

(仮称)

市民交流 センター

管理運営実行計画

平成18年3月

小金井市

はじめに

(仮称)市民交流センター(以下「市民交流センター」という。)は、老朽化した公会堂の代替施設として、永年にわたる市民の強い要望により、上位計画である小金井市長期総合計画に位置づけられ、武蔵小金井駅南口地区再開発事業の中で具体化されたものです。

施設については、市民や専門家を含む市民参加の建設検討委員会からの検討結果を基に、「(仮称)市民交流センター基本構想・基本計画」を策定し、再開発事業の施行者である独立行政法人都市再生機構(当時 都市基盤整備公団)に設計を依頼しました。

現在、基本設計が終了し、実施設計の最終的な詰めを行っているところです。

また、ソフト面である管理運営についても、市民参加の検討委員会を設置し、平成14年度に管理運営基本計画の検討を、平成15年度に管理運営実施計画の検討をそれぞれ依頼し、管理運営に係る基本的な方向性を決めました。

本計画は、これらの計画を基本とし、管理運営主体などの、より具体的な検討を行ったものです。

今後は、市民交流センターの開館に向けて、事業運営を支障なく進めることができるよう、さらに、煮詰めた計画を策定することとしております。

市民の皆さんの、期待が大きい施設ですので、できるだけ早い開館を目指したいと考えております。

はじめに

第 1	これまでの経緯	7
1	施設の基本理念および目的	7
2	市民交流センターの事業内容	9
3	管理運営主体に関する検討経緯	10
4	管理運営組織の検討経緯	12
第 2	管理運営主体の検討	14
1	公立文化施設の管理運営に関する一般的な動向	14
2	指定管理者制度の導入状況	15
3	指定管理者制度の再評価	21
4	市民交流センターの管理運営体制の検討	24
5	課題解決のための手法	28
6	任期付職員制度の導入	31
7	市民交流センターの職員体制	32
第 3	管理運営組織	34
1	管理運営組織の考え方 : 専門人材の必要性について	34
2	館長について	35
3	スタッフについて	37
第 4	広報宣伝計画	39
1	広告宣伝の基本的な媒体	39
2	開館前・開館時の広報宣伝計画	41
3	通常期広報宣伝計画	44
第 5	チケット販売システムの検討	46
1	チケット販売システムの現状	46
2	市民交流センターのチケット販売システムの方向性	49

第6	市民参加・参画	53
1	市民参加・参画の目的	53
2	市民参加・参画の位置づけ	53
3	市民参加・参画のパターン	54
4	市民参加・参画のステップ	57
第7	プレイベント	59
1	プレイベントの目的	59
2	プレイベントの内容	60
第8	利用料金の検討	64
1	算出の考え方	64
2	利用料金の算出	65
3	その他の条件設定	70
第9	収支想定	71
1	利用予測	71
2	収支予測	82

本 編

第1 これまでの経緯

(仮称)市民交流センター(以下「市民交流センター」という。)については、これまで、次のような計画を策定している。

平成13年度(仮称)市民交流センター基本構想・基本計画

平成14年度(仮称)市民交流センター管理運営基本計画

平成15年度(仮称)市民交流センター管理運営実施計画

まず、これまでの検討の経緯について概略をまとめていく。

1 施設の基本理念および目的

「(仮称)市民交流センター基本構想・基本計画」では、施設の基本的な考え方を「(仮称)市民交流センターは、南北に分断されていた小金井市の一体化を図り市民生活の活性化、市民交流・市民文化振興のシンボルゾーンとして位置づけ」とした。

また、「(仮称)市民交流センター管理運営基本計画」においては、施設の理念および目的を次のように定めた。

(1) 理念

子どもから高齢者や障害のある方まで全ての市民の多彩な活動を促進する。

JR駅の至近距離にある利点を生かし、市民交流の活性化の拠点とする。

運営に当たっては、意欲のある市民の参加を求める。

運営に当たっては、民間活力の導入を検討する。

(2) 目的

以上のような理念に基づき、市民交流センターの目的を次のように定めた。

市民の文化・芸術活動の創造の場・発表の場

優れた文化・芸術鑑賞の場

生涯学習振興の場

市民交流の場・情報提供の場

公的行事の場

(3) 管理および事業運営の理念と方針

「(仮称)市民交流センター管理運営実施計画」では、以上のような施設全体の理念と目的を踏まえ、当該施設の管理および事業運営の理念と方針を次のように定めた。

管理および事業運営の理念

「市民参加による、市民を中心とした管理・事業運営」

管理および事業運営の方針

- ア 市民と専門スタッフの協働による活力ある事業運営
- イ 交流とまちづくりの実現
- ウ 市民が支える施設づくり
- エ 事業評価の実施とプログラムへの反映

2 市民交流センターの事業内容

以上のような基本理念と目的等を実現する観点から、「(仮称)市民交流センター管理運営実施計画」では、市民交流センターは、自主事業と貸し館事業を事業の両輪とし、双方が有機的なつながりを持って、全体の活動を形づくるようにしていくこととしている。

具体的には次のとおりである。

(1) 自主事業

自主事業については、鑑賞事業とともに、参加体験型のワークショップ、市民によるプロデュース公演、福祉や生涯学習と連携したアウトリーチ活動など、市民参加型の多様な事業を実施することで、幅広い市民文化振興を目指すこととしている。

また、これらを実現するために、自主事業費として、関東甲信越静地区の公立文化本施設の平均自主事業費である4,000万円を一応の目安としている。

(2) 貸し館事業

貸し館事業を、単なる「場所貸し」ではなく「市民文化支援」と位置づけ、自主事業とともに事業運営の柱として重視していくとした。

このため、公演の事前打ち合わせにおいても、技術や制作の双方を交えて提案やアドバイスを行ったり、日常的にも文化や公演に関わるさまざまな点についてアドバイスができる体制づくりを行うこととした。

3 管理運営主体に関する検討経緯

以上のような理念や目的、事業などを実現するにあたり、これらを支える管理運営主体について、次のような検討を続けてきた。

(1) 平成 14 年度(NPO 法人を含む公共的団体への委託方式を検討)

管理運営基本計画においては、「厳しい財政状況などから、直営や財団方式による運営は難しい状況」にあるため、「運営については、市民参加による公設民営方式とし、NPO 法人を含む公共的団体への委託方式を検討する。」としている。

(2) 平成 15 年度(地方自治法の改正)

平成 15 年 6 月に地方自治法の一部が改正され(同年 9 月施行)、「公の施設の管理」について「指定管理者制度」が導入された。これにより、公の施設の運営は次のように変化した。

「市が直営」するか「指定管理者制度」を採用するかの二者択一となった。このため、これまでのような全面的な管理委託はできなくなり、直営でない場合は、原則公募で「指定管理者」を選定することが必要となった。

これまで「公共的な団体」に限定されていた公の施設の管理運営の門戸が民間にも開放され、条件を満たせば、民間事業者(個人を除く)も指定管理者になることができることとなった。

この法律改正により、管理運営主体を「NPO 法人」や「公共的団体」などに限定することはできず、また、「全面的な委託方式」も法律的に許されなくなった。

(3) 平成 16 年度(当初は直営 その後民営、開館当初から民営の二案併記)

上記(2)のような法律改正を受けて、管理運営実施計画では、「最終的には指定管理者制度の導入を着地点とする」が、その導入時期について、次のような 2 案を基に検討した。

第一案 開館から 3 ~ 5 年間程度は直営とし、その後に指定管理者制度を導入する。

第二案 当初から指定管理者制度を導入する。

検討の結果、指定管理者制度は導入されたばかりで、内容や効果、受け皿となる企業や団体、課題などが不透明であり、本施設の管理運営の理念である「市民

参加による市民を中心とした管理・事業運営」の実現を図ることなどから、「現時点では」とした上で「第一案で検討を進める」こととした。ただし、この理念が実現されることが可能ということが明らかになれば、当初から指定管理者制度を導入することもありうるとした。

4 管理運営組織の検討経緯

指定管理者制度を導入する場合は、指定された指定管理者が自らの考えに基づき組織化するため、管理運営実施計画では、直営の場合を想定した管理運営組織案を次のように検討した。

(1) 館長

市民交流センター運営には、ノウハウや人的ネットワークが必要であるため、文化会館運営に関する経験と豊富な知識を有し、市の文化振興やまちづくりに積極的に取り組む意欲があるエキスパートを採用する。

(2) スタッフ

各部門にノウハウを持った経験者を登用し、市民スタッフやボランティアスタッフとともに運営を行っていくことで、市民にノウハウが蓄積されるように配慮する。

(3) 市民ボランティア

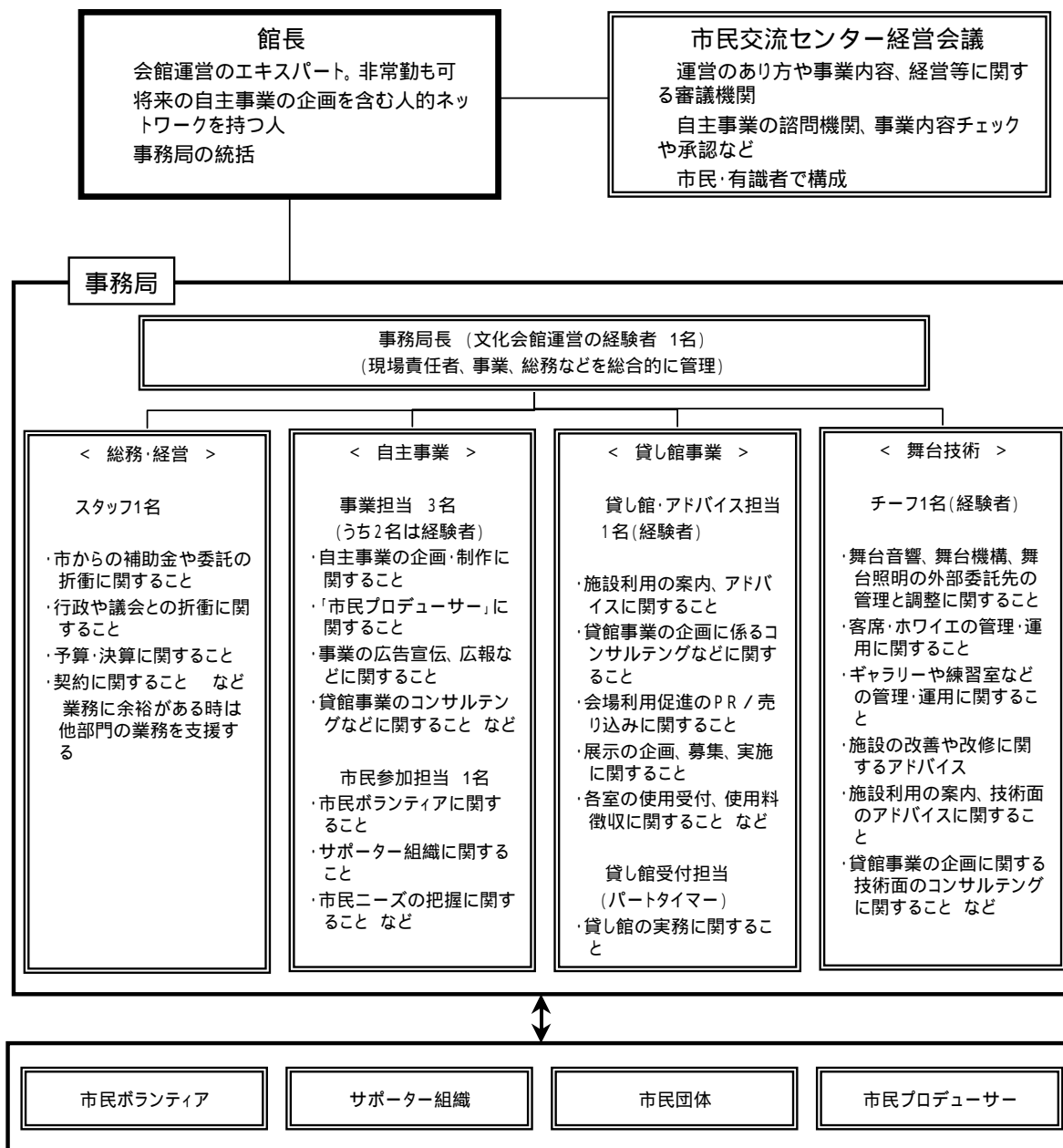
「市民参加による管理・事業運営」実現のため、積極的に導入する。

(4) 職員数

館長ほかスタッフ8人体制とし、他に受付業務としてパートタイマーを採用する。

これは、市民交流センターには情報ギャラリーやマルチパーパススペースなどがあるため、公演の有無にかかわらず常に開館することとなること、また賑わいづくりなどを考えると、閉館日を減らし、毎日8時30分から22時程度までは開館していることが求められることなどから、勤務シフトを配慮した人員配置が求められるためである。

管理運営実施計画による運営組織案



第2 管理運営主体の検討

ここでは、以上のような経緯を踏まえ、管理運営実施計画で述べられた二案について、より詳細に検討する。

1 公立文化施設の管理運営に関する一般的な動向

わが国では全国で公立文化施設整備が進み、特に1980年代以降、専門性にも着目した施設整備が活発となった。現在では約2500館程度が存在し、これは1980年の約3倍にあたると思われる（最新の調査は平成12年度）。そのうち、市区町村立施設が86%となっており、全国の津々浦々に公立文化施設が立地していることがわかる。

管理運営主体の点から見ると全体の63.5%が直営で、財団等への管理委託が35.5%となっている。しかし、設置主体別に見ると、都道府県立および政令市立では7割以上が財団等への委託であるのに対して市区町村立では7割が直営となっており、市区町村立では直営施設が多いことがわかる。

全国の公立文化施設数

設置主体	公立文化施設数	シェア
都道府県立	156	6%
政令市立	201	8%
市区町村立	2,108	86%
合計	2,465	100%

出所：(財)地域創造「地域の公立文化施設に関する調査」平成13年3月

公立文化施設の管理運営主体

設置主体	施設数	直営		財団等への委託	
		実数	比率	実数	比率
都道府県立	156	30	19.2%	121	77.6%
政令市立	201	54	26.9%	146	72.6%
市区町村立	2,108	1,482	70.3%	607	28.8%
合計	2,465	1,566	63.5%	874	35.5%

出所：(財)地域創造「地域の公立文化施設に関する調査」平成13年3月

2 指定管理者制度の導入状況

平成 15 年に地方自治法第 244 条の 2 が改正され、「公の施設」の管理について多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減を図ることを目的として「指定管理者制度」が導入された。この「公の施設」の中に公立文化施設も含まれるため、公立文化施設にとっての「指定管理者制度」についてまとめる。

(1) 指定管理者制度とは

公の施設の運営において最も重要な点は、施設の理念や使命（ミッション）の実現である。本来であれば、こういった理念や使命の実現に向けて市が直接運営することが望ましいものの、現実的には直営にも様々な課題がある。

そこで、施設理念や使命の実現を市と同じ、もしくはより高い品質で効率的に実現できる事業者を探す手段として整備されたのが「指定管理者制度」である。

これまでの管理委託制度においては、その管理が出資法人、公共的団体等に限定されていたが、これまでの考え方を転換し、その門戸を民間事業者にも開放した制度である。

したがって、この制度を有効に活用するためには、設置者である市が施設の理念や使命を明確にもち、常にその実現を目指していかなければならない。このため、施設の理念や使命を募集要項などに明記し、応募事業者にその実現に向けた提案（プロポーザル）を求める。そして、この理念や使命に向けた提案の内容を審査し、最も適切な者を選定することになる。

(2) 管理委託制度との違い

「委託」から「委任」へ : 管理の権限・責任の違い

これまでの「管理委託制度」においては、具体的な管理事務や業務の執行を市との契約に基づき「管理運営受託者」に「委託」するものであり、当該施設の管理権限および責任は設置者である市が有するものであった。

しかし、指定管理者制度では、公の施設の管理権限を指定管理者に「委任」して行わせるものであり、当該施設の管理運営は指定管理者の職務権限になる。具体的には、行政処分に該当するホールや会議室等の貸し出し許可権限も指定管理者側におき、同時に、条例に定める上限の範囲で、利用料金を自らの収入として収受することが可能となる。

市は、指定管理者の管理権限の行使に対して、設置者としての責任を果たすことが求められる。管理運営状況を常にチェックし、協定書どおりに運営されているのかを確認・評価し、必要に応じて指示することができる。万が一、指示に従わないとき、その他当該指定管理者による管理を継続することが適当でないと認めるときは、指定の取り消し等を行うことができる。

なお、指定管理者が「自己の責任において管理運営を行う」とはいえ、公の施設の設置または管理において、通常有すべき安全性が欠けていたことが原因で利用者に損害を与えた場合については、国家賠償法の規定により、施設設置者として市が賠償責任を負うことになる。

指定期間を定める

指定管理者制度においては、指定期間は、議会の議決を経て定められる。したがって、指定管理者は、期間内は中期的な計画のもと安定した管理運営ができるが、その期間が経過後は、新たな指定に向けての提案が求められる。なお、指定期間は法律では特に定めは置いておらず、各自治体が決定する。

民間企業による管理運営が可能に

これまでの地方自治法では、公の施設の管理運営は公共団体、公共的団体、自治体が50%以上出資する法人（財団法人、公社、いわゆる第三セクターとしての株式会社など）に委託が限定されていたが、今後は、民間事業者を含む個人以外の法人、その他の団体が指定管理者として管理運営主体となることができる。

「入札」から原則公募へ

管理委託制度における委託先の選定は、原則は入札により行われ、事情によっては特定の団体への随意契約も可能であった。一方、指定管理者の指定は契約ではないため、地方自治法の契約に関する規定の適用がなく、同法に規定する「入札」の対象とならない。このため、指定管理者を選定する場合は、公募により、事業計画書等の必要書類を提出させプロポーザル方式により選定している例が多い。

ただし、候補者を行政の側で絞り込むことに合理的な理由があれば、行政の判断による選定（非公募・指名）も可能である。

(3) 指定管理者制度の全国の導入状況

指定管理者制度の導入状況については、平成 17 年度現在、選定を進めている自治体が大半であるため、現時点では導入数などの明確なデータは存在していない。

ただし、調査結果および識者の意見からは、次のように分けられる。

財団等に管理委託している施設

財団等に管理委託している施設の多くで、今年度に指定管理者制度に移行している。そのうち約 8 割程度で既存の財団がそのまま指定管理者になり、残りが民間事業者等に移行したものと推測される。

既存財団がそのまま指定管理者となった施設の約半分程度は行政側で候補者を絞り込んだ非公募による選定である。ただし、無条件での指名ではなく、企画提案書などを提出させ、審査をした上で指名している例もある。

直営施設・新設施設

直営、あるいは新設など、それまで管理委託を受けていた財団等がない施設では、施設の性格から直営がふさわしい、適当な指定管理者が地域内に見あたらない、指定管理者制度への様子見などの理由により直営のままとする施設が多い。しかし、指定管理者制度を導入した事例も、数は多くはないが見られる。その場合のパターンとしては次のとおりである。

ア 民間企業が公募に応じた事例

規模が大きく委託料が大きいことからある程度の採算が見込めそうな施設や逆に自主事業をほとんど行っていない管理委託に近い形態などでは、民間企業が公募に応じている例が見られる。

前者の例としては、(仮称)盛岡駅西口複合施設(新設)があり、後者の例としては、津島市文化会館(直営からの移行)などが挙げられる。

あるいは、三島市民文化会館のように、それまでは技術委託を受けていた会社が他の企業とJVを組んで応募するなど、これまで委託関係にあった企業が指定管理者となるといった例も見られる。

イ NPO法人の事例

これまで既に当該公立文化施設の管理運営を受託してきた、あるいは新設施設

のオープンまでに尽力してきたなど、実績のある市民団体が、何らかの法人格を取得して指定管理者となる例が見られる。前者には富良野演劇工房や白河市文化センターがあり、後者には茅野市民館やおかやま旧日銀ホールなどの例が見られる。

ウ 公募したが応募者がいない例

直営から指定管理者を公募したが応じた事業者がない、あるいは公募に応じた事業者はいたものの数が少なく、審査の結果、相応しくないとの結果となったといった例もある。横浜市の久良岐能舞台などが該当するが、一社の応募があったものの、審査の結果不相当ということになり、再公募としている。

エ その他

新設施設では、維持管理費が不明で指定管理料設定が難しいという課題がある。新設ながら指定管理者制度を導入した施設として、横浜市の磯子区民文化センターの例などがある。ただし、横浜市の場合、既に類似の施設を数多く整備しており、だいたいの維持管理費のイメージがあった。その後が開館した神奈川区民文化センターの場合、当初は財団が管理運営し維持管理費が明らかになった後、1年で再公募としている。

新設で指定管理者制度を導入した施設

施設名	都道府県	設置者	選定方法	選定された指定管理者
盛岡駅西口複合施設(仮称) (国際交流プラザ含む)	岩手県	岩手県	公募	エヌ・ティ・ティ ファシリティーズグループ(株)盛岡博報堂(株)図書館流通センター、鹿島建物総合管理(株)(社)岩手県ビルメンテナンス協会、岩手県ビル管理事業協同組合
杉田劇場(磯子区民文化センター)	神奈川県	横浜市	公募	(財)横浜市文化振興財団
かなっくホール(神奈川区民文化センター)	神奈川県	横浜市	公募	サントリーパブリシティサービス・共立・神奈川共立共同事業体 1年間、財団が指定管理者として管理運営したのち公募
男女共同参画センター 横浜北	神奈川県	横浜市	公募	(財)横浜市女性協会
茅野市民館	長野県	茅野市	不明	(株)地域文化創造
堺市立東文化会館	大阪府	堺市	不明	NPO 法人さかい hill-front forum
兵庫県立芸術文化センター	兵庫県	兵庫県	不明	(財)兵庫県芸術文化協会
島根県芸術文化センター(グラントワ)	島根県	島根県	公募	(財)島根県文化振興財団
おかもやま旧日銀ホール	岡山県	岡山県	公募	NPO 法人バンクオブアーツ岡山
福岡市大橋音楽・演劇練習場	福岡県	福岡市	公募	NPO 法人 FPAP(えふぱっぷ)
那覇市ぶんかテンプス館	沖縄県	那覇市	公募	那覇市ぶんかテンプス館管理運営共同企業体

直営から指定管理者制度を導入した施設

施設名	都道府県	設置者	選定された指定管理者
秋田県総合生活文化会館 音楽施設	秋田県	秋田県	民間企業
高畠町文化ホール	山形県	高畠町	民間企業
米沢市市民文化会館	山形県	米沢市	民間企業
海老名市文化会館	神奈川県	海老名市	民間企業:相鉄エージェンシーJV(相鉄エージェンシー・相鉄企業・共立・神奈川共立)
津島市文化会館	愛知県	津島市	民間企業:株式会社ピーアンドピー(構成団体昭和建物管理株式会社)
枚方市市民会館	大阪府	枚方市	民間企業:ジェイコム・グループ
三浦市民ホール	神奈川県	三浦市	第三セクター(株)三浦海業公社
明石市立市民会館	兵庫県	明石市	第三セクター
明石市立西部市民会館	兵庫県	明石市	第三セクター
福岡市千代音楽・演劇練習場	福岡県	福岡市	第三セクター
鯖江市文化センター	福井県	鯖江市	NPO 法人
浜松市天竜壬生ホール	静岡県	浜松市	その他団体:(財)浜松市文化振興財団、(株)共立、(株)日本シアタサービス
津久見市民会館	大分県	津久見市	その他団体:ふれあい広場(現在、舞台技術と清掃を受託している二社による共同申請)

(4) 三多摩地区の動向

先に述べたように、全国では市区町村立の公立文化施設の7割が直営であったが、三多摩地区では直営が4割弱となっており、全国的にも特徴的な地域である。

直営以外の施設は大半が文化振興財団への管理委託であったが、これらの施設については、平成16年度から17年度にかけて、ほとんどが非公募で既存の財団を指名し指定管理者制度に移行している。

三多摩公立文化協会加盟施設の指定管理者制度導入状況

	施設名	現運営	指定管理者	選定方法	指定期間
1	八王子市民会館	(財)八王子市学園都市文化ふれあい財団	(財)八王子市学園都市文化ふれあい財団	指名	平成18年4月1日～平成23年3月31日 5年間
2	八王子市芸術文化会館	(財)八王子市学園都市文化ふれあい財団	(財)八王子市学園都市文化ふれあい財団	指名	平成18年4月1日～平成23年3月31日 5年間
3	八王子市南大沢文化会館	(財)八王子市学園都市文化ふれあい財団	(財)八王子市学園都市文化ふれあい財団	指名	平成18年4月1日～平成23年3月31日 5年間
4	立川市市民会館	(財)立川市地域文化振興財団	(財)立川市地域文化振興財団	非公募	平成18年4月1日～ 不明
5	武蔵野市民文化会館	(財)武蔵野文化事業団	(財)武蔵野文化事業団	指名	平成18年4月1日～平成23年3月31日 5年間
6	三鷹市芸術文化センター	(財)三鷹市芸術文化振興財団	(財)三鷹市芸術文化振興財団	指名	平成18年4月1日～平成21年3月31日 3年間
7	府中の森芸術劇場	(財)府中文化振興財団	(財)府中文化振興財団	不明	平成18年4月1日～平成23年3月31日 5年間
8	昭島市民会館	直営			
9	調布市グリーンホール	(財)調布市文化・コミュニティ振興財団	(財)調布市文化・コミュニティ振興財団	非公募	平成18年4月1日～平成21年3月31日 3年間
10	町田市民ホール	(財)町田市文化・国際交流財団	指定管理者制度を導入		
11	小平市民文化会館	(財)小平市文化振興財団	(財)小平市文化振興財団	非公募	平成18年4月1日～平成21年3月31日 3年間
12	日野市民会館	直営	日野市企業公社	非公募	平成18年4月1日～平成21年3月31日 3年間
13	国分寺市立いずみホール	直営	昨年8月時点では「直営・委託・指定の方向と時期を検討」となっている		
14	くにたち市民芸術小ホール	(財)くにたち文化・スポーツ振興財団	導入の有無検討中		
15	保谷こもれびホール	(財)文化スポーツ振興財団	(財)文化スポーツ振興財団	非公募	不明
16	福生市民会館	直営	直営	-	-
17	狛江市民ホール	狛江市文化振興事業団	狛江市文化振興事業団	非公募	平成18年4月1日～平成21年3月31日 3年間
18	東大和市民会館	直営			
19	武蔵村山市民会館	直営	直営 (平成18年度以降の導入検討)	-	-
20	多摩市立複合文化施設(ハ)	(財)多摩市文化振興財団	(財)多摩市文化振興財団	非公募	平成18年4月1日～平成23年3月31日 5年間
21	秋川キララホール	直営			
22	瑞穂町ビューパーク	直営			

3 指定管理者制度の再評価

公立文化施設に対する指定管理者制度導入について、現状と課題は次のとおりである。

(1) 制度の導入にあたっての一般的な評価

指定管理者制度に対しては、当初は、業界や世論などにおいても、民間事業者への門戸開放、これまでの財団運営の課題解決への風穴になるのでは、市民による NPO 法人や芸術文化団体が文化施設の管理運営を担う契機になるのでは、といった期待の声が大きかった。

しかし、指定管理者選定業務が一段落した現在、指定管理者制度という制度よりも、その運用にあたっての課題が指摘されはじめている。

具体的には、

実態的には選定基準はコストのみで、入札と変わらない

施設管理だけを見て文化振興面を評価しない

責任とリスクの多くを指定管理者に負わせる仕様

施設の設立理念や方針など、設置者が本来示すべき部分まで指定管理者に提案させる

などの事例が見られたためである。

一部には「コストさえ下がれば、現状よりも事業のレベルを低下させてもよい」といった意識での選定と指摘された自治体なども見られ、指定管理者制度の趣旨である「効率化とサービス向上」のなかの「効率化」の実現に偏り、サービス面での低下を招いているとの意見もある。

一方、当初の期待に反して、芸術文化団体による指定管理者応募はあまり見られず、また、NPO 法人も、既に管理受託している NPO 法人が指定管理者に移行する例がほとんどで、指定管理者として選定されるレベルの体制を整えた新規の NPO 法人が誕生するといった例はあまり見られなかった。

このような実態に対して、制度の根本理念と異なる運用がなされているのではないかという疑問から、中央省庁や業界団体などを中心に、公立文化施設の存在意義を再度各自治体において見直すべきであるとの意見が出されている。公立文化施設とは安価なレンタルスペースや集客目的の催事場ではなく、文化振興やまちづくりを目的とし、文化事業や教育普及活動、文化活動支援などを通じて積極

的に地域に関わっていくべき存在であり、その実現を踏まえて指定管理者を選定すべきであるとの見解が示されている。

いずれにしても、平成 18 年 4 月から指定管理者制度を導入する施設が多いことから、その後の動向によって各種の動きがあるものと想定される。

(2) 公立文化施設への指定管理者制度導入に当たっての課題

公立文化施設には、管理運営コストが大きい、特殊な舞台機構などを有する、専門能力を持つ職員が必要などの特性がある。そのため、指定管理者制度導入にあたっての特有の課題として、次のような点が指摘されている。

市民参加、ボランティア等の課題

昨今、市民参加や参画を行う文化施設が増加し、それを指定管理仕様に加えている場合も見られる。

実際に、指定管理者の提案競技において、地域の文化団体等と連携した運営などを提案する事業者も見られる。ただし、市民による NPO 法人などが指定管理者になった数少ない事例は別として、民間事業者に限定すると、その内容は、文化事業実施における既存の文化団体との連携など事業者側の都合によるものが多く、長期的な市民育成を視野に入れている例はあまりみられない。更に教育や福祉との連携、産業振興のようなまちづくりへの貢献などは、自治体直営や財団運営には及ばない傾向がみられる。

ただ、民間事業者側にすれば、指定管理期間が 2 年～5 年程度と区切れ後の保障はないこと、限られた指定管理料で採算を確保しなければならないことなどを考えればこのような発想も当然のことであり、選定側の自治体の姿勢が問われる部分である。

管理運営の質の確保、安全確保への危惧

コストダウンに偏った指定管理者選定が多く見られたことから、アルバイト職員のみを想定した極端に低い人件費、無理なローテーション勤務想定などによる経費削減を図った事業者などが一部にあり、管理運営の質の確保や舞台の安全確保が危惧されている。

これに対して、公立文化施設の運営経験がある、ローテーション勤務や技術者のキャリア評価ができる審査員の必要性などが求められている。

大規模改修の課題

開館直後から絶えず発生する修繕・改修の際に、施設の理念や使い勝手などを見ながら、予算を踏まえつつ、どの場所をどのように改善・改修するかのプランをつくるには、現場の技術者の力が必須である。したがって、日常的なオペレーションだけでなく、修繕や改修などに対して当事者としてのアドバイスができることなども現場の技術者に求められるが、一時的に管理運営を任されている立場の指定管理者にそこまで求められるのか、疑問が呈されている。

また、大規模改修は開館から 20 年程度経た後ということが多いが、その間に指定管理者が度々変わってしまうと、当初からの改善や改修箇所の記録などが残らない可能性がある。ひとつの財団などが管理運営し続けていても記録が残っていないことが多いなかで、将来にわたり運営していく保障がない立場にある指定管理者が、数十年先の改修などに向けてどれだけの業務を日常的に行っていくか課題である。

指定管理期間の課題

事業を行う文化施設の場合、事業の計画から実施まで 1～2 年かかることも少なくない。また、個別の事業を効果的に実施していくには、各事業を長期の事業計画のなかに位置づけていくことが求められる。2 年、3 年といった短期間では、長期的な視点からの事業実施が困難になる恐れがある。

更に、指定管理者を公募で選定する場合、公募から引継ぎまでの業務量に対する市側のコスト、プロポーザル資料を作成する応募者側のコストなども課題になってくる。短期間で選定を繰り返す場合は、双方ともにコストが嵩み疲弊してくる可能性も指摘されている。

4 市民交流センターの管理運営体制の検討

管理運営実施計画において、現時点ではとし、「開館から3～5年間程度は直営とし、その後に指定管理者制度を導入する」案で検討を進めることとするとし、ただし、「当初から指定管理者制度を導入しても、市民参加による、市民を中心とした管理・事業運営の実現が可能であることが明らかになれば、当初から民営とする。」としている。

このため、指定管理者制度の導入状況および評価を踏まえ、市民交流センターの管理運営の主体として当初から指定管理者制度を導入しても、市民による、市民を中心とした管理・事業運営の実現が可能であるか、改めて検討した。

(1) 当初の管理運営体制に求められる役割

この施設の理念や方針などを踏まえると、当初に形成される管理運営体制は、次のような点を満たすことが求められる。

公演などの鑑賞事業、参加体験型の講座や出前公演など、魅力ある事業を活発に行うことで、施設への親近感を高めると同時に、観客育成を図る。

市民に幅広く受け入れられるために、公益主体の中立的な立場で接する。小金井市の文化振興の中核としての役割を果たす。また、教育や福祉、再開発との連携など、市の関連部署とも連携した公共的視点を持ち運営していく。

市民のなかから公立文化施設の管理運営の専門知識やノウハウを持つ人材を育成する。

実際に運営に携わる人材のみではなく、市民が施設を支援・サポートしてくれるよう、市内全域の理解拡大を目指す。

(2) 当初の管理運営体制の条件

以上の(1)のような役割を実現するためには、当初の管理運営主体は、次のような点が可能でなければならない。

人材育成が可能な高度な専門人材の確保

- ・小金井市の文化振興の視点を踏まえつつ魅力ある事業を実現し、同時に、市民のなかから公立文化施設運営スタッフを育成できる高度な専門性を持つ館長、スタッフを確保する。

公演などの事業に対応した柔軟な会計制度

- ・単年度会計では、実施の1～2年前には着手が求められる公演事業などは対応が困難となる。また、会計上の課題から非効率的で事業の充実が難しくなったり、スタッフの意欲が保てなくなったりする。したがって、柔軟な会計制度であることが望ましい。

スタッフが動きやすい管理運営組織

- ・スタッフが安心して力を発揮できる、あるいは高度な専門性をもつ館長が対外的にも実質的にも権限を持ち運営組織のトップとして動けることなどが必要であり、このことが効率的な運営と組織の活力につながる。

市民との間の信頼性の醸成

- ・指定管理者制度の導入を踏まえ、5年という短期間で市民のなかに専門スタッフを育成していくためには、特定の市民を育成するだけでなく、市民全体に活動をアピールし、支援の機運を広く盛り上げていくことが必要とされる。

(3) 「当初から指定管理者制度導入」案の評価

当初から制度を導入した場合のメリット

- ・民間のノウハウを活用できる。
- ・民間ならではの企業努力や機動力で、柔軟な運営が可能となる。
- ・複数年の契約となり収入金額も保障されることから、柔軟な事業実施が可能となる。

当初から制度を導入した場合の課題

ア 管理運営費設定の課題

- ・市民交流センターの場合、新施設なので高熱水費やメンテナンス費などの費用イメージがつかめない。そのため必要とされる「維持管理費」の算定が難しく、指定管理料の決定が困難である。

イ 市民参加・参画の課題

- ・民間企業は採算確保が経営の最大のポイントとなること、指定期間があることから、長期的な視点に立った市民文化振興や公益的な観点による人材育成、市民参加などを期待することには無理がある。
- ・教育や福祉との連携などの公益性が高い事業、市民参加などの採算性が低い事業については、その実施を募集要項（仕様書）で指定管理の条件にしたとしても、形骸化していく恐れがある。

ウ 応募企業がない恐れ

- ・市民交流センターのホールの規模から主催事業で公演を行っても採算確保が困難であり、ホール以外の施設からの収入も多く見込むことができないことなどから、指定管理者への応募企業がいるかどうか不透明である。

さらに、現在、指定管理者として公募に応じている企業の多くが、次の選定期間にまた応じるかどうかは検討中としている。この3～5年間に各企業がこの事業から撤退してしまう可能性もある。

エ 本市に文化施設運営のノウハウが残らない

- ・指定管理者に対して職員の派遣などはできないため、本市として、市民交流セ

センターの管理運営を通じて、市民参加や参画、市民文化振興などのノウハウを蓄積したり、まちづくりの中核としての施設運営のあり方を獲得したりすることが困難になる。

(4) 管理運営体制の方向性

以上の検討結果を踏まえると、市民交流センターにおいては 当該施設の管理運営の基本的な理念である「市民参加による、市民を中心とした管理・事業運営」の実現の点から、また 新施設がゆえの問題などから、当初から指定管理者制度を導入することは難しいのではないかとと思われる。

市民参加・参画の実現や、施設スタッフと市民によるNPO等の法人形成を目指す点などを鑑みると、当初の管理運営体制は直営（開館から3～5年間程度、行政の責任のもとで市民参加の仕組みづくりを行い、その後に指定管理者制度に移行）が好ましいのではないかとと思われる。

(5) 指定管理者制度の検討の継続

指定管理者制度については、制度の創設からの期間が短く、制度の評価が定まっていない。また、市民交流センターは、「最終的には民営を着地点とする」が運営主体の方向性のため、今後とも、先行事例を見ながら、活用方法を継続的に検討していくこととする。

(6) 市の直営による課題

市民交流センターの管理運営を市の直営で行った場合における課題としては、次のようなものがある。

職員の雇用形態によっては、外部から館長を招いても、決裁権を持つことができない場合もあり、施設の運営上、安定性に欠けることもある。

当初、市の直営により管理運営を行っても、3～5年間程度後には、指定管理者制度に移行する方向性となっており、専門職として将来に渡っての雇用は困難である。

市の会計制度や契約行為にしばられるため、複数年度の事業計画などが困難である。

5 課題解決のための手法

文化施設として機能し、さらに将来的に「市民自らが主体となる管理運営」を実現するためには、専門人材が適所に配され、必要な権限を持って業務を進めていくことが必要である。現在、そういった専門人材を採用するには、次のような方法がある。

(1) 非常勤嘱託職員として採用

地方公務員法第3条第3項第3号の非常勤の嘱託職員に該当し、非専務職の特別職となるものである。

勤務時間は、常勤職員の4分の3以下となり、勤務時間だけでなく処遇面や身分保障の面においても制約がある。

このため、市民交流センターに相応しい、専門的なノウハウを持っている人材が確保できるか、また、勤務時間が不規則な文化施設での勤務になじむのか、さらに、決裁権限を持たないため、館長やマネージャーなど、責任ある立場の人材として適するのかさらに検討が必要である。

(2) 個人委託契約による採用

市と特定の個人間の委託契約になるため、指揮命令という縦の関係となる組織の上から、また、決裁権限がないため課題は残る。

(3) 会社への一括委託

地方自治法の改正により、指定管理者制度を採用するか、市の直営で行うか二者択一となっており、一つの民間業者に包括的に業務を委託することは適当でないといわれている。

(4) アドバイザーとして採用

地方公務員法第3条第3項第3号の非常勤特別職としての採用となるが、不定期的に助言をもらう程度の業務であれば可能であるが、ほぼ毎日開館する市民交流センターの職員としては検討を要するものとする。

(5) 一般職の任期付職員として採用

地方行政の高度化・専門化が進む中で、行政内部では得られにくい高度の専門性を備えた民間人を活用する必要性から、専門的な知識経験または優れた識見を

有する者の採用の円滑化を図るため平成 15 年 5 月に成立し、同年 7 月に施行され導入された制度である。

一般職の任期付職員の採用事例

- ・千代田区 : 新千代田図書館
建設を進めている千代田区役所新庁舎の中に、平成 19 年春オープンの予定で、従来の各種資料の貸し出しを中心とした図書館ではなく、調査研究や問題解決までをサポートするレファレンスサービスを重視する図書館を志向している。
国立国会図書館に勤務していた A 氏を図書館長(図書文化財課長)として採用したほか、業務改革 I T 推進課長、中等教育学校開設担当部長の 3 名を採用
任期は、平成 16 年 9 月から平成 19 年 3 月末まで

【その他】

- ・倉敷市 : 政策審議監(市長直属のシンクタンク的な役割)
- ・上越市 : 産業振興課中小企業支援室副参事(中小企業支援コーディネーター)
- ・大阪市 : 課長級 1 名、係長級 1 名(公認会計士)
- ・つくば市 : 課長級 3 名(不動産販売ノウハウを持つ人。つくばエクスプレス沿線地域分譲を進めるため)
- ・愛知県武豊町 : 町民会館の舞台技術者
- ・長野県伊那文化会館館長(常勤)。年収 870 万円。

(6) 事業組合(実行委員会)方式

- ・市内団体、市内企業、市などを理事として事業組合（もしくは市民交流センター事業実行委員会）を立ち上げる。
- ・基本的に市の直営として、管理運営業務のうち「事業」と「運営（貸し出し管理）」を、この事業組合に委託する。
- ・「維持管理」については、新施設のためどの程度の費用が発生するか不明であることなどから、当面は市の直営とする。
- ・なお、委託ではなく¹上下分離方式で「事業」と「運営」を指定管理者に委任することとし、この事業組合を指名する方法も考えられる。
- ・その事業組合（実行委員会）が、館長をはじめとしてスタッフを採用し、施設運営に参加したい市民の受け皿としても機能させる。
- ・この方式のメリットとしては、市としてではなく、別組織でスタッフを採用することができる。会計が事業組合会計となるため、事業等で年度を越えた決済ができる。収益積み立ての制度も採用できる可能性がある。
- ・指定管理者とする場合は更に、利用料金制度を導入することによって、この組合の努力が期待でき、また、スタッフの意欲が確保される。
- ・課題としては、委託するときまでに事業組合を立ち上げることができるか、将来的に指定管理者となる可能性もあることから、組織の独立性を保つことができるか。

【事例】

- ・専門スタッフを雇用し、市民参加型で柔軟な事業運営を行っている直営館（小出郷文化会館や逗子文化ホールなど）で、部分的に既に採用されている。

¹ 公立文化会館の業務は、大きくは 事業の企画および実施 施設の貸し出し(運営) 施設の維持管理やメンテナンス という3つに分類される。

この全てを指定管理者に委任する方式もあるが、このうち、 、 のいずれか(あるいはその組み合わせの一部)を指定管理者に委任し、いずれかは直営とするといった手法を、「二階建て方式」あるいは「上下分離方式」などと呼ぶ。「上下分離」の場合、「上」は「事業」、「下」は「運営」「管理」を指し、「上下分離の下だけ」などと用いられる。

6 任期付職員制度の導入

(1) 一般職の任期付職員の採用法の内容

- ・ 任期付職員制度の導入の趣旨は、「民間人材の採用の円滑化を図るため、公務に有用な専門的な知識経験等を有する者を任期を定めて採用し、高度の専門的知識等を有する者についてはその専門性等にふさわしい給与を支給することができるよう制定された」(人事院)ものである。
- ・ 任期は5年を超えない範囲内で定め、また、採用した日から5年を超えない範囲内で更新することができる。
- ・ 一般職の職員であり、地方公務員法が適用され、分限および懲戒に関する規定や服務に関する規定が適用になる。ただし、定年制は適用にならない。
- ・ 給与は、条例で定めることとなっている。
- ・ 勤務時間や休暇については、他の常勤の一般職の職員と同じ扱いとなる。また、地方公務員等共済組合法および地方公務員災害補償法の適用がある。

(2) 一般職の任期付職員の採用法のメリット

- ・ 採用した職員の任期は5年が限度のため、「3～5年間程度は直営、その後に指定管理者制度に移行」と整合している。
- ・ 地方公務員法が適用になるため、守秘義務があり、各種の情報が保護しやすい。
- ・ 定年制が適用にならないため、他の公立施設を退職した専門家を採用することができ、勤務時間についても、他の常勤の一般職員と同じ取り扱いができる。
- ・ 一般職の職員であり、一定の職にある者については、決裁権や議会での答弁が可能である。

7 市民交流センターの職員体制

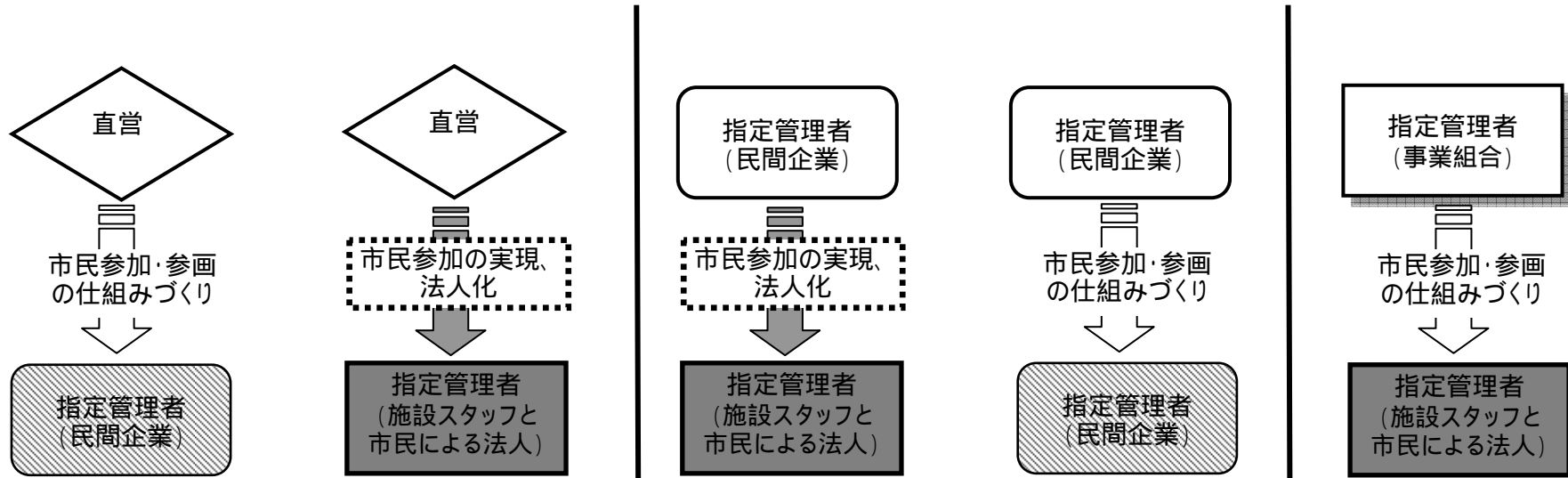
市民交流センターについては、当初直営とした場合においても、3～5年間程度後には市民を中心とした指定管理者制度の導入を想定している。

また、自主事業を行うこととしており、さらに、開館時間が午前9時から午後10時までを想定している。

これらを勘案すると、当初は市の直営とした場合には、館長をはじめとする専門職については、地方公務員の一般職の任期付職員制度を検討することが望ましいと考える。

しかし、この場合には、クリアしなければならない問題もあり、他の方法についても調査・検討していく必要が有ると考える。

管理運営体制の移行イメージ



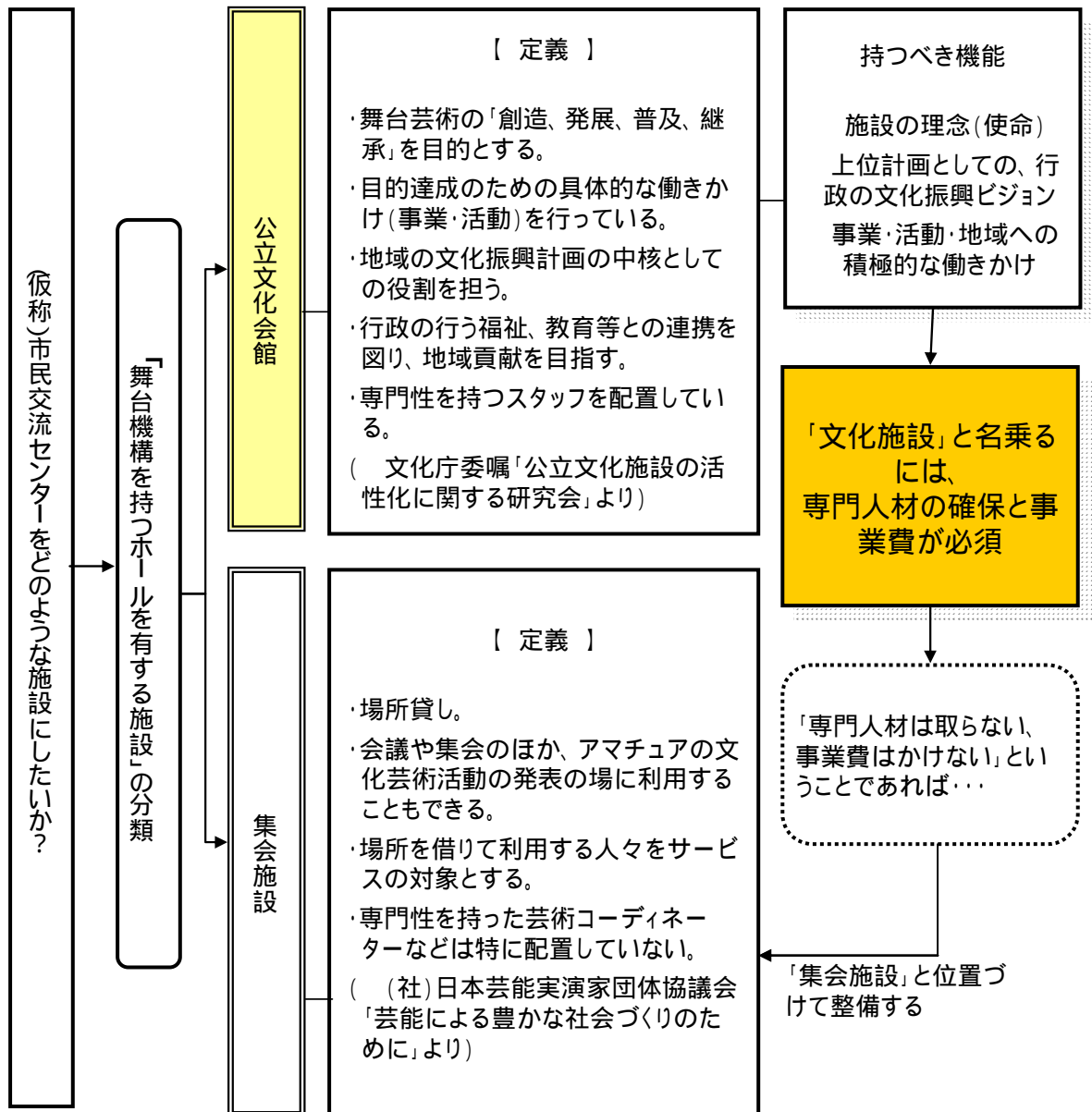
案の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・当初は直営として、市が主導して市民参加による事業や運営などの基盤をつくる。 ・高度な専門ノウハウを持つ人材を採用し、市民のなかから公立文化施設運営が可能な人材を育成する。 		<ul style="list-style-type: none"> ・当初から指定管理者制度を導入し、公募に応じた民間事業者に管理運営を委任する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・当初に施設スタッフと市、市民などによる事業組合をつくり、そこを指定管理者に指名する。
	<ul style="list-style-type: none"> ・市民参加・参画の枠組みを活用することを、指定管理の仕様を含み、指定管理者を公募する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・館の専門スタッフと市民のなかから育った運営スタッフ、市民プロデューサーなどがともに NPO などの法人を立ち上げる。 ・その団体が指定管理者として管理運営していく。(ただし、審査は必要) 	<ul style="list-style-type: none"> ・次回の指定管理者選定までに、市民の中から運営者を育成し法人化することを、指定管理の仕様を含む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・市民参加の枠組みづくりなどを仕様のなかを含む。
3 ~ 5 年後の姿	<ul style="list-style-type: none"> ・市民参加・参画の枠組みを活用することを、指定管理の仕様を含み、指定管理者を公募する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・館の専門スタッフと市民のなかから育った運営スタッフ、市民プロデューサーなどがともに NPO などの法人を立ち上げる。 ・その団体が指定管理者として管理運営していく。(ただし、審査は必要) 	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理期間の終了時に、再び指定管理者の選考を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業組合に市民のなかから育った運営スタッフ、市民プロデューサーなどを巻き込み、必要に応じて NPO 法人を立ち上げる。 ・その団体が指定管理者として管理運営していく。(ただし、審査は必要)
実現可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・市が主導して市民参加・参画を実現していくことができるため、「市民参加・参画」の実現という視点から見れば、現実的な方法である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者に、市民の育成や法人化などまで依頼することは困難を伴うと想定される。 ・仕様が厳しすぎて、応募者が限定される恐れがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・民間企業に対して、採算効率が悪い市民参加等を強制しても、形だけを整えたものになってしまう恐れがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「市民参加・参画」実現、および採用や会計制度の妥当性という視点から見れば、現実的な方法である。

第3 管理運営組織

ここでは直営の場合を想定して、管理運営組織やスタッフのあり方を検討した。

1 管理運営組織の考え方：専門人材の必要性について

専門人材が必要とされる「文化施設」と「集会施設」の違いは、以下のとおりである。



2 館長について

管理運営の基本理念および目的から、市民交流センターの館長としては次のような人材が必要である。

(1) 館長の役割

「市民交流センター」を統括する代表者であり、公演やワークショップなどの事業、管理運営、労務管理等の実質的な責任者となる。

施設を代表し、市民とのパイプラインとなると同時に、外部とのネットワーク形成を含めた広告塔としての役割も担う。

(2) 求められるノウハウ

館長には高度な専門性（公立文化施設運営の専門ノウハウ）が求められる。具体的には以下のとおりである。

「公立文化施設」の管理運営に関して豊富な経験と知識を有する。

- ・文化施設の管理運営においては、危険性を伴う各種の舞台機構の取り扱い、大きな税金を動かす施設としての十分な説明責任、業界とのネットワーク形成、事業採算性の確保、組織のマネジメントなど、ノウハウを必要とする業務が山積している。

そのため、これらの業務に対する経験と知識を有していることが求められる。

舞台芸術に精通し、深い理解と多様な人脈を有する。

- ・市民交流センターでは自主事業の実施を想定しているため、館長が広く全国の舞台芸術の業界やアーティストにネットワークを持っていることが必要である。

事業や作品制作のマネジメント経験、補助金獲得のノウハウを持つこと。

- ・自主事業や自主制作事業を実施した経験があることによって、業務全体の流れ、事業の収支の仕組み、個別経費（ギャラや外部委託費など）の相場などの知識を持つことにつながる。更に、補助金獲得ノウハウや協賛企業とのつながりなども持っているため、こういった経験ある館長を迎えることで、運営や事業の幅が大きく広がる。

経営者としてのセンスを持ち、現場の指揮・監督が行えるマネジメント能力、リーダーシップを有する。

- ・組織内部、外部ともに現場を多くのスタッフが行き来するなかで、滞りなく事業や管理を進めていくためには、経営者としてのセンスやリーダーシップが必要とされる。

市の芸術文化振興に熱意をもって取り組む意欲がある。

- ・市民交流センターでは、市民参加・参画や教育や福祉などとの連携など、文化行政としての総合的な立場も求められることから、施設の利益だけでなく、市の芸術文化振興といった幅広い視野にたって熱意を持って取り組む意欲がある人が求められる。

(3) 選定の条件

以上で述べたようなノウハウを持つ人材を具体的に示すガイドラインとして、「自主事業を年5本以上、自主制作事業を年1本以上実施している公立文化施設での館長経験者（最低3年以上）。もしくは財団の事務局長や副館長など、実質的に館長的な業務や組織マネジメントを行った経験がある人」が適任である。

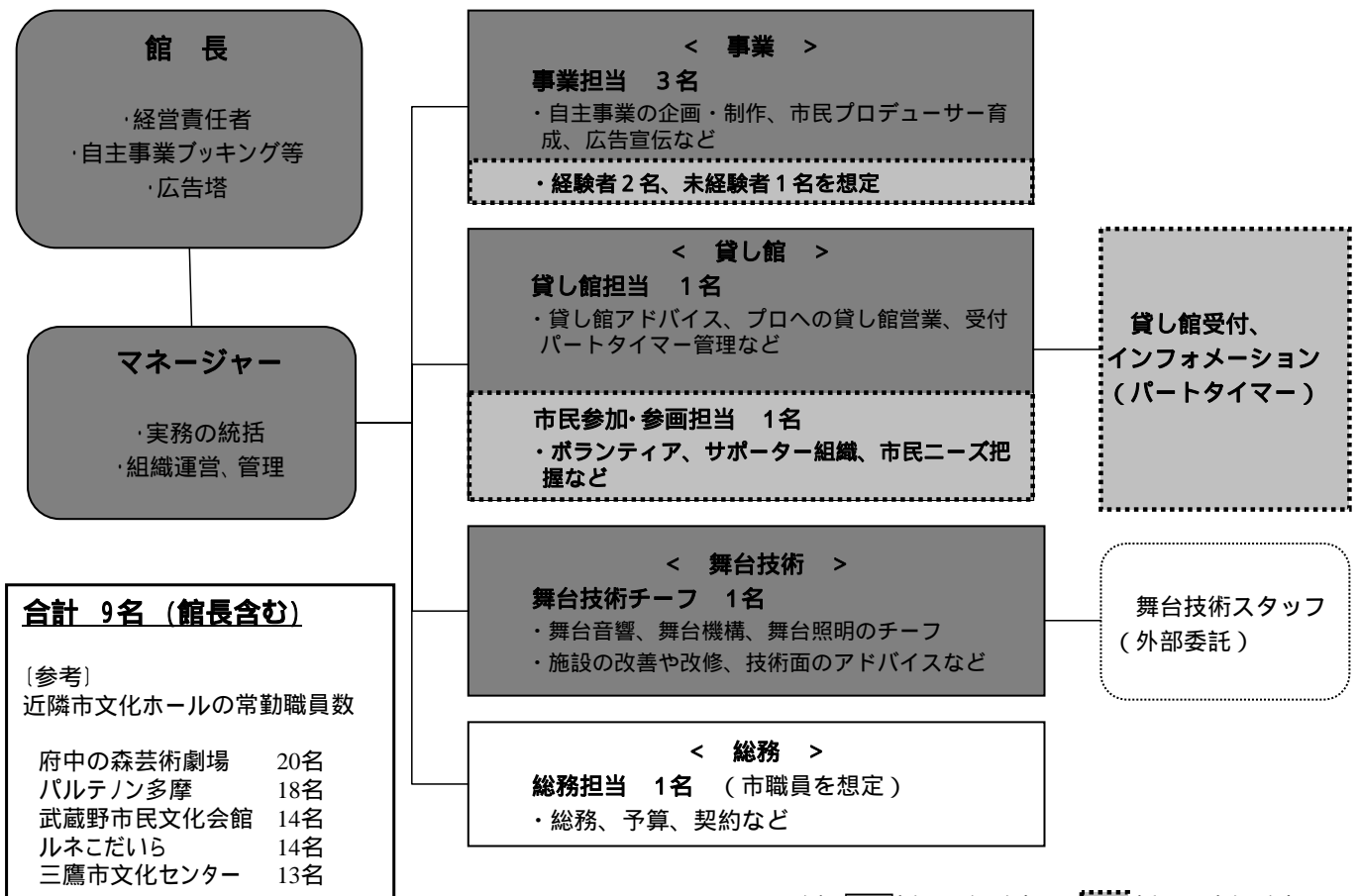
なお、自主事業等についてはそれを専門とするスタッフを確保し、館長は管理のみを行うという考え方もあるが、市にはこれまで文化施設がなかったことを踏まえ、館長が事業の知識やノウハウ、業界とのネットワークなどを持ちリーダーシップをとっていくことが必要である。

3 スタッフについて

市民に喜ばれる形で施設が運営され市民文化振興に資するために、そして本施設の特徴である「市民参加・参画」を実現するためには、館長はもちろんのこと、現場で市民と接する現場スタッフにも一定の専門性が求められる。

必要な人員配置は「管理運営実施計画」にまとめられているとおりであるが、具体的な業務イメージおよび人材イメージは次の表のとおりである。

組織図のイメージ



望ましいスタッフの採用

職種	経験者か否か	選定基準
マネージャー	経験者 1 名	<ul style="list-style-type: none"> ・自主事業を行っていた公立文化会館での事業係長クラスの経験者。 ・専門性と人柄を優先する。
事業担当	経験者 2 名 未経験者 1 名 (最低でも経験者 1、未経験者 2)	経験者 <ul style="list-style-type: none"> ・自主事業、特に教育普及系に強い公立文化会館での事業担当スタッフ経験があること。 ・小金井市か周辺の在住・在勤者が望ましいが、それよりも専門性を優先。 未経験者 <ul style="list-style-type: none"> ・若くてフットワークが軽く、意欲がある人。 ・小金井市内在住・在勤・在学者。
貸し館、市民参加・参画担当	経験者 2 名 (もしくは経験者 1 名と未経験者 1 名) 本来は 3 名以上必要な業務	<ul style="list-style-type: none"> ・貸し館はそれ自体がひとつのノウハウなので、公立文化施設、劇場でのスタッフ経験があること。 ・市民参加については、美術館や博物館など含め、公立文化施設でのボランティア対応などの経験がある方が望ましいが、それよりもフットワークの軽さと意欲優先。 ・貸し館担当については、小金井市か周辺の在住・在勤者が望ましいが、それよりもノウハウと人柄を優先。 ・市民参加・参画担当については、小金井市内在住・在勤・在学者。
舞台技術	経験者 1 名	<ul style="list-style-type: none"> ・できれば最新の舞台機構がある劇場・ホールでの舞台技術経験者。舞台機構は技術革新が著しいため、新しい舞台機構での技術経験がある、もしくは新しい舞台機構に積極的に対応できる人であること。 ・小金井市か周辺の在住・在勤者が望ましいが、それよりもノウハウと人柄を優先。

第4 広報宣伝計画

広報宣伝の目的は、市民交流センターの事業等を市の内外にアピールして利用促進を図ると共に、活動プロセスや結果の発信を通じて本施設の果たす役割や意義についての説明責任を果たすものである。

ここでは、基本的な手法について要点を記した後、開館に向けた「開館前・開館時の広報宣伝計画」と、開館後の通常運営体制のもとでの「定常年の広報宣伝計画」との二通りについて検討した。

1 広告宣伝の基本的な媒体

本施設の広報宣伝における基本的な媒体は以下のとおりである。

(1) 紙媒体

施設案内（印刷物）

市民交流センターの各室・サービス等について記したパンフレット。特に変更事項がなければ改訂せずに同じものを使用するため、当初に多くの部数を印刷する。来館者へのガイドとするほか、施設の基本的な施設案内として、汎用的に使用する。

催し物案内（印刷物）

本施設全体の事業スケジュール案内。毎月のものと、四半期に一度ごとに発行するものなど複数作成する。館内に設置して来館者へのガイドとするほか、近隣の文化施設や市内公共施設などにも配布する。

市報

記事として掲載するほか、特集号も発行する。独立した印刷物として催し物案内と同様に使用することも考えられる。

(2) インターネット(ホームページ)

交通アクセスや地図、開館時間などの本施設から伝えたい情報だけでなく、利用者に必要な情報を掲載する。事業・イベント情報等については常に最新情報が掲載されるようにする。そのためには、システム担当者や外部業者に依存せずに本施設のスタッフが自ら情報を更新できるようなしくみになっていることが必要である。

(3) パブリシティ活動

直接的な経費はかけずにマスコミ等に記事掲載を働きかける。プレスリリースを作成、発行し、マスメディアや地域メディアにアピールする。特に地域のCATVやフリーペーパーには日頃から本施設の活動を理解し支援してもらえよう働きかける。

(4) その他

このほか、貸し館利用のための利用案内（印刷物）、登録者向けのメールマガジン（インターネット）等を行う。

また、武蔵小金井駅に駅貼りポスターの掲載枠を確保して常に本施設の情報を掲示する、希望者の住所を登録して催し物案内や事業のパンフレット等をダイレクトメール（郵送）する、等の手法も考えられる。

また、地域の文化団体や近隣の文化施設とのタイアップにより、経費を折半して制作物を作成したり、郵送費を折半してダイレクトメールを送付するなど、経費削減の方法についても考える。

2 開館前・開館時の広報宣伝計画

(1) 目的

本施設のオープンを知り、市民の興味関心を喚起・熟成していくことが第一の目的である。また、広く市外の住民、音楽や演劇等の業界関係者、ホール関係者、近隣の自治体等へ向けにも同様にアピールしていく。

(2) 手法

媒体としては、市報への折り込み・掲載、マスメディアや地域メディアへのパブリシティ活動、市のホームページへの掲載、等が考えられる。

イベントとの連動

開館前の広報宣伝の手法として、イベント（後述）の開催と関連付けた広報宣伝を実施することが最も効果的と考えられる。イベントの告知、終了後の実施内容・成果報告のほか、建築工事の進捗状況等を、折々に、各種媒体を用いて情報発信する。

ただ開館を告知するだけに比べて、本施設の活動や役割についての具体的なイメージを伝えることが可能となり、オープンへの期待感を高める効果がある。イベント自体の動員・集客や実施の効果をも高める効果も期待できる。

「タウンミーティング」の実施

オープンの2年前から、イベントの実施と並行して、本施設についてのタウンミーティング（参加型の対話集会）を開催する。例えば、毎月1回程度、文化協会、町内会、一般市民、近隣の文化ホール関係者等、グループ別に実施する。これにより、市民交流センター開設の目的や目指す方向性を市民に伝えると共に、市民の声を聞く機会ともなる。ひいては、市民と本施設とのコミュニケーションのルールを敷いて市民参加のきっかけづくりとなる、また、事業計画等に関する広聴活動とも位置づけられる。

開催の度に実施要領・参加者募集の告知を情報発信し、終了後には話し合いの内容を発表する。

「内覧会」の実施

開館前に、内覧会を実施する。近隣住民、一般市民、近隣文化ホール関係者、マスコミ・地域メディア関係者等をグループ別に招待し、施設内外をガイドして簡単なデモンストレーションプログラム（舞台機構の説明やピアノ演奏、スタッ

フ紹介などの組み合わせ)を披露する。

実施要領を告知し、マスコミ・地域メディアの取材を要請する。

基本的な媒体の整備

各種イベントや、上記のような広報宣伝を目的としたイベント等に必要な印刷物のほか、本施設の基本的な媒体を開館に合わせて整備する。

作成する印刷物等は、先に「1 広告宣伝の基本的な媒体」で述べたとおりであるが、開館時に準備するにあたってのスケジュールや留意点は次のとおりである。

- ・施設案内パンフレットには館内写真や外観写真を掲載するのが通常なので、建物の竣工後に写真撮影を行い、開館日に間に合うよう制作する。内覧会や事前のパブリシティ活動等に使用する必要があるため、写真の入らない仮のパンフレットを別途用意する。
- ・開館後のスケジュールが決まり次第、催し物案内を作成し、開館日までに整える。
- ・貸し館利用案内は、貸し館利用受付開始日に間に合うよう、別途作成する。
- ・市報は、イベントや上記イベント等の開催時期の告知等にも活用する。
- ・ホームページは、随時更新・変更が可能であるため、印刷物に先駆けてなるべく早く公開する。開館前のイベントの告知等にも活用する。

開館前・開館時の広報宣伝計画 スケジュール(案)

	18年度下期	19年度	20年度	21年度
建設			予定 竣工	予定 開館
プレイベント	タウンミーティング 市民プロデューサー育成講座 出前コンサート	タウンミーティング タウンミーティング 市民プロデューサー育成講座 出前コンサート 出前コンサート	出前コンサート 表方(おもてがた)育成講座 出前コンサート 市民向け等各種内覧会	
制作物 インターネット	市報折込「季刊小金井市民交流センターガイド」 Vol.1 ・プレイベント、タウンミーティング、内覧会の告知 ・実施内容結果の報告 ・進捗状況の報告 ・他に、「市民の声」募集など? 随時、更新する ホームページ開設	Vol.2 Vol.3 Vol.4 Vol.5	Vol.6 Vol.7 Vol.8 Vol.9 館内写真撮影(仮案内内覧会用)	Vol.10 施設案内 事業案内
パブリシティ	必要に応じて、適宜、プレスリリースの発行、取材依頼		取材依頼 養成講座 出前コンサート 取材依頼 プレス向け内覧会	

3 通常期広報宣伝計画

(1) 目的

市民交流センターの活動全体を広報することで、市民の本施設への認知度を高めると同時に、センターの活動への理解と協力を求め、市民参加・参画を促進する。

また、本施設の事業内容ごとに利用者に向けてアピールすることで、事業の認知率アップ、利用者増加などを図る。施設内容やサービスを広く告知することで、貸し館利用を促進する。

(2) 手法

自主事業（公演事業、ワークショップ等）の広報宣伝

事業ごとに、事業内容に関する情報をアピールし、実際のチケット販売や動員につなげるための広報宣伝計画を立案、実施する。

必要な経費は個々の事業費として計上し、収支計画の中で費用対効果を検討する。各事業の広報宣伝計画策定に際しては、事業内容をよく把握してターゲットとなる客層をその都度想定し戦略を定める。

媒体としては、ポスター、ちらし等の制作および配布・掲示、市報への掲載、地域メディアへの広告出稿、ダイレクトメール、インターネットのホームページによる情報発信、マスメディアや地域メディアへのパブリシティ活動、などである。

チケット販売を伴う事業では、ポスターやちらし等をチケット売り出し時（通常2ヶ月前）に間に合うように作成することを目途にして、広報宣伝計画スケジュールを組み立てていく。

貸し館事業（文化本施設、市民交流本施設、ギャラリー、練習室・会議室） の広報宣伝

利用希望者に適切に情報を提供する。具体的には、利用料金や利用時間等についてわかりやすく記載された利用案内パンフレットを常備し、予約状況を随時発信する。

このほか、利用状況に応じて、例えば利用促進を図るためのプロモーション戦略を実施する場合には、それをアピールするためのちらしを作成してこれまでの利用者にダイレクトメールを送付したり、市報に掲載するなどの対応を行っていく。

本施設活動全般の広報

事業の結果等について、定期的にまたは随時情報発信し、市民や関係者等に本施設活動成果や意義をアピールする。具体的には、実施した自主事業の内容やマスコミで報じられた公演評等について市報やインターネットのホームページで情報発信したり、本施設の活動全般に関する定期的なプレス用資料を作成してマスメディアや地域メディアへリリースするなどが考えられる。

第5 チケット販売システムの検討

有料チケット販売を伴う自主事業を実施する文化施設においては、何らかのチケット販売管理システムが必須のものである。導入に際しては、自主事業の方針、規模や頻度を勘案し、また、施設運営管理システムとの連携を含めて検討する。

1 チケット販売システムの現状

(1) チケット販売に必要な機能

公立文化施設の自主事業チケット販売の方法は、おもに、ホール窓口での直接販売、電話等で受け付ける予約販売、プレイガイド等への委託販売、地元鑑賞グループや企業・学校等への団体販売、がある。このほか、市内・近隣のその他文化施設等と連携したチケット販売や、会員制度と連携した先行予約販売等を実施しているケースも見られる。

上記 ~ の基本的なチケット販売に必要な機能には以下のようなものがあり、これらを総称して、ここではチケット販売システムと呼ぶ。

- ・ 票券管理機能（席種や価格の設定管理、販売委託先への配券管理、売上管理、帳票印刷など）
- ・ 予約および販売機能（会場レイアウト表示による予約および販売、チケット印刷など）
- ・ 顧客管理機能（発券先顧客情報の管理など）

(2) パッケージシステムの現状

上記のチケット販売システムは、単独に導入する場合と、施設運営管理システムの一部として導入する場合がある。

施設運営管理システム

全国の公共ホールの4割程度は、施設運営管理のためのパッケージシステムを導入していると言われている。これらのシステムには、大規模なものから小規模なものまでさまざまなタイプがあり、コストもまちまちである。

これらは、おもに施設管理・貸し出し予約管理を行うためのものだが、ある程度のチケット販売機能が含まれていることが多い。大規模なものでは、個々のホール向けにカスタマイズされ、機能として例えば職員の入退室管理や経理処理にも対応するなど包括的な運営管理システムになっており、システム専用のハードも含めて提供を受ける場合もある。小規模なものでは、例えば貸し出し予約に特

化したものや、Web上で運用されるシステムなども見られる。

具体的には、次のような事業者によるシステム（製品）が代表的なものと言われている。

事業者名	システム名
ア 大手システムインテグレータ系システム	
・NEC	公共施設予約システム「CULTOS-V」
・日立（日立エイチ・ビー・エム）	総合施設予約管理システム「りざーぶる」
・富士通（富士通大分ソフトウェアラボラトリ）	施設情報管理システム「e-Pares」
イ その他の施設運営管理システム（主要なもの）	
・オーガス	施設情報管理システム「AUGUS ARENA」
・ニッセイコム	公共文化施設管理システム「NC 施設くん」、チケット販売システム「NC チケットくん」
・インフォメーションクリエイティブ	「チケット for Windows」、「施設予約システム」
・テクノデータ	座席予約管理システム「CHARMS」

チケット事業者によるシステム

チケットぴあ、エンタテインメントプラス（e+）、ローソンチケットなどが、チケット販売システムを公共文化施設向けに提供しており、導入している施設も多い。例えば、パルテノン多摩や府中の森芸術劇場ではチケットぴあのシステムを導入している。

チケット事業者によるチケット販売システムには、上記で述べたような施設管理や貸し出し予約管理の機能は搭載されていない。

(3) 各システムの特徴（メリット、デメリット）

「ア 大手システムインテグレータ」が提供する施設運営管理システムは、一般に、導入コストが高額である。施設の規模やカスタマイズの度合いにもよるが、1千万円以上の初期コストがかかるケースが多いと見られる。導入のメリットとしては、カスタマイズへの柔軟な対応、安定したメンテナンス等があげられる。

「イ その他の施設運営管理システム」は、大手システムインテグレータのものに比べて、一般に導入コストが低く、数百万円以内でおさまるケースが多い。コストが安いことがメリットであるが、一般に、個々の施設の要求に応じた細かいカスタマイズにはあまり対応しない。また、アフターケアにおいては、ユーザー（ホール）側にもある程度の知識が求められるケースが多い。

なお、以上のような施設運営管理システムは、クローズドなシステムであることが前提となっており、外部のプレイガイド（チケット事業者）との連携を図っ

てチケット流通を拡大したい場合に課題になることが多い。

チケット事業者によるシステムは、最小の導入コストは数十万円以内であるものが多く、初期コストを極力抑えたい場合に適している。また、各事業者それぞれのチケット流通ネットワークとの連携が容易であり、広域での販売力強化に最適である。さらに、先の施設運営管理システムに比較して、先行予約や会員割引対応などの発券バリエーションに対応するなど顧客管理機能が充実しているというメリットがある。

一方で、施設運営管理システムと比較すると、貸し館事業に対応した機能がないため、別個のシステムを導入しなければならない点が最大の課題である。また、初期コスト以外に、端末の月額使用料、専用回線の通信料、チケット代（コピー防止の特殊加工のための費用）といったランニングコストが発生する。

2 市民交流センターのチケット販売システムの方向性

(1) システム検討にあたって

市民交流センターのチケット販売システム導入の検討にあたっては、まず、チケット販売だけでシステムを構築するか、その他の機能にも対応していくことが必要かを明確にすることが必要である。具体的には、貸し出し予約管理 顧客管理 経理や職員管理など とチケット販売システムとの関係性などである。これにより、コストパフォーマンスのよいシステムのあり方は異なる。

チケット販売システムとその他システムとの関係と評価

	大手システムインテグレータ系システム (NEC、富士通など)	その他の施設運営管理システム(中小の専門システムインテグレータ)	チケット事業者 (ぴあ、e+など)
チケット販売のみでよい	×高価。また、外部との連携にはあまり適さない	×高価。また、外部との連携にはあまり適さない	
上記+顧客管理			
上記+貸し出し管理			× 対応していない
上記+経理、職員管理等			× 対応していない
備考	アフターケアに優れ、どのようなカスタマイズにも対応してくれるが、システム金額は高価。1000万円以上となることも多い。	カスタマイズの幅は狭まる。大手より安価だが、アフターケアについては、施設側にシステムが分かる人が必要。	チケット販売に限定すれば、最もコストパフォーマンスがよい。初期投資は少ないがランニングコストがかかる点に留意。

会員管理、貸し出し管理については、いずれにしても何らかのシステムを整備する必要があるが、それとチケット販売を同一のシステムで整備するか、別途に整備するかを検討しなければならない。

貸し出し管理については、市民交流センターの場合、二つのホール、練習室、会議室、ギャラリーなど、現在の公会堂よりも貸し出し室数が増える上に、市民への利便性向上の視点から、将来的にはインターネット予約なども視野に入れておくことが求められる。したがって、紙や台帳による管理ではなく、ある程度のシステムを導入することが必要である。

また、経理や職員管理等の経営面でのシステムについては、小金井市の既存システムを導入するのか、あるいは導入しない場合も、連携がどの程度必要かとい

ったことを視野に入れることが求められる。

(2) チケット販売システムの検討

以上を踏まえた上で、チケット販売のみについて考える場合、以下のように整理される。

システムインテグレータのチケットシステム

市民交流センターは席数があまり大きくないこともあり、自主事業本数が少ない場合は、システムインテグレータの「施設運営管理システム」に含まれるひとつの機能としての「チケット販売システム」を活用とすることが考えられる。

ただし、この場合は初期投資金額がかなり大きいこと、施設の貸し出し管理などクローズドな利用を前提としているため、チケット販売のみの視点から見れば、外部との連携が難しい（市内の他の施設や近隣ホールなどでのチケット販売が困難など）の課題がある。

チケット事業者のシステム（市民交流センター用のもの）

これは、チケット事業者の持つチケット販売システムのノウハウを活用して、市民交流センター用の独立したシステムを整備してもらうというものである。

自主事業本数がかなり多い、もしくは貸し出し管理システムを別途に整備し、チケット販売のみのシステムを整備する場合には、この手法が最も安価である。また、例えば「ぴあ」であれば、外部のチケットぴあ等との連携が比較的容易となる。ただし、チケット販売と顧客管理に特化したシステムであり、汎用性には乏しい。

チケット事業者のシステム（チケット販売店機能を持つ）

これは、上記に加えて、チケットのプレイガイド機能も併せ持つというものである。

例えばぴあの場合であれば、チケットぴあの看板を出し、市民交流センターの自主事業チケットだけでなく、全国のホールの公演チケットを販売する。

また、他の事業者が主催するチケットも販売できるため、市民交流センターの貸し館で有料公演が数多く行われるようであれば、このシステムにしておくと、利用者の利便性は高まる。

ただし、これもチケット販売と会員管理に特化したシステムであり、汎用性に

は乏しい。また、例えば東京ドームで行われる人気公演のチケットも購入できることから、そのチケット購入のために夜中から行列ができることもある。その場合、市民交流センターとは全く無関係の公演であっても、並んでいる市民の安全確保の視点から、警備員を出すなどの措置を取る必要が出てくるなどの課題もある。

アウトソーシング

チケット販売とは、ただ座席ごとに売れ行きを管理すればよいというものではない。また、チケットは、1列目から端を詰めて順番に販売していくものでもない。実際には、どこからどこまでをS席にどこをA席にするのかといったことから始まり、会員先行でどこまで販売するか、事業の種類や売れ行きの予測に応じて座席の配分をコントロールしていくといった高度な判断まで、ノウハウが必要である。

そのため、こういったノウハウを持つ人材を雇用するか、そういった人材がない場合には、ノウハウを持つ近隣ホール等に基本的なオペレーションを学ぶ等、スタッフ研修を行う必要が生じる。

更に、最近では、電話予約を受けてからチケットを発送するといったことが通常であるが、そのためには、施設側にある程度のチケット用電話回線を準備し、チケット販売開始日にはオペレーターを確保しておく必要がある。

仮に、チケット販売の頻度が極めて少ない、スタッフが限定されて先に述べたようなノウハウを習得するゆとりがない、電話回線が限定されている、といった要因が重なった場合に、ホール内部にはチケット販売システムを導入せず、外部へのアウトソーシングという方向性も可能性がないわけではない。

具体的には、「市民交流センター チケットセンター」として告知している電話番号にかけるとチケット事業者側で準備した電話回線に転送され、「市民交流センター チケットセンター」としてオペレーターが対応し、チケットを販売して、自宅にチケットを郵送するといったものである。

現在、チケット事業者では、プロモータ（コンサート事業者）を主な顧客としてこういったチケット販売のアウトソーシング事業を行うケースも出てきている。ただし、公共ホールでこの手法を用いているところは、現在のところは見られない。

(3) チケット販売システム検討にあたっての留意点

以上を踏まえ、市民交流センターにおける最適なチケット販売システムを選択するにあたっては、通常年の事業計画がある程度固まったのち、貸し出し管理等のシステム選択なども踏まえて検討していくこととする。

その際には、有料チケット販売を伴う自主事業の頻度、発売初日から申し込みが殺到するような規模の事業実施の有無等を精査しつつ検討する。更に、貸し館利用者の有料チケットを受託販売するのか、近隣の類似施設との連携によって相互にチケット販売を行うのか、会員制度との連携等についても検討することが必要となる。

また、インターネットでの予約、クレジットカード決済への対応なども、昨今の公共ホールでは増加している。これらについても将来的には整備の必要性が出てくる可能性がある。

第6 市民参加・参画

1 市民参加・参画の目的

市民交流センターで市民参加・参画を行う目的は、市民参加や参画により施設が市民にとって身近な場となり、それによって本施設の理念である「子どもから高齢者や障害のある方まで全ての市民の多彩な活動を促進する」を実現することにある。また、市民と施設の距離を近づけ、市民が市民交流センターを自分たちの施設として感じる、そこから認知率の高まり、利用率の高まりなどにもつなげていくことも期待される。

2 市民参加・参画の位置づけ

「市民参加・参画」は、市民に対して文化施設運営に参加する場を提供するひとつの「事業」として捉えるべきであり、不足する労働力の補完・市民の知恵や時間を安価に活用するためのものといった考え方は厳に慎むべきである。

既存のアンケート調査を見ると、福祉ボランティアでは、サポートを必要としている人を助ける（＝他の人のためになる）ことに喜びを感じる人が多いが、文化ボランティアの場合、「自らの興味がある活動に取り組んでいる」といった意識が強く、「施設のためになることが喜び」といった認識は低いという結果がある。

このように、参加する市民の側は「自己実現のため」「音楽や演劇に関わりたいから」といった意識が強いのに、一方で施設側が「安価な労働力の提供」を市民に期待しても、施設側と市民の間で溝ができたたり、特定の市民に過度の負担を強いる結果となったりする等の恐れがある。

したがって、当初は施設側も、市民参加をひとつの「事業」として位置づけて専門のスタッフを選任し、市民が参加しやすい場、専門知識やノウハウを入手しやすい環境づくりなどを行うことが求められる。

このような施設側によるきめ細かい働きかけにより参加する市民ひとりひとりに満足を提供できれば、施設に親近感を覚え、施設の活性化を目指した活動の活発化が期待できる。このようなステップを踏むことで、自立した市民組織へと移行していくことが可能になる。

3 市民参加・参画のパターン

(1) 施設主導の下でのサポート・スタッフとしての市民参加

施設側のスタッフのもとでの各種業務補助等のボランティア、施設が企画する講座やワークショップ等への参加、施設の運営協議会や評価機関などへの市民委員としての参加など。

これらは、基本的には、専門的な知識や経験がなくてもオリエンテーションや先輩の指導により対応可能なものである。業務補助としてはもぎりやプログラム配布、DM 発送、資料整理などの事務補助などが挙げられる。運営協議会等への参加についても、文化施設運営に対する専門的な知識の有無ではなく、市民の立場からの意見となる。

この場合、市民の生きがいづくりや文化芸術等の体験の場の提供など、施設側が場を準備して参加者を募る施設主導型の色合いが濃い。

(2) 事業の企画・推進役、市民参画

専門知識・技能等が必要なボランティア

ある程度の専門知識や技能、経験などが求められるボランティア活動。広報誌の編集作業、金銭の授受を伴う受付、照明・音響・舞台機構などの技術オペレーションの補助、教育普及活動の実施などが挙げられる。

これらの業務には専門知識が求められると同時に、責任も発生する。舞台技術関係では危険も伴う。そのため、職員と同等の外部専門研修参加なども必要となる。

事業の企画・制作（市民プロデューサー）

事業の企画や制作業務に市民の知恵やネットワーク、実行力を活かそうとするもの。研修を受けた市民が事業（公演や講座など）を企画し、制作や広報宣伝なども行っていく。

ただし、これは施設側にとっては、市民ニーズに合致した事業を企画する、施設側と市民の間のネットワークづくりといった狙いも含まれており、その意味ではやはり、市民参画型の「事業」、市民の意向を反映した自主事業の一つの形態とも位置づけられる。

これが拡大され組織化していくと、音楽や演劇、ダンス等の公演の実行委員

会という形に進展していく可能性を持っている。「小出郷文化会館」「春日市ふれあいセンター」などの事例が見られる。

事例:小出郷文化会館

- ・ 1996年6月、新潟県北魚沼郡6町村の広域組合による公立ホールとして開館。地域住民を中心にした計画づくりを経て、地元民間人を館長に起用。直営。
- ・ 市民参画によるレジデントの芸術団体を形成。
 - 小出郷リコーダー・オーケストラ KRO (1996年～小学生から熟年までが参画)
 - 小出郷ジュニア・プラス・オーケストラ KJBO (1999年～、小中学校の部活縮小の受け皿としてスタート)
 - 魚沼一座 (1996年～、地域のオリジナル劇を年一回公演)
 - 和楽器オーケストラ魚沼太鼓・ジュニア太鼓 (1996年～、地域内各地の和楽器グループを統合)
- ・ 市民参画による座付き企画集団を形成。
 - 映画を見る会
 - ジャズ実行委員会
 - ウッディアート研究会
 - 歌声サロン
 - ヴァイオリンランドクラブ
- ・ 幾つかのレジデント芸術団体、座付き企画集団は、各団体のリスクで定期公演を行うまでに成長してきている(公演を実施し、赤字なら各団体が負担、黒字なら積み立てる)
- ・ 地域住民との協働による運営システム
 - ステージスタッフ(音響や照明などの舞台技術、および客席案内は市民スタッフが実施。会則を作り会費を徴収、収入は会員への配当制としている)
 - 企画運営委員会(地域住民が幅広く参加し、ホール運営の中枢を担う)
 - 小出郷文化会館サポーターズ・クラブ(地域住民有志の発議による地域メセナ組織。会費は実行委員会に入り、各種事業に活用される。)
 - 地域内外の有志が KJBO や KRO を指導
- ・ アウトリーチ:国内外のトップ奏者による、様々な地域コミュニティの場でのサロン・コンサート。学校訪問コンサートを中心に実施。ほかに敬老会訪問コンサート、保育園訪問コンサート、地域イベント出演など。
- ・ 優れた鑑賞機会の提供:2003年から室内楽の「うおぬま響きの森コンサート・シリーズ」を実施。地域人口4万5,000人という立地ながら、2004年には3回のコンサートのセット券だけで900席を販売するなど大きな成果を収めている。

(3) パートナー(委託先、指定管理者)としての市民組織

先の(1)や(2)だけでなく、組織運営や施設全体の経営、施設の維持管理、収益管理、地域貢献など、管理運営組織が必要とする業務の全てを市民が行う。

これはまさに、独立した文化施設運営が可能な法人である。具体的には、富良野演劇工場の指定管理者となっている NPO 法人富良野演劇工房、白河市文化センターの指定管理者となっている NPO 法人カルチャーネットワークなどが上げられる。

いずれも、文化施設をきっかけとして誕生した市民組織が活動領域を拡大して、施設の管理運営を全面的に担えるほどのレベルになったものである。リーダーシップを取る人材がいたこと、比較的若い人たちが活動の中心を担っていることなどの共通点がある。一方、双方とも地方の小規模都市で、地域の人々がまとまりやすかったという特徴も見られ、この点は小金井市とは大きく異なる。したがって、小金井市でこの手法を探る場合には、東京の都市ならではの手法を探ることになる。

4 市民参加・参画のステップ

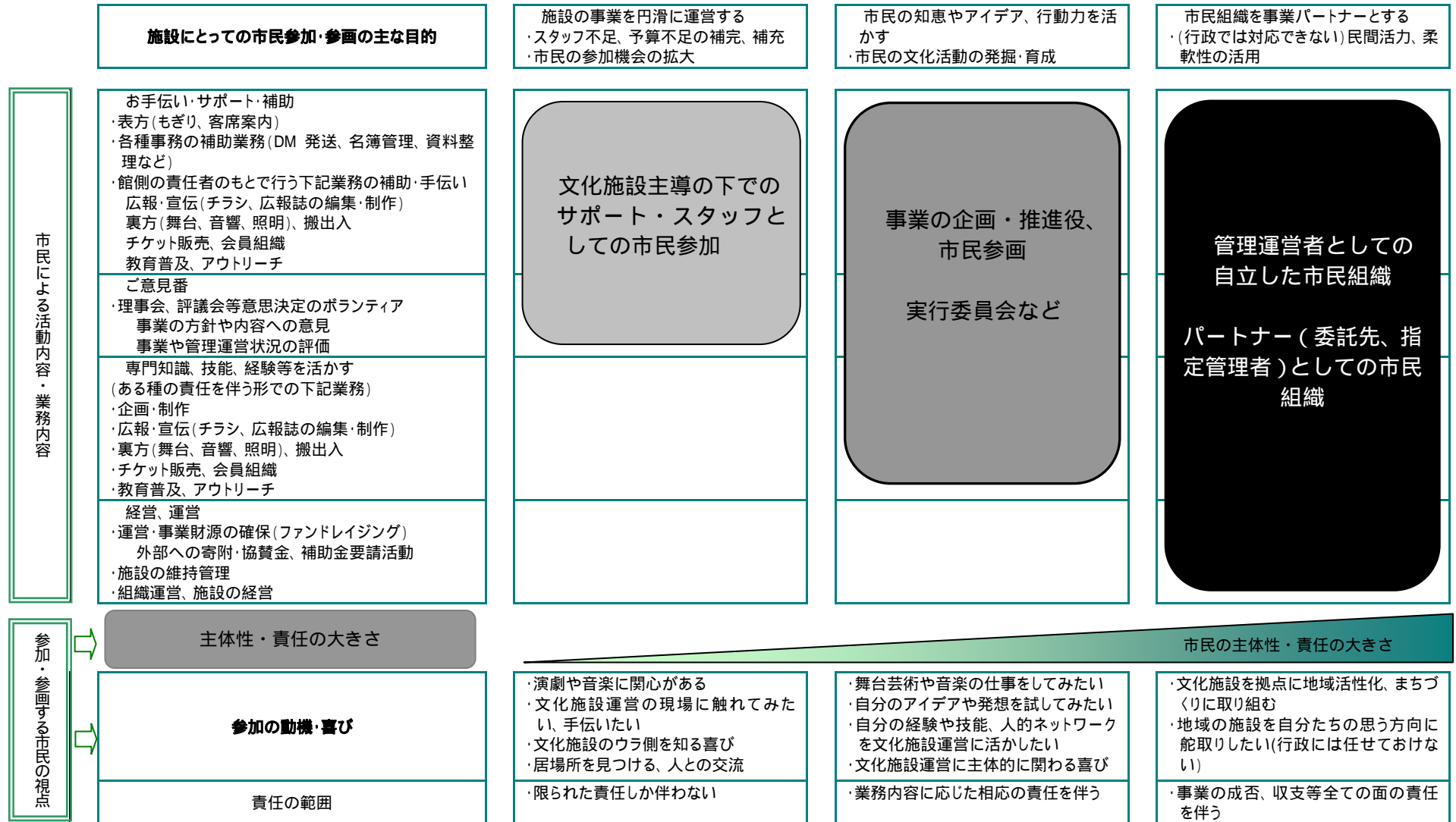
本施設では、市民参加・参画を大きく位置づけており、その活動が、上記の(3)のように、将来的に施設の管理運営も担える自立した市民組織となっていくことを理想としている。

このレベルを目指すためには、先に述べた「市民参加・参画のステップ」のなかの「(1) 施設主導の下でのサポート・スタッフとしての市民参加」と「(2) 事業の企画・推進役、市民参画」を実現していくことが必要となる。

このうち、「(1) 施設主導の下でのサポート・スタッフとしての市民参加」については、特に専門性は問わず責任もないため、開館直前や開館後に募集するのでも問題は無い。しかし「(2) 事業の企画・推進役、市民参画」については、専門知識や経験などが求められるため、一定の研修などを経て、人材を育成していくことが求められる。これには多くの時間が必要であることから、プレイベントとして開館よりもかなり早い段階から着手する。

(「第7 プレイベント」の項参照)

市民参加・参画の考え方



(財)地域創造「公共ホール・劇場とボランティアに関する調査」を参考に作成した。

第7 プレイベント

1 プレイベントの目的

市民交流センター事業への理解促進、機運の高まり

本施設が市民に広く親しまれ愛される施設となるために、施設完成前に各種の事業を行うことで、市民交流センターができること、芸術文化を目的として各種の事業を行って行くこと、市民参加や参画を目指していることなどを広くアピールし、機運を盛り上げると同時に、早い段階からの市民の参加を促していく。

本市の場合、個人で活動する文化団体や若者による団体は市外で活動していることも多く、この市民交流センターについて知らない層も多い。しかし今後は、これらの層を取り込み、運営への積極的な参加を促していくことも重要なテーマとなる。その際に、このようなプレイベントは、認知の拡大、参加者の拡大、建設への機運の高まりなどに対して大きな役割を果たす。

「市民参画」：人材育成（将来的な自立した市民組織育成の第一歩）

先に、市民参加・参画のステップとして、「(3) パートナーとしての市民組織」が形成される前提として、「(1) 施設主導の下でのサポート・スタッフとしての市民参加」と「(2) 事業の企画・推進役、市民参画」が必要であることを述べた（「第6 市民参加・参画」参照）。

このなかで「(2) 事業の企画・推進役、市民参画」については、専門知識や経験などが求められるため、一定の研修などを経て、人材を育成していくことが求められる。これには多くの時間が必要であることから、プレイベントとして開館よりもかなり早い段階から着手することが望まれる。早めに着手することにより、開館記念事業のなかに市民参画事業を入れ込む、開館時の案内業務などを市民がスマートに行うといったことも可能になる。

観客育成

プレイベントとして、参加体験型の講座や各種のコンサートなどを行うことで、観客育成、観客開拓を行っていく。

2 プレイバントの内容

(1) 市民プロデューサー育成講座

目的

市民参加・参画のステップのなかの「(2) 事業の企画・推進役、市民参画」として、公演などを企画～実施できるスタッフを育成する。

参加人数等

1グループ15名程度で全6回、これを1年に2グループ実施し、同じプログラムで2年度(平成18年度～19年度)開催する。これにより60人の公演などを企画～実施できるスタッフが市民のなかに誕生することになる。

講座内容

継続的、かつ実務的な内容の講座を設ける。例えば、「公演の成り立ち」から「プロデュースのあり方」「収支計画、試算表の作成方法」「人材と資金確保の方法」「照明や音響の技術」「企画の立て方」など。

実務経験のあるレベルの高い講師陣を揃える。また、いずれのテーマについても、講座内容のなかに「街づくり」「小金井市における展開」といった講座内容を含むことで、本施設における展開だけでなく、活動内容を今後、市の全域でも展開できる視点を持たせる。

展開

卒業制作として、幾つかのグループに分かれて役割分担を行い、公演等を実際に企画制作する。それらの発表を市内で行われるイベントで行ったり、福祉施設や公民館、幼稚園などで行うことで、アウトリーチ活動とすることなども考えられる。

(2) 市民プロデューサーによる出前公演、出前コンサートの実施

目的

多くの場で公演などを行うことで、市民への市民交流センター事業への認知や理解を求めるとともに、一定のレベルの公演を行うことにより観客育成を図る。

また、上記の市民プロデューサーを中心的なスタッフとすることで、実務経験を積む研修の場としても機能することになる。

内容

上記の「市民プロデューサー講座」の卒業生を、専門スタッフ（市民プロデューサー講座の講師陣など）がサポートして、学校、公共施設、市民まつり、街角等で出前公演や出前コンサート等を実施する。

これにより、市民プロデューサーに実務経験を提供するとともに、専門スタッフが共に参加することで公演やコンサートのレベルを保ち、鑑賞者育成などにも資するようにする。これは、平成 19 年度から開館直前まで継続して実施することを想定。

(3) 表方育成講座

目的

公演時に表方（客席案内、もぎり、金銭の授受を伴う受付など）を担当できる専門性を持つ市民スタッフを育成する。

もぎりや客席案内などは簡単な業務に思えるが、その接遇レベルにより、ホールのイメージや評価は大きく変わる。したがって、一定のレベルを保つためには、研修が必須である。

参加人数等

1 グループ 15 名程度で全 6 回、これを 1 年に 2 グループ実施する（平成 20 年度）。これにより 30 人の公演などを企画～実施できるスタッフが市民のなかに誕生することになる。

講座内容

文化施設の接遇を専門に行っている企業やホテルなどから講師を招き、継続

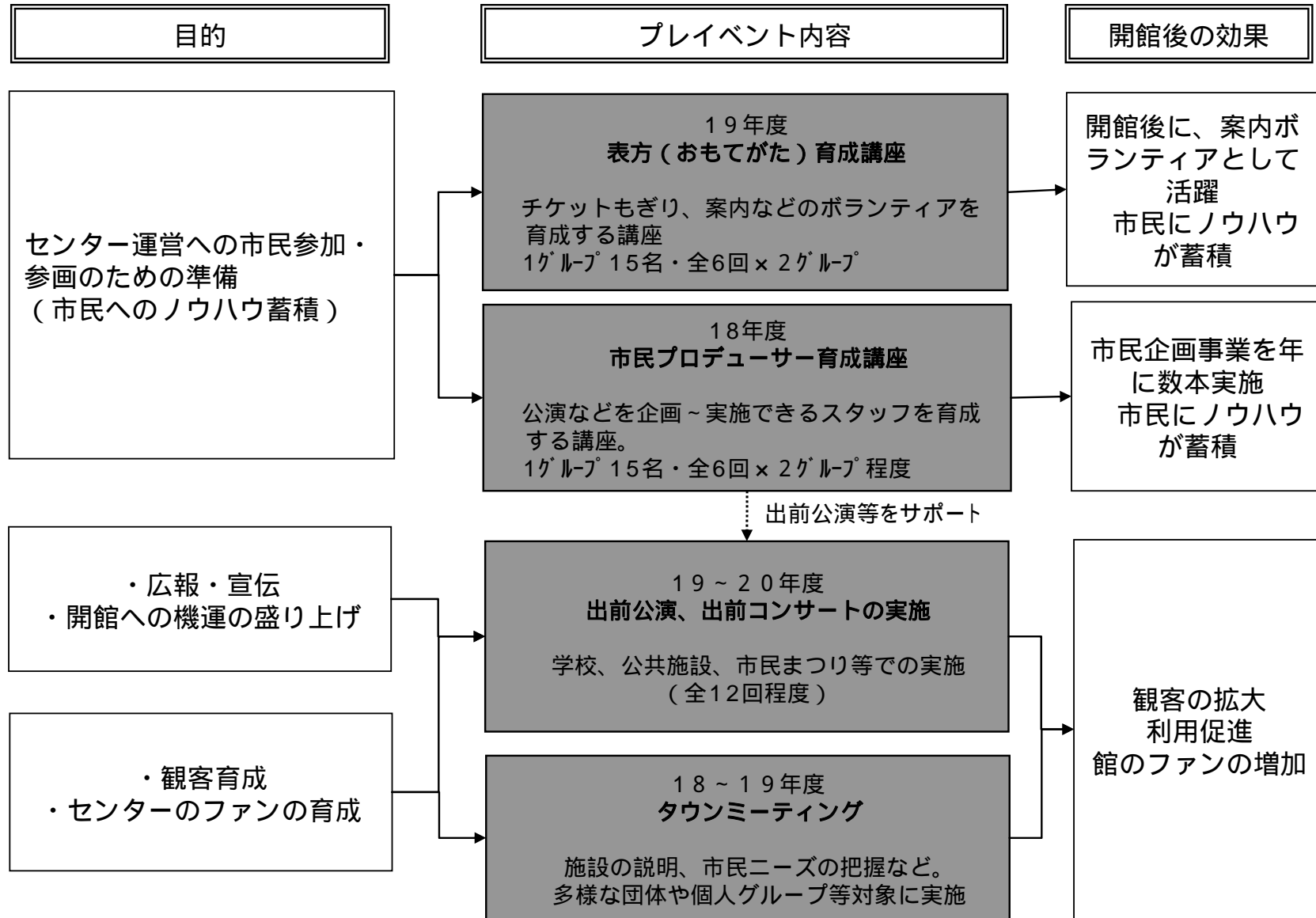
的、かつ実務的な内容の講座を設け、接遇の基本となる礼儀作法、言葉遣い、お辞儀の仕方、クレームへの対応などについて研修を行う。

(4) 「タウンミーティング」の実施

オープンの2年前から、プレイベントの実施と並行して、本施設についてのタウンミーティング（参加型の対話集会）を開催する。

（ 「第4 広報宣伝計画」参照 ）

プレイベントの目的



第8 利用料金の検討

利用料金については、最終的には周辺の類似施設の金額設定などをみながら相対的に設定していくことになるが、その検討の前提として、本施設としての利用料金を算出しておくことが必要である。そこでここでは、本施設のコストをもとに利用料金設定を試算した。

1 算出の考え方

(1) コストの捉え方

本施設としての利用料金金額を算出する根拠としては、コスト負担という考え方が妥当である。その際には、建設コスト+管理運営コスト 管理運営コストのみ の二つの考え方がある。

利用料金を「投資回収のための収入」と位置づければの方法で算出すべきであるが、その場合、利用料金が非常に高くなり、芸術文化振興という公的な目的により公共が設置する施設であることなどを踏まえると好ましい方法ではない。

このため、建設コストおよび年間管理運営コストのうち、貸し出し部分の年間管理運営コストを利用料金でまかない、建設コストおよび事務所、階段や通路などの年間管理運営コストは市が負担する、という考え方で試算を行った。

(2) 算出の手法

維持管理に必要な管理運営コストを算出し、各室の面積配分に則って1日1㎡あたりコストを按分する。算出方法は以下のとおりである。

- A 光熱水費を各室の面積比率で配分し、1日1㎡あたりのコストを算出する。
- B 消耗機材費（電灯など）の1日1㎡あたりの償却費を算出する。
- C 設備、保守点検、清掃、警備等にかかる費用を、各室の面積比率で配分し、1日1㎡あたりのコストを算出する。
- D 人件費を各室の面積比率で配分し、1日1㎡あたりのコストを算出する。

2 利用料金の算出

(1) 管理運営費の条件

- ・上記の A , B , C については、本施設の場合、設計途上であり不明であることから、仮に「(仮称)市民交流センター管理運営実施計画」で想定されている維持管理費 1 億 5700 万円とする。
- ・D の人件費も未定であることから、上記と同様に「(仮称)市民交流センター管理運営実施計画」で想定されている人件費 7200 万円を想定する。
- ・定期的な休館日は設けず、メンテナンス日のみを休館とするとして、年間の利用可能日数を 335 日と想定する。
- ・練習室は室面積を、ホール部分については客席と舞台面積合計を専有面積と考える。

ただし、諸室とも、専有面積のほかに専有部分としてバックヤードを有している。その分の面積として、練習室や和室、市民ギャラリーは一律で 20% を、市民交流ホールや文化ホールはバックヤードが大きいので 50% の面積をそれぞれ加え、利用料算出の対象面積とする。

- ・ホール部分については、照明や音響、舞台設備、冷暖房などで他の室よりも光熱水費等が多くかかるが、その分は、別途徴収する備品使用料でカバーすると考え、ここでは考慮しない。
- ・その他の市民交流センター内の共有部分(事務所、階段や通路など)の管理運営費は、市が負担すると想定する。

(2) 管理運営コストの 1 日 / m²あたり金額

1 日 1 m²あたりの管理運営コスト =

$$\begin{aligned} & (\text{維持管理費 (157,000 千円)} + \text{人件費 (72,000 千円)}) \div 335 \text{ 日} \div 5,901 \text{ m}^2 \\ & = 115.8 \text{ 円 / 日 / m}^2 \end{aligned}$$

(3) 各室の利用料試算結果

1日1㎡あたりの管理運営コスト = 115.8417369 円 / 日 / ㎡を、各室の負担分面積にかけあわせると、次のようになる。

	専有面積	対象面積 (前ページ参照)	1日あたり金額 (100円未満四捨五入)	備考
練習室(会議室)1	30 ㎡	36 ㎡	4,200 円	
練習室(会議室)2A	38 ㎡	46 ㎡	5,300 円	
練習室(会議室)2B	39 ㎡	47 ㎡	5,400 円	
練習室(会議室)3	26 ㎡	31 ㎡	3,600 円	
和室兼会議室	45 ㎡ (12.5 帖)	54 ㎡	6,300 円	
市民ギャラリー	130 ㎡	156 ㎡	18,100 円	
市民交流ホール (フリースペース)	235 ㎡ (150 席)	352.5 ㎡	40,800 円	備品倉庫1 除く
文化ホール (音楽系多目的)	850 ㎡ (578 席)	1,275 ㎡	147,700 円	
上記合計	1,393 ㎡	1,998 ㎡	231,400 円	
その他・共有部分など(市負担分)		3,903 ㎡	452,100 円	
	総面積	5,901 ㎡	683,500 円	

この金額を周辺施設と比較すると、次の表のとおりである。

試算結果の周辺施設との比較

	試算結果		参考事例	
	専有面積	利用料金試算(全日)	利用料(平日全日)	施設名など
練習室(会議室) 1	30 m ²	4,200 円	3,000 円	府中の森芸術劇場(市民利用の場合) 第一練習室 31 m ²
練習室(会議室) 2A	38 m ²	5,300 円	3,400 円	杜のホールはしもと 練習室13 34 m ²
練習室(会議室) 2B	39 m ²	5,400 円	2,700 円	小平市民文化会館 練習室3 42 m ²
練習室(会議室) 3	26 m ²	3,600 円	4,000 円	調布たづくり(市民利用の場合) 第1・2音楽練習室 29 m ²
和室兼会議室	45 m ² (12.5 帖)	6,300 円	11,000 円	武蔵野市民文化会館 茶室 14.5 帖
市民ギャラリー	130 m ²	18,100 円	18,900 円	小平市民文化会館 展示室 122 m ²
市民交流ホール (フリースペース)	235 m ² (150 席)	40,800 円	28,300 円 (35,300)	小平市民文化会館 レセプションホール(フリースペース) 150 席
			44,000 円 (56,000)	八王子市南大沢文化会館 交流ホール(フリースペース) 270 席
文化ホール (音楽系多目的)	850 m ² (578 席)	147,700 円	80,000 円 (107,000)	杜のホールはしもと(多目的) 535 席
			99,100 円 (123,800)	小平市民文化会館 中ホール(多目的) 555 席
			100,000 円 (120,000)	三鷹市芸術文化センター 風のホール(クラシック専用)625 席

参考事例の利用料は平日全日料金。市民交流ホール、文化ホールの参考事例におけるカッコ内数字は休日(日曜・祝日)全日料金を示す。

(4) 管理運営コストからの利用料金試算結果の評価

管理運営コストから算出すると、表中で「参考事例」として提示した他施設の類似諸室と比較して、同等となったものや安価な金額となったものもある。一方で、室によってはかなり高い金額となったものもある。その場合、周辺の類似施設の状況を勘案すると利用者の増加が期待できないことが想定される。

今後、実際の利用料金設定を行う場合には、周辺の類似施設などの料金設定などと比較しながら、詳細に検討していくことが必要である。

なお、参考までに、周辺施設のホール部分、練習室部分の平日全日料金を、以下にまとめた。

周辺施設のホール部分の利用料

	施設名	開館年	立地	ホール形態	席数(席)	平日全日料金		備考
						総額(円)	1h1席あたり(円)	
↑ 築21年以上 ↓	八王子市民会館	1962	八王子駅 バス	多目的	1,870	210,000	8.64	
	小金井市公会堂	1963	武蔵小金井駅徒歩5分	多目的	812	75,400	7.14	
	立川市市民会館	1974	立川駅 徒歩10分	多目的	1,452	171,000	9.06	
				平土間	280	47,000	12.91	
	調布市グリーンホール (市民利用の場合)	1977	調布駅 徒歩1分	多目的	1,301	203,900	12.54	
				多目的	300	39,500	10.53	
	福生市民会館	1977	牛浜駅 徒歩5分	多目的	1,210	143,000	9.09	
				多目的	260	27,000	7.99	
	町田市民ホール	1978	町田駅 徒歩10分	多目的	853	38,000	3.56	
	昭島市民会館	1982	昭島駅 徒歩6分	多目的	1,261	191,000	11.65	
	武蔵村山市民会館	1983	立川駅 バス25分	多目的	1,058	107,000	7.78	
				多目的	270	26,000	7.41	
武蔵野市民文化会館	1984	三鷹駅 徒歩13分	多目的	1,350	270,000	15.38		
			音楽	470	100,000	16.37		
↑ 築20～10年 ↓	日野市民会館 (市民利用の場合)	1985	日野駅 徒歩15分	多目的	1,100	100,000	7.27	
				多目的	208	20,000	7.69	
	パルテノン多摩 (市民利用)	1987	多摩センター駅	音楽系多	1,414	233,400	12.70	
				音楽系多	304	49,100	12.42	
	国分寺市立いずみホール (市民利用)	1989	西国分寺駅 徒歩2分	音楽	376	37,200	7.61	
	秋川キララホール	1989	秋川駅 徒歩5分	音楽	702	140,000	15.34	
	府中の森芸術劇場 (市民利用)	1991	東府中駅 徒歩5分	多目的	2,027	272,000	10.32	
				音楽	522	62,000	9.14	
				伝統芸能	520	83,000	12.28	
	小平市民文化会館	1993	小平駅 徒歩3分	音楽系多	1,229	248,400	15.55	
				多目的	555	99,100	13.74	
				多目的	150	28,300	14.51	
八王子市芸術文化会館 いちょうホール	1994	八王子駅 徒歩13分	多目的	802	123,000	11.80		
			多目的	288	48,000	12.82		
くにたち市民芸術小ホール	1994	矢川駅 徒歩10分	多目的	336	50,700	12.07		
↑ 築10年未満 ↓	三鷹市芸術文化センター	1995	三鷹駅 徒歩10分	音楽	625	100,000	12.31	
				演劇	470	50,000	8.18	
	調布たづくり (市民利用)	1995	調布駅 徒歩3分	多目的	506	51,800	8.19	
				平土間	270	13,700	4.06	
	保谷こもれびホール	1998	保谷駅 バス	音楽系多	662	74,000	8.60	
				多目的	250	30,000	9.23	
	東大和ハミングホール (市民利用)	2001	東大和市駅 徒歩8分	音楽系多	714	88,000	9.48	
				多目的	300	34,000	8.72	
	狛江市民ホール	1995	狛江駅徒歩1分(接続)	音楽系多	728	136,300	14.40	
	八王子市南大沢文化会館	1996	南大沢駅徒歩3分(接続)	多目的	500	79,000	12.15	
				多目的	270	44,000	12.54	
	社のホールはしもと	2001	橋本駅 徒歩1分(接続)	多目的	535	80,000	11.50	

周辺施設の練習室の利用料

施設名	室名	特徴	開館年	立地	広さ	料金(円)				1h/m ² あたり金額(円)			
						午前	午後	夜間	全日	午前	午後	夜間	全日
府中の森芸術劇場(市民利用)	第4練習室	音	1991	東府中駅 徒歩5分	24m ²	600	1,100	1,400	2,800	8.33	11.46	14.58	8.97
三鷹市芸術文化センター	第3・4音楽練習室	音	1995	三鷹駅 徒歩10分	25m ²	800	1,000	1,300	2,500	10.67	10.00	13.00	7.69
杜のホールはしもと	練習室3	音	2001	橋本駅 徒歩1分(接続)	28m ²	700	1,200	1,500	3,400	8.33	10.71	13.39	9.34
府中の森芸術劇場(市民利用)	第2練習室	音	1991	東府中駅 徒歩5分	28m ²	500	1,000	1,200	2,500	5.95	8.93	10.71	6.87
調布たづくり(市民利用)	第1・2音楽練習室	音	1995	調布駅 徒歩3分	29.0m ²	1,300	1,600	2,000	4,000	14.96	15.78	17.26	11.05
調布たづくり(市民利用)	第3・4音楽練習室	音(バンド向き)	1995	調布駅 徒歩3分	29.6m ²	1,300	1,600	2,000	4,000	14.65	15.46	16.91	10.82
東大和ハミングホール(市民利用)	練習室	音(バンド向き)	2001	東大和市駅 徒歩8分	30m ²	800	1,200	1,500	3,000	8.89	10.00	12.50	7.69
小平市民文化会館	練習室2	多	1993	小平駅 徒歩3分	30m ²	400	800	1,000	1,900	4.44	6.67	8.33	4.87
府中の森芸術劇場(市民利用)	第1練習室	音	1991	東府中駅 徒歩5分	31m ²	600	1,100	1,400	2,800	6.45	8.87	11.29	6.95
杜のホールはしもと	練習室1	音	2001	橋本駅 徒歩1分(接続)	34m ²	700	1,200	1,500	3,400	6.86	8.82	11.03	7.69
小平市民文化会館	練習室3	多	1993	小平駅 徒歩3分	42m ²	600	1,100	1,400	2,700	4.76	6.55	8.33	4.95
杜のホールはしもと	練習室2	音	2001	橋本駅 徒歩1分(接続)	45m ²	1,100	1,900	2,500	5,500	8.15	10.56	13.89	9.40
杜のホールはしもと	音楽スタジオ	音(バンド向き)	2001	橋本駅 徒歩1分(接続)	46m ²	1,100	1,900	2,500	5,500	7.97	10.33	13.59	9.20
三鷹市芸術文化センター	第2音楽練習室	音	1995	三鷹駅 徒歩10分	53m ²	1,500	1,700	2,000	4,500	9.43	8.02	9.43	6.53
八王子市芸術文化会館 いちょうホール	第2練習室	多(バンド、太鼓可)	1994	八王子駅 徒歩13分	54.9m ²	1,800	3,200	4,100	9,100	10.93	14.57	18.67	12.75
小平市民文化会館	小ホールリハーサル室	多	1993	小平駅 徒歩3分	63m ²	1,600	2,800	3,600	7,200	8.47	11.11	14.29	8.79
府中の森芸術劇場(市民利用)	第2リハーサル室	音(小ホール用)	1991	東府中駅 徒歩5分	64m ²	1,200	2,100	2,700	5,400	6.25	8.20	10.55	6.49
小平市民文化会館	練習室1	多	1993	小平駅 徒歩3分	70m ²	1,500	2,600	3,400	6,700	7.14	9.29	12.14	7.36
府中の森芸術劇場(市民利用)	第3練習室	音	1991	東府中駅 徒歩5分	71m ²	1,400	2,400	3,100	6,200	6.57	8.45	10.92	6.72
八王子市南大沢文化会館	第2練習室	多	1996	南大沢駅 徒歩3分(接続)	76.4m ²	1,700	3,000	3,900	8,600	7.42	9.82	12.76	8.66
八王子市南大沢文化会館	第1練習室	多(ドラムセット有)	1996	南大沢駅 徒歩3分(接続)	77.8m ²	1,700	3,000	3,900	8,600	7.28	9.64	12.53	8.50
東大和ハミングホール(市民利用)	リハーサル室	多	2001	東大和市駅 徒歩8分	83m ²	2,000	3,000	4,000	8,000	8.03	9.04	12.05	7.41
八王子市芸術文化会館 いちょうホール	第1練習室	多(バンド、太鼓可)	1994	八王子駅 徒歩13分	89.6m ²	2,700	4,700	6,000	13,400	10.04	13.11	16.74	11.50
小平市民文化会館	大ホールリハーサル室	多	1993	小平駅 徒歩3分	96m ²	2,800	5,000	6,400	12,700	9.72	13.02	16.67	10.18
くにたち市民芸術小ホール	音楽練習室	多	1994	矢川駅 徒歩10分	98m ²	2,000	3,600	4,600	9,300	6.80	10.50	11.73	7.59
保谷こもれびホール	音楽練習室	多(ドラムセット有)	1998	保谷駅 バス	100m ²	1,500	2,000	2,500	5,000	5.00	5.00	6.25	3.85
府中の森芸術劇場(市民利用)	第3リハーサル室	多(中ホール用)	1991	東府中駅 徒歩5分	104m ²	2,200	3,800	4,900	9,800	7.05	9.13	11.78	7.25
調布たづくり(市民利用)	リハーサル室	多	1995	調布駅 徒歩3分	114.5m ²	2,800	3,300	4,100	8,200	8.15	8.24	8.95	5.73
府中の森芸術劇場(市民利用)	第1リハーサル室	多(大ホール用)	1991	東府中駅 徒歩5分	127m ²	2,500	4,300	5,600	11,100	6.56	8.46	11.02	6.72
三鷹市芸術文化センター	第1音楽練習室	音	1995	三鷹駅 徒歩10分	130m ²	2,500	3,000	3,700	8,000	6.41	5.77	7.12	4.73
八王子市芸術文化会館 いちょうホール	リハーサル室	多	1994	八王子駅 徒歩13分	154.8m ²	5,800	10,100	13,000	26,000	12.49	16.31	20.99	12.92
保谷こもれびホール	リハーサル室	音系多	1998	保谷駅 バス	217m ²	3,000	4,000	5,000	10,000	4.61	4.61	5.76	3.54
八王子市南大沢文化会館	リハーサル室	多	1996	南大沢駅 徒歩3分(接続)	275.7m ²	6,200	10,800	13,900	27,800	7.50	9.79	12.60	7.76
									平均	8.07	9.70	12.36	7.85

↑ 40m²未満 ↓

3 その他の条件設定

利用料金の試算に向けて、休日や時間帯別の利用料金の方向性を検討した。

(1) 休日の利用料

周辺施設のホール部分を見ると、休日の全日利用料については、平日の全日利用料に対して1.25倍での設定が平均値となっている。したがって、休日の全日利用料は、平日利用料の1.25倍ということで試算する。

(2) 時間帯での分類

開館時間は、周辺施設でも最も多いパターンである午前 9:00～12:00、午後 13:00～17:00、夜間 18:00～22:00 の3分類で設定し試算する。

平日の全日利用料に対して平日の午前・午後・夜間の1時間1席あたり単価を比較すると、午前が1.10倍、午後が1.32倍、夜間が1.62倍となっている。これは、全施設平均でもほとんど変わらない。休日についても同様である。そこで、時間帯別の利用料について、以下の数値を変数として用いることとする。

平日の時間帯別利用料の全日利用料に対する比較

	1h1 席あたり全日料金との比較		
	午前	午後	夜間
全施設平均	1.08	1.34	1.61
築10年平均	1.10	1.32	1.62
試算数値	1.10	1.32	1.62

休日の時間帯別利用料の全日利用料に対する比較

	1h1 席あたり全日料金との比較		
	午前	午後	夜間
全施設平均	1.00	1.33	1.54
築10年平均	1.15	1.30	1.47
試算数値	1.10	1.32	1.50

第9 収支想定

1 利用予測

ここでは、「(仮称)市民交流センター管理運営実施計画」の際に行われた市民アンケート調査および本計画検討において実施した文化団体アンケート調査結果をもとに、市民交流センターの利用予測を行う。

以下、「(仮称)市民交流センター管理運営実施計画」の際に行われた市民アンケート調査を「A」、本計画検討において実施した文化団体アンケート調査を「B」と略す。

(1) 文化ホールの利用予測

発表会利用の予測

ア 現状の利用状況から見る予測

以下のように試算した。

文化活動をしている市民比率(音楽系活動+演劇系活動)	17%(Aより)・・・(a)
文化活動をしている市民人数 = (a) × 15歳以上市民人口(98,018人)	16,663人・・・(b)
文化活動団体の平均構成人員数	56.9人(Bより)・・・(c)
舞台芸術系の文化活動団体数 = (b) ÷ (c)	293グループ・・・(d)

単 独 発 表	単独で発表している文化活動団体の比率 頻度	(団体のうち)55.3%(Bより)・・・(e) 1.7回(Bより)・・・(f)
	年間に単独発表会を行う団体数 = (d) × (e)	162団体・・・(g)
	年間の市民文化活動団体の発表総数 = (g) × (f)	275回・・・(h)

(g)のうち、現在は公会堂を利用	14.5%(Bより)・・・(i)
公会堂を利用している単独発表回数 = (h) × (i)	40回・・・(j)
(g)のうち、現在は市外ホールや・民間施設を利用	24.2%(Bより)・・・(k)
市外ホール等を利用している単独発表回数 = (h) × (k)	67回・・・(l)
(l)のうち、40%が500席以上の会場を利用と想定(Bより)	27回

合 同 発 表	合同で発表している文化活動団体の比率 頻度	(団体のうち)66.3%(Bより)・・・(m) 1.9回(Bより)・・・(n)
	年間に合同発表会を行う団体数 = (d) × (m)	194グループ・・・(o)
	年間の市民文化活動団体の合同発表会のべ数 = (o) × (n)	369回・・・(q)
	合同する文化団体数を5グループと想定すると、回数は	74回・・・(r)

うち、現在は公会堂を利用	32.0%・・・(s)
公会堂を利用している合同発表回数 = (r) × (s)	24回・・・(t)
うち、現在は市外ホールや・民間施設を利用	20%・・・(u)

市外ホール等を利用している合同発表回数 = (r) × (u) 9 回…(v)

以上の結果をまとめると、次のようになる。

公会堂を利用している単独発表回数	40 回…(j)
公会堂を利用している合同発表回数	24 回…(t)
市外ホール等を利用している単独発表回数	27 回…(l)
市外ホール等を利用している合同発表回数	9 回…(v)
(年間の文化団体による発表会ニーズ) 合計	100 回

イ 利用ニーズからの試算

Bで行った、施設別の利用ニーズに関する数値を用いると、次のとおりである。

単独発表会で文化ホールを使いたい団体比率	30.9% (Bより)…(w)
単独発表会で文化ホールを使いたい団体数 = (d) × (w)	90 団体…(x)
文化ホールを使いたい単独発表会総数 = (x) × (f)	154 回

合同発表会で文化ホールを使いたい団体比率	22.3% (Bより)…(y)
合同発表会で文化ホールを使いたい団体数 = (d) × (y)	65 団体…(z)
文化ホールを使いたい合同発表会のべ数 = (z) × (n)	124 回…(*)
合同する文化団体数を5グループと想定すると、回数は	25 回

以上の結果をまとめると、次のようになる。

単独発表会での利用ニーズ	154 回
合同発表での利用ニーズ	25 回
(年間の文化団体による発表会ニーズ) 合計	179 回

集会等での利用の予測

発表会以外の集会等利用については、アンケート調査等を行っていない。したがって、公会堂の現行の状況から試算していく。

公会堂では、集会・大会等、講演会、その他で、年に151件が利用されている(平成13年データ)。各集会等での利用の際に、概ね1日1事業だが、準備などがあまり必要ないことから、1.5コマ利用と想定すると、年に約100日(100事業)程度の集会等利用があるということになる。

リハーサル・練習等での利用

公会堂データを見ると、演劇、ピアノ発表会、演奏会等、舞踊発表会等、民謡発表会など、舞台芸術系を合計すると111件となる。これに対して、リハーサルは30件利用されており、これは111件に対して27%となる。

したがって、発表会等での利用の27%程度(件数ベース)がリハーサルで利用

されると想定する。

文化ホールの利用想定

以上の数値より、文化ホールの利用を想定する。

ア 前提

- ・市民交流センターの開館日数については、メンテナンス日以外は開館として、土日祝日が115日、平日が220日と想定する。
- ・発表会などは、全日利用、もしくは1日に二コマ（午前と午後、午後と夜間など）を利用する、つまり、1日に2団体が利用することはないと想定する。

イ 想定結果

- ・文化活動団体の発表会ニーズは、年間に概ね100回～179回ほどと試算された。かなり幅があるが、179回の方はトライアル意向も含めてのものであり、実態としては100回程度と想定される。
- ・一般に発表会の場合は土日祝利用のニーズが強く、また、プロの貸し館公演や館の自主事業なども土日に入れることも多くなるとことから、発表会利用ニーズが年に100日ある場合、土日祝日（年115日）は、日ベースではほとんど稼働すると想定される。ただし、希望日が重なることが考えられること、キャンセルなどもないとはいえないため、土日祝は日ベースで85%（98回）程度の稼働率を想定したい。1日の利用で、2コマを利用すると想定する。
- ・発表会ニーズは土日祝だけでは受け入れきれない可能性があるが、発表会の場合は、抽選などで希望日が外れた場合でも、平日に変更するといったことは考えにくい。平日は恐らく、集会や大会、講演会などが中心になると思われる。現在でも、武蔵小金井周辺で500席以上のキャパシティが必要な集会や大会などは、ほとんど小金井市公会堂で行われていると推測されるため、現在の集会・大会利用率である年に100日程度を想定する。1日の利用で、1.5コマを利用すると想定する。
- ・館の自主事業として、月に一度程度のランチタイムコンサートなどを含め、平日に15日程度（年あたり）の開催を想定する。1日の利用で、2コマを利用すると想定する。
- ・リハーサル、舞台を利用した練習利用などについては、現在の公会堂と同様に、発表会など舞台芸術系利用の27%を想定し、発表会等利用（土日祝115日×

85% (= 98 日) × 2 コマ)の 24%にあたる約 47 コマと予測する。

ただし、公演当日に 1 コマ用いてリハーサルを行う場合 発表会やコンクールの前に、純粹に練習として利用する場合 の二種類が考えられる。ここでは暫定的に、半数を の公演日のリハーサル、半数を の純粹な練習(平日利用)として想定する。

ウ まとめ

- ・以上の結果をまとめたものが以下の表である。

文化ホールの利用想定

利用目的	利用日数	利用件数	備考
発表会・舞台芸術、自主事業等(休日利用)	98 日	196 件	1 回利用で 2 コマずつと想定
集会	100 日	150 件	1 回利用で 1.5 コマずつと想定
平日の自主事業	15 日	30 件	1 回利用で 2 コマずつと想定
リハーサル等	26 日	52 件	1 回利用で 1 コマずつと想定
合計	239 日	423 件	… A
利用可能日・件	335 日	1005 件	… B
稼働率	71.3 %	42.6 %	A / B

(2) 市民交流ホールの利用予測

発表会利用の予測

ア 現状の利用状況から見る予測

以下のように試算した。

文化活動をしている市民比率(音楽系活動+演劇系活動)	17%(Aより)・・・(a)
文化活動をしている市民人数 = (a) × 15歳以上市民人口(98,018人)	16,663人・・・(b)
文化活動団体の平均構成人員数	56.9人(Bより)・・・(c)
舞台芸術系の文化活動団体数 = (b) ÷ (c)	293グループ・・・(d)
単独発表	
単独で発表している文化活動団体の比率 (団体のうち)	55.3%(Bより)・・・(e)
頻度	1.7回(Bより)・・・(f)
年間に単独発表会を行う団体数 = (d) × (e)	162団体・・・(g)
年間の市民文化活動団体の発表総数 = (g) × (f)	275回・・・(h)
(g)のうち、現在は500席未満のホールを利用	60.0%(Bより)・・・(i)
500席未満のホール利用の単独発表回数 = (h) × (i)	165回・・・(j)
合同発表	
合同で発表している文化活動団体の比率 (団体のうち)	66.3%(Bより)・・・(m)
頻度	1.9回(Bより)・・・(n)
年間に合同発表会を行う団体数 = (d) × (m)	194グループ・・・(o)
年間の市民文化活動団体の合同発表会のべ数 = (o) × (n)	369回・・・(q)
合同する文化団体数を5グループと想定すると、回数は	74回・・・(r)
(r)のうち、現在は500席未満のホールを利用	52.7%(Bより)・・・(t)
500席未満のホール利用の単独発表回数 = (r) × (t)	39回・・・(j)

以上の結果をまとめると、次のようになる。

500席未満のホールでの単独発表回数	165回・・・(j)
500席未満のホールでの合同発表回数	39回・・・(t)
(年間の文化団体による発表会ニーズ)	合計 204回

イ 利用ニーズからの試算

Bで行った、施設別の利用ニーズに関する数値を用いると、次のとおりである。

単独発表会で交流ホールを使いたい団体比率	29.8%(Bより)・・・(w)
単独発表会で交流ホールを使いたい団体数 = (d) × (w)	87団体・・・(x)
交流ホールを使いたい単独発表会総数 = (x) × (f)	148回
合同発表会で交流ホールを使いたい団体比率	25.5%(Bより)・・・(y)
合同発表会で交流ホールを使いたい団体数 = (d) × (y)	75団体・・・(z)
文化ホールを使いたい合同発表会のべ数 = (z) × (n)	143回・・・(*)
合同する文化団体数を5グループと想定すると、回数は	29回

以上の結果をまとめると、次のようになる。

単独発表会での利用ニーズ	148 回
合同発表会での利用ニーズ	29 回
(年間の文化団体による発表会ニーズ) 合計	177 回

集会等での利用の予測

発表会以外の集会等利用については、アンケート調査等を行っていない。したがって、100 席程度の収容が可能な市民会館の現行の状況から試算したい。

市民会館は、A 室（66 名収容）が年に 236 日、B 室（30 名収容）が 272 日利用されている（平成 13 年度データ）。利用可能日数が 312 日であるため、稼働率は、日ベースで、A 室が 75.6%、B 室が 87.2%となっている。

2 室利用であれば 100 名程度の収容が可能であるが、各室をつないでの利用における稼働率は明確ではない。

ここでは仮に、66 名収容の A 室利用のうち、半数程度の 118 日が市民交流ホールの利用に移行すると想定し試算する。

リハーサル等での利用

先の文化ホールでの試算結果を用いて、発表会等での利用の 24%程度（件数ベース）がリハーサルで利用されると想定する。

市民交流ホールの利用想定

以上の数値より、市民交流ホールの利用を想定する。

- ・文化活動団体の発表会ニーズは、年間に概ね 177 回～204 回ほどと試算された。文化ホールと同じく、204 回の方はトライアル意向も含めてのものであり、実態としては 177 回程度分のニーズがあると想定される。
- ・したがって、文化ホールと同じく、発表会利用ニーズによって、休日は日ベースではほとんど稼働すると想定される。利用料金も小さいことから、キャンセルなどがあってもすぐに新しい予約で埋まる可能性も高いため、土日祝は日ベースで 90%（104 回）程度の稼働率を想定したい。1 日の利用で、2 コマを利用すると想定する。
- ・平日は恐らく、集会や大会、講演会などが中心になるとと思われる。市民会館利用をもとに、日ベースで 118 日の利用を想定する。なお、1 日の利用で、1.5

コマを利用すると想定する。

- ・リハーサル、舞台を利用した練習利用などについては、文化ホールと同じく、発表会など舞台芸術系利用の24%として、発表会等利用(土日祝 115日×90% (=109日)×2コマ)の24%にあたる約52コマと想定する。

ただし、公演当日に1コマ用いてリハーサルを行う場合 発表会やコンクールの前に、純粋に練習として利用する場合 の二種類が考えられる。ここでは暫定的に、半数を の公演日のリハーサル、半数を の純粋な練習(平日利用)として想定する。

ウ まとめ

- ・以上の結果をまとめたものが以下の表である。

市民交流ホールの利用想定

利用目的	利用日数	利用件数	備考
発表会・舞台芸術、自主事業等(休日利用)	104日	208件	1回利用で2コマずつと想定
集会	118日	177件	1回利用で1.5コマずつと想定
リハーサル等	26日	52件	1回利用で1コマずつと想定
合計	248日	437件	・・・A
利用可能日・件	335日	1005件	・・・B
稼働率	74.0%	43.5%	A / B

(3) 市民ギャラリーの利用予測

現状の利用状況から見る予測

以下のように試算した。

文化活動をしている市民比率(展示形活動)	14.3%(Aより)・・・(a)
文化活動をしている市民人数 = (a) × 15 歳以上市民人口(98,018 人)	14,017 人・・・(b)
文化活動団体の平均構成人員数	22.0 人(Bより)・・・(c)
展示系の文化活動団体数 = (b) ÷ (c)	637 グループ・・・(d)
単独 展示会	
単独で発表している展示系団体の比率 (団体のうち)	57.6%(Bより)・・・(e)
頻度	1.4 回(Bより)・・・(f)
年間に単独で展示を行う団体数 = (d) × (e)	367 団体・・・(g)
年間の市民展示系団体の展示会総数 = (g) × (f)	211 回・・・(h)
(g)のうち、現在は 100 m ² 以上のギャラリーを利用	40.1%(Bより)・・・(i)
100 m ² 以上のギャラリー利用の単独展示会回数 = (h) × (i)	85 回・・・(j)
合同 展示会	
合同で発表している展示系団体の比率 (団体のうち)	50.0%(Bより)・・・(m)
頻度	1.4 回(Bより)・・・(n)
年間に合同で展示を行う団体数 = (d) × (m)	319 グループ・・・(o)
年間の市民展示系団体の展示会総数のべ数 = (o) × (n)	446 回・・・(q)
合同する文化団体数を 5 グループと想定すると、回数は	89 回・・・(r)
(r)のうち、現在は 100 m ² 以上のギャラリーを利用	38.0%(Bより)・・・(s)
100 m ² 以上のギャラリー利用の合同展示会回数 = (r) × (t)	33 回・・・(t)

以上の結果をまとめると、次のようになる。

100 m ² 以上のギャラリーでの単独展示会回数	85 回・・・(j)
100 m ² 以上のギャラリーでの合同展示会回数	33 回・・・(t)
(年間の文化団体による発表会ニーズ)	合計 118 回

市民ギャラリーの利用想定

- ・市民ギャラリーの利用意向は、単独発表と合同発表を合わせて 118 回となった。
- ・展示会の場合、週半ばに搬入し、週末に発表するというパターンが多い。つまり、1 週間に 1 団体、多くても 2 団体の利用となると推定される。
- ・したがって、開館している 50 週程度に対して 118 回のニーズがあるということから、週に平均 1 団体が金曜日～日曜日の 4 日間利用すると想定する。

市民ギャラリーの利用想定

利用目的	利用日数	備考
展示系団体の展示	200日	週4日と想定 50週×4日
利用可能日	335日	… B
稼働率(日ベース)	59.7%	A / B

(4) 練習室(会議室)の利用予測

以下のように試算した。

試算

アンケート調査から試算

	公演系団体数	展示系団体数	備考
市内の団体数(a)	293 団体	637 団体	文化ホール・市民ギャラリーの利用試算より
平均練習頻度(b)	1.2 回/週	0.6 回/週	Bより
年間総練習回数 (a) × (b) = (c)	17,580 回	19,110 回	年 50 週と想定
「(仮称)市民交流センターの練習室を利用したい」と回答した団体(d)	68.1 %	54.5 %	Bより
練習室利用延べ回数(c) × (d)	11,972 回	10,415 回	
合計(想定)	22,387 回		
「現在の練習場にやや不満・不満」と回答した団体(e)	21.3 %	22.7 %	Bより
不満団体のみが利用と想定 (c) × (e) (想定)	3,745 回	4,338 回	

利用可能件数 4,020 件

1 日 3 コマ×4 室(和室兼会議室を含む、練習室(会議室)2は1室利用と想定、) × 335 日

現在の公会堂の利用率から試算

・公会堂の会議室の利用率(平成 13 年度)

	会議室 A	会議室 B	会議室 C	会議室 D	平均
日数ベース	76.9%	90.3%	84.4%	88.6%	85.1%
件数ベース	57.9%	67.0%	65.5%	68.0%	64.6%

・「練習室が有料なら利用しない」と回答した団体(g) 16.3% (Bより)

公会堂の利用率を前提に、有料でも利用する団体のみとした場合

	会議室 A	会議室 B	会議室 C	会議室 D	平均
日数ベース	64.4%	75.6%	70.6%	74.2%	71.2%
件数ベース	48.5%	56.1%	54.8%	56.9%	54.1%

試算結果

- ・文化活動団体のニーズから試算すると、年間の練習室利用可能件数をはるかに超えるボリュームとなる。
- ・現実に小金井市内では練習場所が不足していると推察される。公会堂の会議室における高い稼働率がそれを示しているほか、上之原会館、西の台会館、上水

会館などでも、日ベースの稼働率は7割～9割程度となっている。いずれも必ずしも文化活動団体の利用だけではないとはいえ、このような現状を見ると、市民交流センターの練習室が低い稼働率になることは考えにくい。

- ・ただし、市民交流センターは、既存の会館や公民館などとは異なり有料であること、これまでの公会堂の利用料よりは若干高くなることなどを踏まえ、公会堂の現在の稼働率から「(仮称)市民交流センターの練習室が有料なら利用しない」と回答した団体分を差し引いた71.2%(日ベース)を、各練習室の平均稼働率としておきたい。
- ・なお、午前・午後・夜間の比率については、アンケート調査結果(B)より、文化活動団体の練習時間帯の割り振り 32.5% : 43.1% : 18.8% = 34 : 46 : 20と同様に考える。

2 収支予測

(1) 施設利用料の想定

以上で試算してきた各室の利用予測に基づき、利用想定を午前・午後・夜間のコマに割り振り、先に算出した時間帯別の利用料金を掛け合わせると、施設利用料は、約 3110 万円程度となった。

		日ベース			件数ベース			想定収入
		利用想定 (日)	利用 可能日	稼働率	利用想定 (件)	利用可能 件数	稼働率	
文化ホール	全体	239	335	71.3%	428	1005	42.6%	17,043,645 円
	休日	98	115	85.2%	196	345	56.8%	8,517,745 円
	平日	141	220	64.1%	206	660	31.2%	8,525,900 円
市民交流 ホール	全体	248	335	74.0%	437	1005	43.5%	4,711,478 円
	休日	104	115	90.4%	208	345	60.3%	2,810,178 円
	平日	144	220	65.5%	229	660	34.7%	1,901,300 円
市民ギャラリー		200	335	59.7%	-	-	-	3,620,000 円
練習室(会議室)1		239	335	71.2%	357	1005	35.5%	875,680 円
練習室(会議室)2A		239	335	71.2%	357	1005	35.5%	1,111,138 円
練習室(会議室)2B		239	335	71.2%	357	1005	35.5%	1,141,857 円
練習室(会議室)3		239	335	71.2%	357	1005	35.5%	760,200 円
和室兼会議室		239	335	71.2%	357	1005	35.5%	1,840,683 円
総合計								31,104,681 円

なお、市外利用による利用料割増や延長料金などが考えられるが、市民交流センターの場合、文化ホールでも市民交流ホールでも市外利用やプロ公演への貸し館はあまり多くはないと想定されることから、ここではリハーサル利用(利用料半額)と相殺し、利用料を算出している。

さらに、施設使用料のほか、照明やピアノなど付帯設備使用料を徴収することになる。現公会堂では約 138 万円/年であるが、市民交流センターになると稼働率が上がることで、文化ホールの舞台機構が現在よりも充実するため照明などの利

用が増加すると想定されること、ホール数が二つになる（市民交流ホールの器具使用料も徴収可能）ことなどから、現在の2.5倍の345万円程度を想定する。

(2) 収支の想定

以上、施設利用料についての試算を行った。その他の収入、および支出については、「（仮称）市民交流センター管理運営実施計画」の際に検討した費用をそのまま用いるものとして、収支を想定すると、次のようになる。

		想定金額(単位:千円、 10万円未満切捨て)
収入	自主事業収入	20,000
	施設利用料収入	31,100
	付帯設備使用料収入	3,450
	事業補助金収入	5,000
	サポーター支援金	5,000
	収入合計	64,550
支出	維持管理費	157,000
	人件費	72,000
	自主事業費	40,000
	その他経費	13,000
	支出合計	282,000
	収支	-217,450

(仮称)市民交流センター管理運営実行計画

平成 18 年 3 月 30 日

発行 小金井市市民部市民文化課文化施設開設担当
東京都小金井市本町六丁目 5 番 16 号
電話 (042)387 - 9801

古紙配合率 100%再生紙を使用しています