

**講座2 施設運営****講座3 劇場・ホールの事業とは**

2月6日(水)14:30~17:30 センター棟 310号室

[講師] 間瀬勝一 ((公社) 全国公立文化施設協会 アドバイザー)

- 間瀬氏 それでは、私、2章、3章を担当いたします間瀬と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。
- ちょっと長丁場です。5時半まで、途中休憩を入れますけれども、ずっとお話になりますので、ちょっと途中でくたびれないように、話は脱線しちゃうことあるんで、息抜きだと思って聞いてください。
- 私自身、昭和43年に新しくできたホールの舞台のスタッフとしてこの仕事に入りました。その後、横浜市の文化振興財団で裏方の私が館長職を5館ほど経験させていただき、わたし自身がいい勉強をさせてもらったと思って感謝しています。
- 市民の方と一緒にさまざまな議論をし、建築図面を設計者と一緒に検討するなど、横浜で幾つかやらせて頂きました、いい勉強をさせていただいたなと思っています。今は、神奈川県の小田原市、ご存知ない方の為に観光地、箱根の桎にあるまちです。東京に一番近い城下町と言われています、とてもいい観光地ですのでぜひお寄りください。昭和38年開館の小田原市民会館を新しく建て直すということで、まもなく実施設計が終り、建築工事に入るようです。
- では、これから本題にはいります、お手元の資料の第2章を出してください。
- この前の時間に田村さんが、根拠法の話をお伺いしました。法律なんて私達の仕事にはあまり関係ないと思われたかもしれませんが、これからお話しする施設運営にも多くの法律が関係してきます。私も田村先生のお話を聞かせていただきましたけれども、我々の運営の基本になるのは、この法律達なんです、ぜひお読みいただき、折に触れてそれを読み返して頂くことが大事なことだと思います。
- ここで皆さんに質問です、挙手でお答えください。去年の4月からこの仕事に入ったという方、どのくらいいらっしゃいますか？
- 1割程度ですか。ありがとうございます。では、3年ぐらい経験している方。同じぐらいですね。4年以上この仕事をしていらっしゃるという方、手を挙げてくれますか。ああ、大体同じぐらいですね。わかりました。
- この時間は、劇場・ホールの運営の基礎の部分です。これからお話しする2章とか3章、また明日の4章、5章の内容は、ホールに勤めていらっしゃる方の基礎知識だと思ってください。または、素養だと思って頂きたい。劇場・ホールに勤務する人は、知らなくてはならない知識だと思っています、劇場スタッフとして知っているほうがよりお客へのサービス向上になるとご理解をいただければと思います。
- では、最初に第2章です。
- 業務と組織、財政のこと、それから評価の話、そして危機管理とリスク対応、大きくこの4つのお話しさせていただきます。

長く勤務していらっしゃる方には、そういうことは知っているよ、と思われるかもしれませんが、もう一回反芻して考えていただければと思います。

では、テキストに沿ってお話をさせていただきます。

まずホールの運営についてです、2・1の1、(1)です。まず「劇場・ホールは誰のための施設なのか」ということを、皆さんが反芻することが大切なのです、できれば設置者である行政の方、施設の管理者、例えば財団であるならば理事長さん、そういう立場の方々とホールの運営ということをしかりとお考えいただく、また共有する事が大切だと思います。

ここではホール運営の基本、概要的なことを書いています。実際運営をする側、指定管理を申請するときにはミッションを読み込んで提案書を書いて、行政側、または審査をする方にご提案になって、それが通って運営されていると思います。この運営のミッションは皆さんがよく理解をしないとイケないと思うし、ホールの運営のための組織というのは、ミッションを達成するための、人の集合体（組織）なのであります。

運営主体についてですが、指定管理の制度を取り入れている自治体、文化施設が増えてきているという数字が有ります、この下のグラフで見ると、約60%の施設が指定管理者制度を導入していることが分かります。そのうちの6割から7割ぐらひは公益財団なりの公的法人が指定されています。民間とかNPOが単独でやっている施設の数、まだまだ少ないですね。

この制度は、文化施設の設置者である自治体が運営すべきことを、民間活力を活用して運営していただくということです。指定管理者制度を導入するということは、行政がやるべき自治事務の一部を指定管理者に代行させるという事です。行政が申請者に施設を貸す、貸さないという判断を指定管理者に任せているわけです。行政処分の権原を外郭団体や民間企業に移譲することです。行政ではできにくい専門性のあるサービスを提供するために、この制度を導入することができるということなんです。ところが現状は、いかに経費削減するかということ優先している設置者と市議会が多くあると思っただいていいと思います。私も、指定管理者制度の導入のための審査をさせていただいたことがあります。要するに、指定管理料の提示額が安ければ点数が最初から有利になるという事を避けたかったんです。提案なざる運営の中身で勝負をしてほしいと思います。

それから、もう一つ、問題だと思っただいていますのは、指定期間が短すぎるということです。みなさんにかがいます、期間が5年以下の方。5年も含みます。ほとんどですよ。10年の方。いらっしゃいませんね。僕が先日聞いた施設では、7年というところありました。私は、10年の期間があれば地域に根差した文化振興をめざすというミッションを達成するプランが出せると考えています、また管理者は専門人材の常勤雇用ができるのではないかと考えています。

では、次の運営の主体、組織です。

運営組織形態は3ページです。一般的な組織図です、以前の文化施設で行なわれていた施設を貸すだけの会館の業務量出ではこれで事足りたんですね。施設には館長を置く事が設置条例などに書かれているので、兼務であれ館長がいるわけです。あとは管理部門と事業部門です、事業部門というのは貸館事

業だけをやる、あとは施設の維持管理というのがほとんどでした。今はテキストにもあるように、地域文化施設の仕事に変化していることによって組織も変化しています。仕事の量や、業務の範囲が広がる、とくに自主制作の事業などを実施する施設では、制作部門、特に広報・宣伝、それから営業、お金を集めるファンドレイジング部門などのセクションが必要に応じて人材が増えてきます。

また、貸館のサービスの顧客満足度の向上を目指せば、利用者の催しもの内容を知り、会場アレンジし、安全管理などを、事業ごとにアドバイスすることが重要な業務になります。

運営組織にもどります。催しものが多様化する程ホール職員に求められる智識、経験は、より専門的な分野に及ぶ事になります。より専門性を持つ職員が必要になってくるということは、職員の皆さんが日々勉強して、専門的な知識と経験を積み上げていかないといけないということです。

(4)の専門の人材の必要と育成・配置というところにまいます。

文化芸術基本法でも、専門人材の養成とか配置という記載がありますけれども、皆さん、専門人材っていうと、すぐに舞台スタッフでしょうって思っていないですか？確かに舞台スタッフは専門的人材です。舞台業務をやるための専門の人材を業務委託していると思いますが、皆さん事務の方々も一緒です。例えば、貸館事業、施設を提供する仕事ですね、ホールなどの施設を使っていただくわけです。大ホールや会議室などの、市民に提供する商品があって、それをお客様が使いたいと来館来されるわけです。皆さんはその商品の説明がきちっとできますか？商品説明ができない受付の職員は、コンビニのアルバイト以下だと僕は思っています。舞台備品の平台は何枚ありますか？との質問に対して、サブロクって何ですかではなくて、台数やサイズなどをお答えします、ついでに、箱馬が何個、開き足は中足が何台、高足が何台あります、そこまで知識が有ると、このホールはきちっと商品説明のできる受付のスタッフがいるということになります。照明や音響設備もそうですね、質問に、えーっと舞台スタッフに電話します、ではなく皆さんが即答できなければ商品知識がないということですから、専門人材とは言えませんね。受付にも専門人材が必要なのです。みなさんはホールに勤務しているのだから、勉強できるチャンスがあると思っています。少なくとも利用者の方、年に1回程度だけホールに来るお客様とは違います、毎日ホールにいるわけですから、それは気持ち次第かなと思っています。

多様な人材を育成・活用していく方法は、今はOJTが主になります。あとは今日のような研修会に参加する。参加したら施設に戻って、参加出来なかった職員に教えてあげていただきたい。人に教えるって自分の勉強にもなりますからね。我々の仕事は、自分の資質を仕事で高める事が出来る事です、だから、研修に行くというのは、自分のためでもあるということです。資格を取るというのもありますけれども、資格が取れなくても触発されること、それは自分のためなんです。

職員の研修の方法としてオススメは全国公文協が窓口になっている支援員制度があります。この制度は自分たちの施設特有のテーマ、例えば施設運営の基本を職員みんなで勉強したい。施設の改修工事について研修したい。などのテーマであれば、其の専門の講師がみなさんの施設にお邪魔してアドバイスや職員研修などを行います。この制度を活用して年間の職員研修システムに取り入れるという事はいいことかなとは思っています。

先ほどお話しした運営に必要な専門人材の確保の課題として、課題は財源の確保です。専門の人材を

育てる時間もお金もない。また、専門人材を雇用したいけれども指定管理者制度の5年縛りの中で常勤雇用もできない。また、自分達の地域にはそういう専門人材がいないなど、人材が確保出来ないなどが課題のベスト4です。しかし、そこは工夫して、企画とか制作をやる人たちを育てていくとか、専門家を自分たちのチームに引き込むとか、この方策というのは様々です、皆さんで値域にあった方策をお考え、確保する努力をおこなって下さい。

その下の図3をみてください。これは、ある大学案等でアートマネジメントを担当する上で必要であろうと思われる知識を書き出したものです。この項目は研修のヒントになるかなと思い、掲載しました。

5ページの下の段に、語学力やコミュニケーション能力など、我々に必要ないスキルだと思いますか？人と話をするのが苦手な人には、劇場・ホールの勤務は向いていないかもしれませんね。ハードクレマーも来館されますし、普通の利用者もいらっしゃるし、きちっとお話ができて、こちらの意向を伝えるというコミュニケーションの能力がないとだめだろうとおもいます。あと、プレゼンテーション能力は必要ですね。これがないと、ホールスタッフとしてはきついかも知れません、研修を受ける機会を確保して、その内容をどう職員の皆さんと共有するのか、この点が一番大事だろうと思います。

では、運営財源の問題です。

図の4をみてください、原本から少し加工してあります、原本は「平成26年の劇場・音楽堂等報告書の活動状況に関する報告書」の中に、劇場ホールの規模別で収入などをグラフ化していますが、それを座席数別に加工しました、その結果がこの図です。1,000席以上のホールは総額として経費が大きくなるわけですが、でも、500席以下であっても、総経費が、この赤い部分ですが、指定管理料または行政の管理費ですが、いかに比率として行政に依存しているかという事がわかると思います。その下に、細かい数字で記載してあります、これも時間があるときに見てください。直営と指定管理者で一般財源の比率は何%か、そのうち、事業収入は？貸館収入は？助成金の比率はどのくらいかなど、皆さんの施設のからのデータをまとめたものです、皆さんのホールに報告書があると思います。それを見ていただき分析してみると、参考になるデータがあると思います。次に、この収入を見ていただくと、下の表です、直営でまず見てみましょう。収入の割合です。一般財源59.2%です。事業収入は5.3%です。貸館の収入が9.8%、あと助成金が25.8%です。もし、助成金を取っていないところとでは一般財源が大きくなるということです。そうしないと、支出とバランスが合わなくなりますから。足りないときどうするかというと、右のページです。7ページ。一般的に言うファンドレイジング、資金調達です。足りない分をどうやって集めるかということです。年々、予算削減で、事業費、自主事業費は減少している昨今だろうと思いますが、サービスの質を落としたくない、となればどうするかというと、外部から資金を集めてくるしか有りません。ファンドレイジングをする場合の一番重要なことは、まず、公の補助金の場合ですが、助成金を確保する努力はどんなに苦労してでも獲得したいと思います、採択されれば、事業の当初目的を達成することができます。

助成金の獲得で何が大事か？助成をする団体も、財団であったり、基金であったりしますが、助成団体も業務として助成をしています、要するに、その助成団体も成果を上げなくてはいけないと思ってください。我々からすると、金もらえればいいやと思いますが、出す側の理論というものもあるということ

を今日は、考えてください。ですから、ファンドレイジングというのは、助成を頂くのではなく、出す側が納得できるようなものをこちらが考え、申請する事が重要だと思います。それから、助成金と協賛金の使い分けをコラムに記載しました、助成金は、公的団体からの支援の事です、協賛金は、基本的には民間企業さんからいただくものを協賛金といいます、これは余り厳密ではありませんが知っておいて下さい。両方に言えることは、何でそのお金を我々がいただけるのか、それを出す側の理論をきちっと理解をして、企画書を書き提出する。特に民間の場合、協賛金をいただくときは、施設側が日常的な営業活動をしないと協賛金獲得には結びつかないと思います、金が欲しいときだけ？と言われちゃいますね。

評価制度の問題です。9 ページです。

我々のところは、公的な資金、つまり設置者が税金をつぎ込んで運営している、もっと言えば、建てるのに相当な税金を使って劇場・ホールを建てている、ということです。我々は運営する側として、納税者にきちっと事業成果を報告する義務があると思っています。テキストに書かれているのは、PDCA サイクルでサービスの質の向上を！という図です、これは事業評価をするときに、自己評価だけでなく外部評価をぜひ取り入れるべきであろうとおもいます。評価の方法はいろいろあると思います。利用者懇談会とか、市民アンケート調査もあるかもしれませんが、来館されない、一般の市民の方からご意見をいただき反映させることも大切です、多くの施設で実施されている利用者アンケートは、会館をいつも使う人や事業の鑑賞者に回答をもらう。この方法は必要な手段ではありますが、特定少数の意見を聞いていませんか？と言うことです、施設の運営について幅広く意見を聞かないと、施設の運営の方向をみ誤る可能性があると思います。方法はいろいろあると思います、工夫次第だろうと思うんです。多様な意見を頂く手段検討し実施して頂きたい。それから、自治体が何かの調査をやる時に2つか3つ関連する項目を入れて頂く、いつも一般市民の意見を頂けるように工夫をするべきではないかなと思っています。

お約束の時間になりましたので、危機管理とリスク対応を後半にまわして、休憩とします。

(休憩)

○間瀬氏 それでは、後半を始めたいと思います。

10 ページをご覧ください。安全対策の重要性についてです

我々が今、勤めている文化施設は安全対策を無視してはならないということです。われわれが直面しているリスクは、自然災害、事故災害、テロ・騒動、その他と分類されています。

まず、自然災害です、地震を予知できる、とはいっても、まだ発生の直前です、たとえば津波が来る、ホールに1,000人のお客様がいらっしゃる、すべての観客を安全に、どの様な手順で避難出来るのか、を考えないといけないということです。それから火災です。火災については消防法で詳細が規定され、査察などで指導などがありますので多くの施設で守られていると思います。

非難誘導訓練ですが皆さんの劇場ホールでも、年2回は避難訓練を実施していますよね。台本どおりの訓練で面白くないなと言いながら30分つき合う。この訓練は法律で決められているからではなく、私たちは危険のある空間なので実施しているのだと考えてください。

特に劇場という特殊性を考えることが重要です、

まず劇場・ホールの空間は、暗転、つまり真っ暗に出来る閉鎖空間です。客席に外光が入るといった劇場もあります。演劇などの本番中は真っ暗にできる様に工夫していると思います。それから客席は、二方向以上に避難が出来るドアの数と方向、それから椅子の配置などが、消防法で決められています。

それから、もう一つ、不特定多数の観客が集まるということ、この危険性は、ホールのどこに何があるかが不案内な観客や利用者が多数来館するということです。ということは、地震や火災が起きたときにパニックになる可能性が非常に高い、人間は、部屋に入ってきたところから出る本能があるそうです。例えば、皆さん、この会場では、前のドアから出入りされる方が多くいらっしゃいますね。いま地震が発生したら、ほとんどの人が前のドアに集中するでしょう。後ろのドアから逃げるといった人は少ないかもしれない。ホールでも、もぎりから真っすぐ客席に入るドアに向かって観客は集中して入場されます。避難するとそのドアに集中することになると考えられます。不特定多数の観客が、ある時間だけ大量にいるという、特定の非難経路に集中する危険性ははらんだ場所なのです。

それから、舞台空間には、特殊な機材がたくさん配置されている場所です。上からもぶら下がっているし、可動床を使っていらっしゃる場所ではセリを下げると大きな穴が開く、舞台は多様な演出効果に対応出来るように工夫がなされていることが、危険な場所を創り出して居ます。

そして日々利用者が多くの備品類を持ちこむことがあるということです。自分達の施設の備品であれば、きちっと整理整頓され管理ができるんですが、お芝居だったり、オーケストラ団であったり、持込機材やケースなどが舞台袖におかれたり、並べられたりします。もし、客席から火災が出た場合に、客席の前のほうのお客さまには舞台を通過して避難する可能性もあります。そのとき、大道具や大型楽器ケースなどが倒れ避難通路が確保できないかも知れません、利用者が持ち込むものが物すごくあるという場所、これが劇場・ホールの特殊性だと思います。ですから、その危険事態を回避、お客様のリスクをどうやって回避できるかということ、日ごろから舞台スタッフは考えていないといけません。

それから、ロビー・ホワイエです。この場所は誰がリスク回避を考えるのか？とても重要なことだろうと思います。お客様が劇場に来られて、終演まですごされて帰られるまで、安心でいられる空間にする事が我々の仕事だと思っていますので、不測の事態を想定して、みんなで安全を考えるということが必要だと思います。舞台スタッフも、警備のスタッフも、清掃スタッフも含めて、スタッフ全員で課題と解決策を議論することが大事です、なぜか？全てのスタッフに危機管理を理解してもらうためです。

これからますます必要となるのは、要支援者への対応です。少子高齢化といわれ、車椅子や杖を利用されるお客様が近年増加していると思いませんか？高齢者の観客が多く来館されている場合、介護するスタッフの配置、どこの席につえを利用するお客さまが居るのか、どの席に車椅子利用の方が居るのかなど、場内係は座席番号をメモなどして位置関係を把握していたほうが、休憩時間や非常時などに対応が、すばやくできるとおもいます。小田原では、市民の方でレセプションチームをつくっているんですけども、どの席に誘導時に介護が必要かなどをメモして、全員で共有し、有事の際にレセがそこへ行ってサポートできるという体制をつくっています。ですから、車椅子率、つえ率、あとは高齢者の多い催しのときには、可能であれば職員皆さんが出勤して、対応したほうがよろしいと思います。それは催し物毎に配置は考えないといけないのかな、と思います。ご高齢の方が多い夜の催し、いつものとお

り職員の職員体制では、誰がその人たちケアするのか不安ですね。

それから、皆さんのまちに外国の旅行者が増えていませんか？その方々がホールにいらっしゃる例は少ないとは思いますが、例えば映画を見にいらっしゃるのでとか、歌謡ショーに来館されるとかということはあり得ると思います。その場合この外国人対応も考えないといけないでしょう。実施例では、劇場内に案内プレートを設置して、英語や、韓国語で表記するなどの対応も必要です、この表示対応でお客様との意思疎通ができるのかなと思います。皆さんが率先して、何かお困りごとありますか？お声がけをする、これが、語学力というところにつながるんですけども。今、横浜市の劇場・ホールは、4か国語程度に対応した案内表示を設置しています。予算がないから出来ない、ではなく、皆さんが工夫してPCなどで作成してパウチしたもので仮設対応でもいいじゃないですかね。

それから、受け付けなどではコミュニケーションボードの用意も手軽で、有効です。「何かご用ですか？」などを日本語と英語とラストなどで書いたものを用意して、指差しながら、外国の方にお見せすると良いと思います、トイレはどこか、コーヒー飲みたい、などの質問事項を英語と日本語で書いておいて、答えを指さししながら、あちらですってご案内すればいいわけです。ですからコミュニケーションボードを皆さんが工夫して、受け付けや、舞台そでなどに用意しておく事によって、主に障害をお持ちのお客様用として利用しながら、海外からのお客様にも使えると思います。お芝居を見に来なくても、コンサートを聞きに来なくても、ぶらりとロビーへ来ることもあると思うんです。そういうことに配慮をしておくことが必要かなと思います。

次に12ページへいきます。今度は、マニュアルです。

いまみなさんの施設には、かなり完成度の高いマニュアルがあると思いますが、より具体的にマニュアルの修正を考えていただきたいとおもいます。マニュアルは、予防対策と応急対策と事後対策の大きく3部構成から、火災、地震、火山爆発などの事例に則して、3つの段階毎に文章化をしておくということ、それから、役割分担をはっきりと作っていくということ。予防対策というのは、日ごろからの備えです。地震対策では、各自治体が備蓄倉庫をホールの敷地内に配置しているところあるんじゃないですか。乾パンや水など定期的に取り替えます、期限が切れているとクレームになりますので必要ですね。

応急対策、これは実際の危機管理マニュアルの例です。作成時に参考にして下さい。

あと、事後の対応です。どうやって報告をして、対応をしていくかということ、例えばマスコミに対する記者会見をどうするか？とかも含めたものを明記する、この3つを全ての危機の要因ごとに考えてマニュアルに記載して共有する事が必要です。

もう一つ、研修と訓練です。皆さんの作成したマニュアルに沿って訓練を実施するという事です。とすると、年2回の法定の訓練だけではとても間に合いませんね。実際の訓練のほかに、図上訓練や研修などを組み合わせて行うことが有効です。皆さんの会館には、火災のときや津波の避難マニュアルは存在していると思います。さまざまな要因がありますが、皆さんの施設でぜひマニュアル化しておいてほしいと思うのは、今もマスクしている方多いですね。今のような流行性感冒、この場合どうするかという要因も協議しておく必要あると思います。流行性感冒は伝染病なんです。みなさん流感だ！なんて言って安易に対応していませんか？流行性感冒は伝染病です。厳密に対応されているのは小学校や中学

校です。1クラスに何人以上熱が出たら学級閉鎖とルール化されています。例えば、市内で学級閉鎖や、学年閉鎖が実施されているときに、ホールで小学校音楽コンクールは実施できません。学校側から言われるまで知らん振りでは、リスク管理を疑われます。ノロウイルスもそうですね。爆発的に伝染するような事例が各地で発生した場合、そのときホールはどういう対応するのか？保健所などと協議し、マニュアル化しておく必要があると思います。

マニュアルを作ったら、必ず実践するための訓練をするべきだと思っています。訓練をすると、実際に行動してみると、不具合な個所が判明します。自分役割を実地に行なうと、現場到着時間がかかり、観客の避難が完了してから、スタッフ到着などが起こることがあるんです、不具合はすぐ直す、マニュアルは、一回作ったらでき上がり、ではなく、訓練実施のたびに修正かけるということを繰り返し、完成をめざします。

それから、12ページの下のほうに、観客参加型の訓練、これ、実働型の訓練として、やっていらっしゃるところ多いと思いますが、もしやっていないところがあったら、ぜひ企画してください。みなさん誘導する対象の観客が不在、つまり空気を誘導しても、あまり効果はないと思っています。お芝居と言う、段取り稽古ですよ、やはり、お客さんがいた場合にどうなるかっていう事を、我々は体験しないといけないと思っています。しかし、非難誘導訓練のコンサートなど実施出来る催しは限られています。町内会、自治会長の集いとか、学校の定期演奏会、鑑賞会など地域によって会った工夫が必要です。訓練の目的は何か、我々がお客様を安全に誘導するという経験です。実施すると、マニュアルでは想定しない事例が出てくると思います。それを直すということです。ぜひ、それを皆さんのところでも、規模は別に大規模でなくてもいいので、やってみてください。あとは、図上型の訓練を実施する、要するに、条件を与えられて行動をして考えてみる、または、条件を自分たちで予測しながら考えてみることです。この訓練は皆さん方の自治体では実施していらっしゃると思います。自治体の幹部職員が集まって図上訓練というのをやっていらっしゃると思うので、自治体の担当者に聞いて、参考にする必要があるかもしれません。

次に、避難誘導訓練の日、全員出勤していませんか？全員が体験する事は必要ですが、全員出勤しているときに火災が起きるとは限りませんね。出勤者の最少の人数のときの訓練をやるべきだと思います。役割分担を、A班、B班、C班、D班に分けて、同じ訓練を5回ぐらい行いすべての職員が少人数対応を経験する事です、少数の人数のときの対応マニュアルと大勢いるときのマニュアルの整備も必要です。

もう一つ13ページ、施設の利用者と安全意識を共有したらどうかと思っています。我々だけでは多くの観客の誘導は無理ではないかと思っているからです。だとすると、主催者の方に分担して頂けないか？ということです。恐らく、皆さん方のホールでも催し物の打合せのときに、表方何人、場内係は何人、どなたがリーダーですかなどを聞いていらっしゃいますね、重要なのは、本番の日に、みなさんがチェックをなさっているかどうかということです。開場時に必要な係りの人が配置されていないときはお客さまの安全を守る事ができない可能性があります。出来れば、開場時間前に主催者側の表方に集まって頂き、非常口の位置や開放の方法、消火器の位置などを、当日の担当者に説明をするということが、安全の意識をお互いに共有できる事に有効な事であると思っています。1カ月前の利用者打ち合わせのときにお



願いしても、担当の人に伝わらないということがあります。主催者は理解されている、でも、当日の担当者は聞いていませんということになります。

これで、最後の項目になります。危機管理のリスク対応なんですが、これは、まとめみたいところで、14 ページでは、緊急時の対応として、発見時の通報・避難というようなこと、これは避難誘導訓練の基本の流れです、事故の発生時には、連絡して、人が配置され、非難誘導です。

最後に我々のやるべき事は、お客様の命を守ることです。このことが主催者や出演者、それから、当然、皆さん自分自身の命も守らないといけないと思います。そういうことのできる環境をつくり実践していくことが必要であると思っております。

それでは、このまま3章に入ります。

### 【第3章 劇場・ホールの事業とは】

では、第3章、劇場・ホール等の事業とは、です。

まず、文化芸術活動支援事業を、4つ分類しました。一つは、ホールの場を提供するという、貸館事業です。もう一つは、鑑賞機会を市民のために提供するための事業、自主文化事業といわれている公演事業です。つぎに、文化芸術の普及・啓発事業、近年基本法などの法律の中で重要視されています。それから、もう一つは優れた舞台芸術の創造・育成事業です。これは、全ての施設でできるかということ、なかなかマンパワーとか予算の問題等で、できにくいかもしれませんが、少なくとも1、2、3は全ての施設がまずはやるべきことであろうとおもいます。

まず、場の提供事業です、貸館という事業は、公立文化施設では以前からやっていることです。ただ、意識を変えるべきではないかということです。施設を提供するだけではなく、アマチュアの方々が舞台上で発表などを行う時に、施設の専門人材がアドバイザーとして助言する、結果上演の内容が向上する。逆の言い方をすると、良い公演に向けて、我々は教える立場にならないといけないだろうと思います。

あと、鑑賞機会の提供です。この鑑賞機会の提供は、都内の公立ホールより、人口10～20万ぐらいの都市の住民は、文化芸術作品に触れたいと思っても観賞するチャンスが少ない、居住されているところで見たい聴きたい、その機会を作る劇場・ホールの事業です。注意する事は、事業担当者が事業を決めていく上で、自分の趣味に走らないように注意するという事です。誰のためにその施設があって、誰のためにその鑑賞事業をやるのか、そこを詰めて考えていって、結果として自分の趣味のものになるかもしれない、そうじゃないかもしれない。つまり専門人材として、例えばクラシック音楽、オペラ・バレエ、古典芸能、演劇など、一応全体ジャンルの知識を網羅していないと、地域文化施設の事業選定は困難であろうと思います。

それから、文化芸術の普及・啓発事業です。これからの文化施設には一番重要な事業になるかなと思っています。主なことは、アウトリーチ、ワークショップ事業ですけれども、これは、将来のお客様を創っていく上で重要です。併せて、文化芸術にはじめて触れる機会をつくる側面も有ります。

つぎに6ページ、これは、一般的な施設の利用の方法とか利用の申請のことなんで、これはごく一般

的に事務手続上いろいろなことが起きていると思いますが、ここでちょっと一つだけ。利用の許可の出しかたです。これは皆さん方の施設で十分に検討なさるといいと思います。というのは、一回許可をしたものを取り消すということは、施設の利用権を先方に渡していますので、それを不許可にするっていうのはすごく大変な事です。施設によっては、利用の許可をするための委員会などをつくり、そこに可否の検討をお願いしてから利用許可をだすところもあります。しかしながら多くの会館では、受付の方が、申請書を受取り、そのまま利用料をいただき許可をする方法が多いのではないのでしょうか。問題ある団体に出した利用許可は、その後断れないです。ということは、そこでワンクッション置くという意味で、委員会に諮問するというやり方も一つのやり方だと思います。これは、ホールのリスクマネジメントだと思ってください。

それでは、10 ページにいけます。

鑑賞機会の提供事業です。この事業を実施するメリットは、地域の方が一流のアートの作品にみじかで触れることができるということがあります。そのために提供する効果はあると思います。ですから、我々が地域にどういう効果をもたらすかということが、事業を決めるときの一つの判断材料とさせていただいていいかもしれません。ただ喜んでもらえるからやろうよという時代ではなくなってきたと思っていただいて良いと思います。自主公演の場合に、11 ページの上の(3)なのですが、買取型か制作型かということなんです。俗に言うパッケージで買うのか、プロデュースするのかということです。以前は、良い公演を市民の皆さんに見ていただく事が市民会館の使命だったわけです、それでよかったです。今は、基本法や劇場法でも明記されているように、劇場がものをつくる、という時代になっていくんじゃないかなと思います。つくるというのは、演出家から出演者を集め、演奏家も集めてきて、脚本も書いてもらって創作する、またはパッケージで買った事業に市民も参加するなど可能です。

小田原の例をお話しします、まず、市民のみなさんと一緒に市内の素材を掘りだし、芝居の中身を議論し構成を考えました。市民と劇作ワークショップを1年間行い、まちの中をみんなで歩いて、昔からある写真屋さんから話を聞くなど、市内でいろいろ話を聞きながら、まちの話をつくって行きました、プロの劇作家に頼んで本にします。今度は、出演者の公募、歌とか踊りとかのワークショップをやっていく。4年かけて芝居づくりしました。1回で終わるのはもったいないから、手直しをして再演しよう話し合っています。その気になれば制作事業はできます。それを1年で全部誰かに委託すれば予算もふくらみますが、自分たちで汗をかいて制作する、汗かくことの大事さ、この制作型が大事なのは、事業担当の職員が育つということです。パッケージ事業もいろいろありますが、たとえば、おでんのセット、季節柄ですが、このごろ、ビニール袋の中におでんの具が2つずつはいついて、たれまでついて、はさみで切って鍋に入れて火にかければ、美味しいおでんが完成というのが、スーパーなどで売っていますね。まさに、おでんセットはパッケージ買いですね。我々は、やはり、練り物屋さんへ行って何種類かの具を吟味して買う、八百屋さんで大根を買ってきて、お好みのサイズにカットして、それでおでんをつくりたいと思うんですよ。それが劇場の制作の仕事かなって思うんです。また、海鮮の素の切身は3,4切れのセットがパッケージになって居ましたが、今は2切れとか、1切れ主流なんです。これは、買う側が、4切れのパックには手が出にくくなった。2切れだと夫婦でちょうどいい、単身赴任だから1切れがいい

とか。スーパーなどは、買い手にあわせて、工夫しているわけです。とすると、我々のホールが昔やっていた買取だけをやっていればいいという時代ではなくなって、地域に対して貢献をするということ、市民が参加するということ。つまり、制作型プロデューサーに依頼するなどと考えずに、まず小規模の事業を自分たちでつくっていく、それが重要なことだろうと思います。

自主公演の場合には、組織のところでも言いましたけれども、多くの人々がさまざまな役割を分担して、チームで制作します、事業は分担していろんな人びとが同時に動かないとできません。職員のチームワークと、サポートしてくれる市民を巻き込みチームプレーで対応します、チケットの販売とか、チラシの配布とか、いろんなことがあると思うんですけども。

13 ページです。上に 6W2H というのがあります。まず初に、事業を企画するとき、この上から順番で考える事が重要です。「何のため」にやるのか、がまず一番大事です。

「いつ」、「どこで」「誰に」も大切です。要するに、事業を企画するときには、ターゲットを明確にする事が大切です。親子向け、子供向けなのか、大人向けなのか。または、主婦を中心に考えるのか、サラリーマンを考えるのか。障害のある方も積極的に呼び出すのか、我々は、なんの為にその事業を企画するのか、を十分に検討することが必要です。

13 ページに、助成獲得のための 4 つのポイントというのがあります。誰のために、何のために、これは、先程の 6W2H の一番上の部分です。それから、助成制度の趣旨・目的を徹底的に理解するという事です。それから、応募書類は別の職員に読んでもらいましょう。自分ひとりで書いてその内容に、没頭してしまうことがあります、それを防ぐためです。冷静に誰かに申請書を読んでもらいましょう、効果が出ることになります。最後に、お金の問題です。これは個別の費目ごとに、正確に裏づけをとった数字を記載するという事です。特に、この 3 番、4 番は、実際に審査を担当している方からの意見です。いかに積算がいいかげんな申請が多いのかと言うことです。それから最期に、申請書は見え方がきれいであって、理論的に書く事。審査をする側も人です、キッチリと申請し助成をうけたいものです。

次は参加型事業、19 ページです。

参加型事業は、その地域の方々にホールの活動などをきちっとお伝えできるいいチャンスだと思います。鑑賞型事業で来館するお客様より、一緒に事業をつくった市民の方たちは、そこのホールに愛着を感じてくれると思います。参加型事業などの企画や実施は、市民と施設を結び付ける有効な事業となります、是非実施していただきたいです。

20 ページ、著作権です。

著作権の問題は、著作権法にのっとって運用されて居ます。細かく規定はされていますが、主に判例です。参考書などを見れば分かります。著作権の中の、肖像権は我々が実施する、事業企画や施設運営に関わる重要な権利です。肖像権というのは、プライバシー権としてのものとパブリシティ権としての、2 つの肖像権の考え方があるという事です。特に、我々はパブリシティ権に配慮します、例えばワークショップなどで記録写真を撮って、お客様が特定できるような写真などを広報で使う場合には、ご本人の承諾を得ていないものは、著作権法上では違法になります。また、著名なアーティストや、スポーツ選手の写真を使ったチラシを、ホームページからコピーして利用する、それは訴えられれば罰金です。必ず本

人に許諾を得ることが必要です。特に、お金になるようなものについては、このパブリシティ権という権利が本人にもありますので。それは、判例として残っていますから、調べれば分かります。

その前の 20 ページ、または 21 ページは、読んでおいてください。主な著作権法団体の一部です、著作物毎に管理団体があって、相談窓口も有ります。

我々、この著作権に対しては、自分の著作物でない者に対して、著作者に敬意を表するという、当たり前のことを意識すれば、問題は起きないと思いますが如何でしょうか？例えば、誰々さんの写真を写真家が撮った、勝手に使うということは、その写真を撮った写真家の方に対しても失礼なことですよ、ということを皆さんが認識をしていくということが大事なとおもいます。

最後に、鑑賞のサポートについてです。皆さん、TA-net を検索してください。そこに、観劇サポートガイドブックという冊子が掲載されています。こういう本です。これは、視覚障害者と聴覚障害者の方が、何が劇場に足を運ぶのネックになっているのか、劇場に求めていることなどが書かれています。ぜひ皆さん、これは読んで各施設で活用して下さい。すごくわかりやすく書かれています。障害のある方が来やすい市民会館になると思います。

すみません、ちょっと時間オーバーしてしまいました。