



文化庁委託事業

平成27年度

劇場・音楽堂等人材育成フォーラム

～劇場・音楽堂等の人材育成と専門人材確保
における課題と新たな仕組みづくり～

実施報告書



公益社団法人
全国公立文化施設協会

目次

Contents

開催要領.....	2
-----------	---

プログラム内容.....	3
--------------	---

基調報告

文化芸術の振興に関する基本的な方針（第4次基本方針）をふまえた 人材育成と専門人材確保.....	3
---	---

パネルディスカッション

「劇場・音楽堂等の人材育成と専門人材確保における課題と新たな仕組みづくり」.....	6
--	---

報告① 劇場・音楽堂等の人材と雇用環境の現状分析～公文協調査報告を基に～.....	6
---	---

報告② 劇場・音楽堂等における事例報告.....	8
--------------------------	---

報告②-1 「独自の研修と登用制度」.....	8
-------------------------	---

報告②-2 「国際的な人材受け入れの取組み」.....	10
-----------------------------	----

報告②-3 「期間の定めのない無期雇用への転換」.....	11
-------------------------------	----

報告③ 大学における人材育成の取組み.....	13
-------------------------	----

パネルディスカッション意見交換-1（前半）.....	14
----------------------------	----

報告④ 新たな方策及び仕組みづくりに向けた提案.....	16
------------------------------	----

報告④-1 「劇場・音楽堂等における人材育成『能力認定制度の検討』について」.....	16
---	----

報告④-2 「舞台芸術のアートマネジメント専門職に向けた人材育成と雇用環境整備の 中間支援組織「Explat」（エクスプラット）について」.....	17
---	----

報告④-3 「『平成30年問題』への対応」.....	18
----------------------------	----

パネルディスカッション意見交換-2（後半）.....	19
----------------------------	----

開催要領

1. 事業名 平成 27 年度文化庁委託事業「劇場・音楽堂等人材育成フォーラム」
2. テーマ 「劇場・音楽堂等の人材育成と専門人材確保における課題と新たな仕組みづくり」
3. 目的 文化庁、自治体関係者、劇場関係者、芸術文化団体、教育機関等の関係機関団体が一堂に会し、劇場・音楽堂等において人材育成や専門人材確保における課題や今後の方策について意見交換を行い、関係機関・団体の連携による新たな仕組みづくりを考える機会とするために開催。
4. 主催等 主催：文化庁・公益社団法人全国公立文化施設協会
共催：劇場・音楽堂等連絡協議会
協力：公益社団法人日本芸能実演家団体協議会
5. 開催期間 平成 28 年 2 月 5 日（金）13 時 30 分～17 時 30 分
6. 会場 国立オリンピック記念青少年総合センター センター棟 102 号室
7. 対象者 劇場・音楽堂等の人材育成に関する担当責任者及び職員
自治体文化振興所管部署
文化芸術団体及び大学等教育機関のアートマネジメント人材育成の関係者
その他参加を希望する方
8. 内容 ○基調報告
「文化芸術に関する基本方針（第 4 次基本方針）を踏まえた人材育成と専門人材確保」
片山泰輔（公立大学法人静岡文化芸術大学文化政策学部教授・
大学院文化政策研究科長）

○パネルディスカッション コーディネーター 岸正人（あうるすぽっと支配人）
・報告① 「劇場・音楽堂等の人材と雇用環境の現状分析～公文協調査報告書を基に～」
綿江 彰禪（株式会社野村総合研究所主任コンサルタント）
・報告② 劇場・音楽堂等における事例報告
「独自の研修と登用制度」
安田 賢司（公益財団法人三重県文化振興事業団総務部総務課長）
「国際的な人材受入れの取組み」
菅沼 聖（山口情報芸術センター教育普及エドゥケーター）
「期間の定めのない無期雇用への転換」
米本 一成（公益財団法人かすがい市民文化財団総務グループマネジャー）
・報告③ 大学における人材育成の取組み
石田 麻子（昭和音楽大学オペラ研究所 教授）
・報告④ 新たな方策及び仕組みづくりに向けた提案
「能力認定制度の検討」
間瀬 勝一（公益社団法人全国公立文化施設協会理事・アドバイザー）
「人材育成と雇用環境整備の中間支援組織」
植松 侑子（特定非営利活動法人 Explat 理事長）
「『平成 30 年問題』への対応」
弓倉 京平（弁護士法人ベリーベスト法律事務所）

プログラム内容

基調報告

文化芸術の振興に関する基本的な方針（第4次基本方針） をふまえた人材育成と専門人材確保

講師：片山 泰輔（公立大学法人静岡文化芸術大学文化政策学部教授・大学院文化政策研究科長）

1. 「基本方針」とは

（1）基本方針の法的根拠

2001年制定の文化芸術振興基本法第7条に基づき、政府が概ね5年ごとに策定し、閣議決定される。国全体の政策であり、第4次基本方針が2015年5月に出された。

（2）「文化芸術振興基本法」（2001年）について

- ・日本の法律で初めて「文化権」を規定した。文化、芸術は人間にとって生まれながらの権利である。
- ・社会における文化芸術の重要性を明記した。
- ・国や地方公共団体の責務を規定した。
文化や芸術がお金や暇のある人の単なる教養、趣味、娯楽にとどまらず、社会にとって重要なものであることが明確化され、体系化して文化政策を行うこととなった。

（3）「基本方針」の意義

- ・政策の形成において国民的議論をするという形式ができた。審議会でメンバー外からも意見を取り入れる、パブリックコメントを行うなど。
- ・省庁の横断的取組み。文化審議会でも他省庁から議論に参加するようになった。
- ・取り組む政策の優先的順位の明確化。第3次基本方針を受けて、具体的な検討が始まり、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（劇場法）」「日本版アーツカウンシル施行」等に向けての取組みが加速し、実現した。補助金の見直し、プログラムオフィサー、プログラムディレクターなどの制度改革が進んでいる。基本方針に書き込まれることが政策実現の第一歩となる。

2. 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（劇場法）

（1）劇場・音楽堂等の公共性の明確化

文化芸術振興基本法を踏まえて2012年に制定。劇場・音楽堂は愛好家のための趣味の場所にとどまらず、社会にとってさまざまな公益を満たすための「場」である。「新しい広場」「世界への窓」「人々の創造性を育み、人々が共に生きる絆を形成するための地域の文化拠点」「国民の生活における公共財」など。

（2）「施設」から「機関」へ

第2条における定義

- ・「施設」と「施設の運営にかかわる人的体制」。「建物」に人的体制があって劇場となる。
- ・「人的体制」は「創意と知見をもつ」者。専門的人材が配置されて劇場となる。
- ・「公演を企画」または「行なう」。自主制作だけではなく、買取公演、市民の制作なども含む。

（3）劇場、音楽堂等を設置し、又は運営するものの役割（第4条）

「それぞれの実情を踏まえつつ、自主的かつ主体的に行なうことを通じて」

国が劇場の役割を定めるのではなく、それぞれの設置者（自治体等）や劇場が主体的に自らの役割を定める。

(4) 人材の養成及び確保等（第 13 条）

- ・国や自治体の役割として「制作者、技術者、経営者、実演家その他の劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な専門的能力を有する者を養成し、及び確保すること」。
- ・職員の資質の向上を図る。「劇場、音楽堂等の職員の資質の向上を図るため、劇場、音楽堂等と大学等との連携及び協力の促進、研修の実施その他の必要な施策を講ずること」。
- ・専門的人材として「経営者」が明記された。「制作者」「技術者」「実演家」によって単発の「公演」を制作するだけでは公共的なミッションの達成はできない。劇場・音楽堂が「機関」として継続的に活動し運営を続けることが必要であり、そのために組織のマネジメントを担う「経営者」が必要である。

3. 「第 4 次基本方針」の特徴

(1) 期間

平成 27 年度～平成 32 年度(2015～2020 年)。2020 年を視野に入れるために足かけ 6 年となった。

(2) ポイント

第 3 次基本方針策定以後の諸情勢の変化を踏まえている。地方創生、2020 年オリンピック・パラリンピック東京大会、東日本大震災復興など。

(3) 「我が国が目指す「文化芸術立国」の姿」を提示

第 4 次基本方針「我が国が目指す「文化芸術立国」の姿」参照

(4) オリンピック・パラリンピック「文化プログラム」とその「レガシー」

- ・文化プログラムは全国で、官民協働で行なわれる。2016 年のリオデジャネイロ大会終了直後から始まり、5 年間かけて、約 20 万件の事業が行なわれる。
- ・単発のイベントではなく、2020 年以降に「レガシー」として何を残すかが重要である。2020 年以降も雇用と産業の発展につながるような人材と組織、仕組みの基盤をつくり、継続的に文化創造、発信ができるようにする。

4. 求められる人材とその育成、確保

(1) 人材育成、確保の方向性

- ・「文化プログラム」の実施に向けて、現在、制作・技術等に当たっている人材がより意欲的な企画に取り組むことにとどまるのではなく、2020 年以降の持続的な活動を支えるレガシーを生み出すために考える。
- ・次の世代に経験する機会を与え、「制作」「技術」等における人材を育てる。
- ・2020 年以降も運営していける「経営者」を育て、能力開発を進める。
- ・「設置者」側、制作を推進、支援する側への人材供給を行なう。

(2) 求められる人材

- ・単なるイベントの実施にとどまらず、持続するための仕組みを作ることができる人材（「劇場法」第 13 条の「経営者」）が重要。「館長」「理事長」というトップだけの問題ではなく、管理職でなくとも劇場・音楽堂という機関の公的使命の達成に向けて考え、行動できる人材を増やす。
- ・公的資金を使っている以上、劇場・音楽堂の公益をきちんと認識し、それを地域のステークホルダーに説明できなければ支持基盤を確保できない。社会における芸術文化の役割を的確に把握し、それを事業企画に結びつけられる。
- ・現場のことを理解し、劇場・音楽堂の発展を支える人材を生かす仕組み（人事制度）、的確な人的資源管理をデザインできる人材。任期付職員に関する制度改革など人事制度改革は不可避となる。

(3) 能力開発を促進し、それが生かされる人事制度の構築

- ・限られた人件費の中で最大の効果を上げられるような給与制度をつくる。給与以下の働きしかしていない職員を解消する。能力開発を促進し、給与に見合った働きをするように促し、好循環にもっていく。
- ・「正職員」「非正規職員」格差の解消。身分によって処遇が大きく異なるのは「世界人権宣言 23 条」「ILO 憲章」にある「同一労働同一賃金」の原則に違反している。非正規職員のモチベーション低下をもたらし、能力開発への障害となる。
- ・「抵抗勢力」への対応。派閥の問題ではなく、誰にでも抵抗勢力的な側面はある。準公務員的な安定的職場に安住し、変化を好まない人々も多い。時間をかけて改革を実行する。2020 年以降に向け、段階的な制度改革スケジュールを示すことで抵抗感を緩和し、その間に能力開発もしていく。
- ・劇場・音楽堂の「公共性」について理解を共有することで、市民を始めとするステークホルダーを意識させ、改革が不可避であることを認識させる。
- ・何よりも重要なことは、こうした人々の能力開発を促し、劇場・音楽堂の公共的使命の実現のために、主体的に行動する人間になってもらうこと。

(4) マクロ環境の整備と促進策

- ・先進的な人事制度を構築した劇場・音楽堂の事例を広く共有する。職員の能力開発が促進されている劇場・音楽堂を表彰する、ランキングするなどといったことが考えられる。
- ・国の補助金交付に際して、人事制度の改革と職員の能力開発への取り組みをしているかを要件にすることも有効。

「劇場・音楽堂等の人材育成と専門人材確保における課題と新たな仕組みづくり」

コーディネーター：岸 正人（あうるすぽつ（豊島区立舞台芸術交流センター）支配人）

「劇場法」や「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第4次基本方針）」では劇場・音楽堂等に「専門人材の育成・確保」が求められている。文化庁、（公社）全国公立文化施設協会、（一財）地域創造などで人材育成のための支援事業や研修が設けられているが、公立文化施設の約3割が研修を実施していない。その理由として「人手不足で研修に参加させられない」が5割を超えている。

「人材育成」の根っこは「雇用状況の問題」でもあり、「専門人材の確保」とは「専門人材の雇用」である。

民間の劇団等に比べれば恵まれている公共劇場の雇用ではあるが、指定管理者制度導入以後、有期雇用化が進行している。いままではそれを重ねて続けていくこともできたが、改正労働契約法の影響で5年未満の雇い止めの可能性が懸念される「平成30年問題」も発生している。

加えて、指定管理者制度の下では職員の増員はできず、欠員補充しかできないため翌年の就労状況が判明する秋以降の職員募集が多く、このままでは大学でアートマネジメント等を学んだ優秀な人材が入りづらい。

また、30歳前後で結婚や家庭を持ってセカンドキャリアを考える際にも、5年ごとに解雇され、給与も据え置きでは、このまま働き続けてよいのか考え込まざるをえない。

文化芸術立国に向けて文化芸術にかかわる人が安心して働けるような業界にして引き継いでいかなければならない。

今回のフォーラムでは先進事例の報告等をうかがい、課題や今後の方策について意見交換を行い、関係機関・団体の連携による新たな仕組みづくりを考える機会としたい。

報告①

劇場・音楽堂等の人材と雇用環境の現状分析～公文協調査報告を基に～

パネリスト：綿江 彰禪（株式会社野村総合研究所 主任コンサルタント）

1. 施設数・職員数

- 文化会館の指定管理者による運営割合は図書館、博物館などと比較して高い。
図書館 11%、博物館 13%、文化会館 54%

2. 雇用形態

- 非正規割合は自治体直営で31%、指定管理者で44%である。
一般的な非正規割合は38%（総務省「平成24年 就業構造基本調査」）
- 20代では57%が非正規で、一般に比べて高い。
一般的な非正規割合は20代で36%（総務省「平成24年 就業構造基本調査」）
- 設置主体の人口規模が大きいほど非正規の割合が高い。
5万人未満では29%、100万以上・東京23区では50%。
- 人口規模50万人以上の都市が設置する施設では、20代の非正規割合が77%にのぼる。

3. 年収

- 年収階層では公立劇場の職員の年収は200万～400万円が35%。民間企業と比較するとそれほどの違いはないが、公立劇場は800万円超の割合が低い。
- 「学術研究、専門・技術サービス業、教育、学習支援業」（民間給与実態統計調査）との比較では公立劇場の年収は低い。

- ・正規職員と非正規職員の年収格差は大きい。正規職員は勤務年数が長くなるほど年収も高くなるが、非正規職員は勤務年数が長くなると「200 万円以上 400 万円未満」の割合は高まるが、「400 万円以上」はほとんど増えない。

4. 満足度

- ・正規職員では「将来の展望」以外は、満足は不満を上回っていた。
- ・非正規職員では「給与」、「将来の展望」で不満が満足を上回っていた。
- ・正規と非正規では給与への満足度に大きな開きがあった。非正規職員では勤務年数が多くなるほど給与への不満が多くなる。

5. 経営による人材に関する意識・実態

- ・公立施設の多くが、専門人材が十分に確保されていないと回答し、その傾向は設置自治体の人口規模が小さくなるほど強まる。
- ・公共施設では「企画制作を行う人材」を必要としている傾向がみられる。
- ・公共施設では 6 割が「人材を確保する財源の不足」を最も大きな課題としている。

6. 現状

- ・若い世代ほど非正規化が進み、非正規職員は給与が低く、勤務を続けても処遇が改善しない、将来が不安であると感じている。この傾向は都市部の劇場や、指定管理者制度のもとで運営されている劇場で特に強い。
- ・劇場側は専門的人材を必要としているが、そのための財源が足りないのが現状である。
- ・第4次基本方針で劇場に係る様々な方針を掲げているものの、根底にはこのような構造的問題がある。それらを解消しないと今後、よりよい劇場の姿はない。

<関連する統計資料>

<施設単位の調査>

- ・文化庁「平成 26 年度 劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」（受託：公文協） 平成 22 年度より実施
- ・（一財）地域創造「平成 26 年度 地域の公立文化施設実態調査」「平成 22 年度」
- ・静岡文化芸術大学 SUCA 芸術経営統計「平成 24 年度 調査」

<職員単位の調査>

- ・鳥取大学地域学部附属芸術文化センター教授 五島朋子氏「2011 年度 全国公立文化施設職員キャリアパス実態調査」

（舞台芸術に関する自主事業を実施している公立文化施設 1384 施設（「国立公立文化施設協会平成 23 年度名簿」より、東北地方を除いた舞台芸術に関する自主事業を実施している施設を抽出）の職員対象にアンケート調査。郵送による配布、返信用封筒による回収。有効回答数 2522）

報告②

劇場・音楽堂等における事例報告

パネリスト：安田 賢司（公益財団法人三重県文化振興事業団 総務部総務課長）
菅沼 聖（山口県情報芸術センター 教育普及エデュケーター）
米本 一成（公益財団法人かすがい市民文化財団 総務グループマネジャー）

《報告②-1》

「独自の研修と登用制度」 安田 賢司（公益財団法人三重県文化振興事業団 総務部総務課長）

◎ 三重県文化振興事業団について

三重県文化振興事業団は平成 16 年から三重県総合文化センター（文化会館、生涯学習センター、男女共同参画センター、県立図書館の複合型文化施設）の指定管理者（県立図書館除く）となっている。三重県総合文化センターは平成 6 年開館。年間来館者数は 100 万人。施設利用率は 79.1%で、平成 16 年以前は 63%だったことから、三重県文化振興事業団が指定管理者になってから 10 年で 16%伸びたことになる。

◎ 三重県文化振興事業団の研修と登用制度

独自の雇用形態

- ・年俸管理職：各部門長であり、公募形式での採用、1 年更新で最長 5 年。民間企業管理職経験者など専門性を持った人材を適材適所で配置。マネジメントスキルも兼ね備えた人の任用をイメージしている。
- ・正規職員：将来の幹部候補として各部門の中核業務を担う職員で主に課長、係長職に登用。以前は外部からの採用形態をとっていたが今は年俸制専門員から内部登用。
- ・年俸制専門員：専門員から 3 年の勤務経験を経た者を登用する。以前は 1 年の契約更新だったが、昨年 12 月から無期雇用への転換が可能となった。
- ・専門員：公募により採用。1 年更新で最長 3 年。専門性を有する業務を主に担当する。
専門員から年俸制専門員、年俸制専門員から正規職員への登用制度がある。
専門員、年俸制専門員のいずれにも通勤手当、住居手当、扶養手当、退職金、休暇など正規職員と同等の手当がある。

施設独自の人材育成

1. 個人別の「業務要件表」と「定期評価」

必要な能力・資質を職員別に「業務要件表」に定め、各業務を事務分掌し、毎年度、PDCA サイクルで定期評価を行う。

2. OJT、内部研修、外部研修で個人別のスキル向上を図る。

3. 特徴的な研修

海外研修：平成 23 年度、中堅職員 7 名をアメリカの文化施設や大学へ視察派遣。帰国後、参加者による所属横断的なプロジェクトチームが発足し、教育プログラムを開発。平成 25 年度から、コーディネーター養成を目的とした研修会「ミエ・アート・ラボ」を開催するまでになった。

4. 資格取得の推進

客観的な能力の指標となる有資格者、有効な講習修了者を増やすことに力点を置いている。

5. 資格取得、資質向上等に向けた支援体制

- ・業務に直結する資格について事業団から費用負担。
- ・業務に隣接、教養的な資格、講習等の受講にかかわるものについては特別研修制度（選抜制で最大 50 万円まで助成）、カフェテリアプラン（福利厚生。常勤職員対象に最大 2 万円まで。音楽コンサートや演劇鑑賞等も対象）の枠組みで支援。

6. 職員・グループ表彰制度

「組織力強化」「モチベーションアップ」などのため、平成 27 年度から業務や事業に関して斬新なアイデアで効果をあげた取組みに対して表彰。

【質疑応答】

- Q. 三重県文化振興事業団の研修制度の財源はどうしているのか。
- A. 全体予算の中でどうマネジメントしていくかということしかないが、貸館の稼働率向上に伴う利用料金収入の増加、有料看板作成や弁当手配手数料等のサービス料収入の増加、ファンドレイジングへの獲得等を新たな収入源にしている。また、委託業務の細かな見直しを毎年度行い、光熱費については、1日ごとに使用量を管理し、支出の抑制に努めている。
- Q. かすがい市民文化財団の人件費が指定管理料に入っていないのはなぜか。
- A. 文化財団の立ち上げの時から、当初から補助金でいこうとの話があった。指定管理での運営を考えた時、補助金にして、指定管理業務とは別に事業を分けた。
- Q. 三重県文化振興事業団の正規職員登用制度で、専門員から年俸専門員になるときに、勤務した年限についてはなんらかの加算があるのか。また、退職金はあるのか。
- A. 専門員から年俸制専門委員になったとき、あるいは正規になったときに加算はある。専門員、年俸制専門員のいずれも退職金はある。
- Q. 三重県文化振興事業団で制度を作るときに参考にした団体はあるのか。
- A. 特にない。課題を解決していく形でこの制度が生まれた。
- Q. 内部研修はどこが担当しているのか。
- A. 実務的な内部研修は総務部職員が行っている。コンプライアンス、ハラスメントなど専門性の高い研修は外部から招く。

《報告②-2》

「国際的な人材受入れの取組み」 菅沼 聖（山口県情報芸術センター 教育普及エドゥケーター）

◎山口県情報芸術センターについて

山口県山口市の山口情報芸術センター（通称「YCAM(ワイカム)」）は、2003年に開館。展示空間のほか、映画館、図書館、レストランなどを併設した複合型アートセンター。コンピュータや映像を使用したメディア・アートを軸に、アーティストや研究者などが山口に長期滞在しながら作品を共同制作したり、さまざまな職業の人が集まって作品や事業を共同開発する YCAM インターラボなどユニークな活動をしている。展覧会、公演、映画上映、ワークショップなど、多彩なイベントを開催。運営は公益財団法人山口市文化振興財団。

◎海外からのインターン、職員受入れについて

山口から活動を国内外へ発信することをモットーに、国際交流、海外への発信、領域横断、コラボレーションを目指している。このようなミッションを掲げていった結果、自然発生的に経験が蓄積していき、環境の整備に行き着いた。失敗は何度もしており、その積み重ねがあって整備されてきた。

「テレホンショッキング形式」と呼んでいるが、当人に会うことから始まる。実際に会うと、スムーズにコミュニケーションがとれて受け入れまでにこぎ着ける。アーティストやインターンなどですでに YCAM に来たことのある外国人や、そこから派生するネットワークから人材を選び、半年～1年前に声をかける。

相手に求めることは、英語または日本語ができること、自立的能動的な姿勢、明確な研究テーマ、高いモチベーション等である。モチベーションを維持するために何かプロジェクトにつける。

・外国人職員

シンガポール出身の男性が1名。前職はシンガポールの国立劇場エスプラネードの職員。補助金プログラムでインターンシップに来て、半年間仕事をしたなかで、そのスキルを評価し、受け入れを決めた。現在はプロダクションマネジャー（プロジェクトをまとめ、スケジュールを組む）を務め、勤続4年目である。

・インターン(1～3ヵ月)の受け入れ

年間1～2人。補助金を利用した人もいれば、自費で来る人もいる。YCAM側がウェブなどの言語体制を日英すべて揃えているというものもあるが、作品を評価してというところが大きい。どのような環境を整備しているのかなどを見に来る。近年、アジア圏からの申込みが多い。

・海外リサーチャーの招聘

今年度で3人目。有償で委託料も払っている。コラボレーションの相手として3ヵ月間滞在し、成果物はネットでオープンソースで無料頒布。例えばプロジェクションマッピングを簡単に制作するツールなどで、クレジットにYCAMをつけて、世界中で使用される。

・職員の国内外への研修参加の推進

職員が個人的に希望して、文化庁などの研修制度を利用して海外研修に参加。毎年、継続的に1名が研修に参加している。

◎外国人職員、インターン受け入れのメリット

- ・国際的なネットワーク構築。
- ・組織内部の多様性の確保。
- ・言語や文化の壁はむしろメリットとしてとらえる。YCAMでも英語話者は半分くらいで、総務も失敗を繰り返して勉強して身につけていく。
- ・各種媒体の多言語対応。

◎ 成果・影響

- ・ケースバイケースで実施しないと分からないことは多い。
- ・組織体制に適合した方法をいかに模索するか、多様性を何に生かすかを最終的に考えていくとうまくいくのではないか。
- ・リスクを最小化してスタートする。例えば、有償のゲストリサーチャーの受け入れは最小化の一つである。彼らが来ることで自分たちの育成にもなる。そういう小さなリスクからスタートする。

《報告②-3》

「期間の定めのない無期雇用への転換」 米本 一成（公益財団法人かすがい市民文化財団 総務グループマネジャー）

◎ 公益財団法人かすがい市民文化財団について

平成 17 年から春日井市民会館、文化フォーラム春日井の指定管理者として運営管理業務を行う。指定管理の期間は 5 年で 3 期目に入っている。特徴的なことは、指定管理業務は貸館と施設管理のみで、自主事業や市委託事業は含まないこと、指定管理料に人件費を含まないこと。人件費は全額補助金である。

◎ 無期雇用への転換について

平成 18 年 4 月から 3 年契約の正規職員 18 名（男性 6 名、女性 12 名。最年長者は 49 歳）を無期雇用へ転換する。

◎ 無期雇用転換の目的

- ・改正労働契約法（平成 24 年改正）への対応（有期労働契約の通算期間が 5 年を超えると、労働者が無期転換を申し込んだ場合は、使用者は承諾したとみなされる）
- ・安定した組織運営
- ・強い組織づくり

◎ 無期雇用転換に至る経緯

- ・労働契約法が改正され無期労働契約への転換、雇い止め法理の法定化、不合理な労働条件の禁止などが定められた。
- ・平成 17 年に指定管理者制度を導入してから 3 年契約の正規職員を採用したため、契約満了が重なる。職員がまとめて抜けると運営に支障を来す恐れがあった。
- ・売り手市場と言われた平成 26 年の職員採用受験者が平成 22、23 年に比べて半減。特に男性の受験者が少なかった。春日井のような地方のホールは都市部のホールや大規模ホールより人材確保が厳しい状況である。
- ・無期雇用へ転換しないことで生じるリスクが大きかった。雇用が安定せず、職員のモチベーションが上がらない、人材が育ちにくい、時間をかけて作り上げた地元の人脈が生かせない、5 年 10 年を見据えた運営が難しい、雇用条件がバラバラになり職場環境の悪化につながるなど。

◎無期雇用までの流れ

- ・平成 25 年度 法改正説明、意向調査実施(キャリアを考える上で一つの区切りになる、期間が決まっていると成果を出そうという緊張感がでるなどの意見があった)
- ・平成 26 年度 組織運営について話し合い、財団ミッションを策定。ミッションの策定は全員で行い、これによって方向性を合わせる事ができた。
- ・平成 27 年度 無記名アンケート調査を実施(無期雇用の希望多数)、市調整、理事長決裁、労働者代表交渉、理事会報告

◎無期雇用転換後の反応

採用試験受験者数の増加。男性応募者や転職者も増えた。

◎無期雇用転換後の課題

- ・人件費
定期昇給、退職金積み立て分が増える。どのように抑制するか。職員一人ひとりがコストパフォーマンスの高い働きをして、無駄な時間を抑制したい。
- ・指定管理
指定管理を続けていけるように、公募制になったときに負けないような組織にしておく。市の政策を熟知したパートナーとして、市と市民に頼られる組織になる。文化芸術は他の領域とのつながりを持てる上に、波及効果も大きい。市もそれを理解しているのか、いろいろな相談を持ちかけてくるようになった。市民との距離を近づけるような組織にしたい。

【質疑応答】

- Q. 三重県文化振興事業団の研修制度の財源はどうしているのか。
- A. 全体予算の中でどうマネジメントしていくかということしかないが、ファンドレイジングにも力を入れ、貸館の利用料金を増やすことができた。有料で看板作成、レジュメ代行、設営などを行い収入源にしている。委託業務の毎年度の見直しを細かくして、一日ごとに光熱費を追い、支出を下げられるところは下げている。
- Q. かすがい市民文化財団の人件費が指定管理料に入っていないのはなぜか。
- A. 文化財団の立ち上げの時から、当初から補助金でいこうとの話があった。指定管理での運営を考えた時、補助金にして、指定管理業務とは別に事業を分けた。
- Q. 三重県文化振興事業団の正規職員登用制度で、専門員から年俸専門員になるときに、勤務した年限についてはなんらかの加算があるのか。また、退職金はあるのか。
- A. 専門員から年俸制専門員になったとき、あるいは正規になったときに加算はある。評価制度でシビアに見ている。いずれも退職金はある。3年有期雇用であれば36万円くらい。専門員から年俸専門員ではもう一桁多い。
- Q. 三重県文化振興事業団で制度を作るときに参考にした団体はあるのか。
- A. 特にない。課題を解決していく形でこの制度が生まれた。
- Q. 内部研修はどかが担当しているのか。
- A. 内部研修は総務がほとんど総務ライン。コンプライアンス、ハラスメントなどの研修は外部から招く。

◎ 昭和音楽大学について

1984年に開学。1994年、日本で初めてアートマネジメントコースを設置した。理論の修得だけでなく、自主企画公演の制作運営、学内外での実習、海外研修など実践も重視したカリキュラムで、多数の人材を輩出している。

◎ 昭和音楽大学の取組み

- ・平成25～27年度「オペラ劇場等の学内資源を活用したアートマネジメント人材育成事業」

平成25年度から「多様な文化芸術活動を支援する高度な専門性を有したアートマネジメント（文化芸術経営）人材の、実践的能力の向上等を含めた養成を推進するため、芸術系大学等による公演・展示等の企画・開催も含めた実践的なカリキュラムの開発・実施を支援するとともに、開発されたカリキュラムを広く他大学等に周知・普及させる」ことを目的とした、文化庁「大学を活用した文化芸術推進事業」が始まる。

大学の資源としての、大規模な「オペラ劇場」、オペラ制作を担う「教員」「学生」を活用した、学外の「オペラ制作人材」を育成する現場を設定の上、リカレント教育を実施。現場で活躍中、あるいは現場経験の豊富な学内教員が講師をつとめ、ファシリテーション技術の習得、オペラ制作にかかわる理論収録を実践。リカレント教育を中心に、オペラ制作の未経験者なども対象としつつ、幅広く人材を育成する。

アートマネジメント人材養成講座、オペラ・ファシリテータ講座、オペラ公演制作現場での研修の3コースを実施。

◎ 大学と劇場・音楽堂等の連携、今後の人材育成について

- ・劇場法に基づいた指針では連携大学院制度など劇場・音楽堂等と大学の連携に言及している。
- ・学部生、大学院生等のインターンシップなど連携大学院制度を念頭においた現場教育を、お互いに連携しながら展開する必要がある。劇場と大学が連携しながら授業を行い、単位を付与するなども考えられる。実際に昭和音楽大学大学院では（公財）神奈川芸術文化財団からの寄付講座として科目を設置、人材育成を行っている。
- ・大学において育成された人材の供給先としての劇場、音楽堂の人材確保のあり方について。
- ・大学側としては育てた人材を安定的な雇用で採用してほしい。そうでなければ優秀な人材が育っても活かせない。

【質疑応答】

- Q. ホールと連携して学生がアートマネジメントの研修をする機会はあるのか。
- A. 学部の3、4年生ではインターンシップがある。さまざまなホールや芸術関係組織で一定の時間研修をして、レポートを書き、単位を取得する。大学院ではアートマネジメントだけでなく声楽科やピアノ科などの学生も受ける。
- Q. 大学間で連携したプログラムはあるのか。
- A. 昔はやっていたが、組織同士の連携は難しい。今後、でてくるかもしれない。具体的な課題を解決するための連携ができるなら、ぜひにと思っている。
- Q. 昭和音楽大学がアートマネジメントに取り組むようになってから、20年がすぎたが、現場で働いている人と他業界で働いている人の割合はどのくらいか。
- A. 20年たつと出産や子育てなどで離職する女性がいるものの、音楽の現場で働いている人はかなりいる。学生は現場で働きたいという希望をもっており、かなりの人数がその希望をかなえている。

◆パネルディスカッション意見交換- 1（前半）

<パネリスト>

片山泰輔：静岡文化芸術大学文化政策学部教授・大学院文化政策研究科長

綿江彰禪：株式会社野村総合研究所 主任コンサルタント

安田賢司：公益財団法人三重県文化振興事業団 総務部総務課長

菅沼聖：山口県情報芸術センター 教育普及エディタ

米本一成：公益財団法人かすがい市民文化財団 総務グループマネジャー

石田麻子：昭和音楽大学オペラ研究所 教授

<コーディネーター>

岸正人：あうるすぽっと（豊島区立舞台芸術交流センター）支配人

片山 いずれの事例も興味深く聞いた。苦しい中でも新しい挑戦、試みが進んでいる。このような良い事例を皆で共有していくことが重要である。「これが正解」というものは国も研究者も持っていないし、誰も分からない。試行錯誤していいものを見つけていくしかない。もしも、失敗したらむしろその事例をオープンにして、失敗しないようなやり方を皆で考える。そういう機運を作って、どんどんトライして、それを広めていく。こういう場をもっと広げてやっていくことが大事だと感じた。

綿江 劇場では珍しいことなのかもしれないが、民間企業は当然のこととして社員の研修制度を充実させている。私の会社では入社して半年ほどは研修を受け、その後も、定期的に研修を受ける機会が用意されている。そういったものがベースにありながら、それ以外に自分が必要と感じる社外の研修を受けることも可能である。そこでは上司にその必要性を説明することが求められるが、その際には今後自分でどういったキャリアを築き、どういうスキルを身につけるかという考えを持っておく必要があり、その説明のプロセスも各個人にとって重要な意味合いを持つ。

安田 三重県文化振興事業団の財源について補足すると、年間 100 万人の来館者のサービス向上の対応として、平成 26 年 12 月に 2 つめのカフェレストランを誘致することが叶い、その地代を建物使用料収入として事業団収入にすることができた。

岸 山口情報芸術センター(YCAM)はふつうの劇場とは違う特性もあると思うが、海外からの受け入れで組織が変わったようなことはあるか。

菅沼 英語に慣れていない職員もいることもあって、海外からの人材の受け入れは最初はみんな緊張する。しかし、年間を通じて海外の方が頻繁に出入りすることで多様性が生まれる。その多様性が何に昇華されていくかということ、職員自身のクリエイティビティになり、それが企画に生かせる。YCAM はいかに世界に通用するいいコンテンツを生み出すかに主眼がある。山口はよくも悪くも地方都市で、人材をどう確保していくかという上で、そのような環境があるということも大きい。人が吸い寄せられ、そういうシナジーが生まれる。職員自体も全国から来ていて、ここで働きたい、ここで働けばキャリアアップ、キャリアパスにつながるというメリットを感じている。海外の人がいるなかで働くのは刺激的なことだ。

岸 地方都市であっても、魅力的な施設であれば全国から人が来る。有期か無期かの希望を取ったとき有期の人もいたということだが、地方都市の場合、東京でアートマネジメントを学んで地元に戻って就職しようとしたときに、有期雇用しかない場合、期間が終わると行き場がなくなるかもしれない。地方では施設が少なく、有期雇用で 5 年は厳しいかもしれない。5 年が長いのか短いのかというと、新しく入っても事業は 1 年先、1 年半先まで決まっている。それをやっていく。企画をたてても、それに携われないで終わることもある。5 年は短いのではないかと思う。かすがい市民文化財団では、無期雇用にした後に、指定管理の契約が切れたらどうするのか。

米本 指定管理を終わらせないための無期化だと考えている。市役所にもそう説明し、安定した組織で運営してほしいといわれている。もし、指定管理が終わった場合、財団の解散、全員解雇となるのが最悪のパターン。そうならないように、平成 16 年の段階から事業を分割している。自主事業が指定管理に入っていない上下分離式にしていたり、委託事業のウェイトが高い。それをやっていくには地元の方と一緒に長い年月かけて築いていかなければならない。委託事業

は3事業で200人くらいの文化人と仕事をする。これを一朝一夕ではできないことを市もよく分かっている、これを強みとして指定管理業務を死守する。

岸 昭和音楽大学の卒業生は公共劇場を含めたいろいろなところに就職しているが、大学生のモチベーションとして、公共劇場への就職というのはあるのか。

石田 かなり強い意識をもっている。公共の劇場、ホール、音楽堂の仕事に関心を持ち、そこで働く自分を想像して勉強している学生は多い。ポピュラー系のプロモーター、マネジメント組織、レコード会社を希望する学生も増えているが、そうした志向を持ちながら公共ホールで働きたいという学生もいる。みなさんの活躍されている場が私たちの育てている人材の次の活躍の場になることが、私たちの願いである。指定管理制度で苦しいこともあると思うが、創造の場を死守していただきたい。芸術団体も単体で生きていくのが難しくなっていて、劇場・音楽堂との連携が重要である。大学は歌手、ピアニストなどのアーティスト、舞台創造に関わる人材が多くいる組織で、大学も一つの芸術団体と考えていただきたい。そうすると大学との連携も発想としてでてくるのではないかと思う。

綿江 劇場で働かれている方のなかには非正規雇用を希望している方もいらっしゃるだろうが、一方で、正規雇用を希望していてもそれが叶っていないという方も多いことが問題である。先般紹介した調査では、「結婚の有無」、「子供の有無」の状況についても分析を行っている。劇場に勤めている方は「結婚している」、「子どもを持っている」割合が一般的な平均よりも低い傾向があった。劇場は人々の心を豊かにするという場所と考えた場合、そこで働く方々が自分自身のキャリアを思い描きづらい環境、また、充足した生活を送りづらい環境にあるということは大きな問題である。

岸 女性は30代くらいで出産、子育てなどで離職せざるを得ないことがある。劇場は夜に公演があり、遅くまで勤務がある。女性を中心にどのようにキャリアを積むのかが課題になっている。

【質疑応答】

Q. かすがい市民文化財団が無期雇用とするのに、今年度と来年度の人件費のアップ率はどうなっているのか。10年後の人件費の予測は立てていたのか。

A. 具体的なシミュレーションをしたのは直近3年だけ。そのなかで退職する職員も出るので、定期昇給分が上がってくるかというそういうわけでもない。財団発足以来の推移表をみてもそこまで上がっていかないと思える。割合でいうと数%もないのではないか。そのように市にも説明した。かすがい市民文化財団の特殊な例だが3年有期雇用のときのほうが給与は高かった。有期雇用である専門職員を雇用する人件費は高く見積もられていた。市内に4つ公益法人があり、無期雇用にするならその額に合わせるようにと話が合った。労使交渉をしていたのはその部分。一旦は人件費が下がる。そこから長期にわたって上がっていくと市には説明した。

Q. YCAMの人件費のアップ率はどのくらいか。

A. 事業団はできて20年足らずで、50歳の正規職員がいない。65歳定年と考えると15年間人件費は上がり続けると予測している。おおよそ200~300万上がっていくとして、おおまかに考えて3000万~4000万。15年後に財源がないと事業団は赤字になる。そこで、どれだけ内部留保金を貯められるかということになる。公益法人で運営しているので、だいたい事業規模の分は目的ではない内部留保金で貯めてもいいと法律にはある。先の長い話だが7~8億まで貯められる。中期ではなく、長期でみないとしんどいというのが現状。今よくても、いまでもあせりはある。

新たな方策及び仕組みづくりに向けた提案

パネリスト：間瀬 勝一（公益財団法人全国公立文化施設協会 理事 アドバイザー）
植松 侑子（特定非営利活動法人 Explat 理事長）
弓倉 京平（弁護士法人ベリーベスト法律事務所）

《報告④-1》

「劇場・音楽堂等における人材育成『能力認定制度の検討』について」

間瀬 勝一（公益財団法人全国公立文化施設協会 理事 アドバイザー）

◎劇場・音楽堂等の仕事について

劇場を管理運営する能力・知識、事業を企画する能力・知識、舞台を創る能力・知識が必要。専門的な知識、経験をもった人材が必要である。

◎劇場・音楽堂等人材の現況

- ・雇用形態は非正規職員が多い。
- ・勤務形態は常勤と週3～4日の非常勤。劇場の営業は長時間が多く、夜に公演が入ると9時～22時の勤務となるなど、過酷な現場である。

◎劇場・ホール人材養成の現況

- ・公文協等の研修事業に参加する。
- ・アートマネジメント系大学主催のセミナーに参加する。
- ・各関係機関・団体の一般向け研修に参加する。
- ・劇場・ホールにおける研修等(OJTの一種)に参加。

◎人材養成のための課題

- ・指定管理者制度では、契約によっては雇用人数を減らさざるを得ない場合もある。
- ・少ない人数で複数の業務をかかえていたり、ぎりぎりの人数で運営していることが多く、研修に行くだけの人的余裕がない。館長・副館長が市議会に出席するため施設にいない時期もある。
- ・地方公共団体における人材養成に関する意識が無いに等しい。専門人材が必要であると設置者側の意識を変えるしかない。
- ・施設を運営する組織での人事管理と育成計画が必要。研修制度の計画だけでもつくるべきである。

◎公文協の人材養成の取組み

- ・アートマネジメント研修会
- ・技術職員研修会(全国・支部)
- ・公文協研究大会(全国・支部)
- ・各種調査研究、ガイドブック、ハンドブック、DVDなどの資料を作成し、配布。
- ・専門委員会・人材養成部会を設置し、認定制度の詳細を検討中。

◎公文協の人材養成の今後の取組み

- ・認定制度について
劇場・ホールの職員として働くのに必要な基礎認定
劇場・ホールに付随するスタッフが劇場人としての基礎的素養（劇場のことを聞かれて、即答できる）を身につけることを目的とする。
- ・具体化に向けて
人材養成講座テキストの改訂・補強

- 人材養成部会などで制度の工程表の検討
- 公文協支部などに研修会の講師を派遣
- ・劇場で求められる能力・知識「管理運営能力」「企画制作能力」「舞台技術能力」に共通するスキルをもてる講座にする。

《報告④-2》

「舞台芸術のアートマネジメント専門職に向けた人材育成と雇用環境整備の中間支援組織「Explat」（エクсплаット）について」 植松 侑子（特定非営利活動法人 Explat 理事長）

◎ NPO 法人 Explat について

劇場職員、アート NPO 職員、劇団制作者、式卒業予定者、フリーランスなどの舞台芸術制作者を中心としたアートマネジメント専門職にむけて、人材育成や雇用環境整備のための情報提供、就労支援、イベント開催などを通じ、雇用する側、働く側双方を支援する。

◎ Explat の取り組む課題

- ・「劇場法」や「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第4次基本方針）」ではアートマネジメントの専門的人材の必要性と養成が示されているが、一方で雇用側の公立の劇場・音楽堂等の雇用・労働環境は不安定で、仕事を継続しにくい状況がある。
- ・これらの問題に取り組むため、様々な事業を運営していく。

◎ 主な活動

- ・就労支援
求人・求職情報の提供、劇場新設等の新規人材募集の情報収集と提供、学生への劇場等のインターンシップ紹介、ファースト・キャリアへ向けた就労スキル訓練
例：「舞台芸術に関わりたい人のためのインターンシップ等合同説明会」（2015年12月）
- ・人材育成
公共劇場等へのインターンシッププログラムの提案、在職者への専門スキルアップ研修、在職者への一般ビジネス専門研修、講座、シンポジウム等情報の収集と提供
例：「Next 舞台制作塾 EX [西山葉子ゼミ] 舞台制作と越境2 ～2021年の話からはじまる海外公演の戦略と実践スキル～」(2016年1月)、「シンポジウム 地域版アーツカウンシルに求められる役割」(2016年1月)
- ・調査研究、その他
個別の雇用問題への相談窓口、劇場新設先への運営組織案や雇用環境案の提供、舞台芸術雇用環境の調査・研究、舞台芸術雇用環境に関する様々な団体の既存の調査結果の紹介、アドボカシー活動

◎ 劇場・音楽堂等における「平成30年問題」

- ・労働契約法では、有期労働契約の通算期間が5年を超えると、労働者が無期転換を申し込んだ場合は、使用者は承諾したとみなされる。3年の有期契約の場合は今年から、2年の場合は来年からできるので、実際は平成30年からではない。
- ・指定管理者制度は有期契約を繰り返す採用である。指定を受けられなくなった場合を考えて有期契約をしていた。しかし、無期転換できるという労働契約法18条1項ができたため、無期転換取得前に有期契約を更新しないという方法が取られようとしているという問題がある。

◎ 有期雇用、雇い止めのデメリット

- ・有期契約を5年以内で雇い止めする問題点は、使用者側にとっては従業員の定着が阻害される、人材育成が阻害される、人材確保が難しくなるなどである。採用時期が重なっていけば、退職時期も重なり一度にたくさんの人材を失うことになる。従業員のモチベーションも低下し生産性が下がる、職場の雰囲気が悪化するなどが上げられる。安定的長期的な運用が難しくなる。
- ・指定管理の終了が必ずしも有期契約の満了時と重なるわけではない。そのときに満了になっていない有期の人をどうするのか。
- ・労働契約法16条「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」とあり、労働契約法19条雇止め法理の法定化(労働契約法19条)では繰り返し有期契約を更新されてきたにもかかわらず、それを雇い止めするのは解雇とみなされる。更新に期待を抱かせていた場合、客観的に合理的な理由がないとできないということであり、雇い止めは困難である。
- ・5年で無期契約しないようにするというのは「客観的に合理的な理由」とはいえない。
- ・期間途中の解雇はさらに難しい。指定が終了した場合にまだ契約が残っている人は、さらに、「やむを得ない理由」が必要となる。指定管理が終了したときに誰をやめさせるかとなった場合、条文をそのまま読めば、まず無期雇用の正社員からではないかともなりかねない。
- ・従業員にとっては雇用が不安定。能力開発、職業訓練を受けられず、中長期的キャリア形成が阻害され、モチベーションも低下。正当な権利行使(産休育休)をしたらやめさせられるのではと、行使を萎縮する。

◎ 限定正社員制度の活用

- ・「限定正社員」とは
無期雇用であるが、勤務地、職務、労働時間のいずれかが限定されている従業員のことである。指定管理で特定の公共施設で働くのであれば勤務地限定正社員にあてはまる。
- ・採用方法
採用の時点で就業規則に「地域限定正社員の勤務場所は労働契約書に定める事業所にする」と労働契約に「地域限定正社員である」「勤務地は〇〇」と記しておく。そのような方法で限定正社員という立場を作ることができる。
- ・活用のメリット
従業員の定着を促し、人材育成、人材確保に有利になる。終了前に人員整理をする必要がなく、従業員にとっては雇用の安定を得られ、長期になる可能性があることで能力開発の機会が増加する。雇い止めの不安による萎縮効果がなくなり、法律で定められた正当な権利を行使しやすくなる。
- ・課題
労働条件の多様化に伴う労務管理の複雑化。
正社員と限定正社員で賃金格差を設けることは可能であるが、納得できるものになるか、適正の見極めが必要である。責任の範囲で差を設ける(転勤のあるなしなど)、賃金テーブルは同じにしておいて責任の範囲に応じて加算給が生じるようにしておくという方法もある。
- ・デメリット
キャリアは固定化するが、正社員との差は残る。
事業所を閉鎖したときに実効性はあるのか。当然のように解雇できるわけではない。整理解雇する際の要件として解雇回避の努力は尽くしたかといったことは判断される。

◆パネルディスカッション意見交換-2（後半）

<パネリスト>

片山泰輔：静岡文化芸術大学文化政策学部教授・大学院文化政策研究科長

綿江彰禪：株式会社野村総合研究所 主任コンサルタント

間瀬勝一：公益財団法人全国公立文化施設協会 理事 アドバイザー

植松侑子：特定非営利活動法人 Explat 理事長

弓倉京平：弁護士法人ベリーベスト法律事務所

<コーディネーター>

岸正人：あうるすぽっと（豊島区立舞台芸術交流センター）支配人

片山 解雇の問題が深刻だと思った。指定管理を複数やっていて一つが終了になった、また、指定管理料を著しく削られたなどで誰かを解雇しなくてはならなくなった場合、正職員だけが無傷で守られて、非正規の人が切り捨てられるというのが問題であって、正職員も一緒に負担をかぶるという方法の解雇回避努力が必要である。民間企業は収入が減れば、ボーナスや給与が減り、労使ともに交渉してやっているが、行政や公共的な色彩の強い組織はそれをしない。こうした組織文化を変えることをこの機会にやらなければいけない。

行政本体がやろうとすると公務員制度自体を見直さなければならず、難しいのだが、民間の財団であれば理事会が決めればできる。それをきちんとしなければならぬという段階にきていると思う。

かすがい市民文化財団が指定管理を続けられる強い組織を作るために差をなくすといったが、そこが重要である。有期雇用で、指定管理もなくなるかもしれないとなれば全力で貢献しようというモチベーションはなくなり、強い結束の組織を作れない。

ILO、世界人権宣言でいわれている同一労働、同一賃金の原則に合致する。そういう形でいくということで、給与制度の再設計に取り組まなければならないと思う。ただ、これを来年再来年というスケジュールで行うとインパクトが大きすぎて抵抗も出てくるので、5年10年かけてやっていくくらいの道筋を示して、この組織と協働していこうといういろいろな立場の職員が思うように制度設計していくのが大事なのではないかと。

綿江 このような雇用問題において、指定管理者制度の導入自体に問題があると言われがちであるが、制度そのものが悪いというよりも、その制度の運用において行政側から十分な指定管理料が払われておらず、また、その指定管理料も更新の度に少なくされていくなかで、人件費を削らざるを得ないということが基本的な問題である。そのような状況を少しでも改善するために働きかけるべきは地方自治体や文化庁である。労働政策は基本的には厚生労働省の管轄であり、文化庁の責任の範囲ではないと言われると思うが、文化庁も間接的には働きかけることができる。各劇場が一体となって政府に働きかけることが重要である。例えば、公文協が中心となって、勇気、熱意、ロジックを持って訴えていくことがきっかけになるのではないかと考えた。

間瀬 公文協の支援員として各地に行くと、片山さんや綿江さんが言ったようなことを実感する。基本的になんとかしなければというのはあるが、指定管理でも直営でも、限られた人数で、お客様サービスの仕事をしている。そのような現状だから手を抜いてもいいというわけではない。人件費をどうにかしてほしいと訴えても設置者は聞いてはくれないだろう。我々はここまでやっている、だからこういう要求をするということをしなければならぬのではないかと。

私は全国の200～300席のホールでも2000席のホールでも、そこのスタッフは同じサービスを提供できるというレベルにしないとダメだと思う。認定制度をつくるのは公文協のやるべきことではないかとも思う。公文協は指定管理者の民間も、公的団体も、直営も、ホール単位で加入できる。ここで、産声をあげさせたいと思っている。今日、認定制度の構想を話したが、私としては来年6月の公文協全国大会があるので、そのなかである程度のかたちが見えるところまで提供できるよう、公文協内部での調整をしていきたいと思っている。

植松 エクスプラットは人材育成と労働環境整備のためのNPOだが、すでにみなさんがいろいろと取り組まれている。それぞれの取組みをつなげることでインパクトを生むものにしたたり、つないでいくということにアイデンティティをもっていきたい。まだどこもやっていないものに限っては自分たちで立ち上げていく必要がある。そのような社会的インパクトを与えられるお手伝いができればと思っている。

自分たちを励まし法人とされていて、皆様の活動を後ろから支援していくことを徹底的にやっていきたい。さきほどのシンポジウムのように、いろいろな組織、個人も含めて、オールジャパンで環境を変えていかなければやっていけないと思っている。そこをつなぎ役として、活動したいと思っている。

弓倉 私自身、こちらのことをよく知らないまま、5年で雇い止めということが問題になっていると聞いていて、限定正社員について話したが、実は限定正社員制度は労働者側の法律家のなかではネガティブにとらえられている。解雇しやすい制度だというとらえられ方をしている、あまり勧めたい制度でもなかったが、ただ有期雇用を繰り返すよりは良い方法であるという趣旨で話した。しかし、ここで、三重文化振興事業団やかすがい市民文化財団の進んだ取組みを聞いて、感心した。自分自身も勉強になった。

岸 全部の組織がすべて正社員にできるわけではない。財団であれば地域に限定されているという構造があるので、限定正社員制度を利用すれば、指定管理が続けば雇用も続くということにもなるので、施設を良くしてサービスを良くしようというモチベーションにもつながるのではないかと思う。さきほどの三重文化振興事業団の登用制度のように、そこでやっていた人が限定正社員から正社員に、あるいは違う分野、専門分野に切り替わって上がって、経営なども担うようなかたちにスキルアップできていけばと思う。

2020年、さらにその先に向けて、劇場が担えることはまだまだたくさんあって、文化プログラムの会場にもなれば実施主体にもなっていく。それをさらに先のレガシーにつなげられるような組織体制になっていかなければと思う。