

<平成25年度修士論文（静岡文化芸術大学大学院文化政策研究科）>

# 地域文化施設における連携と協働の可能性

—神戸市立灘区民ホールを事例として—

## The Possibility of partnership and collaboration at Regional Cultural Institutions: A case study on Kobe Nada Hall

松本 麻未 Asami Matsumoto

(論文指導：静岡文化芸術大学教授 松本茂章)

### 目 次

要旨	1
序章	3
第1章 指定管理者制度	5
第2章 調査対象地域と施設の概要 —神戸市と灘区民ホール—	9
第3章 灘区民ホールの連携と協働 —地域との取り組みを通じて—	15
終章 考察	18
謝辞	21
脚注	22
参考文献	23
資料	26

## 論文要旨

本研究は、指定管理者制度が導入された神戸市灘区民ホールを題材にして、地域との連携・協働を目指した公立文化施設の新たな取り組みについて現地調査を行い、事例分析したものである。連携・協働が実現するためにはどのような要素が必要となるのか、指定管理者制度はどのような影響を及ぼしたのか、について NPM の視点から考察を試みる。東日本大震災や「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」をきっかけに、文化施設の役割は変容を求められている。社会変化が激しく、地域ごとに状況や課題が多様である現代においては、各文化施設が独自の対応が期待され、指定管理者制度は地域文化施設の管理運営に一定の効用があると考えられる。

事例調査を行った神戸市立灘区民ホールは民間企業 2 社による共同事業体によって管理運営がなされている。運営を主導する 1 社は使命を同じくする「同志的集団」であることに注目し、人材が集まった経緯や運営方針について解明を試みた。地域に存在する商店街・周辺文化施設・高等教育機関に対して、同ホール職員が施設を出て、積極的に地域文化活動に人的・物的支援を行っていく様子を明らかにした。

このような施設を「地域連携協働型」文化施設と名付け、上記の取り組みを可能にしている要素として次の 3 点を挙げた。1 つには「地域連携協働型」文化施設には NPM を生かした指定管理者制度の導入が効果的であること。2 つには管理運営をする指定管理者には、管理運営方針に具体的なミッションを掲げ、それに賛同する人たちが集まった「同志的集団」であることが望ましいこと。3 つには「同志的集団」を指定管理者に選定する場合、自治体は NPM に基づいて、一定の権限移譲を行うこと、である。

同ホールのような地域文化施設は全国各地に設置されており、連携・協働の担い手である商店街・周辺文化施設・高等教育機関は地域に存在している。灘区民ホールの取り組みは、大都市の小規模施設や中小都市の文化施設や自治体文化行政の参考になると考えた。

キーワード : 公立文化施設 指定管理者制度 NPM 連携・協働 地域振興

## Abstract

In this thesis, I have done a case study on a Regional Cultural Institution and a new-type of partnership and collaboration approach with the community via a Designated Administrator System and suggested ways to improve the system. I have examined essential factors for the realization of that approach from the view of the Designated Administrator System.

Taking the opportunities presented by The Great East Japan Earthquake (2011) and the Act on Vitalization of Theatres and Concert Halls (2012), Regional Cultural Institutions were asked to play roles of approaching community problems and being a cultural base for local communities. I have found that it's effective to introduce The System making use of New Public Management (NPM) as the background for it' management.

Kobe Nada Hall is managed by a joint venture of two companies. Through a case study, I found there are three actors of partnership and collaboration around this Hall. And I have focused on three essential factors for realization; 1) introduction of the system into "local partnership and collaboration type" cultural facilities, 2)the designed administrator working in conjunction with a group sharing the mission, should define the management mission, 3) local governments are empowerment to them based on NPM.

Keywords : Regional Cultural Institutions, Designated Administrator System, New Public Management(NPM), partnership and collaboration, regional development

## 序章

### 第1節 研究の目的と背景

#### (1) 研究の目的

2011年の東日本大震災や2012年の「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」(以下劇場法)の制定をきっかけとして、全国に分布する公立文化施設は地域の課題に共に取り組み、地域コミュニティにとって文化拠点としての役割をもつことが改めて重要視された。しかし、全国的に地方自治体の文化にかかる費用が削減される中、連携・協働の取り組みに十分な費用をかけられる文化施設は多くない。このような状況をふまえ、新たな地域との連携・協働の試みに取り組んでいる文化施設に注目し、そのあり方を示す。

また、その連携・協働の取り組みを生み出すための施設運営はどのようになっているのか。2003年に導入された指定管理者制度は、New Public Management(新公共経営、以下NPM)を背景とした行財政改革の一つであり、財団法人の組織や、民間企業、NPO法人等による管理運営には、コスト削減を重視しすぎる傾向など、それぞれ課題も挙げられてきた。しかし、新たな地域との連携・協働は、同制度をうまく活用することで、より生み出しやすくなるのではないかと考える。

本研究では、同制度のもと、新たな地域との連携・協働に取り組む文化施設を事例対象として、具体的な取り組みを明らかにし、今後のあり方を示す。さらに、その実現のためにはどのような要素が必要となるのか、同制度の視点から考察を試みる。森啓(1991)『文化ホールがまちをつくる』学陽書房

#### (2) 研究の背景

我が国においては、近代化以降、文化施設のあり方や目的は常に揺らぎながら変遷を遂げてきた(根木昭, 枝川明敬, 垣内恵美子, 笹井宏益 1997, pp.1-27)。森啓(1991)は1980年代の、立木(1999)は1990年代の、それぞれ先駆的な文化施設の取り組みを紹介しつつ次年代の文化施設のあり方を述べている。しかし、いつの時代も共通しているのは、文化施設は地域の人びとが集まり交流する場であるという認識であった。

従来の文化施設における地域との連携・協働の方法は、主にアウトリーチ活動と市民参加が中心であった。さらに、社会変化が激しく、地域ごとに状況や課題が多様である現代においては、決まったやり方は通用しなくなっている。

このような状況の中で、文化施設における地域との連携・協働の取り組みは、どういった方向性を持つべきなのか。それは、地域文化活動を支える貸館事業・文化芸術普及事業といった基礎的な機能を果たしながらも、地域のニーズや課題に対して地域住民目線での連携・協働の取り組みを担っていくことである。そのためには、臨機応変な対応や、そのための組織体制が必要となる。

財団法人は地方公共団体の外郭団体として、地域の文化芸術振興と事業の実施を担ってきた。財団法人が管理・運営する文化施設は、地方公共団体の政策を展開する場として重要であった。しかし、2003年に導入された指定管理者制度導入以降、財団は地方公共団体からの自立を求められながらも、意思決定過程が複雑で法令・規則の優先度が高いといった体質は変わらず、財団法人による柔軟な施設運営はしにくいと考える。詳しくは後述する。

同制度に背景にあるのは、NPMの考え方である。民間企業における経営理念や手法を行政現場に導入し、行政部門の効率化・活性化を図る方法で、その特徴は、①顧客主義への転換、②ヒエラルキーの簡素化、③成果志向、業績・評価による統制、④市場による統制、の4点にある。NPMを生かした同制度の有効活用は、今後の文化施設における連携・協働のあり方を考える上で、大きな意味を持つと考える。そのためには指定管理者にどのような要素が必要なのだろうか。

### 第2節 研究の位置付け

前節で示したように、本研究の目的は、民間団体によって管理運営されている文化施設を事例対象として、文化施設を媒介とした地域の連携・協働の取り組みのあり方を示し、指定管理者制度の有効活用の視点から考察を試みることである。本節では、本研究に関連する先行研究を整理し、本研究の位置付けを明らかにすることで、筆者の仮説を提示する。

#### (1) 先行研究のレビュー

##### ・公立文化施設に関する研究

森啓は、『文化ホールがまちをつくる』(1991)で、文化ホールがまちづくりの拠点となっている事例を整理し、公立文化ホールの目的、役割を明らかにしようとした。森は、高度経済成長を経た日本の心のゆとりのなさを指摘し、文化ホールが市民と文化団体の「拠点」となったとき、「まち

が文化的になる」としている。さらに、文化ホールに対する観念の転換の必要性を述べ、「受け身の『貸し館』ではなく、地域を文化的な街にするために能動的に活動をする『主体』である」（森啓 1991、p.22）とし、ホール職員の配置状況の改善、市民・文化団体との提携を主張した。特に、人の問題については、自治体行政の体質を批判し、行政直営のホールにおいてジョブローテーションによって、やる気のある職員がいなくなってしまう問題を挙げている。

立木（1999）は、文化環境としての劇場の役割を考察し、ギリシア・ローマ時代の劇場と日本の伝統的な劇場の類型研究を行った。それを踏まえ、現代の公共劇場の現状を組織形態や事業、設備から分析し、地域の文化施設（公共ホールや文化会館）においては、職員の専門性の必要性やレジデンス型の劇場、施設間の連携等が重要であると述べている。

森と立木が展開した論は、1980年代、1990年代、それぞれの浮上した問題を踏まえ、次世代のホール運営への課題を提示したのとして有用なものであった。しかし、現在の視点から見ると、共通した理想はあるものの、自主事業として何をすべきか、どのような人材が必要か等、施設内部の問題や運営方法に解決策を求め、地域との連携・協働の具体的な事例を分析し、地域とどうつながっていくか、については論じられていない。

#### ・指定管理者制度に関する研究

次に指定管理者制度について述べられている先行研究を整理する。大きく分けて、①同制度導入の経緯と背景、②同制度実施のプロセス、③同制度の効果、④同制度の課題、⑤同制度の実施主体別のメリット・デメリット、について論じられている。このうち、本研究の対象となるのは、①、②、⑤である。同制度については、第1章で詳しく述べるため、それぞれについて簡単にまとめる。

同制度導入の経緯と背景については、同制度を扱う論の多くで前提として述べられている。片山は、同制度の概要と背景である NPM について、簡潔にまとめ、課題を提示した（片山泰輔 2007、pp.10-29）。財団法人地方自治総合研究所と全国地方自治研究センター・研究所の共同研究（2008）では、同制度導入の経緯と背景を示したうえで、運用の実態と問題点を指摘。指定期間 2 期目に向けた提言を行った。同制度導入の背景には、世界的な行財政改革の流れで生まれた NPM の考え方があり、NPM は市場メカニ

ズムの活用し、エイジェンシー化、民営化等を進める。2001年の第1次小泉純一郎政権においても、大きな行政改革が行われ、郵政民営化に代表される「官から民への事業移管」が行われた。片山は同制度運用上の留意点として、自治体の政策目的と当該管理施設の設置目的の明確化を挙げ、公共性の実現に向けた注意点を指摘した。さらに「効率化」の定義の捉え方についても注意を促した。

次に、同制度実施のプロセスに関してだが、各自治体は同制度導入後、実施にあたる立ち位置を明確にするためにガイドラインを作成してきた。ここでは大阪市（2013）と横浜市（2013）の同制度運用のガイドラインを参照し、両市ではほぼ同様のプロセスが踏まれていることが分かった。すなわち、①条例改正、②公募、③選定、④指定の議決、⑤協定締結、⑥適正な管理、運営の確保、の流れである。さらに詳しくは、第1章で述べる。

実施主体別のメリット・デメリットについては、特に財団法人について述べられたものをレビューした。石井山は、教育文化施設を管理する財団法人の組織、運営に着目し、地方分権時代においては、教育文化施設の住民と行政のパートナーシップ構築のためには、財団法人は「従来以上に、新たな地域ニーズや住民ニーズに自主的に迅速に対応する組織が求められる」とした。しかし、財団法人による公共施設の管理運営の課題として、行政内部の硬直性・官僚制体質からくる阻害要因があること。また、財団法人内の常勤職員は自治体からの出向職員と財団雇用職員との二者で構成されていることがほとんどであることを指摘し、職員の異動が頻繁であることから、長期的な組織内の意思統一の難しさがあるとした（石井山竜平 1998、pp.65-78）。財団法人地域創造の調査（2002）では、民間と比べた財団法人のメリットについて、財団法人は採算性にとらわれずに済み、公益性のある事業を低廉な料金で市民に提供できること。中・長期的な企画・立案が可能であること。民間の協賛を得やすいこと等を挙げている。また、自治体に対して財団設立の理由を調査した結果、柔軟な運営体制の整備、専門人材の登用、弾力的・効率的な財政運営、民間的発想の導入とサービスの向上といった回答があったが、その目的が達成している面がある一方で、財団法人は行政の出先機関であるという行政側の認識の強さや、縦割り意識の強さ等、新たな問題点・課題も指摘されている。これら2つの研究は、同制度導入前の研究であることを考慮する必

要がある。

同制度導入後の財団法人に関する研究としては、社団法人公立文化施設協会（2006）の報告と地域創造（2008）の研究がある。前者の報告では、自治体による直営の場合と比較すると、前出の財団法人地域創造の調査（2002）による財団設立理由と同様の効果があること述べる一方で、独立採算や効率的な運営には遠く、設置自治体の出先機関的な位置づけの財団法人も多いことを挙げた。特に、人事の硬直化や閉鎖的な姿勢等の組織運営上の課題を解決しないかぎり、同制度運用上の立場が厳しくなることを指摘した。後者の研究においては、地方公共団体に求められる課題として、文化政策の政策目標の明確化を踏まえた財団法人の役割の明確化を挙げた。一方で財団法人に対しては、文化施設運営の業務に力点をおくことで、特に都道府県や政令市などの広域行政団体に期待される、行政区内の市町村との連携、文化振興、調査研究等の役割がおろそかになることも指摘された。

## （2）筆者の仮説

先行研究のレビューから、本研究の仮説を次のように導いた。

地域文化施設は地域との連携・協働のために何をすればいいのか？ それは森（1991）や立木（1999）が述べたようなやり方、すなわち、施設を開放し、人材を充実させ、魅力的な事業を用意して人を「待つ」だけではない。文化施設の職員自ら地域に出でいき、人と人をつなぐ「媒介役」となり、地域の文化活動を盛り上げていくことが必要ではないか。その盛り上りにつれて、おのずと文化施設が「地域の文化拠点」として意識され、「新しい広場」となることにつながっていくのでないだろうか。

そのためには、職員が事業や施設外での活動に自由な裁量権を持ち、臨機応変な対応ができる運営体制が必要である。地域文化施設における地域との連携・協働は、指定管理者制度の本来の目的や、必要となる人材の視点、組織体制、施設間の連携の視点からみても、財団法人よりも民間企業による管理運営が効果的であると考える。

## 第3節 研究の方法と用語の定義

本節では、研究目的で示した内容と仮説を論証していく方法を提示する。その後、本研究で使用する用語の定義をした上で、本論文の構成を示す。

### （1）研究の方法

本研究の方法は以下のような流れで行った。

- ①文献・雑誌等の調査による、これまで全国の文化施設の取り組みにおける連携・協働について論じられている先行研究・事例を整理する。
- ②文献・報告書等の調査による、文化施設の現状及び指定管理者制度導入の経緯及び現状の整理と、NPMの理解を行う。
- ③研究対象とする地域文化施設を訪問し、聞き取り調査を行う。聞き取り調査の方法と項目については、第3章で述べる。
- ④聞き取り調査を分析することで、当該施設における地域との連携・協働の取り組みから、新たな方向性を示す。さらに、当該施設を管理運営する指定管理者の組織のありようを明らかにし、連携・協働の取り組みを実現するための要素を提示する。

### （2）用語の定義

ここで、本研究で対象とする「地域文化施設」についての定義を整理しておく。

文化施設といっても、一般的に想定されるものの範囲は広く、図書館、博物館、美術館、文化ホール等をはじめとし、スポーツ関連施設なども含まれる。これらは、それぞれ設置のための根拠法を持ち、設置目的はその法律に依拠する。本研究では舞台設備を持つ文化ホールを対象とするが、文化ホールは劇場法制定まで、地方自治法における「公の施設」として規定されており、設置の目的や施設の役割があいまいであった。それが2013年の劇場法によって、文化ホールや文化会館と呼ばれるものが芸術文化の創造発信拠点としての定義が法律上なされたことは、意義深い。

よって、本研究で想定する文化施設は、劇場法で定義される「劇場・音楽堂等」とする。同法上では国・公立のものだけでなく、私立のもの含むが、研究目的に従って公立文化施設を対象とする。

さらに、公立にも県立・市町村立があるが、県立の施設は広域な文化行政を担当するものであるため、本研究では対象としない。また、政令都市立及び中核都市立の文化施設のうち、地域に存在する小規模施設にとっての「ハブ的機能」を果たしている施設も、対象から除外する。ここでいう「ハブ的機能」とは、何か。公文協（2010）は、地域の劇場・音楽堂等の役割、活動内容について分類した（資料1）。役割は2つあり、（1）文化芸術への場の提供、（2）

鑑賞機会の提供、(3) 文化芸術の普及・育成、(4) 優れた公演芸術の創造・育成、に分類される。さらにそれぞれの役割を担うための活動を挙げる。そしてそれらの多様な活動が行われることによって地域に与える効果についてまとめた(資料2)。政令指定都市立及び中核都市立においては、

(1) 文化芸術の創造・振興、(4) 地域経済の活性化の①外部経済効果、(5) 情報発信、といった、文化施設が立地する地域全体を包括する文化行政を担うものと考えられ、これらのような役割と効果が期待される文化施設を「ハブ的機能」を持つ文化施設と捉える。むしろ、本研究で対象とするのは、(2) 地域住民への貢献、(3) 文化芸術を活用したまちづくり、(4) 地域経済の活性化の②経済波及効果、を担う文化施設であり、それは、政令指定都市及び中核都市の小規模文化施設、また中小都市や町村に存在する文化施設である。

これまで文化ホールはいくつかの類型化がされてきた。公益社団法人日本芸能実演家団体協議会(2004)は、文化ホールを「A 創造型劇場」「B 提供型劇場」「C コミュニティ・アーツ・センター」「D 集会施設」の4つに分類した。A、B、Cには専門性を持った職員がいるが、Dには配置されない。文化施設においては、それぞれ力点を置く活動が異なるため、A、BおよびCの混合型になる場合もある。社団法人全国公立文化施設協会(2010)は、多様な地域の劇場・音楽堂等の現状を調査、分析した(資料3)。その結果、大きく「1. 総合型」と「2. 重点型」の2つに分け、さらにそれぞれに2つのモデルを加えた。すなわち、「1-①. 交流モデル」、「1-②. 文化芸術振興モデル」、「2-①. 地域密着モデル」、「2-②. 専門モデル」である。そして、それぞれがより独自性をもった活動をするためのプラスアルファとして、「市民参加・参画」、「地域の特色ある事業の展開」、「フェスティバルの実施」、「施設間連携」等を挙げている。さらに、清水(1999)は公共劇場の概念から、「パブリックシアターの運営から見た劇場の類型」として、運営主体の目線から「設置者主体の運営(プロフェッショナル・リージョナルシアター)」と「享受者主体の運営(コミュニティシアター)」に分類した(資料4)。前者は、芸術監督、プロデューサー、芸術家を中心としたスタッフ運営であり、後者はファシリテーターを中心としたスタッフ構成である。

以上の文化施設の類型をふまえて、本研究で対象とする

「地域文化施設」の位置づけを試みる。まず、運営主体であるが、地域との連携・協働に取り組んでいく場合、ある程度の専門性を持った職員が必要である。その意味では、芸団協におけるA、B、Cが当てはまる。しかし、研究目的にあるように、連携・協働の取り組みに十分な費用がある文化施設ばかりではなく、創造事業やアウトリーチ活動だけでは、連携・協働の取り組みは定着しない。新たな形があるはずである。よって、A、Bの型は範囲から除外し、Cを範囲とする。

さらに、公文協(2010)のモデルでは、「2-①. 地域密着モデル」が相当する。清水(1999)の分類では、地域住民目線の連携・協働を目指す意味でも、「享受者主体の運営(コミュニティシアター)」が当てはまるだろう。清水はさらに、「公益活動中心型」と「共益活動中心型」に分類したが、筆者は、本研究で考える連携・協働の形は、施設利用者以外の公益にも寄与していくことをイメージしている。清水は施設目線の上記のような分類をしているため、当てはまる型がなかった。

## 第1章 指定管理者制度

指定管理者制度が導入され、11年がたつ。「多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的」とした同制度は、導入以降、さまざまな課題と批判が挙げられてきた。本章では、そもそもの同制度導入のねらいと、導入を経て浮かび上がった課題について整理し、同制度導入の現状について確認する。また、同制度の背景であるNPMの考え方についても、概説的に述べる。

最後に、同制度導入の過程を確認し、地域文化施設における地域との連携・協働の取り組みを行うための制度上で必要な要素を考える。

### 第1節 概要

#### (1) 制度のねらいと課題

同制度は、2003年の地方自治法一部改正によって導入された「公の施設」の管理運営方式である。「公の施設」とは、地方自治法244条<sup>3)</sup>に基づいて設置される施設のことで、対象は文化施設に限らず、児童館や福祉施設、スポーツ施設から駐車場までさまざまである。同制度の導入には2つの

要因あるとされる。1つには、施設運営が必ずしも十分には改善されていないのでは？ という認識。2つには当時の行政改革の流れである。

服部は同制度導入当初のねらいを、次の5点にまとめた(服部 2006, pp.85,86)。1つには、民間へのアウトソーシングによる行政コストの合理化・縮減(『小さな官の追及』)、2つには、民間事業者のノウハウ等を活用した多様なサービスの提供や利便性の向上、管理運営の効率化(『民による質の向上、運営の効率化』)、3つには、変化の激しい社会や住民のニーズに対応しうる柔軟で機動性に富んだ効果的な施設運営への期待(『民間型の柔軟な運営、従来の制度の改善』)、4つには、同制度の導入によって従来型の行政による「公共サービス」のあり方を問い直し、「新しい公益性や公共のあり方」を追及していく視点(『民との協働による公共サービスの提供』)。最後に、官が担ってきた事業を民間に広く開放することによって「民需の拡大」、「雇用創出」へつなげ、地域活性化のためのコミュニティビジネス等、新たな産業創出、地域経済への挺入れを推進すること(『民需創造、雇用の創出』)だ。

さらに服部は、同制度の懸念と課題の整理を次の7つに整理した(服部 2006, pp.86-89)。すなわち、①公共性・公正性の担保に対する不安、②公的責任の曖昧さ、③施設機能の弱体化への危惧、④民間に代行させることでの新たなリスク(個人情報保護、リスクマネジメント、営利事業への援助等)、⑤まだ脆弱な民間団体や民間事業者(人材育成)、⑥導入に伴うシステムの問題、制度そのものへの不安(評価やモニタリングの仕組み、専門的人材の確保・育成、管理者選定システム等)、⑦従前の管理委託先であった外郭団体や法人等の扱い、である。①～⑤は、従来の自治体による直営または財団法人にとって代わる競争相手としての、民間事業者やNPO法人等に対する懸念と考えられる。

財団法人地方自治総合研究所と全国地方自治研究センター・研究所の共同研究(2008)は、指定期間1期目をふまえて、2期目に向けた同制度の課題と提案を提示した。提言は5つにまとめられた。1つには、選定の透明性を高め、説明責任を果たすこと。2つには、サービス水準の維持・向上を図ること。3つには、コスト削減のもたらす負の影響から目をそらさないこと。4つには、モニタリング・評価を充実させること。5つには、施設運営に携わる人を育成すること、である。

同制度に対する課題には、次の3つの理由が挙げられる。当時の小泉政権による地方行政改革によって、地方交付税が削減され、自治体の財政状態が厳しくなったこと。多くの地方公共団体においては、同制度導入に関して、運用のあり方が十分に検討されないまま導入されたこと。そして、地方自治体は同制度の1つの目的である、コスト削減に注目しがちであったこと、である。2010年12月の総務省自治行政局長通知「指定管理者制度の運用について」<sup>4</sup>では、同制度が本来の住民サービスの質の向上という目的のための適切な運用がなされておらず、単なるコストカットのために運用されるべきではないと指摘している。また、片山善博総務大臣は2011年1月5日の年頭記者会見において、同制度がコストカットのための道具として使われてきたことを指摘し、本来の目的は行政サービスの質の向上、住民の満足度の高めることであると言及した。

コストカットに関する問題には、「効率化」の持つ意味が関係している。片山は、「効率化」の定義を巡る論者の違いが、同制度に誤解と混乱を招いているとし、経済学的な「効率化」の意味である、「最も少ない資源投入で目標を達成できる状態」を目指すべきだとした(片山泰輔 2007, pp.20-24)。すなわち、人々(市民)の満足度を高めない、粗製濫造による物的生産性の向上は、「効率化」ではないのである。

このように、同制度は未だ運用上の課題があり、試行錯誤が続けられていることがわかる。

## (2) 導入状況

次に、同制度導入の現状を確認する。導入の現状は公益社団法人全国公立文化施設協会や財団法人地域創造、地方自治総合研究所等、さまざまな調査団体によってなされているが、ここでは社団法人公立文化施設協会によって行われた調査のデータを参照する。

公文協(2009)、(2010)の調査研究によると、地域の劇場・音楽堂等への同制度の導入状況は、2006年度以降、右肩上がり増加しており、2010年度には、調査した2,180施設のうち、ほぼ半数の1,080施設(49.6%)に導入されている(資料1-1)。さらに、現在、自治体直営で管理運営を行っている1,060施設のうち、今後同制度を導入する予定のある施設は85施設(8%)、未定は504施設(47.6%)であり、今後も同制度を導入する施設の割合は増えていくと考えられる(資料1-2)。

同制度を導入している1,080施設はどのような指定管理

者によって管理運営されているのだろうか（資料1-3）。最も多いのは、自治体出資の財団等である公共的団体単独による管理運営である。民間事業者やNPO法人との共同体で指定を受けたものを含めると、759施設（70.3%）の管理運営に、公共的団体が携わっていることになる。未だ財団法人の管理運営が多いことがわかる。一方、民間事業者及びNPO法人による単独または共同での指定は320施設（29.6%）で、2006年度以降の調査以降、増加傾向にはあるが、前年比では微増である（資料1-4、1-5）。

指定管理者の指定期間の設定状況についても確認しておきたい（資料1-6、1-7）。2012年度調査では、半数以上の613施設（56.8%）が「5年～7年未満」の指定期間であり、2006年度以降の推移をみても、長期化が進んでいることがわかる。一方で、従来通り「3年～4年未満」の指定期間である施設も334施設（30.9%）と、一定数ある。指定期間長期化は、事業計画が中長期的に立てられ、地域住民や利用者との関係も築きやすい等、利点もある中、指定管理者に緊張感がなくなるといったデメリットも挙げられる。今後の動向に注視したい。

### (3) NPM

指定管理者制度の背景にあるのは、NPM（New Public Management）の考え方である。同制度の運用について考えるとき、NPMを参照する必要がある。NPMが我が国でどのように論じられているのか、またその特徴について、概説的に整理を行った。

NPMとは、1980年代半ばのアングロ・サクソン系諸国で行われた行財政改革の中で登場した、さまざまな実践的な取り組みを通じた運動で、民間企業における経営理念や手法を行政現場に導入し、行政部門の効率化・活性化を図る方法である。

わが国において、NPMは概ね次のように論じられている。

大住（1999）は、1980年代半ばにアングロ・サクソン系諸国を中心に広まったNPMの考え方を、市場メカニズムの適用範囲の捉え方から2つのグループに分けた。すなわち、市場メカニズムの適用範囲を可能な限り広げようとする「英国・ニュージーランド」型と、適用範囲を限定的とし、経営者としての役割を重視した「スウェーデン・オランダ・デンマーク・フィンランド」型である。前者を狭義のNPMとした上で、その特徴として次の3点を述べた。1つには、市場メカニズムの活用を重視して、可能な限り民

営化ドライブを生かすことを目標とすること。2つには、集権的・トップダウンアプローチによる包括的・急進的なアプローチによる改革の実行。3つには、評価の基準を効果（Effectiveness）よりも、効率性（Efficiency）を重視する傾向にあること、である。

2001年の第1次小泉純一郎政権における行政改革によって、わが国にもNPMの考え方が導入されるようになった。国土交通省政策研究所の鈴木ら（2001）は、2001年の中央省庁等改革に伴う政策評価システムの導入に向けて、NPMの背景の整理と、NPMをいち早く採用したウェストミンスター体制の上で統治を行う国々（イギリス、ニュージーランド等）の取り組みを考察した。そもそもNPMの背景には、新制度派経済学<sup>5</sup>とmanagerialism<sup>6</sup>があり、両者のどちらに比重を置くかによって、国がNPMをどこにどのように適用するかに影響するとした。

片山はわが国の同制度導入を踏まえたうえで、NPMの解説を行っている（片山泰輔2007、pp.16-18）。片山はNPMの特徴として、①顧客主義への転換、②ヒエラルキーの簡素化、③成果志向、業績・評価による統制、④市場による統制、の4点を挙げた。前述の大住によるNPMの特徴と比較すると、ほぼ同様の内容であるが、組織体制や意思決定がトップダウン方式か、ヒエラルキーの簡素化かという点で異なる。本研究では、上記の片山によるNPMの4つの特徴を採用し、考察において用いる。

人びとの求めるものや幸せが多様化し、地域における課題もさまざまである現代の社会においては、決まったやり方や一通りのやり方では課題解決は難しい。NPMの考え方を導入することで、従来の行政組織における、「お役所論理」や多層にわたるピラミッド組織、法令・規則優先主義等に対し、試行錯誤をさせることで、より良い市民サービスと効率的な方法による幸せの最大化を目指すのが、NPMの考え方といえる。

## 第2節 運用の実態

### (1) 導入の過程

先行研究のレビューで参照した横浜市及び大阪市の事例に、北九州市の「指定管理者制度ガイドライン」（2013）を加え、同制度導入の過程を整理する。

基本的な同制度導入の過程は、3市ガイドラインとも、図表化されている。そのうち、北九州市が作成した図表が、

同制度導入の過程が最も細分化され、見やすいものであったので、ここで参照する（資料1-8）。

まず、大まかな過程としては、横浜市の「指定管理者制度運用の基本的な流れ」を参照すると、以下の通りであった（横浜市共創推進室 2013、p.7）。

①条例改正

- ・設置条例の制定、改正についての市会への付議

②公募

- ・公募要領の作成
- ・十分な周知期間を設けてホームページ等で広く公募

③選定

- ・応募者へのヒアリングの実施
- ・選定委員会で客観的な選定基準に基づき選定

④指定の議決

- ・指定管理者、指定期間等について市会への付議

⑤協定締結

- ・指定の通知
- ・告示
- ・協定の締結

⑥適正な管理運営の確保

- ・毎年度終了後、事業報告書及び翌年度の事業計画書の提出
- ・利用者の声の聴取など管理の実態把握
- ・必要に応じて指導等の実施

同制度運用においては、上記の基本的な6つの手続きを踏みつつ、＜資料1-8＞にあるような、細分化された事項を検討していく。

最初の段階として、自治体は同制度の概要を確認し、「公の施設」の定義づけを行った上で、同制度の適用の検討を行う。同制度導入直後の課題として挙げられていた、公の施設の定義、導入の検討が、明確になされていることがわかる。横浜市においては、「公の施設」の管理運営の同市における直営か、あるいは同制度かの選択は、「どちらの管理形態が、より効果的かつ効率的に施設の設置目的を達成できるかどうか」を基本的な判断基準とする。また、単純に施設の公共性の高低で決定されるべきではない、とした上で、自治体直営の留保または同制度導入の必然性が低い施設の特徴を挙げ、「具体的には個々の施設ごとに詳細に検討

する必要がある」、とした。

同制度導入が決まると、より透明性と公平性がある方法が確保されることに注意して、公募または非公募で行うかが検討される。複数施設を一括で管理するかどうかも決められる。

その後、自治体によって指定管理者が行うことのできる事業やその分類、自主事業の定義、さらには自動販売機の価格提案方式等まで、提示される。（資料1-8、「4 指定管理者が行う事業」）。施設利用料金の設定、減免方式も自治体が決める（同資料、「5 利用料金制の導入」）。北九州市では、指定管理者が行うことができる事業を「Ⅰ. 協定書記載の業務＝指定管理業務（設置目的内）」と「Ⅱ. 協定書記載以外業務＝自主事業（指定管理者が企画した業務）」の2つに分類している（資料1-9）。さらにⅠについては、「ア. 本市が仕様書に掲げた業務」と「イ. 提案事業（指定管理者が企画した業務）」に分類され、Ⅱについては、「ウ. 設置目的内で施設の使用許可<sup>7</sup>による事業」、「エ. 設置目的外で施設の目的外使用許可による事業」に分かれる<sup>8</sup>。これらは自治体が指定管理者応募団体に提示する、仕様書に書き込まれる。

以降、公募の実施、自治体が設置する選定委員会による選定を経て、議会での議決を受け、自治体と選定された同制度との間で協定が結ばれることになる。指定管理者には年度ごとに自治体に対して事業報告書を提出する義務があり、それをもとに自治体は適正な管理運営がなされているか、目標達成がされているか等を、チェックを行う。自治体は必要に応じて、利用者アンケートの実施や施設訪問を行う。

ここまで、同制度の導入過程を確認すると、文化施設の管理運営の基準は自治体が決め、その範囲内で指定管理者は自治体に対し事業提案を行っていくことがわかる。すなわち、自治体の姿勢が同制度導入から指定管理者の選定、望ましい管理運営に強い影響力を持つということである。

地域文化施設における地域との連携・協働を進めるためには、自治体の姿勢の表れである施設の設置条例及び設置目的、仕様書に、その内容を盛り込む必要があり、それによって指定管理者は意識的に連携・協働に取り組む。また、もともとそのような取り組みに積極的な指定管理者にとっても、やりやすい環境をつくることのできる。

## (2) 設置条例、設置目的、仕様書

ここで、設置条例および設置目的、仕様書について、さらに詳しくみていく。

自治体が「公の施設」を設置する場合、必ず設置条例を制定する<sup>9</sup>。同条例には、当該施設の設置目的、設置目的達成のための実施事業、その他利用制限や使用許可基準等が定められる。さらに、同制度を導入する場合になると、指定管理者指定の手続き、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲のほか、必要な事項を定めなければならない<sup>10</sup>。

条例はあくまで依って立つものであるため、より具体的に明記されたものが、公募の際に作成される仕様書である。当該施設の指定管理者募集要項とともに作成され、前述の設置条例をふまえ、設置目的や管理業務の内容、指定期間、応募要件その他の情報を応募団体に対し提供する。応募団体が提案書を作成する際の提案内容や提案金額の前提となる。募集要項及び仕様書にどの程度具体的に指定管理者に求める管理業務や事業、制約等が明記されるかに、自治体の当該施設への姿勢がみられる。

ここまでで推察されるのは、自治体による「公の施設」の定義づけ、施設の設置条例および設置目的、仕様書が、指定管理者の施設における活動に大きな影響があるということだ。いくら指定管理者が当該施設において展開したい事業があったとしても、設置条例で禁止されていたり、設置目的に合っていないなかったり、また仕様書に書かれている指定管理業務に指定管理者側の事業企画の余地が残されていない場合は、事業の提案はできない。提案書に書くことができたとしても、自治体側の選定基準が何を重視しているのかによって、選定されるかどうかかわからない。

地域文化施設における地域との連携・協働を進める場合、自治体は当該施設の設置条例及び設置目的、公募の仕様書にそのための内容を示すことが重要である。

## 第2章 調査対象地域と施設の概要 —神戸市と灘区民ホール—

前章では、指定管理者制度の概要と背景となった NPM について確認し、指定管理者制度の導入過程における、自治体が制定、作成する当該施設の設置条例及び設置目的、公募の仕様書の内容が、地域文化施設の管理運営において重要である、とした。これを受け、本章では、本研究にお

ける事例調査の対象の選定を行い、調査対象施設の設置者である自治体の指定管理者制度への取り組みについて確認する。さらに、調査対象施設における指定管理者制度の運用状況について述べる。

### 第1節 調査対象の選定と調査項目

#### (1) 研究対象施設の選定

研究背景と目的、筆者の仮説を踏まえ、全国の地域文化施設の中から本研究の対象を選定する。研究対象の選定には、「震災」、「指定管理者制度」、「劇場法」、の3つの視点から行った。

調査対象には神戸市立灘区民ホールを選んだ。1つ目の「震災」の視点から見ると、地元の灘区は1995年1月17日に発生した阪神・淡路大震災の際、最も被害の大きかった地域の1つであり、区民ホールも被災したうえ、住民の避難所として使われた。震災の経験を通して得た知見があると予想する。また、震災後にはじまった地域の復興祭は現在も続き、震災を経験した地域住民の心には未だ、1・17の思いが焼き付いていることがわかる。東日本大震災も研究対象の候補に考えた。プレ調査として2013年2月に訪れた<sup>11</sup>「せんたい演劇工房10-BOX」(仙台市若林区)は、東日本大震災の際に全国から集まるボランティアの中間拠点として機能した。職員自身も震災直後は施設周辺のパトロールに廻り、現在も近隣の仮設住宅のようすを常に気にしているという。工房長八巻氏は、今後演劇を通じて仮設住宅の人たちに何かできないか、と模索していた。東日本大震災の地域を研究対象とするには、地域の復興がまだ進行中であることから、時期尚早であると考えた。よって、阪神・淡路大震災の地域を対象とした。

2つ目の「指定管理者制度」の視点では、灘区民ホールはユニークな指定管理者による管理運営が実現している。詳しくは後述するが、区民ホールはアートマネジメントの知識を持つ人材で構成される若い会社と、全国に展開し実績を持つ施設管理会社が共同体を作り、指定管理者の公募に応募した。館長の齋藤光國氏によると、施設管理を担う会社は多く存在するものの、施設運営のノウハウを持つ会社・組織は少ないという。今後、指定管理者を勝ち取るノウハウを広め、アートマネジメントの知識を活かしたいと考える志ある集団によって、より良い運営がなされる施設が増えていけば、と齋藤は考えている。同制度もさまざま

な課題がある反面、利用者目線でより柔軟な運営を可能とする面もあるのではない。

3つ目の「劇場法」に関しては、区民ホールでは同法を意識した事業展開が見られる。2013年度「劇場・音楽堂等活性化事業」補助金の交付を「活動別支援事業」、「劇場・音楽堂等間ネットワーク構築支援事業」の枠で獲得し、市民向けの人材養成講座<sup>12</sup>を行った。今後も「劇場法」を踏まえた活動の展開が予想される。

## (2) 調査方法と項目

現地調査は2013年7月から9月にかけて神戸市内に延べ10日間滞在しながら区民ホールを訪問し、職員や利用者等に聞き取り調査を行った。また、区民ホールや指定管理者に関する資料の提供をいただいた。

聞き取り調査は、地域との連携・協働の取り組みと、取り組みに至った過程に注目して、半構造化インタビューの形式で行った。ホール職員への共通質問項目は、個人情報(氏名、年齢層、出身地、居住地)、学歴、職務経歴等。その他、インタビューをする中で話題となった、施設を管理運営する中で意識や地域との取り組みのようすについては、さらに深く聞き取った。

## 第2節 神戸市の文化行政

兵庫県神戸市は人口1,540,474人、面積552.83平方キロメートル(2013年12月1日現在)。関西地方において大阪市に次ぐ大都市で、全国の中でも最も早い1956年に政令指定都市に指定された。北野地区の歴史的まちなみや湾岸沿いの夜景など、観光地としても有名である。2008年10月16日には、「ユネスコ創造都市ネットワークデザイン都市」に認定されるなど、文化政策への取り組みも積極的である。

本節では、同市の指定管理者制度の導入状況を確認し、灘区民ホールをはじめとした各区に設置されている区民ホールの設置条例を確認する。それを踏まえ、同市作成の仕様書の内容を考察する。

### (1) 指定管理者制度導入状況

神戸市における「公の施設」への同制度の導入は、998施設に達する<sup>13</sup>(2013年4月1日現在)。アーティスト・イン・レジデンスを行う創造拠点や大小ホール設備を持つ文化ホール、コミュニティセンターをはじめとして、その他図書館やスポーツ施設、公園、社会福祉施設や、産業振興

施設、医療施設、市営住宅、駐車場等、幅広い分野の施設に同制度が導入されている。導入施設の指定管理者を団体種別にみると、民間企業や民間社会福祉法人、学校法人、NPO法人、地域団体等によるものが835施設(うち公募555施設、公募外280施設)、外郭団体を含む共同企業体によるものが17施設(公募のみ)、外郭団体によるものが146施設(うち公募76施設、公募外70施設)となっている。同市における公の施設の管理運営は民間中心で行われていることがわかる。

同制度導入にあたり、同市は行財政改善懇親会ワーキンググループを設置して、運用指針を検討。同グループからの報告を受けて、2004年1月に「公の施設の指定管理者制度運用指針<sup>14</sup>」をまとめた。同指針の内容は、同制度導入の全体の流れ、同制度導入の検討における管理運営のチェック項目、指定管理者選定の手続き、管理運営に対する評価及び結果の公表について述べられている。さらに、自治体内向けに同年3月、「公の施設の指定管理者制度運用指針運用マニュアル<sup>15</sup>」を策定。具体的な運用方法が指針に関連させて述べられている。

同市における導入の全体の流れは、公の施設それぞれに対して同制度を導入するかどうかの検討から始まる。検討の際にはチェック項目があり、自治体による自己点検が行われる(資料3-1)。該当する項目が多いほど、民間事業者等の管理運営の領域であると判断されるが、あくまでも自己点検であるため、点検結果が施設のあり方を拘束するものではない、としている。

同市の運用マニュアルで特徴的なのは、外部への情報提供方法が詳細に書かれていることだ。ホームページ上での情報提供が主で、同制度の総合的なページの作成は行政経営課が行い、公募が行われる施設がある所管局もそれぞれに公募の状況や選定結果等の情報提供を行っている。

### (2) 設置条例

事例対象である灘区民ホールは、同市における公の施設の中で区民センターの位置づけになっている。「神戸市立区民センター条例<sup>16</sup>」は、同市内にある9つの区民センター<sup>17</sup>を対象とした設置条例である。同条例上における区民ホールの設置目的は、「市民の文化の向上、福祉の増進及び余暇の活力を図るとともに、市民相互の交流及び地域活動の振興に資するため」(第1条)とある。区民センターで行われる事業と指定管理者が行う施設管理業務は、それぞれ次の4

つが挙げられている。

(事業)

第3条 センターは、その目的を達成するため、次に掲げる事業を行う。

(1) 地域活動及び文化の向上のための催しに施設を利用させること。

(2) 地域各種団体の健全な育成を図るために施設を利用させること。

(3) 諸会合又は研修のために施設を利用させること。

(4) 前3号に掲げるもののほか、第1条に規定する目的を達成するために必要な事業

(指定管理者の指定等)

第18条 市長は、次に掲げるセンターの管理に関する業務を指定管理者に行わせるものとする。

(1) 第3条に規定する事業に係る業務

(2) センターの利用及びその制限に関する業務

(3) センターの維持管理に関する業務

(4) 前3号に掲げるもののほか、市長が定める業務

上記のように、同条例における設置目的及び事業の内容の時点では、抽象的な表現であり、言葉の意味のとらえ方では、施設の目的外使用にあたらぬ限りは、指定管理者側の事業実施には自由な余地が残されている。地域活動への支援については明記されているが、同条例の時点では施設利用を前提しているにとどまる。指定管理者公募の際に作成される仕様書に、地域との連携・協働の取り組みについてどのように明記されるかが、カギとなる。

同市においては、いわゆる仕様書は「応募要領」として、応募単位ごとに作成される。記載される事項は、「施設の概要及び現在の管理運営状況に関すること」、「業務内容に関すること」、「指定期間に関すること」、「経費に関すること」、「使用料等に関する留意事項」、「応募に関すること」、「選定・公表等に関すること」、「適正な管理運営に関すること」、「その他留意事項」の9点。「現在の管理運営状況に関すること」では、指定管理を導入済みの施設で再指定を行う場合において、引き続き実施することが望ましいと認められるサービス(運営、講座・イベント等)は継続実施を義務付けることができる。もし、指定管理者が変更になった場

合も、良い取り組みが継続できる仕組みである。灘区民ホールの仕様書内容については後述する。

### 第3節 灘区民ホールの運営

本節では事例対象とした灘区民ホールの概要を述べ、指定管理者制度の運用状況を確認する。その後、神戸市が作成した「灘区民ホール指定管理者応募要領」と、現同ホール指定管理者が作成した提案書を参照しながら、両者の相関関係を考察する。

(1) ホールの概要

神戸市立灘区民ホールは、同市灘区岸地通1丁目に位置する。最寄り駅はJR六甲道駅、阪急王子公園駅、阪神大石駅からそれぞれ徒歩約10～15分。近くには水道筋商店街がある。

区民ホールが立地する灘区について説明する。人口は約13万人。面積は31.40平方キロメートル。南北に長い形状で、東西にはJR、阪急、阪神の各鉄道が横切っている。良好な住宅街で知られ、高等教育機関(神戸大学、神戸松蔭女子学院大学、神戸海星女子学院大学、県立神戸高校、松蔭高校等)が多く所在する。「灘五郷」の名前が知られるように、清酒醸造業が盛んである。阪神・淡路大震災では、灘区で約1000人が亡くなった。倒壊および消失した家屋も多く、長田区にならぬ神戸市で最も震災被害が大きかった地域である。震災後、住民が流出した一方で、新しいマンションが立ち並び、新住民が流入してきた。その結果、若年ファミリー層が増加するなど人口の構成に変化がみられる。

灘区民ホールは、1993年3月14日、建設費39億円で同市が設置。敷地面積1,280平方メートル、建設延べ面積3,051平方メートル。建物自体は鉄骨鉄筋コンクリート造り、地下2階・地上7階建てで、そのうち1、4、5、6階、7階の一部が灘区民ホール、2、3階はテナント<sup>18</sup>が入っている。

1階入り口を入ってすぐのロビーは約300平方メートルあり、打ち合わせスペース、チラシやフライヤー等が多数置かれたスペース等があり、ガラス張りの明るい空間である。1階には事務所のほか、50人収容可能な会議室があり、真ん中で2分割することができる。4階は倉庫として使用され、定期的に区民ホールを利用している市民オーケストラ団体、六甲フィルハーモニー管弦楽団の大型楽器の保管もされている。5階には510席(可動席444席、固定席60

席、車いす席 6 席。可動席は昇降式) の大ホール、6 階には小規模団体の練習が可能な音楽室がある(資料 3-2)。

年中無休(年末年始及び点検日を除く)で、開館時間は午前 9 時から午後 9 時まで(日・祝日は午後 5 時まで)。利用者の要望に応じて 24 時間対応する。

現在、職員は 9 名(フルタイム 5 名、アルバイト 4 名)で、早番(8:30~15:30)・遅番(14:30~21:30) 2 名ずつのシフト制で勤務。ホール事業がある際には 3 名体制をとるなど、必要に応じて人員追加を行っている。詳しい職員構成については次節で述べる。給料は同一労働・同一賃金で、時給制。自主事業の複雑さと責任に応じて、職能給が追加される。勤務時間は基本週 40 時間で、年間 1,800 時間。4 週 8 日休み。有給は年間 20 日あり、1 時間単位での休みも取得できる。

灘区民ホールで特徴的なのは、フルタイム職員に学会加入義務があることだ。日本文化政策学会や日本アートマネジメント学会関西支部に所属して、発表や企画代表も行い、実践と理論の両立をはかっている。

同制度が灘区民ホールに導入されたのは、2006 年度から。指定期間は 1 期 4 年である。1 期目は民間企業が指定管理者に選定され、現在は交代し、1 期目とは別の民間企業 2 社が共同で管理運営を行う。2014 年度からも、現在の指定管理者が引き続き選定された。

現在の指定管理者による管理運営になって以降の利用状況を確認しておく。利用者数から見ると、2010 年から 2013 年の 4 年間でホールは微増した年もあるが、一定の利用がある。その他、会議室、音楽室においては減少傾向にあるがロビーは年々増加している(資料 3-4)ロビーの特徴的な利用については、次節で述べる。次に利用件数から見ると、ホール、会議室、音楽室のどれも一定の利用か、または増加傾向にある(資料 3-5)。利用率から見ても、4 年間の指定期間を経て、上昇していることがわかる(資料 3-6)。利用状況からみると、大きな成果はみられないが、安定した利用者数を保っているといえる。

## (2) 指定管理者 — 日本管財・文化律灘共同企業体

神戸市立灘区民ホールを 2010 年度から指定管理者として管理運営する日本管財・文化律灘共同企業体は、施設管理を日本管財株式会社、施設運営を文化律灘合同会社<sup>19</sup>が担う、共同で事業を行う組織である。このような組織はジョイント・ベンチャー(JV)と呼ばれ、公文協(2010)の調

査においても、「複数の民間事業者による共同体」による管理運営は 10.4%(1,080 施設中、112 施設)であった(資料 1-3)。JV による管理運営は、今後も増えていくと予想される。

日本管財株式会社は兵庫県西宮市に本社を置く建物管理等を行う企業で、全国に営業所を持つ。1960 年代から続く豊富な経験を持つ優良企業といえる。指定管理者業務は、兵庫県を中心に展開しており、他には西宮市山口ホール(西宮市)、神戸市立北須磨文化センター(神戸市)等がある。

一方、文化律灘合同会社は現館長齋藤光國氏とディレクター上野英則氏を代表社員とする、神戸市灘区民ホールの指定管理者申請のために作られた若い会社である。設立趣旨には「文化・芸術活動を推進すると同時に、アート・マネジメントの経験的知識と理念を公益創出に用いて活動すること」と掲げ、運営方針に「文化律灘合同会社の運営は、市民文化及び芸術の振興、福祉の増進、余暇の活用、市民相互の交流、地域活動の振興に貢献する運営を公平・公正に行う」とあり、公共的な使命を持った民間事業者であることを謳っている<sup>20</sup>。

合同会社のような、企業としての歴史がなかったり、施設運営のノウハウはあるが施設管理のノウハウなかったりする団体にとって、建物管理会社と共同体をつくって指定管理を行う方法は、連携・協働のひとつの形といえる。しかし、JV による管理運営には課題も挙げられており<sup>21</sup>、両者の間にはある程度の信頼関係と協力体制が構築されている必要がある。

同企業体は、区民ホールの指定管理にあたり、運営方針を明確化している(資料 3-3)。「ひと・こと・情報が交わり芸術・文化を育む場所に」とした運営方針のもと、具体的な取り組みを挙げ、灘区の文化資源を生かしたホール運営を目指している。「地域協働」としては、市民活動や地元アーティスト、地域教育機関との共催事業展開、周辺学校へのアウトリーチ事業展開を挙げている一方で、「自主事業」として、市民活動のモデルとなったり、市民が「灘」についてより理解を深めたりするような自主事業など、従来の芸術鑑賞事業以外にも力点をおいた事業展開を目指しており、運営方針全体を通して、地域目線の内容であるといえる。

## (3) 神戸市の仕様書と指定管理者としての提案

上記のような運営方針を掲げた同合同会社は、公募申請

の際、神戸市にどのような提案をしたのだろうか。まず、同市側が示した 2009 年度の仕様書の内容から確認する(神戸市国際文化観光局 2009)。指定管理者が行う業務としては、「施設の維持管理に関する業務」、「施設の運営に関する業務」、「その他の業務」の 3 点である。具体的には、以下の 10 点である。

- ・貸館業務
- ・建築物、建築設備の保守管理
- ・清掃業務
- ・保安警備業務
- ・施設保全業務
- ・自主事業の企画、実施
- ・利用統計の集計
- ・利用者満足度の把握および苦情処理
- ・事業報告書の提出
- ・事業計画の作成

上記のうち、「自主事業の企画、実施」について詳しく参照すると、「芸術文化に触れる機会を提供し、市民相互の交流及び地域活動の振興に資する自主事業を企画し、実施」とある。2009 年度時点の仕様書では、地域との連携・協働の振興は明確に読み取れなかった。

一方、2013 年度の仕様書を参照すると、2009 年度と比べて指定管理者の行う業務が詳細に書かれている(神戸市市民参画推進局 2013)。追加されたのは、「自主事業の開催」として「講座事業の開催」が設けられ、開催は義務ではないが、基準が設けられた。さらに「地域文化活性化事業の開催」の項目が増えた。年間最大で 3 事業開催。大ホールを使用することを条件とし、業務の内訳としては「貸館等施設の運営業務」に含まれる。同様の内容追加は、6 館一括公募<sup>22</sup>がされている「神戸市区民センター指定管理者応募要項」にもある。

次に、この仕様書をうけた 2013 年度公募における同企業体の提案書の内容を参照する(日本管財・文化律灘共同企業体 2013)。1 期目の実績を踏まえた提案であるため、具体的な内容になっている。

同企業体による自主事業の提案は、2009 年度公募においては「鑑賞」「人材育成」「支援」「創造・連携」の 4 つの取り組みからなされていたが、2 期目を目指した 2013 年度公募

においては、「地域支援・地域連携事業」、「人材育成事業」、「普及啓発・鑑賞事業」の 3 つから提案されている。「地域文化活性化事業の開催に関する計画」(日本管財・文化律灘共同企業体 2013、様式 5-7)では、灘区の恵まれた自然環境、多数存在する高等教育機関、文化施設等の地域特性を述べ、同区には育児や教育、文化芸術に高い関心がある住民が集まることから、次の 3 つの事業を提案した。1 つには、「子育て支援系アートプログラム」である。幼い子供から大人まで参加できる良質なプログラムを継続的に実施するとある。2 つには、「教育機関文化活動プログラム」である。これまでの神戸大学との取り組みを中心に事例として挙げ、今後は教育機関同士の交流を促進する、ハブ機能の役割を担っていくとある。3 つには、「地域団体等協働プログラム」である。同合同会社は施設の管理運営だけでなく、文化芸術の分野における地域の間接的役割を担うことも使命としており、地域のアート NPO や教育機関、演奏団体との連携・協働の取り組みを行ってきた。地域の自立的な文化芸術活動の促進のためには、文化施設が新たな地域の課題に共に挑戦していく必要があると考えている。

3 つ目の地域との連携・協働に対する姿勢は、「サービス向上の実践方策」(日本管財・文化律灘共同企業体 2013、様式 5-8)にも表れている。具体的な方策の中に「⑤地域との交流促進や文化活動への協力」として次の 5 つが挙げられている。

#### ⑤地域との交流促進や文化活動への協力

- ア 灘区内の文化芸術関係者による交流サロンを開催し、様々な課題を解決すると同時に、集客・広報活動が充実・発展し、交流がはかられるよう取り組みます。
- イ 灘区内の保育所・幼稚園、小・中・高等学校や大学などの教育機関との交流を深め、主催事業やアウトリーチ活動、貸館利用を通じて、交流と発展をはかります。
- ウ ホールと共催する事業に対して、ホールの人的(職員)支援や物的(保有備品)提供を行うとともに、常に事業対象、事例、方法、問題点、対応策を調査し、支援の範囲を広げていきます。
- エ 主催事業の一部に「灘区割」(灘区在住・在勤・在

学者を対象とした割引)を設定し、灘区内の来場者促進と愛好者増加に努めます。

オ 地域の文化活動に、人的支援や物的提供やアドバイスを行います。

(事例：桜まつり、ふれあい秋まつり)

上記のように、灘区民ホールにおいては、共催事業や貸館利用に限らず、地域で行われる文化活動に支援を行うとしており、「施設のみ」の利益ではなく、「地域全体」の発展を目指していることがわかる。また、オにあるように、灘区民ホールでは「地域アートコンサルタント」としての役割も自主事業の中に挙げており、地域住民からのアートに関する相談、調査、支援も実施している。

以上の神戸市における灘区民ホールの例から推察されるのは、当初自治体側には灘区民ホールにおける地域との連携・協働を進めようという具体的な姿勢は見られなかったが、2010年度以降の同企業体による指定管理の中での連携・協働の取り組みを通じて、2013年度仕様書に新たな項目が増えた、と考えられる。指定管理者の取り組みが自治体の文化政策に、少なからず影響を与えたといえる。しかし、仕様書における指定管理者が行う業務の記述がこれ以上具体的になると、指定管理者による事業提案やその後の実施に自由な余地が残されないということもいえる。仕様書を作成する自治体側には、指定管理者に任せる事業を定義する際、バランス感覚が求められる。

#### 第4節 灘区民ホールの取り組み

本節では、次章で灘区民ホールにおける具体的な連携・協働の取り組みを紹介する前に、灘区民ホールを管理運営するユニークな職員たちを紹介する。さらに、施設を利用した柔軟な運営と取り組みについても簡単に参照する。

##### (1) 職員構成

灘区民ホールの施設運営を担う職員は、事業の企画と事務をこなすプロデューサー・ディレクターと、事務のみを行うスタッフの、2つで構成される。人材派遣や嘱託の職員はいない。職員全員が指定管理期間の期限付雇用となっている。

現在の職員構成はフルタイム職員である、プロデューサー(館長)1名、ディレクター(副館長含む)4名。アルバイト職員である、スタッフ5名である。フルタイム職員の

うち1名は兼業している人もいる。スタッフは30代から60代までの、幅広い年齢層で、5名。そのうち1名は、他地域の文化施設での兼業をし、公演の企画・実施も行う<sup>23</sup>。

5名についてさらに詳しく述べる(資料3-7)。館長の齋藤光國は元神戸市職員で、コンベンション行政や文化施設運営に携わった。退職後、「理想の文化施設づくり」に発起し、上野とともに文化律灘合同会社を設立。灘区民ホールの指定管理者に選定され、現在に至る。並行して、定年退職後は神戸大学国際文化学部でアート・マネジメントの非常勤講師を務めていた。

副館長の岡野亜紀子は、民間劇場の新神戸オリエンタル劇場の勤務や、同市の文化施設・神戸アートビレッジセンター職員を経て、灘区民ホールに転じた。神戸を中心に演劇制作の経験が長い。岡野も、長く神戸を中心に文化施設での勤務をしていたこともあり、齋藤とは知り合いだった。阪神・淡路大震災のときには、関西演劇人会議<sup>24</sup>からの依頼で、被災地の状況を調査した。

ディレクターの衣川絵里子は神戸大学発達科学部を卒業後、民間音楽ホールの松方ホールに勤務。その後、門真市民文化会館を経て今の職場に移ってきた。アート・マネジメントの会社において個人でも活動している。衣川が神戸大学在学中に、アート・マネジメント研究会に参加し、齋藤と知り合う。神戸新聞松方ホールに就職後も、齋藤に個人的にホール運営の相談をしていたという。

ディレクターの上野英則は広島大学教育学部に在学中から、アート・マネジメントに興味を持ち、演奏会企画の学生団体で活動していた。進学した神戸大学大学院国際文化学研究科在学中に、師事した齋藤と出会い、2人で文化施設の指定管理者申請に取り組み、文化律灘合同会社を設立した。修了直後から灘区民ホールのディレクターとして奔走している。

森内真理は2011年からの勤務。灘区に長く住んでおり、灘区民ホールでの取り組みを知っていた。学生時代から声楽をしていて、演奏会の企画経験もある。アート・マネジメントに興味を持っていたことから、神戸大学で募集していた芸術祭ボランティアに参加。同大学での聴講などを通して、齋藤と出会った。前職で銀行業務に携わったことから、灘区民ホールの経理を担当している。

このように灘区民ホールは、主に灘区や神戸大学に関係した者たちが勤務しており、齋藤や岡野、衣川は文化律灘

合同会社を設立する以前からの知人であった。灘区民ホールの指定管理者選定をきっかけに、齋藤の人脈で、アート・マネジメント経験者や志を持った若者たちが集まってきた。職員らは、齋藤が日ごろから語る「地域の文化施設は、市民による市民のための施設でありたい」という理念に共鳴している。その理念は、文化律灘合同会社および灘区民ホール運営方針にも反映され、職員たちはその実現に向けて日々邁進している。

## (2) 柔軟な施設運営

灘区民ホールは、サービス向上のためにいくつかの柔軟な運営に取り組んでいる。

1つはホール利用者支援だ。一般的に利用の制約が多いホールで、飲食を可能にした。またチラシ作成印刷、当日運営、舞台運営等の主催者業務の代行も行う。パブリシティリストや周辺施設へのチラシ配布・掲示も行い、貸館事業であっても宣伝協力は惜しまない。利用者からのホール利用の提案にも耳を傾け、前例がない事業内容でも柔軟な対応を試みながら、ホール利用の新たな可能性を広げるよう努めている。

2つ目は、1階ロビーの活用だ。約300平方メートルある広いロビーは、パーティーンを使ってブース分けすることで、有効活用している。例えば、北イベントスペースはリノマットを敷いてダンスの市民講座を行ったり、フリースペースでは臨時的インターネットブースを設置し、灘区民ホールや灘区内の情報発信の拠点として利用したりしている。ロビーを利用できる事業には基準があるが、無料で利用できる。

3つ目は、チラシ設置・集積の機能である。1階ロビーの一角に設置された高低さまざまな机には、灘区民ホール内で行われる事業に関係なく、アートに関するチラシが大量に集まる。地域の商店街や灘区内の情報が掲載されたチラシ・フライヤーも置かれ、地域文化活動の情報集積・発信の役割を担っている。

施設の利益や都合だけを考えれば、ホールの制約の緩和やロビーの無料活用は行われまいだろう。周辺文化施設のチラシをはじめとして、文化芸術に関係のない商店街のイベントや市民活動のチラシが豊富に集まる。灘区民ホールは「文化芸術の分野における地域の中間支援的役割を担うことも使命」とあったが、灘区民ホールは地域の文化的発展のために存在しているのである。このような柔軟な施設

運営は、施設目線ではなく、利用者・住民目線さらに地域目線で行われている。

## 第3章 灘区民ホールの連携と協働 ―地域との取り組みを通して―

本章では、灘区民ホールにおける地域との連携・協働の取り組みを具体的に紹介し、次章で行う考察へとつなげる。

灘区民ホールの職員、利用者、施設ボランティアらに聞き取り調査を行った結果、連携と協働の担い手として「水道筋商店街」、「地元小劇場」、「神戸大学」の3つが浮かび上がった。灘区民ホールの職員は、地域に存在する連携・協働の担い手とどのようにかかわっているのだろうか。

### 第1節 水道筋商店街

#### (1) ホールとの連携・協働のようす

灘区民ホールの北側、50メートル先にある水道筋商店街は、7つの商店街と3つの市場で構成され、東西に1.2キロ続く。灘区を代表する商店街で、飲食店や乾物商などの食料品店、銭湯など約500店の商店が並ぶ。元々は神戸製鋼で働く労働者の繁華街として栄え、全国的に商店街の衰退する事例が少なくない中、現在でも老若男女が1日1万人以上通行する、活気ある商店街である。2013年度の兵庫県内基準地価の上昇率が商業地として県内トップ(2.3%)<sup>25</sup>であることから、そのようすはわかる。

同商店街と灘区民ホールの関係は、ディレクターの衣川絵里子が切り開いた。2010年4月、日本管財・文化律灘共同企業体が指定管理者となり、灘区民ホールに勤めだした彼女は、地域の人々と知り合い、つながっていくために、時間を見つけては商店街に足を運んだという。たとえば、震災を機に古里に戻ってきた地域文化活動家や、商店街の理事、主な店主たちである。つながりがつながりと呼ばれ、現在では商店街で月1回行われるえびす市で福娘を務めるほどだ。

衣川は常に、灘区や商店街と一緒に何かを、という意識を持っている。はじまりは、灘区民ホールで開催した写真展<sup>26</sup>だった。区内の撮影場所を探していた時に、商店街や商店での撮影を依頼した。灘区民ホール開館20周年記念で主催したオペラ公演<sup>27</sup>では、チケット販売委託、舞台道具や衣装の提供、限定和菓子の作製、ロビーでのドリンク提供等、

商店街から地元の企業までを巻き込んだ。

灘区民ホールと直接関係のない取り組みにも、「応援団」として参加する。毎年11月に神戸市で開催される「神戸マラソン」は、走行範囲が中央区以西であり、灘区・東灘区は入っていない。それをきっかけに地域の文化活動家が「東神戸マラソン」を開催。選手たちは灘区民ホールのすぐ横を走り抜ける。すべて参加者による自主管理で行われる草マラソンだが、灘区民ホールは応援幕を貼って、選手たちを応援。開催後の慰労会にも差し入れをする。

商店街に訪れた新たな課題にも協働する。灘区民ホール、商店街を南下すると東西にJR神戸線が通っている。現在、東側に六甲道駅、西側に灘駅があるが、両駅の間には新駅が誕生する予定だ。新駅周辺には新たな住民も流入し、さらに商業地化も進むと考えられ、商店街や地域に大きな影響を与えるとともに、人の流れも変わると予想される。この問題に対し、商店街は神戸市・阪神淡路大震災まちのにぎわい一括助成事業に申請。助成金2,700万円が助成された(2012年10月から3年間。自己資金900万円を含む)。これを機に、商店街を中心とした市民団体「わくわく水道筋会議」が発足し、衣川は灘区民ホールを代表して参加している。

灘区民ホールが会議に参加する意義は3つある。1つには、商店街に人を呼ぶ、商店街の存在を知ってもらうという目的のために、灘区民ホールの情報集積、発信の機能を活用することだ。灘区民ホールには施設の催し物に限らず、近隣文化施設での催し物や区内の文化活動のチラシ、フライヤーが集まり、灘区民ホールに立ち寄った人は自由に持ち帰ることができる。実際に、水道筋の魅力を伝えるフライヤーやイベントのチラシを置くと、すぐになくなってしまふという。2つには、商店街の問題を、商店街だけの問題にしないことだ。地域の問題は地域ぐるみで考え、解決するという姿勢を、灘区民ホールから発信する。3つには、商店街にとって、公的機関である灘区民ホールと協働で行う事業であると銘打つことは、市民からの印象が良いことだ。また灘区民ホールにとっても、市民からの灘区民ホールに対する見方を変えさせる良い機会になる。

衣川は、筆者の質問に対して、地域と灘区民ホールの相関関係を次のように語った。

「(私が) 必ず発信しているのは、ちょっと変わったこと。  
(市民は) 『区民ホールってこういう場所でしょ、こういう

ことやってるんでしょ』と知っているけれど、それ以外のこともやるよ、考えてるよ、ってことを説明してきました。そうすることで『これってちょっと区民ホールに相談してみる?』とか、『聞いてみよっか』とか、『何か一緒にできるかもしれないね』とか.....。(区民ホールは) そういう可能性が詰まった場所、集団。そういう状態であった方が面白いなって思ったんです<sup>28)</sup>

従来の文化施設は、施設を借りる人やコンサート等を聞きに来る人など、利用者にとっては必要な存在であったが、それ以外の人にとっては関係のない施設になりがちであった。また、文化施設が提供してくれるサービスは、市民の中で既知のものとなっている。しかし、前述した衣川の発言のように、衣川は市民の想像をこえて、今まで以上のサービスも提供することを意識して、情報発信してきた。単なる文化施設の来訪者やホールの利用者を増やそうとしているのではなく、地域の文化活動を盛り上げる「媒介役」としての役割を強く意識している、と思われる。

## (2) 小括

これらの衣川が行っている商店街との活動は、すべて衣川個人の裁量に任されている。もちろん、衣川以外の職員も同様の裁量権がある。また、どれもお金がなくても(事業費がなくても)、ソフトがなくても、職員が地域に出ることで生まれる連携・協働の取り組みである。

衣川は筆者に対し、「地域に出てやっていることは、『御用聞き』<sup>29)</sup>」であると語った。灘区民ホールにこもって利用者を待つのではなく、職員自ら地域に出ていき、「何かできませんか」「何かしませんか」と情報発信を行っているのである。また、上野は文化施設の運営には、「第一に活動の基盤になる『考え方』がとても重要」という(上野2013,p.39)。さらに続けて、「目的に応じて『考え方』が決まり、システム・ルールが決まる」とする。つまり、文化律灘の設立趣旨や館長の齋藤が持つ文化施設運営の理想が、灘区民ホールのシステム、行動を決定しているということだ。文化律灘による指定管理者提案内容を見ると、「市民が誇りに感じるホールを目指す」、「公共事業としてまちづくりに貢献」を達成目標とし、具体的には「震災、水難事故のメモリアル企画」、「ホールと地域との共催事業への人的物的支援」、「地域アートコンサルタント機能」等を挙げている。地域への目線が強く感じられる内容である。

しかしこれらの取り組みには課題もある。それは職員の

人件費と、職員に求められる能力だ。地域で得たつながりから事業に発展した後はいいが、導入段階として地域に出る際の交際費等はどうか。職員個人の出費であるのが実際であろう。また、ただ単に職員が地域に出て「御用聞き」をすればいい、誰でもできるわけではない。事業企画やイベント企画、アート・マネジメント等に関する知識がある程度あり、コンサルタント能力があること。基本的なコミュニケーション能力も欠かせない。本研究では、職員に求められる能力、文化施設の経営については言及しないが、併せて考えなければならない課題である<sup>30</sup>。

## 第2節 小劇場

### (1) ホールとの連携・協働のようす

灘区民ホールや水道筋商店街から50メートル先の至近距離に、小劇場「イカロスの森」がある。以前は20年近く神戸市の中心街・三宮に拠点を構えていたが、2013年6月、現在地に移転してきた。三宮では賃貸料が高かったためだという。同ホールは移転を歓迎し、ホールで持っていた大黒幕を提供した。当時の新聞報道によると<sup>31</sup>、こけら落とし公演の際には、水道筋商店街の各店が同公演を支援。商店街の店頭のうちこちこちで同公演のチラシが張られ、チケットを引き受ける店主も現れた。舞台美術に布地が必要と分かると提供したり、半券を持参した客には飲み物を無料にしたりする店舗もあった。おかげで8回のこけら落とし公演はすべて満席となった。

2013年9月には、神戸大学演劇部「21世紀枠」が同小劇場で「モノノケモノ」を公演した。その際、劇中で演出として、同部から劇場外部の映像を同時進行で取り入れたいと要望があった。岡野が橋渡しして、商店街での撮影が実現した。同公演は主催を「Plying なた まち遊び演劇アートプロジェクト実行委員会」とし、公益財団法人神戸文化支援基金から助成を獲得。協力として灘区民ホール、同小劇場、商店街協同組合が入っている。

岡野は地域と劇場の相関関係をどう考えているのだろうか？ 背景には岡野自身の阪神・淡路大震災体験を抜きに語れない。岡野は、被災地の演劇状況を調査した1995年の思い出を振り返って次のよう語った。「(被災地が) 本当になんてなっているのか、劇団の人がなんているのか、っていうのを教えてほしいって(演劇人会議に) 言われて、訪ねて行った。リュックを背負って」「(震災から) 少し時

間が経ってくると、演劇、芝居、身体表現、そういうものを通じて何か(支援を) っていうことも。だんだんニーズが出てきたら、自分も歩き回っているうちに、いろんな人とも出会って……今から思ったら財産になるような人たちと出会って……。その中で私も、地域の人と出会ったこととか、そこで生活しまさに生きている人たちと表現活動がどう密接に関わるかっていうのを、目の当たりにすることですごく影響された<sup>32</sup>」

岡野自身が被災地を歩いて感じた地域と芸術のかかわりは今のホール運営に生かされていると考えられる。

### (2) 小括

このような地域ぐるみで小劇場の活動を支援した例は、文化律灘による指定管理がはじまった2010年以降、灘区民ホールが水道筋商店街と密な関係を結んできたことが、大きな要因であると考えられる。灘区民ホールが声をかければ、自然と応援の輪が広がっていく。3者がそれぞれのノウハウ、人的・物的財産を提供することで生まれた連携・協働による取り組みである。岡野の人脉や灘区民ホールのノウハウを活用することで可能となった地域との連携・協働である。

神戸大学演劇部の例は、小劇場を地域の中で身近な存在にするとともに、神戸大学の学生を地域で育てるという姿勢の表れと捉えられる。小劇場のような周辺文化施設と連携し、活動を盛り上げていくことは、地域の文化活動の振興や経済活動の活性化につながる。

## 第3節 神戸大学

### (1) ホールとの連携・協働のようす

神戸大学(学生数約1万1000人)は灘区内の六甲山南麓に位置する。JR六甲道駅を最寄り駅とし、11学部のうち9学部が灘区にある六甲台地区に所在。灘区民ホールまでは直線距離で約1.5キロメートルの位置である。

灘区民ホールでは同大生の文化活動がしばしば開かれている。同大学生らを中心に行っているイベント事業「なたチャレンジ」はその1つ。阪神・淡路大震災の復興祭として1995年から続けられている。神戸大学に実行委員会が置かれ、模擬店や舞台を設けたり、震災に関する展示を行ったりしている。展示企画は、文化律灘が指定管理者になって以降、灘区民ホールで実施されるようになった。

他には、同大学落語研究会の公演もある。定期的に灘区民ホールで寄席を行う中で、1階ロビーを利用した市民向け

の無料寄席を行っている。この無料寄席は、灘区民ホール側が、学生たちの文化を通じた社会貢献活動の場を作るという趣旨で行っていて、寄席を聞きに来る住民たちにとっても、気軽に寄席に親しむ機会が得られるほか、学生の活動を間近で見られる機会になっている。また、この無料寄席は同研究会と灘区民ホールが良い連携関係を結んでいることの表れである。灘区民ホール側として、無料寄席の事業を継続的にできる仕組みを作ることができるメリット。サークル側として、優先的に希望日程で六甲寄席の会場を予約できるというメリットがあるからだ。

さらに、灘区民ホールは、アート・マネジメント人材の育成にも力を入れる。神戸大学は、国際文化学部で文化政策やアート・マネジメント分野を学ぶ講座をもち、学生による自主的な勉強会も開かれる。館長の齋藤、副館長の岡野は、ともに同学部内でアート・マネジメント講座の講師を務めてきた。灘区民ホールでの取り組みを紹介するとともに、自らの文化施設での経験やノウハウを伝える。

灘区民ホールでは、神戸大学の学生を中心に、期間を問わず、広くインターンシップを受け入れており、文化施設の運営の実践の場をつくる。

## (2) 小括

もともと神戸大学は、齋藤をはじめとして多くの職員にとって何らかの関係性を持ち、連携・協働の関係が作りやすい担い手であった。灘区民ホールが地域にある神戸大学とのつながりをつくり、積極的に学生の活動を支援し、若い人材育成にも力を入れることは、学生たちが自ら学び生活する地域のことを知り、地域に貢献する機会をつくることにつながる。学生たちは活動を通して、地域文化施設のあり方を考えるきっかけにもなるだろう。同企業体の提案書にもあったように、同大学のほか、灘区内にある他の教育機関とも連携・協働していくことで、灘区民ホールが教育機関同士をつなげるハブ機能をもつことも期待できる。

さらに地域住民にとっても、灘区民ホールを通して地域に暮らす若者の顔が直接見えることは、若者の活動を応援しようという雰囲気をつくる。文化施設を「媒介」として地域における良い関係性を構築することが可能になっているといえる。

## 終章 考察

本章では、本論を踏まえ、今後の地域文化施設における取り組みのあり方を提言する。さらに、新たな連携・協働の取り組みを実現させるための要素を、指定管理者制度の視点から抽出する。最後に、地域文化施設の連携・協働の取り組みにおける今後の課題を述べる。

### 第1節 灘区民ホールの事例から浮かび上がったこと

本研究の結論を述べる前に、第2章、第3章を通じた灘区民ホールの事例における連携・協働の取り組みを総括し、浮かび上がったことを以下の3つにまとめた。

1つには、神戸市が制定した「神戸市区民センター条例」の設置目的と、それを踏まえた公募における仕様書の内容が、地域文化施設での連携・協働の取り組みを進めるにあたって、指定管理者に一定の権限を譲渡する形で示されていることだ。同条例には設置目的を達成するための事業と指定管理者が行う事業について、あまり具体的には示されていない。仕様書には、基本的な事業と、「地域文化活性化事業」の要求はあるが、自主事業の提案に自由な余地を残している。

日本管財・文化律灘共同企業体は、2014年度から4年間、指定管理者として再び選定された。同企業体による管理運営が始まった2010年から3年間の神戸市の指定管理者選定委員会による評価内容をみると、毎年、地域との連携・協働の取り組みを好評価する記述がある。自治体による指定管理者への権限委譲によって、良い取り組みが生まれた事例といえる。

2つには、灘区民ホールを運営する職員たちは、使命を共有する「同志的集団」であるということだ。文化律灘合同会社は民間事業者であるが、設立趣旨に「文化律灘合同会社の運営は、市民文化及び芸術の振興、福祉の増進、余暇の活用、市民相互の交流、地域活動の振興に貢献する運営を公平・公正に行う」と掲げ、公共的な使命を持っている。また、職員たちは齋藤の文化施設運営の理想を共有し、集まったという経緯がある。

使命を共有した「同志的集団」では、集団の中での権限移譲とヒエラルキーの簡素化が可能となる。灘区民ホールでの水道筋商店街、小劇場、神戸大学をはじめとする地域との連携・協働は、館長の齋藤による事前承認は必ずしも

必要としていない。齋藤が行うのは確認作業であり、職員一人ひとりの裁量に任される。地域の課題や利用者のニーズに対して臨機応変な対応をするためには有効である。

3つには、他の文化施設が地域と連携・協働する取り組みを行う際にいくつかの示唆を与えるものがあつた。灘区民ホールにおける連携・協働の取り組みは、もともと地域に存在した文化資源（ひと、もの、こと）を生かしたものであり、外からアーティストを招待するなど文化施設の事業に特段こだわっていない。むしろ地元アーティストや地域に存在するキーマンら、そして周辺文化施設等とつなげていくことで、地域全体を盛り上げる。貸館利用の促進を目的とせず、職員のノウハウを活用した人的支援を中心に、地域文化活動との連携・協働を目指していた。

このように、地域と文化施設との連携・協働のはじまりは、職員が文化施設の外に出て、地域に存在する連携・協働の担い手とつながっていくことが起点となる。人と人のつながりがカギである。

## 第2節 地域文化施設における連携・協働の新しいあり方

灘区民ホールにおける地域との連携・協働の取り組みを通して、今後の地域文化施設に求められる新たな連携・協働のあり方として、次の3つを提案したい。

1つには、地域に存在する連携・協働の担い手の発見とつながりの創出である。灘区民ホールには、3つの連携・協働の担い手が存在した。すなわち、水道筋商店街、小劇場イカロスの森、神戸大学である。2010年から、日本管財・文化律灘共同企業体による指定管理が始まって以来、職員たちが担い手とのつながりをつくってきた。職員たちは何らかのかたちで神戸市や灘区との関係はあつたものの、灘区民ホール周辺のように地域特性について精通していたわけではない。ホール運営に地域の文化資源（ひと、もの、こと）を生かすため、積極的に地域のようすや担い手の存在を知るよう努めた。

上記で指摘した灘区民ホールにおける連携・協働の担い手は、決して灘区に特化した特別な存在ではない。それらを一般化すると、次のように言い換えることができる。

水道筋商店街は、地元商店や事業者の集まりである。小劇場の取り組みのように、チケットの半券を利用したサービス等を行えば地域の経済にも良い影響があるし、文化施設の取り組みや地域の文化活動を通じたコミュニケーション

も生まれるだろう。小劇場イカロスの森は、周辺文化施設である。周辺文化施設は事業の共催はもちろん、人的・物的支援の共有によって、お互いにとって連携・協働の良い相手となる。神戸大学は、教育機関である。幼稚園や保育園、小中学校、高等学校等、必ず地域に存在する担い手である。2013年度公募の提案書には、灘区民ホールが教育機関同士の交流を促進するハブ機能を担う、という記述があつた。これまではアウトリーチ先として教育機関が認識されてきたが、地域文化施設が学校と学校をつなぐ役割を担い、文化活動を生み出す新たな可能性が期待される。特に大学の場合、学生たちの社会貢献活動との連携や研究機関との協働も重要である。

地域文化施設は地域の中で、地域の文化活動を支援する「機関」として機能し、連携・協働の担い手同士を結び付ける媒介役となることが求められる（資料4-1）。

2つには、地域コンサルティング機能である。水道筋商店街での共催企画やわくわく水道筋会議への参加、小劇場公演を通じた地域ぐるみの取り組み等は、灘区民ホールの人脈やノウハウという人的支援を中心とした地域との連携・協働の1つの事例である。施設の中で事業を用意し、人を「待つ」のではこれまでの施設運営と変わらない。灘区民ホールの取り組みでみられたのは、まずはソフト（事業）もお金も持たずに、職員がホールを「出る」ことだった。いわば職員は地域の「御用聞き」として連携・協働の芽を探す。「御用聞き」の活動を続けていると、地域住民側から灘区民ホールに相談に来ることがあり、自然な流れで貸館事業につながることもある。すぐに成果の出る活動ではないが、地域に密着した連携・協働を生み出す重要な取り組みである。

3つには、「顔」の見えるホール運営である。文化施設でどんな職員が働いているかは、利用してみないとわからない。文化施設で行っている事業も、いくら宣伝活動に力を入れたとしても、興味を持ってもらわない限り、伝わらない。水道筋商店街での衣川絵里子の活動は、この現状にシンプルな方法で取り組んでいる。すなわち「灘区民ホールの衣川」として地域に出て行ったのである。衣川が筆者に語ったのは、自ら灘区民ホールの発信源として説明してきたということであつた。また、東神戸マラソン等の地域文化活動には、ホール共催事業、施設利用にかかわらず、積極的にかかわる。このような活動は、結果的にホール利用

に結びつき、文化施設の宣伝にも貢献する。

以上のような、地域との連携・協働を実践する文化施設を、筆者は「地域連携協働型」文化施設と名付けたい。施設の利益は地域の利益であり、地域の利益は施設の利益である、という考えのもと、地域に潜在的に存在する連携・協働の担い手とともに、文化施設が人的交流の媒介役となって地域文化活動を行っていくことは、「地域の中で人もお金も循環する」地域づくりへとつながると考える。1つの理想の形である。

### 第3節 「地域連携協働型」文化施設の実現に向けて

前節で示した新たな地域との連携・協働のあり方を実現するためには、どのような要素が必要だろうか。神戸市の指定管理者制度の運用状況と灘区民ホールの取り組みを、同制度の視点から考察し、次の3つの要素を抽出した。

1つには、同制度の背景の1つであるNPMが、一定の範囲が機能していることだ。NPMの特徴は、①顧客主義への転換、②ヒエラルキーの簡素化、③成果志向、業績・評価による統制、④市場による統制、の4点にあることは第1章で述べた。この4つの特徴をもとに、灘区民ホールの柔軟な運営と連携・協働の取り組みを分析してみたい。

①に関しては、ホールの規制緩和やロビーの活用等の取り組みに、灘区民ホールの顧客である利用者、地域住民の目線を重視している姿勢がみえる。②においては、灘区民ホールでは、事業企画が職員に委ねられ、館長の齋藤は確認作業をするのみである。地域との連携・協働においても、基本的に衣川や岡野等、職員の裁量に任されている。事業企画職員にある程度の能力があることが前提となるが、事業案を提案するのは自由。経験が浅い職員は経験のある職員に相談しながら、事業を進行する。地域で「御用聞き」をすると、その場で話が盛り上がることもある。ヒエラルキーがフラットな組織においては、毎回煩雑な確認作業を経る必要がなく、臨機応変な対応も可能となる。③においては、同制度を導入している文化施設であれば、自治体からの評価は避けられない。地域との連携・協働の取り組みやそこから生まれた事業は、一定の評価を得る成果となる。④については、同制度の交代に際して生まれる。指定期間を終え、再公募で新たな指定管理者候補が現れることで、候補者間の競争が生まれる。現行の指定管理者にとっては、日々の施設の管理運営に緊張感を生むとともに、事業等を

通したより高い成果を目指す道標となる。

このように、「地域連携協働型」文化施設には、NPMの特徴を生かした指定管理者制度の導入が有効である、と考えられる。

2つには、「地域連携協働型」文化施設の指定管理者を委ねられる団体は、使命(ミッション)の明示が重要であり、使命を共有する「同志的集団」であることだ。同企業体は灘区民ホールの運営方針を地域目線で作成している。館長の齋藤のホール運営に対する考えが反映された内容である。齋藤の人脈によって集まった職員は、上記の灘区民ホールの使命に賛同する人たちが集まった。また、指定管理者は常に次期の選定を目指すという使命もある。職員たちの雇用問題と関係しているからだ。

NPMの特徴の1つであるヒエラルキーの簡素化は、施設運営の使命の共有がなされた「同志的集団」ならば機能しやすい。なぜなら、職員が使命を共有することによって、館長による権限移譲ができるからだ。「同志的集団」による管理運営は、「地域連携協働型」文化施設における新たな地域との連携・協働の取り組みの実現に不可欠である。

対して自治体の外郭団体である財団法人の場合、組織の大きいえ、事業の計画や実施、あるいは意思決定はやや複雑さであることは、序章で指摘した。このため使命の共有を徹底することは困難である。財団法人の場合は、「地域連携協働型」文化施設の管理運営よりも、広域的な文化行政を担当したり、「ハブ的機能」を持つ大規模施設の管理運営をしたりすることが適していると思える。

連携・協働が実現できる要素としての3つめは、自治体側に求められる姿勢である。上記のような「同志的集団」を指定管理者に選ぶ場合、設置条例及び目的、仕様書に、連携・協働の取り組みを求める記述をする必要がある。指定管理者選定の基準をつくる際、使命を共有する集団であるかどうかを考慮してほしい。

NPMの権限移譲は指定管理者の内部だけにとどまらない。自治体と指定管理者の関係にも権限移譲は不可欠で、NPMはここでも求められる。すなわち、自治体は委託先である指定管理者を信頼し、NPMに基づいて、一定の権限移譲を行うことが肝要である。そうすれば、「同志的集団」は掲げた使命にまい進しやすくなり、成果を上げやすい。

#### 第4節 今後の課題

本章では、灘区民ホールの取り組みから、新たな地域との連携・協働のあり方を示し、それを実践する地域文化施設を「地域連携協働型」文化施設と名付けた。わが国では、文化施設と呼ばれるのが一般的であるが、筆者の考えでは「施設」という表現は「地域連携協働型」にはなじまない。なぜなら、「施設」という言葉には、「特定の目的のために建物や設備を設けること。また、その建物・設備<sup>33</sup>」という意味があり、ハードを示す印象が強い。一方で、芸術拠点という使い方をされる「拠点」という言葉は、「活動の足場となる」という意味で、その場で活動が行われることが前提となる。「地域連携協働型」では、必ずしも活動が決まった場所で行われるのではなく、連携・協働の取り組みの内容によって適した場所で行われる。また、人脈の活用やノウハウ等、人的支援を主な活動としているため、「施設」という表現では、物足りない。

筆者は「地域連携協働型」文化施設は、「機関」として考える。「機関」は、「ある働きのための仕掛けや仕組み」、「目的達成のための組織」を意味し、使命を共有し、地域に連携・協働を生み出すための豊富な知識と熱意を持った職員が集まる「同志的集団」には、ふさわしい言葉であると考えた。

文化施設はアートマネジメント人材を集めた「機関」であるべきである、という考え方は、劇場法の条文に見出せる。同法第13条には人材の育成及び確保等が掲げられており、「地域連携協働型」文化施設も同様に人材を備えた「機関」として整備されていく必要がある。

以上のことは灘区民ホールの事例研究から浮き彫りにできた。しかし本研究で物足りない点も付記しておきたい。従来の文化施設の評価に対する課題がその1つである。これまで施設の評価は、事業内容の充実や集客数を中心に判断される傾向があったことは否めない。しかし「地域連携協働型」文化施設においては、集客等だけでみるのではなく、地域との連携・協働の取り組みの有無や地域住民からの評価も加味して評価する必要があるのではないかと。指定管理者制度が導入されている文化施設は、規模も多様で、それぞれが役割と使命を持つ。評価の基準も文化施設によって異なる訳で、その点を重視したい。

本研究をまとめるにあたり、痛感したことを述べておきたい。灘区民ホールの事例研究から、災害が文化施設や職

員に与える大きな影響を改めて思い知った。現在、東日本大震災の被災地では、文化施設を拠点にさまざまな取り組みがなされている。いつ、どこを大きな地震が襲うかわからない不安の中、震災前から、地域の文化施設を拠点として行うことのできることは、何なのか。本研究で示した連携・協働の取り組みは、震災という非常時の際にも重要な参考になると考える。

今回の研究を通じて、地域文化施設における新たな地域との連携・協働の取り組みのあり方を提唱し、その実現のための要素を同制度の視点から提示した。とはいえ、アート・マネジメント人材育成の課題や同制度の評価については調査が及ばず、今後の課題となった。さらに2012年に制定された劇場法の視点からの考察を進めたいと願ったが、劇場法ならではの取り組みの事例が少なく、研究を深められなかった。これからも、劇場法の施行に伴う全国各地の文化施設の動向を見守っていきたい。

最後に、本研究では、全国各地に設置されている地域の文化施設に対して、1つの知見を得ることができた。灘区民ホールのような地域文化施設は全国各地に設置されており、連携・協働の担い手である商店街・周辺文化施設・教育機関は地域に存在している。灘区民ホールの取り組みは、大都市の小規模施設や中小都市の文化施設や自治体文化行政の参考になると期待する。

(敬称略)

#### 謝辞

本論文を執筆するにあたり、多くの方にご指導とご協力を賜りました。主指導教官である松本茂章先生には、研究を深める活発な議論の場と、熱心なご指導を頂きました。深く感謝申し上げます。また、副指導教官である根本敏行先生をはじめ、手厚いご指導を頂いた文化政策研究科の先生方に深く感謝いたします。

調査の実施及び分析にあたっては、神戸市立灘区民ホールの齋藤光國館長をはじめ、岡野亜紀子氏、衣川絵里子氏、上野英則氏、森内真理氏、及びスタッフの方々には大変お世話になりました。ありがとうございました。

また、本研究では触れることができませんでしたが、せんだい演劇工房 10-BOX の八巻寿文工房長にも、プレ調査のご協力をいただきました。ありがとうございました。

執筆にあたっては、院生、学部生を始め、多くの方々の

ご協力を頂きました。共に励まし合い、切磋琢磨する環境に身を置けたことを、誇りに思います。

最後に、これまで自分の決めた道を進む上で、励ましそして辛抱強く支援して下さった両親に対し、深い感謝の意を表し、謝辞といたします。

<脚注>

- 1 アウトリーチ活動は、公立文化施設においては、1990年代後半から、日頃、文化・芸術に触れることの少ない住民に対して、文化・芸術を体験できる機会を提供する事業の名前として定着してきた。一方で、アウトリーチという言葉には、文化施設から外に出て地域や住民にサービスを提供するという「一方通行的な」イメージが強い。手法としても「アーティストを派遣する」という形式に留まっているケースも少なくない。アウトリーチを担うアーティストやコーディネーターの不足、人材を招くためのコストの負担等が課題となっている。(財団法人地域創造(2010)「文化・芸術による地域政策に関する調査研究 報告書」p.1-11。
- 2 総務省自治行政局長通知、2010年12月28日付総行経第38号。
- 3 地方自治法第244条、「普通地方公共団体は、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設(これを公の施設という。)を設けるものとする」。
- 4 2010年12月28日付総行経第38号。
- 5 限定された合理性を持つと同時に利己的な経済行為者が生じさせる厚生損失を最小化させるため、適切な『制度』がデザインされることを説明する分野。「政府の失敗」を前提とする経済理論。新制度派経済学の中でも、NPMと親和性のある論として、プリンシパル・エージェント論、取引費用論、公共選択論がある。(鈴木ら、前掲論文(2001)、pp.18-21)
- 6 官僚機構に求められるようになったプログラムの経営を通じた成果、業績、目標といった価値観の実現のために、民間部門のマネジメント改革の考えを公共部門に応用させる考え。目標を達成するための最適な手段を決める権限を、managerに与え、結果に対する責任を負わせる。つまり、権限移譲(let managers manage)の代わりに、成果の実現に対する説明責任を負わせる(make managers manage)のである。(鈴木ら、前掲論文(2001)、pp.21-23)
- 7 北九州市は、「指定管理者に使用許可を行わせる場合は、施設の設定条例に規定を設けておくとともに許可の基準や手順を明確にしておく必要がある。また、指定管理者において判断できないもの、疑義のあるもの等については、市と協議を行うことを明確にしておく必要がある」としている。(北九州市、前掲(2013)、p.15)
- 8 事業の種類によって、実施経費の負担が「指定管理料」、「指定管理料+利用料金」、「(指定管理者の)自己負担」のどれかになる。非指定管理業務は「自己負担」になる。収入の帰属も異なる。
- 9 「普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。」(地方自治法第244条の2第1項)
- 10 「普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、法人その他の団体であつて当該普通地方公共団体が指定するものに、当該公の施設の管理を行わせることができる。」(同法第244条の2第3項)
- 11 2013年2月19日に訪問。2代目工房長の八巻寿文氏からお話を伺った。
- 12 「初心者のための文化芸術イベントプロデューサー養成講座」2013年7月16日～10月22日。講師・衣川大輔(株式会社イーブンイフ)。
- 13 神戸市HP参照。

- 14 神戸市行財政局(2004)「公の施設の指定管理者制度運用指針」。本研究では2013年4月の最終改定版を参照した。
- 15 最終改定2013年4月1日。
- 16 1981年8月6日施行。最終改正2010年10月12日。
- 17 東灘区民センター本館、東灘区民センター小ホール、灘区民ホール、葺合文化センター、生田文会館、北区民センター、北神区民センター、須磨区民センター、西区民センターの9館。
- 18 2階に兵庫県立聴覚障害者情報センター、3階に(財)兵庫県予防医学協会。
- 19 合同会社とは、2006(平成18)年に施行された会社法によって新しく設けられた会社形態。合同会社では社員全員が有限責任であり、会社の構成員である社員全員が出資者となる。
- 20 文化律灘合同会社HPを参照。
- 21 JVが管理運営する施設において、構成団体間の連携不足及び自治体との連携不足により、指定管理料の配分をめぐる訴訟問題に発展するケースもある。また、管理運営において、JVとはいっても非代表団体が事業計画書や年度報告書の作成に携わっている割合は低く、代表団体にとって「委託」という扱いの場合も多い。(共同研究・指定管理者制度編(2008)「共同企業体による指定管理施設の管理・運営に関する実態調査報告書」)
- 22 東灘区民センター本館、生田文会館、北区民センター、北神区民センター、須磨区民センター、西区民センターの6館。
- 23 本研究では、フルタイム職員5名を中心として扱う。
- 24 扇町ミュージアムスクエアの10周年記念事業として結成。震災を機に、被災地の演劇関係者の状況をまとめる拠点として「阪神大震災連絡センター」を設置。
- 25 「都市部と地方部、二極化鮮明に 兵庫県内基準地価」『神戸新聞』2013年9月19日付。
- 26 「パンダのいる街展」2010年8月2日～8日。パンダ作家、大西亜由美。区民ホール自主事業。
- 27 「愛の妙薬」2013年6月1日、2日。区民ホール、関西二期会主催事業。
- 28 筆者による衣川絵里子インタビュー。2013年9月23日。
- 29 筆者による衣川絵里子インタビュー。2013年11月30日。
- 30 若手アート・マネジメント人材の能力開発について論じられた研究もある。石川緋名子(2012)「若手アートマネジメント人材における能力開発：文化施設等の職員に対する実態調査から」日本文化政策学会『文化政策研究』pp.35-61。
- 31 「水道筋に劇団がやってきた(論説委員 門野隆弘)」『神戸新聞』2013年6月16日付。
- 32 筆者による岡野亜紀子インタビュー。2013年9月23日。
- 33 西尾実、岩淵悦太郎、水谷静夫編(1994)『岩波国語辞典 第五版』岩波書店。以下、語句の意味に関しては同様に同事典から引用した。

<参考文献・資料>

書籍・雑誌

- 井口貢編。2011.『地域の自律的蘇生と文化政策の役割——教育から協育、「まちづくり」から「まちつむぎ」へ』学文社
- 伊藤裕夫、松井憲太郎、小林真理編。2010.『公共劇場の10年——舞台芸術・演劇の公共性の現在と未来』美学出版
- 上山信一、桧森隆一著。2008.『行政の解体と再生』東洋経済新報社
- 内田洋一、九鬼葉子、瀬戸宏。1995.『阪神大震災は演劇を変えるか』晩成書房
- 大住莊四郎。1999.『ニュー・パブリック・マネジメント 理念・ビジョン・戦略』日本評論社
- 古賀弥生。2011.『芸術文化がまちをつくる——地域文化政策の担い手たち——』(財)九州大学出版会
- 古賀弥生。2011.『芸術文化がまちをつくるⅡ——地域活性化と芸術文化——』(財)九州大学出版会
- 小林真理、片山泰輔監修。2009.『アーツ・マネジメント概論 三訂版』水曜社
- 小林真理編。2006.『指定管理者制度 文化的公共性を支えるのは誰か』時事通信
- 清水裕之。1993.『わたしたちと劇場』芸団協出版部
- 清水裕之。1999.『21世紀の地域劇場 パブリックシアターの理念、空間、組織、運営への提案』鹿島出版会
- 立木定彦。1999.『現代の公共ホールと劇場——地域文化の再生から創造へ』蒼人社
- 中川幾郎。2001.『分権時代の自治体文化政策——ハコモノづくりから総合政策評価に向けて』勁草書房
- 中川幾郎、松本茂章編。2007.『指定管理者は今どうなっているのか』水曜社
- 西尾実、岩淵悦太郎、水谷静夫編。1994.『岩波国語辞典 第五版』岩波書店
- 根木昭、枝川明敬、垣内恵美子、笹井宏益。1997.『文化会館通論』晃洋書房
- 根木昭、佐藤良子。2013.『文化芸術振興の基本法と条例 文化政策の法的基盤Ⅰ』水曜社
- 根木昭、佐藤良子。2013.『公共ホールと劇場・音楽堂法 文化政策の法的基盤Ⅰ』水曜社
- 藤野一夫編。2011.『公共文化施設の公共性 運営・連携・哲学』

水曜社

文化政策提言ネットワーク編. 2004. 『指定管理者制度で何が変わるのか』水曜社

松本茂章. 2011. 『官民協働の文化政策 人材・資金・場』水曜社

三野靖. 2005. 『指定管理者制度 自治体施設を条例で変える』公人社

森啓編著. 1991. 『文化ホールがまちをつくる』学陽書房

森啓. 2009. 『文化の見えるまち』公人の友社

リア制作室. 2012. 「特集：劇場はだれのもの？」『芸術批評誌【REAR リア】』

### 論文・論稿

石井山竜平. 1998. 「教育文化施設管理財団の組織・運営と法制度に関する研究—法令・規則と公共的役割の分析をとおして—」『九州大学大学院教育学研究紀要』創刊号, 通巻第 44 集, pp.65-78

石川緋名子. 2012. 「若手アートマネジメント人材における能力開発：文化施設等の職員に対する実態調査から」『文化政策研究』pp.35-61, 日本文化政策学会

上野英則. 2011. 「神戸市立灘区民ホールからの現場報告～現状と課題～」『日本アートマネジメント学会第 13 回全国大会予稿集』pp32,33

上野英則. 2013. 「神戸市立灘区民ホールからの現場報告②～指定管理者としての 3 年半の結果～」『日本アートマネジメント学会第 15 回全国大会予稿集』pp38-42

片山泰輔. 2013. 『「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」制定の意義と課題』日本アートマネジメント学会編『アートマネジメント研究』第 13 号, 美術出版社

小林美津江. 2011. 「公立文化施設による地域活性化～アウトリーチと社会的包摂～」『立法と調査』No.322, pp.86-97, 参議院事務局企画調整室

鈴木敦, 岡本裕豪, 安岡義敏. 2001 年 12 月. 「NPM の展開及びアングロ・サクソン諸国における政策評価制度の最新状況に関する研究—最新 NPM 事情—」『国土交通省政策研究』第 7 号, 国土交通省国土交通政策研究所

曾田修司. 2005. 「公立文化施設の新たな役割——公立劇場・ホールに専門家が関わることの意味について——」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第 3 号, 2005 年 3 月, pp.51-62

曾田修司. 2007. 「公立文化施設の公共性をめぐって——『対話の

可能性』に、共同体的価値の形成と参加の保証を見る視点から——」『文化経済学』第 5 巻第 3 号, pp.47-55

中川幾郎. 2011. 「公共文化施設と指定管理」『月刊ガバナンス』2011 年 3 月号, No.119, pp.17-19, ぎょうせい

新川達郎. 2011. 「指定管理者制度の“最適化”と議会の役割」『月刊ガバナンス』2011 年 3 月号, No.119, pp.26-28, ぎょうせい

狭間恵美子. 2009. 「公立文化ホールの公共性を考える——滋賀県立芸術劇場びわ湖ホールの議論を中心に——」『地域開発』2009 年 12 月号, 通巻 543 号, pp.55-60, 一般財団法人日本地域開発センター

服部英二. 2006. 「民間の活力の導入を図る『指定管理者制度』についての概観的考察 今後の社会教育施設の運営を検討する一助としての指定管理者制度をめぐる諸問題」『金沢大学大学教育開放センター紀要』pp.81-103

Hood, Christopher. 1991. “A Public Management for All Seasons?” *Public Administration* Vol.69 Spring 1991

### 調査・報告書等

平成 23 年度及び平成 22 年度間 社会教育調査

社団法人公立文化施設協会. 2006 年 3 月. 「公立文化施設の活性化についての提言 指定管理者制度の導入を契機として」

社団法人公立文化施設協会. 2010 年 3 月. 「平成 21 年度 地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究 報告書」

社団法人公立文化施設協会. 2011 年 3 月. 「平成 22 年度 公立文化施設における指定管理者制度導入状況に関する調査 報告書」

社団法人日本芸能実演家団体協議会. 2004 年 3 月. 「芸能による豊かな社会づくりのために—提言と具体化への道筋—」

財団法人地域創造. 2002 年 12 月. 「地域文化施設における財団運営に関する調査研究」

財団法人地域創造. 2008 年 3 月. 「指定管理者制度における公立文化施設の運営と財団のあり方に関する調査研究—地方公共団体における文化政策のあるべき姿を考える（提言）—」

財団法人地域創造. 2008 年 3 月. 「指定管理者制度における公立文化施設の運営と財団のあり方に関する調査研究—地域文化施設における財団運営に関する調査 資料編—」

財団法人地域創造. 2011 年 3 月. 「平成 22 年度 地域の公立文化施設実態調査 報告書」

財団法人地域創造. 2010 年 3 月. 「文化・芸術による地域政策に関

する調査研究 報告書

共同研究・指定管理者制度編. 2008年4月. 「共同企業体による指定管理施設の管理・運営に関する実態調査報告書」  
共同研究・指定管理者制度編. 2008年4月. 「指定管理者制度の現状と今後の課題」  
文化庁. 2012年9月. 「地方における文化行政の状況について（平成22年度）」

新聞記事

「水道筋に劇団がやってきた(論説委員室 門野隆弘)」『神戸新聞』  
2013年6月16日  
「都市部と地方部、二極化鮮明に 兵庫県内基準地価」『神戸新聞』  
2013年9月19日

法令・指針・行政資料等

「公の施設の指定管理者制度運用指針」神戸市行財政局. 2004年3月（最終改定2013年4月）  
「公の施設の指定管理者制度運用指針 運用マニュアル」神戸市行財政局. 2004年3月（最終改定2013年4月）  
「北九州市指定管理者制度ガイドライン」北九州市. 2013年7月  
「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」2012年6月27日施行  
「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」2013年3月29日告示  
「神戸市区民センター条例」1981年9月1日施行（最終改定2010年10月12日）  
「神戸市立区民センター 指定管理者 応募要領」神戸市国際文化観光局. 2009年8月  
「神戸市立区民センター 指定管理者 応募要領」神戸市市民参画推進局. 2013年7月  
「神戸市立灘区民ホール 指定管理者 応募要領」神戸市国際文化観光局. 2009年8月  
「神戸市立灘区民ホール 指定管理者 応募要領」神戸市市民参画推進局. 2013年7月  
「神戸市立灘区民ホール 指定管理者 最終申請書」日本管財・文化律灘共同企業体. 2013年9月  
「指定管理者制度の導入及び運用に係るガイドライン（改訂版）」大阪市契約管財局. 2013年3月  
「地方自治法」1947年5月3日施行（最終改定2013年11月27日）

「横浜市指定管理者運用ガイドライン【第5版】」横浜市政策局共創推進室. 2013年2月

ウェブページ

公益社団法人全国公立文化施設協会 HP  
<http://www.zenkoubun.jp/>  
(最終閲覧日:2013年12月25日)  
神戸市 HP  
<http://www.city.kobe.lg.jp/> (最終閲覧日:2013年12月25日)  
神戸市灘区 HP  
<http://www.city.kobe.lg.jp/ward/kuyakusho/nada/>  
(最終閲覧日:2013年12月25日)  
神戸市立灘区民ホール HP <http://nadakuminhall.net/>  
(最終閲覧日:2013年12月25日)  
財団法人地域創造 HP <http://www.jafra.or.jp/>  
(最終閲覧日:2013年12月25日)  
総務省 HP <http://www.soumu.go.jp/>  
(最終閲覧日:2013年12月25日)  
文化庁 HP <http://www.bunka.go.jp/>  
(最終閲覧日:2013年12月25日)  
文化律灘合同会社 HP <http://bunnkaritsunada.web.fc2.com/>  
(最終閲覧日:2013年12月25日)  
文部科学省 HP <http://www.mext.go.jp/>  
(最終閲覧日:2013年12月25日)

資料

資料1 地域の劇場・音楽堂等の役割・活動内容

役割	活動	内容
(1) 文化芸術への 場の提供	①発表会等への場の提供・支援	・アマチュアの施設利用を「地域の文化振興」と位置づけて積極的に関与し、アドバイス等を含め、上演しやすい環境を整え、地域文化のレベルアップと市民の文化育成を図る。
	②戦略的貸し館事業*	・プロモーター・オーケストラ・劇団等への貸館を「住民への鑑賞機会提供」のひとつとして、積極的に誘致する(何らかの優遇措置や共催や提携などによる誘致も含む)。 ・自主事業ラインナップとのバランスを図り、住民の鑑賞機会の拡充を図る。
	③練習等への場の提供	・住民の文化活動の活性化や成長を目的とした、地域の優れた実演芸術家等、文化団体等への練習の場の提供
(2) 鑑賞機会の提供	①専属の創造団体による作品	・館専属の創造団体が創造した作品の上演
	②制作型自主公演事業	・劇場・音楽堂等がプロデューサーとなり、劇場・音楽堂等が提供するのに相応しい公演を選定あるいはプロデュースし、ブッキングから上演まで実施
	③買取型自主公演事業	・音楽事務所、プロモーター、オーケストラ等が制作する、地域の劇場・音楽堂等向けの優れたパッケージ公演の購入・上演

(つづく)

## 資料 1 (つづき)

役割	活動	内容
(3)文化芸術の普及・育成	①文化芸術の重要性の普及	・文化芸術はそれ自体に価値があると同時に、生活に潤いを与え、社会の活力と創造性を高めるために重要な要素であることを広く伝える。
	②ワークショップなどの育成活動	・ワークショップや各種講座などを開催し、新しい文化芸術体験を市民に提供するとともに、これまで文化芸術に接していない層への普及やリピーターの育成を図る。
	③アウトリーチなどの普及活動	・地域内の集会施設、学校、商業施設、福祉施設などで公演を行うことで、これまで文化芸術に接していない人々や無関心層に公演芸術の楽しさを提供し、潜在的な鑑賞者や新しい鑑賞者の掘り起こしを行う。
	④住民による文化活動への支援	・文化団体に向けた指導者紹介、各種相談への対応、団体間交流の支援などの実施 ・社会教育施設、教育機関、福祉施設など、文化芸術に関わるあらゆる活動に積極的に関わり支援を行う。
	⑤普及・育成型の公演事業	・レクチャーつき公演や、気軽に楽しめるワンコインコンサート・ランチタイムコンサートなどの実施
	⑥行政の各分野との連携	・国語教育への演劇の活用、病院における音楽療法や演劇によるリハビリテーションへの支援など、教育や福祉など市民生活のあらゆる側面における文化芸術の活用を図る。
(4)優れた公演芸術の創造・育成	①専属の創造団体による作品創造	・劇場・音楽堂等専属の創造団体による作品創造 ・上記作品の、地域外での上演
	②優れたスタッフ・キャストによる作品創造	・劇場・音楽堂等がプロデューサーとなり、プロの制作スタッフと実演芸術家等による優れた文化芸術・芸能作品を制作する。
	③市民による作品創造	・劇場・音楽堂等がプロデューサーとなり、ワークショップや稽古などを通じて市民を育成、ミュージカルや演劇などを制作・上演する。 ・劇場・音楽堂等が主催して市民オーケストラや吹奏楽団、合唱団などを結成し育成する。 ・上記いずれの場合も、プロの実演芸術家等との共演などもありうる。また、裏方スタッフに市民が参加する場合もある。

(つづく)

資料 1 (つづき)

役割	活動	内容
(4) 優れた公演芸術の 創造・育成 (続き)	④地域の特色ある事業 の展開	・地域の芸能、地域で盛んな文化活動(合唱や吹奏 楽、オーケストラなど)による作品創造、またはそれら への支援
	⑤フェスティバル、コンク ール、顕彰事業等の実 施	・文化芸術をテーマとするフェスティバルや実演芸術 家等の育成を目指すコンクール、顕彰事業などの実 施

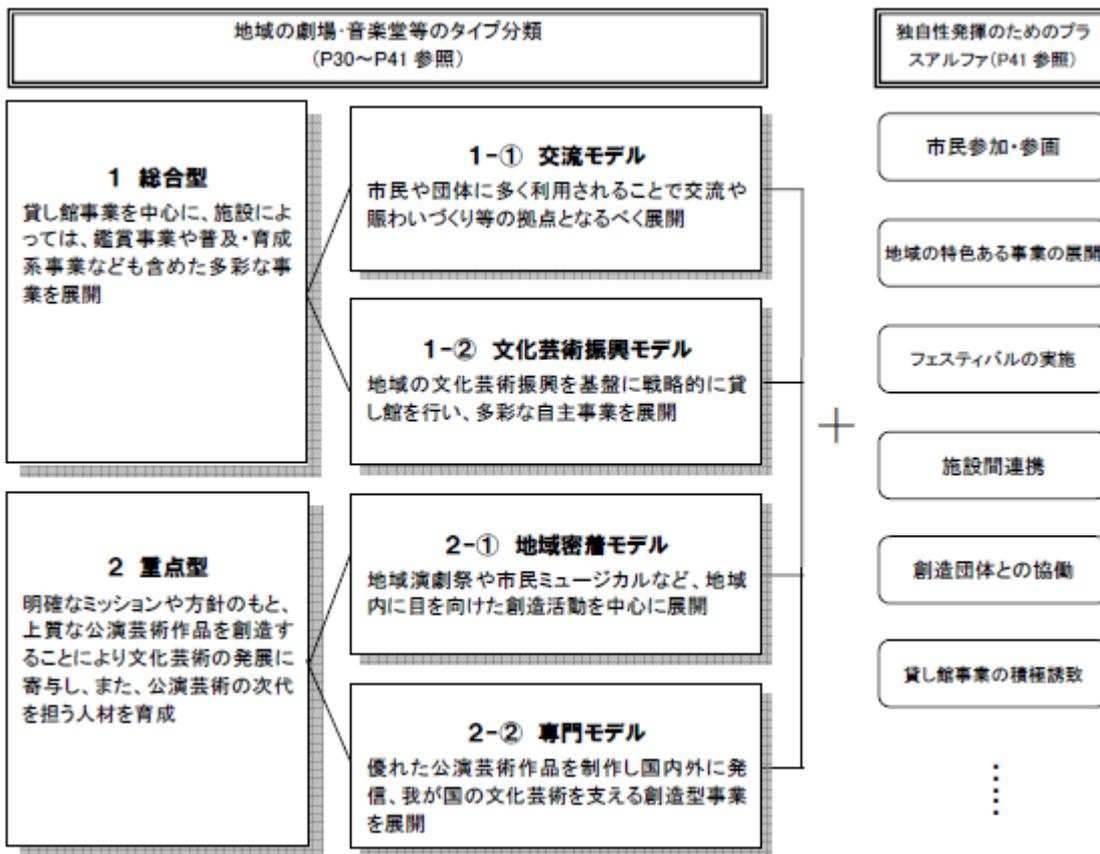
出典：社団法人全国公立文化施設協会（2010）「平成 21 年度 地域の劇場・音楽堂等の活動  
の基準に関する調査研究 報告書」 pp.22-24

## 資料 2 劇場・音楽堂等による効果

機能	項目	内容
(1) 文化芸術の創造・振興	①優れた文化芸術の振興	・優れた作品を創造し、あるいはそのための場を提供することにより、わが国の文化芸術の質を高める。
	②地域の文化芸術の創造・育成	・地域における文化芸術の裾野を広げ、また、文化活動の質の向上に貢献する。
(2) 地域住民への貢献	①生活の質の向上	・身近に文化芸術に触れることにより生活の質の向上を図り、新しいライフスタイルの提案を行う。
	②地域への誇りの醸成	・他地域からの高い評価、常に優れた文化芸術に触れられる環境、地域独自の文化への接触等による、地域への誇りの醸成
	③地域社会の質の向上	・教育や福祉への文化芸術の活用による、各方面への貢献
	④地域コミュニティの活性化	・劇場・音楽堂等が地域コミュニティの場となることによる、地域活性化効果
(3) 文化芸術を活用したまちづくり	①独創的なまちづくり	・劇場、音楽堂等をまちの広場と捉え、文化芸術を基盤とし、あらゆる面に文化芸術を活用した独創的かつ革新的な地域づくりへの貢献
(4) 地域経済の活性化	①外部経済効果	・集客等による地域経済・観光への直接的な貢献
	②経済波及効果	・文化芸術に関わる消費による、地域経済への波及効果
(5) 情報発信	①シティセールス	・他地域への文化芸術による情報発信及びそれによるシティセールス
	②対外的な地域イメージアップ	・豊かな文化芸術に溢れる地域というプラスのイメージの形成

出典：前掲報告書、社団法人公立文化施設協会（2010）、p.27

資料3 地域の劇場・音楽堂等のタイプ分類と個性化の要素



出展：前掲報告書、社団法人公立文化施設協会（2010）、p.29

資料4 パブリックシアターの運営から見た劇場の類型

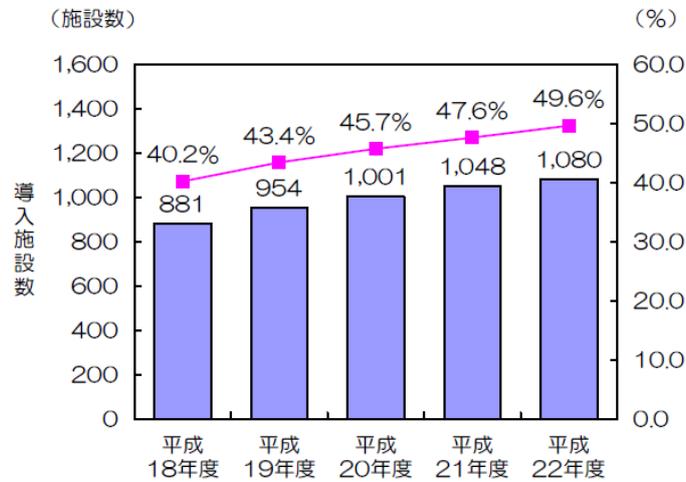
創造者主体の運営 (プロフェッショナル・リージョナルシアター)		享受者主体の運営 (コミュニティシアター)	
優れたプロの創造活動を通して創造者が責任を持ち地域の文化向上と地域の芸術事業サービスを行うという考え方。地域住民の参加は、その活動の理解者、支援者として運営主体(理事会等)への参加、あるいは鑑賞組織等による享受者ネットワークへの参加という形で実現される。		享受者の地域住民が主体となって、あるいは、彼らの利用を中心に意識しながら事業運営する形態。結果的に地域のアマチュア活動支援と地域の人々への多様な事業サービス(鑑賞、ワークショップなど)の提供とが中心な課題となる。	
劇場・劇団一体型 一つのプロフェッショナルな創造主体がほぼ専用的に活動し作品を地域に提供するような活動タイプ。 専属劇団制度がこの形。	劇場共有型 複数のプロフェッショナルな創造主体が連携して活動し作品を地域に提供するような活動タイプ。 リーグシステム、フランチャイズシステムなどの形態がある。	公益活動中心型 公益地域活動をベースにした市民活動によって運営され、その活動の結果創出される成果は活動組織のためではなく、広く開かれた人々に提供されるようなタイプ。	共益活動中心型 地域の共益型アマチュア芸術文化活動団体を中心に運営され、それらの利用調整機構として施設運営が行われるような活動タイプ。
劇場監督、プロデューサー、芸術家を中心としたスタッフ構成		ファシリテーターを中心としたスタッフ構成	

出典：清水裕之（1999）『21世紀の地域劇場—パブリックシアターの理念、空間、組織、運営への提案』、pp.223

資料 1 - 1 指定管理者制度導入公立文化施設数の推移

年 度	導入施設数	割 合
平成 18 年度	881	40.2%
平成 19 年度	954	43.4%
平成 20 年度	1,001	45.7%
平成 21 年度	1,048	47.6%
平成 22 年度	1,080	49.6%

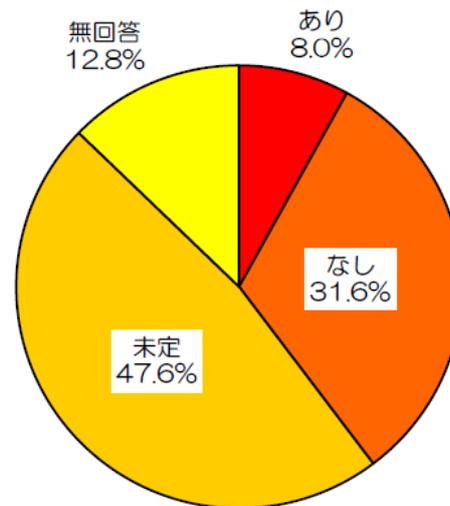
(社)全国公立文化施設協会調べ



出典：社団法人全国公立文化施設協会（2012）「平成 22 年度 公立文化施設における指定管理者制度導入に関する調査 報告書」 p.5

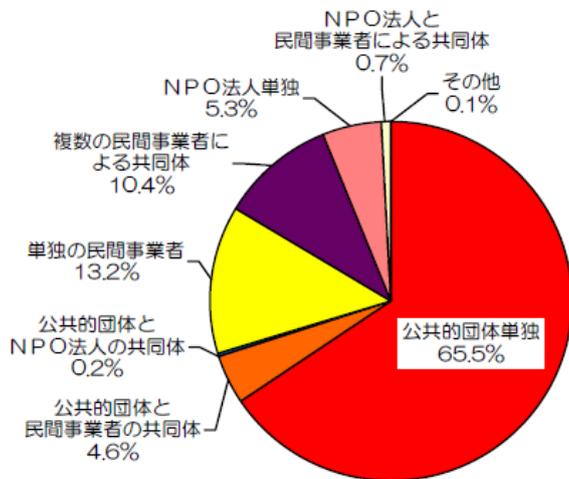
資料 1 - 2 直営施設の指定管理者制度導入予定

【導入予定】	施設数	割 合
あり	85	8.0%
なし	335	31.6%
未定	504	47.6%
無回答	136	12.8%
計	1,060	100.0%



出典：前掲報告書、公文協（2012）、p.6

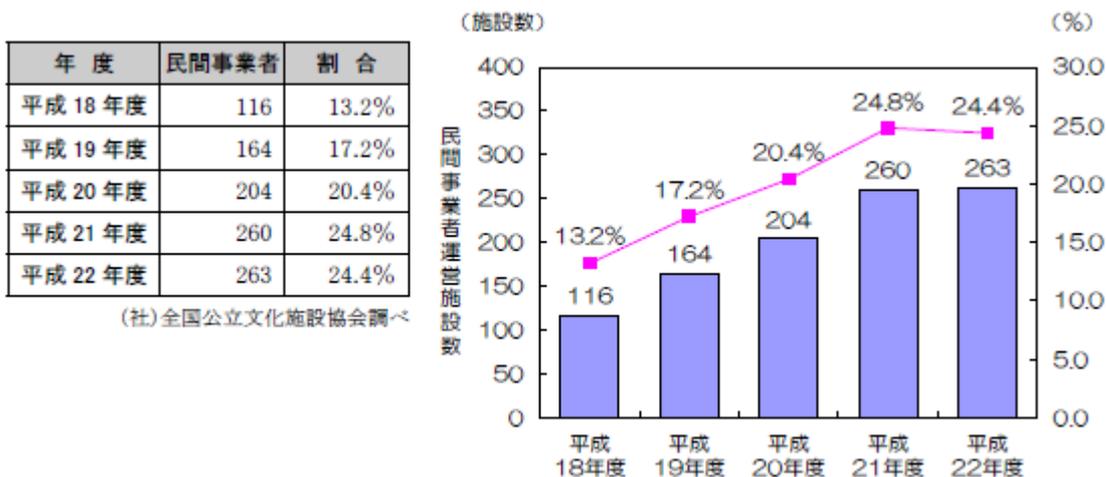
資料 1 - 3 指定管理者の種別



【指定管理者の種別】	施設数	割合
公共的団体単独	707	65.5%
公共的団体と民間事業者の共同体	50	4.6%
公共的団体とNPO法人の共同体	2	0.2%
単独の民間事業者	143	13.2%
複数の民間事業者による共同体	112	10.4%
NPO法人単独	57	5.3%
NPO法人と民間事業者による共同体	8	0.7%
その他	1	0.1%
計	1,080	100.0%

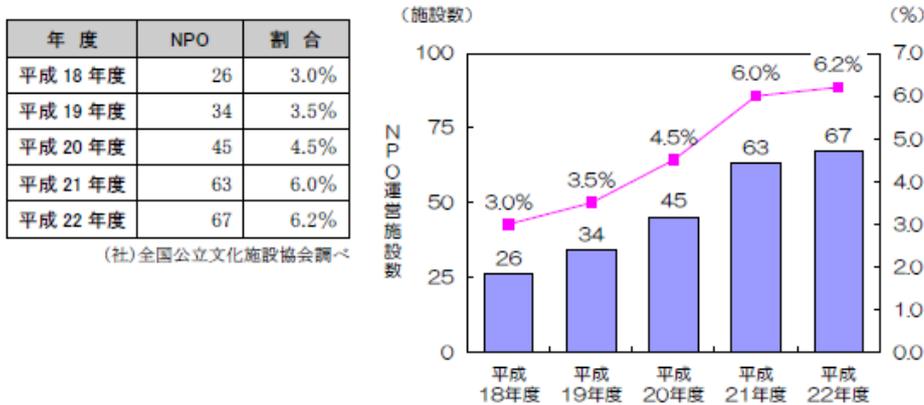
出典：前掲報告書、公文協（2012）、p.7

資料 1 - 4 民間事業者運営施設の推移（「単独の民間事業者」、「複数の民間事業者による共同体」、「NPO 法人と民間事業者による共同体」の合計）



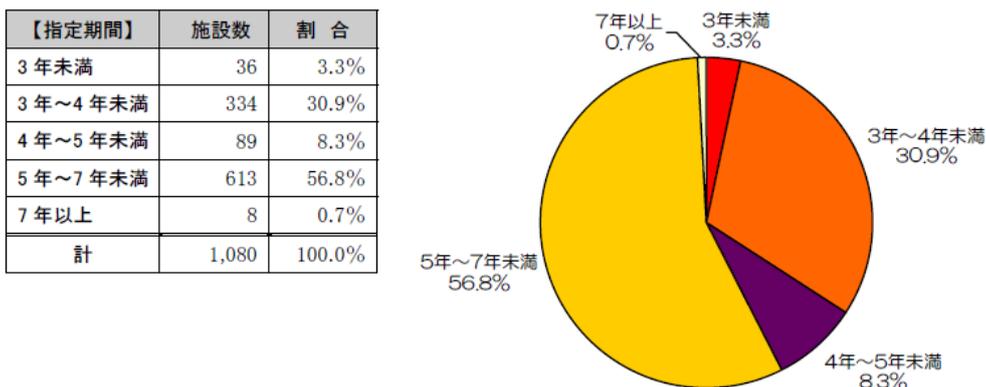
出典：前掲報告書、公文協（2012）、p.8

資料 1 - 5 NPO 運営施設数の推移（「公共的団体と NPO 法人の共同体」、「NPO 法人単独」、「NPO 法人と民間事業者による共同体」の合計）



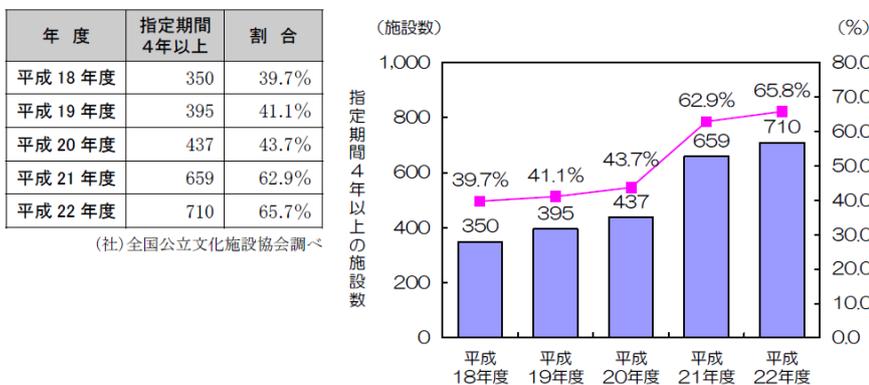
出典：前掲報告書、公文協（2012）、p.8

資料 1 - 6 指定管理者の指定期間



出典：前掲報告書、公文協（2012）、p.10

資料 1 - 7 指定管理期間 4 年以上の施設数の推移



出典：前掲報告書、公文協（2012）、p.10

## 資料 1 - 8 指定管理者制度の導入・運用における PDCA サイクルについて

## 《指定管理者制度の導入・運用におけるPDCAサイクルについて》

(Plan:計画～選定・Do:管理運営・Check:評価・Action:見直し(改善))

導入・運用手順		時期	協議 (合議)	参照 頁
P	1 管理のあり方の検討	～5月	有	11
	2 透明性、競争性の確保		有	12
	3 業務内容の検討		有	14
	4 指定管理者が行う事業			15
	5 利用料金制の導入		有	17
	6 指定管理料の設定		有	18
	7 課税体系			19
	8 責任とリスク		有	22
	9 指定期間		有	25
	10 設置管理条例の改正等	6・9月		25
	11 目標管理		有	26
	12 施設の類型化		有	30
	13 選定基準の作成	6月	有	32
	14 募集要項の作成	6月	有	32

(つづく)

資料（つづき）

導入・運用手順		時期	協議 (合議)	参照 頁
15 公募等	(1) 公募の場合 (2) 条件付き公募の場合	6~9 月	有	36
16 選 定		10 月	有	38
17 指定の議決等	(1) 指定の議決を受ける事項 (2) 議会の議決が得られなかった場合等の措置	12 月		38
P 18 協定の締結	(1) 協定事項 (2) 協定が締結できない場合 (3) 仮協定の締結について	1~3 月	有	39
D	~管理運営の実施~			
19 業務の再委託	(1) 再委託の承諾について (2) 地元企業優先発注について	1~3 月		45
20 事業報告書（年度 報告書）の提出		4 月		46
21 決算書等の提出		適時		47
22 利用者アンケート				47
23 施設の維持管理に 係るモニタリング	(1) 書類確認項目 (2) 現地目視確認項目 (3) 協定書等への明記について	適時		49
24 経理等事務処理に 係るモニタリング	(1) 確認項目について (2) 問題等があった場合について (3) 協定書等への明記について	2~4 月		51
25 指定管理者からの 意見聴取		適時		51
C 26 評 価		2~8 月		51
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 改善（見直し）点の抽出と適正化</li> <li>○ 市全体でより良い制度への改善を推進</li> </ul>			
27 優秀指定管理者表彰制度		5月~		52
28 暴力団等の排除				52
29 指定管理者に対する監督、指定の取り消し等				54
30 予 算		7月~		55

出典：「北九州市指定管理者ガイドライン」（2013）p.7

資料 1 - 9 北九州市、指定管理者が行うことのできる事業

I. 協定書記載の業務 = 指定管理業務 (設置目的内)	ア. 本市が仕様書に掲げた業務
	イ. <b>提案事業</b> (指定管理者が企画した業務)
II. 協定書記載以外の業務 = <b>自主事業</b> (指定管理者が企画した業務)	ウ. 設置目的内⇒施設の <b>使用許可</b> による事業 ※協定書を変更し指定管理業務に加えた場合はイとなる
	エ. 設置目的外⇒施設の <b>目的外使用許可</b> による事業

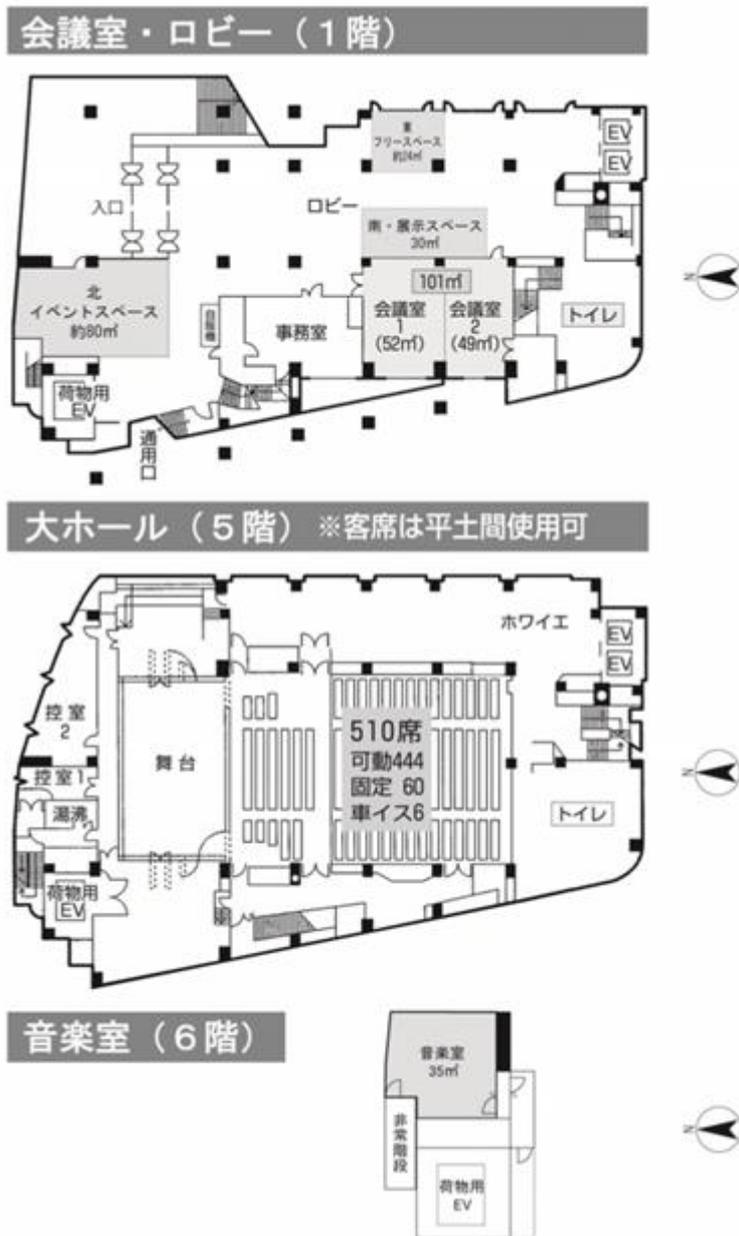
出典：前掲資料、北九州市（2013）、p.15

資料 3 - 1 公の施設の管理運営チェック項目

チェック項目	該当
①民間事業者等に任せることで、利用ニーズにあった開館日、開館時間の拡大などサービス内容の充実や民間事業者等のノウハウの活用が期待できる。	
②民間事業者等に任せることでコスト削減が図れる可能性がある。	
③利用の平等性、公平性など（守秘義務の確保等を含む）について、行政でなければ確保できない明確な理由がない。	
④同様・類似サービスを提供する民間事業者等が存在する。	
⑤施設が提供するサービスの専門性、特殊性、施設の規模等を勘案して、民間事業者等の運営が可能である。	
⑥税負担ではなく使用料・利用料金により運営を行う収益的施設である。	

出典：神戸市「公の施設の指定管理者制度運用指針 運用マニュアル」 p.3

資料 3 - 2 施設平面図



出典：灘区民ホール利用案内、p.7

資料 3 - 3 灘区民ホール運営方針

**灘区民ホール運営方針**

**ひと・こと・情報が交わり  
芸術・文化を育む場所に**

芸術	文化
510席の劇場機能を活用し、区内の芸術・文化資源を活かした創造・表現の場として、芸術活動に貢献します。	市民文化の形成拠点として、未来に向けた新たな価値観を提案し、市民主体の豊かなまちづくりに貢献します。

地域関係者（市民・行政・企業・実演者・支援者）と協働して灘区の芸術・文化活動を支援し、灘区の芸術・文化活動を支える人材育成と基盤づくりに邁進していきます。

〈貸館利用の方への支援〉

- ・時間外延長利用、大ホール直前利用割引、ホール内飲食可を導入
- ・会館利用ルールの明確な提示（付帯設備・料金・営利適用など）
- ・広報宣伝協力、チラシ挟み込み、チケット販売委託、ハブリシティリスト提供
- ・催し物事前事後荷物預かり、コピー、FAX、はがき切手販売など各種サービス
- ・各種公演、行催事、地域イベント全般の相談、協力、支援等

〈地域協働〉

- ・市民活動や地元アーティストとの共催事業展開
- ・地域教育機関との共催事業展開
- ・周辺学校などへのアウトリーチ事業展開

〈交流・創造〉

- ・1階ロビー使用による事業展開、掲示、情報発信など
- ・インターネットサテライト局開設

〈自主事業〉

- ・市民活動のモデルとなりうる自主事業
- ・市民が「灘」について再発見できる町おこしの発想の自主事業
- ・市民がより良質の芸術を鑑賞できる自主事業
- ・次代への積極的な教育プログラム（インターンシップ、AM講座、ボランティア講座）

灘区の歴史と文化環境

灘区は、国宝桜ヶ丘銅鐸をはじめ、灘百選に見られるように歴史と文化に恵まれた人口約13万人の地域で、隣接する東灘区と併せると人口約35万人の中核都市です。

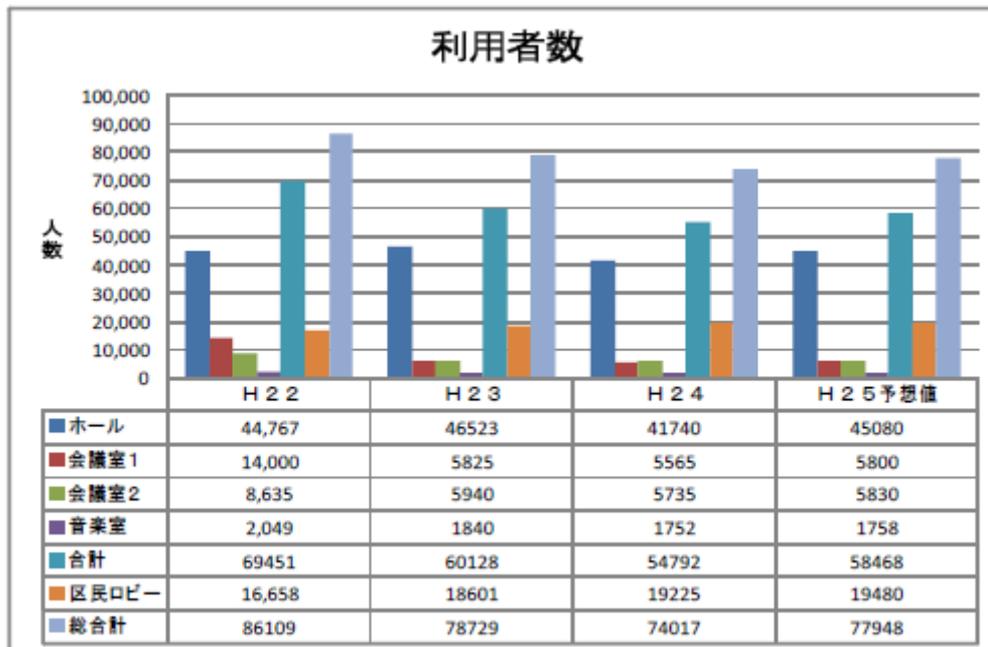
灘区は文化・芸術資源も豊富な地域で、全国的に活躍するアーティストや団体の拠点があります。

また、区内には4つの大学や美術館、動物園、文学館、ギャラリー、アートNPO、多くの企業があり、摩耶山・六甲山という自然にも恵まれています。

神戸市立灘区民ホール指定管理者  
日本管財・文化律灘共同企業体

出典：灘区民ホール HP

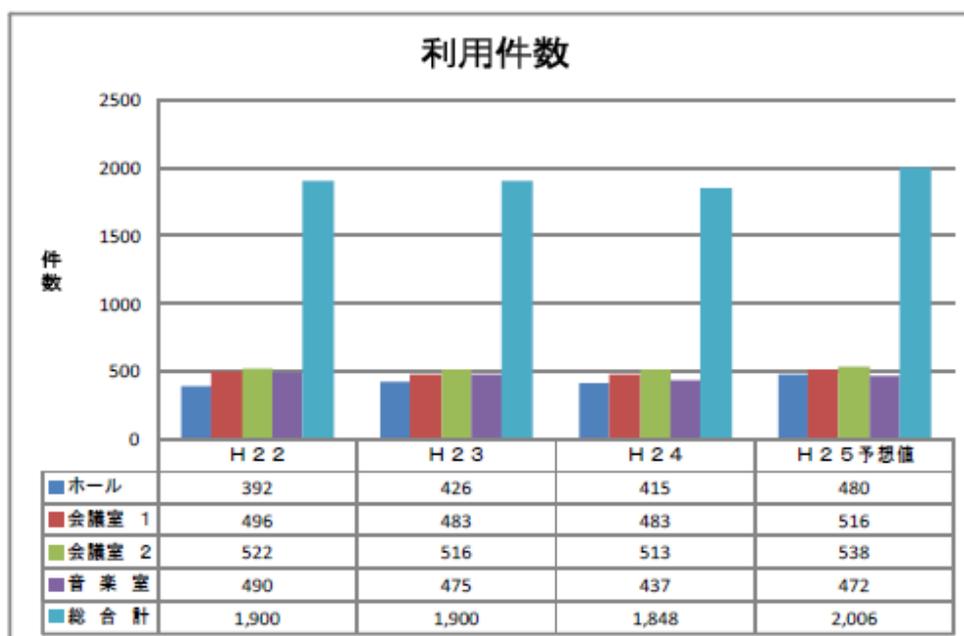
資料 3 - 4 灘区民ホール施設利用者数の推移



※開館日数 345 日／年

出典：上野英則氏提供（日本アートマネジメント学会第 15 回大会発表資料）

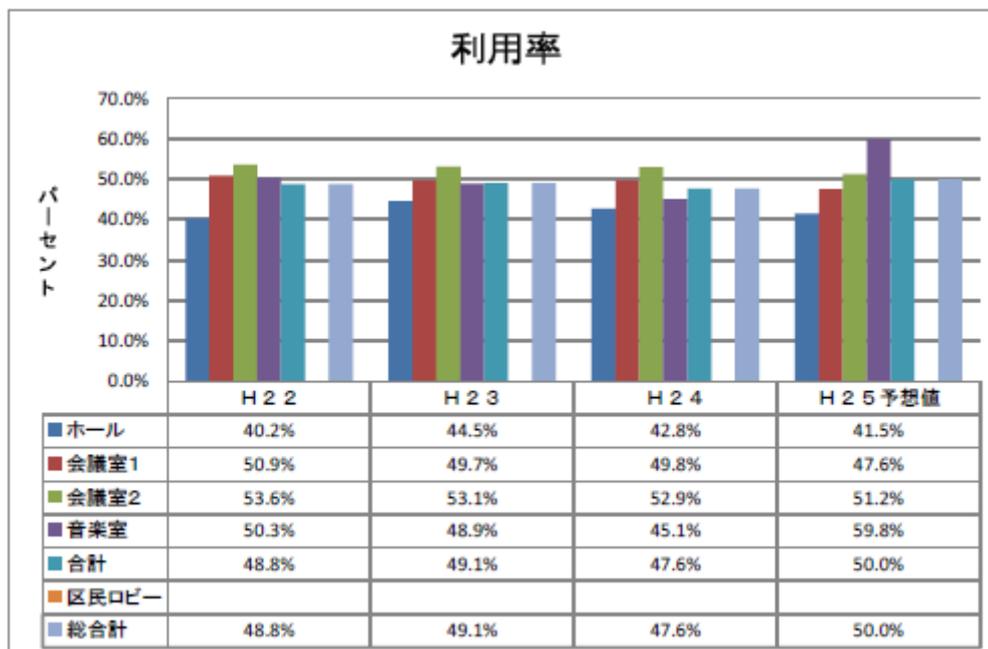
資料 3 - 5 灘区民ホール施設利用件数の推移



※開館日数 345 日／年、1 利用区分（朝・昼・夜）につき 1 カウント。

出典：前掲、上野氏提供資料。

資料 3 - 6 灘区民ホール施設利用率の推移



※開館日数 345 日／年。分子は利用件数（1 利用区分につき 1 カウント）、分母は年間最大貸出可能数で算出。

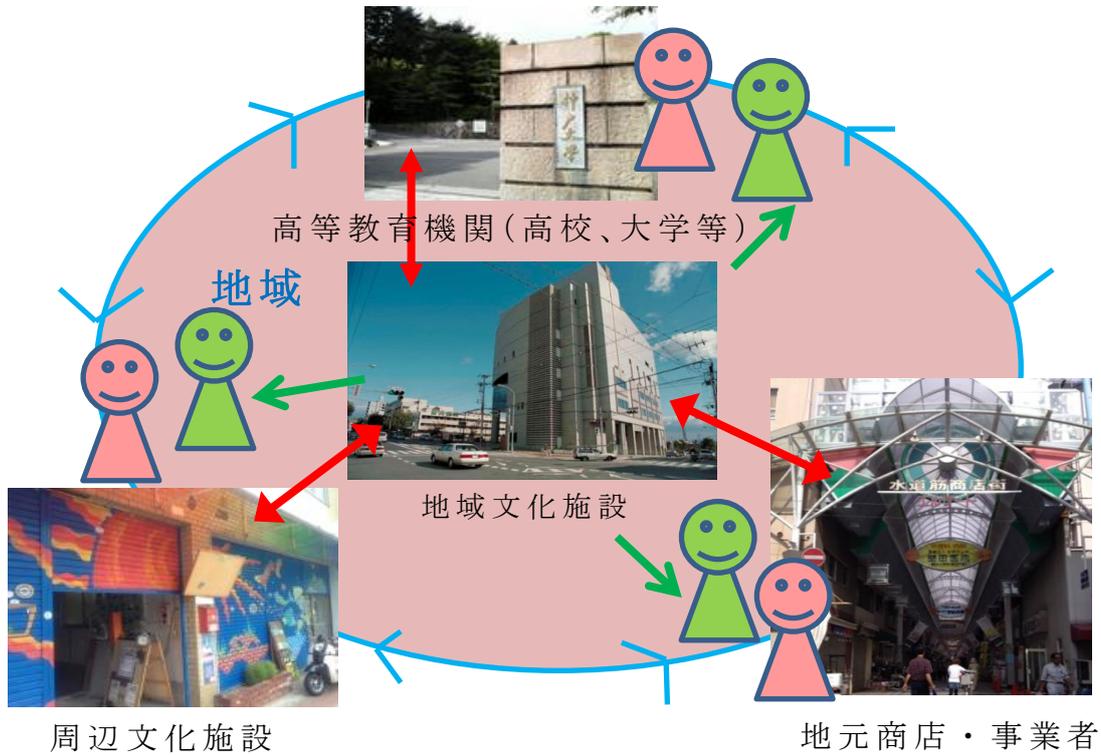
出典：前掲、上野氏提供資料。

資料 3-7 灘区民ホールの職員構成（フルタイム職員）

氏名	年齢層	勤務期間	出身地	経歴	備考
プロデューサー					
齋藤光國	60代	2010.4～	灘区	コンベンション行政、 神戸文化ホール	館長、代表社員
ディレクター					
岡野亜紀子	40代	2010.4～		新神戸オリエンタル劇場、神戸アートビレッジセンター、フリースタンス活動（演劇企画制作）	副館長、文化施設経験者
衣川絵里子	30代	2010.4～	伊丹市	神戸大学卒、神戸新聞松方ホール、門真市民文化会館、株式会社イーブンイフ	文化施設経験者
上野英則	20代	2010.4～	出雲市	広島大学教育学部卒、 神戸大学大学院修了	代表社員
森内真理	40代	2011.5～	灘区	元都市銀行員	経理担当

出典：灘区民ホール職員へのヒアリングをもとに、松本作成。敬称略。2013年9月現在。

資料 4 - 1 地域文化施設における連携・協働の担い手（イメージ図）



出典：筆者作成。