

I. 公立ホールにおけるネットワーク活動の現状と課題

I. 公立ホールにおけるネットワーク活動の現状と課題

公立ホール・劇場におけるネットワーク活動の現状を把握するため、全国の公立ホール・劇場を対象にアンケート調査を実施した。アンケート調査の対象抽出に際しては、全国の広域市町村圏(338)および大都市周辺地域広域行政圏(24)の中心となる市町村に立地する公立ホール362館に、都道府県立ホール、東京都内ホール、事前にネットワーク活動の実施に関する情報を得ていたホール等を加え、合計478に対して調査を実施した。

また、各ネットワーク活動の状況をより詳細に把握するため、アンケート調査の結果を参考に、特徴的な活動の見られる事例についてヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査の対象については、ホールの立地条件、活動の範囲や規模、ジャンル等を勘案し、以下の5事例を抽出した。

- シアターネットかんげき | 北海道地域における演劇公演を対象にしたネットワーク活動。平成8年10月発足。
- 富山県文化ホールネットワーク公演事業 | 富山県公立文化施設協議会の活動の一環として、県内の公立ホールにおける公演の共同開催を目的にして、平成8年度に発足した事業。
- 類似ホール企画連絡会議 | 全国規模のネットワーク組織で、自主事業公演の共同企画・制作を目指す。平成8年7月発足。
- 南河内文化会館連絡協議会 | 大阪南河内地区にある公立ホールのネットワークで、リレーイベント「南河内歴史発見ショー」を共同開催。平成4年4月発足。
- C-WAVE ネットワーク協議会 | 東九州(大分県、宮崎県、鹿児島県)のホール10館のネットワーク。平成5年4月発足。

本章では、以上のアンケート調査およびヒアリング調査の結果をもとに、わが国の公立ホール・劇場におけるネットワーク活動の現状と課題について述べることとする。

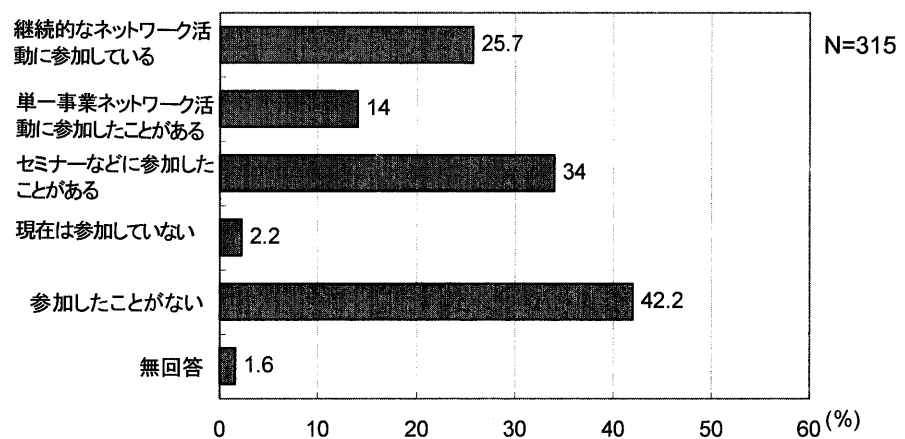
なお、ネットワーク活動の定義づけについてはさまざまな捉えかたが可能であるが、本調査では、複数のホールが継続的に共同で公演の企画制作を行うもの、共同で公演を招聘するもの、共同の情報提供事業、セミナー・研修などの教育普及事業、あるいは以上を単一事業として共同で実施するもの、ネットワーク組織が開催するセミナー・研修などの事業に対して受動的に参加するもの等、“ネットワーク活動”の現状を幅広く把握するため、なるべく広義に捉えることとした。

1. 公立ホールのネットワーク活動への参加状況

(1) 参加しているホール

- アンケート調査は、先述のとおり 478 の公立ホールを対象に実施し、315 ホールからの回答を得た(回収率 65.9%)。うち、「継続的ネットワーク活動へ参加している」または「単一事業のネットワーク活動を実施したことがある」と回答したホールは 109 件(39.7%)で、単一事業のみの参加が 29 ホール、継続的なネットワーク活動への参加もしくは継続的なネットワーク活動と単一事業のネットワーク活動双方への参加が 80 ホールとなっている。この 109 ホールから回答のあったネットワーク活動数は、継続的な活動が 118、単一事業が 47 で、総数 165 活動。
- このうち、具体的な活動内容について回答のあったものは 145 件であったが、この中には 13 ホールから回答のあった全国公立文化施設協会など重複している活動も含まれているため、重複回答分を除くと、90 件となる。
- また、公立ホールがネットワークを組んで主催するセミナー・研修・シンポジウム等への参加経験については、34.0%にあたる 107 館が「ある」と回答している。
- 逆に、全体の42.2%にあたる140のホールでは「現在ネットワークに参加していない」と回答しており、約4割のホールでは、関心の有無にかかわらずネットワーク活動への具体的な参加には至っていない。
- なお、ネットワーク活動に参加しているホールには、①比較的大都市に立地(人口 30 万人以上)している、②開館 5 年程度以内で比較的新しい、③ホールの座席数が多い、④職員数が比較的多いなどの特徴が見られる。

図表 I-1 ネットワーク活動への参加状況 (複数回答)

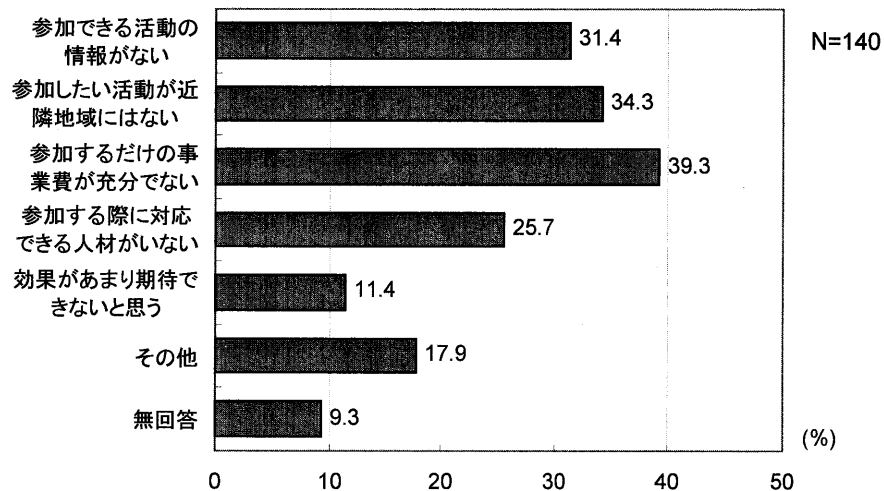


- 以下では、設問に応じて回答のあった 145 件あるいは実際の活動数 90 件を母数として分析を行う。

(2) 参加していないホール

- アンケート調査において「ネットワーク活動に参加していない」と回答のあった140館にその理由を聞いたところ、「ネットワークに参加するだけの事業費が充分でない」(39.3%)、「参加したいネットワーク活動が近隣地域では行われていない」(34.3%)、「参加できるネットワーク活動の情報がない」(31.4%)が上位を占めており、いずれのネットワーク活動そのものには関心があるものの、対応する体制の整備や情報収集が進んでいないという状況もうかがえる。

図表 I-2 ネットワーク活動へ参加していない理由（複数回答）



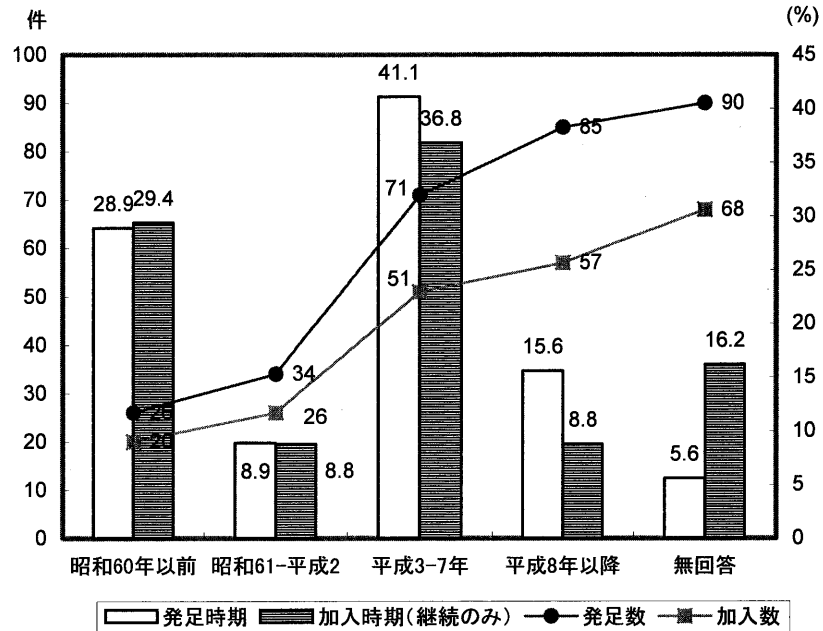
2. ネットワーク活動の概要

(1) 発足・加入時期

- アンケート調査で抽出された90事例のうち、41.1%にあたる37件が「平成3年～7年」、15.6%にあたる14件が「平成8年以降」に発足しており、半数以上が活動実績5年以内の比較的新しい活動となっている。
- ネットワーク活動の発足時期は、1980年代後半以降になって各地で公立ホール・劇場の建設ラッシュがあったことと無関係ではなく、ホール開館後に直面することとなった情報や企画ノウハウの必要性、コウトダウン、近隣ホール間での企画バッティングの防止など、新設ホールが抱える運営上の諸問題に対応する形で発生してきた活動であると言える。

- ネットワーク活動への加入時期も、発足時期とほぼ同様のケースが多く、アンケート調査でも41.5%が「平成3年～7年」、7.7%が「平成8年以降」と半数近くが活動を始めて5年以内である。

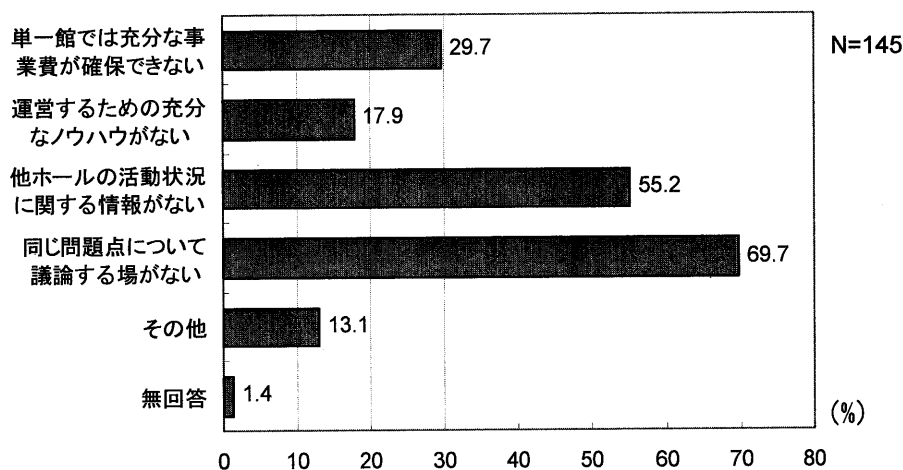
図表I-3 ネットワーク活動の発足時期と加入時期



(2) 活動の背景

- ネットワーク活動が発足した背景をみると、「公立ホールの運営担当者同士が、同じ課題や問題点について議論する場がない」が69.7% (101件)、「他の公立ホールの活動状況に関する情報がない」が55.2% (80件)と、二大要素となっている。
- 公立ホール・劇場が急増し、各地方での専門的人材やノウハウが不十分な環境のなかで、類似した環境に置かれている個人の“人的交流”や“情報交換”を求めてネットワーク活動が始まっている状況がうかがえる。
- また、「単一ホールで公演の企画・制作(招聘を含む)を実施するための十分な事業費が確保できない」も29.2% (43件)あり、運営予算の不足もネットワークを組織する背景として無視できない要素になっていることも見て取れる。
- ヒアリング調査を実施した事例のうち、北海道の「シアターネットかんげき」や九州の「C-WAVE ネットワーク協議会」など、首都圏から距離的に遠いという地理的条件を抱えている地域では、芸術団体・芸術家の多くが首都圏を拠点に活動していることから、当該地域まで公演を招聘する際の交通費を共同で負担することでコスト削減に繋げる必要があったことが、ネットワーク発足のうえで極めて重要な要素になっている。

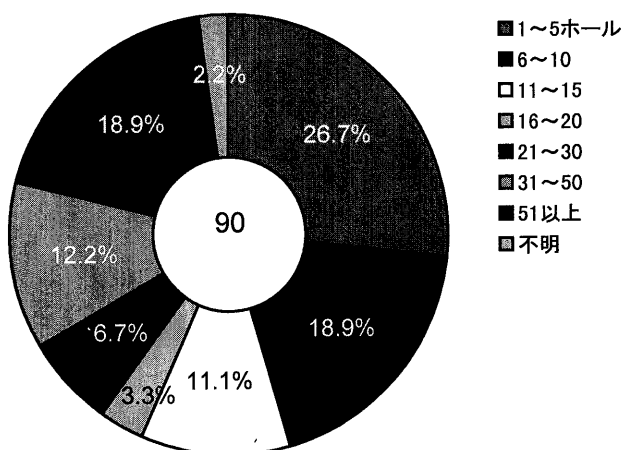
図表 I-4 ネットワーク活動の背景（複数回答）



(3) ネットワーク活動のメンバー構成、メンバー数

- アンケート調査結果にみられた 90 事例のうち 97.8%の活動では、「公立ホール・劇場」がメンバーとなっており、約 2 割にあたる 20 件では「地方公共団体」もメンバーとなっている。「民間芸術団体」や「民間ホール」が会員になっている事例は、各々7件ずつと少ない。
- ネットワーク活動の規模を参加ホール数で見ると、「1～5 ホール」が 26.7% (24 件)と最も多く、「6～10 ホール」が 18.9% (17 件)と次に続いている。一方、「51 ホール以上」も 18.9% (17 件)ある。

図表 I-5 ネットワーク活動への参加メンバー数



- この結果から、公立ホールのネットワーク活動は、10 ホール以下の少数ホールによって構成される活動 (45.6%) と、公立文化施設協議会に代表されるような

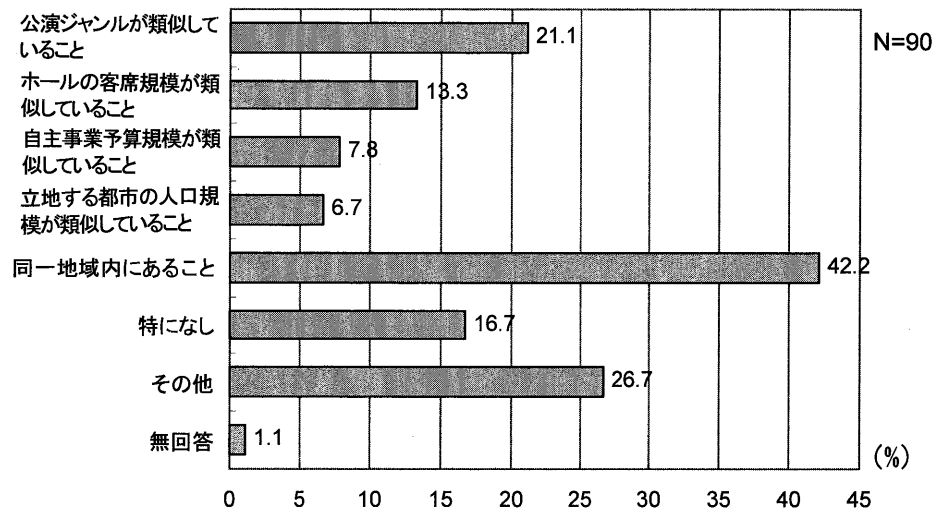
包括的に多数のメンバー(31 ホール以上のメンバー)を抱える活動(31.2%)とに大別することができる。

- 緊密な情報交換、具体的な公演の共同企画・制作を実施するためには、連絡調整や巡回公演時に融通のききやすい適当なメンバー数があり、一方、公立ホールの活動を大きな枠で把握しておくためには連絡網・住所録的な役割も含めた大規模なネットワーク活動となり、活動の目的や内容にあわせてメンバー構成やメンバー数は自ずと決まってくるのであろう。

(4) ネットワーク活動への参加条件・範囲

- ネットワーク活動への参加条件では、「同一地域内にあること」が 42.2% (38 件)と、地域的な結びつきによるネットワーク活動が最も多くなっている。次いで「公演ジャンルが類似していること」が 21.2% (19 件)、「特になし」が 16.7% (15 件)、「ホールの客席規模が類似していること」が 13.3% (12 件)と続いている。

図表 I-6 ネットワーク活動への参加条件 (複数回答)

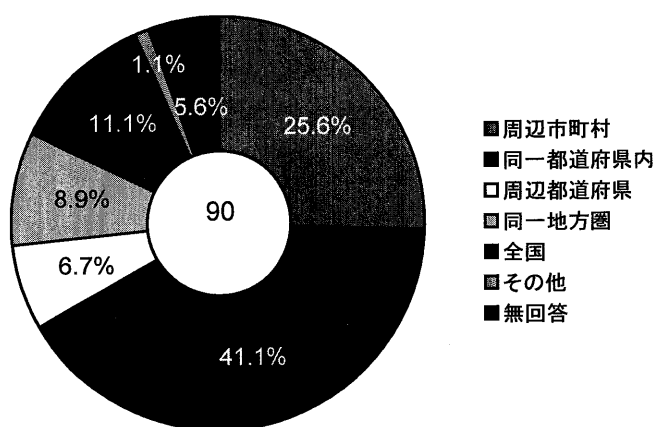


- ホールの企画の方向性や劇場機構などよりもむしろ、同一都道府県内、同一圏域内などの地域的な結びつきがあることが、ネットワーク構成の主要な条件になっていることがわかるが、「その他」という回答のなかには「担当者に熱意があること」や「担当者に責任と権限があること」など実際に活動する担当者に対して具体的な条件を提示している事例や、「ホール間の距離が適当にあること」といったマーケット的な発想による条件設定がなされているものも見られた。
- ネットワーク活動の地域的な範囲については、「同一都道府県内」が 41.1%(37 件)と最も多く、次いで「周辺市町村」が 25.6%(23 件)で、両者をあわせると全体の約三分の二にのぼる。
- また、近隣の数県にまたがっている広域でのネットワーク活動もみられる。具体的には、「近隣館情報交換会」(群馬県・栃木県)、「道楽見聞録ご近所寄合」(群馬県・埼玉県)、「都市間文化ネットワーク協議会」(中部)、「近畿公立文化

施設自主事業研究会」(近畿)、「関西クラシック音楽ネットワーク」(近畿)、「C-WAVE ネットワーク協議会」(東九州)の 6 事例および各地区別の公立文化施設協議会(全国 7 地区)がこれにあたる。

- 一方、全国的な範囲での活動は 11.1% (10 件)となっている。具体的な事例としては、「全国公立文化施設協会」のほかに「全国ホール協会」、「全国音楽ホールネットワーク協議会」、「音楽公演共同招聘ネットワークグループ」、「公立ホールネットワーク事業 音楽祭」、「全国公立人形劇場等連絡会」、「多面舞台劇場連絡協議会」、「類似ホール企画連絡会議」、「大都市文化振興財団等連絡会」が全国規模の活動を実施している。

図表 I-7 ネットワーク活動の範囲



3. ネットワーク活動の内容

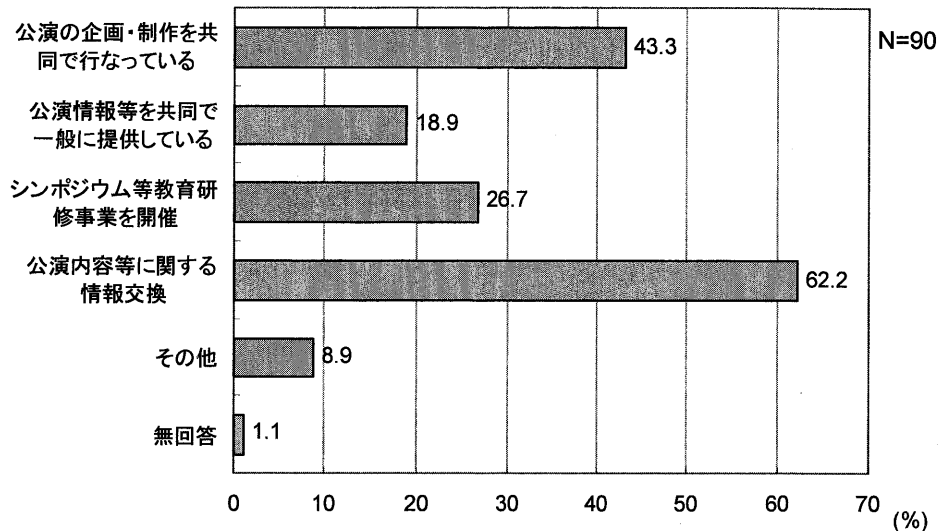
(1) 活動内容

- 90 事例のネットワーク活動の具体的な内容をみると、「会員ホールの運営や公演内容等に関する情報交換を行っている」が 62.2% (56 件)と最も多いが、「公演の企画・制作(招聘を含む)を共同で行っている」も 43.3% (39 件)と比較的割合が高くなっている。
- つづいて「シンポジウム等教育研修事業を共同で開催している」が 26.7% (24 件)、「会員ホールの施設概要や公演情報などを共同で市民向けに提供している」とした共同広報活動は 18.7% (17 件)となっている。

① 公演の企画・制作(招聘を含む)を共同実施

- 公演の共同企画・制作を行っている事例では、昭和 61 年以降に開館した比較的新しいホール、公演ジャンルが特化されている専用ホールが多く、また地域別では、北海道・東北(62.5%)、北陸(66.7%)、中国(60.0%)でより活発に行われているという特徴がみられる。

図表 I-8 ネットワーク活動の具体的な内容（複数回答）



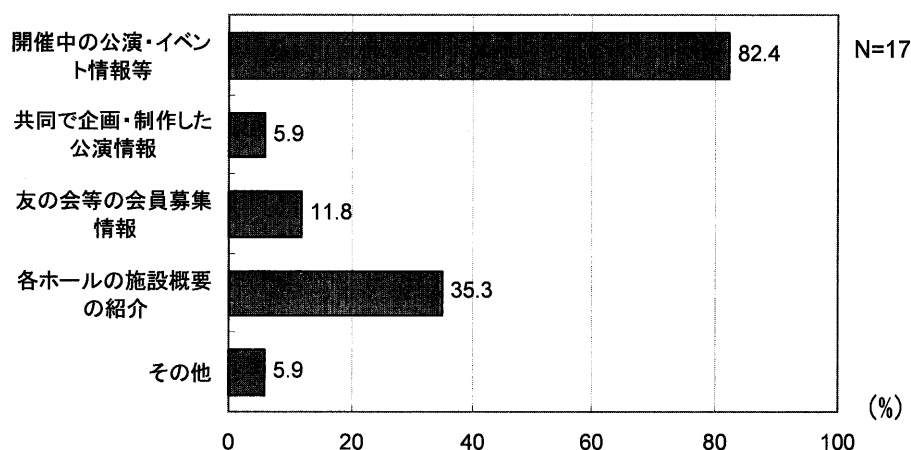
- またネットワーク活動の背景からみると、「単一館では公演の企画・制作（招聘を含む）のための十分な事業費が確保できない」と回答した館の 74.1%、「ホール内にコンサートや演劇等を運営するためのノウハウがない」と回答した館の 81.8%がネットワーク活動において公演の共同企画・制作を行っているという結果が出ている。
- ネットワーク活動への参加条件別では、公演ジャンル、ホールの客席規模、自主事業の予算規模が類似していることを条件にしている活動で、公演の共同企画・制作（招聘を含む）を実施している割合が高くなっている。
- ヒアリング調査を実施した事例では、「シアターネットかんげき」、「富山県文化ホールネットワーク公演事業」、「南河内文化会館連絡協議会」、「C-WAVE ネットワーク協議会」のいずれも、公演の共同企画・制作（招聘を含む）がネットワーク活動の中心的な事業となっている。
- 「類似ホール企画連絡会議」では、平成 8 年 7 月に第一回連絡会議が開催されて以来 3 回の会議で参加各館の情報交換をしており、具体的な共同企画・制作を計画中である。このケースでは、参加各ホールがすでに企画・制作ノウハウや経験を有しており、共同招聘についても、海外オーケストラやアーティストなどと直接交渉して行い、全国の各メンバー館を巡回させるという極めて活動範囲・規模の大きいネットワークであるといえる。

② 公演情報等の共同提供

- 「会員ホールの施設概要や公演情報などを共同で市民向けに提供している」17 件のネットワーク活動について、その情報発信の具体的な内容を聞いたところ、「各ホールで開催中の公演・イベント情報、チケット販売状況」が 82.4%（14 件）と圧倒的に多くなっている。逆に「ネットワーク館が共同で企

画・制作した公演情報」は5.9%(1件)と少ないが、これは、共同で情報発信をしている事例が、必ずしも公演の共同企画・制作を行なっているわけではないためであろう。

図表 I-9 情報発信する具体的な内容 (複数回答)



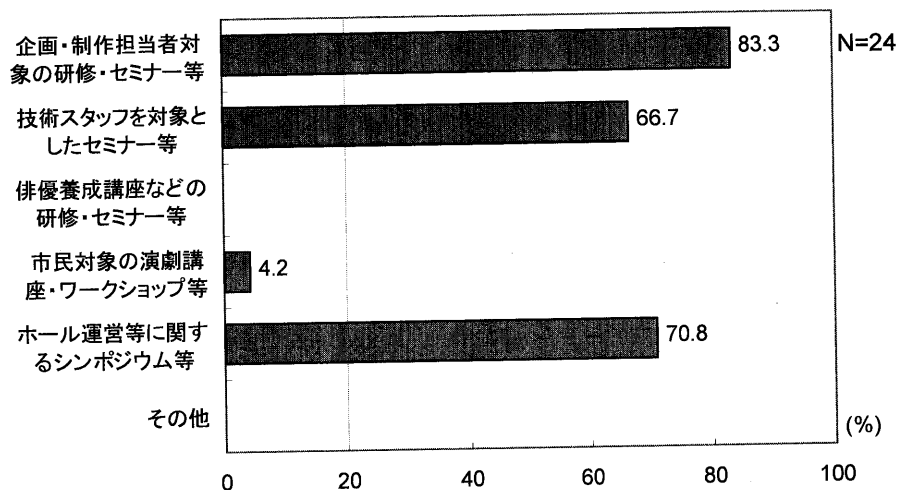
- アンケート調査からは、東京都の武蔵村山市民会館、昭島市民会館、福生市民会館、瑞穂ビューパークスカイホールの四館が発行する共同情報誌「CUE」や、静岡県の中遠公立文化施設協議会が年3回発行する共同情報誌、富山県の小杉町文化ホール、福野町文化創造センター、クロスランドおやべ、砺波市文化会館が共同で実施する「富山4館ネット FM 番組共同制作」(FMとやま「おいでよ! 館'館'(ガンガン))」などの事例が見られた。
- また、埼玉県の「彩の国情報ネットワーク」では、県と市町村および県内の文化施設をデジタル公衆網で結び、行政情報や文化・県民活動情報の提供・収集を行なっている。

③ シンポジウム等教育研修事業を開催

- 「ホール運営や文化行政に関する研修やシンポジウム等の教育研修事業を開催している」と回答のあった24件のネットワーク活動の内容を見てみると、「ホール・劇場の企画・制作担当者を対象とした研修・セミナー等」が83.3%(20件)、「ホール・劇場の技術スタッフを対象とした研修・セミナー等」が66.7%(16件)と、ホール運営担当者を対象にした教育研修事業が中心になっている。
- また、「文化行政、ホール運営等に関するシンポジウム、講演会等」も70.8%(17件)と比較的積極的に開催されているようである。
- 一方「市民を対象にした音楽鑑賞講座、演劇講座、ワークショップ等」は1件にとどまっており、ネットワークを組織する元来の目的は、市民サービスよりもむしろホール・劇場運営担当者の情報収集やノウハウの蓄積に重点が置か

れていることが、この場でも明らかになっている。

図表 I-10 教育研修事業の具体的な内容（複数回答）



④ 公演内容等に関する情報交換

- 具体的に実施されているネットワーク活動のなかで最も多いのが公演内容等に関する情報交換である。
- 共同企画・制作あるいは情報提供、教育研修等の具体的な事業実施には至っていないが、その前段階の形態として極めて重要なもので、ネットワークの初期段階と言える。
- 情報交換のみを目的にしている場合と、情報交換から派生して上記のさまざまなネットワーク活動へと発展していく場合の双方が考えられる。

(2) ネットワークによる事業化のプロセス

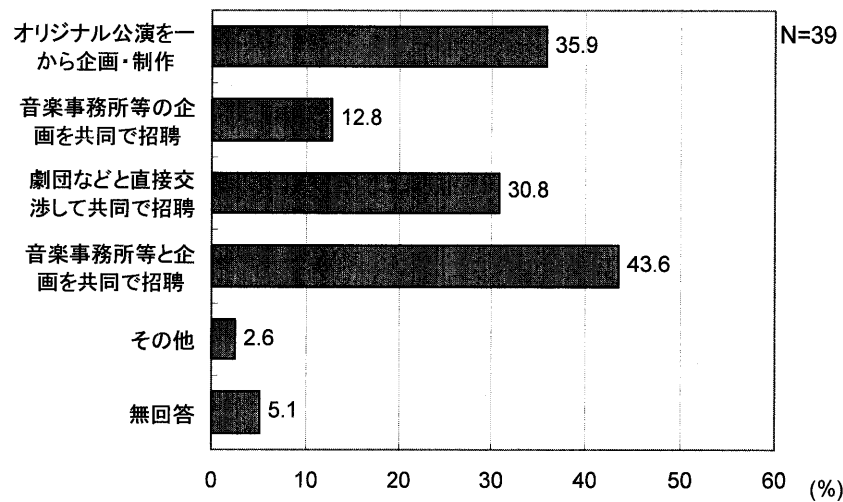
- 次に、ネットワークによる事業が具体的にどのようなプロセスで行われているのかを更に詳しく見てみたい。

① 公演の共同企画・制作（招聘を含む）

- アンケート調査では、共同企画・制作を実施している事例として 39 の活動が把握されたが、その公演制作方法については「参加ホール間で音楽事務所や演劇プロダクションの企画を共同で招聘している」といったパッケージでの公演買い取り型が 43.6% (17 件) と最も多くなっている。一方、「参加ホール間でオリジナルの公演を一から企画・制作している」が 35.9% (14 件)、「劇団などと直接交渉して共同で招聘している」が 30.8% (12 件) と、ネットワーク組織が主体的に企画・制作・招聘を行っている事例も三分の一程度見られた。全体的には、パッケージ公演を音楽事務所等から買い取る場合、独自に交渉する場合、一から企画・制作する場合など、公演によって個別に対応して

いると考えられる。

図表 I-11 公演の共同企画・制作の内容（複数回答）

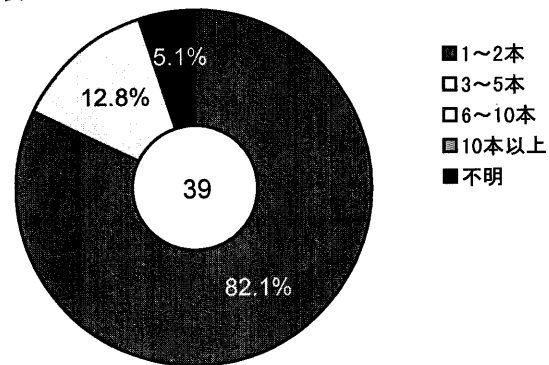


- 「シアターネットかんげき」では、日常的な情報交換のほかに3ヶ月に1度の定例会議があり、翌年度の事業候補について各ホールから候補を推挙してもらい、定例会議に諮る形をとっており、候補の選定については参加各館が年数回の東京出張で複数本鑑賞した中から選ばれるものが中心となっている。
- 「C-WAVE ネットワーク協議会」では、通年で各館が情報収集・整理を行なうなか、4月から10月の定例会で情報を選定し、11月頃に上京して情報収集・確認、音楽事務所・プロダクション・アーティスト等とのコンタクトなどを行い、2月の定例会で事業について契約、運営等の細部を協議するプロセスを経ている。音楽事務所やアーティストとの交渉についても、ホール毎に役割を分担して行っている。
- 「富山県公立文化施設協議会」におけるネットワーク公演の共同企画立案から実施までのプロセスは、同協議会の自主文化事業研究部会が担当している。例年7月までに全加盟ホールから次年度のネットワーク公演として実施したい具体的な公演内容の提案・希望を受け、集計結果を数回調整のうえ第一次案を作成。10月～11月にかけて実施公演名および実施ホールの割り振りまでを含めた具体的な調整を行う。ネットワーク公演への参加ホールのなかには、自主企画のノウハウを持たないホールもあることから、各事業ごとに事業全体の幹事役として「取りまとめ館」を決め、公演巡回各館で出演者が同一の場合には「取りまとめ館」が中心となって出演者との交渉を行う。各ホールによって出演者が異なる場合には、各館ごとで交渉を行うこととなる。この「取りまとめ館」にはスタッフの充実しているホール、あるいは企画・制作ノウハウのあるホールになるため、それらのホールに負担業務量が偏りやす

く、実際には実行委員会形式でより幅広く業務を分担する方法が理想的だと考えているようである。

- ネットワーク活動を通じて行う共同公演本数については、39 活動のうちの約 8 割にあたる 32 事例が「1～2 本」であり、多いところでも 5 本までであった。ネットワークを組まない各館単独での自主公演本数も限られていること、ネットワークを組んでの事業調整には相当の時間や労力が必要となることから、5 本以上の公演を共同開催するのは現実には非常に難しいと思われる。

図表 I -12 共同公演の年間本数



- また、ネットワークによる共同公演の具体的な開催方法については、半数以上の 56.4% (22 件) が「公演を実施する館としない館がある」と回答しており、「参加ホールすべてで公演を実施する」という 38.5% (15 件) を上回っている。
- ネットワークへの参加ホール数が数十ホールと多い場合には、全ホールがある特定の公演を共同開催するのはスケジュール調整のうえからも非常に難しく現実的ではなかろう。また、企画の内容という観点からも、ある特定の企画に対して参加ホールすべての合意を得ることも極めて難しく、特にホール間の距離が近い場合には興行的にも難しくなることが考えられる。
- 「シアターネットかんげき」では、企画によって参加するところとしないところがあるとしているものの、興行的には札幌を入れないと公演が成立しにくいこともあり、札幌で最初に 3～4 公演を行い、その後で道内の参加ホールを巡回する形を理想としている。
- 「富山県公立文化施設協議会」では、富山県下 32 のホールが会員となっているため、近隣館同士の単純な巡回では観客層がバッティングし、集客力が低下することが懸念されるため、公演内容を①統一のテーマを決め、各ホールが公演、ワークショップ、シンポジウム等開催形態の分担を行う、②各ホールが統一テーマには沿っているが異なる独自の公演を企画する等の工夫を取り入れている。したがって、ネットワーク全体で実施される企画は平成 9 年度で 8 事業となっている。

- また、「C-WAVE ネットワーク協議会」では、共同で企画・制作する公演を①統一事業と②協働事業とに分けている。①統一事業は、できれば C-WAVE に参加している 10 館全体で年間1本は共同開催を実施しようというもので、広報、メディアの対応など将来的には各館の役割分担ができればと考えている事業でもある。②協働事業は、県単位や座席規模などの条件が合致したホール同士、2 館以上で実施する事業。これが年間 2～3 本程度実施されている。
- 一方、「南河内文化会館連絡協議会」で行っている“リレーイベント南河内歴史発見ショー”は、参加 8 団体の共同開催ではあるが、“歴史”という基本的なテーマに基づいて毎年各館が異なるタイトルでの講演および演劇・伝統芸能・コーラスなどの公演を企画するもので、参加者は単独館の企画に参加することもでき、また全ての企画に参加することもできる。共同企画・制作をリレー形式で行うという特徴的な事業である。

② 共同の情報発信事業

- 共同して情報提供を行っている 17 件の活動に、その情報発信の手段・ツールを聞いたところ、「公演チラシや情報誌にネットワーク館の情報を相互掲載する」が 47.1% (8 件)と最も多く、「公演チラシや情報誌、公演カレンダーの共同発行」が 35.3% (6 件)と次に続く。また、「テレビ、ラジオ等を通じた広報活動」も 23.5% (4 件)みられる。
- 「富山県公立文化施設協議会」では、公演の共同開催の他にインターネットのホームページを開設し、①施設・イベント情報(富山県内 32 の公立文化施設等で開催されるイベント情報と施設概要)、②友の会及びステージボランティア募集に関する情報、③ネットワーク事業情報(ネットワークによって企画・制作された公演の情報)などを提供している。各ホール・劇場は、このホームページ運営管理費として、事務局に年間 2 万円を支払っている。
- 情報発信の範囲としては、「ホールの所在する市町村内」と「ホールの所在する都道府県内」がいずれも 35.2% (6 件)となっており、双方あわせた約 7 割の事業が同一県内をターゲットにした情報発信となっている。

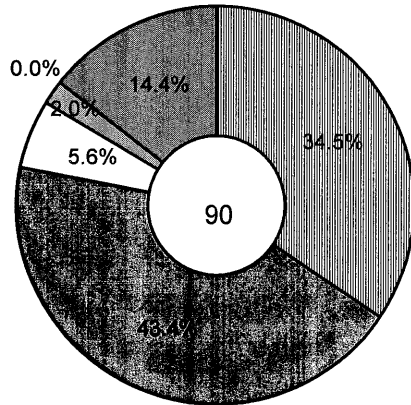
(3) ネットワーク活動の事業予算

- ネットワーク活動に要する予算の考え方としては、組織運営のための「年会費」と具体的な事業実施の際の「事業費」という二つがあるが、アンケート調査結果によれば「年会費なし」が 34.4% (31 件)、「事業費なし」が 33.3% (30 件)となっている。具体的なネットワーク活動の 62.6% が「公演内容等に関する情報交換」であることから、具体的な経費の発生しない範囲内での活動が大半であることが表われた結果といえる。
- 「年会費」については、43.4% (39 件)が「3 万円未満」と回答しており、前述の「なし」とあわせると全体の約四分の三の活動における年会費は「3 万円未満」で

ある。

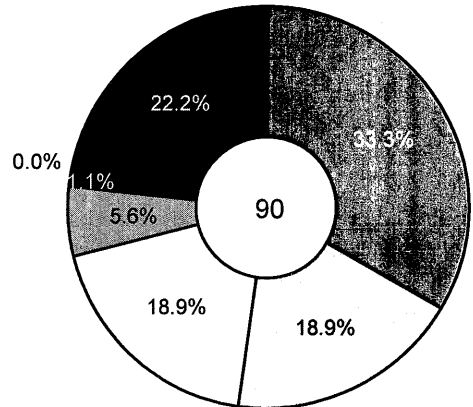
- 具体的な事業に単館で負担している経費については、ネットワークによる年間活動(公演)本数1~2本に対して、「100万円未満」と「100万円以上500万円未満」が各々18.9%(17件)となっている。

図表 I-13 活動に際しての年会費



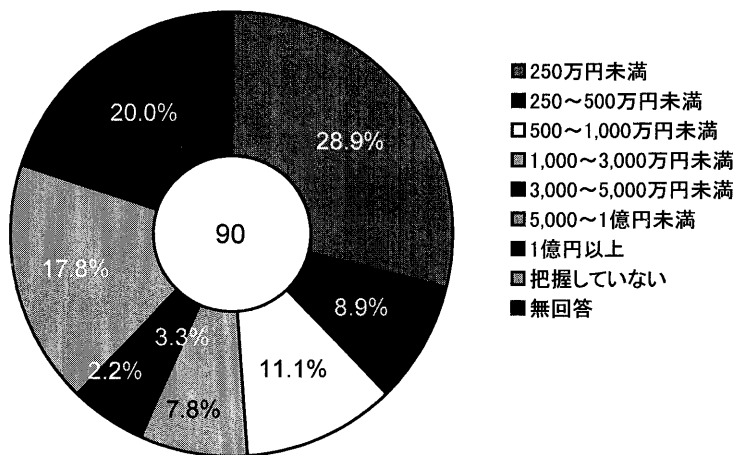
■ なし
 □ 3~5万円未満
 ■ 10万円以上
 ■ 3万円未満
 ■ 5~10万円未満
 ■ 無回答

図表 I-14 活動に際しての年間事業費



■ なし
 □ 100~500万円未満
 ■ 1000~3000万円未満
 ■ 無回答
 □ 100万円未満
 ■ 500~1000万円未満
 ■ 3000万円以上

図表 I-15 ネットワーク全体の事業予算



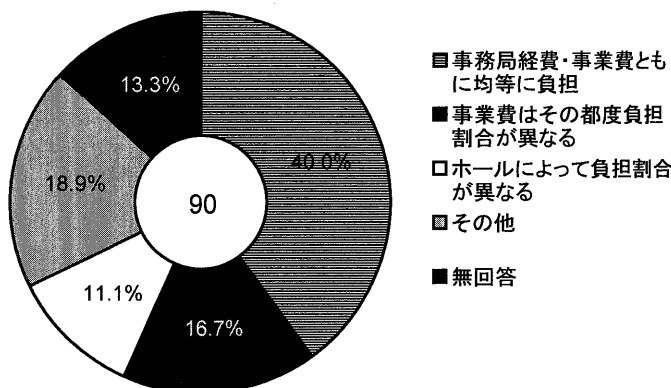
■ 250万円未満
 ■ 250~500万円未満
 □ 500~1,000万円未満
 ■ 1,000~3,000万円未満
 ■ 3,000~5,000万円未満
 ■ 5,000~1億円未満
 ■ 1億円以上
 ■ 把握していない
 ■ 無回答

- 以上を踏まえて、ネットワーク活動全体にかかる経費を見てみると、「250万円未満」が29.8%(26件)と最も多い(具体的な事業費が発生していない事例も含む)。続いて「250万円以上500万円未満」が8.9%(8件)、「500万円以上1,000

万円未満」が 11.1% (10 件)、「1,000 万円以上 3,000 万円未満」が 7.8% (7 件)と、全体的な事業規模としては、ほぼ 3,000 万円未満の範囲内で活動が行われているといえよう。

- ネットワーク活動に際する費用負担のルールについては、「事務局経費・事業費ともに均等に負担」しているところが約 4 割をしめており、「事務局経費(会費等)は均等だが、事業費は事業内容、参加状況によりその都度負担割合が異なる」が 16.7% (15 件)、「ホールによって負担割合が異なる」が 11.1% (10 件)と続いている。
- 実際に、共同企画・制作した公演への参加状況は「公演を実施する館としない館がある」が 56.7%を占めていたことから、具体的な公演実施のように経費を均等・平等に負担しにくい事業と、情報誌の共同発行や研修・セミナー等の開催のように経費を均等負担とすることに馴染みやすい事業とで、経費負担の考え方は分かれるところであろう。

図表 I-16 費用負担のルール



- 「シアターネットかんげき」では、例えば 300 席のホールでは負担金 180 万円、1000 席のホールでは 250 万円というようにホール規模によって負担金額が異なり、結果的に公演料金及びチケット単価もホールによって異なるという考え方を採っている。
- 「富山県公立文化施設協議会」では、事務局等の共通経費は折半、ポスター作成費などは作成枚数割りとする場合もある。各ホールでの公演出演者が同一でない場合には、各ホール独自に公演料の交渉・支払いが行われている。
- 「C-WAVE ネットワーク協議会」では、出演料を各々のホールで負担し、交通費は九州までの交通費を参加ホールで均等負担、九州内の移動については自ホールの次に公演を行う会場(ホール)までの交通費を負担。宿泊費、食事については、自ホールでの公演に関わる部分について負担する、という形を採っている。また、事務局経費(会費)として年額各館 12,000 円を負担しており、通信費や参加ホールの職員を対象にした研修(年 2 回)等の際にかかる外部講師の

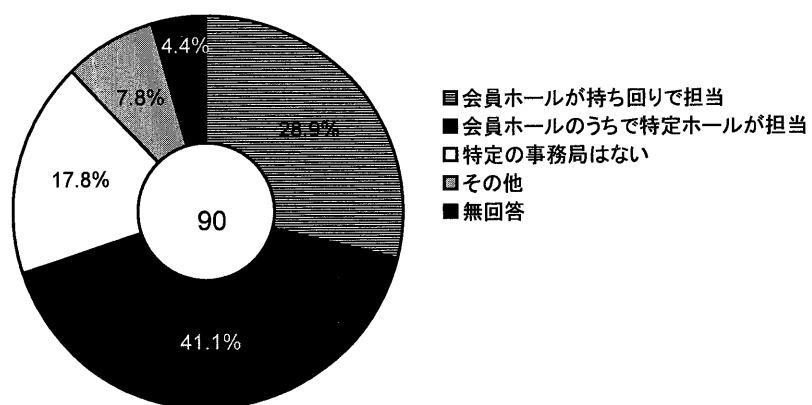
謝金・交通費などに充てられる。

- 一方、「南河内文化会館連絡協議会」では、事務局経費として年間各館5万円、リレーイベント参加経費として各館90万円を負担しており、事務局経費・事業費とも均等に負担している事例である。但し、売上金については、リレーイベント講演の全てに参加できる共通券の売上を事務局でプールして最後に各館均等に分けられるが、各館ごとの単独入場券は各館の収入になっている。
- ネットワーク活動の実施に際する国や地方公共団体等からの公的支援については、「受けている」ところが90事例のうちの27.8% (25件)であるのに対し、「受けていない」が48.9% (44件)と圧倒的に多くなっている。ネットワーク活動に対する都道府県の支援策については、後述するII章で詳しく述べることとする。

(4) 事務局体制

- ネットワークの事務局運営方法については、「会員のうちで特定ホールが担当している」ところが41.1% (37件)と最も多く、「会員ホールが持ち回りで担当する」は28.9% (26件)となっている。
- 90事例のうち半数以上が平成3年以降 (15%は平成8年以降)、比較的最近になって発足していることから、ネットワーク組織や活動の立ち上げに中心的な役割を果たしたホール・劇場が、現在も継続して事務局を務めている例が多いと考えられる。
- 実際、「シアターネットかんげき」では(財)北海道演劇財団、「C-WAVE ネットワーク協議会」では門川町総合文化会館が各々事務局を務めているが、いずれもネットワーク発足時に中心的な役割を果たしたホールである。

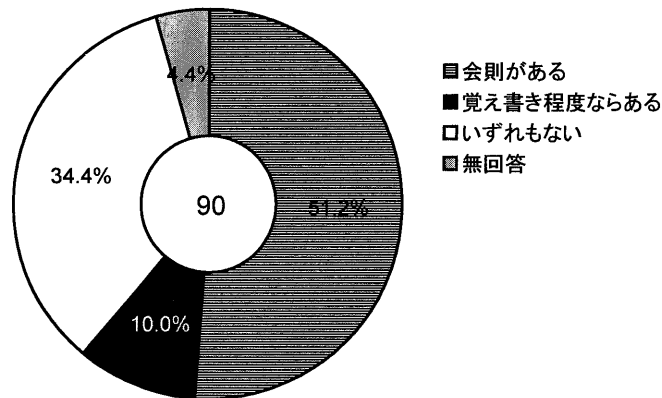
図表 I-17 ネットワーク活動の事務局体制



- ネットワーク活動を実施する際の「会則」の制定については、半数以上の51.1% (46件)が「会則がある」としている。一方、「会則も覚え書きもいずれも無い」ところも34.4% (31件)ある。
- 会則の制定状況は、ネットワーク活動に参加しているホール数とも関係があると

考えられ、参加ホール数が「1～10 ホール」の活動では 6 割以上が「会則なし」で、「覚え書き程度」の活動も参加ホール数の少ないケースに多い。参加ホール数が増えるほど活動の組織化が求められ、会則等を設ける事例が増えると考えられよう。

図表 I-18 会則の有無



4. ネットワーク活動の効果

(1) 人的ネットワーク効果

- アンケート調査に見るネットワーク活動の効果については、「ホール間の人的ネットワークが拡大した」との回答が 70.6% (77 件) と圧倒的に多く、「ネットワークの背景にあるもの」で「同じ問題点について議論する場がない」が 69.7% であったことを勘案すると、ネットワーク活動を実施する重要な目的の一つは達成されていると言えよう。
- ヒアリング調査を実施した各館においても、「人と人の交流が盛んになる」(シアターネットかんげき)、「ネットワークを組むことによるメリットは、活動を通じて人的ネットワークが構築されることで、他ホールと気軽にさまざまな情報交換をすることが可能になるとともに、他ホールの活動状況に刺激を受け、自ホール業務の励みになること」(類似ホール企画連絡会議)など、ネットワークを組むことによる人的効果の重要性が指摘されている。

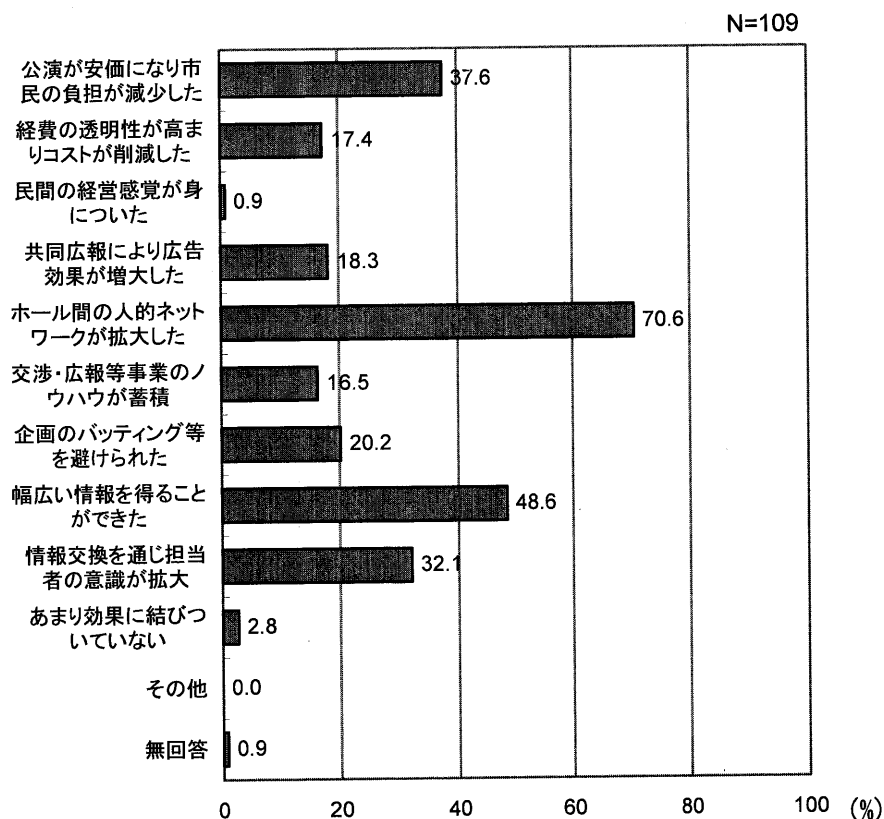
(2) 情報・企画ノウハウ効果

- 「幅広い情報を得ることができた」も 48.6% (3 件) と、人的ネットワーク拡大という効果について多く、「他ホールの活動状況に関する情報がない」ことがネットワークを組織する背景の主要な要素のひとつであったことに対応して、その目的が達せられているといえる。
- さらに、32.1% (35 件) が「情報交換を通じ担当者の意識がひろがった」と回答しており、話し合いの場が確保されて必要な情報が得られることが、担当者のホ

ール・劇場運営業務に対する意識改革にも繋がっている状況がうかがえる。

- また、「小さなホールにも大きなホールと同じような情報が入ることが重要な効果」(シアターネットかんげき)、「これまでは自主事業を行っていなかった中小ホールについても、共同で開催するホール(特に取りまとめ館)との情報交換により、事業企画に関するノウハウが蓄積し、各館のレベルアップが図られている」(富山県公立文化施設協議会)、「これまで貸し館業務しか行っていなかった参加ホールでも、ネットワーク活動に参加している若い担当者の熱意がホール全体に機能しはじめ、新たに自主公演の企画に前向きに取り組むようになったところも見られる」(類似ホール企画連絡会議)など、ヒアリング調査でもネットワーク活動によって参加各ホール担当者の意識改革から各々のホール運営においてネットワーク活動で得たノウハウが事業内容の向上につながっているという意見が数多く聞かれた。

図表 I-19 ネットワーク活動の効果 (複数回答)



- さらに、「C-WAVE ネットワーク協議会」での「単独ホールで企画内容を検討していると客観的な判断が難しいところも、C-WAVE のように定例会で複数で議論できる場があれば、自分自身を客観視することもでき、外部からの企画のオファーをシビアに判断することができる」という声のように、ネットワークを組むことによる企画決定の際の効果も見られる。

(3) 経費的効果

- 「公演が安価になり市民の負担が減った」という回答は 37.6% (41 件)あり、ネットワークを組むことによる経済的なメリットも明らかとなる結果になっている。
- 特に北海道や九州あるいは北陸など、首都圏からの交通の便や交通費など地理的な条件が直接公演経費に反映される地域では、「東京－北海道間の交通費分は参加館で分担できるので即経費節減の効果は出るし、更に各館の交渉力がついてくれば、複数の公演を準備できることで公演料についても多少のメリットは期待できる」(シアターネットかんげき)という効果は、最優先されてはいないものの非常に重要な要素となっている。
- 海外からの招聘に際しても、「国内にて複数の公演先を確保できるため、音楽事務所と海外音楽団体との交渉が行いやすくなり、単一館では呼べないような海外ものの招聘の実現性が高まる」、「特に海外アーティストやマネージャーとの交渉の際に、すぐに複数館のネットワークが可能であるとすれば、ホールの信用が高まり、先方から複数公演に応じたコスト提示を行ってもらえるようになる」(類似ホール企画連絡会議)など、交通費だけでなく公演料節減にも効果があるといえる。
- その結果として、公演に必要なコストを相応に分担しあえることで、各ホールのコスト削減が可能になり、各ホールで入場料の低価格化が実現でき、公立ホールとして市民に質の高い芸術作品を安価で提供できるという、極めて基本的かつ本質的な課題に対する対応策にもつながる可能性は大きい。

(4) その他の効果

- ネットワークを組むことの効果は、以上のように多様な可能性を有しているといえるが、この他にも「経費の透明性が高まりコストが削減された」が 17.4% (19 件)、「共同広報により広告効果が増大した」が 18.3% (20 件)、「交渉・広報等事業ノウハウが蓄積された」が 16.5% (18 件)、「企画のバッティングを避けられた」が 20.2% (22 件)など 2 割近くが効果としてあげている項目もいくつかある。
- 更に重要な効果としては、「ネットワーク公演では、地元の芸術団体を活用し発表の場を提供していること、住民を対象としたワークショップを開催していることなどから、地域文化の振興に寄与していると考えている」(富山県公立文化施設協議会)、「リレーイベントを通して“南河内”という地域がひとつであるという気持ちになるという効果がある。」(南河内文化会館連絡協議会)というように、市町村の歴史を再発見・再認識することで、ニュータウンと旧地区の住民間に交流ができる。更には「近隣市町村の歴史についてもあわせて学ぶことで、お互いの歴史を通じて“横”にも“過去”にも目が開かれていく。そうすることで、“将来、この町をどうするか”という考えに至ると思っている」という声も聞かれた。
- 同様の意見は、「現状と課題を分析しながら、東九州の 10 館が相互に見つめあう貴重な機会になっている。また、東九州の歴史についても再考する機会にな

っている」(C-WAVE ネットワーク協議会)などでも聞かれ、ネットワークの担当者やネットワーク型事業に参加する住民の間にも、“町”や“地域”に対する視点に変化が見られ、視野が拡大されつつあることがわかる。

- ネットワークによるこのような視野の拡大は、活動を通じた人的ネットワークの拡大、情報網の拡大、ノウハウの蓄積などによって育まれるものであり、自ホールの位置づけや性格づけ、オリジナリティの模索などのうえで、極めて重要な効果であるといえよう。

5. ネットワーク活動の問題点・課題

(1) ハード面での問題

- ネットワーク活動が抱えている問題点・課題についてアンケート調査結果を見ると、「参加各ホールの規模・劇場機構の違い」が 44.0% (48 件)と高い比率を示している。
- 特に参加ホールの座席数等、ホール規模の違いがある場合には、特定の公演を巡回させにくかったり、公演料やチケット単価設定の際にも足並みが揃いにくい状況が発生することは、容易に想像できる。事業費の負担方法についても、参加各館が均一に負担している場合と、座席数や集客可能性の違いによって負担率の異なる場合がみられる。

(2) 組織形態の違い

- 参加各ホールの「事業費規模や予算案策定期限の違い」も 43.1% (47 件)と高い比率を占めている。
- 予算案策定期限の違いについては、劇場・ホールの運営が地方公共団体直営であるか財団運営によりある程度の独立性を保有しているか、あるいは都道府県立であるか市町村立であるか等によって差異が生じていることが考えられる。

(3) ノウハウや意識の違い

- ネットワーク活動に参加するホール間の問題点としては、各々のホールが持つ運営ノウハウ、スタッフ数などの違いにより、活動に対する意識に温度差がある点も指摘されている。温度差に開きがあればあるほど、結果的に事務局等の取りまとめ館の負担が増大することになるが、長期的な視点からみれば、ある一定期間の調整は避けて通ることは難しい。参加全ホールのレベルアップをめざし、計画的な組織体制の整備という考え方が重要であろう。

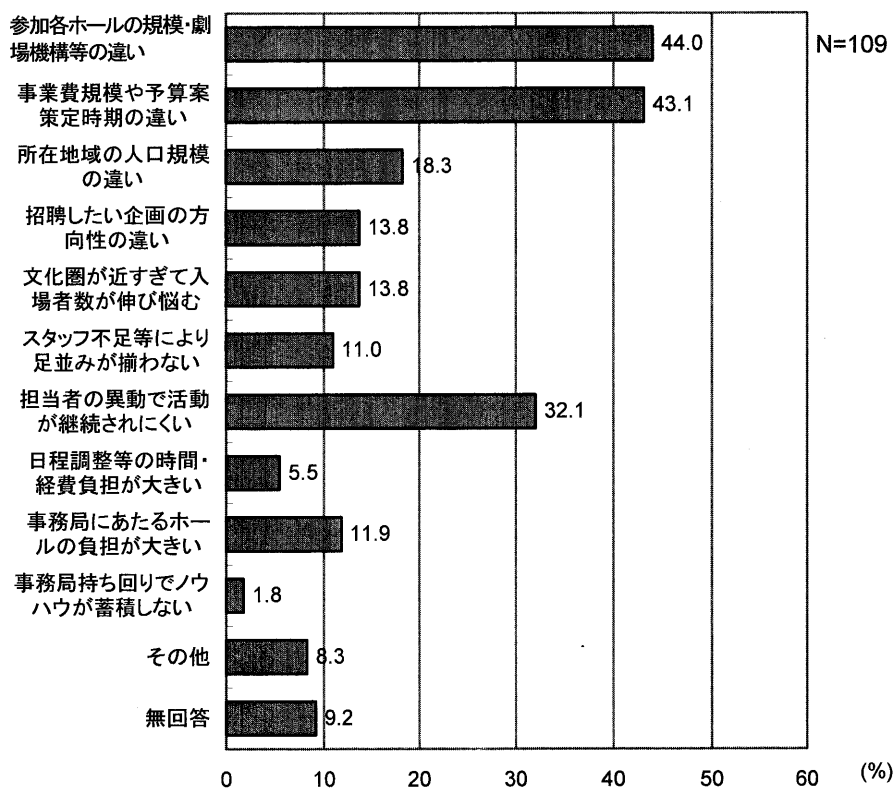
(4) 担当者の異動

- 問題点・課題として「担当者の異動で活動が継続されにくい」も 32.1% (35 件)と多く挙げられている。
- “担当者の異動”は、公立ホール運営の問題点として必ずと言って良いほど指

摘される点であり、「同じ問題を議論する場」を求めてネットワークを組織し、「人的ネットワークの拡大」が最大の効果として認識されるなかで、そのネットワークを持つ人材が短期間で異動してしまうことは、ネットワーク活動の矛盾点であるとも言える。

- ヒアリング調査を実施した「シアターネットかんげき」では、事務局を(財)北海道演劇財団という民間組織に置き、現場のノウハウを習得するだけでなく、ネットワークへの参加各ホール企画担当者が、具体的な事業実施に際して複数(あるいは全員)関与するよう取り計らい、人的ネットワークの継続につとめている。
- また、ネットワーク事業を含めたホール運営に関する業務を、可能な範囲でマニュアル化し、業務引継ぎの効率化、あるいは組織全体としてのネットワーク活動に対する安定的・継続的なスタンスの確立に努めることも重要であろう。

図表 I-20 ネットワーク活動の問題点・課題 (複数回答)



(5) 事務局の運営体制

- また、事務局運営について、「事務局にあたるホールの負担が大きい」点が指摘されており、ネットワーク組織の基盤を整備するうえで、今後十分な検討が求められるところである。
- ただし、一方では「組織発足段階では、アイデアを推進するキーパーソンの存

在が必要」という見解もあり、ネットワーク組織が安定的に運営されるような発足当時の体制整備と、恒常的な日常業務の簡便性の両方が重視される必要があるといえる。

- 事務局組織の恒常的な運営については、具体的な事業費の他に事務局運営経費を持たない例も見られ、「事務局運営のための固定財源が必要である」点も指摘されている。実際、現状では交通費その他をネットワーク事業の担当者が個人的に負担している例も見られるのが実情である。

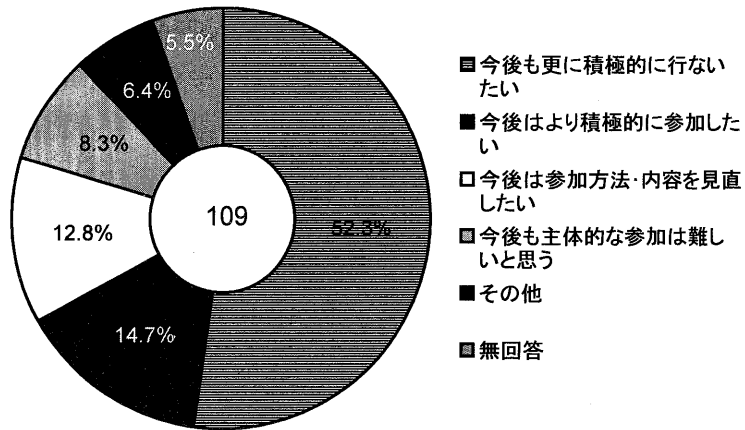
(6) その他の課題

- その他、「所在地域の人口規模の違い」や「文化圏が近すぎて入場者数が伸び悩む」など、周辺公立ホールの立地環境、交通網などの違いから来る地域特有の問題も挙げられている。北海道内で活動を展開している「シアターネットかんげき」では、「道内の交通網が発達していないため、会議開催のために会員が集まることが、物理的に大変」である点が指摘されている。
- ネットワーク活動そのものに関しては、ホールはそもそもオリジナリティが必要であるが、ネットワークを組んで類似の企画を行なえば行なうほど、そのオリジナリティが薄れていくという矛盾点も指摘されている。各ホール独自の企画とネットワークを組んで実施する事業のバランスに配慮し、ホールのオリジナリティを見失わないような工夫が不可欠であろう。

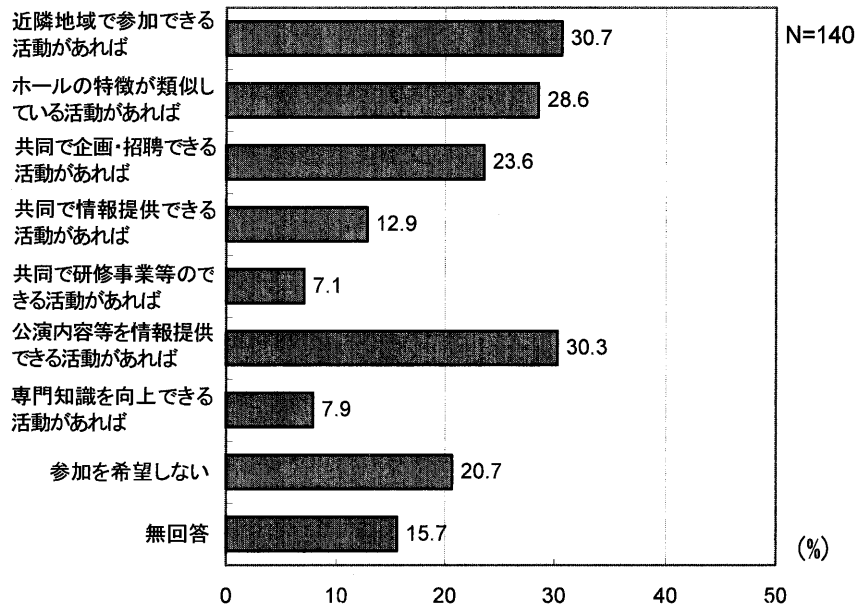
6. ネットワーク活動の今後の展望

- アンケート調査結果によれば、ネットワーク活動を「現在も積極的に推進しており、今後も更に積極的に行いたいと考えている」ホールは、52.3% (57 件) と半数以上にのぼり、更に「現在は話を持ち掛けられて参加しているが、今後はより積極的に参加したいと思う」といった 14.7% (16 件) のホールを加えると、全体の三分の二にあたるホールが、ネットワーク活動を肯定的に捉え、今後とも発展させたい意向を持っているという結果が出ている。
- 一方、「現在は積極的に推進しているが、今後は参加方法・内容を見直したいと考えている」12.8% (14 件)、「話を持ち掛けられて参加したが、今後も主体的な参加は難しいと思う」8.3% (9 件) というホールも 5 館に 1 館の割合であり、ネットワーク活動に対して必ずしも前向きではない印象を持っているホールもある。
- 更に、ネットワーク活動に参加していないホール 140 館に対して今後の参加希望を聞いた結果では、「近隣地域で参加できるネットワーク活動があれば参加してみたい」が 30.7% (43 件)、「他ホールの運営や公演内容について情報交換のできるネットワーク活動があれば参加してみたい」が 30.0% (42 件)、「公演ジャンルや客席規模等ホールの特徴が類似しているネットワークがあれば参加してみたい」が 28.6% (40 件) など、いずれも参加できる環境さえ整備されれば積極的に検討したいと考えているホールが潜在していることがわかる。

図表 I-21 ネットワーク活動の今後の展開



図表 I-22 ネットワーク活動への今後の参加希望
(複数回答 | 現在は参加していないホールの回答)



- ネットワーク活動の今後の展望については、42.2%にあたる 46 件が「他の地域がベースのネットワーク活動団体とも交流し、活動内容を拡大(充実)させたい」と回答しており、「ネットワーク活動への参加ホール数(会員数)を増やしたい」と回答した 20.2% (22 件)を加えると、現在ネットワーク活動を行っているホールの 62.3%が今後更に活動範囲を拡大したいと考えていることがわかる。
- 「シアターネットかんげき」でも、ネットワーク組織による活動が進むことで、ネット

ワーク同士のネットワークができてくることを予想しており、十勝地域でいくつかのネットワークが結びつくことで、地域全体の芸術活動振興につながることに期待をかけている。

- また、「富山県公立文化施設協議会」では、現状のままではこれ以上の各ホールにおける集客力向上は容易ではなく、今後は隣接県である石川県や新潟県にまでネットワークを拡大するための働きかけを検討する意向がある。
- 同様に、「類似ホール企画連絡会議」でもネットワークの活動範囲拡大を考えており、現在参加ホールのない北陸、九州のホールに参加を呼びかけたいということである。ただし、全国ツアーの理想的な公演回数は5回から多くて10回までであり、参加ホール数が30規模にまで拡大すると、巡回公演の際の柔軟性が失われる点も指摘された。
- また、「共同で企画を招聘(共同購入)するだけでなく、共同で一から芝居やコンサートなどを作り上げて行きたい」との回答も34.9%(38件)にのぼり、『招聘型・鑑賞型』のネットワークから、『創造型』ネットワークへの発展を希望しているホールの存在が明らかとなる結果となっている。
- 「シアターネットかんげき」でも、今後の活動を鑑賞事業に限定せず、現在準備中の道立劇場などと連携したソフト事業の可能性を模索する意向も聞かれた。

図表 I-23 活動に対する今後の展望 (複数回答)

