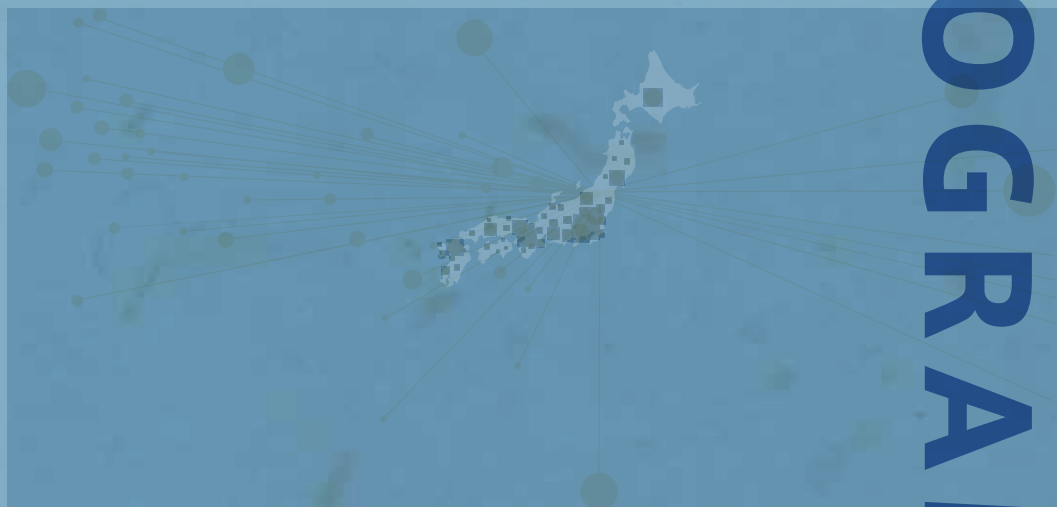




文化庁委託事業

ARTS AND CULTURE SUPPORT PROGRAM



平成27年度

劇場・音楽堂等基盤整備事業 報告書Ⅲ

劇場・音楽堂等への
芸術文化活動支援 派遣型
実施報告書



THE ASSOCIATION OF PUBLIC THEATERS AND HALLS IN JAPAN
公益社団法人全国公立文化施設協会

はじめに

この事業は、公益社団法人全国公立文化施設協会が、文化庁からの委託を受け、劇場・音楽堂等における舞台芸術を通じた芸術文化活動を活性化するために実施する事業です。自主事業の企画・実施、施設の管理・運営等に関する指導助言を行う専門家（支援員）を派遣し、劇場・音楽堂等の企画・運営力等の向上を図ることを目的としています。

地域の劇場・音楽堂等が自らの課題を、支援員の知識・経験・ノウハウ等の支援により解決していくことで、施設のみならず、地域の文化芸術活動の活性化につなげていきます。

平成27年度は、全国から37件の応募があり、最終的に35件113回の支援を行いました。本報告書は、その実施状況をまとめたものです。劇場・音楽堂等に関わる皆様が、それぞれの職場において職務を遂行される上でご参考にしていただければ、幸いです。

末筆ながら、本事業の実施にあたり、また本報告書の編集にあたりご支援、ご協力をいただきました支援員を始めとする関係者の皆様方に、心より御礼申し上げます。

平成28年3月

公益社団法人全国公立文化施設協会

目次

はじめに	1
目次	3
活用実績	4
事業実施要領	6
1. 宮城県 登米祝祭劇場	8
2. 宮城県 多賀城市文化センター	11
3. 宮城県 七ヶ浜国際村	14
4. 宮城県 角田市市民センター	17
5. 宮城県 宮城県民会館	20
6. 山形県 酒田市民会館（希望ホール）	22
7. 埼玉県 さいたま市文化センター	25
8. 埼玉県 上里町総合文化センター	29
9. 東京都 響きの森文京公会堂（文京シビックホール）	33
10. 東京都 多摩市立複合文化施設（パルテノン多摩）	36
11. 東京都 国分寺市立いずみホール	39
12. 神奈川県 川崎シンフォニーホール（ミュージア川崎シンフォニーホール）	43
13. 静岡県 掛川市生涯学習センター・掛川市文化会館シオーネ <small>地域派遣型</small>	45
14. 岐阜県 羽島市文化センター	47
15. 岐阜県 関市文化会館	51
16. 愛知県 半田市福祉文化会館（雁宿ホール）	53
17. 愛知県 名古屋市芸術創造センター <small>地域派遣型</small>	55
18. 愛知県 常滑市青海市民センター・常滑市南陵市民センター <small>地域派遣型</small>	57
19. 滋賀県 草津市立草津クリアホール・草津アミカホール <small>地域派遣型</small>	60
20. 大阪府 八尾市文化会館（プリズムホール）	63
21. 大阪府 河内長野市立文化会館（ラブリーホール）	67
22. 大阪府 高槻市立文化会館（高槻現代劇場）	69
23. 島根県 大田市民会館	71
24. 島根県 松江市総合文化センター（プラバホール）	74
25. 島根県 島根県芸術文化センターいわみ芸術劇場（グラントワ）	77
26. 島根県 松江市八雲林間劇場（しいの実シアター）	79
27. 山口県 宇部市文化会館	85
28. 山口県 防府市地域交流センター（アスピラート）他2施設 <small>地域派遣型</small>	88
29. 徳島県 美馬市役所	90
30. 徳島県 徳島県郷土文化会館（あわぎんホール）	93
31. 香川県 人形劇場とらまる座・とらまるパペットランド	98
32. 佐賀県 鳥栖市民文化会館	101
33. 熊本県 水俣市文化会館	106
34. 宮崎県 都城市総合文化ホール	108
35. 沖縄県 沖縄コンベンションセンター <small>地域派遣型</small>	113

館派遣型 29件 29館
地域派遣型 6件 30館 合計 35件 59館
派遣回数計 113件

平成27年度「劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援 派遣型」活用実績

受付番号	都道府県	施設名	支援員	回数	企画立案						指導助言			
					1.年間計画	2.自主企画事業	3.中期計画	4.運営計画	5.管理計画	6.修理・改修計画	7.芸術文化活動企画	8.芸術文化活動	9.新設	10.その他
1	宮城	登米祝祭劇場	桜井 俊幸	2		○		○				○		○
			山形 裕久	2		○		○		○		○		○
2	宮城	多賀城市文化センター	桜井 俊幸	3		○								
			松井憲太郎	2		○								
3	宮城	七ヶ浜国際村	柴田 英杞	1				○						
			山本 康友	2						○				
4	宮城	角田市市民センター	間瀬 勝一	1	○	○	○	○						○
			草加 叔也	3	○	○	○	○						○
5	宮城	宮城県民会館	柴田 英杞	3										○
6	山形	酒田市民会館 (希望ホール)	草加 叔也	3						○				
			桜井 俊幸	1	○	○	○	○						
			水戸 雅彦	1	○	○	○	○						
7	埼玉	さいたま市文化センター	柴田 英杞	2			○	○						
			園山 土筆	1			○	○						
8	埼玉	上里町総合文化センター	松井憲太郎	3		○				○				
			山形 裕久	2		○				○				
9	東京	響きの森文京公会堂 (文京ソビックホール)	坪能 克裕	3	○									
10	東京	多摩市立複合文化施設 (パルテノン多摩)	坪能 克裕	1										○
			本間 基照	2										
11	東京	国分寺市立いずみホール	草加 叔也	1						○				
			間瀬 勝一	1										
12	神奈川	川崎シンフォニーホール (ミュージア川崎シンフォニーホール)	本杉 省三	3						○				
13	静岡	掛川市生涯学習センター・ 掛川市文化会館シオーネ	柴田 英杞	2							○	○		
			田村 孝子	1							○	○		
14	岐阜	羽島市文化センター	桜井 俊幸	3	○	○	○		○					
15	岐阜	関市文化会館	中川 幾郎	2		○			○					
16	愛知	半田市福祉文化会館 (雁宿ホール)	山形 裕久	4		○				○				
17	愛知	名古屋市芸術創造センター	阿南 一徳	2										○
18	愛知	常滑市青海市民センター・ 常滑市南陵市民センター	佐藤 克明	3			○							
19	滋賀	草津市立草津クリアホール・ 草津アマカホール	草加 叔也	3						○				
20	大阪	八尾市文化会館 (プリズムホール)	佐藤 千晴	1										○
			中島 淳	1										
21	大阪	河内長野市立文化会館 (ラブリーホール)	間瀬 勝一	2										○
22	大阪	高槻市立文化会館 (高槻現代劇場)	衛 紀生	2				○	○				○	

受付番号	都道府県	施設名	支援員	回数	企画立案										指導助言					
					1.年間計画	2.自主企画事業	3.中期計画	4.運営計画	5.管理計画	6.修理・改修計画	7.芸術文化活動企画	8.芸術文化活動	9.新設	10.その他						
23	島根	大田市民会館	佐藤 克明	4			○	○												
24	島根	松江市総合文化センター(プラバホール)	大久保充代	2				○										○		
25	島根	島根県芸術文化センターいわみ芸術劇場(グラントワ)	佐藤 克明	3		○														
26	島根	松江市八雲林間劇場(しいの実シアター)	宮田 慶子	1	○	○						○	○					○		
			蓮 行	1		○													○	
			FROGMAN	1	○	○			○											○
			盛 加代子	1		○							○	○						
27	山口	宇部市文化会館	水谷 正裕	2		○	○													
			中川 幾郎	2		○	○													
28	山口	防府市地域交流センター(アスピラート)他2施設	渡部 久美	3														○		
29	徳島	美馬市役所	山本 康友	2								○								
			東野 進	2									○							
30	徳島	徳島県郷土文化会館(あわぎんホール)	水谷 正裕	1				○	○			○	○							
			衛 紀生	1				○	○			○	○							
			吉本 光宏	1				○	○			○	○							
			草加 叔也	1								○								
31	香川	人形劇場とらまる座・とらまるパベットランド	酒井 誠	3			○													
32	佐賀	鳥栖市民文化会館	藤原 恵洋	2							○							○		
33	熊本	水俣市文化会館	草加 叔也	3							○									
34	宮崎	都城市総合文化ホール	柴田 英杞	2				○	○									○		
			間瀬 勝一	1				○	○									○		
			藤原 恵洋	1								○								
35	沖縄	沖縄コンベンションセンター	田村 孝子	1														○		
			松本 辰明	1														○		
			間瀬 勝一	1														○		
			鈴木 輝一	1														○		
				計	113回															

平成27年度「劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援 派遣型」事業実施要領

(趣旨)

第1 この事業は、公益社団法人全国公立文化施設協会（以下「全国公文協」という）が文化庁からの委託を受けて実施する事業であり、劇場・音楽堂等における舞台芸術を通じた芸術文化活動を活性化するために、自主事業の企画・実施、施設の管理・運営等に関する指導助言を行う専門家（以下「支援員」という）を派遣し、企画・運営力等の向上を図ることを目的とする。

(支援員の業務)

第2 支援員は、劇場・音楽堂等に関する次の業務を行う。

- (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) 劇場・音楽堂等が行う芸術文化活動（創作活動）計画の企画立案に対する指導助言
- (7) 劇場・音楽堂等が行う芸術文化活動（創作活動）に対する指導助言
- (8) 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言
- (9) 劇場・音楽堂等の新設に関する指導助言（基本構想立案段階でも可）
- (10) その他劇場・音楽堂等の活性化につながる指導助言

(支援員の資格)

第3 支援員は、芸術監督、舞台監督、演出家、劇作家、作曲家、指揮者、大学教師、照明・音響の専門家、アートマネージャー、先駆的活動を行っている劇場・音楽堂等の長など、劇場・音楽堂等の活動の活性化に資する有識者又は専門家とする。

(支援員及び派遣先の決定)

第4 申込者は、劇場・音楽堂等の設置者（設置を準備している者を含む）、管理者又は劇場・音楽堂等の長とする。また、地域単位で申請する場合は、劇場・音楽堂等の設置者、管理者又は劇場・音楽堂等の代表施設の長とする。

- 2 申込者は、原則として、必要とする指導・助言の内容と派遣を希望する支援員の氏名等を記入した申込書を、全国公文協に提出する。
- 3 派遣先及び支援員は、審査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 派遣回数は、原則年間延べ5回以内とする。1回の支援時間は4時間を原則とする。

3 マッチング

課題に対して適切な支援員が分からないという劇場・音楽堂等に対して、支援先の現状や課題に合わせて最も適切な支援員を紹介し、派遣する。

(実施期間)

第6 支援員の業務は、委嘱を受けた日から平成28年1月15日（金）までとする。

(経費の支払、負担区分)

第7 支援員の謝金は、全国公文協の規定に基づき支給する。全国公文協は、派遣終了後、申込者からの完了報告書、支援員からのアンケート提出のあった後、支援員に謝金を支払う。

2 旅費は、最も経済的・合理的な経路に要する経費とする。全国公文協は、支援員の派遣前に申込者からの申請に基づいて、支援員に旅費を支払う。

3 上記以外の現地交通費、連絡費その他の経費が必要になった場合は、申込者が負担する。

(その他)

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

1. 登米祝祭劇場

施設所在地 宮城県登米市迫町佐沼光ヶ丘 30

支援員	桜井俊幸・山形裕久
申込者	公益財団法人登米文化振興財団 宮城県登米市迫町佐沼光ヶ丘 30
支援実施日	平成 27 年 12 月 8 日(火)・12 月 9 日(水)・12 月 17 日(木)・平成 28 年 1 月 15 日(金) 合計 4 回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 合計 45 名

支援実施内容

当法人が運営・管理する登米祝祭劇場は、今年度で開館から 21 年が経過した。平成 18 年度の指定管理者制度導入に伴って劇場管理費が大幅に削減され、外部委託していた舞台業務を全職員で担当することにし、音響、照明、舞台機構の資格を取得してきた。それと並行して、市民参加型事業を中心とした多くの文化芸術イベントを発信している。全職員が舞台業務に携わりながら、文化のソフト事業を実施する希有なホールとして評価されてきた。

しかし、近年の少子高齢化により、利用人数の減少が徐々に表面化してきた。そこで、現状を打破するヒントを得るため、公益社団法人全国公立文化施設協会の支援事業を活用して職員のスキルアップを図り、今後の劇場運営に生かしたいと考えた。

■支援員：桜井俊幸

1 日目は、当法人の置かれている状況と実施している事業を説明した。その後、魚沼市小出郷文化会館のこれまでの運営について詳しく紹介していただいた。

2 日目は、前日に引き続き、小出郷文化会館が実施したアウトリーチや事業評価の手法についての説明を受けた。最後に、劇場運営に関するワークショップを実施した。

■支援員：山形裕久

1 日目は、当法人とともに事業を企画する関係職員を交えての勉強会を実施した。地域の課題や悩みを共有し、山形氏から助言を受けた。また、山形氏が館長を務める貝塚市民文化会館の事業と、企画をする上でのさまざまな工夫を学んだ。

2 日目は、貝塚市民文化会館の市民参加型事業についての現状を伺った。ほかにも、広報戦略、企業との連携、LED やデジタル化への改修についての事例をご紹介いただいた。

支援実施による成果

お二人からは他会館の実例を数多く知ることができた。その結果、全国で抱えている課題は同じであることを再認識した。また、芸術や文化発信をするためには、行政との連携が不可欠であるとも感じた。行政や地域への理解と協力を求めながら、新しい展開を考え続けることが重要だということを学べた。

最も参考になった助言は、両支援員が話した地元企業との連携だった。山形氏のチケット販売や宿泊施設の提供を企業と連携して行うという意見には驚いた。桜井氏からも、企業には社会貢献をするというミッションがある、その企業のニーズに合うような企画を考えればそんなに難しいことではないとの助言があった。人口の減少でホー

ルの利用率の低下は否めない時代であるが、企業を巻き込んだ事業展開や集客方法は参考になった。

また、劇場スタッフ一人一人の発想や行動が重要だと助言にも同感した。両支援員の会館は、ともに劇場技師を職員が務めている。ただ、違っていたのは、私どもは、舞台技術を担いながら芸術文化発信も担当するという一人二役を演じていることだった。ケースが多少違うため、役立つ部分が多かったものの、共有できない部分も少しあった。

そうした中、両支援員が語る舞台技術の必要性には強く共感した。技術を持っていることでの事業展開の可能性が広がるという話である。舞台技術と同様に必要と感じたのがアートマネジメント能力である。指定管理者制度導入後の舞台技術と文化の発信の同時実現は可能かという不安が払拭できた。

このほか、山形氏からのさまざまなタイプのスタッフがそれぞれの切り口で事業を見ることでいろいろな展開が見えてくるという助言や、桜井氏の若い人しかつくりえない人脈や発想があることを忘れてはいけないという助言が印象深かった。両支援員からは劇場の仕事の参考になる書籍も紹介していただいた。物事を知る努力や感性を磨く努力をし続けることが重要だと感じた。

しかし、お二人からのご指摘がすぐに当法人に当てはまるわけではない。事例をかみ砕いて、当法人で登米祝祭劇場にマッチする事業をつくり上げていきたい。

支援員からの 報告・要望

■ 1回目 12月8日(火)・2回目 12月9日(水) 支援員：桜井俊幸
＜支援後の効果について＞

平成5年秋に登米市文化振興財団が設立され、平成6年、登米祝祭劇場がオープンし、平成18年から財団が指定管理者として運営してきた。指定管理者導入に伴い1,000万円の経費削減（舞台・音響・照明委託費）がされ、職員が舞台関連を担っていた。全職員が企画担当を兼ねながら事務仕事もこなすといったユニークな運営体制である。

劇場の現状と事業について説明を受けながらヒアリングをした。また、課題解決（利用者人数減少）に生かせるような先進地の活動を紹介した。また、魚沼市小出郷文化会館の建設経緯、施設概要、市民参画によるホール運営、ミッションを達成させるための中長期事業展開手法も紹介した。魚沼市小出郷文化会館は、オープン以来、職員が舞台、音響、照明を担当しながら事務と事業企画も担っており、参考になったと思う。

事業では、アウトリーチの概念や、学校、地域コミュニティと協働して制作する取り組みと事業評価システムの必要性について講義した。評価については、企画を策定して運営し、それを達成させるために、継続したサイクルで実施していくというPDCAシステムが必要であり、評価には明確なミッションがなければならない。登米祝祭劇場として明確な文化政策や劇場のミッションを再検討する時期であり、市民を巻き込んでワークショップ方式で決めることを提案した。

理事長を中心として、館長や職員の皆さんが劇場のバージョンアップを図ろうという意識がビシビシと伝わってきた。そして、ワークショップ（KJ法）・ヒアリング・アドバイス形式を用いて、事業の成果や課題などを再認識し、気づきを共有することができた。日ごろ、管理者と職員が考えを話し合える機会が少ないことから、支援員がコーディネーター役となって和気あいあいと話し合える場づくりができ、成果はさらに伸ばしていくことと、課題について事例を紹介しながらアドバイスを行った。

東日本大震災の影響による無料コンサートの影響もあり、チケットの購買が低調になっていた。被災地での共通の課題であるが、魅力ある企画や、地域住民や企業と連携した企画運営を期待している。登米祝祭劇場は市民や地域コミュニティとの連携事業を行っており、これらの連携を生かした新たな事業展開の検討もできそうである。

管理者と職員とのコミュニケーションが図られており、今後の運営や事業に反映されることを期待したい。

また、支援終了後、職員に案内していただき南三陸町を視察したが、被災地の皆さんが自ら参画する文化事業についても検討が必要である。

■ 3回目 12月17日(木)・4回目 1月15日(金) 支援員：山形裕久

初回は、「イベントを創る勉強会～人が集う企画書とは?～」をタイトルとし、登米市内でイベントを企画する行政担当者や指定管理者、各種団体や事業所及び個人を対象とした勉強会を開きました。事業の企画・実施・運営等に関する指導や助言をしました。各組織が登米市内で実施する文化活動等の質を高め、地域が抱える課題の解決や地域力の向上を図っていくという内容の話を、登米市の公立文化施設関係者、JA、観光協会、NPO など、総勢 45 名の参加者を対象に行いました。

全員で大きな車座になり、2 コマの中で企画運営での悩みや質疑応答の時間を十分にとってディスカッションし、いろいろな業界の仕組み、解決方法や解決への糸口を説明しました。

また、祝祭劇場のスタッフを中心に、下記に挙げた内容について、どのように進めていくかを協議しました。

- ・劇場スタッフについて
- ・未就学児童や子育て世代向けのイベント展開について
- ・市民参加型事業の実例
- ・学校との連携について
- ・広報戦略について
- ・ホール改修計画の立案 (LED やデジタル化について)

実際には、これらを踏まえ、具体的に下記のテーマに沿ったものとなりました。

<勉強会・質問内容>

- ① コスモシアターで実施している市民参加型事業の現状や内容
 - ・鑑賞公演にプラスして実施している事前説明会やワークショップについて
 - ・コスモオリジナルミュージカルの具体例
 - ・どんな人が協力、参加しているか
 - ・新たに参加する市民を発掘するためにどのようなことをしているか
- ② 少子高齢化への対応についてコスモシアターではどのような取り組みをしているか
- ③ 参加者の固定化を打破するためにどのようなことをコスモシアターではしているか
- ④ コスモシアターで実践している広報戦略
- ⑤ コスモシアターが取り入れている LED、デジタル化の実例

これらをレクチャーしていく中で、単一方向的なものにならないよう積極的なディスカッションを行い、疑問を引き出していくという進行方法をとりました。

車座という形をとることで互いの顔の表情を意識できたことも大切なポイントになったと考えます。

2. 多賀城市文化センター

施設所在地 宮城県多賀城市中央 2-27-1

支援員	松井憲太郎・桜井俊幸
申込者	多賀城市文化センター 宮城県多賀城市中央 2-27-1
支援実施日	平成 27 年 11 月 5 日(木)・11 月 6 日(金)・11 月 17 日(火)・12 月 14 日(月) 平成 28 年 1 月 25 日(月) 合計 5 回
経営形態	指定管理者（民間事業者）
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 9 名

支援実施内容	<p>■支援員：松井憲太郎</p> <p>現在、松井氏が館長として就任されている富士見市民文化会館キラリ☆ふじみの取り組みの紹介を中心に、講義形式で実施していただいた。</p> <p>まずは、公立文化施設の位置づけや職員の役割についての講義からスタートした。公立文化施設は、舞台芸術のその先に市民生活があること、そこから公立文化施設の存在意義をまちの活性化の手段であると位置づけ、それを達成するには、職員の役割として、①特化した知識と技能・意欲を持つこと、②必要な予算・組織・制度などの手段を公的に保証された特権的な位置にあること、③地域社会のリーダーであることが必要と定義づけた。</p> <p>また、その地域の特性を知るためにフィールドワークを行い、そこから地域住民が講師となるキラリアトリエなどの活動に発展していった事例や、多田淳之介氏を舞台監督として招聘し、複数のアソシエート・アーティストと協力してつくり上げていく芸術活動や、舞台芸術の先進国であるヨーロッパの事例と、それを取り入れた広報戦略などについてもご紹介いただいた。</p> <p>■支援員：桜井俊幸</p> <p>今回は、以下の手順で行うワークショップを開催していただいた。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 時間を決めて、各自、付箋に文化センターの良い点を書いていく。 ② それぞれ発表をしていく。 ③ 時間を決めて、各自、付箋に文化センターの悪い点を書いていく。 ④ それぞれ発表していく。 ⑤ 良い点をまとめる班と悪い点をまとめる班に分かれ、共通点をまとめていく。 <p>文化センター全体の良い点については伸ばすためのアドバイスを、悪い点に関しては直していくアドバイスをそれぞれいただいた。</p> <p>最終日には、それぞれが通常業務の中で疑問に感じていることなどを質問し、それまでの経験をもとにアドバイスをいただいた。</p>
--------	--

支援実施による成果	<p>■支援員：松井憲太郎</p> <p>東日本大震災から5年が経ち、避難所運営の1年半を経て、通常業務を開始して3年が経とうとしている。</p> <p>慌ただしく通常業務を開始してから、公立文化施設の役割とは、多賀城市における文化センターの存在意義とはと、組織として自問自答を繰り返してはきたものの、明</p>
-----------	--

確な答えを出せずただ必死に運営を続けてきた5年間だった。

今回、講義を受けることで、役割を自分たちで見つけ出し、確立し、明確に意識することの重要性を再確認することができた。また、プロであることの重要性も深く理解できた。

まだまだ少ないとはいえ、松井氏自身がそうであるように、舞台芸術をつくる側の人々が経営にかかわる舞台監督として就任するなど、公立文化施設の運営にかかわっていく事例が増えている。また、大学の中でも、アーティストではなく舞台制作側の人材を育成する科を設ける大学も増え始め、加えて、東京オリンピックによる国際化の動きを受け、コミュニケーション能力の向上を図る手段としてワークショップの役割への期待が高まり、ワークショップデザイナーなどの育成も始まっている。

こういった運営の専門教育を受ける、または、芸術大学などで学び、アーティストと同じ知識を持った実務家が増えていく中で、何の知識もないところから通常業務のみで仕事を学び、公立文化施設の職員としてのアイデンティティを確立していく既存の方法だけで職員を育成していくことには限界があると感じた。

今後、こういった専門家たちと実務面で仕事をしていくに際し、文化センター職員として、それぞれがそれぞれに与えられた役割の中でどのような知識や能力を磨いていくかという重要な課題を見つけることができたと考えている。

■支援員：桜井俊幸

今回の講義では、以下のような成果があった。

- ① ワークショップ形式の講義では、文化センターの良い点、悪い点についてそれぞれの考えを知ることにより、共通の認識を得ることができた。日ごろの業務の中で問題点を話すことはよくあるが、このように改まって話し合う機会は少なかった。お互いに議論を重ねることで共通認識を深めることができた。
- ② 今後の運営の参考になるような他館の取り組みを知ることができた。
 - ・ファンドレイジングに関して：一口を小さくして募る、ポスターに名前を入れるなど可視化する、領収書を広告費で切ることにより出資者が出資しやすくするなど。
 - ・友の会の運営方法：友の会の会員が会報を作成するなど、独自で会を運営する方法がある。

その他、未収金の回収方法や市民アンケートなどの調査方法など、多岐にわたり質問にご返答いただいた。

指定管理2期目を迎えるに当たり、問題は山積みだが、基本に立ち返って問題を見つめ直すことの重要性を感じた。

支援員からの 報告・要望

■1回目 11月5日(木)・2回目 11月6日(金) 支援員：松井憲太郎

多賀城市文化センターへの支援においては、同センターが平成29年度に実施予定の大規模な市民参加型の音楽劇の計画の立案方法や事業運営の手法等について、先進事例の紹介等を通じて指導や助言を受けたいとのことであった。

現在の指定管理者はJTBコミュニケーションズ東北営業所で、来年度から第2期目の指定管理期間(5年)に入る。2期目の指定管理の方針として掲げた芸術文化によるにぎわいの創出や次世代利用者層への深耕を実現するための中核的な事業として、上記の音楽劇は位置づけられていた。

こちらからは、平成29年度までの2カ年の事業として計画される音楽劇を、次期指定管理期間の5カ年にわたる中期的な運営ビジョンの中にまずきちんと位置づけ直す必要があることを指摘した。さらに、5カ年を通じて新たな事業や運営の手法を導入することにより、何を実現したいのか、すべきなのか、改めて中期の事業運営計画そのものの目標も明確化しつつ、その中で当該事業が果たすべき役割や達成すべき目標を丁寧に再設定することを勧めた。

また、一般的に言って、文化施設の運営や事業の実施においては、それが目標とすることとその目標を実現するための手段、すなわち予算や人員計画の間で整合性がとれていることが重要である。そうした観点から、音楽劇の2カ年にわたる実施体制に問題や課題がないかを施設側とともに検証した。

多賀城市文化センターは、現時点では事業全般を担当する2名の職員がいて、その2名は他の職員とともに貸館等の日常の管理業務を兼務する体制であった。私からは、大規模な市民参加型の作品制作において、施設側の事業担当者が担わなくてはならないさまざまな制作業務に関して具体的に詳しく解説した。

今回の支援では、施設からは、事業担当者とともに施設長が2日間の全日程に参加した。上記のような音楽劇を含めた新たな事業展開を実現するための人員体制の再構築ないしは手当てについて、施設長から一定の見通しを伺うことができ、安心した。

もう一つ、事業への市民の積極的、能動的な参加を促すための方法論について意見交換を行った。こちらからは、市民の募集方法を工夫するだけでなく、積極的に館外に出かけて市民と交流や対話を行い、そうした直接的なコミュニケーションを通じての市民へ参加を促す働きかけ、活動のスタイルが重要であることを伝えた。それに対し、施設の職員側からは、市民への直接的な働きかけの方法を工夫し、積極的に募集や事業運営に取り組みたいという意見をいただいた。

■ 3回目 11月17日(火)・4回目 12月14日(月)・5回目 1月25日(月)

支援員：桜井俊幸

<支援後の効果について>

昨年度は、多賀城市文化センターについてヒアリングを行うとともに、管理運営、広報、事業の企画立案の基本、センターのミッションの再確認と職員の情報共有の重要性を指導していた。

今年度、2回目の指定管理者として決定し、さらなるサービスの向上を図りたいという施設長及び職員の意気込みが感じ取れた。

第2クールに向けて、ワークショップ(KJ法)・ヒアリング・アドバイス形式を用いて運営や事業を振り返り、改めて運営や事業の成果や課題などを再認識し、気づきを共有することができた。日ごろ、管理者と職員が考えを話し合える機会が少ないことから、支援員がコーディネーター役となって和気あいあいと話し合える場づくりができた。成果はさらに伸ばしていくことと、課題について事例を紹介しながらアドバイスを行った。

また、今年度から職員全体会議を開催して情報の共有を図っていることも効果として現れていた。日々管理者と職員のコミュニケーションを図ることで、クレーム処理や災害での対応がスムーズに行われることであろう。

最終日は、センターの課題について質問を受けた。ファンドレイジングの手法、利用者懇談会、利用者サービス向上、貸館促進、職員研修、友の会のあり方、市民ボランティアの育成方法、効果的な宣伝手法、SNSの長所・短所、地域を巻き込んだ営業等があった。それぞれお答えした結果、新年度からウェブやフェイスブックの導入、接客の研修会を実施する計画が始まった。積極的に取り組む姿勢はさすが民間会社であると感じた。

<支援施設への要望>

多賀城文化センターは、多賀城市文化会館、多賀城市中央公民館、埋蔵文化財調査センターから成る複合施設であるが、イベントの共催と情報共有等、横の連携が少なく感じられた。合同会議などを重ね、連携事業等を検討してほしい。日ごろのつながりが災害時などでも効果を生むと思う。

また、職員の数が少なく感じている。事業の営業などを1人に頼るのではなく、チーム営業や、市民や団体、企業を巻き込んだる手法を検討する必要がある。

加えて、次世代がセンターにかかわる仕組みづくりも必要である。近隣にある大学や高校との連携を始めることにより、若者が集うことにつなげてほしい。

開館から30年が経過した中、大規模改修計画はあるが、実際には改修に至っていない。センターの安全・安心を図るためにも、優先順位を決めて財政当局との協議が必要である。東日本大震災では避難所になっていることもあり、早急な対応をお願いしたい。

3. 七ヶ浜国際村

施設所在地 宮城県宮城郡七ヶ浜町花淵浜字大山 1-1

支援員	柴田英紀・山本康友
申込者	七ヶ浜国際村 宮城県宮城郡七ヶ浜町花淵浜字大山 1-1
支援実施日	平成 27 年 10 月 30 日(金)・12 月 9 日(水)・12 月 10 日(木) 合計 3 回
経営形態	直営
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 その他(管理職) 合計 6 名

支援実施内容

■ 1 回目 10 月 30 日(金) 支援員：柴田英紀
当施設は平成 5 年の開館から 22 年目を迎え、地域の芸術文化の創造、国際交流の推進をコンセプトに、鑑賞型事業、参加型事業、育成型事業等のさまざまな自主事業を実施している。
開館当時に比べ、ボランティア・友の会の人数が徐々に減ってきており、見直しを図ったが、増加にはなかなか結びついていない。
運営方法を見直すため、ボランティア団体・友の会の支援・育成について指導していただいた。

- ・ボランティア団体設立時の理念を職員間で共有する。
- ・ボランティアに来てくれた人に何を求め、何を与えられるかを再確認する。
- ・ボランティアをコーディネートする人が必要。
- ・ボランティアの中でリーダーを見つけ、育成する。
- ・ボランティアリーダーや職員の研修としてボランティアコーディネーター養成講座がある。
- ・友の会会員の増加を考えると無料会員もある。
- ・友の会会員へのダイレクトメールをメールで送る方法もある。

また、自主事業等の財源について、助成を受ける可能性があるかを伺った。

- ・自主事業の中でも、育成型事業のミュージカルグループ NaNa 5931 は、その活動実績から可能性が高い。

■ 2 回目 12 月 9 日(水)・3 回目 12 月 10 日(木) 支援員：山本康友
開館から 20 年を過ぎたあたりから、老朽化による修繕や改修箇所が一気に増えており、大規模改修計画を進める必要がある。しかし、東日本大震災からの復旧が急務のため、大規模改修計画を進めるのは現実的に難しいこともあり、指導・助言をいただいた。

- ・建物は竣工から解体まで建設費の 3~4 倍の費用がかかると言われている。
- ・早目に修繕することによって、結果的に費用を抑えられる。
- ・ライフサイクルコスト(LCC)は、建設費、水道光熱費、保守点検等の維持管理費、修繕費等の建物に関する全ての費用。
- ・建物の運営管理のためにはライフサイクルコストを把握することが必要。
- ・大手のゼネコンでは作成している。施工業者へ確認したほうがいい。
- ・改修に対してのメニューはないため、補助は難しい。

支援実施による成果

■ 1回目 10月30日(金) 支援員：柴田英杞

支援員遣事業を通じて先進地や他の会館の情報収集ができた。ボランティア団体や友の会の運営については、実際に指導をされた支援員からさまざまな事例を聞くことができ、大変参考になった。他の会館と比べることにより、当会館のセールスポイントとウイークポイントがより明確になった。今後は地域性を踏まえて、地域に合った運営を考える必要があると感じた。

■ 2回目 12月9日(水)・3回目 12月10日(木) 支援員：山本康友

事前の打ち合わせを踏まえ、支援員の方と一緒に全ての設備を直接確認した後、改修履歴をもとに問題点を洗い出し、改修工事の優先順位づけを行った。改修計画に対する指導・助言を受け、今後行わなければならない改修の流れや全国の公共ホールが抱えている問題点がわかった。

また、若手職員を中心に施設改修に関する研修会を行い、ライフサイクルコストや、計画的に修繕していない場合にどうなるかなどをご教示いただき、計画的な施設改修の必要性が再認識できた。

施設を運営していく中で、専門知識を持った支援員から指導・助言を直接受けられる本事業は大変有意義だと実感した。今後も継続されることを望んでいる。

支援員からの
報告・要望

■ 1回目 10月30日(金) 支援員：柴田英杞

① 支援の前に

多賀城駅から車で約20分、七ヶ浜の高台に位置する七ヶ浜国際村は、東日本大震災の折、地域住民約500人の生活の場として機能し、文化施設の新たな存在意義を示した歴史あるホールである。オープン当初から、プロデューサー制により斬新かつ最先端の文化事業を展開するとともに、劇団四季出身の演出家を中心とした市民ミュージカルを数多く手がけてきた。町民が減少していく中で、直営館としては精力的な活動を実施してきた実績はすばらしい。しかしながら、オープンから22年、大震災も経験し、時代の変遷とともに、ホールの役割や機能も変革を求められているようである。将来に向けて、どのように文化振興のかじを切っていくらよいか、踊り場にいるような印象を受けた。

② ボランティア組織

以下のような指摘をした上で優秀事例を紹介し、ホールのボランティアコーディネーション力の強化を図るようアドバイスした。

- ・ホールがボランティア人材をコスト(費用)として捉えるか、地域の人的資源として捉えるか、不明確になっているボランティアの位置づけを再確認する必要がある。
- ・ボランティアを日常業務の道具として使っていないか、ボランティアの自発性や主体性を尊重しているか。
- ・自己犠牲でなく、ボランティアの自己実現のためにボランティア活動を行っているか。
- ・ホールの受け入れ体制の整備を行っているかどうか。例えば、ボランティアマネージャーの配置、ボランティアルームの設置など。

③ 友の会組織

友の会組織は本当に必要かという原点に立ち返って、抜本的な見直しを図ることを勧めた。全国的に停滞感が広がる友の会組織であるが、地域住民との親交という点からは、ホールにとって重要な顧客(お得意様)であることに間違いはない。事務経費、職員の事務量なども考えた上で、友の会をホール運営にどのように位置づけるかということが重要であると思われる。友の会組織ありきではなくゼロベースで見直し、当該ホールと時代に合致した鑑賞者育成に努めてほしい。

■ 2回目 12月9日(水)・3回目 12月10日(木) 支援員：山本康友

七ヶ浜町では、建設した七ヶ浜国際文化村が経年変化し、今後の改修等にどのような対応をしていくかの検討依頼があった。

12月9日・10日に七ヶ浜国際文化村へ行き、9日は、事前に建物概要の説明を受け、その後、建物内外の調査を職員の方と一緒に実施した。その結果は下記のとおりである。

- ・外壁面への撥水処理が開設以来未実施のため、海に近いことから、一部の壁面でコンクリート表面に劣化が生じていた。そこで、早急な処置を行うことが必要なことを伝える。
- ・平成6年以降の修繕及び工事箇所を確認。事後保全対応が主ではあるが、こまめな対応をしているため、建物自体はきれいに整備されている。しかし、今後の大規模改修を考慮すると、数年以内に大幅な予算の確保が必要な旨を伝える。
- ・維持管理については、屋上の点検などが不足していることが見受けられた。特に、排水ドレインの目皿に落葉が堆積していたため、月に1回程度は漏水防止の点からも建物内外の点検を実施し、清掃することが必要なことを伝える。また、屋上への点検口では梯子を使用しなければならず、なかなか上がりにくいですが、それでも注意しながら点検してもらいたいことを伝える。
- ・ギャラリー「海物語」が倉庫化していたので、あまり使用していないのであれば、利用需要の高い小ホールへの転用を検討することも必要な旨を伝える。
- ・セミナー室、食の工房、手の工房、村長室などの諸室の利用頻度が低いいため、ロビーと併せて改修を行い、利用を高める手法を検討することも必要なことを伝える。場合によっては大規模な改修の検討も必要である。

10日は、施設管理を含めた今後の公共施設のあり方についての研修を実施する。

- ・公共施設の今後のあり方を含めたホールなどの公共文化施設についてのあり方の研修を実施する。
- ・公共施設等総合管理計画を来年度までに総務省に提出する必要があるため、国際文化村を含めた七ヶ浜町の公共施設等の総合管理計画の策定が必至であることも伝える。

4. 角田市市民センター

施設所在地 宮城県角田市角田字牛館 10

支援員	間瀬勝一・草加叔也
申込者	角田市教育委員会生涯学習課 宮城県角田市角田字牛館 10 番地
支援実施日	平成 27 年 8 月 19 日(水)・10 月 22 日(木)・12 月 1 日(火)・12 月 2 日(水) 合計 4 回
経営形態	直営
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 合計 5 名

支援実施内容	<p>① 施設設備、財政について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・かくだ田園ホールを見て回り、備品の有料化（近隣のホールとのバランスを考えて）、展示ホールの照明、搬入口のシャッター音（強風の際）対策など、気づいたことを指摘してもらおう。 <p>② 公立の劇場・ホールの役割と使命</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公益社団法人全国公立文化施設協会『平成 26 年度劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編』の第 1 章と第 2 章を参照し、公立の劇場・ホールの役割と使命、業務と組織について学ぶ。 ・音楽、演劇を能動的に楽しむ人は 2 割の市民。なくても生きていけると考えている 8 割の市民に魅力を伝えるホールであってほしい。 <p>③ 市民参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ホールの役割と使命を考えて、市民によるプロジェクト（例えば事業企画委員会など）をつくって取り組む。また、市民から事業を公募することもある。市民劇団、市民ミュージカル、市民楽団などに取り組んでいる自治体も多い。 <p>④ 年間イベントスケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> ・音楽、演劇、ダンスなど芸術分野のバランスがとれたイベントや、1 年間を通して偏りのないスケジュールの作成に努めたい。 <p>⑤ 評価制度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己評価と第三者評価（観客による評価など）により、次年度計画に反映させるようにするとよい。 ・毎回アンケートをとって蓄積し、その結果を第三者評価（観客による評価など）に反映させたい。また、市民のニーズを次年度企画に反映させたい。
--------	---

支援実施による成果	<p>① 施設設備、財政について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設や備品の使用料については来年度に見直すことにした。展示ホールについては利用の仕方も含めて検討している。シャッター音については応急措置を行った。 <p>② 市民参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今年度行ったオープニング祭では、約 500 名の市民がステージに上がり、屋外の出店ブースの客も含めて約 2,000 名の市民が来場した。これを 1 回限りにしないで、市民参加のイベントとして毎年継続してやれないかという意見が出された。次年度事業案の 1 つとして検討中。
-----------	--

- ③ 年間イベントスケジュール
- ・ホールの年間イベントを、市民による芸術文化振興会の企画と生涯学習課文化振興係の企画に分けるとともに、予算も大まかに1対3程度に分け、それぞれが責任を持って実施することにした。
 - ・来年度主催事業として、ジャンルに偏りがないよう配慮しながら、音響反射板を活用したオーケストラ公演(1)、演劇公演(1)、全国ツアー音楽ライブ(1)、音つむぎライブ(1)、ワンコインイベント(3)、ワークショップ(5~6)を行うこととし、現在年間計画を策定中である。来年度で実施できないジャンルについては、平成29年度で計画することにした。
 - ・来年度以降の事業として、市民のニーズも考慮し、買い取り公演が難しいジャンルは手打ち公演も検討することにした。
- ④ 年間プロジェクト
- ・主催事業としての演劇公演を活用したワークショップやアウトリーチを年間計画の中にうまく配置することにした。これを通して、将来地域に演劇サークルができるように種をまきたい。
- ⑤ 評価制度
- ・これまで毎回アンケートをとってきた。年度末に集計するとともに自己評価も行い、それを次年度事業に生かすことにした。

支援員からの
報告・要望

■ 1回目 8月19日(水) 支援員：間瀬勝一

◆ 支援前に予想された支援先の課題

宮城県南部に位置する人口3万人の都市。今年7月5日、旧市民センターの建て替えにより、かくだ田園ホール(618席)の多機能ホールと生涯学習センターを併設し開館した。

申込書では、貸館の考え方について、自主企画事業実施ノウハウについて、市民参加の運営についての支援依頼があった。

◆ 支援先からヒアリングした実際の課題

運営への市民参加として、公募市民による角田市芸術文化振興会を組織し、今年度は複数の開館記念事業の企画運営を依頼、実施したが、職員が市民委員の要望への対応に追われてしまった。貸館についても、対応する職員(今年度から配属)のオーバーワークなどの課題がある。

◆ 実際の支援内容

施設を見学し、舞台スタッフ(2名常駐)を含め懇談し、今後充実させる備品や運営方法について意見交換。続いて、職員を対象にホール経営の考え方や窓口業務の人員配置についても意見交換し、最後に、事業企画運営の市民参加の留意点について意見交換を行った。

◆ 支援に対する支援先の反応

5名の職員とアルバイト1名、舞台スタッフ2名の人員を配置し、行政職と舞台スタッフで開館した。担当職員は、お客様対応など具体的に多くの課題を持ちながら対応しているが、管理職にはまだ経験が必要である。

◆ 今後支援先に期待すること/改善が期待される点

田園ホールは地域文化施設としてバランスのよいしつらえである。ハード面では、使い勝手などまだ工夫の余地が残されているが、ソフト面では、角田市民を中心にきめ細かなサービスを提供していただきたい。また、市民による事業委員会の運営は、会館側に経験者(専門家)が必要であることは認識されたが、実効性に乏しいように思われる。

■ 2回目 10月22日(木)・3回目 12月1日(火)・4回目 12月2日(水)

支援員：草加叔也

◆ 角田市市民センターの課題

角田市市民センターは、今年7月に開館を迎えたばかりの施設である。昨年度の支援では、施工段階ではあったため施設計画や設備計画を中心に支援を行うと共に、建

築工事とは別に市が調達すべき備品の必要性についての助言や、外部委託を予定していた舞台技術者の委託先や委託方法、経費などについて支援を行った。今年度は、既に施設が開館していることから、開館以降の支援として大きく以下に示す2つの支援が期待された。

1つ目は、施設は竣工したが、施設を運用する上で建物の設計及び施工に関する物理的な課題が残されていることから、その解決のための手続きや方法についての助言を行うこと。2つ目は、事業の企画とその実施について市民参加で行うことを前提に運営を始めたものの、そのどちらについても市民だけで具体化、実現化が難しく、来年度以降の企画についても限界があることから、今後事業の計画と実施をどのように行っていくことが望ましいのか、必要なかという点について、先進事例を踏まえた支援と情報共有を行った。

◆支援の内容

具体的な支援方法として、基本的に直営であることから、事業や市民参加については、担当課職員から課題となる状況に至る経緯と現状について伺った上で解決方法について検討と支援を行った。また、もう一方の施設や設備に関する課題については、実際に課題となっている項目や具体的内容について現場で確認し、対応策や必要に応じて是正策について検討を行った。

また、事業運営については、機会を改めて市民参加に加わられている市民の方々にお集まりいただき、直接面談で課題となっている内容について伺うとともに、市民参加の先進事例などを紹介しつつ、考え方や進め方、そして現在課題とされていることの解決方法について助言を行いながら、今後の対策等を直接お話しさせていただく機会を設けていただき、意見交換が行えた。

◆今回の支援で指摘してきた主な内容

建築設計や施工の段階では、ホールに求められる性能を見極め、設計図や施工図に反映する手続きが十分に行われなかったことが、竣工後になって対策を講じることが必要になってきている大きな原因である。ただし、既に角田市が竣工検査を行って受領している施設であることから、設計段階あるいは試行段階で発生したと考えられる不具合箇所や状況を指摘することと、その原因及び解決方法については、異なるフェーズで検討する必要があるため、今後の処置については、現在施設の管理運営を担当する担当課に委ねることとした。

また、事業運営については、市民参加を目指すという形からことが進められた感がある。そこに至る手続や手法について、実施に向けた議論や対策という点が十分でなかったことは否めない。改めて市民参加で可能なことと不可能なことを精査し、必要に応じて施設設置主体が一部作業を先導する必要もあることを確認した。

5. 宮城県民会館

施設所在地 宮城県仙台市青葉区国分町 3-3-7

支援員	柴田英杞
申込者	公益財団法人宮城県文化振興財団 宮城県仙台市青葉区国分町 3-3-7
支援実施日	平成 27 年 8 月 29 日(土)・10 月 10 日(土)・10 月 31 日(土) 合計 3 回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	管理事務関係職員 事業企画関係職員 合計 12 名

支援実施内容

当財団が指定管理を受託している宮城県民会館の第 3 期目の事業計画においては、震災復興、人材育成、地域・大学連携事業等、入場料確保が困難な事業もあり、運営の効率化を図るため、公的助成、民間助成を活用することとしていることから、ファンドレイジング等資金調達の立て方について、講義実績の豊かな全国公立文化施設協会アドバイザーの柴田英杞氏に講義していただいた。

1 回目は、文化芸術を取り巻く諸環境について、劇場法、同指針及びその第 4 次基本方針を中心に講義していただいた。この指針の中で、質の高い事業の実施に関する事項として、創造性、企画性、特色性及び利用者ニーズ等に対応した事業の必要性について伺い、これらの基本的な事項をベースにして、芸術文化振興基金及び地域創造の助成金制度についてご紹介いただいた。

2 回目は、1 回目の講義を受けて実際に職員各自が申請書を記入したものについて、支援員から修正やアドバイスをいただいた。

3 回目は、自分の記入した申請書をさらに精査して記入したものについて、採点方法をグループワーク形式で学習した。

支援実施による成果

始めに、文化芸術を取り巻く環境について、劇場法やその指針、文化庁の基本構想、文化芸術に関する基本的な方針について講義していただき、劇場・音楽堂の事業について、劇場法の条文を参考にしながらご説明いただいたが、新たな事業として社会包摂事業が加わったことなど、当財団が今後どのように文化芸術に関する施策、事業計画を策定していくべきか、歩むべき方向性を示していただき、非常に参考になった。

また、公的助成、民間助成として、主に芸術文化振興基金を中心に講義していただき、申請書を作成する際の留意点やポイントについて丁寧に講義していただいたので、どのようなところに注意して記載すればよいのかがよくわかった。

今回の研修で職員にとって特によい経験となったのは、企画事業課等の職員一人一人が実際に申請書を記入してアドバイスをいただき、ブラッシュアップして、再度よい企画、申請内容にしていくというところである。

いかにすぐれた企画であっても、記載方法や申請上求められているフレームに沿っていないければ、大きな減点や採択がされないこともあり、社会的ニーズを企画に反映することの難しさ、企画内容の具体性の追求、収支予算書の注意すべき点まで細やかに講義していただいたので、今後、申請書に記載するに当たり、職員一同よい経験になった。

3 回目のグループワーク形式による審査についても、実際に職員が記載した企画内

容をディスカッションすることによって加点、減点を行ったので、申請を審査する立場でも企画内容を精査することができ、より深い視点で企画について考察することができた。

支援員からの
報告・要望

◆支援内容：ファンドレイジング～企画立案の考え方と公的助成金の獲得～

① 1回目

第4次基本方針、文化オリンピック構想、劇場法及び指針、助成事業の枠組みなどについて解説を行った。また、日本芸術文化振興基金の募集案内の解説を行った上で、各自企画提案をするよう宿題を課した。

② 2回目

審査基準や審査の運用について解説するとともに、各自の企画提案について具体的な指摘を行い、企画内容の再考を課した。

③ 3回目

企画内容の再提案書をたたき台として、2グループに分かれ、審査基準に基づいて模擬審査会を行った。他者の企画を審査することで、企画に対する批評性が養われたり、客観的な視点が自然と身につく効果を狙った。

◆支援効果

企画提案で重要なポイントは、当該活動の企画意図、社会に対する波及効果、具体的な企画内容、予算積算である。

企画のほとんどは十分な練り込みが行われず、審査基準を意識して記述されていない。また、思い込みが激し過ぎる企画が見受けられる一方で、熱意が感じられない企画もある。残念なケースは、企画がすばらしくても、助成事業の趣旨や目的を理解していないために、全く見当違いな申請書を記述してしまう場合である。

これらの点に留意しながら、全3回で指導・助言を行った結果、3回目の最終日の支援において、非常に中身の濃い企画が提案された。

今後も引き続きトレーニングを重ねていくことで、職員の創造力や想像力を育むきっかけになるのではないだろうか。企画立案を経験したことがない職員が多いと伺っていたが、そのことをいい意味で裏切る成果が見られた。この成果を将来的な組織の成長につなげてほしいと切に願う。

6. 酒田市民会館

(希望ホール)

施設所在地 山形県酒田市本町 2-2-10

支援員	草加叔也・桜井俊幸・水戸雅彦
申込者	酒田市民会館 山形県酒田市本町 2-2-10
支援実施日	平成 27 年 7 月 28 日(火)・10 月 29 日(木)・平成 28 年 1 月 15 日(金)・1 月 23 日(土) 合計 5 回
経営形態	直営
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 合計 100 名
支援実施内容	<p>■ 1 回目 7 月 28 日(火) 支援員：草加叔也</p> <p>◆長期修繕計画について 開館から 10 年が過ぎ、今後、修繕箇所がこれまで以上に増加することが予想される。市の財政状況も勘案し、各種機器の更新、修繕等の計画が重要になることから、実際にホール内を確認しながら、優先順位の高い修繕箇所の特定と今後の計画について助言をいただいた。</p> <p>◆避難マニュアル作成に当たって 災害時の避難ルートの選定に当たり、危険度が高いと判断される箇所の特定や今後の対策についてホール内を確認しながら助言をいただいた。</p> <p>■ 2 回目 10 月 29 日(木) 支援員：草加叔也</p> <p>◆避難マニュアルの作成について 避難マニュアルを作成するに当たっての留意点について助言をいただいた。</p> <p>■ 3 回目 1 月 15 日(金) 支援員：草加叔也</p> <p>◆避難マニュアルの作成について 避難マニュアル案について、危機管理の観点から、修正、追記等の助言をいただいた。</p> <p>■ 4 回目・5 回目 1 月 23 日(土) 支援員：桜井俊幸・水戸雅彦</p> <p>◆自主事業の企画立案・方向性の設定について</p> <ul style="list-style-type: none">・自主事業の企画運営・住民参加型事業の効果的な実施方法について（水戸氏） 劇場法を踏まえながら、地域と深いかかわりを持ち、効果的な事業展開を行っているえずこホールの取り組みについてご紹介いただき、地方の公共ホールとして、希望ホールが何を目指し、何ができるのかを改めて考える機会となった。・市民レベルによる自主事業が目指す方向性について（桜井氏） えずこホールの取り組みを踏まえ、まちづくりという観点から、現状において何が課題であり、どのような方向で事業計画を作成し実施していくべきなのか、市民ボランティアの自主事業メンバーとともにワークショップ形式による研修会を開催した。
支援実施による成果	・避難マニュアルの作成に当たり、方向性が見出され、危機管理意識が醸成されたことは意義深いものと考えている。今後、さらに実用性の高いマニュアル作成を

目指していきたい。

- ・実際に館長としての経験を有する水戸氏、桜井氏より、地方の公立ホールとして事業計画を作成する上で目指す方向性や事業のあり方など、実例を交えてご紹介いただくとともに、ワークショップという手法をもって、市民ボランティア並びに文化行政にかかわる職員の意見やこれまでの感想などを引き出すことができたことは、大変意義深いものだったと認識している。

このたびの研修を通じた現状把握は、改善につなげるための動機づけになったと考えている。今後は、一人一人が問題意識を持ち、課題に対しどう対応するのか、レベルアップを目指して研修機会をさらに増やすなど、継続的な取り組みを行っていきたい。

支援員からの 報告・要望

■ 1 回目 7 月 28 日(火)・2 回目 10 月 29 日(木)・3 回目 1 月 15 日(金)

支援員：草加叔也

◆酒田市民会館の課題

施設の竣工が平成 16 年であることから、築後年数が 10 年余りということになる。現時点では、直営での運用を行いながら、事業は市民参画の手法で実施してきている。昨年度の支援では、今後指定管理者制度を導入する可能性について検討をされていたが、今回の支援の段階までに具体的な方針が決定したわけではない。

今回の支援では、大きく 3 つの点での支援が求められた。1 つ目が、築後 10 年を超えていることから、改修や更新の必要性和そのための準備として手法や課題についての情報共有を行うこと。2 つ目が文化芸術振興への取り組みの現状と課題について、地域の公立文化施設が担う役割を確認することと、酒田市民会館が目指すべき方向性についての件。そして、3 つ目が現在酒田市が検討中の危機管理マニュアル整備に向けての助言と支援である。

◆支援の内容

前述した 3 つの課題を解決するための支援を行った。

1 つ目の改修計画については、今後 3～5 年後に実施することが必要になるであろう改修について、計画策定の手法や要点について支援を行うと共に、現段階から検討が必要になる事項について指摘を行った。

2 つ目の文化芸術振興の取り組みについては、近年法制化された「文化芸術振興基本法」や「劇場、音楽堂等活性化に関する法律」に示されている要点を中心に、今何が課題で、どのようなことが求められているのかということについて解説や支援を行った。加えて、酒田市の現状を踏まえた意見交換を担当課職員と行った。

最後に、危機管理マニュアルの策定については、酒田市が現在検討されている案文について、先進事例を踏まえた情報提供と意見交換を行った。

◆今回の支援で指摘してきた主な内容

3 つの課題については、それぞれ検討すべき要点を整理し、情報交換と意見交換を行った。

・改修計画

3～5 年先に実施することを想定した上で、改修の必要性和優先順位、改修内容(経年劣化、機能劣化、性能劣化など)、合意形成(市民、行政、管理者)等について情報共有を行う。

・文化芸術振興への取り組み

「文化芸術振興基本法」や「劇場、音楽堂等活性化に関する法律」及び「劇場、音楽堂等活性化に関する法律第 16 条に基づく、文化科学大臣指針」などを参考に示されている内容の解説と今日的な課題について理解を求めた。

・危機管理マニュアル

危機管理マニュアル策定の必要性、そこに記載すべき危機の種別と対策、さらに個々の危機に対して配慮すべき事項などについて情報提供を行った。加えて、示されている内容を実践することの重要性について理解を求めた。

■ 4回目 1月23日(土) 支援員：桜井俊幸

◆支援後の効果について

昨年度は、酒田市民会館についてのヒアリングと、魚沼市小出郷文化会館の市民参画のホール運営について紹介を行った。夜は、特別講座(別枠)として、会館を支援する市民団体にも講演することができた。このことにより、今年度は、管理者、センター職員、市民支援団体を対象とした研修会につながった。

また、今回は、えずこホール所長の水戸雅彦氏とジョイントして実施した。水戸氏は、えずこホールの先駆的な事業や社会包摂的な取り組みについて、ホールのミッションや活動を紹介された。

私はそれを受け、ワークショップ(KJ法)・ヒアリング・アドバイス形式を用いて、3班に分かれて運営や事業を振り返り、運営や事業の成果、課題などを改めて共有することができた。日ごろ、管理者と職員、支援市民が考えを話し合える機会が少ないことから、コーディネーター役となって和気あいあいと話し合える場づくりができた。それぞれの班からワークショップの成果を発表してもらい、今後につながるきっかけづくりとなった。特に、管理者と議員の参加もあり、意義ある会となった。

このたびのワークショップの結果をまとめ、次のワークショップにて課題解決策を検討してほしい。今後の官民協働の運営を期待したい。

◆支援施設への要望

一番重要なポイントは、市の総合計画等にきちんと文化政策をやるんだと明確にうたうこと。そして、トップなり文化担当課長なりがこのような計画を理解し、推進させることである。また、それを実現させるための文化振興計画が必要であり、さらにはホールのミッションが明確でなければならない。この3本の柱を鑑み、企画を策定して運営し、それを達成させるために継続したサイクルで実施していくというPDCAシステムが必要である。評価には明確なミッションがなければならない。

酒田市として明確な文化政策や会館のミッションを検討する時期であり、市民を巻き込んでワークショップ方式で検討することを望む。

さらに言えば、昨年指摘した会館の防災計画や危機管理システムが整っていない。酒田市は大火のまちとしても知られており、防災体制の構築と緊急時対応マニュアルを整備してほしい。

また、市民の会館への参加意識が高いことから、さらなる市民参画システムの強化をお願いしたい。

■ 5回目 1月23日(土) 支援員：水戸雅彦

酒田市希望ホールの事業企画は、市民の委員から成る自主事業企画運営委員会が担っている。委員会は、演劇班、クラシック班、ポピュラー班、当日スタッフ等に分かれ、それぞれの班で企画について協議、決定し、運営にも一部携わっている。いわゆる市民主導型の進め方であり、各委員とも意欲にあふれる方々である。

問題点としては、さまざまな年齢、分野の方々が参加しているため、それぞれの意識にばらつきがあり、各種意見を取りまとめていく際になかなか難しい局面があるということ。数人の市民の方々が、ビジョン、コンセプト、方針がないことが最大の問題点であると話していたことから、運営の問題点を自覚してはいるものの、うまく対応できていないというのが現状である。

以上のことを踏まえ、えずこホールの事業展開のコンセプト、その理念と具体的な事業内容についてお話をさせていただき、あわせて、劇場法定後の劇場・音楽堂等の方向性について、大臣指針等を踏まえてお話をさせていただいた。その後、各委員の皆さんと意見交換を行い、今後の事業展開についてともに考え、模索した。

ポイントは、各委員の皆さんが自覚しているように、ビジョン、コンセプト、方針を明確に打ち出していくことである。行政担当者、各委員、膝を交えた話し合いの中から明確な方向性を打ち出していけば、今後ますます充実した事業内容を展開していけるものと思う。

7. さいたま市文化センター

施設所在地 埼玉県さいたま市南区根岸 1-7-1

支援員	柴田英紀・園山土筆
申込者	公益財団法人さいたま市文化振興事業団 埼玉県さいたま市南区根岸 1-7-1
支援実施日	平成 27 年 10 月 21 日(水)・11 月 11 日(水)・12 月 12 日(土) 合計 3 回
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 9 名

支援実施内容
さいたま市文化センターを管理運営している公益財団法人さいたま市文化振興事業団では、昨年度の支援に基づき、文化ボランティア制度の改善を行った。今年度は、その改善内容について、現状での問題点、今後の課題や方向性等をご教示いただいた。

■ 1 回目 10 月 21 日(水) 支援員：柴田英紀

まず、文化ボランティアにかかわっている事業課職員の自己紹介と、文化ボランティアについての捉え方をおのおの発表後、昨年度支援いただいた内容に基づき、今年度から実施している SaCLa サポートーズ（公演運営の市民ボランティア）の改善内容と現状の課題を担当より報告した。支援員より劇場法や大臣指針、第 4 次基本方針、文化オリンピック進捗状況を解説いただいた後、職員の報告を踏まえて以下の助言をいただいた。

- ・文化ボランティアを費用として捉えず人的資源として捉え、地域の人材を有効に活用することが重要である。
- ・ボランティア自体がおのおのの経験を積んだ上で参加するため、ボランティアに対するサービスを画一化せず、言葉の返しや声かけについてよく注意する必要性がある。
- ・組織全体の中でボランティアをどう捉えるか、また、ボランティアとともに地域の社会課題を解決できるような仕組みも今後は求められてくる。

以上の助言を踏まえ、文化ボランティアの今後について担当間で協議し、その内容を次回に報告することが課題となった。

■ 2 回目 11 月 11 日(水) 支援員：園山土筆

文化ボランティアにかかわっている事業課職員の自己紹介と、文化ボランティアについての捉え方をおのおの発表後、SaCLa サポートーズに次年度配付予定の活動マニュアル案について担当から報告した。支援員からは以下の助言をいただいた。

- ・ボランティアもさまざまな目的や資質があるため、マニュアルもそれに合わせる必要がある。細かいマニュアルは全員に対しては不要なのではないか。
- ・マニュアルの内容はわかりやすく、文字も見やすいものであり、かつ、職員やボランティアとミッションが共有できるものが必要である。
- ・招待の配布については取りやめることが望ましい。
- ・どのようなボランティアを育成するか、プロ化を考えるか、将来も考えて若い人をどう呼び込むかもあわせて検討するべきである。

以上の助言を踏まえ、ボランティアの今後を再度担当間で協議し、それに合わせた活動マニュアルの作成を行うこととした。

■ 3回目 12月12日(土) 支援員：柴田英紀

2回目の園山氏の支援内容、1回目、2回目の支援後に職員間で協議した内容について報告したほか、ボランティアとして活動を希望するアーティストの登録システムである SaCLa アーツについて現状と課題を発表した。支援員からは以下の助言をいただいた。

- ・ SaCLa サポートーズについては、100名以上登録しているとはいえ、まだ200名、300名という大組織ではない。今後大組織になることに向けた組織づくりを段階的に行うことが重要である。
- ・ マニュアルについては、トラブルをどのように対処するかなどリスクマネジメントを網羅した内容を入れる必要がある。
- ・ SaCLa アーツについては、芸術家の年齢や登録数を考慮すると、芸術家支援から芸術家間の競争が必要な時期になっている。芸術家のさらなるレベルアップを図るためにも、SaCLa アーツを対象としたコンクールや研修なども新たに行った方がよい。

以上の助言に基づき、SaCLa サポートーズについては今後中期計画の作成について、SaCLa アーツについては芸術家がさらに上を目指すきっかけとなるような事業について検討する。

支援実施による成果

昨年度に文化ボランティアについて支援いただいた結果、当館の文化ボランティアの現状について客観的な評価や助言をいただき、今年度は、その内容に基づき具体的な改善を行うことができています。

例えば、今年度は、文化ボランティアに配付するマニュアルの作成に取りかかっているほか、ボランティア同士が現状の課題を協議できる場として改善会議を発足し、定期的に意見をいただき、次の活動に反映している。また、職員の専門性ということで、日本ボランティアコーディネーター協会が実施しているボランティアコーディネーション力検定3級取得者を5名まで増やした。

今年度は、先に述べた具体的な改善の中で発生した課題について支援員から助言をいただいたため、助言内容を素早く改善へと反映することが可能となった。公演運営にかかわるボランティアである SaCLa サポートーズも、ボランティアとして活動する芸術家の登録システムである SaCLa アーツも、それぞれ100名以上の登録があり、今後200名、300名の組織となった場合に運営力が求められる。その準備として、職員が組織運営を学ぶ必要性を痛感した。

平成32年には東京オリンピックが行われ、さいたま市でも文化プログラムを盛大に行うことが求められる。その際に重視すべきことは、地域の貴重な人材をどのように活用し、いかに地域独自の文化プログラムをつくり上げるかである。そこで、SaCLa サポートーズ、SaCLa アーツが主体となってかわるべき人材となるべく、現段階から準備をしていくためにも、中期計画作成の重要性を感じた。

また、今回支援をいただき、職員同士が協議する機会を設けた結果、職員の意識にも変化があった。職員同士が意見を出し合い、おのおのが抱えている課題を提示し、その課題を解決するためにはどのような手段が考えられるかについて、職員間で議論を繰り返していた。この職員の意識の変化も、支援いただいた大きな成果であると考えられる。

支援員からの
報告・要望

■ 1回目 10月21日(水)・3回目 12月12日(土) 支援員：柴田英紀

◆ 支援内容

- ① 劇場法・大臣指針の解説
- ② 第4次基本方針の解説、文化オリンピックなどの進捗状況
- ③ 文化ボランティアの活性化について
- ④ コミュニティ事業における地域の芸術家の有効活用

◆具体的な内容

昨年度に引き続き、文化ボランティアの活性化及び地域における芸術家の人材育成について、助言・アドバイスを行った。本年度は、事業団事業課職員の全員参加により、我が国の文化政策や動向及び文化オリンピックなどの今日的課題を含む文化施設を取り巻く環境について、考え方、言語、情報などの共有を図った。また、職員一人一人の潜在的な可能性を引き出しながら、主体的な意見を求め、自らが実施している事業について自信を持っていただくよう勇気づけ、問題点を厳しく指摘した。

さいたま市文化振興事業団事業課には多彩な職員が在籍しており、その人材を有効活用することによって、今後大いなる発展を遂げることが期待されていると思った。例えば、社会人院生として修士課程を修めた後、大学で教鞭をとりながら事業に専念する職員、照明技術の資格を取得しながら、コミュニティ文化施設において市民参加型の企画制作を行っている職員、地道ながら縁の下力持ちとして情報管理に尽力している職員、劇場と地元芸術家のつなぎ役となり、目立たない地味な事業をこつこつと積み上げている職員の方々など、それぞれの特技を生かしながら日々務めているようである。

文化ボランティアについては、昨年の助言を受けて、先進地域への視察を積極的に行い、SaCLa サポーターズの現状と課題をまとめ上げ、報告書を発行していた。今年度は、サポーターズの方々と職員へのボランティア研修を実施し、日本ボランティアコーディネーター協会のボランティアコーディネーション力検定に挑戦し、3級を取得していた。また、ボランティアマニュアルの作成を職員総参加で議論していた。

昨年度からの課題を克服しつつ、前向きに物事を捉えつつ、一步一步前進している姿勢はさすがに感じた。今後、当該財団とその職員の方々のさらなる精進に期待したいと思う。

■2回目 11月11日(水) 支援員：園山土筆

さいたま市文化センターでは、一般市民を対象にボランティア募集を行い、SaCLa サポーターズと名づけて、公演事業のサポートを依頼している。しかし、さまざまな課題があるということで、その実状を聞いてアドバイスを行った。

・サポーターの思いの違いが、サポーターのレベルに表れる

サポーターは、大きく分けて3つに分かれる。

- ① 自分を高めたい、観客を喜ばせたい、そのために創意工夫することを楽しいと思う人は、リーダー格やコアメンバーとして活動できる。彼らは見返りを求めない。
- ② 責任ある活動ができる人は、観客の喜びを自分の喜びとする。見返りはなくてもよいが、あればうれしい。
- ③ 見返りがあることでサポーターになった人からは、主催者へのクレームが出る。

さいたま市文化センターの場合、毎回公演時に招待券を配付しているのですが、どうしても③の人が多くなる。つまり、言葉は悪いが、烏合の衆が集まりやすい。そうならないためにはどうするかを考える必要がある。市民を対象にボランティア募集をする際は、大事な決め事を明確にして募集することが必要である。当然、応募してくる人は少ないが、恐れずに実施することで、レベルの高いサポーターを集めることができる。

だが、これらサポーター募集の前に、まず、なぜサポーターが必要か、ホールの財政難を理由にしてはいないか、このまちの文化状況をサポーターと一緒に汗を流して良くしていく気構えが職員一人一人にあるのかなどについて話し合った。

・サポーターに配付するマニュアルはどのようなものか

①の人を対象にしたマニュアルは、主催者が持つものと同様のものが必要で、催事の全般について、また、安全、防犯等についても記載したものを配付。

②の人には、担当部署に関する内容を詳しく記したマニュアルが必要。

③の人には、少量でわかりやすいもの。

さいたま市文化センターでは、サポーター全員に詳しいものを配付する計画で準備しておられたが、サポーターに読んでもらえないという課題があったため、上記についてアドバイスした。

そのほか、今の組織でいいのか、開催目的と活動の指針は明確か、ボランティア等の言葉の定義づけは行われているのか、サポーターとの対話を積み重ねているか、振り返りを徹底しているか、改善を積み重ねているか、サポーター活動が継続するような楽しみがあるか、サポーターに感謝と敬意を払っているか等について、参加メンバー全員と4時間にわたって話し合った。

8. 上里町総合文化センター

施設所在地 埼玉県児玉郡上里町大字七本木 71-1

支援員	松井憲太郎・山形裕久
申込者	一般財団法人上里町文化振興協会 埼玉県児玉郡上里町大字七本木 71-1
支援実施日	平成27年11月11日(水)・11月26日(木)・12月9日(水)・12月22日(火)・ 平成28年1月14日(木) 合計5回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 その他（施設ボランティア団体） 合計12名

支援実施内容 上里町総合文化センター（ワープ上里）を管理運営している一般財団法人上里町文化振興協会では、今年度、ふるさと・文化芸術人材バンクを設立し、これを核として財団の事業展開を行っているが、このバンクを活用した事業展開、地域に合った事業展開、今まで弱かった分野の事業企画、さらに施設の修繕についてのアドバイスをいただいた。

■ 1回目 11月11日(水) 支援員：松井憲太郎

◆AM

松井氏が館長を務める富士見市民文化会館（キラリ☆ふじみ）がある富士見市の歴史や地理的な背景を映像資料によりご紹介いただく。また、事業例としてサーカス・パズールをご紹介いただき、地域のコミュニティづくりにおける役割を地域の文化施設が担っていることを再認識した。

◆PM

事業計画づくりについてのポイントについて講義を受けた。

■ 2回目 11月26日(木) 支援員：山形裕久

◆PM 前半

当館のボランティア団体のメンバーにも参加いただき、山形氏が館長を務める貝塚市民文化会館（コスモシアター）で行っているホールボランティア講習会や事業の事例をご紹介いただく。特に、レコードを持ち寄ってその音色を楽しむ懐音再生という事業には、参加者全員が興味を抱いた。

◆PM 後半

事業予算が限られる中で事業を展開していくための助成金の活用や、現在施設を利用いただいている団体やふるさと・文化芸術人材バンクの登録者を活用した事業について、山形氏よりアイデアを出していただいた。また、施設の修繕については、舞台照明設備・舞台音響設備の改修を行ってもらえているということは、町も修繕が必要なことは理解しているはずなので、常に会館の状況を町に伝えていくということが必要というアドバイスをいただいた。

■ 3回目 12月9日(水) 支援員：松井憲太郎

◆AM

当館のボランティア団体のメンバーにも参加いただき、演劇ワークショップを開催

した。ワークショップでは、身体で表現することにより、もともと知り合いではある参加者のコミュニケーションをさらに深めることができた。

◆PM

町民劇を開催したいという当財団の要望に対して、そのためのプランづくりについての講義を受ける。

■ 4回目 12月22日(火) 支援員：山形裕久

◆PM 前半

コスモシアターで開催している朗読劇、ピアノリレー、子どものファッションショー等の事例をご紹介いただいた。

◆PM 後半

前半で紹介された事業の詳細をご説明いただいた。さらに、ロールバックチェアのホールならではのイベント事例の紹介、若手アーティストの育成方法についてのアイデア等を出していただいた。

■ 5回目 1月14日(木) 支援員：松井憲太郎

◆AM

町民劇を開催するに当たってのプログラムや人材、予算について、町民劇を中心とした事業展開を松井氏とともに検討した。

◆PM

現段階で企画している当館の来年度の事業について説明。事業の広報に関してもう少し工夫する必要があるとのアドバイスをいただく。

支援実施による成果

当財団は、プロパー職員2名のみで会館の管理運営、事業、財団運営を全て行っているため、全員が研修に参加できるという機会がほとんどなかったため、今回支援員派遣事業を実施したことで、全ての職員と会館ボランティアの方々に参加できたことがとても大きかったと思う。

今年度よりふるさと・文化芸術人材バンクを設立し、この人材バンクを中心に事業展開をしているが、設立初年度ということもあり、なかなかうまくいっていない部分もある。この人材バンクをどのように活用していけばいいかということでもいろいろアドバイスをいただき、今後の方向性は見えてきた。

また、山形氏からは限られた事業予算の中でできる事業のアイデアをいただき、そのうちの幾つかは実際に来年度からの事業として取り組むこととした。松井氏からは町民劇を開催するための計画づくりについてのアドバイスをいただき、こちらも来年度より取り組むこととした。

今回参加いただいた会館ボランティアの方も、今までは会館の事業のときのお手伝いしかしていなかったが、私たちもいろいろ考えて会館を支えていかなければいけないという、うれしい意見もいただいた。

施設改修の件については、事業を活性化していき、会館が活気づいて町になくてはならない施設ということを理解いただいた上で、計画的改修を行っていく方向性にもっていききたい。

今回支援していただいたことで職員の士気も上がり、今後の会館運営、事業運営により尽力していきたい。

支援員からの
報告・要望

■ 1回目 11月11日(水)・3回目 12月9日(水)・5回目 1月14日(木)

支援員：松井憲太郎

施設側が希望した支援の内容は、以下の4つの目標についてのノウハウやアドバイス提供、ワークショップの実施であった。

- ① 施設が運営する人材バンク登録者を活用した文化事業の企画立案
- ② 施設の運営委員会に向けて演劇ワークショップを実施し、町民劇(団)をつくる足がかりとする
- ③ 文化施設が地域で存在感を示すための戦略立案

④ 若年層に文化施設へ足を運んでもらうための企画立案

盛りだくさんのメニューだったが、②の町民劇づくりを中核的な事業と位置づけ、向こう3年間実施していく中で、①③④の目標もあわせて実現していくことが可能であると整理し、②を中心に支援を進めた。

町民劇の事業計画づくりでまず指摘したのは、町民劇自体を自己目的化してはならないということだった。もちろんワープ上里はすぐれた町民劇づくりに取り組まねばならないが、その中で、どのように新たな層の町民を館の活動に巻き込んで住民の主体的な活動を促進していくのか、また、館の活動を通じてどのようなまちづくりを目指すのかなど、中長期的な活動ビジョンを初動の段階できちんと構想することが重要だと指摘した。さらに、そうしたビジョンの中に、町民劇を含めた個々の事業をしっかりと位置づけ直すべきであることを伝えた。

次にアドバイスしたのは、地域の団体や人材と連携する既存の事業（ワープ上里フェスタ、かみさと音楽祭等）を実施していく中で、既にさまざまな町民とのつながりが生まれており、そうした関係を強化するとともに、事業をきっかけに積極的に事業担当者がまちへ出かけて新たな人脈を広げ、そこで出会った人材を事業全般に活用していくというやり方であった。こうした人材発掘・活用の手法は、①③④の目標の実現にもつながるであろうし、限られた人員や予算の中で個々の事業で得られる成果を最大限に活用できる効率的な事業運営の手法であることを伝えた。

3回目の午前に、館の運営委員会のメンバーが演劇ワークショップの導入部分を体験する時間を設けた。あわせて、市民が参加する演劇づくりの例として、世田谷パブリックシアターの演劇ワークショップやアウトリーチ活動を映像で紹介した。このことで、町民劇づくりで中心的な役割を果たすであろう運営委員会のメンバーに、演劇づくりの魅力とともに、演劇がまちづくりで果たす役割や可能性を紹介し、町民劇づくりについての関心や意欲を高めてもらえるように努めた。

館の事業担当者とともに、町民劇づくりの3カ年計画の概要を、劇づくりのプロセス、育成・獲得すべき人材、必要となる予算の3項目に沿って考え、計画の骨子を組み立てた。

最後に、現状では事業の情報伝達にとどまっているように見える広報に関して、個々の事業が町民にどのような自己実現や他の町民との新たな出会いの機会を創出しようとしているのか、事業の核心がイメージ豊かに伝わるような広報（チラシ、ポスターづくり等）のあり方に関して助言を行った。

■ 2回目 11月26日(木)・4回目 12月22日(火) 支援員：山形裕久

上里町総合文化センター（ワープ上里）に対しては、本事業の実施要領で定められている下記の2項目を支援員の業務としました。

(2) 自主企画事業の企画立案に対する指導助言

(8) 劇場・音楽堂等が行う芸術文化活動（創造活動）に対する指導助言

また、これに伴う支援内容としては、電話やメールでお互いの意見を調整し、職員の方の希望を取り入れ、下記の案を中心としました。

- ① 地域の文化施設の役割
- ② 地域住民を巻き込んだ事業展開
- ③ 地域の実情に合った事業企画について
- ④ 会館ボランティアの役割
- ⑤ 10年単位で考える施設修繕計画

この5案のうち、①②③④案に関しては、ホール職員とワープ上里のボランティアスタッフとの合同の形で2回実施しました。この合同の支援活動は、ラウンドテーブル形式で互いの顔を見ながら対話し、気軽に意見交換や質問ができるように、1コマ内に3~4回の質疑応答コーナーを設け進行しました。また、2コマ目は、職員の方を中心に、1コマ目の合同で実施した助言を少し専門的に掘り下げて反復しました。

内容としては、制作者やプロデューズ側として、どのような企画意図にし、どのように企画内容を組み立て、それを企画書にまとめ、また、どのように具体化し実施へと展開しているか等を、自身が勤務するコスモシアターの事例や資料を検討材料と

して配布し、1回2コマの計4コマを11月26日と12月22日の両日で行いました。

限られた支援活動の中で、ワープ上里の職員の方々とディスカッションを繰り返し、自身の施設の中だけで完結せず、全国的に今のようなことが行われているのかを実際に体感することが大切であると伝えたことを受けとめてくれたのか、2月に開催された全国アートマネジメント研修会にも、時間を調整しながら可能な限り職員の方たちが出席し、知識や情報を吸収するという意識の高さを示してくれたのも、今回の成果の1つだと考えています。

9. 響きの森文京公会堂

(文京シビックホール)

施設所在地 東京都文京区春日 1-16-21

支援員	坪能克裕
申込者	公益財団法人文京アカデミー 東京都文京区春日 1-16-21 2階
支援実施日	平成 27 年 7 月 28 日(火)・8 月 26 日(水)・10 月 20 日(火)
	合計 3 回
経営形態	指定管理者 (公共的団体)
対象職員	経営関係職員 事業企画関係職員 合計 9 名

支援実施内容

大・小ホールでの鑑賞事業、アウトリーチ事業、区民参加型事業を中心に、年間 40 程度の主催事業を行っているが、ホールの職員が明確なコンセプトを持ち、ゼロから企画制作する事業が少ないことに加え、地域を意識した事業をうまく展開できていないことが課題であった。また、3 回の研修期間中に、支援員からの助言により、平成 32 年東京オリンピック・パラリンピック関連の文化プログラム (以下、オリパラ関連事業という) の企画制作をテーマに、ホールの課題解決を検討することとなった。そのため、この研修では、主に以下の 3 点についてご指導をいただくこととなった。

■ 1 回目 文京シビックホールの強みを再認識しよう

ホールの持つ強みや弱み、これまでの事業の実績を研修参加者が他のメンバーにプレゼンし、討議する時間を共有することで、私たちの事業における明確なコンセプトを改めて全員で再認識する作業を行った。

■ 2 回目 次年度事業を企画しよう

1 回目で整理した強みを踏まえ、メンバー一人一人が具体的な事業を考え、全員へプレゼンし、ざっくばらんに意見を交わす作業を行った。また、後半は、オリパラ関連事業実施に向けて、文京シビックホールオリジナル企画として発信するための意義や事業概要の検討作業を行った。

■ 3 回目 文京シビックホールオリジナルのオリパラ関連事業を企画しよう

1 回目及び 2 回目の中で整理した強みや弱み、これまでの実績、次年度事業等を踏まえ、当ホールにしかできないオリパラ関連事業実施に向けての具体的な検討作業を行った。文京区は文化施設や大学、スポーツ関連施設等の文化資源に恵まれている。これらをいかに世界へ発信するか、そのためのアイデア出しと整理を行った。

支援実施による成果

研修全体の進め方について、事前に支援員と打ち合わせを行い、研修に参加するメンバー一人一人がみずから考え、発信し、建設的に意見をぶつけ合うことをルールとしたため、支援員からのお話を一方的に聞くのではなく、研修全体が活発に機能した。普段は目の前の業務に忙殺されじっくり考えることのない自分たちの強みや弱み、これまでの事業の振り返り等について、しっかり腰を据えて全員で共有することができたことは、今後の事業を企画、実施していく上で大きな財産となった。

また、次年度事業のブラッシュアップやオリパラ関連事業に代表される中期的事業

の検討に対する支援は、具体的な実務に直結する内容ばかりで、大変刺激になると同時に参考になった。例えば、私たちが抱える課題の1つであるファンドレイジングの視点に立ち、助成金の採択から逆算した企画立案の必要性をご指導いただき、それを踏まえた検討を各事業ごとに行った。実際に、文化庁への補助金申請の際は、このアドバイスを生かすことができた。

さらに、近年その必要性が盛んにうたわれている社会包摂事業についても、的確なご指導をいただくことができた。支援員がこれまでに実施されてきた事例の紹介や、私たちの既存の事業をどのように展開すれば効果的なのか、そのヒントをご教示いただいた。これを受けて、地域における福祉や教育分野との連携事業について、研修終了後も充実した検討を継続することができている。

今回の研修の中で、支援員から一貫してお話いただいたことは、事業の普遍性と独自性の大切さであった。研修の締めくくりには、当ホールが実施する全ての事業を貫く軸をしっかりと保ち、かつ、文京シビックホールオリジナル企画を全国に発信してほしい旨の激励をいただいた。その言葉を糧に、今回の研修で学んだことを最大限に生かした事業を一つでも多く企画、実施していきたい。

支援員からの 報告・要望

■ 1回目 7月28日(火)

文京シビックホールは、すぐれた劇場・音楽堂に数えられる文化事業実績が立派な会館である。大・小ホールでの鑑賞事業、区民参加型事業を含む自主事業を年間40本、プロの音楽団体4つと提携し、アウトリーチ事業まで網羅された企画運営は、既に高く評価されている。

支援を受ける背景には、劇場法等の理念を実現するための事業とその収益性のバランスを知りたい、社会包摂事業の組み立て方を知りたい、アウトリーチ事業の活性化を通して、区民との交流が活発化するポイントを知りたい、これらの取り組みに対する職員一人一人の意識やスキルの磨き上げを学びたいというものだった。

- ・職員諸氏（管理職から担当者まで9名出席）が各自、文京シビックホールの魅力について、これまでの文化事業を経験した上での問題点等を全員に資料添付した会館内プレゼンテーションを実施した。

自分たちのホールの宝、区民の宝を実感した。どの事業もバランスよく、唯一赤字であることを除いて自慢できる内容だった。

- ・文化施設が地域の大学、企業、学校、文化団体とサポートし合える方法や具体例を持ち寄り、大学のオープンキャンパスのようなオープンカルチャーセンターとしての交流が新たな事業になっていくように意見をまとめた。事業予算がなくても支援し合えるアイデアはおもしろいと思った。

- ・アウトリーチのこれまでの成果、問題点、これからの資金難の時代をどう乗り越えるか討議した。

一番の問題点は、学校（の教員）とのすり合わせが不足していて、学校の（教員の）サポートをしているのではなく、本物を与えるという目線がまずあったことを反省した。学校での鑑賞授業はどうか、それに対して文化施設はどう対応していくのか、教員と職員の役割区分と協力のし合いなどを整理して考えることにした。そして、それらが理解へつなげる工夫を再確認した。

- ・各事業の連携について洗い直すことにした。1つの企画が他の事業と連動すれば成果が上がるのに、ばらばらなままにしていることに皆が気づいた。すなわち、子どもの文化育成企画は、鑑賞事業と結びつけると興味が湧いたり、理解が深まったり、演奏者と友達になれたりすることにひろがる。切符を売ることだけでなく、仲間づくりも必要だということになった。

- ・工夫すれば赤字が減ること、区民や文化芸術に関係する人や団体とサポートし合うことの大切さを見つけ出した。

これらを文京シビックホールの中長期ビジョンとも結びつけ、次年度に早速具体的な応用を加えて実施することにした。

- ・文言にし、それをキャッチコピーのようにも起こし、誰もがわかるシビックホールの事業にもっていくことにした等々、今シビックホールにある宝物の再発見か

ら、近未来の文京区の文化都市のあり方をまとめて再確認し、実践に移すことにした。

■ 2 回目 8 月 26 日(水)

文化事業はバランスよく年間行事に組み込まれていて、実績は素晴らしいものがあった。バレエ団、太鼓団体、オーケストラ、吹奏楽団と提携していて、また、そこのアウトリーチ事業もできていた。

ただ、それぞれの企画とその1つの企画内でのワークショップなどが本来つながっているのに、ばらばらに活動しているように感じてしまうため、結びつける図を書いてみることにした。

つまり、演劇のワークショップ、合唱、器楽の参加、ダンスのワークショップなどは、市民オペラ、市民ミュージカルなどに集約できるし、その育成企画ともいえる貴重な事業だが、それぞれ明確な図で職員や区民に説明していないため、多彩な催しをしているとしか理解されていないようだ。そこを、無駄なくさまざまな企画にひろがっているように整理してみることにした。

次に、パラリンピックなどと連動できる文化企画を全員で考えてみた。障害の種類も多い。その全てでなくてもできることを、区内の施設、大学、専門家と連携して何ができるかを検討することにした。

■ 3 回目 10 月 20 日(火)

3 回目は前回のまとめをした。

平成 32 年東京オリンピック・パラリンピックまでに、文京シビックホールから何が発信できるかを検討した。

年内に次年度の予算獲得（補助金対応を含む）の企画書ができるように考えた。

支援員の意見に従うのではなく、自分たちの実績や人材（人財）、地域の連携を見ながら、職員がまとめていくことにした。

これまでばらばらになっていたワークショップなどは、区民文化育成、次世代育成という大きな枠で考え、障害者も普通に参加できるような企画のあり方を検討した。そこから文化施設の中長期ビジョンも見えてきて、文言にも残し、区民に特徴のある喜ばれる施設として展開できるような意見がまとまった。

次年度は大体の枠が決まっていたため、訂正するのではなく、次々年度以降に今回の会議が生かせるよう、会館の方向づけとともに、職員にも説明ができるようまとめられた。

10. 多摩市立複合文化施設 (パルテノン多摩)

施設所在地 東京都多摩市落合 2-35

支援員	本間基照・坪能克裕
申込者	公益財団法人多摩市文化振興財団 東京都多摩市落合 2-35
支援実施日	平成 27 年 10 月 6 日(火)(2回)・平成 28 年 1 月 12 日(火) 合計 3 回
経営形態	指定管理者(公共的団体)
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 その他(設備・受付) 合計 64 名

支援実施内容

■ 1 回目・2 回目 10 月 6 日(火) 支援員：本間基照

午前は、①講師による危機管理に関する講義、②職員によるグループワークを行った。①では、危機管理の基本的事項の解説を踏まえて、危機管理の PDCA サイクルの必要性、効率的かつ効果的な危機管理の推進、リスクの把握と対応等が紹介された。また、事故発生時の対応と法的責任、施設の安全管理、災害対応など危機発生事後のケースを説明された。②では、施設で震度 6 弱の地震が発生した想定で実地・図上訓練を行った。具体的には、職員で対策本部要員と自衛消防要員を組織し、ダミーで設けた館内の危険箇所を確認し、講師から次々と付与される状況の変化を考慮した上で災害の対応を図るといったものだった。

午後は、①実地・図上訓練の反省、②帰宅困難者・地震避難のシミュレーション、③危機管理マニュアルの検討、④館内における危険箇所の洗い出しを行った。訓練の反省を行うことで危機管理に関する課題を導き出し、その成果は各シミュレーションに応用した。さらに、危機管理の要点を押さえた上で、マニュアルに盛り込むべき内容を検討した。最後は、講師が撮影した写真をもとに職員が危険箇所を指摘し、安全管理について意見交換を行った。

■ 3 回目 1 月 12 日(火) 支援員：坪能克裕

始めに、総務管理課長が坪能氏に対して危機管理マニュアル作成に至る経緯の説明を行った。そこでは、危機管理ドキュメントイメージを参照しながら、危機管理規程、危機管理基本マニュアル、個別マニュアルで構成していることを紹介した。さらに、今年度は基本マニュアル、個別マニュアル(地震・安全管理)を作成する予定である旨も伝えた。

次に、総務管理課職員が坪能氏に講評いただく地震発生時対応マニュアルについて説明を行った。マニュアルは平常時と夜間時を想定して作成し、いずれも、フェーズ 1：地震発生直後の現場対応、フェーズ 2：対策本部の対応、フェーズ 3：在館者の誘導・帰宅困難者対応の 3 つの局面から構成していることを述べた。加えて、添付資料として、避難経路図、けが人発生可能性場所、担架・AED 設置場所の地図を作成したことも伝えた。これらの説明を踏まえて、坪能氏からマニュアルに関する感想や意見を賜った。その後、ほかの管理職も加わり、支援員と意見交換を行った。

支援実施による成果

■ 1回目・2回目 10月6日(火) 支援員：本間基照

台本通りに行う避難訓練では受け身になってしまうが、今回のようにみずから考えて動く研修は印象に残り、課題も明確になるので、大変参考になった。来館者の避難誘導もさることながら、帰宅困難者受入施設としての機能を果たしているのか、何人の受け入れが可能か、電気・水道が使えない場合の受け入れはどうするのか、備蓄品は帰宅困難者全員に行き渡るのかなどの情報を職員全員が共有していないと感じた。

また、漠然としていた災害時の対応の中味が具体的に示されて、実行すべき内容とその方法をマニュアル化しておくことが重要だと理解できた。基本を押さえた上で、少人数で臨機応変な対応をせざるを得ない夜間に対して、物的な備えと訓練の積み重ねを行い、冷静に対応できるようにしなければならないと思った。不測の事態に備えて、研修で行った実地・図上訓練の反省を踏まえながら、これからも訓練を繰り返し行うべきであろう。

今後は、全国のホールや博物館などで実際に発生した事故や、東日本大震災時に各館がどのような対応をとったのか、あるいは危機に直面したのかといった具体例を多く収集し、当館でも応用できる教訓を見つけて危機管理の参考にするつもりである。過去の反省例や好事例は当館の危機管理においても生かしていきたい。

今回の研修のように外部講師を招聘し、内部職員向けの研修を継続的に開催したいと思う。職員間で問題を共有し、有事における迅速な対応等を知識・経験として培いたい。

■ 3回目 1月12日(火) 支援員：坪能克裕

坪能氏からは、全体的な印象として、平常時・夜間時のマニュアルともによくシミュレーションできており、よくまとまっていると思うという好意的な感想を賜った。

その他の指摘事項は次のとおりである。

まず、避難経路について、避難経路を考えるのもよいが、避難経路に乗るまでに問題があり、集めた場所、動く方向、実際に動くという動線を把握していれば問題ないが、集めた場所が危険箇所であれば危機が増してしまうとの指摘があった。

避難の周知としては、屋外の避難場所を明示することが必要である、在館者へは利用する前に避難経路図を渡したり、貸部屋に図面を設けておいたほうがよい、ホールでの公演前に職員が避難方法などを伝えることも効果的だと思うとのアドバイスがあった。

夜間時など職員が少人数のときの対応としては、非常時には誰がリーダーになっても対応できるようにしておく必要がある、誰が指示を出すのかを明確にしておくべきである、非常時はいろいろとすることがあるが、大事なものは声を出すことである、どこに・誰に・何を言うかを明確にすべきであるとのことであった。

帰宅困難者の対応については、非常時に問題となるのが飲み水とトイレである、東京都ではマンホールのふたをあければすぐに使用できるようにしていると、他地域の事例についても教えていただいた。

このほかにも数々の意見を賜ったが、今後は、危機管理マニュアルに坪能氏の意見を反映し、内容を改善していきたいと思う。

支援員からの
報告・要望

■ 1回目・2回目 10月6日(火) 支援員：本間基照

◆実施目的

開館から28年が経過、施設の老朽化に伴い、利用者の事故防止の観点からリスクを把握する必要性が高まったこと、さらには、東日本大震災を契機に地震リスクへの対応力強化も課題となったことが本取り組み実施の目的である。

◆達成目標

まずは、職員の安全・危機管理に関する意識向上を目標とする。そうすることで、職員自身が日常に内在しているリスクを見出し、問題点を共有化することができ、これを前提に危機管理マニュアルを作成することで、実態に即した内容のものが完成すると考える。

◆支援内容

① 研修内容

- ・講義：公共文化施設におけるリスクマネジメント（90分）
- ・地震・火災発生時の実動訓練・図上訓練、反省（120分）
- ・避難誘導シミュレーション（図上訓練）（60分）
- ・地震発生時のマニュアル作成演習（60分）
- ・施設内写真を見て安全管理に関する課題の洗い出し（60分）

② 研修内容の特徴

- ・職員のみならず委託会社の社員も参加することで、スタッフ全員で問題意識を共有化する。
- ・実態に即した実動訓練を取り入れることで、現状の問題点を洗い出す。
- ・施設の写真を教材にすることで、研修参加者に問題意識を自分ごと化してもらう。

③ 研修参加者の気づき（主な意見）

- ・台本通りに行う避難訓練では受け身になってしまうが、今回のように自ら考えて動く研修は印象に残り、課題も明確になるので参考になった。
- ・訓練は多くの人がいたため混乱も多かったが、災害時はもう少し機敏に対応できると思う。しかし、それにはベースがあってこそ対応できる。マニュアルは必要だと思う。

◆今後の活動への提案

当初の目的である職員の危機意識の向上は達成できたものと考え。今後はマニュアルの完成、訓練の継続が望まれる。

■3回目 1月12日(火) 支援員：坪能克裕

◆バルテノン多摩について

東京の西部・多摩地区における実績のあるすぐれた音楽堂の1つ。文化事業などは堅実な成果を上げていて、今回はリスクマネジメントの資料制作の助言に伺った。

◆支援内容：会館の全職員に向けた地震等災害時の対応マニュアル作成

リスクマネジメントの専門家（本間氏）により、基本的な冊子を作るひな形は既に用意されていた。災害時の職員の対応で、連絡、初期消火、市民の誘導、対策本部の設置、帰宅困難者への対応と、事前に想定できる手順がまとめられていた。

夜間など少ない職員数のときの対応、大ホールなどの公演中の誘導や避難先の公園への動線、天上や壁・ガラスなどの危険な箇所の確認などを検討し、冊子を誰が読んでもわかるようチェックした。

◆本件に対する会館職員の反応

常勤職員、派遣会社からの職員、舞台関係の委託職員など、さまざまな人が理解して実行できることは簡単ではないが、訓練日を設定して災害時に動けるようにしたいという意欲を持たれていた。

◆今後の期待

本企画における冊子は全国のどの会館にも必要であり、役立つ内容だと思われる。報告書にはその中心になる事例や対応方法などを掲載してもらうことが一番だと思われる。会館では、公益社団法人全国公立文化施設協会にも報告書として冊子を提出する意志があるようなので、ぜひ実現していただきたい。

11. 国分寺市立いずみホール

施設所在地 東京都国分寺市泉町 3-36-12

支援員	草加叔也・間瀬勝一
申込者	国分寺市立いずみホール指定管理者 いずみホール協働事業体 代表企業：野村不動産パートナーズ株式会社 東京都新宿区西新宿 1-26-2 新宿野村ビル
支援実施日	平成27年10月5日(月)・10月19日(月) 合計2回
経営形態	指定管理者（民間事業者）
対象職員	管理事務関係職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 施設管理関係職員 その他（市職員・本社支援要員） 合計15名

支援実施内容

■ 1回目 10月5日(月) 支援員：草加叔也

当施設は竣工から25年がたち、大規模改修時期に入っている。市は全公共施設のストックマネジメントの調査分析の最中で、今後優先順位をつけて計画を進める予定としている。

指定管理者としては、空調機器、音響、照明機材、ピアノ等の附帯設備も老朽化している中で、不具合を最小限に抑え、安心・安全、快適を担保し、市民の芸術活動をストップさせない使命がある。そこで、市の職員も交えて、前半は、ホールの改修計画を実施する上でのポイントや修繕計画の立て方、優先順位のつけ方について助言・指導をいただいた。後半は、主に改修前の指定管理期間中の小規模修繕の計画について助言・指導をいただいた。

◆研修プログラムⅠ：館内見学

- ・ホール、諸室を視察し、現状と問題点を全員で確認した。

◆研修プログラムⅡ：文化施設（当ホール）の改修の考え方について

① 改修の考え方と現状

- ・一般的に、ライフサイクルコストは寿命がつきるまで建設費の3倍のコストがかかると言われ、中でも修繕コストが大きい。
- ・劣化には経年、機能・性能がある。機能・性能劣化は予測がつきにくく、変動も多く、コストも大きくなっている。
- ・改修とは、施設を過去の状態に戻すのではなく、将来のまちのニーズに合わせていくことと考えている。竣工当時に戻すのが改修ではなく、未来の利用に向けた投資として考えることが重要である。

② 改修の優先順位に関する考え方

- ・1番目は、命に関わるものが最優先となる。
- ・2番目は、照明、空調等不具合での公演中止、チケット払い戻し、貸館不能等の事故回避となる。ホールの基本的性能を損ねているものは改修の対象。
- ・25年経ている場合、熱源発生器、直流電源装置等はメンテナンスをしても漏電が起り始める時期で、調光器も危険な年数になる。照明設備は、調光器不要のLEDが現在安定的な機種が少ないこともあり、難しい選択になる。
- ・音響はデジタル化一直線なので、なるべく早く更新したほうがよい。
- ・受変電装置の寿命が一番長く、30年～35年と言われている。30～35年経過して

いる施設で、基本的な設備が更新されていなければ、リスクがあるものを利用者に提供していることになる。

- ・3番目は、利用者の利便性、快適性のレベルの回復。見かけ、五感に関する部分がそれに当たる。利便性には、ホスピタリティ、バリアフリーも入ってくる。
- ・改修のテクニックになるが、カーペットの交換等誰からもわかることを改修に加えて考えた方がよい。
- ・閉館時にこそできることを計画する。部分閉館の場合でも、工事の大きな音、におい等の配慮をする必要がある。

③ リスクヘッジ

- ・最終的には保険加入だが、カバーできるのは2~3割しかないと言われている。死亡事故に関しては致命的となる。遺族補償、精神的ケア、信頼性や安全性の評価、行政担当者の地位もカバーできない。
- ・耐用年数超えの運転をやらせた場合は設置者の責任になるかもしれないし、できると言っていたら指定管理者の責任になるかもしれない。この分岐点は不明確だが、今後問題になってくると思う。客観的に証明できないと損害賠償はおりないので、残りのヘッジは、利用者、設置者、指定管理者がリスクを負うことになる。

◆研修プログラムⅢ：小規模修繕計画の考え方について

- ・行政がする大規模修繕と指定管理者がする小規模修繕という分け方をしている行政が多い。その場合の費用に明確な基準があるわけではないが、小規模修繕費の場合は、利用者の快適性、利便性を優先に考えて、市とも協議しながら進めていくのがよい。

■2回目 10月19日(月) 支援員：間瀬勝一

芸術文化振興の役割を担っているホールのスタッフは、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」(以下「劇場法」)を十分に理解したうえで従事しなければならないと思っている。また、「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律」(以下「障害者差別解消法」)全面施行を前にして、社会包摂に関しての理解を深め、環境、サービス、留意点等をさらに研さんする必要を感じている。

以上の点から、より実践的な対応方法を含めて、地域文化施設の運営、改善計画、館内ルール等幅広い範囲で助言・指導をいただいた。

◆研修プログラムⅠ：地域文化施設の運営

① 役割と機能からミッションの明確化・地域文化施設運営の基本

- ・「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」(以下「大臣指針」)の前文をよく読み、文化施設の役割、ホールスタッフの仕事を理解し、文化施設のミッションの明確化を図り、達成目標を定め、具現化の方策を考えることが必要。

② 地域文化施設の特徴を知る

- ・特徴は大きく3つ(i 劇場・ホールは閉鎖空間、ii 不特定多数の観客が集まる、iii 舞台の利用形態は日々変化する)ある。特徴が問題を引き起こすこともあるので、危機管理の上でも理解しておく。

③ 危機管理とリスク対応

- ・安全・安心のためには、日常の安全対策、緊急時対応が重要。舞台、受付等現場のリスクを全員で共有しておく。舞台は搬入・搬出の時間の事故が一番多く、関係者以外は舞台にいないことが原則。五感をフルに使って未然に事故を防ぐ。
- ・自然災害、火災、傷病、感染症、脅迫、個人情報流出等々のリスクは、市との連携方法を含めて個別マニュアル化しておき、研修・訓練で身につけ、問題が見えたらブラッシュアップさせる。

④ 地域文化施設の事業とは

- ・一番大きな文化事業は文化芸術活動支援で、領域は大きく4つ(i 文化芸術への場の提供、ii 鑑賞機会の提供、iii 文化芸術の普及・啓発、iv 優れた舞台芸術の創造・育成)に分類される。中でも一番比重が大きいのはi。利用いただくことでホールが活性化し、地域の文化活動支援につながるという発想を持つことが大切。

- 戦略的に施設を提供するという発想も大事なこと。ii～ivはいわゆる自主事業のことで、ホールのミッションの具現化、施設の存在価値をアピールする手段となる。
- ⑤ 劇場・ホールの事業展開イメージ
- ・貸館事業と自主文化事業とに大きく分けられる。貸館は、文化芸術への場の提供、鑑賞機会が増えることにつながり、自主文化事業は、鑑賞機会の提供に付随して、普及・啓発、創造・育成へとつながる。
- ⑥ 社会包摂を考える
- ・大臣指針の前文に「社会包摂的機能を有する基盤」の記載があり、今後これはさらに重要となる。これまで来場・利用が困難だった方（高齢の方、障がいをお持ちの方、お子さん等）の来場・利用促進、鑑賞機会、サービス提供方法が求められている。
- ⑦ 差別解消法全面施行に向けて
- ・障害者差別解消法は設置者、運営者に課せられる法律なので理解が必要。
 - ・ハード面の事例：磁気ループ、字幕設備、筆談の用意等
 - ・ソフト面の事例：障がいをお持ちの方に配慮した事業の企画・実施、盲導犬・補助犬・介助犬の対応等
- ⑧ 顧客満足度
- ・直近1カ月くらいの間に受けたサービスで、すてきだった、残念だったことを思い出し、常にサービスに敏感になることが大切。
- ◆研修プログラムⅡ：改善計画・館内ルールの策定について
- ・作成中の課題改善計画及び館内ルールの策定方法について参加者全員で意見交換を行い、助言・指導をいただいた。

支援実施による成果

■1回目 10月5日(月) 支援員：草加叔也

大規模改修時期にあるホールの行政担当者、指定管理者が一堂に会して助言・指導をいただけたことは、両者で当ホールの課題を主観的にも客観的にも共有することとなり、有意義な時間となった。

支援員とともに全員でホール・バックヤード、諸室等を視察し、現状と課題点を確認した上での講義であったので、支援員からはより実態に則した具体的な助言・指導をいただけた。

これを機に、指定管理者側で現状の施設・設備の不具合、危険性を改めて検証し、いずみホールにおけるリスク検証及び早急に必要な修繕等についての現状及び故障発生時の影響等を資料にまとめた。利用者の安全、安定的な使用を確保し、市民の文化芸術活動を支えるため、行政に報告し協議の場を設けたいと計画をしている。

■2回目 10月19日(月) 支援員：間瀬勝一

ホール運営の基礎知識の中でも特に重要である施設のミッション、特性、危機管理、事業、顧客満足度の考え方について系統的にポイントを押さえて学ぶことができ、一人一人の意識の向上が見られた。

特に本年は、法的根拠である劇場法、大臣指針の中から社会包摂の考え方について取り上げていただいたこと、障害者差別解消法の解説をいただいたことで、障がいをお持ちの方、高齢の方等に対する接遇、危機対応スキルの向上を望む声が高くなった。今後、実践的な訓練を企画したいと考えている。

また、作成過程にある課題改善計画及び館内ルールの策定方法への助言・指導は、全員で意見交換をすることで、より自分ごととして考えることができた。ご指導いただいたことを参考に、館長を中心に課題改善及び館内ルールの策定について促進していくことにした。

支援員からの報告・要望

■1回目 10月5日(月) 支援員：草加叔也

◆国分寺市立いずみホールの課題

竣工から25年程度経過する施設であるが、この間大規模な改修は実施されていない。ただし、今後大規模な改修計画の実施が必要になる時期が近いとの認識が指定管理者

及び市の担当課にあり、そのための準備と対策としての情報収集と認識、その共有を行うことが求められてきた。

◆支援の内容

今回の支援では、大規模改修に向けて2つの支援が求められた。1つ目は、いずみホールの現状確認と課題の整理、優先順位の確認ということ。2つ目が、いずみホールの現状を踏まえた改修計画の立案と策定ということであった。

特に、安全で安定的な利用ができることは公立文化施設にとって不可避な前提条件であり、そのための情報共有を、指定管理者だけでなく国分寺市の担当課の方々と交えて行うことができたことは、この支援員システムを効果的に実施していく上で重要なポイントとなる。

◆今回の支援で指摘してきた主な内容

築年数だけから考えると決して末期的な時期ではないが、建築設備及び舞台設備の更新周期から考えると、主たる設備全ての耐用年数が満了する時期であり、これまでにおおむね1回以上の更新（設備等を入れ替えること）が実施されているべき時期に当たる。まずは、その認識を共有していただき、目視で確認ができる箇所について参加いただいた方々と点検を行った上で、改修計画として早急に取り組むべき課題の整理と立案方法について情報共有を行った。

特にこの段階で検討すべき課題として重要であると考えるのは、以下に挙げるような点である。

- ・改修計画の立案手順（調査、計画、設計など）
- ・改修対象への理解（経年的な劣化だけでなく、機能劣化と性能劣化への配慮）
- ・改修に伴う合意形成（利用者、施設設置者：市、施設管理者：指定管理者）
- ・改修時期及び期間の想定（閉館及び計画通知の有無、閉館告知、合意形成など）
- ・改修費用の想定と予算化
- ・改修箇所の優先順位 など

可能な範囲での施設及び設備の目視確認を行った上で、引き続き以上のような内容について、概要説明を行い、加えて質疑を行うことで理解を深めた。

■2回目 10月19日(月) 支援員：間瀬勝一

◆前提

民間のJVが指定管理を受け運営している小規模施設。職員と本社担当者の10名が参加。

◆支援先が期待していた内容

劇場法、指針や差別解消法などについて理解を深め、多様な利用者対応に生かす。また、利用者要望に対する対処方法を知り、顧客サービスの充実を図る。

◆実際の支援内容

主に指針とテキストを中心に、地域文化施設の役割、ミッション策定の考え方、社会包摂について、施設運営事業の展開の考え方、危機管理とリスク対応などに関するレクチャーを行った。また、差別解消法の全面施行と施設運営について情報の提供を行った。後半は、職員の施設運営に関する課題について、意見交換の形で解決策を検討した。

◆反応と改善が期待される点

本社の担当職員と館長を中心に課題解決に向け検討を始める。施設内で解決できる案件と設置者と協議する案件を整理し、利用者の利便性、社会包摂の意識を運営に生かす事例など、用意されていた案件について意見交換する。施設運営マニュアルを再検討するきっかけをつくることができた。講義形式でなく具体的な課題を意見発表することで、最後まで活発な意見交換ができた。

12. 川崎シンフォニーホール

(ミューザ川崎シンフォニーホール)

施設所在地 神奈川県川崎市幸区大宮町 1310

支援員	本杉省三
申込者	川崎市市民・こども局市民文化室 神奈川県川崎市川崎区宮本町 1
支援実施日	平成 27 年 8 月 24 日(月)・8 月 28 日(金)・10 月 9 日(金)
	合計 3 回
経営形態	指定管理者（公共的団体・民間事業者）
対象職員	管理事務職員 合計 2 名

支援実施内容

平成 16 年に開館したミューザ川崎シンフォニーホールは、世界水準の音響を有し、国際的かつ市民に親しまれる音楽ホールとして、川崎市が進める音楽のまちづくりのシンボリックな施設と位置づけ、質の高い音楽文化の創造と振興を図ってきた。

今後、川崎市が、音楽を活用して都市の魅力向上や地域の活性化を図る上で必要な施設として、予防保全を前提とした修繕を中長期的な計画のもとに実施できるよう検討しているが、音楽ホールを維持管理するためには、特に舞台設備の修繕に多額の費用が見込まれることから、検討内容を客観的に検証していただくために支援制度を活用した。

支援員の本杉氏には、ミューザ川崎シンフォニーホールを視察していただいた上で、世界水準の施設の維持に必要な舞台設備の修繕を効果的に実施するための要点や、適切な工事設計、施工等に必要手法、修繕時期及び内容を平準化することの是非など、施設設置者に求められる音楽ホールの修繕のあり方について助言をいただいた。

支援実施による成果

音楽ホールの舞台設備等の計画的な修繕のあり方について、次のとおり支援をいただいた。

始めに、修繕の計画策定に当たっては、修繕項目の分類を、設置場所別だけでなく、部位別、内容別にも行うことでわかりやすくなること、修繕内容を共有化するため、施設設置者、施設管理者のほか、フランチャイズオーケストラ、フロントスタッフなどホール関係者を含めたミーティングを行うこと、工事設計を行う前に、アドバイザー等として専門家の意見を聞くこと等の助言をいただいたことで、今後の大規模修繕を行うに当たっての有意義な手法を学ぶことができた。

また、音響・照明機器の修繕費用を平準化すること、工事入札について、要求水準を明確にした上でプロポーザル方式で行うとより効果的な修繕を採用することができること、映像を使用した演出など舞台設備の技術革新を念頭に置いた修繕を行うこと、機器の更新・修繕だけでなく、機能面のあり方を含めて計画することで効果的な改修ができること、照明の LED 化は箇所ごとに検討したほうがよいなどの助言をいただき、修繕時期や内容の精査が必要であるという認識を持つことができた。

そのほか、バリアフリーを意識した施設運営に関しては、ホール内の段差を利用者にわかりやすくするための工夫を引き続き行うこと、日ごろ利用者と接しているフロントスタッフの意見を生かすことなどの指摘をいただいた。

このように、幅広い観点から支援をいただいたことで、今後実施を予定している大規模修繕を効率的・効果的に行うための要点が明確になった。

ミューザ川崎シンフォニーホールは、平成16年7月にオープンしてから11年を迎える。利用率が高く、年間入場者数も約20万人という人気の高いホールで、音響的にも折り紙つきである。平成23年の東日本大震災で天井材が崩落するという大きな被害を受けたが、その後しっかりと構造補強され、高い音響性能を維持し続けている。

そうしたホール水準を保つために、今後どのように中長期修繕計画を立案、推進していくべきかが中心的な相談事項であった。これに付随して、改修計画、工事の考え方と進め方について、市の状況を聞きながら相談を行った。具体的には、予防保全の必要を幅広く理解してもらうための方策、高齢者対応やバリアフリーの観点から望まれる改善点、金額だけによらない入札方式の利点と留意点、アドバイザーの位置づけ、改修計画と予算化の関係などであった。

震災後の天井構造補強により、天井材が従来とは比べ物にならないくらいしっかりと固定化されたことは、音響性能向上にプラスとして働いていると予測できるし、何よりも、日常的なメンテナンス動線がきちんと整備されたことは、今後の点検・修繕作業の大きな助けになる。こうして天井裏のメンテナンス動線を確保することは、今後の改修の手本となるだろう。

渦巻くように構成されている客席には、スロープや階段が不規則に配置されていて、それが魅力的な空間を生んでいることにつながるのだが、逆に、所によってはつまずきやすい箇所もできてしまっている。どうしても急になってしまうところでは、手すりのようなものが補助的にあると助けになるし、スロープの始まりと終わり部分にも、それとわかる目印があると安心できる。

また、今後の入札に関しては、どのような工事区分でも、金額だけによらない評価、企業の提案を総合的に評価する方向へと進んでいくものと思われる。そのためには、それらを評価できる審査員（評価委員）が重要であると同時に、さまざまな技術分野が集積する劇場・音楽堂では、それぞれ相当な専門家であることが求められる。その審査員（評価委員）選定も重要な事柄である。そうした審査員候補者を幅広く各専門分野からリストアップできる人脈、改修内容の重要度・優先度を判定できる知見が市側に求められる。そのとき相談相手になるのがアドバイザーということになるだろう。

そうした内容のやりとりをしながら、データの整理法、予算の平準化など、維持・修繕計画の方針などについてアドバイスをを行った。施設設置者側の担当者、施設管理者が、施設・活動に熱い思いを持って取り組んでいることが伝わってきて、コミュニケーションもスムーズだった。今後の計画的実行が期待できる。

地域派遣型

13. 掛川市生涯学習センター・ 掛川市文化会館シオーネ

施設所在地 掛川市生涯学習センター 静岡県掛川市御所原 17-1
掛川市文化会館シオーネ 静岡県掛川市大坂 7373

支援員	柴田英紀・田村孝子
申込者	公益財団法人掛川市生涯学習振興公社 静岡県掛川市大坂 7373
支援実施日	平成 27 年 8 月 18 日(火)・9 月 1 日(火)・9 月 11 日(金) 合計 3 回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 温泉館管理職員 合計 35 名

支援実施内容

公益財団法人掛川市生涯学習振興公社は、市内 5 つの文化施設等を指定管理者として管理運営するとともに、さまざまな文化事業を実施し、文化振興に取り組んできた。

掛川市では、平成 27 年度から教育文化日本一を掲げ、掛川市文化振興計画を施行し、さらなる文化振興の推進を図っている。当公社は、掛川市、市民・地域とともに、その推進主体としての役割を期待されている。そのため、公社職員を対象に研修を行い、資質向上のための指導・助言をいただきたいと考えた。

1 回目、2 回目の研修は公社の全正規職員を対象としたため、芸術文化になじみの薄い温泉館の職員等も参加した。

1 回目は座学で、柴田英紀氏から劇場法について、掛川市の企画政策部長から掛川市文化振興計画についての講義を受けた後、静岡県の文化政策課長に入ってください、文化振興について鼎談をしていただいた。最後に、当公社の常務理事から公益法人や指定管理者についての説明を受けた。

2 回目は、職員が 3 グループに分かれて事業の検証を行い、現在実施している事業について議論し、事業と経営のバランスを考えて仕分けをした。

3 回目の研修は、講師に田村孝子氏をお招きし、文化事業部 5 名の職員が、公共文化施設の役割と使命、事業についての具体的な講義を受けた。

支援実施による成果

掛川市の文化振興計画元年であり、次期指定管理者公募の年というタイミングで、この支援者派遣の事業に申し込みをした。ホールの役割、使命や公益財団の目的といったことを基本の部分から再確認するの必要を感じたからである。

今回、3 回の支援者派遣事業を通じて見えてきたことは、我々の扱う文化芸術には生きる力を育む能力があり、ホールは地域住民のコミュニティ形成のため新しい広場となる機能があるということである。貸館→鑑賞→育成→創造→のサイクルを上手に回すことによってホールの役割と使命を全うし、成熟した地域社会の実現が求められている。

指定管理者の応募に当たっては、再認識できた基本部分と、今回学んだ社会包摂と未来への投資をテーマに事業計画を提出したいと考えた。

今回、このタイミングで正規職員全員が研修を受けることができ、指定管理者への応募へ公社一丸となって取り組むことができたことも、大きな成果の 1 つである。

■ 1回目 8月18日(火)・2回目 9月1日(火) 支援員：柴田英紀

- ① 劇場法・大臣指針の解説、第4次基本方針の説明、文化オリンピックの状況など
- ② ワークショップ形式による事業検証

平成27年2月、掛川市文化振興計画が策定され、その計画の推進主体の1つとして、公益財団法人掛川市生涯学習振興公社が位置づけられた。主な役割は、①芸術文化の施策を主体的に推進していくこと、②連携や情報提供のコーディネーター役となり、文化の担い手を支援していくこと、③組織体制の強化と人材育成を進めることとされた。当該財団では、理事長のリーダーシップのもと、財団設立以来初の職員研修を実施し、職員の意識向上とスキルアップを図り、指定管理者対応への準備を行っていた。

1回目は、劇場法に関する内容を中心に、第4次基本方針や文化プログラムなど、平成32年までに想定される流れや動き、加えて、平成32年以降の文化振興のあり方などにも言及しつつ講演を行った。また、静岡県、掛川市の文化担当の方々ととのシンポジウムや掛川市文化振興計画に関する解説など、大変中身の濃い研修となった。

2回目は、職員総参加でのワークショップ形式による事業検証を行った。1つは、ボストンコンサルティンググループの戦略計画マトリクスをアレンジして、当方が独自に考案した事業仕分けを活用し、事業の質と成長率を検証した。また、事業バランスというフレームワークを用い、これから計画する事業について、公益性、ポピュラー、商業性、芸術性の観点から、公益財団が最もすべき事業を明らかにした。

5人から6人程度で、企画組、管理組、他施設組の3班に分かれてワーク作業をした後、ワールドカフェ方式により情報共有し、振り返りをし、事業の分析を行った。興味深い結果になったが、戦略的要素が多いので本紙面では語らざしておく。

当該財団は、温泉施設、美術館、ホール、生涯学習センターなど、多種多様な施設管理と市民サービスを行っており、職員の意識や力量にも温度差がある。しかしながら、その境界線を越えて、総力で組織改革に挑戦しようとしている姿は、とても美しく映った。また、設置自治体においては、文化振興計画の策定に力を注ぎ、当該公社を推進体制の中軸に置いたことについては、劇場法や指針にある方針と合致しており、基礎自治体が文化振興に力を入れる意気込みが感じられた。今後の活躍を大いに期待したい。

■ 3回目 9月11日(金) 支援員：田村孝子

新幹線の掛川駅も掛川城も市民の寄附で完成したという土地柄もあり、平成27年2月に策定された掛川市文化振興計画は、市民の意見がきちんと反映され、市民・地域から指定管理者である掛川市生涯学習振興公社、そして掛川市、それぞれの責務が明記されたものとなっている。3回目の参加者は文化振興に対する設置自治体の積極性が伺える掛川市文化振興計画を受けて、新たな事業に取り組み始めている生涯学習センター文化事業部の面々であった。

今回は、特別に、公益社団法人全国公立文化施設協会が作成した『平成26年度劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編』を持参し、公共文化施設の役割について再確認した上で、静岡で県立の文化施設を運営し、ある程度静岡の実態を承知している立場で、生涯学習センター文化事業部部長以下、さまざまな経験を持つ職員5人が志高く事業に取り組めることを願い、具体的なアドバイスに努めた。

これまでも県立のグランシップが実施してきたAMセミナーやアウトリーチ公演にも積極的に応じてきた公社だったが、学んだことは着実に実行している様子が今回伺えた。ただ、県立でも同じだが、県内では上質で多彩な芸術に触れるチャンスが少ないことを認識するとともに、今後は県内の志ある芸術家に協力を仰ぐ等、県内の掛川市の芸術資源を活かす努力につとめてほしいと感じた。

文化振興計画スタートの年、今回の支援者派遣をきっかけに、まず職員が楽しみながら日々の仕事に携わることの大切さを考えてほしいと願っている。

14. 羽島市文化センター

施設所在地 岐阜県羽島市竹鼻町丸の内 6-7

支援員	桜井俊幸
申込者	羽島市文化センター 岐阜県羽島市竹鼻町丸の内 6-7
支援実施日	平成 27 年 10 月 22 日(木)・10 月 29 日(木)・11 月 27 日(金)
	合計 3 回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 合計 9 名
支援実施内容	<p><管理関係></p> <p>① 施設管理マネジメントについて</p> <p>② 規則とサービスについて</p> <p>③ 駐車場の管理問題について</p> <p>④ 貸館の予定取得の問題について</p> <p>KJ 法により羽島市文化センターの良いところ、悪いところを出し、今後についてのアドバイスを受ける。</p> <p>◆羽島市文化センターの良いところについての各個人の意見</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建物の外観が格好いい・立派・重厚 ・楽屋から舞台への動線が良く、フラットで使いやすい。楽屋が多い。 ・音響・照明が充実している。 ・ピアノが多い（ヤマハ練習用、ヤマハ・ベーゼンドルファ・スタンウェイの 3 台のフルコンサート用）。 ・駐車場の駐車台数が多い。駐車場が無料である。 ・高速道路のインターチェンジから近い。新幹線の駅から近い。 ・駐車場の管理が明確になった。鍵当番が明確になった。 ・業務の企画運営、管理の連携がとれている。 ・大会議室の机・椅子の設営について、次の利用者へ配慮したやり方に改善。 ・利用する部屋、施設の清掃が行き届いている。トイレがきれい。 ・空調のガス消費管理がしっかりできている。 ・他の同等文化施設より安く利用できる。空調使用料がない。 ・ホールでの利用者優先の対応に心がけている。利用者に感謝されている。 ・受付業務は文化センターの顔と自覚して、笑顔、親切な対応に心がけている。 ・貸館・自主公演で先着順で希望の席がとれる。 ・自主公演の催し物が多い。名古屋まで行かなくても値打ちに見られる。等々 <p>◆羽島市文化センターの悪いところ、気づいたところについての各個人の意見</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課内、他課の情報が少ない。 ・交代制勤務があるので、情報の共有化が困難。 ・職員の接遇（電話、引き継ぎ、対応態度）が悪い。 ・勤務時間中は係にできるだけ 1 人は残してほしい。 ・個人情報管理が甘い。施設・設備管理が甘い。 ・冷暖房への要求がぜいたく。冷房費、暖房費の徴収がないが、要求は目いっぱい。

- ・業務のマニュアル化が不足している。
- ・お客様の要望が多い（時間、空調、施設管理）。
- ・貸館申し込み前にイベント情報が先行し、問い合わせがあり苦慮することがある。
- ・貸館の開始、終了時刻にお客様が集中し、事務所内が手薄になり、お客様を待たせざるを得ないことがある。
- ・危機管理不足（災害等、人災・天災）
- ・消防訓練のマンネリ化
- ・自主実施事業内容の情報についての共有化、研修機会の配慮を。 等々

◆今後の取り組み

- ・課内、他課の情報の共有は重要。今後いい方法について検討を。
支援員の魚沼市小出郷文化会館館長在任時代の朝礼、夕礼についてご紹介いただき、このセンターに合った方法を検討、お客様のことを考えたセンターのあり方をご指導いただいた。
- ・各個人の研修機会の検討
研修は重要であるので、今後の運営のためにもぜひ推進を。
- ・お客様の要望に応える。
サービスの拡充と勤務条件は反比例するので、どの水準にすべきか皆で検討し、お客様の要望にできるだけ応えられる方向を模索することのアドバイスをいただく。情報の共有化と今後のあり方について話しやすい環境をつくり、改善していくことのアドバイスをいただく。

<企画関係>

◆買い取り型自主公演の流れ・具体的実施について

当文化センターでの自主事業の事業内容、進め方について昨年度の事業実施結果の説明をさせていただき、魚沼市小出郷文化会館での進め方を聞く。

羽島市文化センターの目的、基本理念、コンセプトを生かした企画について提唱をいただく。関係機関とも協議しながら、条例や総合計画で目的、役割を具体的に定めることのアドバイスをいただく。

◆事業実施内容について

昨年度の研修結果を踏まえ、早速クラシック音楽での3公演セットの話を取り入れさせていただき、当センターの弱点をカバーするような施策を展開、昨年の研修の成果を反映できたことを評価いただけた。

◆事業ごとの設定、目的、経緯、収支など

支援員の経験と実績の集大成のノウハウを教示され、当センターでの事業実施に向けた具体的例示をいただき、アドバイスを受けた。

◆実施事業について各個人ごとに評価表に評価点を入れ発表

個人によって見方、考え方に相違があることが確認でき、今後事業を行っていく上で、こちらが意図していることを伝えることの難しさと受け取る側の意識の相違について、体感による貴重な学習の機会を得られたと感謝している。今後の事業を実施していく上で、目的、狙いを明確にしていくことによって実施する側と受け取る側のブレを少なくする努力の大切さと工夫について学習させていただくことができた。これは、この研修をしていただいた支援員からの大きなプレゼントであった。今後の運営に反映すべき重要事項と認識できた。

支援員からは、当館の運営はさまざまなジャンルを取り入れ、バランスよく運営されている、NHKなどの公的機関をうまく取り込んだことをされているなど、いい点もほめていただいた。また、昨年の研修で聞いた集客の難しいクラシックの3公演セットを今年度事業の中で取り入れることができ、昨年の研修結果から取り入れられるものを若干でも取り入れた努力の跡も評価いただくなど、今後に向けた励ましもいただいた。

◆アウトリーチについて当センターでの活動を説明

- ・土曜日のお昼にランチタイムコンサートとして発表の場を設け、そこに出演される団体により老人福祉施設、寺院等での出前コンサートを開催し、芸術を身近に

生で体験していただける機会を設けている。

今年度は従来の派遣の枠を拡大し、精神薄弱者施設の学園など、老人施設からより広い福祉施設へと努力をしている。

- ・芸術団体のプロを小中学校に派遣し、プロの生の活動に身近に触れていただく機会をつくっている。1年度で3~4校を対象に行っている。現在の方式では費用、スタッフに限界があり、体育館等に集まっただき多くの生徒を対象にという形態で行っている。プロの生の演奏を聞けるのはすばらしいことであるが、より身近な体験をできるアウトリーチの方法について教えていただく。

ただ、いろいろな形がある中で、多くの関係者を巻き込んでやればいいのだが、職員に限りがあり、市民とのワークショップなどの教示を受けるも、地域性や方法等課題も多く、今後に向けての検討課題を示していただいた。

◆その他

- ・前回は教示を受けたところではあるが、最重要課題である公社としての文化センターのミッションが明確でないので、職員全体がどの方向に向いていけばよいかのわかりづらい。使命や目標を統一してセンター内での共有化を行い、職員全てが同じ方向に向かっていくことが必要。

- ・そのためには、朝礼、夕礼などの発言しやすい環境づくりから徐々に始め、意見を出しやすい環境づくりを行い、皆の意見を集約してミッションづくりができるというとの指導をいただく。

これまで週初めの朝礼を行っていたところ、この研修後、土日や自主事業時の朝礼の実施を行い、発言しやすい環境づくりに努め始め、一步一步前進するよう行動を始めた。

全体会議の開催環境、管理部門と企画部門、昼勤と夜勤の情報交換・共有が必要である。センターとして、よりお客様に来てもらえ、より利用しやすい施設にしていくためにも必要であり、順次拡充が必要。

- ・トラブルが起きたら、解決後に経過シートを作成し、全員が把握しておく。これで良かったか、ほかに方法はなかったか等、皆で協議する。

支援実施による成果

◆昨年の研修と共通することが多いが、これからやっていくこと

- ・明確なミッション策定→共通理解によりその方向に向かっていくことが重要。
- ・市民とのワークショップを行う→センターに期待していること等を確認するとともに、ミッションとの共通性を見出し、来ていただきやすいセンターにする。市民を巻き込んだ事業活動を取り入れる。
- ・お客様あつてのセンターであることの自覚の再確認。
- ・自主企画事業等について→ミッションの策定と連動するが、事業計画の策定に当たって、目的、趣旨、収支などについて明確にするような資料づくりに努めていき、評価委員会を立ち上げる（市民のみならず、市外の有識者も巻き込む）。
- ・昨年度の研修から、クラシックの3部構成による事業展開を行い、クラシックの裾野を広げる事業計画を実行できた。
- ・週初めの朝礼から、情報の共有化の一步として土日など利用の多い日に朝礼を実施することにし、話しやすい環境づくりに向けて努力していく。
- ・評価委員会は行っていないが、従前からのセンターの事業展開に係る意見聴取の場である懇談会のための資料作成で、支援員のアドバイスに近づけた形で内容の充実を図れた。今後は、懇談会の位置づけ、役割の明確化が課題である。

支援員からの報告・要望

■1回目 10月22日(木)・2回目 10月29日(木)・3回目 11月27日(金)

支援員：桜井俊幸

<支援後の効果について>

昨年、事業の企画立案の基本について指導した結果、今年度事業としてクラシックコンサートのシリーズ化（3公演セット券）が図られるなど、新たな挑戦が実施され、聴衆拡大に向けての取り組みがスタートしており、賞賛に値する。館長、職員がアドバイスを真剣に受け入れる姿勢についても好感を抱いている。

また、管理運営については、ワークショップ（KJ法）・ヒアリング方式をとり、管理者・職員全員を対象とし、羽島市文化センターの良いところ、悪いところを引き出し、一人一人からヒアリングしながら全員の情報共有を図った。管理者と職員が日ごろの考えを話せる機会が少ないことから、支援員がコーディネーター役となって和気あいあいと話せる場づくりに努めた。成果をさらに伸ばし、課題は全員で話し合いながらアイデアを募るといった、課題解決につながるきっかけづくりの場となった。

事業評価については、北九州芸術劇場、びわ湖ホール、高知県立県民文化ホール、鳥取県文化振興財団の評価方法を紹介するとともに、魚沼市小出郷文化会館が実施してきた市民との協働による事業評価方法を説明し、実際に羽島市文化センターの自主事業評価を実践した。全員が評価結果を発表することにより、評価の重要性を認識してもらった。

<支援施設への要望>

一番重要なポイントは、市の総合計画等にきちんと文化政策をやるんだと明確にうたうこと。そして、トップなり文化担当課長なりがこのような計画を理解し、推進させることである。また、それを実現させるための文化振興計画が必要であり、さらにはホールのミッションが明確でなければならない。この3本の柱を鑑み、企画を策定して運営し、それを達成させるために、継続したサイクルで実施していくというPDCAシステムが必要である。評価には明確なミッションがなければならない。

羽島市として明確な文化政策やセンターのミッションを検討する時期であり、市民を巻き込んでワークショップ方式で決めることを望む。

また、施設内の情報を共有するために、朝礼、終礼、施設内会議（月1回程度（職員全員））、企画会議（企画担当会議・全体企画会議（職員全員））を開催するよう検討していただきたい。

職員全員がミッションに向かい心を一つにして業務に当たることが肝要であり、クレーム処理についてもマニュアルを策定し、全員が対応を把握することで、同じ失敗を繰り返さないことになる。災害対応や危機管理についても、現状を全体が把握することが減災につながる。施設管理、事業運営を安全に効率よく実施するためには情報の共有がキーワードとなる。どうか、できる案件から前向きに取り組んでいただきたい。

15. 関市文化会館

施設所在地 岐阜県関市桜本町 2-30-1

支援員	中川幾郎
申込者	関市 岐阜県関市若草通 3-1
支援実施日	平成 27 年 12 月 18 日(金)・平成 28 年 1 月 15 日(金) 合計 2 回
経営形態	その他（施設管理及び貸館事業は指定管理、自主公演事業は直営）
対象職員	事業企画関係職員 その他（自治体企画・政策担当職員） 合計 24 名

支援実施内容

公立文化会館を考える上では、各担当の施設の目的、運営などアートマネジメントの学びとともに、自治体の企画・政策担当職員の文化政策についての学び直しが必要である。自治体文化政策と公立文化施設、指定管理者制度、それぞれの本来のあり方について講義をいただき、当館を見直すきっかけづくりとした。

■ 1 回目 12 月 18 日(金)

講義名を「自治体文化政策と公立文化施設」として、文化振興計画の策定を進めている中で、改めて自治体文化政策の基本的視点を捉え、自治体生き残りの重要性について認識を深めた。

また、市民文化活性化、都市政策という 2 本柱、文化経済学の視点から見る文化施設運営についてお話しいただいた。

■ 2 回目 1 月 15 日(金)

講義名を「政策と経営—指定管理者制度—」として、見過ごしてしまった指定管理者制度の狙い、その問題点を確かめた。そもそもの施設の使命の明確化、政策と管理の関係性、文化施設経営について講義を受け、考え方の整理につなげた。

支援実施による成果

■ 1 回目 12 月 18 日(金)

文化行政に対する基本的な考え方を学び直すことで、気づきと既存の事業や施設を捉え直すきっかけとなった。

- ・強い者がますます強くなるのではなく、弱い者が救われていく政策のために文化政策がある。
- ・人権の政策であり、教育、福祉、医療分野との連携によってさまざまな問題を解決できる事実を知ること。また、産業振興、観光振興、文化財活用との連携によって、魅力ある都市としておのずから観光都市となっていくこと。
- ・公平・平等の市民づくり政策と、選択・集中の都市づくり政策の 2 本柱があること。
- ・文化的に生きる権利について学習の重要性。特に、国際的な政治の流れ、人権をめぐる一般的な標準に対しての無関心への危機感を持つこと。
- ・文化的自尊心、文化的自己尊重を達成できる場が図書館、公民館、文化ホールに保障されているのか。
- ・ハード中心をやめること（そこに暮らす人、活動する人にとってどんなソフトが必要か→ハードへ）。

- ・自治事務であること。地方公共団体は文化芸術振興基本法に縛られることなく、取り扱う分野など、その自治体ごとに文化条例、基本方針にて規定すること。
- ・劇場法が示す教育、福祉、コミュニティとの連携、ホール運営方針の明確化、専門家の配置について。
- ・文化経済学の視点から見る文化施設運営。理念（追求価値）→政策（基本目標）→計画（事業計画）→実行（運営・管理）。コストダウンは支出を減らすことではない。健康的な職場運営による。

■ 2回目 1月15日(金)

指定管理者制度導入の本来の目的について学び直すとともに、選定基準、考慮条件、問題点などを明確な言葉で整理することができた。このことによって、現在の当市、当館の指定管理についてつなげることができた。

- ・コストダウン志向の財政改革制度であり、パフォーマンスアップの行政改革制度であること。

支援員からの
報告・要望

■ 1回目 12月18日(金)・2回目 1月15日(金) 支援員：中川幾郎

関市は岐阜県の内陸部にあり、地形的に周辺から切り離された環境にある。そのため、周辺との補完や連携が期待できず、自己完結型の文化政策にならざるを得ない。ところが、自前の文化条例や文化計画を作っておらず、文化ホールも同市担当者の属人的なスキルで運営されているとの印象を受けた。人事異動によって文化政策の質が異なるような不安定な状況から脱するためには、文化条例の制定とそれに基づく文化基本計画の策定が不可欠である。文化ホールも基本計画に基づき、狙いや対象を定めた戦略的な運営に切り替えていく必要がある。なお、研修では、自治体文化政策には、市民を対象とした市民文化政策と都市戦略としての都市文化政策の2本柱があり、これらの峻別が重要であることを説明した。

参加者数は少なかったが、参加した職員から、この内容は多数の市民に聞いてもらいたいとの要望が上がり、後日、市民向けの講演会を催すこととなった。今後、市民の後押しを得た文化政策の組み立てにつながることを期待したい。

16. 半田市福祉文化会館

(雁宿ホール)

施設所在地 愛知県半田市雁宿町 1-22-1

支援員	山形裕久
申込者	半田市教育部生涯学習課 愛知県半田市雁宿町 1-22-1
支援実施日	平成 27 年 9 月 3 日(木)・9 月 10 日(木)・9 月 15 日(火)・9 月 29 日(火)
	合計 4 回
経営形態	直営
対象職員	管理事務関係職員 事業企画関係職員 合計 5 名

支援実施内容	<p>平成 21 年度から、指定管理から直営に戻った。定期的な人事異動のため、専門的知識を有する職員の育成が遅れていると実感がある。そこで、以下の 3 点に対して重点的にお話を伺った。</p> <p>① 事業の企画・立案のポイント</p> <p>② 修繕計画・防災計画のポイント</p> <p>③ 文化振興に関する基本方針作成のポイント</p> <p>① 事業の企画・立案</p> <p>山形氏が館長を務めるコスモスシアターの事例の紹介を受けた。現状、当館ではプロモーターからの買い公演のみなので、いかに事業を企画していくかについてアドバイスをいただいた。また、少ない予算でいかに事業を行っていくかということに対して、実際に活用した補助金について説明をしていただいた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本は市民参加 ・企業とタイアップ ・継続性のある事業 <p>等のポイントを意識して企画を行うとよいとアドバイスをいただいた。</p> <p>② 修繕計画・防災計画</p> <p>仕様書に同等品という言葉は使用してはいけないことを教えていただいた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕様書には製品の細かい特徴を記載し、要望する製品を納品してもらえるようにすることが大事 ・行う事業によって必要な製品が決まるので、主催事業の全体像を見ておくことが大事 ・職員もある程度の舞台知識を持つことが大事 ・委託職員に全て任せてしまうのはいけない <p>等のポイントを教えていただいた。</p> <p>また、防災の面においても、貸館であっても職員が舞台に立ち入り管理することが必要であるとアドバイスをいただいた。また、非常時に危険と思われる箇所のアドバイスもいただいた。</p> <p>③ 文化振興に関する基本方針作成</p> <p>当市では基本方針が策定されておらず、事業の方針がない中で実施しているため、将来的な具体像がないままである。そこで、基本方針を作成しようという動きがあるが、どのように作成していくべきかをアドバイスいただいた。</p>
--------	--

支援実施による成果

① 事業の企画・立案

今後は、館としての実施方針を定め、目的に沿った事業を企画していく。その中で、市民参加できる事業を企画していく。まずは、従来の買い公演では、事業の開催に向けて情報収集を実施していこうと職員間で共通認識を持つことができた。

当館にはホールボランティアが存在しないので、来年度以降ホールボランティアを募集し、講義を開催したい。教えていただいた方法を参考に、貸館時にもボランティア派遣ができるように検討していきたい。

② 修繕計画・防災計画

すぐにでも実施できることもたくさんあり、当館の運営においてとても有益な講義となった。今年度実施する防災訓練の役割、マニュアル等を見直すことを決めた。また、防災訓練までに、ポイントとして教えていただいた扉の早期開放のためのSフック等は用意をしていく。スロープになっている通路には、案内表示を作成し掲示する。

職員の知識向上のための研修等が今後の課題となってくるので、実施に向けて検討していく。

保守点検の回数については見直しを行い、来年度より回数を減らすことを決めた。

担当職員間で、このままではいけないという意識が芽生えたことはとてもよい成果であり、今後の仕様書作成時に大いに効果を発揮してくれると感じた。

③ 文化振興に関する基本方針作成

アドバイスをいただき、講義前はどのようにしてよいのか全くわからなかったが、作成していく道筋がある程度はつかめた。今後は、具体的な方針にしていくために内容を精査していきたい。

今回来ていただいたことで、課題だらけであった当館の運営についてさまざまな面でヒントをいただくことができた。すぐには実施が難しい案件もあるが、解決への糸口にはなった。職員一丸となって、よりよい施設運営のために意見交換を重ねていきたい。

支援員からの 報告・要望

半田市の直営館で、長年にわたり同市の芸術文化の拠点施設として市民に深く浸透しているとの説明と、部分改修や修繕も過去数回に分けて行われていると説明を受け、また2~4年で職員の人事異動があるため、事業企画や技術管理に配属になると、引継ぎ時間が少なく、担当者がそれぞれ独学で勉強しているとのことでした。

このようなことから、課題支援テーマを確実に理解していただくために、一方的なレクチャー方式ではなく、20~30分ごとに質疑応答コーナーを設ける進行形式にし、参加人数が少ないときには鼎談や対話形式で進めてみました。

支援業務内容は

① 自主企画事業の企画立案に対する指導助言では下記の2項目。

- ・支援希望内容である自主事業及び文化・芸術振興の基本方針に関する助言
- ・30周年事業案に関する助言

② 修繕・改修計画の企画立案に対する指導助言は下記の1項目。

- ・施設改修・防災計画に関する助言

を主に4回に分けて、初めての方でも理解しやすいように、パークリー音楽大学ネットワークの初等級指導にのっとり、できるだけわかりやすく助言をしたつもりです。

地域派遣型

17. 名古屋市芸術創造センター

施設所在地 愛知県名古屋市東区葵 1-3-27

支援員	阿南一徳
申込者	公益財団法人名古屋市文化振興事業団 愛知県名古屋市中区栄 3-18-1
支援実施日	平成 27 年 11 月 16 日(月)・12 月 7 日(月)
	合計 2 回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	管理事務関係職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 合計 22 名

支援実施内容 名古屋市文化振興事業団は、現在、名古屋市芸術創造センター等 23 の施設を管理運営している。運営に当たっては、それぞれの特性に応じた自主事業を企画・実施している。その中で、自主事業の入場者、参加者の増加、さらには事業の活性化が課題となっている。

そこで、支援員の阿南氏に、「広報についての研修会」と題して、広報・宣伝についての体系的な指導・助言をいただいた。

■ 1 回目：『「広報とは何か？」の話から、『空気を創る話』まで』

①広報とは何であるのか、②広報と宣伝の違い、③広報・宣伝のチャンネル、④なぜ今広報が大切なのか、⑤広報はどのような形で行われるのか、⑥広報で重要な 5 つのポイント、⑦具体例、⑧空気を創るのが広報の仕事であること、これらを阿南氏の具体的な経験談及び現在手がけておられる実際の事業の広報の例を交えながら、講義形式でお話いただいた。

また、次回ワークショップまでの課題として、講義の内容を踏まえたチラシのサムネイル（キャッチコピー）を作成することとし、その題材（事業広報 3 件、施設広報 1 件）が提示された。

■ 2 回目：課題の発表及び講評

作成した課題について、1 人ずつ制作意図や作成のポイントを発表し、阿南氏に講評をお願いした。講評の中で、チラシ製作における順序、注意点等を体系的にレクチャーいただいた。

支援実施による成果

研修には、芸術創造センター以外の事業団管理施設（市民会館、青少年文化センター、能楽堂、文化小劇場、音楽プラザ、演劇練習館等）の職員も参加させていただいた。22 人という大人数であり、職員の所属や立場、職務経験年数もさまざまであった。

広報・宣伝は、指定管理者制度移行後の事業拡充により、各施設の事業企画担当者が過去の経験や前例から独自に行っており、事業団の組織として、その事業にはどのような広報が有効かなど、体系的な整理が追いついていない。そのため、何のために広報をするのかという基本的な考え方から、チラシ製作やメールニュース配信における手順、注意点といった具体的な事項までお話いただいた。

広報に関する職務経験の浅い職員にとっては、広報を理論的・体系的に理解することができ、また、職務経験が豊富な職員にとっては、今までやっていたことの再確認

をすることができた。特に、ワークショップでは、他の職員のチラシ作成についての考え方を知ることができ、とても有益であった。課題の題材についての知識が少ない職員の作成したキャッチコピーが意外と本質に迫っていたなど、芸術とは関係のない一般の感覚が大切であることも認識できた。

また、講義の中でお話しいただいた広報の広義の定義、「広報とは『好意』あるいは『共感』を創り出す作業である」という認識を組織として共有できたことは、非常に有意義であった。

今回指導・助言いただいたことを職員それぞれが実践し、今後の各施設の自主事業の入場者、参加者の増加、さらには事業の活性化につなげることはもちろん、市内全体の芸術文化に対する共感を高めることにつなげていきたい。

支援員からの 報告・要望

■ 1回目 11月16日(月)・2回目 12月7日(月) 支援員：阿南一徳

先方からの要望は、広報をテーマに、できれば双方向的なスタイルでの実施をとのことであった。

名古屋市内の各区にある<文化小劇場>をはじめとする市内のホール・文化施設からはほぼ1名ずつの参加ということで、参加者の年齢、経験値、スキル、さらにはキャラクターに至るまで各様であり、どこをターゲットに置くべきか、正直なところ迷った。そこで、担当者と打ち合わせの上、まずは広報・宣伝に対する意識づけと新たな視点の提案を目指し、さらにワークショップの実施により、今後の取り組みにプラスとなるような体験をしてもらうことを目標として組み立てた。

具体的には、まず1回目に、『『広報とは何か?』の話から、『空気を創る話』まで』と題して、広報・宣伝についての基本的なレクチャーを行った。単なる座学ではなく、次のようなポイントを重視した。

- ① チケットを売るための狭義の広報活動にとどまらず、地域の中で好感を生み出し共有するという広報の最終目的とその重要性を認識してもらう。
- ② その企画や施設のどこをどう推していくのかについての、着眼点とテクニックを考える。
- ③ マスメディアへの露出を目指していればよかったこれまでの広報活動から、メディアの多様化を踏まえ、どう空気(=好感・共感)を創っていくかという視点とアイデアの提案。

講義終了後は、「公演・企画のコピーを書いてみよう!」というミニワークショップのための課題を出した。テーマは、サントリーホールで行う室内楽フェスティバルとピアノリサイタル、地元で行う演劇企画、地元で新しくオープンする施設(広報には企画広報と施設広報の2つの側面があり、その意味からこの課題を加えた)の4つである。各自テーマを1つずつ選んでもらい、3週間後の2回目でプレゼンをするという段取りである。

2回目では、若干の補足と振り返りの後、課題の発表のプレゼンを行った。キャッチコピーを入れたチラシラフという形で1人ずつプレゼンをしていただき、そこに私が講評を加え、場合によっては他の参加者からの質問や意見を聞くという展開である。各自の個性や経験値、キャラクターがそれぞれに表出したよい発表であったと思う。実際に使える即戦力的なコピーやラフ、支援員としても参考になるようなユニークなコンセプトも少なくなかった。

欠席者もなく、皆さん真摯な取り組みをしていただき、有意義であったと思う。ただし、経験が豊富で、広報・宣伝についてよくわかっている層の方々には物足りない部分もあったかもしれず、その辺が課題だろうか。私のレクチャーとワークショップがどれだけ皆さんのお役に立ったかは不明であるが、少なくとも広報・宣伝についての新しい視点、並びに各自がそれぞれのスタンスから何らかの気づき、きっかけを得ることができたのではないかと自負している。

地域派遣型

18. 常滑市青海市民センター・ 常滑市南陵市民センター

施設所在地 常滑市青海市民センター 愛知県常滑市大塚町 177
常滑市南陵市民センター 愛知県常滑市苅屋字加茂 151

支援員	佐藤克明
申込者	常滑市指定管理者 TRC・アクティオ・鹿島建物グループ 株式会社図書館流通センター 愛知県常滑市大塚町 177
支援実施日	平成 27 年 7 月 17 日(金)・8 月 12 日(水)・8 月 19 日(水) 合計 3 回
経営形態	指定管理者（民間事業者）
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 合計 7 名
支援実施内容	<p>■ 1 回目 7 月 17 日</p> <p><文化が人びとの生活に占める意義と役割></p> <ol style="list-style-type: none"> ① 職員の皆さんそれぞれにとっての文化はどのようなものだろうか？ ② 常滑市にとっての文化を考えると、どのように見えてくるだろうか？ ③ 社会全体にとっての文化～理念と現実 文化芸術振興基本法・劇場法 ④ 公立文化施設職員の仕事 ⑤ 市民の活動を盛んにする文化プロデューサーの役割 <ul style="list-style-type: none"> ・公益的な高い志を持ち、それを追求し続ける。 ・志にふさわしい中長期の活動目標と計画を持つ。 ・実現するための広報（Public Relations）こそは、単なる宣伝ではなく、志を共有する仲間づくりと認識し、それを実現すること。 ・財源開拓こそ広報の成果があらわれる。 <p>■ 2 回目 8 月 12 日</p> <p><文化がまちを元気にする～その資源と場と人について></p> <ol style="list-style-type: none"> ① 高い志を持って地域の文化資源を生かす企画をつくり出し、問題にぶつかってもあきらめず、目的を追求し続けること。 ② その志にふさわしい中長期の目標とその実現に至る計画を持つこと。 ③ 志を共有する仲間づくりのために、真の PR（Public Relations）を積極的に広めること。 ④ 自主的な財源づくりと、さまざまな助成金開拓を組み合わせ、活動の継続基盤を強化すること <p><文化プロデューサーの方々との懇談内容></p> <ul style="list-style-type: none"> ・常滑市を訪れる人たちにまちの魅力を伝える活動 ・交流人口を増やすその他の活動 ・まちづくりにおける文化プロデューサーの役割 ・積極的な活動自体が新たな地域文化資源である <p>■ 3 回目 8 月 19 日</p> <p><市民文化の花いっぱい 5 カ年計画を考える></p> <ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者として検討したいこと

- ① 利用料金収入を増やし、②以下の実施に必要な資金づくりを行うとともに、独自の事業を行う力をつけること。
- ② その事業を支えるために、職員研修講座を行うこと（市民の文化プロデューサー育成を兼ねて行うことも考えられる）。
- ③ 市民とのつながりマップの作成（PR＝市民とのさまざまな関係づくりであることを意識して）。
- ④ 次期指定管理者公募に備えて、この間の貴重な経験、教訓をできるだけ詳細に記録しておくこと。
 - ・計画推進のかなめは人

支援実施による成果

文化には多くの分野があり、私たちが職務としてどのような文化に携わっているのかを確認する作業から始まった。常滑市は陶芸によって栄えたまちで、ノリの生産地としても有名になり、常滑ボートも繁盛し、その当時ではゆとりのある豊かなまちだった。近年では豊かな経済力もなくなったが、中部国際空港ができ、これに導かれるかのように大型店舗や市外からの移住民が増加し、地元民の生活文化に新しい生活文化の風が急速にまじり合う、珍しい地域であることを再認識した。新しいまちづくりとともに育まれる新しい生活文化のまちで、公民館を活動拠点として地域文化振興を行うことが課題であることを確認した。

平成13年に制定された文化芸術振興基本法について学び、この基本法に基づいて平成24年に制定された法律が劇場法であることを学んだ。

財政難のときに真っ先に削減されるのは文化予算であることを知り、常滑市も例外ではないと感じている。

人は精神と生命が密接な関係にあり、人の心を支えるのもまた文化であることを教えていただいた。文化と死ということについて、約3万人の自殺者が報告されており、文化をもって心の支えとなれるようにすることも役割の1つであり、人の心を豊かにすることは数字には表せないが、財政難のときこそ、文化予算を増額することが国民を元気にし、心の病を支えることができると感じた。

国の政策は、私たち職員にとってはこれまで遠くの存在だった。文化芸術振興基本法を、今では職員らが身近に感じている。

日々の業務では、さまざまな苦情・要望を受けたりすることが大半を占めているが、それが市民・国民の文化意識を高めることと深くつながっていることを知った。文化に携わるお客様は個性的な方が多いと思われるが、これをわがままと捉えるのではなく、文化人（お客様）の立場になり、ともに考えることで輝きに変えられることを学んだ。

市民の全戸を戸別訪問して、文化施設に何を求めるのかアンケートをとり、地域別に調査を行うことが、各地域文化の進行具合を知る手段の1つであることを学んだ。

市民の活動を盛んにする文化プロデューサーは、公益的な高い志を持ち、地域の文化資源を生かす企画をつくり出し、問題にぶつかってもあきらめず、目的を追求し続けることが大切であることを知った。子どものことを考えない文化に未来はなく（日本の未来がない）、その志にふさわしい中長期の目標と、実現に至る大きなスパンで計画を練ってこれを実現し、社会福祉の増進を行うことが大切であり、これら事業を推進するための自主的な財源づくりと、さまざまな助成金開拓を組み合わせ、活動の継続基盤を強化することが必要であることを認識した。

広報（Public Relations）こそは、単なる宣伝ではなく、世界一短い詩である俳句・短歌といった句の中などから、輝く言葉を磨くことにより、宣伝効果に大きな影響を与えることがわかった。職員は、普段から、チラシなどから輝く言葉をメモして意識するなど、相手の心に届く文章の力を磨くことで、それが市民に伝わることを、広報の成果が期待できることを学んだ。

5カ年計画については、自然発生ではなく意識的に目標を持ち、市民が暮らしやすく、生きていくために、人生を充実させるために、環境をつくるためにはどうしたらよいのかを考え、目的とは何か、目標とは何か、職員と文化プロデューサーがともに言葉の意味を理解し、目的、目標を明確にし、職員と文化プロデューサーがどこまで

やれるかを確認することが必要であることを学んだ。

事業を推進するには事業をカバーする人数が必要であり、市民から育った文化プロデューサーはまさに貴重な地域文化資源であり、職員と文化プロデューサーが協働することで、新しい文化、イベント、事業が生まれる可能性を感じ取れた。公民館を文化プロデューサーの活動拠点として整備することで、これまでの公民館がスーパー公民館へと変化する予感を抱くことができたことに感謝している。

職員は、佐藤克明氏よりご教示いただいたあきらめない精神を大切に育んでいく。

支援員からの 報告・要望

3回の支援員訪問の中で、民間の指定管理者による若い職員が多かったので、公立文化施設の役割、市民との関係づくり、一過性の業務ではなく中長期的な視点、計画、仕事の仕方が必要であることなどの話を職員研修として行い、さらに、市民の中の文化プロデューサーとして活動している人たちを交えた合同会議を1回持った。

地方自治法第244条、文化芸術振興基本法、劇場法のポイントなどとともに、地域の文化のよりどころとしての市民センター、その担い手で推進力である市民と文化団体、その事務局役としての職員といった位置づけにあわせて、意欲をなくし、辞めていく職員もいるということから、若い人たちがこのような場で仕事をしながら学べることのそれぞれの人生にとっての意義、将来別の仕事についてしても、そこでも生きる経験や知識を積極的に身につける実践的な学習の場でもあるという人生論的な話をした。それにかかわって、読んでほしい本の紹介もした。

これまで訪ねた文化施設で、そのような話まですることはなかったが、それが思いがけない反響を呼び起こした。それまで本を読むことなど全くしなかったという若い女性職員が、1回目で紹介した本の1冊を図書館で借りて読み始めたことにほかの職員たちが驚いて、職場の雰囲気が変わったと、2回目の訪問の折にセンター長から聞いた。私自身もそれには驚いた。

お勧めした本は何冊かあったのだが、市民との関係づくりのために、それぞれが窓口で接したり、催しのチラシをつくったりするために言葉を磨くものとして、例えば、岩波文庫編集部『ことばの贈物』、井上ひさし『日本語教室』、川崎洋『ことばの力』といったもの、あるいは、たまたまその時期に目についた朝日新聞の投稿短歌や俳句、選者の評が載る「朝日歌壇・俳壇」などであった。

もちろん、こうした話だけで全てがよい方向に進むものではなく、すぐれた企画をどうつくるか、催し物の入場者をどう増やすかといった事業の発展策や、管理上の問題解決などの相談もあったし、それにお答えもした。しかし、本を読むようになったということは、それらの事業や施設管理の問題ともかかわることでありながら、これまでの支援員派遣事業では見えてこなかったケースだけに、私自身がもっと追求してみたいと感じたものである。

次年度に再度訪ねる機会があれば、ぜひその後の経緯を確認して、そこからのステップアップを職員、市民の方々とともに考えたいと思っている。

19. 草津市立草津クレアホール・草津アマカホール

施設所在地 滋賀県草津市野路 6-15-11

支援員	草加叔也
申込者	公益財団法人草津市コミュニティ事業団 滋賀県草津市野路 6-15-11
支援実施日	平成 27 年 8 月 12 日(水)・10 月 21 日(水)・平成 28 年 1 月 18 日(月) 合計 3 回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 その他（施設管理者） 合計 7 名

支援実施内容

この施設は、昭和 63 年に県立ホールとして開館した後、昨年 1 月に県より市に移管され、草津市コミュニティ事業団が指定管理者の指定を受けた。

その間さまざまな修繕・改修が行われたが、長期保全計画や中長期維持管理計画がなく、保全の調査等も実施されていないのが現状である。市民の施設として運営していくに当たり、早急に施設設置者とともに中長期維持管理計画の策定を行う必要があり、ライフサイクルマネジメントへの取り組みと、この施設が向かっていくべきビジョンを適切に捉えた修繕・改修計画の作成の支援をお願いした。

■ 1 回目 8 月 12 日(水)：施設の概要と計画作成のポイント

現状を視察し、法的な耐用等に合わせた改修・更新箇所の洗い出し、施設が向かっていくべきビジョンに合わせた改修計画作成へのアドバイスをいただいた。改修・更新を適正に行うためには、竣工からの経年数を見込んだ中長期維持管理計画の策定が不可欠となる。これを施設設置者と共有することで、施設の安全で効率的、安定的な運用を行うことができる。

◆中長期維持管理計画作成のポイントとして

- ① 建物や設備の老朽化
- ② 法律改定等による耐震関連等
- ③ 利用実態からの必要性：市民の利用特性やニーズに対し、対応していくための施設機能の拡充。
- ④ 舞台技術の進展、表現形態の多様化：機器の劣化ではなく、技術革新による設備更新が必要。
- ⑤ 観客のアメニティ向上への期待：利用者へのサービスやホスピタリティの向上。また、客席の幅、トイレの数、ホワイエやロビーの快適性、バリアフリー化、利用者へのサービスやホスピタリティといった観客ニーズの向上への対応も性能劣化と考え、計画に取り入れる。

計画立案では、改修・更新の優先順位なども明確にしておくこと、単に建物や設備のリニューアルという視点ではなく、地域における館の役割や事業の方向性を再度見直し明確にした上で、それに沿った改修・更新を進めていくことが必要である。

◆このホールがこれからどこに向かうのか

身近で多様な表現が実現できる快適で安心・安全なホール、市民の参加・参画に対応できる等、市民サービスやニーズへの対応を適切に捉えているか。また、未来に向

けた効果的な投資であるかどうか。さらに、市民にも納得いただける効果的な改修計画であるか。

■ 2 回目 10 月 21 日(水)：改修計画作成に向けて

◆ 計画を立てる上で耐用年数について

鉄筋コンクリート造の建築の法定耐用年数は 41 年、建築附属設備に当たる電気設備、給排水設備、衛生設備、ガス設備、冷暖房などが最長で 15 年と定められている。舞台設備だけでなく、建築、電気、機械、空調、衛生などでも更新・改修の必要性に迫られている。経年劣化だけでなく、機能劣化、性能劣化の観点からも計画する。

また、当事業団が管理する草津アマカホールを視察し、現状の把握と改修計画について検討を行った。特に天井耐震について、現状の確認と全国の事例を参考に改修の方向性と改修方法について検討を行った。バリアフリー化、利用者へのサービス向上のため、エレベーターの新設についての計画があるが、建築基準上、客席吊り天井の耐震化が必要だと重要なアドバイスがあった。

舞台設備は基本的に予防保全を原則とする。使用頻度や保守状況、日々の点検を踏まえ、適切な判断が必要である。

■ 3 回目 1 月 18 日(月)：改修計画

具体的な中長期維持管理計画を作成し、個々の項目についてアドバイスをいただき精度を高めた。

- ・ 計画一覧から、ワイヤーロープ、滑車は設置から 27 年経過しており、早い時期の更新が必要。
- ・ 照明については 21 年経過で総合的に更新が行われているが、機材（スポット等）が更新されておらず、耐用年数は大幅に超過しており、安全面、省力化からも最新の LED 化を含めて更新が必要である。LED についてはまだ舞台照明機材として完成されていない部分もあるので、十分検討が必要である。
- ・ 音響について部分改修は実施されているが、12 年経過しており、スピーカー、アンプの更新が必要。
- ・ 舞台等が相互連絡をとり合うインカムも更新より 15 年が経過しており、更新が必要である。
- ・ 建築、空調、衛生については 28 年経過しており、また長期閉館も伴う工事になるため、管理者のファシリティマネジメントにより、より良いあり方を念頭に改修計画が必要である。

支援実施による成果

竣工より 28 年経過した施設が移管になり、施設の現状が把握できていない状況において、竣工からの修繕・改修履歴を落とし込み、この先 10 年間の中長期維持管理計画を作成したことにより、この施設の現状が把握できた。今後は、施設管理者と施設運営者で共有して改修・更新を適正に行い、施設の安全で効率的、安定的な運用を行うことができる。

一方、観客のアンケート調査結果を見ると、充実すべき点として、エレベーター、高齢者・障害者対策、女性トイレ、飲食施設、館内案内板などが挙げられており、利便性や快適性を望んでいることがわかる。身障者や高齢者が気軽に利用できる施設にするのはもちろん、授乳スペースやオムツがえ台の充実など、子育て世代にも垣根の低い施設にしていくことも必要である。こうした面についても、快適性の確保や施設の向上は今後の計画において検討していきたい。

支援員からの報告・要望

■ 1 回目 8 月 12 日(水)・2 回目 10 月 21 日(水)・3 回目 1 月 18 日(月)

支援員：草加叔也

◆ 草津市立草津クリアホールと草津アマカホールの課題

- ・ 草津クリアホール

現在の草津クリアホールは、昭和 63 年度に滋賀県立草津文化芸術会館として開館した後、平成 18 年度にしが県民芸術創造館に改名され、昨年 1 月に滋賀県から草津市に

施設の所有が移管されたことを契機に、現在は草津市コミュニティ事業団が指定管理者として管理運営を委任されている状況にある。この施設は築後37年余りが経過しているが、この間施設の所有が滋賀県から草津市に変更されたことも含めて、施設管理主体が変更になることで施設の改修などが継続的に実施されてこなかったことが懸念される状況にある。

・草加アミカホール

草津アミカホールは、草津市が独自に整備し、設置時から運営を行ってきた施設であるが、新たに草津クレアホールも運営することになる。ただし、同じ市内に設置されている施設であることから、それぞれの施設の特徴を活かした管理運営が求められるところであるが、これまで県と市が別々に運営をしてきた施設であることから、草津市としての両施設を今後どのように運営していくのかということについて現在検討している段階にある。

◆支援の内容

今回の支援では、2つの支援課題について取り組むことが求められた。1つ目は、施設の機能の維持と現在の価値を回復させるために必要な改修を行うための検討を行うこと、2つ目は、草津クレアホールと草津アミカホールの2施設を所管することになったが、その2つの施設をどのように運営していくことが望ましいのか、また、それぞれの施設の役割分担、現在運営を行っている草津市コミュニティ事業団が指定管理を今後どのように行っていくことが効果的で望ましいのかという点についての検討、情報提供、そして議論を行った。

幸いなことに、今回の支援を行う主たる対象は、指定管理者である草津市コミュニティ事業団であったが、草津市の担当者とも直接情報交換が行えたことから、指定管理者を含めて相互の理解が深められたものとする。

◆今回の支援で指摘してきた主な内容

今回の支援で行った支援の内容は、おおむね以下のようなことであった。

- ・草津クレアホールと草津アミカホールの改修計画の立案に至るための情報提供。
草津クレアホールについては、県から移管をされる前に、基本的な改修が施されたことになっているが、舞台設備等の細部はその対象になっていない。また、草加アミカホールについては、草加クレアホールが担う役割を十分に踏まえた上で、重心を持った改修を行うことの必要性。
- ・草津クレアホールと草津アミカホールの役割分担等、事業と運営方針、考え方についての整理。
- ・上記を踏まえた効果的、効率的な指定管理者制度の運用と導入手法の整理。

20. 八尾市文化会館

(プリズムホール)

施設所在地 大阪府八尾市光町 2-40

支援員	佐藤千晴・中島 淳
申込者	公益財団法人八尾市文化振興事業団 大阪府八尾市光町 2-40
支援実施日	平成 27 年 10 月 6 日(火)・10 月 20 日(火)
	合計 2 回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 その他 合計 24 名
支援実施内容	<p>■ 1 回目 支援員：佐藤千晴</p> <p>① 効果的なプレスリリースの仕方、原稿の書き方について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・佐藤氏の新聞記者としてのご経験をもとに、記事として取り上げたいくなるプレスリリースの仕方や原稿のポイントなどを、よいリリース原稿の例をもとにレクチャーいただいた（プレスリリース原稿と企画書の違い、原稿の分量、内容、リリースの時期（公演日の何日前くらいがよいなど）、郵送方法、記者との関係の構築方法など）。 ・過去にプレスリリースした当方の原稿について、上記のレクチャーをもとに、まず、当館のスタッフがグループに分かれて良い点、悪い点等をワークショップ形式で検討し、グループ発表。その後、支援員よりまとめとして指摘をいただいた。 <p>② 大阪アーツカウンシルについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大阪アーツカウンシルの詳細、その特色や課題をご説明いただいた。また、統括責任者として大阪府（市）の芸術文化にかかわられて、その現状と、問題と感じられている点や今後の展望等を教えていただいた。 <p>③ 全体を通しての質疑応答</p> <p>■ 2 回目 支援員：中島 淳</p> <p>① 見る人を惹きつける媒体の作り方について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般社団法人八尾市観光協会発行の八尾市の魅力を伝える季刊誌『Yaomania』や八尾の案内本『Wao! Yao! 八尾の入り口』を制作するに当たり、普段気をつけられていることや工夫などを、実際の誌面を例に細かくレクチャーいただいた。写真や文章の分量、配置なども含めて、読み物としておもしろい誌面にするテクニックやコンセプトづくりの方法、また、それを応用して、ホームページの画面構成も含めた広報媒体全体についてもレクチャーいただいた。 ・当館で作成したチラシについて、各制作担当者から問題に思っていることなどを相談させていただき、それに答える形で改善点等を細かくレクチャーいただいた。 <p>② 文化会館が事業として取り上げることのできる八尾の地域資源について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・八尾には、「河内音頭」や「高安能」のほかにもたくさんの地域資源があるが、中島氏が考えられる効果的な地域資源の生かし方についてレクチャーいただいた。 <p>③ 全体を通しての質疑応答</p>

■ 1回目 支援員：佐藤千晴

新聞社に勤めておられた生の視点、切り口で、具体的かつすぐにでも活用できるテクニック等を教えていただき、深く理解することができた。その具体的な内容は以下のとおりである。

① プレスリリース原稿の書き方について

- ・プレスリリースと企画書の違いについて、漏れなく必要事項（5W1H）が記入されている企画書を、届ける相手によって編集しているものがプレスリリースである。そのため、企画書はしっかり作り込んでおくことが重要である。
- ・見出しは大きくするなど目立たせ、担当者の熱意が感じられるような言い回しにする。その見出しを組み合わせると記事になるようなものにしておくと、記者も掲載しやすい。
- ・サマリーをつけて、リリース原稿はA4サイズ1枚程度におさめる。そのほか写真等も含む資料をつける。

② 原稿の送り方やその他のコツ

- ・記者の目に留まり、開封してもらう工夫の重要性について。
- ・記者との人間関係を築く重要性について。
- ・同じ事業でも切り口が変われば掲載面（担当記者）が変わるので、売りにする内容を変えて、文化部だけでなくほかの担当にもリリースする。

③ アーツカウンシルについて

アーツカウンシルの観点からは、指定管理においても、文化会館の存在意義を、周りも巻き込んだ上でいかにホール側が示すかについて整理していただけた。

佐藤千晴氏のお話を直接お聞きできる貴重な研修の機会を設定することができ、大変有意義な研修となった。この研修の内容を反すうし、実践に活用していきたい。

■ 2回目 支援員：中島 淳

『「プリズムホールのリリースはオモロいやん!』という人を1人でも増やすための緊急会議』と支援員からのレジュメに記載されていたが、そのタイトルどおり、とても楽しい中身の濃い講義であった。その具体的な内容は以下のとおりである。

① 見る人を引きつける媒体の作り方について（編集者のテクニック）

- ・誌面における白場（空間・マージン）の使い方について
- ・誌面全体としてまとまりを持たせるためのテクニックについて
- ・イラスト等を目立たせるためのフォントや色の統一性について
- ・キャプションの有効性について
- ・A3見開きページの使い方について
- ・右開きでの作成の利点（左開きとの違い）について

など、細かいポイントを教えていただき、また、実際に作成したチラシ等についても改善点等の指摘をいただき、すぐに活用できるテクニックを得ることができた。

② 文化会館が事業として取り上げることのできる八尾の地域資源について

- ・担当者が八尾を知ることの重要性
- ・市内のさまざまな場所に散らばっている地域資源を自分の目で見つけ出すことが大切
- ・反して、地元から離れる機会もつくり、外の目で見ること大切

など、担当自身がその魅力に気づき、それを伝えたいという気持ちを持つことの重要性について深く理解することができた。

『Lmagazine(エルマガジン)』の元編集長である中島淳氏のお話は、具体的かつすぐに業務に生かすことのできる内容であった。当館は、魅力的な事業を行っていてもそれをうまく発信できていないこともあるので、今回の研修の成果を出し、情報発信をしていきたい。

■ 1回目 10月6日(火) 支援員：佐藤千晴

八尾市文化会館（プリズムホール）からの、広報について実践的なレクチャーをとの依頼に基づき、講座内容を設計。4時間にわたって、「効果的なプレスリリースの仕

方、原稿の書き方」をテーマに講座とワークショップを実施した。

プリズムホールのスタッフ9人に加えて、八尾市生涯学習プラザ、八尾市文化国際課からも参加があり、13人が受講した。

講座では、具体的なノウハウを学んでもらうことを主眼に、プレスリリースを書く際に5W1Hの視点を持つ重要性を話した。主な内容は以下のとおりである。

① WHAT と WHY 事業の内容と特色

事業の内容を過不足なく書くことが基本。その上で、メディアが注目しそうな事業の特色や個性、さらに、なぜこの事業を実施するかの思いも伝える。

② WHO 誰が発信するのか

プレスリリースを受け取ったメディアに対して発信者と問い合わせ先を明示しておくことが、情報の記事化、番組化へのアクションにつながる基本。

③ WHEN プレスリリースをいつ送るのか

テレビ、雑誌、新聞など、メディアによって情報が欲しいタイミングが異なるので、相手に合わせた発信が求められる。

④ WHERE どこに送るか、誰に送るかに置きかえて

ご担当者様宛てでは重要度の低い書類扱いをされる可能性が大きいので、必ず具体的な個人名宛てに送る。新聞社などには電話で担当者名を確認、先方の指定した相手に送る。また、プレスリリースを送るだけではなく、直接面会して説明する機会をつくる努力をする。たとえ面会できなくても、アポとり自体が広報活動の一環となる。

⑤ HOW どんな方法で送るか

- ・メール？ 郵送？ 受け取る相手の好みを知る。
- ・A4判の資料はA4判の封筒で送るのが原則。
- ・写真資料は紙焼きやCD-Rではなく、メールやファイル送信サービスで。

このレクチャーに続いて、各種プレスリリースを読み比べ、プリズムホールのプレスリリースを点検するワークショップを実施した。

プリズムホールのプレスリリースは、内容は充実しているが、助成金申請書類のような固い表現が多く、長い。事業企画書は基礎資料、いわば食材の揃った冷蔵庫のようなもの、プレスリリースとは、その食材を利用してお弁当をつくることだと考えてみれば、食べ盛りの若者には揚げ物をたっぷり、健康が気になる中高年は野菜を多く、子どもには目にも楽しい飾りつけなど、同じ材料でも詰める料理が変わると話し、小グループに分かれてどうブラッシュアップするかを検討、発表してもらった。

講座の最後に、大阪アーツカウンシルについて説明し、文化政策のあり方、地域のネットワークのつくり方などについても話し合った。

後日、受講者から、伝える相手を具体的に想像してプレスリリースを書く大切さを学んだ、ついついたくさん書いてしまいがちだが、読みやすさが重要だと改めて気づいた、などの感想が寄せられた。

■ 2回目 10月20日(火) 支援員：中島 淳

以下のようなスケジュールで、レジュメに従って行う。

13：30～15：40 レクチャー&ワークショップ

①見る人を引きつける媒体のつくり方

15：40～15：50 休憩

15：50～17：00 レクチャー&情報交換会

②文化会館が事業として取り上げることでできる八尾の地域資源について

17：00～ 質疑応答

まずは、今回の会場である八尾という土地が、いかに類いまれな文化が育まれている豊かな地域であるかということを力説した。その後は、できるだけ支援員の時間を早く切り上げ、それぞれの問題意識に従った形で講義をするほうが有益だと感じ、大テーブルを囲むレイアウトだったこともあり、受講者にどんどん当てていって、どこをどうしたいかを尋ねていった。

<すぐに実践できる部分はチラシをどうつくるか>

- ・白場の重要性（白場の間隔を一定にさせると誌面が締まる。）
- ・写真を入れたときの色指定（必ず写真の色からとる。）
- ・写真キャプションの重要性（現場の熱気を知っている人間が書くのとそうでないのでは一瞬で見破られる。）
- ・右開きと左開きのセオリー（右開きでは縦組みも横組みも使えるが、左開きでは縦組みは使えない。）
- ・縦組みと横組みの違い（縦=5段ぐらいまでの段組みをつくりやすい。横=左右の文字詰めを30字以上とる傾向があり、読ませる記事には適していない。）
- ・ビジュアルにおける主役と脇役のめり張りのつけ方（どの主役ビジュアルを目立たせるかを最初に考えてデザイナーに依頼する。）

などを、実例を入れつつ講義を行った。

後の受講者からのアンケートによると、強調したところが印象に残ったようで、出向いて話したかいは十分にあった。何よりも、この講義が全員にとって有意義なものになるようにご尽力いただき、重要な箇所でも盛り上げていただいた大久保館長と北芝副リーダーに心より感謝したい。

<『Yaomania』編集のテクニック（があるとしたら）>

とにかく体感すること。体感をスタッフと共有できることから。

- ◆タイトル：カフェで逢いましょう→コーヒーショップで逢いましょう その心は…。
- ◆テクニックとして：言葉でも写真でも、いかにおもしろく裏切るかは考える。→意外な人を書いてもらう。参加してもらう。
- ◆誌面として：
 - ・タイトルも大事だが、その後にくりリード文をどうするか。→その観点で雑誌やPR誌を読んでみよう。
 - ・白場を恐れない。そのためにもいいデザイナーと仕事をする。→いいデザイナーは、結構詰め込んでも詰め込み感が出ない。
 - ・親密なあなたに贈るスタンスを常にキープする。→吹き出しを使ったり、キャプションをぎりぎりまで書いたりする。
- ◆煮詰まってきたときにどうするか：違う場所に身を置く。なるべく仕事でなく遊びのスタンスで。

<八尾の地域資源とプリズムホールをいかに強力に合体させるか>

スタッフの皆さんは地域資源のありがたみを知っていますか？

21. 河内長野市立文化会館

(ラブリーホール)

施設所在地 大阪府河内長野市西代町 12-46

支援員	間瀬勝一
申込者	公益財団法人河内長野市文化振興財団 大阪府河内長野市西代町 12-46
支援実施日	平成 27 年 12 月 15 日(火)・平成 28 年 1 月 19 日(火)
	合計 2 回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 その他（委託業者） 合計 24 名

支援実施内容

劇場における管理運営の仕事は、不特定多数の人々が集まる施設としての安心・安全な環境づくりのための業務でもあり、緊急事態等の万一の事態が発生した際には、施設側は万全の危機管理とリスク対応が以前にも増して厳しく求められる時代になってきている。今後いつ発生するかわからない緊急事態発生時の対応に不安な面があるため、その際の対応方法及び災害マニュアル作成のためのアドバイスや日常の安全対策等についての対応方法のレクチャーをお願いした。

■ 1 回目 12 月 15 日（火）

- ・地域文化施設運営の基本（役割と運営の目的、組織と専門人材の配置）
- ・地域文化施設の事業とは（施設提供事業の重要性、施設運営マニュアル策定の留意点等）
- ・危機管理とリスク対応（日常の安全対策、舞台業務の安全対策、危機管理体制の整備、緊急時の対応等）
- ・グループミーティング：職場のリスクを見つけよう！

■ 2 回目 1 月 19 日（火）

- ・グループミーティング：職場のリスクを見つけよう！ 発表
- ・危機管理マニュアルに必要な項目（マニュアルの読み込み等）
- ・顧客満足度の向上を考える
- ・実習：車椅子体験

支援実施による成果

現在再考中の災害マニュアルの作成が思うように進捗しておらず、危機管理マニュアル作成のためのアドバイスをいただければと見え、本支援事業を活用させていただいた。

研修では、マニュアル作成のアドバイスだけでなく、他館の取り組みを紹介いただき、大変参考になった。そのほかにも、日常の安全対策や緊急時の対応、危機管理体制の整備などについてもアドバイスいただくことができたので、今後の当館のマニュアル作成に生かしていきたいと思う。

今回の研修では、おのおのの持ち場でのリスクを発表する場があった。職員だけでなく、舞台、警備、清掃、設備委託スタッフにも参加してもらっていたので、日常業務では気づきにくいおのおのの持ち場から感じるリスクを共有できたことが一番印象に残った。おのおのの持ち場によりリスクの感じ方が違うことが認識できたので、今

後よりよい方向に改善していきたいと思う。

最終日には実際に車椅子を利用して会場を案内する体験があった。車椅子に乗っていると小さな段差でも実際は大きな振動を感じるなど、貴重な体験をすることができ、大変勉強になった。今後、車椅子のお客様を案内する際には、より親身な対応を心がけたい。

今回の支援事業では、今後どのように施設運営を行っていくべきかを考えるよい機会となっただけでなく、マニュアル作成のためのアドバイスも多くいただき、成果のある支援事業となった。

支援員からの 報告・要望

■ 1回目 12月15日(火)・2回目 1月19日(火)

① 12月15日(火) 13:30~17:00

- ・貸館事業と危機管理について座学（公益社団法人全国公立文化施設協会『平成26年度劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編』2章、3章）
- ・グループワーク：リスクを探してみよう

② 1月19日(火) 13:30~16:30

- ・ホールの危機管理マニュアルを読み込む
- ・お客様サービス 顧客満足度の向上を目指して
- ・参加者全員で車椅子の扱いと移動の実習

◆支援先が期待していた支援内容

緊急時のお客様対応、危機管理マニュアルの整備と日常の運用、改善点の把握を行い、職員による顧客サービスの充実を図る。

◆実際の支援内容

1日目は、公益社団法人全国公立文化施設協会『平成26年度劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編』2章、3章に沿って、ホール運営の考え方、自主事業の考え方、貸館事業・育成事業の考え方、社会包摂の考え方、差別禁止法についての講義を行った。後半は、職場のリスクをグループワークで探した。

2日目は、グループワークの結果を発表し、参加者全員で共有した。会館のマニュアルを読み込み、不足している項目などについてお話しした。後半は、顧客満足度についての講義と車椅子操作の実習を行った。

22. 高槻市立文化会館

(高槻現代劇場)

施設所在地 大阪府高槻市野見町 2-33

支援員	衛 紀生
申込者	高槻市（高槻市立文化会館） 大阪府高槻市桃園町 2-1
支援実施日	平成 27 年 10 月 6 日(火)・10 月 21 日(水) 合計 2 回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 その他（市担当部署等の職員） 合計 42 名

支援実施内容

昭和 39 年に開館した高槻市立市民会館（以下、市民会館）は、開館後 50 年以上が経過し、その建て替え整備が課題となっている。平成 26 年度には施設、事業、管理運営のあり方を明らかにした基本計画を策定した。

市民会館は、併設の中規模ホールを備える文化ホールと合わせ、高槻現代劇場（高槻市立文化会館）として、市の外郭団体である公益財団法人高槻市文化振興事業団（以下、事業団）を指定管理者として 20 年以上にわたり施設の管理運営を行ってきたが、今後、新しい文化施設を整備していくに当たり、本市にふさわしい組織体制や事業のあり方などを検討していく必要がある。

そこで、今回の派遣事業では、公共ホールが取り組むべき事業や、施設の経営的視点、人材配置の考え方などについて支援をいただいた。

■ 1 回目 10 月 6 日(火) 文化事業について

公立文化施設を、文化芸術の力を活用して教育や福祉などの社会課題、地域課題を解決する社会的機関として位置づけ、その観点から公立文化施設がどうあるべきかを考える内容となった。特に、可見市文化創造センター ala で取り組む ala まち元気プロジェクトや、あしながおじさんチケットなどの社会包摂事業の根底にある考え方、それを実施していくための体制づくりなどを教えていただいた。

また、本市は京都市・大阪市という大都市の中間に位置する立地から、どのように施設のブランド力を高めていくべきか、ala での経営の考え方を踏まえ、具体的な手法を含めて助言をいただくことができた。

■ 2 回目 10 月 21 日(水) 管理運営について

1 回目の内容を踏まえ、より具体的に助言をいただくため、本市から事前に送付した質問をもとに、支援員と対話する形式での進行とした。

組織体制については、ala では、地域に根差す施設として市民と対話し関係を築いていく必要から、職員の資質や意欲の向上を図るため、全職員を正規雇用としていることなど、現在の劇場・音楽堂等で非正規雇用が増加している背景を含めて教えていただいた。

支援実施による成果

社会包摂の考え方を中心に教えていただいたことで、これまで本市が取り組んできた文化事業の社会的な意義を考え、今後どのように発展させていくのかを考える上で、

職員の共通の基盤ができた。新しい文化施設の開館に向け、本年度に策定する管理運営方針の検討に当たって市・事業団の間で共通の認識ができたことで、今後の事業展開、利用規則、組織体制のあり方について、より深く議論することができた。

また、alaでの施設のブランディングの手法を教えていただくことで、京都・大阪の中間に位置する本市の立地特性上、施設のブランディングのためには独自性を発信していく必要があることを再認識できた。今回の支援員派遣では、新しい文化施設の整備に携わる市内の関係部署（政策企画部門、建築、公園などのハード部門）からの参加者とも共通の認識を持つことができたので、本年度並行して進める設計者の選定などにも生かしたい。

そのほか、チケット販売の考え方や、文学座、新日本フィルハーモニー交響楽団との地域拠点契約、レストランとの連携など具体的な取り組みをお伺いする中で、本市での取り組みを具体的に検討する契機となった。また、施設管理の面においては、管理型の考え方から脱却する必要があるとの考えのもと、禁止事項の張り紙を廃止するなどの具体的な取り組みをご紹介いただき、市民が快適に利用することができるように施設側がすべきことと、すべきでないことを考えるヒントとなった。

支援員からの 報告・要望

高槻市は、現在あるホールの建て直しを計画しているとのことで、また大阪と京都に挟まれている地政学的な困難さもあり、新しい経営手法にシフトしたいとの意向があると聞いていた。しかし、若い職員でさえ、学校公演で100人に1人でも鑑賞者開発につながるのではという、既に効力に疑問符のついている古色蒼然としたマーケティングを信じており、新しい経営を施すという建前と職員の意識との乖離が見られる。これまでの常識を全て疑ってかからないと、旧態依然とした劇場経営のままずるずるといってしまうのだろうと感じさせた。

アウトリーチやワークショップは現在でも実施しているようだが、劇場課題である愛好者開発のためのものであったなら、劇場・音楽堂等はどこまでいっても一部の愛好者の専有施設にとどまり、公的資金によって設置し、運営していることへの社会的合意はとれないと感じた。

何よりも職員の意識改革が急務なのではないか。そのためには、セミナーをやるだけでなく、実際に先進事例の施設に職員を長期間派遣して、社会課題に向かう劇場・音楽堂等の使命と業務とその成果の発現を身をもって体験することが必要なのではないかと強く感じた。変化するということは、それまでの自己を全て否定するくらいのエネルギーが必要であるし、変化には摩擦と痛みと苦悩が伴う。常識という過去にすがっていれば楽ではあるのだが、必ず悲しい結末を迎えることになる。

新しい施設をつくるのであるなら、全く新しい経営を取り入れなければ結果は同じだと思う。ましてや、大阪と京都のはざままでブランド力の高い施設となり、多くの人たちが集うというデザインには到底行き着けないだろう。大阪も京都も決定力に欠ける文化政策でしかなく、高いブランド形成をすることはさほど難しいことではない。変わるためには、まず職員が今まで自分たちがやってきたことを疑うという、とても難しいことから始めなければならないだろう。

23. 大田市民会館

施設所在地 島根県大田市大田町大田イ 128

支援員	佐藤克明
申込者	公益財団法人大田市体育・公園・文化事業団 島根県大田市大田町大田イ 128
支援実施日	平成 27 年 9 月 3 日(木)・9 月 4 日(金)・12 月 3 日(木)・12 月 4 日(金) 合計 4 回
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 その他（ボランティア団体） 合計 18 名

支援実施内容

平成 24 年度に、当施設の指定管理募集に当たり、文化事業の提案書作成について、この支援員派遣事業を通して助言をいただいた。

今回は、5 年間の指定管理期間の 3 年目に当たるため、折り返し時期と考え、今季事業計画も含め、当初の計画についての実行状況の評価と、今後の事業の方向性について必要な修正を図るため、以下の内容についてご指導いただいた。

地域文化資源による次世代の育成は、それぞれの地域でコミュニティの衰退やコミュニケーションの希薄化がいわれていることから、市のミッションとしてはもとより、文化庁予算に見る支援事業からも重点課題であることが見えてくるもので、さまざまな助成金を活用する上でも、また、事業計画を見直す上でも、視野に入れていく必要があるという指摘も受けた。

文化プロデュースネットワークが設立され、毎月の定例会でそれぞれの分野の活動報告を通して相互の理解が進んでいること、その中から、市民会館の事業にボランティアとして協力することが行われていることなどについても、支援員の来訪時に開催された定例会を見てもらい、そうした団体の維持・継続と施設との関係を検討した。

特に、第 5 回定例会で紹介された、大田市にかつてあった芝居小屋の 1 つで、1960 年代初めごろまで映画館として活用されていた相生座について、その歴史を皆で調べてみようということになったが、それを 1 日芝居小屋復活といった事業にするのかどうかといったところで、古い施設の記録と記憶を再生するだけで終わるのかどうか見通しのない中で、支援員のアドバイスを受けた。

伝統を調べて記録する意義は、それを現代に生かすことにあるのではないか。かつての芝居小屋が地域に果たしていた役割を知り、それを市民会館と大田市の現在に生かすと考えれば 1 日芝居小屋復活もあるかもしれないが、1 日だけの行事には終わらないのではないかという示唆ももらった。

支援実施による成果

前項のように、支援員からの具体的な指摘や示唆によって、今後の文化施設の事業企画や助成金申請をする上で、市の委託事業にしても、自主企画事業や文化団体等との共同事業にしても、地域の実情とともに全国的な視野で見ていく必要があると感じた。特に、次世代に向けた取り組みに継続性を持たせていくために、地域のさまざまな文化資源を再評価し、それを活用した子どもたちの育成と新たな創造を今後の事業計画の柱とし、地域に必要な施設としていくことをさらに工夫していかなければならないと思った。相生座という地域文化資源を現代に生かす上でも、子どもたちにその歴史を伝えるだけでなく、それをきっかけにした育成・創造につながる企画とその実

現を目指したいと考えている。

大田文化プロデュースネットワークは、市民のつながりを強め、市内外の個人や団体とも協力して地域文化の向上を目指すとともに、文化芸術によって元気なまちづくりを推進し、地域力を高めることを目的にしている。市民会館の良きパートナーで、これまでも鑑賞事業開催の折に、来場者の受付、誘導などのお手伝いをしていただいている。この関係は今後も続けてよいのかどうかについて、支援員のアドバイスを求めた。

文化プロデュースネットワークの目的と市民会館の目的とは一致するところが多く、ネットワークの発展は市民会館の活用の量と質を高めるものであるから、その会員拡大にもつながる活動として、鑑賞事業時に「手伝ってみませんか?」という呼びかけは、市民とのかかわりを広げやすくしていいのではないかという助言をいただいた。

また、多様な方々が参加している組織として具体的な方向性を持たせてはどうかということについても、前記の今はない芝居小屋、相生座の一時的な復活を検討してきたことに触れて、それだけでは一過性のもので終わってしまうのではないかというアドバイスから、その芝居小屋が当時の地域文化にどう影響し、現在の地域文化、劇場にどうつながっているかを検証し、その事業を通して、当時の歴史を継承するものとしてメッセージを発信できるように取り組むこととなった。

支援員派遣事業では、4回にわたり当館の抱える具体的な課題に指導・助言をいただいております。職員を始めとしてボランティア団体の方々の活動報告や感性についてご理解された上で、事業の推進に貴重なキーワードや示唆を得ることができた。それらから多様な文化事業や活動をもっと深く掘り下げることができ、とても有意義な時間となった。

支援員からの 報告・要望

平成24年、当時の島根県民会館館長から、「大田市民会館が今、耐震補強の工事で休館中だが、リニューアルオープン後の活動について、市民・文化団体の集まりで議論が行われている。大田市も財政難で、市民の要望を何でも実現できるわけではない。和歌山市民会館は、市の事業予算ゼロが続いている中で、意欲的に助成金獲得にチャレンジして、毎年30ぐらいの事業をやっているという話を、以前、劇場・音楽堂等アートマネジメント研修会で紹介していたが、そういう事例を大田市に話してほしい」と頼まれた。

私が出かけたときは、60人ぐらいの市民が出席して、熱心に議論していた。

そこで紹介した和歌山市民会館の話とは、市民と会館職員を対象に文化プロデューサー人材育成講座を行い、プロデューサーたちが自ら助成金など財源開拓を行い、催しのレベルや使用回数を上げて観客を増やし、育てていくというものである。

和歌山市では、この8年間、市からの事業予算は依然ゼロであるが、文化庁その他の助成金を職員が申請し、市民プロデューサーはオペラなどでは数百万円の助成金申請を行い、それぞれかなりの助成を得て事業を行っている。

大田市の市民の集まりではその場の反応もあり、大田市教育委員会は、休館中の市民会館職員とともに、平成25年から2年度にわたってプロデューサー人材育成講座を行った。

講座の終了後、市民会館が受講した人たちに呼びかけてゆるやかなネットワークを形成し、月1回の定例会と、市民会館の事業に協力し合うなどの活動を行っている。

4回の支援事業の最初に、会館の事業担当職員から事業全体の話を聞き、それについての支援員の意見、特に、一過性の買い物公演になりがちな鑑賞型事業をどうするか、また、次代の人材や観客・聴衆育成のための事業をどう伸ばしていくか、さらに、ネットワークの運営、定例会で紹介された相生座（明治期に建てられ、1960年ごろまでは映画館として使われていた古い芝居小屋）をテーマにしてネットワーク共通の事業にできないかといった具体的な相談があった。

以下は、それに対するアドバイスの概要である。

鑑賞型事業は、大田市のように、石見地方の文化拠点である県立芸術文化センター（益田市）からも遠く、県庁所在地の県民会館からも遠いところでは、買い物公演で一過性とだけいって過ごせない実情がある。

特に、子どもたちの感性を大きく広げる時期に、指定管理者制度のもとであっても、せめて小学校の6年間と中学校の3年間に、例えばオーケストラを3回、美術を3回、演劇を3回など、それぞれ3年に1回といった鑑賞授業ができないものかと思う（群馬県では実施）。

子どもたちの日常的な文化活動として、住んでいる地域のさまざまな文化資源、地域の歴史や伝承、祭りの芸能などを子どもたちが調べたり大人に聞いたり、それを子どもたち自身が物語や詩、音楽や絵にするなどの伝承と創造の活動は、地域のコミュニティの活性化のためにも、ますます進む国際化の中でも、市民会館と子どもを含む市民をつなぐためにも、重要な意味を持つてくるものであろう。

古い芝居小屋、相生座については、その資料を調べることも必要だが、伝統文化が今も生き続けているのは、その時代時代にそのときの現代を吸収し、伝統を絶えず現代に生かしてきたからこそ生き続けているものだといえる。相生座は当時の文化施設で、それはどのように地域や人々の生活と結びついていたのか。翻って現在の市民会館はどうか。市民生活や地域コミュニティはどうか。相生座は、今、市民会館として生き続けているのかどうか。生き続けていないとしたら、何が失われたのか。現代の問題として、相生座に当時の市民生活を語らせるとしたら、どういう話になるのか。そこまで考えれば、1日相生座復活というアイデアも、昔を知る人だけの懐旧趣味ではなくなるであろう。

相生座がさまざまな地域文化資源を再評価するきっかけになれば、ネットワークも、その定例会も、市民の文化に対する関心も、一層高まるに違いない。

24. 松江市総合文化センター (プラバホール)

施設所在地 島根県松江市西津田 6-5-44

支援員	大久保充代
申込者	NPO 法人松江音楽協会 島根県松江市西津田 6-5-44
支援実施日	平成 27 年 9 月 8 日(火)・10 月 13 日(火)
	合計 2 回
経営形態	指定管理者 (NPO 法人)
対象職員	管理事務関係職員 事業企画関係職員 合計 11 名

支援実施内容	<p>■ 1 回目 レセプション研修</p> <p>① お客様をお迎えするに当たっての対応の基本：挨拶、笑顔、態度、姿勢、身だしなみ、言葉遣い</p> <p>② 表方の業務とは：表方の役割、実践（フロアチェック、設営、もぎり・チラシ渡し、クローク、扉の開閉・客席案内、禁止行為など） 来館者と職員役に分かれてロールプレイを行った。困った場面を再現して、よりよい対応とはどのような対応か実践的に学んだ。</p> <p>③ 安全管理及び緊急時の対応について</p> <p>④ 質疑応答</p> <p>■ 2 回目 ワークショップ型研修「ボランティア活動推進のために」</p> <p>① ボランティアの理解</p> <p>② ボランティアコーディネーションとは？</p> <p>③ プラバホールのボランティア活動推進のために</p> <p>④ 話し合いⅠ：・ボランティア会員について (すばらしい点、悩む点、会員とのかかわり方について)</p> <p>⑤ 話し合いⅡ：・私たちのミッションは伝わっている？ ・会員がしたいと思っていることは何？ ・会員とのコミュニケーションはとれている？ ・会員が困っていることは把握している？</p> <p>⑥ 意見交換</p>
--------	--

支援実施による成果 今回の研修は2つのテーマで行ったが、2回とも実践に即した具体的でわかりやすい研修で、大変勉強になった。特に、研修を通して職員間での相互理解や当館の課題の共有化ができ、個々の理解に違いがあることなど、多くの気づきがあった。
各研修での具体的な成果については以下のとおりである。

- 1 回目 レセプション研修の成果
- ① 挨拶、笑顔、態度等、研修で学んだことを、職員、支援スタッフ、ボランティア全員が身につくように、コンサートの前に毎回復習している。
- ② 他のホールでの取り組みを知り、当館でも生かせることがあり、実践した（雨天時の傘等のクロークの対応、預かりの半券等）。

- ③ ロールプレイをすることにより、接客対応のあり方を実践的に学ぶことができた（クレーム対応を実践した）。
- ④ ボランティアの身だしなみの改善を図った（ジャケットの統一）。

■2回目 ワークショップ型研修「ボランティア活動推進のために」の成果

- ① ボランティアについて、基礎的な知識から現状分析まで幅広く学ぶことができ、より広い視野でボランティアを捉えることができた。
- ② 当館のボランティア制度について、現状認識や課題を洗い出し、職員間で共有することができた。
- ③ ボランティア会員がより主体的にやりがいを持って活動できるような仕組みづくりを考えるきっかけになった。

支援員からの 報告・要望

◆支援先が期待していた支援内容

支援先が求めていた1点目は、レセプションの基本的な役割（接客対応と安全管理対応を含む）、2点目はホールボランティアの活性化であった。

松江市総合文化センタープラバホールは、昨年度からNPO法人松江音楽協会が指定管理者として運営しており、当初は従前の業務運営方法を引き継いでいた。

今年度からは、運営方法を改善しようと、職員のレセプション能力の向上と、刷新したボランティア制度の活動をより活性化することを目的に、職員自身も、ボランティアの自発性を促進できるような意識・行動への変革をしたいという期待を持って申し込みをされた。

◆支援先からヒアリングした実際の課題と支援の狙い

プラバホールは継続的にクラシックの演奏会を実施しており、10年以上のキャリアを持つ職員も数名いた。レセプションについても相応のノウハウが蓄積されているのだが、年数の浅い職員もおり、全員が均質なサービスの提供を行えるようにするためレセプションの基本的な研修を行った。

ボランティアに関しては、何が課題かを見極めるために、事前にヒアリングと簡単なアンケートをお願いした。その結果、ボランティア制度そのものよりは、組織内の部署の違いによるスタッフ間の認識のズレや情報の不均衡が見受けられ、その共有化が必要と感じた。

◆実際の支援内容

1回目のレセプション研修では、フロント業務の基本について講義と演習を行った。まず、フロント業務の意義・目的を整理し、接客の挨拶、応対、態度、姿勢、言葉遣いなど基本的な行動を演習した。さらに、ロビーの効果的な設営と上演内容に関連する行動や安全管理に触れ、各種注意点を講義した。その後、ケーススタディ演習を全スタッフに行った。全スタッフのサービス水準が均一になるよう、できるだけ具体的な知識の習得と演習を心がけた。資料としては自前で作成したものに加えて、公益社団法人全国公立文化施設協会発行のハンドブックから安全管理も含めた内容をピックアップした。

2回目のボランティアの活動推進では、国内のボランティア活動を概観し、各種データを用いて講義をした。ボランティアが持つ「自主性」「自発性」の重要性については、特にその本質を理解してもらえるように留意して講義した。その後、ボランティアコーディネートに関するワークショップを実施した。これについては、プラバホールのボランティアをどう形づくるべきかについて、スタッフ内部からの発想を引き出すよう心がけた。資料としては自前で作成したスライドに加えて、公益社団法人全国公立文化施設協会発行の出版物からピックアップした。

◆支援先の反応と今後期待する点

参加者は大変真摯な態度で研修に臨まれた。全スタッフが集合できるように、2回とも休館日に設定されるなど、非常に熱心であった。

松江音楽協会では、ノウハウは蓄積されているが、昨年度からNPOとして再出発したため新入職員が増え、知の共有化がなされにくい状態であった。少ない職員で業務をこなす苦勞されているせいもあり、せつかくの「知の財産」が階層別、職務別に保

持されたまま、組織での共有化の機会を逸していた。また、それゆえ、組織内部でのミッションの共有も希薄になっていた。演習の中で、例えばミッションについてやボランティアへの対応について問いかけた時、スタッフ間の感じ方や考え方に少なからずずれがあることが認識できた。研修中の話し合いを通して、それが少し共有化できたと思う。研修後「こんなにも認識が違っていたことを今回改めて気づけた。」とっておられたのが印象的であった。今後、これを機に、これからの組織づくりやボランティアとのかかわり方に役立ててもらえればと思った。

最後に、若手スタッフの声がけにより、その後行われた主催コンサートで、1回目の研修で学んだことを早速実践されたとのことを、2回目の支援の際に報告いただいた。支援員として大変うれしく思った。

25. 島根県芸術文化センターいわみ芸術劇場 (グラントワ)

施設所在地 島根県益田市有明町 5-15

支援員	佐藤克明
申込者	いわみ芸術劇場 島根県益田市有明町 5-15
支援実施日	平成 27 年 8 月 9 日(日)・8 月 10 日(月)・11 月 20 日(金) 合計 3 回
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 その他（糸繰り保持者会 益田市職員） 合計 13 名
支援実施内容	<ol style="list-style-type: none"> ① 当劇場の創造事業である子ども神楽フェスティバルを視察していただき、当劇場の地域伝統芸能への取り組み、伝統芸能を劇場で公演する際の改善点など、今後に向けての助言をいただいた。 ② 地域伝統芸能で県の無形民俗文化財に指定されている益田糸繰り人形について、後継者育成のためのプログラム、国の重要無形民俗文化財指定に向けての国内への発信と演奏・操作技術のレベルアップ、今後の保存継承活動に重要な市民サポーター制度の確立などへのアドバイスをいただいた。 ③ 益田糸繰り人形について、今まで保持者会と劇場、益田市が一体となって取り組んできた活動のさらなるステップアップに向け、保持者会会長・副会長、劇場職員、市の関係職員が集まり、佐藤氏の助言をいただきながら、具体的に来年度の活動計画について話し合った。
支援実施による成果	<ol style="list-style-type: none"> ① 伝統芸能の劇場公演について、複数の団体が出演する場合、幕間（転換の時間）の見せ方についてご指摘いただいた。しまね子ども神楽フェスティバルでは、神楽に造詣の深い地元の神楽面師に司会を依頼し、幕間では解説やインタビューでつないでいた。しかし、転換にかかる時間が長かったため、佐藤氏から、解説の内容はよいが、鑑賞者がもっと作品の余韻を楽しんだり、次の鑑賞に向けての準備時間をつくってあげることも必要との指摘をいただいた。鑑賞の環境を整えることも、鑑賞者を育てるための重要なポイントとなることを気づかされた。当劇場は、ワールド神楽フェスティバル、アジア糸繰り人形フェスティバルなど、複数団体が出演する伝統芸能公演を企画することも多いため、大いに参考となった。 ② 益田糸繰り人形については、全国的に見てもその希少性と価値は高く、保持者会、劇場、市が一体となって国の重要無形民俗文化財指定に向けて活動していくことの重要性を再確認できた。また、そのために必要なことが具体的にになり、共有できたことで、役割分担しながら進めていく体制づくりの第一歩となった。 ③ 国内発信に向けて重要となる首都圏公演について、具体的に話を進めることができた。市の友好都市交流事業としての川崎市公演、全国伝統芸能大会に出演することが決まり、念願の東京公演も実現可能となった。佐藤氏から文化庁の関係者や文化財、伝統芸能の有識者へ公演の案内をしていただくことで、全国へ益田糸繰り人形を知っていただく貴重な機会となり、国指定に向けての機運も高まっていくと思われる。

いわみ芸術劇場（指定管理）は、島根県石見地方の劇場・音楽堂の一大拠点施設として、また、併設された美術館（県直営）の事業とともに、オペラ、オーケストラ、ミュージカル、邦楽集団などの舞台芸術の意欲的な公演はもとより、地域伝統芸能の中心である神楽、今や全国でも希少・貴重な益田糸操り人形芝居の定期公演、また、それぞれの分野の人材育成などを通して、関西、中国、九州各地からも注目され、厳しい経済状況のもとで、同規模の地元人口に立地する他都市の劇場・音楽堂等と比して、来場者数、催し物の評価等で先進的な成果を上げてきた。

開館 10 周年の時期に当たる今回の支援員派遣事業で求められた中心課題は、主として、伝統芸能の魅力を社会に伝え、次代に継承していく事業のあり方であった。

その中でも、①限られた事業予算の中で、収入を上げることが難しい人材育成の予算をどうするか（特に、人形芝居の要となる義太夫節と太棹三味線、人形遣いの育成指導者を関東や関西から必要回数招くには高額な費用がかかる。特に、②のウイークデーに出演できない重要メンバーの代役を務められる人材育成が急がれる）、②学校へのアウトリーチ活動をはじめ、次第に増えてくる県内各地や他地域での出張公演のメンバー確保（特に、現役で別の専門的な仕事を抱えている三味線・太夫は、ウイークデーの昼間の学校公演やワークショップに出演が難しい）と、旅費、宿泊費、運搬費等をどこから出すかという財源にかかわる問題を積極的に打開する方向性が求められていた。

この時期に、たまたま、地元益田市と川崎市とのスポーツ・文化交流協定につなげて、次年度に川崎と東京で益田糸操り人形芝居の公演ができないかという案が検討されていた。いろいろな人脈のつながりで、平成 28 年 11 月の全国民俗芸能大会出演が決まり、その翌日に川崎市での公演も可能となった。前記の出演メンバー確保は依然として難しいのだが、せっかくの機会にぜひ東京・川崎公演を実現したいというメンバーの意欲もあって進み始めている。この財源開拓については、事業担当職員を対象に、アートマネジメントの小研修会を開いてもらった。

地域の学校にアウトリーチとして出かけて、子どもたちに地元の貴重な伝統芸能を身近に感じてもらう機会をつくる活動の中から、注目すべき成果が出てきた。10 年前は後継者もいなかった糸操りの保持者会に、現在は、中学 1 年生の男子 1 人と小学 4 年生の女子 1 人がそれぞれ自発的に（保護者の了承を得て）正式にメンバーとして加わっており、ほかにも 30 代の男性 2 人と女性 1 人が既にメンバーに加わって、意欲的に活動していることである。

こうした成果と、毎回の地元公演によって観客も増えていることなどを市民に知らせ、①これらの活動を支える寄附を積極的に募っていくこと、②東京などの公演が糸操り人形芝居の魅力と伝統芸能に占める位置を全国的に知らせ、やがて国指定の無形文化財となるように、この活動を支えるための寄附を募ること、③そうした寄附金の募集には、クラウドファンディングを進める企業や組織もあり、より有効な方法を研究していくこと、④伝統芸能に助成する幾つかの民間助成財団もあり、県や国の事業助成金もあるので、そうした情報を集め、申請手続などができる職員や保持者会会員の人材育成を行うこと、⑤それらを受け入れる上で必要な体制の整備のために、保持者会とよく相談して、会則などの見直しと拡充を図ることなどを助言した。

26. 松江市八雲林間劇場

(しいの実シアター)

施設所在地 島根県松江市八雲町平原 481-1

支援員	FROGMAN・宮田慶子・蓮 行・盛 加代子
申込者	認定 NPO 法人あしぶえ 島根県松江市八雲町平原 481-1
支援実施日	平成 27 年 11 月 15 日(日)・11 月 23 日(月)・12 月 16 日(水) 平成 28 年 1 月 14 日(木) 合計 4 回
経営形態	指定管理者 (NPO 法人)
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 その他(専属俳優) 合計 15 名
支援実施内容	<p>■ 1 回目 11 月 15 日(日) 支援員：FROGMAN 理事長と事務局長が今後の戦略助言をいただいた。 FROGMAN 氏も、松江市行政とも観光 PR 部門で深い関係があり、以前からしいの実シアターの活動に興味・関心を持っておられ、広報・PR についての助言を受けるのが目的だった。 今回、しいの実シアター開館 20 周年記念公演「ゼロ弾きのゴーシュ」を鑑賞してもらった後、意見交換の時間をつくった。 FROGMAN 氏の方も 10 年前からしいの実シアターやあしぶえについての情報を得ておられ、楽しみにしてこられたようだった。そして、予想以上に本格的な劇場であること、周りの自然環境がすばらしいこと、上演されている作品の完成度が高く、東京のミニシアターなどは相手にならないなどの発言もあり、地域で長年育ててきた観客、ボランティア、作品追究について自信が持てた。</p> <p>■ 2 回目 11 月 23 日(月) 支援員：宮田慶子</p> <p>① 外部演出家を招聘して創作活動を行い、専属劇団員のスキルアップ・レベルアップを図って国内外に通用する公演事業を行いたい。 宮田慶子氏に、23 年間に 150 回、合計 3 万人に提供してきたあしぶえの「ゼロ弾きのゴーシュ」公演を観劇していただき、その感想とアドバイスを受けた。</p> <p>② 新国立劇場芸術監督という視点からの今後の演劇界についてのお話を聞くことで、今後の事業展開に活用したい。 国内のさまざまな演劇状況、ネットワーク等についてお聞きすることができた。</p> <p>③ 八雲国際演劇祭に対する率直な意見をいただきたい。 演劇祭については、平成 29 年開催の第 6 回八雲国際演劇祭に来ていただきたいとお願いした。</p> <p>④ 宮田氏と当劇場における今後の創作活動の可能性について話し合いを行う。 宮田氏だけでなく、宮田氏の持っておられるネットワークから舞台スタッフの紹介をいただいた。</p> <p>■ 3 回目 12 月 16 日(水) 支援員：蓮 行</p> <p>① 大阪大学での授業や、年齢層の幅広いワークショップ等を展開されているので、その様子や成果、課題等をお聞きしたい。 大阪大学の常勤職員として、コミュニケーションデザインセンターで 6 年間教え</p>

ている。センターは開設から11年目を迎える。高度教育プログラムの中の高度副プログラムとして必修科目となっている。どの学部生も90分の講座を受けている。この講座では学生自身に主権を求め、学生間の折り合いを大切にしてディスカッションさせるようにしている。つまり、親切に教えるということではなく、学生自らが考えるという不親切さを大事にしている。

今まで学校教育で長い間大事にされてきた学力だけでは、これからの社会では通用しない。今までの学力では静的判断力は育成されたが、一般社会ではとっさの事態に的確に対応できる動的判断力が求められる。また、交渉能力や言語的説明能力が今後の社会の中ではますます重要になってくる。これこそが演劇の力で養成されるものだ。

大学にいと、研究の対象として科学的データが要求され、事業の効果が求められる。また、評価をどうするかという問題もある。いろいろな現場に出かける劇団員のワークショップも含め、データ収集に励んでいる。これは今後、大学に限らずどこ現場でも必要とされるだろう。

これらの取り組みは、人口30万人以下の都市であれば全市的な取り組みが可能で、効果が数年後に見えてくるはず。こういった活動は10年以上の設計効果を見据える必要がある。残念ながら大きな都市では全市的にはできない事業である。

- ② 劇団経営と大学の常勤職員との両立は？また、どのような劇団活動をしているのか？

劇団員全員がワークショップティーチャーをしている。自主公演も行っているが、ほとんどワークショップの収入で公演活動をしている状況である。

■ 4回目 1月14日(木) 支援員：盛 加代子

- ① 専属劇団員と地域の演劇人の演技力を高めるため、ルコックから学んだ近畿大学文芸学部芸術学科舞台芸術専攻准教授の盛加代子氏から演劇活動者の育成方法についてアドバイスをいただき、今後の育成計画を立てたい。

盛氏から大学の授業の様子を聞いた。

さまざまな即興劇をつくる授業を行っている。レッスンの中に「ブッフォン」というルコックの手法に基づいたものがあるが、これは俳優を育成するために非常に重要なものだ。そして、この手法は、近年の若者たちの特徴である本音を出さないことに対しても大変有効である。また、引っ張ってくれる人がほしい、自分で物事が決められないといった特徴も、テーマを決めてグループで競演させることによって、学生自身も指導者も個々の学生の本質が見えてくるといった授業の様子を詳細に聞くことができた。この若者の様子は当地の子どもたちの特徴とも共通しており、これから小・中学生を対象としてしいの実シアター未来学校を開校するに当たって大変参考になった。

- ② しいの実シアターや八雲国際演劇祭等のさまざまな活動を紹介し、当劇場における今後の創作活動の可能性について話し合いを行う。

今後、当劇場で盛氏から直接指導を受けることや、近畿大学の学生の合宿等についても話し合うことができた。

しいの実シアターや八雲国際演劇祭、また、大学や学校へ出かけていく表現・コミュニケーション授業等の活動については、大変驚いた、この地でこのような活動がされていることを初めて知ったとのことだった。

支援実施による成果

■ 1回目 11月15日(日) 支援員：FROGMAN

FROGMAN氏は、アニメや映画産業、映像産業が既に集客が難しくなっている現状を話してくださり、今は海外からの観光客誘致や活性化のための観光事業が盛り上がっていること、人々は体験を求めていることなど、とても示唆に富んだ実情を伺うことができた。松江の田舎のこの地でないといけない体験をパッケージ化すれば、温泉や古代文化との出会いも含めて魅力的な地域になるとも話された。

こうした実情を聞きながら、舞台や舞台装置、衣装やメイクといった環境は整っている、この劇場でならず者体験を演劇体験としてPRしてみてもどうかと理事長

が提案したところ、それはおもしろいという評価をいただいた。このならず者体験は、今まで上演してきた木下順二作「二十一夜待ち」の道具、衣裳等全てを使って演劇体験をするという企画。男性でも女性でも、一度くらい道を踏み間違えた人生を体験してみたい、どなり声を上げてみたい、そして日ごろのストレスを発散してみたいという感情があるのではないか。そういった一般市民ニーズに対応して、本物の舞台で照明を浴びながら専属劇団員の演じる村人の前で思う存分暴れまわるとは、演技体験のない人でも簡単にできることだ。こういった事業を実施することで、演劇に興味のない人や観光客の体験として提供していくことは大きな実りがあるのではないかという結論に至った。早速企画に取りかかることにした。

■ 2回目 11月23日(月) 支援員：宮田慶子

- ① 「セロ弾きのゴーシュ」については、長年上演してきた作品であること、また、それを深く追究して作品づくりをしていることに好感を持っていただき、舞台経験の多い俳優の演技については評価もしてくださった。若い俳優については、動物役を演じるときには、その骨格、動きを観察し、たゆまぬ努力が必要であることを具体的に指導されて、今後の役づくりに大いに刺激となった。来夏の公演に全てが生かせる内容で、俳優のスキルアップとなり、作品のレベルアップにつながった。
- ② 国立劇場の役割と、国立であるからこそできないことがあるといった具体的なお話を聞くことで、地域の劇場の役割が今まで以上に明確になり、地域劇場の社会的意義を日々の業務に反映したいと強く感じた。
- ③ 八雲国際演劇祭については、平成29年開催の第6回八雲国際演劇祭に来ていただき、各国の公演に関する講評等をお願いした。しいの実シアターは中山間地にあるため、レストラン、ホテル、公共交通等については想像できないくらいに不便だが、そこでのフェスティバル・クルー（ボランティア）の活動については大変興味を示された。
- ④ 当劇場では、照明スタッフ、音響スタッフ、舞台監督などの人材を必要とし、今後養成する必要にも迫られていることをお話しし、各分野の方を具体的に紹介していただいた。また、来年度から開校するしいの実シアター未来学校については、その日数、料金、内容等について詳細に指導していただくことができた。また、今後の創作活動については、宮田氏が10年間かかわってこられた仙台市の創造活動が大変ユニークであり、今後連携してはと勧めていただいた。加えて、平成29年度に上演予定の「安寿と厨子王」の創作台本についてアドバイスをいただくことも決定した。

■ 3回目 12月16日(水) 支援員：蓮 行

- ① 松江市は20万人都市。全市的な取り組みをすれば、はっきりとした効果が期待できることを実感した。
あしぶえは20年前から講師を探し求め、15年前から地元の小学校で表現授業を始めた。ここ数年の需要はどんどん膨らみ、年間回数100回を超え、参加者も4,000人を超えるようになった。しかし、時代の変化は激しく、子どもたちを取り巻く状況の変化も大きいため、これからの社会動向をしっかりと見据え、ワークショップの内容を進化させていくことが重要である。今回の支援はその大きなきっかけとなった。
- ② ワークショップティーチャーの育成について、ワークショップを進行できる人材は不足しており、育成が急がれるが、この人材は属人的な要素を持つため、育成というより発掘であろうと指導を受けた。よって、この力を潜在的に持っている人材を発掘することが急務である。あしぶえが主催する研修会などに集まる人材から急ぎ発掘したい。最近では、鬱病、自死の問題、新任教師のスキルアップ講座などの要望が高く、課題は山積しており、今後、先進地を紹介してもらい視察に出向くことも考えたい。

■ 4回目 1月14日(木) 支援員：盛 加代子

① 演劇は教養であると言われた支援員の言葉が印象に残った。

演劇は、実は教育されないとわからないものだという本質がわかっているならば、わからないときにはきちんとわからないと言えるはずだ。演劇は観念的であるし、見慣れないものだ。だから多くの作品を見ないとわからない。また、例えたくさん見たとしても、自分の感じ方に自信がなければ、わからないときにわからないとは言えない。わからないときにはわからないと言い、自分なりにわかってきたら自分なりに勝手に作品を解釈して楽しめばよいのだ。「はだかの王様」と同じで、わからないと正直に言える人が少な過ぎる。そして、演劇はわからないものだと思うと見に行かない、わからないものは見たくないと思われてしまうし、簡単にわかるものだけを見たいと思われてしまうのだというお話は、演劇愛好者だけでなく誰もが来場できるような劇場環境をつくろうと思料している我々にとって、大変示唆に富むものだった。

② ルック手法で使用するイタリアのサルトリ作の面を見せていただいた。革製で大変高価なものだが、これらの面によってさまざまなレッスンがあること等も詳細に聞くことができた。

今後の専属劇団員のレッスンや誘客・集客の方法、上演前後のスピーチやトークについても多くの検討材料を得た。

③ 日本の若者の身体についてのお話も有意義であった。日本人の身体は厚みがない、厚みがないと声も十分に出ない、特に若者の身体は貧弱だというお話から、俳優の体力づくりについての見直しも検討していきたい。

支援員からの
報告・要望

■ 1回目 11月15日(日) 支援員：FROGMAN

しいの実シアターと劇団あしぶえの評判の高さは、以前から私の師匠である島根県出身の錦織良成監督より伺っていた。山の上にある、木造ながら施設の整った劇場であり、そこで上演される舞台は決して東京などの小劇場には引けをとらないと聞いていた。

実際、私もあしぶえの公演を観劇して、評判通りだと納得した。100名強の客席はほぼ満席御礼状態。地元の子どものたちのグループや親子連れも多く、この劇場が地域に根差し愛されていることを裏づけていた。

とはいえ、今回の支援の課題の1つに県外からの集客があった。山間にある劇場とはいえ、松江中心街からもほど近く、また首都圏からも多くの観光客が訪れる八重垣神社の少し先という立地は、決してアクセスが悪いというわけではない。そこで、さらに県外の方を呼び込むためのさまざまな催しや企画を開催されることを提案した。

実際、マルシェを開催したときには、多くの若いお客様がしいの実シアターで観劇されたと聞く。このことを教訓に、首都圏からもお客様を呼べるような観光劇場としても利用されると効果があると思われる。

また、若い方の集客も課題であったが、いつでも誰でも劇の主演になれる演劇を開催することを提案した。今の若い人は体験にお金をかける時代である。ハロウィンなど、なり切ることに夢中になる人が多いのだから、十数分で終わるような一幕劇をプロの役者とともに演じるのは評判を呼ぶはずである。SNSで拡散したい格好のネタになるはずである。大きな劇場では難しくとも、しいの実シアターくらいの規模であれば、むしろ実現可能ではないかと思われる。これについては、理事長もできると可能性に言及されていた。

今回は、演劇が中心のしいの実シアターに対し、アニメーションという全く異なる分野からの視点でのアドバイスであったが、少しでもお役に立てたなら幸いである。

■ 2回目 11月23日(月) 支援員：宮田慶子

◆支援前：しいの実シアターについて

平成7年に開場したしいの実シアターは、島根県松江市の山間に建てられた、客席数108席の木造の小さな劇場である。NPO法人あしぶえと八雲町の共同運営によって、自主公演やWSのみならず、3年ごとに開催している八雲国際演劇祭のすぐれた成果

は東京の演劇人の間でもたびたび話題になり、私自身も以前に個人的に訪問して、代表と面会の機会を得ていた。

地方において演劇によるまちづくりを実践する行動力に敬意を表すると同時に、その困難さ・課題や展望について意見交換を行い、今後の活動展開の参考になればと今回の支援員派遣要請に応じた。

◆支援内容

- ・23年間のロングラン公演をしているあしぶえ公演「セロ弾きのゴーシュ」を観劇。終演後、出演者たちと話し合いをした。動物役俳優たちとは、自身が手がけたことのある「ブンナよ、木からおりてこい」(作・水上勉)での動物の造形の方法などを紹介しながら、骨格や筋肉組織を研究すること、その動きを丹念に観察する有効性、また、そのための日常トレーニングなどについて意見を交わした。

- ・演劇によるまちづくりとしての活動のそれぞれの事業について、詳しく説明を受けながら今後の展開について意見交換を行った。

八雲国際演劇祭のみならず日常的な活動を支える、ほとんどが住民によって構成されたボランティアスタッフの存在は特筆に値する。公演やイベントに参加することによって地域のつながりが深くなり、舞台芸術への興味を促進し、また、実際の国際交流にもなっている。

また、演劇を使ったコミュニケーションWSのさらなる発展のために、来年度から開催するしいの実シアター未来学校について、今後の拠点づくりを視野に入れた展開について話し合った。

さらに、仙台市の10-BOXや北上市のさくらホールの運営を紹介し、交流の可能性を検討することにした。

劇場の芸術性向上のためにも、技術スタッフ養成が急務であることも話し合い、養成方法を検討するとともに、賛同するプランナー探しをすることにした。

◆今後：課題と期待

大都市圏から離れた八雲の林間地で、20年間たゆまぬ創意工夫としっかりとした理念で理想郷とでもいふべき劇場空間をつくり続けてきた足跡と成果に、改めて深く感銘を受けた。

技術や人材のバックアップ支援が拡充していければ、地域と結びついた画期的なモデルケースとなる。地域の子どもから大人までを対象とした未来学校の設立・運営に大きく期待している。

■3回目 12月16日(水) 支援員：蓮 行

◆支援先からヒアリングした実際の課題

劇団あしぶえ／しいの実シアターには、さまざまな社会課題についての相談が舞い込むという。それらは、障害者施設での健常者との交流であったり、保育士の離職の問題であったり、学校現場の硬直化の課題であったりと、コミュニケーションにかかわる問題である。

劇団あしぶえには支援者を超える経験があり、それらの社会課題の解決について既に有効な成果を上げている。しかし、それらの活動をどう継続するか、拡大するか、特に経済的なサステナビリティをどう担保するかということについて、支援者の取り組みの様子や考えを聞きたいということであった。

また、劇団員全員がプロとして活動している劇団衛星の方法論や、公演だけでなく経営スタッフとして、あるいは演劇ワークショップ講師として総合的に活躍できる演劇人の養成について新たな知見を得たいという課題意識であった。

◆今後支援先に期待すること／改善が期待される点

支援員からは、大学での演劇を用いた人材育成の考え方と、実践について事例を紹介した。支援員の本務校である大阪大学では、全学の大学院生を対象に、分野を超えた合意形成と知の融合を図ることができる人材を育成するために、演劇がカリキュラムに有効活用されているという事例を示した。

地域の大学とのかかわり方についても、あしぶえから大学に講座を出講する形でのかかわりはあるものの、大学というものの活用の仕方については、それ以上の広がり

を欠いているとのことであった。

大学は教育機関であると同時に研究機関でもあるので、演劇の持つさまざまな社会的な有用性を学問の手法を使って明らかにするという機能が期待される。その成果は、大学に学びに来る学生への教育にも反映されるし、大学外への社会実装という形でも活用され、その有用性が示されることによって、政策として実現する筋道をつけることにつながる。

周辺地域のさまざまな社会課題にかかわり、目覚ましい成果を上げている劇団あしぶえ／しいの実シアターは、既に近隣の大学との協力体制も築いているので、それぞれのポテンシャルをさらに高い次元で融合させることで、質・量ともに充実した成果を社会に対して打ち出せるであろうと期待している。

■ 4回目 1月14日(木) 支援員：盛 加代子

松江市に知り合いが皆無の私に突然の依頼が入ったのが平成27年7月のことだった。数年前に演劇集団和歌山で行った私のワークショップを受けてくださった方からのご紹介とのことであった。私は10年前から近畿大学でフランス式演劇教育ジャック・ルコックシステムを教えているので、その講義に関するご相談かと理解した。私の方からしいの実シアターの活動を調べたところ、かつてルコックが来日し行われたワークショップを受講されたベテラン女優の方がしいの実シアターに通われていたことを知り、私の予想が的中したわけである。

当日は代表の園山土筆氏が直々にお迎えくださり、早速劇場へご案内いただいた。園山氏から、しいの実シアターとそれを運営されているNPO法人あしぶえの説明を受けたが、百聞は一見にしかず、自然に囲まれた環境にふさわしい木製を強調するつくりで、観客席は100名と、私の思い描く理想の劇場を見たのである。日本で観客主体の劇場に出会ったのは、静岡芸術劇場とここ、しいの実シアターだけである。さらに、園山氏から、世界演劇祭を催されていることや国際的に活動を広げている現状を説明され、このすばらしい環境を持つ劇場の存在を今まで知らなかったことを恥じた。

その後、園山氏と彼女の片腕である有田美由樹氏から、現在のあしぶえの活動内容と問題点やこれからのあしぶえの活動方針を聞き、私の方からは、現在の大学生の様子や大学に入学してくる高校生の話をさせていただいた。驚いたのは、子どもたちの育ってきた背景や環境が都会も地方も変わりなく、ともに若者のコミュニケーション力と体力が不足していることであった。日常に与えられる情報量があまりにも多いためかもしれないが、自身でそれを消化し発信させる必要性を感じなくなっていて、その上、自身の意見を発信することを恥じる傾向にもあることである。

近畿大学の演劇専攻で学ぶ学生のほとんどは、決して将来芸能活動を続ける目的で学んでいるわけではない。それぞれさまざまな過去を背負って入学してはくるが、在学中の4年間で演劇教育という媒体を使い、コミュニケーション能力を養って社会へと巣立っている。大学生によしとされる演劇教育が、もっと若い人たちにとって悪いはずがない。欧米では、義務教育で演劇教育を科目として行っている国は少なくない。それは、演劇が集団で生きる方法を学べる絶好の教育科目だからである。若い人たちを鍛え育てる教育の現場でこそ、コミュニケーション能力を養うのに演劇教育が適切である。

今回の出会いで知ったNPO法人あしぶえがまさにこれから始めようとしているしいの実シアター未来学校は、これからの子どもたちの発育上必要不可欠な教育活動の1つになると私は思った。今後再び今回のような機会を設けてくださるのなら、微力ながらも協力させていただきたいと思った。また、このような活動が将来全国の都道府県で広く行われるようになるとすばらしいと思った。しいの実シアター未来学校が全国の先駆けとなって躍進できることを強く願っている。

今回、NPO法人あしぶえと出会える機会をくださった公益社団法人全国公立文化施設協会のご支援に心より感謝する。

27. 宇部市文化会館

施設所在地 山口県宇部市朝日町 8-1

支援員	水谷正裕・中川幾郎
申込者	宇部市文化会館 山口県宇部市朝日町 8-1
支援実施日	平成 27 年 10 月 27 日(火)・10 月 28 日(水)・11 月 17 日(火)・12 月 15 日(火) 合計 4 回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 その他（市担当部署職員等） 合計 15 名
支援実施内容	<p>■ 1 回目 10 月 27 日(火) 支援員：水谷正裕 <公演実施から見る接遇と顧客満足> ① アンケート集計結果分析（お客様からの情報の整理） ② エントランス・ロビー周辺的环境整備 ③ ロビー関係について（開場前から終演後まで） ④ 配布物について ⑤ 客席内の案内等について ⑥ ボランティアに対する教育について ⑦ お客様の声からの CS 的改善</p> <p>■ 2 回目 10 月 28 日(水) 支援員：水谷正裕 <来年度事業の戦略的広報・宣伝・販売促進に向けてのマーケティング戦略> ① 広告宣伝費の検討 ② 過去に行われた来場者分析（お客様に見える化） ③ 積極的なパブリシティ活動の方法 ④ 演目ごとの効率的な広告媒体の選択方法 ⑤ 会員組織の拡大について ⑥ 収支改善策について ⑦ 団体・法人営業活動の必要性について</p> <p>■ 3 回目 11 月 17 日(火) 支援員：中川幾郎 <自治体文化政策と公立文化施設> ① 古くさい地方文化振興行政から脱皮する ② 自治体文化政策の基本的視点（活動側面、資源と主体） ③ 国と地方自治体の文化政策 ④ 自治体文化政策の 2 本柱 ⑤ 芸術文化の発達と生活文化の活性化は相関関係 ⑥ 文化経済学の視点から見る文化施設運営</p> <p>■ 4 回目 12 月 15 日(火) 支援員：中川幾郎 <政策と経営—指定管理者制度—> ① 行財政改革と指定管理者制度の考え方</p>

- ② NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）から指定管理者制度への流れ
- ③ 指定管理者制度と選定基準
- ④ 行政評価における有効性指標と施設使命の明確化
- ⑤ 社会資本（Social Capital）形成投資の視点
- ⑥ 指定管理者制度導入における考慮条件
- ⑦ 指定管理者制度における残された問題点
- ⑧ 今後の課題
- ⑨ 展望：参画と協働による文化ホール経営

支援実施による成果

■ 1回目 10月27日(火) 支援員：水谷正裕

6月に実施した春風亭小朝独演会を取り上げ、アンケートについては、お客様が同じ市内でもどの地区から来られたか、どなたと来られたか等、次の事業に生かすための内容の工夫が必要であり、回収率を上げるため、回答者の中から抽選でプレゼントを提供する等の工夫も必要である。そして、ご意見への対応策の検討や、開演時間、終演予定時間の表示等、当日開演前から終演後までのロビー周辺的环境整備をお客様の立場に立って考え、費用をかけずにできることから迅速に改善していくことが重要だと学んだ。

■ 2回目 10月28日(水) 支援員：水谷正裕

広告宣伝について、テレビ・新聞へ費用をかけてCMを出すだけでなく、記者に興味を持ってもらい、費用をかけずにニュースや記事に取り上げてもらえるようPRすることの重要性、固定客として数が読みやすい会員組織の拡大方法（年に1度は興味を引く目玉となるような事業を行う等）、収支改善策（助成金の獲得、アーティストの招聘において直接交渉により支出を減らす、共催で事業を行う等）、団体・法人営業活動の必要性（従業員の福利厚生用の公演の提案等）等について学んだ。

■ 3回目 11月17日(火) 支援員：中川幾郎

地方自治体における文化政策の基本について講義を受け、自治体の文化施設に対する姿勢、政策、基本方針が重要で、子供からお年寄りまで、障害者等も含め、全ての市民が公平・平等に恩恵を受けることができる事業（収益性の低い事業）については、自治体が責任を持って指定管理の仕様書等で方向性を示し、指定管理者に管理運営をさせる必要があること等を学んだ。

■ 4回目 12月15日(火) 支援員：中川幾郎

指定管理者制度は、財政改革（コストダウン志向）と行政改革（パフォーマンスアップ）の両方を追求し、その施設の持っている使命を最大限発揮させることのできる団体を選定するものであるが、財政改革（コストダウン志向）の意識が強くなっており、雇用の不安定化を招いているという批判等もあること、指定期間が3～5年程度と短期間であり、指定期間満了後も同じ団体が管理者として継続して指定を受けられる保証はなく、正規職員を雇用して配置することが困難になる等、人材育成は極めて難しくなり、職員自身にも公共施設職員としての自覚や専門性が身につかない恐れがあること等の問題点がある。

また、財団が指定管理を継続していくためには、大衆迎合的な人気事業だけを行ったり、見かけ上のホスピタリティに傾くことなく、市民と本当の意味で結びつき、市民を元気づけ、満足してもらえる施設にし、財団がなくなると市民にとって大きな損失になると思ってもらえるようにアピールしていく必要があると学んだ。

3、4回目の研修には、市の担当部署職員にも参加していただくことができた。

支援員からの報告・要望

■ 1回目 10月27日(火)・2回目 10月28日(水) 支援員：水谷正裕

- ① 実際の文化事業（公演）運営上のCS（お客様満足）に関する課題が散見され、また、事業完了後の振り返りが不足しているため、同じことの繰り返しが行われているので、その解決策について、アンケートや公演当日を見学して気づいた点な

ど、具体的な内容を示しながらアドバイスをを行った。

公演当日における「お客様をお迎えする」環境づくりのアイデア、ロビー回りの責任者や役割分担などの指導、ボランティアスタッフの再教育を提案した。

また、アンケートの自由意見欄の内容も今後に反映する手段として活用するように、手法も含めて提案した。

- ② 次年度事業の戦略的広報・宣伝・販売促進について支援の要望があり、アンケートによる来場者分析の必要性、パブリシティの活用、演目ごとに広告媒体を選択するなどの方法を指導した。

また、安定的な事業を行うための方策として、会員組織の拡充、団体や法人に対する営業活動の必要性について指導した。

会館スタッフ全員、貪欲に知識を得ようとしていることが感じられ、これまでの支援内容も導入できる場所はすぐに導入するなど、かなり意欲的である。

会館の運営・管理を始めて経験が浅いが、着々と改善がなされていることを感じる。

■ 3回目 11月17日(火)・4回目 12月15日(火) 支援員：中川幾郎

宇部市は、文化条例を制定し、それに基づく文化基本計画も策定するなど、日本でも有数の自治体文化政策の実践自治体である。研修に赴いた同市文化会館は、市民のアート・コーディネーターを育成するワークショップなど先進的な事業を行っており、職員（指定管理者である宇部市文化創造財団）の学習意欲や実務の遂行能力も高い。

2日間にわたる研修で、自治体文化政策の基本理論と公立文化ホールの経営のあり方、指定管理者としての運用の注意点等を解説したが、ベースができていただけに、理解度や応用力が極めて高いと感じた。研修後に、今後の文化ホールの経営戦略が明確になったという感想が寄せられるなど、高い研修効果が得られたと言える。

28. 防府市地域交流センター (アスピラート) 他2施設

施設所在地 山口県防府市戎町 1-1-28 その他

支援員	渡部久美
申込者	山口県公立文化施設協議会 山口県長門市仙崎 818-1
支援実施日	平成 27 年 9 月 30 日(水)・10 月 20 日(火)・11 月 10 日(火) 合計 3 回
経営形態	指定管理者 (公共的団体)
対象職員	管理事務関係職員 その他 (ホールスタッフ) 合計 140 名

支援実施内容	<p>■ 1 回目 9 月 30 日(水) 防府市 (アスピラート)</p> <p>■ 2 回目 10 月 20 日(火) 宇部市 (渡辺翁記念会館)</p> <p>■ 3 回目 11 月 10 日(火) 山口市 (山口情報芸術センター/YCAM)</p> <p>コンサートや演劇公演等でまず最初にお客様と接するフロントスタッフについて、一般的な窓口業務や電話対応の研修を受ける機会はあるけれども、フロント業務に特化した研修を受ける機会が少ないと感じ、支援を希望した。</p> <p>まず、サービスの基本として、ホールスタッフとしての身だしなみや姿勢、挨拶、好感の持てる会話のテクニック等の知識を教えていただいた。また、開催した文化施設のホール等を使い、チケットテイクや案内板を使用した座席までのご案内、暗転時でのお席への案内等を実践した。</p> <p>当協議会では、東日本大震災以降、地震等の災害対策についても大きな検討課題となっているため、上記フロント業務だけでなく、緊急時の避難誘導についてもご指導いただいた。火災や地震が起こったとき、お客様を安全に避難させるため、常日ごろから気をつけておくこと、避難経路の確認や誘導時の動き、声の大きさなどを指導いただき、在勤施設の問題点・課題を知る充実した研修となった。</p>
--------	--

支援実施による成果	<p>このたびの支援では、主にフロント業務と避難誘導についてご指導いただいた。</p> <p>フロント業務の支援については、施設の職員だけでなく、各施設が公演のときに臨時的に雇用しているフロントスタッフも参加し、基本的なサービスマナーや案内業務の実技研修を行った。</p> <p>これまでの一般的なビジネスマナー研修とは異なり、よりフロント業務に特化したマナー研修が受けられたため、効率的なもぎり方、小さなお子様連れや妊婦のお客様に対する接し方、注意点など、他施設の対応を学んだことで、これまでそれぞれの施設で実施していたフロント業務の問題点を見つめ直すことができた。</p> <p>避難誘導については、日ごろから非常時に備えておくこととして、消火器・消火栓の場所の把握や、お客様がけがをしたり倒れた場合の対処法などを、これまで実際に起こった経験談を踏まえてご指導いただいた。消防訓練・避難訓練は、各館それぞれで年数回実施していたが、開催施設の避難経路を実際に使い、避難するときに目につく危険な箇所を他人の目線で確認していったことで、足場の悪いところ、荷物が積み重なっているところ等、日ごろの施設管理についても考えさせられる内容となった。</p> <p>公演中災害が発生した際の対応として、ホールを使用し、お客様への案内の声を確認したり、車椅子で観劇中のお客様がいた場合のご案内や、車椅子のお客様になり</p>
-----------	---

きって日ごろの対応の問題点も確認でき、今後、この研修で学んだことから参加施設それぞれに合った対応へ生かしていける大変有意義な研修となった。

支援員からの 報告・要望

山口県内の大規模・小規模さまざまな施設から多くの参加者が集まった。どの施設においても、フロントスタッフは劇場の顔となる重要な存在であり、かつスタッフの対応一つでお客様からのご意見、もしくはお褒めの言葉につながることを認識されていた。

今回はフロント業務に特化した研修を実施した。日ごろ受講する機会がほぼなく、さらに、最近起こっている災害時の対応についての研修も含めた内容にしたいと支援を求められた。

研修は、全3回シリーズとして、1回目、2回目は基本的な接客マナーについての講義と実地研修、3回目は避難誘導訓練研修を4時間ずつ実施した。

施設運営を担当される方や実際にお客様対応をされているフロントスタッフ（ボランティアスタッフを含む）の方々が受講の対象になっており、日ごろ各現場で試行錯誤しつつ接客に携わっている中での不安感や疑問を持った状態で研修に臨んでいることを感じた。また、受講者が高いホスピタリティマインドを保持し、日々の業務に当たっていることがひしひしと伝わってきて、とても頼もしく感じた。

研修を進めていく中で、接客マナーの心得や基本的なスキルを確認することも重要であるが、実際に起こっている事例を取り上げながら対応方法を共有することが、各現場に戻った後の自信につながるのではないかと感じ、私自身が今までに経験してきた事例を伝えつつ研修を進めるよう工夫をした。

受講者が、とてもよく理解できる、共感が持てるとうなずく等の動作で意思をあらわされ、真摯な姿勢で取り組んでいた。さまざまな特徴を持った施設の方々が参加されていたこともあってか、全体での質問は特に挙がらなかったが、研修終了後、毎回個別に質問が挙がり、各現場へ戻ってから早速取り入れようとされている姿勢を強く感じた。

今回の研修で伝えた内容から各館で取り入れられる接客方法を、まずは日々実践に生かしてもらいたい。特に、講義で伝えた内容は日を追うごとに記憶から薄れてしまいがちなので、せっかく貴重な時間を使って受講された内容は、受講者自身のスキルとして身につけてもらいたい。また、各館では、日々よいサービスとは何かを考え、館全体で共有できる時間をぜひ設けてもらいたいと思う。

29. 美馬市役所

施設所在地 徳島県美馬市穴吹町穴吹字九反地 5

支援員	山本康友・東野 進
申込者	美馬市役所 徳島県美馬市穴吹町穴吹字九反地 5
支援実施日	平成 27 年 7 月 31 日(金)・平成 28 年 1 月 15 日(金)・1 月 22 日(金) 合計 3 回
経営形態	その他（経営形態については協議中）
対象職員	事業企画関係職員 その他（経営、管理形態協議職員） 合計 10 名

支援実施内容

本市は、施設の運用に当たり、美馬市全体の文化行事などに対応できるホールを備えた総合的な複合施設、音楽ホールはもとより講演会等の開催等さまざまな用途に対応できる施設にしたいと考えており、このような施設設立に向け助言をいただきたく、申し込みをさせていただいた。

今回の支援では、本市が購入した施設が集合商業施設（店舗）として活用されていたため、企画・立案していく上でどのように改修・修繕計画を立てたらよいか、また、改修後の運用においても、施設の半分は民間団体（スーパー）が営業を行うという特殊な施設となることから、民間を巻き込んだ施設改修計画等についても助言をいただきたいと考えた。

支援実施による成果

■ 1 回目 支援員：山本康友・東野 進

午前中に施設を確認していただき、午後からは、商業施設を公共施設との複合施設に改修・改装していく上での基礎的事項（考え方）や、今回のプロジェクトを推進していく上での市役所内部と外部協力者の体制の確立、事業を計画していく上でのコンセプトの重要性が両支援員から出された。

今回出された意見をもとに基本設計に盛り込み、それができた時点で 2 回目の支援を依頼することとした。

■ 2 回目 支援員：山本康友

これまでに設計業者と協議を行い作成された基本設計報告書をもとに、今後の改築・改修に関する留意事項について助言をいただいた。

建物が区分所有ということであり、今回の整備計画は行政所有部分となっているが、今後の利活用も含めて、双方の明確な協定書の締結等を必ずしておく必要があると助言をいただいた。

また、ランニングコスト低減やユニバーサルデザイン等の提言等についても、具体的な事例や考え方、使い方について意見をいただいた。

既存施設を改修し、ホール機能や図書館等の複合施設へ整備する事例というのは余りないことから、今後想定外の課題も出てくることが予想されるので、関係者の方々のご協力もいただきながら、利用者が使いやすい、集いやすい施設整備を行っていきたい。

■3回目 支援員：東野 進

これまでに設計業者と協議を行い作成された基本設計報告書をもとに、今後の改築・改修に関する留意事項について助言をいただいた。

現在の施設が民間業者との共用部分も多くあることや、30年経過した施設を今後20年、30年と活用していく中で何か問題が起きるという前提に立ち、(設計面・施工管理面の責任範囲の確定のためにも) 厳密に整理された設計図書を作成する必要がある。また、工事関連では設計及び工事管理が重要であり、現場監督の派遣も必要ではないかという指摘もいただいた。

どんなによい建物を建てても運営がしっかりしていないといけな。公益社団法人全国公立文化施設協会にも支援をいただきながら、しっかりとした運営を行っていただきたいとの助言をいただいた。

支援員からの 報告・要望

■1回目 7月31日(金)・2回目 1月15日(金) 支援員：山本康友

<美馬市が購入した集合商業施設(店舗)を市全体の文化行事などに対応できるホールを備えた総合的な複合施設に改修する場合の基本設計(案)の課題について>

- ① 基本設計(案)は、音響性能を高めるための屋根の解体などにより予算をオーバーしており、現在、仕上げ、設備仕様などについて性能等を検討していた。予算は厳守しなければいけないが、性能変更は後々維持管理費が高くなる可能性があることなどを指摘。そのため、予算の範囲内でどこまで仕様を決めるかのアドバイスを行った。
- ② ホワイエの考え方について、非日常空間へのアプローチになるので、日常空間との切り離し(簡易なことでも可能)を示唆する。また、入場動線についてもわからないため、そのことも指摘。
- ③ 空間構成において、閉鎖性のある部屋を限定し、オープン空間を増やしたほうが多様性のある空間になるため、将来の用途変更など使い方が柔軟にできることを指摘。人員配置については、兼務でき得るものは行うことで大きくランニングコストが低下するため、部屋の兼用の可能性を検討することを示唆。
- ④ 図書館については、ここも閉鎖された小部屋が多く、将来の多様な使い方に制約が出るため、オープン空間を多くし、児童コーナーは集約したほうがよいことを指摘。また、「おはなしのハコ」などの限定した使い方では使われなくなる可能性が高く、一般的には子どもは集中すればどこでもお話を聞くので、静かに聞かせるための閉鎖空間よりも、どんな格好でも聞けるようにするほうが大事であることを指摘。そのため、靴を脱いで、寝ても座っても本が読めるようにすることも指摘。学生・生徒用の学習室は必要であるが、大人のための空間は幾つかのコーナーを考えればよい旨も示唆。
- ⑤ ユニバーサルデザインの基本理念を教え、そのための正面入口の考え方、誰でもトイレについても、左きき用、右きき用に各階でわけけることを指示。

■1回目 7月31日(金)・3回目 1月22日(金) 支援員：東野 進

◆対象プロジェクトの特徴

本件は、行政が民間所有のショッピングセンター(築30年)の半分以上を取得の上、公共施設に改築・改修して、残存するスーパーとの区分所有建物とし、地域の文化交流拠点とするプロジェクトである。

我が国では、まちの中心にある大型商業施設が撤退し、残存建物の再利用に苦慮するケースが増加、社会問題化する傾向にあるが、今回のプロジェクトは、行政みずから当該建物を文化交流施設として再利用するとともに、まちの活性化のための拠点づくりを行い、地域全体の活性化を推進しようとするものである。

このような取り組みの必要性は考えられていたが、我が国ではいまだ事例がほとんどなく、全国に先駆けて実施されるものである。それだけに難易度も高い。

◆支援の内容

- ① 計画の基本方針に関する提案
 - ・建物単体をつくるという感覚ではなく、まちづくり上のセンター地区(物理的に

- も精神的にも)をつくるという感覚で取り組むこと。
- ・従来の公共施設にありがちな受動的、事務的、没个性的な計画から脱却し、提案型、参加型、サービス型、時間消費型の取り組みを強化し、ホスピタリティ性を持たせること。
- ・21世紀型の開発テーマやコンセプトの潮流を踏まえて、地方都市の地区センターの望ましいあり方を示すこと。
- ② 改築・改修に関する留意事項
 - ・既存建物の診断と評価（主要部材／防水性能のチェック、構造再計算、レポート作成等）
 - ・既存建物と今回の改築・改修の工事区分並びに責任区分の明確化を図っておくこと。
- ③ 施工管理に関する留意事項
 - ・築30年の建物を改築・改修して他用途（公共施設）に転用するという事は、将来に不具合の原因を残す可能性が高いことを認識して取り組む必要があること。
 - ・したがって、施工者の工事管理、設計者の監理は重要であり、加えて、別途、常駐の現場監督の必要性を説明した。
- ④ 残存する商業施設との関係
 - ・商業施設は周辺マーケットに応じて多大な影響を受ける。したがって、当初から撤退した場合を想定して第2期計画を準備しておくこと。
 - ・公共施設と商業施設の間のゾーンは、にぎわいの醸成を考えて計画すること。
 - ・所有者間協定の中では、特に第三者譲渡に関する条項に注意すること。
- ⑤ その他留意事項
 - ・内装計画、外構計画、CASBEE（建築環境総合性能評価システム）、事例紹介等。

◆所感

当初、市職員より、四国（4県）の大学には建築学科がなく、相談したくても相談相手がいなかったと聞いたことが印象的であった。その後みずから努力されたと思われる。3回目の打ち合わせ時点では、おおむね基本構想は整理できていた。さらに具体的に煮詰め、丁寧に仕上げていくことを期待している。

30. 徳島県郷土文化会館

(あわぎんホール)

施設所在地 徳島県徳島市藍場町 2-14

支援員	水谷正裕・吉本光宏・草加叔也・衛 紀生
申込者	徳島県郷土文化会館（あわぎんホール） 徳島県徳島市藍場町 2-14
支援実施日	平成 27 年 7 月 8 日(水)・9 月 24 日(木)・11 月 5 日(水)・12 月 17 日(水)
	合計 4 回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	管理事務職員 事務企画関係職員 合計 10 名

支援実施内容 今後、徳島県文化振興財団がどのように施設を管理運営していけばよいのか、また、劇場法施行以降の劇場のあり方が問われてくる時代において、いかなる事業展開が望ましいのかについて、この方面で実績のある支援員 4 名より、大所高所から指導・助言をいただいた。各内容は以下のとおりである。

■ 1 回目 支援員：水谷正裕

民間事業者が都道府県立の大規模ホールの指定管理者となった全国初の事例である香川県県民ホールに所属する水谷氏に、「公平な運営と CS（顧客満足）経営」というテーマのもと、官民それぞれの良いところを管理運営に反映させるにはどのような視点を持てばよいのか研修をしていただいた。

■ 2 回目 支援員：吉本光宏

2020 年の東京五輪の文化プログラムに向けて、阿波踊りや阿波人形浄瑠璃などに代表される伝統芸能を数多く抱えている徳島県の中核劇場として、当会館はどのようなスタンスで事業計画を立てていくべきなのか、当方面に造詣の深い東京五輪文化プログラム検討部会部会長の吉本氏に研修をしていただいた。

■ 3 回目 支援員：草加叔也

当会館は開館から約 45 年が過ぎ、平成 18 年度には耐震改修工事を実施したとはいえ、音響・照明・舞台機構等の設備の老朽化など早急な対応を迫られている部分もある。当方面の第一人者である草加氏に、施設を管理する立場として、行政に対してどのようなスタンスをとり、県民にとってより良い文化芸術の環境づくりへ向けてどのように取り組めばよいのか研修をしていただいた。

■ 4 回目 支援員：衛 紀生

劇場法施行以降の公立文化施設に求められる役割については、芸術団体や公立文化施設などの思惑もあり、さまざまな議論が重ねられているが、当研修では、社会機関としての劇場という理念で公立文化施設の役割を提唱されている衛氏に、可児市文化創造センター及び英国の劇場等での具体的な事例を紹介いただきながら研修をしていただいた。

支援実施による成果

当財団は今年度で2期目の指定管理期間を終え、来年度より引き続き5年間の指定管理者として徳島県郷土文化会館を管理運営することになっているが、節目であるこの時期にさまざまなテーマで第一人者より研修を受けたことは、大いに役立った。今後5年間の施設の管理及び事業展開が当財団の浮沈を左右すると考えていただけに、当研修を受けることによって、少なくともさまざまなベクトルで自らのあり方を客体化する機会を持てたことは、大いなる糧となったと考えている。研修後、施設管理部門職員、事業企画部門職員が顧客満足度を上げる管理運営、社会機関としての劇場のあり方などについて問題意識を共有しつつあり、今後、その成果が当会館の管理運営に生かされてくるであろうと考えている。それぞれの研修の成果については以下のとおりである。

■ 1回目 支援員：水谷正裕 「公平な運営とCS（顧客満足）経営」

平成18年度以降、穴吹エンタープライズ株式会社が香川県県民ホールを管理運営する中で、民間事業者の管理業務の特徴としてどのような取り組みを推し進めてきたのかを核に研修をしていただいた。貸館業務においては、年中無休、入退館時間の延長、歩どまり経営、直前割引など民間の視点に立った顧客サービス、文化事業においては、鑑賞機会の充実という側面を押し出した事業展開など、当会館とは異なる取り組みを中心に紹介していただいた。

香川県県民ホールと徳島県郷土文化会館では、設置者である行政が指定管理者に求める管理のあり方や文化振興に対するスタンス、また、それぞれの指定管理者の施設管理運営方針に相違があるため、単純な比較はできないが、当会館の今後の管理等において参考にするべき視点もあり、大いに参考になった。

■ 2回目 支援員：吉本光宏 「2020東京五輪文化プログラムについて」

2020年の東京五輪に向けて、東京2020大会開催基本計画や文化プログラムの基本方針などについての現況報告及び論点を検討部会部会長の立場からご説明いただいた。東京五輪文化プログラムの情報については一般公開されたものなどを収集していたが、文化プログラムの中枢にいる立場の吉本氏からその内実について懇切丁寧な説明を受けたことは、大いに参考になった。得てして、東京五輪で日本を訪れる外国人を地方に集客させるという方向で事業計画を練りがちであるが、そうではなく、東京五輪を地方にある独自の文化の情報発信の機会と捉え、そのための方策を種々考えるべきであるという意見については大いに参考になった。

■ 3回目 支援員：草加叔也 「劇場、音楽堂の改修計画への取組～安全、安心、安定的な施設利用を堅持するために～」

徳島県郷土文化会館は開館より45年が過ぎ、改修を随時行っているものの、さまざまな部分で老朽化が進んでいる。この状況下において、安全かつ安定的な施設利用のために指定管理者としてやるべきことについて、全国の施設・設備の事故のデータを提示しながら研修を行っていただいたことは大いに参考になった。また、指定管理者として過去改修履歴の整理と中長期維持管理計画の策定を行い、設置者である行政に提案していくことの重要性を指摘していただいたことは、受動的な側面が目立つ当財団にとって新たな視点となった。

■ 4回目 支援員：衛 紀生 「これからの公立文化施設に求められることは？～劇場法施行以降の公立文化施設の概念の変化について～」

公立文化施設のあり方について明確なビジョンを持ち、そのビジョンを確実に現実化させている可見市文化創造センターの館長である衛氏から、氏が管理運営する施設の具体的な取り組み、また氏がモデルと考えている英国の劇場の取り組みなどを熱く語っていただいたことは、その成果が定性的・定量的に明示されているだけに、大きなインパクトのある研修となった。芸術文化の社会包摂機能を生かしたさまざまな取り組み、そしてその成果、さらに文化関連予算は未来のよりよき社会のための投資であるとする明確なビジョンなど、大いに参考とするべき内容の研修であった。

可見市文化創造センターは特別であると言われるとのことであるが、氏の語る取り組みは、その中心となる理念を踏襲すれば、どの公立文化施設でもそれぞれの地域の実情に合わせた社会包摂型の取り組みが可能であるとの認識を持った。すぐに当会館でこのような取り組みが実施できるかは不透明であるが、劇場法施行以降の基本方針の動向やこれからの劇場のあり方を会館職員全員で考える機会を持てただけでも、大いに成果があったと考えている。

支援員からの 報告・要望

■ 1回目 7月8日(水) 支援員：水谷正裕

◆ 支援先が期待していた支援内容

- ・ 民間企業の指定管理者としてのCS（顧客満足）経営とは
- ・ 自主事業の採算をどのように考えているのか

◆ 支援先からヒアリングした実際の課題

- ・ 徳島市内の競合ホールが閉館したため、今後、利用の自然増が期待されることにより、CSの考えが後退するのではないかという不安がスタッフの中にある。
- ・ 自主事業に関しては、従来より徳島県からの予算を使っている事業を実施してきたため、採算意識が希薄であることを改善するべき。

などが課題であり、民間企業の運営内容のよいところを取り入れたいとのこと。

◆ 実際の支援の内容

- ・ 平成18年以降の香川県県民ホールでの穴吹エンタープライズのCS経営、自主事業の販売促進の考え方について、パワーポイントを使用してレクチャーを実施した。

◆ 今後、支援先に期待すること

- ・ 官民関係なく顧客満足が文化ホールの運営に必須という時代になっているので、CS的なホールの運営は当然のことになっている。
- ・ お客様の期待以上のサービスができるようになってほしい。
- ・ 自主事業の企画に関しても、企画者の自己満足の催しを企画するのではなく、マーケティングなどの活用により、観客がどのような事業を望んでいるかという観点で企画するという姿勢になってほしい。
- ・ アウトリーチ活動やワークショップなど収入を期待できない事業に関しては、県からの自主財源でできる環境であるので、引き続き文化人口の裾野をひろげる意味でも、優れた内容のものを企画し続けてほしい。
- ・ 競合のホールが極端に少ない地域になっており、こういうときこそ現状に満足せず、CS（顧客満足）の考え方で直すべきところは直して、利用者の満足度をさらに高めてほしい。

■ 2回目 9月24日(木) 支援員：吉本光宏

今回の派遣型支援では、2020年の東京五輪における文化プログラム開催の検討が徐々に本格化する中で、あわぎんホールとしても、設置者である徳島県の意向を受け、文化プログラムとして何ができるか検討することとなった。

まず、東京都、文化庁、組織委員会などの五輪文化プログラムに関するそれぞれの検討状況を説明した。

中でも、5月に閣議決定された文化芸術の振興に関する基本的な方針（第4次基本方針）で全国津々浦々の文化プログラムの展開が打ち出されたことを受け、文化庁は7月に文化プログラムの実施に向けた文化庁の基本構想を発表しており、その構想とどのように連携できるか、参加職員と検討を行った。

その後、阿波踊りや人形浄瑠璃など、徳島県の文化資源を活用した可能性について意見交換を行ったが、オリンピック・パラリンピックとどのように結びつけられるのか、残念ながら具体的なイメージを描くまでには到達できなかった。

2020年オリンピック・パラリンピック東京大会が、東京のみならず各地の地域活力の創出に寄与するためには、2016年のリオ大会終了後に始まる文化プログラムが重要な要素であることは間違いない。

あわぎんホールの施設を活用した事業にとどまることなく、県域に広く立地する農村舞台の活用を含め、あわぎんホールが徳島県における五輪文化プログラムの実現に重要な役割を担うべく、引き続き情報収集と検討に務めていただければ幸いである。

■ 3回目 11月5日(木) 支援員：草加叔也

◆徳島県郷土文化会館の課題

建物は、竣工から44年程度を経過する施設であることから、通常経年劣化が危惧される経年数となっている。ただし、この間に客席数の変更も含めて大規模改修が行われてきたにも関わらず、舞台芸術や音楽芸術の公演を行っていく上での建築及び建築設備の経年劣化や、上演施設機能としての劣化及び陳腐化が再度検討される時期になってきている。

また、近接の徳島市立文化センター（1,280席）が閉館していることから、それまで市の施設が担ってきた施設需要についても徳島県郷土文化会館が受け入れざるを得ない状況にあることから、施設が担う役割はさらに多くなってきている。

◆支援の内容

今回の支援では、舞台芸術及び音楽芸術の上演施設が築年数を重ねていく上で検討すべき課題と、そのための取り組み方針や考え方、さらには築年数を重ねた施設を安全・安心・安定的に使っていく上での運用上の対策について情報提供を行うとともに、現状及び課題について施設を運用するスタッフとの情報交換を行った。

◆今回の支援で指摘した主な内容

既に建物は築後40年を経過しており、人間でいうところの健康寿命を超える時期を迎えている。そのため定期的なメンテナンスを行うことだけでなく、機能劣化や性能劣化を踏まえて、施設や設備を安全に安心して運用するための心構えや実務についての情報提供を行う。

主に支援員として指摘をしたのは以下のような内容である。

- ・劇場、音楽堂施設の建て替え需要が築後40年を超えると急速に高くなり、50年を超えると人間でいうところの寿命を迎える施設が多くなることを指摘する。
- ・劣化には、築後の時間経過による経年劣化だけでなく、機能劣化や性能劣化がある。特に近年は、経年劣化以上に機能劣化や性能劣化への対応が経費率を含めても高くなる傾向になる点を指摘する。
- ・改修等への対応を計画する上では、過去改修履歴の整理が不可欠である。
- ・大規模な改修計画では、実施に改修に至る4～5年前から検討に着手する必要がある。
- ・改修を実施に移す上では、利用者（県民）、施設設置者（県）、施設運営者（指定管理者）の三者による相互理解が不可欠となる。
- ・特に改修のために閉館（部分閉館も含む）や計画通知（行政手続き）を伴う場合には、閉館への理解や告知、改修実施に至る工程などに十分注意を払う必要がある。

■ 4回目 12月17日(木) 支援員：衛 紀生

役所からの参加者もあり、変わろうとする意欲の感じられる支援の機会だった。昨年に引き続いての支援員としての派遣だったが、何か変化しつつあるのではないかと感じられた。ただ、阿波の人形浄瑠璃が当地の重要な文化資源であり、そこから事業の設計を積み上げるのには異論はないが、逆にそれに縛られ過ぎていて、自由な発想を妨げているのではないかという感想を持った。

むしろ、徳島県民にとって何が必要なのかから事業の組み立てを発想することが必要なのではないか。そのツールの1つとして人形浄瑠璃があるというスタンスのほうが、変わろうとする職員の熱意を形にできるのではないかと感じた。

このような地域の文化資源に呪縛されて、住民のニーズに近づくためのアプローチを選択肢のないものにしてしまう事例は少なくない。役所的な常識に従えば、まずは人形浄瑠璃ありきなのだろうが、その常識に縛られている限り、県民のニーズに寄り添うことはできない。常識とは過去の経験則の集積であり、したがって未来には開かれていないものである。この常識を疑うことからあわぎんホールの未来は始まるといっても過言ではないだろう。そうやって初めて、人形浄瑠璃に新しい価値を見出すことができるのではないか。

例えば、「風の盆恋歌」のように、伝承されている盆踊りをそのままブランディングするのではなく、「風の盆」の盆踊りを物語の一要素とすることで、その盆踊りに付加価値を付与することになる。そのような阿波人形浄瑠璃のブランディングをすること

で、県民のみならず多くの人々の関心を喚起することになる。

私は、徳島の文化資源として、近年ようやく親族の許しを得て本名を公開したハンセン氏病の作家、北条民雄を県民の誇れる作家として取り上げることも徳島県の文化行政の使命の1つではないかと話した。彼の代表作である『いのちの初夜』のみならず、短い生涯を走り抜けた生き方に共感する県民は少なくないだろうと思った。

職員が強い関心を示す社会包摂型事業においても、人形浄瑠璃や北条民雄は重要なツールとなり得るものだ。ほかにはない包摂型事業を展開することで、あわぎんホールのブランディングが高次化するのではないか。やる気のある職員がいるだけに、そこに大いに期待したい。

31. 人形劇場とらまる座・ とらまるパペットランド

施設所在地 香川県東かがわ市西村 1155

支援員	酒井 誠
申込者	一般社団法人パペットナビゲート 香川県東かがわ市西村 1155
支援実施日	平成 27 年 9 月 20 日(日)・9 月 21 日(月)・12 月 10 日(木) 合計 3 回
経営形態	指定管理者 (民間事業者)
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 合計 6 名
支援実施内容	<p>■ 1 回目 9 月 20 日(日)</p> <ul style="list-style-type: none">・とらまるパペットランド概要説明①：年間事業、運営体制、前期特別事業実施報告・施設視察①：人形劇場とらまる座、人形劇ミュージアム・小作品公演「森の家族のポクとチー」・人形劇公演視察：とらまる人形劇団「はる・なつ・あき・ふゆ」、作品合評・討議①：A. 事業評価／B. 活動を全国的に広報する方策／C. 助成事業についての紹介・助言 <p>■ 2 回目 9 月 21 日(月)</p> <ul style="list-style-type: none">・とらまるパペットランド概要説明②：東かがわ市人形劇文化の成り立ち、上演劇団について・施設視察②：人形劇ミュージアム・小作品公演「立ち絵芝居 たのきゅう」・人形劇公演視察：ほんわかシアター「ブレーメンの音楽隊」、作品合評・討議②：A. 指定管理の減額制定／B. 文化事業と政治力／C. 劇団・芸術団体の実状 <p>■ 3 回目 12 月 10 日(木)</p> <ul style="list-style-type: none">・とらまるパペットランド概要説明③：後期特別事業実施報告 (人形劇カーニバル、特別公演)・討議③：A. 当施設の公的運営評価を得る方策／B. 運営の比較分析について／C. 行政への提言、次年度の支援事業に向けて

支援実施による成果

① 施設の存在・事業意義の浸透についての提言

地域内の直接的な広報がある程度できているならば、都市部や他地域からの再発信、来訪評価の有効性から、全国的な発信を考える提言をいただいた (マスコミ利用、支援員自身のコネクション利用)。

② 助成金の活用

これまでに当施設で活用している芸術文化振興基金や地域財団助成のほか、文化庁関係、劇場・音楽堂関係の助成金において適合するものや、申請のポイントを紹介いただいた。関連事項として、助成金については、事業資金を得るほかにも、助成金の審査員を事業や施設の広報媒体として活用できる意味もあるとの提言は興味深いものであった。

③ 指定管理事業の条件改善（委託料増額）に向けて

文化政策や行政体質の実状、施設における事業の充実から起こる職員の過負荷という実状はどうか、それは実績として見なされてしまうこと、公立施設（指定管理施設）に対する年ごとの経費5%減額制定が国政として敷かれていることといった提言は、問題解決の難しさと新たな打開策の必要性を認識するには有益であった。

④ 公的運営評価と他施設との比較分析、相対評価資料の取得について

優れた事業内容としての評価はできるが、他施設との比較評価は困難、また、他施設の調査データの入手も基本的に無理であろうが、関連機関への打診協力はできることを提言いただいた。

◆総括1

支援員ご自身が中枢文化機関や劇場・芸術団体に精通された方であり、ご自身の体験談も含め、国内の文化事情について多様かつ具体的にお話しいただいたことは、直接の支援内容とはまた別に、全国発信を目指す地方小劇場の運営者として大変参考になった。文化事業＝文化政策＝政治の観点から、文化事業においても実のところ政界とコネクションを持つことの重要性についても、当施設は地方劇場であるが、中枢機関との関係性構築の必要性を感じていたところ、その具体的な足がかりが得られた。

◆総括2

支援内容そのものに加えて、支援事業を受けることを機会に、施設における一連の管理・企画・運営・組織についての課題抽出、打開策の視野が広がったことが大きい。業務体制上、今回の支援事業についてはほぼ施設長1人に対しての相談支援となっていたが、今後は全職員規模で実施できるよう、また、将来的な運営展望の上でも、組織全体としての再研修の必要性が認識できた。

支援員からの
報告・要望

東京から新幹線で新神戸まで行き、高速バスにて、淡路島経由2時間ほどで高速大内に着く。起状に富んだ18ヘクタールのとらまる公園の一番高い地点にあるのがとらまるパペットランドである。年間100回以上のプロ劇団の公演を行う人形劇場とらまる座、人形劇の体験型博物館とらまる人形劇ミュージアム、ミニチュア児遊館の3館をたった7人で運営するのがパペットナビゲートである。

昨年度実績は、年間286日開館、人形劇場とらまる座108回公演、1万2,588名動員。観客の90%は車で来場し、地元東かがわ市、高松市、徳島県からの来場者が多い。劇団はとらまる人形劇団を始め、ひとみ座、むすび座等の大手や海外の劇団を招聘する規模は日本一である。

◆一般社団法人パペットナビゲートからの支援依頼内容

- ① 施設の存在意義と事業を行政と地域住民に浸透させる方策
- ② 当施設の体制・予算規模と全国の施設・地域との比較・分析及び評価及び中枢機関からの文書取得
- ③ 運営体制の問題点の明示と改善と委託料減額の行政への方策
- ④ 行政幹部職員及び市議会議員を含めた地域創生ビジョン討議会の提言への方策

①については、達成されていると伝えた。特にとらまる人形劇団公演「はる・なつ・あき・ふゆ」は優れた舞台で、本年度屈指の作品であったし、200席劇場がほぼ満席であった。また、観劇施設の人形劇場と遊戯施設のミニチュア児遊館、体験施設の人形劇ミュージアムを同じ観客が移りながら、楽しんで一体となっている姿に感動した。

②については、次期指定管理申請時に必要な資料で、公益社団法人全国公立文化施設協会発行の資料や、同協会窓口と相談し、同規模の施設を選定し比較分析を行うことは可能であるが、中核的機関からの評価文書取得については不可能であると伝えた。同規模の施設と比較してすぐれているとの評価が必要との思いからの事柄であるが、同規模で、たった7人のスタッフで通常清掃と便所掃除まで行っている施設は全国にあり得ないとも伝えた。

③については、指定管理は実績に応じて次年度の委託料が決まるが、多くの地域では前回と同額である。なぜ減額なのか理由を確認する必要があること、また、運営体制は問題ないし優れているが、逆に現体制（7人）で運営可能なことが減額につながる可能性があることを伝えた。

④については、指定管理の審査委員会に専門家が一人もいないことからの計画である。有意義なことであるので協力すると伝えた。

※予算減少なのに、現有勢力では昇給も人員増も職員育成もできないことが問題。全国の人形劇場との共同制作や、ツアーを行う事業で文化庁の各種助成事業への申請をと伝えたが、書類作成等の負担により現状ではできていないとのこと。代表の貴志氏が毎日新聞に連載を掲載されている今、日本を代表する人形劇場として頑張っ
てほしいと伝えた。

32. 鳥栖市民文化会館

施設所在地 佐賀県鳥栖市宿町 807-17

支援員	藤原恵洋
申込者	鳥栖市民文化会館 佐賀県鳥栖市宿町 807-17
支援実施日	平成 27 年 12 月 11 日(金)・平成 28 年 2 月 1 日(月)
	合計 2 回
経営形態	直営
対象職員	管理事務職員 事業企画関係職員 合計 8 名

支援実施内容	<p>現在、鳥栖市民文化会館には運営方針、修繕計画等がなく、中長期的な計画にのった館の運営がなされていない状況である。</p> <p>昭和 57 年 7 月の開館から 33 年を迎え、建物も設備も老朽化を見せており、ハード面でもソフト面でもよるべき指針が必要だと考え、具体的な計画の立て方を学びたいと思い、支援員の派遣を要請した。</p> <p>実際の支援内容としては、全国的にも注目されている先進地の事例や、支援員の芸術文化振興基金の補助金の審査員としての実績を踏まえ、地域の核となるような魅力的な館にするためにはどういった方法があるのか、どのような文化事業が望まれているのかを具体的に示していただいた。</p> <p>その中で、北部九州の交通結節点としての鳥栖市が有する地域特性や、これまで積み重ねてきた事業をもとに、今後どのような事業展開ができるのかについてもご提案いただいた。</p> <p>また、今後当館で計画・指針を立てる際の参考となるような文化ホールの成果指標の設定の仕方、運営指針の基準や、来場者アンケートの活用法等の資料をご提供いただいた。</p>
--------	---

支援実施による成果	<p>今後の会館運営を考える上で、計画の核となるようなアイデアをたくさんいただいた。</p> <p>中でも、鳥栖市で毎年行っているフッペル鳥栖ピアノコンクールに着目され、コンクールで培ってきた人脈を生かして、これまでの受賞者をつなげるネットワークをつくり、コンサート等の事業で活躍していただくという提案については、着目点自体がこれまで職員になかったものだった。本事業は他館にないオリジナリティの高い事業なので、この事業をもっと生かして広げていくことで鳥栖の財産になるのではとご提案いただいたことで、定例の事業について新たな視点で見ることができ、既存事業の価値を高めていく重要性に気づかせていただいた。</p> <p>注目を集めている館の事例を知り、そこで働くスタッフの仕事ぶり等を教えていただいたことで、文化事業に携わる職員として、職員本人もたくさんの質の高い文化・芸術に触れ、研鑽を重ねることが大事であること、そこで培われた経験が今後の文化事業の企画等に大きく影響することを改めて認識することができた。</p> <p>また、どんな事業が助成の対象に選ばれているかを知ることで、助成金の申請の仕方、企画の立て方を学ぶことができ、さらに、現在の会館の利用状況をデータでつかみ、特徴を分析し、強みは生かし、課題をどう解決するのか手立てを考えるという基</p>
-----------	---

本的な運営計画の立て方も知ることができた。

交通の便が良くお客様のエリアが広いという鳥栖の地の利を生かしながら、福岡市、久留米市等の近隣市にはない強みを打ち出すというソフト面と、建物の改修計画というハード面の両面について、スタッフ全員で考え、計画・指針を立てていく中で大いに参考となる支援内容であった。

今回の鳥栖市民文化会館に対する支援活動は、本務先の九州大学大橋キャンパスからの移動距離が遠隔ではなかったため、建物概況の下見を含めて、次の3回にわけて実施した。

■準備調査 7月24日(金) 16時～18時

■第1回支援活動 12月11日(金) 10時～15時

■第2回支援活動 2月1日(月) 13時～17時

以下、それぞれの活動内容と成果・課題を記していく。

■準備調査

今回の依頼の中心となった改修・補修・維持等の今後のあり方に関する基礎データの把握が必要と考え、まず昭和57年7月に開館して以来の鳥栖市民文化会館建物全体の由来・来歴に関する基礎情報の収集を行い、また、鳥栖市の直営館であるものの実質的な管理運営組織として鳥栖市文化事業協会が設置されている関係等の概要を把握した。

同館は公設・直営である。鳥栖市役所健康福祉みらい部文化芸術振興課文化芸術振興係が担当、同時に、こうした鳥栖市役所からの職員は全て鳥栖市文化事業協会職員として同館に在籍されている。一方、テクニカルスタッフとして同館の照明・音響・舞台機構関連の業務を委託されているトス・ステージサービスの社長とは、20年も以前に福岡市を中心とした地域演劇支援事業「イムズ芝居」の審査員(支援員)と受賞者という関係で知り合って以来の再会となった。

ちなみに、鳥栖市には、同類の文化施設として公設の鳥栖市定住・交流センターがある。場所はJR鳥栖駅に隣接する交通至便な場所である。佐賀県鳥栖市本鳥栖町1819。管理は直営であり、同じく鳥栖市役所健康福祉みらい部文化芸術振興課文化芸術振興係が担当している。

■第1回支援活動

鳥栖市民文化会館において、同館スタッフ5名を対象として最初の支援活動を行った。まず午前、第3会議室において、以下の問診ともいえる意見聴取と意見交換を実施した。

- ① 今回の支援活動の背景と必要性や緊急性
- ② 同館が近い将来に抱えている日常的な維持管理から細かい改修・補修、さらには大規模な改修・補修、そして建て替えへ至る数多くの課題の優先度(インセンティブ)の整理をする際の重みづけをどうするのか
- ③ 緊急性の高い課題に対する口頭でのアドバイスと意見交換、情報提供
- ④ 各地における公共ホールの取り組み事例の情報提示と情報提供等を行った。

その際、あらかじめ事前のメール連絡の中でお願いしておいた改修履歴の一覧(作成途中)の中間報告を確認した。

さらに午後は、実際の建物の全域を回りながら、目視調査により老朽化箇所や課題箇所を点検した。その結果、相当数の問題箇所を把握できた。その上で今後の維持管理に関するアドバイスを実施した。

同時に、公益社団法人全国公立文化施設協会『公立文化会館活性化のための運営指針』から抜粋した自己診断チェックリストを紹介した上で、今後内部スタッフによる活動を通して、現在の会館の抱えている課題を早急に再確認していただくための手順をアドバイスした。その際、課題の緊急度や重要性といったインセンティブを整理す

る道筋を伝えておいた。

さらに、作成途中の改修履歴の一覧を今後どのように活用していけばいいのかアドバイスをを行った。特に、公共ホールが有する特殊建築物の性格から、長年にわたる同館の補修・改修・修理等の状況から建物の弱みを把握しておく必要があること、予防保全・修繕・補修の必要があること、仕事を受け持ってきた専門業者や工務店が限定されているために生じる作業単価の不明瞭さや高額さが妥当かどうかを、今後は複数業者による相見積もり等を用意することで改善していく必要があること等を指摘しておいた。

さらに、今後への中長期にわたる取り組みとして、総合的な中長期維持管理計画策定の必要性を指摘しておいた。

とはいえ、鳥栖市行政による包括的な市内の老朽化公共施設の改修マネジメント計画が進展中であることから、同館の予防保全・修繕・補修に対して自ら今後の計画立案が構想できず、さらには十分な予算が獲得できない課題を目下抱えているとのこと。しかし一方、同館のホール稼働率や市民に向けた文化振興活動についての評価を問われることが増えるだろうとのことであった。そのため、急ぎ説明責任を果たすための基礎データ作成が必要であるとの指摘も加えた。

これらは直営館特有の課題ともいえ、鳥栖市からの出向職員の方々が急ぎ鳥栖市文化事業協会のプロパー職員の方と連携をとり、今後の自己評価及び第三者評価・外部評価等に耐え得る基礎データの作成を急ぐ必要があることを指摘した。

2回目の支援活動は続く来春ごろに行うこととし、同館における実際の公演鑑賞の現場を通し、課題の緊急度等の確認と今後の中期維持管理計画策定への行程構想を行ってはどうかと提案した。

■第2回支援活動

鳥栖市民文化会館において、同館スタッフ3名を対象として2回目の支援活動を行った。その際には、1回目の支援活動を契機として同館で作成した偏年形式の改修履歴が、さらに建築、設備、舞台機構のカテゴリー別の再整理を通して充実されており、その作成途中の一覧が渡された。その一覧資料に従いながら、今後の予防保全や中長期維持改修計画へ向けた意見聴取と意見交換を実施した。

また、ここで鳥栖市文化事業協会のプロパー職員である事務局次長と初めて対面することができ、自主事業や事業企画に関する意見聴取と意見交換を行うことができて有意義であった。

惜しむらくは、支援活動を欲された担当職員の方々が他の用件で欠席されたため、1回目から継続展開する観点、今後の予防保全や中長期維持改修計画へ向けた意見交換が継続性を失った。そのため、支援員が期待していた今後の実践的活動プログラムの検討には至らなかったことが悔やまれる。

◆同館より支援員への事前相談内容

① 舞台吊り物の改修・補修をどうしていけばいいのか。

舞台吊り物の改修・補修を今後どうしていけばいいのか判断したい、さらに、委託費を検討したいとの希望があった。吊り物の現況と老朽化の様相、公演時の使い勝手の良し悪し、会館ホール（大ホール）と中央公民館ホール（小ホール）の年間稼働率や公演メニューにより状況は異なってくるため、今後の適切な改修・補修を精査するためには、これまで出入りしてきた専門業者・専門職による情報収集と複数の専門業者による比較検討（相見積もり）、同規模程度の老朽化施設に関する同種情報の収集や相談等をもとに判断することが望ましいと助言した。

② 音響装置の保守点検と故障機材の修理・改修・買い替え等をどうしていけばいいのか。

当初14基設置された音響装置が既に7台故障。さらに、経費面節約から、ホールを除くロビーや事務室等の照明制御装置本体保守点検を始め、メモリーバックアップ電池の定期的な交換等を工夫したいとの相談だったが、現在のところ妥当な検討がなされていた。しかし一方、ホールの維持管理の基本はあくまで予防保全であり、可能な限り中長期維持管理計画策定を有し、全館の保全システムを構築していくべきである

とアドバイスを提供した。

- ③ 地下に設置された電源関連、遮断器等が既に33年を経ているため、替え時ではないか。

20年をめどに更新していくべきである。

- ④ エレベーターが油圧式であるため、ワイヤー式への更新をすべきではないか。予算がつく場合には妥当である。

- ⑤ ホールの観客席椅子が破損しやすくなっている。

部分的な修理・補修を必要とするが、確認したところ長時間にわたる居住性や機能性にも問題があるため、今後の総合的な観客席椅子の更新もあり得る。

- ⑥ バリアフリー対策が必要となっている。

公共ホールには不特定多数の市民が集うため、ことのほかユニバーサルデザインへの配慮が求められる。そのため、可及的速やかにバリアフリー対策が全館的に必要となる。

- ⑦ 大道具搬出入用エレベーターがない。

昭和57年度開館時に十分な認識がなかったがために生じた基本的な建築設計計画の問題であったと考えられる。舞台機構との関連の中で、必要なら改築や改善を進めていく建築的更新への配慮が求められる。

◆支援員が同館に依頼した情報・資料、さらに今後の活動指針

- ① 開館以来の建物の補修・改修・修繕等の履歴と箇所の一覧作成

昭和57年度開館以来の建築に関する改修・修繕等の経歴を通して、これまでの同館の取り組みに関する足跡と対応等の実態が網羅されたことにより、今後へ向けた課題が把握されやすくなる。

- ② 開館以来の舞台関連機構・設備等の補修・改修・修繕等の履歴と箇所の一覧作成

昭和57年度開館以来の舞台関連機構・設備に関する改修・修繕等の経歴を通して、これまでの同館の取り組みに関する足跡と対応等の実態が網羅されたことにより、今後へ向けた課題が把握されやすくなる。

- ③ 開館以来、同館の維持管理にかかわってきた専門業者の概要の一覧作成

昭和57年度開館以来、同館にかかわってきた専門業者の概要が一覧化されることで、主治医のような関係を把握することができる。同時に、業務予算に対する妥当な金額を想定できる。

- ④ 危機管理マニュアルの有無

今後の包括的な維持管理に欠かせない。未だ未作成であった。

- ⑤ 今後の中長期維持管理計画策定の必要性

未だ未策定であった。

以上から、今後の予防保全を進めるために中長期維持管理計画策定が必要であることを強調した。同館も今後の中長期に至る維持管理や予防保全へ向けて有意義な取り組みを生み出そうとしていることがわかった。

◆支援員による今回の同館からの相談に関する総合的な意見

- ① 同館は鳥栖市の直営館であり、今回の支援を求めてきたのは、こうした管理運営に携わる市職員スタッフであった。一方、事業企画は鳥栖市文化事業協会が担っており、2回目の支援活動の際に、事務局次長と事業企画の面での工夫や評価、課題に関する意見交換をすることができた。しかし一方で、建物保守メンテナンススタッフ、並びに舞台回り音響・照明等専門スタッフ等との意見交換は2回ともできなかった。既に開館以来33年を経っており、経年老朽化や機能劣化も見受けられるため、今後へ向けた維持管理の方策に関して急ぎ対策を練る必要があると考えられる。

一方、フッペル鳥栖ピアノコンクールを始めとする独自の自主事業企画や、市民を対象とした友の会活動等も含めて、これまでの取り組みが、館内施設の可能性を引き出しながら、北部九州の重要な交通結節点としての鳥栖市の強みを発揮する公共ホールとしてユニークな使命を果たしてきているという成果を伺い知ることができた。

- ② 同館創建時の設計思想やホール設計のコンセプト等が現在の同館スタッフには十

分に継承されていない模様であった。特に、同館におけるこれまでの自主事業企画を伺うと、大ホール前面のオーケストラピット空間を活用した企画等がさほど意識されていないとのこと。優れた音響特性を有するホールを用いた事業の展開、並びに大ホールと小ホールの差別化を図りながら、ユニークな自主事業の構想が期待される。

- ③ 管理運営本体の鳥栖市役所の建築技術職を始め地元建築専門業者との連携の中で、築 33 年を超える同館を建築的にサポートし、今後の維持管理やリノベーションに向けて活動する専門家の組織化が必要なのではないかと考えられる。
- ④ 公共ホールは、他の公共施設に比べて、経年劣化や機能劣化、性能劣化に関する見きわめが求められる。機能劣化、性能劣化が発覚してから対処するのではなく、予防保全が極めて重要である。そのため、同館全体の延命化や適切な維持管理に向け、急ぎ中長期維持管理計画策定が必要なのではないかと判断された。

33. 水俣市文化会館

施設所在地 熊本県水俣市牧ノ内8-1

支援員	草加叔也
申込者	水俣市文化会館 熊本県水俣市牧ノ内8-1
支援実施日	平成27年8月6日(木)・10月1日(木)・平成28年1月22日(金) 合計3回
経営形態	指定管理者(公共的団体)
対象職員	管理事務職員 その他(近隣自治体の会館職員) 合計3名

支援実施内容 水俣市文化会館では、昨年度にも同事業を活用し、早急に取り組む必要のあった吊り天井の改修について、支援員より指導・助言をいただいた。その結果、今年度には天井改修工事設計業務を実施することができ、来年度には天井改修工事の実施を予定している。しかし、吊り天井以外にも改修すべき部分が多くあるため、今年度の支援事業では、改修が必要な部分について、方向性や留意すべき事項について指導・助言をいただいた。

■ 1回目

- ・会館の現状と今後の予定について
- ・長期休館中の会館運営のポイントについて
- ・空調設備更新の方向性について

■ 2回目

- ・1回目の支援事業のまとめ及び追加確認
- ・コンクリート中性化対策について
- ・ホール内容席タイル改修について

■ 3回目

- ・2回目の支援事業のまとめ及び追加確認
- ・長期休館中の会館運営のポイントについて追加確認
- ・今後優先的に取り組むべき改修箇所について

支援実施による成果

- 合計3回の支援で以下のような成果を得ることができた。
- ・長期休館中の会館運営において留意すべき事項を確認できた。
 - ・空調設備更新について、長期休館を伴わない工法や設置場所の検討方法などについて指導・助言をいただき、更新の方向性について確認することができた。
 - ・改修に伴い増築が発生する場合には、建物の既存不適格部分を解消する必要があるとご指摘をいただいた。また、既存不適格部分の見つけ方については、特殊建築物検査において指摘を受けた部分を解消すればよいと指導・助言をいただいた。
 - ・コンクリート中性化対策について、劣化が見られない部分についても中性化は進行しているので、改修の際には建物全体を調査する必要があることをご指摘いただいた。
 - ・ホール内容席タイル改修について、現地確認を通して改修の方向性について確認

できたとともに、客席タイルはホール内の音響環境に深くかかわっていることを認識できた。

- ・アナログ機器からデジタル機器への更新といった新たな設備の導入については、他の会館の改修事例や設備の主流がどうなっていくか、業界の動きを見る必要があるとの指導・助言をいただいた。また、新たな設備設置の際には、現在の会館の構造が新たな設備を設置しても問題ないか確認する必要があるとご指摘いただいた。
- ・現在の水俣市では文化施設の提供しか行えておらず、文化振興を充実させるためには、施設をより活用し能動的に動いていく必要があるとご指摘いただいた。

支援員からの 報告・要望

■ 1回目 8月6日(木)・2回目 10月1日(木)・3回目 1月22日(金)

支援員：草加叔也

◆水俣市文化会館の課題

支援は、昨年度に続いて2年の継続実施である。水俣市文化会館は昭和53年の開館で、築後37年目を迎える施設である。築後の経年数からもわかるように、改修計画の策定と実施が大きな課題となってきたが、その中でも、特に、既存不適格状態にある特定天井（客席天井及びホワイエ天井）を回避するための対策と改修についての理解及び具体的な改修計画への着手が大きな課題となってきた。あわせて、空調機械や外壁の中性化対策などが急務の課題となっている。

◆支援の内容

昨年に引き続き2年目の支援であることから、前回の支援で水俣市が計画策定を行ってきた改修計画の進行状況を確認し、今年度は具体的に実行に移すための支援を行った。特に特定天井については、改修設計も完了する段階にあったので、その内容の確認を行った。

また、その他の改修部位については、検討されている内容を個々に精査し、必要性和そのために実施する改修内容の比較検討等について支援を行った。

◆今回の支援で指摘してきた主な内容

既に基本的な考え方についての支援の段階ではなく、具体的な改修内容の比較検討、改修時期の考え方、そのための仕様等について比較検討を行うとともに、実施時期や実施方法について情報提供を行った。その結果、特定天井の改修については、既存施設としては九州地区でも先行した実施事例となっており、他市に先駆けた試みとなっている。

また、空調設備の改修や外壁の中性化等についても、今後の基本的な方向性を共有できる段階まで計画を進めることができたのは、担当課の努力があったことと、その計画進行の段階に合わせて、複数年度の支援が行えたことと単年度でも連続した集中的支援を行うことができたことによる成果と考える。

そのこともあわせて、具体的な改修計画までつなげることができた先進的な改修事例の1つになることが期待できる。また、改修案件に対する支援制度のあり方としても、先例になることが期待できると考える。

34. 都城市総合文化ホール

施設所在地 宮崎県都城市北原町 1106-100

支援員	柴田英杞・藤原恵洋・間瀬勝一
申込者	公益財団法人都城市文化振興財団 宮崎県都城市北原町 1106-100
支援実施日	平成 27 年 7 月 8 日(水)・8 月 10 日(月)・8 月 26 日(水)・10 月 21 日(水) 合計 4 回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	経営関係職員 管理事務関係職員 事務企画関係職員 舞台関係職員 行政担当職員 合計 25 名

支援実施内容

- 1 回目 7 月 8 日(水) 支援員：柴田英杞
＜劇場法及び第 4 次基本方針、社会包摂の機能について＞
資料をもとに、戦後の文化行政の歴史を学ぶことから始められた。いわゆる劇場法の第 4 次基本方針については、特に重要なポイントを細かく読み解いていった。また、地域の課題を見つけることが事業を考える第一歩になるということで、そのために事業課職員だけでなく貸館業務担当とも日常的に取り組むべきことを学んだ。
- 2 回目 8 月 10 日(月) 支援員：藤原恵洋
＜施設修繕計画について＞
現在までの修繕・改修履歴を事前に送付し確認していただいた上で、対応が必要になるであろう事項について指摘、助言をいただいた。また、単に建物だけのことを考えるのではなく、館の運営方針に沿った修繕・改修を行うべきであるとの指摘もいただいた。
館内を実際に見て歩く時間も長く割っていただき、建築上の劣化の進行状況や問題になる箇所をご指摘いただいた。
- 3 回目 8 月 26 日(水) 支援員：柴田英杞
＜市民ボランティア（表回り）の運営について＞
まず、今、当ホールが抱えているさまざまな問題点を担当職員から話し、全員で共有することから始めた。ボランティア組織の運営にミッションがないことなど、改善すべき点を指摘していただいた。また、他館の取り組みについても、映像資料などを見ながら、どのような点が成功に結びついているのかをご助言いただいた。
- 4 回目 10 月 21 日(水) 支援員：間瀬勝一
＜貸館事業のあり方について＞
ホールで働く職員として持つべき認識や役割について、資料をもとに座学でレクチャーしていただいた。また、接遇マナーやもぎりでの対応については、職員同士ペアになって実践的に学ぶ時間となり、実際にチケットを使って、さまざまなお客様を想定して訓練した。障害者、高齢者対応についても、車椅子を用いて、ホール内で全職員が乗る側と押す側の体験を行った。

支援実施による成果

■ 1回目 7月8日(水) 支援員：柴田英杞

事業課職員だけでなく、総務課の貸館業務担当職員の一部も参加していたが、ホール運営において花形に見られる事業課だけでなく、貸館業務の重要性を説明されたことで、総務系職員の意識も一層高まったように思う。また、総務課も含めアートについて学んだ上で市民と接すること、そのために有効な書籍などは供覧できるようにしておくこと、さらに、事業課と総務課が横断的にミーティングを持つことなどなど、具体的な行動についてもお助言いただいたことで、私たちが今後取り組むべきことが明確になった。

■ 2回目 8月10日(月) 支援員：藤原恵洋

私たち指定管理者の中には建築についての専門知識がある者がおらず、施設の現状や起こり得る問題についての検討もできていない状況である。修繕・改修計画についても不明や不安な点が多かったが、市の担当課及び建築課職員も同席し、一緒に話を聞く機会を得られたことで、問題意識の共通化が多少なりともできたのではないかと。今後計画すべき大規模な改修については、予算や日程など解決しなければならない事項が多くなるが、それぞれの担当者が共通の目的を掲げた上で問題をクリアしていく必要があると再認識できた。

■ 3回目 平成27年8月26日(水) 支援員：柴田英杞

当ホールの市民ボランティアは、9年前の開館以来、有償であることや事務局主導であることなど、ほぼその運営スタイルを変えていない。しかし、なぜ有償なのかはもちろん、確固たるポリシーを誰も認識しないまま運営を続けている状態にあった。運営のミッションを持つという根本的なことができていない状況も、組織の運営自体が、人を集めてその日の行動をレクチャーしてという一連の作業の連続であるかのような感覚になっていたかもしれない。当たり前過ぎて気づけなかったことを指摘していただき、全職員が認識できたことは大きかった。

■ 4回目 平成27年10月21日(水) 支援員：間瀬勝一

基本的には誰にも公平に貸し出す施設ということもあり、一連の作業になりがちな貸館業務であるが、私たちの仕事が地域社会の中でどのような役割を担っているのか、高い意識を持って仕事に取り組むことの重要性を改めて再認識できた。

ただ施設を貸し出すだけでなく、地域の中で貸館事業をどう発展させていくかを考えること、そのために利用者の意見に耳を傾けること、社会包摂機能を持つホールになって、地域の中で施設や団体が持つ機能の好循環を目指すこと、利用者にもスタッフにも危険な設備が多いため、そのリスクを知って高い安全意識を持つことなどなど、プロの仕事ができるようにとさまざまなヒントと宿題をいただいた。

支援員からの
報告・要望

■ 1回目 7月8日(水)・3回目 8月26日(水) 支援員：柴田英杞

- ① 劇場法・大臣指針の解説、第4次基本方針の説明、文化オリンピックの状況など
- ② 文化ボランティアの現状と課題、全国的な状況など

昨年度に続き2年目の支援。事務局長や企画職員をはじめとし、本年度は総務や利用促進を担当する職員も参加、職員総参加による充実した研修が実施できた。

1回目の支援では、劇場法や大臣指針への理解を深めるため、平成20年度劇場・音楽堂等の活動基準調査で明らかになった劇場・ホールの4つの機能をもとに解説を行った。

全職員が4つの機能を把握し、市民のアクセスを多様化し、循環を起こすことが重要であるとアドバイスした。利用者→鑑賞者→体験者→実践者→利用者という利用者の成長モデルを示した。すなわち、4つの機能にアクセスする市民を、文化芸術や劇場・ホールのファンにしていくというプロセスの提案である。

そのためには、各系の垣根を越えて相互に連携し合う協力体制が必要となる。広範囲な市民を対象とした事業展開は雲をつかむようなものであり、ターゲットが絞りにくい。その点、劇場・ホールを利用する市民で文化芸術に無関心な層をターゲットと

して、さまざまな仕掛けをしたかどうかという助言を行った。

地域においては、いかに利用サービスが重要か、劇場・ホールの利用者をいかに鑑賞者にしていくかなど、偏りがちな事業展開への見直しを求めた。当該ホールは、人口17万人規模でありながら、同時代性を重視した演目の選定や質の高い鑑賞事業などを手がけている。現在、宮崎県では初の文化振興条例を策定中で、本年度の制定を目指している。

課題は、①館長を配置し、劇場・ホールのミッションを明らかにすること、②都城オリジナルの自主制作事業を展開すること、③既存の文化団体との連携もさることながら、個人で活動しているアーティストや文化活動者の場の提供を確保すること、④公的助成金などを活用すること、⑤当該ホールの認知度をさらに上げ、広報に力を注ぐことなどが考えられる。

職員の年齢層が比較的若いため、経営マネジメントは市OBに依存しているが、意欲に満ちた若手・中堅職員が豊富に在籍しているので、職員の育成を地道に実施していくことで、近い将来必ずや大輪の花を咲かせることと確信する。このたび、機会があり、都城市の主管課を訪ねた。非常に理解のある担当官が劇場・ホールのよき相談役としてコミュニケーションを図っている。これからの都城市の文化振興に期待したい。

■ 2回目 8月10日(月) 支援員：藤原恵洋

8月10日(月)、都城市総合文化ホールMJ創作練習室において、あらかじめ当館より伝えられていた以下の4点をはじめ、続く3点を含めた抜本的な問題解決へ向け、より総合的な観点から、今後の中長期維持管理計画策定の必要性を指摘した。その後、実際の建物の老朽化箇所や課題箇所を点検しながらめぐり、今後の維持管理に関するアドバイスを実施した。

◆当館より支援員への事前相談内容

① 空調設備年間保守点検業務委託

空調設備年間保守点検業務に関する委託費に関して、専門業者からの言い値が適切かどうかを判断したい、さらに、委託費を削減する方策を検討したいとの希望があったが、空調機器の特性、対象となる空間容量、年間稼働率、年間サポートの有無等により委託費は異なってくるため、今後の適切な委託費を精査するためには、都城市役所や地元の建築専門職による施設維持管理サポート、複数の専門業者による比較検討（相見積もり）、同規模施設に関する同種情報の収集や相談等をもとに判断することが望ましいと助言した。

② 照明制御装置本体保守点検業務委託

経費面節約から、ホールを除くロビーや事務室等の照明制御装置本体保守点検をはじめ、メモリーバックアップ電池の定期的な交換等を工夫したいとの相談だったが、現在のところ妥当な検討がなされていた。しかし、一方、ホールの維持管理の基本はあくまで予防保全であり、可能な限り中長期維持管理計画策定を有し、全館の保全システムを構築していくべきであるとアドバイスを提供した。

③ 建築基準法施行例の改正について

平成23年3月発生 of 東日本大震災を経て、平成25年に建築基準法施行令が改正された。そこで、天井やエレベーター、エスカレーター等の脱落防止措置が図られることとなった。したがって、今後の改修以降、施行令が適用される。こうした経緯を把握した上で、今後の施設の中長期維持管理計画が必要である旨を指摘した。

④ 雨漏れ対策等について

雨漏れが複数の箇所で確認されており、場所と状況の確認をした。スタッフがみずからコーキング等を実施し対応してきたが、今後の雨漏れ対策やホールの延命化に向けても、中長期維持管理計画が必要である旨を指摘した。

◆支援員が当館に依頼した情報・資料、さらに今後の活動指針

① 当館において実施されてきた建物の補修・改修・修繕等の経歴と箇所の一覧

平成19年度開館以来の建築に関する改修・修繕等の経歴を通して、これまでの同館の取り組みに関する足跡と対応等の実態が網羅されたことにより、今後へ向

けた課題が把握されやすくなって来る。

- ② 開館以来、当館において実施されてきた舞台関連機構・設備等の補修・改修・修繕等の経歴と箇所の一覧
平成19年度開館以来の舞台関連機構・設備に関する改修・修繕等の経歴を通して、これまでの同館の取り組みに関する足跡と対応等の実態が網羅されたことにより、今後へ向けた課題が把握されやすくなって来る。
- ③ 開館以来、当館の維持管理にかかわってきた専門業者の概要
平成19年度開館以来、当館にかかわってきた専門業者の概要が一覧化された。
- ④ 危機管理マニュアルの有無
既に作成されており、今後の維持管理にも十分に反映できるものであることがわかった。
- ⑤ 今後の中長期維持管理計画策定の必要性
以上から、今後の予防保全を進めるために中長期維持管理計画策定が必要であることを強調した。当館も来年に開館10年目を迎える節目の年を生かして、今後の中長期に至る維持管理や予防保全へ向けて有意義な取り組みを誠実に生み出そうとしていることがわかった。

◆支援員による今回の当館からの相談に関する総合的な意見

- ① スタッフのみなさんは日々の業務で忙殺される中、限られた時間ではあったが、有意義な支援活動を行うことができたと考える。立ち会っていただいた管理運営スタッフ、企画スタッフ、建物保守メンテナンススタッフ、舞台回り音響・照明等専門スタッフ等の幅広い当館スタッフと忌憚のない意見交換をすることができた。そこから、開館9年を経て10年の節目を迎える時期に、今後へ向けた維持管理の方策に関して真摯に尽力されていたことがわかった。自主事業企画や市民向けワークショップ、ユニークなアウトリーチ活動等も含めて、これまでの取り組みが、館内施設の可能性を十分に引き出しながら、宮崎及び鹿児島を結ぶ拠点の公共ホールとして重大な使命を果たしてきている成果を伺い知ることができた。
- ② 創建時の設計思想やホール設計のコンセプト等が変更を余儀なくされてきたようで、創設以来の歴史の中であいにく十分には伝えられていない模様であった。しかし、近年の当館における自主事業企画の中では、特にダンス事業の展開が特徴的である。限られたスタッフによる都城市民を対象とした自主事業の定着を図る中、大ホール、中ホール、創作練習室等を積極的に活用する上で適切な事業展開であると考えられる。
- ③ 少子高齢化を余儀なくされる同市にあって、近年、当館を支える友の会の年間参加費を低廉化することにより、より広がりのある友の会メンバーの組織化を標榜していることがわかった。
- ④ 都城市役所建築技術職をはじめ地元建築専門業者との連携の中で、当館を建築的にサポートし、今後の維持管理やリノベーションに向けての組織化が必要なのではないかと判断された。
- ⑤ 公共ホールは、他の公共施設に比べて、経年劣化や機能劣化、性能劣化に関する見きわめが求められる。機能劣化、性能劣化が発覚してから対処するのではなく、予防保全が極めて重要である。そのため当館全体の延命化や適切な維持管理に向け、急ぎ中長期維持管理計画の策定が必要なのではないかと判断された。

■4回目 10月21日(水) 支援員：間瀬勝一

◆支援スケジュール

- 13:00 ホール業務の考え方
- 15:00 休憩
- 15:15 接客対応業務実習
- 17:15 終了

◆支援先が期待していた支援内容

施設の提供を担う総務課職員に、貸館での利用者サービス向上を図る。また、お手伝いの必要なお客様対応についてなどを常勤職員に研修し、サービス提供の現状を確認する。また、改善点の把握を行い、職員による顧客サービスの充実を図る。

◆実際の支援内容

公益社団法人全国公立文化施設協会刊『平成26年度劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編』2章、3章に沿って、ホール運営の考え方、自主事業の考え方、貸館事業、育成事業の考え方について、社会包摂の考え方、差別禁止法についてなどの講義と質疑を行った。

後半は会場を移動し、接遇の基礎、車椅子の操作、チケットテイクなどレセプション研修の基礎と実習を行った。

◆今後支援先に期待すること

外郭団体による運営で10年を迎える地域文化施設である。職員の意識は鑑賞事業中心で推移していたが、昨年度から育成事業にシフトした。また、現場責任者は財団事務局長が担っており、財団幹部は市のOBで任期も短期間であるという。館長などの現場責任者には専門人材を配置し、バランスのとれた事業展開と、事業目的を対外的に説明し理解を深める活動が必要である。加えて、受付運営マニュアルや危機管理マニュアルなどの未整備な部分を職員の意見交換を中心に策定し、運用されることが望まれる。相対的に施設職員は明るく快活である。

地域派遣型

35. 沖縄コンベンションセンター

施設所在地 沖縄県宜野湾市真志喜 4-3-1

支援員	田村孝子・間瀬勝一・鈴木輝一・松本辰明
申込者	沖縄コンベンションセンター 沖縄県宜野湾市真志喜 4-3-1
支援実施日	平成28年1月12日(火)・1月13日(水) 合計4回
経営形態	指定管理者（公共的団体）
対象職員	経営関係職員 管理事務職員 事業企画関係職員 舞台関係職員 その他〔委託業者（建築設備／環境衛生）、他施設職員〕 5施設 合計17名
支援実施内容	<p>公益社団法人全国公立文化施設協会『平成26年度劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編』に基づき、各章について、テキスト編集委員による2日間の特別講義を実施した。</p> <p>対象者は、沖縄コンベンションセンター管理事務所職員、委託事業者主任クラスに加え、人事異動等で管理運営にかかわる可能性の高い指定管理者団体正職員、そして、めったにない機会であることから、試験的に沖縄県内の全国公立文化施設協会会員施設の職員にも呼びかけた。</p> <p>第1章「劇場・ホールとは」を田村孝子氏、第2章「施設運営とは」を松本辰明氏、第3章「劇場・ホールの事業とは」を松本辰明氏、間瀬勝一氏、第4章「劇場空間とは」を鈴木輝一氏、第5章「舞台設備とは」を間瀬勝一氏、鈴木輝一氏が担当された。最後は質疑応答を交えつつ、支援員の方々の深い見識と何より文化芸術への熱い思いに触れ、効率的な運営重視である中にも意識は高く持ちたいという意欲の向上につながった。</p> <p>沖縄コンベンションセンターは、沖縄県内最大の複合型コンベンション施設として数々の重要・大規模コンベンションを開催してきた一方で、劇場施設としても県内最大規模を誇り、多種多様な舞台芸術の利用実績を持つ。</p> <p>だが、指定管理制度が導入されて以来、年々下げられる指定管理料と老朽化等に伴う管理コストの高騰から収益性の向上ばかりに目がいき、効率性の追求から、組織が業務の主と考えるコンベンション事業のみに集中し、公の文化施設としての使命や法整備に関する知識を得たり、自主事業を計画して地域に質の高い芸術を提供するなど、劇場・音楽堂等としての性格による事業に取り組む余裕がなくなってきた。</p> <p>しかし、現状唯一の県立劇場に対する利用者の期待は高く、人材の専門的な能力の向上を求められている。館としても、専門人材の確保がかなわないまでも、職員に各専門分野の基礎的な知識とスキルを広く身につけさせる必要があると考えるも、方法論がわからず苦慮していた。</p> <p>使用テキストは、劇場・音楽堂等に求められるそれぞれの分野について、そこで働くすべての人材が共通に身につけておくべき基礎的素養を集中的に学ぶ場と機会を提供するものとして作成されたものであり、館の管理運営、事業企画、舞台美術等の全般について学びたいと考えていた我々にとり、まさにうってつけの素材であった。</p> <p>学びたいが、何をしたらよいかわからない状態の中、人材養成講座テキスト執筆者の派遣という最高の形で支援をいただいた。</p>

支援実施による成果

研修全体に対し、アンケート回答者の83.3%が「大変満足」と回答。理解度については、100%が「よく理解できた」、「まあまあ理解できた」、自分自身の知識とスキルの向上についても、91.6%が「非常に向上した」、「まあまあ向上した」と回答した。

研修受講による意識の変化について、91.6%が「施設の管理運営に係る知識の重要性に気づいた」と回答、次いで「仕事への取り組み方を考え直すきっかけとなった」「他部門の仕事への理解の必要性に気づいた」が66.6%と高く、研修企画者の意図をかなり理解してもらえた。

さらに、今後の研修に対する意向については、「同様の研修を継続的に受けたい」66.6%、「同じ分野でさらにレベルの高い研修を受けたい」58.3%、「今回とは異なる分野の研修を受けてみたい」と回答した方からは、「アートマネジメント専門研修」、「実習を交えた技術研修」の希望があった。知識習得の重要性、他部門理解の必要性に気づき、次回研修への意欲が向上したことがわかり、研修目的はほぼ達成されたと思われる。

研修開催時期については、91.6%が「ちょうどよい」と回答した。「別の時期がよい」の回答者からは、「基礎編なので、異動等の場合、早いほうがタイミングがよい」として6月の希望があった。

これらの結果を踏まえ、次年度についても、同研修を継続・発展させる方向で検討したい。

支援員からの報告・要望

沖縄コンベンションセンターは展示棟、会議棟、劇場の3つの建物から成る大型複合施設である。運営は指定管理者として財団法人沖縄コンベンションビューローが行っており、財団職員は16名で、うちプロパーは5名、契約職員11名で、自主事業はほとんど行っておらず、劇場については貸館業務中心で、管理面重視の組織である。

沖縄コンベンションセンターからは、研修機会も少なく、劇場・ホールの専門的な知識やノウハウを持つ者もいないことから、当初、劇場・ホールを取り巻く状況や、運営と事業全般の基礎的なことを職員が学ぶために支援員派遣を希望する旨の申し出があった。そのため、支援の内容等について先方と協議する中で、昨年度に作成した『劇場・音楽堂等人材養成講座テキスト基礎編』を活用して支援を行うこととした。

支援に当たっては、2日間にわたって複数の支援員を派遣することから、県内の近隣の施設にも参加を呼びかけ、4施設からの参加があった。

◆支援前に見受けられた／予想された支援先の課題

沖縄県立唯一の劇場・ホールとしての役割を十全に果たすための基本的な知識、ノウハウ、心構えなどを習得することと、大型の施設を有効に活用するための共同意識の醸成を図ることが課題であると見受けられた。

◆支援先が期待していた支援内容

全ての職員が共通に身につけておくべき幅広い知識を身につけること。

◆支援先からヒアリングした実際の課題

大型の施設を少ない人数で運営しているため、業務に追われ、施設の有効活用や地域ニーズに対応した事業展開が図れていないことが見受けられた。

◆支援の狙い

知識の伝授だけでなく、職員の意識変革のきっかけづくりとなることを目標とした。

◆実際の支援内容

- ・テキスト第1章「劇場・ホールとは」を活用し、劇場・ホールの前提となる文化芸術や文化政策に関する背景、基本的な考え方等について説明した。
- ・テキスト第2章「施設運営とは」を活用し、劇場・音楽堂の運営に関する基本的な考え方やノウハウについての基本的知識を習得してもらうこと目標に解説した。
- ・テキスト第3章「劇場・ホールの事業とは」を活用し、劇場・ホールの事業に関する基本、自主事業と貸館事業における基本的な事項について、パワーポイントを使い、事例を交えて解説した。参加者の多くはコンベンションセンター職員で事業経験がなく、その必要性を中心とした。
- ・テキスト第4章「劇場空間とは」を活用し、劇場・ホールの歴史や特徴に関する基本的な知識について解説した。

・テキスト第5章「舞台設備とは」を活用し、劇場・ホールの舞台技術に関する基本的な知識について解説した。舞台設備については、その概要と具体例を交えて、機構の概要と役割を中心に行った。

◆支援に対する支援先の反応

劇場・ホールに勤務する全員が身につけておくべき基礎知識を得ることができただけでなく、何より劇場・ホールが果たすべき役割やミッション、施設が置かれている地域の課題に向き合っていくことの大切さを改めて考えさせられ、大変有意義であったという声が寄せられた。また、県内の他施設の職員にも参加していただいたことで、お互いを知り合える良い機会ともなったという感想も聞かれた。

◆今後支援先に期待すること／改善が期待される点

沖縄県立唯一の劇場・ホールとして、県域全体を視野に入れた事業展開を期待するとともに、県内の他施設とも大いに交流していただきたいと思う。所属する財団はコンベンション誘致が中心で、劇場・ホールはそのなかの一部門であり独自の展開を行うには制約も多いと思われるが、今回の支援をきっかけに職員の知識とスキルをさらに向上し、発信力を増していくことを期待したい。

平成27年度

「劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援 派遣型」実施報告書

平成28（2016）年3月 発行

編集・発行……………公益社団法人 全国公立文化施設協会

〒104-0061 東京都中央区銀座2-10-18 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 成光社