

管理運営について

1 運営組織の考え方

(1) 運営方式の考え方

ア 管理運営手法

現在、地方自治法では、公の施設である公立文化施設の管理運営は、「指定管理者」に管理を行わせることができるとされている。(地方自治法第244条の2)

また、PFI法(民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律)では、「民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用した公共施設等の整備等の促進を図るための措置を講ずる(PFI法第1条)」と規定されている。ここで言う整備等とは「公共施設等の建設、製造、改修、維持管理若しくは運営又はこれらに関する企画をいい、国民に対するサービスの提供を含む。(PFI法第2条第2項)」とされている。

今後、それぞれのメリット・デメリットを精査し、新しい文化芸術施設の運営母体として適切な管理運営の方向性を定める。

【管理運営手法比較】

直営	<p>施設の設置者である自治体が、直接的に管理運営を担う。</p> <p>直営方式の利点は、県の文化振興に関する理念や方針を組織内で一貫して実現できる点にある。</p> <p>しかし、劇場運営には専門性や柔軟な対応が求められるため、全ての業務を自治体職員のみで担うことは現実的ではない。そのため、専門的な業務を外部に委託する事例が多く見られる。</p> <p>直営の場合、専門性の確保や、夜間や土日祝日など不規則な勤務形態への対応、利用者の多様なニーズに応えるためのサービス提供のあり方などが課題となる。</p>
指定管理者	<p>多様化するニーズに、より効果的に応えることを目的として、民間の専門的なノウハウを活用したサービスの向上や経費の縮減を図る制度である。</p> <p>これまで公共的な団体等に限定されていた公の施設の管理運営を、公益財団法人や民間企業など、幅広い団体が担うことができる。専門的な知見を持つ組織が運営を担うことで、質の高いサービスやホスピタリティの提供、専門性の確保が期待できる。</p>

	一方で、指定期間が定められた期間に限定されるため、数年ごとに管理運営者が変わる可能性があり、事業や運営の継続性をどのように確保していくか、という点が課題となる。
PFI	PFI法に基づき、民間事業者が公共的施設の整備と併せて管理運営を行うスキーム。事業方式として、BOT方式、BOO方式などがある。指定管理よりも範囲が広範で、長期契約（10～30年程度）を前提に、施設の建設、資金調達、運営まで民間が一体的に担う。
コンセッション方式	2011年の法改正で導入された「公共施設等運営権制度（PFI法第22条以下）」で施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する制度が整備された。PFIの方式の一つとなっている。

（2）運営組織の考え方による

神奈川県の新たな文化芸術拠点として、県民が文化芸術に親しみ、多様な事業を継続して展開するためには、高い専門性ときめ細やかなホスピタリティ求められる。

それに対応するため、運営、企画制作、舞台技術といった各分野において、高い専門性を持つ人材を確保し、その能力を最大限に発揮できる体制と環境を整えていく。

また、単に専門的な人材を配置するだけではなく、労務環境を整えることで、職員が意欲的かつ継続的に勤務できる環境と運営体制を構築する。

（3）必要な職能

新しい県民ホールの多様な事業活動を推進するためには、多岐にわたる専門的な職能を持つ人材の配置が不可欠となる。

施設の運営基盤として、一般的な総務、事業、舞台技術といった専門人材を確保することに加え、今後は情報化や多様な時代のニーズに対応するための新たな職能についても検討を進める必要がある。例えば、web広報や集客戦略を担うマーケティング担当、日々進化する映像表現やコンテンツ制作に対応する映像制作担当、新しい鑑賞機会を提供するライブ配信担当といった、デジタル分野に対応できる人材の配置が求められる。

さらに、ホールの持続可能性と運営の安定化を高めるため、多様な方法で財源を確保する役割を担うファンドレイザー、ホールの活動をデータに基づいて検証し運営の最適化を図る情報分析担当、共生社会の実現に向けた事業と施設の改善を推進するアクセシビリティ・コーディネーターなど、現時点では全国的に劇場への配置が十分ではない専門職能についても、その配置を積極的に検討していく。

また、最新のテクノロジーによる業務の効率化を進めるほか、誰もが働きやすく多様な人々が運営に携わる施設を目指すこととし、障がい者の雇用の創出を検討する。

さらに、労働時間の適正化や専門性の向上のための支援など、職員の専門性とモチベーションを保つための方策を検討する。

【各職能の業務内容】

業務内容	
統括責任者	施設の総責任者
総務	総務部門責任者、経理担当、庶務担当、施設管理担当 など
事業	事業部門責任者、施設利用担当、制作担当、学芸担当、調査・研究担当、情報発信担当、営業担当、広報担当、ファンドレイジング担当、デジタルコンテンツ担当 など
舞台技術	責任者、舞台機構担当、照明担当、音響担当、映像担当、ギャラリー担当、製作工房担当（作品創造時の製作物マネジメント含）など

【職員の労務環境への配慮】

○適正な労働環境の整備

劇場・ホール運営は開館時間が長く、且つ公演時間や設営作業などで不規則な勤務になることが想定される。職員の心身の健康を保ち、長期的なキャリア形成を可能にするために柔軟で持続可能な労働環境を整えることに留意する。

（例：勤務時間の適正化、個人に対する評価制度の導入、福利厚生の充実）

○専門性の向上とキャリア支援

職員のスキルアップのため、個々の専門性を高め、モチベーションを維持するための積極的な支援を行う。

（例：研修制度の構築、資格取得への支援、他館を含めた職員交流の機会提供）

○多様性と協調性の尊重

様々な背景を持つ職員が、互いに尊重し、協力し合う風土を醸成する。

（例：多様な働き方の推進、ハラスメント対策の徹底）

2 県立文化施設との連携と役割分担

神奈川県には県民ホールに加え、K A A T神奈川芸術劇場、神奈川県立音楽堂、神奈川県立青少年センター、かながわアートホールの5つの県立文化施設がある。

これらの施設のそれぞれの特性と歴史を活かし、県民ホール単独ではなく、それぞれの施設が得意な事業分野を重点的に担うことで、県全体の効率的かつ多角的な文化振興を図っていく。

【新しいホールの役割分担例】

施設名	主な役割	事業の棲み分け
新県民ホール	<p><u>県の総合的な文化芸術の拠点施設</u></p> <p>県民への質の高い芸術鑑賞機会の提供と県民の文化芸術活動の充実。</p>	<p>(ホール1)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ グランドオペラ、バレエ、フルオーケストラ、ポップス公演等による大規模な舞台芸術公演 <p>(ホール2)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 文化芸術団体による発表など県民の多様な文化芸術活動 <p>(ギャラリー)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 美術品の巡回展等による展示 ・ 文化芸術団体による発表など県民の多様な文化芸術活動
K A A T 神奈川芸術劇場	<p><u>舞台芸術の創造と発信における専門施設</u></p>	<p>(ホール)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プロによる演劇、ダンス、ミュージカルなどの創造と発信 ・ 大規模な団体との提携による、数カ月単位のロングラン公演 <p>(スタジオ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 主催事業における演劇等の創造と発信
神奈川県立音楽堂	<p><u>音楽ホールとしての専門施設</u></p>	<p>(ホール)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ クラシック音楽を中心とした、高い音響特性を活かした公演 ・ 古楽・邦楽など多様な音楽ジャンルへの取組 ・ 音楽堂の建物自体が持つ歴史的・文化的価値の維持と活用
神奈川県立青少年センター	<p><u>青少年育成における拠点施設</u></p>	<p>(ホール)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 教育機関の発表や大会、研修など、教育や学びに直結した活動 ・ 伝統芸能等の公演 <p>(スタジオ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 青少年による劇団等の自主的な創作・発表の場
アートホール	<p><u>神奈川フィルハーモニー管弦楽団の活動拠点施設</u></p>	<p>(ホール)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 神奈川フィルハーモニー管弦楽団のリハーサル <p>(練習室)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 県民の練習等

3 自主事業と貸館事業

新たな県民ホールで展開する事業は、大きく「自主事業」と「貸館事業」の2つがあり、この2つの事業は、ホールの理念を実現するために共に重要な取組みとなる。

自主事業は、県民ホールの基本理念を達成するために、基本方針に基づいて行われる事業である。これには、鑑賞型の事業のほか、ホールが自ら企画・制作し、理念を広く社会に浸透させていくために意義のある事業がある。具体的には、共生社会の実現に貢献する事業や、将来的な人材の育成といった、すぐには効果が出ないかもしれないが、長期的な視点に立った有意義な取組がここに含まれる。

また、県民ホールの休館中は、県域でのアウトリーチ事業を複数年に渡り展開していくこととなる。新県民ホールでは、自主事業の中で、構築した県内市町村とのネットワークを活用した芸術作品の共同制作や、人材交流などを継続して行っていく。

一方、貸館事業は、ホール、ギャラリー、諸室などを広く県民や文化芸術団体、プロモーター等に貸し出す事業である。この事業は、一般のプロモーターや県の文化芸術団体等へ貸し出す一般貸館に加え、世界的水準の大規模な催しなど対して特別に利用機会を確保する特例利用枠を設けることも含む。貸館事業を通じて、県民に幅広いジャンルの演目や展示の鑑賞機会を提供することができる。

4 運営経費見込み

(1) 収支の考え方

新たな県民ホールが、神奈川県の文化芸術の拠点施設として継続的に文化活動を行うためには、一定額の経費の支出が必要である。

全国の公立文化施設においては、事業収入や貸館収入は一般的に収入全体の20%から30%となっており、現状の公立文化施設においては、一般財源または指定管理料等として、公的資金の投入を行うのが一般的となっている。

ただし、県の財政的な負担を軽減するために、施設整備及び管理運営の両面から積極的に経費節減を図ることや、助成金や協賛金などの外部資金の獲得を積極的に図っていく。

【一般的なホール施設の収支項目】

収入	事業収入	事業における入場料収入や参加費など
	使用料収入	施設提供における施設使用料や付帯設備の使用料など
	補助金・助成金等	事業や活動に対して、公的機関や企業からの補助金や助成金など
	その他	チケット販売委託による収入や自動販売機による収入など
支出	事業費	県民ホールが主催する事業に係る経費
	人件費	県民ホールを管理・運営していくための職員に対する経費
	維持管理費	設備メンテナンス、清掃、警備、舞台及びギャラリーの設備保守点検等に係る経費 水道光熱費
	事務費	各種機器のリース代や消耗品費、保険等運営業務に必要となる経費
	その他	共益費等

公立文化施設の管理運営に関する収支項目のイメージを示すと次のとおり。支出に対して収入が少ない。足りない部分については、文化芸術が人間に生きる喜びを与え、人間相互の連帯感を生み出し、共に生きる社会の基盤を形成するものであることを鑑み、設置自治体が支出していることが一般的である。

【収支項目のイメージ】

収入	事業収入	設置自治体の負担	
	使用料収入		
	補助金・助成金等の収入		
	その他の収入		
支出	事業費、人件費、維持管理費 など		

【(参考) 令和6年度神奈川県民ホール収支】

収入	施設維持管理業務	約 2,78 億円
	文化事業	約 1.05 億円
	指定管理料収入	約 6.28 億円
	その他	約 0.78 億円
	収入合計	約 10.89 億円
支出	施設維持管理業務	約 8.38 億円
	文化事業	約 2.14 億円
	その他	約 0.02 億円
	繰越金等	約 0.35 億円
	支出合計	約 10.89 億円

※2024年度（令和6年度）神奈川県民ホール年報より

【財政的な負担軽減への方策例】

施設整備における経費縮減	<ul style="list-style-type: none">長寿命化や耐久性に考慮した建材や機器等の導入によって修繕及び更新のコストを軽減する計画的な維持管理を行うため、設計段階から過度な設備を導入しないなどコスト管理を考慮する
管理運営における経費縮減	<ul style="list-style-type: none">積極的な誘致・営業活動を行い収益率を高める効率的な運営を行うことで経費削減を図る
助成金や外部資金等における資金獲得	<ul style="list-style-type: none">公的機関や民間企業から助成金、協賛金などの獲得を図るカフェ、レストラン、売店（物販）等における収入を図る（目的外使用との整合性を図ることが必要）
その他の収入	<ul style="list-style-type: none">企業等とのネーミングライツの実施スポンサー制度、有料会員制度などの設定

5 管理運営における考慮事項

（1）管理運営ルールの考え方

施設の管理運営は、職員の専門性を高め、利用者の利便性及び公平性を確保するとともに、基本理念、基本方針、運営基本方針の実現のために必要と考えられる柔軟な対応を行うこととし、その適切なバランスを検討する。

（例）

- 施設利用における利便性の向上

- ・公平な施設の利用機会の確保
- ・県民の文化芸術活動の充実
- ・世界水準の大規模なイベントや公演、全国規模の催し等に対応するための特例予約
- ・基本理念、基本方針、運営基本方針の実現のために、重要と考えられる公演等の利用調整
- ・デジタル技術を活用した手続き等、事務作業の効率化
- ・適切な労務環境の確保 など

（2）危機管理の考え方

県民ホールは、年齢、性別、国籍、障がいの有無に関わらず多様な人々が訪れる施設となるため、ロビー空間、舞台、客席、展示室、バックヤードなどそれぞれについて危機管理が必要となる。危機管理の考え方や対策について検討する必要がある。

【危機管理における検討項目例】

ア 施設と設備の安全性確保

建築物としての耐震性・耐火性の確保に加え、舞台機構、電気設備、空調システムなどの老朽化対策や定期的な点検体制を確立する。

イ 運営上の安全対策

混雑時の動線管理、避難経路の明確化、AED や救護室の設置、防犯カメラや警備体制の強化など、平時からの対策を検討する。

ウ 役割分担と行動マニュアルの策定

緊急時に何をすべきか明確な役割を定め、具体的な行動指針を記したマニュアルを作成する。

エ 避難誘導と安全確保

特に、障がい者や高齢者、外国語を話す利用者へ配慮した情報伝達の仕組みを構築するなど避難誘導方法を検討・訓練する。

オ 迅速な情報共有と連携

警察、消防、医療機関、近隣の商業施設など、関係機関との連携体制を構築し、緊急時の円滑な情報共有と相互支援を想定する。

（3）防災への取組み

神奈川県民ホールは公の施設として文化芸術の拠点であると同時に、近隣地域の安全を守るために防災機能を担う。災害発生時には、近隣住民や来館者が一時的に身を守り、安心して過ごせる空間としての役割を果たすことを目指す。

ホール設計時には、将来的な防災機能を考慮した設備の導入を検討する。例えば、日常は屋外ベンチとして利用しながら災害時には仮設トイレとして機能する防災トイレや、非常時に飲料水として活用できる耐震性の貯水槽、その他非常用電源の設置などが挙げられる。

また、有事の際に迅速かつ適切に対応できるよう、避難訓練の実施や定期的な設備メンテナンス、保守点検を適切に実施する。

（4）パイプオルガンの継承に向けた検討

県民ホールの小ホールには、日本の公立文化施設に最初に設置されたとされる、歴史あるパイプオルガンがある。新たなホールの整備にあたり、この貴重な文化遺産を何らかの方法で次世代へと継承していくことを検討する必要がある。

今後の検討の方向性として、パイプオルガンの継承は不可欠であると考える。しかし、新県民ホールのホールにパイプオルガンを再設置する場合、ホールの機能が限定され、県民利用を想定した多目的での活用や、多様な文化芸術活動の場となることが難しくなる可能性がある。

パイプオルガンを継承するための一つの選択肢として、誰もが気軽に立ち寄れるパブリックスペースへの設置を視野に入れて検討していく。これにより、より多くの県民が豊かな音色を身近に感じられる機会を創出する。

これらの検討は、専門的な知見が不可欠となるため、今後、専門家や関係者と協議するなど具体的な検討を進めていく。