

# 全国劇場・音楽堂等職員 アートマネジメント研修会 報告書

令和5年3月



## はじめに



「全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会」は、公益社団法人全国公立文化施設協会が文化庁から受託している「劇場・音楽堂等基盤整備事業」の中核をなす研修会で、劇場・音楽堂等の活性化や実演芸術の振興を支援するため、毎年実施しています。

当研修会は、文化行政から施設運営、事業実施に至るアートマネジメントに関する知識を体系的に習得するために、様々な専門研修を実施することで、職員の皆さまの専門性の向上を図ってまいりました。

令和4年度の研修会は、オンライン配信と対面によるワークショップを組み合わせで開催いたしました。本報告書はその研修会の内容を取りまとめたものです。劇場・音楽堂等に関わる職員の皆さまが、それぞれの職場で職務を遂行する上でご参考にいただければ幸いです。

末筆ながら、研修会の実施にあたり、ご協力いただきました講師、モデレーターをはじめとする関係者の皆さまに、心より御礼申し上げます。

令和5年（2023年）3月

公益社団法人 全国公立文化施設協会

---

# 目次

はじめに	2
目次	3
開催概要	4
プログラム	5
プログラム報告	6
<b>特別企画</b> 劇場とともに —日本の劇場に求められること—	7
<b>人材養成講座</b> 自治体文化政策と劇場・音楽堂等	9
文化政策と劇場・音楽堂等(令和3年度講座 再配信)	9
劇場・音楽堂等の事業、危機管理とリスク対応(令和3年度講座 再配信)	9
<b>政策</b> コンセッション事業の可能性について	10
<b>施設の活用</b> 劇場空間の活かし方 —地域の文化拠点としての機能を発揮する先進事例とともに—	12
<b>文化芸術推進基本計画</b> 「文化芸術推進基本計画(第2期)」の審議過程と今後に向けて	14
<b>ピアノの保守</b> 楽器のおはなし —ホールのピアノはどのように扱ったらよいか—	16
<b>共生社会</b> 劇場が「じぶんごと」として企画するには? —障害者による文化芸術活動の推進のために—	18
<b>伝統芸能</b> 〈伝統芸能〉事業展開のカギ…その文化政策的視点とは? —次世代への普及と地域振興に向けて—	20
<b>改修・建替え</b> 公立劇場の建替え(あるいは大規模の模様替え)への決断と再建へのロードマップ —フェニーチェ堺と岡山芸術創造劇場の事例研究—	22
<b>文化政策</b> 地域社会の中で息づく劇場・音楽堂を考える —我が国の文化政策、劇場法、劇場法にかかる指針等を劇場経営にどう活かせるか?—	24
<b>管理職研修</b> 公立文化施設活性化のためのステップ・アップ研修 A 館長の役割～館を任せられたら～	32
<b>管理職研修</b> 公立文化施設活性化のためのステップ・アップ研修 B 何が人と組織をいきいきと動かしていくのか	38
ご挨拶・メッセージ	44

---

令和4年度文化庁委託事業  
全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会

---

## 開催概要

---

事業名	令和4年度文化庁委託事業 「全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会」
事業の目的	劇場・音楽堂等の活性化、地域の文化芸術の振興を目的として、アートマネジメントに関する研修を体系的に実施することにより、専門性の向上と劇場・音楽堂等の活性化を支援する。
主催	文化庁・公益社団法人全国公立文化施設協会
開催期間	オンライン研修会：令和5年1月17日（火）～2月28日（火） （ライブ配信：令和5年1月24日（火）～1月26日（木）） ワークショップ：令和5年1月18日（水）～1月20日（金）
会場	収録：新国立劇場 ほか ワークショップ：東京都中小企業会館
募集期間	オンライン研修会：令和4年11月15日（火）～令和5年2月28日（火） ワークショップ：令和4年11月15日（火）～令和4年12月5日（月）
対象者	劇場・音楽堂等職員、地方自治体の文化芸術振興行政担当者、アートマネジメント教育関係者、学生、アートマネジメント・舞台技術に関心のある方、一般の方等
企画委員	大久保 充代（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター 草加 叔也（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー 柴田 英杞（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー 水戸 雅彦（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター
モデレーター	石田 麻子（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター 大久保 充代（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター 小野木 豊昭（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター 草加 叔也（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー 柴田 英杞（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー 神保 富美子（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター 竹内 淳（公社）日本オーケストラ連盟 常務理事・事務局長 廣川 麻子（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター 水戸 雅彦（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター 吉本 光宏（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター

（50音順）

# プログラム

オンデマンド配信

## 特別企画 劇場とともに —日本の劇場に求められること—

講師：吉田 都／新国立劇場 舞踊芸術監督  
インタビュアー：石山 智恵／フリーキャスター

## 人材養成講座 自治体文化政策と劇場・音楽堂等

講師：中川 幾郎／(公社)全国公立文化施設協会 名誉アドバイザー

◆令和3年度プログラム 2講座 再配信

### 文化政策と劇場・音楽堂等

講師：柴田 英杞／(公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー

### 劇場・音楽堂等の事業、危機管理とリスク対応

講師：間瀬 勝一／(公社)全国公立文化施設協会 名誉アドバイザー

## 政策 コンセッション事業の可能性について

講師：堀内 威志／文化庁 企画調整課 課長補佐  
岩槻 大輔／(地独)大阪市博物館機構 事務局 総務課長  
モデレーター：吉本 光宏／(公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター

ライブ配信

## 施設の活用 劇場空間の活かし方 —地域の文化拠点としての機能を発揮する先進事例とともに—

講師：松本 桜子／(公財)札幌市芸術文化財団 市民交流プラザ事業部 センター事業課 事業係 常廣 大助／調布市せんがわ劇場 館長 ((公財)調布市文化・コミュニティ振興財団)  
モデレーター：神保 富美子／(公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター

## 文化芸術推進基本計画 「文化芸術推進基本計画(第2期)」の審議過程と今後に向けて

講師：小林 真理／東京大学大学院人文社会系研究科文化資源学研究専攻 教授  
講師兼モデレーター：石田 麻子／(公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター  
講師：岸 正人／(公社)全国公立文化施設協会 専務理事兼事務局長

## ピアノの保守 楽器のおはなし —ホールのピアノはどのように扱ったらよいか—

講師：伊藤 誠／(株)ヤマハミュージックジャパン カスタマーサポート部 ピアノ技術サービス課  
松島 千裕／東京芸術劇場 管理課 舞台管理  
モデレーター：竹内 淳／(公社)日本オーケストラ連盟 常務理事・事務局長

## 共生社会 劇場が「じぶんごと」として企画するには? —障害者による文化芸術活動の推進のために—

講師：山村 研二／文化庁 地域文化創生本部事務局 総括・政策研究グループリーダー  
吉野 さつき／愛知大学文学部人文社会学科 教授  
モデレーター：廣川 麻子／(公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター

## 伝統芸能 〈伝統芸能〉事業展開のカギ…その文化政策的視点とは?

一次世代への普及と地域振興に向けて—  
講師：綿江 彰禅／(一社)芸術と創造 代表理事  
モデレーター：小野木 豊昭／(公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター

## 改修・建替え 公立劇場の建替え(あるいは大規模の模様替え)への決断と再建へのロードマップ

—フェニーチェ堺と岡山芸術創造劇場の事例研究—  
講師：柴坂 哲也／フェニーチェ堺(堺市民芸術文化ホール) 企画制作担当課長  
萬成 龍一／岡山市市民生活局 スポーツ文化部 文化振興課 主査  
モデレーター：草加 叔也／(公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー

ワークショップ

## 文化政策 地域社会の中で息づく劇場・音楽堂を考える

—我が国の文化政策、劇場法、劇場法にかかる指針等を劇場経営にどう活かせるか?—  
講師：坂崎 裕二／(公財)可見市文化芸術振興財団 事業制作課 課長  
赤羽根 哲也／(公財)さいたま市文化振興事業団 事業課 課長補佐  
講師・モデレーター：柴田 英杞／(公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー

## 管理職研修 公立文化施設活性化のためのステップ・アップ研修 A

館長の役割～館を任せられたら  
講師：北村 成美／ダンサー・振付家  
講師・モデレーター：大久保 充代／(公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター

## 管理職研修 公立文化施設活性化のためのステップ・アップ研修 B

何が人と組織をいきいきと動かしていくのか  
講師：柏木 陽／NPO法人演劇百貨店 代表、演劇家  
講師・モデレーター：水戸 雅彦／(公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター

# プログラム 報告

## 特別企画

## 劇場とともに—日本の劇場に求められること—

講 師：吉田 都 新国立劇場 舞踊芸術監督

インタビュアー：石山 智恵 フリーキャスター

## はじめに

イギリスのサドラーズウェルズ・ロイヤルバレエ団(現バーミンガム・ロイヤルバレエ団)とロイヤルバレエ団でプリンシパルとして長い間活躍され、2020年に新国立劇場の舞踊芸術監督に就任した吉田都氏。

アーティストとして、芸術監督として、劇場とともに歩んできたご経験から、劇場という“場”に対する思いを伺った。芸術監督に就任して2年間、コロナ禍で活動を続けてきた中で考える、芸術・劇場がもつ役割とは。劇場の現場で働く皆さんへのメッセージをいただいた。

## 劇場は、本物に触れる場であってほしい

— イギリスのバレエ団在籍中は、イギリスの地方も公演で回られましたか？

吉田：随分回りました。イギリスはどの町にも、中心部に教会と劇場があります。地方の劇場は小規模なものが多かったのですが、上演作品は大きな劇場と同じものを持って行きました。全幕物でも、劇場の規模に合わせて舞台セットを変えられるように最初から設計されていたからです。都会で観られる作品を、地方でも観ていただけました。

— 日本の地方劇場には、どんな印象をおもちですか？

吉田：バレエ団を離れて日本に帰国してからは、地方も公演で回るようになりました。驚いたのが、地方の劇場の立派なことですね、どこに行っても、大きな劇場がある。ですが、やはりそこで大事なものは、何を上演するかです。私は劇場の役割として、本物に触れる場であってほしいという思いを強くもっています。地方の劇場でも、イギリスの地方公演のように、本格的な舞台芸術を上演していただけたらと思います。



— 舞台芸術を上演する「劇場」とは、どのような場所だとお考えですか？例えば、長年本拠地にされていたイギリスのロイヤル・オペラハウスは、イギリスの皆さんにとってどのような場なのか教えてください。

吉田：オペラハウスには開演前や幕間に食事やお酒を楽しめる素敵な空間が併設されており、皆さんが思い思いに交流し、くつろがれています。劇場が「社交の場」になっているのでしょうか。

それから、皆さんの公演への期待感や気持ちの盛り上がりが充満している場所だとも思います。特に開演前の熱気は圧倒的で、それは、公演をする側にも、幕が開いた途端にひしひしと伝わってきます。初日の緊張感や、幕が進むにつれて高まる高揚感も、客席と舞台で共有している。ですから、お客様が盛り上がってくると、ダンサーたちのパフォーマンスもさらに盛り上がっていくという、相乗効果が生まれます。お客様と一緒に作り上げる感じが、生の劇場、生の舞台にはあって、そこが舞台芸術の醍醐味だと思います。

—— その舞台に立つダンサーとして、劇場にどのようなエネルギーを感じていましたか？

吉田：オペラハウスのエネルギーは、桁違いでした。しっかりと自分の足で立って、「私はこういう表現をするんだ」と強い意志をもって劇場にいないと、もう飛ばされてしまいます。もちろんダンサーだけではなく裏方さんも含め、高いプロ意識がぶつかり合う、エネルギーに満ちた場でした。

## 全ての方に楽しんでいただける仕掛けを

—— 吉田さんはよく、バレエとは総合芸術であるとおっしゃっています。

吉田：ダンサーたちはスタジオでリハーサルを重ねて舞台での本番に備えています。舞台はダンサーだけでは成立しません。衣裳、セット、照明、音楽（オーケストラ）など、全てがそろってこそこのバレエ公演だと、日々実感しています。昨年10月に上演した新制作の『ジゼル』では、特に照明が印象的でした。1日が進むと変わる状況や登場人物の心情が本当によく表現されていて、照明やセットで表現がより深くなることに、改めて感動しました。

—— あらゆるプロフェッショナルな技が一つになり、唯一無二の空間が生み出されるのですね。

吉田：みんなの力が集まった時の感動というのは生でないと味わえませんし、同じ演目でも舞台は、毎日、毎回違うわけです。それも生の醍醐味、面白さですね。

逆に、生きた空間だからこそ、ちょっとした間の取り方で、高揚感が失われることもあります。例えば、開演前の注意アナウンス。コロナ対策や非常時の避難誘導など、しっかりと情報を提供することはとても大切ですが、長すぎて、観客が現実に戻されてしまうことがあるように感じています。このアナウンスのやり方もそうですし、他にも改善できることは、どんな劇場であっても、まだまだたくさんあると思います。気持ちを盛り上げるための工夫についても、今後積極的に考えていきたいです。



—— 新国立劇場の芸術監督として、公立の劇場に求められること・目指すべきことは、どのようなことだとお考えですか？

吉田：未来のお客様を育てることに使命感をもち、開かれた場として、いろいろな方がいらしてくださる仕掛けをしていくことです。

例えば新国立劇場では、子どもたちが優れたバレエ芸術に触れることのできる機会を提供する目的で、「こどものためのバレエ劇場」を実施しています。また、今年に新しくスタジオができる予定なのですが、そこでは一般の方が気軽に、バレエとは何

かを知って、触れて、交流できる機会をつくりたいと考えています。加えて、現在、目や耳に障害のあるお客様向けの観劇サポート公演を演劇部門で行っていますが、その公演方式をぜひバレエにも採り入れたいと思っています。

全ての方に楽しんでいただける劇場を目指すことが、大切だと考えています。

—— 最後に、全国の劇場や舞台関係者の皆さんに、メッセージをお願いします。

吉田：どんな劇場、舞台であっても、何を上演するかが重要だと思います。小さな規模の劇場でも、舞台セットのサイズダウンなど、工夫次第で上演できる素晴らしい作品はたくさんあります。ぜひ、劇場を、本物に触れる場にしていだけたらと思います。

人材養成講座

## 自治体文化政策と劇場・音楽堂等

講師：中川 幾郎（公社）全国公立文化施設協会 名誉アドバイザー

この講座は、公立の文化ホール、市民会館、劇場、音楽堂等の経営や現場実務に携わる人や、自治体の文化行政担当部局の職員の方々に向けた内容となっている。

自治体文化政策はなぜ必須不可欠な行政分野となっているのか。市民文化政策と文化的人権。都市文化政策と都市の経済活性化、観光政策との関係。文化芸術基本法を理解する。劇場・音楽堂活性化法を理解する。公共的な劇場経営の基本を理解し、劇場の経営戦略を明確化する。その他、指定管理者制度の留意点と今後の方向性、行政（施設設置者）と公設財団（指定管理者など）のあるべき姿など、現場が身に付けるべき文化政策理論をわかりやすく解説した。

### 現場から提案・改革する自治体文化政策のあり方

～劇場・音楽堂経営の現場に携わる実務者のために～

1. 自治体文化政策は何のために存在するか？
2. 自治体文化政策を考える基本的視点（活動側面、資源と主体）
3. 国と地方自治体の文化政策の異同（何を条例で担保すべきか）
4. 自治体文化政策の二本柱（市民文化と都市文化）
5. 芸術文化と生活文化の相関関係
6. 文化経済学の視点から見る公共文化施設運営



中川 幾郎氏

人材養成講座

令和3年度全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会プログラム 再配信

## 文化政策と劇場・音楽堂等

講師：柴田 英杞（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー

## 劇場・音楽堂等の事業、危機管理とリスク対応

講師：間瀬 勝一（公社）全国公立文化施設協会 名誉アドバイザー

※令和3年度再配信プログラム：

[令和3年度「全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会報告書」](#)をご覧ください。

○人材養成講座は、平成26年にまとめた「劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト」をベースに、「文化芸術基本法」の改訂や「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の公布などを踏まえ、劇場に勤務する職員の基礎知識の習得を目的に実施しているものです。

## 政 策

## コンセッション事業の可能性について

講 師：堀内 威志 文化庁 企画調整課 課長補佐  
岩槻 大輔 (地独) 大阪市博物館機構 事務局 総務課長  
モデレーター：吉本 光宏 (公社) 全国公立文化施設協会 コーディネーター

## はじめに

令和4年6月に発表された政府の“骨太の方針”に、「民間による社会的価値の創造」の一環として「文化施設へコンセッション導入」が明記され、利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を自治体が有したまま、運営権を民間事業者を設定する方式の活用対象の拡大が示された。このコンセッション事業（公共施設等運営事業）の概要について説明するとともに、先行事例である大阪市の中之島美術館を紹介し、文化施設への展開について概観する。

吉本：平成23年のPFI法の改正によりコンセッションが導入されました。平成28年度の文化庁委託調査では、地方自治体においてはその導入は難しいという結果もありましたが、政府の方針は、コンセッションの推進を図るとしています。コンセッションについて理解を深め、導入の事例を知ることで、今後の施設運営の指針となればと思います。

## 文化施設へのコンセッション導入促進支援について——堀内 威志



## コンセッションの概要

コンセッションとは、自治体が施設の所有権を引き続き保有したまま、当該施設の運営に関する権利を民間事業者を設定し、民間事業者が自治体に代わって当該施設を運営する事業方式。一般に指定管理者制度よりも事業契約期間が長く、それにより民間事業者が長期に安定して公共施設の運営を行うことにより、施設の維持管理、人的スタッフの確保・育成、事業展開などに民間の創意工夫が発揮されやすくなると考えられている。魅力ある企画や営業活動等により利用者数や稼働率を上げることや、付随的業務を新たに実施することなどにより、本体事業と付随的業務が連関し合い全体の収入の増加を図る相乗効果も期待される。職員派遣の制度や要求水準書などにより本体業務の水準の確保が図られている。導入例には、運営権対価がなく公共から一定の支出が継続する例もある。

## 導入促進支援

令和5年度の新規事業として、専門家による電話相談・マッチング等伴走的な支援や、コンセッション導入に伴う経費負担軽減のための補助制度を設けることを予定している。

現在の各自治体での劇場・音楽堂等についての検討事例を類型化すると、次のようになる。①改築に伴い、移転再配置を含めて周辺施設と一体的に民間活力を活用、②民間事業者に運営を任せ、大規模修繕の費用についても民間の資金を活用、③利用があまり活発でない施設について、用途変更も含めた施設の有効利用に民間の発想を活用。指定管理者制度の課題、大規模修繕の問題などを解決する一つの選択肢としてコンセッションをぜひご検討いただきたい。

## 導入事例：大阪中之島美術館——岩槻 大輔

大阪中之島美術館は、1983年に近代美術館の建設が構想されてから約30年を経て開館した。大阪の都市の魅力

を世界に発信する施設として、また中之島のまちづくりに貢献する施設として高い話題性と集客力が求められることから、コンセッションを導入することとなった。地方独立行政法人大阪市博物館機構（以下「機構」という。）が建物を所有し、PFI事業者に運営権を設定している。



## 事業の特徴

- 利用料金とサービス対価により美術館を運営する混合型
- サービス施設（レストラン、ショップ）は事業性を考慮し、十分な面積と自由度を確保
- 利用料収入の増加に対するインセンティブ制度の導入と収入不足時の追加給付
- 機構から館長・学芸員をPFI事業者に出向させ公共性を担保

## コンセッションのメリット

民間事業者のノウハウでレストランなど非常に魅力的な地域の賑わいの創出となる店舗が入り、より良好なサービスを利用者に提供することが可能となった。

## 導入後に顕在化した課題

- PFI事業者は、民間事業者であり寄附金控除対象団体ではないため、寄附が集まりにくい。
- 電気使用量が想定と実際で大きく乖離し、PFI事業者の費用負担が増大している。

## 導入後の所感

公立の美術館は、社会教育施設という社会的役割の側面があるため、運営を民間事業者に委ねた場合においても、公共性の高い事業を実施する必要がある。民間事業者の判断のみだと、利益率の高い事業に偏ってしまうかもしれないが、優先すべきは地域・市民への還元である。このことを委託側と受託側の双方が齟齬のない形で共通理解することが不可欠であると考えている。

## ▶▶▶ クロストーク

**吉本：**中之島美術館は、大阪市が直営をした場合に比べて、コンセッションを導入した方が、経費が少なく済むという判断があって導入されたと考えてよろしいですか。

**岩槻：**そのとおりです。PFI事業者の利益水準を加えてもなお大阪市の負担が直営よりも少なくなるという計算が出ていました。

**吉本：**展覧会事業について、PFI事業者からは、多くの入場者の見込める人気作品の展覧会を求められるのではないかと思われますが、いかがでしょうか。

**岩槻：**要求水準書で利益優先ではない事業も行うこととしています。その上で、機構から派遣した館長・学芸員が責任をもって公共性の高い企画を行うことで、公共性の担保を図っております。

**吉本：**予定より光熱費が上回っているという話がありましたが、リスク分担については、PFI事業者と機構の間で契約書などで明確に設定されているのでしょうか。

**岩槻：**光熱費等は契約ではPFI事業者側の負担ですが、予期せぬことが起こった場合の費用負担については、双方協議を行う形になっています。

**吉本：**コンセッション導入の具体例をお聞きになって、堀内さん、いかがでしょうか。

**堀内：**コンセッション事業の特徴は契約期間が長いことですので、その期間に様々な変動要因もあると思いますが、トータルで事業者も利益を取り、大阪市・機構もバリューが出るという形でうまく運営されていくことを大変期待しています。

**吉本：**コンセッションの導入には、様々な課題をクリアする必要がありそうですが、それを乗り越えて導入すべきかどうか。指定管理者制度でも、最近では指定期間を長くしたり、公募ではなく、運営財団を継続指定したりするなど、柔軟な形が増えてきています。地域の公立文化施設には、それぞれの目的や事業内容、環境条件などを踏まえて、より望ましい運営方式を慎重に検討いただきたいと思います。



吉本 光宏氏

## 施設の活用

## 劇場空間の活かし方

—地域の文化拠点としての機能を発揮する先進事例とともに—

講師：松本 桜子（公財）札幌市芸術文化財団 市民交流プラザ事業部 センター事業課 事業係  
 常廣 大助 調布市せんがわ劇場 館長（（公財）調布市文化・コミュニティ振興財団）  
 モデレーター：神保 富美子（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター

## はじめに

劇場法（劇場、音楽堂等の活性化に関する法律）では、劇場・音楽堂等は「地域の文化拠点」や「新しい広場」としての役割が求められている。この劇場法制定から10年が経過し、現場ではホールでの演劇や音楽などの公演という形に縛られずに劇場空間を幅広い形で捉え、劇場ファンづくりや、地域貢献を目指した事例が出てきている。

本講座では、政令指定都市札幌市の複合施設と東京都調布市の演劇専用ホールにおける創意工夫を重ねた先進的な事例を紹介しながら、地域と共存し、地域に支援されるための劇場空間について考える。



## ■ 札幌市民交流プラザにおける劇場空間の活かし方

—松本 桜子

## 複合施設としての札幌市民交流プラザ

札幌市民交流プラザは、札幌文化芸術劇場 hitaru、札幌文化芸術交流センター SCARTS、札幌市図書・情報館の3施設で構成された大規模な複合文化施設である。

hitaruとSCARTSは指定管理者により、図書・情報館は札幌市教育委員会により管理されている。ミッションとして、人々が文化芸術を享受できる開かれた施設であること、人々が交流するにぎわいの空間であること等を掲げている。

## 3施設の有機的かつ戦略的な連携

図書・情報館で、hitaruとSCARTSでの主催事業に関連した書籍展示やイベントを行うなど、異なる機能をもつ3施設が協働する取組を行い、札幌市民交流プラザのミッション・ビジョンの達成に向け、市民が気軽に文化芸術に触れ、交流する機会を提供している。

## 札幌文化芸術劇場 hitaru

hitaruでは、鑑賞事業、普及事業、創造事業、交流事業の四つの柱に沿って様々な事業を展開しており、特に、創造事業として大きく二つの事業を実施している。一つは地元の人材を登用した作品制作を通じて人材の育成およびレベルアップを図るオペラとバレエの創造プロジェクト、もう一つは札幌で活躍するアーティストを起用したセルフプロデュース事業である「Creative Opera Mix」(2019～2021)と「Creative Art Mix」(2022～)である。

## 札幌文化芸術交流センター SCARTS

SCARTSでは、市民の創造的な活動の支援、新たな表現の可能性の探求、文化芸術に触れられる機会の創出の三つの柱に沿って、様々な事業を展開している。特に、市民の創造的な活動を支援する相談サービスに注力しており、文化芸術活動上の課題についてSCARTSスタッフが助言や情報提供を行っている。

また、SCARTS内の空間を活用して、主催展覧会、企画公募事業等を実施しているほか、その空間を市民の活動の場として捉え、市民チームによる鑑賞サポートやワークショップ等も行ってきた。

## 地域の文化拠点としての機能を発揮するには

鑑賞、創造、育成、支援、機会の提供など、文化芸術振興に必要なことを一つの建物の中で実現できるのが複合文化施設の強みである。劇場空間を物理的空間として捉えるのではなく、地域に欠かせない「場」として活用していくことを目指していく。



## ■ 調布市せんがわ劇場の空間活用事例——常廣 大助

### 施設概要と周辺環境

調布市せんがわ劇場（以下「せんがわ劇場」という。）は、舞台芸術に特化した創造拠点として2008年に開館した。121席という小さな劇場であっても調布市民全てを視野に入れ、舞台芸術活動者が活躍できる事業を行い、劇場の中だけで満足することなく地域全体に貢献する劇場であることをミッションに掲げ、運営している。

東京都調布市は、都心部から近いが緑も多く、「豊かな芸術文化・スポーツ活動を育むまちづくり宣言」を発している。せんがわ劇場近辺は、子育て世代が多く、舞台芸術を志す学生が集う大学が所在する等、人を育み表現者を応援する文教のまちとなっている。

### まちを演じるフィールドに

せんがわ劇場のオリジナル企画である「親と子のクリスマス・メルヘン2022 へんゼルとグレーてる」という公演に合わせ、近隣の大学との地域連携事業『おかしな家とおかしな鳥』を実施した。①劇場で完結しないまち全体をフィールドとした展開、②文化芸術ネットワーク構築（劇場の強み）、③活性化や賑わいの創出、④地域とともに公演を盛り上げ、来場者誘致につなげることを事業の趣旨・目的とし、まずは公演に関する工作のワークショップを劇場内で開催。参加者はワークショップで作成した作品とともにまちに出て、公園や商店街で繰り広げられるパフォーマンスに参加した。その後、作品を市内の民間ギャラリーに展示し、公演期間中にはせんがわ劇場のロビーに飾ることで、本公演にワークショップ参加者が再び来場するというつながりを生み出した。

### まちの劇場の理想形「人が集まる場所」

地域からの劇場に対するニーズとして、劇場内の「フリースペース」を気軽に憩う場所として活用したいという声がたびたび寄せられるが、小規模なせんがわ劇場にはそのスペースがない。このため、まちに「フリースペース」の機能を委ね、演じる舞台としても活用することで、まちと劇場をつなぐ一体感をつくり出した。

## ▶▶▶ クロストーク

**神保：**政令指定都市の複合施設と基礎自治体（市）の演劇専用ホール、対照的である一方で、目指すところや拠点づくり、地域連携の部分で共通項があるように思われましたが、それぞれの事例をご覧になっていかがでしたか。

**松本：**せんがわ劇場の地域連携力と、劇場の中だけでなく、まちも劇場空間として捉える姿勢に感銘を受けました。このような事業の実施に至った経緯を教えてください。

**常廣：**せんがわ劇場は、設立当初から「音楽と芝居小屋のあるまちづくり」がコンセプト

で、歴代スタッフが地域で築いてきたネットワークを受け継いで、今の事業があります。我々だけでなく大学や市民の皆さんが、文教のまちを盛り上げるためにどんな貢献ができるか、常に考えていることも大きいと思います。

**松本：**地域や住民の特性、まちの歴史も大きく関係しているということですね。

**常廣：**札幌市民交流プラザは、「そこに行けば何かある」と期待がもてる施設で、ぜひ行ってみたいとなりました。札幌市民交流プラザでは、アウトリーチに限らず、外部の機関や施設に出向くことはありますか。

**松本：**アウトリーチとしての取組はありませんが、複合施設である当プラザには、様々な情報をはじめとしたリソースが集まるので、それを活用しながら地域や企業、大学、アーティストと一緒に活動しています。

**常廣：**公募事業について、詳しく教えてください。

**松本：**公募は、開館当初から施設の活用方法を市民と一緒に考えるという形で行ってきました。皆様の企画を実現するべく、SCARTSの制作スタッフやテクニカルスタッフが支援をすることで、協働しています。

**常廣：**専門性が求められる指定管理者は、自分たちが事業を展開しなければと考えがちですが、公募で市民と一緒に展開するのは面白く、参考になります。

**神保：**ありがとうございました。劇場空間を活かすためには、ミッション・ビジョンの明確化、周辺地域の特性の把握が重要です。これに加えて、何を目的とするか、どの施設を活用するか、どのような人材・機関と協働していくか等を考えてぜひ取り組んでみてください。



神保 富美子氏

文化芸術推進  
基本計画「文化芸術推進基本計画（第2期）」の  
審議過程と今後に向けて

講 師：小林 真理 東京大学大学院人文社会系研究科文化資源学研究専攻 教授  
講師兼モデレーター：石田 麻子（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター  
講 師：岸 正人（公社）全国公立文化施設協会 専務理事兼事務局長

## はじめに

文化審議会文化政策部会において審議中の「文化芸術推進基本計画（第2期）」が、文部科学大臣に答申された。研修当時の検討状況を踏まえ、次期文化芸術推進基本計画の要点、方向性等について、文化政策部会委員として計画策定に直接関わる二人から話を伺い、国の文化政策の形成過程を知る一助とする。地方公共団体や公立文化施設が次期基本計画を読み解き、今後を展望する講座である。

## ■ 文化芸術推進基本計画とは何か——小林 真理

文化芸術基本法に基づく文化芸術推進基本計画は、第1期（2018～2022年）の成果を踏まえ、現在第2期を検討中である。「中長期的な文化芸術推進の基本方策」、「文化と経済の好循環を創造するための方策」、「文化芸術行政の効果的な推進のあり方に関する方策」の3点を中心に関係省庁との調整を行っている。



## 国（中央省庁）と地方公共団体の関係の変化

国と地方公共団体の関係は、現在は対等で、地方公共団体が国に従う義務はない。文化振興・文化政策への取組も、実施有無を含めて地方公共団体が判断するもので、各地方公共団体の方針が大きな意味をもつ。中央省庁の補助事業へは、政策に応じて応募すればよい。

## 文化施設の管理・執行部局の変化

地方教育行政の組織及び運営に関する法律が改正され、文化財と社会教育施設を教育委員会だけでなく、首長も管理執行できることとなった。行政側は計画立案・管理の部分のみ担当し、専門的な実施部分は指定管理者制度等を利用するケースも増えている。行政側は、施策における『文化』の位置付けを深く理解した上で、指定管理者等を選定し、管理することが重要である。

## 外郭団体の変化

公益法人改革後、外郭団体は地方公共団体から独立し、民間と対等となった。外郭団体は、自身のミッションを明確にし、ガバナンスを強化する必要がある。外郭団体側が計画を策定し、地方公共団体に提示するなどの働きかけをしてほしい。

## 幅広い情報把握と関係づくりの重要性

例えば、地方公共団体も施設の建替えに他の省庁の補助事業を検討するなど、文化庁だけでなく、国の省庁全体の動きを幅広く把握し、補助事業等を使いこなしてほしい。文化振興には地方公共団体の役割が大きいことを認識し、現場と行政部門が共に文化振興に取り組む関係性をつくることが重要である。

■ 国の政策形成の現場から  
地域の劇場・音楽堂等の役割を考える——石田 麻子

## 文化芸術振興基本法と「文化芸術の振興に関する基本的な方針」について

文化芸術振興基本法（2001年）に基づく「文化芸術の振興に関する基本的な方針」（第3次・2011年）の重点戦略で、文化芸術活動に対する効果的な支援として日本芸術文化振興会（以下「芸文振」という。）に日本版アーツカウンシル制度が導入された。

## 文化芸術推進基本計画（第1期）

文化芸術基本法（2017年）に基づき策定され、4つの目標（文化芸術の創造・発展・継承と教育、創造的活力ある社会、心豊かで多様性のある社会、地域の文化芸術を推進するプラットフォーム）が提示された。

## 文化芸術推進基本計画（第2期）の進捗

2022年12月の中間報告後、パブリックコメントを実施し、その内容を取り入れるため審議中である（研修当時）。2月に内容を取りまとめた後、文化審議会総会に諮られ、最終決定される予定である。

## 文化芸術推進基本計画（第2期）の構成とポイント

第1期を含む過去5年間の振り返りと、4つの中長期目標、7つの重点取組、16の施策群から構成されており、中長期目標は第1期の内容を受け継いでいる。7つの重点取組については、①文化芸術活動、②文化資源の保存・活用、③子ども、④多様性、⑤グローバル展開、⑥地方創生、⑦デジタルがキーワードとなる。

第2期のポイントには、中長期目標・重点取組・施策群の関係性の明確化、重点取組の特徴を一言で明示できるようにしたことなどがある。

## 劇場・音楽堂等に関する議論の盛り上げ

劇場・音楽堂等においては、その存在や役割について現場の声として国や地方の行政に発信し続けてほしい。また、そこで働く人自身が社会変容や各地域のニーズを汲み取ることが大切である。さらに、人材の専門性についても、専門性とは何かという議論の継続が必要であるものの、専門性の強調はジョブ・ホッピングにつながることも認識しておかなければならない。劇場・音楽堂等を中心としたエリアの形成について、各館ごとに影響の及ぶ範囲、機能等を考え、総合的な国や地方行政との関係性の中で自らのあり方を模索する必要がある。

## ▶▶▶ クロストーク

**岸：**文化芸術の本質的価値と社会的・経済的価値について、国は後者に重きを置いているような印象を受けますが、いかがでしょうか。

**小林：**文化庁は本質的価値に重きを置く姿勢を変えていないと思いますが、産業振興を重視する省庁と連携する場合は、経済的価値が重視されることがあるかもしれません。本質的価値については、現場から主張し続けることが重要で、伝え方も考える必要があるでしょう。

**石田：**社会的価値・経済的価値をどのように説明するのか意識していくのは重要だと思います。我々は本質的価値を最優先と考えていますが、「文化芸術はいいものですよ」というだけではない説明材料が必要になってきています。

**岸：**伴走型支援という言葉が登場しましたが、経緯などについて教えてください。

**小林：**芸文振への日本版アーツカウンシルの導入により、補助制度は、国による管理型から、創造活動などをサポートする伴走型支援に変化してきました。この方向性が維持・強化されるという認識です。

**石田：**補助制度において、公的資金を文化芸術に投入しているという意識を現場がもつことが重要となっています。この意識の醸成により、創造活動をする側だけでなく組織の運営側や補助金を出す側にもなれるような、立場を変えて伴走・振興・創造していくことができる人材が増えていく、そういった人の循環が今後一番必要なものだと考えます。

**岸：**統括団体の役割や支援については、どうお考えですか。

**石田：**ジャンルごとに統括団体があり、各現場の状況を最もよく把握しているはずですが。全国公文協も、統括団体の一つとしてぜひ存在感を出してください。

**岸：**今回の計画の活用について、お話しいただけますか。

**小林：**今回の計画を自分事として使ってほしいです。例えば、現場から地方公共団体へ話をする際に、文化芸術の価値を伝えやすい言葉の例が提示されたと思ってください。また、この計画には現時点での問題が提示されているとも言えますので、有効活用していただきたいです。

**石田：**この計画だけではなく、これからの政策や事業に不足していると感じることがあれば、ぜひ声を上げていただきたいですし、そのためには正しい情報の把握が非常に重要だと思います。



## ピアノの保守

## 楽器のおはなし

## —ホールのピアノはどのように扱ったらよいか—

講 師：伊藤 誠 (株)ヤマハミュージックジャパン カスタマーサポート部 ピアノ技術サービス課  
松島 千裕 東京芸術劇場 管理課 舞台管理  
モデレーター：竹内 淳 (公社)日本オーケストラ連盟 常務理事・事務局長

## はじめに

文化施設におけるピアノの扱い方について、日々疑問に思っていることは多いのではないだろうか。ピアノにはいけないことは何か、調律師は調律のときどんなことをしているのか、調律を行うタイミングとは…など。

この講座では、施設のピアノの保管方法、日々の管理、定期的なメンテナンスなど、施設が抱えている疑問を解き明かし、ピアノを少しでも「長持ち」させるためのヒントを、専門家の立場から解説する。

## ■ ピアノをより良い状態でより長くお使いいただくために

—伊藤 誠

ピアノを美しく長く保つには、ピアノの保管場所、温度・湿度管理の工夫、優れた技術者による定期保守点検の3点が不可欠である。



## ピアノの保管場所

ピアノにとって最適な温度・湿度を維持できる場所が、保管場所として適している。ピアノ庫(ピアノ専用の格納庫)での保管が望ましいが、ピアノ庫がない場合などはピアノの設置場所の環境をしっかりと把握することが大切である。

## 温度・湿度管理の工夫

ピアノにとっては、温度20度～25度、湿度50%前後の環境が最適である。この環境を維持するためには、ピアノ庫での保管、除湿機での湿度管理、温度・湿度計での環境確認といった工夫が重要となる。ピアノは多くの天然素材のパーツから成り、湿度による影響を受けやすい。温度や湿度の急激な変化が常態化すると、ピアノに大きな負担をかけてしまう。

## 優れた技術者による定期保守点検

定期保守点検とは、季節ごとに変化するピアノの状態を見極め、常に最良の状態に保たれるようじっくり時間をかけて手入れをする作業である。具体的には、調律、整調、整音、外装整備、修理、点検作業報告を行う。この点検は、年1～2回、毎回決まった技術者が行うことが理想である。技術担当者はピアノの主治医のようなものであり、ピアノとホールを知り尽くした優れた技術者へ依頼することで、ピアノの個性に合った一貫した調節が可能となる。

定期保守点検によって、日常的に行われる調律師による調整の違いを標準に戻し、必要に応じて補修・修理を実施することで、ピアノの状態を良好かつ標準基準(メーカーが定めたそのピアノが一番パフォーマンスを出せる状態)に保つことができる。

また、点検を通じて技術者とピアノに関する情報を共有することで、不具合が発生した際も即時解決が可能となる。ピアノの状態が良好であることはホールの信頼につながる。

## ピアノ技術者の選択基準

保守点検を任せる技術者の条件としては、ピアノメーカーの教育を受けていること、メーカーから最新のサービス情報を継続的に入手していること、メーカーから純正部品を得られること、コンサートピアノのメンテナンス技術を有すること、緊急時に組織での対応ができることなどがある。

## ホールピアノの管理規準

劇場・音楽堂のピアノは公共物であり、多くの調律師が関わる可能性が高いため、技術者が調整する際の管理規

準を定めておく必要がある。また、規準に基づき行った調律・整調・整音の作業内容をしっかりと記録することも大切である。記録により次回の担当者がピアノの状態を確認しやすくなり、トラブル防止にもつながる。



## ■ 鍵盤楽器の管理—東京芸術劇場における運用と管理について— —松島 千裕

### 東京芸術劇場の施設概要

東京芸術劇場は、四つのホール、リハーサル室、ミーティングルーム、アトリエ、ギャラリーを有する複合施設である。鍵盤楽器は24台（グランドピアノ16台、アップライトピアノ5台、チェンバロ1台、ポジティブオルガン1台、パイプオルガン1台）保有している。

### ピアノの運用状況

ピアノは、点在している各施設に振り分けて運用している。利用頻度は施設によって異なり、コンサートホールとリハーサル室は月の半分以上、演劇ホールでは2～3カ月に1回程度である。調律は、基本的には劇場委託のメーカーに依頼している。

### 保管環境

ホールに付随するピアノ庫は、24時間空調管理している。リハーサル室とミーティングルームは、様々な利用目的で使われており、利用者によって室内の温度・湿度の変化が大きく、ピアノの保管環境としては最適ではない。床まで届くピアノカバーを使用するなどの工夫をしながら、保守点検等でピアノの良好な状態を維持するよう努めている。

### 定期メンテナンス

ホールのピアノは、メーカーと相談して年間の保守点検計画を立て、各ピアノの利用頻度に応じて点検の回数や日程を決める。温度・湿度を管理できないリハーサル室とミーティングルームのピアノは、ピアノの状態の把握も含め毎月調律または保守点検を行っている。調律師やメーカーに劇場の状態をよく伝えて、環境に合ったメンテナンスを行うことが大切である。

## ▶▶▶ クロストーク

**竹内：**調律時のコミュニケーションについて、調律師とホール側の接点は調律前後の挨拶程度ということもありますが、ホール側が調律師の作業の様子を見せてもらうといったことは問題ないですか。

**伊藤：**日頃からピアノの状態等の情報をホール側と共有できることは、調律、技術の側としてもメリットは大きいです。コミュニケーションを密にとって、何でも相談できるような関係を構築できればベストだと思っています。

**竹内：**数日にわたって公演があり、舞台セット上、ピアノを毎日ピアノ庫に戻すことができない場合はどういった注意が必要でしょうか。東京芸術劇場で具体的な例はありますか。

**松島：**演劇等の公演では、舞台上の装置を全て撤去しないとピアノ庫に戻せず、やむを得ずピアノをその場に置いておくこともあります。温度・湿度を一定に保つためには夜間もホールの空調を稼働するのが理想とは思いますが、どうするのがよいのでしょうか。

**伊藤：**温度・湿度が安定した季節であればまだしも、冬や夏は朝夕の環境変化が大きいと思います。夜間の空調を止めるのであれば、まずは現状を把握することが大切です。湿度管理については加湿器や除湿機を使用する方法が考えられますが、どうしても難しい場合などは、調律師に相談をしてピアノの状態を見ながら判断するのがよいと思います。

**竹内：**ホールの対応を色々お聞きしましたが、松島さん、いかがでしたか。

**松島：**管理をしている立場としては、利用者の方にはピアノをより良い状態で利用してほしいと思いますので、調律師やメーカーと連絡を取り合い、ピアノの管理について今後も考えたいと思います。

**竹内：**今回の講義を通して、技術者と良好な関係をつくるのが非常に重要だと思いました。皆さんのホールでもピアノの管理をもう一度見直し、楽器を少しでも長持ちさせ、劇場にとって理想的な形を追求していただければと思います。



竹内 淳氏

共生社会

## 劇場が「じぶんごと」として企画するには？ — 障害者による文化芸術活動の推進のために —

講師：山村 研二 文化庁 地域文化創生本部事務局 総括・政策研究グループリーダー  
吉野 さつき 愛知大学文学部人文社会学科 教授  
モデレーター：廣川 麻子 (公社) 全国公立文化施設協会 コーディネーター

### はじめに

2018年に制定された「障害者による文化芸術活動の推進に関する法律」は、障害者の鑑賞の機会、参加の機会を保障している。施行から5年目の現在、現状はどうなっているか。とりわけ、聴覚障害者、視覚障害者が劇場にアクセスするにあたって課題が多く残されている。その背景として、各団体が「じぶんごと」として受け止め切れていない点があるのではないだろうか。法律の意義を確認し、意識をアップデートする機会としてほしい。



### ■ 「基本的な計画（第2期）」の策定に向けた検討状況 — 山村 研二

#### 障害者による文化芸術活動の推進に関する法律の概要

障害者による文化芸術活動の推進に関する法律は、その目的や基本的な理念、基本計画の策定、地方公共団体による計画策定の努力義務等を定めている。この法律に基づき、文化庁と厚生労働省で「障害者による文化芸術活動の推進に関する基本的な計画」（以下「基本的な計画」という。）を策定している。

#### 基本的な計画（第1期）の概要

基本的な計画（第1期）は、2019年3月に策定され、共生社会の実現に寄与するものとして、障害者による文化芸術活動の幅広い促進、障害者による芸術上価値が高い作品等の創造に対する支援の強化、地域における作品等の発表、交流の促進による住みよい地域社会の実現という方針が掲げられた。

#### 障害者の文化芸術活動を巡る状況

文化庁の調査（令和元年度）によると、劇場・音楽堂等における障害者対象の鑑賞事業の実施割合は1割以下に留まるなど、障害者が文化芸術活動に親しむには、依然として様々な課題が存在している。多くの文化施設において、障害者による文化芸術活動に取り組む意義への理解は広がっているものの、専門人材やノウハウの不足から、施設単独での課題解決が困難な状況にある。

#### 基本的な計画（第2期）の進捗と改定のポイント

基本的な計画（第2期）は、上記の状況や4回の有識者会議を踏まえ、2023年2月に関係省庁推進会議で計画案を提示し、その後パブリックコメントを経て、2023年3月末に公表される予定である。

この計画案では、2023年度からの5年間で目指す姿として、次の三つの目標を掲げている。

- ① 障害者による幅広い文化芸術活動のさらなる促進や展開
- ② 文化施設や福祉施設等、関係団体・機関の連携による障害者の文化芸術への参加機会の充実
- ③ 地方公共団体をはじめとする地域における障害者による文化芸術活動の推進体制の整備



### ■ わたしのこと、あなたのことから、わたしたちのことへ — 吉野 さつき

#### 文化芸術基本法の基本理念

文化芸術基本法は、文化芸術の創造・享受は人の生まれながらの権利であり、年齢、障

害の有無、経済的な状況、居住する地域にかかわらず、鑑賞・参加・創造ができることを基本理念とする。地方公共団体はこの基本理念にのっとり、地域の特性に応じた施策を策定・実施する責務を有し、公立文化施設もこの責務を負うと考えられる。

## 地域の特性・課題を考える

地域の特性・課題は、地域に暮らす人々の課題でもある。高齢者、子ども、障害者、在住外国人、シングルマザー、セクシュアルマイノリティ、経済的に困難な状況にある人など地域の人々を具体的に想定することで、自分自身や身近な人もまた当事者や関係者に該当するのだと気付く。「課題」や「障害者」という言葉についても、その意味するところを具体的に、かつ、様々な角度から捉えることで、「じぶんごと」にしていくことができる。

## 他分野との連携

自分たちだけでは解決できないことも、他の分野・施設・団体との連携で可能となることもある。予算の獲得についても、例えば社会福祉と連携することにより、文化芸術分野だけでなく、福祉分野からの横断的な予算が獲得できるかもしれない。行政の中の縦割という「障害」を越えることも考える必要がある。



### ■「情報の共有」とは——廣川 麻子

情報共有の方法やターゲット設定は多種多様だが、どこへ発信すればよいのか、迷ってしまう文化団体が多いのではないだろうか。情報を受け取る障害当事者側からすると、既知の福祉関係者や団体、行政の職員等からもたらされた情報は受け入れやすい。福祉や行政側には、文化団体からの情報を内容確認した上で、障害者に案内することを期待したい。行政側と文化団体が互いに連携することで、企画する側も障害者側も

安心して文化芸術を楽しむことができるようになる。

## ▶▶▶ クロストーク

**廣川：**視聴者から「初めて障害者向けの企画・公演を考え中です。具体的な注意点や必要な配慮について教えて下さい」との質問がありました。いかがでしょうか。

**吉野：**特定の障害を想定されているのか、どんな方でも楽しめるようにということなのか、そこでも違ってくると思いますが、事前に「不安な点があれば相談してください」とアナウンスしておいて、対応していく方法もあるのではないのでしょうか。

**廣川：**全て自分たちで考えるのではなく、地域の方々、実際に来てほしい人たちと直接会って、希望を聞き、対話を深めるとよいかもかもしれません。また、「障害者向けの企画」とのことですが、自分自身が楽しめるかどうかが一番大切だと思います。その上で、障害のある方も一緒に楽しむ方法を考える。「じぶんごと」につなげるとは、こういったことではないかと思っています。

**吉野：**今、自分に障害がなくても、年を取って体が不自由になる・病気になる可能性は大いにあります。障害者が楽しめるものがあるということは、自分の状況が変わっても楽しめるということではないのでしょうか。自分の親など身近な存在に引きつける方法もありますが、障害者に限定せずに捉えることが大切だと思います。

**山村：**誰もが文化芸術を楽しむことを目指す中で、障害者施策を最初のきっかけにする考え方もできるかもしれません。現場での試行錯誤の中で良い方法を見つけていただければ、他への波及効果もあると思います。

**廣川：**次の質問です。「社会福祉などの他分野と連携することにより、行政の縦割りを越えた、横断的な予算の使い方ができる」という話がありましたが、具体的な成功事例があれば教えてください。いかがでしょうか。

**吉野：**私の知っている範囲では、まだ「具体的な成功事例」はありません。省庁の縦割りを越えた法律ができ、国のレベルで他の省庁と一緒に議論することがようやく始まったところです。この基本計画が動いていく中で、各地方公共団体でも他の分野との連携が進んでほしいです。

**山村：**今回の計画作成にあたり、関係省庁間で基本的な考え方のすり合わせができたことが非常に有意義でした。同じようなことが地方公共団体でも広がっていくと、少しずつ取組が進んでいくのではないのでしょうか。

**廣川：**「じぶんごと」として楽しむ、そして顔が見える関係をつくることを念頭に、周りとうまく連携して、障害者の文化芸術活動を推進していただければと思います。

伝統芸能

## 〈伝統芸能〉事業展開のカギ…その文化政策的視点とは？ —次世代への普及と地域振興に向けて—

講師：綿江 彰禪（一社）芸術と創造 代表理事

モデレーター：小野木 豊昭（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター

### はじめに

伝統芸能事業は、集客面、収益面でも苦勞し、成果が見えにくいことから、公演実施の意義を見失っている方が多いのではないだろうか。しかし、伝統芸能事業には「やる意義」も「やっただけの成果」もある。伝統芸能事業への取組に消極的となる構造的な問題にメスを入れ、改善に向けた課題の共有を図らなければ、状況は変わらない。今回の講義では、伝統芸能の価値を俯瞰的に再認識し、文化政策的な視点から、文化事業としての伝統芸能事業のあり方を見直したい。



### ■ 伝統芸能事業における文化政策的視点の重要性

—小野木 豊昭

#### 劇場・音楽堂等における伝統芸能事業の現状

“地に足を着けた”伝統芸能事業に踏み込むことは、地域の文化発信拠点である劇場・音楽堂等のミッションの一つである。しかし現状は、鑑賞型で興行的要素の強い事業が目立ち、文化事業としての要素を打ち出した展開は少ない。日本および地域のアイデンティティ醸成に資するなど、伝統芸能に内在する可能性を活かすためにも、普及を旨に継続実施を視野に入れた事業展開を強く期待したい。公共の文化事業として取り組む以上、文化政策的視点を軸に、地域や施設にとっての必然性、事業コンセプトなどを詰めてゆくプロセスは前提であり、これらは音楽や演劇ジャンルの事業を実施する場合と基本的に同様である。ところがなぜか伝統芸能は特別視され、場当たりの展開が主流と言えよう。

#### なぜ伝統芸能事業の取組に消極的になるのか

伝統文化は、日本の風土や衣食住の中で時間をかけて熟成し継承されてきたものであり、「手間」や「継続」に価値が見出せる。一方、現代社会は「経済効率」「簡便」「変化」等を重視する。現代社会の価値観が優位になり、「伝統芸能は難解で退屈」等の先入観が定着してしまっている。

#### 文化政策的視点

伝統芸能事業の意義は理解されているようだが、有効な事業展開はできていない。事業実施に向けて事前に行政等と合意を形成するためにも、文化政策的視点による現状把握と方法論が有効と考える。



### ■ 調査・統計データを基にした伝統芸能の課題と可能性

—綿江 彰禪

伝統芸能に関する各種統計調査データを分析すると、以下のことが読み取れる。

- ①伝統芸能の鑑賞率：全体的に低いが、その中では高齢者が高く、若者は特に低い。
- ②文化投資に関する認識：文化芸術は重要だが、公的予算の投入には消極的な人が多い。ただし、文化芸術の中で公的支援の優先度の高い分野として伝統芸能を挙げる人は多い。

③国際発信：日本のイメージ向上等に文化が貢献すると考える人は多く、伝統芸能を日本の魅力として発信すべきと考える人は多い。

④訪日観光客の認識：訪日前から日本の歴史・伝統・芸能体験を期待している割合は高く、満足度も高い。

これらの結果から今後の伝統芸能を考えると、国外・外国人向けに大きな可能性があり、日本人もそれを認識し、公共投資による推進に理解を示しているとも推測される。国外・外国人を対象とした社会的・経済的な価値の

創出は、ひいては国内における社会的・経済的価値の向上につながる。そのために、外国人のニーズを正確に捉え、柔軟に対応できるかどうかが重要となってくる。これは国だけでなく地方自治体・地域のホールや劇場の役割でもあるだろう。なぜなら、伝統芸能は地域に根ざしたコンテンツだからである。

## ▶▶▶ クロストーク

**小野木：**文化政策的視点で伝統芸能を捉える必要があると感じたのは、「○○の街」といった街のキャッチフレーズに伝統芸能を掲げる自治体が非常に少ないなと思ったことがきっかけでした。この現状をどう思われますか。

**綿江：**近年、自治体は事業の集客力を意識したり、シティプロモーションやシティブランディングに関心をもったりしますが、「伝統芸能の街」を掲げることによる、これらへの要素への貢献が大きいと思われていることも伝統芸能の街が少ない理由ではないでしょうか。どういうメリットがあるのか伝統芸能の事業者側が整理し、発信する必要があると思います。演劇をはじめ他の分野では、関係者が自治体に対して社会的な意義やメリットをもっと説明できているように思います。

**小野木：**「伝統」と特別視されることが、敬遠される理由になりませんか。例えば能・狂言・歌舞伎は、演劇のうちと捉えることもできるのではないかとすることがあります。

**綿江：**現代のコンテンツは同時代の人々が楽しむ、刺激を受けるようにつくられているので、演劇の一部に過ぎないとしてしまうと、伝統芸能は不利になるような気がします。伝統芸能というブランドや雰囲気は大切にされた方がよいと思います。

**小野木：**伝統芸能には教育関連事業など普及に向けてのプログラムは多く、きちんと筋道をつければ需要はあると思っていますが、具体的に何が伝統芸能の入り口になるでしょうか。

**綿江：**面白いと思ってもらうためには、伝統芸能の本質は残しつつ、変化も必要だと思います。

**小野木：**その通りですね。現状に危機感を抱く伝統芸能関係者は、様々な角度から敷居を下げる努力をしています。

**綿江：**面白くないと感じる理由は、その世代にしかわかりません。ご説明したデータを見ても、若者の発想は上の世代とは大きく異なる傾向があり、若者を取り込むにはもっと彼らの実態を知る必要があります。

**小野木：**伝統文化から現代社会でも共有できる要素を抽出し、若い世代の傾向と重ね合わせて事業を組み立てることが必要ということですね。ほかに何かありますか。

**綿江：**伝統芸能事業の実施理由を考える際は、その伝統芸能が失われた場合の損失を想定すると、その価値や意味が見えてくるのではないかと思います。

**小野木：**伝統芸能の果たせる役割や価値、その現状等を俯瞰的かつ長期的視点で受け止めて、皆さんが伝統芸能事業に前向きに取り組んでくださることを期待しています。

## ■ 取組へのプロセスとポイント——小野木 豊昭

### 伝統芸能事業へのアプローチ

- ・ 伝統芸能は、担い手がプロの劇場系伝統芸能（音楽系、演劇・舞踊系、演芸系）と地域の人々によって支えられる郷土芸能に分かれ、事業目的や取組方法も異なることを意識する。
- ・ 事業展開には、三つのコンセプト（伝承・普及・創造）のいずれかを反映させる。伝統の本質を伝える様式や型の伝承、世代を超えた人々への普及、伝承を基にした新たなアプローチなどへの支援である。
- ・ 伝統芸能事業への取組のプロセスには、文化政策的視点に基づいた目標設定や継続のための仕組づくりが不可欠である。事業の継続実施には、行政との調整、教育機関との連携等が欠かせない。伝統の継承には労力を要するが、伝統文化と社会との接点づくりを唯一担えるのが公共の文化事業なのである。

### 具体的な企画立案に向けて

劇場系伝統芸能の場合は、特別視することなく演劇や音楽と同様の姿勢とプロセスで。郷土芸能に関してはコロナ禍による影響が大きいいため、継続へのモチベーションにつながる舞台公演を計画、また舞台公演ならではの演出を提案するなど、積極的に活動の支援に関与してほしい。また、郷土芸能の盛上げに劇場系伝統芸能の力を借りることも可能であり、相乗効果による普及促進も期待できる。あわせて、『劇場・音楽堂等伝統芸能事業 企画制作ハンドブック』（公益社団法人 全国公立文化施設協会、2018）も活用いただきたい。

改修・建替え

# 公立劇場の建替え(あるいは大規模の模様替え)への決断と再建へのロードマップ

## —フェニーチェ堺と岡山芸術創造劇場の事例研究—

講師：柴坂 哲也 フェニーチェ堺(堺市民芸術文化ホール) 企画制作担当課長

萬成 龍一 岡山市市民生活局 スポーツ文化部 文化振興課 主査

モデレーター：草加 叔也 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー

### はじめに

近年の公立劇場の建替え(あるいは大規模の模様替え)では、耐震性能不足の補強や舞台設備を含む設備の老朽化、特定天井改修などの改修経費と、新たな施設整備に伴う投資を比較した上で建替えを決断することが少なくない。また、建替えを決断する場合には、前後して建替えのためのロードマップの検討が求められる。検討にあたっては、現地建替えか否か、整備手法(従来手法、PFI、ECI、DB、リース、再開発など)、整備費の調達などを鑑み、施設計画と管理運営計画を策定する必要がある。これらについて、フェニーチェ堺と岡山芸術創造劇場の整備事例を通じて考える。

## ■ 堺市民会館からフェニーチェ堺へ——柴坂 哲也

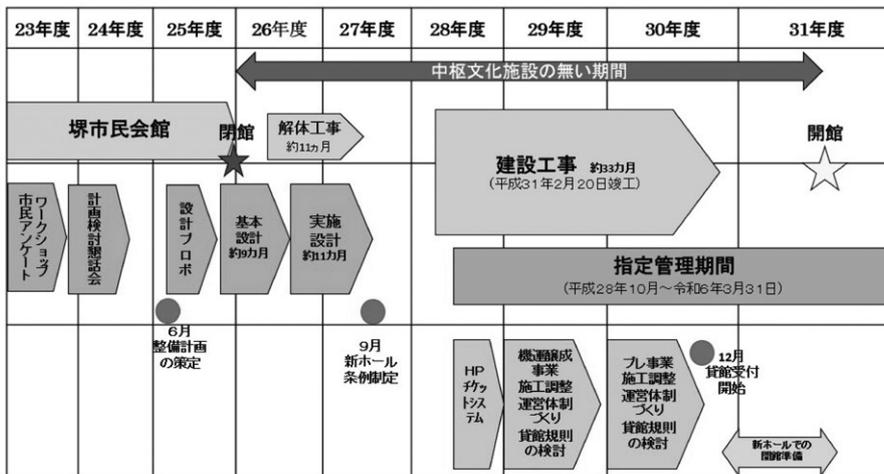
### ロードマップ(現地建替え)

堺市民会館は、老朽化のため、市民の意見を取り入れつつ整備が検討され、迅速かつ円滑な事業推進と事業費削減の観点から2019年(平成31年)フェニーチェ堺(堺市民芸術文化ホール)として現地で建て替えられた。ロードマップの上段は堺市民会館、中段はフェニーチェ堺、下段は指定管理者に関する主な動き(着手から工事開始までは自治体、指定管理期間以降の準備業務は指定管理者の業務)である。



※研修スライドより抜粋

フェニーチェ堺 ロードマップ



### 整備費の調達

整備費は、一般財源、起債(合併特例債、公共事業等債、一般単独事業債)、寄附、国費を使用している。

### 中枢文化施設の空白期間

建替期間中の約5年半は、市内の他の文化会館、大学や国の施設・ホールを活用して各種事業を実施した。

### 開設準備期間

安全な施設運営を担保するため、施設竣工後、照明、音響、舞台機構等技術的な部分の習得・習熟には十分な時間をとるべきである。

## ■ 岡山芸術創造劇場ハレノワの整備について——萬成 龍一

### ロードマップ(移転建替え)

岡山市民会館と岡山市民文化ホールは、老朽化、耐震化、バリアフリーの観点から整備が検討され、両施設とも現地建替えが困難なことから、再開発事業地へ移転建替え(合



築)となった。新施設の岡山芸術創造劇場ハレノワは、2022年末の竣工で、2023年9月1日の開館に向けて準備中である。既存施設は稼動を継続し、中枢文化施設の空白期間はない。

## 整備方針と整備費の調達

岡山芸術創造劇場は、ハード・ソフト両面の整備方針を定め、舞台設備の機能アップ、新たにぎわい創出拠点機能の充実、施設の統廃合と行政コストの合理化を目指し、合併推進債を活用して整備を進めた。

## 岡山芸術創造劇場の役割

岡山芸術創造劇場は、以下の視点を基に様々な役割を担うことを想定している。

- ・広域的視点(交通結節点としての地域的優位性を活用)
- ・地域的視点(都心の回遊性向上を図り、都市の活性化促進に寄与)
- ・専門的施設としての視点(専門人材の配置、文化芸術に関する情報収集と提供の拠点)
- ・公共的施設としての視点(各種会議の開催、災害発生時の一時避難場所 等)

## ▶▶▶ クロストーク

**草加:** 建替えの動機として、合併特例債や合併推進債があったのでしょうか。

**柴坂:** その通りで、合併特例債の年限までに整備計画をまとめることが大きなポイントになっていたと思います。

**萬成:** 同じく合併推進債が、大きな後押しとなりました。

**草加:** フェニーチェ堺の現地建替えによる施設の空白期間の影響はどうでしたか。

**柴坂:** 空白期間に利用者、鑑賞者ともに離れてしまい、戻っていただくために多くの努力が必要でした。代替施設も頻繁には借りられず、市内団体の市外施設への流出も発生し、デメリットは大きかったです。

**草加:** 岡山芸術創造劇場は再開発事業による整備でしたが、再開発に伴う困難はありましたか。

**萬成:** 市は再開発組合の一組合員に過ぎず、地権者と直接交渉することができませんでしたが、交渉が難航し、工期が伸びた影響等は受け入れざるを得ず、もどかしい部分がありました。

**草加:** 指定管理者を開館の3年前に決めた理由についてお話しいただけますか。

**柴坂:** 新施設開館の機運を高めるプレ事業実施のためと、開館前に施設を管理者目線で確認し、調整するためです。その結果、スタッフにもお客様にも使いやすい施設になったと思います。

**萬成:** 開館準備の十分な実施と開館までの継続した管理運営のため、早めの管理者指定を行いました。

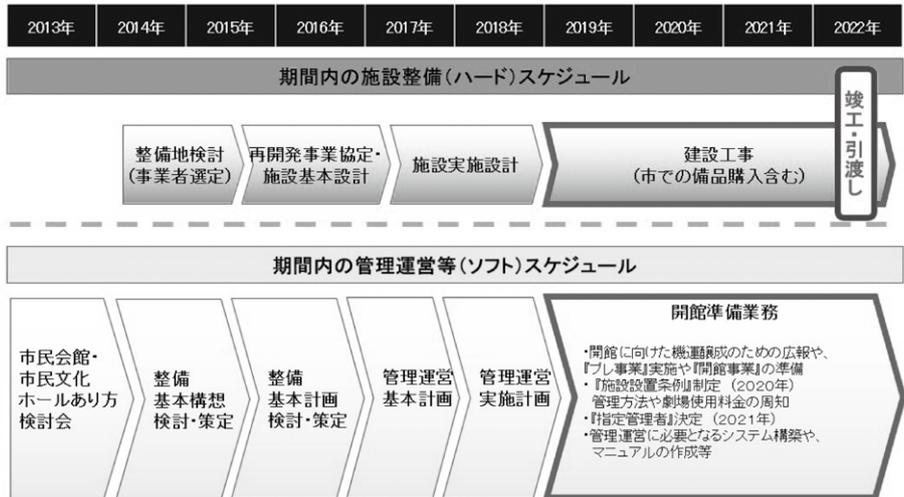
**草加:** 開館準備期間について、両施設ともほぼ同じ期間(8カ月)を確保されています。岡山芸術創造劇場は現在その期間中ですが、フェニーチェ堺では8カ月という期間はいかがでしたか。

**柴坂:** 他施設の建替経験者に聞き、準備期間として最短6カ月は必要と考えていました。オープニング事業の関係で結果的に8カ月となりましたが、準備業務の完遂にはちょうど良い長さでした。

**草加:** 歴史ある文化拠点の建替えは、今回の事例のとおり約10年もの期間が必要となる大変重要な作業です。公共施設の整備手法を十分検討するためにも、ハード・ソフト両面から計画を段階的に積み上げ、市民などのステークホルダーに意見を求める手続が重要で、これがアカウンタビリティ(説明責任)になるのだと思います。安全・安心で安定したサービスを提供できる施設として、公立文化施設が位置付けられるためには、施設の長寿命化や個別施設計画の十分な検討が改修計画策定の前の段階として重要だと改めて認識しました。

## 岡山芸術創造劇場 ロードマップ

※研修スライドより抜粋



草加 叔也氏

## 文化政策

## 地域社会の中で息づく劇場・音楽堂を考える

—我が国の文化政策、劇場法、劇場法にかかる指針等を劇場経営にどう活かせるか?—

講 師：坂崎 裕二（公財）可児市文化芸術振興財団 事業制作課 課長  
 赤羽根 哲也（公財）さいたま市文化振興事業団 事業課 課長補佐  
 講師・モデレーター：柴田 英紀（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー  
 講 師 補 助：小林 智（一社）劇団新児童 代表理事  
 久保田 力（公財）筑後市文化振興公社 サザンクス筑後 事務局長

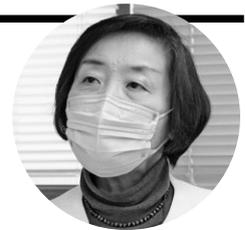
【日時】2023年1月18日(水)13:00~18:00/19日(木)9:30~18:00/20日(金)9:30~12:00

【会場】東京都中小企業会館 8階 会議室 【参加者】11人

## 研修概要

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（以下「劇場法」という。）が制定されて10年が過ぎ、2023年は第16条に基づく指針が策定されて10年目を迎える。現在、職員は世代交代し、劇場法の理念や考え方が明確に次代に受け継がれているかを確認する時期に来ている。政策や法律は現場からは遠い存在だが、理論や概念として理解し、現場で活かすことが必要である。本研修では、時代の変化に耐え得る劇場経営とは何かを考え続けるための考え方を学んだ。

## 地域社会の中で息づく劇場・音楽堂を考える—柴田 英紀



## 我が国の文化政策の概要と変遷

現場で事業を担当する場合でも、文化政策や制度について理解し、これらに基づいたロジックを考えられないと、制約がある中で自由な仕事をするのは難しい。まずは文化芸術の振興に関する方針等の主な変遷とポイントを整理する。

## ●文化芸術振興基本法、文化芸術基本法に基づいた基本方針

第一次基本方針 (2002年閣議決定)	「人間が人間らしく生きるための糧」「共に生きる社会の基盤形成」等の五つの文化芸術の意義が挙げられており、ここですでに「共生社会」の概念が提案されている。文化芸術は一部の愛好者のものではなく国民にとって不可欠なものであることも明記された。
第二次基本方針 (2007年閣議決定)	アートマネジメント人材の育成が政策に位置付けられた。
第三次基本方針 (2011年閣議決定)	文化芸術への公的支援を社会的必要性に基づく戦略的投資と捉え直した点が画期的。文化芸術が社会的便益を有する公共財であり、社会包摂の機能をもつことも明記された。
第四次基本方針 (2015年閣議決定)	オリンピック、パラリンピック開催を踏まえた文化プログラムの展開と、東日本大震災からの復興が主なテーマ。社会包摂の概念が「社会課題の解決」と表現された。
文化芸術推進基本計画(第1期) (2018年閣議決定)	文化芸術の社会的・経済的価値が明確化され、文化芸術を通じた国家ブランディングへの貢献、多様な価値観の形成と包摂的環境の推進による社会的価値の醸成、専門人材の確保・育成等の戦略が示された。

## 文化の意義と文化芸術の価値

文化の意義と価値についての考え方は、振興基本法、基本方針、基本法、基本計画等に次のように位置付けられている。

分類	五つの文化の意義	三つの文化芸術の価値	政策評価等
根拠法等	文化芸術振興基本法(2001) 第一次基本方針(2002)	文化芸術基本法(2017) 文化芸術推進基本計画(第1期)(2018)	ロジックモデル(アウトカム発現) KPI EBPM等
1	人間が人間らしく生きるための糧	本質的価値	困難。一つの尺度では測れない。
2	共に生きる社会の基盤形成	社会的価値	中長期的な観点からアウトカムの発現は可能。社会保障費の抑制につながる。
3	世界平和の礎		
4	質の高い経済活動の実現	経済的価値	外部経済効果、業績測定、費用対効果など、比較的成果が出しやすい。
5	人類の真の発展への貢献		

## 文化芸術基本法の制定および改正の意義

文化芸術振興基本法の制定の背景には、明治維新後の文化財の喪失、戦前の文化統制や弾圧政策、戦後の公立文化施設

の法的位置付け等がある。2017年、制定以来16年経過した振興基本法が改正された（このとき、法律名も「文化芸術基本法」に改正）。改正の趣旨は、①これまでの文化政策をさらに充実しつつ、関連分野における施策を基本法の範囲に取り込むこと、②文化芸術により生み出される多様な価値を、文化芸術の継承、発展、創造に活用・循環させることとされた。

## 劇場法と指針について

劇場法の条文には詳細な文言を盛り込むことが困難なため、第16条に基づいた文部科学大臣が定める「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」で必要事項を十分に補った。

公文協では、加盟館へアンケート調査を行い、約8割の回収率を得て意見を文化庁に提出。特に、専門的人材の育成と確保、指定管理者制度への対応に関する意見等が多くを占めた。

## 文化関連法と劇場、音楽堂の関係

戦後の文化行政から、劇場・音楽堂は地方自治法第244条「公の施設」に位置付けられた。

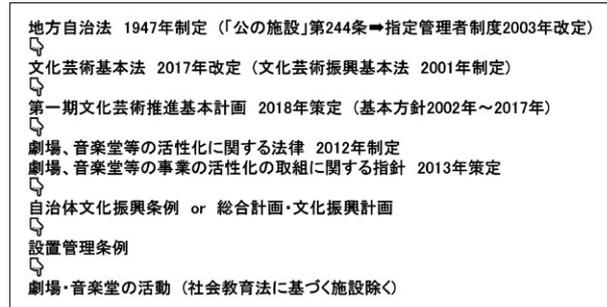
文化関連の法律は、順当に整備されたとは言い難く、紆余曲折、蛇行して整備された。特に、文化芸術振興基本法が制定された後、指定管理者制度の導入があり、劇場法が制定されても、指定管理者制度の抑止に機能していない現状が垣間見られる（図1参照）。

## 「ロジックモデル」をつくる

助成金申請等には法に基づいたロジックが重要である。事業から入るのではなく、なぜその事業が必要なのかを明確にして事業を組み立てていく。それにはロジックモデル（どのような道筋で目的を達成しようとしているのかを、「理論と仮説」によって構造化した社会課題解決の作戦体系図）の作成が有効である（作成の考え方は図2参照）。2日目は、次に提示される二つの事例を基に、ロジックモデルの作成に挑戦してもらった。

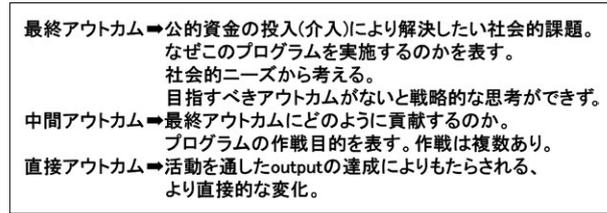
（図1）法律と劇場、音楽堂の関係

※研修スライドより一部抜粋



（図2）ロジックモデル作成の考え方

※研修スライドより一部抜粋



## 可児市文化創造センターalaの取組——坂崎 裕二

### 可児市の概要とala

岐阜県可児市は人口約10万人で、人口の7.9%が外国籍という特徴がある。昭和40年代に人口が急激に増加し劇場建設への声も高まり、2002年に文化創造センターalaが完成した。二つのホール、映像シアターのほか、約200㎡の平場スペース3室や木工作业室等がある。2007年、〈社会包摂型劇場経営〉へ舵を切った。職員は館長を含め26人。2019年度（コロナ禍以前）の事業概要は主催公演25事業（63公演）、共催・提携公演11事業（16公演）、人材養成事業10事業ほか。2022年度の年間予算規模は6億4,000万円である。



### ミッションとビジョン

alaのミッションは「『芸術の殿堂』ではなく、人々の思い出の詰まった『人間の家へ』」「私たちは、現在の社会状況を理解し、それに応じた文化芸術による『経験価値』を生み出し、そこから派生するかけがえのない『思い出』と、新しい価値による行動の『変化』と『人と人とのつながり』を提供する社会機関である」というもの。このミッションを支えるビジョンは、

**第1の矢 クリエイティブ・アプローチ**：多様性と共創性を育み、感動と生きる希望を生み出す舞台芸術の創造発信

**第2の矢 コミュニティ・アプローチ**：人と人がつながり合い、互いにエンパワメントされる豊かな地域社会の実現

**第3の矢 インクルーシブ・アプローチ**：生きづらさや社会的孤立を予防・緩和する文化芸術によるセーフティネット  
で、経営の安定化に向け、まち元気プラットフォームの構築、組織ガバナンスの強化（人材育成、マーケティング戦略、プログラム開発&評価等）を進めている。

### ビジョンに基づいた多様な取組

特徴的な事業として、第一線で活躍する役者・スタッフを集めた演劇作品のプロデュース「ala Collectionシリーズ」、劇団、オー

ケストラとの「地域拠点契約」、全市民対象のコミュニティ・プログラム「ala まち元気プロジェクト」がある。「ala Collectionシリーズ」では役者は可見市に1カ月半滞在し、作品制作と市民との交流を行う。「地域拠点契約」では創造発信のほか、学校や障害者施設へのアウトリーチも行う。

「ala まち元気プロジェクト」では、日本人と外国籍の人が舞台作品をつくり上げる多文化共生プロジェクト、小学1年生から70代まで約100人が参加する大型市民参加ミュージカル等に取り組む。他に、一人暮らしの高齢者や、乳幼児を抱えた親子を対象とした仲間づくりワークショップをそれぞれ毎週開催している。

人材育成事業では、劇場のステークホルダー向け勉強会を開催。まち元気プラットフォーム構築では、企業・団体・個人から寄付を募り地域の子どもたちにチケットをプレゼントする「私のあしながおじさんプロジェクト」等がある。

## 創客のための三つの取組

1. **自主・共済事業に信頼感と共感**：良質な公演を続けることと、社会包摂活動による劇場経営に対する支持者の開発。
  2. **創客のためのチケットシステム**：新しい顧客へのアプローチや鑑賞体験価値の向上を考え、パッケージチケットの販売や、公演日が近づく割安になるシステムを採用。
  3. **徹底したホスピタリティ・サービス**：鑑賞者に特別な体験を提供。ホール自体に愛着をもってもらおう。
- 顧客との関係づくりを丁寧に行い、社会包摂活動を続けることで、共感者が増え、集客が上がると信じている。

## （公財）さいたま市文化振興事業団の事例——赤羽根 哲也



### さいたま市の概要と現状

さいたま市は2001年に浦和、大宮、与野の合併により新設され、2005年に岩槻市を編入してできた人口130万人の政令指定都市である。事業団は28施設を管理しているが、文化政策が異なる市が合併したことで、地域ニーズを把握しながら、さいたま市全体を指揮していくことが難しく、事業団の運営も同様である。歴史的にはさいたま市は旧中山道沿いの宿場町として栄えてきたが、現在は高層マンションが林立し、宿場町の面影は残っていない。新しいさいたま市の文化像をつくっていくために、行政が旧市の文化を継承していくことに苦慮する側面もあり、それによって生じる課題も多い。

一方、シティセールスには成功しており、2015年から2020年までの人口増加は全国5位で、不動産会社の調査による「住みやすい街ランキング」では大宮と浦和がともにトップ5入りしている。

### さいたま市の文化施策

さいたま市は2011年に「さいたま市文化芸術都市創造条例」、2014年に「さいたま市文化芸術都市創造計画」を策定、計画に基づき「さいたまトリエンナーレ2016」を実施した。現在は「さいたま国際芸術祭」として開催されているが、開催会場の地域的バランスなどの問題もあり、市民への浸透に課題が残る。

同創造計画全体の成果指標については、2020年度までに「さいたま市を文化的なまち・芸術のまち」とイメージする市民の割合目標を25%と設定したものの、2020年度の達成状況は13.5%に留まり、計画を策定した2014年度の15%を割り込む結果となった。

2021年には同創造計画の2期目が始まり、2022年にはアーツカウンシルさいたまが発足（事務局は当事業団内に設置）。2023年には3回目の国際芸術祭が予定されている。

### 事業団の現状と課題

当事業団は1984年に浦和市文化振興事業団として設立され、2001年のさいたま市誕生により、現名称に改称した。現在は28施設の指定管理者のほか、市民活動サポートセンターの指定管理者、アーツカウンシル事務局、国際芸術祭関連を含む事業内容となっている。

事業団の経営理念とビジョンについては、抽象的なものが多く、市民と事業団が文化を通じてどのようにまちづくりをしていくかという点に触れられている部分が少ない。また、施設ごとのミッション、ビジョンが明確でなくそれぞれの独自性を打ち出せていない現状がある。さいたま市の「いきいきと心豊かに暮らせる文化芸術都市」という将来像を事業団としてどのように表現し、どう地域社会に貢献していくか、そして、新しいさいたま市の文化をどう見出していくか。施設のミッション、ビジョンの再設定を行い、達成度を測る指標を確立することで、その達成度合いから事業を選定する仕組みづくりの検討が課題となっている。

※この後、可見市文化創造センターalaと（公財）さいたま市文化振興事業団のミッション、ビジョン、事業等が、文化芸術推進基本計画、文化芸術振興基本法、劇場法および指針とどのように関連しているかを整理した関連表に基づき、説明が行われた。

## グループワーク ロジックモデルをつくる

2日目には2グループに分かれ、初日に発表された二つの事例に基づき、それぞれの地域における社会課題を取り上げ、ロジックモデルを完成させるグループワークを行った。ロジックモデル完成に至るプロセスを紹介する。

### グループA

#### (公財)さいたま市文化振興事業団

講師：赤羽根 哲也  
ファシリテーター：小林 智

人口130万人の政令指定都市で、28施設の指定管理を行う事業団がとるべき、社会課題解決に向けた作戦体系とは？

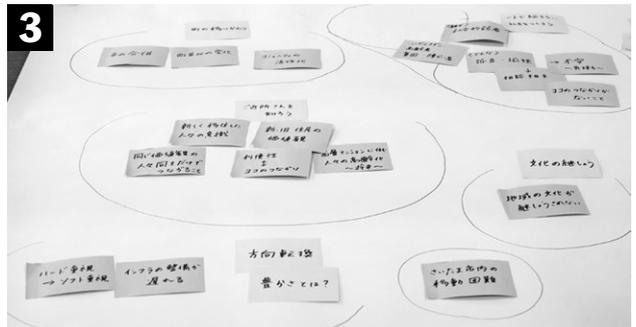
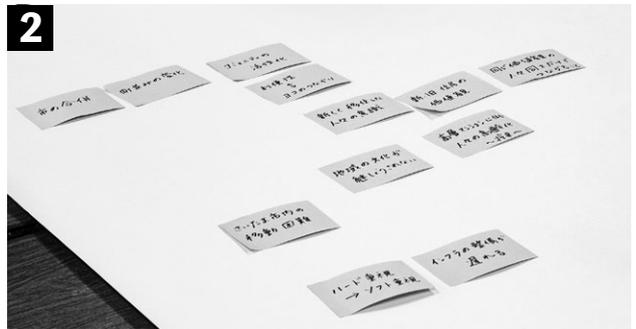
#### 最終アウトカムの検討

～目指すべき姿はどのようなものか～

- 1 最初に改めて、さいたま市の現状や文化行政のあり方などについて赤羽根氏にお話いただく。質問を重ねながら社会課題を探った。
- 2 「最終アウトカム」決定への第一歩として、各人が見出した社会課題を付箋に書き出し、模造紙に貼り出す。全ての意見を可視化することが非常に重要。
- 3 出された課題を地域的な広がりや、課題の新旧等に応じて配置し直し、カテゴリ別にグループ化する。各カテゴリを表すタイトルを付ける。
- 4 課題の中から取り上げるテーマを議論し、「高齢化」が抽出された。その後、主語を「社会的弱者」に広げて検討されたが、対象が広すぎるため主語を絞り直し、その主体にとって望ましい姿はどういうものかを整理し、「高齢者が孤独・不安を感じなくなる」を最終アウトカム候補とした。
- 5 ここで、主語が抽象的すぎるのではないか、という疑問が呈された。対象を具体化していくべきか、高齢者全般とするか、さらに、限定する場合は主語をどうするかという議論が白熱した。ある時点で「独居高齢者に限定する」「高齢者全般とする」の2候補に集約されたが、ここでも意見が分かれ、合意形成までに多くの時間が費やされた。最終的に「ひとり暮らしの高齢者が孤独・不安を感じなくなる」と決定。



小林 智氏

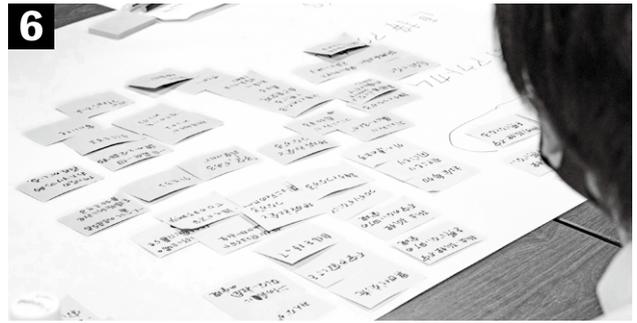


**中間アウトカムの検討**  
 ～最終アウトカムを実現するための作戦を考える～

中間アウトカムと直接アウトカムは、慣れないうちは切り分けが難しい。これらは並行的に、行きつ戻りつしながら検討されることになった。

**6** このプロセスにおいても、まず各自で作戦を考え、付箋に書いて場にオープンにした。意見をカテゴリごとに分け、それぞれに端的なタイトルを付ける。

**7** 出てきた要素を参照しながら、議論を深めていく。煮詰まったときは原点に立ち戻り、さいたま市の実情を確認。中間アウトカムの方向性を大きく「場と機会」「やりがい」と設定し、「ひとり暮らしの高齢者が気軽に話す場と機会がある」「ひとり暮らしの高齢者が地域で活躍しやりがいを感じられる」の二つとした。

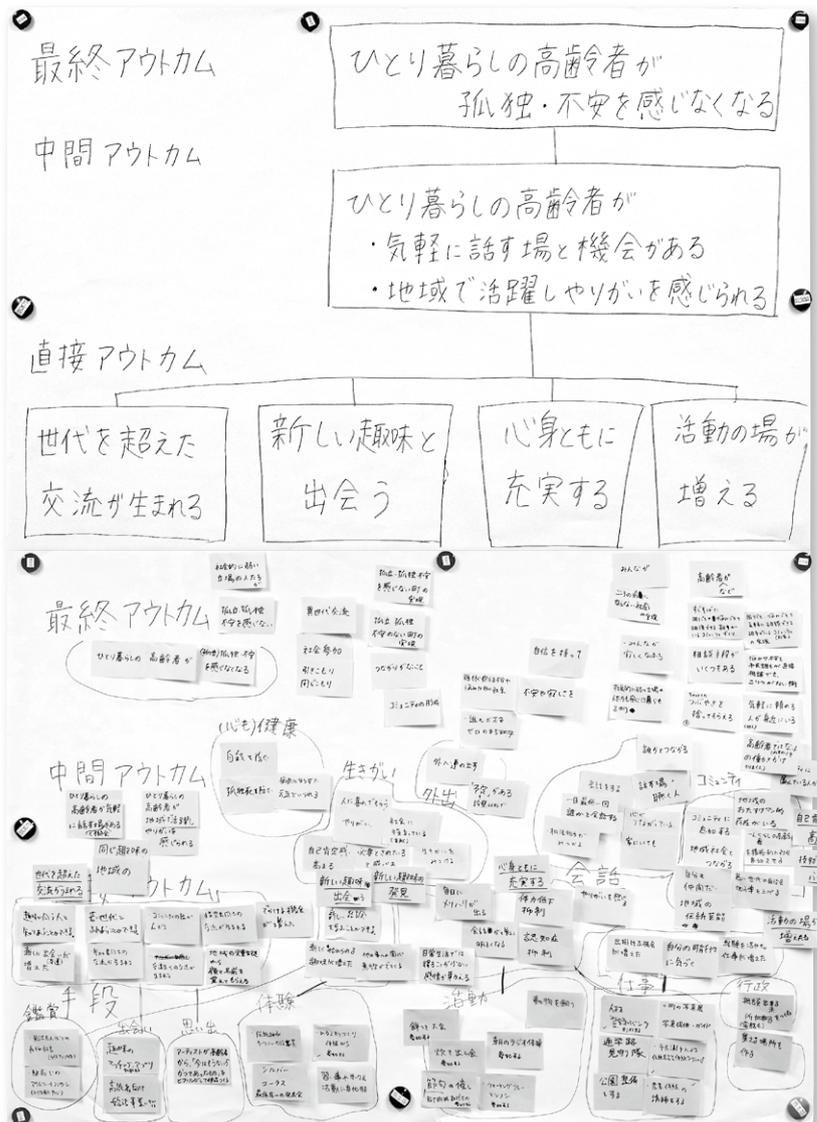


**直接アウトカムと、手段の検討**

活動の直接的成果として何がふさわしいか。中間アウトカムとの違いに悩みながら、意見を付箋に書き出し、意見を見ながら全員で議論を行い、「世代を超えた交流が生まれる」「新しい趣味と出会う」「心身ともに充実する」「活動の場が増える」の四つを設定した。そこから直接アウトカムを実現するための具体的な手段=事業を考え、最終アウトカム、中間アウトカムとの整合性も確認。「事業が意外と出てこなかった」という感想に対し、「上(最終アウトカム)から考えていくと、そんなに多くは出てこないもの」と柴田氏。



**ロジックモデルの完成**



## グループB

## 可児市文化創造センター ala

講師：坂崎 裕二  
ファシリテーター：久保田 力

人口10万人の基礎自治体で特徴的な活動を展開するalaにおいて、未着手の社会課題解決のための事業を考える。

**最終アウトカムの検討**  
～目指すべき姿はどのようなものか～

- 1 地域の社会課題を検討するにあたり、まずは参加者の自治体規模や面積、居住可能面積、人口等と可児市のそれとを比較。地域の具体的なイメージを描くことから始めた。
- 2 自己紹介とアイスブレイクのためのゲームの後、資料を参照しながらalaの活動をおさらいし、それぞれが最も印象に残った活動を書き出した。多かったのが「私のあしながおじさんプロジェクト」だったこともあり、子どもを主語にする方向性で検討を開始。
- 3 同プロジェクトの成立経緯を坂崎氏に説明していただきながら、背景にある社会課題を深掘りし、文化格差、子どもの貧困などのキーワードを見出した。
- 4 さらにそこから子どもが能動的に参加することの重要性に気づき、また、無料でも、来たい子ども皆が来られているとは限らないのでは?という視点で検討を加えた。
- 5 抽出した社会課題をカテゴリ分けしたところ、複数のカテゴリに重なっている課題があることが浮かび上がってきた。リンクしているカテゴリの相対的な課題は「機会の喪失」という言葉でくくれることを確認。  
対象者や目指す姿について議論を重ね、主体を限定しすぎない方向性で合意形成ができた。最終アウトカムは「全ての子どもが夢や希望を見つけトキメキを感じ続けられるようになる」と決定した。



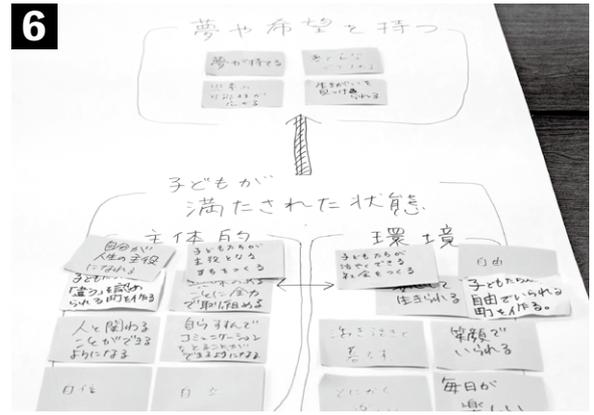
久保田 力氏



**中間アウトカムの検討**  
 ~最終アウトカムを実現するための作戦を考える~

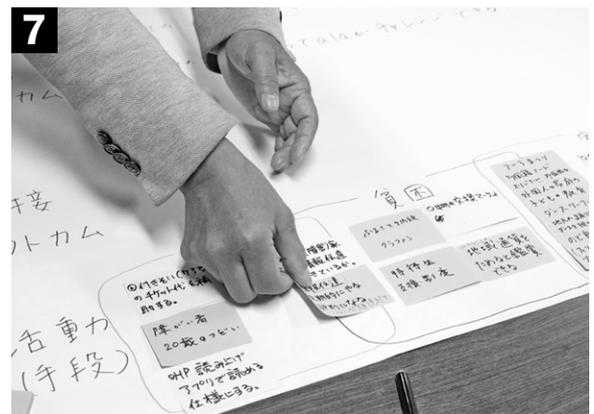
**6** alaにない事業は何かを視野に入れつつ、「全ての子どもたち」に対してalaは何ができるかという視点で、最終アウトカムで目指す姿を下支えし、活性化させるための中間アウトカムを検討。「機会の喪失は誰のせいできているのか?」「子どもの機会は誰がつくるのか?」「夢や希望をもつには何があればよいのか?」という議論の中で、「社会=環境」「自分自身=主体」の両面が必要だと認識。

その認識と可見市の現状を踏まえ、「全ての子どもにとってalaが安全・安心な居場所である」「全ての子どもにとってalaがチャレンジできる場所である」を中間アウトカムとした。その後、主語を最終アウトカムにそろえ、「全ての子どもがalaの活動を通じて…」という形式に修正した。

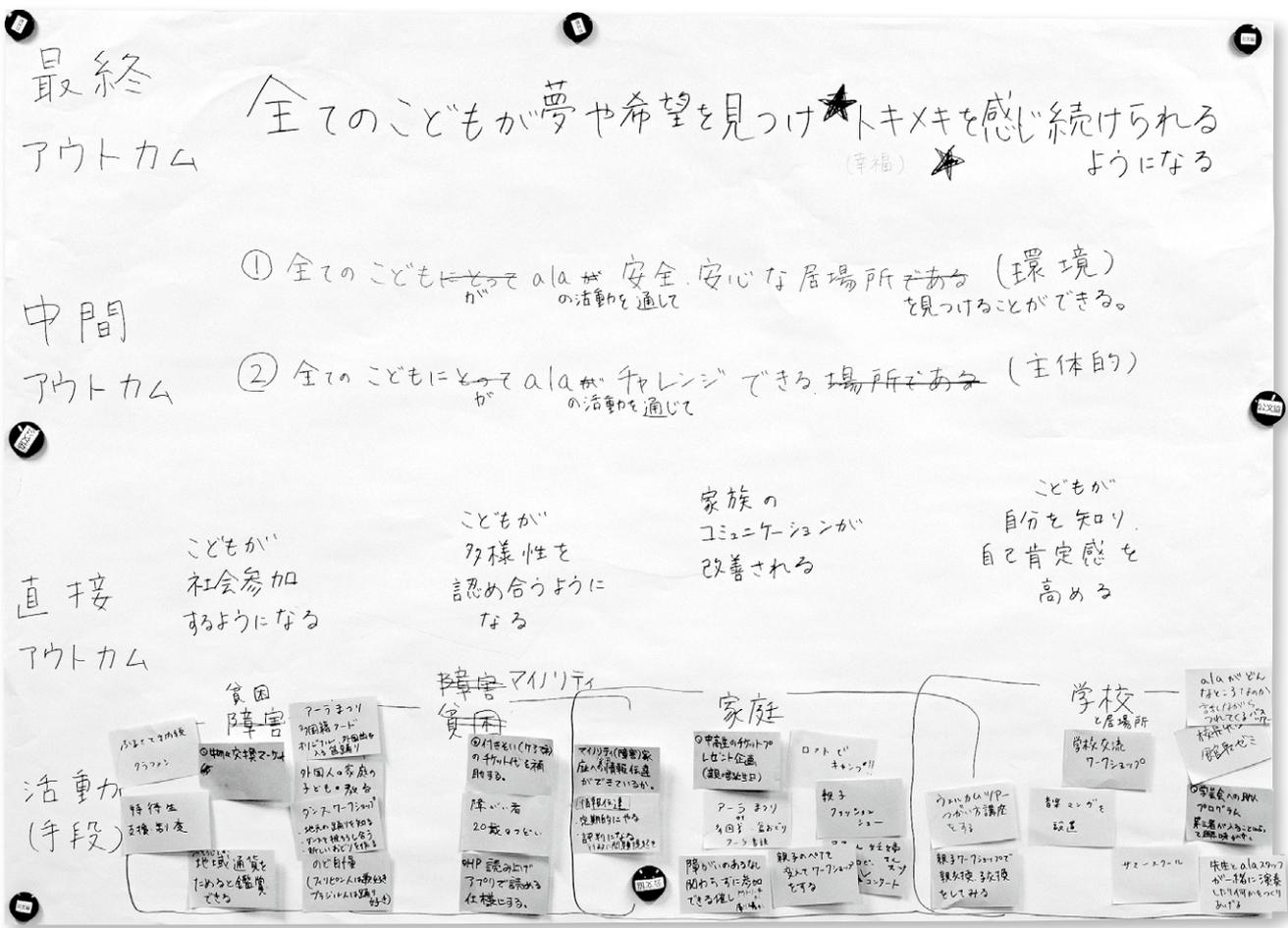


**直接アウトカムと、手段の検討**

**7** 中間アウトカムにつながる事業を各自で考え、付箋で貼り出す。それらを「障害」「貧困」「家庭」「学校」にカテゴリ分けし、最終アウトカムから手段（事業）までひも付けできるかを検討した。



**ロジックモデルの完成**



## グループワーク 成果発表・講評・意見交換

完成したロジックモデルについて、各グループの代表者が作成のプロセスや考え方等についての発表を行い、相手グループの講師、ファシリテーターから講評を受けた。その後、質疑応答や意見交換の時間が設けられた。

### 講 評

#### グループA((公財)さいたま市文化振興事業団)のロジックモデルについて



坂崎

多様な議論が展開されたが、うまく対象を絞れている。最終アウトカムはわかりやすい言葉で書かれ、皆が共通認識をもって取り組めるものになっている。具体的活動として非常に幅広いものが挙げられたが、今後の議論で、劇場で取り組むもの、他の社会機関と連携・協働して取り組むものを分類できるとよいだろう。1日でここまでできたことに自信をもち、各自の職場に持ち帰って実践してほしい。



久保田

最終アウトカムの目指す姿として、ひとり暮らしの高齢者が元気になり、周りの地域全体が活性化している様子までが想像できた。中間アウトカムの議論で「場と機会」「やりがい」に分類しているが、グループBでも同様の議論があり興味深かった。多様な事業を全て劇場が行うのは大変である。劇場が地域の他の社会機関、施設と連携するハブとなることが求められるだろう。

#### グループB(可児市文化創造センターala)のロジックモデルについて



赤羽根

社会課題を細かく抽出してカテゴリ化した際、クロスした部分の重要性に気づき、ポイントを絞った点が有効だ。最初に様々な課題を挙げて対象を細かく洗い出しているが、最終的に事業の対象者を「全ての」とできた点も素晴らしい。やはり公立施設では全員をケアする視点は重要である。「主体」と「環境」の両面で支えていく構造もよくできている。



小林

1施設に特化している分、カテゴリ化が明確で、よく整理されている。洗い出した課題のカテゴリ分けでクロスした部分に注目した点に感心した。直接アウトカムでも重要キーワードが散りばめられ、多くの事業が提案されているのが印象的だ。alaのビジョンとよくリンクし、劇場の社会課題への向き合い方という面でもうまく組み立てている。

#### 2グループの発表を見て



柴田

今回は、一拠点型 vs 複数拠点型(事業団)、人口10万の基礎自治体 vs 130万の政令指定都市と、背景の異なる2事例を取り上げた。拠点があると具体性をもたせやすいが、公益財団の場合は抽象的になりやすい。その場合は対象を絞ったり、カテゴリを細分化したりする方法が有効である。

### 意見交換

#### ●法・制度との整合性について

ロジックモデルで取り上げた社会課題が、文化芸術推進基本計画、あるいは劇場法および指針と整合性をもっていたかを、各グループで検証した。また、それらが時代の変化に対応できているか否かを検討し、不足がある場合、どのような要素を付加すれば時代に対応できるのかを話し合った。その結果、以下のような要素が提案された。

ICT関連(オンライン配信、インターネットを用いた協働、AI関連等)/新型コロナに伴う社会変化/社会的弱者(貧困層への機会提供等)/多様性(ジェンダー、多文化共生等)/高齢化、少子化/無形文化財の保護/多目的複合施設の具体的位置付け/文化芸術関連アーカイブ/SDGs、持続可能な社会

#### ●ミッションとミッションの再定義

2018年、文化庁の劇場、音楽堂等に関する助成事業が日本芸術文化振興会に移管された。事業名も「機能強化推進事業」に見直され、よりミッションが重要となった。現在、助成金の獲得には、地域特性や施設の特性を踏まえてミッションを再定義し、施設の社会的役割を自らの言葉で表現することが不可欠になっている。

※全カリキュラム終了後、振り返り研修が行われた(希望者のみ参加)。

## 管理職研修

## 公立文化施設活性化のためのステップ・アップ研修 A 館長の役割～館を任せたら

講師 師：北村 成美 ダンサー・振付家

講師・モデレーター：大久保 充代 (公社) 全国公立文化施設協会 コーディネーター

講師 補助：北芝 敦子 (公財) 八尾市文化振興事業団

【日時】2023年1月 18日(水)9:30～17:00/19日(木)9:30～12:30

【会場】東京都中小企業会館 9階 講堂 【参加者】16人

### 研修概要

館長の役割とは、館の方針と戦略を示し、メンバーのモチベーションを高め、チームでミッションの実現と目標の達成を果たすといった総合的で困難なものである。本研修では、現在あるいはこれから館を任せられる(時期に来ている)方々を対象に、劇場経営において館長が行うべき基本事項について整理を行った。参加者同士も話し合い、現在抱える悩みについて解決の糸口を一つでも見つけ出すことを目指し、グループワークと理論を踏まえた講義から構成する課題解決型の研修となった。

### ダンスワークショップ

### 1

これからどのような動きをするのか事前の説明はないまま、受講者は、講師の北村氏の動きを真似るように誘導された。座ったまま全員が講師と同様に手首を回し始めると、音楽がスタート。続いて、音楽に合わせて机をリズムカルに叩き鳴らす→立ち上がる→腕を大きく広げて体を左右に揺らしながら、会場後方の空間に移動→服を下から上に脱ぐような動作を入れたり、腰に手を添えたりしながら、会場内を動き回る→床に寝そべる…といった具合に体を動かした。起き上がって全員がぐるりと円形に座ったところで、自己紹介の時間が設けられた。一人ずつ円の中心に立ち、体を大きく使いながら名前を叫ぶ。自己紹介が終わると、今度は1カ所に集合して出身地順に並び直し、各自の立ち位置が決まったところで、集合写真を撮るように、笑顔でポーズを決めた。これが一通り行われたのち、今度は途切れなく、別の音楽に合わせて先ほどの動きを繰り返すと、全ての動きが一連のモチーフとなり、見る見る全員参加のダンス作品が出来上がった。最初は戸惑い気味に見えた受講者も、ダンスで体も気分もほぐれ、ワークショップが終わる頃には初対面だった受講者同士が笑顔で会釈を交わす間柄になっていた。



北村 成美氏  
(ダンスワークショップ担当)



## 講義とグループワーク

## 1

## ～研修の進行～

## 【1日目】

- ダンスワークショップ 1
- 講義+グループワーク 1  
— 休憩 —
- ダンスワークショップ 2
- 講義+グループワーク 2
- ダンスワークショップ 3

## 【2日目】

- 講義+グループワーク 3
- 宣言

## 館長のすべきことと課題認識

「組織において、館長（組織トップ）のすべきことは？」まずはこのテーマに沿って、受講者が自らの役割を認識することから講義は始まった。各自、自分の言葉で館長の役割を3点に絞り書き出した。また、受講者の事前アンケートから抽出された組織や自分自身の課題が、下記のキーワードとして提示された。

人材の確保・育成／部門間連携・コミュニケーション／マネジメント／組織強化・体制整備／自主・主催事業／板挟み（利益と文化／組織と設置者）／ミッション／目標設定と評価／計画立案／修繕計画／利用率回復／研修もなく館長に／文化行政はじめて／心構え／危機管理／災害対応／自身のモチベーション向上／予算配分／地域団体対応／市民ニーズ対応／貸館から自主事業開催へ／事例・引き出し／相談できる人がいない …



大久保 充代氏  
（講義、グループワーク担当）

## グループワーク

これらの情報も踏まえ、「館長として、あなたの組織の最も気になる課題は？」というテーマで、1人1つ課題を書き出した。課題は言語化し、グループのメンバーに説明・共有した。

地域、施設規模、運営形態（直営か指定管理か）など、受講者の置かれている環境は多様だが、各グループの発表内容からは、次のような共通の課題が浮かび上がった。

- 人員不足
- 人材育成・開発、次世代への引継ぎの体制不足
- 部門間コミュニケーション不足（目的の共有やモチベーション維持ができていない）
- 危機管理体制不足
- 施設の老朽化

## 講義

課題解決の糸口を見つけるために、マネジメントで有名なピーター・ドラッカーの考え方が提示された。組織のトップ、すなわち館長のすべきことは、次のように整理することができる（\*1）（\*2）。

- (1) 役割 ・ ミッションの策定（ミッションこそが、事業のための全ての起点）  
・ 事業のマネジメント、人と仕事のマネジメント、社会的責任の遂行
- (2) 仕事 ・ 目標を設定する  
・ 組織する  
・ 動機づけとコミュニケーションを図る  
・ 評価測定する  
・ 人材を開発する

これらの項目は、グループワークで出てきた共通の課題を解きほぐすのに役立つ。部下や組織全体がうまく機能するには、ここで整理された「トップの仕事」が適切に実行されている必要があるが、果たしてできているだろうか。

ここから、ここで挙げられている「ミッション」「組織、人材開発」「動機づけとコミュニケーション」「マネジメント」の観点について、グループワークと理論を踏まえた講義を繰り返すことで、館長の役割を確認していく。



講師補助：北芝 敦子氏

## ミッション

スタッフに施設の目的が共有されていないという問題は、施設のミッションが明確であるかどうかと密接に関わっている。あなたの施設のミッションは？

### 講義

どう組織を動かしていくかはミッションにかかっており、ミッションが明確でないと人も物事も動かない。ミッションとは、

組織の原理、目標のもととなるもの、行動のガイドライン、関係者を巻き込む契機、信頼感を生むもの、プログラムを決定するもととなるもの(\*3)

である。組織内部に浸透すると同時に、施設のステークホルダー（お客様、寄付者、ボランティアなど）に対しても発信し明示されている必要があり、かつ、スタッフが現実的に行動するためのガイドラインでなければならない。

もう少し具体的に文化施設に当てはめて考えると、ミッションとは、

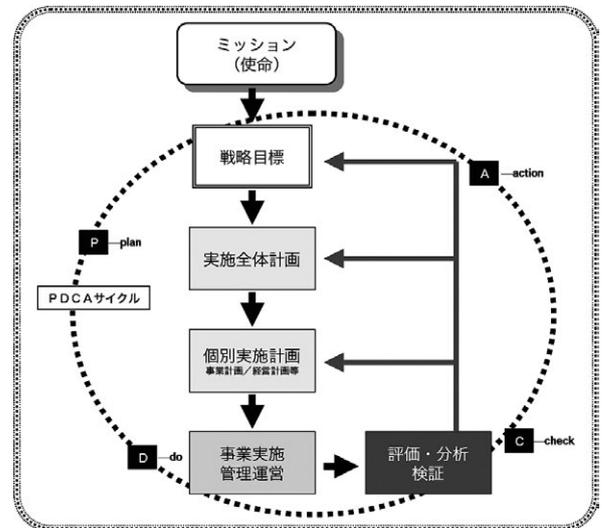
- 職員やスタッフの具体的な行動に直結するよう、劇場・音楽堂の社会的存在意義や価値観を定義したもの
- 地域住民や関係者に対して、「誰に」「何を提供するのか」「それによって何が達成されるのか」「そのために、劇場・音楽堂にどのような特徴をもたせるのか」を具体的にわかりやすく提示するもの(\*4)

と考えることができる。

位置付けとしては、図1のように捉えるとわかりやすい。

このような考え方を踏まえ、一般企業や、講師が館長を務める八尾市文化会館プリズムホールのミッションを例に、ミッションと行動がどうつながっているかを具体的に確認した。

(図1)



出典：平成21年度地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究報告書 p.55

### グループワーク

「メンバーの施設のミッションを確認してみましょう」というテーマでグループワークを行う。ミッションの設定状況、良い点・不足している点について、受講者同士で意見交換を行った。また、ミッションの周知方法、施設に関心がない層へのアプローチ方法などについても活発に議論が交わされた。ミッションは受講者16人中11人の施設で設定されており、施設パンフレットに記載したり、適宜見直してスタッフや地域住民と共有を図ったりと、有効活用されていた。一方で、周知方法についてSNSの活用が不十分などの課題も見えた。

※研修スライドより一部抜粋

**ミッション**

○あなたの施設のミッション（だと思うこと）について記載してください  
※ミッション：使命、社会的役割

ミッション（○をつける）⇒ ある / ない

・

・

・

・

## ダンスワークショップ

## 2



ミッションの話が一段落つくと、再度、ダンスワークショップが挟まれた。手足の指の間をゆっくりと広げる、背中を伸ばす、といったストレッチの動きも入れつつ全身を動かすことで、良いリフレッシュタイムとなった。

## 講義とグループワーク 2

### 組織、人材開発

※研修スライドより一部抜粋

組織体制、人員不足、人材開発など、人事にまつわる悩みは、受講者のほぼ全員が抱えていた。

#### 講義

人事システムは、採用、配置、育成、評価、報酬の5要素で構成されており、どれか一つでも不全であればこのサイクルがうまく回らなくなり、人事システム全体が機能不全に陥ってしまう。

#### トップの仕事（組織、人材開発）

##### ○人事システムの5要素

採用、配置、育成、評価、報酬

- ・5要素のどれか一つでも不全であれば、人事システム全体が機能不全に陥る
- ・採用時のよし悪しはその後の評価と相関
- ・人間は唯一成長する資源
- ・職員の交代や採用はコスト（スイッチングコスト）がかかる。有形・無形のコスト
- ⇒どれも慎重に行われなければならない
- ⇒一度採用した職員は大切に育てる

#### [取組紹介] プリズムホールの人材育成

プリズムホールでは、基本理念およびミッションに基づき、企画立案方針を定めている。そして、その企画を実現するにはどういう人材が必要かを考え、採用と人材育成の方針を決めている。方針を策定することによって、プリズムホールが何を求めているのかが応募する側にも伝わり、館で働くスタッフとの意識共有にもつながる。5要素の中でも採用は特に重要視している。プリズムホールに必要なスキル・キャリアを築き、長く勤め、組織ロイヤリティを高めるよう、スタッフを大切に育てていくことに取り組んでいる。

#### グループワーク

講義を理解したところで、今度は人事システムについて、「皆さんの施設のお悩みは、どこ？」というテーマで、グループワークが行われた。人事システムの5要素、特に採用、配置、育成の項目で自分の施設についてどれはできていて、どれはできていないのかを検討し、他メンバーと共有した。良い例、残念な例、様々な制約の中でできることなどについて話し合った。悩みとしては、

- 採用をしようとしても、応募自体がとても少ない。
- 採用時に人事担当部署に現場の意見を聞いてもらえず、配置された人がマッチしなかった。
- 指定管理者制度を導入している施設では、指定期間の縛りがあり、長期的な視点での人材育成ができない。
- 民間企業の指定管理者の場合は本社の方針と合わないことがある。

などが挙げられた。

一方で、良い例、制約の中でできることとしては、以下のような事例が挙げられた。

- 異業種からの転職で営業畑の人が来て、チケットの販促先を新規開拓できた。
- 劇場職員が直接採用試験に関わることで、採用後のミスマッチが少なくなった。
- 管理と事業、両方をできるスタッフを育てるようにしている。
- 大規模改修等で施設が休館している間は、人事交流ということで、行政に人材を派遣している。ジョブローテーション、異動でマンネリ化を防ぐ工夫をしている。
- 指定管理期間について、「5年は短く、人材育成には不十分。他都市では10年のところが多い。」と説得したところ、10年が変わった。他都市の事例など客観的なデータを示すと説得しやすかった。

各グループで熱心に話し合いがなされ、受講者同士でアドバイスする場面もあった。



大久保



各館、人事に関する悩みは尽きない。うまくいかないとすれば、5要素のどこかに問題があるはずで、分析が必要であろう。どの施設も様々な工夫を重ねて対応していることもよくわかった。悩みへの対応方法は、施設の事情も組織の形態もそれぞれであるため、これが正解というものはない。また情熱だけでは悩みは解決しない。客観的なデータを添えて、「これだけミスマッチが出ているのになぜいつまでも採用方法を変えないのか」などと説得していくのは効果的かもしれない。

状況を変えるためには、あらゆることを駆使して食い下がっていかねばならないが、館長はそのように状況を変えることができることを、この場にいる全員で改めて認識したい。

## ダンスワークショップ 3

研修1日目の最後、複数回のグループワークを経て、テーブル上では受講者同士のコミュニケーションが多くとられたが、テーブルを離れてもコミュニケーションをとってみようという趣旨で、締めくくりのダンスワークショップが行われた。コロナ禍に配慮し、接触は肘を合わせたり、背中を叩いたりというルールの中で創意工夫が生まれ、2人1組の動きが多くの組み合わせで繰り広げられた。



## 講義とグループワーク 3

### 動機づけとコミュニケーション

スタッフのモチベーションを高める動機づけや、部門間連携、組織内での積極的なコミュニケーションを図る上で、リーダーの役割は非常に大きい。

#### 講義

リーダーの役割に関する二つの整理が紹介された(\*5)。

#### リーダーとリーダーシップの違い

リーダーとリーダーシップの違いは、以下のように整理することができる。

**リーダー**……リーダーというポジションにいる人

社長、部長、課長、係長…組織の規模にかかわらず、その組織のトップにいる人のこと。集団を率いている人。

**リーダーシップ**……人についていこうと思わせ、そして彼らをまとめる属人的影響力

フォロワーによるリーダーの「受容」があって初めてリーダーシップを得る。リーダーシップには、**判断への信頼感、個人としての魅力、正当性**が不可欠であり、これらがあるから、人を従わせることができる。リーダーシップはマネジメントの大切な一つの要素である。

#### リーダーの三つの顔

リーダーには、次の三つの顔がある。

**上へ向ける顔**……下の集団を代表して上に働きかけるときの顔。組織の最高トップでない限り、全てのリーダーにはさらにその上のリーダーがいる。

**下へ向ける顔**……リーダーシップを含む集団内マネジメントを行うときの顔

**外へ向ける顔**……集団を代表して、集団の外の世界に働きかける(利害関係を主張する、発言する、行動する)ときの顔。集団と外界との良好な関係をつくり出し、それを維持する役割がある。

リーダーは工作上、マネジメントを行う必要があるため、「下へ向ける顔」は意識しているが、**他の二つも意識し、三つの顔を駆使して動かなければならない。**

#### グループワーク

ここで、「これらの理論等から見えてくる、皆さんの施設の状況は？」というテーマで、

「リーダーのあるべき姿」

「自分自身(受講者)または上司について、何ができていて、何が足りないのか」

「集団の人々から、リーダーとして受容されているか」

について考察するグループワークが行われた。4グループのうち、2グループはリーダーシップの三つの要素(判断への信頼感、個人としての魅力、正当性)を、残りの2グループはリーダーの三つの顔(上へ向ける顔、下へ向ける顔、外へ向ける顔)を軸に、模造紙と付箋を使いながら、各施設の実例を書き出して共有した。

発表では、良い例も悪い例も取り上げられ、リーダーの動き一つでホルの価値が上がりもすれば下がりもするということなどの示唆を共有した。



発表の様子

## マネジメント

次に「マネジメント」の観点で、参考となる文献に照らして館長の役割を確認した。リーダーとして組織をマネジメントするに際し「経営の本質」「経営の働きかけ」など、いくつかの枠組みや考え方が文献から紹介された(\*5)。

### 講義

#### 経営の本質

経営の本質は「他人を通して自分のしたいことを行う」ことにある。組織は人間の集団。その人間の集団が、トップが考える方向に向かって動くことが想定されている。トップの立場に立てば、まさに「自分が望ましい」と思っている方向に、組織としての行動を、他人である集団に実行してもらわなければならない。

⇒見落としがちだが経営する人間＝館長は、あくまで間接的にしか業績への影響をもつことができない。他人である集団に、いかに館長の思うように動いてもらうか「働きかけ」することでしか達成できない。

#### 経営の働きかけ

組織をマネジメントする方法として「経営の働きかけ」という考え方がある。それには次の三つの働きかけがある。

- ① 戦略で働きかける ⇒明確な内容、明確な伝達、実行方法、目標の設定と明示によって働きかける
- ② システムで働きかける ⇒組織構造、インセンティブシステム、計画とコントロールのシステムによって働きかける
- ③ 理念と人で働きかける ⇒理念と組織文化、属人的リーダーシップ、部下選別・育成・配置によって働きかける

①の戦略と②のシステムだけつくっても組織はうまく動かず、③の理念と人での働きかけを含めた三つがそろう必要がある。人はシステムの部品のように動くだけではない。自分の感情も考え方もった生身の人間であり、理念的、文化的な側面が極めて重要である。いかにも人間的な側面に、より直接的に関わる経営からの働きかけが必要である。⇒理念と人で働きかけるために、理念的、文化的な側面といえるミッションの重要性がここでも確認できる。

このほか、戦略の二つの定義、クルト・レヴィンのチェンジマネジメント、ジョン・P・コッターの企業変革の8段階プロセス、経営品質協議会の経営品質向上プログラムのフレームワーク、稲盛和夫の経営にあたっての哲学などが紹介され、いくつかを使ったグループワークが展開された。

### グループワークと宣言

## 課題解決の糸口を探る

研修の締めくくりとして、各自が研修の冒頭で言語化した「組織の一番の課題」について再検討を行った。講義から得た理論や考え方を活用し、他の受講者と事例も共有し、各自で課題解決の糸口を考える時間がとられた。その後「宣言！あなたの課題について」というテーマで、自分なりの課題解決の糸口、解決の方向性を受講者全員が宣言した。

- ミッション、ビジョンをもう一度ボランティア含めてスタッフ全員で共有を深めていきたい。
- ミッションの周知方法を検討し、定期的に確認する機会を設けたい。
- 意思決定と行動との間の溝について、スタッフと向き合い、課題にチームとして取り組んでいく環境をつくっていきたい。

解決の方向性として、ミッションというキーワードが多く聞かれた。また「今回、似た立場にあるメンバーの意見がとても有益だった」などの意見も出た。

大久保



館長の役割とは困難なもの。しかし、館長だからこそできる働きかけ、行うべきことがらが本研修から明らかになったのではないかと。ぜひ参考にさせていただきたい。館長の役割を全うするために健康管理や、本日の受講者同士のような悩みを相談できるネットワークづくりも大切にさせていただきたい。本研修が少しでも課題解決につながる有意義な場となれば幸いである。

- 参考文献 (\*1) P. F. ドラッカー 著、上田惇生・田代正美 訳 (1991) 『非営利組織の経営—原理と実践』ダイヤモンド社  
 (\*2) P. F. ドラッカー 著、上田惇生 編訳 (2001) 『マネジメント—基本と原則 エッセンシャル版』ダイヤモンド社  
 (\*3) P. F. ドラッカー 著、上田惇生・田代正美 訳 (1991) 『非営利組織の経営—原理と実践』ダイヤモンド社、Minkoff, D. C., & Powell, W. W. (2006). Nonprofit mission: Constancy, responsiveness, or deflection. *The nonprofit sector: A research handbook*, 2, 591-611., Rangan, V. K. (2004). Lofty missions, down-to-earth plans. *Harvard Business Review*, 82(3), 112-9.  
 (\*4) 柴田英紀 令和3年度全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会「人材養成講座 第1章」(公社) 全国公立文化施設協会  
 (\*5) 伊丹敬之・加護野忠男 著 (2003) 『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社

## 管理職研修

# 公立文化施設活性化のためのステップ・アップ研修 B

## 何が人と組織をいきいきと動かしていくのか

講師 師：柏木 陽 NPO法人演劇百貨店 代表、演劇家  
 講師・モデレーター：水戸 雅彦 (公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター  
 講師 補助：南波 圭 NPO法人演劇百貨店 俳優/ワークショップリーダー  
 高野 栞 俳優/ワークショップリーダー

【日時】2023年1月 19日(木)13:30~17:00/20日(金)9:15~16:45

【会場】東京都中小企業会館 9階 講堂 【参加者】10人

### 研修概要

公立文化施設は、地域文化を創造するコミュニティの拠点である。人と地域が豊かになるためには、まず公立文化施設がいきいきと活性化することが大切であり、そのためには、楽しく仕事のしやすい環境、モチベーションの高さ、信頼関係などが必要と考えられる。また、多様な市民が多様な文化とつながるためには、市民と協働し、柔軟性のある取組が不可欠である。本研修では、ケーススタディで様々な考え方を共有し、参加者が抱える課題の解決に向けてグループワークにより学びを深めた。

## Part 1: コミュニケーション・ワークショップ

### 演劇ワークショップ

#### 1

まずは、コミュニケーションとは何か、頭で考えるだけでなく、心と体を使って体感するため、演劇ワークショップが約2時間かけて実施された。受講者は会場後方の空間に移動し、数種類のシアターゲーム※を行った。以下にその一部を紹介する。

※演劇の訓練手法の一つとして、役者の演技力向上のために使用されるゲームのこと。全身を動かしながら遊ぶことによって、演技力だけでなく共感性やコミュニケーション能力を育む効果があると言われており、演劇に限らず、様々な現場で活用されている。ルールは簡単なものが多い。



柏木 陽氏  
(演劇ワークショップ担当)

### 握手&じゃんけん

2人1組になり、右手で握手をしたら、握った右手を一度開く(相手と自分の手のひらを合わせた状態にする)。左手でじゃんけんをして、じゃんけんに勝った人は相手の右手をつかむ。負けた人はつかまれないようによける。次は別の人とペアになり、今度は右手と左手の動作を入れ替える(左手で握手、右手でじゃんけん)。動きも逆にし、じゃんけんに勝ったらよける、負けたらつかむ。初対面の者同士、最初はためらいがちに動いていたが、徐々に勝負を楽しんで笑い声も上がるようになった。



### 鏡の動き

2人1組になり、動く役と相手の動きをまねる役に分かれる。向かい合い、1人が相手の前で任意に動き、もう1人がその動きを鏡のようにまねる。動き終わったら、役を交代して同じことを行う。次は別の2人組をつくり、全身ではなく片手の位置関係のみをまねる(動く速度を合わせ、相手の手との距離感を一定に保つ)。まねる手以外は気にしなくてよい。片手の動きをそらえるのに慣れてきたら、両手にする。これも、役を交代して繰り返す。初めは全身の動きをまねるのに苦戦している参加者が多かったが、



まねをするのが片手だけになると余裕が生まれ、結果的に全身の動きが似てくるとい現象が起きた。また、徐々に動きを複雑にして、相手とのやり取りを楽しむ様子も見られた。

## 条件指定の椅子取りゲーム

参加人数より一つ少ない数の椅子を内向きに円形に並べ、座る。残った1人が円の中央に立ち、「黒い服を着ている人」「今日コーヒーを飲んだ人」など、自分も該当する条件を一つ指定する。条件に該当する人は、席を移動しなければならない。座れなかった人が次の条件を指定して、ゲームを続ける。途中、両隣の席には移動できない等のルールを加えてゲームの難易度を上げると、より場が白熱した。



講師補助: 高野 菜氏

## 人で「絵」を表現する

A・Bの2グループをつくり(各グループ、受講者5人+講師補助1人)、グループの代表者がポストカードの束から任意の1枚を選ぶ。その絵を6人全員で、体を使って表現する。別のカードを任意に1枚選び、同じことを繰り返す。各グループ2枚の絵を表現できたら、さらにもう1枚カードを選び、これまでの2枚と3枚目をつなげて表現。最後に成果を披露し合った。1枚目の表現の際は各自何をすればよいのか戸惑っていたが、次第にアイデアが活発に飛び交うようになった。



Aグループが選んだカードと、表現の様子。誰が何を表現するのか、次の絵に切り替わるタイミングはどうするか、全体の動きと各自の役割分担について、真剣に話し合われた。



Bグループが選んだカードと、表現の様子。椅子を積み上げて利用したり、静止するだけでなく動き回することで描いているものを表現したり、入退場の動きまでを含めて一連の流れで見せたりする工夫が見られた。



## 受講者感想

- いつもの研修と様子が大きく違っており、非常に楽しかった。朝礼のときに職場の人とやってみるなど、一部でも日常業務の中に取り入れてみたい。
- 3枚の絵の動きをつなげるワークショップは、つくり上げるプロセスが何を表していたのか非常に興味深かった。そのプロセスの中に普段のコミュニケーションを良くする手がかりがあったのかもしれない。
- グループで協力して作業をする際は、俯瞰で物事を捉えるタイプなのか、目の前のタスクを積極的にこなすタイプなのか、各人のキャラクターによって役割が自然に分担される面もあったように感じた。

柏木



同じゲームでも、途中でルールを追加することによって、熱気が高まるなどの雰囲気の変化があった。ゲームに慣れて状態が安定することは悪いことではないが、安定しすぎると楽しい場ではなくなる。楽しい場を取り戻すために随時ルールを追加した。また、簡単なタスクを重ねることで、難しいタスクに抵抗なく挑むことができる様子も見取れた。これらは、普段の職場環境をいかに活性化させるかを考えるためのヒントになるのではないか。考え方のひな形の一つとして捉えていただければと思う。

水戸



コミュニケーションとは何かを考える際は、本を読むことよりも、自分の心と体を使うことが効果的である。何かを人に伝えるには、顔の表情やしぐさなど、言葉以外の領域の影響が大きい。コミュニケーションを「体感」する場になったのではないだろうか。

## 講義とグループワーク

## 1

続いて、より良いコミュニケーションをとるために参考となる考え方について、講義とグループワークが行われた。



水戸 雅彦氏  
(講義、グループワーク担当)

## 性格診断で自分を知る

性格診断は種類も形式も様々に存在するが、自分が何者なのかを知る方法として有用である(研修では、一例として、エニアグラムによる性格診断が紹介された)。

性格診断を通して自分の姿を浮かび上がらせるためには、一つの診断結果だけではなく複数の診断結果を元にする方が、精度が高まる。自分とは逆のタイプの人から学ぶ、周りにいる人が当てはまるであろうタイプの診断結果もみてみるといったことが、他人との関係性を考えるヒントになるかもしれない。自分を知ることが、円滑なコミュニケーションにつながる。

## グループワーク 価値観のすり合わせ

三つのグループに分かれ、出題された課題に対してグループとしての意見をまとめるグループワークが2種類、行われた。

- ① 立場も年齢もばらばらな5人が登場する物語が共有され、まずは各自、5人の人物について好感度の観点から順位付けを行う(同順位は付けない)。次に、グループとしての順位付けを行い、なぜこの順位になったのか、理由も含めてグループごとに発表する。
- ② スーフィー(イスラム神秘主義)に古くから伝わる物語が共有され、「この物語が言いたいことは何か?」「登場人物はどういう人たちなのか?」の2点について、意見交換を行う。グループとしての解釈をまとめ、グループごとに発表する。

①の順位付けについては、3グループとも結果の順位も順位の決め方も異なっており、ある登場人物については、「1位」としたグループと「5位」としたグループがあった。②も、解釈の仕方、どの立場に立つかによって、各グループで異なる意見が出された。

①も②も模範解答や正解はないが、同じ事象に対しても解釈はそれぞれであり、様々な価値観があることがわかった。また、グループで考えることのメリット(自分とは違う解釈を知る等)や、他人と価値観をすり合わせて一つの回答を導き出すためのコミュニケーションの重要性についても学ぶ機会となった。

水戸



日常生活においても、考え方一つで結果が変わってくることは多々ある。解釈は多数あってよいはずだが、人は、自分の尺度だけで判断してしまいがちである。物事には複数の側面があり、価値観も様々である。組織内でも、自分の考え、上司の意見、前例などだけで決定している事柄はないだろうか。今一度、考え直す必要があるかもしれない。

## Part2: 組織活性化のためのモチベーション理論

## 講義とグループワーク

## 2

人と組織を活性化させるためには、モチベーションが不可欠である。モチベーションに関する理論等が三つ紹介された後、ケーススタディによるグループワークが行われた。

## ダニエル・ピンクのモチベーション理論

モチベーションは、次の三つに分けられる。

モチベーション1.0 … セックスや食事など生存本能に基づく動機(生存、種保存の欲求)

モチベーション2.0 … アメとムチのような成果主義の動機(外発的動機づけ)

モチベーション3.0 … 「成長したい、世界をより良くしたい」という内なる動機(内発的動機づけ)

## エドワード・デシの実験

モチベーション理論をベースに、立体パズルを使って「外発的・内発的報酬」に関する実験を行ったところ、以下の結果

が導き出された。

- ・「パズルで遊ぶこと自体が楽しい」ため、課題に取り組むこと自体が内発的報酬に当たる。
- ・外発的報酬は短期的にはモチベーションを引き出すが、その課題を楽しむ内発的動機づけは失われる。
- ・本当のモチベーションは、アメやムチではなく、“自身の成長や他者への提供”によって、最も発揮される。

## ロバート・カラセックの仕事の要求度 —コントロールモデル

仕事の要求度(仕事量や内容)と仕事の裁量権の間には、次のような関係が成り立つ。

- ・仕事の要求度：低、仕事の裁量権：低  
言われた通りに行く、単純で時間のかからない仕事→不活性化(モチベーションダウン)
- ・仕事の要求度：低、仕事の裁量権：高  
方法を自分で決める等自由度のある、単純で時間のかからない仕事→低ストレス
- ・仕事の要求度：高、仕事の裁量権：低  
言われた通りに行く、複雑で時間のかかる仕事→高ストレス
- ・仕事の要求度：高、仕事の裁量権：高  
方法を自分で決める等自由度のある、複雑で時間のかかる仕事→活性化(モチベーションアップ)

### グループワーク ケーススタディ：仕事のやりがい

ある女性が、最初は惰性でこなしていた仕事(接客業)に対してやりがいを見出すまでのエピソードを共有し、彼女の心の中で何が起ったのか、彼女はどのように変わったのか、きっかけは何だったのかについて、グループ内で意見交換を行うグループワークが行われた。その結果、以下のようなことが考察された。

- ・お客様とコミュニケーションがうまくとれたことがきっかけで、自分だけではなく、他人の視点に立って物事を考えられるようになった。
- ・お客様に喜んでもらうことに喜びを感じることで、彼女のモチベーションが大きく引き出された(内発的動機づけ)。
- ・自分で仕事の要求度を上げ、スキル(事務処理のスピードアップ等)が身に付いたことが、カラセックのモデルでいう「活性化」につながった。

水戸



同じ仕事内容でも、捉え方、視点によってやりがいもモチベーションも大きく異なる。これは、劇場で働く人も同じで、単なる事務処理、煩わしい仕事と捉えるか、地域の人が様々な文化に接して幸せに暮らせるようにするための仕事と捉えるかで、モチベーションは変わってくる。内発的動機づけを職場内でいかに醸成していくかが大切ではないだろうか。

## 演劇ワークショップ

### 2

研修2日目は、冒頭に言葉のバトンを相手に渡していくシアターゲームが行われた。

### わたし、あなた

全員で円形に並ぶ。一人が自分の胸に手を当てて「わたし」と言い、任意の相手に向かって見えないバトンを渡すようなしぐさをしながら「あなた」と言う。バトンを受け取った人は、別の「あなた」に対して上記の動きを繰り返す。次はこれを「わたし、あなた」ではなく、「佐藤、鈴木」のように名前で行い、相手の名前を言うと同時に相手に向かって歩く動作を加える。名前を呼ばれた人は、名前を呼んだ人が自分のところに到着する前に、次の人にバトンを渡す。続いて呼び方を、名前から「ピーマン、パクチー」などと自分と相手の嫌いな食べ物に変える(嫌いな食べ物は開始前に全員で共有しておく)。ゲームを通じて全員の名前と嫌いな食べ物を記憶し、意識的に言葉を渡す・受け取る動作をすることで、自然と参加者同士の距離が縮まった。



講師補助：南波 圭氏

柏木



人の名前など何かを記憶するときは、声を出す、歩くといった体の動きを伴ったり、エピソードで記憶したりすると記憶に刻まれやすくなると言われている。このゲームは、体を動かし、声を出すことを目的に行った。ゲーム中は名前を間違える等のエラーも起き、混乱する場面もあったが、エラーが起きても笑って受け入れながらバトンはつながり続けた。実際の業務ではエラーが許される場面は少ないが、エラーが起きることを前提に、それを受け入れながら先に進むマインドをもつことで、現場がうまくまわることもある。

## 講義とグループワーク 3

続いて、より良いコミュニケーションをとるために参考となる考え方について、講義とグループワークが行われた。モチベーションの維持・向上には何が必要か。生産性を上げるにはどうすればよいか。そのヒントとなる理論の紹介や、計5回のグループワークが行われた。なお、グループワークは基本的に参加者を三つのグループに分け、都度メンバーを入れ替えて実施された。

### チクセントミハイのフロー理論

「フロー(Flow)」とは、時を忘れて、体の感覚がなくなるくらい集中し対象に入り込んでいる精神的な状態である。人は、チャレンジとスキルのバランスがとれているときに「フロー」を感じることができる。また、モチベーションが高ければ、「フロー」に入りやすい。

### グループワーク ケーススタディ：長所と短所

人は誰しも長所と短所をもっている。一緒に働く相手に対して長所を伸ばすよう働きかけることと、短所を指摘すること、どちらが職場にとってプラスに働くのだろうか。グループ内で意見を言い合い、代表者がどんな意見が出たかを発表した。長所を伸ばしたいという気持ちはあるが、それを実践することの難しさ等について、多くの声が聞かれた。

水戸



良い仕事をするためには必要なのは、部下や同僚に対して得意なことをやっていけばいいと容認することであり、欠点を指摘することではない。どんなに優しく指摘しても、指摘された相手のことを100%信頼していない限り、短所が改善されることはないからである。得意なことを本気でやると脳や体が活性化し、不得意なことが消えていく。

### 80:20の法則(パレートの法則)

80:20の法則は、「会社業績の8割は、2割の社員が上げている」「店舗売上の8割は、2割の商品から生み出されている」など、集団のうちの2割が全体の8割を生み出す傾向のことをいう。

また、ここから派生した考え方に「2:6:2の法則」がある。働きアリは、積極的に働くのは全体の2割のみで、普通に働くのが6割、残りの2割は働かない。興味深いのは、働かない2割を間引くと残された8割のうちの2割が働かなくなり、集団の構成員が変わってもこの2:6:2の構造は維持されるという点である。さらに、緊急事態が発生した際、8割の働きアリはパニックに陥るが、残りの2割が俄然働き出すという面白いデータもある。この法則は、人間の組織についても当てはめて考えることができる。

### グループワーク ケーススタディ：仕事をしない職員とどう向き合うか

どの職場でも抱えている問題に、「仕事をしない職員とどう向き合うか」というものがある。80:20の法則を頭に置きながら、自分の職場の状況に立ち返って、どのようにアプローチしていくのがよいか、グループワークが行われた。うまく対応できた事例やパワハラ問題とのしごらみなど、赤裸々な現状や悩みが、共有された。

水戸



社会には多種多様な人がいるのが大前提であり、働かない人がいるのも当たり前だと思うこと、職場の全員がその意識をもつことが大切である。働きアリと同様、仕事をしない職員を排除したとしても、残った人の中から働かない人が出てくる。また、働かない人も、ある状況、環境では様々な能力を発揮することがある。この認識の下、少しでも良い状況をつくるにはどうすればよいか、と考えるアプローチがよい。

### グループワーク ケーススタディ：日本の労働生産性

日本の労働生産性はなぜ低いのか、どうすれば高くなるのだろうか。

労働生産性を決める要素は、①付加価値、②労働者数、③労働時間の三つである。生産性は、①付加価値を労働投入量(②×③)で割って求められるため、生産性を上げるには、①付加価値を上げるか、②労働者数を減らすか、③労働時間を減らすのかの三つということになる。これを踏まえ、自分の職場だったら生産性を上げるために何をすればよいか、具体的なイメージをしながらグループ内で話し合った。

受講者からは、

- ・ 理屈の上では付加価値を上げるのが一番だが、ハードルが高い。そもそも、付加価値をどう測ればよいか不明確である。

- ・労働者数については、単独では決められず、メスを入れにくい。
  - ・現実的に取り組みやすいのは、労働時間の短縮で、時間外労働を減らす工夫は現時点でも各所でされている。
- などの意見があげられた。

※上記に挙げたもののほか、パーキンソンの法則、「ティール組織」と「ホラクラシー組織」についても取り上げられ、ケーススタディによるグループワークも、このほかに2種類行われた。

## Part3：課題解決のためのグループワーク

研修2日目の午後は、事前アンケートの結果とこれまでの研修内容から受講者が課題として認識しているテーマをいくつか絞り込み、取り組みたいテーマ別にグループをつくってグループワークを行った。グループ内で問題点を整理し、様々な角度から検証を重ね、解決に向けた「考え方」と「プラン」をまとめて発表。その後質疑応答、全員での意見交換の場を設けた。グループ分けから最後の意見交換まで、1セッション約100分を2回行った。また、セッション1と2の間に、考え方の参考として、ロジックモデルが紹介された。

一つのグループの発表が終わるごとに、別グループの受講者の施設の事例や講師の知見などが共有され、全員で課題解決に向けて思索を深めた。

それぞれのセッションで選択されたテーマは、以下のとおりである。

セッション1 ①組織・事業運営 & 社会環境への対応：高齢化

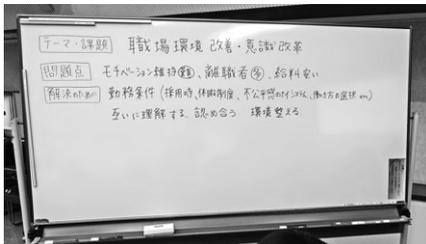
②人材育成：職場環境の改善、意識改革

③人材育成：指導者の育成

セッション2 ④組織・事業運営：優先順位の付け方

⑤市民協働、地域貢献：地域との関わり方、市民のためって何だろう？

⑥社会環境への対応：少子高齢化、市町村合併



各グループ、付箋やホワイトボードを使いながら、意見を取りまとめた。

## 研修を振り返って

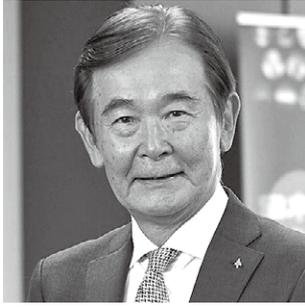
最後に、全員で研修の感想を述べ合った。全国の他の施設の職員の生の声が聴けたことが何よりも有意義だった、研修で学んだことを自分の施設に持ち帰り少しでも生かしていきたい、などの声が寄せられた。

水戸



聞いた話や体験したことを生かすためには、それらを自分事として捉える必要がある。この研修の大きな目的は、まず演劇ワークショップで心と体を柔らかくして、自分の中に新しいものを取り入れる環境をつくり、考える余裕を生み出すこと、そして、自由に意見交換し思索を深める「話し合いの場」を提供することであった。大切なのは、自分の中に取り込んだことを、どう咀嚼して、どうアウトプットするかである。何か少しでもやってみようかな、と意識が変わるきっかけになれば嬉しく思う。

# ご挨拶・ メッセージ



## 文化庁長官 ご挨拶

令和4年度全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会の開催に当たり、ご挨拶申し上げます。

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行・拡大は、いまだ社会・経済をはじめとする我々の日常に対して大きな影響を及ぼし続けており、感染予防との両立を図りながら文化活動を行っていかねばならない厳しい状況が続いております。

しかし、このような長引く困難と不安のなか、人々の心を癒し、勇気づけてきたのが文化芸術の力であったことは言うまでもありません。劇場・音楽堂等の活動に携わられる皆様が、文化芸術の灯を絶やさぬよう、細心の注意と最大限の努力を重ねられていることに敬意を表します。

文化庁におきましても、皆様の活動を支えるため、文化活動の持続可能性の強化に資する取組に対する支援をはじめ、引き続き様々な施策の実施に努めて参ります。

劇場・音楽堂等で活躍するアートマネジメント人材は、文化の作り手と受け手をつなぎ、優れた実演芸術の創造・普及、地域社会とのネットワーク形成を図るなど、文化芸術の担い手として欠かせない存在です。

本研修会の一部を除きオンラインによる開催となりましたが、そのプログラムには、今後の文化政策の在り方や将来に向けた新たな可能性の模索など、劇場・音楽堂等が活動を継続・発展させるための手掛かりが盛り込まれているものと思います。本研修会が、皆様の新たな気づきや学びの場となることを大いに期待しております。

結びに、本研修会の開催にご尽力された関係者の皆様に謝意を表するとともに、本研修を受講された皆様が、全国各地の劇場・音楽堂等でより一層ご活躍されることを祈念し、ご挨拶とさせていただきます。

文化庁長官

都倉俊一



## 全国公立文化施設協会 会長 ご挨拶

日頃より当協会の運営にご協力をいただきありがとうございます。また、劇場・音楽堂等に従事されている職員の皆様におかれましては、引き続きコロナ禍での感染防止にご配慮をいただき感謝申し上げます。

全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会は、文化庁から受託する「劇場・音楽堂等基盤整備事業」の中核をなす研修会であり、全国の職員の能力の向上を通じて地域の劇場・音楽堂等の活性化を図ることを目的としています。

コロナ禍以前は、全国から述べ3,000名を超える関係者が一堂に会し、対面で受講いただき、また交流を図ってききましたが、前々回よりオンライン配信を中心とした開催とし、今回はオンデマンド配信5プログラム、ライブ配信6プログラムに加えて、感染防止を図った上での参加人数を限った対面によるワークショップ3プログラムと受講カリキュラムに応じた組み立てとなっています。

コロナ禍は、感染拡大からまもなく4年目に入り重症化率の低下が一定程度見られることから、文化芸術関係を含め各種の行動制限も緩和されつつあります。一方で、長期化するロシアによるウクライナへの軍事侵攻に伴う光熱費を始めとした諸物価の高騰や為替の著しい円安傾向、地球温暖化に因ると見られる異常気象の頻発化など、地域の劇場・音楽堂等を支える経済状況や社会環境は大きな変動期を迎えています。

この研修が、各施設の運営や事業展開の参考となり、地域における劇場・音楽堂等の役割やあり方についても改めて見つめ直す一助になればと願っています。

最後になりますが、研修会を開催するにあたり、ご尽力いただきました企画委員や吉田都新国立劇場舞踊芸術監督を始めとした講師の皆様にご挨拶申し上げますとともに、劇場・音楽堂等で働く皆様にはくれぐれも健康に留意され、引き続きご活躍されますことを心より願っております。

公益社団法人全国公立文化施設協会 会長

**野村 萬斎**

## キーパーソンとしての使命

このアートマネジメント研修会は、劇場・音楽堂等の活性化、地域の文化芸術の振興のために、アートマネジメントに関する研修を体系的に実施することにより、専門性の向上と劇場・音楽堂等の活性化を支援することを目的に実施しています。2003年地方自治法に公の施設の指定管理者制度がうたわれてから今年で20年経ちます。制度の趣旨は施設効用の最大発揮と管理経費の縮減ですが、管理経費の縮減に重点が置かれてきました。制度が出来た時には、コロナのような長期にわたる疫病や、地震・集中豪雨による自然災害の増加・激化、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻に端を発する国際不安など、まったく予期していなかったと思います。不安によって社会が閉塞しても、生活はあり人は生きていかねばならない、そんな状況において、文化芸術や劇場が果たす役割は大きいです。なぜなら文化芸術は人々が生きる上での満足感や幸福感に結びついているからです。そして、これが劇場が発揮すべき施設効用と言えるでしょう。イタリアの研究では心理的・主観的な幸福感の決定要因として文化へのアクセスが、職業・年齢・収入・教育などの要因を上回っているといえます。また英国の文化・メディア・スポーツ省の調査では、多くの芸術文化活動と人生の満足度との間に有意な正の相関関係があるといえます。このように人々の暮らし・社会に重要な役割を担っている文化芸術を提供する私たち文化施設職員は、幸福な社会を形成するためのキーパーソンです。キーパーソンである私たちの使命は、より幸福な社会に貢献できるよう、常にスキルを高め自分自身を磨くことです。この研修会を通じてご一緒に自分自身を磨いていきましょう。(参考:『芸術文化の価値とは何か』中村美亜 訳)



大久保 充代

公益社団法人  
全国公立文化施設協会  
コーディネーター

## 劇場、音楽堂の未来に向けたプラットフォームとしての期待

この数年を振り返ると全国の公立劇場・音楽堂は、様々な外力により揺り動かされてきた感がある。2011年の東日本大震災を踏まえた建築基準法の改正。吊天井の多くが建築基準法上の既存不適格となる。また一方で「インフラ長寿命化基本計画」に基づき「個別施設計画」の策定が求められる。これは建物の長寿命化に向け、改修診断や実施時期を計画的に進め、経費の縮減や平準化を図ることを目的とする。

さらに2020年以降、世界で猛威を振るう新型コロナウイルス(COVID-19)は、施設閉館や事業中止をもたらし、劇場・音楽堂の使命を制約するばかりか、利用料金制をとっている劇場・音楽堂等では、経営を脅かす原因となりかねない状況を招いてきた。加えて2022年に勃発したロシアによるウクライナ侵攻は、今日までエネルギーコストの高騰化に拍車をかけ、同じく経営を圧迫する原因となって来ている。

ただし、この新型コロナウイルスの蔓延は、文化芸術の発信や普及等に新たな可能性を植え付けてくれた。その最たるツールがIoT(Internet of Things)の活用である。収録作品映像や公演のオンライン配信、オンライン会議、リモートワークなどが日常的に行われてきた。さらに、新しいデジタル技術としてVR(仮想現実)、MR(複合現実)、AR(拡張現実)、メタバース(三次元仮想空間)なども演出や効果、配信に取り込まれていくことが想定される。

劇場・音楽堂の設置や運営にかかわる一人一人は、これらの事象に常に取り組み、未来に繋がる文化芸術を創り出していく責務がある。そのためのプラットフォームとしても、このセミナーが活用されることを期待したい。



草加 叔也

公益社団法人  
全国公立文化施設協会  
アドバイザー

## 時代の変化に対応する劇場・音楽堂へ

毎年6月に開催される研究大会は、公文協加盟館が集い、日頃の研究成果と問題意識を共有する貴重な場として機能しています。本年度は、「ウズコロナ時代の公立文化施設～劇場法10年の先へ～」と題し、野村会長と日本芸術文化振興会河村理事長による基調対談が行われました。中でも、劇場法と指針について当時から社会動向も変化する中で、10年前には存在しない概念が台頭し、それへの対応が求められるという指摘は、心にズシンと響きました。理事長曰く、「例えば、国連が提唱するSDGs、誰一人として取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会の考え方とその取組の広がり、感染症の影響や対応と今後への備え、デジタル化など、創造現場で活動する我々がこれらの事象に関する共通の指針を必要とするならば文化庁へ提案してもよいのではないか」というご発言でした。公文協は、劇場法制定時、指針への盛り込みについて、全加盟館にアンケート調査を実施し約8割の回収率で多くの意見を文化庁へ提案しました。それから10年の歳月が経ち、職員の世代交代も進み、悲願で制定した劇場法に対する執着と思入れは確かに希薄になっている…と自省しました。法律は日常業務からほど遠い存在ですが、いかに自分たちで身近なものにし活用していくかは我々の責務です。今回の研修会全日程において、劇場法や指針を片手に、是非大勢の職員が参加して下さることを望んでいます。現場に正解などありません。応用問題を説き続けましょう。一緒に学び、悩み、苦楽を分かち合いつつ、議論し、新時代に向けた提案を考えましょう。



**柴田 英紀**  
公益社団法人  
全国公立文化施設協会  
アドバイザー

## 公立文化施設は地域文化を創造する市民の広場

コロナはなかなか終息の兆しを見せず増加傾向にすらあります。一方で経済、社会活動を活性化させる動きは顕著で、「脅威に対して正しく恐れ、細心の注意を払いながら前に進む。」これが今、私達に求められている姿勢です。そして、それは社会がこれまで経験してきた幾多の時代の転換点の際にも常に求められてきたものなのだと思います。

さて、この10年間の国の文化政策の動きをみると、2012年の「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の施行に始まり、2017年「文化芸術基本法」の改正、2018年「障害者による文化芸術活動の推進に関する法律」の施行と、大きな指針が示されました。法律には、市民の広場、世界の窓、社会包摂、文化芸術による社会課題解決といった概念が謳われ、すべての市民が文化芸術を通して豊かになる社会を目指そうという方向性が明文化されています。どの社会にも、子どもたちがいて、若者がいて、高齢者がいて、障害者がいて、そのほか様々な人たちがいます。豊かな社会とは、互いに分かち合い、助け合い、緩やかに繋がりながらそれぞれが幸せを実感できる社会なのではないかと思います。公立文化施設は、地域文化を創造する市民の広場です。多様な市民が主体的に参加し、多様な活動を持続的に展開することで真の地域文化が醸成されていくものと考えます。誰と何をどのように創っていくのか、皆さんとともに幅広い視野で試行錯誤したいと思います。本研修会が次の一步を踏み出すためのステップボードになることを心から願っています。



**水戸 雅彦**  
公益社団法人  
全国公立文化施設協会  
コーディネーター



令和4年度文化庁委託事業

**全国劇場・音楽堂等職員**

**アートマネジメント研修会 報告書**

令和5年(2023年)3月発行

---

編集・発行 公益社団法人 全国公立文化施設協会  
〒104-0061

東京都中央区銀座2丁目10番地18号 東京都中小企業会館4階  
TEL: 03-5565-3030 FAX: 03-5565-3050

E-mail: [bunka@zenkoubun.jp](mailto:bunka@zenkoubun.jp)

ホームページ: <https://www.zenkoubun.jp/>

編集協力 株式会社 文化科学研究所

---