2023.5.19
資料 No.4

「 新しい時代の公立劇場に必要な多様な表現活動とは 」

話題提供②　…　小澤櫻作 学識委員

2023.5.19　第6回新文化会館整備検討委員会

上田市交流・文化施設　運営管理計画（H23.9）

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、良質な文化的生活環境のなかで心身ともに健やかに育んで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。

文化創造の側面

都市創造の側面

理念に基づく目標　“ひと”“文化”“まち”“施設” の 4つの育成に取り組む。

ひとを育む	子ども向け事業を活動の中心に。 これまでの上田に少なかった様々な公演。 質の高い芸術に気軽に触れ合える環境づくり。 参加体験型の幅広いメニューを提供。 個性、コミュニケーション、お互いの価値観を認め合える人づくりを目指す。
文化を育む	公演を通じ先人が築いた文化に光を当て、次の世代につなげる。全国に向けて発信する。 日々進化する芸術の世界を積極的に紹介。 市民が発表し、上田が発信地になるよう共に歩みます。 市内文化団体の活動を積極的に支援。
まちを育む	既にある文化施設と協力、館外活動も積極的に行い、地域全体の発展を目指す。 全国大会やフェスティバルなど、集客力ある事業を呼び込む。 まち全体を意識した事業を展開し、地域を活性化します。 新たな上田ならではの文化を創造・発信し、“文化の薫るまち”を全国にアピールします。
施設を育む	市民と共に歩む施設をめざします。 ホール、美術館の連携を図り、交複合施設としての特徴を活かします。

目標を達成する手段（事業展開のイメージ）

鑑 賞　　創作・発表　　交 流

子ども育成事業　文化・芸術鑑賞事業　参加・体験型事業

地域文化醸成事業　交流・地域活性化事業　施設運営支援事業　総合的事業

音楽家等とのふれあい・交流　教育との連携

魅力的な公演　オーケストラ等との提携　興行利用の推進

ワークショップ　アウトリーチ　気軽に鑑賞できるコンサート

市民文化の支援と貸館　運営スタッフの育成　市民参加の推進

事業運営 実施計画

事業運営・実施計画

重要課題の特定 ①　～ 地域課題の把握と整理 ～

地域の課題の把握

・観光開発、発信　・産業の活性化

・起業のアイデアを持つ若者の発掘と育成　・中心市街地の活性化

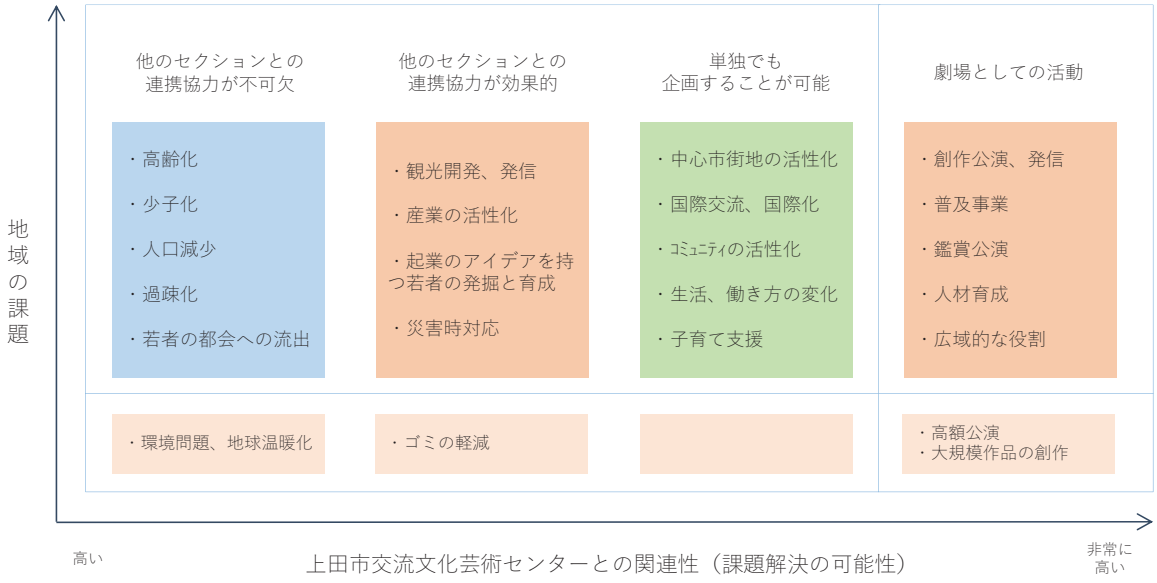
・環境問題、地球温暖化　・国際交流、国際化　・ゴミの軽減　・ｺﾐｭﾆﾃｨの活性化

・生活、働き方の変化　・子育て支援　・災害時対応

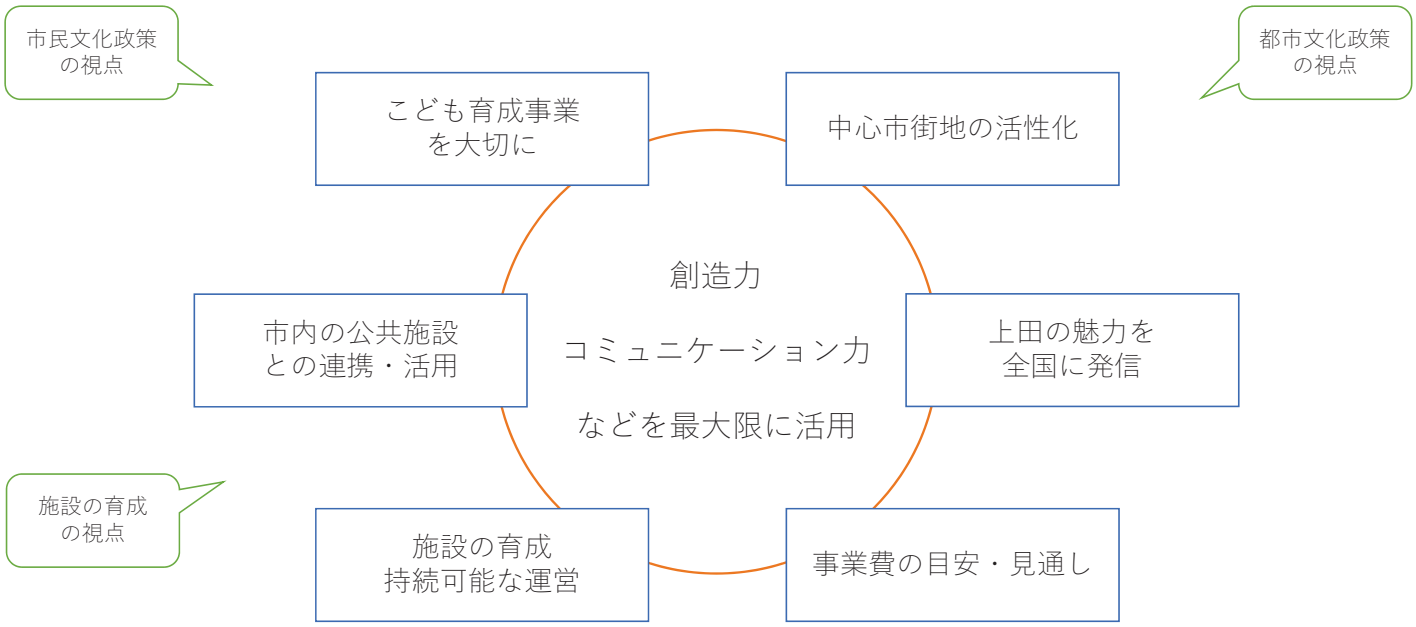
・高齢化　・少子化　・人口減少　・過疎化　・若者の都会への流出

重要課題の特定 ①　～ 地域課題の把握と整理 ～

上田市交流文化芸術センターとの関連性



重要課題の特定 ②　～ 上田市の文化政策からの視点 ～（当時）



重要課題の特定 ③　～ 地域の特徴を調査 ～

長野県＝教育県のイメージ　→　アウトリーチ受け入れに積極的な学校が多く、公民館活動も活発。

中心市街地　→　空店舗が多くシャッター商店街の寸前。でも、危機感を持った若者達はいる。

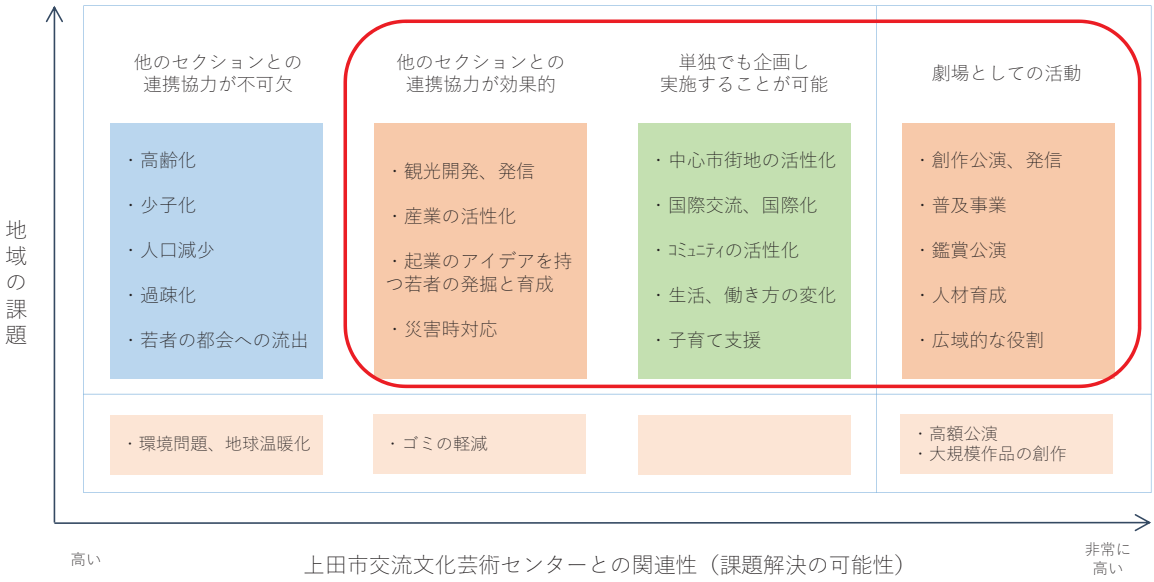
観光　→　温泉 や 信州の鎌倉、菅平など、上田城・真田以外にも観光資源は沢山ある。
でも、市民の観光への意識は とても低い。

県内の公共ホール　→　活発なホールは少なく、助成金獲得の可能性は高いと分析。

枠組み・手段・キーワードとの 合致をイメージ

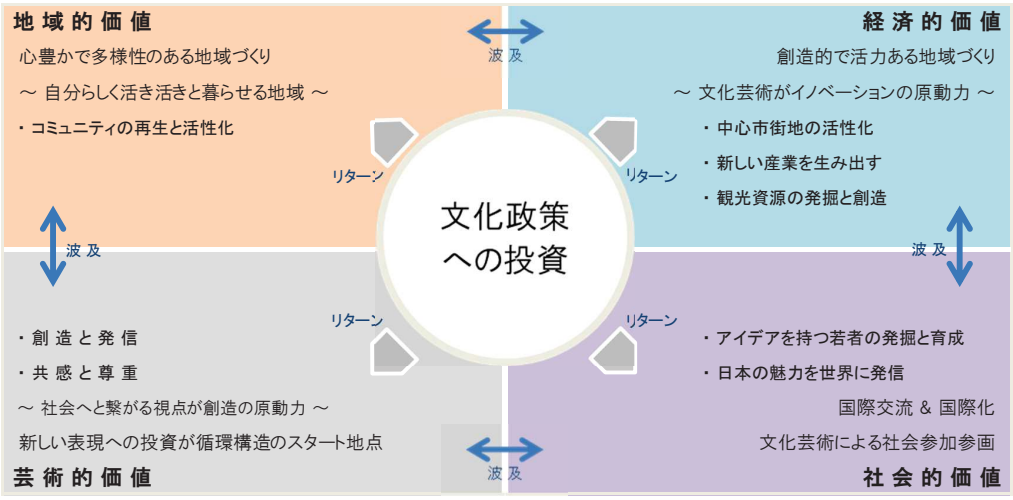
鑑 賞	創 作	ふれあい 交 流
アウトリーチ	ワークショップ	気軽な コンサート
学校との連携	市民参加	公民館など との連携

重要課題の特定 ④　～ 活動領域 の 絞り込み ～



事業運営　～実施計画の方向性～

文化政策への投資が
大きなリターンとなって社会に還元される。



事業運営・実施計画

事業リスクの把握（開館当時）

市内・広域の状況

① 自主事業の実績がない　以前の市民会館での自主事業の実績は 市政周年記念の無料公演程度。
有料公演への理解が得られるのか どうかは不透明。

② エリア人口　大ホール1500席に対して 上田市の人口は約15万人、エリア人口でも約20万人。
“大学進学・就職は市外・県外”というケースが多い。市内の大学は理系（繊維学部）。

③ 広報　市内・県内の情報誌は少ない。　公演の広告は 新聞・TVCM がメインになる

県内の状況

① 県内ホールの状況　松本市：串田監督、音楽祭　軽井沢：音楽ホール　長野市：上田の翌年に新規オープン
その他：県内では 夏の音楽祭 が多いが、クラシック音楽ファンは多くない。
自主事業を行っているホールは多いが エンターテイメント系の公演が多い。

② 公演の分野　クラシック音楽、オーケストラ、音楽祭は多いが、演劇、バレエ、ダンスの公演は少ない。

事業運営・実施計画

事業運営　～二つの柱の設定～

1. 芸術家ふれあい事業

役割を重視した活動

滞在型 の ふれあい活動 & 創作活動

- クラシック音楽（国内ソリスト）
- 演 劇（小劇場系）
- コンテンポラリーダンス（国内ダンサー）

2. 連携・提携

大ホールの活用 / 鑑賞事業を重視した活動

- 提携オーケストラ
- 劇場連携
- 民間プロモーター

などとの連携

事業内容

1. 芸術家ふれあい事業　（音楽、演劇、ダンス）

レジデント・アーティスト（H26~R3・7年間）

音楽（３６組）

仲道郁代（ピアノ）

金子三勇士（ピアノ）

演劇（4名）

内藤裕敬（演出家）
南河内万歳一座・主宰

ダンス（6組）

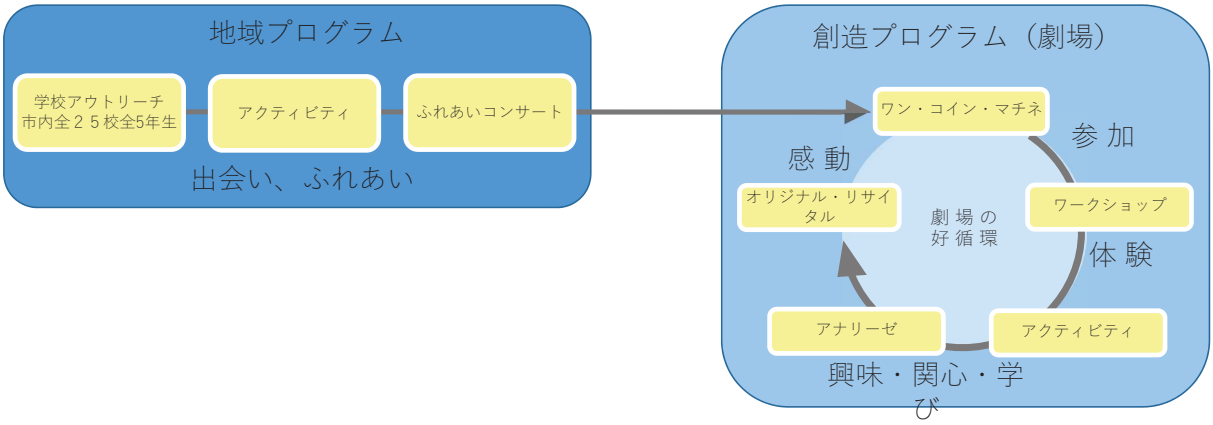
セレノグラフィカ

事業内容

1. 芸術家ふれあい事業　（音楽）

音楽を好きになってほしい。

劇場を好きになってほしい。



事業内容

音楽事業　～地域からホールへ～

小学校アウトリーチ

地域コンサート

オリジナル ・ リサイタル
ワン・コイン・コンサート

誰でも参加できる

多様な活動

上田オリジナル

創造力

発想力

コミュニケーション力

多様な個性を認め合う

その他にもアクティビティとして…

・高齢者福祉施設
・特別支援学校
・土曜日の保育園（親子企画）
・病院
・児童福祉施設
・民間企業

など

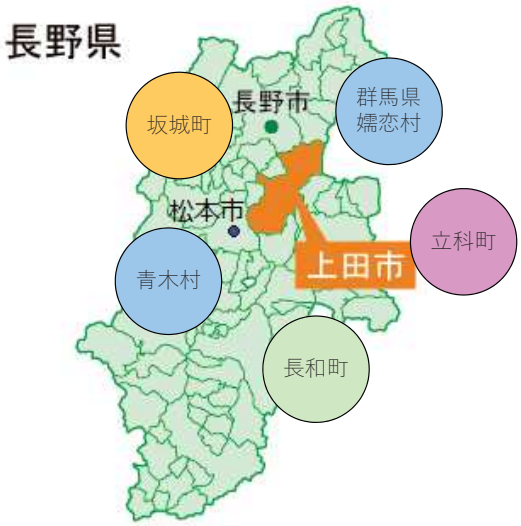
事業内容

音楽事業　～市内・広域連携～

市内　～ 9つの中央公民館 ～

・中央公民館
・西部公民館
・神科豊殿公民館
・真田公民館
・城南公民館
・塩田公民館
・川西公民館
・丸子公民館
・武石公民館

広域　～ 上田地域定住自立圏 ～



事業内容

1. 芸術家ふれあい事業　（演劇、ダンス）

市民参加 と 創作
をテーマにした
2年間の滞在型活動

レジデント・カンパニー（1年目）

ワークショップ → 市民参加型公演

出会い・ふれあい　→　参加

レジデント・カンパニー（2年目）

ワークショップ → オリジナル創作公演

深める・学ぶ　→　創作・発信

市民参加型公演

年度	カンパニー		作品
H26	演劇	南河内万歳一座	あらし
H27	ダンス	セレノグラフィカ	魔法のおしゃべり
H28	演劇	劇団太陽族	ここからは遠い国
H29	ダンス	鈴木ユキオ ほか	20のカラダの証
H30	演劇	MONO	尼ケ淵スケッチ
R1	ダンス	北尾亘 ほか	ダブルビル
R2	演劇	岩井秀人	ワレワレのモロモロ（上田編）
R3	演劇	岩井秀人	おとこたち・きよこさん

創作公演

年度	カンパニー		作品
H27	演劇	南河内万歳一座	真田風雲録
H28	ダンス	セレノグラフィカ	とこしえに
H29	演劇	劇団太陽族	SUMAKO
H30	ダンス	鈴木ユキオ ほか	Roomer
R1	演劇	MONO	怠惰なマネキン
R2	ダンス	北尾亘	アンバランス
R3	ダンス	Aitneu	いいかえると
R4	演劇	岩井秀人	ワレワレのモロモロ2022
	ダンス	Aitneu	新作

事業内容

1. 芸術家ふれあい事業　（演劇、ダンス）

高校生が創る実験的演劇工房

年度	作品	演出
H26	実験的演劇工房 1st.	岩崎正裕（劇団太陽族）
H27	劇絵本「どくりつこどもの国」	岩崎正裕（劇団太陽族）
H28	Q学	田上 豊（田上パル）
H29	夏の夜の夢	田上 豊（田上パル）
H30	ハレ ハレ。上田ver	守田慎之介（演劇関係いすと校舎）
R1	THIS IS ME	多田 淳之介（東京デスロック）
R2	Be with you	岩崎正裕（劇団太陽族）
R3	Keep the Face	岩崎正裕（劇団太陽族）

事業内容

参加する　表現する　認め合う

創作事業　～市民参加型公演～

『魔法のおしゃべり』
セレノグラフィカ

『高校生が創る実験的演劇工房』　2nd 2015

劇絵本「どくりつこどもの国」

事業内容

多様な表現活動　発信

創作事業　～プロデュース公演～

平成27年度プロデュース公演
『真田風雲録』

平成29年度プロデュース公演
Sumako～或新劇女優探索記

創 作 と 発 信

上田市交流文化芸術センターでは, アーティスト・イン・レジデンス事業を通じて, 様々な作品を創作しています。そして, その作品が全国へ発信され, 多くの劇場で再演されています。

サントミューゼで創作

初演	作品		カンパニー／出演
H27	再演出	真田風雲録	南河内万歳一座
H27	新作	ロマン派症候群	内藤裕敬,仲道郁代 他
H28	新作	とこしえに	セレノグラフィカ
H28	再演出	Q学	田上豊
H29	新作	「Sumako」	劇団太陽族
H29-R3	新作	のだめ音楽会Pf版	高橋多佳子,菊池洋子 他
R2	新作	アンバランス	北尾亘
R3	再演出	いいかえると	アルトノイ

全 国 で 再 演

再演	劇場／主催者等	連携内容
H28	大阪芸術大学	舞台美術の提供
H29	仙台,豊田,大津,豊岡,雲南,北九州	全国ツアー
H29,30	旧K邸、アルカスSASEBO	作品連携
H30,R2	北九州芸術劇場,桜美林大学ほか	舞台美術の提供
H30	伊丹・アイホール	作品連携
H30～	(公財)かすがい市民文化財団	全国ツアー
R2	Baobab Re:Born Project Vol.2	全国ツアー
R3	まつもと市民芸術館	舞台データの提供

創作と発信　～動画配信～

別所地域の観光
上田電鉄別所線とのコラボレーション

地域活性化センター
第1回ふるさと動画大賞
箭内道彦賞受賞

映画ロケ地めぐり

活動の可視化

施設内で 活動の様子をお知らせする写真展示 を 常時行っています。

まちなか アートプロジェクト

事業内容

2. 連携・提携

大ホールの活用 / 鑑賞事業を重視した活動

群馬交響楽団	→	定期演奏会プログラム ＆ 交流プログラム	（提携オーケストラ）
新国立劇場（バレエ団）	→	本公演を定期的に開催 ＆ 交流プログラム	（連携協定）
さいたま芸術劇場	→	芸術監督・蜷川幸雄氏の作品、若手演出家の作品	
東京芸術劇場	→	大規模公演での連携	
パルコ劇場	→	大規模公演を年間２作品程度	
民間プロモーター	→	共催公演	など

魅力的な公演

希少性

大ホールの運営

事業内容

公演チラシ

新国立劇場 バレエ団
『 シンデレラ 』

さいたま芸術劇場
『ジュリアス・シーザー』

パルコ劇場
『チョコレートドーナツ』

持続可能な運営の視点

1. 各事業に複数のミッションを求める

手段を目的化させないために。

例：創作公演の場合
- 質の高い作品
- 役割へのアプローチ
- 観客拡大
- ファンドレイジングへの貢献
- 他の事業への相乗効果　　など

2. 顔が見える劇場を目指す。

- 小規模音楽公演の広報宣伝費はほぼゼロ。
  代わりに地域プログラムを充実させている。
- 地域の一員になる。
  劇場のファンづくり。活動の仲間づくり。

3.10年目の成功を目指す。開館から５～8年間の投資が重要。

- アイデア、工夫次第で、事業費を抑えつつ、
  様々な活動に取り組む。
- 事業のシリーズ化で劇場の基盤となる固定観客の獲得

役割の視点

- 劇場、民間プロモーターとの連携/協力
- 活動の可視化
- 幅広い世代に対応した
  観客とのコミュニケーションツールつくり

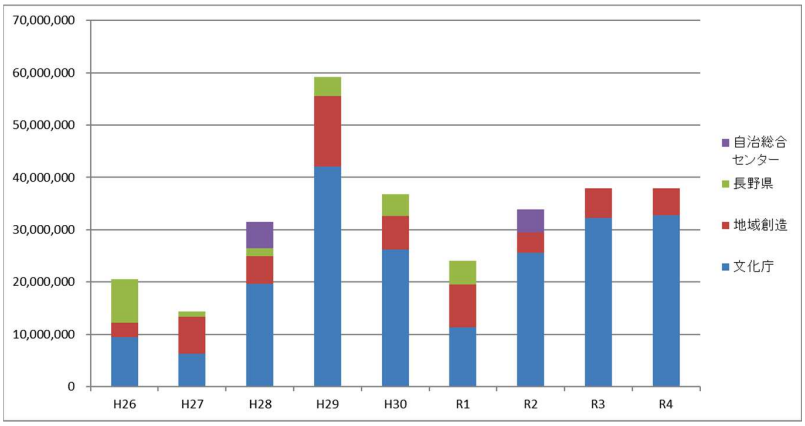
鑑賞活動拡大の視点

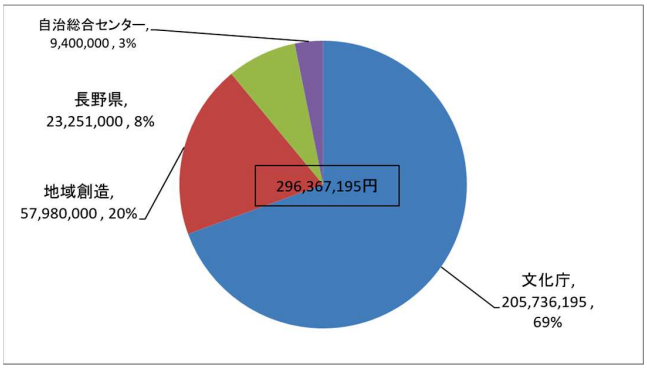
- 事業評価に向けた情報やデータの蓄積
- 「創作」「普及」「連携」は、
  助成金獲得のためにも とても重要なキーワード。

ﾌｧﾝﾄﾞﾚｲｼﾞﾝｸﾞの視点

助成金の視点

H26~R4（9年間）　上田市交流文化芸術センターの実績（内定額）

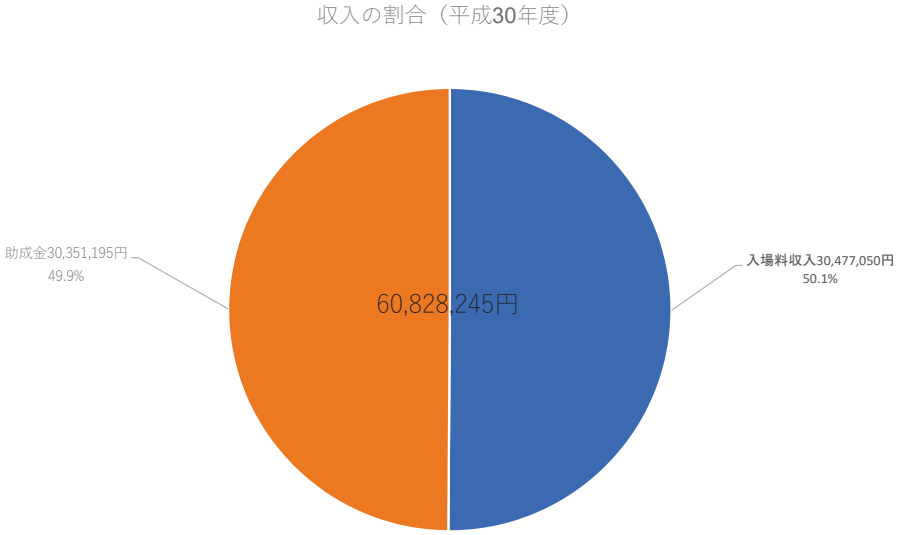




助成金（交付額）と入場料収入のバランスの視点

平成30年度　上田市交流文化芸術センターの実績

※令和2年度 上田市交流文化芸術センター運営検証委員会　資料編より



Ⅰ．公立文化施設の役割

～ 公立文化施設 と 社会の変化 ～

公立文化施設 と 社会の変化

① 1950年代～1990年代

文化施設の拡大 と 企業メセナ

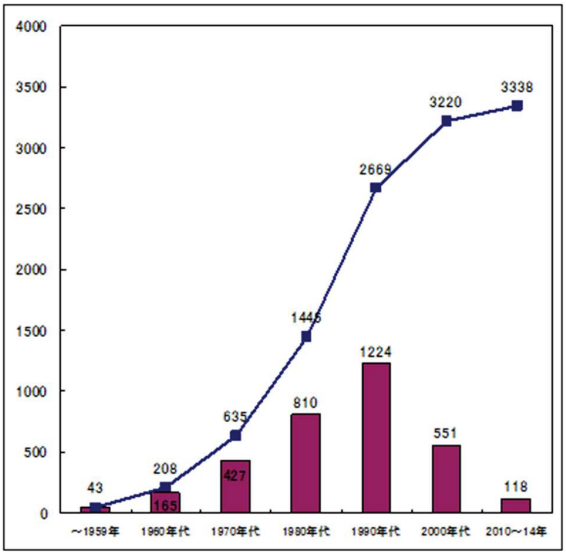
② 2000年代～2010年代

芸術文化活動の変化 と CSR

③ 2010年代（後半）～

芸術文化 と サスティナビリティ

公立文化施設の年代別開館数



（一財）地域創造「地域の公立文化施設実態調査」報告書（平成26年度）

代表的な施設（年代別）

～1959年	1954	神奈川県立音楽堂
1960年代	1960	京都会館
	1961	東京文化会館
	1965	旧・渋谷公会堂
1970年代	1973	神戸文化ホール
1980年代	1982	ザ・シンフォニーホール
	1986	サントリーホール
1990年代	1992	愛知県芸術劇場
	1994	さいたま芸術劇場
	1997	新国立劇場
		札幌コンサートホール
		すみだトリフォニーホール
	1998	びわ湖ホール
2000年代	2002	可児市文化創造センター
	2003	北九州芸術劇場
	2004	酒田市民会館「希望ホール」
	2005	兵庫県立芸術文化センター
	2008	いわきアリオス
2010年代	2014	上田市交流文化芸術センター
	2016	久留米シティプラザ

1950 ～ 70年代

多目的ホールの時代

1954	神奈川県立音楽堂
1960	京都会館
1961	東京文化会館
1963	上田市民会館
1965	旧・渋谷公会堂
1973	神戸文化ホール
1983	*長野県県民文化会館*

施設の特徴　・中規模、大規模の多目的ホールが多い。

・舞台面積より客席面積の方が広い。

事業の特徴　・鑑賞事業が多い。

チケット販売　・鑑賞会、鑑賞団体

1980 ～ 90年代

専門ホールの誕生

1982	ザ・シンフォニーホール
1986	サントリーホール
1992	愛知県芸術劇場
1994	さいたま芸術劇場
1997	新国立劇場
	札幌コンサートホール
	すみだトリフォニーホール
1998	びわ湖ホール
	新潟 りゅーとぴあ

・舞台のハイスペック化　（舞台面積が広い・多面舞台）

・海外オーケストラや海外オペラ、
自主プロデュースオペラ（作品創作）など。

・電話予約、プレイガイド販売

・友の会、クレジット機能付き会員（囲いこみ）

2002　可児市文化創造センター
2003　北九州芸術劇場
2004　ミューザ川崎
　　酒田市民会館「希望ホール」
2005　兵庫県立芸術文化センター
2008　いわきアリオス

2000年代

公立文化施設の設置数の減少

- 中核市でも、ホールのハイスペック化が始まる。
- 「海外オーケストラ」や「海外オペラ」などは減少し、
  代わりに「アウトリーチ」や「ワークショップ」などの普及活動が拡大。
- 「地域」「アートマネジメント」など 新たなキーワードの誕生
- 準フランチャイズオーケストラ　（新潟、川崎、三重など）
- 電子チケット、コンビニ発券
  （2004）ローソンチケット⇔楽天 業務提携　（2009）ぴあ⇔7&i 資本・業務提携

2014　上田市交流文化芸術センター
2016　久留米シティプラザ

2010年代

① 設置目的が重視され、社会的な役割への意識が向上

② ソフト の 多様化 と 進化

2010年代

2014 上田市交流文化芸術センター
2016 久留米シティプラザ

① 設置目的が重視され、社会的な役割への意識が向上

- 60年代のホールの建て替え需要が始まる
- 規模・スペックの最適化（ダウンサイジング、維持費など）
- 自治体直営の芸術劇場（いわき、上田、久留米など）
- 電子チケット、コンビニ発券の拡大
- インターネット無料会員（手軽さ）
  （2005）票券管理システム『Gettii』リリース → （2012）チケットぴあ と業務提携

2010年代

2014 上田市交流文化芸術センター
2016 久留米シティプラザ

② ソフト の 多様化 と 進化

a. アウトリーチ・ワークショップ の 多様化 と 進化

b. 地域からの発信

2010年代

a. アウトリーチ・ワークショップ の 多様化 と 進化

～1990年代　　2000～2010年代

観客の拡大 / 知識の提供 → コミュニケーション重視 →

2010年代～

→ 創造力 → アクティブラーニング

Ⅰ. 公立文化施設の役割　②2000年代～2010年代

2010年代

a. アウトリーチ・ワークショップ の 多様化 と 進化

体育館で全校生徒で → ｜→ 音楽室でクラス単位で

～1990年代　　2000～2010年代

観客の拡大 / 知識の提供 → コミュニケーション重視 →

2010年代～

→ 創造力 → アクティブラーニング

受動的な学習 → 主体的、対話的な深い学習

2010年代

b. 地域からの発信

~~東京 ＝ 発信 ～ 最先端で 優れている~~
~~地方 ＝ 受信 ～ 遅れていて 劣っている~~

公立文化施設のハイスペック化、プロ化
＋
地域資源の発掘、SNS等の発展

東京 － 地方など関係なく
創作・発信ができる時代

2010年代（後半） ～

2018	札幌文化芸術劇場 hitaru	2,302席
2019	高崎芸術劇場	2,030席
	フェニーチェ堺	2,000席
	熊本城ホール	2,304席

エンターテイメント型施設

- 文化施設が林立している地域では、客席の大型化が進む。
- 札幌市、高崎市、堺市、熊本市 などで 2000席超
- 高額転売の禁止、QRコードチケットなどへの対応？

公立文化施設の設置数の減少　（2000年代）
設置目的 と 社会的な役割 を重視 （2010年代）

2000年代～2010年代　活動の多様化、アーツスタッフの育成

公立文化施設のプロ化が進む

公立文化施設スタッフのための研修会が充実し、
ワークショップやアウトリーチ、創作などの活動が盛んになってきたことで
芸術活動の役割に注目が集まり、政策や学校教育などと結びつきはじめた。
あわせて、地域の公共ホールからも 情報発信がされる時代になってきた。

設置目的 と 社会的な役割 が重視された時代～
1990年代までに行われた「芸術文化の基盤整備」の恩恵を
「より多くの人たちが享受できる環境へと創り変えていこう」という時代であった。

②　助成プログラムの変化

- 文化芸術振興基本法(2001)、劇場･音楽堂等の活性化に関する法律(2012)、文化芸術基本法(2017)を受けて、助成プログラムの拡大が進んだ。

- 助成する側も 評価される時代になった。

- 地域創造が「役割」を求め 文化庁が「専門性」を求めた。
- 成果を出せる団体に重点的に支援する。
- 現地調査も実施され 審査基準も厳しくなった。

- 競争が高まり 公立文化施設のプロ化が進んだ。

（参考）
ニッセイ基礎研究所
芸術文化プロジェクト室長　吉本光宏氏のレポート

「再考、文化政策－
拡大する役割と求められるパラダイムシフト」

－支援・保護される芸術文化から
アートを起点としたイノベーションへ　－
（2008年）

文化政策はもはや
芸術文化のためだけのものではない。

・従来の　狭義の文化政策　は、
　芸術文化の振興、支援、保護が主目的だが、

・広義の文化政策は、
　教育や福祉の充実、産業の活性化、地域の再生など、
　文化以外の政策分野において、
　芸術文化を活用しながら
　これまでにない成果を得るのが主目的である。

アートを起点としてイノベーション

これまでの文化政策やメセナは、
「芸術や文化は社会に支えられるべきものだ」
という認識に基づいて推進されてきた。

しかし、そうして支えられた芸術や文化が、
逆に私たちの市民社会を変革する原動力となって、
多様な分野でベネフィット*(利益、恩恵)*をもたらし、
同時に社会的なコストを軽減していく。

そんな「アートを起点としたイノベーション」が
実現しうる時代が到来しようとしている。

芸術文化のクリエイティビティを活用し、
文化政策を起点に日本を刷新していく、

そうしたパラダイムの転換が
これからの文化政策には求められているのである。

（2008年）

③ 2010年代（後半）～ 現在

芸術文化 と サスティナビリティ

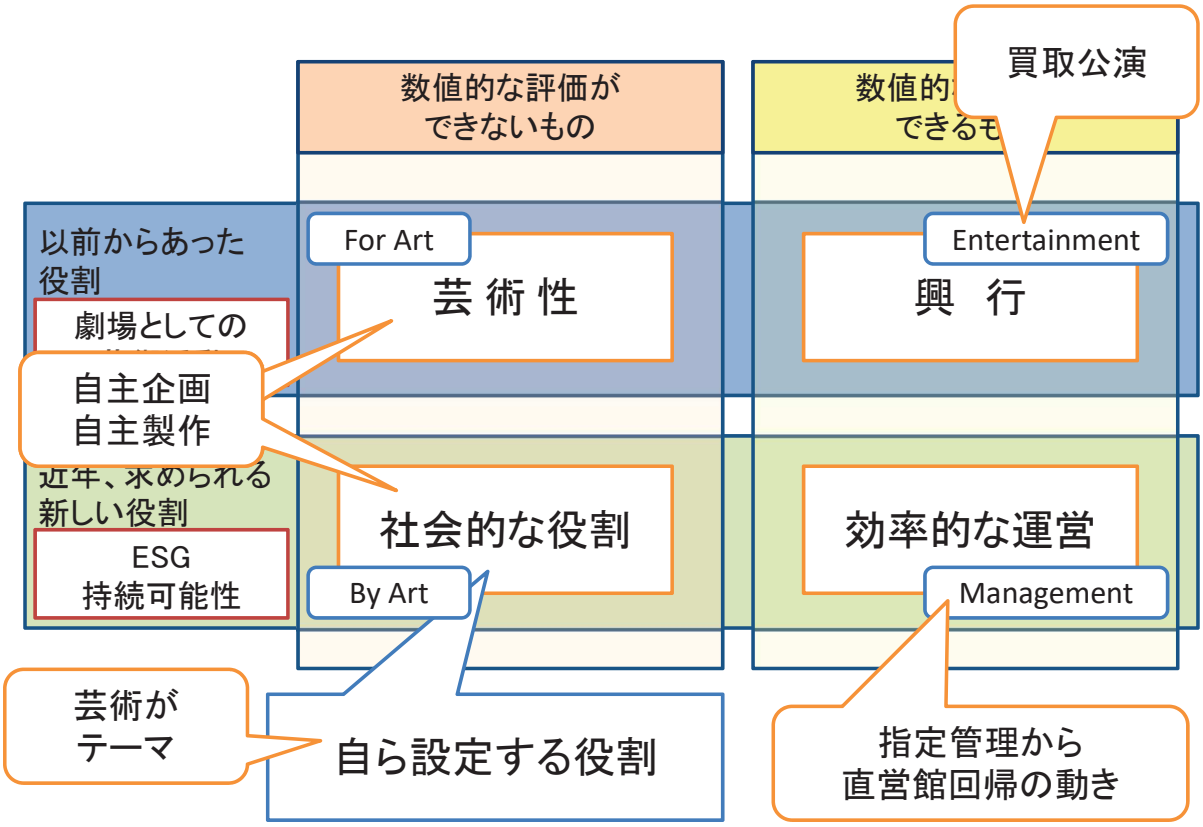
SDGs、ESG投資（ESG評価）、パーパス経営

公共ホールに期待される役割

公立文化施設に期待される役割と運営

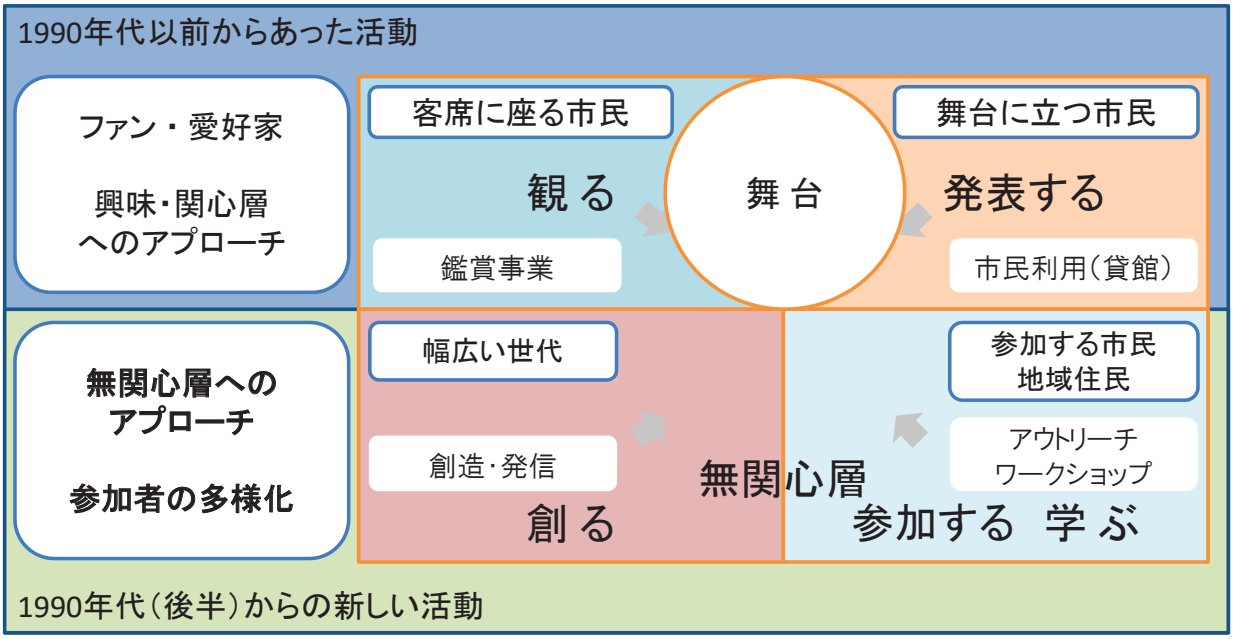
芸 術 性	興　行
社会的な役割	効率的な運営

Ⅰ. 公立文化施設の役割　③2010年代(後半)～ 現在



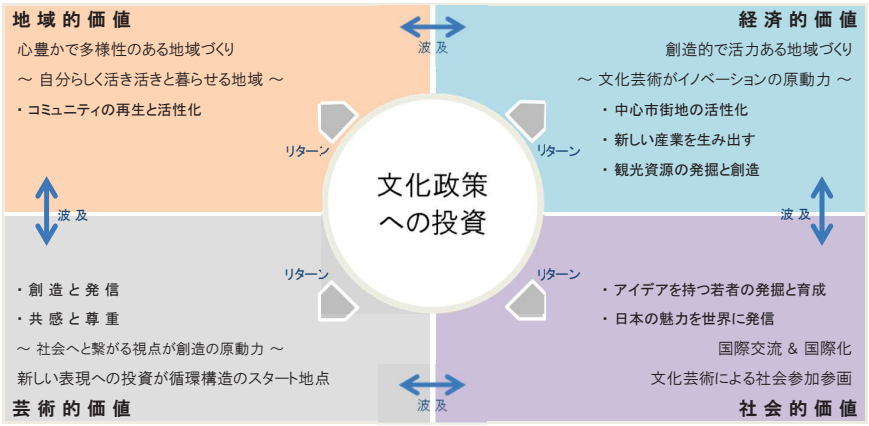
Ⅱ. アウトリーチの取り組みを知る　① 社会トレンド と アウトリーチ

アウトリーチ・ワークショップ活動がもたらした活動の変化



③ サントミューゼの活動とアウトリーチの位置づけ

事業運営・実施計画

事業運営　～実施計画の方向性～

文化政策への投資が
大きなリターンとなって社会に還元される。