

令和4年度

# 研究大会報告書

期 日 令和4年6月9日・10日

会 場 山形県総合文化芸術館（やまぎん県民ホール）  
山形テルサ



山形県総合文化芸術館（やまぎん県民ホール）

公益社団法人 全国公立文化施設協会

# はじめに

令和4年度公益社団法人全国公立文化施設協会研究大会は、6月9日、10日の両日、全国から351名の参加者の下、山形県総合文化芸術館（やまぎん県民ホール）を主会場に開催されました。

新型コロナウイルス感染症により、昨年に引き続き今年も十分な感染防止策を講じ、飲食を伴う情報交換会は中止としたうえでの開催でしたが、多方面の協力のもと多くの参加者を得て開催することができました。

大会開催にあたって、大変行き届いた準備と運営をしていただきました山形県総合文化芸術館（やまぎん県民ホール）の皆さまと同じく会場を提供いただきました山形テルサの皆さまに深く感謝申し上げます。また、本大会開催に関して、多大なるご理解とご支援を賜りました、文化庁、独立行政法人日本芸術文化振興会、山形県、山形市、並びに協賛企業各社に厚く御礼申し上げます。

さて、新型コロナウイルス感染症は未だ先の見通しが立たない状況で、全国の施設でも困難な運営状況が続いています。こうした中でも多くの劇場・音楽堂等の関係者が一堂に会して、現下の課題について、情報や意見交換を行うことは大変意義あるものです。

今年度は、プレイベントとして自由参加により両施設の見学会を実施。基調対談として、独立行政法人日本芸術文化振興会より理事長河村潤子氏をお迎えし、会長野村萬斎と映像も交えた「ウィズコロナ時代の公立文化施設 ～劇場法10年の先へ～」で幕を開けました。専門委員会は、事業環境部会と経営環境部会のもとに施設の現場に関わる職員等によるプロジェクトチームを結成して検討した「公立文化施設のこれからの連携のあり方」を統一分科会として発表。翌日の特別部会による「コロナ禍後に必要とされる役割と必要な支援制度」、そして阪哲朗氏指揮による山形交響楽団の芸術公演等、大変有意義なプログラムが実施されました。

本報告書は、こうした研究大会のプログラム内容をまとめたものですので、公立文化施設の活性化のためにご活用いただければ幸いです。

令和4年10月

公益社団法人全国公立文化施設協会



# 目次

はじめに	1
1 令和4年度研究大会（山形大会）実施概要	4
2 開会式	6
3 基調対談 テーマ：「ウィズコロナ時代の公立文化施設 ～劇場法10年の先へ～」	12
4 統一分科会 共通テーマ：「公立文化施設のこれからの連携のあり方」	
■事業環境部会 テーマ：ファミリー向け、興行系企画の事業展開	22
■経営環境部会 テーマ：地域の施設からネットワークやハブ的機能を考える	35
5 分科会	
■特別部会 テーマ：「コロナ禍後に必要とされる役割と必要な支援制度」	48
6 名刺交換会・施設見学会	70
7 芸術公演	71
8 閉会式	73
9 文化施設関連機器・サービスの展示	76

※本書に掲載しております法人名・所属・役職等は開催日時点のものです

令和4年度

## 公益社団法人全国公立文化施設協会 研究大会（山形大会）

# 1 実施概要

- 趣 旨** 全国の公立文化施設の関係者が一堂に会し、当面する諸課題について研究討議することにより、施設の円滑な運営と積極的な活動に資するとともに、地域の文化芸術の振興を図る。
- 主 催** 公益社団法人全国公立文化施設協会、公益社団法人全国公立文化施設協会 東北支部
- 共 催** 山形県内公立文化施設協議会
- 後 援** 文化庁、山形県、山形市
- 期 日** 令和4年6月9日（木）・10日（金）
- 会 場** 山形県総合文化芸術館（やまぎん県民ホール）、山形テルサ
- 参加者** 公立文化施設の関係職員、地方公共団体文化行政担当者、その他公立文化施設の事業及び運営に関心のある方、賛助団体・企業、協賛団体・企業 351名

## 8. 研究大会日程

第1日目【6月9日（木）】

内 容	時 間	会 場
プレイベント：施設見学会 ※自由参加	10:00～	やまぎん県民ホール 山形テルサ
協賛企業各社による公立文化施設関連機器・サービスの展示	12:45～	やまぎん県民ホール 大ホール ロビー
開会式（ご来賓：山形県副知事 平山雅之様、山形市文化スポーツ推進監 高野英昭様）	13:30～	
基調対談 「ウィズコロナ時代の公立文化施設 ～劇場法10年の先へ～」 対 談 者：河村 潤子（独立行政法人日本芸術文化振興会 理事長） 野村 萬斎（公益社団法人全国公立文化施設協会 会長）	15:30～ 16:20	
統一分科会 「公立文化施設のこれからの連携のあり方」		
事業環境部会 テ ー マ：「ファミリー向け、興行系企画の事業展開」 コーディネーター：櫻井 琢郎（水戸芸術館（公財）水戸市芸術振興財団 演劇部門主任学芸員） パネリスト：小林 純一（事業環境部会部会長 丹波篠山市立田園交響ホール 専門員） 高萩 宏（事業環境部会副部会長 世田谷パブリックシアター 館長） 新堂 猛（（一社）舞台芸術共同企画 専務理事） 久保田 力（サザンクス筑後（公財）筑後市文化振興公社 事務局長） 崎山 敦彦（那覇文化芸術劇場なは一と 総合プロデューサー）	16:30～ 19:30	やまぎん県民ホール 大ホール
経営環境部会 テ ー マ：「地域の施設からネットワークやハブの機能を考える」 コーディネーター：権田 康行（伊丹市立文化会館（東りいたみホール）館長） パネリスト：高田 佳奈（（公社）岡山県文化連盟事務局） 黒田麻紀子（（公財）静岡県文化財団 文化事業課）※オンライン参加 安田 江（神奈川県立音楽堂 業務課長） 漢 幸雄（経営環境部会部会長 あさひサンライズホール 館長兼芸術監督） 川島 香（（公社）日本芸能実演家団体協議会 実演芸術振興部企画室）		
名刺交換会	19:30～ 20:00	やまぎん県民ホール 大ホール ロビー

第2日目 【6月10日（金）】

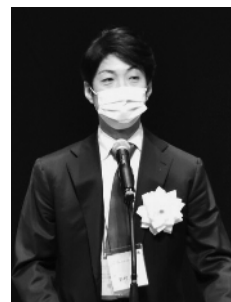
内 容	時 間	会 場
協賛企業各社による公立文化施設関連機器・サービスの展示	9:00～	やまぎん県民ホール 大ホール ロビー
分科会（特別部会） テ ー マ：「コロナ禍後に必要とされる役割と必要な支援制度」 コーディネーター：矢作 勝義（特別部会部会長 穂の国とよはし芸術劇場 芸術文化プロデューサー） パネリスト：爲房 正（（独）日本芸術文化振興会 基金部 地域文化助成課長）※録画 橋本 裕介（ロームシアター京都 事業担当課長） 長野 隆人（いわき芸術文化交流館アリオス 副館長／支配人）	9:00～ 11:00	山形テルサ アブローズ
芸術公演 指 揮：阪 哲朗（常任指揮者） 演 奏：山形交響楽団	11:20～ 12:10	やまぎん県民ホール 大ホール
閉会式 閉会あいさつ（山形県総合文化芸術館 ゼネラルマネージャー 園部 稔） 次期開催館あいさつ（那覇文化芸術劇場 なはーと 総合プロデューサー 崎山 敦彦）	12:10～ 12:20	やまぎん県民ホール 大ホール

## 2 開会式

### 開会の挨拶

公益社団法人全国公立文化施設協会 会長

野村 萬斎



皆さん、こんにちは。劇場関係者だと、大概「おはようございます」と言うことが多いのですが、これは業界用語でしょうか。とにかく、ようこそおいでくださいました。この大会の開会にあたり、ご挨拶を申し上げます。

まずは、この会を開催するにあたりまして、ご尽力いただきました全国公文協東北支部と山形県公文協、並びに会場である、山形県総合文化芸術館の皆様にご挨拶申し上げます。そして、今日はご来賓の方々、山形県、山形市からもおいでいただきました。厚く御礼申し上げます。

本当に全国津々浦々、「北は北海道から南は沖縄まで」、47都道府県から皆さんお越しくださいました。今日おいでくださっている皆さんがどこからいらっしゃるかというリストを見ましたが、本当に47都道府県は広いと思いました。私も公演でかなりの数の地域を回っておりますので、久々にお目にかかる方もいますが、半分ぐらいまだ行ったことがない会館がありました。当然とは思いますが、やはり文化事業というのは砂漠に水をまくつもりで、とにかく地道に続けていかなければいけないということを思った次第でございます。

私自身は、会長という職に選任いただきまして1年が経ちました。いま申しましたように、全国を回っている、公共劇場を数多く見ている人間として、これからは何か微力を尽くせばいいなと思っております。ここ2年はコロナ禍で、大分来場者数が落ちてきていましたが、いま劇場も活気を取り戻しつつあることは、各地で公演していて非常に感じるところでございます。逆に言うと、劇場差というものも感じております。本日の会場は、新しく素晴らしい劇場でございますが、新しいことはいいことだという感じがしないでもないですよ。何かトキメキ感というものを覚えるのは事実かとは思いますが。とは言え、全国には新しい館ばかりではないわけで、新旧さまざまあります。さきほど山形は少し遠いという話をしましたが、日本には「東京からソウルより遠い劇場」もたくさんありますね。東京に住んでいることを中心に申し上げるので、失礼な話でございますが、東京から飛行機でひとつ飛びで行けるところもあれば、乗り継いで、乗り継いで、やっとたどり着けるような劇場もあります。全国の文化施設では、いろいろな条件の違いということがあるかと思えます。今回はその点を忌憚なく問題点として挙げていただいて、しかも、今年は劇場法ができて10年になるということもあり、活発な論議を求められるように聞いております。

一方で、今日の新しいニュースでは、ウクライナの首都キーウの劇場が戦時下で再開し、満杯になったというニュースも聞きました。ちょっと信じがたいというか、すごいな、素晴らしいなと思いました。日本人の感覚で言うと、戦時下になると、すぐ劇場が閉まってしまうし、できなくなるであろうと思われることが、戦時下においても劇場活動を続行する、劇場がその機能を果たすということに素晴らしさを覚えるわけです。

コロナ禍で私はつくづく考えました。この3月まで私は東京の世田谷パブリックシアターの芸術監督を20年務めてまいりました。そもそも劇場は何のためにあるのか、なぜ皆のために必要なのか、そういうことを根本的に問いただされる機会でもあったと思っています。戦争や、このような感染症が蔓延すると、劇場は不要不急にカテゴライズされてしまうようですが、根本的に劇場というのは生きていることを実感する場所だと思います。それをライブと言うのかもしれませんが、また劇場法的には実演と言うのだと思います。実演、ライブ、生きているということが要になるのでしょう。生きている人間が制作し、生きている役者、演奏家がいる、生きている観客が見る。そしてそこで1つの作品を共有したときに、生きていてよかったな、そういう実感を得るとということが劇場の根本的なことだろうと思うわけです。

今日、福島から久々に山形新幹線に乗り田園風景を見ていると、牛舎がある、米沢牛かと思って、それから少し過ぎると、今度はサクランボ畑が見えてきて、サクランボはもうすぐだなとか。そして、はて、こういうことに従事している方は劇場に来るのかなと思ったりしました。きっと朝早くから起きて、自然と共生されて、そして日が暮れば早々に仕事をやめて、また次の日に備える。そういったお仕事に従事されている方と劇場というのはどんな関係になるかと、根本的な人間が生きているサイクルと劇場のあり方というものも、それぞれの地域によってずいぶん違うのだろうなとも思いました。しかしながら、今や多様な楽しみが増えている中で、どうやって生きている人間に劇場に足を運ばせるかということも大いに今回は議論していただきたいと思います。人が集まりやすい場所であるという認識を劇場が取り戻してほしいと思います。ここは皆が集まっていい場所なんだということ、そして1度や2度は必ずその館に行くということを青少年のうちからやっておかないと、自分の生活に関係のない、関わりのないものになってしまう。キーウで劇場が今日再開されたように、生活の一部として、つまり生きている実感をする場所、生きる糧としての劇場のあり方というものに即していくということ。法律ができて10年ということですが、逆に言うと、それを実践して、どう実を挙げていくかということはこれからの10年にかかっていくのではないかと考えております。今日はそんなことを活発に議論していただき、おいしいものを食べて、生きている実感を持っていただければ嬉しく思います。



## 来賓祝辞



山形県副知事  
平山 雅之様

ご紹介いただきました山形県副知事の平山と申します。全国公立文化施設協会の関係者の皆様方、ようこそ山形にお越しいただきました。大変ありがとうございます。この施設は、約2年前にオープンしまして、山形をアピールする一つの拠点として様々な企画をしようとしていたところ、新型コロナウイルスの感染拡大が起こり、なかなか思うように皆様方をご招待することができませんでした。ただ、今年になりまして、相当いろんな企画で素晴らしい文化芸術に触れ、感じるような機会を催すことができいております。私はここの館長ということでございまして、こちらから見ますと、今さらながら、素晴らしい建物だな、そんなふう感じております。

山形は、露地ものさくらんぼが旬を迎えます。飲食街では感染対策を徹底しておりますので、どうか、今日、明日、しっかり研修された後、山形を満喫していただければと思っています。

吉村美栄子山形県知事から、皆様方の研究大会の開催に当たりまして挨拶を預かってまいりました。代読させていただきたいと思っております。

本日、令和4年度全国公立文化施設協会研究大会が盛大に開催されますこと、誠にめでたうございます。また、全国各地からこのように多くの皆様のご参加をいただきましたことは大きな喜びであり、心から歓迎申し上げます。

全国公立文化施設協会におかれましては、設立から60年もの長きにわたり、全国の劇場や音楽堂等の公立文化施設の連携のもと、地域文化の振興を図り、わが国の文化芸術の発展に大きく貢献してこられました。この間、文化施設の円滑な運営と積極的な活動に向けて、公立文化施設に関係する皆様一堂に会し、当面する多様な課題に真摯に向き合い、研究、討議を行う貴重な場として、研究大会を全国各地で開催してこられました。これまでの皆様の弛まぬご尽力に深く敬意を表する次第であります。

本県では、県民一人ひとりが文化に親しみ、文化を育む人づくり、社会づくりを目指し、県内のそれぞれの文化施設における特色ある事業はもちろん、施設間で連携して行う事業も積極的に実施しながら、県民の皆様が文化に楽しみ、交流する機会の充実を図っております。ここ、山形県総合文化芸術館「やまぎん県民ホール」は、こうした県民の文化芸術活動の拠点として、令和2年5月に開館いたしました。山形市は蔵が多く存在する蔵の町であることから、建物全体の外観は蔵をイメージしたデザインとなっております。館内には山形組子や米沢織、庄内刺し子、有機EL照明など、本県が誇るものづくり技術が存分に活かされております。さらに、県産品や食文化を紹介するショップやレストランを併設しており、施設全体で本県の魅力を発信し、交流する拠点となっております。

さて、文化芸術活動や文化施設においても新型コロナウイルスは大きな影響を及ぼしております。こうした中、施設運営を担う皆様には感染防止対策に万全を期しつつ、利用者の文化芸術活動を守るという、大変難しい対応を行っていただいております。改めて心から敬意を表します。これからは、

コロナ対策と文化芸術活動をしっかりと両立させながら、ウィズ・コロナ、ポスト・コロナの文化施設の運営のあり方や取り組みを皆さんと共につくり上げていくことが大変重要であると考えております。

このたびの研究大会ではコロナ禍後に必要とされる公立文化施設の役割や、連携のあり方などについて、研究討議がなされると伺っております。本大会が今後の各施設の積極的な活動、ひいては地域の文化芸術の更なる振興につながりますことを、心から期待申し上げます。

本大会の2日目には、大変美しい響きを持つこのホールにおいて、本県が誇る山形交響楽団の素晴らしい演奏を鑑賞いただく予定です。ぜひ楽しみにしていただければと思います。そして、今まさに本県の代名詞とも言えるさくらんぼの季節を迎えております。旬のさくらんぼをはじめ、本県自慢の美食・美酒をご堪能いただき、山形の魅力を存分に味わっていただければ幸いです。

結びに、全国公立文化施設協会のご発展と、本日ご参加の皆様のますますのご活躍、ご多幸を祈念申し上げ、祝辞といたします。

令和4年6月9日 山形県知事 吉村 美栄子

本日は誠にありがとうございます。

## 来賓祝辞

山形市企画調整部  
文化スポーツ推進監  
高野 英昭 様



皆様、こんにちは。改めまして、ようこそ山形市にお越しをいただきました。ただいまご紹介いただきました山形市の文化スポーツ推進監を拝命いたしております高野でございます。

本日は全国公立文化施設協会の定時総会及び研究大会のご開催、誠にありがとうございます。山形市長にご案内いただきましたが、本日から6月議会の定例会が開会いたしております、出席ができません。祝辞を預かってまいりましたので、私のほうから代読をさせていただきたいと思っております。

祝辞。本日は全国公立文化施設協会の定時総会及び研究大会がこのように盛大に開催されますこと誠にありがとうございます。心よりお喜びを申し上げます。そして、全国各地よりお越しいただきました皆様方におかれましては、山形市民を代表いたしまして、心より歓迎を申し上げます。また、本日、お集まりの皆様方におかれましては、劇場、音楽堂などを活用した文化芸術発展のための取り組みと、それを活かした地域の文化振興を図るためのご尽力に対しまして、深甚なる敬意を表させていただきます。

新型コロナウイルス感染症対策など、新しい課題にも取り組まれている皆様がこのように一堂に介し、公立文化施設の諸課題を研究、討議されることは誠に意義深く、本研究大会が公立文化施設のより一層の発展につながることに期待をいたしているところでございます。

さて、山形市は2017年にユネスコ創造都市ネットワークに国内で初めてとなる映画分野での加盟認定を受けました。これを契機といたしまして、文化芸術の力を産業振興につなげる文化創造都市山形のまちづくりを進めております。山形のクリエイティブと産業を暮らしでつなぐがコンセプトであるQ1（キューイチ）プロジェクトなど、文化と創造性を活かした連携による地域活性化に取り組んでおります。この9月1日にはその拠点となります山形クリエイティブシティセンターQ1がオープンいたします。機会がございましたら、皆様、また山形にお越しの際にお立ち寄りいただければなというふうに思っております。また、山形市には今回の会場の近くに史跡、山形城跡・霞城公園にございます国指定重要文化財、旧済生館本館など、本市の歴史を感じることができる施設や、先ほど副知事からサクランボの路地ものはまだ早いというお話がございましたけれども、山形はサクランボだけではございません。ラーメンや、地酒など、幅広く、おいしい食べ物など、気軽にお楽しみいただけるお薦めが多数ございます。この機会に本市の魅力を感じていただければ幸いです。

結びになりますけれども、今回の定時総会及び研究大会のご盛会と、全国公立文化施設協会の今後ますますのご発展、並びにご臨席の皆様のご健勝を心よりお祈り申し上げ、お祝いの言葉といたします。

令和4年6月9日 山形市長 佐藤 孝弘

本日は誠にありがとうございます。

## 祝 電

令和4年度公益社団法人全国公立文化施設協会定時総会並びに研究大会のご盛会を祈念するとともに、地域文化の振興に一層寄与されますことをご期待申し上げます。

令和4年6月9日

全国知事会 会長 平井 伸治様

全国市長会 会長 立谷 秀清様

全国町村会 会長 荒木 泰臣様

(公社) 日本芸能実演家団体協議会 会長 野村 萬様

## 3 基調対談

テーマ

### 「ウィズコロナ時代の公立文化施設 ～劇場法10年の先へ～」

対談者：独立行政法人日本芸術文化振興会 理事長 河村 潤子  
公益社団法人全国公立文化施設協会 会長 野村 萬齋



野村 萬齋 会長

#### <はじめに>

○萬齋 河村さんをお呼びして、この全国公文協60周年の節目、そしてまた先ほどから話題に出ております劇場法10年という節目で、この基調対談ということですが、劇場法の制定にご尽力いただいた当時、文化庁次長だったのが河村さんで、今日の話題にさせていただけるということで、誠にありがたいということでございます。余り固くならないようにお話を進めたいと思っております。

まずは、日本芸術文化振興会のご紹介を含めてお話しいただけますでしょうか。

○河村 改めまして、皆様、どうぞよろしくお願いたします。日本芸術文化振興会の河村でございます。

芸文振は、「振興会」と呼ばれることもあるんですけども、簡単に紹介をさせていただきたいと思います。皆様のお手元に資料もあるかと思いますが、ご覧いただかなくても大丈夫です。芸文振は1966年生まれです。

○萬齋 ちょうど私と同じ年ということですね。

○河村 はい。当時は伝統芸能の継承を目的に東京につくられる国立劇場を運営する法人として発足しました。ですから、法律に定められた法人の名前も「国立劇場」でした。その後、国立能楽堂、国立文楽劇場などができて、現在、国立の劇場を六つ設置しております。四つは直営、二つは別の財団法人に委託して運営しています。

平成の初めに法律が改正されて、文化活動の支援も行なうことになって、法人の名前は「国立劇場」からいまの名前に変わりました。文化活動の支援は、当初、国と民間から出資いただいた基金の運用益によって始まりましたが、10年ぐらい前から文化庁が自ら行っていた補助金の執行が少しずつ芸文振に委ねられるようになりまして、現在ではその形での助成のほうの規模が大きくなってきています。加えて、3年前から日本文化を発信する国のプロジェクトである日本博というものの事務局も担っています。ですから、いま私自身は国立劇場、文化活動の支援、それから日本博という三つの柱で仕事をしておりますが、いずれも原点は最初の成り立ち、芝居小屋にあるのかなというふうに思っています。

#### <劇場法・指針策定の経緯>

劇場法関係のこともちょっとお話ししてもいいでしょうか。先ほどご紹介いただきましたように、

10年前の劇場法制定とか、それに続く大臣指針との策定当時の思いを少しお話しさせていただければと思います。法律というのは、国会に提案されて、普通は最低でも4回可決しないと成立しないんですね。担当の委員会があって、その後、本会議、それが衆議院と参議院の両方にあるので4回なんですけれども、途中で修正が入ると、またもう一回議決し直しとかでややこしくなりますが、劇場法は大変熱心な議員の方々が現場のご熱意を受けて提案し、与野党全会一致での成立でしたので、比較的スムーズに進んだというふうに思います。政府に向けての質問のときには私も当時の大臣と共に、国会で答弁に立ったりしましたけれども、円滑に進行して、10年前の6月21日に無事に成立しました。



河村 潤子 理事長

その後、約9カ月かけて、今度は法律に基づく文部科学大臣の指針というものをつくりました。文化庁の若き同僚たちが一所懸命いろいろなことを学びながら、そのときは公私立の会館の皆様、また文化団体の皆様の意見を聞き、原案を公表して、パブリックコメントといって一般の方から意見をいただくということもしまして策定をしたのですけれども、私も含め、当時携わった者たちの気持ちは、法律も、大臣の名前で出す指針も、何か制限したり、規制をしたりというものではなくて、さまざまな状況で仕事をしておられる文化会館関係者が支えとして使っていけるものになりたいということでありました。今後の事業を皆様が検討される時、また財政の部局とか、首長さんとか、いろんな人たちと折衝していくときに拠り所となるものということを考えていたのです。

### <劇場法の指針の活用>

内容は公表されているとおりなので、逐一のご説明はいたしませんけれども、ここで改めてご案内したいことが二つございます。

一つは、法律でも、それから指針、大臣告示という形なのですけれども、法令では書き切れないことがあります。やはりある一定の抽象性が要求されるので、具体的な例とか、説明は書けない。そこでこぼれた部分は文部科学省からの通知、それから文化庁からの通知で補っています。2012年に法律ができたというときの通知では5つの項目、2013年の「指針ができました」という通知のときには7項目の留意点を書いております。地方公共団体や文化関係団体の皆様にお送りをしています。たとえば指定管理者に関してはこういうことに注意していただければということを書いています。文化庁のホームページにいまなお掲載されていますので、これからもいろいろな折衝で活用できるかなと思われるところをぜひ使っていただければと思います。

二つ目の話としては、指針ができてから社会動向も変化をしてきています。たとえば国連が提唱するSDGs、誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会という考え方や、それに関する取り組みが広がっていたり、またこのたびの感染症の影響や対応とか、今後への備えというのは10年前には考えられていませんでした。デジタル化ということもこんなに進むという状況の中ではなかったもので、これらについてやはり共通の指針があったほうがいいのではないかとというように現場の皆様がお考えであれば、ぜひそのことを、いまの文化庁の皆さんに提案していただければ良いかと存じます。

### <狂言「鮎」>

○萬齋 ありがとうございます。いまのお話を伺って思うのは、出発が国立劇場であるとか、どちらかという、伝統文化を保存するというニュアンスから、いわゆる芸文振になるという段階で、一種のイニシアチブとか、文化的指針を示していくという一つの守りから攻撃というか、攻め

のほうにも転じているということがわかりました。それからいわゆる劇場法というものが、昔の芝居小屋は座長がすべて財布を握っていた、そういう阿吽の呼吸である劇場制作。昔、支配人はお客さんがちょうど入るか入らないか、売り切れたほうがいいのか、入れない客がいる程度がいいとか、そういうことを聞いたことがありますけれども、そういう抽象的な勘ではなくて、ある種、明文化することによって皆さんのガイドをつくる、そういうことがいま非常にわかりましたけれども、具体的にいろいろなことを私も一緒にさせていただきました。新作の狂言「鮎」というのもさせていただきました。これもいろいろな芸文振の創作活動の一環ですよ。

○河村 そうですね。私どもが運営する国立の劇場で、新国立劇場以外のところは伝統芸能、まさに無形の文化財、と言うと固くなるかもしれませんが、文化遺産を受け継ぐことがミッションなので、通常は古典のたとえば300年前とか、能狂言であれば、もっと昔の姿を極力再現といいたまいますか、そのまま上演するというのが常なのですけれども、さらに次へのレパトリーを広げていくということもあって、新作の公演も行ないます。2017年に国立能楽堂で「鮎」という狂言を、作家の池澤夏樹さん作、それから萬齋さんが演出、補綴ということで、新しい作品として委嘱いたしました。できれば、ここでちょっとさわりの部分をご覧いただければと思います。

〔狂言「鮎」上映〕



○萬齋 これも日本博でございましたね。こんなことをさせていただきました。いろんな思いでやりましたけれども、思いはともかく、ご覧になったご感想などをいただければと思います。

### <コミカルな狂言の動き>

○河村 私、子供のころの夏休みというのは母の実家で過ごしていました。京都府に流れる由良川という川の中でよく遊んでいたんですね。おじが釣りが趣味でしたので、鮎漁を私たちも手伝ったんですね。竿釣りのときは手伝わないのですが、網漁になりますと、網を寄せるといいうのを私たち子供がやっていました。そこで鮎がピョンと跳ねたり、網をすり抜けていったり、というのが子供のころの情景として焼きついておりました。舞台に鮎がいっぱい出てきたとき、とても素直に、実は子供のころに帰ってしまっていました。狂言や能では、動物だけではなくて、キノコとか、モモ、栗、ナスとか、様々な植物まで擬人化されていくので、本当に万物に生命が宿るという感覚を

体現しているように思います。その動きが、狂言は特にとてもコミカルな動きになって、写実的なところと、様式が一緒になって、こんなに面白くなるのかという感じがしました。一方、萬齋さんが演じる小吉さんという主人公はすごく人間臭い造形になっていて、人間ってこういうものかなと考えさせられ、おもしろくて、やがて悲しくなる、いろいろ思わせてもらう狂言でした。

○萬齋 池澤夏樹さんという芥川賞作家の先生がずっと狂言のファンでいらしたので委嘱しました。話としては、鮎が焼ける間に出世する夢を見るということなんですけれども、いま河村さんがおっしゃってくださったように、ちょっと出世する人が現代的な人間性を持つという意味で、いまどきの若い人に多いように思うんですけれども、都会に出て一旗挙げたいという考え方と、鮎を代表とする自然の中で生きることの楽しさみたいなことが共存しながら、清流に流れる鮎たちが都会に出ていく。だんだん一緒になって汚れていく、そんなようなことを託した話ではありましたが、そういう曲をつくることで、国立能楽堂で初演しました。、そのほかにも、いとうせいこうさんと国立劇場で「鏡冠者」という作品もさせていただきましたけれども、これも再演を続けておりますので、やがては古典になるという思いで、また古典作品に匹敵するようなものをつくっていくということがわれわれが新作をつくる一つの決意というか、ミッションのように思っていました。

○河村 それで、やはり楽しく見られる作品でもあるというのがとてもよかったなと。むずかしくて、敷居が高いと思わせないで、実際見た人からどんどん伝播していくというのはいいですね。

○萬齋 能書きばかりでもいけませんし、何より狂言のフットワークの軽さ、擬人化される部分、いま見ていただいて、鮎だったんですね。カメラで寄ってしまうと、かえって鮎っぽくなるんですけれども、魚群が群れているように見えるとか、非常に単純な動き、遊び心で、お子さんにも真似していただけるような、そういうつくりを目指す。観に行っただけの子供の第1行動として「あれを真似してみたい」、これが重要な。真似るということと学ぶということは一緒ですし、そもそも演劇的に考えると、いろんな人を真似するということと演じるということはほぼ同義だと思いますので、そういう初期的な思いでつくらせていただきました。

### <作品の共有>

○河村 この「鮎」は、ほかの公立の劇場などでも上演を重ねているというふうには伺ってまして、国立の能楽堂生まれではあるんですけれども、そこだけで再演されるのではなく、また、伺うと、別に萬齋さんの一座じゃなくても、どんどん使いましょよという呼びかけもされているので、その作品がいろんなところで共有されるというのは、とても素敵なことだなと思います。それぞれの会館とか、劇場でどういうジャンルのどの演目を選ぶかというのは、それぞれのニーズに従って決めることだと思いますけれども、この狂言をやりましょよと言ってこられたそれぞれの会館で演じるときには、様々なバリエーションもおありになったというふうにも聞いてまして、それもなかなかおもしろい話かと思うんです。

○萬齋 そうですね。能楽堂でやると、幕の内弁当みたいなセット感が強くて、内容としては自然派か都会派かとか、または過疎の問題にもものすごくメッセージを入れているつもりなんですけれども、能楽堂でやると、昔の話としか思ってもらえないので、劇場でやるときは、最後、松羽目が上に飛びまして、松羽目の後ろに突如都市があらわれるとか、そこに私が演じる若い男が都会の雑踏に紛れていって終わるなんていうこともするんですけれども、そういうふうに場所、場所に合わせて結構変わる。時代とともに変わる。そして、これがまた違う演者に代替わりしたり、違うジャンルの方がこれを演じることで、まさしく本当の意味でのソフト文化財というか、それを新たに公



共財という一つの公共の宝というか、ソフトの共有みたいなことも何かこれからの劇場の一つの発想のもとになったらうれしいなと思うわけでございます。

### <コロナ禍において>

さて、コロナ禍、今日お集まりの方たちも本当に四苦八苦なさったと思いますけれども、そういう意味で公文協では感染防止のガイドラインを文化庁と一緒につくって、補正予算での支援事業、収益強化事業、コロナの感染防止補助事業、2021年度、2022年度のアートキャラバン事業など、いままでにない予算を獲得して劇場を支えているということでございますけれども、このコロナ禍でございまして、国立劇場の対応はいかがでございましょうか？



河村 潤子 理事長

○河村 はい。思うだに苦々しいことではございますが、コロナが拡大し始めて、政府からイベント中止要請というものが関係者に対して広くなされました。2020年2月26日です。私たち、国立の劇場には主催公演を中止してくれというのが直接名指しで来ましたので、これは本当に強い衝撃を受けました。特に私ども、東京千代田区に持っている国立劇場は3月の初めから1カ月、歌舞伎公演を行なう準備万端整った時期でした。「義経千本桜」という演目だったんですけれども、大道具、小道具、鬘、衣裳、もちろん役者の皆さん、スタッフの皆さんも、バシッと用意をして、直前の稽古をやるぞというときに「やめてくれ」と言われて、この悔しさたるや、本当に多くの舞台関係の皆様、イベント関係者が嘸みしめられたもの、そしてお客様と共有したものと一緒だろうと思っております。

### <三つの基本方針>

なかなか先行きが見えなくなってきたわけですが、3月初めにすぐに基本方針、まず姿勢を決めようということにしまして、芸文振全体でまず生命・健康、社会の安寧というのは、私たちは社会の中で過ごしているもので、それは疎かにできない。生命・健康第一。だけれども、何とかして伝統芸能の継承、それから文化支援、それらを通じた社会貢献という私たちのミッションを途切らせないで、工夫していこうじゃないかという二つ目。そして、それをやるためには、皆さん、本当にご経験されたとおりで、たとえば消毒とか、いろいろなお金、手間隙が、両立させるためにはかかりますので、言ってみれば、節約ですね。業務効率化、それを三つ目に出しまして、頑張っていこうとしました。

### <コロナ禍での対応>

私たちは、主催公演だけではなくて、貸し劇場も行なっております。これも経営する立場から言うと、キャンセル料をしっかりと取るほうが、他の経費に充てられる。私たち、事業費予算は国からもらっていないので、貸し劇場の分も実は充てておりますから、収益を考えると、そこは取りたいという気持ちがなくはなかったのですが、でも、伝統芸能を支えるためには、貸し劇場で借りてくださっている皆さんも一緒に共存していかなければいけないということがありまして、感染拡大防止であれば、キャンセル料を取らないということでまいりました。また、文化活動の支援のほうについては、まずお預かりしている助成金の運用を極力弾力化していくことをしました。加えて、この2020年は補正予算で400億を超えるものを、フリーランスの実演家とか、舞台スタッフ等の方々向けに、活動継続支援を何とかしようということで、文化庁が予算を取り、執行は芸文振でやってねという話になりました。普段取り扱っている事業の10倍ぐらいの規模なんですね。運営チー

ムを編成いたしましたして、何とかお役に立ったかなと思っております。

その後、2年前ですね、夏以降に向けて、今度はお客様を徐々に迎え入れていけるのではないかと状況になったときに、公文協さんのガイドラインは私たちも大変有効な拠り所として参照させていただきました。さらに、私たち、伝統芸能を専門とする劇場ですと、歌舞伎では、花道があります。それから文楽では、人形が動いている舞台のこっち側にずっと語り続ける太夫と、三味線さんがいる床というのがあって、じゃ、そこからの飛沫はどうなるんだというのは自分たちで実証実験をしまして、結果を公表いたしました。

○萬齋 その実証実験というのは、測定器を置くんですか。

○河村 ええ。実際にそこを人が動いたり、しゃべったりして、それを暗い中で行い飛沫がどこまで飛ぶかというのを光らせて計測するというものです。

○萬齋 それは個人でも違いますか。国宝の太夫が語るのと、若手では飛び方が違うとか。

○河村 全員はできないので、極力、大きい声を出す人に実験台になっていただきました。

こういうことをしながらやってまいりましたが、伝統芸能の中でもいろいろと分野によって、例えば舞台上のマスクの扱いをどうするかなども、ずいぶん違っていて。

○萬齋 それは能楽堂でも、地謡がマスクをする、しないとか、フェイスシールドをするとか、大変な議論になりましたね。

○河村 結果、能楽界は流派によって違うという。

○萬齋 そうでしたね。古式ゆかしく、仏様をお掃除するときにするような、変な話、前掛け風にするところもあれば、透明なフェイスシールドもあれば、それこそパネルを立てたときもありますね。

○河村 というようなことで、徐々に舞台を開いていったわけですがけれども、それから1年弱を経た2021年3月、東京ではまだ緊急事態宣言が発令中に皇居外苑で行ないました公演がありまして、これをちょっとご覧いただけたらと思います。短い映像です。

〔公演映像「祈りのかたち」上映〕

○萬齋 特に観世のお家元の肝入りで、それこそ昔、江戸城をバックにというか、江戸城でこういうふうにして、殿様やら、将軍やらが見ていたのかななんていうことをちょっと彷彿としながら。でも、野外でやるということが一つの感染対策になっていたと思います。

### <古典芸能のオンライン配信>

○河村 これは日本博の一環で行なった公演ですが、ちょうど東日本大震災から10年という震災からの復興と、それから首里城の再建もお祈りするものであり、さらに感染症が収まっておりませんでしたので、その一日も早い収束をも祈るものでした。屋外の公演でしたが、やはりマスクと消毒、もちろん実演者も含めて徹底をしていただく。座席もこの時期は余り詰め詰めではだめという状態でしたので、皇居エリアでの能楽の公演というのは大正以来100年振りでしたから、本来もっと多くの方においでいただきたかったですけれども、生でご覧いただく人数は制限せざるを得ませんでした。そこで、ライブとオンデマンドで、これは有料での配信をさせていただきました。実は国立劇場主催の公演を、ダイジェスト版とか、プロモーション版ではなくて、そのままオンラインで配信した始まりは、さっき申し上げました2年前の3月、歌舞伎公演ができないと覚悟したときなんです。そのときやはりお客様とのつながりは何か持ち続けていきたいと思いましたので、実演家の皆様、権利者の皆様とも話し合いをして、映像で無観客収録をいたしました。これは無料で多くの方にご覧いただける形にしまして、三つのプログラムを合わせて40万件を超える視聴がございました。公演を観るつもりだったけれども、残念という方だけではなくて、遠い場所の方、海外

の方もご覧をいただいております。

○萬齋 40万はすごいですね。

○河村 やはり無料というのが大きかったのかもしれませんが、また、最初というので話題性もあったかと思います。

○萬齋 そういう意味で言うと、オンラインで確かに海外の方も見られるし、最初は非常に手応えのあるものではございましたけれども、それがだんだん回を重ねるごとに、少しずつ感染対策もできて、実際に観るチャンスもできてきて、少しずつバランスがむずかしいなという感じがしましたね。ですから、いまオンラインですということを実際に続けていくということより、やはり実際に見ていただくのが何よりだというのは、逆に改めて確認できたところでもあります。とは言え、オンラインについてどんな手応えというか、どんなふうに思われましたでしょうか。

○河村 私ども、なお、オンラインは有料、無料、多様なものを試行し続けているんですけども、劇場と観客、多くの方を繋ぐという点では、オンラインには実は劇場は敷居が高いと思っている若い人、観客としての劇場デビューは何を着ていったらいいかわからないとか、そういう劇場での振る舞い方がわからないとか、特に古典芸能はむずかしいかもしれないなと思っている方が、まず取っかかりとして観てみるという意味では意味があるというふうに思います。また、さっき申し上げた遠方の方とか、逆に演劇、音楽、いろんなものが大好き、いままでは生で観ていたけれども、だんだん外出が難しくなってきましたという状態になられている方々からのアクセスとしては、そういう面に着目すると、結構メリットがあると思います。が、先ほどの皇居公演にしても、その後、私ども、文楽とか、いろんなものを有料で出してみているんですけども、すごく正直に申し上げると、映像制作費全体に見合うほどの収入を生み出すのは今のところとてもむずかしいです。

### <劇場への回帰の課題>

○萬齋 それでも、主たる視聴者というものがどういう世代なのか。これはマーケティング的に分析が必要でしょうけれども、結局、チケットのオンライン化も同じだと思いますが、高齢者になると、視聴するというステップをなかなか踏めない。チケットをチケットレス、つまり電子チケットにするとか、そういうオンライン化することに、なかなか高齢者がついていけない。若年層も含めてやはり古典芸能を観てもらわなければいけないし、そういう高齢者と若者の挟み打ちになっているようなところもあります。とは言え、やはりある意味、生をみたい人は劇場に戻ってきてくださる。ただ、一番問題なのは、高齢者の方は感染を恐れて戻ってこない。そうすると、配信も観ないし、劇場にも来られない。高齢者の方はそういう意味で観劇するということからもだんだん取り残されてしまうということもありますね。そういうお客様のことはどんなふうにお考えでしょう。

○河村 おっしゃるとおりで、だんだんに戻ってきてくださりつつあるのですが、慎重な方、特に高齢者というか、ご自身というより、高齢者のご家族や、アドバイスをしている方々が「まだちょっと控えたほうがいいんじゃない」みたいになっているケースもあるというふうに伺っています。そうしますと、劇場は、さっき実証実験の話もしましたが、科学的にというか、サイエンスに基づいていろいろな対策をみんな努力してやっていますが、安全だと言っても、来られる方が安心感を持っていないと、なかなか出かけようという行動にならないので、安心して来られる場所だということをもっともっと広げていかないといけないと思います。

少し国立劇場の例で申し上げますと、感染症対策が始まった初期のころは、たとえばみんなマスクをしましょうとか、会話は控え目に、みたいなことを、文字だけではなくて、ほのぼのとした雰囲気イラストでチラシとか、ポスターとか、ホームページとか、そういうところでご覧いただくこ

とで皆さんに徹底しようという努力をしました。たとえば会話は控え目というのは静御前の漫画になっていまして、そのようなものをつくって、だんだんそれが浸透してきました。SNSとか、口伝もあるかもしれませんが、そういう、みんなの共通ルールをわかってもらう努力を劇場もしているよということを理解していただくことでの安心感というのも大事かと思えます。それから最近では、オミクロン株の感染力が強いので、換気が大きなポイントだということで、劇場のロビーに毎日「今日の二酸化炭素濃度はこうです」といって、基準以下であることをしっかりアピールしております。こういうこともSNSで書いてくださっている方もいるので、何とか努力をして、劇場までたどり着けば、そこは無事に過ごせるということをもっともっと浸透させていきたいと思えます。



野村 萬齋 会長

### <ライブのよさをどう伝えるか>

○萬齋 いまは乗り越えて、かつ、劇場がそんな危険なところではないという安心感を持ったということで、皆さん、だんだん劇場に戻りつつあるなと思います。ただ、やはり全国津々浦々、歩いていると、みんながすごくエネルギーを持って劇場に行こうという気運の高いところは「待ってました」感があるし、逆に過疎も含めて、高齢者が多かったり、または、無料で芸能が観られる歴史のあるところは有料で観なくなっている。いろんなことが重なるんでしょうけれども、やはりこれだけ配信、オンラインといったときに、なかなか劇場文化以上のもの、コンテンツというものがある中で、ライブのよさをどう考えていくのか。

これは10年以上前に亡くなった筑紫哲也さんが言ったことですが、昔、劇場の後ろのほうで筑紫哲也さんが観ていると、白髪ばかりだったと言うんですよ。つまり、ある種、各劇場、出演者にもよると思うのですが、観客層は女性が多かったり、昼間の公演は年齢層の高い方が多かったり、そういう意味で若年層だったり、働き盛りの方というのがどんなふうに来ているのか、非常に気になるところでございます。世代間の観客のことについては何かお考えがございませうか。

○河村 若い人たち、結構時間がないというか、いま大学もまじめに勉強をさせるようになってるので忙しい。社会人も若い人は一生懸命仕事をしなければいけないので、その人たちにどういふふうに立ち寄ってもらえるかというのは、時間帯とか、特に古典のものをやっていると、本来、1日中観ているものだったわけですから、それをどう縮めて、しかし質を落とさないで見せるかというのは、制作的にはかなり大変です。が、やはり観てくださる可能性がある人、未来の観客の、生活様式というか、行動パターンというか、そういうものに劇場側もより一層合わせていくことも必要なのではと思っております。

### <観客と実演家のコミュニケーションの場>

○萬齋 やはり時代の変遷と付き合ってきたからこそ、伝統芸能を含めて劇場文化というのは続いてきたと思えますし、手前味噌ですけれども、コロナ禍になって中止になって、それこそ、今、歌舞伎公演も中止になると、変な話、流産をするような、せっかく育てた子供が生まれえない、そのような痛みが制作現場ではあったと思うのですが、一方で、古典芸能をやっていると、そんなことは過去にもあったらうななんて開き直れたりするところもあって、大戦があったり、疫病が流行ったことも、数百年のうちにあったらうし、新能も雨が降ればすぐ中止になる、そういうことで、多少、慣れというのが古典芸能の役者にはあるかもしれません。やはりそういうことに慣れていないと衝撃が走っただらうなとも思えます。

それと、実演家の立場からいくと、今回、コロナでいろいろ制限がありつつ、国立能楽堂も半分

のお客さんでやらせていただきましたときに、無観客より、半分お客さんがいるだけでも、ずいぶんエネルギーを吸い取られるものだなと感じました。フルになると、クタクタになる。こちらも稽古をして体力を落とさないようにしていたのですが、お客さんが入ると、その分、エネルギーを吸い取られるというか、それがお客さんと実演家のコミュニケーションなんだなというふうに思いました。

○河村 おもしろいですね。実は歌舞伎俳優の方は、無観客だと逆にエネルギーが出ないという感覚。つまり歌舞伎の場合は、お能とか、狂言と違って、たとえば見得を切ったときに「〇〇屋」とか、大向こうがかかるわけですね。それが広い意味での演出の中に入っている。その掛け合いの中で演じていく。だから、最初に観客が誰もいないところで無観客収録をした際に実はクタクタになっていらっしまったんです。

○萬齋 なるほど。お客さんにらせていただくということは非常に重要です。乗せて返す、コール・アンド・レスポンスではないですが、やはりコミュニケーションの場であるということが劇場の固く言えば実演ということでしょうし、ライブということなのでしょうかね。

### <地域の拠点としての劇場>

○河村 実演家とお客様の空気を共有している、まさに空間を共有している時間。空間と時間を共有している、そういう感覚が、実はお客様同士の間でも起きていますね。コロナの後、公演を再開したときに、私、聞くとともになしに、ロビーでご来場の方々が目と目を見交わして「久しぶりに会えたね」という顔をして会釈をしていらっしやる様子とか、年末と一緒に観られた帰りに「これでやっと気持ちよく年が越せるね」ぐらいの会話をしていらっしやるところを見たり、聞いたりしまして、やはり人が集まれる、舞台のものをきっかけとして交流ができるという場が劇場なんだなということに改めて思いました。それは別に建物がなくても、もしかしたら、さっきもおっしゃってましたように、野外でもできる仕事なのかもしれませんが、劇場、文化会館がその地域の拠点として人と人を繋ぐ役割を持っている、そのあらわれというふうに思いました。

○萬齋 そうですね。私も劇場の芸術監督をやっているときに、必ずしも箱としての劇場にこだわらず、地域の根ざした活動というものの一つの制作母体になるということも必要なのではないかなということに常々思いました。それは都会よりも地方の公共劇場というか、いろいろ地元のお祭りがあつたりすることのほうがそういうことと関連づけられるのか。先ほどの企画書の中にもありましたけれども、そういう思いもいたします。

それと、オンラインのことが先ほど出ましたけれども、このまま捨ててしまうのはもったいないです。コンテンツとしてどうそれを活かしていくか。もしかしたら、情報に乗せないと、なかなか若者も集まってこない中で、私の手前味噌で言うと、NHKの「にほんごであそぼ」という子供番組をさせていただいていますが、そういうメディアというか、情報に乗せることによって、親子、少なからずご家庭での興味、関心になって、あれを観に行こうと劇場に足を運ぶ、そういう関係性。ただ単に「劇場に来い」というよりも、何かもうちょっといろいろな文化的なものが関連した一種のネットワークができると、とてもいいのではないかと、漠然と思います。

○河村 おっしゃるとおりだと思います。メディアもいろいろあるので、放送、テレビ、ラジオもありますし、オンラインに流すということもありますし、更に、今メタバースでは、それぞれのアバターが集まって、実は舞台もつくれてしまうという、なかなか怖い状態になっているわけです。観客もそれぞれの分身みたいな人たちが画面の中で集まって、それぞれ本物ではないもの同士が見合っているみたいなことを一体どう取り入れるのか、取り入れないのかということも、実験的にはたとえば先ほどの日本博のような大きな枠組みの中でトライアルはしていますけれども、今後どう

考えるのか、まだまだこれからみんなで検討し続ける話かと感じております。

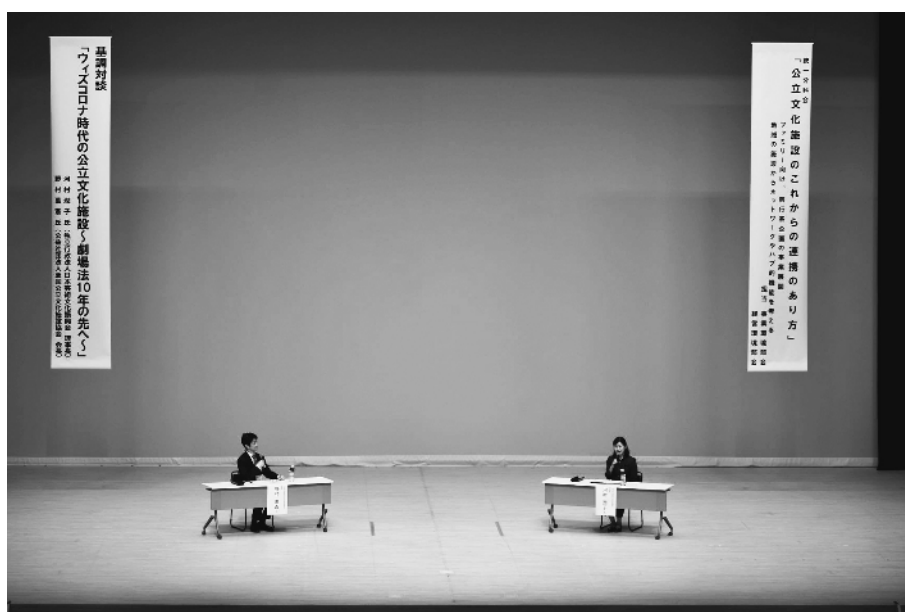
○萬齋 多分にゲーム的な世界観ですよ。どうキャラクターライズしていくかというときに、もしかしたら古典芸能のキャラみたいな型が決まっていると、それだけデジタル化した動きに近かったり、そういうふう柔軟にいろいろ新旧取り混ぜた考え方をしたらおもしろくなるのかなと思います。

時間もそろそろですが、せっかくの場なので、最後に何か一言いただければと思います。

### <公文協との情報共有と事業連携>

○河村 ありがとうございます。それではメッセージというほどのものになるかどうかわかりませんが、国立劇場というところは法律でたとえば伝統芸能を受け継ぐという役割は明記されているのですが、それでもやはり感染症のもとで、それをどうすれば、よりよく実現できるのかということは本当に真剣に考えました。そして、社会とのつながりというものを伝統芸能を通じてどういうふうに持っていくのかということも考えました。皆様のそれぞれの会館にはそれぞれの地方公共団体の置かれた状況によって、決して一律ではないけれども、ミッションというものが必ずやあると思いますので、どうぞその地域の実態に沿ったニーズを受け止めた事業がますます展開されていかればいいなと思います。そのときに振興会、私どもと、どんなこれからの連携、協力をお願いできるのかということについては、一つ、まず国立の各劇場という立場で申しますと、いままでも皆様の劇場や、団体としての公文協さんにも研修や公演などご協力をいただいたり、ささやかにご協力申し上げたりしておりましたが、こういう情報共有と事業の連携ということをもた一層お願いしていきたいと思っています。実は東京千代田区の国立劇場と国立演芸場は来年10月まで一旦閉めまして建て替えになりますので、またいろいろなコラボレーションをお願いしたいと存じます。

それからもう一つの文化活動支援という助成事業。私どもの立場は、特に文化庁の補助金ですと、お預かりして、それをどう効果的に皆様にお使いいただくかという執行部分ですので、大きなフレームとか、予算を増やせという話は文化庁にどしどしおっしゃっていただければと思いますが、それをどう、より皆様の本当のお役に立つように運営していけるかということについては、どうぞいろいろお気づきの点、ここはわかりにくいというようなことを気軽にいつでもご相談いただけたらと思っています。そういう相談の体制を充実していきたいと思っています。今後ともよろしくお願いいたします。



# 4 統一分科会

共通テーマ

## 「公立文化施設のこれからの連携のあり方」

### ◆ファミリー向け、興行系企画の事業展開 / 事業環境部会

コーディネーター：櫻井 琢郎（水戸芸術館 公益財団法人水戸市芸術振興財団 演劇部門主任学芸員）  
パネリスト：小林 純一（事業環境部会部会長 丹波篠山市立田園交響ホール 専門員）  
：高萩 宏（事業環境部会副部会長 世田谷パブリックシアター 館長）  
：新堂 猛（一般社団法人舞台芸術共同企画 専務理事）  
：久保田 力（サザンクス筑後 公益財団法人筑後市文化振興公社 事務局長）  
：崎山 敦彦（那覇文化芸術劇場なはーと 総合プロデューサー）

○櫻井 皆様、こんにちは。私、水戸芸術館の櫻井と申します。本日の統一分科会事業環境部会のコーディネーターとして進行を担当させていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

初めに、事業環境部会の中にプロジェクトチームを立ち上げたので、ここでプロジェクトの研究発表をすることが大前提なんです。そもそもなぜ本日のテーマでもある「連携のあり方」を検討するチームを立ち上げることになったのか、部会長の小林さんにその経緯と今後われわれに期待することについてまずお話をいただきます。



櫻井 琢郎 氏

### <専門委員会の概要>

○小林 このプロジェクトチーム、略してPTと私たちは呼んでおりますが、こちらの設置の経緯を説明させていただく前に、まずもともとの三つの専門委員会、事業環境部会、経営環境部会、特別部会についてどのようにして組織されて、どんな活動をいままでしていたのかを、ご説明させていただきます。

この専門委員会は、全国、北海道から沖縄まで7地区に分けられた各支部から選出された代表の委員が年3回、いままで5月、10月、2月に、東京の全国公文協の事務局に集まって協議を行なってきました。主に公立劇場の館長クラスの方々が選出され、参加されています。僕も2期目ですが、その当時は館長ということで参加させていただきました。専門委員会の趣旨は、地域の文化芸術の振興、公立文化施設の活性化を目指して調査、研究事業を行なうことで、お互い持ち寄って、いろいろと情報交換しながら、全国のホールをこれからどのようにして生き生きと活性化したらいいかを話し合っていました。

実際の会議の内容は、事業環境部会でしたら、各地域の事業に関する現況と課題をお互いに情報交換、協議して、分析、検討をしながら、次期研究大会に向けて事例及び研究成果発表を行なうべく話し合いをしてきました。今までの研究大会では、講演会やパネルディスカッションを行なってきました。しかし、年3回だけの会議では十分な話し合いが東京でできませんので、あとは、メールでやりとりを進めながら、さらに令和2年からはコロナ禍によってズームでの会議で運用を

しております。現在も東京に行かなくて、ズームでの会議で行なっております。

任期は2年で2回の研究大会を担当することになります。

経営環境部会、特別部会においても、それぞれの分野で同様の運用をされております。

いままでそれぞれの地域から管理者側の代表が集まって問題を提議され、事例発表できたことは大変意義があって、皆様の運用の参考になって大きな成果を残せたのではないかと考えております。



小林 純一氏

### <プロジェクトチームの設置目的>

それでは、なぜプロジェクトチーム（以下、PT）をつくったのかを説明させていただきます。昨年度より全国公文協は新たな体制で運用をされています。その中で以前より大きな課題となっていたのは、安定かつ活発な公立文化施設の運営を継続するためには、全国の公立劇場、特に都市圏だけではなく、地方の中小ホールを中心に全国公文協が組織を挙げてサポートできる体制づくりと支援事業の構築を進めることが必要ではないかということでした。地方の中小ホールも参加して、全国公文協としていろいろなケアをしたり、いろんなアドバイスをしながらお互い盛り上げていこうということが目的でございます。

そこで、新たな体制を機に、管理者側だけでなく、制作現場側の実務担当者の方々に集ってもらい、公立劇場の自主事業を今後どういうふうに支援していったらいいか、実際にどのような運営を提案すればいいか協議していただくPTづくりを進めることになりました。地域住民のニーズを踏まえた質の高い事業の展開を各施設の実情に応じて、きめ細かく、かつ実効性の高い対応策を取りまとめ、実施していくことを理念にしております。

### < PT の設置の経緯 >

PTのメンバー選定ですが、まず、各7支部から事業に直接携わっておられ精通している方を10名推薦していただき、昨年9月からPTによるプロジェクト会議を実施し、PTのチームリーダーを決め、運営しております。事業環境部会のPTチームリーダーが櫻井さんです。会議の方法は、ズームによるオンラインミーティングで、簡単に集まり、開けるようになったため、昨年9月から今年の5月までの間で8回ものリモート会議が開催されました。今後、将来的に全国のさまざまな制作担当者にさらに加わっていただいて、複数のPTを設置することを前提に、チーム数や運営方針などを話し合っております。そういったことで、東京に集まる経費も要りませんので、できるだけたくさんの方に集まってもらって、さまざまな状況に合わせて話し合いの場を持ちたいと思っております。

このPTのキーワードは、分科会のテーマにもあります「公立文化施設のこれからの連携のあり方」、ネットワークです。これをきっかけにできるだけ多くの実務者レベルの担当者の方々にもご参加いただき、連携することにより、各地域の公立文化施設が安定的に、長く、かつ活発に活動できることを願って運営していこうと考えております。実務的に、全国公文協が皆さんへいろいろな協力をしていきたいと考えておりますので、皆さんのご支援もよろしくお願いいたします。

○櫻井 PTの話私を初めて聞いたのが昨年の8月です。そのときの理事会でこういう方針を立てて、PTという形で設置をしたい、スピード感、継続性を大事にしながら、何とか課題を抽出し発表ができる形に進めてくれないかとお話を受けました。われわれに与えられた宿題というか、アサインメントは一体何なのかがちょっとよくわからなかったのですが、要はいま現場で起こってい



る公立文化施設の中でなかなか突破できない課題や、これまでずっとやってきた事業で、やり方は間違っていないんだけど、もっといいやり方があるのではないか、そういうことを現場レベルの人間が、ズームですけれども、集まった上で議論をして、そこから課題＝必要となるPTを抽出してくれないか、そういうふうに解釈してスタートいたしました。

8月に設置が決まり、9月中に準備・調整をし、その後第1回目のプロジェクト会議を実施しました。それ以降、月1回必ず実施し、議事録にまとめて報告書的に仕上げる。それを事業環境部会及び他の専門委員会にも挙げて、定期的に確認を受けながら議論し、抽出した課題をこの6月の研究大会で発表するといった行程で、私たちのPTは会議を進めてきました。

### < PT の検討内容 >

検討内容としては、「会員施設に向けた実施事業情報の提供とあっせんについて」。メンバー10名が参加して、オブザーバーとして事業環境部会の正副部会長と全国公文協事務局に参加いただき、議論が拡散しすぎないように進めさせていただきました。

第1回、第2回のプロジェクト会議の後に、専門委員会が10月下旬に開かれ、そこで最初の報告をしました。その後、第3回、4回、5回と進めたところで、専門委員会が1月31日に実施されましたので、検討中のPT群を報告。以降、第6回、7回、8回のプロジェクト会議では、どのPT＝課題を選んで、どういった形で発表していくか、議論は大きくそういう流れで進んでいきました。

プロジェクト会議をスタートするにあたり、初めに、必要となるPT＝課題は大きくどんな感じのものなのかをまず考えました。われわれはそれぞれ公立の劇場・音楽堂に属している、あるいはそれに深く関わっている企画制作者です。興行というのは、第一義的にわれわれがやらなければいけない仕事です。各地域で興行を行うにあたりどういった課題があるか。もう一方で、先ほど劇場法のお話があったかと思いますが、社会包摂という言葉、これについては突然生まれた言葉ではないんですけど、まだまだどういったものが社会包摂的な議論なのか話をしなければいけない。<興行系>と<社会包摂系>にまず課題を分けて、それに今後議論を要する課題として<その他>というカテゴリーを加えて、大きく三つに分けてみました。

### < 検討中の PT 群 >

検討中のPT群の中には、<興行系>3つ、<社会包摂系>が3つ、<その他>が5つ入っております。これらのPT＝課題から、具体的な事業をいくつか起こしていきたいと考えております。

まず、<興行系>は、A「子供も大人も楽しめる良質なファミリー向け事業のツアーの方法」、B「中小ホール向け、1館の負担が50万から100万円以下の演劇公演のネットワーク化」、Cが「同じくその音楽公演のネットワーク化」。この3つにまとめさせていただきました。<社会包摂系>として、D「障害者のアクセシビリティの拡大」、E「子供、親を含むアクセシビリティの拡大」、F「教育普及事業の各地での展開について」。文化庁の助成申請の言葉ですと、普及啓発事業という表現も使われていて、それと同じような意味合いで考えております。<その他>としてG「県単位での自主事業における県立施設と県内市町村立施設との関係」。このやまぎん県民ホールも県立の施設ですが、県立の施設と各市町村レベルの施設との関係でうまくネットワークがつかれないか、連携が取れないかということを議論するPTというように考えました。そしてHが「オペラなどの大型の共同制作について」。オペラ事業はとても巨大な事業です。一つの館ですべて賄うことはなかなかできない状況になってきていますし、文化庁の助成などでも、共同制作になると、具体的にはそこは言及されていませんが、恐らくオペラを想定されたような制度だと思えます。これについて

どういふふうな議論ができるかということ。I「歌舞伎のツアーのあり方の検討について」。これは全国公文協でこれまでずっとやってきて、コロナ禍でできなくなってしまい、再来年からまた再開することが決まっています。全国公文協から資料が各館に送られてきていると思いますのでご確認ください。歌舞伎のツアーのあり方についても、いわゆる制作者レベルで議論することがいっぱい出てくるのではないかなと思えば選んでいただきました。Jが「収益構造を持つ自主事業の展開」。これについてはPTメンバーの中から、公益財団がやる事業で収益構造を考えるのは、果たして必要なのかというような意見もあり論議しました。ただ、収益を想像することはしてもいいのではないかと。たとえば収益は出なくても、一般財源を1円も使わないでやれるような事業が劇場の年間プログラムの中に一つ二つあってもいいのではないかと。よしんば、そこから少し収益が出るようなことを公立文化施設が考えることはいいのではないかと、想像することがあってもいいのではないかとということで入れさせていただいております。最後に、K「デジタル田園都市構想について」。先ほどの基調対談のときにも、オンラインでの中継の映像が出たり、映像制作費のあり方やマーケティング、視聴者のアクセシビリティですね。どうやってその映像ソフトを手に入れ、見ることができるのかというような課題があると思います。A～Kの11のPT＝課題を抽出し、ここから幾つかを走らせるというか、さらに深めていきたいなと思ひ、本日、ここで発表をさせていただきます。

本日はA「子供も大人も楽しめる良質なファミリー向け事業のツアーの方法」（発表2＝久保田さん、崎山さん担当）と、B「中小ホール館向け、1館の負担が50万から100万円以下の演劇公演のネットワーク化」（発表1＝新堂さん担当）、この二つを取り上げます。PTのメンバーから展望というか、それぞれスキルを持っていらっしゃる方たちなので、事業を展開するにあたりどういったスキームに乗せると可能になるのか、お話していただこうと思っております。

## 発表1【演劇作品のネットワーク化、作品選定とスキーム紹介】

### <「シアターネットかんげき」とは>



新堂 猛氏

○新堂 私は全国公文協の加盟団体でもなく、劇場を運営している団体でもありません。北海道の公共ホールでつくる「シアターネットかんげき」というネットワーク組織を立ち上げ、共同開催事業を実施運営するための連携団体の事務局を発足当時からやっております。「シアターネットかんげき」の発足は1997年ですから、既に25年の実績があります。加盟団体は北海道内の公立ホールを運営ないし企画立案する団体で、よくあるホールの企画委員会みたいなのところも加盟してまして、現在20団体が加盟しています。加盟団体のうち、人口1万未満の自治体が7カ所、1万から3万未満の自治体が7

カ所、3万から6万ぐらいが4カ所、1カ所北見市が10万人ちょっとの自治体ですけれども、ほとんどが中小規模自治体です。加盟団体の運営するホールは300～500席がほとんどです。300～500席が多分7～8カ所、残りが1,000席未満のホールで、いわゆる中小ホールのネットワークです。

櫻井さんからご案内のとおり、連携の事例から地域のハブ機能を考えるということで、このハブの部分を「シアターネットかんげき」の事務局団体である私どもの社団が担っているわけです。この「シアターネットかんげき」というのは、最初に組織があったわけではなくて、やりたい演目ありきで、今から27～28年前にいろいろ模索しながら、小さな都市の公共ホールが共同で演劇公演をやろうということで、まず7～8団体が集まりました。継続的なネットワーク組織をつくろうと組織を立ち上げて、最初の3年ぐらいで20団体ぐらいになりました。20団体にするには、北海道内各地の、思いのある人を探したり、勧誘していったんですけれども、3年ぐらいで加盟団体が20団体

になったので、団体を増やすのはちょっとやめようと。つまり、団体数が多くなっていくと運営がむずかしくなり、意見も合意を取りにくくなるから、20ぐらいでとめておこうと。北海道内でそういう思いのある人が20人ぐらい集まったから、これでいろんなことができるから特に勧誘みたいなことはせずに、入りたいという積極的な人が来たときに、もちろんそれは拒まず受け入れるという方針でその後はやっておりました。

ネットワークが立ち上がって、その後、組織を継続させる方法としては担当者の意識向上のために定期的に研修会を開くようにしました。ネットワーク発足当初は直営館が多かったので、3年、5年で担当者がかわってしまうんです。直営館だと、大体3年ぐらいで担当がかわってしまうので、加盟するのは団体加盟を必須条件にしました。個人加盟は認めない。個人加盟は、その人が異動してしまったら関係が切れてしまうので団体加盟を必須条件としました。直営館の団体加盟ということは加盟団体が教育委員会だったり、市だったりするわけです。年間会費2万円ですが、新規団体加入費という予算計上が必要で、役所内でのハードルは実際的には高いんですね。そのハードルを越えた人の集まりとなるので、結構意識は高い。なおかつ、会費が2万円ですから、一旦入ると、ほとんど金銭的な問題で退会することはない。ずっと継続できる。ある担当の方に教えていただいたのですが、「シアターネットかんげき」の会議に団体加盟していますと仕事として出張でき、新しく異動してきた担当者にとっても仕事として係ることができるので継続性が担保されると。私は民間人ですから、公務員の方からそういう技と申しますか、そういうふうにすると、継続がしやすくなるよというアドバイスを受けてそういうふうになりました。

#### <担当者の意識を高めるために>

年間、7～8本、多いときは10本ぐらいの作品を東京から呼んできて共同開催するわけです。共同開催事業の会場のどこか1カ所で定例会を設けて、そこに担当者が集まることにしました。定例会の主な目的は生の芝居を見るということです。設立当初は北海道の片田舎の公共ホールは直営館がほとんどでしたから、担当者で芝居を見たことのある人がほぼいない。見たことがあっても、地元のアマチュア劇団ぐらいで、まれに道内にも大きな都市には会員制の演劇鑑賞団体があり、そこに入会して芝居を見たことがある人は若干いましたけれども、ほとんどは芝居を見たことがない。芝居を見たことがない人が芝居を選んだり、演劇の事業をやることに無理があるので、とにかく1本でも多く芝居を担当者に見てもらおうということで、年間7回から10回の定例会を継続的に開催して、共同で呼んだ芝居の北海道巡演のどこか一カ所の公演地に集まり定例会を開催し、そこで芝居を見るという仕掛けをつくりました。仕掛けというか、方法を取りました。そのことで事業担当者は、毎回参加するわけではありませんが、1年に少なくとも2～3本は生の芝居を見る。多い人は5本、10本見る。これが担当者の意識を高めることに役立ったと思います。いまでも役立っていると思います。そういう演劇を見る機会をつくることでネットワークの継続性を担保したつもりでいます。何が正解かわからないです。正解はないと思うんだけど、その都度、そのときどきの最善の方法を探しながら、25年ずっとこういう連携組織を続けてきました。

#### <候補作品の選定方法>

次に、肝心なのはやはり芝居を選ぶこと、候補作品を選ぶ方法としては、だれかが選んでくるのではなくて、創造団体から応募してもらいます。創造団体に案内を送って、われわれはこういう組織で、道内の小さな町に何カ所か公演に来てほしいので応募してほしいと案内を出す。呼ぶのではなくて、まず候補作品を応募してもらおう。そして情報ももらって、それをみんなで共有し、その中

から最終的には主催する当事者、会館の担当者が候補作品の中から自分のやりたいものを選ぶという方法を取って来ました。創造団体への案内には条件をつけています。条件の大前提は再演であること。もう一つは、北海道の片田舎を回る公演を希望するかどうかです。希望するのであれば応募してほしいと。応募の条件として5年以内に初演をしていて、再演を予定している作品を応募してもらう。初演は評価が定まっていないので、われわれは作品のレベルを独自に判断する知識を持ちえません。「シアターネットかんげき」の20団体の担当者は、当然、生の芝居を見たことがない人が多いですから、自分たちが作品のレベルを選定することはできません。演劇はほとんど東京を含む首都圏にあります。首都圏で公演し、最低条件として5年以内に初演した作品で、漠然とした言い方なんですけれども、演劇の専門劇場で5回以上の連続公演した実績のある作品を応募してもらう。一般論としてこれは興行を前提とした作品であるということになると思います。絶対条件ではないけれども、一般論としてそうなので、そういう条件を創造団体に提示している。初演が好評でないと再演はほとんどないですから。ある一定のレベルというか、好評を得た作品でないと再演はないという前提で、そういう提案を創造団体にしております。このように自身の評価ではなく外部の評価を利用する方法で作品選定をしています。

創造団体からは公演条件の細かい経費の線引、時期、人頭、公演に関わる経費が判断できるものを提案してもらっています。再演は絶対条件にしています。また演劇の専門の賞、紀伊国屋演劇賞、読売演劇大賞、各新聞社が出している賞、出版社が出している賞、文化庁の芸術祭優秀賞等の、賞をもらっているのがベストですが、それは絶対条件ではなく、各賞にノミネートされていれば、それなりの評価がされているという判断をしています。まずは再演という一般の観客の評価を絶対条件にしています。専門家、劇評家、専門の方の評価、それは賞にノミネートされたかどうかみたいところで判断しています。もう一つは劇評を送ってくださいというのがあります。普通は東京で5回以上公演しないと劇評はほとんど出ないと言われていたので、だから、劇評を送ってもらう。「シアターネットかんげき」の役員で、以上のような条件を満たしているかどうかを判断し、最終的に資料としてみんなに提案するかどうかをそこで決めています。

### <希望調査と補助金申請>

応募してもらって選んだ候補作品の資料を加盟団体のみならず、すべての道内の公共ホールに送っています。いまは全国の公共ホール等にも送っています。希望調査票を同封し、希望作品を記入して返送してもらっています。これは皆さん簡単には書いて送ってくれないので、電話かけをしたりして、数多く集めるようにして、その中から同一の作品を希望する団体を固めて、それを少なくとも3カ所以上、もしくは4カ所、5カ所、作品の規模によってですが、組み合わせて日程を調整していくという作業をしています。

希望調査票を集計し、その後は3団体以上固まれば日程調整をし、創造団体と協力し合って旅公演の準備をしていく。その段階で補助金の共同申請、共同開催が決まった3～5カ所、場合によっては10カ所とか、20カ所という作品もありますが、共同で補助金の申請をしていきます。申請する補助金としては、総務省系の外郭財団、文化庁の外郭財団などが募集している補助金です。概要を一覧にしてお送りして、これを見て、それぞれ応募する人たちは補助団体のホームページに当たって詳細を調べる。補助金の申請の準備をするということになります。次に道庁が資金源の補助金です。北海道の「シアターネットかんげき」加盟団体を含む公共ホール運営団体では中央官庁の補助金と道内の補助金を組み合わせて、もしくはどちらか一つを選んで申請します。大型の事業であれば、二つを組み合わせて、足りない資金を補助金で埋めていくというようなことをやっています。

## <演劇公演共同開催事業の進め方>

中小ホールで自己負担金が100万円以下の事業で連携しネットワーク化できないかという課題があったので、資金調達の一覧表みたいなものをこの統一分科会の発表のために考えました。事業費が300万円から550万円までの間で区切ってあって、自己負担金はいずれも100万円とした場合、かなり大ざっぱな目安ですが、自己負担金と補助金でまず総経費に対する収支の試算を出し、足りない部分を入場料収入で賄うように計画する。補助金はある一定の時期で申請して結果が出ますから金額がほぼ決まります。自己財源は最初から100万円確保するという前提で考えると、足りない部分が出てきます。そこは入场料収入で埋めるというか、成立させるために集客目標を立てて入场料収入を確保していく。それで事業を成立させるという考え方かなと思うんです。

いまどき協賛金はなかなかむずかしいですが、北海道内でも、地域に根ざした信用金庫とか、協同組合とか、そういうところも、音楽系の文化事業に結構補助金を出していたりします。それを何とかお願いして、演劇なんだけれども、協賛してほしいと。20万円、30万円だったりしますけれども、これは北海道でも皆さん結構利用しています。全国的にもその地域の信用組合や地域の金融機関は、大々的に宣伝はしていないかもしれませんが、文化事業に対する補助金を持っているみたいです。だから、相談に行くと、そういう金融機関が協賛してくれたり、金融機関でなくても、ほかの企業や地元の商店街が協賛してくれる場合があります。昔はよく地元のアマチュア劇団などはそういうところをお願いして名刺広告を集めて協賛金を集めたりしていたことがあります。そういうことで関わった人が資金を集めるという発想を持ち、それが仕事になるというふうな感覚を持っていただく事業が成立しやすいのかなと思います。

「シアターネットかんげき」というのは、名前のとおり舞台芸術専門で、特に演劇専門の共同開催事業に特化しています。演劇と音楽とをコラボしたような作品もありますが、基本、演劇を中心とした舞台芸術を共同で招聘することをやっております。北海道で長年巡回公演のベースをつくったものを創造団体からの希望もあって、全国に発信し、全国展開もしています。最近は結構、道外の巡回公演も多くはなっています。

○櫻井 ありがとうございます。新堂さんはすでにチームと言ったらいいのか、作品を選定する手順と、そこから生まれてきたスキームを共有するネットワークをベースにして北海道を中心とした地域で活動されています。私どももときどき参加させていただいております。こういったスキームをまず皆さんに紹介して、いろんな地域に適用できるのかどうか探っていただきたいと思い本日発表させていただきました。

続いて、ファミリー向け作品のツアーと地域連携のあり方についてです。久保田力さん、崎山敦彦さん、お二人とも九州、沖縄地方の方です。連携のあり方、作品選定も含めてお話をさせていただこうと思っています。よろしくお願いします。

## 発表2【ファミリー向け作品のツアーと地域連携のあり方】

### <子供も大人も楽しめる良質なファミリー向け事業のツアーの方法>

○久保田 よろしく申し上げます。私と崎山さんでプレゼンさせていただきます。

先ほどの基調対談で萬齋さんがおっしゃった「劇場が地域の拠点としての役割を果たす」「都会よりも地方」。河村さんが「その地域の実態、ニーズに沿ったもの。皆さんのお役に立てるように、その体制の充実に努めていきます」とおっしゃいましたので、やはり「中央と地方」、あるいは「大



久保田 力氏

都市と中小市町村」における劇場の果たす役割を明確にしなければならないと、私は思っています。補助金・助成金に関しても、小さな市町村に対して文化庁や芸文振が目を当ててくれるかということが大きな課題です。実はお金のことで言うと、今からプレゼンさせていただく「ファミリー向け事業」も、お金がなくてはできない話なので、念頭に置いて聞いていただければと思います。

子供も大人も楽しめる良質なファミリー向け事業のツアーの方法ということで、現状の報告と課題になります。PTでも、こうあったらいいかな、あだったらいいかなとずいぶん話してきましたけれども、まだ結論が出ているわけではありません。全国の加盟館が一緒になって、連携して頑張っていきましょうということが最後に言えればいいなと思っております。

### <コロナ禍での事業実施と補助金の不採択>

先ほど河村さんが、コロナ禍における国立劇場の話をされました。そうだ、そうだ、と思いながら、私も聞いていました。私が勤務する館・サザンクス筑後は、人口5万人程の福岡県筑後市にある館です。コロナ禍2年目の令和3年度スタートの時、指定管理者ですので、コロナの影響による収入減により大きな赤字を抱えてのスタートになってしまう可能性がありました。年間総予算は、1億5,000万円ほどが平均値ですが、うち指定管理料は7,500万円程度で管理運営事業費・人件費にも満たない金額です。その不足分を、利用料金や自主事業におけるチケット収入や、補助金・助成金により補っています。令和2年度の決算額は1億2,000万円と3,000万円減少しました。主な理由は利用料金収入が減ったためです。この年度は、平時は報告義務ではないのですが、月々、市にこんな減っている、こんなにキャンセルがあったと報告をし続け、結果的には3月議会で1,000万円の支援金の決議をいただき、何とか生き延びることができました。

同時期、過去7年間にわたり採択されていた「文化庁劇場・音楽堂機能強化推進事業における地域の中核劇場・音楽堂活性化事業補助金」が不採択となりました。自主事業費が確保できない中、この不採択は大きなショックであったと同時に、過去10年間にわたり継続して行ってきたアウトリーチ事業、普及啓発事業の予算も見直しが必要となりました。結局、公社自前にて行い凌ぐ年となったということになりました。過去7年間、文化庁から平均300万円の補助金をいただいていた。それが突然だめになってしまった。それがちょうどコロナとあいまったものですから、痛手は大き過ぎました。

筑後市内には、11小学校があります。過去10年間、毎年、全小学校でアウトリーチ事業をやってきました。幼稚園、保育園でも実施しています。令和3年度のアウトリーチ事業における総収入は47万5,000円で、教育委員会と幼稚園、保育園からの負担金でした。総支出は96万4,000円でおさえて、手出しは約50万円。以前は総収入が280万円。文化庁からの補助金が180万円。総支出は400万円で、200万円ほどは手出しする余裕があって、市内全域の子供たちに鑑賞あるいは体験の機会を届けていました。お金がなくなったので、職員をはじめ、私もファシリテーターとして現場に行って、子供たちと一緒に遊んだり、演劇のワークショップをしていました。

### <補助金の採択・不採択団体等をデータ化>

不採択となったその要因を探るべく動き出しました。採択件数及び補助金額をデータ化したところ、採択数そのものが減少しています。令和元年度は102館・204件・12億円だった数字が、令和2

年度は85館・174件と、17館・30件の減。ただし、額は変わらず12億円。令和3年度は更に減って、67館・146件。18館・10件の減でしたが、額は、12億円を維持。そして最新の令和4年度は令和3年度と同じく67館。ここでは補助金総額が10億円となり、2億円減となっています。不採択だったか、未申請だったかは調べておりませんが、福岡県において採択され続けていた、宗像ユリックスも不採択になっている傾向も踏まえ、中小規模館に不採択の傾向が見られてきた。昨年の全国公文協の総会の際に、私は会場から「中小規模館は大変です」と発言させていただきました。その10月に令和4年度の募集がありましたが、やはり中小規模館、小さな館ではコロナも含めて先行きが見えない中、劇場・音楽堂の補助金は見送らざるを得ませんでした。令和3年の11月に九州支部の業務マネジメントセミナーで、芸文振の門岡さんに講師を勤めていただいた時に、「そういった声や意見を芸文振にどんどん挙げてください」と、先ほどの河村さんと同じことをおっしゃっていただいて、年が明けて芸文振に出掛けて、PD/POの方にお会いし、「うちは今こんな状況です」という話をさせていただきました。

「地域の中核劇場・音楽堂活性化事業補助金」は、今や九州地区においては、県有施設や大規模施設のみが採択される結果になっています。全国的にはいくつかの例外は見受けられるものの、大規模劇場や政令都市に所在する劇場が優先的に採択される補助金であるという、いわゆるすみ分けがされてきていると感じ、中小規模劇場（中小都市及び町村に所在地がある施設）は、今後は応募しても、門前払いされる補助金であると思い知らされ、遺憾と悔しさを感じています。

### <中小規模…という呼び方について>

公文協として使われる「中小規模館」という呼び方。これも、その呼び方でいいのかとも思っています。私の施設は1,300席と500席の2つのホールがある訳ですが、1,000席を越えているから大規模館？それとも中規模館になるのでしょうか。

自治体の考える、行政による都市の分類の単位は、都道府県・政令都市・中核都市・中都市・小都市、1万人以上の町村・1万人未満の町村という分類になっています。具体的には政令都市は人口70万人が基準で全国に20都市。中核都市は20万人で62都市。中都市は10万人以上の市で155市。小都市は10万人未満の市で532市。1万人以上の町村は417町村。1万人未満の町村は509町村。こういう分類になっています。

公文協としての「中小規模館」というのは、先にも述べたとおり、客席数が基準になっていて、いわゆる自治体の人口数によっては捉えられてはいないと思い、作表してみた次第です。

私は「中小都市及び町村に所在地がある会館」という概念を持つ必要があると思っています。それは、その都市の人口の多い少ないによって、自治体の税収額は明らか違いますし、公立文化施設等の維持管理費や文化事業費、指定管理料等も、人口や税収額に比例していることが多いと考えるからです。

\*以下、先の文化庁の補助金の採択割合や、令和2年度並びに3年度の補正予算によって実施された「アートキャラバン事業」等のデータ分析など、今回のプレゼンにて使用した資料は下記のURLよりダウンロードできますので、詳しくはそちらをご利用ください。

<https://drive.google.com/file/d/1TgFuPJEJWDM5adGc9VIBpscjKKnEcQoU/view?usp=sharing>

ここからがいよいよ崎山さんと2人でのプレゼンとなります。九州沖縄地区における今後の野望、展望ということで、全国の皆さんも聞いてください。九州沖縄地区の皆さんにおかれましては、ぜひ提案を受けとめていただければと思っています。

## <現状の報告と課題>

課題はいくつかあります。一つ目はタイトルでもある「ファミリー向け作品のツアーと地域連携のあり方」の提案であること。この課題を掲げた意味は、先ほど櫻井さん、小林さんからも言っていました。やはり「中小規模の会館（中小都市及び町村に所在地がある会館）」の援助が必要だということは、全国公文協全体として大きな課題であるということです。

二つ目は、文化庁等の補助金等の在り方、劇場法、文化芸術基本法、障害者による文化芸術推進法等も踏まえて、補助金の在り方そのものが、これからどう変わっていけばいいのか、どう変えていけばいいのか。ということ、我々が連携することで必要となる補助金を提言していくことができるような力を付けていかなくてはならないと思っていること。

三つ目は、都道府県により県内施設の連携のあり方が違う問題点。これは経営環境部会の中でも論議されているので、この後のプレゼンを楽しみにしています。この連携を考えていく際に、全国的には「芸団協」であったり、あるいは「民間」や「アーツカウンシル」機能を持つ県等、各都道府県の置かれた状況によって違いはあり、様々な課題や方向性は研究していくべきだと、私は思っています。

四つ目は、令和5年度に向けて「子供も大人も楽しめる良質なファミリー向け事業のツアーの方法」を具体的に作っていきたいと思っていることです。しかしながら「その作品はどうやって、だれが選んでいくのか」ということが大きな課題です。大規模館や、中でも創作機能を持つ施設との連携の可能性も鑑みながら、もっと小規模、中小規模の市町村に所在する施設においても実施できる可能性等を探らなくてはと思っています。

崎山さんは、現在沖縄の「なは一と」に勤務されていますが、全国各地にて様々なご経験もお持ちでいらっしゃると思いますので、お考えをぜひお聞かせいただければと思っています。

○崎山 いまネットワークづくりがなぜ大事なのがポイントになるかと思えます。中小規模館の助成金の採択・不採択団体等のデータ化、本当にすばらしいですね。ただ、一方でこれらの助成金・補助金の扱いが、政治情勢によって変わっていくことも現実的にあるかと思えます。それで、ネットワークをつくり、みんなで手を組みながら助成金を取りにいったりすることが効果的ではないかと考えているところです。また、いまの時代まずは対話が大事だと思います。何か一つ招聘するにも、作品をつくるにも、ネットワークを組み合わせながらみんなで議論し、それを各地域の色々な方たちとの共有を得ながら、いい実演芸術を地元で引っ張ってくる。また、ネットワークを組み合わせながら、地方初の公演などをつくっていくことも大事ではないかと思うのです。まずは九州地区の皆さんに声をかけながら、来年に向けてズーム会議を始めたいと思っています。このプロジェクトもそうなんです、近年ズームという武器を得て、いままで議論できなかったことが容易に出来るようになりました。また、いろいろな問題や課題もズームを通して共有出来ました。新堂さんがなさっているスキームは、非常によく考えられていて、実際機能しているわけですね。われわれもズームを介して、そういう組織といいますか、集まりをまずはつくって、一つ一つ皆さんの考え方をみんなで集約しながら、自分たちの地域に還元していく、そういうことを考えているところです。



崎山 敦彦 氏

## <自分たちのアイデンティティを刺激する>

○久保田 先ほど、萬斎さんと河村さんの話の中で「鮎」という狂言だったり、地域ならではの



のに変えて実施されているというお話もあったのですが、萬齋さんとの取り組みを「なは一と」では具体的に行っているとも伺っていますが、崎山さん、いかがでしょうか。

○崎山 劇場は、良い作品を招聘するだけではなく、市民と一緒に創っていくことも大事だと思います。いろいろなミッションを各劇場の皆さんそれぞれお持ちだと思います。直営館や指定管理、またJVなど、色々な形があり、それぞれの考え方をもって事業を行っていると思います。「なは一と」では、昨年10月31日のオープンの際に、野村萬齋さんにご尽力いただき琉球芸能を取り入れた新しい狂言を創りました。これは、昨年度まで国立劇場沖縄の芸術監督をなさっていた嘉数道彦さんと萬齋さんとの共同演出で行われました。沖縄空手や、サンシンなど郷土の芸能や文化をいろいろ取り入れながら新しい作品をつくったんですね。萬齋さん、お忙しいとは思いますが、地域のアイデンティティをある意味刺激しながら、その土地ならではの作品をつくること出来るのなら、PTの中で企画を練り上げる等の挑戦が出来ればと、勝手に考えているところです。萬齋さん、会場にいらっしゃいますか。コメントをいただきたいなと思っているんですけども。

○萬齋 「唐人相撲」という作品を「なは一と」と石川県立音楽堂でもさせていただきました。古典の狂言をベースに地元にある芸能、それは芸能のプロもいれば、お素人というか、公募した大人や子供も含めた方たちを合わせて、作品をつくるというものでした。その一つの利点は、やはり自分たちの郷土芸能に対するアイデンティティと日本の狂言という古典に対したときのお互いのアイデンティティを認識するという事。そして、プロと一緒につくれるということ、これもすごく重要です。われわれ古典芸能の世界もうまい人とやらないとうまくならないですね。ある意味、プロと一緒に舞台に立てる、その緊張感も含めて。五つ星なり、評価をいただいたり、数百年やっているレパートリーを地域ごとにかえてやっていく。または、少し規模を小さくしたり、大きくしたりと会場に合わせてやることもできる。日時であるとか、場所、劇場に合わせたものをつくる。そのためにはその核になるものがあれば、いろんな可能性がまたできるのではないかと私は思いました。

### <ネットワーク構築のために>

○崎山 ありがとうございます。これまで、このような取り組みは、全国公文協としてトライ出来なかったと思うんですが、これから先、新しい仕組みをつくっていくということも大事だと思うんです。そのあたりも含めて、まずはPTをつくって、みんなでズームで話し合う、そんな事ができればなと思っているところです。

○久保田 このほかにも、全国展開していくには、実際問題として総括実務を誰がやるのかという問題など、これから考えていかなければならないこともあります。中小規模市町村館などの小さな施設においては、人材育成自体がなかなか難しいという問題もあります。文化芸術を推し進めていく意識そのものを向上させていく課題です。やりたくても、「やろうよ」といっても、そこに受け皿と言いますか、そういった意識を持つ職員が育成されていない。あるいは直営館の場合は、概ね3年程で人事異動がある。また指定管理者制度を導入している市町村においては、期限付きという問題もあります。具体的な連携事業の実施と共に、人材育成も車の両輪として行っていくことを考えていかなければいけないなと思っています。提案しているこの「連携」とは、実践と共に学習の場でもあり、施設と施設が、そして何よりも人と人とがつながっていくことができる場にできればと思っています。九州沖縄地方に関しては、ぜひ来年度に向けて実施できればと思っています。宮崎の門川市の劇場からの発信で、すでに「C-wave」という長い歴史を持った小規模館のネットワークがあつたりするという事は存じ上げています。北九州芸術劇場や宮崎県立芸術劇場では、

沖縄の「りっかりっかフェスティバル」に招聘される海外の作品を連携して実施されているネットワークも持たれているので、もっと中小規模市町村施設のことも、ぜひ一緒に考えていただけるように、大規模館の方にもぜひご一緒していただければと思っています。

最後にこれだけ言わせてください。「大都市でも、小さな村でも子どもたちは生きている。ファミリーは、家庭は病んでいる。その回復の可能性は文化に、芸術にある。日本中すべての地域に格差なくその環境をつくっていくこと、それが社会的共通資本である我々、公立文化施設の果たす役割である」と私は思っています。ありがとうございました。

○櫻井 久保田さん、崎山さん、ありがとうございます。かなり熱の入った、ワイドを広げたプレゼンだったかと思います。また、野村会長も突然の質問にありがとうございます。流れで四つ目まで進みまして、五つ目の事業環境部会での今後、これから取り上げていくPTのあり方を、立ち上げから積極的に私たちのことを促してきた副部会長の高萩宏さんに一言お願いします。

### <今後、取り上げていくPTのあり方>

○高萩 先ほど、小林さんから説明がありましたように、館長級の人たちが集まった事業環境部会の下に、実際に実務を担当している人を中心にPTをつくったわけです。PTの中で取り上げられたテーマは先ほど櫻井さんが説明したのがあります。ただ、やってみると、「仕組み」について考えるようなPTもあったほうが良いなど、新堂さんが説明してくれたような具体的に動いているもの、それから久保田さんが言った、もし本当に「唐人相撲」みたいな参加型で、しかも狂言と組んだようなものとかもあるなと思ってきました。私もいま聞いていて、2025年なら大阪万博だな、大阪万博まで日本博は続くと言っていたなとか。そういうようなことを具体的に考えていけるグループを作りたいなと思っています。PTという名前がややこしいので、PTの下にもっと個々の事業に特化した事業環境ワーキンググループ(WG)みたいなものをつくって、そこで参加者を募集したいと思います。ズームで会議ができること、というのはわれわれにとっては、コロナ禍が与えてくれた武器だと思います。ズームを使えば、地方の方たちと簡単に会議ができる。みんなの時間が合えば、1時間とか集まって、終わったら簡単に元の仕事にもどれる。しかも、結構もめていた議事録をだれがつくるかみたいなことですが、いまは「議事録君」みたいなものも出てきて、その回ごとに担当者を決めておけば、簡単に議事録ができます。そうすると、その回に参加できなくても、次の回に内容がわかるみたいになってきているので、ぜひ皆さんもどこかに参加していただければなと思っています。せっかくいろんな形で議論ができるようになってきているところなので、公共劇場での事業の在り方を先に一歩進められるような形になればと思っています。ぜひ今後、われわれからの情報提供に関心を持っていただければと思っています。よろしくお願いたします。

○櫻井 ありがとうございます。事業環境部会のPTという場で、現場の企画制作者たちがいろんな言葉を交わしながら、具体的な作品とは何なのか、地域とどうつながるかということを考えております。なかなかすぐ成果を出すということはむずかしいと思いますが、想像することは何かできることのきっかけだと思いますので、引き続き、このチームを進めていきたいと思っています。

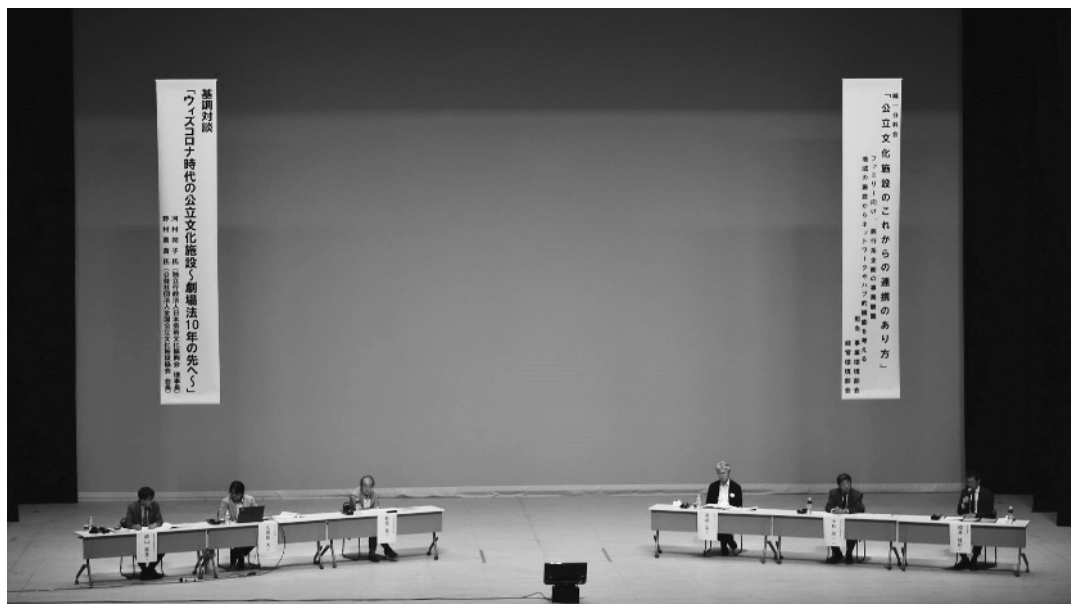
○小林 皆さん、全国公文協に声を上げてください。声を上げて、中小ホールから元気にしていこうというのが目標ですので、ぜひ皆さん参加してください。また、ご意見をください。総会も大体メンバーを見ていたら、大きなホールの方がたくさんで、中小ホールの方の参加が少ない。こういったところにも中小ホールの方々に来ていただいて、声を上げていただければ、さらによくなるので



高萩 宏氏

はないかと思っています。また持ち帰って、各支部でもこういうことがあったよという話をしていた  
ただいて参加を促していただければと思っていますので、よろしくお願いいたします。

○櫻井 皆さんも最後まで聞いていただきましてありがとうございます。以上で、事業環境部会か  
らの発表は終わらせていただきます。ありがとうございました。



共通テーマ

## 「公立文化施設のこれからの連携のあり方」

### ◆地域の施設からネットワークやハブ的機能を考える / 経営環境部会

コーディネーター：権田 康行（伊丹市立文化会館（東り いたみホール）館長）

パネリスト：高田 佳奈（公益社団法人岡山県文化連盟（おかやま文化芸術アソシエイツ担当）

：黒田麻紀子（公益財団法人静岡県文化財団 文化事業課 企画制作グループ）

※オンライン参加

：安田 江（神奈川県立音楽堂 業務課長）

：漢 幸雄（経営環境部会会長 あさひサンライズホール 館長兼芸術監督）

：川島 香（公益社団法人日本芸能実演家団体協議会 実演芸術振興部企画室）



権田 康行氏

○権田 私はコーディネーターを務めます兵庫県、伊丹市立文化会館（東り いたみホール）の権田（ごんだ）と申します。

経営環境部会では「地域の施設からネットワークやハブ的機能を考える」というテーマで取り組むことになり、各施設にアンケート調査を行いました。アンケートの結果を踏まえ、三つのプロジェクトチーム（PT）をつくりました。一つ目は県立施設が行うハブ的機能、二つ目は中間支援組織が行うハブ的機能、三つ目は北海道の地域的な特性がほかの地域とは異なるということで、北海道で求められるハブ的機能について研究をしました。時間の都合があり、結論に至るまでの議論が出来ませんでした、本日は中間報告をさせていただきます。

#### 発表1 【県立施設が行うハブ的機能】

○黒田 静岡県文化財団の黒田です。経営環境部会のPT、グループ1を代表して発表します。

今回、県立施設が行うハブ的機能という研究テーマで五つの地域の特徴的な事例を紹介します。この五つの地域は都道府県レベルの公立ホールが拠点施設として比較的機能している地域になります。県立と市町村の文化施設との連携について、人材育成・情報共有・財源確保の観点から、事業化されているものや取り組みを挙げています。



黒田 麻紀子氏

#### <特徴的な五つの事例>

まずは千葉県です。千葉県文化振興財団では、四つの県立文化施設の管理運営を行なっています。そのうち、二つは県庁所在地である千葉市内に、二つは千葉県東部と千葉県南部に位置しています。静岡県は静岡県文化財団が県立文化施設である愛称「グランシップ」を管理運営、お隣の愛知県は今年で30周年になる愛知芸術文化センターを愛知県文化振興事業団が管理運営しています。愛知芸術文化センターは愛知県芸術劇場、愛知県美術館、愛知県文化情報センターの3施設からなる複合文化施設です。島根県は、しまね文化振興財団が現在五つの文化施設を管理運営していますが、劇場機能を持つ文化施設は県庁所在地の松江市にある島根県民会館と、島根県西部に位置する石見地方にある愛称「グラントワ」、島根県芸術文化センターの二つになります。最後に熊本県です。公

益財団法人熊本県立劇場が熊本県立劇場を管理運営しています。今年で開館40周年を迎えます。

参考までに五つの県の基礎比較を出してみました。愛知県と千葉県が面積や人口数、市町村の数や政令指定都市の数が似通った数値になっていることがわかります。

続いて、各県の公立文化施設の数や県公文協の加盟館の運営形態を、全国公文協で発行されている全国公立文化施設の名簿より比較したものです。千葉県と愛知県は面積や市町村がほぼ同じですが、公立文化施設の数に差があります。また島根県は最も県公文協の加盟館率が高いなど、数字を比較してみても、地域の特徴を伺う事ができます。

### <共通の質問事項>

今回、研究テーマである「県立施設が行うハブ的機能」を研究するにあたり、共通の質問事項を作成しました。昨年実施された全国公文協のアンケートから先ほど申し上げた人材育成、情報共有、財源確保の観点から、拠点館である県立施設がどのように市町村のホールと連携を行なっているのか、大きく七つの設問を作成しました。具体的には、①取り組み例のきっかけ、②具体的な取り組み内容について、③取り組み例の原資について、④取り組みに関して、⑤課題、⑥恐らく県立ホールが県公文協の会長館となっている地域がほとんどですが、県公文協としての役割と各事業のつながりの有無、⑦設置者との関係やほかの関係機関や文化団体との連携についてです。PTのメンバーから静岡、愛知、熊本の事例を発表し合い、千葉と島根はヒアリング形式で話を伺いました。

### <大きな共通点>

研究を進めていくと、一つの大きな共通点がありました。それは連携がうまくいっている地域の県立ホールでは、館のミッション、あるいは財団の運営ポリシーとして、市町村の文化施設との連携を明確に謳っているという事です。今回、取り上げた千葉県、静岡県、愛知県、島根県、熊本県は財団の運営ポリシーが明文化されています。例えば愛知県芸術劇場では五つのミッションに基づく六つのプロジェクトが位置づけられていて、そのプロジェクトの一つに④連携交流プロジェクトを明記しています。それを踏まえ五つの地域での特徴的な部分を取り上げます。

### <熊本県の事例>

熊本県では、設置者である県が平成28年（2016年）に発災した熊本地震後に熊本県立劇場のあり方を議論する「熊本県立劇場あり方研究会」を翌年4月に設置し、それが熊本県立劇場の条例の一部改正につながりました。この条例改正の中で、熊本県立劇場が県の文化拠点として担う業務の規定を追加しています。こうした動きを受けて、熊本県立劇場を主管する県の担当課が主催として文化振興施策市町村担当者説明会を毎年実施し、国や県、財団等の文化政策、助成制度などを紹介するとともに、国の文化政策等に関する講演を行なっています。

### <島根県の事例>

島根県からは、指定管理業務の仕様書に市、町との連携を明文化している点を取り上げます。県内市町村で実施する主催事業を「館外公演」と呼んでいますが、県民文化活動の拠点として、島根文化力創造のプラットフォームを第3期指定管理期間のテーマと位置づけ、積極的に館外公演や人材育成事業を実施しています。もともと市町村連携の強い地域でもあり、島根県民会館が昭和43年（1968年）に設置されたことから、その後建てられた市町村ホールの職員を研修で受け入れています。市町村に先んじて設置された県立文化施設は他都道府県にもあると思いますが、歴史の長い

館、今回の事例発表の中では千葉県文化会館や熊本県立劇場が該当しますが、同様の役割を果たしています。

### <千葉県の事例>

千葉県では、千葉県文化振興財団が県内四つの文化施設を管理運営しており、千葉全域の運営振興という明確なミッションを据えて、各地域のホールの特性を活かした運営を行っています。その上で、四施設の連携事業や「オール千葉連携事業」、つまり市町村や県内文化振興財団、公立文化施設などとの連携事業にも力を入れています。さらに、もう一つの大きな特徴として、千葉県内の財団を横断したネットワーク、『ちば文化振興ネットワーク協議会』の存在があります。県内の各財団同士の横のつながりを強化し、団体相互のレベルアップを図ることで、千葉県全体の文化振興向上をさせることを目的に平成24年（2012年）に設立されました。千葉県文化振興財団が指定管理をしている四施設がない、東京に近い千葉県北西部地域は、このネットワークを使って補完しています。

### <愛知県の事例>

さらにネットワークつながりで愛知県の事例を紹介します。私も個人的に感じていますが、愛知県ではももとの素地として市町村同士の連携、館同士の仲がよく、PTのメンバーでもある愛知県芸術劇場の浅野館長もその一人ですが、市町村ホール出身の職員がキーマンとして県財団内にいる事など、連携した事業が作りやすい環境があるといえます。具体的には若手ホール職員の育成も兼ねた、市町村ホールの職員と共同で「愛公文セミナー」と称した人材育成事業の実施や、名古屋市文化振興事業団と事業協定を締結し、「劇場職員セミナー」と称した人材育成事業を共同で実施しています。また令和4年（2022年）度には11市町村とパートナー宣言を締結し、『劇場と子ども7万人プロジェクト』を実施しています。

### <静岡県の事例>

最後に静岡県の事例を紹介します。グランシップでも市町村との連携で人材育成事業等を行っていますが、特徴的な事例として広報面による市町村ホールとの連携を紹介します。『静岡県高校生アートラリー』というものを実施し、静岡県文化財団が掲げる「はじめての劇場しずおか」の取り組みの一環として、県内の高校生が舞台芸術に触れる機会を増やすために、県内文化施設の協力を得て一つの大きなパンフレットをつくり、そこに掲載されている公演に会場し、ポイントを集めるとファミリーチケットをプレゼントするという取り組みを行なっています。このチケットプレゼントの対象公演に市町村ホールの協力を仰いでいます。

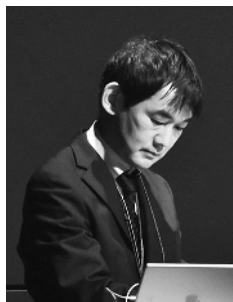
### <まとめ>

県立施設が行うハブ的機能として、県立ホールが拠点文化施設としての役割を内外的に認知されていることが大きいと思います。つまり、県立ホールが明確なミッションを持ち、設置者からの後押し、具体的には県が作成した文化振興条例や計画、または設置条例などに、市町村連携が謳われている点、さらに県公文協の会長館として市町村ホールを束ねるという役割が加わることで、ハブ的機能を意識した取り組みにつながるといえます。それに加え、各地域特性や複数館の運営、市町村に先駆けて開館していることなどの事情が加わり、市町村との連携をより事業化しやすくなっているといえるのではないのでしょうか。

以上でグループ1の発表を終了します。今回の発表に当たり、PTのメンバーの皆様、並びにヒアリングに快く応じてくださったしまね文化振興財団の小野さん、千葉県文化振興財団の糸日谷さんにお礼を申し上げます。

○権田 ありがとうございます。全国には他にも県立ホールがハブ的機能を有する事例があると思いますが、短い期間の中で5つの事例研究を行う事が出来ました。

## 発表2【中間支援組織が行うハブ的機能】



安田 江氏

○安田 神奈川県立音楽堂の安田と申します。よろしく申し上げます。

グループ2では、黒田さんの発表とは逆に、都道府県施設が存在しない、もしくは存在していても機能していないか、全く別の組織が機能している事例について紹介します。

まず、大阪アーツカウンシルです。大阪府・大阪市は大規模な公共ホールはありませんが、そのような環境下でこのアーツカウンシルは平成25年(2013年)に大阪府と大阪市が相乗りで設立した珍しい事例です。鳥取県は施設を管理運営している文化振興財団とは別に『鳥取県文化団体連合会』という団体があり、機能しています。宮崎県はホールを『公益財団法人宮崎芸術劇場』が管理運営していますが、それとは別組織の『アーツカウンシルみやざき』が人材育成や県民芸術祭の運営等々を行なっています。ちなみにアーツカウンシルと文化施設を運営する財団が同じ組織で機能している事例としては、東京都、静岡県、新潟市等が挙げられます。岡山県は県立の大規模文化施設はありませんが、『岡山県文化連盟』はさまざまな行政あるいは文化団体等が加盟し、活発な文化活動を行なっています。九州の『C-WAVE ネットワーク協議会』は、県単位の枠を越えて南九州エリアで連携し、事業連携・情報交換・研究会の開催などを行なっています。首都圏から離れると、人材や情報等が薄くなるのはやむを得ない所ですが、そのデメリットをカバーしながら活発な活動をしている貴重な事例です。

今回はユニークな活動を展開している『おかやま文化芸術アソシエイツ』をご紹介します。

### <岡山県文化連盟とは>

○高田 『岡山県文化連盟』に所属し、『おかやま文化芸術アソシエイツ』のプログラム・オフィサーを務めております高田佳奈と申します。短い時間ではありますが、私どもの活動を紹介させていただきます。

『岡山県文化連盟』は、全国公文協と同じ社団法人です。財団法人がお金の集まりならば、社団法人は人や仲間の集まりといわれており、予算規模は大きくありませんが、工夫しながらやりくりしています。県内の多彩な文化芸術団体を「まとめ」「つなぎ」「のばす」唯一のネットワークになります。設立経緯として、平成22年(2010年)に岡山県で国民文化祭が開催され、それを契機に各市町村と県内で活動されている実演団体の連絡調整をする目的で設置されました。国民文化祭が終了後、四つの事業を始めました。一つ目は、『県民文化祭』事務局。二つ目は、地域の文化芸術団体の人材や、その技術や知識を公立の小中学校に学校出前講座という形で派遣する事業。三つ目は、岡山県には県立大型施設がありませんが、『天神山文化プラザ』、通称「天プラ」と呼ばれている総合文化施設の指定管理用務です。この施設は公民館以上、美術館以下といった規模



高田 佳奈氏

ですが、270席のホールと、美術展をするような展示室が五つ、会議室が二つ、練習室が五つあります。最後が今回事例発表を行う『おかやま文化芸術アソシエイツ』です。文化庁の補助金を活用し、地域アーツカウンシルが全国各地に生まれていますが、岡山県もこの仕組みを活用しながら地域アーツカウンシルを機能させています。

私どもは公益社団法人となり、正会員が115団体が在籍しています。県下の全市町村、そして県内で実演芸術活動を行う文化団体、そして市町村の文化協会・文化連盟、文化関係公益法人が加盟しています。文化団体は、美術家協会、合唱連盟、三曲協会等、いわゆる文化芸術の担い手の方で、他に大原美術館のような美術館の運営財団や福武教育文化振興財団のような助成金を出す財団、そして、岡山市に大きなホールができますが、その管理をする『岡山文化芸術創造』のような公立の財団、そして文化芸術活動を支援したり、支えたりしているような方々が構成団体となります。

### <おかやま文化芸術アソシエイツ>

『おかやま文化芸術アソシエイツ』は平成29年（2017年）から始まりました。国民文化祭の後、ここで構築されたネットワークを活かして、地域のために何が出来るのかを考えました。県立劇場のような大きな施設を管理している訳でもなく、そもそも施設の管理運営のために設立された法人ではありませんが、「天プラ」の管理は継続しながら、地域アソシエイツ、あるいは地域アーツカウンシルの機能を付加する形で、既存の組織の枠組みは維持しつつ、『岡山県文化連盟』の機能強化を図る工夫をしました。文化連盟というと、文化芸術畑の近い人たちの仲間ですが、アソシエイツ、地域アーツカウンシルとなると、もう少し視点が広がり、他分野との連携や、更に専門的な分野との連携や、民間企業との積極的コラボレーションなど、文化芸術の可能性を広げていく方向性に舵を切りました。

岡山県も文化庁の補助金を活用しながら進めていく中で、平成30年（2018年）度から令和9年（2027年）度までの『おかやま文化振興ビジョン』の制定に際し、『おかやま文化芸術アソシエイツ』の活動を明記しました。文化行政推進体制の充実という位置づけで、2020年東京オリンピック・パラリンピックの文化的レガシーの記載に加え、『岡山県文化連盟』内に設置している中間支援組織としての『おかやま文化芸術アソシエイツ』の機能強化に取り組む事になりました。

地域アーツカウンシルとは、主体的な取り組みで、正解の姿がないといわれており、どの地域も苦心しながら運営されていると思います。私どもは地域社会を文化という切り口で俯瞰的に見るよう考えています。

### <地域の文化資源を知る>

進めていくうちにこれまで関わってきた実演家や美術館、ホール関係、財団法人とは異なる専門家の必要性を感じました。大月ヒロ子さんという、日本初のクリエイティブ・リユース拠点『IDEAR LAB』を岡山県倉敷市で立ち上げた方をプログラム・コーディネーターに迎える事になりました。大月さんは、既存のものの価値のベクトルを変え、全く違う価値を発見したり、今まで存在していたが、気づかれていなかったものにふと気づかせたりとか、そのような視点が非常に優れている方で、私たちもその考えに則り、事業展開を行いました。

文化芸術分野の方々には面識がありますが、私たちは自分たちが暮らす地域の文化資源や文化資本、あるいは人、事、場所、歴史等を本当にどれくらい知っているのか。その洗い出しを大月さんと一緒にまず始めました。



## <気づいていない価値を創造し、アートと社会をつなぐ>

作品をつくる、発表する事はアーティストの本質的な活動ですが、それだけではない価値、アーティストがもっと提供できる価値があるのではないかなということに気づき始めました。

抽象的な話になりますが、私たちがまだ気づいていない価値を創造し、まさにアートと社会をつなぐ事が出来ないかを考えたのです。アートの本質的な価値について『文化芸術基本法』には、社会的・経済的価値等を付加していくという考え方が加わり、そのほうが市民、県民にはよりわかりやすい面もあるので、そのような視点を広げていくことにいたしました。

文化芸術の専門的知識、幅広い理解はもちろん大事ですが、それ以上に同じ地域に住まう人間として、地域の人であることを大事にし、その立場を崩さないようにしています。そのような視点に加え、文化芸術の専門性を上手に同居させ、地域の課題やニーズの吸い上げを行ったり、地域の文化芸術に関わる財源を私どもの組織に託す流れが出来たり、自然と「こんなことがあるよ」という情報提供が出たり、そういった動きが構築され始めました。

## <新しい価値を創造するためのサポート>

地域アーツカウンシルには幾つかの機能があるといわれています。私たちはシンクタンク機能、いわゆる調査分析・政策提言の中で、「県内のちょっと気になるヒト・コト・場所の調査・研究」も始めました。大月さんと一緒に各市町に出向き、興味深い事例を大月さんのセンスを活かしながら、不定期でありますオンライン配信を始めました。また「おかやまの文化芸術の“楽しい”を紹介する」公式 YouTube チャンネル、『OKAYAMA CULTURE V』も始めました。

一例として、ヒト、コト、場所をぼっかんさんだ麦稈真田や麦わら帽子を編んだりする光景として紹介したり、自然や建築、美術館の取り組み等もあります、という感じで、文化芸術を広くとらえて、様々な事例を紹介しています。

また、アートマネジメント研修の配信、訪問実験室として、地域の作家のアトリエに出向き、インタビューを収録し、アーカイブを配信しその取り組みを紹介するコンテンツを発表しています。

最近始めた事例として『MINING OKAYAMA』というウェブサイトがあります。県から、人材バンク機能が付加できないかとの相談があり、立ち上げました。ただ人を紹介するリストをカタログのように掲載しても面白くなく、閲覧もされないと思い、文化芸術関係者が魅力的に感じる人材を紹介するサイトです。リレー形式のインタビューや、過去に県内の美術館やギャラリーが取り組んだ作家の個展を一挙紹介、名鑑としてデータベースのようにアマチュアからプロまで、文化芸術活動の担い手の一斉掲載、という活動も進めています。

## <中間支援機能>

中間支援機能としては、パイロット事業の実施と、相談窓口・伴走支援を行っています。『文化芸術交流実験室』という名称で実施しており、文化芸術の様々な可能性を示すという意味で、分野横断的なトークセッションやワークショップ、1日課題について考えてみるという取り組みを行っています。

具体的には、古い民具や古道具と、回想法という医学的なアプローチを組み合わせるワークショップや、『ことばから紐解く歌の世界』とあって、元学芸員で落語家の遊興亭福し満さんと、現代美術作家の太田三郎さんの掛け合わせで、80年代の日本の歌謡曲の歌詞をみんなで読み込み、しっかり囃みしめた後に、みんなでカラオケをする、といった楽しい取り組みも実施しています。

『訪問実験室』では日本画家の先生が製作された岡山に新しくできた能楽堂の松羽目を、絵の描

き始めから現地に納めるまでを収録し、公開しました。

実演芸術の発表の舞台として様々な自治体が県民文化祭を実施していますが、『おokayama県民文化祭』はアソシエイティブな視点から文化祭に取り組んでいます。

岡山は備前、備中、美作という三地域に分かれます。その三地域へ毎年テーマを持って訪問し、例えば『学びのデザイン』と称した学びのプログラムを、学びのプロセスがそもそもデザインである、という切り口で文化芸術関係に限らず積極的に紹介しました。また、去年は備中で『くらしと音』というテーマを取り上げ、県内にある水琴窟<sup>すいきんくつ</sup>の音の聞き比べや、ローカル線の乗車音の録音の公開等を行いました。音がテーマでしたので、先ほどの『OKAYAMA CULTURE V』に音のデータをアップし、QRコードからもアクセスできるようにしました。

それ以外にも、資金調達の説明会を文化芸術系に限らず赤い羽根共同募金等と共同で展開したり、県内の公益法人の情報交換会を定期的に年2回必ず開催し、同時にアートマネジメント研修も実施したりしています。

### <助成金の分配>

助成金の分配も実施しています。まず、県民文化祭の事業として、『文化パワーアップ・アクション』という、新たな価値の創造を目指す助成事業も実施しています。分野の掛け合わせや、団体のレベルアップに対して助成金を分配しています。この事業は、予算が未達成の場合でも「採択にふさわしい応募がない場合は、助成しない」という強い意志で行っています。

また、コロナ禍の緊急支援事業として、令和2年（2020年）度に約1,400万円、令和3年（2021年）度に約440万円を執行しました。

以上、私どもの中間支援組織の機能を紹介させていただきました。

○権田 ありがとうございます。アーツカウンシルという言葉の持つイメージも地域により異なると思いますが、岡山県は伴走型、つまり活動する方々と一緒に走るタイプのアーツカウンシルで、地域にそういうことが求められているのだと感じました。

### 発表3【北海道で求められるハブ的機能】

○漢 北海道あさひサンライズホールの漢（はた）と申します。よろしくお願ひします。

全国には県立の大規模文化施設が存在しないというエリアが幾つかあります。北海道は状況が特殊で、全国の事例とは同一的に議論できない理由が幾つかあり、グループ3として別枠で議論・検討していく事にしました。今の高田さんのお話を伺い、あさひサンライズホールが、岡山県にあればどれだけ幸せか、としみじみ思いました。持っていくわけにはいきませんが。



漢 幸雄氏

### <北海道の現状と問題点>

北海道の状況が全国の事例と異なる理由は、幾つかあります。まず、サイズ感の問題です。北海道の西の函館から、先日不幸な事故のあった東の知床まで千キロ以上あります。広い北海道には平成の大合併を経てもなお179市町村が存在しています。しかし、町がつながっていません。本州であれば、山間部は別として、道路を走るといつの間にか隣町にたどり着く事は珍しくありませんが、北海道は、町があり、道路があり、町がある。これは開拓時からそうになっているのだと思います。その広い北海道のお隣は青森県です。今はアクセス手段としてフェリーや新幹線が通っており、函

館エリアであれば青森と日常的な繋がりが以前からありますが、それ以外の内陸部の町であると、そうもいきません。つまり隣接県が無いに等しいという事です。道内に公共ホールは90館程あるといわれています。しかし、町同士が、100キロ以上離れています。同じ管轄エリア、同じ地域内でも、例えば僕の住んでいる上川町という町は縦長で、南北で300キロ近く離れています。それが一つの地域とみなされます。札幌市には、大きく素晴らしいオペラ劇場や、クラシック専用のコンサートホールがあります。北海道の530万人の人口のうち、札幌市は200万で、周辺エリアを含め、北海道の人口の半分以上が札幌圏域にいます。第2の都市は旭山動物園で有名な旭川市で、札幌から100キロ離れています。人口は33万人、圏域を入れても50万人以下です。つまり、179の市町村の半数以上は、人口が数千人からせいぜい3万人という規模で、そこに小さな文化施設が建設されます。事業環境部会で新堂さんが仰ったとおり、あさひサンライズホールが存在する士別市の人口は1万7千人ですが、士別市の中心部からサンライズホールまで20キロ離れており、もともとは上川郡旭町という町でした。このあたりの人口が千人程で、そこに300席のホールがあります。このような事例が北海道では当たり前のように存在しています。

北海道は直営館が多く、指定管理の導入が少ないという特徴があります。何故なら指定管理業務を受託出来る会社が札幌と旭川にしかないからです。舞台技術スタッフも、札幌と旭川に集中します。人口が集中するエリア以外の公共ホールが、増員スタッフを数百キロ離れた札幌から手配すると、人件費より高い移動宿泊費が発生します。さらに困った事に、そのようなスタッフの手配方法が分からない。要は情報の集約地点がないという事です。

北海道は大型の道立劇場は存在しません。道立劇場の建設計画が25年～30年ほど前にあり、具体的な議論が重なり、前進しそうな機運がありました。そんな中、ハードよりもソフトを先行させるため、平成6年（1994年）に北海道文化財団が設立されました。道立劇場がオープンした際には、運営管理母体になるはずでしたが、その後知事が交代し、計画の凍結が決定しました。今、北海道庁は財政難で、若い鈴木知事は頑張ってるらしいですが、この状況では、新劇場建設は夢のまた夢だと思えます。

仮に立派な道立劇場が札幌市にオープンしたとしても、あさひサンライズホールがある士別市からは200キロ離れており、その影響は殆ど及びません。東西千キロに渡る北海道中の179市町村、そして90余の公共ホールを全部道立劇場1館が担うのは物理的に大変です。打ち合わせはオンライン会議等で開催できますが、舞台技術の現場実習のために、札幌からまめに専門家に来訪してもらう事も出来ません。しかし、小さな公共ホールでも何とか運営したいと考えています。道内の全国公文協の加盟館は50館強です。20年前は90館程が加盟していましたが、全国公文協の会費も捻出できない状態まで追い詰められています。平成の合併の後、一気に公文協を脱退していきました。

### <劇場がなぜその地域に存在しているのか>

ネガティブな話ですが、大きな施設には大きな施設の、小さな施設には小さな施設の、都会には都会の、田舎には田舎のやるべきことがあるはずですが、共通点は一つだけです。その劇場がなぜその地域に存在しているのか。事業内容や頻度は違っても、やはりそこにいる住民に文化芸術を体感してもらい、豊かな人生を送るための様々な機会を提供していくという事だと思えます。具体事例は状況により異なりますが、地方の小さな公共ホールも、その地域で生きる人たちと一緒に活動をしようとしています。一方ノウハウや財源、技術力等が必要になります。公共ホールは、建設するための何らかのきっかけや動きがあり、目的を持って設立されています。そして、せっかく出来た立派な施設を住民のために積極的に活用していきたいと強く感じます。

## <これからに期待するシステム>

今一番必要なものは、人材情報や技術力です。しかし道内だと札幌周辺に集約されていると先ほど申し上げました。しかし財源は違います。北海道の小さな市町村で、100万単位の事業費が捻出できれば大規模に分類されます。殆どの市町村が十万単位の予算です。その上に助成金や補助金を数十万円獲得し、事業を実施する公共ホールが沢山あります。

このような環境の元、今後どのような展開を考えるべきかを、グループ3の中で議論しました。北海道の中心である札幌市から離れた小さな町の文化施設担当者や、北海道文化財団のスタッフも加わりました。北海道文化財団は北海道内の文化支援が設立目的となっているため、様々な情報をハブ的に集約する方法ができないかを議論しました。さすがに岡山の事例レベルまでは到達できないとしても、例えば道内の舞台従事者の連絡先や費用のデータベース化や、連絡方法等の体系的な構築が必要です。また、相談先として、人材情報の他にも助成金や公演情報など、いますぐ使える、生きている情報が一番求められています。道立劇場がない現状を、今回の議論を通じて、こういう事であると私自身が改めて認識しました。これまで存在していなかったもので、あればどう活用するか、あれば良い等と考えた事もない。改めて認識する事から始める必要があります。

北海道文化財団には様々な情報が集約されています。マネージメントが出来る職員を組織内に専任に近い状態で1人立てられないか、相談したいと思います。すぐに劇的に進化しないにしても、来年の沖縄大会には、せめて一つの成功事例を紹介したいと思います。北海道とは状況は異なるにせよ、解決の糸口が見えにくい課題を持った地域が全国には沢山あると思います。県全体では大丈夫に見えても、部分的に小さな山間や海辺の劇場、過疎地の公共ホール等、課題が山積みの施設が全国にあるはずで、全国公文協の加盟館にも、非加盟館にもあるでしょう。様々なエリアの特殊事情も含め、北海道の事例研究や紹介の中から解決の糸口を掴んでいきたいという想いを改めて認識しました。

○**権田** ありがとうございます。北海道の事情を、私も漢さんと会うまで認識していませんでした。道立施設が存在しないため、活用するという発想がなかったという点は驚きました。

各PTの事例紹介を行いました。いずれも、結論を導くものではなく、中間報告です。調査研究に基づいた提言を生み出すような議論を継続していきたいと思います。約1,300の全国公文協の加盟館のうち、圧倒的に多い中小規模館が今後活躍していくためには、ネットワークを構築し、活用していくことが大切だと感じます。芸団協でもアートキャラバン事業を通じてネットワークを構築した事例があります。川島さん、事例の紹介をお願いします。

## 発表4【地域の文化芸術を推進する多元連携全国プラットフォーム】

### <日本芸能実演家団体協議会とは>



川島 香氏

○**川島** 日本芸能実演家団体協議会、略称「芸団協」の川島と申します。実演芸術の専門的な協会組織等が70団体集まっている公益法人になります。会員団体の分野は幅広く、俳優・演奏家・舞踊家・演芸家・演出家等の団体や、それから音響、照明等舞台スタッフの方の団体組織もあります。そのような団体が集結し、文化庁や様々な自治体とも連携しながら、文化振興のための公益事業を実施する団体です。

## <アートキャラバン事業（地域連携型）>

コロナ禍で文化庁が「アートキャラバン事業」を令和2年（2020年）度から実施いたしました。その地域連携型事業を芸団協が受託し、継続して3年間、地域における様々な活動をコロナ禍の支援ということで後押ししています。地域連携型アートキャラバン事業の一番の特徴は、地域での連携を積極的に促すという点にあります。文化庁の事業趣旨にもネットワークの形成が謳われており、芸団協の企画としても、コロナ禍の緊急支援という目的に加え、長期的な地域の文化基盤の強化として、連携プラットフォーム形成を重要な目的の一つに位置づけています。都道府県単位での一括補助となり、文化庁から芸団協が受託をして、芸団協から都道府県の中核となる団体に一括して補助金を分配するという仕組みです。その地域の中核団体が地域内の様々な主体を巻き込み、連携していく構造です。

特徴は一括補助、そして10分の10の定額補助という点です。令和2年（2020年）度から2年間実施し、大きな成果が生まれました。結果としてコロナ禍が生み出した思いがけぬ成果もありました。アートキャラバン事業地域連携型は1年目の予算が13億円で、27都道府県での実施。2年目は予算が10億円で、28都道府県で実施しました。本年は、7.5億円の予算規模になります。かつてこの規模で全国展開した連携事業はありません。この画期的な事業成果を紹介し、全国公文協の今回の研究テーマとも密接に繋がる事例紹介を行いたいと思います。

## <多様な連携を包含する、全国3層の連携構造>

私がこの地域連携型の担当を通じ、初年度に思ったのは「連携という言葉はよく聞くが、具体的にどういふか？」という事でした。この事業で求められる連携はどのようなものなのか、自分でもよくわからないままのスタートでしたが、結果的に、アートキャラバン事業の地域連携型では、3層のネットワーク構造が生まれました。1層目が全国ネットワークで、各都道府県の中核となる団体が、オンライン会議で定期的に様々な情報交換を行い、醸成されたネットワーク。2層目は、地域の中核団体が圏域の中で様々な会館や文化団体等と組むネットワーク。3層目は、それぞれの会館や団体が実施する企画の中で、さらに地域のキーパーソンやアーティストとつくる連携です。このような全体構造を持ちながら、それぞれの地域に生まれたのは、実に多様な連携の形でした。連携の話をする際には、やはりその解像度を高める必要があると思います。一つひとつを具体的にみていくと、それぞれの環境や資源に応じて有機的に生まれる連携こそが、今、その地域にとって可能で必要な連携の形であると気づきました。そのような多様性を包含するネットワークが生まれたのです。

## <これまでにない関係性が生まれた>

事業環境部会で崎山さんが「連携はまずは会話から」というお話をされていましたが、アートキャラバン事業の中でまさにその関係性が生まれました。地域の方の印象的な発言として「電話一本の関係性ができた」と。今まで地域内に存在する他団体のことは、認識していても、コンタクトを取った事もなく、無意識にそれぞれが棲み分けていた。しかし、今回の連携事業で一緒に事業を実施し、様々な事が相談できる関係性が出来ました。二つ目は学び合いや刺激を受け、繋がる事により、そこから人材交流、あるいは人材発掘が生まれました。そして課題の共有です。実は抱えている課題は共通であるという発見がありました。大きいのは、競合から共創の関係性。地域内の会館はある意味競合関係ですが、そこを飛び越え、一緒に何かをつくらうという気運が生まれました。

## <地域の中核機能が生まれた>

先ほどの黒田さんの発表の中で、県立ホールにおける地域連携の成功事例の共通点として、館のポリシーが明確に謳われているという点がありました。その中には私どものアートキャラバン事業に関わってくださった団体もあり、地域全体のけん引役として安定感・安心感があると思います。一方で、漢さんが仰ったとおり都道府県の拠点施設がない、あったとしても設置条例や組織定款等に地域内連携やネットワークの構築が定められていないので活動根拠がなく、そのため予算も人的リソースもないという課題が浮き彫りになった地域もありました。

そのような中で、コロナ禍の緊急事態においては、動ける団体が動き、機動性が大きく働きました。県や県の財団以外にも、市が中核となって県域レベルで連携を生み出したという事例もありました。どのような根拠や、理論をもって面的な県域展開ができたのかというのは今後具体的にヒアリングしたいと思います。

公共ホールだけではなく、民間の力も大きく生かされ、民間指定管理者の他、NPOや地域の制作会社も活躍しました。久保田さんがいらっしゃる福岡県は、制作会社が県内の館を取りまとめて実施しました。行政区分に縛られないという大きな利点もあったようです。また、既存のフェスティバル等の実行委員会組織が中核として機能した事例もあります。アートキャラバンの地域連携型が実施されたことで、様々な課題や解決のヒントが浮き彫りになりました。

今回の研究大会のテーマに「ハブ」という言葉があります。ハブがいかに地域全体をけん引していくかが非常に重要で、アートキャラバン事業で様々な地域の話を知ると、やはり旗振り役が必要という声を多く聞きました。それが県レベルの団体になるのか、あるいは担える団体が担っていくという考え方も重要だと思います。

## <地域と芸術団体との連携の視点も>

芸団協は実演芸術家の団体ですので、その観点から申し上げますと地域と芸術団体とのネットワークも重要なのではないかと思います。野村萬斎会長の話にあったとおり、地域で活動していく時にプロと一緒につくるといったことが重要な学びの機会になり、さらに成長の機会、あるいはプロの芸に触れる喜びに繋がり、結果的に質の高いコンテンツの提供に広がるという側面もあるかもしれません。全国公文協と芸団協が効果的な連携が出来ればと思います。

先ほど漢さんも、地域で活動する方々にとっては、このような人材が欲しい、こういうパフォーマーに来てほしいと思っても、どこに聞けば良いかわからないと仰っていました。また相談すると、その団体に依頼しなければならないのではという不安等、様々な事情があります。間に立ってコーディネートできるような存在も必要で、そのような意味でも芸団協をぜひ活用いただければと思います。

## <人・知・財の流動化>

このアートキャラバン事業を通じて、三つの流動が必要と感じています。「人」、「知」、それから「財」です。漢さんが仰るノウハウ、お金、技術とも共通します。技術というのは人に付随しますが、これを動かしていくことがネットワークの重要なポイントだと思います。山間部の小さな会館を訪ねると、もはや質の高い文化に触れる事を諦めているというような声を聞きました。それが現実だと思いましたが、その会館の担当者は、今回のアートキャラバンで県の財団から一定規模の予算を任されて、県内のプロデューサーと連携し初めて自主事業を実施した事で、大きく創造性を刺激され、もっとチャレンジしたいという気持ちになったとお聞きしました。これまで事業費がなく想像

もしなかったが、実際に予算を持って自分たちで創ると、こんな事ができるという成功事例が全国から寄せられています。連携の中でお金や人を動かして、自主的な活動を刺激していくことの重要性に気づかされます。

「知」というのは情報、想い、アイデアなどです。地域には、事業の情報、人の情報、それからお金の情報が不足しているという印象を、様々なヒアリングからも感じています。情報が流通しないと、想いやアイデアも生まれにくい。先ほどの岡山県の人材バンクの事例はその点でも素晴らしい取り組みと感じました。

次に「人」です。どこも人材不足で、これは人口減少なのでしょうがない。地域で人を供給するのが難しいとすれば、都市部から連れてくるしかないと思います。もちろん、地域での育成も重要ですが、同時に、都市部と過疎地域の人の流動をいかにつくるかという事も重要です。総務省では地方創生の観点で“関係人口”という考え方があり、文化芸術の分野でも関係人口の考え方を取り入れて、いかに接点をつくるかが重要かもしれません。大分県内の小規模市立施設は、総務省の「地域おこし協力隊」として劇場で働く人材を募集し、3年間、その枠組みで人材育成を実施しました。そして3年後に「ここで働きたい」、「働いてほしい」とお互いに合意できれば、正規職員への採用という流れがあり、このような事例を含め、接点をいかにつくるかだと思います。

最後に「財」、お金です。情報だけのネットワークでは具体的な動きに繋がらない事があります。ある県の財団職員の方が「アートキャラバン事業を通して、お金は血流であるという事を今回本当に感じた」と仰っていました。その話を伺い、血液が毛細血管まで流れ、細胞が活性化されるように、小さな団体や地方公共ホールを担当者が、息を吹き返したように生き活きと活動されているのを目の当たりにしました。予算をいかに工夫して動かしていくかが肝になっていくと思います。

### <「多元プラット」が生まれた>

アートキャラバン事業で生まれた繋がりを今後も活かしていきたいという声が高まり、ネットワークを立ち上げようという話になりました。他と差別化する特徴として、参加者の多様性こそが面白く、強みであるという点です。これを踏まえ、『地域の文化芸術を推進する多元連携全国プラットフォーム』、通称「多元プラット」を立ち上げた次第です。この多元というのは多様性、いろいろな立場で主体的に動き、連携の中で物事を動かしていく“ソース（源）”になるという意味合いを込めており、今後様々な流動を作っていけたらとも考えています。ご興味がありましたら、ぜひ芸団協の事務局にもお知らせいただきたいと思ひますし、このような連携を全国公文協とも今後様々に展開していけたらと思ひます。

### 【さいごに】

○権田 ありがとうございます。高田さんは、北海道の事例を伺い、いかがでしたか。

○高田 北海道文化財団には知人がおります。具体的に人の顔が浮かんで、「漢さんがそんなことを言っていたよ」と、すぐにでも伝えたいです。言われてみないと、気がつかなかったというのは、本当にそうだなと思ひました。どういうネットワークでも、様々なプレイヤーが、活発に繋がる事により、文化芸術シーンを救うはずです。アーツカウシル同士の連携も出来ると思ひます。実は芸団協のネットワーク会議に、川島さんからお誘いいただきましたが、都合で何う事が出来ませんでした。芸団協は本当にプロ組織で、力が必要な際に、本当に電話一本で相談する事ができる関係性が広がっていけばというのが私の感想です。

○権田 知らない、連絡するということすら思ひ浮かばないということもあると思ひます。

○黒田 今回、PTに参加し、多くの方の事情を伺えた事、そして最後に川島さんから多元プラットフォームの話を知り、流動性と多様性という、さまざまな担い手と受け手の存在意義や、多種多様な方法を全国の皆さんが手を取り合って模索していく必要性を感じました。私は今回成功事例を紹介しましたが、県立の施設でも昨今の経営状況の中で予算不足、助成金が獲得できず立ち行かない事業も非常に多く、皆さんで知恵を出し合っていきたいと思えます。

○権田 出会いとコミュニケーションは、コロナ禍でのオンライン会議の存在が大きく、エリアに関係なく相談が出来ます。このPTも全てオンライン上で議論しました。本日はこの場で対面のご挨拶もできますので、情報交換が出来る事を嬉しく思います。

○安田 皆さんの話を伺い、結局は人材の問題なのではと感じます。少子高齢化が進んでいる今の日本で、劇場法制定以前から活躍していた人たちがまだまだ現役で活躍している現状でも、若い人がより活躍できる場を構築すべきと強く感じます。劇場・音楽堂等の専門人材を育てていく資格制度等立ち上げる議論も必要です。

○権田 このPTはこれで終わりではなく、本日が第一歩。引き続き事例研究を重ねつつ、また皆さんにアンケートのご協力をお願いすることもあるかと思えます。その中で結論を導き出し、改めて提言という形で全国公文協として方向を示したいと考えています。今日は長い時間ありがとうございました。





# 5 分科会

テーマ

## 「コロナ禍後に必要とされる役割と 必要な支援制度」／ 特別部会

### ◆公立文化施設を対象とする助成金・支援金

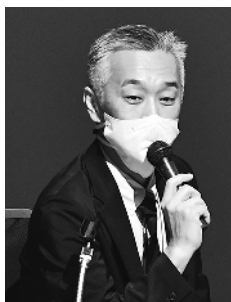
### ◆劇場・音楽堂等における寄付金の活用

コーディネーター：矢作 勝義（特別部会会長 穂の国とよはし芸術劇場 芸術文化プロデューサー）

パネリスト：爲房 正（独立行政法人日本芸術文化振興会 基金部 地域文化助成課長）※録画参加

：橋本 裕介（ロームシアター京都 事業担当課長）※肩書きは当時

：長野 隆人（いわき芸術文化交流館アリオス 副館長／支配人）



矢作 勝義氏

○矢作 おはようございます。穂の国とよはし芸術劇場の矢作と申します。本日の司会進行を務めてまいります。よろしくお願いいたします。

昨日からご参加いただいた方も大勢いらっしゃると思いますが、全国公文協は、この特別部会を初めとする各部会が今年度この研究大会に向けて、考え方や実施方法を見直しました。本日も、特別にどなたかをお呼びしてご講話いただくという形ではなくて、加盟館の中から登壇していただいています。今日はぜひ会場の方と一緒にお話をお伺いしながら、この先に向かって公立文化施設がどう進んだらいいだろうかということをご一緒に考えてい

きたいと思っています。本日、ご登壇いただいているのは、ロームシアター京都の橋本さんといわき芸術文化交流館アリオスの長野さんです。

### <劇場・公立文化施設をめぐる助成金の状況>

それでは始めに、劇場・公立文化施設をめぐる助成金の状況などを整理したいと思います。

まず、一般財団法人地域創造によるものです。リージョナルシアター事業。公共ホール音楽活性化事業、通称、音活ですね。それから公共ホール音楽活性化支援事業、音活支援。公共ホール現代ダンス活性化事業、ダン活。公共ホール現代ダンス活性化支援事業のダン活支援。地域の文化芸術活動助成事業。創造プログラム。連携プログラム。研修プログラム。いわゆる各施設の独自の事業に対して出てくるものとしてはこの地域の文化芸術活動助成事業を活用することが多いと思います。創造プログラム、連携プログラムがあります。それから、研修プログラムというのもあります。これは、一体どのような事業がこの助成金の対象となっているのかというのをよく見た上で、皆様が必要とするものに申請いただければと思います。これについては、地域創造レターで、今年度は地域創造フェスティバルを実施するという告知も出ていましたので、そこに参加して、来年度に向けて地域創造は、どういうことを考えて、実施するかをご説明いただければと思いますので、ぜひご活用いただければと思います。

それから次に、一般財団法人自治総合センターの、宝くじの売上を活用しての助成プログラム。宝くじ文化公演事業とコミュニティ助成事業。こちらについては、いわゆる指定管理者が対象のも

のではなく、あくまで設置自治体（市区町村）に対する助成事業になります。ここは各館の状況により使いにくい助成金かもしれませんが、館によっては設置自治体と連携を取り活用できる可能性もあるで、ぜひご検討いただければと思います。こちら自治総合センターのホームページに情報が出ていますのでご覧ください。

それから、やはり芸術文化振興基金、地域の文化振興活動です。地域の文化施設公演展示活動、文化会館公演。本日の芸術文化振興会からの説明映像は、本年度からこの助成制度が変わりましたので、それについて改めてどこがどう変わったのか、どういうことに気をつけてほしいとか、意識してほしいということを説明していただいていますので、そちらは後ほどご覧いただきます。ここで確認です。これは一体どういう助成金かという時に、地域の文化の振興を目的として行なう文化会館等の地域の文化施設の公演を支援します。あくまでこれは公演事業、いわゆる演劇、音楽、ダンス、伝統芸能など、公演を支援するものなので、教育普及、人材養成などの公演を伴わないものは対象となりませんということをお伺いしております。具体例が出ています。地域の歴史や文化をテーマにした演劇公演や、公演の前後に実際に楽器に触れるワークショップを行なう子供向けの演奏会。演奏会がないと対象にならないわけです。地域で初めての公演となるダンスの買い取り公演。買い取り公演なども対象となります。これは後ほど説明があります。

今度は文化庁の予算によるものです。文化庁も非常に幅広く、劇場・音楽堂等だけを対象にしているものから、そうでないものまであります。劇場・音楽堂等機能強化推進事業、文化庁創造拠点形成事業、こちらはやはり先ほどの自治総合センターと同じく自治体を対象とする助成金になりますので、設置自治体との連携が必要になる助成金になります。障害者等による文化芸術活動推進事業、文化芸術による子供育成推進事業、伝統文化親子教室事業、地域文化クラブ（仮称）の創設に向けた実践研究、コロナ禍からの文化芸術活動の再興支援事業、文化施設の活動継続発展等支援事業など、これまで2019年度まで行なわれてきたものもあれば、2019年度の後半から出てきましたコロナの影響によって追加されたものなどもございます。やはりこういったものは年ごとにも変化しておりますし、状況によっても変化しています。同じ名前でありながらも少しずつ内容が変わっている場合もありますので、それは必ず毎年発表され募集案内・要綱などをご確認の上、自分たちにとってどれが適切なのかということをお判断して申請をご検討いただければと思います。文化庁のホームページでは、劇場を対象とする『劇場・音楽堂等の機能強化推進事業』がどのような目的であるかなどについての説明資料も公開されています。それから『文化芸術創造拠点形成事業』についても、同じくこのような形で今年度の予算状況などが示されています。

ちなみに、これは穂の国とよはし芸術劇場が実施した事業の写真が掲載されています。豊橋市と協力して、こちらの助成金なども活用しながら事業を展開している状況です。

また、『障害者等による文化芸術活動推進事業』。これは劇場によって、障害者と何かを行なう、障害者に対して何かを行なうことなどを考えていらっしゃるころなど、こういった枠組みなどもあります。

また、『文化芸術による子供育成推進事業』。これが劇場としては使いやすいそうで、使いにくいという、なかなかむずかしいところもあると思いますが、しかし、いろいろと工夫なども必要かもしれませんが、子供に対する事業への助成金に関しては、見ていただくとわかるとおり、新規の立ち上げです。それなりの額が予算としてついておりますので、来年度以降、こういった事業などを活用して何かできないかということを検討するのもいかがでしょうか。

それからまた、『伝統文化親子教室事業』。こちら私がお所属する豊橋文化振興財団はもともと文化協会が発展した団体ですので、お茶、お花、日本舞踊、邦楽等の数々の団体と一緒に事業をやっております、その先生たちの指導により子供が伝統文化を体験する事業にこの『伝統文化親子教

室事業』を活用しています。

それからあと、いま中学校の部活など、いわゆる先生の働き方改革に伴い、部活がなかなか思うように活動できなくなっていく状況、それを何とか補うべく、『地域文化倶楽部（仮称）の創設に向けた実践研究』という事業が始まっています。これは将来的に、多分、これを見て思うのは、各学校の中学生ぐらいの運動部はちょっと別として、文化部の部活というのがどんどんなくなっている状況の中において、その受け入れ先の一つとして公立文化施設などが何かできる可能性があるのではないかと。マンパワーのこととかを考えると、なかなかむずかしい部分もあるのですが、施設によりちょっと空いている時間帯とか、空いている空間をうまく活用し、地元のアーティスト、アーティスト未満かもしれません、お教室の先生でも構わないかと思うんですけども、そういった方々と一緒に中学生の文化体験というものを推進するのに、地域文化倶楽部（仮称）の活動というのがうまく活用できる可能性があるのではないかと思います。これについては、皆さんのそれぞれの地域の活動状況にあわせてご検討というか、活用していただければと思います。

それからあと、『コロナ禍からの文化芸術活動の再興支援事業』、『Arts for the future!』、それから『統括団体によるアートキャラバン』、『Arts for the future!』は、公立文化施設で活用していらっしゃる場所もあるかと思えますけれども、余り劇場向きではなかったかなというのが私の感想です。『統括団体によるアートキャラバン事業』につきましては、前年度、今年度とも、公文協が統括団体となって申請した部分と、芸団協が統括団体となって地域連携のアートキャラバン事業なども展開していますので、これが今年度で終わるのか、来年度も継続されるのかあたりは、実際に活動に参加された劇場、公立文化施設から、やはりこういう活動は必要であるという声を集めて、公文協が代表となって文化庁などへ要請に行くということも必要なのではないのでしょうか。いつまでも同じものが同じような形で継続されるとは限りませんが、コロナで緊急支援的な形で出てきたもので、よかったものは残してもらいたいと思いますので、そこについては皆様からのご要望、ご意見などを取りまとめた上で公文協が動くということが必要なのではないかと考えています。

それからあと、『文化施設の活動継続・発展等支援事業』で、コロナの感染症対策のいろいろな用品とか、空調の設備の更新とか、そうしたものに出てきたもの、このあたりも非常に便利に活用できたものだと思いますので、新型コロナウイルス感染症の状況によっては、まだ必要であるという声を挙げていくことも必要なのではないかと考えています。

ということで、先ほどご紹介しました芸術文化振興基金の為房正さんによる説明の映像をお流しいたします。令和4年度からの新制度についての説明になります。

## 発表1【令和4年度からの新制度について】

○**為房** 独立行政法人日本芸術文化振興会基金部地域文化助成課の為房と申します。

本日は当振興会で行なっております芸術文化振興基金事業が令和4年度より制度が変わりましたので、新制度について説明をさせていただきます。よろしく申し上げます。

本日、お話しさせていただくのは、文化会館公演への助成についてですが、これは当基金の中で地域の文化振興等の活動の中に位置づけられているものです。地域の文化振興等の活動には、ほかに美術館への助成、アマチュア団体への助成、文化財に関する助成があります。

### <旧制度との相違点>

令和4年度より当基金の助成制度は大幅な制度改正を行ないました。すでにご存じの方も多いとは思いますが、令和3年度以前の制度との相違点を中心に簡単に説明をいたします。令和3年度以

前の制度では要望できる助成金の額は助成対象経費の総額の2分の1以内となっておりました。要望は助成対象経費総額の2分の1までできますが、当基金の予算の制約により、採択の場合でもその額は要望額よりも減額になることが多くありました。実績を確認するため、活動終了あとにはすべての収入及び支出についての証憑資料をご提出いただく必要があります、収入が増額するなどした場合には助成金額の減額、あるいは助成金が受けられないということも起きておりました。団体様にとっては、予算計画を立てにくく、事務負担も大きいという問題がございました。基金事業の財源は基金の運用益になります。近年の低金利の影響による運用益の減少により予算の減少が顕著となる傾向の中、当事務局の事務負担も減らし、限られた予算を最大限活用するため、今回の制度改正に至ったものです。

### <制度改正の二つのポイント>

令和4年度からの新制度の大きな柱は二つあります。助成金額の定額制の導入と助成対象経費の選択制の導入です。活動の規模に応じて要望できる金額を定め、活動が計画どおり行なわれた場合には、収支の変動に関わらず、定額の助成金をお支払いすることといたしました。また、あらかじめ助成対象経費の中から3項目の経費を助成金算定基礎経費として選択していただき、活動終了後の実績とともに提出いただきます証憑資料はこの経費についてのみとすることといたしました。

制度改正のポイントは二つございます。定額制により資金計画を立てやすくなり、経費選択制により事務負担も軽減することができるというふうに考えております。

### <助成金の額および助成の仕組み>

実際の制度について、文化会館公演の令和4年度募集案内に沿って解説したいと思います。文化会館公演の助成対象経費を出演費、音楽費、文芸費、舞台・運搬費、謝金、旅費、宣伝・印刷費、記録・配信費、感染症対策費の9項目に分類いたしました。このうちの感染症対策経費以外から3項目の経費を選択していただきます。どの経費を選択するかは自由で、そのことが審査に影響することはありません。金額の大きい項目を選ぶとか、証憑書類が整いやすいものという観点でお選びいただいて結構です。ただ、この選択は要望時から実績報告まで一貫して変更することはできませんので、注意して選択してください。助成金額の区分は50万円、100万円、200万円、300万円の四つのコースです。たとえば50万円のコースに応募するためには、助成対象経費の総額が150万円以上になる規模の活動である必要がございます。そして助成金算定基礎経費の合計額が50万円以上になるように選択する必要があります。

### <新制度の留意点>

新しい制度についてお間違いやすい点、留意していただきたい点を紹介いたします。一つ目は助成金算定基礎経費の選択は応募時から一貫して変更することはできないということです。活動計画の変更などがあって、お選びいただいた経費が減ってしまった、0円になってしまったという場合についても、経費の変更は認められません。二つ目は、実績報告時にご提出いただく証憑書類は助成金算定基礎経費に選択した項目の経費についてのみですが、選択していない経費についても後日に会計調査などの対象となった場合には確認させていただきますので、これまでどおり、きちんと整理していただく必要があります。選択していない経費については、不正確でもよいということではありませんので、注意が必要です。

助成金は定額制となっておりますが、実際に支出された助成金算定基礎経費の合計額が助成金額

よりも少なくなった場合には助成金額の減額となりますので、ご注意ください。制度改正以前と同様に基本的には審査された要望書の計画に沿って行なっていただくことが前提となっております。助成対象経費総額の減額については、助成金額に直接的に影響することはありませんが、経費の総額が大幅に変更するということは、活動の規模に一定以上の変動が生じたと考えられますので、別途、計画変更承認の手続が必要になります。

### <令和5年度以降の変更点>

令和5年度から新たに変更になる点についてです。劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業と地域の中核劇場・音楽堂等活性化事業。劇場・音楽堂等機能強化推進事業との重複応募について、これまでは異なる活動であれば、双方に応募することが可能でしたが、令和5年度からどちらか一つを選んで応募していただくこととなります。従いまして、劇場・音楽堂等の総合支援事業、地域の中核に応募する施設は、基金の文化会館公演、美術館等展示への応募はできませんので、ご注意ください。

### <応募・採択状況>

応募状況の変化についてです。説明したような大幅な制度改正はございましたが、応募件数の状況を見ますと、大きな変動はございませんでした。採択件数につきましては、残念ながら予算の制約により年々厳しい状況となっております。

次に応募採択状況としまして、助成金額のコースごとにどのような分布になっていたかについて集計したものを示しております。こういったデータは何年か経過しますと、傾向が見えてくるかもしれませんが、まだ1年分のみデータでございますので、参考になるという数値ではないかもしれませんが、状況ということを示しをさせていただきました。金額別に採択枠を設けるということはしていません。また、審査も金額別に分けて行なっておりません。採択54件の中で一番多いのが100万円、次いで50万円ということになりました。

### <審査のポイント>

今回の制度改正においては、審査基準も改定いたしました。審査項目が以前の10項目から減り、7項目となっております。要望書の作成に当たっては、ぜひこの審査基準を意識していただくのがよいと思います。すべての審査項目について説明することは、本日は時間の関係もあり、難しいのですが、審査基準のア、キについて取り上げたいと思います。

審査基準のア、活動の目的及び内容が助成の趣旨に沿ったものであるかというものです。ここで言う助成の趣旨とは、当基金がどのような活動を助成対象として支援したいと考えているかということになるかと思えます。助成の趣旨は募集案内に記載しております。地域における芸術の創造普及、及びこれらを通じて地域の振興に寄与することが期待される公演活動。地域性を生かした特色のある企画内容であって、地域の住民が主体的に鑑賞、参加できる多様な芸術文化に親しむ環境の醸成に資する活動といったように表現しております。買い取り公演であっても応募はできますが、主催者としてどのような企画意図を持って行なうのかということ意識していただきたいと思えます。

審査基準のキ、助成の緊要度が高い活動であるかというものです。緊要度の考え方はいろいろなはかり方があるかと思えますが、総合的に助成対象として優先すべきものであるかということになるかと思えます。先ほどお話ししました助成の趣旨にもあるとおり、助成するに当たっては活動主体の経営基盤、活動内容の採算性にも配慮するという一文がございます。経済的な面での緊要度と

いうと採算性という点になるかと思います。つまりは黒字、自力で実現可能な企画については助成の優先度は高くはないと判断される要素になると考えられます。次に内容面での緊要度と申しますか、本年度ぜひ助成する必要がある、助成することが望ましいという活動であるかという点になります。事例といたしましては周年などの記念的な企画などが考えられます。

### <要望書記入の留意点>

審査の際にどのような点が着目されているかについて、令和4年度の審査の際に特に話題になった点を3点ほど紹介させていただきます。

一つ目は継続して行なっている事業についてです。毎年継続してシリーズ化した公演を行なっている館も多いかと思います。そうした継続の事業を応募される場合に、要望書の記述で演目が変わるだけで毎年同じ内容ではないかということになると、やはり高い評価ができないという意見がございました。継続なので、企画意図は基本的に当初とは変わらないことはあるかと思いますが、継続して行なっている中で前年度から進捗している点、充実させたい点などについてぜひ加えて記述していただきたいと思います。特に当基金の助成を連続して受けているような場合には、審査の視点ではやや厳しく採点されていることがありますので、参考にしていただきたいと思います。

二つ目は、いわゆる買い取り公演を応募する場合についてです。文化会館公演には買い取り公演であっても応募することはできますが、単に企画パッケージを上演するというのではなく、主催者として企画意図を明確に示すことを求めています。地域性に沿った独自の工夫などをぜひ行なっていただくようお願いいたします。買い取り公演の際におこりがちなのは、出演料の中に旅費も込みであるとか、助成金算定基礎経費の選択項目をまたがっているように思われるものが散見されました。予算積算の適正性の面で問題があると評価されることがありますので注意してください。

三つ目に、内容に未定の点がある場合についてです。これは応募相談でもよく質問される点なのですが、要望書を作成いただくのは前年度の秋ですので、特に公演が年度の後半に実施される場合、未定の場合があるのは仕方ないという面があるかと思います。ただ、大事な部分に未定が多いようですと、当然ながら高い評価は受けにくくなります。演目や出演者、経費の計上に関わる部分に未定が多くなると、予算積算の適正性も評価できず企画意図の記述や実現可能性に対しても説得力があるように読み取ることはできません。内容が伝統芸能のものに未定が多く見られる傾向にあります。慣習的なこともあるかと思いますが、ほかに細部まで決定している公演と並んだ時に未定が多い状態のものは比較されてしまいますので、できる限り計画を詰めた上で要望書を作成いただくようお願いいたします。

### <「地域力×文化力」の周知>

最後に、この助成金の募集情報の地域における広報のご協力をお願いします。地域の文化振興等の活動助成には文化施設への支援メニュー、文化会館公演、美術館等展示のほかに、アマチュア等の文化団体活動や文化財関連のメニューがございます。こうした分野の活動主体は市民団体の方々ですので、身近な文化施設でこうした助成金の情報を得ることができるとよいのではないかと考えております。当振興会では、当ホームページでの周知のほか、都道府県や政令指定都市を通じての情報提供、公文協様にはメールマガジンでの情報提供にご協力いただいております。こうした広報について、文化施設の皆様方にもぜひご協力をいただければ大変ありがたいと思っております。「地域力×文化力」というパンフレットは、地域の文化振興等の活動助成について事例を交えて紹介するもので、裏面には募集に関する案内も掲載しております。例年このパンフレットを地元の文化施設

などで手に取っていただいたことをきっかけに応募を検討し、お問い合わせをいただくことがございます。紙の資料での広報というのは基本的に縮小していく方針ではあるのですが、WEBサイトを見に行ってください誘因という意味で必要というふうに考えております。この「地域力×文化力」パンフレット、募集情報のチラシ、ポスターについては9月頃をお願いすることになりますので、ぜひご協力をいただきたいと思っております。また、地域の方に情報提供をするメール配信等を行なっていらっしゃるようでしたら、WEBサイトのURLを掲載していただくことなどもどんどん行なっていただければありがたく思っております。

### <令和5年度募集スケジュール>

令和5年度募集のスケジュールについてご案内いたします。応募要件や制度については令和4年度と大きな変更はない予定です。現時点での予定になりますが、9月に募集案内を公開し、11月に要望書を電子申請で受付いたします。この間に応募相談の期間としております。要望書の書き方などについて、電話、メール、オンラインでの相談に対応いたします。採択の結果の公表、通知は令和5年の3月末となります。説明は以上となります。本日の説明内容について質問がありましたら、記載のメールアドレスまでお願いいたします。ご静聴、ありがとうございました。

○矢作 来年度の募集と、来年度変更になる点についてまで言及していただきました。ただ単に要項の説明だけではなく、プラスアルファの部分などもご説明いただきました。説明いただいた内容に関する質問については質問用紙に書いていただければ、公文協がそれを取りまとめて、芸文振へお問い合わせしますが、直接、先ほどご案内がありましたメールでお問い合わせいただければと思います。

説明の中で言及されていましたが、芸術文化振興基金の運用益をベースにしている助成金制度です。実際、運用益がどうなっているかという、平成2年のバブル崩壊のちょっと後ぐらいのまだ金利のよかった時代から下がっていき、基金の金利の掛け替えが始まるここ数年間、芸術文化振興会は、この件について検討をしております、それによって今回の制度改正なども行なわれたという状況です。昨年度中に検討が進められた、今後の芸術文化振興基金のあり方についての提言も芸術文化振興会のホームページに出ていますので、ぜひそちらも一緒に合わせてご覧ください。この基金の運用益が大分減少しておりますが、これがあと数年経つと更に大きく減少していく見込みだということです。令和4年度から令和23年度までいくところで、令和10年、11年で大きく落ちつつ、更にその先でドンドンと落ちていくということが見込まれている。今の低金利状態が続く限り、この傾向は変わらないだろうということです。これをどうするかというのが緊急の課題であり、我々としても、助成金が単に減るのでいいのかということですよ。そこに対してどういう対策があるのか、基金の積み増しの要望とか、そういうことも含めて、公文協として動いていく必要があるということ。それから踏み込んで、経済政策として金利を上げること、そのようなことが言えるかどうか分かりませんが、そのようなことも含めて動いていかないと、1,300館というバックボーンがある公文協ができることはまだあるのではないかと考えています。

一旦、ここで私の話は終わりにしまして、次に橋本さんのお話。いまは助成金など、外的資金を助成制度などで活用するというを前提にした事例とか、状況などをご報告させていただきましたが、助成金だけではない、ほかの外部資金を劇場・音楽堂等、公立文化施設として活用できる可能性があるのではないかとということ橋本さんのお話から参考にしていただければと思います。昨年度、橋本さんは文化庁の『新進芸術家の海外研修制度』で1年間アメリカに行き、アメリカの寄

付制度について研究していらっしゃいました。この3月に帰国して、各所で少しずつお話いただいておりますが、研究大会でも、ぜひお話しいただきたいと思い本日お越しいただきました。単にアメリカの制度をそのまま日本に導入すればいいということではなく、その中から日本のいまの公立文化施設にとって使える部分はどこにあるのかなど、参考にできればと思います。では、橋本さん、お願いします。

## 発表2【アメリカの芸術支援制度についての報告】

○橋本 ただいまご紹介いただきましたロームシアター京都の橋本裕介です。

私は、2021年の3月30日から約1年間、文化庁の新進芸術家海外研修制度でニューヨークで舞台芸術のファンドレイズに関する調査を行なってきました。ニューヨークを場所にしたこと、そしてファンドレイズをテーマに研修を行なったことには理由が二つあります。



橋本 裕介氏

### <行政による芸術文化支援の状況>

一つめは、先ほどの矢作さんのお話にも関連すると思いますが、少子高齢化が進展する日本の社会状況や、現在の経済状況を受け、文化芸術以上に喫緊の課題を持つ公共セクターがあり、それらへの対策を優先していく中で、行政による芸術文化支援が頭打ちになるのではないかという見立てを持っていました。さらにコロナによる影響も加わり、環境問題や経済格差、それに伴う教育格差などは世界の情勢に大きな打撃を与えています。

### <「あいちトリエンナーレ2019」にまつわる出来事>

もう一つは、「あいちトリエンナーレ2019」にまつわる出来事です。2019年8月1日に開幕したあいちトリエンナーレにおける「表現の不自由展・その後」は、皆さんご存じかと思いますが、激しい抗議電話や脅迫を受けて、開幕3日後から約2カ月間にわたって中止となりました。さらにその過程で、内定していた文化庁の補助金が不交付の決定が出されるなど、さまざまな軋轢や議論を生み出しました。ここで生じた議論の中で「自由に表現をしたいなら自分のお金でやればいい」といった言葉をしばしばメディアやSNSなどで見かけました。2020年6月に発表された一般社団法人芸術と創造による「文化芸術への公的支援に係る世論調査レポート」、こちらは現在もWEBサイトでご覧いただけますので、ぜひ見ていただきたいと思います。1万人を対象としたこの世論調査の結果ですが、「文化芸術を重要だ」と考えている人は、約7割と非常に多いものの、「国や自治体の予算を文化芸術に優先的に振り分けるべきではない」と考える人は約43%、「振り分けるべきである」と考える人たちは34%と、否定的に考える人のほうが上回っているということが明らかになりました。あるいは「行政による助成補助、主催事業ともに不快な表現が含まれる作品は展示されるべきではない」と考える人のほうが多いという結果が、その世論調査レポートでは明らかになり、日本で暮らす人たちのこうした市民意識が浮き彫りになっています。

この出来事は、私にとって表現の自由に関わる問いであると同時に、芸術を誰が支えるのか、市民意識とは何か、そして営利と非営利の文化活動の違いとは一体どういうものなのかという基盤になる問いを日本の社会、特に文化芸術セクターで活動する我々が長年放置してきた結果を明らかにしてきたのではないかと考えました。社会一般で考えると、日本はアメリカに追従する形で新自由主義的な政策、いわゆる小さな政府を指向してきましたが、一方、芸術文化分野では、とりわけ舞



台芸術分野で、近年、ドイツやフランス、イギリスといったヨーロッパの文化政策を積極的に紹介し、いかに国や自治体による文化予算を拡大させていくか、つまり大きな政府型の文化政策を指向し、文化芸術の社会的価値、あるいは経済的価値をトリガーにして、そして昨年行なわれたオリンピック開催の気運醸成も利用しながら、一定程度それに成功してきたということがあります。しかし、その状況というのはパラドキシカルであると同時に、業界団体によるロビーイングにもっぱら注力する一方で、本質的な問い、そして社会的合意形成を脇に置くプロセスであったのではないかと感じています。

### <アメリカのフィランソロピー活動>

ところで、あいちトリエンナーレで生じたような議論というのは、実は1990年代初めにアメリカでも同様に生じています。そして、それは「文化戦争」という名前で知られています。その結果として、日本の芸術文化振興基金のモデルとも言われるアメリカの連邦政府が関わる芸術支援組織、全米芸術基金、通称NEAと言いますが、その予算が大幅に削減され、更にアーティスト個人への支援が取りやめになったということを確認しておきたいと思います。しかし、国の予算が縮減したからといって、アメリカの文化芸術が弱体化したかという点、皆さんご存じのとおり、全くそうではありません。

では、ここから私が研修してきた本題に入っていきたいと思います。まず初めに確認しておきたいことですが、アメリカにおける芸術支援は、建国の理念とも関わり、伝統的に裕福な芸術支援者、あるいはそうした個人の資産をもとに設立された財団からの寄付、つまりフィランソロピー活動によってなされており、先ほど述べたNEAを初めとする政府自治体の直接的な文化政策以前からそうした活動は存在し、金額においても政府を大幅に上回っているという事実、こちらを確認しておきたいと思います。

では、アメリカのフィランソロピー全般についての数字をご紹介します。2020年の全米の寄付額は総額1,714億ドル、日本円にして55兆円ほどです。この為替レートは、私が帰国した3月の半ばなので、いま日本円にするとさらに大きくなっていると思います。そのうち、企業は168億ドル、日本円にして約2兆円、民間財団からの寄付は185億ドル、日本円にして10兆4,000億円ほど、そして遺贈、亡くなった時に資産を寄付するというものに関しては419億ドル、日本円にして5兆円。そして、このフィランソロピーの最大の源泉は個人です。個人から3,241億ドル、全体の69%で、日本円にして38兆円になっています。

そして、こうした寄付が一体どういった分野に配分されているかを確認したいと思います。宗教28%、教育15%、福祉14%、助成財団12%、そして芸術文化はたった5%です。つまりアメリカにおいても、寄付全体の中で文化芸術に占める割合というのは決して多くはありません。ただし、この5%というのは金額にすると約236億ドル、日本円にして2兆7,000億円ほどです。

一方、国、自治体といった行政による文化芸術支援の数字と比較していきたいと思います。NEAの予算ですが、コロナ直前の2019年度で1億5,500万ドル、日本円にして182億円ほどです。それらNEAのほか、州、市などの地方自治体を合わせた行政による芸術文化支援総額は13億7,500万ドルということで、日本円にして1,616億円ほどです。つまり先ほどご紹介した236億ドルと比較すると、アメリカの行政、連邦政府ならびに地方自治体が支出している文化芸術支援の17倍の金額が広い意味での寄付、フィランソロピー活動によって芸術文化が支えられています。繰り返しになりますが、アメリカの芸術文化支援は建国の理念、それに伴う税金の制度とも深く関わっているため、そのまま日本で真似できないことは言うまでもありません。ただ、実際にそういった寄付を受

けて活動している非営利団体からいろいろと学べるところがあるのではないかと考えておりまして、そうしたフィランソロピー活動の資金の受け皿になっている非営利団体というものについて話を進めていきたいと思います。

### <アメリカの非営利団体>

アメリカで言う非営利団体というのは、民間でありながら公共的なサービスを実施する主体なのですが、それをご紹介します。統計によると、アメリカには150万以上の非営利団体があります。その中で、芸術文化に携わっている非営利団体は11万3,000以上。なお、この全米の150万以上ある非営利団体というのは民間労働力の10%以上なんですね。人口にすると、約1,230万人を雇用しているということで、そうした規模においても無視できない存在になっています。ですから、日本の公立文化施設で仕事をする人たちも非営利セクターで仕事をする人たちと見做すならば、かなりのボリュームの人たちが日本においても雇用されている。その人たちによる経済効果ということも踏まえて、我々は文化政策を考えていっても良いのではないかとと思います。

一定予算規模以上の非営利団体の芸術文化団体は、教会であるとか、学校を運営する非営利団体のために定められている法律上のカテゴリーを採用して、市場、マーケットや国家からの独立性を担保しています。この団体の公的な資格は「501 (C) (3)」と呼ばれていて、これは法律の条文の番号に則っています。内国歳入庁というものがアメリカにありまして、これは国税庁みたいなものですが、徴税するに当たって依拠する法律が内国歳入法というものです。そういった非営利団体に関する税制を規定している内国歳入法の条文、第501条C項第3号に定められている団体のことを通称「501 (C) (3)」と呼んでいます。これらの組織は公の利益に資するものとして認められているため、課税を免除され、またその団体への寄付は税控除の対象になり、寄付者のインセンティブを高めています。こうした制度によって規定されている団体は利益の再分配が固く禁じられていて、その創設者、家族、また出資者の利益を含めて私的な利益に奉仕することができないようになっています。運営状況は幅広く情報公開され、透明性が高いのも特徴です。もちろん日本の公益財団法人などでもWEBサイト等で決算報告を公開していたりしますが、アメリカの非営利法人の財務状況も情報公開されていて、特に共通のフォーマットに則った決算書 (Form 990) を見ると、日本よりも随分詳細で、主要な職員の年俸までちゃんと記載されていて、とても透明性が高いのが興味深いところですよ。

### <理事は資金調達の水先案内人である>

次に、これらの非営利団体がどのように収入を得ているかという話を進めていきたいと思います。誰が非営利団体の資金調達を担っているのか、まず先に結論を申し上げます。その非営利団体を構成している理事の人たちです。理事に就任する人たちは自ら率先して資金提供をするだけでなく、それぞれが持つネットワークに支援の輪を広げ、あるいは経営面の専門的な知見を具体的に提供するというサポートと指導を行なっています。さらに、毎年そういった理事の実績というのは相互に評価の対象になっていて、あまり仕事をしなかった／結果を出せなかった理事の方というのは役を免ぜられるというようなことも特徴です。

日本においても、公益法人などの理事に就かれている方はそれぞれの分野で卓越した実績を納めている方がその任に就いていると思います。つまりそれぞれの分野で専門性や広くネットワークをお持ちの方であるということの意味しています。文字どおり、理事の役割をとらえ直すならば、経営責任を持つことがその職務である以上、理事は資金調達の水先案内人である必要があると考えま

す。自ら率先して資金提供をするだけでなく、それぞれが持つネットワークに支援の輪を広げ、そういった動きをしていく必要があるのではないのでしょうか。そういった役割として非営利団体の理事を再定義し直さなければ、職員にまで経営意識の切迫感は伝わりませんし、多くの公益財団等がミッションで掲げているような文化芸術振興の担い手としての主体は確立できないと考えます。

実際にここにお集まりの施設の職員の皆さんもすでに仕事がいっぱいだと思います。もちろん事務局の中に資金調達部門を組織できるに越したことはありませんけれども、そもそもいま資金が不十分な中で人を増やしたりするような体力があるわけではなく、多くの文化施設の方々が資金調達に関して課題を持っていると思いますが、現有戦力でまず次の一步を進めるために活躍すべき人材、それは理事の方々だと指摘しておきたいと思います。

### <ステークホルダーたちとの信頼関係を構築することが必要不可欠>

ここで、あと、補足しておきたいことは、この資金調達者の寄付獲得の努力というのは、最初にご紹介したアメリカのフィランソロピー活動のポートフォリオと関わっているということです。事業収入を除いて、それ以外はフィランソロピー活動からの支援によって得られているわけですが、個人が24%、助成財団、企業、政府、州政府などからは、それぞれおよそ5%前後であるというバランスになっています。ですから、アメリカにおいて資金調達をする際には個人からの寄付をどのように確保するのかということが関心事になっているということです。一般的には会員制度、メンバーシップなどを通じて広く募りつつ、かつそこから特定の富裕層に対してはガラパーティーのような資金調達イベントを行なって、そしてまた、そうした個人の支援者に対しては日常的にコミュニケーションを行なう不断努力によって資金を募っています。少し言い換えるならば、行政の芸術文化部門、あるいは芸術支援を専門に行なっている財団のように、芸術支援というものがあらかじめミッションとして組み込まれている主体と違って、個人というのは、寄付をするも、しないも自由だし、寄付先も寄付をする人の自由であるということです。ですから、個人に支援を募る場合というのは、芸術というものが支援の前提ではなくて、環境問題とか、教育問題とか、数多くある公共セクターのうちの一つに過ぎないということです。ですから、不断の資金調達のプロセスの中に芸術の社会的価値に対するコンセンサスが醸成されて、それが時代や状況によって常に変化しているというのがアメリカの状況であると思います。

翻って、かねてより、日本において文化芸術事業や文化芸術施設の運営に当たって、設置者と現場の間で、アームズ・レングス、あるいは表現の自由について議論が続いています。そうした課題を踏まえるならば、いままさに文化芸術事業者、あるいは文化施設の運営者自らが目標を定めて資金調達をする運営サイクルを構築すべき時期に来ているのではないのでしょうか。設置した自治体の予算だけで事業や施設の運営を行なおうとすれば、当然、設置者からの意向に翻弄され、予算削減のダメージが大きくなるのは必然に近いものがあります。収入の多角化は組織の安定的な運営に資するだけでなく、自主独立性も高めますし、また、多様なステークホルダーを抱えることを前向きに捉えるならば、組織のビジョンをより社会に開かれたもの、説得力のあるものにしていける可能性があると思います。非営利の団体として、自分たちの公的ミッション、あるいは社会的なミッションを常に意識して、そのステークホルダーたちとの間で信頼関係を構築していくということが必要不可欠な基本だと思います。ただ、ステークホルダーというのは、建物の設置者や主要な出資者のことだけを指すのではなく、あるいは漠然と「市民」と考えるのではなく、自分たちのミッションを届ける先のコミュニティの存在、それをどれくらい具体的にイメージできるかに運営の成否がかかっているのではないかと思います。

## <文化芸術を社会全体で支える基金「Arts Aid KYOTO」>

最後に京都の事例を少しだけご紹介させてください。京都市は報道でもご存じのとおり経営破綻寸前の自治体です。そんな中でも京都市はアーティストなど、文化芸術関係者の活動を社会全体で支え、持続的な文化芸術の発展を目指そうということで新たな基金を昨年創設しました。それを「Arts Aid KYOTO」と呼びます。寄付金等の7割を文化芸術事業者の支援に当て、そして3割を基金に積み立てます。京都市から個人、企業等に対して文化芸術への支援、協力を依頼し、その資金を財源に支援活動を公募します。審査を通過した活動の資金補助を行なうほか、一部をより広く、未来の文化芸術振興策に活用するために30%を基金として積み立てているということです。実際には二つ、通常支援型と事業認定型というものがあります。通常支援型は、支援者からの寄付を京都市が預かり、公募で選定された事業に割り当てるといったもの。もう一つの事業認定型というのは、実際に支援依頼を行なうのはアーティストや芸術団体なんです。ただし、その支援金を京都市の基金に当てるといったことによって、原則ふるさと納税として扱うことができ、納税額のうち、個人であれば2,000円を超える部分について所得税及び個人住民税から全額が控除されるという仕組みになっています。企業版ふるさと納税でも、税の軽減効果が寄付額の最大9割になっています。昨年度の寄付総額は4,790万9,000円で、支援対象が289件となっています。

## <芸術支援プログラム「BASE」>

もう一つ、昨年、民間のイニシアティブで始まった「BASE」という芸術支援プログラムがあります。何の略称かという点、「バンク・フォー・アート・サポート・エンカウンターズ」というもので、京都の芸術創造発信拠点として活動している五つの民間の団体と、京都信用金庫という金融機関が共同して立ち上げた組織です。こちらは収益事業を行なうほか、寄付も募り、それらの収益で基金をつくり、その運用益で、京都を拠点にしている小規模な芸術拠点を助成するというものになっています。

こんな話がお役に立てれば幸いです。どうもありがとうございました。

○矢作 橋本さん、ありがとうございました。自分たちの地域にこの話が直接的に役に立つかどうか、それぞれの地域にもよるかもしれませんが、やはりここにご参加いただいている中に公益財団法人の方が多数いらっしゃるかと思います。理事の役割、その先の評議員の役割について、いま一度よく考えて、「そうだよな。理事って、ただ単にシャンシャンと『はい、承認です』というだけではなく、実際の施設の活動をどうサポートしてくれるのか、どう後押ししてくれるのか」ということについて、もう一歩深く役割を果たしてもらいたい状況になってきているかと思いました。自分の財団の理事にも更にプッシュしていきたいと改めて思いました。あと、京都の動きなどについても、それぞれの自治体の考え方、やり方があると思いますが、こういうことをやっているところがあるということに基づき、自分たちの地域においてどういう可能性があるかということをご検討いただき、さまざまな形で施設が運営できるように、ご検討いただければと思います。

## <劇場・音楽堂等機能強化推進事業の申請採択状況に関するアンケート>

「劇場・音楽堂等機能強化推進事業の申請採択状況に関するアンケート結果」という資料を皆様にお配りしております。昨年の12月から今年5月上旬ぐらいまでずっとお願いをしてお返しをいただいたものです。回答数自体は135施設、うち地域の中核採択経験施設が49、全国公文協加盟館はそのうち46。2021年度の地域の中核採択施設のうち回答していただいたのは41施設。2021年

度の地域の中核採択施設が67ですので、67分の41約6割の施設からご回答いただいたという状況でございます。なぜこの調査を実施したかといいますと、採択結果は公表されています。ところが、申請した総数は出ますが、どこが申請したのか、どれぐらいの要望額で申請したのかということについては公表されていません。芸文振に問い合わせをしたことがあります、「まとめていない」との回答でした。そのようなことがあり、申請状況を調べることにより何か見えてくる状況があるのではないかと考えました。本日ご登壇いただいているお2方の劇場も私の劇場も『地域の中核』への申請をしているのですが、年々、申請書作成の労力が非常にかかっています。同じように申請している方はわかりだと思いますが、申請書類の様式の要件が細くなり、書類作成の労力が増えていく一方で、事業全体の予算が減額にともない、採択率や採択額も減少傾向にあり、疑問に思ったこと。あと、採択結果を見る限り、ある程度の金額で採択されている劇場もあれば、これなら違う助成金などの方がよかったのではないと思うぐらい採択額が少額なところもあり、それが同じように申請して、同じように報告するということが自体に疑問を持ちました。

という経緯なのですが、細かく話していると時間も足りませんので、見ていただきたいポイントは、申請額に対して採択された場合の内諾額の比率。それから、交付決定額、最終的に報告後の最終交付額がどのような状況になっているのかを見ると、申請額に対する助成決定額がわかります。そうすると、どの程度の労力をかけて申請から報告までを行う必要があるのか推測しやすくなるのではないかと思います、このようなアンケートを実施しました。

実際に交付要望書を書くことについて、自由回答形式で、苦労したところなどを書いていただきました。やはり書類作成労力が大変であるということが多く書かれています。書類作成に必要な作業量が多過ぎるのではないかという点。それから書式、皆さんも申請書を書いて、エクセル形式のフォーマットに文字をいっぱい書かせるのはどうなんだという点。文字切れが起きやすい、それを文字切れなどについて注意事項とするのではなく、そうでない形式に書式を変更できないかということ。そのほかにもいろいろ書いていただいています。また、機能強化推進事業そのものについての意見などもご記入いただいておりますし、今回のアンケートそのものについての意見などもいただいております。

自分たちが申請書類などを作成する際の労力と、実際に採択された状況を5段階評価して、真ん中の「3」が見合っている、それよりもいい方向が「5」、見合っていないと思うなら「1」という項目の結果としては平均点が「3」でした。ということは、相対的には、まあ、こんなものかなと思っているレベルかと思ってるという結果ですが、実際に申請書類の作成をしている立場からすると、これは労力過多な状況ではないかと思っています。何年か継続申請している施設にとっては、変更された点を手直しすれば良いとか、昨年度、作成した時に、うまく書き切れなかったなと点をブラッシュアップしていくことが可能です。ところが、新規で申請しようと思った時の労力の大きさや、前年度不採択だったところが、再度チャレンジした時に、どのように直したらいいかというところの難しさを考えると、新規参入、新しく申請しようとするハードルが年々高くなっている気がしています。この点については、はたしてこの制度として本当に目指している方向なのかと疑問に思ったりしています。

長野さん。いきなり振られて、自分は何を言えばいいんだろうと思われているかもしれませんがけれども、いま橋本さんの話、いまの劇場の状況などを含めて、いわきの実際の現状と、こういうことがこの先行なわれたらいいだろうなというようなことについて少しお話しいただけますでしょうか。

### 発表3 【いわきアリオスの事例】



長野 隆人氏

○長野 長野です。いわきアリオスは今年度末でオープンから15年経過します。それまで、ずっと市の直営でやってきたのですが、これからあと10年も恐らく直営で続くかなという状況であります。助成金とかについては、地域の中核劇場・音楽堂等活性化事業、それが今年の交付予定額が3,400万円ほどで採択されたのと、地域創造の地域の文化活動助成事業で創造一般プログラムが190万円とかと、かなり限定した形での申請ですね。事業予算そのものも、中小規模館の皆さんからすると、「ふざけるな」という感じだと思います。東北の施設の中ではかなり高額な、年間1億円程度が事業予算に入っているところなので、相当贅沢にやっているなというふうに思うかもしれませんが、私たちとしては、根本的にもっと事業数そのものを増やしていきたい。いわき市は全国で15番目くらいに大きい1,230平方キロメートル、東京23区の大体2倍ぐらいの面積のところで行っている、館内の事業だけでなく、中山間地区にあまねく文化芸術を届けるということをもっともっとやっていきたい。そういった時に、これからどういったパートナーと文化芸術のある豊かな社会づくりを行い、そのためにはどのような資金調達の仕方があるか、いままさに模索を始めているところでした。

#### <商工会議所との連携>

その意味で私自身は、橋本さんとか、むしろ皆さんからこんなことをやっている、あんなことをやっているという事例があったら伺いたいなという側なんです。時間がないのでかいつまんでしか話ませんが、いま一番当館としてやっているのは、たとえば商工会議所さんとの日常的な連携です。商工会議所さんがいろいろなイベントとか、事業をやる時に、芸術文化関係の助成金ではなくて、商工会議所とか、商店街が持っている補助金とかを活用して、それが別に当館の財布に入らなくてもいいので、若手の演奏家の支援のための予算が確保できたりとか、若者のためのアニメーション制作のワークショップは会議所側で設え、最後の発表機会だけ当館が主催するとか、町中でアートプロジェクトをやりたいといった時に、当館がコーディネートをしたりするというようなあり方を推進しています。商工会議所の人たちとはかなり綿密にやりとりをしていて、これが数十万から数百万規模のお金ですけども、これによって私たちも、自分たちでやりたいけど手が回らないところの事業の幅を広げることができています。また、商工会議所とのやりとりの延長線上で、市内のショッピングセンターとの連携事業が始まり、そこにもコンテンツを提供する中で、たとえば大型のショッピングモールでは、当館の「文化芸術をあまねく広げていきたい」というミッションと、ショッピングモールが掲げているミッションが結構合致するぞ、と言ってきてくれた。ショッピングモールは集客施設としてイベントスペースもありますし、ちゃんとした講演会ができるようなホールとかもありますけれども、そういう会場で演芸会とか、アウトリーチをどんどんやってほしいということで、そこに予算を提供していただいて、当館の収入になるべく入れるようにしていく。浮いた分を別の場所でのアウトリーチを拡充していくという方向で考えているのですが、今、そういったことが生まれつつあるという感じですね。

なので、いま制度ということいろいろ議論をしている中で、いわき市がやろうとしていることって、ものすごく素朴で泥臭いという状況なのですけれども、私のほうでいろんところでご挨拶に行ってお、「協力をお願いします」と言っている中で、先方が楽しみを感じていただけると、もっとやりましょうという状況が生まれてくるということもあって、やはり支配人とか、副館長レベルの人がいて、しっかり地元の商工会議所の専務さんとか、ショッピングモールさんのGMさんとかと信頼関係を結んでやっていく。時間をかけて一緒にやるなかで、ミッションが重なっていくという

ことが重要なのではないかなというふうに思っております。

私の話はその程度なのです。とにかく皆さん、こんなことがある、あんなことがあるといったら、ぜひ教えていただいて、参考にしたいなと思っています。橋本さんの事例紹介もここまでやらないといけないのだなというふうに思いながら聞いていました。ありがとうございました。

### 【質問・意見】

○矢作 ありがとうございます。質問シートでご質問を幾つかいただいたので、ご紹介したいと思っています。

まず、これは橋本さんへの質問です。個人会員に対するアプローチ、フィランソロピー的な助成について、パーティーの開催や、日常的なコミュニケーションなど、不断の努力があるとのことだったのですが、もう少し具体的にエピソードや事例があれば教えてください。

### <個人会員に対するアプローチの事例>

○橋本 私が1年間滞在している間、大、中、小規模の劇場や芸術団体の資金調達部門のチーフのような仕事をしている人たち、総勢30人ぐらいにインタビューをしてきたのですが、皆さんおっしゃるのは、出会った最初から「お金をください」とは言わないということです。何回も、何回も、何回も会って、何が一体その人にとって寄付の喜びになるのかということを理解して初めてお金の依頼をするんだ、というようなことを言っていました。最初から大きなお金をもらおうとして、そういう関係をつくってしまうと、逆にお金を出す側から、劇場のプログラムなどいろんな指図をされてしまって、悪い影響を与えてしまう、そういうこともあるそうです。

もう1つ、具体的なエピソードを言っていますか。メトロポリタンオペラの資金調達部門のチーフの方のお話ですが、その方は20代後半ぐらいにメトロポリタンに就職をして、その時はまだアシスタント的な仕事をしていたのですが、ある時、上司が「最近1,000ドル寄付してくれたアンさんという人がいる。この人と関係を深めよう。ランチのセッティングしてくれ」と言われ、その人に連絡をして「先日寄付してくださってどうもありがとうございます。上司からお礼をお伝えしたいので、ぜひランチでいろいろお話しさせてください」と呼び掛けて、セッティングをしたわけです。その時には上司と、アンさんというパトロンと、もう1人、大体ゲストを用意するというのがアメリカのパターンですが、オペラ劇場なので、引退した歌手の人をランチに呼ぶことにしました。担当者はその時にまだ新人だったので同席はせず、ランチの会合は行われました。その翌日、上司から「昨日のランチは大成功だった」と言われた。「どういうことですか?」と言うと、実はアンさんのお母さんが第二次大戦の時にオーストリアからアメリカに渡り、アンさんはアメリカで生まれている人だということでした。同席した歌手も、実は第二次大戦中にオーストリアからアメリカに来て、何とアンさんのお母さんが憧れだった歌手の人だったと言うのです。それはすごく偶然だったんだけど、アンさんは自分のことを本当に大事にしてくれたと思って、とても喜んだというエピソードです。結果としては、そのアンさんというのは、2021年時点のメトロポリタンオペラに個人で50億円以上寄付をしているナンバー1の寄付者なんです。その人を30年ぐらい前に見つけ、現在に至るまで支援を続けてもらう関係を築いてきたと言うことで、その職員の方は組織にとっても非常に重要で、年齢も恐らく70歳ちょっと超えたぐらいの方なんですけれども、現在も資金調達部門のトップとして活躍しているというお話でした。

○矢作 何か桁が違い過ぎて、想像もつきませんが、そういう偶然というか、縁によって繋がり、寄付が広がっていったという事例でしたね。

これは質問ではないのですが、賛助会員を募集する時など、利益の分配やロビー活動のルールを守りながら、支援者にとってもプラスになるとプレゼンすることが難しいと考えています。一般的に寄付についてのイメージは普及しているとは言えず、チケットを優先的に入手できるメンバーシップと混同され、誤った期待を持たれる。また、法人スポンサーに対するマイナス感情、忖度があるだろうといったイメージが拭えないことが課題であると、この方はおっしゃっています。

○橋本 でも、最近、クラウドファンディングでものすごいお金が動き始めています。だから、寄付したいと思う人たちは絶対増えていると思います。

○矢作 分野はちょっと違いますが、福祉的な活動に対するクラウドファンディングで、億単位で集めていたりするという事例も出てきています。劇場分野、舞台芸術分野においても、何をどうリターンするかということと、何をどうアピールしてクラウドファンディングを求めるかという戦略は非常に重要だと思います。単なる個人的な人気や、アーティストが何かしたいというのとは異なる視点で提案し、それに賛同してもらえる人をいかに増やしていくかということだと思いますので、内容と目的を十分に考えていかなければならないと思います。

### <資金調達は費用対効果を意識する>

次の質問と申しますか、意見です。『芸文振の為房さんのお話、文化庁の劇場・音楽堂等機能強化推進事業とも共通する部分が多いと思いました。申請の業務負担を減らすという方向性はぜひ劇場・音楽堂等機能強化推進事業でも打ち出していきたいと思えます。』正しい指摘です。申請する側も、申請を受け付ける側も、疲弊をしている感がありますので、そこを何とかしていければと思います。

『さまざまな支援スキームは歓迎すべきことと思われませんが、それに伴う負担が、どれも大きくなっていくように思われます。そのあたり、最適なバランスはどのあたりと思われましょか』との質問がありました。

○橋本 それは、アメリカでリサーチしている時、よく聞いたのはROIと言う言葉です。それはリターン・オブ・インベスト、つまりどれだけの労力をかけて、その目標を達成できるかということに常に資金調達の人たちは意識していて、いわゆる目に見えるコストだけではなくて、その職員が費やした時間も含めて検証しながら、そのバランスを見極めることが重要視されています。ですから、助成金の申請書にも企画制作料として、申請書を書いた職員の勤務実績に基づいた給与額を記載してみたらいいんじゃないですかね。

○矢作 正しいです（笑）。どうですか、長野さん。いわきでやっている状況において、そのあたりは、アメリカのような考え方は日本でストレートにはやりにくいところですが、担当職員の労力と負荷と、実際に助成金として得られるもの、そこからアウトプットできる結果みたいなもののバランスはどのように考えていらっしゃいますか。

○長野 どうでしょうね。皆さん、人数が限られたところでというアンケートが結構多かったところがあるので、そこは一概に比較できないと思います。当館の場合はいわき市の職員が最終的な取りまとめをして申請、その前に企画制作課と広報のスタッフが10人くらいいるので、個票とか何とかはそれぞれが書いてガッチャンコする。地域の中核劇場・音楽堂等活性化事業の場合、ミッションとか、一番初めに書くところがありますよね。ああいったところは館長と私、あと企画制作課長で相当もんだりしながら。当館では事業戦略というのを3年から4年のスパンで策定していますから、それに合致したような書き方をちゃんとする。あと、POが出てきてくださる年度ごとの「事業の評価にかかる意見交換」とか「募集にかかる応募相談会」とか有効活用して、それぞれ当館の記



載意図と、実際の評価とのズレや、また何が課題なのかというところをしっかりとご教示いただいた上で、その後かなり必死で修正はしてきました。だからここ1～2年の採択額については、こちらが一生懸命やっただけのものは採択いただけたかな、労力に見合うだけのものはあったと思っています。

○矢作 やはり内部で複数人で検討しながら書類を作成していく。各事業の個票については各担当者が書いて、長野さんなり、誰かがチェックして、これでいいねという形にまとめる。

○長野 そうですね。11月の頭ぐらいからつくり始めて、大分たたまりますよね。書き直しじゃなくても、ここはもうちょっとという話はありますね。

○矢作 ミッション、ビジョンとか、いわゆる施設としての大きなフレームを書く部分については、3年ごとに大きく変更するかしらないかはあるかもしれませんが、毎年のようにバージョンアップしているものですか。

○長野 最初はミッションとか、羅列にしていたのですが、例えば持続性とか何かという項目に、六つあるミッションをちゃんと振り分けたんですよ。それで分かりやすい図表にして提示したところが多分よかったのかなというところがあって、そこから昨年、今年はいい感じになってきたかなとは思っています。

○矢作 ロームシアターなどは、多分、今年度用の申請書類は、橋本さんが日本を離れて不在の間に、いるスタッフが書かれたと思うのですが、いた間はどのような仕事の振り分けで作成されていたのでしょうか。

○橋本 事業部門の課長、係長の2人でやっていました。現在は8年の指定管理期間なのですが、前半の4年間に関しては毎年ごとの事業の目的・趣旨を指定管理の申請書にすでに書いてきましたので、それをベースにしながら劇場・音楽堂等機能活性化事業の申請書を作ってきました。

○矢作 先ほど言っていた、アメリカの労力と得られる寄付の額のバランスについて、ある種の指標のようなものを作る時に、何か積み上げていき、例えばタイムカードを押すなど、そういうことを記録してやっているのでしょうか。

○橋本 タイムカードまでやっているかどうかはちょっとわからないですが、資金調達の職員は自分で稼いでくるお金が自分の給料の最低3倍とか、5倍というようなことができるかどうか重要な感じでしょうか。だから、一般企業の営業職と一緒にですね。

○矢作 そうですね。先ほど橋本さんがおっしゃられたとおり、申請書を書いた人間の人件費をどこかに乗せて、助成対象経費にできるようなことも必要なのだと思います。

○橋本 アメリカの非営利団体の決算書類がオープンだと言うのは、支出の項目に全体の合算だけでなく、いわゆる本来事業にかかった費用と、ファンドレイズにかかった費用をブレイクダウンさせて記載しているんですね。だから、例えばディレクター、芸術監督みたいな人の給料も本来業務にかかった労力と、ファンドレイズのためにかかった労力というのがちゃんと給与の上で分類されているんです。非営利団体というのは必ずファンドレイズが必要だから、そうなっているんだと思います。

○矢作 なるほど。そういう点がアメリカのオープンなところであり、そう考えると、割り切っている部分があるということですね。

○長野 逆に矢作さんは何かほかの施設の申請書類とかを見たことがありますか。

○矢作 あります。

○長野 結構な数ですか。

○矢作 いや、それほどではないですね。それよりも、劇場・音楽堂等機能強化推進事業では、成果報告書が公開されていますので、気になるところは全部プリントアウトして、ここはこういうふうになっているんだ、ここはこうやっているんだ、ここは思っているより報告はシンプルだなとか

見えています。やはりうまいというか、これは素晴らしいと思う報告書があると、翌年度の申請に活用しています。言葉の使い方とか、図表の使い方とか、そのような点など。あと、様々な劇場では、ホームページにミッションとか、ビジョンとかを公開しているので、そちらも参考にしています。愛知県芸術劇場は、ホームページにとっても素晴らしいミッション、ビジョンを書かれていて、非常に参考にさせていただきました。大枠で言うと、各公立文化施設でミッションはそれほど大きく変わらないものだと思います。地域性とか、立地条件とか、人口規模、施設の内容により異なる点はもちろんありますが、根本的なところはほぼ変わらないと考えた時に、きちんと考えて、言語化して外部に明示して、その先のアウトプットが他とは異なるという方向をつくっていくことが必要だなということを参考にしています。

○**長野** なるほど。ほかの施設がどう書いているんだろうというのは、持ち寄って研究したいなというところは当然あるんですけどもね。

○**矢作** 劇場・音楽堂等機能強化推進事業で、採択される、されないは別としても、要望書の前半にある施設のデータは結構重要だと思っています。毎年申請している劇場からすると、あのデータは結構重要で、自分たちの統計データにすごく反映させやすいところもあります。事業規模、予算規模、事業数、参加者数みたいなもの。あれが多少なりともオープンにできるような形になると、劇場の活動の推移状況がそれぞれ出しやすくなるのではないかと考えています。ただし、予算など、細かいところが出ると、それはそれでちょっと微妙だと思うところもありますが、そのあたりはやりようかなと思います。

○**長野** そうですね。新規参入すると、結局、いま出ているところが結構削られるのではないかというリスクもあるかもしれませんが、しっかり書けばしっかり評価していただけるわけだから、「自分たちもやるぞ」というところがあれば、どんどん挑戦してもいいんじゃないかなと思うような助成金だなと思います。

### <採択決定のタイミング>

○**矢作** もう一つ、ご意見が来ているので、それを紹介したいと思います。採択決定のタイミングの話です。採択決定を少なくとも前年度末にしないと。先ほどの為房さんの話でもありましたが、採択決定の時期が3月末、これが何とかならないですかねと為房さんに一応お伺いしました。「ちょっとすみません。何ともなりません」という回答でした。3月末に採択決定が出たりすると、当然のことながら4月の前半の実施事業とか、そういったものについて申請の中に入れにくい、申請しにくい。不採択になった時のリスクとか、採択になった時でも、当然、4月の事業だけでなく、年度前半の事業が前年度から予算執行を一部せざるを得ない状況になっていった時に、助成対象経費に計上できないということも含めて、だんだん年度前半に事業が少なくなっていくことになる。かつ、報告の締め切りが微妙に早くなっている。

3月の末までにぎりぎり何とか報告していればよかったのが、3月20日頃になり、それがさらに早くなってくると、今度は年度末の事業は、事業報告が必要な事業対象にしないような方向に向かっていくと、それはそれで事業の幅というか、バリエーションが減っていくことに繋がるので、そのあたりを何とかできないかというところなんです。平成4年度事業採択決定は、遅くとも令和3年度末にいただいています。過去に、年度を超えて採択決定が出たということもありましたので、このあたりは、常に少しでも早く結果を出してもらいたいと要望言っていきたいと思っています。

あと、橋本さんに質問ですね。「Arts Aid KYOTO」の運営は誰がやっているんですかという質問です。

○橋本 京都市の文化芸術企画課というところがやっています。審査のプロセスに関しては京都市の文化事業に携わる民間の人材、あるいは文化施設のプロパー職員から選抜して構成したチームが担っています。

○矢作 市の出先機関がやっているみたいな感じですね。

個人寄付に関する質問です。『寄付の喜びの形成とはどういうものか。それから継続寄付のポイントとして、寄付者との日常的な繋がり、具体例や効果など』というものが来ています。

### <寄付の動機や喜び>

○橋本 寄付の喜び、いろいろあると聞いています。税制の優遇措置を別にすれば、三つぐらいのパターンがあると思います。一つは単純にその分野の芸術や文化が非常に好きだから、それを支えたいということ。だから、そういう方に関しては、たとえば本番が終わった後に楽屋を訪問して、マエストロであるとか、演出家と面会をするというようなセッティングをする。やはり向こうの人は、そうやって有名な人と写真に納まるのが大好きで、その写真を必ずオフィスや家に飾ったりします。あとは、別の寄付の動機として、自分が好きというよりは、このコミュニティに例えば劇場が必要である、特に子供たちに向けてそういう表現を届ける場が必要であると思っている、要は自分が市民として何ができるのかということ当たり前のこととして考えている人たちも一定数いて、そういう人たちが例えば教会に寄付をしたり、学校をつくる時に寄付をしたりということと同種の感覚で文化施設に寄付をするというようなことがある。もう一つは、ものすごくアメリカらしいプラクティカルなことですが、ガラパーティーなどに行くと、寄付をした金額によってどのテーブルに座れるかということが決まるわけです。そうすると、大きな寄付をした場合においては、同席する丸いテーブルの中に同じぐらいたくさん寄付をした人たちがいる。つまりビジネス上のつながりをそこで得られるというメリットもあるということですね。単に自分がお金持ちであると見られたいだけでなく、実際にそういうお金持ちのサーキット、コミュニティに参入することができるというような理由もあるそうです。

### <職員の労力と得られる資金の関係>

○矢作 ありがとうございます。次の質問は、『公益財団法人における経営責任を重視した理事構成について何かご意見があれば。ファンドレイズ担当者の配置と、その報酬の仕組み、米国のものを日本に導入することは馴染むのか』というものです。

○橋本 馴染むかどうかはわかりませんが、一応、建前として理事会というのは専務理事であるとか、常務理事である人の業績評価をすることになっていますよね。それを本当にやったらどうかということだけだと思います。今までがあまりに建前過ぎるということなので、実際に制度としてはあるわけなので、現実にはやればいいんじゃないかなということですね。

○矢作 ちなみに、初歩的な質問ですが、アメリカの財団における理事の報酬はどうなっているのでしょうか。

○橋本 無報酬です。逆にお金を出すのが義務です。お金が出せない人はお金持ちを連れてきて、お金を得てくる必要があります。それも難しい場合の理事は、どういうバックボーンの人かというところ、ビジネス界の人あるいは弁護士だったりして、基金の運用のための重要なアドバイスをしたりするとか、そういうようなプロボノ的な形で参加をしている理事の人たちもいるそうです。

○長野 ちなみに、さっきNPOの職員の年収とかも書かれているじゃないですか。それは我々に比べていい？

- 橋本 めちゃくちゃいいですよ。夢がありますね。
- 長野 いいんだ。そうなんだ。やっぱりそこですよ。
- 橋本 でも、ちょっと高くなり過ぎているという批判も出てきているぐらいです。非営利なのにこんなにもらっているんですか？みたいな。大体、私と同じぐらいのキャリアの人の年収は私のちょうど倍額です。もちろん、物価が違うこともあります。
- 長野 そうですよ。でも、そういった夢がないとね。
- 橋本 だって、そうしないと、優秀な人は来ませんからね。
- 長野 本当、そうなんです。そこは裏腹だなという感じがしますよね。
- 矢作 働き方改革と給与問題というのは、私も常々思っていますが、特に新卒の採用条件で提示される給与額を見た瞬間に、私が大学を出た1990年始めより何割も安いじゃないかと思ったんです。日本のいまの新卒の学生さんたちが可哀そうというか、これは何ともならないのだろうかという感じはします。豊橋のスタッフもそうですけれども、いまの大学生、ほぼ奨学金を使って大学を何とか卒業して、卒業した瞬間から奨学金の借金を両肩に背負い、返しながら働いているという状況。かつ、1990年代の私が新卒しばらくのころだと、年間2万円程度新卒の給料が上がっていくと思っていましたが、平成2年～4年ぐらいの頃の話ですが。先日、豊橋の若い制作スタッフと「この給与だと、車買えないよね。贅沢品ですね」と話していました。昔だったら、外車や高級車が買えるかなという判断が贅沢品ですねだったのに、車を買うこと自体が贅沢で、下手をすると軽自動車すら買えないんじゃないかという感じ。雑談ですみません。
- 橋本 もう1個つけ加えていいですか。職員の労力と得られる資金の関係というところでは、資金調達にかかる人的費用も含めて要求することと同時に、その職員が効率良く資金調達できるように腕を磨くことも一方で必要なのかもしれません。そもそもそういう申請に係る労力を減らす努力も、我々のような非営利団体では進めていく必要があるのではないかと思っていて、最近出たアメリカの例を紹介しようと思います。アメリカのとある民間の助成財団が最近始めた仕組みで、助成金の申請書は日本と同じようにあるわけですが、非常にシンプルなものになっています。それを専門家が審査をする。最終的に例えば10案件を選ぶということになった場合、専門家が50ぐらいまで選んで、最後の5分の1にする作業はくじ引きにすることにしました。その助成団体は。要は専門家が実態をきちんと把握できさえすれば、申請事業の実態というものは把握できて、必ずしも申請書の文章の巧みさと事業の実態はリンクしないわけで、文章を書くのが上手な人のところの団体が続けるということを回避しようとしたわけです。本質的には何を支援しているかということ、その事業を支援しているわけなので、文章が上手かどうかというようなところに血道をかけてやるよりは、ある程度まで実態が把握できるのに十分な申請書にして、あとは運に任せる。
- 矢作 新しい考え方というか、そのような発想がなかったかもしれません。でも、そういうやり方も十分にあり得るなど。とにかく文章を書くテクニックに依存せざるを得ないような状況から、次のブレイクスルーとしては、ある一定のレベルまでの線引きはした上でのくじ引きということならありだと思いました。

## <富の再分配>

もう一つ。「個人、企業からの寄付を増やすことがポイントと思いました。芸術文化の行政の流れの減る傾向にあるのは、低経済成長の中ではやむを得ない。解決策として税法上の寄付金控除の対象団体を大幅に拡大させるべきではないか。認定が厳し過ぎる。税法に関することなので、政治的、社会的コンセンサスをつくり出すことが大半。米と日本の寄付金控除の認定の相違について研

究、検討すべきだと思うが、橋本さんはどう思われますか」ということです。

○橋本 何かこういう話を繰り返していると、私はアメリカ型のフィランソロピー文化の伝道師のように思われてしまいますが、日本で目指すべきはアメリカ型でもなく、ヨーロッパ型でもなく、その中間みたいなところのバランスを議論しながら探っていく必要があると思っていて、行政のお金で支えるべきものと、民間で支えるべきものの違いをきちんと議論していく必要があるのではないかと思います。アメリカでは個人の寄付は非常に多いという話をしましたが、個人の寄付の80%の金額は特定の20%の富裕層に依るものなんです。だから、経済の話でよく出てきますが、アメリカのビリオネアが世界の富をどれくらい独占しているか、という話と非常に似ているんです。個人の富裕層が多額の寄付している対象は、ものすごく分かりやすくエスタブリッシュされた組織だったりすることが多いんです。さっき例に出したメトロポリタンオペラとか、BAM (Brooklyn Academy of Music) とか、そういう大きな組織に個人の富裕層は寄附していて、結局、新進の芸術団体とか、新しい表現を取り扱っている芸術文化施設はそのビリオネアたちと大きな組織との関係には割って入っていけないわけです。だから、結局、若いアーティストが頼っているのは州や市などの公的なお金だったりするんです。でも、若いアーティストがいるからこそ、新しい表現が生まれて、それがゆくゆくエスタブリッシュされていくという循環を考えるならば、じゃあ、誰がその若い人を支えるのか？ということを疎かにしてはいけないだろうと思うわけです。

そもそも行政のお金というのは、ある種、富の再分配の一例だと思うのですが、税を負担する力が強い人に多く課税して、所得再分配の機能を果たしているのです。要は若いアーティストや、あるいはこれから立ち上げていこうと思う文化施設、そういうところにはきちんと行政のお金が流れていかなければならないと思っています。また、これは半分愚痴というか、問題提起になりますが、いまの日本の公立劇場の実態として、特に演劇などを見ていると、下り列車はあるけれども上り列車はない。つまり東京・関東の公立劇場でつくったプロダクションが地方を巡回して、地方のお金を吸い上げてそれらの公立劇場の次のプロダクションの糧にしているのではないかということについて、きちんと考えたほうがいいのではないかと思います。むしろ税収も潤沢な東京など関東の自治体が設置した劇場が、地方のプロダクションにきちんとお金を支払って買うことをしなければ、富の再分配としての税金の使い道になっていないのではないのでしょうか。これを問題提起として、東京・関東の劇場の人たちにお伝えしておきます。

### <公演を伴う事業に対する助成制度などの提案>

○矢作 ありがとうございます。時間も限られているので、どこかで話をしようと思って話しそびれていることを、長野さんのご意見などをお伺いながら話したいのですが、いまの助成制度自体が主に公演事業を中心としたものが劇場関係に多いのですが、地域の中核とか、創造拠点形成支援では、人材養成と普及啓発という、いわゆるワークショップなどの公演を伴わないものも対象となっています。ただ、先ほども言ったとおり地域の中核の申請ハードルは結構高いと思うのですが、その中でワークショップ事業というのは全体のボリュームの中ではそれほど大きな事業費にはなりにくい。やろうと思えばすごく大きくできる可能性もありますが、大半は小さな規模の事業だったりします。それに対して、また収入も非常に少額。はっきり言って、ワークショップとか、対象の人数も少なければ、かかる経費もそんなに多くはないけれども、入ってくるお金が少ない。その時にいまの助成制度が基本的に対象経費の2分の1助成になっていると、自己負担金がすごく大きく見えるのです。果たして人材養成とか、普及啓発事業の助成の2分の1助成という枠組み、お金を増やして欲しいというのではなくて、3分の2助成にして、収入の割合を変えられないかと思っています。何回言っても余り

ピンときてもらえないみたいなので、何とも言いようがないのですが、子供向け・親子向けの公演などもチケット料金を上げにくい。その上、ベビーシアターなど一度に対象にできる人数が限られていたりする。そういった事業を実施しようとした時に、必要な経費に対して収入がすごく小さい。しかし、実施すべき意味のあるものに対して、助成比率を高めることができるとよいのですが。これは、自己負担金・負担率が大きくなり過ぎると、設置自治体とか、予算の振り分けをしている側からすると、何でそんなに高い比率の自己負担金を使わなければいけないのかという批判を受けかねないので、そこを突破する可能性として、助成率の見直しをアピールできるといいのではないかなと思っています。あと、ワークショップとか、そういったような公演を伴わない事業に対する助成制度を提案するなど、何か枠組みをつくれたらいいのではないかと思います。長野さん、実際、いわきなどでいろいろやっていることなどから見たときに、今の私の考え、どう思われますか。

○長野 まさにそう思いますよね。やはりこちらもワークショップを増やしたいなというところは当然あるのですが、そこは事業全体のなかでのバランスをみてしまうところはある。一方で、当館の場合は「自分たちだけでやらない」ということはあります。たとえば文化庁の先ほど出てきた芸術家派遣事業とか、当館主催の学校公演のアウトリーチで一回行ったところに関しては、2回目以降は自分たちで申請してやってみませんか？という提案をして、申請書の書き方のお手伝いをしつつ、ワークショップまでのコーディネートや当日の運営面はがっちりサポートしたりとか、そういう支援をしたりして、学校さんとか、協力団体の力を借りて協働相手のスキルを高めつつ、事業を増やしていくというところもあるので、その辺は両輪かなという感じはします。でも、大賛成です。

○矢作 地道にそこは意見を言っていきたいと思っています。また終わった後でも構わないので、いまのことなども含めて質問シートなどにご意見などをいただければ、この後、事務局でご意見をまとめた上で、芸文振や、文化庁と協議する場を設けていきたいと思っています。ぜひ皆様が日ごろ感じていることなどをご記入いただければ幸いです。

改めまして、本日、ご登壇いただきましたロームシアター京都、橋本さん、それからいわきアリオスの長野さんに拍手をお送りしたいと思います。

では、これで終わりたいと思います。ありがとうございました。



## 6 名刺交換会・施設見学会

新型コロナウイルスの感染防止のため、飲食を伴う情報交換会に替え大ホールロビーにおいて、役員をはじめ分科会登壇者、協賛企業参加者及び研究大会参加者同士の交流を行った。



会場風景

イベントとして施設見学会を1日目の午前中に自由参加で行った。



見学風景

# 7 芸術公演

指揮：阪 哲朗（常任指揮者）

演奏：山形交響楽団

～ 曲 目 ～

- ・J. シュトラウスⅡ世：喜歌劇「こうもり」序曲
- ・ビゼー：「カルメン」組曲より  
「闘牛士（第一幕への前奏曲）」「セギディーリャ」「闘牛士の歌」
- ・J. シュトラウスⅡ世：アンネン・ポルカ Op.117
- ・J. シュトラウスⅡ世：ワルツ「芸術家の生活」Op.316



～プロフィール～

< 阪 哲朗（指揮）Tetsuro Ban, conductor >

京都市立芸術大学作曲専修で廣瀬量平氏らに師事、卒業後に渡欧。ウィーン国立音大指揮科在学中にビール歌劇場専属指揮者に就任。K. エステルライピャー、湯浅勇治氏らに師事。これまでにブランデンブルク歌劇場第一指揮者、コーミッシェオーパー専属指揮者、アイゼナハ歌劇場並びにレーゲンスブルク歌劇場で音楽総監督を歴任。ゲストとしてソフィア歌劇場、ウィーンフォルクスオーパー、グラーツ歌劇場、バーゼル歌劇場、シュトゥットガルト歌劇場など約40に及ぶオーケストラ、歌劇場に招かれ成功を収めている。日本においては、NHK 交響楽団をはじめとする主要オーケストラ、新国立劇場、二期会などのオペラ団体を指揮している。山形交響楽団とは2000年の初共演以来たびたび共演を重ね、2019年より山形交響楽団常任指揮者。現在、びわ湖ホール芸術参与。

また国立音楽大学、東京藝術大学、京都市立芸大、山形大学などより招聘教授として招かれるなど、後進の指導にも力を注いでいる。

第44回ブザンソン国際指揮者コンクール優勝、ABC 国際音楽賞、渡邊暁雄音楽基金音楽賞、京都府文化功労賞など受賞多数。



阪 哲朗氏



<山形交響楽団 Yamagata Symphony Orchestra >

1972年、東北初のプロ・オーケストラとして誕生。東京・大阪での「さくらんぼコンサート」など、年間150回に及ぶ多彩な演奏活動を展開。

2007年、飯森範親の音楽監督就任を機に、名実共に東北地方のみならず日本の音楽文化を代表するオーケストラとしての地位を確立。2008年には、アカデミー賞映画「おくりびと」に出演。2017年「モーツァルト交響曲全集 CD」を発売、第55回レコード・アカデミー賞（特別部門 企画・制作）を受賞し全国的な話題となる。

2020年6月より、常任指揮者阪哲朗とともに「ベートーヴェン交響曲全曲演奏会」をスタート。全集 DVD 制作とインターネット配信を通じて、山響の新たな魅力を発信している。

2022年、創立50周年を迎えた。

常任指揮者 阪哲朗、首席客演指揮者 鈴木秀美、創立名誉指揮者 村川千秋、桂冠指揮者 飯森範親。  
オフィシャル・ウェブサイト <https://www.yamakyo.or.jp/>



## 8 閉会式

### 閉会の挨拶

山形県総合文化芸術館  
ゼネラルマネージャー

園部 稔



皆さん、お疲れさまでございました。ただいまご紹介いただきました山形県総合文化芸術館、やまぎん県民ホールのゼネラルマネージャーの園部と申します。昨年に引き続き、今年も全国公立文化施設協会の定時総会並びに研究大会がコロナ禍の中で行なわれました。そういう中で、全国各地からたくさんの会員の方々が山形にお見えになったことを大変うれしく、また感謝しております。

本大会では、ウィズ・コロナ時代の文化施設のあり方について、さまざまなご議論をいただきました。私どものやまぎん県民ホールは2020年に開館いたしました。当初から新型コロナウイルス感染の直撃を受けまして、スタートから手探りで運営を行なってまいりました。そして、今大会では今後の展開についてさまざまなご示唆をいただいたというふうに思っております。開館から2年余り、まだまだ経験のない私どもでございます。本大会でもいろいろな不手際、あるいはご不便をおかけしたのではないかと思っておりますが、おかげさまで無事2日間の日程を終了することができました。誠にありがとうございました。

また、今回の開催に当たり、事前準備から本日までご尽力いただきました全国公立文化施設協会の事務局の皆様および山形テルサの皆様、そして当日の運営スタッフとしてご協力いただきました皆様方に心から感謝を申し上げます。

さて、先ほど山形交響楽団の演奏をお聞きいただきましたが、山響は1972年に東北初のプロ・オーケストラとして誕生し、今年で50周年を迎えました。また、ここ山形には近代フランス絵画を所蔵していることで有名な山形美術館や、隔年開催で国際的にも評価をいただいております山形国際ドキュメンタリー映画祭など、多彩な文化芸術が息づいています。そして、昨日から山形の風景もいろいろご覧になられたと思いますけれども、山形は観光資源が豊富です。いよいよこれから露地ものが旬を迎えるさくらんぼは全国の4分の3を山形で生産しておりまして、全国各地に美味しいさくらんぼをお届けできるのではないかと思っております。われわれは「フルーツ王国」と申しておりますけれども、山形県はさくらんぼだけではなく、秋にはラ・フランスやブドウ、リンゴ等が実ります。それに加えて、山形の風物詩であります芋煮や蕎麦、それから地酒、ワインなど豊富な食文化があり、四季折々で山形の魅力を堪能していただけるのではないかと思っております。

そして、昨日から皆さんにおいでいただいているやまぎん県民ホールには、「山形組子」や「庄内刺し子」、「天童木工」など、山形が誇る全国ブランドの技術、伝統工芸が使われております。もしお時間がございますたら、ぜひ本会館をご覧いただきたいと思っております。

これからは感染予防を施しながら、経済再生の気運が確実に高まってきております。また、ぜひ山形においでいただきまして、山形の魅力に触れていただければありがたいです。来年度は沖縄県での開催と伺っておりますが、また皆さんとお会いできることを楽しみにしております。

最後になりましたが、今大会で皆様からご協力をいただきましたこと、改めて感謝を申し上げますとともに、皆様方のご健勝を心から祈念いたしまして、閉会の挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

## 次期開催館挨拶

那覇文化芸術劇場 なは一と  
総合プロデューサー

崎山 敦彦



はいさい。那覇市ではこの「はいさい」でスピーチが始まることとなっております。皆さん、こんにちは。那覇文化芸術劇場なは一との崎山と申します。只今アナウンス頂きましたとおり、来年度は6月15、16日の両日、沖縄県那覇市で開催することとなりました。それを受けまして、沖縄県と那覇市、及び那覇文化芸術劇場なは一とのご紹介をさせていただきたいと思っております。

沖縄県は大小160の島々からなり、亜熱帯海洋性気候の暖かい黒潮に恵まれた美しい海には、珊瑚礁が発達し、色とりどりの熱帯魚が泳ぎ、その種類の豊富さと壮大なスケールは世界有数の海域として注目を浴びております。また、沖縄県には独自の文化発展を遂げてきた数々の伝統芸能や文化遺産などがあります。2000年にユネスコの世界文化遺産に登録された首里城跡、今帰仁城跡など、九つの「琉球王国のグスク及び関連遺産群」は、アジアや日本の影響を受けながらも、島国として独自に発展してきた王国の歴史的背景や、琉球の英知を感じることのできる場所とも言われております。

那覇市は沖縄県の県都として人口約32万人を有する政治、経済、文化の中心地で、琉球王国文化が花開いた場所でもございます。観光に人気のある国際通りにはホテルやレストラン、お土産品店などが軒を連ねており、沖縄そば、タコライス、サーターアンダギーなどの沖縄グルメや、地ビール・泡盛などが満喫できます。那覇市内には世界遺産である「首里城公園」また、琉球王家の別邸である「識名園」また、琉球王国時代の美しい石畳が特徴の「首里金城町石畳道」、世界遺産にも登録された歴代の王が眠る墓「玉陵（タマウドゥン）」などがございます。

那覇文化芸術劇場なは一とは、昨年10月31日に開館したばかりの文化施設でございます。約1,600の大劇場、約260の小劇場のほか、大小二つのスタジオと四つの練習場を備えております。この「なは一と」という名称は約1,000点の応募の中から採択されました。那覇市の「なは」そして「アート」と「アート」、この三つの言葉からなり、人に親しまれ、文化芸術が発展するようという願いが込められております。施設の外観は沖縄伝統の織物、首里織をイメージしたコンクリートで覆われ、共有ロビーには沖縄の建築を象徴する花ブロックを組み合わせた内装で飾られております。また、大劇場は沖縄の海の中をイメージした色彩で表現された内装になっております。小劇場は首里城の軒先をイメージした赤と黒の落ち着いた内装に、王族の高貴な着物をイメージした黄色い座席を配置するなど、沖縄らしい劇場となっております。来年、令和5年はぜひとも皆様に那覇文化芸術劇場なは一とにお越しいただけるようお願い申し上げます。そして、十分に沖縄の文化芸術に触れていただければと思います。

これもちまして、次期開催館の挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

## 9 文化施設関連機器・サービスの展示

---

期 日 令和4年6月9日(木)・10日(金)

会 場 山形県総合文化芸術館(やまぎん県民ホール)大ホールロビー

出展企業 株式会社IC

株式会社芸術の保険協会

東芝ライテック株式会社

特定非営利活動法人日本視覚障がい情報普及支援協会

日本耐震天井施工協同組合

株式会社ネイチャーライフ

株式会社パストラーレ

パナソニック株式会社エレクトリックワークス社

(五十音順)

## <展示内容>

### 株式会社 I C

- ・チケット販売管理システム「チケット for LINE」
- ・時間制来館者管理システム「HINORI」



### 株式会社芸術の保険協会

- ・制度保険のご案内



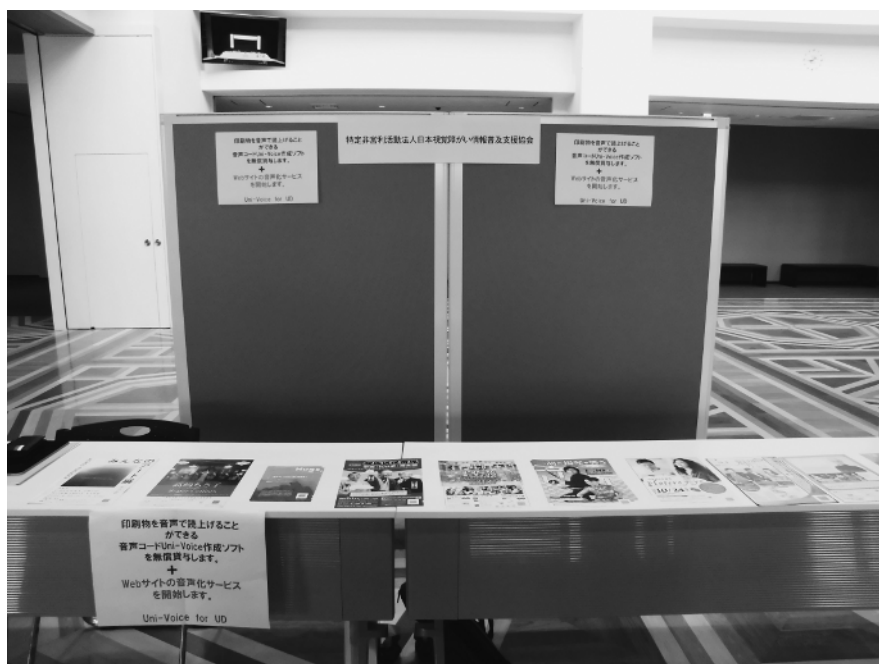
## 東芝ライテック株式会社

- ・シアターコンシェルジュ（劇場内シュミレーションソフト）
- ・Uvish（ウイルス抑制・除菌脱臭用 UV-LED 光触媒装置）



## 特定非営利活動法人日本視覚障がい情報普及支援協会

- ・Uni-voice for UD 印刷物の音声化と Web サイトの音声化支援



## 日本耐震天井施工協同組合

- ・ JACCA 認定工法「KIRII アングルクランプ工法」(準構造耐震天井)
- ・ JACCA 天井耐震診断、天井被害写真



## 株式会社ネイチャーライフ

- ・ 人をまるごと抗菌ラップ WrapMistGZ-08 (加湿器)
- ・ ミネラル由来成分100% GZ-08抗菌スプレー
- ・ 抗菌ウェットタオル ウィルシュータータオル





## 株式会社パストラール

- ・チケット発売システム「いつでも発券」
- ・施設予約システム「いつでも貸館」
- ・講座運営システム「いつでも学習」



## パナソニック株式会社エレクトリックワークス社

- ・LED 照明器具
- ・調光卓



## 令和4年度研究大会報告書

令和4年10月

**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 2-10-18  
東京都中小企業会館 4階  
TEL 03 - 5565 - 3030  
FAX 03 - 5565 - 3050  
E-mail bunka@zenkoubun.jp  
URL <https://www.zenkoubun.jp/>

**印刷** 株式会社 丸井工文社  
〒107-0062 東京都港区南青山 7-1-5  
TEL 03 - 5464 - 7111  
FAX 03 - 5464 - 7112

