

平成21年度

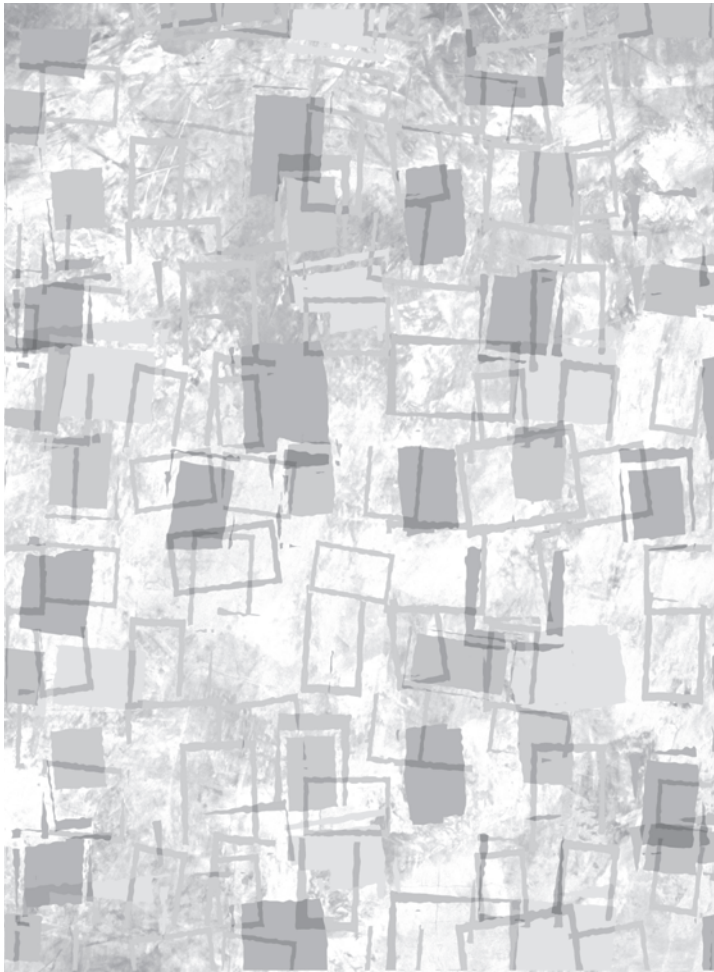
# 芸術文化活動支援員 派遣事業事例集





平成21年度

# 芸術文化活動支援員 派遣事業事例集



# はじめに

---

(社)全国公立文化施設協会は、文化庁からの委嘱により、平成13年度より「芸術文化活動支援員派遣事業」を実施してまいりました。本事業スタート当初から現在に至るまで、公立文化施設を取り巻く環境は絶え間なく変化し、それは、本事業への支援ニーズにも色濃く反映されています。公立文化施設を活性化させるために、専門的助言がますます重要となってきたといえるでしょう。

これまでに支援員派遣を受けた公立文化施設からは、支援員の方々への感謝の言葉とともに会館事業の方向性や中長期計画に関する共通認識ができた、新たな事業展開に向けて前進した、組織の活性化や意識改革につながった、専門家や他施設とのネットワークが広がった……など、本事業の効果が報告されています。

本調査では、平成21年度芸術文化活動支援員派遣事業を実施した公立文化施設のうち6施設および2名の支援員を対象にヒアリング調査を行い事例集としてまとめました。様々な課題に直面する会館の皆さまに、本制度を活用する手がかりにしてください、「外部の専門家が直接施設を訪れて助言を行う」という本制度のメリットを生かし、有意義な事業を実施していただければ幸いです。

ご関係者の理解と協力により、本事業が、地域の芸術文化振興の拠点として公立文化施設が円滑に機能するための一助となることを期待しております。

最後に、本調査にご協力いただいた公立文化施設の皆さまに深く感謝いたします。

平成22年3月  
社団法人 全国公立文化施設協会

---

芸術文化活動支援員派遣事業の概要	4
------------------	---

---

## 第1章

芸術文化活動支援員インタビュー	7
-----------------	---

1. 間瀬勝一氏  
（「地域文化の活性化」「市民サービスの向上」の視点から、  
現場の事情に即した助言で会館運営を支援） ..... 8
  2. 荒起一夫氏  
（“全員がかかわり、互いに力をつけ、自分たちで考える”  
公立文化施設運営を提案） ..... 12
- 

## 第2章

平成21年度 芸術文化活動支援員派遣事業活用館事例	15
------------------------------	----

1. 館林市文化会館／館林市三の丸芸術ホール ..... 16
  2. 池田町中央公民館 ..... 20
  3. 大泉町文化むら生涯学習センター ..... 24
  4. 春日井市民会館／春日井市文芸館 ..... 28
  5. 日立シビックセンター ..... 32
  6. 長野市民会館 ..... 36
- 

## 第3章

平成21年度 芸術文化活動支援員派遣事業実施報告	41
-----------------------------	----

1. 平成21年度事業実施報告（芸術文化活動支援員制度活用館報告書より） ..... 41
  2. 支援員の感想・制度への要望（芸術文化活動支援員アンケートより） ..... 67
- 

## 巻末資料

平成21年度芸術文化活動支援員実施要領	74
平成21年度芸術文化活動支援員派遣申込み書式	75

# 芸術文化活動支援員派遣事業 の概要

## 芸術文化活動支援員派遣事業の目的

芸術文化活動支援員派遣事業は、公立文化会館に対し運営等に関する指導助言を行う専門家を派遣し、企画・運営力の向上をはかることにより、公立文化会館における芸術文化活動の活性化に資することを目的に、平成13年度にスタートした。

派遣目的および支援員の業務は、会館に関する次にあげる項目のいずれか(複数項目可)を行うものとしている。

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

### 平成21年度 芸術文化活動支援員に関する補足説明

- 1 この事業は、文化施設の企画・運営を中心に支援することが、本来の目的である。
- 2 支援員は、公立文化施設の運営を活性化するためにアドバイスするのが趣旨であり、文化施設の業務に従事すること及び研修(文化施設業務従事者の研修を除く)・講演・シンポジウム・ワークショップの講師をすることは不適當である。
- 3 公立文化施設が実施又は奨励する地域の芸術文化振興に係る次の事業は、支援員の業務とすることができる(実施要領、第2の「(10) その他文化施設の活性化につながる指導助言」に該当する)。ただし、文化庁の他の事業に係るものは、除く。  
地域の芸術文化活動(舞台芸術関係)の指導者育成事業
- 4 既に実施又は予定している事業への従事者・アドバイザー・ボランティア・委員会委員等に支援員を充てるのは、適切でない。
- 5 公演の練習などに関わる実技指導は、対象としない。
- 6 公立文化施設の自主企画事業・公演等の企画運営に関わる制作関係者は、当該文化施設の支援員として適切でない。
- 7 原則として、国の他の事業又は地方公共団体の事業と重複するものは、派遣の対象としない。

## ■平成 21 年度 芸術文化活動支援員派遣事業の活用実績

### 平成 21 年度 (25 件)

都道府県	施設名	支援業務(P4参照)	支援員名	主な肩書き	支援日数
1 群馬県	館林市文化会館／ 館林市三の丸芸術ホール	2.6	草加 叔也	(有) 空間創造研究所 代表取締役 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	7
2 兵庫県	姫路市文化センター	6.9	木村 博行	株式会社 Light Stage 代表取締役	2
3 岐阜県	池田町中央公民館	2.3.4.10	佐藤 克明	文化行政研究者、音楽評論家 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	12
4 岐阜県	大垣市文化会館・学習館	4.5.6.10	佐藤 克明	文化行政研究者、音楽評論家 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	10
5 鹿児島県	指宿市民会館	6	草加 叔也	(有) 空間創造研究所 代表取締役 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	2
6 和歌山県	和歌の浦アート・キューブ	2.3.4.7.8	佐藤 克明	文化行政研究者、音楽評論家 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	9
7 群馬県	大泉町文化むら 生涯学習センター	2.5.6.10	間瀬 勝一	逗子文化プラザホール 館長 地域文化コーディネーター 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	4
8 石川県	野々市町文化会館	5.6	草加 叔也	(有) 空間創造研究所 代表取締役 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	2
9 北海道	札幌市教育文化会館	2.10	柴田 英紀	(財) 鳥取県文化振興財団 文化芸術デザイナー 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	3
10 大阪府	八尾市文化会館	2.4	中川 幾郎	帝塚山大学大学院法政策研究科 教授	4
11 大阪府	河内長野市立文化会館	10	柴田 英紀	(財) 鳥取県文化振興財団 文化芸術デザイナー 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	1
12 島根県	出雲市民会館 ほか 5 館	4.5.10	柴田 英紀	(財) 鳥取県文化振興財団 文化芸術デザイナー 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	8
13 長野県	長野市民会館	4.5.7.9	中川 幾郎	帝塚山大学大学院法政策研究科 教授	1
14 大分県	豊後大野市 総合文化センター	2.4.8.10	坪池 栄子	(株) 文化科学研究所 研究プロデューサー	6
15 岐阜県	多治見市文化会館	10	坪池 栄子	(株) 文化科学研究所 研究プロデューサー	2
16 東京都	羽村市生涯学習センター ゆとろぎ	1.2.4.10	間瀬 勝一	逗子文化プラザホール 館長 地域文化コーディネーター 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	8
17 愛知県	春日井市民会館／ 春日井市文芸館	2.4	柴田 英紀	(財) 鳥取県文化振興財団 文化芸術デザイナー 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	6
18 東京都	調布市文化会館たづくり／ 調布市グリーンホール	8.10	柴田 英紀	(財) 鳥取県文化振興財団 文化芸術デザイナー 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	3
19 大阪府	高槻現代劇場	8.10	加藤 種男 ほか 4 名	(財) 横浜芸術文化振興財団 専務理事 ほか	8
20 千葉県	市川市文化会館	4.6	草加 叔也	(有) 空間創造研究所 代表取締役 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	2
21 神奈川県	小田原市民会館	4.9	草加 叔也	(有) 空間創造研究所 代表取締役 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	5
22 茨城県	日立シビックセンター	2.3.8	児玉 真	(財) 地域創造「公共ホール音楽活性化事業」 チーフコーディネーター	6
23 福岡県	大野城まどかぴあ	4.5.8	荒起 一夫	(財) 吹田市文化振興事業団 理事長	3
24 鳥取県	鳥取県立県民文化会館	10	荒起 一夫	(財) 吹田市文化振興事業団 理事長	2
25 千葉県	千葉県文化会館	2.3.7.8.10	柴田 英紀	(財) 鳥取県文化振興財団 文化芸術デザイナー 平成 21 年度全国公文協アドバイザー	2





第 1 章

芸術文化活動支援員インタビュー

# 「地域文化の活性化」「市民サービスの向上」の視点から、現場の事情に即した助言で会館運営を支援

## 間瀬勝一 氏

[プロフィール]

公立文化施設運営・舞台制作・新設地域文化施設の基本構想・管理運営検討委員会等の専門委員・アートマネジメントセミナーの企画、アドバイザー、講師などを歴任。演劇公演、音楽会、現代舞踊、クラシックバレエなどの公演に舞台監督として携わる。

1968年神奈川県藤沢市民会館の開館に伴い舞台スタッフとして入社、舞台技術者としてホール運営を担当。また、営業部門ではイベントの企画運営、結婚式場運営なども担当する。93年(財)横浜市芸術文化振興財団に入社。旭区「サンハート」、泉区「テアトルフォンテ」、栄区「リリースホール」、神奈川区「かなっくホール」、磯子区「杉田劇場」などの地域文化施設の館長を歴任し、横浜の市民参加事業を推進する。05年逗子文化プラザホール開館に伴いホールアドバイザーに就任。09年より逗子文化プラザホール館長を務めている。平成21年度全国公文協アドバイザー。

## 芸術文化支援員としての活動

——この3年で6カ所の支援員を務めてこられました。どのような依頼が多いのでしょうか。

現在、公共文化ホールはどこも、予算削減・スタッフ削減という同じ課題に直面しています。職員1~2名で貸館事業を含めたすべての事業を動かしているホールも珍しくありません。そのような中で私に声をかけてくださるホールは、事業予算がないなかで何をしていくべきかわからずにいるところ、予算がないので市民参加型事業を展開しようと考えているところが多いですね。

予算に関しては、基金や国の補助金等を利用して外部から集めることもできるわけですが、ホールのスタッフの多くが公務員ということもあり、ごく一部の館を除いては、お金を集めるという発想がないことも共通しています。市民参加型事業をしたいと思っても、どうしたら市民を巻き込んで何らかの事業を起こせるだろうかという、その発想自体がなかなか出てきません。例えばワークショップを行う場合は、手間はかかりますが、費用は講師のギャランティだけですみます。スタッフが中心になって、そのようなアイデア出しをしていけるように助言しています。

---

## —— 助言をする際のポイントは、どのような点ですか。

まず、現場に行き、ひととおり現状を見た上で“よそ者の発想”をすることですね。新潟県朝日村（現村上市）のホールに行ったことがあるのですが、スタッフが駅まで迎えに来てくれるというのを断り、公共のバスで現地に向かいました。ホールは村上駅からバスで約20分、田んぼの真ん中にぽつんと建っていました。駅からのバスは1時間に1本、しかも、乗客は途中から私一人になりました。乗客は朝夕の時間帯にしかないのだそうです。そういうことも、実際に公共の交通を利用してみないとわかりません。

この状況を見て、それなら「劇場バス」をつくれればよい、と私は考えました。開演時間に合わせて利用者を運ぶのもよいですが、特に終演の時間に合わせたバスの需要は大きいでしょう。劇場前から2～3の方面に向かうバスを用意し、利用客には運賃だけいただく。そうすれば自家用車を運転しないお年寄りだってイベントに来ることができるのです。そのような話をしたら、スタッフは考えたこともなかった、と言っていました。限られた日数の中で有効な助言をするためには、外部からの目でどう見るかがポイントになると思います。

それから、相手の話をよく聞くこと。スタッフだけではなく、文化協会の人など、できるだけ地元の人と話をするようにしています。

そして、あまり大きな目標を語らず、現場に即した話をする。現場とピントがずれては意味がないからですが、この点では、私はついHow toに近い具体的な話をしすぎる傾向があり、反省しています。その場で聞かれたことは、その場で答えることも心がけています。

## 具体的な支援内容

### —— 現場での支援内容を具体的に教えてください。

地方の中小ホールのスタッフは、東京で行われる研修などでは本音を言わないことが多いので、現場ではゲーム形式を導入して本音を引き出し、自身の本音や別の発想に気づいてもらいます。専門職を置いているホールは、担当者が事業の範囲を最初から決めてしまいがちです。もちろんこれは悪いことではありませんが、地域ホールの場合、専門分野を離れて市民とかかわる発想をもつことも重要であるため、ゲームによって、市民と協働して事業をつくっていくことを考え始めるきっかけが生まれればよいと考えています。

具体的には、スタッフ全員にやりたい事業を10～20書いてきてもらい、それらを鑑賞型／市民参加型、プロ／アマという2つの軸で分割したマップの、どこに位置するかを貼り込んでいってもらいます。この作業を行うことで、ほとんどの事業が「プロによる鑑賞型」であるなど、その館独自の事業企画の偏りが見えてきます。それを受けて「プロによる市民参加型」や「アマによる鑑賞型」事業をどう生み出していかを考えてもらうのです。

このプロセスを経て市民参加型事業に意識を広げると、アマチュアの文化団体への

---

アドバイスなどもできてくるでしょう。私は、地域の文化団体支援も、地域ホールの大  
切な役割だと考えています。

一方、市民に主体をおいて企画や運営を行う事業の場合、参加している市民の趣  
味の範囲から企画が出されることが多く、ワンパターン化しやすい傾向があります。  
また、チケット販売を苦手とする組織が多く、チケット販売を伴わない楽な事業に流  
れがちでもあります。また、市民同士の場合は、続けているうちにお互いに言いたい  
ことを言い合わなくなり、なんとなく妥協しながら、不満も抱きながら、次第に決めら  
れたことをこなしていだけになっていく、という状況もよく見られます。

組織がこのように硬直化するのを避けるためには、毎年ある程度メンバーを入れ替  
える仕組みをつくり、常に組織を新しくしていく工夫が必要です。メンバーの入れ替え  
は、組織の若返りだけではなく、会館のファンの増加にもつながります。いずれにせ  
よ市民による文化団体へのアドバイスは行政の仕事の一つであり、組織の運営におい  
ても、そもそも組織化した主体が責任をもつべきでしょう。

## 支援員制度のあり方について

—— 指定管理者制度の広がりに伴い、この制度のあり方も変えていく必  
要を感じますか？

確かに最近では、指定管理者が支援を受けることも増えています。ただ、民間企業  
やNPOなどの指定管理者による管理運営でも、自治体による直営であっても、職員  
にやる気があるのであれば関係ないと思います。もちろん、その場合、支援の切り口  
は異なってきますが。

また、指定管理者の場合は専門家を集めていることが多いので、支援活動に行っ  
ても、出てくる言葉は明快であり、やる気がある様子が見られます。そのため、彼ら  
への支援を通して私自身も触発され、今までなかったアイデアを出せることもありま  
す。

行政の担当者が支援当日に同席したほうがよいかは、各館の事情が異なるため、  
一言で答えるのは難しいところです。それより行政側としては、指定管理にすること  
で運営費が安くなったという点だけに安心し、指定管理者に任せたままにしないこと  
が重要です。利用率や集客数、クレーム数の増減などだけで評価するのではなく、  
事業内容自体についてもきちんと評価をしていくことが求められます。

## 今後の抱負

—— 今後も公立文化会館で支援員として活動したいとお考えですか？

そう考えています。

私は、館長を務める逗子文化プラザホールで、市民サービス、文化的な人材育成  
の一環として、「文化よろず相談」という講座を開催しています。自分自身のもつ知識を  
切り売りしている状況なので、支援員として各地のホールにうかがって、様々な地域の

---

情報を得られたり、全国の文化ホールの現状を把握できたりすることは、判断する際の選択肢が広がり、私にとっても勉強になっています。

また、私にとって「地域文化の活性化」や「舞台芸術の日常化」は座右の銘ともいえるもので、日常生活で文化を享受する環境をつくりたいという思いを強くもっています。そのため、私が支援員として活動することで、地域の文化が活性化し、新しい何か生まれるのであれば、それは全く苦にならないのです。それは、最終的には、ホールに来るお客様のためになると考えています。

### ——支援制度への感想は。

この制度のよいところは、実際に現場に行って館の現状を見ることができ、そして相手の顔が見えるところです。それぞれの館の置かれた状況は個々に異なりますし、その市町村のありよう、ホールの立地、周囲の環境や住民構成、地元の文化団体との関係などの情報は、現地に行かないとなかなかわかりません。それに、東京まで研修や相談に来ることができるのは大規模館だけで、中小規模の館は予算的にも人的にも無理なのです。

また、研修というものはその場ではモチベーションも上がりますが、現場に帰ると、日々の仕事に追われて、すぐにもとに戻ってしまうものです。支援員制度は、現場で日常業務の延長で行える点も有意義だと思います。

現場に行って支援ができるこの制度は、中小館にとって非常に有効なものであり、ぜひ続けていただきたいと思います。

# “全員がかかわり、互いに力をつけ、自分たちで考える” 公立文化施設運営を提案

## 荒起一夫 氏

[プロフィール]

1943年生まれ。96年吹田市役所建築課勤務。81年吹田市教育委員会建設事務所で構想、設計、実施に従事。91年(財)吹田市文化振興事業団事務局次長。95年～99年(財)吹田市文化振興事業団事務局長。この間、(財)大阪府文化振興財団企画委員、(財)地域創造専門家研究会委員、文化庁芸術文化指導者等を委嘱されるとともに、各地でアートマネジメント関係の講師、パネラーを務める。99年吹田市市民部長、2000年吹田市市民文化部長、02～06年吹田市助役。1級建築士。(財)吹田市文化振興事業団(吹田市文化会館メイシアター)理事長。

### ——今回が初めての支援員ですが、支援先の会館を訪問されたのも初めてですか？

今年度、9月には福岡県大野城市・大野城まどかぴあに、11月には鳥取県立県民文化会館に、支援員としてうかがわせていただきました。

両館ともオープン前からのつき合いになります。大野城市については、平成8年のまどかぴあオープンの前に、地域づくりで連携する大野城市と春日市の両市長が一緒に当館に視察に見えられたのが最初で、それ以来、何度かやりとりがありました。しかし、大野城市をこちらから訪問したのは今回が初めてです。

鳥取県民文化会館も建設計画当時に視察に見えられています。以前の館長とは公立文化施設や文化政策についての勉強会で一緒になったこともありましたが、会館運営に関してこれまで何度か助言もさせていただきました。しかし、私のほうからの訪問は、やはり今回が初めてです。

### ——支援テーマ・助言の内容についてお聞かせください。

大野城まどかぴあの場合は、地域に密着したホールを目指していますので、私が理事長を務めるメイシアターでこれまでにやってきたことを例に挙げながら、地域のアーティストと関係を築くことなどの重要性やアウトリーチに関すること、また、まどかぴあの複合施設としてのメリットを生かす事業運営の提案などさせていただきました。その過程で、事業担当の職員とのフリーディスカッションの時間をとって、具体的な課題や疑問に答えていくようにしました。

鳥取県立県民文化会館では、検討テーマの一つに職員の意識改革に関することが挙がっていました。そこで、私の知っている事例を交え、全国の公立文化施設のおか

---

れている現状を考えたとき、新しい取り組みや会館の活性化のためには個々の職員が力をつけていくことが必要だということや、そのためにはどうしたらよいかといったことなどについて、みなさんと議論しました。

### ——どのような点に留意されて助言を行われましたか？

大野城まどかぴあでは、ミッションの明確化や共有化をはかることの重要性や、施設経営や組織の活性化に関する事など、基本的な課題、また共通する考え方についてまずお話しさせていただきました。しかし、具体的な事業展開や手法ということになると、それぞれの特性を生かしたやり方があります。

実は、大野城まどかぴあはメイシアターと設計事務所が一緒だということもあり、施設自体も似ているのです。ですから、「ここの広場でこういったことができるのでは」などアドバイスしやすかったというのがありますが、基本的には、メイシアターでの取り組みなどを紹介しながら、その会館にあうやり方を探していくことを目指しました。

一方、鳥取県民文化会館のほうは、県の施設が担うべき役割と市町村の施設との違いを考えながら、実際のケースなどもふまえて、全体にどうあるべきかを考慮し、議論を深めることを目指しました。

それから、現場の職員の方々との話し合いでは、自分たちの地域にあった館の運営を考えるために、参加者全員から意見を引き出す工夫をしました。私もわかっているけれど、あえて反論してみるなど、違う見方を引き出すような工夫もしました。

### ——支援員を経験された感想をお聞かせください。

実は、「支援員」を引き受けた当初は、研修会のような場で講師をするのかと思っていたのです。しかし実際は、支援先の事情をふまえてアドバイスをする役割だとわかりました。

今回、支援員をやらせていただいてよかったと思ったのは、ふだん、他館の方とお話するというと、館長や理事長など幹部の方ばかりでしたが、職員の方々が全員参加されたということですね。職員からの報告を受けて、館長もその場で意見を述べ、私はそれを聞きながらアドバイスができました。個々がいろいろな考えをもっている、ふだん内部ではあまりコミュニケーションをとらず、お互いの考えを確認するきっかけがない、ということもあると思います。今回の支援事業がそのよいきっかけとなり、自分たちで話し合う土台をつくることができたのだとしたら大変嬉しいです。

支援員は、会館の人の潜在的なやる気を引き出す役割もあると思います。実はやろうと思っていることがある、このままではいけないと思っているのだが、なかなかやれないでいる。それを一押しすることで、実際にやる気になる。会館が元気になるために、この支援制度を生かしてほしいですね。

私はもともと建築技師で、メイシアターの設計・施工にかかわりました。その責任をとるようなかたちで館に配属されて、居着いてしまったのですが(笑)、その後も他の施設で建築設計について相談を受けたりしますと、その会館がどうなっているのか見届けたいという気持ちになります。それと同じで、今回、支援員で行ったところはずっと何かしらつながりのあるところでしたが、実際現地を訪問して関係が深まりま

---

したので、このあともどうなっていくのかが気になります。できれば、またおじゃましてみたいと思っています。

—— **公立文化施設の活性化に向けて一言、アドバイスをお願いいたします。**

メイシアターでやっていることを自分の会館でも出来ないかとよく聞かれるのですが、大事なのは、組織が一体になって、お互いに意見を出し合い、少しでもかかわっていくことです。その地域にあったものを、総務も事業担当者も所属部署に関係なく、会館職員みんなが一緒になって考えるべきなのです。会館というのは貸館もあれば、舞台もあって、そして事業がある。この3つがあって、はじめて会館の活性化ができます。どうしてもセクト主義になりがちですが、事業をやるときは総務も一体となって取り組むことが大事です。

それで、メイシアターでは職員全員でチラシの発送もチケットのもぎりもやっています。事業や部署で担当は違っても、一つの館としてみんなで行うことが大切だと思います。自主事業でも、パッケージを買う場合はある程度集客の予想ができて、プロデュース型の事業では、なかなか予想しにくい。例えば、「これを5千円の入場料で市民に提供してもいいのだろうか？」という迷いが常にある。それが実際にやってみたらとてもよい出来だった。「なぜ、もっと宣伝しなかったのか」と悔やむこともよくありますが、そうやって深くかかわることで愛着や自信にもつながります。自分がかかわっているうちに、今度はそのアーティストや芝居を好きになったりする。そうすれば、企画をアピールするにも力が入り、チケットを売るときの意気込みも違ってきます。横から見ている立場の職員も、「すばらしいものが出来た」と褒めれば、担当者もほだされてくる。こうしたことが連鎖的にまわっていけば、会館は活性化します。

—— **支援員制度への要望ほか、必要な文化施策やサポートなどについて。**

公立文化施設の行く末は厳しいものがあります。本来あるべき姿や使命が抜きにされて、経済性ばかりが追求されがちです。こうした現状を打破するために活性化が課題です。このような支援制度をさらに充実させて、密度の濃いものにしてほしいと思います。

指定管理者選定の審査員をしたことがあります。企画書の中身をよく研究することが大事ですね。これが自分の地域とどのように関連があるのか、地域に合った提案なのかなど。他所から来た人でも、その地域を愛してくれて、がんばってくれる人もいます。こうしたことをちゃんと判断できることが大事なのです。

一人でがんばっている会館の職員もいます。また、「(自分のところでは)できない」と言っていたのが、背中をちょっと押してあげれば動き出すということもあります。そういう環境や場づくりを支援するのが大切です。実は少しのお金があればできたりすることもある。それをサポートできる仕組みも必要だと思います。

また、大野城まどかぴあなどが中心になり九州では会館同士が連携したネットワーク事業が行われていますが、全国公文協のような全国的な組織が、会館同士やアーティスト、各分野の専門家などのマッチングやコーディネートなど細やかなサポートができるといいですね。



第 2 章

平成 21 年度

芸術文化活動支援員派遣事業活用館事例

## 1

# 館林市文化会館／ 館林市三の丸芸術ホール

【支援員】草加叔也（(有)空間創造研究所代表取締役、平成21年度全国公文協アドバイザー）

【支援実施期間】平成21年11月2日～22年1月25日

【支援実施日】合計7日

「館林市文化会館」は、昭和49年に市役所の隣接地に開館した複合文化施設である。固定席1066席の大ホールを擁する大ホール棟と、小ホール（仮設移動席304席）、会議室、事務室やレストラン、宴会場を備える会館棟の2棟に分かれている。

また、昭和61年には、文化会館に隣接する地域に「三の丸芸術ホール」が開館した。こちらには509席の多目的ホールのほか、防音設備を備えたリハーサル室、展示室、工房室などがあり、より立体的な施設となっている。現在、両館とも館林市の直営で運営されている。

前者は竣工36年目、後者は24年目と、いずれも老朽化が進み、大規模改修をするべき時期にきている。これまで建物本体、舞台関係設備の修繕を細かく繰り返してきたが、運営者は、抜本的な対策を立てて、改修計画や改修に関する財政計画を進めたいと考えていた。そこで、支援員派遣制度を利用して指導・助言を受けることにした。

また、開館以来ずっと自主事業を開催してきているが、これまで事業内容について抜本的な検討・見直しを加えてこなかった。そのため集客力が落ちていることもあり、市民のニーズに沿ったプログラムを作成するための指導・助言もあわせて依頼した。

指導・助言は、昨年度の同事業でホールの改修計画を指導していた草加叔也氏に依頼。早期改修の必要な箇所の指摘や、自主事業の運営における戦略の立て方、事業支援や資金調達の方法など、具体的かつ多角的なアドバイスを受けた。



【館林市文化会館】

所在地：群馬県館林市城町3-1

開館：昭和49（1974）年

施設概要：大ホール（固定1,066席、車椅子席4席）、小ホール（304席 仮設移動席）、和室、1号室～5号室ほか



【館林市三の丸芸術ホール】

所在地：群馬県館林市城町1-2

開館：昭和61（1986）年

施設概要：ホール（509席、身障者席3席）、研修室、第1リハーサル室、第2リハーサル室、スタジオ室ほか

【支援員プロフィール】

草加叔也（くさか・としや）

1957年生まれ。劇場・ホールなど演出空間を中心に基本構想・計画から施設計画（建築および舞台設備など）、管理運営計画の策定などに携わる。「新潟市民芸術文化会館」「長久手町文化の家」「可児市文化創造センター」「国立劇場おきなわ」「兵庫県立芸術文化センター」など地域の劇場づくりに関わるとともに、ピーター・ブルック、レフ・ドージン、ユーリー・リビュー・モフ、ピナ・バウシュなどによる演出作品の日本公演で技術監督等としても直接上演活動に携わる。（有）空間創造研究所代表取締役、（社）劇場演出空間技術協会理事、劇場国際組織日本センター副会長、平成21年度全国公文協アドバイザー。

## 《支援員派遣事業実施施設インタビュー》

### ◆支援員制度活用のねらい

——この制度の利用は初めてですが、どのような経緯で利用を決めたのですか。

館林市文化会館と三の丸芸術ホールは、両館とも施設が古く、大規模改修はずっと懸案となっていました。同時に、ソフト面の見直しも必要だと考えていました。しかし、近年は市の財政状況が苦しく、大きな予算をとるのは難しい。今後の改修計画をどう進めるべきか悩んでいたところ、昨年度の支援員報告書に同様の支援が掲載されていたため、当館でもこの制度を利用してみたいと思いました。

昨年、改修関係の指導をされていた草加叔也氏は、建築の専門家であるだけでなく、他館の事例を豊富にご存知でもあります。もう一つの懸案事項であった自主事業の抜本的な見直しに関しても、助言をいただけるだろうと考えました。草加氏とは、かなり以前のことですが、文化振興課長のほうで面識があったこともあって、スムーズにやりとりできました。

### ◆当日の支援内容

——支援は7回にわたっていますが、支援内容はどのように決めたのですか。

内容については、最初に当館で素案をつくった上で、草加先生と相談して決めていきました。改修については、実際に現場を細かく見ていただく必要があるため、以下のような予定を立て、そのとおりに進めることができました。

1日目	文化会館の施設の見学・調査
2日目	1日目の見学・調査に基づく指導・助言
3日目	三の丸芸術ホールの施設の見学・調査
4日目	3日目の見学・調査に基づく指導・助言
5日目	自主事業運営についての当館からの説明
6日目	自主事業運営に関する指導・助言
7日目	総括

支援の日数は7日と多いかもしれませんが、先生がご多忙で、1日にまとめて時間をとっていただくことができなかつたため、結果としては適度な回数だったと思います。1回の支援はだいたい午後2時から5時頃まで行われました。

じつは、今回支援を受けるにあたって最も苦勞したのが、先生とのスケジュール調整でした。支援が決まってから2カ月後に、ようやく1回目の支援が受けられたような具合で、期間も当初予定していた年内には終わらず、予定していた期限を延長させていただきました。

### ——事業当日の参加メンバーと、支援の具体的な内容は？

支援に参加したのは、1～4日目のハード関連の日が、施設管理を担当する私と課長の2名で、5～6日目のソフト関連の日が、事業担当の職員と課長、そして私の3名です。総括の日も、事業担当の職員、課長、私の3名で参加しました。なお、施設の運営自体には8名が携わり、そのうち施設担当は1名、事業担当は2名となっています。

支援内容は、まず、築後35年経っている建物の大規模改修計画についてです。当館では建物の老朽化が進み、定期的な保守点検の際も改修すべき点の指摘が多く、これまではお客様の安全・安心を最優先して修繕を行ってきました。大規模改修が必要なことはわかっているのですが、大きな予算が必要なために、これまでできなかったのです。これから進めていくにしても、明確な改修計画を立てる必要があり、支援事業をその参考にしたいと考えました。

いただいたアドバイスは、館の状況に応じた非常に具体的なものでした。他館の改修事例も紹介していただき、今後、改修計画を立案するにあたって参考になりましたし、第三者の視点で施設を見ていただくことで、ふだん見落としていたり、気づいていなかったりした不良箇所なども発見できました。

### ——自主事業運営に関する支援内容も聞かせてください。

これまで35年間、自主事業の内容や集客人員、来館者の反応などについて抜本的な検討を加えてきませんでした。これについて「事業をやること自体が目的となっている」と指摘を受けました。確かに最近では、事業を行うにしても、なぜその事業を行うのかということを考えることがなくなっている傾向にありました。ご指摘いただいたことで、施設としてのミッションを明確にすること、その上で戦略的に事業を運営していくことが重要だと気づきました。

具体的には、広く市民に提供できるプログラムをつくるために、市民にアンケートをとる方法などが示されました。市民が何を求めているかの問いかけをしないと、なぜ来館者が少ないのかもわからない、と。集客できない理由を知るにも、まず市民の利用状況を知らなくてはいけないということで、施設を知っているか、来たことがあるか、なぜ来ないのかをアンケート調査などで把握することが必要だと助言いただきました。

また、これまでも自主事業の鑑賞者にはアンケートをとっていましたが、それ以外の事業の評価や来館の目的（鑑賞なのか、自らの創造活動のために使用することなのか）を把握することも、運営のための戦略や戦術を立てていくには必要であるとうかがいました。

限られた予算で赤字も出せない状況の中では事業を選ばざるを得ず、幅広い事業ができていないことは事実です。資金面を解決するための外部資金の導入についてもアドバイス

---

をいただきましたが、外部資金を獲得することは、その事業に賛同していただいた、すなわち、外部から事業評価を得られたということにもつながります。そのように、一つ一つ評価を受けていくべきである、そのためには内容のレベルアップも求められている、ということでした。

## ◆支援員派遣事業制度の感想・要望

——この制度について、感想や要望があれば聞かせてください。

この制度のメリットは、実際に現場に来ていただき、現場に即したアドバイスをいただける点ですね。その点が、講師の話を書くことが中心となる一般的な研修と全く違います。館の事情は個別に異なりますから、その館にあった指導を受けるには、専門家に直接来ていただくほうがよいと思います。その場でどんどん質問もできることもあり、私たちにも非常に勉強になりました。

先ほど、専門家の目で見えていただいたことで、ふだん見落としていた点に気づかされたと言いましたが、他に気づいていた点でも、専門家が見るともっと緊急性が高かかったり、逆に私たちは過剰に考えていたけれど、それほど気にしなくてよいところもあったりなど、非常に参考になりました。改修以外のところでも「利用者にとっては、こちらの方がよいのでは」と利用者サービスという視点から改善を提案していただきました。

制度自体に関しては、無料でアドバイスを受けられるのは非常にメリットがあり、活用しやすい制度だと思います。機会があれば、別のテーマでもまたこの制度を活用したいと思います。

一方で、支援員選定の段階から支援員と館との直接のやりとりで進めましたが、支援員選定以降もこの事業のとりまとめをしている全国公文協との直接的なかわりかをもてればよかった、という気がしています。というのは、今回は草加先生と面識があったのでスムーズに事が運びましたが、適切な人材を館側が知っているとは限りません。全国公文協の事務局としてのネットワークを活用していただき、支援員と館の橋渡しをしていただけると、どなたに支援員をお願いすればよいかかわからないといった場合など大変助かると思っています。

——今回の支援員派遣事業を、今後の取り組みにどのようにつなげていきますか？

ハード面では、優先順位をつけながら、担当課独自に中長期的な改修計画を作成し、予定はされている大規模改修の検討委員会設置の動きにつなげていきたいですね。こちらから改修案を投げかけることで、改修の必要性をより理解してもらえるのではないかと考えています。

ソフト面では、担当課レベルではあるのですが、事業の幅を広げる方法を模索していくと同時に、外部資金獲得についても検討し、より市民のニーズに沿った、集客力のある事業運営をする努力をしていきます。

(館林市文化会館・館林市三の丸芸術ホール 寺田友陽氏 談)

## 2

## 池田町中央公民館

〔支援員〕佐藤克明（音楽評論家、文化行政研究者、平成21年度全国公文協アドバイザー）

〔支援実施期間〕平成21年9月10日～22年3月19日

〔支援実施日〕合計12日

岐阜県揖斐郡池田町は人口2万4000人の町で、岐阜市、大垣市のベッドタウンとして人口が継続的に増加している。昭和56年完成の「池田町中央公民館」が町で唯一の文化施設で、公民館としては大規模な1000席（固定席458席、移動席542席）のホールをもつ。かつては年2回程度自主事業を開催していたが、現在、自主事業費の予算はなく、町の式典などのほかは貸館事業を中心に運営している。運営は池田町直営である。

ホールの稼働率は高くなく、自主事業費の予算もない中で、どのように活用を促進し、文化的事業を展開していくべきかを模索していた平成20年度、支援員派遣制度の存在を知り、佐藤克明氏に指導・助言を依頼した。20年度は利用状況等の各種データを整理し、何らかの手段を講じる前段階として、運営者が館の現状を把握することを中心に行った。その延長で、文化庁の「文化芸術による創造のまち支援事業」に応募し、市民を対象にした「文化プロデューサー養成講座」も開講した。

引き続き平成21年度もこの制度を利用し、やはり佐藤克明氏に、養成している文化プロデューサーと文化施設の協働のあり方や、事業予算の財源獲得などについて、指導・助言を依頼し、文化施設の多面的な活用方法や、市民と文化施設の協働の進め方についてなど、人材育成の面を中心に助言を受けた。



所在地：岐阜県揖斐郡池田町六之井1455-1

開館：昭和56（1981）年

施設概要：大ホール（1000席）



大ホール

---

【支援員プロフィール】

佐藤克明（さとう・かつあき）

1934年、東京生まれ。57年から音楽評論のかたわら、音楽雑誌編集委員などを経て、73年、日本フィルハーモニー交響楽団の要請により、日本フィルハーモニー協会設立に携わり、80年までその事務局長、その後代表委員を務めた。85年、(社)日本芸能実演家団体協議会(芸団協)に招かれて、文化政策研究委員、のち専門研究員として、国と自治体の文化政策の調査研究、公立文化施設の調査や企画協力などに携わる。音楽評論家、文化行政研究者、オペラ制作アドバイザー、平成21年度全国公文協アドバイザー。

---

## 《支援員派遣事業実施施設インタビュー》

### ◆支援員制度活用のねらい

——この制度を2年連続で利用されていますが、利用のきっかけはどのようなことですか。

かつては年2回程度、有名人を呼んだコンサートや講演会などを開催していた時期もありましたが、近年は経済情勢悪化の影響を受け、自主事業の予算はゼロになっています。そのため自主事業は開催せず、町の式典などに利用するほかは貸館中心の運営になっていました。しかし、1000席のホールを埋めるほどの事業はそう頻繁にあるわけではなく、ホールの稼働率は高いとはいえません。器が大きすぎて、500席、300席規模の事業には利用がためられる場合もあるようです。

この人口2万4000人の町内には、コンサートを開催する民間グループやオペラを上演する団体、また公民館の教室・クラブで構成される文化連盟といった団体などもあります。貸館中心であっても、こうした文化事業を行う団体に、もっと積極的にホールを活用して文化的活動をしていただけるようにならないだろうか、ということ漠然と考えていました。そのようなときに支援員派遣事業のことを知ったんです。平成20年度に初めて利用し、21年度は2回目の利用です。

——支援員は、どのように決めたのですか。

この会館を利用している「さくら歌劇団」という団体があります。オペラを通して子どもの健全な育成をはかる目的で、大垣市と池田町を拠点に活動しているNPO法人ですが、その代表の方から佐藤克明先生をご紹介いただきました。

私自身の専門は埋蔵文化財で、舞台芸術や音楽についてはほぼ素人ですし、長く行政の中にと、自分たちのやり方についての客観的な把握ができなくなっています。職員の異動が頻繁に繰り返されるのでノウハウの蓄積もままならず、前年度のことを踏襲することで一年が過ぎていってしまう、ということになりがちです。そのような中で、ホールの利用を促進して文化の活性化をはかるにはどうしたらよいか、外部の専門家の視点で教えていただきたいと思っていたので、佐藤先生に来ていただけてとてもよかったと思います。

### ◆当日の支援内容

——まず、初年度(20年度)の支援内容を簡単に教えてください。

20年度は、課題と現状の整理です。先生に言われたのは、会館のデータを整理する

---

ようにということ。町の歴史や文化財、総合体育館の利用状況、財源の推移についてもです。最初は、どうして体育館についてまで必要なのかと思いました。日々の業務の合間に行うので、データの整理自体、なかなか手間がかかり、これは大変なことになった、と……。しかし、整理していく過程で、文化施設を巡る状況の変化の大きさに、改めて気がつきました。後から思えば、先生がデータを必要としていたというより、私たち職員に気づかせるための作業だったのですね。

例えば、大ホールの稼働率について、きちんと考える時間もなかったのですが、時間区分で見ると、夜間の稼働率が下がってきていることがわかりました。ホールの夜間の利用は舞台の練習が多いのですが、これが徐々に減ってきているわけです。理由は一概にはいえませんが、ホールを練習やその成果発表の場としていた団体の一部が、より使い勝手のよい所へ流れた、などのことが推察されます。また、町予算等の推移についても、社会教育や文化関係に費やす費用が減ってきている一方で、子育て関係や学校関係の予算はむしろ増えていることを、具体的に知ることができました。数値で経年変化をみることによって、知っているつもりだったことについて、改めて気づきを促してくれました。このような機会がもてたことはありがたかったですね。

20年度は6日間の半分以上が現状把握に費やされましたが、その上で利用者を増やすにはどうしたらよいかを考え、会館を利用してコンサートを開く人、美術展を開く人などを育成し、市民と協働していくことの重要性を教えていただきました。

### —— 1年目の支援員事業が終わったあと、「文化プロデューサー」養成講座を開講していますね。

佐藤先生の勧めもあり、文化庁の「文化芸術による創造のまち」支援事業の助成を受けて「文化プロデューサー養成講座」を開講したのです。このこともあって支援員派遣事業を2年続けて利用しました。人材育成への取り組みには、時間的な継続性が必要ですから。

講座は7月から12月まで13回行いました。プログラムは佐藤先生にもご指導いただき、各論は「さくら歌劇団」の代表の方に講師を紹介してもらいながら組み立てました。受講費用は当初、無料と考えたのですが、自分でお金を出して学ぼうという気のある方に集まっていたかどうかという先生からのアドバイスがあり、資料費だけご負担いただくことにして、13回で1500円に設定しました。人が集まるかどうか心配でしたが、実際は38名も集まり、文化へのニーズが市民にあるということを初めて実感しました。

メンバーは女性が多く、最年少が30歳代後半で、中心は退職後、第2の人生における活動を模索していた方。文化活動に積極的で、もともと詩吟やクラフトなど自分で何かしている方が多かったです。なかには講座の途中で離脱する方もおられましたが、受講者の間には、池田町を文化的に発展させたいと思う人、つまり自分と同じ思いを抱く人が、こんなにいるんだ、という驚きがあったようです。講座終了後には、有志約20名を会員とした「文化プロデュース SEINO」という団体が結成されました。

### —— 2年目(21年度)の支援の具体的な内容は？

事業当日は基本的に私が、スケジュールが合えば課長も参加しました。

内容は、文化プロデューサー養成講座を受けて育っていく人材と、会館とが、どのように協働していくべきかということが中心です。これに伴って、町民の文化ニーズに応えられる、利用しやすい施設を目指すために必要なことや、削減の進む予算の中で自主事業に対する考え方を見直していくことの重要性を教えていただきました。ほかに、指定管理者制度の導入というものをどう考えていくべきか、そして、それらを含め、文化プロデューサー



や芸術文化団体、文化施設が協働していけるような、中長期の視点での文化振興方策に関するお話もありました。

より利用しやすいホールを目指す点では、ロビーや中庭などのデッドスペースの利用や、ホールという空間の、固定概念にとらわれない使用形態の模索も示唆されました。これらのスペースには、条例等で利用を規定していない部分もあるのですが、むしろそうした利用されていなかった空間も含めて、どのような利用が考えられるか、どうしたら活用できるかを考える柔軟性こそが、新しい活動や、新しい利用を生むことを教えていただきました。

最近、それまで別の公民館で大会をしていた詩吟団体が、その大会に初めて中央公民館大ホールを利用したり、高校演劇ではホールの舞台上に舞台と客席をしつらえて小劇場風のつくりとする試みがなされたり、ということが続き、先生が支援で示された考え方や、それと連携したプロデューサー養成講座との相乗効果だと喜んでいきます。講座に参加した方を中心に、その友達、さらにその友達へと、文化活動をしている人のネットワークが広がってきているので、これがさらに大きな輪になっていくとよいと思います。

また、自主事業予算が課題の一つであるため、文化庁だけでなく他省庁の助成も活用するなど、財源確保に関する指導もいただきました。国の文化施策の動向をふまえて、地域ではどのような体制で対応の準備をしておくべきか聞かせていただいたことも意義がありました。



支援員の提言で実現した文化プロデューサー養成講座

## ◆支援員派遣事業制度の感想・要望

——今回の支援員派遣事業を、今後の取り組みにどのようにつなげていきますか？

事業をきっかけにできた文化プロデューサーグループは、何回も集まって話し合いを重ね、4月から翌年2月まで、毎月コンサートを開催する事業を立ち上げました。まだ経験は浅いので課題も多々ありますが、今後はこの活動を継続させ、経験を積んでいく中で、よい協働関係を築いていけるようにしていきたいと思っています。

——この制度を利用した感想や要望があれば、お聞かせください。

100パーセント文化庁の支援で、専門家に現場まで来ていただけるというのは、課題があってもどうしてよいかわからずにくすぶっている館でも気軽に一步を踏み出しやすい、非常によい制度だと思います。このような文化の底上げをはかる事業には、今後もぜひ注力していただきたいと思っています。

また、当館は縁あって佐藤先生を紹介してもらえましたが、舞台芸術分野に疎い担当者でも、全国公文協のアドバイザー・リストでプロフィールを見るなどすれば、このような先生方に依頼できると思うと心強いですね。できれば数年後にまた、そのときの課題に応じた先生の指導・助言を受けたいと思います。

(池田町教育委員会 社会教育課 文化係長 横幕大祐 氏 談)

## 3

大泉町文化むら  
生涯学習センター

【支援員】間瀬勝一（逗子文化プラザホール館長、地域文化コーディネーター、平成21年度  
全国公文協アドバイザー）

【支援実施期間】平成21年11月16日～12月15日

【支援実施日】合計4日

群馬県邑楽郡大泉町は複数の大手企業の工場をもち、財政的に自立しており、生産年齢人口の割合は県内トップクラスである。外国人労働者の受け入れも多く、同町はブラジル人が多い町として知られており、外国人登録者の比率は全国トップとなっている。

「大泉町文化むら」は、そのような地域的背景をもつ大泉町の複合文化施設として、平成元年にオープンした。プロの音楽家にも評価の高い大ホール(808席)、絵画や書などの発表・展示ができる展示ホールのほか、茶室や明治時代の農家を移築復元した母屋など、様々な施設を有している。自主事業にはシリーズ化されて固定ファンをもつものが多く、県内のみならず東北や九州から訪れる鑑賞者もいるという。鑑賞型事業だけではなく、参加型事業にも注力している。

財団法人大泉町スポーツ文化振興事業団は文化むらの指定管理者として2期目を迎えている。日頃から「住民サービスの向上」と「管理経費の縮減」に努めているが、今回は、民間的競争原理のもとで、公共性を担保しながらこれらを推進できるよう専門的な助言を得たいと考え、支援員派遣事業を利用することにした。

指導・助言にあたったのは、逗子文化プラザホール館長で地域文化コーディネーターの間瀬勝一氏である。上記の2項目についての具体的な助言のほか、自主事業の企画立案方法から危機管理、施設維持管理の計画の必要性まで、幅広い内容について指導・助言を行った。



所在地：群馬県邑楽郡大泉町朝日5-24-1

開館：平成元（1989）年

施設概要：大ホール（808席）、小ホール（288席）、研修室ほか



大ホール

---

【支援員プロフィール】

間瀬勝一（ませ・しょういち）

横浜市港北区生まれ。舞台制作スタッフ、舞台監督として、演劇、現代舞踊、クラシックバレエ公演等に携った後、1968年藤沢市民会館開館に伴い同サービスセンターに入社。93年（財）横浜市芸術文化振興財団・旭区民文化センター「サンハート」館長に就任、98年泉区民文化センター「テアトルフォンテ」館長、04年神奈川区民文化センター「かなっくホール」館長などを経て、09年4月より逗子文化プラザホール館長。（財）横浜市芸術文化振興財団・エグゼクティブディレクター（地域文化担当）。（財）藤沢市芸術文化振興財団評議委員。日本舞台監督協会、（社）劇場演出空間技術協会会員。平成21年度全国公文協アドバイザー。

---

## 《支援員派遣事業実施施設インタビュー》

### ◆支援員制度活用のねらい

——この制度の利用は初めてですが、利用を決めたきっかけは何でしたか。

指定管理者としてホールを運営管理していく上で、常々、考えていたことがありました。まず、職員の意識改革を行うと同時に、職員がスキルアップしていく方法を知りたいということ。それから、大泉町の環境と会館の特徴に合わせた自主事業の計画・立案・管理運営などの方法について、専門家からアドバイスを受けたい、ということです。このように考えていたタイミングで全国公文協からの案内が届き、よい機会だと思って利用することにしました。

——どのような経緯で、間瀬勝一さんに支援員を依頼することを決めたのでしょうか。

支援内容にふさわしい方を、まずは自分たちでもいろいろと当たってみたのですが、「これは」という方がなかなか見つからず、各地の事例に詳しい方はいないか全国公文協に相談したのです。それで全国公文協から、こういう方がいると紹介していただきました。間瀬さんとはこれまで全く面識はなく、今回のやりとりが初めての接触でした。

日程調整などのやりとりの中で、当館の状況を理解していただく資料として、組織図、平成20年度の指定管理業務実績報告書をお送りしました。指定管理業務実績報告書は自治体（大泉町）に提出するもので、予算面もすべて掲載しているので、ご覧になれば状況がわかっていただけたと思います。

### ◆当日の支援内容

——4日間の支援内容はどのようなものでしたか。事業当日の参加メンバーも教えてください。

事前には「住民サービスの向上」と「管理経費の縮減」という2大目的の達成に近づくための専門的アドバイスを依頼しましたが、非常に大きいテーマのため、間瀬さんからは、現場に合わせて進めていきたいと思います。とご提案いただきました。

実際には、1日目は自主事業の企画・立案方法といった事業関係、2日目は管理運営関係、3日目は改修等の施設関係、4日目はまとめ、というかたちで事業が行われました。

参加メンバーはプロパーの職員8名です。当日は、会議室に集まって、間瀬さんのお話を聞くかたちで進みました。

### ——具体的な支援内容は？

1日目は「事業とはどういうものか」をお話しいただいたのですが、職員全員に「自主事業の企画を、明日までに20本ずつ考えてくる」という宿題が出されたんです。この宿題の目的は、私たちの考える事業内容の傾向を知ること。皆が出した事業をすべて、「鑑賞型／参加型」「プロフェッショナル／アマチュア」縦と横の軸でマッピングしていくことで、自分たちが日頃考える事業がどのようなものかわかるというわけです。それで足りない部分を埋めていくという発想で立案していくことによって、バランスのよい事業形態になると実感できました。

手薄な部分の事業も、一から企画しなくても、Aさんの出した案とBさんの案を合体させることで可能になるなど、それぞれの事業を組み合わせることで幅の広い企画となることも発見でき、この手法は非常に参考になりました。また、事業の企画段階から市民と協働で進めていく事業も行っていけるとよい、ということにも思いが及ぶようになりました。

今回の助言を受けて、自主事業の内容がより広がりのあるものになるよう、見直していこうと思っています。

### ——管理・運営関係の支援内容も聞かせてください。

とても印象的だったのが「貸館も事業だ」という言葉です。そう考えれば、空いている施設が埋まるのを待っているだけではなく、積極的にセールスに動く必要性が理解できます。このような考え方だけではなく、よく館を利用しているプロモーターにアプローチするとよいなど、具体的にどうしたらよいかも含めて教えていただきました。

経費縮減については、日頃から施設のチェックを念入りにし、不良を初期段階で発見できれば、結果として修繕費を安く抑えることができるなど、ランニングコストの削減方法などをアドバイスいただきました。

また、一人一人が常に危機管理意識をもつことや、安心して利用していただけるような安全対策、使いやすい環境づくりも重要であるとのことでした。特に危機管理については、落雷や大地震に備えたマニュアルを作成し、すぐに対応できる職員体制を整える必要があることをお聞きしました。

中長期の維持管理や、危機管理マニュアルの作成などは、すべきことだという認識はありましたが、職員数が少なく、日々の仕事に追われてなかなか着手できなかったため、今回は取り組むためのよいきっかけになりました。

## ◆支援員派遣事業制度の感想・要望

### ——この制度を利用した感想と、要望があれば聞かせてください。

この制度のよいところは、専門家が現場に来て、実際の施設を周囲の環境も含めて

見た上で指導していただける点だと思います。大泉町は人口4万人という小さな町ですが、この環境にある当館の実情に合わせた、的確かつ独自のアドバイスをいただけたことは、本当によかったです。

また、「情報の共有化はサービス向上につながる」ということも話していただいたのですが、逗子文化プラザでは職員全員がその日の業務の様子をメールで報告し、お互いの仕事の流れがわかるようにしているなど、具体的な例を挙げていただきました。サービス向上は我々の事業の柱でもありますので、この点も、常に頭に入れておけるよききっかけになりました。

それに、当館のスタッフは本番経験が豊富であり、難易度の高い公演でもオペレートしているのですが、間瀬さんはその点を認めてくださったようです。この事業が終わったあとに全国公文協のセミナーで、文化ホールの自前のスタッフが舞台を運営できるメリットを話してほしいと頼まれるなど、支援事業が終わったあとも密なやりとりが続いています。本当によい方を紹介していただけたと思っています。

今回利用にあたっては全国公文協に間瀬さんをご紹介いただいて本当によかったと思います。中小の文化ホールの担当者には専門家の人脈がそれほどあるわけではなく、当館でなくとも、誰に頼んでよいのかわからないところは多いと思います。文化ホールから全国公文協に「このようなことを目指したい」と目的を伝えて依頼内容にふさわしい支援員候補の相談もできることがわかれば、もっと気軽に利用しようというところが増えるのではないかと思います。

### ——この制度を、今後も利用していきたいと思いませんか？

利用したいと思います。次回は今回よりもねらいを絞って、事業関係の支援を中心にお願いしたいですね。例えば、集客力がある事業を市民と協働で開催していきたいと考えているのですが、そのような参加型事業を増やし、展開していく方法や、自主事業のラインナップをバランスよくするための具体的なアドバイスをいただきたいと思います。また、長期事業計画の立案についても、具体的な手法を教えていただければいいですね。

(財団法人大泉町スポーツ文化振興事業団 文化課 参事 内田高広 氏 談)



平成21年度 音楽物語としての「源氏物語」公演



平成21年度 初心者ヴァイオリン合奏教室 終了演奏会

## 4

春日井市民会館  
春日井市文芸館

【支援員】柴田英紀（鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー、平成21年度全国公文協アドバイザー）

【支援実施期間】平成22年1月26日～3月17日

【支援実施日】合計6日

春日井市は、名古屋市から電車で約20分という立地から、名古屋市のベッドタウンとして発展してきた。市民の生活は、春日井市よりも名古屋中心に営まれている傾向がある。

市の中心部に「春日井市民会館」が開館したのは、昭和41年である。固定席1145席、車椅子席6席をもつホールは、コンサートや演劇、映画など、多くの市民に利用されている。大きなイベントは名古屋で開催されることから、独自性の高い事業、普及啓蒙のための入門的な事業を意識して行っている。

平成11年には隣接して「文化フォーラム春日井」が建設された。こちらは図書館、文芸館（小ホール、ギャラリーなど）を備えた複合文化施設で、昨年、開館10年を迎えた。

現在は両館とも「財団法人かすがい市民文化財団」が指定管理者として管理運営を行っている。運営は「市民が主役となる文化活動の支援」を目標の一つに行っているが、施設や制度、組織が変化してきたこともあり、活動が市民ニーズに答え切れているか評価できていないという課題があった。そこで、個々の職員が市民目線を維持しているか、それが事業に反映しているかについて第三者の意見を聞く必要があると考えた。

支援は鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナーの柴田英紀氏に依頼した。館で独自に入念な事前準備をした上で、柴田氏の来訪を受け、グループごとのワークショップやカウンセリングを行った。



【春日井市民会館】

所在地：愛知県春日井市鳥居松町5-44

開館：昭和41（1966）年

施設概要：大ホール（1145席）、楽屋ほか

（写真上：外観 写真下：大ホール）



【春日井市文芸館】

所在地：愛知県春日井市鳥居松町5-44

開館：平成11（1999）年

施設概要：視聴覚ホール（198席）、交流アトリウム（写真）、ギャラリー、会議室ほか

【支援員プロフィール】

柴田英杞(しばた・えいこ)

1959年生まれ。政策大学院大学政策研究科文化政策プログラム修了(文化政策修士)。(有)劇団俳優座演劇制作部、(有)ジャパン・アーツ・リンク創設、(財)北海道演劇財団演劇プロデューサー、文化庁派遣芸術文化支援員、(財)広島市文化財団演劇振興事業演劇プロデューサーなどを歴任。97年、文化庁派遣在外研修員として渡英・渡米。(財)鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー、平成21年度全国公文協アドバイザー。

## 《支援員派遣事業実施施設インタビュー》

### ◆支援員制度活用のねらい

——この制度の利用を決めたきっかけは何でしたか。

当財団の設立は平成12年で、今年で10周年になります。平成17年には市職員が引き上げ、それに対応してプロパーを大量に採用し、組織を大きく改編しました。これを機に専門性の高い職員が増えて事業は活発になりましたが、職員の固定化により将来的にはマンネリズム、市民ニーズとの乖離、危機意識の低下などを招くのではないかと気になっていました。また、事業評価の必要性も感じていたこともあり、第三者の客観的な目を入れることで、次の10年に何をしていくべきかを考えたいと思い、上司と相談して「やってみよう」ということになりました。

——支援員は、どのように決めたのですか。

最初に希望の講師の条件を挙げてみたのです。学者の方ではなく、現場をよく知っている方。また、せっかくの機会ですので、近隣ホールの方よりは、ふだん話を聞く機会の少ない遠方の方。これらの条件に当てはまる方はそう多くなく、やはり以前から懇意にさせていただいている柴田さんをお願いしようということになりました。柴田さんは演劇制作の経験が豊富で現場の細かい問題もご存知ですし、各地の事例に詳しい点も、今回の講師としてふさわしいと思いました。

支援内容は基本的に当館で決め、8月に別の事業で直接お会いした際にご相談し、その後はメールや電話で日程調整などを進めていきました。資料としては定款、組織図、予算・決算を含めた事業概要や、舞台、美術、文芸、宣伝、総務のグループごとの課題をまとめたペーパーを事前にお送りしました。

——支援の開始は1月と、打ち合わせからずいぶん時間が経っていますが。

それは、我々受け入れ側にも準備が必要だと考えたからです。よくわからないうちに始まり、ポカーンとしているうちに終わるのは避けたかったのです。そのため、独自に以下のスケジュールで事前研修を行いました。

9月1日	全体説明
9月30日	「文化施設チェックシート」提出締め切り
10月上旬	「文化施設チェックシート」集計作業

10月22日	多治見市プロポーザル体験
10月末	各グループの業務概要提出締め切り
11月12日	三重県プロポーザル体験
12月中旬	各グループの取り組みプレゼンテーション中間発表
1月26日	支援員派遣初日=各グループの取り組みプレゼンテーション最終発表

「文化施設チェックシート」は、全国公文協作成の評価シートを参考に、各自が自分たちの仕事を5段階で評価するものです。職員全員と市の主管課である文化課、別の課の職員にもしてもらい、結果を、グループごと、職位ごと、財団・市、採用年度ごとに分けて数値化したところ、それぞれの意識の違いが明確に把握できました。

また、近隣ホールの指定管理者である多治見市と三重県の文化振興事業団の方をお呼びして、指定管理者選定のプロポーザル時のプレゼンテーションについてお聞きしました。

柴田さんからは、支援事業の初日に各グループの取り組みや課題をプレゼンテーションしてほしいと言われていましたので、これも中間発表というかたちで事前に実施しました。プレゼンの出来栄を管理職に評価・講評してもらうことで、職員の意識が高まると同時に、管理職の考えが全職員に直接伝わるというメリットがありました。事前研修は、各自が自己評価をしていくよいきっかけになったと思います。

## ◆当日の支援内容

### ——事業当日の参加メンバーと、支援の具体的な内容は？

1日目は全員参加の全体研修で、各グループの取り組みをプレゼンしました。柴田さんに事業内容を把握していただいた上で、2日目はワークショップ形式で、各自の考えを紙の上に顕在化させていく作業を行いました。具体的には、各事業をポストイットに書き出し、マトリックスに位置づけて事業バランスをみる“事業仕分け”のようなこと

です(写真参照)。これも事業グループごと、年齢ごとなど、様々なグループに分けて行ったのですが、グループごとの考え方の違いがはっきり現れて興味深かったです。

3～5日目はグループごとに、それぞれの抱える課題に対してのカウンセリングが行われました。やはりグループごとに趣が違い、宣伝グループは一つ一つの課題にそって進められたのに対し、舞台グループではワークライフバランスの話から、「そもそも仕事とは何か」というつきつめた議論に発展したケースも見られました。各グループ約2時間ずつでしたが、時間はとても足りませんでしたね。それもあって、支援日のアフター5には、懇親会を設けました。

6日目は管理職(市の職員)のカウンセリングと、全員参加による総括です。管理職との間では人材育成、人事評価のシステムに関するなどが話し合われたようです。これを機に、事業をマンネリ化させないよう、自己評価・他者評価を含めた仕組みづくりができるとういと思います。



支援事業2日目のワークショップの様子



## ◆支援員派遣事業制度の感想・要望

### ——この制度を利用して、どのような感想をもちましたか。

よかったことは、まず、自分たちの取り組みを再確認できたこと、課題に取り組む際のプライオリティをはっきりさせられたことです。これまでは様々な課題にとりあえず手をつけては中途半端に終わることがあったのですが、(長いスパンでの取り組みが必要な)大きな課題、目の前の課題に分類することで、誰が担当するかの役割分担も明確になりました。モチベーションも非常に向上したと思います。

また、職員全員が参加できる事業形態だという点も大きなメリットですね。一部の職員が参加する外部研修は参加した本人のモチベーションは上がりますが、現場に戻って学んだことを水平展開するのは簡単ではありません。全員が参加すれば、共通体験が得られてモチベーションも維持しやすいので、外部研修と支援員派遣を縦糸と横糸のようにうまく組み合わせて活用するのが理想的だと思います。文化庁の事業ということで、周囲の理解を得やすい点もよいですね。特に当館は事前研修を入れて半年間にわたる長期プログラムとなり、大きな共通体験となりました。

### ——今回の支援員派遣事業を、今後の取り組みにどのようにつなげていきますか？

今後は月1回ずつ全員参加の勉強会を行う予定です。また、事業評価は、今回は定量評価を試みたので、次回は定性評価をする予定です。

現在、現場の職員中心に、グループ横断的に10周年プロジェクトチームをつくっています。今後10年の青写真を自分たちで描いていこうというものですが、これ自体が人材育成に寄与できることだと思っています。

### ——この制度への要望があれば聞かせてください。

制度自体はありがたいものですが、我々自身が事前研究の意義を実感したことから思うのは、受ける側にも心構えが必要であり、ただ事業を行っただけでは、次につながらないこともあるのではないかと、ということです。継続的サポートなど、次につなげていくための仕組みづくりがあると、より有効な制度になると思います。

また、この制度を多くの館が活用するとよいと思いますので、チラシや報告書も写真を入れるなど、この制度に興味のない人をもひきつけたり、気軽に利用できることをアピールしたりする工夫があるとよいと思います。

(財団法人かすがい市民文化財団 事務局長 長谷川章氏、  
同 舞台グループ 林健次郎氏、  
同 宣伝グループ 米本一成氏 談)



支援事業最終日の全体会の様子

## 5

## 日立シビックセンター

【支援員】児玉真（地域創造プロデューサー、いわき市芸術文化交流館アリオス・チーフプロデューサー、長崎市芸術アドバイザー）

【支援実施期間】平成21年9月23日～平成22年3月17日

【支援実施日】合計6日

JR常磐線日立駅前の再開発事業で建てられた日立シビックセンターは、客席数825の音楽専用ホール、多用途ホール、音楽堂などの文化施設に、科学館やプラネタリウム、情報プラザ、図書館などをあわせもつ複合施設である。

同センターは開館前から市民との協働を進めてきた。開館後、同センター前の広場でオペラ上演ができないかという市民の声がきっかけとなった「オペラによるまちづくり」でも同センターが拠点となり、市民オペラ活動が活発に行われている。

また、平成3年にスタートした「“ひたちの春”音楽祭」でも、市民企画事業を一つの柱として行ってきた。同事業は平成15年からは「日立シビックセンター音楽シリーズ」に名称を変更し、地元の文化団体や地元出身の音楽家などが出演する公演を市民が実行委員会形式で行うプロセスで、財団職員が市民にノウハウを提供しながら一緒に作りあげていくというスタイルを確立してきた。

そのシリーズ企画も市民企画開始から20年目となる平成22年度を節目として、新たな事業活性化の検討に向けて、専門家のアドバイスを求めたいと、同財団の取り組みやこれまでの経緯に詳しい児玉真氏に支援員を依頼した。

児玉氏は、市民企画事業のこれまでの流れをふまえ、現在求められている市民参画事業とは何か、また、市民サービス向上の観点や新たな切り口での事業展開など、事業の考え方、組み立て方などに関して助言を行った。



所在地：茨城県日立市幸町1-21-1

開館：平成2（1990）年

施設概要：音楽ホール（825席）、多用途ホール（約200席可動席）、大理石ホールほか

（写真上：外観 写真下：音楽ホール）



日立新都市広場

【支援員プロフィール】

児玉真 (こだま・しん)

1981年ベルリン・フィル日本公演の制作を担当。84年以降、エリック・サティ連続演奏会を始めバルコサロンコンサートの企画を多く引き受ける。86年からカザルスホールのチーフプロデューサーとして多くの主催事業の企画を手がける。その間、岐阜のメルサホールや三鷹市芸術文化センターのコンサートの音楽企画のプロデュースも行う。2001年からNPOトリトン・アーツ・ネットワークのディレクター、06年からいわき市芸術文化交流館アリオスのチーフプロデューサーを務める。音楽普及プログラムの企画制作をするとともに、地域創造の公共ホール音楽活性化事業のチーフコーディネーターも務める。またアウトリーチ手法を活用したコミュニティ活動をベースに新しい公共ホールへの提案、企画などを行うとともに、地域の演奏家育成も行っている。地域創造「公共ホール音楽活性化事業」チーフコーディネーター、いわき市芸術文化交流館アリオスチーフプロデューサー、長崎市芸術アドバイザー。昭和音楽大学音楽芸術運営学科、東京藝術大学大学院芸術環境創造分野のそれぞれ非常勤講師。

## 《支援員派遣事業実施施設インタビュー》

### ◆支援員制度活用のねらい

——この制度を利用しようと思われたきっかけはどのようなことですか。

「“ひたちの春”音楽祭」をスタートしたのは、開館2年目の平成3年です。日立市は桜が有名なのですが、この地に新たな文化をつくりだそうと開館以前から一緒に活動してきた市民と一緒に、桜の季節にふさわしい事業を協働で立ち上げようということになり、あちこちに声がけしたのがはじまりでした。10年継続したのを区切りに、平成15年からは、より市民主体の企画運営を目指して、現在の「日立シビックセンター音楽シリーズ」として行ってきました。市民企画としては、平成22年度で、20年目になります。しかし長く続けていると、どうしてもマンネリ化を免れません。この間、財団を取り巻く状況も変わりましたので、そうしたこともふまえて、ここでもう一度、これまでの取り組みを検証し、現在求められている市民企画事業とは何か、どうあるべきかを考えたい。ついては、外部の専門家の方のご意見をうかがいたいと思っていました。全国公文協から送られてきた同事業の案内を見て、「これはちょうどよい制度だ」ということで申し込みを決めました。この制度を利用したのは今回が初めてです。

——支援員は、どのように決めたのですか。

児玉さんをお呼びしたのは、アウトリーチなど音楽家と共同のプログラムにも詳しく、全国の事例も多く知っていたこと、それと、「日立シビックセンター音楽シリーズ」でも公演企画の審査員をしてくださるなど、当センターのこれまでの流れもご存知だったからです。

時間に余裕があれば、他の自主企画事業についてもアドバイスをいただき今後の参考にしたいという思いもあり、依頼しました。

## ◆当日の支援内容

### ——事業当日の参加メンバーと、支援の具体的な内容は？

見玉さんには、「音楽シリーズ」を平成22年度で終わりにすることを前提に、新しい市民企画事業立ち上げに向けて、現状をふまえたアドバイスをお願いしました。こちらからは、コンサート事業、育成事業、音楽シリーズ事業の担当者3人が参加して助言を受けました。

初回の支援事業では、市民企画事業とは、財団とは、そしてシビックセンターとは何なのか、やりたいことは何か、という根本的なところから問い直しがありました。特に、財団の役割を明瞭にするべきだという点を強調されました。

20年間やっていると、事業の目的自体、開館当初とは変化してきています。最初は市民に集まってもらいたい、事業にかかわってもらい、市民のアイデアをかたちにしたい、ここを発表の場として使ってほしいというものでしたが、現在はそういう段階ではないと。財団の役割や力を入れるべき部分がどこなのかを考えたり、現状ではどのように見えているか問題点を整理したりしました。

見玉さんには月に1回くらいのペースで来ていただき、2回目、3回目と内容を深めていきました。4回目になると、こちらでも新事業の企画原案もできてきましたので、それを見ていただきながら進めました。

新企画を考える上でのヒントもいただきました。地元アーティストの育成につなげることができるアウトリーチ事業の可能性、一方でアウトリーチ事業を市民企画・運営で行う際の難しさや留意点についてなど、アウトリーチの有効性や市民と一緒に実施する具体的な手法なども助言いただいたので、参考にしたいと思います。

6回目(最終回)になると、「新市民音楽事業」という名称も出てきて、市民企画募集の際に提示する事業概要や申込書項目に何が必要かなど、私たちが作成した原案をもとに、より具体的な話し合いとなりました。助言を参考に、現在もそれをまもめているところです。

### ——財団として、新しい市民企画をどのように進めて行きたいと思われましたか？

見玉さんがおっしゃるには、当館が続けてきている市民企画事業のかたちは全国でも稀だそうです。事務局として私たち財団職員が実行委員会とともに、こちらのノウハウを提供しながら市民と一緒にやっていくスタイルを高く評価していただき、一つのモデルとしてこれからも大事にしたい、という思いを強くしました。

市民はやりたいことがある、力もある。ただ、一生懸命にやっているうちに、つい自分たちのことばかりになりがちで、プロデュースの方向性やミッション性がずれてきてしまうことがあります。市民の方にもミッション性をきちんともっていただかなくてはいけない、そこを守るのは財団の役割であると改めて感じました。

また、今回の支援事業を通して、マンネリ化しない仕組みづくりが重要だと思いました。継続こそ力なりといわれます。それは当然ですが、同じかたちでコンサートを延々続けることが目標なのではなく、求める志や活動の輪を少しでも広げ、成果の質を上げていくための仕組みをつくるのが私たちの役割なのだと思います。

## ◆支援員派遣事業制度の感想・要望

### ——支援員事業の感想をお聞かせください。

このたび支援事業に参加した3人ともここに長くいる職員ということもあり、どうしても視野が狭くなってしまふ。外からの目、外に向けた目、全国の潮流の中で、自分たちのやっていることを客観的に判断することが難しくなっていたので、各地の事例に詳しい児玉さんに助言いただくことで現状の整理ができ、非常に参考になりました。

こちらの良いところも悪いところもご指摘いただき、今すべきところ、大事にすべきところなど、改めて気づかされました。

それと、これは個人的な感想ですが、自分たちだけでは課題があっても1年があつという間に過ぎてしまふ。そこで、どこかで「締め切り」をつくりたかったというのもありました。ずっと抱え込んでいた課題でもありましたので、この支援員事業で外部の専門家が来訪されることがきっかけとなり、新しい事業の方向性を見いだすことができてよかったです。

### ——支援員制度に対する要望

おそらく支援員としてお願いする方々は、皆さんお忙しい方が多いと思いますので、何度も来ていただくご負担も考えると、支援事業全体のうち何回かは、私たちのほうから出向いて支援を受けるというかたちも認めていただけるとよいのではないかと思います。最初はこちらに来ていただき、ある程度、現場を把握してもらったら、今度は職員のほうが支援員の都合のいいところに出向く、ということもできれば、もっと頻繁にお会いすることもできたかもしれません。そうすれば、支援員の方の勧めてくださる施設、事業と一緒にいくことなどもできるかもしれないですね。

(財団法人日立市科学文化情報財団 マネージャー 音楽ホール担当 飯山直樹氏 談)



「アンサンブルの祭典 2009」



「合唱コンサート 2010」

# 長野市民会館

〔支援員〕中川幾郎（帝塚山大学大学院法政策研究科 教授）  
 〔支援実施期間〕平成21年9月30日  
 〔支援実施日〕合計1日

長野市民会館は、赤レンガの外観に座席数1828席の多目的ホールを有し、昭和36年の開館以来、「市民のホール」として文化活動の発表や市民行事の会場として親しまれてきたが、老朽化に伴う建物の劣化や施設機能が利用者ニーズに対応できず、稼働率低迷が課題になっていた。このため、施設自体の必要性も含めた検討を行った結果、再開発が計画されている中心市街地への移転改築を含む基本構想が平成22年2月に策定され、現在は、新しい市民会館の基本計画作成に向けた準備が進められている。

市では、平成21年9月に制定した「長野市文化芸術及びスポーツの振興による文化力あふれるまちづくり条例」や文化芸術振興計画の策定と併せ、新しい市民会館の建設を機に文化行政のあり方を見直し、文化芸術の振興や市民の文化活動の拠点となる施設運営の方向性を模索するべく、市内の諸問題を検討するためのプロジェクトチームを発足。具体的な検討に入る前に、構想段階における専門家の助言を求め、地域文化政策の専門家である中川氏に支援員を依頼した。

今年度は、基本構想策定の過程で支援員と受け入れ側での日程調整が困難となり、当初3回の派遣を希望していたが1回のみでの支援事業実施にとどまった。しかし、プロジェクトチームでは支援員事業実施前に施設見学会を実施するなどし、その際も中川氏に見学先などに関するアドバイスをもらうなどやりとりがあった。こうしたことが、支援事業当日の活発な意見交換につながった。



所在地：長野市字鶴賀緑町1647  
 開館：昭和36（1961）年  
 施設概要：大ホール（1828席）、集会室ほか  
 ※2011年3月 閉館予定



大ホール

---

【支援員プロフィール】

中川幾郎（なかがわ・いくお）

1946年生まれ。同志社大学経済学部卒業後、大阪府豊中市役所を経て大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程修了。帝塚山大学法政策学部助教授を経て教授。現在は、同大学大学院法政策研究科教授。大阪大学博士（国際公共政策）。著書に「新市民時代の文化行政」（公人の友社）、「分権時代の自治体文化政策」（勁草書房）、「アーツマネジメント概論」（共著、水曜社）、「文化政策を学ぶ人のために」（共著、大阪大学出版会）など。日本文化政策学会会長、文化経済学会理事・関西支部長、自治体学会全国運営委員（近畿自治体学会代表）、日本NPO学会理事、コミュニティ政策学会理事などを努め、日本アートマネジメント学会、日本公共政策学会、日本計画行政学会などに所属。大阪府文化振興会議委員、神戸市地域づくり推進委員会委員長、豊中市図書館協議会委員、貝塚市人権審議会会長、四日市市文化審議会会長などを務める。

---

## 《支援員派遣事業実施施設インタビュー》

### ◆支援員制度活用のねらい

——この制度の利用はどのような経緯で決めたのですか。

市民会館の建て替えについては、平成18年に行った市役所第一庁舎（昭和40年建設）耐震診断の結果を受け、隣接する市民会館と一体的に将来の在り方を検討してきたものです。20年度には、有識者や市民で構成する「在り方懇話会」で施設の必要性を含めて原点から議論が行われました。その検討結果に基づき、市として21年4月に市民会館を建て替えていこうという基本的方針を発表しました。

それを受けて基本計画に向けた具体的な検討に向け、庁内プロジェクトチームを立ち上げました。しかし、プロジェクトチームを立ち上げたものの、ノウハウもない、予算もないという中でのスタートでしたので、まずは専門家のご指導を仰ぎたいということになりました。

プロジェクトチームは、文化芸術振興を所管する生涯学習課をリーダーに、福祉や産業振興、都市計画・まちづくり、教育関係の各課、建設室の職員、そのほか意欲のある公募職員も加わって、総勢19名で発足しました。しかし、一口に文化といっても、それまで各々のセクションにおけるかかわりの範囲での認識であったことから、まずは共通認識の上に立つ必要がありました。きっちりとした土台の上に乗って初めて必要な議論が交わせるのだろうと考えました。

そこで、文化政策を学ぶ研修事業に参加したり、ホームページでいろいろ調べたりするうちに、全国公文協のホームページで専門家の支援をいただくことができる支援事業の制度を知りました。

——支援員はどのように決められたのですか？

他県で行われた自治体職員の研修事業で、中川先生の講義を受けたのが“縁”です。中川先生にはメールでこちらの状況を説明し、「プロジェクトチームを立ち上げたばかりなので、先日の研修でうかがったような内容のお話をいただけないか、メンバー全員で意識の共有をはかりたい」とお願いしました。

---

## ◆当日の支援内容

### ——支援事業の準備や支援の内容についてお聞かせください。

中川先生には8月初旬にお願いし、来訪いただいたのは、9月末になります。当初は他県の文化施設見学の前に先生のお話をうかがう予定でしたが、スケジュールの調整がつかなかったことから、視察を先に実施しました。視察先についても先生にアドバイスいただき、近隣県の施設を数カ所回りました。

結果として、先に他施設の事例を勉強していたことで、先生のお話もより深く理解できたと思っています。支援事業当日は午後3時から講義形式でお話をうかがい、引き続き夜は場所を変えて意見交換会を行いました。そこで議論がたいへん盛り上がったのですが、それも事前に視察や勉強会を行っていたからこそだと思っています。また、先生のお話は机上の理論でなく、アカデミックな議論であっても地方自治体職員として勤務されたご経験に根差しているのも、地域との協働やトータルな施策展開など、様々な面で気軽にご相談させていただくことができました。

中川先生には本当に基礎になる部分をご指導いただけたのがよかったと思います。市の文化振興に関する条例の中身についての確認や、総合計画とのつながりの中で戦略的に事業を実施していく必要があることなど、基本的なことですが最も大事なことを再確認できました。クリアしなければならない課題の根本の部分が整理されて勉強になりました。

現在の市民会館は、買い取り公演等の自主事業もやっていますが、どうしても貸館中心の状況となっています。新しい市民会館の使命をどう捉え、それを実現するための事業運営計画を考えるにあたり、一番大事なものは、「誰のために、何のために」という視点だということ。それをきっちり伝えていかないと、本当にただの箱ものになってしまうという危機感を強くしました。

### ——支援員事業後のプロジェクトチームの活動と成果について。

最終的に平成22年2月に「長野市民会館基本構想」を策定しました。これは21年度に開催した有識者や市民で構成する「建設検討委員会」からの提言書や、多くの市民から寄せられた市民意見も反映して策定したのですが、そのベースには、先生の助言を参考に内部で練り上げたプロジェクトチームの意見が随所におりこまれています。

次年度は、いよいよ基本計画策定に向けて具体的なかたちにしていかなければなりません。その意味で今が非常に大事な時期だと思います。

今後は、市民ワークショップの開催を経て基本計画や運営管理計画づくりなどを予定していますが、市内の既存施設の役割分担の明確化が必要なのはもちろん、市民会館の建設は長野市としてどんな都市にしたいのかという市のビジョンを構成する大きな要素であり、教育、福祉、産業ほかすべての分野にかかわってくる大きなプロジェクトである、という中川先生のご指導から得た認識を共有体験として、プロジェクトチームの目指す方向を確認しながら進んでいきたいと思っています。



---

## ◆支援員派遣事業の感想

——この制度を利用して、どのような感想をもちましたか。また、今後の活用予定はありますか？

今回私どものケースでいえば、プロジェクトのメンバー全員で直接中川先生のお話をうかがえたことで、課題を共有できたことがこの制度のメリットだと思います。

来年度も、できれば支援員制度を活用したいと思っています。支援事業の際に、今後の検討課題をこちらで整理して中川先生にお見せしたのですが、“個々の課題は把握できているが、全体を貫く大きな軸をしっかりとさせる必要がある”とご指摘をいただいています。当初から、複数回のご指導をいただく過程を経て計画としてまとめあげていくことを想定しており、今年度ご指摘いただいた部分が次年度に向けた大きな宿題となっているということもありますので、中川先生には、継続してご指導をお願いしたいと思っています。

また、劇場・ホール計画の専門家、さらに、公立文化施設における音楽、演劇関連事業の潮流などに詳しい専門家にも、機会があればぜひご支援いただきたいと思います。

(教育委員会 事務局 生涯学習課 課長 西沢 昭子 氏、  
同 課長補佐 鶴野 智 氏、  
長野市総務部 庶務課 第一庁舎・長野市民会館建設室 主査 羽田 稔 氏、  
同 主査 内山卓太郎 氏 談)



# 第 3 章

平成 21 年度

芸術文化活動支援員派遣事業実施報告

## 1. 平成 21 年度事業実施報告

(芸術文化活動支援員制度活用館報告書より)

# 館林市文化会館／ 館林市三の丸芸術ホール

【館林市文化会館】

所在地：群馬県館林市城町 3-1  
開館：昭和 49（1974）年  
客席数：大ホール 1070 席  
小ホール 304 席

【館林市三の丸芸術ホール】

所在地：群馬県館林市城町 1-2  
開館：昭和 61（1986）年  
客席数：ホール 512 席

〔支援員〕 草加叔也（(有)空間創造研究所代表取締役、平成 21 年度全国公文協アドバイザー）  
〔支援実施期間〕 平成 21 年 11 月 2 日～平成 22 年 1 月 25 日  
〔支援実施日〕 平成 21 年 11 月 2 日、11 月 17 日、12 月 7 日、12 月 22 日、12 月 25 日、平成 22 年 1 月 9 日、1 月 25 日 合計 7 日

## ■課題と背景

- ・ 館林文化会館は昭和 49 年に開館して今年で 35 年、館林市三の丸芸術ホールも開館して 23 年目を迎えた。建物本体、舞台関係設備等の修繕を繰り返してきたが、抜本的な対策を立てて、改修計画や改修に関する財政計画を進めたい。
- ・ 自主事業を開館以来 35 年間開催。今まで抜本的な検討を加えるまでには至ってなく、内容・集客人員・来館者の反応等々について検討をして、広く市民に提供できるプログラムをつくりたい。

## ■希望する支援内容

- ・ 施設の改修計画
- ・ 自主企画事業の企画 に関する指導・助言を希望。

## ■支援内容

- ・ 文化会館が開館して 35 年目、三の丸芸術ホールが 23 年目を迎え、建物本体、舞台関係設備等の改修・修繕等を繰り返してきたが、抜本的な対策を立てて改修計画や改修に関する財政計画を進めていきたいことから、施設の現状を見ていただき診断を受け、適切な指導助言を受ける。
- ・ また、自主事業について今まで抜本的な検討を加えることなく進めてきたが、この機会に内容・集客人員・来館者の反応等について再検討をし、広く市民に提供できるプログラムをつくるため適切な指導助言を受ける。

## ■成果

支援が完了して間もないため成果までには至っていないが、

1. 第三者である専門家から直接意見を聞けるよい機会となり、他館での改修事例なども紹介していただき、今後の改修計画を立てる際の参考となった。また、第三者の視点で施設を見ていただくことにより、普段見落とししたり、気付かなかった不良箇所等が発見できた。
2. 利用者・来館者の安全を最優先に考え、安心して快適に利用できる施設の改修に取り組んでいきたい。
3. 施設としてのミッションを明確にすることの重要性を学んだ。最近では、事業を行うことが目的となっていて、なぜこの事業を行うのかということがわからなくなっている傾向があるが、改めてしっかりとした目標を定め、戦略をもって事業を組み立て、評価を行うことによりさらに充実した事業への取り組みが期待できるなど、自主事業を企画立案する職員としての姿勢を改めて確認できた。
4. 事業を行っていく上でさらなる工夫が求められる中、外部資金の導入を積極的にはかることも一つの手段であることを学んだ。予算確保の手段だけでなく、事業内容について一定の外部評価を得ることであり積極的に採り入れていきたい。

# 姫路市文化センター

所在地：姫路市西延末 426-1  
開館：昭和 47 (1972) 年  
客席数：大ホール 1657 席  
小ホール 493 席

[ 支 援 員 ] 木村博行 ((株) ライトステージ代表取締役)  
[ 支 援 実 施 期 間 ] 平成 21 年 9 月 1 日～2 日  
[ 支 援 実 施 日 ] 平成 21 年 9 月 1 日～2 日 合計 2 日

## ■課題と背景

- ・ 姫路市文化センターは昭和 47 年 10 月に完成、その後、平成 5 (1993) 年 5 月に全館大改修を行い、現在に至っている。建築後 37 年、大改修後 16 年を経過し、損傷が著しく、また音響面での苦情やバリアフリー対応がなされていない等、再び大改修が必要となってきた。
- ・ また、関連施設も老朽化が目立つため、それらの施設の改修・移転の方向性もあわせて検討する必要がある。

## ■希望する支援内容

- ・ 大改修にあたり、現地視察をしていただき、ご指導、ご助言をお願いしたい。
- ・ 今後のホール運営および改修の方針についてご指導、ご助言をお願いしたい。

## ■支援内容

- ・ 文化センター等の修理・改修計画に対する指導助言。現状視察の上、ホール寿命、修理計画の優先順位、概算費用についてアドバイスをいただく。
- ・ 姫路市全体のホール施設の役割分担、運営計画についてアドバイスをいただく。
- ・ 新築・改築の両面から、ホール立地条件についてのアドバイスをいただく。

## ■成果

- ・ 2 日間の実施であったが、改修について詳細に指導・助言をいただくことができた。これまで改修についてその必要性、優先順位、概算について明確な判断を下すことが難しく、方針が定まらにくかったが、かなり明確な道筋が見えてきた。
- ・ 関連施設との役割分担や市全体のホール等の設置についても、こちらの疑問・質問に丁寧に答えていただき、今後のホールビジョンに対してのヒントをいただいた。今後とも、ご指導いただきたい。
- ・ ホール建築という非常に専門的な分野では、改修の基準があいまいで業者見積もりに頼りがちになるので、木村氏のような専門家のアドバイスを受けるほうが効率的で経済的な改修になることがよくわかった。

所在地：岐阜県揖斐郡池田町六之井 1455-1  
開館：昭和56（1981）年  
客席数：大ホール 1000席

# 池田町中央公民館

〔支援員〕 佐藤克明（文化行政研究者、音楽評論家、平成21年度全国公文協アドバイザー）  
〔支援実施期間〕 平成21年9月10日～22年3月19日  
〔支援実施日〕 平成21年9月10日～11日、10月29日～30日、11月17日～18日、12月24日～25日、平成22年1月25日～26日、3月18日～19日 合計12日

## ■課題と背景

- ・池田町公民館は昭和56年に完成した町の中心的文化・生涯学習施設で、町の大規模な文化行事を主として利用されてきている。近年の経済情勢悪化はホール等会館利用の頻度、形態はもとより町内の文化芸術活動全般に負の影響を及ぼしている。このような状況に加え、指定管理者制度の導入も検討されるなかで、ホールの位置づけや管理運営のあり方も見直しを迫られてきた。
- ・以上のような考えから平成20年に「芸術文化活動支援員派遣事業」に申請し、佐藤克明支援員にこれからの施設や文化行政のあり方、多方面の補助金を利用した財源確保などについての確かつ有益な指導助言をいただく一方で、会館を利用する町民の内部から文化芸術活動への欲求を発現させること、その欲求を具現化するプロデューサー的な人材を育成することの重要性を教えていただいた。
- ・この一連の支援を受けて、当館では21年度に補助制度を利用した文化プロデューサー育成のための事業を展開する運びとなった。

## ■希望する支援内容

- ・①中央公民館活用の促進、②いまだ方向性の定まらない指定管理者制度導入の再検討、③自主事業の企画検討、④事業予算の財源検討などを検討課題と捉えているが、これらの課題を文化プロデューサーやその展開する文化芸術事業と関係づけて検討することが重要となってくる。そして課題検討の先に文化プロデューサーや会館が協働して推進する文化施設づくりに関する中長期計画を考えていきたいと思っている。
- ・以上のことを考えていくには豊富な経験と広い視野をもつ専門家の指導助言が不可欠である。先年に指導いただき、当館の検討課題に先鞭をつけていただいた佐藤克明氏に引き続き先導支援をいただくのが適切と考え、同氏の支援を希望する。

## ■支援内容

- ・昨年度の芸術文化支援員事業における指導に導かれ、今年度は国の補助制度を利用した文化プロデューサー育成事業を展開している。このことをふまえて、文化プロデューサーと文化施設の関係のあり方、町民の文化芸術活動に対する欲求にこたえられる利用しやすい施設、指定管理者制度について、予算削減のなかで自主事業のあり方と見直し、事業予算財源の確保、文化振興に関する中長期計画についてアドバイスをうけた。

## ■成果

- ・「文化プロデューサー養成講座」を今後も内容を徐々にグレードアップさせつつ続けることが、人材育成のためにも必要なことであると学んだ。
- ・現代の社会と生活が生み出すニーズを察知し、新しい活動をしやすい、使い勝手のよい会館を目指す姿勢、施設のあらゆる場所をどのように活用できるか考える柔軟性が必要であることを教わった。
- ・国の文化施策に関する最新動向と地域としてどのような体制で準備しておくかをご教示いただいた。

# 大垣市文化会館・ 学習館

所在地：岐阜県大垣市室本町 5-51

【文化会館】

開館：昭和 50（1975）年

客席数：文化ホール 602 席

【学習館】

開館：平成 4（1992）年

客席数：音楽堂 300 席

[ 支 援 員 ] 佐藤克明（文化行政研究者、音楽評論家、平成 21 年度全国公文協アドバイザー）  
[ 支 援 実 施 期 間 ] 平成 21 年 10 月 11 日～平成 22 年 2 月 10 日  
[ 支 援 実 施 日 ] 平成 21 年 10 月 11 日、18 日、25 日、11 月 1 日、8 日、19 日、12 月 13 日、20 日、27 日、  
平成 22 年 2 月 10 日 合計 10 日

■制度活用の背景 ・大垣市文化会館・学習館は市の生涯学習施設として、それぞれ昭和 50 年、平成 4 年に開館したが、近年は運営が硬直化し、事業費も乏しいことから、活発な事業展開ができずに悩んでいる。

■希望する支援内容 ・入場者数（来館者数）も伸び悩み、何か抜本的な打開策が必要なのではないかと考えているが、何をどのように改善していけばよいのか、何から手をつけていけばよいのかわからない。施設の効果的な活性化策について、ご教示いただきたい。

■支援内容 ・運営や管理計画ならびに活性化につながる指導助言  
任期半ばに行われた次期指定管理者応募に際してのアドバイスをうけた。  
スイトピアセンター 2010 年プランとしてより具体的な提言をいただいた。

■成果 ・支援内容に基づき、平成 22 年度以降の事業を進める中で、事業団職員をはじめ、文化事業に携わる市民等の人材育成につなげていきたいと考えている。

所在地：鹿児島県指宿市東方 12000  
開館：昭和44（1969）年  
客席数：大ホール 1120席

# 指宿市民会館

[ 支援員 ] 草加叔也（(有)空間創造研究所代表取締役、平成21年度全国公文協アドバイザー）  
[ 支援実施期間 ] 平成21年8月24日～25日  
[ 支援実施日 ] 平成21年8月24日～25日 合計2日

## ■課題と背景

- ・当ホールでは建物と舞台設備の老朽化が進み、改修の必要性は日増しに高くなっている。
- ・特に照明設備などは動作が不安定で、公演本番中に勝手に明るくなったり暗くなったりする。修理しようにも、製造中止から長く、部品の入手もままならない有様である。
- ・雨漏りや座席の破れなどを含めて全体の不具合箇所はひとつお把握しているものの、保守点検業者手動の改修計画では営業的な意図も入っているかもしれないため、不安もある。

## ■希望する支援内容

- ・改修工事は金額も大きいので、より効果的な計画となるように、多くの実績のある専門家に実際に現場を見て、陥りやすい計画ミスや事前に気をつける事柄などを教えていただきたい。

## ■支援内容

- ・ひとつお館内外を見ていただき、現時点での問題点をすべて挙げてもらった。設備の劣化具合だけでなく、昔の設計思想では問題なかったものでも、現在の基準に照らせば、すぐにでも処理が必要な危険なところが建物内に複数箇所あることも教えてもらった。

## ■成果

- ・たくさんのお問題点を指摘していただいた中で、指定管理者側ですぐに改善できるおところ、例えばピアノの湿気対策などはさっそく実行した。
- ・市の担当職員には、改修は単に機材の性能を向上させるためではなく、消防法など安全性の向上のためにも行う必要があるおことなど、改修の重要性をより深く理解してもらえた。



# 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  
開館：平成 15 (2003) 年  
客席数：多目的ホール 230 席

[ 支 援 員 ] 佐藤克明 (文化行政研究者、音楽評論家、平成 21 年度全国公文協アドバイザー)  
[ 支 援 実 施 期 間 ] 平成 21 年 9 月 15 日～平成 22 年 2 月 3 日  
[ 支 援 実 施 日 ] 平成 22 年 9 月 15 日～17 日、12 月 2 日～4 日、平成 22 年 2 月 1 日～3 日 合計 9 日

- 課題と背景
- ・ 昨年も支援員に指導助言を賜り、職員の意識改革を行った。今年度より、自主企画事業数も増えるため、芸術文化活動等の中長期計画などを立て、施設活性化につなげていければと考えている。また再度、会館運営のあり方を検討したい。
- 希望する支援内容
- ・ 当館は立地的に交通アクセスも悪く駐車場の台数も少ないため、利用率も伸び悩んでいる。今後、文化情報の発信拠点となり地域の方にも親しんでいただける施設をつくるため指導助言をお願いしたい。
- 支援内容
- ・ アート・キューブの現状・問題点の整理、実施してきた自主事業の説明
  - ・ 来年度に向けての事業展開と企画・立案について
  - ・ 地域や地元との新たなつながりの開拓の必要性について
  - ・ 子どもの文化・育成事業の重要性について
  - ・ 来年度の文化庁の事業展開や文化基金の必要性について
- 成果
- ・ 地域の特性を把握した上での自主事業の企画・立案や事業予算がない範囲で、どのような事業ができるかなどのご指導をいただき、来年度に向けての自主事業の事業計画の作成など、職員の事業に対する新たな方向性をご指導いただいた。この支援を生かし、開館運営や市民に喜ばれる事業に一層努力していきたい。

# 大泉町文化むら 生涯学習センター

所在地：群馬県邑楽郡大泉町朝日 5-24-1  
開館：平成3（1991）年  
客席数：大ホール 808席  
小ホール 288席

〔支援員〕 間瀬勝一（逗子文化プラザホール館長、地域文化コーディネーター、平成21年度全国公文協アドバイザー）  
〔支援実施期間〕 平成21年11月16日～平成21年12月15日  
〔支援実施日〕 平成21年11月16日～17日、12月14日～15日 合計4日

■課題と背景 ・約800名収容の大ホールを有する当館の建物は、建築後約20年を経過している。日頃から経費関係の見直しとサービスの向上に努めていたが、「住民サービスの向上」と「管理経費の縮減」について深く再認識した。

■希望する支援内容 ・民間的競争原理のもと、公共性を担保しつつ、2大目的「住民サービスの向上」「管理経費の縮減」の達成に近づけるよう専門的かつ具体的な指導助言をいただきたい。

■支援内容 ・企画力アップ  
1. 個人でなくチームとしての取り組みについて  
2. 地域のニーズ収集とデータの蓄積による事業目的の明確化について  
3. 地域の文化資源の活用について  
4. 市民スタッフ育成と協働について  
5. 普及型と鑑賞型、市民（アマチュア）とプロのバランスのよい事業展開について  
6. 地域文化振興のプロデューサーとしての役割について  
7. 情報共有化の重要性について  
・地域文化施設の管理運営  
1. 危機管理と安全対策について  
2. 中・長期の維持管理計画について  
3. 貸館事業（ホールセールおよびサービスの向上）について  
4. 地域文化の情報発信基地としての役割について  
5. 安全安心の環境づくりについて

■成果 ・目的、内容を明確化し、個人ではなくチームで案を出し合い、組み合わせることにより具体化していくなど、今後の事業企画立案の指針とすることができた。  
・危機管理マニュアルをきちんと作成し、作成後は実行できるように訓練が必要であるなど、今後の立案等に対しておおいに参考になった。  
・「貸館も事業」という斬新な考えと、空きホールの有効活用の促進化などホールセールも含め、貸館のあり方についての研修成果を今後に反映していきたい。  
・施設維持管理計画については、中・長期の視点に立ち、建物や設備の機能や性能、そしてイニシャルコストを比較検討していくことの重要性を認識でき、今後のプラン作成にあたりおおいに参考になった。  
・情報の共有化があらゆる面で重要であり、最終的にお客様へのサービス向上につながるなど、今後の職員間におけるコミュニケーションの密度を高める必要性を確認できた。  
・お客様が楽しく来られて、満足して帰れる仕掛けづくりの必要性について、今後の事業展開をコーディネートしていく上で取り入れていきたい。

# 野々市町文化会館

所在地：石川県石川郡野々市町本町 5-4-1  
開館：昭和 63（1988）年  
客席数：大ホール 832 席  
ふれあいホール（小ホール） 300 席

[ 支援員 ] 草加叔也（有）空間創造研究所代表取締役、平成 21 年度全国公文協アドバイザー  
[ 支援実施期間 ] 平成 21 年 10 月 20 日～21 日  
[ 支援実施日 ] 平成 21 年 10 月 20 日、21 日 合計 2 日

## ■課題と背景

- ・開館から 21 年が経過し、経年劣化が著しいため、平成 22 年 8 月から平成 23 年 3 月まで全館休館し、大規模改修を行うこととなった。調査設計が平成 20 年に行われ、この調査を基に改修内容を検討、予算を概算要求し来年 8 月に着工の予定である。
- ・今後、ランニングコストの低減を念頭にいった各種機器の選定等、多くの課題をクリアしていかなければならず、職員も専門的な知識を広めなければならない。

## ■希望する支援内容

- ・管理計画と修理・改修計画に対する指導助言をいただきたい。

## ■支援内容

- ・会館職員は経験も浅く、また、専門知識も低いため、改修工事前に少しでも多くの情報を取り入れ、よりよい会館にするために改修工事の具体的な方法ならびに管理運営について指導助言をいただいた。

## ■成果

- ・特にお聞きしたい事項については、事前に資料を渡して検討していただき、当日、現場の視察を行い、現状に沿ったプログラムと今後の方向性を考慮した具体的な機器類・設備等の説明を受け、非常にわかりやすいアドバイスを受けることができた。
- ・改修工事のハード面だけでなく、休館期間を利用して職員のスキルアップを計るため、資格の取得、講習会への参加、他の会館への研修などを行い、専門的な知識・技術を高めるよい機会ではと指導・助言いただいた。
- ・今回の支援でこんなこともある、あんなこともできるのかと視野が広くなり、今後の指針に非常に有意義だった。

所在地：札幌市中央区北1条西13丁目  
開館：昭和52（1977）年  
客席数：大ホール 1100席  
小ホール 360席

# 札幌市教育文化会館

〔支援員〕 柴田英紀（(財)鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー、平成21年度全国公文協  
アドバイザー）  
〔支援実施期間〕 平成21年10月21日～11月25日  
〔支援実施日〕 平成21年10月21日～22日、11月25日 合計3日

■課題と背景

- ・札幌市教育文化会館は古典芸能をはじめ、音楽、舞踊、演劇など幅広い舞台芸術分野の制作・発表の場であるとともに大・小ホールや各研修室の機能を生かした自主事業を展開しているが、事業計画を策定するにあたり、従来行ってきた事業の見直しや、今後どのように事業を発展・展開させていくかを検討する時期となっている。また、事業展開をはかる中、広報力に弱点がある。

■希望する支援内容

- ・従来実施してきた事業をどのように見直し、オリジナリティを生かした事業のあり方・考え方などの方向性について指導助言をいただきたい。
- ・事業企画を展開する上で、どのように周知し、いかに集客するか、広報力の強化をはかる方策についても指導助言をいただきたい。

■支援内容

- ・主催事業の実施について現行のやり方でよいのかどうか、スクラップ&ビルドのための立脚点をどこにおいたらいいのかなどについて、事業バランスやポートフォリオなどの指標を用いての分析手法を学んだ。また、これらをもとに事業の評価事例、広報・マーケティングの効果的な手法について、考え方や実践法について学んだ。

■成果

- ・職員の意識に大きな変化があった。事業評価により絶えず見直しを行うことや、広報において第三者的視点を意識すること。
- ・事業のスクラップ&ビルドを行うための分析手法、事業の評価手法を学んだことで、今後、おおいに活用していくことができる。

# 八尾市文化会館

所在地：大阪府八尾市光町 2-40  
開館：昭和 63 (1988) 年  
客席数：大ホール 1440 席  
小ホール 390 席

[ 支 援 員 ] 中川幾郎 (帝塚山大学大学院法政策研究科教授)

[ 支 援 実 施 期 間 ] 平成 21 年 12 月 21 日～平成 22 年 3 月 9 日

[ 支 援 実 施 日 ] 平成 21 年 12 月 21 日、平成 22 年 1 月 18 日、2 月 5 日、3 月 9 日 合計 4 日

## ■課題と背景

- ・プリズムホールでは平成 21 年から 25 年までの 5 カ年で芸術文化事業を指定管理者公募の際に計画・提示し、その計画に基づいた取り組みを行っている。しかし、現実問題として事業運営にあたるホールスタッフは日々の業務に追われて、運営を長期的に考えたり、学ぶ機会がなかなかもてず、近視眼的になりがちである。
- ・今後、ホールの 10 年、20 年先を見据える中で、当ホールが地域で貢献し続けるには、スタッフが文化政策の理念や論理を理解し、その視点を持った上で文化事業を展開していくことが非常に重要と考える。
- ・文化政策に関して有識者から指導いただく機会を得ることは、将来的にホールスタッフの知識や能力の向上につながり、ホール活性化にもつながると考える。

## ■希望する支援内容

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

## ■支援内容

- ・ホールスタッフ、生涯学習施設スタッフ、行政担当職員、市民を対象に「自治体文化政策の基本視点」「公立文化施設の担う役割、ミッション」についてレクチャー。
- ・財団法人地域創造「公立ホール・公立劇場の評価指針」評価シートを用いて、施設の検証を行う。
- ・ホールスタッフ (準監督職以上のスタッフ)、行政担当職員による質疑応答。指定管理者制度や公益法人制度改革、劇場法制定をにらんでの今後の公立文化施設がとるべき方向性などについてアドバイスを受ける。

## ■成果

- ・評価シートで評価を行ったことで、当ホールの現状を知ることができた。
- ・文化行政につき、上司の法律や計画策定などの重要性も学ぶ機会を得ることができただけでなく、当館担当部署職員と、当ホールの指定管理者である事業団の経営層をはじめとするホールスタッフがともに文化政策を考える上で、地方自治体の姿勢や市民の関与が大きく今後の文化発展に影響するということが共有できた。

# 河内長野市立 文化会館

所在地：大阪府河内長野市西代町 12-46  
開館：平成 4 (1992) 年  
客席数：大ホール 1308 席  
小ホール 464 席

[ 支 援 員 ] 柴田英紀 ((財)鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー、平成 21 年度全国公文協  
アドバイザー)  
[ 支 援 実 施 期 間 ] 平成 21 年 11 月 13 日  
[ 支 援 実 施 日 ] 平成 21 年 11 月 13 日 合計 1 日

■課題と背景

- ・最近、特にチケット販売について苦戦している。また貸館の収入についても、利用料金制の導入に伴い「貸す」から「借りていただく」への意識改革が求められている。

■希望する支援内容

- ・チケット営業、貸館に関する営業も含めてご教示いただきたい。
- ・アートマネジメントの視点に立った合理的な施設運営について助言いただきたい。

■支援内容

- ・研修会講義
  1. アートマネジメント概論
  2. ワークショップ
  3. 広報と販売促進について

■成果

- ・アートマネジメントについてはその必要性が議論されていることを認識しつつも、日々の仕事に追われて勉強できない現実があった。今回は短時間ながらわかりやすく説明していただいた。
- ・ワークショップでの事業バランスとポートフォリオによるスクラップ&ビルドの考え方が非常に明解であり、本財団の事業にあてはめて現実的な議論ができ、有意義だった。
- ・今回の研修は今後の運営に実践的に生かすことができる内容だった。

# 出雲市民会館 ほか 5 館

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

所在地：島根県出雲市今市町 70  
開館：昭和 56 (1981) 年  
客席数：大ホール 1210 席

[ 支 援 員 ] 柴田英紀 ((財)鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー、平成 21 年度全国公文協アドバイザー)

[ 支 援 実 施 期 間 ] 平成 21 年 9 月 24 日～平成 22 年 3 月 3 日

[ 支 援 実 施 日 ] 平成 21 年 9 月 24 日、10 月 26 日～27 日、11 月 6 日、12 月 3 日、平成 22 年 1 月 14 日～15 日、3 月 3 日 合計 8 日

### ■課題と背景

- ・当市は平成 17 年 3 月に 2 市 4 町が合併したことにより、複数の文化施設、旧市町が設置した 3 つの財団を有することになった。これら 3 つの財団が平成 21 年 4 月に合併し、(財)出雲市教育文化振興財団としてスタートを切り、6 つの文化施設を一体的に管理運営しているが、現在のところ、これらの各館は貸館を行っているだけである。

### ■希望する支援内容

- ・今後、各館の個性を最大限に生かしながら、また他館との連携・バランスをとりながら、鑑賞事業あるいは人材育成事業等の自主事業も展開していくことを検討しており、実績のある専門家の指導助言をいただきたい。

### ■支援内容

- ・公立文化施設のあり方についての指導・助言
- ・公立文化施設が自主事業を行う上でのミッションの重要性についての指導、かつミッションの考え方・作成方法についての指導・助言
- ・事業評価に関する指導・助言
- ・館におけるアートマネジメント人材育成に関する指導・助言
- ・公益法人制度に関する指導・助言

### ■成果

- ・“公立文化施設はどうあるべきか”など全国的な傾向等を踏まえ指導・助言いただき、“現状”と“あるべき姿”がいかに乖離しているか確認することができた。
- ・“ミッション”の重要性について「事業を実施することが目的ではなく、事業はあくまで目的を達成する手段である。この目的となる“ミッション”を市・財団・各館それぞれが明確にもつということが大切である」というお話は印象的であり、来年度から事業を実施する上で早急な“ミッション”の検討が必要であると感じた。
- ・事業のスクラップ&ビルドを行う上で必要となる事業評価の考え方について、市で実際に行った事業を例題に WS 形式で指導いただき、評価のポイントを学ぶことができた。今回学んだことを来年度行う事業の中で実施していこうと考えている。
- ・事業を実施する上でアートマネジメント人材の必要性、またアートマネジメント人材に求められるスキルについて学ぶことができた。当市では、来年度、外部アドバイザー経費を予算化しており、このことを参考にアートマネジメント人材の育成をはかることとしている。
- ・公益法人制度について情報提供を受けた。また、公益法人を目指す上での注意点等について指導・助言を受けた。当財団では平成 24 年 4 月をめどに公益法人化を目指しているが、今後、手続きを進めていく上での参考としたい。

所在地：長野市大字鶴賀緑町 1647  
開館：昭和 26（1951）年  
客席数：大ホール 1816 席

# 長野市民会館

[ 支援員 ] 中川幾郎（帝塚山大学大学院法政策研究科教授）  
[ 支援実施期間 ] 平成 21 年 9 月 30 日  
[ 支援実施日 ] 平成 21 年 9 月 30 日 合計 1 日

## ■課題と背景

- ・昭和 36 年開館の市民会館は移転改築を検討しており、合併特例債の活用期限である平成 26 年度末完成を目標に、現在は建設候補地選定と基本計画作成の準備を進めている（年末までに移転が決定できない場合には、現地で庁舎と合築する予定）。
- ・建て替えを機に、総合計画に掲げる都市像を実現するため、文化行政のあり方について見直しを始めている。

## ■希望する支援内容

- ・市民活動の拠点となる市民会館の運営方法の方向性を模索している段階であるため、構想段階から専門家の支援をいただきたい。
- ・長野市にはコンサートホールがないこと、市民の意見でもクラシック音楽に適した施設を望む声が多いことから、「音楽利用に十分配慮した多目的ホール」という方針を市民に示しているため、必要に応じて、音楽、演劇、建築等の専門家による支援も希望したい。

## ■支援内容

- ・自治体文化政策の思考と文化施設の戦略  
自治体文化政策の基本的な視点や文化施設の位置づけ、文化事業の意義、都市政策としての文化政策などについて、講義形式のご指導をいただいた。
- ・基本計画策定に向けた検討課題について  
今後必要になると思われる、事業の推進方法や基本理念、一運営主体、事業運営、運営管理経費などの課題を列挙し、大まかな方向性についてご助言いただいた。

## ■成果

- ・文化政策の歴史的な位置づけや経緯について、全体的な部分からご指導いただいたため、職員間の共通認識が得られたとともに、総合計画における文化政策の位置づけや必要性を改めて認識することができた。
- ・庁内プロジェクトチームの議論や、市民による「長野市民会館建設検討委員会」の提言をもとに、平成 22 年 2 月には「基本構想」を策定することができた。今後は、より具体的な「基本計画」の作成に着手し、あわせて「運営管理計画」の検討を行う予定である。



# 豊後大野市 総合文化センター

所在地：大分県豊後大野市三重町内田 878  
開館：平成 10 (1998) 年  
客席数：大ホール 1001 席  
小ホール 300 席

[ 支援員 ] 坪池栄子 ((株)文化科学研究所研究プロデューサー)  
[ 支援実施期間 ] 平成 21 年 10 月 17 日～平成 22 年 3 月 16 日  
[ 支援実施日 ] 平成 21 年 10 月 17 日～18 日、12 月 21 日～22 日、平成 22 年 3 月 15 日～16 日  
合計 6 日

- 課題と背景
- ・開館当初は「鑑賞型」事業を中心に実施、近年では「参加創造型」事業で独自の舞台を創り、「育成支援型」事業でアウトリーチやワークショップなどを継続的に実施しているが、市の直営で運営しているためスタッフはプロパーではない行政職員であることに加え、プロデューサーや芸術監督もいない状況の中で、これまで取り組んできた自主事業の客観的評価ができないことが悩み。

- 希望する支援内容
- ・開館 10 年を経て、今後さらにホールの存在価値を高めるための具体的な問題点や課題を見出し、その改善策について外部の専門家からのアドバイスを受け、より地域に必要とされるホールを目指した自主事業運営を行いたい。

- 支援内容
- ・より多くの市民を活気づける、魅力ある市民参加型事業についてその現状と課題について指導・助言いただいた。
  - ・市民にとって本当に利用しやすいホール運営について施設管理と事業推進の現状と課題について指導・助言いただいた。
  - ・ホール運営を支える効果的な人材育成の手段について運営企画スキルの向上、次世代育成、適正なスタッフ配置について指導・助言いただいた。

- 成果
- ・実際に市民参加型事業の公演を見てもらい、専門家の視点から舞台運営およびスタッフの役割、さらに客席の反応などについての感想・助言をいただいた。今後の事業運営に反映させ、より多くの市民の参加と活力の増加に結びつけたい。
  - ・全国のホール活用事例から、今一度当館の地域における文化施設としての役割と位置づけを多方面から見直す必要性も指摘された。まさに当館の現状と問題点の的を射た助言で大いに参考になった。
  - ・今後もさらに多くの市民が足を運び、地域に根づいた利用しやすい施設として活用していくために、今回の指導・助言を生かしていきたい。

# 多治見市文化会館

所在地：岐阜県多治見市豊岡町 1-55  
開館：昭和 56 (1981) 年  
客席数：大ホール 1314 席  
小ホール 402 席

[ 支援員 ] 坪池栄子 ((株)文化科学研究所研究プロデューサー)  
[ 支援実施期間 ] 平成 22 年 1 月 25 日～平成 22 年 3 月 10 日  
[ 支援実施日 ] 平成 22 年 1 月 25 日、3 月 10 日 合計 2 日

## ■課題と背景

- ・施設の活性化(利用の向上等)や施設の管理体制(サービス向上への取り組み)、また、地域への貢献について、これまでの運営を見直し、今後の取り組みを考えたい。

## ■希望する支援内容

- ・全国各地の公共施設の事例に詳しい講師に、多治見市について総合的かつ客観的な視点で捉えていただき、様々な事例をご紹介いただくとともに、これからの運営についての助言をいただきたい。

## ■支援内容

- ・講師には実際に私たちが管理運営する施設の現状だけでなく、多治見市という地域全体についても職員とともに調査していただき、施設がこれまで以上に地域にとって必要な存在になるためにはどのような意識をもち、どのような運営をしていくことがよいか、調査結果と全国各地の様々な事例の紹介を交えながら、客観的な視点からご指導いただいた。

## ■成果

- ・実際に現地調査をした上でご指導いただいたため、職員の中にも自然と入ってきた。
- ・職員の中にこれまでと違う意識が芽生えたのを感じることができた。また、客観的な視点でご指導いただくことで、私たち自身が現在取り組んでいることに関して、改めて姿勢や考え方、方法を見直すことができた。
- ・組織内での連携、学校、街づくりといった施設を取り巻く環境との関係づくり、また、お客様一人一人との関係づくりといった点においても大変貴重なご指摘をいただいたことで、施設がより地域や人々の中に溶け込み、まちの一部としてこれまで以上に機能するきっかけになった。

# 羽村市 生涯学習センターゆとろぎ

所在地：東京都羽村市緑ヶ丘 1-1-5  
開館：平成 18 (2006) 年  
客席数：大ホール 856 席  
小ホール 252 席

- [ 支援員 ] 間瀬勝一 (逗子文化プラザホール館長、地域文化コーディネーター、平成 21 年度全国公文協アドバイザー)
- [ 支援実施期間 ] 平成 21 年 10 月 13 日～平成 22 年 3 月 3 日
- [ 支援実施日 ] 平成 21 年 10 月 13 日、11 月 4 日、12 月 22 日、平成 22 年 1 月 12 日～13 日、1 月 26 日、2 月 23 日、3 月 3 日 合計 8 日

## ■課題と背景

- 平成 18 年に開館した当センターの事業運営の特徴として、市民協働をキーワードに大小ホール事業、展示室(ギャラリー)、講座、広報・普及の各事業を展開していることが挙げられる。具体的には市民ボランティアで組織された「ゆとろぎ協働事業運営市民の会」(以下「市民の会」という)により事業の企画・立案が行われ、行政側の関係職員と市民で構成された「ゆとろぎ協働事業運営協議会」でその内容を審議し、承認を得て、羽村市教育委員会主催事業として実施される。
- 開館 4 年目に入り、行政と協働組織のあり方について見直す必要があるのではないかという意見も出ている。これは協働を止めるのではなく、お互いの役割分担について整理するという範囲の見直しになる。各事業についても内部による事業評価を実施しはじめた。

## ■希望する支援内容

- 公民館廃止後、新施設への期待と希望に満ち溢れた市民エネルギーによって、3 年間の事業を実施してきたといっても過言ではない中、今後もそのエネルギー、モチベーションをどのように維持し、羽村市民とともに文化を育み、循環させていくシステムをどのようなかたちで具現化できるか、指導・助言いただきたいと考えている。

## ■支援内容

- ゆとろぎにおける協働事業の検証(現状と課題)。事務報告書等の資料を参考に、行政職員、ゆとろぎ協働事業運営市民の会各部会有志との意見交換を行った。
- 行政と協働組織との役割分担の確認。市民協働により事業を展開している逗子文化プラザホールの事例を比較対象として、行政職員との意見交換を行った。
- 行政職員、市民の会合同の研修会として、「2W6H」の基本と広報周知の重要性について再確認した。
- プロセスワークショップ形式により、公演事業の企画立案のシュミレーションを行い、実際の企画立案に生かせるように指導・助言をいただいた。
- 著作権について理解を深める研修を行った。

## ■成果

- 支援事業前半は、行政側、市民の会側がそれぞれ単独で、課題と現状を支援員と意見交換し、適切なアドバイスを得ることができた。これによって、課題が整理され、今後の事業運営に共通理解をはかることができた。時間をかけて、雑談形式で支援員と向き合うことで、講義形式で話を伺うより、より現場レベルの助言を得ることができた。
- 支援事業後半では、行政側職員と市民の会有志が合同で研修・ワークショップを受けることにより、より実践的な研修会となった。ワークショップでは、個人的な志向とチームでのバランスを具体的に学ぶことができ、大変参考になった。また、「著作権」についてトピック的に取り上げていただいたことで、今まであまりきちんと考えることのなかった著作権について、認識を改めるよい機会となった。

# 春日井市民会館／ 春日井市文芸館

所在地：愛知県春日井市鳥居松町 5-44  
開館：昭和 41(1966)年(市民会館)、  
平成 11(1999)年(文芸館)  
客席数：大ホール 1145 席  
視聴覚ホール 198 席

- [ 支援員 ] 柴田英紀 ((財)鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー、平成 21 年度全国公文協  
アドバイザー)
- [ 支援実施期間 ] 平成 22 年 1 月 26 日～3 月 17 日
- [ 支援実施日 ] 平成 22 年 1 月 26 日～27 日、2 月 23 日～24 日、3 月 16 日～17 日 合計 6 日

## ■課題と背景

- ・春日井市民会館開館から 43 年、春日井市文芸館から 10 年がたち、施設は建て替えや改修をする時期に入っている。当財団では、かすがい市民文化振興プランに則り、「市民が主役となる文化活動の支援」を目標の一つとして自主事業や貸館事業を展開してきたが、施設・制度・組織の変化の中で同様に変化し続ける市民ニーズにこたえきれているか客観的に判断できない部分もある。

## ■希望する支援内容

- ・財団職員一人一人が本当に“市民目線”を保っているか否か、そしてその目線が自主事業や貸館に繁栄されているかを公立文化施設職員の人材育成に長けている柴田氏の指導・助言を賜りたい。

## ■支援内容

- ・初日は財団全体の事業についてブレインストーミングとワークショップを行った。
- ・文芸、美術、舞台、各グループ別の問題について話し合い、アドバイスを受けた。
- ・最終日はもう一度財団全体についてグループワークとワールドカフェ（別グループの説明を聞くこと）を行った。

## ■成果

- ・初日の財団全体の研修では各グループの事業の仕分けを行うことで、自分の所属するグループ以外の事業について理解した。

# 調布市文化会館たづくり ／調布市グリーンホール

【調布市文化会館たづくり】  
所在地：東京都調布市小島町 2-33-1  
開館：平成 7（1995）年  
客席数：くすのきホール 506 席  
むらさきホール 270 席  
【調布市グリーンホール】  
所在地：東京都調布市小島町 2-47-1  
開館：昭和 52（1977）年  
客席数：大ホール 1307 席  
小ホール 300 席

〔支援員〕 柴田英紀（(財)鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー、平成 21 年度全国公文協アドバイザー）  
〔支援実施期間〕 平成 22 年 1 月 20 日～3 月 19 日  
〔支援実施日〕 平成 22 年 1 月 20 日、2 月 11 日、3 月 19 日 合計 3 日

## ■課題と背景

- ・当財団では 1977 年に開館した調布市グリーンホールと 1995 年に開館した調布市文化会館たづくりを管理・運営している。複合文化施設として市民に親しまれ、芸術文化の振興、市民の自主的文化の育成、コミュニティ活動の振興および多様な学習要望に応えるための生涯学習に関する事業を行っている。
- ・2010 年に当財団は設立 15 周年を迎える中で、少ないながらも市民と連携、協働の取り組みをしてきたが、ボランティアに関する基礎知識もなく“なんとなく”取り組んでいる状況である。

## ■希望する支援内容

- ・今後、広く市民と連携、協働する中で、文化ボランティアの育成なども視野に入れ、市民に親しまれる館を目指してボランティアマネジメントに関する指導助言を希望する。

## ■支援内容

- ・組織やボランティア参加においてミッションが果たす役割。
- ・アートマネジメントの成り立ちから発展。イギリスやアメリカの仕組み。アメリカの NPO について。
- ・ボランティアの受け入れ、意識、サポートなどボランティアマネジメントについて。
- ・ミッション作成の経緯。
- ・ワークショップ（事業仕分け）。
- ・財団法人鳥取文化振興財団の事例紹介。
- ・受講者各自の抱える問題について質疑応答。

## ■成果

- ・ボランティアの概念整理を行うことができ、また、ボランティアマネジメントには何が重要なのかを理解することができた。
- ・ボランティア参加を推進する以前の問題として、組織や事業のあり方についてもポートフォリオを使用したワークショップ等で考える機会があり、ミッションの重要性を知るとともに組織や事業への考え方について職員の意識が変わった。
- ・財団法人鳥取文化振興財団の事例を学ぶことができ、今後の参考になった。

# 高槻現代劇場

所在地：大阪府高槻市野見町 2-33  
【高槻市民会館】  
開館：昭和 39（1964）年  
客席数：大ホール 1564 席  
【高槻市文化ホール】  
開館：平成 4（1992）年  
客席数：中ホール 602 席

[ 支援員 ] 加藤種男（(財)横浜市芸術文化振興財団専務理事、(財)アサヒビール芸術文化財団事務局長）、杉山準（NPO 法人劇研理事・事務局長、C.T.T. 京都事務局代表）、砂連尾理（コンテンポラリーダンサー、コレオグラファー）、箕口一美（サントリーホールプログラミング・ディレクター）、古賀弥生（NPO 法人アートサポートふくおか代表）  
[ 支援実施期間 ] 平成 21 年 9 月 17 日～平成 22 年 1 月 22 日  
[ 支援実施日 ] 平成 21 年 9 月 17 日～18 日、10 月 22 日、11 月 17 日、12 月 14 日～15 日、平成 22 年 1 月 21 日～22 日 合計 8 日

■課題と背景

- ・現在、地域における公共文化施設の役割は従来の単なる「鑑賞機会の提供」だけでなく、より地域・市民に喜ばれる幅広い事業の企画・運営を実現させたい。

■希望する支援内容

- ・全国各地で芸術文化と地域・市民を結び、地域を活性化させる活動を行っているアーティスト、コーディネーターおよびそれらの動向を研究する研究者などを招き、多様な視点からの指導助言を仰ぎたい。

■支援内容

- ・日本全国で展開しているアサヒ・アートフェスティバルや横浜での経験に基づき、芸術文化の社会的な役割について（加藤種男氏）
- ・地域における公共文化施設の役割、よりよい事業企画・運営について（杉山準氏）
- ・ミニワークショップ（砂連尾理氏）
- ・公共文化施設を中心とした芸術普及の可能性（箕口一美氏）
- ・芸術文化活動により市民・地域に活力を生み出すような事業企画・運営について（古賀弥生氏）

■成果

- ・各地の事例からクリエイティビティ、オリジナリティの集積が地域の活性化に必要であり、それを可能にするのが芸術文化の力であることを確認。劇場が「創造活動を行うこと」、「創造と販売の一体化」をやっていくことで地域振興に役立つことができると助言いただいた。
- ・公共文化施設が主催事業を企画することは、その「公共性」をどう考えるか、芸術文化を市民・地域の中にもどのように位置づけるのかということと密接に関係していることを確認。
- ・事業の費用対効果などの説明責任を果たすために、研究者やアーティストと手を組む必要性について提案いただいた。芸術文化をきっかけに対話を生む場をつくることの重要性や、そのような機会をつくるのも劇場の役割であると助言いただいた。
- ・日本の文化政策の流れを確認。アウトリーチは利用者数などの数だけでない別の価値を生み出し、社会的な意義をアピールできる有効な戦術であるが、手間や人手が必要なため、ミッションの裏づけをした上で実施すべきであると助言いただいた。
- ・文化施設のミッションとは「文化振興」「文化を通じた地域振興」の 2 つであることを確認。職員のノウハウの蓄積を生かした専門性ととともに、市民の力の活用も視野に入れる必要性を助言いただいた。文化施設のミッションは自治体の文化振興の目的と深く結びついており、総合計画から導き出すだけでなく、細かなビジョン・指針が必要であると助言いただいた。

# 市川市文化会館

所在地：千葉県市川市大和田 1-1-5  
開館：昭和 60（1985）年  
客席数：大ホール 1945 席  
小ホール 448 席

[ 支 援 員 ] 草加叔也（(有)空間創造研究所代表取締役、平成 21 年度全国公文協アドバイザー）  
[ 支 援 実 施 期 間 ] 平成 21 年 10 月 27 日～11 月 11 日  
[ 支 援 実 施 日 ] 平成 21 年 10 月 27 日、11 月 11 日 合計 2 日

## ■課題と背景

- ・利用者および市民の要望がある中で、社会経済状況が悪化、ますます予算確保が厳しくなる一方、開館から 25 年経過し、構造物および設備面で大規模な改修が必要となっている。

## ■希望する支援内容

- ・効率的な修理、改修計画立案及び効率のよい管理運営をはかるための管理運営計画の企画立案について。

## ■支援内容

- ・開館から 24 年が経過した市川市文化会館の修理・改修計画の企画立案に対する指導助言。
- ・「建築一般図面」「これまでの主要な改修・更新履歴」などの事前に送付した資料を参考に本財団が作成した「平成 22 年度改修計画（優先度順）」に記載されている修繕予定箇所を調査し、検証を行った。また、その検証をふまえ、「施設の維持管理」という視点ではなく、「今後のホール運営」という視点における改修の方向性について助言を受けた。

## ■成果

- ・修繕計画についてはこれまで財団職員や市職員のみで検討してきた。また、平成 16 年に実施した老朽化診断は「施設の維持管理」という視点から経年劣化に関する調査を主としたものであった。草加支援員による「機能劣化」「性能劣化」に関する講評は外部の専門家の意見として貴重なものであり、今後の改修計画に反映させたいと考えている。
- ・草加支援員は全国各地の文化施設の改修や建設に携わっているため、他施設における修繕への取り組みや予算規模の話聞くことができ、大変参考になった。

# 小田原市民会館

所在地：神奈川県小田原本町 1-5-12  
開館：昭和 37（1962）年  
客席数：大ホール 1098 席  
小ホール 300 席

〔支援員〕 草加叔也（（有）空間創造研究所代表取締役、平成 21 年度全国公文協アドバイザー）  
〔支援実施期間〕 平成 21 年 9 月 14 日～平成 22 年 3 月 12 日  
〔支援実施日〕 平成 21 年 9 月 14 日、10 月 7 日、10 月 30 日、平成 22 年 2 月 1 日、3 月 12 日  
合計 5 日

## ■課題と背景

- ・老朽化した市民会館に代わる、新しい市民の芸術文化活動の拠点として、市民ホールの建設を計画している。昨年度の新市長の就任に伴い、計画の見直しを行い、現在は基本構想について再検討している段階である。
- ・計画の見直しに要する期間を利用して、今年度、ホールの運営組織について内部で研究する予定であり、特に市民がホールの運営に参加できる市民参画のあり方について研究したいと考えている。

## ■希望する支援内容

- ・指定管理者制度から文化財団や NPO 法人の運営をはじめ、運営主体と市民参画のあり方について専門家に助言をいただきたい。なお、本市には文化財団がないため、公益法人や NPO 法人の設立方法や課題についてもご指導・助言いただきたい。

## ■支援内容

- ・現市民会館の現況分析および助言
- ・ホールにおける市民参加のあり方の課題分析および助言
- ・先進施設の事例紹介

## ■成果

- ・現市民会館の施設における問題点が認識できた。現況の課題分析をすることにより、建設を予定している新市民ホールでの留意事項について学習することができた。
- ・運営や事業の市民参加のあり方について助言を受けることができた。
- ・可児市など先進施設の事例について客観的な意見を聞くことができた。



# 日立シビックセンター

所在地：茨城県日立市幸町 1-21-1  
開館：平成2（1990）年  
客席数：音楽ホール 825席  
多用途ホール 200席

〔支援員〕	児玉真（地域創造「公共ホール音楽活性化事業」チーフコーディネーター、長崎市芸術アドバイザー、音楽ホールネットワーク協議会企画委員、いわき芸術文化交流館アリオスアドバイザー）
〔支援実施期間〕	平成21年9月23日～平成22年3月17日
〔支援実施日〕	平成21年9月23日、10月28日、11月6日、12月15日、平成22年2月19日、3月17日 合計6日

## ■課題と背景

- ・日立シビックセンター開館当初から大事にしてきた市民企画事業の柱として1992年から「ひたちの春」音楽祭を開始した。2003年からはその発展形として「日立シビックセンター音楽シリーズ」を継続実施しているが、様々な社会環境や市民のニーズの変化に留意し、2010年をもって企画を終了する。
- ・市民企画・参画による事業は当財団として大切な事業であるため、新たな企画を策定し、活性化をはかりたい。
- ・市民サービス向上・拡大の観点からも、アウトリーチ等の新たな切り口による事業展開の手法を検討・実施していきたい。

## ■希望する支援内容

- ・当財団のコンセプト、ミッションをもとに、新企画に関連する事業について、課題を整理し、具体的な事業展開を推進するために、有識者に助言・支援を依頼したい。

## ■支援内容

- ・日立シビックセンターの事業として重要な自主企画事業と市民企画事業の、特に市民企画・参画による事業について、これまでの実績をふまえ、将来に向けた新たな企画として具体化するための考え方・組み立て方について支援をいただいた。
- ・市民サービス向上・拡大の観点から、アウトリーチ等の新たな切り口による事業展開の手法について指導を受けた。
- ・あわせて、特に音楽ホール担当の上記企画に関連する事業について、課題を整理し、具体的な事業展開を推進するために、助言・支援を受けた。

## ■成果

- ・市民企画事業の実施要綱「日立シビックセンター 市民音楽企画事業実施要綱（案）」を作成し、次年度の事業化につなげることができた。
- ・市民が企画・参画する場合に考慮すべき点や、それを継続していくための仕組みづくりについて、一定の方向性が見えた。また、財団のあり方や財団と市民の役割分担について整理することができた。
- ・アウトリーチ事業の具体的な進め方や留意点の知識を得ることができた。
- ・現在実施している事業について、目的や対象を明確にし、その成果を検証していくことで、事業を育て、より効果的な企画としていきっかけとすることができた。
- ・地元出身アーティストを養成・再生することを事業の一つのねらいとすることにより、将来につながる企画とすることができた。
- ・当財団による市民企画の進め方には特徴があり、全国的に見ても貴重な事業であることが改めて確認できたことにより、今後の事業展開の励みとすることができた。
- ・全国的な事業の傾向や方向性など、参考となる事例について知ることができた。

所在地：福岡県大野城市曙町 2-3-1  
開館：平成 8（1996）年  
客席数：大ホール 783 席  
小ホール 118 席

# 大野城まどかぴあ

[ 支援員 ] 荒起一夫（（財）吹田市文化振興事業団理事長）  
[ 支援実施期間 ] 平成 21 年 9 月 15 日～9 月 30 日  
[ 支援実施日 ] 平成 21 年 9 月 15 日～16 日、30 日 合計 3 日

## ■課題と背景

- 平成 8 年にオープンした大野城まどかぴあは貸館もかねた複数の会議室、ホール、図書館などからなる複合施設で、平成 20 年の総利用者は約 46 万人。文化事業の総公演数は 125、総入場者数は 26,716 人である。財政状況が厳しいなか、収支の改善とあわせて、良質な文化事業の提供と、今後、地域とのかかわりを深め、地元密着型ホールになるために指導をいただきたい。

## ■希望する支援内容

- 鑑賞部門は演劇や音楽などの良質な芸術作品の提供を目的としているが、800 席の制約の中で収支率を考えた料金設定にすると集客が難しくなり、大幅な赤字を余儀なくされている。理事からは収支率の向上と「市民の喜ぶものを」といった娯楽的プログラムの要望が根強くあり、財政の厳しい中、公共文化ホールの目的と市民ニーズや収支との関係を明確にしたい。あわせて、券売や情宣の方法などについてご教授願いたい。
- 参加創造部門は大型の参加創造プログラムを 2 年に 1 回、学校を中心としたアウトリーチを積極的に行っているが、前者は費用対効果が短期的にはわかりにくく、費用の大きさとあいまって、事業継続の是非を検討しているが、参加創造型事業の意義を明確にしたい。また、後者は事業が単発的であり、児童や生徒に対するアウトリーチの意義や目的がややあいまいなためと学校側の認識がまだ低いため、十分に浸透していない現状である。教育委員会を通じて働きかけているが、学校との協力関係の構築の方法、事例を知りたい。さらに学校に対するホールの文化芸術支援の意義、役割を明確にしたい。
- 地域支援部門では、今後、一般市民とホールをつなぎ、まちおこしの一環として、地域文化活動の振興を目指していく計画であるが、その具体的な方法など、現在模索中である。文化芸術を通じたホールと地域（市民や商店など）との相互支援関係の構築を目指したい。

## ■支援内容

- 講師による具体的な事例をもとにアドバイスをいただいた。①公立ホールの使命（ミッション）を明確にし、②それを職員と市が共有する必要性、③地域のアーティストとの関係の重要性、④アウトリーチの基本的な考え方、⑤まどかぴあの複合施設としてのメリットを生かす提案。

## ■成果

- アドバイスを今後の事業に生かすとともに、22 年度の事業計画に取り入れ、さらに平成 23 年度からのまどかぴあにおける中期計画における基本方針として位置づけていく予定である。
- 講師と事業担当職員とのフリーディスカッションの時間をとっていただき、具体的な課題や疑問に答えてもらったことで、大きな自信と指針を得た。

# 鳥取県立県民文化会館

所在地：鳥取県鳥取市尚徳町 101-5  
開館：平成5（1993）年  
客席数：梨花ホール 2000席  
小ホール 500席

〔支援員〕 荒起一夫（（財）吹田市文化振興事業団理事長）

〔支援実施期間〕 平成21年11月11日～12日

〔支援実施日〕 平成21年11月11日～12日 合計2日

## ■課題と背景

- ・効率性などの観点から管理運営委託料にかかわる予算が減額となっている。このため職員給与の減額も含め、必要最低限の人員で業務に対応してきたところであるが、職員のモチベーションの低下や退職者が出るなどの弊害も生じている。業務のうち、特に文化振興事業の企画実施にあたっては、県民、文化活動者、公演プロモーター、他施設、国や地方公共団体といった行政機関等との連携、協働、調整能力のほか、プロデュース力など専門性をもっていなければ業務の遂行が難しく、そのノウハウを習得するには、個人差はあるものの、相当の経験年数が必要である。

## ■希望する支援内容

- ・全国の公立文化施設の実態、事例等についてご教授いただき、当会館の今後の取り組み方、会館の活性化について指導助言いただきたい。

## ■支援内容

- ・全国の公立文化施設や支援員の所属される館の運営状況等を支援員からご教示いただいた。

## ■成果

- ・すぐに成果が出るものではないが、会館運営にあたっての職員の意識づけをすることができた（いろいろな部署はあっても館は一つである）。
- ・行政にはプロデュース力が必要であり、文化行政は各館が担っているということを聞き、地域に欠かせない存在であることを再認識した。
- ・その他、事業は継続が大切であること、様々なアイデアを出し合い、この館にはこういったものがあるという新しいものを見つけること、情報発信は職員自らがいき、他とは違う特色をもってPRすることなどが必要であると学んだ。
- ・いずれの館も指定管理者制度などの厳しい環境の中で、何かを見出そうとしており、そういった努力は必要であると感じた。

# 千葉県文化会館

所在地：千葉県中央区市場町 11-2  
開館：昭和 42 (1967) 年  
客席数：大ホール 1787 席  
小ホール 252 席

- [ 支援員 ] 柴田英紀 ((財)鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー、平成 21 年度全国公文協アドバイザー)
- [ 支援実施期間 ] 平成 21 年 9 月 1 日～平成 22 年 2 月 8 日
- [ 支援実施日 ] 平成 21 年 10 月 19 日、平成 22 年 2 月 8 日 合計 2 日

## ■課題と背景

- 千葉県文化会館では、現在、文化振興ビジョンを策定するために、学識経験者、文化団体の長、行政担当者などの委員により検討を行っているが、職員自らの意見もビジョンに反映させたい。支援員から助言を受け、職員総参加のビジョンを策定し、千葉県の文化振興をはかりたい。

## ■希望する支援内容

- 地域の文化振興をはかるためにミッションをどのように考えるか。ミッションを実現するための戦略の取り組みについて、助言・指導をいただきたい。

## ■支援内容

- 地域の文化振興をはかるためにミッションをどのように考えるか。  
国内外の先進的な事例の検討。  
地域の県民、NPO、文化団体、学校等との連携をはかるための方策。
- ミッションを実現するための戦略の取り組みについて。  
職員の企画力、運営力育成の方策。

## ■成果

- 支援員から現在の文化庁の予算や補助金の紹介があり、当財団でもさらに活用できるものがあるか検討すべきと思った。また、全国の公立文化施設を取り巻く厳しい状況についてもお話をうかがい、改めて職員は気を引き締めた。
- 2 回目の支援のために、近隣市町村と財団の文化事業の比較と事業評価の作成が提示され、この資料をもとに職員をグループ分けして、現在行われている文化事業をマトリックスで分析を行い、各々の問題点などを洗い出した。これをグループで回覧することで、問題点などを共有することができた。
- 情報の共有により、所属の違う職員同士のコミュニケーションがはかれ、今後の文化事業の企画、運営能力の向上におおいに役立てることができた。

平成 21 年度

芸術文化活動支援員派遣事業実施報告

## 2. 支援員の感想・制度への要望

(芸術文化活動支援員アンケートより)

## ◆指導助言の際に目指したもの

### 1 会館運営・事業計画の改善、ミッションの確認

- 事業担当者と舞台運営の職員全員で共通理解をはかることを目指した。
- 市民の行動や意識に関する調査の必要性、その上で事業戦略を立てて、目的や目標に基づいた事業実施、また政策評価の必要性などを指導助言した。
- 公立文化施設の置かれている現状を最近の文化政策のトレンドの文脈で分析し、支援先の課題の洗い出しなどを行った。
- 社会の中で劇場が存在する意義を再検討し、新たな劇場の形成に寄与することを目指した。
- 支援先都市における公立文化施設のアートマネジメントのあり方を提示した。
- 当該文化施設の役割について、民間や他団体とどのように差別化をはかって、戦略的な文化事業運営を実施したらよいかをベースに研修を進めた。
- 継続事業の集客が頭打ちという現状から、文化施設のミッションや事業戦略などの検証をふまえて、当該施設の本質的な問題を探っていった。
- 都道府県と市町村それぞれのホールの抱えている事情の違いを考えながら、全体的にどうあるべきかを考慮し、議論を深めることを目指した。

### 2 意識改革、モチベーションの向上

- 支援先施設の関係者の意識改革、行政側の考え方の整理、両者のコミュニケーションに時間を割いた。
- 受講者がベテランから新人までキャリアにばらつきがみられたため、経験組、新人組で分けて研修議題を設定し、焦点を絞り込んだ説明をこころがけた。
- 全職員が課題や問題を共有化できるように、講義形式だけではなくワークショップを取り入れ、共同作業を通じてお互いの考え方を導き出すように努めた。
- 外からの目でどう見えるかということに力点を置いたアドバイスをを行った。

### 3 課題解決に向けた実践的、具体的なアドバイス

- ハード面では経年劣化の早期改修の実施、耐震補強の計画実施など、早期に対応を検討する必要がある内容についてアドバイスをを行った。
- 補修・改修内容の必要性、タイミング、そして総合的な意味での妥当性をヒアリングと現状認識を行いながら指導・助言を行った。
- 建物および設備の改修については、アドバイスを求められているポイントが事前に示されていたので、それに沿って指導・助言を行った。
- 会館の建て替えに関して、理念、政策目標、事業構築、実行という流れに沿って指導した。

## ◆ 支援員派遣事業の効果

### 1 現状と問題点に対する共通認識、今後に向けた意欲の醸成

- 行政担当者が日ごろ感じていた問題点や疑問を再確認できた。
- 文化行政のベテランの方々にとっても、これまで取り組んできたことの文化政策文脈での再定義をするきっかけになったと思う。
- 実施する事業本数が多く、事業の検証がなかなかできなかった中で、ワークショップ手法を活用した現状の事業の整理と分析を行い、何が課題なのか明確になった。
- 改めて当該施設のミッションが何だったのか、気づきを与えることができた。
- 事業の検証ができ、本質的な問題が明らかにされ、今後の事業見直しのヒントになった。

### 2 地域・他会館との協働、協力、関係者のコミュニケーション促進

- 以前から職員が全身体制で運営にあたっていたが、舞台技術担当に事業企画の基礎を知ることによって舞台技術サービスの向上になったと思う。
- ワークショップをする時間を設けたが、そのことによる相互理解が進んだことと、職員内のコミュニケーションにも役立ったように思う。
- ホール職員と行政との連携の取り方などについて理解促進がはかれた。
- 全体の職員が参加した話し合いで皆の意見を引き出すことで、支援テーマに関する最善策を話し合える雰囲気をつくり出した。
- 設置主体者と施設管理運営者が直接意見交換できる場を設けられることも重要なきっかけになった。

### 3 具体的な改革、計画づくりへの契機提供

- 指導助言した内容を実行するまでには時間が必要な上、成果を確かめるにはこの先数年の観察が必要になるが、指導助言したことを実施することの必要性は理解いただけただけのものとする。
- 外部環境が変化し、市民の価値観やニーズも多様化している中、旧来からの事業を旧来からの枠組のみで実施していたことのメリット、デメリットがあきらかになり、事業改善の糸口がみえた。
- 施設の延命や改修を必要とする場合、施設設置主体の担う役割や判断が大変重要になる。必要なタイミングに指導・助言を行えることは大きな意味があると思う。
- 理事長、館長はじめ幹部職員が会館運営の発展に意欲的に取り組もうとしていた。新しい企画の方向性や施設の独自性を出せるような指導・助言を心がけたので、新たな可能性に挑戦する意欲をもっていただけたのではないかと考える。

## ◆支援先施設および行政の課題、今後への期待

### 1 現状分析や問題意識共有の必要性

- 舞台技術を事業担当者が外来スタッフと一緒に OJT 形式で担当しているが、技術向上のための研修機会が必要だと感じた。
- これを機会に事業全体を体系化し、過不足や努力目標を文書化することを勧めたい。
- 文化施設のミッションを明確にすること。不明確な場合はミッションを策定することが求められる。
- 現場の職員の方が自治体文化施設の戦略的意義まで理解されていない傾向があいかわらずあると感じた。
- 優れた人材、優れた管理運営など、施設のよいところを探し出す努力をして、もっとアピールするべきだと思った。それによって、職員のさらなるモチベーション向上が期待される。
- 設置主体の担当所管と文化会館のコミュニケーションが定期的に行われることを期待したい。

### 2 事業継続・発展に向けた取り組み、マネジメント力向上の必要性

- 契約コンサル含め外部の専門家の有効活用が必要。
- 市民組織のメンバーが固定化している。若返りを検討する必要がある。
- 地域内の密着と、地域外との交流、その2本を意識したプログラムを考えてほしい。
- 総花的な事業展開から脱却し、中期計画に基づいて、事業の体系化、効率化をはかりながら事業推進することが必要である。
- 集客するという意識や方法から脱却し、「創客」という発想にきりかえ、中長期的な鑑賞者の育成にスイッチすること。それには単体での事業展開ではなく、循環型による事業展開をはかることが必要。
- 外部環境の変化や市民のニーズや価値観を常にキャッチするとともに、流行に振り回されることのないよう、公益的な事業展開をはかり、「オンリーワン」「全国発信」を目指してほしい。
- 文化施設のミッションを再確認し、見直したミッションをもとに事業を再検証し、それを達成するための事業を考えること。
- 公益的な文化事業とは何か、公益的で質の担保をはかれる事業は何かということをしっかり念頭に置き、事業を推進してほしい。
- オープン当初の事業も時代の変化に応じた枠組でバージョンアップすることが望ましい。市民が今、何をホールに求めているのかアンケート調査したり、考えを聞いたりする機会をもったほうがよい。



### 3 予算の確保、体制確保の必要性

- 全国的に公立文化施設が疲弊しているが、地域の形成のためにホールの果たす役割や使命は大きい。ホールと市が協議しながら、人員や予算などの支援や連携を行って、全国の模範となる施設を目指してほしい。

## ◆支援員制度への要望・感想

### 1 同制度の有効性について

- 地域の中小規模館では職員の研修機会が少ない。施設では経費の削減で研修に派遣できる人的余裕、交通費などの負担ができない。この制度はぜひ続けていただきたい。
- 1960年代から活動を続けている会館が直面している課題をいくつか目の当たりにすることができた。事業は継続的に行われており、市民の支持もある程度安定している中での今後の展開について、意見交換をしつつ、議論できた点は有意義だった。
- 地域の中にもりがちな文化関係者が孤立しないよう、このような勉強会に対する支援にもっと力を入れてもいいと思う。
- 今回、支援員制度に参加して、さらにいい制度だと感じるようになった。たとえ施設が充実していようと、事業が優れていても悩みは少なくない。多くの施設の活性化を目指し、支援員制度が活用されるように努力することが必要であると考えます。
- 支援員の助言や指導がきっかけになって課題解決に向けて少しでも動き出すことや、そのための課題が顕在化され、関心をもって検討されるようになれば、活性化の一助になると考える。

### 2 制度運用に関する課題、改善の方向性

- 数回にわたり支援を行ったため、一過性ではなく、課題を深く、広く検討することができた。ただし、早急な成果は求めにくいことから、こちらからは情報や方針の提案を行うだけになりがちである。支援期間・時間を有効に生かしていく上では、指導のプログラムをしっかりと組み立てていくことが求められる。
- 現場の本音をじっくり聞くには時間がかかるが、皆、忙しい日常業務の合間での勉強会になるので、合宿形式なども含めた実施が可能になるとよいのではないかと考える。

### 3 事後報告および継続観察、フォローアップの必要性

- ハード面、ソフト面ともに中長期的な観察が必要な課題であり、投資に対する効果が最終的に確認できるのは数年先の話となる。
- 文化支援に対する厳しい状況の中、支援員制度に限ったことではないが、このような制度

---

がどの程度役立っているのかを目に見えるかたちで（統計等をとるなど）検証していく必要があると思う。

- 改修や補修という点での支援は時間的な経過観察が不可避であり、中長期的な成果や効果の測定が求められるところである。
- 施設の運営や事業については職員の意識もさることながら、事業等を行うための原資の確保が制限されており、成果や効果を視覚化できるまでに変えていくことは必ずしも容易ではない。

#### 4 情報交換・共有に対する要望

- 今後、この経験を活かしていく上では、支援員に赴く前に、支援を実施された方々による体験報告を聞くことや、終了後には支援に行かれた方々の反省会を合同で実施してはどうか。それにより、新たな指導の方法に気づかされることや実施した指導内容を反省する機会が得られるのではないか。
- 補修・改修について一定の経験値を蓄積している施設が、これから補修・改修を必要とする施設に情報提供できるような仕組みをつくり上げていくことも、先陣を切る施設の大きな役割ではないかと考える。この種のストック&フローということでも全国公文協の果たす役割はまだまだあるのではないだろうか。

#### 5 その他

- 地方の公立文化施設は中長期的に経済的な回復が見込めない影響を大きく受けている。新陳代謝もままならない中で事業を継続することだけが求められている感がある。時間の経過とともに疲弊していくことがおおいに懸念される。
- 指定管理者制度や公益法人改革等の関係で、公立文化施設の行く末は厳しいものがある。本来あるべき姿や使命が抜きにされて、経済性だけが議論されがちだが、自治体が文化に対する見識と施設建設時のコンセプトをもう一度吟味して、成果の検証・評価を行っていく必要がある。

## 卷末資料

平成 21 年度芸術文化活動支援員実施要領

平成 21 年度芸術文化活動支援員派遣申込み書式

## 平成 21 年度 芸術文化活動支援員実施要領

### (趣旨)

第 1 この事業は、社団法人全国公立文化施設協会（以下「全国公文協」という。）が文化庁からの委託を受けて実施する事業であり、公立文化施設（以下「文化施設」という。）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、事業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、文化施設に関する次の業務を行う。

- (1) 年間計画の企画立案に対する指導助言
- (2) 自主企画事業の企画立案に対する指導助言
- (3) 中期計画（3 か年程度）の企画立案に対する指導助言
- (4) 運営計画の企画立案に対する指導助言
- (5) 管理計画の企画立案に対する指導助言
- (6) 修理・改修計画の企画立案に対する指導助言
- (7) 文化施設が行う芸術文化活動（創作活動）計画の企画立案に対する指導助言
- (8) 文化施設が行う芸術文化活動（創作活動）に対する指導助言
- (9) 文化施設の新設に関する指導助言（基本構想立案段階でも可）
- (10) その他文化施設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文化施設の長など、文化施設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、文化施設の設置者（設置を準備している者を含む。）、管理者又は文化施設の長とする。
- 2 申込者は、必要とする指導・助言の内容と派遣を希望する支援員の氏名等を記入した申込書を、全国公文協に提出する。
- 3 支援員及び派遣先は、企画委員会が審査した上で決定する。

### (実施方法)

- 第 5 支援員の派遣が決定した後に、申込者は、支援員と打ち合わせて事業の計画書を全国公文協へ提出する。
- 2 派遣日数は、年間延べ 30 日以内とする。この日数の範囲内で複数の支援員を派遣することができる。
- 3 同一の支援員を、2 年度を限度として連続して同一の文化施設に派遣することができる。

### (実施期間)

第 6 支援員の業務は、平成 21 年 4 月 1 日から平成 22 年 3 月 31 日までとする。

### (経費の支払、負担区分)

- 第 7 支援員の謝金は、1 日当たり 16,900 円を限度とする。全国公文協は、派遣後申込者からの申請に基づいて、支援員に謝金を支払う。
- 2 旅費は、最も経済的な通常の経路に要する経費とする。全国公文協は、支援員の派遣前に申込者からの申請に基づいて、支援員に旅費を支払う。
- 3 上記以外の現地交通費、連絡費その他の経費が必要になった場合は、申込者が負担する。

### (その他)

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

■平成 21 年度芸術文化活動支援員派遣申込み書式

年 月 日

平成 21 年度文化庁・芸術文化活動支援員派遣申込書

下記のとおり芸術文化活動支援員の派遣を申込みます。

施設名

公印

代表者職氏名

所在地 〒

電話 ( )

FAX ( )

最寄り駅及びバス停名

事務担当者氏名

支援希望分野

(実施要領 第 2 (支援員の業務) の番号を記入。複数記入可)

支援希望内容 (希望するに至った経緯を含めて具体的に。別紙可)

希望支援員 氏名

住所

電話 ( )

略歴 (別紙可) ※

現職

派遣申込文化施設との関係

支援希望期間・平成 年 月 日 ( ) ~ 平成 年 月 日 ( )

回数・日数

計 日間 ( 回)

※ 略歴は、支援内容に関係する主な業績・肩書きを記入してください。

文化庁委託事業

## 芸術文化活動支援員派遣事業事例集

---

平成22年3月

発行 社団法人全国公立文化施設協会  
〒163-1469  
東京都新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティビル 2階  
TEL 03-5353-0320 ~ 0321  
FAX 03-5353-0322  
e-mail bunka@zenkoubun.jp  
URL <http://www.zenkoubun.jp/>

編集協力 株式会社文化科学研究所  
表紙デザイン 古屋真樹 (志岐デザイン事務所)  
印刷 株式会社丸井工文社