

令和6年度（2024年度）  
**研究大会報告書**

期 日 令和6年6月13日・14日  
会 場 岡山芸術創造劇場ハレノワ



岡山芸術創造劇場ハレノワ

公益社団法人 全国公立文化施設協会

# はじめに

令和6年度 公益社団法人全国公立文化施設協会 研究大会は、6月13日、14日の両日、全国から436名の参加者の下、令和5年9月にグランドオープンした岡山芸術創造劇場ハレノワを会場に開催されました。

大会開催にあたって、大変行き届いた準備と運営をしていただきました岡山芸術創造劇場ハレノワの皆さまに深く感謝申し上げます。本大会は当協会とともに公益社団法人全国公立文化施設協会 中四国支部を主催に、岡山県公立文化施設協議会に共催をいただきました。また、本大会開催に関して、多大なるご理解とご支援を賜りました、文化庁、岡山県、岡山市、公益社団法人おかやま観光コンベンション協会、一般社団法人EPAD、並びに協賛企業各社に厚く御礼申し上げます。

今年度は、コロナ禍により普及したりリモート会議を用いた活発な議論や検討を続けた各専門委員会とPT（プロジェクトチーム）での成果発表を中心とし、従来の並列同時開催を改め、全ての分科会に参加いただけるように順列開催としました。

事業環境部会では「やりきれたか！？公文協ネットワーク・モデル事業 ～二つの事業成果と課題そして新たな事業展開へ～」、更に一般社団法人EPADの提供による参考上映会「スクリーン上映の魅力と可能性 ～舞台作品映像の劇場での上映会実施について～」、翌日の経営環境部会「中小規模館の人材戦略 ～人がいない！時間がない！お金がない！働き甲斐がない！働きにくい！を少しずつ脱却～」、特別部会「『劇場、音楽堂等における指定管理者制度運用への提言』に関する報告と劇場・音楽堂等で働くアートマネジメント人材に必要な知識・技術の習得とその資格の制度化の可能性について」と、いずれも昨年度までの発表を踏まえた議論の進展が報告され、会場からの質疑も含め、大変有意義な研究大会となりました。

本報告書は、こうした研究大会のプログラム内容をまとめたものです。全国の公立文化施設の活性化のためにご活用いただければ幸いです。

令和6年10月

公益社団法人全国公立文化施設協会



# 目次

はじめに	1
1 令和6年度研究大会（岡山大会）実施概要	4
2 開会式	6
3 分科会	
■分科会 1（事業環境部会） テーマ：「やりきれたか！？公文協ネットワーク・モデル事業」 ～二つの事業成果と課題そして新たなる事業展開へ～	10
■分科会 1'（事業環境部会） 参考上映会：「スクリーン上映の魅力と可能性 ～舞台作品映像の劇場での上映会実施について～」	24
■分科会 2（経営環境部会） テーマ：「中小規模館の人材戦略 ～人がいない！時間がない！お金がない！ 働き甲斐がない！働きにくい！を少しずつ脱却～」	25
■分科会 3（特別部会） テーマ：「『劇場、音楽堂等における指定管理者制度運用への提言』に関する 報告と劇場・音楽堂等で働くアートマネジメント人材に必要な 知識・技術の習得とその資格の制度化の可能性について」	39
4 情報交換会・施設見学会・アフターイベント	52
5 閉会式	53
6 文化施設関連機器・サービスの展示	55

※本書に掲載しております法人名・所属・役職等は開催日時点のものです

令和6年度

## 公益社団法人全国公立文化施設協会 研究大会（岡山大会）

# 1 実施概要

- 趣 旨** 全国の公立文化施設の関係者が一堂に会し、当面する諸課題について研究討議することにより、施設の円滑な運営と積極的な活動に資するとともに、地域の文化芸術の振興を図る。
- 主 催** 公益社団法人全国公立文化施設協会、公益社団法人全国公立文化施設協会 中四国支部
- 共 催** 岡山県公立文化施設協議会
- 後 援** 文化庁、岡山県、岡山市
- 支 援** 公益社団法人おかやま観光コンベンション協会
- 期 日** 令和6年6月13日（木）・14日（金）
- 会 場** 岡山芸術創造劇場ハレノワ
- 参加者** 公立文化施設の関係職員、地方公共団体文化行政担当者、その他公立文化施設の事業及び運営に関心のある方、賛助団体・企業、協賛団体・企業 436名

### 9. 研究大会日程

第1日目【6月13日（木）】

内 容	時 間	会 場
プレイベント 施設見学（自由回覧） ※自由参加	11:00～	小劇場・ アートサロン
協賛企業各社による公立文化施設関連機器・サービスの展示	12:30～	大劇場ホワイエ
開会式 開会あいさつ（公益社団法人全国公立文化施設協会 会長 野村 萬斎） ご来賓祝辞（岡山市長 大森 雅夫 様）	13:30～	
分科会1（事業環境部会） テ ー マ：「やりきれたか!? 公文協ネットワーク・モデル事業」 ～二つの事業成果と課題そして新たな事業展開へ～ コーディネーター：櫻井 琢郎（水戸芸術館（公財）水戸市芸術振興財団 演劇部門主任学芸員） パネリスト：久保田 力（サザンクス筑後（公財）筑後市文化振興公社 事務局長） 岩崎 巖（石川県立音楽堂（オーケストラ・アンサンブル金沢）事業部音楽主幹） 熊井 一記（神戸文化ホール（公財）神戸市民文化振興財団 事業部長） 小林 純一（部会長、丹波篠山市立田園交響ホール 専門員） 高萩 宏（副部会長、世田谷パブリックシアター 館長）	15:20～ 17:20	大劇場
分科会1'（事業環境部会） 参考上映会：「スクリーン上映の魅力と可能性 ～舞台作品映像の劇場での上映会実施について～」 解 説：一般社団法人 EPAD	17:30～ 18:00	中劇場
情報交換会	18:30～ 19:30	大劇場ホワイエ オープンロビー

第2日目 【6月14日（金）】

内 容	時 間	会 場
協賛企業各社による公立文化施設関連機器・サービスの展示	9:00 ～	大劇場ホワイエ
分科会2（経営環境部会） テ ー マ：「中小規模館の人材戦略 ～人がいない！時間がない！お金がない！ 働き甲斐がない！働きにくい！を少しずつ脱却～」 コーディネーター：権田 康行（伊丹市立文化会館（東りいたみホール）館長） パネリスト：五十嵐咲紀（荘銀タクト鶴岡 事業企画 主事） 前澤 祐基（栃木県総合文化センター 利用サービス課） 三野輪万里（東京芸術劇場 管理課） 宮本 光祥（鳥取県立倉吉未来中心（エスパ <sup>o</sup> ック未来中心）企画制作部 文化事業課） 漢 幸雄（部会長、あさひサンライズホール 館長兼芸術監督）	9:15 ～ 11:15	大劇場
分科会3（特別部会） テ ー マ：「『劇場、音楽堂等における指定管理者制度運用への提言』に関する報告と劇場・音 楽堂等で働くアートマネジメント人材に必要な知識・技術の習得とその資格の制 度化の可能性について」 コーディネーター：矢作 勝義（部会長、穂の国とよはし芸術劇場 PLAT 副館長） パネリスト：片山 泰輔（青山学院大学 総合文化政策学部 教授） 重松 典子（アクロス福岡 前館長） 鈴木 順子（東京芸術劇場 副館長） 田室寿見子（東京芸術劇場 事業企画課 人材育成担当係長）	12:00 ～ 14:00	大劇場
閉会式 閉会あいさつ（岡山芸術創造劇場ハレノワ 劇場長兼プロデューサー 渡辺 弘） 次期開催館あいさつ（愛知県芸術劇場 芸術劇場支配人兼劇場運営部長 浅野 芳夫）	14:10 ～ 14:30	大劇場
アフターイベント：（EPAD 上映会）NODA・MAP『兎、波を走る』（2023年上演） （8K カメラ収録による8K 定点映像の実験上映） ※自由参加	14:40 ～ 16:50	中劇場

## 2 開会式

### 開会の挨拶

公益社団法人全国公立文化施設協会 会長  
野村 萬斎



皆様こんにちは。

会長の野村萬斎です。

多数の皆様にお集まりいただき、誠にありがとうございます。昨年度は直接会場でお目にかかることができましたが、今回は残念ながら私の遠方での公演と重なり伺うことが叶わず、映像でのご挨拶とさせていただきます。

新型コロナウイルス感染症の対策が緩和されて1年が経ちました。街中にはインバウンドの外国人観光客も増え、飲食店も賑わいを取り戻しています。一方で全国の劇場を狂言の公演で回りますと、まだまだお客様が戻りきらない施設も多く見受けられました。私は現在、石川県立音楽堂アーティスティック・クリエイティブ・ディレクターを務めておりますけれども、非常にトライアルな、オーケストラと狂言とのコラボレーション、日本舞踊とのコラボレーション作品を巡演していますと、皆さんがとても興味を示してくださり、それなりの手応えは感じております。

さて、昨年度の研究大会の特別部会でお示した「指定管理者制度運用への提言」ですが、10月に文部科学省の記者クラブにて発表を行うとともに総務省や文化庁に提言を行いました。内容は(公社)全国公文協(以下、全国公文協)のホームページに掲載してありますのでご確認ください。とはいえ、現場で感じていらっしゃる指定管理者制度の課題がすぐには全国で改まることは難しいのが現状です。

今年の7月17日に東京で全国市長会の本会理事、評議会の合同会議があり、全国から多くの市長の皆さんがお集まりになります。その際に全国公文協の会長として講演する機会をいただきました。その中で、劇場、音楽堂、その他文化施設が地域で果たす役割についてお話しをさせていただくとともに、この「指定管理者制度運用への提言」にも触れ、少しでも理解が深まるように伝えてまいります。

全国公文協にご加盟いただいている施設は、現在約1,300館あります。地域の環境も様々で、施設規模や行っている公演も当然様々だと思います。集客についても、運営の環境についても、直ちに好転させることは難しいと思われませんが、お集まりの皆様の日々の取り組みにより、少しずつ、お客様を呼び戻すことにつなげ、また、設置者との協議を重ねることにより環境を変えることができると信じています。このあとの研究大会がその一助になればと願っております。最後に、

来年の愛知大会には必ず出席させていただくつもりです。

それでは、全国公立文化施設協会の令和6年度 定時総会・研究大会、岡山大会を開催させていただきます。



## 来賓祝辞

岡山市長  
大森 雅夫 様



令和6年度 公益社団法人全国公立文化施設協会 研究大会（岡山大会）が、盛大に開催されることを心よりお祝い申し上げるとともに、全国から多くの皆様に岡山へお越しいただき、心より歓迎申し上げます。

全国公立文化施設協会におかれては、長年全国の公立文化施設のネットワーク化と連携強化に取り組まれ、地域レベルから文化芸術の発展に寄与して来られたことに、深く敬意を表します。参加者の皆様におかれては、公立文化施設の円滑な運営と積極的な活動に、直接的又は間接的に携わることにより、それぞれの地域の文化芸術の振興に寄与されていることに、敬意を表します。

ここ「岡山芸術創造劇場ハレノワ」は、長年市民に親しまれた「岡山市民会館」と「岡山市立市民文化ホール」に代わる地域の文化芸術創造・発信の拠点として昨年オープンしました。オープン後は周辺の人流が大幅に増えるなど、賑わいの創出を実感しているところです。

生音を最大限に生かす音楽ホール「岡山シンフォニーホール」を表町商店街の北端に有し、ここ「ハレノワ」は表町商店街の南端に位置しています。それぞれの特徴、強みを活かしながら、「良質な文化芸術に触れるなら岡山」と言われるよう、さらなる文化水準の向上と地域振興を目指していく所存です。

岡山市は、古代吉備の時代から発展した歴史があり、「歴史と文化が薫り、誇りと一体感の持てるまち」を将来像に掲げて文化行政を進めています。一昨年リニューアルした岡山城天守閣など、是非この機会にお立ち寄りいただき、歴史と文化の薫りを体感していただきたいと思います。

本研究会で様々な角度から、活発に意見が交わされることを期待しております。終わりにになりましたが、関係者並びに本日ご臨席の皆様方の、さらなるご活躍とますますのご健勝・ご多幸を、心から祈念申し上げます。

## 祝 電

令和6年度公益社団法人全国公立文化施設協会定時総会並びに研究大会のご盛会を祈念するとともに、地域文化の振興に一層寄与されますことをご期待申し上げます。

令和6年6月13日

全国知事会 会長 村井 嘉浩様

全国市長会 会長 松井 一實様

全国町村会 会長 吉田 隆行様

一般財団法人地域創造 理事長 河内 隆様

# 3 分科会

## 分科会 1（事業環境部会）

テーマ

「やりきれたか!? 公文協ネットワーク・モデル事業」  
～二つの事業成果と課題そして新たなる事業展開へ～

コーディネーター：櫻井 琢郎（水戸芸術館（公財）水戸市芸術振興財団 演劇部門主任学芸員）  
パネリスト：久保田 力（サザンクス筑後（公財）筑後市文化振興公社 事務局長）  
岩崎 巖（石川県立音楽堂（オーケストラ・アンサンブル金沢）事業部音楽主幹）  
熊井 一記（神戸文化ホール（公財）神戸市民文化振興財団 事業部長）  
小林 純一（部会長、丹波篠山市立田園交響ホール 専門員）  
高萩 宏（副部会長、世田谷パブリックシアター 館長）

各分科会の参考資料は当協会ホームページを参照ください



櫻井 琢郎氏

<はじめに>

○櫻井 本日、事業環境部会が担当するこの分科会1では、プロジェクトチーム（以下PT）のメンバーに、部会長、副部会長を含めた6名の登壇者で研究発表をさせていただきます。今から3年前に事業環境の親部会からの要請で、中小ホールが抱えている課題を抽出し、令和4年の山形大会で課題を発表することからこのPTは始まりました。その後、課題に向き合う具体的なモデル事業を提案し、公立文化施設間のネットワーク構築を目指すことになりました。昨年那覇大会ではモデル事業の実施が、ひとつひとつの課題を克服する事例となるように中間報告、この岡山大会ではここ3年間のまとめの発表として、今後の事業に関する公立文化施設の展望を皆さんと共有させていただけたらと思っております。

それでは、まず、小林部会長からこれまでの経過を報告させていただきます。

<プロジェクトチームの経過報告>

○小林 全国公文協には三つの専門委員会があります。事業環境部会、経営環境部会、特別部会です。全国7支部から推薦された管理職の委員が集まって、文化施設の活性化についていろいろな課題を議論してきました。そんな中、事業環境部会では3年前の令和3年10月から、各支部推薦の制作実務担当者10名の方々に集ってもらい、公立劇場の自主事業をどう支援するか、具体的な運用提案をするためのPTを立ち上げました。PTのリーダーには櫻井さんをお願いし、月に1回、Zoomを使ったオンラインミーティングを行ってきました。都市圏だけでなく、地方の中小ホールを重視した全国公文協独自の連携事業が企画できないかについて話し合いました。



小林 純一氏

令和4年の山形での研究大会では、中小ホールが抱える課題を抽出し、ネットワーク構築の可能性を議論し発表しました。その後、皆さんのご意見やアンケートを踏まえながら、議論を積み重ねた結果、全国展開ではなく、地域を限定してネットワークのモデル事業を立ち上げることになりました。そして、どのような成果、課題が見いだせるかを検証してみることもとなったのです。最初の案としては、1館あたり自己負担が50万～100万円程度の連携事業を検討し、音楽、演劇、落語、ファミリー向け事業などが挙がりました。また、社会包摂系事業についても議論しました。

結果として、九州・沖縄地区でファミリー向けプログラム「りっかりっかフェスティバル招聘作品」を、北信越・中部地区では音楽系プログラム「オーケストラ・アンサンブル金沢 日本の名曲を紡いで」と二つの事業を提案したところ、多くの賛同する館に参加いただき事業を実施していくこととなりました。二つのモデル事業の違いは、従来自主制作してきた独自プログラムを連携して広めるファミリー向け事業と、実演団体を持っている会館が、連携して広める音楽公演であるという事です。それぞれプロセスの違う内容でどんな結果が出てくるか検証していきます。

そんな計画の中、一昨年の令和4年12月に、文化庁のアートキャラバン事業が突然発表されたので、予期せぬ助成金募集を活用しようと令和5年2月の締め切りまでに一気に内容を詰めることとなったわけです。参加館をワーキンググループ化し、ネットワークを作り、ワークショップを開いて助成金について理解を深め、作品制作を共有しました。

昨年、令和5年の那覇での研究大会では「公文協ネットワーク企画事業、いよいよ発進！！」と題して、その経過を報告できました。現在も「公演事業系」のPTは続いており、先月は19回目の会議を開催し、今後の方向性を模索しています。

また、事業環境部会として、昨年10月には、公演事業だけでなく、経費を最小限に抑えた新たな集いの場としての劇場活用を検討する「参加型事業（仮称）」のPTも立ち上げ、多くの現場担当者に参加いただいています。

実務担当である専門的な視点からの提案と、親部会である事業環境部会の管理者としての広い視野からの意見を組み合わせ、ネットワーク事業を進めています。これからも、より多くの現場担当者に参加いただき、連携することで各地域の公立文化施設が安定的かつ活発に活動できることを目指していきます。

今後どのようにしていけばいいか、皆さんのご意見、アンケートをぜひ出してもらって、参考にしながらPTをもっと盛り上げていきたいと考えています。

さらに、この岡山の研究大会を期に「映像系」の事業展開も提案させていただきます。こちらに関しては、副部会長の高萩さんから説明をお願いいたします。

**○高萩** 今後の全国公文協の事業として、舞台芸術映像の上映事業というものを考えています。今年度からそのためのPTを新たに立ち上げます。

本日、この分科会1の終了後、隣の中劇場へ移動していただき、演劇作品の映像上映のデモンストレーションを行います。今までの多カメラで撮影し編集した映像と、8Kという日本が開発した技術で客席中央の1点から収録してそれをそのまま8Kで上映するデモンストレーションを見てもらいます。今までの編集が入った映像作品とは全く異なる発想です。

そして明日、特別部会の分科会後にアフターイベントとして、昨年6月、7月に東京芸術劇場で上演したNODA・MAPの「兎、波を走る」の8Kでの上映会を行います。高橋一生さん、松たか子さん、多部未華子さんらの出



高萩 宏氏

演で、上演時は即日完売でチケット入手困難だった作品です。この機会に是非、観てみてください。お帰りの時間もあると思いますので、最後まで見られないとしても、8K上映がどんなものかを体験して、今後の事業に役立ててください。よろしくお願いします。

○櫻井 ありがとうございます。それでは、早速、二つのモデル事業の事業報告に入らせていただきます。昨年那覇大会に参加された方には若干重複する情報や説明の箇所があるかと思いますが、3年間で公演事業を巡る課題にどう取り組み、またネットワーク構築にあたりどういった成果あるいは困難があったのかを、トータルで俯瞰的に感じていただければと思います。そのうえで、本日会場にご参加いただいている公立文化施設の事業担当者の方々が、今後少しでも自主事業にアプローチ、そしてチャレンジしていただけるようになったら幸いと考えております。

### <音楽系プログラムの事業報告>

○櫻井 まず一つ目。音楽系のプログラムの事業報告を岩崎さんから発表していただきます。石川県立音楽堂という、日本では稀な専属の楽団を持つ公立文化施設において、専属楽団の、特に館外事業を積極的に展開している企画者であり制作者であります。これまでの経験に裏打ちされた岩崎さんの企画制作力を元に、モデル事業をどう展開されたのか、とても興味深い報告内容になっています。



岩崎 巖氏

○岩崎 ご紹介頂きました、石川県立音楽堂とオーケストラ・アンサンブル金沢（以下OEK）を運営しています公益財団法人石川県音楽文化振興事業団の岩崎です。昨年に引き続き、令和5年度の中小施設を対象としたモデル事業実施を受けて、音楽系の結果について報告させていただきます。はじめに、今年1月1日に発生しました、能登半島地震に際し、全国の文化施設・文化団体・演奏家ははじめとする多くの方々から、私共の財団にも、ご心配並びにお見舞いの御言葉をはじめ、支援の義援金等をお寄せいただきました。この場をお借りしましてお礼を申し上げます。

さて、公演事業系PTでは、令和4年度にモデルプランについての話し合いを進め、令和4年12月に、全国の中小文化施設を対象に、演劇系と音楽系のモデル事業を令和5年度に実施することが決まりました。一方、令和4年度補正予算によりアートキャラバン事業の助成がほぼ決定し、翌5年度に向けての申請業務が限られた時間で進められていましたので、当モデル事業もこのアートキャラバン事業の助成を活かし実施することにしました。

この事業の趣旨・狙いをまとめますと、1番目はPTで話し合われた、全国公文協に加盟する文化施設の多くを占める中小規模の施設を対象として、限られた自己資金でモデル事業を実施すること。当初おおむね客席数500席を念頭に考えましたが、アートキャラバン事業の助成金を活かして、フルオーケストラの公演の実施が事業資金上可能なことから、500～1000席の施設を念頭に事業展開することにしました。2番目として、この事業を実施する過程を通し、いろいろな形のネットワークを作ることに努める。3番目は、この事業実施を契機に、各地域の抱えるいろいろな制限の中、中小施設がポジティブに自主事業を進める意欲を活性化していく方向にベクトルが切れるように取り組む。以上でございます。

次に、今回の参加施設の概要です。令和4年12月に公演事業の企画参加募集をお送りした中小施設は、北信越、北陸を含む中部9県107施設で、希望のありました施設は参考資料のように8県17施設でした。

本事業の実施期間は、令和5年4月から12月まで。各地の開催月は、一覧の通りとなります。どちらの会場も週末の開催を希望されましたが、本事業実施時期を調整した令和5年1月には、オーケストラのスケジュール、指揮者・独奏者等のスケジュールがほぼ決まっており、その中の調整であったことから、平日開催の地域が出てきました。

そして公演企画の内容ですが、企画の狙いとして、親しみやすい日本の名曲やクラシックの名曲を取り上げ、オーケストラのサウンドを楽しむ機会を提供することを目的に企画しました。中心的な公演企画は、ヴォーカルアカペラコーラスのベイビーブー5名とオーケストラによる童謡、唱歌、日本歌曲、歌謡曲を取り上げた「日本の名曲を紡いで」と題する公演を、11公演実施しました。この11公演中、4公演で地域の合唱団が参加し共演する機会を企画できた点で、公演内容に広がりを持てました。資料の公演の様子を写真でご覧ください。

こうした公演に入場された方のアンケートから公演の概要をまとめてみます。アンケート回収率は5%程度（約500件）です。一般的な文化芸術公演に対する関心度と今回の公演に来場しての感想についてですが、文化芸術公演の「関心が高まった」が合わせて98%で、アートキャラバン事業を推進されました文化庁さんが大変喜ぶ模範的回答を頂きました。また、同じくアートキャラバン事業の助成に対しても肯定的な回答が97%、また、次回こうした公演への鑑賞希望にも高い数字を頂きました。文化庁の方がいらっしゃいましたら、是非この数値をご参考に、多くの文化施設の要望が高いこうした助成を何らかの形で拡大・継続していただけたら嬉しい限りです。もちろん回答されている方々は、入場料を払って公演にお越しいただいている方々ですので、こうした舞台公演鑑賞にポジティブな数値が高いのは当然なのですが。しかし、基本的に多くの方々は、機会があれば生の舞台芸術に触れようとする気持ちを持っていらっしゃる事が判ります。コロナ禍が収束し、少しずつですが観客が戻りつつあることを実感しました。

次に、入場者に関するものですが、年齢層の結果は現在日本のクラシック業界を端的に反映している結果が出ています。40歳以上の入場者が91%（60歳以上65%）。オーケストラの他のコンサートで高齢者の入場者が比較的多い傾向はよく言われていますが、これほど顕著な結果が、当初の集客の狙い、つまり子供を中心とする集客とは違った点が出てきてしまったことから、公演の内容や広報宣伝・営業について、そのアプローチの方法を振り返って検証するの必要を感じます。満足度については97%の方が満足し、開催地以外の居住地から足を運んでいらっしゃる方も半数程度いることから、魅力ある内容の公演を次回の鑑賞機会につなげるよう実施できたと思います。

今回のモデル事業を収支の数字でまとめてみます。

まず、昨年度アートキャラバン事業を実施された方にはご記憶があらうかと思いますが、参考資料の表は収支決算書の総括表で、今回の17公演分の総経費（収入の部）を数字で示したものです。1公演あたりに換算しますと、単純平均値で、自己収入としてチケット等収入で約125万円、自己負担金で約166万円。助成事業者から約378万円が助成され、1公演あたり約669万円となりました。当初、要望申請時には自己負担金は0に近い数字で提出しましたが、採択時には補助率が75%前後に調整・減額されました。また、入場収入も予定した額に届かなかったことから、総額2,800万円の自己負担金が発生したものです。

一方、支出は、支出の55%余りを占める出演料、これには指揮者、独奏・独唱者の出演料、オーケストラの出演料（演奏料）、エキストラ奏者の出演料等が含まれます。他に14%ほどを占める旅費交通費、印刷・広報宣伝等の雑役務費が6.5%、舞台費関係等を合わせ支出合計が総額約113,848千円。1公演に換算しますと公演経費が約6,696千円となりました。

当初、このアートキャラバンでモデル事業を募集しました際に、参加各施設には自己負担金はあ

りません。この機会に一緒にやりませんか？というお誘いをしましたので、不足の自己資金分は最終的に私どもの財団が負担いたしました。

それでは、この自己負担金原資は何を充当したのかと、昨年の沖縄大会でも質問がありましたが、その財源はオーケストラの演奏料です。この事業の支出項目のうち、演奏料の中にオケの演奏料が17公演分含まれています。今回の企画実施主催者団体が出演するオケを運営していることから、出演料は支払先がオーケストラ・アンサンブル金沢＝当財団となり、財団のオケ会計に留保されていることとなります。

本事業は、全国公文協が文化庁より補助金を受け、末端の実施団体が全国公文協と委託契約を結ぶことから、実施団体にとっては全国公文協からの委託事業であり、オーケストラにとっては依頼業務として収入が入るべき仕事です。この助成金が要望時と同額の100%の助成金と予定通りの入場料収入があれば、この演奏料はオーケストラの収入として、通常のオケ運営費に充当できますが、今回のように助成金減額・入場料の経緯から予想はしていましたが、自己負担金が発生したものです。

4年間にも及ぶコロナ禍の環境で、舞台関係事業も一変してしまった中で、文化施設・実演家団体などの活動の継続を下支えしたアートキャラバン事業をはじめとした緊急施策の補助金・助成金。現場で使わせていただく者としては、その原資である税金をどのように有効活用できるかを考え、勇気をもってリスクを恐れることなく、まずは事業を展開することを一番に、多くの皆さんと活用できるかを考えると、残るはずであったオーケストラ演奏料を抛出し、事業を完結することが長い目で見て有益なことだと当財団では判断しました。

その結果、実質赤字を出すことなく、各施設には会場使用料も支払い、入場者にも喜んでいただき、当財団にとって17もの施設と関係ができ（今年度、他のアートキャラバン事業を含めて27施設）令和6年にネットワークが繋がっていきます。オーケストラにとっても石川県金沢市の広告塔として約1万人の方に、質の高い音楽舞台公演を提供する機会を持てたことは、有効なオケの広告宣伝事業であります。

最後に、本日の分科会の報告テーマであります「やりきれたか!？」の点について5つの項目でまとめてみました。一つ目は、補正予算の関係で申請などに時間がなかった中、17施設は大変多くの施設にご参加いただいたとみられる一方で、全くリスクのないオーケストラ公演ができるにもかかわらず、この希望数は高いとは言えないとも言えます。二つ目に、対象施設は、比較的中小規模の自治体に立地し、自己負担できる自主事業費が限られている施設が一般的。収容席数も限られることから、入場料収入にも限界がある。大都市が近くにあるため事業内容の選定に難しく困難がある等、そうした施設において公演を実施する機会を得たことは評価できます。そして、三つ目にアンケートの通り大変好評だった。当財団はOEKを知ってもらえ、宣伝、広告塔として役割を十分果たせました。さらに、公演の運営を通して、担当者間で当助成だけではなく他の補助金について現状や情報交換ができた。今後の公演に繋げていけます。また、本事業及びこれまでのアートキャラバン事業、AFF（ARTS for the future!）、J-LOD（コンテンツ海外展開促進・基盤強化事業費補助金）を通して、共同共催事業を重ねてきた施設と、令和6年度継続公演を企画できています。

課題としては、以下の通りです。

1. 補助金の性格（補正予算:年度末決定）から、準備期間が短く企画内容等を熟考できなかった。
2. 行政直営の文化施設は、公的予算の執行上制限があるため、年度末の提案に対し参加しづらい状況があった。

3. 事業実施日の決定に際し、多くの制限があり（すでに週末の年間事業等が決定済み）調整に苦慮した。
4. ターゲットとした客層（中高年齢層と子供）のうち、子供の動員に対するアプローチが各地の状況に即して十分対応できなかった。
5. 事業参加施設間の連携交流等が十分とは言えず、ハブ施設、当財団と実施地域の施設間だけの一方向の情報交換に終わった。
6. アートキャラバン等の助成金終了後、事業実施の可能性を踏まえた取り組みを、積極的に提案できなかった。

まとめとして、

1. モデル事業参加施設から、この企画に参加・実施できてよかったとの声を頂いた。
2. 施設の規模に関係なく、それぞれの施設は独自の課題を抱えながら事業運営を実施している現状を、本モデル事業を共同で実施する過程で改めて共通理解しあえた。
3. モデル事業を通して、小さな繋がりが生まれた。今後この繋がりをネットワークとして広げられるよう、積極的なアプローチを続けていきたい。
4. 自主事業の活性化のための下記の基盤を改めて確認させられた。
  - (1) 資金（自主事業自己資金）
  - (2) 意欲ある専門人材、運営担当者の確保
  - (3) 地域との結びつき（地域からの支援）

以上、今回のモデル事業をきっかけに、今後多くの事業連携でお付き合いいただけますよう最後にお願いを申し上げ、報告を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

○櫻井 岩崎さん、ありがとうございました。岩崎さんにとっては、中部地方は初めて訪れる会場も多く、今回はモデル事業としての紹介ですが、ある意味、自前のオーケストラを活用したネットワークの新規開拓にもなっていますね。

ひとつ質問させてください。事業報告にあるように定量的な観点から見た場合、今回のモデル事業については、持ち出す自己資金が目標値よりも多くなってしまったとのことですが、この件について、石川県立音楽堂としての判断といたしますか、県外における館外公演実施において生じてしまった想定を上回る自己資金の持ち出しについては、どのように考えていらっしゃいますか。

○岩崎 報告の中でも触れましたが、視点が3つあります。第一は、決して自己資金が豊富ではない全国の多くの中小施設が、コロナ禍で益々その自主事業活動が制限される中、逆にそうした状況だからこそ、同じ課題を抱える施設同士がネットワークを活かして自主事業に取り組む積極性を育んでいく必要があること。第二は、コロナ禍の状況の中、文化庁が公立文化施設の舞台芸術事業活動の下支えと活性化を目的としたアートキャラバン事業の施策を積極的に有効利用すること。第三は、当財団は、その特殊性（公立文化施設とプロオケ団体の同時運営）を活かし、活動範囲を北信越・中部のみならず、積極的に全国に展開する方針で運営していること。

今回の公文協モデル事業は、この三つの視点を有効に結び付け実施できたと思います。アートキャラバン事業の助成金の有効利用により、フルオーケストラの公演が中小の文化施設で実施できたこと、それによって多くの施設とネットワークの広がりができたことが成果として挙げられます。一方、ご指摘の想定を上回る自己資金の持ち出しについては、見方を変えるとオーケストラの収入と



しての演奏料が減額になったということです。この減額分は、年間のオーケストラ運営事業全体で収支のバランスがとれば、当財団としては収入の減額よりも、先の三つの視点の成果としての価値の方が、今後の活動にとって有益であると考えます。

○櫻井 岩崎さんの事業報告からは、公立文化施設が少しでも自己資金を持って自主事業を実施する意味や、地域住民に及ぼす良い意味での影響が読み取れるかと思います。

### <ファミリー向けプログラム等を介した「連携づくり」の事業報告>

○櫻井 引き続き久保田さんからファミリー向け事業を通して構築する地域間ネットワークについて、ご報告いただきます。久保田さんは、山形大会から那覇大会、この岡山大会と連続して事業環境部会が担当する分科会に登壇いただいております。その間、子ども向けの演劇事業についての実績や、助成金を活用した事業実施の事例、また地方における中小ホールの概念、考え方や定義を含め、PTの会議以外の場面でも多くの発言をされてきました。

当初、久保田さんは同じ九州・沖縄地区からPTに参加いただいている「那覇文化芸術劇場なは」との総合プロデューサー崎山敦彦さんと連動し、同地域でのファミリー向けプログラムを介した人的交流、劇場人材のスキルアップを目指した施設間連携を目標にしていました。「まずは対話から始めよう」を合言葉というかキャッチーとして、地域の子どもたちと家族に対して良質な作品提供とその可能性を探る予定だったと思います。

一方で、昨年度、文化庁がアートキャラバン事業の継続を決定したことで、久保田さんたちのモデル事業の展開及び目標が、当初の地域の人的交流と人材のスキルアップから、助成金を活用した公演事業によるネットワーク構築へ急速に変わっていく様相をみせました。

このことについて、昨年那覇大会の中間報告発表で、久保田さん自身は若干の戸惑いと反省を吐露された上で、アートキャラバン事業による効果がいかに地域の公立文化施設へ波及していったのか報告されています。久保田さんは「ネットワークが少し複合的になっているのが現況で、そこを今後整理していきたい」と語っていました。

今回の最終報告では、地域の公立文化施設の喫緊の課題、施設間の交流とネットワーク化の方法、国の政策により生まれた助成制度の活用、県による市町村への支援の変化などを軸に語っていただきます。

○久保田 福岡県筑後市のサザンクス筑後の事務局長の久保田です。公演事業系PTとして「九州沖縄地方公文協におけるファミリー向けプログラム等を介した連携づくり事業報告」を行わせていただきます。冒頭は少し、我が館・サザンクス筑後のことをお話させていただきます。

投影しております写真は、本年5月12日に自主制作・公演いたしました「サザンクス筑後こどものえんげきひろば」の中学生高校生14人による演劇作品「カーテンコール!」のものです。実はこれが、サザンクス筑後の自主制作による“地産地消のファミリープログラム”でもあります。日常的には「表現教育（共育）講座」として、小学2年生から高校生の受講生を対象に、毎週土曜日に講座を行っている訳ですが、年2回の公演を必ず行い、その作品は子どもから大人まで楽しんでいただける作品創作をしています。26年間継続している事業ですので、延べ2,000回を超える講座、また今回の公演で63回目を迎えました。この「こどものえんげきひろば」とは別に、コロナ禍の数年前までは、



久保田 カ氏

高校生以上から一般の方も対象とした演劇集団「ぱふおーまんす集団セングキ（専属劇団略称）」も持っており、その間24公演を行っていますので、開館して30年の間に、87作品を制作してきたことになり、総観客数は3万人程となります。ちなみに私自身は、脚本家・演出家も兼ねておりますので、このうち80作品は演出等も手掛けてきました。

さて、先にお話しました本年5月に公演しました「カーテンコール!」。この自主制作公演事業は、いわゆる「地域連携」にて取り組み、また結果、社会包摂事業として行った事業となりました。加納朋子さん原作の小説を私が脚本化・演出させていただき、中学生高校生14人で取り組みました。様々な理由で高校を卒業できなかった11人の生徒たちが、半年間の合宿補講をとおして卒業式を迎えていく物語。様々な理由とは、現代を生きる子ども・若者たちがリアルに抱える身体と心の問題。起立性調節障害・拒食症・過食症・親からのDV・ナルコレプシー・ドリンク依存症等々、一人ひとりが「役という他者」と「自分」を重ね合わせて挑み、稽古場は日々涙と笑顔が溢れていました。

今回は前回公演では観客だった18歳になるYちゃんが出演。Yちゃんは2年前に実際に「起立性調節障害」の診断を受けた子です。みんなとの出会いが、舞台経験のない彼女を触発し、そのことはみんなにとっても大きな支えでもあり、出会いが生み出した化学反応は舞台でのチームワークにも大きく結びついたとともに、作品創作の緊張感に結びつきました。

この公演に向けては「筑後 子ども・まち・あーと未来塾」という会を立ち上げ、社会福祉協議会や大学、不登校の会等との協力を得て共に取り組みました。また市内にある3つの中学校の生徒会とも連携を図り、同世代の子どもたちの参加を多く得ることができました。

今から報告します「ファミリープログラム」や「九州沖縄の公文協の連携」の進捗は、我が館・サザンクス筑後の地元での連携の事業展開があつてこそこのことでもありますので、先に簡単にご報告させていただきます。

事業のねらい、目的について、大きな指針は二つあり「九州沖縄地区 全国公立文化施設協会加盟館の連携」による「タイムリーな情報の共有や、学習による公立文化施設職員・スタッフの人材育成」と「子どももおとなも楽しめる良質なファミリー向け事業の実施」を掲げました。とは言え、先ほど櫻井さんからもおっしゃっていただいたとおり「対話から始めよう」ということで、オンラインを使つての定期的なミーティングを考えました。全国公文協九州支部にご協力いただき、全館へ向けて発信しました。

次に定量的な側面の報告をさせていただきます。九州・沖縄地方は8県あり、人口は1,442万人・市町村数は274市町村となります。ちなみに、子ども（0～14歳）の人口は約172万人です。九州沖縄地区の公文協加盟は令和5年度現在は295館となっています。ネットワークへの呼びかけとして、まずは「説明会」を4回にわたって開催し、40館にご参加いただき、結果としては13館が登録していただいたことになりました。全加盟館数から考えますと少ない登録とはなりませんが、まずは始めることからだと思っていました。

ファミリー向け作品の実施に関しましては、毎年沖縄で開催されている「りっかりっかフェスティバル」に招聘されている作品を提案し、結果、九州沖縄地区においては、9館にて実施することができました。後ほど申し上げますが、この提案は、ネットワークの立ち上げと同時に浮上したアートキャラバン事業の関係により、急遽提案・実施となったことを先に申し上げておきます。ちなみにこのアートキャラバン事業は、九州沖縄地区においては公文協加盟館が24館。民間等が10館実施の運びとなりました。

さて、ここからが今回の報告の肝となります。今回のテーマでもある「やりきれたか!？」の答えを出すとするれば、一言で申し上げますと『様々な紆余曲折・悩み・迷い・困難があることに気付

いた！？ 模索し、可能性を探った4年間…。で！ いよいよ、これから！』ということになります。以下、この4年間の経緯に沿って報告させていただきます。

コロナ禍真っ只中であった2021年開催の全国公文協研究大会・栃木大会において、全国公文協では会長や役員が変わり、中小規模館に関する支援が大きな課題として持ち上がりました。以降、私もこの事業環境部会のPTに参加させていただき、2022年の山形大会、2023年の那覇大会、そして今回の2024年岡山大会での報告・登壇となっております。この4年間で「何ができたか」は先ほど報告させていただいたとおりですが、このことに関連して、全国、九州沖縄、福岡県、そして自館であるサザンクス筑後においても新たな連携の在り方や事業が生まれてきた。あるいは始まりつつあります。ですので、今回の「成果・課題」としては「やりきれたか!？」と問われると「いよいよこれからです!」となるかと思えます。その点をここでは簡単に申し上げておきます。

この間、様々な連携の在り方を考えました。

まず公文協です。コロナ禍あるいはwithコロナの状況において、有益でもあり大変でもあった事業はアートキャラバン事業でした。残念ながら、令和5年度をもってこの事業（補助金・助成金）はなくなりましたが、この事業に取り組んだことで、公文協においては「九州沖縄地区地域連携オンライン会議」が始まり、今後全国各ブロックにてこの事業は開催されていく予定です。また事業環境部会においては新たな「参加型事業PT（仮称）」「映像事業PT」も始まっていきます。

そして自館サザンクス筑後です。当館においては、アートキャラバン事業を通して「あーとま塾」を実施し、令和6年度からは、『筑後「こども・まち・あーと」未来塾』としてスタートさせました。この未来塾は、サザンクス筑後・社会福祉協議会・地元大学・不登校支援部会・みんとしょかたる（NPO 団体）・実演家等、文化・芸術の垣根を越えて、各々の立場から地域課題の解決に取り組んでいる方々の集まりです。「越境文化」の考え方のもと「アートで何ができるか」を当館だけの立場からでなく、様々な視点から地域を捉え論議し、とりわけ次世代の担い手でもある子どもたちを真ん中において、何ができるか…を定期的に話し合う場ができ、具体的には、本年5月にこの団体協力のもと事業を開催することもでき始めています。

また、福岡県においては、県有施設である「アクロス福岡」が、令和6年度より福岡県からの委嘱事業として「福岡県文化芸術イノベーションアカデミー」を開催していただくことが決まり、県としては初となる「文化芸術」に特化した予算措置のもと、県内全市町村の公立文化施設・自治体職員に向けた、3年間継続の研修事業が始まることになっています。研修内容の組み立てには、福岡在住の大澤寅雄さんと共に私もアドバイザーとして参加させていただいております。

このように、この4年間、紆余曲折しながら、ひたすら慌ただしく動いてきました。コロナ禍で得たオンライン等の利便性は、アフターコロナにおいても活用され、また対面における会議等の再開もされてきましたから、会議の多さ、忙しさには拍車がかかっている状況ですが、伴って出会いの数も増えています。

最後になりますが、ここで補助金・助成金のことに関して簡単にご報告いたします。おそらく本日までご参加の皆様も活用されているだろう、文化庁による「劇場・音楽堂等における子供舞台芸術鑑賞体験支援事業」に関してです。この補助金はコロナ禍において、いわゆる民間や制作会社の公演事業に向けて創設されたものであると私は理解していますが、年を経るごとに民間等のみでなく、公演事業を実施する法人格を有する団体ならば申請できるようにハードルが下がってきました。そのことは全国公文協加盟館の申請は令和5年度は7館9作品であったのに対し、本年度は77館185作品と、全体の22%を占める割合となっています。しかしながら、依然として民間等が主催する割合が78%でありますし、助成金の性格からして、公立や公共にはあまりそぐわないのではない

かと思っています。時間があれば、ぜひ皆さんのご意見も伺えればと思っています。

何故、ここで補助金の話をしたかを申し上げます。この表は、全国公文協の名誉アドバイザーでもある中川幾郎先生がご講義の中で使われる表ですが、縦軸に「都市文化と歴史文化」、横軸に「市民文化と地域文化」とし、文化政策を考える際に、各々の自治体、あるいは公立文化施設がどの位置にあり、何をミッションとするかを考えやすく示していただいたものです。この表に私なりに色付けをしてみました。全国公文協の加盟館約1300館のうち90%が、中小市町村に所在を置く館であります。その館の役割は、やはり横軸の「市民文化や地域文化」の振興にあります。県有あるいは政令都市・中核都市所在の館に関しては、横軸の役割も持ちつつも、主に縦軸の「都市文化」の政策の役割があります。と、考えると、今の文化庁の予算や助成金の在り方は、ほぼ縦軸におけるものが中心となりつつあると、私は思っています。

先に述べたアートキャラバン事業は、横軸に位置する自治体・館にとってもたいへん活用しやすい助成金であったことは言うまでもありません。コロナ禍を経て変容していく助成金等が、我々のような中小規模市町村所在の館にとっては申請そのものが出来にくくなっていることも踏まえ、声をあげていくことが大切だと考えます。

私たち公立文化施設の役割。特に市民・子どもたちの顔がよく見える中小市町村所在の館の役割は、公共の場として、あるいは社会機能施設として、文化・芸術を通していかに地域課題を解決していくことにあります。その課題を抽出するためには、地域にある団体や個人も含めて「つながり」を作ることも大切です。地域住民が望んでいるだろう鑑賞事業を予測し「これがニーズだ」と勝手に思い込んで取り組む。しかし結果、集客できず大赤字を出してしまう、という時代からは脱却しなければならないと思います。

サザンクス筑後の事業の中心は、やはり「子どもたち」です。「希望の光」です。この子どもたちを通して「演劇の持つ力」「文化・芸術の持つ力」を、私自身の力に変えてきました。この子どもたちの未来を見据えた時に、もっと人に出会い、話し合い、悩みをぶつけ合い、課題を見つけ出し、解決の糸口をつかみ、体現化・具現化していくことが、私の仕事だと思いました。この4年間は、公文協の諸先輩方、また出会ったことのない他県の会館の職員の方々等、多くの方々との出会いを通して、俯瞰的に物事を見ながら、自分の館において何をなすべきか…を考えることができました。

やはり「文化・芸術」は「つながりの文化」「絆の文化」です。公文協をツールに、たくさんの館が今後も出会いを重ね、日本の文化・芸術を支え、推進できる力を皆さんと共につけていきたいと思っています。報告は以上となります。ありがとうございました。

○櫻井 ありがとうございます。久保田さんの報告は、実演芸術が地域住民へ及ぼす積極的な影響と生の公演を継続的に見せていく必要性、そして地域の劇場に対する助成金の流れを的確に表現されていますね、とてもライブな感じがしました。こうしたモデル事業を通して、文化庁、各都道府県、そして中間支援組織としての全国公文協に対して、その役割を提案しているようにも見えます。それではこれにて二つのモデル事業の事業報告を終了とさせていただきます。本日は、公演事業系PTのお二人に加えて、新規に立ち上げた参加型事業PT（仮称）のリーダーである神戸文化ホールの事業部長、熊井さんにも登壇いただいております。今後、熊井さんは、地域住民が参加できる事業についてPTメンバーと共に研究し発表をしていく予定ですが、一方で熊井さん自身は公立文化施設に所属する公演事業のプロデューサーでもあるわけで、その立場から今回の二つのモデル事業の成果についてどのような感想をお持ちになりましたか？



熊井 一記氏

○熊井 全国に広がる公文協のネットワークをもっと活用していくという目的のもと、今回の二つの事例は貴重な実績を残してくれたのかなと思います。

予算やノウハウが必要なので単独では企画が難しいオーケストラ公演の実績、全国どの館でも一定の需要が見込まれるファミリー向け演劇公演の実績。このモデル事業の成果や課題を踏まえて、こういったことを継続的に実施していくには何が必要なのか、そのために全国公文協が持つべき機能としては何がありうるのか。このPTの次の展開に期待したいと思います。

○櫻井 熊井さん、ありがとうございます。我々と同様に、全国の公立文化施設には自主事業の公演を企画制作し、担当するプロデューサーや制作者の方がいらっしゃると思いますので、今回の二つのモデル事業について、ご感想やご意見をアンケートでいただけたら幸いです。

### <登壇者による意見交換>

○櫻井 ここからは、昨年的那覇大会でも皆さんと語り合った今後の展望について、議論というか意見交換をしていこうかと思います。一つ目は自主事業をするための自己資金についてです。昨年の大会でも話し合いましたが、自主事業というどうしても資金調達ということを考えてしまい、助成の申請であるとか、補助金の取り扱いというか、そういう話にいきがちです。那覇大会の参加者の方からは、最初から助成金をあてにしないネットワーク事業の企画立案を、まず考えるべきという意見もありました。我々のモデル事業を進めるにあたっては、目安として自己資金を50~100万円程度に設定して収支計画し、実行に移しています。この金額の設定についてはいろいろと議論があるかと思いますが、地域の公立文化施設として設立されたわけですから、地域住民に対して年に一度や二度くらいは施設が主催する自主事業として、文化的な、芸術的な作品鑑賞を、営利目的ではなく提供できることがあっていいんじゃないのかと考えました。貸館業務だけが施設の仕事になってしまっただけでは、文化施設としての役割は果たしていないのではないか、という見解でモデル事業を実施しました。そして公演を実施することによって、地方の中小ホール館を元気づけることを目的としています。

もう一つは、各地域での情報共有についてです。自己資金と入場料だけではどうしても資金が足りない現実がありますので、助成金を獲得するための情報はとても大切なことと思います。しかし、助成の募集や予告が発出されてからの流れを日本全国でどれほど共有できているのか。自主事業を館の柱として年間の事業展開している施設は、募集が開始する前から申請する準備を意識的に行っているところもあるかと思っています。先ほどの岩崎さんの報告にあった中部地方の公立文化施設にモデル事業の公演情報及びアートキャラバン事業の助成申請情報を伝える際に、ファックスを使用して時間と手間がかかってしまったと聞いております。なぜファックスの使用なのか…。公文協加盟館へファックスを送信し伝達したとのことですが、結論的に言いますと、公文協の地区によっては毎年度の事業担当者とメールの連絡先がうまくリスト化されていない、または年度ごとの更新が十分にされていない地区があるということなんだと思います。つまり施設の名称、電話番号、ファックス番号のみのリストしかない地区があるということです。

モデル事業を実施することで、こうした自己資金に関する現実や情報共有に関する実態が、単純な話なのかもしれませんが、見えてきました。

以上を踏まえ、自己資金、そして情報共有という観点で、今回の二つのモデル事業の報告から浮かび上がる課題について、事業環境部会の小林部会長からまずご意見を伺いたいのですが。

○小林 親部会である事業環境部会のメンバーの方々からもご意見を伺ってきたのですが、今回のモデル事業は、非常に意義のある結果が残せたのではないかと感想が多かったのですが、その一方で、今言われたように地方の中小ホールで50～100万円程度の自己資金だけで事業を継続していくのは難しい面がありました。昨年は、たまたまアートキャラバン事業が補正予算で出てきたため、かなり救われた部分があり、やはり今後続けていくには、お互い協力して補助金の獲得が出来るような仕組みづくりと体制ができればいいのではないかとご意見をいただきました。

確かに、補助金獲得には、現在、館によってかなりの格差が生まれてきています。補助金・助成金申請事務に慣れている館は、ノウハウを持っており常に獲得率が高く、慣れていない館は、申請すること自体にハードルが高く、手間もかかり余裕もなく、なかなか手が出せない状況です。

今後は、全国公文協が中間支援組織となってサポートして取り持っていく事が必要だと思います。そしてノウハウを学ぶことによって自分たちの事業や館のあり方やこの事業がどういった意義があるのかを考えるきっかけになればお互い向上していくのではないのでしょうか。

さらに、館どうしが、情報交換することにより、販売方法や公演内容のクオリティをどう保っていくのかといったスキルや、事業をコーディネートできる人材の育成なども進んでいくと考えます。

全国公文協としても、文化庁などに働きかけて、申請しやすい補助金の形態なども提言していければと思っています。

○櫻井 ありがとうございます。高萩副部長もご意見お願いできますか。昨年那覇大会では「公立文化施設、せっかく作った劇場・ホールは本当にうまく使っていただきたいと思います」という発言に続いて「ホールの特徴や良さを知っている人が、このホールでこういうことをやりたいってことで事業を企画する、やはりそれが地域に還元できると素敵なことだと思います」というコメントをいただきましたが、改めて3年間を俯瞰的に見ていかがですか。

○高萩 各地の公立文化施設、劇場・ホールはそれぞれの地域において重要な社会資本だと思うのですよね。それを、どう活用するのか？単にホール部分の貸し出しをしているだけでは、建物の持つ可能性を充分には引き出せていないと思います。それぞれの館でその館にあった何らかの自主事業を行うことで、新たな可能性が見えてくると思います。かなりの自己負担金を必要とする公演事業だけでなく、少ない自己負担金で行える小規模な参加型の事業を行っていくことで、館の個性も引き出せると思います。まあ、そのための専門人材も必要となってくるので、その辺りが今後の課題だと思います。

○櫻井 今回のモデル事業では、アートキャラバン事業の助成金獲得という好条件の下で実施できましたが、国等からの直接的な資金提供はない前提で、幹事館と参加館がリスクを背負うことで計画・検討されました。事業を実施することで新しいネットワークや支援体制が芽生えつつあるという事業報告であり、3年間をかけてやった意味があったかと思います。

熊井さんは、今後、参加型の事業についてPTメンバーと議論を重ねていくことになりますが、自己資金、情報共有の観点からのご意見ございますか。

○熊井 情報共有という点では、今回のPTでオンライン会議が有効に機能していたことと、部会の監修のもとに現場担当者を中心とするPTを組織したということはとても参考になりました。これから内容をご説明する予定ですが、参加型事業PT（仮称）では、より小型の事業のあり方を模

索していくことになると思います。また、継続的に事業を実施していくためにも、資金面のことはやはりどこでも大きな課題なのだと思います。特に新しい財源を探していくということは、どのPTでも中心的な検討事項になると思いますので、今日のような場で全国の多くの館のみなさんと情報共有できることは貴重な機会なのだと思います。

### <新たなプロジェクトチーム、参加型事業の可能性について>

○櫻井 それでは、この分科会の最後に、これから事業環境部会が新しく展開する参加型事業PT（仮称）のご説明を熊井さんをお願いします。

○熊井 では、残り時間も少なくなってきましたので、少々駆け足になるかと思いますが、事業環境部会が昨年の秋以降、新しく展開する「参加型事業PT（仮称）」についてご案内をいたします。よろしくお願ひいたします。

最初に、PTの名称も今は（仮）ということになっていまして、そのことも今後のPT会議で議論の内容を踏まえて決めていくことになっています。

まず、この新PT設置の経緯ですが、公演事業系PTの成果を踏まえて、事業環境部会にて次の展開をどうしていくかという検討がありました。その際、やはり大きな課題として「公文協の加盟館には中規模・小規模館が多い」「新たな公演事業にすぐに取り組める館は少ない」ということがありましたので、それを前提に「中間支援組織としての公文協が持つべき新たな機能とは何か？」を検討することとなりました。

主役は地域の「館」であり、公文協はあくまで「サポーター」ということです。言い換えると「これからの公立文化施設のあり方を考えたときに、どの館でも必要になる機能は何か」ということと「持続できるように小さい負担でできることが望ましい」ということとの両立をどのように支援するのかを、公演事業系PTとは別に新しいPTを立ち上げて検討しようということになりました。

昨年の秋から、どういった方向性で検討を進めるかメンバーでの自由な意見交換からPT会議が始まりましたが、まず前提になった考え方の柱が「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（通称：劇場法）です。

劇場法では、劇場・音楽堂等が「公共財」として地域の活性化のために必須な存在であることが明示されましたが、そのためには、施設に来る人、来ない人、すべての地域住民に開かれていることが求められます。劇場法が示すいくつかの事業の中で、このPTでは「新しい広場」の概念を実現することに取り組むこととなりました。

具体的に想定する事業例としては「ワークショップ」「アウトリーチ」「劇場オープンデイ」「誰でも参加しやすい鑑賞事業」などですが、この点でも幅広い議論を進めていきたいと思っています。その辺の議論の経緯の一部の抜粋を、資料にまとめましたのでご覧ください。

こうしたことを踏まえて、劇場法でいうところの「新しい広場」の実現を公文協としてどのようにサポートすることが望ましいのか、という論点でこのPTは活動を進めていきます。ここで今後のPTの活動方針について概要をご説明します。三つやることがあります。

一つ目はもう少し議論を進めていって活動の方向性がより明確になる中で、PTの正式名称を決めること。二つ目はPT参加メンバーを中心に、各地の取り組み事例の研究と情報共有を進めることで、メンバー相互の理解の促進を図りPTでの検討をより深く行うこと。三つ目は、スケジュールはあとでお示ししますが、令和7年度に試行的に実施する企画（モデル事業）を検討することです。

二つ目のこととして、先日、PTに参加している可見市文化創造センターalaでの取り組み事例をPT内で共有しました。講師にはPTメンバーでもあるalaの澤村潤さんをお願いしました。資料の方にも少し写真を入れてあります。合わせてその前後のPTでの意見交換や議論の抜粋も資料にまとめましたので、こちらもお目通しください。

最後に今後の活動予定をご説明します。資料にも書きましたが「PT会議は全てZoomによるオンライン会議」「月1回程度の開催」「会議は出入り自由」「欠席の場合はあとで記録映像を共有」を基本に活動していきます。

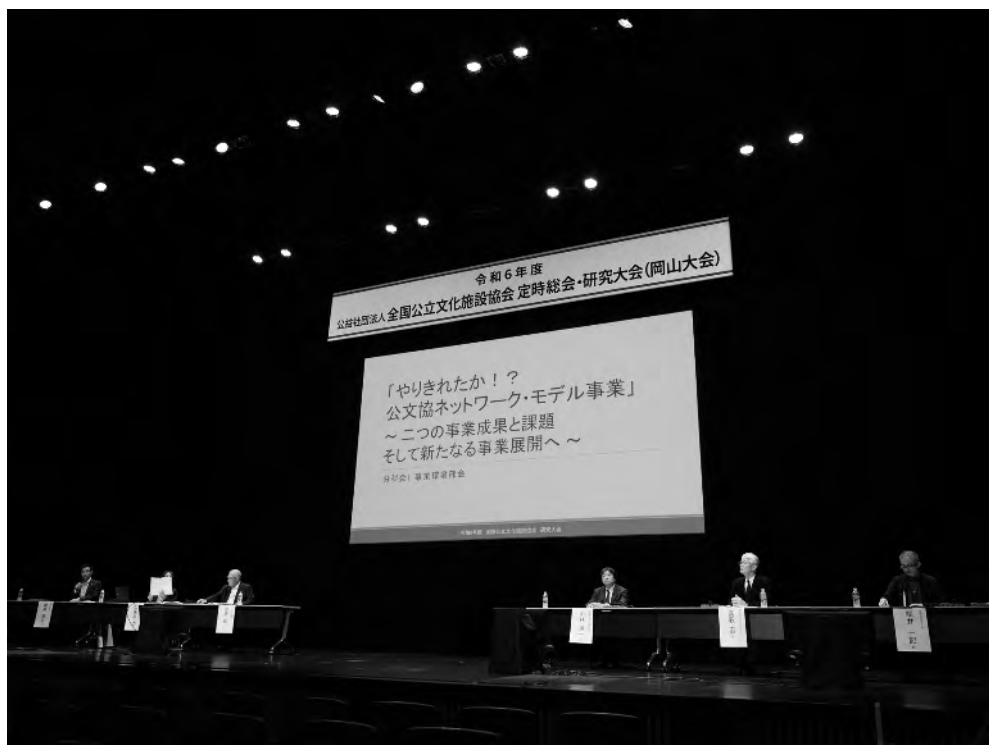
私含め各メンバーには仕事の合間に参加していただきますので、なかなか全員の都合が合わないこともあります。そのため、途中まで、途中からの会議出席や、欠席の場合の映像共有などで、できるだけ議論に参加しやすい環境を作りたいと思っています。

大きな予定としては、年内中を目処に、令和7年度に実施するモデル事業を検討していきます。それらの進捗を1年後の全国公文協の研究大会（愛知県）でご報告するとともに、いくつかの試行事業を実施する予定です。その成果や課題を取りまとめ、2年後の全国公文協の研究大会（近畿地区）において実績のご報告をする予定です。

結構な駆け足になりましたが、今日のご説明は以上となります。

○櫻井 ありがとうございます。それでは、これにて分科会1の発表を終了いたします。引き続き中劇場にて分科会1'として、事業環境部会による舞台作品映像の劇場での上映について参考上映会がございますので、皆さん、ご参加ください。

本日は、ご参加いただきましてありがとうございました。



会場風景



# 分科会1'（事業環境部会）

参考上映会

## 「スクリーン上映の魅力と可能性 ～舞台作品映像の劇場での上映会実施について～」

解 説：一般社団法人 EPAD

### ■「定点映像のスクリーン上映」とは

「編集」がされていない、そのままの舞台を切り取った定点映像を、劇場という空間で大画面スクリーンを用いての上映に関する説明と体験がありました。



会場風景

### ■ロビーで体験できる8K映像の世界…「鑑賞ブース」

観たい時に観たい舞台芸術作品の映像を観ることができる“演劇図書館”を目指す「鑑賞ブース」。

今回は中劇場ロビーで、8Kモニターを用い、8K収録の舞台公演映像をご紹介されました。



展示風景

## 分科会2（経営環境部会）

テーマ

「中小規模館の人材戦略 ～ 人がいない！  
時間がない！お金がない！働き甲斐がない！  
働きにくい！を少しずつ脱却～」

コーディネーター：権田 康行（伊丹市立文化会館（東リ いたみホール）館長）

パネリスト：五十嵐咲紀（荘銀タクト鶴岡 事業企画 主事）

前澤 祐基（栃木県総合文化センター 利用サービス課）

三野輪万里（東京芸術劇場 管理課）

宮本 光祥（鳥取県立倉吉未来中心（エースバック未来中心）企画制作部 文化事業課）

漢 幸雄（部会長、あさひサンライズホール 館長兼芸術監督）

各分科会の参考資料は当協会ホームページを参照ください



<はじめに> \*以降、分科会2:資料① 参照



権田 康行氏

○権田 経営環境部会プロジェクトチーム（以下PT）の今回のテーマは、昨年度的那覇大会から継続して研究していますので、那覇大会の振り返りから進めていきたいと思えます。

那覇大会では「中小規模館における若手の人材戦略」について発表し、提言として、以下の項目を挙げました。

### ①計画的に職員研修に取り組む

各施設で人材を育成していくには、研修が重要です。職員を組織の人的資産と捉え、採用されてからの新任研修だけでなく、経験年数に応じた研修計画を実行していく必要があります。各施設での研修計画の立案を提言しました。

### ②地域別研修を活用する

全国公文協の地域別アートマネジメント研修や技術研修の積極的活用や、県公文協など地域でのネットワークを活用した研修を提言しました。

### ③顔の見える職員の横の繋がりを活かす

上の②の研修の機会や（一財）地域創造のステージラボなどで出会った方とのネットワークは、職場に同年代が少なかったとしても、同じような状況の横の繋がりを活かすことで、気軽に相談が可能になることも考えられます。オンラインサロンの実施と、地域拠点施設が中心的な役割を担い、地域の人材育成の活性化に繋げることを提言しました。

<那覇大会以降の取り組み>

○権田 続いて、那覇大会以降の実際の取り組みについて、お伝えします。まずは、北海道支部における動きです。こちらは漢部会長からお願いします。

○漢 山形大会、那覇大会と継続して取り組んできた北海道支部の動きをご報告します。北海道文化財団との協議を行い、北海道のテクニカルスタッフのデータベースのようなものを稼働させるこ

とになりました。実際には、動かしてみなければわからない点もありますので、これからというところです。

○権田 東海北陸支部、近畿支部においては、支部研修にて経営環境部会の取り組みを紹介させていただく機会に恵まれました。また、那覇大会において、定期的にオンラインサロンに取り組んでいく旨を発表し、これまで6回実施しました。

前回の提言では対象が漠然としてしまったので、今回は対象を4つのカテゴリーに、ポイントを本分科会の副題にも入れている5つの要素に分けてカテゴライズしました。



漢 幸雄氏

### <提言に向けて ～働き甲斐がない！～>

○宮本 副題にある「働き甲斐がない」「働きにくい」はあくまで仮説ですが、職員が組織で成長していく上では、この二つの要素は必須なものであるという考えを前提とします。働きがいについては、近年注目される概念で、

- ・優秀な人材を確保し、定着してもらうためには「働き甲斐」が重要だとされている
- ・厚生労働省の調査において、人材不足が「従業員の働きがいや意欲の低下」に影響すると答えた社員は約80%もあった。ただ、企業側の問題意識は60%と、社員に比べ組織側が問題視していないことが伺えます。



宮本 光祥氏

### <働き甲斐とは？ ～二要因理論と自己実現理論～>

○宮本 そもそも「働き甲斐」とはなにかと、その定義を考える上で、二つの理論をご紹介します。まずは、二要因理論。フレデリック・ハーズバーグは、モチベーションの研究において二要因理論を打ち出しました。二要因は「動機づけ要因」と「不満足要因」に分けられ、

- ・「動機づけ要因」：内部から自然に起こる内発的なモチベーションが持続する要因で、これが充足されても不満足部分は影響されない。いわゆる「やりがい」の領域。
- ・「衛生要因」：充足により不満足度の改善はされるものの、持続的にモチベーションが上がるとは限らない領域。「働きやすさ」の領域。働き方改革での施策が多い主な部分です。

次に、自己実現理論。アブラハム・マズローが提唱した理論は、ピラミッド図が有名です。この図は、人間の基本的欲求を、高次の欲求から並べたもので、下から、

- ・生理的欲求：食事・睡眠・排泄など。
- ・安全の欲求：安全性、経済的安定性、良い健康状態の維持、良い暮らしの水準、事故の防止、保障の強固さ
- ・社会的欲求：自分が社会に必要とされている、果たせる社会的役割があるという感覚。
- ・承認（尊重）の欲求：集団から価値ある存在と認められ、尊重されることを求める欲求。
- ・自己実現の欲求：自分の持つ能力や可能性を最大限発揮し、具現化して自分になりえるものにならなければならないという欲求。

と定義されています。

ご紹介した二つの理論を自らの会社の人材育成施策に反映させた三村真宗さんの『みんなのフィードバック大全』という著作がありまして、紹介した二つの理論を組み合わせると働き甲斐を定義されています。マズローの生理的欲求から社会的欲求までを「働きやすさのテーマ」、社会的欲

求から自己実現欲求を「やりがいのテーマ」に分けて、さらにはハーズバーグの二要因理論において、動機づけ要因を「やりがいのテーマ」、衛生要因を「働きやすさのテーマ」としていて、この二つのテーマの両立が働き甲斐につながると提唱されています。私自身、この調査を進めるまでは、働きやすさの面ばかりが人材育成・確保につながると考えていましたが、領域を整理することで、必要な対応が異なってくるが見えてきました。

### <令和5年度「劇場・音楽堂等の職員の就労状況等に関する調査」からの考察>

働き甲斐を定義した上で、令和5年度に全国公文協が実施された「劇場・音楽堂等の職員の就労状況等に関する調査」の結果を見てみます。

調査対象施設は、都道府県、政令指定都市、特別区、中核市が設置する劇場・音楽堂等で、主に「財団法人・社団法人」が運営に関わっている指定管理者で、一定の施設・人員の規模がある劇場・音楽堂が対象となっています。調査対象施設となった施設で働く調査対象職員は、ざっくり言うと、フルタイムに近く、劇場・音楽堂の業務に従事し、施設に直接雇用される、現場に近い職員の状況を調査したという整理になるかと思えます。

調査ではたくさんの質問項目がありましたが、今回の副題を元に「働き甲斐」に関連が高そうな部分のみピックアップしました。

まず、職員の業務・環境に関する満足度の調査です。「満足」+「どちらかという満足」と回答した方の割合を雇用形態別、かつ20～50代の職員に限定し、それを各母数からパーセンテージ化したものが左の表になります。右の表は、順位に加え、やりがいと働きやすさのどちらの領域に当たるかを追記し、整理したものです。

正職員の満足度1位は「交通の便・通勤時間」、2位が「やりがい・社会的意義」、3位が「仕事内容」と続きます。1位が働きやすさ領域、2位・3位がやりがい領域であることから、ある程度はやりがいと働きやすさのバランスが取れていると言えるのかもしれませんが。

次に、フルタイムの職員（雇用期間に定め無しの方、定めありの方）の満足度ですが、この2種類の雇用形態ではどちらも、順位は違うものの、トップ3に入った項目は同じでした。全ての雇用形態で「交通の便・通勤時間」と「やりがい・社会的意義」は3位以内に入っていました。なお、満足度最下位に位置したのが、全雇用形態で「職員育成にかかる各種制度・仕組み」でした。私たちが、人材育成について調査・研究・実践を行う必要性が改めてこの結果でも示されたように思います。「職員育成にかかる各種制度・仕組み」という項目は、成長意欲についての項目だと理解し「やりがい」領域に分類しました。ちなみに最下位ということは、伸び代だと考えられます。一方、指定管理者制度の弊害で、長期的な視野での人材育成が難しいという業界課題もこの結果に表れていることが推測されます。

次に不満足度部分についても見ていきたいと思えます。「不満足」+「どちらかという不満足」と回答した方の割合を先程と同じく、雇用形態別で、20～50代の職員のみ限定し、パーセンテージ化したものが左の表になります。正職員の不満足度1位に挙げたのが「職員育成にかかる各種制度・仕組み」です。この項目はフルタイム職員においても3位以内にランクインしています。

満足度の割合については、雇用形態にかかわらず概ね、同じ方向性が見えたのに対し、不満足割合に関しては、やや雇用形態別で違いが見られました。雇用形態に関わらず、共通する部分は、金的報酬の不満と、先程も申し上げた職員育成にかかる各種制度・仕組みへの不満です。

それぞれの施設におかれましても、今回と同じ設問で調査を行うことで、職員の満足要因・不満要因を領域別に見つけ出し、この調査結果と比較することができるかもしれません。

次に転職希望に関する調査部分です。アンケート回答者のうち、現在務めている施設から退職したいという意向を持つ方を整理した結果、回答者の3割が転職を希望していました。転職希望理由の上位として、さきほど不満足割合の高かった、金的報酬を増やすことが1位に挙げられています。2位は「より関心・やりがい」を持てる業務に就きたいからで、逆に言えば「関心・やりがい」が持てないことが退職理由につながるということですね。3位の「能力を活かせる・成長できる」部分に関しても、やりがい領域に当たりますが、先程の不満足度割合でも上位であった「職員育成にかかる各種制度・仕組み」が成長意欲に関連していると仮定すると、退職理由に「職員育成にかかる各種制度・仕組み」が不十分であることと、相関があると考察ができるのではないのでしょうか。また「能力を活かせる」という部分は、やりたい仕事と配属部署や担当業務のミスマッチが影響を及ぼしていることも考えられます。

最後に、新規採用者の概要です。採用された職員の年代別割合は、お示ししているとおりです。67%もの非経験者が採用されるのに「職員育成にかかる各種制度・仕組み」に対しての不満足度が高かった結果から、採用はしたが職員育成をする体制が整っていないために、不満足度が高まるという悪循環を生み出していることが想像されます。

働きがい研究所 by openwork の調査によると、新卒入社で3年以内に退職した平成生まれの若手社会人の退職理由の1位が「キャリア成長が望めない」、2位が「残業・拘束時間の長さ」ということでした。若手社会人の方は、キャリアの成長を重要視していることが伺えますが「職員育成にかかる各種制度・仕組み」が不足している組織では、成長が望めないと判断される可能性も高いかもしれません。

### <人材が育たない組織の原因を探る>

若手社会人がキャリア成長に重きを置く傾向があることが先程わかりましたが、人材が育たない・または離れていく組織の原因を探ってみます。

元 DeNA の人材育成責任者である、坂井風太さんは、暗黙知化されやすく、属人化されやすい人材育成やピープルマネジメント領域の体系化を行い、独自の人材育成プログラムを開発し起業された方で、現在、様々なビジネス系の YouTube チャンネルへ出演して組織の人材育成基盤の構築等について発信されています。調査を進めるに当たって、そもそも研修や人材交流だけすれば良いのかということではなく、組織として人材育成にどう取り組んでいけばよいのかという観点でも現状の調査が必要と考え、書籍やネット上の記事などを参照していたとき、坂井さんの YouTube 動画に出会いました。

参考資料を見ながら、その発信内容を踏まえ、人材が育たない・離れていく組織について触れたいと思います。

まずは「いても無駄」です。さきほど、若手社会人は、キャリア成長を重要視していることをお伝えしましたが、つまるところ、採用された組織で、成長できないとか、憧れる人がいないとか、優秀な人がどんどんやめていくとか、そういう状況を見ていると、ここに「いても無駄」ではないかと思うようになるということですね。今の若い世代の方は、今が非常に不確実性の高い時代であることをひしひしと感じていますので、キャリアは自分で作るという考えの方も多いのかもしれませんが。全ての若手がこのような傾向があるとはもちろん言えませんが、せっかく成長意欲を持って入ってくれた方が「いても無駄」と思ってしまうのは避けたいところかと思えます。

「言っても無駄」については、マウントを取る先輩や上司、課題を放置する上司や組織「自分はこう育ってきた」以外に理屈のない人材育成手法の横行など、この組織に「なにを言っても無駄」

という雰囲気ができてしまうことが、組織を見切ってしまう原因になってしまいます。

その他、中間管理職の方々も、ハラスメント対策や多様性の尊重など、様々な施策に奔走されながら、事業面では成果を出し、経営層から降りてくる課題を処理しないといけないという、重要性和難易度の上昇が見られます。

私は簡単に概要を述べただけですので、詳しい動画等は参考資料に2ページに渡ってご紹介しています。どの立場にいる職員でも共感できるように、言語化や体系図等でわかりやすく整理されている動画も多いので、ぜひ、ご覧ください。

### <人材の育つ組織を作るために>

次に、人材の育つ組織を作るためには何が必要かということも、まとめてみました。皆様もそれぞれの組織マネジメント論をお持ちであるとは思いますが、最近の潮流の一つとしてお聞きいただければと思います。

まず、職員のやりがい醸成のためには「職員が挑戦したいと言っても良さそうな職場風土」ができあがる必要があります。構図としては「挑戦しなさい!」と言われて挑戦する構図ではなく、あくまで職員が自発的に仕事に挑戦したいと思ひ、なおかつそれを言えて、なおかつ受け入れてくれるだろうと思える雰囲気が確保された職場です。

次に心理的安全性という概念です。「チームの誰もが、非難される不安を感じることなく、自分の考えや気持ちを率直に発言できる状態」のことです。検索エンジンで有名な Google の研究により注目を浴び「生産性が高いチームは心理的安全性が高い」という、4年をかけて実施した社内調査の結果が出たことで、その重要性が一気に広まりました。心理的安全性の高いチームは、離職率が低くほかのメンバーが提案した多様なアイデアの活用がうまく、マネージャーから評価される機会が約2倍であることもわかっています。

次に、組織全体での成長マインドセットの醸成です。「世の中成功する人はみんな才能だよな」と固定化された能力しか信じていない心の持ち方に対して「努力」「勉強」「経験」等により、能力を伸ばすことができる心の持ち方を、成長マインドセットと言います。成長マインドセットを、組織全体に浸透させていく必要があります。

次に、成長の仕方・学び方を教える文化も必要です。そのためには、先程ご紹介した「フィードバック大全」等にもノウハウが記載されていますが、やりがい領域を充足させるために、ポジティブなフィードバックも、ネガティブなフィードバックもできる文化、やり方だけを教えるのではなく、組織全体で成長の仕方・学び方を教え高めあえる文化の醸成が必要です。定期的に職員のキャリアや心配事、目標、成長実感等を話す1 on 1 ミーティングを用いることも有効です。

そして「人が潰れない風土」を作ることも重要です。入職前と後のギャップがひどくてモチベーションが下がる、いわゆるリアリティショックが発生したり、新しい職員が環境に適応していけるようなプロセスがあまり考えられていないと人が潰れていく可能性が高まります。

最後に、それぞれが自己流で行うのではなく、人材育成の手法を組織全体で学んだ上で、人材育成を担う人材の育成をしながら、組織文化を作る必要があります。

### <育成側の課題>

次に、先程も少し触れた、主に中間管理職における課題にも触れたいと思います。

バブル崩壊後から人件費削減のために、管理職もやり業務担当もするプレイングマネージャーが増えています。書籍でも、『罰ゲーム化する管理職』という本が出たり、管理職になりたいと思わ

ない職員が増えているという話も、よく耳にします。

パーソル総合研究所さんの調査結果を皆さまにもお伝えしたいと思いますが、詳しい調査結果についてはQRコードから後ほどお読みください。この研究ではマネジメント行動の種類による部下の行動変化の因果関係の研究が公表されています。結論としては、管理職の「信頼・承認マネジメント行動」が部下の積極的行動に強く影響し、管理職の負担を軽減する要因になったとのこと。逆に「厳格・厳密なマネジメント行動」、いわゆるマイクロマネジメントは、部下の積極的行動にややつながるものの、配慮的行動と批判的行動が増え、管理職の負担が増加する要因になったとのこと。そして「組織風土」として「信頼・承認マネジメント」「柔軟・臨機応変マネジメント」が多い組織は、部下の離職率が低く、パフォーマンスが高いことがわかったとのこと。

### <オンラインサロンから浮かび上がった課題>

昨年那覇大会以降、本P Tで取り組んできたオンラインサロンについてのご報告をいたします。

まず、オンラインサロンというのは、Zoomを使用して、どこにいても参加できる、話をする場を設けたということになります。目的・対象・内容は参考資料に記載のとおりで、概ね勤務年数5年未満の中小規模館の職員の声を聞き、課題とその対応策をこの岡山大会でご報告できればということで実施してきました。実施回数は6回、参加者数は計23名でした。

サロンの中では、たくさんの悩み・課題が出ましたが、テーマをしぼる必要もあり、テキストマイニングソフト「KH Coder」を利用して、オンラインサロンで話した内容のメモを分析して頻出単語の確認をしました。最頻出単語は「マニュアル」です。共起ネットワークという語と語の繋がりが具合を線と色で表示した図をご覧くださいと、職員の育成に関連する単語、例えば、育成・進め方・OJT・仕事等のネットワークに「マニュアル」という単語が結びついていることがわかります。なお、他にもたくさんの課題が出てきました。（\*参考資料を参照）

3ない問題にも関連しているほか、コロナ禍以降の社会の変化、少子高齢化に対する課題も出てきています。

### <「マニュアル」の必要性について>

こちらは「マニュアル」について、どのような悩み・課題が挙げられたかを箇条書きにした内容です。若手の方においては、自身の行動の基準となるものとしてのマニュアルがあると、先輩や上司の時間を奪わずに自分で仕事を進めることができ、仕事がしやすく、成長も早まるという感覚があるのではないのでしょうか。また、マニュアルだけでなくロードマップの必要性にも触れられています。

マニュアルが最頻出単語となった理由を推察します。「令和5年度劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」において、令和4年度に採用者があった施設の採用理由の9割超が「欠員補充」であったことが記されております。欠員補充ということは、すぐに現場に入ってもらわないと職場やシフトが回らない状況が想像でき、入職初期に充実した研修を行う時間が少なくOJTメインとなることが考えられます。

次に、OJTメインの育成現場で、どのような課題が発生していたかをサロンのメモから抽出しました。そして、課題放置によりなにか起こるかも推測してみました。

一つ目の課題が「育成担当者の業務量が多く質問しづらい」でした。これは、3ない問題も関係しますが、教える側の「時間がない」が要因となり教えられる側の業務習得レベルが上がらず、チーム全体の生産性が上がらないので、時間がさらになくなるという悪循環が考えられます。

二つ目の課題が「質問をしてみても『私もわからない』で終わってしまう」。育成担当も、自分がわからないことは自分も含めて学ぶ必要があるという育成意識の欠如があることも考えられます。ただし、育成係も業務が多いため、そのような意識を持つ余裕がないかもしれず、育成担当者の業務を減らせない状況であったのかもしれない。次に、マニュアルがないゆえに全部口伝になるという課題です。マニュアルがあれば不要であった、教えてもらう時間が多く発生して、双方の時間が奪われることにつながります。

マニュアルが少ない状態が育成対象職員にもたらす影響も考察しました。自身の成長が実感できない、成長に時間がかかりそう、職場に必要とされていないのではないか等の「いても無駄」のマインドが生まれてしまう可能性もあります。さらには、組織への不信感、帰属意識の低下、モチベーション低下、最終的には離職意向につながる可能性も考えられます。

挙げられた課題が放置される理由は以下が考えられます。

一つ目は、組織全体として、人材育成手法についての検討・改善・学習をする機会がなく、OJTの質を高めるために、ロードマップやマニュアルが重要であることが認識されていないのではないかと。

二つ目は「マニュアル」が組織の資産・ノウハウの蓄積・組織力向上の施策として重要であることが認識されていないのではないかと。また、マニュアルがない状況が、組織の課題として認識されていないのではないかと。

三つ目が、教育担当の業務量が考慮されておらず、お互いの「時間がない」を生み出しているのではないかと。この3点が重要ではないかと考えました。

### <現状改善の工夫紹介>

このような状態に陥っている組織が、どのようなアクションを起こして行けばよいかを考えました。那覇大会でも配布した、りゅうとびあ（新潟市民芸術文化会館）さんからご提供いただいた育成カリキュラムにOJTの基礎として「簡単で良いので業務マニュアルを示す」ということが書かれています。OJTの質をどう上げるかというのも今回出た課題では重要です。

書籍として参考になるものとしては、無印良品の今を作った、元会長・松井忠三さんの書籍もおすすめです。また、民間企業においても、マニュアルが組織における大きな資産であることを見抜いて、公務員同士のノウハウシェアリングサービスを立ち上げられて、ビジネスにされている方もいらっしゃいます。このようなスキームを小規模でも私たちの業界でも作っていければ、業界の活性化につながることを期待されます。

### <オンラインサロンのまとめ>

少し強引なまとめになりますが、オンラインサロンを通して、感じたことは、

- ・皆さんが成長したいと思われながらも、現場が疲弊していて厳しい環境におかれている。
- ・経営者層の皆さまには、今一度、人材の育つ組織基盤をどう構築するか、現場の課題把握と課題に対するアクションプラン作成をご検討いただくと、現場の疲弊を少しずつ改善できるのではないかと考えております。

○権田 これまで浮かび上がってきた課題をもとに、私たちは先進的な取り組みを行っている施設からお話を伺うことにしました。ここからは、インタビューにご協力いただいた、かすがい市民文化財団、秋田県総合生活文化会館、宇土市民会館の事例をご紹介します。



## <かすがい市民文化財団（愛知県春日井市）の事例>

○五十嵐（公財）かすがい市民文化財団・音楽プロデューサー 西野裕之さんへのヒアリング内容について、報告いたします。

愛知県の人口は約746万人、春日井市は人口約31万人の市です。春日井市民会館、文化フォーラム春日井の指定管理を行っている、かすがい市民文化財団は、職員数は正社員23名、育休代替職員2名、臨時職員10名、市の派遣職員1名の計36名で構成されています。

春日井市民会館は、客席1022席の大ホールを備えた施設、市民会館と隣接する文化フォーラム春日井は、ホール・ギャラリー・自分史センター・図書館が併設された複合施設となっております。

今回は、かすがい市民文化財団の人材育成の取り組みから、東海3県のホール職員による有志の集い「音楽の壺」の取り組み事例についてご紹介します。

かすがい市民文化財団の取り組みは、前回の那覇大会の際にも紹介しましたが、業種や所属を超えた研修機会の創出や組織として人材を大切にしている環境が醸成されていると感じました。人材を大切にしている姿勢の一つとして、毎年所属に関係なく全職員が企画提案できる場があるということです。具体的な企画の話をする方もいれば、漠然としながらも「何かやってみたい」という想いを共有できる場となっています。職員がどんなことに興味や関心があるのか、やりがいを感じる可能性があるのか発見できる機会となっているようです。かすがい市民文化財団が企画提案の場で大事にしていることは、どんなことも否定しないということ。否定されないことで、自己肯定感が高まり、自信に繋がり、失敗を恐れず挑戦できる環境が醸成されると考えられます。

そのような組織風土を活かした人材育成の取り組みの一つとして、新人職員には、なるべくコンサートの影アナウンスやロビーコンサートの前説などをお願いしているそうです。人前に出ること、お客さまと顔の見える関係性を築くことができ自分の企画であるという当事者意識を持つことに繋がります。

経験が少ない職員の場合、人前に出ることに対して苦手意識を持つことが多いですが、失敗しても組織全体で支え合うという風土があるからこそ、恐れずチャレンジできる環境ができていると言えます。そういった環境があるということは、新人職員の主体性や自信向上、企画力UPにもつながると考えられます。

さらに多角的視点を養うため、新人職員には様々な現場に同行させたり、他館の職員との交流の場にも積極的に参加できる環境を整備しています。

他館の取り組みや他館の職員の考えに触れることは、劇場の役割を知り自分の知見を広げるうえで重要であると西野さんも考えています。様々な経験をされてきた西野さんにとっても、今の仕事に繋がった貴重な交流の場と語る、有志の集い「音楽の壺」について人材交流の活性化による効果も含めご紹介します。

## <音楽の壺>

「音楽の壺」は、東海3県の公共ホール音楽事業担当者が有志で行っている情報交換の場となっています。もともとは、2012年に愛知県武豊町民会館、新潟県魚沼市小出郷文化会館、岐阜県多治見市文化会館の連携事業により設立されたのがきっかけでした。そこから口コミで広がり、現在までに延べ約25館が参加されています。

「音楽の壺」は、所属や地域の垣根を超えた職員同士の交流の場となっており、現場の職員だけ



五十嵐 咲紀氏

からこそ分かる悩み事、企画についての相談事などざっくばらんに話し合う環境が醸成されています。新人職員からベテラン職員まで年代や所属を超えた人材交流により、それぞれの立場や経験から多様な視点やノウハウを共有することができ、それにより課題解決能力や職員の制作スキル向上が期待できます。

事業予算やラインナップについてざっくばらんに相談する中で、事業連携の機会も生まれているようです。単独では実施が難しい事業でも、複数館で連携することにより費用的な面で負担を軽減しながら質の高い事業実施が可能となります。継続して連携を行い、公演をコンスタントに実施することで連携館の各地域でファンや新規顧客の獲得が期待できると考えられます。

様々な公演やアーティストの情報交換を行う中で、話題に上がったアーティストについては、まだ音楽事務所に所属していない場合、事務所を紹介して演奏活動の幅が広がった事例もあるとのことでした。

以上の事例から、職員がチャレンジできる環境や人材交流の場へ参加できる環境を整備することで、スキルアップや主体性の向上、優れたノウハウを持つ人材の確保など、様々な効果が期待できると言えます。これは「人がいない」「働き甲斐がない」「働きにくい」の課題に対処するためのヒントになるのではないかと思います。よって、人材育成、やりがいの醸成につなげることができるのではないかと考えます。

### <秋田県総合生活文化会館（秋田県秋田市）の事例>

○三野輪 アトリオン音楽ホール・音楽プロデューサー 藤原崇世さんへのヒアリング内容について、報告いたします。

秋田県総合生活文化会館、通称アトリオンが設置される秋田県の人口は約90万人、秋田市は人口約29万人です。施設の指定管理者は厚生ビル株式会社で、指定管理業務の他、清掃やビル管理などをメインに行う民間企業となります。ホールの職員は、期間の定めのない職員の方が11名、うち再雇用の方が3名、また、舞台・照明を担う業務委託の方が2名、プラス、オルガン講座講師の方等で構成されています。パイプオルガンを持つ700席の音楽ホールや、複数の練習室等を備えた施設となっています。

今回はアトリオン音楽ホールの人材雇用の事例についてご紹介します。

大きな特徴は「複数の職員が、兼業で演奏活動を行っているアーティスト」という点です。例えば最近入職された方は、現在もリサイタルや教室等の演奏活動を精力的に行っている楽器奏者の方です。ハローワークや地域創造の掲示板等に求人を出すのではなく「こういう人が秋田にいるから適任なのではないか」という紹介があり、一本釣り採用したという経緯があるとのことでした。

このように演奏活動を行っている方を雇用するメリットとして、演奏活動の副業で培ったスキル、人脈を業務に活かすことができる、というものがあります。また、先程ご紹介した最近入職された方はホールの利用経験もあるとのことでしたので、利用者としての視点を兼ね備えており、それを業務に繋げることもできます。

なお、アーティスト活動をされている方を雇用する際、ホールでの仕事と活動を両立するために特定の時間や期間に就業できない、ということがデメリットとなりえますが、始めに雇用条件を説明することで難しさを回避しているそうです。

実際に演奏活動をしている方がスキルを業務に活かした例として「アウトリーチプログラム」があります。アトリオン音楽ホールでは、学校からの参加料を財源とし、アウトリーチコンサートを



三野輪 万里氏

毎度選定された5～10名のアーティストと実施しています。ホールでの実施、学校への派遣どちらも行って、広報業務の一環ともなっているとのことでした。そこに演奏活動している職員の方を出演者として派遣、外部からのアーティストとともにコンサートに出演し、司会もこなしているそうです。

キャリア育成における工夫として、外部からの演奏依頼があった場合、勤務扱いで演奏を行える仕組みをとっています。このように対応できる劇場は極めて少ないと思われます。これは、職員の活動状況によってはやりがいの醸成に繋がる工夫と言えると考えます。

課題としては「職員のスキルアップを昇給に反映させにくい点」があるとのことでした。職員が雇用期間の定め無しであるため経験は年々増し、それに応じて給与は上がるものの、指定管理料は毎年変わらないため財政の圧迫の原因になりえます。また同様に、昨今の光熱水費の上昇も現状は企業努力でカバーせざるを得ない状況であり、このような状況では長期にわたる指定管理は難しくなってしまう。

一方で職員のやりがいについては「基本的に皆音楽が好きで、音楽事業に携われて嬉しいという気持ちがある」とのことでした。このような根本的なモチベーションはやりがいの醸成に大変重要です。職員からラインナップの提案があるなど、藤原さんを中心としてチーム内で積極的なコミュニケーションがとれているそうです。秋田県内でも他にそのような仕事が少ない中で、音楽が好きという気持ちは何にも代えがたいとのことでした。

アトリオン音楽ホールへのヒアリングから「地域のアーティストを雇用することで、双方にとって満足な環境で人材活用できる可能性」を見出すことができました。これは「人がいない」「働き甲斐がない」「働きにくい」にアプローチするための要素になり得ます。結果として、人材の確保、やりがいや働きやすさの醸成につなげることができるのではないかと考えます。

## <宇土市民会館（熊本県宇土市）の事例>

○前澤 事例報告3館目は、宇土市民会館です。宇土市は、熊本県の中央部に位置し、熊本県は人口約170万人、宇土市は熊本市の南隣に位置する人口約3万6千人の市です。

宇土市民会館は、1972年にオープンし、今年で開館52年を迎えます。指定管理者は、特定非営利活動法人宇土の文化を考える市民の会です。2008年の指定管理者制度導入から管理運営を行っています。職員数は、館長含め正職員が4名、非常勤職員が4名、ホール利用時のみ業務委託として舞台技術員4名のうち数名が従事されています。施設としては、729席の大ホールのほか、会議室や展示室を備えています。今回は、館長の本田恵介さんにお話しをお伺いしました。

本田さんは、1982年より熊本県立劇場に勤められ、自主事業他、2016年の熊本地震の際は事務局長として復旧・復興に携わり、全国公文協はじめ県内外で報告を行われました。県内舞台制作スタッフの養成など人材育成にも力を入れてこられ、全国公文協では専門委員や支援員としても活動されています。2023年7月から宇土市民会館 館長に就任されました。

まず、熊本県の人材確保の背景として、県内に世界最大手の半導体工場が新設され今年から稼働することや最低賃金の上昇に伴い、人材が集めにくい時代になっていることが感じられていました。そこで実施されたのが、柔軟な雇用条件を整備することによる人材確保です。今年から採用された2名の非常勤職員のうち、1名は現役大学生で、昨年インターンシップとして働かれていた方を非常勤職員として採用されました。現在大学3年生で月60時間程度勤務されています。また、これま



前澤 祐基氏

で夜間の勤務が従業員の負担につながっていましたが、夜間勤務をいとわない方を中途採用。前職のスキルを活かしつつ早くも戦力になっているとのこと。また、宇土市においても、アーティスト人材が勤務されており、副業に関する誓約書を取り交わすことなどの、副業規程を整備されました。このように、フルタイムに限らず、一人一人の希望に合わせた雇用条件を整備することで、働きやすさを向上させ、人材確保につながられています。また、将来は障害の有無や国籍にとられない雇用の必要性も語られていました。

本田さんが最優先課題と位置づけたのが、人材育成です。従来は、県外研修に参加する文化がない組織だったとのことですが、昨年度若手職員を3回県外研修へ派遣されました。研修に参加された方は「地域創造ステージラボ等の研修に参加して他館の様々な取り組みを学ぶとともに職員同士のネットワークも生まれたことは“夢のような4日間”だった」と、モチベーションの向上や職員としてエンパワーメントが図られた様子が伺えました。

本田さんは、働き甲斐は個人で見つけるもの、としつつも「劇場は特殊な職場であり、専門性をいかに学ぶかと本人のモチベーション次第」と話されていました。本田さんはこれまでも熊本県立劇場で県域の職員研修に力を入れてこられました。熊本県では、県立劇場の指定管理の中に中核劇場として県域の劇場職員人材育成を行うことを位置づけています。県域職員研修としては、これまで業務、自主文化事業、技術の3分野を年間それぞれ1回だったところを、年間10回に拡充しました。また、県立劇場からの一方通行の内容にならないように、県を三つのブロックに分け、各地域で研修会を企画。ほかの地域からも参加できるようにしました。そのほか、全国公文協の研修会に参加するための旅費の支援も行っています。本田さんは、市町村館の支援を都道府県などの拠点館のやるべきことと位置付けることや、拠点館がそのような取り組みができるように国などの支援が必要としています。

さらに、職員の働きやすさを向上させる規程などの整備にも取り組まれました。

宇土市民会館は、比較的コンパクトで長年勤務する職員が多い組織のため、組織の規程が少ないことや、業務担当者が固定化し業務が担当者に依存。ほとんどマニュアルがなく、業務引継ぎは口伝で行われることが多かったそうです。業務や情報が担当の職員の中だけで留まり、他の人には伝えられずにブラックボックス化してしまいがちなことや、長年続けている事業が多い印象が見受けられていました。

職員からは「他の職員がなにをしているか分からない、何をもとに判断しているのか分からない、お客さまの質問に答えられない、上司から急に仕事を依頼されても対応ができない」といった不満の声が聞かれていたそうです。

そこで、改善策として、就業や旅費に関する規程を整備するとともに、役職者の権限と責任の明確化を図りました。また、事業においては予算を含めた企画提案書を作成し、職員の検討を経て決定するといった、情報の共有と意思決定のプロセスを可視化。簡単なことでもマニュアルを作成することで、新たに採用した職員やインターンシップの学生でも、すぐに戦力となれることを目指しています。さらに、事業の全面的な見直しを行い、職員との話し合いを経て事業を再編成しました。最低限のルールを設け、情報共有を図ることで、組織の判断基準やプロセスを共有し、その結果それらが組織としての拠り所となっていることが伺えました。

このように、宇土市民会館の事例は、マネジメントを通して様々な経営課題に対して施策を展開することで、時間やお金、働き甲斐や働きやすさを改善していく実践となっています。人材が定着する条件を整え、役割や目的、モチベーションを職員自身が発見できるきっかけを与えることで、将来の組織を支える柱となる人的資本を育成しようとされています。そのためには、マネジメント

層を含めて、職員の職位、経験、業務内容に応じた研修機会を戦略的に実施することや、それを実施する予算の確保が小規模館では特に重要と話されていました。

### <本PTからの提言>

○権田 岡山大会での提言として、6点を挙げさせていただきます。今回の提言では、誰に対しての提言か、副題にある5つのポイントのどれに該当するものであるかを示しました。

#### ①地域の劇場・音楽堂等が活発に研修を実施できるような支援

那覇大会の提言でもありましたが、県立の劇場が中心となって、研修機会を設けることが重要と考えます。しかし、研修費用については課題となります。国の支援があれば、研修機会の増加に繋がると考えます。

職員間のネットワーク構築を促す支援は、昨日の事業環境の分科会でもネットワークを活かした事業によって人材育成の可能性について、言及されていました。現在も全国公文協からの支援員派遣による支援を行っているところですが、この支援員制度を発展させた伴走型支援が必要ではないかと考えます。スライドの表は中小企業庁の伴走支援モデルの概要を示したのですが、こういったように自己変革に繋げていくものを期待したいです。

那覇大会参加者アンケートで研修動画アーカイブを要望される声がありました。現在も全国公文協で研修データが掲載されていますが、このアーカイブ化を推進できるような支援を期待したいです。公文協に限らず、研修系動画をまとめてジャンル別にアーカイブするサイトを作り、現場を離れづらい中小規模館の研修機会を創出することを期待したいです。

#### ②優れた劇場・音楽堂等の表彰制度を創設

「地方公務員が本当にすごい！と思う地方公務員アワード」のように推薦制で、取り組み事例を他薦してもらったり、公文協会員の投票制で大賞を決定したり、会員が我がこととして「働き甲斐」を考えるきっかけとなるよう、表彰制度の創設をお願いしたいです。同様に、劇場・音楽堂等でなかなか進まないという声が聞かれるDXについて、取組事例を紹介し、表彰するということが提言します。こういった制度を創設することで、先程の宮本さんの発表にありました「動機づけ要因」となるものと考えます。

#### ③必要な資金を確保

働きやすい職場を確保するには安定的な資金が必要です。その為、設置自治体に対して提言をします。

最低賃金が上昇傾向にある中、人件費も増額が必要になっていくものと考えます。会館運営に必要な人件費については、設置者によって確保していただきたいです。また、光熱水費の高騰による影響を自治体側が吸収するように努めなければならないでしょう。多くの劇場・音楽堂等で大規模改修は大きな課題になっているものと思われれます。改修の際には、地域ニーズを反映させ、ポジティブな改修となるよう、劇場・音楽堂等の指定管理者への十分なヒアリング、そしてそれを実現する財源確保に取り組んでいただきたいです。

一方、我々劇場・音楽堂等は、補助金・助成金・寄付金などの獲得に努める必要があるように思います。中小規模館においては、日本芸術文化振興会の補助金申請は申請書作成に多くの労力を必要とするので、ハードルが高いと感じています。しかし、少額にはなりますが、地域に限定した助成金も多くあります。これらを活用することで、職員のやりがいにつながると考えます。現在も芸文振のWEBサイトに一覧が掲載されていますが、募集時期・概要・補助率等をリスト化した、もう少しわかりやすいものとなることを期待したいです。こちらをご確認いただき、今後の事業計画

に活かしていただければと思います。

#### ④文化芸術を用いた多様なアプローチに協力

劇場法の「新しい広場」を目指していくにあたり、多様なアプローチが求められています。先日、示された「骨太の方針」原案においても文化芸術の「新たな価値創造」「心豊かで多様性と活力」が記載されています。従来の文化芸術だけではなく、孤独・孤立支援、インクルーシブな取り組み、合理的配慮、文化観光、部活動の地域移行など、文化芸術を活かした活動に期待されるところが増えています。これらを取り組むにあたり、文化芸術に関する所管以外からの委託事業とすることで、資金確保にもつながるものと考えます。マンパワーが不足しているという劇場・音楽堂等では、地域団体との連携によって、これらに取り組むという手法も考えられます。また、そういった連携の中から優秀な人材を確保するということにつながることもあるものと思います。

#### ⑤柔軟な人事制度を構築し、人的資源の確保

これは設置者や経営側へ求めることなのですが、条例の改正も念頭に、休館日や開館時間・閉館時間の見直しを検討することを提言します。また、就業規則の改正を考える、副業や兼業、シフトの細分化、例えば静岡県では、超過勤務時間を抑制するよう、11もの細かなシフトを組んでいるとのことでした。労務管理の煩雑さとのバランスもあると思われませんが、今までの常識にとらわれず、検討してはどうでしょうか。劇場間の人事交流やインターンシップに、職員募集時期の見直しなどにより、優秀な人材の確保も重要です。

#### ⑥職員間のコミュニケーションを円滑に

施設外と施設内に分けてみましたが、施設外のコミュニケーションとしては、我々が取り組んでいるオンラインサロンの活用。また、先程も紹介しました「音楽の壺」のような職員ネットワークの活用を考えて欲しいです。

オンラインサロンでもマニュアルを求める声が聞かれました。特に中小規模館においては、マニュアル作成に割ける時間が足りないこともあると思います。横のネットワークを活かして、マニュアルをシェアするなかでブラッシュアップを図るものです。先程の宮本さんの発表にもありましたが、マニュアルシェアリングコミュニティを構築することを提言します。

オンラインサロンで「組織の方向性の不明確さ」という声がありましたが、館内・組織内で目指す方向についての共有化が十分でないケースがあるようです。宮本さんの発表でもありましたが、課題把握とアクションプランの策定が必要だと思えます。事例紹介の3件では、コミュニケーションが図られていることがよい方向に向かう要因になっていると思われれます。職員間でのワークシェアについても、1 on 1 や、キャリア面談に取り組んでもらいたいです。

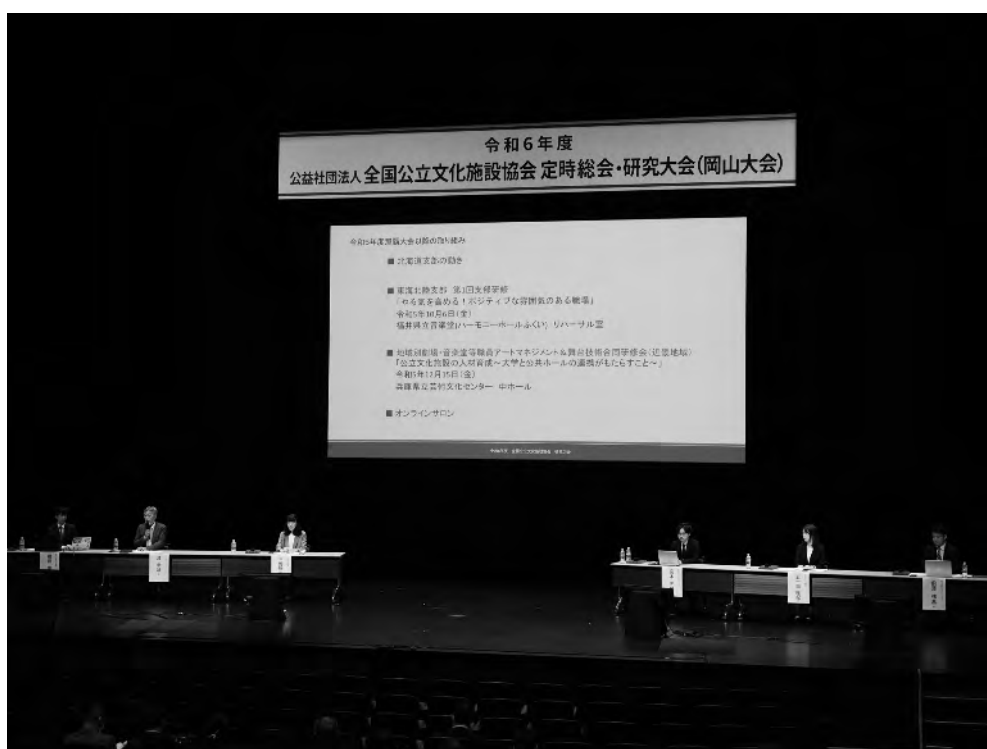
以上、6点を本PTからの提言とさせていただきます。

○漢 今回は私たちPTメンバーのこのテーマに関する基本的な考え方や、皆さんにお伝えしたい事例や各館へのヒアリングを報告という形で出させていただいて、その結果をもって提言という形にしました。

今日の会場は、管理職、館長など、経営側の方が多いのではないかと思います。この劇場に対する提言を実行し、決定する権限のある経営側の方です。ところが、経営側が現場で働いている皆さんの感じ方、考え方、生き方みたいなのをきちんと捉えているだろうか。反対に現場で働いている方は「私たちはこう思ってます」「こう感じていますよ」「こうしてほしいです」ということをきちんと経営側と対話を求めているか。労使関係の問題ではなく、それぞれの劇場、直営もありますが、指定管理をベースにすると、その法人なりの中でそういう関係がきちんとできているか。もちろん

できている施設も多くあるのだろうと思いますけれど、そうでない施設はあるのだろうと思います。そういう点で、両者で話し合いをする、考えるきっかけにいただければと思います。もっと明快に「誰がこうすべき」という提言の形で申し上げることも、もしかすると可能なかもしれませんが、全国に1,300館があれば1,300の状況があるわけです。その中で皆さんがもう一度見直しを考えていただきたいし「そんなことをやったことも考えたこともない」というところは、ちょっとやってみようかと取り組んでもらいたい。2年がかりで取り組んできた地方の中小規模館に対しての提言は、風通しの良い働き甲斐のある職場になっていくきっかけではないかと思います。

あともう一つ。今回の提言で課題になるのは、劇場に対しての提言は申し上げられるし、このあと全国公文協のサイトに掲載していただけますが、国を含めた行政に対して「どうやって届けるか」という点です。ここで終わるのか完結してしまうのか、届かない話を我々は1年かけて研究して発表していたのか、ということになりかねません。我々も考えていかなければならないし、全国公文協としてもぜひ考えていただいて、身近な市町村に関しては、皆さんも請負業者という立場ではなくて、自治体の文化を支えていくまちづくりの一環を担っていらっしゃる指定管理者として、行政の方といろんな機会をつくって、考え方とか状況をお伝えいただきながら、一歩でも良い環境の劇場が地方に増えていくことを祈りたいという意味での提言、提案というか、我々の1年間の話し合いでございました。そういう意味で捉えていただけると誠にありがたいと思います。



会場風景

## 分科会3（特別部会）

テーマ

「『劇場、音楽堂等における指定管理者制度運用への提言』に関する報告と劇場・音楽堂等で働くアートマネジメント人材に必要な知識・技術の習得とその資格の制度化の可能性について」

コーディネーター：矢作 勝義（部会長、穂の国とよはし芸術劇場 PLAT 副館長）

パネリスト：片山 泰輔（青山学院大学 総合文化政策学部 教授）

重松 典子（アクロス福岡 前館長）

鈴木 順子（東京芸術劇場 副館長）

田室寿見子（東京芸術劇場 事業企画課 人材育成担当係長）

各分科会の参考資料は当協会ホームページを参照ください



矢作 勝義氏

<はじめに>

○矢作 本日は、昨年度の研究大会にて行いました指定管理者制度に関する提言（案）の報告とその後の検討を踏まえ、令和5年10月5日付けで「劇場、音楽堂等における指定管理者制度運用への提言」を発表してからの経過について簡単にスライド資料の通り報告いたします。引き続きまして、その提言を踏まえた福岡での事業をアクロス福岡前館長の重松典子様よりご紹介いただきます。

<アクロス福岡の取り組み>



重松 典子氏

○重松 皆さんこんにちは。ご紹介いただきました重松と申します。福岡市にありますアクロス福岡という文化施設の館長を、この3月まで務めておりました。前回のテーマである「指定管理制度の運用」の際、メンバーにいらっしゃいましたので、提言後の地方の動きを報告するように、ということでこの場に呼んでいただきました。ありがとうございます。

報告する内容は、1点「提言」によって、何が可能になったか、変わったかということです。そして最後に「提言」を通して感じたことを付け加えさせていただきます。

<どのように提言をしたか>

まずは、提言をどのように扱ったかということです。

中央での要望活動後、それぞれの地域でも取り組みを行うようにということになり、まず、福岡県では県の公立文化施設協議会の役員会に諮りました。その結果、それぞれの館においては、事情



が違うので同一の行動は難しいということになり、各館が個別に対応するということになりました。従いまして、本日の報告はアクロス福岡の取り組みでございます。

アクロス福岡は平成7年に県が設置した複合文化施設です。音楽ホールや国際会議場、伝統工芸の展示場などをもつ施設です。今年で30年を迎えます。もともとは県がつくった一般財団が業務委託を受けていたものが、その後公益財団となり、これまで非公募で指定管理を受託しています。受託期間は5年で現在4期目です。公益財団の理事長は民間企業からで、現場統括の館長が県職員のOB、私の前職ですが、という構成です。

このような背景から、日ごろから県との意思疎通は頻繁に行っていました。この提言は2年をかけてまとめたこともあり、この間、県の担当課に対しては経過途中の情報を共有していました。従いまして、発表後の提言要望についてもすぐに協議の場を設けていただき、非常に具体的で有意義な要望であったと思っています。

### <福岡県の現状>

福岡県の現状を申しますと、指定管理を導入した福岡県の施設が43施設あり、そしてその約8割は公募です。しかしながら実状は応募が1者だったり、また応募なしという事例も見られたことから、県においても、抜本的に指定管理の在り方検討が始まっていたという状況がありました。

このような背景から、指定管理制度の課題については、私たちの所管課、文化振興課においても十分共有していたと考えています。

### <どのような改善がなされたか①>

それでは、要望をうけて何が改善されたのか、です。先程述べた通りすでに県において対応が検討されていたので、要望だけの成果ではありませんが、主に2点について改善がなされました。

まずは、提言の大項目にある予算確保についてと、仕様書・年度協定についての対応です。まだまだ、エネルギー高騰や物価高騰の影響は大問題ですが、提言の当時はいわば議論が始まったばかりでした。加えて人件費や物件費についても同様です。一方、指定管理料は当初の提案額から受託期間中変わらないわけですから、このような状況のもとでは指定管理者の経営が圧迫されることは明白です。

よって、受託初年度に比べ物価変動による上昇分については再算定を行い、これらのコスト増については、設置者である県が負担するということになりました。もちろん、次年度以降も同様の算定を行うということになりました。このことを踏まえて、基本協定の一部変更が行われました。変更は物価変動のリスクが県の責任となったことです。これが一つ目の改善点です。

### <どのような改善がなされたか②>

もう一つの成果は、専門的人材の配置にかかるものです。この問題も、提言の中項目に掲げた課題でした。人材育成については、私どもだけでなく、県も深刻な課題と受け止めていました。

公立文化施設職員にとって研修の機会はいくつもあります。本日のような機会、また各支部での研修、さらには県公文での研修などです。しかしながら、実態を聞いてみると、特に中小規模館は研修旅費の問題、マンパワー不足のなかでのシフトの問題などがあり、館によっては常態的に参加できていない。いわんや単発の研修ではなく中長期視点の学びの場がないという問題がありました。

一方、福岡県について言えば、4年前に文化芸術振興条例を制定しております。県としては、これを市町村に波及させたい、条例の効力を知ってもらいたいと考えていました。

こうしたことを踏まえ、県では令和6年度新規事業として「文化芸術イノベーションアカデミー」という、人材育成事業を企画立案されました。行政職員、公立文化施設職員向けの無料の研修の場です。あえて行政職員としたのは、文化部門だけでなく、企画、財政、福祉部門の皆さんにも参加いただきたいからです。年間で4回のコマ、それが3か年の継続事業として始まりました。この県事業をアクロス福岡が受託いたします。

こうした背景から、この研修カリキュラムは「提言」の主旨をいかした内容となっています。また、立案にあたっては県内公立文化施設へのアンケートで必要な研修を伺っています。いきなりハウツーの講義は少ないですが、公立文化施設の役割、存在意義は何なのか、地域課題の解決に文化芸術を活かすとはどういうことなのか、などのテーマで3年間順を追って学んでいこうというものです。

また、3年間継続の受講者に対しては、修了証を発行しようとしています。少なくとも県内の公立文化施設ではこのアカデミー事業を受講したことが、履歴等に記述できれば、本日議論する専門職という資格とまではいきませんが、それに近い人材の情報共有につながるのではないかと考えています。

以上、2点が県において予算化され、現在に至っております。

### <提言に取り組み考えたこと>

最後に、この取り組みを通して感じたことを加えて、報告を終わりたいと思います。

私たち財団では、日ごろの関係性もあり陳情要望が可能でしたが、実はこのような場を設定できない館もあったということを知っています。設置者である自治体と受託している公立施設の日常のコミュニケーションの必要性を痛感したところでした。

また、公立文化施設の役割を考えた時、近年現場に求められる役割は拡がっております。福祉、医療、教育、観光、地域活性化など様々な課題解決に文化施設は寄与できるという状況です。つまり行政課題の解決そのものが求められているわけですから、行政との意思疎通なしには目的達成が難しいと感じたことでした。課題解決のためには、これまで利用いただいているユーザーだけでなく、これまで来館いただけなかった市民、県民にどう使っていただくかを提案するよい機会だと思います。それから従来のどれだけ稼げたかが指標ではなく、どのような課題を解決したか、これが指標だと、このような提案ができるのも、この機会ではないかと思ったところです。

最後に、今、私たちの身近で起こりつつあることです。九州においても、近年頻発する災害により公立文化施設が罹災している事案がみられます。データはありませんが、文化施設は他の公立施設と同様復旧の道筋がたてられているのか、と感ずることがあります。そのためにも、文化施設の役割、必要性が自治体の計画等にしっかり書き込まれていることは重要なのだと考えます。先般「消滅可能性自治体」が再び言及されておりました。九州では3割がこれに該当するとされています。マスコミの社説などでは「過大になった公共施設の規模を見直し、複数の施設を一つにまとめるなど、地域を小さくする工夫が求められる」という論調もありました。このような議論が始まっている自治体もあるのではないかと思います。地方にいと存続の危機を感じることがあります。ぜひ、このような現場の実態を自治体と共有したいと考えます。

今回、指定管理者制度の運用について議論できたことは非常にタイムリーだったと思います。それぞれの館ごとに背景は違い、自治体が求めるものも違うのですが、この機会に設置者、受託者で意見交換ができればと思います。

以上、福岡での取り組みを紹介させていただきました。ご清聴ありがとうございました。

○矢作 重松様、ありがとうございました。それでは、次に、劇場・音楽堂等で働く人材の資格制度について話を進めていきたいと思えます。まずは、青山学院大学教授の片山泰輔様から「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（通称：劇場法）の制定時には先送りと判断するに至った経緯や、その後の劇場・音楽堂等の活動状況および取り巻く環境の変化を踏まえて、劇場・音楽堂等で働く人材、その中でも事業制作部門で働く人材の必要な知識や技術、そしてその資格の制度化の可能性などについてお話いただきます。

### <劇場法制定時の議論>

○片山 同じ文化施設として比較されることが多い博物館においては、戦後間もない1951年に博物館法が制定されています。これは、1949年に制定された社会教育法にもとづいた法整備でした。これに対し、劇場・音楽堂等においては、半世紀以上にわたって法的根拠を持たない状況が続いていましたが、2012年になってようやく「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（通称：劇場法）が制定され、現在に至っています。私自身は国の第3次基本方針（2011年2月閣議決定）にもとづいて設置された、文化庁の「劇場・音楽堂等の制度的な在り方に関する検討会」の委員を務めましたので、劇場法が制定された当時の議論を紹介しつつ、劇場・音楽堂等における専門的人材の議論を行う上での論点を整理していきたいと思えます。

最初に、実際に制定された劇場法において専門的人材の問題がどのように規定されているのかを確認しておきましょう。



片山 泰輔 氏

#### (1) 劇場・音楽堂等の定義

まず、劇場・音楽堂等の定義を規定した第2条が最も重要です。

#### 第2条（定義）

この法律において「劇場、音楽堂等」とは、文化芸術に関する活動を行うための施設及びその施設の運営に係る人的体制により構成されるもののうち、その有する創意と知見をもって実演芸術の公演を企画し、又は行うこと等により、これを一般公衆に鑑賞させることを目的とするものをいう。（一部抜粋）

この条文で最も重要な点は、劇場・音楽堂等が単なる建物を指すのではない、という点です。つまり「施設」と「その施設の運営に係る人的体制」により構成されるものを指すといっている点です。そして、さらに注目すべきは、その人的体制は単に鍵の管理をしていけば良いのではなく「創意と知見」を有する人的体制、すなわち専門的人材によって構成されると定義されていることです。つまり、劇場・音楽堂等とは、単に舞台と客席を持つ建物を指すのではなく、専門的人材が配置されてはじめて劇場・音楽堂等と呼ぶことができるわけです。これは、学校や病院が単に教室や病室・診察室を持つ建物を指すのではなく、教師や医師等の専門的人材が専門的なサービスを提供する機関を指すのと同様です。劇場・音楽堂等とは、建物を指すのではなく、専門的人材が専門的なサービスを提供する機関として定義されたことが劇場法の最大の意義とも言えます。

さらに、下線を引いた「又は行う」という部分も注目すべき点だと言えます。劇場法制定に向けた議論が進められる中で、全国に多数存在する様々な施設全体を対象にするのではなく、自主制作を行うような、いわゆる「創る劇場」に焦点をあてるべきであるという議論もありました。しかし、

この条文をみると「実演芸術の公演を企画し、かつ行う」ではなく「実演芸術の公演を企画し、又は行う」となっています。つまり自主制作を行う「創る劇場」だけでなく、買取公演を中心に地域の人々に鑑賞機会を提供する劇場・音楽堂等や、貸館中心の劇場・音楽堂等も含まれるとされています。つまり、自主制作を行わない鑑賞型の劇場・音楽堂等や貸館中心の劇場・音楽堂等においても、創意と知見を持った専門的人材が配置されている必要があるということが定義として示されたわけです。自主制作を行わなくても、地域の人々にどのような作品を提供するのが適切なのか、また、公演実施に際して教育プログラムをはじめとした関連事業をどのように展開したらよいのか、といった点を考え、実施するためには専門的能力が不可欠です。また、施設を借りて公演を行う地域の文化団体に対して適切な助言やサポートを行うためにも専門的能力が必要です。こうしたことを定義として明確化したのが劇場法なのです。

## (2) 人材の養成及び確保

定義において専門的人材が不可欠であることを示したわけですので、こうした専門的人材をどのように養成するのか、どのように確保するのか、といった点がこの法律の趣旨を実現するためには不可欠となってきます。このことを規定しているのが第13条です。

### 第13条（人材の養成及び確保等）

国及び地方公共団体は、制作者、技術者、経営者、実演家その他の劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な専門的能力を有する者を養成し、及び確保するとともに、劇場、音楽堂等の職員の資質の向上を図るため、劇場、音楽堂等と大学等との連携及び協力の促進、研修の実施その他の必要な施策を講ずるものとする。

この条文では、日本の劇場・音楽堂等の大多数が公立であることもあり、まずは国と地方自治体に対して、専門的人材を養成し、確保する責務を規定しています。重要な点は養成、だけでなく「確保する」ことが規定されていることです。このことは、劇場法制定に向けた議論が行なわれていた当時の状況を考えると極めて重要な論点だったと言えます。2003年の地方自治法改正によって始まった指定管理者制度は「公の施設の設置の目的を効果的に達成するため」に導入されるべき制度であったのですが、多くの地方自治体がこの制度を誤用して、人件費をはじめとした予算を科学的根拠なしに削減する行為が横行し、これらに歯止めがきかない状況が広がっていました。こうした中、人材を養成するだけでなく、劇場・音楽堂等において、適切な人件費を計上することで人材を確保することの必要性を示したわけです。そして、第2条において「創意と知見を有する」とされた専門的人材とは、具体的にどのような専門性なのかが例示されたのがこの条文です。「制作者、技術者、経営者、実演家その他の劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な専門的能力を有する者」という記述がなされたわけですが、ここで注目される点は「経営者」という職務が明記された点です。実演家がいる、音響や照明等を担う技術者がいて、プロデュースを行う制作者がいれば公演を実施することはできます。しかし、劇場・音楽堂等が果たすべき公的な使命を考えれば、公演を単発で行えば良いのではなく、それを何年にもわたって継続的に実施し続け、施設の設置目的を達成していくために組織全体を導いていく経営者が必要です。

## (3) アートマネジメント人材とは

当時の議論の中では、アートマネジメント人材の定義をめぐって検討が行われました。1990年代

頃から日本でもアートマネジメントという言葉が使われるようになってきましたが、実はその際の定義があいまいで、制作者を指すのか経営者を指すのが混乱している状況にありました。アートマネジメントは英米諸国で発展してきた実践の学ですが、文化施設や芸術団体等で事業の実施にあたる実務家が、事業を継続的に実施し続ける組織の運営に関する高度で科学的なマネジメントを学ぶための大学院教育を中心に展開してきたものです。特にアメリカでは、1965年にNEA（全米芸術基金）が設立されて公的支援が開始されてからは、納税者に対する説明責任を果たせる高度な経営が求められるようになってきており、従来の勘と経験に頼った経営では不十分になってきたという背景があります。もともと、アメリカでは企業の従業員等が社会人学生として大学院で学んでMBAを取得することが一般的になっていましたので、社会人向け大学院教育としてのアートマネジメントも広く普及していくことになります。

これに対して、1990年代の日本では豪華な文化施設が多数建設され、助成制度等も充実していく中で自主事業を企画し、助成金を獲得するためのノウハウを学ぶニーズが高まっていく中で、アートマネジメントが輸入されましたので、事業運営のところだけに注目が集まり「アートマネジメント」＝「事業の企画運営」というイメージが定着してきたものと思います。指定管理者制度が導入される前の公立文化施設は、行政の一部署という位置づけですので、そもそも組織の経営、という意識も生まれにくかったものと思われまます。

このように、英米と日本ではアートマネジメント人材の概念についての乖離がみられ、日本では諸説が混在して混乱がみられる状況にあったわけですが、劇場法の議論の中では、経営者も制作者もそれぞれ専門的人材として必要だ、というかたちで整理されました。

#### （４）資格制度と博物館法との比較

専門的人材の定義がなされたあとは、それを法整備にあたってどのように位置づけるか、という点が論点になってきます。先行する博物館法においては、館長と学芸員の2つの職種を配置することが定められています。館長については資格等の定めは特になされていませんが、学芸員については博物館法の中で資格制度が定められています。

劇場法の議論を進めるにあたっては、博物館法の経験を踏まえたうえでの検討が行われました。まず、経営者については、劇場法においても、資格制度にはなじまないという意見が大半で、諸外国の状況を見ても、経営学やアートマネジメント分野の修士号等、学位のほうが一般的で馴染むのではないか、という議論になりました。

問題は制作者の扱いです。こちらについては、博物館法における学芸員のような資格制度を設けるのが良いのではないか、指定管理者制度以降、根拠のない人件費削減が横行する中、法律によって有資格の専門職の配置を定めれば状況を改善できるのではないか、といった意見もありました。一方、博物館法における学芸員制度の運用実態にも目を向けるべきだという意見もありました。全国の300近い大学が課程を設けており、19単位の指定科目に加えて1週間程度の実習を行えば卒業時に資格が取得できます。そのため、毎年1万人程度が資格を取得していますが、実際に学芸員として博物館に就職するのはその中のほんの一部、という状況にありました。私が勤務していた大学にも課程がありましたが、本気で学芸員になりたいのであれば学部時代に資格を取得するだけでは不十分で、大学院で美術史等の修士号、博士号を取得することを奨励しているのが実態でした。諸外国の博物館の学芸員をみれば、美術史や歴史学等の博士号を持っている人たちが主流であるという指摘もありました。

このような議論を経て、結局、学芸員のような資格制度の創設は見送り、劇場法においては専門

的人材の重要性を指摘することにとどめ、それぞれの設置者と経営者の主体性が重視されるかたちに落ち着くことになりました。

## <専門的人材のあり方>

以上が、2012年6月に劇場法が制定されるまでの議論の紹介になりますが、ここからは、劇場・音楽堂等における専門的人材、すなわち経営者と制作者についてのあり方について私見もまじえつつお話ししていきたいと思えます。

### (1) 経営者

経営者については、劇場法制定時の議論の中でも資格制度という話はでてきませんでしたし、博物館法においてもそのような定めはありません。医療法人の理事長については原則として医師や歯科医師でないとできないという規程がありますが、劇場・音楽堂等にはこうした規定は馴染まないものと思えます。

劇場・音楽堂等の経営者は、行政の管理職とも営利企業の経営者とも異なる職種だと言えます。そこで求められる資質としては以下のような点を指摘できます。まず、人事や組織のマネジメントにおいても、劇場・音楽堂等のような創造的集団においては、施設の使命の達成のために何が必要かを各職員がそれぞれ主体的に考えて行動することが求められますので、上司の命令によって仕事を行う体系の行政とは明らかに異なりますし、金銭的なインセンティブで働く営利企業の経営とも異なります。マーケティングにおいても売り上げや利潤を最大化するためのマーケティングとは異なり、使命達成のために必要なものを必要な相手に届けることが求められます。公的使命達成のための支援を集めるファンドレイジングは営利企業には存在しないアクティビティです。文化芸術基本法や劇場法の理念に示された公的使命への理解が何よりも求められ、その実現を行政のような官僚制のメカニズムではなく、使命に賛同した職員等の主体的な創意工夫を引き出しながら実現していくマネジメントが求められます。

こうした経営者の人材育成は簡単ではありません。大学院で公共政策や非営利経営を学ぶことも有益だと思いますが、様々な研修機会を拡充していくことが不可欠だと言えます。特に、経営者同士が課題を共有し意見交換できる人脈づくりが重要です。半世紀以上にわたって営利企業の経営者を対象に行われている軽井沢トップ・マネジメント・セミナー（公益財団法人日本生産性本部主催）の劇場・音楽堂版のような機会がつけられると良いかもしれません。

### (2) 制作者

制作者については、劇場法制定時において資格制度が見送られたわけですが、現在においても、やはり、学部生がわずかな科目履修と実習で取得できてしまうような資格ではあまり意味があるとは思えません。制度をつくとすれば、ある程度の実務経験を持った人材が、大学院レベルの高度な教育・研修を受けたうえで取得できるといったレベルのものである必要があると思えます。そして、資格制度を創設したとしても、医師、弁護士、税理士等のように資格がなければその職務を担えないという性格のものでも、薬局には必ず薬剤師を配置しなければならない、といった性格のものでもないでしょう。資格をつくる意義があるとすれば、働く人のモチベーションの向上と適正な労働市場における人の移動を促進することにあると思えます。

ただ、資格制度に行く前に、最初に行うべきことは、制作者のキャリアの「標準化」、つまり「見える化」をすることです。これが明確でないと何を身につければどの資格が取得できるのかを定義

することができません。

その際に参考になるのが、デザイナーをはじめとしたクリエイターの世界で使われているポートフォリオというツールです。この表は、転職支援サービスのマイナビが例示しているクリエイターのポートフォリオの定義です。このような項目を示す資料を提示することで自分がどのような能力を持った人材なのかを相手に伝えることができます。就職のときだけでなく、普段から、このポートフォリオを充実させるべく、自分のキャリア形成を行うことで、自分の能力についての目標設定等も行なえるようになります。

#### クリエイターのポートフォリオの定義（マイナビクリエイターの例）

- ・あなたが持つ技術力や生み出す品質がわかるもの
- ・あなたの個性や作風、こだわりがわかるもの
- ・あなたの制作に対する熱意や取り組みの姿勢がわかるもの
- ・あなたがチームのリーダーあるいは一員としてどのような働きができるのかわかるもの
- ・あなたが要求される条件に対して、どのような対応ができるのかわかるもの

実は我々大学教員の世界でもこのようなフォーマットが存在しています。大学教員は小中高の教員とは異なり、資格制度も免許制度もありません。大学を卒業していなくても能力があれば大学教授になれる世界です。しかし、文部科学省が大学の設置認可を行うときの教員審査に際しては、どのような研究歴、教育歴、実務歴があるか、という事項を詳細に記す様式が示され、教員候補者はそれに記入することが求められます。大学の設置という国の認可事項ではない、通常の教員人事においてもこれと似たような様式が普及しており、こうした書類が存在することで労働市場が機能しているわけです。

劇場・音楽堂等の制作者についても、自らのキャリアを「見える化」させるための共通の様式を整え、キャリアの標準化を実現していくことが重要だと思います。市販の履歴書の情報では明らかに不十分です。キャリアの標準化がなされれば、その中でどこまでを身につけた人がどういう資格に値する、という資格制度にもつながっていきます。さらに、こうした標準化が確立していけば、転職時だけでなく、働く人の能力形成のモチベーションを高めることにもつながります。まずは制作者版のポートフォリオをつくってみてはどうでしょうか。

○矢作 片山様、ありがとうございます。次は、東京芸術劇場・（公財）東京都歴史文化財団での人材育成に関する新しい取り組みについてお話ししたいと思います。鈴木様、よろしくお願ひします。

#### <（公財）東京都歴史文化財団の取り組み>

○鈴木 ただいまご紹介いただきました、公益財団法人東京都歴史文化財団 東京芸術劇場副館長の鈴木でございます。

当財団が昨年度策定し、今年度から運用している「新人材育成方針」について、特にその中で新たに定めた「舞台制作」と「舞台技術」の専門職種制度について、研究大会のテーマである「アートマネジメント人材の資格制度化の可能性」を考えるヒントになればと思い、紹介したいと思ひます。

## <「新人材育成方針」策定の経緯・背景、現状の課題>

まず「策定の経緯」について、東京都では2022年3月「東京文化戦略2030」策定し、それを受けて、東京都歴史文化財団は同年6月に「長期ビジョン2030」を発表しました。その実現に向けて、専門家集団である財団職員の専門性の一層の向上及びエンゲージメントを高めるために、新人材育成方針を策定したという経緯です。

策定の背景には、芸術・文化をめぐる社会情勢及び労働環境の変化に対応するため、職員の専門性の維持向上を図ること、また、職員がより一層活躍できるよう、その意欲を高め、能力を十分に発揮できる職場環境を整備する必要があるという点がありました。

そして、現状の課題としては、次の3点があげられます。まず、固有正規職員の職種が「事務」「学芸」のみであり、当財団が運営する多様な文化施設や事業に対応していないこと、次に、初任層を中心とした職員のモチベーション向上のために、給与等の処遇面で改善の余地があること、そして、人事評価における「当財団が求める成果・行動」を、より具体的かつ重視して評価することが必要であるという3点です。実際に、東京芸術劇場でも、音楽公演や演劇公演を制作している職員の職種が「事務職」であることに、違和感を感じている職員が多数いました。これらのことを踏まえて、新人材育成方針のコンセプトは、多様な職種の専門性向上に資する仕組みとすること、職員の雇用安定化・定着化に向けた処遇改善、職員の業績等に対する適正な評価と処遇への反映という3点を方針といたしました。



鈴木 順子 氏

## <「新人材育成方針」の概要>

新人材育成方針の全体像についてです。①等級・給与等の処遇に関する人事制度 ②職員の能力向上を図る人材育成体系から構成されています。

### ①等級・給与等の処遇に関する人事制度

まず、等級制度については、多様な職種を有する財団で、各職種の専門性を活かす等級制度としました。固有正規職員の職種を「事務」「学芸」「舞台制作」「舞台技術」の4区分に改定し、職級・職種ごとのキャリアプランに基づいた人材育成を行っていきます。次に給与制度です。職員のキャリアの蓄積と職責に適応する給与制度とし、初任層の本給カーブの底上げなど、給与水準の改善と、毎年度の人事評価に応じた適正な昇給の実施を行います。次に、評価制度です。年間の成果・行動をバランス良く評価する評価制度とし、当財団の組織目標に基づく課題の達成度や、職級ごとに求める行動を評価、評価の仕組みを点数化し、評価の開示を進めることで、より公正・透明化を進めます。

次に、雇用形態転換制度です。契約職員から固有正規職員への転換を後押しする転換制度を充実させます。契約職員時のキャリアを維持し、より活用することが可能な制度に改定し、雇用形態転換後の給与等の処遇を改善します。人材育成体系としては、各職級・職種にふさわしいスキル・能力の習得支援を行う育成体系とし、財団独自の職級別研修・実務研修・専門研修の提供や、派遣研修や自己啓発支援事業など職員の自発的なスキル・能力向上施策も充実させます。

等級制度の概要についてです。当財団では、新卒入団に限らず、中途入団や常勤契約から固有正規への転換など、キャリアの入口は多様です。さらに、各職員が異動に伴う幅広い経験と知識を獲得し、多様なキャリアを構築していくことを期待して、各職種のキャリア構築の指針となるキャリアプランを設定しています。キャリアプランの内容としては、職種（事務、学芸、舞台制作、舞台



技術)・職級(1級から5級)として期待される役割(≒職務概要)と、習得すべき専門(テクニカル)スキル、基礎コアスキルの内容と水準を、3級以上ではマネジメントスキルも定義しています。

## ②職員の能力向上を図る人材育成体系

加えて、財団が提供する研修のみならず、外部派遣研修やスキルアップ支援も実施しており、職員の意欲次第では積極的にスキル・能力向上を図ることができる仕組みを整備しています。当財団が職員の業務スキル・能力向上を目的に提供する研修としては、全員参加の<sup>しっかい</sup>研修や、対象者を限定して実施する研修、例えば、コーチング、実践力向上研修などを用意しています。上記以外にも、財団内の実務に活用できる実践的な研修として、職層研修や実務研修、専門研修を用意しています。また、普遍的な知識習得や職種固有の知識・スキル習得を目的とした、外部機関が提供する研修や、係長・課長などへの昇任時は、マネジメントの基礎を学ぶ外部研修も用意しています。さらに、全国公文協・文化庁主催の研修など、希望者のみの職種限定研修も提供しています。また、職員の自発的なスキルアップを支援する各種制度も用意しています。国内外の文化施設等への長期派遣や、自己啓発活動への費用補助、国内外の学校・研究所等で、学術調査・研究を行う場合に休職できる制度も用意しています。意欲次第で、様々なチャンスを利用することができます。

## <舞台制作専門職種のキャリアプランの構造>

ここで、舞台制作専門職種のキャリアプランの構造を紹介したいと思います。先程も触れたように、係長以上には、マネジメントスキルが求められます。これは、職種問わず共通ですが、ビジョン策定・浸透、判断力、課題設定・解決、危機管理能力、人材育成。また、基礎コアスキルでは、事務処理能力、業務指導、調整・交渉、コミュニケーションスキルが求められます。また、専門テクニカルスキルでは、事業全体のコーディネート、情報収集、企画立案、宣伝・PRスキルを求めています。専門テクニカルスキルについては、4級を例に詳しく記載してありますので、資料をご覧ください。

この4月から、この制度を運用し始めていますが、例えば、教育普及や人材育成を担当している職員の専門性はどのように位置づけていくのかなど、すでに課題も見えてきています。これから、まだまだ、ブラッシュアップしていかなければなりません。ホール系職員の専門性を可視化し、評価していく第一歩として、この取り組みが一助になることを願って、ご紹介をさせていただきました。

ご清聴ありがとうございました。

○矢作 鈴木様、ありがとうございました。次は、東京芸術劇場が実施している人材養成研修についてお話いただきます。田室様よろしく申し上げます。

## <東京芸術劇場の人材養成研修>

○田室 東京芸術劇場で人材育成を担当しております、田室と申します。どうぞよろしくお願いたします。

東京芸術劇場では、公共劇場や芸術団体などでの就職を希望する若手人材に向けて、フルタイムの研修制度を設けております。これまでは「アーツアカデミー東京芸術劇場プロフェッショナル人材養成研修」という名称で11年継続してきましたが、今年度から体系が変更になりまして、名称も新たに「芸劇舞台芸術アカデミー」となりました。

アカデミー事業の成り立ちとしましては、現場の専門人材の慢性的な不足という課題と、劇場法の制定も受けまして、2013年から開始しました。当初は〈音楽制作〉〈演劇制作〉〈舞台技術〉の3分野で受入れておりましたが、舞台技術については当時は現場の受入れ体制が整わなかったため2015年に中止し、代わって需要が高まってきていた教育普及分野を2017年に設置しました。



田室 寿見子氏

本事業は、全国でも類を見ない特徴としましては、有償で研修生を受け入れている点にあります。フルタイムで研修する代わりに、期間中はアルバイトをしなくても食べていける分はお支払いしているのですが、この点がいつも論争のタネになっていました。「学ぶ人になぜお金を払わなければならないのか?」と言って、毎年のように予算削減や事業廃止の話が持ち出されたので、2019年にはキャリア・チェンジに特化することに方針を定めました。それまでは新卒の方も受け入れていたのですが、キャリア・チェンジですでに職業経験を持った人が研修を積むのだから、当然有償であるべきだ、という理論武装したところ、それ以降は継続を脅かされることはなくなりました。2022年には10周年を迎え、修了生が野田秀樹芸術監督とディスカッションをするなどのイベントを開催しました。そして12年目に当たる今年度から雇用制度を導入し、給与の支払いだけでなく、社会保険など福利厚生もつくことになりました。

途中で中止にした〈舞台技術〉分野については、若い人材を教えられる体制が整ってきたので、2025年から再開できないかと検討を進めています。

応募資格については、ご覧いただいているとおり「高等専門学校あるいは大学卒業以上の概ね22歳から30歳程度の者で、かつ舞台芸術業界あるいは文化施設での就職を希望する方」、「舞台芸術への興味関心、および職務を遂行する熱意を有する方」、「希望する研修分野で必要となる基礎的な専門知識やスキルを有する方」、「文化施設や芸術団体、公的機関、民間企業、NPO法人等での公演等制作、ホールの貸館運営等の実務経験を概ね2年以上有する方、あるいは一般企業等での社会人経験を概ね3年以上有する方」、「一般的なビジネスマナーを理解し、日常業務に必要なパソコン操作や事務・接客対応ができる方」、そして最後に「多様な専門性を持つ関係者と円滑なコミュニケーションがとれ、主体的かつ自発的に業務に取り組めること」としています。この「主体的かつ自発的に業務に取り組む」ということを、本研修では大変重視しています。雇用制度になったとは言え、現場は常に忙しく、じっくり時間を取って教えられる職員が少ない中であって、ずっと待ちの姿勢で臨むのではなく、現場の状況を見ながら何が求められているのか、課題になっているのは何なのか、自分が職員だったらどのように改善するのか、などということを意識的に考えて研修にあたることを求めています。

と言いますのも「東京芸術劇場における育成理念」として「公立文化施設の中核を担う人材の育成」、すなわち公益として芸術活動を行うことができる人材の育成を目標としていて、現場でただフットワーク軽く動くだけでなく「問い」を立て、自ら「答え」を導き出せる人材になってほしいと思うからです。

## <研修の概要>

研修では三つの柱を打ち立てています。

一つ目は現場経験で、実際に職員と一緒に制作現場に入って経験を積んで、即戦力となることを目指します。二つ目はゼミやレクチャーなど座学を設けていましてキャリアの基盤となる知識を身につけて、クリエイティブな視点で問題解決力を養ってほしいと思っています。そして三つ目は、

ネットワークの形成です。研修中に会合ういろいろな劇場の人など、将来のキャリアにつながるネットワークを築いてもらうようにカリキュラムを組み立てています。そうして、ゆくゆくはクリエイティブな思考で、劇場運営の中核を担うリーダーシップを備えた人に育ててほしいと考えています。

研修の分野としては、現在は演劇と音楽の制作コース、そして教育普及・社会共生コースとなっています。期間は、長期が約10か月、短期は4～6か月程度の間で、時期は本人の希望と現場の受入れ状況によって調整となります。

カリキュラムは実務、座学を中心とした研修、レポート、面談とありまして、座学の部分では地方の劇場などへの視察なども含みますが、これは毎年研修生にとっても大きな影響をもたらします。地方では東京芸術劇場でやっていない地域と密接に結びついた充実したプログラムがいろいろ行われており、そういう現場に立ち会い、お話を聞かせていただいた後、そこを就職先に決めたという研修生もいます。三つ目のレポートですが、これが研修のある意味“キモ”とも言えるものでして、4か月に1本のペースで現場から見えた課題を報告書にまとめて提出してもらいます。これによって、現場業務の多忙さに飲み込まれ思考が停止しないようにし、敢えて距離感を持って課題を分析し、改善点を提案してもらうことを習慣化していきます。東京芸術劇場のHPに行ってくださいと、これまでの報告書がすべてPDFでお読みいただけますので、ご興味のある方はご覧になってください。

また、四つ目の面談ですが、研修しているうちに就職などを考えて心が不安定になる人もいますので、こまめに面談を行い、悩んでいることを聞いたり、進路相談にのるようにしています。

研修の雇用条件としましては、勤務時間が今年度から月135時間、最長でも150時間を厳守しています。お給料としては月18万円で、通勤手当や保険がつきます。賞与はありませんが、半年以上研修した人には有給休暇が付与されます。

就職率はかなりいいと言えます。多くの研修生が公共を希望し、第一希望のところに就職を果たしています。最近では、求人を出す際に「アカデミー生を採用したい」とお声がけくださる劇場や団体も出てきたほどです。就職先一覧をご覧くださいと、錚々たる劇場や芸術団体が並んでいますが、実はかなり転職している人もいて、一人の人がこの中の三つくらいに所属していた、という裏事情もあります。育成事業では、就職させるところまでおしまいで、その人数で評価されたりもするのですが、有期雇用など、就職後のキャリアステップが見い出せない、という課題も無視してはいられないと考えています。

### <アカデミー研修の特徴と課題>

最後に「アカデミー研修の特徴と課題」をまとめましたが、特徴としては、専門職種ではあるものの、研修中は専門性に偏り過ぎず、幅広い知識と関心を持ち、深く掘り下げて考える中で、課題を言語化するというものです。そして、受け身にならずに臨機応変に発想・行動する力を養うように促しています。

課題としましては、何と言っても指導する現場の職員に余裕がないということ。そして、先程の分科会2でもお話しが出ていたように、業務が属人化していて、指導体系が共有・更新されないこと。また、提供出来る現場が限定されることがあります。

さらに、今後について考えるならば、受け入れを停止してしまった新卒の方々を放置しておいていいとは思っていないのですが、現場の人手不足の中で、社会人マナーを身に着ける前の人まで受け入れる余裕がないという課題をどのように解消するのか、具体的な案はまだありません。

そして最後に、このような有償の研修制度は都の劇場だから出来ることだ、と思われるかもしれ

ませんが、都立の劇場としての限界もありまして、都の税金で育成した人材は都に還元すべき、という指摘が入ることもあります。しかし人材不足の深刻さと人材育成の重要性を共有してくださる皆さん方と協力して、より充実した育成体系を作って行けるよう連携させていただければと心から願っております。

以上、拙い説明ではありましたが、研修制度についてお話しさせていただきました。

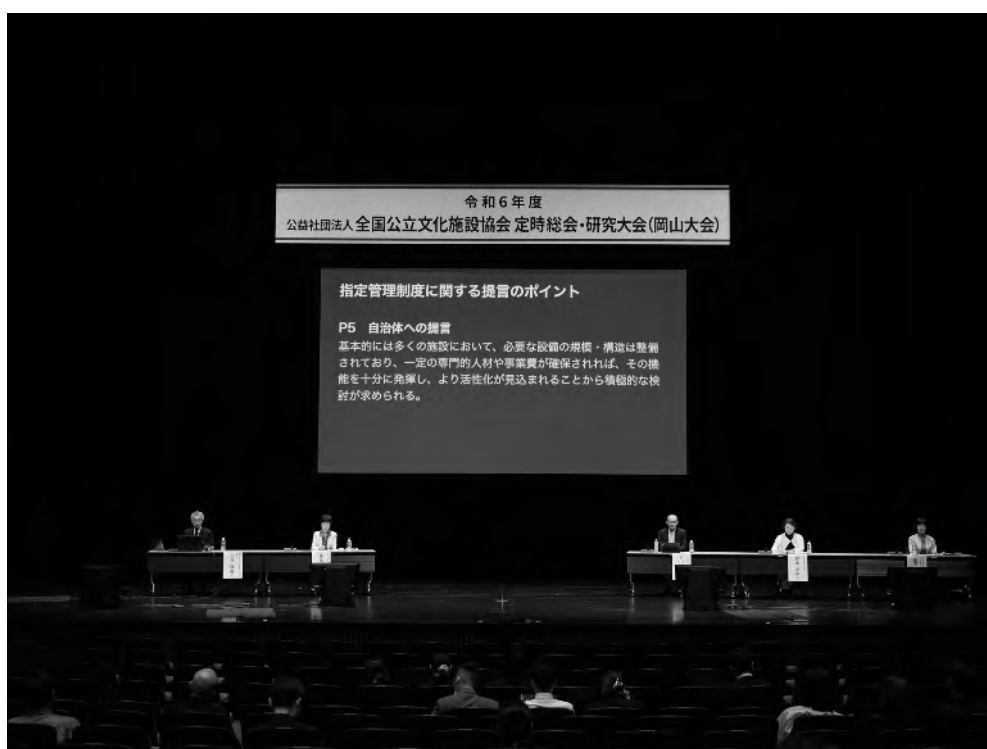
ご清聴ありがとうございました。

○矢作 田室様、ありがとうございました。

### <最後に>

○矢作 今後、全国公文協で資格制度について検討するにあたっては、劇場・音楽堂等で既に働いている事業制作部門で働く者を対象とするものに限定して検討していきたいと考えています。舞台技術に関するものや、大学・大学院などの教育カリキュラムと関係していくものについては、現時点では検討の対象から外しておき、対象を絞って議論をすすめたいと考えています。

検討するにあたっては、資格制度を作ることが目的ではなく、あくまでも現場で働く人材が必要な知識や技術について目標を持って習得し、モチベーションを維持して働くための環境作りと、その専門性を担保するものとして、資格を制度化する可能性やその課題について議論をすすめたいと考えています。簡単には答えが出るものではありませんが、長期的・継続的に検討を進めて参ります。それでは、本日の登壇者への感謝の意を示したいと思います。



会場風景

## 4 情報交換会・施設見学会・アフターイベント

---

### 【情報交換会】

役員をはじめ分科会等登壇者、協賛企業参加者及び研究大会参加者同士が活発に意見交換、情報交換を行った。

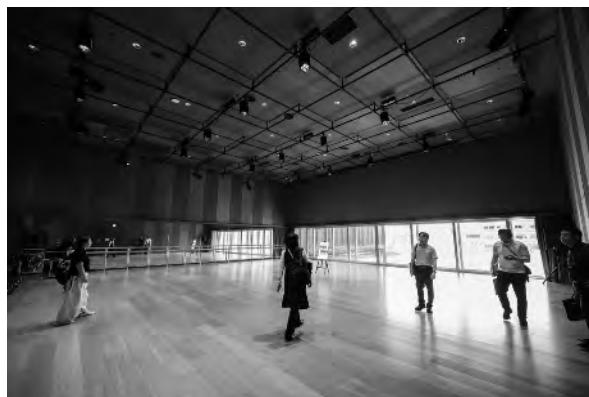


会場風景

---

### 【施設見学会】

プレイベントとして、小劇場およびアートサロンの施設見学会を自由参加で行った。



見学風景

---

### 【アフターイベント】

アフターイベントとして、〈EPAD 上映会〉NODA・MAP『兎、波を走る』（2023年上演）（8K カメラ収録による8K 定点映像の実験上映）が自由参加で行われた。

# 5 閉会式

## 閉会の挨拶

岡山芸術創造劇場ハレノワ  
劇場長兼プロデューサー

渡辺 弘



皆様、2日間、お疲れ様でした。令和6年度定時総会・研究大会が無事終了できましたことを感謝申し上げます。全国からお越しいただいた皆様、そして準備等ご苦勞された事務局の皆様、またEPADの皆様にご改めて感謝申し上げます。

岡山芸術創造劇場ハレノワは、この3月末に閉館しました「岡山市民会館」と「岡山市立市民文化ホール」の代替で建てられ、昨年9月1日にオープンしました。新しいこの劇場には「創造」という文字が加えられておりまして、岡山の地で、岡山のアーティストを中心に、岡山ならではの新しい作品創りを目指しております。

この秋には、岡山在住で「老いと演劇」OiBokkeShi 主宰の菅原直樹さんと演劇ユニット「サンプル」の松井周さんによる新しい高齢者演劇に取り組み、岡山、三重、埼玉の3劇場と共同制作を行います。また岡山は「桃太郎伝説」の地でもあり、桃太郎にちなんだ作品を毎年創ってまいります。ぜひご注目ください。

分科会で議論されていましたが、昨今、多くの施設は予算面だけでなく、働き方改革や人材不足で苦勞されています。地域を元気づけるためにも、地域間で共同の事業を行うなどもっと工夫が必要ではないかと痛感しております。こうした大会を通じてネットワークが広がることを願っております。

また、坪田譲治、小川洋子など多くの文学者を輩出しております岡山市は、昨年「ユネスコ創造都市ネットワーク」の文学分野において日本で初めて認定がされました。そうしたこともあり、来年は日本劇作家大会が6年ぶりにハレノワで開催されます。また瀬戸内国際芸術祭もごぞいます。観光と文化芸術が結びついたこの岡山、そして瀬戸内に遊びに来ていただけますと幸いです。

最後に、本日お集まりの皆様のますますのご健勝を祈念いたしまして、閉会のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

## 次期開催館挨拶

愛知県芸術劇場  
芸術劇場支配人兼劇場運営部長  
浅野 芳夫



愛知県芸術劇場の支配人兼劇場運営部長の浅野です。

まずは、愛知県芸術劇場の施設と事業を短い紹介映像にまとめましたので、ご覧ください。(映像1分)

来年度の定時総会・研究大会は、愛知県芸術劇場を会場として開催させていただきますが、皆さまに是非ともいらしていただきたい理由を今から四つお話しいたします。

一つ目は、もちろん、定時総会・研究大会にご参加いただきたいという点です。

二つ目は、先ほど岡山のご飯は美味しいと渡辺劇場長さんがおっしゃっていましたが、愛知県の名古屋飯も大変美味しいのでご賞味いただきたいです。

三つ目は、先日、当劇場の大ホール5階席が見え難いというXの投稿が、1,376万件ほどバズリ、なんと「いいね」が4.3万人も付きました。ぜひ皆様にその席から見ていただいて、プロの目で本当に見え難いかどうかを体験していただきたいと思います(笑)。

四つ目は、これも皆さまはご存知とは思いますが、運営権を一定期間民間に売却するコンセッション方式についてです。私どもの劇場は2年後を目途にコンセッション方式を含めた運営方法が検討されています。もちろん、まだ確定ではありません。ぜひ劇場関係者の皆様のお力添えをいただき、愛知県芸術劇場を応援していただきたいと思っております。沢山の皆さまにご来場いただければ、ああこんなに多くの方が関心を持って、気にかけているのだなという事が力になっていくと思います。

これを聞いたら皆さん行かないといけないなと思っていただけましたよね？

最後に、先ほどの映像に当劇場の様々な事業が映っておりました。愛知県芸術劇場は、引き続き、積極的に他の劇場と事業連携を募集しておりますので、連携していただける劇場の方は、会場にいます当劇場の芸術監督にお尋ねいただければと思います。

来年度、愛知県でお待ちしております！

ありがとうございました！

## 6 文化施設関連機器・サービスの展示

---

期 日 令和6年6月13日(木)・14日(金)

会 場 岡山芸術創造劇場ハレノワ 大劇場ホワイエ

出展企業 アテール株式会社

グッドラック・プロモーション株式会社

株式会社芸術の保険協会

サントリーパブリシティサービス株式会社

株式会社タムラ製作所

ティーエーエヌジー株式会社

テックスープ・ジャパン

東芝ライテック株式会社

日本耐震天井施工協同組合

株式会社パストラーレ

パナソニック株式会社エレクトリックワークス社

ぴあ株式会社／株式会社リンクステーション

(五十音順)



<展示内容>

アテール株式会社

・バレエ・ダンス用 舞台用床装置・シート (リノリウム)・パー



グッドラック・プロモーション株式会社

・KIPP チケットレスサービスの紹介



## 株式会社芸術の保険協会

- ・制度保険のご案内



## サントリーパブリシティサービス株式会社

- ・リモート接客導入・運用支援サービス (モニター)
- ・文化施設運営 E ラーニングシステム (PC)



## 株式会社タムラ製作所

- ・ DECT 規格インターカム
- ・ RTS 有線インターカム



## ティーエーエヌジー株式会社

- ・ 声優朗読劇フォアレーゼン 紹介 ほか
- ・ ポスター・チラシ・映像



## テックスープ・ジャパン

・テックスープ・ジャパン紹介動画、チラシ



## 東芝ライテック株式会社

・シアターコンシェルジュ



## 日本耐震天井施工協同組合

- ・ JACCA 内装建材便覧 Vol.8
- ・ 天井耐震診断業務パンフレット、JACCA 紹介パンフレット



## 株式会社パストラール

- ・ チケット発売システム「いつでも発券」
- ・ 施設予約システム「いつでも貸館」
- ・ 講座運営システム「いつでも学習」



パナソニック株式会社エレクトリックワークス社

- ・ LED 照明器具
- ・ 調光卓



びあ株式会社／株式会社リンクステーション

- ・ びあ Gettii 導入実績地図（ブース背面パネル）
- ・ PC・モニターによる動画等表示放映、チラシ・パンフレット



## 令和6年度（2024年度）研究大会報告書

令和6年10月

**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 <https://www.zenkoubun.jp/>

**印刷** 株式会社 丸井工文社  
〒108-0073 東京都港区三田 3-11-36  
TEL 03 - 5464 - 7111  
FAX 03 - 5464 - 7112

