



令和6年度文化庁委託事業
劇場・音楽堂等基盤整備事業

全国劇場・音楽堂等職員 アートマネジメント研修会 報告書

令和7年3月



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

「全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会」は、公益社団法人全国公立文化施設協会が文化庁から受託している「劇場・音楽堂等基盤整備事業」の中核をなす研修会で、劇場・音楽堂等の活性化や地域の文化芸術の振興を目的に実施しています。

当研修会は、文化行政から施設運営、事業実施に至るアートマネジメントに関する知識を体系的に習得するために、現下の課題に対応したさまざまな研修を実施することで、職員の皆さまの専門性の向上を図ってまいりました。

令和6年度の研修会は、恒例となったオンラインプログラムの配信のほか、夏季は神戸市にてサマーセミナーを、冬季は東京都にてワークショップを、対面形式で開催しました。本報告書はその研修会の内容を取りまとめたものです。劇場・音楽堂等に関わる職員の皆さまが、それぞれの職場で職務を遂行する上でご参考にしていただければ幸いです。

末筆ながら、研修会の実施にあたり、また本報告書の編集にあたりご協力いただきました講師、モデレーターをはじめとする関係者の皆さまに、心より御礼申し上げます。

令和7年(2025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
開催概要	4
プログラム	5

サマーセミナー

講座1 劇場・音楽堂等は将来を担う職員にとって魅力的な職場となっているか？ ～「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」および他業界との比較を元に～	8
講座2 本質思考超入門 ～誰もがハマってしまう9つの思考のワナを回避する／本質把握力を鍛える～	12
講座3 劇場・音楽堂等でキャリアを積んでいこう ～女性も、誰もが、働きたい職場として～	15
講座4 災害対策(地震、水害)とBCP作成の実践 ～雛形を活用してBCPを作成する～	20
講座5 劇場・音楽堂等の災害対策について	24

オンライン配信プログラム

講座1 自治体文化政策の基本理論 ～理論とその実例～	28
講座2 劇場・音楽堂のサスティナビリティ ～トリアージされゆく公立文化施設～	31
講座3 未来への投資となる「改修」を考える	34
講座4 民主主義の文化的体験と地域文化の創造を目指す公共劇場の市民芸術活動 ～東大阪市文化創造館 主催 東大阪市オリジナル市民ミュージカル(2023) 『100 - ONE hundred』企画・制作の概要と今後の展望～	37
講座5 誰ひとり取り残さない社会の構築に向けて ～社会課題の解決における成果最大化に向けたコレクティブインパクトの実践事例～	40
講座6 アウトリーチ・再発見 ～アートで人と地域を活性化する～	45
講座7 ～シリーズ「貸館を考える」～ 「業務」から「事業」へ、調査報告と事例からの考察	50

ワークショップ

A 地震発生時の災害対応図上訓練	53
B コミュニケーション&ファシリテーション研修 ～職場・地域を活性化する対話の文化をつくるには～	54
参考資料	55

<u>事業名</u>	令和6年度文化庁委託事業 「全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会」
<u>事業の目的</u>	劇場・音楽堂等の活性化、地域の文化芸術の振興を目的として、アートマネジメントに関する研修を体系的に実施することにより、専門性の向上と劇場・音楽堂等の活性化を支援する。
<u>主催</u>	文化庁・公益社団法人全国公立文化施設協会
<u>開催期間</u>	サマーセミナー：令和6年9月10日（火）・11日（水） オンライン配信：令和6年12月16日（月）～令和7年3月31日（月） ワークショップA：令和7年2月4日（火） ワークショップB：令和7年2月5日（水）
<u>会場</u>	サマーセミナー：神戸市立中央区文化センター オンライン配信（収録）：品川動画配信スタジオ ワークショップ：東京都中小企業会館
<u>募集期間</u>	サマーセミナー：令和6年7月16日（火）～9月3日（火） オンライン配信：令和6年12月16日（月）～令和7年3月31日（月） ワークショップ：令和6年12月4日（水）～12月25日（水）
<u>対象者</u>	劇場・音楽堂等職員、地方自治体の文化芸術振興行政担当者、 アートマネジメント教育関係者、学生、 アートマネジメント・舞台技術に関心のある方、一般の方等
<u>企画委員</u>	太下 義之 （公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー 草加 叔也 （公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー 阪本 洋三 （公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー 柴田 英杞 （公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー 中川 幾郎 （公社）全国公立文化施設協会 名誉アドバイザー 水戸 雅彦 （公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター

（50音順）

プログラム

サマーセミナー

劇場・音楽堂等は将来を担う職員にとって魅力的な職場となっているか？
～「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」および他業界との比較を元に～

講師 綿江 彰祥（一社）芸術と創造 代表理事
岸 正人（公社）全国公立文化施設協会 専務理事兼事務局長

本質思考超入門 ～誰もがハマってしまう9つの思考のワナを回避する／本質把握力を鍛える～

講師 米澤 創一 慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 特別招聘教授

劇場・音楽堂等でキャリアを積んでいこう ～女性も、誰もが、働きたい職場として～

モデレーター 森岡めぐみ（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター
コメンテーター 梶田 美香 名古屋芸術大学 教授・学長補佐
和田 大資（公財）箕面市メイプル文化財団 芸術創造セクションマネージャー

災害対策（地震、水害）とBCP作成の実践 ～雛形を活用してBCPを作成する～

講師 本間 基照（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター
石山 翔子（公財）名取市文化振興財団 事業企画係

劇場・音楽堂等の災害対策について

講師 本杉 省三（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー

オンライン配信

自治体文化政策の基本理論 ～理論とその実例～

講師 中川 幾郎（公社）全国公立文化施設協会 名誉アドバイザー
松本 茂章（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター

劇場・音楽堂のサスティナビリティ ～トリアージされゆく公立文化施設～

講師 太下 義之（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー
岸 正人（公社）全国公立文化施設協会 専務理事兼事務局長

未来への投資となる「改修」を考える

講師 草加 叔也（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー

民主主義の文化的体験と地域文化の創造を目指す公共劇場の市民芸術活動

～東大阪市文化創造館 主催 東大阪市オリジナル市民ミュージカル(2023)『100 - ONE hundred』企画・制作の概要と今後の展望～

講師 阪本 洋三（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー
渡辺 昌明 東大阪市文化創造館 館長
若菜 純一 東大阪市文化創造館 副館長

誰ひとり取り残さない社会の構築に向けて

～社会課題の解決における成果最大化に向けたコレクティブインパクトの実践事例～

講師 湯浅 誠 認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ 理事長
西川紗祐未 NPO法人クロスフィールズ Co-Create事業推進マネージャー
松浦 正和（公財）可児市文化芸術振興財団 事業制作課 主任主査
常盤 成紀（公財）堺市文化振興財団 事業課 事業係長
モデレーター 柴田 英紀（公社）全国公立文化施設協会 アドバイザー

アウトリーチ・再発見 ～アートで人と地域を活性化する～

講師 柏木 陽 NPO法人演劇百貨店 代表／演劇家
松岡 優子 荒尾総合文化センター ディレクター
大澤 寅雄 合同会社文化commons研究所 代表・主任研究員
モデレーター 水戸 雅彦（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター

～シリーズ「貸館を考える」～「業務」から「事業」へ、調査報告と事例からの考察

講師 千葉 真弓（一財）北上市文化創造 企画事業課 プロデューサー
山本 達也（公社）全国公立文化施設協会 課長

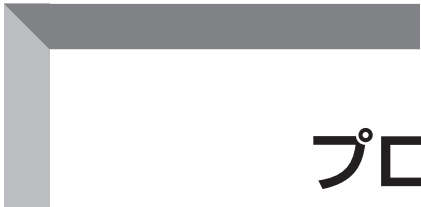
ワークショップ

ワークショップA 地震発生時の災害対応図上訓練

講師 本間 基照（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター
四釜研之介 MS & AD インターリスク総研(株) 営業部 アカウントマネジメントグループ 上席コンサルタント

ワークショップB コミュニケーション&ファシリテーション研修 ～職場・地域を活性化する対話の文化をつくるには～

講師 中本 正樹（公社）全国公立文化施設協会 コーディネーター



プログラム報告



劇場・音楽堂等は将来を担う職員にとって魅力的な職場となっているか？

～「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」および他業界との比較を元に～

講師

綿江 彰禪 (一社) 芸術と創造 代表理事

岸 正人 (公社) 全国公立文化施設協会 専務理事兼事務局長

●はじめに

「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」では、労働条件・労務環境、離職等の観点から特定条件の施設、職員にアンケート調査を行いました。本講座ではこの結果を政府統計等と比較しながら、劇場・音楽堂等が将来を担う職員にとって魅力的な職場となっているか、また、状況を改善するための突破口について考えたいと思います。



綿江 彰禪 氏

アンケート調査で見えてきた職員の就労環境

高齢化する年齢構成

綿江 まず調査の概要ですが、「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」として2023年10月から11月にかけてアンケート調査を行いました。アンケートは施設対象と職員対象の2つに分けて行い、それぞれ90%以上の回答をいただきました。なお、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・音楽堂等のうち、「財団法人・社団法人」の指定管理者で運営され、「最大ホール座席数300以上」且つ「直接雇用者数が10名以上」に該当する151施設とそこに勤務している職員です。質問した項目は、大きく分けて「職員構成・採用」「給与」「就業時間・休暇」「各種制度の整備・職員育成」「育児」「職場に対する満足・不満」「離職」の7つです。

まず「職員構成・採用」の項目からお話しいたします。今回の調査結果によると、10～20代の非正規比率が高く、50代の約2倍という結果になりました。さらに男女で比較すると、全ての年齢層で女性の方が非正規比率が高く、特に50代においては女性の非正規比率が男性の非正規比率の4倍となり、男女でかなりの差があることがわかります。また、これを総務省が全産業を対象に実施した調査の結果と比較してみると、劇場・音楽堂等の非正職員の割合は、年齢層、性別のどの区分をみても異常なくらいに高いことが見て取れます。

次に年齢構成についてですが、年齢構成がかなりいびつであることが明らかになりました。データ全体で見ると、50代が多く、若い世代は非常に少ない。特にこれは正職員に顕著で、正職員の約7割が40代以上になっています。

この結果から、高齢化を食い止める新規採用が行われていないのではないかという疑問が生まれます。退職者・新規採用者の概要に関するデータを見ると、退職者数に対する新規採用は十分に行われているのですが、正職員がやめた後に非正職員を補充するような構造にあり、非正規比率がどんどん高まっていく傾向があることがわかります。

また採用に関しては、採用活動の際に民間の求人サイト・情報誌等の活用を行っていない

いなど、他産業と比較してかなり限定的な募集広報しか行っていない傾向があることがわかりました。

次に「給与」についてです。就業時間が週約30時間以上の従事者では20代は200～300万円、30代は300～400万円、40代は500～700万円が中央値でした。全産業と比較すると、正職員の給与はほぼ同じくらいのレベルで、むしろ少し高いくらいですが、非正職員に関しては低い傾向にありました。同じ就業時間の正職員と非正職員を比べても、その格差は大きかったです。

次に昇給についてですが、正職員に関しては97%の団体の昇給が行われていました。ベースアップについても、正職員については38%が実施しており、正職員に限って言えば、全産業と比較しても悪くはないと言えるかと思います。しかし非正職員については、そもそも昇給・賃金増額の前提となる人事考課が行われていない割合が高く、評価の対象となっていないことが多いという結果が出ています。

次に「就業時間・休暇」についてです。全産業と比較しても、データ全体で見ると、この業界が特別に苛烈な環境に置かれているわけではないということがわかります。また、年収層、年齢層、性別で比較しても、就業時間が特別長いという傾向は見られませんでした。ただ、正職員の30代男性については、月210時間以上働いている人の割合が他の区分より大きく、この層に業務が偏ってしまっている可能性が考えられます。本調査では40代の正職員の離職がそれなりにあるという結果も得ており、それとの関連性があるようにも思います。

また、創造型の事業実施や補助金等の獲得が就業時間の長さに影響しているのではないかという想定から、これらに関する質問をしました。その結果、補助金受取が多い施設では就業時間が長い傾向がありました。人員が増えない中、補助金獲得で予算は増えますが業務量も多くなるので、獲得すればするほど職員は疲弊することが明確になったといえるでしょう。また休暇については、全産業と比較して劇場・音楽堂等の職員の有給休暇取得日数は少なく、特に女性の取得日数が少ない傾向が見られました。

なお、就業時間等を減らすための取組がされているかという質問項目では、多くの施設は「業務量・業務時間の削減に取り組んでいる」と回答していますが、一方で多くの職員からは「取り組んでいる」と認識されておらず、互いの認識に乖離が見られました。

子育てへの不安

次に「各種制度の整備・職員育成」については、賞与や家族手当、住宅手当など、全産業との比較では、劇場・音楽堂等では各種制度が充実していることがわかりました。しかし職員育成に関しては、「職員育成に係る各種制度・仕組みの改善・充実」を行っていると考えられる施設は半数を下回り、さらに職員の多くはそれが行われていると認識していないという結果が出ました。

職員育成に関連して採用についてですが、既に所属している20代の職員のうち、新卒採用の割合は28%にとどまり、25%が同業界からの経験者採用です。30代では同業界からの経験者採用の割合が53%と、自施設で育成するというよりは、能力・経験のある職員を求める傾向が見られました。この辺りから分かってくるのは、そもそもあまり育成する気持ちがないのかなということです。すでに育成された者、経験・スキルがある人を連れてきた方が早いと組織が考えているように読みとれます。

次は「育児」についてです。お子さんを持っている方の割合を男女と年齢層で見ると、30～40代の女性の有子率が非常に低く、全産業の半分以下ということがわかりました。

正職員は非正職員と比較すると有子率が高いのですが、年収200～300万円の層においては正職員の方が有子率が低いという結果が出ました。ここからは有子率と年収に大きな関わりがあり、年収が低くて子どもを持っていないというケースがあるだろうことが見えてきます。

さらに、子育てにおける不安の有無についても質問しました。子どもを持っている層では「不安がある」とする回答の割合は67%、子どもを持っていない層においても、「不安がある」とする回答が84%となり、子どものあり・なしに関わらず、職員の多くが子育てをすることに不安を持っていることが明確になりました。不安の要素として「勤務時間の不規則性・夜間勤務」、「金銭的報酬の水準」、「業務量・業務時間」、「休日・休暇の取得」、「時差出勤や在宅勤務の制度」などが挙げられています。

さらに子どもを持つ職員の育児休暇等の制度の利用率を見ると、育休取得率は男性では11%、女性で75%で、男性の育休取得率が低いことがわかります。

「経営の安定性」を不安視

重要なポイントが、これから見ていく職場に対する「満足と不満」の項目です。まず満足している項目についてですが、「交通の便・通勤時間」、「やりがい・社会的意義」、「仕事内容」、「休日・休暇の取得」、「職場の人間関係・コミュニケーション」の満足割合が高い結果となりました。全産業でも「仕事の内容・やりがい」が高くなっているため類似した構造ですが、「人間関係、コミュニケーション」の項目が全産業と比べるとやや低めになったことは、劇場・音楽堂等では人間関係やコミュニケーションに課題があるということを表しているかもしれません。

不満に関しては、「金銭的報酬」の不満割合が高く、次いで「職員育成に係る各種制度・仕組み」が高くなりました。全産業でも「賃金」、「教育訓練・能力開発のあり方」について不満が高いことは同様ですが、劇場・音楽堂等では「団体の経営の安定性・将来性」の不満の高さも際立っているのが特徴的です。これは不満項目の3位、28%もの人が不満に感じていました。この業界の特徴かと思うのですが、正職員も非正職員も団体の経営の安定性に対して、この財団大丈夫かな、定年まで勤めあげることができるのかなと、相当数が思っていることがわかりました。

給与に関しては、非正職員の「金銭的報酬」への不満が大きく、特に50代における割合が大きかったです。また正職員でも年収200～300万円未満の層で不満が大きい結果となりました。

就業時間の長さ、不規則さ、休暇取得等に対する職員の不満については全体としては大きくないのですが、当然のことではあります。就業時間が210時間以上（日あたり約10時間以上）の職員の66%が「業務量・業務時間の長さ」に不満を持っており、また有給休暇の取得が6日以下の職員の「休日・休暇の取得」への不満も大きかったです。さらに補助金受取が多い施設の職員は「業務量・業務時間の長さ」への不満が大きいという傾向もありました。たとえ業務にやりがいがあっても、補助金を獲得できても、就業時間が長くていいということにはならないということです。

最後に「離職」についてです。全産業と比較すると、劇場・音楽堂等の離職率は決して高くないことが明らかになりました。しかし、職員の21%が転職を希望しており、そのうちの42%は「別の公共の劇場・音楽堂等を運営している団体への転職」を希望、40%は「文化芸術業界以外の企業・団体等への転職」を希望しています。しかし離職率と比較するに、転職希望はあるものの実際に踏み切る職員の割合は高くないといえるでしょう。所得が低い層の転職希望割合が高くなっている傾向から、給与面の改善が職員食い止めにおける強力な要素となることもわかります。また、先にお話した不満項目と離職理由を比較すると、不満割合は高くなかった「やりがい・社会的意義」「仕事内容」が転職理由としては多く挙げられ、一方不満割合が高かった「業務量・業務時間」「育成制度」「勤務体系」は、転職理由にはなりづらいということもわかりました。

良い人材を採用するために大切なこと

綿江 最後に少し採用や人材育成をめぐるお話をさせていただきます。皆さんの施設でも、採用募集してもなかなか応募がないというのが大きなお悩みだと思います。しかしその割に求人サイト・情報誌の活用がないなど、求人に関して消極的な面が見られます。いい人材を採って育成し、いいコンテンツを発信していく、劇場が生き残る道はこれしかないのではないかと私は思います。

先ほどから見てきたように、劇場・音楽堂等の職員は非正規比率が高く、その傾向はこれから高まっていくと思われます。かたや他産業は、非正規比率はここ10年くらい横ばいになってきています。少子化や人口減少の中で、求人に良い条件を提示するようになってきました。いい人を採って、囲い込んでやっていこうという考えです。しかしこの業界では非正規比率がさらに高まっていて、その上でできれば経験があり即働ける人がいいなど賛否とも言えることを考えているわけです。これでは競争力のある採用ができるわけがありません。こうした危機感を、どれだけの劇場・音楽堂等が持っているでしょうか。

今回調査をしてみて、法人の認識と職員の認識がかなり乖離していることが明らかになりました。日ごろから経営層と職員の皆さんが対話しているかどうか、職員の悩みや不満、不安をどれだけ把握しているか、そうした点にも疑問を持ちました。民間企業では、しっかりコストをかけて、実態を把握し改善のためのアクションをとろうとしています。

採用について重要なポイントは、どういう人が欲しいかを具体的にイメージできているか、ということです。うちの施設はどこをアピールすれば人が呼べるだろうか、そのアピールが刺さるのはどういう人だろうか、そうしたことをしっかり考えておくべきだと思います。人材育成も同様で、この施設の中でどういう人になってもらいたいのか、そのためにはどういう課題があるかを、ブレイクダウンして議論しないと、人はなかなか育たないと思います。漠然と人を育てるのではなく、かなり戦略的に考えていく必要があると思います。



岸 正人

岸 ありがとうございます。今回の調査の根底には、ご承知のとおり指定管理者制度により有期雇用が増えたり、人件費を増やせないという状況があります。これに関しては、現在、いくつかの自治体で賃金スライド制が導入されています。これは総務省から各自治体に通知が出ているものですので、自治体との指定管理の年度協定の交渉の中で確認、活用していただき、待遇改善につなげていただけたらと思います。

コロナ前に、全国の劇場・音楽堂等の職員募集時期を調べたところ、新卒採用が解禁になる6月に募集開始をしていたのは新国立劇場だけでした。それが最近では、少しでも早く良い人材を確保したいということで、夏頃まで早まってきた傾向があります。ただ、やはり募集時に出す情報が少なく、採用された場合に実際にどのような業務に就くのかかわからないという場合が多いようです。そのような中で、最近では募集の専用サイトを作る施設も出てきました。その施設でどのような職員がどういった業務を担っているか、1日のスケジュールや感想などが写真入りで紹介されていたりします。無料サイトに募集情報を掲載しているだけではやはり弱いです。採用には、ある程度予算をかけることが望ましいです。

こういう表現がいいかどうか分かりませんが、業界の中でも人の取り合いになってきています。そのような状況下で、施設がどのような事業を実施していて、地域にどのような価値を提供し、あなたには何をやってもらいたいのか、それを明確に押し出していくことが大切だと思います。

本質思考超入門

～誰もがハマってしまう9つの思考のワナを回避する／
本質把握力を鍛える～

講師

米澤 創一 慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 特別招聘教授

●はじめに

指示や提案がうまく伝わらなかったり、悪気はないのに何かとこじれてしまったり、頑張っても成果が出なかったりする状況は、「思考のワナ」が原因かもしれません。誰もが陥りやすい「思考のワナ」を理解し、脱出法を学び、ワナにハマらないための力を鍛えるヒントを紹介いたします。



米澤 創一 氏

本質思考を身につけよう

9つの思考のワナに注意する

本日の講座は、日々の仕事や生活に活用できる「本質思考」を身につけ、本質把握力を強化する必要性を知っていただくことを目的としています。そのために、まずは本質的な問題解決を妨げる「9つの思考のワナ」を紹介したいと思います。これを日ごろから意識することで本質思考を習慣化し、日々の仕事によりやりがいを感じられるようになっていただけたらと思います。

本質思考とは、置かれている状況で最も大切なものは何かをとらえ、力を注ぐ場所を正しく把握するための思考習慣です。自分が行っている活動・行動の目的を正しく認識することが本質思考の基本ですが、私たちの日常的な思考やコミュニケーションは、本質的な考え方からずれてしまうことが多いものです。その要因となる9つの思考のワナについてお話しします。

①思考のショートカット

これが最も頻度の多い落とし穴で、過去の成功体験や常識、通説、権威、世論などに安易に従ってしまったり、十分に考えることなく決めつけてしまうことです。世の中のルールがどんどん変わり、生成AIなどの技術的な変化も非常に大きい中、過去の成功体験や常識が通用すると考えることの方が不自然ではないでしょうか。皆さんの仕事で考えると、例えば、「前回の公演が大成功した」という理由だけで、その後の社会状況の変化を考慮せず同じ内容の公演を企画するなどの例が考えられます。何かを判断するときは、背景や前提条件の違いを認識し、それがあつた特定の条件下で有効なものかどうかを考えることが必要です。また、目の前の現象に惑わされて、それがなぜ起こつたかを考えずに原因を決めつけてしまい、不適切な手段をとってしまうことや、情報を正しく解釈できず印象だけで誤つた判断をしてしまうことも思考のショートカットの1つです。

②現状黙殺

現状を正しく認識できていないため、具体的な手段、方法にたどり着くことができないようなケースです。例えば皆さんは、事業に関していろいろなデータを取っていると思いますが、ときに自分にとって不都合なデータが出て来ることもあるかと思います。不都合なデータは、やはり受け入れがたいものです。しかし、そのデータがあるのには理由はあるわけです。冷静に受け入れて、原因となる問題がなぜ発生したかを分析した上で手を打つ必要が

あります。例えば、チケットシステムの不具合が頻発していることは知っているのに、クレームが多発していないからといって対応をしないというのがこの現状黙殺に当たります。

③浅い分析

何か問題が起きたときに、根本原因の分析が不十分で、問題の本質にたどり着けないケースです。先に原因を想定してそこに導くような分析を行ってしまうようなこともあります。例えば、ある公演の集客がふるわなかった場合に、その演目やジャンルの人気がないと安易に結論付け、今後の上演を避けるなどが当たります。実際は情報公開日や価格設定、マーケティング、公演日など、他の要因が影響している可能性があるにもかかわらず、安易に演目やジャンルに人気がないと原因を決めつけてしまうようなケースです。

④安易な手段

問題の本質を正しく理解し、現状を把握し、予実差異（予定と実際の差）とその根本原因まで分析できているのに、手段の吟味を十分に行わず、手近にある手段で満足してしまうケースです。例えば集客に苦戦している状況で、知人が運営する小規模なタレント事務所からタレントを呼ぶというのがこれに当たります。施設特性や観客のニーズ、長期的な芸術的方向性よりも個人的なつながりや短期的な話題を優先してしまう、そのようなケースです。

⑤やりっぱなし

これは、最適な手段にたどりつき施策として実行したものの、その実行に満足してしまっ、本当に問題が解決されたかを確認せずに問題解決した気になってしまっている状態です。例えば新しい会員制度を導入したら、会員の満足度や利用状況を追跡せず成功と判断してしまう。またバリアフリー化工事を行った後、実際の利用者の声を聞かずにアクセシビリティの問題が解決したと結論付ける、などのことです。

⑥怒りの代償

怒りに限らず、落胆や悲しみなどの感情の起伏によって、長い目で見た時に明らかに損な選択をしてしまうケースです。例えばクレームを寄せた観客に感情的な対応をして、建設的なフィードバックの機会を逃してしまうことや、スタッフ間の意見の相違が感情的な対立に発展してしまうなどです。感情が高ぶっているときは大事な判断をしないことが重要です。

⑦脳のクセ

人間の脳は、バイアスの影響を受けやすい傾向があります。無意識のバイアスの影響を受けたり、論理性よりもわかりやすさを受け入れやすい傾向があったり、母集団の大きさや確率を軽視しがちな傾向があるのが、我々の脳のクセです。例えば、自分が企画した公演について肯定的な意見ばかりに注目し、批判的な意見を無視してしまったりするのは、確証バイアスと言われる認知バイアスの1つです。これらの影響を全く受けないようにするのは難しいですが、出した結論が脳のクセの影響を受けたものではないかと再考することはできます。

⑧他人事シンドローム

そもそも自ら問題解決をするつもりがないというケースです。問題の本質を把握することに興味がなく、ただ言われたことをこなせばいいと思っている。例えば公演中に座席の不具合があり、観客から苦情があったのに、私の担当ではありませんと、適切な部署に伝えることなくその場しのぎの対応で済ませてしまう。あるいは劇場の将来計画や戦略立案の会議で、自分は現場スタッフだからと意見を述べることを控えるなど。現場の声が重要な洞察をもたらす可能性もあるのに、貴重な機会を逃してしまっているのです。

⑨解決済みなのに気づかない

すでに問題の解決はされている、あるいは簡単に解決できるにもかかわらず、それに気づかず対症療法を続けている状態です。例えばデジタルチケットシステムを簡単に導入できるのに、現在のところ問題はないと従来の手作業の方法を続けるなどということが当ては

まるかと思います。定期的に自らの状況、抱えている問題の周辺環境を見直してみること
で、簡単に問題解決できることがあります。

以上の9つの思考のワナを知っているだけで、「自分はこのワナにはまった上でこんな判断をしているのではないか」と考え直すことができ、それ自体が非常に意味のあることだと思います。

仕事の“上位目的”を考える

本質思考をしていく上では、自分はなぜその活動をしているのか、その目的は何か、さらにその上位目的は何かを考えることが大事です。皆さん何らかの日常業務をされていると思いますが、まずその日常業務自体に目的があり、その上に職場に応じて戦略的活動領域の目的があります。そしてさらにその上にあるのが「上位目的」です。

仕事における上位目的とは何かというと、日々の業務の先にあるより大きな目的や意義です。なぜその仕事をしているのかという本質的な理由になります。例えば劇場・音楽堂等の場合、まず戦略的活動領域の目的というのは、業務ごとに、質の高い多様な芸術作品を企画・制作して幅広い観客に届けることであったり、効率的な施設利用の実現だったり、地域社会との協働で多様な人々の文化参加を実現する、などといったことになるかと思います。そして上位目的はより概念的になります。まず感動の提供。文化の継承と創造。地域社会の活性化、芸術振興支援、人々の創造性の育成、多様性及び社会的包摂の実現、そして文化芸術を通じた社会課題への取組、こういうことが上位目的になるのではないかと私は想像します。

上位目的を常に意識していれば、よりモチベーションが上がりますし、長期的に正しい判断もしやすくなります。例えば会社でいえば、短期的には我が社は損害を被るけれど、これを実行することは上位目的に合っている、そういった判断ができます。またその上位目的に賛同して入った社員が多い会社というのはすごく強い会社なんですね。上位目的があることで、社員はその組織に対して非常に強いコミットメントを持って頑張れるようになるのです。

本質把握力を強化するエクササイズ

最後に本質把握力を強化するエクササイズを3つご紹介します。

1つ目は、今、上位目的の話をしてきましたが、これを意識するために、自分の仕事の本質を考えて、その仕事に新しい名前をつけてみましょう。ワクワクする魅力的な仕事の名前を考えてみてください。実際は、部署の名前をそのように変えることは難しいですが、プロジェクトなどの名前にそういったワクワクする名前をつけることをお勧めします。

2つ目は、“なりきる”ことです。本質思考では、特に複数の立ち位置、視点から考えることが重要です。他人になりきり、その人の立場・視点から物事を見つめ直してみてください。例えば苦手な上司になりきって考えてみる。その人の情報を集めその立場になって考えてみると、全部は理解できなくても少し理解できたりするものです。または、舞台に立つアーティストの視点で考える。うちの劇場は使いやすいかどうか、お客様は何を考えていらっしゃるか、こうしたことを常日頃から考えてみていただければと思います。

3つ目は、想定力を鍛えること。想定力とは、活動のベストケースとワーストケースをきちんと考える力と私は定義しています。思考のショートカットの原因の1つは、この2つのケースの差に気づけていないことだと思います。自分で真剣に考えるのが面倒なので、過去の成功体験や常識などを妄信してしまうのです。活動・行動の前に、そのベストケースとワーストケースを考えるだけで、真剣に考えるスタンスが醸成されます。その際、時系列を未来まで伸ばして考えてみてください。特にそれが重要だと思います。

劇場・音楽堂等でキャリアを積んでいこう ～女性も、誰もが、働きたい職場として～

モデレーター 森岡めぐみ (公社) 全国公立文化施設協会 コーディネーター

コメンテーター 梶田 美香 名古屋芸術大学 教授・学長補佐

和田 大資 (公財) 箕面市メイプル文化財団 芸術創造セクションマネージャー

●はじめに

「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」によると、劇場・音楽堂等の職員では40代以下は女性が多く、50代以上では男性が多い結果となりました。女性の就労継続には、劇場特有の問題もあるのでしょうか。また誰もが劇場でキャリアを重ねていくにはどのような環境、及び個人のプランが考えられるのでしょうか。劇場・音楽堂等の人材状況に詳しい研究者と現場最前線の管理職とともに議論します。



森岡 めぐみ 氏

森岡 今回の講座では、女性の就労状況を切り口に、女性だけではなく劇場で働くいろいろな職員の抱える諸問題について、それをどう改善し、より働きがいのある職場にしていくのかのヒントとなる提案ができればと考えております。

メンターを設け業務をスムーズに 和田 大資

本日のテーマに関して私から少し共有させていただきます。劇場でキャリアを重ねていくには、3つの方法があると思います。1つ目は自分の所属する組織内の異動・昇進のみでキャリアをつくる方法。2つ目は、企画制作、広報、顧客管理、マネジメントなど専門領域を持ってそれぞれの世界でキャリアをつくる方法。3つ目は、違う業種も含めて経験を積み、転職を経てキャリアをつくる方法です。おそらく今日お集まりの方々も十人十色の経歴をお持ちだと思います。

本日のテーマに関して、私が男性管理職として配慮して実施していることをご紹介します。まずは、年度ごとに、部下・後輩たちの役割分担表を大変細かく作っていることが挙げられます。それを基に動機づけをし、その年度が終わるとひとつひとつの役割に対する評価を面談で行います。

また、個人面談、OJT、そしてアートマネジメント研修をする流れをつくっています。研修といっても、私たちの財団では毎回4、5人で集まって話すという形式ですが、この研修に、本日のモデレーターの森岡めぐみさんにも講師として来ていただいています。そのときに、私の後輩の女性たちを紹介して、森岡さんに先輩女性アートマネージャーとしてメンターの役割を担っていただいています。この関係性がいい感じに作用していると感じています。



和田 大資 氏

意識改革の機会をつくる 梶田 美香

これからお話するのは、2023年に行われた第25回日本アートマネジメント学会全国大会で発表した「劇場・音楽堂等の多様なアートマネジメント人材確保を考える～女性リーダーの軌跡に着目して～」(共同発表者：関鎮京氏(北海道教育大学)、志村聖子氏(相愛大学))の内容です。

大学教員としてアートマネジメントを学ぶ学生たちを指導していると、劇場に就職を希望



梶田 美香 氏

する学生がとても少ない現状を目の当たりにします。この現状については、インターンシップに関する研究から、①そもそも劇場の新人採用が著しく少ない。②一般企業と採用スケジュールが異なる。③女性の働きやすさが外からわかりにくい。④女性管理職が少なく、キャリアモデルが見えない、そういった要因があることがわかりました。

ただ、劇場の役割や特殊性を考慮すると、一般企業のやり方をそのまま転用することも難しく、単純に比較することもできません。そのため、まず職場としての劇場を見てみようということで、私たち研究チームは、全国の劇場で女性管理職として活躍している6名の方にヒアリング調査を行いました。そこから浮かび上がってきた課題をご紹介します。

まずは、他の業界にも通じる、社会の汎用的な課題です。はじめに、硬直化している人材意識とまとめました。例えば、非正規雇用に女性が多い。そして出産後は退職をする方が多い。今はだいぶ減っていますが、女性は出産したら退職するのが普通だと思われる、そういう価値観や思い込みがあります。出産のタイミングへの言及が上司からあったというコメントもありました。例えば職場に同世代の女性が2人いる場合、出産のタイミングをうまくずらしてね、2人も職場から消えるとちょっと困るから、と言われたことがあるそうです。それから、これは悪気があるわけではないのですが、お子さんが生まれて大変だから早く帰ってね、と言われる。気遣いで言ってくれているのですが、キャリアを積みたい女性にとってはチャンスを奪われていると感じる場合もあります。

それから意識改革の機会がないこと。これは男性も女性も同様ですが、職場のジェンダー意識をアップデートする研修やセミナーがない。これが価値観の硬直化につながっている原因なのかもしれません。また、女性のキャリアモデルがないこと。劇場に限らず、意思決定層に女性が少ないこともまた、ジェンダー意識の硬直につながっていると考えられます。

またこれは女性側の意識についてですが、結婚や出産、育児、介護などを個人的な出来事と捉え、1人で解決を試みようとしてしまう。もしかしたら組織に相談すると、余計大変になってしまうという危機感があるのかもしれません。しかしその結果、例えば近くに保育園が見つかるかとか実家が近いとか、個人として協力を得られるか否かが、キャリアを左右してしまうことになります。

次に、劇場特有の課題についてです。劇場特有の課題には、指定管理者制度の影響と事業中心志向があります。指定管理者制度の影響というのは、劇場が非正規雇用なしでは運営できず、その非正規雇用は女性に偏ってしまうということです。また、5年後も指定管理が取れているかどうかかわからないため、長期的視点が持てないことも大きな課題でしょう。民間企業では、10年15年の期間で意識改革を進められていますが、劇場ではそのような意識改革が難しいということです。さらに、意識改革のない中で人事評価が行われ、その中で無自覚なパワハラが生まれてしまいます。先ほどお話しした声掛けのように、気遣いのつもりが、結果的にパワハラになってしまうようなことがあります。

劇場特有の課題のもう1つは、事業中心志向です。劇場というのは、自主事業を積極的に行っているところもあれば、貸館事業を中心に運営しているところもあります。そして事業部門だけではなく舞台技術の部門もあるし、総務を担う部門もある。本当に多様な職能の方が集まって成り立っていますが、国が補助金を出すときは、事業予算として補助金が支給され、なかなか劇場の労働環境の整備というところまで目が届いていない現状があります。文化芸術基本法や劇場法を詳しく読んでみても、職場として劇場がどのように認識されているかについては記載がなく、働いている方への配慮が法律の中には定められていないといえるかと思います。行政による指定管理者選定の仕様書に、どういった職場環境に関する記載がされているかも、今後調べていきたいと思っています。

ディスカッション

出産・子育てをためらう現状

森岡 私は男女雇用機会均等法の施行時に社会に出た世代です。ジェンダーという言葉も知らない中で働いていましたが、子育てをする社員としては第一号でしたので出産の時から非常にハードルが高かったです。講座1で、特に正社員に子どもを持ちたくないと思っている人が多いという結果が報告されていました。この理由として私が思うには、女性は、自分の立場やキャリア、給料など、子育てをすることで失うものが非常に多い。だから正社員やリーダーとして活躍している人ほど、出産・子育てに躊躇するのだと思います。

それと事業については、たいてい2、3年先のものを組み立てているわけです。するとこの先2、3年はこの仕事をしていなきゃいけないという無意識の責任感が生まれる。だから劇場の仕事で、特にリーダーなどの立場にあると、産むのをためらうというのは納得する結果だなと思います。

梶田 出産イコールキャリアの中断になっていたということですね。出産後の復帰の可能性については、当時はいかがでしたか？

森岡 私は子どもが生後3か月のとき復帰したのですが、私の世代はすごく難しかったです。今はちゃんとお休みが取れると思いますが、直属の上司から、産休の間も給料が保証されるよ、戻ったら仕事がしっかりできるようにしてあるよ、と言ってあげることが大事だと思います。キャリアを中断しなくていいんだということを言ってあげるといいですね。

梶田 講座1では男性の育休取得率が少ないという報告がありました。和田さんはいかがですか。

和田 私は、出産によってキャリアを中断しなくてはならないということについて、今日のお話を聞いて初めて、そうか、そんなにも切迫している状況を生んでいるんだなと感じました。これに関しては私たちの仕事がすごく属人的になっている側面もあるのかな、と思います。2、3年先の事業を行うのに、指定管理者制度でミニマムの人件費しか出ないから1人抜けても補充ができない。その結果1人で抱えこんでしまうということがあると思います。

梶田 私が休んだらどうなっちゃうの？と考えることもあると思いますね。現在、民間企業では復帰後の環境づくりにも配慮されています。働いている方たちを逃さないために、劇場でも劇場内保育園を持つなんてことができるようになると随分違うと思います。

必要な心理的サポート

和田 またメンター制度ではないですが、話を聞ける先輩、もしくは自分の不安や悩みを打ち明けられる先輩の存在があるといいかなと思います。

梶田 育休や復帰に関しても心理的なサポートがあるといいですね。和田さんにお聞きしたいのですが、男性の上司として温かくサポートしたいのに、自分で頑張りますと言ってしまふような傾向が女性にありがちなのでしょうか？

和田 個人的な話を聞くというのが、そもそもすごく難しく、どこまで話を振っていいのか迷うところがあります。

梶田 相談するより自分でやりますというところがあるのでしょうか？

森岡 特に私たち第一世代は、失敗したら後続が苦しむと思ったので、結構完璧主義だったと思います。ただ皆さんに申し上げたいのは、ビジネスの世界と子育ての世界では使う感覚が全く違うということです。

ビジネスは明日のことがある程度予測がつくけれど、子育てはそうはいかない。だからもう、なるようになれと思って、男性も女性も新しい感覚で子育てに突入することをお薦めします。また劇場は夜間の仕事も多いから子育てができないと思っている方もいるかもしれませんが、意外とそういうことはないんです。いろんな既存の概念を打ち破ってやってみることが大きな改革につながるのではないかと思います。

和田 気遣いについて、先日、カルチャーショックだったことがありました。部下に小学生のお子さんがある女性と20代半ばの独身男性がいるのですが、気遣いのつもりで夜間の仕事は男性にお願いしていたんです。すると男性が、「なぜ僕ばかり時間外に働かないといけないんですか？」と言うんです。「結婚してないから夜働けると思ってらっしゃるんですか？」そうボンと聞かれて、あ、確かに、と思いました。

梶田 未婚の人に負担がいくのではないかとということも、もしかしたら結婚しにくいというところにつながっているのかもしれないですね。

ヒアリング調査で、ある方がおっしゃっていたのは、女性の部下がたくさんいるけれど、非婚率が高く、結果的に年代も生活形態も同じくらいで、あまり多様性がないと。多様性の担保は、男女だけでは確保できないということをおっしゃっていました。育児が今話題になっていますが、プライベートと仕事は分断されたものではなく、実際は全部1つのラインでつながっている。このあたりについても、思い込みや、意識の硬直化と関係があるのかもしれない。

人材育成の難しさ

梶田 今、劇場特有の課題がいくつか出てきましたが、指定管理者制度の影響も大きいかなと思います。こちらについてはいかがでしょうか。

森岡 やはり新卒採用をしにくいということはあるですね。新卒を採用して将来を担う人を育てるという計画ができない。3年や5年で先が見えなくなると、職員に与える影響は非常に大きく、採用計画が難しくなると思います。

梶田 指定管理者制度の中で決められた予算でやっていくのが現実だとして、やはり育成の余裕はなかなかないものですか？

和田 極力育成できたらいいなと思ってはいます。そのためには仕事が属人的にならないようにOJTを地道にやるしかないかなと考えています。シフト勤務で休日も違うし、なかなか難しいですけど。

梶田 劇場の仕事は現場業務が多いし、細かい業務も多いということもあり、育成には時間がかかりますね。新卒採用でゼロからの育成を考えるのか、ある程度の事務スキルをもった中途採用を考えるのか、そのあたりはいかがですか？

和田 そこは組織の構成人員によるかなと思います。20代が少ない組織であればやはり新卒に近い方を採るし、40代の職員が足りないのであればある程度経験がある方を採用するだろうと思います。

梶田 森岡さんは職員の育成についてどうお考えですか？

森岡 それが組織の命だと思います。ですから、私たちの世代は、ちゃんとアートマネジメントのいろいろなOJTをしてからキャリアを終えないといけない、目の前にいる職員に力をつけてもらうための努力を今すべきと考えています。

梶田 育成にかかる時間やエネルギーの捻出は、人が少ない現場ではかなり難しそうな気がします。

森岡 時間は確かに足りないのですが、何とか工夫をして、管理職になったらまず育成を

やっていかなければいけないと思います。やはり組織としてどういう人材が必要なのかということをしちんと把握することが肝だと思うんですね。そのためには、この事業はどういうもので、その現場に必要な能力や人の適性、あるいはこういうノウハウが必要だということを見極められる管理職が必要です。組織の今後に向けて、どういう人材が必要かということ、経験値ある人物がしっかり関与して決めていくことが望ましいと思います。

梶田 最後に、研究チームから今回のテーマの解決に向けた提案をさせていただきたいと思います。まずは、劇場ごとに、職員の多様性担保のためのビジョンと具体的なステップを言語化し、計画すること。次に、これは皆さんが直接どうにかできるものではありませんが、国が、劇場に対する事業中心志向から脱却し、そこで働く人々に目を向けること。最後は、比較的すぐに実践できるのではないかと思いますのですが、職場環境の整備の一環として、職員が気軽に相談できる相手を紹介したり悩みを話し合える場を設けることです。これは、多様な人材の担保のベースになるのではないかと思います。

災害対策(地震、水害)とBCP作成の実践 ～雛形を活用してBCPを作成する～

講師 本間 基照 (公社) 全国公立文化施設協会 コーディネーター

事例紹介 石山 翔子 (公財) 名取市文化振興財団 事業企画係

●はじめに

本講座では、自然災害(地震、水害)への対応策の基本と、BCP(事業継続計画/業務継続計画)作成について、名取市文化会館の災害対応事例を踏まえて解説します。



本間 基照 氏

対策計画をつくることが重要

地震災害への対応

本間 まず災害対応の基本として、地震の対応についてお話しします。

地震リスクへの対応のポイントのまず1点目は、「想定される災害を知る」ということです。自分の施設のある地域で、どのような地震が発生する可能性があるか、発生した場合にどのような災害となるかを考え、それに対応した対策を講じる必要があります。具体的には、①最大震度はいくつになるか、②地盤の状況(液状化が起きる可能性があるか)の2つの確認が必要です。これは気象庁のホームページや市町村のハザードマップ、J-SHIS(地震ハザードステーション)などで調べることができますので、参考にいただければと思います。

続いて地震リスクへの対応のポイント2点目は、「被害を想定する」ということです。まず建物被害については、建物が旧耐震基準か新耐震基準かを前提に、天井は落ちないか、ガラスが飛散する可能性があるか、外壁が脱落する可能性があるか、配管が破損する可能性があるか、などを確認します。

次にインフラ被害についてです。電力は比較的早く、大体3日程度である程度まで復旧します。一方、水道は復旧に1週間程度かかりますので、これを考えると水の備蓄は1週間分が必要ということになります。またガスについては、ガスを直すだけではなくガス漏れのチェックが必要なため、復旧に1か月程度かかります。続いて通信回線ですが、災害が起こると電話が集中し、携帯電話、固定電話ともに3日間はかかりづらい状況となります。なお、携帯電話の基地局のバッテリーは1日程度しか持ちませんので、発災直後は使えても、その後圏外になってしまうケースもありますのでご注意ください。道路の復旧に関しては、高速道路、国道、一般道路の順に復旧がなされます。しかし高速道路、国道は災害時の優先道路で一般は使えませんのでご注意ください。また想定する被害として、地震発生時の職員の状況についても考えなければいけません。地震発生後には職員が半分程度しかいないという前提で、対策を講じていただきたいと思います。

地震リスクへの対応のポイント3点目は、「対策を講じる」ことです。対策の目的は主に2つ、職員・利用者の安全を守ることと、安全に業務を継続することです。災害が起きたらまず対策本部を立ち上げ、情報を集めます。そして安否確認と建物に待機するか避難するかを判断します。初動対応については、公文協発行の『地震だ!! どうする!? 劇場・音楽堂

等震災対応ハンドブック』を参考にいただければと思います。ちなみに、どんな地震でもどんな建物にいてもすぐに外に逃げようとする人が多くいるのですが、建物が新耐震基準の場合、すぐに外に逃げるのではなく、建物の中にいた方が安全です。

また応急救護と避難者を受け入れるかどうかを判断します。応急救護については、基本的に救急車は来ないという前提で、病人をどうやって病院へ運ぶのかを検討します。利用者や一般市民の避難の受け入れについては、次の基準で判断します。・建物の安全性が確保できているか。・職員の人数が十分であるか。・火災が発生していないか。・一般市民の避難者に渡せる十分な備蓄品があるか。2024年7月に、内閣府の「大規模地震の発生に伴う帰宅困難者等対策のガイドライン」が改訂されたので、そちらも参考にいただければと思います。これに関して、施設管理者の賠償責任についてよくご質問を受けます。避難者を受け入れて何かあったら賠償請求されるのではないかと心配なのですが、これに関してはまだ免責とはなっていません。法律上の建付けの問題ではありますが、法的責任を問われることもありえるという認識で、できることはベストを尽くすということで対応されるとよいのではないかと思います。

さらに備蓄品に関しては、基本的に必要なものは、食料、水、毛布、トイレの4つです。水は1人1日2～3L必要で、トイレは1人1日1.5Lの排泄があると考え、備蓄品は少なくとも3日分を用意しましょう。

水害への対応

本間 水害には、河川氾濫や内水氾濫による被害があります。内水氾濫は都市型の水害で、下水道の処理能力を上回る雨が降って地表にたまるというものです。1時間に50ミリの雨が降ったら、内水氾濫になる可能性が高いと覚えておいてください。さらに水害には高潮波や土砂災害なども含まれます。水害についても地震と同様に、自治体のハザードマップ等で自分の施設で想定される浸水深を事前に把握しておき、ニュースなどで報じられる降雨量と照らして災害を想定することが大事です。

水害対策のポイントは、何よりもまず敷地・建物に水を入れないことです。止水板、土のうなどを使用し、外部からの水の浸入を防ぐことが最も重要です。さらに業務への影響が大きい重要機器は上階に設置するなど、浸水防護策を検討することも必要です。

では次に、石山さんから過去の地震対応の実例をお話しいただきたいと思います。

初動からの対応を記録しておくことが大切

石山 私が勤務する名取市文化会館の地震対応事例をお話しさせていただきます。名取市文化会館は東日本大震災で大きな被害を受けました。その後、災害に強い劇場にならなければいけないということで、公文協の支援員制度を使って本間さんにお越しいただき、研修や訓練を実施しました。そのご縁もありまして、BCPを作成してみませんかとお声掛けいただき、今に至っております。名取市文化会館は、東日本大震災に加えて2021年と2022年にも震度5から6の地震に遭いましたので、今回は主にその時の対応についてお話しします。



石山 翔子 氏

まずこれは東日本大震災後の写真です。非常用電源がありましたので限られたところだけ灯りがついています。文化会館は市の指定避難所ではないのですが、避難所になっていた隣の市民体育館の屋根が崩落したので、多くの方が避難してきました。3月の発災から5月の末ぐらいまで100日間ほど避難所として運営されたと聞いています。施設の被害としては、大ホールの照明の蓋が落ちたり、倉庫でもいろんなものが倒れてしまっている写真が

残っています。中ホールでも壁が一部落ち、客席の椅子も壊れました。

その後、2021年2月13日と3月20日に福島県沖と宮城県沖を震源とする震度5強と震度5弱の地震がありました。2月13日の地震では、電気水道などライフラインには被害がありませんでしたが、壁の破片落下や床のひび割れなどがあり、発災直後に駆けつけた職員が目視で状況を確認し、まずは4日間休みにする判断をしました。この4日間のうちに館内を全部点検し、大ホールは2月25日から、小ホールは2月27日から利用を再開しました。なお、中ホールは天井にひびが入っていたため、当面の間利用休止となりました。その約1か月後の2021年3月20日、震度5弱の地震が発生しましたが、このときは被害が少なかったので休館はしていません。

しかしその1年後、2022年3月16日に震度6弱の地震が発生しました。このときは、ホールと、天井照明のガラスが割れ落ちた展示ギャラリーは利用が休止となりました。休館期間は「翌日から安全確認が取れるまで」ということで、結局、展示ギャラリーは3月31日まで、大ホールは5月27日まで、中ホールは9月30日まで、小ホールは4月15日まで休止になりました。

休館の決定については、まず発災直後に職員が目視をして判断することになります。舞台機構や照明音響は専門業者に確認してもらう必要がある中で、「安全の確認が取れるまで休館」というような形で利用者の理解を得ました。可能な場合はすぐに業者に連絡をして、いつ現場確認に来てもらえるかという調整をする必要があります。それから市の管轄課との連絡調整を行います。地震発生が夜中ではありましたが担当者と連絡を取り、被害状況等を報告して判断を仰いだり、こちらの判断を伝えたりしました。

また休館にあたっては利用者に連絡し、中止・延期・変更などの調整が必要になります。このとき、利用の取り消しが何件あったかを表にまとめていました。そのように記録を残しておく、後々振り返るときに役立ちます。使用できないホールが出た場合、利用者の方が予約したのと違う部屋を使ってくださることもあります。その際、例えば中ホールから大ホールに変更する場合は、中ホールの料金で対応しました。また小ホールに変更し差額が発生する場合は返金しました。

利用休止に関する電話連絡は、1日2日で終わる作業ではありません。職員8人全員で対応できるように対応方針と連絡事項を整理した利用者連絡対応マニュアルを作りました。電話をかけても不在だったり、その後折り返しの電話が来たりという具合になりますので、マニュアルを見ながら皆で対応しました。

また、施設の被害状況一覧表というものも作っていました。ワイヤーやスイッチなど細かい箇所まで一目で分かるようにしてあります。それぞれ、業者確認済み、修繕発注済みなど、対応状況を記入してあります。さらに、誰がどのような連絡をして、どんな被害状況を確認したか、翌朝どのように動いたか、ということを初動から時系列で記録をしていました。被災後4日くらいまで続けたのですが、それが後々振り返るときに大変役に立ちました。

今後も地震をはじめさまざまな災害の可能性があります。こうした記録を残しておくことは危機管理のために非常に役立つと思います。

BCP作成で大事なこと

本間 ここからはBCP（事業継続計画／業務継続計画）作成について解説します。BCPは災害にどう対応するかを記したもので、今回はひな型をお示ししますので、それに即してそれぞれの施設での対応を検討していただきたいと思います。BCPを作成する、そのBCPを元に研修や訓練を行う、そして改定をするという一連のPDCAの流れで練り上げ

ていくといいと思います。

大きな考え方としてBCPは2種類あり、ひとつは地震や水害といった災害対応のもの、もうひとつは感染症対応のものです。両方とも業務の優先順位付けをしていくものですが、業務縮小・回復のタイミングや業務量の変動のしかたは全く異なるものなので個別に作成することを念頭に置いてください。

内閣府の「市町村のための業務継続ガイドライン」に、市町村のBCPに最低限盛り込むべき6要素が掲載されています。

①首長不在時の明確な代行順位及び職員の参集体制 ②本庁舎が使用できなくなった場合の代替庁舎の特定 ③電気・水・食料等の確保 ④災害時にもつながりやすい多様な通信手段の確保 ⑤重要な行政データのバックアップ ⑥非常時優先業務の整備

これらは文化施設にも共通しますので、言葉を読み換えながらぜひこれを盛り込んでいただきたいと思います。

それではBCPについて具体的に説明していきますが、BCPの作成において最も重要なのは優先業務の特定です。まず、自分の施設ではどのような業務があるか、具体的に洗い出していきます。例えば、大きく分けて、システムの復旧維持、施設設備の維持管理、舞台設備の維持管理、受付業務、貸館業務、自主事業の運営、チケット販売、広報、理事会等の運営、レストラン運営、清掃、警備などが考えられるかと思います。これらの業務について、リソース（インフラの復旧見込み等）と協力会社の有無を確認しながら、優先度に応じてA、B、C、Dと順位付けしていきます。例えばシステム維持の場合、優先度Aとしてすぐにでもシステムを復旧したいところですが、実際は電気の復旧に3日はかかる見込みであり、さらに業者の協力も必要である、そう考えると1日で着手するのは難しいと判断できます。それではシステム維持は優先度Bとし、3日で復旧するようにしようと考えたとしましょう。そのためには、協力会社に、災害時に3日で復旧対応をしてもらえるよう事前をお願いしておく必要があります。このように、BCPは自分たちだけで作成するのではなく、リソースを確認しながら、それが実現できるように計画を立てていくということが大きなポイントです。なお、事業継続に必要なリソースについては、建物（設備）、電気、水道、通信などのほか、出勤可能な職員数についても確認が必要です。また、設備別に使用不能な場合の代替手段も考えておきます。例えば電気が不通になった場合、非常用発電装置が使えるのか、そのための燃料はどれくらい備えてあるかを確認しておくなど。携帯電話は複数の通信会社のものを備えておくだけでも通信手段の確保が可能になります。

優先業務が決まったら、その後、代替手段もふまえてさらに具体的な手順を検討します。業務によってはメイン担当者がいないケースもあります。その仕事を回すにはどうしたらいいか、ひとつひとつの優先業務について手順書を作成していきます。

以上がBCP作成の基本的な考え方になります。では、事例として、名取市文化会館のBCPをご紹介します。（石山翔子氏より、名取市文化会館のBCPについて解説）

最後にBCPを作ったご経験から、皆さんにアドバイスをお願いします。

石山 当館ではBCPの作成にあたって、職員、事務局長、理事長も含めてたくさんディスカッションをしました。話し合いをしたことで確認作業がスムーズに進んだように思います。また被害状況の把握、休館の決定、貸館予約の調整、情報発信、施設・設備の復旧手配などは、どの業務も相互に関係しあって進んでいきます。各所の協力体制を構築するためにも、職員それぞれの考えをすり合わせていく作業がBCPを作る一番の意義かと思います。

名取市文化会館のBCPもまだまだこれから手を加えていくと思いますが、メンバーと一緒にうまく活用できるように作っていければと思います。

劇場・音楽堂等の災害対策について

講師 本杉 省三 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー

●はじめに

劇場・音楽堂等は、文化芸術の場であると同時に人々が集い絆を形成するための場です。万が一の時には地域の人々に頼りにされる場でもなければなりません。近年相次ぐ自然災害には不安が募ります。そこで、改めて日本の国土条件、気候条件、土地利用などを振り返りながら、自然災害への備えについて考えてみたいと思います。



本杉 省三 氏

さらなる自然災害への対策を

大災害への備えを充実させる

私たちが子どもの頃は、日本というのは温暖な気候で美しい国と言われていましたが、最近の事情は少し変わって、日本は危険な国になってきているという印象を私個人は受けています。自然災害が繰り返されているのに、それに対する備えが不十分なのではないかと思うのです。

まず災害を受けやすい日本、というお話をします。日本の国土はプレートが重なり合い火山帯を形成しているところに位置している。また川の高低差が大きく、流れが非常に急である。そこに最近の異常現象が加わって、地震だけでなく、水災害も多くなってきています。また、日本は国土における可住地、つまり人が住める平坦な場所が狭いのです。イギリスは84.6%、フランスは72.5%、ドイツは66.7%が可住地なのに対して、日本は27.3%しかありません。わずか27.3%の国土に人が密集して住んでいるわけです。川よりも低い土地に多くの人々が居住している場合もあり、決して住みやすい場所とは言えないのではないかと思います。

それでは災害対策について考えていきます。最も大切なのは、大きな災害に備えておくことです。小さな災害は日常的に起きており対応できるものも多い。しかし大災害にはすぐに対応できない。これを最優先で考えなければいけないと思っています。

防災科学技術研究所が公開したデータによると、1996年から2005年の間に世界で起こったマグニチュード6.0以上の地震912件のうち、日本で起こったのは190件。全体の20.8%を占めています。さらに1975年から2004年の災害被害額を見てみると、世界全体が11,690億ドルなのに対して日本は2,145億ドル、全体の18.3%を占めるのです。日本がそもそも地震が多い国であるのは仕方がないとしても、災害被害額が大きいことが気になります。そこには対策不十分という側面が見られるのではないかと思います。

対策を考えると、災害によって被害内容(死因)が大きく異なるということも考慮するべきだと思います。関東大震災では死因の87.1%が「火災」、阪神・淡路大震災の場合は、83.3%が「建物倒壊における頭部損傷、内臓損傷、頸部損傷、窒息・外傷性ショック等」、東日本大震災は92.4%が「溺死」です。耐震化だけではなく、それぞれの土地の特性に応じた対策、例えば火災が想定されるのであれば住宅の耐火性を高めるというような、具体的な被害を想定した対策が必要だということです。

震災における公立施設の被災箇所

私は東日本大震災が起きた後、現地へ調査に赴きました。東日本大震災で非常に多くの問題があったのが施設の天井です。天井がどうして落ちるのかというと、これは天井の作り方に原因があります。かつては劇場でもオフィスビルなどと同じような天井の作り方がされていました。非常に簡単に施工できるので、とても便利な天井の作り方だったのです。ところが大震災のときなどは、建物の揺れ方と吊られている天井材の揺れ方が異なることで、一部が破損し、一部が壊れると全体が壊れるというような壊れ方をします。

地震が起きたら、学校では机の下に潜りましようとか、劇場では椅子と椅子の間に潜り込みましようと言われますけれど、劇場で大きな地震に遭遇した人に聞いてみると、大きな揺れで立ってられないくらいで、そういった対処は難しかったと言われます。ただ、天井はすぐに落ちることはなく、揺れがおさまった後に落ちてきます。逃げる時間はあるので、あまり焦る必要はないのです。

では揺れがおさまった後にどこに逃げたらいいかですが、バルコニーがあればバルコニーの下です。室内の場合、例えば今回のセミナー会場だったら、部屋の両脇に逃げるといいでしょう。少し天井が低くなっているため、低い分だけ天井が落ちて被害が少ないということです。また照明もなく、空調の出口もない。そういうところの方がおそらく安全です。このように、劇場の施設内でどこが危なくて、どこが安全かということを知っておくことが大事です。

劇場の被災事例をいくつかご紹介します。建築物はある程度の大きさになると、建物を2つ以上の構造体に分けて作ります。その構造体間をつないでいるのがエキスパンションジョイント（EXPジョイント）ですが、大震災のときは構造体ごとに別の揺れ方をします。そうするとジョイント部分でズレが生じたりします。扉が開く方向の床が上がっていたりすると、扉が開きません。EXPジョイント付近に扉を設けないということも大切です。

ホール扉から客席へ続く階段の上に天井材が落下した例もあります。出入口付近なので、避難路もふさいでしまいました。こうしたこともあるので、出入口を作るならどこに作ればいいのか、あるいはすでにあるなら、出入口の上の天井だけでも補強しておく必要があります。

舞台のフライタワーが鉄骨とALC板で構成され、比較的簡単に留められている場合も注意が必要です。吊物機構については、意外と被害が大きくないものですが、できるだけ物を吊ったままにせず、公演が終わったらバトンを最上部まで上げておくといいでしょう。

2016年の熊本地震のとき、ある劇場では、天井材、壁材、ガラス製の手すり、彫像や壁付け照明がホワイエに脱落、散乱した驚くべき光景が広がっていました。階段のガラス製の手すりなども揺れて壊れます。ガラスの手すりがある場合は、揺れを大きくしないような措置を講じる必要があります。

また倉庫内ではキャストがついた道具が揺れ動き、壁に当たって壁が破損したという例もあります。施設が新しいからといって安心せず、常日頃から建物や設備の補強を心がけることが大事だと思います。

また最近よく話題になるのは電気室です。水害にあったとき、地下にあると水没によりダメになってしまうので、重要な設備はなるべく上に設置しましょうということが次第に行われるようになってきたと思います。

公立施設の心構え

もうひとつ、皆さんに知っておいていただきたいことは、地震が起きると公立施設に人が集まってくるということです。ホールは非常用電源を持っているので、電力会社からの供給が止まっても一定時間灯りをつけることができます。建物も大きく目立つため、被害を受けた人たちは避難所でなくても自然に集まってきます。来た人を追い返すわけにはいかないので、大抵の施設は皆さん受け入れていらっしゃいます。

避難してきた人を受け入れるときに問題になってくるのが、その中で起きるセクハラやドメスティック・バイオレンスです。特に女性の着替えをする場所や授乳する場所をどうするかが問題となります。また家族で避難していても、慣れない環境で皆イライラしているので、家庭内暴力が起きやすいそうです。そうしたことにどう対応するか。「こういう問題が起きた」という情報を近隣の施設間で共有して、対策を考えていくことが非常に重要になります。

また避難で難しいのは、障がい者の避難計画です。例えば高齢者施設では、電気が通じなくなりエレベーターが使えない状況でも、障がいのある方をどのように避難させるか方法を考えていますが、劇場ではあまり考えられていないのではないのでしょうか。しかし現実には起きることなので、何か手段を考えておかなければいけません。それには実際に高齢者施設などに行き、どういった避難方法を取るのか教えてもらい、自分たちのものにしていくことが大事じゃないかなと思います。講座4でお話があったようなBCPのマニュアル作りも、人に任せるのではなくて自分たちでやることです。

災害に対する備え・課題を書き出してみました。これらのポイントをチェックするとよいと思いますが、その際は、災害担当者任せにするのではなく、施設全体で共有することが重要です。

大災害はいつやってくるかわからない。さまざまな状況を想定したシミュレーションをしておくことが大事です。これは公文協のリスク・マネジメントハンドブックを基に少し付け加えたものですが、色々な資料を参考にして、自分の施設に合わせて、これがあったらいいな、こうしたらいいなと思うものを作るという作業が大切です。

【災害に対する備え・課題】

- 1) 災害に備えた建物・設備の補強・修繕・点検
- 2) 非常時における事業中止の判断に関する取り決め、ガイドラインの策定
- 3) 避難場所として対応するための設備や備蓄
- 4) 非常時初動対応のための取り決め、スタッフの教育、意識づけ
- 5) 避難誘導訓練の実施や実施体制・方法に関すること
- 6) 危機管理マニュアルの策定・見直し
- 7) 災害時に必要な地域内連携
- 8) 気付きの共有
- 9) 危機管理に必要な常勤職員と委託先、ボランティアなどとの連携

日常的な安全確認をかかさないと

2012年から2013年にわたって、JATETと公文協が「劇場・ホールにおける震災対応に関する調査」を行いました。民間施設を含む2,247の劇場・音楽堂等に向けてアンケート調査を実施し、震災対応として困っていること、建物・設備の被害状況、震災改修時に困ったことなどについて回答をいただきました。その中で、地震対策等として取り組んだ改修工事については、客席天井改修・補強、構造（耐震）補強、内外壁落下防止、照明器具更

新・落下防止が上位4つを占めたのですが、震災による施設の改修の時には、補助金を申請するにも膨大な労力が必要なことや、電源が入らない状況では施設内の被害状況や被害規模を調べることができず困ったという声がありました。当然のことながら、計画的な修繕や改修を着実にやっていくことが大事だということを皆さんおっしゃっていました。

計画的な建物の補強とあわせて、日ごろの安全確認も施設にとって欠かせないものです。毎日見て、記録をとって、災害があったときはどうするかを、職員一人ひとりが理解しておくことです。そのためには、職員全員が施設のことをよく知っている必要があります。日常的な業務の中でぜひ実行していただきたいことをまとめてみました。

【日常的に実施すること】

- 施設・技術を知る（自分がわからなければ説得力がない）
- 職員全員が共通認識・理解（特定の技術職員に頼らず、全員が共通認識）
- 図面・見積書等施設資料を整理・保管する（施設を理解する基本）
- 日常清掃・点検を行う（施設・設備の機能状態、損耗程度を知る）
- 記録を取る
 - （些細なことでも、毎日日誌をつけ問題・気付きを文字と写真で記録する）
 - （使用した機器・備品の記録をつける）
 - （不具合を見つけたらすぐに記録する、対応を記録する）
 - （主催者・公演に関する記録、観客に関する記録）
 - （苦情を収集する）
- 記録を報告する（状況を伝え、立証責任を果たす）
- 専門家に相談する（設計者と良い関係を築く）
- 機器設置・点検・修繕・工事等作業には必ず立会い、内容を理解する
 - （不明な点は質問し教えてもらう）
- 年度の記録をまとめる、報告する
- 中長期計画を立てる
- 他施設の状況を知る（予算申請時の根拠資料になる）
- 自らの情報を公開する（情報を得たいのであれば、自らも公開する）

日本のこれからの見通しを考えると、確実に人口が減り財政が厳しくなっていく中、おそらく劇場は大きな試練に向かっていくことになると思います。劇場の存続のために、自分たちの施設をどういう方向に持っていくべきかを考えてみてください。建築物は、どんなに頑張っても古くなっていきます。物理的な劣化は避けられません。しかし、施設自体の魅力は右肩上がりに向上させることができます。地域の人々が愛着を持っている施設は、行政は廃止できません。そのため、建物・設備の補修を心がけながら、いかに愛着を持ってもらえる施設にするか。それが施設を長生きさせる一番の原動力ではないかなと思っています。

自治体文化政策の基本理論 ～理論とその実例～

講師 中川 幾郎 (公社) 全国公立文化施設協会 名誉アドバイザー
松本 茂章 (公社) 全国公立文化施設協会 コーディネーター

●はじめに

自治体文化政策は、その所管する分野が劇場・音楽堂等のほか、公民館、博物館、図書館、文化財行政、地域振興など多岐にわたっており、さらに2017年に制定された文化芸術基本法では、「観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業等」の各関連分野との有機的な連携が求められ、文部科学省（文化庁）以外の他省庁の領域についても配慮することが必要とされました。このように、文化政策の対象が一段と「拡張」したため、自治体のなかで担当部局が広がっており、混乱や戸惑いが生じています。

この講座では、それらを俯瞰しながら、市民文化政策、都市活性化のための文化政策などについて実例と理論的根拠を紹介し、自治体文化政策の基本的な視野を獲得することを狙いとしています。



松本 茂章 氏

人材づくりを重視し、事業の価値を明確にする

文化政策の多様な実例

松本 自治体文化政策について、中川先生は次の4つの領域に分けられると提唱されています。1つ目は「市民文化政策」。ここでいう市民とは社会的弱者のことです。高齢者、乳幼児、小学生、中学生、子育て中の女性、あるいは日本語を話せない外国人、障がいのある方など、行政は義務的かつ必然的にこの市民文化政策を行わなければなりません。2つ目は「都市文化政策」。これは都市戦略として外に打って出るものです。都市のアイデンティティを構築する、市民の誇りを形成する、名所や名物をつくる、こうしたものです。3つ目は「歴史文化政策」。どの地域にも歴史があり、その土地のDNAから逃れられません。そうした宿命的なものに対する文化政策です。そして4つ目が「地域文化政策」。平成の大合併が進んだ現在、合併された旧・市町村の文化を守っていく必要があります、市町村におけるコミュニティの維持や振興をめざしています。本日はこの4つの領域について事例をご紹介します。

まず市民文化政策の事例として、福岡県筑後市の公立文化施設 サザンクス筑後を紹介します。この施設では人間教育の一環として表現共育講座「こどものえんげきひろば」で子どもに演劇の指導を行っています。卒業生はすでに800人を超えました。これらの取組が評価され、2023年度には日本アートマネジメント学会の学会賞を受賞しました。

次に都市・地域文化政策を同時に行っている例として島根県美郷町「バリのまちづくり」を紹介します。市町村合併後も活動が続いている実例です。1982年、島根国体の際に邑智町でカヌー競技が実施され、その後、町立のカヌー博物館が作られました。その開館行事としてバリ島のカヌー職人を招いたことをきっかけに、邑智町とバリ島マス村が友好提携し、子どもの派遣などの交流を重ねてきました。その後、市町村合併で美郷町になりましたが、現在の町長が、他の町が追随できない美郷町の文化資源は何かと検討した結果、2024年3月「バリの町」条例が制定されました。町ではガムラン楽団が発足、バリ舞踊団も誕生しております。

次に歴史文化政策として奈良県大淀町を紹介します。大淀町は吉野川沿いにある交通

の要衝ですが、文化財のないところと言われてきました。そこで町役場や住民たちが地元にもきっと文化価値のあるものがあるはずだと、大淀町地域遺産会議を立ち上げ「おおよど遺産」100か所を認定しました。またそうした気運が盛り上がる中、町内に旧宅があった岸田日出男氏（元県林業技師、郷土史家）の遺品から、希少なニホンオオカミの頭蓋骨や大正年間の古い映画フィルムなどが発見されました。この岸田コレクションの発見は、町内唯一の文化財技師、松田度さんの尽力によるものです。

私がこれらの実例に接して感じたのは、1つには、地域の文化政策は、単なる趣味・余暇の支援ではなく、地域のガバナンス（共治）づくりに貢献しているということ。2つには、縦割り社会の中で、文化芸術には横串を刺し、ネットワークをつくる機能があること。3つには、みんなが集う場づくりの大切さです。そしてこれらには、切り盛りできる人材の存在が欠かせないのです。専門人材がひとりいれば、社会や地域は変わるのだと思います。そして、皆さんのまちにも、地域創生の「原石」や「ヒント」がきっと存在しているはずです。それを地域ぐるみで再発見し育てていってみたいはいかがでしょうか。



中川 幾郎 氏

自治体文化政策と劇場運営

中川 私の方からは理論的なお話をいたします。地方公共団体の文化政策が本日のテーマですが、それを遂行していくためには3つの必須条件があります。まず1つ目は、自治体文化政策は自治体の自主的かつ主体的な法定外自治事務であるということ。したがって国の法律ではなく自治体の条例を根拠とする必要があります。2つ目は、自治体文化政策は可視的かつ計画的に遂行していく必要があること。したがってしっかりと計画が存在する必要があります。3つ目は、自治体文化政策は科学的にその有効性を評価する必要があります。単に首長や議会の思いなどに左右されるものではなく、その自治体の置かれている客観的な実情やニーズ、さらに個別事業についてはコストやサービス生産量、達成目標が記述され評価されることが必要です。したがって、条例と基本計画、きちんと評価をする審議会の3点セットで担保することが必要なのです。

自治体文化政策は、大きく分けると市民のための文化政策と都市全体の活性化やアイデンティティ確立のための文化政策の二本柱で成り立っています。市民のための文化政策としては、教育、福祉、医療分野のほか、コミュニティ活性化に関する政策分野との連携も図る必要があります。市民文化政策とは何よりも文化的人権を保障する政策であり、公平・平等の視点を有します。もう1つの都市文化政策は、産業振興、観光振興、文化財活用政策との連携を図り、自治体のアイデンティティを開発する政策です。これは、公平・平等ではなく、選択・集中の視点を持つものと言えます。

次に自治体の文化政策を考えるための基本的視点についてお話します。1つ目は文化的に生きる権利。人が文化的に生きるということ、世界人権宣言などから考察すると、人にはまず表現し演技する権利があり、その表現によって外部世界とコミュニケーションする権利がある。そして外部から得られた評価や伝達された知識などを蓄積し、新たに自らを組み立て直していく。これを私はパフォーマンス、コミュニケーション、スタディのPCSサイクルと名付けていますが、このサイクルが不足なく成り立っている状態が、人としての文化的成長につながると考えています。

文化行政の資源は、これまではどちらかというとハード主導でした。しかしこれからはハードよりもソフト、ソフトよりもヒューマン（人）というように発想の転換が必要だと思います。まず人材づくりが大事であり、その次に伝統やシステムの形成、最後に文化施設をいかに使いこなすかということが本来の順番なのです。

最後にホール運営における社会開発事業と収益獲得事業の違いをお話したいと思います。公立ホールの事業には、収益を追求すべき事業と、収益を追求すべきでない公益投資の事業と大別して2つあります。収益を追求すべき事業に関しては、人気の高いプログラムを供給して赤字を出さないように頑張る。貸館でたくさん利用してもらうよう頑張る。しかし収益追求だけでは足りないのです。教育機関へのアウトリーチや、福祉機関や医療機関と連携したプログラム、あるいは社会的に恵まれない人を対象とした事業はやっていきますか？と一方で問われてくるのです。これらは、社会をより良くしていくための社会開発事業であり、将来への投資となります。そこで赤字にならないように目標を立てると困った話になりますから、収益獲得事業と開発投資事業を分けて、ホール運営をしていってほしいと思います。

文化政策の評価においては、公立文化施設は、いかなる理念に基づいてやっているか（公共性追求）、いかなる政策目標を持っているか（有効性追求）、いかなる事業計画を立案しているか（効率性追求）、それをどのように実行しているか（経済性追求）ということを問われます。この区分ごとに追求する価値が何なのかははっきりさせ、有益な社会的変化を何に求めるかをきちんと議論してほしいと思います。

ホール経営について理念、政策、計画、実行があるように、小さな事業ひとつひとつにも理念、政策、計画、実行という考え方が貫かれているはずです。ただ、実際の事業経営においては、理念と政策を議論することはあまりなく、前例踏襲型計画で苦しんでいる現場が多いように思います。もう一度、自分たちのホールが置かれている地域社会を念頭に、事業を考えていただきたいと思います。

クロストーク

中川 松本さんに紹介していただいた事例は、どれもとても興味深いものでした。例えばサザンクス筑後の活動ですが、この事業の原動力になったものは何だと思われますか？

松本 指定管理者である筑後市文化振興公社の事務局長・久保田力さんです。彼が原動力になっていることは間違いないですね。また大淀町の事例も、学芸員で地元へ骨を埋める覚悟でやっている松田度さんが間違いなくキーパーソンです。

中川 そういう有能なコーディネーター、あるいはファシリテーター人材がいることは大切です。そういった人をきちんと外部から評価するような仕組みが必要だなと思いますし、後継の育成を考えると、昔の職人のような一子相伝ではなく、技術や能力を学んで客観的に証明するような仕組みもあるといいなと思います。福祉機能、教育機能を持ったホールにはそれが必要だということが証明されてきているなと思います。

松本 以前、中川先生の講演で、ホールに限らず文化施設は、リサーチ能力を持たないといけないというお話がありました。

中川 住民や民間の動きを含め、何が供給されていて何が足りないかという社会の潜在需要を調査分析できる能力が必要です。今回紹介してもらった事例に出てきたキーパーソンたちはみんな、今の子どもたちには何がフィットするだろうとか、地域の人を引っ張り出すには何が適しているだろうとか、きちんと課題が見えているのだと思います。

劇場・音楽堂のサステナビリティ ～トリアージされゆく公立文化施設～

講師

太下 義之 (公社) 全国公立文化施設協会 アドバイザー

岸 正人 (公社) 全国公立文化施設協会 専務理事兼事務局長

●はじめに

総務省では、人口減少等により公共施設の利用需要が変化していくことが見込まれるため、「将来的に不要となる施設を選別」すること、すなわち「トリアージ」を検討し始めています。本講座では、トリアージの時代を迎えようとしている公立文化施設のサステナビリティについて考えたいと思います。



太下 義之 氏

劇場がトリアージされる現状…維持してゆくには

残る劇場と残らない劇場の峻別

太下 トリアージとは、簡単に訳すと「峻別」することです。今後、劇場が選り分けられ、その結果、残る劇場と残らない劇場が出てくるのです。

1990年代、全国で極めて多くの劇場が整備されました。同様に全国のミュージアムも1990年代に集中して建設されているのですが、これはバブル経済の影響でもなければ国の文化振興が理由でもなく、実は、日米構造協定を契機とする内需拡大の影響によるものです。アメリカからの内需拡大の要請によって地方債が多額に発行され、これを活用し地方自治体によって箱物が多数整備されたのです。これらの劇場やミュージアムは建設から30年が経過し、2020年代に、設備の大規模改修、建替や改築などの更新時期を一斉に迎えます。

一方、現在地方自治体の財政は非常に厳しい状況です。2020年に総務省が発行した『地方財政の状況』には、「人口減少や少子高齢化等により、公共施設等の利用需要が変化していくことが見込まれるため、各地方公共団体は、地域における公共施設等の最適配置の実現に向けて取り組んでいく必要がある。」と書いてあります。この「公共施設等の最適配置」というのは一体何を意味しているのでしょうか。

それを解明するヒントは、文部科学省の『国立大学法人等施設の長寿命化に向けて』という報告書にあります。大学施設に関して、施設の現状、将来にわたる施設整備や維持管理に係る費用、財政状況の見通しなどを踏まえ、「長期的に必要な施設と将来的に不要となる施設を峻別する等、保有施設の総量の最適化を図り、真に必要な性の高いものから重点的に施設整備や維持管理を行うことが必要」との方針が出ています。つまり「将来的に不要となる施設を峻別」することが、「公共施設等の最適配置」の意図するところなのです。これは公立劇場やミュージアムも同様です。直接的に表現すれば、現存するすべての公立劇場を将来に継承することは困難であることを意味しています。

トリアージはすでに始まっている

この公共施設の峻別、トリアージは、実はすでに実践されています。総務省の資料で富山県富山市の橋梁トリアージが事例として紹介されています。富山市の橋梁に対するトリ

アージ（橋梁トリアージ）では、重要度・必要度が高いものは将来も橋梁として使い続けるため、優先的に修繕や更新をしていき、重要度や必要度が低いと判断された橋梁は、周辺の橋梁との機能分担が可能なものに関してはコストを最小限に抑えたり、使用制限をした上でやがては廃止というストーリーが記載されています。このロジックはそのまま劇場にも当てはまります。公立劇場にトリアージが実施される状況を具体的に想像してみてください。地域や自治体で重要度・必要性が低いと判断された公立劇場があり、周辺の公立劇場との機能分担が可能な場合、その劇場は当面は開館日数や開館時間、来場者数などの使用制限が実施されることになると思います。そのようにしばらく経営された後、いずれ統合や廃止が推進されていく。そんなストーリーが適応される懸念があるのです。

富山市の事例の他にも地方自治体で公共施設に関するトリアージをうたっているところが多くあります。例えば板橋区は、「公共施設等の整備に関するマスタープラン」に基づく個別整備計画の中で、公共施設の大規模改修・修繕の可否を選別するといっています。残す施設に関しては大規模改修を行うが残さない施設は改修や修繕は行わないという判断を明確にしているのです。

公立劇場を持続するには

ここで1つの事例として愛知県の状況をご紹介します。愛知県には複合文化施設・愛知芸術文化センターという施設があり、その中に愛知県芸術劇場という劇場があります。この劇場についてコンセッションという方式も含めた新しい運営のあり方を議論することを表明しています。現状では指定管理者制度の下で運営されていますが、コンセッションの場合は、コンセッションの受託者がその施設に自ら投資をし、収益を得ることができる仕組みです。

劇場でコンセッションを始めた事例はまだありませんが、文化庁でもコンセッションの導入について方向性が示されています。皆さんの施設でも、設置者側からコンセッション方式についての検討が大きな問題としてあがる可能性もあるのではないのでしょうか。なお、私は劇場に対してコンセッションは有効な方策ではないと考えています。民間企業の感覚で投資を行っても、投資に見合った収益を得られる可能性が極めて低い施設、それが劇場だと考えるからです。しかし、このような議論が起こってくるという文脈も、トリアージと全く同じ背景にあると考えています。

将来の人口減少と経済の収縮、それに伴う財源の縮小を前提とする中で、従来型の劇場運営ではやっていけないと設置者が懸念しているということです。新しい時代に向かって、公立文化施設がどのように対応していくか、それが問われているのではないかと思います。

クロストーク



岸 正人

岸 公文協は約1,300館の会員施設を抱えていますが、閉館するというご連絡をパラパラいただいているのが現状です。こうした議論をもっともっとやっていくべきと考えています。

現状はどこも財政が厳しい状態ですが、何ができるかというと、2つ考えられるかと思います。1つはハードの長寿命化に向けて設置自治体を促していくこと。もう1つは、社会環境が変わっていく中で、これまでと同じ運営や事業を続けるだけでいいのか考えること。同じことを続けるだけでは廃止というトリアージが示される可能性があると思います。

太下 トリアージというテーマで考えると運営者より設置者の方がより大きな影響力があります。指定管理者制度ないしはコンセッションなどの方式を取っていくことで、設置者の施設に対する関心がだんだん薄れていく懸念があります。その意味では、公文協は主に運営者側の団体主体のネットワークではありますが、公文協が取り組むステークホルダーとして、設置者をフォーカスに入れる時期がきているのかなと思いますね。

岸 そうですね。もちろん運営者に関しては、ハードの修繕など課題のある部分に関しては書面にして定期的に設置者に報告するように促しているのですが、それだけでは済まない時期に来ているように思います。

太下 文化庁や芸文振の補助金などで特に大型のものに関しては、設置者が長期修繕計画を設定しているかなど、設置者側から長寿命化に対するコミットがあるかどうかを主要な採択要件にしたりすると、かなりマインドが変わってくるのではないかと思います。

岸 公文協としては、今ある施設をもっと地域のために活用していただきたいと思っています。地域の文化団体との連携や地域の芸術家との連携もあります。また近年ご承知のように中学高校のクラブ活動の地域移管の問題や、共生社会に向けた取組が求められている状況です。今ある施設をより効果的に活用していくことで、仮にトリアージのような話が出ても、あの施設は地域に必要だという声が広く市民から上がるような施設にしてもらえればと思います。

太下 そうですね、従来からの延長線上の活動を行っているだけでは不十分な時代になってきています。

岸 社会環境が大きく変わっていますので、劇場法に関しても、今の課題に対応する法律にしてもらえるよう声を上げていきたいと思っています。

太下 私も文化政策の研究者としてそうした活動をお手伝いできればと思っています。

未来への投資となる「改修」を考える

講師 草加 叔也 (公社) 全国公立文化施設協会 アドバイザー

●はじめに

劇場の施設や設備は、日々確実に劣化をしていきます。その劣化具合が一定の限度を超えると、劇場は果たすべき使命を全うできなくなるだけでなく、劇場にかかわる人々の活動、事業、存在や価値に二次的な損害を与えることになります。それを防ぐためには、発生するリスクを適切に認識し、確実な措置を日頃から行っていく必要がありますが、その措置は、劇場の未来を見据えたものである必要があります。



草加 叔也 氏

劇場の未来を支える「改修」をめざす

施設・設備の劣化の種類と改修のポイント

現在、全国で老朽化した劇場が増えています。しかし地方自治体の税金には限界があり、その結果として差し迫った修繕のみが目標となってしまうような現状があります。足元だけを見るのではなく目線を少し遠くに向けて改修を考える、それが今一番重要なことであると考えております。

改修で目指すべき目標とは何でしょうか。建物や設備を竣工当時の状態に戻すことでしょうか。そうではないと思います。利用者や公演に支障がある箇所を直すこと、それだけでもないと思います。改修・更新は未来の活動や事業を見据えた投資であると考えべきだと思います。使用頻度の低い設備や機能は撤去し、未来に向けて必要な設備や機能を獲得していく、そのような改修を考えるべきではないでしょうか。

はじめに劣化のメカニズムについて説明したいと思います。まず、どの施設でも竣工後には不具合が多く発生します。扉の建付けが悪いなどの小さな不良箇所がたくさん起こるのが初期故障期間です。それがいったん収まると、耐用年数前の不良が偶発的に発生する偶発故障期間が一定期間続きます。そして竣工から5～10年が経過すると、経年劣化による不具合が多発する摩耗故障期間に入ります。改修を施しながら、この初期故障期間、偶発故障期間、摩耗故障期間を繰り返していくのが、建物や設備の劣化のメカニズムです。

劣化は、大きく分けて経年劣化、機能劣化、性能劣化の3つに分類されます。経年劣化とは、竣工から経年数や使用頻度、負荷の変化などにより物理的に発生する劣化のことです。故障や事故の原因となりますが、これに関しては壊れる可能性がある時期を予見し、その前に手当てや更新をしていく予防保全をとることが可能です。

次に機能劣化ですが、これは時代とともに設備の機能そのものが新しい性能に取って代わることで起こる劣化です。近年、機能劣化の事例として挙げられるのは、舞台機構の全動力化やPC制御、舞台音響設備のデジタル化などです。そして最も大きな変化として挙げられるのが舞台照明のLED化です。今後、舞台照明器具の全てがLED化される可能性があることを踏まえて対応する時代になっています。

最後は性能劣化です。かつては問題とされなかったことが時代の変化や社会的要請によって求められる、性能や基準が変化したことによって起こる劣化です。例えば建物の耐

震性能、特定天井、バリアフリーや遮音性能、省エネなどによって改修が求められるケースです。

バリアフリーに関しては、ユニバーサルデザインの話をしておきましょう。ユニバーサルデザインは、すべての人が使いやすい製品や建物・環境をデザインすることと定義付けられています。具体的には7つの原則があります。①誰でも同じように利用できる「公平性」②使い方を選べる「自由度」③簡単に使える「単純性」④欲しい情報がすぐに分かる「明確さ」⑤ミスや危険につながらない「安全性」⑥無理なく使える「体への負担の少なさ」⑦使いやすい広さや大きさ「空間性」。これらを阻害することを排除する、それがバリアフリーだと考えていただければいいと思います。

また労働安全衛生法には、労働者の危険または健康障害を防止するための措置について書かれています。労働者が墜落する恐れのある場所や、建物の設備や環境について、必要な措置を講じなければならないとされています。劇場ではどのような場所に危険があるのでしょうか。例えば、すのこの隙間や、天井裏のキャットウォークが仮設足場でできていたり、客席電球の交換のために天井の吊材に乗らなければいけないなどが挙げられます。

加えて既存不適格とされる例もあります。これは、違法ではないものの、現行法規に適合していないというものです。客席通路階段の蹴上が大きい・踏面が小さいといったケースです。改修の際には、以上のような点を改善していく必要があります。

改修のための経費とフロー

次に、改修にかかる経費についてお話します。残念ながら劇場の建設費、修繕費などの経費の割合が分かる具体的なデータはありません。しかし一般的なビルの場合、修繕費・改善費は、建設費の少なくとも3倍程度はかかる可能性があると言われています。

建物の生涯経費のことをライフサイクルコスト(LCC)と呼びます。建築物の企画設計段階から、建設段階、運用管理段階、解体再利用段階までの各段階のコストを総計したものです。建物を発注する際に、建設費を比べるとA社が安い場合でも、その後に発生するコストを含めたLCCを考えると実はB社の方が安いということが起こり得るわけです。改修の際にも、単価だけでなくその後の維持管理費を含めたLCCを十分吟味した上で、どういう設備にしたらいいのか検討することが重要です。

既存施設で改修をする場合の優先順位をご紹介しますので、こちらも参考に改修内容を検討していただければと思います。

【既存施設改修のための優先順位の考え方】

- ① 人身に危害を及ぼすことが懸念される部位
「吊物・床設備」「耐震」「特定天井」「労働安全衛生法不適合」など
- ② 公演が中止、中断することが懸念される部位
「空調」「給電」「給水」「舞台設備(機構・照明・音響)」など
- ③ 機能や設備の陳腐化が懸念される部位
「デジタル化」「LED対応」「搬入条件」「遮音・静穏性能」など
- ④ 鑑賞者が嫌忌することが懸念される部位
「洋便器化」「内外装劣化」「バリアフリー化」など

次に劇場の改修計画のフローについてお話します。まず改修計画を立てる前に事前調査と分析が必要です。これは改修実施の4、5年前から始めないとできません。それが終わると改修計画の策定を始めます。改修実施の3、4年前にかけて、実際に劣化診断や改修

方法の検討、場合によっては見積もりの徴収などを始めます。改修ではどれくらいの費用がかかるか、どれくらいの期間がかかるのかが重要になります。そして改修実施の2、3年前から設計に取り組み、ようやく改修工実施という流れになります。

改修工事が終わったら施設がすぐ使えるかというと、そんなことはありません。例えば舞台吊物設備を改修した場合は荷重変化によるワイヤーの伸びが落ち着くまで、調整卓を改修した場合はオペレーターが設備操作になじむまで、十分に安全を確保できるよう開館準備を行う必要があります。大規模な改修であればおおむね工事完了後3～6か月ぐらいの期間を見込む必要があると考えられます。ここで十分な時間を取らないと安全性に大きな懸念が残ると考えていただければと思います。

以上が大まかなフローですが、いくつかポイントになる点についてお話ししたいと思います。1つ目は、改修実施設計段階で必要な「計画通知」についてです。一般に建物を改修するとき、法令に基づく変更が発生する場合には、新築時の確認申請に準ずる計画通知という行為を行い、建築や消防などの機関に改修の内容を確認してもらう手続きが必要です。つまり、自分たちだけで計画が立てられるわけではなく、計画通知によって確認してもらう期間を見込む必要があるということです。

そして2つ目、工事内容によって閉館を伴うかどうか。施設全体を閉館するか、部分的に閉館するか。一切施設が使えないのか、ホールだけ休止してほかの練習室は使えるか、このあたりの判断は大変重要です。工事の実施有無だけでなく騒音やにおいの影響などを考慮し、他の施設部分に影響がないのであれば、全館閉館はしないという選択肢もあるということです。

3つ目、工事の内容によっては入札だけでなく随意契約も選択肢の中に入れて検討していく必要があります。公共施設では入札をするのが一般的です。しかし例えば30本ある吊物バトンのうち3本だけ改修するというときに、入札を実施して初期工事を請け負った業者ではない業者が落札してしまうと、不具合が起きた際にどちらが原因者かという判断が難しくなります。そういうことも含めて、場合によっては随意契約を選択せざるを得ないことがあるということをご承知いただきたいと思います。

市民や利用者の理解を得る

改修工事の発注の主体となるのは施設設置者である地方自治体ですが、管理運営者は実際に施設の維持管理をしているわけですから、不具合や危機感に一番精通しているのは管理運営者です。施設設置者と管理運営者がきちんと情報を共有して、なぜ直さなければいけないかを協議することが必要です。しかしこの二者だけで改修を進めるわけにはいきません。もうひとりの重要なパートナーが市民・利用者です。二者だけの都合で閉館を決めてしまうと、毎年事業を実施している団体があった場合、突然施設が使えなくなるなど困った事態が生じます。改修には、この三者の理解と協力が欠かせません。とくに市民には、改修内容、閉館期間、改修費用への理解をしてもらうことが重要になってきます。

施設を新築する際には、基本構想を公開しパブリックコメントで意見を募集することがありますが、大規模改修をするときに、市民への告知が十分行われている事例というのはあまりありません。20億、30億という大きな費用を投資する上では、改修計画をつまびらかにし、市民の理解を得るというプロセスを踏むことが今後は重要になってくるだろうと考えています。

民主主義の文化的体験と地域文化の創造を目指す 公共劇場の市民芸術活動

～東大阪市文化創造館 主催 東大阪市オリジナル市民ミュージカル(2023)
『100-ONE hundred』企画・制作の概要と今後の展望～

講 師 阪本 洋三 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー
渡辺 昌明 東大阪市文化創造館 館長
若菜 純一 東大阪市文化創造館 副館長

●はじめに

東大阪市文化創造館では、2023年、市民演劇プロジェクトの一環としてオリジナル市民ミュージカルの制作と公演が行われました。全国でも地域文化を題材にした舞台を制作する試みは数多く行われています。舞台芸術のプロと市民が一緒になって舞台芸術作品を創造する場のあり方について、今回のミュージカル制作の概要、特徴、課題をプロデューサーの視点で解説します。



阪本 洋三 氏

市民演劇プロデューサーとして考えたこと 阪本 洋三

2023年11月、東大阪市文化創造館で東大阪市オリジナル市民ミュージカル『100-ONE hundred』の公演があり、私は市民演劇プロデューサーを務めさせていただきました。今回はその企画、制作の概要と今後の展望について、文化創造館の館長、副館長のお話も聞きながら、皆さんと情報を共有させていただければと思います。

このミュージカルはひと言で申し上げますと、舞台芸術に興味を持つ市民が、プロのクリエイターたちとともに創作に携わる「地域文化創造型」のオリジナル舞台作品です。初めに私が考えたのは、「民主主義社会の深化に寄与する、公共性を意識した、非営利目的・市民目線の芸術作品の創作をしてみたい」ということでした。なお、こうした考えには矛盾もあります。というのも、芸術の世界は才能の世界とも言え、民主主義が目指す平等や自由との接点がうまく見つけられないことが多いのです。しかし哲学者のユルゲン・ハーバーマスは、混在した多くの意見を闘わせる場こそが公共の空間であると言っています。そうであるならば、芸術というツールを使って多くの人が異なる意見を闘わせる場を提供することが、公共空間として有意義なのではないか、つまり、いい作品をつくるために議論ができる場としてミュージカルの創作活動を提供できれば、これが民主主義の文化的体験になるのではないかと考えたのです。そしてそこで徐々に形成されるコミュニティが、地域文化の発展に寄与し、市民が能動的に生きる、楽しむ、生活することにつながるのではないかとというのが今回の活動の裏の目的でした。

作品の舞台となる東大阪市は、町工場が多く、国際競争力も備えたモノづくりのまちです。また、大正時代には映画の撮影所があったという歴史もあり、河内弁なども含めた地域の特徴を取り入れた作品にすることにしました。会場の文化創造館は音楽に向けたホールなので、その特性を生かしミュージカルをつくることになったのですが、これには音楽、ダンス、演劇の3種の舞台芸術の要素を入れ込むことで、参加者の間口を広げられるという考えもありました。

戯曲の制作にあたっては、大阪弁を理解できる脚本家ということで、ドラマ『おっさんずら

ブ』の脚本などを書かれた徳尾浩司氏にお願いすることになりました。2018年にはプレイベントとして戯曲創作ワークショップを行い、徳尾氏から「戯曲とは何か」「戯曲の書き方」の話をしてもらいました。その後市民とともにシナリオ・ハンティング（名所・旧跡巡りなど）をして、東大阪市の町工場、映画撮影所跡地、旧生駒トンネルなどを巡り、シーンやキャラクター、ストーリーを市民と脚本家が一緒に考えるという作業を3年間続けました。2022年度には最終的な脚本を決める「オリジナル脚本創作ワークショップ」を実施、各シーンを班ごとに考えて発表しました。作品のシーンの半分以上はこのワークショップで生まれたものです。作曲は宮川彬良氏にお願いしたところ、「河内弁のミュージカル、おもしろそうだね」と言ってくださり、10曲を超えるオリジナル曲を作ってくださいました。宮川さんが快諾してくれたことで、今回の企画が現実味を帯びてきたような感覚がありました。

次に考えたのは出演者をどうするかということです。ミュージカルは歌、ダンス、演技の三拍子が揃っていないと成りません。そこで近畿大学の先生方の協力を得て「ミュージカル基礎講座」をスタートしました。皆さん熱心に学んでくださりまして、ワークショップを終えると発表会をしたいという声が上がリ、急きょ小ホールを借りて成果発表会を行いました。そして練習を重ね、本番の日を迎えたわけです。



若菜 純一 氏

経験がなくてもまず実行に移すこと 若菜 純一

市民演劇の企画を始めるにあたり、私たちにも経験がなく「こういうものが市民演劇だ」と示せないなかで、東大阪市の担当者に説明する際に、市民とともに脚本から制作するというきっかけをもらえて助かりました。

自主事業を行う担当者が一番悩むのは集客だと思います。何回公演を行うか、チケット料金をいくらにするかなど、すごく悩むところです。出演者にチケットのノルマを設定することも、一定のチケット販売が見込めるので検討はしましたが、やはり初めての市民ミュージカルということで、活動に参加する敷居を少しでも低くしたいと考え、チケットノルマは設定しませんでした。ただ結果的にはほぼ満員に近い集客ができ、イベントを行う者として大変ありがたかったです。

今回は1回しか公演を行いませんでしたが、今後はやはり複数回公演をしたいという思いはあります。市内の児童や生徒にもたくさん観てもらいたいと思っています。そのために教育委員会との連携を検討しているところです。

市民ミュージカルや市民オペラをやってみたいけどどうしたらいいかわからないという劇場は多いと思います。私たちも最初は全く同じで、学んでいくしかないという状況でした。阪本先生にご協力をいただきながら、近隣の劇場の皆さんにも相談し、笑われてしまうような初歩的な質問をしていろいろと教えていただきました。やりたいと思ったらまずやってみるしかない。何はともあれ行動すれば、必ず市民演劇は実現できると思っています。



渡辺 昌明 氏

財産になった市民参加のプロジェクト 渡辺 昌明

館長の立場で見えても、事務局の担当職員は本当に大変だったと思います。先ほど阪本先生から民主主義のお話が出ましたが、まさに市民参加は民主主義なのです。ただ公演を観に来ていただくというのではなく、出演したり制作に携わっていただくとなると、参加者それぞれにさまざまな事情があって、対応する職員に負担がかかります。しかしそれが本人にとってはスキルアップになりますし、組織としての人材育成に大きくつながります。この市民参加のプロジェクトは大変ですが非常にためになり、我々の財産になったと思います。今回は文化創造館の近くの近畿大学のお力もお借りしましたが、それもまた地

域の大きな財産です。地域の大学などとも連携してこういう取組ができたことは、今後にもつながることだと思います。一般的な鑑賞型の事業に比べて大変な部分は多いですが、ぜひ全国の劇場の方にも取り組んでいただきたいと思います。

クロストーク

阪本 今回は1回だけの公演でしたが、出演者の方々が精一杯、またのびのびやっていたという印象でした。音楽のほか、衣裳、照明など、プロの方にもたくさん手伝っていただきました。やはり公演はそういうところに予算を多く付けなければいけないことが分かりました。チケットが思いのほか売れたので黒字で終わったことはいいニュースでしたが、今後は助成金の申請をしたり協賛企業を募ったりできればと思います。市だけでなく市に貢献している企業などを巻き込むことは、コミュニティとして文化を創造していく意識を高めることにつながります。

東大阪市の独特の文化を反映する舞台作品として後世に残るものを目指す、という方向性を示すことはできたのではないかと考えているところですが、企画としては持続性、継続性も大事です。前のものを残しながら改善していくことの難しさもありますが、最終的には恒久的に再演可能な作品をつくることを目指して、今後も携わっていきたいと思っています。

渡辺 1回の打ち上げ花火ではなく継続して上演できる形にすることで、文化を創造する施設の取組として、東大阪の文化的財産になるようにしたいです。次がどのような形になるかはわかりませんが、市民が「次はどうなるのか」と楽しみにするようなプロジェクトになることを願っています。

阪本 教育哲学者のマキシム・グリーンは、芸術教育というものを通して社会的創造力、つまり他人の立場に立ってものを考えられる人を育成できるということを謳っています。クリエイティブでありクリティカルであり、さらにコラボティブ、つまり他者と一緒に考えて協働してゆくこと、芸術活動を通してそういうことが行われていくことが重要だと思います。

誰ひとり取り残さない社会の構築に向けて

～社会課題の解決における成果最大化に向けた コレクティブインパクトの実践事例～

講師 湯浅 誠 認定NPO法人 全国こども食堂支援センター・むすびえ 理事長
西川紗祐未 NPO法人クロスフィールズ Co>Create 事業推進マネージャー
松浦 正和 (公財) 可児市文化芸術振興財団 事業制作課 主任主査
常盤 成紀 (公財) 堺市文化振興財団 事業課 事業係長

モデレーター 柴田 英紀 (公社) 全国公立文化施設協会 アドバイザー

● はじめに

「誰ひとり取り残さない」。近年いささか言い尽くされた言葉ですが、そのような活動を劇場・音楽堂等が積極的に取り組んでいるかと言えばそうともいえません。劇場・音楽堂等は地域社会を構成する機関としてどのような貢献が必要でしょうか。協働を超えたコレクティブな関係を築くことについて、民間非営利組織と劇場等の実践事例から学びます。



柴田 英紀 氏

コレクティブインパクトを実現するには 柴田 英紀

コレクティブインパクトは、「特定の課題を解決するために複数の異なるセクターの主体が協働し、共通のアジェンダにコミットメントすること」と定義されています。従来の協働のあり方は、個々がそれぞれ独立して相互に影響し合いながら事業を進めるのに対し、コレクティブインパクトとは、関わるすべてのアクターのベクトルを一致させて、次の5つの要素(+1)を推進していくものです。

1. 共通のアジェンダ・・・地域の文脈に根ざして、解決したい課題、人々の願いを反映
2. 共有された評価・測定・・・関係者全体の学びに繋がるような継続的な評価の実践（指標を活用し可視化）
3. 相互に強化し合う取組・・・相互に補完し合う
4. 継続的なコミュニケーション・・・当事者含む関係者間の信頼関係の構築
5. 取組を支える組織、人・・・変革を伴走支援する組織、場づくり (backbone support)

【+1】横断的要素・・・特定のリーダーが頑張るのではなく、社会を構成する複数の主体が社会参加することを目指す

この講座では、一部と二部に分け、認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえの活動と、可児市文化創造センターalaおよび堺市文化振興財団が取り組んでいる事例を通して、劇場等が地域社会のさまざまなアクターと連携しながら社会課題の解決に向けてコレクティブな関係を築いていくための助言やアドバイスをいただきたいと思います。

第一部

「こども食堂」は子どもを真ん中に置いた多世代交流の場 湯浅 誠

こども食堂の数は、2024年12月時点で国内10,000か所を超えました。これは全国の公立の中学校・義務教育学校を合わせた数を超えており、皆さんの地域にも必ずこども食堂があるということです。



湯浅 誠 氏

こども食堂と言っても、お子さんしか来られないわけではありません。実は、こども食堂の約7割が参加に条件がないとしており、高齢者の参加もとても多いのです。ある一人暮らしのお年寄りも、たまには地域の人々と一緒にワイワイごはんを食べたいからと参加しているそうです。そういう方たちを積極的に受け入れているので、結果的に多世代交流の場になっています。家庭の事情などで満足に食べられない子が行くところというイメージがあるかもしれませんが、所得や年齢に関わらず、誰でも来られる場所として全国に広がっています。

私たちは、こういう場所が地域のインフラになるといいなと思っています。以前は子ども会、敬老会、お祭りなど、地域住民が集う場所が多くあったと思いますが、今、そのような場所がない地域が増えています。地域の拠りどころがなくなっていく中、そういう場所を自分たちでつくろうと、市民の方々が自分のリスクとリソースで自発的に始められたのがこども食堂です。

こども食堂には、「集う」機能と集うことによって「つながる」機能があります。少子化、高齢化、人口減少などの社会課題を背景に、どうしたらいいかはわからないけれどこれだったらできるとこども食堂を始める方がたくさんいることで、毎年1,700か所のペースで増え続けています。

むすびえは、こども食堂の支援を通じて、誰も取りこぼさない社会をつくることをビジョンとしています。そのために、こども食堂に資金や物資を配ったり、立ち上げ支援を行ったり、またこども食堂を運営する方たちが横のつながりを持てるように地域の団体のサポートもさせてもらっています。子どもさんと地域の方、応援してくれる企業や団体など、多くの人たちを結びたい。そういう想いでひとつひとつのこども食堂を応援しています。



西川 紗祐未 氏

「アートによる社会包摂」の協働モデル構築を目指す 西川 紗祐未

むすびえが実施した令和5年度孤独・孤立対策活動基盤整備モデル調査（内閣官房）「アートによる社会包摂を通じた「福祉を超えた」協働のモデル構築」の取組についてご紹介します。この事業は、孤独・孤立対策に取り組む団体が地域の多様な主体と連携して、孤独・孤立の予防のための「福祉を超えた」協働関係とその取組のモデルを構築することを目的として実施しました。このモデルを構築するための取組として、地域の居場所で文化芸術ワークショップを開催しました。地域で孤独・孤立対策に取り組んでいる団体、地域の文化芸術団体、こども食堂をふくむ地域の居場所とで協働関係をつくり、この三者でワークショップをコーディネートし、むすびえは、この取組全体に対して伴走支援を行いました。

実行団体として、公募により宮城県のNPO法人ふうどばんく東北AGAINや（公財）可児市文化芸術振興財団など5団体を採択し、3回ずつワークショップを行いました。ワークショップの対象者、規模、取り扱う芸術ジャンルは実行団体に委ねたためさまざまとなりましたが、例えば宮城県では、フードパントリー会場を拠点としてひとり親家庭を対象に美術ワークショップを行ったり、埼玉県ではこども食堂参加者が地域の公共施設でミュージカルを楽しんだりしました。多世代交流の場となった兵庫県のワークショップに参加した30代男性からは「他者との交流が久しぶりで新鮮だった」という感想が聞かれ、運営者からは「参加者同士の距離感が短時間で縮まり、アートには言葉や年齢、立場を超えていく力があると思った」という声がありました。

実施後に行ったアンケート調査では、ワークショップ参加者の43%が地域内の知り合いが増えたと回答、79%が地域の居場所が好きになったと回答しました。岐阜県ではワークショップにはひとり親家庭の方が参加し、それをきっかけに社会福祉協議会の担当者との接点ができたり、不登校支援・相談支援につなげられた例もありました。話をすることで心が軽くなったというコメントもあり、こうした場合は孤独・孤立への一定の効果があると感じました。また、個人や家族単位で体験するワークショップよりも、参加者同士の交流が含まれるワークショップの方が、会話やつながりの増加に対して効果が高いこともわかりました。

特に効果が高かったモデル事業においては、関係者全員がワークショップの背景や目的を共有した上でそれぞれの役割を明確化できており、なぜ自分がこの取組に参画しているかという当事者意識を醸成できていたことが成功要因と言えます。また、「孤独・孤立」という課題のもと、地域の居場所に向けて「地域」の文脈で事業の趣旨を伝えられる中間支援団体等と、「アート」の文脈で伝えながら最適なアーティストを選定できる文化芸術団体等の両方の関与があることが重要であることもわかりました。

一方、見えてきた課題もあります。まず、アーティストをコーディネートできる組織や人材が不足していること、地域の居場所への負担の大きさ、資金リソースの確保の難しさです。今回は内閣官房の委託事業で実施しましたが、これを継続するとなるとどこから資金を調達するかが課題となります。

クロストーク

柴田 劇場では時間的な問題や人手不足もあり、なかなかコレクティブな関係を築く活動ができない現状があります。このような課題をどう乗り越えていけばよいか、アドバイスなどありますでしょうか。

湯浅 我々居場所側から見ると、アートはとても魅力的です。アートプログラムを通じて、居場所に集まった人たちの距離が一気に縮まります。そうして知り合った人たちはその後も声を掛け合ったりするので、孤独・孤立の予防だけでなく、災害時の助け合いなどの可能性も含め、アートに対する期待感は大きいです。私たちの事業内容が全ての劇場にフィットするかというところではないと思いますが、メリットを見出し、社会的に必要なならやってみようと考えてくれる方が増えると嬉しいです。

柴田 むすびえでやっていらっしゃるような活動は、まだ劇場・音楽堂等には浸透していないと思いますが、このような活動を増やしていくために、劇場・音楽堂等の皆さんにエールを送っていただけますか。

西川 これまでアートに触れる機会がなかった人にこそ、届けていただくことかなと思います。ワークショップを体感されて初めて「アートってこんなに素晴らしいんだ」と思ったという参加者がいました。体感する機会を届けるために、まずは文化芸術のフィールドから一歩踏み出し、他のフィールドで交流したり伝えてみたりというアクションを積み重ねていくことが大事かなと思います。

湯浅 アートによる社会包摂という時に、障がいのある方の分野はすでに切り拓かれていぶ社会に定着したと思います。しかしそれ以外の分野の社会包摂はそこまで進んでいません。一般市民が担い手になるようなところに未開拓分野があるのではないかなと思います。資金ありきで考えると劇場の事業は縮小するばかりですが、これを切り拓いていく中で少しずつ応援を得て、ゆくゆくは国や自治体が予算を付けざるを得ない状況を自分たちでつくっていくんだという気持ちで、前向きに取り組んでいただけたらと思います。

第二部

それぞれのペースで楽しめるごちゃまぜ食堂 松浦 正和

可児市文化創造センター ala では、劇場を文化芸術の愛好家だけでなく、あらゆる市民が安心して集うことができるもうひとつの我が家のような存在として位置づけています。今起きているさまざまな社会問題の根底にはつながりの欠如があります。そのため、これまでの地縁・血縁・社縁に代わるつながりの仕組みを地域でつくる必要があります。そこにアートがどう関与できるかを、公立劇場は考えていく必要があると思います。



松浦 正和 氏

alaでは2008年から、行政、社会機関、学校、企業、アーティストとチームになって地域課題に取り組む「まち元気プロジェクト」を行っています。劇場だけではできなくても、互いの取組を覗きに行ったりサポートしたり連携することで、地域課題を解決する力を高めています。例えば障がいのある方の外出の機会が少ないという課題から、誰もが一緒に音楽を楽しめる「みんなのディスコ」というイベントを開催したり、可児市は外国籍の方が多いことから、演劇を通じてコミュニティづくりを進める多文化共生プロジェクトを実施したり、多岐に渡った取組をしています。また、多様なステークホルダーで構成された「まち元気プラットフォーム」という人材のネットワーク基盤を現在構築しています。今後、特に生きづらさや困難を持っている方々につながりを処方する「まち元気リンクワーカー」のメンバー等で構成した組織体を展開していく予定です。

今年度はむすびえよりお声掛けいただき、ごちゃまぜアートの会とまち元気プラットフォームのメンバーとで連携し、ごちゃまぜ食堂という事業を始めました。ごちゃまぜアートの会は、年齢や性別、国籍、障がいの有無に関わらず誰でも参加できるアートの場をつくっている団体です。ごちゃまぜ食堂はアートで遊ぶこともできることも食堂です。地域の公民館を会場にカレーライスなどの食事を提供し、新聞紙を使った合作アートや楽器製作を楽しみました。また、演劇的な表現遊びを楽しんだ回もあります。参加した人からは「食とアートのコラボレーション空間をつくるということで、初めはどうなるかなと思っていたけれど、食事を終えた子が自然にアートで遊びだして大人もそれにつられて、楽しい自己表現の場になっていた」という声がありました。

今回は孤独・孤立対策の事業だったので、不登校の子や障がいのある方々に情報が届くようにポイントを絞って広報を行いました。申込時に配慮してほしいことを尋ねておいたほか、当日は、ワークショップの開催中も食堂スペースと自由に行き来できるようにして、参加者がそれぞれのペースで過ごせるような工夫をしました。食堂スペースでお絵描きをしていた子の絵にワークショップの内容が反映されるなど、グラデーションのある参加のしかたができる場ができたと思っています。



常盤 成紀 氏

地域団体との連携で広がるこども食堂事業 常盤 成紀

堺市文化振興財団が2021年から実施しているこども食堂事業についてお話しさせていただきます。現在、堺市内には100か所以上のこども食堂があります。その中から3か所を選定し、年間4、5回程度の芸術ワークショップを企画実施することで、こども食堂の居場所としての機能を高めることを目指すモデル事業を実施しています。完成された芸術を届けることではなく、芸術の持つ楽しさを通じて新しい交流が生まれることを目的としており、通年の関わり合いの中で、こども食堂、芸術家、当財団の三者の関係性をつくっていくことも重視しています。

このこども食堂事業は、堺市の社会福祉協議会と連携することで始まりました。堺市社協は、市内のこども食堂の特徴や特性、運営者の思いなども熟知していらっしゃり、当財団が事業の相談をしたところ、「この食堂ならこんなことができますよ」と具体的に紹介してくださいました。

令和4年度取組について具体的にご紹介します。まずは音楽ワークショップの事例です。こども食堂の方の「子どもたちが安心して積極的に自分を出せる場にしたい」という思いにアーティストも共感し、音楽を楽しみながら、他者と関わり合う機会をつくることを目指しワークショップを実施しました。次に演劇のワークショップの事例です。“げきあそび”、“なりきりワークショップ”といったタイトルを付けています。子どもの自由な発想を引き出すことで、大人が子どもの新しい一面を見出せる場にするを目指し、小学生を対象に、演劇的手法によって発想や工夫、共同作業を促すワークショップを実施しました。また令和5年

度には、アーティストが各地で集めた漂着ごみや地域の不法投棄ごみを使って子どもたちと一緒に造形作品を作り、学校や病院、福祉施設、公園、団地などで展示する芸術祭を開催しました。

令和5年度の事業検証調査の報告書によると、参加人数は前年度を大きく上回り、参加者同士、または参加者とこども食堂のつながりや新しい関係性が生まれただけでなく、ワークショップにより地域のさまざまな施設や団体とつながる足掛かりになったという声もありました。

さらに今年度は、内閣府の「令和6年度孤独・孤立対策担い手育成支援事業」の枠組みのもとで、むすびえの皆さんと連携し、「孤独・孤立対策に有効なアートワークショップを地域で自走できるツールの開発・実証・普及に関する事業」に取り組みました。この事業を通じて全国のアートコーディネーターの皆さんと、こども食堂など子どもの居場所を運営している皆さんとの情報交換が活発化しています。

当財団だけではできない事業が、社協との連携から始まり、こども食堂の皆さんと関係が深まり、地域の病院や学校などとの連携にも広がっています。これらのことを、コレクティブインパクトであると考えたいと思っています。

クロストーク

柴田 地域社会でコレクティブな関係を築いていくためにはどんな努力や関係づくりが必要になるでしょうか。大事にしていることはありますか。

松浦 「まち元気そうだん室 ラウンドテーブル」という社会機関同士の情報共有の場を設けています。定期的に顔を合わせて、それぞれの団体がやっていることを知りましょうという仕組みです。また、地域で活動されている方の相談を受ける「まち元気そうだん室」も設置していて、皆さんが気軽に相談に来られると同時に、私たちの情報収集の場にもなっています。

常盤 やはり私たち自身がまちに出ていかないといけないと思います。私が財団に入ったタイミングで、部署のみんなに声をかけてまち歩きをしました。同じ市内でも地域ごとに特性があり、実際に行ってみると見方が変わりますし、そこで出会った人たちとは関係が続いていく。自分たちが外へ出ていくんだというマインドを職員みんなで共有することが大事だと思います。

柴田 孤独・孤立対策に有効なアートワークショップに関するツール開発と普及を行う団体が発足し、お二方とも参加しているとのこと。社会包摂に関する活動をしている劇場はまだ少ない現状があり、そのようなツールやネットワークがあると心強いと思います。

松浦 この団体もむすびえの湯浅さんが仕掛け人です。社会包摂型の劇場としてalaと堺市さんも参画することになったのですが、alaが得意とすることと堺市さんが得意することが異なるので、互いに刺激し合いながら取り組んでいます。

常盤 私はこの団体の取組を通じて、皆さんと共有したい価値観があります。それは、子どもの居場所などで実施するアートワークショップは、これ自体がひとつの芸術活動なのだという事です。地域で実施するプログラムを、公演事業などメイン事業に付随する普及啓発事業として位置づけている劇場も多いと思うのですが、ワークショップの中では、芸術的な意味で「おもしろい」と思う瞬間がたくさん生まれます。社会貢献活動というだけではなく、芸術活動だと思って一緒に取り組んでくれる人たちが増えてほしいです。

アウトリーチ・再発見

～アートで人と地域を活性化する～

講師

柏木 陽 NPO 法人演劇百貨店 代表／演劇家

松岡 優子 荒尾総合文化センター ディレクター

大澤 寅雄 合同会社文化コモンズ研究所 代表・主任研究員

モデレーター

水戸 雅彦 (公社) 全国公立文化施設協会 コーディネーター

●はじめに

アウトリーチは、普及事業として地域と劇場との回路を拓くだけでなく、人と地域を活性化するコミュニティプログラムとしても期待されています。多様な人たちがアートを媒介に出会い、ふれあい、共感することで、活力と創造力が引きだされ、豊かな社会の構築へと向かっていきます。この講座では、文化政策、地域の劇場、アーティストの3つの視点からこれからのアウトリーチの方向性を探ります。



水戸 雅彦氏

水戸 アウトリーチの目的は2つあります。1つはエデュケーションプログラム(教育普及事業)として文化芸術の鑑賞、参加、体験により普及啓発すること。これには地域との回路を拓くという役割があります。劇場を訪れたことがない、文化芸術を体験したことがない市民のところへ出向いて、さまざまなプログラムを展開する。劇場側から行くという回路であり、地域から劇場に来てもらう回路にもなります。

もう1つはコミュニティプログラムとしてのアウトリーチです。劇場のプログラムを地域に持っていく鑑賞・体験してもらうのではなく、そこにある問題に焦点を合わせ地域の人たちが主体となって取り組むプログラムです。老若男女、障がいのある方やマイノリティの方、あらゆる人の基本的人権や文化権を守る社会包摂型のプログラムで、アートによって社会課題を解決するという側面があります。アウトリーチの実施には、現場ごとに適したアーティストを選定しプログラムを開発するプロデュース力と、地域の人、団体と良いつながりをつくり、地域の課題に即したプログラムを展開していくコーディネート力が大事です。



柏木 陽氏

アウトリーチ的自分史 柏木 陽

私は大学生のとき、劇作家で演出家の如月小春氏の弟子となり、アシスタントとしてワークショップに関わり始めました。1997年、世田谷パブリックシアターが開館し、そこで行われたリーディング企画に助手として参加しました。イギリスのナショナル・シアターのエデュケーション部門の人を招き、指導者養成のワークショップが行われたのですが、それまで如月さんの現場で見てきたことと、イギリスから来た講師たちが見せてくれたことが、体験と理屈のような形でつながって、ある種の手応えを感じたのがこの頃だったと記憶しています。

私はなんとなく「このまま如月さんのアシスタントを続けていくんだろうな」と思っていたのですが、2000年に如月さんが急逝してしまいます。ちょうどその頃がワークショップやアウトリーチというものの節目でもあったと思います。(一財)地域創造から「アウトリーチ活動のすすめ」が発表されました。また文化芸術振興基本法も施行され、我々はアウトリーチをどんな風にやったらいいのかを考え、学校の先生方は、ゆとり教育の中で総合的な学習の時間をどうしたらいいかと考えていたのです。世田谷パブリックシアターが小・中学校

でアウトリーチプログラムを実施していこうと大きく舵を切りました。学校の先生がワークショップに参加するようになり、話をする機会が増え、学校でのアウトリーチの可能性が見えてきました。また、当時の私の仕事としては、地域創造のステージラボでワークショップを実施させてもらったり、ワークショップを担える人材が少なかったことから、指導者養成講座を担当したりしていました。その頃はまだ劇場で行うプログラムが多かった印象がありますが、さまざまな現場を経験させていただきました。

そして2010年、地域創造が「新アウトリーチのすすめ」を発表します。さらに文部科学省のコミュニケーション教育推進事業が行われるようになり、演劇ワークショップを行うさまざまな団体ができてきました。東日本大震災の影響もあり、私自身も2011～2014年頃にはかなりの数のワークショップを行っていましたが、日々の現場をこなすのに精いっぱい「これでよいのだろうか」と考えていた時期でもあります。

しかし2020年、新型コロナですべての活動がストップしました。2023年頃から各地でアウトリーチやワークショップは再開されましたが、子どもたちにとってコロナ禍の影響は大きかったように思います。生活経験が少なく、エレベーターに乗れない子やひとりでトイレに行けない子が見受けられました。

ときどきアウトリーチを始めた20年前の子どものと今の子どもはどう違うのかを考えます。20年前の子どもは前に出て発表するのを嫌がりましたが、今はそうでもありません。一方で、今の子どもたちに特徴的なのは、嫌がらずにやっていた子がひっそりいなくなってしまうことがあるということです。実は嫌だったけれど言えなかったのか、言ってみれば「いい子」なのです。嫌だと言えていた昔の子どもたちの方が、何かしら表現できていたのかもしれない。不登校の子たちにも何か原因があるわけではないのです。昨日まで楽しく通っていた子がある日突然来られなくなる。私は子どもたちの苦しさとともに活動が続けてきたように思います。どうしていいかわからなくなっている子どもたちと、何から始めればいいのかと頭を悩ます日々です。



松岡 優子 氏

演劇が目的から手段へ 松岡 優子

2016年の熊本地震が起きたとき、私は演劇に専念するため熊本地立劇場を退職したばかりでした。本震は震度7、夜中に震度6以上の余震が何度もありました。祈るような気持ちで朝を待つ間に、私の価値観が大きく変わりました。表現を届けることが目的だったのが、傷ついた熊本に演劇で何かできないかと考えるようになりました。演劇が目的から手段に変わったのです。1か月後、熊本の演劇人有志で「SASHIYORI Art Revival Connection KUMAMOTO (SARCK)」という団体を立ち上げました。SARCKは、熊本地震により被害を受けたまちでアートによる再生・復興に寄与することを目的としています。最初に取り組んだのが避難所でのワークショップでした。演劇のプログラムを持って行ったわけではなく、まずは避難所にいる皆さんにご挨拶してまわることから始めました。その挨拶の中で皆さんがしたいことを見つけて、体操、ダンス、ときには将棋や折り紙、手芸などをしながら、話を聞くことを中心に活動しました。

その後の2019年、私はサザンクス筑後で公立劇場の仕事に復帰しました。サザンクス筑後では市内のすべての小学校で演劇とダンスのアウトリーチを実施しています。新型コロナの時期も、こんな時だからこそ子どもたちにのびのび活動をさせたいというお話があったので継続しました。学校に行くと普段以上に喜んでもらえた印象があります。

私が考えるアウトリーチの意義は、表現力を高めることはもちろんですが、他者との違いを認め合い協調することの大切さを知ること、集中力を高めること、集団を活性化させるこ

となどです。ダンスのアウトリーチでは、最初に子どもたちにダンスが得意か聞くのですが、半分以上の子が苦手だと言います。踊りたくないと不安な表情をしているのですが、やっているうちに自分たちも踊らせてくれと自発的にステージに上がってくるようになります。アウトリーチに参加した小学生の感想に、「アウトリーチは、わたしたちの心をかがやかせる力を持っています」というものがありました。こんな言葉に出会ったら、アウトリーチはやめられないと思います。

熊本地震の後に避難所に通っていた当時は、これって演劇なのだろうかと思っていたのですが、避難所での活動というのは、振り返れば、精神的な安全を保たれた環境での、対話から生まれる心の交流・解放、心地よい場づくりだったんですね。これはまさに演劇ワークショップ、アウトリーチであると今では思います。コロナ禍での学校のアウトリーチも、心が苦しい時期に気持ちを解きほぐしたり、他者との関わり大切さを感じることができました。人の心を輝かせ、非常時にも人の心をほぐせるのだとしたら、アウトリーチをやらない理由が見つからないのではないかと思います。



大澤 寅雄 氏

広がる子どもの体験格差 大澤 寅雄

私からは(一財)地域創造のアウトリーチに関する調査研究をご紹介します。地域創造では、過去に3回調査を行っており、今回紹介する調査ではその2回目(2010年)と3回目(2023年)の結果を比較しています。2回目の調査では、初めて公共ホールがコーディネートするアウトリーチを実施した小・中学校の児童生徒と教員を対象とし、3回目の調査では、特定の公共ホールが長期的・継続的にアウトリーチを実施してきた小・中学校の児童生徒と教員を対象にアンケートを実施しています。

アウトリーチに対する期待と満足の度合い、さらに継続を要望するかどうかについて比較してみると、子どもたちの回答は、実施前の期待度、参加後の満足度、継続の要望のいずれも2010年、2023年でほとんど変わりません。8、9割の子が、「楽しみにしていた」「やってみてよかった」「続けて受けてみたい」と回答しています。ところが教員の結果には変化がありました。アウトリーチ実施前に、どの程度効果を信頼していたかという問いに対して、2010年は「とても信頼していた」が3割でした。それが2023年、アウトリーチを続けてきたところに関しては、「とても信頼していた」が6割以上になっています。実施後の効果の度合い、継続の要望に関しても同様に増えており、繰り返し実施することで教員のアウトリーチに対する信頼が高まり、効果に実感を持っていることがわかります。

次に(公社)チャンス・フォー・チルドレンの子どもの体験格差に関する調査を紹介したいと思います。この「体験」には、音楽などの文化芸術だけでなくスポーツや塾なども含まれています。この中で、世帯年収300万円未満の家庭の子どもにおける学校外の体験がない子どもの割合は、世帯年収600万円以上の家庭の子どもと比較すると2.6倍にもなるという結果が報告されています。特に音楽では世帯年収が如実に体験格差に影響しています。音楽の習い事には月謝や送迎、楽器の購入などが必要になり、そのあたりの事情が大きいと思いますが、私はそれだけではないと思います。保護者の体験の有無が、子どもの学校外の体験の有無を左右しているのです。

令和3年度の文化庁の「文化に関する世論調査」では、回答者の同居する子どもの1年間の文化芸術の直接鑑賞の有無について質問しており、「鑑賞したものはなし」という回答が全体で45.6%でした。しかし回答者を直接鑑賞なしの親に限定すると、子どもの直接鑑賞がない割合が73.4%となり、相関性が非常に高いことがわかります。

体験をしていない親は、子どもに体験を与えない。つまり、選択肢が与えられていな

ということです。大人は自分で好きなもの好きでないもの、関心あるものないものを選びますが、子どもにはそれができません。選択肢を最初から与えられていないとすると、体験格差はいつまで経っても埋まることはありません。文化芸術活動の体験格差はどんどん連鎖していき、地域の文化的環境の格差にもなっていくと思うのです。文化的環境の充足がないところからは地域文化の担い手は生まれません。市民の幸福感が低下していき、さらには社会的なつながりが希薄化するなど、負の連鎖が進むのではないかとすることを課題として私は持っています。

クロストーク

水戸 お三方のレクチャーを踏まえ、アウトリーチの現場ではこんなことが起こっているというようなお話があればお聞きしたいと思います。

大澤 つい最近、北九州芸術劇場が実施しているダンスのアウトリーチを見学させていただきました。特別支援学校の6年生が対象だったのですが、途中で子どもが踊り出した瞬間に「すごいダンスを見た」と感動しました。振り付けをされたわけではなく、心が先に動いてそれに引っ張られて体が踊っているという感じでした。子どもの体験のためのプログラムですが、たまたま居合わせた私も、美しいものに会ったと感動したのです。アウトリーチは教育普及というよりも、純粋な表現として演劇や音楽やダンスが生まれている現場だということを実感しました。

柏木 阪神淡路大震災のあと、伊丹のアイホールで実施したプログラムのことを如月小春氏が本に書いています。野外で舞踏の公演が行われ、子どもたちが座って見ていた。ダンサーが出てくると子どもたちはキャーキャー逃げ回っていたのですが、そのうち木の棒でダンサーをバシンバシン叩き始めたそうです。そして叩き飽きたら、今度は棒を投げ捨てて一緒に踊り始めたというんです。震災のあと、暴れ馬のようなエネルギーをどうやって解消していいかわからなかった人たちに、そのエネルギーを解放していいのだと思わせたのが舞踏で、でも怖いから最初は叩くと。これは鬼を打ち払うようなものですね。そうしてバンバン打ち払ったら、今度は一緒に踊るんです。これが理想だと思いました。被災した地域にとってまさに理想的なコミュニティプログラムだったのだらうなと思います。

松岡 熊本地震の被災直後の話ですが、やはり暴れ馬のような子どもたちがいました。益城町の小学校で、子どもが定規を持って走り回っているのですが、定規がまるでナイフに見えて人を傷つけそうなくらいに狂気的な感じなのです。でもそういう子に声をかけて「それは危ない」と話をすると、膝の上にヒュッと乗ってくる。やり方がわからないのだけれど、人との関わりをすごく求めているんですね。

大澤 学校の授業や日常生活の中では、集団の中で個人の衝動を抑制する力の方が圧倒的に強いので、そこを許容する場であってほしいです。そのために専門的な引き出し方であったりコントロールする技術がアーティストにも求められますね。

水戸 すでにアウトリーチに取り組んでいる劇場もたくさんあると思いますが、継続していくためにはどんな条件が必要だと思いますか。

柏木 いかに関組織的に取り組めるかが大きいと思います。属人的に続いていた事業は、その人が去ってしまうと途端に終了してしまいます。

大澤 そうですね。1人でやらないということが大事です。限られた職員体制で余裕がないと言われたらそれまでですが、事業の状況やネットワークを共有して複数人で取り組む必要があると思います。組織内では無理だということであれば、地域で協力を求められる

人材を見つけていけると良いと思います。

水戸 まだアウトリーチに取り組んでいない劇場の方や、始めたばかりで試行錯誤している方に向けて、メッセージをお願いします。

松岡 私も劇場で働いているので痛いほどわかるのですが、新しい事業を始めるのはとても大変です。でもまずは現場を一度見てみてほしいと思います。近隣でアウトリーチを実施している劇場があれば、ぜひ見学に行ってみてください。一歩進むと道が開けます。

大澤 予算を獲得するためには説明が必要になりますが、アウトリーチで劇場にお客さんを呼べるのかと聞かれたら、必ずしも呼べるとは限らない。中長期的にはそういう現象が起きてほしいけれど、短期的に得られる効果ではないということを知った上で、別のところでロジックを立てることが必要です。企画の段階で言語化することはもちろん、実施後に、アウトリーチによって子どもたちや学校にこんな喜びが生まれましたという実感と合わせて効果をしっかり言語化することも大切です。

柏木 教育普及事業というのは、未来への投資だと思います。それは参加した人が観客になって戻ってくるということではなく、アウトリーチをしているかどうか、例えば劇場の大規模改修や建て替えの話が持ち上がったときの地域の賛成票・反対票に表れてくると思うのです。「あの劇場は続いてほしい」と言ってくれる人をどれくらい増やせるかにつながっていくのではないかと思います。

水戸 私もこれまでさまざまなところでアウトリーチに取り組んできましたが、学校でアウトリーチをすると、先生が「今日は子どもたちがいきいきして楽しそうでとても良かった」と言ってくれます。文部科学省の学習指導要領に、「生きる力を育むために」という言葉が出てきます。生きる力とは何かと考えたとき、創造力とコミュニケーション力なのではないかと思います。我々の仕事は、まさにその生きる力を育んでいるのだと思います。

最後に、私なりに参加、体験型のアウトリーチプログラムの意義をまとめてみますと、概ね次の3点にあるのではないかと考えています。

1. 創造的なプログラムは、好奇心、意欲を引き出し、人を活性化させる。
2. 感動、共感を共有し、喜びと楽しさに満ちたプログラムは、人に幸福感をもたらす。
3. 多様な他者と協働することにより生まれる喜びは、人間関係と環境を良好にし、共生社会へと向かう。

そして、これらはアーティストと参加者の双方向的（インタラクティブ）なコミュニケーションの中で生まれ、そのことによりすべての市民がいきいきと輝くのだと思います。

～シリーズ「貸館を考える」～

「業務」から「事業」へ、調査報告と事例からの考察

講師 千葉 真弓 (一財)北上市文化創造 企画事業課 プロデューサー
山本 達也 (公社)全国公立文化施設協会 課長

●はじめに

「令和6年度 劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査」から「貸館」に関する質問の結果報告と、北上市文化交流センター さくらホールfeat.ツガワの貸館事業の先進事例を基に、公立文化施設を未来志向で捉えた「貸館」について考察します。



山本 達也

貸館事業の状況調査について報告 山本 達也

私からは2024年秋に実施した「令和6年度 劇場・音楽堂等活動状況に関する調査」から、貸館に関する質問の回答結果を集計したものをご報告します。回答いただいた1,259施設のうち貸館事業を実施しているのは95.9%、1,208施設という結果でした。管理形態の内訳は、指定管理が約6割、自治体の直営が約4割となっています。

利用申込方法は、窓口取扱が93.4%と圧倒的に多く、メール等との併用も多いと思います。インターネット取扱が29.9%ですが、今後は利便性からさらに導入が増えると考えられます。希望日の調整方法については、先着順が41.2%、抽選が37.1%でした。選考審査・調整を行っている施設は3%と少ない状況です。なお、これらは複数回答で回答いただいていますので、いくつかの方法を組み合わせている施設も多いです。

次に利用料の支払方法です。現金による窓口支払いが87.2%、銀行振込が74.0%と多く、クレジットカード決済は14.6%とまだ低い状況です。設備・備品使用料の取扱いは、使用分積算が85.6%と圧倒的に多く、施設利用料に含むは10%と比較的少ないことがわかりました。利用料の改定については、令和に入ってから値上げをした施設が約3割あり意外に多い印象でした。また指定管理施設に対する利用料金制導入有無の質問では、導入している施設が78.3%でした。関連する利用料収益黒字分の取扱については、設置者への戻入をしている指定管理者が16.2%あるという結果が出ています。

利用促進のための取組では、ホームページなどでの空き状況公開が66.1%と最多でした。利用料割引、営業活動、DM発送などを実施している施設は1割以下と低くなっています。また「その他」の自由記述には、利用促進事業や動画配信などを実施している施設もありました。導入しているサービスですが、簡易な照明・音響が49.7%、インターネット回線の提供が47.4%、チケット委託販売が46.9%、ほかピアノ調律紹介、技術スタッフ手配、看板作成・設置、映像収録・録音などに加え、たくさんの細かなサービスの記述をいただきました。

次に自由記述で回答をいただいた、貸館に関する課題についてです。まず利用者の固定化や利用者が増えないこと、さらに抽選時のルールや減免対象事業が多いことなどが多く挙がりました。利用料については、高い、安い両方の意見があり、支払い方法の課題としてキャッシュレス化の遅れなどがありました。施設についての課題は、用途やジャンルが限られてしまうこと、老朽化、バリアフリーが不十分であること、財政難で改修困難などという回答がありました。またスタッフに関する課題は、人員不足、労働時間、専門性の問題、オ

ペレーター不足などがありました。そのほか、自治体利用や自主事業が多く貸館利用を入れられない、オンライン会議の普及で会議室の利用が減ったなどの記述もありました。

次に、運用の中で行っている貸館利用促進の工夫、あるいはどういう対策が必要かというご意見などです。利用者サービスの向上策がさまざま挙げられました。運営に関しては、利用申請受付時の柔軟な対応、丁寧な打合せやフォローなど。舞台技術に関しては簡易な技術フォロー、一部備品の事前設置、増員スタッフの手配などがあり、広報については貸館の催しを施設ホームページに掲載するなどがありました。利用案内やパンフレット、舞台関係資料の充実も重要です。このほか、インターネットの利用拡大、チケット販売の代行、利用時間の工夫、利用料の割引などの回答がありました。利用促進の取組についてもたくさんの記述があり、見学会、チラシ広報、共有空間の活用などでした。

以上が報告になります。参考になる多くの情報がありましたが、全てを実施するのは大変かと思います。各施設の性質や状況からできることを検討し、利用者と良い関係を構築しながら、ともに施設づくりをしていくことが重要ではないでしょうか。



千葉 真弓 氏

「ノーと言わない」がモットー 千葉 真弓

北上市文化交流センター さくらホール feat. ツガワは2003年に開館し、昨年度20周年を迎えました。管理運営する（一財）北上市文化創造は、さくらホールの開館に合わせて設立されました。常勤職員23名のうち、貸館を担当する利用サービス課は9名体制です。大・中・小とホールが3つあり、ホールに挟まれるように、アートファクトリーという名称のバリエーションに富んだ練習室・会議室21部屋が点在しています。そしてその各部屋をつなぐ共有スペースとして、さくらパークがあります。これら建築の強みと芸術が循環する新しいシステムを活かし、いつでも人で賑わう“まちの文化広場”を目指して取り組んでいます。令和5年度は、小ホールとアートファクトリーの稼働率は90%を超え、利用人数は241,747人となりました。北上市の人口が約9万2千人ですので、数字の上では全市民が1年に2.5回は利用してくださっていることになります。

運営は「利用しやすさ」にこだわっています。営業日は365日、ホールも空いていれば3時間まで時間利用ができます。予約は、申込初日に利用調整会議を開催し、希望日が重なった場合は利用者同士の話し合いで解決をしていただきます。アートファクトリーは1時間単位で、空いていれば当日でも利用が可能で、電話予約もできます。料金は利用料金制を採用、開館当初から利用料金の減免制度はありません。利用者の利用しやすさにこだわることによって収入を増やし、令和5年度の利用料金は過去最高額となりました。

カウンターサービスは、チケットの受託販売や宅配物の一時預かり、充電器や接続ケーブルの貸し出しなどもしており、利用者の要望に耳を傾け日々アップデートを心がけています。また、定期利用者には楽器や備品の置き場所を提供しています。定期利用者には概ね1か月に1回以上の利用をお願いしており、リピーターが増え、さまざまなジャンルの文化芸術やアーティストックススポーツの活動拠点となっています。また、舞台技術職員が舞台演出の提案をするだけでなく、録音スタジオでのCD制作、ラジオ番組の放送などのサポートを通して、一緒にものづくりを行っています。

ホームページやリーフレットを活用して、音楽、ダンス、会議、コスプレなど目的別の利用提案を積極的に行っているほか、利用料金の簡易見積りや空き状況検索もできるようにしています。また、機材や楽器、設備などに注目した利用促進事業として、大ホールでピアノの響きを体験していただくピアノオープンDAYやバックステージツアーを自主事業として実施しているほか、オーケストラピットに円卓を並べてディナーライブを開催したこともあり

ます。自主事業で施設の新しい使い方にチャレンジすることで、貸館の可能性も広がっていきます。また令和6年度からは、共有スペースの活用について提案を募集する「にぎわいひろば」という企画を始めました。これまでに、ホワイエで静寂と読書を楽しむイベントや、外のデッキで月を見るイベントなどを開催していただきました。利用者からの企画を公募し利用サービス課がバックアップすることで、多岐に渡るイベントが実施され、さくらホールを身近に感じて楽しんでもらえる「新しいひろば」に進化しています。

利用サービス課のモットーは、できるだけ「ノー」と言わないこと。ご要望への対応が難しい場合も、別の方法を提案して利用者のやりたいことを形にするように努めています。さくらホールが地域の皆さんに必要とされ続けるために、何ができるかを考えて運営していければと思っています。

クロストーク

山本 さくらホールは、施設誕生へのプロセスを大切にされたこと、また運営コンセプトが明快であることが印象的でした。だからこそ強みとできる施設（ハード）にもなったと思います。

千葉 特に「民間の自由な経営手法」という点が職員のモチベーションになっていて、頑張った分がさまざまに還元される仕組みがあります。

山本 技術スタッフのホスピタリティのお話もありました。

千葉 対話力、コミュニケーション能力がとても高く、利用者の想いを引き出していって実現させるのは凄いスキルだと思っています。

山本 自主事業や利用者の事業提案で利用促進につながるアイデアに富んだ企画がたくさん生まれていますね。

千葉 常にいろんな提案のご相談が寄せられている状態です。「にぎわいひろば」という企画ではマルシェや書き初め、人物デッサン会など素敵な空間が誕生しています。施設全体の強みを一緒に感じてもらって、可能性を追求していく楽しさがあります。

山本 自主事業は「会館主体事業」、貸館事業は「利用者主体事業」とも言い換えられますね。「貸館」を単なる“業務”と捉えずに、市民とともに開発・創造・協働する“事業”にしていく考え方が大事かと思います。地域文化を映し出す鏡である貸館事業に注力して、そこからミッションの達成などを目指せないものでしょうか。

千葉 開館して20年が過ぎ、その間に文化施設の役割も変わってきました。愛好家の方だけでなく、1人でも多く、全ての方に文化芸術活動に触れていただくべく、市民の皆さんとともに歩んでいきたいです。

地震発生時の災害対応図上訓練

講師 本間 基照 (公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター

四釜 研之介 MS&AD インターリスク総研(株) 営業部 アカウントマネジメントグループ 上席コンサルタント

アシスタント 太田 康友 MS&AD インターリスク総研(株) 営業部 アカウントマネジメントグループ マネジャー・上席

日時 令和7年2月4日(火)

13:30~16:30

会場 東京都中小企業会館 講堂

受講者 32名

地震対応の基本に関するレクチャーを受けた後、グループごとに役割分担と訓練の前提となる施設の図面や立地を確認してから訓練開始。次々に届く被害情報や負傷者情報、来館者からの問合せ内容などを整理しながら、グループ内で協力して施設利用継続の可否、帰宅困難者の受入れ可否等を検討しました。

訓練を終えて、受講者からは、「ここまでのシミュレーションは普段できないので、大変参考になった」「想定外のことが起こり得るのだとリアルに感じたことが大きな収穫だった」「他館の方と実際の体験も含め話し合いながら研修できてよかった」等の声がありました。

講座内容

- 地震対応の基本、訓練の説明
地震に関する基本情報、本日の訓練ワークについて進め方を説明
- 対応事項の確認
グループ内で役割分担を決定、訓練対象施設の理解、対応事項の確認
- 訓練ワーク
地震発災～当日中に想定されるさまざまな事項に対してグループ内で検討、整理
- 振り返り、感想発表
各グループ代表者が訓練ワークの感想等を発表
- まとめ



講師によるレクチャー



グループに分かれて訓練開始



被害情報等をホワイトボードに整理しながら…



次々に届く「状況付与カード」への対応を検討する



訓練終了後、気づきや感想を共有した

コミュニケーション&ファシリテーション研修 ～職場・地域を活性化する対話の文化をつくるには～

講師 中本 正樹 (公社) 全国公立文化施設協会 コーディネーター

日時 令和7年2月5日(水)
10:00～15:00
会場 東京都中小企業会館 講堂
受講者 24名

「いい話し合い」をするために必要な、「対話の姿勢」と「対話と決断のプロセス」を体得するため、コミュニケーションとファシリテーションのコツを実践形式で学びました。席替えをしながら実践(グループトーク、模擬会議)をくり返したことで、受講者同士の交流も活発に行われ、熱気にあふれた研修となりました。

研修を終えて、受講者からは、「当館では職員会議や市民を含めた会議が多数あるので、参考にしたい事柄をたくさん知れた」「ファシリテートだけでなく、仕事に対する考え方で学ぶことができた」「反省することが多く、持ち帰って他の職員を巻き込みながら館としての底上げを図りたい」等の声がありました。

講座内容 1. コミュニケーション ～いい話し合いとは～

- ① コミュニケーション4つの方法
- ② 対話の姿勢／聴く＋話す
- ③ 対話＋決断

2. ファシリテーション

～チーム活性化&一体感創出～

- ① 3つの大切なこと／会議前の準備
- ② 雰囲気づくり＋聴く力＋時間管理
- ③ 会議スタート時／中盤／まとめ

3. これから職場でコト起こしする皆さんへ

- ① 自分自身をマネジメントする
- ② コト起こしのステップ
- ③ 皆さんへ贈る言葉



講師によるレクチャー



席替えをしながら実践をくり返す



さまざまなテーマでグループトーク



受講生同士の交流も活発に行われた



参考資料



- サマーセミナー 受講案内
- オンライン配信プログラム 受講案内
- ワークショップ 受講案内



令和6年度文化庁委託事業 劇場・音楽堂等基盤整備事業

全国劇場・音楽堂等職員 アートマネジメント研修会

対面開催 サマーセミナー

5年ぶりの集合研修！神戸で会いましょう！

【開催日】 令和6年 9月10日(火)・11日(水)

【会場】 神戸市立中央区文化センター 多目的ルーム
(〒650-0031 神戸市中央区東町115番地)

【主催】 文化庁／公益社団法人全国公立文化施設協会

【共催】 公益財団法人神戸市民文化振興財団

【参加費】 無料

※本セミナーのオンライン配信(ライブ配信・アーカイブ配信)はございません

- 受講申込 令和6年7月16日(火)～9月3日(火) ※定員(各日100名)に達した場合は受付終了
研修会ウェブサイト(https://www.zenkoubun.jp/arts_management/)で詳細をご確認の上お申込みください。
- 問合せ先 全国公文協 全国アートマネジメント研修会担当
☎ 03-5565-3030 ✉ art@zenkoubun.jp

1 日目 9月10日(火) 10:40 受付開始

▶▶▶ 劇場・音楽堂等の組織と人を考える

11:00～11:10	開会
11:10～12:20	— 基調報告 — 劇場・音楽堂等は将来を担う職員にとって魅力的な職場となっているか？ ～「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」および他業界との比較を元に～ 「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」では、労働条件・労務環境・離職等の観点から特定条件の施設、職員にアンケート調査を行いました。本講座ではこの結果を他業界(政府統計等)とも比較しながら、劇場・音楽堂等が将来を担う職員にとって魅力的な職場となっているかどうか、また、状況を改善するための突破口について考えたいと思います。 講 師： 綿江 彰禅 (一社)芸術と創造 代表理事 岸 正人 (公社)全国公立文化施設協会 専務理事兼事務局長
(60分)	— 休憩 —
13:20～14:50	— マネジメントに役立つ「思考習慣」 — 本質思考超入門 誰もがハマってしまう9つの思考のワナを回避する／本質把握力を鍛える 指示や提案がうまく伝わらなかったり、悪気はないのに何かとこじれてしまったり、頑張っても成果が出なかったりする状況は、「思考のワナ」が原因かもしれません。誰もが陥りやすい「思考のワナ」を理解し、脱出法を学び、ワナにハマらないための力を鍛えるヒントを紹介いたします。生活の質を高めることに繋がります。 講 師： 米澤 創一 慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 特別招聘教授
(15分)	— 休憩 —
15:05～16:35	— 何がキーポイントか — 劇場・音楽堂等でキャリアを積んでいこう ～女性も、誰もが、働きたい職場として～ 今回の就労状況調査によると、劇場・音楽堂等の職員では40代以下は女性が多く、50代以上では男性が多い結果となりました。女性の就労継続には劇場特有の問題もあるのでしょうか。また誰もが劇場でキャリアを重ねていくにはどのような環境、及び個人のプランが考えられるのでしょうか。劇場・音楽堂等の人材状況に詳しい研究者と現場最前線の管理職と共に議論します。 モデレーター： 森岡 めぐみ (公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター コメンター： 梶田 美香 名古屋芸術大学 教授・学長補佐 和田 大資 (公財)箕面市メイプル文化財団 芸術創造セクションマネージャー
16:35～16:40	閉会
16:40～17:10	★情報交換会(自由参加／飲食無し)

2日目 9月11日(水) 9:30 受付開始

▶▶▶ 備えは万全ですか？ 劇場・音楽堂等における災害対策

9:45~11:45 (途中休憩あり)	— いざという時のための体制づくり — 災害対策(地震、水害)とBCP作成の実践 ~雛形を活用してBCPを作成する~ 過去の災害事例を踏まえた自然災害(地震、水害)への対応策の基本、災害対策本部の運営方法、BCP(事業継続計画/業務継続計画)作成について解説します。また、持ち帰ってすぐに作れることを目標に、雛形を活用したBCPの作成方法を紹介し、本講演に続く名取市文化会館の災害対策の実践事例と運動した内容となります。 講 師: 本間 基照 (公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター 事例紹介: 石山 翔子 (公財)名取市文化振興財団 事業企画係
(10分)	— 休憩 —
11:55~12:55	— 施設の備え — 劇場・音楽堂等の災害対策について 劇場・音楽堂等は、文化芸術の場であると同時に人々が集い絆を形成するための場です。万が一には地域の人々に頼りにされる場でもなければなりません。しかし、近年相次ぐ自然災害には不安が募ります。そこで、改めて日本の国土条件、気候条件、土地利用などを振り返りながら、それへの備えについて考えてみたいと思います。 講 師: 本杉 省三 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー
12:55~13:00	閉会

— 登壇者紹介 —

1日目 劇場・音楽堂等の組織と人を考える



綿江彰輝 Akiyoshi WATAE
一般社団法人 芸術と創造 代表理事

2006年名古屋大学大学院経済学研究科修了。2006年に株式会社野村総合研究所に入社し、官民のマーケティングや組織設計に関するコンサルティングに従事。2014年慶應義塾大学大学院文学研究科修了。2016年に独立。現在、一般社団法人芸術と創造代表理事。政府や地方自治体を対象とした文化政策・産業政策および文化団体の運営に関するコンサルティングを行う。これまでの担当事業は100を超える。
詳細は<http://www.pac.asia/watae.html>参照。

米澤創一 Soichi YONEZAWA

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
特別招聘教授

元アクセンチュア株式会社マネージングディレクター。約27年のキャリアでは、DXに関係する組織の統括、教育責任者、品質管理責任者、グローバル組織における教育責任者、などを歴任。2008年の慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 (SDM) 設立時から教鞭をとっている。プロジェクトマネジメントと心理学等を融合させ、より人間中心のプロジェクトマネジメントを研究すると同時に、プロジェクトマネジメントスキル、本質把握力を活かし、豊かで幸せな人生を送るための糧を追究し続けている。



森岡めぐみ Megumi MORIOKA
公益社団法人 全国公立文化施設協会
コーディネーター

神戸市民文化振興財団(指定管理:神戸文化ホール)音楽事業部長。1989年住友生命いずみホールの開館準備室に入り、以来2021年まで同館で接客、営業、広報、企画制作、資金調達、海外交渉、情報誌編集長等を担当。2021年に転職により現職。『クラシック・コンサート制作の基礎知識』の「広報・宣伝」執筆。編著『磯山雅地理想・神の降り立つ楽堂にて』。2022年に劇場論で修士(学術)取得。日本音楽芸術マネジメント学会理事。神戸学院大学非常勤講師。

梶田美香 Mika KAJITA
名古屋芸術大学 教授・学長補佐

音楽大学を卒業後、演奏活動を展開。2002年から玉川大学で教育学を学んだ後、名古屋大学大学院で学ぶ。研究領域は、舞台芸術のラーニングプログラム研究、劇場やアウトリーチの人材養成研究等。文化行政の委員を歴任し現在は、名古屋市文化芸術推進評議会委員、長久手市文化の家運営委員長等。この他、アジア競技大会式典委員会委員長。名古屋芸術大学学長補佐・舞台芸術領域主任・教授。名古屋大学非常勤講師。博士。



和田大資 Taisuke WADA
公益財団法人 質面市メイプル文化財団
芸術創造セクションマネージャー

1977年神戸生まれ。同志社大学文学部卒業。伊勢丹を経て日本フィルハーモニー交響楽団へ転職。広報宣伝、営業、企画制作を担当。2012年帰郷。京都市音楽芸術文化振興財団にて京都コンサートホール主催事業を担当。2015年から質面(みのお)市メイプル文化財団【大阪府】に勤務。2020年(同)芸術創造セクションマネージャー。文化振興と生涯学習を両輪に地域密着型マーケティングを実践中。「身近なホールのクラシック」プロデューサー。「まちのラジオ」パーソナリティ。

2日目 備えは万全ですか？劇場・音楽堂等における災害対策

本間基照 Motomitsu HONMA
公益社団法人 全国公立文化施設協会
コーディネーター

・関西大学社会安全学部 非常勤講師
＜主な著書＞
・大震災後に考えるリスク管理とディスクロージャー(共編著、同文館出版、2013) 他
＜支援実績＞
・劇場・音楽堂等への芸術文化活動支援員
・「劇場・音楽堂等トラブル対応ハンドブック2017」(2017.3) 編集委員
・「地震だ!! どうする!? 劇場・音楽堂等震災対応ハンドブック」(2018.3) 編集委員
・「劇場・音楽堂等感染症基本対応チェックブック」(2020.11) 監修



石山翔子 Shoko ISHIYAMA
公益財団法人 名取市文化振興財団 事業企画係



本杉省三 Shozo MOTOSUGI
公益社団法人 全国公立文化施設協会
アドバイザー

日本大学名誉教授。2019年まで日本大学理工学部教授・特任教授。1981〜83年ベルリン自由大学、この間ベルリン・ドイツオペラ及びショウビューネ劇場で実地研究・実習。文化施設の構想・計画、設計者選定を務めると共に、シアター・コクーン、新国立劇場、愛知芸術文化センター、なら100年会館、ビッグハート出雲、Kunstlinie Almere、まつもと市民芸術館、台中國家歌劇院、鶴岡市文化会館等設計に関わる。主な著書「劇場空間の源流」、「劇場・コンサートホール」等



令和6年度文化庁委託事業 劇場・音楽堂等基盤整備事業

全国劇場・音楽堂等職員 アートマネジメント研修会 オンライン配信プログラム

【配信期間】 令和6年12月16日(月)＊
～令和7年 3月31日(月)

＊第1弾配信開始 講座ごとに配信開始時期が異なります

【主催】文化庁／公益社団法人全国公立文化施設協会
【参加費】無料

・視聴に関わる通信費用は受講者のご負担となります。
・配信映像は、ネットワークの回線状況や受講者側の環境により再生ができない場合や画面・音声不安定になる場合があります。

今年度のオンライン配信は

12月中旬から **数回に分けて 配信開始** します!!!

▶▶ ラインナップ 3/5現在

※講義内容(タイトル・登壇者)および配信開始時期は変更になる場合がございます

12月16日(月) 配信開始

自治体文化政策の基本理論 ～理論とその実例～

- 講師 中川 幾郎 (公社)全国公立文化施設協会 名誉アドバイザー
松本 茂章 (公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター

1月15日(水) 配信開始

劇場・音楽堂のサステナビリティ —トリアージされゆく公立文化施設—

- 講師 太下 義之 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー
岸 正人 (公社)全国公立文化施設協会 専務理事兼事務局長

1月15日(水) 配信開始

未来への投資となる「改修」を考える

- 講師 草加 叔也 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー

2月3日(月) 配信開始

民主主義の文化的体験と地域文化の創造を目指す 公共劇場の市民芸術活動

東大阪市文化創造館 主催
東大阪市オリジナル市民ミュージカル(2023)『100 - ONE hundred』
企画・制作の概要と今後の展望

- 講師 阪本 洋三 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー
渡辺 昌明 東大阪市文化創造館 館長
若菜 純一 東大阪市文化創造館 副館長

2月3日(月) 配信開始

誰ひとり取り残さない社会の構築に向けて —社会課題の解決における成果最大化に向けた コレクティブインパクトの実践事例—

- 講師
第一部 湯浅 誠 認定NPO法人 全国こども食堂支援センター・むすびえ 理事長
西川 紗祐未 NPO法人クロスフィールズ Co-Create 事業推進マネージャー
第二部 松浦 正和 (公財)可見市文化芸術振興財団 事業制作課 主任査査
常盤 成紀 (公財)堺市文化振興財団 事業課 事業係長
- モデレーター 柴田 英紀 (公社)全国公立文化施設協会 アドバイザー

2月17日(月) 配信開始

アウトリーチ・再発見 ～アートで人と地域を活性化する～

- 講師 大澤 寅雄 合同会社 文化コモンズ研究所 代表・主任研究員
松岡 優子 荒尾総合文化センター ディレクター
柏木 陽 NPO法人 演劇百貨店 代表/演劇家
- モデレーター 水戸 雅彦 (公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター

3月5日(水) 配信開始

～シリーズ「貸館を考える」～ 「業務」から「事業」へ、調査報告と事例からの考察

- 講師 千葉 真弓 (一財)北上市文化創造 企画事業課 プロデューサー
山本 達也 (公社)全国公立文化施設協会 課長



- 受講申込 令和6年12月16日(月) ※第1弾配信開始 ～令和7年3月31日(月)
← 研修会ウェブサイト (https://www.zenkoubun.jp/arts_management/) 受講申込フォームからお申込み
(期間中は、いつでもご登録いただけます)

- 問合せ先 (公社)全国公立文化施設協会 全国アートマネジメント研修会担当 ☎03-5565-3030 ✉art@zenkoubun.jp



令和6年度文化庁委託事業 劇場・音楽堂等基盤整備事業

全国劇場・音楽堂等職員 アートマネジメント研修会

対面開催

ワークショップ

【会 場】東京都中小企業会館 9階 講堂
(東京都中央区銀座2-18-10)

【主 催】文化庁／公益社団法人全国公立文化施設協会

【参加費】無料

※プログラムA・B 両方にお申しいただくことはできません。
※申込多数の場合は、同一施設/同一団体等からの申込を調整の上、抽選を実施します。

プログラム A

地震発生時の災害対応図上訓練

- ◆日 時 2025年 2月4日(火) 13:30～16:30
- ◆対 象 劇場・音楽堂等の職員の方
- ◆定 員 25名程度 (申込多数の場合は抽選*)
- ◆講 師 本間 基照 (公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター
MS&ADインターリスク総研(株) 営業部 アカウントマネジメントグループ長
四釜 研之介 MS&ADインターリスク総研(株) 営業部 アカウントマネジメントグループ
上席コンサルタント

南海トラフ地震の臨時情報が初めて発表されるなど、地震リスクへの対応の重要性が注目されました。停電、断水、建物損傷等の断片的な被害情報をもとに、職員の帰宅許可、営業継続の可否、帰宅困難者の受入れ可否等の判断を行う災害発生時に近い体験訓練を実施します。

災害発生時のマニュアルの作成や
見直しに取り組んでいるあなたに

講座内容(予定)

- ・地震対策の基本
- ・訓練の説明
- ・グループ内でのマニュアル内容の確認
役割分担の検討
- ・訓練ワーク
- ・振り返り・発表、まとめ



プログラム B

コミュニケーション&ファシリテーション研修 ～職場・地域を活性化する対話の文化をつくるには～

- ◆日 時 2025年 2月5日(水) 10:00～15:00 ※昼休憩あり
- ◆対 象 劇場・音楽堂等の職員の方
- ◆定 員 25名程度 (申込多数の場合は抽選*)
- ◆講 師 中本 正樹 (公社)全国公立文化施設協会 コーディネーター
対話デザイナー／全国自治体職員研修トレーナー
元 小美玉市四季文化館みの〜れ 館長補佐・事業統括

職場や地域で、「つまらない・終わらない・決まらない」会議していませんか？
誰も発言せず一人がずっとしゃべっている会議していませんか？
「いい話し合い」をするためには「対話の姿勢」と「対話と決断のプロセス」を体得する必要があります。毎晩のように劇場に人が集い、いい話し合いを20年以上実践し続けてきた講師が、明日から使えるマインド&テクニックを実践形式で伝授します。

市民参画、地域連携...“話し合いの場”を
ファシリテートしたいあなたに

講座内容(予定)

1. コミュニケーション
 - ①コミュニケーション5つの方法
 - ②対話の姿勢
 - ③聴く
 - ④話す
 - ⑤対話+決断
2. ファシリテーション

～チームを活性化し一体感を創出する～

 - ①ファシリテーション3つの大切なこと
 - ②会議前の準備
 - ③雰囲気づくり+聴く力+時間管理
 - ④会議スタート時
 - ⑤会議中盤
 - ⑥会議まとめ



● 受講申込 2024年 12月4日(水) ～ 25日(水)

← 研修会ウェブサイト (https://www.zenkoubun.jp/arts_management/) からお申込

※プログラムA・B 両方にお申しいただくことはできません。

※申込多数の場合は、同一施設・同一団体等からの申込を調整の上、抽選を実施し、2025年1月上旬頃に受講可否を通知いたします。

● 問合せ先 (公社)全国公立文化施設協会 全国アートマネジメント研修会担当 ☎03-5565-3030 ✉art@zenkoubun.jp



令和6年度文化庁委託事業

全国劇場・音楽堂等職員

アートマネジメント研修会 報告書

令和7年(2025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丁目10番地18号 東京都中小企業会館4階

TEL: 03-5565-3030 FAX: 03-5565-3050

E-mail: bunka@zenkoubun.jp

ホームページ: <https://www.zenkoubun.jp/>

編集協力 株式会社ぎょうせい



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