

第6章 管理運営体制と 施設マネジメント

6-1.	管理運営体制の基本的な考え方	72
6-2.	管理運営組織	74
6-3.	施設マネジメントの基本的な考え方	77
6-4.	施設利用の考え方	78
6-5.	収支	80

第6章 管理運営体制と施設マネジメント

6-1.

管理運営体制の基本的な考え方

複合対象施設の運営は、「市の直営」から、指定管理者制度の導入による「民間事業者による運営」へと移行してきました。管理運営形態が多様化する中で、それぞれの管理運営形態の特徴を踏まえ、本基本計画で掲げる事業計画の推進に適した運営体制の見極めが重要となります。

管理運営を担う運営主体の選定に当たり、民間活力の導入可能性調査等による検討を行った上で、建設にかかる整備手法とあわせて、より適切な管理運営形態の採用を目指します。

新設の施設の管理運営に際する要点を以下の3つにまとめます。

(1) 長期的な視点による安定的かつ持続的な管理運営体制

市民ホールが、市民の文化芸術活動の拠点となる施設として、また、市民のサードプレイスとして定着するためには、即時的な対応ではなく、長期的に文化を醸成する仕組みが必要です。そのためには、施設の基本理念や基本方針を達成するための運営、事業展開に責任を持てる体制を構築すること、地域振興やまちづくりの観点から他の施設や機関とも連携した幅広い事業展開をすること、予算を確保して安定的な拠出を可能とすることが求められます。

(2) 機能間のコミュニケーションによる柔軟な管理運営体制

異なる指定管理者によって管理運営が実施されてきた施設を複合化する際、これまでのノウハウを生かしながらも、新たな組織体制を構築し、一つの施設としての管理運営を進めることが重要です。文化芸術活動に加え、市民生活に関わる機能を有した複合施設となるため、各分野の専門家との協働が求められます。

(3) 市民が主体となる管理運営体制

基本構想にも掲げているとおり、市民が権利と義務・責任の自覚をもって、市民一人ひとりが主体性を存分に発揮できる機会づくりに取り組みます。その際には、これまでに継続されてきた市民の活動を最大限に引き継ぐとともに、市民ホールによって、新たに創造される文化・活動の潜在的な可能性を市域全体で盛り上げる必要があります。地元に着した視点を持ちつつ市民や各種団体、教育機関等との関係を構築し、様々なノウハウを結集することが求められます。

これらの要点を踏まえて、未経験の施設において長期的・持続的な管理運営体制を構築するためには、相応な経費の算出や継続的なスタッフ養成が課題となります。そのため、適切な運営管理料の算定による経費の削減、基本方針を踏まえた管理運営者選定に際する条件の明示化、その後のモニタリング^{注 25)}に際する的確な評価手法の確立とコミュニケーションの強化を図ります。

注 25) 事業や運営などの実施状況を観察、記録し、評価すること。(英語：monitoring)

6-2. 管理運営組織

市民ホールでは、各機能の充実とともに、機能を横断した事業計画や複合施設としての相乗効果を高める管理運営体制が求められます。そのためには、高い専門性と、責任、権限を持った組織による運営が必要です。

(1) 専門人材の配置

事業計画に挙げたような積極的な事業を展開し、また市民活動を支援、促進するためには、専門スタッフや事務スタッフの配置が必要です。全体を統括するコーディネーターの存在も欠かせません。知識や経験の継承といった運営の安全性、連続性を担保するとともに、一步先の文化や技術を取り入れる先進性を併せ持つスタッフ体制が求められます。さらに、地域活動を率先する人材をこの施設で育成し、輩出するという役割が期待されます。

表 6-1 想定される人材配置

職能	役職	担う役割と業務内容
全体	経営統括責任者 庶務担当 経理担当 等	施設の経営に関する業務を担当 …特に複合施設を統括する上での経験や専門的な知識が求められる
事業系	営業担当 票券担当 広報担当 情報担当 事業担当 受付担当 等	施設の自主事業や施設提供に関する業務を担当 …従来の市民活動のノウハウを引き継ぎ、先進的な事業を展開するための人的ネットワークや企画力が求められる
技術系	舞台系技術 技術調整 等	施設の技術的な業務を担当 …特殊な設備に関する技術や経験、専門的知識に加えて、市民との事業展開をサポートできるコミュニケーション能力が求められる
管理系	施設管理 等	施設の維持管理に関する業務を担当

(2) 市民協働体制の構築

市民が主体となる管理運営体制として、市民の自主的な企画・運営による事業展開や、専門スタッフとの協働により、その経験の伝達と継承を試みます。また、市民自らの意欲が高まり、それが持続する事業の推進、経験、専門的知識を持つ市民の参画を促す仕組みが重要となります。

市民協働の事例と分類

【利用者としての参加】

市民の関わり方には、様々な段階がありますが、まずは、多くの市民が新たな施設を知り、利用者として参加する仕組みを検討する必要があります。

チケット販売方法の工夫や会員制の導入、情報発信などを検討します。また、鑑賞者としてのみならず、ワークショップや体験型事業への参加など、幅広い年齢層が施設を利用する機会を提供することが重要となります。

事業アイデアを例にすると、開館前からプレイベントを市内各地で展開して期待感を高める「じわじわキャンペーン」（事業アイデア集：育てる②）や、チケット料金が当日に近づくにつれて割引になっていく「トクトク予約」（事業アイデア集：集う④）、舞台や発表会場の飾付けをワークショップで行い、演者や発表者と観客が一体になる「デコレーション大作戦」（事業アイデア集：育てる⑦）など、特に普段文化施設に足を運ばない市民への働きかけを検討します。

【運営への参加】

管理運営の補助として、市民ボランティアが活躍します。事業を行う際の案内、チケットのもぎりや受付支援などの接客業務から、手話や通訳、介助などの専門業務まで、市民の経験を生かした参加が可能となります。また、一定の研修を受けることで、舞台技術などの専門技術を要するスタッフとして有償でその役割を担うボランティアもみられます。

利用者としての参加が増えることで、運営サポーターとしての参加も関心や需要が高まり、互いに好循環を生み出すことが期待できます。

事業アイデアで挙がっているものを例にすると、楽器やダンスなどのスキルを持った市民が未経験者にそれらを教える多世代交流プログラムの「お手軽文化講座」（事業アイデア集：つなぐ③）や、地域ボランティアによって提供される食事を通して子どもたちの居場所をつくる「お茶の間フレンズ」（事業アイデア集：育てる⑥）、施設運営者と要望や意見を持つ市民が共にその解決策を検討する「共にアクション実行委員会」（事業アイデア集：関わる④）など、運営サポーターになることが市

民の生きがいへつながる工夫を検討します。

【事業企画への参加】

市民自らが事業の企画を立て、それを実践する例もあります。特に市内の文化芸術団体や市民活動団体との人的ネットワークを有し、また、自らも文化芸術、社会活動に精通している市民らが運営委員会を組織し、専門のアドバイザーや事務局と連携しながら事業企画や運営を進めます。このような取組が、市民による独自の活動を支える相談窓口としても展開している例があります。

事業アイデアの例では、共用空間を使いこなすためのイベント企画や雰囲気づくりを担う市民組織「いきいきディレクターズ」（事業アイデア集：関わる⑧）や、施設内のカフェが、ただ飲食物を提供するだけでなく、施設の特性を生かしたイベントを企画し文化発信拠点となることを目指す「まちカフェ企画室」（事業アイデア集：関わる⑩）などが挙げられていますが、これらは市民によるNPO 法人の設立や、運営者選定時の条件として組み込むなど、他都市での取組も参照しながら進めます。

市民の施設に対する意向は多様であることから、市民協働の段階や手法も間口を広げ、誰もが気軽に参加できるような開かれたシステムを構築しなければいけません。また、定期的な評価を行うなど、良質な文化芸術や市民活動の発信を担保し、それらを継続する仕組みを検討します。

6-3.

施設マネジメントの基本的な考え方

複合施設としての総合的なコンセプトや方針のもと、機能やスペースを横断した事業計画を推進するためには、各機能の専門的人材に加えて、全体を統括する経験豊富な人材の登用、市民スタッフ育成の仕組みづくり、まちづくり活動との連携など、各分野を統合した管理運営体制を構築する必要があります。

また、基本構想で明記しているように、合理的な費用対効果が発揮できる施設マネジメントが求められますが、経営的側面のみでのコストパフォーマンスを追求するのではなく、最大限の効果を得るために、市民の誰もが気軽に利用できる公共施設を目指します。

6-4.

施設利用の考え方

(1) 開館時間、休館日

市民の気軽な利用や、これまで文化活動に触れる機会が少なかった市民に対しても施設利用を促すことを想定した開館時間、休館日を決定します。事業アイデアにも挙がっているように、期間限定の開館時間の延長や、開放エリアの範囲設定などを工夫することで、利用者ニーズと職員人件費、維持管理費などとのバランスを考慮します。

(2) 使用申請方法

インターネットや SNS^{注26)} を利用した申請を積極的に導入するなど、利用者の利便性と管理の効率化を図った申請方法について検討します。

(3) 使用決定方法

複数の申込者により使用希望日や時間帯が重複した場合の使用決定方法について検討を行います。抽選や一定の条件に基づく優先貸出などが想定されますが、抽選方法や時期、優先の条件などについて、複合施設であることの利点を生かした柔軟な対応ができるよう検討します。

(4) 使用時間及び使用料の設定

貸出時間区分の見直しや利用目的などに応じた施設や設備の使用料の設定を検討します。

例えば、特定の団体だけではなく個人利用や新たな市民のつながりを促進できる貸出時間や、将来を担う児童・生徒の活動を支援する料金設定、大ホールや小ホールを部分的に使用するような活動規模に応じた柔軟な貸出方法などを想定しながら検討します。

注 26) ソーシャルネットワーキングサービスの略で、インターネットを利用したサービスで、個人間のやりとりから社会的なつながりの構築を支援するもの。(英語：social networking service)

(5) 受動喫煙の防止について

健康増進法に規定された受動喫煙の防止については、今後の対策の基本的な方向性が示されており、多数の方が利用する公共的空間については全面禁煙であるべきとされ、全面禁煙が極めて困難な場合に適切な受動喫煙防止対策を進めることとされています。また、屋外であっても子どもの利用が想定される公共的な空間では、受動喫煙防止のための配慮が必要であるとされています。

市民ホールについては、統合を予定する4つの施設がいずれも建物内禁煙となっていますが、健康増進法の方向性に沿った運用により、適切な受動喫煙防止対策が望まれます。

6-5. 収支

(1) 収支の考え方

事業計画を実施するためには、普及事業、人材育成など大幅な収入が見込めないものが多くあります。しかし、基本構想で掲げたとおり、市民誰もが利用できるサードプレイスとなる施設、市民活動や文化の醸成を目指すためには、短期的な費用対効果だけではなく、長期的な視点での「文化投資」と捉える必要があります。

(2) 運営にかかる経費について

一般的な公立文化施設の収支構造は、大きく分けて「使用料収入」「事業収入」「その他の収入」の3つがあり、支出には、「事業費」「人件費」「維持管理費」の3つがあります。

【収入】

使用料収入

施設を貸し出す際の施設・備品・設備等の利用料金です。市民が利用しやすい料金設定と稼働率を向上させるための工夫が必要です。

事業収入

事業実施時に発生する収入です。チケット代や参加料などの入場料収入、プログラム、チラシ等への広告の掲載料などが含まれます。一般的な鑑賞事業では、チケット販売による一定の収入が期待できますが、新たな施設において目指している「育てる」「集う」「知る」「関わる」「つなぐ」といった育成事業や普及事業では、無料や必要経費のみでの事業展開を想定しているものが多くあります。

その他の収入

国や財団等からの文化事業への助成金収入、企業、団体などからの協賛金収入、指定管理者制度を導入した場合の指定管理料などが挙げられます。

なお、これらの収入のみに頼るのではなく、施設としての事業費確保が必要なことから、積極的な事業展開が重要となります。

【支出】

事業費

事業に係る費用として、出演者や講師への出演料・委託料、台本や演出、技術、大道具、衣裳などに係る舞台費、広告宣伝費やチケット、チラシ等の作成費、著作権料や保険料、事務費などがあります。事業内容や規模などから検討します。

また、育成・普及事業やアウトリーチ事業、市民参加型事業など、新たな施設において事業展開を目指す事業内容や規模についても考慮した検討が必要です。

人件費

施設を運営する職員雇用に係る経費です。事業内容や規模、施設の稼働日数や時間などから必要人数を検討します。

維持管理費

施設の維持管理に係る経費として、設備の点検や清掃、警備などの委託費、光熱水費、通信費や旅費交通費、消耗品などの事務費、修繕費などが挙げられます。特にホールでは消耗品や備品の単価が高く、容易な改修ができません。諸室の特性に応じた必要経費の検討が必要です。また将来的な大規模改修などに備えた長期的な積立も必要となります。