

平成23年度

地域の劇場・音楽堂等の活性化による  
地域文化力の発信・交流の推進

# 劇場・音楽堂等 スタッフ交流研修事業

報告書





## はじめに

---

少子高齢化が進むなか、日本の社会は成長型から成熟型にシフトしてきました。  
成熟型社会のなかで文化芸術活動は、人々の心を豊かにするものとして、  
また地域社会を活性化させるものとして、  
これまで以上に重要な役割を果たしていくことになります。

地域の文化芸術活動の充実のためには、  
地域の劇場・音楽堂等が活性化していく必要があります、  
そのためには地域の劇場・音楽堂等のスタッフの資質を向上させることが不可欠となります。  
しかし、劇場・音楽堂等の管理運営に関するノウハウは一般化しづらく、  
現場で経験を蓄積していくことが何より重要な要素となります。  
そのようなとき、施設間ネットワークを構築し、他館の手法を学ぶことは、  
スタッフの知識と経験の幅を広げる大きな機会となるでしょう。

「劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業」は、  
そのような問題意識を踏まえて始めたものです。  
初年度の2011(平成23)年度はモデル事業として3事業を実施し、  
その内容を本報告書にまとめました。  
2年目となる2012(平成24)年度は、初年度の成果をもとに課題を精査し、  
よりよい事業となるよう改善していく予定です。  
当研修事業を、皆様の事業運営の一助として、ぜひお役立てください。

社団法人 全国公立文化施設協会

# 人事交流の意義とその展望

## 現職者の再教育システムづくりに向けて

全国公立文化施設協会アドバイザー  
滋賀県文化振興事業団 副理事長・芸術監督

柴田英紀

我が国において、アートマネジメントの必要性が認識され、国や地方公共団体による研修や大学等の高等教育機関での教育・研究が進められるようになったのは1992(平成2)年以降のことです。以来、アートマネジメント研修に対する必要性和需要は年々高まっています。

その背景には、2001(平成13)年12月の文化芸術振興基本法の制定があります。そして2007(平成19)年4月から実施された「文化芸術の振興に関する基本的な方針」の第二次基本方針では、人材の育成が重点項目のひとつとして取り上げられました。2009(平成21)年2月には「アートマネジメント人材等の育成及び活用について」の報告が文化審議会文化政策部会から文化庁へ答申され、同年「アートマネジメント重点支援事業」が立ち上がりました。現在は、第三次基本方針(2011(平成23)年2月閣議決定)において「文化芸術を創造し、支える人材の充実」が戦略的重点課題のひとつに掲げられ、重点施設と地域の中核施設の職員を対象に、実践的な研修が実施されています。

このような流れのなか、全国公立文化施設協会では2011(平成23)年度より、地域の中核施設及び市町村施設の職員を対象に、職員が一定期間、他の施設で実際に事業を体験する「劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業」を開始しました。これは、他館の事業への参加を通じて、実学としてのアートマネジメントを学ぶ機会を提供するものです。他館の手法・ノウハウを双方向に共有して知識や技術等のレベルアップを図るだけでなく、職員間の相互交流と意識啓発を促し、そこで得た人脈やネットワークを通じて劇場経営や事業運営の質をさらに高める、というような効果が期待できることから、劇場・音楽堂の全体的な底上げを図っていくことを目的としています。

2010(平成22)年発行「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」(全国公文協)では、不安定な社会情勢や制度改革等による外部環境の変化に、公立文化施設が目まぐるしい対

応を求められていることが浮き彫りになりました。たとえば、ハードの数的充実に比して不十分な経営・人材とコストであること、施設ごとのミッションや施設の体系化が未整備であること、自治体行政の変容や文化行政に関する環境変化がもたらす影響が多い現状などが指摘されました。

課題としては、市町村合併による同一自治体内の類似施設の管理運営、指定管理者制度や行財政改革等による偏重したコスト削減と人員及び給与の削減等が挙げられました。特に人材育成への影響が心配されることとして、新人採用が有期限となるなど不安定な雇用傾向が強く、中長期的なスパンで人材が育成できないこと、給与カットによる職員のモチベーションの低下と未来への悲観があること、人員削減による一人当たりの職務の負担が増していること、劇場の財政悪化により人材育成に係る研修費が削減され施設ごとで現職者教育に格差が生じていること等が挙げられています。

これらの状況に鑑み、全国公立文化施設協会は旧来のアートマネジメント研修事業を見直し、全国及びブロック別のアートマネジメント研修において受講生のニーズを反映し、今日的な政策課題のテーマを新設するなど、外部環境や時代の変化に対応できるようなアートマネジメント研修の体系化を図っています。本研修事業も、現在の公立文化施設の需要を反映させ、より創造現場に直結した研修として、新たに始められたものです。

「人材」は単なる「資源」ではなく、「資本」や「財産」であるという捉え方、すなわち「人財」としてどのように育成していくことが望ましいかということは、きわめて難しく、きわめて重要で、終わりのない永遠の課題です。職員のやる気を引き出し、職場環境を整え、それを成果につなげていく人的資源開発を、創造現場が実践のなかで育てていくことが求められます。

実践の成果をまとめた本報告書が、公立文化施設におけるアートマネジメント人材育成の一助となれば幸いです。

## CONTENTS

---

- 事例①** 規模の異なる施設で新たな視点を獲得  
企画立案から利用者目線のサービス、  
宣伝方法まで研修 .....04
- [派遣元] 春日井市民会館 文化フォーラム春日井(文芸館)  
[受入先] 三重県文化会館
- 事例②** 自主事業と貸館対応が一体となった  
独自の組織体制と運営方法を知り .....08  
有意義で充実した研修に
- [派遣元] 三重県文化会館  
[受入先] 春日井市民会館 文化フォーラム春日井(文芸館)
- 事例③** 区民との協働から生まれる  
人のつながりの体験から .....12  
人と文化の出会いの実現まで
- [派遣元] 多可町文化会館 ヘルディーホール  
[受入先] 横浜市磯子区民文化センター 杉田劇場
- 事業の概要** .....16

## 事例 ①

# 規模の異なる施設で新たな視点を獲得 企画立案から利用者目線のサービス、 宣伝方法まで研修

コンサート、演劇、映画など、多彩な活動を展開している春日井市民会館のスタッフが、独自の「ホール合宿」を通してワークショップや公演をつくりあげてきた実績をもつ三重県文化会館で研修を行った。19日間の研修では、合宿ワークショップへの参加、貸館やサービスについての座学、事業企画の立案、効果的な宣伝方法等を行い、公立文化施設の管理運営に関する幅広い内容を学んだ。

派遣元：春日井市民会館  
文化フォーラム春日井(文芸館)  
(愛知県春日井市)



受入先：三重県文化会館  
(三重県津市)

研修生：後藤友介

## 実施概要

### 【実施期間】

平成24年1月4日(水)～22日(日) 合計19日間

### 【実施のねらい】

施設規模や予算規模、職員数など、春日井市民会館に比べて規模の大きな会館での研修を通して新しい視点や取り組み方を学ぶとともに、改めて自館での業務を振り返り今後の運営に活かしていく。

### 【実施内容】

#### ①自主事業の本番運営

研修中に、以下を含む9つの自主事業を経験した。

- ・演劇の合宿ワークショップへの参加  
「劇団あおきりみかん」のメンバーとワークショップ参加者が三重県文化会館に泊まり込み、5日間かけて作品をつくるワークショップに参加。
- ・ワンコインコンサート  
事業推進グループの川島リーダーより、カジュアルコンサートシリーズ「ワンコインコンサート」(全席自由・500円)の仕組みを学ぶ。実際に催物に参加することで、メリット、デメリットを知った。
- ・演奏クリニック

新日本フィルハーモニー交響楽団メンバーに直接指導を受けられる出張演奏クリニックに参加した。

#### ②貸館・サービスに関する研修

- ・貸館研修  
施設予約管理システム「NEC CULTOS」についての研修。貸館の予約がホームページ上でできるうえに、常に最新情報が確認できるようになっていること、支払い方法として、窓口での支払いだけでなくコンビニ払いや銀行振込も選べることなど、お客様にとって大変使いやすいシステムであると知った。
- ・利用者目線のサービスについてのレクチャー  
施設のサイン計画、貸スペース備え付けのアメニティ(文房具や宅配便送り状など)の充実、三重の老舗飲食店の誘致など、利用者の目線に立ったサービスの重要性について学んだ。

#### ③事業企画立案レクチャー

事業推進グループの松浦リーダーから、マーケティング手法を活用した事業企画の立て方を学んだ。

#### ④広報戦略レクチャー

ホームページやツイッター、ユーストリームなど、インターネットのSNSサービスを使ったメディア戦略を学んだ。FM三重とのタイアップなど、地元企業とのコラボレーションの効果についても理解を深めた。



コンサートのチラシ折り込み作業

## 研修生の声

### 自館の課題を解決するヒントが異なる視点から発見できる

春日井市民会館 舞台グループ・スタッフ  
後藤友介

研修によって、どのくらいのものを持ち帰ることができるか不安でしたが、文化振興に対する取り組み方や円滑な組織運営の仕方など、自館に活かせる多くのことを学ぶことができました。今回担当していただいた松浦リーダーはじめ、多くの知識と経験をもった優秀な職員の方々に教えていただき、たくさんの刺激を受け、モチベーションアップにつながりました。

この研修の対象は“実務経験3年以上の中堅職員”ですが、研修生の姿勢が「ただ研修を受ける」ものか、「積極的にヒントを見つけ出す」というものかによって、成果が大きく違ってくると思います。自館が抱える問題点を把握したうえで解決策のヒントを探し出すということであれば、やはり3年以上の経験が必要になってきます。今回、組織規模、地理的条件など、全く違う会館で研修できたこともよかったと思っています。新しい発見があったとともに、自館についてより客観的に考えることもできました。同じような規模の会館だと、悩みを共有するだけに終わりがちですが、全く違った視点からの解決策や、意外なひらめきが得られるように思いました。

また、長期間の滞在ということで、単日で行われるセミナーでは知り得ないような会館の“舞台裏”を見ることができ、興味深かったです。会館のスタッフの皆さんとの連帯感が生まれ、今後の会館同士の連携もしやすくなると感じました。

個々の内容については、まず、他に例を見ない三重県文化会館ならではの「ホール合宿」を体験しましたが、劇団、参加者、ホール職員が寝食を共にすることで、強い仲間意識が芽生え、それが作品によい影響を与えていました。この「ホール合宿」には、関東をはじめ多くの実力派劇団が注目しているといえます。三重ではこの合宿を通して、実際にいくつもの公演を実現させており、新しいホールのあり方を垣間みることができました。事業企画立案レクチャーでは、「マーケティングミックス(4P理論)」「AIDMA」「SWOT分析」といった手法を使ってマーケティングを行ったうえで、ニーズに合った企画を立てることの重要性を教わりました。これまで自館ではパッケージ化された買い公演を吟味することに注意を払っていましたが、「仕組みからつくる」ことを教えていただき、研修中に松浦リーダー指導のもと、新たな企画を立てることができました。ここで立てた企画などは、実行可能なものにブラッシュアップし、ぜひ春日井市民会館で実現させたいと思いました。

演奏クリニックにも参加しました。演奏クリニックは地味なわりにコストのかかる事業ですが、地域に音楽に親しむ土壌をつくることも財団の使命であり、それが未来の創客につながることを学びました。

今回、9つの自主事業を経験させていただきましたが、フロント業務に大きな違いはなく、むしろ、春日井での経験から提案できることもいくつかあったので、教えていただければいい研修にならず、よかったと思っています。研修当初は「個人のスキルアップ」が課題だと思っていましたが、自館の運営に活かせるヒントを多数得ることができ、この経験をどれだけフィードバックできるかが、今後重要になると感じました。

## 受け入れ館から

### 意欲ある劇場同士の交流は お互いに新しい刺激となる

三重文化会館

事業推進グループ グループリーダー

松浦茂之

ユニークな「ホール合宿ワークショップ」など、演劇需要を掘り起こすトータルな企画力を身につける自主事業、音楽・演劇の公演事業、ワンコインコンサートや演劇ワークショップなどの普及事業、音楽分野の人材育成事業など、幅広い種類の事業現場を体験していただき、貸館事業では、当会館の先進的なサービス(おまかせサービス、各種割引プラン、予約受付や決済などのシステム)を学んでいただきました。なかでも、24時間の演劇の合宿ワークショップは、研修生の後藤さんも劇場に泊まり、劇団と一緒に事業を組み立てることを体感していただけたのではないかと思います。

この「ホール合宿」を始めたのは2009年のことです。私どもの劇場はバックヤードが広く、このスペースに劇団員が泊まれるのではないかと考えたのがきっかけでした。たとえば在京の劇団員30人が三重で公演をするために何泊かすると、それだけで50~60万円になります。それが確実に浮くとなれば、劇団に対してアピール材料になるのではないかと。もともとリハーサル室を24時間貸し出していたこともあり、その延長線上で、貸館料を取るのではなく、あくまで自主使用ということで諸問題をクリアして実現したシステムです。これが功を奏して、これまで名阪でしか公演しなかった東京の人気劇団がツアーに三重を組み入れてくれるようになりました。それまで演劇公演は年間1、2本だったのですが、今では年間10本ほど行っています。

今回のワークショップは、2012年5月に行われる本公演の関連企画です。当館で初めて公演を行う劇団に

は特に、事前にワークショップやアウトリーチをしてもらっています。それをユーストリームで配信したり、マスメディアで取り上げてもらったりなど、PRにつなげて“創客”を図る。単に劇団を呼ぶだけではなく、公演を成功させるために逆算して何をすべきかという合わせ技の企画力を、後藤さんには見ていただきたいと思いました。と、別々にこれを真似してくださいという意味ではありません。演劇需要を掘り起こすということに関して、どのような仕組みづくりをするかをポイントにしました。

指導にあたっては、自分のスタッフを育てる感覚で、密に行うことを心がけました。館長にも後藤さんと話す時間を設けてもらいました。インターンシップを受け入れる場合、業務の指示をするだけでは意味がありません。この事業を行う意味や、これによって生まれる効果など、事業の全体像を説明する必要があると思います。

春日井市民会館のプログラムを拝見すると面白い企画がたくさんある。しかし、個々の企画を成功させることに目が行き過ぎているようにも見えました。三重文化会館の演劇事業は、1本が10本に、観客数が100人から1000人になることを目指して取り組んできたもの。目の前の一公演の成功は途中のワンステップという考え方です。私の前職である経営コンサルティング会社での経験を踏まえて、中・長期計画についてや、成功の要因、マーケティング、さらには春日井市民会館の劇場経営、運営全般のミッションやビジョンにまで踏み込んで、毎日、さまざまな話をしました。すると後藤さんは彼なりに考えて、翌朝、「昨日のあの件についてはこう思います」と返してくれる。私も大いに刺激になりました。

三重文化会館では、月2回、全職員が参加するグループ会議があります。「クラシックファンの高齢化にどう対処するか」「フェイスブックは広告に有効か」など、テーマに添って自由に意見交換をする場で、ここから生まれた企画や制度が多数あります。この会議に後藤さんにも入っていただきました。

嬉しかったのは、後藤さんが研修の最後に企画を3つほどつくってプレゼンしてくれたことです。そのうちのひとつはかなり実現性のある企画でした。三重文化会館には、ワンコインコンサートをパッケージ化し、当館主導で四日市市でも共催するなど成功した企画があるのですが、それを参考に、春日井ではモーニングコンサートとしてアレンジして企ててみたいと。これは確実な成果だったと思います。

意欲ある劇場同士が職員を交流させることは、派遣先、受け入れ先とともに新しい刺激を受けることができ、有意義だと感じます。かすがい市民文化財団は、スタッフの教育が行き届き、ホスピタリティの高い運営を行っていることを知っていました。今回も後藤さんから公演事業のレセプション運営について、いくつかサジェスションをもらうなど、具体的にサービス改善につながるヒントをいただくことができました。スタッフ交流事業とは、要は交流先の内部に潜入して、ノウハウを盗むということです。ですから、送り込む側は何を学ぶのか、受け入れる側はどんなことを学んでほしいのか、互いにある程度の情報共有を行うことが重要です。その意味で、人的関係が構築できている方がより高い効果を期待できるのではないかと思います。今後も機会があれば、意識の高い交流事業が実施できるよう積極的に検討していきたいと思っています。

## 施設概要

### 研修生派遣元：春日井市民会館

#### 文化フォーラム春日井(文芸館)

平成11年11月、文化の拠点である「文化フォーラム春日井」(文芸館 ※図書館)の開館をきっかけに、隣接する市民会館と文芸館を一体運営。文芸、美術、舞台、宣伝、総務という5グループ体制とし、ジャンルを横断



琴のワークショップ参加者受け入れの様子

した特色ある自主事業を展開している。

※3、4階にある図書館は市直営、教育委員会管轄

【所在地】愛知県春日井市鳥居松町5-44

【運営】(公財)かすがい市民文化財団

【施設】〈市民会館〉大ホール(座席数1145席) 〈文芸館〉ギャラリー、視聴覚ホール、会議室、文化活動室、和室(茶室含む)、交流アトリウム、文化情報プラザ

### 受け入れ先：三重県文化会館

平成6年にオープンした複合文化施設「三重県総合文化センター」の中核施設。オペラ、バレエなどにも対応する本格的音楽専用ホールの大ホールと、多様な舞台芸術や式典等に適した中ホール、小劇場演劇に適した小ホールからなる。鑑賞、創造、人材育成、参加・交流、普及・啓発、情報発信の6セグメントが相互に作用する事業展開を目指す。

なお、敷地面積6.2ヘクタールのセンター内には他に、県立図書館、三重県生涯学習センター、三重県男女共同参画センター(フレンテみえ)、放送大学三重学習センターがある。

【所在地】三重県津市一身田上津部田1234

【運営】三重県文化振興事業団

【施設】大ホール(座席数1903席)、中ホール(座席数968席)、小ホール(座席数285～最大322席)、第1、第2ギャラリー、会議室(大・中・小)、レセプションルーム、第1、第2リハーサル室、文化情報コーナー、レストラン

## 事例 ②

# 自主事業と貸館対応が一体となった独自の組織体制と運営方法を知り有意義で充実した研修に

今回のスタッフ交流研修で、三重県文化会館と春日井市民会館はスタッフの派遣・受け入れを相互に実施した。三重県文化会館からは、2名のスタッフを異なる時期に春日井に派遣。自主事業と貸館対応が一体になった春日井市民会館の組織体制、運営手法を学ぶとともに、地方におけるコンテンポラリーダンス事業の可能性を探った。

派遣元：三重県文化会館  
(三重県津市)



受入先：春日井市民会館  
文化フォーラム春日井(文芸館)  
(愛知県春日井市)

研修生：宮田真樹、藤田祐輝

## 実施概要

### 【実施期間】

平成24年2月7日(火)～12日(月)(宮田)

2月21日～26日(月)(藤田)

合計12日間

### 【実施のねらい】

- ①ホール運営体験：事業と貸館対応が一体となったかすがい市民文化財団の組織体制について学び、ホール貸出業務の運営手法について探る。(宮田)
- ②森下真樹アウトリーチ&公演体験：地方でのコンテンポラリーダンスの公演とアウトリーチを通じて、そのジャンルの可能性を探るとともに、貸館サービスと自主事業が一体となっている運営手法を学ぶ。(藤田)

### 【実施内容】

#### ①ホール運営体験(研修生:宮田真樹)

- ・かすがい市民財団を構成する5つのグループ(舞台、美術、文芸、宣伝、総務)の各職員から日常業務、貸館対応の方法、管理している施設等について話を聞くとともに、春日井市役所文化課より春日井市と財団の関係について聞いた。
- ・舞台グループ担当の貸館対応について見学、体験。

- ・愛知県公文協会会議出席(2月8日)

#### ②森下真樹アウトリーチ&公演体験(研修生:藤田祐輝)

- 2月21日 出演者入り、舞台打ち合わせ、募集した参加者向けワークショップ①(以下一般WS)
- 2月22日 アウトリーチ(高森台小)見学、舞台仕込み、一般WS②
- 2月23日 宣伝グループレクチャー、舞台仕込み、一般WS③
- 2月24日 舞台仕込み、場当たり、一般WS④
- 2月25日 舞台仕込み、リハーサル
- 2月26日 リハーサル、ゲネプロ、公演

## 研修生の声

専門性の高い職員とボランティアや貸館利用者との信頼関係が運営の鍵

三重県文化会館

施設利用サービスセンター運営グループ

宮田真樹

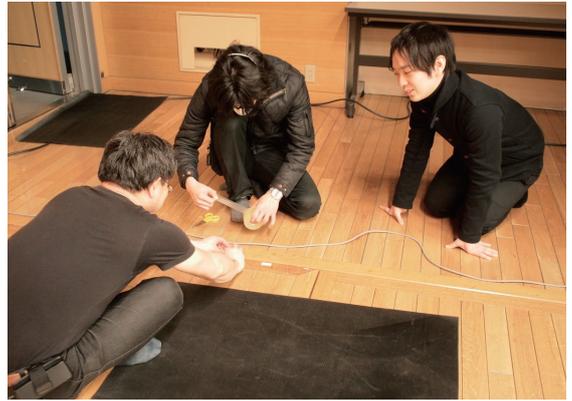
かすがい市民文化財団には、舞台、美術、文芸、宣伝、総務の5つのグループがあり、それぞれに専門性の高い職員の方がいることが強みになっています。舞台グループには音大出身、音響会社出身などの職員

が、それぞれの強みを活かせる催物の担当につくことが多いそうです。一方、宣伝グループではアルバイトの職員でもイラストレーターなどのパソコンソフトを独学で使いこなせるようになってきているとのことでした。個人の意識の高さを実感しましたが、このような職場風土になるためには、各部署のマネージャー(三重総合文化センターでいうところのグループリーダー)が、すぐれたモチベーターであることがポイントではないかと思いました。マネージャーはまた、多くの労務管理の責任を負うことになっていますが、「管理職は部下を守る立場」という思想が根底にあり、労務管理も働きやすい職場をつくるための責務ととらえているようです。

貸館業務についてですが、利用者にホールの利用ルールを理解してもらうための取り組みとして、地元の高校の吹奏楽部を対象にした講習会なども開催しています。貸館利用者にルールを理解してもらうことで、互いの信頼関係を深めるだけでなく、職員の当日の対応に余裕ができ、その生じた余裕をサービスの向上に役立てることができ、また、自主事業ではホワイエ周りの運営スタッフとしてボランティアの方々が協力していますが、皆さん意識が高く、各催物に対して問題意識をもって積極的に行動している様子に感動しました。財団がボランティアの意見に真摯に耳を傾け、信頼関係を築いているからこそその成果だと思えます。

舞台グループの職員は、自主事業の全国ツアーを実現させており、他館へスタッフとして公演に向かうこともあるそうですが、「いい施設とはいい設備がそろっている施設ではなく、いい対応をしてくれた職員がいる施設であり、職員と良好な関係が築けた会館だ」というお話が強く印象に残っています。「いい会館とは、いい『人』がいる会館である」との言葉を何人もの方から聞きましたが、春日井もまたその通りだと感じました。

また、かすがい市民文化財団には、市民から公募し決定した「pipi」というキャラクターがいます。財団のシン



会場づくりを手伝う

ボルとしての存在のみならず、館内の案内看板、各種書類、職員の名刺に登場。財団の活動をより身近に感じるツールとして機能していました。

2月8日には受け入れ担当の林マネージャーに同行し、愛知県公文協が行うセミナーの企画会議に参加。それぞれのセミナーは、どういった人を対象に、どのような気づきをもたせ、結論をどのようにもっていくのかを検討して企画していることを知り、研修に対する意識が変わりました。会議では活発に意見が交わされており、愛知県の各会館同士のネットワークの強さと信頼関係を感じることができました。

## 舞台、宣伝グループのスタッフワークを自館の運営に還元したい

三重県文化会館 事業推進グループ

藤田祐輝

運営手法の違いを実際に体験することにより、大きな視点から細部に至るまで、自館の自主事業や貸館業務などに還元できる取り組みを知ることができ、非常に充実した時間を過ごすことができました。しかし、1週間という期間は長いようでその施設のことを深く知るには短くもあります。今回はひとつの事業の体験でしたが、複数の事業にまたがって運営を体験できると、さらに広い視野からの発見やひらめきがあるようにも感じました。

今回の研修で学んだことは大きく2つあります。舞台グループと宣伝グループのスタッフワークと、コンテンポラリーダンス公演についてです。舞台グループは、自主事業運営と貸館対応(年間事業数28事業64件、稼働率61.6%=平成23年度)を、9名+委託職員3名で行っています。一人ひとりの能力は高く、設営から機材操作、舞台監督業務までこなします。音響、照明に関

する資格取得者も多数。委託業者が舞台を仕切るかたちではなく、財団が仕切る姿勢が見える運営方法です。この体制が春日井の強みであり、企画係が貸館も掛けもつことで、技術力の向上や自主事業へのノウハウのフィードバックがあるだけでなく、地域ニーズの把握の場としても有効に機能しているとのことでした。

また、公演のレセプションを、約30名のメンバーによるチーム制のボランティアでまかなっているのも特徴です。更新率の高い人気のボランティアとのことですが、その理由は、接遇や公演マナーなど研修制度の整備によるもの。講師も、舞台グループのスタッフが受けもちます。

宣伝グループも、学ぶことが多いと実感した組織です。今回の滞在中、自主事業であるダンスのアウトリーチ、インリーチ、公演すべて、さらに同時期にギャラリーで行われた事業について見学しましたが、すべての現場に宣伝グループが関わり、事業の記録、新聞社等のメディア対応を行っていました。これは事業セクションから宣伝グループへの組織内プレゼンの徹底、企画情報はすべて宣伝グループを経由することなどの運営体制を敷いていることによるもので、メディアとの窓口を一本化し、ジャンルを越えて日常的に顔を合わせる状況をつくっていることは、情報提供や情報共有の活発化につながっており、有効に機能していると感じました。

広報誌の制作過程も大変勉強になりました。編集会議には、宣伝グループと各グループの中心メンバーが参加することで意思決定も早い。印刷業者は企画プレゼンによるプロポーザル方式で選定し、複数年契約。価格のみの基準にしないことで、デザイン性や融通の幅を確保しています。記事作成、インタビューには担当者と宣伝グループが同行。事前にコミュニケーションをとり、事業自体の円滑な運営につなげるほか、担当者自身が事業をより理解するきっかけにもなっています。

公演については、事業担当者と舞台監督、音響、照明スタッフとの信頼関係が強固であることを感じました。

アーティスト受け入れ時まで、具体的な舞台のプランはなく、事前の資料から舞台グループが客席や舞台のプランを提案し、それが了承されたうえでワークショップの完成具合などを見ながらつくっていき、舞台進行も決まってくるという状況で、臨機応変に対応していました。

コンテンポラリーダンス公演については、ワークショップ参加者が募集定員の半分(出演前提というハードルも関係していると思われる)、観客は80名程度で、観劇ファン層の厚い名古屋に近い地域であっても、集客の難しさを感じました。集客の工夫としては、関連事業のマスコミ露出、広報誌への複数回の登場、アウトリーチ先での招待、ワークショップ参加者からの誘導など。公演までの1週間を見て、自館であればどうだろうかと客観的に考えることができました。

## 受け入れ館から

### 事前の交流や情報共有で よりスムーズな受け入れが可能に 公益財団法人かすがい市民財団

舞台グループ マネジャー

林 健次郎

スタッフ交流研修の募集を知り、三重文化会館の松浦さんにお声掛けをして、今回の相互交流が実現しました。もともと三重県文化会館さんとは「のだめ音楽会」(\*)のパッケージを買っていただいたり、松浦さんに当財団の研修会の講師をしていただいたりといった交流があり、いつかは人的交流もしたいと話していたところでした。もともと愛知県はホール同士の交流が盛んです。年2回ほど県内の職員が集まった憩親会が十数年続いており、ホール数で20~25館、メンバー延べ80人ぐらいの緩やかなネットワークができています。その輪を隣県に広げている最中だったという背景もありました。

全国には職員数5、6人の中小規模館が1500~



施設について話を聞く

1600館あり、皆同じような悩みを抱えています。そういう境遇を共有し、共感できる仲間がいるとわかるだけで仕事に前向きになれることは、県内の交流で実感していました。ただ、交流するといっても、施設のインフラもマーケットも違う。ニーズが違うのにうわべだけのソフトを学んでも仕方がないと、派遣した後藤には事業の考え方や進め方を教えていただきました。一方、春日井で学んだ宮田さん、藤田さんには、市の施設ということで、さまざまなカルチャーショックがあったと思います。特に貸館事業は、地元文化団体の発表会など、お客さんとの距離や関係性が近いのです。そういった違いを感じていただいたのはよかったと思います。

春日井の特徴は、自主事業と貸館を同じチームで回していること。自主事業と貸館の両方を手がけることで、互いの事業を理解し合いながら、経営を意識して事業を進められることがメリットと思います。デメリットは、仕事のテンポが違うので人材育成に時間がかかること。研修生にはその両面を見ていただきたいと思いました。また、行政との距離の近さも特徴です。春日井市との月1回の連絡調整会議に参加していただきました。そのためには、市に対して事前に働きかけをしました。こうした環境づくりが受け入れ館には必要になります。

当財団では人材育成に力を入れています。指定管理者制度の導入時に議論になりましたが、財団が勝負できることは、ハード、ソフト、ヒューマンのうちのヒューマンなのではないか。ですから当財団では、職員に資格をどんどん取らせませすし、お客様に財団職員の顔が見えるようアピールしています。仕事というのは、ある一人の人がいなくなって回らなくなるようではいけないといわれます。しかし同時に“プラスワン”のところ、その人がいるからこそできる仕事というのも重要だと思うのです。たとえば音楽大学を卒業しているこの人だから、あるいはこの専門技術をもっている人だからこのようなサービスができます、というのを売りにしたい。当施設は、電

話を受けるときも財団名を名乗ります。組織とその構成員を前面に出す。これは全国的にも珍しいのではと思います。

発信力を磨き、財団の取り組みを市民に知ってもらうことにも注力しています。文化に興味がない人たちに、年間4億円の税金が使われている文化芸術の意義を、いかに理解し、納得してもらうか。そのために広報誌をはじめ情報発信に投資しています。また、ボランティア支援事業では研修で財団の強い予算を見せて、事業仕分けワークショップもしています。このように情報をさらけ出すことで、財団の味方ができていきます。こうしたスタンスを知っていただくことも研修のねらいでした。

私たちは地元の音大の学生の受け入れを定期的に行っており、今回の受け入れはスムーズにできました。しかし、研修生受け入れにまつわる負担については、受け入れ経験がないとわからないところがあるのではないのでしょうか。そのためには、中間職の人間が事前に情報共有できる仕組みが必要です。また、学ぶ側に学びたいという強い意志がないと頭数の一人で終わりかねません。同時に、こちらから学んでほしいことを伝えることも重要です。事前に、それをうまくマッチングできる仕組みがあると、より効果的な交流に発展するのではないかと思います。

※のだめ音楽会：正式名称は「茂木大輔の生で聴く“のだめカンタービレ”の音楽会」。かすがい市民文化財団の主催事業で、平成18(2006)年1月初演。漫画「のだめカンタービレ」に登場する曲を生々のオーケストラで演奏すると同時に、その曲が登場する場面のイラストやリアルタイムな楽曲解説を、オーケストラ後方のスクリーンに映し出すコンサート。同年10月には要望に応じてツアーがスタート、平成23(2011)年12月末までに全国62会場で開催、延べ9万6千人を動員するヒット企画となった。

#### 施設概要 ※事例1を参照

研修生派遣元：三重県文化会館

受け入れ先：春日井市民会館 フォーラム春日井(文芸館)

### 事例 ③

# 区民との協働から生まれる 人のつながりの体験から 人と文化の出会いの実現まで

兵庫県多可町の多可町文化会館ベルディーホールは、文化芸術を通して人をつなぎ、心豊かな文化のまちを創造・発信することを目指している。派遣先には、区民との協働を柱とする多彩な事業を展開し、地域の人々に親しまれている横浜市磯子区民文化センター杉田劇場を選んだ。10日間の研修を通して、地域に愛される施設づくりに必要なことを学んだ。

派遣元：多可町文化会館  
ベルディーホール  
(兵庫県多可町)



受入先：横浜市磯子区民文化センター  
杉田劇場  
(神奈川県横浜市)

研修生：藤本貴久

## 実施概要

### 【実施期間】

平成24年1月19日(木)～1月22日(日)

2月2日(木)～2月7日(火)

合計10日間

### 【実施のねらい】

磯子区民文化センター杉田劇場では毎日のようにイベントが開催され、多くの人が集まっていると聞き、「人と人との交流の場」として位置づけられることを目指す多可町文化会館では、杉田劇場での研修を通して、その取り組みを学び、魅力の裏側を探りたいと考えた。

特に2月5日に開催される「冬まつり2012」の開催にあたって、企画の立て方から実施プロセス、段取りについて学ぶことを目的とした。

### 【実施内容】

1月19日 施設見学、運営方法についての説明を受ける。

磯子警察署での武道始め式を見学。

1月20日 資料封入作業。神奈川県公文協資料作成業務。

1月21日 冬まつり2012で開催予定の企画について、

地域の方々との打ち合わせを見学。“杉田劇場リコーダーズ”(杉田劇場の子どもと団塊世代以上の異世代によるリコーダー・サークル)の講座の手伝いと見学。

1月22日 神奈川県公文協資料作成業務。  
磯子地区協力施設等の見学。

2月2日 磯子区民センターに到着(13:00)。  
公演チラシ、パンフレット挟み込み作業。

2月3日 公演チラシ、パンフレット挟み込み作業の続き。  
自主公演「池松宏コントラバスリサイタル」にスタッフとして参加。

2月4日 「杉田劇場冬まつり2012」の会場準備作業。

2月5日 「杉田劇場冬まつり2012」にスタッフとして参加。終了後、会場撤収作業。

2月6日 「杉田劇場冬まつり2012」残務整理作業。  
杉田劇場ブログ更新作業。

2月7日 施設管理会社の交流会等に参加。

## 研修生の声

### 多可町でも「人のつながり、きずな」の好循環をつくり出せる

多可町文化会館 ベルディーホール

藤本貴久

杉田劇場での研修は短期間ながら大変有意義なものでした。なかでも杉田劇場のスタッフの皆さんが、「地域のひとと歩む」というポリシーを共有して業務を行っている姿には感銘を受けました。

たとえば、近くの保育園に職員が行けば、「ロビーコンサートのお兄さん(お姉さん)!」と子どもたちが駆け寄ってきますし、商店街を歩けば、たくさんの人たちに声を掛けられていました。「冬まつり2012」では、私一人で作業していると、「大変そうだから」と、地域の人たちや子どもたちが気軽に手伝ってくれました。杉田劇場は本当に地域の人に愛されている——、そう感じた出来事でした。

研修期間中、「劇場の名を売る」や、「集客」といった言葉をスタッフの皆さんから聞くことはありませんでした。それは、「地域がよくなればいい」というシンプルかつ明快な尺度で事業を実施しているからだということでした。杉田劇場のスタッフは、積極的に保育園や学校、福祉施設に足を運んだり、地域の祭りに参加したりして、アウトリーチやワークショップを行い、地域とともに歩んでいます。その真摯な姿勢が地域の人たちに認知され、事業を行う際にはたくさんのボランティアが参加するなど、「人のつながり、きずな」の好循環を生み出していました。

今回の研修で、「住民が企画運営するイベント」という形式的なものだけでは地域の人たちには受け入れてもらえない、ということを感じました。成功している小規模ホールの多くは、ただコンサートや演劇等の開催



自主公演「池松宏コントラスバスリサイタル」終了後、中村館長、台湾からのインターン林さんとともに(右が藤本さん)



冬まつりは、夏まつりとともに杉田劇場の“スペシャルイベント”として開催される。2012年は開館7周年ということで、子どもによる合唱や種々の演奏会、カラオケ大会、餅つき大会、獅子舞の実演など、全館を使って多数の催しが開催された。

日に向けて事業をしているのではなく、ワークショップなどの過程を大切にしているといいます。「地域の人を第一に考える」「地域と歩む」「地域がよくなればいい」という杉田劇場の姿勢を、自館にもフィードバックすることができれば、自館でも「人のつながり、きずな」の好循環をつくり出すことができるのではないかと希望をもつことができました。

## 研修生派遣元から

### 心がつながる文化力を生かす みんながつくる文化のまちへ

多可町文化会館 ベルディーホール

館長 小西小由美

今回のスタッフ交流研修事業がきっかけで、3月23日～24日、杉田劇場から中村館長とサクソ奏者の渡邊さんにお越しいただき、多可町内の保育所や老人保

健施設、多世代交流祭へ訪問していただくことになりました。お二人のピアノやサックスの演奏だけでなく、その場にいる人々と寄り添い、出会いを大切にしておられる姿にとっても感銘を受けました。そうした交流の積み重ねによって杉田劇場が愛される施設になっているのだと確信する2日間でした(P15参照)。

当館では、鑑賞事業を中心に行ってきたり、これからもっと地域の人とつながり、文化芸術の普及・育成、参加創造事業に力を注いでいきたいと考えていたところでもありました。今回、その大きな一歩を踏み出すことができ、杉田劇場の皆さまに心から感謝しています。そしてこのつながりを今後も生かしていきたいと思っています。

#### 受け入れ館から

### 研修後、両施設の交流が生まれ 演奏会や意見交換会を実施

横浜市磯子区民文化センター 杉田劇場

副館長 末廣思帆

杉田劇場が毎年夏と冬に全館をあげて実施する大型イベント「杉田劇場 祭り!」シリーズは、磯子のお祭りとして認知されるイベントに成長し、隣接する金沢区や栄区などからも多くの方がいらっしゃるようになりました。

杉田劇場のボランティア組織「杉劇@助っ人隊」をはじめ、区民自らが主体となって企画から準備、当日の運営に関わるなど、区民による積極的な文化活動への参加が実現しています。これは、地元企業や商店街、自治会、学校など、地域の方々と杉田劇場が相互に協力し合い、協働していくなかで強固なパートナーシップを結んできた土壤があるからこそ実現することだと思っています。

今回、藤本さんにはこの「杉田劇場冬まつり2012」の運営を体験していただくことで、地域と杉田劇場の関係や、その姿勢を知っていただけたのではないかと思います。

います。杉田劇場では、地域の中학생、高校生の職業体験や、フェリス女学院大学や日本女子体育大学などの大学生の皆さんのインターンシップ、その他海外からの研修生など、これまで多くの実習生を受け入れてきましたので、この事業が改めて負担になるということもありませんでした。

杉田劇場が目指すものに「文化をハブにしたまちづくり」がありますが、ここには、劇場という場を通して人と人が出会う、という意味もあります。その意味では、スタッフ交流研修事業終了後、杉田劇場とベルディーホールとの交流が生まれたというのは有意義でした。2012年3月23～24日には、多可町の4カ所で杉田劇場のスタッフによるアウトリーチを実施し、当館の中村館長のピアノ演奏と職員によるサックス、民謡を聴いていただきました。事前に多可町から町歌の楽譜を送っていただくなど、町に関するリサーチをし、磯子は美空ひばりさんゆかりの地ですので、こちらからも紹介するなど、当日は音楽での交流を深めることができましたようです。

また、「地域と一緒にできること」という題で中村館長がベルディーホール職員の皆さんにお話をさせていただき、意見交換会も行いました。杉田劇場での取り組みがそのまま、他のホールに適用できるわけではないと思います。その地域には地域の特色やニーズがあり、地域の方々の声に耳を傾けることが大切だと思うのです。杉田劇場の場合は、館長以下、楽器演奏ができる職員が多くいますが、必ずしも演奏でなくても、たとえば保育所で子どもたちと一緒に歌うだけでもいい、職員の皆さんが何かしらできることを見つけて、地域の方々と一緒に、そこからスタートしていけばいいのではないかと思います。



杉田劇場とベルディーホールの交流(P13-14参照)

## 施設概要

### 研修生派遣元：

#### 多可町文化会館 ベルディーホール

緑豊かな自然の中で人々が个性的に、そして自由に文化を創造していく拠点として平成2年にオープンした。音楽コンサートや演劇のほか、フルフラットのスペースにすることでパーティーなど幅広く利用できる。

【所在地】兵庫県多可郡多可町中区中村町 135

【開館】H2

【運営】多可町

【館内施設】多目的ホール616席、楽屋4室、会議室兼リハーサル室、ギャラリー

### 受け入れ先：

#### 横浜市磯子市民文化センター 杉田劇場

JR根岸線・シーサイドラインの新杉田駅前再開発ビル「らびすた新杉田」の一角に平成17年に開館した地域の文化拠点。310席のホールは可動式プロセニアムアーチや音響反射板を選ぶことで、クラシック音楽、演劇、舞踊、歌舞伎や日舞などさまざまな上演ができる。開館当初から区民協働を掲げ、区民企画委員と委員を卒業した人たちによる「杉劇パートナー」、誰でも気軽に参加できる杉劇@助っ人隊ら、区民組織が活躍。平成22年には「杉田劇場と歩む区民の会」が発足。

【所在地】横浜市磯子区杉田 1-1-1 らびすた新杉田 4・5階

【開館】H17

【運営】(公財)横浜市芸術文化振興財団、有限会社アイコニクス、株式会社東急コミュニティー 共同事業体

【館内施設】ホール(310席)、ギャラリー、リハーサル室、会議室、練習室、情報コーナー

## 「劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業」

### ●事業の概要

#### 趣旨・概要

地域の劇場・音楽堂等のスタッフ(アートマネジメント及び舞台技術の担当職員等)の資質向上のため、他の劇場・音楽堂等での実務研修や、他の劇場・音楽堂等からの指導職員の派遣など、劇場・音楽堂等における中堅人材の交流研修事業を実施するものです。

体験型の研修と、人材交流によって形成される緊密な人的ネットワークにより、地域の劇場・音楽堂等の活性化を図るとともに、地域の文化芸術活動の充実を図ることを目的とします。

#### 事業内容

##### (1)劇場・音楽堂等中堅職員実務研修派遣(以下「研修派遣」)

地域の劇場・音楽堂等において、アートマネジメント及び舞台技術を担当している中堅職員を、優れた活動を行っている他の劇場・音楽堂等に派遣し実務研修を行うことにより、スタッフの資質向上と地域の劇場・音楽堂等の活性化を図ります。

##### (2)他の劇場・音楽堂等からの指導職員の派遣(以下「指導職員の派遣」)

優れた活動を行っている劇場・音楽堂等の職員を指導者として派遣し、実務研修を行うことにより、スタッフの資質向上と地域の劇場・音楽堂等の活性化を図ります。

#### 対象

##### ○本事業に応募できる劇場・音楽堂等

文化の振興普及に係る活動を主たる目的とする、地域の劇場・音楽堂等  
ただし、「平成23年度文化庁優れた劇場・音楽堂からの創造発信事業 ～劇場・音楽堂スタッフ人材育成交流事業～」で支援が決定した施設は申込みできません(指導者の派遣は可)。

##### ○派遣の対象となる職員

###### (1)研修派遣

地域の劇場・音楽堂等において、企画、運営、舞台技術の中心的役割を担う中堅職員(原則として、常勤で実務経験が3年以上の者)。期間は1週間以上2ヶ月未満とする。

###### (2)指導職員の派遣

地域の劇場・音楽堂等の企画、運営、舞台技術に関して優れた活動を行い、派遣先の劇場・音楽堂等の企画制作現場において、現地職員に対する指導や研修を実施できる者。

## 対象経費

### (1)研修派遣

研修生派遣元に対し、研修生派遣に要する経費を助成。

対象経費：派遣研修生の旅費

宿泊費

研修生派遣に伴う代替要員雇用に係るアルバイト賃金

### (2)指導職員の派遣

指導職員派遣元に対し、指導職員の派遣に要する経費を助成。

対象経費：指導職員の旅費(実費)・宿泊費

日当・教材印刷費

指導職員派遣に伴う経費

## 事業の流れ

申込み：全国公文協に連絡し、申込み受け期間内に申込用紙を提出します。

(※平成23年度の受付期間は9月15日～10月14日)

事業の決定：全国公文協が申込み内容を審査し、事業を決定します。

事業計画の作成・提出：事業が決定した劇場・音楽堂等は事業計画書を作成し、全国公文協の承認を受けてから事業を実施します。

報告会の実施・評価：研修生と受け入れ施設のスタッフによる報告会を実施。

スタッフ同士の交流の場として活用すると同時に、制度の利点や改善点等についてとりまとめます。

事業報告書の作成：事業終了後には事業報告書を作成します。

※2012(平成24)年度については事業の内容が変わることがありますので、詳細は全国公文協ホームページなどをご確認ください。

本制度の詳細については、下記までお問い合わせください。

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

ホームページ：http://www.zenkoubun.jp

E-mail:bunka@zenkoubun.jp

 文化庁委託事業

平成 23 年度

地域の劇場・音楽堂等の活性化による地域文化力の発信・交流の推進

**「劇場・音楽堂等スタッフ交流研修事業」報告書**

---

発行日 2012 年 3 月 25 日

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  
ホームページ <http://www.zenkoubun.jp/>  
E-mail [bunka@zenkoubun.jp](mailto:bunka@zenkoubun.jp)

取材・編集協力 株式会社 文化科学研究所

デザイン 株式会社 志岐デザイン事務所

印刷 株式会社 ケイアール

---