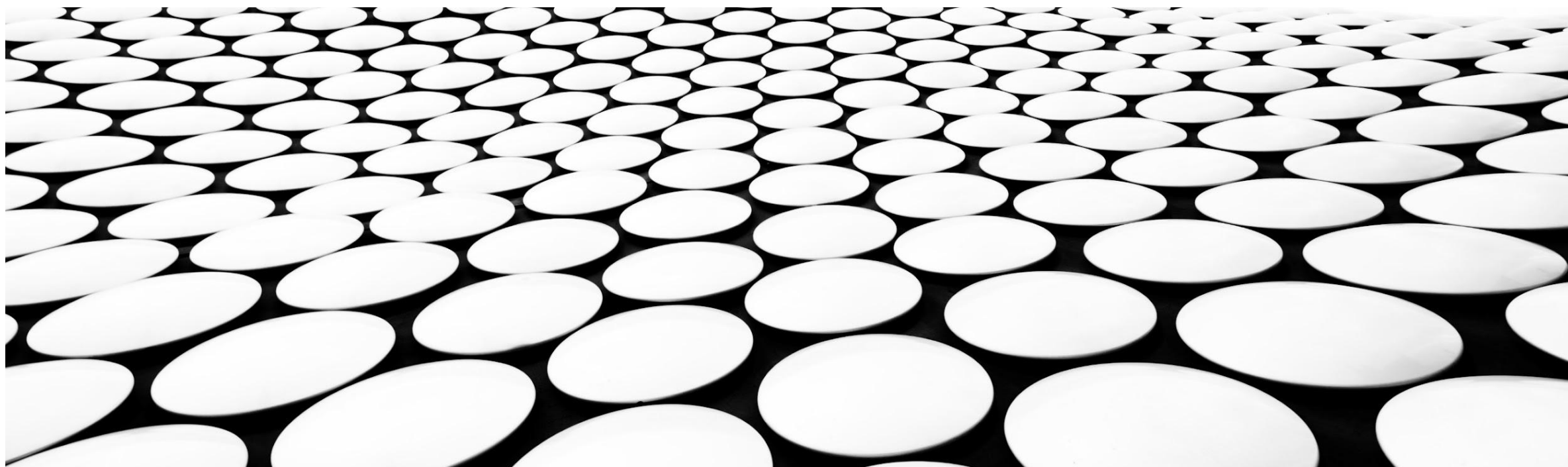


これを聴けばわかる！ 中小規模館における若手の人材戦略

～みんなが元気になるための秘策～

経営環境部会プロジェクトチーム



本日のアジェンダ

- ❑ 社会の現状について
- ❑ 劇場、音楽堂等を取り巻く環境
- ❑ アンケートの分析
- ❑ 劇場、音楽堂等が抱える課題について
- ❑ 先行事例のヒアリングについて
- ❑ 北海道で求められるハブ的機能（山形大会から）
- ❑ 経営環境部会からの提言
- ❑ オンラインサロン＜β版＞の取り組み
- ❑ 質疑応答

社会の状況について

国や民間調査会社等の調査結果について

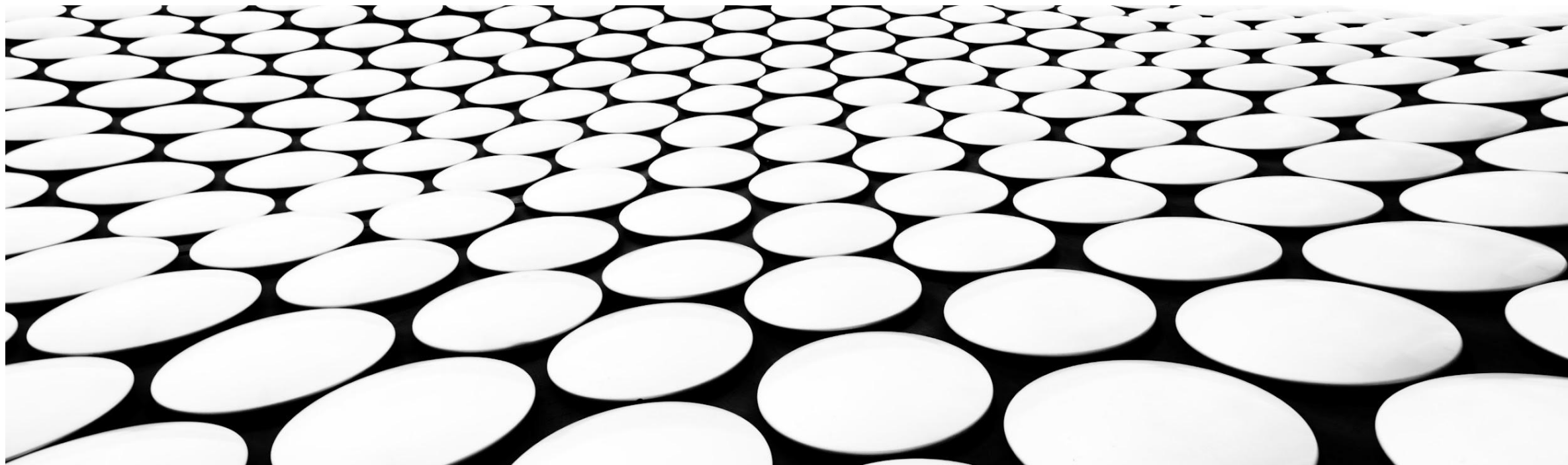
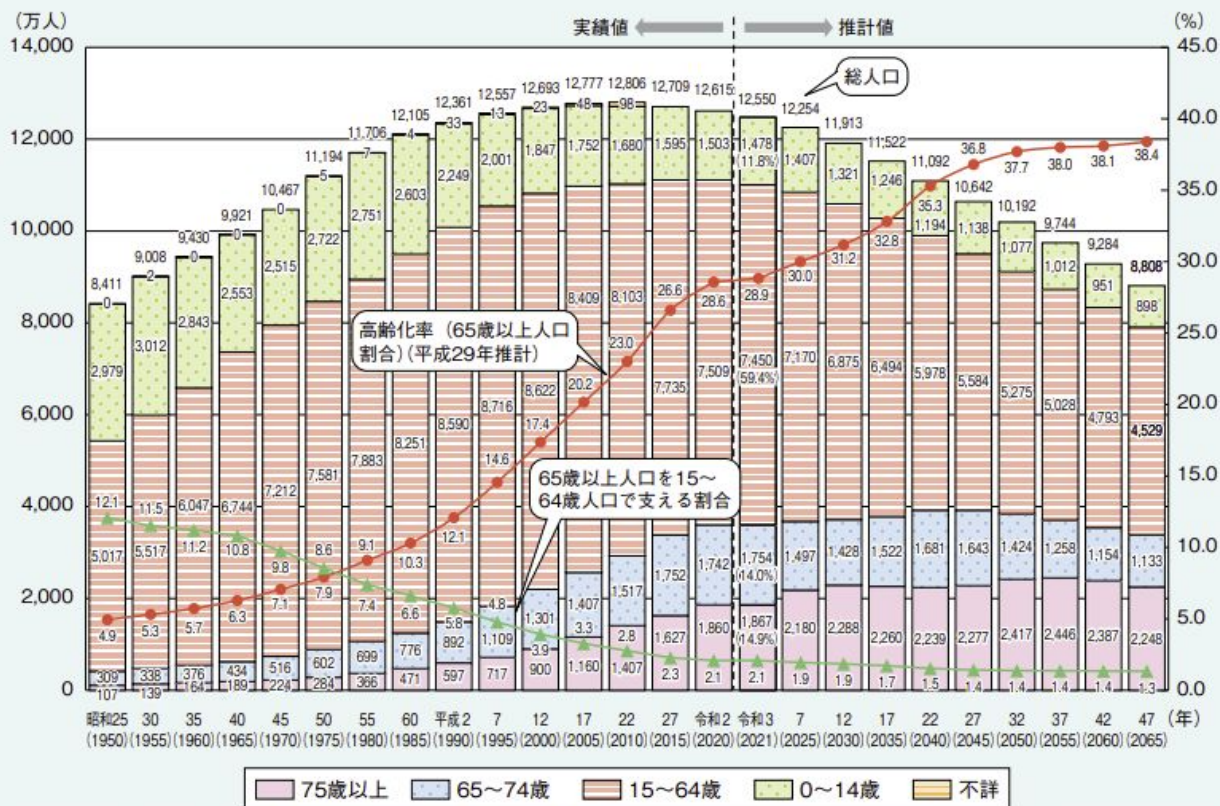


図1-1-2 高齢化の推移と将来推計



資料：棒グラフと実線の高齢化率については、2020年までは総務省「国勢調査」（2015年及び2020年は不詳補完値による。）、2021年は総務省「人口推計」（令和3年10月1日現在（令和2年国勢調査を基準とする推計値））、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

（注1）2015年及び2020年の年齢階級別人口は不詳補完値によるため、年齢不詳は存在しない。2021年の年齢階級別人口は、総務省統計局「令和2年国勢調査」（不詳補完値）の人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。2025年以降の年齢階級別人口は、総務省統計局「平成27年国勢調査 年齢・国籍不詳をあん分した人口（参考表）」による年齢不詳をあん分した人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。なお、1950～2010年の高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。ただし、1950年及び1955年において割合を算出する際には、（注2）における沖縄県の一部の人口を不詳には含めないものとする。

（注2）沖縄県の昭和25年70歳以上の外国人136人（男55人、女81人）及び昭和30年70歳以上23,328人（男8,090人、女15,238人）は65～74歳、75歳以上の人口から除き、不詳に含めている。

（注3）将来人口推計とは、基準時点までに得られた人口学的データに基づき、それまでの傾向、趨勢を将来に向けて投影するものである。基準時点以降の構造的な変化等により、推計以降に得られる実績や新たな将来推計との間には乖離が生じ得るものであり、将来推計人口はこのような実績等を踏まえて定期的に見直すこととしている。

（注4）四捨五入の関係で、足し合わせても100.0%にならない場合がある。

社会の状況について

少子高齢化について

◆ 「令和4年版高齢社会白書」によると総人口が
 令和35(2053)年9,924万人
 令和47(2065)年8,808万人
 と推計されている。



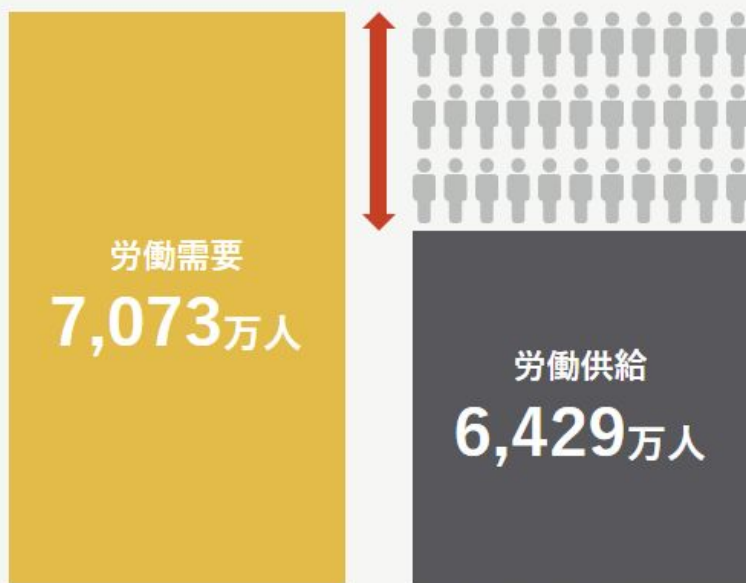
出所：令和4年版高齢社会白書／内閣府

社会の状況について

今後推計される働き手不足について

▶「労働市場の未来推計 2030」

推計結果



※失業者61万人を除く

2030年、人手は 644万人不足する

推計の結果、2030年には、7,073万人の労働需要に対し、6,429万人の労働供給しか見込めず、「644万人の人手不足」となることが分かりました。

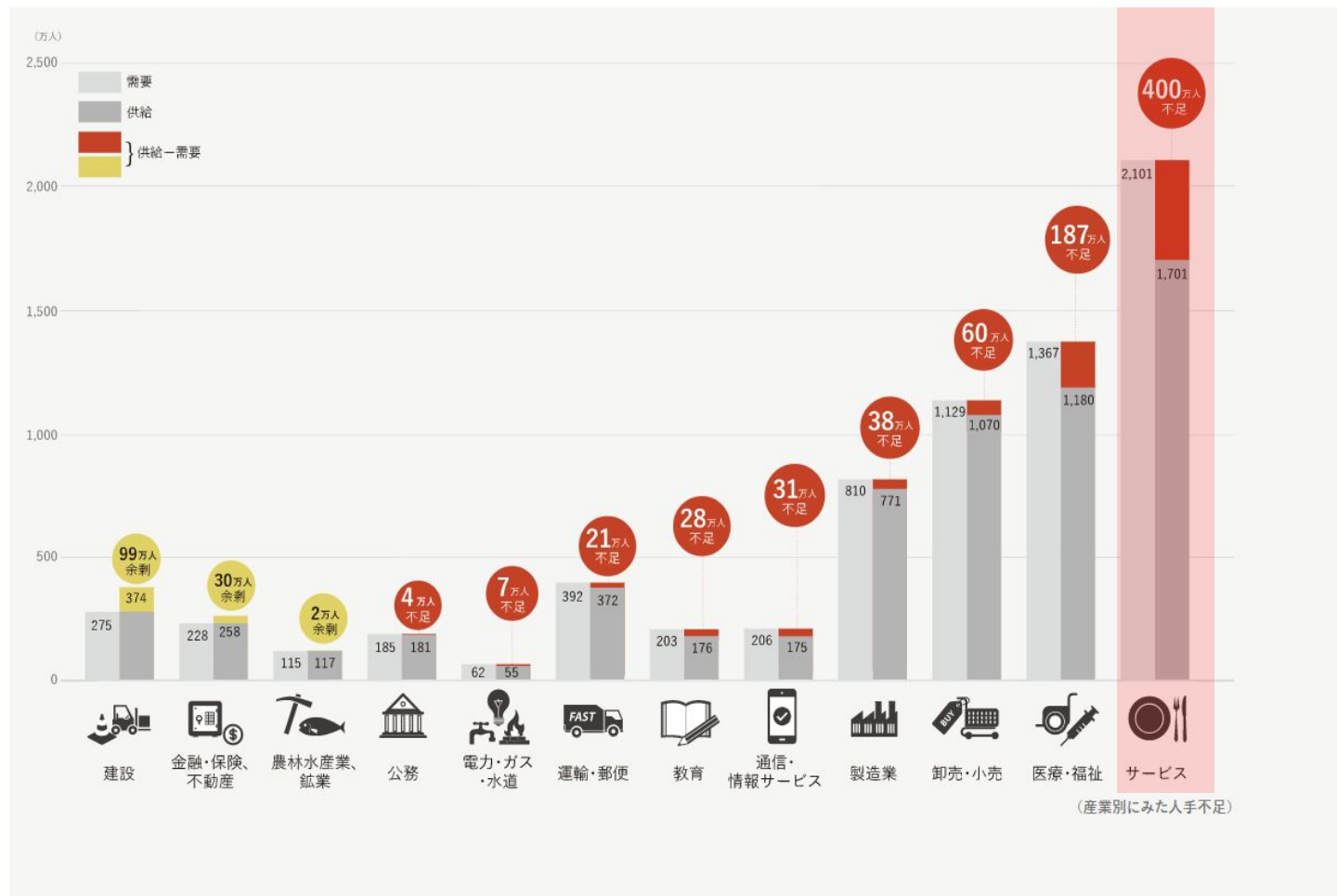
産業別において、特に大きな不足が予測されるのは、サービス業、医療・福祉業など、現在も人手不足に苦しむ業種であることが分かりました。これらの業種は、少子高齢化やサービス産業化の進展により今後も大きな需要の伸びが予測され、労働供給の伸びがそれに追いつかないと考えられます。



社会の状況について

今後推計される働き手不足について

- 総務省が公表している「日本標準産業分類(平成25年10月改定/平成26年4月1日施行)」において、劇場、音楽堂は「生活関連サービス業、娯楽業」に該当。
- 「労働市場の未来推計 2030」によると、2030年には400万人の「生活関連サービス業、娯楽業」働き手不足に直面することが推計されている。

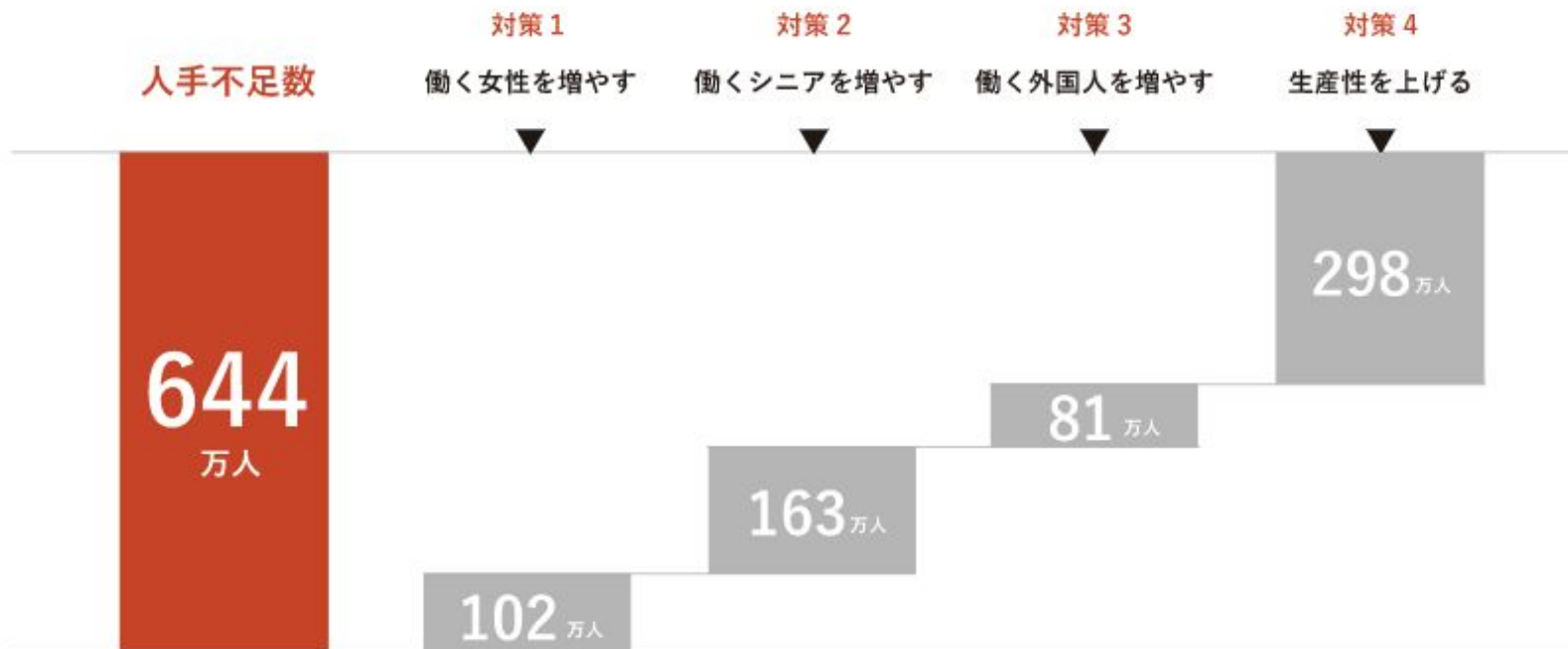


社会の状況について

今後推計される働き手不足について

644万人の人手不足を埋める4つの方向性

2030年の人手不足を解決する方向性としては、労働供給を増やすか労働需要を減らすかしかありません。労働供給を増やす場合は、女性、シニア、外国人を増やす策が考えられます。また、労働需要を減らすには、生産性向上が不可欠です。それぞれの方向性において、どれくらいの手不足解消が見込めるでしょうか。



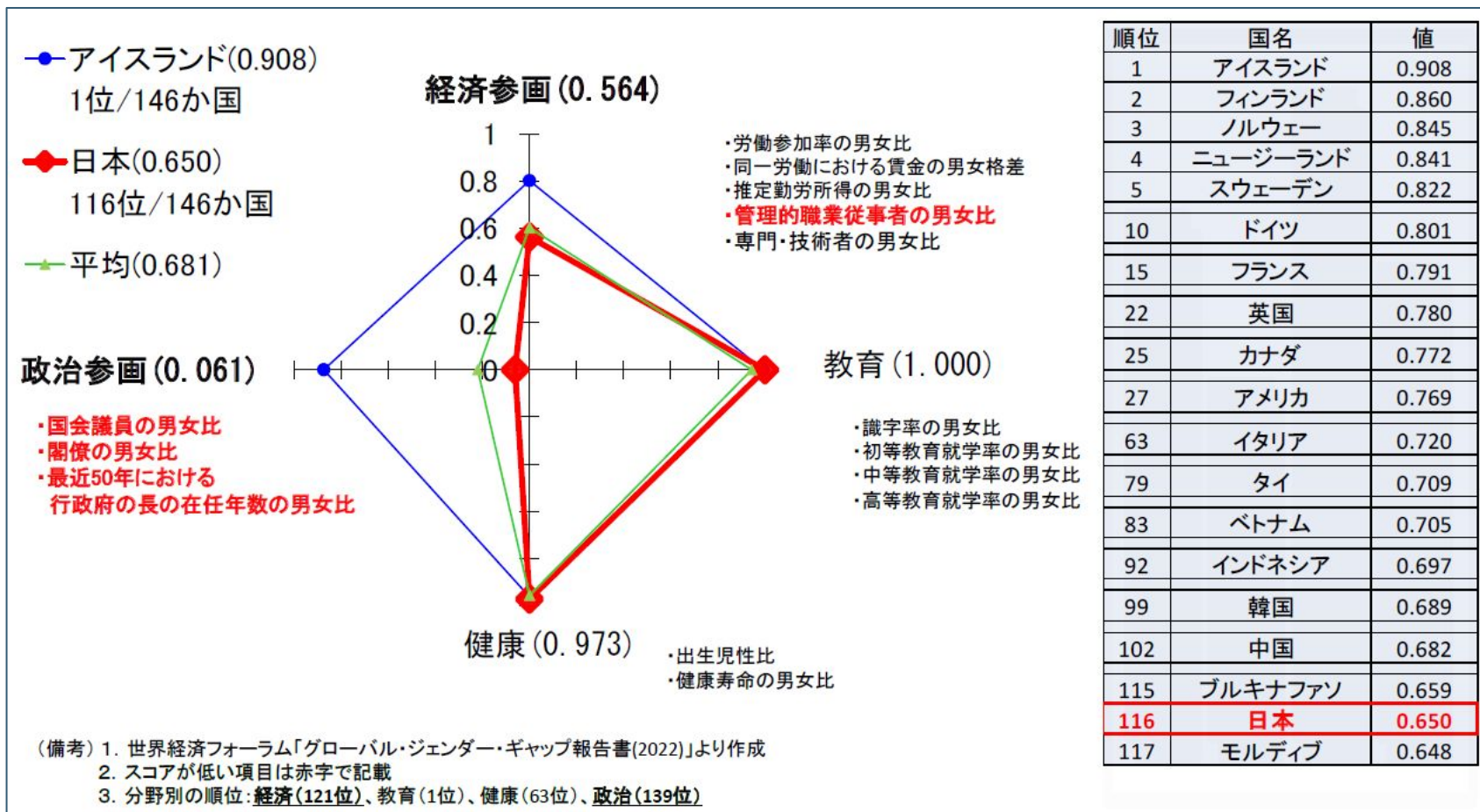
出所: パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」(公開日: 2018年2月21日)



社会の状況について

男女格差について

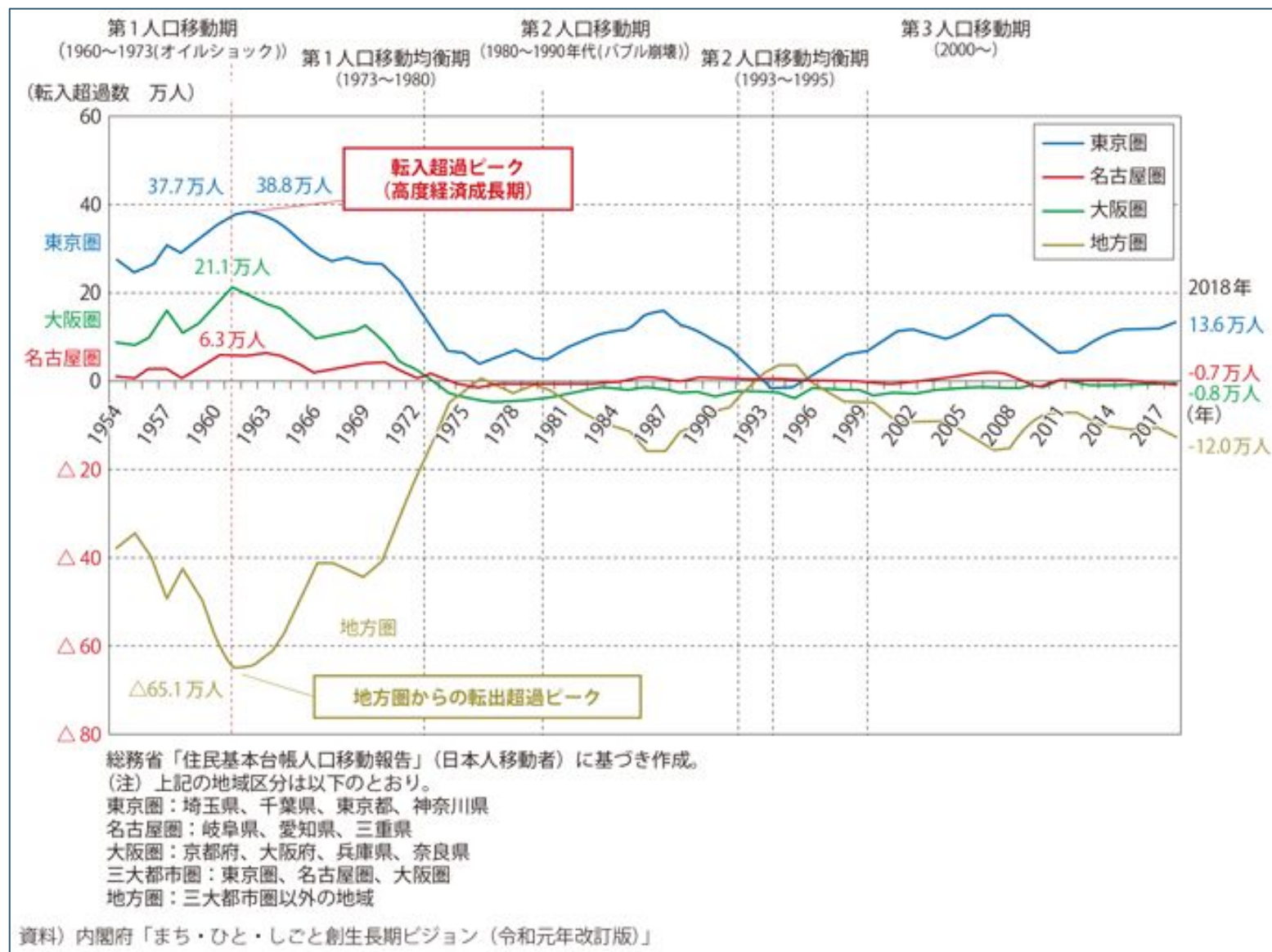
- 世界経済フォーラムが発表した2022年のジェンダー・ギャップ指数の日本の総合順位は、146か国中116位(前は156か国中120位)
- 「経済」及び「政治」における順位が低くなっており、「経済」の順位は146か国中121位。「政治」の順位は146か国中139位。
- **G7では最下位に位置する。**



社会の状況について

都市圏集中について

- 「国土交通白書 2020」では、20代の東京圏への転入割合が最も大きいことが指摘されている。
- 東京圏には日本の人口の29%を占める約3,700万人が住むなど東京圏に人口が一極集中している。(2018年時点)
- 2018年の人口移動の動向を見ると、東京圏に加えて、愛知県、大阪府、福岡県では転入超過の状態であったが、その他の道府県では転出超過となっていた。



社会の状況について

待機児童問題について

- 厚生労働省が公表した「保育所等関連状況取りまとめ」によると、

待機児童数は2,944人。
前年比で2,690人減少。

→改善の傾向が見られる

- 待機児童数が最も多い都道府県は沖縄県439人。次いで兵庫県311人、東京都が300人。

市区町村別では、鹿児島市が136人で最も多く、次いで八千代市が119人、明石市が100人。

(保育所等待機児童数及び保育所等利用率の推移)



社会の状況について

介護問題について

- 日本は世界で最も高齢化が進んだ国であり、2025年には団塊の世代がすべて75歳以上の後期高齢者となる。これにより、医療や介護の需要が増大し、社会保障費が膨張するという問題が予想される。
- 要介護者等から見た主な介護者は、同居している家族(配偶者や子や子の配偶者)が54.4%と最も多く、そのうち65%が女性である。また、60歳以上の介護者も多く存在し、「老老介護」のケースも相当数ある。一方で、「ほとんど終日」介護を行っている人の割合は平成28年から2.8ポイント低下し、時間的な負担の改善が見られる。
- 家族の介護や看護を理由とした離職者数は平成28年10月から平成29年9月までの1年間で約9.9万人であった。とりわけ、女性の離職者数は約7.5万人で、全体の75.8%を占めている。



社会の状況について

人材に関する動向について

■ 人材の捉え方の変革「人的資源」⇒「人的資本」

	これまで	近年注目
名称	人的資源(Human Resource)	人的資本(Human Capital)
捉え方	「既に持っているものを使う、今あるものを消費する」ことを含意	「教育や研修、また日々の業務等を通じて、成長し価値創造の担い手となる。」 「状況に応じて必要な人的資本を確保する」
マネジメント手法	いかにその使用・消費を「管理」するか	人材の成長を通じた「価値創造」
人材に投じる資金	「費用(コスト)」	価値創造に向けた「投資」

社会の状況について

人材に関する動向について

- 「人的資本」の動向が投資家に投資判断の要素のひとつとなることに鑑み、米国に続き、日本でも人的資本の情報開示が上場企業に義務化された。

2018年		国際標準化機構（ISO）が人的資本の情報開示に特化した初の国際規格「ISO 30414」を発表。
2020年	6月	米国証券取引委員会（SEC）が上場企業に対し「人的資本の情報開示」の義務化を発表
2020年	9月	経済産業省は人的資本に関する研究会を開催し、その報告書として通称「人材版伊藤レポート」を公表
2021年	6月	東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コード※を変更し、「人的資本に関する記載」が盛り込まれる。
2022年	5月	実践に向けた具体的事例などを明示した通称「人材版伊藤レポート2.0」を公表

※上場企業が行う企業統治（コーポレートガバナンス）においてガイドラインとして参照すべき原則・指針を示したものの。

社会の状況について

人材に関する動向について

■ 「人的資本の情報開示」のメリット

- 2023年3月期決算から日本の上場企業に義務化されたものであるが、上場企業に限らず情報開示によるメリットが以下のとおり考えられる。

①人材戦略や方向性が明確になる	情報開示プロセスで組織の優位性・戦略性・強みや弱み等の可視化を経ることで、人的資本の組織への影響力を客観的に把握することができる
②ステークホルダー(劇場、音楽堂等言えば設置者)等との対話の糸口になる	人的資本の重要性を設置者ととも考え、その重要性・人件費交渉に係る根拠について共通認識を持つきっかけとなる
③ブランディングや採用活動での訴求ポイントとなる	人的資本の開示を通して、組織の方針・存在意義を広くPRするきっかけとなり、社会からの共感や支持を得るきっかけとなる

社会の状況について

人材に関する動向について

■ 「人的資本経営」について

■ 人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方。

■ 持続的な企業価値の向上を実現するためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略が連動していることが不可欠である。



出所: 人的資本経営～人材の価値を最大限に引き出す～／経済産業省
「人材版伊藤レポート2.0」を取りまとめました／経済産業省

《 変革の方向性 》

Not this

“ 人的資源・管理 ”

人的資源の管理。オペレーション志向。
「投資」ではなく「コスト」。

“ 人事 ”

人事諸制度の運用・改善が目的。
経営戦略と連動していない。

“ 人事部 ”

人材関係は人事部門任せ。
経営戦略との紐づけは意識されず。

“ 内向き ”

雇用コミュニティの同質性が高く
人事は囲い込み型。

“ 相互依存 ”

企業は囲い込み、個人も依存。
硬直的な文化になり、イノベーションが生まれにくい。

“ 囲い込み型 ”

終身雇用や年功序列により、
囲い込み型のコミュニティ。

But this

“ 人的資本・価値創造 ”

人的資本の活用・成長。クリエーション志向。
「投資」であり、効果を見える化。

“ 人材戦略 ”

持続的な企業価値の向上が目的。
経営戦略から落とし込んで策定。

“ 経営陣 (5C) / 取締役会 ”

経営陣(5C: CEO, CSO, CHRO, CFO, CDO)のイニシアチブで
経営戦略と紐づけ。取締役会がモニタリング。

“ 積極的対話 ”

人材戦略は価値創造のストーリー。
投資家・従業員に、積極的に発信・対話。

“ 個の自律・活性化 ”

互いに選び合い、共に成長。
多様な経験を取り込み、イノベーションにつなげる。

“ 選び、選ばれる関係 ”

専門性を土台にした
多様でオープンなコミュニティ。

人材マネジメントの目的

アクション

イニシアチブ

ベクトル・方向性

個と組織の関係性

雇用コミュニティ

社会の状況について

アフターコロナにおける劇場、音楽堂等の変化

- 利用者・来館者向けの対応（手洗い・消毒、ディスタンス、咳エチケット、三密、換気 等）
⇒ 対応すべき業務増、専門的スキルの必然性
- テレワーク、時差出勤、オンライン配信の活性化
⇒ 「新しい生活様式」への対応、設備投資
- 収益悪化、利用回復の遅れ、地域格差
⇒ 社会における存在、存続意義の再定義

参考：新型コロナウイルス文化芸術関係情報／全国公文協



働き方改革の波、助成金の仕組みの変化、SDGs・多様化

目に見えるモノ、見えにくいモノ、見えないモノ 様々な形での負担増

社会の状況について

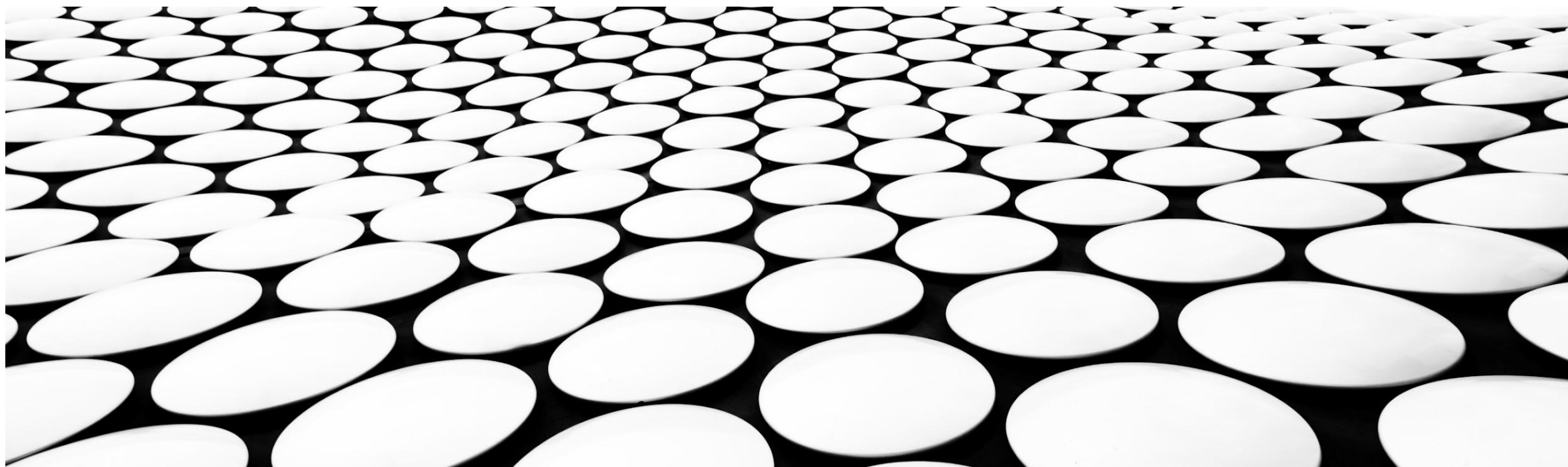
まとめ

- 日本の人口減少・高齢化に伴い働き手が減っていく。
➡人材獲得競争が始まる。
- 企業等の人材に関する価値観が変革しつつあり、人材戦略をどのように構築し、経営戦略と連携させ、公開していくか、注目されつつある。(人的資源から人的資本へ)
- 男女格差について、政治参画・経済参画においては低水準を推移している。
- 人口の都市圏集中が続いている。
- 待機児童問題は改善の傾向が見られる。

劇場、音楽堂等を取り巻く環境・現状の確認



「令和4年度 調査 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」(編集・発行:(公社)全国公立文化施設協会)より



劇場、音楽堂等を取り巻く環境・現状の確認

「令和4年度 調査 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」(編集・発行:(公社)全国公立文化施設協会)より

■ ▶職員の過半数を 50 歳以上が占めている (p.41)

- 年齢別職員数は、「50～59 歳」が 27.6%と最も高く、「60 歳以上」が 24.4%、「40～49 歳」が 22.5%と続いている。
- 50 歳以上の比率は 52.0%、40 歳以上でみると 74.5%を占めている。
- 文化事業系主催事業実施別でみると「60 歳以上」は、公演回数 21 回以上で 19.0%と相対的に低くなっており、公演回数が増加するほど、若い年代の割合が増加する傾向にあることがわかる。
- 令和元年度調査によると、「50 歳以上」の比率は 45.6%、「40 歳以上」でみると 71.1%。「60 歳以上」が 20.4%を占めており令和4年度時点で4%上昇している。劇場、音楽堂等の職員においても高齢化が進んでいる。

劇場、音楽堂等を取り巻く環境・現状の確認

「令和4年度 調査 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」(編集・発行:(公社)全国公立文化施設協会)より

- ▶「事業部門担当職員」の配置率は 65.8%、配置職員数は文化事業系主催事業の公演回数や、補助金活用の有無に関係している (p.31~37)
- 職員の配置率をみると、「管理部門担当職員」が 84.6%「事業部門担当職員」が 65.8%、「舞台技術担当職員」が 69.6%となっている。
- 部門ごとの平均職員数(職員を配置している施設のみ)は、「管理部門担当職員」が 5.30 人、「事業部門担当職員」が 5.81 人、「舞台技術担当職員」が 3.70 人となっている。
- 「事業部門担当職員」の平均職員数は、設置団体の規模が大きくなるほど、また文化事業系主催事業の公演回数が増えるほど、増加する傾向にある。
- 補助金を活用した施設の職員の配置率をみると、「事業部門担当職員」は平均よりも約 20%、「舞台技術担当職員」は平均よりも約 10%高く、これらの部門では補助金を活用しているほど配置率が高くなっていることがわかる。

劇場、音楽堂等を取り巻く環境・現状の確認

「令和4年度 調査 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」(編集・発行:(公社)全国公立文化施設協会)より

■ ▶平均職員数は全体平均 11.17 人、指定管理で 12.99 人、直営で 7.52 人 (p.42~43)

- 部門別の職員の配置状況を運営形態別にみると、「事業部門担当職員」と「舞台技術担当職員」の配置率は、指定管理館が7割超、直営館が5割超と約2割の差がみられる。
- 平均職員数をみると、指定管理館は 12.99 人、直営館は 7.52 人となっている。
- 平成28年度全体平均13.72 人 ➡ 令和元年度全体平均12.97 人 ➡ 令和4年度全体平均11.17 人と、平均職員数は、6年経過し、平均2.55人減少している。

劇場、音楽堂等を取り巻く環境・現状の確認

「令和4年度 調査 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」(編集・発行:(公社)全国公立文化施設協会)より

- ▶非正規割合は、全国調査データ※¹と比べて 20%以上高く、特に指定管理で6割を超えている(p.44)
- 正規・非正規雇用の割合は、「正規雇用」が 41.3%、「非正規雇用」が 58.5%となっている。
- 管理運営形態別では「非正規雇用」は、指定管理で 62.1%、直営で 48.2%となっており、指定管理の方が 13.9 ポイント高くなっている。
- 経年比較では「非正規雇用」は、今回調査で 58.5%、平成 26 年度調査で 56.5%となっており、今回調査の方が 2.0 ポイント高くなっている。
- 全国調査と比較すると、「非正規雇用」の全国値は 36.9%と、劇場、音楽堂等と比べて 21.6 ポイント低くなっている。

※¹ 全国調査データは、総務省統計局「労働力調査(基本集計)2022 年(令和4年)平均結果」より引用

劇場、音楽堂等を取り巻く環境・現状の確認

「令和4年度 調査 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」(編集・発行:(公社)全国公立文化施設協会)より

- ▶令和3年度に採用者があった施設の割合は 28.0%。採用理由の9割超が「欠員補充」(p.45~46)
 - 令和3年度に採用者があった施設の割合は、28.0%となっている。
 - 設置団体別では、国で 83.3%、町村等で 15.8%となっており、設置団体の規模が小さくなるほど、採用率が低くなる傾向にある。
 - 採用理由では、「欠員補充」が 94.3%、「事業拡大による増員」が 10.6%となっている。
 - 採用者の経歴は、「新卒・未経験者」が 48.0%と最も高く、「経験者(文化業界以外)」が 42.2%、「経験者」が 24.6%と続いている。
 - 令和元年度に採用者があった施設の割合は、35.1%。令和3年度になると7.1%減少している。

劇場、音楽堂等を取り巻く環境・現状の確認

「令和4年度 調査 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」(編集・発行:(公社)全国公立文化施設協会)より

- ▶十分な専門的人材が確保できていない施設が 62.5%。不足人材の約4割は「公演などの企画制作を行う人材」(p.47~48)
- 専門的人材の確保については、「確保されている」が 37.5%、「確保されていない」が 62.5%となっている。
- 設置団体別では、設置団体の規模が大きくなるほど、「確保されている」割合が高くなる傾向にある。
- 今後、確保が必要な専門的人材では、「公演などの企画制作を行う人材」が 40.4%と最も高く、「管理・運営を行う人材」が 38.1%、「舞台技術者」が 36.5%と続いている。
- 令和元年度においては、「確保されている」が 27.8%、「確保されていない」が 72.2%となっている。不足人材は「公演などの企画制作を行う人材」が49.1%で最も多い。令和4年度調査と比較し、約10%上昇したが、不足人材として挙げられるのは、変わらず「公演などの企画制作を行う人材」が最も多い。

劇場、音楽堂等を取り巻く環境・現状の確認

「令和4年度 調査 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」(編集・発行:(公社)全国公立文化施設協会)より

■ ▶専門的人材の確保における最大の課題は「財源の不足」(p.49)

- 専門的人材の確保における課題は、「人材を確保する財源が不足」が 42.1%と最も高く、「人事異動が頻繁であり、ノウハウが継承できない」が 24.7%、「専門的人材が身近な地域で見つからない」が 22.5%と続いている。「職務に相応しい給与・待遇が確保できていない」は22.3%、「若手人材が採用できない」が19.7%となっている。
- 令和元年度においては「人材を確保する財源が不足」が41.2%で最も多く、ついで「職務に相応しい給与・待遇が確保できていない」(33.3%)、「専門的人材が身近な地域で見つからない」(25.5%)、「人事異動が頻繁であり、ノウハウが継承できない」が 25.1%、「若手人材が採用できない」が21.9%等と続いている。割合の変化による順位の入替えはあるが、上位4項目の課題が継続している。

劇場、音楽堂等を取り巻く環境・現状の確認

「令和4年度 調査 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」(編集・発行:(公社)全国公立文化施設協会)より

■ ▶運営の課題は「人材不足」49.7%、「予算不足」45.4%が高い(p.89)

- 事業運営にあたっての課題では、「事業を企画・実施するための人材が不足している」が 49.7%と最も高く、「事業予算が確保できない」が 45.4%、「利用者が固定化し、新規利用が伸び悩んでいる」が 33.3%と続いている。
- 令和元年度においても「人材不足」51.4%と「予算不足」48.8%が2大課題として挙げられているが、僅かながら改善の傾向が見られる。



あなたの声を全国公文協に！

【質問は9項目です。回答時間の目安は5分です。】

日頃より全国公立文化施設協会の事業につきまして、ご理解、ご協力を賜りまして厚く御礼申し上げます。私ども全国公立文化施設協会経営環境部会では、現在、「人材育成」をテーマに研究に取り組んでいるところです。当協会の多くを占める中小規模館の実情を把握したく、次のとおり、アンケートを実施します。ご多忙かとは存じますが、アンケートへのご協力をお願い申し上げます。なお、調査結果は個別の回答者が特定できない統計データとして、研究大会で使用する予定です。

※各設問は、回答者自身の視点でご回答ください。
※無記名となっておりますので、組織内部での決裁は不要と考えています。率直なお声をお聞かせください。
※回答は途中保存できません。また、メールアドレスを収集しない為、回答結果の返信メールはございません。

※回答締切 **令和5年3月15日17時まで**

お問い合わせ先
全国公立文化施設協会 経営環境部会PT 事務局
東りいたみホール（伊丹市立文化会館） 権田
Tel.072-778-8788 gonda@itami-cs.or.jp

アンケートの実施

実施期間：令和5年2月15日～3月15日

回答数：274件

設問数：9項目

（9項目のうち、8項目が選択式回答）

自由回答数：100件／274件中

アンケートの集計結果

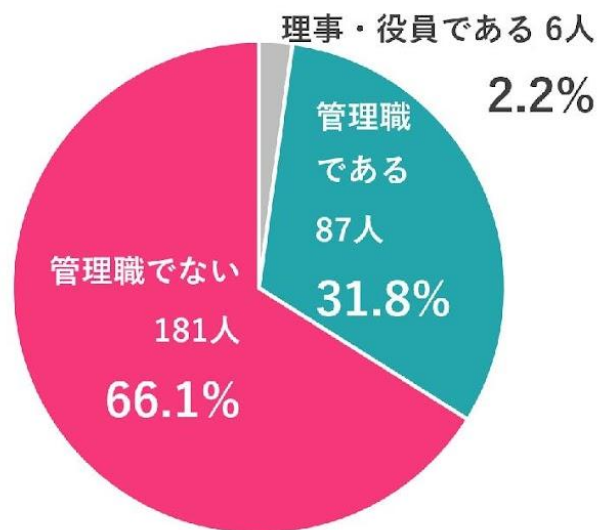
設問1：公立文化施設に勤務されていますか。



設問2：あなたの施設は指定管理者制度を導入していますか。

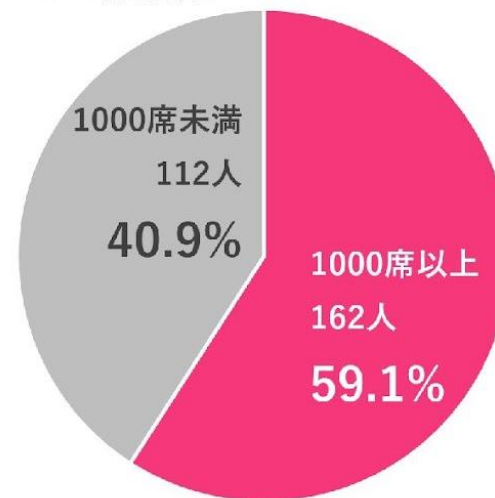


設問3：あなたは管理職ですか。

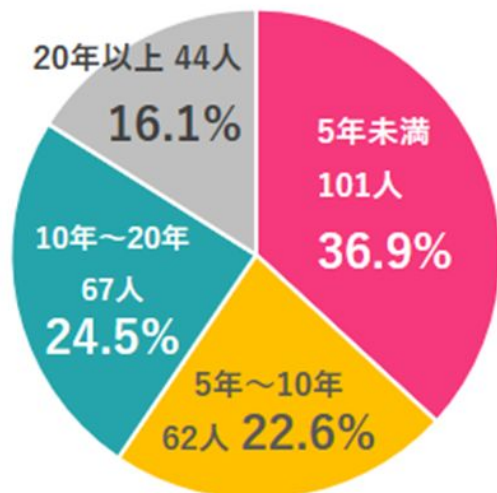


設問4：あなたの施設の規模を教えてください。

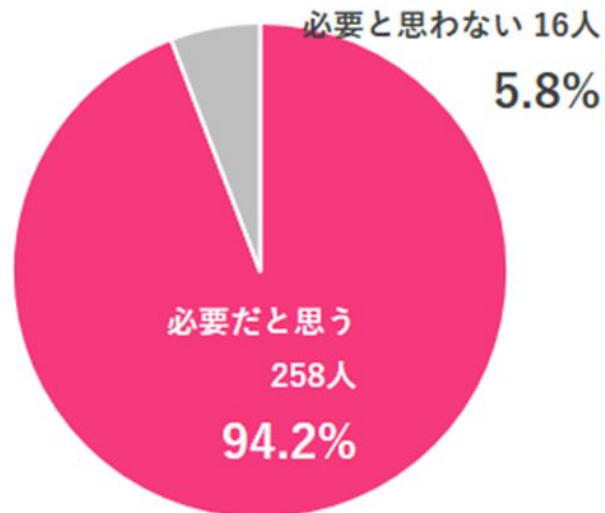
最も大きいホールの客席数が…



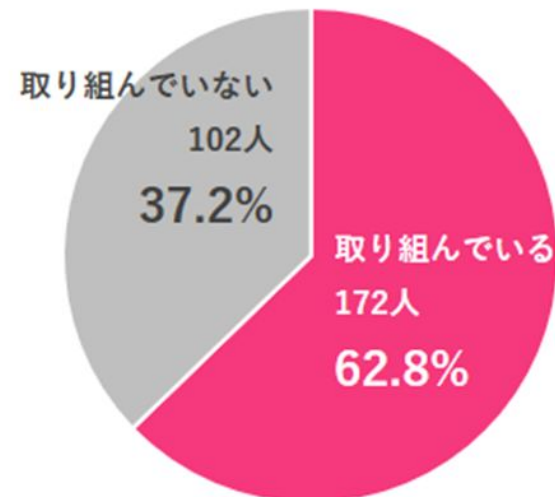
設問5：公立文化施設での経験年数を教えてください



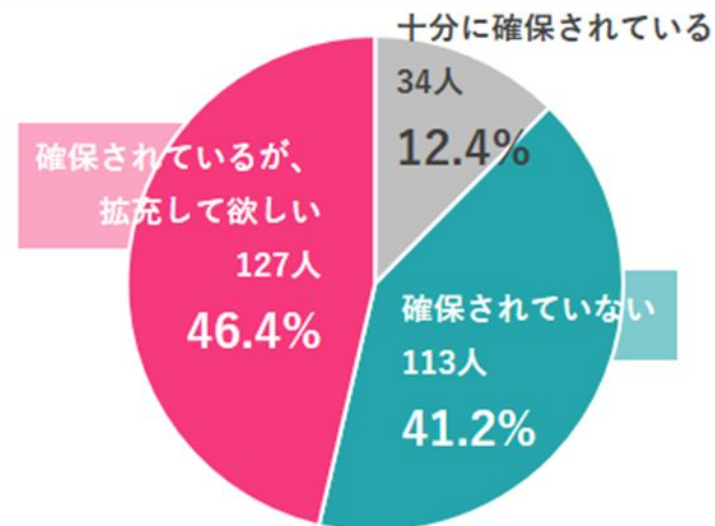
設問7：あなたの施設で、働く職員を対象とした研修などの人材育成が必要だと思いますか。



設問6：あなたの施設で、働く職員を対象とした研修などの人材育成に取り組まれていますか（アーティストの人材育成を除く）

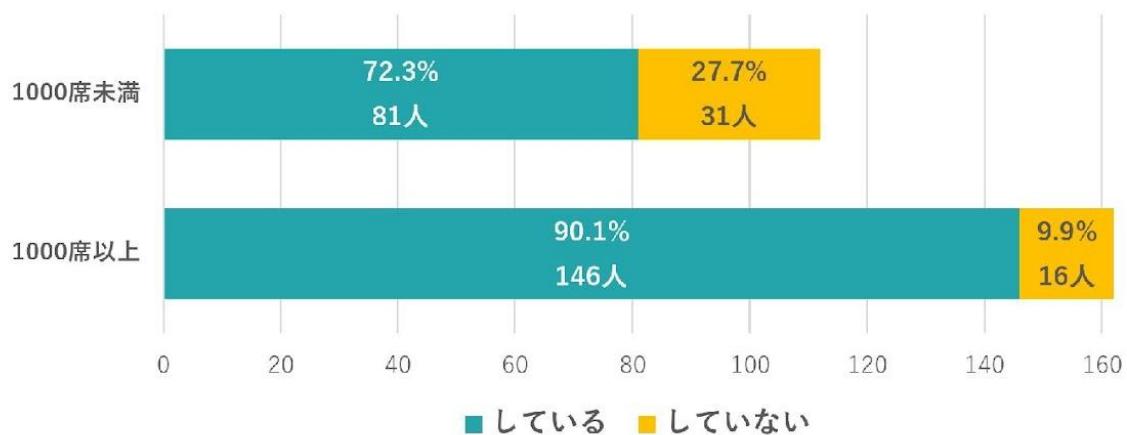


設問8：あなたの施設で、働く職員を対象とした研修などの人材育成に対する予算は確保されていると思いますか

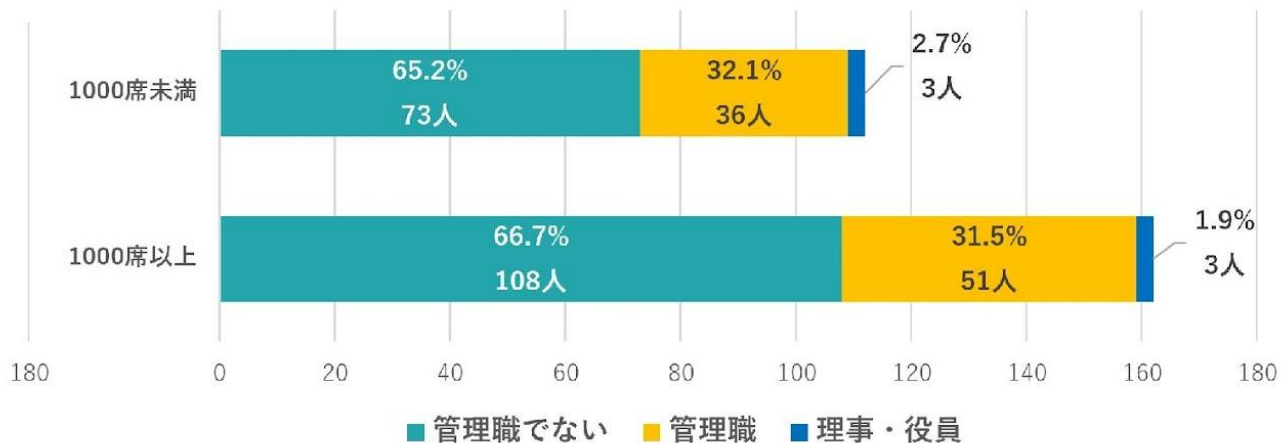


施設の規模に応じたクロス集計

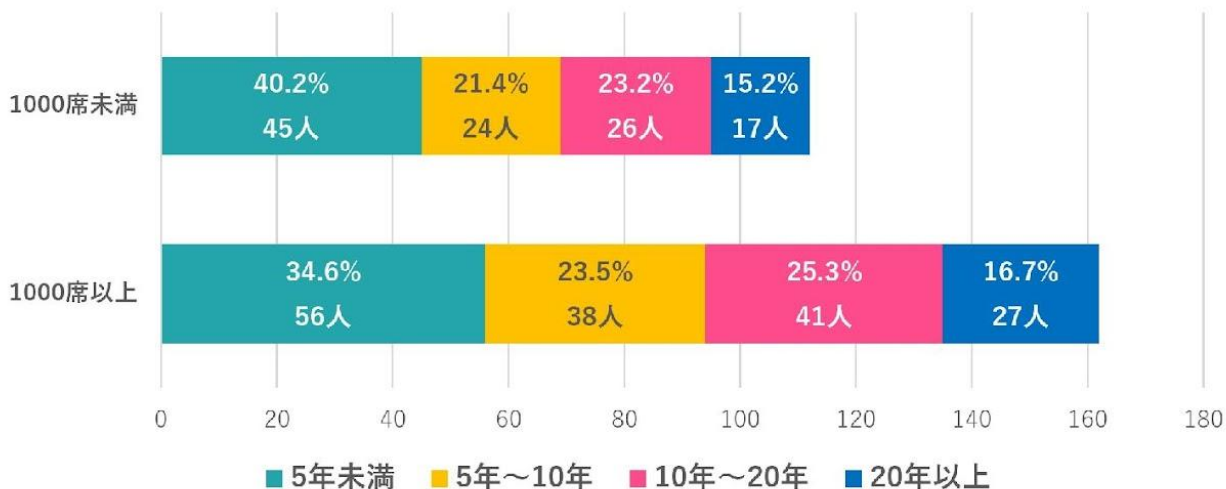
設問2：あなたの施設は指定管理者制度を導入していますか



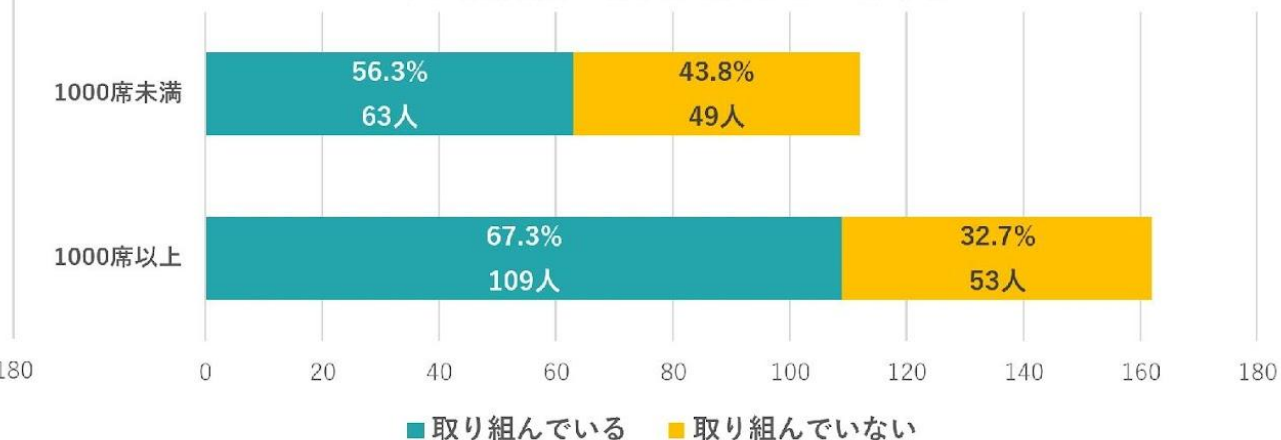
設問3：あなたは管理職ですか



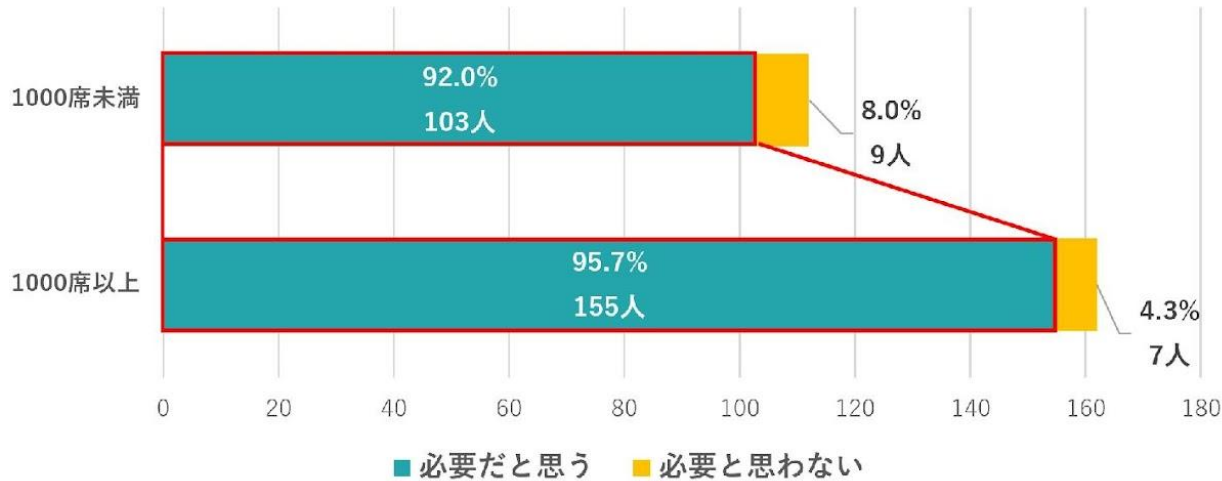
設問5：公立文化施設での経験年数を教えてください



設問6：あなたの施設で、働く職員を対象とした研修などの人材育成に取り組まれていますか

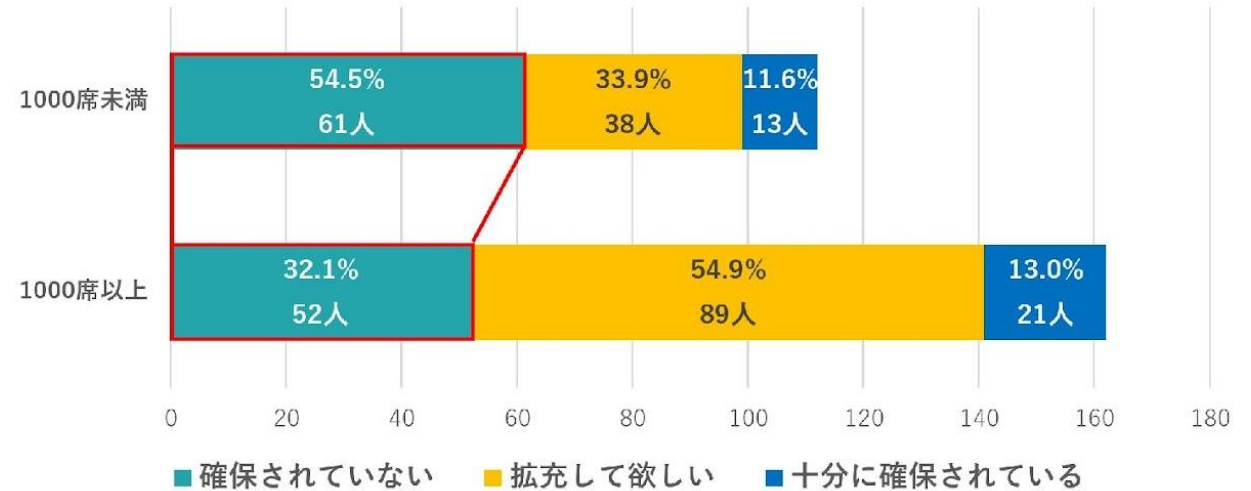


設問7：あなたの施設で、働く職員を対象とした
研修などの人材育成が必要だと思いますか



人材育成は「必要だと思う」回答は「1000 席未満」の方が少ない。

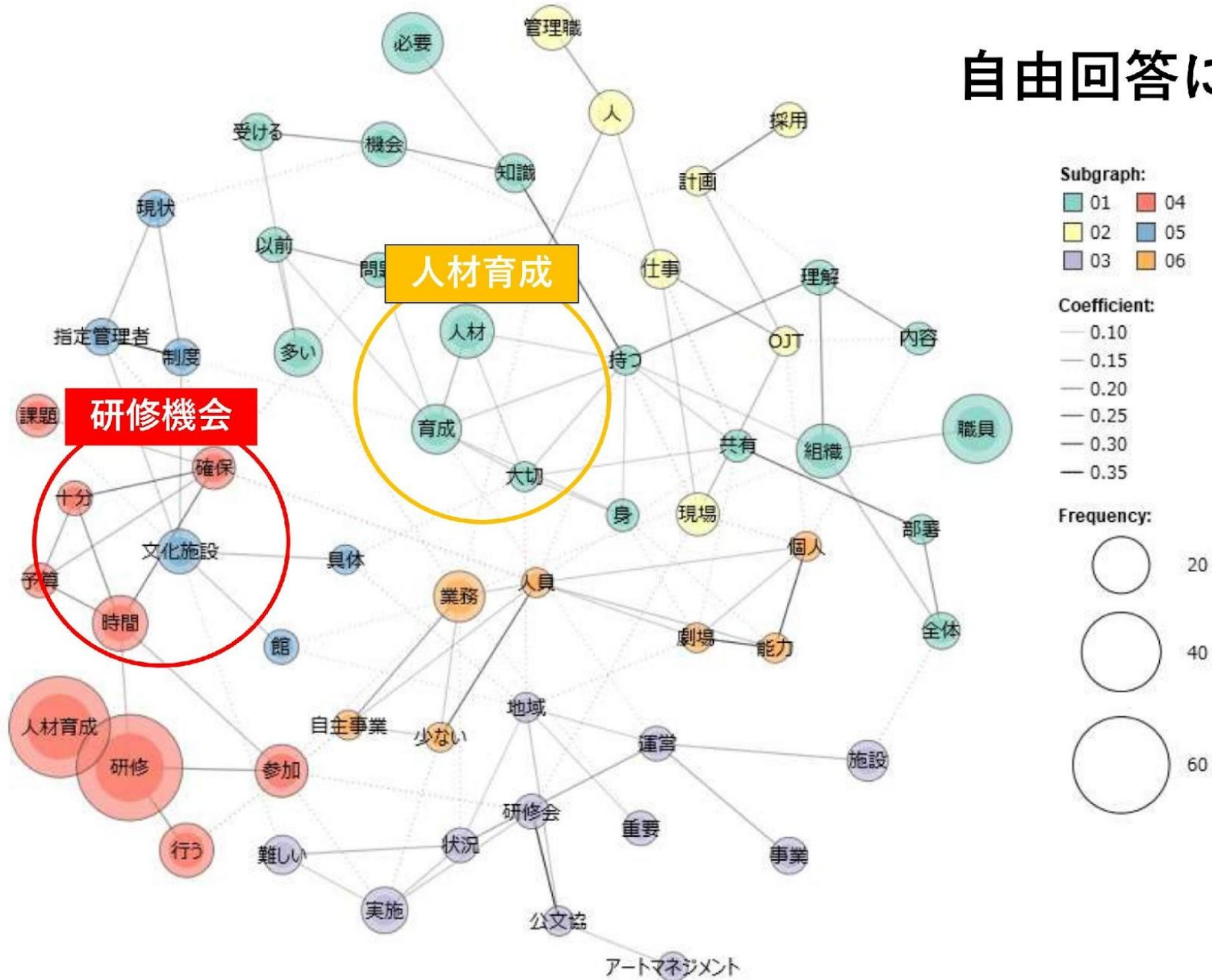
設問8：あなたの施設で、働く職員を対象とした研修などの
人材育成に対する予算は確保されていると思いますか



予算が「確保されていない」回答は「1000 席未満」の方が多い。

予算が「確保されていない」と「拡充して欲しい」の回答率が「1000 席未満」と「1000 席以上」で逆転していることから、「1000 席未満」の館の方が予算の確保が難しい声が上がっていることが分かる。

自由回答による共起ネットワーク



- 自由回答で上位100語を抽出
- 語と語の繋がりを具合を線と色で表示

経営資源	カテゴリー	
ヒト	研修機会	ミクロ
	研修内容	
	自己研鑽	
	雇用	
	雇用形態	
	人材確保	
	人材育成	
	育成方法	
	人材制度設計	
	指定管理者制度	
	組織	
	体制	
	業界課題	
	労働観	マクロ
カネ	予算	

自由回答をカテゴリー化

- ・ 1件ずつの分析が難しいため、コメントの内容からいくつかのキーワードをカテゴリー化



「研修機会」「研修内容」「自己研鑽」「雇用」
「雇用形態」「人材確保」「人材育成」「育成方法」
「人材制度設計」「指定管理者制度」「組織」
「体制」「業界課題」「労働観」「予算」に分類

自由回答をカテゴリー化

- ・「研修機会」「研修内容」「組織」「体制」に言及する回答が多い。
- ・設問⑧で「十分確保されている」と回答中、自由回答に回答した割合は、14.7%
「拡充して欲しい」と回答中、自由回答に回答した割合は、40.2%と
拡充を望んでいる人ほど自由回答している。

自由回答をカテゴリー化

「研修機会」 「研修内容」

●設問③役職、設問⑤経験年数 × 自由回答カテゴリー クロス集計

質問	回答	回答数	全回答に対する割合	自由記述 入力有り	自由記述をカテゴリー化 ※重複あり													
				100	研修機会		研修内容		人材確保		組織		体制		業界課題		予算	
【設問③】 役職	理事・役員	6	2.2%	4	0	0.0%	1	5.0%	0	0.0%	1	6.3%	3	15.0%	2	28.6%	0	0.0%
				66.7%	0.0%		25.0%			25.0%		75.0%		50.0%		28.6%	0.0%	
	管理職	87	31.8%	31	6	28.6%	5	25.0%										
				35.6%	19.4%		16.1%											
	管理職でない	181	66.1%	65	15	71.4%	14	70.0%										
				35.9%	23.1%		21.5%											
【設問⑤】 経験年数	5年未満	101	36.9%	34	9	42.9%	8	40.0%										
				33.7%	26.5%		23.5%											
	5年以上10年未満	62	22.6%	17	3	14.3%	5	25.0%										
				27.4%	17.6%		29.4%											
	10年以上20年未満	67	24.5%	33	6	28.6%	6	30.0%										
				49.3%	18.2%		18.2%											
	20年以上	44	16.1%	16	3	14.3%	1	5.0%										
				36.4%	18.8%		6.3%											

・「研修機会」「研修内容」について設問③で「管理職でない（係長、主査、主任を含む）」が、71.4%、70.0%と約7割該当し、設問⑤で「5年未満」が42.9%、40.0%と約4割にあたる回答



比較的経験年数が浅い職員が、研修の内容について言及や、研修機会に恵まれていない(時間の捻出が難しい)主旨の回答。

自由回答をカテゴリー化

「研修機会」「研修内容」

●設問③役職、設問⑤経験年数 × 自由回答カテゴリー クロス集計

『希望すれば受けられる研修はありますが、業務との兼ね合いで、ついその**機会を見送ってしまう**ことが多いです。業務効率化、残業時間の減も館の目標のひとつであり、時間の捻出に苦慮しています。』

(管理職でない、5年未満、客席数1000席以上)

『音響、照明など専門分野はもとより、**多様な来客に対応するための接客スキルアップ**も必要不可欠。それと同時に、**職員のメンタルヘルス**も重要だと感じる。』

(管理職でない、5年未満、客席数1000席未満)

『人材育成系の研修はあるが十分とは言えない。特に**OJT含めた新人教育**については計画性や振り返りが**不十分**に感じる。』

(管理職でない、5年未満、客席数1000席以上)

自由回答をカテゴリー化

「人材確保」

●設問③役職、設問⑤経験年数 × 自由回答カテゴリー クロス集計

質問	回答	回答数	全回答に対する割合	自由記述 入力有り	自由記述をカテゴリー化 ※重複あり									
				100	人材確保		組織		体制		業界課題		予算	
【設問③】 役職	理事・役員	6	2.2%	4	0	0.0%	1	6.3%	3	15.0%	2	28.6%	0	0.0%
				66.7%	0.0%	25.0%	75.0%	50.0%	0.0%	0.0%				
	管理職	87	31.8%	31	8	66.7%	1		3		1		8	
				35.6%	25.8%	3.2%		50.0%						
	管理職でない	181	66.1%	65	4	33.3%	2		2		2		2	
				35.9%	6.2%	2.0%		10.0%		10.0%				
【設問⑤】 経験年数	5年未満	101	36.9%	34	1	8.3%	2		2		2		2	
				33.7%	2.9%	20.0%		10.0%		10.0%				
	5年以上10年未満	62	22.6%	17	2	16.7%	1		1		1		1	
				27.4%	11.8%	1.6%		1.6%		1.6%				
10年以上20年未満	67	24.5%	33	5	41.7%	1		1		1		1		
			49.3%	15.2%	1.5%		1.5%		1.5%					
20年以上	44	16.1%	16	4	33.3%	0		0		0		0		
			36.4%	25.0%	0.0%		0.0%		0.0%					

・「人材確保」について設問③で「管理職（事務局長、プロデューサー、館長、課長など）」が**66.7%**と一番高く、設問⑤で「10年以上20年未満」が**41.7%**と一番高い回答を得た。

↓

管理職という、職場をマネジメントする立場や経験年数の長さから生まれる回答も散見。

自由回答をカテゴリー化

「人材確保」

●設問③役職、設問⑤経験年数 × 自由回答カテゴリー クロス集計

『管理期間の有期雇用となるため、**人材育成が非常に困難**で戦力となる人員確保もままならない。待遇の悪さから「できる人間」は別業態に転職する傾向も強く、人材育成とともに**人材確保も急務**であると考える。』

(管理職、10年以上20年未満、客席数1000席未満)

『文化施設運営に関わる専門人材の育成にあたって、ある意味では予算確保の問題ではあるが、十分な研修時間を確保する為に**マンパワーを確保**することが**困難**である（特に**指定管理者制度**において）』

(管理職、20年以上、客席数1000席未満)

『人材育成の必要性は重々感じており、その機会を設けたいと常々考えてはいるが、設置者の業務に対する**認識不足→予算不足→人員不足**という負のスパイラルと業務過多により、各自が日常業務を遂行するので手一杯であり、**人材育成まで手が回らないのが現状**』

(管理職、20年以上、客席数1000席未満)

自由回答をカテゴリー化

「組織」「体制」

●設問⑤経験年数 設問⑧予算確保× 自由回答カテゴリー クロス集計

質問	回答	回答数	全回答に対する割合	自由記述 入力有り	自由記述をカテゴリー化 ※重複あり						
				組織	体制	業界課題		予算			
				100	16	20	7	10			
【設問⑤】 経験年数	5年未満	101	36.9%	34	7	43.8%	9	0	0.0%	1	10.0%
				33.7%	20.6%		26.5%			2.9%	
	5年以上10年未満	62	22.6%	17	3	18.8%	3	1	2		
				27.4%	17.6%		17.6%				
10年以上20年未満	67	24.5%	33	6	37.5%	5	25.0%				
			49.3%	18.2%		15.2%					
20年以上	44	16.1%	16	0	0.0%	3	15.0%				
			36.4%	0.0%		18.8%					
【設問⑧】 人材育成に 関する 予算確保	確保されていない	113	41.2%	44	9	56.3%	10	50.0%			
				38.9%	20.5%		22.7%				
	十分に確保されている	34	12.4%	5	1	6.3%	1	5.0%			
14.7%				20.0%	20.0%						
拡充して欲しい	127	46.4%	51	6	37.5%	9	45.0%				
			40.2%	11.8%		17.6%					

・「組織」「体制」について設問⑤で「5年未満」が**43.8%、45.0%**と**4割強**の回答を得た。また、設問⑧で「確保されていない」と回答は**56.3%、50.0%**と**5割強**の回答。

↓

特に管理職以外からの声として現状の厳しさを問う回答が多い。

自由回答をカテゴリー化

「組織」

●設問⑤経験年数、設問⑧予算確保 × 自由回答カテゴリー クロス集計

『**組織全体（トップ）で現場への理解、アップデートがないと、**立場の弱い職員では、新しい提案や向上心を持つことで、その分業務負担が増えたり、他者から反発を受けたり、自分の首を絞めることにもなります。職場の環境改善が望ましいですが、実務に沿った内容の研修など、日常業務に負荷をかけずに、実施できることがあるとよいです。組織のトップの方にもアートマネジメントを学んでいただけるとよいです。』

（管理職ではない、10年以上20年未満、客席数1000席未満）

『どの部署、どの業務でも**全体的に属人的**になりがち。転職者が多いこともあり、他の組織の業務の進め方などが持ち込まれる傾向がある。そのため、**組織としての業務経験が積みあがらず、**異動や転職で人が代わると、**仕事の進め方や方針なども変わってしまう**ことがある。そういった点からも人材育成は重要であると思われるが、上から下まで個々の業務に忙殺され、後回しになっている（ような気がする）』

（管理職でない、10年以上20年未満、客席数1000席以上）

自由回答をカテゴリー化

「体制」

●設問⑤経験年数、設問⑧予算確保 × 自由回答カテゴリー クロス集計

『育成以前に、**職員体制が現状に則していない**ことに問題がある。具体的には、館長、主査以外の職員はみな嘱託であり、その中で事業・庶務担当の2名を除く全員が施設受付業務と自主共催事業の一部を担当しているが、自身に与えられた業務と責任を週2、3日勤務のローテーションの中でどうにかこなしている状況で、館の運営がひいては地域の文化芸術振興につながるという意識が植えつけにくい。』

(管理職ではない、10年以上20年未満、客席数1000席未満)

『職員の熱意・情熱、ホスピタリティの精神・リスク回避能力に頼らざるを得ない状況が続いている。「宮仕え」のため、**育成した人材の人事異動によりふりだしに戻ってしまい**、後任者への引継ぎ後、後任者の独善禎な運営を管理職がよしとしている状況が続いている。全国公文協から、施設管理職に対し、人材育成の必要性をもっと働きかけてほしい。』

(管理職でない、5年以上10年未満、客席数1000席以上)

『**舞台技術者の高齢化が進み、次の担い手（特に若手職員）がない**。また、専門職員がおらず、人事異動により毎年度職員の入替わりが激しい。そのため、人材育成が目下の課題ではありますが、後続のための人材育成を実施したくても自治体の**考え方、方針を改めなければ厳しい状況**。』

(管理職でない、5年未満、客席数1000席未満)


自由回答をカテゴリー化

「業界課題」

●設問⑤経験年数 × 自由回答カテゴリー クロス集計

質問	回答	回答数	全国※に対する割合	自由記述 入力有り	自由記述をカテゴリー化 ※重複あり													
				100	人材確保	人材育成	育成方法	人材制度設計	指定管理者制度	組織	体制	業界課題	予算					
【設問③】 役職	理事・役員	6	2.2%	4	0	0.0%	0	0	0	0	1	6.3%	3	15.0%	2	28.6%	0	0.0%
	管理職	87	31.8%	31	8	66.7%	1	0	1	0	1	6.3%	3	15.0%	1	14.3%	8	80.0%
	管理職でない	181	66.1%	65	4	25.8%	0	1	0	2	14	3.2%	9.7%	14	3.2%	3.2%	2	20.0%
【設問⑤】 経験年数	5年未満	101	36.9%	0	0	0.0%	0	0	0	0	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	10.0%
	5年以上10年未満	62	22.6%	1	1	5.9%	1	2	2	2	14.3%	11.8%	2	20.0%				
	10年以上20年未満	67	24.5%	5	5	15.2%	5	5	5	71.4%	15.2%	5	50.0%					
	20年以上	44	16.1%	1	1	6.3%	1	2	2	14.3%	12.5%	2	20.0%					

・「業界課題」について設問⑤で「10年以上20年未満」が**71.4%**を占めている。



業界の課題として「全国公文協」の役割を期待する声や、「給与水準の低さ」「長時間労働」などに言及する回答も。

自由回答をカテゴリー化

「業界課題」

●設問⑤経験年数 × 自由回答カテゴリー クロス集計

『長時間労働が多いためか**離職率も高く、メンタルヘルスの問題**も多いので、ぜひ、**人材育成計画のモデル**や、実際の計画に対する助言・指導の機会があるとよいのではないか。』

(管理職ではない、10年以上20年未満、客席数1000席以上)

『現在のように長期雇用を想定していない**有期雇用**（1年ごと更新、5年雇止めなどが多い）などで**人が定着しない仕組み**が一定ある以上、人材育成以前に、公立文化施設でどのようなキャリアを積んで成長していくのかを個々がイメージを描きにくい状態があり（規模の大きい財団などは社内でキャリアアップするというイメージも描けるかもしれないが）、研修を行っても、結果的にやる気がある人のキャリアやスキルの搾取を呼び込まないかという疑問もある。とはいえ、施設職員がその地域で何をすべきか、というマインドを醸成していくことは、**公立施設での勤務は独特の環境**を鑑みると重要なことであると思うので、研修が行われていくことは大切だと思う。』

(管理職ではない、10年以上20年未満、客席数1000席未満)

『小規模の劇場では独自にスタッフ育成を続けることが難しい。単発での研修では育成とまでは行かないだろう。**地域の劇場が連携して**でも方策はないものだろうか。』

(理事・役員、20年以上、客席数1000席未満)

自由回答をカテゴリー化

「予算」

●設問③役職、設問⑧予算確保 × 自由回答カテゴリー クロス集計

質問	回答	回答数	全回答に対する割合	自由記述 入力有り	自由記述をカテゴリー化 ※重複あり									
				100	人材確保		組織		体制		業界課題		予算	
【設問③】 役職	理事・役員	6	2.2%	4	0	0.0%	1	6.3%	3	15.0%	2	28.6%	0	0.0%
	管理職	87	31.8%	66.7%	0.0%	25.0%	75.0%	50.0%	8	25.8%	80.0%			
	管理職でない	181	66.1%	2	3.1%	20.0%								
【設問⑧】 人材育成に 関する 予算確保	確保されていない	113	41.2%	6	13.6%	60.0%								
	十分に確保されている	34	12.4%	0	0.0%	0.0%								
	拡充して欲しい	127	46.4%	4	7.8%	40.0%								

・「予算」について設問③で「管理職（事務局長、プロデューサー、館長、課長など）」が**80.0%**と回答。

・併せて、設問⑧で「確保されていない」+「拡充して欲しい」が**100%**



予算の確保に加え、時間の確保の困難も併せて上げている回答が多くみられた。

自由回答をカテゴリー化

「予算」

●設問③役職、設問⑧予算確保× 自由回答カテゴリー クロス集計

『**一定の研修費は用意**しており、全体の中でのやりくりで人材育成のための予算は生み出せるが、どんな課題があり、どのような取組みをしたらよいかという問題意識を持てるか、こそが課題か？』

(管理職、5年未満、客席数1000席以上)

『運営会社が中小企業ですので、人材開発の制度が無く、ノウハウもないのが実態です。現場は契約社員が多く、**運営会社が人材育成に資源配分をほとんどできていないのが現状です。**』

(管理職、5年以上10年未満、客席数1000席未満)

『当法人は少人数で運営しています。設立当初は、職員採用計画もあり、計画的に採用する予定がありました。しかし、所轄の官公庁から**新規職員の採用は見送るよう指示**があり、職員の新規採用が行われず現在に至ります。そのような環境の中で**研修などの予算が立てられておりません。**』

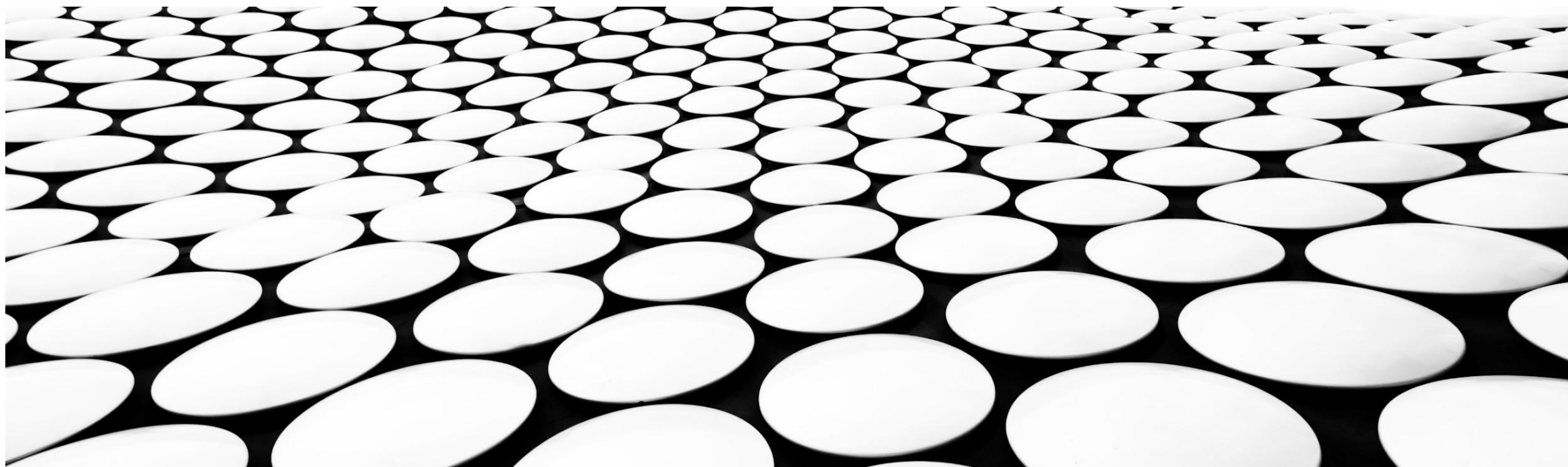
(管理職、20年以上、客席数1000席以上)

アンケートの実施 まとめ

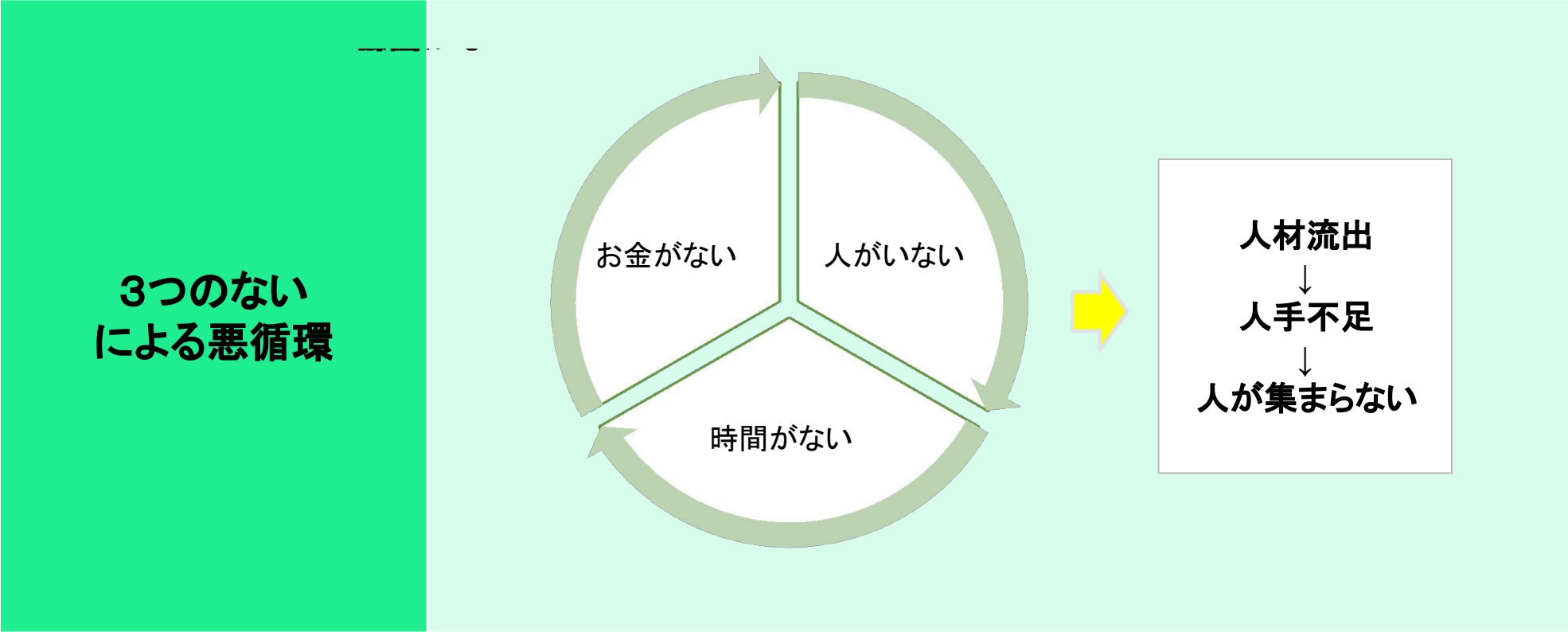
- ・個人を特定しない無記名で職員が直接回答出来るフォーマットであることから、全国公文協の調査よりも個別の回答を拾うことが出来た。
- ・「人材育成」の必要性を感じる声が高い一方、現状の厳しい声を自由回答で多く拾うことが出来た。

劇場、音楽堂等が抱える課題について

劇場、音楽堂等の3ない問題



劇場、音楽堂等の3ない問題



劇場、音楽堂等の3ない問題

①人がいない

- ・雇用の不安定性
- ・低賃金
- ・少ない職員数
- ・1人が抱える職域の広さ(舞台も企画も利用もやる)
- ・物理的に人がいない
- ・優秀な人材がいない
- ・優秀な人材が集まらない
- ・人がいないので留守にもできず、外部研修にも行けない
- ・アウトソーシングできる人材がいない

劇場、音楽堂等の3ない問題

②時間がない

- ・業務の効率化や合理化ができず時間がない
- ・外部委託や協力者を探す時間がない
- ・デジタル化、IT化、DX化に着手できない
- ・助成金情報を調べたり、要綱を読み解く時間がない
- ・時間がないので外部研修に行けない

劇場、音楽堂等の3ない問題

③お金がない

- ・指定管理を受託するためぎりぎりの委託料で経営している
- ・ファンドレイジング(資金調達)を行える人材がない
- ・年間事業の収支バランスを整える人材がない
- ・お金をかけずに問題解決できる人材がない
- ・収益を上げる取り組みを企画立案できる人材がない
- ・アウトソーシングできるお金がない
- ・お金がないので、外部研修に行けない

劇場、音楽堂等の3ない問題

優秀な人材がいれば、問題解決に向かっていく可能性が高まる

各劇場の求める職員の専門性と求める人材像は、その劇場の所在する地域や持つミッション・ビジョン・設置目的等によって違うが、劇場経営が改善されるために優秀な人材の確保・育成は不可欠。

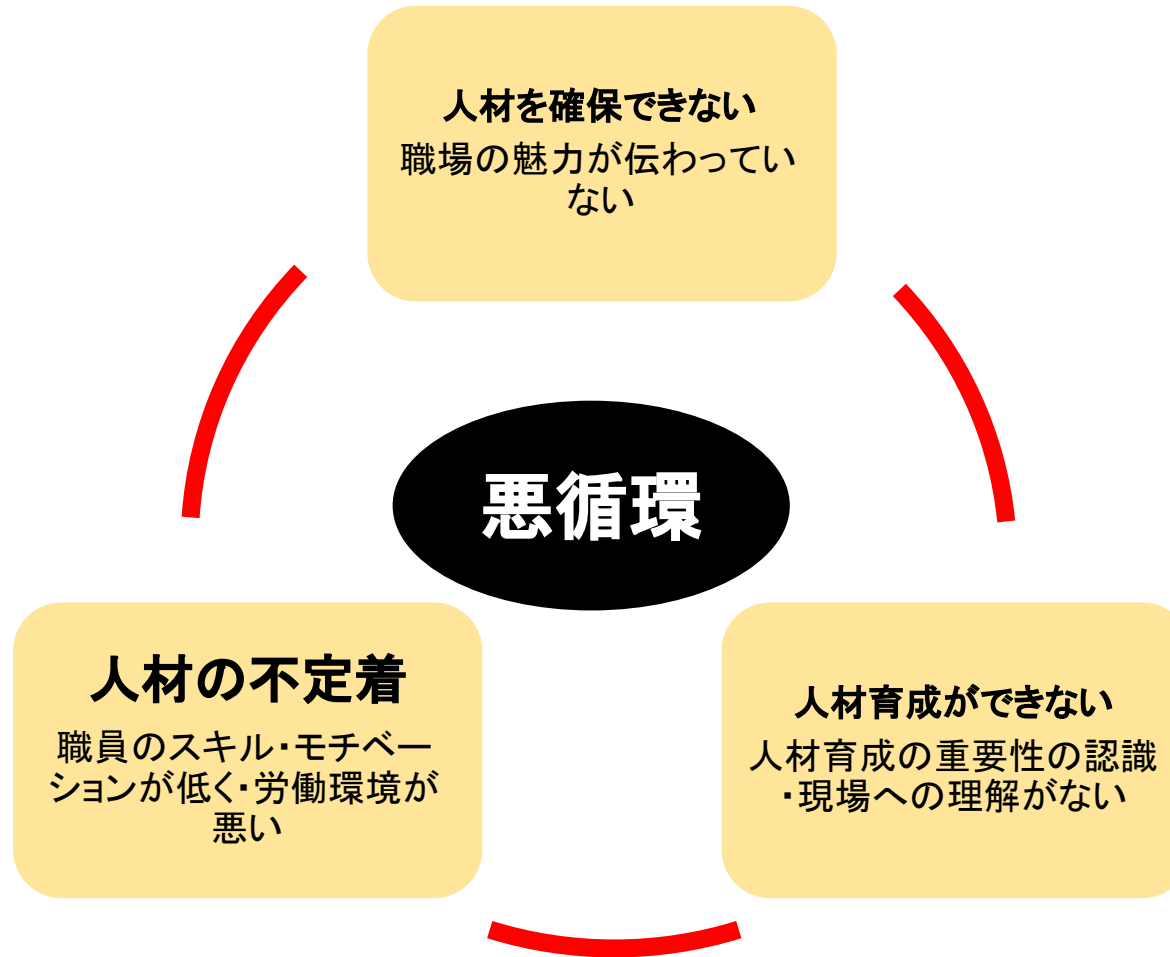
劇場、音楽堂等の3ない問題

受け入れる側の体制も必要

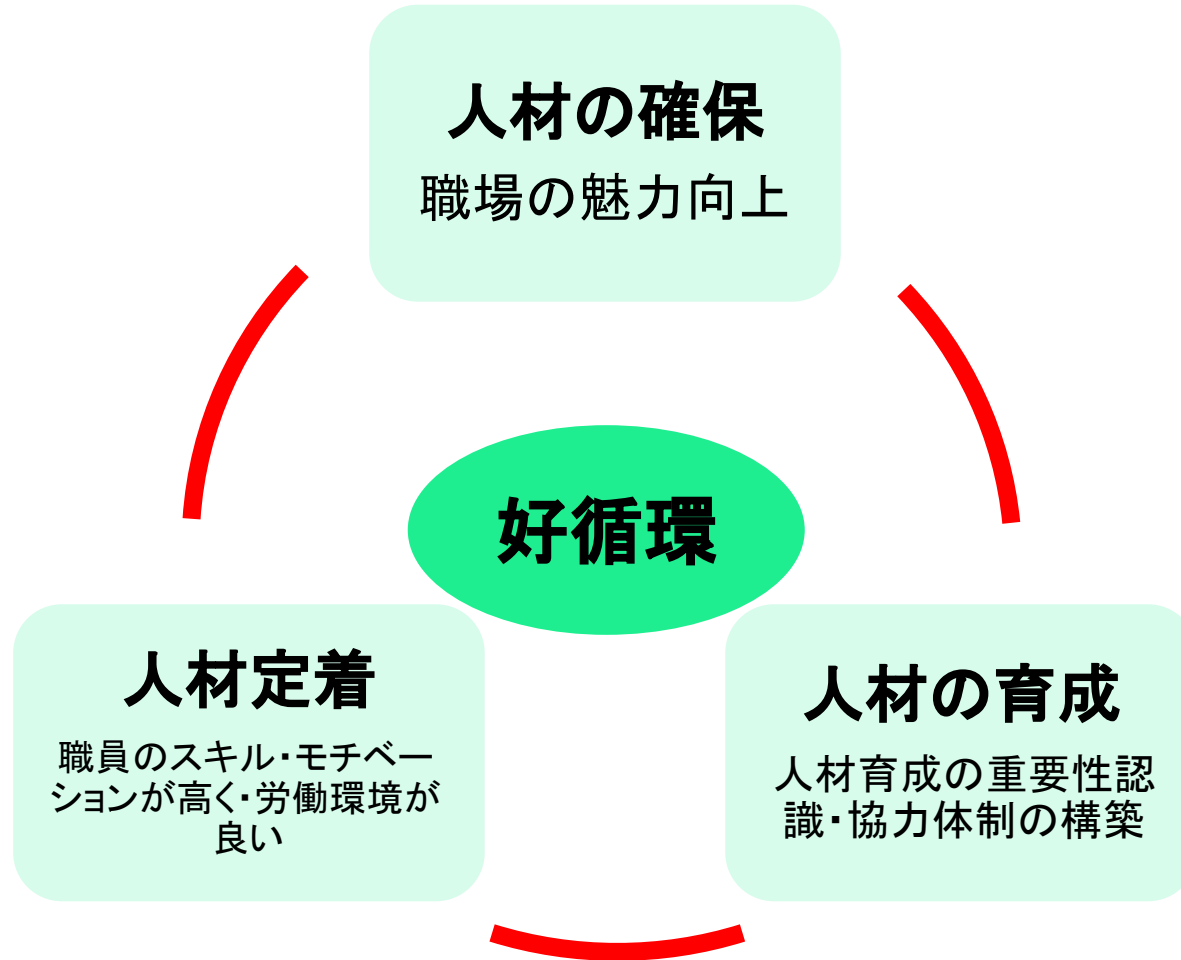
優秀な人材に定着してもらうためには、良き環境が必要である。

(例)人材育成方針、育成カリキュラム構築、人材育成や働き方改革のための制度設計、働き方改革の重要性とその効果の認識向上、ハラスメント対策、多様性理解の促進、職場内における心理的安全性の確保、能力を適正に評価する人事評価制度の構築と適正運用、労務管理教育の徹底etc
組織経営における人材戦略(獲得・育成・流出対策)の検討が必要

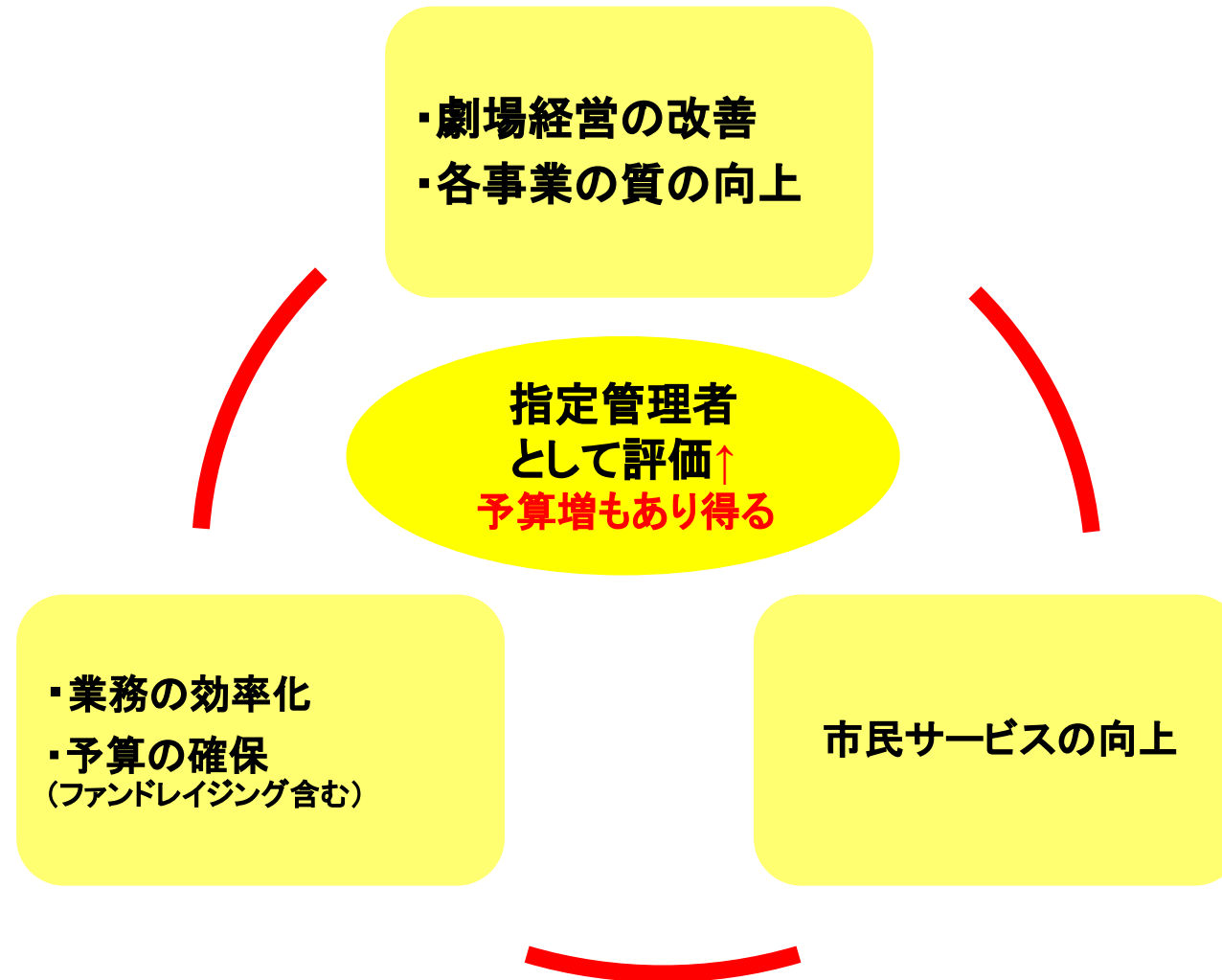
劇場、音楽堂等の3ない問題



劇場、音楽堂等の3ない問題



劇場、音楽堂等の3ない問題



人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

■ ヒアリングにご協力いただいた館

①(公財)かすがい市民文化財団 米本 様

春日井市民会館他1施設の指定管理者(愛知県)

②(公財)新潟市芸術文化振興財団 榎本 様、平田 様

新潟市民芸術文化会館(りゅーとぴあ)他5施設の指定管理者(新潟県)

③岩手県下公共ホール

中小規模ホール指定管理者

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)かすがい市民文化財団

団体概要

- ・ 愛知県人口755万人、春日井市人口約31万人
- ・ かすがい市民文化財団は、春日井市民会館、文化フォーラム春日井の2施設の指定管理者（非公募 4期目）
- ・ 職員数34人（プロパーが23人、臨時職員が9人、市OB職員1人、市派遣1人）
- ・ 事務局長が市の部長OB職（常務理事を兼ねる）。館長職は市の現職、課長級の派遣職員。
- ・ 育休中の職員が4人→育休中の代替として嘱託職員が入っている。賃金体系は育休職員と同等。

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)かすがい市民文化財団

OFF-JT	財団全体として	<ul style="list-style-type: none"> ・年4回全職員の研修を実施 →テーマを決めてグループワークも含めた研修。外部講師招聘も適宜実施。職員による課題発見のきっかけとなる。 ・外郭団体6団体(文化、スポーツ、健康・医療、シルバー人材センター、社会福祉協議会、食育・学校給食)の研修・勉強会(運営面での課題共有等) →市民へのサービス提供という点や、社会共生の分野等で事業を行う機会が増えてきている現状を踏まえ、他業種等の考え方を取り入れられる機会となっている。 ・自主的な研修補助制度 <ul style="list-style-type: none"> ①業務と直接関係のある研修は財団が全額負担 ②①以外は、チケット代や交通費など1/2補
	新任職員	<ul style="list-style-type: none"> ・市の職員研修(新人研修) →行政(設置者)の仕組み・行政の考え方やロジックの理解にもつながり、行政との交渉力・コミュニケーション力の向上につながる ・愛公文セミナー(年3回6コマ)
	2~5年目職員	<ul style="list-style-type: none"> ・地域創造のステージラボ ・全国公文協のアートマネジメント研修等(遠方での研修)
	中堅職員	<ul style="list-style-type: none"> ・自身で研修・視察先を選定し受講・視察
	ベテラン職員	<ul style="list-style-type: none"> ・全職員研修や他館からの依頼を受けて各地で講師となりアウトプットをすることでインプットを強化

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)かすがい市民文化財団

OJT	新任職員	<ul style="list-style-type: none"> ・「のだめカンタービレの音楽会」へツアー帯同し、他のホールの見学や事業実施方法について学ぶ ・アウトリーチ事業に帯同
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・他館での制作現場体験(愛知県芸術劇場、三重県総合文化センター) →企画担当でなくても、企画提案が可能になり、財団としての総合力が向上 ※財団では部署関係なく企画会議に参加し提案可能
採用	新卒採用について	<ul style="list-style-type: none"> ・複数人採用する年は、2人に1人は新卒が採用されることが多い。
	採用スケジュール	<p>7月 就職説明会・受験申込受付(～8月) ※説明会では財団のミッションを伝える ※採用ページには、職員の仕事内容やインタビューも掲載</p> <p>9月 試験</p> <p>10月 内定通知</p> <p>※優秀な人材獲得に向けて、今後はより採用スケジュールを前倒しすることを検討中</p>
	採用時に大切にしていること	<p>昔の事務局長(市で人事畑の方)は「苦労した方を採用しなさい」と口にされていた。 他業界での苦労した経験が必ず活きる。この言葉も大事にしている。</p>
	欠員補充について	<ul style="list-style-type: none"> ・年度途中の退職については、受け入れるマンパワーや研修計画等を考慮し、年度を改めた採用を行っている。 →(欠員分は、残っている職員が支える)

採用ページ参考 →




人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)かすがい市民文化財団

環境整備	財団全体として	<ul style="list-style-type: none">・職場環境改善シート(=事務局長宛の目安箱) →年に2、3回受付。全職員に回答するべきものは、管理職名で見解等を投げかける形で回答。(個人名を伏せた状態で)職員の不満の共有・解消・管理職が一般職員と誠実に対話する意思表示にもつながる。
	業務量を最小化	<ul style="list-style-type: none">・事業の実施規模の転換 →2箇所開催の書の展示会を1回+VR実施に変更
	育休代替職員	<ul style="list-style-type: none">・以前は臨時職員を代替職員としていたが、その考え方を改め、嘱託で正職員と同等の賃金、仕事内容で雇用している。 →仕事内容にあった賃金で人材を採用することで、市民サービスを提供する人材の質の担保と残される職員のモチベーションを保ち、残される職員のカバー範囲を最小限に留めることが可能に。職員の育児休業が取りやすい環境となった。
	設置者との関係構築	<ul style="list-style-type: none">・市の所管部署の職員とは月1回課題を共有。 →市民サービスを行う上で、市の職員も財団職員も変わりがないという考えは所管課・財団の方向性として一致している。

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)かすがい市民文化財団

その他	愛知県館館連携	<ul style="list-style-type: none">・愛知県芸術劇場が中心となって、県内の市町村間で人材育成や事業などすぐに相談できる環境が構築されている。→手厚く、声をかけてくれて、ひとりで仕事をしている感覚がない。ベースを作ってくれているのが愛知県芸術劇場で、周辺環境の良さが影響して、働けている部分がある。・「ペーペーの会」「めーめーの会」(若手職員等の課題共有等の交流の場)→自主的に立ち上がり実施されている。
	財団ミッション	<ul style="list-style-type: none">・6つのミッションの中に人材育成(アーティスト、観客、学生、職員)が含まれている。→ミッションは職員で考えたものであり、自然と職員間で共有をしている。 <p>ミッション参考 →</p> 

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

地域・団体 概要

- ・新潟県人口約222万人、新潟市人口約81万人
- ・公益財団法人新潟市芸術文化振興財団は、新潟市民芸術文化会館（りゅーとぴあ）、新潟市音楽文化会館、新潟県民会館、新潟市歴史博物館、旧小澤家住宅の5施設の指定管理者
- ・職員数114人（役員6名、市一部職免職員4、市派遣職員1、市兼務職員3、正職員47、任期付職員2、特別職員6、臨時職員12、嘱託職員33）

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

「募集」「試験」

「研修」

改革のきっかけ

- ・ 2021年2月に、同年4月1名採用のため実施した職員採用試験に僅か2名の応募。そして合格者なし。
- ・ 10年程前に某大学でアーツ・マネジメントを教える先生より、「アートマネジメントを学ぶ優秀な学生ほど公共ホールを就職先として選ばない。学生は劇場よりもアーティストにもっと近い場所、ライブハウスを目指す方が多い。」という話を伺った。

■ 上記の事実直面し、情報収集を行った結果次のことがわかった。

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 民間企業等の採用プロジェクト

→民間企業は新規採用のために労力と情報発信に非常に力を入れており、まず、採用専用サイトがあり、そのサイトはデザイン性が高く、情報量が非常に多い。学生が公共ホールと民間企業、どちらを選ぶかと言えば、業務内容がわからない公共ホールを選ぶことはないだろうと考えた。

■ 外資系企業の採用スケジュール

→良き人材を確実に獲得するため、大学1年、2年の冬に内定を出すところもある。

■ 人材獲得における競合相手は劇場だけではない

→人材獲得においては、民間企業とも競争が発生する。

■ 採用のためのPR方法

→他の公共ホールの取り組みについて情報収集を行ったが、採用情報サイトは新国立劇場しか見つけられなかった。

新国立劇場採用ページリンク



人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 気づき

- これから若年人口が減っていく危機的状況にあたって、「来たい人に来てもらえばよい」というスタンスでは公共ホールは生き残れない。
- 人材獲得や人材育成は、この業界の未来がかかっている。ただし、人材獲得の競争相手は民間企業である。
- 良き人材を採用し、育てていく、自由に発想してのびのび仕事ができる環境を作っていくのが喫緊の課題である。

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 課題設定とその実践／良い人材を集める(獲得する)ための3つの課題

課題1: 採用試験にエントリーしてもらうためにどうするか。

課題2: 受験者をどのように選考するか。

課題3: どのような新人研修を行うか。

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 課題1:採用試験にエントリーしてもらうためにどうするか。

りゅーとぴあを就職活動先の1候補に入れてもらわなければ次には進まない。以下の具体的な内容とスケジュールリングを行った。

※りゅーとぴあは開館当初(約25年)から勤務している方が多いため、年齢構成を考慮して新卒採用を想定した。

3~4月	ホームページ内に採用情報サイトを手作りして立ち上げ、音楽企画課の職員の仕事のやりがいや内容の情報発信を行う。
5月	採用説明会(WEB視聴OK)を実施。 39人参加し、内13人が応募。採用説明会はりゅーとぴあのファンづくりにも寄与したと考えている。
6~7月	採用試験
翌年4月	入団

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 課題1: 採用試験にエントリーしてもらうためにどうするか。 りゅーとぴあ採用ページ参考①



音楽企画課の仕事

生きる喜びを感じてもら
う仕事

公共ホールに求められる『使命』は、街の大きさや文化政策の方向性、ホールの機能、予算規模等により千差万別です。したがって、「りゅーとぴあに求められることは何か」を音楽企画課の職員みんなで考え、把握することからすべてが始まります。りゅーとぴあコンサートホールは、クラシック音楽が最も美しく響くよう設計されました。ここを主な会場として、市民の皆様が音楽の美しさを深く味わい、生きる喜びを感じていただくことが、音楽企画課の仕事です。

そのために、次の業務を行なっています。

- りゅーとぴあの『使命』を実現していただく優れた音楽家を、全国から探します。出演を依頼したい音楽家が見つかったら、その音楽家の特質が最大限伝わるよう曲目や公演の時期を調整し、広く市民の皆様へPRします。コンサート当日は、お客様と音楽家が音楽を通じて一体となれるよう、心を込めて会場の準備をします。これらの業務

を、《公演企画制作》と言います。

- 250人以上の子ども達がオーケストラや邦楽合奏、合唱に参加し、やがて仲間達と壮大でかっこいい音楽を演奏する喜びに顔を輝かせます。その日のために《ジュニア音楽教室》を運営し、子ども達が自分自身の努力で上達していく、その支援をしています。
- まだ音楽の喜びを知らない人に、音楽の喜びを届けていく《アウトリーチ》事業を展開しています。オーディションで選ばれた地域の音楽家と、小学生にぴったりのプログラム開発を行い、市内のたくさんの小学校を訪問しています。

それでは、この3つの業務を少し詳しくご紹介しましょう。

《公演企画制作》 かけがえのない一期一会の瞬間のために

「趣味が仕事でいいですね!」「自分の好きな音楽家を呼べるんですか?」この仕事をしていると、こんなご意見や質問をいただきます。しかし私達は、自分の趣味で出演者を選ぶことはありません。りゅーとぴあの『使命』を実現していただく優れた音楽家をお招きしようと、常に心がけています。

そして、次の3つのことをとても大切に考えています。

(1) 音楽を深く愛するお客様が増える、そのきっかけになりたい。

コンサートにお客様から来ていただくために重要なのは、お客様から信頼し期待していただくこと。そこで各ジャンルのコンサートを「シリーズ制」で行ない、質の高い公演を継続して開催しています。「このシリーズなら安心ね」と、お客様から思っていたきたいのです。そして、様々な音楽体験を積み重ねた、深く音楽を愛する聴衆が増えていくことを目指しています。

② 新潟市の魅力が一層高まる、市民に愛される場所になりたい。

「新潟市にりゅーとぴあがあってよかった」「りゅーとぴあがあるからこれからも住み続けたい」と市民の皆様から思っていたける、そんな存在になりたいのです。そのために、誰もが聴きに行きたいと思う公演や、ホールの敷居が低くなるような事業を展開しています。

(3) 新潟市の特長の一つとなり、地域をアピールする道具になりたい。

新潟市以外の日本全国、あるいは海外の皆様へ、新潟市を理解していただくときの文化的な「顔」となりたいと願っています。そのために、明確なポリシーや一貫性を持ち、特徴あるインパクトの強い事業を展開しています。

私達、音楽企画課のスタッフが、東京や大阪でコンサートを聴くときはいつも真剣勝負です。「この方を新潟市にお招きしたら、どんな素敵なことが起きるだろうか」と考えながら、耳を澄ませます。

「この方こそお招きしたい」という音楽家が見つかったら、すぐにコンサートができるわけではありません。開催時期や予算状況、他の企画との兼ね合いなど、調整しな


人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 課題1: 採用試験にエントリーしてもらうためにどうするか。 りゅーとぴあ採用ページ参考②





ければならないことは数多くあります。また、その音楽家の魅力が最大に発揮されるよう、どんな曲目で演奏していただくかも相談しなければなりません。出演する音楽家と公演日、曲目が決まったら、今度は市民の皆様にはプレゼンテーションです。その音楽家が奏でる音が、どれほど素敵なのか。このコンサートに来てくださったら、どんな喜びが待っているのか。もし、まだその音楽家のことをご存知なかったとしても、どうか私達を信頼してコンサートにお越しくださいとPRします。



そして当日は、万全の準備を整えます。楽屋、ステージわき、舞台・・・ロビーでも、お客様をお迎えるための準備を整えます。こうして、いつ「奇跡の瞬間」が訪れてもいいようにするのです。音楽家とお客様が共に過ごす時間が、一期一会のかけがえのないものとして心に残るように・・・。


公演実現まで、時には10年以上かかることもあります。しかし音楽によってステージと客席が一体となったとき、それまでの苦労は一瞬で報われます。



《ジュニア音楽教室》 子ども達の成長を目の当たりにする瞬間

かけがえのないものと言えば、子ども達の成長する時間もその一つです。ぐんぐん能力や才能を伸ばすことができる子ども時代は、無限ではありません。しかし、時と場所を用意すれば、彼らは信じられないほどの輝きを放ちます。私達は音楽を通じて、そのような場を作っています。



新潟市ジュニア音楽教室は、3つの団体から成り立っています。ジュニアオーケストラ教室、ジュニア邦楽合奏教室、ジュニア合唱団です。いずれも、全く楽器をやったことがなくても、たとえ楽譜が読めなくても参加できます。そして周囲のサポートを受けつつ本人が努力すれば、数年後にはプロの音楽家が演奏する曲にも挑戦できるよう



になります。参加したときは小さな小学生だった子が、高校生になって堂々と演奏し、仲間達をひっぱって音楽を創っていく姿は何度見ても感動的です。子ども達はこの音楽の喜びや奥深さを知り、一生の友となる仲間と出会い、お互いに成長します。私達スタッフは、その姿を最も近くで見ることになります。もちろん様々な問題が発生し、どうしたらいいか一緒に頭を悩ますこともしばしばです。《公演制作》が短距離走、あるいはせいぜい中距離走なのに比べて、ジュニア音楽教室の仕事は終わりのないトライアスロンのようなものです。でも、演奏会が終わって、子ども達が晴れやかな笑顔で喜びを分かち合っているのを見ると、長く続いた苦労をはるかに超える喜びを覚えるのです。

それからもう一つ。これは大人の皆様はきょうなづいてくださると思うのですが、子どもの頃に覚えた音楽は、一生忘れないものですよね。このジュニア音楽教室で演奏した曲は、子ども達の中に一生残ります。そして楽しいとき、つらいとき、折に触れて心に蘇り、支えていくことでしょ

これって、とても素敵なことではありませ



《アウトリーチ》 それは地域に生きる人達の幸せに直結していく

まだ音楽の喜びに出会っていない人は、実はたくさんいらっしゃると思います。もちろん「私には音楽なんて関係ない」というお考えを、否定するつもりは全然ありません。でも、もし食わず嫌いでしたら、「一度、お試しになってはいかがでしょう」とおすすめするのが、《アウトリーチ》です。

りゅーとぴあ音楽企画課では、準フランチャイズ・オーケストラである東京交響楽団の楽団員と行なうアウトリーチと、新潟在住・出身の音楽家と行なうアウトリーチの2つを実施しています。特に時間をかけて取り組んでいるのは、新潟在住・出身の音楽家

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例


■ 課題1: 採用試験にエントリーしてもらうためにどうするか。 りゅーとぴあ採用ページ参考③



楽家と小学校を訪問することです。オーディションで選ばれた音楽家と、何度も何度も相談を重ねて小学4年生向けのプログラムを作り、小学校の音楽室などで生演奏を聴いていただきます。小学生の皆さんは好奇心旺盛ですが、ちょっと演奏が悪かったり進行の精度が落ちたりするとすぐに集中力を失います。演奏する側を付度しない、実は世界一厳しい「聴衆」なのです。






そんな小学生の皆さんに音楽の喜びを知っていただくためには、演奏の質を高めることと共に、いろんな作戦、工夫が必要です。私達は音楽家と相談を重ね、ありとあらゆる工夫を盛り込んで45分間のプログラ




ムを制作します。そして小学生から単に「楽しかった」だけではなく、その先の「音楽が好きになった」「もっと音楽のことを知りたい」「音楽をやりたい」という思いを引き出したいと願っています。

実はこの《アウトリーチ》、小学生のためだけにやっているわけではありません。一年間に十数回も小学校に行っていると、音楽家自身が鍛えられ、その技量や音楽性を各段にあげていきます。新潟市に優れた音楽家が増えていく。それは、新潟市に生きる皆様の幸せに直結することなのだと思います。私達はこの活動を通じて、たくさん子ども達が音楽の喜びに出会うことと、子ども達が憧れる優れた音楽家がたくさん生きている街を作りたいと願っています。



〒951-8132 新潟市中央区一番堀通町3番地2
新潟市民芸術文化会館 広報営業課 職員
採用担当
Tel : 025-224-5636 Mail :
saiyou2023@ryutopia.or.jp



採用ページQR



人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 課題2: 受験者をどのように選考するか。

- 現場に必要な人材要件の整理
- 求める人材を選出する試験内容の工夫
- 人事と音楽企画課での担当業務の分担

具体的な分担内容

音楽企画課	試験スケジュール・試験内容の作成・面接のファシリテート
総務・役職者	面接官として採点

(経緯)

リ्यूーとぴあにおいて、当初、職員採用の主導権を持っていたのは、総務課であった。

しかし、2017年頃に話をしてみると、音楽企画課の職員が求めている職員の能力がわからず困っていた。お互いに困っていたので、採用において役割分担を良きように変えていくという話し合いからスタートし、当時の榎本氏の上司が、現場の人間が採用試験に関われるよう財団内の改革を行った。

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 課題3: どのような新人研修を行うか。

■ 体系化した育成カリキュラムの作成

これまで	体系化した育成カリキュラムを持たずに職員を採用・受入れ
↓	
改革	育成カリキュラム・研修プログラムを作成 とにかくやってみなくては始まらないという考えで、トライ&エラーを前提で実施
目標	どのような職員が採用されても、70点以上の職員になれるようなプログラムを作る

※具体的な研修プログラム(計画時)は配布資料参照

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 課題3: どのような新人研修を行うか。

[補足]

- 基礎編においては、「社会人として」、「公共ホール職員として」、「リ्यूーとぴあ職員として」の3階層の基礎知識を分けて実施。
- その他、リ्यूーとぴあは3つの専門ホールがあり、分業が確立しているので、新人は各セクションに自分から仕事内容を聞きに行く過程を通じて、ホール内で新人職員の名前を覚えてもらった。
- いきなり今年、このカリキュラムを作れと言われてもできなかった。リ्यूーとぴあが元々行っていた、一般向けの「リ्यूーとぴあ音楽アーツマネジメント研修」で、これまでも組織内のリーダーたちが自分たちの仕事を話す経験があった為に実施できた。

※具体的な研修プログラム(計画時)は配布資料参照

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 課題3: どのような新人研修を行うか。

新人研修の感想

新入職員	(研修後の現場において)とまどいの連続であったのは事実ではある。社会人経験は皆無(バイト経験のみ)。アートマネジメントを大学で学んでいたわけではなく専門性もない。契約事務等においては、今でもわからない部分も多く、多忙な中、勉強できずに進めてしまっている部分もある。ただ、「リ्यूとぴあくオリティ」という言葉があり、劇場の方針を事前に学んでいたからこそ、日々の業務でその精神を垣間見る部分が多かった。
研修担当	研修を行う上で、情報を整理して出しているが、かなりの部分で受け取っているように感じた。OJTのレクチャーで理解度が日を追うごとに増していったと感じた。理解のきっかけが座学にあったのであれば、プログラムをやった価値があったのではないか。

※具体的な研修プログラム(計画時)は配布資料参照

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 小さな組織ほど、人材獲得の重要度は高まる

- 組織が小さくなればなるほど、1人の職員の資質がそのホールの仕事の質・作業効率に大きく影響を及ぼす。したがって何よりもまず、「良き人材」を獲得することが重要。
↓
- 「良き人材」を獲得するためには、「良き職場」が必要。日々、魅力ある職場を創っていくことが重要。
↓
- そしてその職場の魅力、仕事のやりがいを外に広くアピールしていくことが必要。
- アーツマネジメントを教えている大学との連携や、舞台芸術・文化に興味のある若い世代を数日間でもホールに招き入れる仕組みがあることが望ましいと思う。
- 民間企業は大きなコストと労力をかけて良き人材を獲得しようと血道をあげている。

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

- **すでに働いている人に対してのスキルアップは、労多くして益少なしとなることもやむを得ないと、まず覚悟する必要がある。**
- **15分で覚えられるステップを毎週積み上げていく。そして、いつの間にか全員の業務の質と効率が上がっていく、ということが理想なのは。**
- **人材育成は30センチだけ前に進むことを考えてステップ設定を。**

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 課題・今後の展望(調査対象の個人の感想を含んでいます)

■ 当ホール内に人材採用・育成プロジェクトチームを作りたい。

当ホールは施設規模・組織も大きく、業務分担がなされているため(例:チケット管理、広報、インフォメーション、音楽企画、演劇企画、舞踊企画はそれぞれ専任の職員が業務に従事している)、お互いの業務の実情や目指していることに理解が及ばない。また、そのことからホールとして人材育成に統一した考えやカリキュラムはほとんどなかった。

本来は当ホール全体として、有用な人材を育成するためのカリキュラムを用意すべきだが、それは全くできていない。

人材採用・育成プロジェクトチームを作り、採用試験のやり方から研修に至るまで、いろいろと学んで専門性をもって取り組むことができたらと願っている。

■ ベテランの企画制作担当職員が持っている知識やノウハウを、若手にどのように継承していったらいいかは組織として大きな問題

今回当方で取り組んだ改革は、音楽企画職員の「募集」「試験」「研修」の3点セットですが、いわば、初手をやってみた、というレベルです。これまで系統だった研修はやったことがなかったので、それから比べれば改善しているとは思いますが、まだまだ目の粗い状態です。より一層、精度をあげていくと共に、音楽企画課職員の採用時だけでなく、今後の館全体の人材採用時、人事異動時に系統だったカリキュラムで実施できるようにしていけたらと願っています。

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

(公財)新潟市芸術文化振興財団 音楽企画課の取組事例

■ 大切にしている考え方・キーワード

- 「最適解にたどりつくためになるなら、色々なことをどんどん変えていけばよい」
⇒自身の前任者が様々なシステムを作り、仕事のしやすい環境等を整えた。
- 「とにかく何かを変えろ。最悪なのは昨年と同じことをやること」
⇒ある中小企業の社長さんから聞いた話で、一流家電メーカーでエアコンの設計を担当していた時に上司からこのように言われた、とのこと。どんどん変化していったら、現場がイキイキしてくれたら嬉しい。
- 「人の成長がなければ組織の成長がない」
⇒まずそのことを、役職者・管理職は理解しなければならない。
- 「ホールは人」
⇒昔から、このことは言われているが、現状「人」に投資できていない業界である。なので、「ホールは人」と言っても口ばかり状態。現在の公共ホールの労働環境を考えると、この業界自体が危機的であることは明白である。

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

岩手県下公共ホールの人材育成の取組と若手職員へのヒアリング

団体概要

- ・ 岩手県人口約122万人
- ・ 行政が設立したホールの指定管理者
- ・ 職員数21名（正職員13名、嘱託職員1名（定年後の再雇用）、臨時職員7名）
- ・ 総務課2名、利用サービス課10名（臨時職員7名を含む）、企画事業課5名、舞台技術課9名（4名に加え、委託業者5名常駐）
- ・ 理事長・専務理事・事務局長の役員は市のOBが務めたこともあった。
（2022年当時の状況）

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

岩手県下公共ホールの人材育成の取組と若手職員へのヒアリング

OFF-JT	財団全体として	<ul style="list-style-type: none">・地域創造のステージラボ・全国公文協のアートマネジメント研修・研修旅行(視察)が年に1回
環境整備	財団全体として	<ul style="list-style-type: none">・自己啓発費(1名あたり4万円)を予算化(受講料、交通費)している

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

岩手県下公共ホールの人材育成の取組と若手職員へのヒアリング

その他

本公立ホールの館館連携

・岩手県の県南広域振興局の県南広域振興圏文化芸術活動支援ネットワーク[*1]研修会
→1年に2回程度実施。職員向けのワークショップ、例えばフォーラムシアター[*2]、企画立案の研修、表現プログラム体験。

*1 通称、県南ネットワーク。盛岡市を含まない県南の地域（北上、花巻、奥州4つ、一関）の7つホール

*2 演劇的手法を用いて、困りごとを共有、解決方法を探る

・「いわての演奏家とつくる音楽会事業」

→岩手県在住アーティスト(音楽家)をオーディションで選抜し、アウトリーチが出来る人材に育成する取組。今年度は県下の4ホールと連携し事業展開を行う。地域創造の人材派遣の仕組みを活用し、アーティスト育成(アウトリーチ人材)や職員育成(地域コーディネーター)をすすめる。来年度はさらに1館を加えて展開予定。

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

岩手県下公共ホールの人材育成の取組と若手職員へのヒアリング

■ 中小規模ホールの若手として活躍されているヒアリング対象者 Aさんのご経歴

- 中学3年生の頃、地元のホールでコンサートなどの企画ができる人になりたいという夢を持つ。
- 音楽大学に進学。在学中は地域創造の「おんかつ」のアシスタントコーディネーターを経験。
- 卒業後、民間(文化イベント系)制作会社に約3年勤務。
- 東京芸術劇場主催「アーツアカデミー 東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成 研修」の第2期(平成26年度/短期)の受講生としてオペラ制作を中心に経験。
- ロームシアター京都に就職し、同館の立ち上げスタッフとしてファンドレイジングや貸館を4年間担当。
- 地元である、このホールに就職し、現在4年目。Aさんは30代。技術課職員1名を除いてAさんが一番若い(2022年時点)

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

岩手県下公共ホールの人材育成の取組と若手職員へのヒアリング

Aさんのキャリアの中で
最も自身の成長に
つながったこと

- ・最も自身の成長に役立ったと感じるには、東京芸術劇場の芸術アーツアカデミー（3ヶ月）
- ・アーツアカデミーは報酬が出るため、アルバイトをせずに勉強に集中でき、現場経験が積めた。
- ・アーツアカデミーではオペラ制作を中心に経験。
- ・日報、週報、月報、最終レポートを出すことで考える作業が多かった。現場で学んだことを言語化する場が自分にあっていた。レポートを必ず見てくださる方がいる。研修の場として取組が出来たのが良かった。
- ・本を読んだり、オンラインの研修を受けたりもしたが、現地で自分自身が体験出来るものが一番身になった。

人材育成・獲得に取り組む劇場、音楽堂等へのヒアリング報告

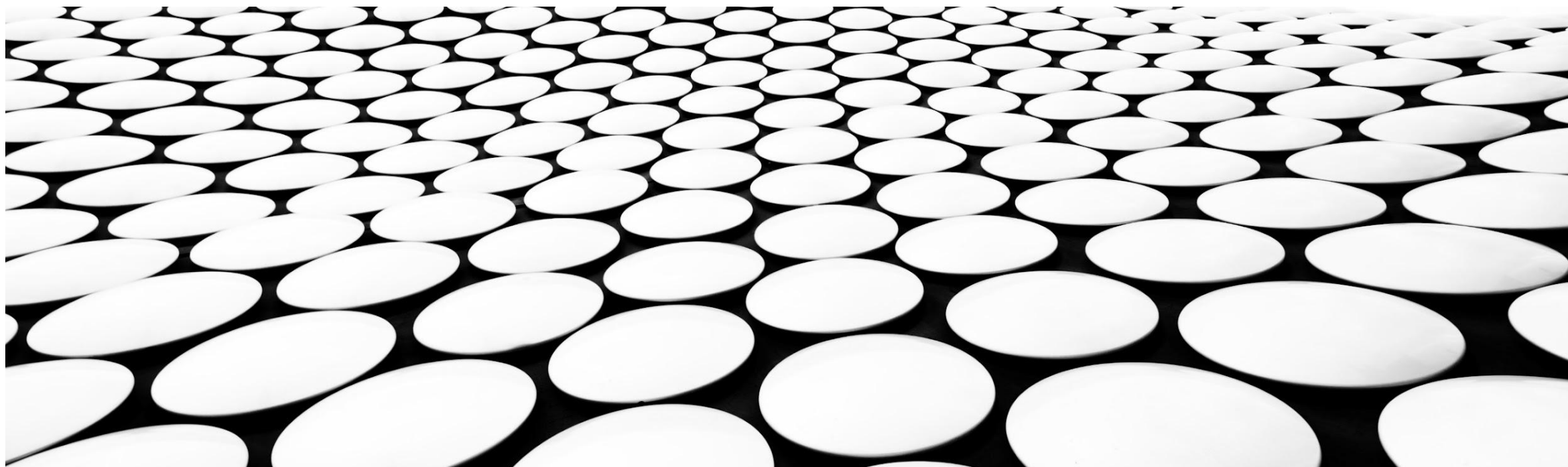
岩手県下公共ホールの人材育成の取組と若手職員へのヒアリング

人材育成において
Aさんが若手職員として
望むことや不安な点

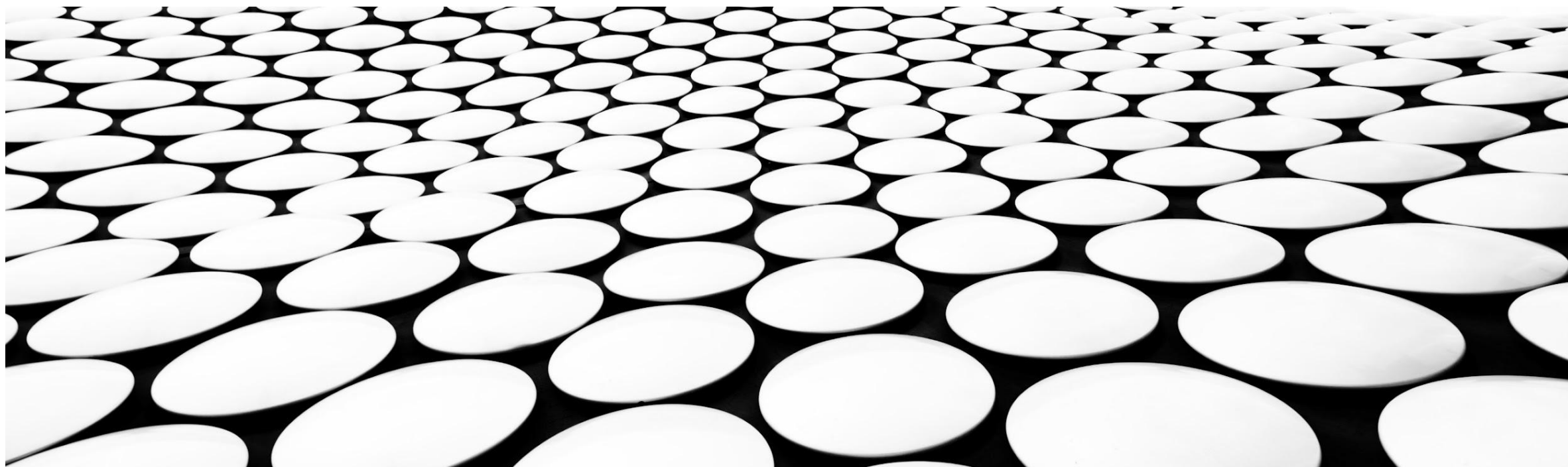
- ・役員・職員が業務時間として自主事業をなるべく鑑賞できる環境を望む。
- ・自己啓発費が臨時職員まで拡大すれば
- ・東京芸術劇場のアーツアカデミーにおいて、短期（3ヶ月）の研修では、座学をほとんど受けることができなかつたためあと1年受講したい。このことに関連して、交換研修制度のようなものがあれば嬉しい。
- ・県内でのキャリアアップが難しく、県外に学びに出ないとならない難しさを感じる。自分が成長しない中、地域課題(EX:部活動の地域移行など)の向き合い方に不安を感じる。
- ・研修を受けるための助成金があれば、助かる。
- ・事業を振り返り、数字と数字に表せない成果をセットで評価してくれる人がいるとモチベーションに繋がる。

北海道で求められるハブ的機能

昨年度の山形大会からの継続研究



経営環境部会からの提言



経営環境部会からの提言

① 計画的に職員研修に取り組む

公立文化施設の職員を組織の財産と捉え、
経験年数に応じた職員研修に
計画的に取り組むように努力をする。

参考サイト: 全公文協研修ページ <https://www.zenkoubun.jp/training/index.html>

全国劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会

地域別劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会

全国劇場・音楽堂等技術職員研修会

地域別劇場・音楽堂等技術職員研修会

劇場・音楽堂等スタッフ交流研修



経営環境部会からの提言

①計画的に職員研修に取り組む

新卒大学生の働く目的

第1位「**楽しく働きたい**」37.6%

第2位「個人の生活と仕事を両立させたい」

第3位「人のためになる仕事をしたい」

出典：株式会社マイナビ『マイナビ 2023年卒大学生就職意識調査』



経営環境部会からの提言

① 計画的に職員研修に取り組む

各業務のマニュアルの整備

アートマネジメントハンドブック

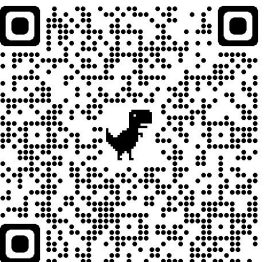
(全国公文協発行)

※全国公文協のハンドブック等はWEBサイトからダウンロードが可能

公立文化施設職員のための制作基礎知識

(一般財団法人地域創造発行)

サントリーパブリティサービス(SPS)のe-ラーニングの活用



経営環境部会からの提言

②地域別研修を活用する

全国、地域別のアートマネジメント研修や技術研修



全国公文協の支援員派遣を活用



※今年度は申込受付終了

経営環境部会からの提言

②地域別研修を活用する

中小規模館だけで人材育成研修に取り組んでいくのは大変

→公文協のネットワークを活用し、研修に取り組んでいく(例えば近隣の都道府県公文協と共同開催)

→例えば、ビジネスマナーを学ぶ機会を、研修を請け負う業者へ委託することも考えられる。

→現地とオンライン配信のハイブリッド開催も検討

→研修動画のアーカイブ化

経営環境部会からの提言

②地域別研修を活用する

地域別研修については、**現場で働く職員に寄り添ったプログラム**となるよう、検討委員会(事務局とは別に各館の若手職員で構成)を設けて、**どういったプログラムにするか、誰を講師に迎えるかを決める体制を構築する。**

→現場の声を掬える体制

経営環境部会からの提言

③顔の見える職員の横の繋がりを活かす

- ・例えば事業環境部会が提案している事業や、**アートキャラバン事業**に参加した際に出会った方々とのネットワーク
- ・昨年の山形大会で都道府県立施設を中心としたネットワークの重要性を紹介したが、人材育成においても**県立施設のハブ化**が必要
- ・公文協の地域別研修や都道府県ごとの研修に参加した際にできる**人脈**

全公文 アートキャラバン事業



芸団協 ジャパンライブエールプロジェクト



全公文研究大会報告書



経営環境部会からの提言

③顔の見える職員の横の繋がりを活かす

- ・(一財)地域創造「ステージラボ」や、東京芸術劇場「アーツアカデミー」、愛公文セミナーに参加することでできる人脈
- ・定期的にzoomなどを用いた交流会を行う
→オンラインサロン<β版>を開催

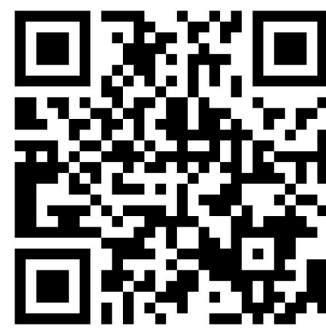
(一財)地域創造「ステージラボ」



東京芸術劇場「アーツアカデミー」



アーツアカデミー10周年記念イベント



愛公文セミナー



オンラインサロン<β版>の取り組み

2023年5月25日(木) @ZOOMにて開催

劇場、音楽堂等での勤続経験5年未満の方にお声がけ
日ごろの課題等を出し合い、議論する場を開設
参加者5名、オブザーバー(傍聴)5名

【課題】

- 現場でのスキルアップの時間が取りにくい
- 人材不足(特に若手が少ない)
- 管理業務と事業開催のワークバランスの取りにくさ
- ビジネスマナーについて学ぶ機会が少ない、もしくはない
- 業務の属人化、業務マニュアルの不在、引継ぎ期間や資料の不足
- 管理監督者の労務教育の不足、環境の未把握

オンラインサロン<β版>の取り組み

2023年5月25日(木) @ZOOMにて開催

ヒアリングを受けた課題解決の糸口、提言

組織や館としての方針を分かりやすく明示→職員への理解

年齢やジェンダー等を充分考慮した人員配置

マニュアルの整備

研修機会の提供 社会人としての経験を積む場としての劇場、音楽堂等

口先だけでない「働き方改革」

昭和から令和へ

人材は貴重品

人材育成に活用できる補助金・助成金等

厚生労働省 人材開発支援助成金(旧:キャリア形成促進助成金)
人材育成支援コース(R5.4~)



厚生労働省 キャリアアップ助成金



全国公文協 支援員による支援の活用 ※本年度は申込受付終了



(一財)地域創造 地域の文化・芸術活動助成事業 研修プログラム

