

枚方市文化芸術振興計画を踏まえた拠点施設の運営について

(答申)

令和元年 7 月

枚方市文化芸術振興審議会

## はじめに

枚方市は、音楽、演劇、美術など市民の文化芸術活動が盛んなまちで、それがまちの大きな特色の一つとなっている。市はこの特色を活かし、市と市民、芸術家、事業者、大学及び団体等がともに手を携え、文化芸術を通じて喜びと誇り、愛着を感じられるまちづくりを目指して、平成 26 年（2014 年）3 月に「枚方市文化芸術振興条例」（以下、「条例」とする。）を制定した。さらに「条例」を総合的、計画的に推進するため、平成 29 年（2017 年）3 月に「枚方市文化芸術振興計画」（以下、「計画」とする。）を策定し、計画の基本的な施策の一つとして「文化芸術活動の拠点施設の整備及び活用」を掲げた。

これに基づき市は、文化芸術の拠点施設として「枚方市総合文化芸術センター」（以下、「センター」とする。）の整備を進めている。こうした経過から、センターが「条例」及び「計画」を推進するための核として十分に機能するものとなるよう、市は本審議会に対し、平成 30 年（2018 年）12 月 5 日に『枚方市文化芸術振興計画を踏まえた拠点施設の運営について』諮問を行ったものである。

本審議会では、「条例」の、誰もが等しく文化芸術に親しむことができるような環境の実現に向けて、市民、芸術家、事業者、大学及び団体等及び市がそれぞれの役割を果たし、相互に連携することで文化芸術施策を推進し、このまちを文化芸術で元気にする、という理念を念頭に、「計画」や『（仮称）枚方市総合文化芸術センターの施設運営について（基本方針）』（以下、「基本方針」とする。）を踏まえ、他市の同規模施設における先進的な取り組み事例等も参考に、市民、事業者、芸術家、教育関係者など、それぞれの立場から闊達に意見交換し、議論を深めた。

センターが、文化芸術の愛好家だけではなく、これまで文化芸術にあまり関わりがなかった人々からも親しまれる施設となり、まちの活力となることを願って、ここに「計画」を踏まえた拠点施設の運営について提言を取りまとめ、以下のとおり答申するものである。

## 1. 現況と課題

センターは市の玄関口である京阪枚方市駅前に位置することから、まちの魅力を高め、集客と賑わいを創出する文化芸術拠点として、地域や事業者と連携した広域な取り組みが期待される。

また、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（以下、「劇場法」とする。）において、劇場は、その機能を活用して自ら公演を行い、新たな作品を創造し発信する機関として定義づけられている。市は、「基本方針」において、新たに整備するセンターを「劇場法」やこれに基づく指針の理念・趣旨に基づく施設として位置づけ、鑑賞、育成・体験、教育普及など、年間 100 本以上の自主事業（センターが自ら主催する事業）を行うこととした。センターには、市民や芸術家、事業者、学校、他都市の劇場等との連携事業や創造発信事業の実施など、文化芸術を通じて、子どもから高齢者まで、様々な市民が出会い交流する「新たな広場」を創出し、社会包摂を体現できる事業を推進することも求められる。

このように、新たなセンターに求める役割は、非常に高度で、多岐にわたっている。

文化庁が平成 28 年度に実施した調査では、国、地方公共団体が設置する劇場、音楽堂等への指定管理者制度の導入率は 58.5%で、人口規模が大きいほど導入率が高い傾向がある。「公の施設」の中で、単に施設を維持管理することが主たる目的である指定管理業務の場合、経済効率を追求することが自然であり、民間事業者が請け負うことが多い。それに対し、劇場・音楽堂等の場合は自ら創造し発信することが求められるため、全国の同規模の劇場を備えた施設のうち、事業数と稼働率がともに高い施設は、自治体が出資する財団法人が運営している例が多い。

しかし、枚方市においては、文化事業を実施している公益財団法人枚方市文化国際財団が令和 2 年度（2020 年度）末に解散を予定しているため、センターの運営について指定管理者を公募する予定となっている。高度な役割を求めながら、民間事業者を公募するという枚方市のスキームは、新たなチャレンジであるとも言えるため、指定管理者に求める役割を明確化するとともに、慎重な選定が必要である。

拠点施設の運営には、長期的な視点や、施設内に留まらず地域的な広がりを持つ視点も重要となり、指定管理者に役割の全てを求めるわけにはいかない。そこで、多角的な観点でセンターに求める役割を洗い出すこと、また、その中で指定管理者が担うべき範囲と、市、市民、芸術家、事業者それぞれが担うべき役割を如何に整理するかが課題となっている。

## 2. 「計画」を踏まえた拠点施設の運営について

### (1) 「館内事業」と「地域連携・広域発信事業」

センターの事業には、ホールやギャラリーなどを活用して実施する自主事業や貸館事業と、施設を拠点としながら地域的な広がりや連携・広域発信が期待できる事業の2種類が想定される。委員からは、館内事業に限定するのではなく、行政、市民、事業者が関わる地域連携や広域発信事業にも取り組み、市の文化芸術の拠点施設として広がりのある多角的な事業展開を期待したいという意見が出された。

2種類の事業の関係を整理すると、次のイメージ図のとおりである。

枚方市総合文化芸術センターを拠点として展開する事業のイメージ図



館内事業は鑑賞、育成、普及、貸館事業などで、指定管理者が市や市民の意見を取り入れながら、鑑賞事業としてどのようなジャンルの公演を何回するのかなど、計画的に進めると良い。

地域連携・広域発信事業は、地域資源を生かしたオリジナル事業や広場を活用した事業などで、市や事業者も参画した組織委員会として取り組み、指定管理者はその構成員として会場運営に当たることが望ましい。あくまでも指定管理者に任せきるのではなく、市、市民、事業者が共に事業に関わって、連携による厚みや広がりを大切に、裾野の拡大やまちの魅力向上につなげていただくことを期待したい。

以下に、事業ごとの詳細を述べる。

## (2) 館内事業

### (鑑賞)

「計画」では、文化芸術活動の拠点施設での優れた文化芸術事業の実施や、気軽に参加できる多彩なジャンルの文化芸術事業の実施などに取り組むこととされている。

鑑賞事業は、センターにおける自主事業の中心的な位置づけとなるので、市民のニーズに応えられるように、音楽、演劇をはじめ、日本の古典芸能など、幅広い分野で質の高い鑑賞事業を実施し、枚方らしさを打ち出していくことが必要である。公共施設の役割として、市民が身近に文化芸術に触れる機会を創出することが求められる。商業性が高い事業は民間の劇場や貸館事業に一定委ねることとして、文化性や芸術性が高い事業を中心に採算を取る努力を行い、補助金などの財源確保を図りながら幅広く取り組むべきである。また、魅力的な事業展開に努めるだけでなく、会員制度等を創設し、効果的に運用することで、施設のファンを増やしていくことが重要である。

新しいセンターに興味を持つ人は多い。舞台芸術の愛好家を増やす仕組みをいかに創るかが、運営の鍵となる。ぜひ、市民が新しい鑑賞ジャンルに飛び込むきっかけを作れるような企画提案能力がある事業者を選定していただきたい。

### (舞台作品の創造)

劇場には文化芸術を振興する役割も必要である。企画買取公演を実施するだけでなく、舞台作品の創造についても検討すべきである。枚方市が、芸術家と市民が一つの舞台を創り上げる枚方シティオペラに取り組んできたことを踏まえ、市独自の良質な音楽事業や舞台芸術作品の制作上演を指定管理業務に含めるべきである。ただし、市の意思が反映できる仕組みを整え、仕様書に明確に条件を提示することが必要である。

### (育成)

「計画」には、「地域における文化芸術の振興を支える人材の育成」が掲げられている。枚方から大阪や京都の芸術系大学に通う学生は多いので、こうした人材を生かすことができ、若手芸術家のキャリアアップにつながるような企画の実施を期待したい。

音楽・舞踊では、夢が大きい芸術家が枚方から離れずに活躍できる仕組みづくりが望まれる。枚方市が新たに設置した若手芸術家のアーティストバンクについて、センターで登録アーティストの発表機会を設けるなど、さらに魅力的な制度として発展させていきたい。

美術・演劇では、『若手の登竜門は枚方で』といったコンセプトの企画を実施するのも一案である。そこが実験的な場となり、様々なチャレンジができるという評判が作れば、若手芸術家の登竜門となるだろう。ただし、センターで行う美術施策の学芸業務については、「基本方針」で主に市が担うこととされているので、若手芸術家のための企画ができるなど、専門的な知識を有した学芸員を市に置くことを検討されたい。

### **(教育との連携)**

「計画」では、『子どもや若い世代の文化芸術活動の機会の充実』『学校教育における文化芸術活動の機会の充実』を基本的な施策に掲げている。子どもたちにとって、感受性豊かな時期に生で質の良い文化芸術に触れることは、豊かな心を育む上で大切なことである。拠点施設での学校鑑賞型事業や、芸術家が学校に出向いて子どもの目の前で実演するアウトリーチ事業など、子どもが文化芸術に触れる機会を充実させることが求められる。

しかし、若い世代への取り組みは短期間に答えが出るものではない。オーケストラ鑑賞体験をきっかけに今度は演劇を観に来るなど、劇場への興味は生の公演の面白さを体験することによって徐々に育つので長期的な視点が必要であり、機会を平等に確保するために学校との連携も不可欠であることから、市や教育委員会の事業とし、指定管理料とは別に財源措置することが必要である。

また、指定管理業務の範囲においても、親子で鑑賞しやすい有料公演の実施や、学生への優遇価格の設定など、子どもや若い世代が参加しやすい事業の実施を求めることが必要である。

### **(社会包摂)**

文化芸術を通して、人が生きていく上で重要なコミュニケーション能力を育てる場や機会の創出といった社会包摂的な取り組みを行う視点も欠かせない。自主事業において、障害の有無に関わらず参加でき、子育て中の人でも参加しやすいなど、鑑賞という形でも、ワークショップなどの直接的な形でも、参加しやすい配慮を望む。多様化する社会における配慮として、多言語対応等、情報発信や館内掲示の面でも留意が必要である。

また、文化芸術をツールとして、誰もが自己表現でき、孤立しやすい立場の人たちが社会とつながるきっかけを得ることができれば、より多くの人にとって意義のある施設となる。指定管理者の募集・選定において、こうした内容を要求事項に含め、提案や実施状況を適切に評価することが重要である。誰もが様々な形で関わることができる事業展開を行うためには、指定管理者の募集要件に共生社会に根差す活動を取り入れ、評価に反映する仕組みをつくることが重要である。

### **(市民の活動支援)**

「計画」には、「市民の文化芸術活動の機会の充実」として、文化芸術の交流促進に関する支援が盛り込まれている。また、文化芸術事業を支える市民ボランティア登録制度の創設にも触れている。

現在、市民の文化芸術活動の発表の機会を確保するため、公益財団法人枚方市文化国際財団が、合唱、吹奏楽、人形劇など、分野ごとに横断的組織と共催する形で各フェスティバルを実施している。新たなセンターには3つのホールと美術ギャラリーが備わっている

ことから、施設機能を最大限に生かし、活動分野を超えた市民総合文化祭として短期間に集中して実施すると良い。一定期間に集約することで、参加者の活動分野を超えた交流が促進されるとともに、音楽・演劇などホールを利用する活動から美術まで、枚方市の文化度を示すことができる。また、これにより、市民ボランティアの活用や、市を挙げての広報なども行いやすくなり、市民の文化芸術活動をさらに高める機会となる。期間中に若手芸術家や選抜された学生の発表の機会を作れば、活動の目標ともなる。事業の性質上、市が中心となって実行委員会を作り、指定管理者の関与を求めることが適当だと考えられる。

また、名称については、アイデンティティーが高まる、枚方らしさが見えるような事業名を工夫されたい。これについては、公募で市民のアイデアを募るのも一案と考える。

### **(貸館)**

「市民の文化芸術活動の機会の充実」に向けては、貸館事業において、発表に伴う相談・助言などのサポートを充実させることも重要である。舞台の演出等、技術的な相談に応じて創造の支援をすることや、事業周知の相談に応じる広報支援などを、指定管理業務として明記すると良い。

また、「基本方針」にもあるとおり、興行等の貸館利用につながる営業活動を積極的に行うことで稼働率を高め、まちの活性化につなげていただきたい。

### **(3) 地域連携・広域発信事業**

#### **(地域資源を活かしたオリジナル事業)**

センターには、文化芸術に留まらない価値も必要である。つまり、センターを拠点として広域に広がりながら、外から見ても魅力的なまちになるよう、まちの魅力向上にもつながるようにしなければならない。また、未来を担う子どもたちが、枚方の文化の良さや芸術の高さを感じ取ることで、センターの存在や、まちそのものに対する誇りを持つようになることが大切である。

情報網が発達した現代においては、一地方から世界への発信が可能であり、文化芸術をきっかけに世界に発信できるようなシンボリックな取り組みを検討すべきである。その取り組みが実現できれば、枚方市が開かれたまちであることを発信し、全国や世界から注目を集めることでシビックプライドが醸成される。こうした取り組みには地域資源を活かすことも鍵となるので、枚方市にゆかりのある世界的なアーティストを核とした、枚方市にしかできない事業が望まれる。また、市民との重なりの部分を作ることも大切なので、裾野を広げる事業として、市民や若い世代が事業に参加しやすい若手芸術家のコンサートを開催するなどの工夫も必要である。枚方市は世界的ヴァイオリニストである五嶋みどり氏が生まれたまちである。仮に、氏が育てた多くの若手芸術家ととも

に、枚方市にしかできないプロジェクトが実現すれば、全国に発信できるような企画になるだろう。

#### **(地域への広がり)**

指定管理者には、館内に留まらずに地域とつながって循環を良くし、文化芸術の裾野を広げる事業展開をする視点も大切である。文化芸術の持つ力によって人々が出会い、思い出を共有し、お互いを理解することによってつながり、新しい絆が生まれるような取り組みを期待したい。

兵庫県立芸術文化センターのワンコインコンサートは、若手演奏家が大ホールで公演を行うもので、若手芸術家の育成にも役立つと同時に、最低限のチケット代で良いものを鑑賞していただく、普及型の事業にもなっている。また、平日の昼間に開催するため、公演に来られた方が周辺で食事や買い物をされ、地域への経済効果も大きい。平日の昼間だからこそ出かけやすい市民にとっては楽しみとなり、地域一帯に人が回遊し活性化につながるきっかけとなるので、こうした組み立てを参考にされたい。

地域との連携を図るうえで、施設前広場をまちづくりに活用することもポイントである。ジャンルに捉われず、自由な発想で多様な広場活用をして、市駅全体を回遊できる流れをつくることができれば、まちの魅力が向上する。市や駅前の事業者、指定管理者などが連携しながらいろいろな人と出会える場として文化芸術を広げ、形成するためには、地域ぐるみの委員会組織を作るのが良いと考えられる。なお、センターの運営そのものにとっても、駅からの動線を活用し、駅を利用する多くの人々に対して事業を発信することには大きなメリットがある。実行するためには市の関与や地元の事業者の協力が欠かせないので、地域ぐるみの実行委員会組織が有効に機能する。実行委員会を作ることを前提に、指定管理者から地域への広がりが期待できる提案があれば、実行に向けて議論する場を設けるとともに、評価の対象とするべきである。

#### **(事業者連携)**

事業者との連携として、スポンサーを募ることも大切である。ネーミングライツ以外に、小口の協賛制度を設けることや、個々の公演への協賛企業を募る方法もある。センターで実施する事業が地域の事業者から支えられていることは、まちの誇りにもつながるため、検討すべきである。

#### **(4) 専門的人材**

「計画」には、「拠点施設の運営や事業を支える専門性を有する人材の配置」が謳われている。

センターの運営には、施設の維持管理だけではなく、多種多様な自主事業の展開や、貸

館や事業実施における収益性の確保など、多角的な視点が必要となるので、専門的な人材を確保することが要となる。指定管理者の選定にあたっては、事業全体のプロデュースを行うアートマネジメント人材のほか、事業の企画・制作・運営の専門家、舞台の安全管理や技術面から演出を支える舞台技術の専門家、広報や営業の専門家など、プロフェッショナル人材の配置を求めることはもちろん、その実現性を見極め、適正に評価することが必要である。センター運営の特殊性を鑑みて、経済効率に偏ることなく、評価基準を作成されたい。

## おわりに

センターの整備は、枚方市が 20 年以上の歳月をかけて取り組み、この度、満を持して動き出したプロジェクトである。文化芸術は、魅力あるまちづくりに効果的なツールとなるだけでなく、人と人とのつながりを育み、多様性を受け入れる豊かな社会の実現にも寄与する。本審議会は、この施設を単なる貸施設に終わらせることなく、市の文化芸術の拠点施設として運営したいという市の強い意向を受けて検討を行ってきた。

市は、市民が優れた文化芸術に触れる機会を確保するため、4 人の文化芸術アドバイザーを設置するとともに、大阪フィルハーモニー交響楽団と連携協定を締結した。また、若手芸術家のアーティストバンクを設置し、小学校や福祉施設などへのアウトリーチや中学生を対象にしたオーケストラ鑑賞事業を行うなど、芸術家の育成と裾野の拡大にも取り組み始めている。

こうした取り組みが芽吹き、センターで大きく育つように、指定管理者の募集にあたっては、本提言を参考に指定管理者に求める役割を明確に示すとともに、市・市民の目線で評価できる仕組みをしっかりと構築し、より良い運営につながるよう努められたい。

また、文化芸術によるまちづくりは、指定管理者に全て委ねて実現できるものではなく、市、市民、芸術家、事業者等がそれぞれの責任を果たしてこそ実現するものであることを忘れず、枚方市の文化芸術を振興していただきたい。

枚方市文化芸術振興審議会の開催状況と主な審議内容

	開催日	審議内容
第1回	平成30年12月5日	1. 枚方市文化芸術振興計画の進捗状況について 2. 文化芸術施策の今後の展開について
第2回	平成31年 2月8日	1. 枚方市総合文化芸術センターの運営について (1) 指定管理について (2) 自主事業について (3) 学校との連携、社会包摂等について (4) 市民の活動支援・裾野の拡大、貸館事業等について (5) 専門的人材について
第3回	令和 元年 5月17日	1. 枚方市総合文化芸術センターの運営について 〔答申骨子案〕
第4回	令和 元年 7月10日	1. 枚方市総合文化芸術センターの運営について 〔答申案〕

枚方市文化芸術振興審議会委員一覧（委員は五十音順）

	氏名	所属・役職等	選出区分
会長	林 伸光	兵庫県立芸術文化センター ゼネラル マネージャー	専門的知識を有 する者
副会長	佐藤 友美子	追手門学院大学 地域創造学部 教授 成熟社会研究所所長	学識経験を有す る者
委員	大國 佐智代	小学校校長会 (香里小学校校長)	学識経験を有す る者
委員	小川 知子	地方独立行政法人大阪市博物館機構 大阪中之島美術館準備室 研究副主幹	専門的知識を有 する者
委員	木村 容千	北大阪商工会議所 専務理事	市長が適当と認 める者
委員	所 めぐみ	関西大学 人間健康学部 教授	学識経験を有す る者
委員	中川 美穂	枚方演奏家協会 会長	専門的知識を有 する者
委員	畑 景子	市民	公募による市民
委員	山内 佳代子	市民	公募による市民
委員	吉富 聡	株式会社ソウ・ツー 常務執行役員 不動産事業本部 本部長	市長が適当と認 める者