

平成31年度
 劇場・音楽堂等機能強化推進事業
 (地域の中核劇場・音楽堂等活性化事業)
 成果報告書

団 体 名	公益財団法人札幌市芸術文化財団	
施 設 名	札幌文化芸術劇場 hitaru	
助 成 対 象 活 動 名	公演事業	
内定額(総額)	13,040	(千円)
公演事業	13,040	(千円)
人材養成事業	0	(千円)
普及啓発事業	0	(千円)

1. 事業概要

(1) 平成31年度実施事業一覧【公演事業】

番号	事業名	主な実施日程	概要 (演目、主な出演者、スタッフ等)	入場者・参加者数	
		主な実施会場		目標値	実績値
1	上原ひろみ JAPAN TOUR2019 「SPECTRUM」	令和元年 11 月 21 日	内容：ジャズコンサート 演目：「Kaleidoscope」 他 出演：上原ひろみ	目標値	1,496
		札幌文化芸術劇場		実績値	2,059
2	ゴジラ vs 札幌～伊福部昭の 世界～	令和元年 5 月 6 日	内容：ライブ・シネマ 演目：「ゴジラ」 出演：札幌交響楽団 他	目標値	1,219
		札幌文化芸術劇場		実績値	1,167
3	プラザフェスティバル	令和元年 10 月 4 日-6 日	内容：札幌市民交流プラザ全館を用いた フェスティバル 演目：札幌爆音映画祭 他	目標値	3,000
		札幌市民交流プラザ		実績値	30,235
4	Creative Opera MIX	令和2年 2 月 15 日、16 日	内容：パフォーミング・アーツ（新作） 演目：「凱旋行進曲」、「ハバネラ」 他 出演：SHOKO、川島沙耶 他	目標値	226
		クリエイティブスタジオ		実績値	373
5	Noism2	平成 31 年 4 月 17 日、 19 日、20 日	内容：コンテンポラリーダンス 演目：「BOW!!!」（新作） 他 出演：Noism2	目標値	246
		クリエイティブスタジオ		実績値	336
6	能藤玲子 「風に聴く—みた びまみえる—」	令和元年 10 月 18 日、 19 日	内容：モダンダンス 演目：「風に聴く」（リクリエーション） 出演：能藤玲子創作舞踊団	目標値	339
		クリエイティブスタジオ		実績値	525
				目標値	
				実績値	
				目標値	
				実績値	
				目標値	
				実績値	
				目標値	
				実績値	
				目標値	
				実績値	

2. 自己評価

(1) 妥当性

自己評価
社会的役割（ミッション）や地域の特性等に基づき、事業が適切に組み立てられ、当初の予定通りに事業が進められていたか。
以下の基本姿勢、実施体制により妥当性の高い事業作りに取り組み、概ね予定通りの実現を図ることができた。
■社会的状況への対応： 札幌市の文化政策・条例を出発点に、当施設のミッションを策定
(1) 「札幌市民交流プラザ条例」第1条（設置目的）に対応したミッション
当施設の設置目的は「文化芸術活動及び生涯学習の振興並びに人々の来訪及び交流の促進を図り、もって市民の創造性を育むとともに、市民生活の質の向上を実現するほか、地域のにぎわいの創出に寄与するため」とされ、目的達成にかかるミッションを以下の通り設定している。
「良質な文化芸術の提供と北海道発の文化芸術の創造」「文化芸術の水準を高める拠点としての役割」 「今後の文化芸術を担い、支える人材の育成」「すべての人々が文化芸術を享受できる開かれた施設」 「あらゆる人々がつながり、交流するにぎわいの空間」「安全・安心・快適な施設環境の提供」
(2) 新しく示された「札幌文化芸術基本計画（第3期：計画期間2019-2023）」へと繋がる事業を構築
・施策1-1「多様な文化芸術に親しむ機会の提供」・・・あらゆる人の多様な価値観の尊重・にぎわいの創出 ・施策1-2「文化芸術のための施設の活用等」・・・地域コミュニティの創造や再生・市民の創造性喚起 ・施策2-2「アーティスト等のステップアップ促進」・・・地元の個人・団体がステップアップするための支援
■適切な事業の組み立て： 複層的な検討体制により、多方面のニーズ把握と妥当性の高い事業を実現
(1) 評議員会、理事会・・・財団全体の総合的な経営方針について決議
(2) 市民交流プラザ運営協議会・・・当施設の運営方針について意見・評価を取り入れ
(3) 企画専門委員会・・・実施各事業への専門的助言を実施前・後に取り入れ、事業計画案を決議
(4) 来場者アンケート調査の分析・・・全主催事業について個別・全体の事後評価を行い、改善へと繋げる
(5) 政策推進連絡会・・・札幌市と連携関係を保ち、文化政策に基づく適切な施設運営に繋げる
■安定的かつ質の高い事業実施： 高質なサービス実現を図るため、業務ごとに専門性の高い企業と連携（主な例）
(1) 舞台・音響・照明・・・北海道ステージアートアライアンスによる専門的かつ効率的な舞台制作
(2) 場内案内・安全誘導・・・サントリー・パブリシティ・サービスによる洗練された場内案内
(3) チケット販売代行・・・道新文化事業社によるプレイガイド展開と当施設チケットセンターの運営
助成に値する文化的、社会的、経済的意義等が継続して認められるか。
◆地域の福祉・教育との連携： 各施設・機関との連携による地域に根差した事業の実施
チラシ折込での就労訓練施設の利用（事業番号1、2）／高校合唱部の出演起用（事業番号2）／情報系学部大学生を対象とするレクチャー実施（事業番号3）／市内2大学との連携協定／市教委の企画専門委員会参画
◆社会包摂の視点： 青少年の育成、障がいを持つ方や育児世代が参加しやすい環境作り
25歳以下特別料金の設定（事業番号2、3、4、5、6）／車いす席の貸出及び鑑賞席の整備（全事業）／公演中託児サービスの実施（事業番号1、2、3）
◆地域活性化の視点： 市街地を利用しての実施や地元マスメディアとの連携による地域一丸の事業展開
全館を上げての複合フェスティバルの実施（事業番号3）／市内・近郊在住の建築家・学生の参加と市街地や公共交通機関を使用した参加型アートプロジェクトの実施（事業番号3）／密着取材・放送（事業番号4）
◆関心層の掘り起こしと育成： 公演等に付随し、地域住民の関心をより一層高める取り組み
地域住民を対象とする特別トークショー、ワークショップ等の実施（事業番号2、3、5）

(2) 有効性

自己評価

目標を達成したか。

■目標「これまで文化芸術に特別な思い入れのなかった人々が、自然な形で新たな価値観を見出すこと」

入場者数が目標を大きく上回り、多くの方々（非ファン層）に文化芸術の魅力を発信することができた。当初の目標入場者数（6事業合せ延べ6,526人）を大きく上回る34,695人となった。特に大幅な増加を見せたフェスティバル（事業番号3）に関しては、多くの非ファン層に来場の契機を提供できたと思われる。また、国内トップクラスのジャズピアニストによる公演（事業番号1）や、映画館が減少しつつある地域特性に対応する事業（事業番号2、3）、NHK北海道による密着取材を実現した事業（事業番号4）、新潟県外初の実施となったダンス公演の招聘（事業番号5）等、ニーズと話題性の高い事業推進を行い、目標達成に取り組めたと評価する。

■目標「異なるアートの融合による相乗効果の他、音楽、舞踏、映像（映画）等の各ファン層が相互に興味喚起し、これまで足を運ぶことがなかった分野のアートを鑑賞する契機となる」

コラボレーション的事業を豊富に実施し、いずれの事業でも内容満足度90%以上を達成した。映画とオーケストラのコラボレーション（事業番号2）、音響的な魅力を最大限高めた映画祭（事業番号3）、メディア技術とダンスの掛け合わせ（事業番号3）、ダンス、ソプラノ、DJ、バンドによる新感覚アート（事業番号4）、ダンスと彫刻作品のコラボレーション（事業番号6）等、多様な手法により事業を推進。上記事業はいずれも内容満足度90%以上となり、多彩な分野のファンに対し魅力を伝えられたことから、目標達成に取り組めたと評価する。

■目標「文化芸術に触れることや上演が行われている施設に足を運ぶことが喜びとなる層の拡大」

層の拡大に取り組むため、これまで実施していなかった分野の公演を多く取り入れた。映画ファンが劇場を利用する契機となる事業（事業番号2、3）、若者やメディアアートファン等にも訴求する公演（事業番号3）、コンテンポラリーダンス公演及びモダンダンス公演（事業番号5、6）、美術要素を取り入れた事業（事業6）の実施により客層を拡げ、これまで当施設に関心の薄かった層に働きかけ、目標達成に取り組めたと評価する。

■目標「hitaruにおいて様々な舞台芸術に触れることにより生まれる市民ひとりひとりの創造性を形づくっていき、市民としての誇りを醸成する」

各種公演事業の実施に際しては、鑑賞機会の提供だけにとどまらず、可能な限りワークショップやトーク、レクチャーといった普及事業や養成事業も併せて実施した。鑑賞による感動とともに、知識や技術といった関連項目の提供により、市民の文化芸術活動に奥行を生むことに取り組んだ。引き続き取り組んでいくべきと評価する。

■目標「文化芸術に触れることで、市民ひとりひとりの意識を高め、ひいては札幌という街の魅力を高めていく」

劇場の魅力を発信し潜在的な聴衆を開拓していく手法として、多様なニーズに訴求する公演事業を展開している。また、札幌初となる公演事業（事業番号3、5）や、地元の実演芸術家等の資源を最大限活用した事業（事業番号2、3、4、6）を通し、ユニークかつ質の高い文化芸術を発信する都市として、札幌のブランディング向上に貢献できるよう取り組んだ。引き続き取り組んでいくべきと評価する。

■入場者・参加者率65%以上を目指す

事業番号1/89%(2,059名)、事業番号2/62%(1,167名)、事業番号3（公演事業）/劇場:57%(968名)、クリエイティブスタジオ:91%(797名)、事業番号4/93%(373名)、事業番号5/93%(308名)、事業番号6/100%(525名)、全事業平均/83%(6,197名)

(3) 効率性

自己評価

アウトプットに対して、事業期間が適切で、当初の計画通りに進んだか。

アウトプットに対して、事業費が適切で、当初の計画通りに進んだか。

◆事業期間◆

事業番号	計画当初の事業期間	確定した事業期間	評価	計画との乖離
1	2019年11月21日(木) 19:00	2019年11月21日(木) 19:00	適切	無し
2	2019年5月6日(月・祝)	2019年5月6日(月・休)	適切	無し
3	2019年10月4日(金)～6日(日)	2019年10月4日(金)～6日(日)	適切	無し
4	2020年2月15日(土)、16日(日)	2020年2月15日(土)、16日(日)	適切	無し
5	2019年4月19日(金)、20日(土)	2019年4月17日(水)、19日(金)、20日(土)	適切	有り※1
6	2019年10月18日(金)、19日(土)	2019年10月18日(金)、19日(土)	適切	無し

◆事業費◆

事業番号	収支予算(千円)		収支決算(千円)		評価	計画との乖離
	収入	支出	収入(予決差)	支出(予決差)		
1	10,472	15,132	14,106(3,634)	9,183(5,949)	適切	有り※2
2	4,128	12,392	3,881(▲247)	9,923(2,469)	適切	有り※3
3	2,393	4,687	4,339(1,946)	13,257(▲8,570)	適切	有り※4
4	333	4,850	528(195)	5,492(▲642)	適切	無し
5	633	5,295	706(73)	3,381(1,914)	適切	無し
6	1,320	2,759	1,531(211)	2,056(703)	適切	無し

◆入場者数◆

事業番号	想定入場者数	想定根拠	目標達成にかかる戦略	総入場者数(有料入場者数)	評価	計画との乖離
1	1,496	入場者率65%	連携各社との大規模広報・販売戦略	2,059(2,023)	適切	無し
2	1,219	入場者率65%	シネアドの活用、佐野史郎の起用	1,167(1,010)	適切	無し
3	3,000	入場者率65%	バス、新聞での広告実施、全館広報	30,235(1,786)	適切	有り※5
4	226	入場者率65%	出演者による手売り、低廉な料金設定	373(343)	適切	無し
5	246	入場者率65%	地元出身振付家等の新聞露出、WS実施	336(294)	適切	無し
6	339	入場者率65%	出演団体等との連携による広報	525(516)	適切	無し

※1 ワークショップの実施日として、出演団体の希望により協議の上4月17日、19日、20日を設定

※2 出演料の減、連携各社との広報実施による広告費の大幅減及び入場者増に成功したため

※3 出演料の交渉、映像投影に施設設備を使用等により各費用を圧縮したため

※4 企画制作の業務委託料の支出が増加したが、見合う集客に成功しているため適切な事業費と思われる

※5 新聞広告や、エントランススペースを活用したマルシェ事業の追加実施により、入場者が大幅に増加したため。

(4) 創造性

自己評価

地域の文化拠点としての機能を最大限に発揮する優れた事業であった（と認められる）か。

■視点1 当施設が地域の文化拠点としての機能を発揮するための資源について

当施設では、文化芸術の事業実施に係り、以下の通り人材、施設、安全管理面の各資源を活用し取組を進めた。

(1) 人材面の資源：専門的人材との連携・協働体制を構築するネットワーク

ア 各分野の専門家からなる企画専門委員会及び芸術アドバイザーの設置

札幌の実演芸術シーンに影響力の強い各団体（北海道二期会、札幌舞踊会、ダンススタジオマインド）の代表者や教育関係者等からなる委員会を設置し、幅広く意見交換し事業を推進。また、国内トップクラスの指揮者 尾高忠明氏を芸術アドバイザーに起用し、専門的見地からの助言を得る。

イ 豊富な経験・技術を持つ専門的人材の舞台技術部長としての起用

新国立劇場にて9年間舞台技術部長を務めた伊藤久幸を当施設の同職として起用している。

ウ 芸術的評価が高く、影響力の強い実演芸術団体との継続的な連携

企画専門委員が代表を務める各団体との連携体制に加え、事業番号2では道内唯一のプロオーケストラである札幌交響楽団、事業番号5では新潟市民芸術文化会館（リゅーとぴあ）と密な連携を図り、実施。令和2年度においても連携を継続し、共同事業の一層の充実を目指し、引き続き関係の構築と発展を図る。

(2) 施設面の資源：人々の交流促進やまちづくりに貢献する芸術文化の拠点

ア ニーズに合わせ、多様な演出が可能な施設

2,305の客席と多面舞台、先進的な舞台機構を備える劇場と、劇場舞台と同面積を持ち175席の移動観覧席を備えるクリエイティブスタジオにより、幅広い分野・演出内容の公演事業が実施可能。

イ すべての人に開かれたアートを作る文化芸術交流センターSCARTS

図書・情報館やレストラン及びカフェといった利用者の多い施設が同居する当施設の低層階に位置し、オープンスペースや中小のスタジオ、ミーティングルーム等を備える、地域の文化芸術の中心的な拠点。文化芸術に関する情報の発信や市民の創造的活動の支援も行っている。

(3) 安全管理面の資源：防災・安全管理計画整備と、それに基づく危機管理体制の整備

複数の文化施設の指定管理を行う当財団のノウハウを基に消防計画及び危機管理規定を整備し、災害時に迅速かつ的確な対応ができるよう職員の教育・訓練を実施。また、消防計画に基づいて防火・防災管理委員会を、危機管理規定に基づいて危機管理検討委員会を設置し、総合的な危機管理体制を整備している。

■視点2 上記資源を活用し、当施設の機能を最大限に発揮した事業を実現

(1) 札幌の文化芸術資源と当施設の強みを掛け合わせた、新たな創造活動

オリジナル作品の創造から公開までを一貫して行える、汎用性の高いクリエイティブスタジオの特性を活かし、地元の文化芸術資源と実演芸術家の能力を結集した事業を実施。事業番号4では、ソプラノやDJ、ダンス等、複数分野の融合に取り組み、事業番号6ではモダンダンスと彫刻作品の融合に取り組んだ。

(2) 訴求力の高い大型公演事業に、当施設ならではの要素を追求し実施

劇場の構造や音響・照明の特性等に合わせ大幅なアップデートを行った事業番号3（discrete figures Special Edition）、北海道が生んだ名作曲家の代名詞的存在である曲を持つ有名映画を、札幌の演奏により楽しむ事業番号2、新潟県外初の公演となった事業番号5等、当施設ならではの価値を追求した。

(3) 海内外で評価が非常に高い、トップクラス出演者の起用による公演の実施

グラミー賞受賞者であり、当劇場のヤマハグランドピアノ選定者として、地域のニーズも非常に高い上原ひろみの公演を実施した。

自己評価

地域の実演芸術等の振興など、地域の文化芸術の発展につながっていた（と認められる）か。

◆以下の通り事業を推進し、地域の文化芸術の発展に繋げることが出来たと考えられる

1 地域の文化芸術のニーズの把握方法について

札幌市では、市民感覚での幅広い視点で文化芸術施策の評価を行うため、市民、アーティスト等、文化芸術団体等による「札幌文化芸術円卓会議」と、市民の活動内容・ニーズを把握するための「文化芸術意識調査」を継続的に実施している。当該調査の分析により札幌市では札幌市文化芸術基本計画（第3期）を策定しており、当該計画は、当施設が事業計画を策定する上での考え方の柱としている。

2 地域の文化芸術発展にかかり注力した事項について

札幌市文化芸術基本計画（第3期）において、「今後注力すべき事項」として提言する各事項に従って事業計画を策定している。このたびの採択事業と特に関連する事項及びその対応状況は以下の通り。

(1) 文化芸術の持つ包摂的機能の浸透

老若男女、社会的状況、障がいの有無や国籍等に関わらず、多様な市民がそれぞれのニーズのもと文化芸術の鑑賞活動を享受できる環境の整備と、多様な文化芸術公演の実施に注力した。

ア 幅広いジャンルの主催事業（ジャズ、コンテンポラリーダンス、映画、アートプロジェクト等）

※補助対象外事業としてはオペラ、バレエ、演劇の公演についても主催実施。

イ 車椅子席、U-25席、託児室等、社会包摂サービスの取り入れ

車椅子席（事業番号1、2、3、4、5、6）

U-25席（事業番号2、3、4、5、6）

託児室（事業番号1、2、3）

ウ 来場者アンケートの実施による多様なニーズの把握と分析

全事業にて実施。アンケート結果は企画専門委員会等で共有し、今後の改善点等について検討

(2) 市民の創造性を育む拠点としての札幌市民交流プラザの活用

文化芸術の魅力を市民に広く紹介し、文化芸術への関心を高め、文化芸術の当事者、積極的に関わる人を増やしていくことを目的に、当施設の設備やスタッフ等の資源を最大限活用した事業実施に注力した。

ア 施設設備を活用した、常勤の技術スタッフによる事業実施（事業番号1、2、3、4、5、6）

イ 付随する様々な普及・育成イベントの実施（WS、レクチャー、トーク等）事業番号（2、3、5）

(3) 関連する他の分野との連携による新たな価値の創造・発展

様々な分野との連携による事業実施と、それによる賑わい創出・地域活性化に注力した。

ア 札幌市図書・情報館との連携

札幌市図書・情報館と連携し、図書館の一角でトークイベントを実施。劇場以外の場所でイベントを実施することで、劇場の取組みを道民、市民に幅広く伝えた。（事業番号3）

イ アトリエモリヒコとの連携

当施設のレストラン及びカフェを運営しているとともに、札幌のカフェシーンを牽引する存在であるアトリエモリヒコと連携し、マルシェ事業を実施。（事業番号3）

ウ NHK 北海道との連携

NHK 北海道と連携し、密着取材を実施。北海道発の実演芸術公演として注目を集める工夫をした。（事業番号4）

(5) 持続性

自己評価

事業を通じて組織活動が持続的に発展した（と認められる）か。

◆当施設では以下のPDCAサイクルを回すことにより、組織活動の持続的な発展に取り組む

- Plan[計画]** (1) 妥当性「適切な事業の組み立て」の組織体制による重層的な決定プロセスにより、地域住民や芸術家等のニーズ、社会的状況及び当財団の経営状況に即した事業計画を組み立てる。
- Do[実行]** (1) 妥当性「安定的かつ質の高い事業実施」の各業者や(4)創造性「人材面の資源」のネットワーク（下記「各方面とのネットワーク」も参照）と連携し、質の高い事業実施に取り組む。
- Check[評価]** 来場者アンケート、企画専門委員会、出演関係者等へのヒアリング等、主催事業や施設運営に関して、多角的に評価・意見を収集分析する。また課内会議、係長会議、課長会議、部内連絡会議等、多様な定例会議を通して多角的に改善・反省事項の意見を交換する。
- Action[改善]** 関係する各課各係にて改善に取り組み、社内グループウェア等を通じ、改善行動の進捗を円滑・確実に共有する。また、緊急の案件、課を跨いだ協力を要する案件については随時、トップダウンでの指示体制により改善を図っていく。

◆以下の取り組みにより、各経営資源の持続的な発展に取り組む

■人材資源の持続的育成への取り組み

雇用環境の維持向上に努め、各職位に合わせた研修を計画的に実施。必要職員数に応じた職員採用を実施。

- 1 平均勤続年数：10年3か月、正規雇用率：H30 40.59%（財団プロパー職員／全財団職員）
- 2 市民人材育成 SCARTS アートコミュニケーション事業、SCARTS レクチャーシリーズ他実施

■経営基盤の安定化への取り組み

貸館利用促進・集客促進（年間来場目標120万人）、スポンサー営業、会員数増加等に取り組むとともに、委託業務内容の見直しや効率的な管理による経費縮減について絶えず意識し、コストダウンを図っていく。

- 1 収支の推移 【当期一般正味財産増減額】 H28 △1,068万円 | H29 △4,752万円 | H30 8,951万円
- 2 市からの補助【指定管理費＋補助金】 H28 189,252万円 | H29 200,843万円 | H30 282,084万円
- 3 資金の推移 【一般正味財産期末残高】 H28 52,685万円 | H29 47,932万円 | H30 56,884万円
- 4 施設会員制度 市民交流プラザメンバーズ制度の設置・運営（3/29現在会員数 27,758人）
- 5 スポンサー制度 主催事業の充実に向け運営 法人：105社、個人：81人（R1 8月現在）

■各方面とのネットワーク形成への取り組み

1 劇場・音楽堂等とのネットワークの構築・強化

(1) 共同制作、事業提携、実証実験の共同実施等による劇場・音楽堂等との連携

新国立劇場、東京文化会館、神奈川県民ホール、愛知県芸術劇場、びわ湖ホール、アクロス福岡、新潟市民芸術文化会館等、兵庫県立芸術文化センター、北九州芸術劇場と連携

(2) 連絡協議会等ネットワークや研修会への参加、講師の派遣等

- ・全国公立文化施設協会、公共劇場舞台技術者連絡会、劇場・音楽堂等連絡協議会等
- ・（一財）地域創造への継続的な職員派遣及び同財団の主催する研修への継続的な参加

2 教育機関（大学等）との連携（インターン受け入れ、講師の招聘等）によるネットワークの形成状況
芸術系学部を有する地元3大学との連携協定、北海道大学、東京藝術大学、北陸大学、九州大学等

■安全快適な施設設備の維持と改善の取り組み

- 1 清掃等の日常業務、舞台設備等管理を含む設備保守点検業務により、安全かつ快適な施設・設備を維持
- 2 令和2～6年度の指定管理者として管理業務方針を定める「管理業務計画書」により計画的に実施