

# 「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 ～

---

分科会2 経営環境部会

## 本日のアジェンダ



令和5年度那覇大会の振り返り

---



現状の分析

---



オンラインサロンについて

---



事例紹介

---



提言

---



Slidoのアンケート

---



SlidoのQ&A

---

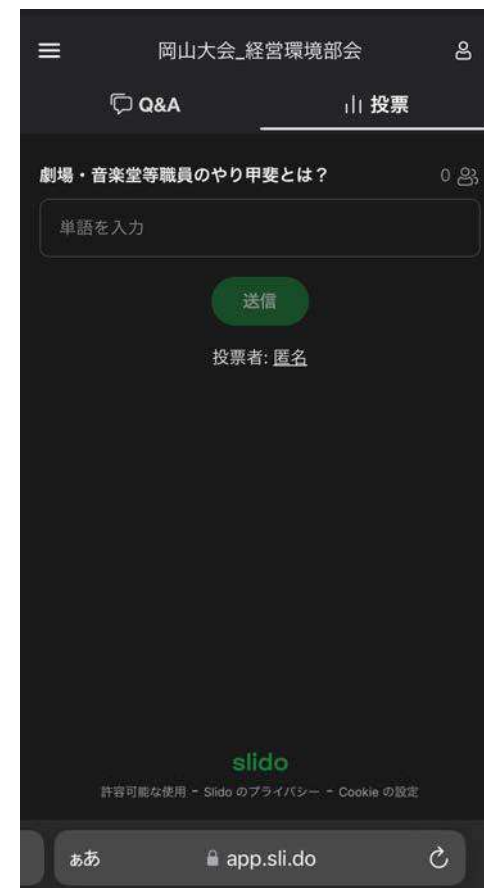
お手元の配布資料のQRコードから  
ご意見をお聞かせください！

投票

「劇場・音楽堂等職員のやり甲斐」とは？

Q&A

質問をお寄せください



令和5年度那覇大会の振り返り

これを聴けばわかる！  
中小規模館における若手の人材戦略  
～みんなが元気になるための秘策

社会の現状分析

アンケート結果

劇場、音楽堂等の3ない問題

「人」「お金」「時間」

北海道で求められるHUB的機能

経営環境部会からの提言

令和5年度那覇大会の振り返り

## 経営環境部会PTからの提言

### ①計画的に職員研修に取り組む

公立文化施設の職員を組織の財産と捉え、経験年数に応じた職員研修に計画的に取り組む事

### 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  
地域公文協のネットワークを活用

### ③顔の見える職員の横の繋がりを活かす

県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事  
オンラインサロンの活用

令和5年度那覇大会以降の取り組み

■ 北海道支部の動き

■ 東海北陸支部 第1回支部研修

「やる気を高める！ポジティブな雰囲気のある職場」

令和5年10月6日(金)

福井県立音楽堂(ハーモニーホールふくい) リハーサル室

■ 地域別劇場・音楽堂等職員アートマネジメント&舞台技術合同研修会(近畿地域)

「公立文化施設の人材育成～大学と公共ホールの連携がもたらすこと～」

令和5年12月15日(金)

兵庫県立芸術文化センター 中ホール

■ オンラインサロン

提言に向けて

対象

国

公文協

自治体

劇場、音楽堂等

人がいない！

要素1

働き甲斐がない！

要素4

時間がない！

要素2

働きにくい！

要素5

お金がない！

要素3

## 副題の「働き甲斐」について

働き甲斐がない！

要素4

1. 近年の人手不足の影響により、組織が優秀な人材を確保し、定着してもらうための施策として、「働き甲斐」を高める組織文化・風土の醸成・組織マネジメントが注目されている。
2. 厚生労働省の2019年9月の調査「人材不足が職場環境に及ぼす影響」についての質問より、「従業員の働きがいや意欲の低下」があると答えた社員は約80%・企業側の回答は約60%。社員よりも企業側の認識が低い結果になっている。



## 「働き甲斐」の定義を考えてみる

働き甲斐がない！

要素4

### フレデリック・ハーズバーグ (1923年4月18日 - 2000年1月19日)

アメリカ合衆国の臨床心理学者。モチベーションの上昇と低下について、「動機づけ要因」と「衛生要因」からなる「**二要因理論**」を打ち出した。

要因	動機づけ要因＝満足要因	衛生要因＝不満足要因
充足により	内発的なモチベーションが持続 満足度が向上	不満足度の改善
備考	不満足要因は下らない	モチベーション・満足度が上がるとは 限らず、上がっても一時的の場合も
テーマ	「やりがい」領域 仕事内容・責任・達成感 成長・成果の認知・昇進	「働きやすさ」領域 職場の衛生・職場の場所・管理のされ方 福利厚生・給与・労働時間

出典：フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』

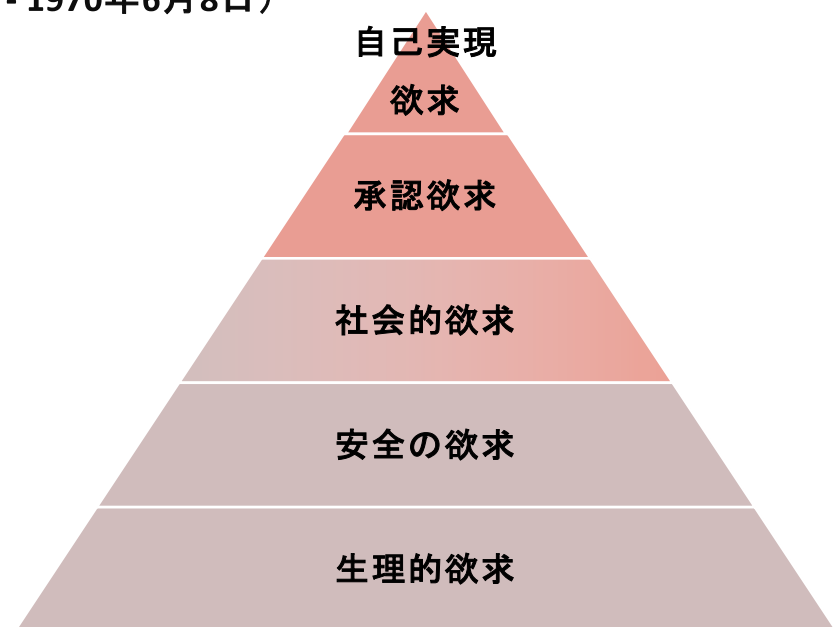
## 「働き甲斐」の定義を考えてみる

働き甲斐がない！

要素4

アブラハム・マズロー (1908年4月1日 - 1970年6月8日)

アメリカ合衆国の心理学者。通称  
「自己実現理論(欲求段階説)」を  
主張した事でよく知られている。



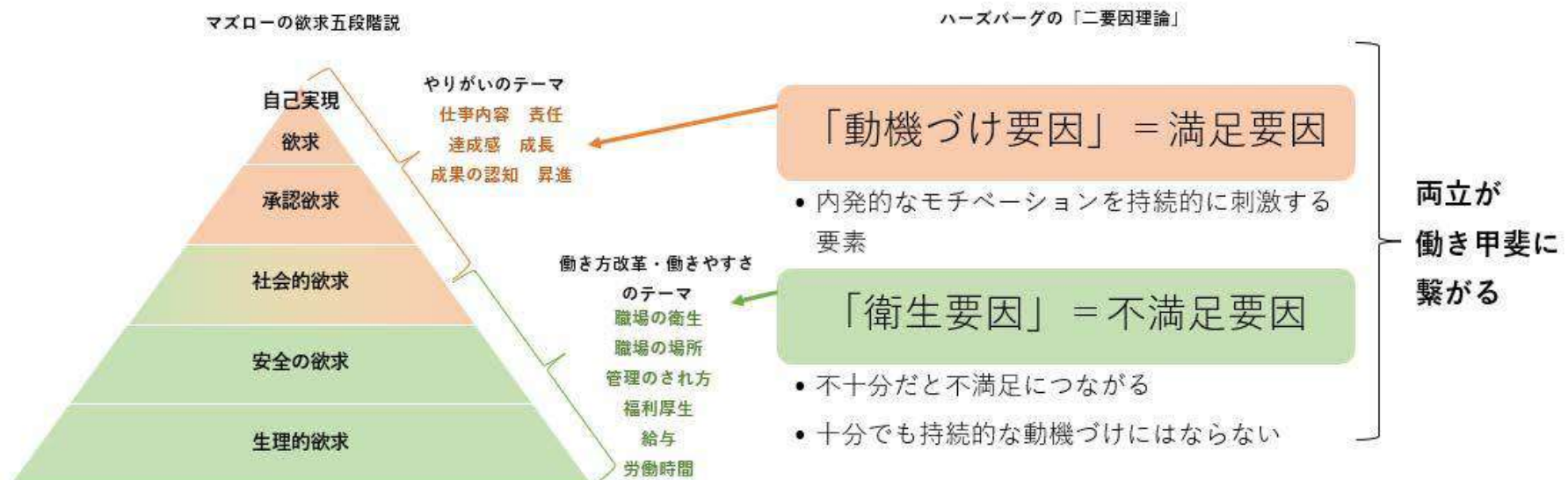
働き甲斐がない！

要素4

働きにくい！

要素5

## 「働き甲斐」の定義を 「働きやすさ」×「やりがい」として考えてみる



- 「みんなのフィードバック大全」の著者三村 真宗氏が代表取締役社長を務める株式会社コンカーは、「働き甲斐のある会社」ランキング6年連続1位を獲得
- 「フィードバックなくして成長なし」を合言葉に、会社にフィードバック文化を浸透させ、人材育成・働き甲斐の向上につなげた
- 高め合う文化として「フィードバックし合う文化」「感謝し合う文化」「教え合う文化」を作っていくノウハウ等が本書で述べられている

引用：書籍：「みんなのフィードバック大全」（著：三村 真宗）光文社 の図を元にパネリストが作成

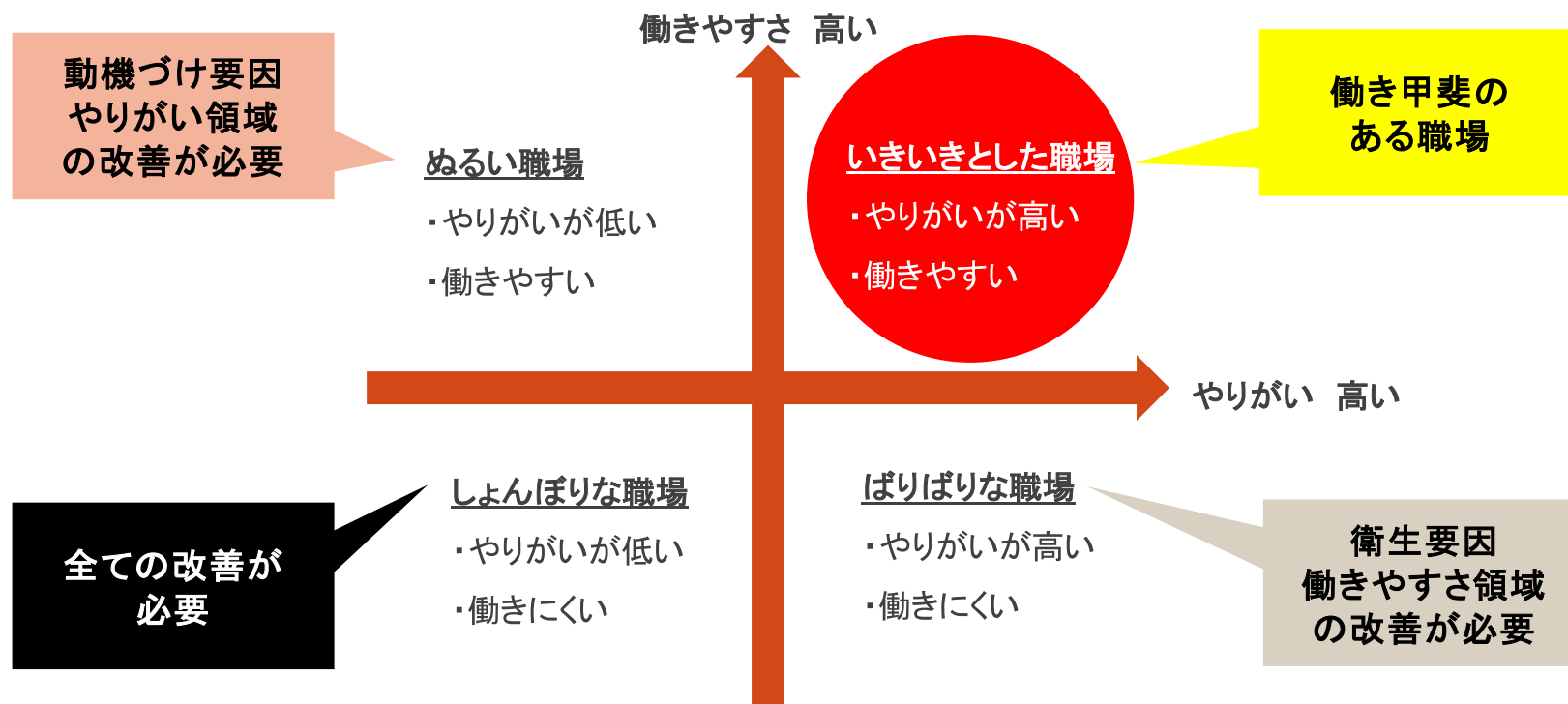
# 「働き甲斐」の定義を 「働きやすさ」×「やりがい」として考えてみる

働き甲斐がない！

要素4

働きにくい！

要素5



# 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」 報告書より



[https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r05/r5\\_activity\\_report.pdf](https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r05/r5_activity_report.pdf)

## 【調査対象施設】

- 1 設置主体 都道府県、政令指定都市、特別区、中核市が設置する施設
- 2 運営形態 指定管理者制度により運営されている施設
  - ・指定管理者が「財団法人・社団法人」である施設
  - ・指定管理者が「共同事業体」であり、その構成員に「財団法人・社団法人」が含まれる施設
- 3 規模・雇用条件
  - ・最大ホール座席数が300以上の施設直接雇用者数が10名以上の施設

# 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」 報告書より



[https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r05/r5\\_activity\\_report.pdf](https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r05/r5_activity_report.pdf)

## 1 調査対象職員 (1)正職員 (2)フルタイムの職員(正職員以外)

## 2 調査対象外職員

- ・財団本部のみに所属している職員、主に他施設の業務に従事している職員
- ・設置者からの出向・派遣職員
- ・派遣事業者からの派遣職員、業務委託先の職員
- ・非常勤の理事、役員等
- ・貴施設と直接雇用契約を結んでいない芸術監督、プロデューサー等
- ・正職員と比べて1日の所定労働時間が短い職員、あるいは1日の所定労働時間は同じでも1週の所定労働日数が少ない職員、雇用契約の期間が日々、または1か月未満の職員

# 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」 報告書より



[https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r05/r5\\_activity\\_report.pdf](https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r05/r5_activity_report.pdf)

■ Q36：あなたの、当該団体の業務・環境に関する各項目の満足度について、それぞれあてはまるものを選択してください

※雇用形態別（20～50代のみ）の結果：「満足」+「どちらかという満足」の割合

	正職員 (n=464)	フルタイムの職員 (定め無し) (n=73)	フルタイムの職員 (定め有り) (n=155)	満足度要因（順位）			領域
				正職員	フルタイム職員 (定め無し)	フルタイム職員 (定め有り)	
仕事内容	64%	60%	59%	3位	4位	5位	やりがい
やりがい・社会的意義	68%	73%	65%	2位	1位	3位	やりがい
金銭的報酬	33%	16%	17%	11位	12位	12位	働きやすさ
業務量・業務時間の長さ	38%	34%	45%	9位	9位	7位	働きやすさ
休日・休暇の取得	53%	66%	66%	5位	2位	2位	働きやすさ
勤務体系（シフト制・夜間勤務等の時間的な側面）	42%	49%	57%	8位	7位	6位	働きやすさ
雇用の安定性	59%	51%	23%	4位	6位	11位	働きやすさ
団体の経営の安定性・将来性	30%	32%	30%	12位	11位	9位	働きやすさ
交通の便・通勤時間	73%	62%	71%	1位	3位	1位	働きやすさ
職場の人間関係・コミュニケーション	52%	58%	61%	6位	5位	4位	やりがい
能力・実績の評価	34%	33%	28%	10位	10位	10位	やりがい
福利厚生	43%	41%	35%	7位	8位	8位	働きやすさ
職員育成に係る各種制度・仕組み	15%	14%	13%	13位	13位	13位	やりがい

# 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」 報告書より



[https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r05/r5\\_activity\\_report.pdf](https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r05/r5_activity_report.pdf)

■ Q36：あなたの、当該団体の業務・環境に関する各項目の満足度について、それぞれあてはまるものを選択してください

※雇用形態別（20～50代のみ）の結果：「不満」+「どちらかという不満」の割合

	正職員 (n=464)	フルタイムの職員 (定め無し) (n=73)	フルタイムの職員 (定め有り) (n=155)	不満足要因 (順位)			領域
				正職員	フルタイム職員 (定め無し)	フルタイム職員 (定め有り)	
仕事内容	13%	11%	11%	11位	11位	12位	やりがい
やりがい・社会的意義	11%	7%	10%	13位	13位	13位	やりがい
金銭的報酬	37%	59%	54%	2位	1位	1位	働きやすさ
業務量・業務時間の長さ	32%	18%	25%	3位	8位	4位	働きやすさ
休日・休暇の取得	20%	12%	14%	8位	10位	9位	働きやすさ
勤務体系（シフト制・夜間勤務等の時間的な側面）	22%	22%	22%	6位	6位	6位	働きやすさ
雇用の安定性	14%	23%	46%	10位	5位	2位	働きやすさ
団体の経営の安定性・将来性	32%	25%	25%	3位	4位	4位	働きやすさ
交通の便・通勤時間	12%	10%	14%	12位	12位	9位	働きやすさ
職場の人間関係・コミュニケーション	22%	16%	14%	6位	9位	9位	やりがい
能力・実績の評価	27%	30%	21%	5位	3位	7位	やりがい
福利厚生	20%	19%	20%	8位	7位	8位	働きやすさ
職員育成に係る各種制度・仕組み	47%	44%	43%	1位	2位	3位	やりがい



# 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」 報告書より



[https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r05/r5\\_activity\\_report.pdf](https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r05/r5_activity_report.pdf)

## ■ 転職希望に関する調査部分

### ■ 職員の約3割が転職を希望

### ■ 転職希望理由の上位

- 1位 **金銭的報酬**を増やしたいから  
(テーマ：働きやすさ)
- 2位 より**関心・やりがい**を持てる業務に就きたいから  
(テーマ：やりがい)
- 3位 より自分の**能力を活かせる・成長できる**  
業務に就きたいから (テーマ：やりがい)

#### 転職希望理由

- Q42：あなたが転職をしたいと考える理由は何のようなものですか。次のうちからあてはまるものを全て選択してください。(MA)  
注) 転職希望有無 (Q38) で「転職」を選択した回答者のみの回答



# 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」 報告書より



[https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r05/r5\\_activity\\_report.pdf](https://www.zenkoubun.jp/publication/pdf/afca/r05/r5_activity_report.pdf)

## ■令和5年度新規採用者の概要

### 【採用された職員の年代別割合】

10-20代…42%

30代以下…60% ※10-20代含む

非経験者（新卒採用含む）…67%

### 新規採用者の概要

■ Q36～44：では、それぞれの職員の雇用形態、性別、年代、主な業務、採用の区分を選択してください。※（SA）

注）新規採用者の有無（Q34）で「あった」を選択した施設のみの回答

男性	66人	35%
女性	125人	65%

10～20代	81人	42%
30代	34人	18%
40代	27人	14%
50代	25人	13%
60代以上	24人	13%

正職員	48人	25%
フルタイムの職員（定め無し）	22人	12%
フルタイムの職員（定め有り）	121人	63%

運営・管理担当	87人	46%
事業担当	88人	46%
舞台技術担当	16人	8%

新卒採用	24人	13%
中途採用（他施設・文化団体等からの経験者）	62人	33%
中途採用（経験者以外）	101人	54%

働き甲斐がない！

要素4

働きにくい！

要素5

## 人材の育たない組織の原因を探る

➤ 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

1位「キャリア成長が望めない」 **25.5%**

2位「残業・拘束時間の長さ」 **24.4%**

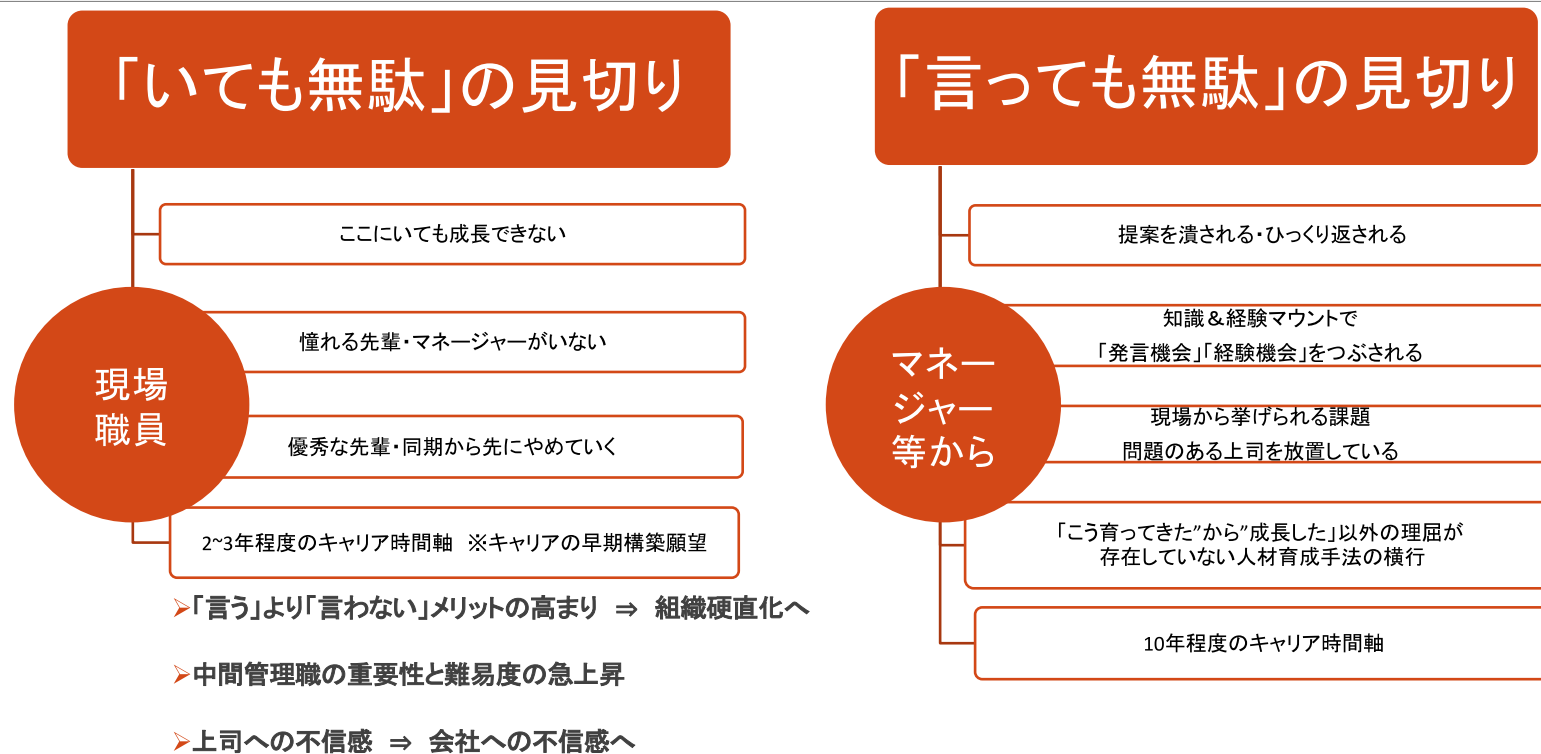
働き甲斐がない！

要素4

働きにくい！

要素5

## 人材の育たない組織の原因を探る



参考：【PIVOT 公式チャンネル】Z世代がたった数年で会社を見切る理由「いても無駄」と「言っても無駄」／キャリア安全性の欠如／生存者バイアスの横行／悪しきマネジメントの継承／コンサルが人気の理由 <https://youtu.be/dhe3BeGR-Vo> の内容を元に作成

働き甲斐がない！

要素4

働きにくい！

要素5

## 人材の育たない組織の原因を探る

詳しくは

【PIVOT 公式チャンネル】Z世代がたった数年で会社を見切る理由「いても無駄」と「言っても無駄」／キャリア安全性の欠如／生存者バイアスの横行／悪しきマネジメントの継承／コンサルが人気の理由...

<https://youtu.be/dhe3BeGR-Vo>

※その他、坂井風太氏の動画を次ページ以降でご紹介しています



## 人材の育たない組織の原因を探る 動画等のご紹介

- 【坂井風太】「生存者バイアス問題」と若手の不本意離職を防ぐには【ReHacQキャリア塾  
[https://www.youtube.com/watch?v=K1cs\\_1ChP70&t=1090s](https://www.youtube.com/watch?v=K1cs_1ChP70&t=1090s)



- 【人事の“処方箋”】Z世代が3年以内に退職するワケ 優秀な若手社員が会社に“見切り”をつける生存者バイアスの横行と組織の弱体化ループとは【経済の話で困った時にみるやつ】TBS NEWS DIG Powered by JNN <https://www.youtube.com/watch?v=IhHkSzINZt0>



- 【成長の人事戦略】マイクロソフトを急浮上させた“成長思考”とは / スタートアップ神話の真実 / 社会人1年目からできる組織を強くするリテラシー【経済の話で困った時にみるやつ】TBS NEWS DIG Powered by JNN <https://www.youtube.com/watch?v=fQ0f3mso4Zs>



- 【Z世代育成はスラムダンクに学べ】組織効力感を高める方法／成長の踊り場の乗り越え方／「生存者バイアス」を捨てよ／1on1面談のコツ／…  
<https://youtu.be/SwvR743bscc?si=kO0ajV1KIthyhc0k>



## 人材の育たない組織の原因を探る 動画等のご紹介

- 【Z世代育成・組織硬直化防止Q&A: 坂井風太】ワンマン経営と組織効力感／権限委譲のコツ／マネージャーは自分のコピーを作るな／人材育…

[https://youtu.be/sT\\_hppzq1zo?si=j7fiS-NWvUQmyoms](https://youtu.be/sT_hppzq1zo?si=j7fiS-NWvUQmyoms)



- 【組織崩壊のメカニズム】元DeNA人材育成責任者が日本のマネジメントに警鐘／大企業・メガベンチャーに共通する凡庸化すごろく／優秀なり…

[https://youtu.be/W\\_b2vp19nWA?si=XqglC-LhjBLHEokt](https://youtu.be/W_b2vp19nWA?si=XqglC-LhjBLHEokt)



- 【最も危険な上司はこの2種類】“かっこつけシャドーボクサー”と“承認欲求サンドバッグ”に気をつけろ／リクルートの「お前は どうしたい？」に…

<https://youtu.be/1DKaP396Ybg?si=3q8PDSRfDaCc4Uvn>



- note(坂井風太氏)

<https://note.com/fuuuuuta21/>



- 「何者かになりたい」という焦燥感の正体とは(日経BOOKPLUS)

<https://bookplus.nikkei.com/atcl/column/091300293/092100002>



働き甲斐がない！

要素4

働きにくい！

要素5

## 人材の育たない組織の原因を探る

### ➤ 人材の育つ組織を作るために

職員が挑戦したいと言っても 良さそうな職場風土	× 上司から挑戦しなさいと言われて挑戦する構図(コンフォートゾーンから出る！) ◎ 自発的に職員が挑戦する風土
心理的安全性の確保された 職場風土	言うべきことを役職等関係なく、遠慮なく言い合うことができ、受け止めることができる職場 ※遠慮は不要・配慮は必要
組織全体での 成長マインドセットの醸成	➤ <u>固定マインドセット</u> 「知能は決まっている」「すべてのことは生まれながらにして持つ才能やセンスである」と考える思考回路のこと。自身や他人に才能やセンスがないと感じたらそこで終わってしまう思考回路。 ➤ <u>成長マインドセット</u> 「知能・才能・センスは伸ばすことができる」と考え努力に重きを置く思考法のこと。 (例) 失敗しても伸びしろと捉えられる組織文化の醸成



働き甲斐がない！

要素4

働きにくい！

要素5

## 人材の育たない組織の原因を探る

### ➤ 人材の育つ組織を作るために

成長の仕方 学び方を教える文化 (学習する風土)	文化を作るために ・適切なフィードバック ・1on1ミーティング ・不適切になった既存の習慣・知識・価値基準などを棄て、新たに妥当性が高く、 有用なものに入れ替えるアンラーニングの推進
人が潰れない風土	・入職前の理想と入職後の現実のギャップによるモチベーション低下を防ぐ ・組織や他部署に新しく参加する職員がそれらに適応するためのプロセス検討
人材育成を担うことのできる 人材の育成	・組織全体での人材育成の重要性を確認し、人材育成手法を全員で学び、組織 のベクトルを一致させる ・組織として人材が育つマネージャーのノウハウを言語化し実践知を積み上げる ・人材の育つ土壌を理解し、組織全体で認識する

### ➤ 「人材育成の基盤文化」を作らないと「人材と組織の活性化は起きない」

## 人材の育たない組織の原因を探る

働き甲斐がない！

要素4

働きにくい！

要素5

➤「やりがい」の育つ土壌構築のために

どちらが優先事項？

人材確保

<

人材が育つ  
組織の土壌

人材を獲得しても、獲得した人材が輝けない組織土壌であれば、  
花は枯れるし、花畑は作れない

人がいない！

要素1

時間がない！

要素2

## 民間調査や経営組織論・マネジメント論の観点から

---

### ➤ 育成側の課題ープレイングマネージャー・中堅職員の業務量増加 プレイングマネージャー

- ・いわゆる、現場の業務を担当するプレーヤーと、部下をまとめるマネジャーの両方の役割を担う方。
- ・バブル崩壊後から人件費削減のために増えている。組織によっては、補佐職等で中堅職員がマネージャー的業務まで任されている場合もある。

【参考書籍】「罰ゲーム化する管理職」小林祐児（著）集英社

人がいない！

要素1

時間がない！

要素2

## 民間調査や経営組織論・マネジメント論の観点から

### ■ マネジメント行動の種類による、部下行動の変化に関する研究

出典：パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」

#### 【調査概要】

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る



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/middle-management.pdf>

人がいない！

要素1

時間がない！

要素2

## 民間調査や経営組織論・マネジメント論の観点から

**分析内容** ①管理職自身のどのようなマネジメント行動が、どのような部下の行動を引き出すのか

■**厳格・厳密なマネジメント行動**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る影響がある。

■一方、**信頼・承認マネジメント行動**は積極的行動に強く影響するため、管理職の負担を軽減する要因になる。

信頼・承認マネジメント行動	柔軟・臨機応変なマネジメント行動	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
<ul style="list-style-type: none"><li>部下を信頼している</li><li>部下の能力を認めている</li><li>部下が優れた仕事をした時それを認める</li><li>部下の話に関心を示す</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>必要な時、臨機応変の処置を取る</li><li>問題の新しい解決の仕方を示す</li><li>仕事に必要な知識や研究のやり方を教える</li><li>新しい仕事についてやり方や内容を教える</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>仕事量のことを厳しく言う</li><li>毎月の仕事の計画を綿密に立てている</li><li>規則に従うことを厳しく言う</li><li>その日の仕事の計画や内容を知らせる</li></ul>

人がいない！

要素1

時間がない！

要素2

民間調査や経営組織論・マネジメント論の観点から

---

「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



部下の離職率が低く、パフォーマンスが高い

# オンラインサロンの目的

目 的	対 象	内 容
現場のナマの声を吸収し、人材育成の研究課題づくりのきっかけにする	<ul style="list-style-type: none"><li>• 概ね勤務年数5年未満</li><li>• 中小規模の公立文化施設の職員</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 自己紹介</li><li>• 「困っていること」</li><li>• 「課題」を共有し、様々な劇場・音楽堂等の状況を把握する</li></ul>

## 実施回数・参加者数

---

実施回数: 6回

参加者数: 計23名

※β版含むと計7回・計28名

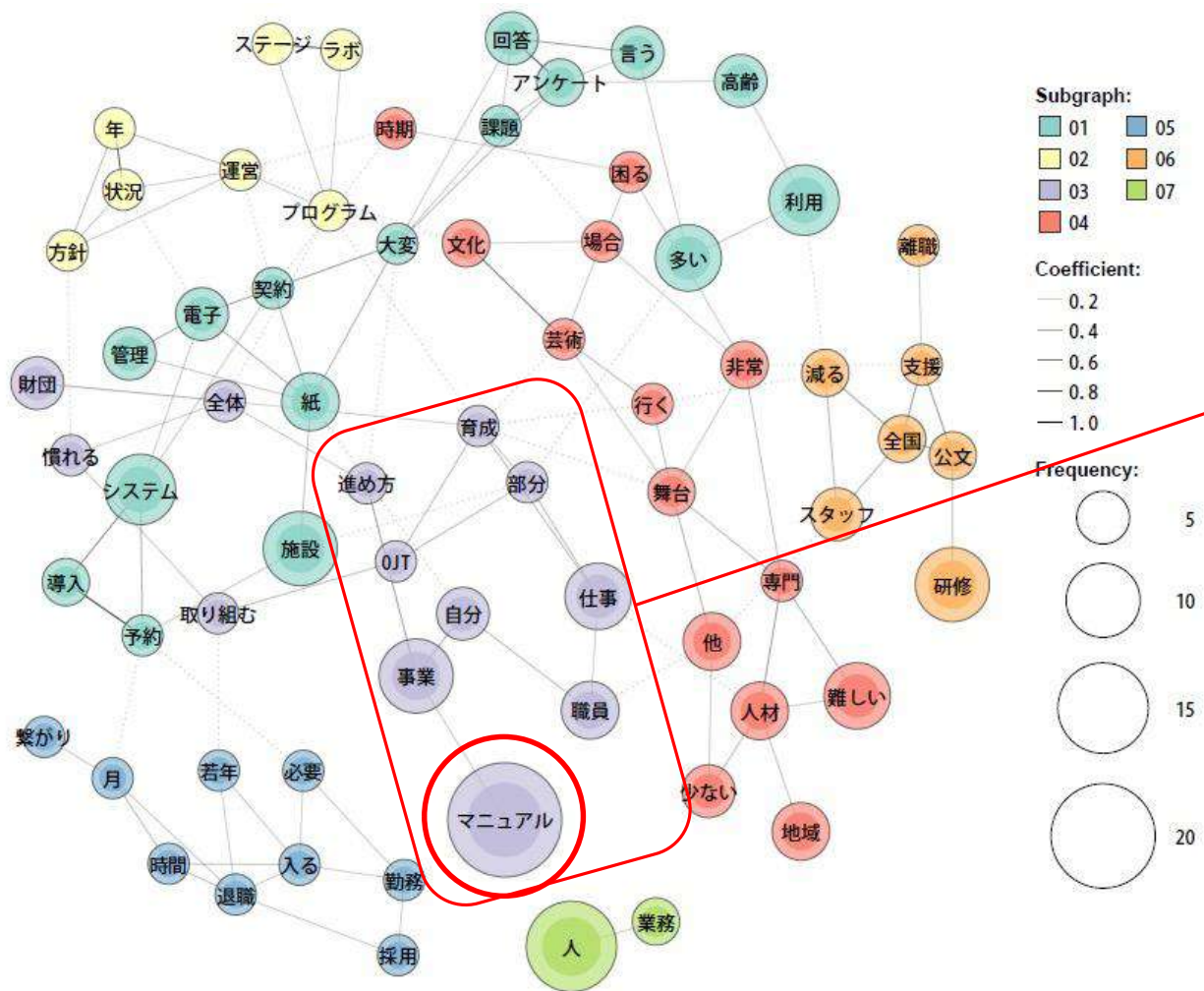


## 課題の共通項抽出方法

---

テキストマイニングソフト「KHcorder」  
による頻出単語の確認

頻出単語は「マニュアル」



## 共起ネットワーク

- ・サロンの議事メモより上位150語を抽出
- ・語と語の繋がり具合を線と色で表示

職員の育成に関連する単語のネットワークに「マニュアル」という単語が結びついている

順位	抽出語	出現回数
1位	マニュアル	24
2位	人	15
3位	研修	10
4位	施設	10
5位	事業	10
6位	システム	9
7位	利用	9
8位	仕事	8
9位	多い	8
10位	難しい	8

# その他課題の概要

※詳細は別紙「オンラインサロンの課題まとめ」より

- 人材確保
- 人手不足
- 働き方改革
- DX化と高齢者・DX化の手段化（DX化が目的になってしまっている）
- 組織の方向性の不明確さ
- 少子高齢化による文化芸術活動の衰退
- リモートワーク技術の発展に伴う利用率の低迷 等

## 頻出単語「マニュアル」の課題

---

- ホール運営のマニュアルがない
- 貸館に係る基準(利用者対応に差が出ないようにするための)がない
- 貸館マニュアルはあるが更新されていない
- 企画制作に関するマニュアルがない
- 期限付きのプロジェクト進行マニュアルがない
- そもそも劇場の方針等を聞かされていない
- 劇場として求められる人材像・業務習得レベルのロードマップがない
- 自身の文化施設を10年、20年先どう運営していくのかのロードマップがほしい

## 「マニュアルがない」の課題を考える

---

### 【前提条件】

中小規模館では欠員補充による採用がほとんどであり、人材育成はOJTメインにならざるを得ない。

## OJTメインの育成現場で 「マニュアルがない」の課題を考える

---

- ① OJTメインでの育成現場における課題  
(オンラインサロンの議事メモより抽出)
- ② 課題放置により発生すると考えられる  
ネガティブ事象  
2項目を次ページにて整理

# OJTメインの育成現場で 「マニュアルがない」の課題を考える

人がいない！

時間がない！

要素1

要素2

## 課題

育成担当者の業務量  
が多く質問しづらい

## 放置によるネガティブ事象

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  
レベルが上がらず時  
間がさらになくなる

# OJTメインの育成現場で 「マニュアルがない」の課題を考える

働き甲斐がない！

要素4

## 課題

質問をしてみても  
「私もわからない」で  
終わってしまう

## 放置によるネガティブ事象

組織・指導系の育成  
意識の欠如（ただし、  
育成係も業務が多  
いため余裕がない）



# OJTメインの育成現場で 「マニュアルがない」の課題を考える

時間がない！

要素2

## 課題

とにかく聞かない  
とわからず、聞く機  
会が増えてしまう

## 放置によるネガティブ事象

コミュニケーション  
コスト増により時間  
が奪われる

# OJTメインの育成現場で 「マニュアルがない」の課題を考える

時間がない！

要素2

## 課題

- 過去の資料を探すことに時間を奪われ非効率
- 引き継ぎ期間すらもなく、業務が属人化しているせいで、口伝ばかり

## 放置によるネガティブ事象

マニュアルがないため、詳しい人や資料を探す時間ばかりが増え時間がなくなる

# OJTメインの育成現場で 「マニュアルがない」の課題を考える

働き甲斐がない！

要素4

働きにくい！

要素5

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

不安感・焦燥感の増大

「いても無駄」の見切りの原因に

- 目標設定の難しさ:  
明確な業務プロセスや評価基準が不明瞭なため、自身のキャリア目標を設定しにくく、成長実感を得にくい
  - 自己評価の困難さ  
自身の業務習熟度やパフォーマンスを客観的に測る基準がなく、成長を実感できないことで、不安や焦燥感が増す
  - 周囲との比較  
マニュアル化された環境で働く同世代と比較して、自身の成長スピードの遅さや、機会損失を感じやすくなる
- 学習機会の制限と成長実感の欠如
- 試行錯誤の繰り返し  
マニュアルがないため、自己流で業務を覚えざるを得ず、非効率な方法や間違った知識を身につけてしまう可能性も
  - フィードバック不足  
上司や先輩も属人的な業務方法で対応しているため、体系的な指導やフィードバックを受けにくい
  - 成長機会の喪失  
新しい業務に挑戦する際も、手探りで進めなければならず、効率的なスキル習得や、応用力を身につける機会を逃してしまう

# OJTメインの育成現場で 「マニュアルがない」の課題を考える

働き甲斐がない！

要素4

働きにくい！

要素5

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

組織への不信感・帰属意識の低下

➤ 体制への疑問

組織的な人材育成に対する意識の低さを感じ、会社への不信感に繋がしやすい

➤ 放置されている感覚

適切なサポートや指導がないため、「自分は組織から軽視されている」という感覚を抱き、孤独を感じやすくなる

➤ 帰属意識の低下

組織の一員としての責任感や、会社への愛着が育ちにくく、離職意向に繋がしやすい

モチベーションの低下と離職リスク

➤ 学習意欲の減退: 非効率な業務環境や成長機会の不足から、新しい知識やスキルを学ぶ意欲が低下する

➤ エンゲージメントの低下: 仕事への熱意や愛着が持てず、組織に対する貢献意欲も低下する

➤ 離職意向の高まり: より成長できる環境を求めて、転職活動に意識が向きやすくなる

「いても無駄」の見切りの原因に

# OJTメインの育成現場で 「マニュアルがない」の課題を考える

働き甲斐がない！

要素4

働きにくい！

要素5

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

対応策

- 業務の棚卸とマニュアル化・標準化
- メンター制度
- 定期的なフィードバック面談の実施
- キャリアパス設計によるサポート

# OJTメインの育成現場で 「マニュアルがない」の課題を考える

働き甲斐がない！

要素4

働きにくい！

要素5

## 挙げられた課題が放置されている理由に関する考察

- 組織全体で人材育成手法についての検討・改善・学習をする機会がないため、OJTを進める上で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
- 「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

例) マニュアルがなく口伝のみでOJTを行う、引き継ぎをしない  
これらを組織が課題として認識していない・または放置している

- 業務量の多い中間管理職や中堅職員にのしかかる教育担当としての業務が、お互いの「時間がない」を生み出している

# 現状改善の工夫紹介



AIに聞いてみた「マニュアルに関する」4つの質問

↑AIの回答

- ① 組織においてマニュアルがない原因としてはどのような要因が考えられますか？
- ② マニュアルの価値の認識が組織に足りていないことも要因ではないでしょうか。例えば、人材育成に有効であることなど
- ③ 人材育成がOJT主体となる、中小企業においても、マニュアルは有効ですか？
- ④ マニュアルは、マニュアルを作成する側の人材育成にもなりますか？

[https://www.perplexity.ai/search/e\\_F3EzbNT7qAGa\\_tGpWTtA](https://www.perplexity.ai/search/e_F3EzbNT7qAGa_tGpWTtA)

人がいない！

要素1

働き甲斐がない！

要素4

時間がない！

要素2

働きにくい！

要素5

# 現状改善の工夫紹介

## AIの回答からわかること

- OJTをサポートするツールとしてマニュアルの存在は重要。人材育成に必要な時間的コスト削減・属人的部分を見える化・ノウハウの蓄積につながる
- 職員離職時の混乱を防ぐ、リスクマネジメントツールになる
- マニュアルがないということは、担当者がいなくなったらまた一からスキルを構築しなくてはいけないほか、業務が属人化する原因にもなる
- マニュアルは「知恵」を共有しアップデートし、自分の生産性を上げ、チームの生産性を上げるための最高のツール
- マニュアルの存在は、施設の規模関係なく有効



人がいない！

要素1

働き甲斐がない！

要素4

時間がない！

要素2

働きにくい！

要素5

# 現状改善の工夫紹介

## アクションプラン例1

- 組織の目指す未来を組織全体で共有する(設置目的・ミッション・ビジョン等共有)
- 人材育成の重要性や方向性を組織全体で協議・認識する  
(求める人材像・人材育成方針・計画)
- 職員のキャリアに対する考え方と、組織が職員に求める能力をすり合わせ  
明確にする(キャリア面談・キャリアパス作成)
- 各職員が自発的に行動しやすい組織文化や風土(雰囲気)を作る
- 育成を担う全職員の人材育成者の質(OJT・マニュアル作成含む)を上げる

人がいない！

要素1

働き甲斐がない！

要素4

時間がない！

要素2

働きにくい！

要素5

# 現状改善の工夫紹介

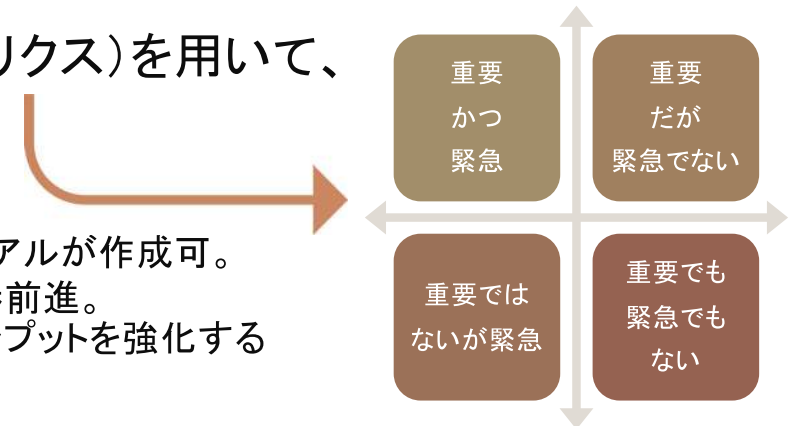
## アクションプラン例2

- マニュアルやロードマップの価値を学び組織全員で共有する
- 人材育成および組織のノウハウ蓄積に必要なマニュアルを洗い出す
- 緊急度/重要度マトリクス(アイゼンハワーマトリクス)を用いて、作成するマニュアルの優先順位を決める
- マニュアルを作る

※1週間に1つ、小さなマニュアルを作る。1年で約50のマニュアルが作成可。

※マニュアル作成が難しくても、チェックリストを作るだけで一歩前進。

※マニュアルというアウトプットを作成することで、作成者のインプットを強化することができる。



# 現状改善の工夫紹介

---

## OJTの基礎(【りゅーとぴあ】職員研修カリキュラムより抜粋)

- ① 採用人材の持っているスキルを把握する。
- ② 現状から出発して、がんばれば達成できそうな目標を設定する。
- ③ 本人にどんなスキルを獲得してどのようになってほしいか、具体的に提示する(動機付け)。
- ④ 教えることで、教える側も成長する。
- ⑤ OJTでは、教える側から声をかける。
- ⑥ OJTでは、業務の「意味・理由」を伝え、具体的な指示を出す。
- ⑦ OJTでは、簡単で良いので業務マニュアルを示す。
- ⑧ 気軽に相談できる「メンター」を設ける。

[https://www.zenkoubun.jp/info/2023/pdf/0621\\_date\\_2.pdf](https://www.zenkoubun.jp/info/2023/pdf/0621_date_2.pdf)

# 現状改善の工夫紹介

お金がない！

要素3

## マニュアルに関する参考書籍

「無印良品は、仕組みが9割 仕事はシンプルにやりなさい」

松井 忠三 (著) ※良品計画元会長

### 【内容】

無印良品を38億円の赤字からV字回復させた松井忠三氏の著作。無印良品の成功を支えた仕組みとマニュアルのノウハウ・重要性が記述されている。

# 現状改善の工夫紹介

時間がない！

要素2

お金がない！

要素3

## 統括団体等にて対応が可能なかもしれない施策

(案) 劇場・音楽堂版のマニュアルシェアリングコミュニティの構築

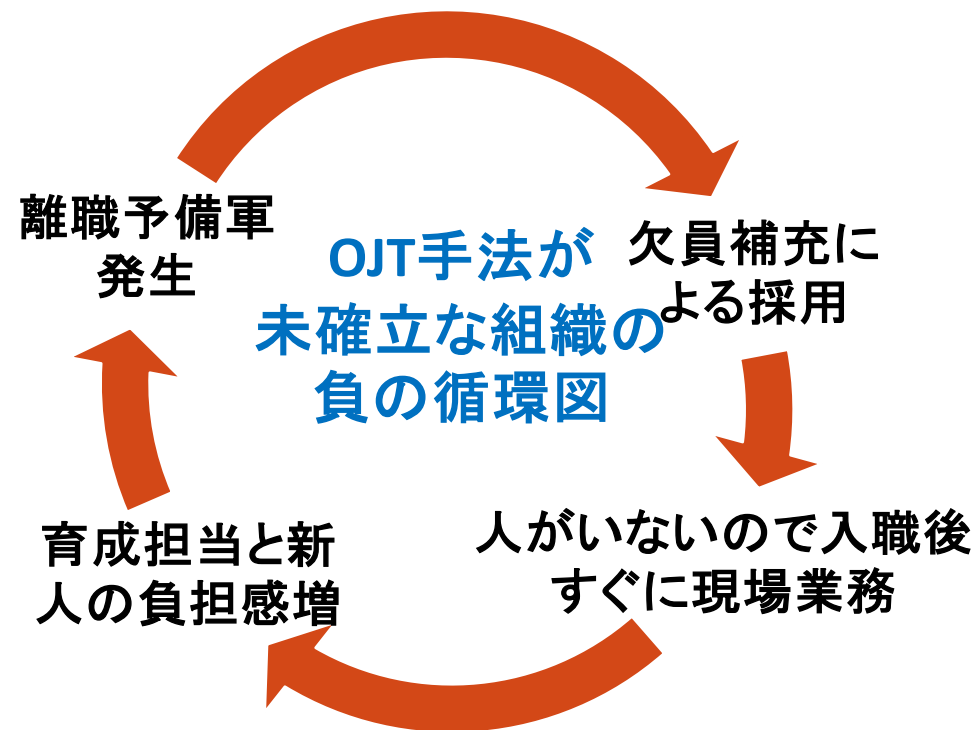
参考例 公務員のノウハウシェアリングサービス「コラボノ」

<https://collabono.jp/>



- ・公務員が作成したマニュアルやノウハウを公務員が購入できるサービス
- ・作成者および作成者が所属する自治体には著作権収入が発生  
(著作権収入において、任命権者から許可を受ければ著作権収入を受け取ることが可能)
- ・行政直営施設同士なら、上記のコラボノ活用ができる

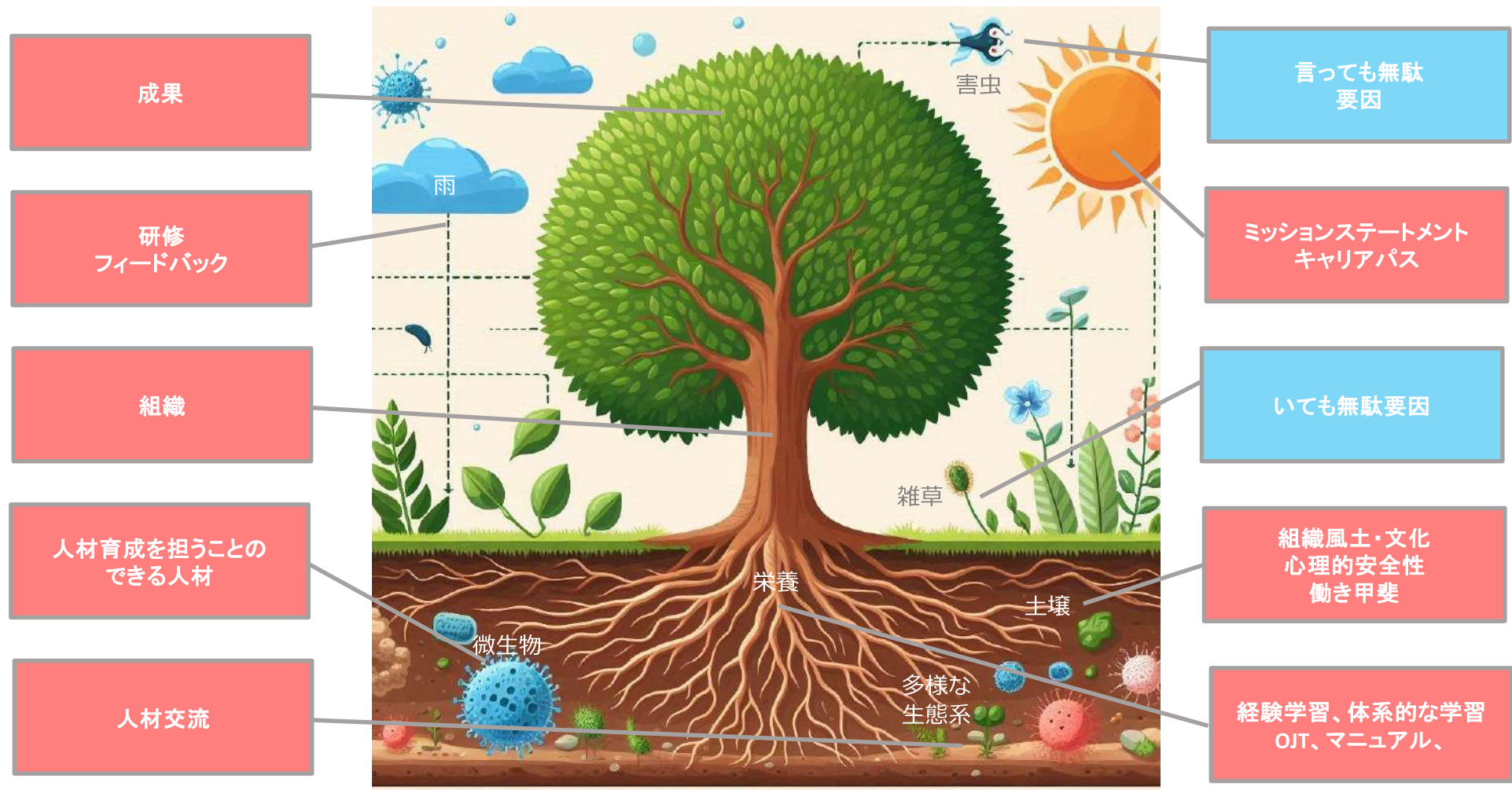
# 現状改善の工夫紹介



## オンラインサロンのまとめ

---

- 現場は残業時間が多い・働きにくい・引き継ぎがなく、マニュアルもないなど疲弊している
- オンラインサロンで出た課題を改善するには経営者の課題把握とアクションプラン作成が必要





# 事例紹介①

---

**公益財団法人かすがい市民文化財団**

**音楽プロデューサー 西野 裕之 様**

# 事例紹介①

## ■団体概要

愛知県人口	約746万人（春日井市人口 約31万人）	
指定管理者	公益財団法人かすがい市民文化財団	
指定管理施設	春日井市民会館、文化フォーラム春日井	
職員数	36名（正社員23名、育休代替職員2名、臨時職員10名、市派遣 1 名）	
施 設	【春日井市民会館】 ・大ホール（座席数1022席） ・楽屋 8 室	【文化フォーラム春日井】 ・視聴覚ホール（座席数198席） ・ギャラリー ・会議室・文化活動室 2 室 ・和室 2 室

# 事例紹介①

---

## ■人材育成を支援する風土

毎年職員全体で企画プレゼン大会を開催。それぞれ具体的な企画の話や漠然としているが「やってみたい」という想いを共有できる場がある。

職員がどんなことに興味を持っているのか(やりがいを感じるのか)を発見できる機会となっている。

➡その場で出た話については、どんなことも否定しない。  
否定されないことで、自己肯定感が高まり、自信につながる。

失敗を恐れずどんどん挑戦できる環境の醸成へ。

# 事例紹介①

---

## ■挑戦できる環境が与える影響

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。人前に出る事でお客様との顔の見える関係づくりや、自分自身の企画に対する当事者意識を持つことに繋がる。

➡自分の仕事として主体的に取り組む姿勢を育むことで、自信や企画力が向上。

# 事例紹介①

---

## ■スキルアップ促進やモチベーション向上への期待

さらに多角的視点を養うため、新人職員を様々な現場に同行させたり、他館の職員と交流できる機会へ積極的に参加できるようにしている。

➡西野氏も貴重な経験の場となったと語る、有志の集い「音楽の壺」

# 事例紹介①

---

## ■音楽の壺 について

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。

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が、連携し音楽企画を実施する目的で設立されたのがきっかけ。その後、口コミで広がり、現在までに延べ約25館が参加した。

# 事例紹介①

---

## ■人材交流活性化による効果

(1)現場の職員だからこそわかる悩み事を直接相談できる

➡年代や所属を越えた人材交流により、それぞれの立場や経験に基づく多様な視点やノウハウを共有することで、課題解決能力や職員の制作スキル向上が期待できる。

# 事例紹介①

---

## ■人材交流活性化による効果

### (2)事業連携の機会創出

- ➡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になる。  
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。



# 事例紹介①

---

## ■人材交流活性化による効果

### (3)アーティスト活動の支援

➡情報交換で話題に上がったアーティストについては、音楽事務所を紹介するなど演奏活動の幅を広げることに繋がった。

# 事例紹介①

---



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。

要素1

人がいない！

要素4

働き甲斐がない！

要素5

働きにくい！

人材育成、やりがいの醸成に繋がる

## 事例紹介②

---

**アトリオン音楽ホール（秋田アトリオン事業部）**

**音楽プロデューサー 藤原 崇世 様**

# 事例紹介②

## ■団体概要

秋田県人口	約90.1万人（秋田市人口 約29.7万人）
指定管理者	厚生ビル株式会社
職員数	期間の定めなし 11名（責任者1名、音楽部門4名、文化施設部門4名、経理1名、総務1名、うち再雇用3名） 業務委託 2名（舞台・照明）+α（オルガン講座講師等）
施設	・アトリオン音楽ホール 客席数700+パイプオルガン ・ミニコンサートホール（第一練習室） ・練習室 2部屋 ・音楽研修室 1部屋

## 事例紹介②

---

### ■特徴

#### ➡複数職員が、兼業で演奏活動も行っているアーティスト

- ▶最近入職した職員は、ホール利用経験もある楽器奏者。  
教室、リサイタル等の活動を平行している。
- ▶求人情報を広く公開するのではなく、「こういう人が秋田にいて適任なのでは？」  
という紹介を受けて一本釣り採用。

## 事例紹介②

---

### ■ メリット

- ▶ 副業で培った、スキル、人脈を業務に活かすことができる
- ▶ 過去にホールの利用経験があるため、利用者としての視点を兼ね備えている

※最初に雇用条件を説明し、アーティスト活動との両立に際しての  
難しさを回避

## 事例紹介②

---

### ■例えば…

- ▶ アウトリーチプログラムを自主事業として実施、  
学校からの参加料を財源とし、5～10名程度のアーティストを派遣。
- ➡ そこに演奏活動（歌手）をしている職員を派遣。  
歌や、司会もこなしている。

## 事例紹介②

---

### ■キャリア育成における工夫点

- ▶ 外部からの演奏依頼があった場合は、  
勤務扱いで演奏を実施することができる仕組みを取っている

➡ やりがいの醸成につながる



## 事例紹介②

---

### ■課題

- ▶ スキルアップを昇給に反映させにくい  
有期雇用ではないので経験に応じて昇給はする  
しかし指定管理料は変わらない
- ▶ 光熱費の上昇を企業努力で賄うのは難しい状況もすぐ来てしまう  
長期にわたる指定管理は難しくなってしまう

## 事例紹介②

---

### ■職員のやりがい

▶基本的に音楽が好きで、音楽事業に携われて嬉しいという  
気持ちがみんなにある。

➡ラインナップの提案等、チーム内の積極的なコミュニケーションを実現

➡やりがいの醸成になる

## 事例紹介②



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



要素1 人がいない！

要素4 働き甲斐がない！

要素5 働きにくい！

人材確保、やりがい、働きやすさ醸成  
に繋がる

## 事例紹介③

---

**特定非営利活動法人宇土の文化を考える市民の会**  
**宇土市民会館 館長 本田 恵介 様**

# 宇土市民会館(熊本県 宇土市)

指定管理者: 特定非営利活動法人 宇土の文化を考える市民の会

宇土市人口	約3.5万人
指定管理者	特定非営利活動法人 宇土の文化を考える市民の会
職員数	正職員 4名(館長、副館長、職員2名) 非常勤職員 4名 業務委託 4名(舞台技術) ※ホール利用時のみ委託
施設	・大ホール 客席数729席 ・会議室 4室(うち2室 練習室兼用) ・展示室 2室

# ヒアリング協力 本田 恵介館長プロフィール

---

1982年、熊本県立劇場開館時に財団職員として採用され、2022年3月まで約40年間勤務。

この間、自主文化事業を中心に携わったほか、2016年の熊本地震では事務局長として復旧・復興に携わり、全国公立文化施設協会研究大会をはじめ、県内外で震災報告を行う。

自主文化事業においては、音楽、演劇、舞踊、伝統芸能など幅広い分野の事業制作にあたったほか、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た。

全国公立文化施設協会 専門委員

2017～2018年度事業環境、2019～2020年度特別部会、2021年度経営環境部会  
2024年～特別部会

2023年7月、宇土市民会館の館長に就任。

現在、熊本市内複数の公共ホール運営審議会委員、評議委員会委員を務める。

## 柔軟な雇用条件整備・人材確保【人×働きやすさ】

背景：熊本県半導体工場完成 → 最低賃金の上昇 → 人材確保難進む  
今年から2名の非常勤職員を採用

- ・現役大学生：インターンから非常勤職員へ（月60時間勤務）
- ・中途採用50代：夜間勤務も厭わない（月80時間勤務）

既存職員（和太鼓奏者）

- ・副業規程を整備
- 一人ひとりの希望に合わせた雇用へ
- 障害の有無・国籍にとらわれない雇用へ

## 人材育成を最優先課題に【人×働き甲斐】

---

もともと：県外研修参加する文化がない組織

2023年度 既存の30代職員を3回の県外研修へ

（企画経験なし、受付・施設管理補助に従事する職員）

研修経験：他館の様々な事例・人とのつながり「夢のような4日間」

➤ 職員のモチベーションの向上・エンパワーメント

「劇場は特殊な職場。

専門性をいかに学ぶかと、本人のモチベーション次第。」



# 熊本県立劇場・熊本県公立文化施設協議会 による研修機会

---

## 県域職員研修（年間約10回）

- ・業務、自主文化事業、技術の3分野を年間各1回から年間10回に拡充

## ブロック研修（県内3ブロック）

- ・ブロック内加盟館で企画、経費は熊本県立劇場
- ・他ブロックからも参加可能

## 全公文研修会への参加補助

- ・旅費の半額を助成
- 市町村館支援を拠点館のやるべきこと・ミッションと位置づけ
- 国や文化庁：拠点館の広域人材育成への助成の拡充が必要

## 規程整備・事務分担【人×働きやすさ】

コンパクト・ 長年勤務する職員が多い組織	職員の不満	改善策
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織規程少ない</li> <li>● 業務担当者が固定化-人に依存 マニュアルが少ない</li> <li>● 口伝で行われる 業務引き継ぎ(伝統芸能)</li> <li>● 業務や情報が ブラックボックス化</li> <li>● 長年続けている事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他の職員がなにをしているのか 分からない</li> <li>● 何をもとに判断しているのか 分からない</li> <li>● お客様の質問に答えられない</li> <li>● 急に仕事を依頼されても対応が できない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 就業・旅費などの規程整備 事務分掌や役職者の権限と 責任の明確化</li> <li>● 予算を含めた企画提案書作成 職員の検討を経た事業決定</li> <li>● 簡単なものでもマニュアル作成</li> <li>● 情報共有の徹底呼びかけ</li> <li>● 戦略的な事業編成</li> </ul>

最低限のルールや情報共有▶ 組織の判断基準・プロセスを共有▶ 職員の拠り所

- 柔軟な  
就労形態整備

- 職員処遇改善
- 行政との折衝

時間

お金

働き  
甲斐

働き  
やすさ

- 積極的な  
外部交流・研修
- やりがい発見  
機会の確保と  
伴走支援

- 規程整備
- マニュアル整備
- 情報共有の徹底
- 柔軟な雇用条件

提言に向けて

対象

国

公文協

自治体

劇場、音楽堂等

人がいない！

要素1

働き甲斐がない！

要素4

時間がない！

要素2

働きにくい！

要素5

お金がない！

要素3

## 【提言】

国

公文協

自治体

劇場、音楽堂等

要素1

要素2

要素3

要素4

要素5

## 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

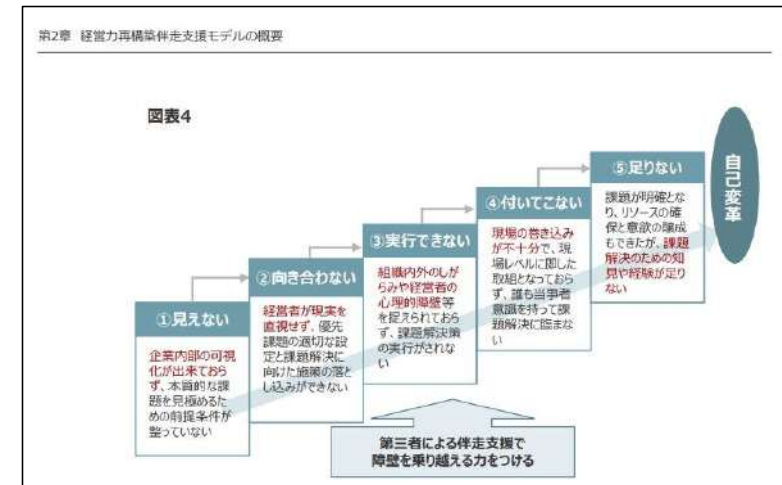
### ■ 県立の劇場が中心となって、研修機会を提供できるよう支援

※広域自治体全体では広範な場合、  
エリア毎の実施が望ましい

### ■ 職員間のネットワーク構築を促す支援

### ■ 公文協支援員制度を発展させた伴走型支援

### ■ 研修データのアーカイブ化



経営力再構築伴走支援の進め方 伴走支援 ガイドライン - 中小企業庁 p14

【提言】

国

公文協

自治体

劇場、音楽堂等

要素1

要素2

要素3

要素4

要素5

## ②優れた劇場、音楽堂等の表彰制度を創設

例えば...

働き甲斐のある劇場・音楽堂等大賞

DX推進大賞

動機づけ要因

参考: 地方公務員が本当にすごい!と思う地方公務員アワード(株式会社ホルグ)

ワークスタイル変革取組アワード(内閣人事局・デジタル庁・人事院共催)

デジタル社会推進賞(デジタル庁)

good digital award(デジタル庁)

働きやすい生産性の高い企業 職場表彰(厚労省)

子ども・子育てくるみん、プラチナくるみん(厚労省)

JAFRAアワード(一般財団法人地域創造)

## 【提言】

国

公文協

自治体

劇場、音楽堂等

要素1

要素2

要素3

要素4

要素5

### ③必要な資金を確保

衛生要因

#### ■会館運営に必要な人件費は確保

▶最低賃金の上昇

#### ■光熱水費の高騰に対応

#### ■大規模改修や改修費の確保

▶地域ニーズを反映させたポジティブな改修

## 【提言】

国

公文協

自治体

劇場、音楽堂等

要素1

要素2

要素3

要素4

要素5

### ③必要な資金を確保

#### ■ 補助金・助成金・寄付金の獲得

芸文振の劇場、音楽堂等支援は申請書・報告書作成がかなり負担

➡ 地域を限定した助成金の獲得

参考：日本芸術文化振興会のWEBサイトで助成団体が検索可能

<https://www.ntj.jac.go.jp/kikin/about/subsidy.html>

地域に根ざした活動から寄付金を募る

もう少しわかりやすい  
ものに変更して！



## 【提言】



### ④文化芸術を用いた多様なアプローチに協力

#### ■ 文化芸術の所管以外からも事業受託

孤立・孤独支援

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



#### 資金確保

新たな目的を持った専門的人材の確保

#### ■ 地域の団体との連携

学校園、社会福祉協議会、障害者団体、こども食堂、NPO法人など

## 【提言】

国

公文協

自治体

劇場、音楽堂等

要素1

要素2

要素3

要素4

要素5

### ⑤柔軟な人事制度を構築し、人的資本の確保

■ 休館日、開館・閉館時間の見直し ▶設置者の承認を受けて変更

■ 就業規則の改正

シフトの細分化(超過勤務の抑制)

兼業・副業を認める

アーティストの雇用

ライフスタイルに合わせた働き方ができるように

■ 劇場間の人事交流、インターンシップ

優秀な人材の確保

■ 職員募集時期の見直し

## 【提言】

国

公文協

自治体

劇場、音楽堂等

要素1

要素2

要素3

要素4

要素5

## ⑥職員間のコミュニケーションを円滑に

施設外

- オンラインサロンの活用
- 職員のネットワーク ➡例えば、音楽の壺、ペーパーの会、メーメーの会
- マニュアルシェアリングコミュニティ

施設内

- ロードマップの共有
- ワークシェア ➡コミュニケーションツールの活用
- 1on1ミーティングやキャリア面談

お手元の配布資料のQRコードから  
ご意見をお聞かせください！

投票

「劇場・音楽堂等職員のやりがい」とは？

Q&A

質問をお寄せください

