

制作型公演を組み立てから運営方法について

宮崎市民プラザ
企画係長 島井 康代

【要 約】

本研究においては、次年度から主体的な形へ変わる制作型公演の組み立て・運営方法の手法をテーマとし、自館の課題の把握と他館への聞き取り調査から考察を行ったものであり、次年度からの宮崎市民プラザ自主事業に活かす手法・視点が得られる結果となった。

はじめに

かつては、公立文化施設が行う自主事業¹は、出演料や交通費・舞台関係の運営費用等が全て込みでパッケージ化されたものを、一定の価格で文化芸術団体・制作会社等から買い取る「買取型公演」が中心であった。しかし近年では、自館の方針や個性を反映させ、地域資源を活用するなど企画から作り上げていく「制作型公演」を行う施設が増えている。

宮崎市民プラザ（以下、当館とする。）でも、自主事業のメインは制作型公演だが、実行委員会形式や文化芸術団体等へ委託して行うなど外部に依存した形が長年続いていた。次年度より、当館が主体的に企画制作する形へ移行予定だが、まだまだ専門性や企画制作力が不足している。

そこで制作型公演を行う上での課題や疑問・問題点を洗い出し、その結果を踏まえて他の文化施設へ聞き取り調査を行い、次年度からの企画制作業務に活かすことを目的とした。

第1章 自館の課題

まず、当館で制作型公演を行う上での課題や疑問・問題点を自主事業関係者間を出し、それらをまとめ、他館への質問事項を作成することにした。

制作型公演を文化施設で行う上での課題として、全国的に共通して挙げられるのが、職員の専門性と企画制作力の不足である。実際に全国の公立文化施設の中でも1割程の施設しか芸術に関する責任者（芸術監督・プロデューサー等）を置いておらず、確保が必要な専門的人材として「公演などの企画制作を行う人材」が最も多く挙げられている。²

¹ ここで言う自主事業は、行政が協定書に基づき実施を指示する事業に加え、指定管理者が独自に行うものではなく、本来の意味である「館主催の事業」という意味で使用する。

² 『令和4年度 劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査報告書』『館長・芸術監督等・職員の状況』『今後、確保が必要な専門的人材』より

これはまさに当館にも言えることで、これを踏まえて具体的に以下表1のような課題・疑問・問題点が挙げられた。

表1 挙げられた課題・疑問・問題点

自主事業の企画段階に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ● 今後主体的に自主事業を行うとなった時、どのような公演内容の選定・決定を行っていくか。 ● 他館がどのような制作型公演の形態を取っているのか、またその形態で困難に感じている部分を知りたい。また合わせて、制作型公演の成功例を聞きたい。
地元アーティストの発掘に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ● 当館では、予算の関係もあるが、地元アーティスト・文化芸術団体等（出身も含む）を多く起用している。しかし出演者の選定などは外部に依存していることが多いため、どのように地元アーティスト等を発掘しているのか知りたい。
財源・財務管理に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ● 入場料金の設定方法について、今までは企画制作側の意向であったり、公演ジャンル・出演者の知名度等を考慮して前例がある中で決めていたため、他館ではどのように設定しているのか知りたい。 ● 以前は当館でも助成金の利用を積極的に行っていた時期もあるが、書類作成の煩雑さや、大規模ホール向けの助成金が多いこと、1年以上前から内容や収支を固めなくてはいけないためスケジュール的に厳しいこと等から、ここ数年利用していない。他館ではどの程度利用頻度があるのか。 ● 年々指定管理料が減額する中で、財源確保をどうしていくか。利用料金制度導入のメリット・デメリットや、企業メセナの取り組みについて聞きたい。
業務負担軽減に関すること	<ul style="list-style-type: none"> ● 自主事業担当者が少ない中での業務負担軽減のため、自主事業業務の一部を民間業者へ委託している例があれば知りたい。

具体的に挙げられた課題を大きく4つに分けると、自主事業の企画段階に関すること、地元アーティストの発掘に関すること、財源・財務管理に関すること、業務負担軽減に関することであった。

企画段階に関することは、今まで外部に依存した形態を取っていたので課題として挙がるのは当然であり、ここが聴取のメインとなる。地元アーティストの発掘に関しても同じことが言えるが、地域によって実状が異なると思うので、聞いたことをそのまま実践とはいかないが、参考にできるのではないかと考えた。

財源・財務管理に関することは、今後重要な課題である。指定管理料は年々減額になっていき、将来的に増額する見込みは少ない。そのような中で、どのようにして質や回数を落とさずに事業を行って

いくか、利用料金制度の導入の是非についてや、補助金の利用とそのためにかかる業務量とのバランスが取れるのかという問題、また、企業の文化芸術活動に対する支援である「企業メセナ」の取り組みなど、財務管理に関しても考えていかななくてはならない状況にあるということが、疑問等を出していく中で実感できた。また当館の現状として、自主事業担当職員が2名と少ないため、業務量についてもキャパシティが小さくなるのは当然であり、無理のない働き方のため業務負担軽減という視点も常になくなくてはならないと感じた。

これら4つは独立した課題ではなく、一つを解決してもまた別の課題が関係してくる相互に絡み合ったものである。自館の課題でありながら、全国的に共通する文化施設が抱える問題ではないかとも推察する。

第2章 他館への聞き取り調査

前章で挙げた課題・疑問・問題点を質問形式にし、さらにその館独自の取り組みについての質問を付け足し、聞き取り用の調査項目を作成した（6頁資料参照）。

聞き取り調査を行うため、1) ホールの規模が当館と同規模であること、2) 制作型公演に力を入れていること（自主事業本数や内容から判断）、3) 企業メセナ等の取り組みを行っていることの3つを考慮して、2施設を選定した。

どちらも愛知県にある施設で、1つ目が、当館と同規模（425名収容）の音楽専用ホールを有し、年間30本以上の自主事業を行っている「岡崎市シビックセンター」である。子ども向けの参加創造型事業や、地元音楽家の支援・育成事業に力を入れているようだったため、選定した。2つ目が、当館より少し大きめのホール（796名収容）で演劇やコンサート、ダンスといった多様なジャンルの公演を行っている「穂の国とよはし芸術劇場 PLAT」で、劇場を運営している団体に多くの賛助会員がいるため、財源確保についても話を聞くことができると思い選んだ。

聞き取りを行った結果と考察・展望を以下に記す。

（1）自主事業の企画段階に関して

基本は当館と同じで各館や市の運営方針に則って事業内容を決定していた。形態として、一から館で企画し、出演者と直に交渉する形や、文化芸術団体等と共同で企画制作を行うものが多かった。しかし、普段から芸術団体等から売り込みがあり、提案のあった内容から検討したり、その団体等から公演プロデューサーを置いたりしていた。当館でも売り込みが全くないわけではないが、提案が多いのは買取型公演であり、芸術団体等からの提案数もかなり違っているようであった。他にも世界で活躍している地元出身のアーティストへ、帰国のタイミングで声をかける等積極的に働きかけていると聞いた。この結果から、普段から宮崎で活動している文化芸術団体等やアーティストと関係を築く必要があることが分かる。働く中で、文化施設の特性なのか教育館とは異なり、長い関係性を重視する体質を感じる。したがって自主事業担当の職員だけでなく、舞台職員等施設勤務歴の長い職員も一丸となり、関係性の活性化を図っていくべきだと考える。また宮崎出身のアーティスト等の動向を気にかけておくこともしていきたい。

（2）地元アーティストの発掘について

どちらの館でも苦勞していることが窺えた。これに関しては、やはり各専門分野のアーティスト等の力を借りる方向が当館の現状からもベストだと考えられる。次年度より計画中である「エキスパー

トパートナー制度」がこれに該当する。

また、今活動しているアーティストを起用するのではなく、高校生等の支援を通して将来活動するアーティストを育てる方向に舵を切っている事業もあった。公立の文化施設は「10年、20年後の地元が盛り上がるように」という視点を持った活動も重要であると感じた。

(3) 財源・財務管理に関して

まず、入場料の設定については、当館の考え方とさほど違いはなかった。公立の施設なのであまり高い価格設定はしておらず、東京の劇場等の価格に合わせることもしていなかった。入場料を上げることで採算を取るとするのは現実的に難しく、ここは当館も今まで通りで進めていきたい。

助成金については、金額の差はあれど申請できるものはしっかりと申請しているという印象であった。これは組織体制の違いもあるのではないかと思った。広報担当者を別に置いていたり、そもそもの事業担当人員が多いので、煩雑な申請・報告の事務作業が行えると推測できる。しかし当館でも、十分に収入が見込める事業以外などを精査した上で、可能なものは利用するという方向で考えたい。

利用料金制度については、まず全国的に見ても8割近い施設が制度を導入しており、当館は少数派である(図1)。メリットとして、職員のモチベーション向上や利用用途の範囲が広がるというものが挙がっていた。デメリットは共通して、特にコロナ禍等での収入減の際のリスクヘッジを上げており、指定管理者の負担が大きくなる面もあるとのことであった。将来的に当館も導入するという事になれば、さらに財務管理は難しくなっていくことが予想でき、正直メリットとデメリットのどちらが勝るか微妙なところだと考える。

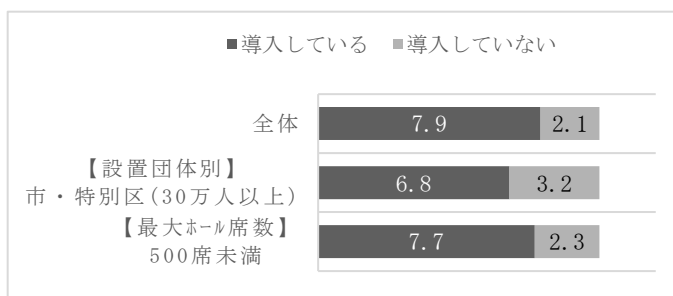


図1 利用料金制度導入状況
『令和4年度 劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査報告書』より一部抜粋)

企業メセナに関して、賛助会員を設けている施設では、法人等団体会員の募集は、関係のある会社への営業や、理事等の知り合いがいる場合は交渉してもらうなどの活動を行っていた。指定管理者である団体の発足時に多くの法人会員を獲得できており、近年は毎年継続のお願いが多くなっているとのことであった。また個人会員も募集しており、割合としてはこちらの方が多い。宮崎県は他都道府県に比べ、企業メセナの実績としてはかなり少ない県である(表2)。法人はその会社が扱うサービスの提供という支援も可能なため、金銭面だけでなくサービス支援という形も視野に入れて、賛助会員の試みは進めていきたい。

(4) 業務負担軽減に関して

どちらの施設も公演時の場内スタッフに関しては、アルバイトを雇用したり専門の会社へ委託をしていた。それ以外の業務については外部委託は行っていなかった。当館では、場内スタッフは企画係・総務係等総出で行っている。アルバイト等の当館ホールに慣れていないスタッフに比べ、職員が場内スタッフを務めることで、細やかなサービス提供やお客様に寄り

表2 企業メセナ実績状況
『2022年度メセナ活動実態調査報告書』より一部抜粋)

回答県	回答企業数	メセナ実施企業数
東京都	208	135
愛知県	30	18
福岡県	13	9
佐賀県	10	8
長崎県	0	0
熊本県	1	1
大分県	7	5
宮崎県	1	1
鹿児島県	2	2

添った温かな接客ができるというメリットもある。またアルバイト等を外部に委託するには費用もかかってくるため、現在の形で落ち着いている。業務負担軽減に関しては、業務の外部委託という方法ではなく、担当業務を個別に見直し効率的な形にシフトすることや、できる範囲で係を超えて協力する等のやり方を一旦は続けていくのが良いという結論に至った。加えて今年度は職員と共に公演時の場内スタッフとして、大学生等のボランティアに活動していただいたので、ボランティアの活用も有用であると考ええる。

おわりに

日常の業務を行っている中で、自館の課題や問題に関して明確に意識する機会は少ない。研究によって改めて課題等を認識できたことで、仕事に対して問題意識を持って取り組むことができる。また他館への聞き取り調査により、当館で出た課題や疑問を解消する手助けになる一方で、同じ課題を抱えているということも把握できた。当館の問題だけでなく、文化施設全体で考えていくべきことが浮き彫りになったのは意義深い。

この研究で得られた制作型公演の組み立てから運営方法の手法とそれに伴う考え方を、次年度からの宮崎市民プラザ自主事業に活かしていきたい。

参考文献・参考資料リスト

- 1) 清水裕之, 『公立文化施設の未来を描く 受動の場から提供主体への変貌に向けて』, 水曜社, 2022
- 2) ジョアン・シェフ・バーンスタイン, 『芸術の売り方 劇場を満員にするマーケティング』, 山本章子訳, 英治出版, 2007
- 3) 公益社団法人 全国公立文化施設協会, 『令和4年度 劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査報告書』, 2023
- 4) 『公益社団法人 企業メセナ協議会』, <https://www.mecenat.or.jp/ja/> (参照日: 2023/10/15)
- 5) 『一般財団法人 地域創造』, <https://www.jafra.or.jp> (参照日: 2023/12/2)

質問事項

下記の事項についてご教示賜りたいと存じます。よろしくお願いいたします。

質問事項
1 基本事項、財源等について
(1) 組織体制 ① 職員数 ② うち自主事業担当職員数 ③ 部署詳細
(2) 自主事業年間予算（平均）
(3) 財源 ※指定管理料の他にあればお教えてください。自主財源のみで実施している事業の有無も合わせてお伺いさせていただきます。
(4) 利用料金制度導入におけるメリット・デメリット
(5) ボランティア制度の有無 ① 活動内容 ② 自主事業への関り方 ③ 課題
2 自主事業について
(1) 年間自主事業本数（平均）
(2) 買取型・制作型の割合（平均）
(3) 公演ジャンル ※直近3年分程お教えてください。 例：音楽／演劇／伝統芸能／舞踊／映画 等の大枠と 詳細（演劇ならば 現代演劇／ミュージカル／人形劇／2.5次元 等）
(4) 公演内容の決定方法 ※市の文化振興方針等があれば、それらを考慮して決定しているかもお教えてください。
(5) 制作型公演の形態 例：一から館で企画、出演者と直に交渉／自館にジャンル専門のプロデューサー所属／企画制作を文化芸術団体等へ委託／実行委員会形式
(6) (5)の形態で難しいと感じている点
(7) 制作型公演の成功例
(8) 地元アーティスト起用や地域の文化資源活用等に力を入れているか
(9) 入場料金の設定方法
(10) 自主事業業務（一部）の民間業者委託例の有無
(11) 助成金利用事業開催の有無
(12) 自主事業の実施・運営上の課題
(13) 地元音楽家支援・育成事業について 演奏家（特に若手の）はどのように選出しているか。
3 賛助会員について
(1) 会員数（各会員）
(2) 会員募集方法
(3) 会費は自主事業財源にどの程度利用しているか（年間）