

平成26年度

劇場・音楽堂等基盤整備事業 報告書Ⅲ

**劇場・音楽堂等への
芸術文化活動支援 派遣型
実施報告書**



文化庁委託事業

平成26年度

劇場・音楽堂等基盤整備事業 報告書Ⅲ

劇場・音楽堂等への
芸術文化活動支援 派遣型
実施報告書

はじめに

「劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援 派遣型」事業は、劇場・音楽堂等における舞台芸術を通じた芸術文化活動を活性化するため、自主事業の企画・実施、施設の管理・運営等に関する指導・助言を行う専門家（支援員）を派遣し、企画・運営力の向上を図ることを目的に実施している事業です。

平成 26 年度は、全国から 50 件の応募があり、7 月から 1 月まで合計 128 回の支援を行いました。本報告者は、その実施状況をまとめたものです。劇場・音楽堂等に関わる職員の皆様が、それぞれの職場で職務を遂行される上でご参考にしていただければ幸いです。

最後に、本事業の実施にあたりご協力いただきました支援員の皆様を始め関係者の皆様に、心より御礼申し上げます。

平成 27 年 3 月

公益社団法人全国公立文化施設協会

目次

平成26年度「劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援 派遣型」実施報告

はじめに	3	
目次	4	
活用実績	6	
事業実施要領	8	
注意事項	9	
1. 北海道	旭川市民文化会館	10
2. 岩手県	奥州市文化会館（Zホール）	12
3. 宮城県	仙台市宮城野区文化センター 外3館 地域派遣型	14
4. 宮城県	角田市市民センター	16
5. 宮城県	仙南芸術文化センター（えずこホール）	20
6. 宮城県	多賀城市民会館	22
7. 山形県	酒田市民会館（希望ホール）	24
8. 茨城県	常陸大宮市文化センター（ロゼホール）	26
9. 茨城県	つくば市立ノバホール 外1館 地域派遣型	28
10. 栃木県	日光市日光総合会館	30
11. 群馬県	群馬音楽センター 外2館 地域派遣型	32
12. 埼玉県	さいたま市文化センター	34
13. 千葉県	千葉県文化会館	36
14. 千葉県	松戸市文化会館（森のホール21）	38
15. 東京都	国分寺市立いずみホール	40
16. 東京都	調布市グリーンホール	42
17. 東京都	三鷹市芸術文化センター	44
18. 神奈川県	小田原市民会館 外6館 地域派遣型	46
19. 静岡県	静岡県コンベンションアーツセンター（グランシップ）	48
20. 富山県	黒部市国際文化センター（コラーレ）	50
21. 石川県	七尾市中島文化センター（能登演劇堂）	52
22. 石川県	金沢歌劇座 外3館 地域派遣型	54
23. 岐阜県	高山市民文化会館	56
24. 岐阜県	羽島市文化センター	58
25. 愛知県	名古屋市芸術創造センター 外20館 地域派遣型	60
26. 三重県	松阪市民文化会館（クラギ文化ホール）外1館 地域派遣型	62
27. 京都府	舞鶴市総合文化会館	64
28. 大阪府	八尾市文化会館（プリズムホール）	66
29. 兵庫県	神戸市立東灘区民センター小ホール	68
30. 兵庫県	豊岡市民会館（兼出石文化会館）	70
31. 奈良県	奈良市北部会館市民文化ホール	72
32. 奈良県	なら100年会館	74
33. 和歌山県	和歌山市民会館	76
34. 島根県	出雲市民会館 外6館 地域派遣型	78
35. 島根県	松江市八雲林間劇場（しいの実シアター）	82
36. 島根県	島根県民会館	84
37. 島根県	悠邑ふるさと会館	86
38. 山口県	宇部市文化会館	88
39. 徳島県	徳島県郷土文化会館（あわぎんホール）	90
40. 愛媛県	愛媛県県民文化会館（ひめぎんホール）	92

41.	福岡県	石橋文化センター	94
42.	福岡県	大刀洗ドリームセンター	96
43.	佐賀県	鳥栖市民文化会館	98
44.	佐賀県	唐津市民会館	100
45.	長崎県	長崎ブリックホール 1	102
46.	長崎県	長崎ブリックホール 2	104
47.	熊本県	水俣市文化会館	106
48.	宮崎県	都城市総合文化ホール	108
49.	鹿児島県	鹿児島市民文化ホール	110
50.	沖縄県	沖縄コンベンションセンター	112

館派遣型	42 件 42 館	
地域派遣型	8 件 50 館	合計 50 件 92 館
派遣回数計	128 件	

平成 26 年度「劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援 派遣型」活用実績

受付番号	都道府県	施設名	支援員	回数	企画立案						指導助言			
					1.年間計画	2.自主企画事業	3.中期計画	4.運営計画	5.管理計画	6.修理・改修計画	7.芸術文化活動企画	8.芸術文化活動	9.新設	10.その他
1	北海道	旭川市民文化会館	草加 叔也	3		○		○	○	○				
2	岩手	奥州市文化会館 (Zホール)	坪能 克裕	3		○	○		○		○			
3	宮城	仙台市宮城野区文化センター 外3館	衛 紀生	3		○	○							
4	宮城	角田市市民センター	草加 叔也	2		○		○		○				○
			間瀬 勝一	1					○					
5	宮城	仙南芸術文化センター(えずこホール)	中川 幾郎	2		○	○	○						
6	宮城	多賀城市民会館	桜井 俊幸	3		○					○			
7	山形	酒田市民会館(希望ホール)	間瀬 勝一	2	○			○	○					○
			桜井 俊幸	1		○			○					○
8	茨城	常陸大宮市文化センター(ロゼホール)	坪能 克裕	2	○	○	○	○			○	○		○
9	茨城	つくば市立ノバホール外1館	山形 裕久	1	○	○		○						○
			佐藤 克明	1	○	○		○	○		○			○
10	栃木	日光市日光総合会館	松井憲太郎	1		○		○						
11	群馬	群馬音楽センター 外2館	中川 幾郎	3		○								○
12	埼玉	さいたま市文化センター	柴田 英杞	3				○						○
13	千葉	千葉県文化会館	柴田 英杞	1		○								○
14	千葉	松戸市文化会館(森のホール21)	沖山 高之	2				○			○			○
15	東京	国分寺市立いずみホール	間瀬 勝一	2		○	○							○
16	東京	調布市グリーンホール	桜井 俊幸	1		○		○			○			○
17	東京	三鷹市芸術文化センター	市来邦比古	2							○			
18	神奈川	小田原市民会館 外6館	鈴木 輝一	1							○			
			水戸 雅彦	1		○		○			○			○
19	静岡	静岡県コンベンションアーツセンター(グランシップ)	間瀬 勝一	3				○	○					
20	富山	黒部市国際文化センター(コラーレ)	吉本 光宏	2	○	○					○			○
21	石川	七尾市中島文化センター(能登演劇堂)	近江 哲朗	3							○			
22	石川	金沢歌劇座 外3館	眞野 純	3			○	○	○	○				○
23	岐阜	高山市民文化会館	本杉 省三	3										○
24	岐阜	羽島市文化センター	桜井 俊幸	3	○	○	○		○					
25	愛知	名古屋市芸術創造センター 外20館	柴田 英杞	2		○					○	○		
			米屋 尚子	1		○								
26	三重	松阪市民文化会館(クラギ文化ホール) 外1館	本杉 省三	3						○				

受付番号	都道府県	施設名	支援員	回数	企画立案										指導助言			
					1.年間計画	2.自主企画事業	3.中期計画	4.運営計画	5.管理計画	6.修理・改修計画	7.芸術文化活動企画	8.芸術文化活動	9.新設	10.その他				
27	京都	舞鶴市総合文化会館	柴田 英杞	2			○	○				○						
28	大阪	八尾市文化会館 (プリズムホール)	澁谷真知子	1														○
			間瀬 勝一	2				○	○									
29	兵庫	神戸市立東灘区民センター 小ホール	水戸 雅彦	3		○	○											
30	兵庫	豊岡市民会館 (兼出石文化会館)	柴田 英杞	2			○	○	○									○
31	奈良	奈良市北部会館市民文化ホール	阿南 一徳	2				○	○									○
			渡部 久美	1				○										○
32	奈良	なら 100 年会館	柴田 英杞	2				○	○									○
33	和歌山	和歌山市民会館	佐藤 克明	3		○	○											
34	島根	出雲市民会館 外5館	間瀬 勝一	1				○	○	○								
			伊藤 久幸	1									○					
			松尾 宰	1									○					
			杉山 美樹	1									○					
35	島根	松江市八雲林間劇場 (しいの実シアター)	垣内恵美子	1		○		○			○	○						
			中川 幾郎	2		○						○	○					
36	島根	島根県民会館	佐藤 克明	3			○	○	○									
37	島根	悠邑ふるさと会館	乳原 一美	3							○							
			石丸 耕一	3								○						
38	山口	宇部市文化会館	水谷 正裕	2	○		○		○									○
			濱田 正蔵	1		○		○										
39	徳島	徳島県郷土文化会館 (あわぎんホール)	衛 紀生	1			○	○										
			吉本 光宏	2			○	○										
40	愛媛	愛媛県県民文化会館 (ひめぎんホール)	唐津 絵理	1		○	○											
41	福岡	石橋文化センター	桜井 俊幸	1		○		○										
			伊藤 美歩	1		○		○										
42	福岡	大刀洗ドリームセンター	市来邦比古	2							○							
43	佐賀	鳥栖市民文化会館	本杉 省三	2							○							
			唐津 絵理	1		○		○	○									
44	佐賀	唐津市民会館	小泉 和裕	1		○					○							○
45	長崎	長崎ブリックホール1	松井憲太郎	1		○		○										
46	長崎	長崎ブリックホール2	草加 叔也	3					○	○								
47	熊本	水俣市文化会館	草加 叔也	3					○	○								
48	宮崎	都城市総合文化ホール	柴田 英杞	2		○		○	○									○
49	鹿児島	鹿児島市民文化ホール	山形 裕久	3		○		○			○							
50	沖縄	沖縄コンベンションセンター	草加 叔也	3		○	○	○	○									

計 128 回

平成26年度「劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援 派遣型」事業実施要領

(趣旨)

第1 この事業は、公益社団法人全国公立文化施設協会（以下「全国公文協」という。）が文化庁からの委託を受けて実施する事業であり、劇場・音楽堂等における舞台芸術を通じた芸術文化活動を活性化するために、自主事業の企画・実施、施設の管理・運営等に関する指導助言を行う専門家（以下「支援員」という。）を派遣し、企画・運営力等の向上を図ることを目的とする。

(支援員の業務)

第2 支援員は、劇場・音楽堂等に関する次の業務を行う。

- (1) 年間計画の企画立案に対する指導助言
- (2) 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- (3) 中期計画（3か年程度）の企画立案に対する指導助言
- (4) 運営計画の企画立案に対する指導助言
- (5) 管理計画の企画立案に対する指導助言
- (6) 修理・改修計画の企画立案に対する指導助言
- (7) 劇場・音楽堂等が行う芸術文化活動（創作活動）計画の企画立案に対する指導助言
- (8) 劇場・音楽堂等が行う芸術文化活動（創作活動）に対する指導助言
- (9) 劇場・音楽堂等の新設に関する指導助言（基本構想立案段階でも可）
- (10) その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(支援員の資格)

第3 支援員は、芸術監督、舞台監督、演出家、劇作家、作曲家、指揮者、大学教師、照明・音響の専門家、アートマネージャー、先駆的活動を行っている劇場・音楽堂等の長等、劇場・音楽堂等の活動の活性化に資する有識者又は専門家とする。

(支援員及び派遣先の決定)

第4 申込者は、劇場・音楽堂等の設置者（設置を準備している者を含む）、管理者又は劇場・音楽堂等の長とする。また、地域単位で申請する場合は、劇場・音楽堂等の設置者、管理者又は劇場・音楽堂等の代表施設の長とする。

- 2 申込者は、必要とする指導・助言の内容と、派遣を希望する支援員の氏名等を記入した申込書を、全国公文協に提出する。
- 3 支援員及び派遣先は、審査委員会が審査した上で決定する。

(実施方法)

- 第5 支援員の派遣が決定した後に、申込者は、支援員と打ち合わせて事業の計画書を全国公文協へ提出する。
- 2 派遣回数は、原則年間延べ5回以内とする。1回の支援時間は4時間を原則とする。
- 3 課題に対して適切な支援員が分からないという劇場・音楽堂等に対して、支援先の現状や課題に合わせて最も適切な支援員を紹介（マッチング）し、派遣する。

(実施期間)

第6 支援員の業務は、委嘱を受けた日から平成27年1月31日までとする。

(経費の支払、負担区分)

- 第7 支援員の謝金は、全国公文協の規定に基づき支給する。全国公文協は、派遣終了後、申込者からの完了報告書、支援員からのアンケート提出のあった後、支援員に謝金を支払う。
- 2 旅費は、最も経済的な通常の経路に要する経費とする。全国公文協は、支援員の派遣前に申込者からの申請に基づいて、支援員に旅費を支払う。
- 3 上記以外の現地交通費、連絡費その他の経費が必要になった場合は、申込者が負担する。

(その他)

- 第8 上記の各規定により難しいことが生じた場合は、全国公文協が文化庁と協議して対応する。

平成26年度「劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援 派遣型」事業に関する注意事項

- 1 支援内容が本事業の主旨や目的に合致した支援であること
 - (1)劇場・音楽堂等の企画・運営力等を中心に支援することが、本来の目的である。
 - (2)劇場・音楽堂等の運営等を活性化するためにアドバイスするのが主旨である。
 - (3)劇場・音楽堂等が実施又は奨励する地域の芸術文化振興に係る事業は、支援員の業務とすることができ（実施要領、第2(10)「その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言」に該当する）。
- (参考)
適切でない事例
 - (1)劇場・音楽堂等の業務に従事すること
 - (2)研修・講演・シンポジウム・ワークショップ（劇場・音楽堂等業務従事者の研修を除く）の講師をすること。
 - (3)公演の練習等に関わる実技指導に従事すること。
 - (4)既に実施又は決定している事業への従事者・アドバイザー・ボランティア・委員会委員等に支援員を充てること。
 - (5)劇場・音楽堂等の自主企画事業・公演等の企画運営に関わる製作関係者等を支援員に希望すること
 - (6)原則として、国の他の事業又は地方公共団体の事業と重複するもの
- 2 同一支援員の派遣
同一支援員は、二ケ年度まで連続して同一の劇場・音楽堂等に派遣できる（25年度に依頼した支援員は26年度も支援できる）。
- 3 申し込みについて
 - (1)記入内容の不備による再提出等を防ぐため、締切日前に、FAX またはメールにて送信すること。
 - (2)申込み原紙については、本事業担当者より連絡が入り次第、押印後郵送すること。
 - (3)支援員の氏名を記入すること。候補者選定が難しい場合は、本事業担当者に相談すること。
- 4 申込期限
 - (1)締 切：平成26年6月20日(金)
 - (2)審 査 会：平成26年6月26日(木)
 - (3)結果通知：平成26年6月30日(月)

1. 旭川市民文化会館

施設所在地 北海道旭川市7条通9丁目

支援員	草加叔也
申込者	旭川市民文化会館 北海道旭川市7条通9丁目
支援実施日	平成26年9月1日(月)・平成26年9月2日(火)・平成26年11月4日(火) 合計3回
文化施設経営形態	直営 旭川市教育委員会
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 合計9名
支援内容	<p><1回目 9月1日(月)> 「指定管理者制度」導入の注意点や課題について説明を受けた。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 指定管理者制度を導入する場合には、その目的を明確にすることが重要である。2. 経費の削減が主目的となるが、それだけではない。3. どのような協定書を作るかが重要。協定書の範囲内でしか行動できなくなる。総合委託と違う。4. 文化財団等が指定管理者になる場合が多いが、地域にはそのような財団がない場合は、財団を設立する方法もある。NPOというケースもある。JVで実施しているケースもある。5. どのような文化活性化事業を実施できるか。 <p><2回目 9月2日(火)> 「文化芸術振興基本法」と「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」に関して講義を受けた。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 将来を見据え、子どもをターゲットとして身体表現などを実施し、観客や演者を育てることが必要。2. 先生を対象としたワークショップも効果的。アウトリーチとして小学校を巡回することもある。病院や施設の子ども達へのワークショップも重要。地域の芸大生の参加も効果的。3. ダン活（ダンス活動）や音活（音楽活動）、様々な形態で実施することが必要。4. 会館の事業内容PRが必要であり、関心を持たせるような情報提供が重要。他館との連携が必須。5. 劇場従事希望者をインターンで受け入れることも可能。6. 市民が体験することで楽しさが分かる。興味を持つ人を少しずつ増やしていくことが重要。7. 楽器作り、ホワイエやロビーの演奏会ワークショップも面白い。8. 人が集まるホールを目指すことも重要。会館に来ることが特別なことではないことを認識してもらう。9. 魅力あるタイトルを付けて興味を持たせる。興味のない人達をどのように誘導するか。10. 長いスパンで育てていく視点も必要。 <p><3回目 11月4日(火)> 会館改修計画における助言を受けた。</p>

1. 楽屋の面積は増えたが、部屋数が減ったようには見せない方がよい。
2. マエストロ、ソリストは舞台下手より登場するため、下手側に個室楽屋があるとよい。
- * 個室には、三点セット（WC、シャワー、シャンプータ付シンク）、化粧前、LED 照明（白熱）、引き出しは不要（管理上）、冷蔵庫は不要、モニター、開けられる窓があるとよい。
- * その他の楽屋は、冷蔵庫、化粧前、湯茶セット。電気容量は、ドライヤー 3 台程度。化粧台前鏡上部に奥行 250 mm 程度の棚。モニター。更衣スペース（120cm 角程度）。姿見。貴重品用ロッカーは幅 900 mm で上下 2 段の 6 分割程度。
3. 給湯室には製氷機付冷蔵庫、楽屋貸出し用ポット、熱湯が出る温水器。
4. 楽屋入口管理は、主催者等関係者の責任で施錠管理する。
5. 楽屋側に喫煙室は必要。または、屋内から解放された外部空間を設けている例もある。
6. 調整室は、正面が理想。PA は、専用室として場内に常設している例もある。
7. もぎりの手前に当日券、電話予約、招待客に対応するカウンターが必要。
8. レストランを指定管理者の管理下とするかどうか。ケータリングとしてのコーヒー提供などサービスの幅が広がることもある。
9. 客席から舞台へのバリアフリーアクセスも可能であれば、改善したい。
10. 車いす席の割合については、規定はないと思われるが、6 席程度が適当。
11. 親子室は明確な要求がなければ、専用スペースは設けない。（多目的室などを利用）
12. ロッカーは、コインリターン式の内部が確認しやすいスポーツロッカーを用いることが多い。
13. 特定天井への対応として、ホールは音響のことがあるのでできないが、エントランスホールなどは、グラスウール製の軽いものとし、特定天井の条件を外すこともある。

支援実施による効果

支援員派遣事業を実施し、様々な情報が収集出来た。今後の自主文化事業の参考となる内容が多かった。当館は自主文化事業に関して脆弱であるため、他館のマネジメントから始めることも効果的と考えられた。また地域特性を考え、その地域に合った発展型事業も検討していく必要があると感じた。

会館改修案に関しては、他館の例を参考としながら、過剰な設備投資を抑制する必要があると感じた。無駄な設備を取り止め、必要性の高い整備が必要と感じた。

支援員からの報告・要望

<支援後の効果について>

旭川市民文化会館の支援のポイントは 2 点で、一つ目が自主事業についての支援、二つ目が施設の改修についてであった。

まず、一つ目の自主事業については、現在実施されている内容を踏まえた評価と今後目指していく方針について、文化芸術振興基本法や劇場、音楽堂等の活性化に関する法律に示されている内容について解説を行うとともに、今後想定されている指定管理者制度の導入方法（現在直営）などについて指導、助言を行った。ただし、この点について理解は得られていると考えられるが、具体的な効果を確認出来るには至っていない。

また、もう一点の改修についてであるが、並行して実施されている改修計画への助言も含めて支援を行った。特に、特定天井などについての対応や対策の方針や舞台設備などの改修計画について具体的情報提供が行えたことから、一定の効果があつたと期待したい。

<支援施設への要望>

前述のように旭川市民文化会館は、現在は直営であるが、今後指定管理者への移行を模索している。併せてその前に改修を実施されようとしている。そのため、それぞれの実施時期については、施設運営への影響が想定されることから、相互の影響を考慮した検討が求められるところである。さらには、旭川市民文化会館が閉館を伴う改修が必要になる場合、周辺施設への影響や施設内で営業をするレストランや売店などの経営にも影響を及ぼすことから、時間軸を見据えた上での検討が必要である。

そのため最終的には、改修及び指定管理者制度を導入する上での関係者及び影響者についても十分な情報共有が不可避となると考える。

2. 奥州市文化会館(Zホール)

施設所在地 岩手県奥州市水沢区佐倉河字石橋 41

支援員 坪能克裕
申込者 一般財団法人奥州市文化振興財団 岩手県奥州市水沢区佐倉河字石橋 41
支援実施日 平成 26 年 12 月 2 日(火)・平成 27 年 1 月 20 日(火)・平成 27 年 1 月 27 日(火)
合計 3 回

文化施設経営形態 指定管理（公共的団体）（一財）奥州市文化振興財団

対象職員 管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係者職員 合計 12 名

支援内容 奥州市文化会館では自主事業の選定において、基準を設けず行ってきたことから、確固たる将来のビジョンが無い状況であった。また、ホールを管理運営している財団が、子どもを重視した事業理念を遂行する施策として、ホール事業として合唱団立ち上げの検討を始めたことから、

1. 長期的な視点による事業計画の立て方
2. 子どもをターゲットにした参加事業（合唱団）の立ち上げ方
3. 貸館中における、有事の際の主催者への協力依頼等、施設管理計画の立て方

以上の3点を中心に支援をお願いした。

初回は、参加者全員によるプレゼンテーションを行い、事業担当者に求められるプレゼンテーション能力の向上、参加者各個人の文化会館や事業に対する考え方を共有することから始まった。

文化会館の中・長期事業計画から助成金を獲得できる企画の作成に至るまで、「奥州市文化会館（ソフト）をみんなでつくる」という課題テーマが出され、参加者各人が事業に対する考えを深める研修となった。

坪能先生の指導は、自分たちの力で考える、作り上げる、ということを重視されていた。一般的な方法を指導していただくのではなく、自分たちがホールの将来像をどのように考えて取り組んでいくか、考えることそのものを指導していただいた。

支援実施による効果 実際に文化会館での事業企画を行い、助成金の事業選定に携わっておられる講師から、参加者一人ひとりの企画案について、ご自身の体験を踏まえたアドバイスをいただいた。担当者だけが企画するものと思っていたことに、全員で取り組んだことで、事業に対する考え方、自分も関わっている一員だという認識が職員の中で強まった。

加えて、助成金獲得のための企画書作り、企画の立て方があるということを学んだ。市民に向かった事業作り、市民と共にホールを作っていくという考え方が大事であることを学び、実際に今回考えた企画を実践したい、という積極的な姿勢が出てきている。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

私の派遣日を「会館全職員の研修日」と位置づけ、全員が「文化事業に対して」「Zホールの中長期計画のビジョン」「文化芸術の感動を伝えること」「危機管理について」「人材育成について」意見を交換した。そこで“初めて”会館職員が、何を考えているかコミュニケーションが生まれ、役職を超えて課題を理解し、情報やビジョンを共有することが出来た。

それにより、ホールの理念の具体性が明確になり、自分たちの手で企画や人材の活用を確認し「中長期ビジョンの確立」をなす事が出来た。「鑑賞企画」と「市民参加・市民文化育成」、地元の「人材発掘&育成」、そして「貸館事業」が市民にも、会館職員内の誰にでも理解できる冊子や、事業の相互関係（各企画のつながり）のある図面が完成した。

三回の研修日は、私が指導するのではなく、会館職員が自分たちで意見を出し合い、気が付き、まとめて行くことになった。とても貴重な時間だったという総括を頂いた。

<支援施設への要望>

現時点で要望があるのではないが、計画書通りに実施されていくと、必然的に資金や人材、新たな制作が生まれて来るものである。しかしそれは、“圧力”として行政に要求するものではなく、市民が味方をして、成果に応じて展開されて行くことだと思われる。

自力で市民の応援を得て、誰もが納得する成果を生み出した方が生産的なのは当然で、Zホールにはその可能性がある。

3. 仙台市宮城野区文化センター 外3館 太白区文化センター、若林区文化センター、広瀬文化センター

施設所在地 宮城県仙台市宮城野区五輪 2-12-70 外

支援員	衛 紀生
申込者	公益財団法人仙台ひと・まち交流財団 宮城県仙台市青葉区大町 2-12-1 戦災復興記念館 3F
支援実施日	平成 26 年 9 月 17 日(水)・平成 26 年 10 月 16 日(木)・平成 26 年 11 月 12 日(水) 合計 3 回

文化施設経営形態 指定管理（公共的団体）（公財）仙台ひと・まち交流財団

対象職員 管理事務職員 市職員 合計 15 名

支援内容 公益財団法人仙台ひと・まち交流財団は、平成 23 年度から公益法人の認定を受け、現在、仙台市内の区文化センター 4 施設、市民センター 60 施設等を非公募による指定管理者として運営している。

しかし、平成 30 年度からは公募による選定となるため、既に、危機感を持ちながら地域の文化拠点として魅力ある地域づくりにつながる事業を展開しているが、劇場法の制定等文化施設の持つ役割が明確になりつつある今日においては、今後、地域社会の絆の維持や共生社会の実現に資するための事業が必要と感じている。

そこで、公益財団として公益に資する自主事業の展開を行うために、ミッション策定と自主事業戦略の方法、検証・評価手法、人材育成の取り組み等について支援していただいた。

<1 回目 9 月 17 日(水)>

「地域文化施設のミッションや仙台市の文化事業情勢について」

区文化センターは社会機関であり、文化を通して何ができるのかを考えていく必要がある。また、これからは社会包摂や社会的な事業を行う必要がある。事業を行うにしても事業予算が配当されていないと、文化庁の活動別支援や、様々な助成金などの制度等も利用ができなくなってしまう。東京では利用料金制度が導入されており、今後自主事業の定義と予算措置について行政へ働きかけが必要である。

その他にも、指定管理制度の現状（民間企業の参入やサービスの質、行政の目的など）や、まちづくり事業や文化施設に携わる職員の意識について、指導頂いた。

<2 回目 10 月 16 日(木)>

①「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律の目的やこれから求められる文化施設の役割」

②「可児市による先進事例紹介について」

文化は一部の人のものではない。生きづらさを感じている人に対して、コミュニティの隅々まで文化を浸透させ、課題解決のために文化を活用するべきである。そして、人と人とが支え合うコミュニティをもう一度築くべきである。

また、劇場法や第 4 次基本方針の持つ意味や、可児市文化創造センター（ala）の先進事例の紹介を通して、事業の展開や地域に必要とされるセンターについて具体的に指導いただいた。更に、1 回目に事業の予算措置も課題となったため、仙台市所管課の方々にも参加していただき、ディスカッションも行った。

<3回目 11月12日(水)>

「地域の中で、劇場・音楽堂等が、新たに担って行くべき役割やソフト事業について」1～2回目の支援を受けて、これからの各文化センターの課題や取組みについて各センターから発表を行い、各々のこれからの方向性についてアドバイスをいただいた。文化芸術を使って社会課題と向き合うことが大切で、社会貢献型のマーケティングを行い地域からの信頼作り（ブランド作り）を心掛け、地域を健全なコミュニティにしていくことが、今後の文化センターの役割と思われる。

生きがいや、やりがいを作ることが文化であり、仙台ひと・まち交流財団は、地域、市民、区民、住民に一番近い末端で血の通った事業やサービスが行えるはずである。

支援実施による効果

今回の支援の目的は、公益に資する自主的な事業の展開、文化施設の持つミッションや当財団が今後向かうべき方向についてご指導いただくことだったが、文化施設の業務を長年行ってきた私達職員が気づかない数多くのことを指摘していただき、大変勉強になるものだった。劇場法の制定等、文化施設を取り巻く環境が大きく変化している中、これからの文化施設は社会包摂の可能性を秘めている社会機関であり、現代の社会問題や社会的孤立を救う受け皿として、地域に一番近い所でコミュニティに密着したサービスを実行出来る施設であることを再認識することが出来た。

支援していただいた多くのことを参考にしながら、指定管理者公募を控える組織として、また、公益財団法人が運営する地域文化施設として、今後どのように施設運営を行っていくべきかを考えることができ、成果のある支援事業となった。

**支援員からの
報告・要望****<支援後の効果について>**

現場の職員は社会包摂的な事業を行いたいという強い意識を持っているのだが、文化に関しては公益財団法人仙台市市民文化事業団が予算を持っており、事業団の大型イベント型事業にその予算が費やされている現状がある。事業予算を持たない仙台ひと・まち交流財団は、意欲もあり市民のニーズも把握していながら、事業団予算を横目で見ながら切歯扼腕している状況でもある。職員の意欲が時代の要求として正当であることを職員に知らせることはできたが、所管部局も地域振興課であることから、事業の予算化をどのように実現するかなどの難しい課題は残った。

<支援施設への要望>

行政の担当部局が、第三次基本方針以降の劇場法、大臣指針と市民の社会的ニーズを認識していないように思える。今や時代は、文化を文化の中に閉じ込めるのではなく、教育・福祉・保健医療・地域社会の健全化に密接に結びついており、文化が社会包摂機能を持つことを行政は学習すべきであり、その点を大変残念に感じた。

4. 角田市市民センター

施設所在地 宮城県角田市角田字牛館 10 (平成 27 年 4 月～)

支援員 草加叔也・間瀬勝一
申込者 角田市教育委員会生涯学習課 宮城県角田市角田字牛館 10 (平成 27 年 4 月～)
支援実施日 平成 26 年 8 月 18 日(月)・平成 26 年 8 月 19 日(火)・平成 26 年 8 月 25 日(月)
合計 3 回

文化施設経営形態 直営 角田市教育委員会

対象職員 経営関係職員 事業企画関係職員 合計 5 名

支援内容 角田市市民センターは、3.11 東日本大震災により被害を受けたため、平成 27 年 4 月オープンに向けホールを建設中である。当面直営施設として運営するため、教育委員会生涯学習課に 1 係を設置して準備を行っているが、従前施設が貸館事業中心であったために自主事業のノウハウが全くなく、また照明や音響等も自前で設置せざるを得ず、職員は不安に駆られている。

そこで、市の文化協会所属団体を中心に幅広い市民により、自主事業を企画立案、運営できる実行委員会を作り、団体間の有機的連携を持った活動や交流を支援してもらいたい。加えて、実施部隊として市民ボランティアを活用したいが、実行委員会同様、どのように進めていけばよいか道筋が見えない。

さらに、実際にセンターが開館した後の職員の勤務体制を含めた管理運営と、自主事業実施における財源確保、そして運営を点検するための評価制度についても、指導・支援いただきたい。

<1 回目・2 回目 8 月 18 日(月)8 月 19 日(火)：講師 草加 俊哉氏>

<3 回目 8 月 25 日(月)：講師 間瀬 勝一氏>

① 年間予算について

- ・角田市の場合、 $8,500 \text{ 万円} \div 6,250 \text{ m}^2 = 1.36 \text{ 万円/m}^2$ 。運営できない数字ではない。
- ・需要予測を施工会社に出させるとよい（変動が大きいのが光熱費である）。
- ・1,000 万円予算があると、年間 5～6 本の企画が実現できる。
- ・助成金については、どのようなミッションなのか、過去の助成団体の特徴を探る。
- ・協賛金は必ずしも現金ではなく、商品で提供することもある（メーカーの商品等）。

② 自主事業について

- ・国の文化芸術の振興に関する基本的施策から考え、市民創造活動の支援、施設・備品利用、国際交流、教育的観点での普及活動、人材育成、他施設との交流・提携、アーカイブス（調査研究、情報収集公開、記録）、プレスリリース、社会包摂の事業（健康、子育て、介護、マタニティコンサート等）等、多くの事業が考えられる。
- ・プロモーターとの共催事業にすることもある。内容は、ホール代を無料にする代わりにチケット収入の 5～10% をもらう方法もあり、貸館と同じ位の収入になる。
- ・制作型公演は、地域に根ざし、地域の文化資源を活かすことができる。市民オペラや市民ミュージカルが各地で行われている。
- ・ホール運営において、全国的には貸館事業収入が平均 83% になっている。
- ・公演主催者、公演当事者としての意識を強く持ち、自ら資金調達に動くことが重要である。

- ・ 6 W 2 H (何を目的に実施するのか? どんな公演を行うのか? 誰が行うのか? いつ開催するのか? どの施設を会場とするのか? 主にどんな客層に向けた企画なのか? 公演成功に向けて、どのような公演を創り上げていくのか? どの位の予算で実施できるのか?) を考えて企画立案する。
- ③ 照明・音響について
 - ・ 照明機材、音響機材とも基本的なものは揃っているが、接続ケーブルが揃っているか気になる。また、ケーブル類の置き場所だが、ケーブル掛け等きちんと確保する必要がある。
 - ・ ステージ灯りとしてサイドスポットが欲しい。そのため、照明スタンドが必要である。
 - ・ サイドスピーカーやサブウーファーが図面の位置に入るか、確認しておく。
 - ・ ワイヤーは伸びるので、竣工引渡し時まで調整を終えるように業者に確認しておく。
 - ・ 照明は、事前にフル点灯させ、焼く作業が必要である。
 - ・ コントロールパネルに三路スイッチがないと不便なので、確認しておく。
 - ・ 音響面では、室内音圧の測定、NC 値の測定、残響時間の測定 (幕設備を吊り込んだ状態で測定) 等引渡し前になさなければならぬ。
 - ・ 照明や音響の技術者にホール主催の「裏方講座」等の講師を務めてもらうことを、契約書に明記してもらうとよい。
- ④ 条例や改修基本計画について
 - ・ 公の施設としての定義として「福祉の増進、文化の向上・・・」等の文言を入れ、ミッションを作文しておくことと評価に繋がる。
 - ・ 条例で地方公共団体の役割を明確にし、具体化していく。芸術文化 (芸術文化と言うと広義的には生活文化は含まれない) と生活文化をどう位置付けるのかも重要である。
- ⑤ 管理運営について
 - ・ 管理運営計画を文化振興計画とセットで作成する。
 - ・ 総合計画があれば併せて作成し、改訂の際、前年度の振興計画が節目になるように設定する。
 - ・ 実施計画は普通数字だけだが、「市民のプライドを築いていこう」「文化を角田のブランドにしていこう」等の目標を明確にしたベンチマークを作るのも、効果的である。
 - ・ 管理運営の基本的な考え方として、利用者には適正な受益者負担を求めるといふことがある。できれば 50% が目標だが、まずは 30% 程度を目指したい (逗子市は 18%)。
 - ・ 自己財源力を高める努力も必要である。例えば、協賛金を集める、ホール運営のスポンサーを探す、ポスター掲示板を活用して年間スポンサーを募る、チラシ置き料として月 500 円をいただく、ホール名をネーミングライツとして利用する等が考えられる。
 - ・ アウトリーチはすぐに効果は現れないが、長い目で見た投資と考えて積極的に行いたい。
 - ・ 「施設設置の目的と使命の明文化 (ミッション)」「活動及び事業の計画立案」「活動及び事業の運営母体の選定」「活動及び事業の運営原資の確保」というサイクルで考える。
 - ・ 職員に非常勤の舞台技術者がいると、異動がなく、長期に安定した運営ができる。
 - ・ 活動意欲のある人達で、実行委員会等新組織を作って運営した方がよい。
 - ・ 実行委員やボランティアを市民から広く募集する場合は、作文を書かせたり、面接をして決定することも考えられる。
 - ・ 実行委員会の場合、委員の定年制導入で世代交代を図ることも考えられる。
 - ・ 実行委員会に持ち込まれる企画が多い場合には、企画書と予算書でプレゼンしてもらうことも考えられる。
- ⑥ ボランティアの活用について
 - ・ 施設の素晴らしさを広める役割を果たしてくれる人が必要である。
 - ・ 駐車場の整理、受け付け業務、チケットのもぎりなど、誰でもできる仕事をしてもらう。
 - ・ 写真やビデオが得意な人には、自主事業を記録してもらう。

- ・字の上手な人には、横幕、看板、大入袋等を作成してもらう。
 - ・司法書士や弁護士には、契約書の作成をしてもらう。
 - ・他にも花を生けたり、通訳をしたり、各人の特技を生かしてもらう。
 - ・自分達に何ができるのか？と自問する発想の転換が必要である。
 - ・商工会青年部、JA 青年部等との提携、文化団体のロッカーを設置して協力を求める。
- ⑦ 宣伝について
- ・A3二つ折りに施設概要、施設図、企画、スケジュール等を盛り込んだパンフレットを作成する。プロモーター向けにダイレクトメール風のパンフレットを送る。
 - ・TV、ラジオ局の事業部、新聞社（事業部もある）、市内大手企業（イベントの共催、販売の景品提供も）にパンフレットを送り、共催、協賛の声掛けをする。
 - ・近隣ホール、例えば仙南芸術文化センター（えずこホール）の事業に相乗りし、経費を分担する。
 - ・市民生活という視点で、市民イベントとして調理実習室や図書館も活用する。
 - ・認知度を高めると共に親和度も高める。そのために利用者アンケートや観客アンケートを行う。一般市民アンケート調査を行うことでも、市民の認知度を高められる。
- ⑧ 施設について
- ・ステージでは釘打ちを認めるかを方針として決めておく（釘打ちをする場合は、その都度釘穴を埋めると共に、10年に1回は床を交換すると良い）。
 - ・チェロのエンドピンは備品で用意する。
 - ・大ホールとリハーサル室は一体化と考える。
 - ・上手にドアを付ける。もしくは通路確保のために大道具庫内にテープ等で仕切り線を引く。
 - ・展示ホールには、レースウェイを設置し、照明を考える。天井裏に配線が必要になる。
 - ・展示ボード用の取り外し可能な照明もある。その際、電源コンセントを柱等に取り付けておく。
 - ・ホール使用時の開放扉と施錠扉を決めておく。普段の場合の常開と常閉の扉も決めておく。
 - ・楽屋の扉は常閉だが、使用する場合は通常開放し、のれん等を使用する。
 - ・鍵の管理も重要。セコム等と協議する。
 - ・リノリウムマットがあると、床を傷付けないで済む。
- ⑨ 評価制度について
- ・従来、アンケートは利用者数や売り上げを把握するために行うところが多かったが、利用者の声を反映させたり、公開してホールの理解度を高めたりするホールが増えてきている。また、評価制度にも活用するホールが増えてきている。
 - ・自治体の予算（税金）で建設、運営していることから、説明責任がある。外部からの評価を運営に反映させるのも当然である。
- ⑩ 危機管理とリスク対応について
- ・避難訓練コンサートを実施するホールもある。横浜では3館が500円の有料コンサートを催し、その中で避難訓練を行った。その内容は、当日開場30分前にスタッフ、あるいは利用団体に避難誘導について説明し、公演中に避難訓練を実施した。
 - ・他ホールの資料は参考にはなるが、客席配置やドアの数など異なる。避難経路と誘導の仕方については、具体的に検討しておくべきである。

支援実施による効果

自主事業としてオープニングイベントを予定しており、その進め方をアドバイスしていただいたので、その方向に進めるよう計画を修正する予定である。

実行委員を募集していたが、実行委員会の具体的な組織像や活動内容がはっきりしておらず、困っていた。アドバイスを受け、オープニングイベントはもちろん、幅広い活動を視野に入れた組織作りができそうである。また、照明音響機材の不足に対処すると共に、業者の選定、契約にも役立てたい。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

• 草加叔也

角田市市民センターは、開館を 2015 年春に控えて工事中の時期に、開館の準備として事業、運営、管理等の点で準備すべき点について学びたいと、支援を求められた。具体的には、年間予算、自主事業、備品（大道具、舞台照明、舞台音響他）、ミッション、管理尾運営、委託業務、政策評価、施設管理等多方面に渡る支援を短時間で行った。

支援対象者は、開館後施設運営を中心に担当される 3 名の職員だが、劇場施設の運営には全く知見のない行政職員の方々で、危機感はあることから真摯に助言や支援する内容について取り組む姿勢が感じられた。ただし、全く知見がないことと施設整備を進める担当課と立場を異にすることから、整備されている施設がどの程度の機能を備えているのか、設備されている機能は、想定している事業を満たす性能を備えているのか、本工事に見込まれている設備以外にどのような備品が必要になるのか、そのための手当が十分にできているのか等についても、支援を受けるまで認識がないようであった。

• 間瀬勝一

直営施設、関係職員 5 名とレクチャー及び意見交換をした。人材育成テキストの 2 章、3 章を中心に施設運営について、自主事業開催の必要性をテーマに実施した。

<支援施設への要望>

• 草加叔也

先に示したように、施設整備の担当課と竣工後に運営を担当する課が全く異なり、それぞれに施設整備及び管理運営に対する知見がないままにプロジェクトが進行して来てしまった感がぬぐえない。施設設計及び施工の段階では、設計事務所等から本工事の内容についての説明は少なからずあったと考えられるが、本工事外でどの程度の備品調達が必要になるのかということに対する詳しい説明、あるいは重要性について十分な認識が得られないままに設計及び工事が進められてきたことが想像される。

このようなケースでは、本来、施設整備の担当を交えてその必要性及び調達に必要な経費の捻出等について助言や支援を行うことが望ましいと考える。当然、このプロジェクトの総括責任者への助言、あるいは支援が最も効果的であると考ええる。

• 間瀬勝一

施設の職員は教育委員会生涯学習課所属であり、貸館のみで推移するようであるなら、自治体の担当部署に専門人材を置く必要がある。

5. 仙南芸術文化センター(えずこホール)

施設所在地 宮城県柴田郡大河原町字小島 1-1

支援員 中川幾郎
申込者 仙南芸術文化センター 宮城県柴田郡大河原町字小島 1-1
支援実施日 平成 26 年 10 月 14 日(火)・平成 27 年 1 月 28 日(水) 合計 2 回

文化施設経営形態 直営 仙南地域広域行政事務組合(教育委員会)

対象職員 経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 地域内の市民センター職員 合計 34 名

支援内容 えずこホールは開館 18 年目を迎え、直営館として地域の文化創造発信施設をコンセプトに、また、東北地方の中核的文化施設として、3 本の柱(住民創造発信事業、鑑賞事業、アウトリーチ事業)で各種事業に取り組んでいる。その中でも、近年はアウトリーチ事業に重点を置き、小学校、障がい者施設、認知症高齢者施設等において年間 70 件から 100 件程度事業を行っている。

一方、劇場法の施行に伴い、公共劇場の社会的包摂機能の充実が求められつつある昨今、当劇場においても教育政策、福祉政策、雇用・貧困対策との連携がより一層求められている。平成 24 年度に支援員として来館され、当館の運営方針や職員体制等を熟知し、ご指導いただいた中川幾郎氏に、再度支援をお願いし、今後の文化政策や文化ホールと社会教育機関との間の基本的な考え方、先駆的事例等をご指導いただいた。

支援実施による効果 社会教育機関の重要性として、国際社会における位置づけ、日本での生涯学習の概念、歴史的経験を、ユネスコ会議、大阪等の具体的事例を踏まえた内容でご教授いただいた。また、公共劇場が公民館、図書館といった社会教育施設と連携し、事業を展開することが、コミュニティの共生・寛容を促進し、経済・文化を始めとする社会全体への変化に対処する能力を高め、創造的で主体的な市民活動を形成する機会を生み出すとのことであった。

当ホールが取り組んでいる事業が持つ社会性を、具体的に言語化していただいたので、今後の事業を進めていく上で役立てていきたい。

**支援員からの
報告・要望****<支援後の効果について>**

今回は、生涯学習と文化ホールの関係について、また、その他の社会教育施設との連携関係等を主題とした。関連市町の担当者が受講者であったが、これら施設が余暇社会対応施設であると受け止める方が多かった。そこで、文化的人権、社会的必要課題に対応した事業が求められていることを、例として、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（通称：劇場法）及び同指針における「社会包摂」の理念をベースとして説明したところ、大半の受講者が新鮮な驚きを持ち、認識を新たにすることが感じられた。

<支援施設への要望>

えずこホールに関しては、本当に努力しているのが分かるので、特段の要望はない。行政側（町長、教育長等）も、前年に研修の機会を持たれ、熱意が感じられた。

6. 多賀城市民会館

施設所在地 宮城県多賀城市中央 2-27-1

支援員	桜井俊幸
申込者	多賀城市文化センター 宮城県多賀城市中央 2-27-1
支援実施日	平成 26 年 12 月 10 日(水)・平成 27 年 1 月 8 日(木)・平成 27 年 1 月 9 日(金) 合計 3 回
文化施設経営形態	指定管理（民間事業者）JM 共同事業体
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 その他広報 合計 7 名
支援内容	<p>1. 自主企画事業の企画立案に対する指導・助言 多賀城市文化センターは、市民会館、中央公民館等を指定管理者として運営しているが、東日本大震災以降、クラシック、演劇、古典芸能等様々な公演を開催しているものの、有料公演については入場者数が伸び悩んでいる。毎回、アンケートを実施しているものの、苦戦しているのが実情である。 市民に望まれている公演はどのようなものなのか、地域の文化芸術を振興するためにはどういった公演が望ましいのか、市民ニーズに沿った自主事業の企画・立案をするための素材や分析の指導・助言をお願いした。</p> <p>2. 芸術文化活動計画の企画・立案に対する指導・助言 今年度、子どもを対象に「一日舞台スタッフ体験」を市内の劇団に協力依頼して実施する。将来的には、この企画を市民による舞台スタッフボランティアの育成や市民演劇企画につなげていきたいので、来年度、この一日舞台スタッフ体験を開催するにあたって、より楽しくかつ発展性のある内容するための指導・助言をいただいた。 そこで、1 回目は、多賀城市文化センターに関する聴き取り調査を行った。運営全般に関する現状を講師に説明し、次回以降の支援内容を決定した。 2 回目・3 回目は、「管理運営」と「広報・事業」に分かれ、館の評価制度、市民が主体となる事業の企画運営、観光協会等外部組織との連携、学校向けアウトリーチの募集や運営等、桜井氏が長く館長を務めた新潟県魚沼市にある小出郷文化会館の事例を元に講義を受けた。 また、日々の業務の中でそれぞれの職員が抱えている課題や問題を講師に質問し、アドバイスをいただくことができた。</p>
支援実施による効果	<p>震災後の避難所運営から指定管理業務に入った当センターでは、長い間震災後の混乱が続き、自館を評価する評価制度や産・官・民連携しての運営システムを構築することができないまま、運営を続けてきた。支援員の桜井氏の講義を受けることで、評価制度等の必要性の再確認をすることが出来た。 また、職員一人ひとりも、他館の運営方法に触れることで、自分自身の仕事を振り返るきっかけとなり、更に職務に対する意識を高めることにつながった。</p>

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

- ① 市民参加型事業の取り組みについて、アドバイスをした。多賀城市は、鎌倉幕府時代陸奥国守職が置かれ將軍府が設けられた歴史ある資源がある。それらを題材とした市民ミュージカルや演劇を提案したが、今後検討する意欲が伺えた。
- ② 支配人、職員全員が講義に参加し、一人ひとりから担当部署の施設運営や事業企画、チケット販売報告、事業報告書の策定、事業評価等の積極的な質問がある等、職員の姿勢や真剣さが伝わり好感触であった。

<支援施設への要望>

- ① 明確なミッションの確立と評価システムの構築。
- ② 住民参加の運営。
- ③ 企業運営から利益追求は分かるが、社会的意識や地域貢献を検討して欲しい。
- ④ 情報の共有を図るため毎日の朝礼と終礼、月に一回の全体会議を開催すること。

7. 酒田市民会館(希望ホール)

施設所在地 山形県酒田市本町 2-2-10

支援員 間瀬勝一・桜井俊幸

申込者 酒田市民会館 山形県酒田市本町 2-2-10

支援実施日 平成 26 年 11 月 18 日(火)・平成 26 年 11 月 19 日(水)・平成 27 年 1 月 16 日(金)

合計 3 回

文化施設経営形態 直営 酒田市市民部

対象職員 管理事務職員 事業企画関係職員 合計 5 名

支援内容

平成 16 年の開館以来、何度も指定管理者制度の移行が検討されてきているが、自主事業に関しては市民を含めた自主事業企画運営委員会が企画立案し、活発に事業を実施してきていることや、指定管理者制度導入によって必ずしも経費削減が期待できないこと等から、酒田市直営を選択してきている。

一方で、現在のやり方を活かした指定管理制度の導入の検討、劇場法の制定により酒田市に合った芸術文化振興ビジョンや避難マニュアルの策定等については依然課題であり、助言をいただいた。

<1 回目 11 月 18 日(火)・2 回目 11 月 19 日(水) 講師 間瀬 勝一氏>

① 指定管理について

指定管理に関する考え方を確認することが出来た。

② 災害時の避難マニュアルについて

東日本大震災以降、災害時の対応をプロモーター等から求められることが多くなり、災害時の避難誘導に関するマニュアルの必要性が指摘されている中、当館では未だ整備されていない状況にある。市民からも避難訓練を目的にした「避難訓練コンサート」の要望が出されるなど、マニュアル整備は急務との認識である。間瀬氏からは、当館において、災害時に破損、倒壊等が予想される箇所の指摘もいただいたことから、マニュアル作成に注力していく予定である。来年度は、避難訓練コンサートを実施出来るよう準備を進めていきたい。

③ ホールのビジョンについて

「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」が制定され、指針が示される中、ビジョンの必要性について検討はしているものの、未だ策定には至っていない。当館では、市民参加型による自主事業の運営を行っているが、ビジョンの策定を望む市民の要望も出てきていることから、実現に向けた検討が必要であるとの認識である。

<3 回目 1 月 16 日(金) 講師 桜井 俊幸氏>

① 市民参加について

小出郷文化会館の歴史や活動内容を具体的にご紹介いただいた。市民参加で事業を計画していくにあたり、ミッションを明確にし、同じ目的をもって同じ方向を向いてやるのが大事であるとの指摘等、より効果的な事業の実施等についてアドバイスをいただいた。桜井氏からは、さまざまな可能性を感じるホールだとのことをお言葉をいただいた。今後、その可能性を事業化に結び付けられるような取り組みに繋げていきたい。

支援実施による効果

両支援員よりご指摘いただいた内容は、いずれも大変重要な事項である。「公共ホールである以上、受益者に対し、税金を使う意味をきちんと説明出来る選択をしていかなければならない。」というアドバイスを真摯に受け止め、今後のホール運営に活かしていきたい。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

• 間瀬勝一

- ① 自治体直営館。施設見学後、課長以下担当職員と運営の現状説明を受け、課題について検討以下3項目を課題とする避難誘導マニュアルの作成（併せて、避難コンサートの開催を検討）
- ② 文化振興ビジョンの必要性（総合計画で明記しているが、ホールのミッションが必要である）
- ③ 指定管理者制度導入の是非（市民共同の担保と経費が増加する可能性があるので、当面は直営とする）

• 桜井俊幸

- ① アートマネジメントの必要を享受したが、全国劇場・音楽堂等のアートマネジメント研修会に担当係長、事業担当、施設管理職員が3人参加してくれた。意識改革が出来た。
- ② 災害時の危機管理がなく、防災避難マニュアルもないことを指摘した。今後検討していくこととなった。

<支援施設への要望>

• 間瀬勝一

地方自治体の税収の激減と人口減少、特に極端に高齢化率上昇自治体の文化振興について、真摯に向き合う必要がある。また、安易に市民参加を行い自治体が調整不能に陥っているか、若しくは対応出来ない自治体が多くみられる。専門人材が自治体内にも必要であり、市民団体の活性化には効果的なカンフル剤かもしれない。

• 桜井俊幸

- ① ホールビジョンと文化振興計画の策定。
- ② 自主事業企画運営委員会を活用して、評価システムを構築する。
- ③ 災害危機管理マニュアルの策定。
- ④ 情報の共有を図るため、毎日の朝礼と終礼、月に一回の全体会議を開催すること。

8. 常陸大宮市文化センター(ロゼホール)

施設所在地 茨城県常陸大宮市中富町 3135-6

支援員	坪能克裕
申込者	常陸大宮市文化センター 茨城県常陸大宮市中富町 3135-6
支援実施日	平成 26 年 9 月 14 日(土)・平成 27 年 1 月 6 日(火) 合計 2 回
文化施設経営形態	指定管理(民間事業者) 株式会社ディックスプロモーション
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 その他営業部 合計 5 名

支援内容 震災を機に色々な事業に目を向けることができ、「ステキな自分☆魅せちゃいまショー」は市民参加型のイベントとして好評を博した。今年 3 回目を開催したが、出場者数・観覧者数とも年々減少しているため、具体的な解決案、そして、平成 25 年 2 月より大ホールが再開し、今後の弊館の活性化を含め「中期計画」についてのアドバイスを希望した。

それ以外にも、より正確なチケット販売システム、効果的な広報及び営業、本社と文化センター間のコミュニケーションなど、スタッフ各自で問題提議をし、課題を明確にする準備を行った。

<1 回目 9 月 14 日(土)>

- ・中期～長期計画について ロゼホールらしさとは？
各自が考え提案し、年に一度、「地域に向けたロゼホールらしいイベント」を開催することになり、実現に向けての具体的な助言をいただいた。
 - ・住民参加型のイベント企画 ⇒ 社会貢献 ⇒ 文化施設の役割
→ テレビ局他、マスコミの宣伝力の活用(プレスリリースなど)
→ 公的助成金を活用
- このような仕組みを築き循環していくことにより、相乗効果が生まれ、結果的に文化施設の画期的な運営に繋がっていく。
- ・その際の当館の立ち位置は「総監督」である。地域の人材を活用しイベントづくりを行う時も、総監督の立場で舵取りをしていくことが大切である。
 - ・イベントの企画に当たっては、「社会貢献」「文化施設の役割」を軸に内容を定める必要がある。



年末に「ロゼフェスタ 2015」(後日命名)を企画(1 年前から企画する必要がある)

来冬、市民参加型のイベントを開催する事になったが、例年実施している「魅せちゃいまショー」の大ホール版として、単なる発表するだけのイベントにならないよう、1 年をかけて綿密な打ち合わせが不可欠となる。いかにすれば市民に興味を持ってもらえるのか、そして協力していただけるのか、周知活動の徹底を図り、成功に向けて皆の総意で進めていきたい。

1 月 6 日の 2 回目の支援日に再度突き詰めた相談ができるよう、スタッフ同士で協議を重ねた。

<2回目 1月6日(火)>

・弊館で考えた企画の資料を見ていただき、色々なアドバイスをしていただいた。

坪能先生が実際に行ってきた企画の話の話を伺いながら、時間や出演者、入場料・参加料のバランス、特に長期計画で実施する場合の、収支計画について事例を元にアドバイスをいただいた。その結果、大ホールや他の施設のコンセプトを再確認し、入場料を取ってのイベントとした。

支援実施による効果

中期～長期的な計画として、市民にロゼホールらしさを説明できるようになること、それは、「①住民参加型のイベント企画②社会貢献③文化施設の役割」の3本柱を意識することとスタッフ一同理解した。

単に施設を借りてもらい鑑賞するばかりの自主事業を実施するだけではなく、文化施設として文化を発信していくことが本当の役割であることを再認識した。

今回の研修により計画された事業は、今後の継続性を見込んだ新規事業の位置づけとしているので、企画立案においては様々な考え方や発想が求められていた。当初の計画では、経験がない自分達が進めていくには、お祭りに市民が楽しく過ごせればという内容を考えていた。しかし、文化施設の役割を考えると、文化施設の場合はそこにプロフェッショナルな要素が加わらなければならないこと、また、ワークショップを活用した人材育成や質の向上を図ることの必要性などを教えていただいた。さらに、坪能先生の前例のご紹介やアイデア等の指導助言が大きな前進のきっかけとなった。

現在、その企画は進行中だが、今後コンセプトに基づき一貫した考えのもと行動していくことが出来ると確信している。

舞台芸術を通じた芸術文化活動を活性化するためにも、大変ためになる指導助言となった。

**支援員からの
報告・要望****<支援後の効果について>**

以前、支援員として一度伺い、文化事業の様々な事例や実施方法を研修していただいた。その後「東日本大震災」の影響で、建物を補修する期間が長く続いたが、昨年事業が再開され、再度の支援となった。

また、「鑑賞事業」に追われていて、もっと市民参加の企画を展開したい、という希望もあった。ただし、資金の問題もあり、どうしたら実施に向けて進めていけるかという課題があった。会館職員だけでは経験もなく、アイデアもノウハウも無いようで、困惑していた。

まず、町には文化的な財産（人材・文化団体）があるか調査した。何が出来るか（市民が何を希望するか町の人びとの声を集め）、そこから市民文化祭とはまた違う「市民芸術祭」を年末に一回、開催出来る可能性が見えた。

町を知る職員の熱意が、町の人びとの文化的な活動を呼び起こしたようだ。町の人びとが“自立した市民文化”を生み出す（継承も）までの敷設が出来た。それは今後数十年の大きな第一歩になっていくと思われる。そこに参加させていただき感謝している。

<支援施設への要望>

支援によって成果を上げた企画は、文化庁や公文協から様々な形で発信され、それが会館や行政にも情報として利用されることを望んでいる。

その上で、行政側も自分たちの町の文化行政として、市民や県民に地域のPRに役立てて欲しいと願う。

9. つくば市立ノバホール 外1館

つくばカピオ

施設所在地 茨城県つくば市吾妻 1-10-1 つくばセンタービル内 外

支援員	佐藤克明・山形裕久
申込者	つくば市市民部 茨城県つくば市研究学園 1-1-1
支援実施日	平成 26 年 9 月 17 日(水)・平成 26 年 12 月 2 日(火) 合計 2 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（公財）つくば文化振興財団
対象職員	事業企画関係職員 市職員 合計 5 名
支援内容	<p><1 回目 9 月 17 日(水) 講師：佐藤 克明氏></p> <ol style="list-style-type: none">① ノバホール・つくばカピオホール訪問<ul style="list-style-type: none">・ノバホールは、ホワイエを有効活用してはどうか。ホワイエのみの利用者を増やす。・つくばカピオホールは、子どもの劇団に貸館として使ってもらうことが良いのではないか。② 和歌山市民会館の例<ul style="list-style-type: none">・和歌山市民会館は、以前は自主事業費がゼロだったが、文化庁の人材育成助成金を活用し、市民を育て館を活用してもらうことに成功した。現在、年間 32 事業を実施している。・全市民 37 万人をターゲットにして、更に事業の規模や魅力を高めるための文化芸術の総合プロデューサー育成事業を 3 年かけて実施している。・市民約 30 人が参加する利用者懇談会を開き、市民の意見を取り込んでいる。③ 日立シビックセンターの例<ul style="list-style-type: none">・日立シビックセンターは「オペラの街」として、館の活用に成功している。つくば市も例えば科学の街なので、例えば「工学折り紙」等イメージにあった、特色が出るものを打ち出すと良い。④ 広報<ul style="list-style-type: none">・観客を作り育てる気持ちで、チラシに事業の情報・魅力を載せる。・ホームページは短くても惹き付ける文を心掛ける。⑤ ボランティア<ul style="list-style-type: none">・ボランティアには財源開拓、チケット販売、情報紙の編集、生け花、草取り等の役割を担ってもらう。 <p><2 回目 12 月 2 日(火) 講師：山形 裕久氏></p> <ol style="list-style-type: none">① ホールに必要な人材<ul style="list-style-type: none">・発想力や企画力に加え財政管理意識・能力の高いプロデューサー、また、それを支える音響や照明といったエンジニアも必要である。② 職員研修<ul style="list-style-type: none">・全国公立文化施設協会等が行う研修会に参加させる。・日本劇場技術者連盟でも研修やアドバイザーの派遣を行っているので、必要な場合には相談に応じる。③ 公演の買い方

- ・こちらの考え方やアーティストに伝えたいことを伝えるためには、アーティストの所属事務所に連絡し、直接マネージメントをしている方の連絡先を教えてください。まず、SONY でこの方法を試して慣れていくのがスムーズでお勧め。
- ・予算を計上する際、入場率の目標は細分化して出す。
- ④ 公演開催のための諸注意
- ⑤ 伝統文化関連事業
 - ・つくば市には様々な地域の祭りがあるので、例えば各地区の祭りのハイライトを集めたイベントも可能。「つくばで第九」等、既に実施している事業と、伝統文化とをコラボレーションさせる。
- ⑥ コスモシアターの事例
- ⑦ 指定管理者
- ⑧ 自主制作事業
 - ・音楽や身体パフォーマンスはプロに頼る必要があるが、それ以外は職員でも出来る。

支援実施による効果

和歌山市民会館や日立シビックセンター、コスモシアター等の様々な事例を聞くことができ、参考になった。ボランティアや友の会、さらに現在導入を検討していることに関する話も聞け、今後も引き続き相談に乗っていただけるとのこと、大変心強く思った。また、紹介していただいた「劇場・音楽堂等人材養成講座基礎編」に国際・文化課の職員も参加させていただくことになった。

支援員からの報告・要望

<支援後の効果について>

・佐藤克明

指定管理者である財団が、ハードの管理運営のみを行っており、市の国際・文化課が買い物公演による事業を行ってきたこと、また、前市長が退任し、現市長になってから次第に文化予算も厳しくなっていることを踏まえて、ホールの事業と市民の参画をどう考えていけばよいかという課題が中心であった。

自治体財政の厳しさからして、行政主導の文化事業で現在最も望まれるのは、地域文化の主役である市民の中に、牽引力をもったリーダー、特にプロデューサー、コーディネーターを育成することではないか、という問題を提起し、そうした講座で成功している各地の事例を紹介した。

なお、ボランティアについて、催し物の会場係など比較的誰もがができる仕事、来場者のおもてなしの心と態度、催し物の内容の理解（事前学習等）、災害時の安全安心対応等が考えられる。相当に奥が深い。人材育成の観点で、より高度なボランティア育成にまで展望を持つこと。ただし、繰り返し参加する人の中に、次第に経験と責任感が増す反面、特定のメンバーによる特権的な意識も生まれやすいことも指摘した。

・山形裕久

所管部署の市職員の方から意欲的に質問や相談が提示され、人材養成や事業計画、告知宣伝等々を自館の事例や他館の活動状況などを織り交ぜながら、支援活動を実施したが、1日だけの支援のため、ノバホールを視察する時間もない大変タイトなスケジュールとなったのが残念であった。

<支援施設への要望>

・佐藤克明

市の設立した財団が、今後も施設管理面のみを受け持ち、行政が事業を担うのであれば、少なくとも当面3年、事業に携わる市民のプロデューサー、コーディネーターの育成講座を続けてほしい。得意な分野、特定の分野の企画や事業実施が出来るだけの人でなく、広く仲間づくりや異分野との連携ができ、広範な市民の中に、観客・聴衆・理解者・支援者を創りだし育てていくリーダー育成によって、「さすがつくば市！」と言われるような文化行政を進めていただきたい。

・山形裕久

担当課長以下市職員の方が「何とかしなければ…」と思う気持ちは伝わって来た。今後注目したい。

10. 日光市日光総合会館

施設所在地 栃木県日光市安川町 2-47

支援員	松井憲太郎
申込者	日光市日光総合会館 栃木県日光市安川町 2-47
支援実施日	平成 26 年 12 月 12 日(金) 合計 1 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（一財）日光市公共施設振興公社
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 合計 6 名
支援内容	<p><11:00~12:00 当館・施設見学> 平成 23 年度より日光市から指定管理者の指名を受け、「鑑賞型事業」「育成型事業」「参加型事業」「芸術普及事業」「施設利用促進事業」等の様々な自主文化事業を実施しているが、利用者の増加・収益になかなか結びついていかない。 当館のこうした運営状況を説明しながら、ホール、舞台、舞台設備、会議室等を見学して頂いた。</p> <p><13:00~15:00 講義> 講師作成の資料映像『公立劇場が地域づくりの拠点となる日を目指して…キラリふじみ』をモデルに以下の内容で講義を受けた。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 公立文化施設の役割を考える2. 芸術と地域の関係3. 富士見市という地域4. 富士見市民文化会館キラリふじみが果たすべき使命と役割5. 富士見市民文化会館キラリふじみ主催事業 <p><15:00~16:30 ディスカッション> 富士見市民文化会館キラリふじみの事業内容、事業選定、宣伝周知方法、プログラムの内容を教えていただき、情報の重要性を知ることが出来た。さらに、当館のこれから方針についてアドバイスを頂いた。</p>
支援実施による効果	<p>公立文化施設の職員の役割、芸術と地域の関係、芸術の社会的役割、市民同士が交流・協同する多様な文化活動支援などをご指導頂いた。</p> <p>ディスカッションでは運営のコンセプトを決め、大方針のもとで問題点を洗い出し、現在、足りない事、必要な事を考え、「ぶれない方針」が長期的運営に役立つというアドバイスを頂いた。</p>
支援員からの報告・要望	<p><支援後の効果について> まず館の状況説明を受けた。建物はホール棟と会議室棟の二棟から成り、会議室棟は以前は結婚式場だったと聞かされた。川沿いで窓からの眺めが良く、使いやすく改装されていたので、利用者が多いと予想されたが、会議室の利用料金が高いため利用率は高くないとのことだった。</p> <p>状況説明の二点目は、東照宮が目の前にあるため、館に付属した駐車場を観光客に時間貸しで営業しており、それが大きな収入源だということだった。これは逆に館運</p>

営上は大きな矛盾となることが懸念された。施設で日中に主催事業などの催事を行う場合には、催事の来場者が駐車して、財源の駐車場収入が減ることになるからだ。

上記の二つのことを聞き、この館が公立文化施設として運営上、また事業展開をする上で、根本的な問題を抱えている施設だということが分かった。

事前の施設からの支援要望は、「年1本しか行っていない主催の上演事業に対しての効果的な集客法などを教えてほしい」と言うものだった。しかし、実際に現地で職員達から事業の実施状況を聞くと、かなりの数の教育普及事業を行っていることが分かった。それらすべてが効果的な事業とは思えなかったが、立地や景観などの物理的な条件と事業を組み合わせた事業展開が可能であり、また有効だと思えた。

それを踏まえ、公演事業と教育普及事業を組み合わせ、市民の興味を一定程度集められる訴求力のあるイベントを実施すると、館の存在感や運営の方向性を市民に効果的にアピールすることができるという考えを述べた。また参考例として、富士見市民文化会館の『サーカスバザール』などの市民参加+交流型事業を詳しく紹介した。

もう一つ強調したのは、地域の状況を考えたうえで、まちの活性化につながるような施設の事業運営方針を組み立てるべきということだった。現在この館では、地域振興を見据えた事業運営方針を作らないまま、上演事業と教育普及の企画を実施している。文化芸術を通じてどのように地域を活性化しようとするのか、まず方針を立て、それに基づき事業を組み立て実施していくことが、基本中の基本だと強調した。

また、方針を立てる時、館や地域が持っている文化的、人的資源を改めて把握し、最大限に活かすこと、逆に地域や館に欠けているものを十分に認識して、それを開発することを意識した方針や事業を組み立てることの重要性も述べた。

支援の結果として、館長やスタッフはクリエイティブな企画力や発想力が必要だという刺激は受けたことは確かなようだ。

反面、具体的かつ専門的なノウハウをもたないという問題や、少ない人員体制の中で新たな事業展開が図れないという現実問題に目が行き、講義内容を具体的に実践していくことは難しいと最初から諦めているような雰囲気が見受けられた。

今回の講義で、支援先の職員がなにか少しでも得るものがあったのではないかと期待するわけだが、もし実際に得るものがあったとしたら、それをどのように活用したのか、教えてほしいと思う。

そして、フォローアップの形として、例えば1年後にもう一度私を呼んでくれれば、今回のような新たな発想で事業を考えてみるというアイデアのレベルの助言ではなく、より具体的にどう事業を改善し、展開していくかということについてアドバイスすることが出来ると思う。

11. 群馬音楽センター 外2館

高崎市文化会館、高崎シティギャラリー

施設所在地 群馬県高崎市高松町 28-2 外

支援員	中川幾郎
申込者	公益財団法人高崎市文化スポーツ振興財団 群馬県高崎市末広町 23-1
支援実施日	平成 26 年 9 月 12 日(金)・平成 26 年 10 月 21 日(火)・平成 26 年 12 月 2 日(火) 合計 3 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（公財）高崎市文化スポーツ振興財団
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 自治体職員 合計 10 名
支援内容	<p>公益財団法人高崎市文化スポーツ振興財団では、地域密着型の事業展開に不可欠な要素や利用団体とのネットワークの強化、アウトリーチ自業等の実施可能なプロセスについて、指導を受けた。</p> <p>今回、財団内で公募による政策研究チームを発足させたので、各チームにおける次年度以降の具体的事業案の作成を、意見交換や指導をいただきながら行うことで、企画立案に結び付けていきたい。</p> <p><1 回目 9 月 12 日(金)></p> <ul style="list-style-type: none"> 最初に、支援員から「公立文化ホールの事業戦略を考える」をテーマに、公立文化施設のあり方についての基本的な考え方をお聞きする機会を設け、文化施設職員全体を対象とする研修会とした。 次に、高崎市の事業が直営で行われている現状と、各チームの政策研究の進め方等について説明した。支援員から第 1 回目の研修会において、課題「高崎市の文化施設事業の分布」をいただき、2 回目の研修会までに作成した。なお、研修会 1 回目と 2 回目の間に、各チーム 2 回の研究会を行った。 <p>◆チーム 1 とんがり屋根チーム◆</p> <p>【研究内容】劇場法で「文化会館」に期待されている「新しい広場」としての機能への試みとして、群馬音楽センターをアマチュア（市民）の音楽振興活動拠点と位置づけた事業を考える。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 打楽器等運搬が簡易でない楽器の備付をすることで、利用促進を図る。 ⇒打楽器も使い慣れる必要がある。打楽器の子ども向けのワークショップ開催することも可能となる。2 定期演奏会パック料金を新設。 ② 事前練習、前日練習の設備使用料込みのパック料金を設定し、財団共催とすることで、施設使用料金を無料の区分、付属設備を生あかり相当として貸し出す。 ⇒実質的な補助金で財源が必要。また、パック料金設定は困難。 ③ 市吹奏楽連盟との関係強化を図るため、市内小中学生によるロビーコンサートの開催 ⇒ホールの使用されていない平日に行うことは困難。 ④ 市及び県吹奏楽連盟との共催事業（自由演奏会等）の実施 ⇒高崎市文化課が所管している。 ⑤ 市吹奏楽連盟との協働事業の実施 ⇒既に高崎市との間で吹奏楽祭、楽器別講習会、新人演奏会等を行っている。

◆チーム2「市民とつながり隊!!!!」◆

【研究内容】市民、地域とつながること—コミュニティの場を設ける。

公民館や、各種のカルチャースクールなど、コミュニティの場所は多岐にわたる。当財団でも、スポーツ教室や、文化施設を利用したの事業を少し実施しているが、文化施設やスポーツ施設を管理していることを大きな強みとする事業（場所と事業内容）を、現在は多く実施できていない。

そこで、最も身近な場所で、様々な方（市民）と様々な場所（施設）でつながる場の提供積極的に行いたい。チームとして、対象者（人）・施設と「つながる」をテーマに行いたい。

※実施するマイノリティを対象とした事業は、全て「事業分布の」収益性・市場性が弱く、公益財団の事業として相応しい点を確認した。

<2回目 10月21日(火)>

事業案の検討を行う前に、劇場法、同法指針の成り立ち、条文の解釈について、詳細な講義を受けた。また、文化施設の経営についても再度詳細に説明を受けた。

<3回目 12月2日(火)>

・研究会で作成した事業案についての指導を受けた。

事業の策定に際しては、第一に市民文化政策の観点から、公平・平等・人権の視点を持つことが大切で、あること、即ち、○△□（マル、サンカク、シカク）の観点から全体の事業を考えることの必要性を理解した。○（マル、あらゆる芸術分野）／△（サンカク、男女あらゆる世代）／□（シカク、あらゆる地域）。

その上で、第二に都市政策としての視点も重要であることを確認した。具体的には、事業案について議論する前に、高崎市全体の事業についての再認識が必要ではないかということ、また、貸館が重要な自主事業であることについての指摘があった。

文化施設のミッションについては、音楽センター等の使用状況を維持するために、音楽センターで試みた利用実態の分析を行い、施設に合った使命と戦略、計画が必要となってくる。

基礎的な作業として、下記等の作業が必要ではないかという指摘もいただいた。

- ① マーケティング（予算がなければ、全職員がそれぞれの周りでアンケート調査する等の方法）
- ② 市民文化政策の視点、都市文化政策の視点から事業を検証する。
- ③ 文化施設の使命の確認
- ④ 上記を受けた事業計画の作成

支援実施による効果

日頃見失いがちな、自らの（文化施設の）使命について、改めて見直すことができた。また、文化施設職員の拠り所となる「劇場法」と文化施設の経営について詳しく説明を受けたことは今後の大きな財産となった。基礎的な理論をお聞きする時間を優先したため、具体的な事業についてのご指導を頂く時間的な余裕がない点が残念であった。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

今回は、財団職員を対象とした支援（研修）内容だったが、財団側に事業企画立案の権限があまりないこと、また、行政側（文化政策担当部局）にも条例や政策指針がないことが壁であった。

首長のリーダーシップが働き、財団が施設管理ばかりに注力している印象を持った。ライバルの前橋市が条例を策定し、ソフトに注力しつつあることなどを考えると、文化施設建設が先行するハード主導の行政にこそ、自治体文化政策の研究が必要ではないかと愚考した。

<支援施設への要望>

劇場法の趣旨に鑑みて、今こそ行政側の政策学習が必要だと考える。ホールは、単なる民間演芸場の補完施設ではない。財団は専門性を担保するための人的資源確保の場であり、コストダウンのために便利使いする組織ではない。

12. さいたま市文化センター

施設所在地 埼玉県さいたま市南区根岸 1-7-1

支援員 柴田英紀
申込者 公益財団法人さいたま市文化振興事業団 埼玉県さいたま市南区根岸 1-7-1
支援実施日 平成 26 年 9 月 27 日(土)・平成 26 年 11 月 7 日(金)・平成 27 年 1 月 16 日(金)
合計 3 回

文化施設経営形態 指定管理（公共的団体）（公財）さいたま市文化振興事業団

対象職員 事業企画関係職員 合計 2 名

支援内容 さいたま市文化センターを管理運営している（公財）さいたま市文化振興事業団では、平成 22 年度に文化ボランティア制度を設立し、登録人数も年々増加していることから、文化ボランティアの活性化を捉えた運営方法についてご享受いただいた。

<1 回目 9 月 27 日(土)>

（公財）さいたま市文化振興事業団が設立した文化ボランティア制度「SaCLa サポーターズ」、「SaCLa アーツ」の平成 25 年度報告書を資料とし、自主事業開催時の企画・会場運営・広報活動を行うボランティア「SaCLa サポーターズ」についてのヒアリングが行われた。

支援員から、日本の公立文化施設の文化ボランティア事業のモデルケースの一つとして確立できる可能性があるとのアドバイスを受けた。そのためには、現状の制度における課題を解決していく必要があり、他の事例を調査した上で、今後の方向性を検討していくこととなった。

その他、文化ボランティアに積極的に取り組んでいる施設をご教示いただき、文化ボランティアに関する多くの参考資料を用意していただいた。資料の読み込みが次回までの課題となった。

<2 回目 11 月 7 日(金)>

ボランティアとしての活動を希望する芸術家の登録システムである「SaCLa アーツ」についてのヒアリング。支援員からは現制度について以下の具体的なアドバイスをいただいた。

- ① SaCLa アーツの登録者の年齢別構成をまとめた方がよい。文化庁では、若手芸術家の育成に力を入れているので、若手芸術家の育成が重要視される可能性がある。
- ② SaCLa アーツの利用者（企業等）に対してアンケートを実施する。様々な面で現状分析ができる。

「SaCLa サポーターズ」については、以下の具体的なアドバイスをいただいた。

サポーターズの規模によって今後の対応は変わってくる。サポーターズの人数が 300 人を超えた段階で専従の職員が求められる。現状維持か規模拡大かを検討した上で、対応を考える。次の課題として、他施設の調査を行うこととなった。

<3 回目 1 月 16 日(金)>

文化ボランティア活動を積極的に行なっている団体の視察状況を報告。さらに、「SaCLa サポーターズ」については、以下のことが具体的な課題として浮き彫りとなったことを支援員に報告をした。

- ・当事業団の職員間で「文化ボランティア」の定義を再確認し共有する。

- ・「文化ボランティア」に参加してもらう中で、当事業団が何を目指していくのかを明らかにし、それを共有する。
 - ・「文化ボランティア」の中でリーダーを見つけて、リーダーの育成をする。
 - ・「文化ボランティア」の研修制度を確立する。
 - ・職員がボランティアを正しくコーディネートできるように研修を行う。
- また、「SaCLa サポーターズ」登録者の要望を明確にするために、アンケート調査を行う上で、アンケート項目についても支援員に具体的なご指導をいただいた。

支援実施による効果

文化ボランティアの全国的な取り組み状況について具体的な情報をいただくことで、他の施設と当施設の比較が出来た。その他、今後の展開について、多角的な視点でアドバイスをいただけたため、当施設が文化ボランティアについてどのように捉えていくかという原点まで振り返ることが出来た。また、文化ボランティアにおいて先進的な地域も多数ご紹介いただき、他施設の取り組みを詳細に知ることが出来たため、当施設の今後の文化ボランティアの組織づくりにおいて生かしていくことが可能となった。

今回支援員制度を初めて活用させていただき、施設内の取り組みだけでは補えない専門的なアドバイスをいただくことが出来た。また、当施設の文化ボランティア制度の強み、弱みについても第三者の視点で明らかにしていただき、当施設の事業に対して自信が持てたと同時に、更に発展するための道筋もつけていただいた。多岐に渡ったアドバイスを専門家からいただける支援員制度の素晴らしさを実感した。また次回可能であれば活用させていただきたいと思う。

支援員からの報告・要望

<支援後の効果について>

近年急増している文化ボランティアの活用と育成についての支援を行った。さいたま市は、市町村合併により人口 126 万人に膨れ上がった典型的な東京近郊都市であり、コミュニティセンター、能楽堂を始めとした生涯学習施設も管理運営している大規模組織の典型的な事例と受け止められた。ボランティアが増加している中で、今後、発展させていくための先手必勝型の支援内容について、また、主管課のさいたま市からの、「創造都市条例に基づく新しい事業を実施していく中で、ボランティアを大規模な組織にしていきたいというオーダーにどのように答えたに良いのか」という発展的な課題解決方法の提示を求められた。

一般市民を対象にしたサポーターと市内芸術家を対象にしたアーティスト人材バンクの現況を分析すると共に、先進事例の紹介を行った。その中で、実際に担当職員が現地に赴いて成功している状況を把握するべきという助言を行った結果、早速に事例地域の視察に出かけられた。また、日本ボランティアコーディネーター協会が実施しているボランティアコーディネーター検定を勧めたところ、早速に検定 3 級を取得したとのことであった。他にワシントン DC にあるケネディーアーツセンターのボランティア組織、スミソニアン機構による博物館群のボランティア組織について解説した。ボランティア研修については、当方が執筆したガイドブック及び過去の資料を提供し、研修内容について意見交換した。

平成 28 年度には、さいたまトリエンナーレが開催される予定で、多くのボランティアを募るとのことであるが、ボランティアの定義や理念を明確化すると共に、人員不足や財源不足、業務の効率性の観点からボランティアをコストとして捉えず、ボランティアの自己実現の達成のための組織運営にして頂きたいということを指摘した。

<支援施設への要望>

どのようなボランティアが必要なのか、何故ボランティア制度を導入するのかを十分に検討の上、人材をコストとして捉えるのではなく、地域の文化資源として戦略的な投資の対象として考えていくことに期待したい。

13. 千葉県文化会館

施設所在地 千葉県千葉市中央区市場町 11-2

支援員 柴田英紀
申込者 千葉県文化会館 千葉県千葉市中央区市場町 11-2
支援実施日 平成 27 年 1 月 21 日(水) 合計 1 回

文化施設経営形態 指定管理（公共的団体）（公財）千葉県文化振興財団

対象職員 経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 合計 27 名

支援内容

① 「人材育成」について

昨年度に柴田氏より助言をいただいた「人材育成」について、その後の当財団の対応、取り組み状況の報告を行い、取り組みについての評価とそれらを踏まえ、更に助言をいただいた。

② 「広報戦略と鑑賞者開発」について

千葉県文化会館（公益財団法人千葉県文化振興財団）にとって、施設を利用者に効果的に売り込むための「マーケティング」、そして鑑賞者の幅を広げる「鑑賞者開発」は重要な課題となっている。

今回の支援では、まず第 1 部として柴田氏に「広報戦略と鑑賞者開発」をテーマに具体的にどのような鑑賞者開発が必要とされるのか、鑑賞者の心をつちつち等、効果的なマーケティングの手法とはどのようなものなのかをセミナー形式で実施していただいた。なお、第 1 部のセミナー部分のみ、県公立文化施設協議会加盟館の希望者は参加可とした。

第 2 部では、実際に当財団が直面している状況・課題について、事業・会館運営関係者が主にディスカッション形式で実施し、その後その内容についてアドバイスをいただいた。

支援実施による効果

① 「人材育成」について

今回の支援では、昨年に引き続き今後劇場運営に必要な能力や資格など具体的なアドバイスをいただき、さらに組織としての今後の人材育成の進め方として、職員のモチベーションを高める手法や、千葉県文化会館としての役割、使命について助言をいただいた。今後の人材育成について考え方を整理する良い機会となった。

② 「広報戦略と鑑賞者開発」について

第 1 部は、全職員を対象に「広報戦略と鑑賞者開発」をテーマに、アートマネジメントハンドブックを基に記載されている内容について詳しく説明していただき、掲載内容について理解を深めることが出来た。

広報と宣伝の違い・考え方、具体的な事例を踏まえた効果的な広報・宣伝の手法、リピーター育成の重要性とその事例、アンケートの活かし方と分析の重要性などの概論から、チラシ作成の注意点やチケット販売が鈍った時の対応策など事例を踏まえ具体的に紹介していただき、広報戦略と鑑賞者開発について改めて再確認するとともに、新たなヒントも得ることが出来た。

また、全職員を対象に実施したことにより、今後の「広報戦略と鑑賞者開発」に関して共通認識を図るとともに、組織全体で取り組む良いきっかけになったのではないかと考えている。

第 2 部に行ったディスカッションでは、実際に直面している課題に対してアドバイスと課題解決のヒントを得ることができ、今後の事業企画・実施に活かしていきたいと考えている。

昨年に引き続き柴田氏にお越しいただけたことにより、昨年の助言に基づくその後の取り組み状況の報告、それらを踏まえた更なる助言をいただいたことや、多角的な視点でご意見をいただくことができ大変有意義なものになった。

支援員からの 報告・要望

<支援後の効果について>

当該年度の支援に入る前に、平成 25 年度に実施した「人材育成」をテーマにした支援において課題となった事項について報告があった。改善点をして新たに実施した内容は以下の通り。

- ① アートマネジメント図書を書庫で職員全員が閲覧できるようにした。
- ② 情報共有について、全体的な月一回のミーティングを実施するようになった。
- ③ 研修で得たことの職場内還元については、若手職員を事業担当に抜擢し、指導体制を整備した。
- ④ OJT を充実させ、メンター制度を導入した。
- ⑤ 人事交流を新国立劇場と実施した。
- ⑥ 千葉大学と提携して、15 コマの授業を台頭して、創作狂言を行った。

着実に真摯にその改善の取り組みを全社的に進めたことは、効果があったとみている。本年度のテーマである「鑑賞者開発」についての効果の即効性は認められないが、能「船弁慶」を事例として、鑑賞者ピラミッド、広報と宣伝の違いなどを説明し、潜在的な鑑賞者の発掘についてどうするべきかという「気づき」としては認められたように思われた。

<支援施設への要望>

1. 自信を持つこと。

非常に真面目で真摯な組織である。自分たちが自信を持って企画提案書を作成することを躊躇し、民間のコンサル会社に企画提案書を作成させていた。この点については、何度か指摘をしたが、自信を持つことができないでいる。

2. 専門家への PR を積極的に。そして、応援団を作ること。

劇場を応援してくださる有識者の応援団を作っていくことに消極的であり、専門家への広報や情報提供が足りていない。従って、非常に優れた取り組みを実施している「少年少女オーケストラ」の活動が全国的に認知されておらず、全国的評価が定着しない。

3. 将来を見据えて人事給与の改善を図ること。

職員構成では、高齢化が進み、新人を採用する機会が乏しい現状から、若手の契約職員を採用して新陳代謝を図ろうとしている。舞台技術職員が多いため男性の比重が高く、男女比がアンバランスである。

4. 後継者育成等

「少年少女オーケストラ」の音楽監督の後継者育成や活動の将来性について、計画性を持って進められることを期待したい。

14. 松戸市文化会館(森のホール 21)

施設所在地 千葉県松戸市千駄堀 646-4

支援員	沖山高之
申込者	公益財団法人松戸市文化振興財団 千葉県松戸市千駄堀 646-4
支援実施日	平成 26 年 10 月 1 日(水)・平成 26 年 11 月 12 日(水) 合計 2 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（公財）松戸市文化振興財団
対象職員	事業企画関係職員 合計 4 名
支援内容	<p>当財団では、公演の告知を行っても、期待した程の効果が得られず、チケット販売が伸び悩む状況が続いている。予算が年々減額となり、告知の機会を増やすことも困難なことから、公演毎に費用対効果の高い方法を模索しているが、チケットの販売に繋がらないのが実情である。</p> <p>出来る限り低廉な予算で、チケットの販売を伸ばしていく方法を、ご助言頂ければと考え、今回の支援をお願いした。</p>
支援実施による効果	<p>①票券管理システムの導入</p> <ul style="list-style-type: none">・システムを導入し、ホームページ上でのチケット販売を行うことで、無料会員制度を構築することができる。これによって、顧客情報の蓄積と分析が可能となり、より顧客ニーズに沿った公演の実施に繋げることが出来る。・ホームページ上でチケットを購入する際に、座席の選択が可能となる。ホールの窓口以外でも、座席の選択が可能となり、窓口の負担を増やさずに、販売機会を増やすことが出来る。 <p>②ホームページの作り込み</p> <ul style="list-style-type: none">・定期的な更新をする。更新をしないページからは、顧客が離れてしまう。・利用者が知りたい情報に、迷わず辿り着けるような構成とする。ホール側が伝えたいことばかりを優先すると、利用者にとって不親切なページとなりかねない。・公演直前の舞台の作り込みの様子、出演者のコメントなど、ホールのホームページでなければ、閲覧できない情報（目玉情報）を掲載する。 <p>③顧客とのコミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none">・顧客とのコミュニケーションを図る手段として、公演毎に実施するアンケートや、ホール内に設置するアンケートだけでは、限界がある。・票券管理システムの導入により、構築された無料会員に対して、定期的にメールマガジンを発信すれば、より多くの顧客とコミュニケーションを図ることが可能となる。・チケットの購入者の嗜好を分析し、顧客ニーズに沿った公演の情報を発信していくことで、ホールと顧客の関係性が深まり、顧客の満足度を高めることに繋がっていく。・顧客とのコミュニケーションを継続することは、顧客にとっては良質な舞台芸術を鑑賞する機会が増えることに繋がり、ホールにとっては公演収入の増大を図ることに繋がっていく。ホールと顧客、双方にとってメリットが生まれることにな

るので、顧客とのコミュニケーションを図ることは、主要な業務の一つと位置付けるのが良いと思われる。

以上、票券管理システムの導入と、ホームページの刷新を基軸として、チケットの販売を増やしていく方法について、アドバイスをいただいた。システムの導入には、費用を要すること、当財団の現状の顧客は高齢層が多いことなどから、システムやホームページをすぐに刷新することは困難だが、販売の伸び悩みを解消するための方法として、非常に効果的なご助言を頂くことが出来たと考えている。

支援員からの
報告・要望

＜支援後の効果について＞

プロパー職員と市からの異動で財団に出向している職員がいるため、双方の意見を聞いてみると、両者の意見の違いや考え方の差が、単にチケット販売に対してというよりも、ホール運営全体に対しての違いに結びついていると感じた。

システムについても同様で、市からの支援で利用しているシステムが有用か否かは別にして、思う様なシステムではない場合であっても、分析も出来ずに手をこまねいている状況である。何らかの対策が必要と感じた。

15. 国分寺市立いずみホール

施設所在地 東京都国分寺市泉町 3-36-12

支援員	間瀬勝一
申込者	<いずみホール協働事業体 指定管理者代表企業 野村不動産パートナーズ(株) 東京都新宿区西新宿 1-26-3 新宿野村ビル 21 階
支援実施日	平成 26 年 9 月 1 日(月)・平成 26 年 11 月 6 日(木) 合計 2 回
文化施設経営形態	指定管理 (民間事業体) いずみホール協働事業体
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 本社社員 合計 15 名
支援内容	<p><1 回目 9 月 1 日(月)></p> <p>ホールの受付スタッフの知識とサービススキル向上を目的に実施した。全国公立文化施設協会作成の DVD「劇場ホールってどんなところ？劇場・ホールの発達と種類」及び「H 25 年度劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編」を使用し、劇場・ホールの変遷と今日的ミッション、管理運営についての考え方や業務の目的・組織形態・職員の資質・リスク対応などを基本から学び、さらに、地域文化施設の顧客満足度を高めるサービスについて、自身の体験を振り返る時間を含めご指導を頂いた。</p> <p>1. 劇場ってどんなところ？</p> <p>全国公立文化施設協会作成 DVD「劇場ホールってどんなところ？劇場・ホールの発達と種類」を視聴。ホールの変遷、特徴、分類についての基礎知識を学んだ。</p> <p>2. 公立文化施設の歴史と運営</p> <p>全国公立文化施設協会作成「平成 25 年度劇場・音楽堂人材養成講座テキスト基礎編」をテキストとし、「I 章：劇場ホールとは」、「II 章：施設運営の基盤」を中心に重要個所の解説を頂きながら学んだ。</p> <p>3. 地域文化施設の顧客満足度を高める～管理業務からサービス業へ～</p> <p>地域文化施設の顧客満足度を高めるサービスについて、地域文化施設の 4 つの機能対象 (1. 貸館使用者、2. 鑑賞者、3. 専門家・表現者、4. 市民団体や個人など) に合わせたサービスの提供スキル、貸館事業の戦略的な発想、接客サービスの基本などについて指導を頂いた。</p> <p>4. 自分の接客体験を振り返る</p> <p>各々がお客様として受けた接客体験をベースに、顧客満足度を高めるサービスについて指導を頂いた。</p> <p><2 回目 11 月 6 日(木)></p> <p>ホールの管理責任者、事業担当スタッフを対象に、本年度より主催事業として取り組んでいる「文化芸術活動及びアートプロデューサー人財養成講座」を中心に、今期指定管理期間中に実施及び実施予定の企画事業に関する評価と助言を頂き、さらに、今後の国分寺市いずみホールの役割、ホールが市民に提供するにふさわしい企画事業に関して、意見交換を交えてご指導を頂いた。</p> <p>1. いずみホールの事業展開についての方向性を考える</p> <p>全国公立文化施設協会が文化庁の委託を受けて類型化を行った「活動の基準 4 類型」の考え方をご指導いただき、実際に分布図を作成した。また、これからのホールの方向性について意見交換をした。</p>

2. 今期（平成 26～28 年度）いずみホールの事業評価

①指定管理期間中（平成 26～28 年度）の計画について

②平成 26 年度実施済事業について

*①については事業計画書（提案書）に記載したコンセプトを、②については今年度これまでに終了した企画事業についてアンケートを含め報告し、評価を頂いた。また、事業評価の方法について好事例を紹介頂きながら助言を頂いた。

3. 文化芸術活動及びアートプロデューサー人財養成講座

3 年間の段階的な計画を立て、本年度 9 月よりスタートした「文化芸術活動及びアートプロデューサー人財養成講座」の来年度以降の展開について、これまでの経過報告をした後に、小田原市の事例を交えて評価と助言を頂いた。

支援実施による効果

<第 1 回研修>

今回のように専門講師によるまとまった時間をとっての劇場・ホール及びサービスに関する集合研修は初めてであった。スタッフからは、「これまでホールに関するソフト、ハードの両面に関して十分な知識がなかったことに気づいた。これからは幅広い知識を身につけて、サービス向上に努めたい」という声上がり、知識向上とサービス向上に対する意識の改善に大きな効果を挙げた。一堂に会して時間を共有出来たことも良かった。研修を経て、受付スタッフから舞台に関する知識や設備についてもっと学びたいという要望が出て、今年度中に舞台スタッフによる研修を実施する運びとなった。

<第 2 回研修>

「活動の基準 4 類型」に基づき、いずみホールの存在意義や方向性に関して客観的に判断する機会を得ることが出来た。事業評価に関しては、専門家の視点による評価と助言を頂いたことで、これから実施する事業を見つめ直し、さらに良い事業にしていく意識が高まった。事業評価の方法についても具体的な事例を提示してご指導頂いたことは大きな資産となった。

人材養成事業については、次年度以降の方向性について、今年度実施しているものを検証し、具体的な企画を練りあげる時機に当たっていたため、講師の豊富な人材養成事業経験に基づき助言を頂いたことは大いに参考になった。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

○第 1 回（9 月 1 日）

主に受付職員を対象に地域文化施設についてと職員の資質について、レジメに沿って講義、質疑応答で施設運営について理解を深めた。

○第 2 回（11 月 6 日）

主に文化事業担当職員と本社担当職員を中心に、「いずみホールは自主文化施設の活動イメージ図のどこに当てはまるか？」を参加者の意見を集約し、検討した。続いて、今年度自主事業の自己評価、次年度以降の事業の継続方法について意見交換を行った。

<支援施設への要望>

2 日間とも民間指定管理者への支援であったが、職員の積極性と戸惑いを感じた。市民参加事業を実施し、期間中の達成を目指して努力する姿勢が見えた。民間事業者は多くの審査員や自治体担当者と接しており、各自治体の対応を冷静に比較する姿は、自治体担当者の文化度チェックのようでもある。

16. 調布市グリーンホール

施設所在地 東京都調布市小島町 2-47-1

支援員	桜井俊幸
申込者	公益財団法人調布市文化・コミュニティ振興財団 東京都調布市小島町 2-33-1 調布市文化会館たづくり内
支援実施日	平成 27 年 1 月 21 日(水) 合計 1 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（公財）調布市文化・コミュニティ振興財団
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 合計 24 名
支援内容	<ul style="list-style-type: none">当財団は、昨年度から開始し 2 年目となる財団基本計画に基づき館の運営を行っているが、本年度は、中でもアウトリーチ事業を重点項目として更なる展開を図っていきたいと考えている。市民が身近に芸術・文化に触れることができる機会を提供し、当財団事業の認知度を向上させること、また、芸術・文化を通して地域の活性化を図ることが目的である。認知度向上については、現在、館への集客力向上を掲げ、館で実施している公演と連続したアウトリーチプログラムを充実させることや、地域住民のニーズを捉え既存の企画にはない新たな試みを実施しているものの、アウトリーチ事業への参加者数はここ数年と比べてもほぼ横ばいの状況である。その要因の一つとしては、地域住民のニーズを的確に捉えられていないことが考えられ、集客力のある企画をいかに作り上げていくかが課題になっている。また、東京都内の近郊都市でありながら、古くからの既存のコミュニティと都市化の進行に伴い新たに形成されたコミュニティが混在している地域であって、幅広い年齢層や多様な価値観にあった事業企画を展開できていない状況と言える。そこで、アウトリーチを用いた事業認知度向上及び館への集客力強化を達成していくため、職員の事業企画力等を高めていく実践的なアドバイスをいただいた。 桜井支援員からは、長く館長として勤務した新潟県魚沼市小出郷文化会館に於いて実施してきた事業企画から実施、評価までのサイクルやアウトリーチ等の個別事業の取組について紹介していただいた。その後、当財団の現状を職員で共有後、支援員より指導助言をいただいた。 具体的には、前半にグループワークにより各職員が財団での取組みについて、良い点や課題を挙げ、グループで発表し、参加者全員で現状の把握に努めた。 また、後半は、支援員から小出郷文化会館における事例をご紹介いただき、良い点を更に伸ばし、課題を改善するためには、どのように一步を踏み出すのか等、実行していくためのきっかけを模索した。 <ol style="list-style-type: none">支援員の紹介、小出郷文化会館の概要・施設紹介グループワーク・発表小出郷文化会館の事例紹介・助言指導<ul style="list-style-type: none">良い企画を実施するためには（事業企画から実施、評価までのサイクル等）アウトリーチ事業について事業評価について本日の振り返り、質疑応答

支援実施による効果

今回の研修を実施したことで、下記の二点において良い影響を及ぼすきっかけとなった。まず、各職員が所属課を越えて事業について議論できたことで、改めて各職員の考えや気づきを互いが知り、全体で共有できたことである。普段から個々でコミュニケーションを図っているが、課を越え全体で共有することで、事業の実施目的がミッションに合致したものであるかを強く意識づけることができた。

また、ミッションに対しての意識は、制定後に徐々に薄れているかのような雰囲気もあったが、職員の中で常に気に留めていかなければならないことを感じる事ができた。

二点目は、日々業務が忙しい中でも、事業実施後にきちんと振り返りや評価を行い、地域や時代にあった事業であるかを精査することの大切さを確認できたことである。当財団では、幅広いジャンルの事業を行っていることは強みの一つでもあるが、常に求められる企画の事業を精査し、実施後の波及効果がミッション達成に繋がるものになるよう、今後の事業展開を見直す機会となった。

**支援員からの
報告・要望****<支援後の効果について>**

管理者と職員の殆どが講義に参加し（18名）、文化事業に対するやる気を感じた。レポート報告から職員の意識改革になったことが伺えた。アウトリーチの概念と意義、そして無料コンサートについて指摘した。報告レポートから今後の企画の見直しや、市民参加の取組など前向きな気持ちが伝わってきた。

<支援施設への要望>

- ① 無料コンサートの改善
- ② アウトリーチの概念や手法の見直し
- ③ 運営・事業評価の構築
- ④ 情報の共有を図るため毎日の朝礼と終礼、月に一回の全体会議を開催する。

17. 三鷹市芸術文化センター

施設所在地 東京都三鷹市上連雀 6-12-14

支援員	市来邦比古
申込者	公益財団法人三鷹市芸術文化振興財団 東京都三鷹市上連雀 6-12-14
支援実施日	平成 26 年 8 月 26 日(火)・平成 26 年 12 月 18 日(木) 合計 2 回
文化施設経営形態	指定管理(公共的団体) (公財)三鷹市芸術文化振興財団
対象職員	管理事務職員 合計 1 名

支援内容

公益財団法人三鷹市芸術文化振興財団は、三鷹市芸術文化センターと三鷹市公会堂を管理しているが、開館から前者が 20 年、後者が 40 年以上と、舞台機構や音響、照明等の経年劣化による損傷が激しく、その修繕・更新の必要に迫られている。しかし、費用が高額であり、三鷹市の担当部署に対しどのような改修計画を示し、アプローチしていけば予算要求を通しやすいのかについて、アドバイスをいただいた。また、優先順位の付け方、大規模改修時の休館や職員の処遇等についてのスケジュールについても、参考になるお話をいただいた。

今回の支援員派遣では、公共ホールの大規模改修の計画立案、スケジュール調整その他諸課題について、主に世田谷パブリックシアターのケースを元にお話を聞くことが出来た。

今回支援員としてご支援いただいた市来邦比古氏は、演劇公演の音響スタッフとして活動する傍ら全国各地のホール開設にあたっての音響設計アドバイザーという経歴を持ち、世田谷パブリックシアター(財団法人せたがや文化財団)においては、その設計に当初から加わり、技術部技術部長代理、音響課長も務められた。現在は、小田原駅周辺まちづくり計画の一環であるホール建設の専門委員として活動されている。平成 25 年度中の劇場全体の改修工事实施にあたり、舞台機構、照明設備、音響設備、ITV 設備各部門の設計についてのバランス・品質の確保、円滑な工事進行、プロジェクト関係者の総合調整を目的とし、コンストラクション・マネジメント方式というプロジェクト運営形態を導入している。

支援実施による効果	<ol style="list-style-type: none">① 各設備とも 5 年周期で修繕計画を策定することが多く、その時期に修繕案件が集中してしまう。予算確保の面からも予定通りに行くことは難しいため、先送りできるものについては先送りし、柔軟に修繕計画を練り直していく。② 各設備のメンテナンス業者側からメーカー推奨の中長期修繕計画を出してもらう。舞台の基幹部分にあたる改修は高額な案件が多いため、見積りには、人件費・部品代の内訳の根拠(カタログ等)を提示させより細かなものを作成する。世田谷パブリックシアターでは、これらを元にコンサルティング会社から基礎調査、改修計画策定の支援を受け、改修内容について客観性を持たせた。③ 各業者からの点検報告書にある指摘事項について、それを放置することによる事故への責任は重大であり(製造物責任法)、人命へ危険が及ぶ修繕箇所、舞台設備等はより優先度を高くすることが望ましい。世田谷パブリックシアターでは、過去に舞台の演出のためのバトンが止まる障害が発生し、大手プロモーター企画の
-----------	---

- ④ 設備の更新を行う際には、機能の充実化、メンテナンス費用（ランニングコスト）の抑制の2点に重点を置く。
- ⑤ 舞台関係設備に限らず、メーカーの修理対応期間は「製造終了後から7年間」が主流となってきている。修理対応期間に法律の制約は特になく、各メーカーによっても対応サービスはそれぞれ違う。一般的には、製造期間3年+修理対応期間7年=合計10年間で製品寿命としている。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

1 回目の支援では、改修に至るプロセスを自身の経験事例を元にレクチャーした。また、担当者からは、現状と今後のビジョンについてのヒアリングを行った。大きな維持修繕計画は立てず、その都度見積もりを出し、予算措置を行なっているとのことであった。その時点で当該設備が動いていれば緊急性はないと言うことで先送りにし現在に至っているとのこと、メンテナンスメーカーからは改修の必要性を毎年言われ、何とかしなくてはと思う日々であるという話だった。

そこで、改修を実現するために大事なことは、詳細な数字を交えた計画作りであるということ話を話した。その計画を元に見積もり、予算を作り、所管部署と協同して予算獲得へ動くといいだろうと伝えた。そのためには、過去の修理、修繕事例を設備毎ではなく、経年表現としてわかりやすく表にすると良いことをアドバイスした。一望の下に収めると、今までどういう経過をたどって修繕してきた、何が必要で何が足りないかについての判断がしやすくなるからだ。リストを次回までにできる範囲で調査し、作成することになった。

2 回目では、担当者が作成した過去の修繕工事のリストを元に検討を行った。電気や空調、水回りなども加えてある。

1. 舞台機構の修繕の間が開いているので、定期メンテナンスで要望のある修繕箇所は優先する必要がある。
2. 舞台音響は定期的に交換が行われ、メインのスピーカーシステムとアンプ周り以外は舞台設備の技術革新を反映したものになっていた。現場の担当者の熱意が感じられた。
3. 舞台照明はシステムの部分更新は行っているが、全体としては開館時のままであり、システム更新が必要である。その際、現在LED化やムービングライト対応を考慮しなければならない。また、制御信号は新しい機器のためには多チャンネル化が必須で、LANによるネットワーク化が望まれる。総入れ替えに近いので現在設置してあるメーカー以外からも提案を受けた方がよい。
4. 以上を検討したあと、舞台設備時の修繕改修工事を短期休館して行う中規模修繕を薦める。その際、当初の建築設計者に束ねてもらった方がよいと伝えた。

三鷹市は、施設のリニューアル集中化を計画していてそれが優先されるが、芸術文化センターの設備の劣化は否めず、緊急性のあるものもある。是非とも中規模修繕として実現することを市の所管部署に提案する努力してほしいと伝え、2 回目の支援を終えた。

また、この時の協議では出なかったが、将来を見越して音響システムの伝送系も一新し、デジタルマルチチャンネルシステムとすることが望まれる。

その後、担当者にお会いしたところ、当初設計者の事務所を筆頭に、改修工事の実施計画を作成する端緒が開かれたという。支援員制度が効を奏したと感じている。

18. 小田原市民会館 外6館

二宮町生涯学習センター、藤沢市民会館、藤沢市湘南台文化センター市民シアター、平塚市民センター、茅ヶ崎市民文化会館、鎌倉芸術館

施設所在地 神奈川県小田原市本町 1-5-12 外

支援員	水戸雅彦・鈴木輝一
申込者	湘南地域文化施設連絡協議会 小田原市民会館 神奈川県小田原市本町 1-5-12
支援実施日	平成 26 年 8 月 20 日(水)・平成 26 年 11 月 27 日(木) 合計 2 回
文化施設経営形態	直営 小田原市文化部
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 合計 11 名

支援内容 昭和 61 年度より、湘南地域文化施設連絡協議会を設置し、小田原市民会館、二宮町生涯学習センター、藤沢市民会館、湘南台市民センター、平塚市民センター、茅ヶ崎市民文化会館、鎌倉芸術館の 7 館で事業に関する調査研究や管理運営に関する情報交換を年 4 回程度実施している。今回は、例会で下記支援をいただいた。

- ① 湘南地域では、施設の老朽化が進み、大規模改修や施設建替計画の策定が急務となっている。修繕・改修計画策定に対する指導助言及び施設の建替計画等に対する留意点を指導していただきたい。
- ② 湘南地域文化施設で実施する自主事業の施設間連携について、その可能性等を事例を交えて手法について助言をしていただいた。

<第 1 回目：8 月 20 日(水) 講師：水戸雅彦氏>

- ① 宮城県仙南芸術文化センター（えずこホール）の事業の考え方
- ② 今後の劇場法をふまえた劇場・音楽堂等の在り方
- ③ イギリスの劇場の状況

<第 2 回目：11 月 27 日(木) 講師：鈴木輝一氏>

支援員による事例紹介の後、全体で質疑応答を行った。

- ① 劇場・ホールの改修をどう考えるか
- ② 改修すべき内容をどう整理するか
- ③ 改修計画をどうまとめるか
- ④ 改修成果をどう点検・確認するか。

支援実施による効果

<水戸雅彦氏のレクチャーについて>

ワークショップの企画運営や住民参加型事業について参考になるアドバイスをいただいた。運営計画の企画立案について支援員による指導を受け、職員の意識、自館の芸術文化活動の向上につながった。

<鈴木輝一氏のレクチャーについて>

施設改修についての考え方について、計画的、体系的な維持修繕が必要であり、時代の変化に応じた対応が必要だという点では、改修が単なる施設の延命措置ではなく、リノベーションが必要だと言うことが良くわかった。また、改修がハードだけではない「ソフト」や「運営」の点検・変革作業であるという視点は、今後の施設運営の参考になった。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

• 水戸雅彦

湘南地域文化施設連絡協議会の中で、小田原市の外、藤沢市、平塚市、茅ヶ崎市等の会館の皆さんにお話をさせていただいた後、質疑応答、意見交換をした。

まず、えずこホールにおける事業展開、特に住民参加型事業、アウトリーチなど、地域と深い関わりを持つ事業の説明を行った後、文化施設の連携の可能性、劇場法を踏まえた今後の劇場・音楽堂のあり方、イギリスの地域劇場の状況についてお話をさせていただきました。

その後、各館が持っている課題についても自身の経験の中からお話をさせていただき、それぞれ参考にしていただけるものがあったものと思う。

• 鈴木輝一

今回は7館で構成する湘南地域文化施設連絡協議会の会議において、各館の事情が全く異なる中での“改修についてのレクチャー”であったため、配布資料に従って話した。また、別表にあるように、劇場形式・開館時期及び運営形態も直営・財団・民間と分かれているため、機能と権限も異なる。

各種の項目にある内容については、一般論として参考になったとは思いますが、実際の個別事情に踏み込めなかったため、各館によって受け止め方が違うと思われる。

二宮町	二宮町生涯学習センター (ラディアン)	町直営	収容人員 531 人 コンサートを主目的とする
藤沢市	藤沢市民会館	市直営	閉鎖中
平塚市	平塚市民センター	市直営	閉鎖中
茅ヶ崎市	茅ヶ崎市民文化会館	指定管理 財団	大ホール 1,412 人 小ホール 410 人 ジャンルを問わず利用
藤沢市	湘南台文化センター 市民シアター	指定管理 財団	定員 600 人 ドーム型の空間をもつバリアブル劇場
鎌倉市	鎌倉芸術館	指定管理 民間	大ホール 1,500 人 小ホール 600 人 多目的ホール
小田原市	小田原市民会館	市直営	大ホール 1,098 人 小ホール 300 人

<支援施設への要望>

• 水戸雅彦

直営、指定管理者制度といった立場、状況の違う中で、それぞれ問題を抱えながら事業を実施しているが、共通する課題は、行政内部における文化政策、事業に対する理解と、専門職員の配置にあるように思う。劇場法、指針が示されているので、それを根拠に行政側の意識が変わっていくよう、それぞれがそれぞれの立場で積極的に働きかけていくことが重要だと考えている。

19. 静岡県コンベンションアーツセンター (グランシップ)

施設所在地 静岡県静岡市駿河区池田 79-4

支援員	間瀬勝一
申込者	静岡県コンベンションアーツセンター 静岡県静岡市駿河区池田 79-4
支援実施日	平成 26 年 8 月 18 日(火)・平成 26 年 9 月 30 日(火)・平成 26 年 11 月 25 日(火) 合計 3 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（公財）静岡県文化財団
対象職員	管理事務職員 常勤役員 合計 6 名
支援内容	<p>平成 11 年（1999 年）に開館して以来、今年度で 15 年を迎え、施設の老朽化等のため、安全対策、改修工事を平成 26 年 11 月まで実施した。これを受けて、12 月 1 日に再オープンを迎えるにあたり、来館される方に安心・安全な施設を目指し、工事に伴う完全休館期間（8/1～11/30）にグランシップ消防計画の見直しを実施した。</p> <p>作業手順としては、次のとおり実施し、各段階でのアドバイスをいただいた。</p> <p><消防計画改定作業における取組内容></p> <ol style="list-style-type: none">① 問題点の抽出、修正内容検討 問題点を抽出する際、どの点を重点的にみるか、消防計画に表記する文言の統一等を読み合わせ② 問題点の検討 検討する際の方向性、他館との内容比較、発災時の対応や運営体制、自衛消防隊編成、消防法改定による追記事項について修正③ 修正版の作成…修正版の確認、読み合わせ
支援実施による効果	<p>今回、消防計画を修正する作業において、専門的な知識をお持ちの方にご支援いただきたいと考えていたところに、支援員を派遣していただけて大変勉強になった。消防や防災における専門家ではなく、施設管理の専門家でしたが、様々なアドバイスを頂戴し、施設管理を防災という観点で取り上げ、検討していくプロセスでは貴重なアドバイスを頂戴し、成果を実感しているところである。</p> <p>また、改定前の当館の消防計画について課題を抽出する際には、現行内容でも十分対応可能な内容であり、他館より充実しているというご説明を頂戴し、外部からの意見として、とても参考になった。施設全体を理解した上で、この作業に当たっていた支援員の間瀬様には大変感謝している。</p> <p>さらに、施設を運営していく上で、専門知識をご教授いただける支援員派遣制度は、大変有意義なサポート制度だと実感している。今後も継続し、支援員の派遣制度が実施されることを願っている</p>

支援員からの
報告・要望

＜支援後の効果について＞

施設改修工事期間を利用した「消防計画」の見直し作業を計画し、3回に分けて支援した。

- ① 前回平成 20 年に策定した「消防計画」の課題を、訓練後のアンケート結果などを参考に項目毎に修正を行う。
- ② 1 回目の会議で修正を加えた部分の確認を行う。
- ③ 完成版を、各項目の確認作業を行う。

計画の全体像は前回と大きな変化はないが、施設で働くすべてのスタッフを巻き込んだこと、訓練計画を策定し、訓練又は研修を毎月実施する方向で企画されることになったので期待したい。

＜支援施設への要望＞

県の外郭団体の指定管理者として、県内の市民会館の指導的立場で運用してほしい。施設の特徴として、24 時間体制で防災センターを運営していること、中ホールを専属劇団が運営しており、施設全体での調整が困難であること、高層階の会議室棟の避難方法などに課題がある。

20. 黒部市国際文化センター (コラーレ)

施設所在地 富山県黒部市三日市 20

支援員 吉本光宏
申込者 公益財団法人黒部市国際文化センター 富山県黒部市三日市 20
支援実施日 平成 26 年 9 月 16 日(火)・平成 26 年 9 月 17 日(水)

合計 2 回

文化施設経営形態 指定管理 (公共的団体)(公財)黒部市国際文化センター

対象職員 経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 合計 21 名

支援内容

来年会館 20 周年を迎える黒部国際文化センター「コラーレ」は、当初からの構想である「市民参画による運営(注:自主企画の選定を運営委員と職員とで行うこと。)」がシステムとして順調に実施されている反面、事業予算の削減、継続事業の固定化、規格選定における投票システムの形骸化、事業評価の在り方等について、外部の支援員の助言や指導を受けて、約 20 年の歴史を検証し、今一度、確かな方向性を見つめ直したい。そして、運営委員も事務協職員も心一つにして、更なる地域の芸術文化振興に尽力できる環境を整えたいと希望した。

<1 回目 9 月 16 日(火)>

東京より講師の吉本光宏氏をお迎えし、コラーレの現在の運営委員会の現状と過去 19 年間の自主事業の概略(資料は事前に提出済)を説明し、実際に毎月開催している通常の運営委員会に出席してもらい、その現状を理解していただいた。その後、吉本氏から出席した運営委員(13 名)と職員(8 名)を対象に「日本における公立ホール・劇場の潮流と主要事例」「芸術活動が牽引する地域活動の創出」「アートが開く地域の未来」「英国少年院の(更正のための)ダンスプログラム(映像)」についてお話いただき、運営委員と事務局職員に全国、世界のアートマネジメントについてより深く認識できる機会をいただいた。

<2 回目 9 月 17 日(水)>

コラーレ職員(9 名)のみを対象に、前日の吉本氏のレクチャーを受けて職員からの質問にお答えいただく形で研修会を行った。少人数の打ち解けた雰囲気の中で、以下の質問例のような質問から答えの出しにくい質問までお答えいただき、充実した内容の研修会となった。吉本氏からは最後に、全国の他館の状況を日頃から職員一人ひとりがもっと関心を持って調べて知っておくべきだろうというアドバイスをいただいた。

<質問例>

- ・ 出前公演では対象者を少人数にした方が良いか。
- ・ 市民参画で成功しているホールはどこか。
- ・ アリオスの「もやもや会議」とはどのようなメンバー構成になっているのか。
- ・ 地元アーティストを企画によって全国に紹介できた事例はあるか。
- ・ ダンス活性化事業を受講したが、モダンダンスワークショップについては参加する側は楽しいが公演となると集客が困難である。解決策はあるか。
- ・ 事業予算が減少することで継続事業の割合が高くなり新規企画をどう組み入れるかが問題になってきている。継続事業を見直すべきか。
- ・ 事業に対する観客の満足度を数値で表現できるか。
- ・ アウトリーチ事業の事業全体に対する割合をどの程度にすれば理想的か。

支援実施による効果

まず、コラーレの「市民参画による運営」については、吉本氏からコラーレが開館から 19 年間「市民参画」を主軸に置き、市民ボランティアや市民と事務局が両輪となる実行委員会でいくつかの事業を継続開催していることに大きな評価をいただき、現在まで日々実践してきた事業の進め方に改めて確信をもつことが出来た。

そして、コラーレの継続事業である地域の子供たちへの芸術文化活動参加機会の提供（コラーレリトルカルチャークラブ）や保育所、幼稚園、こども園、小中学校、福祉施設への出前公演の重要性を再確認出来た。

今後のコラーレ自主事業を構成する継続事業や新規事業のバランスについては、これまでの流れを良い意味で踏襲しつつ、近隣市町の類似施設や市内の他の指定管理施設（黒部市宇奈月国際会館、黒部市美術館）との棲み分けも考慮し、真にコラーレが実施すべき継続事業を精査し、新規事業では時代の潮流に合致した事業や先進的的事业にも挑戦する気概をもって前進するという決断に至った。

今回、初めて文化庁委託事業「劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援派遣型」を申請し、株式会社ニッセイ基礎研究所芸術文化プロジェクト室長の吉本光宏氏を講師にお迎え出来たことで、コラーレ職員と運営委員の皆様在全国における文化施設の状況や現在のコラーレの位置、そしてチャレンジすることの大切さ等多くを学ぶ機会をいただいた。改めて心より感謝申し上げる。

支援員からの
報告・要望

＜支援後の効果について＞

参考となる国内の公共ホールの最近の取り組み事例を紹介するとともに、芸術文化による地域活力の創出について国内外の事例を交えたレクチャーを行った。職員が黒部国際文化センターの約 20 年間の取り組みを振り返ると共に、将来の新たな展開を検討する参考になったと思われる。

＜支援施設への要望＞

これまでの 20 年の実績を大切にしつつも、必ずしもそれにとらわれることなく、新しい取り組みにチャレンジしていただきたい。

21. 七尾市中島文化センター (能登演劇堂)

施設所在地 石川県七尾市中島町中島上部 9

支援員 近江哲朗
申込者 七尾市中島文化センター（能登演劇堂） 石川県七尾市中島町中島上部 9
支援実施日 平成 26 年 9 月 9 日(火)・平成 26 年 10 月 7 日(火)・平成 26 年 11 月 18 日(火)
合計 3 回

文化施設経営形態 指定管理（公共的団体）（公財）演劇のまち振興事業団

対象職員 経営関係職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 合計 3 名

支援内容 能登演劇堂がオープンして 19 年が経ち、老朽化により修理の必要が出てきた。大規模改修を見据え、修理・改修の企画・立案の指導・助言、特に、舞台設備（舞台機構・舞台照明設備・舞台音響設備）に関する長期的維持保全計画を作成するためのアドバイスをいただいた。
まず、各所を目視・簡易な測定などを行ったあと、それぞれの箇所に関して「修繕・更新・改修シート」を作成していただいた。また、それぞれの修繕・更新等履歴表のひな型を示していただき、作成した。
今後、それらを参考に長期的維持保全計画を作成したい。

支援実施による効果 舞台設備の隅々まで見ていただき、ひとつひとつに対して現在の状況と今後の維持保全に関して丁寧に説明をしていただいた。特に参考になったのは、下記の三点である。
1. 修繕の必要性を強く感じていた舞台床の修繕方法については、床を張替することしか考えなかったが、サンダー掛けで表面をきれいにするという方法があることを教えていただいたのは、大変驚き参考になった。
2. 幕については、現在の二倍ヒダ別珍貫八地ではなく、今後ヒダなしウールサージに代わり、それにより安価で良好な舞台環境を変えることができることを初めて知った。
3. 修繕の優先順位をつけるアドバイスは、こちらの迷いが払拭され大変参考になった。
以上のアドバイスを参考に、今後長期維持保全計画を作成したい。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

能登演劇堂は無名塾の公演が毎年実施される等、当初の演劇のための劇場としてのホールコンセプトが活かされている。開館して 20 年を経る過程で必要となった修繕は実施されているものの、近年の劇場としてバージョンアップを伴う更新や改修は実施されていない状況だった。

開館当初の状態に戻すことではなく、現代の劇場として何をすべきかに集中して協議や検討し、最新の舞台設備のあり方などを適切に伝えることができた。その結果、優先度を考慮してどのような更新や改修を行うべきかを、提案として提供出来た。

<支援施設への要望>

施設を設置する際には可能であった投資が、一定の年月を経た際になかなか更新や改修に対してしっかりした予算化が困難な状況は全国的に見られている。設置主体は

どうしても「本当にそれは必要なことであるか」といった目で見られがちで、施設ではそれで苦労されている状況は能登演劇堂も例外ではないようである。

何かが壊れて初めて修繕に至るということでは安定した公演計画ができないことが、設置主体である地方公共団体に理解されていないこと自体が大きな問題であることを、しっかり認識されることを期待する。

七尾市では、今回の支援員派遣をきっかけに積極的に長期保全計画を策定して戴くことができると信じているので、是非遅滞なく計画～実施が進められるようお願いしたい。

22. 金沢歌劇座 外3館

金沢市文化ホール、金沢市アートホール、金沢21世紀美術館シアター21

施設所在地 石川県金沢市下本多町6-27 外

支援員	眞野 純
申込者	公益財団法人金沢芸術創造財団 石川県金沢市柿木島1-1
支援実施日	平成26年12月15日(月)・平成27年1月19日(月)・平成27年1月20日(火) 合計3回
文化施設経営形態	指定管理(公共的団体) (公財)金沢芸術創造財団
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 合計16名
支援内容	<p>公益財団法人金沢芸術創造財団は、劇場・音楽堂に準じる施設5館を管理運営しているが、金沢歌劇座は一昨年度の改修後も施設利用率はほぼ横ばいであり、また、文化ホール、アートホールは施設の経年劣化が進んでいて、新たな利用者獲得につながっていないのが現状である。そこで、施設運営と活性化を目指すため、各施設が抱える問題点を現場サイドから洗い出し、具体的な改善や問題解決への方法を見出していく。</p> <p><1回目 12月15日(月)></p> <ul style="list-style-type: none"> ・金沢歌劇座視察：歌劇座の施設、舞台機構、機能を調査。 ・金沢21世紀美術館シアター21視察：マリー・シュイナール・ダンスカンパニー公演の下見も兼ねた。 ・金沢市文化ホール視察：マリー・シュイナール・ダンスカンパニー公演の下見も兼ねて行われた。また、数年後に改修工事が予定されていることも念頭に、視察された。 <p><2回目・1月19日(月) 3回目 1月20日(火)></p> <p>① セミナー1&2『舞台技術の共通基礎』講座 日本の公立劇場・ホールの歴史／舞台設備と運用の実際／教則本『舞台技術の共通基礎』の必要性</p> <p>② セミナー3 劇場法の活用法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「舞台技術の基礎」の背景にあるもの、出版に至る経緯 <p>公演の安全／就業人の健康と安全／緊急、事故発生時の対応／舞台設備の運営／劇場建設に必要な最低限の要素／各専門用語の統一</p> <ul style="list-style-type: none"> ・舞台に関わる様々な法律についての説明 <p>文化条例(首都圏では10年ほど前より制定)／文化振興基本法／労働基準法／建築関係法／消防法／電波法(昨年改正)／興行場法から劇場法へ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・舞台技術に携わる人が取っておきたい検定 <p>照明：技術者技能認定／音響：国家検定／音響技術：民間認定／劇場技術者検定</p> <p>③ セミナー4 これからの劇場間共同事業の可能性 (新幹線開通後の新しい劇場間ネットワークの可能性)</p> <p>2020年のオリンピック年に向けて、全国の文化の活性化を図っていくためのネットワーク作りとして、「劇場・音楽堂連絡協議会」が発足した。</p> <p>④ 今後どのような予算獲得が可能か？</p> <p>○文化庁</p> <ul style="list-style-type: none"> ・[特別支援] 優れた劇場・音楽堂への特別支援 ー全国15カ所、上限7,000万円の援助

- ・ [活動別支援] 中核施設への支援
 - ・ 芸術文化振興基金からの個別、単独の助成
 - ・ ネットワーク構築事業 共同制作をする場合の旅費・宿泊費・日当を助成
 - ・ 劇場・音楽堂等基盤整備事業 人材育成への助成
- 外務省
目的は“日本の文化を海外に紹介する”。昨年度よりアジアセンターが再設立される。
- 総務省
総務省は地域振興、活性化が目的であり、芸術に対する目線が違う。
- 今後公的助成を活用していくために
1. 文化庁、外務省の HP を週に 1 回はチェックする。
 2. 可能な限り文化庁に出向き、担当官と連絡を取る。具体的な問題点を知ってもらう。
- 平成 27 年度概算要求では
文化プログラムの①育成、②環境整備、③発信強化が謳われており、②において 40 の文化施設が新設される。③においては劇場・音楽堂連絡協議会からの提言を行った。また、アジアセンターの設立がアジア諸国の絆を強化し、アジアプラットフォーム確立へつながっていく。
- 芸術立国即ち観光立国へ向けての文化庁の取組み
観光客増加に向けて文化庁が担うものは何か？ 文化庁のアピールとして「文化力」というロゴを活用。創造都市ネットワーク拡充→幹事都市としてスーパー・クリエイティブ・シティの選定を予定。
- 金沢はどうすべきか？
400 年の歴史に同時代性を持たせて活性化させていくこと。財団の役割として事業を行うだけでなく、発言をしていく。そのためには、2021 年以降（オリンピック以降）のビジョンを持つこと。
- 2020 年に向けた文化イベントのあり方を検討するための“5本の柱”
- ①スポーツ、②文化教育、③街作り（継続と持続）、④復興・オールジャパン等世界に向けた発信⑤経済、テクノロジー

支援実施による効果

<1 回目>

眞野氏は、自身の 40 年以上の豊富な舞台技術と国内外の様々な劇場での現場経験からくる観察眼で舞台の隅々まで機構をチェックし、立ち会った技術専門員にも彼らが抱えている問題点等を共有する形での確にアドバイスされていた。眞野氏と現場を支える技術専門員の間には、確実に信頼関係が生まれたと思う。また、現在の公共ホール館長という立場から、劇場が抱える問題を自治体や国にどのように提言していけるかという両方の目線で舞台芸術の将来を考えておられる姿勢が伝わった。

<2 回目、3 回目>

初回の各館視察後、眞野氏からの提案で、『舞台技術の共通基礎』を教則本としてセミナーを対話ができるような少人数制で開催した。各館事業のない日程で各回のテーマを定め、単独回でも参加しやすいように試みた。内容は、眞野氏の豊富な経験を活かした「舞台の基礎」から「文化政策」まで幅広く、かつ丁寧に具体例等を挙げながら、参加者の目線に寄り添った講義で、聴く側の理解度も深まった。参加者の立場や役割の違いはあるが、その全ての人が関わる「劇場」に核をおいたセミナーであったため、各参加者自身の意識向上や抱える問題の糸口につながった。今回、本財団内だけでなく近隣文化施設の事業制作者の方々にも声掛けしたところ、セミナーと懇親会への参加があり、今後の近隣ネットワーク作りへの足掛かりにもつながったと思う。眞野氏も、今回のような劇場の基礎セミナーを全国各地の公共文化施設に行脚して広げたい、意識向上を図らなければならないという感想を述べられた。本支援プログラムを活用することでこのような機会が出来たことを感謝し、次年度以降「劇場の基礎」を学べるようなセミナーが各地で開催されていくことを期待する。それが、教則本にもあるように現場でのコミュニケーションを円滑にし、将来の日本の文化芸術の創造性を高めていく基盤となると期待する。

23. 高山市民文化会館

施設所在地 岐阜県高山市昭和町 1-188-1

支援員	本杉省三
申込者	一般財団法人高山市文化協会 岐阜県高山市昭和町 1-188-1
支援実施日	平成 26 年 8 月 7 日(木)・平成 26 年 11 月 3 日(月)・平成 26 年 12 月 5 日(金) 合計 3 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（一財）高山市文化協会
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 合計 14 名
支援内容	<p><1 回目 8 月 7 日(木)></p> <p>① 築後 32 年を経た高山市民文化会館に新文化会館建設の機運が生じてきているため、新文化会館建設に向けた現状を講師に見ていただき、より良い構想づくりへのアドバイスを受ける。</p> <ul style="list-style-type: none">・高山市民文化会館の建物は、構造上、早急に建て替える必要はないと思われる。・に段差や階段があり、バリアフリーの観点から段差解消を講ずる必要がある。・大ホールの客席は幅が広く、音響的には不利である。・大小ホールの吊り天井は、危険である。入り口のロビー天井も同様に危険と思われる。・小ホール客席からの避難経路が、下手側と上手側とで距離に差がある。・舞台に近い部分の両側にも避難口を設置すべきである。・舞台吊り物のカウンターウエイト方式のおもりが飛び出す可能性があり、防ぐ必要がある。・大ホールの搬入口付近が狭く坂道になっているため、非常に不便である。・電気設備、配線の老朽化による火災の危険性がある。・公民館・文化会館の併設により、普段から人が集まる施設となっており、今後、文化的活動に関する相談や高齢者の精神的拠り所としても充実させていけると良い。 <p>② 将来の高山市民文化会館の姿</p> <ul style="list-style-type: none">・必要不可欠な施設として、規模や維持費を検討していく必要がある。・今後の人口減少に伴い、ホールの適切な規模を考慮する必要がある。・特色あるホールを構築し、舞台は大きく広くする。 <p><2 回目 11 月 3 日(木)></p> <p>③ 講師から国内施設の変遷について説明</p> <p>日本の芸能・文化は、神事と深い関わりを持ちながら創り上げられてきた。近代になると、和魂洋才（Japanese Spirit・Western Learning<Ingenuity>）、西洋からの知識や文化を日本流にアレンジしながら多様性の文化を器用に創りあげてきた。</p> <ul style="list-style-type: none">・日本の場合、「地域の文化性～という表現を使いたがる」や「記念的な建物にこだわる」といった傾向があり、建売文化施設になりがちである。・街としての機能が大切であり、自分達がやりたい文化活動に合わせて施設を創っていく。・文化施設は時代と共に、その目的が変遷していった。集会→文化啓蒙→多目的

→専用化→高機能化+芸術集団→コミュニティ（可児市文化創造センター、いわき芸術文化交流館アリオス）

④ 講師から各地の施設の紹介（具体的内容）

- ・ベルリン・ドイツオペラ：倉庫、大道具小道具等の制作室が大きい。
- ・由利本荘市文化交流館カダーレ：文化会館、公民館、図書館、プラネタリウム、レストラン等
- ・まつもと市民芸術館：搬入口が中央に置かれている、歌舞伎平成中村座、自主制作事業
- ・いわき芸術文化交流館アリオス：Art Information Oasis Sightseeing、ホール、リハーサル室、練習施設等
- ・りゅーとぴあ（新潟市民芸術文化会館）：ホール、能楽堂、練習室、レストラン、カフェ等
- ・リバーウォーク北九州（北九州芸術劇場 B1F～14F のうちの 5F・6F）大学、美術館、新聞社
- ・たざわこ芸術村（わらび座）：劇場、ホテル、温泉、体験、地ビール
- ・能登演劇堂：仲代達矢無名塾、日本唯一の壁の開閉式施設
- ・その他：富良野演劇工房、金沢市民芸術村（24 時間オープン）、富山市民芸術創造センター、ビッグハート出雲

<3 回目 12 月 5 日(木)>

⑤ 新文化会館をどのように構想していくかについて、参加者が意見を出し合い、講師が講評した。

新文化会館の簡易的な平面図・立面図をたたき台にしなが、意見を出し合った。参加者から、具体的な希望や要望、夢が語られた。しかし、講師からは、どこの街においても建物の外観や内装に関する項目が先走りする傾向があるので、以下の点について十分に議論していく必要があるとの指摘を受けた。

- ・目的や活動内容について（何をするのか）
- ・資金をどのように調達していくのか
- ・街づくりをどのようにしていくのか
- ・ほしい施設ではなく、必要な施設とはどのようなものか

支援実施による効果

3 回の支援を受け、以下の点で大きな成果があったと考える。

- ① 現在の高山市民文化会館のバリアフリー・危険箇所・避難経路等の具体的な指摘を受け、すぐに対応すべきこと、新文化会館に生かしていくこと等、非常に有効な指摘を受けることができた。
- ② 現在までは、建物を建設し、貸館や買取りの公演の実施といった、いわば消極的な活動に終始していた傾向が強かった。今後は、寄り添い合うみんなのみんな家（パブ）のような発想を持ち、自分達がやりたい文化活動に合わせて施設を創っていくべきである。そこから文化活動を創造・発信し、文化会館を積極的に活用していく姿勢を常に持ち続けることが重要である。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

館長を始め指定管理者となっている文化協会の人達が熱心で、まつもと市民芸術館へバスを仕立ての見学会を行っていた。私が指示する前に、自分達で中長期的な計画を立てて今後の市民文化会館の在り方を探っている様子だった。ただし、どうしても施設先行の話になりがちなので、まず活動の方向性や他施設・多活動団体との交流を図りながら、今後求められる施設の在り方を考えることの大切さを理解してもらったつもりである。

<支援施設への要望>

市中心街とは反対側に位置しているが、駅の近くという点は好立地である。公民館との合築で、利用度も高く、活発な活動が伺えた。歴史・文化のある町なので、人々の意識は頼もしく感じたが、時代は急激に変化しつつある。今後の財政を考えながら、それらの在り方、再編等にも取り組まなければならない時期もそう遠くないはずである。そうした認識の下、今後の中長期計画を立案・実行して行って欲しい。

24. 羽島市文化センター

施設所在地 岐阜県羽島市竹鼻町丸の内6-7

支援員	桜井俊幸
申込者	羽島市文化センター 岐阜市羽島市竹鼻町丸の内6-7
支援実施日	平成26年10月17日(金)・平成26年10月24日(金)・平成26年11月10日(月) 合計3回
文化施設経営形態	指定管理(公共的団体) (公財)羽島市地域振興公社
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 公社理事長 センター館長 合計10名
支援内容	<p>毎年職員の異動もあり研修の機会も少ないため、館長以下職員が事業立案から終了まで共通理解し、チケット購入者に気持ち良く帰っていただくための知識や助言をいただいた。</p> <p><管理関係></p> <p>① 施設管理マネジメントについて</p> <ul style="list-style-type: none">・設備等の管理運営は、文化芸術拠点施設としての機能維持と安心・安全な環境づくりが重要である。・(5カ年計画を市に提出済)今後の対策として、日常点検と中長期的な設備更新計画が必要、また突発的な不具合や故障にも対応できなければならない。 <p>② 規則とサービスについて</p> <ul style="list-style-type: none">・規則にとらわれず、お客様の目線に立ち、お客様に喜んでもらえるようなサービスをした方がよい。・「ダメです」「できません」は言わない。規則は、「お願い」という形で丁寧に柔らかく話す。・貸館の時間前に入館させるか。 <p>③ クレーム対応について</p> <ul style="list-style-type: none">・こちらに不備があった場合は、まず丁寧に話を聞き、謝る。相手の怒りが強い場合は、場所を変えて話を聞き、解決出来ない場合、上司に引き継ぐ。・お客様の要望が聞けない場合、理由を納得してもらうように説明する。 <p>④ 今後の取組み</p> <ul style="list-style-type: none">・接遇マナーの講習を受け、いろいろな場面に慣れることが重要である。文化センターのミッション、サービス面など話し合い、市民の方々にもっとセンターを活用してもらえる場を提供してはどうか。 <p><企画関係></p> <p>① 企画の重要ポイント(新潟県魚沼市小出郷文化会館のコンセプトを参考にして)</p> <ul style="list-style-type: none">・会館コンセプトを掲げ、設計プランの変更⇒住民主役の文化会館の運営・コンセプトを生かした企画・企画運営委員会を発足・企画の絞り込み(例:48企画⇒18企画)・自主事業費の不足分を地域から調達(サポーターズクラブ)・自主事業決定の流れ・担当職員が企画書、予算書を提出⇒チェックして討議⇒企画運営委員会で説明⇒実

行委員会

- ② チケット関係の質問（売れない時の対応、販売促進方法）
- ・チケットは企画と受付担当部門だけが売るのではない。公社の管理する出先機関も販売の手助けをする。羽島市も宣伝活動を支援する。売ってくれる人を探す（動くプレイガイド）。
 - ・自主事業の半券を持って行ったら値引きをしてくれる近隣飲食店等を探す→宣伝してくれる店を探す。（宣伝カーで市内、近隣を回り宣伝など）
 - ・企業への働きかけが必要
- ③ 友の会運営について
- ・チケット購入毎にポイントを付け、貯まったらチケット購入に使えるクーポンを提供する。または、新規会員を紹介等の特典にも使用する。
 - ・友の会主催の公演を開催し、収益を上げる。
 - ・他のボランティア団体と交流し、情報交換をする。
- ④ 「買取公演」「共催」のメリット・デメリット
- ・羽島市の買取公演は、質、内容、集客とも、地域の皆さんに満足していただいているのではないか。
 - ・地域で連携して事業を組むと、交通費や宿泊代のコストカットができる。
 - ・国や地域創造の助成事業を申請する。
 - ・買取公演に対し、制作型公演は半年から1年をかけて制作していくので、予算や職員の仕事量の面で見通しが見つからないことが多い。なるべく経費のかからない、できることから始めればよい。
 - ・新聞社やテレビ局とのパイプは大切にしておく。
- ⑤ その他
- ・公社としてのミッションがないので、職員全体がどの方向に向いていけば良いのかわかりづらい。使命や目標を統一して、同じ方向に向かっていくことが必要。
 - ・全体会議の必要性。管理部門と企画部門の情報交換が必要。お客様に来てもらえる劇場にしていく。
 - ・トラブルが起きたら、解決後に経過シートを作成して、全員が把握しておき、後で協議する。

支援実施による効果

- ・明確なミッション策定⇒共通理解をし、その方向に向かっていく。
 - ・市民とのワークショップを行う⇒センターに期待していること等を確認し、またミッションとの共通性を出し、来館しやすいセンターにする。
 - ・お客様あつてのセンターであることの自覚。
 - ・自主企画事業等について⇒評価委員会の発足（市民のみならず、市外の有識者も参加要請をする）
- 以上、来年度までに基礎案を策定して、理事会にかけ実行していく予定である。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

事業の企画立案の基本や評価報告について講義した。事業については、ミッション（使命）を明確し、ミッションに即した事業の実施と次年度の事業を企画するにあたっての事業評価の必要性を促した。その結果、27年度から評価委員会を設置して、ミッションを再検討して、事業評価を実施することになったため、効果があったと言える。

<支援施設への要望>

- ① 羽島市の総合計画（文化政策）・文化振興計画（策定）・劇場のミッション（検討）等を検討すること。
- ② 施設評価・事業評価システムの構築
- ③ 情報の共有を図るため毎日の朝礼と終礼、月に一回の全体会議を開催すること。

25. 名古屋市芸術創造センター 外 20 館

日本特殊陶業市民会館（名古屋市民会館）、青少年文化センター、名古屋音楽堂、音楽プラザ、演劇練習館、文化小劇場(13)、ギャラリー栄、東山荘

施設所在地 愛知県名古屋市東区葵 1-3-27 外

支援員	柴田英紀・米屋尚子
申込者	公益財団法人名古屋市文化振興財団 名古屋市芸術創造センター 愛知県名古屋市東区葵 1-3-27
支援実施日	平成 26 年 9 月 29 日(月)・平成 26 年 10 月 17 日(金)・平成 26 年 11 月 10 日(月) 合計 3 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（公財）名古屋市文化振興事業団
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 合計 23 名

支援内容

名古屋市文化振興事業団は、現在名古屋市芸術創造センター等 22 の施設を管理運営している。今回は芸術創造活動の拠点として位置づけられる当センターが、今後より一層創造的な事業を行っていくための研修を支援いただいた。

全 3 回の研修のうち、1 回目 2 回目の講師を（公社）全国公立文化施設協会アドバイザーの柴田英紀氏にお願いし、内容を「長期の稽古を伴う市民参加型・育成型・創造型の事業制作及び計画策定・企画立案指導助言」とし、3 回目の講師を日本芸能実演家団体協議会の米屋尚子氏にお願いし、内容を「全国の公立文化施設における創造型事業の成功例・劇場法成立の今後について」として依頼した。

支援実施による効果

研修には芸術創造センター以外の事業団管理施設（市民会館、青少年文化センター、能楽堂、小劇場、音楽プラザ、演劇練習館等）の職員も参加させていただいた。23 人という大人数になり、職員の所属や立場、職務経験年数も様々であったことから、柴田氏の研修では、劇場法や指針の細かな内容について基本から学び、自分達の所属する施設の位置づけについて認識することからスタートした。

その結果、若手職員は現在担当している事業のミッションやどのように事業を立案していくべきか理解でき、指定管理の事業計画策定や文化庁等への補助金申請の書類作成にあたる中堅・ベテラン職員も、文化施策上、施設がどのような役割を果たしていくべきか認識が出来た。

米屋氏の研修では、芸術文化団体からの視点で話が聞け、公立文化施設としての貸館の意義や発信力の重要性について確認することができた。特に、「ホームページが分かりにくく、何を売りにしている施設なのか前面に出したほうがよい」という指摘は、自分達では認識出来ていなかった点であった。

柴田氏と米屋氏は立場を異にしているが、共通して「発信」について述べられ、自分達の事業、施設運営について、「評価」をしていくことの重要性について強調された。現在の事業団は若手職員の割合が増え日々の業務量も多く、職場内の教育のみでは職員の育成が難しい状態であるが、今回の支援により、事業団の役割や自分達の目指す方向性が見え、モチベーションを向上させることが出来た。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

- ・柴田英紀

今回は、名古屋市芸術創造センター単独ではなく、名古屋市文化振興事業団が管理

運営する施設の全体研修としての位置付けであったため、事前アンケートを参加者 23 名全員に取っていただき、参加者のニーズを把握すると共に、モチベーションを高める研修に方向修正した。

- ① 職員の経験年数は、20 年以上のベテラン組から本年度の新採用まで幅広い参加者だったため、研修のメインテーマの絞り込みをかけるのには苦慮したが、市民参加型や創造型の事業制作というポイントを外さず、事前アンケートの質問事項に応える形で進めた。
- ② 劇場法等を既に読んでいる職員は、13 人、初めて今回読んだ職員は 9 人、全く知らない職員が 1 人という結果であった。今後、劇場法や指針の具体的な説明を根気よく続けていくことが必要であると思った。
- ③ 劇場法や指針は、日常的に身近に感じられないため、具体的な事業と照らし合わせながら解説していくことが望ましい。その点に注意して、事前アンケートとの整合をつけながら、指導助言を行った。
- ④ 意見が多かったのは、指定管理者制度、自治体文化政策への不満、助成金制度、芸術監督制や芸術家との事業推進への不安、文化庁の最新情報等であった。

・米屋尚子

名古屋市には区毎に文化施設があり、市の財団職員が管理運営にあっている。地域毎に特色があり、地域性も少しずつ異なるので、その多彩な会館の経験年数も多様な職員を一度に研修すると、具体的なことより一般論になりがちである。ただし、貸館業務については、あまり価値の高くない事業という思い込みがあったようだが、市民の文化活動の場を提供していることに、意義や価値を見出す視点を提供出来たと思う。

<支援施設への要望>

・柴田英杞

- ① 施設が名古屋市内に点在し、多くの職員が勤務しているため、組織の基盤的な事柄について、情報共有をするための仕組みや方法が必要かと思う。京都市やさいたま市などの具体的な事例を取り上げて解説したので、是非創意工夫してほしい。
- ② 指定管理者制度については、評価制度を取り入れて、民間との差別化を図ることを勧めたい。
- ③ 情報の多様化からワークショップに参加する若者が減少していることは、都市の活性化の観点からよく調査分析し、その原因を突き止める必要があると思われる。若者の割合が多い名古屋市であるにもかかわらずワークショップに参加する若者が少ないことや、演劇人から同じような指摘があること等、名古屋市の将来が心配である。

・米屋尚子

事前にホームページで数多くある会館について調べ、更に 9 月に名古屋へ行く機会があったので 2 館は見学したが、名古屋市なら名古屋市の文化行政についての資料がまとまっているとよい。

26. 松阪市民文化会館

(クラギ文化ホール)外1館 農業屋コミュニティ文化センター

施設所在地 三重県松阪市川井町 690 外

支援員 本杉省三

申込者 松阪市民文化会館 三重県松阪市川井町 690

支援実施日 平成 26 年 9 月 16 日(火)・平成 26 年 9 月 17 日(水)・平成 26 年 10 月 10 日(金) 計 3 回

文化施設経営形態 直営 松阪市教育委員会

対象職員 経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 合計 4 名

支援内容

<1 回目 9 月 16 日(火)>
「市内会館の現状について」
・事前に作成した資料(会館直近 9 年間の推移)の説明
・会館の吊り天井を含む施設の現状確認

<2 回目 9 月 17 日(水)>
「吊り天井の改修について」
・他 2 会館の吊り天井の状況確認

<3 回目 10 月 10 日(金)>
1 回目、2 回目でいただいた助言を基に、営繕課と協議し作成した改修案についての助言

支援実施による効果

<主な成果>
・吊り天井について、指導・助言いただけたことにより、当市営繕課との協議に活かしたこと。
・その結果、吊り天井の改修案が作成できたことで、吊り天井の改修の目処が立った。

<内容詳細>

松阪市民文化会館は昭和 57 年に建設されており、本年で 32 年が経つ。その間、天井の改修は行われておらず、吊り天井の強度に不安を感じていた。しかし、平成 26 年 4 月 1 日より施行された非構造部材の基準により、利用者の安全を確保する為に改修が不可欠となったが、方法、期間、費用について全く分からない状態であったため、今回の支援派遣型制度を 3 日間利用させていただいた。

今回、本杉先生に支援していただく際に、1 日目と 2 日目で会館内の吊り天井を見ていただいたが、吊り天井の現状は問題点が非常に多かった。地震発生時、吊りの長さが長いと躯体以上に吊り天井が揺れて落下する危険性があることや、縦と横のつながりが点溶接のみで繋がっているのが容易に外れてしまう等の指摘をいただいた。天井ではなく構造体から吊り、途中で人が乗れる強度の部材を入れて、そこから吊りボルトを吊ることで、吊りの長さを短くするのが良いという助言をいただいた。

その後、当会館の吊り天井改修について、松阪市の公共建築物の改修を担当する営繕課と協議する際に、助言いただいた内容を元に話を進め、一つの改修案を作成した。

最終日は、作成した吊り天井改修案について助言をいただいた。そこで、吊り天井を含めた改修を計画している岡崎市民会館を参考にしてはどうかという助言があった。岡崎市民会館では設計をプロポーザル方式で行っており、業者から改修案について提案を求め、施工の方法まで考えてくれる業者を選定していくこと、また、設計は地元

業者ではなく、広く意見を求めることや第三者を含む審査委員会を立ち上げて検討していくこと、更に施工管理を含んでの設計を委託してはどうか、など契約の進め方に至るまで助言をいただいた。

上記の吊り天井の改修以外に、建替えも検討していく必要があるのではという課題もあったが、舞台機構や会館設備が利用者のニーズに対応出来ていないことで支障が出ているケースもあり、松阪市は阪神淡路大震災を受けて平成 8 年に耐震診断を行っているが、診断結果の IS 値が十分であるか等躯体の面からも考えていくと良いという助言をいただいた。

改修・建替えの他、事前に作成した資料を松阪市民文化会館の直近 9 年間推移を説明する中で、直営館である以上、異動によって自主事業数・内容に変動が出てしまうという問題に対し、事業監督もしくはマネージャーを外部で探してみてもどうかという提案があり、会館運営の参考になった。

今回本杉先生に来ていただいたことで、吊り天井の改修のみならず、建替えの検討、運営まで広範囲に亘る指導・助言をいただけたことで理解できていなかった部分が理解できるようになり、非常に有意義な機会であった。指導・助言いただいたことを今後の会館運営に活かしていきたい。

支援員からの 報告・要望

<支援後の効果について>

本支援に限ったことではないが、初回訪問前に以下の資料をできるだけ準備してもらおうようお願いしている。これまでの事業や利用、施設の履歴や施設が置かれている状況を理解するための客観的資料を収集・整理する過程で既に学ぶことがあると考えている。これら資料を揃えてもらい、それを見ながらの図面をチェックし、実地で確認するという作業を行った。特に、客席天井においては問題を抱え、次年度の改修工事予算獲得に向けて資料作成中ということもあり、館長・担当者とも熱心に相談、協議ができたように思う。実際、最後の支援相談に行った折には、予算の見込みがついたということで喜んでおられた。

- 1) 1年を通じての利用・催し物内容（仕込みやりハーサルを含めた全部）、その入場者数、自主事業・貸館等の別、過去 3～5 年ごとの統計を 15～20 年分くらい
- 2) 市ホール以外の各室利用状況（利用内容・時間等）
- 3) 市民文化活動の状況：音楽（クラシック：器楽・合唱等）、演劇、舞踊、伝統音楽・舞踊、美術、工芸、料理等、それら団体・個人の別、日常活動場所、団体の場合は会員数と日常的に集まる会員数、及び発表場所・期間
- 4) 市民文化会館及びコミュニティ文化センター以外の類似施設における上記 1) 2) の内容
- 5) 市人口の推移（過去から将来推計まで含めて）、同人口構成推移
- 6) 市予算の推移
- 7) 市民文化会館及びコミュニティ文化センターの修繕履歴
- 8) 市公共建築マネジメント白書

松阪市民文化会館／クラギ文化ホール（開館から 32 年）及び隣のコミュニティ文化センター／農業屋コミュニティ文化センター（開館から 19 年）を中心に相談を受けたが、合併で松阪市の管理となった嬉野ふるさと会館（開館から 21 年）にも出掛けた。

<支援施設への要望>

合併によって、類似施設を複数抱えることになってしまった自治体にとって、その維持・修繕・改修は大きな課題となっている。作るまでは勢いでできるが、その後の管理は活動の有無にかかわらず継続的な財政上の負担となる。施設建設においては、長期的な展望に立って、その内容・規模等をしっかり検討する必要性を痛感する。

27. 舞鶴市総合文化会館

施設所在地 京都府舞鶴市浜 2021

支援員	柴田英杞
申込者	公益財団法人舞鶴市文化事業団 舞鶴市総合文化会館 京都府舞鶴市浜 2021
支援実施日	平成 26 年 12 月 4 日(木)・平成 26 年 12 月 5 日(金) 合計 2 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（公財）舞鶴市文化事業団
対象職員	事業企画関係職員 合計 4 名 他職員希望者

支援内容 公益財団法人舞鶴市文化事業団として来年度市民参画型事業に取り組むにあたり、職員の育成、企画提案から他館の実施例を含め注意点、予算確保等について、また、現在実施している鑑賞事業について、共催事業を増やしたいので、広く市民ニーズに応えるような共催・公演を行っている先進事例等からその理由をご教示いただいた。加えて、昨年度公益財団法人に移行したことから、寄付金控除の優遇装置についても指導いただいた。

<1 回目 12 月 4 日(木)>

これまで事業団プロパー職員は新規採用しても定着しなかったが、27 年 1 月から 1 名が新規採用されることになった。職員に必要なスキルと新規採用者の育成について、講師より意見をいただき、グループ討議にて職員の共通理解を得ることとした。

- ・ 職員の専門性と適した研修等について（講義）

能力	企画制作力（事業）	} 専門的人材
	舞台施設運営力（舞台）	
	管理運営能力（総務・サービス）	

（実演団体の創造）←地元実演芸術団体の創造 プロデュース能力

- ・ 職員の専門性と今後の職員育成についてグループ討議

安定した文化事業を行うために助成金の獲得が必須となっており、京都府等へも助成金の申請を行ってきたが、文化庁等の助成金申請については様式も多く、内容も厚みがあるため、現時点では、作成スキルを問題視している。助成金の申請書を仕上げることも一つの専門スキルであるにも関わらず、文化庁についてはほとんど助成金を獲得した実績が無く、申請も臆するところである。

- ・ 講師よりグループ討議の報告を受けアドバイスと講評

助成金については、その助成金を持つ性質を詳細に理解することと、劇場法の制定により、その理念に基づいた文書を作成する必要がある。また、助成金を獲得するには、中・長期的な事業計画が必要である。事業定義を図り、どのような趣旨で事業を実施していくのかを検討していく必要もある。理想としては、公演、人材育成、普及とバランスよく申請できるよう事業を組み立てていくと良い。

申請書作成にはかなりのスキルが必要であり、空欄があるような申請書は通用しない。劇場法の理念に沿って事業の組み立てが出来ていないと、全てを埋めることは難しい。結論としては、これからの助成金申請は劇場法（法律に基づく指針）を十分に理解し、その理念に沿って申請書を仕上げしてほしい。

<2回目 12月5日(金)>

- ① 共催・後援契約に係るその理由及び条件について
公益財団法人に移行して公益事業と収益事業の概念整理が必要であり、それを含め、後援事業と共催事業の判断基準を考える必要がある。
- ② 公益法人の寄附について
寄附は、公益財団法人移行前の事業団や財団時代にあった賛助会員制度とは異なるため、整理をして考える必要がある。基本的に、寄附についてはトップマネジメントであるため、管理職以上が他館等へ勉強に行く必要がある。
- ③ ボランティア事業の課題と今後の展開
ボランティアマネジメントは専門職でもあるため、ボランティアコーディネーター協会で、コーディネーターの研修を実施している。事業担当者のボランティアマネジメントができていないのであれば、上記の研修を受けてコーディネート能力を上げてほしい。
また、ボランティアの内部に問題があるのであれば、実施したアンケートをまとめ、活動目的、ボランティアリーダー、モチベーション等を検討して改善を図る。メンバーの新陳代謝は必要である。特に長年続いているボランティア団体なのであれば、新しいメンバーを積極的に迎え入れ、新しい発想で事業に臨む必要がある。

支援実施による効果

来年度いよいよ舞鶴市文化振興基本指針の条例化を目指すにあたり、当事業団の役割が重要となる。劇場法が施行され2年半が過ぎ、徐々にその理念が浸透してきたようにも感じるが、まだまだその理念を自分も含め、職員の一人ひとりが深く理解していく必要がある。専門性については、各職員が持つ現在のスキルは高い方だと感じている。

しかし、当事業団の課題は組織の若返りである。事業団の運営上、一気に職員の若返りを図ることは実質的にも無理な問題であって、今後、一人ずつでも新しい職員を迎え入れ、現在の職員が持つスキルを絶やすことなく引き継ぐことが大きな課題であると感じた。

また、文化庁及び公益社団法人全国公立文化施設協会には、このような派遣型事業を実施していただいたことに大変感謝している。

支援員からの報告・要望**<支援後の効果について>**

職員数が事務局長兼館長含めプロパー6名という中で、貸館事業、鑑賞事業等の運営を実施しており、職員に余裕がない状態が続いている。また、職員の平均年齢が50歳代前半（事務局長が40代後半で一番若い）であり、意識改革や職員研修が遅れており、積極性に欠けるところがある。昨年と比すと一部職員のモチベーションがやや停滞しており、「精一杯実施している業務のこれ以上どんなことをすればよいのか」という気持ちが根底にあるようだ。事務局長は、職員の健闘ぶりを評価しており、職員の自発性や積極性に期待している。27年1月より、20歳代前半の待望の新人が採用されることとなり、後輩の指導に慣れていない職員たちは不安があった。

舞鶴市は、文化行政のアドバイザーとして、中川幾郎先生の指導の下、文化振興指針を策定し、現在その指針に基づき文化振興条例を策定中である。文化行政が先導し、財団や劇場の改革が追い付いていない状況である。2年前に公募で採用された事務局長を中心に活性化を図っており、3年後を目指して自主制作による音楽劇を構想中とのことである

<支援施設への要望>

舞鶴市の文化行政については、中川先生のご指導の下、心配はないと思われる。財団及び劇場については、高齢化の進む職員、劇場法に則った意識改革がまだ進まない職員、年齢的には管理職を務めてもよい職員だが管理職を望まない職員など、人材面について課題が山積している。今回採用される新人をテコに、職員のモチベーションアップと意識改革を行ってほしい。

28. 八尾市文化会館(プリズムホール)

施設所在地 大阪府八尾市光町 2-40

支援員	澁谷真知子・間瀬勝一
申込者	八尾市文化会館 大阪府八尾市光町 2-40
支援実施日	平成 26 年 7 月 5 日(土)・平成 26 年 9 月 29 日(月)・平成 26 年 10 月 27 日(月) 合計 3 回
文化施設経営形態	指定管理 (公共的団体) (公財)八尾市文化振興事業団
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 警備・設備委託スタッフ 合計のべ 49 名

支援内容

当会館は、開館して 26 年経っており、設備面でのバリアフリー化が進んでいない状況だが、「公共窓口における配慮マニュアル」を踏まえたノーマライゼーション接遇等の人的対応で、設備面の不十分さをカバーしている。

高齢者や障がいをお持ちの方々にも芸術文化に触れていただく機会を増やすよう事業等を実施しているが、実際に来場された際に、スタッフ全員がおお客様の個々の要望に応じた十分な対応はまだ実施できていない。

そのため、すべてのお客様に満足と喜びを提供できるよう、専門家から公演時の表方対応方法(ユニバーサルサービス内容を含む)をご指導いただき、新人も含めたスタッフ全員がしっかりと対応出来るようにしたい。

また、東日本大震災後、危機管理マニュアルの整備や震災対応マニュアルを作成し、消防訓練や避難誘導訓練は実施しているが、大ホール(1440 席)が満席になった際の想定が出来ていない。現時点では、マニュアルを基に少人数(お客様役)でのシミュレーションのみを実施しており、震災等の緊急事態発生を考えると、不安な面が多々ある。

そこで、①プロの表方講師による、公演時のお客様対応方法②ノーマライゼーション接遇に関する、より具体的な内容③緊急事態発生時の表方スタッフ(貸館予約・チケット販売窓口の対応含む)の対応方法のレクチャーをお願いした。

<1 回目 7 月 5 日(土) 講師：澁谷 真知子氏>

～プロの表方講師による公演時のお客様対応方法～

- ① 基本のサービスマナー
第一印象の重要性・基本動作の確認(身だしなみ・表情・お辞儀・接客方法)
- ② 足の不自由なお客様の案内
杖のお客様を案内するポイント、車椅子の使用法と実践
- ③ 案内係(ロビー・客席内)の業務について
ロビーでの案内と、案内板を使用した客席案内の方法と実践
- ④ 場内での案内方法と実践

<2 回目 9 月 29 日(月) 講師：間瀬 勝一氏>

プライオリティゲストについて

～劇場・音楽堂等のバリアフリーを考える～

レクチャーと、車椅子対応実習

29. 神戸市立東灘区民センター小ホール

施設所在地 兵庫県神戸市東灘区魚崎中町 4-3-16

支援員	水戸雅彦
申込者	NPO 法人コミュニティ・サポートセンター神戸 (CS 神戸) 兵庫県東灘区住吉東町 5-2-2 ピュータワー住吉館 104
支援実施日	平成 26 年 8 月 5 日(火)・平成 26 年 8 月 6 日(水)・平成 27 年 1 月 15 日(木) 合計 3 回
文化施設経営形態	指定管理 (NPO 法人) NPO 法人コミュニティ・サポートセンター神戸 (CS 神戸)
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 合計 5 名
支援内容	<p>指定管理者 NPO 法人コミュニティ・サポートセンター神戸は、平成 7 年 (1995 年) 1 月の阪神・淡路大震災を契機に、「自立と共生を基盤としたより良い社会づくり」に寄与するため生まれたボランティアグループで、平成 18 年度から 4 年毎の継続で、神戸市立東灘区民センター小ホールの指定管理者として施設管理維持業務や貸館管理業務を行ってきている。</p> <p>今年度からは、地域人材の掘り起こし、代々伝わる伝統文化の継承・発展の担い手育成、そして事業の展開の柱である学習・体験事業や地域支援事業に取り組もうとしている。地域力の向上、地域独自あるいは地位全体で抱える課題解決を図るため、また今後の発展的に進むための集客を含む助言をいただきたいと希望した。</p> <p>「東灘区民センター小ホールのコミュニティ戦略」について提案して頂いた。地域に生きるすべての人が、明るく、楽しく、いきいきするためのコミュニティ・プログラムである。</p>
支援実施による効果	<p>地域密着型中間支援組織の認定 NPO 法人として様々な市民の居場所となり、役割が持てるような区民センターにしたいと思っている。その為に今回提案していただいた社会包摂 (ソーシャルインクルージョン) によるコミュニティ・プログラムを勉強した。</p> <p>神戸市東灘区の状況から見た事業の展開を提示していただき、スタッフ一同は、社会包摂 (ソーシャルインクルージョン) プログラムを共有することが出来た。</p>
支援員からの報告・要望	<p><支援後の効果について></p> <ol style="list-style-type: none">① 支援員の所属する宮城県仙南芸術文化センター (えずこホール) における事業展開の説明で、参考にしていただけのものがあった。② イギリスの地域劇場の事業展開の説明で、これからの事業展開の指針となるものがあった。③ 神戸市立東灘区民センター小ホールの利用状況、事業の展開の考え方とプログラムについての説明を受け、事業を一つ見学させていただき、意見を交換しながら一緒に考える時間を持つことができた。なお、今回の聴き取り、意見交換を踏まえ、今後はこれからの事業展開について、簡単な指針と事業イメージをまとめたと考えている。

<支援施設への要望>

指定管理者制度の下、勤務体系に余裕のない中で目一杯仕事をしている状況がうかがえた。人員配置、予算配分において、行政側の配慮を切に望むものである。

アドバイスをしてもらいたいが、誰に頼んでいいかわからない施設にとって、マッチングは良い制度だと思う。要望を事前に十分聴き取ることにより、それに合った支援員を派遣し、様々な成果が生まれることを期待している。

様々な状況を伺い一緒に考えることで、支援員としても得ることが多かった。今後も研鑽を積み、少しでもお役に立てることができれば幸いである。

30. 豊岡市民会館(兼出石文化会館)

施設所在地 兵庫県豊岡市立野町 20-34

支援員 柴田英杞
申込者 豊岡市民会館 兵庫県豊岡市立野町 20-34
支援実施日 平成 26 年 12 月 20 日(土)・平成 27 年 1 月 18 日(日) 合計 2 回

文化施設経営形態 直営 豊岡市地域コミュニティ振興部

対象職員 経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 合計 8 名

支援内容 <1 回目 12 月 20 日(土)>
対象：市の幹部職員（経営関係職員、管理事務職員）
内容：「地域と一体となったホール運営の在り方」、「中長期的に考えた劇場と経済の推進」、「舞台後継者、育成の重要性」、「信頼できる指導者」など、現状を踏まえた指導
<2 回目 1 月 18 日(日)>
対象：事業推進員（事業企画関係職員）、舞台操作員（舞台関係職員）
内容：コミュニケーションの重要性、チームワーク、体験・学びの大切さ、舞台の心構え、舞台用語と知識の取得の必要性、活用、対象者の想定と PR における切り口の大切さ、舞台操作員と事業推進員との連携、危機管理・安全管理の日頃の心がけなど今後を踏まえた指導

支援実施による効果 豊岡市民会館並びに出石文化会館は、合併、行革、指定管理の行政的な課題の波を受けて、施設の管理・運営、特に舞台運営のあり方等、将来の方向性が見いだせないまま、苦悩の日々が続いていた。柴田先生からは、2 カ年にわたり、事例を挙げて、ひとつひとつの問題・課題点を紐解きながら指導いただいた。現場にも快く足を運び、職員にも気さくに声を掛けて、聞き取りやアドバイスをしていただいた。

今年度は 2 度の指導。1 回目(12 月 20 日)は市の幹部職員に対し「地域と一体となったホール運営の在り方」、「中長期的に考えた劇場と経済の推進の必要性」、「舞台後継者、育成の重要性」、「信頼できる指導者」など、現状を踏まえた指導をいただいた。

全国、世界を事例にしたアドバイスは、本市の課題や問題部分にも的中し、改めて柴田先生の凄さを認識すると共に、勇気と元気、実のある会館運営の行動へと誘導していただいた。

また、昨年の先生の指導をきっかけに、舞台の委託業者が 1 年間で若い舞台操作員を後継者として育ててくれた。平成 27 年度からは、市が雇用し、43 年間続いた舞台運営の委託業務にピリオドを打つとともに市の直営とすることが決定した。

2 回目(1 月 18 日)は、その舞台操作員と新たに採用した事業推進員に対して、主催者とのコミュニケーションの重要性や体験・学びの大切さ、危機管理などの指導をいただいた。

とりわけ自主事業への取り組みでは「能」、「オペラ」を題材にして、舞台用語と知識の取得、活用、対象者の想定と PR における切り口の大切さ、舞台操作員と事業推進員との連携、危機管理・安全管理の日頃からの心がけ、チームワークで一体となっ

た舞台管理・運営の心構えなどをわかりやすく、解説しながらご教授いただいた。

柴田先生のお話やアドバイス、資料提供などから、重症化していた市民会館、市内に散在している文化施設が将来を見据えた明るい方向性の展望が見え、また、人材が育っていく素地が出来たことが大きな成果と言える。

柴田先生にはお忙しい中を豊岡市までお越しいただき、的確なアドバイスをいただき感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

支援員からの 報告・要望

<支援後の効果について>

指定管理者制度導入及び舞台技術職員の採用など、懸案になった課題を踏まえて、館長の奮闘により、危機的な状況から脱したようだ。劇場運営の実態がかなり瀕死の状態であったため、昨年度の支援を終了してからもメールなどのやり取りを通じて課題解決に向けた助言や人材の紹介は惜しまなかった。人材については、兵庫県芸術文化センター舞台技術部長を紹介していただき、新採用の研修などを行っていただいた。

その後、事業交流にも発展し、佐渡豊氏の招聘、地元の音楽クリニックの実施など重点劇場と中小規模館における県内での交流が深まった。

豊岡市役所の機構改革も、去年の助言通り、所管課と各公共施設との関係が整理され、豊岡市民会館は、教育委員会から地域コミュニティ振興課へと市長部局に移行した。

本年度においては、新採用による3人の職員への事業運営のアドバイスのほか、豊岡市役所地域コミュニティー振興課職員への助言と拡大された。豊岡市からは、城崎アートセンターの管理運営問題、将来を見据えた図書館の在り方について、助言を求められた。

同市にある豊岡市民プラザは駅前の好立地にあるが、そのプラザを管理運営するNPO法人が城崎アートセンターも管理運営していた。しかし、平成27年度よりNPO法人の指定管理者から直営館として再スタートをきる予定となった。

<支援施設への要望>

世界を目指すという公明壮大なミッションと、一方で草の根的な市民の文化芸術活動の育成をどのように両立させていくのか、その両面を終始考えていただきたいと思う。納税者の視点に立った豊岡ならではの文化芸術振興に期待したい。

31. 奈良市北部会館市民文化ホール

施設所在地 奈良県奈良市右京 1-1-4

支援員	渡部久美・阿南一徳
申込者	奈良市北部会館市民文化ホール 奈良県奈良市右京 1-1-4
支援実施日	平成 26 年 10 月 5 日(日)・平成 26 年 11 月 8 日(土)・平成 26 年 11 月 9 日(日) 合計 3 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（一財）奈良市総合財団
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 合計 4 名
支援内容	<p><1 回目 10 月 5 日(日) 講師：渡部 久美氏></p> <p>講師の渡部氏には「一般的な接客マナーや文化ホールにおけるホスピタリティについての指導助言」をお願いした。具体的な内容については、概要・目的に基づき、ご用意いただいた『接客マナー研修』マニュアルに沿って、丁寧かつ細やかにアドバイスをいただいた。</p> <ul style="list-style-type: none">・概要・目的・基本的接客マナーを復習し、サービスの視点を醸成する。・良いサービスを生み出す職場の特長を知り、現場スタッフとして出来ることを見つける。・内容詳細・基本のサービスマナー<ul style="list-style-type: none">①ホスピタリティとは？ ②第一印象の重要性 ③身だしなみ・表情・態度のポイント ④姿勢・挨拶のポイント ⑤顧客満足度（CS） ⑥従業員満足度（ES）・電話対応の基本／会話のテクニック<ul style="list-style-type: none">①好印象を与える電話対応 ②電話の受け応えの基本 ③好感度 UP に繋がる会話・ホールサービスの基本<ul style="list-style-type: none">①クレーム対応 ②身障者対応 ③チケットテイク ④ロビー・客席係 ⑤お客様への声掛け方法 <p><2 回目・11 月 8 日(土) 3 回目・11 月 9 日(日) 講師：阿南 一徳氏></p> <p>2 日間にわたり講師の阿南氏に「広報についての研修会」と題して広報の話と参加者が実際にキャッチコピーを作るワークショップをお願いした。</p> <ul style="list-style-type: none">・広報についての解説・レクチャー①「広報とは何か？」について 広報とは他人の言葉で伝わること。広報とは新聞記事などニュースとしての無料掲載のこと。②「宣伝と広報の違いとは？」について 宣伝＝自分の言葉「うちのラーメンは日本一」、広報＝他人の言葉「あの店のラーメンは日本一」③なぜ、いま広報を重視すべきなのか？「広報とは、“領収書”である」 広報には、お金がどのように使われているかを報告する義務も兼ね備えている。④広報とはどんな形で行われるのか？ 「後悔させる広報」として、事後に状況を広報し、次回への期待を更に深めてもらう

ことも必要である。

⑤広報で重要な 5 つのポイント

- ・敵を知り己を知る
- ・「ポジショニング」と「キャラクタ・ライジング」、または「相対評価」と「絶対評価」
- ・常に相手の気持ちになる。⇒お客様の立場でものを考える。
- ・広報の文章は、「fact」と「story」と「history」で出来ている。
- ・広報は「わらしべ長者」である。きっかけ=出会いを大事にして人脈を広げる。
- ・ワークショップ
参加者が実際にキャッチコピーを作り、互いに発表し、阿南氏から講評とアドバイスをいただいた。

支援実施による効果

今回、基本的なサービスマナーを当施設以外の方から改めて指導していただき、良い機会になった。

身だしなみと表情（笑顔）、姿勢・挨拶の大切さとその方法のアドバイスは、すぐに実践出来る内容で大変ためになった。

顧客満足については、お客様ニーズをつかむための大切な 3 つの心理があることを教わった。①有能感（「的確」「正確」「早く」必要なものを手に入れた）、②好感（親しさを感じたい、人間的触れ合いが欲しい）、③重要感・特別感（「特別な客」「大切な客」として接してほしい）

また、「事前期待」が「実績評価」より大きくなる場合は、不満足な結果をもたらすので、お客様ご自身の事前期待（ニーズ）の把握が重要であることを教わった。そして、サービスの 3 原則、「一定」（どんな時でも常に一定のサービス提供ができる）、「公平」（誰にでも分け隔てなく同じサービスを提供できる）、「均一」（どのスタッフでも同じサービスが提供できる）を教えていただいた。

館内禁止事項の声掛けについては、基本姿勢としてお客様に「禁止」などの強い言葉は使用せず、お客様の立場を考えた言い回しは、当施設としてもすぐ実践していきたい。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

・渡部久美

接遇マナーの基本として、ホスピタリティの意味や従業員満足 (ES) ・顧客満足 (CS) についての説明から始めた。初めて聞く言葉や内容も多くあった様子でメモも多く取られていた。

一方で、実際の業務で使用するスキルの部分に関しては、困っている部分や不安に感じている部分は少ないように感じた。現場ですぐに役立つ点や苦労している点をヒアリングして進めた。

・阿南一徳

①日頃体系的に話を聞き、議論する機会のない「広報」について考えることが出来たと思う。

②宣伝物のコピー制作ワークショップを通して、各自がクリエイティブ作業の重要性に気づくと共に、自施設やその利用者の特性を、改めて考える良い機会になったと思われる。

<支援施設への要望>

・渡部久美

小規模施設では、スタッフの人数が限られてしまっているため、各々の業務量が多くなりがちである。そんな中で、各々が自分自身が大変という印象を持ち、相手を思いやる気持ちが減少し、従業員満足度が低下する傾向がある。それに伴い、顧客満足度の向上を阻害してしまう。

・阿南一徳

①「地域におけるアートマネジメント」のような座学も大切だが、今回の広報を始め、違った視点からのアプローチも重要ではないかと思った。

②地域との繋がり等を意識した場合、「芸術とは関係のない」部署での経験値やスキルが、意外に重要なのではないかと改めて痛感した。

32.なら 100 年会館

施設所在地 奈良県奈良市三条宮前町 7-1

支援員	柴田英杞
申込者	なら 100 年会館 奈良県奈良市三条宮前町 7-1
支援実施日	平成 26 年 12 月 19 日(金)・平成 27 年 1 月 19 日(月) 合計 2 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（一財）奈良市総合財団
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 合計 13 名
支援内容	1. 現状を踏まえた、より具体的な事業（会館）運営の模索と計画の作成について 2. 今後の指定管理者制度・行政（奈良市）との対応・折衝等について 3. 当館で実施している事業評価シートを用いて支援員による事業評価 4. 文化省・スポーツ省の創設について（2020 年オリンピック・パラリンピックその後を見据えて）

支援実施による効果

<会館運営・指定管理者制度等について>

会館に与えられている「ミッション」を職員が意識し行動していきたい。公営ホールでは、民間とは異なり「収益」も重要であるが、第一の目的は行っている事業が会館に与えられた「ミッション」に合致しているかが重要であることが理解できた。ホールの利用促進の目的を職員で共有し、貸館事業に繋げる大切さを感じた。

戦略的貸館事業～お客様（利用者）に対してアピールが出来、利用者の増加に繋がっていくことの大切さを再認識することができた。当館で実施しているアートフェスティバルや、健康講座、ピアノ試弾会などの事業は、積極的貸館事業の一環として考えることができる。集客面では、どのような人をターゲットにするのか、公演の特性を考慮して日程等を考える必要性を感じた。

平成 23 年～25 年全国的には、鑑賞事業は 200～300 公演減少している反面、普及型が 400 公演、参加型が 640 公演増加している、この流れは奈良県においても同様で、普及型・参加型公演の比率が上昇している。これを踏まえ当館においても鑑賞型・普及型・参加型公演をバランス良く開催していきたい。

公立文化施設で鑑賞事業が減少している。これは人口の減少や趣味の多様化などが理由だそう。それに対して普及型、参加型は増加している。普及型、参加型を行うことは、鑑賞者の育成につながる。これからの少子化時代を乗り切るには普及、参加型事業をいかに効率よく行うかが大切だと思った。

奈良県内 22 館では、鑑賞型 130 件、普及型 46 件、参加型 84 件。資金調達は 1,030 万円で、収支比率は 62% である。近畿圏内ではトップであり、必ずしも悪い結果ではない。今後は資金調達にさらに力を入れるべきだと感じた。

<事業評価シートについて>

前回（平成 25 年度）の研修会において、提案いただいた自主事業における事業評価制度を、同年度後期から実施。その中で職員の事業に対する考え方、取り組み方も自ら変化してきたように思われる。大きな意識改革になった。外部の評価も真摯に受けとめ、平成 26 年度の一部の事業に、前年度の反省点が活かされたのではないかと感じた。

一部事業の事業シートを先生と共に再点検し、新たなご指摘とご指導をいただいた。そこで事業係全員で再度 1 事業ごとの事業評価シートを再点検（議論）する必要があると気づいた。そのような中で、今後の事業方針計画に伴い継続する事業、内容を充実させる事業、廃止する事業等に振り分けていくことが必要だとわかった。

事業評価制度は、事業をより良いものにする一つの重要なツールである。また外部に評価をお願いすることで、公明正大で、より専門性のある充実した事業展開が可能になると考える。専門的な知識を持ち文化振興活動を実践しておられる外部評価員を県内外から幅広くお越しいただくことで、なら 100 年会館の文化振興事業を理解して頂き、ひいては当館の実施する自主事業を応援して頂く中心的な存在になっていただく方を作っていく努力も、同時にやっつけていかなければならないと思う。

事業評価を見直すことにより、2016 年の東アジア文化都市、2020 年の東京オリンピック・パラリンピック大会に連動して行うなら 100 年会館のイベントにブラッシュアップをかける方法があるように思えた。事業評価を見直すことにより、事業の開催日程、目的、内容、ターゲットが合致しているかということの大切さに気付いた。

事業評価をしていただく外部評価者は、市民の代表者（一般の地域の方）、もしくは公演の芸術的評価のできる批評家のどちらかに分けて考える方法を教えていただいた。それは、本番よりプロセスが大切な参加、普及型事業、もしくは芸術性を図る公演事業にも分けて考えればわかりやすい。

<文化省・スポーツ省について>

2020 年に向けて、観光事業と連動し、訪日外国人が注目するイベントを奈良で開催する必要性を感じた。

来年度の文化庁の支援員には是非とも中川幾郎先生にお越しいただき、なら 100 年会館の事業について評価していただきたいと感じた。それらの実現が、なら 100 年会館の応援団作りにつながる。

支援員からの 報告・要望

<支援後の効果について>

平成 26 年度の支援では、国の助成金制度について解説し、申請書の書き方などの指導を実施した。特に公的助成金の獲得について苦慮していたようで、指定管理者対応としての複数年にまたがった助成金の獲得について、意欲をみせていた。助成金担当の職員は、当時支援員自身が勤務していた滋賀県米原市で開催された助成金獲得のための企画づくり講座に参加した。その甲斐あってか、劇場活性化事業活動別支援、地域創造・創造事業に 2 年連続で採択された。

昨年度は、事業評価を中心として、国の動きや文化オリンピックを見据えての劇場運営の在り方などを指導した。奈良市は、平成 28 年度東アジア文化都市に選定され、その準備が早速始まっているとのことであった。市の文化政策が未成熟のまま、巨額な文化振興資金が要求されるこの文化イベントにどうかかわっていけばよいのか戸惑っていた。

東アジア文化都市の開催期間中の平成 28 年度秋には、文化芸術のダボス会議が東京と京都で開催されるため、なら 100 年会館の役割も試される時期であり、次期指定管理者を見据えて実力を蓄えたいと話された。なら 100 年会館は、従来から実施していた市民参加型オペラを拡大し、バージョンアップして上演するそうである。

<支援施設への要望>

館長は、クラシック音楽の専門家であり、芸術監督・プロデューサーも兼任しており、創造事業を実施するには申し分のない人材を配置しているが、総力戦で乗り切ることができるような人材を劇場に集結する必要があるだろう。

33. 和歌山市民会館

施設所在地 和歌山県和歌山市伝法橋南ノ丁7

支援員	佐藤克明
申込者	和歌山市民会館 和歌山県和歌山市伝法橋南ノ丁7
支援実施日	平成26年7月11日(金)・平成26年9月5日(金)・平成26年10月9日(木) 合計3回
文化施設経営形態	指定管理(公共的団体)(公財)和歌山市文化スポーツ振興財団
対象職員	経営関係職員 事業企画関係職員 合計3名

支援内容

これまでの事業を総括的に見た時、市財政の厳しさのために、市は市民会館に自主事業予算を付けない状態がすでに8年続いている。その中で、この6年間、文化庁の支援事業を活用した文化リーダーの育成講座が行われ、それを受講した職員が意欲的な文化団体のリーダー等と連携して、文化庁の2分の1支援事業による鑑賞事業やアウトリーチ事業等、市民や生徒達に向けた事業を継続する力となって来た。しかし、経営担当の職員からは、「がんばって事業をやっているが、施設管理、特に危機管理などの課題とのバランスに配慮が必要ではないか」という意見が出てくることもある。

第1回の支援では、そうした経緯と現状を確認し、市が期待する貸館の利用率を伸ばすためにも、市民の中にリーダー的な人材を増やすプロデューサー育成講座の量と質をさらに高めるために、今年度の講座の飛躍が重要ではないか、という指摘を受けた。

第2回、第3回の支援は、主として、これまでのプロデューサー育成講座が、個々の分野のリーダーを育てるところに留まっていることから、今年度の講座のあり方について、一段上のレベルの人材育成を目指す内容と実施の具体的な問題提起を受けた。

当市民会館の持つ使命、公益性の中心は、37万市民の「心の拠りどころ」として、中核都市にふさわしい文化施設の機能を十分に発揮することである。

その担い手として、個々の分野のリーダーであっても、全市民、全市域を視野に入れて活動する、これまでより広い視野と総合力をもったプロデューサーを育てること、それも意欲ある人をまず数人から10人程度、重点的な育成講座によって高い質をもった人材を育て、それがやがて37万市民という量に広がるという、量と質の相互関係の視点を示された。同時に、単年度では直ちに全市民、全市域には広がらないので、5年から10年の中長期の計画を持つことが課題、とされた。

支援実施による効果

(公財)和歌山市文化スポーツ振興財団の定款と、指定管理者として承認された事業計画書に、市民のための事業の実施が明示されている以上、人事異動や職員の高齢化、更に平成29年度からの新たな指定管理者募集に関して職員の削減が予測される中で、上記アドバイスは、現状で多くの事業を抱えている市民会館にとって、今後の方向性を見定めることができたものと言える。

特に、職員が請負うのではなく、支援員の助言を得ながら9月から始まった「一段上の総合文化プロデューサー育成講座」から育つ人達が、やがて市民会館を十分に使いこなすようになれば、指定管理者制度と市の財政難の下で抱える困難も、やがて乗り越えていけるのではないかと、という展望を得たことは、大きな成果であった。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

指定管理者の和歌山市文化スポーツ振興財団は、和歌山市から文化施設、スポーツ施設、集会施設を受託していて、それらの間で財団職員の人事異動を行っている。それらの施設の中で、劇場法がいう文化に関する専門人材が求められるが、自主事業予算のない市民会館では、かつてはそういった人材が育つ土壌がなかった。

3年前に支援員として訪ねたことから、その成果が次第に上がって、助成金と事業の入場料収入で、この3年間は大小32本もの自主事業を行うまでになっている。

しかし、ここ数年の人事異動で、事業経験のない職員や、事業よりも管理から（もちろん、管理は重要だが）と考える職員が配置されてきた。

そこで今回は、誰のための何のための市民会館か、どのようにして文化施設に必要な人材を育てるのかを、原点から確認することが最初の課題であった。

6年前、当時の館長が、支援員のアドバイスを活かして市民との関係を改善し、人材育成を進めて土台を築いた経緯を、少なくとも事業担当の職員には改めて理解してもらう必要があった。支援員自身、地域の文化の主要な担い手は市民であり、市民の活動であり文化団体であるということを基本理念とし、文化施設を活用するのも市民や文化団体が中心で、そこに活動のエネルギーが溢れてくるようにすること、そのリーダーとなる人材育成が基本であると考えている。

そうした基本的なことと同時に、どのような手順で実現できるか、という実践的な計画を持つことが必要である。

今回、3回という限られた支援の時間で、今年度からの担当者や未経験の職員にも分かるように説明し、継続性を保ち、更に発展させる展望も開けつつあると言えるところまできたものと思う。

<支援施設への要望>

国のほとんどの自治体が抱えている財政難は、和歌山市も同様であり、今後とも市民会館に事業予算は分配されないと思われる。

しかし、文化庁の劇場活性化の支援事業は2分の1助成であり、自己負担する残り2分の1を主として入場料収入で確保することは、職員や事業に関わる市民、文化団体に無理を強いることになっている。そこで、次の3点について、市として考えていただきたいと思っている。

- ① 事業経験ある職員の人材育成とその確保なしには、文化庁助成金の2分の1の入場料収入は達成できないこと、それでも赤字になる危険はあり得ること。
- ② 人材育成は、事業予算としては公演などに比べてはるかに少ない費用で行えるものの、講座受講料では到底必要予算の2分の1にはなり得ないので、その継続性のために特段の対応が必要なこと。今年度は、文化庁文化財部の理解を得て10割助成の支援を受けているが、いつまで続くか分からないこと。従って、事業予算をつける代わりに人材育成をする方向で進むのであれば、職員研修費の拡充等人材育成の財源を確保してほしいこと。
- ③ 経費の中には、出演者や講師に交通費や旅費の立て替え払いをしてもらい、事業終了後に精算する場合もあるので、せめて運転資金の融資のような制度を実現してほしいこと。

34. 出雲市民会館 外5館

ビッグハート出雲、平田文化館、大社文化プレイスうらら館、出雲文化伝承館、平田本陣記念館

施設所在地 島根県出雲市塩冶有原町 2-15 外

支援員	間瀬勝一・伊藤久幸・松尾 宰・杉山美樹
申込者	出雲市文化環境部 島根県出雲市今市町 70
支援実施日	平成 26 年 10 月 24 日(金)・平成 26 年 12 月 22 日(月)・平成 27 年 1 月 30 日(金) 合計 4 回 (3 回)
文化施設経営形態	指定管理 (公共的団体) (公財)出雲市芸術文化振興財団
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 その他市職員 合計 50 名
支援内容	<p><1 回目 10 月 24 日(金) 講師：間瀬 勝一氏></p> <p>① 貸館事業の重要性と施設の長寿命化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・館の運営方針を達成するためには、使命と役割がある。 ・貸館事業は、一部の利用者のためではなく全ての市民のために行われなくてはならない。 ・貸館業務の時代は、管理人意識だったが、販売促進に努めなくてはならない。 ・施設申込段階では、利用方法のアドバイスが重要。お客様の安全確保が出来ているか確認。 ・サービス業であるという自覚と専門用語習得が重要。 ・スタッフ間のコミュニケーションが重要。共通のマニュアルを作成していくことで統一性が図れ、受付と舞台の業務の役割が明確化できるようになる。 ・お客様の要望を確認し、利用実態を踏まえた弾力的な対応が必要。 ・貸館事業に戦略性を持たせ、自主事業の補完として捉えていく。 ・貸館時も管理者責任が発生してくる。①主催者、②管理者、③設置者(責任順位) ※全国で過去 6 年間に人身事故 50 件、物損事故 138 件が発生している。 ・施設の劣化は、引き渡し時から発生している。例：ピアノ ・施設の劣化には、経年劣化・機能劣化・性能劣化がある。 ・中長期修繕計画は、設置者(自治体)が策定すべき事項である。 <p>② 安全管理とリスク対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日常でのヒヤリハットを記録していくと、リスクが見えてくる。 ・外部のリスクでは、予測できるもの、予測できないもの(地震等)がある。 ・施設として考えていかななくてはならないのは、内部を要因とするソフトから発生するリスクである。マニュアル化することで 80% クリアできる。 ・爆破予告の対応であれば、録音機能付電話が効果的である。 ・貸館事業で、公演が始まると受付がいなくなることが良くあるが、不審者侵入に注意。 ・劇場における事故は、出演者、来客、スタッフなど多岐にわたる。 ・避難誘導訓練など、開催方法を工夫すると良い。 ・避難訓練では、実際の人を動かすことが効果的。 ・非常時では、誰が指示を出すのか明確にしておく必要がある。 ・非常時の観客への伝達は、共通の内容で大きな声で明確に伝える必要がある。

③ 表方の仕事（お客様の安心安全、プライオリティゲスト対応）

- ・表方と裏方のチームワークでサービス提供することが重要。
- ・日替わりの催し物に対応できる経験と専門知識の取得が必要。
- ・専門人材によるアドバイス機能の充実。利用者への安全確保に努めなければならない。
- ・申込時には、施設の強み、弱みを説明すると共に、専門人材によるアドバイス、利用者への安全管理指導が顧客サービスの満足度を上げる。
- ・サービス業の自覚を持ち、貸館時にも管理責任者として十分な体制で臨む必要がある。
- ・障害者差別解消法（平成26年6月26日公布）が平成28年4月1日に施行される。これは、障がいがある方の求めに応じ、施設の構造の改善及び施設の整備に努めなければならない内容である。
- ・必要な際に対応できるよう、定期的に車いすのメンテナンスを実施しておく必要がある。
- ・車いすの体験実習

<2回目 12月22日(月) 講師：伊藤 久幸氏>

事前の打ち合わせの中で一部内容の変更を行い、舞台監督の役割を中心に、オペラ開催に向けたスケジュール管理や舞台設営等、実際の映像を交えての講義を受けた。

- ・舞台監督の役割は、スケジュールの作成や安全確保、舞台設定など多岐にわたる。また、制作者の意向に添った演出方法の検討を行わなければならない。
- ・舞台設定のイメージについては、1/25のスケールでサンプルを作成し、検討を重ねていく。
- ・制作者の意向は、全て受け止めていかななければならない。
- ・費用面での折り合いを付けるため、いくつかの案を作成する。
- ・舞台によっては、舞台上での禁止行為を求められてくる。こうした禁止行為を消防等関係機関と折衝し、ルールの中で禁止行為の解除の手続きを行っていくことも舞台監督の仕事である。
- ・舞台設営等作業前には、ミーティングを必ず行うべきである。
- ・舞台監督は、ホールの大小に関わらず、各ホールに必ず1名は必要である。
- ・有事の際に、公演を一時中断させる権限は、職務として舞台監督にある。その後の責任は、主催者にあることを明確にしておく必要もある。

<3回目 1月30日(金) 講師：松尾 幸氏・杉山 美樹氏>

2015年3月に日本舞踊とオーケストラの公演を予定しているが、古典芸能の知識がない職員が多いため、初歩的などころからの講義を受けた。

1. 古典芸能の総論について 講師：松尾幸氏

国立劇場の平面図を用いて、国立劇場の舞台を説明。

- ・花道：役者が出たり入ったりする場所で、日本人が考えた。
- ・盆：360度回転する。日本人が考えた。
- ・スッポン：首などがでてくる場所
- ・国立劇場には、18迫りがある。事故には十分注意する必要がある。
- ・定式幕（一般的でない）：昔は、格の高い劇場にしかなかった（幕府から設置を認められなかった）。
- ・舞台では、箱馬、平台、山台、所作台がある。箱馬、平台、毛氈を使って舞台を組んだりする。
- ・所作台が必要であれば、作成する必要がある。足踏みで、良い音が出るもの、出ないものがある。作成するのであれば、国立劇場に相談して欲しい。
- ・地方（じかた）：日本舞踊で演奏する人
- ・柀（き）：実物を持ち込み実演。狂言作者が柀を打つ。関東では狂言作者、関西では狂言方と言い、呼び方が違う。

【質疑】

- Q. 財団では、ソフト部門に携わる職員と、施設管理に携わる職員に分かれるが、職員が情報を共有し、全ての職員がソフト事業の企画立案ができる体制が必要と

考える。出雲は、阿国の生誕地と言われ、長年松竹歌舞伎公演を行ってきている。歌舞伎を続けていきたいが、事業に偏りができるのかという思いもある。また、歌舞伎は、役者によって入場者数の増減に影響がでる。事業展開に関するアドバイスをいただきたい。

- A. 職員が共通認識を持ち取り組んでいくことは重要である。島根には神楽がある。神楽はよそでやっているところが少ない。地域性を出して取り組んでいくことも考えられる。自分達で動くことが大事。

目玉になるのは自主事業であり、他との差別化を図ることが課題である。国立劇場に何でも相談してほしい。様々な相談に乗っていくことは、国立の劇場である国立劇場の使命であると感じている。

2. 公演の進め方 講師：杉山 美樹氏

プロジェクターを使い、画像と手元資料を用いて、参加者への質問を交えながら研修を進めていただいた。

昔は、屋外に舞台があり屋根がなかったため、照明は太陽の光か蝋燭の灯りしかなかった。舞台は南向きに建てられている。口上で、古今東西という言葉があるが、それは、そのなごりである。東西は、上手下手を指している。残念ながら、国立劇場はお濠沿いに建てられているため東向きである。国立劇場にお稲荷さんが祀られている。江戸時代には、芝居小屋には「大入りや安全祈願」を願って必ずお稲荷さんが祀られていた。楽屋口に着到板（ちゃくとうばん）が置かれている。これは、役者の出勤簿にあたるもの。それを頭取が確認する。頭取とは、楽屋を仕切る人のことである。

古典芸能の舞台管理、進行についての資料を用いて説明

大道具と小道具の違いは、役者に関わるものかどうかの違いであり、一概に大きさを指しているものではない。例えば、雪を降らすための1.5cm角の紙は大道具。桜（ピンクの紙）を降らす場合は、大道具と小道具の両方の範疇となる。違いは、役者の上に降らすか、舞台全体に降らすかの違い。

古典芸能では、色についても独特の呼び方をする。ピンク＝鶉色（とき色）、オレンジ＝かば色、緑＝もえぎ色、黄緑＝鶉色（ひわ色）、黄色＝たまご色等。ただし、たまご色については、文楽と歌舞伎では指す色が若干違う。なお、歌舞伎では、色によって役柄が決まっている。

公演を行うにあたり、禁止行為解除申請等、消防署対応も重要な仕事である。舞台公演でトラブルを防ぐためには、指示を出す側と受ける側で、取り決め事を徹底する必要がある。例えば、キューを出す時以外は、キーワードを使わない等（誤解を防ぐため）。

舞台進行表についても、文字の色を変えるなどして、分かりやすく工夫をしている（役者は黒字、大道具・小道具は茶色字、照明は赤字、音響は緑字）。現場の職員だけでなく、会館の全職員が、共通認識を持ち動かないと、公演事業に影響が出る。

支援実施による効果

<1回目の効果>

積極的な質疑応答がなされるなど、参加者にとって充実した研修となった。

<2回目の効果>

市内には、文化会館が複数あるが、舞台監督は業務委託で対応しており、舞台技術員も1名といった実態があり、研修参加者にとって実感がわかない内容であったように感じる。しかしながら、今回の研修を通じて、舞台監督の重要性や必要性については、十分認識できたものとする。

<3回目の効果>

古典芸能における知識がない職員が多数いる中で、舞台用語の基礎や舞台の常識など、初歩的なところから分かりやすく研修を受けることができた。今回の研修を経て、馴染みの少ない古典芸能の世界について、少しは理解できたものと思われる。

<支援後の効果について>

1 回目 講師：間瀬 勝一

- ・施設長を中心に、貸館事業の重要性と施設の長寿命化について
 - ・職員を中心に、お客様の安心安全を守るため施設の危機管理とリスク対応について
- 後半は、「地域施設の顧客満足度とは」と題して、管理業務からサービス業への意識改革の講義を行い、その後、車椅子の実習を行った。参加者は積極的であり、誰のために運営しているのかを認識できたと思われる。

2 回目 講師：伊藤 久幸

舞台監督及び、劇場での仕事などをテーマに話をした。しかし、現場での作業について知っている方が少なかったので、別世界の話を聞いているという雰囲気になってしまったようだ。テーマについての切り口に問題があったのかも知れない。今後の検討とさせてほしい。

3 回目 講師：松尾 宰

講習参加者 12 名のうち女性が 8 割を占めていた。プロパーの職員はその内 1 名（男性）で舞台のことは殆ど分からない人達であった。舞台用語の基礎から始まって、舞台の常識等をわかりやすく説明して、現場のことが全くわからないということが無いように心がけてもらうことに重点を置いた。

講習を受ける人のレベルを考え話したので、なじみのない世界のことが少しは理解してもらえたと思う。

3 回目 講師：杉山 美樹

私なりに、少しでも解りやすく興味が持てるように話したつもりだが、受講された皆様がどのように受け止められたのかが、効果のありなしの判断になると思う。「面白かったです」という感想は終了後にいただいた。

<支援施設への要望>

3 回目講師：松尾 宰

古典芸能を中心に据えて公演を行なっているところは多くないので、国立劇場が支援するのが妥当だと思う。約 50 年に渡るキャリアを惜しみなく提供する必要が、これからもあるであろう。

35. 松江市八雲林間劇場

(しいの実シアター)

施設所在地 島根県松江市八雲町平原 481-1

支援員 垣内恵美子・中川幾郎
申込者 松江市八雲林間劇場 島根県松江市八雲町平原 481-1
支援実施日 平成 26 年 11 月 3 日(月) 2 回・平成 27 年 1 月 14 日(水) 合計 3 回

文化施設経営形態 指定管理 (NPO 法人) 認定 NPO 法人あしづえ
対象職員 経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 合計 8 名

支援内容 <1 回目、2 回目 11 月 3 日(月) 講師：垣内 恵美子氏、中川 幾郎氏>
平成 25 年度にこの支援を活用し、しいの実シアターの事業内容についてアドバイスをいただいた。今年度は、「八雲国際演劇祭」について具体的に今後の企画についてご意見をいただく。
<3 回目 平成 27 年 1 月 14 日(水) 講師：中川 幾郎氏>
「第 5 回八雲国際演劇祭」の体験してもらい、現場での指導と次回以降の企画・運営についてのアドバイスを受ける。

支援実施による効果 <1 回目の効果>
垣内先生から、以下のような大変貴重な指摘を受けた。この指摘を次年度以降に随時改善していくため、内部で検討を始めている。
垣内先生から高く評価されたのは、ボランティアが企画運営をする手作りの国際演劇祭としては、期待されるレベルをはるかに超えているという点である。その一方、課題としての指摘は以下である。
八雲国際演劇祭は演目の質も高く、来場者は県外の方も多いいことを考えると、松江市の代表的なフェスティバルに発展すると予想される。今後は、それにふさわしい運営を考える必要がある。

具体的には、

- ① 会場やキャパシティの制約を和らげるための方策や、ロジスティックスなど運営面での効率化
- ② 公演時間に合わせたバスの運行設定
- ③ ボランティアリーダーの対応レベルアップなど

今回の支援により、平成 28 年度までの事業展開の方向性が定まった。

<2 回目、3 回目の効果>

中川先生からは、具体的なことから大局的なことまで、多岐に亘って示唆を受けた。具体的な支援内容は、以下の通り。

- ① 観客が松江駅に降りた時から演劇祭会場へ行くまでの、種々の対応策
- ② 公演スケジュールの組立て方
- ③ 地元との連携方法
- ④ 来場者の満足感を高める観劇コース設定づくり
- ⑤ 公演内容についてどう観客を引き込むかの方法など

大局的な支援内容は、以下の通り。

- ① 書類作りについてのアウトプットとアウトカム
- ② 社会包摂の考え方
- ③ 演劇の持っている教育効果をいかに広げていくか
- ④ 文化条例の制定の必要性など

結論として、『八雲国際演劇祭』は大変将来性があるので、もっと自信を持って広報に努めることが重要である。」と締めくくられた。これらのアドバイスにより、改善策を検討し、実行をスタートさせている。

支援員からの 報告・要望

<支援後の効果について>

・垣内恵美子

国際演劇祭の開会から継続して観察し、多くの関係者に直接インタビューを行った。これにより、ロジスティックスや観客動態などを実際に把握することができ、今後に向けた方向性や具体的な課題の指摘が可能となった。

今回の演劇祭は、クオリティに配慮しつつも幅広い観客に受け入れられるような作品選択、多くの完全無償のボランティアの献身的なサポートとホスピタリティ、アットホームな運営、豊かな自然という恵まれた環境の中で開催され、期待されたレベルをはるかに超えて多くの誘客と観客満足を得た。地域住民への浸透も進み、周辺自治体のナンバープレートを付けた車の多さから、地域外からの誘客も進んでいるように思われ、パークアンドライドやマルシェなど地域との連携の試みも一定の成果を上げている。

要約すれば、地域住民を中心とした演劇祭から、広域誘客や地域活性化の媒体となる国際演劇祭に脱皮したと言える。一方で、会場やキャパシティの制約を和らげるための方策や、ロジスティックスなど運営面での一層の効率化も、必要と思われる。

また、地域づくりの観点からも、行政の多くの部署と緊密に連携をとっていくことが重要となるであろう。

・中川幾郎

今回は、「八雲国際演劇祭」を中心とした助言、提案等の支援であった。実際に現場を確認し、各種演目を鑑賞した。その内容は、十分に納得できるものだった。

ただし、会場が分散していること、開始時間とバスによる会場到着時間等がずれていることも多く、その点での工夫が必要なこと、参加者にとって、どの演目を選択するかという点において、パンフレット最後の誌面だけが頼りとなったこと、それが少し見にくいことなどを申し述べた。主催者側にとっては、特に後者の視点には「はっと気づかされた」とのことだった。

<支援施設への要望>

・垣内恵美子

優れた作品を中山間地で提供するユニークな演劇祭であり、今後も是非継続して開催して欲しい。

・中川幾郎

いつも思うことだが、現場の研修だけではなく、行政職員の自治体文化政策研修が必要である。

36. 島根県民会館

施設所在地 島根県松江市殿町 158

支援員 佐藤克明
申込者 公益財団法人しまね文化振興財団 島根県松江市殿町 158 (島根県民会館内)
支援実施日 平成 26 年 10 月 15 日(水)2 回・平成 26 年 11 月 19 日(水)

合計 3 回

文化施設経営形態 指定管理 (公共的団体) (公財)しまね文化振興財団

対象職員 経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 合計 15 名

支援内容

島根県では平成 23 年に県文化芸術振興条例が制定され、平成 24 年国の劇場・音楽等の活性化に関する法律が公布されたことを踏まえ、昨年度もこの制度で佐藤克明先生に支援をいただいた。

指導の中で、劇場・音楽堂等に求められる役割を認識した。また、中期計画の企画立案を進めていたところであり、具体的な事業計画作りを必要としていた。今年度は第 3 期指定管理公募が行われる申請年に当たっており、しっかりとの方針に基づいた事業計画が求められ、内容の継続性も鑑み、引き続き佐藤克明先生にご支援をいただき、島根の文化振興のビジョンを具体化していく取組みを進めることが出来た。

支援実施による効果

合計 3 回の支援で、次のような成果を得ることができた。

1. 県の文化振興を担う財団として島根県民会館・島根県芸術文化センター「グラントワ」という東西の県立拠点施設を現在管理運営している。この 2 館が連携・協力して事業を実施する全体方針を踏まえ、各論である個別の取組みに考え方がにじみ出ている必要がある点をご指摘いただいた。
2. 県内の公立文化施設等との連携も県立施設の重要な役割と考え、「支援の位置づけ」や人材育成を検討する上で必要な考え方をご指導いただいた。専門職員を有する財団から「送り込む」という認識だと、一過性に留まってしまうため、住民が自ら動くような視点を持つ必要性をお話いただき、財団が「請負」って何でもやってしまうのではなく、県民を文化の担い手として育てていくような支援のあり方や人材育成のあり方についてご指導いただいた。
3. 様々な取組みを行政・文化施設・県民など、多様な関係者に理解してもらうことが必要であるが、PR (パブリック・リレーションズ) の本質的な意味をご指摘いただき、一方的でない双方向の取組みが社会との関係づくりにつながることを理解出来た。
4. その地域の文化の牽引力になるような団体を育成するなど、視野を広げ、見方を変えるなどの戦略的な視点を持つことが中長期の考え方では重要である点をご指導いただいた。
5. 計画の具体化に関する指導では、出席者から県内の公立文化施設や行政職員などとも改めて「顔の見える関係を作る」ことが重要であり、制度的なものはその次の段階ではないかという意見が上がった。既に次年度事業の意見交換に着手し始めており、県公立文化施設協議会なども活性化させながら、取組みを進めていくとの意見が出された。

6. 会計部分でも事業費の配分を工夫するなど、検討すべき課題について意見が出た。
7. 財政現場を動かしている財団として、文化政策をしっかりと持ちながら、国・県などの文化行政と協力して進めていく視点を意識していくようご意見をいただいた。

支援員からの
報告・要望

＜支援後の効果について＞

島根県民会館は、益田市にある県立芸術文化センター「グラントワ」と共に、しまね文化振興財団が指定管理者となっている大型の劇場・音楽堂をもつ施設だが、グラントワよりも37年長い歴史を持つところから、全県の“文化の顔”の役割を担う施設として県民に親しまれてきた。

今回、3回の支援員訪問を通して、これまで施設の管理・運営に職員の意識が集中していて、「県民の力を引き出し、県全域の文化振興を図る」こと、その中で、「市町村の文化施設との連携強化を図る」という戦略的な視点が弱かったことが明らかになり、その具体的な解決方策を指摘し、基本的な理解が得られた。

＜支援施設への要望＞

上記の「基本的な理解」を具体化する中心は、県民と各地文化施設職員の中に、地域や全県の文化の牽引力となる人材を見出し、育成することであると考えている。実践力をもった人材の育成計画をもって、年度ごとに着実に実行されることを期待している。

37. 悠邑ふるさと会館

施設所在地 島根県邑智郡川本町大字川本 332-15

支援員	乳原一美・石丸耕一
申込者	悠邑ふるさと会館 島根県邑智郡川本町大字川本 332-15
支援実施日	平成 26 年 10 月 17 日(金)・平成 26 年 10 月 18 日(土)・平成 26 年 10 月 19 日(日) 合計 6 回(3 回)
文化施設経営形態	直営 川本町教育委員会
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 合計 3 名
支援内容	<p>悠邑ふるさと会館は、邑智郡の文化会館として位置付けられた平成 8 年 11 月竣工の 1,000 席のホールを有する施設であり、また、緊急時には地域住民の避難場所となる。こうした多くの来館者が見込まれる施設では、建物全体の長期にわたる安全性はもとより、舞台機構に於いても事故が発生しないよう、長い将来に渡って安心・安全に運営されなければならない。</p> <p>今回、当会館設備（大ホール及びマルチホールにおける照明・音響設備）の現況調査におけるアドバイスを得ることによって、LED 等を活用した省エネルギー化を図ると共に、設備に関しては最新機器への更新による会館施設機能の向上を図ることで、当館施設の長寿命化を図りたい。</p> <ol style="list-style-type: none">① 現況設備の調査実施、② 施設管理者へのヒアリングの実施③ 調査結果による、更新・改修必要箇所の選定④ 優先順位の決定・更新・改修工事に必要な具体的スケジュールの策定

支援実施による効果

一点目の設備調査は、事前の打ち合わせを踏まえて全館調査を行い、全ての設備を直接確認していただいた。また、二点目のヒアリングについては、現地調査を行いながら実施した。三点目については、設備調査及びヒアリングを踏まえて、音響設備及び照明設備改修に向けた予定業者からの提案を元に改修必要箇所を選定した。ただし、今後の新機器の発表や施設の利用目的、方法などを視野に入れつつ継続して検討を行っていくという結論となった。最後の四点目については、優先順位としてランニングコストに直結する照明設備改修を優先に行い、各スケジュールについては、予定業者も交えて継続して検討を行うこととなった。

派遣いただいた支援員のお二人は、先般大規模改修を終えたばかりの東京芸術劇場にて活躍されている技術者ということもあって、提案内容の各機器にも精通されており、更新機器の選定も的確なアドバイスをいただくことが出来た。

本事業により構築された人的ネットワークを基に、当館と業者だけで更新内容を決定するのではなく、様々な事項について相談に乗っていただける体制を整えることが出来たのは、大きな成果である。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

• 乳原一美

情報は簡単に大量に得られる時代ではあるが、必要なものと不必要なものを選択する必要がある。また、改修の目的に沿った計画を立案するにあたり、様々な視点からの検証を行う必要がある。実際に施設を使用し管理する立場の者同士がその検証を行うことで、方向性がより明確になったと思われる。

• 石丸耕一

支援先である悠邑ふるさと会館の運営ポリシーが明確である。特に、音楽ホールとしての地域貢献という部分から、改修の際の具体的な工事箇所・更新機器選定において、支援員自身の所属館である東京芸術劇場の改修時のデータを、具体的に役立てることができた。

<支援施設への要望>

• 乳原一美

地域の中で「生きた施設」として、これからも維持管理そして事業展開されていくことをお願いしたい。

• 石丸耕一

現場の職員の方々の意識の高さと、ホール運用を通じた地元への貢献度の高さには目を見張るものがあり、頭が下がる思いである。地元の市民の方々に支持されていて、しっかり地元を根を張ったホールであることを、地元の市民の方々の反応からも窺い知ることができた。在京のホール、大都市の著名なホールでも、ここまでのホールはそう多くはない。

このホールが、地域密着型・地域活性化に文化で貢献している良き事例であることを、川本町だけでなく島根県レベルでも正しく認識し、支援していただきたい。

38. 宇部市文化会館

施設所在地 山口県宇部市朝日町 8-1

支援員	水谷正裕・濱田正藏
申込者	一般財団法人宇部市文化創造財団 山口県宇部市朝日町 8-1 (宇部市文化会館内)
支援実施日	平成 26 年 11 月 18 日(火)・平成 26 年 12 月 16 日(火)・平成 27 年 1 月 20 日(火) 合計 3 回
文化施設経営形態	指定管理 (公共的団体) (一財)宇部市文化創造財団
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 合計 17 名
支援内容	<1 回目 11 月 18 日(火) 講師：水谷 正裕氏> 財団の事業推進方法について① <2 回目 12 月 16 日(火) 講師：濱田 正藏氏> 組織運営及びイベント実施について <3 回目 1 月 20 日(火) 講師：水谷 正裕氏> 財団の事業推進方法について②
支援実施による効果	<第 1 回 財団の事業推進方法について① 講師：水谷 正裕氏> 市民に会館に愛着をもっていただくための大原則は CS (顧客満足) 経営 まず、自分たちにとってお客様は誰かを職員全員が再確認する必要性を学んだ。利用者だけでなく、業者、行政そして就労者も顧客と捉え、経営をしていく視点が重要である。また、お客様の要望や相談に対しては、まず心に寄り添い、可能なことを提案する姿勢の重要性を再確認した。 水谷支援員の所属するアルファあなぶきホール (香川県県民ホール) の具体的な運営方法、基本方針を基に、当財団の抱える自主文化事業の収支計画、事業選定の方法や、チケット販売の大きなツールでもある「友の会」の内容充実 (チケット購入割引や更新の利便性等) についてアドバイスをいただいた。 貸館の利用者拡大による会館の稼働率を上げていくための効果的な事業共催や、地域の文化活動団体との関係性の構築等の助言をいただいた。財団が会館経営として文化事業を行っていくことは重要であり、また基本的な部分であることについて、具体例を交えながら当会館にあった適切なアドバイスをいただいた。一つひとつ、実現に向けて尽力していきたい。 <第 2 回 組織運営及びイベント実施について 講師：濱田 正藏氏> 市民、利用者に対する職員の心構えや体験に即した効果的なイベント手法などをご教示いただいた。まず、当会館の印象として、「おもてなしの心」の精神が不足していることの指摘をいただいた。設備面は漸次的に改善するにしても、接遇面は直ちに改善するよう指導があった。気配り・目配り・心配りの 3 点に気を付けることが重要で、全職員が意識を持って取り組むことが肝心との指摘をいただいた。「全職員が意識をもって取り組み、接客、チケット販売も「全員営業」の観点を強調された。 イベントについては、「中途半端なイベントをしない、イベントに意味を込める」、「自分が感動すること」とご教示された。自身が企画された「神戸ルミナリエ」についても、単なるイルミネーションではなく、「阪神・淡路大震災」の鎮魂という意味が込

められていることを説明された。

また、大きなイベントは単独で成功させることは難しく、地域で志を同じくする様々な団体等と連携して、各団体にメリットのあるイベントを開催することの必要性を学んだ。赤字が予想されるなら、寄附や協賛等を求めること、寄附をいただくことで有形、無形のメリットがある方達と、連携・実施を続けることで好循環を生み出す必要性を話された。

当面の会館運営について、①何か話題性を持って知ってもらう②来てもらう（そのためには、いつも何かしていることが必要）③楽しんでいただく④リピーターになっていただく（ホスピタリティがないと無理）という流れの中で、市民・利用者のニーズを理解しニーズを具現化するのが当財団の仕事であり、全職員が意識を持って、取り組むよう体制を整備したい。

<第3回 CS（顧客満足）及び財団の事業推進方法について② 講師：水谷正裕氏>

当財団の最大の課題であるお客様満足度に対して、お客様と接する最前線の舞台スタッフを交えて講義いただいた。なぜ文化ホールにCS（顧客満足）が必要なのか、CSの定義、財団にとってのお客様の再確認、不満をなくすというより財団・会館のファンを増やす等のお話を伺った。

また、「おもてなし」の心を忘れなければ、CSは実施していける等、現場に即した講義をいただいた。CSを実践していくことは、常に「自分がお客様だったら、どう感じるか」を基本に考えることを職員一同心に留めた。今後は、一人ひとりがお客様からいただいた意見を、職員全員で共有し、解決していける環境作りを行っていき、「100の改善を、1つの改革」につなげていきたい。

支援員からの 報告・要望

<支援後の効果について>

- 水谷正裕
 - ① 建物が古いからと半ばあきらめていたが、歴史を売り物にすることも必要という助言で、戦前から来演した著名な演奏家たちの写真などをロビー・楽屋に展示することにする等、他のホールには真似のできない歴史を強調するようにした。
 - ② パブリシティ効果を上げるために、報道機関への告知方法を改善するように指導したことにより、従来は資料提供のみであったものを、より能動的・積極的に広報活動を行うことになった。
 - ③ 文化事業の動員数を上げる方策の一つとして、「友の会」の内容の改定や入会の魅力づくりなどを助言し、来年度から「友の会」の内容を改正して会員増を目指すことになった。
 - ④ 民間的発想の中でCS（顧客満足）の観点が一番重要との指導で、今後、CSを基本に運営を行い、ファンづくりをするということになった。
 - ⑤ スタッフ間の情報の共有化が重要と助言し、事務所内に必要な情報を掲示するようにし、スタッフの参画意識を高めるようにした（例えば、チケットの販売状況を掲示するなど）。
- 濱田正藏
 - ・ホールの会報が無いので、どのような活動をされているか不明である。
 - ・何かしたいという意志は感じられるが、予算が無く、リーダーシップをとる人が不在な印象を受けた。
 - ・手づくりでもよいが何か実績を作り、話題作りをしてモチベーションを上げること。

<支援施設への要望>

- 水谷正裕

指定管理者としての財団は「宇部市」の影響が大きく、独自の文化事業の企画ができないような現状のようだ。文化事業実施の歴史も浅く、スタッフも経験が少ないため、今は独り立ちできる環境ではないが、信頼を得れば独自色を出した企画ができるようになるので、実績が出るようがんばって欲しい。
- 濱田正藏
 - ・行政の予算増はもとより、市民、民間企業にもっとアプローチすべきだと思われる。
 - ・行政の縦割り組織を超えた、縦断的な協力や対応が必要だと考える。

39. 徳島県郷土文化会館

(あわぎんホール)

施設所在地 徳島県徳島市藍場町 2-14

支援員	衛 紀生・吉本光宏
申込者	徳島県郷土文化会館 徳島県徳島市藍場町 2-14
支援実施日	平成 26 年 11 月 19 日(水)・平成 26 年 12 月 8 日(月)・平成 27 年 1 月 31 日(土) 合計 3 回
文化施設経営形態	指定管理 (公共的団体) (公財)徳島県文化振興財団
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 合計 10 名
支援内容	<p>現在当館は、事業計画として、舞台劇術公演事業、教育普及育成事業、伝統文化振興事業の 3 本柱を軸に、年間 25 本程度の事業を実施している。個々の事業においては、県民参加型事業の実施、地域文化資源の活用等劇場法の趣旨に沿った事業を企画立案・事業実施しているものの、明確な長期的視点の下に事業展開ができていない。特に、徳島県文化振興条例及び当館の設置目的に基づいたもので、かつ県民の要望に沿ったミッションの策定、また、そのミッションに基づく事業展開という点においては皆無に等しく、その必要性の認識が職員一同に共有されているかとも言い難い状況である。</p> <p>また、当然のことながら自主文化事業の評価基準が極めて曖昧である。漠然とした基準の下にアンケート実施等により自己評価しているものの、次年度以降の企画のためのデータとは言い難く、前年度成果に及び検証に基づく事業展開という視座の下に自主文化事業を実施できていない。</p> <p>職員全体の自主文化事業に対する意識改革のため、実績のある講師 2 名から 3 回に渡って、「今後当財団がどのように自ら長期的に事業を計画し、評価すればよいのか」について、大所高所から指導助言をいただいた。</p> <p><1 回目 11 月 19 日(水) 講師：衛 紀生氏> 議題 これからの劇場の事業方針・長期的事業計画に向けて ～文化芸術の社会包摂機能に依拠した「新しい広場」としての劇場のあり方～ ・文化芸術の社会包摂機能とは？ ・「新しい広場」としての劇場の確立に向けた具体的な戦略について</p> <p><2 回目 12 月 8 日(月) 講師：吉本 光宏氏> 議題 これからの劇場の事業方針・長期的事業計画に向けて ・公立ホール、公立劇場の評価指針について ・2020 東京五輪の文化プログラムについて</p> <p><3 回目 1 月 31 日(土) 講師：吉本 光宏氏> 議題 公立ホール・公立劇場の評価指針について ・平成 25 年度実績に基づく自己評価について ・自己評価に基づく今後の評価指針について</p>

支援実施による効果

これまで当財団は漠然と長期的事業計画・事業評価を捉えていただけに、明確かつ具体的に指導助言をいただいたことは、大いに役立った。

特に、今後公立文化施設のあり方として主流になるであろう「社会機関としての劇場」について、芸術文化の社会包摂機能を活かした具体的な事業例をあげて講義いた

だいたことは説得力があり、今後の当財団の事業展開に大きな示唆を与えてくれた。

また、こうした劇場のあり方を進めることが、どの施設においても懸念事項になっているであろう「集客」につながっていく点についての話は、大変興味深い内容であった。

さらに、事業評価について、評価表を基に具体的にどのような評価を行うべきか等様々なアドバイスをいただき、大いに役立った。得てして経済効率のみで評価されがちな文化事業について、要の定性事項をはっきりと段階的に評価する方法を確立することがいかに重要であるかを認識出来たことは、今後の参考になった。文化事業実施に伴う派生効果についてもしっかりと把握し、それを自己評価する点についても、これまでこうした視点について認識が薄かっただけに実りあるものとなった。

また、事業に関わる者だけでなく財団職員一同が全3回同一の研修を受けたことで、共通認識を持つことが出来ただけでも大きな成果があったと考えられる。さらに、講義以外にも、各講師と交流をすることで、様々な情報を得ることができ、有意義な研修会であったと考えている。

支援員からの 報告・要望

<支援後の効果について>

・衛 紀生

多くの場合、若手と中堅の職員ばかりが参加しているのだが、今回はトップから若手職員までが全て参加できる休館日に日時を設定したことで、会館としての意思決定のための経験の共有ができた。職員に意欲もあり、幹部職員とともにコンサルタントの内容を共有したことで、内部での議論のベースが出来た。3年後位に成果が現れるだろうと期待ができる。

・吉本光宏

研修のテーマを「評価」にしたいという先方の要望に基づき、(財)地域創造の「公立ホール・劇場の評価指針」を活用することとした。12月の1回目でその考え方や評価の仕組みについてレクチャーを行い、1月末の2回目までに、担当者それぞれが評価指針に基づいた評価を実施してもらい、その結果に基づいて研修を行うことで、より実践的な形で評価について学ぶ機会を提供することが出来た。

また、2回目の後半は、その結果に基づいて、これからの郷土文化会館の事業や運営について参加者と率直な意見交換を行い、今年夏に予定されている指定管理者の提案書作りについても参考になったと思われる。

<支援施設への要望>

・衛 紀生

支援員のアドバイスとコンサルタントの内容を、行政の担当部署の意思決定権を持った人間も同席して共有する形に制度設計すべきである。

40. 愛媛県県民文化会館

(ひめぎんホール)

施設所在地 愛媛県松山市道後町 2-5-1

支援員	唐津絵理
申込者	公益財団法人愛媛県文化振興財団 愛媛県松山市道後町 2-5-1
支援実施日	平成 27 年 1 月 23 日(金)
	合計 1 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（公財）愛媛県文化振興財団
対象職員	事業企画関係職員 合計 5 名
支援内容	<p>当会館は、公益財団法人愛媛県文化振興財団が指定管理を受けて運営をしているが、これまで主に施設の管理を中心に運営しており、文化事業は必要最低限実施するのみであった。</p> <p>今般、この自主文化事業を今後どのように実施していくか、また、当会館が愛媛県の取りまとめ館であることから、現在実施している自主企画事業について内容を精査し、これから必要となってくる自主企画事業及びその企画立案に対する指導助言をいただいた。</p> <p>加えて、中期計画の企画立案にあたり、文化事業に対する考え方、劇場法や指針等との関わりを踏まえて必要となる事業の方向性及び県のとりまとめ館としての役割を含めて、支援員のお力をお借りしたい。予算枠内で実施可能な事業についても実例をご紹介いただいた。</p> <p>まず、参加者の自己紹介後、文化事業の在り方をテーマに、パワーポイントの資料を使いながら、劇場の役割（施設の使命）、芸術の役割、劇場法等についてレクチャーしていただいた。その後、現在当財団で実施している事業について、各担当職員から説明、支援員から感想や問題点、改善点などの意見を伺った。</p> <p>また、①創造発信型事業、②鑑賞型事業、③普及教育型事業で事業を分類してみると、事業内容でバランスが取れていないことを指摘され、助言を受けた。加えて、行政との連携、県との役割分担を進めるとともに、他県の同規模施設と共同して事業を実施していく方法について、アドバイスをを受けた。</p>
支援実施による効果	<p>今回は、当財団が実施している事業について、各担当がそれぞれ事業を見つめ直す良い機会となった。また、支援員の専門的な視点からの意見を聞くことにより、今後の事業の企画に活かしていく参考となった。</p> <p>文化事業の在り方など基本的なことからレクチャーいただいたため時間が足りなくなり、中期計画の検討までは行うことができなかったが、様々な施設の資料提供や実例紹介をしていただいたので、今後、これらを参考に中期計画作成に取り組むこととしたい。</p>

**支援員からの
報告・要望****<支援後の効果について>**

終了したばかりではなかなか結論がでないと思うが、その後のメールで、「今後、前向きに改革に取り組みたい」との言葉をいただいた。

<支援施設への要望>

現場の方のやる気にすべてがかかっていると思った。しかし、いくら担当者がやる気になっても、トップの考え次第でうまくいかない場合も多いと感じている。まずは、管轄の行政担当者や館長、理事長等に現場の担当者の考えを示し、理解をしていただきたいと思う。

41. 石橋文化センター

施設所在地 福岡県久留米市野中町 1015

支援員 伊藤美歩・桜井俊幸
申込者 公益財団法人久留米文化振興会 福岡県久留米市野中町 1015
支援実施日 平成 26 年 11 月 19 日(水)・平成 26 年 12 月 18 日(木)

合計 2 回

文化施設経営形態 指定管理（公共的団体）（公財）久留米文化振興会

対象職員 経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 合計 10 名

支援内容

石橋文化センターは、平成 28（2016）年度に開園 60 周年を迎えることから、26 年度にプレ事業を含めた実施計画及び予算計画を策定する。記念事業は音楽ホール（1075 席）を会場とした音楽事業も計画するつもりなので、①市民参加型事業、②鑑賞型（クラシック）事業の企画立案について、助言をいただいた。

また、広報戦略として、フェイスブックやツイッターの活用、今年度からインターネットでのチケット購入システムを導入したこともあり効果的なメールマガジンの配信方法について、更に、時代に即したサービス内容等新たな友の会制度についての考え方等のお話もいただいた。

<1 回目 11 月 19 日(水) 講師：伊藤 美歩氏>

伊藤先生のファシリテーションに基づき、各セクションの職員が個々の経験や思いを出し合った。その中で、組織としてのビジョンを確立することの重要性を学んだ。お客様に魅力的なビジョンを確立し、そのビジョンに賛同する人（寄付者、会員、ボランティア等）を集める手段や方法について、伊藤先生の経験及び事例を基に講義を受けた。

<2 回目 12 月 18 日(木) 講師：桜井 俊幸氏>

まず、桜井先生から、施設の概要や予算内訳、事業のミッションについて説明するよう指示を受けた。なかなか思うように説明することが出来ず、自分の組織のことを熟知しておくこと、ミッションが明確化されていなければならないことに気付かされた。桜井先生に、当財団の事業や予算、置かれている環境などを聞いていただきながら、それに即したアドバイスをいただいた。また、桜井先生が長く館長を務められた魚沼市小出郷文化会館の事例を話していただいた。特に参考になったのは、来館者向けの施設概要（使命、予算、事業、稼働率、設備、歴史など全て含まれたもの）の作成、事業評価書の作成、市民を巻き込む組織作りである。

支援実施による効果

<1 回目>

伊藤先生のワークショップ形式の研修によって、日頃あまり接点のない職員間の思いや意見を交換することが出来た。改めて、組織全体のビジョンを明確にする必要性を感じた。石橋文化センター開設 60 周年に向けて、対外的に説得力のあるビジョンを構築し、職員間で共有したいと考える。

<2 回目>

伊藤先生のワークショップ形式の研修と同様に、桜井先生の研修でもやはり組織全体のミッションを明確にする必要性を感じた。ミッションがあつてこそ、その後の自

已評価もできるということで、まずは、社内でワークショップ等を行い、石橋文化センターとしてのミッションを明確にし、それを職員の共通認識として持つことから始めたいと思う。来館者用の簡易のパンフレットではない、あらゆる情報を集約した施設概要を作り、対外的にアピールしていくことも徐々に組みたいと思っている。

支援員からの 報告・要望

<支援後の効果について>

• 伊藤美歩

今後数年間で、財団を取り巻く環境（新しいホールの完成、美術館の運営移管等）が劇的に変化する可能性があるとのことで、センターのビジョンを描ききれないジレンマがおありでしたが、全ての活動にファンづくりの要素をどう取り込んでいくか等の話は、現在の取り組みに活かせるとのことでした。

• 桜井俊幸

職員の参加が多く、真剣に講義を聴いてくれた。レポート報告から職員の意識改革になったことが伺える。担当者を含め、施設の概要書やミッションの検討、評価システムの検討に繋がった。

<支援施設への要望・感想>

• 伊藤美歩

石橋文化センターの職員の方達「全員」が、センターの未来について本当に真剣に考えていらっしゃることに、感動いたしました。

• 桜井俊幸

- ① 市の文化振興計画の策定や劇場の明確なミッションの確立と評価システムの構築
- ② アートマネジマンのスキルの向上（研修会への参加等）
- ③ 市民や地域の企業や団体を巻き込む方策を検討すること。
- ④ 情報の共有を図るため毎日の朝礼と終礼、月に一回全体会議を開催する。

42. 大刀洗ドリームセンター

施設所在地 福岡県三井郡大刀洗町大字富多 819

支援員 市来邦比古
申込者 福岡県三井郡大刀洗町教育委員会 福岡県三井郡大刀洗町大字富多 819
支援実施日 平成 26 年 10 月 7 日(火)・平成 27 年 1 月 21 日(水) 合計 2 回

文化施設経営形態 直営 大刀洗町教育委員会

対象職員 管理事務職員 合計 1 名

支援内容 当施設は、町民の文化の向上と福祉の増進を目的として設置されたが、施設や設備の経年劣化や老朽化に対し、修繕・改修・更新が喫緊の課題となっている。
数年前より、各設備のメンテナンス業者による報告書や見積もりを基に改修・更新計画を立案し、また見直しを行っているが、職員に専門知識が不足していることから、業者主導になりがちである。適切な計画が立てられているか不安な面があった。唯一、ホールの舞台機構においては 5 年間の設備改修が進んでいるものの、音響・照明等の設備については目途が立っていなかった。
そこで、専門的知識を有する技術支援員から指導と助言を受け、現在の改修計画を場合により見直し、ホールの適切な管理に繋げていくこととした。
1. ドリームホール舞台設備の所見、今後のアドバイス
2. 音響、照明設備についての所見、今後のアドバイス
3. 設備の更新についての指導

支援実施による効果 専門的知識を持つアドバイザーによる指導により、今後の設備改修計画を立案するポイントを押さえることが出来た。また、提出されたレポートを基に改修計画を立案し予算要求を行ったところ、来年度の当初予算に盛り込む見通しが出来た。

支援員からの
報告・要望

<支援後の効果について>

平成 5 年開館以来、設備の修理はその都度行っているが計画的な改修は実行されておらず、舞台設備の全体的な劣化は承知しているが、予算要求が通らないまま経年劣化が進んでいるとのことである。町の生涯学習課で直接管理していて、建物全体から他施設も課の予算枠で維持管理を行っている。町には営繕課という部署がなく、施設保全を計画執行する担当もおらず、一つ建てたら補修して行くしか方法がないとのことであった。

生涯学習課担当者のもとに保守点検担当メーカーからの改善提案が届けられたが、それに対する客観的な判断が必要とされていた。現場を調査し、問題点を指摘し文章化した結果、機構、照明、音響の設備改修に予算が付く可能性が出たとのことである。事故の可能性のある吊り物機構を早急に改修するといった優先度や照明・音響設備をリースでの工事とするが、そのリース期間をどうするか相談などに答え、方向性を持って担当者が取り組むことができるという結果を生むことが出来た。

また、生涯学習課で管理している施設全体の保全計画が作られそれを元に進めていくという下地が作られた。

<支援施設への要望>

舞台機構、移動客席についても近々改修を迫られてくるだろうと予測できる。現在の設備の更新で良いかどうかは深く検討が必要だろう。また、ホールが一重扉で音漏れや空調の非効率が生じているだろうと思われる。これらの改善も行い、あと十数年良好に使用できるよう図られると良いだろう。

生涯学習課だけではなく、町が持っている公共施設全体の保全計画を立てて、優先度を明確にし、現場と情報を共有しながら維持・修繕・改修を進めていただきたい。できれば施設営繕担当部署が立ち上がると良いと思う。

43. 鳥栖市民文化会館

施設所在地 佐賀県鳥栖市宿町 807-17

支援員 本杉省三・唐津絵里
申込者 鳥栖市民文化会館 佐賀県鳥栖市宿町 807-17
支援実施日 平成 26 年 10 月 20 日(月)・平成 26 年 12 月 25 日(木)・平成 27 年 1 月 30 日(金)
合計 3 回

文化施設経営形態 直営 鳥栖市教育委員会

対象職員 管理事務職員 事業企画関係職員 合計 4 名

支援内容 当会館は、昭和 57 年（1982 年）の開館から 32 年経過しており、施設の老朽化が散見される。しかし、今後の改修計画等については全く目途が立っておらず、遠からず会館の運営に支障が出てくるものと考えている。ついては、鳥栖市当局と改修計画等について協議していくことになるが、手法等についてご指導いただいた。

また、自主事業については、予算の確保が困難な中、どのような補助制度をどのように申請していくことによって活用していただけるか、更に、会館としてどのような将来像を描いて運営をしていくかについて、ご指導いただいた。

<第 1 回目 10 月 20 日(月) 講師：本杉 省三氏>

- ・鳥栖市民文化会館の過去の建設記録の検証
- ・鳥栖市民文化会館の屋根裏の現地検査

<第 2 回目 12 月 25 日(木) 講師：本杉 省三氏>

- ・法改正についての説明
- ・データ管理の方法についての説明

<第 3 回目 1 月 30 日(金) 講師：唐津 絵里氏>

- ・公共ホールがなぜ文化事業を実施する必要があるのか
- ・補助金の種類、申請の手法について
- ・どのような企画をたてるか、社会が求める良い企画とはどのようなものか

支援実施による効果 当施設は市の直営館であり、職員が数年で入れ変わることもあるためか、何の問題意識も持たずに単に業務をこなしている状態であった。まず、建築面における研修では、「今の施設の屋根の状況が、大きな地震が来た場合不規則な揺れによって崩落する可能性がある」と指摘を受けた。今後は、工事のデータ管理とともに施設の改修計画を立てたい。

また、事業の取り組みのうち施設の貸館についても、上記同様、何の問題意識も持たずに業務をこなしている状況であった。しかし、補助金を活用する事業の取り組みについての研修で、施設が劇場として法律によって役割を課されていること、課せられた役割を果たす上で社会に求められている企画を行う必要があること、芸術とは単なる娯楽ではなく、芸術家が差し出した真実を観客が能動的に受け止めることによって、その生き方を変革する力となりうるものであるということを確認した。

今までの自分達の業務のこなし方は、「娯楽の提供を目指しており、そのことは逆に芸術のレベルを引き下げる方向に持っていくことになる」と指摘された。併せて、「今後は行政として何を指すのかという文化振興計画等を明確にし、それを全うしてい

く必要がある」ことについても指摘された。

今回の公文協の研修によって、専門の講師からお話を聞くことにより、私たちの施設の課題が明確になった。もし、このような研修がなければ、単に一人の担当者の業務になってしまう可能性が高かったと思う。複数の職員で研修を受けることができたことに、本当に感謝している。

支援員からの
報告・要望

＜支援後の効果について＞

• 本杉省三

1982年開館の施設で、30年以上が経過している。これまでに大規模改修も行われてきたが、ほとんどが事後修繕的な対応で済ませて来たようだ。客席天井の問題もあり、今後の改修計画についての相談だった。

そこで、改修計画については、これまでの修繕・改修内容を施設部位毎に時系列的に整理してもらうため、エクセル表を示して、そこに書き入れてもらった。こうした可視化を図ることで、設置者と管理者が共通認識を持てる手掛かりを作ることが出来た。

• 唐津絵里

まだ終了したばかりで結論は出ないと思うが、その後の連絡で、今後、前向きに改革に取り組みたいとの言葉をいただいた。

＜支援施設への要望＞

• 本杉省三

打合せも実地検分も担当者2名が同行しただけで、地方ホールの現実を見る思いだった。館長や設置者が、客席天井始め施設に重要な課題があるという認識が十分でないように感じ、支援員にとっても辛いものだった。どこまでのアドバイスが必要なのかも悩むところである。ただし、担当者からは必死な思いが感じられたので、今後の施設に関する中長期計画は、是非立案・実行して欲しい。

44. 唐津市民会館

施設所在地 佐賀県唐津市西城内 6-33

支援員 小泉和裕
申込者 唐津市民会館 佐賀県唐津市西城内 6-33
支援実施日 平成 26 年 10 月 29 日(水) 合計 1 回

文化施設経営形態 指定管理（公共的団体）（公財）唐津市文化事業団

対象職員 管理事務職員 事業企画関係職員 市民グループ 合計 10 名

支援内容 唐津市は、来る平成 27 年 1 月 1 日に市町村合併 10 周年を迎える。市として、日頃から市民の文化活動を奨励し、芸術文化鑑賞機会の創出に努力していることから、10 周年記念事業として、唐津市民会館において文化行事を企画し、市民の文化向上を図りたい。具体的には、市内の合唱団や演奏団体等を巻き込んだ市民参加型の音楽演奏会を実施したいと考えている。併せて、唐津市民会館は公益財団法人唐津市文化事業団が指定管理者として運営に当たっているため、財団の今後の自主事業企画実施や管理運営等にも参考となるようにしたい。

そこで、唐津市の文化活動奨励、芸術文化鑑賞機会の創出のため、唐津市民会館における文化事業の企画立案について指導助言を受けた

<市民参加型の音楽行事について>

・合唱組曲「唐津」

唐津組曲「唐津」は、唐津市に存在する貴重な財産である。

楽曲は 8 部構成で、管弦楽の 3 管編成としてしっかり作られている。

合唱組曲「唐津」演奏会の実施は、市の記念事業としてふさわしい。

<実施方法>

・管弦楽団による演奏会実施にあたっての留意点

市民合唱団と管弦楽団による演奏会を実施する場合は、音合わせが前日のみとなるため、市民合唱団の練習を丁寧に行うことが大切である。

演奏会の構成を、1 部を合唱披露、2 部を管弦楽団による演奏とすることで、市民参加の音楽とプロによる質の高い音楽鑑賞の両方の機会提供が可能となる。

・施設に対する助言

質の高い音楽鑑賞の機会を提供するために、ホール及び控室の防音は重要である。

支援実施による効果

指導を受けたことで、合唱組曲「唐津」を当市の貴重な文化財産として活用し、市民合唱団と管弦楽団による演奏会の実施を計画立案することに結びついた。

実施時期についても、演奏会を成功させるためには、市民の合意を形成しながら一定の期間を要して完成させていく必要があることを認識出来た。

支援員からの
報告・要望

＜支援後の効果について＞

ホールで公演を実施するために必要な知識や専門的な課題を指導する必要がある、思っていた以上にあった。

＜支援施設への要望＞

ホール本来の文化向上に有益な活用が定期的に企画され実施されるように、年間スケジュールの内容をチェックし、補助することが必要である。

45. 長崎ブリックホール 1

施設所在地 長崎県長崎市茂里町 2-38

支援員 松井憲太郎
申込者 長崎ブリックホール 長崎県長崎市茂里町 2-38
支援実施日 平成 26 年 8 月 20 日(水) 合計 1 回

文化施設経営形態 指定管理（民間事業者）（株）NBC ソシア

対象職員 管理事務職員 事業企画関係職員 合計 9 名

支援内容 株式会社 NBC ソシアは、長崎ブリックホールの指定管理者であるが、現在は施設の管理及び運営のみを行っている。自主事業については、設置者である長崎市が行っている。そのため、自主事業の企画立案に関して昨年度基礎的な研修を受けたが、今年度は、全国ではどのような事業が展開されているか、具体的実践例でその取り組みを学習した。併せて、劇場法で公共ホールのあるべき姿を地域文化の振興等に求めているため、今後の取り組み方針や対応等について学んだ。

まず、劇場法が制定された経緯とその内容について知り、文化施設の役割を認識する。

1. 松井氏が館長を務める富士見市文化会館について、富士見市の歴史・地理的背景から富士見市文化会館の現状を踏まえ、「キラリ☆ふじみ」の事業の中から「サーカスバザール」を具体例として紹介していただく。来館して出会った人と人とのつながりがコミュニティの基礎を創り育て、活力ある地域を目指すための事業が展開されていた。
2. 「何のために事業をやるのか？」自主文化事業について考える
震災を通じてもコミュニティ力と地域の文化芸術の結びつきが明らかになっている。市民の心豊かな生活のために文化芸術の必要性が示されており、文化施設は市民に芸術文化に触れる機会を提供するために環境を整えていく役割を持つ。「文化施設と地域がよりよいつながりを持つことで、劇場法も血の通ったものになっていくのではないか」とアドバイスをいただいた。

支援実施による効果

事業は地域の活性化のためにあり、活性化に不可欠なコミュニティ力は人のつながりである。コミュニティ力を高めるために、地域の方々との関係をより良く築くことがその一歩であると背中を押していただいた。

独自ではないが、現在開催している事業は予算の現状からして発展的変化の可能性は低いと思われる。しかし、その活動が参加者の活力になっているのではないかという評価をいただいた。実際、そうした声・感想が参加者から寄せられており、「そのためにやっている」という確信をもって今後に取り組んでいけると思った。

コーカスバザールの部分では、地域を知ること、出会いから生まれる発見などがあり、人と人とのつながりがコミュニティ力を高めていく現場の実例は参考になり、そのままを真似はできないが、アンテナを張り、ネットワークを広げることで人との出会いを膨らませていくイメージを持つことができた。

管理・運営の役割を担う立場で貸館業務がメインの業務の中、文化芸術の活動を行う利用者との接点でいかにサポートしていくか、ホールで働く者の使命・日々の取り

組みを考えさせられた。

文化芸術振興基本法の前文にある文化芸術の定義は崇高で、心に響いたことも記しておきたい。

支援員からの 報告・要望

<支援後の効果について>

NBC長崎放送の関連会社のNBCソシアが指定管理者で、貸館業務を中心にホール運営にあたる職員10名ほどにレクチャーを行った。当該団体は本年秋に次期指定管理の選定を控え、その提案書の中に効果的な自主事業案を入れるために今回の支援員の制度に応募した。

ただし、NBCソシアがホールで行う自主事業は、文化活動を行う市内の貸館利用者が利用料減免の措置を受けて参加する催し「ブリックホールまつり」（長崎市と共催）が唯一であり、他の買取公演などの本格的な自主事業は市の文化振興課が直接実施している。

こちらが提供したアドバイスは、まず「キラリふじみ」の市民との協働・交流事業の目的（＝文化芸術を通じてのまちづくり、コミュニティ再生）、方法論、成果等を紹介した上で、ブリックホールの貸館業務を通じて蓄積・獲得した利用者（＝市民）に関する情報や知識、また利用者と育んだ関係性を最大限活用して事業展開を図る工夫についてである。

「劇場法」への対応に気を取られ、与えられた指定管理の条件や、自分たちの事業の企画運営の実力を度外視しなければ、運営の基盤である貸館事業で利用者の活動がより発展・充実できる業務展開ができ、より良いサービスの提供を図ることがひとつの指定管理者の基盤になりうることを伝えた。

また「ブリックホールまつり」に関しても、参加団体の活動に他の市民からより大きな注目や関心が集まり、参加団体やその関係者たちが相互に交流により市民の関係が深まり、地域活性化につながるような仕掛けをホールが設定することが重要である。キラリふじみの事業例としては、地産地消のマーケットにサーカスを組み合わせた『サーカスパザール』を紹介した。

<支援施設への要望>

指定管理者と行政がより有効で充実した指定管理業務（貸館、自主事業）を連携して展開できるような、両者をつなぐ外部の専門家の活用（コンサルタント、アドバイザー、コーディネーター等の業務において）を行ってほしい。

46. 長崎ブリックホール 2

施設所在地 長崎県長崎市茂里町 2-38

支援員 草加叔也
申込者 長崎市経済局文化観光部 長崎県長崎市茂里 2-38
支援実施日 平成 26 年 9 月 4 日(木)・平成 26 年 12 月 12 日(金)・平成 27 年 2 月 3 日(火)
合計 3 回

文化施設経営形態 指定管理（民間事業者）（株）NBC ソシア

対象職員 管理事務職員 その他建築・設備の技術職員 合計 13 名

支援内容

長崎市の芸術文化の中心となっている長崎ブリックホールを、効率的に予防保守等によるメンテナンスを行い、安全性や利便性に問題なく施設として永く稼働させなければならないが、予算面での現実には厳しく、適正な改修時期を検討するための助言をいただいた。また、開館から 15 年を経て、これまで設備面の一部更新を行ってきたのみであるため、建築面での改修計画を企画立案に対する指導をいただいた。

<1 回目 9 月 4 日(木)>

・文化施設の改修の考え方・進め方について

開館から 15 年経過した長崎ブリックホールの現況についての見解をいただいた。中長期改修計画の立案事例の説明や、草加先生が講義などで説明している劣化（経年劣化・機能劣化・性能劣化）についての話では、分かりやすく、今後の改修の流れが理解出来た。

<2 回目 12 月 12 日(金)>

・長崎ブリックホール改修計画（案）について

・一部用途変更に伴う改修（案）について

・新ホールの機能について

・照明設備の LED 化移行について

他施設の過去改修履歴のまとめ事例を参考に、修繕履歴をまとめることの重要性や、その履歴から見えてくる修繕周期や金額などを分析することの必要性について説明を受けた。

施設の一部の用途変更の課題や適性などについて見解をいただいた。

なお、新ホールの機能については、全国の劇場・音楽堂の事例を交え、ホールの特性ごとに整備すべき設備や機能について説明を受けた。

調光盤の更新と照明設備の LED 化について、技術動向や事例説明によるアドバイスをいただいた。

<3 回目 2 月 3 日(火)>

・長崎ブリックホール改修計画（案）について

・大規模改修時には、利用者が変化したことが分かる改修を含めると効果的である

・改修にあたっては、全館休館又は部分休館を考える必要がある

・法的な設備改修はやらざるを得ないものであり、施設の安全管理に努めることが重要である

・危険とは、人命に係るもののほか、公演の中止なども含まれる

・利用者や指定管理者などからの意見を聞き、改修すべき箇所を顕在化させる必要が

ある

・ホール施設は、時代の先を行く必要がある（未来への投資）
などのアドバイスがあった。

公立文化施設の建替えは 40 数年（減価償却は 41 年）が目安と考えられており、大規模改修のタイミングは、文化ホールとしての建替え想定である 45 年の半分の 22、23 年目がターニングポイントであり、平成 32 年度（22 年目）及び平成 33 年度（23 年目）に大規模改修の方向性を決める必要があるとの指導をいただいた。

支援実施による効果

支援員から指導いただく前は、問題点の把握どころか、どこから着手すればよいか分からない状態であったが、改修計画の企画立案に対する指導助言を受けて、今後行わなければならない改修の流れや全国の公共ホールが抱えている問題などが分かった。

また、修繕履歴を分析することによる適切な更新計画や、時代に合った施設機能の改善が必要であることが良く理解出来た。

今後も、支援員にご指導いただいた内容に基づき、将来の大規模改修についての検討を進めていきたいと思う。

支援員からの 報告・要望

<支援後の効果について>

主に、長崎市ブリックホールの施設改修に向けた考え方と方針について協議し、指導及び助言を行った。第一回目の支援で劇場、音楽堂施設の改修について参考資料を示して理解を深めるとともに、長崎市ブリックホールの現状を把握する作業を行った。

第二回目の支援では、具体的な改修ポイントやそのための対策について指導、助言を実施した。

さらに、第三回目では、長崎市ブリックホールの過去の改修履歴を参考に、今後想定される改修箇所、改修方針、そして改修への取り組み方について事例を交えて指導及び助言を行った。

しかし、具体的な今後の改修方針を示せるわけではないので、具体的な効果の有無を判定するにはやや難があると言わざるを得ない。ただし、支援に参加いただいた多くの方々には、改修に対しての考え方や意識をしていただける機会を与えることができたという点では、一定の効果があったと考えられる。

<支援施設への要望>

今回の支援では、長崎市ブリックホールを所管する長崎市役所の文化振興課だけでなく、建物についてのマネジメントを担当する建築課及び設備課、さらには財政課の担当者も同席をいただき意見交換が行えたことは、有意義であったと考える。

加えて、現在指定管理を委任されている民間事業者にも現地で意見聴取が行えたので、短時間で現状を把握し、的確な助言及び指導を行う上で効率的かつ効果的であったと考えられる。このような支援の実施については、是非とも今後の参考にしていただくことが望ましいと考える。

47. 水俣市文化会館

施設所在地 熊本県水俣市牧ノ内8-1

支援員 草加叔也
申込者 水俣市教育委員会 熊本県水俣市陣内1-1-1
支援実施日 平成26年9月10日(水)・平成26年10月23日(木)・平成26年12月16日(火)
合計3回

文化施設経営形態 指定管理(公共的団体)(公財)水俣市振興公社

対象職員 管理事務職員 近隣自治体文化施設担当職員 合計2名

支援内容 水俣市文化会館は開館から36年経過し、施設及び設備の全体的な老朽化が進んでいる。平成24年度に実施した耐震診断の結果、柱量・壁量は十分であることから建物全体の耐震強度は十分であると診断された。しかし、外壁コンクリートの中性化対策や吊り天井、煙突について指摘を受けている。加えて、空調設備や音響・照明・舞台機構等の会館運営に必要な設備に老朽化が進行しており、早急な対応が必要である。

しかし、改修計画を立てても予算の関係でなかなか改修計画通り行えないことや、指定管理者からは目に見える不具合ばかり強調して対応を迫られること、加えて、保守点検業者からの指摘も多い。他方、今後の人口減少時代に合わせた施設規模と能力等を見据えた改修計画とする必要がある。また、全体を整理して改修計画を策定したいが、会館スタッフに専門的人材がいなため限界がある。

そこで、今回は支援員から専門的見地から助言・指導をいただき、住民にも納得いただけるような具体的かつ効果的な改修計画策定に取り組んでいく。

<1回目 9月10日(水)>

・施設の概要及び現状確認

資料に基づき、施設の収容人数や稼働率、耐震診断の結果といった基本的事項について確認した後、実際に館内を視察していただいた。特に過去の工事実績や改修が必要な部分については、実際に設備や現場を見ながら確認を行った。また、各設備の性能や細かい仕様について、現在の主流となっている仕様と比較しながら説明を受けた。

・改修計画の基礎についての説明

館内を視察後、支援員が『地域創造レター』に寄稿した文化施設の改修に関する記事を元に、基本的な改修計画の立て方・考え方についてのレクチャーを受けた。

※使用された記事は『地域創造レター』(No.170, No.174, No.175, No.226, No.227)に掲載。

<2回目 10月23日(木)>

・吊り天井改修の方向性について

第一回目の内容の振り返りを行った後、現在、水俣市文化会館で最優先的に改修に向け取り組んでいる、吊り天井の改修方法についての検討を行った。改修案として考えている4つの工法について、支援員の考える課題と問題点についての助言・指導をいただいた。

その中で、ホールに求められている天井の役割を踏まえた上で、改修前と後の音響状態を保つための音響設計が必要であるとアドバイスをいただき、音響設計の役割や業務内容についての説明を受けた。

<3回目 12月16日(火)>

・吊り天井改修案についての確認

2回目の支援事業において指摘を受けた部分を考慮した吊り天井の改修案についての確認をしていただいた。また、改めて音響設計の業務内容と必要性についての確認を行った。

・公立文化施設の耐用年数について

今後改修計画を立てるにあたり重要となってくる公立文化施設の耐用年数についての話を聞いた。現在、参考となるデータが少なく、文化施設の耐用年数というのは正確に分かっていないが、これから何年先まで利用するかによって、どこまで改修をすべきかの選択肢は多くなるとの説明を受けた。

・空調設備の現地確認

2回目の支援事業後、新たに空調設備についての不具合が発生したことから、現場確認を行い、空調設備改修の方向性についてもアドバイスをいただいた。こちらでも、現状と同じ設備に復帰するのではなく、今後何年先まで会館を利用するのかを見据えた上で改修方法を選択すべきであるとアドバイスをを受けた。

支援実施による効果

- ① 今後改修計画を策定するにあたり、大きな方向性とまず始めに何をすべきかについて把握することが出来た。
- ② 既存設備の性能や仕様について、詳しい説明をいただいたことで、改めて各設備の役割と管理方法についての知識を得ることが出来た。
- ③ 現状復帰ではなく、地域における会館の役割や今後何年先まで会館を利用するのかを考慮したうえで、数多くある選択肢の中から、会館の実情にあった効率的な方法を選び、改修計画を立てることが重要であると気付くことが出来た。

支援員からの
報告・要望**<支援後の効果について>**

主に、施設の改修計画を中心に支援を行った。水俣市文化会館は昭和 53 年に開館し、開館から 36 年を経過した建物である。ただし、既に実施された耐震診断結果は、概ね良好ではあるが、沿岸部に位置するロケーションから外壁のコンクリートや鉄部の劣化が進行しており、部分によっては、早期の手当が求められる状況にあると推察された。

また、特定天井への対応は、水俣市としても急務と位置づけられており、具体的な改修方針の検討についても支援を行った。その結果、概ね特定天井の改修についての方向性を協議できたことから、一定の効果があったものと考えられる。

<支援施設への要望>

水俣市文化会館への支援は、水俣市の担当者を中心に指導や助言を実施した。ただし、施設自体は指定管理で民間の事業者が施設運営が委任されているが、施設改修などインフラに関わる事項については、施設設置主体である水俣市の担当である。

そのため、当然今回の支援については、市の担当者を中心に実施する必要があるが、日常的に施設の管理運営を担当する指定管理者の意識を高めていくことも不可避であると考えられることから、指定管理者の同席も求めるべきであったと考える。

48. 都城市総合文化ホール

施設所在地 宮崎県都城市北原町 1106-100

支援員	柴田英杞
申込者	都城市総合文化ホール 宮崎県都城市北原町 1106-100
支援実施日	平成 26 年 9 月 24 日(水)・平成 26 年 10 月 16 日(木) 合計 2 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体と民間事業者）都城市文化振興財団・MAST 共同事業体
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 合計 9 名

支援内容 当センターでは、5人の職員で、鑑賞、普及育成、創造型の事業を年間 25 本程度実施しているが、各事業を振り返る余裕もなく、次々と事業を行っているのが現状である。地域にあった適切な事業を展開できているのか、また、事業遂行のための体制、加えて評価方法や広報宣伝についても客観的なアドバイスをいただいた。

<1 回目 9 月 24 日(水)>

1. アートマネジメント概論

『アートマネジメントハンドブック』掲載、「ホール機能と活動の基準 4 類型」を参考に、現状の取り組みが適切であるのか客観的なアドバイスをいただいた。

2. 事業の企画立案について（ゼミ形式）

今年度の事業を分布図を使って分析。事業のバランスなど、現状分析を 2 チームに分けて行った。今後の事業計画においてアドバイスをいただいた。

<2 回目 10 月 16 日(木)>

3. 事業の評価について

市が制定する文化振興条例（なければ総合計画）を始めとして、市の主管課が持つ文化政策のミッション、財団のミッション、ホールのミッション、さらに中長期事業計画に基づいてそれぞれの事業があるということ、事業評価とは設定した目標の達成度を測ることなのだという事を学んだ。

4. 広報宣伝について（ゼミ形式）

今年度事業のチラシを再検討した。鑑賞者、事業担当者双方向の目線で良いと思うものを選択し、作成にあたっては独りよがりにならず視点を変えることや、チラシと広報誌の役割などを学んだ。

支援実施による効果 施設の取り組みを客観視することができ、意識改革がなされたことが最大の成果である。

1. アートマネジメント概論について

- ・現状としては総合型文化芸術振興モデルと言えるが、重点型地域密着モデルにも移行していける。
- ・劇場法の指針を良く理解して、都城の特色性、企画性、創造性を磨く。
- ・市民アンケートで掴んだ地域の傾向を読み込み、事業企画に活かす(落語、美術など)。
- ◆事業を繰り返していく中では、個別の事業のみに集中し、事業自体が目的になりがちだが、あくまで事業はミッションを達成するための手段である。改めてミッションに立ち返る必要性を感じた。

2. 事業の企画立案について

- ・ラインナップが総花的なので整理、体系化していくことが必要ではないか。
 - ・地域の人材を活用した事業、クオリティが高い事業も入っているのは良い傾向。
 - ・ホール利用者が増えると鑑賞者も増えるので、貸館事業も重要。
 - ・事業を知ってもらうのではなく、ホールの認知度を高めることが重要なので、事業課だけではなく、貸館事業を担う部署や総務課とも協働でプログラムを作るのも良い。
 - ◆事業バランスや事業成長率をチェックするための分布図づくりでは、2チームに分かれて進めたが、認識が異なる事業もいくつかあった。職員同士の意思疎通の重要性を感じた。特に事業課職員は企画に徹してしまうが、窓口でチケットを販売する職員や広報担当にも意思が伝われば、販売や参加者増加に繋がっていくのではないかと。次回はラインナップを俯瞰的に見る機会を作っていきたい。
3. 事業の評価について
- ・設置自治体が文化政策についてのミッションを持っているか。
 - ・財団のミッションとホールのミッションは分けて考えた方が良い。
 - ・事業評価は、財団のミッションを明確にし、事業に見合った目標がどの程度達成されたかを測ること。
 - ・評価は出来るだけ多くの人の議論があって、客観性を帯びてくる。
 - ◆全ての職員が文化振興やホール運営において同じ方向に進むためには、運営方針を共有が重要。さらに、市とも同調するために、総合計画の文化政策に関する部分を知っておかなければならない。
4. 広報宣伝について（ゼミ形式）
- ・広報と宣伝は違う。広報は市民とのコミュニケーションと位置付け広報誌で、宣伝はチラシで行う。
 - ・広報担当者は専任が望ましい。
 - ・チラシは潜在的な鑑賞者をキャッチするもの。ターゲットに合わせて、切り口を変えていく。
 - ◆チラシはターゲット層に合ったものになっているか、客観的に見る目が必要。また、他館の広報誌も参考資料にしたが、広報誌や SNS などを活用し市民とのコミュニケーションがとれれば、チラシ印刷は最小限で良いのではないかと、そんな可能性すら感じる事が出来た。
- 外部から指導員に来ていただいたことは、主観的になりがちな事業を改めて見直す良い機会となった。また、来場者や市民アンケートの結果についても、私たちが当たり前と受け止めていたことが、実は特色になり得ることなども指摘され、今後の事業計画においては大変参考になる話を多く聞くことが出来た。

支援員からの 報告・要望

<支援後の効果について>

1. 少ない人員と平均年齢 30 歳半ばの職員が中心となっている現状から、職員全員で支援を受けたことで、共通テーマや課題が共有化された。
2. 事業検証のための事業仕分けワークショップ等で事業の軸を担っている経験者の振り返りや検証になったことで、来年度以降の企画立案になんらかの見直しを図れたこと。
3. 事業評価についての本質を示すことで、参加者の事業評価に対する認識が深まった。
4. 具体的事例を取り上げながら、劇場法や指針の解説を行い法の活用方法を指導できたこと。
5. 広報宣伝については、アートマネジメントハンドブックテキストを活用しながら、即効性のある指導助言を行った。

<支援施設への要望>

1. 施設長たる館長が不在であるため、館の方向性が不明確。館長を配置することを薦める。
2. 市民参加型の評価制度を導入し、事業に説得力を持たせること。
3. 事業の体系化を図り、創立 10 周年を機に、財団と館のミッションを作成すること。
4. 10 周年事業を終えた後の都城市の文化振興のグランドデザインを考え、周年事業後、継続して事業が推進できるよう準備をすること。周年事業を一過性のイベントに終わらせないこと。

49. 鹿児島市民文化ホール

施設所在地 鹿児島県鹿児島市与次郎 2-3-1

支援員	山形裕久
申込者	公益財団法人かごしま教育文化振興財団 鹿児島市民文化ホール 鹿児島県鹿児島市与次郎 2-3-1
支援実施日	平成 26 年 9 月 5 日(金)・平成 26 年 11 月 21 日(金)・平成 27 年 1 月 8 日(木) 合計 3 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（公財）かごしま教育文化振興財団
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 合計 11 名

支援内容

当財団は、鹿児島市の外郭団体として鹿児島市民文化ホール等の指定管理を受けているが、指定管理に関し民間企業の参入が進んでいることから、将来のビジョンを見据え、公演企画等の専門性を向上させることで、新たな事業展開を図っていききたい。

<1 回目 9 月 5 日(金)>

「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」の資料、山形氏が館長を務めるコスモシアターの広報誌・公演チラシ、新聞掲載記事、公立文化施設限定ネットワーク事業等の資料に基づき、芸術監督やプロデューサーという専門人材を配置する劇場法の解説や、コスモシアターが、どのような企画を実施しているか等の説明があった。

<2 回目 11 月 21 日(金)>

- ・当ホールが実施した広報・宣伝活動について
 - ① 販売促進活動について
 - ・バスの時刻を記入する等、公共交通機関の利用を促すような文言をチラシに入れる。
 - ・公演案内の掲示版を駅に設置する。
 - ・ポスター掲示を依頼した民間駐輪場に、併せてチケット販売代理業務まで依頼する。
 - ・量販店のデッドスペースに、ポスター掲示を依頼し、その会社の福利厚生組織に割引を適用する。
 - ・文字放送等に情報掲示依頼。
 - ・リスナーが固定しているケーブルテレビやインターネットラジオを利用した広報（チケットプレゼント）も効果がある。
 - ・番組に招待券等を提供する際、外れた方への返信連絡葉書等を利用し、優待販売の案内をする。
 - ・ポスト IN（チラシの投函）を行う。
 - ・学校は人事異動があるので、半年に一回は訪問するようにする。
 - ② 企画について
 - ・ポスターは、送付先を選んで送る。デザイン作成は、ネットでのデザイン委託等により支出を抑える。
 - ・共催事業として、自主文化事業を実施し、チケットの売り上げに応じた割合で収入を受ける。
 - ・海外の公演は、契約は急がない方が良い。
 - ・客席数が 2000 席という、他ホールとの差別化を図った企画をする。
 - ・安定した集客を図るためには、毎年の企画を固定する。

- ・事業計画に「未定枠」を設け、旬の企画を加えられるようにする。
- ・リスクマネジメントとして、ツアー事業を決定する場合は、類似事業を実施されている他施設へのリサーチを行う。また過去の入場者数についてのデータ収集を行う。
- ・主婦層や高齢者層をターゲットとした、昼本番の企画を検討する。
- ・子ども向けのイベント等新しい世代がホールに親しみを持ってもらえるような企画により、新世代を顧客にする企画を検討する。コスモシアターでは、0 オベースから子ども向けミュージカルを実施している。
- ・他施設で実施する公演の関連イベントを実施する。
- ・伝承歌等、地域に根差した文化を再発掘するイベントの実施。
- ・演奏曲目を独自のプログラムを設定することで、コアなファンを取り込む。
- ・交通アクセスが不便な場合、ホテル（宿泊、送迎、ディナー）とタイアップする企画の検討。

<3回目 1月8日(木)>

- ・前回の講義について職員が提出したレポートを基に、支援員よりアドバイスを頂いた。
 - ① 専門人材の配置

それぞれが得意の分野を勉強し、スキルアップしてそれぞれが補い合えば良いと思う。劇場法の法的解釈、指針の解釈が今後どのように進んでいくかは未知数である。芸術監督はホール職員から育てていくのは難しいと思うが、プロデューサーは勉強をすれば、育成可能である。「劇場・音楽堂等の専門人材の養成講座」等の研修を受けて、ノウハウを身につけるのも一つの手段である。
 - ② 貸館業務について

受付業務に従事する者は、ホールの機能について最低限のことを把握していなければならない。また、使用料未払い等を防ぐためには、他館と情報交換を行い、職員間でもミーティングを行う。
 - ③ 販売促進活動について

会社に記念品や協賛金を出してほしいなどのアプローチなどを行うと良い。地元の学校、専門学校にチラシデザインを授業の一貫として取り上げてもらうなど、異部門とタイアップすると、今までホールに興味なかった人が、ホールに興味を持ち、販売促進につながる可能性がある。
 - ④ 企画について

出演者数を分割することで、事業の本数を増やせ、内容のレパートリーを充実させることが出来る。

支援実施による効果

当財団は、鹿児島市民文化ホールの指定管理者として平成 28 年度まで、鹿児島市から指定を受けている。今回の支援内容を参考にさせていただきながら、館の運営、文化芸術に関わる事業を展開していきたい。支援後、職員間で共通の認識を持つために、毎週ミーティングを実施している。

支援員からの報告・要望

<支援後の効果について>

館長始めほぼ全員が毎回参加し、人材養成や事業計画、告知宣伝等について、各自が自分の思いや意見、質問事項などを紙面で提出した。支援員に意見を求め、事例や経験知からの判断基準を意欲的に聴こうとする姿勢が印象に残った。

また、告知宣伝のアドバイスを即刻行動に移し、地元放送局などとコンタクトを取り、次回訪れた時には「直ちに実行し、成果を得られた」との報告を受ける等、指導内容についての即応性が館長を始めほぼ全職員に感じ取れた。

なお、「全国アートマネジメント研修会」への参加を促したところ、3名の職員が出席した。

<支援施設への要望>

現状維持ができていれば、今回の支援活動で得たことをベースにスキルアップできると考えるので、最低限、今の環境維持を望む。

50. 沖縄コンベンションセンター

施設所在地 沖縄県宜野湾市真志喜 4-3-1

支援員	草加叔也
申込者	沖縄コンベンションセンター 沖縄県宜野湾市真志喜 4-3-1
支援実施日	平成 26 年 9 月 26 日(金)・平成 26 年 10 月 9 日(金)・平成 26 年 11 月 28 日(金) 合計 3 回
文化施設経営形態	指定管理（公共的団体）（一財）沖縄観光コンベンションビューロー
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 合計 5 名

支援内容 沖縄県の観光・MICE の振興を目的に設立された沖縄コンベンションセンターは、多目的に利用できるよう、あらゆる舞台芸術に対応可能な造りになっている。固定席 1709 席（可動タイプの立ち見席等を入れると最大 1809 席）は劇場ホールとしては県内最大規模で、コンサート、バレエ、オペラ、公演会、表彰式典等あらゆる催事が行われてきた。

しかし、近年、県庁所在地である那覇市を含め新しい施設が増えたことに加え、建物の老朽化、駐車場の少なさ、那覇市からの距離、公共交通機関が利用できない不便さ、キャパシティが大きすぎるために赤字の心配があること等様々な理由から、劇場催事が当センターから離れつつある。

これまで仕事を丁寧に受けてきたと自負するものの、ここに至って初めて、自主的な企画、提案、運営等の力が致命的に不足していることに気づかされた。そして、その力こそが、今後指定管理者に求められる付加価値であり、選ばれ続けるためには必要不可欠なものと認識した。

今回の支援では、劇場・音楽堂等施設としての企画提案力の向上に向け、全国の同様施設と比しての現況の正しい認識と課題の把握及び解決に向けた助言をいただいた。

日程	内容	備考
平成 26 年 9 月 26 日(金)	・指定管理の全国的な傾向 ・行政（施設所有者）が求めているもの、利用者（顧客／来場者）が求めているもの、指定管理者が見極めるべき視点について。	対象職員 ：プロパー職員 (5 名)
平成 26 年 10 月 9 日(金)	・施設管理についての全国の施設の先進事例を学び、沖縄コンベンションセンターの長所、短所を自ら把握、課題の整理と解決に向け、考察。	対象職員 ：プロパー職員 (5 名)
平成 26 年 11 月 28 日(金)	・自主事業についての全国の施設の先進事例を学び、沖縄コンベンションセンター独自の自主事業企画について考察。	対象職員 ：プロパー職員 (5 名)

支援実施による効果

沖縄コンベンションセンターは沖縄県の観光・MICE の振興を設置目的に設立されたことから、利用促進活動（営業等）についても観光・MICE を目的とするものを中心に行われてきた。

今回初めて、劇場・音楽堂としての側面に特化した研修を行うことで、全国的な事例を知る講師の助言により、施設利用促進の新たな可能性についての気づきを得た。

また、沖縄コンベンションセンターの魅力について再認識できたこと、我々の施設管理の現状が全国に引けをとらない好状況であることが確認できたことは大きな自信につながった。

今後も継続して多角的な視点で管理運営に努めたい。

支援員からの
報告・要望

＜支援後の効果について＞

大きく二点について、指導を行った。一つ目は「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」を踏まえた、文化芸術振興施策についてで、二つ目は「指定管理者制度」への対応についてである。折しも支援期間中に指定管理者の選定があり、沖縄観光コンベンションセンターをこれまで運営してきた沖縄コンベンションビューローが次期の指定管理者に選定された。

＜支援施設への要望＞

今回の支援の対象者は、沖縄コンベンションセンターを運営する沖縄観光コンベンションビューローの職員のうち、沖縄コンベンションセンターを担当する職員を中心に支援を実施した。ただし、直接施設運営に携わる職員と母体である沖縄観光コンベンションビューローの意識の差異、施設設置主体である沖縄県との考え方の齟齬は、決して小さくないことが支援を通して感じられた。

現場を預かる職員だけでなく、運営母体の考え方や施設設置主体の方針について、助言や指導ができることが最も重要であると改めて感じられた。