

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	公益財団法人水戸市芸術振興財団	
施 設 名	水戸芸術館	
助 成 対 象 活 動 名	公演事業・人材養成事業・普及啓発事業	
内定額(総額)	29,505	(千円)
公演事業	24,128	(千円)
人材養成事業	1,641	(千円)
普及啓発事業	3,736	(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	水戸室内管弦楽団 第103～105回 定期演奏会	令和元年5月26・28日 他	総監督・指揮：小澤征爾 出演：水戸室内管弦楽団、 マルタ・アルゲリッチ (ピアノ、第103回定期演奏会)	目標値	3,900
		水戸芸術館 コンサートホール ATM		実績値	3,534
2	カルテット・プレミアム・ シリーズ	令和元年9月29日	主な演目：シューベルト： 弦楽四重奏曲第13番 イ短調 D804 (ロザムンデ) 他 出演：ハーゲン弦楽四重奏団	目標値	830
		水戸芸術館 コンサートホール ATM		実績値	548
3	池辺晋一郎の肖像	令和2年2月8日	企画・構成・トーク：池辺晋一郎 出演：工藤重典(フルート)、小林沙 羅(ソプラノ)、クアルテット・エク セルシオ(弦楽四重奏) 他	目標値	415
		水戸芸術館 コンサートホール ATM		実績値	319
4	河原忠之の 《水戸 de Opera!》Vol. 3	令和2年2月24日	出演：河原忠之(ピアノ、解説)、 佐藤美枝子(ソプラノ)、林美智子 (メゾ・ソプラノ)、望月哲也(テノー ル)、黒田博(バリトン)、種谷典子 (ソプラノ)	目標値	470
		水戸芸術館 コンサートホール ATM		実績値	400
5	今昔雅楽集 二、舞の絵巻	令和元年7月6日	主な演目：青海波、蘭陵王 他 出演：伶楽舎	目標値	470
		水戸芸術館 コンサートホール ATM		実績値	621
6	伝統芸能のススメ	平成31年4月20日	出演：野村万作、野村萬斎、野村萬、 野村万蔵、柳家三三、春風亭昇太、 柳家さん喬、他	目標値	2,580
		水戸芸術館 ACM 劇場		実績値	1,962
7	「ゆうくんとマツトさん」 演劇公演とおはなしキャリア ボックス	令和元年5月3～6日 他	演劇公演演目：カレーライスはこわ いぞ(原作：角野栄子) 出演：大内真智、小林祐介 他	目標値	1,200
		水戸芸術館 ACM 劇場 他		実績値	1,850
8	プロデュース公演 『奇子(あやこ)』	令和元年7月14・15日	出演：五関晃一、三津谷亮、味方良 介、駒井蓮、深谷由梨香、松本妃代、 相原雪月花、中村まこと、梶原善	目標値	900
		水戸芸術館 ACM 劇場		実績値	906
9	プロデュース公演 宮崎駿の雑想ノートより 『最貧前線』	令和元年9月12～15日	出演：内野聖陽、風間俊介、溝端淳 平、ベンガル、佐藤誓、藤野友也、 加藤啓、塩谷亮、福山康平、浦上晟 周、前田旺志郎	目標値	1,500
		水戸芸術館 ACM 劇場		実績値	1,595
10	ファミリーシアター 「イワンのばか」	令和元年11月17～24日	出演：劇団 ACM(大内真智、小林祐 介、遠島立夫)、辰巳蒼生、高本晴香、 川崎賢一、富岡弘	目標値	1,800
		水戸芸術館 ACM 劇場		実績値	879
				目標値	
				実績値	



(3) 平成31年度実施事業一覧【普及啓発事業】

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	子供の発達段階に応じた音楽鑑賞教育プログラム	通年	出演：浅井美紀（オルガン）、水戸室内管弦楽団、トリオ・インク（ピアノ三重奏）、塩谷亮（ナレーション）	目標値	6,650
		水戸芸術館 エントランスホール 他		実績値	6,179
2	プロムナード・コンサート	通年	出演：東京芸術大学オルガン科学生、「茨城の名手・名歌手たち」合格演奏家他	目標値	3,600
		水戸芸術館 エントランスホール		実績値	4,422
3	水戸の街に響け！ 300人の《第九》2019	令和元年12月8日	企画：畑中良輔 / 指揮：打越孝裕 合唱：一般公募参加者、茨城県合唱連盟・水戸市合唱連盟加盟合唱団員	目標値	3,350
		水戸芸術館 広場 他		実績値	4,065
4	アート教育プログラム	通年	講師：高城信江、塩谷亮、演劇集団朗、橋本京子、壤晴彦 他	目標値	1,200
		水戸芸術館 ACM劇場 他		実績値	3,766
5	小学生のための 演劇鑑賞会	令和元年11月19～27日	演目：イワンのばか 出演：劇団ACM（塩谷亮、大内真智、小林祐介） 他	目標値	2,400
		水戸芸術館 ACM劇場		実績値	2,494
				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。

**総論：予定通り進められた。**水戸芸術館の事業の効果的展開のために、P8（創造性）に示した水戸芸術館の特性や優れた事業を支える仕組み（①～⑥）などが整理され、地域の現状を踏まえつつ、日本の文化芸術の振興にも資する優れた事業を生み出すと共に、様々な形で相互に派生効果が生まれあうように工夫している。

#### 概要（実施事業と分析）

- 中でも、設置者である水戸市と連携して公演事業の発展形でもある芸術鑑賞体験（普及啓発活動・人材養成事業）は、学校行事や授業に長年組み込まれているが、これは水戸市教育施策大綱に基づいている。企画内容は水戸市の「第6次総合計画-水戸魁プラン-」の「三か年実施計画」と連携し、中長期的な視野で検討するほか、これをベースに集客計画を立て中規模地方都市では唯一と言ってよい複数回公演（演劇では15回のロングラン：普及啓発活動・水戸市内全小学4年生対象で10回、公演事業で一般公演5回 令和1年作品「イワンのばか」）が実現出来ている。
- 更に施設の強みを活かし、水戸芸術館の専門の人材や施設を全力で投入できること、舞台稽古などの事前の準備期間が他館と比べ多く取れることと、アーティストの水戸での滞在期間中を活用した、手厚い普及啓発活動・人材養成事業を実施し、一つの事業からマルチエフェクトを生み出している。専用施設を有し複合文化施設である水戸芸術館らしい仕組みの活用となっている。

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。

**総論：意義は継続している。**長年のノウハウの積み重ねと公的助成金によって、自主財源だけでは到達しえない水戸芸術館らしい成果を挙げてきたが、その成果に更に独自の付加価値を付け加え展開することによって、地域の人々にとって「水戸に住みたい」「水戸で良かった」と誇れる文化創造の拠点という更なる認識を生み出した。また地産地消にとどまらない、全国的な展開によって、社会的、経済的にも大きな成果をあげた。

- ① 音楽部門では、**水戸室内管弦楽団（MCO）の演奏会を収録したCD**が、英国メジャー・レーベルである DECCA より**世界同時発売**された（通算3枚目）。国内の文化施設では、このような事例はほとんどなく、水戸市民にとって水戸芸術館の存在意義をあらためて認識させた結果となっている。MCOの活動は、水戸のブランド力の向上に寄与しており、地方創生の実現のための大きな因子として機能している。
- ② 演劇部門で、**宮崎駿オリジナル作品の国内初の舞台化（「最貧前線」）**とその国内ツアー（**全国8会場 22,000人動員**）が成功し、水戸市民と芸術館の関係性がさらに高まっただけでなく、国内における水戸芸術館の認知度も高まった。公共劇場ならではの内容と、有名アーティストの出演という企画性に、演劇関係者、各地の地方劇場からも評価が集まり、令和2年度においても、別企画の国内ツアーも実現できた。NHK ニュースアップでも、公演終了後に企画が特集されるほか、主演の**内野聖陽氏が、芸術選奨文部科学大臣賞を受賞**するなど、公演後にも関わらず国内で話題となった。
- ③ 両公演とも、水戸市内、茨城県内だけでなく、首都圏からも多くの集客が実現しており、水戸市や水戸芸術館の認知度のアップにつながっている。

## (2) 有効性

目標を達成したか。

総論：

- ① 企画事業のすべてにおいて、目標とした作品のレベル、そして鑑賞者の満足度は高く、この点においての目標は達成した。(公演アンケートにおける「とても良かった」「良かった」が、音楽 97.5% 演劇 87%)
- ② 予算面、予観客動員面では、秋前までの事業はおおむね目標を達成したが、台風 18 号、コロナなどによる大幅なキャンセル、公演中止が発生して、大きな齟齬が生じた。(未来サポートプロジェクト「雪のプリンセス」、「柳家花緑独演会」) (「MC0104 定期」は集中豪雨の為、多くの聴衆が来館できなかった)
- ③ 台風の影響にも関わらず、「最貧前線」は当初の目的を達成でき高い成果を上げることが出来た。また台風で被害を受けた市民を招待し、芸術館ならではの支援策をいち早く提供した。(公演事業：「イワンのばか」での招待、「最貧前線」は台風で 1 公演キャンセルになったが予定入場者数は達成できた)
- ④ 市民にとって、誇りが持て、また災害の復興にも寄り添う文化施設として認識が高まり、新たなアウトカムを創出できた。

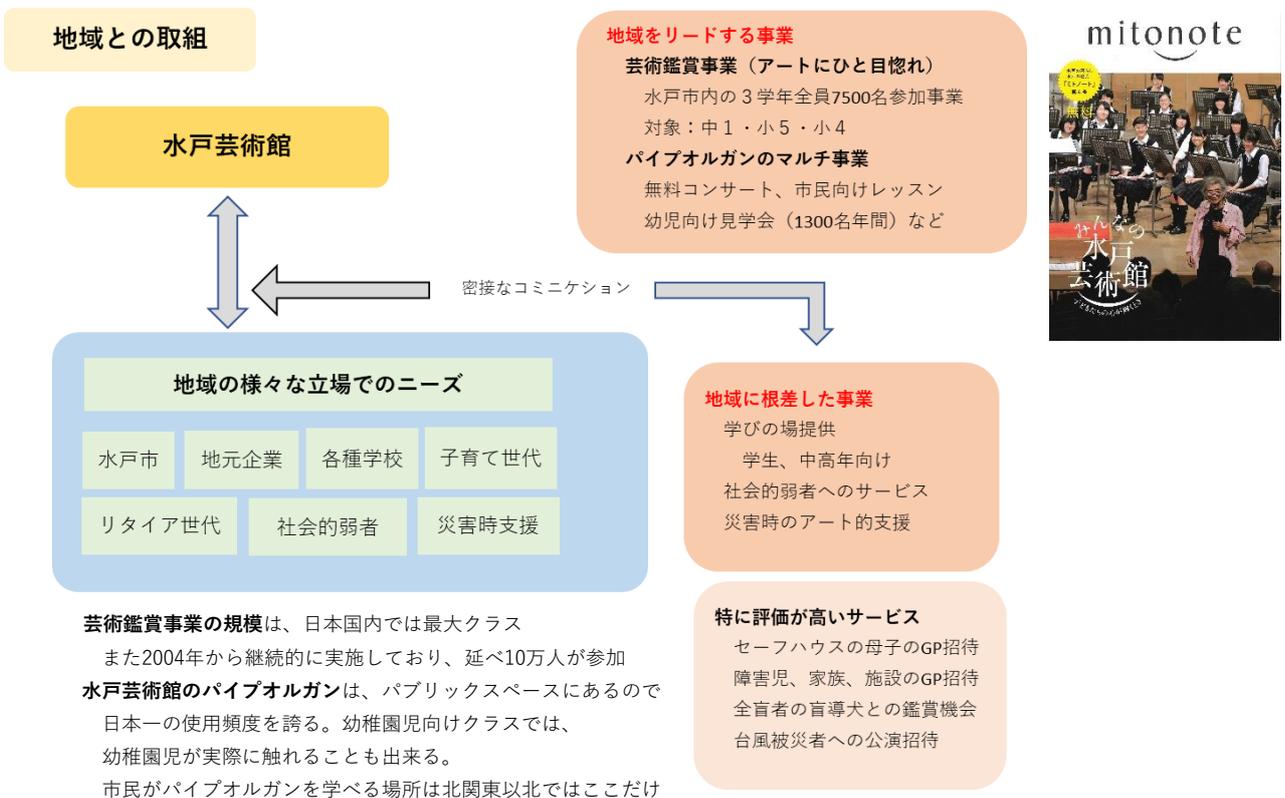
地域への貢献、連携という視点での、施設と事業の有効性

### ◆全国最大の小中学生向け鑑賞事業

毎年水戸市の義務教育課程の 3 つの学年 (約 7500 人弱) 全員を対象とした芸術鑑賞体験が 15 年以上に渡って行われ、参加した延べ 10 万に近い児童青少年の芸術への理解を格段に深められた。学校の授業では到達できない内容であると、教育関係者や父兄から高い評価を得、継続を求められ、今は水戸市の教育カリキュラムに取り込まれるほか、水戸市教育行政方針や、水戸市生涯学習推進基本方針に位置付けられている。水戸市も水戸芸術館を水戸市の魅力として、紹介している。こうした体験が水戸芸術館への普及啓発・人材育成事業への参加動機形成となって、鑑賞者、芸術活動への種まき効果が、毎年如実に表れている。

### ◆フットワークの軽い市民を支える芸術活動

市民との密接なコミュニケーションで、地域の実情にそったフットワークの軽いサービスを常に提供している。また台風 18 号で被害を受けた地域のご家族に対して公演の招待をするなどの迅速な対応が評価された。



### (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。

**総論：事業期間、事業予算とも適切かつ計画通り進捗できた。**水戸芸術館は、効率性を担保する仕組みを構築し、次のような視点で運営させている。

#### ① 全館を挙げた功利的な運営の仕組み

水戸芸術館は、P8の創造性に示した別表のように、設立当初からの運営組織とそのノウハウで、効率的な事業計画とそれを実行が出来る仕組みがあり、これ自体に安定的に観客数を確保する仕組みも内在している。

#### ② ハイブリッド進行システム

独自のオリジナル主催事業が多いため、先進的な企画と安定的な企画が同時に進行できるシステムを開発し、新人の育成も目指している。

ステップ1：新企画で実験性や先取性の新作は、準備

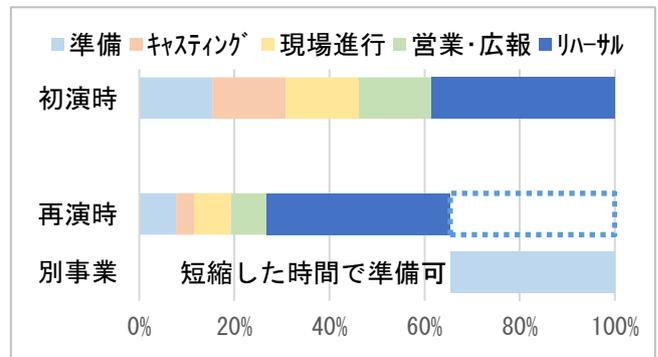
期間と予算や人材を重点配分して制作。

ステップ2：ステップ1で成功、発展性のあるものの

再演、ツアーなどで定着化を図り、財産

演目にする。また新人を中心に編成し、

そのスキルアップもはかっている。



#### ③ 専門職員の採用率の高さ

水戸芸術館の人的配置は、高度な専門性をもった芸術監督を企画の中心にプロデューサー業務をこなす人材を学芸員として固定配置と、デザイナー業務も出来る専従スタッフに特徴がある。その全てが正職員であることも最大の特徴。館内人材だけでも事業を運営できるが、外部の専門家と一緒に効果的かつ高度な作業に専念できる。専門職員の占める比率は、国内では高水準である。

職種		正職員	構成比
専門職員	事務局(舞台技術除く)	15名	42.9%
	舞台技術係	5名	57.1%
	音楽部門	5名	
	演劇部門	5名	
	美術部門	5名	
R2/4/1時点 合計		35名	100.0%

#### ④ 水戸市との提携による中長期計画

水戸市の「第6次総合計画」の「三か年実施計画」と連動し、数年単位での鑑賞事業計画を検討し、それに基づき事業内容を決定している。それによって確実な収入、観客動員数が想定できる。このベースを基盤に、鑑賞事業を一般観客に向け実施し、観客・売上の拡大をはかり、マルチな効率をあげることが出来ている。

#### ⑤ マクロなフィードバック

運営検討会をR1年度より開催し、時代に合わせた問題意識と改善策を全館レベルで共有し、より効率的な運営と、より市民に寄り添った企画運営を検討している。

## (4) 創造性

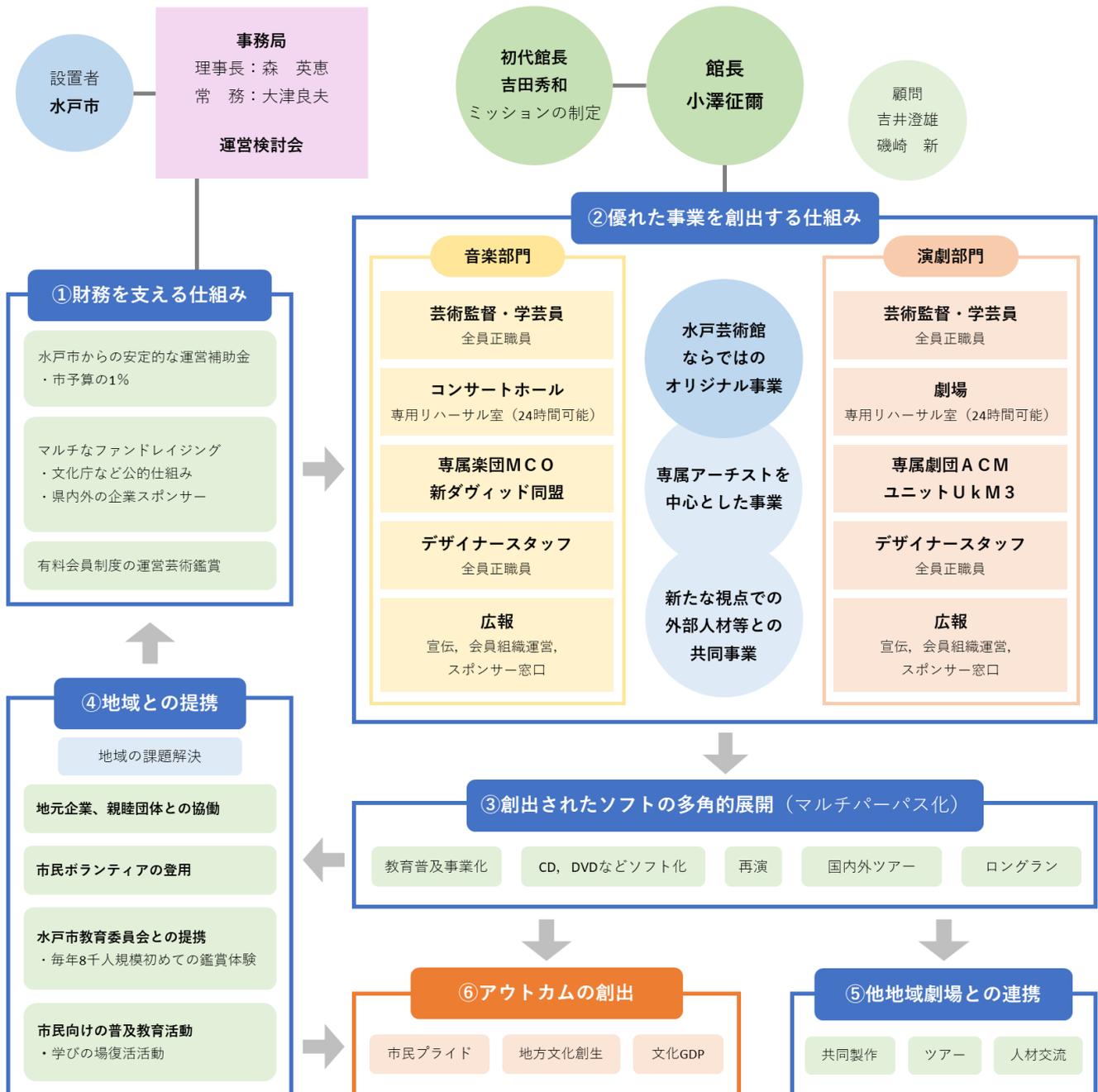
### 自己評価

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。

総論：地域の文化拠点として、機能を最大限に発揮し、地域の文化芸術を振興する優れた事業を提供できた。

水戸芸術館は、地域性に優れ、かつ独創性に富み、また国内外に発信できる質の高い事業を生み出すために、以下の図で示すように運営と事業展開が今後も発展したり、相互に補完するような工夫をしている。

### 水戸芸術館の事業を支える仕組みと特色（美術部門を除く）



初代館長：吉田秀和（音楽評論家）、二代目館長：小澤征爾（指揮者）

顧問：吉井澄雄（照明家）、磯崎 新（建築家）

音楽部門芸術監督：中村晃、演劇部門芸術監督：井上桂

理事長：森 英恵（ファッションデザイナー）

## 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。

### 音楽部門

- ① 水戸室内管弦楽団（MC0）：日本のオーケストラの中でも、特に国際的評価を得ている楽団。第 103 回定期演奏会では、小澤征爾（指揮）とマルタ・アルゲリッチ（ピアノ）という世界中で絶大な評価を集める 2 大巨匠が共演。世界のいかなる都市で開催してもチケットは完売になる公演が、一地方都市である水戸の主導で実現。
- ② 当館のパイプオルガンの稼働率と運用内容は国内随一である。「0 歳児対象のコンサート」（332 人）、水戸市内の幼稚園児・保育園児を対象とした「オルガン見学会」（1,311 人市内約 6 割の園児が参加）、7 か月間の実技レッスンを行う「市民のためのオルガン講座」（実技コース 7 人・応募倍率 4.5 倍、一回体験 12 組）、週末に入場無料で行う「プロムナード・コンサート」（50 回、4,889 人）を実施。こうした多方面への確実な積み重ねが見えるオルガン事業は、他施設にはない。
- ③ その他：室内楽の要諦でありながら認知度の低い弦楽四重奏曲の魅力を紹介するシリーズ「カルテット・プレミアム・シリーズ」、水戸出身で文化功労者の池辺晋一郎の室内楽作品を特集する先進的なオリジナル企画「池辺晋一郎の肖像」、コンサート形式でオペラの魅力を伝えるオリジナル企画「河原忠行の《水戸 de Opera》vol.3」等、多様な公演事業を実施。「水戸の街に響け！300 人の《第九》」では、5 歳から 89 歳までの 445 人が合唱に参加、地域コミュニティの創出を実現した。また茨城で活動する 17 組の音楽家・団体に「茨城の名手・名歌手たち」等の公演でコンサート出演の場を提供した。また、市民の音楽理解の深化に寄与すべく、学芸員が原稿を執筆する広報紙『vivo』（第 233 号～第 236 号）を編集・発行した。

### 演劇部門

- ① 「最貧前線」は、宮崎駿氏のオリジナル作品の国内初の舞台化という栄誉を活用し、公共劇場らしいテーマ性と、豪華なキャストを併せ持った企画内容とした結果、演劇部門として初めての国内 7 か所 35 ステージのツアー（総観客数 22,000 人）に拡大発展させた。台風 18 号の影響もあったにも関わらず各主催者とも完売し連携も深まり多方面で話題となった。水戸市でも芸術館の存在意義を改めて知らしめる結果になった。
- ② また、パルコ劇場の共同製作「奇子 手塚治虫原作」で首都圏からの集客に成功、「伝統芸能のスズメ」シリーズは、どの会も発売と同時に完売し、常に大入り満員となり市民に完全に定着した催しとなった。7 年目を迎えた「水戸子どもミュージカルスクール」は毎年応募者が増加し、施設の収容限界を超え、やむなく定員を定めたほどである。卒業生がゲストパフォーマーとして参加できる環境が整い、未来サポートプロジェクトとして公演事業にできるほど企画が成長した（公演はコロナの影響で中止）。

### 音楽演劇共通

水戸市と共同して主催している芸術鑑賞事業は、毎年義務教育過程の 3 つの学年（年間合計 7,500 人）を対象に、水戸芸術館などで、参加者全員が初めての本格的体験となる質の高い芸術鑑賞活動を行っている。この規模と内容での実施は、国内唯一であるだけでなく、その歴史と累積体験者数は 10 万人に近い圧倒的なものである。今後は、「アートに一目ぼれプロジェクト」と装いを変え、より一層の拡大・充実を図る。

### その他

水戸芸術館は、音楽を中心に芸術評論に多大な功績のあった吉田秀和氏の名を冠した「吉田秀和賞」を平成 2 年に創設し、音楽・演劇・美術などの優れた芸術評論を褒賞する制度を続け、その振興を目的に長年継続している。公共施設がこうした褒賞制度を持っている例はなく、またこうした芸術評論を支援する仕組みは、水戸芸術館だけである。

## (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。

総論：水戸芸術館は、P8にあるように、設立当初からの運営組織とその積み上げられたノウハウで、効率的な事業計画とその実行できる仕組みを持っている。持続性については、それを担保する仕組みが、内在しており、それぞれの仕組みが今後もその発展が期待できる。またそうして創出したソフトの多角的な展開により、地域に誇りとアイデンティティをもたらしており、アウトカムがすでに持続的に様々な形で発現している。

#### 人材面

- ・ 一般的にはアーティスト、専門企画者（芸術監督）は、外部の人材で短期雇用契約であるが、当館ではこれらを正職員として雇用し、アーティストにありがちな不安定な身分から解放し、芸術活動に専念出来る環境が整えられている。事業スタッフも同様に、高いレベルの人材で構成され、外部デザイナーに頼ることない事業も可能である。これだけ専門性の高い人材が職員で揃っている施設は稀である。（効率性の③参照）
- ・ 地元の人材もアルバイトからキャリアアップさせ、正職員に登用している。
- ・ アーティストも同様に、2つの専属楽団と1つの専属劇団があり、多目的かつ効率的な運用でマルチパーパスな事業が創出され、さまざまな分野で多様な成果を挙げている。

#### 財務面

- ・ 入場料収入だけでなく、ツアーなどの館外公演の上演料などでも収入を拡大している
  - － 高校生のための水戸室内管弦楽団メンバーによる公開レッスン（茨城県からの委託事業）  
4,672千円
  - － 最貧前線館外公演（芸術館が主催ではないもの） 3,500千円×17公演 = 59,500千円＋税
- ・ 有料会員、寄付金などでマルチなファンレイジングをしている

区分			H29	H30	R1	R2/5/20
賛助 会員	水戸芸術館 メンバーズ	一般会員 (¥2,000/年)	会 費 5,044,000	4,614,000	4,274,000	-
		会員数 2,522件	2,307件	2,137件	2,145件	
	財団運営 維持会員	法人会員 (¥10,000/年)	会 費 200,000	170,000	140,000	-
		会員数 17件	14件	12件	14件	
寄付金	(財団運営維持会員を含む) (物品寄付を除く)	会 費 6,050,000	5,750,000	4,550,000	-	
		会員数 108件	102件	83件	91件	
寄付金	(財団運営維持会員を含む) (物品寄付を除く)	金 額 2,990,000	31,410,000	28,610,000	-	
		件 数 121件	117件	97件	-	

#### その他

- ・ 他施設との密接なコミュニケーションをベースに相互に効果的な共同事業を図っている(右表)
- ・ 水戸芸術館の運営改善会議におけるフィードバックと、設置者である水戸市との水戸市魁プランのPDCAサイクルを連結させ、効果的な運営を検討している。

MCO103	別府アルゲリッチ音楽祭と共同制作 (2017年度より演奏会を共同制作)
最貧前線 東京公演	世田谷パブリックシアター
〃 横浜公演	神奈川県立青少年センター
〃 豊橋公演	穂の国とよはし芸術劇場 PLAT
〃 上田公演	サントミュージゼ 上田市交流文化芸術センター
〃 新潟公演	りゅーとぴあ 新潟市民芸術文化会館
〃 兵庫公演	兵庫県立芸術文化センター
〃 大和公演	大和市文化創造拠点シリウス