

---

上田市交流文化芸術センター

第2期（令和3年度から令和7年度）運営管理計画

---

令和 3 年 3 月 25 日

上田市交流文化芸術センター

# 目 次

I	交流文化芸術センターの基本理念	2
II	開館から現在までの総括と今後の基本姿勢	3
III	今後の事業の実施方針について	4
IV	運営管理体制について	8
V	収入の確保について	8
VI	運営管理経費について	9

## I 交流文化芸術センターの基本理念

平成23年9月にまとめられた「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、交流文化芸術センターの運営管理にあたっては、以下の基本理念の実現を目指すこととされました。

### ○ 基本理念

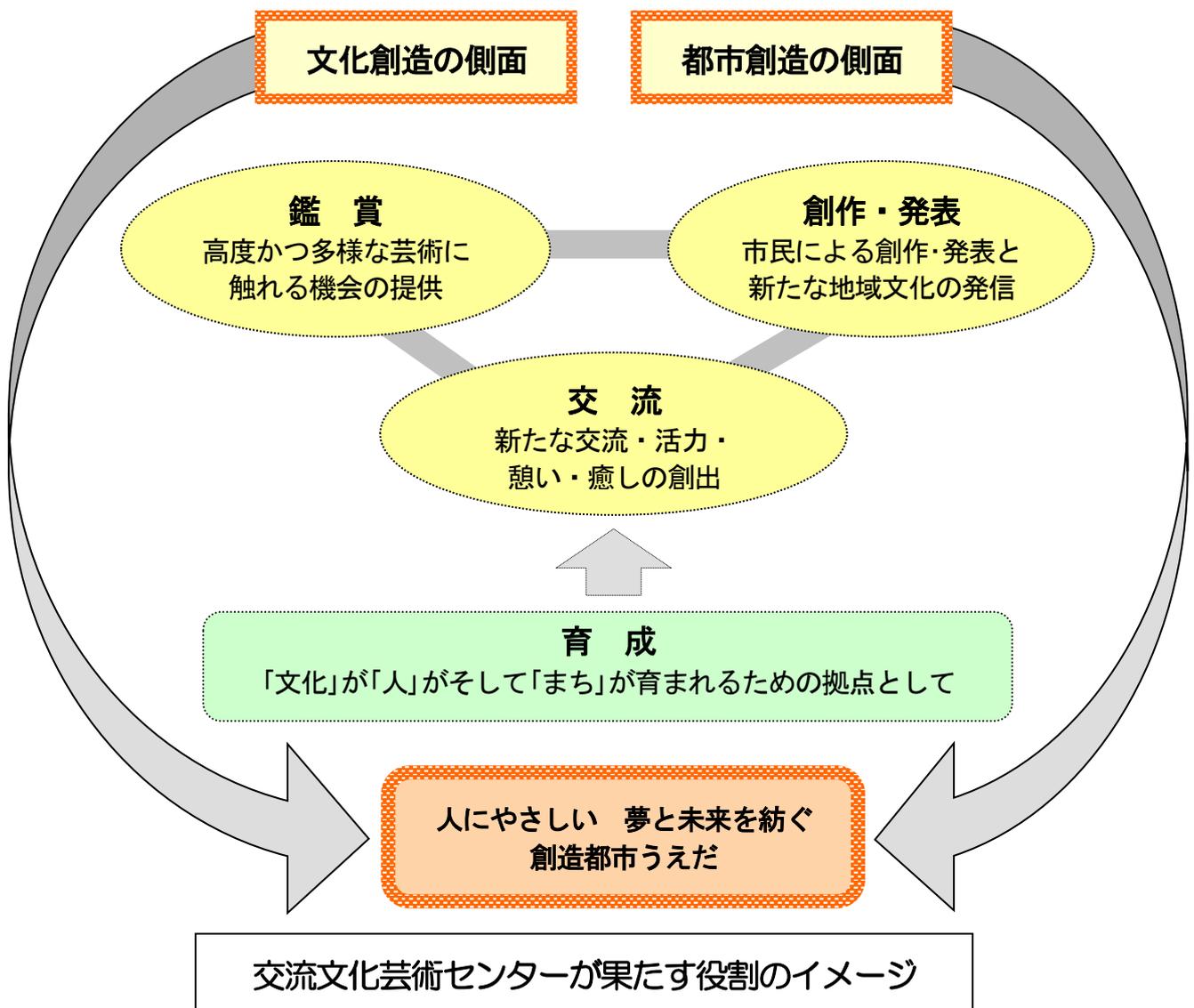
「人にやさしい 夢と未来を紡ぐ 創造都市うえだ」の実現

### ○ 基本理念の根底にあるものは 『育成』

文化芸術が育つことは、すなわち「人」が育つということ、とくに次世代を担う子どもたちを、良質な文化的な生活環境のなかで心身ともに健やかに育てていく必要があります。

### ○ 「人」が育つことは「まち」が育つことへとつながる

「鑑賞」「創作・発表」「交流」を通じた様々な育成の取り組みが、市民による歴史ある伝統文化の継承や、新たな文化の創造を促し、醸成された地域文化を形成するとともに、まちの賑わいや活力を生み出す拠点として、魅力あふれるまちづくりへの架け橋となります。



## Ⅱ 開館から現在までの総括と今後の基本姿勢

### 1 これまでの歩みと評価

上田市交流文化芸術センターは平成26年10月の開館以来、「人にやさしい 夢と未来を紡ぐ 創造都市うへだ」の実現を基本理念に掲げ、「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、様々な事業を展開してきました。これまでの取り組みについては、外部シンクタンクの調査による分析を行い、その報告を踏まえて、令和元年度設置した上田市交流文化芸術センター運営検証委員会（以下、「検証委員会」という。）において、基本理念の実現に向けて相当の成果があったと評価されました。さらに、地域における創造的で文化的な環境づくりへの功績が認められて、令和元年度地域創造大賞（総務大臣賞）を受賞したところです。

### 2 今後の事業展開について

いまだ収束に至っていないコロナ禍の状況下では、社会経済活動等の停滞に伴い、施設運営はもとより、行政運営全般を取り巻く環境は厳しさを増しており、上田市の文化政策における当施設の役割がいっそう問われてくるものと考えます。安全な市民生活と経済活動の継続が重点課題ではありますが、人々の暮らしと地域社会の活力の源となる文化・芸術の営みを後退させてはならないと考えます。

先行きの見えない不安を抱えた現在、「新たな生活様式」が模索される中でも人は人とつながり、地域コミュニティに参画し、心豊かな日々を過ごしたいと願うものです。文化・芸術は時代や国境を超えて多様な価値観を示すものであり、文化施設は異なる世界と人々を結びつけることで、自らと社会のあり方を考える場となりえます。公立文化施設として、多彩な文化・芸術と出会う機会を提供し、市民自らの創造的な活動を支え、地域の文化振興に貢献することが使命であり存在価値であることを再確認し、創意工夫を凝らしながら事業を展開する必要があります。

### 3 持続可能な施設運営に向けて

今後の施設運営や事業展開に向けては、開館から令和2年度までを創成期（第1期）とし、令和3年度から令和7年度までの5年間を成長期（第2期）として、文化施設としての健全な運営はもとより、あらためて、地域コミュニティを創造する拠点としての役割を充実させることを目指します。これまで蓄積した経験とネットワークを糧として、より市民の共感を得る運営に取り組むことで地域社会から喜ばれ、文化・芸術活動を通じた次世代の育成と地域の魅力向上、シビックプライドの醸成を促す好循環を生み出すよう努めてまいります。

併せて、施設運営の収支バランスについては、これまで以上の経営努力による経費縮減と収入の拡大が強く求められており、事業を展開する上でも常に意識しなくてはなりません。自主事業においては、文化庁をはじめ外部資金を活用していますが、独創性と公益性に優れた事業の実施により、引き続き、確実に獲得できるよう努めるとともに、企業協賛等の獲得や集客の拡大に取り組み、収支バランスの改善を図り、持続可能な健全な運営に努めてまいります。

### Ⅲ 今後の事業の実施方針について

当館の運営の基本理念である「人にやさしい 夢と未来を紡ぐ 創造都市うへだ」の実現を目指し、基本理念の根底にある『育成』を軸として、次世代を担う子どもたちが豊かな心で社会に羽ばたけるよう、良質な文化的な生活環境のなかで心身ともに健やかに育むことができる事業を展開します。

文化の創造拠点として、市民とともに地域文化の醸成を促し、市民が「上田に住んでいてよかった」と思えるような魅力あふれる事業を展開します。

#### 1 子ども育成事業

【目的】次世代を担う子どもたちの感性や創造力を育み、心豊かで主体性を持った人間性の形成に寄与する事業を実施します。

##### ◎芸術家等とのふれあい・交流等

- ・音楽アウトリーチ（現場に出向いて活動を行う）事業として、市内小学校全25校（原則として5年生対象、1～2クラス単位）に演奏家を派遣し、音楽室などを会場に、参加体験型（例：児童の演奏や歌との合奏、絵や文章と音楽との同時鑑賞体験、感性を刺激するクイズなど）のミニコンサートを開催します。
- ・高校生対象の創作体験型の事業として、プロの芸術家の指導を受け、お互いのアイデアを尊重しながら演劇作品をつくり上げていく事業を実施します。

##### ◎地域のアーティストとの連携事業【新規】

地域のアーティストと連携し、子どもたちの育成に資する事業を実施します。

##### ◎教育との連携【充実】

- ・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）への取り組みを進めるため、教育現場との連携を強化し、音楽・演劇等のワークショップを実施します。
- ・子どもたちが音楽や舞台芸術と触れあえるよう、各学校等と連携し芸術鑑賞会を実施します。

##### ◎姉妹都市交流事業

姉妹都市と連携し交流を図るとともに、高校生等の創作活動を支援します。

#### 2 文化・芸術鑑賞事業

【目的】古典から現代の表現まで幅広く、優れた舞台芸術を鑑賞できる機会を提供し、市民をはじめ多くの来場者を迎えることで、東信地域の文化拠点としての発信力を高めます。

##### ◎オーケストラとの提携

楽団員の顔が見える地域交流プログラムや、公演経費、公演日程調整の柔軟性等も考慮した上で、実績あるオーケストラと提携し、継続的に定期演奏会等を行います。

##### ◎魅力的な公演

- ・音楽、演劇、ダンスなどで、新たな文化を創造・発信し“文化の薫るまち”を全国にアピールする上田オリジナルの創作公演を実施します。
- ・演劇やバレエなど質の高い公演、歌舞伎等の伝統芸能の公演を実施します。

##### ◎興行利用の推進

貸館事業も積極的に行い、各種興行やイベントなどを招聘し、市民が様々な文化と触れあい、楽しめるよう努めます。

### 3 参加・体験・創造型事業

【目的】市民が当施設を気軽に訪れ、親しめるような企画を実施し、アーティストとともに創造活動に取り組むことで表現の可能性を広げ、深度ある文化体験を促します。

#### ◎気軽に鑑賞できるコンサート等

ランチタイムのワンコインコンサートなど、気軽に親しめるコンサートを実施します。

#### ◎ワークショップの実施

ワークショップ（体験型講座）、バックステージ公開等、芸術を学び触れ合う事業を展開します。

#### ◎市民参加・創造型事業

市民参加・創造型事業として、一般市民がプロの演出家の指導を受け、演劇事業やダンス事業に参加し、プロとともに作品を作り上げて公演を実施します。

#### ◎研修プログラム事業【充実】

市民講座型事業として、舞台芸術に関わる様々なことを学べる研修プログラム事業の充実を図ります。

### 4 地域文化醸成事業

【目的】市民が身近な所で音楽等を楽しむ機会を提供するとともに、文化団体や市民自らが取り組む文化活動の場を広げることで、地域文化の醸成に努めます。

◎地域ふれあいコンサートとして、世代を問わず地域の住民が気軽にクラシック音楽に触れられる機会を提供します。

- ・各地域公民館でのミニコンサートの開催
- ・福祉・介護施設等と連携してミニコンサートを開催
- ・上田地域定住自立圏の連携事業として、圏域の町村に出向いてミニコンサートを開催

#### ◎貸館の利用推進

施設を利用する市民や市内文化団体の様々な文化的活動をサポートし、日頃の活動の場や“ハシの舞台”を提供します。

#### ◎地域のアーティスト育成事業【新規】

地域の若手演奏家の育成事業として、オーディションにより選抜された若手演奏家による東信地域・新人演奏会等を実施します。

### 5 地域コミュニティ活性化事業【見直し】（旧名称：総合的事業）

【目的】文化団体や市民等との協働をとおして、文化・芸術によるコミュニティ形成をはかり、地域の魅力発見と活性化を図ります。

#### ◎地域コミュニティ活性化への取り組み

ホールと美術館の連携や芝生広場の活用等、施設全体を活用したイベントを実施するとともに、地元商店街等と協力し、まちの賑わいの創出に貢献する複合的な事業を展開します。

#### ◎動画配信への取り組み

舞台芸術だけでなく、観光との連携や、地域文化の紹介など上田の魅力をアピールするオリジナル動画を制作して配信します。

## 各事業の具体的イメージ

体 系		具体的イメージ	回数目安
1	子ども育成事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内全小学校へのアウトリーチ事業</li> <li>・高校生対象の創作体験型事業</li> <li>・地域のアーティストとの連携事業</li> <li>・姉妹都市との連携事業</li> <li>・小中高校との連携</li> <li>・小中高校の芸術鑑賞会</li> </ul>	各校1回 年1回 随時 随時 随時 年1回
2	文化・芸術鑑賞事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フランチャイズ提携による国内交響楽団の定期演奏会</li> <li>・小ホールを活用した音楽リサイタル公演</li> <li>・小ホールや大スタジオを活用した演劇、ダンス等による創作公演</li> <li>・音楽、演劇、歌舞伎、バレエ等魅力的な公演</li> <li>・貸館の積極的な推進による各種興行・イベントの開催</li> </ul>	年2回 年6回 年1回  随時 随時
3	参加・体験・創造型事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・音楽、演劇、ダンス公演にあわせたレクチャーワークショップ</li> <li>・平日お昼の「ワンコインコンサート」の実施</li> <li>・市民参加による演劇・ダンス公演の実施</li> <li>・舞台芸術をテーマにした研修プログラム</li> </ul>	随時  年6回 年1回 随時
4	地域文化醸成事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公民館、福祉施設などへの「出前コンサート・出前公演」</li> <li>・市民の多様な文化活動の舞台となる場の提供（貸館事業）</li> <li>・地域のアーティスト育成事業として新人演奏会等の実施</li> </ul>	随時 随時 随時
5	地域コミュニティ活性化事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホールと美術館の連携や芝生広場の活用等、施設全体を活用したイベントの実施</li> <li>・商店街等と連携したまちなかでのイベントの実施</li> <li>・上田の魅力をアピールするオリジナル動画の配信</li> </ul>	年1回  随時

## 交流文化芸術センター事業体系図

事業体系		1	2	3	4	5
事業分類		子ども育成事業	文化・芸術鑑賞事業	参加・体験・創造型事業	地域文化醸成事業	地域コミュニティ活性化事業
芸術家 ふれあい 事業	音楽 事業	小学校アウトリーチ事業	リサイクルシリーズ	アナリーゼワークショップ等	・地域ふれあいコンサート ・訪問コンサート等	
	ダンス 事業	ワークショップ等	創作公演	ワークショップ・市民参加公演	ワークショップ等	
提携オーケストラ事業		吹奏楽レクチャー等	定期演奏会	アナリーゼワークショップ等	地域ふれあいコンサート	
実験的演劇工房		創作公演		ワークショップ & 作品制作		
公演事業・連携事業		・芸術鑑賞会 ・姉妹都市交流事業	・魅力的な公演 ・連携公演	ワンコインコンサートシリーズ		
地域のアーティストとの連携事業 (新規事業)		こども音楽教室		研修プログラム	新人演奏会等	
貸館事業			貸館の積極的な推進 (共催事業)		市民文化活動の支援	
研修プログラム 情報発信				研修プログラム		・情報誌の発行 ・オリジナル動画の配信
複合的事業						・ホールと美術館の連携や芝生広場の活用等、施設全体を活用したイベントの実施 ・商店街等と連携したまちなかでのイベントの実施

## IV 運営管理体制について

### (1) 運営管理主体

運営形態については、施設建設当初に策定した「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、「指定管理者制度への移行も含めて慎重に検討する必要がある。」とされてきました。今後の施設運営形態については、検証委員会の答申を踏まえ、次の理由により引き続き直営によることとします。なお、受付業務や貸館業務等、可能な範囲で業務委託を推進し、経費の縮減に努めてまいります。

ア 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演劇等のワークショップの実施への要望が高くなっており、行政部門と教育部門の更なる連携が求められる。

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。

ウ 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るとは限らない。また、職員確保に係る雇用への不安から人材確保が難しい。

### (2) 恒常的な運営協議組織の設置

「上田市交流文化芸術センター運営協議会」を設置し、毎年度、管理運営状況や事業展開について協議するとともに、複合施設であるメリットを生かした市立美術館との連携を図り、効果的な事業展開を検討します。

### (3) 市民参加と協働

文化・芸術団体や多くの市民とのコミュニケーションを深め、市民とともに歩む施設を目指すこととし、「サントミュージアサポーター」としてサポート組織を継続して運営します。

## V 収入の確保について

収入については、平成28年度から30年度の平均で、1億4,700万円余となっており、全体事業費に対する収入の比率は約30%となっております。社会情勢にもよりますが、今後もこの水準を基準に、集客増につなげる事業展開や施設利用料の確保など、次の視点からより一層の収入増に努めてまいります。

### (1) 施設使用料の見直し

開館当初は施設利用の促進を図るべく、長野市、松本市の類似施設よりも使用料金を低額に設定しました。それが奏功して、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います。ただし同時に、施設運営に係る職員人件費や光熱水費等の経費を押し上げる要因ともなっています。また、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必要があります。

こうしたことから、引き続き経営努力を図るとともに、再度、適正な受益者負担のあり方を検討し、全庁的な施設使用料の見直しに合わせて進めてまいります。

### (2) 貸館の利用調整

大ホールの利用については、行政機関や教育機関の利用が40%近くになっており、その使用料については50%又は100%の減免としていますが、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し、使用料の確保に努めます。

あわせて、現状 13 か月の前の貸館利用申込についても、期間の短縮を含めて検討し、より多様な団体の利用を促します。

### (3) 事業料収入の確保について

SNSの活用等、積極的な情報発信に努め、新聞広告・TVCM等マスメディアとも連携した効果的な広報活動を行い、事業料収入（チケット収入）の確保に努めます。

### (4) 企業協賛・支援の獲得について

サントミュージゼ・パートナーズによる支援の輪を広げるとともに、ネーミングライツ導入のほか多様な企業協賛の可能性を検討し、収入の拡大に努めます。

### (5) 助成金の獲得について

文化庁をはじめとした各種助成金は、最大で事業費の 1/2 の助成を受けられる重要な財源ですが、助成金を獲得するためには、優れた自主事業の実現が必須です。そのため、自主事業の趣旨に叶う助成制度を調査し、積極的な助成金の獲得に努めます。

## VI 運営管理経費について

運営管理経費については、人件費の抑制を常に念頭に置きながら、公立文化施設として求められるサービスの質を保ち、業務委託等による経費の削減や、業務内容を精査して業務の効率化に取り組み、経費の縮減に努めます。

### (1) 人員配置について

ホール運営に関わる職員数は、当初の職員配置計画どおりに 14 人を配置していますが、人件費の試算に当たっては、新規採用職員を多く配置する試算であったところ、実際の運営には、質の高い事業の遂行や施設管理の安全確保のためにはベテラン職員の配置が必要であり、加えて、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たことにより、人件費は当初計画を 5 千 600 万円余上回る支出となっています。

人件費の抑制には、現在の高い稼働率を適正な水準にして、貸館業務等を減らし、施設運営に携わる職員人件費を抑えることや、事業の内容や規模の見直しを図り、業務担当の職員配置を見直すなどの抜本的な対策が必要です。しかしながら、稼働率の抑制は、閉館日の調整等により貸館利用を抑えることや使用料の増額改定等、市民サービスの低下につながる恐れもあることから、様々な状況を勘案しながら検討してまいります。

「育成」を基本理念の根底に掲げた開館からの取り組みを継続し、時代に対応した今後の事業展開を図るためには、経験豊富なスタッフの配置と専門性の向上が必要です。また、これまでの事業及び施設の利用状況に鑑みて、現状の満足度の高さを維持し、安心安全な施設利用を担保する必要があります。こうしたことから、当面は現行の職員体制を維持することとしますが、公立文化施設として求められる事業内容及びサービスの質を保ちながら、業務の効率化や外部委託の検討に取り組み、経費の縮減に努めます。あわせて、収入の多元化を図ることで収支バランスの改善に努めてまいります。

### (2) 施設管理費について

当初計画を下回る 2 億 1 千万円前後で推移してきており、今後も同程度の水準での支出になるものと思われませんが、引き続き経費の縮減に努めてまいります。

### (3) 運営事業費について

運営事業費（自主事業費等）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、平均で1億4,700万円余となりますが、平成30年度以降は事業規模や内容を精査し、当初計画に準じた1億円前後の事業費で運営しています。

今後の事業規模については、市民満足度の更なる向上を目指した事業展開を図るためには、引き続き同規模の予算の維持が必要となりますが、社会情勢の変化等による厳しい財政運営の状況の中、「税収に占める割合に基づく総枠制の導入の検討」とした答申書の提言も踏まえ、市税収入の0.5%（令和元年度：212億円×0.5%≒1億円）を基準として、弾力的な事業運営を行ってまいります。

## 交流文化芸術センター管理運営経費の状況

### 歳 入

(単位：千円)

項 目	当初計画	平成 28～30 年度 平均値	令和元年度
施設使用料・助成金 自主事業チケット収入等	132,300	147,948	79,849
	当初計画比⇒ ▲ 52,451		
歳出に対する収入比率⇒	27.9%	29.3%	17.1%

### 歳 出

項 目	当初計画	平成 28～30 年度 平均値	令和元年度
人件費 (正規・非常勤)	※ 89,000	149,962	145,671
	当初計画比⇒ 56,671		

※当初計画では別途必要であるとされていた非常勤職員の人件費（15,000 千円）を含みます。

施設管理費 (光熱水費・管理委託費等)	※ 281,000	207,170	217,897
	当初計画比⇒ ▲ 63,103		

※当初計画では別途必要であるとされていた舞台技術者の委託費（50,000 千円）を含みます。

運営事業費 (公演製作費・広報委託費等)	103,000	147,488	102,741
	当初計画比 ⇒ ▲ 259		

歳 出 計	※ 計 473,000	504,620	466,309
	当初計画比⇒ ▲ 6,691		

※当初計画では別途必要であるとされていた非常勤職員の人件費（15,000 千円）  
及び舞台技術者の委託費（50,000 千円）を含みます。

### 差 引

項 目	当初計画	平成 28～30 年度 平均値	令和元年度
(一般財源)	※ ▲ 340,700	▲ 356,672	▲ 386,460
	当初計画比 ⇒ 45,760		

※当初計画では別途必要であるとされていた非常勤職員の人件費（15,000 千円）  
及び舞台技術者の委託費（50,000 千円）を含みます。