

## 【可児市文化創造センター】

## ヒアリング票

## 1. 劇場、音楽堂等の運営方針の明確化とそれに沿った事業の実施について

(1) 劇場、音楽堂等の運営にあたっては、運営方針(※)を明確化し、それに沿って事業を実施することが望ましいと考えますが、貴劇場においては運営方針をどのように定め、どのような内容で取り組まれていますか。また、その運営方針をどのような方法で県民や市民に伝えていきますか(例：ワークショップの開催など)。

※「運営方針」とは、例えば、世界に優れた日本の芸術作品を発信する拠点とすることや、全ての市民が日常的に実演芸術に触れられる機会を提供すること、子どもたちに本物の文化芸術を鑑賞・体験する機会を提供することなどといった、各劇場、音楽堂等の目指すべき方向性や理念、使命を定めたものであって、事業計画等のベースとなる運営についての基本的考え方を指します(運営方針とあわせて、事業計画等の現物もご提供ください)。

演劇でも音楽でも、「市民より半歩先のもの」を心がけて企画製作している。年間6本の滞在型の自主製作においてはアーティストと市民との日常的な交流を企図してマーケティングを積極的に行う。また、年間354回のアウトリーチやワークショップ、クリニック等の「アーラまち元気プロジェクト」は、市民の生活の中に劇場を織り込むようにコーディネートして、価値観の「変化」、ライフスタイルの「変化」という市民生活とアーツの化学反応を起こすように仕組むようにしている。職員全体で共有する経営方針は、「芸術の殿堂から人間の家へ」と「社会機関としてのアーラ」である。ミッションとしては、顧客の経験価値による価値観とライフスタイルの「変化」を目指す、である。付属している子どもたちのアーラ・ユースシアターは小学校四年生から中学二年生までの約30人で組織されていて、通年で活動している。年1度の公演の後には、その舞台を持って福祉施設にアウトリーチしている。

(2) 劇場、音楽堂等における運営方針の明確化を促進するにあたり、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

「実演芸術の振興」を法律の目的とすると国民市民の大多数にとってこの法律は無縁のものになってしまう。「実演芸術の振興」はあくまでも「手段」であり、それによってどのような社会、どのような地域社会を実現しようとするのかのデザインを明確に描き、謳うべきである。法律の「前文」で触れられてはいるが、「本文」第1条の「目的」を「実演芸術の振興」に止めてしまえば「手段」を「目的」と

すり替える誤謬を犯すことになる。「実演芸術の振興」を手段として、どのような健全な社会を実現しようとしているのかを明確に示すべきと考える。

## 2. 専門的な能力を有する人材の養成及び確保（配置）について

### 【専門人材の配置】

(1) 劇場、音楽堂等が十分に機能を発揮するためには、それぞれの設置目的や事業等に応じて、専門的な能力を有する人材（専門人材）を確保することが重要であると考えますが、現在、貴劇場にはどのような専門人材が配置されていますか。

芸術的な価値判断と経営的な戦略的思考は、経験と知見の豊かな館長兼劇場総監督が意思決定権を持っている。それに沿ったOJT(オン・ザ・ジョブトレーニング)を職員同士、あるいは管理職とのコミュニケーションをもって積極的に実施することで短期間で専門人材育成に成功している。また、現場主義に陥らないように、月2回の「館長ゼミ」を実施して、理論的な知見を蓄積できるようにオフ・ザ・ジョブトレーニングにも力を入れている。あわせて、外部研修に出ることを積極的に奨励しており、職員を外部研修に派遣している。昨年は演劇担当チーフを文化庁の在外派遣制度を活用して英国の地域劇場へ80日間派遣して、著しい成果があったので、帰国後新年度を機会に係長へ昇進させた。

(2) 現在、貴劇場において、専門人材の配置に関し、工夫されていることがあれば、記載してください。（採用形態、任期、専門分野、人材の発掘等）

職員は大切な経営資源であり、可見市における健全なコミュニティ形成に資することを究極の使命と考えている。したがって、彼らを失うことは可見市にとっても絶対的な損失であり、それゆえに正職員としての雇用形態を基本としている。彼らが日々年々と集積していく市民との社会関係資本は、劇場にとってかけがえのない大切な資源と捉えている。「文化が好き」は当然の基本であるが、それ以上に「人間が好き」の方を採用時では重視している。芸術各分野の基礎知識は仕事の中で十分に蓄積できるし、磨かれる。専門人材というときの「専門」とは、市民やアーティストとの「関係づくり」におけるコミュニケーション能力における専門性であるという考えをヒューマンリソース・マネジメントの柱にしている。

(3) 現在、貴劇場が抱えている課題を解決するために必要な専門人材はどのようなものだと考えますか。（複数回答可）

（例：地域のニーズ把握のため→地域文化コーディネーター、  
公演の企画（買取）のため→アートマネジメント人材、

## 劇場経営のため→外部資金獲得担当の人材 等)

現在の課題を解決するために直ちに必要な人材はいまのところない。十分に現在の陣容で解決可能と思っている。ただ、欲を言えば「アーラまち元気プロジェクト」を専任で担当するコミュニティ・アーツ・コーディネーターが1人いれば、事業制作課の職員の過負担を軽減できるとは考えている。年間およそ45事業、滞在型自主製作事業6事業、コミュニティプログラム系354回というボリュームを事業制作課6人、顧客コミュニケーション室3人で実施するのは限界にきているという認識はある。劇場設置前の議会答弁で職員定数が決められており、これを現実に合わせてブレークスルーする時期に来ているとは思っている。

(4) 劇場、音楽堂等の規模や文化芸術分野に応じ、必要となる専門人材に違いがあると考えますか。具体的にお答えください。

演劇や音楽に精通しているから専門人材という考えは劇場では通用しない。専門人材の「専門性」はマネジメントとマーケティングとコミュニケーション能力の実務的能力を指すとの認識がある。一般的な買い公演をするだけならば、そこで求められるのは演劇や音楽の知識でなく、マネジメントやマーケティングの知見でもない。一般的な事務処理能力があれば充分である。芸術分野に応じた人材が必要、という考え方は大きな誤解でしかない。「あればまし」程度のものである。それよりも現場で必要なのは、自主製作事業を推し進めていくマネジメント、マーケティング、コミュニケーションの卓抜な能力である。

(5) 現在、貴劇場において、専門人材の養成に関し、取り組んでいることがあれば、記載してください。貴劇場のスタッフの養成だけでなく、外部（他の劇場のスタッフ等）に対する研修等を行っている場合には、それについても記載してください。

月2回、業務として実施される「館長ゼミ」は組織内研修として、フィリップ・コトラーやセオドア・レビット、ジョアン・バースタインなどのマネジメントやマーケティングの著作にあたり、自らの考えを述べ、ディスカッションすることで現場での実務や企画の立案の方法に必要な知見を涵養している。これが実施されていることを知った外部のホール職員が定期的に近隣施設（県内及び長野、愛知）から自主参加、あるいは派遣されている。また、外部研修の機会に積極的に参加するように職員に奨励している。これは職員への投資であり、それは間接的には可児市民や可児という地域への便益を生むための投資と考えている。

(6) 専門的な能力を有する人材の養成及び確保（配置）について、国として

指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

照明や音響の専門学校を出たばかりの技術者がすぐに劇場現場では役に立たないのと同様に、高等教育機関でアーツマネジメントを研究してきた人間がすぐには戦力とはならない。経営学や経済学、公共政策学、行動経済学、認知心理学などの基礎知識を勉強してきていないからである。逆に言えば、高等教育機関のアーツマネジメントを教える教員の質の低さが大きな問題である。「マネジメント」と言いながら経営学を知らない教員が教えている、という間の抜けたアーツマネジメント教育が何と20数年やられてきたのである。ここを変えなければ、大学・大学院は戦力になる人材を供給する機関とはならない。したがって、とりわけ指針に書き込む必要はないと考える。この問題を解決するにはもつと大きなフレームが必要であり、そこで考えるべきである。

### 【大学等の教育機関との連携関連】

(1) 貴劇場の運営に当たって、大学等の教育機関と連携している取組はありますか。ある場合にはその状況及び課題、今後の進め方等（メリット・デメリットを含む）について記載してください。

近隣に研修等に該当する大学がないために当劇場としては現在のところの取り組みはない。ただ、高等教育機関からの研修を受け入れる準備はある。しかし、これは館長が早稲田大学、県立宮城大学・大学院の教員時代に感じたとのことだが、研修機関の短さは如何ともしがたい。私どもは、事業の最初から最後まで、およそ3カ月から4ヶ月程度の期間の受け入れならばいくらでも人材育成はできると思うが、2週間程度ではコピー取り程度の雑務しか任せられない。派遣元の高等教育機関がインターンをどのように位置づけるかが解決しなければならない課題であろう。

(2) このほか、大学等の教育機関との連携に係る取組で、今後新たに考えられるものがあれば記載してください。

上記のように、研修期間における課題と、高等教育機関のカリキュラム及び教育の質を担保できるか否かではないか。

(3) 大学の教育機関との連携について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

高等教育機関との連携は研修のみではないだろう。調査研究を共同でやることで、学生の研究活動に役立つと同時に、劇場経営の質的向上に資すると考えられる。

### 3. 教育普及活動（鑑賞者拡大、地域住民の参画、事業の広報、子どもへの機会の提供等）の促進について

(1) 劇場、音楽堂等において行われる実演芸術に対する国民の関心と理解を深めるため、教育普及活動（鑑賞者拡大、地域住民の参画、事業の広報、子どもへの機会の提供等）の実施に努めることが重要ですが、貴劇場において、教育普及活動について取り組んでいることはありますか。また、今後、どのような教育普及活動が必要だと考えますか。

「アーラまち元気プロジェクト」というネーミングで年間354回実施している。(別途報告書添付・参照)これらの活動は、「実演芸術の普及」を目的として行われるものとは考えていない。結果として、そういうことが起こる可能性までは否定しないが、劇場が健全なコミュニティと健全な地域の社会関係資本を形成するために実施するものと当劇場では位置づけている。その意味では「コミュニティ・プログラム」という呼称の方が適正ある。文化芸術基本法第32条にあるように教育機関のみならず、福祉施設、医療機関、多文化施設など、多方面の機関・施設を対象として、「第三次方針」にある文化芸術の「社会的包摂機能」を発揮させるべきと考える。

(2) 貴劇場において、教育普及活動を行うに当たっての課題があれば、記載してください。

コミュニティ・プログラムには「五人のプレーヤー」が必要である。コミュニティ・アーツワーカーとしての講師・ファシリテーター、参加対象者、施設職員・教師、参加者の家族、そしてコミュニティ・アーツコーディネーターとしての劇場職員の「五人のプレーヤー」であり、それぞれが何らかの自己達成や自己実現の機会としてその活動がなければ多様で大きな「変化」は起きないと考えている。相当の手間のかかることだが、それでなければ単なる出前演奏会的なものになってしまう。このあたりがいい加減に行われてしまう傾向がどうしても出てくるので、担当者は絶えずチェックすることを義務付けている。

(3) 劇場、音楽堂等は、個人の年齢や性別、個人を取り巻く社会的状況等に関係なく、全ての国民に開かれた場であることが重要ですが、貴劇場を通して、障害のある方やご高齢の方などに文化芸術に親しむ機会を提供する工夫をしている場合には、記載してください。(例：各施設での訪問コンサート

の開催など)

障害者福祉施設、高齢者福祉施設、宅老所へのアウトリーチは数多く実施している（報告書参照）。また、毎年夏に開催される障害者のアート展には、可児市内の支援学級の子どもたちの作品も併せて展示して、特製の彼らに館長の感想を記した特製の感謝状を贈っている。

（４）教育普及活動について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

これらの活動は、実演芸術の鑑賞者開発のために行われる側面は否定できないが、それはあくまでも「結果」であり、「目的」ではない。「目的」は、その活動によって「どのような地域社会を実現しようとするのか」であり、そのグランドデザインの有無である。それがなければ、衣の下から鎧が丸見え、という活動となり、国民市民のための、あるいは地域社会のための活動というよりも、劇場音楽堂がみずからの利益のために行うという自己利得のためのもになってしまう。文化芸術の社会的包摂機能こそが、この活動の根幹にあることを忘れてはいけない。いじめ、差別などの社会的排除と闘うための活動と位置づけるべきである。

#### 4. 複数の劇場、音楽堂等の連携（共同制作、巡回公演、定期的情報交換等）の促進について

（１）劇場、音楽堂等が他の劇場、音楽堂等や文化芸術団体等とネットワークを構築し、これを活用することは、劇場、音楽堂等の運営に当たり、多様な活動を行うための有効な方策のひとつですが、貴劇場において、他の劇場、音楽堂等や実演芸術団体等とのネットワークや連携に係る取組（フランチャイズ、レジデンス、芸術提携等）がありますか。ある場合にはその状況及び課題、今後の進め方等（メリット・デメリットを含む）について記載してください。また、ない場合には、他の劇場、音楽堂等や実演芸術団体等とネットワークの構築や連携に係る取組を実施することにメリットを感じるかなどのお考えを記載してください。

劇団文学座と新日本フィルと「地域拠点契約」という準フランチャイズ型の契約を締結している。これは、定期的な公演、演奏会のほかアウトリーチ、ワークショップ、クリニックを包括的な内容としたもので、当劇場としては質の高い技術を市民に定期的に提供できるというメリットがある。また、包括的な契約のために劇場としては大幅なコストダウンとなり、芸術団体側としては年度当初に見込める収入があるという点で経営上のメリットがある。また、年間6事業ある自主製作事業はす

べてアーティスト・イン・レジデンス(AiR)で行っている。短いもので一週間、長期に渡るものでは約5ヶ月にもなる。これらは、アーティストが日常的に可児市民と関わる機会となり、それによって鑑賞者開発や市民の地域への誇りとロイヤルティを形成することになり、いわばソーシャル・マーケティング活動でもあると位置づけている。「東京で稽古をして地域から発信する」という従来からのこの種の事業のスキームは地域の公立文化施設にとって何のメリットもないと断言できる。

(2) 貴劇場において、巡回公演や共同公演を行っていますか。行っている場合にはその状況及び課題、今後の進め方等(メリット・デメリットを含む)を記載してください。

滞在型演劇製作事業の「アーラコレクション・シリーズ」と「森山威男JAZZNIGHT」を他地域への巡回公演としている。双方合わせて10地域前後の地域とのネットワーク事業となる。事前ワークショップの実施や、リハーサル視察に合わせた日程を組んでネットワーク会議を開く。そこでは当該地域での鑑賞者開発を参加する地域の担当者たちによってともに企画立案するスキームを実施している。このような仕組みを実施することで作られるネットワークと関係資本形成などのメリットは非常に大きい。

(3) 貴劇場において、巡回公演や共同公演を行うに当たり、支障となっている事項を記載してください。

巡回公演、共同製作ともに、資金的な課題が大きい。近年は何処の会館も予算の削減にあっており、これらの事業を実施するうえでの補助金制度が整備されることが期待される。かつての「舞台芸術の魅力発見事業」とか、現在の「共同制作事業」の複数芸術団体という縛りを解くことが必要である。「共同制作事業」の要件である複数の劇場音楽堂の共同は比較的容易であり、実現可能なのだが、複数の芸術団体の共同は、演劇の場合、利害調整が不可能に近い。オペラ団体とオーケストラ団体のように互いの機能として協働することが前提となっている場合とは大きく異なるからである。その意味では、現行の「共同制作事業」はオペラのみを想定しているのではないか。制度設計の変更を強く望む。

(4) 国立劇場又は新国立劇場との連携について、具体的な提案があれば記載してください。(例：企画制作のノウハウ、舞台技術等)

新国立劇場との提携は、過去に3作品を購入上演しているが、一般的に想定する以

上の1.5倍ほどのツアー人数で来るために民間の舞台を購入するよりもかなり割高な予算が必要となる。原因は多すぎる技術スタッフである。そのうえで現地スタッフも普通の2倍以上の人数を要求される。これは、技術スタッフの要求をマネジメントできない制作サイドとの力関係に起因している。企画制作、舞台技術とも、新国立劇場が格別優れているとは思えないので、その分野の支援は不要である。たとえ新国立劇場の職員を地域に派遣するにしても、あるいは前述の舞台作品の購入にしても、国立の責務として、廉価での提供を制度として義務付けるべきである。地域から収奪するようなやり方は許されない。

**(5) 他の劇場、音楽堂等、実演芸術団体等との連携（共同制作、巡回公演、定期的情報交換等）の促進について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。**

共同制作、巡回公演によるネットワーク形成が容易となるために、それを促進するインセンティブとなる補助制度を整備する必要がある。また、芸術団体との提携を促すためには、劇団協やオーケストラ連盟に芸術団体照会制度のようなものを設けることを義務付けてはいかがか。

## 5. 調査研究機能の向上について

**(1) 貴劇場において、劇場、音楽堂等のより円滑な運営、機能の向上等に関し、どのような調査研究を行っていますか。また、今後、どのような調査研究を行うべきと考えますか。（例：今までに実施された公演の調査分析等）**

顧客コミュニケーション室によるチケットの経年調査のクロス集計をやっており（提供資料参照）、制度設計及び顧客の消費性向を把握することに努めている。また、一昨年、ニッセイ基礎研究所に委託して経済波及効果や顧客の消費性向の定量的及び定性的な調査を大掛かりに行った。経済効果の誘発係数が2.57など、このような調査をしなければ知り得ない点は抽出されたが、これらの調査結果は主に対外的な説明責任に資するものであり、経営合理性の推進に役に立つものとはいえない。しかし、定期的に行う必要はあり、3年に一度程度の実施は必要であろう。このような大掛かりな調査は多額な予算を必要とするので、何らかの補助金が制度としてある。それがあれば実施したい劇場音楽堂は多いのではないかと。定性的な調査としては、市民モニター制度を設けており、毎年20名の市民からの意見の集約を行っている。企画や事業運営の改善点を抽出するのに役立っている。

**(2) 調査研究機能の向上について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。**



調査研究機能については、予算の多寡、施設の規模、立地条件等によって必要性が異なるため、指針として一様定めて記載するには無理があると思う。

## 6. 劇場、音楽堂等の経営の安定化について

(1) 貴劇場において、劇場、音楽堂等の安定的な経営を行うために、どのような取組を行っていますか。

日本では他に類を見ないチケットシステムを設計実施しており、あわせてインターネットチケットング・システムの導入によって、顧客の利便性のみならず、購入意向分析が容易にできるようになっている。また、徹底した顧客志向のマーケティングの展開により、継続的な利用顧客の累積を可能にしている。また、「経験価値創造経営」という科学的な経営システムを設計して実施している。あたらかぎり科学的に説明できる経営こそすべてであると考えている。また、制度の疲労が現れないように、絶えずモニタリングして改良することにも意を尽くすべきと考えている。これによって、これも他に類を見ない「チケットキャンセル制度」を昨年から設けている。

(2) 劇場、音楽堂等の経営の安定化について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

経営の安定化には国民市民の支持が必要であり、劇場音楽堂が絶対少数である舞台芸術愛好者のみを最終受益者としている限りは経営の安定化は到底望めない。したがって、劇場音楽堂側としては、域内のすべての市民を視野に入れて、最終受益者とする意識を持たなければならないし、そのためにコミュニティ・プログラムを充実させて「地域に必要な施設」としてのブランディングを推し進めなければならない。経営の安定化は、ブランディング戦略の適正化によってのみ起こる。

## 7. 劇場、音楽堂等の安全管理の向上について

(1) 貴劇場において、劇場、音楽堂等の安全管理について、どのような取組をしていますか。(例：定期的な避難訓練の実施、危機管理マニュアルの作成等) また、安全管理についてどのような点が不十分だと考えますか。

定期的な防災避難訓練を実施するほか、今日的な課題として、刺す股などによる暴漢や通り魔的な犯罪に対する防犯訓練も警察署の協力を得て行っている。年間の来館者が37万人を超える当劇場としては当然必要な訓練であると思っている。舞台

技術的な安全管理としては、月一度のチーフ会議で舞台技術課長、課長補佐による報告と改善点の協議提案を行っている。

(2) 劇場、音楽堂等の安全管理の向上について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

当たり前のことをやっていれば良いのであって、指針に記載する性質のこととは思わない。

## 8. 要望や苦情等への対応向上について

(1) 貴劇場において、劇場、音楽堂等の運営に関する要望や苦情対応のために取り組んでいることはありますか。

「意見箱」を設けてクレーム等を集約している。これを全体化するために稟議制をとっている。とは言うものの、全体的には経営の参考になるものはごく少数で、個人的な「不平不満」ばかりが多い。

(2) 要望や苦情対応への対応向上について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

「顧客志向」の劇場経営を徹底するために必要ではあるが、指針に折り込む類のものとは思えない。

(以下、地方公共団体、指定管理者のみ)

## 9. 事業評価における定量的評価と定性的評価とのバランス

(1) 毎年、指定管理に係る評価や施設の管理に係る評価等を行っていると思いますが、その際どのような評価項目を設けられていますか。定量的評価と定性的評価のバランスについて工夫されていることはありますか。

市では3分野11施設について指定管理者制度を導入している。アークについては市の担当課によるモニタリングを行っており、事業の進捗状況や財務状況を定期的に把握、施設の改修を行っている。一方財団においても独自の年次報告書（アニュアルレポート）を作成し、各種統計数値の把握や個別事業ごとの課題と今後の対応を整理している。また市民モニター制度を創設した。

第三者による外部評価については、その結果を他10施設と合わせて市民へ解りやすく伝える必要があることから、現在庁内関係部署により評価項目を含めた評価方法を検討している。基本的には各施設に共通する項目については定量的評価、個別項目については定性的評価が望ましいと考える。

(2) どのような評価項目を設ければ、運営の実態をより適切に反映した評価が可能になると考えますか。

項目については各施設に求められるものに差異があると思うが、少なくとも指定管理者選定時の審査項目との整合は必要。ただし配点については、選定時は事業者の「適格性」、評価時は「実績」にウェイトを置いたものとするべきである。

(3) 事業評価について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

施設利用者の「満足度」（公演終了後の出口アンケートではなく）、実施事業の「有効性」「効果性」の測定方法とその数値目標を明示願いたい。

## 10. 事業の質の向上につながる指定管理者制度の運用(地方公共団体の姿勢、指定管理期間の設定、地方公共団体と指定管理者との意思疎通)

(1) 指定管理者制度の運用に関し、指定管理者の選定及び指定管理者による運営（指定管理期間の設定等）について、どのような工夫をしていますか。

- 指定管理者の選定について
- 指定管理者による運営について

指定管理期間については5年間。事業者の選定基準や業務基準については、指定時に指定管理者「指定要項」、同「業務基準」を示している。また指定管理者とは指定期間全般を通じた「基本協定」と1年ごとの「年度別協定」を締結し、随時協議できる体制を継続させている。

(2) 指定管理者制度の運用について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

制度の運用にあたっては、指定管理者に求めるものが「施設管理のみ」なのか「政策的事業主体」をも担うのかによって大きく異なってくる。指針ではそれを区別し、後者の場合には政策目的に合致した事業者を選定するよう明記する。また、単なる価格競争化している面もいまだに散見される。行政のコストダウンのための具となるために文化施設の運営が非正規労働者によってなされている現状は看過できない。それをきちんと規制する文言が折り込まれるべきと考える。また、「非公募」に限っては原則5年以上10年以内というような枠を設けて継続性を担保しても良いのではないか。

以上