

上田市交流文化芸術センターの運営について  
(答申書)

令和2年2月14日

上田市交流文化芸術センター運営検証委員会

～ はじめに ～

上田市交流文化芸術センターは、「人にやさしい 夢と未来を紡ぐ 創造都市うえだ」の実現を基本理念とし、「鑑賞」、「創作・発表」、「交流」を通じた人やまち、文化の育成を運営方針として、平成 26 年 10 月に開館しました。

これまで、前記の基本理念や運営方針を基に様々な事業を実施してきました。しかしながら、当初計画を上回る事業費が毎年投入されており、市議会においても、その是非について度々議論されてきました。

運営の検証については、平成 23 年に「上田市交流・文化施設等運営管理計画検討委員会」から提出された報告書において、運営開始から一定期間後に事業評価を行うこととされていること、また、平成 29 年 9 月定例会における一般会計決算特別委員会の附帯意見として、「事業評価を行った上で類似施設の運営管理について調査し、事業費、施設使用料、人件費等について比較検証等を行い必要に応じて見直しを行うこと」との意見もいただいております。

このような状況の中、開館から丸5年が経過した上田市交流文化芸術センターのこれまでの事業内容や施設運営について検証を行い、今後の事業展開や施設運営のあり方について検討することを目的として、令和元年 8 月 1 日付で市長から「交流・文化施設等整備計画及び交流・文化施設運営管理計画検討結果報告書と開館後の運営状況とを照らし合わせ、課題点の抽出、運営へ向けた意見及び上田市の文化行政のあり方について」として本委員会に諮問されました。

#### 【審議経過】

年 月 日	会議	会議内容
令和元年 8 月 1 日	第 1 回	検証の必要性、施設概要、運営状況全般について
令和元年 10 月 30 日	第 2 回	基本理念と自主事業について 人材育成、普及啓発事業について
令和元年 11 月 14 日	第 3 回	貸館事業、経済波及効果、運営の方向性について
令和元年 12 月 11 日	第 4 回	全体的事項について
令和 2 年 2 月 4 日	第 5 回	全体的事項について

## 1 検証にあたって

市長からの諮問を受けて、主に以下の視点で検証作業を進めることとしました。

- (1) 運営状況全般については、育成を基本理念とした運営計画に沿って行われてきたか
- (2) 自主事業、人材育成、普及啓発事業については、事業の実績や内容、市民の満足度、他のホールと比較した場合の事業経費、事業内容についてはどうか
- (3) 貸館事業（施設管理を含む）については、利用料金や貸館の利用内容、稼働率、貸館業務に係る利用者サービスの満足度はどうか
- (4) 経済波及効果について
- (5) 今後の施設運営のあり方について
- (6) 今後の文化行政のあり方について

## 2 育成を基本理念とした運営及び自主事業について ・ ・ ・ 資料①、⑤参照

「育成」を基本理念とした自主事業のこれまでの実績や事業効果、及び事業実施に係る経費の検証、また、県内の主要な文化施設や県外の同規模の類似施設との比較検証を行い、今後の事業展開について検討しました。

- (1) 当初運営計画に基づいた事業展開については、概ね計画どおりに実施されており、来場者アンケート等における総合満足度が9割を超えるなど高評である。また、公演事業と連携したアウトリーチが戦略的に構築されていたり、レジデントカンパニーが地域で演劇やダンスの創造活動を行うなど、市民とのかかわりを重視した効果的な事業展開であったと評価できる。
- (2) 育成を基本理念とした事業を引き続き実施し、鑑賞事業から、上田市交流文化芸術センターの特色である、普及啓発事業（市内全 25 小学校の5年生を対象としたクラスコンサート、地域ふれあいコンサート、姉妹都市交流事業等）及び、人材育成事業（若手芸術家支援等）を主軸とした事業展開に注力されたい。また、文化振興とともに教育や福祉など他領域との連携を強化し、地域コミュニティの活性化や交流人口の増加につながる事業展開を期待したい。
- (3) 東信地区を代表する文化拠点として市内外から多くの集客があり、5年間の事業を通じて、全国の音楽関係者や演劇関係者にもプロアマ問わず広く認知されている。これまでの蓄積を尊重しながら、今後の事業展開を検討されたい。
- (4) ホールと美術館が併設されている施設の特徴を生かし、施設間の連携を深め、より効果的かつ魅力的な事業展開を図られたい。
- (5) 事業数の長野市、松本市との比較では、平成 30 年度の実績で、長野市が 54 事業、190 公演、松本市が 36 事業、133 公演、上田市が 32 事業、108 公演となっており、自主事業件数・公演数とも同等な規模であると考えられる。
- (6) 自主事業費（支出）については、平成 30 年度は当初計画の 1 億 300 万円に対して 1 億 1,273 万円の支出となっており、当初計画に対して 970 万円余の超過であるが、毎年度の見直しにより、ほぼ計画どおりの予算規模になってきている。引き続き、事業内容を精査し、事業規模や事業内容の多様化を図る等の再構築を検討されたい。
- (7) 事業収入に関しては、平成 30 年度が 1 億 1,126 万円で、当初計画の 1 億 3,230 万円に対して、2,103 万円のマイナスとなっており、収入の確保に関しては、より一層の努力が望まれる。

### 3 貸館事業について ……資料④参照

貸館事業については、利用実績や利用内容、貸館利用者の満足度はどうかといった視点から検証を行いました。

- (1) 貸館事業の利用者アンケートから満足度の高さが読み取れ、上質なサービスが提供されているものと評価する。
- (2) 開館当初より市民利用等を促進する観点から利用料を抑えてきたことは理解できるが、一方で利用料収入も確保すべきであり、貸館における事業内容を精査し、利用者数や事業内容によっては、他のホールの活用や公民館事業等との住み分けも必要である。
- (3) 大ホールについては、行政機関や教育機関の利用が40%近くになり、その利用料については50%~100%の減免になるが、利用目的や参加者数等に鑑みて、他館の利用を促すなど、行政機関等の利用のあり方について検討されたい。
- (4) 貸館利用申込期間の短縮やルールについて検討し、利用者が固定化される等の課題へ対応するとともに、共催事業・興行利用の促進を考慮して収入を確保しながら、広く公平に利用されるよう検討されたい。

### 4 施設管理について ……資料②、③参照

施設管理については、運営経費、利用料金、稼働率の推移等の視点から検証を行いました。

- (1) 施設利用状況については、開館以降、全国の公共ホールの稼働率の平均値（平成26年度：55.1%）を大きく上回る70%を超える稼働率で推移してきており、労務管理上の問題等が懸念される状況である。
- (2) 長野市・松本市の文化施設利用料金と比較して低額の設定となっていることや、将来想定される施設の大規模修繕に係る事業費の負担等も考慮すると、収入の確保については重要な課題であり、料金の増額改定を検討すべきである。
- (3) 施設利用料金の改定に際しては、経費縮減や収入を増やす様々な方策も実施し、利用者負担の増を単に求めるだけではなく、経営努力も積極的に進められたい。
- (4) 市の他の公共施設（セレスホール等）とのバランスも考え、利用料金の改定については、公共施設全体の料金の見直しを含めた全庁的な議論が必要である。

### 5 経済波及効果について

事業評価結果による報告では、文化施設の運営にともなう経済波及効果には、文化施設および観客の支出からなる最終需要（直接的経済効果）、それに伴う生産増、それらがもたらす所得増、雇用増、税収増などが挙げられており、実際に想定される経済波及効果として、3年半の経済波及効果は最大で約50億円が見込まれるとの報告がありました。

一方で、「事業・運営評価調査業務報告書」の経済波及効果の分析は、県外への経済波及効果と県内への経済波及効果の両方を含んでおり、県内への経済波及効果は、平成29年度で1.35と推定され、長野県の全産業平均値1.36（平成23年度が直近値）と比較して、ほぼ平均的な経済波及効果であったと考えられます。

## 6 今後の施設運営のあり方について

(1) 「上田市交流・文化施設運営管理計画検討結果報告書」において、指定管理者への移行も含めて慎重に検討する必要があるとされています。本委員会においては、直営、又は指定管理者制度による施設運営の方向性について協議しました。

ア 全国の公共ホールの動向は、(一財)地域創造：平成30年3月「公立文化施設の管理運営状況に関する調査研究報告書」によると、直営による運営のメリットに係る肯定的な意見が6割を占めている状況であり、指定管理による運営への方針転換は慎重に検討されていることが伺える。

イ 指定管理による施設運営については、利益優先による市民利用率の低下、とりわけ、利用者サービスの低下に繋がる恐れがある。さらに、指定管理期間の終了に伴い、指定管理者が変わる可能性があるため、事業の継続性が担保されないこと、職員確保に係る雇用への不安から人材確保が難しいこと等を鑑みると、直営による運営の継続が適切であると考ええる。

ウ 2020年の新学習指導要領によるアクティブラーニング(生徒が能動的に学ぶこと)の導入により、教育現場にはこれまで以上に文化・芸術部門との連携が必要になることが予想され、利用者アンケートにおいても教育現場からは、引き続きクラスコンサートの実施やワークショップの実施への要望が高くなっている。行政部門と教育部門の更なる連携が求められることから、直営による運営の意義があるものと考ええる。

エ しかしながら、引き続き直営での施設運営を行うにあたっては、これまで以上に経営努力に取り組む必要があり、受付業務や貸館業務等、可能な範囲で業務委託の更なる推進を検討し、運営経費の縮減に努められたい。あわせて、恒常的な位置付けの運営検証組織を設置し、毎年度に運営全般に関する検証を行い、常に見直しを図ることで、効果的かつ適正な事業費の支出に努め、健全な施設運営を行っていく体制の構築について検討されたい。

(2) 運営に係る経費について・・・資料⑤参照

これまでの施設運営に係る経費については、光熱水費等の固定経費については概ね当初計画どおりの支出となっています。

自主事業費については、平成29年度までは、開館当初に全国的な知名度を上げるための積極的な事業展開を行ったことにより当初計画を大きく上回る支出となっていました。平成30年度からは、事業内容は計画どおり実施されています。

人件費については、他市との比較でも職員が過大に配置されている状況ではありません。しかし、当初の職員配置計画では新規採用職員を多く配置する試算であったところ、実際の施設運営にはベテラン職員が必要であり、加えて、非常勤職員の配置や想定以上の稼働率に対応するための超過勤務手当等が発生しました。円滑な施設運営及び事業実施のため、人件費を中心に当初計画を上回る支出が続いています。

こうした状況を踏まえ、次の点に留意して今後の施設運営について検討されることを望みます。

ア 市として文化芸術施策の位置付けを再度明確にした上で、施設管理も含めた運営に係る事業予算については、税収の占める割合に基づいた総枠制による予算制度の導入を検討されたい。

イ 交流文化芸術センターの運営に係る経費については、集客増につなげる事業展開や施設利用料の確保など、より一層の収入増に努める必要がある。あわせて、助成金や寄付金、協賛金など外部資金の獲得、サントミュージーゼ・パートナーズの充実、ネーミングライツの導入など、あらゆる収入確保の方策について検討されたい。

## 7 今後の文化施策の方向性について

文化施設のあり方については、時代の移り変わりとともに、求められる役割も変化してきました。平成24年6月施行の「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」では、劇場、音楽堂等は、人々の共感と参加を得ることで地域コミュニティを創造する文化拠点であり、活力ある社会を構築するための役割を担うことが求められるとされました。もはや文化芸術の鑑賞や発表の機会を提供するだけでなく、地域の課題に向き合い、その発展を支える機能が期待されていると言えます。

平成28年に策定した第二次上田市総合計画では、まちづくりビジョンの施策大綱に掲げた6つの柱の一つに「文化を育み、交流と連携で風格漂う魅力あるまちづくり」と方向性を示し、まちの魅力や風格を生むために受け継いだ文化の継承とともに、新たな文化の創造により、まちと人をつなぐ好循環を生み出すことを目標としています。その達成のために「育成を基本理念とした文化芸術活動への支援と文化創造の実現」を目指すサントミュージーゼの役割が大きいことを再確認し、文化芸術振興が教育や福祉、地域活性化等の政策領域とかかわりながら成果を発揮するよう施策展開することが重要と考えます。

これまでの5年間の事業運営に対しては市民及び利用者の満足度が高く、全国的な認知や評価も得て、上田のブランド向上に貢献してきたものと思われれます。さらに今後は、併設されている美術館も含めて、地域の文化芸術振興の要としての役割を担うべく、長期的な視野に立つ事業展開と安定した施設運営が求められます。そのためには、未来への投資としての文化施策を上田市としてどう考えて取り組んでいくのか、あらためてその方向性を確認する必要があると考えます。

文化芸術の振興により、次世代の育成につながることで、地域の魅力を高め、コミュニティに活力をもたらすことで、交流人口が増加し、賑わいのある「まちづくり」につながることで、それらがシビックプライドの醸成を促すといった好循環を生み出すよう、市民が世代を問わず「上田市に住んでよかった」と思える成果につながる事業展開を期待します。

以上

【資料編】

① 長野市・松本市の状況

(単位：円)

施設	収入							
	年度	指定管理料	利用料金	自主事業収入	国県補助金	市補助金※	負担金その他	合計
上田市交流文化芸術センター	H30		29,049,700	30,477,050	30,351,195	11,000,000	10,386,546	111,264,491
まつもと市民芸術館	H30	423,450,000	27,498,110	46,355,219	41,853,240	100,000,000	41,156,121	680,312,690
長野市芸術館	H29	342,616,000	40,597,690	60,284,675			52,820,447	496,318,812

※ 基金繰入金含む

施設	支出							
	年度	人件費	管理運営費	自主事業費	計	自主事業件数・公演数	一般会計歳出額に占める割合	一般会計歳出決算額
上田市交流文化芸術センター	H30	150,943,403	212,593,666	112,732,334	476,269,403	32事業 108公演	0.72%	66,141,632,000
まつもと市民芸術館	H30	119,508,287	314,345,141	222,628,020	656,481,448	36事業 133公演	0.75%	87,443,591,000
長野市芸術館	H29	140,998,996	209,868,700	170,727,196	521,594,892	54事業 190公演	0.35%	150,138,505,000

② 施設稼働率等

施設	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度	
	(H28.4~H29.3)		(H29.4~H30.3)		(H30.4~H31.3)	
	利用者数	稼働率	利用者数	稼働率	利用者数	稼働率
大ホール	122,001	74.28%	120,765	75.46%	125,732	70.00%
小ホール	26,000	72.73%	26,219	69.74%	28,636	74.91%
大スタジオ	7,506	62.77%	9,510	65.09%	10,613	61.99%

③ 近隣ホール等との比較表（使用料・利用料）

大ホール

(単位：円)

施設名称	開館日	運営	座席数	利用料（入場無料）		利用料（入場料徴収）			1席あたり（平日）	休日加算割合	有料加算割合
				平日全日	土曜・休日	平日全日	土日・休日	条件			
上田市交流文化芸術センター	H26.10.2	直営	1,530	89,000	115,000	204,700	264,500	9~22時使用 5,001円以上の入 場料	58.17	129.0%	230.0%
まつもと市民芸術館	H16.8.29	指定管理/ 利用料金	1,800	115,950	150,750	266,685	346,725	8:30~22:00使用 5,001円以上の入 場料	64.42	130.0%	230.0%
長野市芸術館	H28.5.8	指定管理/ 利用料金	1,292	130,500	169,900	300,600	390,900	9~22時使用 5,001円以上の入 場料	101.01	130.0%	230.0%
いわき芸術文化交流館 （いわきアリオス）	H20.4.8	直営	1,840	144,800	173,800	362,400	434,700	9~22時使用 5,000円以上の入 場料	78.70	120.0%	250.0%
富山市芸術文化ホール （オーバード・ホール）	H8.9.23	指定管理/ 使用料	2,192	330,000	396,000	660,000	792,000	9~22時使用 5,001円以上の入 場料	150.55	120.0%	200.0%
旧 上田市民会館	S38.11.18	直営	1,326	66,000	84,000	99,000	126,000	9~22時使用 3,000円以上の入 場料	49.77	127.0%	150.0%

小ホールほか

施設名称	開館日	運営	座席数	利用料（入場無料）		利用料（入場料徴収）			1席あたり（平日）	休日加算割合	有料加算割合
				平日全日	土曜・休日	平日全日	土日・休日	条件			
上田市交流文化芸術センター	H26.10.2	直営	372	17,900	24,400	41,170	56,120	9~22時使用 5,001円以上の入 場料	48.12	136.0%	230.0%
まつもと市民芸術館	H16.8.29	指定管理/ 利用料金	288	15,450	19,970	35,535	45,931	8:30~22:00使用 5,001円以上の入 場料	53.65	129.0%	230.0%
長野市芸術館	H28.5.8	指定管理/ 利用料金	293	50,000	65,200	115,300	150,200	9~22時使用 5,001円以上の入 場料	170.65	130.0%	231.0%
いわき芸術文化交流館 （いわきアリオス）中劇場	H20.4.8	直営	687	69,400	83,200	173,800	208,500	9~22時使用 5,000円以上の入 場料	101.02	120.0%	250.0%
いわき芸術文化交流館 （いわきアリオス）音楽小 ホール	H20.4.8	直営	200	13,900	16,600	35,000	41,700	9~22時使用 5,000円以上の入 場料	69.50	119.0%	252.0%

④ 平成30年度 大ホール・小ホール利用状況等

大ホール

利用主体	利用件数(延べ)	割合	備考
1 個人利用	0	0.0%	
2 団体利用(企業利用含む)	27	21.4%	
3 文化団体・公益活動(50%減免)	12	9.5%	
4 行政機関(市:100%減免)	7	5.6%	
5 行政機関(国・県:50%減免)	8	6.3%	
6 教育機関(市:100%減免)	14	11.1%	
7 教育機関(県他:50%減免)	31	24.6%	
8 興行利用	19	15.1%	
9 自主事業	8	6.3%	公演本数
合計	126		

小ホール

利用主体	利用件数(延べ)	割合	備考
1 個人利用	27	19.7%	
2 団体利用(企業利用含む)	38	27.7%	
3 文化団体・公益活動(50%減免)	13	9.5%	
4 行政機関(市:100%減免)	15	10.9%	
5 行政機関(国・県等:50%減免)	8	5.8%	
6 教育機関(市:100%減免)	9	6.6%	
7 教育機関(県他:50%減免)	9	6.6%	
8 興行利用	2	1.5%	
9 自主事業	16	11.7%	公演本数
合計	137		

利用料減免状況(施設全体の数値:スタジオ等も含む)

(単位:円)

項目	件数(延べ)	減免額	備考
50%減免	470	2,298,600	
100%減免	63	2,002,180	
合計	533	4,300,780	



⑤ 交流文化芸術センターに係る事業費の推移

歳 入

(単位：千円)

項 目	当初計画	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
施設使用料 補助金・助成金	132,300	151,967	180,613	111,263
自主事業チケット収入等	当初計画との比較	19,667	48,313	▲ 21,037

歳 出

(単位：千円)

項 目	当初計画	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
人件費 (正規・非常勤)	74,000	148,281	150,661	150,945
	当初計画との比較	74,281	76,661	76,945

\*当初計画に計上されていなかった非常勤職員の人件費を含んでいます。

施設管理費 (光熱水費・管理委託費等)	231,000	148,865	210,458	211,287
	当初計画との比較	▲ 82,135	▲ 20,542	▲ 19,713

\*当初計画では今後計上見込みとされていた舞台技術委託費を含んでいます。

運営事業費 (公演製作費・広報委託費等)	103,000	192,102	188,529	112,733
	当初計画との比較	89,102	85,529	9,733

歳 出 計	408,000	489,248	549,648	474,965
	当初計画との比較	81,248	141,648	66,965

差 引

(単位：千円)

項 目	当初計画	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
(一般財源)	▲ 275,700	▲ 337,281	▲ 369,035	▲ 363,702
	当初計画との比較	61,581	93,335	88,002

\*当初計画に計上していた運営に関する経費についての比較としたものであるため、建設工事費・基金積立金等は除いています。