

平成23年度

ブロック別劇場・音楽堂等
アートマネジメント
研修会

実施報告書

はじめに

全国には 2,000 を超える公立文化施設が設置されており、これらの施設には芸術文化振興の拠点として役割を果たすことが求められています。

また、各公立文化施設に配置されている職員には積極的な事業展開、効率的な施設運営、住民の芸術文化活動への支援等を行っていくための専門的な研修が必要ですが、地方自治体では専門的な研修を実施しているところは少なく、その充実が大きな課題となっています。

ブロック別劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会は、本協会が文化庁から委託を受け、実施している事業です。優れた自主事業等を企画する能力の育成を図るため、原則として劇場・音楽堂等の若手職員（経験3年以内）を対象にしています。また、公立文化施設の活性化と、地域における芸術文化の振興を図ることを目的としています。

本年度のブロック別劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会は、10 会場で実施されました。

本報告書は各ブロックで行われた研修の概要を記録したものです。

全国の公立文化施設の職員の皆様が職務を行っていく上でのご参考となれば幸甚です。

平成 24 年 3 月

社団法人全国公立文化施設協会

もくじ

はじめに ……3

「アートマネジメント研修会・技術職員研修会」事業実施要綱 ……6

ブロック別劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会一覧 ……8

北海道ブロックアートマネジメント研修会記録 ……10

1. 開催要項 ……10 2. 研修会記録 ……12 3. 事業を終えて ……14

東北ブロックアートマネジメント研修会記録 ……15

1. 開催要項 ……15 2. 研修会記録 ……17 3. 事業を終えて ……20

関東甲信越静ブロックアートマネジメント研修会記録 管理研修会 ……21

1. 開催要項 ……21 2. 研修会記録 ……23 3. 事業を終えて ……26

関東甲信越静ブロックアートマネジメント研修会記録 自主事業研修会 ……27

1. 開催要項 ……27 2. 研修会記録 ……29 3. 研修会を終えて ……32

東海北陸ブロックアートマネジメント研修会記録 ……33

1. 開催要項 ……33 2. 研修会記録 ……35 3. 事業を終えて ……38

近畿ブロックアートマネジメント研修会記録 自主文化事業 ……39

1. 開催要項 ……39 2. 研修会記録 ……41 3. 事業を終えて ……43

近畿ブロックアートマネジメント研修会記録 業務管理 ……44

1. 開催要項 ……44 2. 研修会記録 ……46 3. 事業を終えて ……47

中四国ブロックアートマネジメント研修会記録 自主文化事業 ……49

1. 開催要項 ……49 2. 研修会記録 ……51 3. 事業を終えて ……53

九州ブロックアートマネジメント研修会記録 自主事業 ……54

1. 開催要項 ……54 2. 研修会記録 ……56 3. 事業を終えて ……59

九州ブロックアートマネジメント研修会記録 業務管理研修会 ……60

1. 開催要項 ……60 2. 研修会記録 ……62 3. 事業を終えて ……65

北海道ブロックアートマネジメント研修会アンケート結果 ……66

東北ブロックアートマネジメント研修会アンケート結果 ……68

関東甲信越静（業務）ブロックアートマネジメント研修会アンケート結果 ……70

関東甲信越静（自主）ブロックアートマネジメント研修会アンケート結果 ……72

東海北陸ブロックアートマネジメント研修会アンケート結果 ……74

近畿（自主）ブロックアートマネジメント研修会アンケート結果 ……76

近畿（業務）ブロックアートマネジメント研修会アンケート結果 ……78

中四国ブロックアートマネジメント研修会アンケート結果 ……80

九州（自主）ブロックアートマネジメント研修会アンケート結果 ……82

九州（業務）ブロックアートマネジメント研修会アンケート結果 ……84

「アートマネジメント研修会・技術職員研修会」 事業実施要綱

① 事業の趣旨

全国の公立文化施設には、地域の芸術文化振興の拠点としての役割を求められている。更に、専門性を身に付けた職員の配置、積極的な事業展開、効率的な施設運営、及び住民の芸術文化活動への支援等を行っていく必要がある。しかしながら、職員には専門的な研修の機会も少なく、その充実が重要な課題となっている。その為、本事業は公立文化施設の職員に対し、アートマネジメント及び舞台技術に関する専門的研修を実施することにより、公立文化施設の活性化を図り、地域における芸術文化の振興を推進するものである。

また、この研修会は地方自治体の文化行政担当職員等の公立文化施設関係者、大学等高等教育機関のアートマネジメント及び舞台技術の教育関係者・学生等、並びに舞台芸術に関心のある市民等へも参加を促し、芸術文化の振興に寄与するものである。

なお、本事業は文化庁から社団法人全国公立文化施設協会に委託された「地域の劇場・音楽堂等の活性化による地域文化力の発信・交流の推進（研修事業）」の事業の一環として実施する。

② 事業名、開催地、研修会実施体制

I. アートマネジメント研修会

(1) 全国劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会

劇場・音楽堂等の円滑な運営に資するため、館長等の施設経営者及び中堅職員を対象にしたアートマネジメント研修会を実施する。

開催地 東京

主催 文化庁・(社)全国公立文化施設協会（以下「全国公文協」という。）

企画・実施 全国公文協

(2) ブロック別劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会

優れた自主事業等を企画する能力の育成を図るため、原則として劇場・音楽堂等の若手職員（経験3年以内）を対象にしたアートマネジメント研修会を実施する。

開催地 北海道、東北、関東甲信越静、東海北陸、近畿、中四国、九州の全国7ブロック

主催 文化庁・全国公文協

実施体制 ・研修プログラムの基本については、全国公文協が示し、研修の実施運営については地区協議会会長に委任する。

・研修プログラムの一部変更については、全国公文協と協議のうえ、各地区協議会に委ねることができる。

・講師については、地域に合った適任者を各地区協議会で選任できる。

この場合、全国公文協との事前協議を必要とする。

ただし、適任者がいない場合は、全国公文協と協議のうえ、全国公文協の推薦者を選任できるものとする。

研修費用 研修の全日程に参加する場合には、旅費の一部を補填することができる。

評価測定 研修実施後に、評価測定を行う。

II. 技術職員研修会

(1) 全国劇場・音楽堂等技術職員研修会

劇場・音楽堂等の舞台技術を統括管理に必要な専門的知識や技術の習得を図るため、舞台技術管理者及び舞台技術管理責任者を対象に舞台技術研修会を実施する。

開催地 平成23年度会場：沖縄
主催 文化庁・全国公文協
企画・実施 全国公文協

(2) ブロック別舞台技術職員研修会

舞台技術初任者を対象に、劇場・音楽堂等の舞台技術を行うために必要な共通技能研修会を実施する。

開催地 北海道、東北、関東甲信越静、東海北陸、近畿、中四国、九州の全国7ブロック
主催 文化庁・全国公文協
実施体制 アートマネジメントの実施体制と同様。
研修費用 研修の全日程に参加する場合には、旅費の一部を補填することができる。
評価測定 研修実施後に、評価測定を行う。
効果測定 研修成果を確認するために、効果測定を実施する。その結果、研修成果が認められた研修生に対しては、研修修了書を発行する。

③ ブロック別研修実施完了報告書等の提出及び経費の交付

(1) 研修実施完了報告書

- ① 地区協議会は全国公文協と協議し、研修実施計画を作成する。
- ② 地区協議会は事業終了後、事業完了報告並びに関係書類を全国公文協に提出する。

(2) 経費の交付等

別紙「ブロック別アートマネジメント研修会、技術職員研修会 実施要領」による。

④ 事業成果の公表

本事業の成果は事業報告書としてインターネット（全国公文協ホームページ・メルマガ）を活用し、関係者や一般に広く周知する。

⑤ その他

その他、本事業実施に必要な事項については、別紙、「ブロック別アートマネジメント研修会、技術職員研修会 実施要領」で定める。

ブロック別劇場・音楽堂等アートマネジメント 研修会一覧

地区名	日 程	会 場	
北海道	平成 23 年 12 月 13 日～ 14 日 (2 日間)	札幌市教育文化会館	
東北	平成 23 年 10 月 13 日～ 14 日 (2 日間)	能代市文化会館	
関東甲信越静	平成 23 年 10 月 7 日	群馬県民会館	
	平成 23 年 12 月 20 日	市川市文化会館	
東海北陸	平成 23 年 10 月 5 日～ 6 日 (2 日間)	石川県野々市町文化会館	
近畿	平成 23 年 11 月 4 日	神戸市産業振興センター	
	平成 23 年 11 月 11 日	京都会館	
中四国	平成 23 年 12 月 15 日～ 16 日 (2 日間)	鳥取市民会館	
九州	平成 23 年 9 月 8 日～ 9 日 (2 日間)	大分県消費生活・男女共同参画プラザ「アイネス」	
	平成 23 年 10 月 4 日～ 5 日 (2 日間)	かごしま県民交流センター	

	内 容	参加者数（参加施設数）
	<ul style="list-style-type: none"> ■ I 「アートマネジメント（人財育成・職務）」「おしゃべりコネクト」 ■ II 「アートマネジメント実践編・広報宣伝」「デジタルコンテンツによる事業の情報配信」 ■ III 「リスクマネジメント事例編・関連法規」「90分でわかるイベント、広報、ネットの著作権入門」 ■ IV 「アートマネジメント実践編・鑑賞者開発」「公共施設の情報発信のあり方を参加者と考える」 	<p>38 名 16 施設</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ I 「リスクマネジメント（災害対策・事例紹介）」 ■ II 「ミュージカルによるまちづくり（シンポジウム）」 ■ III 「ミュージカル（ワークショップ）」 	<p>30 名 16 施設</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ I 「公立文化施設論（地方自治法に基づく施設の歴史）」 	<p>48 名 39 施設</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ I 「自主事業アートマネジメント」 	<p>42 名 36 施設</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ I 「我が国の文化政策の動向及びアーツカウンシルの試行について」 ■ II 「劇場等に関する法的整備の検討状況について」 ■ III 「『ラ・フォル・ジュルネ金沢』～世界で最もエキサイティングな音楽祭のすべて～」 ■ IV 「アートマネジメント概論—起源・定義・研修科目・人材育成—」 ■ V 「東日本大震災および東京電力福島原発放射能放出事故の教訓 — 公共文化施設のリスク・マネジメントと危機管理」 	<p>52 名 28 施設</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ I 「アートマネジメント概論」 ■ II 「公立文化施設論」 	<p>62 名 37 施設</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ I 「公立文化施設の存在価値を最大化する手法 — アーツマーケティングのすべて」 ■ II 「リスク・マネジメントと危機管理～ 3.11 の教訓に学ぶ～」 	<p>68 名 42 施設</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ I 「リスクマネジメント論（事例編）」 ■ II 「施設見学及び演劇鑑賞『鳥の劇場』」 ■ III 「アートマネジメント概論—起源・定義・人材・職務—」 	<p>71 名 35 施設</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ I 「我が国の文化施策と今後の展開」 ■ II 「アートマネジメントに大切なもの」 ■ III 「講演とモデル授業の体験 アウトリーチの現状と課題」 	<p>44 名 31 施設</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ I 「経営管理の最重要課題としてのリスク・マネジメントと危機管理— 3.11 の教訓から」 ■ II 「公共文化ホールのBCP（事業継続計画）の実践と実務～緊急事態を生き抜くために～」 	<p>52 名 41 施設</p>

北海道ブロック アートマネジメント研修会記録

1 開催要項

- | | |
|---------|---|
| ① 趣 旨 | 公立文化施設職員の専門性の向上を図るため、アートマネジメント研修会を行い、公立文化施設の活性化及び地域の芸術文化の振興を図る。 |
| ② 主 催 | 文化庁・(社)全国公立文化施設協会 |
| ③ 共 催 | 札幌市教育文化会館 |
| ④ 主 管 | 北海道公立文化施設協議会・北海道公立文化施設協議会自主文化事業委員会 |
| ⑤ 期 間 | 平成 23 年 12 月 13 日 (火) ~平成 23 年 12 月 14 日 (水) |
| ⑥ 場 所 | 札幌市教育文化会館 (札幌市中央区北 1 条西 13 丁目) |
| ⑦ 研 修 生 | 公立文化施設に勤務する職員 (指定管理者及び公立文化施設の管理・運営業務等を受託している企業等からの派遣職員を含む) 及び地方自治体の文化芸術行政担当職員等公立文化施設関係者、アートマネジメントに関心のある住民、学生等 |



正面玄関：研修会立て看板設置状況

研修計画・日程

1 日 目 平成 23 年 12 月 13 日 (火) 研修室 403

時 間	内 容 ・ 講 師 等	
13:30 ▶	受 付	
14:00 ▶ 14:20	開 講 式	
14:20 ▶ 15:50	講 座 1	【教文 ustream 番組】 ◆「おしゃべりコネクト」 ustream 協力：sapporo6h コーディネート：札幌市教育文化会館事業課
15:50 ▶ 16:00	休 憩	
16:00 ▶ 17:30	講 座 2	【事例発表】 ◆「デジタルコンテンツによる事業の情報配信」 発表者：栗本拓也氏（有限会社イオシス） ：服部亮太氏（sapporo6h） トークセッション 栗本拓也氏×服部亮太氏
18:30 ▶ 20:00	交 流 会	（情報交換会）

2 日 目 平成 23 年 12 月 14 日 (水) 研修室 403

時 間	内 容 ・ 講 師 等	
9:00 ▶ 10:30	講 座 3	【基調講演】 ◆「90分でわかるイベント、広報、ネットの著作権入門」 講師：福井健策氏（弁護士・骨董通り法律事務所）
10:30 ▶ 10:40	休 憩	
10:40 ▶ 11:40		【シンポジウム】 ◆「公共施設の情報配信のあり方を参加者と考える」 コーディネーター：杉山幹夫氏（経営コンサルタント） パネラー：福井健策氏（弁護士・骨董通り法律事務所） ：北川憲司氏（札幌市市長政策室政策企画部プロジェクト担当課長） ：猪熊梨恵氏（札幌オオドオリ大学学長） ：山田修市（札幌市教育文化会館事業課長）
11:40 ▶ 11:50	閉 講 式	



自主文化事業委員長挨拶 札幌市教育文化会館 館長 井上隆志

2 研修会記録

(1) はじめに

平成 23 年度北海道ブロックアートマネジメント研修会は、12 月 13 日・14 日の両日、札幌市教育文化会館において開催されました。

公立文化施設を取り巻く環境が厳しいなか、施設の存在のアピールや集客対策のため、インターネットを使用しデジタルコンテンツを活かした広報による事業展開の可能性を探り、魅力的かつ効率的な施設運営のあり方を探ることをねらいとしたものです。

<講座 1>では、web を活用した情報配信の実例として、札幌市教育文化会館事業課が、市内のプロ放送作家や放送配信事業者と協力して制作している情報バラエティ番組「おしゃべりコネクト」を実際に放送する様子を研修生に見学していただきました。

<講座 2>では、「デジタルコンテンツによる事業の情報配信」をテーマに、市内で活動する音楽

出版・放送事業者「イオシス」及び情報配信団体「sapporo6h」の代表、栗本拓也氏と服部亮太氏を迎え、web によるプロモーションの実例と展望についてレクチャー及びトークセッションをしていただきました。

2 日目の<講座 3>では、主にエンターテインメント分野の著作権の専門家である弁護士、福井健策氏を東京から講師に迎え、「イベント、広報、ネットの著作権入門」の講演をしていただきました。続く<シンポジウム>は、札幌市のシティプロモートに造詣が深い経営コンサルタントの杉山幹夫氏に司会進行をお願いし、福井氏、札幌市市長政策室北川憲司氏、札幌オオドオリ大学学長猪熊梨恵氏、札幌市教育文化会館山田修市事業課長がパネラーとなり、公共施設の情報配信のあり方を参加者とともに考える場としました。

(2) 研修内容

1 日目

<講座 1> 【教文 ustream 番組】

「おしゃべりコネクト」は、札幌市教育文化会館（以下、「教文」という。）が今年度より実施している試みで、sapporo6h 代表服部亮太氏と、札幌の若手劇団で活動する寺地ユイ氏、教文のマスコットであるコネ・クトくん（電子音声で簡単な受け答え）が司会進行する、1 時間程度のインターネット配信番組である。講座 1 は、その生放送の現場を研修生が見学するというものであった。教文の職員が、

「おしゃべりコネクト」（生放送・収録現場見学）

主催事業や教文周辺の街の情報、市内の芸術文化に関わる魅力的な市民などを、司会者とのかけあいで面白くわかりやすく紹介するものである。ustream の機能を使用し、放送中に twitter や facebook を通じて番組内に視聴者からのコメントが入る、双方向型のコミュニケーションが可能な注目すべき先進的なツールとして紹介した。



会場後方特設スタジオ



タイ舞踊のデモンストレーション

<講座 2> 【事例発表・トークセッション】

「デジタルコンテンツによる事業の情報発信」

発表者：栗本拓也氏（有限会社イオシス）
服部亮太氏（sapporo6h）

事業はやりっぱなしにせず、事業終了後の報告をブログ等にアップすることも、公共施設としては大切。

○ “はやい・やすい・うまい”

継続可能なプロモーションが重要である。web 広報には様々な手法があり、全てを実行するには大変な予算と労力を要する。いかに手軽に、効果的で続けられる手段を選ぶかが重要。

○ “プッシュ型広報の手段を持つ”

広報には、従来のホームページのように、興味がある人が調べてくれるのを待つ「プル型」と、メールマガジンやツイッター、RSS リーダーのように、こちらが知らせたい情報を推す「プッシュ型」があり、公共施設は「プッシュ型」の手段を開発することが重要。

○ “意義あるプロモーションに”



トークセッション 栗本拓也氏 × 服部亮太氏
進行：桑原和彦（札幌市教育文化会館事業課）

質疑応答で、「コンサートを web で生放送することにより、お客様が、web で見ることができるようならコンサートホールに足を運ぶ必要性を感じなくなるのではないか」という意見が出たが、発表者によれば、web 上の動画は十分な音質、画質が得られないこと、コンサートホールは元々敷居が高いと感じているお客様が非常に多いので、そういう方に web で疑似体験をしていただくことにより敷居を低くして、ホールの魅力を違った角度から伝えられるとのことであった。

2 日目

<講座 3> 【基調講演】

「90分でわかるイベント、広報、ネットの著作権入門」

講師：福井健策氏（弁護士・骨董通り法律事務所）

この講座は、著作権者といかに上手につき合って事業を企画するか、また、著作権上どこまでが安全で、どこからがグレーゾーンなのかということ、実務に即して解説する、いわば実践型の著作権講座であった。

多くの権利があること、制限規定により無料で使える場合があること、“youtube”や“ニコニコ動画”は JASRAC と包括的な音楽使用の契約を交わしているため、JASRAC に登録してある楽曲であれば、自分で演奏した動画などの使用については著作権法上の問題はない、といった知識を得ることができた。パソコンを使用し豊富な事例を交えたレクチャーであった。

「著作物」をひとことで述べると、「思想または感情を創作的に表現したもの」である。著作物には数



講師：福井健策氏

<シンポジウム>

「公共施設の情報配信のあり方を参加者と考える」

コーディネーター：杉山幹夫氏（経営コンサルタント）
 パネリスト：福井健策氏、北川憲司氏（札幌市市長
 政策室政策企画部プロジェクト担当課
 長）、猪熊梨恵氏（札幌オオドオリ大
 学学長）、山田修市（札幌市教育文化
 会館事業課長）

福井氏は、事業を企画する際に著作権で注意すべ
 きこととして、「リスクは定量で量ることができる。
 裁判になるかどうか、また裁判になった場合、法律
 上勝てるかどうか」を挙げ、これらの見極めが大切
 であると述べた。

札幌市円山動物園を改革した北川氏は、毎週プレ

スリリースを発行することを決め、動物の子どもが
 生まれたことから、敷地内に育った花やキノコの話
 に至るまで、どんな些細なことでも報道し、1年間
 150本のプレスリリースを作成したことでメディア
 の注目を集めた経験を語った。

参加者から活発な意見が相次いだ。まとめとし
 て、福井氏は、「著作権の目的は、豊かな文化を生
 み出し育てること。法律自体は目的ではなく、社会
 のツールにすぎない。著作権の知識や正しい情報を
 得ることが力となり、多様性を持つこともまた重要
 である。守るだけではなく、攻めの姿勢を持つこと
 がリスク管理に役立つ」と述べた。

3 事業を終えて

参加者数 38人
 参加施設数 16施設

今回の研修では、「公立施設の情報を、気軽に、
 手軽に得たい」という市民のニーズに施設が応える
 ための方法のひとつとして、webを活用した情報配
 信について紹介するとともに議論した。

デジタルコンテンツを、時代の変化に対応しつつ
 利用しながら、従来のアナログ的な人間同士の自然

なつながりを促進するツールとしても捉えることが
 できた。今後 SNS などのデジタルコンテンツを活
 用し、各地の公立施設同士が積極的に情報交換でき
 る仕組みが形成されていくことで、地域のコミュニ
 ティ活性化につながるのではないだろうか。時代に
 対応したスムーズな情報配信のありかたを探りつつ
 実施していくことが、今の公立施設に求められてい
 ると確認することができた。

東北ブロック アートマネジメント研修会記録

1 開催要項

① 事業名	平成 23 年度東北ブロックアートマネジメント研修会
② 趣旨	公立文化施設の職員を対象として、参加型自主文化事業に関する専門的な研修を行うことにより地域の文化芸術の振興と公立文化施設の活性化に資する。
③ 主催	文化庁 (社)全国公立文化施設協会 東北地区公立文化施設連絡協議会 NPO 法人能代市芸術文化協会
④ 開催期間	平成 23 年 10 月 13 日(木)～ 10 月 14 日(金)〔2 日間〕
⑤ 会場	秋田県能代市文化会館 〒 016-0842 秋田県能代市追分町 4 - 26
⑥ 日程及び内容	別紙のとおり
⑦ 受講者	公立文化施設の自主文化事業担当職員（指定管理者又は舞台業務受託者に属する者を含む）・文化行政主管課等の文化行政担当職員・その他民間関係者等
⑧ 受講者の推薦と期日	各所属長は、受講希望者を取りまとめ、平成 23 年 9 月 22 日(木)までに直接、東北地区公立文化施設協議会研修実施館長あて推薦するものとする。
⑨ 受講者の決定	各所属長から推薦を受けた方は、全員受講できます。
⑩ 参加旅費の補助	予算の範囲内になりますが、鉄道運賃（新幹線は除く）往復 3 千円以上について定額補助があります。
⑪ 連絡・問い合わせ先	秋田県能代市文化会館 担当 小林 純 TEL 0185-54-8141 FAX 0185-54-8145



会場立て看板

研修会日程・内容

日程：平成 23 年 10 月 13 日 ～ 平成 23 年 10 月 14 日

会場：秋田県能代市文化会館

- I. リスクマネジメント論（災害対策編）：60 分
- II. リスクマネジメント論（事例編）：60 分
- III. ミュージカルによる地域交流（映像紹介）：50 分
- IV. シンポジウム「ミュージカルによるまちづくり」：65 分
- V. ワークショップ「養護学校ミュージカル」：60 分

1 日目 平成 23 年 10 月 13 日 秋田県能代市文化会館

時 間	内 容	会 場
13:00▶	受 付	中ホール
13:30▶13:45	開 講 式	
13:45▶16:10	リスクマネジメント（災害対策・事例紹介）	
16:10▶	ミュージカルによる地域交流（映像紹介）	

2 日目 平成 23 年 10 月 14 日 秋田県能代市文化会館

時 間	内 容	会 場
9:15▶10:30	ミュージカルによるまちづくり（シンポジウム）	中ホール
10:30▶11:30	ミュージカル（ワークショップ） 出演：能代養護学校高等部	大ホール
11:30▶	閉 講 式	



会場内の様子

2 研修会記録

(1) はじめに

平成 23 年度東北ブロックアートマネジメント研修会は、10 月 13 日から 14 日において、秋田県の県北米代川河口に位置する市、能代市の文化会館において開催されました。

初日の講義は、2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災を受け、実践リスク・マネジメント研究会理事長の武井勲氏により災害発生時の対応と対策について講義が行われ、災害等リスクについて考える良い機会となりました。続いての講義は、県立養護学校の教諭藤本博明氏による地域交流の手段としてのミュージカルの活用について実例を交えながらの講演を行いました。

2 日目の講義では、「ミュージカルによるまちづくり」を題材としたシンポジウムを開催し、当地域におけるミュージカルの成り立ちから現在に至る経緯と、そのミュージカルが地域住民に浸透している状況の説明が行われました。続いて行われたミュージカル公演では、地域の先生との関わり方や地域住民への浸透状況を確認する事ができた公演が行われました。

本研修会は、以上のプログラムにより、参加する公立文化施設職員が各施設において実施する文化事業の充実が図れること、及び文化施設の活性化と地域文化振興に資することを目的に開催されました。

(2) 研修内容

1 日目

<講義 1・2>リスクマネジメント

講師 武井 勲（一般社団法人 実践リスク・マネジメント研究会 理事長）

研修会の初日は、3・11 東日本大震災を経験した東北地域での開催であることを踏まえ、実践リスク・マネジメント研究会の理事長である武井勲氏による講演を行った。

武井氏は、リスクマネジメント研究の第一人者とも言える方で、約 40 年に及ぶリスクマネジメント研究に基づく講演をいただいた。リスクマネジメントとは、予想や予定との食い違いから起こりうる結果の変動であり、見直しや改善向上が可能なシステムで極めて能動的であるが、危機管理は組織や生命、身体、財産の存亡に係る影響の甚大なリスクからのすみやかな復旧を遂げるためのシステムであり受動的である。会館にとって基本的な道徳、姿勢、態度を明文化しておくことや、一度作成したリスクマネジメントも時代に合わせ改編していくことが必要である。会社法（2006 年 5 月施行）により間接的ではあるが、会館においても地域住民の理解を得、会館存在価値の向上経営をすることが求められている。リスクマネジメント体制を構築するために全社を見渡す機能を持つ社内部署や外部コンサルタントによるボトムアップ的な説得が普通であったが、会

理論編・災害対策・事例紹介

社法施行後は、経営者が企業情報開示を積極的にし、役員側の側からどのようなリスクを重要と判断し、内部統制が企業価値の最大化に照らして、なぜ有効と考えているのか、その評価の前提を具体的に示していくことが、経営者のリスクマネジメントになる。経営者の責任の法定化により、「損失の危険の管理」「内部統制」「コーポレート・ガバナンス」について館長が知らないではもはや通用しなく、責任を免脱するために、「担当者が勝手にやった」とも言えない。東京電力福島第一原発の事故については、危機管理等の進め方の問題、平素からのリスクマネジメント



講義：「リスクマネジメント」

の不足、無事故神話に過信があったとは報道されている。

平時から、災害の発生に際する対応が不測の事態までを想定して行われることが今後は強く求められる。ただし注意が必要なのは、数々のリスクマネジメント対策をしても防ぎきれなかった場合には、その判断をした事に責任の免除が約束される事も大切である。東日本大震災の経験を踏まえたリスクマネジメントを再構築し、「健康・生命・財産」を守る

職員になって貰いたい。質疑応答の中で、東京電力福島第一原発事故への対応については不可抗力の面が強いが、やれることはすべてやることでコンプライアンス違反にならないようにし、しかもすべての行動を記録しておくことが必要と締めくくられた。施設の管理運営形態が直接管理であろうが指定管理等の間接管理であろうが、常にリスクマネジメントを念頭に業務を遂行する必要性を改めて認識した講演であった。

< 講義 3 > ミュージカルによる地域交流

講師 藤本博明 (秋田県立能代養護学校 教諭)

地域交流として「心の自立」が大切であり、そのための介在の手法としてミュージカルを選択した。平成 6 年に開校以来、16 年間ミュージカルを「心の自立」のための教育材料として実施してきたが、非常に教育的な魅力がある。実施の際には、配役については教育的な配慮が必要であるが、自分自身の頑張りを引き出すような配役を毎年考えて実施して

いる。生徒達は、繰り返し練習することで練習する大切さや、練習によりひとつひとつ問題を解決していく喜びを感じている。能代養護学校の特色である高等部ミュージカルをしたくて入学した生徒もいる程、現在のミュージカルの認知度は高い。当初は、学校の体育館で保護者と周辺地域住民のみを対象とした公演を開催してきたが、平成 13 年に秋田県より高等部自主企画支援事業の助成があり、能代市文化会館で初めて校外公演が行われ、その時のミュージカルの出来映えが良かったことや、文化会館で公演する喜びを知ってからは、生徒も教師も文化会館公演を目標に毎年練習を重ねている。体調等の関係から役者以外の裏方（ポスターの作成等）に積極的に協力する生徒もおり、まさに一大イベントとなっている。実際の公演までには、保護者はもちろんのこと、多くの地域の先生（振付、歌唱指導、演技等）の協力を得ながら約 100 時間本番に向けた練習をしている。

本番公演を鑑賞し、子どもたちの練習の成果と地域住民とどのように触れ合っているのかを直接見て、「心の自立」教育を感じてほしいと締めくくりの挨拶があった。



講義：「ミュージカルによる地域交流」

2 日目

< シンポジウム >

テーマ「ミュージカルによるまちづくり」

- コーディネーター：能代ミュージカル制作委員
平川賢悦 氏
- パネリスト：三種ミュージカル制作委員
岩谷作一 氏
- 能代ミュージカル制作委員
伊藤洋文 氏
- 秋田県立能代養護学校教諭
藤本博明 氏
- NPO 法人能代市芸術文化協会会長
宮川孝一 氏

- ・ミュージカルを始めた契機について
(岩谷) 町制 30 周年記念事業として公演を始め、現在まで 5 回の公演を行っている。
(伊藤) 大学で演劇に裏方として参加したのが演劇への関わりの最初、文化会館開館公演として市民ミュージカルを実施して以来毎年公演を続けている。
(藤本) 平成 15 年能代養護学校に赴任してからミュージカルを始めている。
(宮川) 高校から演劇部に所属し、ミュージカルには役者として参加している。

- ・ミュージカルのキャストの集め方及び選出方法について
(岩谷) 学校及び新成人に依頼をして人数を集めている。
(伊藤) 能代ミュージカルでは基本的に公募でキャスト及びスタッフを集めている。
(宮川) 芸文協でもキャストとして協力している。
- ・ミュージカルの作詞作曲について
(岩谷) 脚本作りの際に一緒に作詞も行い、音楽の先生に作曲をお願いしている。
(伊藤) 脚本中、場面場面で曲を入れる箇所を考えながら毎回 8 曲前後作成している。
(藤本) 作詞作曲は学校内の教師が行い、パソコンを使用しての演奏としている。



ミュージカルの様子

- ・ミュージカルの作成経費について
(岩谷) 現在は 500 万円程の予算で実施している。
(伊藤) 全体の予算は 320 万円程で頑張っている。補助金の削減により入場料を上げるなど財源確保にも年々苦勞している。
(藤本) 約 50 万円の予算で実施しているが、保護者や地域の先生の援助に頼りながら頑張っている。
(宮川) 芸術文化協会として、行政に補助をお願いし続けながら協会としても安定財源の確保に努力している。
- ・ミュージカルを継続している秘訣について
(岩谷) 地域の隠れた人物、芸能、夢を持たせることにより継続できている。
(伊藤) 継続には、夢中になる機軸となるメンバーが 5 人ほど必要であり、現在その人員が確保できているので継続できている。
(藤本) 生徒が入れ替わることにより毎年役者が違うことが、新鮮であり継続できる秘訣と考える。
- ・まとめとして
地域ミュージカルは関係する人数が多いこともあり、地域全体に話題を提供する機会が多いことから、地域の活性化の機運を高めるツールとしては最高のツールと言えるのではないかと。今後もそれぞれの立場において地域づくりに少なからず貢献することを希望してまとめとする。

<ワークショップ>

出演者 秋田県立能代養護学校 高等部 47 名
観客数 研修生 30 名、一般鑑賞者数 870 名
計 900 名

今回で 16 回目を迎える養護ミュージカル。今回のテーマは「命」。あなたは「生きること」「死ぬこと」を真剣に考えたことがあるか。100 万回生きて 100 万回死んだねこの話。ねこは 100 万回目にやっと大切なものを見つける。生徒 47 人が「命」をテーマに「あなたにとって一番大切なものは何ですか」

能代養護学校ミュージカル公演「百万回生きたねこ」

というメッセージを表現し、多くの地域住民を大きな感動に包んだ。研修生からは、一生懸命演技をしている生徒の真摯な姿に非常に感銘を覚えた。障害を感じさせない演技と、障害を乗り越えさせたいとの指導者の強い思いが生徒達を後押しし、感激をしたとの賛辞の声が出ていた。一般鑑賞者からは、例年鑑賞しているが、いつも感動を与えて貰い心が温かくなる。目標を持って努力する大切さと、雑念がない純真な演技に希望を貰っている。などの感想が寄せられた。



能代養護学校高等部によるミュージカル

3 事業を終えて

参加者数 30 名
参加施設数 16 施設
一般観客数 800 名

参加者の感想から、リスクマネジメントの概念を理解するためには、ある程度の基礎知識が必要であることや、必要性は良く理解できるが即応性の面からは困難が予想されとの感想がある。また、現場サイドの意見として具体的な事例を噛み砕いての紹介があればより深く理解することができたとの意見もある。全体的には、リスクマネジメント研修の大切さ及び必要性とその確立がいかに必要なかを改めて実感できたとの意見に集約される。ミュージカルについては、当地域におけるミュージカルの位置づけやその役割を紹介したのだが、時間的に足りない場面もあるなど改善すべき点もあったかと思え

る。しかしながらミュージカルが地域住民と協働している説明などは、参考になったとの意見もあり、今回の研修が参加各会館の事業展開に参考になることを期待する。

最後に、東日本大震災による被災を受けた東北地区では芸術文化の復興には多くの労力と時間が必要とされている。芸術文化は、継続することに意義があるため、災害により伝統芸能が廃れることなどがないように、地域及び東北全体で支援が必要と考える。震災以前に戻ることは非常に困難な地域も現実的には存在すると考えるが、復興の夢を追い続ける事で、以前に増して芸術文化が発展する事を祈念します。研修会開催にあたりご協力をいただいた関係各位及び研修会に参加いただいた研修生、そして研修生を温かく送り出してくれた各館に感謝申し上げます。 がんばろう 東北！

関東甲信越静ブロック アートマネジメント研修会記録 管理研修会

1 開催要項

① 事業名	平成 23 年度関東甲信越静ブロックアートマネジメント研修会管理研修会		
② 趣旨	公立文化施設の職員を対象として、管理・運営業務に関する専門的な研修を行うことにより地域の文化芸術の振興と公立文化施設の活性化に資する。		
③ 主催	文化庁	(社)全国公立文化施設協会	
④ 開催期間	平成 23 年 10 月 7 日(金)		
⑤ 会場	群馬県民会館	所在地 〒 371-0017 群馬県前橋市日吉町 1-10-1 電話 027-232-1111	
⑥ 日程及び内容	別紙のとおり		
⑦ 受講者	(1) 公立文化施設の管理及び文化行政主幹課等職員 (2) 大学等のアートマネジメント教育関係者・学生及び関心のある市民や民間関係者		
⑧ 受講者の推薦と期日	各所属長は、受講希望者を取りまとめ、平成 23 年 9 月 16 日(金)までに直接、関東甲信越静地区公立文化施設協議会会長あて推薦するものとする。		
⑨ 受講者の決定	各所属長から推薦を受けた方は、全員受講できます。		
⑩ 連絡・問い合わせ先	群馬県民会館 TEL 027-232-1111	担当 管理課 馬場 敬 FAX 027-232-1115	



会場立て看板

研修計画・内容

日程：平成 23 年 10 月 7 日(金)

会場：群馬県民会館 402・403 会議室

平成 23 年 10 月 7 日(金) 群馬県民会館 402・403 会議室		
時 間	内 容	会 場
13:00▶	受付	
13:30▶13:45	開講式	402・403 会議室
13:45▶15:15	講演 公立文化施設論（地方自治法に基づく施設の歴史） 「自治体文化戦略と文化施設の自己革新」 講師 帝塚山大学法学部・大学院法政策研究科 教授 中川幾郎	
15:15▶15:25	休 憩	
15:25▶16:00	講演 質疑応答	
16:00▶	閉 会	



受付の様子

2

研修会記録

(1) はじめに

本年度より研修は、人材育成に向けて一定の実施基準の基に総合的なカリキュラムを定め、体系的に研修を実施するという基本方針が示されたことにより、全国公文協よりテーマ群が提示された。この中から実行委員会においてより身近なテーマとして「公立文化施設論（地方自治法に基づく施設の歴史）」を選択し、講師についても全国公文協の推薦により決定した。

今研修会対象が地方自治体の担当職員、大学、教育関係者等及び市民となっていることから広く周知を行い参加者を募り実施した。

また、今年度から遠方からの受講者の旅費の一部を負担した。



開講式

(2) 研修内容

<講義テーマ>公立文化施設論（地方自治法に基づく施設の歴史）

「自治体文化戦略と文化施設の自己革新」

講師 帝塚山大学法学部・大学院法政策研究科
教授 中川幾郎 氏

講演趣旨

社会教育3施設（図書館、博物館、公民館）のような法律の根拠を持たない公立文化ホールの役割を、文化政策の理念と現代の地域づくりの観点から位置づけるとともに、個々の文化ホールが個別の環境の中でどのように対応し公益的使命を担って行くべきかについて講義していただき、最後に出席者の質問に答えていただいた。

「文化施設の戦後から現在までの歴史について」

文化会館は、地方自治法上の公の施設であります



講義：「自治体文化戦略と文化施設の自己革新」

が、社会教育3施設と言われている図書館、博物館、公民館については特別法としての図書館法、博物館法、あるいは社会教育法という法律があって、それを最低基準、ナショナルミニマムとして運営されていますが、いわゆる市民会館、文化ホールという施設に関しては、国の最低保障基準、ナショナルミニマムを示す法律はないのです。これがないが故に、ある種の混乱状態が起こっているというのが、この二十数年間の状態であります。

そこで最近、劇場法の制定ということになっています。国の最低保障基準としての劇場という定義を明らかにすることは、悪いことではないとは思っているのですが、劇場法の議論は少し混迷してきたかというふうな印象を持っています。しかし、各施設ごとのナショナルミニマム、国家的最低基準としての施設の性格付けをしなければならないという考え方は、間違っていないと思います。

1 分権時代の地域文化振興政策

我が自治体の勝ち残っていく、あるいは持続可能な自治体、あるいは地域社会を再生させていくために、武器としての文化政策を考える時期にきた。

- (1) 文化政策の理念的根拠と文化施設
社会的人権としての「文化的に生きる権利」の保障するための施設

「文化的に生きる権利」 = 表現・交流・学習の権利 (PCS の権利)

文化ホールも施設も表現・交流・学習が必要

- (2) 文化政策を実行していく上での資源
ヒューマン→ソフト→ハード (ハード主導思考からの転換)
人材資源が大事。技術・ホール・ホールを要望してきたという人材が必要。来館する市民層も人材。
人材づくり、伝統・水準形成、文化施設戦略
文化の発信基地、文化的産業育成戦略、文化的アイデンティティ形成戦略の重要基地となる。
- (3) 文化的アイデンティティ形成戦略の重要基地
地域のシンボル、情報発信拠点、あるいは訪問客誘致をするような魅力ある奥行きのある誘客型・集客型施設としての都市政策上の拠点としての位置づけ

2 国と地方自治体の文化政策

- (1) 国 (文化芸術振興基本法)
- ①国民の文化的権利概念の確立
文化的に生きることは国民の生まれながらの権利。
 - ②国際的アイデンティティ形成
文化、芸術は、意義あるもの。
 - ③国家的文化・芸術産業の振興
国家的、文化的芸術産業の振興を狙う。
- (2) 地方自治体 (自治体文化条例)
- ①市民の文化的人権の具体的保障
 - ②都市・地域アイデンティティ形成
 - ③地域文化・芸術産業の振興
- (3) 文化芸術振興基本法の内容を理解する
- ①文化権に関して
明確な記述無し。

- ②文化芸術という新たな概念
広義の概念である文化の後ろに、狭義の概念の芸術があるので日本語の中にある種の歪みをもたらした。
- ③生活文化概念
通常 経済、衣食住、経済活動等のこと。
生活芸術とよばれるものも含まれてしまい混乱を招いた。
- ④国と地方の関係記述の問題
国の法律である。自治体独自の文化条例が必要。

3 自治体文化政策のこれから

- (1) 市民文化活性化政策
文化行政は市民自治を活性化させる。
シビックプライドを持った市民層を開発すること。
- ①公共性と「協働」の問い直し
「公共」は行政の独占領域か? 市民的公共性と政府的公共性がある。
「公共 = 行政」は官尊民卑の裏返し
「協働」の3つの領域
 - ②自治の原点
政治選択・価値選択・資源選択
自律の学習と蓄積 (真の「市民」層形成へ)
 - ③市民的公共性の創出へ
市民的公共性とは = 文芸的公共性 = 芸術的公共性
 - ④コミュニティとアソシエーションの新たな出会い
文化 NPO と地域コミュニティの出会いと融合をめざす
共和主義と自由主義
日常課題と非日常的主题
- (2) 都市政策としての自治体文化政策
- ①都市アイデンティティ形成戦略
構想 (ビジョン) *どのようなホールに
資源 (リソース) *資金、機材、技術等
外部評価 (エバリュエーション) *外部
発信行為により評価
ビジョン、リソース、エバリュエーション
の3点セットを形づくる
 - ②創造都市戦略の基本
外部発信、外部資源・評価導入、アイデンティティ形成
 - ③個性選択の決断
 - ④大規模施設の戦略的役割 都市政策の重要な施設が文化ホール
 - ⑤創造都市戦略に不可欠な資源 (3つの T)
人材、技術、寛容性 (Talent)、テクノロジー



講義の様子

(Technology)、トレランス (Tolerance)、3つ合わせて「3つのT」と言います

4 芸術文化と生活文化

- (1) 芸術の存在意義
 芸術は何の役に立つ？
 芸術は、子どもたちの教育にすごく大きないい効果があります。
- (2) 生活と芸術の相関関係
 生活の芸術化と芸術の生活化の時代 ありとあらゆる芸術作品が生活の中に溶け込んできた。
- (3) 文化と経済の相関関係
 経済基盤が文化を支える→←文化が新たな経済を生み出す

6 文化経済学の視点から見る文化施設運営

- (1) 理念（追求価値）→政策（基本目標）→計画（事業計画）→実行（運営・管理）
- (2) 公共性、有効性、効率性、経済性
- (3) インプット、アウトプット、アウトカム
 経費、生産量、達成成果、それぞれの違い

- (4) 第1次行革（コストダウン）、第2次行革（生産性上昇）、第3次行革（有効性追求）

区分	経営政策と経営管理	追求する価値
理念	使命=企業・事業理念	妥当性
政策	目標=目標設定 戦略=基本方策立案	成果、有効性追求 コスト・エフェクト
計画	戦術=資源別配置計画・ 分野別行動計画 立案	効率性追求 コスト・パフォーマンス
実行	遂行=実践行動 管理=ルールチェック	経済性追求 コスト・ダウン

- (5) 開発投資事業と収益獲得事業
 4つの区分に分かれる。
 ①地域・都市アイデンティティの開発事業
 ②地域・都市アイデンティティの収益事業
 ③個人自己現実の開発事業
 ④個人自己現実の収益事業

循環型政策を自ら考える必要がある。

<質疑応答>

質問 文化政策を客観的な評価として文化を知らない人たちにわかっていただくには、どうするのが一番手っ取り早いでしょうか。教えてください。

回答 一番自信のある事業に招待すること。ご覧になった上でおっしゃっていただきたいという意味で、招待状を送り続けることがまず第一。
 その次の評価の仕方ですけれども、文化政策というものの評価というのは、2つあります。パブリック・ベネフィットという社会的平等性及び福祉の概念と、パブリック・インタレスト社会経済的利益の二通りあり、重なることもあります。どちらを狙っているのか説明するべきだと思います。

質問 指定管理募集の点数配分が危機管理体制の部分が多くなり、自主企画事業の点数が低くなってしまったので自主企画事業での提案予定をやめて危機管理体制中心で申請したほうが良いのでしょうか。

中川 審査委員会が外部委員であれば、逆に審査委員会に対して点数配分のあり方を問題

提起されるのも方法です。その点数配分そのものが審査の中身に大きな影響を与えますから、行政の原案提案のみで審査するののかも議論していただけませんかという問題提起をすることも、あっていいと思いますよ。



質疑応答の様子

3 事業を終えて

参加者数 48 名

参加施設数 39 館

事業の評価 今後の課題

講義では、公立文化ホールが地域において担うべき役割を明確に示されるとともに、そのために必要な個々の文化ホールの取り組み方や考え方を示していただいた。

文化ホール運営の理論的な支柱となる内容を多くの事例とともに分かり易くお話しいただき、文化ホールを巡る環境が厳しさを増す中で今後の各施設の運営に大変参考になるものであった。

今後、今回示された考えを現場で具体化していくテーマでの研修も実施できれば充実したものになると感じた。

今回、初めて参加者の旅費に補助があり遠方の方が出席しやすくなったと思える。

関東甲信越静ブロック アートマネジメント研修会記録 自主事業研修会

1 開催要項

① 事業名	平成 23 年度文化庁委託事業 関東甲信越静ブロック別アートマネジメント研修会 自主事業研修会
② 趣旨	公立文化施設の職員等を対象として、自主事業立案時における専門的な研修を行うことにより、地域の文化芸術の振興と公立文化施設の活性化に資する。 本年度は、「自主事業アートマネジメント」をテーマに柴田英杞氏による講演を行う。 一般的な事業の運営方法からより専門的な自主事業のあり方等を考える機会とする。
③ 主催	文化庁、(社)全国公立文化施設協会、関東甲信越静地区公立文化施設協議会
④ 主管	関東甲信越静地区公立文化施設協議会
⑤ 開催日	平成 23 年 12 月 20 日(火)
⑥ 会場	市川市文化会館 小ホール 〒 272-0025 千葉県市川市大和田 1-1-5 TEL047-379-5111 FAX047-370-0180
⑦ 内容	アートマネジメント概論について
⑧ 受講者	関東甲信越静ブロック公立文化施設の職員、地方自治体の文化芸術行政担当職員、アート・マネジメントに関心のある学生・市民等
⑨ 受講者の推薦と期日	各所属長は、受講者希望者を取りまとめ、12 月 12 日(月)までに、関東甲信越静地区公立文化施設協議会会長宛推薦書を自主事業委員長（市川市文化会館宛）に提出する。推薦を受けた方は全員受講とする。 なお、個人参加の場合は受講推薦書を必要としない。
⑩ 連絡・問い合わせ先	市川市文化会館 事業課事業担当 高橋 〒 272-0025 市川市大和田 1-1-5 TEL047-379-5111 FAX047-370-0180



小ホール会場

研修計画・内容

12月20日(火) 市川市文化会館 小ホール		
時 間	内 容	会 場
13:00▶	受 付	小ホール
14:00▶14:05	主催者挨拶	
14:05▶15:05	柴田英杞(全国公立文化施設協会アドバイザー)氏による講演 「自主事業アートマネジメント」 ～概論～	
15:05▶15:15	休 憩	
15:15▶16:00	柴田英杞(全国公立文化施設協会アドバイザー)氏による講演 「自主事業アートマネジメント」 ～具体例として～ ～質疑応答～	
16:00▶	閉 会	



場内の様子

2 研修会記録

(1) 講義のポイント

- [1] アートマネジメント発祥の経緯を把握しよう
- [2] 定義を知り、現場に即した定義を導き出そう
- [3] アートマネジメント人材の資質と各部署におけるアートマネジメントの研修科目を把握しましょう
- [4] 会館のタイプを把握して、必要な研修科目を把握しよう
- [5] 振り返りをしましょう

(2) 研修内容

[1～2]

アートマネジメントというものを我々は、公立文化施設を運営する側の現職者として実践的に行動していく実学としてとらえないといけないということが、1つのポイントになります。そういう中で公立の文化施設の運営というところに焦点を当てると、キーワードとしては、公的資金と説明責任というのがいつも求められていると思います。

歴史を振り返ると、現在は過渡期的な位置づけにあるのかなと考えます。国の方でもいろいろなあり方検討会というのができており、劇場法（仮称）について、それから芸術文化振興基金の中に助成金制度のあり方検討会というものができている。それから、1996年でしたか、芸術監督制度という制度が導入され、それ以降、専門的な劇場経営が随分多くなり、その中で、アートマネジメント人材というものも重要であろうということがうたわれています。ハードの整備は日本全国ほぼ完了したので、これからは人材に力を入れなければいけないという方針が出て、翌年度には芸術家を育成するという流れも出てきています。そういう中で、評価ということも国の方で話し合われておりまして、日本版アーツカウンシルというものが検討されている状況です。

起源ですが、アートマネジメントという考え方が大きく取り上げられるようになったのは、アメリカやイギリスで60年代初頭から70年代の前半にかけてです。60年代というのは芸術活動に対して税金が投入された時期であり、ここで初めて、国民・地域住民、納税者への説明責任が求められるという状況が見られました。そうなると、説明責任が果たされないという状況になってきたので、マーケティングとか財務・芸術教育・人的資源管理・資金調達・権利処理などのマネジメント系の専門知識が必要とされることになりました。起源というのは、公的資

金が芸術団体、各地域の劇場に投入されるところから始まっているということがポイントです。

次に、アートマネジメントの定義ですが、日本に流入してきて間もないわけで、その定義というのはまだいろいろございます。流入した当初は非常に抽象的な概念がかなりあり、かみ砕いて言うと3つのことに抽象的な定義というのは集約されています。芸術を社会に紹介していくこと、芸術と社会をつないでいくこと、芸術家を社会的存在として支援していくこと、この3つが主な定義であり、ほとんどこの3つに集約されると思います。次に、90年代の後半に、「企業メセナ協議会」というのが2つの大きな意味づけました。直訳しますと「芸術経営」です。その次に出てきましたのが、もっと芸術経営学的に見たアートマネジメントのとらえ方です。アメリカ、イギリスに行きますと、この切り口で、最初からアートマネジメントを芸術経営学として勉強するというようになっております。近年、文化庁も文化審議会文化政策部会を通じてアートマネジメントの定義を出しており、文化施設というものを、劇場、



講演：「自主事業アートマネジメント」

音楽堂だけではなく、美術館とか博物館とか図書館まで含めた、芸術団体も含めたものだというように幅広く対象をとらえているということで、芸術家の育成とか文化芸術を享受する鑑賞者を中心とした地

域社会、そういうところまでとらえていることがわかります。文化芸術のつくり手と受け手をつなぐ役割を示す考え方なのだという事です。

【3～4】

全国公立文化施設協会としては、一般的には文化庁の定義に準じていますが、この定義をいろいろな研修に行ってお示ししても、あまりピンと来ないという方々もいて、私もこれだけでは納得いかない部分もあり、4つの領域にまとめたものがあります。それが「アートマネジメント人材が必要とする基礎的素養」になります。

これは、縦軸と横軸双方に軸を設けまして、4つの領域におけるアートマネジメントを仕分けしております。横軸につきましては、アートの専門性と経営のマネジメントとなっております。これはいつも私たちが現場で格闘していることでして、アートの専門性を極めるためには長い時間がかかります。投資が必要ということです。ただ、逆方向の経営のマネジメントに行きますと、これは最小限のものでって最大限の成果を出さなければいけないという経営の原則に基づいています。ここのバランスが難しい。これを横軸にとります。縦軸ですけれども、上の領域が一般理論、学問領域、どちらかというアカデミックな領域になろうかと思えます。下の領域は実践的な創造現場ととらえていまして、日々現場でお客様とか地域住民の方々とかアーティストとか、いろいろな方々と一緒に事業する中で培っていかなければいけない領域としてとらえられます。この縦軸のバランスも非常に必要です。経験者も新卒者もこの領域を満遍なく生涯をかけて勉強していく、経験を積んでいくということが必要なのではないかと考えたわけです。それを部署別の科目習得のイメージにブレークダウンすると、以下の形で研修を深めていけばいいのかなということを考えました。

公立文化施設というのは新しい地域文化創造の発信拠点には間違いのないわけであり、そういう意味からは基礎科目をトップから新人職員まで学ぶ必要があります。それは芸術領域に匹敵するところとして、例えば音楽史、演劇史、劇場の歴史ですとか、さまざまなアートに関する専門的な知識を一通り知っていないといけないだろうと考えます。

そのうえで、共通科目となります。関連法規、広報・宣伝、舞台管理など、若い方であれば若いうちに、人事ローテーションか何かで2年から3年ぐらいのスパンで、あらかた会館運営というものを知っておく必要があるのではないかと思います。

専門科目になってまいりますと、それぞれの劇場・会館のタイプ別に専門性を極める必要がありまして、貸館事業と観賞事業中心の会館については基礎科目、共通科目で大体習得できると思うのですが、それが市民参加型の制作プロデュース、それからプロを対象にした公演制作が必要だという劇場になってまいりますと、専門科目については必須として勉強していかないと劇場運営が成り立っていかないと状況になります。

その一方で、アートマネジメントに求められる資質って何なんだろうと考えてみました。能力を3つに仕分けしてみました。1つ目は企画能力、2つ目はビジネス能力、もう1つは自己形成能力という3つに分けられました。

また、劇場法（仮称）の議論が起こったときに、その劇場と会館の実態がどうなっているのかというのがありまして、それで4つの類型にまとめました。

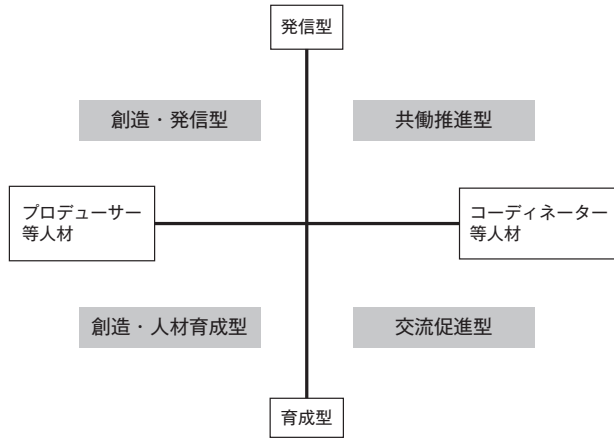
まず、①貸館事業を中心にやっておられる会館であります。総合型・交流モデルの活動イメージになっています。2つ目は、②総合型・文化振興モデルとなっていて、貸館事業及び買取公演、観賞事業の公演を中心に行っている会館のモデルになります。3つ目は、③重点型・地域密着モデルの活動イメージ。貸館事業、観賞事業にあわせて、市民による市民参加型の作品創造、プロデュース公演をやっている、それから地域の特色ある事業の展開をしている、フェスティバルとかコンクール等々を実施しているということで、主にアマチュアによる、市民参加型によるプロデュース公演を行っているというところで、地域密着モデルというモデルにしました。4つ目は、④重点型・専門モデルになっていて、



講演の様子

ここは今までの事業展開プラスアルファ、プロによる作品創造を実施しているところになります。専属集団を持っていたり、専属集団を持たなくてもプロでの作品制作を行っていたりするところになります。

さて、ご自身の会館はどこに入ってまいりますでしょうか。これを踏まえた上で「事業の特性と期待



される人材の配置」です。これは、横軸をプロデューサー人材、コーディネーター人材というようにとりまして、縦軸を発信型と育成型というようにとってあります。交流促進型はどのようなモデルが入るかと言いますと、①と②が入ってまいります。また共働推進型、これは最近少しずつ見られてきた劇場の新しい形態でして、プロの公演を実施しているのですけれども、その地域のプロの芸術団体と劇場がジョイントして行うようなタイプのもの。創造集団にプロデューサーや実演芸術家を有していますので、相互の利点を生かしながら事業をともに推進していく体制が整いやすいということが利点です。今後このような事業運営の形態が増加するのではないかと思われます。

地域でもアマチュアの団体と共働作業するというパターンがあってよろしいかなとは思いますが、この4つの領域に分けられます。

それで、この活動基準の4つの類型に基づいた人材育成というものが重要だと思えます。

[5]

「公的資金を活用して、なぜ、地域の文化施設を運営するのでしょうか」という問いに答えていただきたい。次に、「なぜ、公的資金を投入して文化・芸術活動を支援するのでしょうか」という問いにも答えていただきたいです。

それでは、10分ぐらい集中して書いていただけますでしょうか。始めてください。

(ペーパー記入)

書けた方は、隣同士の方々、前後左右の方々と意見交換をしてみてくださいませうでしょうか。5分ぐらい差し上げますので。後で数名の方に、どんな意見交換をされたかお伺いしてみたいと思います。

(意見交換)

それでは、5分たちましたので、お二方ぐらい指名させていただいて、どんな意見交換をされたのか話を伺ってみたいと思います。

長野県の駒ヶ根市からお越しになっている駒ヶ根市文化会館のニシザワさん、いらっしゃいますか。

○ニシザワ(長野県駒ヶ根市文化会館) 長野県の駒ヶ根市文化会館のニシザワと申します。お願いします。1番の公的資金を活用してなぜ文化施設を運営するのでしょうかというのは、単純に納税者への還元、あと地域の人たちへの会場の提供というのを私は挙げたのですけれども、こんな規模のものを個人や会社が早々持てるわけがないものですから、そんなところでどうかなと思います。

2番の公的資金を投入して支援するのはなぜかというところに関しても、基本的には、赤字という言

い方がいいかどうかわかりませんが、それをやったというのは、運営が黒にならない限りはそんなことをやる人間は余りいないと思いますので、そういったところでは公的資金を投入せざるを得ないという結論に至りました。文化芸術というと、生き物に例えれば、絶滅してしまったら終わりというようなところもあるものですから、後々に継承していくということに関しては、公的資金を投入というよりは、どちらかというところもあるかなということは個人的には思います。

以上です。よろしいでしょうか。

○柴田 ありがとうございます。済みません、突然指名してしまいまして。せっかくご遠方からお越しいただいているので発言していただきたいということです。



意見交換の様子

次に、狛江市民ホールのシライさん、いらっしゃいますか。お願いします。

○シライ（狛江市民ホール） まず公的資金を活用するという部分においては、創造的な文化芸術の発信拠点として運営しているというところですかね。あとは、いろいろ意見交換もしましたけれども、具体的な文言的なものは出てきませんでした。

なぜ公的資金を投入して文化芸術活動を支援するのでしょうかというところでは、市民生活の向上と活性化が望まれるのではないかとということ、人間性の醸成ということで、よいものを見る、よいものを聞くことで人間性が豊かになるのではないのかというところの支援ではないかということです。

○柴田 ありがとうございます。

次に、千葉県文化会館のマトバさん、いらっしゃいますか。

○マトバ（千葉県文化会館） 公的資金を活用してなぜ地域の文化施設を運営するのでしょうかというところで、1つとしては、文化を中心とした人と人とのつながりを持つことよってのまちづくりの形成というような考え方ですね。あとは文化芸術に触れる機会を与えるといったことが考えられました。

次に、なぜ公的資金を投入して文化芸術活動を支援するかというところでは、まず地域の文化資源を守るためといったところと、生活する上で必要とされる生きがいや潤いを市民に提供するためといったことが挙げられました。

○柴田 ありがとうございます。

もうお一方お伺いします。川越市市民会館のオカダさん、いらっしゃいますか。お願いします。

○オカダ（川越市市民会館） 問1の質問に対しては、公的資金を使うことによって地域の人に平等に芸術文化に触れる機会をつくることではないかということで考えさせていただきました。

問2に関しましては、文化芸術に触れる機会、要はアーティストとかそういった方の目を育てるため

でもあるのではないかなと考えました。

以上でございます。

○柴田 ありがとうございます。

今、いろいろご意見をお伺いしましたけれども、皆さんのご発言の中で共通していたのは、次世代への継承。投入よりも投資としてとらえるという次世代への継承というのが皆さんのご発言の中に共通してあらわれていたことかなと思いました。それから、人と人とのつながり、まちづくりの形成になるということも重要なポイントだと思いますし、市民生活の向上、活性化、人間性の醸成、本当にそのものですよね。では、それを一般の市民に説明するときはどうやって具体的にわかりやすく説明するのだろうか。アートマネジメントとは何かとか、何で税金を使って文化芸術を推進していくのかということや一般の市民にわかりやすく説明するということがとても難しいと思います。こういう機会を訓練の機会と位置づけていただければ、これをきっかけに、できたら日常の中で、公的資金を活用して何で事業をするのか、会館運営をするのか、劇場経営をするのかということ絶えず自問自答していただければありがたいかなと思います。本日はありがとうございます。



質疑応答の様子

3 研修会を終えて

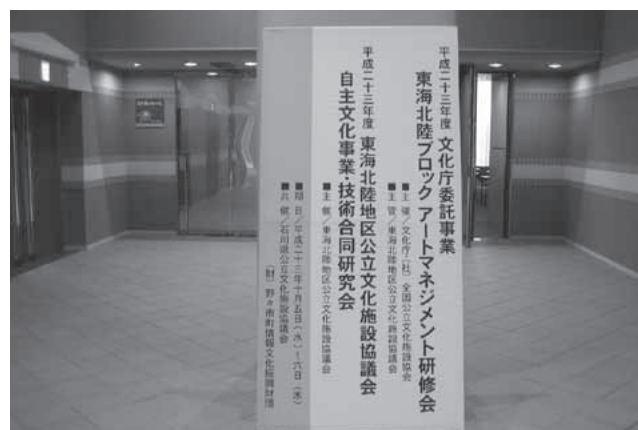
参加施設 36 館 42 名

アンケートでは大多数が評価していた。特に、【5】振り返り（討論発表）が大変好評でした。

東海北陸ブロック アートマネジメント研修会記録

1 開催要項

① 事業名	平成 23 年度東海北陸ブロックアートマネジメント研修会
② 趣旨	公立文化施設の職員等を対象として、アートマネジメントに関する専門的な研修を行うことにより地域の文化芸術の振興と公立文化施設の活性化に資する。
③ 主催	文化庁／(社)全国公立文化施設協会
④ 共催	石川県公立文化施設協議会／(財)野々市町情報文化振興財団
⑤ 主管	東海北陸地区公立文化施設協議会
⑥ 日時	平成 23 年 10 月 5 日(水)～ 10 月 6 日(木)〔2 日間〕
⑦ 会場	野々市町文化会館フォルテ 〒 921-8815 石川県石川郡野々市町本町 5-4-1 電話：076-248-8000
⑧ 日程及び内容	別紙のとおり
⑨ 受講対象者	(1) 公立文化施設に勤務する職員（指定管理者又は公立文化施設の管理・運営業務等を受託している企業等からの派遣職員も含む。） (2) 地方自治体の文化芸術行政担当職員等公立文化施設関係者 (3) 民間の舞台技術者、大学等の高等教育機関のアートマネジメント・舞台技術の教育関係者・学生等及びこれに関心のある一般市民等
⑩ 問合せ	富山県高岡文化ホール [担当] 中川・坊 〒 933-0055 富山県高岡市中川園町 13-1 電話：0766-25-4141 ファクス：0766-25-4332 メール：takabun@p1.coralnet.or.jp



会場立て看板

研修計画・日程

1 日 目 平成 23 年 10 月 5 日(水) 野々市町文化会館フォルテ

時 間	内 容	会 場
12:30▶	受 付	1F コミュニティプラザ
13:15▶13:30	開講式 (15分) 会 長 挨拶：北川昌宏（愛知芸術文化センター長） 会場館挨拶：竺 覚暁（野々市町文化会館長） 司 会：愛知芸術文化センター	1F 小ホール
13:30▶15:00	研修会 I (90分) 「我が国の文化政策の動向及びアーツカウンシルの試行について」 講 師：門岡裕一（文化庁文化政策課 文化活動振興室長） パネラー：柴田英紀（全国公立文化施設協会アドバイザー）	
15:00▶15:15	休憩 (15分)	
15:15▶16:45	研修会 II (90分) 「劇場等に関する法的整備の検討状況について」 講 師：門岡裕一（文化庁文化政策課 文化活動振興室長） パネラー：柴田英紀（全国公立文化施設協会アドバイザー）	
16:45▶17:15	施設見学	1F 大ホール他
17:15▶18:00	会場移動	
18:00▶	情報交換会	ガーデンホテル金沢

2 日 目 平成 23 年 10 月 6 日(木) 野々市町文化会館フォルテ

時 間	内 容	会 場
9:30▶	受 付	1F コミュニティプラザ
10:00▶11:30	基調講演 (90分) 「『ラ・フォル・ジュルネ金沢』 ～世界で最もエキサイティングな音楽祭のすべて～」 講師：山田正幸 （ラ・フォル・ジュルネ金沢音楽祭実行委員会チーフプロデューサー） ※東海北陸ブロック アートマネジメント研修会及び東海北陸地区公立文化施設協議会自主文化事業・技術研究会 合同基調講演	1F 小ホール
11:30▶12:30	昼食休憩 (60分)	
12:30▶14:00	研修会 III (90分) 「アートマネジメント概論—起源・定義・研修科目・人材育成—」 講師：柴田英紀（全国公立文化施設協会アドバイザー）	
14:00▶14:15	休 憩 (15分)	
14:15▶15:45	研修会 IV (90分) 「東日本大震災および東京電力福島原発放射能放出事故の教訓 —公立文化施設のリスク・マネジメントと危機管理」 講師：武井 勲（実践リスク・マネジメント研究会理事長）	
15:45▶16:00	閉講式 (15分)	

2

研修会記録

(1) はじめに

研修会は、会場となった「野々市町文化会館フォルテ」の(財)野々市町情報文化振興財団の協力のもと、平成 23 年 10 月 5 日・6 日の 2 日間にわたり開催した。

今回は全国公文協から示された研修プログラムの中から、我が国の文化政策の動向などを学ぶ「文化芸術政策論」、法的整備について学ぶ「劇場、音楽堂等の制度論」、アートマネジメントを基礎から学

ぶ「アートマネジメント概論」、東日本大震災後の危機管理などを学ぶ「リスク・マネジメント論」という、公立文化施設の職員等が現在一番関心があると思われる 4 項目に絞りプログラムを構成した。

また、地元石川県を中心に開催しているクラシック音楽祭「ラ・フォル・ジュルネ金沢」についての基調講演もプログラムに盛り込み、地域色を出した。



開講式の様子

(2) 研修内容

1 日目

<研修会 I>

講師：門岡裕一（文化庁文化部芸術文化課文化活動振興室長）

パネラー：柴田英紀（全国公立文化施設協会アドバイザー）

はじめに、門岡氏から平成 24 年度文化庁概算要求の概要について説明していただいた。特に、大きな柱の一つである「豊かな文化芸術の創造と人材育成」においては、「地域発・文化芸術創造発信イニシアティブ」（文化振興のための条例を制定する地方公共団体が「新しい公共」の要素を取り入れ、地域住民や芸術団体などと実施する特色ある文化芸術振興の取組を支援する事業）や「被災地における文化芸術による『心の復興』事業」など、日本再生重点化措置や復旧・復興対策としての新規事業が盛り込まれているとのことであった。それでも、日本の

「我が国の文化政策の動向及びアーツカウンシルの試行について」

国家予算に対する“文化”への配分は、0.11%で、韓国（0.7%）やフランス（0.8%）に比べても 7 分の 1 程度だとのことであった。



研修会 I

また、文化芸術への助成に関して、諸外国のアーツカウンスル（芸術評議会）に相当する新たな仕組みの本格的な導入に向けて調査検討するために設置されたワーキンググループの第 1 回の議事資料をもとに、これまでの助成の仕組みから、新たな仕組みを導入する分野やプログラムディレクター（PD）及びプログラムオフィサー（PO）の体制についてなど、最新の取組み状況を説明していただいた。

さらに、パネリストの柴田氏から「英国アーツカウンスルの新・評価制度について」と題して、平成 23 年 4 月末における最新の調査概要を説明してい

ただいた。

芸術団体との関係がマンネリ化し、英国アーツカウンスルの自己改革が求められていたなか、従来の評価制度と大きく変わった点は、審査員やスタッフの資質向上、職務の明確化、支部の統廃合などアーツカウンスルの機構改革を含め、これまで策定されていなかった長期戦略を 10 年間分策定し、この戦略に適している芸術団体に助成するということであった。評価制度の見直しの経緯を含め、日本版アーツカウンスルの導入に向けて参考となる内容であった。

<研修会Ⅱ>

「劇場等に関する法的整備の検討状況について」

講師：門岡裕一（文化庁文化部芸術文化課文化活動振興室長）

パネラー：柴田英紀（全国公立文化施設協会アドバイザー）

研修会Ⅰに引き続き、門岡、柴田両氏に地方公共

団体からのヒアリング結果や劇場、音楽堂等の制度的な在り方に関する検討事項等などの資料を参照しながら、最新の情報の報告とご意見をいただいた。全国 8 ブロック 18 の地方公共団体の文化担当セクションに実施したヒアリング内容は、「劇場、音楽堂の認識」にはじまり、「公立文化施設の役割」、「人材育成」、「指定管理者制度」、「法的基盤の必要性」など多岐にわたっており、地域によって様々な実態と意見があることが確認できた。そのなかで、指定管理者制度については、管理料が安かろう管理の質が悪かろうにならないよう金額の多寡で決めていないところが多いという報告があった。

また、劇場等に関する法的整備の検討状況については、法律の条文までは作れないのではないかと、共通の認識と合意形成を踏まないといけないのではないかなど、慎重な討議のなかで検討会を重ねているが、現時点ではまだ具体的な方向性や統一した意見は出ていないとのことであった。



研修会Ⅱ

2 日目

<基調講演>

「『ラ・フォル・ジュルネ金沢』～世界で最もエキサイティングな音楽祭のすべて～」

講師：山田正幸（ラ・フォル・ジュルネ金沢音楽祭実行委員会チーフプロデューサー）

1995 年、フランスで誕生したクラシック音楽の祭典「ラ・フォル・ジュルネ（熱狂の日）」の世界で 6 番目の開催都市に選ばれた金沢市。「ラ・フォル・ジュルネ金沢」として 2008 年から開催している世界規模の音楽祭について、映像、新聞記事、実績資料やエピソードを交えながら紹介していただいた。

はじめに、オーケストラアンサンブル金沢のエグゼクティブ・アドバイザーでもある山田氏から、地方オーケストラとして幅広い活動を展開している



基調講演「『ラ・フォル・ジュルネ金沢』

オーケストラアンサンブル金沢の紹介とともに、東日本大震災で被災した宮城県の仙台フィルハーモニー管弦楽団を迎えての「大震災からの復興支援コンサート」を紹介していただいた。これは、能登半島地震の際に全国から寄せられた物心両面の支援に感謝を込め、「がんばろう東北 つながれ心 つながれ力」を合言葉に石川県知事らが発起人となって開催したとのことであった。

また、音楽祭については、人と人とのつながりか

ら裏話も交えてこれまでの4年間を振り返っていただいた。特に、中心となる石川県立音楽堂やオーケストラアンサンブル金沢の一体運営という強みを生かし、石川県のみならず、福井、富山両県を巻き込んだ北陸三県の大イベントとして盛り上げに尽力していることや、2011年は東日本大震災の影響で海外アーティストの招へいが危ぶまれたが、何事もなく大成功を取めたということだった。

<研修会Ⅲ>

講師：柴田英紀（全国公立文化施設協会アドバイザー）



研修会Ⅲ

「アートマネジメント概論—起源・定義・研修科目・人材育成—」

アートマネジメント発祥の経緯や諸説ある定義から説明していただいた。次に、アートマネジメントに求められる人材の資質と各部署における研修科目を細かに確認。そして、現在勤務している文化施設のタイプを分類し、どのような活動をイメージするか把握したうえで、適正な人材の配置と必須の研修科目を整理した。貸館中心の劇場に勤めている職員、たとえ総務系の職員であっても演劇の簡単な歴史くらいは勉強するべきであり、特に重要なことは、公的資金を活用してなぜ文化施設を運営するのか、なぜ文化・芸術を支援するのかを各自が明確に説明できることが必要であるとのことだった。アートマネジメントの基礎知識が体系的にまとめられた資料をもとに、丁寧でわかりやすい内容だった。

<研修会Ⅳ>

講師：武井 勲（実践リスク・マネジメント研究会理事長）

リスク・マネジメントと危機管理の大切さを数多くの事例とともに繰り返しわかりやすく説明していただいた。ポイントとして、事業継続計画（BCP）—安全安心宣言と簡易BCPの策定と発信を、「あらゆる組織のリスク・マネジメント・イニシアティブ」をあなた（自身）が取ってくださいとのことだった。第一部はリスク・マネジメントと危機管理の基礎（おさらい）、第二部は、3. 11の特徴と3. 11を超えるためのリスク・マネジメントと危機管理（提言）について説明いただいた。危機管理の3原則は、①悲観的に準備し、楽観的に行動すること。②初動対応。③情報収集と発信。特に、指定管理者又は舞台業務受託者に求められるものとして、まずは、3原則に照らして考え、頭の整理をすること。緊急事態は、変動しやすいリスクな特徴があるため、臨機応変の判断力、行動力、指揮・統率力が求められること。また、緊急事態の発生時には、重要なこと

「東日本大震災および東京電力福島原発放射能放出事故の教訓—公立文化施設のリスク・マネジメントと危機管理」

が二つあり、一つは、事業継続計画（BCP）策定・運用サイクルを予習しておくこと。二つ目は、役職員・従業員等関係者全員で勉強会を開くこと。その他、風水害と3大被害についての説明、従業員の集団感染の3大ポイント、そしてリスク・ファイナシングについても説明いただいた。

実例として、東電と政府のリスク管理が甘かった



研修会Ⅳ

という、東日本大震災と東京電力福島原発放射能放出事故について話をいただいた。さらに 3. 11

後、日本企業に何が起きているか、リスク・マネジメントで解決可能な課題をまとめていただいた。

3 事業を終えて

参加者数 52 名
参加施設数 28 施設
事業の評価・今後の課題

今回の研修会は、アートマネジメントの基礎から国の文化政策の動向や東日本大震災後の危機管理など、公立文化施設の職員等が現在直面している課題や興味深い内容を取り上げたこともあり、参加者からは概ね満足であるとの回答をいただい

た。その反面、一つひとつの研修内容が多岐にわたり、十分な質疑応答の時間がとれなかったことや、参加者同士で意見交換ができるグループ討議の時間がほしかったなどの意見もあった。次回以降は、座学だけでなく、ワークショップなどを伴った実践的な内容を取り入れたり、プログラムとプログラムの間に余裕がある時間割にするなどの工夫が必要であると感じた。

近畿ブロック

アートマネジメント研修会記録 自主文化事業

1 開催要項

① 事業名	平成 23 年度近畿ブロックアートマネジメント研修会
② 趣旨	公立文化施設の職員を対象として、優れた自主事業等の企画運営に関する専門的な研修を行うことにより地域の文化芸術の振興と公立文化施設の活性化に資する。
③ 主催	文化庁 (社)全国公立文化施設協会
④ 開催期間	平成 23 年 11 月 4 日(金)
⑤ 会場	神戸市産業振興センター 所在地 〒 650-0044 神戸市中央区東川崎町 1 丁目 8-4 電話 078-360-3199
⑥ 受講者	公立文化施設の自主事業担当職員（指定管理者又は舞台業務受託者に属する者を含む）・文化行政主管課等の文化事業担当職員・その他民間関係者等
⑦ 受講者の推薦と期日	各施設長は、受講希望者を取りまとめ、平成 23 年 10 月 14 日(金)までに直接近畿地区公立文化施設協議会会長あて推薦するものとする。
⑧ 受講者の決定	各施設長から推薦を受けた方は、全員受講できます。
⑨ 連絡・問い合わせ先	神戸文化ホール TEL 078-351-3535 FAX 078-351-3121



会場内立て看板

研修計画・日程

平成 23 年 11 月 4 日(金) 神戸市産業振興センター

時 間	内 容	会 場
12:30▶	受 付	神戸市産業振興センター 9階 901 会議室
13:00▶13:10	開 講 式	
13:10▶15:10	プログラム 1 セミナー「アートマネジメント概論」 講師 大谷 煥 NPO 法人 DANCE BOX エグゼクティブディレクター	
15:10▶15:30	休 憩	
15:30▶17:30	プログラム 2 セミナー「公立文化施設論」 講師 藤野 一夫 神戸大学大学院国際文化学研究所 教授	
17:30▶17:40	閉 講 式	
17:40▶	解 散	



開講式

2 研修会記録

(1) はじめに

社会、経済のグローバル化が進む中、我が国の公立文化施設を取り巻く環境もそれらの影響を受けつつあり、かかる大きな変化の中、施設の存立意義が改めて問われ、かつそれらの運営の在り方などに関しても従来の方法が通じなくなりつつある。

そこで、この度の研修会におけるプログラム1の「アートマネジメント概論」では長年にわたってダンスを通じたユニークなアートマネジメントなどに取り組んで来られたNPO法人DANCE BOXのエ

グゼクティブディレクターである大谷燠氏を迎え、活動の具体的な事例をお聞きし、公立文化施設としてこれから取り組むべきアートマネジメントの在り方について探ってみた。

又、プログラム2の「公立文化施設概論」では神戸大学大学院国際文化学研究科の藤野一夫教授を迎え、神戸国際芸術祭やドイツの事例を通じてこれからの公立文化施設の在り方やミッションについて講義を頂いた。

(2) 研修内容

<① プログラム1 >

講師 大谷燠 (NPO 法人 DANCE BOX エグゼクティブディレクター)

<研修方式>

講師である大谷氏がパワーポイントにて自身の活動に関する記録写真を見せながら、主な活動事例を一つ一つ具体的に紹介してゆき、これからの公立文化施設のアートマネジメントの在り方について講義を行った。

<要旨>

アートマネジメントとはとてもシンプルな事でアートやアーティストと繋ぐ仕事である。

まず、アートマネジメントで必要な事として専門的な知識の蓄積が必要である。此処での専門知識とは公立文化施設としての目的や組織に関する専門的な知識を意味する。

「アートマネジメント概論」

次に公立文化施設とアートNPO、地域社会、教育機関、海外、企業等との独自のネットワークを形成する必要がある。

続いてファンドレイジング、すなわち、資金調達が必要である。これは公立文化施設であっても助成金等を申請できるケースは数多くあると考えられる。現在、財政上の理由で公立文化施設における自主事業費が減少し、面白い企画や事業ができなくなっているというケースを数多く聞いている。かかる状況の中、面白い自主文化事業を企画、実施してゆく上で、やはり、資金の確保が必要である。資金調達、すなわち、ファンドレイズの機会を逃さない様にそれらの情報をキャッチし、申請する事が必要である。ファンドレイジングの作業は大変な事であり、NPO法人DANCE BOXでも、毎日、ファンドレイジングの作業を行っている。

それから、アートマネジメントにおいて必要な事



プログラム1「アートマネジメント概論」



場内の様子

は広報力を身につける事が必要である。

最後に必要な事として挙げ得るのは、後進となる人材の育成である。アートマネジメントのノウハウ

を後進の若い人達に引き継いでゆくとともに、公立文化施設においても彼らが育ってゆく様に取り組む必要がある。

<② プログラム 2>

「公立文化施設論」

講師 藤野一夫（神戸大学大学院国際文化学研究科教授）

<研修方式>

講師である藤野教授はパワーポイントにて用意した資料を提示し、教授がアートマネジメントを行っている神戸国際芸術祭の事例や造詣の深いドイツのアートシーンについて具体的に触れつつ、これからの公立文化施設の在り方について講義を行った。尚、以下、藤野教授が言う公共文化施設とは当講義のテーマである公立文化施設と同義である。

<要旨>

インスティテューションとは、単に物理的な施設を意味するものではなく、機関であり、制度であり、それらが一体となったものを指している。

ドイツの場合、歴史的経緯もあって比較的早くから公共文化施設のインスティテューション化が行われており、宮廷劇場の時代を合わせると、300年程の歴史がある。又、東欧諸国の場合、19世紀後半には国立劇場が設立されている。

日本の場合、東欧諸国から100年程遅れて漸くインスティテューション型の公共文化施設が設立され、新国立劇場が出来た後、地方公共団体でもインスティテューション型の公共文化施設が登場する様になり、例えば、1990年代の茨城の水戸芸術館、静岡のSPAC、滋賀のびわ湖ホール、2005年の兵庫の芸術文化センターという具合に、いわゆる、箱だけではなく、座付アンサンブルによる自主事業を中核としたインスティテューション型の公共文化施設が見られるようになった。こうした地方のインスティテューション型の公共文化施設の場合、地域のアイデンティティーの形成と地域を越えた話題性作り、及び世界に向けて発信できる優れた文化の創出が期待された訳である。

また、これらでは併せて長期的な視点からの人材育成プログラムにも取り組んでおり、例えば、びわ湖ホールの場合、演出家や歌手を育てるワークショップなどを行っており、非常に高く評価されている。長期的な視点からの人材育成プログラムはこうした県立レベルの大型施設にとっては非常に重要な面であり、未来への先行投資として必要なことと考えられる。

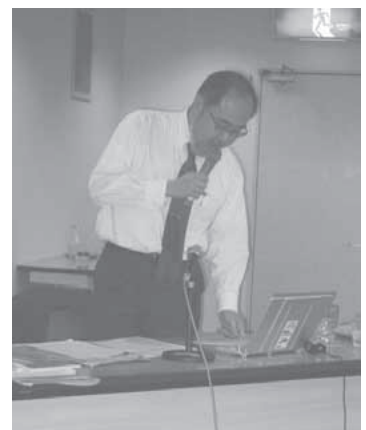
ところが、2003年に入ると、指定者管理者制度が導入され、インスティテューション化という流れと衝突することになった。そして、地方分権の時代と言われつつも、公共文化施設が民営化の流れに吸収されてしまうという大問題に、今日、直面している。此処で公共文化施設の公共性の根拠とミッションというものが改めて問い直されている訳で、2008年、びわ湖ホールにおけるオペラ制作に要するコストが議会で問題になった様に、芸術文化の創造拠点施設としての公共文化施設は試練の時代を迎えている。

これからの公共文化施設のミッションに関しては、国民国家が形成されてきた19世紀後半の様な理念を以て取り組む事は、グローバル化が進む今日、困難な事と考えられ、旧来の理念とは異なる他の価値観の発見、例えば、近年、見られるオルタナティブな動き、脱インスティテューションの動きとの連携の可能性を探るとか、多文化共生、分権化、マイナーなものを拾い上げるといった試みも必要になってくるとものと考えられる。

ここで公共文化施設のミッションとして挙げられるのは、アートマネジメント、アトリテラシーの涵養、オーディエンスディベロップメントである。

まず、アートマネジメントの意義としては、専門家の文化、アーティストの表現への欲求、及び大衆のニーズが乖離している現況におけるこれらとの調整や文化の多様性への配慮が必要である。これには高度な美的センスや判断力、それに相応の場数が必要になってくる。

続いて、アトリテラシーとはアートが生み出す世界の読解や自己表現できる能力である。アトリテラシーの涵養の契機とは専門家の文化や知識に拘



プログラム 2 「公立文化施設論」

束されない、個々の美的体験や衝撃であり、其処からアトリテラシーが生み出されてくる。かかる契機を創出することがアートマネジメントでもあり、アトリテラシーの涵養によって個々において世界の地平が開かれ、自由かつ公正な立場で事物の判断ができるようになる。又、此処に公共文化施設の公共性の根拠の一つがある。

そして、オーディエンスディベロップメントとは、未来の観客を発掘し育てる事である。それには、子



研修の様子

ども達を含む感性豊かな若者達に対して優れたアーティストによる質の高い、愛情、情熱、魂の籠ったパフォーマンスを提供することが大事である。此処で重要な事は、かかる美的体験の機会の提供は教育の様に押し付けて出来るものではなく、飽く迄、それは自己発見であり、主体的な行為であるということである。というのは、美的体験とは個々の人における世界開示であり、世界と自分との関係、或いは世界のあるべき姿、自分のあるべき姿を考え続ける場を開くという事だからである。

これからの公共文化施設のアートマネジメントにおいて上述のアトリテラシーの涵養やオーディエンスディベロップメントに関する視座が必要であり、それは公共文化施設という立派なインスティテューションを運営する側として何が出来るのかという明確な答えの無い問いに答え続けてゆく事でもある。そして、アートマネジメントの原点として上述した個々の美的体験とアトリテラシーがあり、アートマネジメントを通じて社会を前へ進めてゆく、或いは是正してゆくチャンスがあるという希望がアートマネージャーとしての私自身の原動力でもある。

3 事業を終えて

参加者 62名
参加施設 37施設

<評価・課題>

今回の講師による講義内容は当日の参加者の間では概ね好評だった様で、アンケートの結果、プログ

ラム1、2ともにアンケート回答者の9割近くが大変満足、又は満足との回答があった。

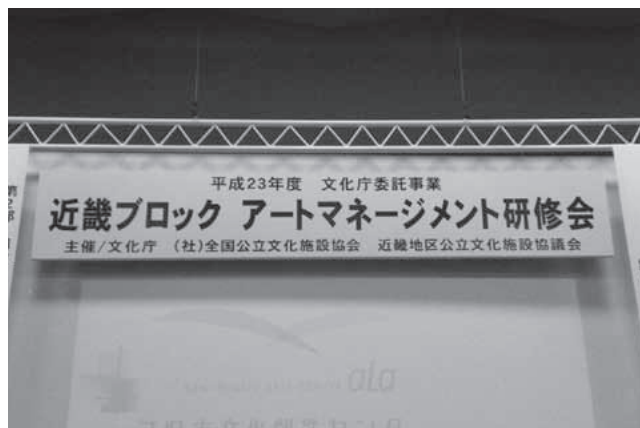
尚、今後の研修会のテーマとしてアンケート上、最も要望が高かったのがリスクマネジメントで、公立文化施設の管理運営に当たってのリスクやそれに対する取り組みの在り方に関する関心の高さが伺えた。

近畿ブロック

アートマネジメント研修会記録 業務管理

1 開催要項

- | | | |
|-------------|---|------------------------------|
| ① 事業名 | 平成 23 年度近畿ブロックアートマネジメント研修会 | |
| ② 趣旨 | 近畿地区の公立文化施設の職員等を対象として、職員等のアートマネジメント能力の向上に関する専門的な研修を行うことにより、地域の文化芸術の振興と公立文化施設の活性化に資する。 | |
| ③ 主催 | 文化庁 | (社)全国公立文化施設協会 |
| ④ 開催期間 | 平成 23 年 11 月 11 日(金) | |
| ⑤ 会場 | 京都会館
所在地 〒 606-8342 京都府京都市左京区岡崎最勝寺町 13
電話 075 - 771 - 6051 | |
| ⑥ 日程及び内容 | 別紙のとおり | |
| ⑦ 受講者 | 公立文化施設の管理運営業務の担当職員（指定管理者又は舞台業務受託者に属する者を含む）・文化行政主管課等の文化芸術担当職員 | |
| ⑧ 受講者の推薦と期日 | 各所属長は、受講希望者を取りまとめ、平成 23 年 10 月 14 日(金)までに直接、近畿地区公立文化施設協議会会長あて推薦するものとする。 | |
| ⑨ 受講者の決定 | 各所属長から推薦を受けた方は、全員受講できます。 | |
| ⑩ 連絡・問い合わせ先 | 京都コンサートホール
TEL 075-711-2980 | 担当：伊津・牧野
FAX 075-711-2955 |



会場内 吊り看板

研修計画・日程

平成 23 年 11 月 11 日(金) 京都会館		
時 間	内 容	会 場
12:15▶	受 付	京都会館 (会議場)
13:00▶13:05	開会挨拶 業務管理委員会 委員長 京都コンサートホール 事務局長 浅野 和子	
13:05▶13:10	委員紹介	
13:10▶14:40	第 1 部 講演「公立文化施設の存在価値を最大化する手法 — アートマーケティングのすべて」 講師) 可児市文化創造センター 館長兼劇場総監督 衛 紀生 氏	
14:40▶14:50	休 憩	
14:50▶16:20	第 2 部 講演「リスク・マネジメントと危機管理～3.11 の教訓に学ぶ～」 講師) 一般社団法人 実践リスク・マネジメント研究会 理事長 武井 勲 氏	
16:20▶16:25	閉会挨拶 業務管理委員会 副委員長 奈良県文化会館 副館長 山口 恵美	
16:25▶	解 散	



受付の様子

2 研修会記録

(1) はじめに

平成 23 年度近畿ブロックアートマネジメント研修会は、公立文化施設の存在意味、そして誤った認識・手法により誤解のあるアーツマーケティング。満席で当日を迎えるためにはどうすべきか、また経費削減を専らとするため削減幅の大きさにより管理者が機能しにくくなる傾向にあり、そこを一般論として展開していく。

またリスク・マネジメントについて平成 23 年 3 月 11 日の大震災を教訓にし、今までの危機管理の意識を実例を交えて効果的な対策に転嫁していくにはどう考え方を変えていくべきかそこにフォーカスしていく。



委員

(2) 研修内容

<① 第 1 部> 講演

講師：可児市文化創造センター
館長兼劇場総監督 衛 紀生氏

(概要)

□公立文化施設の存在価値

公立文化施設の存在価値は、多くの劇場ホールが建ち始めた頃から、ハコモノである、無駄であるということが言われ続けて 30 年が経ち、その間何ら劇場ホール側からの発信がなかった。これからは、市民にとって非常に存在価値のある、ここにたとえ来なくてもあったほうが良いと思う市民をひとりでも多くつくるということが今、特に求められています。



講演：「公立文化施設の存在価値を最大化する手法—アーツマーケティングのすべて」

「公立文化施設の存在価値を最大化する手法—アーツマーケティングのすべて」

□アーツマネジメントの三大要素

アーツマネジメントには、三つの要素があります。

- ① 「アーツマーケティング」
- ② 「アーツファイナンス」
- ③ 「ヒューマンリソース・マネジメント」

アーツマーケティングとは、セリングではなく、文化というお互いの個性から学び合い、あるいは作品と観客が学び合うということがアーツです。いわゆる文化という概念でコミュニケーションということです。また、マーケティングは、セリングとは全く違った概念で、売るのではなく、お客様が自ら買い求めようとする環境をつくることなのです。アーツファイナンスとは、言葉どおり文化に携わるための資金調達、あるいは会計であるという文化に対する「投資」ということです。三つ目のヒューマンリソース・マネジメントというのは、人間をいきいきと、また、職員をいきいきと生かすためのマネジメントができる環境をつくることである。これら三つの言葉をキーワードに、公共文化施設に特有の使命（ミッション）を果たし、事業定義を満足させることがアーツマネジメントの役割である。

□存在価値を最大化

マーケティングとはどういうことかという、
「マーケティングとは、複数の当事者が相互に関わりあって対話（コミュニケーション）を通して新し

い価値をつくり出していく。人間の関係=対話を通して変わること、共に目的を達成してかつお互いに変化する、進化する」、そういう継続的に螺旋状になっていくプロセス。キーワードは「新しい価値、相互の変化」、つまり劇場の側も変化するし、お客様も変化する。あるいは劇場のホールの側も、地域住民も変化する。あるいは地域社会の空気も変って

いくということです。それが継続的であって、螺旋状に進化していくことをマーケティングという。つまり、公共施設が「あそこはあっていいよ、来ない人にとってもあっていいよ、あるいは来る人にとっては大切な施設ですね」といわれるようにブランドづくりをしなければならない。いわゆるブランディング=価値の最大化という手法なのです。

<② 第2部> 講演

一般社団法人実践リスク・マネジメント研究会
理事長 武井 勲氏

(概要)

<講演3つのねらい>

1. 指定管理者企業や公共文化施設等の責任者へ
- 何が起きても事業を継続させていくための準備はできていますか? - (東京電力福島原発放射能放出事故の役員に対する損害賠償責任1兆円訴訟)



講演：「リスク・マネジメントと危機管理～3.11の教訓に学ぶ～」

「リスク・マネジメントと危機管理 ～3.11の教訓に学ぶ～」

2. リスクの感知→リスク・アセスメント→リスク対応の三位一体。
○リスクを知覚して、評価を洗い出し、特定、分析し、そして、優先順位をつけるというのを「リスク・アセスメント」と呼んでいますが、それをやって最後に「リスク対応(処理=問題解決)」にあたります。つまり、リスクを感知して、評価して、リスク・マネジメントする。
3. 自組織のリスク・マネジメント体制、特に危機管理としての事業継続計画(BCP)を見直し、改善するニーズに気づき、館長はじめスタッフのあなたが「リスク・マネジメントにおけるイニシアティブを取る」こと。

□リスク・マネジメント／危機管理

BCP：事業継続計画

BCM：事業継続マネジメント

指定管理者企業や公共文化施設等のあらゆる組織が、いかなる災害(不測事態。危機リスク)に備え、何が起きても事業を継続させていくか。そのための準備をどのように進めていくべきか。

具体的な事実や事例を交えて講演頂きました。

3 事業を終えて

参加者数 68名
参加施設数 42施設

■事業の評価・今後の課題・アンケートより

文化施設がひたすら無駄であるとか、「ハコモノ」とか言われ続けている昨今、文化施設管理者に求められているのは、両講師より「戦略」「危機管理」であるということでした。

文化施設への公的支援は、社会的費用ではなく福祉、教育あるいは文化共生である社会への投資であり無駄ではないのです。そういうアーツマー

ケティングという手法で県民や市民、さらには顧客にその「存在価値」を高めなければなりません。人を大切にすることから文化芸術の価値が発生するのだと感じている参加者が多いといっても過言ではありません。

また、東日本大震災を例として、地震や津波など何が起こっても事業が継続できるよう危機管理を持つことが第一であるということでした。

指定管理者としての危機管理能力、知識の向上を図り、あらゆる危機に直面しても、的確にリーダーシップが取れることが要求されています。

しかしながら現実的に、人員、予算、現場責任者としての「権限の限界」などを踏まえると理想的な実行はかなりハードルが高いと感じる参加者も中にはありました。

そのためには、管理者が日頃から多種多様な危機を想定し、不測の事態に備えて適応するリスク・マネジメントを構築していかなければなりません。そういう「危機管理意識」を備えることが、我々管理者の使命であると強く感じました。

〈アンケートより〉

- ・リスクマネジメントの講義で、実際に劇場で起こった、又は起こりうるリスクを例にして具体的な行動、作業等のシミュレーションを自分達でやってみたかった。
- ・リスクマネジメントとは、特別なことをすることではないということだよいのだろうか。しっかり想定して対策をとっておくということ。

- ・普段なかなか光の当たりにくい所に手を打つところが公立文化施設の使命であることが良く分かった。職員も人間であり、人を大切にすることから文化施設の価値が発生することに共感した。



会場内の様子

中四国ブロック アートマネジメント研修会記録

1 開催要項

① 事業名	平成 23 年度中四国ブロックアートマネジメント研修会
② 趣旨	公立文化施設の職員を対象として、アートマネジメントに関する専門的な研修を行うことにより地域の文化芸術の振興と公立文化施設の活性化に資する。
③ 主催	文化庁、社団法人全国公立文化施設協会、中四国地区公立文化施設協議会
④ 開催期間	平成 23 年 12 月 15 日(木)、12 月 16 日(金) [2 日間]
⑤ 会場	鳥取市民会館 〒 680-0041 鳥取市掛出町 12 番地 TEL0857-24-9411 FAX0857-24-9412
⑥ 受講者	ア 公立文化施設の事業担当の若手職員（指定管理者又は舞台業務受託者に属する者を含む）・文化行政主管課等の文化担当職員 イ 大学等の高等教育機関のアートマネジメントの教育関係者・学生等及びこれに関心のある市民等



会場前立て看板

研修計画・日程

1 日 目 平成 23 年 12 月 15 日(木) 鳥取市民会館

時 間	内 容	講 師
13:00▶	受 付	
13:30▶13:40	開講式	
13:40▶15:10	プログラム 1 リスクマネジメント論（事例編） 公共文化施設のリスク・マネジメントと危機管理、事業継 続計画（BCP）の充実を	武井 勲 一般社団法人実践リス ク・マネジメント研究 会理事長、大阪大学安 全衛生管理部招聘教授 （リスク管理）
15:10▶16:00	移動	
16:00▶18:40	プログラム 2 施設見学（30分） 演劇鑑賞及びアフタートーク（120分） 演目：森は生きている 会場：鳥取市鹿野町鹿野 1812-1 鳥の劇場	中島諒人 演出家・鳥の劇場芸術 監督
18:40▶19:00	移動	
19:00▶	情報交換会（レーク大樹）	

2 日 目 平成 23 年 12 月 16 日(金) 鳥取市民会館

時 間	内 容	講 師
9:00▶11:30	プログラム 3 アートマネジメント概論 —その起源と考え方—	柴田英杞 社団法人全国公立文化 施設協会アドバイザー
11:30▶11:45	閉講式	
11:45▶13:00		
13:00▶13:10	特別バスツアー 集合（鳥取市民会館）	
13:10▶13:30	移動	
13:30▶14:10	鳥取砂丘見学	
14:10▶14:20	移動	
14:20▶14:50	わらべ館見学（童謡とおもちゃの博物館）	
14:50▶15:00	移動	
15:00▶	解散（鳥取駅）	

2

研修会記録

(1) はじめに

平成 23 年度中四国ブロックアートマネジメント研修会は、12 月 15 日、16 日に鳥取市民会館で開催されました。3 月 11 日の東日本大震災を受けて、公立文化施設のリスクマネジメント・危機管理の重要性、責任、役割について再認識していただきたく開催しました。

また、地域における公立文化施設の役割、在り方、人材育成について、各プログラムを開催しました。



受付の様子

(2) 研修内容

<プログラム 1> リスクマネジメント論 (事例編)

講師 武井 勲 (一般社団法人実践リスク・マネジメント研究会理事長、大阪大学安全衛生管理部招聘教授 (リスク管理))

起こりえるリスクを想定して BCP (事業継続計画) を策定し、いざという時に早期に復旧できる体制を整備して経営管理、経営リスクマネジメントの充実を図る。災害というリスクでは、全部を復旧させるのではなくコアになる中核部分を復旧させて持ちこたえるという重点的な考え方が、その後の事業計画に大きな差を作る。BCP の内容としては、協定書の作成、リスク分担 (損害賠償責任、施設設備の修繕、情報管理、指定管理者制度におけるモニタリング) 等がある。

社会的責任を果たしつつ、企業価値の創造と保全



プログラム 1 講師 武井 勲氏との質疑応答

公共文化施設のリスク・マネジメントと危機管理、事業継続計画 (BCP) の充実を

をすることがリスクマネジメントである。マネジメントの有効性・効率性を高めることが、生き残り、差別化、有意性を発揮し、競争力を強化することに繋がっていく。

このようなマネジメントが進んでいくと、公立文化施設の利用者である組織が公立文化施設の利用等の契約をする条件として、以下のようなチェックをしていくことが考えられる。

- 1 公立文化施設はコンプライアンスに努力しているか。
- 2 公立文化施設は損失の危機管理に努力しているか。
- 3 公立文化施設は内部統制に努力しているか。
- 4 公立文化施設は企業の社会的責任に努力しているか。

サンドイッチ型マネジメント (リスクマネジメントとしてのコンプライアンス損失の危機の管理、内部統制、コーポレートガバナンスなど) の重要性・責任・役割を認識し、想定されるリスクのチェックリスト、対応計画マニュアルを作成し、研修・教育・訓練を徹底的に行い、危機管理とリスクマネジメントを重点的に強化することが大切である。

質問 1 今、法律等が大きく変わっている関係で、新たに想定されるリスクを教えていただきたい。

回答 個人情報保護法、暴力団・不法勢力に気

をつけていただきたい。

質問 2 リスクに対する体制について、市との関わり方についてご教授いただきたい。

回答 記録とやるべき事を行い、リスクマネジメント、危機管理、BCP の能力を高め

て実践するということにあれば、対立の構想から強調の構造に移って指定管理者制度の使命・目的・目標がより達成されやすくなるのではないのでしょうか。

<プログラム 2>

鳥の劇場施設見学、演劇鑑賞及びアフタートーク

講師 中島諒人（演出家・鳥の劇場芸術監督）

1 施設見学

演出家・中島諒人を中心に、2006年に設立され、鳥取県鳥取市鹿野町の使わなくなった幼稚園と小学校の体育館を劇場として生まれかわらせ、創作・上演活動だけでなく、地域の文化拠点としての劇場作り、教育・普及活動にも力を注がれ、地域を越えた活動も展開されている。

2 演劇鑑賞

演目：森は生きている

原作：サムイル・マルシャーク、翻訳：湯浅芳子、構成・演出：中島諒人

人を信じる気持ち、見えないものへの敬意などを主題として、子ども向けとしてとても有名な演劇を鑑賞いただいた。

3 アフタートーク

私ども NPO 法人であります。そして、資金調

達も毎年ゼロからやっており、10何人の人間が働きながら、それなりの資金調達をしなければなりません。文化庁の優れた劇場・楽堂からの発信事業とかいろいろ調達しているのです。

劇場に来ない人のためにも社会を変える発信地として、劇場が機能するという状況をつくらなければならない。そのために地方での創作活動があると、私どもは、5つの柱をもって活動しています。

①つくるプログラム

②一緒にやるプログラム

③真似るプログラム

④試みるプログラム

⑤考えるプログラム

演劇を通じて来た人と地域の人と一緒にあって、何か新しい生きていく本当の力になるような場をつくれたらと思っています。



プログラム 2 鳥の劇場施設見学



プログラム 2 演劇鑑賞

<プログラム 3>

アートマネジメント概論 —その起源と考え方—

講師 柴田英紀（社団法人全国公立文化施設協会アドバイザー）

アートマネジメントは実践行動学であります。ここでは、公的資金、説明責任がキーワードになってきます。1990年日本芸術文化振興基金が設立され、文化芸術への公的資金が投入されることになりま

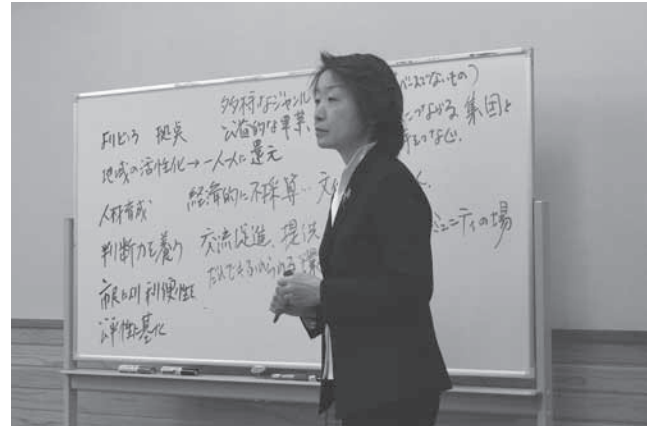
す。公的資金は、県民・市民からの税金を元に納税者にどう説明責任を果たしていくかということが、大きな問題・課題になってきます。

アートマネジメントとは、①芸術を社会に紹介していくこと。②芸術と社会、社会と芸術を繋いでいくこと。③芸術家を社会的存在として支援していくこと。

アートマネジメントの直訳は芸術経営となりますが、大きく2つの意味合いがあります。広い意味では芸術と社会の接点をどんどん作っていき、芸術の社会化を図っていくということ、狭い意味ではアートに関わる事業の運営やアーティストの芸術活動の管理・運営、芸術団体の組織・運営、文化施設の管理などです。

アートマネジメント人材、特に現職者に対する教育が必要だと言われており、人材育成が重要となっています。経験を積む中で生じてくる無理や無駄をいかに省き、効率的にコストを削減して運営していくということが求められています。備えておきたい知識・能力として、人的なネットワーク、創造的な企画力、全体的なビジネス力、自己形成能力があります。このことに関しては、様々なジャンルの作品を観る・聴く・楽しむことで養うことができます。

アートマネジメントの歴史、事務処理、企画や鑑賞といった様々な領域をバランスよく学んでいただき、アートマネジメントの専門性を極めていただきたいと思います。



プログラム3 講師 柴田 英紀氏

3 事業を終えて

- (1) 参加者数 71人
- (2) 参加施設数 35施設
- (3) 事業の評価・今後の課題

本年度より参加者の旅費の一部が助成となり、参加しやすくなった施設も多く、たくさんの方々をお迎えして開催することができました。

3月11日に東日本大震災があり、公立文化施設

の危機管理・リスク・マネジメントの重要性を再確認でき、また、アートが持つ力の大切さなどお話を聞くことができ大変有意義な研修会になったことと思います。

地域の文化芸術の拠点施設として、これからも様々な研修会の充実・機会の必要性、また、他館との情報交換・協力が必要だと感じました。

九州ブロック アートマネジメント研修会記録 自主事業

1 開催要項

- | | |
|-------------|---|
| ① 事業名 | 平成 23 年度九州ブロックアートマネジメント研修会 |
| ② 趣旨 | 公立文化施設の職員を対象として、自主文化事業に関する専門的な研修を行うことにより、地域の文化芸術の振興と公立文化施設の活性化に資する。 |
| ③ 主催 | 文化庁、(社)全国公立文化施設協議会 |
| ④ 期日 | 平成 23 年 9 月 8 日(木)～ 9 月 9 日(金)【2 日間】 |
| ⑤ 会場 | 1 日目：大分県消費生活・男女共同参画プラザ「アイネス」大会議室
2 日目：iichiko 総合文化センター |
| ⑥ 日程、内容 | 別紙のとおり |
| ⑦ 受講者 | ①九州ブロックの公立文化施設の勤務する職員（指定管理者及び公立文化施設の管理・運営業務等を受託している企業等からの派遣職員を含む。）
②地方自治体の文化芸術行政担当職員等公立文化施設関係者
③民間の舞台芸術関係者、大学等の高等教育機関のアートマネジメント・舞台技術の教育関係者・学生等及びこれに関心のある市民等
なお、個人参加の場合は受講推薦書を必要としない。 |
| ⑧ 受講者の推薦と期日 | 各所属長は、受講希望者を取りまとめ、平成 23 年 8 月 28 日(日)までに直接、九州公立文化施設協議会会長あて推薦するものとする。
なお、個人参加の場合は受講推薦書を必要としない。 |
| ⑨ 受講者の決定 | 各所属長からの推薦を受けた方は、全員受講できます。 |
| ⑩ 連絡・問い合わせ先 | 財団法人大分県文化スポーツ振興財団 担当：阿部晴彦
TEL：097-533-4004 FAX：092-586-4001 |



会場案内立て看板

研修計画・日程

1 日 目 平成 23 年 9 月 8 日(木) 大分県消費生活・男女共同参画プラザ

時 間	内 容	
13:00▶13:30	受 付	アイネス 大会議室
13:30▶13:40	開会行事 自主文化事業委員長あいさつ 日程説明	
13:40▶15:10	講演 1 「我が国の文化施策と今後の展開」 講師 田村 孝子 氏 (静岡県コンベンションアーツセンター 「グランシップ」館長)	
15:10▶15:20	休憩	
15:20▶16:50	講演 2 「アートマネジメントに大切なもの」 講師 田村 孝子 氏 (静岡県コンベンションアーツセンター 「グランシップ」館長)	
18:00▶20:00	情報交換会	

2 日 目 平成 23 年 9 月 9 日(金) iichiko 総合文化センター

時 間	内 容	
9:00▶9:30	受付	映像小ホール リハーサル室
9:30▶11:30	講演 3 講演とモデル授業の体験 「アウトリーチの現状と課題」 講師 児玉 真 氏 (地域創造プロデューサー) 田村 緑 氏 (ピアニスト)	
11:30▶11:50	質疑及び意見交換	
11:50▶12:00	閉会行事	



場内の様子

2 研修会記録

(1) はじめに

平成 23 年度文化庁委託事業九州ブロックアートマネジメント研修会は、9 月 8 日～9 日にかけて、大分県消費生活・男女共同参画プラザ「アイネス」、iichiko 総合文化センターにおいて開催されました。

指定管理者制度が公立文化施設へ導入されはや 8 年、現在、劇場・音楽堂等への制度的なあり方等が積極的に議論され、今後の公立文化施設のあり方が問われています。文化庁は、「芸術文化拠点形成事業」の廃止に伴い「優れた劇場・音楽堂からの創造発信事業」等の新しい助成制度を始め、地域創造は、昨今の事業仕分けにより予算カットと情勢は大きく変化しました。一方、芸術文化の社会、教育分野における役割・可能性は、大きく取り沙汰されるよう

になりました。このような現状を踏まえ、公立文化施設はどのような役割を成し、市民に何をもたらせるのでしょうか。さらに、公立文化施設で働く職員には、専門性が強く求められています。その専門性とは具体的にどのようなことなのか。

上記に関連づけて、今研修会では、静岡県コンベンションアーツセンター「グランシップ」館長の田村孝子氏に「我が国の文化施策と今後の展開」と「アートマネジメントに大切なもの」について講義をしていただき、(財)地域創造プロデューサーの児玉真氏にアウトリーチのモデル授業（田村緑氏のピアノ演奏）を通じて、アウトリーチの現状と課題について語っていただきました。

(2) 研修内容

1 日目

<プログラム I>

演題「我が国の文化施策と今後の展開」

〔講師〕 田村孝子氏（静岡県グランシップ館長）

●日本国憲法第 25 条で国民の健康で文化的な生活は保障されています。

はじめに、日本国憲法第 25 条で国民の文化的な生活は保障されていることを強調した上で、日本の文化政策を日本国憲法制定から現在に至るまで、歴史や法律をもとに説明されました。

我が国の文化政策は長年「文化財保護法」に基づく文化財保護が主たる目的でした。国立劇場が建て

られたのも 1966 年 11 月、文部省外局として「文化庁」が設置されたのはその 2 年後です。2001 年 11 月の「文化芸術振興基本法」の制定について、内容が完全と言い難いから作らない方がよいと多くの関係者が反対をしました。しかし、私は、法律がまず存在することが大事と思っておりました。完璧な法律などそうそうあるものではありません。実際、この「文化芸術振興基本法」が制定されてから文化振興のために予算が組まれるようになり、予算削減が当り前の今日、国の文化予算は一度も減らされてはいません。

日本には公立文化施設が約 2,000 以上存在します。これは、欧米でもないことです。国は、今後、全国の文化施設を活かした文化施策を行って欲しいと思います。

※現在、文化庁で実施されている検討会等。

「国立文化施設のあり方検討会」

「劇場・音楽堂等の制度的なあり方に関する検討会」

「文化芸術活動への助成に関わる審査。評価に関する調査研究会」

「新国立劇場・国立劇場おきなわ あり方検討会」



プログラム I

●公立文化施設のあり方とは・・・

1. 劇場に舞台技術者は必要不可欠。施設の機構を熟知した技術者がいないと死に至る事故が起きたりする。(グランシップでも 10 年以上も活用されてないスピーカーが放置されていた。)
2. 館を総合的(芸術面、経営面等)にプロデュース、運営できる劇場監督は必要不可欠。芸術監督は必要に応じて採用すればよい。(自治体等の設置条例で決めればよい。)

3. 公立文化施設と設置者である県など自治体とのつなぎ手となる人材が必要であり、行政がしっかりと文化政策を持っていることが大切である。
4. 公立文化施設職員の必要不可欠なスキルの一つは、施設運営の理念をしっかりと対外的に説明出来ること。公立文化施設は芸術家や芸術団体のためのものでなく、芸術家等が芸術活動をすることにより社会貢献をする場である。

<プログラムⅡ>

「アートマネジメントに大切なもの」

講師：田村孝子氏(静岡県グランシップ館長)

2009 年文化庁の「舞台芸術人材の育成及び活用について」報告書で、初めてアートマネジメント人材育成ということが明記された。

●アートマネジメントとは・・・(企画制作公演を提供するだけがアートマネジメントではない。)

1. 経営ができる。
2. プロデュースができる。
3. 芸術家と交渉ができる等芸術の知識がある。
4. 市民がやりたい芸術文化活動をサポートできる。
5. 芸術文化が医療福祉、教育にとって、社会にとって何が出来るか考えられることができる。

→ワークショップ、ファシリテーターは芸術家であると同時に、教育のプロ、心理学のプロであり哲学を持っていて欲しい。芸術文化を知識として与えるのではなく、子供たちの生きる力を育むために必要である。

●公立文化施設の仕事について(グランシップでの経験談より)

1. 日本の伝統文化を実施提供すべきである。→世界遺産なのに、日本の子供たちは小さい頃から伝統芸能に触れることができない状況にある。

2. 県民参加の芸術文化活動を企画する時には上質を目指す仕掛けが大切である。ステージマネージャー、舞台監督、コンサートマスター、出演者等、要所要所でプロを配置する。
→公演の質を落とさない。アマチュアの人たちがプロから学べるものを提供し、かつプロの人たちに気持ちよく仕事してもらい配慮が必要。みんなが一生懸命取り組んだ時に素晴らしいものができる。それを体験してもらう。
3. 館の賑わいづくりとしてゴールデンウィークには子どもたちが楽しめる場を、クリスマス時期には5メートルのクリスマスツリー用にオーナメントづくりのワークショップを、元旦には日の出展望のために開館、ひなまつりにはおひな様展を実施している。
4. 上質で多彩な芸術文化を身近に提供し、感動を経験できる。平田オリザ氏も言っているが、子供の頃から上質な芸術文化を、シャワーを浴びせるように提供することが地域の発展につながる。そのためには、上質なものを判断するための公立文化施設職員自体の感性をみがく事が必要であり、大切である。

2 日目

<プログラムⅢ>

講演とモデル授業の体験「アウトリーチの現状と課題」

講師：児玉真氏(地域創造プロデューサー)

田村緑氏(ピアニスト)

1. アウトリーチを行うのには3つの理由がある。
 - ①芸術の普及
文化会館の本来のミッションは、会館にたくさんの人に集ってもらい、楽しんでもらうことであり、単純に客を増やすことで

はない。

- ②コミュニティ崩壊からの回避
同じ時間、同じ場所を共有することから、コミュニティの回帰に繋がる。
- ③芸術文化振興法で規定されたため、自治体の対応が必要
国民には文化権があるので、芸術に接触し



プログラムⅢ 講師：児玉 真氏

たい人には触れさせなければならない。そのため文化条例を作り対応してきた。アウトリーチもその手法の一つ。

2. アウトリーチで大切な3つの「小」
狭い空間、少人数、時間が長くないことが重要
3. 地元アーティストを活用する場合の3つの注意点
 - ①演奏家同士の競争は必要
 - ②演奏家はアウトリーチの手法を持っていないので、研修が必要
 - ③質の高さを維持していくため、事業としてのスタンダードを持つことが必要
4. ピアニスト「田村 緑」氏の模擬体験アウトリーチプログラム



プログラムⅢ 講師：田村 緑氏

- ♪ キラキラ星：木下牧子編曲
(受け継がれてきたクラシックの歴史を紐解く)
- ♪ プロムナード、卵の殻をつけたひな鳥のパレエ
「展覧会の絵」より：ムソルグスキー
(音楽付き美術館。曲あてクイズを通して、絵と音楽のイメージを結びつける)
- ♪ ピアノのひみつ
(体感型でピアノの構造を知る)
- ♪ ラ・カンパネラ：リスト
(ピアノの周りに集まり、好きな場所で聴く)
- ♪ カノン：パッヘルベル
(ハンドベルで参加者全員が共演)

5. 質疑応答

Q：アウトリーチの最適な人数は？また、許容人数は？

A：子供へ目が届くのは1クラス、学年でと言われれば2クラス60人までが限度であるが、ピアノの秘密を60人で行うと「見えない～！」と言って喧嘩が始まる。

子供を動かす場合は40人まで、グループで行う場合は生声が届く範囲。また、音楽室から出ないことが大事。体育館に出ると欲が出てきて、父兄や地域の人達が加わりオーバーしてしまうことになる。基本は40～50人が理想である。



プログラムⅢ ピアノの構造について

3 事業を終えて

参加者数 44 名
参加施設数 31 館

事業の評価・今後の課題

今回の研修会は(社)全国公立文化施設協会の会長職務代理も努められている、静岡県コンベンションアーツセンター「グランシップ」館長の田村孝子氏をメイン講師としてお招きし、文化行政を取り巻く状況や公立文化施設の責務等について幅広いお話を伺いました。特に、「グランシップ」館長に着任してからの具体的な経験に基づく内容は、誰もが身につまされる想いをしたのではないのでしょうか。また、2日目はアウトリーチのモデル授業体験ということで、参加型研修であったことから少し緊張感もあったようですが、その中でも、音楽が楽しいと思

わせてくれる内容であり、好評を得ることができました。

2日間全体では、主に講演、情報交換会、モデル授業体験という構成で内容の濃い研修会であったと思っています。特に情報交換会を通して、各館相互の情報交換や新たなネットワークの構築が図られたとの声を多く聞いたところです。

一方、今後の課題として、参加館の規模の違いから身近な課題として捕らえることが難しいといった声も寄せられており、工夫が必要であると感じたところがあります。

いずれにしましても、2日間の研修会を通して、アートマネジメントとは何かを各々が再考するきっかけとなり、今後の公立文化施設の運営の大きな提示になったと確信しています。

九州ブロック アートマネジメント研修会記録 業務管理研修会

1 開催要項

- | | |
|-----------|---|
| ① 趣 旨 | 公立文化施設に勤務する若手職員を対象として、施設運営等に関する専門的な研修を行うことにより、地域の文化芸術の振興と公立文化施設の活性化に資する。 |
| ② 主 催 | 文化庁・(社)全国公立文化施設協会 |
| ③ 主 管 | 九州公立文化施設協議会 |
| ④ 開 催 期 間 | 平成 23 年 10 月 4 日(火)～ 10 月 5 日(水) |
| ⑤ 会 場 | かごしま県民交流センター 大研修室第 3
〒 892-0816 鹿児島市山下町 14 番 50 号
TEL 099-221-6600 FAX 099-221-6640 |
| ⑥ 対 象 者 | 九州ブロックの公立文化施設に勤務する若手職員（指定管理者又は舞台業務受託者に属する者を含む）・文化行政主管課等の担当職員・その他民間関係者等 |
| ⑦ 受 講 申 込 | 別紙受講者推薦書に必要事項を記入し、9 月 16 日(金)までに宝山ホールに FAX または郵送で提出してください。 |



研修会風景

研修計画・日程

1 日 目 平成 23 年 10 月 4 日(火) かごしま県民交流センター 大研修室第 3

時 間	内 容
13:00▶14:00	受付
14:00▶14:10	開会行事 業務管理委員長あいさつ 開催館あいさつ 日程説明
14:10▶17:00 (休憩含む)	講演 演題:「経営管理の最重要課題としてのリスク・マネジメントと危機管理 － 3. 11 の教訓から」 講師: 武井 勲 氏 一般社団法人 実践リスク・マネジメント研究会理事長
17:30▶19:30	情報交換会

2 日 目 平成 23 年 10 月 5 日(水) かごしま県民交流センター 大研修室第 3

時 間	内 容
9:00▶9:15	受付
9:15▶11:30	講演 演題:「公共文化ホールの BCP (事業継続計画) の実践と実務 ～緊急事態を生き抜くために～」 提出議題討議 講師・助言者: 武井 勲 氏 一般社団法人 実践リスク・マネジメント研究会理事長
11:30▶11:40	閉会行事



開会のあいさつ
九州公立文化施設協議会業務管理委員長 (佐賀市文化会館) 大島公子 館長

2 研修会記録

(1) はじめに

平成 23 年 7 月 13 日、宮崎県のメディキット県民文化センター（宮崎県立芸術劇場）において実行委員会（九州公立文化施設協議会業務管理委員会）を開催した。

まず、当研修会の実施主体館である宝山ホール（鹿児島県文化センター）より、今年度から、全国公立



実施主体館のあいさつ
宝山ホール（鹿児島県文化センター） 森山四男 館長

文化施設協会が提示する体系的なカリキュラムによる研修を実施することとなったことを説明した。プログラムの選択については、当研修会が九公文協業務管理研修会を兼ねていることから、アートマネジメントの分野の中でも特に、施設の管理運営に関するテーマを重視することとし、3月11日に発生した東日本大震災以来、公立文化施設の危機管理システムに関心が深まっていることを踏まえ、「リスク・マネジメント論」をテーマとすることを提案し、委員の同意を得た。また、従来から実施している、施設同士での提出議題討議も、貴重な情報交換の機会であり、研修の重要な役割を果たしていると考え、研修内容に盛り込むこととした。

なお、講師は、実行委員会開催時は未定であったが、後日委員長館と協議し、全国公文協が発行する「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」の監修をされた経験もある武井勲氏（社団法人実践リスク・マネジメント研究会理事長）に依頼することとした。

(2) 研修内容

1 日目

<① 講義 1 >

「リスク・マネジメント論（理論編）」

演題 「経営管理の最重要課題としてのリスク・マネジメントと危機管理－3. 11の教訓から」

講師 武井 勲 氏
（一般社団法人実践リスク・マネジメント研究会理事長）

今回の研修の目的は、参加者が各施設に戻って、各々の職場での仕事を通じて、何らかの価値を創造することである。

まず、リスク・マネジメント（以下、RM）の定義は「組織の使命に沿って、リスクの不確実性をもたらす悪影響を、リスクの確認、測定、リスク処理技術選択、実施及び統制のプロセスを通じ、極小のコストで極小化するマネジメントにおけるセキュリティ機能」であり、「使命」を「目的・目標」と置き換えることもできる。特に、組織の使命に沿っていることが重要で、その使命・目標を達成することが全体の目標到達のために役立つものでなければ、人事管理であろうとマーケティングであろうと意味

を成さない。つまり、「RMの本質は組織本来の価値を創造し、保全することである」と言える。

そもそもリスクとは、損失の可能性、潜在的損失、不確実性といった一般的な意味があるが、総括すると「変化と利害の対立」であると言え



講師 武井 勲 氏



講義風景

る。状況の変化に対応し、バランスのとれた客観的判断ができなければ、結果的に損失を被ることになる。無知であることはリスクであり、様々な変化に対応できるよう、情報を収集する必要がある。

最近では、RM を安心・安全・安定という言葉で表現することもあるが、それができた時に油断することもまたリスクである。P (計画) D (実行) C (見直し) A (改善) サイクルという終わりのないシステムを構築し、価値を創り出したら修正し、維持・保全することが重要である。

経営管理の視点から RM に触れると、経営の目的は「損失の回避」と「生産性の向上」であり、長期的利潤を達成することを使命とし、さらに突発的な危機にも対応しなければならない。事前対策によるリスクのコントロールと併せて資金の問題も必須であり、不測の事態でも事業を継続できるような計画(事業継続計画:BCP)を事前に立てておくことも

必要である。

また、従来の RM は企業性善説に基づいていたが、近年は誰もが不正を行う可能性があるという信じがたい現実があり、米国の企業改革法や日本の会社法、日本版 SOX 法(金融商品取引法)の必要性と重要性が高まった。

会社法と日本版 SOX 法の狙いは、公平・適正な会計、内部統制、ディスクロージャー(企業情報開示)を通して、株主を確保し、企業価値向上経営をすることであり、具体的には、収益を出すこと、継続性確保のための経営力アップ、内部統制による適正な経営を確保することなどを徹底することで、企業規模に関わらず、これらのことを整備することが大きなビジネスチャンスになることも経営者は意識しておかねばならない。

近年重視されている事業 RM は、従来の RM が労務や安全・危機管理、環境の分野に留まっていたのに対し、製品開発から顧客管理、経理や人事にまで広範囲に及び、内部統制システムの構築や事業報告での情報公開等も経営者の責任・義務となっている。社会的責任を果たしつつ、高収益で企業価値の極大化(企業価値の創造と保全)することが RM であり、利潤として数値化できない行政においては使命、目標・目的を明確にし、その上でコンプライアンス(法令遵守等)や内部統制に努力し、社会的責任を果たすよう努める必要がある。

これらのことを踏まえ、今後、それぞれの組織においてリスク・マネジメント・イニシアチブを取っていただきたい。

2 日目

<② 講義 2 >

演題 「公共文化ホールの BCP (事業継続計画) の実践と実務

～緊急事態を生き抜くために～

講師 武井 勲 氏

(一般社団法人実践リスク・マネジメント研究会理事長)

この講義の狙いは、①あらゆる組織が、いかに災害(不測事態、危機リスク)に備え、何が起きても事業を継続させていくための準備をしていくかを、具体的な事実や事例をもとに考察すること、②リスク・マネジメント(以下、RM)はリスクの感知(知覚、自覚、認識)とリスク評価(洗い出し、分析、優先順位付け)、リスク対応(問題解決)の三位一体であることを理解すること、③自組織の RM 体制、特に事業継続計画(BCP)を見直し、改善するニーズに気づき、RM におけるイニシアチブを取ること、

「リスク・マネジメント論(事例編)」

である。

具体的事例として、東電福島第一原発の事故において、政府と東電の対応での問題は、クライシス(危機)・コミュニケーションとリスク(危険)・コミュニケーションに多かった。まず情報発信が遅い。連携が悪く、情報の一元管理ができていなかった。現地の状況把握に手間取り、政府への報告も遅れた。記者会見の内容は専門的過ぎ、曖昧で漠然としていたため、結果的に事態を混乱させた。等の問題点が挙げられるが、そもそも前提として「事故は起きない」というリスク管理の甘さがあった。「考えられないこと、想定外のこと」を考えておくことが RM の基本である。

また、事故後行われた計画停電もシナリオがない状態であった。日本は、技術者はいるが、マネジメントの能力を持つ人材に欠けている。今後は、こう

した危機管理に対応できるスタッフを育成し、そのスタッフが作ったシナリオに基づいた訓練をしていく必要がある。

RMはサンドイッチ型で、理論編でも説明したように、コンプライアンス（法令遵守等）と社会的責任を基本とした、損失の危険の管理と、内部統制、コーポレート・ガバナンス（企業統治）である。実例としてある商工会議所の取組みを挙げると、各事業所は「わが社の安心安全宣言」と「生命の安全に対する姿勢」を明文化して、自組織の使命と方針を明確にし、「初期BCP」として安心・安全のための具体的取組・対策や問題が発生した場合の復旧の流れを明確にしている。このように、自組織の使命を明確にし、その組織が安心・安全で、かつ事業を継続できる体制ができているということを発信していくことが重要である。

そして、実践的BCPの運用のポイントは、マニュアルを作成したら訓練し、研修し、さらに訓練を続けるというサイクルを作ることである。まず、リスクと責任を明確にし、RMの目的と原則を明確にした戦略的枠組みを作成する。次に、RM能力を向上させる。具体的には、意思決定が必ずリスクを考慮しているように努め、リスクを管理する組織を作るなどして、リスクと不確実性についてコミュニケーションを密にする。そして、より良い意思決定をし、より良い結果を出すことが経営の質を高め、信用を高め、持続可能なものになる。

これらを実行できる人的、金銭的、時間的余裕がないということが実際の悩みと思われるが、それらの問題も踏まえたうえで、現実の問題として取り組んでいただきたい。

<③ 提出議題討議>

助言者 武井 勲 氏

（一般社団法人実践リスク・マネジメント研究会理事長）

事前に各施設から計10題の議題が提出され、それぞれの議題に対する各館の回答を編集し、議題回答集を作成した。危機管理に関するものや、施設利用に関する議題などが挙げられていたが、一通り議題の要点を押さえたうえで、特に今回のテーマであるリスク・マネジメントに関するテーマに時間を費やすこととし、当館総務係長を進行役とし、随時武井氏の助言をいただきつつ進行した。

「災害発生時等における公演続行可否の判断について」は、参加者から「立地条件や築年数などの各館の事情により、個別に判断、対応する必要がある場合もあるが、大筋の方針として、全公文協でも指針を示してほしい」との要望が出され、武井氏からは、中止もしくは続行可否の「判断基準」と、「行

動基準」の2つを作成する必要があるとの提言もあった。また、そのような判断を下す際に主催側と会館側の意見が合致しなかった場合は、万が一訴訟に発展した場合に備え、相手との協議の内容を記録に残すことが必要であるとの助言もあった。

この他「災害時における少人数のリスク・マネジメントの対応について」や「地震を想定した避難訓練・消防訓練の実施と、自衛防衛組織の編成について」という議題も提出され、回答集によると、他にも多くの施設が同様の悩みを抱えていることが分かった。マニュアル作成や訓練の実施等、工夫している施設もあったが、武井氏からは、マニュアル等を作成したことで安心せず、緊急時にこそ機能するよう、日頃の意識付けが重要であるとの助言をいただいた。

その他、貸館の際には、契約事項として「このような場合は主催者側に情報開示を求める場合があ



提出議題討議

助言者 武井勲 氏
進行役 宝山ホール（鹿児島県文化センター）勝久 総務係長



提出議題討議風景

る」とか、「このような場合には施設側は責任を負わない」など、施設側の立場を明確にする内容を盛

り込むことも重要であるとの助言もあった。

3 事業を終えて

参加者数 52 名・施設数 41 館

今回の研修テーマは、東日本大震災の発生を機に再認識された危機管理の重要性という観点から、研修生も強い意欲を持って参加したのではないかと思う。

講義の構成として、まず「リスク・マネジメント」の概論を理解した後、具体的な事例を挙げて説明をすることで、理解を深めることができる、との進め方で実施されたが、全体的に時間不足は否めず、経験年数の少ない若手の職員に対して、さらに保険や経営等の施設運営の実務以外の分野についての内容は、限られた時間で理解するには容量が多かったように感じる。しかし、全体を通して、安心・安全・安定のためのリスク・マネジメントや客観的判断の重要性、コンプライアンス（法令遵守等）と社会的

責任を柱とした内部統制やコーポレートガバナンス（企業統治）の重要性等を意識付けすることができ、講師が冒頭で言われたとおり、参加者がそれぞれの施設の価値を再認識し、その保全に努めるための足掛かりはできたのではないかと考えている。

また、提出議題討議については、九州地区で例年実施しているもので、参加者もいろいろな施設との情報交換ができるという点で、興味・関心がある内容であったが、こちらも時間が十分とは言えず、参加者アンケートでも時間不足を指摘された。

今回の研修会では、今年度から導入した共通プログラムと従来の研修内容との調整に苦慮したが、内容は充実したものであったので、今後は研修日程（時間配分等）を検討する必要があると感じた。

（実施主体館 宝山ホール 古市 事業推進員）

北海道ブロックアートマネジメント研修会 アンケート結果

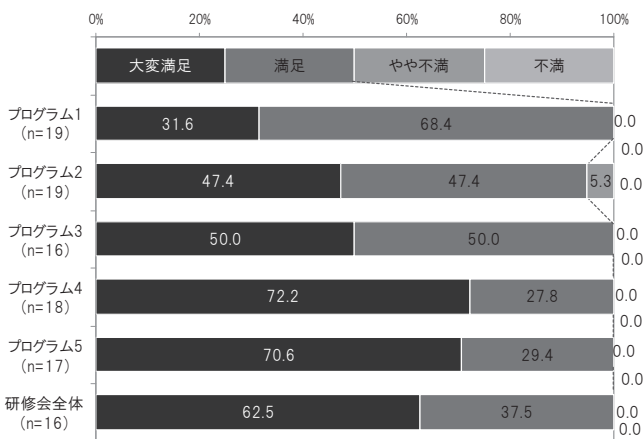
開催期間：平成 23 年 12 月 13 日（火）～ 14 日（水）

会場：札幌市教育文化会館

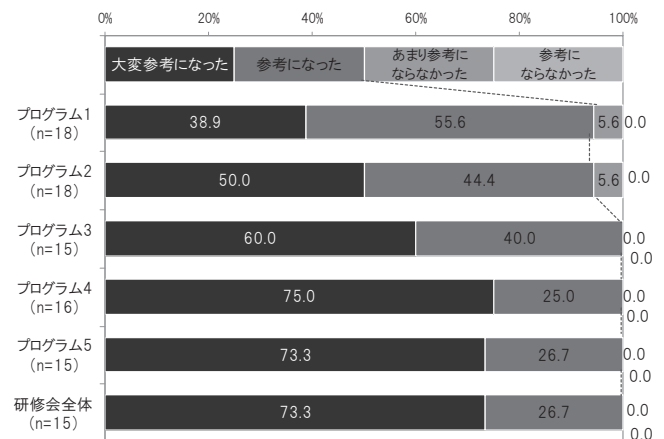
回収数：20 名

1. プログラムの評価

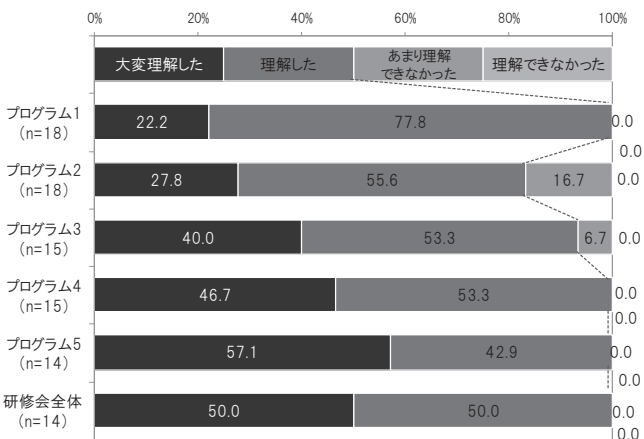
①プログラムの満足度



②プログラムの役立ち度

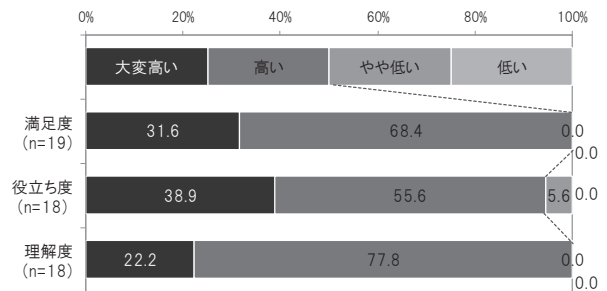


③プログラムの理解度

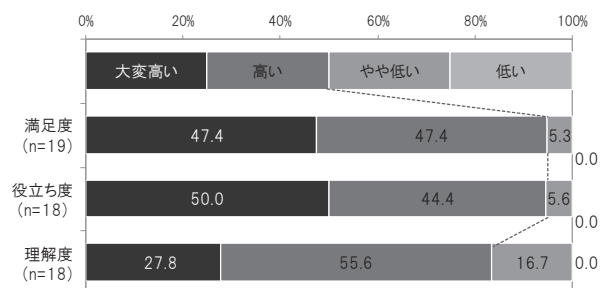


④各プログラムの総合評価

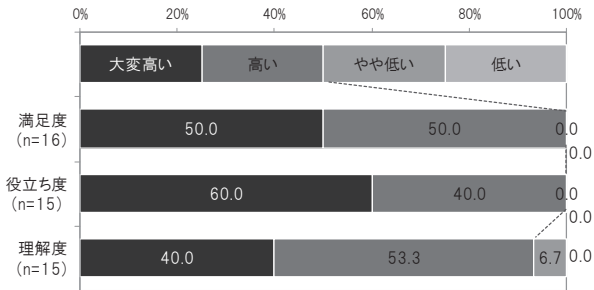
■プログラム1：講座1



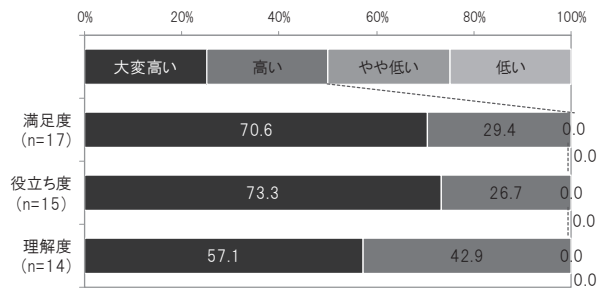
■プログラム2：講座2



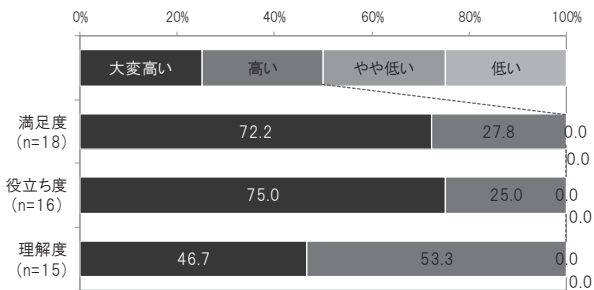
■プログラム3:トークセッション



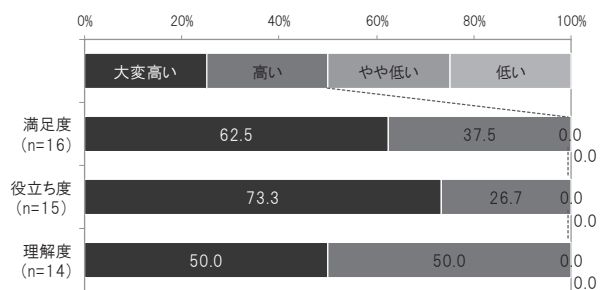
■プログラム5:シンポジウム



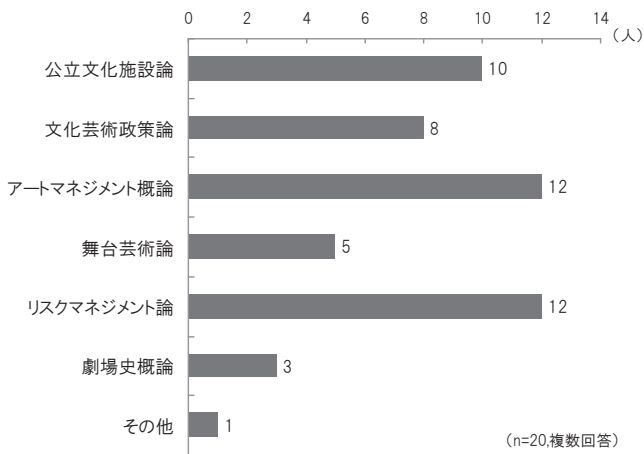
■プログラム4:講座3



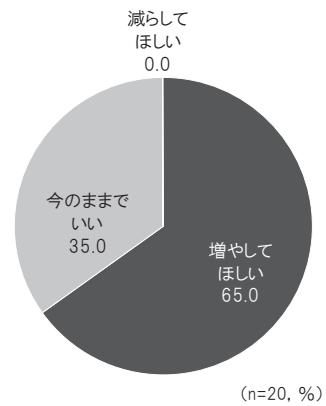
■研修会全体



2. 今後受けてみたい研修会のテーマ



3. 研修会の機会について



東北ブロックアートマネジメント研修会 アンケート結果

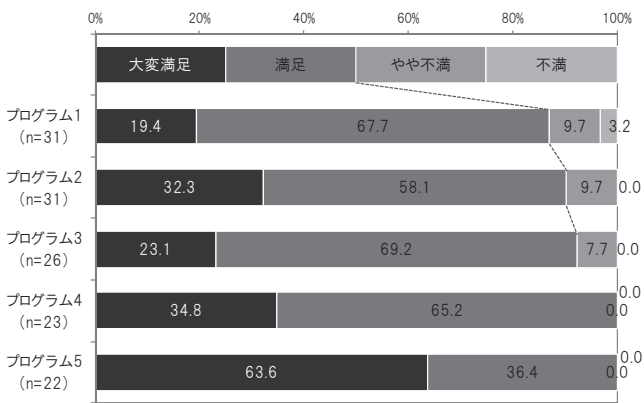
開催期間：平成 23 年 10 月 13 日（木）～ 14 日（金）

会場：秋田県能代市文化会館

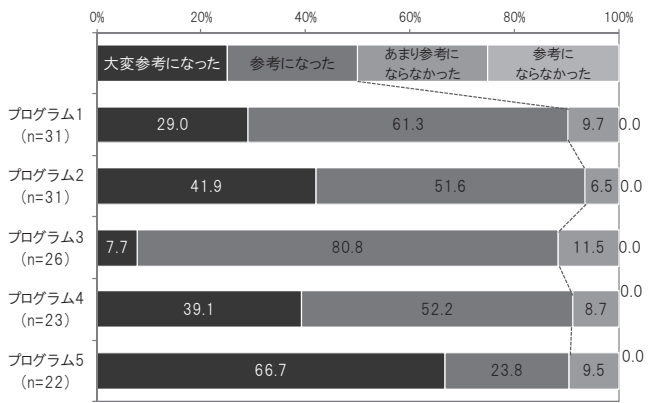
回収数：31 名

1. プログラムの評価

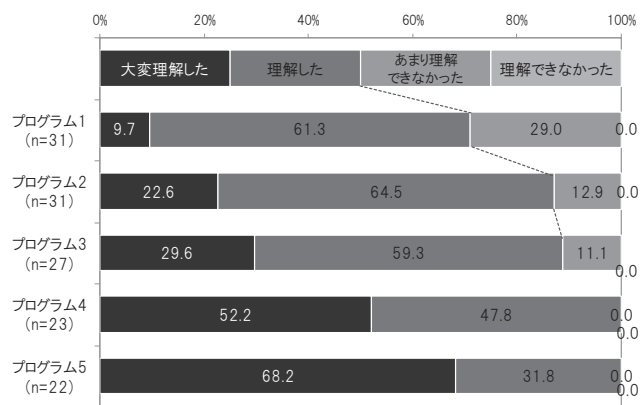
①プログラムの満足度



②プログラムの役立ち度

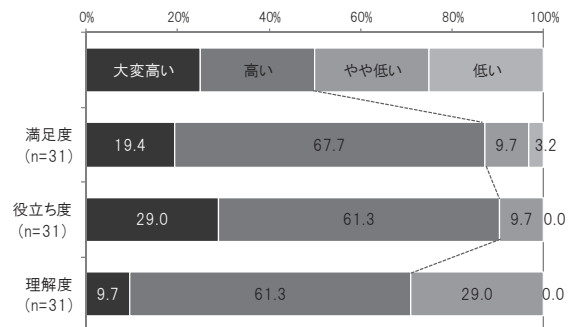


③プログラムの理解度

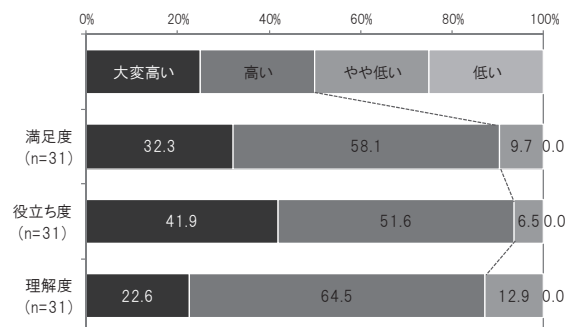


④各プログラムの総合評価

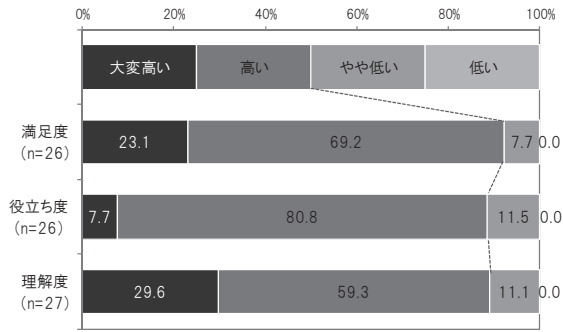
■プログラム1: リスクマネジメント論(災害対策編)



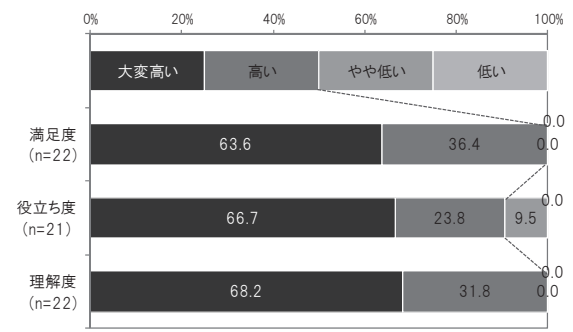
■プログラム2: リスクマネジメント論(事例編)



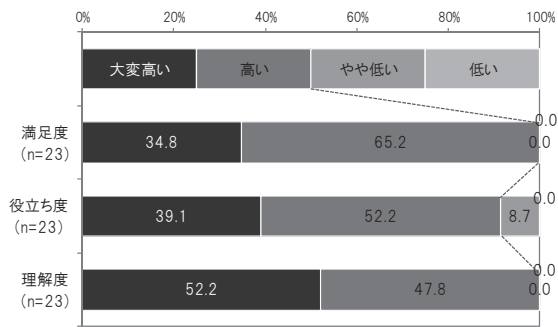
■プログラム3:ミュージカルによる地域交流(映像紹介)



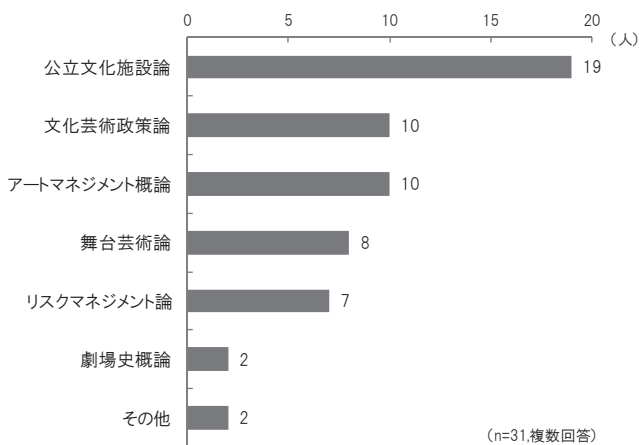
■プログラム5:ワークショップ「養護学校ミュージカル」



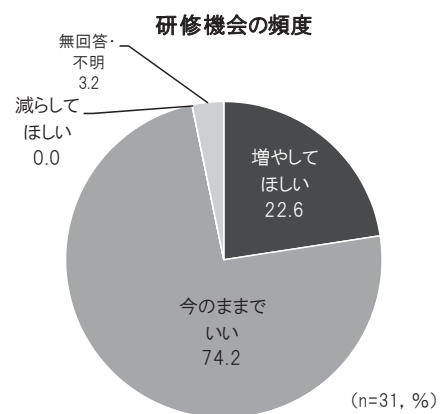
■プログラム4:シンポジウム「ミュージカルによるまちづくり」



2. 今後受けてみたい研修会のテーマ



3. 研修会の機会について



関東甲信越静(業務)ブロックアートマネジメント研修会 アンケート結果

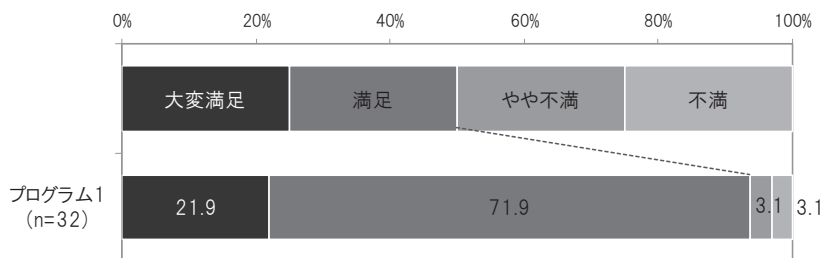
開催期間 : 平成 23 年 10 月 7 日 (金)

会場 : 群馬県民会館

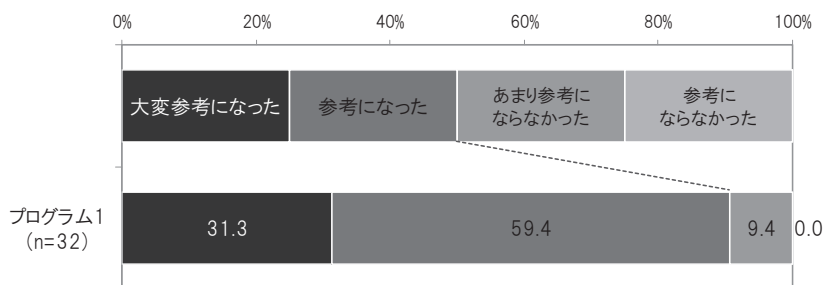
回収数 : 34 名

1. プログラムの評価

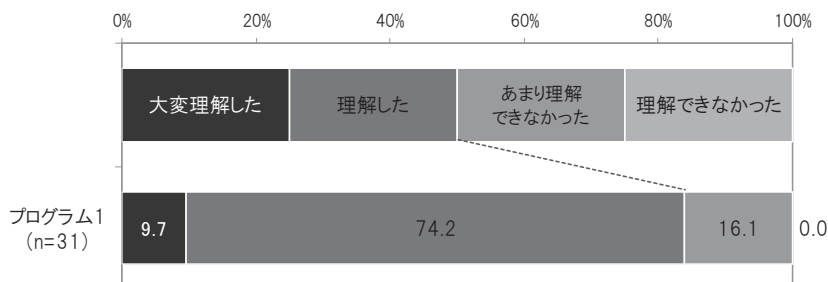
①プログラムの満足度



②プログラムの役立ち度

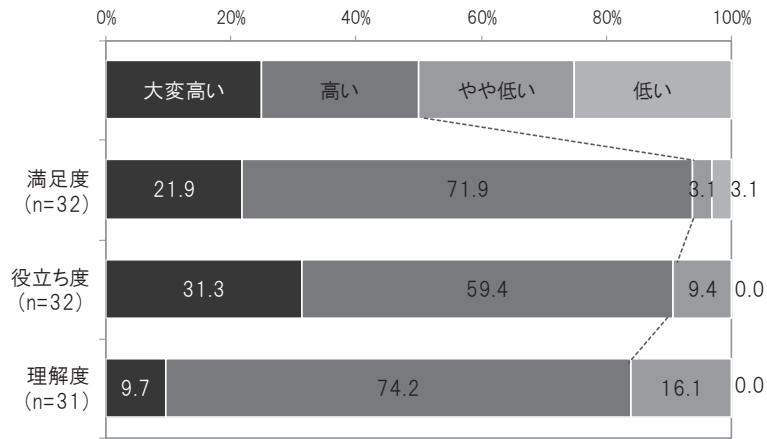


③プログラムの理解度

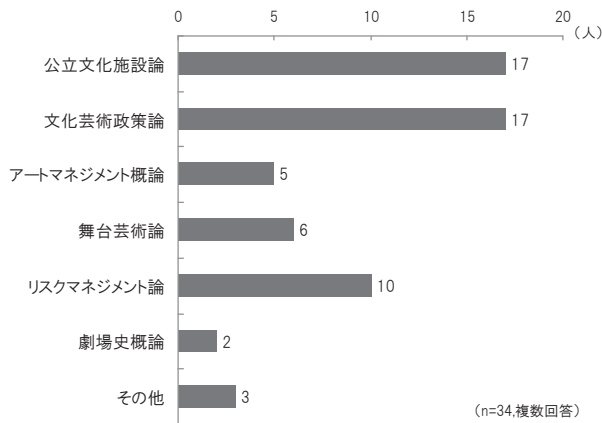


④各プログラムの総合評価

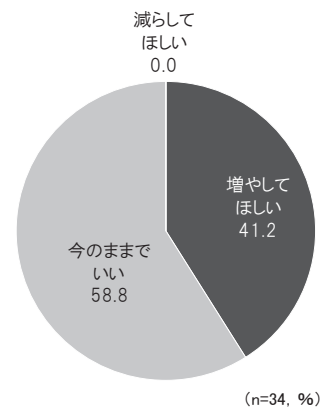
■プログラム1:



2. 今後受けてみたい研修会のテーマ



3. 研修会の機会について



関東甲信越静(自主)ブロックアートマネジメント研修会 アンケート結果

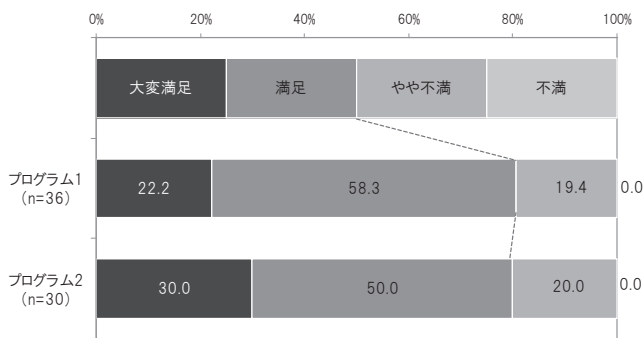
開催期間：平成 23 年 12 月 20 日 (火)

会場：市川市文化会館

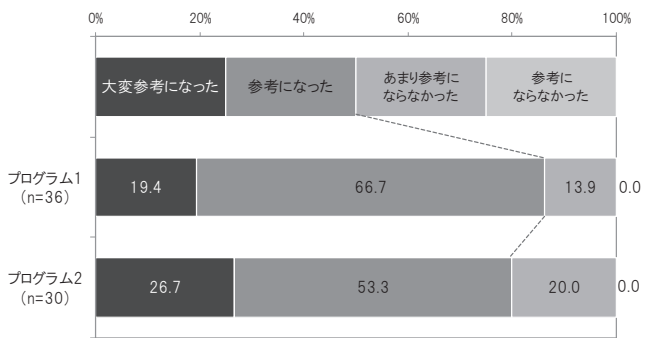
回収数：36 名

1. プログラムの評価

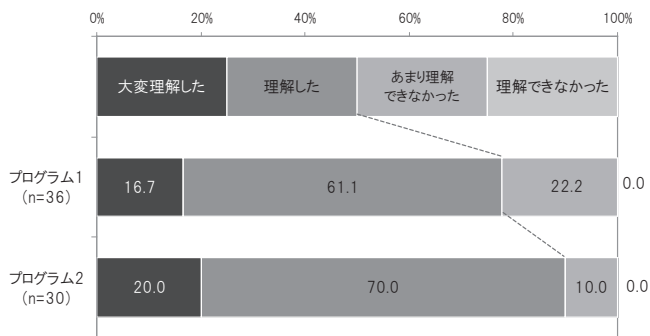
①プログラムの満足度



②プログラムの役立ち度

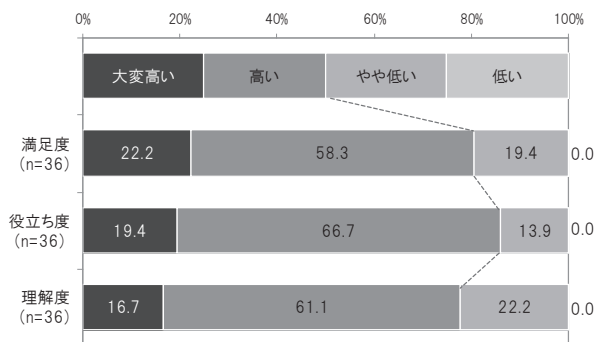


③プログラムの理解度

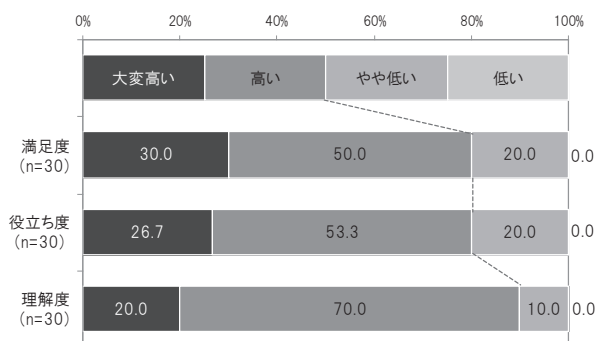


④各プログラムの総合評価

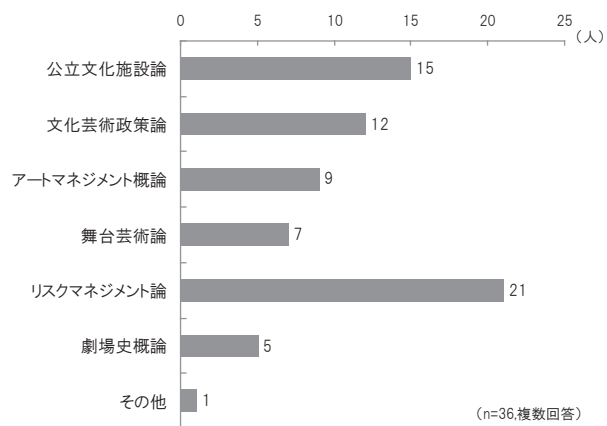
■プログラム1：前半



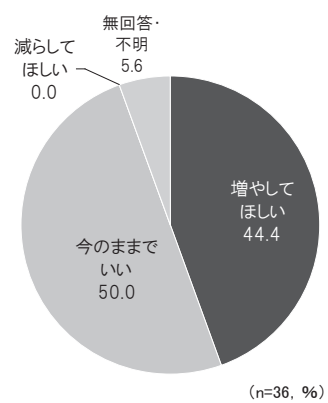
■プログラム2：後半



2. 今後受けてみたい研修会のテーマ



3. 研修会の機会について



東海北陸ブロックアートマネジメント研修会 アンケート結果

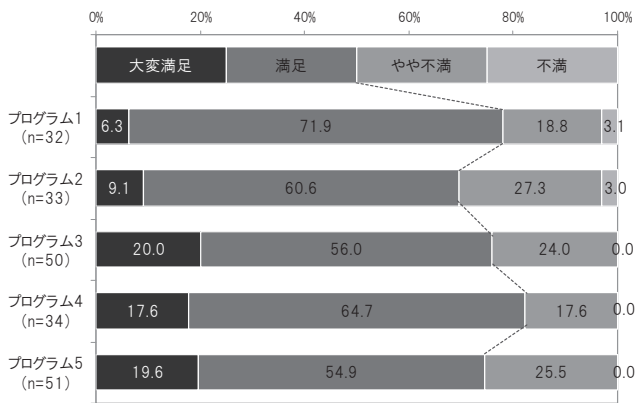
開催期間：平成 23 年 10 月 5 日（水）～ 6 日（木）

会場：石川県野々市町文化会館

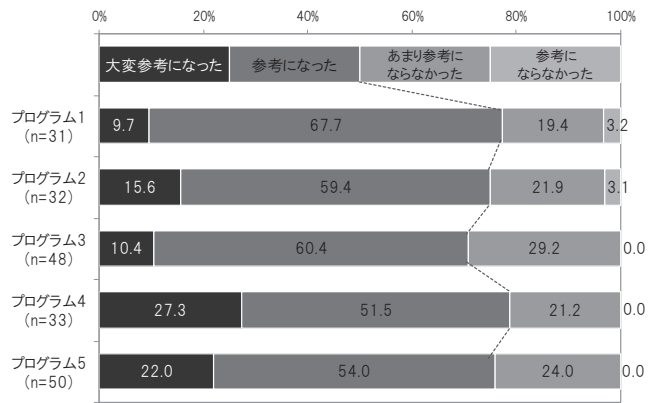
回収数：52 名

1. プログラムの評価

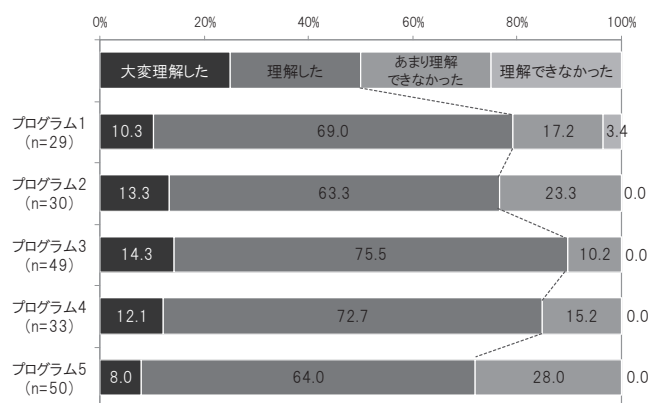
①プログラムの満足度



②プログラムの役立ち度

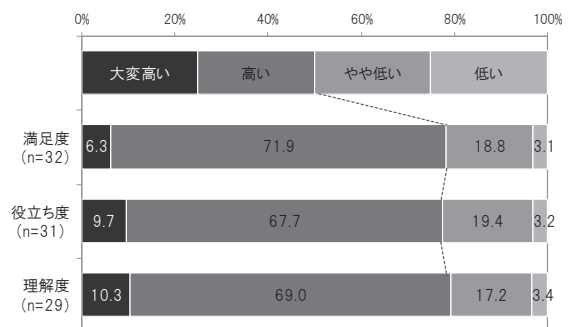


③プログラムの理解度

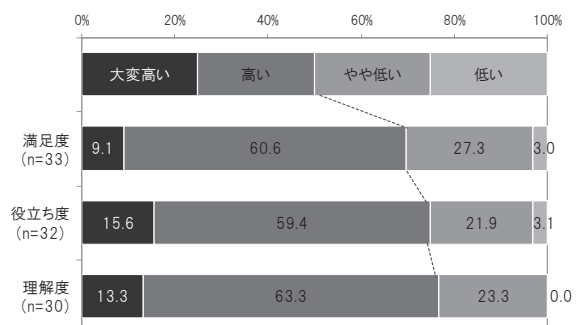


④各プログラムの総合評価

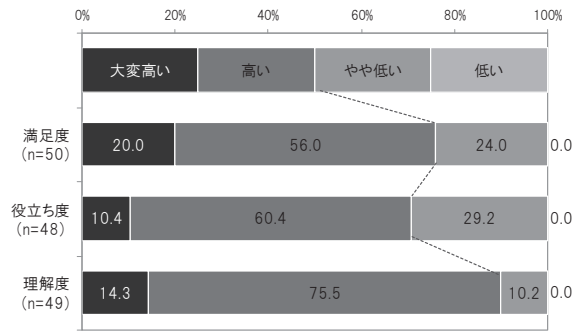
■プログラム1：研修会 I



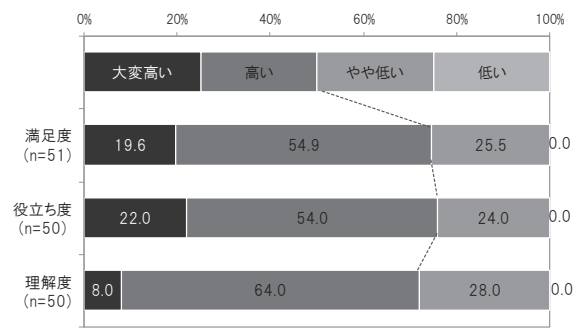
■プログラム2：研修会 II



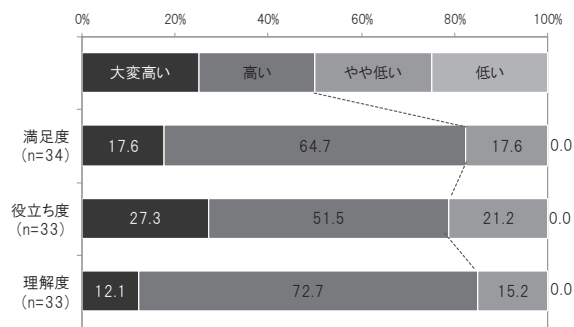
■プログラム3:基調講演



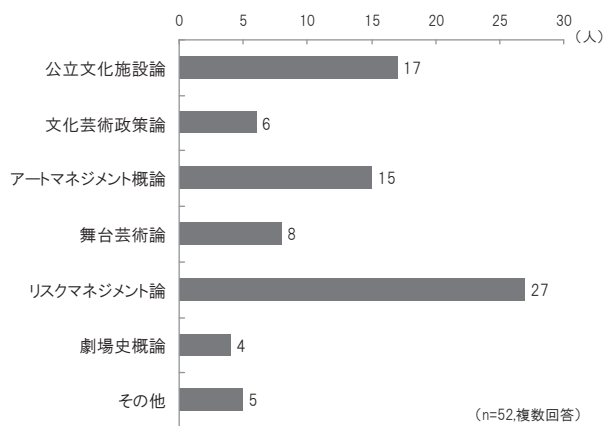
■プログラム5:研修会Ⅳ



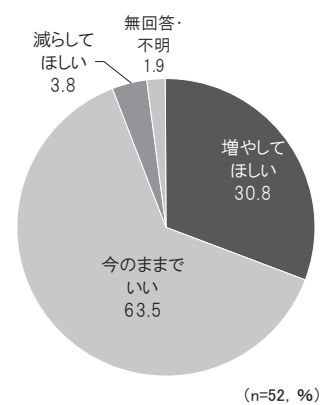
■プログラム4:研修会Ⅲ



2. 今後受けてみたい研修会のテーマ



3. 研修会の機会について



近畿(自主)ブロックアートマネジメント研修会 アンケート結果

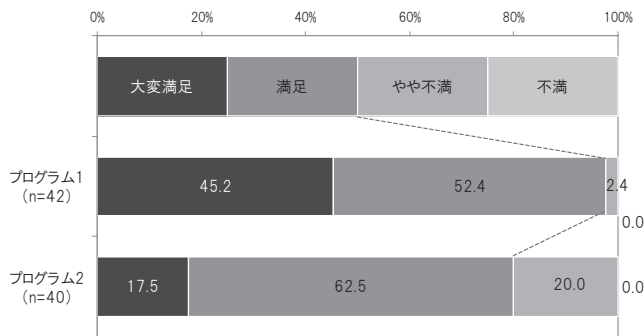
開催期間 : 平成 23 年 11 月 4 日 (金)

会場 : 神戸市産業振興センター

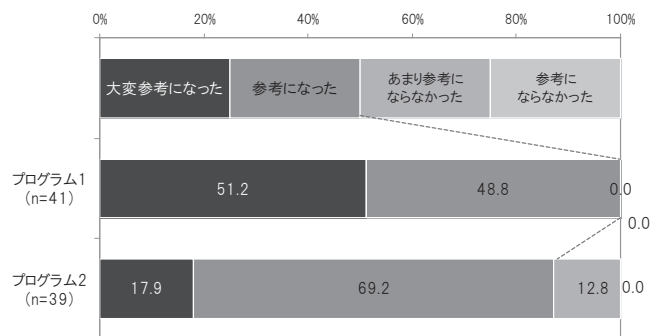
回収数 : 31 名

1. プログラムの評価

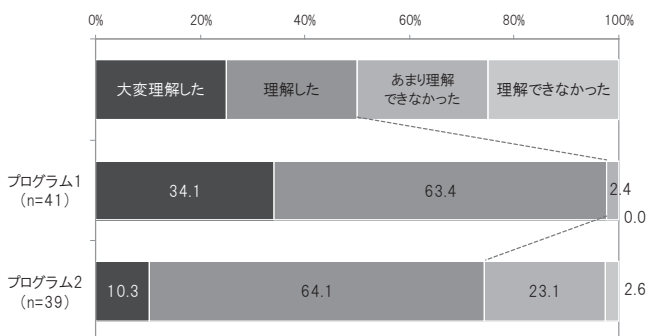
①プログラムの満足度



②プログラムの役立ち度

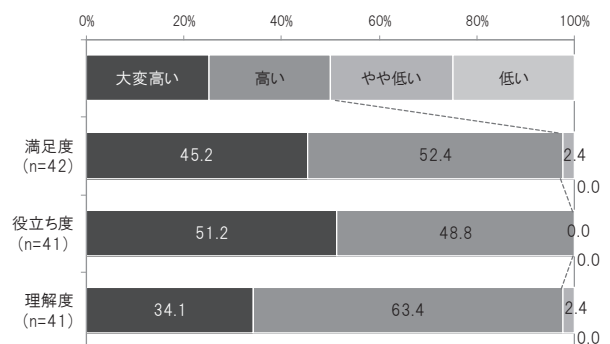


③プログラムの理解度

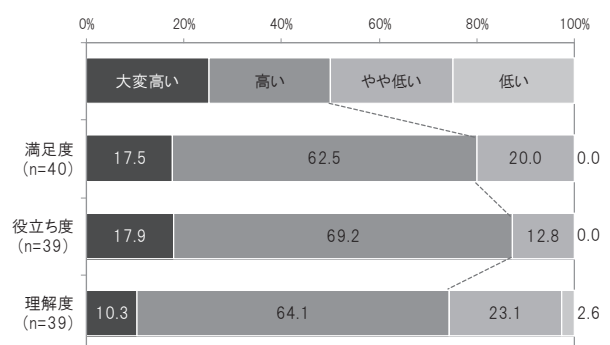


④各プログラムの総合評価

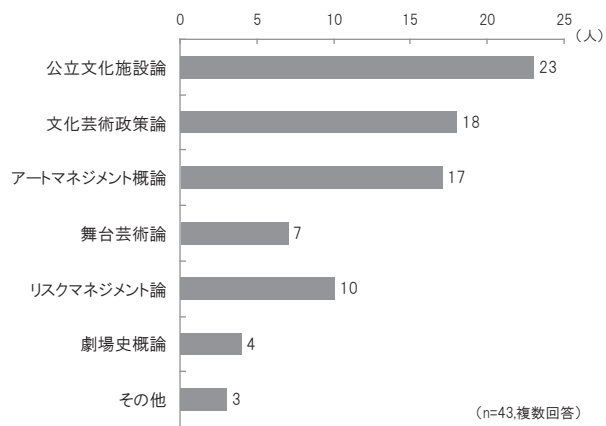
■プログラム1:



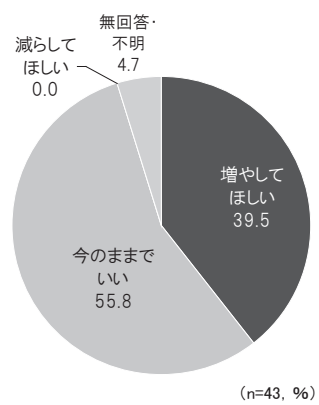
■プログラム2:



2. 今後受けてみたい研修会のテーマ



3. 研修会の機会について



近畿(業務)ブロックアートマネジメント研修会 アンケート結果

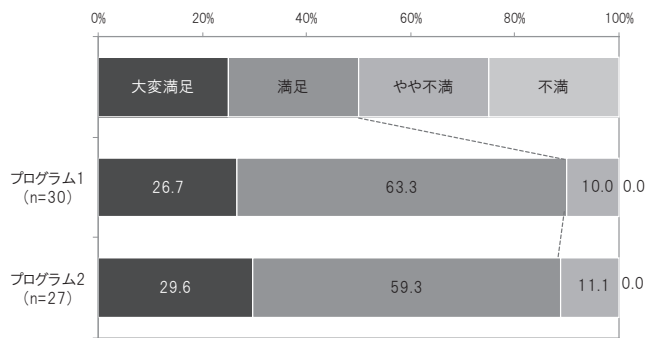
開催期間 : 平成 23 年 11 月 11 日 (金)

会場 : 京都会館

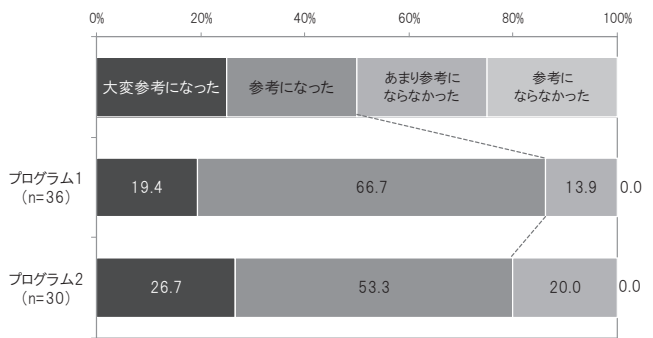
回収数 : 43 名

1. プログラムの評価

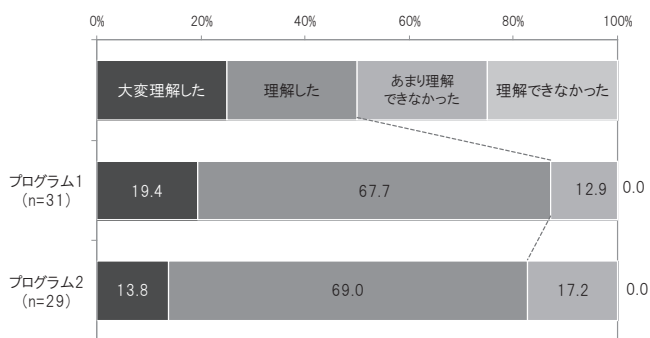
①プログラムの満足度



②プログラムの役立ち度

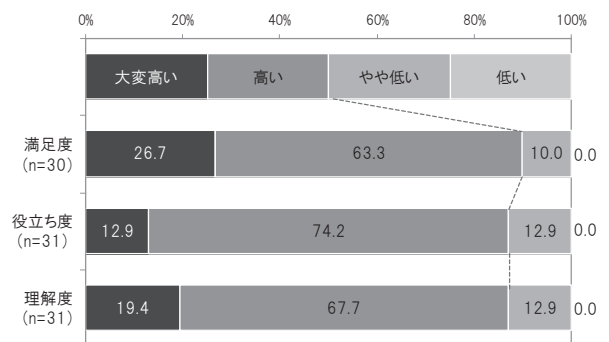


③プログラムの理解度

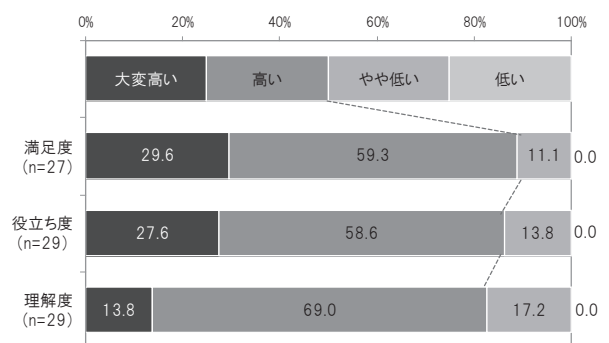


④各プログラムの総合評価

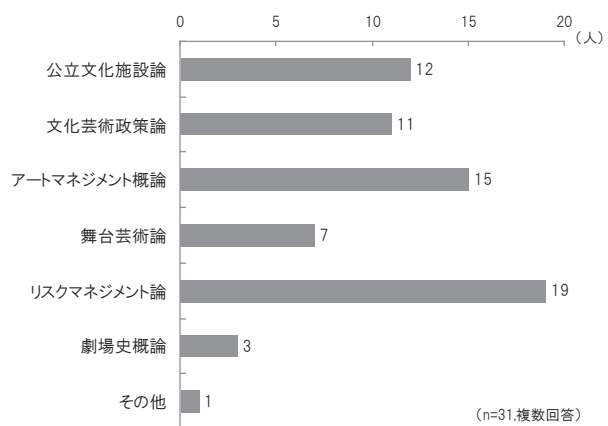
■プログラム1:



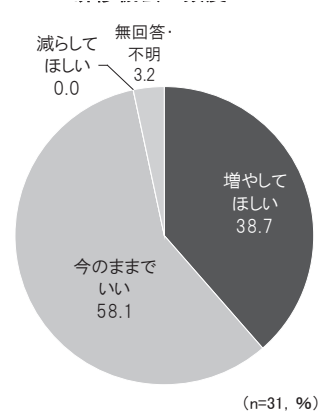
■プログラム2:



2. 今後受けてみたい研修会のテーマ



3. 研修会の機会について



中四国ブロックアートマネジメント研修会 アンケート結果

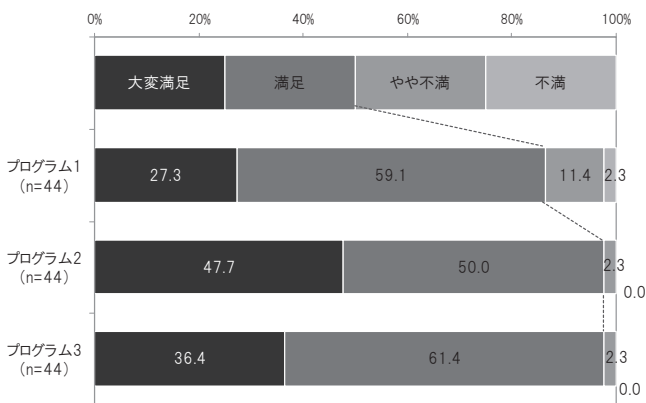
開催期間：平成 23 年 12 月 15 日（木）～ 16 日（金）

会場：鳥取市民会館

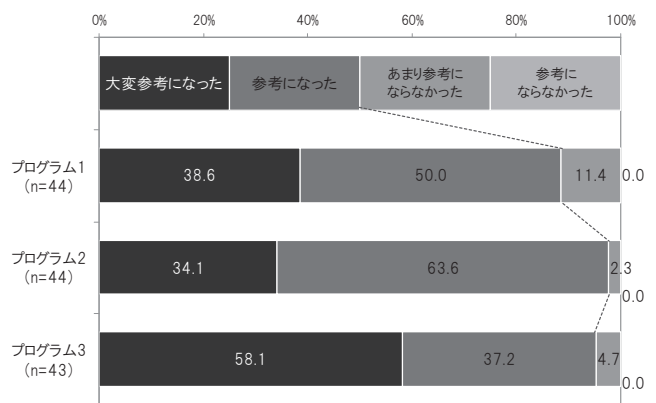
回収数：45 名

1. プログラムの評価

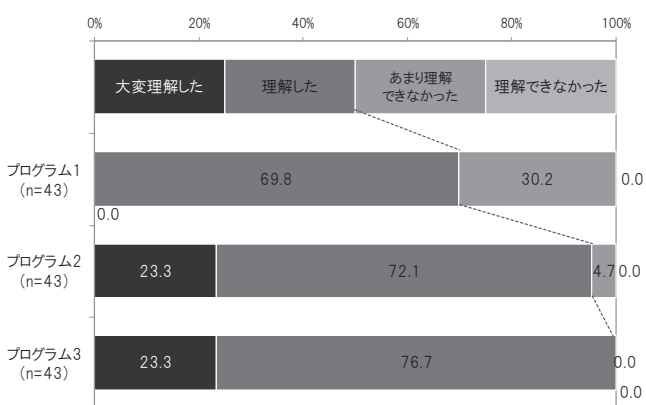
①プログラムの満足度



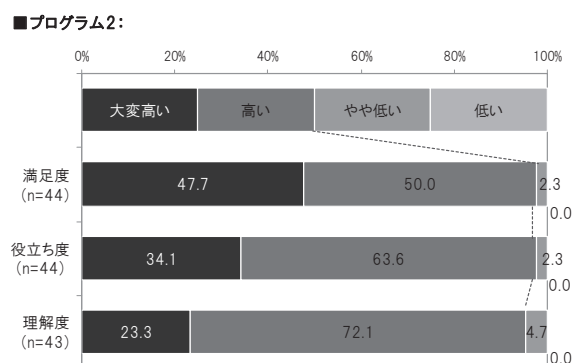
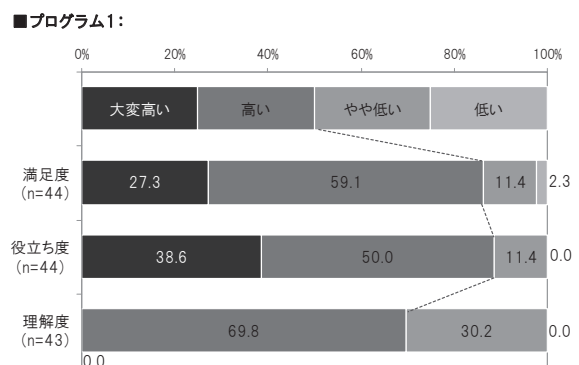
②プログラムの役立ち度



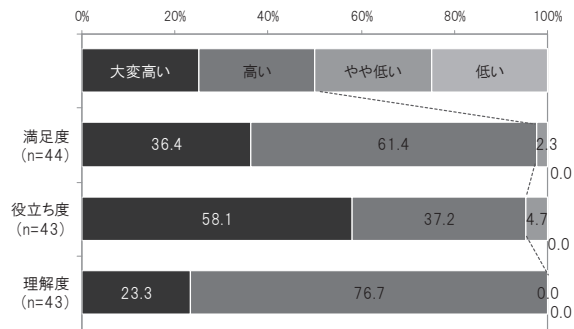
③プログラムの理解度



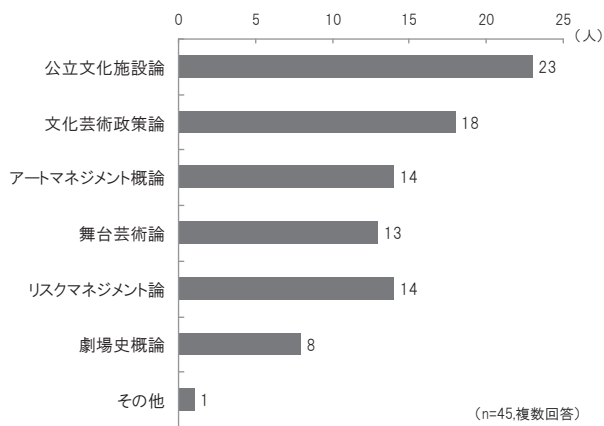
④各プログラムの総合評価



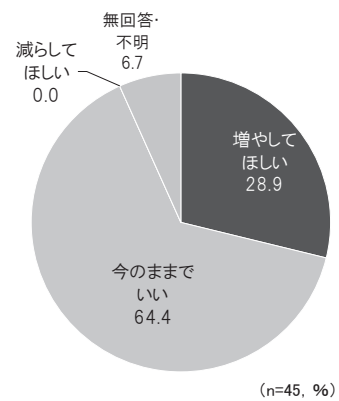
■プログラム3:



2. 今後受けてみたい研修会のテーマ



3. 研修会の機会について



九州(自主)ブロックアートマネジメント研修会 アンケート結果

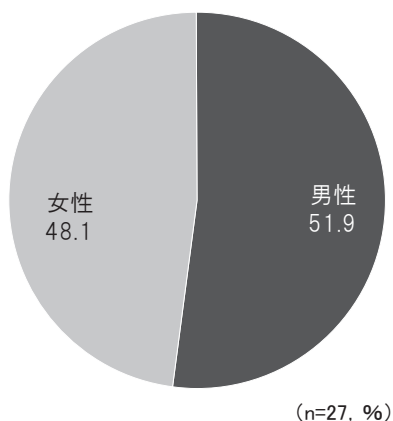
開催期間 : 平成 23 年 9 月 8 日 (木) ~ 9 日 (金)

会場 : 大分県消費生活・男女共同参画プラザ
「アイネス」大会議室

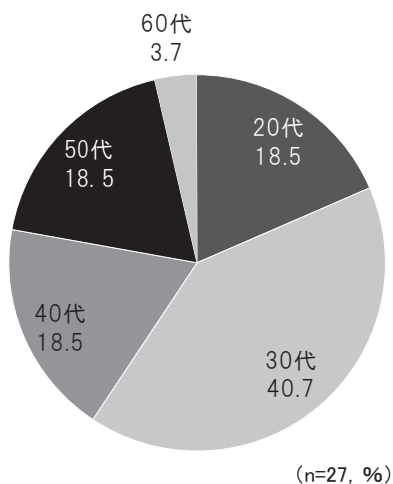
回収数 : 27 名

1. 研修会参加者の性別・年代別

参加者の性別

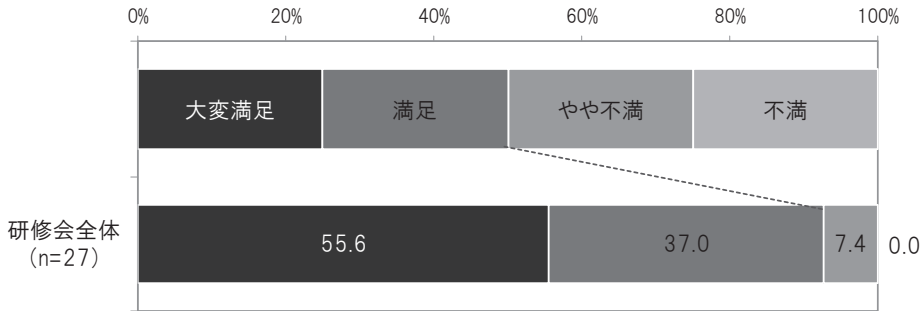


参加者の年代別

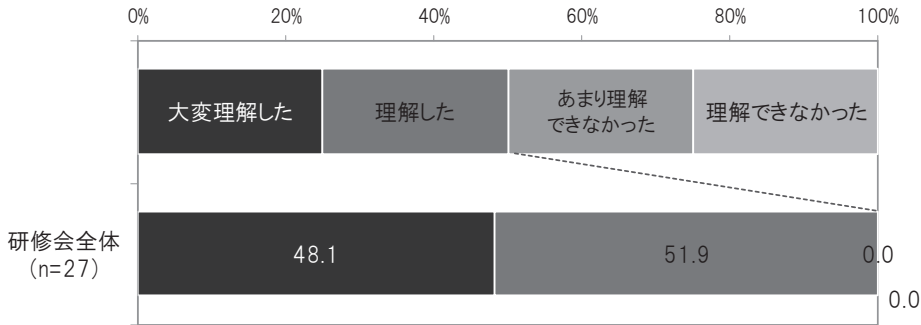


2. 研修会の評価

① 研修会の満足度

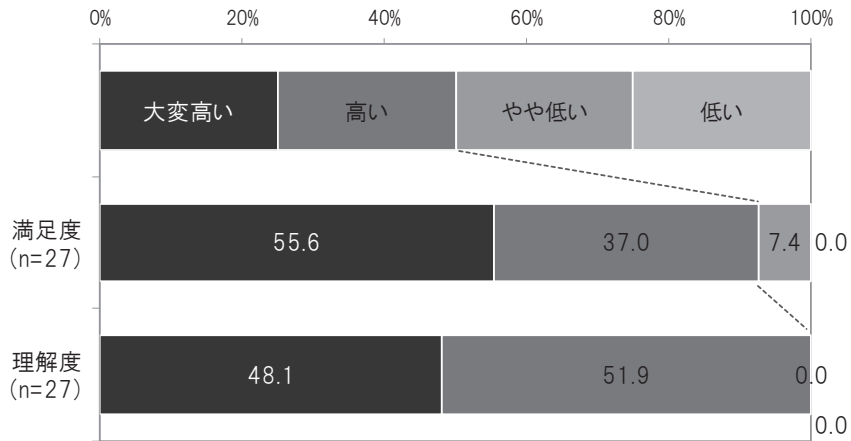


② 研修会の理解度



③ 研修会の総合評価

■ 研修会全体



九州(業務)ブロックアートマネジメント研修会 アンケート結果

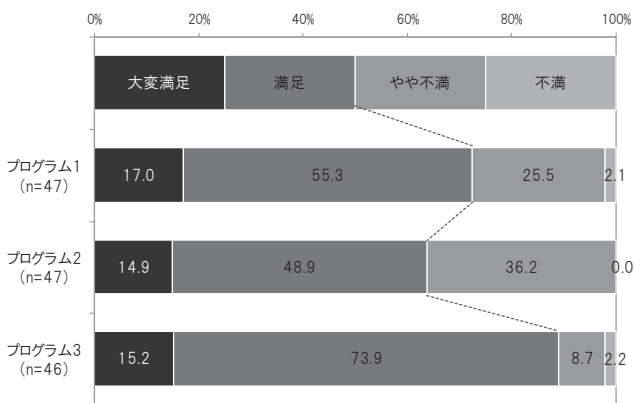
開催期間：平成 23 年 10 月 4 日 (火) ~ 5 日 (水)

会場：かごしま県民交流センター

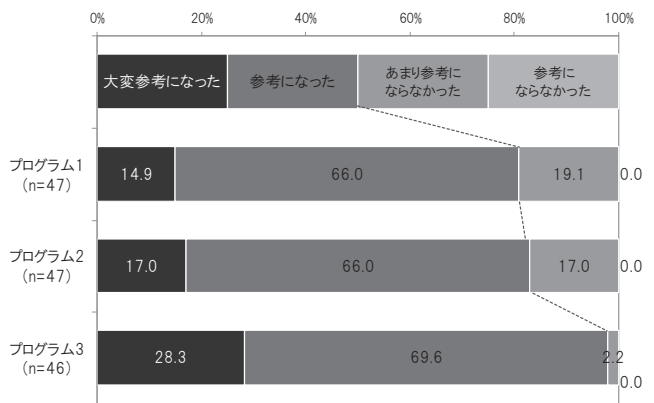
回収数：47 名

1. プログラムの評価

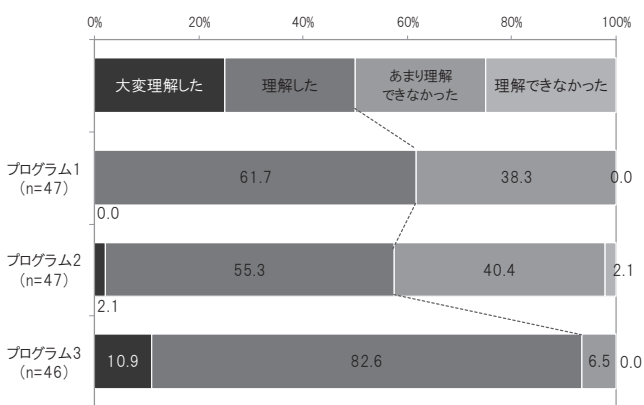
①プログラムの満足度



②プログラムの役立ち度

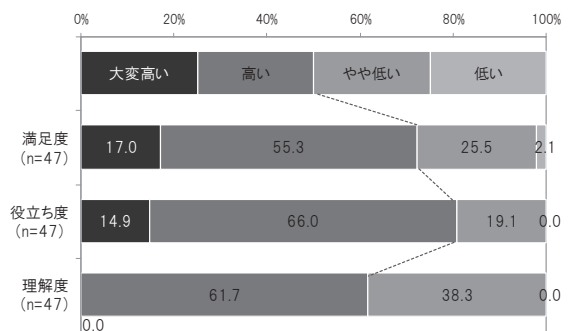


③プログラムの理解度

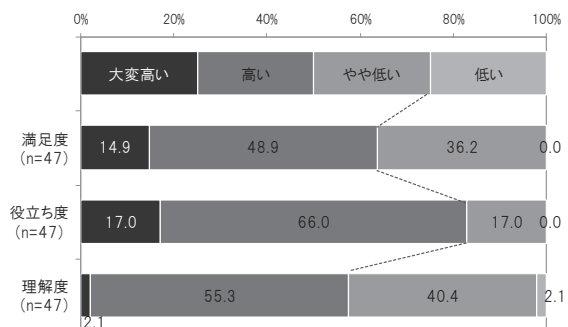


④各プログラムの総合評価

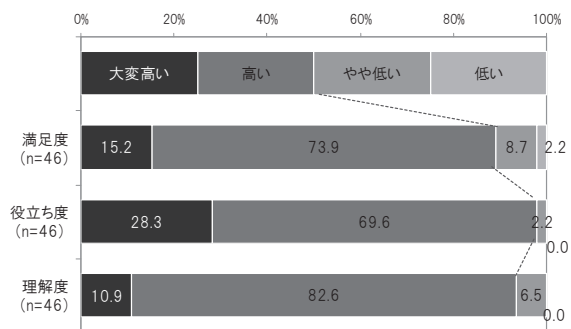
■プログラム1:リスクマネジメント論(理論編)



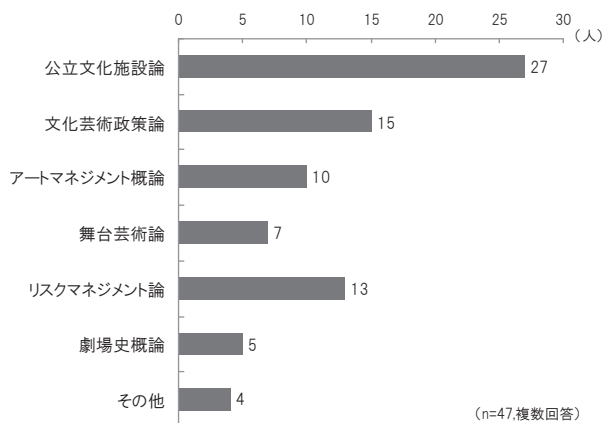
■プログラム2:リスクマネジメント論(事例編)



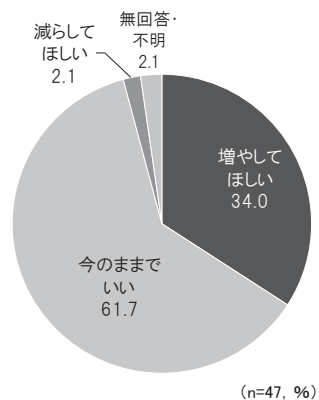
■プログラム3: 提出議題討議



2. 今後受けてみたい研修会のテーマ



3. 研修会の機会について



平成 23 年度 文化庁委託事業
**ブロック別劇場・音楽堂等
アートマネジメント研修会
実施報告書**

平成 24 年 3 月発行

■編集・発行 (社)全国公立文化施設協会
〒104-0061 東京都中央区銀座2丁目10番地18号
東京都中小企業会館4階
TEL 03-5565-3030 FAX 03-5565-3050
E-mail bunka@zenkoubun.jp/
■印刷 株式会社ぎょうせい
