

令和3年度  
 劇場・音楽堂等機能強化推進事業  
 (地域の中核劇場・音楽堂等活性化事業)  
 成果報告書

団 体 名	公益財団法人神戸市民文化振興財団	
施 設 名	神戸文化ホール	
助 成 対 象 活 動 名	人材養成事業	
内定額(総額)	7,856	(千円)
公 演 事 業	0	(千円)
人材養成事業	7,856	(千円)
普及啓発事業	0	(千円)

(2) 令和3年度実施事業一覧【人材養成事業】

番号	事業名	主な実施日程	概要 (演目、主な出演者、スタッフ等)	入場者・参加者数	
		主な実施会場		目標値	実績値
1	第10回神戸国際フルーツコンクール	第1期：8/26～9/5 第2期：3/22～3/28	出場者：国内外からの53名 審査員：酒井秀明、アリフェ・グルセン・タトゥ 他7名	目標値	4,100名 +α(来場者：4,000名、出場者：50名、ボランティア：50名+オンライン視聴者)
		神戸文化ホール		実績値	460※

※ …新型コロナウイルス感染症の影響があったもの

## 2. 自己評価

### (1) 妥当性

自己評価
<p>社会的役割等（ミッション）や地域の特性等に基づき、事業が適切に組み立てられ、当初の予定通りに事業が進められていたか。</p>
<p>古くから国際都市として発展してきた神戸は、全国的に高い知名度を有するが、近年では他政令都市に比べ人口減少率が高く、「神戸ブランド」を強化し「若者に選ばれるまち」となることが求められている。神戸市の基幹文化施設・芸術文化の創造発信拠点である神戸文化ホールは、その社会的役割の中に①「都市ブランドを高め発信する場」、②「芸術文化を担う創造的人材等を育成する場」を掲げ、「第10回神戸国際フルートコンクール」（以下、第10回大会）はこれらの社会的役割の遂行の一端を担っている。</p> <p>神戸国際フルートコンクールは、フルートに特化した国際音楽コンクールで、若手音楽家の発掘・育成だけでなく、音楽を通じた国際交流・友好親善に取り組んでいる。令和3年度は、準備から実施までの3年間を一つのサイクルとしたコンクールの実施年度にあたる。また、第10回大会は、当初、コンクールだけでなく、出場者と市民との交流を図るプログラム等を8月末から実施する予定であった。しかし、新型コロナウイルス感染症パンデミックの影響から、参加募集を終了した令和3年3月に開催日程と形式を変更し、まず、第1次審査を動画審査によるオンライン開催として、当初予定した開催期間に全出場者の演奏動画を配信した。第2次審査以降は、令和4年3月に延期し神戸文化ホールで実施することを目指したが、その後、オミクロン変異株の拡大を受けて、全審査過程をオンライン開催に変更し、関連事業である「審査員コンサート」のみ神戸文化ホールで実施した。</p> <p>結果として、当初予定から大きく異なる形での実施となったが、多くの国際音楽コンクールが中止や延期される中、若手音楽家に自身の音楽と向き合い発表する機会を提供できた。また、動画配信を通して、神戸における芸術文化活動を国内外の視聴者に向けて広くアピールすることができた。これらの点では、音楽コンクールの根幹となる「人材育成」だけでなく、「都市ブランドの発信」という目的も達成できた。</p> <p>一方、現地開催を断念したことに伴い、運営ボランティアやアウトリーチ活動等のプログラムを中止した。しかし、インターンの受け入れや、18歳以下を「審査員コンサート」に無料招待する「ユース・シート」プログラムを実施し、多少なりとも「地域における次代の芸術文化を担う人材の育成」に貢献することができたと考える。</p> <p>出場者のほとんどが海外からの参加であったこともあり、国内外の情勢を注視しながら協議を重ね、臨機応変に対応することで実現した第10回大会は、当初の計画の通りとはいかなかったが、神戸文化ホールが担う社会的役割を果たすべく、置かれた状況下で可能な限り最善な形で事業を進めることができたと評価する。</p>
<p>助成に値する文化的、社会的、経済的意義等が継続して認められるか。</p>
<p>第10回大会が助成に値する意義は、以下の点からも継続して保たれていると考える。</p> <p>【文化的】パンデミックという未曾有の困難な状況にありながら、過去最多の応募（483名）があり、動画審査に変更されたにも関わらず、ほぼ全出場者が参加した。これは次代を担う若手音楽家にとって第10回大会が重要な役割を果たしていることの証明だと考えられる。</p> <p>【社会的】動画配信の視聴者数は約2.3万人（開催期間中の累計）で、その約6割が国外からのアクセスであった。多くの視聴者から「国際コンクールがおこなわれる都市」として認識されることで、神戸の都市ブランド力が高まると同時に、他都市との差異化が図られ、延いてはシビックプライドの醸成につなげることができる。</p> <p>【経済的】開催形式の変更により、参加者の滞在にかかる経費などが不要となったが、同時に地域経済への波及効果を期待することが困難となった。審査員コンサートのチケット購入者の半数が市外（全体の約3割は県外）に居住していたことから、本事業が地域経済に及ぼす効果を改めて認識する機会となった。</p>

## (2) 有効性

### 自己評価

目標を達成したか。

人材育成の観点から設定した目標と指標に対する達成状況を、以下の通り認識する。(目標値 → 実績値)

#### 目標1 若手音楽家の育成

指 標 : コンクール出場者数 (応募者数) ・ ・ ・ 50 名 (250 名) → 53 名 (483 名)

パンデミックの影響から、応募者の激減を危惧していたが、予想をはるかに超える、過去最多の応募者数を記録した。また、動画審査に変更したことで、特に現地開催に向けて準備を進めていた第2次審査では、多くの辞退者が出ることも覚悟していたが、スケジュールの都合で辞退した3名の除いては、全員が変更に対して前向きに対応し出場した。一貫して「出場者第一」で事業を進めた成果であり、目標は達成できたと思う。

#### 目標2 地域における創造的人材の育成

指 標 : 学生インターンの受入人数 (期間) ・ ・ ・ 1 人 (4 カ月) → 3 人 (4 カ月)

学生ボランティアの人数 (期間) ・ ・ ・ 20 人 (10 日間) → 0 人 (中止)

開催形式の変更に伴い、開催期間中に予定していたボランティアプログラムを中止したが、インターンの受入れは実施した。事業終了後に「新鮮で今後に役立つ経験」だったとコメントするように、ホールでの実務だけでなく、事業計画の変更に至るまでの過程に立ち会うことで、インターンが知見を深めるための一助を担った。本事業初のインターン受入れではあったが、今後のアートマネジメントに携わる人材の育成の観点から考えると、手ごたえのあるスタートが切れたと考える。

#### 目標3 地域における次世代の芸術創造の芽を育てる土壌づくり

指 標 : アウトリーチ活動の一環として出向く学校数 (参加児童数) ・ ・ ・ 5 校 (1,500 人) → 0 校 (中止)

ワークショップ、まちなかコンサート等の数 (参加者数) ・ ・ ・ 10 回 (500 人) → 0 回 (中止)

開催期間中に予定していたアウトリーチ活動や街なかコンサート等のプログラムは中止した。これらのプログラムの代替として、「ユース・シート」プログラムを審査員コンサートで実施し、29 名が参加した。決して多い人数ではないが、若い世代に質の高い生の演奏を体感する機会を提供することができた。

【達成状況まとめ】コロナ禍での第10回大会開催は、社会情勢の変化に合わせ、臨機応変に計画を見直しながら実施する必要があったため、当初目標の達成は極めて困難であった。しかし、上記に加え、起こりうる問題の予測や問題解決する力、情勢の変化に対して適時に対応する柔軟性などが強化された。従来手法に捕らわれず創意工夫を凝らすことで事業を実施した結果は、事業をとおした人材育成を継続的に取り組んでいくうえで、大きな自信となった。

### (3) 効率性

#### 自己評価

アウトプットに対して、事業期間が適切で、当初の計画通りに進んだか。

第10回大会は、出場者を選出する予備審査までを前年度におこない、令和3年度は神戸文化ホールで8月末から始まる大会の実施とその準備を計画していた。しかし、前記の通り、第10回大会は開催期間を2期に分け、終了時期を当初予定から半年先まで延長した。第2次審査以降を3月に延期したのは、ホールの空き状況と審査員らのスケジュールが合致したことが一番の理由ではあるが、それまでにパンデミックが収まり出入国規制が大きく緩和されることへの期待もあった。

第1期は、初の試みとなる動画審査によるオンライン開催であったが、当初計画を変更した後は問題なく進めることができた。一方、第2期については、現地開催を前提に準備を進めたものの、開催時の状況が不確定であったことから、複数の想定をもとにした代替策を並行して準備する必要があった。そして、水際措置の段階的な見直しが進む中、入国時の待機期間だけでなく、入国するまでの諸申請にかかる時間等を考え、遅くとも1月中旬には実施方法について最終決定をすることにした。

開催形式の再変更を暫定した1月上旬には、参加者にその旨を通知した。入国にかかる諸条件、動画審査に変更される可能性、最終決定時期など、第2期実施に関する情報を参加者と適時共有していたため、事業を進めるにあたり大きな混乱が生じることはなかった。4年に一度開催される大会であること、また出場者らのモチベーションを保つためにも、第10回大会の中止や次年度以降への延期は避ける必要があった。この点からも、当初の計画の通りにはいかなかったものの、変更後の事業期間は適切であったと考える。

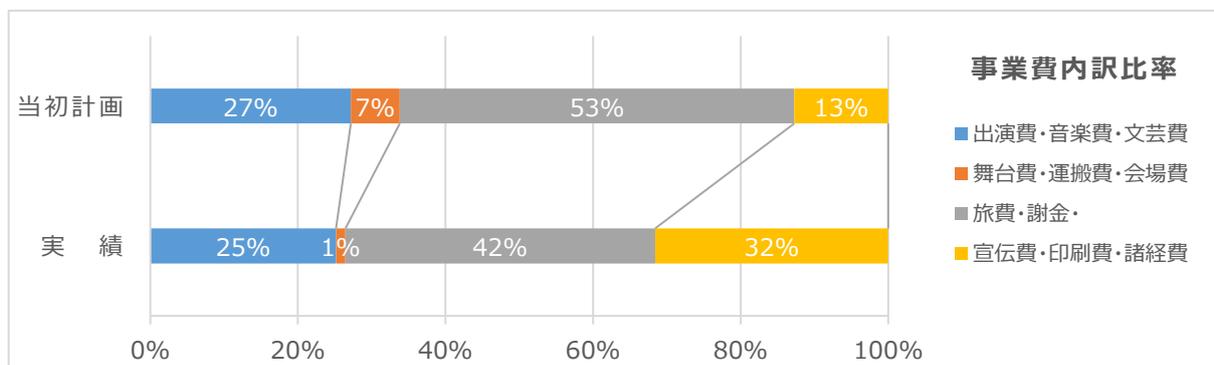
アウトプットに対して、事業費が適切で、当初の計画通りに進んだか。

開催形式・日程が変更されたことから、事業費についても当初の計画通りには進まなかった。

まず、全審査過程がオンライン開催に変更したことで、出場者や審査員など参加者の滞在にかかる諸経費、会期中の大会運営に携わるスタッフの人件費など多くの経費が不要となり、事業費が大きく減少した。

一方、開催期間を2期に分けたことに伴い、各期に応じた広報宣伝が必要となったため、広告宣伝や広報印刷物等にかかる支出が増えた。また、第2期の実施においては、ピアニストの手配や動画撮影にかかる出場者の経費負担を軽減するために、第2次審査出場者全員に補助金(5~10万円)を支給した。

結果として、当初28,553千円としていた助成対象事業費は、14,701千円(51.49%減)となった。実施形態が大きく異なることから、当初の計画との比較をもとに効率性を図ることはできないが、実際に実施した第10回大会の内容に対してかかった事業費は適切であったと評価する。



## (4) 創造性

### 自己評価

地域の文化拠点としての機能を最大限に発揮する優れた事業であった（と認められる）か。

神戸文化ホールは、多岐のジャンルにわたる優れた舞台芸術を市民が気軽に鑑賞できる機会を提供するだけでなく、吹奏楽・合唱・ダンスなどの発表会や学校・企業等の式典など、多くの人々に利用される多目的ホールとして、地域で高い認知度を有する（国立政策研究大学院大学による「神戸文化ホール インターネット調査」の結果では、神戸市内 90%、兵庫県内 78%の認知度があった）。また、指定管理者である公益財団法人神戸市民文化振興財団（以下、財団）が同じく管理運営する市内各区にある文化センターのほかに、地元実演芸術団体等との連携企画を通して、多くの芸術文化施設・団体とのネットワークを形成している。

前記(1)の通り、第10回大会は人材育成に加えて、「都市ブランド」の発信を担っている。しかし、ブランド力を強めるには、外への発信以上に、内への浸透が不可欠である。従来ならば、開催中に実施する市民参加プログラムが普及活動の役割も兼ねているが、今回はそれが中止となった。第1期終了後から第2期の間にはアウトリーチプログラム等を新たに企画することも検討されたが、第2期に向けた準備と並行しての実施は困難と判断した。このように、事業のメインとなるコンクールが現地で実施できない状況で、いかに地域内で事業の存在感を放つかが課題となった。しかしながら、財団が管理する他の文化施設と連携することで、コンサートや講座など第10回大会をPRするイベント（助成対象外）を少ない負担で市内各地において実施することができた。市内各地から発信することで、より広くより多くの人に「馴染みのある神戸文化ホールでおこなわれる国際コンクール」として知れ渡る効果があり、延いてはブランド力強化につながる。この点において、第10回大会では、ホールが持つネットワークを最大限に活用し課題を克服することができたと考える。

## 自己評価

地域の実演芸術等の振興など、地域の文化芸術の発展につながった（と認められる）か。

コンクールの根幹となる「人材育成」の観点で、第10回大会は出場者らを中心に今後の文化芸術の発展につなげることが十分に期待できる事業であったと考える。

動画審査となったことで、出場者は限られた時間の中で質の高い動画を収録する必要があるがあった。多くの出場者が「初めての動画審査であったが、音のバランスなど演奏環境に合わせてどのように収録するか試行錯誤し、また収録した動画のチェックすることで自身の演奏を見直す良い機会となった」といった内容のコメントしている。芸術分野においても、コロナ禍でデジタルの活用が急速に進んでいることから、第10回大会での経験は今後の活動に大いに役立つと考えられる。

また、第10回大会は、出場者が自身の名前と演奏を世界中の人々に知ってもらおうきっかけとなった。特に、入賞者は大会終了後に自国のメディアに取り上げられたり、各地の音楽祭等から出演依頼を受けるなど、第10回大会を機にキャリアアップを図っている。

地域においては、日本を代表するフルート奏者で第10回大会審査員の高木綾子と神田寛明、神戸文化ホールを拠点とする神戸市室内管弦楽団らによる審査員コンサートを実施し、地域の人々に日本トップクラスの演奏を届けることができた。公演後のアンケートでは回答者の58%が期待した以上の公演だったと回答し、88%が満足したと回答している。「コロナウイルスの流行によって、演奏会に行く機会が少なく、自分の演奏技術を高められるよい機会となりました」とコメントがあったように、動画配信と同様、音楽を志す観客・視聴者らに上達するための目標的存在として刺激を与えることができた。

第10回大会の成果を実感するには時間がかかるが、今年度以降に神戸文化ホールでの実施を予定している披露演奏会においても、アウトリーチプログラム等を取り入れ、多くの人々に創造的な刺激を与える事業となるよう、引き続き取り組んでいく。

## (5) 持続性

### 自己評価

事業を通じて組織活動が持続的に発展する（と認められる）か。

神戸文化ホールが、芸術文化の創造発信拠点として社会的目的を達成し、ビジョンを実現するためには、多様化するステークホルダーのニーズや期待に応えるだけでなく、持続的に成長する組織であることが不可欠である。そして、持続的成長には、公共ホールや外郭団体を取り巻く環境の変化に対応できる自主・自立的な経営を確立することも重要である。そのために、神戸文化ホールでは、長期的視野に立った事業の企画・実施、専門人材の育成、ノウハウの蓄積、文化芸術関係団体等とのネットワーク関係の構築等に取り組んでいる。

第10回大会の事業計画は、前回大会（平成29年度実施）からの課題を踏まえて作成し実行した。前記の通り、計画通りに進まないことも多々あったが、計画通りに実施した参加申し込みの完全オンライン化やオンライン決済サービスの導入などは、事務負担と経費の削減という期待通りの結果をもたらした。また、3か年の全体収益を見た際、協賛・助成・寄付金などの外部資金の獲得に注力した結果、市補助金、事業収入等、財源内訳のバランスが改善されてきた。このように各事業において財務面での改善がおこなわれることで、組織全体の財政的自立を推進することができる。

また、第10回大会のような複数年度事業では、事業途中での担当者の入れ替わり等によってノウハウの蓄積が難しいという問題があり、事業計画の実行における人材維持も事業の成否を左右する要素であった。長期的ビジョンを追求するには、継続的な人材育成と同時に人材の流失防止が必要である。人材は価値創造の担い手であり、組織成長のための重要な経営資本である。この考えから、近年、財団では有期契約雇用職員から正職員への登用を積極的におこなっている。実際、前回大会の事業担当者が正職員に登用されたことで、前回大会での経験を活かし、前記(1)にある変更を経て実施に至るまでの過程において適切に対応することができた。今後は、事業をとおして蓄積されたノウハウをいかに共有・伝承するかが課題となる。

更に、コロナ禍で急速に変化する社会環境の中、時代の流れに取り残されないよう常にアンテナを張っておくことは大切である。第10回大会でも、国内外の他コンクールとの情報交換の場に積極的に参加し、様々な制限の中で事業を実施するためのアイデアを得ると同時に、世界各地の音楽関係団体等との協力関係が築けた。この関係を更に強め広げることで、最新の傾向を事業に反映できるだけでなく、事業をとおしてホールの存在感を国内外に放つことが期待できる。

上記の通り、第10回大会は、事業計画を実行することで事業が抱える課題を改善し、事業だけでなく組織全体の成長につながったことが分かる。また、コロナ禍での事業運営を通して、前例踏襲とはいかない想定外かつ急速な状況変化の中でも成長を続けるには、物事の変化を早期に感知し、迅速な状況判断・意思決定、また計画を修正する作業を並行しておこなうことの重要性にも強く再確認した。第10回大会の実施結果から更なる改善が必要なことや新たな課題に対する改善策を見出し、継続的にPDCAサイクルを回すと同時に事業や組織が置かれる状況の変化に対応して、引き続き組織の持続的成長に取り組んでいく考えである。