

平成 22 年度

芸術文化活動支援員派遣事業事例集

中小規模館対策特別委員会 委員レポート



Workshop
Network Art Management
Service



はじめに

このたびの東日本大震災によって亡くなられた方々のご冥福を衷心よりお祈り申し上げますと共に、被災された方々に心からのお見舞いを申し上げます。

このたびの災害によって被害を受けられた文化施設におかれましては、一日も早く再興ができますように心よりお祈り申し上げます。

さて、平成 22 年度に実施しました「芸術文化活動支援員派遣事業」につきまして、報告書としてまとめました。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、専門的助言が益々重要となってきていると考えます。

今回は本冊子の第Ⅱ部に「中小規模館対策特別委員会 委員レポート」を掲載しました。

当協会ではホールの座席数 999 席以下の施設を中小規模館と捉えています。全国の公立文化施設の中で、各地区から推薦されたこの中小規模館の代表者による「中小規模館対策特別委員会」を開催し、出席された公立文化施設の報告をまとめました。

本冊子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れば、幸いです。

平成 23 年 3 月

社団法人全国公立文化施設協会

はじめに3

I

平成 22 年度 芸術文化活動支援員派遣事業実施報告7

芸術文化活動支援員派遣事業の概要8

平成 22 年度 芸術文化活動支援員事業の活用実績9

1 平成 22 年度 事業実施報告11

札幌市教育文化会館12

大空町教育文化会館13

仙南芸術文化センター14

秋田県民会館15

山形テルサ17

常陸大宮市文化センター18

大泉町文化むら生涯学習センター22

調布グリーンホール24

小田原市民会館25

長野市民会館26

岐阜市民会館27

松阪市民文化会館28

三重県営サンアリーナ30

八尾市文化振興事業団（八尾市文化会館）31

河内長野市立文化会館（ラプリーホール）32

姫路市文化国際交流財団（姫路市文化センター）36

橋本市産業文化会館37

岡山シンフォニーホール38

岡山県天神山文化プラザ40

宇城市松橋総合体育文化センター（ウイングまつばせ）41

都城市ウエルネス交流プラザ43

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45

3 平成 22 年度 芸術文化活動支援員派遣事業【資料】49

平成 22 年度 芸術文化活動支援員実施要領 50

平成 22 年度 芸術文化活動支援員派遣申込み書式51

II

平成 22 年度 中小規模館対策特別委員会 委員レポート

中小規模の公立文化施設が地域の舞台芸術のために果たすべき役割をどう捉えるか53

平成 22 年度中小規模館対策特別委員会に参加して54

間瀬勝一 地域文化コーディネーター／公立文化施設活性化事業アドバイザー [ホール運営管理]

中小規模館の今とこれから56

坪能克裕 日本現代音楽協会会長／公立文化施設活性化事業アドバイザー [音楽]

芸術家のネットワークを築き、地域芸術の発展性を開く58

桶谷正剛 幕別町百年記念ホール

「舞台が身近で楽しいもの」と感じていただくために60

阿部孝夫 川西町フレンドリープラザ 館長

ネットワーク、連携のなかに可能性を探る62

小林 旬 静岡音楽館 AOI 学芸員 (係長)

地域住民と事務局で進める“市民参画によるホール運営”64

鮫沢祐二 財団法人黒部市国際文化センター 事務局長

運営レベルの高い施設を確立するために66

齋藤光國 神戸市立灘区民ホール 館長

小規模を逆手に自主事業に取り組む68

行正健志 岡山県天神山文化プラザ 所長

地域密着、市民参加型の事業を積極的に展開70

手島 博 筑紫野市文化会館 館長

I

平成 22 年度
芸術文化活動支援員派遣事業
実施報告

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事を目的に、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）を行なうものとしている。

- 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 22 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、公立文化施設の企画・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 既に実施又は決定している事業への従事者・アドバイザー・ボランティア・委員会委員等に支援員を充てるのは、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 22 年度 芸術文化活動支援員事業の活用実績

番号	都道府県	申込者・施設名	支援業務 (p.8 参照)	支援員	主な肩書き	支援 日数
1	宮崎県	都城市ウエルネス交流プラザ	②、⑦、⑧、⑩	山形裕久	貝塚市文化振興事業団 専務理事 (コスモスシアター 館長) 芸術監督・音楽プロデューサー	12
2	三重県	松阪市民文化会館	①、②、③、⑩	間瀬勝一	逗子プラザホール 館長 平成 22 年度公文協アドバイザー (ホール運営管理 他)	4
3	兵庫県	姫路市文化センター	②	平野英俊	舞踊評論家 (邦舞)、伝統芸能評論家 平成 22 年度公文協アドバイザー (舞踊 (邦舞・古典芸能))	3
4	岡山県	岡山シンフォニーホール	③、⑦	佐藤克明	音楽評論家 平成 22 年度公文協アドバイザー (地域文化 他)	3
5	北海道	札幌市教育文化会館	②、⑧、⑩	柴田英紀	鳥取県文化振興財団 文化芸術デザイナー 平成 22 年度公文協アドバイザー (地域文化 他)	2
6	北海道	大空町教育文化会館	⑦、⑧	伊勢谷宣仁	オペラ季節館 代表	15
7	長野県	長野市民会館	⑨、④、⑤	中川幾郎	帝塚山大学法政策学部 教授、大学院法政策研究科 教授	3
8	大阪府	河内長野市市立文化会館	③、⑥	草加叔也	空間創造研究所 代表取締役 平成 22 年度公文協アドバイザー (ホール運営管理 他)	2
9	宮城県	仙南芸術文化センター	④、⑥	草加叔也	空間創造研究所 代表取締役 平成 22 年度公文協アドバイザー (ホール運営管理 他)	6
10	東京都	調布市文化会館たづくり	⑧、⑩	加留部貴行	九州大学大学院統合新領域学府 特任准教授	1
11	和歌山県	橋本市産業文化会館	①、②、⑦、⑧、⑩	山形裕久	貝塚市文化振興事業団 専務理事 (コスモスシアター 館長) 芸術監督・音楽プロデューサー	6
12	大阪府	八尾市文化会館	①、③、④	河島伸子	同志社大学経済学部経済学研究科 教授	6
13	岡山県	岡山県天神山文化プラザ	②、⑦、⑧、⑩	鳴海康平	劇団第七劇場 主宰、演出家	6
14	茨城県	常陸大宮市文化センター	①、②、④、⑦、⑧、⑩	坪能克裕	東京音楽大学 非常勤講師 平成 22 年度公文協アドバイザー (音楽 他)	2
15	山形県	山形テルサ	⑩	角屋里子	学校法人東成学園 非常勤講師	1
16	神奈川県	小田原市民会館	④、⑨	草加叔也	空間創造研究所 代表取締役 平成 22 年度公文協アドバイザー (ホール運営管理 他)	5
17	群馬県	大泉町文化むら生涯学習センター	②、⑤	間瀬勝一	逗子プラザホール 館長 平成 22 年度公文協アドバイザー (ホール運営管理 他)	2
18	秋田県	秋田県民会館	②	柴田英紀	鳥取県文化振興財団 文化芸術デザイナー 平成 22 年度公文協アドバイザー	3
19	三重県	三重県営サンアリーナ	②、⑦	坪能克裕	日本現代音楽協会 会長 平成 22 年度公文協アドバイザー (音楽 他)	1
20	熊本県	宇城市松橋総合体育文化センター	①、②、④、⑤、⑦、⑧、⑩	坪能克裕	日本現代音楽協会 会長 平成 22 年度公文協アドバイザー (音楽 他)	12
21	岐阜県	岐阜市民会館	②、⑦、⑧	間瀬勝一	逗子プラザホール 館長 平成 22 年度公文協アドバイザー (ホール運営管理 他)	5

■平成 22 年度 (21 件)



平成 22 年度 事業実施報告

札幌市教育文化会館

所在地 北海道札幌市中央区北一条西十三丁目
開館 昭和 52 (1977) 年
客席数 大ホール 1100 席

支援員 柴田英紀

支援実施期間 平成 22 年 10 月 1 日(金)～平成 23 年 2 月 28 日(月)

支援実施日 平成 22 年 10 月 10 日(日)・平成 23 年 2 月 1 日(火) 合計 2 日

文化施設経営形態 指定管理者 (公共的団体)

対象職員 事業企画関係職員 (4) 合計 4 名

支援内容 劇場・音楽堂等というくくり方になってきている公立文化施設が、地域の拠点として、拠点機能を充足させる為にも、自主企画文化事業をどのように展開を図っていったらよいか、アートマネジメントの視点に立った運営の考え方についてご指導いただいた。また、アートマネジメントをどのように捉え、どのような方向性を持ち文化事業を実施していったらよいか、事業展開の継続に不可欠な多様なアートマネジメント人材の育成の為に求められる能力についても併せて考え方のご指導をいただいた。

支援実施による成果 実際に運営に携わっている公立文化施設が現在、どのような社会環境に置かれているかますます意識化できたことや、劇場・音楽堂等の捉え方や劇場法をめぐる周辺環境をみすえながら、バランスの良い施設運営を図っていくには、アートマネジメントの視点に立って考え実践していく必要性を痛感している。以上のように意識化できた。

大空町教育文化会館

所在地 北海道網走郡大空町女満別西三条四丁目 1 番 11 号
開館 昭和 55 (1980) 年
客席数 中ホール 636 席

支援員

いせやのりひと
伊勢谷宣仁

支援実施期間

平成 22 年 10 月 1 日(水)～平成 23 年 2 月 28 日(月)

支援実施日

- ①平成 22 年 11 月 24 日(水)～平成 22 年 11 月 26 日(金) 計 3 日
- ②平成 23 年 1 月 18 日(火)～平成 23 年 1 月 21 日(金) 計 4 日
- ③平成 23 年 2 月 4 日(金)～平成 23 年 2 月 6 日(日) 計 3 日
- ④平成 23 年 2 月 24 日(木)～平成 23 年 2 月 27 日(日) 計 4 日 合計 14 日

文化施設経営形態

直営

対象職員

事業企画関係職員 (2) 舞台関係職員 (2) その他 [町民ボランティア] (10) 合計 14 名

支援内容

大空町 5 周年記念事業「町民舞台」の実施にあたり、以下の内容について支援を得られた。

- ①ステージの構成及び演出等に関する指導・助言
- ②出演者への演技・演奏・舞踊等の指導
- ③大道具・小道具等の製作についての指導
- ④舞台照明・音響に関するプラン及び操作等の指導

支援実施による成果

大空町誕生五周年を記念し、町内の各種文化団体が日頃の稽古の成果を発表できる場であると共に、出演者や関係者、観客が大空町の振興を願って一体となれる舞台を目指して実施した事業であるが、伊勢谷氏の指導・助言により、「語り」の芝居と各文化団体による演奏・舞踊等が見事に調和して、記憶に残る素晴らしいステージを完成させることができた。

観客の反応も良く、舞台終了後には「良かった」という声が多数聞こえてきた。

仙南芸術文化センター

所在地 宮城県柴田郡大河原町字小島 1-1
開館 平成 8 (1996) 年
客席数 中ホール 806 席 小ホール 300 席

支援員 草加叔也

支援実施期間 平成 22 年 10 月 26 日(火)～平成 23 年 2 月 25 日(金)

支援実施日 平成 22 年 10 月 26 日(火)・平成 22 年 10 月 27 日(水)・平成 22 年 11 月 21 日(日)
平成 22 年 11 月 22 日(月)・平成 23 年 2 月 24 日(木)・平成 23 年 2 月 25 日(金)

合計 6 日

文化施設経営形態 直営

対象職員 経営関係職員 (13) 管理事務職員 (2) 事業企画関係職員 (5) 合計 20 名

支援内容

【大規模改修工事について】

- ・施設ハード面の調査および今後の改修計画に対する助言

【今後の運営体制について】

- ・経営者側（ホール運営委員会）への聞き取り調査
- ・地域住民（事業参加者・指導者等）への聞き取り調査
- ・指定管理者制度、劇場法（仮）についての情報提供と、今後の運営体制への助言

支援実施による成果

【大規模改修工事について】

- ・舞台機構、照明、音響など専門分野の個別の改修計画案でしか考えてこなかったが、施設全体を捉えた改修工事をすることの重要性を認識できた。

【今後の運営体制について】

- ・法律、制度など取り巻く環境が変化していく中、劇場が 20 年 30 年後も確実に成長するため、総合計画、文化政策、ミッション、アクションプラン、事業評価など課題を発見することができた。また職員全員が共有できた意義は大きいと思う。

秋田県民会館

所在地 秋田県秋田市千秋明徳町 2-52
開館 昭和 36 (1961) 年
客席数 大ホール 1740 席

支援員

柴田英杞

支援実施期間

平成 22 年 9 月 1 日(水)～平成 23 年 2 月 25 日(金)

支援実施日

平成 23 年 1 月 11 日(火)・平成 23 年 2 月 14 日(月) 合計 2 日

文化施設経営形態

指定管理者 (公共的団体)

対象職員

管理事務職員 (4) 合計 4 名

支援内容

【利用料金制度下での管理運営の在り方】

平成 23 年度より 2 期目となる指定管理期間が「利用料金制」により運用されることから、料金の割引制度の導入など、施設の稼働を向上させるサービスの検討についてアドバイスをいただいた。

【自主事業について】

(1) 事業の方向性・テーマについて

現在の事業の取り組み状況と来年度以降の事業計画について、評価をしていただいた。その中で、限られた財源での事業を継続して行うためには、事業の絞り込みを行い、事業間のシナジーを引き出すことが必要である。一例として、歌舞伎公演を継続して行うのであれば、古典／伝統芸能のラインナップを充実させ、普及の「すそ野」を拡大させることが重要であるとのアドバイスをいただいた。

(2) 外部との連携・協働について

外部の経営資源を積極的に取り込むことが必要であり、チケットのもぎりといった労働力の補完だけでなく、事業企画の公募や、市民プロデューサーの育成など、より高度な踏み込んだパートナーとしての連携方法があることを指導していただいた。

(3) 顧客の掘り起こしについて

事業のターゲットとなるお客様を「文化に対する態度」で区分して対応することを指導していただいた。大切なのは潜在的な鑑賞者の掘り起こしを行い、最終的にリピーターを経て、鑑賞の常連となるよう育成する取り組みが重要であるご教示いただいた。

(4) 事業の特性と人材配置について

劇場法(仮称)の動向を踏まえて教えていただいた。事業の特性を発信型／育成型に分類し、人材配置についてコーディネイト人材／プロデューサー人材に分類することにより、自館の現状を認識し、将来どの分類を目指すのかという投げかけをいただいた。

【事業評価制度について】

事業の評価方法について、事例を基に進め方をレクチャーしていただいた。

- ①会館の職員の内部評価に加えて、評議員による評価、外部専門家による評価を行うことで、客観的で公正な評価を担保していること、
 - ②制度の運用を通じて職員が事業の目的や目標を設定し、実績評価だけでなく、プロセスの評価や検証を行うことによって、実施中の軌道修正や次回以降の事業にフィードバックが可能であること、
 - ③評価は数式を用いて数値化することによって、他事業とも比較検討できること、
 - ④評議員が事業を鑑賞し評価を行うことによって、財団の運営に責任を持っていること、
- などを説明していただいた。

【人材の評価育成制度について】

人材の評価と育成制度について、事例を基にレクチャーしていただいた。

- ①自己評価 → 上位上司評価を行い、本人に評価の開示を行うことで、育成制度に結び付けていること、
 - ②評価者による評価のバラツキがあるため、評価者訓練が重要であること、
 - ③役職、職務内容別に評定項目を作成すること、
- などを説明していただいた。

【アートマネジメントに関する自己啓発について】

自主事業に関連する図書を会館購入し、自己啓発に役立てている事例を案内していただいた。

支援実施による成果

事業に取り組むにあたって、事業本数を増やしたい、採算性を上げたいなどの「数や数値」という視点から、会館として「何を伝えたいのか」という施設の事業ミッションを明確にする必要があることを理解しました。

その上で不足する人材を、地域との連携や協働によって補完することは、会館運営に対する信頼感を醸成することに繋がり、様々な利害関係者からの指示を得ることができるのではないかと感じました。

広報についても、ターゲットごとに何をどうするのかを明確にしていくことが、効果的な集客につながることを理解しました。

また、事業の評価制度や人材の育成など、会館として文化の普及振興をはかるための枠組みを整えることが、持続的で発展性のある事業推進を実現する上で必要であることを学びました。

今回の支援を当会館が芸術文化の普及振興をどのように行っていくのかという、仕組みと内容を真剣に議論して取り組んでいく契機としたいと思っています。

山形テルサ

所在地 山形県山形市双葉町 1 丁目 2-3
開館 平成 13 (2001) 年
客席数 中ホール 811 席 小ホール 400 席

支援員 角屋里子

支援実施期間 平成 22 年 11 月 4 日(木)～平成 22 年 11 月 4 日(木)

支援実施日 平成 22 年 11 月 4 日(木) 合計 1 日

文化施設経営形態 直営

対象職員 管理事務職員 (13) 事業企画関係職員 (2) 合計 15 名

支援内容 今回の講習では、接遇の基本マナー・話し方・言葉づかいのテクニック・姿勢や立ち方・お辞儀の仕方といった接遇の基礎的内容から、ホール内における急病人・けが人への対応・火災・地震等における避難誘導の心得・クレーム対応までの危機管理に関する内容までアドバイスを頂きました。また実際にホール内に移動して、開演時の一般・障害を持った方への対応や遅れ客の誘導の仕方など、実習を含めてご指導頂きました。

支援実施による成果 アドバイスを頂いた職員は、日常の業務を行うに当たっても、アドバイスを念頭に置いて接客対応していることが外目でも感じられます。また朝礼において、お辞儀や接客用語の声出しなどを行うなどして自然に体が動くように練習しようとする意見も出され、現在実施しております。ホール内におけるお客様対応については、アドバイスを頂いた直後の公演において、車イスの方への対応も目線を下に置いた、より親切な対応をとるようになり、クレーム対応も、よりの確な対応がなされ、成果が見てとれました。

常陸大宮市文化センター

所在地 茨城県常陸大宮町市中富町 3135-6
開館 平成 7 (1995) 年
客席数 大ホール 1010 席 小ホール 284 席

支援員 坪能克裕

支援実施期間 平成 22 年 8 月 25 日(水)～平成 22 年 12 月 25 日(土)

支援実施日 平成 22 年 8 月 25 日(水)・平成 22 年 12 月 8 日(水) 合計 2 日

文化施設経営形態 指定管理者 (民間事業者)

対象職員 経営関係職員 (2) 管理事務職員 (3) 事業企画関係職員 (1) 合計 6 名

支援内容 弊社(株)ディックスプロモーションは、平成 22 年度より 5 年間指定管理者として常陸大宮市文化センターの管理・運営をすることとなりました。

平成 22 年度の催し物に関しては、前年より市が計画した事業と自主事業を数本実施する予定ですが、来年度の計画を立てるにあたり、どのような催し物が市民に喜んでもらえるかが掴みきれず、選定に困難をきわめております。

企画立案に対してご助言いただきたく、支援員の派遣を希望いたしました。

加えて、文化施設である当ホールのスタッフがどのようなスタンスでいることが、市民に芸術文化に対する意識を持ってもらえるかもご指導いただきました。

以下、1 回目 8 月 25 日議事録、1 回目のフローチャート、2 回目の議事録の形でのご報告といたします。

(別紙 1, 2 参照)

支援実施による成果 当社は、「より多くの集客・赤字にならない収益が見込める自主事業」の選定ばかり考えていましたが、坪能先生のお話により、いかに市民の方々を上手に巻き込んで楽しんで参加してもらえる企画を考える事が大切かを実感いたしました。

坪能先生からは、「言うは易し行うは難し」なので、できる事から実行する事、ともご助言いただきました。

スタッフ全員のミーティングを開き、「できる事」を立案～実行しております。

以下、8 月 25 日から現在における成果です。

・平成 23 年 1 月、森山良子コンサートにおいて合唱団を結成。

市内の複数の合唱サークルに呼びかけ、数回のミーティングを重ね、今回のみの合唱団を結成しました。

合同練習会では、リハーサル室の無料開放など、館としてできる限りの協力をし、一緒に

ステージを作るお手伝いをしています。

- ・平成 23 年 4 月、八代亜紀コンサートを企画。

大ホールのコンサートと同時期に、約 1 週間小ホールで絵画展を開催します。

市民は無料で入場できるシステムにしました。

加えて、市民の絵画教室の皆さんにボランティアでの絵の展示や警備をしていただき、コンサート当日は、八代亜紀さんと絵画についての語り合いに参加していただきます。

- ・0 歳児から参加できる親子コンサートを企画。

大ホールでの「ズーラシアンブラスと東京室内管弦楽団のコラボコンサート」ですが、午前中に、小ホールで楽器作りのワークショップや、開場前ロビーでの無料ミニコンサートを企画。

当日実施される市民による屋外でのフリーマーケットの活性化も狙いました。

自主事業の売上はもとより大勢の方々に弊館に足を運んでもらう事をメインに企画いたしました。

- ・大ホール横通路のスペースを使って、市内の創作活動のサークルや市内小中学校、幼稚園生の作品を展示する活動を推進中。

- ・5 月の連休に、打楽器のワークショップなど子供たちが参加できる無料の催し物を計画。

今後は市民文化育成を念頭において、市民のニーズを把握しながら、さらにできる事をどんどん見つけて実行していきます。

*平成 23 年度の公演は、震災の影響で中止になりました。

(別紙 1)

議事録

件名 平成 22 年度文化庁・芸術文化活動支援員派遣 第 1 回支援
 日時 平成 22 年 8 月 25 日 (水) 午後 1 時～午後 5 時
 場所 常陸大宮市文化センター リハーサル室 1
 出席者 芸術文化活動支援員 坪能克裕
 横堀・中瀬・小松崎・永井・木村
 記録者 木村

内容 (坪能先生の講和より)

文化施設の役割とは

- ・集客が有る無しにかかわらず、やらなければいけないミッションがある。
 例としてポップスや映画は動員が多く、クラシックは少ない傾向がある。
 収益の面でいうと、黒字の事業もあり、赤字の事業もあってよく、年間のトータルプラスマイナス 0 になればそれで良しとする。
- ・人は、テレビに出ている人の公演を望む傾向にあり、自分の生活と関係ないものには興味がない。
 - 市民参加型の催事を企画
 - 人と人との交流の場としての位置づけを持てるようにする。
 - 情報の発信源としての役割
 - 次世代 (子供達) への育成
 - コミュニケーション教育 (音楽の構造から入っていく)
 - マスメディアが出来ないものを文化施設とする。

年間の催事を計画するにあたって

下記の流れに沿って計画・立案

ワークショップ開催 発表・練習 関連性のものを企画
 <人材育成を図る> → <貸館> → <自主事業>

※市民文化育成に繋がる。

(例) 学校の先生をサポート (先生が、手が回らないイベントなどの催事の実行を手伝い、校長や学校に得になる事をする)

→ 学校側が子供目線の催事に理解、協力をしてくれるようになる。

※市民の文化育成がどれだけ出来たかで、指定管理者の評価がわかる。

アンケートの分析をどうするのか

アンケートは、時には無責任でもある。

アンケートから何をひろっていくのかきちんと見極めることが大切。

(別紙2)

議事録

件名 平成 22 年度文化庁・芸術文化活動支援員派遣 第 2 回支援
 日時 平成 22 年 12 月 8 日(水) 午後 1 時～午後 5 時 00 分
 場所 常陸大宮市文化センター リハーサル室 1
 出席者 芸術文化活動支援員 坪能克裕／横堀・中瀬・永井・松本・木村
 記録者 木村

内容 (坪能先生の講和より抜粋)

文化施設として

文化施設として、やらなくちゃいけないもの、自分達がやりたいもの、やりたくなくてもやらなくちゃいけないものがあるが、それをきちんと精査し、自分達がやりたいものをアピールすることが大切である。

指定管理者としての評価は

集客数〇〇人という数字だけではなく、「文化芸術の視点から何が生まれ、何が育って、何が残ったのか」が問われてくる。

アンケート用紙から何を読み取るのか？ どう分析していくのか？

弊館のアンケート用紙の内容は

- ・要望等記入してもらう項目が多すぎる (現 3 か所 → 1 か所)
- ・見たい公演の内容が細かすぎる → もっと大まかなもので OK
- ・本日の公演の満足度は？ 料金は適切か？ (コストパフォーマンス) を加えては

「文化センターに来れば何かある」と市民に意識を持ってもらうには

- ・例えば移動動物園開催するなどして、市民が振り向いてくれるきっかけを提唱
- ・市民が集まって来る会館を目指す。そのためには、人の動線を視野に入れてイベントを考える必要がある。
- ・共催企画を募集する。応募が有る無しにかかわらず告知することが大切 → 文化センターで常に何かやっているという市民の意識が出てくる。
- ・共催等でやる時には、商工会や商工観光課などと連絡を取りながら、先走ることなく一緒のスタンスで実行
- ・イベントは連休の時こそ狙い目

友の会・賛助会員の募集について

メリット・デメリットを明確にする必要がある。

検証と評価 → 市民の評価

→ 自分たちの評価

→ エピソード評価 (その場で書き留めることが大事)

大きな位置づけ

文化センターの評価委員会 (仮称) の立ち上げ

- ・評価委員の公募 任期・年開催回数明確に
- ・評価シートの作成

評価方法の例 建物 点、催事内容 点

点数として評価してもらう。

但し、あくまでもアイデアをだすだけで、市民から意見をだしてもらうことが重要 (市民を取り込む)

- ・議事録の作成
- ・評価委員会の意見を運営委員会に反映させていく。

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 1 (1989) 年
客席数 中ホール 808 席 小ホール 288 席

支援員 間瀬勝一

支援実施期間 平成 22 年 12 月 13 日(月)～平成 22 年 12 月 14 日(火)

支援実施日 平成 22 年 12 月 13 日(月)・平成 22 年 12 月 14 日(火) 合計 2 日

文化施設経営形態 指定管理者 (公共的団体)

対象職員 管理事務職員 (5) 事業企画関係職員 (2) 舞台関係職員 (5)
※管理事務職員と舞台関係職員は兼務 合計 7 名

支援内容

1. 危機管理対策に計画立案について
お客様が安全安心にご利用いただける文化施設を築くための指導・助言。
2. 市民協働型事業の企画立案について
地域の住民が集い、ふれあい、協働することにより、地域文化の創造育成を育む機会を提供するための指導・助言。

支援実施による成果 【危機管理マニュアルの立案について】

- ①危機管理とは「その日に来たお客様が安心安全であるか？」このことが大前提であり、そのことを常に念頭に置くことの重要性をあらためて再認識でき、指針とすることができた。
- ②危機とは、自然災害、事故、騒動等に分かれ、全てに対応できるようにしておかなければならない。中でも、地震は予知ができないため重要度が高く、ライフラインの迅速な復旧作業手順など含めた詳細かつ重要な多くの対応策の助言をいただき、今後の立案にあたって大いに参考になった。
- ③日常(通常)をしっかり把握しておくことが、危機管理上非常に生きる。機械音をはじめとする施設全体における「普段の環境」をしっかり頭に入れておくことが重要であり、事故回避に直結することが認識でき、今後の取り組みに反映していきたい。
- ④PDCA サイクル方式【Plan (計画策定) = 作成する → Do (実行) = 実際に行う → Check (評価) = 評価する → Act (改善) = 改善する】を活用して、最小から最大人数時等あらゆる局面を何度も検証することにより、実効性が高く、完成度の高いマニュアルができることがわかり作成にあたり大いに参考になった。
- ⑤危機管理については利用者にも理解してもらうことが重要である。安全安心を提供するため、今後の貸し館事業において重要な打ち合わせを項目として取り入れていきたい。

【市民協働型事業の企画立案について】

- ①「この利用者ってどんな方々か？」という原点に戻り、地域の特色を熟知し、その特色を活かした文化振興が大事であり、市民に対して何ができるかが大命題であるという根本的な考え方を学ぶことができた。
 - ②ワークショップや講座を継続的に実施するのではなく、明確な最終目的をしっかりと持ってその先のステップを用意するなど、育成面においてもたいへん参考になり今後の事業展開に取り入れていきたい。
 - ③市民を企画から運営までサポートすることにより、文化振興の担い手として成長させるきっかけを作ることが重要であり、地域の人的資源(アドバイザーなど)も効果的に活用するなど、市民の文化力を高めたり協働していく方策の、詳細かつ多くの事例を含めた助言をいただき大いに参考になった。
-

調布グリーンホール

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 1301 席 小ホール 300 席

支援員 加留部貴行

支援実施期間 平成 23 年 1 月 14 日(金)

支援実施日 平成 23 年 1 月 14 日(金) 合計 1 日

文化施設経営形態 指定管理者 (公共的団体)

対象職員 管理事務職員 (4 名) 事業企画関係職員 (17 名) 合計 21 名

支援内容 対市民及び財団職員同士での協働の際にどのようなことに気を付けるとよいのかについて説明とグループワークを行う過程で、職員が現状抱える問題について共有とアドバイスが行われた。

(1) 説明及びグループワーク内容

- ・なぜ、私たちは「わざわざ集まる」のでしょうか
- ・何を「合わせていくのか」
- ・準備の基本、対話の基本、対話の場づくりをめざして

(2) 職員が現状抱える問題 (抜粋)

- ・来場者に多い高齢者にどう合わせていくべきか
- ・クレームの多い来館者への対応について

支援実施による成果 支援員が職員の意識とスキルに働きかけられたため、現状抱える問題について自然と気づきを得る機会となりました。

小田原市民会館

所在地 小田原市本町一丁目 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

支援実施期間 平成 22 年 10 月 1 日(水)～平成 23 年 2 月 28 日(月)

支援実施日 平成 22 年 10 月 29 日(金)・平成 22 年 11 月 10 日(水)・平成 22 年 12 月 16 日(木)
 平成 23 年 1 月 27 日(木)・平成 23 年 2 月 28 日(月) 合計 5 日

文化施設経営形態 管理委託

対象職員 経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 合計 6 名

支援内容

本市では、芸術文化の創造を通じて地域と市民に活力をもたらすための施設として、市民ホール整備を進めています。平成 21 年度から取り組んできた市民ホール基本構想の策定について、その内容等に関して支援員から御助言をいただきました。また、来年度は、基本計画及び管理運営計画の策定、設計者選定手法や事業手法の検討など、より具体的な作業に入りますが、その進め方やスケジュール等に関して、支援員から御助言をいただきました。

このほか、新ホールのプレ事業の実施方法や既存の小田原文化サポーターの今後の運営など、市民参画のあり方や、本市が来年度に策定することとしている文化振興ビジョンの検討の進め方や盛り込む内容についても支援員の御助言をいただきました。

支援実施による成果

市民ホール基本構想については、ホール整備に関する検討組織である市民ホール建設準備会による基本構想(案)が平成 22 年 11 月に取りまとめられ、また市として策定する基本構想もこの 3 月中には確定しつつありますが、いずれに対しても支援員の助言をいただきながら取りまとめることができました。また、来年度の検討の進め方、検討組織等について支援員からいただいた御助言を基に、準備を進めているところです。

また、市民参画のあり方、文化振興ビジョンの策定に関する助言など、今後、本市の文化施策や市民ホール整備事業を進めていくのに当たり、とても有益な指導、助言及び情報を多数いただいたことは、本市にとって大きな財産になりました。

長野市民会館

所在地 長野市緑町 1647
開館 昭和 36 (1961) 年
客席数 大ホール 1828 席

支援員 中川幾郎

支援実施期間 平成 22 年 10 月 29 日(金)～平成 23 年 2 月 28 日(月)

支援実施日 平成 22 年 10 月 29 日(金)・平成 23 年 2 月 23 日(月) 合計 2 日

文化施設経営形態 指定管理者 (民間事業者)

対象職員 その他 (建て替え計画関係市職員) 合計 20 名

支援内容 第 1 回 (10 月 29 日) 文化芸術交流促進プロジェクトチームの検討状況について説明の後、報告書の内容や市の政策との連携に関して助言指導をいただいた。
第 2 回 (2 月 23 日) 前回の指導や市民ワークショップや建設検討委員会からの提言を受けて作成した、新市民会館基本計画 (案) や文化芸術振興事業計画について指導助言をいただいた。

支援実施による成果 第 1 回目の支援 (10/29) では、庁内 PT 報告書の内容の見直しについて、文化政策全般の視点から助言指導をいただき、報告書の完成度を高めることができた。(別紙 文化芸術交流促進 PT 報告書 平成 22 年 10 月参照)

第 2 回目の支援 (2/23) では、これまでの指導を反映した建設基本計画 (案) を基に議論をいただき、今回の市民会館建設事業が、単なる会館の建て替えで無く、そこで行われる個々の事業すべてが、本市の総合計画の実現に結びつくものであり、そうでなければこの事業を進める意味が無いことを確認できた。(別紙 第一庁舎・長野市民会館建設基本計画 (案) 平成 23 年 2 月参照)

岐阜市民会館

所在地 岐阜市美江寺町二丁目 6
開館 昭和 42 (1967) 年
客席数 大ホール 1504 席

支援員 間瀬勝一

支援実施期間 平成 22 年 10 月 4 日(月)～平成 22 年 12 月 21 日(火)

支援実施日 平成 22 年 10 月 4 日(月)～平成 22 年 10 月 5 日(火)
平成 22 年 12 月 20 日(月)～平成 22 年 12 月 21 日(火) 合計 4 日

文化施設経営形態 指定管理者 (公共的団体)

対象職員 事業企画関係職員 合計 15 名

支援内容 当館が岐阜市文化センターと共同で実施している、「レジデントビッグバンド事業」、「ぎふアジア映画祭」、「戯曲づくりワークショップ」、「市民スタッフ事業」について、進捗状況を理解していただき、課題を担当職員が挙げたうえで、現実的なアドバイスをいただいた。
特に、継続的な事業が多いという点から、常に事業の意義、原点に立ち返り、見直しをかけていくことをご教示いただいた。

支援実施による成果 継続的な事業が多いと、どうしても目先の課題を処理することにとらわれがちになるが、間瀬先生に、客観的な視点から、各事業の意義や価値を指摘していただくことにより、事業を継続していくことに自信が持てるようになった。また、原点に立ち返って常に各事業の在り方を問い直していくことが必要という指摘をいただき、早速、事業担当者会議を開くなど、よい意味での刺激になったことは成果といえる。

松阪市民文化会館

所在地 三重県松阪市川井町 690
開館 昭和 57 (1982) 年
客席数 大ホール 1300 席 中ホール 505 席

支援員 間瀬勝一

支援実施期間 平成 22 年 10 月 25 日(月)～平成 22 年 11 月 30 日(火)

支援実施日 平成 22 年 10 月 25 日(月)・平成 22 年 10 月 26 日(火)
平成 22 年 11 月 29 日(月)・平成 22 年 11 月 30 日(火) 合計 4 日

文化施設経営形態 直営

対象職員 経営関係職員 (1) 管理事務職員 (1) 事業企画関係職員 (1) 合計 3 名

支援内容 自主事業企画立案は、松阪市文化センター運営委員会から意見要望を聞きながら事業担当者がまとめ、運営委員会へ提案、審議を回り決定してから予算化へと段取りを行っているが、人事異動で担当者が代わるたびに事業企画が上手くまとまらず毎年、苦勞しているため、少ない人数での自主事業企画を作り上げていく方を指導助言していただく。また、支援期間中に自主事業の事業仕分けが入ったため、事業仕分けのために自主事業について指導助言をいただく。会館を運営していくために行政が行うのか指定管理者で運営していくのがよいか現状を踏まえて考え方の指導助言をお願いする。

支援実施による成果 自主事業についての考え方、何のために何をどういうことをやるのか常に 6W2H を頭に置いて考えるとよいとご指導を受け、今までの目先のことにとらわれていたことが対話のなかで気づかされました。また、会館のあり方を検討していくなかで文化センター 3 館のうち、ふるさと会館の利用率が低いことから練習の場だけにして経費節減を考えていましたが、逆に空いているなら会館が押さえて事業の展開をするときにリハーサルに使ったほうが効率も上がってよいとお話を伺ったときに、また新たに気づきがありました。先入観でこれは出来ないと頭から考えていた私たちには、発想の転換、ものつくりの考え方が見えてきました。また、自主事業も鑑賞ばかりになっている原因もそこにあると分かり、自主事業の組み立て方が分かってきましたので来年度からお付き合いしている文化団体、人脈を使って市民参加のできる事業を考えていくことが出来ます。来年度は学校との協働事業を考えているなかでご指導していただいた事を基に進行し、事業が組み立てられるように仕掛けを作りたいと思います。

いままで工夫するということは、興行主にまかせてパッケージを買い取っていました。今後、鑑賞事業と分け、市民参加創造型を自主事業のなかに本数を増やす努力が必要になってきま

すが、自分たちで全部やらなくても手助けしてもらえる市民を巻き込めば、今まで以上に良いものができるようになるようになりました。会館職員も今回のアドバイスを受けて自信が付けてきたと思います。買取公演や共催による公演も鑑賞ばかりなのでお客さまから見たらほんとうに見に行きたいものだったかと反省です。

あと、少ない人材での自主事業企画は限界があるため、今後の対応として専門職を雇用できることも考えていくとよいとアドバイスを受け、非常勤職員の交代などのときに雇用を考えて行きたいと思います。これも非常勤雇用はできないと勝手に思い込んでいましたがやり方では出来ることが分かり助かりました。

そして、今後会館を経営していくなかで文化芸術振興条例や会館設置条例などの見直し、対向手段として条例をたてに意見を申ししていくことも忘れないようにご意見を頂きました。条例等の見直し、施設の管理面も問われるなか指定管理を無視できないところもありますので、自主事業の組み立て方の仕組みづくり、施設の管理方法をこの4日間で頂いたアドバイスをもとに頑張っていきたいと思います。

10月、11月と支援員の方には、お忙しいところ松阪まで来ていただき貴重な体験談と知恵を頂きました。誠にありがとうございました。

三重県営サンアリーナ

所在地 三重県伊勢市朝熊町鴨谷 4383-4
開館 平成 7 (1995) 年
客席数 メインアリーナ 7160 席 サブアリーナ 1002 席

支援員 坪能克裕

支援実施期間 平成 22 年 10 月 25 日(月)～平成 22 年 10 月 26 日(火)

支援実施日 平成 22 年 10 月 25 日(月)・平成 22 年 10 月 26 日(火) 合計 2 日

文化施設経営形態 指定管理者 (民間事業者)

対象職員 事業企画関係職員 (2) 舞台関係職員 (1) 合計 3 名

支援内容 自主企画事業の企画立案に対する助言、実現方法

支援実施による成果 当館では不可能と思っていた芸術文化・活動が支援員によって可能だと言うことが分かり、これからの自主企画、運営立案の幅が広がりました。

八尾市文化振興事業団 (八尾市文化会館)

所在地 大阪府八尾市光町二丁目 40
開館 昭和 63 (1988) 年
客席数 大ホール 1449 席 小ホール 394 席

支援員

河島伸子

支援実施期間

平成 22 年 10 月 14 日(木)～平成 23 年 1 月 21 日(金)

支援実施日

平成 22 年 10 月 14 日(木)・平成 22 年 11 月 4 日(木)・平成 22 年 12 月 9 日(木)
平成 23 年 1 月 14 日(金)・平成 23 年 1 月 21 日(金) 合計 5 日

文化施設経営形態

指定管理者 (公共的団体)

対象職員

経営関係職員 (2) 管理事務職員 (6) 事業企画関係職員 (4) 舞台関係職員 (4)

合計 16 名

支援内容

講義「アートマーケティング入門 1～4」「ネット TAM アートマネジメント事始め」、講義「文化ホールとマーケティング」、プリズムホールについての SWOT 分析、プリズムホールのあるべき姿 (ビジョン設定)、講義「アート・マネジメントと鑑賞者開発」、プリズムホールのあるべき姿 (ディスカッション)、「市場調査アンケート お客様の分析」、プリズムホール友の会制度概要説明から新「プリズム友の会」の考え方設定、八尾市内子ども会ニーズ調査、アウトリーチ事業のケーススタディ。

支援実施による成果

ホール職員がアートマーケティングについての基本を学べ、実践として、SWOT 分析を学び、「ホール自主事業に関して、どのようなホールになりたいか」を議論し、次年度及次年度以降の新事業や事業における工夫などをどうするかが見えた。また、八尾市内子ども会へは、マーケティングの手法により、今後どのようなアプローチを行うか、子ども会向けにどのように事業展開を構築するかのきっかけになる点などが見えてきた。また、アートマーケティングは、事業を実施するということに使えるだけでなく、友の会運営や会館運営を考えるときにも有効に活用できるということを理解した。

河内長野市立文化会館 (ラブリーホール)

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

くさかとしや
草加叔也

支援実施期間

平成 22 年 10 月 19 日(火)～平成 22 年 11 月 24 日(水)

支援実施日

平成 22 年 10 月 19 日(火)・平成 22 年 11 月 24 日(水) 合計 2 日

文化施設経営形態

指定管理者 (公共的団体)

対象職員

経営関係職員 (1) 管理事務職員 (5) 事業企画関係職員 (4) その他 (市職員) (5)

合計 15 名

支援内容

別紙のとおり

支援実施による成果

草加先生の言葉には数多の現場を見てこられた裏づけがあり、財政難のなかで補修の必要性と優先順位の判断に、とても役に立ちました。

設備・建築については、標準的な耐用年数が経過し、いつ壊れるかも知れない機器の状態を職員が判断できず、不安ばかりの状態でありましたが、専門家の視察と数々のコメントを頂き、判断のよりどころを得られました。例えば、空調機器の外観からみて劣化をひどい劣化はないであろうと推測できたこと、外壁タイルの危険性の判定手法を教えていただき、人の通路は優先して補修すべきと結論を得られたり、防音性の不足は基本構造によると判明するなど、優先順位をつけがたかった事項を一定整理できました。

また、市の担当者も参加し、中立の専門家の意見を共有できたことも、有意義でした。

創造発信型自主制作事業の観客増につきましても、様々なアイデアを頂き、根本において、ホールのミッションを再認識しなければならないと締めくくられ、これからのラブリーホールと財団運営の心構えを新たにすることができました。

(別紙)

文化庁 支援員派遣事業記録 (第 1 日目)

実施日 平成 22 年 10 月 19 日

講師 草加叔也氏

場所 ラブリーホール楽屋 1

■実施概要

施設概要と改修について質疑をおこなったあと、施設の内外を視察した。

- ・過去改修履歴内容……資料のとおり
- 小ホール音響はアナログ、大ホールはデジタル
- 舞台装置の更新は一巡している。

■概論

改修は将来への投資である。性能の劣化を補う改修だけでは、現在の需要に応じられない。

ホスピタリティの向上が求められている。……バリアフリー化、障害者席を良い場所に。

過去改修履歴を見ると、次は、舞台制御盤の更新が大きな投資となる。耐用年数は 20～25 年、長くて 30 年以内である。

- ・最新の音響はオールデジタル化している。機器は億近くの費用となる。
- ・調光器は移動型が主流となっている。ライトの配置バリエーションを増やせる。
- ・舞台幕、バトンの電動の巻取りマシンが主流である。

ウエイトレス、静音、超低速や高速動作が可能。但し、手動の場合は手応えで引っかかりが分かるが、マシンでは引っかかっても壊しながら動くので危険である。

施設視察を通じて、次のようなコメントがあった。

▶防音低下について

- ・地下から小ホールへの音漏れが発生している原因を尋ねる。

現場の扉設置構造から推測するに、リハーサルルーム・レッスンルームの壁面が浮き構造になっておらず、上階と直結していると思われ、十分な防音構造にはなっていないので、躯体を通じて上部に伝わっている。

床面は浮かしている構造と思われるので、床側は遮音されている。

詳しくは設計図書を確認しなければならないが、本日は詳細図面がなかった。(後日確認するも、視察のとおり)

改修するとすれば、既存の構造内に、部屋を一つ内側につくる必要がある。

- ・大ホールと小ホール間の音漏れについて

オープン当時は、大小ホール間の音漏れはなかったというのが我々の認識であるが、構造的には遮音性能が劣化するとは考えられない。建築当時は音漏れに対して人々が鈍感で、時代の変遷と共に敏感になった可能性もある。

なお、和太鼓の音は、最新の防音構造でも遮音はできない。重低音が躯体に伝わってしまうと如何ともしがたい。

▶外壁タイルの剥落

草加氏には、危険性の判断はむずかしく、建設会社の技術者や施工例を問い合わせさせていただくこととなった。

(11/24、参考資料と解説あり)

▶雨漏りについて

現状は、外断熱方式である。

現場を視察したところ、防水層が、場所により膨らんだりはげていたりして傷みのひどい所がある。

工法の選択について、既存防水層の上に施工すると工期も短く、騒音も少ない。傷みの少ないところでは可能であり、耐久性も遜色ない。

傷みのひどいところは、既存の防水層を撤去して再施工する工法が必要。

▶空調設備

外観上はきれいである。熱源の耐用年数は一般に 25 年とされているので、まだ大丈夫と推測される。

しかし、空調がとまり、公演中止の事態となると、チケットの払い戻しや補償、など多大な労力と金銭負担が生じるので、十分に注意を払い、予防改修を行っていく必要がある。

ESCO の導入事例は、神奈川県民ホール（築 40 年）の事例をヒヤリング可能。

▶改修での閉館について

熱源入れ替えとなると、工事期間は約 1 ヶ月。

閉館工事をする場合には、再オープン時に、市民の目に見えるサービス改善が伴うと理解が得られやすい。

▶舞台装置

照明コードのコネクターが、当館は T 型を使用しているが、規格が変更されており、既存不適格状態である。アースが取れていないので危険であり、いずれは現行規格の C 型に変更しなければならない。

その他は特に改修の必要性は見受けられない。

▶その他

・一般に、ガラス壁に衝突事故が多発している。飛散防止フィルムの貼付を、是非お勧めする。

・親子室の多様な使用

親子に限らず、多目的に利用している事例が多い。

→ 名称を「多目的室」にする。

（例）どうしても唸ったり音声を発してしまう人がいる。

同時通訳が入る。

など緊急避難的な利用

・客席とオケピットの隙間対策

新施設では設計間隔を 6 ミリまで狭めているが、施工上、設計精度が確保できていない。名案はなさそうである。

・ロビー・ホワイエの非常口段差解消

根本の解決策は床面全体をかさ上げすることだが、現実的ではない。

斜面をつくるしかなさそう。斜面長 35 ～ 40 センチ程度でよさそうに見える。

文化庁 支援員派遣事業記録（第 2 日目）

実施日 平成 22 年 11 月 24 日

講師 草加叔也氏

場所 ラブリーホール会議室 1 及びホール内外

■実施概要

初回（10/19）に施設視察を行った結果について説明を行い、その後、建物、設備についての質疑を行った。（約 2 時間）休憩を挟み、午後 3 時 15 分から、午後 5 時半まで、文化振興事業（自主制作、主催事業）について質疑を行った。

■建物、設備についての解説

▶外壁タイルの剥離危険性について

危険度判定については、全面補修か、部分補修かの目安になるものとして、事前に提供していただいていた資料を解説。

タイルの浮き（空隙）と、落下するしないの相関関係は「わからない」。

→ 二次判定として、引っ張り試験しか方法はない。

人が下を通る場所を優先して補修するのが現実的。

▶屋上防水工事手法について

事前に提供していただいていた資料を解説。これは全面改修か、部分補修かの目安である。

新工法として FRP 防水の紹介あり。

現状水枕状になっているところには、換気筒をつけるなどの対策が必要。

シート防水工法は、合成高分子材料で、耐用約 20 年、修繕周期 5 年。

▶照明コネクタについて

舞台照明の機器は「JATET 規格」が適用されるが、当館のプラグは旧規格の「T」型である。既存不適格状態であり、禁止はされていないが、現行の「C」型に変更することを勧められる。

機器の更新がある程度進めば、プラグを一斉に変更することになろう。

▶当館の調光器は数年で標準耐用年数を迎えるが、近年、移動型が多く採用されているので、それも候補に。

▶LED ライトも選択肢に。

照射される人に温度が伝わらないメリットがある。明るさの限界があり、用途は限られる。また、LED は長持ちするが、調光器の寿命は 5 - 6 年と短い。

▶主な質疑

Q. 洋式トイレ便座の比率は？

A. 最近は、ほとんど洋式。和式を残しても 1 つのみ。

Q. エスコ

A. 当館の規模でも対象となる。

その他、シックハウス検査の実態と対応、舞台床の更新の必要性、内装の耐用年数など質疑を行った。

■文化振興事業について

▶劇場法について

1999 年以來の、政権交代の影響、「新しい公共」の概念、劇場法の 4 つの柱などを解説。

中小都市のホールへの影響を考察する。

▶チケット販売促進、集客について

現状、オペラ、世界民族音楽祭の観客数が低迷しており、アドバイスを頂く。

- ・収支は、支出は押さえ込んでおり、収入増を追求するしかない。

<手法例>

- ・合唱団が出演する場合に、団に販売手数料を払い、団の活動資金に充てられるようにする。
- ・企業サポート
金を出してもらおう → 福利厚生の一環としてチケットを買ってもらうに転換を。
- ・公演毎に「特別会員」を設定する。
仮に 10 枚買われた方を会場に掲出する。
- ・ロビーコンサートに、スポンサーをつける。
地元商店、新聞社などが、例えわずかであってもギャラを支払う。

▶基本的な考え方

ホールのミッションを果たすことが必要です。

- ・例えばオペラで何を達成しようとしているのか。その目的に応じて、切り口も見えてくる。
→ 無料で入れることもあり得る。

姫路市文化国際交流財団 (姫路市文化センター)

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

支援員 平野英俊

支援実施期間 平成 22 年 9 月 1 日(水)～平成 22 年 10 月 29 日(金)

支援実施日 平成 22 年 9 月 13 日(月)・平成 22 年 9 月 14 日(火)・平成 22 年 10 月 27 日(水)

合計 3 日

文化施設経営形態 指定管理者 (公共的団体)

対象職員 管理事務職員 (2) 事業企画関係職員 (10) 合計 12 名

支援内容 収入と事業補助金のバランスをとりながら、市民に喜ばれる自主事業、芸術文化の振興という財団の使命を全うするため、「中・長期に亘る事業計画の方向性について」「姫路市の芸術文化資源と財団の取り組みについて」「財団の事業支出に対する収入、補助金と市民意識について」「将来にわたる文化マネジメント」というテーマを設けてそれぞれについて講義いただいた。

支援実施による成果 講師の専門である伝統芸能からの例をひきながら、全国の類似都市との比較を交え、当市の抱える文化だけでなく、観光行政にまでわたる分析を加えていただき、問題点を洗い出していただいた。また、職員全員に与えられたテーマから、各個人が普段考えていることを具体的に言葉にし、皆の前で声に出して発表できたことは、今後の業務を行っていく上でそれぞれの自信につながっていくものではないかと思われる。今回の研修の成果が、個々人の指針となり、事業のレベルアップにつながるものと期待している。ただ、講師からは、テーマに直結する具体的な話がもう少し聞きたかった。

橋本市産業文化会館

所在地 和歌山県伊都郡高野口町大字向島 135
開館 平成 2 (1990) 年
客席数 中ホール 688 席

支援員 山形裕久

支援実施期間 平成 22 年 9 月 28 日(火)～平成 23 年 1 月 30 日(日)

支援実施日 平成 22 年 9 月 28 日(火)・平成 22 年 10 月 19 日(火)・平成 22 年 11 月 16 日(火)
平成 22 年 11 月 30 日(火)・平成 22 年 12 月 14 日(火)・平成 23 年 1 月 30 日(日)

合計 6 日

文化施設経営形態 指定管理者 (公共的団体)

対象職員 経営関係職員 (1) 管理事務職員 (1) 事業企画関係職員 (3) 舞台関係職員 (1) 合計 6 名

支援内容

- ・平成 22 年 9 月 28 日(火)「橋本市産業文化会館の事業運営の現状と事業内容の確認」の内容で支援を受けました。
- ・平成 22 年 10 月 19 日(火)「館をとりまく環境に沿った企画立案への指導助言」の内容で支援を受けました。
- ・平成 22 年 11 月 16 日(火)「館をとりまく環境に沿った企画立案への指導助言」の内容で支援を受けました。
- ・平成 22 年 11 月 30 日(火)「舞台技術等のホール自主事業の演出及び技術指導」の内容で支援を受けました。
- ・平成 22 年 12 月 14 日(火)「オリジナル企画の作成からプレゼンテーションまで」の内容で支援を受けました。
- ・平成 23 年 1 月 30 日(日)「23 年度事業の自主事業の修正・決定」の内容で支援を受けました。

支援実施による成果

支援員指導のもと、地域における文化活動の活性化を促し、文化事業の担い手を育成するため、館をとりまく環境に沿った企画を検討し再織という地元の伝統工芸の教室を企画し事業計画をたてました。また、地元アーティスト育成の為、ホールやロビーを利用したコンサート事業も企画し事業計画を立てています。

また、ホール友の会組織の事業計画をたて、自主・共催事業入場者数及び集客率の増加に努めより安価で安定的に芸術文化鑑賞機会を提供していきます。

演出においても指導を受け 22 年度の自主事業や貸し館業務において今までとは違う演出(照明技術・大道具等)ができ観客や事業主催者から高い評価を得ることが出来ました。

岡山シンフォニーホール

所在地 岡山県岡山市北区表町一丁目 5-1
開館 平成 3 (1991) 年
客席数 大ホール 2001 席

支援員 佐藤克明

支援実施期間 平成 22 年 11 月 16 日(火)～平成 22 年 11 月 18 日(木)

支援実施日 平成 22 年 11 月 16 日(火)・平成 22 年 11 月 17 日(水)・平成 22 年 11 月 18 日(木)

合計 3 日

文化施設経営形態 指定管理者 (公共的団体)

対象職員 事業企画関係職員 (5) その他 (副理事長、専務理事) (2) 合計 7 名

支援内容 別紙

支援実施による成果 別紙

(別紙)

「平成 22 年度文化庁・芸術文化活動支援員」事業日程

1. 期日 平成 22 年 11 月 16 日(火)～18 日(木)
2. 場所 岡山市北区表町一丁目 5 番 1 号 岡山シンフォニーホール 3 階 特別室
3. 日程等
 - 11 月 16 日(火) 14 時 30 分～17 時 30 分(予定)
 - ・内容——開館 20 周年記念事業展開にあたり今までの事業展開の実状、課題の点検について考え、20 周年事業展開に有益な指導助言
 - 11 月 17 日(水) 14 時～17 時(予定)
 - ・内容——①「優れた劇場・音楽堂からの創造発信事業」への当財団の取り組みについて
(H22 年度、23 年度、5 ヶ年計画)
 - ②「財団法人地域創造」の仕組みと当財団の積極的なアプローチについて
 - ③地方オーケストラと地域住民のサポート体制作り
 - 11 月 18 日(木) 9 時～12 時(予定)
 - ・内容——17 日の残りとして各種助成事業（地域創造・芸文基金を除く）への取り組み……メセナ協議会、各種企業等の助成について
4. 支援員プロフィール
 - 佐藤克明（さとう かつあき） 社団法人全国公立文化施設協会アドバイザー
(支援員プロフィール 略)

「平成 22 年度文化庁・芸術文化活動支援員」事業 成果について

平成 22 年 11 月 16 日（水）～11 月 18 日（金）

参加……財団副理事長、事務局長、文化事業部部長、次長、職員 2 名、岡山フィルハーモニック管弦楽団事務局職員 1 名

- [11 月 16 日] これまでの財団自主事業実施について説明。
事業実施の企画、問題点などについて質問。
▶音楽ファンの拡大に努めるためにすること、方法などについて。
▶これからの事業の視点のとらえ方について。
▶事業予算を考える際の助成金制度などについて。
※以上について、具体的な方法・助言をいただいた。
- [11 月 17 日] 文化庁優れた劇場・音楽堂からの創造発信事業について、今年度の経緯説明、今後の考え方等について質問。
▶指摘の 1 つに有った、「地域住民との関わり」について。
▶事業実施のための財源について。
※以上について、具体的な方法・助言をいただいた。
- [11 月 18 日] 前 2 日の内容に関連して、話し残したことについて、
▶市民との関係の重要性について。
▶人材育成の従量制について（特に若い人について）。
※以上について、具体的な方法・助言をいただいた。

●成果

今まで実施してきた、事業関連の事柄について、見直しや新たな方法など、具体的に例を示してお話いただいたので、今後事業を実施するに際して、たいへん参考になりました。現時点で実施可能な事柄については、早速取り組んでいきたいと思っております。

岡山県天神山文化プラザ

所在地 岡山県岡山市北区天神町 8-54
開館 平成 17 (2005) 年
客席数 小ホール 270 席

支援員 鳴海康平

支援実施期間 平成 22 年 9 月 1 日(水)～平成 23 年 2 月 28 日(月)

支援実施日 平成 22 年 10 月 23 日(土)・平成 22 年 11 月 19 日(金)・平成 22 年 12 月 24 日(金)
平成 23 年 1 月 11 日(火)・平成 23 年 1 月 28 日(金)・平成 23 年 2 月 12 日(土)

合計 6 日

文化施設経営形態 指定管理者 (公共的団体)

対象職員 経営関係職員 (1) 舞台関係職員 (2) 合計 3 名

支援内容

- ・ 地域にとっての公立文化施設の役割について
- ・ 公立文化施設の自主事業の役割などについて
- ・ 地域アーティストとの協働について
- ・ 来年度事業の企画について

支援実施による成果 東京を中心に、各地の施設が実施している自主事業の事例を参考に、人材育成を含む、教育的な事業の 1 つとして、文化芸術を広く活用していくことなど、地域の文化施設が果たす役割、その意義について、理解することができた。

また、当プラザのホールにおける自主事業については、継続、新規事業ともに、演出家という立場からの意見も大変参考になり、今後の課題と対応を客観的な視点で検討することができた。

アートマネジメントの重要性、他県、他施設とのネットワークづくり、職員の教育的な面やコミュニケーションについても助言を頂き、今後のスキルアップ向上への意欲とつながった。

宇城市松橋総合体育文化センター (ウイングまつばせ)

所在地 熊本県宇城市松橋町大野 85
開館 平成 10 (1998) 年
客席数 中ホール 800 席 小ホール 252 席

支援員

坪能克裕

支援実施期間

平成 22 年 9 月 10 日(金)～平成 23 年 1 月 25 日(火)

支援実施日

平成 22 年 9 月 10 日(金) ・ 平成 22 年 9 月 11 日(土) ・ 平成 22 年 9 月 12 日(日)
平成 22 年 10 月 5 日(火) ・ 平成 22 年 10 月 6 日(水) ・ 平成 22 年 10 月 7 日(木)
平成 22 年 11 月 20 日(土) ・ 平成 22 年 11 月 21 日(日) ・ 平成 22 年 11 月 22 日(月)
平成 23 年 1 月 23 日(日) ・ 平成 23 年 1 月 24 日(月) ・ 平成 23 年 1 月 25 日(火)

合計 12 日

文化施設経営形態

指定管理者 (民間事業者)

対象職員

経営関係職員 (2) 管理事務職員 (2) 事業企画関係職員 (2) その他 (夜間管理人) (3)

合計 9 名

支援内容

次の点について助言を受けた

- ・ 指定管理者制度について
- ・ 年間計画の企画立案
- ・ 中・長期計画
- ・ 市民文化育成プログラム
- ・ 文化ホールのシステムづくり、ルールづくり
- ・ 市民力を生かす (民活)
- ・ 国際交流の企画
- ・ メディアの活用方法
- ・ 助成金・補助金
- ・ 貸館業務で利用率を上げるために
- ・ 学校・大学との連携
- ・ その他多数

支援実施による成果

支援内容のとおり多くの助言を受けたが、特に次の点について今後の活動に生かして行きたい。

- ・ 指定管理の意義と市民への広げ方について

- ・何が生まれ、何が育ち、何が残るのか、を吟味し立案する
 - ・団体・仲間・対外交流との関係づくり
 - ・施設の使命を第一に考え、布石を打っていく
 - ・地域文化の拠点として活動の芽を育む
 - ・文化ホールのルールづくり
 - ・市民一人一人が主人公となるため企画づくり
 - ・国際交流の仕方、企画、交渉
 - ・助成金 2 種類の大きな違いと目的について
 - ・行うことすべてにおいて必ず説明できるように
 - ・地域団体への働きかけ、障害者団体との
 - ・学校・大学との関係づくり
 - ・育成プログラム
-

都城市ウェルネス交流プラザ

所在地 宮崎県都城市蔵原町 11 街区 25 号
開館 平成 16 (2004) 年
客席数 小ホール 296 席

支援員 山形裕久

支援実施期間 平成 22 年 9 月 13 日(月)～平成 22 年 12 月 10 日(金)

支援実施日 平成 22 年 9 月 13 日(月)・平成 22 年 9 月 14 日(火)・平成 22 年 10 月 4 日(月)
平成 22 年 10 月 5 日(火)・平成 22 年 10 月 25 日(月)・平成 22 年 10 月 26 日(火)
平成 22 年 11 月 8 日(月)・平成 22 年 11 月 9 日(火)・平成 22 年 11 月 21 日(日)
平成 22 年 11 月 22 日(月)・平成 22 年 12 月 9 日(木)・平成 22 年 12 月 10 日(金)

合計 12 日

文化施設経営形態 指定管理者 (公共的団体)

対象職員 経営関係職員 (2) 管理事務職員 (2) 事業企画関係職員 (10) 舞台関係職員 (1)

合計 15 名

支援内容

- 文化施設における職員のモラル・ルール・催しの表方のあり方、コスモシアターにおける自主企画制作公演の事業手法や市民参加プログラムなどの取り組み等指導助言
- 自主事業、運営計画、芸術文化活動計画の企画立案、ウェルネス交流プラザ発オリジナルプログラム制作をワークショップを行いながらの指導助言

支援実施による成果

- 職員の意識の中でサービスからホスピタリティというお客様への対応の仕方の変化があり来館されるお客様への心配りがよりいっそう見られるようになった。
- 少ない事業費での自主事業の取り組み、まちなかへの人を流す仕組みを実際に町歩きをしながら企画提案書作成の実践をサポートしていただき社内でのプレゼンテーションが出来た。
- シャッター通りの活用、まちなかとの関わりの実践の事業計画が出来た。
- 単発で終わる事業でなく継続的な事業の展開が望めるようになった。

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

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

- 文化施設自ら発信する必要性とその根拠となるビジョンの明確化。
- 経年劣化に伴う改修計画の検討に向けて、中長期維持管理計画の策定方法や緊急性のある改修課題について助言指導をした。
- 管理運営母体の検討について、指定管理者制度の現状や、導入の良否の情報を提供した。
- 社会における文化の役割の変化、とくに若い世代の文化の変化に注目し、従来型の事業企画・広報・チケット販売にとどまらず、新たな発想の企画・制作が追及される必要があることを指摘し、具体策を含めて助言した。
- 音楽産業と市民文化企画とは差がある。それぞれの良さを活かせる助言をした。
- 地元の住民の評価と活用状況、県営の施設としての評価、複合施設の事業展開とその評価。それぞれの位置付けの明確化を目指した。
- 会館・スタッフ・町に、たくさんあるはずの「宝」に気付いてもらう。
- 地域伝統文化を総合的に捉え、ヨーロッパ型マネジメントの是正を目指した。
- よりよい利用者サービスの提供を目指し、施設職員に必要な施設の知識・サービス業の知識・舞台機構の知識・事業企画の知識・安全管理の知識の助言をした。
- 施設の地域特性を活かすために共同事業の留意点などをアドバイスした。
- 当該施設が、地域のコミュニティーの核となる事を目指し、企画立案・事業計画の助言をした。
- お客様・出演者からの強い信頼を得る事を目指し、具体的な対応を中心にアドバイスした。

支援員派遣事業の効果

- 運営委員会との意見交換や、実行委員会の方々を含めて、多くの圏域住民の方々と意見交換を行う事が出来た。
- 次年度以降の基本計画策定業務が円滑化した。
- 「市民との協働」の意味を共有し、意識変革が出来た。
- 今後の企画の立て方に、自信が持てるようになった。
- 地域と一体になれる事を発見・確認し、職員一人一人の使命が明確になった。
- 行政に対して自信を持って企画立案できるようになった。
- 職員にとっていい刺激になり、ワークショップ等で素晴らしい発言が出るようになった。
- 運営において、意識改革のきっかけができた。
- 事業内容の再確認が出来、事業運営や考え方に自信が持てるようになった。
- 事業計画と企画の大切さが理解され、積極的に運営に取り組めるようになった。
- 根拠ある提案の必要性とより一層のホスピタリティのための接遇を目指し、職員全員が翌日から実施した。

支援先施設および行政の課題、今後への期待

- マンパワーが致命的に不足している。指定管理者及び任命自治体には改善のため善処していただきたい。
- 経費の削減だけを目的とした指定管理者制度の導入ではなく、今後の施設の使命と役割をしっかりと政策決定したうえで管理運営手法を検討していただきたい。

- 当該施設は、音楽専用のホールだが、「市民との協働」推進のためにも、演劇やダンスの事業を意識的に組み入れていく事が、次世代型事業の具体化として重要だと思う。
- 可能であれば、当該施設の事後観察を継続していきたい。
- 今回の支援後に、短期(1年)・中長期(3～5年)で、何が生まれ、どう育ったかの資料を頂きたい(施設側、行政側それぞれの視点から)。
- 支援後、当該施設からは“ビフォー&アフター”、行政からは文化事業・市民文化育成の“システム”理解のペーパーが欲しい。
- 市民文化育成を代表する若い人の考えを汲みいれて、行政まで持っていく知恵と執念が欲しい。
- 現場の職員では気付かない、「よそ者」の意見は課題解決に有効だと思う。
- 老朽化した施設の改修や修繕を早急に検討し、予算化していただきたい。
- 利用する市民のために、維持管理と施設運営(運営費・事業費)、安全管理面に予算をつける事をお願いしたい。
- サービス業としての意識を持って、市民会館を運営して欲しい。
- ホールを核とした街づくりのために、現在別々の指揮系統で存在している二つの企画セクションを統合し、新しい企画制作室を作って欲しい。
- ホールは、非日常の世界を演出する所であると認識し、定期的に研修・教育を行う必要がある。

支援員制度への要望・感想

- 助言・指導した結果がどのように解決されたのか確認することが難しい。支援後の情報交換会のような事が出来るのが望ましい。
- 今までの、「事業・運営・トラブルに対する支援」というイメージを払拭する必要がある。多くの施設が、「新しい支援を望んでいる」という実態を確認していただきたい。
- ひと・団体・企画に対して“パイプ”をつくる役目なんだというアピールが必要。
- 指導、助言の成果・効果に分かるためには、半年か一年後に、もう一度同じ施設に伺いたい。
- 年度の前半から支援事業が始まるよう、また、予算が拡充されて文化施設からの要望にさらに応えられるようにしてほしい。
- 支援を受けなければいけない施設、というマイナスイメージがある。もっと、ポジティブなイメージをつくる必要があるのでは？
- 予備時間をもっとあるといい。
- 大変良い制度だと思うので、みなさんにもっと活用してもらいたい。
- 大変有意義な制度であるので、もっと事例を詳細に報告してほしい。

その他

- 支援員あるいは支援の内容の客観的評価も行っていく必要がある。
- “支援”という言葉が・イメージがあまりよくない。“コラボレーション”委員、“協創”(いっしょにつくり、評価する)員がいい。
- 指定管理者制度を大いに活用して、市民文化の育成に成果を上げて欲しいと思った。

3

平成 22 年度 芸術文化活動支援員派遣事業 [資料]

●平成 22 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 15 日以内とする。1 日の支援時間は 4 時間を原則とする。
 - 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 22 年 4 月 1 日から平成 23 年 2 月 28 日までとする。

【経費の支払、負担区分】

- 第 7 支援員の謝金は、文化庁の規定に基づき支給する。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しいことが生じた場合は、全国公文協が文化庁と協議して対応する。

●平成 22 年度 芸術文化活動支援員派遣申込み書式

年 月 日

平成 22 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

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。

II

平成 22 年度
中小規模館対策特別委員会
委員レポート

中小規模の公立文化施設が地域の舞台芸術のために
果たすべき役割をどう捉えるか

平成 22 年度 中小規模館対策特別委員会に参加して

間瀬勝一 | 地域文化コーディネーター／公立文化施設活性化事業アドバイザー [ホール運営管理]

2000 を超える公立文化施設の 60% は、客席数 1000 席以下の施設が占めている。全国公立文化施設協会では中小規模館と位置付けて、大規模施設にはない課題を抽出し情報発信し、多くの同規模施設の参考になるよう、毎年 2 月に会議を開催している。

●

全国公文協に参加している施設の 7 ブロックから推薦された施設が東京に集い、施設の活動や地域特性の報告と情報交換を行い、各々の地域における課題や情報の発信など様々な情報を共有する機会を設けている。今年度の会議は、テーマを「中小規模の公立文化施設が地域の舞台芸術のために果たす役割をどうとらえるか」として、参加施設に事前レポートをいただき、活発な意見交換を行った。主な意見は「地域の文化振興と市民のために果たすべき役割である」「地域の文化資源としての施設を、文化芸術活動の活性化に結び付けること」「地域文化芸術の中核として、市民との協働を基本に、公的機関の文化政策とも連動し、文化資源を活用し運営レベルの高い施設運営を出来る体制の構築、優秀な人材の配置、活用、実践すること」「芸術に関わる仕事＝人の幸福に関わる仕事ととらえ知恵を出し合うこと」「人が文化的な生活を営むために行政が行う事業を担うこと」など多くの意見が寄せられた。

公の施設運営は、自治体直営、指定管理の二者択一である。今回の会議の特徴は参加館 7 施設ともに指定管理者制度導入施設であった。業態の内訳は公的団体 4 施設、民間団体 3 施設でそのうち 2 施設は NPO による運営で、それぞれの地域になじむ運営を工夫し努力されている。指定管理者制度導入で過度に効率化を求めると、公共性、公益性が損なわれる恐れがあるといわれている。特に地域文化施設では市民の施設利用

の促進（貸し館サービス）が地域の文化振興に資する重要な事業となっているが、指定管理期間が通常 5 年程度であることから、利用者サービスの質の向上と継続を担保することは出来にくい。地域文化施設で実施されている自主文化事業は、市民参加事業と鑑賞事業をバランスよく企画し実施している。民間事業者は資金回収率の低い市民参加型事業は敬遠する傾向にあり、買取り事業の増加事例が顕在化しているといわれているが、参加された各施設では市民参加、市民協働に尽力し、特に NPO による管理施設で行われている市民協働による事例は同規模施設では参考としたい。

●

公立文化施設のミッション（設置目的）は、文化芸術への場の提供、鑑賞機会の提供、文化芸術の普及、育成などが多くの施設の設置条例などに明記されている。地域文化施設は利用者にとって文化活動の拠点、気軽に相談できるスタッフのいる身近な施設であり、芸術作品に触れる非日常の場（ハレの場）という 2 つの顔を併せ持つ施設である。作品の質的向上を図るために「芸術監督制度の導入」や「アートマネジメント担当職員の強化」などに取り組むことは、施設が市民から頼られる施設として、また自治体のいう市民協働の場として運営の課題である。芸術監督は中央で華々しく活躍する著名な芸術家である必要はなく、地域文化振興の意識を持つ人材が望ましいと考えている。地域に住む多くの芸術家や表現者等の文化資源を発掘することから始めるのはどうだろうか？

●

地域の中小規模館は、資金不足と専門的人材の不足などで多くの課題の中にある。地方自治体はいま予算削減が最重要課題となっており、職員の削減にまで手をつけている自治体もある、当然のように文化予算

を削減し、指定管理者制度の導入も経費削減のためのツールとして利用されているようだ。指定管理料の減額や管理者が努力して生み出した事業予備費などは、予算削減のターゲットにされていると聞く。我々は勿論運営の無駄を省き、費用対効果を考え運営していると思うが、自治体担当者に文化芸術作品を生み出す実務を訴え理解を得る努力が我々には必要ではないだろうか。

今回の会議参加者からは「同じような課題を抱えている職員が意見交換することで、課題や対応について生の声を聞けてよかった。」「これを機会に施設のネットワーク化が必要。」「地域の中で暮らしの中で文化を根付かせる工夫を重ね実践している人がいることを感

じた。」「各地域と事業の多様性がわかった。」等の感想をいただいた。今後の会議開催の課題は、「開催の時期」「参加者の経験年数や担当業務を揃えられないか?」「芸団協など関係団体との交流の時間がほしい」などがあげられた。次年度以降中小規模館対策会議の開催方法等は中小の施設の意見を取り入れ、全国に点在している課題を抱えた中小規模館の皆さんに情報提供が出来ることを願っている。会議に参加していただく施設は勿論、この報告書を読んでいただく方にも参考となる情報を提供していきたいと思います。

平成 23 年 4 月 21 日

問瀬勝一 [ませ しょういち]

文化施設運営、舞台制作。舞台監督として演劇、コンサート、現代舞踊、クラシックバレエなどの公演に携わる。1968年藤沢市民会館開館に伴い舞台スタッフとして入社。舞台技術者として舞台運営を担当、また、イベントの企画運営なども担当する。1993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。2005年逗子文化プラザホールアドバイザー、2009年より逗子文化プラザホール館長。2010年より、逗子市市民協働部文化振興課課長を兼務している。地域文化施設の基本構想、管理運営等検討委員会専門委員、指定管理者選定委員会専門委員、アートマネジメントセミナーの企画、講師などを歴任し、地域住民が舞台芸術を日常的に享受できる仕組み「舞台芸術の日常化」の推進に努めている。

中小規模館の今とこれから

坪能克裕

日本現代音楽協会会長／公立文化施設活性化事業アドバイザー [音楽]

平成 23 年 2 月上旬に全国から中小規模館の委員が集まって、東京で会議が開催された。それから約一ヶ月後に「東日本大震災」が起きた。本稿を記している頃は、文化芸術・文化施設の話題どころでは無くなってしまった。僅か一、二ヶ月の間に悪夢に見舞われた現実直面した。かつてない試練が待ち受けていることになった。

私たちに出来ることは、自然の災害を前に、余りにも小さなことかも知れない。しかし“国難”ともいえる今こそ、再度しっかり中小規模の文化施設や文化事業を二つの方向から再考・検証してみたい。



一つは「特別委員会」の情報交換からだ。

十年前、いや五年前とも「文化事業」の活動内容や実績が変わってきた。ご出席の委員諸氏は、各地域を代表しておられるだけあって、発表内容には目を見張るものがあった。

百万人以上、数十万人の人口を抱える都市とは違う。予算も、会館の客席数も小さい。よって大きな企画が出来づらいことが問題だった。高い企画・制作のプログラムが組めない悩みがあった。

そこで、ネットワークを近隣都市の文化施設と組み、経費を節約して実施することや、各種の企画で少ない赤字への努力をしつつ“大型企画”を作り出すなど、各館で努力を積み重ねて来た経緯がある。

現在も「補助金」を活用しながら、充実した企画を、満遍なく展開している。

一番変わったことは「中小規模館だから可能な“強み”の発揮」だろう。

それはオペラ・バレエ・国内外の一流オーケストラ・歌舞伎など大型企画が頻繁にあり、市民が何時でも上質な“本物芸術”にふれ合える環境があることに越し

たことはない。しかしそれだけではないはずだ。どうして百万都市と比較するのか？ 大型の「買い取り企画」だけが芸術では無いはずだ。人口五万、十万の人々と、文化芸術を共有し、自立した市民文化の創造へ向かう手だては幾らでもあるはずだ。

それが出来上がってきている。各館の提出資料には、それが見えている。



文化施設は小規模である程、市民の顔が見えやすい。舞台以外の市民との「交流」がしやすいのだ。だから文化芸術の原点である“コミュニケーション”が出来ているのだ。その市民のニーズに応じて、企画が進展する。素晴らしいエネルギーだと私は思っている。

市民文化の育成は、大都市からの流入だけではない。自分たちの身の回りには、必ず文化的な“財産”がたくさんある。その発掘・活用から、新たな文化が生み出されて行くのだから、そこを押さえてある文化施設が増えたことは、素晴らしいことだ。

文化会館のミッションや、自立した市民文化の育成は、中小規模館の方が果たしやすいのだ。文化施設とは、本来中小規模館を指している、と私は思っている。

それと「プロの活用」が次の時代を支えて行く、と私は思っている。プロの団体が必要な時もあるが、本当は常に数名の力で足りると考えている。市民だけで安く上げようとするを“協働”と称しているが、本来は「創造的な協働」を意味していて、消費活動のプロやアマチュア同志の運動は、なかなか創造的な方向に向かわないことが多いのだ。

それをオーガナイズできるのは、中小規模館の事業担当・責任者で、こんな有意義な仕事はないのである。中小規模館、万歳！ だと思っている。



もう一つの角度から、中小規模館の現実を考えたい。
それは、今回のような「大災害」の時の役割だ。もう
“文化芸術”が役立たない極限の時に、どうするかだ。

施設自体「避難所」だ。企画・制作は、中止・延期
になる。施設の破損とその修理にも時間や経費が掛か
る。立ち直るには大変な努力も必要となる。

文化芸術に関係する人々は、そのなかで出来ること
を始める。チャリティーを企画したり、みんなで歌っ
て励ましたり……しかし“歌”の出番ではないのが現
実だ。

ひとは大事故・病気の宣言を受けた時、アタマは真っ
白になっている。まず「衝撃・驚き」、そしてウソだ、
何故私に、相手は何だ！ という「怒り」。何とかな
らないか、どうしたら逃れられるか、などの「取引」。
そして、ありのまま受け入れる、自分で歩む「受容」
となるようだ。

もちろん、衣食がまずあることなど常識だ。そのお
手伝い以外は、カウンセラーに近いかも知れない。も
う、ただただ市民と共にいて、コミュニケーションの
実践以外に手は無いだらう。文化の話をしなくても、
市民の一人ひとりの顔がしっかり見合えることが素晴
らしいことだ。何時の日か、つながって行く絆が結ば
れる瞬間なのだ。先述したとおり、文化芸術はコミュ
ニケーションなのだから。買い取り企画で、いやボラ
ンティアだとしても「市民を励まそう」などと他人の

力を借りないことだ。文化施設の本領発揮の時なのだ。
そこにいろいろな人が参加していく。復興は中小文化
施設からなのだ。

資金が必要なことは当然だ。精神論だけで、人は立
ち直るものではない。支援を受けながら、やがて地域
が復興するのは、中小文化施設の力によることになる。



以前から私は唱え続けていることがある。それは、
文化会館に金が無い、人がいない、そして今は施設が
修復を待つばかり、いろいろなものが無くなった。し
かし「市民文化育成プログラム*」だけ残っていれば
ミッションを果たせる、ということだ。ステージが無
くて広場しか残っていなくても、出来る事業はたくさ
んある。

言うことは易しい。では貴男は？ 私はどれ程微力
か承知している。義援金に応じるところから始まり、
中小規模館の頑張りと共に必要なお手伝いをして、将
来「やっぱり地域が生きる原点は中小規模館だった」
と誇りたい。

※市民文化育成プログラム＝教育プログラムともいう。しかし、
文化施設が学校のように市民に教育・指導することではない。
エデュケーション・オフィサー、プログラム・オフィサーな
ど「文化育成プログラム」を持つ人と、市民とが考え、つくり、
表現する手だてのこと。現在多種多様のプログラムがある。

坪能克裕 [つほのう かつひろ]

専門は現代音楽を中心とした作曲家。大学で後進の指導を約40年。日本コロムビアなど音楽産業のディレクター・市民文化会館の芸術監督などを歴任。

市民文化育成や音楽教育の実践プログラムを多数持ち、ワークショップ・リーダーでも活動。現在各地の文化施設に支援員で伺い「検証・評価」で絶賛中。

第8期文化政策部会員。公文協活性化事業アドバイザー。日本現代音楽協会会長ほか。

芸術家のネットワークを築き、 地域芸術の発展性を開く

桶谷正剛 | 幕別町百年記念ホール

幕別町百年記念ホールは、北海道の道東・十勝地方にあり、人口約 2 万 7 千人の農業や酪農を中心産業とした町です。大ホールは 800 席を有し美しい響きを持ちクラシック音楽向きと言われています。他に、陶芸室、絵画室、木工室、音楽実習室、茶室、調理実習室、視聴覚室、講堂、会議室、ギャラリー等が配置され、幕別町における生涯学習の拠点となっています。

平成 20 年より指定管理による運営が開始、指定管理者である NPO まくべつ町民芸術劇場の職員 5 名の他、NPO 会員 22 名、町の生涯学習ボランティア等が企画運営に関わり、幕別町図書館も同施設に設置され施設の年間総来館者数は 120,000 人を超えます。

公演企画は NPO 会員が選定していくと言う手法を取っていましたが、今一度、地域の芸術文化の発信拠点として行くために、企画・運営面、資金面、発展性を検討し次の目標を立て実行に移しています。

21 年度事業実績は、主催事業 30、共催事業 30、年間自主公演参加者数 15,372 人となります。

アンケートを公演ごとに実施し多くの声を公演に取り入れています（アンケート回収率平均およそ 40%）

その成果として、要望の多かった、演歌公演、未就学児入場可の音楽公演など開催し、

また、主催公演時の無料託児も合わせて実施しております。

アンケートから町外からの参加者数が約 50%近いと言うことも推計され、町内への経済効果も大きい物と考えられます。

平成 22 年度に行った施策

- ①芸術監督の設置
- ②アートマネジメント担当者の強化
- ③地元企業・組織からの協力体制（資金面、人員

面等) の整備

④発展性を得るために育成体制の整備

上記①～④を現実に移すため適切なマイルストーンの設定、成果の評価、進捗の管理が必要となります、そこに注意して実行しています。

まず、この中で核となるのが①芸術監督の設置です。指定管理を受けたこの 3 年間芸術事業をやっていく中で最も優先的に考えたのが芸術家等のネットワークです。

このネットワークを築いてゆくことで公演費や内容等、発展的に捉えていくことが可能になりました。

その一つの成果として芸術監督を昭和音大准教授 三谷温氏に依頼することとなりました。

その地域にあった芸術監督をその地域が選ぶことでより地域芸術の発展性が開けたと考えます。

芸術監督を置いたことにより具体的な目標設定が行われて行くようになりました。

氏のネットワークも利用し、目標②のアートマネジメント強化も行いました、アートマネジメント講座等を定期的に関講しアートマネジメント力を強化できました。

③の目標も自治体、地元企業との連携で「チロット音楽祭」「アップビートとかち音楽祭」など執り行うことが出来ました。

④の発展性を得るために育成体制の整備についても各種行っているのですが、その一つとして

「アップビートとかち音楽祭 セミナー」を毎年行っています。

海外、国内より著名なアーティストを講師に迎え、全国から受講者を受け入れています。

成果として、修了生等を中心として「アップビート

カンパニー」として東京、道内でのコンサートを予定
しています。

これらが、当ホールが行ってる、これから行って行
こうとしてる事柄です。

「舞台が身近で楽しいもの」と感じていただくために

阿部孝夫 | 川西町フレンドリープラザ 館長

山形県南部の小さな町、川西町に公共文化施設「川西町フレンドリープラザ」ができてから16年が経ちます。それまで人口1万7千人の町に公共ホールはありませんでした。きっかけは、本町出身の作家で劇作家の井上ひさしさんが蔵書を寄贈し「遅筆堂文庫」ができたこと。712席の劇場は、舞台芸術を発表できる場、鑑賞できる場として活用されてきました。特に、井上ひさしさんのつながりで「こまつ座」の舞台が定期的に鑑賞できるようになったことが大きいといえます。もちろんそれまでも、近隣の市の公共文化施設でこまつ座公演を行ってきましたが、演劇公演を考えて作られた施設（劇場）での上演は、演劇にあまり縁のなかった地元の人たちに大きな影響を与えるものでした。

①「演劇学校」と「子ども演劇教室」

川西町フレンドリープラザの創設と同時期にできたのが、「フレンドリープラザ附属演劇学校」と「子ども演劇教室」です。演劇学校からは、多くのアマチュア演劇関係者が育ちました。現在、フレンドリープラザを中心に活動する「菜の花座」「川西演劇研究会」は、卒業生を母体としてできた劇団で、現在も年間2回のペースで公演を行っています。年一回開催している「プラザ演劇祭」への参加のほか、劇場のボランティアとしても協力いただいています。

演ずる側を中心に養成してきた演劇学校は、現在休止しています。次は、観客を養成する形での「演劇学校」を模索しているところです。

「子ども演劇教室」は、小学生を対象に実施してきましたが、中学校には演劇部がないことから中学生まで枠を広げて実施しています。中には、不登校の子どもが参加する例もあり、演劇の教育力を発揮する場としても有効に活用されています。

②「フレンドリークリニック」と「フレンドリークラシック」

ピアニストの松川儒さん（玉川大学准教授）が中心となって、毎年夏休みの時期に実施している音楽クリニックが「フレンドリークリニック」です。約1週間、合宿しながらのクリニックが行われ、ピアノだけでなくクラリネットや声楽にも広がっています。それに合わせて、地元向け公開講座を開催し、修了生コンサートでいっしょに発表する形をとっています。また、協力いただいている、小中学校や幼稚園でクリニック生が演奏するアウトリーチ活動を実施しています。

③「こまつ座」公演

井上ひさしさんとの関係から、「こまつ座」の芝居を定期的に上演しています。もちろん、再演もあります。同じ作家の芝居を長年観続ける効果は、大きいものがあります。演劇をより身近なものにするために、子どもたちへの招待も実施しています。

また、演劇関係者とのつながりから、ワークショップや朗読講座の実施など、演劇の楽しさを伝える取り組みを計画しています。

④「東北学生音楽祭」

映画「スイングガールズ」の撮影場所だったことから、映画の設定そのままに「第20回東北学生音楽祭」が今年で7回目を迎えます。毎年2月に行われる、この音楽祭には地元の中学、高校の吹奏楽部、ジャズバンド、吹奏楽団体を中心に毎回10団体以上が出場します。また、個人で参加できる企画もあり、音楽する楽しさを表現するこの音楽祭を目指して練習に励む人たちが増えています。

⑤地元の「県立置賜農業高校演劇部」の活躍

町にある置賜農業高校演劇部の部員のみなさんは、プラザの主催や共催する演目のほとんど全てを観てい

ます。そして、ボランティアとしてかかわりあって
れています。演劇は総合芸術です。音楽も落語もち
ろん演劇も、それらから若い彼らは多くのことを吸収
し、表現してくれています。演劇部は全国高校演劇発
表大会にコマを進めるほどの実力を持つに至っていま
す。演劇部を目指して置賜農業高校に入るという現象
にまでつながっていると聞きます。

⑥「土間ホール」で落語

プラザは712席の劇場です。小さい空間で、より近
い関係で楽しんでもらうために、ロビーを活用した催
しも開催しています。そんな中、町内でライブハウス
を運営する方が、古民家を改造して「土間ホール」を
作り、そこで小さな落語会や、演奏会を開催していま
す。演目にあわせてそれぞれの空間を有効に使ってい
く、連携した催しを模索しています。

⑦そしてこれから

地方の中小の公共文化施設では、貸館で舞台芸術を
楽しませてくれる機会はほとんどありません。自主事

業で取り組むか、実行委員会を組織し、共催の形で自
主性を尊重した運営に配慮して側面から盛り上げるか。
いずれにせよ、利用されるお客様にとって、主催者が
どこであるかなど関係はありません。

地域に住む方々にどう「舞台が身近で楽しいもの」
として感じていただけるか。そのためには、仕掛ける
側も、少人数のスタッフでは限界があります。興味のある
方に協力をもらい仕掛ける側の人数を増やしてい
きたい。主催や共催という形にはとらわれない自由な
形での運営が必要と考えています。また「いいお客様
＝見巧者をどう育てていけるか」これも、これからの
課題のひとつです。



「中小規模の公立文化施設が地域の舞台芸術のため
に果たすべき役割をどう捉えるか」そんなに大それた
ことではなく、「中小規模の公立文化施設が地域のた
めに果たす役割」をこれからも考え、実施していきたい。

ネットワーク、連携のなかに 可能性を探る

小林 旬 | 静岡音楽館 AOI 学芸員（係長）

日本は舞台芸術が豊かな国だろうか。東京では毎日のように、オペラや演劇、オーケストラ、バレエ、室内楽、さまざまな舞台芸術を観たり聴いたりすることができる。しかしそれは東京だけでのことである。千葉や埼玉といった東京に隣接する県ですら、それほどまでの活況にはなく、全国の政令指定都市、または県庁所在地にしても、その様相はさらに乏しい状況にある。ましてやその他の地域で、舞台芸術に接する機会がごくごくわずかであるといわざるをえないだろう。

全国に公立の劇場・音楽堂は2,200以上が存在し、これは世界的に充実しているともいわれているが、そのおよそ20%はバブル経済期前後に計画されて1990年代前半に開館し、「ハコモノ行政」と批判されながらも、結局は現在も事業が伴っていないのが実情だろう。このことは施設の規模の大小に関わらない。

公立の施設の役割は、劇場・音楽堂だけでなく、また文化施設でなくとも、もともと設置者である行政がそれぞれの条例によってその設置目的を明文化しているはずである。しかし、こと文化施設についていうならば、そこに記された言葉は理念的であって漠然としており、なかなか実践に直結しにくく、ほとんど空文化しているような感は否めない。われわれが必要とするのは、もっと現実的な指針である。

舞台を有する文化施設が舞台の文化のために存在しているのは明らかだが、とくに公立の施設の場合は、文化振興や社会教育、生涯学習など、またそれぞれの方向性に違いこそあれ、根底的には、人が文化的な生活を営むために行政が行う事業を担っている。舞台の文化は、それだけに限られるものではないが、ここでは舞台芸術（音楽、演劇、バレエなど）について考える。

「地域の劇場・音楽堂の役割」として、これも施設の規模の大小に関わらないことだが、「(1) 文化芸術

への場の提供、(2) 鑑賞機会の提供、(3) 文化芸術の普及・育成、(4) 優れた公演芸術の創造・育成」の4つを挙げることができる（「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」（社）全国公立文化施設協会、2010）。いずれも重要な課題であるが、地域における芸術の振興にあたって優先されるのは、鑑賞機会を提供することではないか。まず、芸術というものを、受け手（享受者）として知りえなければ、創り手（創造者）は生まれない。そのための機会を送り手（媒介者）は提供する必要がある。鑑賞機会が充実することで、次の段階において育成や支援の観点から事業を推進することができるだろう。

舞台芸術のなかでも、大規模なオペラやオーケストラ、ミュージカルなどは比較的需要は多いが、日本の劇場・音楽堂の56.0%を占める定員1,000人未満の中小規模館では、まず舞台の大きさから、そうした事業を展開することはなかなかできない。また、施設の規模に応じて人的資源・財的資源（経営資源）も乏しく、中小規模館の運営を困難にしている。

中小規模館で可能な舞台芸術の事業は、たとえば芸術音楽であれば、オーケストラではなく室内楽であるが、知名度の高いアーティストによるリサイタルなどでなければ、概して多くの集客は期待できない。もともと芸術音楽への市民的な需要は、ほかの音楽、ロックやポップスなどに比べ小さく、ここに市民のニーズとの乖離をみることになる。

おもにヨーロッパで培われてきた舞台芸術が、日本に必要であるかどうかについて議論することは避けるが、その振興をめざすのであれば、より高いニーズ・マッチングより、ニーズそのものを変化させること（ふたたび芸術音楽を例にとれば、市民が芸術音楽を求めようになること）を、戦略的に考えていかなければ

ならないだろう。

こうした課題に対して、即効性のある解答を導く方程式は存在しない。経営資源の不足から、課題の解決ができないまま膠着状態に陥っているところは少なくない。ここでひとつ考えてみたいのは、これまでもいわれていることだが、ほかとのネットワーク、連携のなかに、課題を解決するための可能性を探ってみたい。この場合、地域の教育機関、文化団体、企業などとの連携、協働などがすぐに想定されるが、そうでは

なく、視点を変えて、遠隔地（他の都道府県）でも事情やミッションなどを同じくする施設とのネットワークを構築することはできないだろうか。舞台芸術は収益性の低い事業だが、複数の中小規模館が連携することにより、質の高い事業を低いコストで実現できるであろうし、メディアへの訴求、スポンサーの獲得などにおいても、中小規模館であってもスケール・メリットを活かすことができるだろう。

地域住民と事務局で進める “市民参画によるホール運営”

鮫沢祐二 | 財団法人黒部市国際文化センター 事務局長

優れた芸術が人の心を豊かにし、明日への活力を与えてくれることは今さら言うまでもありません。

“芸術に関わる仕事” = “人の幸福（生命）に関わる仕事”と捉えれば、公立文化施設が果たす役割は大きく、予算による事業規模の大小はあっても職員や地域の方々を知恵を出し合えば際限なくアイデアが湧き出てくるものと確信します。

期待に胸を膨らませてチケットを購入されるお客様や観賞後に幸福感に満ちた表情で劇場から出て来られるお客様、趣味として舞台芸術活動に参加され、練習や発表会に来館され充実感に満ちあふれた表情でお帰りになるお客様、元気に練習にやってくるリトルカルチャークラブ（キーボードオーケストラ、ココロ合唱隊、ドラマキッズ）の子供たちと接する度にこちらが幸せのお裾分けをいただいているように感じます。

さて、黒部市国際文化センターコラーレは1995年11月にオープンし、今年で16年目を迎えています。オープン前から地域で芸術文化活動に深く関わっている方々による運営委員会を組織し自主事業を決定しています。地域住民と事務局が両輪となって進めていくことで“市民参画によるホール運営”に15年の歴史が刻まれました。事務局の特徴としては舞台芸術以外にも含めて年間約40本ある自主事業の責任者を全職員（9名）で分担しています。事務局長であれ経理担当であれ何本かの自主事業を受け持つこととなります。職員同士の協力体制の強化にも繋がっています。

鑑賞型事業、普及（発信）型事業、育成（支援）型事業も、それぞれ予算の規模や劇場の諸条件によって大きく左右されますが基本的にはこの三つの事業が公立文化施設の役割だと思います。鑑賞型事業にもプロ・アマ・青少年の出演があり、同じプロでも世界で活躍するプロから県内ベースで活動するプロまで色々です。

普及・育成型事業にもプロによる出前公演やワークショップ、また、アーティストとしてはプロではないが地域の子供たちへの指導に関して熟練した地域の達人方もいらっしゃいます。予算規模に照らし合わせながらアーティストや指導者を選定しているのはどこの文化ホールでも同じだと思います。

地域の実態を把握する意味においても舞台芸術団体（個人）や音楽・舞踊教室、市内小学校の音楽交歓会、中学校や高校の合唱コンクールや芸術鑑賞教室などで劇場を利用される際には協力できるところは積極的に協力し、自主事業でお願いするところはお願いするといった地域との協力体制を築き、地域からの信頼を得ておくことも役割を果たすための基盤となるのは言うまでもありません。

また、舞台、照明、音響、映像などの技術的支援はもちろんのこと各種団体のイベント開催時のアトラクションの内容に関する相談に気軽に応じることも地域のネットワークがあるからこそできる公立文化施設の役割ではないでしょうか。

仮に鑑賞型事業が開催できなくても県内外文化施設の公演チラシを設置したりチケット販売に協力することも地域の舞台芸術愛好者にとって情報発信基地としての公立文化施設の役割を果たすこととなります。お客様にとっては車で20分～30分圏内に複数の公立文化施設があり、どこの文化施設で観たいかではなく、どの作品を観たいかが重要な訳ですから身近なところに情報があれば助かるはずですよ。

予算面においては各種の補助金制度を利用することはもとより、地域の企業、商店などから年間の広告協賛金を募り自主事業に充てることも地域と公立文化施設との信頼関係を深めながら、より良い事業展開に繋がることとなります。

ここで「市民自らの意志(企画)と手(ボランティア)による運営」をキーワードとして今まで取り組んできた自主事業を簡単に紹介します。

◆青少年育成事業(カラーレ・リトルカルチャークラブ3団体月3回の練習と年1回の定期公演)

キーボードオーケストラ 12名
ココロ合唱隊 17名
ドラマキッズ(児童劇団) 25名

◆市民参画型事業

運営委員会 15名
(毎月第2火曜日 19:30~21:00)
カラーレワールドフェスティバル Earth Moving 実行委員会(30名)
24時間ぶっ通しライブ実行委員会(50名)
カラーレ倶楽部アクティブグループ
(ピアノ、ヴァイオリン、新聞部、料理、映画、狂言、音楽鑑賞、表現)
カラーレ倶楽部ボランティアグループ
(場内案内、一時保育、ステージデコレーション)

◆国際交流事業

黒部市国際交流員の協力による児童・一般対象の交流会(毎週火曜日)

黒部まちづくり協議会国際交流ワークショップの共催(毎月第4木曜日に各国の料理で交流)

◆伝統芸能発掘紹介事業

郷土芸能の祭典・獅子舞の祭典・和太鼓の祭典・郷土民謡の祭典・長唄の祭典

◆地域密着型事業

友井昌美カラオケ教室(毎週金曜日)
LIVE SPOT IN COLARE(県内アマチュアバンドの発掘・紹介)
コラボの泉(県内出身・在住アーティストの発掘・紹介)
Art Grove in COLARE(県内出身・在住美術家の発掘・紹介)

ドラマフェスティバル(富山県・新潟県のアマ劇団が出演)

カラーレ de フリーマーケット

◆アウトリーチ(出前公演)事業

クラシックのエントランス年2回(市内幼稚園、小・中・養護学校・福祉施設等へ)
ニッポンの伝統と現代ライブ(市内中学校へ)

◆地域出身アーティスト等との連携企画

世界の名画を見る会(岩波ホール総支配人 高野悦子氏による企画・構成)

山海塾(舞踏集団)の蟬丸さん主宰の黒藤院公演の共催

◆日常来館者への販わい創出事業 カラーレ工房「いつでもカラーレ」

- ・カラーレラリー
- ・七夕飾り
- ・カラーレ探検ツアー(市内小学生対象)
- ・年末仮装オリエンテーリング大会
- ・門松づくり
- ・空き展示室企画

●現在の状況

- ・ホール会員数(カラーレ倶楽部会員数) 875名
- ・ホールの稼働率(H7~H21累計)
カーターホール(886席) 約64%
マルチホール(208席) 約70%
リハーサル室 約90%
- ・年間入館者数 約15万人

●今後の課題

- ・予算全体の2/3以上を占める継続事業の見直し(新規企画のための予算が少なくなっている)
- ・指定管理者として市内2館の管理・運営(人事異動も含めて)をいかに円滑に行うか
- ・建築・池(5,000㎡)・舞台・音響・照明・映像等の具体的改修工事の計画(開館16年目)

運営レベルの高い施設を 確立するために

齋藤光國 | 神戸市立灘区民ホール 館長

中小規模の公立文化施設の役割は、地域文化芸術の中核として、市民との協働を基本に、公的機関の文化政策とも連動し、周辺の文化資源を最大限に活用するとともに、運営レベルの高い施設*（レベルを5段階に分けて4以上）を可能にする体制を構築し、優秀な人材を配置、活用、実践することです。

併せて、施設運営及び自主事業を通じて、市民の創造性を醸成し、文化力を高め、地域活性化を図り、住民福祉の向上を実現するとともに、芸術文化、コンベンション、観光振興とも連携した施設運営及び自主事業並びにこれらを支える人材育成と基盤づくりに積極的に取り組むことが必要と考えています。

●
中小規模の公立文化施設は、下記4点が重要と考えています。

- ①「つなぐ」……住民・利用者・実演者・鑑賞者・支援者・運営者・団体・企業・教育機関・公的機関 等
 - ②「集 育」……人・物・情報・お金を集めて、(本来の)何らかの目的を達成する
- 上記の二つを基本に
- ③ Know How……施設運営及び利用者マニュアル充実、施設運営及び事業の最高レベル実践
 - ④ Know Who……上記①②③を通じて得た全国人脈と共有化と継承

* 施設運営レベルは5段階。レベル5は、舞台芸術及びホール事業において下記の内容が実践可能になること

- ①芸術人材・情報銀行機能、②国際連携事業、③国際コンベンション企画製作、④特許の取得、⑤人材育成と交流センター機能、⑥民活導入・投資誘発事業 等を企画・創造・誘致・支援・実践

私が考える文化施設に必要な機能は次の通り。この中から、具体例の実現及び対応可能な事項から順次、迅速に取り組む必要があると思います。

①施設運営について

- ・公平、公正、平等、安全、安心、環境、個人情報保護を基本とした運営
 - ・主催者・利用者の視点に立ち、施設の有効化と効率化を図る運営
 - ・利用者サービス・主催者支援・地域情報センター機能を充実
 - ・支援者(ボランティアや友の会を含む)育成(具体例)
 - ・施設利用案内を充実し、新しく作成するとともに、事前に主催者へ提供
- 目的は、利用者との信頼関係の醸成、施設側とのトラブル解消、連携用共通情報、職員運営レベルの確保 等のため
- なお、この利用案内は全国文化施設用共通ガイドライン化を目指す

②人材育成について

- ・地元のプロの芸術家を発掘、支援、育成、公演実施
 - ・舞台芸術の地元関係者を発掘、自立支援、育成
 - ・舞台芸術関係者のインセンティブを高める内容を個別提供(連携公演)
 - ・やる気のある地域教育機関、アート NPO、団体、個人を支援・育成・連携(具体例)
 - ・アートマネジメントに係る各種研修を開催し、専門スタッフ養成及び連携体制を確立
- (例) 施設運営、自主事業、舞台技術、舞台制作、実演指導
- ・インターンを1年中受け入れる(日本人・外国人)

- ・文化関連学会加入促進、出張旅費増額

③自主事業について

- ・既存自主事業のレベルアップと内容拡充を図る(レベル5を目指す)
- ・多様な連携事業を推進(NPO、団体、実演者、企業、大学、県内、全国 等)
- ・市民参加型及び創造公演を支援、育成、実施、連携
- ・施設特性や地域文化資源を生かした事業の創造構築
- ・地元小学生全員が、舞台芸術鑑賞機会が得られる継続システム創りを構築

(具体例)

- ・地域独自の新しい「舞台芸術創造・支援研究会」を開催
- ・舞台芸術版の「産学官実民連携」見本市・コンベンション事業開催

④集客・情報機能について

- ・公演集客システムの確立と主催者への情報提供、支

援

(具体例)

- ・主催者支援用パブリシティリストの作成と提供
- ・舞台芸術情報の収集、発信、相談、活動支援、等を行う情報センター開設

(例)各種相談用資料作成とイベント情報交流機能の充実

⑤自主自立について

- ・施設運営と自主事業について多角的に評価する簡易システム確立
- ・財政基盤を安定させるため、多様な協力先と収入源確保、基金の醸成

(具体例)

- ・アートマネジメント機能及び民間運営組織を地元で育成、定着を図るため、舞台芸術創造支援制度を創設し、新規事業者を支援、育成

小規模を逆手に 自主事業に取り組む

行正健志 | 岡山県天神山文化プラザ 所長

多くの自治体がきれいな中小ホールを造っていますが、厳しい財政状況の中で各館とも自主事業はほとんどなされず、貸館としても十分活用されていないのが実情だと思います。それは、地域の「資源」のひとつではあるのですが、地域の文化芸術活動の活性化へ結びつけて行くのは大変難しいテーマだと思います。私どもは、指定管理者としての運営期間もやっと3年目であり、小さなホールしか持たない当館で、その規模の小さいことを逆手にとって、一生懸命自主事業にも取り組んでいる現状を報告してレポートとさせていただきます。

①岡山県天神山文化プラザの紹介

天神山文化プラザは、展示室5室、ホール（270席）、練習室5室、会議室2室、それに文化情報センターを備えた県立の総合文化施設です。県条例では、「芸術その他の文化活動を促進し、県民文化の振興に寄与する」ことを設置の目的としています。平成17年9月に県の直営施設としてオープン、20年度から指定管理者制度が導入され、社団法人岡山県文化連盟が指定管理者として管理運営に当たっています。

①職員数

正規職員	5名（うちホール担当1名）
臨時職員	3名
非常勤嘱託職員	4名
ホールスタッフ（非常勤）	1名
展示スタッフ（非常勤）	1名

②予算（平成22年度）

施設全体の総予算	約9,000万円
内自主事業予算	約900万円
そのうちホール関係予算	約240万円

③ホール関係主催事業（22年度）

ア. 土曜劇場（高校演劇2回を含め年間10回）県内

劇団による演劇公演

イ. 天プラホールセレクション

- ・天プラホラーナイト
ダンス・演劇等の野外パフォーマンス
- ・新春狂言（ワークショップ付き）
県内の狂言団体による公演
- ・日本名作映画上映会
文化庁・東京国立近代美術館フィルムセンター
- ・いいむろなおきマイム・ソロ公演（ワークショップ付き）買い取り公演
- ・天プラ名作劇場（「12人の怒れる男」）
県内劇団の男優勢揃いの企画
- ・野崎幹子&田中誠デュオ・アーベント（マーラー、ヴォルフ歌曲等）岡山県ゆかりの歌手による公演
- ・ONI（鬼にまつわるアンソロジー、施設の外）県内劇団等によるパフォーマンス
- ・ベートーヴェン弦楽四重奏曲連続演奏会（年2回、展示室を使用、初期中期終了）
県内アマチュアSQによる公演シリーズ

ウ. 日本のうた講座

県内歌手等による明治以降の日本歌曲をたどる連続講座、年数回

エ. 天プラ文化祭

練習室利用団体の発表の場

②事業実施に当たったの基本的考え方

①柔軟な運営で、地元劇団など県内の文化団体との協働をめざす

a. 使用料を施設は免除、広報、作品づくり等は劇団負担。入場料は劇団の収入。

天神山文化プラザとしての予算は無し。（土曜劇

場)

- b. 企画は天神山文化プラザだが、地元の演奏家や劇団等の創作意欲に支えられて、わずかの謝金または創作経費で実施。収入は天神山文化プラザ。(ベートーヴェン弦楽四重奏曲連続演奏会、ホラーナイト、ONI)
- c. 地元の演劇関係者と協働で名作上演に挑戦。経費(練習会場も)は天神山文化プラザ持ち。(天プラ名作劇場)

②小劇場のメリットを生かす

- ・小劇場は演劇向き → 演劇を中心に自主事業を

③開催場所をホールに限定せず、向き不向き、劇団等の意向を尊重、建物が持っている豊かな空間を生かす

- ・野外公演、展示室での演奏会

④長く続けることで、「定着」を図る

- ・土曜劇場は、昭和40年頃から続いており、昨年度400回を迎えた。
- ・ベートーヴェンSQ連続演奏会、日本のうた講座は継続することでファンを獲得

⑤練習室等施設利用者の気持ちを結集

- ・利用者で実行委員会をつくり天プラ文化祭を開催

⑥利用料金制の利点を生かし、利用料収入の約半分を自主事業経費にまわす。

- ・管理費は節約する一方、収入を増やす努力 → 自主事業充実

- ・主催事業の入場料はできるだけ低額に

(例) ベートーヴェン弦楽四重奏曲連続演奏会 → 500円、日本のうた → 1,000円、ホラーナイト → 投げ銭カンパ 等々)

③評価

①施設利用者数は、指定管理前より大幅に増えている。

19年度……210,013人 → 21年度……235,884人

②ホール入場者数

19年度……16,592人 → 21年度……18,031人

③その他

- ・「天プラは面白いことをやっている」という評判

④今後の展開方向

①県内他施設等との連携強化

県北施設等と催物を連携して開催する

②人材育成への取り組み

ワークショップ、人材育成

地域密着、市民参加型の事業を積極的に展開

手島 博 | 筑紫野市文化会館 館長

「舞台芸術」とは、一般的に「演劇、オペラ、ダンスなど舞台空間上で行なわれる芸術の総称」であり「文化行政では、音楽、演劇、ダンスが舞台芸術の三本柱」とも言われる。当会館のこれまでの自主文化事業は「音楽」が過半を占めるといふ現状を踏まえ、ここでは後者の見解に従って「音楽」も含めた当会館を取り巻く「地域の舞台芸術」の環境と、最近の取り組みについて述べてみたい。

まず、中小規模の公立文化施設の立場から言えば、「地域の舞台芸術のために果たすべき役割」とは、「地域の文化振興と市民のために果たすべき役割」と置き換えることが出来るし、また、そうあるべきであろうと考える。以下、そうした視点から論述したい。



多くの公立文化施設がそうであるように、従来、当会館は、プロモーターなどを通じた著名な芸能人や歌手を招聘しての買取り公演を自主事業の大きな柱として、毎年、2～3本開催してきた。しかしながら、そうした公演は1本あたり数百万円の費用がかかり、他の事業を圧迫する。本市では厳しい市財政の中で事業予算が年々削減され、近隣市町に比べても予算規模が小さいことから（平成22年度で607万円）、当会館では数年前から原則として買取り公演をしないこととした。近接する政令市・福岡では、著名な内外の芸術団体、芸能人の公演が目白押しであり、市民のこれらに対する需要は電車で15分の福岡市に出かければ十分に満たされるという判断もあった。



全般的な事業見直しの中で、金が余りかからない地域密着、市民参加型の事業を積極的に展開することになった。801人収容のホールでは、平成17年秋から地元のママさんコーラスや中高年の男声合唱団、少

年少女合唱団などが一堂に会する市民合唱祭「ハーモニーフェスタ in ちくしの」▷同18年春から九州内の陸海空自衛隊の音楽隊のファミリーコンサート▷同19年春から市内の3高校、5中学の吹奏楽部、社会人の市吹奏楽団が参加、費用を地元企業や市民の協賛金でまかなう「メセナちくしの吹奏楽祭」▷同年秋から筑紫野市や福岡都市圏で活躍するおやじバンドやフォークグループなど約10団体が集う「DA・N・KA・I ミュージックフェスタ」と、次々に立ち上げた。これらは毎年、開催し、いずれも市民の好評を得ている。

ホール以外にも、大研修室（120人収容）を活用するイベントとして、身近にクラシックに親んでもらう「クラシック音楽の楽しみ方講座（3ヶ月連続、3回）▷アジア～日本の美術の流れを探索『つくし紫』文化講座（同）」なども立ち上げて、毎年恒例のイベントとして定着しつつある。

「ハーモニーフェスタ」や「吹奏楽祭」は、地域の各団体に「大きなステージ」という発表の場を提供し、かつ各団体が交流し刺激しあうことで技量のレベルアップを図ることを目指している。「ハーモニーフェスタ」には毎回、九州大学男声合唱団「コールアカデミー」を招待。「吹奏楽祭」でも年によっては近隣大学音楽科の楽団を招待しており、多数の観客の前で演奏すること、お互いの演奏を聴きあうこと、そしてレベルの高い演奏を聴くこと、そうした体験の場を提供することで、本市の音楽シーンを活性化し、レベルアップを図ることが、当会館が果たしうる大きな役割と考える。



以上のように、当会館では「音楽」系のイベントが主流だが、別のジャンルにもウイングを広げて取り組もうと、これも数年前から「和の文化」「古典芸能」

に市民が親しむ機会を作る努力をしている。具体的には、まず「落語」。筑紫野市出身の落語家、立川笑志を二つ目時代の平成17年に招いて落語会を開催したのをきっかけに、翌18年には同じ立川一門の志の輔と笑志のジョイント寄席 ▷同19年＝鹿児島出身・三遊亭歌之介の落語会 ▷同20年＝立川笑志独演会 ▷同21年には、笑志改め立川生志の昇進・九州初の真打誕生を祝ってのふるさと凱旋公演を開催。これと併せて、地元のアマチュア落語会と連携した「ちくしの寄席」も平成19年から毎年、開催。生の落語を市民に身近な場所で安価に提供するという試みで、当会館の人気イベントの一つとして定着している。

「古典芸能」のもう一つの柱は「狂言」。これも、地方都市の市民はなかなか接する機会のない芸能だが、当会館では平成19年春に京都・茂山狂言会一門を招いて初心者向けミニワークショップや分かりやすい解説付きの「狂言のいろは」を開催。好評だったため、同年秋には茂山七五三らを招いての「狂言ワークショップ～初級編～」▷同21年1月には「七五三(しめ)“お豆腐狂言”トークショー」▷同10月には、筑紫野市出身の女性の新作狂言が国立能楽堂で上演されたのを記念して、その作品の紹介と福岡・和泉流狂言師の野村万禄による古典狂言公演とワークショップ発表会を開催するなど、積極的に取り組んでいる。こうした「和の文化」、古典芸能の伝承につながる取り組みも、中小規模の文化施設が比較的少ない予算で取り組める、意味のある事業であろう。

従来、「演劇」部門にはほとんど取り組むことがなかった当会館にとって、画期となったのが、平成22年2月に開館25周年を記念し市文化協会や子ども劇場と共催で開催した初の本格的市民劇『筑紫野ロマン飛行』である。地元の歴史を織り込んだオリジナル脚

本の青春ラブストーリー。隣市に拠点を置く九州初のプロ劇団「劇団道化」と連携し音楽や大道具も手作り、市内の各文化団体からの参加や市民公募で集まった老若男女140余名が演じ、踊る本格的な芝居は、昼夜2回公演とも満員の盛況で大成功を取めた。

これを機に、市民の間に演劇への関心が高まり、当会館では市民劇の再演や市民劇団の旗上げを目指しての動きを活発化させた。来年、本市が市制施行40周年・長崎街道開通400年を迎えるため、市の意向も受けて記念事業として市民劇の再演を決定。昨年末から、市民も参画して再演のための脚本作りを始めた。また、今年1月から演劇・ダンス・ボイスの3分野についての「表現活動スクール」を立ち上げたが、公募に市民約50人が応じた。今年秋からは、再演に向けた参加者の公募と稽古を始める予定であり、近い将来には市民劇団の旗上げも実現させたいと考えている。

一方、市民に演劇文化を根付かせるだけでなく、地元プロ劇団と提携して演劇創造活動の拠点化を図り、中小規模ながら地域の中核施設として市境を越えて創作演劇の発信・普及が出来ないかという取り組みも模索。「劇団道化」に新作の稽古やゲネプロ公演の場を提供し、共に創造発信活動を進めていくことを計画している。

以上、さまざまな、そしてささやかで地道な取り組みではあるが、こうした取り組みを積み重ねて市民とつながり、地域の文化人や文化団体とつながり“感動”のネットワークを広げていくことが、なにより大切だと考える。地方自治体の財政先細りの中でも、知恵と汗をしまり出せば、中小規模の公立文化施設が地域の文化振興や「地域の舞台芸術」活性化のために果たすべき役割はいくらでもある、と考える。

平成 22 年度 芸術文化活動支援員派遣事業事例集
平成 22 年度 中小規模館対策特別委員会 委員レポート

平成 23 (2011) 年 3 月 発行

編集・発行 ————— 社団法人 全国公立文化施設協会

〒 104-0061 東京都中央区銀座 2-10-18
東京都中小企業会館 4 階
TEL : 03-5565-3030 / FAX : 03-5565-3050
E-mail : bunka@zenkoubun.jp
URL : <http://www.zenkoubun.jp/>

印刷・製本 ————— 株式会社トービ

表紙・扉デザイン ——— DICE DESIGN 土橋公政

編集協力 ————— 有限会社麦人社
