

令和3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 )	34,910	(千円)
	公 演 事 業	29,521 (千円)
	人 材 養 成 事 業	1,373 (千円)
	普 及 啓 発 事 業	4,016 (千円)

(1) 令和3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	水戸室内管弦楽団定期演奏会 ～水戸から世界へ～	6月5・6日、 10月30・31日	総監督：小澤征爾、第107回定期演奏会：吉野直子（ハープ独奏）、第108回定期演奏会：広上淳一（指揮）	目標値	2,300
		水戸芸術館 コンサートホール ATM		実績値	1,463 ※
2	シリーズ：希望の音楽 ～苦難の時代に音楽の ともしびを～	11月19日	「クリスチャン・ツィメルマン ピアノ・リサイタル」 ※この他の2公演が新型コロナウイルス感染症拡大の影響で中止。	目標値	1,560
		水戸芸術館 コンサートホール ATM		実績値	341 ※
3	カルテット・プレミア ム・シリーズ ～室内楽 の頂点への誘い～	開催中止	新型コロナウイルス感染症拡大の影響で出演団体が来日できなくなったため中止。	目標値	380
		開催中止		実績値	— ※
4	1964音風景（東京 オリンピック、パラリン ピック関連企画）	7月11日	出演：アンサンブル・ノマド、 企画・構成：片山杜秀	目標値	400
		水戸芸術館 コンサートホール ATM		実績値	203 ※
5	水戸芸術館プロデュース 近藤芳正の一人芝居 solo work 『ナイフ』	1月21～23日	脚本・演出：山田佳奈、フィジカル・ コーチ：大石めぐみ、原作：重松清 「ナイフ」	目標値	1,200
		水戸芸術館 ACM 劇場		実績値	569 ※
6	プリエール+水戸芸術館 ACM 劇場 PRESENTS 朗読 の杜 vol.1 『木曜日には ココアを』	9月18・19日	出演：風間杜夫、熊谷真実、演出： 加納幸和、原作：青山美智子「木曜 日にはココアを」、他	目標値	600
		水戸芸術館 ACM 劇場		実績値	254 ※
7	ACM ファミリーシアター	11月20～23日	出演：塩谷亮、大内真智、小林祐介、 他、脚本・演出：長谷川裕久、原作： 「スーホの白い馬」大塚勇三再話	目標値	1,440
		水戸芸術館 ACM 劇場		実績値	932 ※
8	「ゆうくとマットさん」 演劇公演とおはなしキャ リーボックス	5月1～5日	出演：大内真智、小林祐介、他 ※新型コロナウイルス感染症拡大防 止のため、演劇公演のみ実施。	目標値	1,440
		水戸芸術館 ACM 劇場		実績値	679 ※
9	伝統芸能のススメ	4月17日、6月12 日、7月18日、12月 1日、12月12日他	「野村万作抄」、「桂宮治独演会」、「柳 家花緑独演会」、「柳家三三独演会」、 「柳家さん喬、さん助親子会」、他	目標値	2,000
		水戸芸術館 ACM 劇場		実績値	1,974 ※

※ …新型コロナウイルス感染症の影響があったもの

(2) 令和3年度実施事業一覧【人材養成事業】

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	トップレベル講師陣による市民のための音楽セミナー	通年	「水戸室内管弦楽団メンバーによる吹奏楽セミナー」、「市民のための机がく講座」 ※「合唱セミナー」は中止。	目標値	350
		水戸市内中学校、 水戸芸術館エントランスホール		実績値	83 ※
2	茨城の名手・名歌手たち第30回～出演者オーディション&合格者による演奏会～	開催中止	※新型コロナウイルス感染症拡大防止のため中止。	目標値	45
		開催中止		実績値	— ※
3	新・未来サポートプロジェクト	7月31日、8月1日、 12月25・26日	ADACHI HOUSE ラボ vol.1,2「目指せ“ミュージカル水戸黄門?”」 出演：安達勇人、他	目標値	1,200
		水戸芸術館 ACM 劇場		実績値	881 ※

※ …新型コロナウイルス感染症の影響があったもの

(3) 令和3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	子どもの発達段階に応じた音楽鑑賞教育プログラム ～子どもたちに贈る音楽の原風景～	1月13・14日他	「子どものための音楽会」(映像制作)、「中学生のための音楽鑑賞会」※「パイプオルガン見学会」は中止。	目標値	6,200
		水戸芸術館 コンサートホール ATM		実績値	783 ※
2	小さな聴き手のためのコンサート	11月3日	曲目：野村誠〈たいようオルガン〉(当館委嘱初演)他、出演：小林沙羅(ソプラノ)、石丸由佳(オルガン)	目標値	230
		水戸芸術館 エントランスホール		実績値	83 ※
3	プロムナード・コンサート ～気軽に音楽と出会う場所～	通年	新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、パイプオルガン・プロムナード・コンサートのみ実施。	目標値	4,000
		水戸芸術館 エントランスホール		実績値	1,760 ※
4	300人の《第九》の出演者によるミニコンサート	12月12日	出演：打越孝裕(指揮)、結城滋子(ソプラノ)、山本彩子(アルト)、倉石真(テノール)、清水良一(バリトン)、他	目標値	300
		水戸芸術館 コンサートホール ATM		実績値	383 ※
5	アート教育プログラム～舞台芸術の“学びの場”の創出事業～	通年	水戸子どもミュージカスクール、地域交流プログラム、朗読スタジオ 講師：高木信江、壤晴彦、他	目標値	5,050
		水戸芸術館 ACM 劇場、 リハーサル質		実績値	3,001 ※
6	小学生のための演劇鑑賞会	映像制作	出演：塩谷亮、大内真智、小林祐介、他、脚本・演出：長谷川裕久、原作：「スーホの白い馬」大塚勇三再話	目標値	2,400
		水戸芸術館 ACM 劇場		実績値	— ※

※ …新型コロナウイルス感染症の影響があったもの

## 2. 自己評価

### (1) 妥当性

自己評価
社会的役割等（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。
<p><b>【時代に即した新ミッション】</b> 水戸芸術館は、新型コロナウイルスによる未曾有の事態に対して、「芸術文化の創造と発信」という開館以来のミッションに加え、苦境にある市民とアーティストに寄り添った新たなミッションを策定した。</p> <p>新ミッション① 市民に寄り添って、その生活の不安、不自由を減じさせる、“芸術で癒される場”の創出 新ミッション② アーティストに寄り添って、活動と研鑽の場を支える</p> <p><b>【地域の特性・ニーズ】</b></p> <p>A コロナ禍において、市民からは「安全で、手軽に、経済的に」芸術に触れる方法が求められている B 共働きをしている子育て世代（親と子）への、手軽で質も高い“新しい学びの場”の創出 C リタイア世代の“生活の潤いとしての”芸術体験・活動の場の創出 D 中心市街地の活性化 E 社会的弱者への体験機会の提供</p> <p><b>【事業計画の組み立て】</b> 令和3年度の対象助成事業の全ては、上記2つの「新ミッション」および5つの「地域の特性・ニーズ」に収斂するものとして、専門学芸員を配した芸術監督制度の下、組み立てている。</p> <p><b>【事業計画の実施状況】</b> コロナ禍により、当初予定していた18の対象事業（公演・人材育成・普及啓発）のうち11事業が内容の変更および中止せざるを得なかった。</p>
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。
<p><b>【文化的意義】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 「水戸室内管弦楽団定期演奏会」（公演事業1）……コロナ禍により海外演奏家を招聘できなかったが、日本国内在住演奏家の活動の精華とも言える国際水準の演奏を達成できた。また若手演奏家を積極的に登用し、彼らの活動を支え、わが国の次代を担う演奏家の輩出に貢献した。</li><li>● 「1964 音風景」（公演事業4）……東京オリンピック・パラリンピック関連企画として実施。ケージ、一柳慧等の1964年作品の回顧を通して、今日の作品との差異を知り、現在の文化状況に対する視座を得た。</li><li>● 「近藤芳正の一人芝居『ナイフ』」（公演事業5）……短編の名手である重松清の原作を一人芝居の新しい可能性を探り、若手演出家に作品づくりを依頼。そして劇場発信のプロデュース公演として、東京も含めた4地区でも公演を展開した。</li></ul> <p><b>【社会的意義】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 「シリーズ：希望の音楽」（公演事業2）……コロナ禍による苦難の状況を生きる市民の方々に向けてエールを送る企画として実施。</li><li>● 「市民のための音楽セミナー」（人材養成事業1：小中学生吹奏楽セミナー、市民のためのオルガン講座）等により市民の芸術活動を支援した。「新・未来サポートプロジェクト」（人材養成事業3）では地域の才能ある俳優等にプロの実演家としての基盤と活動の機会を与えることができた。</li><li>● 子どもたちへの音楽・演劇鑑賞会を中心とする数々の普及啓発事業を実施。これらを通して、公共ホールの社会包摂機能を果たし、人心の集積としての社会に潤いと活力を与えることができた。特に「水戸子どもミュージカルスクール」（普及啓発事業5）は、水戸市長が校長を務めており、行政からの理解もある人気講座として定着している。</li></ul> <p><b>【経済的意義】</b> 世界でも例のない音楽・演劇・美術の3部門の複合施設として、国内最高峰の質を誇る水戸芸術館の活動は、地域住民の市民プライドの確立に寄与し、若者の首都圏への流出の阻止に貢献しており、この点から地域の経済活動に大きな役割を果たしている。また、文化 GDP という観点においては、当館の活動により、令和3年度は299,561,159円の雇用が創出されている。</p>

## (2) 有効性

### 自己評価

目標を達成したか。

#### 【公演事業】

目標① 「新時代」に必要でクオリティの高いアートを作り続け、市民の生活に寄与する。

目標② 「新時代」に必要でクオリティの高いアートを作り続け、第一線のアーティストに研鑽と活動の場を提供。

目標③ 上記活動を通じて、市民と地域の活性化に寄与する。

**自己評価** 各目標の達成状況を把握するための指標の実績値は、指標目標値の81%~275%であったことから、概ね事業の目標は達成されていると評価する。

目標①……「水戸室内管弦楽団定期演奏会」「シリーズ：希望の音楽」(公演事業1, 2)で質の高い演奏を提供し、市民がコロナ禍に立ち向かうための心の励ましを与えることができた。

目標②……「水戸室内管弦楽団定期演奏会」(公演事業1)で、国内の若手演奏家を多く登用し、楽団の次世代を切り拓く演奏が実現された。「近藤芳正の一人芝居『ナイフ』」「木曜日にはココアを」(公演事業5, 6)ともコロナで分断されたアーティストの繋がりを取り戻し、創造の現場としての機能を発揮した。

目標③……「水戸室内管弦楽団定期演奏会」(公演事業1)で、市民プライドおよび地域ブランドの創生・向上に寄与した。

**指標** ①芸術性に関する識者の評価点数 ②入場者の年齢分布 ③入場者の満足度 ④施設利用者の満足度  
⑤水戸市の社会動態(転入者数-転出者数)

#### 【人材養成事業】

目標① 地域と市民と協働して、地域の優れた芸術の担い手の発掘と育成を継続する。

目標② 地域と市民と協働して、地域の様々な世代の芸術創作活動を維持・継続する。

目標③ 地域と市民の芸術活動の社会における意義を深める。

**自己評価** 各目標の達成状況を把握するための指標の実績値は、指標目標値の96%~118%であったことから、概ね事業の目標は達成されていると評価する。

目標①……「新・未来サポートプロジェクト」(人材養成事業3)では、地域の様々な才能を集集しミュージカルを創作、地域のみならず在京のメディアからも注目を浴び全国で紹介された。公演もコロナ下での制約の中でチケットは完売し、地域に貢献できた。

目標②……「小中学生吹奏楽セミナー」(人材養成事業1)は、講師が各学校を訪問し直接指導を行った。

目標③……「市民のためのオルガン講座」(人材養成事業1)の受講生発表会では、様々な社会的背景をもつ受講生達のオルガンに打ち込む思いが演奏を通して披露され、市民の芸術活動がいかにかに社会に潤いと活力を与えているのかを広く伝えることができた。

**指標** ①受講者の参加者率 ②発表公演の入場者率 ③受講者の満足度 ④公演入場者の満足度

#### 【普及啓発事業】

目標① 芸術活動の参加(創作・鑑賞)で、市民の生活やその心を満たす一助となる。

目標② 全ての年代が、多様な芸術分野を広く体験する機会を創出する。

目標③ 芸術体験により、芸術文化の社会での効能や意義の理解を深める。

**自己評価** 各目標の達成状況を把握するための指標の実績値の目標値に対する達成率の平均は、99.5%であったことから、概ね事業の目標は達成されていると評価する。

目標①……「朗読スタジオ」(普及啓発事業5)等では、オンラインを含めレッスンを継続して市民の文化活動の機会を減じさせず、市民の拠り所として機能し続けた。

目標②……活動全体を通して、あらゆる年代に向けて普及啓発プログラムを提供することができた。

目標③……「小学生のための演劇鑑賞会」(普及啓発事業6)では、映像配信システムの構築により多くの子どもたちに届けることができた。同内容の一般向け公演である「ACM ファミリーシアター」(公演事業7)では追加公演も実現できた。

**指標** ①受講者の参加者率 ②受講者の年齢分布 ③公演の入場者率 ④受講者の満足度 ⑤公演入場者の満足度

### (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。

##### 【音楽事業】

音楽事業については、「公演事業」「人材養成事業」「普及啓発事業」のすべてにおいて、事業期間は適切で、当初の計画通りに進んだと評価している。音楽事業の大きな柱のひとつである「水戸室内管弦楽団定期演奏会」（公演事業1）は、創設者の吉田秀和初代館長の提唱により、平成2年の結成以来、「国内外で活躍する優れた日本演奏家たちを中心に集めて、演奏会場となるコンサートホール ATM で、十分な時間をかけてリハーサルを行ってもらう」ことを活動の骨格としており、現在もその方針に変わりはなく、1 定期演奏会あたり4日間のリハーサル（1日6時間）と2回の公演を基本としている（右 SNS 投稿参照）。

##### 【演劇事業】

特にプロデュース公演における稽古期間から初日までの期間設定は適切であり、作品づくりが有意義にできた。また集客数のデータからも公演回数の設定は適切で、コロナ状況による客席設定合計 8,240 席（20 演目合計 40 回公演）→入場者数合計 7,295 名→88.5%であった。中でも予定を変更して新作を製作した「ACM ファミリーシアター」（公演事業7）では、水戸市との共催で予定した「小学生のための演劇鑑賞会」（普及啓発事業6）をコロナ感染拡大のため取り止め、代わりに収録した舞台映像の配信を学級単位で実施した。なお一般公演では売り切れとなり、急遽追加公演をするなど予想以上の成果となった（右チラシ参照）。



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。

	支出 (千円, %)			収入 (千円, %)		
	当初予定 (A)	決算 (B)	増減率 (B/A)	当初予定 (A)	決算 (B)	増減率 (B/A)
公演事業 (9事業)	134,001	99,897	74.5	69,444	41,153	59.3
人材養成事業 (3事業)	10,941	17,122	156.5	5,823	4,141	71.1
普及啓発事業 (6事業)	25,935	20,104	77.5	12,000	8,550	71.2
(合計)	<b>170,877</b>	<b>137,123</b>	<b>80.2</b>	<b>87,267</b>	<b>53,844</b>	<b>61.7</b>

支出は、当初予定額に対して 19.8%の減額。収入は、当初予定額に対して 38.3%の減額となった。

【支出額減少】 その大部分は、新型コロナウイルス感染拡大に起因するもので、以下の要因が挙げられる。

- 5事業6公演の中止……「シリーズ：希望の音楽」（公演事業2）「カルテット・プレミアム・シリーズ」（公演事業2）「茨城の名手・名歌手たち」（人材養成事業2）等。
- 6事業7公演の縮小……「水戸室内管弦楽団第107回定期演奏会」（公演事業1）におけるマルタ・アルゲリッチ氏他の海外演奏家の招聘の取り止めや、「中学生のための音楽鑑賞会」（普及啓発事業1）の実施回数減などの事業規模の縮小。

- ※ 全事業の総額では支出減となっているが、下記2事業については支出増となっている。
- ・ 「新・未来サポートプロジェクト」（人材養成事業3）……当初予定の安達勇人ライブパフォーマンスから、若者群像劇に規模を拡大した。
  - ・ 「ACM ファミリーシアター」（公演事業7）……再演予定作品のキャストが揃わず、急遽新作を創ることとなった。

【収入額減少】 この要因も、新型コロナウイルス感染拡大に起因するものである。

- 公演中止および無観客公演によるチケット販売の取り止め（海外招聘演奏家公演の中止、「小学生のための演劇鑑賞会」（普及啓発事業6）の無観客・映像配信等）。
- すべての実施公演を通常の50%程度の入場者定員で実施したことによる入場料収入の減少。
- 公演規模縮小に伴うチケット料金の値下げ（「水戸室内管弦楽団定期演奏会」（公演事業1）等）。

## (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。

#### 【専属楽団・専属劇団】

外部の楽団や劇団を定期的に招聘し、それを劇場・音楽堂の事業の骨格としている例は全国に数多くあるが、水戸芸術館は自らが専属の楽団と劇団を組織・運営している（独立した他の芸術団体を招き入れるフランチャイズ制とも異なる）。これら専属団体により展開される事業は、水戸芸術館オリジナルであると同時に水戸・茨城地域固有の文化活動であり、市民プライドの確立に端を発する地方創生にも大きく貢献するものである。

#### ◎水戸室内管弦楽団（MCO）

##### <活動理念・組織体制>

吉田秀和初代館長の提唱により「国際的に活躍する日本人演奏家をメンバーの中心にした室内オーケストラ」として結成。明治以来の西洋文化、西洋音楽受容の過程で、日本人が西洋音楽を演奏し、聴取することの意義の探求を活動の理念としている。現在は小澤征爾館長が当楽団の総監督を兼務している。

##### <定期演奏会>（公演事業1）

「第107回定期演奏会」は、当初ピアニストのマルタ・アルゲリッチ氏の招聘を予定していたがコロナ禍により来日中止となり、吉野直子（ハープ奏者）をゲストに迎え指揮者無しで、精緻でニュアンスに富んだ室内楽的な演奏を行った。「第108回定期演奏会」は、小澤征爾総監督も信頼する指揮者の広上淳一を招いて、大規模編成で取り上げられることの多いロマン派交響曲の演奏史に、室内管弦楽演奏という新しい可能性を拓いた。

##### <教育プログラム>

「水戸室内管弦楽団 子どものための音楽会」（普及啓発事業1）は、例年、水戸市内・近郊の小学5年生を対象に実施していたが、今年度はコロナ禍により無観客で実施した模様を収録したDVDを9市町村の107小学校（児童数4,903名）に配布した。

MCO楽団員のヴァイオリン奏者・島田真千子等が出演する「中学生のための音楽鑑賞会」（普及啓発事業1）は、水戸市内全中学1年生約2,224人を対象としたが、コロナ禍により783人の来場に止まった。

MCO楽団員代表のホルン奏者・猶井正幸をはじめとするMCOゆかりの管楽器奏者による「小中学生吹奏楽セミナー」（人材養成事業1）は、コロナ禍により非公開で市内5中学校を訪問し61人の児童を対象に実施した。

#### ◎劇団ACM

##### <活動理念・組織体制>

ACM劇場での舞台出演に加え、各種教育プログラムを担当。現在の団員は水戸に常駐する4人の俳優から成り、市民とともに歩む地域に根差した活動で、舞台芸術の振興に力を注いでいる。

##### <公演事業>

ゴールデンウィークには恒例となった未就学児から小学低学年を対象にした親子で劇場体験をしてもらう絵本からの舞台化シリーズを公演（公演事業8）、そして秋には小学校高学年以上を対象にした「ACMファミリーシアター」（公演事業7）を実施している。

##### <教育プログラム>

演劇鑑賞の機会のない未就学児へ絵本の読み聞かせ、水戸市内全小学4年生を対象とした「小学生のための鑑賞会」（普及啓発事業6）の企画立案、幼稚園・保育園への訪問公演、幅広い年齢層を対象にした演劇ワークショップなど演劇鑑賞人口のすそ野を広げる活動に取り組んでいる。

#### 【水戸芸術館オリジナル企画】

吉田秀和初代館長が運営の礎を築き、現在は芸術上の最高責任者である小澤征爾館長のもと、財団副理事長・吉田光男、美術部門顧問・磯崎新、演劇部門顧問・吉井澄雄から構成される芸術委員会が組織され、音楽・演劇・美術の各部門に芸術監督と専門的な知識とスキルをもつ学芸員を配置した事業運営体制により、国際水準の質の高い公演や、地域のニーズを踏まえた効果的な人材養成・教育プログラムを実現している。

#### ◎音楽部門オリジナル企画

「1964音風景」（公演事業4）……国内外の1964年作品を回顧し、1960年代と今日の文化状況の違いを浮き彫りにした。作曲家の湯浅譲二氏が自作について語った。

「市民のためのオルガン講座」（人材養成事業1）……6か月間のレッスンの成果を、最終日に演奏会として披露してもらった。この講座をきっかけにプロのオルガニストを目指す児童も現れている。

「小さな聴き手のためのコンサート」（普及啓発事業2）……人気作家・新井良二の絵本に基づく音楽作品〈たいようオルガン〉を野村誠に委嘱。国際的に活躍する小林沙羅（ソプラノ）と石丸由佳（オルガン）により初演。子どもたちに良質な芸術体験を提供した。



### ◎演劇部門オリジナル企画

プロデュース公演「近藤芳正の一人芝居『ナイフ』」（公演事業5）では主演俳優による演技ワークショップも実施、地元で演ずることに興味をもって活動する人たちとの交流を持てた。東京公演以外にも公共劇場ツアー（豊橋、兵庫、山口）も実施し、各地で高い評価を得た。さらに新しい一人芝居のスタイルの構築もできた。また、地元の才能あるアーティストたちを紹介し地域の優れた取り組みを舞台作品化する「新・未来サポートプロジェクト」（人材養成事業3）をスタート。「茨城の魅力は若者だ」という視点によるジャンルを超えた長期的な企画として、「目指せ“ミュージカル水戸黄門？”」を夏と冬に連続開催。夏公演では演劇専門誌「悲劇喜劇」に“地域の公共劇場が果たす役割”と評価され、冬公演では読売新聞の本年元旦号にその意義や各アーティスト紹介を含めて大きな記事で取り上げられた。

### ◎演劇部門“学びの場”創出事業

幅広い年齢層の受講生に体験してもらえた。舞台芸術への関心を高めてもらい、自らも発表会にて舞台に立ち実演。そして「朗読スタジオ」（普及啓発事業5）参加者の各種公演事業への観劇参加にもつながった。また「水戸子どもミュージカルスクール」（普及啓発事業5）でも親を伴っての「ACM ファミリーシアター」（公演事業7）の観劇など、受講することで舞台芸術に興味をもってもらうなど成果があがっている。小学生のための演劇鑑賞会はコロナ感染状況から、映像配信での学級鑑賞と変更した。特別にキャストと演出家によるトーク映像も作成、鑑賞の手引きにしてもらった。

### 総括

以上、当館の専属楽団・劇団および強力な企画運営体制等の固有の資源を活用し、各種事業を展開することで、文化芸術の継承、創造、発信の場である劇場・音楽堂として、活力ある地域社会の構築に寄与し、さらに地域コミュニティの創造と再生を通じて地域の発展を支え、国際文化交流の円滑化を図り国際社会の発展に寄与する地域の文化拠点としての機能を、当館は十分に果たしていると評価する。

### 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た（と認められる）か。

#### 【対象事業来場者アンケート／受講者評】

来場者アンケート回収率は35.3%、5段階満足度のうち「とても満足」「満足」と回答した割合は全体の87.9%であった。また「水戸子どもミュージカルスクール」「朗読スタジオ」での参加者の満足度として翌年のリピーター率が過去3年平均で71%であった。このことから、市民の芸術理解の深化、地域の芸術活動の活発化と地域社会の活性化、地域コミュニティの継続性の強化等を認めることができる。

#### 【新聞・専門誌等】

「水戸室内管弦楽団定期演奏会」（公演事業1）……茨城新聞2021.6.2、読売新聞2021.6.4、音楽専門誌『音楽の友』2021.8号、2022.1号  
「1964音風景」（公演事業4）……『音楽の友』2021.9号  
「市民のためのオルガン講座」（人材養成事業1）……茨城新聞2022.2.15  
「新・未来サポートプロジェクト」（人材養成事業3）……読売新聞2022.1.1、演劇専門誌『悲劇喜劇』2021.11号  
「MCO子どものための音楽会」（普及啓発事業1）……茨城新聞2021.10.30  
「中学生のための音楽鑑賞会」（普及啓発事業1）……読売新聞・茨城新聞2022.1.25  
「プロムナード・コンサート」（普及啓発事業3）……茨城新聞2021.5.17  
「朗読スタジオ」（普及啓発事業5）……茨城新聞2022.2.13  
上記等に批評およびレビュー記事が掲載され、公演事業では芸術性の高さ、人材養成・普及啓発事業では市民の文化生活にこれらの事業が如何に寄与したかを裏付ける証左となっている。

#### 【SNS等での反応】

Twitter、facebook、Instagram等、当館が運営しているSNSの総フォロワー数（令和3年3月31日現在、対象事業以外も含む）は59,503件で、地域の文化拠点として、当館が如何に認知と期待をされており、また評価されているかを知ることができる。

### 総括

以上の事象から、芸術性の高い公演事業を実施しその成果を国内外に発信すると共に、地域の文化拠点として市民の芸術活動を支援し、活力ある地域社会の構築に寄与していると評価する。

## (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する（と認められる）か。

#### 【事業運営】

##### <館長・芸術委員会・学芸部門>

前項で挙げたように、小澤征爾館長を芸術上の最高責任者とし、財団顧問等による芸術委員会が置かれ、音楽・演劇・美術各部門に芸術監督と専門的な学芸員を配置している。この組織体制下で、国際水準の質の高い公演や、地域のニーズを踏まえた効果的な人材養成・教育プログラムを実現している。

そして、30年の活動を経て、地域に根差し、日々市民と接しながら事業運営を行う学芸員の人材が育ち、今日では、事業運営は学芸部門の裁量に大部分を拠っている。これは、組織としての成熟を意味している。現在は、組織に育てられた職員が屋台骨を支えるようになってきている。

##### <教育委員会との提携>

水戸市第6次総合計画に則り、水戸市教育委員会と提携し、小中学校の芸術教育に参画し、国内の大都市での水準を上回る教育プログラムを提供している。1990年の開館から今日までに42,000人の小学5年生が水戸室内管弦楽団の演奏を聴き、75,000人の中学1年生がコンサートホールに足を運んでいる。

#### 【経営戦略】

##### <対象者の拡大>

今日の低迷する経済状況下、中心市街地に位置する当館への市民の期待は大きい。地方においては多彩な芸術に触れる機会が相対的に少ないことを踏まえ、一部の芸術愛好家だけを対象にするのではなく、「文化権」を保障する機関として、すべての市民を対象とする事業運営を一層心掛け、活力ある街づくりに寄与する。

##### <財政基盤の強化>

国際水準の専属楽団運営や企画事業を行うためには、国内の平均レベルの事業運営体と比べ、より多くのコストがかかる。この問題の克服のために、ファンドレイジングによる財政基盤の強化を行っている。税収の地域格差に加え、本事業でも大手企業は東京をはじめ大都市に本社を置いていることから、地方都市である水戸で支援企業を募ることは、大都市の文化施設に比べて困難な状況にある。しかし、当財団は、令和3年度は、104件、27,566,000円の寄付金・支援金を得ており、今後も一層の拡充を図っていく。

#### 【人事戦略】

音楽・演劇部門には学芸職員として芸術監督と学芸員を配置し、事務局には財団の運営と施設管理を担当する事務職員、舞台技術を担当する専門の職員を配置している。組織活動の持続性という点では、現在わが国では非正規雇用者の増大が問題となっているが、当財団では、雇用者86名のうち正職員・無期雇用職員の割合はそれぞれ33名、26名で両者の合計は全体の68.6%を占める。水戸のような首都圏外の地方都市では、優秀な人材が集まりにくいのだが、安定した雇用環境の維持によって、人材の長期的な確保を実現している。

#### 【ネットワークの構築】

以下の機関・組織・団体等とネットワークを構築し、組織活動の持続性を担保している。

教育機関……水戸市教育委員会（小中学校関連プログラム共催、協力）、茨城大学（アート・マネジメント講座実施）、東京芸術大学（プロムナード・コンサート協力）、筑波大学（キャリア講座実施等）他  
音楽堂・劇場…別府アルゲリッチ音楽祭（水戸室内管弦楽団定期演奏会共同制作）、サントリーホール、神奈川県立音楽堂、KAAT 神奈川芸術劇場、東京芸術劇場、世田谷パブリックシアター、札幌コンサートホール Kitara、いわき芸術文化交流館アリオス、山口情報芸術センターYCAM、兵庫県立芸術文化センター他

#### 【PDCA サイクル】

PDCA サイクルを実行するために、学芸部門の芸術監督と事務局長を中心に組織を横断した運営検討委員会を設置している。同委員会では、事業評価に加え、あらゆる経営上の課題、問題を洗い出し、改善策について話し合っている。