

(仮称) 文化芸術ホール  
管理運営計画 (素案)

令和4 (2022) 年8月

港 区

## 港区平和都市宣言

かけがえのない美しい地球を守り、世界の恒久平和を願う人びとの心は一つであり、いつまでも変わることはありません。

私たちも真の平和を望みながら、文化や伝統を守り、生きがいに満ちたまちづくりに努めています。

このふれあいのある郷土、美しい大地をこれから生まれ育つ子どもたちに伝えることは私たちの務めです。

私たちは、我が国が『非核三原則』を堅持することを求めるとともに、ここに広く核兵器の廃絶を訴え、心から平和の願いをこめて港区が平和都市であることを宣言します。

昭和 60 年 8 月 15 日

港 区

# 目次

第1章	(仮称)文化芸術ホールについて	1
1	整備の背景	1
(1)	これまでの経緯	1
(2)	各種計画上の位置付け	2
(3)	管理運営計画の位置付け	2
2	概要	3
(1)	施設の概要	3
(2)	建物の概要	3
3	基本理念と重点的な取組	4
(1)	基本理念	4
(2)	重点的な取組	5
4	組織機能イメージ	5
5	管理運営主体の考え方	6
(1)	施設の性格や特性	6
(2)	指定管理者制度の導入	6
(3)	指定期間の考え方	7
第2章	事業計画	8
1	基本的な考え方	8
2	事業体系	8
(1)	主催事業	8
(2)	貸出事業	11
3	事業実施体制の考え方	11
第3章	区民の関わり方	12
第4章	インクルーシブ対応	13
1	取組の考え方	13
2	具体的取組	13
(1)	施設や設備における対応	13
(2)	運営における対応	13
(3)	事業での対応	13
第5章	経営戦略	14
1	運営体制と経営戦略	14
(1)	文化芸術ホール運営協議会の設置	14
(2)	文化芸術ホール運営審議会の設置	14
(3)	中期計画の策定と経営戦略	14
2	マーケティング	14
3	来館者へのサービスについて	15
4	参加者及び利用者との関係性構築の考え方	15
第6章	広報・支援開拓	16
1	広報	16
(1)	広報の考え方	16
(2)	広報戦略	16
(3)	ネーミングライツ等の考え方	16
(4)	共用部との連携(サイン計画、サイネージ計画)	16
2	支援開拓	16
3	広報・支援開拓の実施体制	17
第7章	デジタル戦略	18
1	デジタル発信	18
2	デジタル・アーカイブ	18
3	システム導入の留意点	18
4	システム導入スケジュール(想定)	19

第8章 組織と人的資源管理	20
1 組織構成	20
(1) 部門の全体構成	20
(2) 各部門の役割	20
2 めざす人的資源管理	21
(1) 人員配置	21
(2) 勤務体制	21
(3) 人件費の考え方	21
3 キャリア開発	21
第9章 維持管理業務	22
1 専用部	22
2 共用部	22
第10章 美術作品等の配置計画	23
第11章 収支	23
1 収支の考え方	23
2 収入及び支出項目について	23
(1) 収入項目	23
(2) 支出項目	24
3 指定管理料の試算	24
(1) 試算の考え方	24
(2) 収支試算表	24
(3) 類似施設との比較表	25
第12章 コンプライアンスと人権	26
1 コンプライアンスの考え方	26
2 人権の尊重の考え方と取組	26
(1) 基本的な考え方	26
(2) 文化的権利の保障	26
(3) ハラスメントの防止	27
第13章 危機管理	27
1 危機管理の考え方	27
2 安全対策と体制の整備	27
3 災害時における施設の考え方	27
第14章 評価	28
1 自己評価	28
2 施設設置者による評価	28
第15章 開館準備業務	29
1 開館までのスケジュール（想定）	29
2 気運醸成（プレ）事業	29
3 開館記念事業	29

**【用語の定義】**

（仮称）文化芸術ホール管理運営計画（素案）で使用している各用語は、以下のとおり定義します。

①区 民：港区文化芸術振興条例（平成18年港区条例第47号）第2条に基づき、区内に居住し、勤務し、在学し、又は滞在する人をいいます。

②来館者：施設を訪れた人をいいます。

③参加者：公演事業の鑑賞者や教育事業の参加者など、事業に参加した人をいいます。

④利用者：施設の諸室の貸出を利用した人をいいます。

## 第1章 (仮称)文化芸術ホールについて

### 1 整備の背景

「文化芸術基本法（平成13年法律第148号）」は、「文化芸術が人間に多くの恵沢をもたらすものであることに鑑み、文化芸術に関する施策に関し、基本理念を定め、並びに国及び地方公共団体の責務等を明らかにするとともに、文化芸術に関する施策の基本となる事項を定めることにより、文化芸術に関する活動を行う者の自主的な活動の促進を旨として、文化芸術に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図り、もって心豊かな国民生活及び活力ある社会の実現に寄与すること」を目的としています。

また、「地方公共団体の責務」として、「地方公共団体は、基本理念にのっとり、文化芸術に関し、国との連携を図りつつ、自主的かつ主体的に、その地域の特性に応じた施策を策定し、及び実施する責務を有する。」としています。

区は、平成18（2006）年度に「港区文化芸術振興条例（平成18年港区条例第47号）」を制定し、文化芸術の振興に当たり、「すべての区民が、年齢、障害の有無、国籍等にかかわらず、等しく、文化芸術を鑑賞し、これに参加し、又はこれを創造することができる環境の整備」を基本理念としています。

区の基本理念を実現するため、区民が文化芸術を鑑賞する機会と自ら参加する機会の拡充を図るとともに、文化芸術の中核拠点となる施設の機能を持つ（仮称）文化芸術ホール（以下「文化芸術ホール」という。）を浜松町二丁目に整備します。

#### (1) これまでの経緯

##### ア 田町駅東口北地区公共公益施設における整備

文化芸術ホールは、平成19（2007）年度以降、区として初めて、田町駅東口北地区公共公益施設基本構想の段階から、区民参画組織の意見や要望をいただき、整備計画をまとめ、田町駅東口北地区公共公益施設（現みなとパーク芝浦）の一施設として構想されました。

平成21（2009）年には、港区基本計画において、「区民が文化芸術を鑑賞できる機会と自らが参加する機会の拡充を図るとともに、音楽・演劇など、区民が気軽に文化芸術を鑑賞・創造・育成・発表できる機会と場を提供することができる文化芸術の拠点となる施設」を整備することとされました。

##### イ 東日本大震災発生後の見直し

平成23（2011）年3月、東日本大震災が発生し、区民の安全と安心の確保を最優先とする区政運営の実現が喫緊の課題となったことから、4月11日に「東日本大震災を踏まえた平成23年度の区政運営の取組」を策定し、緊急対策に取り組むとともに、「区民の安全・安心の確保」や「防災機能の充実・強化」の観点から事務事業や計画中の公共公益施設について見直しを行いました。

この見直しにより、田町駅東口北地区公共公益施設での文化芸術ホールについては、財政収支をはじめ、優先順位の考え方や緊急性などの観点から、平成23年10月に整備の一旦中止が決定しました。

##### ウ 浜松町二丁目地区第一種市街地再開発事業における整備

区は、文化芸術ホールの整備を一旦中止していましたが、文化芸術ホールの整備と並行して、区所有の浜松町二丁目第二用地の本格活用について検討を進め、地権

者として再開発事業に参加し、再開発事業で取得する権利床等を活用して整備することとしました。

## (2) 各種計画上の位置付け

### ア 港区基本計画（令和3年度～令和8年度）

港区基本計画は、港区基本構想を実現するために区が取り組むべき道筋を示したものです。文化芸術ホールについては、分野別計画の中で、「にぎわうまち」の分野の基本政策4「港区からブランド性ある産業・文化を発信する」の実現のため、以下のとおり示されています。

政策（14）豊かで多様な文化に包まれたまちづくりを進める

#### 一 施策③ 文化芸術振興施策の推進に向けた基盤整備

区の文化芸術振興の中核拠点として（仮称）文化芸術ホールを整備し、文化芸術を通じた交流や相互理解、それによる多様性を認め合う価値観の醸成をめざします。人々の自由な表現活動を通じて多様性を認め合う価値観を醸成するとともに、区民の意識や行動の変化を促すことで、共生社会の実現につなげます。

### イ 文化芸術振興プラン（令和3年度～令和8年度）

区では、文化芸術を通じた交流や相互理解が進み、それにより多様性を認め合う価値観を醸成し、人々の行動の変化を促すことをめざして、「港区文化芸術振興プラン」を策定し、施策の具体的な方向性を示しています。

文化芸術ホールを整備については、以下のとおり示されています。

#### 施策3 文化芸術振興施策の推進に向けた基盤整備

##### 3-1 文化芸術振興の中核拠点となる（仮称）文化芸術ホールを整備

区の文化芸術振興の中核拠点として（仮称）文化芸術ホールを整備し、文化芸術を通じた交流や相互理解、それによる多様性を認め合う価値観の醸成をめざします。

平成28（2016）年度から多様な文化芸術団体と連携して取り組んできた文化プログラムの成果をレガシーとして、着実に（仮称）文化芸術ホールを整備につなげ、令和9（2027）年度の開館に向けた取組を計画的に進めます。

## (3) 管理運営計画の位置付け

区では、文化芸術ホールに関する基本理念並びに基本理念を実現するための事業展開、施設整備及び管理運営等に関する考え方を示すものとして、区民参画の意見を反映し策定した田町駅東口北地区公共公益施設基本構想を踏まえて、平成26（2014）年度に「（仮称）文化芸術ホール整備の考え方」を定めました。

基本理念の策定から5年経過した令和2（2020）年度には、文化芸術ホールが特に力を入れるべき重点的な取組を定め、組織機能のイメージを示しました。

「（仮称）文化芸術ホール整備の考え方」では、文化芸術ホールは、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（平成24年法律第49号）」（以下「劇場法」という。）第2条第1項の定義に基づき、施設及びその施設の運営に係る創意と知見を有した人的体制を併せて整備することとしています。

また、劇場法第3条では、劇場等で行う事業として、公演だけでなく、文化芸術を通じた国際的な交流、調査研究、人材の養成、共生社会の実現に資するための事業等を実施することが定められています。

管理運営計画は、基本理念及び重点的な取組を基盤とし、文化芸術の中核拠点となる施設の機能や、文化芸術ホールで劇場法に定める事業を実施するための人的体制について、基本的な方向性をまとめ、公の施設として活用するための計画を示したものです。

## 2 概要

### (1) 施設の概要

#### ア 施設の名称

設置条例を制定するまでの間は、継続して（仮称）文化芸術ホールと称します。施設名称は、国内外に発信する区の文化芸術の中核拠点であることや研究機能を備えた施設であることを踏まえて検討します。

#### イ 開館予定時期

令和9（2027）年6月

#### ウ 休館日

施設や設備の保守点検などのため、年末年始を含め年間20日程度の休館日を設けます。休館日は、あらかじめ十分な周知を行います。

#### エ 開館時間

施設を使用できる時間は、原則午前9時から午後10時までとします。

### (2) 建物の概要

ア 所在地 東京都港区浜松町二丁目地内

イ 延床面積 7,023.38㎡（専有面積）

ウ 建物規模 建物全体 地下2階地上46階建 うち文化芸術ホール地上3～9階

#### エ 諸室一覧

諸室	概要
大ホール (5～6階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロセニウム形式（額縁型の壁面により舞台と観客を明確に区切る形式）</li> <li>・多機能、高機能であり、多様な公演に対応可能</li> <li>・客席600席程度</li> <li>・客席は2層で、車いすスペースあり</li> </ul>
小ホール (3～4階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な分野に対応できる多様性のあるホール</li> <li>・100席程度の可動式観覧席を備え、全面平土間での利用も可能</li> <li>・公演以外、ワークショップなどにも活用可能</li> </ul>
大練習場 (4階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・約100人収容可能</li> <li>・防音機能を備え、小規模な公演等に対応可能</li> <li>・大ホールや小ホールでの上演を想定した創造活動の練習や稽古、ワークショップなどでの活用を想定</li> </ul>
中練習場1 (4階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・約50人収容可能</li> <li>・防音機能を備え、様々な分野の芸術活動の練習や稽古、ワークショップなどに活用可能</li> </ul>

諸室	概要
中練習場2 (4階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・約30人収容可能</li> <li>・防音機能を備え、様々な分野の芸術活動の練習や稽古などに活用可能</li> </ul>
小練習場1、2 (4階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワークショップ、個人や少人数での練習や稽古、打合せなどに利用可能</li> <li>・小練習場1と2は一体的に利用することが可能</li> </ul>
小練習場3 (4階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・防音機能を備え、小規模な練習や稽古、ワークショップなどに活用可能</li> </ul>
楽屋大兼 リハーサル室 (5階)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大ホールのホワイエからもアクセスできる100人程度収容可能なスペース</li> <li>・各種講座やワークショップなどで利用可能</li> <li>・大ホールでの上演前のウォームアップ(リハーサル)などで利用可能</li> <li>・大ホールの楽屋としても利用可能</li> </ul>

その他、案内カウンター(インフォメーション)、キッズスペース、授乳室、ロッカー等を配備しています。

### 3 基本理念と重点的な取組

#### (1) 基本理念

区は、「(仮称)文化芸術ホール整備の考え方」において、以下の3つの基本理念を定め、管理運営における基本事項とします。

##### ア 文化芸術振興の中核拠点施設

すべての区民を対象に文化芸術の鑑賞・参加・創造活動を、施設・事業・人的体制が一体となって総合的に提供するとともに、国内外にその活動を発信していく国際性を持った文化芸術振興の中核拠点とします。

##### イ 高い専門性とホスピタリティを備え、育み自らも育つ施設

高い専門性とホスピタリティを備えた施設・人的体制・事業が一体となって、子どもたちをはじめ、区内の文化芸術に関わる人材を育てるとともに、施設の運営や事業の実施を担う専門人材を育て、施設自体も成長していく施設とします。

##### ウ 人々に愛され、区民が誇りを持てる施設

区民にとって使いやすく、満足感、充実感が得られるとともに、区民から愛され親しんでもらえ、区民福祉の向上に寄与する施設、区民が誇りに思える施設とします。

上記の基本理念は、区民参画による検討を重ね、区民の要望を反映して策定した田町駅東口北地区公共公益施設基本構想の基本的な考え方を十分に尊重し、国の動向など社会情勢の変化や、今後の区の文化芸術振興施策の在り方などを踏まえて策定されました。

文化芸術ホールは、全ての区民が、等しく、文化芸術を鑑賞、参加、創造、発表することができるよう、劇場法で定められた事業、施設、組織が一体となった、区内の文化芸術の中核拠点施設となることをめざします。

また、施設の運営に当たっては、財政負担を軽減の上、中核拠点としての専門的機能の発揮をめざします。



## (2) 重点的な取組

基本理念の策定から5年経過した令和2（2020）年度には、文化芸術基本法の改正等、文化芸術ホールを取り巻く環境の変化などを踏まえ、文化芸術ホールが特に力を入れるべき重点的な取組を定めており、管理運営における基本事項とします。

### ア 地域の課題に寄り添い、多様な価値観を認め合う共生社会の実現に向けた取組

福祉や教育等の地域の課題に文化芸術ホールが寄り添い、誰もが文化芸術に触れられるよう、文化芸術に触れる機会が少なかった区民や、高齢者、障害者、外国人、親子向け等の公演、ワークショップを行います。また、普段は気軽に文化芸術に触れることが難しい福祉施設へ出向いたアウトリーチ事業を行うほか、より多くの区民が多様性を認め合うことができるよう、年齢、障害の有無、国籍等の異なる多様な人々との協働による作品づくりなど、問題意識を高めるテーマ性や発信性のある取組を進めます。

### イ 区内の文化資源・活動団体との連携や専門人材の育成に向けた取組

区民参加による舞台芸術作品の制作や区民がプロデュースする事業を行うなど、区民とともに作品をつくり上げていきます。また、区内の企業や大学等の研究機関との連携により、先端技術や国際性など学術研究に裏付けられた専門性を付加することで、事業の質を高めます。

加えて、将来の文化芸術の発展を担う専門人材の育成のほか、地域課題の発見や地域課題と文化芸術を結び付けてコーディネートできる人材の育成を行い、アマチュアの区民団体が愛好家としての趣味の活動に加えて、文化芸術活動を通じて地域の課題解決に向けて行動するよう促すことで、より多くの区民の参画と協働による文化芸術の活性化を推進します。

### ウ 国内外に発信することができ、区民が誇りを持てる質の高い取組

良質な作品の招へいだけでなく、多くの区民が文化芸術ホールで作品を鑑賞したいと思えるような、国際的に活躍するアーティストや作家等を起用した港区オリジナルの舞台芸術作品を積極的に制作・上演します。また、文化芸術とは異なる分野で活躍してきた区内外の人々からも興味・関心を集めるような、最先端の技術を活用した作品や分野融合型の作品（音楽と伝統芸能のコラボレーション等）を制作・上演します。

これにより、文化芸術ホールが質の高い作品を生み出し、国内外に発信することができる質の高い取組を行うことで、作品を鑑賞する区民とホールを拠点に活動する区民の双方が誇りを持てる施設をめざします。

## 4 組織機能イメージ

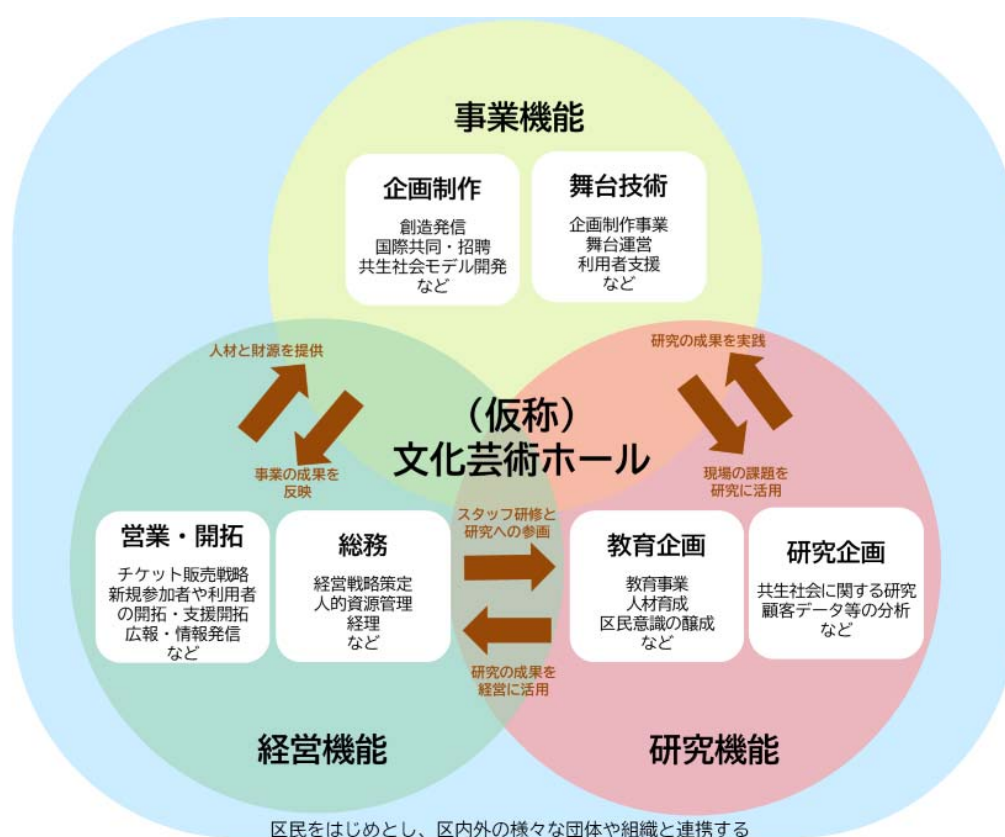
文化芸術ホールは、劇場法第2条第1項における「文化芸術に関する活動を行うための施設及びその施設の運営に係る人的体制により構成されるもののうち、その有する創意と知見をもって実演芸術の公演を企画し、又は行うこと等により、これを一般公衆に鑑賞させることを目的とするもの」として、区の文化芸術を推進する機関と位置付け、3つの基本理念や重点的な取組を実現するため、「事業」「研究」及び「経営」の3つの機能を持たせます。

「事業」機能では、企画制作と舞台技術に関する機能を担います。社会課題や先端

技術等に関する高度な研究成果を踏まえた企画制作を行うとともに、これらの公演等を「経営」機能が保有する先進的なマーケティング体系を通じて区内外の人々に届けます。

「研究」機能は、教育企画と研究企画の2つの柱によって構成されます。文化芸術ホールの理念を実現するための様々な分野の研究や教育事業の企画制作を行うとともに、共生社会実現に向けた研究のほか、「事業」の評価と改善に向けた研究や劇場、音楽堂等の組織や財政基盤など経営に関する研究も行い、文化芸術ホールの運営につながります。

「経営」機能は、新しい参加者や利用者の開拓及び支援開拓並びに財務と人的資源管理を含む総務の機能から構成されます。文化芸術ホールの経営戦略を作成し、「研究」成果を踏まえた科学的な経営を実践し、「事業」の成果が最大化されるための基盤をつくります。



## 5 管理運営主体の考え方

### (1) 施設の性格や特性

文化芸術ホールは、3つの基本理念に基づき、重点的な取組を推進していくために、3つの機能（事業、研究及び経営）を整えます。また、地域の課題に寄り添い多様な価値観を認め合う共生社会の実現に向け、卓越した研究基盤と経営基盤のもとに、公演や教育事業をはじめとした多彩な事業制作に取り組むことが求められます。

### (2) 指定管理者制度の導入

文化芸術ホールは、高い専門性を備えた区の文化芸術の中核拠点として、高度な専門性を備え、柔軟かつ機動的な組織運営体制が必要です。また、民間事業者や研

究者等のノウハウやアイデアを取り入れるため、運営方法については指定管理者制度を導入します。

さらに、「自らも育つ施設」として事業を展開する基本理念を踏まえ、指定期間の開始時点において専門性や能力水準を考慮した適切な人員配置を行うのみならず、計画的に採用や人材育成等を推進することで、継続的で安定的な組織を維持し、発展させていく運営能力を重視します。

指定管理者制度の導入に当たって、組織構成、専門的な人員の配置及び勤務体制等を含め、管理運営計画に則った運営を実現できる事業者を選定します。

### (3) 指定期間の考え方

劇場法に基づき文部科学大臣が定めている「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（平成 25 年文部科学省告示第 60 号）」においては、「優れた実演芸術の公演等の制作、有能な専門的人材の養成・確保等には一定期間を要するという劇場、音楽堂等の特性を踏まえ、適切な指定管理期間を定めること。」と記されています。

文化芸術ホールの重点的な取組として実施する事業は、地域社会の課題等に対する科学的な調査を踏まえて企画制作します。事業実施後も、効果検証を踏まえて改善を図り、区民に提供することが、設置目的の達成には不可欠となります。

企画した事業を実施し、評価結果に基づき改善を促すことに複数年を要することから、5年以上の指定期間が必要です。また、円滑で安定した運営に不可欠な専門的人材育成においても、育成期間が5年を超えることが想定されます。

こうしたことから、指定管理者が文化芸術ホールにおける設置目的を効果的に達成し、区民が満足する質の高い文化芸術を持続的に提供するためには、10年程度の指定期間が必要です。

## 第2章 事業計画

### 1 基本的な考え方

文化芸術ホールは、基本理念の実現に向けて事業を実施します。

具体的には、重点的な取組を念頭に、SDGs（持続可能な開発目標）が掲げる誰一人取り残さない社会の実現に向けて、公演等の企画制作事業、教育事業とそれらの基盤となる研究開発事業を推進します。

これらの主催事業に加え、貸出事業も実施します。

### 2 事業体系

区分		区民の主な関わり方(※)	事業の概要	
主催事業	企画制作事業	創造発信事業	鑑賞する 出演する	文化芸術ホールが自ら企画制作し、上演及びその普及を行います。区民が創作に主体的に参加できる形態の作品にも取り組みます。
		共生社会モデル事業	鑑賞する 出演する	相互理解を深める公演や多様な人々との協働による作品づくりを行うなど、共生社会の実現に向けてモデルとなる事業を発表します。
		提携事業	鑑賞する	外部の団体と連携し、文化芸術ホールが企画制作の一部を担い、協働して上演を行います。
		国際共同制作・招へい事業	鑑賞する	国外の劇場等との共同制作や国外で制作された作品の招へいを行います。
	教育事業	ラーニング事業	体験する 協働する 学ぶ	全ての区民が参加できる、文化や芸術に関する学びの機会の提供を行います。
		区民協働事業		区民団体を対象に事業企画を募集し、文化芸術ホールの支援により、創意と将来性のある文化芸術活動を育成します。
		人材育成事業	— (各事業へ還元)	芸術と社会を橋渡しする人材や、文化芸術ホールと地域をつなぐ人材を育成する事業を実施します。
	研究開発事業	— (各事業へ還元)	最先端の技術や知見を踏まえた事業の推進や劇場運営に関するより良いマネジメント方法を生み出す研究開発を行います。	
貸出事業		施設を利用する	文化芸術ホールの諸室を貸し出します。また、文化芸術ホールの活動方針や区民の鑑賞ニーズに合致する比較的大規模な公演を行う団体に対し一定期間諸室を貸し出します。	

(※) 区民の主な関わり方については第3章 12 頁を参照

#### (1) 主催事業

##### ア 企画制作事業

文化芸術ホールの基本理念及び重点的な取組を実現するため、文化芸術ホールが企画、制作及び上演の全過程の主体となり事業を展開します。その事業は、文化芸術ホールの施設内での展開にとどまらず、区内の様々な機関と連携し、区内各所で展開されます。

事業のねらいや特徴を踏まえ、「創造発信事業」「共生社会モデル事業」「提携事業」「国際共同制作・招へい事業」に区分します。

## (ア) 創造発信事業

文化芸術ホールが企画、制作及び上演の主体となり、新しい芸術的価値を切り拓く作品の創造を行います。

従来 of 舞台芸術（演劇、ダンス、音楽及び芸能）に加え、区民が創作に主体的に参加できる形態の作品のほか、美術や映像、テクノロジー、伝統芸能などを取り入れた領域横断的な作品創造にも取り組みます。

文化芸術ホールが持つ専門的な知識及び技術力を有する職員、芸術家、実演家、スタッフなど国内外の人的ネットワークを活用し、文化芸術ホールならではの意欲的な作品の創造と発信を行います。

## (イ) 共生社会モデル事業

SDGsでは、誰一人取り残さず、全ての国や人を対象に共通の目標が掲げられており、誰もが互いに認め合い、多様性を尊重することが一層重要とされています。

文化芸術ホールでは、SDGsの目標に基づく共生社会の実現に向けて、多様性を認め合い相互理解を深める公演や、年齢、障害の有無、国籍等の異なる多様な人々との協働による作品づくりを行うなど、モデルとなる事業を発表します。

また、区内外の多様な社会課題に取り組む団体や専門家と連携します。

## (ウ) 提携事業

外部団体（芸術家、劇団、舞踊団、楽団、芸術祭、文化施設、文化芸術団体等）が主体的に企画及び制作する作品で、文化芸術ホールの基本理念及び重点的な取組に合致する公演は、双方の協議を経て「提携事業」と位置付け、文化芸術ホールの主催事業の一部として、企画、制作、技術、上演及び広報面で積極的に関与して実施します。

外部団体との協議を経て、当該公演経費の一部又は全部を文化芸術ホールが買い取ることで、制作経費の軽減が見込まれます。

## (エ) 国際共同制作・招へい事業

海外で制作された作品を招へいし、上演を行います。

共生社会の実現に向けて、海外に拠点を置く外部団体（芸術家、劇団、舞踊団、楽団、芸術祭、文化施設、文化芸術団体等）との連携により、世界の異なる文化、歴史、価値観等に触れる事業を共同して制作します。

また、共同制作の参加有無にかかわらず、世界の優れた作品を招へいし、区民の鑑賞ニーズに応えます。

作品の上演に当たっては、区内大使館や文化機関等と連携するなど、話題性と継続性を重視した効果的な工夫を行います。

## イ 教育事業

文化芸術ホールの基本理念及び重点的な取組を実現するために、区民が文化芸術活動に参加する機会の創出や、芸術と社会の橋渡しをすることを目的とした事業を

展開します。

事業のねらいや特徴を踏まえ、「ラーニング事業」「区民協働事業」「人材育成事業」に区分します。

#### (ア) ラーニング事業

表現活動や社会課題と向き合うことのできるワークショップや企画制作事業と関連した講座を通じて、区民が主体的に参加できる学びの場を創出します。

企画制作事業の公演の前後においてはアーティストや制作者によるトーク、解説などの鑑賞サポートプログラムを実施し、舞台芸術を中心としたアート全般の普及振興に努めます。

また、学校をはじめとする教育現場、区内施設や団体と連携し、文化芸術ホール以外の場所においても、多様な区民が参加でき、誰一人取り残さない学びの機会を提供します。

#### (イ) 区民協働事業

創意と自主性のある区民の文化芸術活動を育成するため、区内を活動拠点とし実績のある区民団体を対象に、文化芸術ホールとの協働事業を募集します。

協働事業は、文化芸術ホール及び外部専門家による（仮称）企画選考委員会を設け、共生社会の実現に向けた積極的な取組を行う企画であることを重視し、公平に選考します。

選考された区民団体には、文化芸術ホールを優先的に貸し出し、文化芸術ホールの専門人材によるサポートやアドバイスを行うなど、緊密な連携と支援を行います。

また、区民の文化活動を振興する観点から財政的支援（使用料の減免等）を行い、広報活動は、区民団体と文化芸術ホールが協働して行います。

将来的に企画制作事業を担う可能性を有する区民団体と文化芸術ホールが協働する機会を持つことにより、地域社会の課題や区民文化芸術活動の普及振興に取り組み、共生社会の実現に向けた裾野を区民とともに広げていきます。

#### (ウ) 人材育成事業

文化芸術ホールと地域をつなぐ、芸術と社会の有機的な結びつきとなる区民等の人材を育成する事業を実施します。

ワークショップや講座では、地域社会の課題や福祉、教育等の様々な分野に対して、文化芸術の持つ視点や方法を活用することのできる人材、文化芸術ホールの事業や理念を広く区民に普及振興していくための人材、文化芸術ホールの事業運営に関わり、ともに協働していく人材を育成します。

また、文化芸術ホールを利用する区民や企業等を対象に、文化芸術を通じた共生社会の理念を学ぶことのできるプログラムを開発し実施します。このプログラムは企業内研修や学校授業等にも活用できるものとし、広く地域社会への貢献をめざします。

これらのプログラムの課題設定や対象は、区内に焦点を当てながらも区外広域における文化芸術活動等との連携を図り、相互の課題や実践を共有することによって、より効果的な事業展開をめざします。

## ウ 研究開発事業

研究開発事業は、文化芸術ホールにおける公演等の推進、教育事業の推進、誰一人取り残さないマーケティングの実施、支援開拓、人事組織のマネジメント等に取り組むに当たって必要となる研究開発を行うものです。

一般的に、新しい製品やサービスは、それらに対する人々の需要や必要とされている機能などを調査し、それに応えるための技術や資源に関する研究開発により生み出されます。文化芸術ホールにおける事業や各種サービスについても同様であり、顕在化していないニーズも含め、区民が何を求めているかを的確に把握した上で、芸術家、企業、研究機関等と連携して、研究開発を行う必要があります。

研究開発を再委託するのではなく、公演の企画制作、教育事業の実施、マーケティング等の業務に従事する職員が、自ら研究メンバーとなって外部専門家と連携することで、現場の状況を的確に把握し、最先端の技術や知見を踏まえた事業やマネジメント方法を生み出す研究開発が可能になります。

企画段階も含め3年から5年間の研究期間を経て、公演や教育事業及びマーケティングや組織運営等で実践し、その成果を検証し、新たな課題を見出すところまでのおおむね10年程度のサイクルが基本となります。

## (2) 貸出事業

### ア 貸出事業の考え方

利用を希望する個人及び団体に対し、諸室を貸し出します。

また、文化芸術ホールの活動方針や区民の鑑賞ニーズに合致する公演や興行など、一定期間の連続した使用が必要な場合には、利用者を公募して貸し出します。

### イ 使用料の考え方

諸室を使用するための使用料は、区の使用料の算定の考え方及び類似施設等を参考に、受益者負担の考え方も取り入れながら設定します。

また、一定の条件のもと、使用料の減免についても検討します。

### ウ 利用方法等の考え方

利用区分、利用登録、利用の申請時期、申請方法及び連続利用日数など貸出事業における施設利用の運用については、今後の事業計画のシミュレーションと併せて検討を行います。

## 3 事業実施体制の考え方

企画制作事業は、事業責任者の下に配置した複数のプロデューサーを中心に実施します。教育事業は、教育事業責任者のもと、事業ごとにプロジェクトを組み、実施します。研究開発事業は、研究リーダーのもと、他の機関の研究者等と連携して取り組みます。貸出事業は、担当者を配置し、利用者との関係性を築いて調整を行い、事業を展開します。

### 第3章 区民の関わり方

文化芸術ホールは、区民のための施設であり、区民が主役となる施設です。様々な立場の区民が文化芸術ホールに関わることができる、多様な形態を用意します。

区民の主な関わり方	目的	参加例
鑑賞する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公演等を鑑賞することで、誰もが文化芸術に触れることができる機会をつくります。</li> <li>・文化芸術ホールとして、質の高い取組を行うことにより、国内外から多くの人や作品が集まるとともに、区民が誇りを持つ施設とします。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際的に発信するオリジナルの舞台芸術作品上演</li> <li>・国内外劇場の舞台芸術作品上演</li> <li>・音楽、演劇等の親しみやすい舞台芸術作品上演</li> <li>・子ども、保護者向けの舞台芸術作品上演</li> <li>・オンライン配信プログラム</li> <li>・内外で話題の演奏家、劇団等の上演</li> <li>・現代美術の展示</li> </ul>
出演する 体験する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・区民が作品の創作に主体的に参加し、出演する機会をつくります。</li> <li>・事業に参加することで、新たな体験をし、学びを創出します。</li> <li>・問題意識を高めるテーマ性や発信性のある事業への参加により、区民の意識や行動の変化を促し、共生社会の実現に寄与します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・区民参加型舞台作品</li> <li>・アーティストと区民によるアートプロジェクト</li> <li>・学校、施設へのアウトリーチ事業</li> <li>・オンライン・アーカイブ事業</li> </ul>
協働する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・区民が主体的に文化活動や運営に関わることによって、区民との協働を実現します。</li> <li>・将来の区の文化芸術の発展を担う人材が育成されるとともに、区内の文化芸術団体等、区全体の発展に寄与します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・区民協働事業</li> <li>・地域と文化芸術を結び付けるコーディネートや区の文化芸術を担うための人材育成事業</li> <li>・文化芸術ホールの事業運営に関わる</li> </ul>
学ぶ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業への参加などをとおして、文化芸術に関する学びや、共生社会の実現に向けた文化芸術ホールの取組への理解を深めます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・区民向けワークショップ、講座</li> <li>・子ども向けワークショップ、イベント</li> </ul>
施設を利用する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化芸術ホールの諸室で自らの文化芸術活動などを行い、活動を充実させることで豊かな区民生活の実現につなげます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・諸室の利用</li> </ul>



## 第4章 インクルーシブ対応

### 1 取組の考え方

重点的な取組に掲げる「地域の課題に寄り添い、多様な価値観を認め合う共生社会の実現に向けた取組」を展開する中で、利用者及び参加者だけでなく全ての来館者に対して、訪れやすい、快適に過ごせる、参加しやすい環境（オンラインを含む）を保持することが必須です。そのためには、様々な障壁、障害を物心両面からなくしていく必要があります。

区の文化芸術の中核拠点施設として、誰一人取り残さない取組を行うために、心身に障害を持つ方、母語が日本語ではない方、文化芸術に対する心理的障壁のある方、経済的事情等により文化芸術と接する機会を持っていない方、地域社会等において居場所を求めている方など多方面に配慮し、当事者の立場に寄り添った対応と事業運営を行います。

### 2 具体的取組

#### (1) 施設や設備における対応

誰もがこの施設を利用できるようにするため、施設までの動線や施設内の移動などにおける障壁を可能な限り取り除いた施設計画とします。

具体的には、施設内外の全ての階段や段差などには、エレベーターやスロープ（傾斜路）を設け、加えて手すりを用意するなど、移動しやすい仕様とするほか、サイン計画においては、誰でも識別しやすい色彩や字体、ピクトサイン、音サインなどを採用します。また、受付カウンターの高さなどにも配慮します。

#### (2) 運営における対応

多様な区民の方が利用できるよう、施設計画において対応しきれない事柄についても、筆談や手話の対応、車椅子の貸し出し、館内アナウンスや印刷物の多言語対応など、運営面でも積極的な取組を実践します。

#### (3) 事業での対応

公演時の字幕の設置や音声ガイドの貸出、一時保育など、主催事業だけでなく、貸出事業においても、文化芸術ホールで行う事業として主催者に同じ対応を求めます。また、観劇サポート（手話通訳又は要約筆記、事前舞台説明会、音声プログラム、舞台装置のタッチツアー、手持ち型ポータブル字幕機、解説付き音声ガイド、補助犬対応など）についても、充実するよう検討します。

## 第5章 経営戦略

### 1 運営体制と経営戦略

#### (1) 文化芸術ホール運営協議会の設置

文化芸術ホールが適当かつ円滑な運営を図り、また、区民の意向を取組に反映させるため、区民参画組織として、「文化芸術ホール運営協議会（以下「運営協議会」という。）」を指定管理者に設置します。

#### (2) 文化芸術ホール運営審議会の設置

文化芸術ホールの運営に関する方向性を審議する機関として、「文化芸術ホール運営審議会（以下「運営審議会」という。）」を区に設置します。運営審議会のメンバーは、以下を想定します。

- ・学識経験者等
- ・産業・地域振興支援部長
- ・国際化・文化芸術担当課長
- ・指定管理者の本部役員
- ・文化芸術ホール責任者
- ・その他区長が任命する者

#### (3) 中期計画の策定と経営戦略

指定管理者は、文化芸術ホールの基本理念及び重点的な取組を踏まえ、区が今後作成する中期経営方針を基本とし、5～10年の中期計画を策定します。

経営方針の策定に当たっては、区における社会的課題の状況、文化芸術ホールにおける人的資源や財務の状況等を勘案し、文化芸術ホールが持つ研究開発力、創造性、企画力等を基に新規性に富んだ作品や企画を国内外に発信する事業、共生社会の実現など社会的課題の解決に向けて文化芸術ホールが取り組む事業、区内外の市場の需要に応えた公演等を提供し確実に収益を得る事業の3つのタイプの事業バランスを踏まえた事業戦略を盛り込みます。

### 2 マーケティング

マーケティングは、研究企画部門と連携し成果を取り入れながら、主催事業の販売計画立案、価格設定、販売チャネルの開拓、プロモーション、広報宣伝媒体の活用など戦略的に展開します。必要に応じて市場調査や参加者及び利用者調査を行い、マーケットの新たな動向を的確に捉え、方針と手法を更新します。

従来の舞台芸術鑑賞層にとどまらず、これまで文化芸術施設に来館してこなかった層の開拓に向け、芸術文化未経験層、無関心層、来館できない人等の調査を行います。この結果を参考に、来場のきっかけとなるような公演や特定の世代を取り込むイベント、アウトリーチなど普及活動の提案、情報流通ルートの開拓及びプロモーションを積極的に行います。

教育事業においても、求められている対象層、内容、潜在的需要を考慮し、鑑賞教室やワークショップ、公演への参加、ボランティア経験などのプログラムを提供するための基礎調査や研究も行います。

発券形態は電子化を推進するとともに、個人アカウントによって区民の事業参加履歴をデータベース化し、経営資源として生かします。

### 3 来館者へのサービスについて

来館者へのサービスは、ニーズを的確に捉えて対応します。IT機器に不慣れな人や該当ジャンルに詳しくない人が不自由さを感じない配慮をあらゆる場面でを行い、対面をはじめとする様々な形態でサポートに注力します。

また、個人アカウント制度、チケット購入、諸室利用においては、参加者や利用者の視点に立ち、簡単で分かりやすい仕組みやルールづくりに努め、伝わる情報提供を行います。

この実現のために、来館者と接する職務の裁量を高め、現場のモチベーションを高めると同時にサービスの向上を図ります。

これらのサービスを客観的にフィードバックしながら進めるために、研究開発事業において実施されるサービス・マネジメントの研究成果を活用します。

### 4 参加者及び利用者との関係性構築の考え方

文化芸術ホールでは、区民の顕在的、潜在的ニーズの分析を行い、プログラムの充実につなげるため、一部の団体客等を除き、公演や教育事業等の参加者は全て個人アカウントを持ち、継続的な関係を構築します。

また、利用期間、来館頻度等に応じたポイント制度の運用を行うとともに、年間のラインナップを区民の関心に応じて分かりやすく情報提供し、鑑賞や参加への意欲を高めます。さらに、プログラムの目的に応じて、適当な区民に残席を格安で購入できる仕組みも検討します。

これらの仕組みを支えるための個人アカウントの管理システムをつくり、チケット販売システムと連動させます。また、参加者が自身の購入状況や公演情報の確認、オンラインでの鑑賞や講座の受講などを行うことができるマイページを設けます。参加者の興味に応じたお勧めの公演情報をマイページで表示するなど、参加者の鑑賞ライフを充実させる仕様をめざします。

## 第6章 広報・支援開拓

### 1 広報

#### (1) 広報の考え方

文化芸術ホールの基本理念を実現するために、事業に関わる区民や団体の関心を高めるだけにとどまらず、広く区民に文化芸術ホールの存在や意義を周知し、理解してもらうことが非常に重要です。そのために欠かすことのできない活動として、広報活動を捉えます。

#### (2) 広報戦略

広報活動は、その目的や対象等を明らかにし、ターゲットに適した媒体を通じて効果的に実施することを目標とします。主催事業は広報計画に基づき、企画制作部門や教育企画部門と緊密に連携をとりながら、各々適切なタイミングに各媒体で発信します。

I T技術の進歩や社会情勢の変動などから、効果的かつ効率的な広報の在り方も変化します。展開する具体的な広報戦略は、開館までの期間に検討を進めます。

#### (3) ネーミングライツ等の考え方

施設全体の名称にネーミングライツを導入した場合、契約期間ごとに名称が変わり施設が国内外に認知されにくくなるおそれや、特定企業のイメージが先行し、区の文化芸術の中核拠点であることが分かりにくくなるため、施設全体ではなく、各諸室や実施する事業単位の名称への導入を想定し、詳細は令和5年度以降に検討します。

また、開館後も区民に親しみと愛着が生まれるよう、施設に愛称を付けることを検討しているほか、文化芸術ホールの開館に向けた企業寄付等の考え方も併せて整理します。

#### (4) 共用部との連携（サイン計画、サイネージ計画）

文化芸術ホールは再開発事業における複合施設の中に整備するため、共用部での広報活動や事業実施などに際しては、管理組合との調整が必要になります。

そのため、サイン計画やサイネージなどについても、共用部に設置するものは、再開発組合との調整が必要です。共用部のサイン計画は、文化芸術ホールまでの動線などを分かりやすく案内する役割などがあり、誰もが使いやすい施設とするために重要です。また、サイネージについても、文化芸術ホールで行う事業の情報などを即時に多くの方に発信するために設置が求められます。専有部となる施設内でのサインやサイネージなどは、区が独自で設置することが可能ですが、共用部の設置や運用は、経費負担等と併せて検討します。

### 2 支援開拓

あらゆる人々に対して包括的かつ公平で、質の高い文化芸術の機会を提供し、働きがい、生きがいのある人間らしい持続的・生活の実現に向け、演劇やダンス、音楽によるワークショップなどを行います。

文化芸術ホールの共生社会の実現をはじめとした社会的課題の解決に対する事業への支持や賛同を幅広く集めるため、CSR（企業の社会的責任）やSDGsの観点から、文化芸術への支援を行ってこなかった企業や個人にアプローチし、社会貢献の一環としての賛同を得る取組を行います。

また、研究の場を幅広く社会に開放することにより、大学や諸機関からの研究費の獲得や支援も受けられる可能性を探ります。

その他、文化庁の補助金や助成金の活用、芸術文化振興基金、国際交流基金、区の各種制度、企業の文化活動支援などについても積極的に活用し、財源の獲得に努めます。

### 3 広報・支援開拓の実施体制

広報では、企画制作部門及び教育企画部門と緊密に連携しながら、マスメディア等に情報を提供し、各方面からの取材対応を行います。また、SNSは、常に最新の動向を取り入れながら、コンテンツを作成して発信を行います。

支援開拓では、法人賛助、個人賛助の制度設計、開拓、近隣の飲食店等との連携を行います。法人賛助及び公立機関等は、文化芸術ホールの代表者が担当者とともに企業に足を運び関係性を構築します。

## 第7章 デジタル戦略

文化芸術ホールが活動を行うためのインフラとして、進化を続けるデジタル技術を活用し、効率的に事業及び業務を運営管理します。

### 1 デジタル発信

様々な事情で文化芸術ホールに来館できない区民にも、主催事業を届けるため、デジタル技術を活用し、オンライン配信を前提とした事業を配信します。文化芸術ホールが企画制作する公演等のほか、教育事業におけるレクチャーやワークショップ等をデジタル配信するなど、区民のニーズに応えます。

### 2 デジタル・アーカイブ

文化芸術ホールが企画制作した公演や教育事業に関する映像、チラシ、パンフレット、教材、公演資料などは、原則、オンライン上にアーカイブし、将来も参照可能な公共財として蓄積します。

### 3 システム導入の留意点

情報システムの導入が求められる業務を、以下のとおり整理しました。

なお、これらについては、指定管理者の有する既存システムを最大限活用の上、区と指定管理者の所有区分や不足する機能の構築を検討します。

ただし、指定管理者が利用するシステムデータは区の財産とし、区民が利用するシステムのインターフェイスは、指定管理者を問わず継続して利用できるものとします。

項目	概要	留意点
個人アカウントの管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化芸術ホールの活動の参加者をはじめとする個人のデータベースを管理するアカウント</li> <li>個人情報、事業への参加状況等を個人アカウントによって一元管理し、ターゲット・マーケティングに活用する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報を扱うため、高いセキュリティが求められる。</li> <li>マイページにより、購入チケットの表示等が可能なほか、オンラインコンテンツの視聴ができる。</li> </ul>
票券	<ul style="list-style-type: none"> <li>公演の登録及びチケット販売を一元管理する。</li> <li>オンライン決済のほか、誰もが利用しやすい決済手段を確保する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チケット販売状況を管理する。</li> <li>スマートフォンによる簡易なチケット購入など最新の決済手段を導入する。</li> </ul>
事業アーカイブ	<ul style="list-style-type: none"> <li>主催事業をコンテンツとしてアーカイブ化する。</li> <li>参加者を中心に情報提供するシステム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム管理者及び参加者のアクセス権の設定が求められる。</li> </ul>
人的資源管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>経歴、業務内容、研修受講歴、将来的な方向性、給与水準等職員に関するあらゆる情報を一元的に管理する。</li> <li>人件費管理会計の運用・勤怠管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報を扱うため、高いセキュリティが求められる。</li> </ul>
施設運営（施設活用）	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸室の利用状況を管理する。</li> <li>オンライン申請にも対応できるものとする。</li> <li>使用料の徴収とリンクさせる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用許可等の書類との関連付けが必要。</li> <li>請求、入金確認等会計システムとの関連付けが必要。</li> <li>区の既存システムとの連携を検討する。</li> </ul>
会計	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理業務の会計管理に活用。</li> <li>予算管理、執行管理を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営事業者におけるシステムとの整合性をとる。</li> <li>収支規模にあった処理能力が必要。</li> </ul>

#### 4 システム導入スケジュール（想定）

	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)	令和6年度 (2024)	令和7年度 (2025)	令和8年度 (2026)	令和9年度 (2027)
気運醸成（プレ）事業						
個人アカウントの管理			検討	導入	運用	
票券			検討	導入	運用	
事業アーカイブ				検討	導入	運用
人的資源管理		検討	導入	運用		
施設運営 (施設活用)			検討	導入	運用	
会計			検討	導入	運用	

引き渡し（令和8年12月）

開館（令和9年6月）

## 第8章 組織と人的資源管理

劇場法第2条に基づき、文化芸術ホールの人的体制として、施設の管理運営と事業実施を担う組織や区がめざす人的資源の管理について整理します。

### 1 組織構成

#### (1) 部門の全体構成

文化芸術ホールの実務を担う組織は、以下の6部門とし、各部門においては、それぞれの部門における役割を達成するためのプロジェクトを複数設置し、各プロジェクトリーダーのもとで業務を推進します。

部門名	概要
企画制作部門	文化芸術ホールが行う企画制作事業と貸出事業を担当します。
舞台技術部門	文化芸術ホールの舞台技術に関する業務全般を担います。
教育企画部門	文化芸術ホールが行う教育事業全般を担当します。
研究企画部門	事業推進、経営戦略に必要な研究プロジェクトを国内外の研究者とともに企画し実践する研究開発事業全般を担当します。
営業・開拓部門	会員制度構築、セット券や単券の販売戦略、販売状況の把握・戦略、制作や広報と連携した区民や参加者向けの情報発信を行います。
総務部門	文化芸術ホールの中期計画の策定など、経営戦略全般を統括し、また、庶務全般を担います。

#### (2) 各部門の役割

##### ア 企画制作部門

文化芸術ホールが行う企画制作事業の年間プログラムを立案し、その制作実務を担います。

貸出事業も担当し、施設利用者の開拓、育成など区民活動の支援、サポートなどを行います。比較的大規模な公演に一定期間諸室を貸し出す場合は、施設の目的にあった事業者を開拓し、区民への鑑賞機会の提供などに努めます。

##### イ 舞台技術部門

文化芸術ホールが行う事業の技術的な業務を担うとともに、大ホール、小ホール、練習場等における舞台関連設備の管理運用を担います。

主催事業では技術業務全般を担当し、貸出事業では区民活動団体等の利用に際して技術的支援を行うなど、区民団体の活動環境の向上、区民団体の育成も担います。

##### ウ 教育企画部門

文化芸術ホールが行う教育事業の企画及び開発を行います。

教育事業の展開を通じ、区民や地域社会と連携し、活動団体、教育、福祉など文化芸術以外の分野の組織や機関等をつなげるコーディネーターの役割も担います。

##### エ 研究企画部門

文化芸術ホールの企画制作事業や教育事業の推進、また、経営戦略に必要とされる研究を国内外の研究者とともにプロジェクトとして企画し実践します。

##### オ 営業・開拓部門

企画制作部門と連携し、主催事業のマーケティングやプロモーションなどの営業活動を行うとともに、会員制度の制度設計及び運営において新規開拓を担います。

また、広報や情報に関する業務も担当します。



## カ 総務部門

文化芸術ホールの中期計画の策定など、経営戦略全般の統括を行います。設置者である区をはじめとした様々な機関との関係構築の要となります。

職員のキャリアプラン作成支援を含む人的資源管理等の戦略的な業務のほか、文化芸術ホールの経理、施設維持管理業務、人事等を含めた庶務的な業務全般を担います。文化芸術ホールがめざす人的資源管理の構築に向けた専門人材を配置します。

## 2 めざす人的資源管理

文化芸術ホールでは、人材を経営の重要な資源と捉え、経営戦略に生かす人的資源管理を行います。

文化芸術ホールの開館準備期間や開館後の運営が安定するまでの期間は、指定管理者の給与形態に準じた雇用契約を想定しますが、将来的には、区と指定管理者が、内容や時期を協議の上、専門機関における人的資源管理の最先端モデルとして、新しい働き方を取り入れた組織マネジメントを前提に、専門的人材が高いモチベーションを持って力を発揮できる手法をめざします。

### (1) 人員配置

職員は、各部門に設置された様々なプロジェクトに参加することで業務に従事します。各プロジェクトはプロジェクトリーダーが統括します。

### (2) 勤務体制

職員が家庭生活や社会生活との両立を図り、モチベーションを高め、業務効率を最大化できるよう、適切な勤務体制を構築します。様々な働き方改革を積極的に推進することで、専門性の高いプロフェッショナルによって構成される専門機関における勤務体制の新たなモデルとなることをめざします。

### (3) 人件費の考え方

総額人件費管理を行うことを基本とし、経年とともに職員の働きとは無関係に人件費が増大していくことを防ぎます。

また、企画制作、舞台技術、教育企画、研究企画、営業・開拓、総務の6部門で行われる全ての業務をプロジェクト化し、各プロジェクトに人件費を配分し、参加する職員間で分け合います。

人件費に関する管理会計を設け、プロジェクトマネジメントを適切に運用するとともに、総額人件費管理を機能させるため、適正な人事考課を行います。

## 3 キャリア開発

文化芸術ホールにおいては、既に専門性を備えた即戦力の人材を登用するだけでなく、未経験者や新卒の人材を、将来の文化芸術ホールの運営を担う人材として育成していきます。一定の経験を積んだ人材は、他館の幹部職員、フリーランス制作者、コンサルタント、大学教員等として転身させるなど、職員が生涯を通じて自己実現を図ることができるように促し、戦略的キャリアプランを推進します。

文化芸術の分野において従事する人材がキャリアプランを描けるような取組を行い、人材の流動化、水準の向上、労働環境の改善等に寄与していきます。

## 第9章 維持管理業務

本施設は、浜松町二丁目地区第一種市街地再開発事業として整備するため、文化芸術ホールが専用利用して維持管理業務を自らが行う専用部と、施設全体の共用部があります。いずれにも建築物や建築設備があり、警備や清掃業務等を行う必要があります。専用部には舞台設備、備品等があり、本施設を運営するために適切に維持管理を行う必要があります。

区は、将来実施すべき改修や設備の更新などに計画的に取り組むため、中期的な維持管理計画を作成します。

### 1 専用部

専用部には、舞台関連設備など操作に危険を伴う設備があります。また、重量物が上部に吊られているなど、安全管理に高い技術が必要な機能を持っています。

利用者が安全に安心して快適に利用してもらえるよう、また、職員が安全性を確保した中で作業を行えるよう、予防保全の考えのもと、維持管理を行います。

#### 【想定される主な維持管理業務】

- 設備運転管理
- 建築設備保守点検（電気、衛生、空調等）
- 昇降設備保守点検
- 衛生保守管理
- 警備業務
- 清掃業務
- 植栽
- サイネージ
- 舞台関連設備、舞台関連備品

### 2 共用部

共用部の維持管理業務は、複合施設全体の管理組合が行います。

文化芸術ホールの設置者である区が管理組合員となりますが、実際の管理運営業務を担う指定管理者は、日々の業務において管理組合との調整等を担当します。

#### 【想定される主な維持管理業務】

- 建築の維持管理
- 外構の維持管理
- 共用部の警備
- 共用部の清掃
- 管理組合業務

## 第10章 美術作品等の配置計画

公共性の高い施設においては、施設内外や外構等に彫刻や絵画などのアート作品等を配置することがあります。その際に、計画的にアート作品等の配置を検討し、施設景観の統一感や環境整備を図る事例がみられます。

文化芸術ホールは、浜松町二丁目地区第一種市街地再開発事業における複合施設で整備されるため、外部空間におけるアート作品の配置等は、管理組合等により計画されます。

ただし、本施設内に、アート作品等を配置する場合は、専門家も含めた検討会等を設けるなどして、その選定について検討します。

## 第11章 収支

### 1 収支の考え方

文化芸術ホールは区の文化芸術の中核拠点施設であり、鑑賞者等の直接的な利用者の需要に応えるだけでなく、共生社会の実現をはじめとした社会全体の利益に寄与するための事業を展開します。また、様々な立場の区民を誰一人取り残すことなく、事業を進め、持続性をもって事業を展開するために、区が一定の経費を支出していく必要があります。

支出については、事業本数を段階的に増やし、内容についても研究開発事業の結果等を踏まえ充実させていきます。研究開発事業については、3～5年間の研究期間を経て事業や組織運営等で実践し、成果の検証及び課題の抽出のおおむね10年程度のサイクルが基本となります。

このため、必要に応じて事業費及び人件費を段階的に増額しますが、収入については、事業の参加者に対し適切な費用負担を求めるとともに、個人や企業からの寄付金の獲得や、国や民間財団等の助成金の活用にも努め、区の財政的な負担を極力軽減していくことを検討します。

### 2 収入及び支出項目について

#### (1) 収入項目

##### 【区の収入】

使用料	諸室を貸し出して得られる料金
-----	----------------

諸室の使用料は、文化芸術ホールの目的である事業の実施ではなく短期的な収益確保としての諸室の貸出を優先した運営になることを防ぐため、地方自治法（昭和22年法律第67号）第225条に基づき、「公の施設の利用」として区の収入とすることを予定しています。

##### 【指定管理者の収入】

事業収入	公演事業チケット収入、教育事業参加費収入、広告掲載料、その他（作品販売、教育事業開発）など
助成収入	公的助成金、民間助成金、協賛金、寄付金など
指定管理料	施設運営に係る区からの委託料

事業収入のチケットや参加費の収入については、年間の事業計画全体の収支を勘案した指定管理者の提案として、区と協議の上決定し、指定管理者の収入とします。

区は、指定管理者が事業内容や価格を提案するに当たり、新規性に富んだ作品や企画を国内外に発信する事業及び区内外の市場の需要に応えた公演等の事業については、事業規模や事業経費にあった適切な価格を設定し、社会的課題の解決に向けて取り組む事業については、誰もが参加しやすい安価な価格を設定するよう、事業バランスや価格設定の考え方を示します。

## (2) 支出項目

### 【区の支出】

維持管理費	共用部に係る維持管理経費（管理組合経費）
指定管理料	施設運営に係る指定管理者への委託料

共用部に係る維持管理は、指定管理者ではなく、管理組合が実施するため、区が管理組合に対して維持管理費を支出します。

指定管理料は、事業費や人件費、維持管理費などの指定管理者の支出から、事業収入や助成収入といった指定管理者の収入を差し引いた額となります。

### 【指定管理者の支出】

事業費	事業に係る経費
人件費	事業の実施、施設の運営に必要な職員の経費
維持管理費	専用部に係る維持管理経費
運営費	運営に係る事務経費

専用部の管理運営や事業制作に係る経費等、文化芸術ホールが実施する業務全般については、指定管理者が支出します。

## 3 指定管理料の試算

### (1) 試算の考え方

#### ア 収入

事業収入は、公演日数を年間開館日数の4割程度、動員数は文化芸術ホールの認知により段階的に引き上がることを見込んで40%~60%で試算し、助成収入は類似する公立文化施設の実績を基に試算しています。

#### イ 支出

事業費は、企画制作事業の各事業をバランスよく実施し、事業本数や内容の充実を図ることを見込んで計上しています。これに伴い、人件費も段階的に40人~70人規模で引き上げ、維持管理費や運営費は類似する公立文化施設の実績を基に試算しています。

### (2) 収支試算表

試算はあくまで、現時点での概算であり、区が指定管理者からの提案内容を精査の上、適正な指定管理料を決定します。

## 【初年度（1年目）】

(単位：億円)

収 入	
事業収入	0.5
チケット・参加費収入	0.5
その他事業収入	—
助成収入	0.4
合 計	0.9
収支差額（指定管理料）	8.5

支 出	
事業費	3.0
人件費	2.9
維持管理費	2.5
運営費	1.0
合 計	9.4

## 【中間年度（5年目）】

(単位：億円)

収 入	
事業収入	1.0
チケット・参加費収入	1.0
その他事業収入	—
助成収入	1.1
合 計	2.1
収支差額（指定管理料）	9.4

支 出	
事業費	4.0
人件費	4.0
維持管理費	2.5
運営費	1.0
合 計	11.5

## 【最終年度（10年目）】

(単位：億円)

収 入	
事業収入	1.5
チケット・参加費収入	1.5
その他事業収入	—
助成収入	1.2
合 計	2.7
収支差額（指定管理料）	10.2

支 出	
事業費	4.4
人件費	5.0
維持管理費	2.5
運営費	1.0
合 計	12.9

## (3) 類似施設との比較表

区がめぞす文化芸術ホールの機能を全て有する劇場が存在しないため、貸館だけではなく、自主制作事業や教育事業を実施する類似公立文化施設を比較しました。

なお、区は施設使用料を区の収入とするため、指定管理料と併せて施設利用料収入を併記しています。

(単位：億円)

	A劇場	B劇場	C劇場
施設利用料	1.0	5.6	1.0
指定管理料	8.3	11.3	11.8
合 計	9.3	16.9	12.8

※令和2年度実施の調査（平成30年時点）に基づく数値

## 第12章 コンプライアンスと人権

### 1 コンプライアンスの考え方

文化芸術は、社会における価値観や倫理観等と深く結びついており、芸術創造を行う中で、既存の価値観や倫理観、法制度等に対する問題提起をすることもあります。文化芸術ホールには、外部から批判されないためのリスク管理としてのコンプライアンスではなく、人々の価値観、倫理観といった人間社会の在り方そのものに対する深い理解と高い問題意識を持って取り組むことが求められます。

社会的組織として「法令遵守」するだけでなく、倫理観、公序良俗などの社会的な規範に従い、公正かつ公平に業務を行うことを基本とし、世界的な規範等にも対応できる水準の取組を行います。

### 2 人権の尊重の考え方と取組

#### (1) 基本的な考え方

区では、誰一人取り残さないというSDGsの基本的理念のもと、一人ひとりの尊厳を大切に、区民の誰もが、自分らしく生きがいを持って心豊かに暮らせる地域共生社会をめざしています。

文化芸術ホールにおいても、基本的人権を尊重し、個人の尊厳を守り、年齢、性別、性的指向及び性自認、出身地、職業、国籍、障害の有無等の区別なく、多様な人が共生し、いじめや虐待、差別的言動、偏見・差別、誹謗中傷などの人権侵害のない人権尊重社会に向けて取り組みます。

#### (2) 文化的権利の保障

昭和23(1948)年に国連総会で採択された世界人権宣言の第27条には、「1 すべて人は、自由に社会の文化生活に参加し、芸術を鑑賞し、及び科学の進歩とその恩恵とにあずかる権利を有する。2 すべて人は、その創作した科学的、文学的又は美術的作品から生ずる精神的及び物質的利益を保護される権利を有する。」ことが規定されました。

また、平成13(2001)年に制定された文化芸術基本法の第2条第3項では、「文化芸術を創造し、享受することが人々の生まれながらの権利である」とされ、文化芸術に関する国民の権利が明文化されました。

区においては、港区文化芸術振興条例の基本理念を定めた第3条第1項において、「文化芸術の振興に当たっては、すべての区民が、年齢、障害の有無、国籍等にかかわらず、等しく、文化芸術を鑑賞し、これに参加し、又はこれを創造することができる環境の整備が図られなければならない。」ことを規定しています。一方、文化芸術の重要な担い手である芸術家について、ユネスコ(国際連合教育科学文化機関)は昭和55(1980)年の総会において、「芸術家の地位に関する勧告」を行い、芸術家が享受すべき自由及び諸権利について加盟国が周知を図ることを勧告しています。

文化芸術ホールにおいては、文化芸術が区民をはじめとする全ての人々の生まれながらの権利であることを認識するとともに、その担い手である芸術家の自由や諸権利が適切に守られるよう行動していくことが求められます。文化芸術ホールの

運営に従事する全ての職員やボランティア等がこれらの認識を十分に持って行動することができるように適切な研修機会を設けます。

### (3) ハラスメントの防止

文化芸術ホールでは、他者の人権について配慮して行動することが確実に保障されるよう、全ての職員等を対象に適切な研修機会を設けます。また、万が一、人権侵害が発生した場合には、これを速やかに相談し、プライバシーの保護を図りながら問題解決に結びつけられるように、外部専門家に相談できる体制を構築します。

## 第13章 危機管理

### 1 危機管理の考え方

近年、自然災害、新たな感染症の拡大など、これまでに想定していなかった事態が生じています。想定される災害、事故等には組織として対応できるよう、危機管理マニュアル等を適切に備え、非常時に対応できるように日常から研修や訓練等を実施します。

### 2 安全対策と体制の整備

公の施設の指定管理者として、非常時には、来館者、関係者等を守ることは必須です。区の安全対策に準じるとともに、劇場施設特有の設備等の扱いについて、十分な安全対策を講じます。

### 3 災害時における施設の考え方

原則として、文化芸術ホールの来館者を対象に一時滞在避難所として対応し、外部の受入れが可能な場合は、順次受入れを行います。災害時における防災備蓄品を用意し、大ホール及び小ホールを除く練習場やホワイエ等で来館者の一時滞在接受をします。

## 第14章 評価

### 1 自己評価

自己評価に当たっては、中期計画の策定において、その達成度を図るための適切な評価指標の設定を行います。

研究開発事業の研究プロジェクトとして「(仮称)文化芸術ホール評価プロジェクト」を設置し、設定された評価指標に必要な量的かつ質的データを得るための調査研究を継続的に実施します。指標を取りまとめる頻度は評価対象項目ごとに適切な期間(毎年測定する指標、3年ごとに測定する指標、5年ごとに測定する指標等)を定めるものとします。評価プロジェクトのメンバーには文化政策や文化施設の評価における専門性を有した外部研究者等を含めるものとします。評価の結果は、毎年度、評価レポートとして取りまとめ、「自己評価」を行います。

### 2 施設設置者による評価

施設設置者である区は、施設の安全で安心な運営はもとより、その機能及び役割が十分に発揮され、区民の福祉の増進が図られるよう、その責任を果たすため、モニタリングを実施します。区が行うモニタリングは、月次モニタリング及び年度終了時モニタリング等があります。

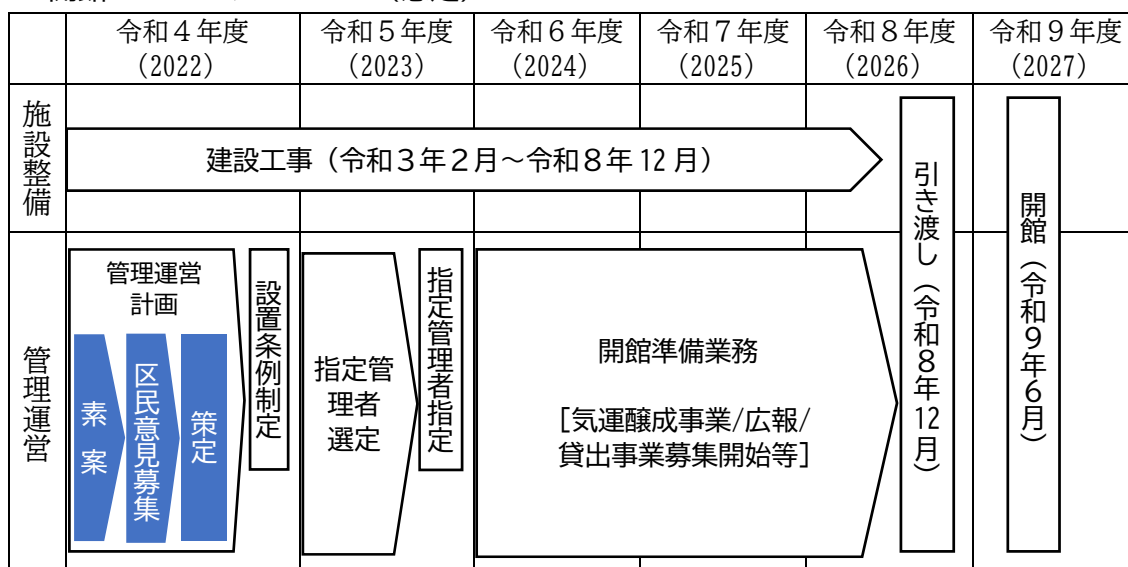
また、区によるモニタリング等の取組を専門的かつ客観的な視点で評価するため、区は指定期間内(原則として指定期間の中間年度)に必ず第三者評価機関等による評価を実施します。

その他、区は、公の施設として利用者の安全確保をはじめ区民サービスの維持及び向上の観点から、区が定める時期に社会保険労務士による労働環境モニタリングを区その他施設と同様、指定期間中に実施します。社会保険労務士との契約は区が行います。



## 第15章 開館準備業務

### 1 開館までのスケジュール（想定）



### 2 気運醸成（プレ）事業

開館後に本格化させる事業や活動に向けて、気運醸成（プレ）事業を展開します。

事業の実施に当たっては、一部の愛好家だけではなく、文化芸術に触れることがなかった区民に対しても、区で初めての文化芸術の中核拠点である文化芸術ホールの開館に向けて、区全体で気運を醸成し、より良い区民生活の実現につながることへの期待感を高めるような事業を実施します。あわせて、関係団体等との連携の基盤を構築していきます。

また、区内で様々な文化芸術活動に取り組んでいる区民や区民団体に対しては、気運醸成（プレ）事業として実施する教育事業等を通じて、高度な専門性と公共性を持った新しいタイプの文化施設と協働していくことへの期待を醸成するとともに、開館後にスムーズに文化芸術ホールの事業に参画していくための人材育成を推進します。

運営体制の準備がおおむね整う開館1～2年前からは、公演ラインナップの予告とそれらに関連した教育事業を気運醸成（プレ）事業として展開することで、鑑賞経験豊富な愛好家を含む区民の期待と誇りを醸成していきます。

### 3 開館記念事業

開館記念事業では、区の文化芸術の中核拠点である文化芸術ホールが、一部の愛好家のためのものではなく、区内在住、在勤、在学者及び区で活動する全ての人々のためのものであることを区内外に広く周知するような事業を展開します。

(仮称)文化芸術ホール管理運営計画(素案)

---

令和4(2022)年8月発行

発行 港区

編集 港区産業・地域振興支援部

国際化・文化芸術担当

住所 港区芝公園一丁目5番25号

電話 03-3578-2111 (代表)