

文化庁委託事業「平成 28 年度 劇場・音楽堂等基盤整備事業」報告書

劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援 支援員の派遣による支援

公益社団法人全国公立文化施設協会

株式会社文化科学研究所

<目次>

活用実績.....	3
実施要領.....	5
01 稚内総合文化センター	7
02 別海町中央公民館	9
03 宮古市民文化会館	11
04 久慈市文化会館	13
05 奥州市文化会館 外 3 館.....	14
06 角田市市民センター かくだ田園ホール	16
07 多賀城市文化センター	20
08 湯沢市湯沢文化会館・湯沢市雄勝文化会館.....	23
09 山形駅西口拠点施設（仮称）	24
10 酒田市民会館（希望ホール）	28
11 日立シビックセンター・日立市民会館・多賀市民会館	31
12 甘楽町文化会館	33
13 上里町総合文化センター（ワープ上里）	35
14 さいたま市文化センター 外 22 館.....	37
15 千葉市文化センター	40
16 港区立赤坂区民センター 外 7 館.....	41
17 タワーホール船堀	43
18 小平市民文化会館ルネこだいら.....	45
19 国分寺市立いずみホール	47
20 くにとち市民芸術小ホール 外 9 館.....	51
21 狛江市民ホール	53
22 多摩市立複合文化施設（パルテノン多摩）	56
23 神奈川県立青少年センター	59

24 相模原市民会館・相模湖交流センター・耕心館	62
25 掛川市文化会館シオーネ 外 3 施設.....	64
26 福井市文化会館	68
27 みくに文化未来館	70
28 名古屋市芸術創造センター 外 20 館	72
29 豊川市文化会館	74
30 蒲郡市民会館	76
31 稲沢市民会館	78
32 知多市勤労文化会館	82
33 クラギ文化ホール	84
34 ガレリアかめおか	86
35 堺市立西文化会館（ウェスティ）	88
36 八尾市文化会館（プリズムホール） 外 2 館	91
37 箕面市立メイプルホール・グリーンホール（箕面市立市民会館）	96
38 和歌山市民会館	98
39 和歌の浦アート・キューブ	102
40 松江市総合文化センタープラバホール 外 6 館	104
41 雲南市加茂文化ホールラメール 外 3 館.....	107
42 三次市民ホールきりり	109
43 宇部市渡辺翁記念会館・文化会館.....	112
44 小松島市ミリカホール	115
45 人形劇場とらまる座／とらまるパペットランド	117
46 長崎ブリックホール	119
47 熊本県立劇場 外 14 館	121
48 水俣市文化会館	123
49 沖縄コンベンションセンター	125

平成28年度 劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援 支援員の派遣による支援 活用実績

No.	都道府県	地域派遣型	施設名等	支援員	回数	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 芸術文化活動企画	7 芸術文化活動	8 修理・改修計画	9 新設	10 その他
1	北海道		稚内総合文化センター	伊藤 久幸	2								○		
2			別海町中央公民館	坪能 克裕	2		○							○	
3	岩手県		宮古市民文化会館	坂口 大洋	3								○		
4			久慈市文化会館	渡辺 日佐夫	3					○					
5		*	奥州市文化会館 外3館	衛 紀生	3			○							○
6	宮城県		角田市市民センター かくだ園ホール	柴田 英杞	3	○	○	○	○	○					○
				鈴木 輝一	1	○	○	○	○	○					○
7			多賀城市文化センター	山形 裕久	1										○
				渡部 久美	1									○	
8	秋田県	*	湯沢市湯沢文化会館・湯沢市雄勝文化会館	伊藤 正示	2					○					
9	山形県		山形駅西口拠点施設(仮称)	衛 紀生	1	○	○		○		○				
				津村 卓	1	○	○		○		○				
				吉本 光宏	1	○	○		○		○				
10			酒田市民会館(希望ホール)	中川 幾郎	1		○								○
				松井 憲太郎	1		○								○
				武井 勲	1		○								○
11	茨城県	*	日立シビックセンター・日立市民会館・多賀市民会館	児玉 真	4	○	○	○	○						
12	群馬県		甘楽町文化会館	草加 叔也	3								○		
13	埼玉県		上里町総合文化センター(ワープ上里)	山形 裕久	3		○					○			
14		*	さいたま市文化センター 外22館	衛紀生	3	○	○		○						
15	千葉県		千葉市文化センター	間瀬 勝一	1		○								
16	東京都	*	港区立赤坂区民センター 外7館	岸 正人	3			○			○				○
17			タワーホール船堀	藤井 朋子	2	○	○		○	○	○				○
18			小平市民文化会館ルネこだいら	楯屋 一之	1			○							
19			国分寺市立いずみホール	間瀬 勝一	1				○						○
				伊藤 美歩	1				○						○
20		*	くにたち市民芸術小ホール 外9館	箕口 一美	2		○								○
				岸 正人	1		○								○
21			狛江市民ホール	鈴木 輝一	4								○		
22			多摩市立複合文化施設(パルテノン多摩)	本間 基照	3										○
23	神奈川県		神奈川県立青少年センター	田村 孝子	1		○	○	○		○	○	○		
				岸 正人	1		○	○	○		○	○	○		
				織田 紘二	1		○	○	○		○	○	○		
				山本 康友	1		○	○	○		○	○	○		
24		*	相模原市民会館・相模湖交流センター・耕心館	水戸 雅彦	1	○	○								○
				楯屋 一之	2	○	○								○
25	静岡県	*	掛川市民文化会館シオーネ 外3施設	本間 基照	2				○						○
				松井 憲太郎	2				○						○
26	福井県		福井市文化会館	本杉 省三	3				○	○			○	○	○
27			みくに文化未来館	松井 憲太郎	2		○								
				唐津 絵理	1		○								

劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援 支援員の派遣

No.	都道府県	地域派遣型	施設名等	支援員	回数	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 芸 術 文 化 活 動 企 画	7 芸 術 文 化 活 動	8 修 理・ 改 修 計 画	9 新 設	10 そ の 他
27			みくに文化未来館	松井 憲太郎	2		○								
				唐津 絵理	1		○								
28	愛知県	*	名古屋市芸術創造センター 外20館	間瀬 勝一	2										○
				本間 基照	2										
29			豊川市文化会館	佐藤 克明	3		○								
30			蒲郡市民会館	大久保 充代	2	○	○						○		
				勝又 英明	1	○	○							○	
31			稲沢市民会館	水戸 雅彦	2	○	○			○			○		○
				市来 邦比古	1	○	○				○			○	
32			知多市勤労文化会館	佐藤 克明	3		○					○			○
33	三重県		クラギ文化ホール	山形 裕久	3					○					
34	京都府		ガレリアかめおか	山本 康友	2								○		
35	大阪府		堺市立西文化会館(ウエスティ)	柴田 英紀	2	○	○								○
				阿南 一徳	1	○	○								
36		*	八尾市文化会館(プリズムホール) 外2館	森 一彦	2							○			○
				道端 俊彦	2								○		
37		*	箕面市立メイプルホール・グリーンホール(箕面市立市民会館)	松井 憲太郎	3	○	○	○			○				
38	和歌山県		和歌山市民会館	岡本 伸子	3	○		○							○
39			和歌の浦アート・キューブ	佐藤 克明	3		○	○	○						
40	島根県	*	松江市総合文化センタープラハホール 外6館	志村 和浩	1	○	○								○
				楯屋 一之	1	○	○								
41		*	雲南市加茂文化ホールラメール 外3館	近江 哲朗	3								○		
42	広島県		三次市民ホールきりり	山形 裕久	2		○		○		○				○
				伊東 正示	2		○		○		○				
43	山口県		宇部市渡辺翁記念会館・文化会館	衛 紀生	1			○			○		○		
				草加 叔也	1			○			○		○		
44	徳島県		小松島市ミリカホール	滑川 武	3								○		
45	香川県		人形劇場とらまる座/とらまるパベットランド	酒井 誠	2			○	○						○
				楯屋 一之	2			○	○						
46	長崎県		長崎ブリックホール	草加 叔也	3					○			○	○	○
47	熊本県	*	熊本県立劇場 外14館	草加 叔也	1					○			○		○
				本杉 省三	3					○			○		○
				松本 辰明	3					○			○		○
48			水俣市文化会館	間瀬 勝一	2									○	
49	沖縄県		沖縄コンベンションセンター	本間 基照	2									○	
総計					72										

館派遣型 35件 35施設
 地域派遣型 14件 108施設 計 49件 143施設
 派遣した支援員数 43名

平成 28 年度文化庁委託事業

「劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援 支援員の派遣」事業実施要領

(趣旨)

第1 本事業は、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。）が文化庁及び株式会社文化科学研究所から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。

年間計画の企画立案に対する指導助言

自主企画事業の企画立案に対する指導助言

中期計画（3 か年程度）の企画立案に対する指導助言

運営計画の企画立案に対する指導助言

管理計画の企画立案に対する指導助言

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

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

修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言

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）

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・音楽堂等の長など、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、原則として、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 派遣先及び支援員は、審査会で決定する。

(審査会)

第5 上記第4の3に言う審査会は、審査委員3名程度で構成する。

2 審査委員は、劇場、音楽堂等の事業や管理・運営に関する有識者とする。

(実施方法)

第6 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 マッチング

全国公文協は、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し、派遣する。

(支援期間)

第7 支援員の派遣による支援期間は、派遣を決定した日から平成29年1月15日までとする。

(経費の支払、負担区分)

第8 支援員の謝金は、全国公文協の規定に基づき支払う。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・合理的な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9 上記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及び株式会社文化科学研究所と協議して対応する。

[館派遣型]

01 | 稚内総合文化センター

■所在地	北海道稚内市中央3-13-23	
■申込者	稚内市教育委員会	
■支援員	伊藤 久幸	
■支援実施日	平成28年10月19日(水)、平成29年1月13日(金)	合計2回
■対象職員	管理事務職員2名 舞台関係職員6名 施設管理担当課(市教育総務課)6名	

支援実施内容

(1) 支援分野

- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

大ホール、小ホールの両ホールを実際に視察していただき、舞台関係設備改修計画の立案に関する指導、助言をいただきました。

(3) 支援実施による成果

他市町村の状況や先進的なホールの状況等、さまざまなホールの運営形態、設備内容等をご教授いただき、その中で本市の状況にあった設備の運用方法や更新計画を作成することができました。

(4) 今後の展望等

本市の財政状況や補助金の制度等を勘案しながら、ご教授いただいた内容をもとに計画を精査、遂行し、市内のみならず宗谷管内の文化の殿堂としてより多くの方に利用していただけるよう努めてまいります。

支援員からの報告・要望

舞台設備（機構・照明・音響・連絡設備・その他）の改修案の作成

(1) 舞台機構設備

- ・ 手動バトンの電動化について、メリット、デメリットを提示し操作盤などのあり方なども検討した。

(2) 舞台照明設備

- ・ デジタル化に伴うメリット、デメリットについて検討した。
- ・ DMXなどの信号や分散型調光器などについて検討した。

(3) 舞台音響設備

- ・ デジタル化に伴うメリット、デメリットについて検討した。
- ・ ワイヤレスマイクのA帯、B帯について検討した。

(4) 舞台連絡設備

- ・ワイヤレスインカムのシステムについて検討した。
- ・モニターシステムのカメラ及びモニターの遅延等を検討した。

(5) その他

- ・舞台床の素材及び色について検討した。
- ・舞台幕の種類について検討した。

【館派遣型】

02 | 別海町中央公民館

■所在地	北海道野付郡別海町別海西本町 52		
■申込者	別海町教育委員会		
■支援員	坪能 克裕		
■支援実施日	1 回目 平成 28 年 9 月 20 日（火）、9 月 21 日（水）		
	2 回目 10 月 26 日（水）、10 月 27 日（木）		合計 2 回
■参加施設名	別海町教育委員会 生涯学習課		
■対象職員	経営関係職員 2 名 管理事務職員 3 名 事業企画関係職員 2 名 教育委員会事務局職員（生涯学習課）8 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

これまで公民館活動における活動及び法律の枠組みの中で大きく取り上げられることのなかった芸術鑑賞等に係る事業の実施において、新施設設置後にはどのような事業ができるのか、又どのような効果を住民に与えることができるかなど支援員を交え、考え方の整理や情報提供をいただいた。

(3) 支援実施による成果

これまで町内において実施する機会の少なかった芸術鑑賞等に係る事業は、具体的な方向性や関連事業、手法についての積み上げが極めて少ない状況にあった。また、近隣市町村との比較やこれまでの住民の学習活動の成果から、本町においても劇場・音楽堂等を設置する必要があるとの住民要望が大きい状況にある。しかしながら、新たな施設をどのような劇場・音楽堂等とすることが本町にとって望ましいものとなるのか、住民・行政の双方においても、その中身となる方針が不明瞭な状況にあった。

今回の支援員の派遣においては、これまでの実施してきた住民参加機会における意見や、公民館担当職員が考える必要課題等のイメージを合わせるための話し合いを中心に実施したことで、新たな劇場・音楽堂等の施設が、どのような施設となるべきかについて整理することができた。

特に、支援員という経験豊かな外部からの視点によって、新施設への考え方だけでなく、住民と施設との関係性構築や、本町が持つ課題や状況について見える化が図られ、今後の施設設計に向けた要素だけでなく、施設の運用に向けての取組みについても明らかになったものとする。

また、支援員からの助言においては、現行公民館における課題解決に応用のできる施設運用についても助言をいただいた。これによって新施設だけでなく、現行公民館をより良い施設として運用・維持できるよう、芸術鑑賞事業等に係る公民館職員の意識向上につながったものと考えます。

(4) 今後の展望等

現在、新施設建設に係るスケジュールは、一定程度明らかになっているものの、同時に必要な施設の基本構想や中長期的な事業展開については、明らかな形となっていない。

今後は、今回明らかになった視点を用い、施設の運営に必要な指針とその具体化について、スケジュール感をもって取り組んでいくこととしたい。

支援員からの報告・要望

五年後に別海町に新しい文化会館を！という段階での相談、という支援内容でした。その「情報集め」と初手の段階での「意見交換」が主だった会議になりました。支援先の課題はソフト（町民との文化事業）と、ハード（それを生かす施設）を合わせ持った提案を町に届けることで、そこに困った事はありませんでした。

実際の意見交換では、別海町の担当諸氏（教育委員会メンバー）が実に良く近郊都市から全国の会館事例を収集していて、町の実情（人口や現在の文化活動）に合った枠で分析・検討していました。

支援の狙いは、その確認と裏付け、新たなアイデアの吸収で、今後の展開に役立たせることでした。そこには文化施設での事業展開における“普遍性”と“独自性”の両輪から検討することで、別海町独得な文化が生まれ育って行くように感じられました。

二回目の会議は、一回目の会議で浮かび上がった「別海町の人びとの持つ文化的な財産と地域の特性」を生かした具体的な事例が検討されました。

施設の土地選定から設計、そして建築までの“ハード”面と、開館時のお祭り企画だけでなく、住民が望む“ソフト”（文化事業の具体的な企画、その種蒔きから）の両面から検討することにしました。しかしソフトからハードまで、現在の町の一部署（教育委員会）だけでは難しいので「準備室」の設置などを考えて会議は終了しました。

その後、仮に五年後に開館できるような「工程表」と、文化事業に関する「全体像」、そして町の人びとが将来施設を使うに当たっての「協議会」（意見交換・交流会などの意）の設置を図面に起こして、係に資料を送りました。

町の人びとが施設を使うのですから、その使い勝手の良さが大切です。町の人びととの「広聴」は、招聘企画への“御用聞き”ではなく、本人・家族・友人などを含む文化的な財産と施設の人びととの交流を意味しています。そこから買い物企画だけでなく、自分たちの文化を育成・創造・保護への実践が可能になるからです。

工程表では、ハードだけでなく開館以降の継続出来るソフトの種蒔き期間も入っていて、両面から同時に進めて行くことが望ましいと思われ、次回以降の課題としました。

【館派遣型】

03 | 宮古市民文化会館

■所在地	岩手県宮古市磯鶏沖 2-22	
■申込者	宮古市教育委員会	
■支援員	坂口 大洋	
■支援実施日	平成 28 年 10 月 21 日（金）、12 月 20 日（火）、平成 29 年 1 月 11 日（水）	合計 3 回
■対象職員	管理事務職員 6 名 事業企画関係職員 3 名 舞台関係職員 6 名	

支援実施内容

(1) 支援分野

- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

宮古市民文化会館は開館から 40 年が経過し、施設及び設備の全体的な老朽化が進んでいます。しかし、今後の施設及び設備の改修計画等については全く目途が立っていない状況であり、遠からず施設の運営に支障が出てくるものと考えています。

今回、支援員の派遣により、専門的な見地から助言・指導をいただき、今後具体的かつ効果的な改修計画の策定に取り組んでいきます。

【第 1 回目 10 月 21 日（金）】

- ・施設の概要及び現状確認
- ・公立文化施設の改修事例紹介等

【第 2 回目 12 月 20 日（火）】

- ・現状の老朽化、利用上の課題等を把握・整理。運営上の課題の整理
- ・短期（1～2 年）、中期（5～10 年）、長期（20 年）毎の目標設定

【第 3 回目 1 月 11 日（水）】

- ・改修計画及び長期修繕計画指針の作成

(3) 支援実施による成果

- ①現状の老朽化の状況や課題等を把握・整理した上で、今後改修計画を策定するにあたり指針となるものを作成することができた。
- ②老朽化に伴う改修を行うだけでなく、地域における会館の役割や今後の利用計画を考慮したうえで、積極的な改修による機能性の向上が必要であることを理解できた。

- ③改修工事のスキームやコストに大きく影響する特定天井への対応について認識が不足しており、早急の方針の検討が必要であることに気付くことができた。
- ④講師を招いて協議を重ねることにより、参加した市職員と指定管理者職員との間で、施設改修に関する共通認識をもつことができた。

(4) 今後の展望等

宮古市民文化会館は開館から40年が経過し、施設及び設備の全体的な老朽化が進んでいます。

また、東日本大震災による被害が甚大であり、災害復旧工事を行って運営を再開したところではありますが、復旧工事以外の部分は40年前の状態のままとなっています。

さらに、平成17年度に実施した耐震診断の結果、建物全体の耐震強度は十分であると診断されていますが、その後の東日本大震災による影響もあり再度の調査の必要性も視野に入れるとともに、特定天井への対応も大きな課題となっています。

このような状況の中、今回講師の先生から専門的見地による助言・指導をいただき、今後の改修計画策定の方向性を示していただくことができました。

大きな課題が山積している中、予算の確保も難しい状況ではありますが、利用者の理解を得られるような具体的かつ効果的な改修計画の策定に取り組んでいきたいと思っています。

支援員からの報告・要望

宮古市民文化会館の改修計画及び長期維持管理計画の策定支援を行った。3回にわたり、東日本大震災の津波による被害状況の把握、老朽化による修繕及び改修が必要な項目案の作成を、施設スタッフ及び市教育委員会担当者とのディスカッション形式で資料作成を行った。また、現状の施設利用状況をベースとしながら、20年後の長期利用を想定した場合の改修計画フローの作成支援を行った。

【館派遣型】

04 | 久慈市文化会館

■所在地	岩手県久慈市川崎町 17-1	
■申込者	久慈市	
■支援員	渡辺 日佐夫	
■支援実施日	平成 28 年 9 月 20 日 (火)、11 月 8 日 (火)、12 月 6 日 (火)	合計 3 回
■対象職員	管理事務職員 9 名	

支援実施内容

(1) 支援分野

- 管理計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

指定管理制度導入検討

(3) 支援実施による成果

指定管理制度導入の目的、方針、手続きが明確になり、制度導入に向けて動き出すことができた。また、当館の抱える課題について再確認することができた。

(4) 今後の展望等

平成 30 年 4 月に指定管理者制度を導入することを基本として事務を行う。

公募要項・仕様書の作成、指定管理料の算定、使用料の見直し、使用料減免基準の見直し、エントランス駐車場の使用料の策定、芸術監督存廃、光熱費等固定費削減の取組み、予算対応、議会対応など

支援員からの報告・要望

直営から指定管理者制度へ転換するための準備作業を支援したが、人件費削減には限界と問題もある。経費削減と増収の両面からアイデアを出すべきである。

例えば、ガラス円錐棟の省エネによる冷暖房費カット。また、ニーズに応じて会議室を練習室に改修するなど施設の用途の変更、物品販売の規制の緩和により利用者増加と増収を図ること、ふるさと納税の返礼品にホール公演のチケットの採用など創意と工夫が求められている。

[地域派遣型]

05 | 奥州市文化会館 外3館

■所在地	岩手県奥州市水沢区佐倉河字石橋 41		
■申込者	奥州市		
■支援員	衛 紀生		
■支援実施日	平成 28 年 10 月 17 日 (月)、11 月 18 日 (金)、12 月 15 日 (木)	合計 3 回	
■対象職員	管理事務職員 25 名 事業企画関係職員 25 名 舞台関係職員 6 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 中期計画（3 か年程度）の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

事業計画時の予定では、国の文化政策がどこに向かっているか、これから求められる事業や文化会館のあり方とはどのようなものか、というテーマに基づいて支援員からの情報提供や助言等をいただきつつ、奥州市内に 4 つある各文化会館からの課題を提示して、それに対する検討、4 館でどのような連携ができるか、ということについて指導助言をいただくこととしていた。

第 1 回目の情報交換を行っていく過程で、支援員から、奥州市内に文化会館が 4 つあることが現状では強みになっていないとの指摘があり、今後強みに変えていくにはどうしたらいいか、どのような取組みが可能か、今回の参加者と共に考えていくこととした。

第 2 回以降は、支援員による現地視察を行いながら、システムなどの環境整備や共同でできそうな事業の連携など、支援員から示されたテーマに沿って、会館ごとにまとめた意見を交換し、また支援員から提供された情報や助言などを参考にしながら、課題解決に向けた検討を行った。

(3) 支援実施による成果

支援員のお言葉を借りれば、現在の市内 4 文化会館は、良く言えば独立性を保って、悪く言えばバラバラに運営してきた。ただ、4 館の独立性を保つべきところは保ち、連携できるところは連携することで、今より強みをもつことができるという考え方については、参加者の間で概ね共感できたものと感じている。今回の支援をきっかけに、会館事業の日程調整会議の定期開催など、共同で取組む案件をいくつか見出すという成果に結びついた。

また、支援員が館長を務めている可児市文化創造センターでの事例や、全国の文化政策の情勢など、今後の業務に活用できる情報を得られた。

(4) 今後の展望等

今回明らかになった課題の解決や、連携事業の実現に向けた検討を継続し、4館の独自性を活かしながら市民の有益性を高める運営を目指し、改善に取り組みたい。

支援員からの報告・要望

水沢市・江刺市・胆沢郡前沢町・胆沢町・衣川村が合併し、奥州市が誕生したものの、4館の統合はされず、しかも4館すべてが異なった法人格の下で別々に事業等を進めてきた経緯がある。人口は約12万人で、面積は東京都の2分の1であり、何とか事業を協働でできないものか、スタッフの融通等の柔軟な運営ができないか、チケットングも市民の利便性を鑑みると4館でシステムを共有統合できないか、との問題意識があり、そのためのコンサルティングが今回の支援使命であった。いささか遠隔地にあるので3回支援に伺うだけでもかなりの身体的負担であったが、何よりも各館の切実な思いをひしひしと感じて、何とか課題解決への道筋をつけられないかと討議を重ねた。

まずは3館がそれぞれに、しかも同時期に開催している市民参加事業を3館持ち回りでを行い、技術職員集中化と参加市民の分散化を回避することを提案した。チケットングについては、インターネットチケットングの導入を検討し、その費用は臨席した市の担当部署の負担を提案した。そもそも合併ながら4館の統合に手を付けなかった行政の責任であり、そのコストは相応であると申し上げた。さらに私どもで実施している「私のあしながおじさんプロジェクト」、「私のあしながおじさんプロジェクト for Family」の実施も検討した。4館の独立性は尊重しながら、4館が協働できる「強み」を活かし、そのデメリット及び非効率性を排除することを提案した。あとは4館の自治能力にかかっている。

【館派遣型】

06 | 角田市市民センター かくだ田園ホール

■所在地	宮城県角田市角田字牛館 10		
■申込者	角田市教育委員会		
■支援員	柴田 英杞、鈴木 輝一		
■支援実施日	平成 28 年 9 月 1 日 (木)、11 月 21 日 (月)、12 月 19 日 (月)		
	平成 29 年 2 月 7 日 (火)		合計 4 回
■対象職員	経営関係職員 3 名 管理事務職員 10 名 事業企画関係職員 12 名 舞台関係職員 2 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 年間計画の企画立案に対する指導助言
- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 中期計画（3 か年程度）の企画立案に対する指導助言
- 運営計画の企画立案に対する指導助言
- 管理計画の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

- ・年間計画や自主企画事業の企画立案にあたっては、まず社会教育との棲み分けを明確にし、劇場法にのっとった施設として鑑賞事業、育成事業を行って裾野の拡大と頂点の伸張を図る。ホールは、「舞台と客席をもっている建物」から「専門的人材が配置された機関」へ変わらなければいけない。
- ・企画立案にあたって市民のニーズだけを尺度に考えてはいけない。芸術は人生の楽しみであり、人生を豊かにするものである。また、民間では不採算であればやらないが、公共ホールとしてのミッションも考えながら、公益目的である情報発信、人材育成、芸術の普及啓発や創造事業のために企画立案をする必要がある。
- ・文化庁が求めるものは、①場の提供（貸館事業）②鑑賞機会の提供（鑑賞事業）③育成、普及啓発（アウトリーチ、ワークショップ、教育講座など）④創造・発信（自主制作事業）であり、特に劇場法や指針では④を勧めている。角田では①から③間では進めているが、④についてはこれからである。できればプロとアマチュア、もしくはセミプロとアマチュアによる自主制作事業ができるとうい。
- ・鑑賞者を増やしていくためには、リピーターを作ること。そのためにアウトリーチやワークショップを通じてサークルを育てるとともに、それらを通して鑑賞能力も高めていきたい。

- ・人材育成には時間も金もかかる。学校教育にミッションを作って成功している例が各地で見られる。感性が花開く3~4年生(9~10歳)あたりをターゲットに育成を図るとよい。
- ・田園ホールをどのように活用していくか、職員一人ひとりが自分の取り組んでみたいことも考えながら田園ホールのミッションを考えた。ミッションはホールが達成したいビジョンであり、5~10年は変わらないが、コンセプトは毎年変えても構わない。
- ・財政力に乏しい場合、助成金をもらうには企画内容が良く、創造性があり、特色をもっていなければならない。その上で劇団や楽団とコラボレーションすれば可能であるが、そのためには専門の人材が必要である。
- ・市民組織(角田市芸術文化振興会)に企画をはじめ運営を任せるのは無理。税金の管理運用という点で、納税者に対して説明責任が果たせるか、難しい。専門家が必要である。または、市民と共同はするがリーダーシップは職員がとり、職員が広く情報を集め、そこから振興会のメンバーに選んでもらうようにする。もし、市民が勝手に決めているなら劇場法や指針から外れていることになる。
- ・将来的に指定管理を目指すという点では、都会なら業者もたくさんあるが地方では難しい。また、指定管理の場合、ブラック企業が来たら大変であるが、職員が夢や希望を語れないのが本質的な問題である。
- ・振興会は任意団体であり、公的助成は得られない。公的助成を獲得するには市役所側が予算をもつ必要がある。その上で市民団体や芸術団体と一緒にやることはあり得る。
- ・職員が知識や技能を高めるためにも、職員の公演鑑賞を管理職が推奨するようにしたい。できれば、3カ月に1回は機会を作ってほしい。
- ・課題として、決裁権をもつ館長職を置くことと文化振興係から課への格上げがある。課へ格上げできれば、課長と館長の兼務も可能である。

(3) 支援実施による成果

- ・劇場法の理解と国からの助成金についての理解が希薄なので、その理解を深めるとともに、最近の文化政策について学ぶことができた。
- ・柴田支援員より市長との懇談の場を設けようとの提起を受け、職員との話し合いで、ホールのミッションを明確にして市長との懇談に臨んだ。市長のホールに対する考えと市民組織に期待することを直接伺うことができた。
- ・ミッションについては、「生活の中からのアート」「子どもの文化芸術と次世代育成」「共生社会をめざして」の3つに絞られたが、これらを10行ぐらいの美しい文章にして来年のパンフレットに掲載したい。
- ・支援員が出席者全員との個人面談を行ってアドバイスをしたので、職員は具体的に自分の仕事として何をすればよいのか考えることができた。
- ・公演運営は本質的にプロジェクトチームで横断的にチームを組むことが重要であり、組織における垂直分担と水平分担が有効に機能しているか考える契機になった。
- ・ホームページの運営や広報宣伝について助言をいただき、改善の方向が見えた。
- ・PDCAサイクルを意識し、情報の共有から課題の共有までを係内全員で行わなければならないという認識をもつことができた。

(4) 今後の展望等

- ・職員は、劇場人、舞台人としてのスキルやノウハウが必要なので、研修が欠かせない。職場で研修会を設定する。
- ・利用者評価は行っているが、利用していない住民の評価も取り入れるようにする。
- ・振興会と予算を分け合い、少ない予算でも公的助成を受けることにより事業の拡大を図っていく。

支援員からの報告・要望

■ 1回目 9月1日 柴田 英杞

- ①角田市市民センターの管理運営計画の説明や施設利用の状況、オープン以来一年を経た中での課題や問題点などを聞き取り、意見交換を行いました。
- ②教育委員会生涯学習課文化振興係に位置づけられたホールの基本となる考え方、教育行政、生涯学習、文化振興の接点や事業の限界と可能性について、課題や改善点が多く認められました。
- ③生涯学習課課長1名 課長補佐1名 係長1名 係員3名 専門嘱託員1名での人員体制の中、職員の方々は、日々奮闘して業務を行っていますが、職員一人一人の文化振興に関する意識の差が見られ、劇場の向かうべき方向性が一致していない現状も認められました。
- ④また、最も重要な施設のミッションが欠落しており、何のために文化施設を運営するのか、ミッションを達成するためにどのような事業を行うべきかが共有されていない現状も垣間見られました。
- ⑤従って、二回目以降、施設のミッションを職員全員で考え、その理念を共有することを目標と定め、施設のミッションづくりを本支援の根幹に据えました。
- ⑥ほか、施設見学を行い、ホールの管理運営状況の説明を受けました。

■ 2回目 11月21日 柴田 英杞

- ①市長表敬により、市長から文化振興に関する大所高所からのお考えと目指すべき方向性について何うと共に、職員も交えて意見交換を行いました。
- ②前回の支援において、職員に施設のミッションについて宿題を課していましたが、ミッションの捉え方に意識の乖離が見られ、目指すべき方向性に戸惑いが認められました。市長のお考えを受けて、職員各自頭の中を整理していただき、再度、職員がミッションを考える機会をつくりました。
- ③劇場・音楽堂等の活動基準に関する報告書を基に、劇場・音楽堂の諸活動（4領域）について、解説を行いました。

■ 3回目 12月19日 柴田 英杞

職員から提案されたミッション案に基づき、意見交換を行いました。その結果、以下のミッションに集約されました。

○「生活の中に文化あり」

角田市の芸術文化の振興を図ることで市民に多様な楽しみを見つけてもらい、市民の生活をより豊かに、より良いものにしてもらう。

○「共生社会の実現」

市民が生き生きとする地域社会をつくるために、芸術文化を感じ、楽しむ機会を増やす。子ども、親子、お年寄りの方々に対して、福祉分野と連携を図ることにより施設が角田市のコミュニティづくりに貢献する。

○「次世代育成」

幅広いジャンルのワークショップを行い、子どもたちに文化芸術に触れる機会を提供し、次世代の角田市の文化を担う人材育成につなげる。

■ 4 回目 2 月 7 日 鈴木 輝一

本ホールの支援は、昨年 3 回の支援の実施でホールのミッションが、「生活の中に文化あり」「共生社会の実現」「次世代育成」との 3 点に集約・再整理され、そのうえでホールの運営・管理に関する諸課題をアドバイスする、というもので、2 月 7 日に実施した。

ホールの運営は直営で市の生涯学習課が担当して、生涯学習課課長が、文化財保護・スポーツ等 4 分野系の兼任で責任者としてあり、以下課長補佐・文化振興係長から職員まで 10 名のスタッフである。当日は、実務の全般を仕切っている係長と舞台技術員の 1 名が欠席のため 8 名で行った。要望は管理・運営計画の企画立案を指導してほしい、というものであったが、職員各人が何をなすべきかが的確に理解されていないことが予想されたため、まず「ミッションを実現するために管理・運営する＝そのために自分はなにをするのか」という考え方を説明し、その後自分の担当業務を書かせ、課長以下 8 人に 10～15 分程度の個人面談を行った。

後半はヒアリングした各個人の業務に関する思いや理解度を頭に入れながら、ライン業務とスタッフ業務の質の違い、ルーティンワークとプロジェクトワークの分担の重要性などを説明し、課長以下一緒に課題（具体的な目標）を立て、実施する方法などをレクチャーした。

[館派遣型]

07 | 多賀城市文化センター

■所在地	宮城県多賀城市中央2-27-1	
■申込者	多賀城市文化センター	
■支援員	山形 裕久、渡部 久美	
■支援実施日	平成28年12月19日(月)、平成29年1月10日(火)	合計2回
■対象職員	経営関係職員1名 管理事務職員3名 事業企画関係職員2名 総務経理担当職員1名 広報担当職員1名 窓口パート職員6名	

支援実施内容

(1) 支援分野

- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

2回の講義を通して、文化センター職員として身に付けるべき接客技術やお客様に接する場合の基本的な姿勢を、貸館業務から公演時までを念頭に置いて幅広くご指導いただいた。

◆講義1回目

- ①職員一人一人が直面している接客の問題点を発表し、講師からコメントをいただいた。
- ②阪神大震災時のホールの被災の状況説明。不測の事態において、職員として必要な知識や所作などの説明。

◆講義2回目

- ①基本サービスマナーについて
 - 1) 顧客満足度と従業員満足度、2) 第一印象の重要性、3) 姿勢・挨拶のポイント
- ②サービス基本について
 - 1) 電話対応の基本、2) 好感度UPに繋がる会話のテクニック、3) クレーム対応、4) プライオリティゲスト対応

(3) 支援実施による成果

レセプションистについて、その概念、他館での実例と所作など実例を学ぶ機会をいただきたく応募させていただいた。しかしパート職員も参加できるようになったこと、講師と打合せを重ねるうちに、公演時のレセプションистとしての接客を学ぶ以前に、通常業務での接客技術を見直す必要性を感じるようになった。そのため、当初の想定よりも幅広い意味での接客の講義を受けさせていただくこととなった。

◆講義 1 回目での成果

危機管理に関してもお話があった。平時に一人一人の職員が施設の設備やお客様に関してどれだけ関心をもつことができるかが、いざ危機に直面した時にいかに肝心なことなのか考えるきっかけとなった。平時にキャパシティ 100%で仕事をしていては、危機において力を発揮することは難しい。余裕をもって仕事ができるよう、日々技術と知識を磨いていく環境づくりを考えるきっかけとなった。

◆講義 2 回目での成果

お客様と前向きに向き合うための心のもち方から、接客の技術まで非常に丁寧に教えていただいた。その後それぞれの職員が、お客様に向き合う姿勢や表情に自信が出て余裕が出てきたり、また、電話対応時に不足していた対応などを指摘し合うなど、業務の中で前向きにお客様に向かう雰囲気を作られてきている。

教えていただいたことを定期的に復習する機会を作っていきたいと考えている。

支援員からの報告・要望

山形裕久

支援依頼内容は(10)の「その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言」という事だった。経験値にバラ付きがあるとの事で、まずは各担当者から困っている事を聞き取りながら、ホールの管理運営すべての基礎編レベルから緊急時の避難誘導まで、少々駆け足ですすすめました。

渡部久美

当初は、レセプション業務の講義を予定していましたが、事前打合せの段階でレセプション業務を担当されている職員の方がいらっしゃらないことから、レセプション業務に特化するよりも接遇の基礎の講義を実施した方が職員の方々にとって有意義、且つ今後に活かせると判断し研修内容を「接遇全般」に変更しました。ご担当者の希望もあり、事前に日頃から不安に感じている点や今まで対応に困った点などのアンケートを実施してから研修当日を迎えたため、日頃の業務に対する取り組む姿勢を想像し研修に臨む事ができた点は大変良かったと思います。

同施設には「接遇マニュアル」がなく、今までは職員の方々がそれぞれにお客様の事を真剣に考え、自分達で都度考え対応されていました。今回参加されたスタッフの方々は研修を受けた経験のある方も少なく、「どのような研修をするのだろうか」「怒られるかな？」というように不安が顔に出ている方も多かったように思います。しかしながら、研修中に実際に今まで対応してきた事例を皆で確認し、正しかった部分を認め合うことで、各自の自信にも繋がりました。一方、対応が不足していた部分なども共有することで、今までの事例を基に今後の対応を変えていくためのヒントを見つけられたようで、事例を共有している中でうなずきやスタッフ同士での確認もされており、仲間の対応方法を知る良い機会にもなった様子でした。

研修中の4時間は終始全員が興味をもち真剣に、そして積極的に取り組まれていました。何よりホスピタリティが高いスタッフばかりであったため、実技の時間も始めは初めて実施する内容でもあり、怖々と実践

していましたが、徐々にポイントも習得できて後半では楽しみつつ、お互いにアドバイスや声掛けをしながら参加されている様子も見受けられました。

研修終了後の質問は特に挙がりませんでしたが、終了時のお辞儀等に早速研修の効果が見られ、翌日の業務から変化が見られるのではないかと感じました。今後は今回の研修をきっかけに、個々ではなく館全体としてより良いサービスとは何か。お客様に寄り添った対応とは何かを考え共有し、発揮していけるようにしてもらいたいと思います。

[地域派遣型]

08 | 湯沢市湯沢文化会館・湯沢市雄勝文化会館

■所在地	秋田県湯沢市字沖鶴 103-1・秋田県湯沢市横堀字白銀町 49-1	
■申込者	秋田県湯沢市教育委員会	
■支援員	伊東 正示	
■支援実施日	平成 28 年 10 月 6 日（木）、平成 29 年 1 月 6 日（金）	合計 2 回
■対象職員	管理事務職員 7 名 事業企画関係職員 7 名 湯沢市文化会館運営委員 8 名	

支援実施内容

(1) 支援分野

- 管理計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

国内における文化芸術の変遷や、劇場・音楽堂の建設状況を踏まえ、指定管理を含めた管理運営体制の説明と、民間委託に向けての検討ポイントの解説を湯沢市の現状と照らし合わせて、ご講義いただいた。

(3) 支援実施による成果

行政職員と市民と一緒に参加し、伊東氏の幅広い視点とわかりやすい解説で、文化会館の民間委託に向けた学習の機会を得たことにより、文化会館を、芸術文化を通じた地域を活性化させる上での重要な拠点施設として、更に活用を図る必要があるといった、認識を共有できた。

(4) 今後の展望等

文化施設の在るべき姿（ビジョン）を市民と行政がしっかりと共有し、施設を包括的に民間委託することの可否について、結論付けを進める。

支援員からの報告・要望

秋田県湯沢市では行財政改革の一環として、指定管理制度導入を検討中であり、文化会館の指定管理制度についての勉強をしたいという要望であった。

第一回では既存施設の見学と公立文化施設を取り巻く全国的な状況についての解説を行い、第二回目では先進事例の紹介を中心に、地方の小規模な都市で指定管理者制度を導入する場合の具体的な問題点などの解説を行った。その中で、民間企業に頼るのではなく、地域の人びとが主体的に関わっていくことが重要であることを強調した。講義終了後に、受講した管理運営に関わる委員会の市民メンバーから、自分たちが管理運営に携わりたいという積極的な意見を聞くことができ、大きな成果であったと感じている。

[館派遣型]

09 | 山形駅西口拠点施設（仮称）

■所在地	山形県山形市松波 2-8-1		
■申込者	山形県企画振興部県民文化課山形駅西口拠点施設整備推進室		
■支援員	津村 卓、衛 紀生、吉本 光宏		
■支援実施日	平成 28 年 8 月 22 日（月）、8 月 26 日（金）、9 月 13 日（火）	合計 3 回	
■対象職員	施設所管課職員、劇場コンサルタント 16 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 年間計画の企画立案に対する指導助言
- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 管理計画の企画立案に対する指導助言
- 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

(2) 支援内容

本県では、優れた芸術文化と産業を総合的に発信・体感できる機能を有し、交流や賑わいを創出する地域活性化拠点として、2,000 席規模のホールを有する「山形駅西口拠点施設（仮称）」を新たに整備することとし、平成 31 年度中の開館に向け準備を進めている。

施設開館後の管理運営の指針となる「管理運営計画」の検討にあたり、整備目的を実現するために検討・整理すべき以下の課題について、劇場経営に精通されている津村卓氏、衛紀生氏、文化プログラムやアートマネジメントに関し造詣が深い吉本光宏氏の 3 氏から指導助言をいただいた。

- (1) 貸館事業が多い事業構成の中で、どのような自主事業に取り組み、施設の独自色を打ち出すか
- (2) 自主事業予算の確保、公的・民間助成の活用
- (3) 県内文化芸術団体や地域との連携、アウトリーチの必要性
- (4) 地域活性化への貢献
- (5) 当施設に相応しい運営・組織体制、専門人材招聘 等
- (6) 「文化プログラム」の活用

●1 回目 8 月 22 日（月）支援員：津村 卓氏

当施設の機能、管理運営の方針、課題について説明した後、上記 (1) ~ (5) に関し、以下（主なもの）をはじめ、さまざまな助言をいただいた。

- ・2,000 席規模のホール運営は相当難しい。事業企画や技術職等の専門人材が不可欠。

- ・税金で建設した以上安易な減免は適切でない。柔軟な貸館対応などを売りにすべき。
- ・一定規模の自主事業財源が確保できなければ、大ホールは事業の内容も考慮し、市民からプロモーター等に至るまでが使いやすく、喜ばれる貸館に徹するのも選択肢。
- ・まちが施設を信頼するには時間が必要。アウトリーチの展開はゆっくりの方が良い。
- ・アウトリーチ等の施設と街が向き合うためには、丁寧に時間をかけてゆっくりと展開するほうが良い。負の影響があることを考慮してほしい。
- ・人が集まってこそその劇場。安心な場所として施設の空間は積極的に開放すべき。
- ・規則を柔軟に運用でき、ホスピタリティのある対応ができるスタッフが必要。
- ・専門人材の採用は年齢構成に配慮が必要。地元の人材育成・採用も重要な課題。
- ・開館後当面のデータが無いと指定管理者募集は難しい。当面の直営も選択肢では。

●2回目 8月26日(金) 支援員：衛 紀生氏

当施設の機能、管理運営の方針、課題について説明した後、上記(1)～(5)に関し、以下(主なもの)をはじめ、さまざまな助言をいただいた。

- ・劇場は、地域が持つ行政課題に文化の強みを活かしながら関わる場所であるべき。
- ・2,000席規模は予算や指定管理料が莫大にかかるとともに、事業運営も難しい。ビジネスモデルをしっかり考える必要がある。
- ・施設のブランディングにあたり、思いもよらない「サプライズ」が欲しい。
- ・受益者負担を踏まえれば減免はすべきでない。寧ろ貸館サービスの質を高めるべき。
- ・ブランディングを戦略的に行え、行政その他外部との連携ができる経営面の監督が必要。
- ・アウトリーチは市町村が主体となり、県は人的・経済的にサポートするのが良い。アウトリーチは、問題を解決するという意識をもって行う必要がある。
- ・劇場はサービス業。職員の個性が生き、体温を感じるホスピタリティが必要。劇場全体が社会貢献するという考え方に立ち、方針・ミッションを全部署で共有する。
- ・環境をつくらないと人は来ない。立ち寄れる工夫をしていないホールが沢山ある。

●3回目 9月13日(火) 支援員：吉本光宏氏

文化プログラムの経緯、ロンドン等での実施例、東京大会に向けた提案等についてレクチャーをいただいた後、上記(2)～(4)及び(6)に関し、さまざまな助言をいただいた。

- ・文化施設への支出は「赤字補てん」ではなく、将来の人材育成のための「投資」。
- ・文化プログラムは、地域の文化を見直し、地域に愛着と誇りをもってもらい、その地域に住み続けてもらうためにやることに意義がある。
- ・助成金ありきではなく、県として文化プログラムに取り組むのか否か、何をレガシーとして残すのかを考えるのが先決。人材育成がなされなければ実施する意味は無い。

- ・地域活性化の考え方を明確にするべき。施設の外への波及効果を考える前に、一人でも多くの方に来てもらい、施設の中で「得難い体験」をしてもらうことが先決。
- ・補助金を獲得する＝業務が増える」ということではなく、苦勞しても前向きな事業をやりたい、という空気感が無いと良い事業はできない。

(3) 支援実施による成果

- ・2,000席を有する施設を管理運営することの大変さ・困難さを強く認識させられたとともに、事業企画、予算確保、維持管理などに関する課題も明確になった。
- ・助成金の獲得などを考える前に、まずは当施設で何をしたい、何をを目指すのかを明確にすることが先決である、と共通して指摘された。目的等が明確であれば、予算や専門人材の確保、地域との連携等に関し具体的な対応も可能になると感じた。
- ・ハードも大事だが、職員のサービス精神やホスピタリティがより重要であること、また、「外に開かれ、気軽に利用される施設」が賑わいを生み出すことを理解した。
- ・文化施設への支出は赤字前提という認識から抜け切れなかったが、将来や人材への投資であるとの助言を受け、今後の対外的な説明を前向きにできるのではと感じた。
- ・新築施設が最初から指定管理者制度を導入するのは課題が多いことを認識した。
- ・文化プログラムを実施する目的が明確になった。
- ・アウトリーチに関して県の立ち位置が見えてきたとともに、実施の目的をどう立てるかということについても方向性が見えてきた。

(4) 今後の展望等

当施設に関して当方で認識していなかったさまざまな課題を指摘され、検討課題が山積していることが明確になった。

一方で、支援員の皆様から指導助言をいただいたことで、当施設はどうあるべきか、また、事業や運営にどのような姿勢で取り組むべきか、ということについて方向性が見えてきたとも感じている。

今回指導助言いただいたことを改めて整理し、管理運営計画のとりまとめに活かしていきたい。

支援員からの報告・要望

津村 卓

老朽化した施設の建て替えにおける、地方の大規模劇場を開館するにあたって抱える各地同様の課題であった。地方の公共劇場（特に県立）運営に際し必要とする基本的なスキルと、目的とミッション（今回であれば大規模な催しの誘致や地域産業等との連携）に必要なスキルをもつ人材の確保や、地域に向き合った劇場経営を潤滑に行うためのルール作りや予算づくり、また建築に入る中での必要なスキルと情報をもつ専門職の確保等の重要性を担当職員と再確認できた。

衛 紀生

新山形県民会館は地上 5 階、地下 1 階で、老朽化した県民会館（山形市）の代替機能を担う 2,000 席の大ホールを中心に、防災機能をもつ拠点施設を計画している。8 月 26 日に山形に伺った。しかも、その 1 週間後に 2 回目の入札不調が明らかになった。そもそも計画が検討委員会を組成して作成されており、そのうえで「どうしましょう？」というのは筋が違う。検討委員会には劇場コンサルタントも入っているのであり、「2,000 のホールを造るが、どのように経営したらよいのでしょうか」ということは 8 月・9 月段階で支援員に意見を求めることではない。また、山形駅西口拠点施設オープニング事業等検討会議が今年 1 月始まったのだが、オープニング事業を決める前に、まずどのような経営指針でマネジメントをしてマーケティングを展開するのか、ならばどの程度のスキルをもった専門人材が必要なのかを決めてから建設計画に入るべきである。順序が逆立ちしている。それを劇場コンサルは指摘しなければならない。最近の山形交響楽団は良い、と仄聞するが、県庁職員によれば定期の会員は 800 人程度だという。ならば 2,000 のキャパでどうするのかも委員会はしっかりと考えるべきである。

吉本 光宏

東京 2020 大会の文化オリンピックについて、オリンピックと文化の関係、ロンドン 2012 大会での実績、組織委員会、東京都など 2020 大会に向けた準備状況、具体案などをレクチャーした後、質疑応答に対応した。オリンピックの機会に単に華やかな文化イベントを行うということではなく、東京から離れた地域において、まずは、文化プログラムを実施する意味や目的を明確にすべきである。

山形駅西口拠点施設における事業や運営に関する質問に対応し、適宜情報提供、助言を行ったが、文化施設の整備ありきで事業や運営を考えるのではなく、そのことで何を達成するのか、県民や地域に何を提供するのかなど、今一度、原点から考えることが重要だと思われる。

【館派遣型】

10 | 酒田市民会館（希望ホール）

- 所在地 山形県酒田市本町 2-2-10
- 申込者 酒田市民会館
- 支援員 武井 勲、松井 憲太郎、中川 幾郎
- 支援実施日 平成 28 年 12 月 21 日（水）、平成 29 年 1 月 12 日（木）、1 月 26 日（木）合計 3 回
- 対象職員 経営関係職員 3 名 管理事務職員 10 名 事業企画関係職員 5 名

支援実施内容

(1) 支援分野

- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

【1 回目】12 月 21 日 支援員：武井 勲氏

■公立ホールの避難マニュアルの作成について

作成途中の当館の避難マニュアルについて、リスクマネジメントという観点から助言をいただいた。ホールを所管する教育委員会職員に加え、日々ホールに常駐している受託会社職員も同席し、多角的な視点からマニュアル作成について活発な意見が交わされた。

【2 回目】1 月 12 日 支援員：松井 憲太郎氏

■公立ホールの自主文化事業の企画立案および事業の運営について

第 1 部として、行政職員を対象に、ホールの事業展開や計画作りについて、富士見市民文化会館の事例を基にしたお話をいただいた。また第 2 部として、自主事業のボランティアスタッフを交えての演劇ワークショップおよびスライドやDVDの映写を使用しながらの講演をしていただいた。職員・ボランティア皆が先進事例に触発され、事業展開に関する意識が高まった。

【3 回目】1 月 26 日 支援員：中川 幾郎氏

■自治体文化政策と公立文化ホールの役割

自治体の中で公立文化ホールが果たす役割と、それに基づいた政策の立案について講義いただいた。ホールを所管する芸術文化係だけでなく、各種事業を実施する役所内他課職員も同席し、自治体の中で文化という視点からの政策を打ち出し、実施していくことの重要性を多くの職員が学ぶことができた。

(3) 支援実施による成果

- ・ 避難マニュアルの作成にあたり、リスクマネジメント意識が醸成されたことは意義深いものと考えている。今後、更に実用性の高いマニュアル作成を目指していきたい。
- ・ アートと社会を結びつける方法論としてのアートマネジメントにおいては、まず地域についてのリサーチが不可欠であるという認識を受講者一同で共有できた。この地域にはどのような事業が必要か、という観点、ホールの社会包摂機能を高める上で重要な要素であり、今後の企画立案に活かしていきたい。また演劇ワークショップでは、体を使ってモノや事柄を表現することの難しさと楽しさを体験することができた。既存の事業で同様の体験を広く市民と共有できるよう努めたい。
- ・ 従前の事業は、とすればホールの中だけで完結してしまいがちな組み立てになりがちであったが、自治体の文化政策という視点を学ぶことができたため大変意義深いものであった。コンサート後、学んだ視点を活かして各種事業に取り組んでいきたい。

支援員からの報告・要望

武井 勲

2016年12月21日、リスクマネジメントと危機管理マニュアル、特に避難マニュアル策定の勉強会。前日に、実地検分し、説明を伺い、質問にもお答えいただき、臨場感をもって、マニュアルの現状と改善点が鮮明になった。勉強会は、館長始め、業務委託で日常現場管理の2名を含め、具体的、実践的で、大変有意義なものになった。館長はじめ、担当スタッフのイニシャティブとリーダーシップに敬意を表したい。

松井 憲太郎

行政直営ホールだが、本年度より市民部から教育委員会へと所管が移り、ご担当から継続性のある事業展開のためのアドバイスが必要との要望があった。

こちらからは地域の状況をしっかりと分析した上での中長期の事業計画づくりと、市民と連携した事業展開の事例を紹介した。

意欲のある職員の方とともに、館のサポーターである市民の自主事業メンバーが参加し、当方の話の趣旨を理解してくださったようなので、今後は中長期的な文化振興の目標をもった、市民と連携する事業展開が実現することに期待したい。

中川 幾郎

酒田市では、自治体文化政策の基本（あるべき姿）と、それを受けた公立文化ホールの使命を果たすべき役割を第1部として研修を行った。第2部では、その内容を受けた文化ホール（劇場・音楽堂等）の事業展開のあり方を詳しく説明した。

しかしながら、酒田市では文化条例もなく、文化基本計画も文化審議会も存在しないので、それは一種の到達点であること、むしろ、文化事業の企画担当者がリーダーシップをとって、条例、基本計画の必要性を訴えるべきことを説明した。

また、公立文化ホールの存在根拠というべき、劇場・音楽堂等活性化法の趣旨、大臣告示（基本方針）を詳しく解説し、たんなる職場ではなく、教育施設、福祉施設、地域コミュニティ再生のための施設でもあり、その根本には社会包摂（Social Include）の理念が存在することを説明した。

受講された方々の大半が文化ホールの現場の方々だったが、「沢山の刺激を受けた」「迷いがふっきた」「目からウロコが落ちた」等の感想をもらった。が、現場と本庁との分離を感じたので、機会が得られれば、本庁職員も混じえて研修する必要性を痛感した。

[地域派遣型]

11 | 日立シビックセンター・日立市民会館・多賀市民会館

■所在地	茨城県日立市幸町 1-21-1		
■申込者	公益財団法人日立市民科学文化財団		
■支援員	児玉 真		
■支援実施日	平成 28 年 10 月 17 日 (月)、11 月 1 日 (火)、12 月 19 日 (月)、12 月 20 日 (火) 合計 4 回		
■対象職員	経営関係職員	2 名	管理事務職員 1 名 事業企画関係職員 13 名 舞台関係職員 3 名

支援実施内容

(1) 支援分野

- 年間計画の企画立案に対する指導助言
- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 中期計画（3 か年程度）の企画立案に対する指導助言
- 運営計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

- (1 回目) アウトリーチと文化施設（概論）
- (2 回目) アウトリーチ事業を企画する（グループワーク）
- (3 回目～4 回目) 概論～グループワーク
 - 自主企画事業の組み立て方
 - マーケティング
 - 市民団体との関わり方

(3) 支援実施による成果

- ・ 1 回かぎりの研修（講習）ではなく 4 日間支援の派遣を受けることができたので、実務研修としてグループ討議を交え充実した内容にすることができました。
- ・ 当初ホールを管轄する事業課スタッフのみの研修として支援員の派遣を依頼しましたが、昨年当財団が合併した経緯もあり、スタッフ各々の事業に対する意識、心構えをあらためて見直し、この研修の機会を新財団としてサービス向上を図る機会と位置付け、各事業課から希望者を募り研修を実施しました。
- ・ 実務研修の講義でアウトリーチについての知識を習得できたことはもちろんですが、研修内でグループ討議などをはさみ、課内外の職員と意見交換・討論を交わすことができました。職員間で意見を交わすということは、普段できていそうでなかなかできておらず、事業や劇場、施設の役割、また公共施設で働くス

スタッフの使命について改めて考え、その意識を共有する機会となりました。そのことは今後の業務への有効性を確認できたと感じております。

(4) 今後の展望等

- ・職員は財団の指針や、事業計画をもとに与えられた職務に日々取り組んでいますが、積み重なる疑問に答えをだせないまま仕事に向き合うことが少なくないと感じておりました。
- ・今回の研修を通して、「複数のメンバーで意見を交わすことが、解決策に近づく」ということをほぼ全員が実感しており、それは仕事に取り組むうえでのモチベーションにつながる大事な機会となりました。
- ・特に 20 代のスタッフが積極的に研修に参加してくれたことは、今後運営に大きな期待が寄せられると感じました。

支援員からの報告・要望

先年合併して新たな財団となったこともあり、財団の守備範囲は芸術、科学、コミュニティとの関わりなど、ジャンルだけでなく広く分野や手法の違いなどが課題となってきた。今回は、さまざまな形で行われているコミュニティ事業（アウトリーチ）の整理と意義の確認、また、マーケティング、広報、アウトリーチ、市民との関係という新たな課題について職員同士が意見交換をして、意思疎通を図れるようにという二つのことを行った。よい意見交換の機会になったと思う。

【館派遣型】

12 | 甘楽町文化会館

■所在地	群馬県甘楽郡甘楽町大字白倉 1322-1	
■申込者	甘楽町文化会館	
■支援員	草加 叔也	
■支援実施日	平成 28 年 8 月 27 日（土）、10 月 4 日（火）、平成 29 年 1 月 22 日（日）	合計 3 回
■対象職員	管理事務職員 3 名 全般 6 名	

支援実施内容

(1) 支援分野

- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

開館から 22 年を経過し、各設備機器とも耐用年数を超過し改修時期を迎えている。舞台音響・照明設備の改修（入替等）にあたり、当館には、技術職員が不在なこともあって、改修後の機種を選定や発注方法等に苦慮しているため、専門的な知識と経験に基づく助言を受け、長期的な展望を踏まえ、会館規模に応じた改修を行うことを目的に、本事業による支援員（アドバイザー）の派遣申請を行った。

- 「舞台音響設備」及び「舞台照明設備」の改修について
 - ・ 会館の規模及び使用形態に適応した設備の検討
 - ・ 長期的使用を見据えた機器等の選定（最新情報収集、将来的展望の分析、普及動向）……デジタル化、LED 化等の検討
 - ・ 費用の効率化 現行設備の再使用可能性の検討
 - ・ 取扱い易い機種導入の検討（専門技術職員の配置は見込めないため、専門性の高い、高度な技術を要する設備は可能な限り避ける。）
- 発注・契約方法
 - ・ 設計書、仕様書等入札に向けての図書（書類）作成
- 工事期間・休館期間の検討
- その他改修にむけて必要なこと

(3) 支援実施による成果

全 3 回の支援を通して、改修に向けて検討すべき課題や手順が明確になった。

（機種の実状・選定の考え方、準備及び工事に要する期間、仕様書・設計書の作成について等）

音響、照明機器それぞれの具体的な導入案に基づき、当館にとってメリット・デメリット等を示され、導入機種選定に向け参考になった。

音響設備のデジタル化、照明機器の LED 化等の現状と今後の展望等についてのアドバイスが、事業を進めるうえで（改修の優先順位等）大いに参考となった。

(4) 今後の展望等

本事業により受けた支援（アドバイス）を踏まえ、平成 29 年度中に音響・照明設備改修の詳細（改修の規模・機種・工事期間等）を決定し、入札のための設計図書を作成するとともに、休館等の事前周知を行い、平成 30 年度に舞台音響・照明機器改修工事を実施する計画です。

支援員からの報告・要望

1994 年に竣工した文化会館は、築後 22 年が経過する施設であることから、大規模改修が不可避な歴年の状況にある。既に「空調設備」や「舞台機構設備」の大改修が実施されているが、市内には当該施設の長期改修を補うための代替施設はなく、現在人口が 1.3 万人規模の甘楽町の財政規模から考えても、全ての大規模改修を一時に実施することは難しいことが考えられる。そのためにも段階的な改修を継続的に実施していくことが喫緊の課題となっている。そこで来年度以降には、「舞台照明設備」「舞台音響設備」の改修が検討されていることを受け、今回の支援では、来年度からの改修の進め方（改修方針の策定）及び実施時期（改修設計及び改修工事等）、さらには改修計画の立案及び必要予算の検討等について具体的な支援を行った。

【館派遣型】

13 | 上里町総合文化センター（ワープ上里）

■所在地	埼玉県児玉郡上里町七本木 71-1
■申込者	一般財団法人上里町文化振興協会
■支援員	山形 裕久
■支援実施日	平成 28 年 9 月 6 日（火）、10 月 4 日（火）平成 29 年 1 月 31 日（火） 合計 3 回
■対象職員	管理事務職員 3 名 事業企画関係職員 3 名 施設ボランティア団体委員 4 名

支援実施内容

(1) 支援分野

- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 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

(2) 支援内容

一般財団法人上里町文化振興協会では、上里町総合文化センター（ワープ上里）を中心として事業を行っています。限られた予算の中でできる鑑賞型事業の企画方法や、地域住民が気軽に参加できる企画、助成事業の内容や申請の方法、また当財団で設立している「ふるさと文化・芸術人材バンク」を活用したアウトリーチコンサートやワークショップの開催について、昨年度に引き続きコスモシアター館長の山形氏に支援をいただきました。

【支援 1 回目 9 月 6 日（火）】

山形氏が館長を務めるコスモシアターのロビー活性化事業を事例として低予算企画（0円企画）の開催を多くすることにより、施設の事業も多くすることができることはもちろん施設に足を運ぶお客様が多くなるので、施設も活性化することができるとのアドバイスをいただいた。また、連携事業や他の公立文化施設との派遣研修、コラボレーション事業、伝統芸能等について助成金の活用を積極的に検討すべきとのアドバイスをいただいた。更に効果的な広報活動等についてのアドバイスをいただいた。

【支援 2 回目 10 月 4 日（火）】

2回目の支援では、ボランティアの方にも参加いただき、コスモシアターのロビー活性化事業を写真等も使って紹介いただいた。ロビーや会館の屋外に、季節に合わせた飾り等をしてその飾り作りのワークショップを開催する等、色々なことに繋げていける例を教えていただいた。また、クイズ形式のホール探検を行う等、親子で楽しめる企画の例も紹介いただいた。さらにコスモシアターが行っているSASAの説明をしていただく等さまざまな事業の例を教示いただいた。

【支援3回目 1月31日（火）】

3回目の支援では、当館の来年度事業計画について説明し、その事業についてのアドバイスをいただいた。また、アウトリーチコンサートについては、会館に来られない方を最初のターゲットとしてアウトリーチ活動を行うことにより、それが口コミ等で広がっていく可能性が大きいとのアドバイスをいただいた。

(3) 支援実施による成果

限られた予算の中でも実施できる0円企画の開催や、効果的な広報活動等のアドバイスをいただき、今後企画を行っていくうえで大変参考になりました。特にアウトリーチ活動やワークショップについては、行なってはいますが、なかなか上手くいかない事も多く、今回の支援でいただいたアドバイスは、非常に参考になりました。

(4) 今後の展望等

当館では、住民参加型事業を中心に公演を開催していますが、この事業を継続していくと共に、今回支援をいただいた中でできる企画を取り入れていけるように、職員でさまざまなアイデアを出し合っ、新しい企画にも挑戦していきたいと思ひます。

支援員からの報告・要望

9月6日、10月4日、1月31日の計3回の支援活動を実施いたしました。内容は下記の

(2) 自主企画事業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）に対する指導助言

を軸に、その他、館で直面する問題や類似するテーマの依頼を取り入れ、指導助言をいたしました。

簡単な企画の立て方、取り組み方、ボランティアチームに対してのアドバイスや、人の集うロビーづくり、0円企画などボランティアチームの方々との、共同作業ができる催しを中心に、立案のために必要な要素をどういう形で取り入れ考えるかを助言しました。

また、最終回はその企画をアウトリーチやワークショップと、どのように連鎖させながら新たな企画に発展的に展開できるかなどの助言をしました。

[地域派遣型]

14 | さいたま市文化センター 外 22 館

■所在地	埼玉県さいたま市南区根岸 1-7-1		
■申込者	(公財) さいたま市文化振興事業団		
■支援員	衛 紀生		
■支援実施日	平成 28 年 10 月 14 日 (金)、11 月 10 日 (木)、12 月 13 日 (火)	合計 3 回	
■対象職員	経営関係職員 14 名 事業企画関係職員 35 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 年間計画の企画立案に対する指導助言
- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 運営計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

(公財) さいたま市文化振興事業団は、さいたま市文化センター他、27 の文化施設とコミュニティ施設を管理している。文化施設は、1990 年以前に建設された鑑賞機能を主体とした構造となっており、コミュニティ施設は、駅からの利便性の高いもの、ホールのあるもの、会議室が中心のもの、図書館や市役所等と併設されているもの、商業ビルの中にあるもの、老朽化しているものなど条件に違いがある。しかしながら、どのような構造の施設であっても、文化施設においては「支援者をいかに増やすか」、コミュニティ施設においては「地域とどのようにパートナーシップを取るか」が求められている。そこで、可児市文化創造センター館長兼劇場総監督の衛紀生先生に、アーツマーケティングやソーシャルマーケティングを中心とした支援を依頼した。

●1 回目 (10 月 14 日)

当事業団の自主文化事業を統括している職員が参加。ホールで自主文化事業を実施している 6 施設における過去 3 年間のチケットの総合売上、平均単価、さいたま市におけるチケット購入分布図等チケット販売状況を資料とし、衛先生によるアーツマーケティングの講義から始められた。

マーケティングはセリングではなく、買いに来る環境をつくることであり、それは支持者(ファン)をつくることである。その支持者をつくるためには、劇場課題ではなく地域課題を解決すること、地域住民や顧客が劇場に何を望んでいるかという相手側視点で考えることが必要であり、社会包摂機能や顧客志向を追求していくことが求められる。具体的には可児市文化センターの資料を用意いただき「ala まち元気プロジェクト」などの事例を伺った。

講義後に、当事業団のチケット販売状況資料について、顧客の年齢、性別、複数枚購入しているか、誕生日についてなどの情報が不足しており、現状だと顧客が見えないという指摘を受けた。これについては、次の課題となった。

●2回目（11月10日）

当事業団の各施設において自主文化事業を担当している職員と、1回目に参加した事業を統括している職員が参加。前回講義いただいたアーツマーケティングの内容については議事録としてまとめ、事前に参加する職員で共有した。

各施設でどのような事業を実施しているか、またどのような課題があるかを自己紹介形式で職員が説明後、衛先生がその課題について回答していく形式を取りながら、アーツマーケティングの講義を行った。その後、前回の宿題であった顧客情報について、DM顧客と友の会顧客の現状を整理し、当事業団における顧客の課題について指導いただいた。可児市文化創造センターで実際に実施している当日ハーフプライスチケットについては、当事業団職員間でも衝撃があり、当日を待つ人が増えるのではないかなどの質問があったが、それについて、衛先生からは、顧客志向に基づくサービスであり、売りに影響は全く無いという回答をいただけた。

●3回目（12月13日）

当事業団のコミュニティ施設の館長を中心とした職員が参加。前回までの講義内容を事前に共有した。

コミュニティ施設の参加者であるため、各施設でどのようなコミュニティ事業を実施しているか、またどのような課題があるかと自己紹介形式で職員が説明後、衛先生がその課題について回答していく形式を取りながらソーシャルマーケティングの講義を行った。

コミュニティセンターとは、たくさんのイベントで人をかき集めるのではなく、何らかのプロジェクトにより「人が生きている実感」を得る場であること、またコミュニティ施設に必要な専門性は、「ソーシャルマーケティング」と「コミュニティマネジメント」であり、この方法論と仕組みを構築していくことができれば、コミュニティ機能が無いカルチャーセンターに陥るリスクを避けることができるなどのアドバイスをいただいた。

講義後、指定管理の条件が制約されている中で、どのように講義の話を実現していくことが可能かという職員からの質問に対して、指定管理は唯一施設側が自治体に提案ができるチャンスであるという発想に転換をして、施設側の可能性を打ち出していくことが大切であるというアドバイスをいただいた。

(3) 支援実施による成果

①事業を統括する職員、事業を実施する職員の双方がアーツマーケティングについて専門家の講義と指導を受けることができ、現状における課題も共有することができた。マーケティングはセリングではなく支持者をつくることが大切である。現在の常識にとらわれず、顧客が何を望んでいるかを考えるなど、実際に受講した職員にとっては目から鱗が落ちる話であったようであり、職員の意識に変化が見られた。

- ②当事業団におけるチケット販売状況や顧客動向を見た上で、顧客志向を意識したチケットサービスについて、衛先生のアドバイスをいただきながら職員間で協議することができた。
- ③コミュニティ施設については、「ソーシャルマーケティング」や「コミュニティマネジメント」という文化施設とは違う専門性について指導いただき、文化施設とは違う意味でのプラスの差別化について理解できた。

(4) 今後の展望等

- ①顧客志向を反映したチケットサービスについて、衛先生からいただいた指導内容をもとに、各文化施設の職員で協議をし、当日ハーフプライスチケットなどできる内容から実施していく予定である。
- ②可児市文化創造センターで実施している「あしながおじさんプロジェクト for family」は生活に困窮している親子が対象となっている。さいたま市でも生活に困窮している家庭は存在し、そのような家庭に対するサービスとして参考にしていきたいと考える。
- ③コミュニティ施設については、衛先生の講義の中で「連立方程式でも解けない難しい問題を解決する場」という言葉があった。このようなコミュニティ施設だからできるミッションを職員間で共有していくことから始めていく必要がある。

支援員からの報告・要望

さいたま市は、浦和市・大宮市・与野市の3市の合併により誕生し、その後岩槻市が編入されて現在の領域となった。当初に合併した浦和・大宮・与野の旧3市の市街地は地理的に連続しているが、旧岩槻市は3市の市街地とは連続していない。文化の受容度も大宮に代表される都市文化地域と岩槻のように文化の浸透度の低い地域との差異がさいたま市の文化行政を困難なものとしている。たとえば無料公演なら集客は見込めてもワンコインとなると集客に困難が付きまとうというように。

これはいわば頑迷な地域性であり、課題解決は長期間かかることで即効性のある処方箋はない。ともかくもチケットの利便性と包括性を進めるためにインターネット・チケットと生活環境や経済事情によって市民が自主的に選択できる多様なチケット制度を整えるように提案した。また、広い行政区だけにマーケティングのスキルが重要であるのだが、その点では未進化と言わざるを得ない。その設計が急務であると指摘した。コミュニティセンターについては、問題意識と意欲のある館長と、「できない理由」のみを挙げて何もしない館長が「まだら模様」の状態であり、行政の責任である。

【館派遣型】

15 | 千葉市文化センター

■所在地	千葉県千葉市中央区中央 2-5-1	
■申込者	公益財団法人千葉市文化振興財団	
■支援員	間瀬 勝一	
■支援実施日	平成 28 年 11 月 30 日 (水)	合計 1 回
■対象職員	事業企画関係職員 7 名 千葉市役所文化振興課職員 2 名	

支援実施内容

(1) 支援分野

- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 職員研修

(2) 支援内容

- 「文化施設の事業」
- グループワーク（アイデアフラッシュ・支援員講評 等）
- 現在実施している事業の報告

(3) 支援実施による成果

- ・文化施設で行う事業について、各担当者が経験則で企画・運営していたところを改めて体系的に整理することができたため、業務進行等の共有化がしやすくなった。
- ・事業の企画立案段階から職員で共有することがないため、今回グループワークを行えたことで、自分にはない視点を他の職員から与えられる経験ができた。

(4) 今後の展望等

- ・事業の企画・運営の進行管理を共有化し、管理職－事業担当だけでなく、事業担当同士もお互いの業務について認識できるようにする。
- ・事業の企画立案段階から会議をもち、事業の重複や不足部分を補い合える体制を整える。
- ・事業担当者が研修や鑑賞してきた情報を共有し、事業に活かせるようにする。

支援員からの報告・要望

「自主文化事業はなぜ実施するのか？」を中心に、人材養成テキスト 3 章から、「なぜ自主文化事業を行うのか？」について各自事業企画案の発表とグループ討議と発表をした。最後に現在実施している事業について、担当者が事業開催の現状と課題を発表し、注意点などの意見交換などを行ない職員間で情報の共有を行った。

[地域派遣型]

16 | 港区立赤坂区民センター 外 7 館

- 所在地 東京都港区赤坂 4-18-13 赤坂コミュニティぷらざ 2 階
- 申込者 公益財団法人港区スポーツふれあい文化健康財団
- 支援員 岸 正人
- 支援実施日 平成 28 年 12 月 14 日（水）、12 月 21 日（水）、平成 29 年 1 月 18 日（水）

合計 3 回

- 対象職員 経営関係職員 15 名 管理事務職員 6 名 事業企画関係職員 26 名
舞台関係職員 6 名

支援実施内容

(1) 支援分野

- 中期計画（3 か年程度）の企画立案に対する指導助言
- 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
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

- ・施設管理者、人事管理者等を対象にした講義
- ・主に事業企画・運営に携わる職員を対象にした講義

いずれも、赤坂区民センター会議室を会場に、上記支援分野の項目に沿った講義

(3) 支援実施による成果

- ①来年度は、新たな中期経営計画を立案する時期となるため、企画経営関係職員にとっては、大変参考になる有意義な研修であった。
- ②③主に事業立案・運営に携わる職員が多く参加した。文化芸術振興の必要性和果たす役割について、実例や法令を参考に丁寧な説明があり、基本的な事項の理解が深まった。また日本が、ヨーロッパやアメリカ等と比較すると国民一人当たりの文化予算が低いことに驚くとともに、文化に対する国全体の意識の違いを痛感した。今回の研修をふまえて、当財団としては区民の要望を適切に把握し、区民の誰もが参加できるような事業の立案・実施の必要性を再確認した。

(4) 今後の展望等

東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の機運をますます高めるような事業の企画を推進していく決意を新たにした。また、次期指定管理を取得するために、今回の研修の内容を再度確認し、役立てていきたい。

支援員からの報告・要望

財団内の他施設のみならず、設置自治体職員の方も参加いただくことができた。複数回に渡る研修を組んでいただきステップアップにつながる内容とした。同じ 23 区でありながら特徴的な区であり、また、スポーツ施設等も併設するなど、その地域性や施設機能を事業や計画に活かせるような支援内容になるように心がけた。

【館派遣型】

17 | タワーホール船堀

■所在地	東京都江戸川区船堀 4-1-1	
■申込者	タワーホール船堀	
■支援員	藤井 明子	
■支援実施日	平成 29 年 1 月 13 日（金）、1 月 24 日（火）	合計 2 回
■対象職員	事業企画関係職員 1 名	

支援実施内容

(1) 支援分野

- 年間計画の企画立案に対する指導助言
- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 中期計画（3 か年程度）の企画立案に対する指導助言
- 運営計画の企画立案に対する指導助言
- 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
- 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
- その他劇場・音楽堂などの活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

・プレゼンテーションの方法・様式

今までの様式の中に、対象とする詳しい年齢層と、各演目の特徴を記載する欄を新たに設ける。

・選定の方法

演目を、文化事業・人材養成事業・普及啓発事業に分類し、その中からいくつかを選抜していく。

方針を打ち出し、同じジャンル（ファミリー向けなど）を 1 回だけではなく何回か続けていく。

・広告・宣伝・チケット販促

新聞社などへ、「コンサート取材のお願い」として依頼していく。

イベントを掲載していただける WEB サイトを活用していく。

アーティストが当館を下見に来館した際に、取材をしてもらう。

当館の HP の掲載において、終了した公演も削除せずどのような公演をしていたかをアピールするために、掲載を継続していく。

ファミリー向けの公演については、教育委員会に年間の演目について後援（協力）の了解を得て、区内の幼・保・小・中学校でチラシを配布できるようにしていく。

・イベントガイドの作成

主宰公演の年間公演予定を作成し、周知していく。

アーティストのコメントや公演の見どころなどを入れ込む。

・会員制度

会員制度（友の会など）を設置した場合

- ① 可能な限りアーティストとの交流会などのサービスを提供していく。
- ② 近隣の飲食店舗との協力

(3) 支援実施による成果

・終了公演のHPへの掲載

今までは終了した公演を削除していましたが、当館が催している公演を周知していただき、次回のチケット販促へつなげていくために、アーティストなどのコメントや写真を掲載している。

始めたばかりなので、成果はまだ出ていない。

(4) 今後の展望等

藤井様からのご教示により、広報・宣伝・チケット販促において、足りていないところを発見することができました。

今回ご指導いただいたことを少しずつ取り入れて、チケット購入者を増やしていきたいと考えております。

支援員からの報告・要望

大小2つのホールに加えて、映画館・会議室・結婚式場などを備えた複合文化施設のタワーホール船堀について、主として自主事業の企画と実施に対してのアドバイスを行った。訪問の前に、「アートマネジメントハンドブック 1, 2」から参考になる部分を読んでもらい、基礎知識を得ると共に、自館に当てはめて仕事を振り返ってもらった。2回の訪問では、広報・宣伝の具体的アドバイス等とともに、事業計画や施設の活動目的と自主事業の方向性の再確認、年間計画の企画立案に対する指導助言を行った。

【館派遣型】

18 | 小平市民文化会館ルネこだいら

■所在地	東京都小平市美園町 1-8-5	
■申込者	公益財団法人小平市文化振興財団	
■支援員	楯屋 一之	
■支援実施日	平成 28 年 10 月 25 日 (火)	合計 1 回
■対象職員	経営関係職員 3 名 管理事務職員 4 名 事業企画関係職員 6 名	

支援実施内容

(1) 支援分野

- 中期計画（3 か年程度）の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

公益財団法人小平市文化振興財団では、平成 26 年度より 5 年間の中期計画として「ステップアップ実行プログラム」と「数値目標」を策定し、年度ごとにその進捗状況を検証報告する体制をとっている。

28 年度で、導入から 3 年目を迎え、現状の取組の問題点等を考慮しつつ、次期の「ステップアップ実行プログラム」と「数値目標」の策定を検討するにあたり、文化振興の大局的な視点に立ち、より実効性があり、且つ、現場の士気が高められるような中期計画を立てるための指導助言をいただいた。

研修の流れは、前半にこの 20 年間の劇場・音楽堂等公共施設の変化と諸問題というテーマで、劇場法、文化庁移転、コンセッション事業、文化振興基本法の見直し等、文化行政に関しての大局的な視点についての話を行った。後半は、これからの公共文化施設の在り方・事業計画と施設運営について質疑応答形式で助言・提言をいただいた。

当財団の数値目標に掲げている、ルネこだいらの年間利用者数の増加や自主事業のチケット販売率のアップを図るのに、新しい観客をどう取り込んでいくかが大切になるが、その際人口減少と少子高齢化という全国的傾向が無視できない。今後も増え続ける 65 歳以上の高齢者が何を望んでいるのか、現在ホールに足を運んでいない潜在的な利用者に対し、どうすれば来館してもらえるようになるのか、考えていくことが必要である。文化事業は、社会貢献の側面からも、チケット代の価格設定を下げることで、動員率のアップに繋がっていきける。現に映画業界では、価格を下げたり、高校生 3 人来館割引など多様な価格設定で高齢者から若者まで幅広い年代の新規顧客の獲得に成功して、映画業界を盛り上げている。ホールへの新規来場者を開拓した後は、プログラムのクオリティや新規性を高め、量も質も上げていく顧客創造を図るべきであろうとの指導をいただいた。

(3) 支援実施による成果

「文化芸術は、国の安全保障足りうる」との力強い提言に、気持ちの引き締まる思いを感じながら、「市民の憩いの場、コミュニティセンター」としてのホールの実現に向け、職場全体で考えていくきっかけを与えていただいた。

(4) 今後の展望等

日々の業務に取り組む中で、どうしても目の前の仕事に追われ、個々の業務の課題を抱えながら短期的な視点で過ごしがちになってしまう。そうした中、課を超えて職場全員で文化行政の今日的な位置づけについて大きな視点からの話をじっくり聞いたことは、今後の事業計画策定時の根本的な方向性を考える上で大変参考になった。

支援員からの報告・要望

5年の指定管理の3年目。施設管理費等収入約4.5億、自主事業収入約6千万、但し貸館収入（利用料金）は小平市の収入。年間利用者数の目標270,000人の95%程度を達成している。自主事業と観客育成の質を充実・向上させるべく、ステップアップ実行プログラムを展開、インターネットの多面的な活用、友の会組織の拡充等、市民の文化活動と地域に対する情報発信の活性化を推進している。

対象とすべき年齢層の綿密な検討、価格設定の見直し等を助言。全国トップレベルを誇る市内の中・高校の吹奏楽活動に特化し、“吹奏楽のまちこだいら”の拠点施設として機能強化するプランを提言する。

【館派遣型】

19 | 国分寺市立いずみホール

■所在地	東京都国分寺市泉町 3-36-12		
■申込者	指定管理者代表企業 野村不動産パートナーズ株式会社		
■支援員	伊藤 美歩、間瀬 勝一		
■支援実施日	平成 28 年 7 月 5 日（火）、12 月 19 日（月）	合計 2 回	
■対象職員	管理事務職員 9 名 事業企画関係職員 1 名 舞台関係職員 1 名 本社支援 6 名		

支援実施内容

■ 1 回目 7 月 5 日（火）支援員：伊藤 美歩氏

(1) 支援分野

- 運営計画の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

テーマ：ファンを増やすためのファンドレイジング

当施設は駅前という好立地、利用しやすい料金設定により、稼働率は 9 割、その 8 割が市民利用の施設である。その一方、高稼働率のわりにホールを知らない人も多く、特定層の利用が多いことが課題である。今後は幅広い層、特にこれまであまり関心のなかった層、若い世代がホールに関わりをもってもらえるような企画事業、ブランディング事業、サービスを展開し、市民自らが市の文化を創造する仕組みを作り出していきたいと考えている。そこで、共感者、支援者を増やしていく取組みの一つとしてファンドレイジングについての講義、助言・指導をいただき、ホールの現状についても考え合うワークを行った。

①ファンドレイジングについての学習

- ・ワーク：これまでの事業や活動の中で「やってよかった！」と思えた瞬間について考え話し合う。
- ・フィランソロピーの両輪であるボランティアと寄付、その相互関係について。
- ・ファンドレイジングとは何か、非営利団体にとってファンドレイジングが持つ意味について。

②国内外のファンドレイジング活性化事例

- ・可児市文化創造センターやデトロイト交響楽団など、さまざまな団体のミッションやビジョン、それに基づいた取組みの紹介。
- ・熊本城修復事業や東京おもちゃ美術館などのユニークな寄付プログラムの紹介。

③戦略的ファンドレイジングの考え方

- ・団体のビジョンやミッションを明文化した上で、ありたい姿と現状を明確に理解し、その違いを埋める問いかけと努力を繰り返すことの重要性について。

- ・ワーク：事業を通して社会にどのような変化を起こしたいと思っているかを考え話し合う。
- ・支援する側とされる側の上下関係ではなく、信頼に基づいた対等な関係を築いていく「ファンド（度）レイジング」。
- ・共感してもらえらる支援依頼メッセージの作成とアピールポイントの共有。
- ・ワーク：自身の団体や活動について1分間でアピール。
- ・ファンドレイジングサイクルについて
組織の潜在力の棚卸→既存・潜在寄付者の分析→理事・ボランティアの巻き込み→コミュニケーション方法や内容の選択→ファンドレイジング計画の作成→ファンドレイジングの実施→感謝・報告・評価。
- ・ワーク：団体の関与度に応じて取り巻く人たちのピラミッドを考え、誰に対してどのようなケアができるかを話し合う。

(3) 支援実施による成果

具体的な事例を通してファンドレイジングの考え方や実践について学ぶことができた。また、少人数でのワークを行うことで、組織や事業・活動に対する思いをそれぞれが見つめ直すきっかけになった。さまざまなワークを通して、支援を訴え共感を得るにはまず個人の体験による裏づけが担当者が必要であることを実感できた。また、団体のミッションとビジョンを明確に言語化することの重要性、相手に興味をもっていたくための伝え方、自分の言葉で伝えるために思いのこもったキーワードをもつことの大切さなど、ホール運営の方向性を考える上でベースになる考え方を学ぶことができた。

(4) 今後の展望等

今後は、各自が事業・活動の振り返りをする中で自身の原体験を深め、全体で共有していく機会を作ること検討している。こうした機会を通して、ホールのミッションとビジョンをより明確にし、目的達成のための方法として、「ファンを増やすためのファンドレイジング」の具体的取組みへとつなげていきたいと考えている。

■ 2回目 12月19日（月）支援員：間瀬 勝一氏

(1) 支援分野

- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

当施設はホール内に段差が多く、障がいのある方やご高齢の方にとって不自由な点が多い。全面施行された「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」（以下、障害者差別解消法）の趣旨や文化施設での社会包摂について理解を深めると共に、車椅子乗車・介助体験を通して利用者の立場に立ったホールのあり方、対応方法について助言・指導をいただいた。

【第1部】「車椅子体験実習」（協力：国分寺市社会福祉協議会 ボランティア活動センター）

- ①車いすの安全な使い方、介助の基本（声かけ等）について
- ②2人1組交代によるホール内の車椅子乗車・介助体験

ホール内外の段差・勾配体験、ホール内車いすスペースの確認、自動販売機・多目的トイレ利用体験等。

【第2部】「公立劇場・ホールを知る」

①劇場・ホールの社会的意義、法的基盤、歩みを知り、公立劇場・ホールの役割と使命を考える。

ホールのミッションを「文化芸術振興」「地域文化振興」「シティセールス」「地域活性化」のどこに重点を置くのかを明確にし、運営方針を検討する。

②アートマネジメントの概念

市民文化活動支援や新人育成を行う上で、劇場・ホールの職員にはビジネスの能力、芸術の知識、愛情が必要。

③劇場・ホールの運営の基本

運営するにあたり、公的資金が投入されていることの自覚をもつ。地域住民に参加機会・鑑賞機会を提供する使命及び社会参加の機会を開く社会包摂機能も有することを理解する。

④障害者差別解消法の概要と「合理的配慮」

建設的対話で、必要かつ合理的な範囲で柔軟に、社会的障壁の除去を行うこと。障がいのある方のニーズを知り、障がいのない方と同じように活動することができるように変更や調整をすることが必要。

⑤管理運営業務

自主文化事業は、地域ニーズに合った企画で、そのレベルを継続的に向上させる。活発な自主事業を展開し、設置目的を達成するためにはチームづくりが重要となる。積極的なホールセールスを行うことも必要。

⑥専門人材の配置

受付及び舞台スタッフとも、互いの業務内容について理解し、最低限の知識をもつことが重要。

⑦日常の安全対策

マニュアルを作りスタッフ間で共有するとともに、利用者と安全意識を共有することが重要。

(3) 支援実施による成果

実際に車椅子乗車・介助体験をしたことで、移動や鑑賞の際などさまざまな場面で想像以上に不便や不安を感じることを全員で共有・体感できた。間瀬氏からはホール内の車椅子での鑑賞スペース、鑑賞ルール（スタンディングに対しての制限など）についても助言をいただき参考となった。この体験を踏まえた上で、ホール運営の基本、社会的包摂及び障害者差別解消法についてご講義をいただいたことで、よりその重要性についての理解が深まり、今後の改善点や対応方法についても考えることができた。構造上や設備上生じる問題については、個々のケースに応じて話し合いをし、必要かつ合理的な範囲で柔軟に対応する姿勢が重要であることが認識できた。

(4) 今後の展望等

車椅子をはじめ、さまざまな障がい（視覚、聴覚等）のある方やご高齢の方を理解する体験研修及び改善につなげるための危険箇所の検証を検討している。障がいのある方という括りではなく、文化芸術を楽しみに来館される一人のお客様に対するベストな対応は何かを考え、社会包摂機能を有する地域の文化拠点として、すべての人に開かれたホール運営を目指していきたい。

支援員からの報告・要望

伊藤 美歩

いずみホールでは民間企業の指定管理者として、今すぐファンドレイジングに取り組む緊急性はないにも関わらず、ファンドレイジングに取り組む意義や考え方の方向性などについて学びたいという、ポジティブなマインドをもってワークにも参加していただけだったので、充実した4時間になりました。

間瀬 勝一

障害者差別解消法の施行を受けて、利用者サービスを学ぶことと、国分寺市の社会福祉協議会に依頼されて職員の車椅子体験と福祉協議会の活動について職員研修された。

午後は主に人材養成テキストの1章と2章を使い、地域文化施設の職員に求められる顧客満足度の向上と「プライオリティゲスト」に対する対応と質疑応答の時間とした。

[地域派遣型]

20 | くにたち市民芸術小ホール 外 9 館

■所在地	東京都国立市富士見台 2-48-1		
■申込者	公益財団法人くにたち文化・スポーツ振興財団		
■支援員	箕口 一美、岸 正人		
■支援実施日	平成 28 年 11 月 17 日 (木)、12 月 1 日 (木)、12 月 15 日 (木)	合計 3 回	
■対象職員	経営関係職員 3 名	管理事務職員 3 名	事業企画関係職員 6 名 大学 4 名

支援実施内容

(1) 支援分野

- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

●第 1 回 第 2 回 箕口 一美氏（東京藝術大学大学院国際芸術創造研究科 講師）

2050 年、近未来の地域社会の変化を想定して少子高齢社会、人口減少加速社会における公共ホールの役割を検証した。社会課題と公共ホールの実施事業の「社会的意義」において意見交換を行った。

参加各館の市勢概要や、大学連携や育成支援事業などの取組みを共有し、課題と工夫の共有を図った。

少子高齢社会への対応や人口減少などの社会変化を迎えるにあたり、社会包摂にも関わる事業企画の構えや、社会課題の担当部署とも連携をはかり、「普及事業のコスト」を分担していくことの意義を確認した。

地域資源として「大学」を活用すること、そして社会課題の解決に寄与する「普及事業」には、収支と動員では評価しきれない、広がりに関わり等の多様性があることなどを、事例を参照しながら確認した。

●第 3 回（最終）岸 正人氏（豊島区舞台芸術交流センター あうるすぽっと 支配人）

文化政策等の俯瞰的な話題から説き起こし、参加各館の設置条例や設置目的、文化振興条例や計画などの各館ごとの検証を促した。

また、講師の運営する「あうるすぽっと」の事業制作におけるポイント、運営における指定管理や専門スタッフの雇用やインターンシップの取組みなど、具体的な紹介をもとに、各館での意見交換を進めた。

劇場の社会包摂機能について、そして館外（まちなか）事業の制作手法などについて、講師の実施事例や参加館の事例などの紹介を行い、課題と工夫の共有を進めることができた。

また、音楽分野以外での大学連携等の取組みについて、ダンスや演劇の領域について取組みの紹介と、参加館の事例などにより、意見交換を行った。

舞台芸術の動向について、2020の文化オリンピックに関連して、欧米のヌーボー・シルクなどの紹介もあり、意見交換が進んだ。

両講師から、社会包摂の取組みなどそれぞれの領域で紹介があり、重要課題であることを共有できた。

(3) 支援実施による成果

地域型で近郊の公共ホールと文化行政の担当者が集まったことで、取組みについての共有や実施方法、事業課題などの共有を図ることができた。大学連携という具体的な課題を取り上げ、地元の国立音楽大学の地域連携担当者も参加したことで、お互いのニーズやプロセスについての相互理解も進んだ。

育成支援事業について、相互評価などの取組みを進める端緒を作った。

(4) 今後の展望等

若手音楽家などが出演する育成支援事業での相互評価の具体的な進展や、大学連携が求められる大小事業の進展が期待される。

支援員からの報告・要望

箕口 一美

以前多摩公文協の集まりで、少子化と人口激減、郊外消滅の危機等を踏まえた普及プログラムの可能性と方向性を議論したが、活発な意見交換になった記憶はない。むしろ問題意識を共有できないもどかしさが印象に残っている。今回もテーマは「普及型プログラム」だったが、参加各施設の担当者が自らの活動としてこうしたプログラムについて語り、かつ課題を把握していることに、地域の文化拠点としての成熟を感じた。今後の発展のためにも、互いの事例をもち寄り、同じ苦勞をともにする同士でこうした機会を定期的を持つことが肝要だろう。

岸 正人

ご依頼元であるくにたち市民会館芸術小ホールのみならず、近隣の施設や連携を図りたい大学からの参加者を含めた研修であった。置かれている状況に多少の違いはあれ、共通の課題も多く、支援員からの講義だけでなく相互に意見交換を図る機会が持てたことに意義があった。

【館派遣型】

21 | 狛江市民ホール

■所在地	東京都狛江市元和泉 1-2-1		
■申込者	狛江市		
■支援員	鈴木 輝一		
■支援実施日	平成 28 年 7 月 19 日 (火)、8 月 1 日 (月)、8 月 19 日 (金)、9 月 14 日 (水)		
	合計 4 回		
■対象職員	経営関係職員	1 名	管理事務職員
	舞台関係職員	3 名	その他 2 名
	事業企画関係職員	1 名	

支援実施内容

(1) 支援分野

- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

今年度、舞台照明器具の更新を予定していたが、指定管理者から調光器盤の劣化が激しいため更新をお願いしたいと要望があった。現状の調光基盤について専門家の意見をお伺いしたい。また、既存の舞台照明は天井反射板を除いて全てハロゲンライトを使用しているが、一部 LED ライトに変更することも視野に入れ、併せて最善の方法をご教授いただきたい。また、平成 23 年度に本事業で支援員の派遣を受け、平成 24 年度から今年度まで 5 年間の修繕計画を実行してきたが、今後も長く市民に親しまれるホールとして利用者のニーズに合った公演等を行っていけるよう、来年度以降の改修計画を立てるための助言等をいただきたい。

(3) 支援実施による成果

舞台設備に関しては平成 23 年に、本事業の支援により「狛江市民ホール舞台設備修繕計画」が策定され、平成 24 年度から 5 年間で対象設備の修繕・更新を行ってきたが、現状の点検及び今後の課題の抽出と新たな修繕改修計画の策定に向けて、調査および問題点を指摘していただいた。

前回策定した修繕計画は、内容を機能面及び費用面を考慮し優先順位をつけた計画であるため、最終年度となる今年度実施予定の舞台照明を全て更新する計画については見直す必要があるとの指摘を受けた。計画当初は劣化状況により必要に応じて交換する予定であったが、今回の点検では更新するほどの劣化は見られないとの見解であった。その一方で、調光器盤については耐用年数をはるかに超えているため、平成 24 年度に延命措置を行っていたが、現在は既にメーカーで部品の供給ができないため、故障した場合は公演に支障をきたす恐れもあり、直ちに対策が必要であることが判明した。そのため、未着手であった今年度の舞台照明の更新計画を見直し、調光器盤の更新を先行して行う提案を受けた。本来、今年度もこの計画に沿って

修繕を行う予定でいたため、このように計画の途中で見直しを立てられたことで、最も緊急性の高い大規模な修繕に早急に対応できた。

また、市で行う修繕に関しては、市と指定管理先と舞台関係の技術担当者（指定管理先から委託）という3者間での協議を行う機会がなかったが、今回の支援員の派遣を機にそれぞれの意見等を聞くことができ、今後も長く市民に親しまれるホールにしていくための方向性が確認できたことは、非常に有意義であった。

(4) 今後の展望等

前述した修繕以外にも、大ホールの空調はホールとしては騒音が大きく、来場者から指摘されることもありクラシックの公演の際は空調を停止しなければならないということであった。これについては、平成33年度の大規模修繕に向けて担当課と連携していきたい。

また、非常に使い勝手が悪いため活用できていない舞台のスクリーンについては、現在収納された箱を舞台上に設置して吊り上げる構造になっているが、常設飛び切りにし、現在使われていない映写室にプロジェクターを設置するという提案をいただいた。スクリーンや映像の機能性を高めることで、今まではできなかった試写会などを実施することや、映像を融合させた迫力のある舞台を演出することもできるようになり、利用率が上がることも期待できることから検討していきたい。

今後も長く親しまれるホールにしていくために、今回の指摘や助言を活かし、さまざまな文化活動に活用しやすいホールを目指していくことで、狛江市の文化活動がさらに活発になっていくことを期待している。

支援員からの報告・要望

本ホールは平成7年に開館し、狛江市の文化・芸術の拠点として今日まで幅広く利用されてきている。ホールの使用状況は、平成18年度から本年度までの統計で、使用日率で63～75%（全稼働率で60%以上）と高い利用率となっている。

舞台設備に関しては開館17年後の平成24年に、全公文の支援による「舞台設備修繕（更新）計画」が策定され、平成28年度までの5年間にかけて対象設備の修繕・更新を行ってきた。本年度がその最終年度にあたり、現状の点検及び今後の課題の抽出と新たな修繕改修計画の策定を目指したいという要望であった。

実際には「舞台設備修繕（更新）計画」に計画された内容に、忠実に従って毎年着実に改修・更新を行ってきた。本年度がその最終年にあたるが、設備改修に関する長・中期計画という計画建てには、一般的には中間点（極めて長期の場合には期間内に数度）において点検・修正を行う必要がある。本ホールの場合、最終年度末にあたる平成28年度の設備更新が急を要するものでなかったため、急遽劣化が激しい調光器盤の更新に振り替えた。過去4年ですでに実施済みの更新についても、専門家がいなかったためにその時々劣化状況を鑑みた優先順位付けができていないことが、表面に現れていない大きな問題であった。

今回の調査で感じたことは、実は、さまざまな会館で起こっている指定管理者制度の制度矛盾点である。ホールが直営であった場合に比べ、指定管理者制度が続くと、市側に劇場・ホールのソフト・ハードの知識集積がうすれ、専門的である事柄は指定管理者側に負う部分が多くなる。しかしながら財団であろうが民間企業であろうが指定管理者には、新規の設備投資や大きな交換修繕の方針を任せるわけにはいかないという

点は当然である一方、市側でも判断基準をどこに置くのか不明であったり、迷ったりすることになる。平成28年度の修繕の切り替えは、その類の好例である。

欧米では各種の専門分野でのコンサルタントという職分が発達しているが、我が国ではいまだに定着しているとは言い難い。ようやく近年新規の劇場建設にあたっては、施主側と設計側（+施工側）とに加えて、施主側が依頼するコンサルタントが機能することが多くなった。

新規劇場の建設時のみならず、今後の改修や更新の入札に関しては、金額だけによらない評価や企業の提案を積極的に評価することが必要である。そのためにはそれらを評価できる審査員、ひいては入札内容の枠組みを適正化できる評価員の存在が必要とされる。したがって市側にはそうした審査員（評価員）を幅広い専門分野からリストアップし、改修内容の重要度・優先度を判定する知見が求められると言える。そうしたときの助言者になるのが、コンサルタントもしくはアドバイザーということになる。

恒常的な劇場運営においてもソフト・ハードを含めたアドバイス制度があつてこそ、これからの劇場の計画的な実践が進むと考えるとよいだろう。

【館派遣型】

22 | 多摩市立複合文化施設（パルテノン多摩）

■所在地	東京都多摩市落合 2-35		
■申込者	公益財団法人多摩市文化振興財団		
■支援員	本間 基照		
■支援実施日	平成 28 年 10 月 5 日（水）、11 月 30 日（水）、12 月 21 日（水）	合計 3 回	
■対象職員	経営関係職員 2 名 管理事務職員 5 名 事業企画関係職員 13 名 舞台関係職員 7 名 その他（受付・施設案内・施設管理職員）7 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

●1 回目 10 月 5 日（水）

当館は昭和 62 年 10 月に開館してから 29 年が経過している。施設の老朽化に伴い、震災等のリスクへの対応が一層注視される中、市からの指定管理料の削減に伴い、施設の管理・運営は少人数にならざるを得ず、とくに夜間では、必要最小限の人数での運営を行っている。そのような少人数での運営中に、災害に遭遇してしまったときに、どのように考え・行動するべきかを、職員一人ひとりが理解し実践することが求められている。

以上の問題点を解決するために、職員・委託スタッフを対象に①講義、②実地訓練、③少人数対応シミュレーションを行った。

①は「公共文化施設におけるリスクマネジメント」と題し、主に地震対策・テロ、不審物対策の基本対応について支援員より説明を受けた。また当館が市の中で災害時の帰宅困難者一時滞在施設に指定されていることについても触れられ、その対応についても解説していただいた。②では館内における地震災害を想定した実地・図上訓練を行った。災害対策本部要員と自衛消防要員を組織し、ダミーで設けた館内の被害箇所を確認し、災害時の対応を訓練するものだった。支援員には災害の想定や館内外の状況の変化を事前に「状況付与・指示検討カード」として準備していただき、そのカードを支援員が一定時間ごとに自衛消防隊に渡すことで、状況の変化への対応を都度訓練していくことができた。

③は 5~6 人程度の班に分かれて行うグループワークで、少人数の運営時に震度 6 弱の地震が発生したという想定で、各班で利用者の状況を想像し、行うべき優先順位を定め、意思決定を行った。支援員には事前に災害状況をもとにグループワークの設問を作成し、その設問に沿ってグループワークの進行をしていただいた。その上で問題点を洗い出し、各班の意見や問題点を全員で共有した。

●2回目 11月30日(水)

当館のような公共施設ではソフトターゲットとして爆破予告や不審物への対策の必要性が高まっており、そのために職員は危機管理意識の向上が求められている。高い意識を共有し、有事の際の行動の指針とするために、爆破予告・不審物対応マニュアルの策定を進めることが課題である。当館が事前に作成したマニュアル(案)について支援員からアドバイスをいただき、管理職を交えた打ち合わせでは来年度以降の危機管理方針についても意見交換を支援員と行った。その中では少人数の運営時であっても的確な判断を下し指揮を執ることのできる職員を増やすことが課題だという認識を共有した。そのためには実際の少人数運営時と同規模の4~5人でのグループワークを行うことが効果的と考えられるため、来年度以降の訓練に反映させることにした。また情報の形式の統一を図る目的で、災害情報を書き込むためのテンプレート化した用紙を作成することにした。

●3回目 12月21日(水)

当館が昨年度作成した大規模地震対応マニュアルについて、今年度の防災訓練の結果を取り入れて改訂するにあたってのアドバイスを支援員にいただいた。また防災訓練を行った結果、携帯用の簡易マニュアルが必要だという声が職員から上がったため、危機管理携帯簡易マニュアルの作成について指導をいただいた。

(3) 支援実施による成果

今年度の防災訓練では新しい試みとして、災害対策本部を事務所に設置し(本来マニュアル上は事務所に設置することになっているが、昨年度は広さのある会議室に設置した)、また災害状況の変化の書かれたカードを支援員が災害対策本部へ直接渡すのではなく、現場の自衛消防隊要員へ渡したのち、無線により現場から本部へ状況が伝わるようにするなど、より実践的な訓練を行うことができた。シミュレーション訓練では、少人数での運営時には、難しい判断を自分自身が下さなければならないことを、職員の一人ひとりが改めて考えさせられた。優先順位の付け方やその状況に応じた判断をそれぞれが自分のこととして考えることは、大人数で行う防災訓練では得られないものであり、その意識を職員が持つ契機になったという点で非常に意義のある訓練だった。

各種マニュアルの策定についてもご指導をいただいた。大地震対応マニュアルでは、夜間少人数で運営しているときに帰宅困難者を受け入れるのか受け入れないのかという基本姿勢を明示するべきであり、ほかにも停電時に水や電気は使えるのかという点についても記載するべきだというアドバイスを受けた。爆破予告・不審物対応マニュアルについては、危険物が発見された時や爆破予告がなされたときの臨時閉館についての最終的な意思決定者を明記する必要があると助言されたため、当館では市と協議のうえ常務理事が意思決定を行う旨を記載した。

(4) 今後の展望等

当館の課題である、少人数での運営時における災害想定訓練を継続する必要がある。その方法としては全員参加型の訓練よりも4~5人規模のグループワークが現実の運営に即しているため、その規模での訓練

を複数回行うことが望ましいと考える。災害状況を鑑みて、その都度判断を下すという訓練を重点的に行いたい。また、防災行政無線や館内放送などの防災用資機材を職員が使えるようにするために、実際に資機材に手を触れて、体験しながら進める形の訓練や、支援員との打ち合わせで紹介されたクロスロードというゲームを取り入れるなど、多面的に訓練を行いたい。

支援員からの報告・要望

①訓練の反省点をマニュアル改善に繋げるなど、PDCA サイクルを繰り返している、②委託業者も含めて職員に災害発生時の対応を周知している、ことは他の館でも参考にすべき優れた取組みである。

このような取組みを次年度以降も継続するとともに、①意思決定ができる人材を増やすこと、②ハード面での対応スキルを向上する（館内放送や防災行政無線などの使用方法の習熟）、ことも検討すると良い。

【館派遣型】

23 | 神奈川県立青少年センター

- 所在地 神奈川県横浜市西区紅葉ヶ丘 9-1
- 申込者 神奈川県立青少年センター
- 支援員 田村 孝子、岸 正人、山本 康友、織田 紘二
- 支援実施日 平成 28 年 10 月 7 日（金）、10 月 26 日（水）、11 月 30 日（水）、12 月 2 日（金）
合計 4 回
- 対象職員 経営関係職員 8 名 管理事務職員 3 名 事業企画関係職員 17 名
舞台関係職員 6 名 その他（上記団体等の参加者）7 名

支援実施内容

(1) 支援分野

- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 中期計画（3 か年程度）の企画立案に対する指導助言
- 運営計画の企画立案に対する指導助言
- 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
- 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
- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

- ①平成 28 年 10 月 7 日（金）【支援員：田村 孝子氏】
 - 文化政策・文化事業・文化施設運営に関する一般的な内容の講義
 - 県立施設という観点からの文化事業の展開、文化施設運営についての指導助言
- ②平成 28 年 10 月 26 日（水）【支援員：岸 正人氏】
 - 当館で実施する文化事業（特に演劇・舞踊）における指導助言
 - 県立施設という観点からの文化事業の展開、文化施設運営についての指導助言
- ③平成 28 年 12 月 2 日（金）【支援員：織田 紘二氏】
 - 当館で実施する文化事業（特に伝統芸能）について、歌舞伎、文楽、日本舞踊、民俗芸能の事業内容や今後の企画の方向性についての指導助言
- ④平成 28 年 11 月 30 日（水）【支援員：山本 康友氏】
 - 平成 17 年度の大規模改修（リニューアル）から迎える初めての設備更新と中期的な設備維持の計画における指導助言
 - 建物の躯体は 55 年経過する中での、長期的な補修・維持の進め方における指導助言

(3) 支援実施による成果

前項の①の支援により、国の文化政策や関連法令等の現在に至るまでを再確認し、同時に公立文化施設の運営に求められる職員像について学ぶことができた。その上で、県の条例や当館の設置条例などのミッションを再確認することで、現状の取組みの意義について考えるきっかけとなった。中でも、都道府県立文化施設に求められる機能について改めて全国的な見地で学ぶことができた。

前項の②と③の支援により、当館ホールの特色である学校との連携や青少年向けの演劇やダンス事業、歌舞伎・文楽・民俗芸能等の伝統芸能事業についても、参考にすべき全国各地の事例や国立劇場の伝統芸能に対する取組みなどを学ぶことで、より良い事業展開を考えるきっかけとなった。

前項の④の支援により、これまでの当館の修繕記録や今後の見通しを踏まえた具体的な指導助言をいただくことで、中長期的な視野での設備更新計画や建物の補修・維持の進め方について、具体的に考える手法を学ぶことができた。

(4) 今後の展望等

特に複数の指導員に助言をいただいた以下の3つの事項については、今後の事業展開に活かすべく現在検討を進めている。

- 青少年に直接届けるための取組みを

一部の伝統芸能事業については、鑑賞者が高齢化していることから、鑑賞型から体験型の事業へシフトする。

- 当館の機能を活かした特色ある取組みを

当館の特色である青少年サポート部門や科学部門といった舞台芸術以外の部門との連携を図ることで、舞台芸術が社会に貢献する場を面的に広げていく。現在、当館の青少年サポート部門が対象とする引きこもりなどの課題を抱えた青少年を対象とした舞台芸術事業の実施を検討中。

- 近隣施設や同じ県立施設間での連携を

当館が立地する横浜市西区紅葉ヶ丘エリアに立地する近隣文化施設との連携を図る。

また、「(2)支援内容④」の支援を踏まえて、設計会社等と連携を取るなどして、能動的な長期修繕の見通しの把握に努めることで、施設の安全な運営を図っていく。

支援員からの報告・要望

田村 孝子

他の施設に先駆けて国立劇場の「高校生のための歌舞伎鑑賞教室」を招聘するなど、神奈川県立青少年センター・舞台芸術課の事業としては、長年さまざまな取組を行っている。ただ、当センターが直営であり、「青少年の健全な育成」が主たる設置目的であるならば、これまでのような舞台芸術の鑑賞・体験の機会提供だけを目的とするのではなく、神奈川芸術文化財団が指定管理する他の県立文化施設（県民ホール、県立音楽堂、県立芸術劇場）と連携してアウトリーチなど日本の青少年のための舞台芸術向上を目指して欲しい。

また、文化や芸術を活用することにより、青少年の生きる力を育むことができるという視点に立ち、舞台芸術課が組織横断的な役割を担って欲しいと願っています。

岸 正人

設置自治体に、他に指定管理にしている新しい劇場もあるなかでの既存の直営施設であり、設置からの経緯や自治体文化政策等を踏まえた棲み分けが課題であると感じられた。そのなかで基本的な講義だけではなく、施設特性を活かした事業展開等について意見交換を行った。

織田 紘二

12月2日神奈川県立青少年センターでの活動支援プログラムを実施した。受講者12人予定のところ9名だったが、熱心にほぼ3時間の話を聞いてくれた。どこも抱える共通の問題を考えさせられたが、県直営館の特徴を活かした今後の取組みに期待したい。

山本 康友

神奈川県立青少年センターの課題

○館内現地調査（地下の機械室、ホールから屋上）実施

機械室内の設備機器類をチェックし、屋上に上がり、防水状況や排口周辺をチェック。排水口周辺への落ち葉集積や防水劣化を指摘。またシーリング硬化も指摘するが、全般的には、前回の大規模改修によって適切な対応がなされている。

○職員研修の実施

館長を始めとするセンター職員に対して、一般的な維持・更新の知識、長寿命化についての研修を実施。

○フリーディスカッション

事前に、大規模改修以降の修繕項目を提出してもらい検討に入る。内容をチェックすると、計画的な維持更新が一定程度は実施されているが、それ以上の多くの予算が掛かることについては、予算部局とその都度、交渉していることが判明。長期修繕計画を施設側で保持していないので、前回の改修工事での設計事務所、施工業者に依頼する旨を示唆。またホール天井が特定天井に該当するかもしれないので、設計者に確認することも示唆。

[地域派遣型]

24 | 相模原市民会館・相模湖交流センター・耕心館

■所在地	神奈川県相模原市中央区中央 3-13-15		
■申込者	相模原市民会館 指定管理者ギオン・アクティオ・ウィッツグループ		
■支援員	水戸 雅彦、楢屋 一之		
■支援実施日	平成 28 年 9 月 5 日 (月)、9 月 26 日 (月)、10 月 3 日 (月)	合計 3 回	
■対象職員	経営関係職員 5 名 事業企画関係職員 16 名 自主事業協力者 (外部) 3 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 年間計画の企画立案に対する指導助言
- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

- ・劇場法・指針を元に公共ホールの役割について指導していただき再認識した。
- ・近隣の人気ホールとは異なる独自の事業展開で集客することを考える。
他でやってない事業は新聞で取り上げてもらえる。
- ・ホールのファンを作るためのアイデア
アウトリーチなど、普段芸術文化に接する機会のない人に感動を届け、素晴らしさを知ってもらい、ホールに足を運んでもらう。
ワンコインコンサートも有効であり、複数回実施することで効果が生まれる。
ホール前の広場を有効に活用し大道芸等を実施することでホールの楽しさを知ってもらう。
- ・何をしたらお客さんに足を運んでもらえるか考える。飲食の提供等。
- ・他施設の好評な事業を紹介していただいた。

(3) 支援実施による成果

- ・公共ホールの存在、設置目的意義を確認した。芸術文化活動を通じ多くの市民にその素晴らしさを知ってもらう。そのための事業展開を行う。
- ・現在進めているアウトリーチ事業やワンコインコンサートを実施する意義が確認できた。
- ・ホールに興味をもっていただく活動をさらに積極的に展開する必要性を感じた。
- ・ダイレクトマーケティング（直接情報を届ける）に注力する必要性を感じた。

(4) 今後の展望等

自主事業における採算性については改善してきているが、集客については未だ課題を残しているため、今回の支援活動でヒントをいただいた項目を実際の活動に移して改善を図って行きたい。

更に近隣市民からのご期待に沿う事業を展開し、相模原市中央区の文化の核となる施設を目指します。

支援員からの報告・要望

水戸 雅彦

相模原市民会館は、かつて市の中心文化施設として活発に事業を展開していたが、時代の変遷、交通環境の変化、また施設の老朽化といった状況の影響を受け、文化事業の中核が同市内にある相模女子大学グリーンホール、杜のホールはしもとに移行している状況がある。指定管理者のギオン・アクティオ・ウィッツグループは指定管理3年目で、ホールの活性化、自主事業の充実、集客等について各種試行錯誤している状況である。えずこホールの事業の考え方、展開、また、劇場法を踏まえたこれからの文化政策についてお話をさせていただいたあと、参加者からさまざまな問題点について聞き取りを行い、今後の館運営の可能性、具体的な方法について活発な意見交換を行った。

楫屋 一之

民間の指定管理者。5年契約の3年目。年間10回程度の自主事業に採算割れが続く。交通の不便、市民が他館を選択する等集客に苦しんでいる。10月よりワンコインコンサートを開始、駐車場料金の一部提供等の改善が見られる。広い前庭やロビーでの「大道芸」「ストリートダンス」「伝承芸能」等の展開、学校や高齢者施設へのアウトリーチ事業の強化等を工夫し、市民の会館へのアプローチを改めて促す対策を図る等の提案をする。

[地域派遣型]

25 | 掛川市文化会館シオーネ 外 3 施設

■所在地	静岡県掛川市大坂 7373
■申込者	公益財団法人掛川市生涯学習振興公社
■支援員	松井 憲太郎 本間 基照
■支援実施日	平成 28 年 10 月 17 日 (月)、10 月 31 日 (月)、12 月 12 日 (月) 午前・午後 合計 4 回
■対象職員	経営関係職員 16 名 管理事務職員 18 名 事業企画関係職員 26 名 舞台関係職員 8 名

支援実施内容

【10 月 17 日、31 日】

(1) 支援分野

- 運営計画の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

- 事業展開のあり方と進め方、体制
- 友の会やボランティア組織の活性化
- 広報宣伝・戦略

当社は、文化会館 3 施設と美術館 2 施設を指定管理者として管理運営し、文化事業を実施しております。なかなか全職員が集まる事がないため、第 1 回目では、まず始めに職員同士の交流、スキンシップを図るゲームを行っていただきました。全員が決まった空間の中で、隙間を空けずに流れるように歩きながら、手を打ったり、ジャンプしたり、ストップ＆ゴーなど突然に出される指示に惑わされないように楽しむゲーム。また、2 組 (8 人) に分かれ、職員が協力し合いながら講師から出されるお題に沿う形の物を身体で表現するゲーム (お題: 猫、三角形、オートバイ、飛行機、掛川城など) また、お題の順番に整列して 2 組で早さを競うゲーム (お題: 背の高い順、毛の長さ順、早起き順、通勤距離順、声の小さい順)

コミュニケーションが取れたところで最初に、公社の事業概要を基本理念、目標、施策から文化事業 (H26~28 年度)、美術館事業 (H27~28 年度) の紹介をして、抱えている問題や課題、今後の目標についてプレゼン方式で職員が説明をしました。その後、松井氏より、「地域に根ざした公立文化施設の事業展開を目指して 富士見市民文化会館キラリふじみ」と題し、1. 公立文化施設と職員の役割 2. 地域に出会う 3. 社会と文化芸術の関係 4. 富士見の成り立ち 5. 新たな事業方針による活動 6. 市民と協働する活動 の 6 項目にて、何も無い富士見市が特徴ある事業を創造し、地域に新しい人々の出会いの場が生まれる「サーカス・

バザール」の事業を展開していくなど市民と協働するための事業計画づくりや、「限界芸術」的な芸術のあり方を視野に入れる必要性などプレゼン方式で説明いただきました。双方を比較検討し、質疑応答にて終了しました。

2日目は、午前中に掛川市の文化的な資源や課題を洗い出すワークショップを行いました。最初に個人毎に考え、その後3つのグループに分かれそれぞれ個人の意見をまとめ発表をしました。午後に、生涯学習センター、文化会館シオーネ、二の丸美術館より1事業ずつ挙げ、午前中に洗い出した文化資源や課題を材料にしなが、その事業の目的、対象、内容をブラッシュアップするためのワークショップを行いました。最後に松井氏より講評をいただきました。

(3) 支援実施による成果

全職員が一堂に集まり、各々の施設職員が公社全体の事業を把握し、公社及び掛川市の抱える課題を検討し合える機会を得ることができました。また、スキミングを図るワークショップにて職員同士の交流を図ることも良かったです。各職員の研修後の報告書に、リサーチの大切さを挙げ事業の目的や効果をじっくり検証しながら事業計画を進めていきたいという意見が多くありました。また、研修資料として配付された「劇場におけるパブリックリレーション」は体系的な媒体戦略を展開していく際に有効であり、この図を利用して情報発信や収集、情報共有、情報交換の仕方を考え具体的に活かしていきたいという意見も目立ちました。職員がそれぞれ目標をもち意欲をもった意識の変化を感じることができました。

(4) 今後の展望等

掛川市には他市にない市民の協働力があり、報徳と生涯学習の精神の基、市民ひとりひとりが豊かになれる可能性が沢山あります。未来ある子どもたちを育み、心豊かな掛川市を目指すためにも公社の使命を職員ひとりひとりが共有できる組織の一体性を深めていきたい。そして、文化芸術の持つ社会的波及効果の可能性を高められるよう創造性や企画性の高い事業を展開していきたいと考えています。

【12月12日】

(1) 支援分野

- ① 安全管理と危機管理
- ② 危機管理に対する意識の改善
 - ・地震の基礎（映像を使って。火災発生時の対応も含む）
 - ・地震発生時の観客誘導シミュレーション
 - ・安全管理（施設利用者の事故防止）の基礎（施設内の写真を使っての説明、グループディスカッション）
 - ・地震発生時の被害状況の確認（自衛消防隊訓練）、地震発生時の対策本部訓練等

(2) 支援内容

当社は、文化会館 3 施設と美術館 2 施設を指定管理者として管理運営しておりますが、不特定多数の利用者様の安全をいかに確保できるかを念頭に座学から演習へと講義していただきました。危機管理の基礎では、①危機管理②テロ対策③情報管理④クレーム対応⑤防犯対策について、また安全管理の基礎では、①事故発生時の法的責任②安全確認が必要な施設管理上のポイントについてプレゼンテーションにてお話しいただきました。

次に当社の管理施設の危険箇所となる写真を全員で確認して、グループワークによるディスカッションを行いました。地震対策についての座学の後、職員が実際に対策本部班と現場確認班とに分かれて地震対策演習を行いました。この演習の振り返りをグループ毎に行い、最後に質疑応答にて終了しました。

(3) 支援実施による成果

日常業務に追われ、危機管理についてあまり考える事が無く、この研修によって多くの職員が危機管理の大切さを再認識する良い機会となりました。落下物、段差、通路の確保等リスクを把握し、軽微な危険箇所が発生した場合についても迅速に対応策を考える事。事故発生時の法的責任にも問われることになるので、予見義務、回避義務を常に念頭におき、毎日行う点検業務の中で、今まで以上に細かく設備不良をチェックする事を意識するようになりました。また地震発生時のシミュレーションはいかに現場で迅速に対応しなければならぬかを職員ひとりひとりが強く感じた演習となりました。特に指揮命令系統となる対策本部は、施設全体を把握し総合的柔軟な対応ができるようトレーニングの必要性を強く感じた次第です。今回の研修で学んだ事を今後の施設訓練時や避難訓練コンサートにおいて取り入れていく予定です。

(4) 今後の展望等

私たちが管理する施設は、つねに不特定多数の利用者があり、また美術館には展示公開中のあるいは収蔵庫で保管している作品も数多く存在します。ひとたび大きな災害が発生すれば限られた人数のスタッフで来館者の被災状況を把握しその対処、またその後の安全の確保にも努めなければなりません。大災害の発生に備えて、想定されるさまざまな状況下でのシミュレーションを重ねるなどして、できる限りの予防的な措置を講じることは会館、美術館としてその機能と役割からすれば当然のこととなります。日頃からどれだけ災害に備えているか、その度合いによって災害発生時の被災レベルとその後の対応は決まると心得なければいけません。被災時における現場のスタッフの取組み体制を詳細に構築していきたいと思います。また、地震対策において危険な箇所が理解できましたので、予防的な措置ができるよう対策を市と協議していくことも必要であると考えます。各施設の避難場所として備蓄品などの保管もしていくことも考えていかなければならないと思いました。

支援員からの報告・要望

松井 憲太郎

掛川市生涯学習振興公社は、文化会館の他、生涯学習センターと二つの市立美術館等を指定管理していて、全施設で行われる自主事業の方向、およびその業務は多岐にわたる。

財団としては生涯学習の分野での実績とノウハウの蓄積があり、文化会館と美術館の自主事業に関しても、そうした生涯学習に関する実績と蓄積を活かしたプログラムの立案と実行が可能ではないかと思えた。

職員は意欲的であり、自分たちが現在まで培った発想力や経験を活かしながら、専門性の異なる自主事業に、果敢に、創意工夫をもって取り組んでいくことができるのではないかと感じた。

本間 基照

施設における危険箇所を把握したほか、訓練実施を通じて災害対応の難しさを認識するなど、参加者の危機管理意識の向上に繋がったものとする。

これらの学んだことを、マニュアルの作成、必要な資機材の充実、職員への教育研修など、具体化して実践していくことが求められる。

【館派遣型】

26 | 福井市文化会館

■所在地	福井県福井市春山 2-7-1
■申込者	福井市
■支援員	本杉 省三
■支援実施日	平成 28 年 10 月 26 日（水）、11 月 30 日（水）、平成 29 年 1 月 13 日（金）
	合計 3 回
■対象職員	管理事務職員 8 名 その他 7 名

支援実施内容

(1) 支援分野

- 運営計画の企画立案に対する指導助言
- 管理計画の企画立案に対する指導助言
- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言
- 劇場・音楽堂等の新設に関する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

福井市文化会館は、開館から 48 年が経過した現在、耐震性能の不足や施設本体・設備の老朽化が著しい状態であり、施設の再整備が必要となっています。

再整備にあたり構想・計画を策定に際し、全国の劇場・音楽堂等の専門家にもご意見をいただいた。

(3) 支援実施による成果

多くの劇場・ホールに関わっておられる本杉先生のご意見は大変勉強になりました。現文化会館の抱えている問題、最近の文化会館の方向性、再整備にあたり注目、確認しておくべきポイント等のご指摘は、経験の無い事務担当者では気付かないことばかりでした。

委員や市民の意見は、「練習室が欲しい」「本物の芸術が鑑賞できる環境を」といった今と比べての意見が多い中、本杉先生からは「行政としてどのような街にしたいか」の観点の指摘があり、行政からの目線で意見を入れる重要性を教えられました。

第 2 回の打合せでは、福井市文化会館に足を運んでいただき、多くの劇場・ホールを見てきたからこそわかる感想・問題点の指摘等を受けました。

基本構想（素案）でも、行政の立場を理解した上で修正点のご指摘を受け、大変参考になりました。

(4) 今後の展望等

今年度末に基本構想を策定し、来年度から基本計画の策定に向け検討を進めます。

支援員からの報告・要望

老朽化した既存施設の現状を把握するとともに、今後求められる役割を検討し、文化会館の再整備に向けた基本構想策定に関するアドバイスを3回に分けて行なった。

【館派遣型】

27 | みくに文化未来館

- 所在地 福井県坂井市三国町神明一丁目 4-20
- 申込者 公益財団法人坂井市文化振興事業団
- 支援員 松井 憲太郎、唐津 絵理
- 支援実施日 平成 28 年 10 月 6 日（木）、11 月 9 日（水）、12 月 21 日（水）

合計 3 回

- 対象職員 管理事務職員 1 名 事業企画関係職員 2 名

支援実施内容

(1) 支援分野

- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

現在のみくに文化未来館からの機能移転として、平成 29 年度の秋に開館予定である新ホール「（仮称）坂井市みくに市民センター」に関して、自主企画事業の企画立案に対する指導助言をいただいた。

具体的には、新施設で考える事業方針（教育施設との連携、福祉施設との連携、地元まちづくり協議会との連携など）について他の公共施設ではどのような事業事例があるかなどを紹介いただき、現在みくに文化未来館が行っている事業の継続と併せて助言をいただいた。松井憲太郎氏にご紹介いただいた事例では、松井氏が館長を務める富士見市文化会館周辺の歴史・地理を映像で紹介してもらい、富士見市文化会館の敷地内で行ったサーカスバザールについてご紹介いただいた。地域の公共施設が地域のコミュニティの創設における役割を再認識した。

唐津絵里氏のご紹介では、愛知芸術文化センターが実施している事業をご紹介いただいた。自分たちが行っている事業と比べてとても規模が大きいですが、県の文化振興事業団・施設が担うミッションを教えていただくとともに市の文化振興事業団・施設が担うミッションについてご教授いただいた。

(3) 支援実施による成果

他の公共施設が行っている地元組織と連携した事業をご紹介いただけたことで、当事業団の事業企画を検討する際に、もっと具体的に検討することができるようになったと思う。市の文化振興事業団・施設としてのミッションと地域のコミュニティ創設に対する役割を再認識できた。

(4) 今後の展望等

平成 29 年度、新ホールに移転以降、教育施設、福祉施設、商工会議所等の地元組織との連携を密に市民に親しまれる公共施設を目指したい。また、地域のコミュニティ創設に対する公共ホールの役割を見失うことなく新ホール「（仮称）坂井市みくに市民センター」を運用していきたい。

支援員からの報告・要望

松井 憲太郎

みくに文化未来館は、地元劇団の公演や戯曲講座等を自主事業として実施し、また県内他市の劇団公演を共催事業として招致するなど、市域をこえて演劇の振興に一定の役割を果たしていた。今後も、それらに発展的に取り組み、県内でさらに演劇振興の役割を担ってほしい。

こちらからは市民と協働する文化イベントの事例を紹介した。それを受けて、ホール側は社会福祉やまちづくりの団体と連携した事業案を提案した。今後は、そうした事業に取り組んで、まちの活性化に具体的につながるホール事業のあり方を市内に発信してほしい。

唐津 絵理

2017 年 11 月に新会館が開館するとのことで、今後の事業展開については、現状の「みくに文化未来館」の特徴やこれまでの事業等の経験をもとに、新ホール「（仮称）坂井市みくに市民センター」ではどのような事業を展開していくのが相応しいのかを職員と一緒に考える機会とした。

公立文化施設としてのミッションを確認すると共に、具体的な事例として、愛知県芸術劇場の自主事業方針を紹介するほか、周辺地域との連携事例として「あいちトリエンナーレ」という地域を巻き込む芸術祭開催にあたって、街の中で展開したパフォーマンスやワークショップなどの普及教育的な事業についても紹介した。それにより、地域にとって必要とされる公立文化施設になるための事業内容やその手法についても検討した。今後は、これまでの蓄積を継続しつつ、新会館のメリットや独自性を活かした新たな展開をされていくことを期待している。

[地域派遣型]

28 | 名古屋市芸術創造センター 外 20 館

■所在地	愛知県名古屋市中区栄 3-18-1
■申込者	公益財団法人名古屋市文化振興事業団
■支援員	間瀬 勝一、本間 基照
■支援実施日	平成 28 年 10 月 24 日 (月)、10 月 31 日 (月)、12 月 5 日 (月) 午前・午後 合計 4 回
■対象職員	管理事務職員 35 名 事業企画関係職員 11 名 舞台関係職員 9 名

支援実施内容

(1) 支援分野

- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 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を始め 21 の施設を管理運営している。施設の多くが開館より数十年経過しており、老朽化がすすんでいることや、施設がある名古屋市において、東南海地震の発生が危惧されている地域でもあることから、災害対策が大きな検討課題の一つとなっている。そこで、支援員の間瀬氏、本間氏より「劇場の危機管理及び災害時の対応」について、職員の職責に応じた指導・助言をいただいた。

<1 回目、2 回目「文化施設の危機管理とリスク対応」> 間瀬氏による一般職員向けの研修を実施。

- ①【講義】公共ホールの役割と使命、日常の安全対策、緊急時の対応等について先生の経験談や他施設状況も交えながら講義形式でお話いただいた。
- ②【グループワーク】自身が所属する館のリスクについて数名のグループごとに話し合い、発表することで各館にあるリスクの情報を共有した。
- ③【車椅子体験】お客様役と職員役に分かれて、実際に車椅子に乗って、ホワイエから客席、トイレまでのご案内を体験した。

<3 回目、4 回目「危機管理・安全管理・地震対策」> 本間氏による館長級職員向けの研修を実施。

- ①【講義】危機管理についてリスクの把握・対応から法的責任に至るまで、管理責任者として知っておくべき事項・考えるべき事項についてお話いただいた。
- ②【グループワーク】安全管理（施設利用者の事故防止）について、数名のグループに分かれ、研修会場である名古屋市芸術創造センターの写真をもとに、危険箇所について話し合い、発表を行った。
- ③【机上・実動訓練】地震対策についてお話をいただいたあと、震度 6 強の地震が発生した想定で実動訓練を行った。

(3) 支援実施による成果

一般職員向け、館長級職員向けの両研修において、それぞれの職責に応じた施設におけるリスクについて統一的な認識をもつことができたことは非常に有益であった。また、頭の中だけでなく、実際に使ってみる、行動してみることで、多くの問題点を発見することができた。車椅子体験では、施設内のちょっとした段差が車椅子に与える影響や車椅子席からの舞台の見え方等を体験できた。自らが体験することで利用者へのリスクに気づき、事前にリスクを減らすことができることに気づくことができた。また、実動訓練では、現場職員の動きを対策本部が把握するのに時間がかかったり、全く想定外の事態が生じたときの対応方法をどうするかなど問題点を多く見つけることができた。さらには、実際の災害時の対応について、現在のマニュアルでは不足している部分が多いことも確認することができた。

(4) 今後の展望等

今回ご指導いただいた点については、現在のマニュアルに盛り込んでいく。複数の施設を管理しているため、職員が異動しても基本の行動基準が変わらないようマニュアルの基本的なテンプレートを作成し、それを基に各施設でアレンジを加えて各館に対応したマニュアルを作成する必要性を感じた。さらに、今回の実地訓練の経験を活かし、今後の避難訓練においては、実際の勤務体制等を考慮し、さまざまな場面を想定した具体的な訓練を実施することで、日ごろから職員のリスク管理に対する意識を高めていきたい。

支援員からの報告・要望

問瀬 勝一

名古屋市内の小劇場やギャラリーなど 21 の文化施設を運営する公益財団法人の職員研修を行った。財団所管の 21 施設を運営する職員を対象に 2 回に分け同じ内容で、座学、グループワーク、実地などの研修を行った。座学では地域文化施設の危機管理とリスク対応を、グループワークでは、各施設の課題を共有し危機管理マニュアル作成をめざした。最後はロビーに会場を移し、参加者全員で「車椅子」を使った実技研修を行い車椅子席のサイトラインの現状などを体験し運営に活かす方法を検討した。

本間 基照

施設における危険箇所を把握したほか、訓練実施を通じて災害対応の難しさを認識するなど、参加者（各施設の館長）の危機管理意識の向上に繋がったものとする。

これらの学んだことを、館長主導のもと、マニュアルの作成、必要な資機材の充実、職員への教育研修など、各施設で具体化して実践していくことが求められる。

【館派遣型】

29 | 豊川市文化会館

■所在地	愛知県豊川市代田町 1-20-4		
■申込者	豊川市		
■支援員	佐藤 克明		
■支援実施日	平成 28 年 8 月 19 日（金）、8 月 26 日（金）、9 月 17 日（土）	合計 3 回	
■対象職員	事業企画関係職員 3 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

豊川市及び豊川市文化会館の現在における状況を把握し、そのうえで、豊川市文化会館として自主事業の企画立案をどのようにしていくべきかを指導助言していただいた。

(3) 支援実施による成果

豊川市は、直営で文化会館を運営していますが、人事異動で職員が数年ごとに入れ替わってしまいます。そのような中で、異動してきたばかりの職員などの自主事業の企画に関する負担を軽減するための一つの方策として、市民の中でプロデューサーを育成するということの有効性を教えていただきました。プロデューサーを育成するにあたっては、自主事業の企画だけでなく、予算面でも自ら資金を出す、集める、補助金等の申請をするスキルを磨いてもらうなどし、市民だけで企画から広報、公演実施までをできるようにするという方法を説明していただき、また、その先には、まちづくりに発展するような事例もあることを知り、その可能性を認識することができました。

現在、豊川市には、とよかわ舞台公演実行委員会というボランティア組織がありますが、支援員の説明により、この委員会の将来の方向性や可能性について、再検討する機会にもなりました。

また、市民プロデューサーの資金運用の話の中から、自主事業を実施するための予算について、私どもが考えている補助金や助成以外にもさまざまな補助金を利用できる可能性があることを学ぶことができ、今後の自主事業実施の場所や背景によって、他分野の助成を模索するという知恵を得ることができました。

自主事業を企画するにあたっては、次のようなことも企画のヒントになることを学びました。

- ・社会問題に対する文化の影響力を考え、市民のどのような層にどういった内容で働きかけていくのかを考えること

- ・地域に自然に育んだ文化がどこにもあり、それをいかに発掘するか

自主事業の企画だけでなく、広報についてもご教示いただきました。

チラシ配布は、PR の始まりであり、「市民との関係づくり」のきっかけであるということ、新たな客を発掘するためには、いかに素人でも分かるチラシを作るかが大切、想像力をかきたてるような表現が必要で、語呂合わせ、ダジャレなどといったキャッチーなフレーズを常に考えることの有効性、アンケートに書かれた文章の中にもチラシに使うキャッチフレーズのヒントが隠されているなど、広報をするうえでの心構えから有効なテクニックまで、非常に有意義な話を聞くことができました。

(4) 今後の展望等

自主事業の企画については、担当者の感性や経験といった引継ぎができないものによるところが大きいと考えていましたが、社会的問題との関連、地元で育まれている文化の発掘、豊川市で育った人間の感性といったものがそのヒントとなるということは、引き継いでいくことができると認識しました。

また、とよかわ舞台公演実行委員会について、現在は、本館自主事業時の会場案内等のボランティア活動や、年に1公演ほどの自主事業の企画案の提出といった活動ですが、メンバーの中から、もしくは、まったく新しい人材の中で「プロデューサー」の育成をし、実行委員会を巻き込んで自主事業の新たな運営の仕方を模索していこうと思いました。

支援員からの報告・要望

市内の5館を、現在はすべて直営で管理運営しているという中で、自主事業については事実上3人の職員で担っているということです。

今回の趣旨は、人事異動で文化分野に初めて着任した課長補佐が、次年度予算要求をする上で、支援員のアドバイスを心得て事業の組み立てをしたいということでした。

3回の訪問で、これまでの実績などを踏まえて、継続性をもたせていくもの、将来、市民が担っていくための人材育成などを中心にアドバイスしました。

【館派遣型】

30 | 蒲郡市民会館

■所在地	愛知県蒲郡市栄町 3-30		
■申込者	蒲郡市		
■支援員	大久保 充代、勝又 英明		
■支援実施日	平成 28 年 10 月 6 日 (木)、10 月 7 日 (金)、12 月 12 日 (月)	合計 3 回	
■対象職員	管理事務職員 8 名 事業企画関係職員 4 名 舞台関係職員 1 名 蒲郡市生涯学習課 8 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 年間計画の企画立案に対する指導助言
- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

- ・ 現在、平成 26 年度から 5 年間の指定期間で 3 年目の指定管理運営をしているところですが、自主事業や施設管理等運営全般において計画的に、かつ文化拠点施設として事業展開していくにあたって、指定管理者及び設置者に対する指導・助言。
- ・ 当館は昭和 48 年に開館し、建物の老朽化及び劣化が激しく、将来を見据えた施設改修、修繕における計画的な維持管理についての指導・助言。

(3) 支援実施による成果

- ・ 事業計画についてはどのような段階を踏んで企画し、設置者に計画書を提出するかについて理解してもらうことができました。企画案は会館に常駐しているスタッフではなく、本社スタッフが立案しているため、このあたりについて指定管理者が認識していなかったようだが、今後はきちんと提出することになりました。
- ・ 自主企画事業については、これまで実施してきた事業内容の改善や市民のニーズを把握して模索していくことで、さらなる文化的事業を実施する意識をもつことができました。
- ・ 会館管理運営に伴う利用者に対するアンケートについては、これまでほとんど実施されていなかった部分であったが、今後は適正に実施することになりました。
- ・ 全国の劇場ホールのおさまな改修事例を説明していただき、修繕・改修の優先度や時期、予算など計画的に実施していく大筋が理解できました。また、改修に関しては「何をコンセプトにするか」という目的を明確にすること、会館利用者を始め会館運営に携わる全てのスタッフから意見を聴取することが問題解決への糸口となり、よりよい会館運営につながるようになりました。

(4) 今後の展望等

- ・ 今後は、指定管理者と設置者とできちんとコミュニケーションをとることが重要だと感じました。これまで、設置者である行政担当者が異動で変更するたびに指定管理者に対する姿勢が異なっていたようなので、管理運営協定書に基づいてきちんと業務を執り行うことについて指定管理者として、また設置者としても改めて認識しあえたと思います。
- ・ 当館のこれまでの修繕・改修工事をまとめて、いつ、どの時期に何をすべきかを把握し、他の公共施設との複合化など今後の改修計画を早めに検討していきたいと思います。

支援員からの報告・要望

大久保 充代

支援施設では異動後間もない行政担当者がより良い会館運営をめざして孤軍奮闘していました。指定管理団体には手続き面で協定に沿っていない不備が散見されましたが、それはこれまでの指定期間中ずっと容認されてきたものであり、指定管理団体側にはそれが不備であることの認識はありませんでした。そのため双方の主張やコミュニケーションにもズレが生じていました。当然それらは改善すべき事項であり、研修では双方一緒に条例や協定、市の計画に、ひとつひとつ照らして、蒲郡市民会館の運営に何が求められているのかを確認しました。そして双方の主張のどこに齟齬があったのかを明らかにしました。

今後に向けて行政担当者と指定管理団体が日ごろから率直に協議を行うとともに、設置者においては会館運営に関し、担当者の属人化された頑張りに任せてしまうのではなく、マネジメントの仕組みの構築とそのサイクルの中で見ていくように助言しました。1回の支援では限界がありますが、担当個人が過度に負担感を抱えこんでしまうことの無いよう、今後は指定管理者制度の現場における在り方を改善され、より発展的な会館運営となるよう期待します。

勝又 英明

- ①公文協作成の改修に関する資料について紹介した。
- ②JATET 発行の資料によりホール改修に関する事例について紹介した。
- ③直近の改修事例について紹介した。
- ④支援員が関係した改修調査について解説をした。
- ⑤蒲郡市民会館の改修方針について意見を交換した。

【館派遣型】

31 | 稲沢市民会館

■所在地	愛知県稲沢市正明寺 3-114		
■申込者	稲沢市公共施設管理協会		
■支援員	水戸 雅彦、市来 邦比古		
■支援実施日	平成 28 年 10 月 10 日（月）、11 月 7 日（月）、12 月 14 日（水）	合計 3 回	
■参加施設名	稲沢市民会館事務局		
■対象職員	管理事務職員 2 名 事業企画関係職員 2 名 事務局 1 名		

支援実施内容

10 月 10 日（月）、11 月 7 日（月）

(1) 支援分野

- 年間計画の企画立案に対する指導助言
- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 管理計画の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

社会的排除のない地域住民に親しまれる事業を実施し、支援される施設づくりに努める必要性やチケット販売、事業補助金など収入確保の処方についての指導助言を受けた。概要としては次のとおりです。

- ・えぞこホールの事業を通して、住民参加に視点を置いて事業展開する重要性を力説されていた。事業内容はギャランティの高さや高級感、予算の金額ではない。本物志向が必要であり、市民会館の事業だから見に行くという住民意識が広がるよう取り組むべきである。また、会館を支援していただける人を増やすことが事業運営には必要である。
- ・アウトリーチ事業や鑑賞事業を市民に提供することは、日頃、文化芸術に触れる機会がない市民に対して働きかける活動である。アーティストを実際に見ることで、自分もやってみたい、これからも見たいなど社会の構成員である住民の一人ひとりを取り込み、社会を創造的に活性化したものに変わっていく効果がある。文化は人をつくり、その人が地域をつくる。豊かな文化は地域の文化につながり、地域の豊かさに関連する。
- ・事業展開としては、組織内の風通しを良くし、他部署との連携をし、意識の共有と連携をスムーズに行う体制をもち、アンケートや聞き取り調査を行い、顕在・潜在の課題を掘り起こし、地域課題を明確にし、課題解決の地域需要を開発、付加価値・魅力の創出を展開する。

- ・アートマネジメントは、アートを社会に紹介、アーティストの活動をサポートし、創造の場を提供すること、社会が持つ潜在能力を支援することの柱を基本として、理念（ミッション）、政策、戦略、実施と進めていく。
- ・会館は中立的な立場で音楽・劇団等のグループのプロセスを監理し、チーム力を引き出し、成果が最大になるよう支援することである。

(3) 支援実施による成果

支援員の施設で実施しているチケットの代金引換や就学援助を受けている児童の団体支援による鑑賞機会を設けるなど当会館において取り入れる準備をすすめている。また、ワークショップやアウトリーチの拡充や関係団体のサポートなどその処方について当会館において参照にできる内容のものを検証する必要がある。

(4) 今後の展望等

稲沢市民会館は、平成 7 年度に開館し、稲沢市公共施設管理協会が稲沢市の委託を受けて、施設の管理、文化事業の運営を行い、平成 18 年度からは、指定管理者として稲沢市から指定され、現在に至っている。退職等により文化事業に従事する職員が減少している状況において、市民の支援・理解をいただきながら、どう事業展開し、会館管理運営を実施していくかの方向性や具体的処方の参考となる部分をこの支援員の派遣事業の内容を参考に展開していきたいと考えている。また、今回の支援員派遣により事業の基本コンセプト、地域課題（顕在・潜在）の掘り起しなど視点の置き方などの意識付けにつながると思われる。

12月14日（水）

(1) 支援分野

- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

講師の在籍した世田谷パブリックシアター（世田谷区文化生活情報センター）の設備保全の過去の実績を参考に保全計画の立案、実施方法などの手順についての指導助言を受けた。概要としては次のとおりです

- ・当初の年間修繕予算の予定外の修繕対応（直流電源のダウン等）が発生したため、修繕計画を立て、計画的な修繕を始めた。しかし年度毎の予算が大きく異なり、より計画的にするため、修繕費用を平準化して対処してきた。15年目の舞台設備改修は平準化した費用ではまかなえない多額の予算がかかると予想された。それに対し、職員とメンテナンス業者の2者での計画立案は客観性に欠けるため、入札による第三者の専門アドバイザーに調査をお願いした。客観性・説得力のある資料を区の主幹課に提出できた。
- ・平成7年度から3,000万円程の金額の標準化を設定したが、コンピューター制御の大きな舞台機構の故障等が発生し、15年の区切りの大規模修繕の予算を前倒しして対応した。
- ・油圧機械等舞台関連設備は、特定業者でないと部品対応できないものが多く、修繕契約手続きにおいて、随意契約でないと修繕が成り立たないものがある。設計やコスト管理等職員と区の関係課（所管課、営繕課、財政課、契約課など）と円卓会議や現場立会いを行い、状況を理解してもらえよう努めた。

- ・開館当初の区担当課との関係は予算の縮小等理解に欠ける状況であった。施設の取組みなど世論の評価が上がったことなどの影響で、区の異動職員の意識レベルが上がり、コミュニケーションも増え、関係が良好になった。第三者機関の修繕計画も区が主体性をもって会館維持を行う認識がないとすまない。コンセンサスを得て、時には作文も必要である。
- ・修繕工事の期間中の施設は、全館閉館を避け、一部でも利用を可能にした。椅子の張替、空調機器の交換など休みにしかできないことも並行して行った。
- ・施設関連の設備は割高のため、割安の公共工事の単価基準に馴染まない。金額の説明できる説明資料を工夫して提出するように業者に依頼する。工事に必要な日数や人工など内訳の分かるものを要求する。業者対応方法の具体例を示された。
- ・舞台バトンは動力とすること。手動バトンはシズを落としたり、バランスを崩したり、弾き飛ばすことがあり、危険である。せめてアシストモーターを付けることをすすめる。
- ・照明は LED 化にシフトしている。ハロゲンは製造しているが、タングステンは製造中止である。色合や照度も改善しているが、フェードインやアウトに若干問題がある。器具の変更など初期投資に費用がかかるが、あと5年もすれば普及してくると思う。
- ・音響はメーカーの編成が進み、低価格の良質な音を提供するメーカーや製品が現れている。音圧、広がり角度、高さなどの仕様を決めれば、選択枝が狭まる。複数提案をし、メリット、デメリットを明確にする。担当者の話だけでなく、実音を聴く必要があり、関係者に声をかけて、ホールを提供し、業者に音響機器のデモンストレーションを依頼するのも方法である。

(3) 支援実施による成果

修繕・改修計画の企画立案の作成において、第三者機関の専門アドバイザーに委託をすることは、保全計画の客観性や市に対する説得力があり参考になるものです。どの設備をどのスパンで必要な時期を見極め進めていくことは大変難しいことと認識しています。また、市の施設に対する考え方と取り組み方の課題があり、それとの整合性も必要となります。市の担当課とのコミュニケーションを取り、良好な関係を築くことも大切です。情報のやり取りについては、設備に不案内な人にどれだけわかりやすく周知することができるかが鍵になり、業者にはその視点で資料を作成することをポイントにすることなどの認識を深めたことは成果であると思います。この支援事業の情報・アドバイスを今後の保全業務における参考にさせていただきたいと考えます。

(4) 今後の展望等

稲沢市民会館は、平成7年度に開館し、20年以上経過し、施設・備品の経年劣化や大規模修繕の時期にあります。部品等の生産中止があり、部品調達の難しさもあります。単なる維持ではなく、状況により設備の削除・代替や機器の刷新など取捨選択も必要となります。設備の不具合による安全性、緊急性、重要性など施設利用に支障がないよう効率的で適正な費用の保全計画をどのようにすすめれば適切なのかの課題があります。LED照明など今後の設備の動向に即した対応も必要となります。会館施設の保全業務をどう実施していくかの方向性や具体的処方参考となる部分をこの支援員の派遣事業の内容を参考に展開していきたいと考えています。

支援員からの報告・要望

水戸 雅彦

稲沢市民会館は、稲沢市公共施設管理協会が指定管理者として管理運営している施設である。職員は 15 人（うち 3 人は他の施設を含めた事務局兼務）体制であるが、臨時職員の比率が高く、事業企画、運営に関して安定しない状況の中での運営となっている。事業企画の立案に関しては、えずこホールの実業の考え方、手法、展開について説明。また、劇場法、大臣指針を踏まえたこれからの文化政策の方向性についてお話をさせていただいた後、参加者からさまざまな問題点について聞き取りを行い、今後の館運営の可能性、具体的な方法について意見交換を行った。最重要課題は、安定的な組織運営のための組織改革であり、ぜひ館長のリーダーシップのもと再編を進めていただきたいとお話をさせていただいた。

市来 邦比古

平成 28 年 12 月 14 日講習室にて、館長を始め事業、総務の幹部職員の出席で、講義、質疑応答という形で行った。平成 26 年度アートマネジメント研修会での「舞台設備改修」で使用した資料を用いた。

質疑応答で、会館運営主体の職員の意欲が重要であり、自分たちがいかに必要とされている仕事をしているかの自覚とそれに基づく行政への説得が求められる。頑張ってもらいたいとエールを送って終わらせていただいた。

[館派遣型]

32 | 知多市勤労文化会館

■所在地	愛知県知多市緑町 5-1		
■申込者	知多市勤労文化会館		
■支援員	佐藤 克明		
■支援実施日	平成 28 年 9 月 12 日 (月)、10 月 17 日 (月)、11 月 14 日 (月)	合計 3 回	
■対象職員	経営関係職員 2 名 管理事務職員 2 名 事業企画関係職員 2 名 舞台関係職員 20 名 岡田ゆめみたい他 5 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 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
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

第 1 回

- ・ 地域における文化ホールのあり方
- ・ 中長期計画の立て方
- ・ 指定管理制度とは
- ・ 実例から見るまち興し
- ・ 会館と市民活動の連携

第 2 回

- ・ 文化芸術振興基本法について
- ・ 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律について
- ・ 会館と市民団体の連携

第 3 回

- ・ 広報宣伝についての助言
- ・ 市民のニーズに合った企画の立て方について
- ・ 文化事業の考え方の整理
- ・ 助成金取得について

(3) 支援実施による成果

- ・事前のメールでの打ち合わせにより現状にあった助言をいただくことができた。
- ・休館日を利用し、普段揃うことの無い会館に従事する職員が同じ課題について話をし、新たな問題点の発見だけでなく、前向きな意見も引き出すことができた。
- ・会館設置目的や会館の役割を考えると同時に職員が自分の役割について考える機会となった。

(4) 今後の展望等

今回の研修に参加された方から出た会館に関するアンケート調査を行う予定。

顔の见えない相手、顔の見える相手の両方のご意見を聞くことで地域におけるニーズを把握することからスタートする。

地域の団体と連携し、会館に関わる人材を増やし活性化する。

支援員からの報告・要望

館長は、支援員を講師に、指定管理者 3 社の共同職員研修会として休館日におこない、時間外の夜には、地域の市民団体有志も参加する場を設けました。

休館日に会館の使用をさせてほしいと、市に粘り強く要望したようですが、担当課は許可しないという態度を変えず、別に会場を借りて開催されました。

3 回とも、職員（2 社）の参加は多く、夜の部は市民団体有志の熱心な参加もあって、新たな可能性を感じさせただけに、市の対応には疑問が残りました。

【館派遣型】

33 | クラギ文化ホール

■所在地	三重県松阪市川井町字上大坪 690
■申込者	クラギ文化ホール
■支援員	山形 裕久
■支援実施日	平成 28 年 12 月 22 日（木）平成 29 年 1 月 8 日（日）、1 月 16 日（月） 合計 3 回
■対象職員	管理事務職員 4 名

支援実施内容

(1) 支援分野

- 管理計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

第 1 回目

- ・ 事前に作成した「松阪市文化センターの現状と推移」についての説明
- ・ 調光操作卓の取替改修について（同じ松阪市内にある嬉野ふるさと会館）
- ・ 指定管理者制度への移行について

第 2 回目

- ・ 調光操作卓の取替改修について（同じ松阪市内にある嬉野ふるさと会館）
- ・ 指定管理者制度への移行について
- ・ 座席の改修工事について
- ・ 通信回線の改修について

第 3 回目

- ・ 調光操作卓の取替改修について（同じ松阪市内にある嬉野ふるさと会館）
- ・ 指定管理者制度への移行について
- ・ 特定天井補強について
- ・ その他

(3) 支援実施による成果

調光操作卓の取替改修については、現行メーカーの物だけでなく海外製の安価な物でも代用できる、保守点検についても他のメーカーでも十分行えるとの指導・助言いただき、今後の管理運営に活かせる。

指定管理制度については、今年度中に移行を目指すかの判断をする必要があり、いただいた助言・指導により指定管理者制度への移行をする方向性が導かれた。

座席の改修工事については、6年から10年後を目途に考えていましたが、障がい者に対するバリアフリーに関する法律が施行される等の助言をいただき、改修計画の計画立案に参考となりました。

特定天井、通信回線の改修等についても助言をいただき、吊天井改修工事について一定のノウハウを得られた。

節電対策等についても、照明装置レンズの埃等の清掃、操作卓の内部の清掃を行うことで節電、委託料の節約につながることを指導いただきました。

(4) 今後の展望等

指定管理者制度のみならず、幅広い分野に対する指導・助言をいただいたことで、正しく理解できた貴重な機会でありました。今回いただいた指導・助言をもとに今後の会館運営に活かしていきます。

支援員からの報告・要望

平成28年12月22日と平成29年1月8日及び1月16日に、計3回の支援活動を実施いたしました。

内容は(5)項目の「管理計画の企画立案に対する指導助言」

基本的に指定管理者制度へ移行するに際して生じる、さまざまな問題に対しての助言となりました。

- ・「技術・業務・企画制作」の面では、安定した管理運営力、専門人材の確保や上質のサービスの提供など
- ・松阪市の伝統文化の継承事業計画など
- ・自治体と協調する運営組織など

上記について検討と助言を行いました。

【館派遣型】

34 | ガレリアかめおか

■所在地	京都府亀岡市余部町宝久保 1-1	
■申込者	公益財団法人生涯学習かめおか財団	
■支援員	山本 康友	
■支援実施日	平成 28 年 11 月 14 日（月）、12 月 23 日（金）	合計 2 回
■対象職員	管理事務職員 3 名 事業企画関係職員 2 名 常務理事 1 名 企画総務部長 1 名 中央監視室職員 1 名	

支援実施内容

(1) 支援分野

- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

- ・ 具体的な長期修繕計画表の作成方法の提示
上記各項目の設定方法（建設、契約、内訳書を元に）他所の事例（修繕について、管理形態のあり方）
- ・ 施設修繕の優先度判定診断
- ・ 施設不具合箇所診断助言

(3) 支援実施による成果

営繕担当の私が事務職ということもあり、土木建築の分野が疎い面がありましたが、山本先生に的確なご指導・助言をいただき、大規模修繕・長期修繕計画策定に一定の方向性が見いだせました。また建物を診る目も養われて、大変感謝しています。

(4) 今後の展望等

大規模長期修繕に一定の方向性が見いだせたので、これからはより効果的な修繕計画が立てられると自負しています。また山本先生のご指導により、営繕関係の視野が広がりより多角的に建物を診ることができ、今後の修繕に活かせると思います。

支援員からの報告・要望

亀岡市の市民文化施設としての「ガレリアかめおか」の課題

第 1 回目は、図面類を見ながら、維持管理等についてのヒアリングを実施後、館内を地下の機械室、駐車場から屋上の防水状況などの現地調査を行う。

1. 各部屋、各部位について、危険性などについてチェックを行った。鉄骨部の塗装（特に、外部鉄骨）が開設当初より実施されていないため、錆が目立つことから、至急の対応をお願いする。またガラスシーリングや防水目地の劣化、高い位置にあるガラス壁面の飛散防止用フィルムが目視によっても劣化していることが判明できた。排水管等の清掃、受水槽のろ過材の交換など、計画的な修繕、更新がなされていない部分も多くみられた。特に人命への影響がある部分や、将来の維持管理費の増大などを招く部位については至急の対応をお願いする。
2. 躯体コンクリート面の大きなひび割れ、白華現象などが随所に見られるため、顕著な箇所についての対応をお願いする。
3. 長期修繕計画が見当たらないことより、国土交通省、京都府などのホームページや施工した大手建設業者から雛形を入手し、それに基づき、独自の修繕計画を定めることを、今後、実施することにした。
4. 予算上の課題と今後生じる可能性のある課題を突き合わせ、段階的な改修等について、今後、打合せを行うこととした。
5. 建築部分だけでなく、モニュメントにおいても安全性の確認が必要なところがあった。
6. 既存不適格の部位についても、今後の課題とすることとした。

第2回目は、長期修繕計画についての説明を行い、具体的な部位毎の修繕・更新周期を定めて、その部位の修繕・更新年次がその周期に比べて合っているか、遅れているかなどを確認することで、適切な修繕や更新時期になっているかが判明できる旨を示唆。

どのような工事が行われているかを調べるため、書類などが保管されている倉庫内を探し、工事の起工書などの内訳書などをチェックすることで、具体的な項目を見出すこととした。

また、第1回目での課題となっていたことの経緯の報告を受け、その後の対応を示唆。

午後からは、事務局長を含めた館のメンバーに対しての、公共施設（公共ホール）における維持・更新等の考え方の一般的な研修を実施し、その後、質疑応答を受けた。

【館派遣型】

35 | 堺市立西文化会館（ウェスティ）

■所在地	大阪府堺市西区鳳東町 6 丁 600		
■申込者	堺市立西文化会館（ウェスティ）		
■支援員	柴田 英紀 阿南 一徳		
■支援実施日	平成 28 年 10 月 24 日（月）、11 月 14 日（月）、11 月 28 日（月）	合計 3 回	
■対象職員	経営関係職員 7 名 事業企画関係職員 12 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 年間計画の企画立案に対する指導助言
- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

◆第 1、3 回 講師：柴田 英紀氏

- ・ 戦前から現在にいたる日本の文化政策の歴史について
公文協「アートマネジメントの基礎用語ハンドブック」（平成 27 年 3 月）を基に日本の文化政策についてご教示いただいた。特に、文化芸術振興基本法と第四次基本方針、指定管理者制度、自治体毎の文化振興計画、文化振興条例に関して詳しく解説していただいた。
- ・ 文化芸術の価値について
文部科学省「一億総活躍社会の実現に向けた文部科学省緊急対策プラン」（平成 27 年 11 月）、および、文化庁「文化芸術資源を活用した経済活性化（文化 GDP の拡大）」（平成 28 年 4 月）を参考資料とし、文化芸術の価値（①本来的価値、②包摂的価値、③便益的価値）について解説していただいた。上記の価値と堺市の現状を踏まえ、当館が事業を通して地域社会に波及効果を及ぼすための考え方やアイデアをご教示いただいた。
- ・ 当館事業のマトリクス分析
職員全員が当館の平成 28 年度事業のマトリクス分析を行った。それを基に今後の事業計画、運営に関してご意見をいただいた。
- ・ 劇場法、および指針と最新の文化政策の動向
劇場法、および指針と最新の文化政策の動向についてご教示いただき、それを踏まえ、中長期的な視点で当館が地域の文化振興に貢献するための人材育成や運営計画策定の仕方についてのアドバイスをいただいた。

◆第2回 講師：阿南 一徳氏

・ 広報概論

広報とは何か、なぜ広報が重要なのか、広報業務の基本的な流れ、メディアの使い分け、事業チラシのデザインなど広報全般について、オリジナルの模擬試験とテキストを用いて解説していただいた。

・ 広報宣伝ワークショップ

事業を宣伝するキャッチコピー、リードコピー、チラシのラフスケッチを製作するという事前課題を職員が発表し、それに対する講師講評をいただいた。

(3) 支援実施による成果

◆第1、3回 講師：柴田 英杞氏

当館職員が日本の文化政策の歴史や、国や自治体の現在の文化政策を軸にして、当館の設置目的や使命、また、事業その他の業務の意義について俯瞰的に捉えられるようになった。当館の今年度の事業についての分析と意見交換を通して、職員間でも認識と評価がかなり異なることが分かった。それを踏まえ、職員の仕事に対する認識と評価のすり合わせを行うことができた。また、年間の事業計画について方向性を共有することができた。公立文化施設では、国の文化政策の動向について常に情報収集を行い、運営に活かすことが重要であることを認識することができた。

◆第2回 講師：阿南 一徳氏

公立文化施設における広報とは単にチケットを売る、参加者を増やすことのみが目的ではなく、事業や会館に直接の関係が無い市民にも会館の活動や成果を知らせるという意義があるということを学んだ。

広報宣伝ワークショップを通じて事業のキャッチコピーの考え方やメインターゲットの絞り方などを学んだ。地元メディアとの連携について有効かつ具体的で実行可能なアドバイスをいただいた。

(4) 今後の展望等

柴田氏の支援内容は、来年度以降の事業計画立案、地域社会に波及効果を及ぼす事業企画の立案、中長期的な会館の運営方針の策定に活かすことができている。今後も本支援制度を活用しつつ、国の文化政策についての情報収集や事業に対する評価や助言を得る機会を獲得し、会館の運営に活かしていきたい。

阿南氏の支援に基づき、地元メディアとの良好な連携の構築に向けての活動を始めた。活動の成果が、広報取扱い数の増加など、目に見える形となって現れることに期待している。

支援員からの報告・要望

柴田 英杞

- 民間指定管理者である大阪ガスビジネスクリエイトが管理運営するウェスティは、堺市の財団から管理運営を引き継ぎ指定管理期間の2カ年目にあたります。館長を筆頭に極めてフレッシュで多様な才能をもつ職員に恵まれ、今後の管理運営に期待が高まりました。

- 6名体制での事業実施や管理運営で効率化に努める一方、少人数精鋭型の事業推進は、一つ一つの事業やその内容についてこだわりと誠実さが認められました。また、コミュニティを愛し、市民目線での考え方など、民間事業者ではあまり見かけない公益的な運営方針をもっていることも評価したい一つです。
- この状況は、扇町ミュージアムスクエアなどを手掛けてきた大阪ガスの地場精神や企業文化の賜物であり、組織風土が遺伝子として、現在の職員に受け継がれているものと推察できます。指定管理者制度が価格競争に傾斜する中で、この大阪ガスビジネスクリエイトが目指す会館運営は、地場産業が地元で文化芸術を活用して貢献するというミッションの下、ひとつの民間指定管理者のモデルケースとなり得る可能性を含んでいます。

<1回目 10月24日>

比較的若い職員が多く、多分野から採用された職員で構成されていたため、戦後からの我が国の文化政策の流れを踏まえて、劇場を取り巻く法体系や第一次から第四次までの基本方針、文化庁の今日的な取組等について解説しました。

<2回目 11月28日>

現在、実施している事業の検証を行いました。当方が独自に開発した事業仕分けマトリックスを活用して、ワークショップ形式により研修を行い、会館の強みと弱みを明らかにしました。来年度事業の計画に参考となるよう、どの事業を見直すべきか、好調な事業においてもさらに評価を得るにはどの点を強化すべきかなど、職員と意見交換を行いました。

阿南 一徳

まず冒頭で「正解のない広報模擬試験」を実施しました。これは正答することが目的ではなく、「広報とは何か?」「チラシは誰に向けて作るのか?」といったポイントについて、既成概念から脱してもらうことを主眼にした、いわば小さなワークショップです。

次に座学として、広報の基本的な考え方に始まり、業務の実際、今後の方向性までをレクチャーしました。広報の目的は、かつての「メディアに記事が載る」ということから、「多様な手段を用いて、市民の間にあるイメージを創出する」ことへと大きく変化しており、その点を特に強調しました。今回は、同一施設から複数の参加者なので、それぞれ経験年数や専門分野等が異っており、対話形式を採るなどして退屈させないように努めました。

最後に、「チラシのコピーを書いてみよう!」というワークショップを実施。予め課題に取り組んでいたが、当日は一人ずつチラシのキャッチコピーを中心に、デザインの意図などを発表してもらいました。私が気づけなかったような着眼点を提示されることもあり、なかなか楽しい時間となりました。また私の講評では、特に「誰に向けたものか?」「彼らをどう動かしたいのか?」「その意図に対して、このコピーやデザインは有効か?」ということの確認を重視したつもりです。参加者の方々が日頃、限られた時間や予算の中で、高いモチベーションを保ちながら事業に取り組んでいる姿勢が伝わり、感銘を受けました。

[地域派遣型]

36 | 八尾市文化会館（プリズムホール） 外 2 館

■所在地	大阪府八尾市光町 2-40
■申込者	公益財団法人八尾市文化振興事業団
■支援員	森 一彦、道端 俊彦
■支援実施日	平成 28 年 9 月 29 日（木）、10 月 19 日（水）、10 月 21 日（金）、12 月 6 日（火） 合計 4 回
■対象職員	経営関係職員 4 名 管理事務職員 21 名 事業企画関係職員 20 名

支援実施内容

9 月 29 日、10 月 19 日

(1) 支援分野

- 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
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

フェイスブックの活用術（応用編）

- フェイスブックページの機能と使用方法について
 - ・ 使いこなせていない機能について（ハッシュタグ・インサイトデータの見方など）
 - ・ 口コミで情報を広げるためのグループづくり
 - ・ 紙媒体による PR との違い（リアルタイムで「期待感」を創出する）
 - ・ 検索される投稿になるためのキーワード選び
- ウェブマーケティングについて
 - ・ 成功事例をもとに、具体的に解説
- マーケティングに活用できるその他の SNS について（LINE@など）

(3) 支援実施による成果

時代の流れとともに、多様化する SNS を活用し、新たなお客様を獲得すべく今年 5 月よりフェイスブックの運用を開始しましたが、さまざまな機能を十分に活用できておらず、またフェイスブックも含めたウェブマーケティングについて理解できておりませんでしたので、精通されている道端先生に今回の研修をお願いしました。

紙媒体やホームページなどのこれまでの PR ツールは、一方的に情報を流すためのものでしたが、SNS は双方向のコミュニケーションが可能であり、コミュニケーションができてこそ、使いこなせていると言えることを理解しました。

また、外部へのPR以外にも、内部の写真データの共有等にも活用でき、まだまだ“使いこなす”域に到達するには、難しいと感じました。

具体的な機能については、道端先生のフェイスブックページを実際に見ながら解説いただき、その場で自身のフェイスブックを触りながら（実践しながら）、質問等もできましたので、理解が進みました。

その中で実践していただいた「ライブ動画配信」については、研修の2週間後のイベントの際に実践でき、通常の投稿よりも多くのリーチがあり、早速結果を出すことができました。

(4) 今後の展望等

先生から、「SNSはどんどん進化するので、その進化に対応していくことが大切！」というお言葉をもらいました。

セキュリティの面や運用の経費など、なんでもすぐに取り入れるのは難しいとは思いますが、進化していくSNSに対応して、また双方向のコミュニケーションがうまくとれるように、活用していきたいと思いません。

「めざせ！『いいね！』1,000件」を目標に、プリズムのファンづくりを行っていきたいと思います。

10月21日、12月6日

(1) 支援分野

- 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
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

「地域劇場・音楽堂」におけるマーケティングの重要性を理解するための研修

- マーケティングの基本（レクチャー）
ケース&ワークショップ「どんぐりむらの帽子屋さん」
- 価値づくりへの方向性（レクチャー）
ワークショップとグループ発表
- 「私たちは何者か？マップ」の作成
「ホームページのトップを描いてみる」
ワークショップとグループ発表

(3) 支援実施による成果

「物売るための活動」として捉えていた「マーケティング」という手法をどのように活用して、プリズムホールのPRやファンづくりに活かしていくのかを、レクチャーだけでなく、ワークショップ形式で自ら、そしてグループで考えることにより、それぞれの気づきがありました。

これまでプリズムホールが実施していたPRは、こちらが届けたい、知ってほしい内容を伝えるにとどまっていたが、「相手の気持ちを考え、感情を揺さぶるようなコミュニケーションをする」という視点で、もう一步踏み込んだ考えが持てるようにならなくてはならないことに気づかされ、それが、プリズムホール

への「支持」＝「満足度の向上」につながり、「顧客（ファン）」が創られていくということを理解できました。

(4) 今後の展望等

マーケティングの手法を実際の仕事にどう活かしていくのか、常に意識しながら実践していきたいと思えます。またスタッフ間で、きちんと実践できているかどうか定期的に確認を行い、意識しなくてもマーケティングの観点が反映されるようになっていければと思います。

支援員からの報告・要望

森 一彦

第1回実施（2016年10月21日）

■目的

- 1) マーケティングの基本を理解する（そもそも「マーケティング」とは何か？）
- 2) 組織の中でどのようにマーケティングを位置付けるか、また業務の中でどのようにマーケティングを実践していくかを理解する

■実施

最初は講義形式でマーケティングについて講義しましたが、やはり、なじみがなくわかりにくいと予想の通りでした。特に、マーケティングとは売り込んでいくための方法論という受け取り方をすると、なかなか身が入らず、ともすれば抵抗感が増していきます。なので、マーケティングの基本として「価値をつくることでお客さまからの支持や満足を高めていくこと」という内容理解に絞り、ケース&ワークショップ「どんぐりむらの帽子屋さん」という絵本を使って、マーケティングの基本を皆で書きだし共有していきました。メンバーを3グループに分けてもらい、その絵本のストーリーでの活動をプロットとして、「何が起きていたのか、どのようなことに取り組んだのか、どのようなことが成功の鍵となっていったのか」などを、ストーリーのなかで一番大事なコンセプト＝活動を方向付けにキーとなる言葉として探しだすことにしました。いちばんの印象は「わくわくさせていくことで、価値を高めて、お客様の支持や満足を広げていくこと」でした。

次に、その理解は、うまくいった気がしましたので、ブランド価値として、事業の在り方を3つの視点から方向付けすることにチャレンジしました。M（関心）A（能力）O（機会）の視点からのアイデア出しです。しかし、途中、地震が起きて、施設設備の点検などにより、予定していた時間がそちらにかかってしまい、十分な落としどころまで行かずに、宿題というカタチで次回への持ち越しとなりました。でも、皆さん一生懸命に理解しようという取組みの中で、結論が出切れないもやもや感はあると思いますが、単なる売り込みではなく、コミュニケーションを介したお客様への価値のアピールであるという側面は、皆さんに広く理解されていった気がしました。

第2回実施（12月6日）

■目的

マーケティング活動と一体化した展開と立ち位置についてお互いが理解し、そこでのコミュニケーションの役割を体験し、スキル育成を図る。

- 1) ポジショニングとして自分たちの立ち位置を明確にし、お互いが共有していく。
- 2) コミュニケーションスキルとして、情報の整理と絞り込みについて、実際のワークを通じて体験し、具体的なスキル育成を図る。

■実施

プリズムホールよりアンケートをいただき、メンバーが、マーケティングに関して抵抗感＝売り込みのテクニクというイメージではなく、価値づくりによるお客さんへの満足を生み出す活動という認識はなくなっていることは確認されたが、宿題としてどのようにお客様とかわるかについては、消化不良であると感じていました。ところが、2回目に、メンバーからのプレゼンテーションを受けてみると、それなりによく理解し、実際的な企画に仕上がっていました。なので、まず前回の感想から、ひとりずつふりかえりの一言をもらい、今回の取組みの説明をしました。企画はだいたい仕上がっていたので、焦点を、それを伝えること＝コミュニケーションに変え、「言葉を変える、世界を変える」というビデオを見ながら、伝えるとは、すべてを表現するのではなく、相手に響くように仕組みをつくっていくことという内容を、ひとりひとりが、まわりと相談してみることに、気付いていきました。

そのうえで「私たちは何者か？マップ」プリズムホールを表すメッセージ&スローガンの開発をし、各自ボードに貼付け、各チームでのそれぞれの方向性を選びました。

最後に、3つのM（関心）A（能力）O（機会）を動員するイベントあるいはプロジェクトのアイデア出し、アイデアを貼付ける＝MAOを要約＝選択してまとめました。

すでに先週の宿題もあり、皆さん短時間でよく具体的な内容に落とし込んでいました。それをより良く、表現するのが、さらなる課題です。

コミュニケーション課題として、どのように重要なことを伝えるのかをテーマに、実際のホームページの表現を別な形に差し替えることにチャレンジしました。実際にキャラクターの絵やイラスト、スローガンの立て方などいくつかユニークな展開がありました。なによりもうれしかったのが、「コミュニケーションで何を伝えていくのか？（アイデアレーション）」の提言に、皆さんが本当に楽しそうに取り組んでいたことです。

さらに、発表も生き生きとしていました。こうした経験が非常に大切で、自信になり、次への企画へのチャレンジマインドになればいいなあと思っています。こちらは大変楽しく、単にスキルだとかではなく、むしろ本質的な感覚を身につけていく、成長へのきっかけになればいいなあと思いました。どれほどお役に立てたかわかりませんが、ともかくも「ものすごく楽しかった」との発言に、とても励まされました。

道端 俊彦

第4次産業革命と言われる今、情報発信をいかに効果的に行うかということが大事になります。想定するターゲットに向けて、SNS や WEB サイトでどのように伝え、選ばれる施設になるために、今話題の SNS 実践講座を実施いたしました。リスクマネジメントを意識する内容も追加し、支援を実施いたしました。

[地域派遣型]

37 | 箕面市立メイプルホール・グリーンホール（箕面市立市民会館）

■所在地	大阪府箕面市箕面 5-11-23		
■申込者	公益財団法人箕面市メイプル文化財団		
■支援員	松井 憲太郎		
■支援実施日	平成 28 年 8 月 9 日（火）、9 月 29 日（木）、11 月 4 日（金）	合計 3 回	
■対象職員	経営関係職員 3 名 管理事務職員 2 名 事業企画関係職員 9 名 市民ボランティア（企画運営委員）7 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 年間計画の企画立案に対する指導助言
- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 中期計画(3 か年程度)の企画立案に対する指導助言
- 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

(2) 支援内容

- ・ 支援員より中期計画、年間計画、自主企画事業の企画立案についての参考として、事例紹介（キラリふじみの資料を基に）
- ・ 自主企画事業の柱となる市民協働事業「箕面芸術祭」「みのおキッズシアターwith 未成由美」「夢のつづき……。Stage Of Dreams～元タカラジェンヌと舞台へ～」についての現状分析をとおして、中期計画、年間計画の企画立案についての指導助言
- ・ 支援員を企画運営委員会（事業計画策定における当財団の助言機関）に招聘し、劇場・音楽堂等が行う芸術文化活動（創作活動）計画についての事例紹介と委員との質疑応答
- ・ 平成 29 年度の市民協働事業の企画立案および文化庁「劇場・音楽堂等活性化事業」申請への指導助言

(3) 支援実施による成果

- ・ 事例紹介から地域の実情を考慮した事業の企画手法を学ぶことができた。
- ・ 市民協働事業のあるべき姿と今後のビジョンについて議論することができた。
- ・ 企画運営委員会で闊達な質疑応答をかわすことができた。
- ・ 平成 29 年度文化庁「劇場・音楽堂等活性化事業」申請について、具体的な指導助言を受けることができた。

(4) 今後の展望等

- ・ いただいた指導助言を基に、中期計画、年間計画を企画立案する。

- ・引き続き、自主企画事業の柱となる市民協働事業についての検討を重ねていく。
- ・12月に開催する企画運営委員会で、平成29年度の事業計画について発表する。
- ・当財団としては、はじめて、文化庁「劇場・音楽堂等活性化事業」へ申請を行う。

支援員からの報告・要望

メイプルホール・グリーンホールでは、一定数の市民参加型の創造活動と鑑賞事業が充実して行われていたが、中長期の事業計画とその目標が明確になっていないため、個々の事業が地域の文化環境の活性化にどのような役割を果たすのかが、ややあいまいなまま実施されていた。そこで中長期の事業計画の立案と、そこにおける個々の事業の役割設定の重要性を指摘した。

職員は意欲的で、創造事業には優れた外部指導者があたっていて、中長期の事業目的を明確にして取り組んでいけば、より充実した事業展開が望めるはずである。

【館派遣型】

38 | 和歌山市民会館

■所在地	和歌山県和歌山市伝法橋南ノ丁 7		
■申込者	和歌山市民会館		
■支援員	岡本 伸子		
■支援実施日	平成 28 年 9 月 15 日 (木)、10 月 20 日 (木)、11 月 24 日 (木)	合計 3 回	
■対象職員	経営関係職員 1 名 事業企画関係職員 3 名		

支援実施内容

9 月 15 日

(1) 支援分野

- 年間計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

事業予算がゼロの中、これまでに文化庁助成事業による普及啓発事業やアウトリーチ事業を展開して市民に向けた事業を継続する力が身に付いてきておりますが、集客人数に不安がある等、すべてにおいて成功したとは言い難いものでありました。

この疑問について、支援員本人が携わった事業の成功例をいくつか挙げて説明を受け、ひとつの要因として、これまでの事業方法には地域団体と十分な連携が確立していないという課題が判明。そこで個人、団体の分け隔てない協力体制を実現させるため、現状の体制を比較するチャートを作成し見直しました。そこからどの分野（共催・広報等）の繋がりに強弱があるのかを改めて確認し、見えてきた弱い分野に関してのアプローチ方法をご教授いただきました。

また、会館と地域の文化団体を繋ぐ文化プロデューサーの輩出を狙った育成にも力を注ぎ、更なるステップとして市民側から要望が湧き上がることが理想であり、そのような施設を目指し、文化発信の拠点として邁進するようアドバイスをいただきました。

(3) 支援実施による成果

今回、支援員が行ってきた事業のアプローチ方法や具体例を挙げて分かり易く教授いただくことができ、特に、地域との協力体制の大切さについては、会館として事業を展開する上で主軸にしていなかった部分がありました。

集客人数の伸び悩みは問題視していても、むしろ自主事業を行う回数にこだわり過ぎたことの結果でもあったと痛感し、考えを改めて自主事業の質を高めていく次第であります。

そういったプロセスの延長線上にもあった慢性的な人員不足の解消法として、疎かになる部分を担う文化プロデューサーやボランティアの重要性から人材育成方法についても的確なアドバイスをいただき、今後、各員が明確な役割を受け持ち、効率のいい事業を行えるように反映していく所存です。

(4) 今後の展望等

支援員の助言から課題となった部分が見えてきたことは大変な収穫であり、地域との連携を重視して実践し、軌道に乗ればひとつの催しについての情報拡散が飛躍的にあがります。同時に文化プロデューサー、ボランティアの育成を進め、今まですべて会館職員で賅っていた一部を担っていただくことで時間的な余裕もでき、より充実した内容の事業を執り行っていくことができます。

総合して集客数の増加、引いては会館への来場者数が増えることが見込め、文化発信の拠点として市民から親しまれることが期待できます。

10月20日

(1) 支援分野

- 中期計画（3か年程度）の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

自主事業のあり方や地域の文化振興に寄与していくためには、どこまで行うべきかを、会館職員が質問し回答する形で進行しました。事前に支援員が行った調査から、和歌山市は総合してスポーツ系事業に比べて圧倒的に文化・芸術に関する事業が少なく、それに輪をかけて子ども向けの文化事業が少ないことが判明しました。

そういった中、本年度に会館で実施した夏休みイベントに多くの子どもが参加した実績や、これまでに支援員が行った子ども向けワークショップが常に賑わうことを取り上げ、情報が子ども達に届けば、「やりたい」「来たい」と思う子どもはたくさんいることを説明いただき、情報拡散のツールであるチラシの活用方法、他では行っていないワークショップや小学校へのアウトリーチなどが市民会館の魅力に繋がることを教わりました。

また、助成金に関するアドバイスとして、申請書をただ提出するのではなく、募集要項から読み取れる採択基準をクリアしているか職員全員で判断しながら、引き続き助成金の申請を積極的に試みること、指定管理者制度が導入され競争の時代へと変化する現在、自分たちがもっている魅力(宝)をアピールする重要性、明確な目標をもたなければ生じる迷いを防ぐため、目的・目標がいかに重要であるかを、かつて支援員が所属していた劇団が目的を達成するために行った運営方法や手掛けた事業を参考にして説明いただきました。

(3) 支援実施による成果

和歌山市は、子ども向け事業が少ないこと、さらにスポーツ系の事業に比べて、圧倒的に文化・芸術に関する事業が少ないことに気付かされました。その反面、求めている子どもたちはたくさんいることも分かり、

事業を成功させるには子どもたちのニーズに合った企画をどれだけ提供し、情報を届けることができるかが大きなポイントであることが解りました。

市民の自主的かつ自立的な活動を促進させるアプローチについては、助成金の申請を行う際、申請書が募集要項に準拠し、基準を満たしているか、さらに、合格ラインをクリアしているか判断する能力が市民会館に求められていることが理解できました。文化に接する機会の拡大として、チラシデザインについて、催し物の内容を上手く伝えられているか、チラシを見る側の受け取り方をよく考え、想像することの大切さが分かりました。

(4) 今後の展望等

現在行っている子ども向け事業の他に今年度、初めて実施した夏休み子ども映画会のような子ども向け事業を来年度以降も継続し、さらに新たな事業の企画・創造をします。

子ども向け事業を成功させる大きなポイントが解ったことで、参加人数が振るわない事業についても再検討して参加者増を目指します。市民の自主的かつ自立的な活動を促進させるアプローチとしては、助成金獲得に向けた情報の提供や申請書の内容精査を行い活動の支援に努めます。文化に接する機会の拡大として、過去に作成したチラシのデザインの見直しを行い、今後、作成するチラシのデザインに活かしていきます。

11月24日

(1) 支援分野

- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

基本となる知識を教授するため、支援員が「文化プロデューサー育成講座」として実施している内容を教えていただきました。まず、文化プロデューサーとして求められる能力をいくつか挙げる中、現代社会において、今、最も重要なことは「子どものことを考えない文化に未来はない」とし、劇場に足を運んだことがなく劇場の楽しさを知らない子どもは、将来、大人になって劇場に足を運ぶだろうか。子どものときにどれだけ文化に触れる機会があるかが、将来の日本の文化に繋がる鍵であることをご教授いただきました。

次に、会館の主だった事業となっているワークショップの概念と印象について支援員が質問され、職員が答えましたが、支援員から「参加型の大規模や小集団学習での学び、創造・創作をする内容、問題解決など、いくつかのケースがある。活動の目的・主催者の実施意図が明確になっている必要がある」等の回答があり、職員の誤った認識であることが理解できました。

それを踏まえ、職員が中期計画を企画するにあたり、まず事業の「目的」について、本年度、会館が実施した夏休み子ども映画会を企画した際の「目的」を例に取り上げて質問され、「楽しい催しを行い続ける和歌山市民会館を好きになってもらい、そんな和歌山市民会館がある和歌山市自体に愛着を抱き、今後、文化を担っていく子ども達に郷土愛を育むことを第一歩とする」と回答したところ、その目的を最優先にした時、実現するために生まれる次のプロセス、また次のプロセス、と重要度に順位を付け、それを達成する事業を

行うように企画していき、あくまでも事業とは「目的」に向かうためのファクターであることを気付かせていただく内容でした。

(3) 支援実施による成果

事業を実施するにあたり、しっかり目的を掘り下げていくと目的が何かによって全く変わる。そして、「目的」とは、核になる部分で、しっかり見いだすことが重要であること。中期計画（3か年程度）の企画立案とは、同一の事業を継続するのではなく、事業の核となる「目的」を達成するためにステップを付けて計画することであることを学びました。闇雲に事業を行うのではなく、子ども達が和歌山市民会館を通して、文化に触れ、文化に親しみを感じてもらうという「目的」に向かうために事業があることを見出せました。

(4) 今後の展望等

行う事業が変わっても、事業は目的を達成するための手段に過ぎず、目的から逸れることなく中期計画を立案および実施することができます。来年度、夏休み中に子ども向け事業を企画しておりますが、これも和歌山の子どもたちへ、市民会館を通して文化に触れ親しむ機会を作るという目的は同じです。今回、「目的」を見出すことについて、長い時間を使って指導いただけたことは、会館として、またプロデューサーとして今後の事業を企画する上で、大きな変化になると実感しております。

支援員からの報告・要望

職員の自発的企画運営のため、目的・目標を明確にする内容を実施しました。

企画意図で違う受け取り方をされるチラシ等の宣伝媒体、単発の企画では成し得ない文化団体・和歌山大学等の連携、各職員の知的財産を活用し強みを自覚することで生まれる組織のあり方、子どもに特化した企画・ワークショップ等が、将来の和歌山の文化を育てる重要なセクションであることなど、職員の経験年数に合わせて助言しました。

【館派遣型】

39 | 和歌の浦アート・キューブ

■所在地	和歌山県和歌山市和歌浦南 3-10-1		
■申込者	和歌の浦アート・キューブ		
■支援員	佐藤 克明		
■支援実施日	平成 28 年 8 月 21 日（日）、9 月 14 日（水）、10 月 19 日（水）	合計 3 回	
■対象職員	事業企画関係職員 6 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 中期計画（3 か年程度）の企画立案に対する指導助言
- 運営計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

合計 3 回の支援を通して、地方自治法第 244 条と文化芸術振興基本法、劇場・音楽堂等の活性化に関する法律の基本となる、住民の福祉の増進、その具体化としての文化芸術の鑑賞、創造、普及、人材育成の場、住民が集い交流して豊かな地域コミュニティづくりをする場であるアート・キューブの位置づけ、そこにおける市民と職員との役割、という内容の研修を受けました。

そのポイントは、

- ・文化の主役は地域住民、市民であって、その核となるべき施設の職員が果たす役割は、主役が活動しやすい環境を作る、いわば事務局役であることです。
- ・その事務局役には、アーティストの創造的な力や市民の力を活かすための専門的な能力（アートマネジメント力、コーディネーター力）が求められていること。
- ・文化が社会に及ぼす力を活かして、さまざまな社会的課題、とくに社会的弱者を文化施設に迎え入れていく「社会的包摂」の実現を意識していくこと。
- ・それらは単年度で解決できるものではないので、中長期の計画をもって実行し実現していくことでした。

(3) 支援実施による成果

実動市民団体と職員が連携し、中長期的な視点での事業計画のもと、アート・キューブを活用し経験を積むことで市民団体の核となる人材を育成すると同時に、当館が事務局的作用を担える体制を築いていくことにより継続した文化活動が行える環境作りを行っていくなど、今後の方向性を見定めることができました。

(4) 今後の展望等

地域の市民・文化団体の中にそれぞれの活動の軸となるプロデューサーを育て、やがてアート・キューブを拠点として全国に発信できることが、アート・キューブからの発信となるものと理解し、そのような施設にしていきたい、と思いました。

支援員からの報告・要望

和歌山市の他の文化施設同様、事業予算がゼロで、原則として貸館のみの施設です。ここに昨年度の人事異動で、事業をしない施設では職員が育たないし、貸館を活性化することもできないという考えの職員（企画員）が着任し、申請が可能な助成金を活用して、主として子どもを対象とした事業を行い、それをさらに継続するための職員研修として、支援員派遣を申請したものです。

[地域派遣型]

40 | 松江市総合文化センタープラバホール 外 6 館

■所在地	島根県松江市西津田 6-5-44		
■申込者	松江市総合文化センタープラバホール NPO 法人松江音楽協会		
■支援員	楯屋 一之、志村 和浩		
■支援実施日	平成 28 年 10 月 18 日 (火)、11 月 22 日 (火)	合計 2 回	
■対象職員	経営関係職員 1 名 管理事務職員 11 名 事業企画関係職員 30 名 行政関係者 2 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 年間計画の企画立案に対する指導助言
- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

- 第 1 回 これからの公共ホールの役割と、新たな観客の創造 (楯屋 一之氏)
 - ・この 20 年間の公共劇場・音楽堂を巡る環境と役割の変化 (国や企業等による助成・補助金制度の継続的な整備。創造型の公共劇場の設立による、拠点となる文化施設の拡充。劇場法の施行。など)
 - ・現在公共ホールが抱えるさまざまな課題 (施設を運営する人材の不足と育成。就労状況の格差と改善。自治体との円滑な連携。観客層の拡充。等々) と原因 (少子高齢化、国家や家族制度の緩やかな崩壊、個人の生き方の多様化等、今日の社会的様相と緊密に関連) を分析。
 - ・地域のコミュニティセンターとしての機能をもつ公共ホールのこれからの役割とそれを支える観客としての市民の在り方について考える
- 第 2 回 公共ホールと広報戦略 (志村 和浩氏)
 - ・広報の基礎講座
 - PR と宣伝広告、コンテンツと情報流通経路、コンテンツ作りの 6 つの視点、情報流通経路の構造について
 - ・コンテンツづくりの演習
 - プラバホールで開催している「0 歳から入れるコンサート」を題材にしたコンテンツづくり
 - ・『発想力』を鍛えるトレーニング (グループワーク)
 - グループワークの発表

(3) 支援実施による成果

●第1回 これからの公共ホールの役割と、新たな観客の創造（楯屋 一之氏）

劇場法や文化行政・制度を学び、公共ホールを巡る現状を理解することができた。また、世田谷パブリックシアターの取り組みを通して、新たな取り組みを学んだ。当館では、クラシックコンサートを中心に催事を開催しているが、年々鑑賞者が減少している状況である。そうした中で、「体験参加型の事業やコンサートのスタイルを変えていく、鑑賞にプラスαを加える」というようなことは、すぐにでも実行しなければならないことだと感じた。

また、特にホールにこだわらない考え方（来館者だけがお客様かの問い）について、もっと幅広く、芸術の必要性について考え、さまざまな地域課題をもつ組織・団体や地域とも協働し、事業を行っていくことによって、また新たな発見があることも学んだ。今後、検討し取り組まなければならないことであると感じた。

ホールが本来の使用でなくても人が集まれる機能を有したり、公演をしていなくても人が集まれる場所（日常から少し離れた空間、気持ちが休まる空間、芸術の香りがする場所）となる必要性を説かれ、そうなるにはどうしたらいいのか、深く考えさせられた。

今後ますます少子高齢化が進行し、「新しいことを発明しなければ人を増やすことはできない」という言葉を肝に銘じ、事業を組み立てていかなければならないと感じた有意義な研修であった。

●第2回 公共ホールと広報戦略 志村 和浩氏

広報基本講座では、広報の基礎知識を学んだ。また、コンテンツづくりの演習では、当館で実施している「0歳から入れるコンサート『オルガン de リラックス』」を題材に、この企画の「売り」は何か、を洗い出し、その売りをPRするにはどうしたらいいのか参加者間で意見交換を行った。その中で、コンテンツづくりには、人が他の人に語りたくなるような視点を取り込むことが大事であることを学び、現在実施している催事はどうか考える機会になった。

続く、『発想力』を鍛えるトレーニング（グループワーク）では、グループで新しい企画を作成し、「メディアが語りたくなる6つの視点」を参考に、どんな企画を、対象は誰で、どのようにPRしていくのか話し合い、各グループで発表した。今回は、他ホールの職員の方にも呼びかけて参加していただいたので、当館だけでなく他ホールの方々との意見交換も行い、幅広い自由な発想でさまざまな企画が誕生し、大変勉強になった。今後は、物語を作るとか、楽しみ方を伝えるとか、人の心を揺さぶる企画・PRという点を充実させていきたいと思った。今回の研修は、新たな視点に気づいた研修で大変有意義であった。

支援員からの報告・要望

楫屋 一之

県の人口 69 万、65 歳以上 22 万、過疎化の典型的な自治体。人口減少と少子高齢化は、観客減に直接的影響を及ぼす深刻な問題、対策に苦慮している。主ホールは 800 席の音楽堂、芸術監督はクラシック音楽出身者、指定管理者は NPO 法人松江音楽協会、音楽に特化した事業展開が望まれる施設だが、開館以来、運営上の制約から多目的ホールとしての使用が余儀なくされる。県内他館の事業・広報担当者の参加もあり、30 歳前後のスタッフの現状認識の発言と改革への真摯な思いを強く受止めた。既存の形態から視点を移し、高齢者に的を絞る、バリアフリー・エイジフリー等観客層を多彩に組替える、積極的に外部の中小諸施設に出向く等、プログラム編成の再構築に基づく、事業の企画立案・実施を促す様、助言をした。

志村 和浩

前半の座学ではパブリシティ活動を中心に基本をお伝えし、情報コンテンツの作り方と情報伝達経路の構造について事例紹介を交えながら知っていただいた。

後半の実習ではプラバホールの自主事業を例にして、PR する際の「売り」を抽出しながら伝え方を検証するグループワークと、音楽と異分野との掛け算による新たな企画づくりを経験していただきながら、今後の広報に必要な視点を学んでいただいた。

[地域派遣型]

41 | 雲南市加茂文化ホールラメール 外 3 館

■所在地	島根県雲南市加茂町宇治 303		
■申込者	株式会社キラキラ雲南		
■支援員	近江 哲朗		
■支援実施日	平成 28 年 10 月 5 日 (水)、11 月 2 日 (水)、11 月 22 日 (火)	合計 3 回	
■対象職員	経営関係職員 3 名 事業企画関係職員 3 名 舞台関係職員 3 名 行政職員 9 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 修繕及び改修計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

■ 1 回目 (10 月 5 日)

修繕及び改修計画の企画立案についてのコンセプト等の説明をいただき、(株)キラキラ雲南が指定管理を受ける 3 つの文化施設を視察していただいた。

■ 2 回目 (11 月 2 日)

主に雲南市加茂文化ホールラメールの修繕カルテを作成するための調査にあたっていただいた。

■ 3 回目 (11 月 22 日)

作成いただいた修繕カルテを基に、緊急度の高い修繕箇所を確認し今後の計画の作成にあたっての助言をいただいた。また修繕カルテの作成方法についても細かい指導をいただいた。

(3) 支援実施による成果

ホール所有者である自治体の担当者との協議で、大規模な修繕及び改修計画を作成することを取り止め、今回から作成した修繕カルテ（修繕箇所）の緊急性の高いものについて、その都度協議して修繕や改修していく方向で調整ができた。指定管理者と所有者との基本的な指針の合意ができたことが何よりの成果となった。

舞台吊物機構の修繕カルテについては、保守点検業者から報告されていない危険事項についての指摘をいただいた。例えば、防炎加工してある幕類などの防炎効果が意外と短いことや、鋳物で作られた滑車の危険性などを指摘していただき、今後の計画に盛り込むことができた。

今回の指導助言をいただいたことで、所有者と指定管理者共に修繕及び改修計画についての重要性を深める良い機会となった。

(4) 今後の展望等

今回は、雲南市加茂文化ホールラメールを中心に指導助言をいただき修繕カルテを作成した。今後は、今回の助言指導を基に、同じく指定管理を行っている雲南市木次経済文化会館チェリヴァホールと雲南市古代鉄歌謡館の修繕カルテを作成したい。

支援員からの報告・要望

1970年代に全国各地に建設された劇場・ホール（多目的ホール）が、既に開館から40年を超える状況の中で、これらの施設では修繕や更新に留まらず抜本的な改修が必須とされています。具体的には大掛かりな改修を実施した事例もあり、また一方で延命措置的な対処を繰り返している事例もまだ少なくありません。

そして1970年代の次の劇場・ホール建設のピークが1990年前後になりますが、この時期に建設された施設も開館から20年を経る状況となった現在、むしろこれらの施設をどのように良い形で存続してゆくかといった課題が顕著になっています。雲南市加茂文化ホールは1995年に開館しており、この時期に今後の長期的維持保全計画を策定しておくことが重要と考えられました。

施設の劣化を考えると、大きく分けて物理的劣化（経年劣化）と時代的劣化（陳腐化）による劣化を正確に判断することがまず必要となります。我々は現地の状況を詳細に調査し、また舞台設備においては建設された当初の設計図書や竣工図からの分析やこれまでの保守点検履歴の調査も含めて、劣化が明らかになっている箇所ごとに「カルテシート」を作成します。そのカルテシートでは、どのような劣化が見られるか、またはその対処すべき緊急度等もそれぞれに表記を加えて、将来的に継続して更新や改修に結び付けるツールとして提供しています。

雲南市加茂文化ホール・ラメールにおいては、より緊急性が高いと推察された事象についてカルテシートを作成し、提供することで今後の長期的保全のための手掛りづくりといった面で支援させていただきましたが、やはり大切なことは設置主体が率先して長期的保全については調査等を実施すべきことで、今後雲南市加茂文化ホール・ラメールが一気にではなくても、少しずつでもこれまでに発生している、また今後発生するであろう物理的劣化（経年劣化）と時代的劣化（陳腐化）を克服されてゆくことに期待しています。

【館派遣型】

42 | 三次市民ホールきりり

■所在地	広島県三次市三次町 111-1		
■申込者	三次市民ホールきりり		
■支援員	伊東 正示、山形 裕久		
■支援実施日	平成 28 年 10 月 20 日 (木)、11 月 21 日 (月)、平成 29 年 1 月 6 日 (金)、 1 月 11 日 (水)		合計 4 回
■対象職員	経営関係職員 10 名 管理事務職員 10 名 事業企画関係職員 24 名 舞台関係職員 11 名 市民ボランティア 7 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- 運営計画の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

劇場・音楽堂等の施設運営を考えることをテーマに、

- ①施設運営とは・指定管理者制度とは
 - ・劇場・音楽堂等に関わる法的基盤
 - ・管理運営組織（指定管理者制度）の流れ
- ②公立文化施設における事業の考え方とは
 - ・有事の際の危機管理
 - ・他ホールでの公演準備業務の流れ（事業企画立案のポイント）
 - ・舞台技術体験（吊物・幕・平台など）
 - ・ホールと市民ボランティアの関係性
 - ・ホール運営で気をつけていることなどを学習した。

(3) 支援実施による成果

ホール運営に関わる基礎（法的基盤・制度・他ホールの事業など）を学習することで、なぜ、ホールが必要なのかを追求した研修となった。そのことで、これから何を行わなければならないか—実演芸術を基礎とした劇場・音楽堂等の意味を考え続けることの重要性を認識した。研修の中で、施設の建築・運営に対する満足・不満・改善点を洗い出した際、自分たちが抱えている課題と解決に関する糸口を探り、ホールに関わ

る者が、その目的を認識し、そのために何が求められているか・何をどうするのかを明確化することの必要性を改めて感じた。そのために、まず何が必要なのかという問いに関して出た「コミュニケーション」という単語が今回の研修のキーワードとなったように感じる。通常業務での職員間のやりとりだけではなく、市民ボランティア・危機管理、なによりお客様とより良い関係を築くために必要なことだと、当たり前のことながら忘れてはいけないように感じた。

(4) 今後の展望等

三次市民ホールは来年度オープンから3年目を迎える。経験年数1年未満の職員が多く、今回の支援員研修で初めてホール研修を受講した者も多い。まだまだ、改善しなければならない点も多いが、改善を行う上で「もっと研修を」という声が上がったことで、より良い方向に向かうために、職員も必要な情報を受け入れる基礎固めができたと感じる。全国の様態も踏まえつつ、地域にとってよりよいホールとなるよう、この研修を機に、今後も三次市民ホールがどうあるべきか、模索し続けていかなければならない。

支援員からの報告・要望

伊東 正示

三次市民ホールは、基本計画段階から劇場コンサルティングを行い、施設のハード面だけではなく、管理運営計画の策定や市民組織の立ち上げ、事業の企画制作の支援業務委託制度などの支援をしてきた施設である。

今回の支援業務では、第一回目に公立文化施設を取り巻く全国的な状況の講義を行うとともに三次市民ホールの良い点・悪い点、および改善提案を参加者に挙げてもらった。

第二回目は、あらかじめ第一回目の意見集約を送ってもらっていたので、それらのコメントを意識しながら、指定管理者制度とスタッフの業務について解説を行い、彼ら自身が今後どうしなければならないかを考えるきっかけとなるように配慮した。最後に全員からの感想をもらったが、企画提案を出してみたいといった前向きな発言もあり、公立文化施設のスタッフとしての役割をより深く理解し、スキルアップの必要性についての意識づけができたように感じている。

山形 裕久

11月21日及び1月6日と2回にわたり下記支援活動を実施いたしました。

- ・ 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- ・ 運営計画の企画立案に対する指導助言
- ・ 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
- ・ その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

劇場を管理運営する教育委員会・事業担当・技術スタッフ・制作ボランティアの4部門が直面する問題やテーマを受けて、指導・助言と質疑応答形式を交えて実施しました。

企画の立て方、取り組み方、講演内容の目利き&事業計画、本番日の設定やチケットの他の地域とのかぶりなど、興行組立の基礎編等をわかりやすく助言しました。

楽屋まで来られた熱心な方に、急遽楽屋塾も開講し対応いたしました。

2度目はホール職員（企画・受付・事務）を対象に、舞台技術の基礎知識を機構・照明を中心に舞台上でワークショップ形式で実施しました。

また座学は危機管理と企画制作をパワーポイントを使用して進行し、質疑応答では意欲を十分感じ取れる活発な意見交換の場にもなりました。

【館派遣型】

43 | 宇部市渡辺翁記念会館・文化会館

■所在地	山口県宇部市朝日町 8-1		
■申込者	一般財団法人宇部市文化創造財団		
■支援員	草加 叔也、衛 紀生		
■支援実施日	平成 28 年 10 月 18 日（火）、11 月 21 日（月）	合計 2 回	
■対象職員	経営関係職員 4 名 管理事務職員 4 名 事業企画関係職員 4 名 舞台関係職員 1 名 その他（宇部市文化・スポーツ振興課等）3 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 中期計画（3 か年程度）の企画立案に対する指導助言
- 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
- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

●1 回目【支援員：草加 叔也氏】

開館から 37 年経っているにもかかわらず、具体的な耐震調査が行われていない宇部市文化会館について、当財団が指定管理者として管理運営していく上で、改修の優先順位等に関する考え方や改修計画を立て、設置者である宇部市へどのように提案していくかを、劇場コンサルタントの草加氏に現場視察を含めて指導助言いただいた。

●2 回目【支援員：衛 紀生氏】

地域の特色を活かした市民参加公演を企画・実施されている可見市文化創造センターの事例を基に、市民参加プロジェクトの考え方や、実践的なアーツマーケティング、また中長期的な事業計画の立て方など指導・助言いただいた。

(3) 支援実施による成果

●1 回目【支援員：草加 叔也氏】

ライフサイクルコスト（生涯費用）や劣化分類（経年劣化・機能劣化・性能劣化）、そして「改修」と「更新」についての説明を行っていただき、過去改修履歴の整理と中長期維持管理計画の策定の方法や、老朽化した施設を運営するためのポイント、改修・更新を実施する上で考慮するポイント等の指導助言をしていただき、実際に施設を回り、その場で改修、更新のアドバイスもいただいた。これにより、指定管理を継続していく上での改修・更新に関する考え方を学び、中長期的な計画を作成することによって、設置者である宇部市にも提案していくことが重要であると学んだ。

また、設置者である宇部市担当部署職員にも参加していただくことができた。

●2回目【支援員：衛 紀生氏】

会館に足を運んでいただく方法として、単にチラシを配る等のように一方的に情報を提供するだけでは、内容により一度は足を運んでもらえても、なかなか継続客とはならない。

そのため、貧困、疾病、障害などの理由で社会的に孤立を余儀なくされている方々を会館に招き入れ、社会参加の機会を作る社会的包摂の事業を行い、会館に対する社会的評価を上げていき、社会を豊かにするためには会館に投資することが重要であると認知されることにより会館の支援者が増え、間接的に継続客の増加に繋がると学んだ。その実際の事例として、可児市文化創造センターの取組をご教示いただいた。

また、設置者である宇部市担当部署職員にも参加していただくことができた。

(4) 今後の展望等

当財団が宇部市渡辺翁記念会館・文化会館の指定管理者として管理・運営を始めて3年目に入りました。このまま指定管理を継続していくためには、宇部市の地域性を活かし、市民ニーズを反映させた、財団独自の、他にまねできない特色ある文化事業を行うと共に、施設の計画的な改修、更新を行うことで、利用者の安全性の確保はもちろんのこと、利便性の低下を防ぐことも必要だと考えます。

今回の支援でご教示いただいた、継続客を増やす手段としての、市民の趣味、嗜好に合わせた事業ではなく、主義、主張、価値観に働きかける社会的包摂の事業の事例や老朽化した施設の効率的な改修や更新のポイント等を改めて整理し、これらを参考に、今後の財団としての中期的な計画の構築に取り組んでまいりたいと考えます。

支援員からの報告・要望

草加 叔也

宇部市渡辺翁記念会館は、建築家 村野藤吾の劇場建築作品の中でも日生劇場などとともに今日に残されている傑出した建築作品となっている。ただし、築後80年を超える建築物であることから、今日的な劇場施設、演出機能（舞台設備等）としては大いに制約があることは容易に想像できる。ただし、この建物を今後も劇場・音楽堂として維持、活用していく上では、今日の劇場・音楽堂として必要な機能を十分に回復させていくことが不可避である。近年大規模改修が実施された京都会館や日生劇場などの改修事例も参考に今後のあり方（劇場・音楽堂としての再生）を検討していくことが必要であると考え。さらに建築家 村野藤吾の息吹を今日に残していくことは、大変に重要なことであるが、その全てを宇部市が担う役割ではなく、国や県を含めて検討していくべき課題であると考え。また、それは単なる歴史的遺産として残すのではなく、これからの宇部市の文化的中核拠点として活かしていくべきだと考える。

衛 紀生

何回目かの支援員であるが、目に見える「変化」は感じられない。職員の「教養講座」なのではないか、と思ってしまうのはそのせいである。むしろ、「変化」が見えないのは財団トップと行政の主管部署の意思決定権者の責任であり、現状に対して問題意識をもっているのが現場責任者と担当者だけという状態だから

ではないか。現場が「臨界点」に達しつつあるのに、「できない」あるいは「しない」のなら、管理者はその理由を現場が納得できるようにコミュニケーションをすべきである。支援員だけではないが、講演の後に「この話を部長や市長に聞かせたかった」と財団職員が話すことは度々である。ならば、財団職員から所管部署に上げるのではなく、彼らの立ち合いが支援員の派遣の要件とすべきではないか。指揮系統の在り様を制度に組み込む時期には来ていると思う。

【館派遣型】

44 | 小松島市ミリカホール

■所在地	徳島県小松島市小松島町新港 9-10		
■申込者	小松島市		
■支援員	滑川 武		
■支援実施日	平成 28 年 8 月 17 日 (水)、9 月 13 日 (火)、12 月 12 日 (月)	計 3 回	
■対象職員	管理事務職員 9 名 事業企画関係職員 3 名 建築技師 2 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言

(2) 支援内容

第 1 回は、施設・機器の状態や職員体系、職員のホールに対する意識の確認を行いました。また、平成 29 年度に実施予定の特定天井工事の進め方や他施設の施工事例、また工事期間中にできること（工事に付随する設備の更新など）を提案していただきました。

第 2 回目は、安全管理の必要性を指導していただくほか、年間・日常の保守点検についても細かく教えていただきました。

第 3 回目は、今後のホールの展望を考慮しながら改修計画を見直す必要があると指摘されました。また、現在の職員体系では人事異動もあり、継続してホールをケアしていくことが困難であるため、指定管理制度の導入やテクニカルディレクターの増員を検討する必要があるという意見が印象的でした。

(3) 支援実施による成果

平成 11 年に開館して以来、大規模な機器更新を行わないまま、不具合の出たものから修繕を行ってきた結果、あらゆるものが更新推奨年数を超えている現状です。また、更新・修繕にかかる必要経費も膨大であり、何から手をつければいいのか途方に暮れていたところでした。市の直営ホールであることから、ホールの運営管理に関する専門知識のない職員が、数年単位で異動する状況下で管理することの困難さを改めて痛感しました。

滑川さんより、安全管理や危機管理の徹底、日常点検の重要性、保守点検業者との密な連携を行うことで、専門知識のない職員でも機器の不具合の早期発見につなげることができることを助言いただき、今後の業務の参考になりました。同時に、専門員の確保が必要であることを再認識しました。

また、保守点検業者より参考資料としていただいていた長期修繕計画、並びに見積内訳の機器等が当ホールの規模に沿った妥当なものであるかの判断基準についても、専門的な意見を聞くことができました。

(4) 今後の展望等

平成 29 年度は特定天井工事によりほぼ休館となりますが、その期間を有効活用し、舞台機器等の日常点検方法の考査や安全管理マニュアルの作成などに取り組みたいと考えています。

また、長期的な修繕・改修計画の立案については、保守点検業者と綿密な協議を重ねるほか、ホールの運営委員に舞台技術の有識者を委嘱するなど、外部からの意見を参考にしていきたいと考えています。

リニューアルオープン後は、利用者に安心・安全に利用していただくホールとして、地域の文化振興の拠点となる施設にしていきたいです。

支援員からの報告・要望

2016 年 8 月から 12 月にかけて 3 回実施。

1. 支援内容の確認と現状ヒアリング後、施設視察を行い舞台技術設備改修の内容確認。

2. 施設改修工事に伴う設備改修の考え方をレクチャー

- 施設の安全管理と維持管理の重要性
- 建築物における天井脱落対策の全体像
- 天井改修に伴う客電改修の確認
- 劇場等演出空間における安全衛生管理体制
- 危機管理と安全対策
- 施設利用の現状確認

3. 施設・設備・備品の保守管理

- 専任技術者の重要性と常駐の必要性
- 改修・修繕項目の確認と方針
 - ① 映像設備改修
 - ② 音響設備改修
 - ③ 照明設備改修
 - ④ 舞台機構設備改修
 - ⑤ 長期修繕計画の確認と提案

[館派遣型]

45 | 人形劇場とらまる座／とらまるパペットランド

■所在地	香川県東かがわ市西村 1155
■申込者	一般社団法人パペットナビゲート
■支援員	酒井 誠、楯屋 一之
■支援実施日	平成 28 年 10 月 1 日（土）、10 月 8 日（土）、11 月 23 日（水祝）、11 月 27 日（日） 合計 4 回
■対象職員	経営関係職員 管理事務職員 8 名

支援実施内容

(1) 支援分野

- 中期計画（3 か年程度）の企画立案に対する指導助言
- 運営計画の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

- 公立文化施設、国内文化情勢についての資料および情報提供
- 当施設の実施事業における、現状と将来展望についての客観的な分析および評価。
- 当施設および運営体制における問題点において要素の抽出と改善方法の検討。
- 「地域共生文化」としての発展を図る上で、実施すべき事柄の模索と将来性の検討。
- 文化庁、芸術文化振興基金等の文化事業助成金申請についての助言。

(3) 支援実施による成果

●公立文化施設、国内文化情勢についての資料および情報提供について

両氏から提供された資料や情報は、当方施設との比較を含め、国内文化施設の運営事情、および国内文化機関事情を知るにおいて、また今後の事業計画においても大変有意義なものであった。

●事業分析と評価について

当施設で実施している施設運営・地域文化事業（人形劇事業）については、運営体制・予算規模に比しての事業内容・密度・創造性において高い評価をいただいた。また、運営体制の改善においては、施設長にかかっている業務負荷軽減・役割分担についてのアドバイスをいただいた。

●今後の事業展開について

「地域共生文化」としての進展には行政への積極的なプレゼンが必要であること、人形劇文化の社会性—教育・文化・福祉・観光を包含し、行政の縦割制を崩す事業展開が可能なこと—から、子育て支援事業の拡

大や高齢者対象事業の着手等の提言をいただき、また、人材養成事業、大学との連携、ファンドレイジング等の事柄に助言いただいた。

●その他

前回の実施時と同様、支援員自身が中枢文化機関や劇場・芸術団体に精通された方であるため、自身の体験談も含め、国内文化関連事業の実状について多方面から具体的にお話いただいたことは、直接の支援内容とはまた別に、全国発信を目指す地方小劇場の運営者として大変参考になった。

(4) 今後の展望等

事業展望は多々あるが、現体制で今以上の取組みは難しいということは支援員の見解においても一致した。「地域の中核文化施設が地域文化を創る」を念頭に、今回の支援相談でいただいたさまざまな情報・助言を含め行政へのプラン提示を積極的に進め、より優れた事業展開のための体制構築（人材の確保と専門性の育成戦略）と予算編成（指定管理委託料増額）につなげていきたい。

支援員からの報告・要望

酒井 誠

パペットナビゲートの主体事業は人形劇場とらまる座の運営にある。毎年、指定管理料が減少傾向の中で事業を減らさず継続し、尚且つ新事業も計画実行することが最大のテーマである。解決策は、国の補助金を得るために、人形劇場とらまる座事業を「劇場・音楽堂活性化事業」の「活動別支援事業」に申請する事で、書類の記述方法等をアドバイスし、作成された申請書を確認したことが、今回の一番の目的であり指導であった。

楫屋 一之

人口3万人、県内で最も高齢化率が高い市にあり、国内唯一の人形劇テーマパークとして事業を展開している。開場して24年。現在の3館体制から13年、2013年から（一社）パペットナビゲートが指定管理者となり運営にあたる。2回に亘り、施設全体の視察と数本の人形劇公演の鑑賞、施設の責任者であり、芸術監督、技術チーフを兼任する、貴志周氏と問題点の分析と改善につき協議する。「地域芸術文化振興・文化資源活性化事業・特別人形公演」等を柱とした綿密な企画力は高く評価できるが、委託料の減額が管理運営を圧迫する状況に在る。管轄の生涯学習課以外の福祉・教育系部署、県内外の各施設との連携、レジデンスによる後継人材の養成等について意見を交換する。特徴ある機能を豊かに保有する施設であり、各方面からの支援が必要とされる。契約職員を含め7名での運営は限界点に達している。

【館派遣型】

46 | 長崎ブリックホール

- 所在地 長崎県長崎市茂里町 2-38
- 申込者 長崎市
- 支援員 草加 叔也
- 支援実施日 平成 28 年 8 月 16 日 (火)、12 月 14 日 (水)、平成 29 年 1 月 30 日 (月)

合計 3 回

- 対象職員 管理事務職員 7 名 建築・設備の技術職 17 名

支援実施内容

(1) 支援分野

- 管理計画の企画立案に対する指導助言
- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言
- 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）
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容・成果

長崎ブリックホールの大規模改修を計画するうえで、改修にあたって整理を要する点や必要な準備作業、また、適正な改修時期や方法等について具体的な事例を交えて指導助言をいただいた。

長崎市で検討している新たな文化施設の整備に関して、計画策定や整備手法等について調査研究を行う必要があることから、他都市の事例をご紹介いただきながら、具体的な検討に向けた指導助言をいただいた。

(3) 支援実施による成果

今回の支援事業では、主に長崎ブリックホールの大規模改修を計画するうえで、なかなか整理できずに悩んでいたところを重点的にご指導いただいた。現段階では不確定要素が多いため、実施時期が異なる複数の案に対する問題点の分類整理及び現状分析を行い、事業スケジュール等の方向性を見出していく(絞り込んでいく)必要がある等のアドバイスをいただき、大いに参考になった。

特定天井に関する法改正など、長崎ブリックホール整備時からの様々な変化への対応について、事例ごとに具体的なアドバイスをいただき、文化施設として特有の課題を整理することができた。また、現時点での建物及び設備の細かな項目ごとの劣化状況について現状把握が十分にできていない部分があることは課題としてあるが、今後の大規模改修計画案の作成へ向け、進め方の具体的なイメージができた。

新たな文化施設の整備や大規模改修の計画策定時にサウンディング調査などによる利用者等の意見聴取の必要性や、その手法について学ぶことができた。これらは、今後計画策定時に活かしたい。

(4) 今後の展望等

- ・長崎ブリックホールの大規模改修計画素案を作成し、計画の実施へ向けた体制づくりの準備を始める。
- ・新たな文化施設の整備に向けて、利用者への意見聴取をはじめとする具体的な検討を行う。

支援員からの報告・要望

長崎ブリックホールは、長崎市内だけでなく県域においても芸術文化の中核的拠点として高い機能と性能を維持していくこと、加えて安心・安全な施設としての価値を堅持していくことが求められている。そのためには、1998年の竣工から築後20年近くを経過することから、今後長期の閉館を伴う大規模な改修を実施する必要性が高まってきているものと考えられる。

また、県域を見渡しても同規模・同機能を備えた既存の劇場・音楽堂等の施設が限られていることから、周辺の大規模類似施設を改修する閉館実施時期を見定めた上で長崎ブリックホールの改修時期を検討することが求められてくる。既に別敷地で再整備が検討されている長崎市公会堂が、再建の将来計画が確定しないままに先行して閉館（施設設置条例廃止）を余儀なくされてきたことが長崎ブリックホールのさらなる利用の集中を加速させてきた元凶になってきたことにも十分配慮する必要がある。そして市民（あるいは県民）に課せられてきた長崎ブリックホールへの期待に十分配慮しつつ、今後の改修計画の進め方と大枠の改修方法についての具体的検討について支援を実施した。

[地域派遣型]

47 | 熊本県立劇場 外 14 館

■所在地	熊本市中央区大江 2-7-1		
■申込者	熊本県立劇場		
■支援員	草加叔也、本杉省三、松本辰明		
■支援実施日	平成 28 年 7 月 26 日（火）、8 月 24 日（水）～26 日（金）	合計 7 回	
■対象職員	経営関係職員 8 名 管理事務職員 14 名 事業企画関係職員 3 名 舞台関係職員 5 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- 管理計画の企画立案に対する指導助言
- 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言
- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

大規模改修に伴う委託業務についての助言
 熊本地震による施設・設備の修復に対する助言
 災害復旧補助金の事務手続きに関する助言
 熊本地震による施設・設備の被害状況調査

(3) 支援実施による成果

施設・設備の老朽化や、建築基準法改正に伴う大規模改修に取り掛からなければならない施設が増えている中、専門家による的確な助言を受けることができた。

また、熊本地震による多くのホールの被害状況を詳細に調査いただくとともに、施設によっては補助金申請の手続き方法など幅広い助言をいただけた。

(4) 今後の展望等

全公文協からの支援金を活用し、今回の熊本地震による各館の被害状況、復旧してオープンするまでのプロセスや活動状況をデータにまとめ、今後同様の被害が出た際の参考となるアーカイブを作成する予定である。

支援員からの報告・要望

草加 叔也

熊本地震に起因する熊本県内の劇場・音楽堂等施設の閉館からの早期の復旧を進めることを大命題とする支援を実施した。早期の復旧が求められる課題は、大きく分けて 2 つあった。一つは建物や設備の早期の修

繕と回復による利用の再開。そしてもう一つが事業や活動の再開である。今回の支援では、多忙の中劇場・音楽堂等を管理運営する指定管理者を中心に情報交換を行うことができたが、残念ながらそのために与えられた時間が1日限りであったことから、個々の課題にまで踏み込むことができなかったことは忸怩たる思いで、大いに悔やまれた。また、震災の発生から3カ月余りが経過し、既に具体的復旧工事が始動した時期の支援であったことから、本来であれば施設設置主体である地方自治体担当者（所管課及び施設管理課）に対する具体的改修や復旧のための支援の実施が必要であったが、その時期には行政担当者は多忙を極めており、具体的支援に至らなかったことは残念であった。

本杉 省三

熊本地震による公立文化施設の被害調査のため11施設を訪問し、その被害状況を実地で確認すると共に、発災以降の施設及び職員への対応とについて聞き取り調査を行なった。

松本 辰明

各施設の被害状況について詳細な実地調査を行い、被災直後の状況や今後の復旧・復興に向けた見通しなどについて、各館の責任者や担当職員と意見交換を行い、必要なアドバイスを行った。2度にわたって震度7の地震による施設へのダメージがいかに大きいか見分するとともに、施設によっては長期間の休館を余儀なくされ、今後設置自治体との復旧計画や財源確保に関する協議を行う場合の課題の共有を図った。

【館派遣型】

48 | 水俣市文化会館

■所在地	熊本県水俣市牧ノ内 8-1	
■申込者	水俣市	
■支援員	間瀬 勝一	
■支援実施日	平成 28 年 11 月 22 日（火）、平成 29 年 1 月 11 日（水）	合計 2 回
■対象職員	経営関係職員 4 名 管理事務職員 4 名 舞台関係職員 1 名	

支援実施内容

(1) 支援分野

- その他劇場・音楽堂の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

水俣市文化会館では、平成 26 年・27 年度に本支援事業による支援員のご指導・ご助言により、平成 28 年度吊り天井の改修工事を行い、より安全に利用してもらえる施設となった。

しかし、平成 28 年 4 月に熊本地震が発生し、当館は幸いにも大きな被害はなかったが、近隣の市町村では、耐震性が保証されていた施設でさえも多くの被害が見られた。これを機に、施設の安全性だけでなく、当館の危機管理や避難対応について、会館に携わる職員全員で見直すため、今後いつ発生するかわからない緊急事態発生時の対応方法や災害マニュアルの作成についてご指導・ご助言をいただいた。

■1 回目 平成 28 年 11 月 22 日（火）

- ・公立文化施設の役割と使命・危機管理とリスク対応【講義】
- ・職場のリスク探し【グループワーク】→【協議】
- ・マニュアル作成にあたって

■2 回目 平成 29 年 1 月 11 日（水）

- ・危機管理マニュアルに必要な項目（マニュアルの読み込み）
- ・車椅子体験【実習】

(3) 支援実施による成果

今回の研修では、マニュアル作成についてだけでなく、日常の安全対策や緊急時の対応、危機管理体制の整備、利用いただくお客様用マニュアルに必要な事項をアドバイスいただくことができた。また、マニュアル作成のアドバイスだけでなく、他館の取組についての具体的な例示を多くあげていただき、大変参考になった。

「職場のリスク探し」のグループワークでは、「施設設置者（自治体）」と「指定管理者」のグループに分かれていたため、それぞれ違う立場から考えられるリスクや意見を直接聞く事ができ、全員で共有するこ

とができた。リスクに関する助言だけでなく、指定管理制度についてもお話しいただいたので、それらを踏まえて指定管理者と協力し、さらによりよい会館づくりに努めていきたいと思う。

今回の支援事業では、普段の施設運営やマニュアルの作成にあたって、「障害者差別解消法」を踏まえてのアドバイスを多くいただいた。車椅子体験もさせていただいたことで、当館を利用するすべての方々へ、より親身に対応できるようなサービスを再考するきっかけにもなった。また、少人数管理ならではの「利用者等を巻き込んだ」安全対策の重要性も考えさせられ、利用者などに協力いただけるような制度の構築及びマニュアルづくりを考えるきっかけにもなり、成果のある支援事業となった。

(4) 今後の展望等

今回の研修で、「責任者の明確化」「判断基準」など早急に決定すべき事項がいくつもあがった。指定管理者との協議を重ね、まずは危機管理体制づくりの強化をはかりたい。その後、マニュアル（案）を踏まえた「訓練」とその後の「振り返り」を重ね、当館オリジナルの危機管理マニュアル及び利用者向けのマニュアルの完成を目指していきたい。

支援員からの報告・要望

今回は、危機管理マニュアルがなぜ必要かを考えた。

2日目は、今年度新たに策定した市民会館の危機管理マニュアルを、全員で読み込む作業をした、個別マニュアルは、1事例毎に検討を重ねて施設の特徴に合わせたものにしてほしい。日常の対応や避難誘導訓練コンサートの企画などを提案した。最後に職員全員で車椅子体験し、アプローチの距離や車椅子席からのサイトラインなどを確認した。舞台をもつ施設では、舞台スタッフの果たす役割は大きい今回参加されなかったのは残念です。

【館派遣型】

49 | 沖縄コンベンションセンター

■所在地	沖縄県宜野湾市真志喜 4-3-1		
■申込者	沖縄コンベンションセンター		
■支援員	本間 基照		
■支援実施日	平成 29 年 1 月 11 日（水）午前・午後	合計 2 回	
■対象職員	管理事務職員 13 名 舞台関係職員 5 名 委託業者（建築設備／環境衛生／植栽／保安警備） 39 名		

支援実施内容

(1) 支援分野

- その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(2) 支援内容

公共事業の危機管理及びリスクマネジメント等について

沖縄コンベンションセンターは不特定多数の方が利用する複合型施設であり、そこに従事する職員として利用されるお客様の安全・安心を確保するためにも危機管理に対する意識の向上を図るべく以下の内容を支援していただいた。

- ・ 午前：支援員による施設内視察（施設利用者の事故発生が懸念される場所の洗い出し）
- ・ 午後：安全管理講習（施設利用者の事故防止）

（講義、グループワーク①安全管理、グループワーク②事故発生時の対応）

（1 回目 30 名参加、2 回目 27 名参加、合計 57 名参加）

(3) 支援実施による成果

研修全体に対するアンケート回答者の感想を一部抜粋する。

①研修を受けて、現状との比較できていなかったこと、今後の課題

- ・ 子どもが設置物の隙間に入るかもしれない等、子どもの予測しにくい行動にもっと気を配る必要性を感じた。
- ・ 同じ場所でも対象が誰かによって、危険性が異なる。いくつかのパターンで対応策を検討することが必要だと改めて感じた。

②研修を受けての感想（全般）

- ・ 事前、事後対応を今後は一番に考え行動する。
- ・ とてもわかりやすい研修で集中して参加することができた。
- ・ グループワークの時間が短くて、残念であった。時間の都合もあるが、日頃取り組んでいる業務の観点から「危機管理」に対する課題等も伺いたかった。

③今後希望する研修内容等

- ・危機管理についてもっと研修を受けたい。
- ・安全管理のポイント等実際に事例を交えてじっくり説明を受けたい。
- ・具体的に実践するシミュレーション訓練。
- ・職員向けの危機管理の動機づけ、マニュアル作成のポイントやコツ。

アンケートの結果を踏まえ、グループワークでの活発な意見の中、職員間のコミュニケーションが図れたこと、個々が安全管理に対する意識づけの必要性に気づいた点等、今回の研修目的は、ほぼ達成されたものと思われる。

支援員からの施設内視察の調査結果を受け、危険箇所の対策について検討事項はあるが、継続検討課題として解決に向け力を注いでいきたい。

(4) 今後の展望等

危機管理の事前対策として、施設職員間のコミュニケーションが不可欠である。同内容の研修を継続して開催し、課題解決に向け議論を重ねて交流を深めていくことで、施設職員の安全管理に対する意識を高めていけるものと思われる。

支援員からの報告・要望

①施設内の危険箇所を洗い出したこと、②受講者が消化不良にならないよう、テーマを施設内の事故防止に絞ったこと、③委託業者も含めたスタッフ全員を研修対象者としたことは、他の施設でも参考にすべき優れた取組みである。

危険箇所については確実に改善していくとともに、次年度以降は、地震対策、情報管理、テロ対策など、管理すべき対象リスクを1つずつ、着実に増やしていくと良い。