

アート マネジメントの 基礎用語 ハンドブック

[平成26年度]

第 1 章



文化政策分野

戦後20世紀 文化行政 ひとつび

アートマネーっていつ始まったの？
どこかな？

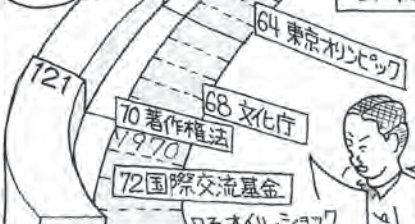
終戦時、残った施設は全国に20館ほど。復興とともに建てられた施設の数が増えた。(5年単位の棒グラフです)

1945(昭20)年日本中は焼野原。復興は法整備から始まった

- 45 文部省 芸術課 設置
- 46 日本国憲法
- 47 教育基本法、地方自治法
- 49 社会教育法
- 50 文化財保護法・図書館法
- 51 博物館法

66年 国立劇場 OPEN

時代とともに施設の数は増え、その役割や目的も多岐多様になっていきました。



次々と建てられる施設も集会的機能が中心の公会堂から、多目的ホール更には専用ホールと変化していき、近年は創造支援も目的にした施設も設けられました。

今や全国に約2200!
100倍以上?
バブル的に増えたけど何をどうしたら良いんだ?
だからこれ?

64 東京オリンピック

68 文化庁
70 著作権法
72 国際交流基金
73 オイルショック

使いこなすにはスペシャリストが必要だね!
地方の時代 文化の時代

運営の人材も足りません
97年 新国立劇場 OPEN

90年 水戸芸術館 芸術監督 制度導入

93年頃 施設併設 ピーク

98 国民文化祭

こちこち〜! この頃文化芸術活動の支援のあり方に大きな変化がやってきました~

ここで国として文化芸術振興について決めました

90 日本芸術文化振興基金
92 文化経済学会

94 音楽文化(※)

95 阪神淡路大震災

バブル期 '86-'91
メセナ活動 大盛り上り!
92年第1回 アートマネー研修会

新しいスタートと言える法律です

98 NPO法
99 独立行政法人通則法
2000 PEI法
2001 文化芸術振興基本法

97 メディア芸術祭

92 文化経済学会

わが国!

90年代以降時代と環境が変わり、単なる施設の提供だけでなく、芸術活動への関り方も視野に入ってきたことね!

(※)音楽文化の振興のための学習環境の整備等に関する法律

2001年
文化芸術振興
基本法制定

この基本法は国
として文化芸術的
振興を積極的に
目指した画期的な
法律なのです



そこで数年単位で
具体的な目標を
定めた活重かが
始まりました
→基本方針です

劇場法、正式には
「劇場・音楽堂等の
活性化に関する法律」
実施の拠点となる
施設の役割を
明確化
しました

PDCAサイクル
など目標達成
の仕組みを
定めました

オリンピックに向けた
準備、その実務は
その後の未来への
大きな財産として
残ります!



それま
し「レガシー
」と呼びます

きっと各
地で
残ります

時代の波
を
のりきれ

みんな
で
行こうよ!

これからのアートマネジメントは
オリンピック以降も見据えて、
それまでの取組みを「レガシー」
として残すことが必要なのです



知的財産基本法
指定管理者制度導入
アテンリの創造・保護
と活動の促進法
指定管理者制度
全面施行

そこで

基本法を受けて、
振興の主たる実行
部隊である地方
自治体は文化条例
を定め、その活動を
進めています。

国民の
基本的財産と
して認め

その担い手の
育成を定め

公益法人
制度改革

75~98年で
やっ14条例。
2002~07年
なんと43も!
10倍ペース!

リーマン
ショック

劇場・ホールは続々と
建てられる一方で
経済状況は低迷の
状況が続いています

東日本
大震災
文化芸術による復興
推進コンソーシアム

人も施設も
大きな損失。
文化芸術活動
による支援活動
も求められています

文化芸術立国
中期プラン
文化力の計画的
強化期間!

オリンピック
に向けた政策も
スタート!

オリンピック
準備に向けた
高めのための
取組

激動する時代の中で
文化活動の必要性とともに
アートマネジメントも生まれ
その役割と責任も大きく
変わってきました!

これが5
年

ドロー

七変化

時代を
リードするのよ

時代に
合わせ
七変化

アートマネジメント関連法律概説

1946年

(昭和21年)

日本国憲法

国の統治の基本原理であり、その組織と権限について定めた法規範。文化芸術に関する条文としては、第3章第13条における個人の尊重（尊厳）、幸福追求権及び公共の福祉についての規定と、第25条における社会権の一つとされる生存権と国の社会的使命についての規定がある。

第13条 すべて国民は、個人として尊重される。生命、自由及び幸福追求に対する国民の権利については、公共の福祉に反しない限り、立法その他の国政の上で、最大の尊重を必要とする。

第25条 すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する。

1947年

(昭和22年)

教育基本法

日本の教育に関する根本的・基礎的な法律。教育に関するさまざまな法令の運用や解釈の基準を定めたもの。

地方自治法

地方公共団体の組織及び運営に関する事項を定め、民主的かつ効率的な行政の確保、地方公共団体の健全な発達を保障することを目的とした法律。

1949年

(昭和24年)

社会教育法

教育基本法に基づき、地域住民のために、教育・学術・文化に関する各種の事業を行う教育施設について、設置、事業、運営方針等を規定している法律。第5章第20条に公民館の規定がある。

1950年

(昭和25年)

文化財保護法

文化財の保存と活用、国民の文化的向上を目的とする法律。

図書館法

社会教育法にのっとり、公共図書館の設置及び運営に関して必要な事項を定め、その健全な発達を図り、もって国民の教育と文化の発展に寄与することを目的としている法律。

1951年
(昭和26年)

博物館法

社会教育法にのっとり、博物館の設置目的、運営方針、事業などを規定し、国民の文化水準の向上を目的とした法律。

1970年
(昭和45年)

著作権法

著作者や著作物を創作した時点で自動的に付与される権利を規定した法律。著作権には、著作者人格権、著作財産権があり、著作隣接権には、実演家の権利、レコード著作者の権利等がある。

1994年
(平成6年)

音楽文化の振興のための 学習環境の整備等に関する法律

音楽文化が明るく豊かな国民生活の形成並びに国際相互理解及び国際文化交流の促進に大きく資することに鑑み、生涯学習の一環としての音楽学習にかかわる環境の整備に関する施策の基本等について定めることにより、我が国の音楽文化の振興を図り、もって世界文化の進歩及び国際平和に寄与することを目的とする法律。

1998年
(平成10年)

特定非営利活動促進法(通称NPO法)

市民が行う自由な社会貢献活動の健全な発展を促進し、公益の増進に寄与することを目的としている法律。

1999年
(平成11年)

独立行政法人通則法

独立行政法人の運営の基本と、それにまつわるその他の制度の基本となる共通の事項を定めた法律。各独立行政法人の名称、目的、業務の範囲等に関する法律とともに、独立行政法人制度の確立と独立行政法人が公共上の立場から行う事業の実施によって、国民生活の安定及び社会経済の健全な発展に

役立てることを目的としている。

1999年
(平成11年)

民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(通称PFI法)

民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用した公共施設等の建設、維持管理及び運営(これらに関する企画を含む)の促進を図るための措置を講ずることにより、効率的かつ効果的に社会資本を整備し、もって国民経済の健全な発展に寄与することを目的としている法律。

2001年
(平成13年)

文化芸術振興基本法

→ P.20 本文参照

行政機関が行う政策の評価に関する法律

行政機関が行う政策の評価に関する基本的事項等を定めた法律。政策の評価の客観的かつ厳格な実施を推進し、その結果を政策へ適切に反映するとともに、政策の評価に関する情報を公表。効果的かつ効率的な行政の推進に役立て、政府が行う諸活動について国民に説明する責務がまっとうされるようにすることを目的としている。

2002年
(平成14年)

知的財産基本法

新たな知的財産の創造及びその効果的な活用による付加価値の創出を基軸とする活力ある経済社会を実現するため、知的財産の創造、保護及び活用に関する施策を集中的かつ計画的に推進することを目的とした法律。

2003年
(平成15年)

地方自治法第244条の2第3項(指定管理者制度)の改正

地方公共団体の出資法人等に対する「公の施設の管理委託制度」から、地方公共団体が指定する出資法人以外の民間事業者を含む指定管理者による管理代行を可能にするための法律の改正。

2004年
(平成16年)

コンテンツの創造・保護 及び活用の促進に関する法律

知的財産基本法の基本理念にのっとり、コンテンツの創造、保護及び活用の促進に関する施策を総合的かつ効果的に推進し、国民生活の向上及び国民経済の健全な発展に寄与することを目的としている法律。

2006年～
(平成18年～)

公益法人制度改革関連3法[※]

平成12(2000)年から平成20(2008)年までに行われた、民法に定められた公益法人制度に関する制度改革の根拠となるものとして制定された。法人格取得と公益認定の切り離し、準則主義による非営利法人の登記での設立、主務官庁制廃止と民間有識者からなる合議制機関による公益認定などを改訂した。

※公益法人制度改革関連3法とは、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」のことをいう。

2012年
(平成24年)

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律

→ P.18 本文参照

2013年
(平成25年)

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

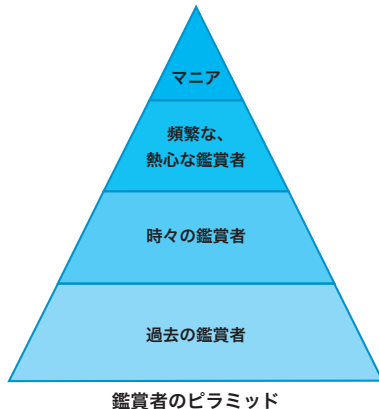
→ P.18 本文参照

アーツカウンシル Arts Council

文化芸術に関する公的助成機関。イギリスやシンガポールなどにおいて導入されており、専門家による審査や評価を行い、文化芸術団体や文化芸術活動に対して助成を行うほか、文化芸術に関する調査研究なども実施する。日本語では「芸術評議会」などと訳される（例：イングランド芸術評議会／The Arts Council of England）。日本でも近年、日本版アーツカウンシルの実現に向けた取組みが始まっている。

アーツマーケティング Arts Marketing

英国では、広義には劇場の価値を高めるブランド戦略のことをいい、狭義には鑑賞者の来場を妨げる要因を分析し、鑑賞者が劇場に足を運ぶ機会を増やして環境を整えることをいう。鑑賞者の熱心さや鑑賞行動の頻度から鑑賞者を段階的に分類し、文化施設に時々しか来ない鑑賞者を頻繁に来場するよう仕向けていく観客維持活動であり、リピーター育成のための活動でもある。



アーティスト・イン・レジデンス Artist(s) in Residence

国内外の芸術家がある地域に一定期間招聘し、滞在中の創作活動に専念できる環境を提供する活動のこと。芸術家の育成を目的とするほか、地域住民と芸術家の交流や地域の活性化、異文化交流など、さまざまな趣旨により実施される。

アートNPO

NPO（non-profit-organization = 特定非営利活動法人）のうち、定款や主たる活動内容に「文化、芸術またはスポーツの振興を図る活動」を掲げる文化芸術系NPOのこと。芸術文化活動、文化施設の運営、地域コミュニティへの支援・サービスなど、市民社会とアートを結びつける活動を行っている。現在、約4万7,000余の全NPOの約1割がアートNPOとして認定されている。

アートマネジメント Art(s) Management

広義には文化芸術と社会をつなぎ文化芸術の社会普及を図ること、狭義には文化芸術活動の管理・運営や文化芸術団体の組織経営、そのために必要な知識・技術、方法論（企画、マーケティング・資金調達、営業・渉外・広報等のスキルやノウハウなど）を指す。アーツマネジメントとも表記される。

か

鑑賞者開発

すでに顧客となっている人々だけでなく、鑑賞者となる可能性を秘めていながら現在は顧客となっていない新しい鑑賞者を掘り起こしていく活動とされる。鑑賞者を市民全体との関係から捉えて行う活動である。

クリエイティブ・シティ Creative City

→P.21「文化芸術創造都市」参照

芸術文化振興基金

全ての国民が芸術文化に親しみ、自らの手で新しい文化を創造するための環境の醸成と、その基盤の強化を図る観点から、安定的・継続的に多様な芸術文化活動に援助を行うことを目的として、平成2（1990）年3月に設立された。政府からの出資金約541億円、民間からの出資金約112億円の基金を設置し、独立行政法人日本芸術文化振興会が運用、その運用益をもって芸術文化活動を支援している。

劇場・音楽堂等活性化事業

国の文化事業の一つ。平成24（2012）年6月に制定された「劇場、音楽堂等の

活性化に関する法律」を踏まえ、我が国の文化拠点である劇場・音楽堂等が行う実演芸術の創造発信や、専門的人材の養成、普及啓発事業、劇場・音楽堂等間のネットワーク形成を支援する事業を行うことにより、劇場・音楽堂等の活性化を図るとともに、地域コミュニティの創造と再生を推進し、心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現に寄与することを目的としている。

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律

「文化芸術振興基本法」の基本理念にのっとり、劇場・音楽堂等の役割を明らかにし、将来にわたってその役割を果たすための施策を総合的に推進し、心豊かな国民生活及び、活力ある地域社会の実現と国際社会の調和ある発展を期するために平成24（2012）年6月に制定された法律。通称は「劇場法」。ここに劇場・音楽堂等は、単なる舞台と客席をもった「建物」ではなく、専門的な人材が専門的なサービスを提供する「機関」として定義された。

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24（2012）年に制定された「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の第16条第1項の規定に基づき、文部科学大臣が定めた指針。平成25（2013）年3月に告示された。劇場・音楽堂等の運営のあり方について、大きな方向性を示している。

劇場法

→P.18「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」参照

国民文化祭

アマチュアを中心とした国民一般のさまざまな文化活動に対して、全国規模で発表する場を提供し、顕彰等を実施する文化の祭典。これにより文化活動への参加意欲を喚起し、新たな文化の創造を促し、地域文化の発展に寄与することを目的としている。昭和61（1986）年以降、毎年開催されている。国や開催地方公共団体及び文化団体等による主催事業と、国民文化祭の趣旨に賛同した地方公共団体等により行われる協賛事業がある。

コンテンツ産業

一般的に、コンテンツとは「さまざまなメディア上で流通する、映像・音楽・ゲーム・図書など、動画・静止画・音声・文字・プログラムなどの表現要

素によって構成される情報の内容」と定義され、コンテンツ産業とは、その情報の内容によって対価を産み出す産業とされる。

さ

社会的包摂

千差万別の全てのコミュニティと市民一人ひとりが、全ての面で平等にアクセスできる機会・システムをもつ社会をつくっていくこと。1990年代後半、英国のブレア首相が提唱し、それが厚生労働・教育・文化業界に広がった。共生社会の実現、地域社会の絆の強化、社会参加の機会の拡充が主な目的である。

創造産業

最も一般的な定義は、英国（文化・メディア・スポーツ省）による「個々人の創造性や技能、才能に基づく、知的財産の生成及び利用を通して雇用と富を創出する可能性を有する産業」というものである。対象となる産業分野は、たとえば同国では13分野（広告、建築、美術・骨董品、工芸、デザイン、デザイナーファッション、映画・ビデオ、コンピューター・ゲーム、音楽、舞台芸術、出版、ソフトウェア、テレビ・ラジオ）、シンガポールでは大きく4分野（芸術、メディア、デザイン、IT・ソフトウェア）に分類されている。



日本文化政策学会

国や地域の歴史・文化を踏まえ、学際的なアプローチを必要とする「文化政策」という研究領域を日本で確立し発展させていくことを目的として、平成19（2007）年に設立。文化政策学の研究者だけでなく、地方公共団体やNPOをはじめ文化政策の現場にかかわっている人、文化の創造の現場で働いている人など、文化政策に関心をもつ人も対象としている。

評価システム／PDCAサイクル

一般的には組織のミッションを明確にして適切に目標設定し、一定期間後にその目標の達成度を測るシステムのことをいう。利用者の意向を運営に反映させ、運営の効率化や事業・サービスの質を向上させるとともに、経営の健全化を図ることを目的とする。

指標の設定については定量的な数値目標に偏ることなく、定性的な指標にも配慮が必要とされている〔「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」第2-2-(2)〕。評価を事業・運営の向上につなげるには、計画（plan）、実行（do）、検証（check）、改善（action）によるPDCAサイクルを確立する必要がある。

文化経済学会（日本）

文化芸術に関する社会・経済的問題の研究促進を掲げ、平成4（1992）年に発足。その分野に携わる研究者や実務者等による研究成果の発表と相互交流、文化に関する系統的な社会・経済学的研究の発展と教育の普及に資することを目的としている。

文化芸術振興基本法

平成13（2001）年12月に議員立法により制定された、文化芸術の振興のための基本的な法律。文化芸術に関する活動を行う人々の自主的な活動を促進することを基本としながら、文化芸術に関する施策の総合的な推進を図り、心

豊かな国民生活及び活力のある社会の実現に貢献することを目的としている。

文化芸術創造都市（クリエイティブ・シティ）

文化芸術の視点から都市の潜在力を喚起し、地域資源を活かして創造的に都市の振興を図る取組み。文化庁では、文化芸術のもつ創造性を地域振興、観光・産業振興等に領域横断的に活用し、地域課題の解決につなげる「文化芸術創造都市」の取組みを支援している。また、国際的には、ユネスコ（国連教育科学文化機関）が、クリエイティブ・シティーズ・ネットワーク事業を実施している。

文化芸術による復興推進コンソーシアム

東日本大震災後の平成24（2012）年5月、行政機関、芸術家、芸術団体、企業、助成財団等が分野の枠を越えて連携協力し、文化芸術を通じた被災地の復興支援活動を展開する連携組織として発足した。人的・組織的ネットワークの形成や情報収集、調査研究活動を行っている。

文化芸術の振興に関する基本的な方針

「文化芸術振興基本法」に基づき、文化芸術の振興に関する総合的な推進を図るために政府が策定した方針。これまで、第一次基本方針（平成14〈2002〉年12月閣議決定）、第二次基本方針（平成19〈2007〉年2月閣議決定）が執行され、第三次基本方針（平成23〈2011〉年2月閣議決定）は、概ね平成27（2015）年度までの5年間にわたる方針として推進されている。平成27（2015）年2月現在、第四次基本方針の策定に向けた議論が進んでいる。

文化芸術立国中期プラン

平成32（2020）年までを「文化力の計画的強化期間」と位置付け、平成26（2014）年3月に文部科学大臣の下で策定された。本プランは、東京オリンピック・パラリンピックが開催される平成32（2020）年を当面の目標とした中期的な計画であり、文化力により、①人をつくる（創造力・想像力豊かな子供を育てる等）、②文化資源等を活用し地域を元気にする、③世界の文化交流のハブとなることを目指すとともに、これらを支える施設・組織、制度を整備するというものである。

な

は

文化権

国民が等しく、文化芸術を享受したり、文化活動に参加したりする権利の総称。昭和23（1948）年制定の「世界人権宣言」で「文化生活に参加する権利」を基本的人権として掲げているほか、国際人権規約の「社会権規約」や「子どもの権利に関する条約」でも同様の権利が規定されている。日本でも平成13（2001）年に「文化芸術振興基本法」が成立したが、そこには「文化権」という言葉自体は明示されていない。

文化審議会

文化行政における政策の企画立案機能の充実を図るため、文化の振興及び国際文化交流の振興に関する重要事項等について、幅広い観点から調査審議等を行う。審議会の中に、文化政策部会など、3つの部会及び、著作権分科会、国語分科会など、3つの分科会が設置されている。

文化振興のための条例

地方公共団体における文化振興全般について規定する条例で、文化の振興に関する、その地方公共団体の施策の基本を明らかにするもの。文化関連の条例であっても、一般に、基金に関する条例、文化施設等の管理運営に関する条例、文化財保護関係条例などはここに含まない。

文化庁

昭和43（1968）年6月15日に文部文化局と文化財保護委員会を併せて設置され、平成13（2001）年から文部科学省の外局となった。同年に成立した「文化芸術振興基本法」に基づき、文化芸術の振興を図るとともに、国際文化交流の振興、文化財の保存と活用、国語・日本語教育に関する施策、宗教法人に関する業務等を行う。

文化庁関係予算

文化予算を明確に定義することは難しいが、日本の文化行政を所管する文化庁の予算は、平成26（2014）年度には1,035億円と過去最高の予算額を示しており、微増傾向にある。地方公共団体における文化関係経費の推移の合計額は、平成5（1993）年をピークに減少傾向にあるが、芸術文化事業費は同年以降も横ばいとなっている。

→P.24 コラム参照

文化庁メディア芸術祭

マンガ、アニメーション、ゲーム等のメディア芸術が国民に親しまれ、新たな創造や芸術全体の活性化を促している現状を受けて、平成9（1997）年度より文化庁が開催。優れたメディア芸術作品を顕彰し、発表の場と鑑賞の機会を提供している。



主要海外6か国における文化政策

海外における文化振興施策の現状は、どのようになっているのでしょうか？
主要な国について概要をまとめました。

◆イギリス——アーツカウンシルが重要な役割

「文化芸術団体は政府によって金銭的に支援をされるべきであるが、その政策内容や助成対象の善し悪しに政府は介入すべきではない」——経済学者ジョン・メナード・ケインズは、第2次世界大戦期のドイツが政府の検閲を受けた文化芸術団体のみを積極的に支援したという反省から、「アームズ・レングス (Arm's Length)」の原則を提唱しました。以来この原則にのっとりイギリスの文化政策は行われ、44の文化・メディア・スポーツ省の関連団体や機関は、原則政府の介入を受けず、各団体・機関に属する専門家が政策立案や助成における支援先を選定しており、同時に、政府、議会、国民に対して各判断に関する説明責任が課せられています。なかでも、アーツカウンシルは文化政策において重要な役割を担っています。

◆アメリカ——税の優遇制度で、個人・民間による支援を促す

文化芸術分野における連邦政府の支援割合は低く、非営利の舞台芸術組織等の収入における支援割合は約1%と、地方政府（約3%）や州政府（約2%）の支援割合の方が高くなっています。国は、直接的に文化芸術団体・組織を支援するよりも、税制面において優遇を設け、個人・財団・企業による寄付をはじめとした積極的な支援を促しています。連邦政府には文化芸術を直接的に担当している省庁はありませんが、文化芸術も外交の武器となるという認識の下、連邦政府の独立機関として、芸術組織に対する積極的な支援等を担う全米芸術基金が設立されています。州政府や地方公共団体も芸術に対して一定の役割を果たす中、約5,000の地域芸術機関が存在し、評議会や委員会、市の部局として機能しており、全米芸術基金等の支援をもとに積極的に活動しています。

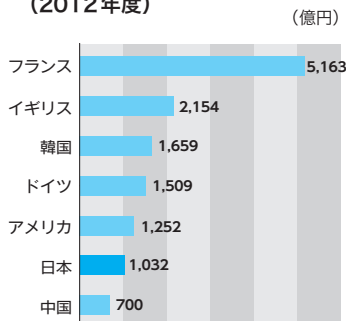
◆ドイツ——法律で市民参加を促進

ナチス独裁政権下による強制的な文化政策が行われた反省に基づき、文化振興の実施についての権限は、その大部分を各州政府及び各地方公共団体が有し、特に、教育、文化、宗教等に関する権限は原則として州が担っています。連邦政府は1998年に、それまで内務省が担ってきた文化行政を分離・強化するかたちで文化・メディア庁を設立し、国家的視点から特に重要だと思われる場合にのみ文化施設やプロジェクトに支援しています。近年では、2007年に「市民参加の促進のための法律」が施行され、公益セクターに対する既存の優遇措置（公益施設に対する免税措置、寄付金の特別経費としての課税控除認定等）が大幅に強化されました。

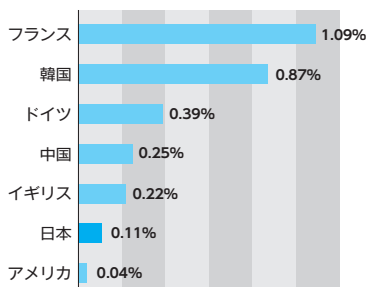
◆フランス——文化予算は諸外国中の第1位

1959年にシャルル・ド・ゴール政権時代に設置された文化省は、国家の文化政策を包括的に管轄しており、1997年文化・コミュニケーション省に改称されました。文化予算は諸外国の中で第1位であり、「文化の知識と民主化の伝承」への支援が最も多く、教育目的への投資が大部分を占めていますが、2011年度以降は若干の減少傾向にあります。文化・コミュニケーション省の主な役割は、①文化遺産の保護・保存・活用の推進及び芸術作品の創造・教育の発展を支援、②青少年への文化

●図表1
各国の文化予算額の比較
(2012年度)



●図表2
各国の文化予算が国家予算に
占める割合の比較(2012年度)



出典：「諸外国の文化政策に関する調査研究」各種公開資料より野村総合研究所作成

芸術教育の発展に貢献、③地方の文化的取組みの奨励及び国と地方の文化政策の関係の発展に関与、④文化産業の発展に寄与、⑤現代演劇及び造形芸術に関する政府の政策立案・調整・評価の実施などとなっています。

◆**韓国**——国を挙げて文化国家構築を目指す

韓国の中央政府において文化政策を担う「文化体育観光部」は、韓国17部署のうちの一つで、文化、芸術、体育、観光、宗教、メディア、広報などの政策を担当しています。文化体育観光部の傘下には文化財庁があり、文化遺産の保存と活用にかかわる政策を担っています。現在、文化体育観光部では、「国民の幸せ、希望のある新たな時代」というビジョンを掲げ、「文化の隆盛」により文化で国民の幸せを育むこと、文化で創造経済を導くこと、文化国家を構築することを目指しています。

◆**中国**——中央政府が統括

中華人民共和国では文化行政を中央政府の一部門である文化部が担当し、職員は総勢342名（2012年3月）で、政策法規部門、人事部門、財務部門、芸術部門、事務部門から構成されています。芸術部門の業務内容は、文学芸術発展計画の策定、代表的・模範的・実験的な文芸種目、社会的価値のある文芸作品、国家を代表する民族的特色を有する文芸団体への援助、全国的な芸術展示、重要な文芸活動への援助となっています。2012年5月には、中国共産党「第12次5か年計画（2011年—2015年）」を受ける形で、文化部のマスタープラン「文化改革発展計画」が策定されました。

参考文献：平成24年度 文化庁委託事業「諸外国の文化政策に関する調査研究 報告書」
 (株)野村総合研究所 2013.3

第 2 章



施設管理運営分野



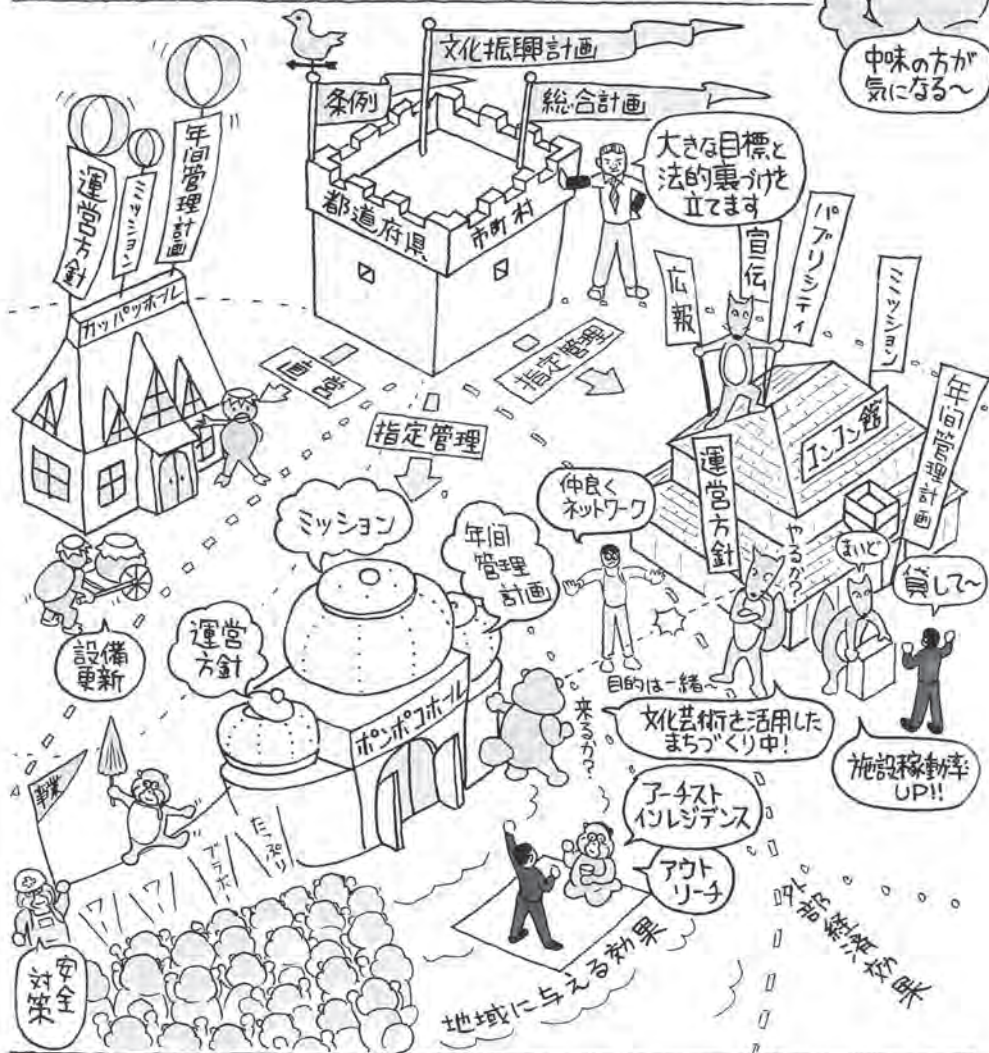
第2章 施設管理運営の基礎

地域の文化振興の拠点となる劇場ホールは豊かな市民生活を文化芸術面から支えていきます。運営には施設によって色々な方向性がありますが地域の実情やニーズに沿って企画される必要があり、きめの細かいハンドメイドに近いものになります。

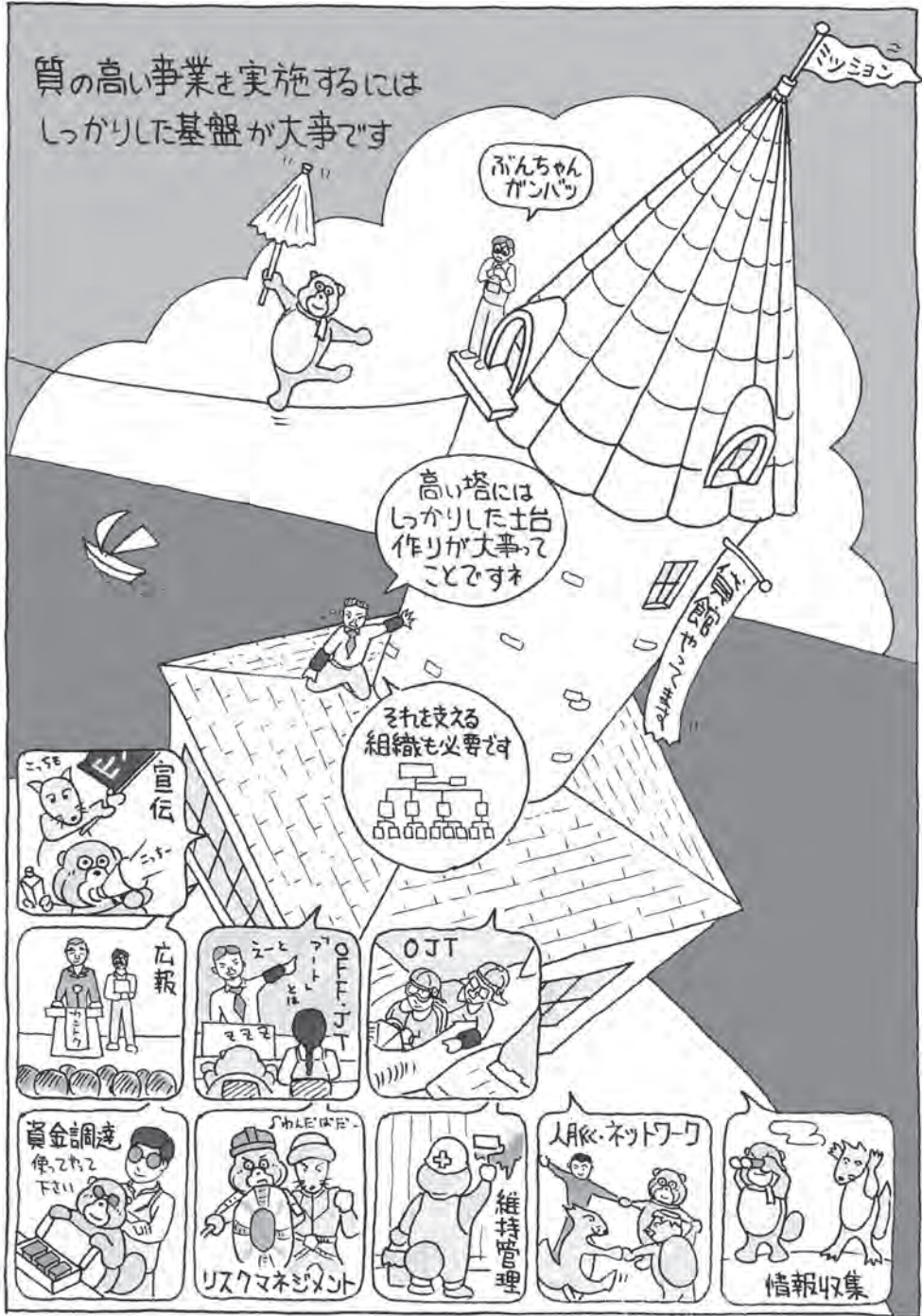


ハンド
器のおれこれね

中味の方が
気になる～



質の高い事業を実施するには
しっかりした基盤が大事です



高い塔には
しっかりした土台
作りが大事なことですね

それを支える
組織も必要です

宣伝
広報

広報

OJT

OJT

資金調達
金をつか
下さ!!

リスクマネジメント

維持管理

人材ネットワーク

情報収集

安全管理

不特定多数の人々が集まる施設としての安心・安全な環境づくり、舞台機構などの特殊設備が多い場としての危険防止対策など、日頃より、施設の安全確保・安全点検、施設内の警備、公演時の人員配置計画、防災教育・訓練の実施などを行うこと。

維持管理

劇場・音楽堂等を地域の重要な財産として維持し、誰にとっても安全な場として管理していく、施設運営にとって重要な業務。特にホール部分には舞台機構や音響機器、照明機器など特殊な機器や設備が多く、それらを適切にメンテナンスして維持していくことが来場者の安全の確保につながる。同時に、舞台関連の諸設備は設置とともに経年劣化が始まるものであり、それらの初期性能を維持することは、質の高い公演を行っていくためにも重要なことである。

運営方針

劇場・音楽堂等の設置目的を適切に実現し、事業の活性化を図るため、設置者が長期的視点に立って劇場・音楽堂等の運営にあたっての基本的な考え方や要求水準を定めたもの。「劇場法」第16条に基づいて平成25（2013）年に告示された「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」には、運営方針とは「その名称にかかわらず設置目的の達成に向けて劇場・音楽堂等がその機能を発揮するよう策定される方針で、運営の基本的な理念・方針、事業、人員、組織及び予算等に関する事項を定めたものをいう」とある。

OJT (On the Job Training)

実際の仕事の現場において、具体的な仕事を行うことを通じて、中長期的に知識や技術、技能などを習得する教育訓練方法。経営、制作、事業、貸館、舞台技術など、劇場・音楽堂等の事業運営や管理等にかかわる人材の育成とスキルアップを図るために行う。

劇場・音楽堂等の安全に関する主な関連法律

◆消防法

火災を予防、警戒、鎮圧し、国民の生命、身体及び財産を火災から保護するとともに、火災または地震等の災害に因る被害を軽減することなどを目的とした法律。なおこの法律に基づき、施設では消防計画の策定や避難訓練の実施が義務付けられています。

◆建築基準法

建築物の敷地、構造、設備および用途に関する最低限の基準を定めて、国民の生命、財産及び財産の保護等を目的とした法律。近年では、東日本大震災での天井崩落事故を受けて、法律の改正が行われ、特定天井の耐震基準等の見直しが行われました。

◆興行場法

興行場（映画・演劇・音楽・スポーツ・演芸などを見せ、または聞かせる施設）を経営する者の義務等を定めた法律。

◆労働安全衛生法

労働災害防止のための危害防止基準を確立し、責任体制の明確化および自主的活動の促進の措置等に関する総合的計画的な対策を推進することにより、職場における労働者の安全と健康を確保し、快適な職場環境の形成を促進することを目的とした法律。

OFF-JT (Off the Job Training)

仕事の現場を離れて、知識、技能、技術について、集散的に学習する研修などの方法をいう。部門・専門分野の垣根を越え、従業員を階層ごと（新入社員、管理職、経営幹部など）に分けて教育・訓練する階層別教育、組織の職能ごと（営業職、生産・技能職など）に行う職能別教育、特定の目的や経営課題に焦点をあてる目的・課題別教育の三つに分類される。

公の施設

「地方自治法」上の用語で、地方公共団体が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に設ける施設。その設置および管理に関する事項は、原則として条例で定めるものとされている。施設の行政的側面を示す用語であり、財産的側面の公有財産とは区別される。

さ

資金調達 (ファンド・レイジング)

各種助成金及び広告出稿や協賛金の確保、支援者拡大及び寄付金確保、公演事業のチケット販売、友の会や賛助会員制度の整備など、劇場・音楽堂等の活動内容に即して積極的に外部資金を調達することをいう。

施設稼働率

ある期間における施設の利用可能時間に対する稼働時間の割合をいい、「日数単位」や「使用区分単位」での算出が一般的である。「日数単位」は一般的な統計などでよく使われている数値だが、より正確に施設の利用実態を把握するために、「使用区分単位」の稼働率算出も同時に行っているところもある。利用稼働率を算出して施設の利用実態を把握することは、新たな事業の発想や、貸館事業をはじめとする会館運営の改善点の抽出につながる可能性がある。

指定管理者

「地方自治法」第244条の2第3項により、地方公共団体から公の施設の管理運営を任される団体のこと。条例に定められた選定手続きを経て、地方議会の議決により決定される。株式会社やNPO法人等の民間事業者も指定を受けることができるが、指定は法人や団体に限られ個人は認められない。

使用料

地方公共団体が管理している（直営）施設において、施設を利用する者が施設を利用する権利を得るために地方公共団体に支払う料金のこと。徴収した料金は地方公共団体の収入となる。 →P.36 コラム参照

設備更新

耐用年数を踏まえて設備・機器を更新したり、時代に即応した設備・機器への更新をしたりすること。

総合計画

地方公共団体全ての計画の基本として地方公共団体が策定する、行政運営の総合的な指針となる計画。地域づくりの最上位に位置付けられ、長期的展望をもつ計画的、効率的な行政運営の指針である。一般的には、基本構想、基本計画、実施計画からなるものが多い。ただし、平成23（2011）年の「地方自治法」の改正により、市町村の基本構想の策定義務はなくなっている。

た

直営

公の施設の設置主体である地方公共団体が、劇場・音楽堂等の業務について、直接管理運営を行うことをいう。

な

ネットワーク

文化芸術にかかわる人材、域内外の劇場・音楽堂等、行政や議会等の公的機関、ボランティアや支援者など、多様な団体や個人と連携・協力することによる関係づくり。または、そのようにしてつくられた関係性のこと。

年間管理運営計画

劇場・音楽堂等の基本理念を実現し、その機能を効果的に発揮するため、管理運営における基本方針や組織の達成目標、事業計画、利用規定、広報計画等の基本的な考え方を定めたものをいう。

は

ファンド・レイジング

→ P.32 「資金調達」 参照

文化芸術を活用した地域活性化

いろいろなイベントにより、地域の人を活動に取り組みさせる状態や枠組みのことで、文化芸術を通じた生活の質の向上、地域への誇りの醸成などにより、地域が活性化されることを目的とする。また、文化芸術が観光などに貢献する「外部経済効果」、文化芸術にかかわる消費による「経済波及効果」など、地域経済の活性化も期待される。文化芸術を国内外への情報発信ツールとすることで、観光客の誘致やイメージアップにつなげられる施策である。

文化振興計画

地方公共団体の総合計画等に合致した文化芸術の基本的な考え方であり、文化芸術の振興についての基本理念を明らかにした計画。体系的な施策の展開を図るために中長期的な観点から策定する。

ま

ミッション

「使命」「行動規範」のこと。劇場・音楽堂等においては、施設の設置条例や、団体の定款などに記載されている「基本理念」がもともになる。ミッションは「誰に、何を提供するのか」「それにより何が達成されるのか」「そのために施設にどのような特徴をもたせるのか」などの観点から定められ、自館の存在意義や価値観を定義するとともに、評価の基準ともなる。事業計画をはじめ、全ての運営計画は自館のミッションを明らかにすることから始まる。



リスクマネジメント

事業活動に伴う各種の危険（将来的に予想されるリスク）による不測の損害を、最小限の被害に抑える管理手法。劇場・音楽堂等において危機的状況を招く要因としては、自然災害や火災のほか、「友の会」会員の個人情報への漏えいなどもある。平時からスタッフの危機管理意識を高め、危機管理体制を構築して、リスクを一定値以下に抑えられるように管理する必要がある。

利用案内

施設の利用手続きや利用の規則などについてわかりやすく説明し、利用者に施設利用への理解を促すもの。

利用承認証

利用料金の納入を確認した上で、指定管理者が利用申請者に対して交付する書類。利用許可書が交付された時点で、利用申請者は利用者となり、利用権を得ることになる。また、交付する際には、事前打合せなど利用日までの準備について、利用者と協議する。

利用料金制

施設の貸し出しによる収入や、自主事業の入場料収入を指定管理者の収入とする制度。指定管理者制度導入施設のうち、約6割以上が本制度を導入している（平成25年度全国公立文化施設協会調べ）。指定管理者が自らの努力により収入を増やすことができるインセンティブ効果があり、事業やサービスの質が向上する可能性がある。 →P.36 コラム参照

利用料金の徴収

利用料の納付は「前納」が基本で、納付期限は各館によって異なる。納付方法もさまざまで、「来館による現金払い」「納入通知書による納付」「銀行振込等口座振替」などの方法がとられる。期限を過ぎても利用料金が納入されない場合は利用申請者に再確認を行い、それでも納入されない場合は利用承認を取り消す。

「使用料」と「利用料金」は、どう違う？

施設の利用に関しては「使用料」と「利用料金」、「使用許可」と「利用承認」など、似たような言葉が、それぞれ異なる意味で使い分けられています。「使用」と「利用」という混乱を招きやすい用語について、簡単に整理してみます。

◆法律上の規定

使用料については、「地方自治法」第225条で「普通地方公共団体は、第238条の4第7項の規定による許可を受けてする行政財産の使用又は公の施設の利用につき使用料を徴収することができる。」と規定され、使用料等に関する事項については、条例でこれを定めなければならないことになっています。

利用料金については、「地方自治法」第244条の2第8項で「普通地方公共団体は、適当と認めるときは、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金を当該指定管理者の収入として収受させることができる。」と規定されています。

◆施設における使い分け

施設では、行政が直接管理している場合に、「使用料」や「使用許可」という用語が使われています。これは、施設を本来の目的に沿ったかたちで使用者に使用させるという、一種の行政行為（行政処分）の考え方に基づくためです。

一方、「利用料金」は、指定管理者制度を導入し、施設の利用にかかわる料金を指定管理者の収入とすることができる「利用料金制」を導入している場合に用いられます。また、利用料金の額は、条例で定めた「使用料」の額の限度内で、指定管理者が決めることができることになっています。

なお、指定管理者が地方公共団体に代わって使用料の収納を代行し、それが地方公共団体の収入となる場合には、直営と同じく「使用料」が用いられます。

◆「許可」と「承認」

「許可」と「承認」についても、地方公共団体が直接管理する場合と、利用料金制をとっている指定管理者が管理する場合によって、どちらを用いるのが違ってきます。

「許可」は行政処分に基づく行為であり、地方公共団体が直接管理する施設では「使用許可」「使用不許可」などが使われます。

一方、利用料金制をとっている指定管理者が管理する場合には、「利用承認」「利用不承認」が使われることが多いようです。

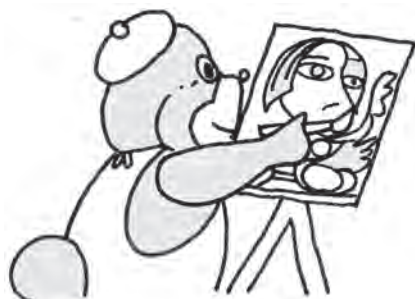
「許可」と「承認」では、法的な性格は異なりますが、利用者にとっては、施設を利用する権利を得るという意味では大差はないといえます。

◆施設の利用に関する用語

	直営	指定管理者（利用料金制導入）
料金	使用料	利用料金
料金の性格	公法上の債権	私法上の債権
手続き	使用申請 使用許可 使用不許可 使用許可取消	利用申請（申込み） 利用承認 利用不承認
法的性格	行政法上の手続き	民事法上の手続き

* 公共施設の使用・利用にあたっては、厳密には、複雑な行政法上の考え方や規定があります。しかし大切なことは、利用者の立場に立った丁寧な説明と適切な対応を心がけることです。





第 3 章



事業運営分野







貸館事業

7月7日
うちに貸し
下さい

自主事業と並んで、もうひとつの
事業の柱です。貸館事業が盛んにな
れば、他の事業も盛り上るとい
う互助的なものでもあります。

手続きは
こちらで

7月7日
うちも～

…抽選
かな～



利用案内・利用許可・利用承認証・利用料金・事前打ち合せ・付帯設備使用料 ほか

関連団体

お久しぶり～

困った時もちろん
日頃からお役立ち情報が
たくさんあります。スキル
アップ研修なども
あります!

私も研修に
いきたいです

企画が全然
思いつかない

仲間も
います

ネットワー
クどう作る?



あ

アウトリーチ Outreach

もともとは「手を伸ばすこと」という意味で、「(公的機関や奉仕団体の)出張サービス」という意味でも用いられる。劇場・音楽堂等におけるアウトリーチとは、普及啓発活動を推進する観点から、アーティストを学校や福祉施設などに派遣し、ミニ・コンサートや参加体験型事業、レクチャーなどを行う館外活動のことをいう。これまで文化芸術に接していない人々や無関心層に文化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などを目的に行われる。

表方業務

緞帳を境にして表側(フロント・表玄関)で行う、お客様に関する仕事の総称で、「フロントスタッフ」とも呼ばれる。表方業務には、劇場経営者・制作責任者・プロデューサー・表方責任者(マネジャー)・入場券販売係・受付担当者・場内案内係など多種多様な役割があり、そのうち、主に当日のお客様対応を担うスタッフを「レセプションист」と呼ぶ。

か

買取型公演

専門家によってつくられた公演が全国ツアーを行う際に、そのうちの一回演を購入して自主文化事業として実施するもの。

→P.54 「パッケージ型公演」参照

貸館事業

地域住民への鑑賞機会の確保や施設の提供、体験機会の提供を行う公立文化会館の主要事業の一つで、「地域の人々や文化芸術団体と文化会館の接点となる事業」「自主事業と並び“ホールの顔”となる重要な事業」と位置付けられる。貸館公演の活発化によって劇場・音楽堂等への理解、支援者・理解者の拡大などが図れ、館の活性化につなげることができる。

貸館利用者との事前打合せ

貸館利用者とは少なくとも利用日の2週間前までには事前打合せをする必要があり、公演の内容や利用時間、舞台計画、照明や音響の仕込み、設備等の利用の注意などとともに、館側が担う役割についても確認する。

鑑賞事業

公立文化会館の本質的な機能の一つである「鑑賞機会の提供」を、地域住民に対して行う事業。劇場・音楽堂等の自主文化事業として最も多く行われている。どのようなジャンルや内容の公演を行うかは、各地域の事情や劇場・音楽堂等のミッションや目指すものによって異なる。

企画運営委員会

文化芸術領域の専門家、地域文化団体代表、その他有識者などで構成される委員会が、劇場・音楽堂等の事業や企画に対してアドバイスを与え、サポートする任意の機関。企画委員会、運営協議会、運営委員会、外部委員会、顧問会、諮問委員会など、劇場・音楽堂等によってその名称はさまざまである。



企画立案

事業計画を立てること。劇場・音楽堂等が自主公演事業を企画立案する場合は、6W2H(図表1)を基本的な考え方として、企画性・創造性・特色性のある質の高い事業を計画する必要がある。まずは、地域の人々がどのような公演を期待しているのかを把握し、劇場・音楽堂等にふさわしい公演内容を構想する。

●図表1 企画立案に必要な6W2H

why	企画意図、実施理由、効果	何を目的に実施するのか？
what	事業の具体的内容	どんな公演を行うのか？
who	出演者	誰が行うのか？
when	実施時期・時間	いつ開催するのか？
where	実施場所	どの施設を会場とするのか？
whom	対象	主にどんな客層に向けた企画なのか？
How	実施手法	公演成功に向けて、どのように公演をつくりあげていくのか？
How much	予算	どれくらいの予算で実施できるか？ 料金の設定は？

企業協賛

企業が企画・公演等に対して資金を提供すること。企業の動機は、地域社会への還元、企業イメージの向上といった、企業のイメージ戦略の一つとして活用され、通常、企業協賛金は広告費の科目で支出される。チラシ、ポスターなどへの社名掲載や広告スペースの提供、招待チケットの進呈を行うのが一般的である。→P.59 コラム参照

寄付金／寄附金

主に公共的な事業を行う組織・団体等に対して、法人・個人等から贈られる金銭のこと。

共催

主催者が複数の場合、その公演を「共催公演」、それぞれの主催者を「共催者」

などといい、一般的にリスクと収入を共催者同士で折半する。全ての支出を完全に折半する場合もあれば、公演の制作側は制作費をもち、劇場・音楽堂等は会場費や宣伝・広報費を負担するなど、できる範囲のことを分担する形態も多くみられ、事業によって関与の程度が異なる。収入の配分はケース・バイ・ケースである。なお、マスコミなどに多くみられる、自社名のみを掲載し、何らかの形で協力しあう形態のものを「名義共催」という。

→P.59 コラム参照

協賛

協賛金などの資金提供や、現物提供などの、金銭に換算できるかたちでその公演を援助すること。現物提供には、流通会社が楽器や人の運搬費の全部、あるいは一部を負担する場合や、印刷会社がパンフレット等の印刷費用を負担する場合、経理や宣伝などの専門人材を派遣する場合などがある。

→P.59 コラム参照

芸術監督

劇場・音楽堂等で活動方針、演目、出演者などを決めて組織を運営する、芸術面での最高責任者。欧州の劇場等の場合には、劇場支配人や総裁と訳されることも多い。芸術監督自身が演出や指揮を兼任することもある。

後援

「協賛」「協力」と同じような意味で使われることもあるが、一般的に、金銭的なりスクは負わないがその公演を応援する、という場合に用いられる。公演実施側にとっては、金銭的な支援はなくても、公演の内容や方向性を明確に示せるメリットがある。たとえば、教育委員会が後援者となった場合、公演に公的な側面があること、教育的に問題ない公演であることなどを観る人にアピールできる、といったようなことである。→P.59 コラム参照

公演クレジット

その公演関係者（団体）のかかわり方を明示するもの。ポスターやチラシ、プレスリリースなど、外部に公演を提示するにあたって明記される。

公演ジャンル

舞台芸術には多様な形態がある。分類は非常に難しいが、劇場・音楽堂等で事業として実施するジャンルは、おおむね右の表のようにまとめられる（図表2）。

広報・宣伝

広報（Public Relations）は、新聞、雑誌、テレビなどのメディアに公演内容等の情報を発信し、記事として取り上げてもらうことで公演の告知を図ることをいう。一方、宣伝（Advertising）は、チラシやポスター、メディアへの有償の広告出稿を通して、公演を告知していくことをいう。劇場・音楽堂等の場合、広報・宣伝の目的は、公演などの個別事業について告知し観客を育成することと、劇場・音楽堂等の存在を広く知らせ、その活動に対する圏域住民の理解促進を図ることの二つに大別できる。

→ P.55「パブリシティ」参照

コンクール事業

作品や演奏・演技等の優劣を競う催しを実施する事業。実演芸術家等の発掘や育成を目的とすることが多く、それら

●図表2 主な公演ジャンル

音楽	クラシック音楽系	オーケストラ（15名以上）	国内／海外		
		室内楽（14名以下）			
		器楽ソロ（ピアノ、ヴァイオリン、チェロ等）			
		声楽			
		合唱			
		吹奏楽			
		古楽（バロック音楽など）			
		現代音楽			
		オペラ			
		その他			
	ポップス系	ポップス系	日本のポップス（J-POP）、ロック		
			アメリカ・ヨーロッパ等のポップス、ロック		
			アジアのポップス、ロック		
			歌謡曲、フォーク		
			演歌		
			童謡、日本のうた		
			ジャズ		
			その他		
		純邦楽系	純邦楽系（三味線、琴、長唄等）		
			民謡		
その他	その他				
	アニメ・映画音楽				
	シャンソン、カンツォーネ等				
	海外の民族音楽				
演劇	日本の伝統演劇系	能			
		狂言			
		歌舞伎			
		文楽			
		地域の民俗演劇等			
	商業ベースの演劇	商業演劇			
		宝塚			
		松竹、吉本等の新喜劇			
	演劇	新劇（文学座、俳優座など）			
		小劇場演劇			
		児童向け演劇			
	人形劇	人形劇			
	ミュージカル	劇団四季			
		国内ミュージカル			
		海外ミュージカル			
その他	その他演劇				
ダンス・舞踊	バレエ	クラシックバレエ			
		モダンバレエ			
	ダンス	モダンダンス			
		コンテンポラリーダンス			
	舞踏	舞踏			
	日本の伝統舞踊系	日本舞踊、仕舞等			
地域の民俗舞踊等					
その他	海外の民族舞踊（フラメンコ、フラダンス等含む）				
落語・演芸等	落語	古典落語、新作落語			
	演芸等	お笑い、漫才			
		その他演芸			
その他	講演会等	講演会、トークショー			
	映画	商業映画、非商業映画			
	その他	その他			

を通して、文化芸術の発展・向上に寄与することを目指す。

さ

サポーター

→P.56 「文化ボランティア」参照

事業企画書

事業の構想を具体的な企画案として練り上げていく際に作成する書類で、企画目的・趣旨／具体的な内容／出演者／実施時期（期間）／会場／対象者（観客層）／制作方法・体制／進行予定／予算概要（収支予定）などを記載する。企画にある程度実現のめどが立った段階で作成され、これをもとに、事業の是非を施設の企画会議や選考会議が検討し、選定された事業の実施を運営機関が承認するのが一般的である。→P.50 図表3参照

事業報告書

事業終了後に、事業概要や来場者数などのデータ、メディアに掲載された告知や評論、来場者へのアンケート結果、反省点、今後の課題などをまとめて作成する書類。特に公益法人における事業報告書はきわめて重要であり、事業評価を行う際の資料としても活用できる。

自主公演事業

自主事業のうち、劇場・音楽堂等自らが主催する公演で、その施設の開設目的や目指す理念・方向性を目に見えるかたちで提示する事業。地域の人々に施設の理念等を認識してもらう施設の“顔”として位置付けられ、公立文化会館が本来担っている「文化情報の発信拠点」「文化活動の拠点」といった役割への理解を促す役割をもつ。

自主制作

劇場・音楽堂等がプロデューサー、事務所、プロダクション等の立場になり、当初の予算確保から、アーティスト、裏方などの手配、スケジュール管理等を行ってオリジナルの公演を制作すること。プロのアーティストによる高度な舞台芸術作品から市民による創作ミュージカル、アウトリーチでの小規模

●図表3 事業企画書のサンプル

企画タイトル			
目的・趣旨			
主演者			
主演者紹介			
公演内容			
主催		公演予定日時	年 月 日() ~ 年 月 日() 開演 時 分
共催			
後援		使用施設	大ホール・小ホール・リハーサル室・ホワイエ
協賛		入場料金・券種	S席 円/A席 円/ B席 円/自由席 円/ 入場無料/その他()
助成			
集客のターゲット		集客見込み	
契約先(制作)	会社名	住所	TEL.
制作方法		制作体制	
進行予定	項目		
	企画作成		
	出演依頼・契約締結交渉		
	契約制作業務開始		
	公演実施		
	実施体制づくり		
	広報・宣伝		
	チケット発行・販売		
公演準備業務			
収支予算の概要			
支出	円	収入	円
		見込み収支	円

公演まで、内容も多様である。

収支予算書

劇場・音楽堂等としての事業決定や運営機関の承認を受けるために、企画書とともに作成する書類。一般的な予算書への記載項目については、**図表4**(P.52)を参照のこと。

住民参加・住民参画

地域との絆づくりや、域内住民に開かれた劇場づくりなどの観点から、事業や管理運営への住民の参加を検討・実施すること。住民参加の内容はさまざまだが、目的意識を明確にし、住民参加を一つの自主文化事業として捉えて予算や人材を確保し、中長期的に取り組むことが必要とされる。

なお、地域住民が企画の初期段階から、より積極的にかかわる場合には、「住民参画」という言葉を使用する場合もある。

主催(者)

その公演の最終責任者で公演の全てのリスクと責任を負う。チケット販売や広告・宣伝も一般に主催者の役割である。他で制作した公演を買って公演を行う「買取型公演」の場合でも、公演中止などの不測の事態が発生したり、何らかの事故が起きたりした際の責任は主催者にある。→P.59 コラム参照

主宰(者)

組織・団体やプロジェクトをとりまとめ、中心となって運営する代表者。

肖像権

人の姿・形、及びその画像などがもたらす権利をいう。肖像権には、人格権であるプライバシー権と、財産権であるパブリシティ権がある。現時点では、日本では定められた法律の条文はないが、判例の中で認められているため、肖像権の侵害行為を行った場合は法的に訴えられる可能性が十分にある。

助成金

→P.56 「補助金／助成金」参照

●図表4 収支予算書のサンプル

公演名			
会場		開催予定日時	
収入			
	予算		予算
入場料収入	[集容見込み %]	地方自治体負担金	
S 枚		協賛金	
A 枚		寄付金	
B 枚		助成金	
枚			
		広告料収入	
		その他	
		プログラム売上	
販売手数料			
計			計
		収入合計	
支出			
	予算		予算
出演料・委託料		入場券販売手数料	
パッケージ買取料			
出演費			計
音楽費			
文芸費		人件費・謝金	
舞台費		アルバイト賃金	
		翻訳料	
計			
広告宣伝費			計
新聞広告		旅費・宿泊費	
雑誌広告		交通費	
		宿泊代	
計			
		その他	
印刷費		ピアノ調律料	
入場券		運搬費	
ポスター		ビデオ撮影費	
チラシ		通信費	
プログラム		発送費	
計			計
		支出合計	
備考			

(公社)全国公立文化施設協会(略称:全国公文協)

全国の公立文化施設の連絡提携の下に、地域文化の振興を図り芸術文化の発展に寄与することを目的とする公益社団法人。前身の全国公立文化施設協議会は任意団体として昭和36(1961)年に発足し、平成7(1995)年に社団法人化し、平成25(2013)年に公益社団法人に移行した。研修事業(人材育成)、情報収集提供事業、調査研究事業、保険事業、公立文化施設自主文化事業支援などを行う。

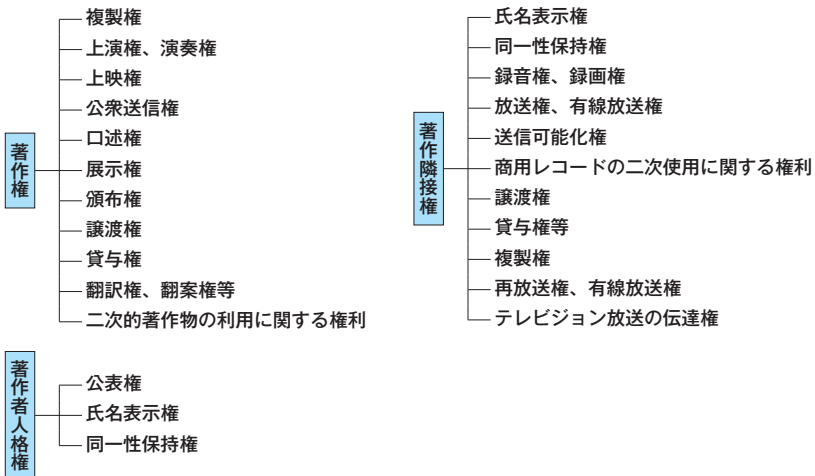
チケット販売

公演の入場料収入は劇場・音楽堂等の財源の一つで、チケット販売は事業費を確保するための重要な手段。より多くのチケットを販売するために、自館だけでなくチケット販売業者への委託販売や友の会会員への先行販売、ウェブを活用したネット販売など、さまざまな取組みがなされている。近年では、複数の劇場・音楽堂等が連携した共同販売や携帯電話を使ったペーパーレスのチケットシステムなどの新たな手法や技術も開発されている。

著作権

著作物を創作した人等の権利を守り、著作物が正しく利用されるようにすることを目的とする著作権法によって規定されている権利。法律では、著作物とは「思想又は感情を創作的に表現したものであつて、文芸、学術、美術又は音楽の範囲に属するもの」（著作権法第2条1項）と定義され、具体例として以下の表のような内容が挙げられている。

●図表5 著作権の種類



友の会組織

地域に根ざした劇場・音楽堂等を目指すにあたって支援者を増やす際に、核となる組織の一つ。自主公演のチケット購入母体となるほか、会員対象の多様な特典を設けることで劇場・音楽堂等の運営における多彩な機能も期待できる。組織を活発化させるには、会員に対する特典・サービスを拡充する、学生会員・家族会員など多様な会員ランクを設けるなどの工夫をして、多くの会員を獲得することが必要となる。

な

(公社)日本芸能実演家団体協議会(略称:芸団協)

芸能文化の発展に寄与することを目的に、昭和40(1965)年に設立。「実演家著作隣接権センター(CPRA)」を運営して実演家の著作隣接権にかかわる業務を行うほか、実演芸術振興事業、調査研究・政策提言事業を実施する。芸能文化の拠点「芸能花伝舎」(東京都新宿区)の運営も行う。

→P.53「著作権」参照

は

パッケージ型公演

買取型公演のうち、出演料のほかに交通費や宿泊費、舞台制作費、当日の舞台回りの経費などをまとめて、一つのパッケージとして提案される公演のこと。→P.44「買取型公演」参照

パブリシティ

広報活動の一つ。新聞、雑誌、テレビなどのメディアにプレスリリースなどを用いて公演内容等の事業活動の情報を発信し、記事やニュースとして媒体に取り上げてもらうことで公演などの告知を図ることをいう。

→ P.48 「広報・宣伝」 参照

● 図表6 劇場・音楽堂等における広報と宣伝の違い

	広 報	宣 伝
公衆との関係	双方向	一方向
計画のスパン	長期的・持続性	短期的・即効性
地域住民との関係	信頼・相互理解	情報提供
対象	国民・消費者 職員とその関係者ほか	顕在化された鑑賞者 特定ターゲットの鑑賞者
社会とのかかわり	組織のミッションを喚起	公演の告知のみ
料金	無	有
掲載有無の決定	メディア側	情報提供者側

フェスティバル事業

フェスティバルとは祭典的な催しのことをいう。劇場・音楽堂等を拠点に行われるフェスティバルは、若手アーティストの育成や、国内外の優れた芸術の紹介、圏域文化団体活動支援などを目的として行われることが多い。内容や規模はさまざま、実技研修やセミナー、ワークショップ中心のプログラムが生まれ、その成果として発表公演などが実施されるもの、鑑賞を主眼としたもの、複数の目的を組み合わせ、多面的なプログラムを組むものなどがある。

普及啓発事業

鑑賞教室やレクチャー付き公演など、鑑賞者を育成する事業のこと。文化芸術の楽しさを体感してもらう参加・体験型の講座など、芸術創造の楽しさを体感してもらうことで、理解力・鑑賞力の向上や、未体験層への普及、リーダーの育成を図る。近年、地域文化の核とする目的で増加している。

複数芸術監督制

複数の専門家がそれぞれの権限範囲で企画・制作を行う制度。新国立劇場や水戸芸術館、新潟市民芸術文化会館などが導入している。

付帯設備使用料

各種の舞台設備や音響設備、照明設備、映写設備など、劇場・音楽堂等に付帯する設備の使用に伴って発生する料金。通常、ホール使用料とは別途に定められている。

プロデューサー

当初の企画立案・予算確保等から、アーティスト、裏方スタッフなどの手配、スケジュール管理、事業評価に至るまで、制作活動のあらゆる側面を統括する、その企画の総責任者。

プロモーター

プロデューサーの依頼・指示を受け、コンサートなどの公演事業を主催・運営する主体。会場予約、各種の申請、チケット販売、宣伝活動から、当日の出演者の送迎手配や観客誘導、警備の手配等も行う。プロモーターが企画の提案から行うこともある。

フロントスタッフ

→P.44 「表方業務」参照

文化ボランティア

文化芸術に自ら親しむとともに、他の人が親しむ環境を整えたり、サポートするようなボランティア活動のこと。美術館や博物館、劇場・音楽堂等で本活動を効果的に機能させるためには、ボランティアと共に、その施設を地域社会に根づかせ、地域の人々と芸術を通して新しい関係を構築していく取組みとして十分認識すること、個々のボランティアがやりがいをもって自己実現できる活動の受け入れ体制をつくることが重要である。

補助金／助成金

公益性の高い特定の事業・産業や研究の育成などの目的を達成するために公共団体や企業等に交付する金銭。厳密な区別があるわけではないが、国また

は地方公共団体は「補助金」、民間は「助成金」を使うことが多い。広く文化事業全体を底上げしようという考え方に基づくものと、企画競争による質的な向上をねらいとし、より先駆的で創造的な企画を推奨したり、新進芸術家を発掘したりするものなど、多様な種類がある。→P.60 コラム参照

ま

名義主催

テレビ局や新聞社などが、実際の主催者から資金提供を受け、自社メディアで宣伝を行うかわりに名前だけの主催者となることを、一般に「名義主催」という。→P.59 コラム参照

メセナ mécénat

フランス語で「芸術文化支援」「文化の擁護」を意味する言葉で、企業が行う文化芸術活動支援のこと。日本では1980年代後半から広がりを見せ始めた。形態としては資金提供が主流であるが、人材提供や文化芸術関連の活動を行う財団等の運営、文化芸術関連の公演、コンクールやフェスティバルの主催等もあり、多様である。また、近年は広く「企業が行う社会貢献活動」の意味で使われることもある。

ら

来場者アンケート

事業実施後にその事業についての感想・意見や、今後の要望、あるいは劇場・音楽堂等の利用者に施設に対する意見を聞くために実施するアンケート。地域の人々の会館事業への希望や要望が表れるので、次回の公演企画の参考にもなる。また、公演ごとの居住地（市外・市内など）、年代、性別などの属性を毎回まとめることで、事業企画でのマーケティングや事業評価に活用することもできる。

レセプションスト

→P.44 「表方業務」参照

ワークショップ workshop

もともとは「仕事場」「工房」「作業場」など、共同で何かをつくる場所を意味していたが、近年、問題解決、トレーニング、学び、創作の手法として活用されている。通常は、ファシリテーター（司会進行役）が、参加者の自発性を引き出す環境を整え、参加者全員が体験することで進められる。アート分野では、芸術の創作過程を体験し、その場に集まった参加者が互いに刺激し合い、その相互作用の中で学んだり、創造体験することとされる。



「協賛」「協力」「後援」、それぞれの意味は？

公演やイベント等のクレジットには、どのような主体が、どのようにその公演にかかわっているかが明記されます。ここでは、「後援」「協賛」など、区別がつきにくい用語が表す内容を整理してみます。

◆「主催」と「共催」

「主催」というのは、公演の制作だけではなく、チケット販売から広告・宣伝、その公演のすべてのリスクと責任を負う立場のこと。それに対して、主催者が複数いる場合、すなわち共同で主催する場合は「共催」といいます。共催公演では、リスクや収入は決められた割合にしたがって共催者間で配分されるのが一般的です。制作側が制作費を、劇場・音楽堂等は会場費や宣伝・広告費を、といったように、業務内容に応じて経費が分担されることもあります。

また、マスコミに多く見られますが、実際の主催者から資金提供を受け、名前だけの主催者となって宣伝・広報等を行う場合は「名義主催」といい、同様な形態で共催者となり、何らかの協力を行う場合は「名義共催」といいます。

◆「協賛」「協力」と「後援」

「協賛」は、協賛金などの資金を提供してスポンサーとなったり、スタッフの航空運賃や道具の運搬費、パンフレットの印刷費用等を現物提供したりといったように、その公演やイベント開催にあたって金銭に換算できるかたちで援助を行うことをいいます。このうち、企業が資金を提供してスポンサーとなることに対して、「企業協賛」という用語を用いることもあります。「協力」は、物品の貸し出し、場所の提供、情報提供、広報など、資金提供以外のかたちで、公演等を円滑に行えるように協力、援助することを指します。

それに対して「後援」は、資金提供や物品提供のように目に見えるかたちの援助はありませんが、その団体がその公演への応援を表明する場合に用いられます。公的機関等に後援に入ってもらいと、主催者側には、そのイベントが公的な側面をもつことをアピールできるメリットがあります。

「補助金」と「助成金」の使い分け方

「補助金」も「助成金」も、外部から付与される資金である点は同じです。これらの用語は、一般に、明確に区別されて用いられていない面もあります。これらの使い分け方を整理してみます。

◆国や地方公共団体が出す「補助金」

「補助金」というのは、一般的に、国または地方公共団体がある政策を達成するという、行政上の目的のために公共団体や企業等に交付する金銭をいいます。たとえば、特定の事業・産業の育成を目的にした施策の場合は、実際にその施策を実現できそうな企業や研究所に、芸術の振興などを目的にした施策の場合は芸術団体や劇場・音楽堂等を対象に交付されます。

ただし、冒頭にも記したように、補助金と助成金という言い方に厳密な区別があるわけではなく、上記のような金銭を助成金と呼ぶ場合もあると考えられます。

また、融資と異なり、補助金、助成金に返済義務はありません。

◆その他の団体による「助成金」

国や地方公共団体からではなく、民間企業または民間で設立された財団等によって、その組織・団体の目的に沿った社会貢献的な事業、活動、あるいはそれを行う団体・個人に対して付与される金銭を助成金とといいます。文化芸術分野を対象とした民間の助成金は多種あり、助成対象は一般に公募によって求められます。

●文化庁の「劇場・音楽堂等活性化事業」

事業名	事業の概要
特別支援事業	我が国の実演芸術の水準を向上させる牽引力のあるトップレベルの劇場・音楽堂等が対象。「公演事業」「人材養成事業」「普及啓発事業」に対し総合的に支援。
共同制作支援事業	劇場・音楽堂等または実演芸術団体が対象。複数の劇場・音楽堂等と、複数または単一の実演芸術団体による実演芸術の共同制作に対し支援。
活動別支援事業	地域における実演芸術の振興を牽引するリーダー的役割を担う劇場・音楽堂等が対象。「公演事業」「人材養成事業」または「普及啓発事業」を活動別に支援。
劇場・音楽堂等間ネットワーク構築支援事業	劇場・音楽堂等または実演芸術団体が対象。劇場・音楽堂等または実演芸術団体が企画制作する実演芸術の巡回公演に必要な旅費、運搬費等を支援。

●助成事業を行う主な芸術文化関係団体

省庁系 助成団体	事業の概要
(独) 日本芸術文化振興会 http://www.ntj.jac.go.jp/	「芸術文化振興基金」、並びに文化庁からの運営費交付金により、各種の文化芸術関係の助成事業を実施。芸術文化振興基金による「地域の文化振興等の活動」助成の中に「地域文化施設公演・展示活動（文化会館公演活動）」助成があり、「当該文化施設において自ら主催し、経費を負担して行う公演活動」への助成を行っている。
(一財) 地域創造 http://www.jafra.or.jp/	公立文化施設の利活用の推進や創造性豊かな地域づくりの推進を図ることなどを目的に、地域の文化・芸術活動に助成を行う。他地域の参考となる顕著な工夫が認められる公演・展覧会事業が対象の「創造プログラム」を始め、「連携プログラム」「研修プログラム」「公立文化施設活性化計画プログラム」の4プログラムがある。
(独) 国際交流基金 http://www.jpif.go.jp/j/	日本の芸術や文化の海外への紹介や文化芸術分野における国際貢献を目的として、文化芸術交流海外派遣助成（演劇、音楽、舞踊、民俗芸能等の舞台公演、または、日本文化に関するデモンストレーション、講演、ワークショップ等）などを実施。
(公社) 企業メセナ協議会 http://www.mecenat.or.jp/ja/	企業メセナの社会的意義の発信や、社会貢献活動の推進などを基本に、調査研究、顕彰、助成、情報誌の発行、コンサルティング、国際交流等を実施。助成事業としては、東京オリンピック・パラリンピックの先の未来を創造する芸術・文化の振興に向けた「2021芸術・文化による社会創造ファンド」、東日本大震災 芸術・文化による復興支援のための「GBFund」がある。

参考文献

- 『公立文化会館のトラブル対応ハンドブック』（社）全国公立文化施設協会 2007.3
- 『[新版] 公立文化会館運営ハンドブック』（社）全国公立文化施設協会 2007.3
- 『公立文化施設の危機管理／リスク・マネジメントガイドブック』（社）全国公立文化施設協会 2008.3
- 劇場ホール関係調査等委員会報告書
「公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成のあり方について」
（社）全国公立文化施設協会 2009.3
- 自主事業等実態調査「公立文化施設の事業に関する調査研究 結果報告書」
（社）全国公立文化施設協会 2009.3
- 「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）全国公立文化施設協会 2010.3
- 『アートマネジメントハンドブック』（社）全国公立文化施設協会 2012.2
- 『リスクマネジメントハンドブック』（社）全国公立文化施設協会 2012.3
- 『アートマネジメントハンドブック②』（社）全国公立文化施設協会 2013.3
- 『リスクマネジメントハンドブック②』（社）全国公立文化施設協会 2013.3
- 『「劇場、音楽堂等評価」ハンドブック』柴田英紀監修
（社）全国公立文化施設協会 2013.3
- 平成24年度文化庁委託事業「諸外国の文化政策に関する調査研究 報告書」
（株）野村総合研究所 2013.3
- 「平成25年度 劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編」
（公社）全国公立文化施設協会 2014.2
- 『芸術情報アートエクスプレス』22号・23号・24号・25号・26号・27号・28号・31号・32号
（公社）全国公立文化施設協会
- 「文化庁文化芸術関連データ集」文化庁

索引

あ

- アーツカウンシル……P16
- アーツマーケティング……P16
- アーティスト・イン・レジデンス……P16
- アートNPO……P17
- アートマネジメント……P17
- アウトリーチ……P44
- 安全管理……P30
- 維持管理……P30
- 運営方針……P30
- OJT（ON the Job Training）……P30
- OFF-JT（Off the Job Training）……P31
- 公の施設……P32
- 表方業務……P44
- 音楽文化の振興のための学習環境の整備等に関する法律……P13

か

- 買取型公演……P44
- 貸館事業……P44
- 貸館利用者との事前打合せ……P45
- 鑑賞事業……P45
- 鑑賞者開発……P17
- 企画運営委員会……P45
- 企画立案……P46
- 企業協賛……P46
- 寄付金／寄附金……P46
- 教育基本法……P12
- 共催……P46
- 協賛……P47
- 行政機関が行う政策の評価に関する法律……P14
- クリエイティブ・シティ……P17
- 芸術監督……P47
- 芸術文化振興基金……P17
- 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律……P15、18
- 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……P15、18
- 劇場・音楽堂等活性化事業……P17

劇場法……P18
建築基準法……P31
公益法人制度改革関連3法……P15
後援……P47
公演クレジット……P47
公演ジャンル……P48
興行場法……P31
広報・宣伝……P48
国民文化祭……P18
コンクール事業……P48
コンテンツ産業……P18
コンテンツの創造・保護及び活用の促進に関する法律……P15

さ

サポーター……P49
事業企画書……P49
事業報告書……P49
資金調達……P32
自主公演事業……P49
自主制作……P49
施設稼働率……P32
指定管理者……P32
社会教育法……P12
社会的包摂……P19
収支予算書……P51
住民参加・住民参画……P51
主催（者）……P51
主宰（者）……P51
肖像権……P51
消防法……P31
使用料……P32
助成金……P51
設備更新……P33
（公社）全国公立文化施設協会（略称：全国公文協）……P52
総合計画……P33
創造産業……P19

た

チケット販売……P53
知的財産基本法……P14
地方自治法……P12
地方自治法第244条の2第3項（指定管理者制度）の改正……P14
直営……P33
著作権……P53
著作権法……P13
特定非営利活動促進法（通称NPO法）……P13
独立行政法人通則法……P13
図書館法……P13
友の会組織……P54

な

（公社）日本芸能実演家団体協議会（略称：芸団協）……P54
日本国憲法……P12
日本文化政策学会……P20
ネットワーク……P33
年間管理運営計画……P33

は

博物館法……P13
パッケージ型公演……P54
パブリシティ……P55
評価システム／PDCAサイクル……P20
ファンド・レイジング……P34
フェスティバル事業……P55
普及啓発事業……P55
複数芸術監督制……P56
付帯設備使用料……P56
プロデューサー……P56
プロモーター……P56
フロントスタッフ……P56
文化経済学会（日本）……P20
文化芸術振興基本法……P14、20
文化芸術創造都市……P21
文化芸術による復興推進コンソーシアム……P21
文化芸術の振興に関する基本的な方針……P21

文化芸術立国中期プラン……P21
文化芸術を活用した地域活性化……P34
文化権……P22
文化財保護法……P12
文化審議会……P22
文化振興計画……P34
文化振興のための条例……P22
文化庁……P22
文化庁関係予算……P23
文化庁メディア芸術祭……P23
文化ボランティア……P56
補助金／助成金……P56

ま

ミッション……P34
民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(通称PFI法)
……P14
名義主催……P57
メセナ……P57

ら

来場者アンケート……P57
リスクマネジメント……P35
利用案内……P35
利用承認証……P35
利用料金制……P35
利用料金の徴収……P35
レセプションリスト……P57
労働安全衛生法……P31

わ

ワークショップ……P58

 文化庁委託事業

アートマネジメントの基礎用語ハンドブック

- 発行日 平成 27 年 3 月
- 編集・発行 公益社団法人 全国公立文化施設協会
〒 104-0061
東京都中央区銀座 2-10-18
東京都中小企業会館 4 階
Tel. 03-5565-3030 Fax. 03-5565-3050
ホームページ <http://www.zenkoubun.jp/>
E-mail bunka@zenkoubun.jp
- 監修 柴田英紀（全国公立文化施設協会 アドバイザー）
松本辰明（全国公立文化施設協会 事務局長）
- イラスト かつらや（井上 桂）
- デザイン・レイアウト 株式会社 志岐デザイン事務所
- 編集協力 株式会社 文化科学研究所
- 印刷 株式会社 ケイアール