

令和5年度

研究大会報告書

期 日 令和5年6月15日・16日

会 場 那覇文化芸術劇場なはーと



那覇文化芸術劇場なはーと

公益社団法人 全国公立文化施設協会

はじめに

令和5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15日、16日の両日、全国から341名の参加者の下、平成3年10月に開館した那覇文化芸術劇場なは一とを会場に開催されました。

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那覇文化芸術劇場なは一との皆さまに深く感謝申し上げます。本大会は当協会とともに公益社団法人全国公立文化施設協会九州支部及び那覇市に主催、沖縄県公立文化施設協議会に共催をいただきました。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、沖縄県、一般財団法人沖縄美ら島財団、一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー、並びに協賛企業各社に厚く御礼申し上げます。

新型コロナウイルス感染症は5月に感染症法上の位置づけが変わり、丸3年を超えて続いた一律的な感染対策が緩和されました。全国の施設の感染対策も見直され、研究大会においても施設1階共用ロビーと小スタジオにて従来形式の情報交換会を久々に開催し、関係者が一堂に集い活発な意見交換や交流を図ることができました。

今年度は、基調対談として、30年以上に渡り国営公園等の管理運営とともに沖縄の自然・文化・歴史等の調査研究、普及啓発事業を担われている一般財団法人沖縄美ら島財団より理事長花城良廣氏をお迎えし、会長野村萬斎と那覇文化芸術劇場なは一とのこけら落とし公演等の映像も交えた「沖縄から考える地域の文化とアイデンティティ」で幕を開けました。専門委員会は、コロナ禍により普及したりリモート会議を用いた活発な議論や検討の成果として、特別部会による国及び自治体に対する提言に向けた「指定管理者制度の現状課題とその解決に向けての提案の経過報告」、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「公文協ネットワーク企画事業、いよいよ発信!!」及び「これを聴けばわかる！ 中小規模館における若手の人材戦略」を翌日の分科会として発表。そして、那覇市文化協会古典芸能部会による組踊「沖縄の芸能 ～その色と形と心～」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。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5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5年度研究大会（那覇大会）実施概要	4
2 開会式	6
3 基調対談	11
テーマ：「沖縄から考える地域の文化とアイデンティティ」	
4 分科会	
■分科会1（特別部会）	17
テーマ：「指定管理者制度の現状課題とその解決に向けての提案の経過報告」	
■分科会2（事業環境部会）	29
テーマ：「公文協ネットワーク企画事業、いよいよ発進！！」	
～二つのモデル事業の提案と今後の中小ホールの事業展開～	
■分科会3（経営環境部会）	43
テーマ：「これを聴けばわかる！ 中小規模館における若手の人材戦略」	
～みんなが元気になるための秘策～	
5 情報交換会・施設見学会	55
6 芸術公演	56
7 閉会式	60
8 文化施設関連機器・サービスの展示	62

※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5年度

公益社団法人全国公立文化施設協会 研究大会（那覇大会）

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 九州支部、那覇市
- 共 催** 沖縄県公立文化施設協議会
- 後 援** 文化庁、沖縄県
- 支 援** 一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー
- 期 日** 令和5年6月15日（木）・16日（金）
- 会 場** 那覇文化芸術劇場なはーと
- 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 341名

9. 研究大会日程

第1日目【6月15日（木）】

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	12:30～	共用ロビー
開会式 開会あいさつ（公益社団法人全国公立文化施設協会 会長 野村萬斎） 主催者あいさつ（那覇市 市長 知念覚） ご来賓祝辞（沖縄県 副知事 照屋義実様）	13:30～	大劇場
基調対談 テ ー マ：「沖縄から考える地域の文化とアイデンティティ」 対 談 者：花城 良廣（一般財団法人沖縄美ら島財団 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） 進 行 役：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）	15:10～ 15:50	
分科会1（特別部会） テ ー マ：「指定管理者制度の現状課題とその解決に向けての提案の経過報告」 コーディネーター：矢作 勝義（部会長、穂の国とよはし芸術劇場 PLAT 副館長） パネリスト：中川 幾郎（帝塚山大学 名誉教授、日本文化政策学会 顧問） 草加 叔也（岡山芸術創造劇場 劇場長） 松浦 茂之（三重県文化会館 副館長兼事業課長）	16:00～ 18:00	
情報交換会	18:30～ 20:00	共用ロビー 小スタジオ

第2日目 【6月16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	9:10～	共用ロビー
分科会2（事業環境部会） テ ー マ：「公文協ネットワーク企画事業、いよいよ発進！！」 ～二つのモデル事業の提案と今後の中小ホールの事業展開～ 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：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） 岩崎 巖（石川県立音楽堂（オーケストラ・アンサンブル金沢）事業部音楽主幹） 小林 純一（部会長、丹波篠山市立田園交響ホール 専門員） 高萩 宏（副部会長、世田谷パブリックシアター 館長）	9:30～ 11:30	小劇場
分科会3（経営環境部会） テ ー マ：「これを聴けばわかる！ 中小規模館における若手の人材戦略」 ～みんなが元気になるための秘策～ 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：金曾 義仁（中標津町総合文化会館 館長） 黒田麻紀子（公益財団法人静岡県文化財団 文化事業課） 三野輪万里（東京芸術劇場 管理課） 宮本 光祥（鳥取県立倉吉未来中心 企画制作部 文化事業課） 漢 幸雄（部会長、あさひサンライズホール 館長兼芸術監督） 安田 江（副部会長、神奈川立音楽堂 業務課長）		大スタジオ
芸術公演 テ ー マ：「沖縄の芸能 ～その色と形と心～」 出 演：那覇市文化協会 古典芸能部会	11:50～ 12:40	大劇場
閉会式 閉会あいさつ（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） 次期開催館あいさつ（岡山芸術創造劇場 劇場長 草加 叔也）	12:45～ 13:00	
アフターイベント：施設見学会 ※自由参加	13:00～ 15:00	全館

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 萬齋



メンソーレ。ようこそおいでくださいました。今回、沖縄県のお力添えをいただきまして、開催できること大変喜ばしく思っております。

会長を務めさせていただいている野村萬齋でございます。新しくこの公文協の大会に参加される方は、何故狂言師が会長をと思われるかもしれませんが、私自身は、今、石川県立音楽堂の邦楽監督をさせていただいておりますし、その前には20年間、世田谷パブリックシアターで芸術監督をさせていただいております。そして、また、狂言の公演で、全国津々浦々の公共劇場を回っております。

実は、この那覇文化芸術劇場なは一とのこけら落とし公演にも参加させていただきました。舞台から客席や会場内を見渡すと綺麗ですね。海底から水面を見上げるようなイメージになっています。それぞれの劇場もその地域のアイデンティティというか、特徴を生かした建築になっているようでございます。

今回、コロナ禍の感染対策がなくなった後、初めての大会ですが皆さんいかがでございましょうか。やっと色々な意味での文化事業ができるようになったと、胸をなで下ろされている方もいらっしゃるでしょうし、改めて活気を感じている方もいらっしゃると思います。

一方で、燃料費の高騰など、施設をどのように維持していくかというような新たな課題、経費的な問題も発生しています。私自身もいろいろな劇場を回っていて、本当に活気が戻って来た手ごたえを感じる劇場もあれば、まだまだ戻ってないのかなと思えるところもあります。

そんな今、皆さんにはいろいろな思いがあるのではないかと思います。この大会で忌憚なく様々な実情を出し合い、お互いの知恵を交換してください。この大会が皆さんにとって、参考になるような意義深い機会になればと思っております。

本当にこの3年の間にいろんなことが変わってしまったのかもしれませんが。私もつくづく3年間、劇場というもののあり方を考えました。なぜ人は劇場に来るのか。地域で生活を営んでいる方々が、地域の劇場において、生で演じられているパフォーマンスに触れる。基本的に鑑賞するということは、生きる意味とか生きていると実感をする事だと感じております。素敵だな、綺麗だ、面白い、笑った、何でもいいのですが、そうした時の幸福感に生きることを体感し、生きている実感を会得する。このような公共の場集った、しかも、それが1人ではなくて、たくさんの人数が集まって、一緒にそれを表出させる時に、もっと大きなエネルギーになる。そういうことが劇場の在り方なのではないかと改めて感じているわけです。

この3月の狂言公演のときですが、狂言を観る時には手拍子を打つことはほとんどありませんし、求めることもないのですが、自然発生的に観客が手拍子をし始めたのにちょっと驚きました。観客

自身が参加したい、生きている喜びを一緒に味わいたいという思いがあって、そういう行動に駆り立てられたのかなと思い「あー開けてよかった」と。今まで、劇場に来られなかったお年寄りたちも、やっと解放された感じで、本当に楽しみに来たのだなという実感を得ました。

また、最少人数でできる新しい形態として、パイプオルガンが設置されているホールでは、パイプオルガンとスネアドラムと能楽囃子方の笛と太鼓、6人の演奏者との共演に振り付けをして、能楽とパイプオルガンとのコラボレーションを行いました。今回参加されている皆さんの施設でもパイプオルガンが設置されているホールがおありかと思いますが、新しい使い方として狂言や能の舞をパイプオルガンと合わせるなんていうことも一つのちょっと違った切り口になるのではないかと思います。珍しきが花、秘すれば花というのが、世阿弥の言葉にもありますが、ありきたりのいつもの通りではなくて、ちょっと目先を変えることも何かのきっかけになるのかもしれない。

いろいろな意味で苦しい時には、少人数で動けるということはとても経済的にいいですね。少人数でも効果が大きいと一番やりやすいところがあります。コロナ禍で、どうしても小規模になりがちだったのが、また少し華やかなものや賑やかなものやっていたきたいというのも皆さんの一つの信条なのではないかと思います。そして、コロナ禍で一つだけ良かったところは、お互い距離が離れてもリモートという形で繋がることのできるようになったこと。全国に劇場、そして職員が広がり繋がっているこの公文協にとってよいことかと思っております。研究大会ではその成果も発表されると伺っています。実りある2日間にしていただければ幸いです。よろしくお願い申し上げます。

主催者の挨拶



那覇市長
知念 覚

はいさい ぐすーよー なーふあんかい めんそーち くうみそーち いっぺー にふえーでーびる。皆様、ようこそ那覇にお越しいただき、まことにありがとうございます。

32万那覇市民を代表して、心より歓迎申し上げます。

令和5年度公益社団法人全国公立文化施設協会 定時総会・研究大会の開催にあたり、主催者の一員として、また開催地市長といたしまして、ご挨拶を申し上げます。

会場となる、ここ那覇文化芸術劇場なは一とで本会が開催されますことは、私ども那覇市にとりまして、この上なく光栄であり、喜ばしい限りであります。

なは一とは、本市の文化芸術の創造発信拠点施設として、一昨年の令和3年10月に開館いたしました。「なは一と」の名前は、那覇市の「なは」、心の「ハート」、そして芸術の「アート」、この三つの言葉が組み合わせさり、この施設が人々に親しまれ本市の文化芸術が発展するようにとの願いが込められております。

また、全国公立文化施設協会野村萬齋会長には、そのこけら落としに際し、人間国宝 野村万作師率いる「万作の会」の皆様と共に開幕を華やかに寿いでいただきました。このたびの本大会開催による、野村萬齋会長との再びのご縁に感慨を深めるとともに、大変嬉しく思っております。

本大会におきましては、分科会ごとのプログラムのほか、野村会長と沖縄美ら島財団の花城理事長との基調対談も予定されております。現状課題の解決や、企画事業など、これからの施設運営において、皆様の大きな糧になるものと期待しております。

本市では市政運営の柱となるめざすまちの姿に、「次世代の未来を拓き、豊かな学びと文化が薫る誇りあるまち NAHA」を掲げております。文化が保存され継承されるまちをつくるためにも、今後とも那覇文化芸術劇場なは一とを中心に、文化芸術を発信し、市民の文化活動の機会拡充に取り組んでまいり所存でございます。

ご参加の皆様には、ぜひこの機会に、本市本県の文化・芸術の歴史を感じていただき、世界遺産として登録された「琉球王国のグスク及び関連遺産群」をはじめとする多くの観光スポットや琉球料理を堪能していただければ幸いです。

結びに、全国公立文化施設協会様の益々のご発展、並びにご臨席の皆様のご健勝とご活躍を祈念申し上げます、挨拶といたします。

いっぺー にふえーでーびる。ありがとうございました。

来賓祝辞



沖縄県副知事
照屋 義実 様

ヤマトウカラ ハーベートウ メンソーチキミソーチ イッペイ ニフェーデービル。

那覇市長に続きまして、沖縄の言葉「しまくとぅば」でご挨拶申し上げます。ようこそお越しくださいました。沖縄県民に代わりまして、心から歓迎を申し上げます。本来ですと玉城デニー知事がまいりまして、ご挨拶申し上げますところですが、所用があり叶いませんでした。変わりまして、私の方から預かってまいりました祝辞を代読させていただきます。

ハイサイ グスーヨー チューウガナビラ（こんにちは 皆様 ご機嫌いかがですか）

本日、令和5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を心よりお祝い申し上げます。また、全国各地から参加されている多くの皆様を心から歓迎申し上げます。本日から2日間開催されます研究大会は、全国の劇場や音楽堂などの公立文化施設に関係する皆様が一堂に会し、直面する諸課題について研究・討議等を行い、施設の円滑な運営や活動に資するとともに、地域の文化芸術の振興を図るものと伺っております。本大会がそれぞれの施設の積極的な活動につながる機会となるよう願っております。

本県は古来、アジア諸国との交易を通じて近隣諸国と友好関係を築き、多様性に富んだ独特の文化芸術を育んでまいりました。本県が発祥地である空手や、組踊、三線、琉球舞踊を始めとする伝統芸能、伝統工芸、県内各地域の「しまくとぅば」、伝統的な食文化など、本県が有するソフトパワーを活用し、21世紀の万国津梁を構築することによりアジア・太平洋地域の平和構築と持続的な発展に貢献できるものと考えております。

本土復帰50周年の節目である令和4年5月、沖縄振興の基本方向や基本施策等を明らかにした「新・沖縄21世紀ビジョン基本計画」を策定し、同計画と連動して文化芸術の振興を一層推進していくため、本年3月に「沖縄県文化芸術振興計画」を策定致しました。本計画に掲げた施策を総合的かつ計画的に推進していくことにより、文化芸術を通して沖縄らしい優しい社会の構築、心豊かで活力のある社会の実現に向けて取り組んでいるところです。

このような中、本県において研究大会が開催されますことは大変意義深いことであると考えております。また、本年8月には世界最高峰のバスケットボールの祭典「FIBA バスケットボールワールドカップ2023」が開催されます。本県の豊かな自然や独自の歴史、文化など、本県の魅力に触れる絶好の機会となっておりますので、是非この機会に再度ご来県いただければ幸いです。

結びといたしまして、公益社団法人全国公立文化施設協会のご発展とご参加の皆様のますますのご活躍を心からお祈り申し上げます。

イッペイ ニフェーデービル（大変ありがとうございました）

令和5年6月15日、沖縄県知事 玉城デニー。

代読でございました。誠におめでとうございます。

祝 電

令和5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會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5年6月15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

一般財団法人地域創造 理事長 山本 信一郎様

3 基調対談

テーマ

「沖縄から考える地域の文化と アイデンティティ」

対談者：一般財団法人沖縄美ら島財団 理事長 花城 良廣

公益社団法人全国公立文化施設協会 会長 野村 萬斎

進行役：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

<はじめに>

○崎山 基調対談とありますが今回はパワポを使い、映像なども交えながら進行させていただきます。それでは、野村会長、花城理事長、よろしくお願いいたします。まずは花城理事長のプロフィールをご紹介します。1950年沖縄県の鳩間島で生まれ、千葉大学で園芸学を研究し、1977年に卒業。同年、財団法人海洋博覧会記念公園管理財団に入社し、緑化植物園長、事務局長、常務理事を経て、2014年6月に一般財団法人沖縄美ら島財団の理事長に就任されました。専門は植物学です。野村会長のプロフィールは皆さんご存知だと思いますので、割愛させていただきます。

それでは、「地域の文化とアイデンティティ」について、萬斎さん、先ずは一言いただけますでしょうか？

○萬斎 日本は島国の影響か、アイデンティティについてあまり意識することはないかもしれません。しかし、海外に行くとさまざまな国や文化出身の人々と接する機会があり、自分のアイデンティティを問われることが多くなると感じます。それは誇りにもなりますし、現在は多様性と包括性が重要視されていますが、多様性を論じるためには個々のアイデンティティが確立され、それを認め合うことが必要です。私はそう考えています。

○崎山 ありがとうございます。それでは、花城理事長、沖縄美ら島財団の紹介を含めながら、いろいろとお話を進めていきますので、よろしくお願いいたします。



野村 萬斎 会長

<沖縄美ら島財団の概要>

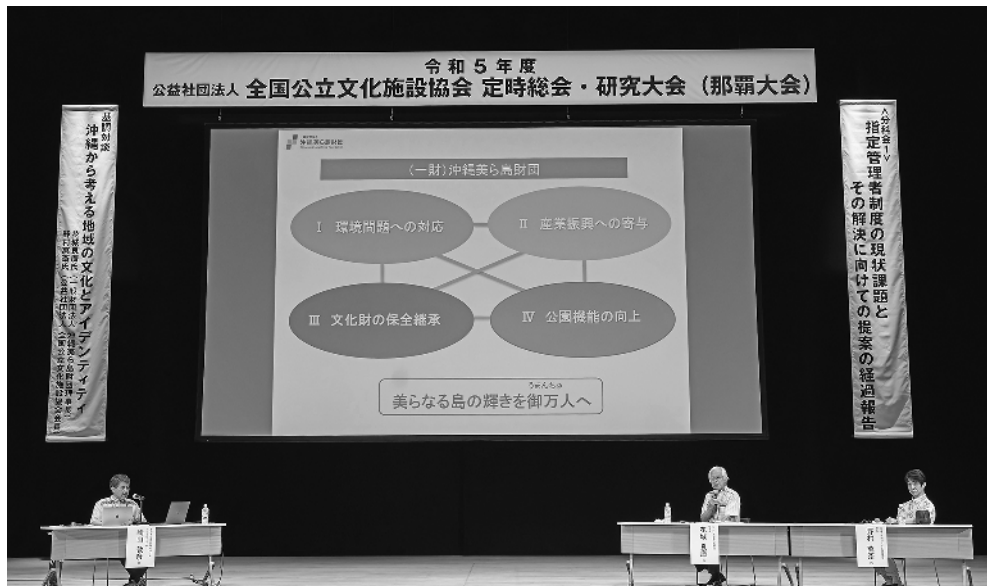
○花城 初めまして、花城でございます。沖縄美ら島財団は、元々は1975年に沖縄の北部地域で開催された沖縄国際海洋博覧会の跡地に国営沖縄記念公園が設置され、その公園を管理するために設立された財団です。その時は「海洋博覧会記念公園管理財団」という名前でしたが、平成24年に公益法人制度改革があり、それに伴い、「沖縄美ら島財団」に名称を変え、公園や施設の指定管理を行うことになりました。

財団の理念は、「美らなる島の輝きを御万人へ」というものです。これは、沖縄の美しい自然や文化を世界の人々に伝えることを大きな目標として掲げています。財団の事業展開は、環境問題への対応、産業振興、文化財の保



花城 良廣 理事長

全継承、公園機能の向上という4つの柱の下で行われています。環境問題については、沖縄美ら海水族館の管理を通して海洋生物に関する研究を実施しています。沖縄美ら海水族館には、沖縄近海に生息する生物が展示されており、沖縄に特化した研究が行われています。特に、ザトウクジラや希少生物、外来生物といった課題に取り組んでおり、環境保全に関する調査や研究を実施しています。また、植物についても同様に環境保全の活動を実施しています。沖縄には多くの希少植物が存在し、その保全のために種子や細胞、組織片（クローン）などの保存を行っています。



このような環境問題に取り組むためには、地域の人々と協力して活動を進める必要があります。そのために、ワークショップや体験学習、展示会などを通じて地域の人々や子供たちと一緒に取り組むイベントを実施しています。また、水族館の管理においては、環境保全活動を促進するためにエコクーポン事業を実施しています。事業の参加者には特典としてエコクーポンを提供し、水族館を無料で利用することができます。

次に、産業振興については、沖縄近海でのザトウクジラの冬季行動に関する調査結果を利用して、旅行や観光関連業者に提案を行い、ホエールウォッチングを効率的かつ環境に負荷をかけない方法などの情報提供を行います。また、水族館で得られた飼育データは養殖などに活用して産業振興につなげることも考えています。

次に、植物に関しては、伝統的な野菜の保存や利用に関する調査研究に取り組んでいます。これらの研究を通じて、新たな園芸作物や食品の開発が可能となります。また、沖縄県と連携し、有用な植物の大量増殖と活用に関する研究も行っています。

次に、歴史文化に関連した産業振興についてです。漆の研究と人材育成、琉球食文化などに関する研究も取り組んでいます。文化財の保全と継承には、有形文化財の収集や修復、例えば染色技術の研究や破損品の修理や復元などが含まれます。また、無形文化財の一環として、琉球料理の定義づけや琉球宮廷音楽の復元にも取り組んでいます。

また、首里城の復元や美術工芸品の収集と修復には、首里城基金を通して寄付を募り、人材育成にも活用しています。公園機能の向上については、生物の充実を図るための水族館の展示、最近では人工子宮を利用して難しい深海ザメの飼育方法を研究し、その成果を展示しています。海洋文化に関する調査や美術工芸品の復元も重要であり、壊れた物の修復や展示を行っています。また、首

里城で行われていた儀式やイベントの復元にも取り組んでおり、中国から冊封使の訪問時の儀式や中秋の宴、正月の儀式などを再現しています。以上が、沖縄美ら島財団の活動内容についての説明でございます。どうぞご参考にいただければ幸いです。



崎山 敦彦氏

○崎山 ありがとうございます。沖縄美ら島財団は、さまざまなことに取り組んで、いらっしゃるのですね。儀式やイベントなど、沖縄文化の復元について、もう少し詳しくお聞かせいただけますか？

<沖縄文化の復元>

○花城 そうですね。復元については、沖縄には資料が少なく、中国など外国で残された関係資料を調査したり共同研究を行ったりして収集しています。特に首里城の復元には、尚家に残された資料や海外の資料を基にして行われています。

○萬斎 なるほど、文化や政治的な圧力によって琉球文化が抑圧されたり否定されたりするプロセスがあるため、そうなるんですね。

○花城 確かに琉球王国の文化は廃藩置県で否定されたり、第二次世界大戦後にアメリカの統治下でさらなる抑圧があったりしています。その結果、琉球料理や沖縄料理などで見られるように、さまざまな文化が混ざり合っています。

○萬斎 ヨーロッパ留学経験もありますので、ユーラシア大陸について考えると、征服の連続だと感じます。最初にギリシャ帝国やローマが存在し、それに続いてモンゴルがやってきたり、様々な文化が征服されることで、それまでの文化は地層になり、埋もれてしまうことがよくあるそうです。一方、日本は特異な存在で、前の文化を否定せずに次々と新しい文化が出現しています。天皇家、平安時代、藤原氏、武家政治、戦国時代、豊臣氏、徳川氏など、過去の文化が受け継がれてきました。廃藩置県は大変重要で、大戦は文化の分断をもたらしたと言われています。他国の文献を取り入れ、国内に戻って復元することで、文化を再構築する手段となります。

○花城 特に楽曲の復元においては、音階等を中国や台湾の音楽関係の先生方と共同研究し、時には韓国も協力しています。その中から沖縄で演奏された楽曲を復元する研究も行っています。また、廃藩置県後には舞踊が地方に分散し、北部や南部、石垣などに残っているものもあります。このような調査を通じて新たな方向性が見えてくると思います。



花城 良廣氏
理事 兼 代表
（一財）沖縄美ら島財団

野村 萬斎氏
会長
（公財）琉球文化財団

<文化の固有性と近隣からの影響>

○萬齋 皆さんも様々なアイデンティティを持っていると思いますが、自分たちの生活に入り込んでいないものにもアイデンティティの基盤があるかもしれません。一方で、自分たちが結束し、アイデンティティを感じることもあります。それ以外のものに対する珍しさもあります。例えば、琉球で唐の行列を模倣することがあるそうです。

○崎山 実は、なは一との柿落としの際におこなった「唐人相撲・なは一とバージョン」の演出を萬齋さんにお願ひしました。この演目は琉球と中国の多くの類似点が見られ、沖縄の人々にとってとても興味深い演目となりました。

○萬齋 行列の起源は薩摩藩島津家の絵に残っているとされ、中国の要素が含まれた珍しい狂言です。最大規模の狂言では40人以上の出演者が登場しますが、これはお祝いの場でしか行われません。また、実際の能舞台では影絵は使用しませんが、今回の「なは一とバージョン」では影絵が使われています。傘をかけられるのが皇帝ですが、琉球にも同様のものがあると思われます。

○花城 中国でも傘は重要な役割を果たす道具であり、冊封使行列でも中国の服装を再現しながら琉球王朝絵巻や琉球王妃の存在を取り入れています。このような道具や演出は中国のイメージと非常に似ていると言えます。

<唐人相撲・なは一とバージョン>

○萬齋 中国の皇帝が日本の相撲取りを召し抱えている奇妙なシチュエーションから始まり、相撲取りが日本に帰りたいと願ひ出ます。最後に名残の相撲を王の前で取ることになり、宮廷人との相撲勝負が行われます。これが「なは一とバージョン」と呼ばれる琉球芸能の一環であり、空手も組み合わせられます。

○崎山 そうですね。この「なは一とバージョン」では、多くの沖縄らしい要素が取り入れられています。また、沖縄の方言もふんだんに使われています。映像でみる「スーパーリンペイ」という台詞で、客がおおいにうけるシーン。これは空手の型のことで、空手発祥の地沖縄ならではの効果だったと思います。

○萬齋 現地の芸能と組み合わせることで、古典の狂言を演じることで、地域の文化と結びつけています。中国のコスチュームを身に着けた地元の役者や関係者が参加し、王妃の登場も「なは一とバージョン」では酔っ払って出てくるという設定です。

○崎山 衣装についてですが、ここでも、琉球の要素が取り入れられています。二人がかぶっている高い帽子は、韓国のものでしょうか？

○萬齋 おそらくポルトガルなどの西洋の要素も含まれているのでしょう。

○崎山 これらの衣装は、全部万作の会で作られたと思いますけども、これも研究なさって作られたのですか。

○萬齋 先ほどのお話にありました首里城の行列などを見て、そのままは使いませんが、その人の部署というか、楽器を弾く人、戦う戦闘員であるとか、政治を司る人であるとか、っていうことを色分けするみたいな発想は、首里城の模型を参考にしました。どんな風に王の前で祭りごとが行われていたか、「ラストエンペラー」という映画にもすごく似たようなシーンが出てまいりますので、そんなものも参考にいたしました。

「なは一とバージョン」では、三線が入ってくるのでね。なんともこう陽気な賑やかさが出てきましてね。そして、この女形の方が出てくるというのもこの「なは一とバージョン」ならですね。相撲取りがこう色香に惑わされるという、これも一つの新演出です。古典の中に新演出を交えなが



らやるということですね。

○**崎山** この映像シーンは、那覇の祭りである大綱引きの様子を表現したものです。これも当初は、萬齋さん一人とみんなが引き合うという予定だったのですが、ちょっと演出が変わってきたのですよね。

○**萬齋** 1対40ぐらいで戦うという誇張されたシーンなんですけれども、ほとんど台詞がありません。インチキな中国語を喋って会話していたりですね。そういう意味では、なんでもし放題で申し訳ありませんという感じですけど祝祭的なものでございます。

○**崎山** ありがとうございます。花城さん、これを見てやはり衣装とか気になる場所だと思いますけど、いかがですか。

< TPO に合わせた型の変容 >

○**花城** 衣装というよりも、事務局から萬齋さん著の『狂言サイボーグ』が送られてきましたので、この本に書かれていることをちょっとお聞きしたいと思います。これを読みますとやっぱり型とかですね。沖縄の琉球舞踊にも型とか、流派とかそれぞれあるんですけども、その1ページで非常にあの印象に残っているのが、まず狂言と伝統といういわゆる型をしっかりと守っていきっていくのが一つの流儀っていうんですかね。それがあって、新たな表現を加えているように感じますが、先ほどの「なは一とバージョン」でもそういう感じを受けましたけど、いかがですか。

○**萬齋** そうですね。古典というと型があって、どっちかっていうと堅苦しかったり、息苦しかったりするのですが、そのままだとそうになってしまうので、もちろん古典は古典らしくやるのですが、逆に能楽堂を離れたら、こういう劇場になるとですね、能楽堂で一番美しく見えることをこの劇場でやる時にはどうしたらいいのか。例えば、そういう風に変換するということが必要になると思うんですね。自分たちのやり方は、もしかしたら自分たちがやるための単なる口実であって、見る方にとっては、能楽堂でやる型をそのまま劇場でやるのは正しいかということ、そうではない。やっぱ

り劇場の皆さんが見やすい形に、少し我々の方が歩み寄って変換するということが必要なのではないか。では何を変換したら本質は変わらずに劇場に合うようにお見せできるかというようなポイントをすごく考えます。今風に言うと、アップデートするみたいな。やっぱり、そのTPOに合わせた変容ということも多少なりとも必要なのかなというふうに思いながらやっております。



<沖縄美ら島財団の人材育成>

○**崎山** ありがとうございます。残り5分ぐらいになってしまいましたが、花城理事長に財団の運営のことお伺いします。今財団には何人ぐらいの方がいらっしゃいますか。

○**花城** そうですね、今、650名ぐらいですかね。

○**崎山** 人材育成について、皆さまも関わっていると思いますが、具体的に何か取り組まれていることはありますか？

○**花城** そうですね。現在、首里城の復元工事が進行中ですが、出来上がった後の修理や修復も大事です。今回の復元に伴って、例えば、漆の職人や瓦職人、宮大工の人材育成を同時に行っています。また、焼失した美術工芸品の修理と同時に復元作業も行っています。これまでの資料を元に再度作り直す必要があります。美術工芸品は劣化しやすいため、子々孫々に至るまで残していくためには人材育成が重要です。私たちの財団、沖縄県立芸術大学、そして関連団体と協力しながら、人材育成に取り組んでいます。

<体験と体感の重要性>

○**崎山** 沖縄の文化において、人材育成は重要な柱ですね。一方で、萬齋さんは若手の育成にも力を入れていると思いますが、具体的にはどのような取り組みがありますか？

○**萬齋** 若手育成ということになると、教育が関わってきますね。私たちは師弟関係で芸を伝承いたします。基本をしっかり教えつつも、楽しさやゴールを見据えてそこに到達するという成功体験を大切にしています。体験を通じて自ら成長し、成功体験が次の欲求に繋がるようにします。これは後進の育成や観客育成にも重要です。体験と体感は様々な意味で重要だと思います。

○**崎山** どちらの取り組みも大変興味深いですね。もう少しお話をお聞きしたいところですが、残念ではございますが、お時間となってしまいました。沖縄は歴史的に琉球王国時代から中国、日本、アメリカなど、いろいろと影響を受けて文化が発展したこともあり、特殊な地域でもあります。また、非常に芸能も盛んです。これからも地域の特徴やアイデンティティを大切にしながら、更に事業を展開していくことが重要だと思います。ここにいる皆様も、今一度、ご自分の地域の特徴だとか、そういうことをあぶり出してください。今後の事業に今回の対談が参考になればというふうに思っているところです。

それでは、ご登壇いただきましたお二方に盛大な拍手をよろしく申し上げます。ありがとうございました。

4 分科会

分科会 1（特別部会）

テーマ

「指定管理者制度の現状課題とその解決に向けての提案の経過報告」

コーディネーター：矢作 勝義（部会長、穂の国とよはし芸術劇場 PLAT 副館長）

パネリスト：中川 幾郎（帝塚山大学 名誉教授、日本文化政策学会顧問）

草加 叔也（岡山芸術創造劇場 劇場長）

松浦 茂之（三重県文化会館 副館長兼事業課長）

* 劇場、音楽堂等における指定管理者制度運用への提言案



矢作 勝義氏

<はじめに>

○矢作 「指定管理者制度の現状課題とその解決に向けての提案の経過報告」の分科会を開始します。穂の国とよはし芸術劇場 PLAT の矢作が進行を担当します。登壇者は、帝塚山大学名誉教授の中川幾郎氏、岡山芸術創造劇場ハレノワの劇場長・草加叔也氏、三重県文化会館の副館長兼事業課長・松浦茂之氏です。

始めに、中川先生から『指定管理者制度と公立劇場の視点』で基調講演を頂きます。

本部会では、プロジェクトチームを組み、文化政策研究者や行政関係者らと提言の方向性を模索し、現在配布した形式にまとめ上げました。この提言案を基に議論し、さらに整理した後、公文協として総務省や文化庁に提出する計画です。

まずは、国への提言としてまとめたのは、指定管理者制度を管轄する総務省に対して、「1 施設の設置目的及び実施事業や管理機能を踏まえた個別的制度の導入」。続いて、「2 地方交付税への具体的な算入」。そして、劇場、音楽堂等を所管する文化庁に対して、「3 地方自治体の文化政策の計画改定・策定推進」。2の地方交付税は両省庁に関わります。

<ニュー・パブリック・マネジメントから生まれた指定管理者制度>

○中川 提言案に沿って、指定管理者制度について述べます。これまで私自身も多くの著作や研究論文でこの制度について言及してきましたが、その成果はこの提言案に結集されています。

指定管理者制度は、行財政改革の一環として「ニュー・パブリック・マネジメント」という新自由主義的な流れから生まれたのです。その「新公共経営」は、アメリカ、イギリス型とされ、北ヨーロッパ型ではないこの制度は、日本に上陸して土着化しました。



中川 幾郎氏

<4つのイデオロギー>

ニュー・パブリック・マネジメントの流れには4つのイデオロギーがあります。1つは成果志向、2つ目は市場原理、あるいは競争原理の導入、3つ目は現場への分権化、4つ目は顧客志向です。これらが何をもたらしたのか、批判的視点から考察します。

成果志向は、本来、アウトカムまたはエフェクト、つまり結果（成果）を重視するべきだが、しばしばアウトプット、つまり生産量や表面的なサービスのパフォーマンスアップにとどまる傾向があります。

次に、市場原理の導入は、公共性や公益性を軽視し、社会的弱者や社会的少数者へのサービス、公益事業の供給が抜け落ちてしまうことが批判されています。また、分権化は現場への権限移譲と解釈されますが、指定管理者制度では施設長等に許認可権が預けられることから、公共施設管理の現場への「丸投げ」が横行し、ややもすると現場が腐敗し、公共的使命が見失われるとの批判もあります。その上、顧客満足思考は、表面的なサービス提供に終始し、市民の潜在的なニーズに対する配慮が欠けがちという問題が指摘されています。公共的な使命、ミッションを見失って、見かけ上のホスピタリティにばかり傾斜するという批判です。

<当初に総務省自治行政局長通知で明示された4つの概念>

しかしながら、元々の総務省の自治行政局長通知では、指定管理者制度の運用にあたり、このような混乱や曖昧さが生じることは想定されていませんでした。この通知には4つの概念が明示されています。

1つ目は公平性。すべての市民に公平に開かれていることが求められます。指定管理を受ける団体は、施設を運用するにあたっては特定団体等に偏ることなく、すべての市民に公平に開かれていること。公の施設の原理から言うと当たり前のことですが、しかし、一部の民間企業では自社の株主に対する優遇利用を推進しようとすることがありました。これは公平性に反するとして注意する必要がありました。

2つ目は安定性。途中で退場したり、放り出したりするようなことがないような団体を選ぶべきだということです。ある市の選定事例では、5年間の指定管理期間を満了することなく2年で辞めてしまう団体もありました。会社の倒産や採算ラインに達しないために退場を選ぶケースなどです。

3つ目は経済性。多くの行政がこの概念に安易に乗っかって、コストダウンのために制度を活用することに走ってしまったと思われまます。

4つ目は施設効用の最大化。しかし、この「効用」という用語は、現場でさまざまに解釈され、ブレイクダウンしてしまいました。一部の自治体では、効用を「効率」の「効」として解釈し、効率の最大化を目指すとして解釈しました。また、他の自治体では、効用は経済学用語であり、消費者満足を意味すると解釈し、市民の満足を最大化するべきだと解釈しました。このような混乱は、通知の初期段階で想定されていなかった問題でした。

私は、指定管理者制度で追求すべき「効用」は、「施設の使命の最大化」つまり「ミッションの最大化」であるべきだと論じました。施設が持つ公益的なミッションを最大限に活かすことが最優先であり、コストや効率はそれを支える手段であるべきです。これにより、単に入場者数が増えたり利用料金が増えたりするだけでなく、その結果として社会や市民にどのような価値をもたらす、社会的に有益な変化をもたらしたのかが問われるべきだと私は考えます。

<その後、総務省に通知で示された運用への見解>

その後、総務省は片山善博総務大臣の際に公益目的施設、例えば図書館について指定管理者制度

を適用すべきでないとの見解を示しました。私自身も豊中市の図書館協議会の委員長を務めていましたので、その意見に賛同しました。しかし、それ以降も一部の図書館では指定管理者制度が適用され、各地で試行錯誤が続いています。

さらに、総務省は指定管理者制度における競争選定を必ずしも義務としないという方針を明示しました。

これは、特定の団体にしか適切な運営ができないといった場合、それを随意指定することを容認するものです。そのため、指定管理者制度を適用する場合でも、必ずしも全てを競争にかける必要はないとのこと。したがって、公設型財団などを持つ自治体にとっては、その財団が指定管理者として適任であると議会が納得できるような理由を提示することが重要となります。国自身も、競争を必ずしも必要としないと言明していますから、その点を理解した上で制度を活用すべきだと私は考えます。

<施設が持つべき役割と社会的な意義の方向性を見つけることが重要>

文化芸術基本法や劇場法が立法され、文化ホールと言われる施設に対しても、社会教育施設的な機能も果たせ、福祉機関機能も果たすべきだ、というふうな位置づけが強化されてきました。単にエンターテインメントを提供するだけでなく、社会教育や地域コミュニティの活性化、さらにはソーシャルインクルージョンといった観点からも重要とされています。その後、障害者の芸術活動促進法が制定されるに至って、この法に沿った機能を劇場音楽堂も備えるべきではないのかというふうな公共劇場等を取りまく課題が次々と浮上してきました。

今日では、劇場や音楽堂を単なるレンタルスペースから一歩進め、市民社会における社会資本、ソーシャル・キャピタルとして位置づけるべきとします。特に日本が誇るノーベル経済学賞候補であった宇沢弘文教授が提唱してこられて、国際的に承認されている「社会的共通資本」という存在として位置づけるべきではないのでしょうか。

これらの施設は専門性と倫理性を備えたスタッフにより運営されるべきです。そして、その運営により、社会的関係資本が育ち、地域社会にとっては人的資本形成基盤となるはず。にも関わらず、現状ではこれら施設の公益的な役割が十分に認識されず、経済的な面を重視する傾向が見られます。とにかく赤字をだすな、利用率を上げろでは、公共劇場や音楽堂の本来の価値を見誤るもので、ポピュリズムに陥り、公益的な活動の余地を奪います。それらの施設が単純なサービス提供施設なのか、研究や教育、福祉を行う専門施設の役割も持つ施設なのかを明確にする必要があります。単純なサービス供給施設としての役割だけでなく、教育や研究、福祉等を含む専門職員の機能を持つインスティテュートとしての役割も考慮する必要があります。

これらの視点を踏まえつつ、具体的な運営方針や制度を議論し、施設が持つべき役割と社会的な意義を最大化するための方向性を見つけることが重要だと思います。それにより、公共施設が果たすべき役割が最大限に活かされ、社会全体が豊かになることを期待します。

<大阪府岸和田市の事例>

大阪府の岸和田市では対象施設を、1類、2類、3類、4類と分類をしまして、いわゆる人的機能が非常に重要なその組織や施設と、単純反復サービス供給施設の類型は決して同じではないことを明示しています。また、施設の種類やその機能によって、選定基準や配点の設定を分けることの重要性について述べています。組織の人的機能の重要性を特に強調しており、安価な提案が必ずしも良い結果をもたらすとは限らないとの意見をも示しています。このため、人的機能を重視する施

設での提案価格についての評価は相対的に低く設定し、安かろう悪かろうに転落しないような指針を示しています。一方で人的・組織面での配点を上げています。つまり、専門職がきちんと配置されているか、パート労働者が多すぎないか、最低賃金がちゃんと保証されているかなどについて点数を上げていくというものです。

更に、指定管理者として適格な団体を選定する際に、経営の安定性や組織のコンプライアンス体制、人権の配慮、防災訓練の実施などを審査すべきとの意見を審査委員会では述べています。このために、公認会計士、社会保険労務士、弁護士などの専門家が選定員に入っています。また、提案されている利用料金適用の受任者側が行う自主事業が優れているかどうか、行政が容認できるものであるかなどを評価する必要があると述べています。

<解決すべき問題点>

更に、まだ解決すべき問題があります。ひとつは、指定管理者制度において、兼業禁止、双方代理禁止の規定がないこと。中には、発注している向こう側の団体に市長が理事長でいるなんてのがまだまだ存在しているようです。そして、多くの自治体が長期的な債務負担行為の議決を軽視あるいは無視していることです。これらは公平な取引を阻害し、適切な選定を妨げる可能性があります。

修繕料等のリスク分担が明確でないのも問題です。例えば10万円を基準に行政と事業者の負担割合を決めると、その金額を目安にしてしまうモラルハザードが生じる恐れがあります。また、公共入札において、最高落札価格や最低制限価格の設定能力が求められますが、選定の際に最低制限価格を設ける自治体はほとんど存在しません。これらは未解決の課題です。

行政側から見ると、制度を適切に運用するための法的基盤や理念、政策の明確化、及びそれを支える体制（条例、基本計画、審議会）が不足しているという課題があります。そのため、単に赤字を減らし、利用率を上げるだけの行財政改革の安易さに走りがちで、公共の施設としての真の価値を十分に発揮できていないという課題があります。

一方で、民間企業側から見ると、公共施設の管理に必要な公共経営の理解と能力が不足しているという課題があります。また、労働条件の問題、すなわち、非正規労働力を基本とした低賃金労働の固定化も問題です。これにより、人的資本の劣化を招き、公共施設の質が低下する可能性があります。

<公共文化施設が果たす重要な役割>

公共文化施設は、地域の課題を解決し、文化の発展を促進する重要な役割を果たします。そのため、これらの課題を解決し、公共文化施設の真の価値を発揮するためには、公共施設の運営に関する理念と目標、そのための法的基盤や人的体制、公共経営の理解と能力、そして公正な労働条件の確保が必要です。これらの視点から、指定管理者制度を再評価し、改善を図ることが重要です。特に、公共文化施設が果たすべき役割を理解し、それを達成するための施策を考えることが求められます。その際には、コストダウンだけではなく、公共文化施設が地域の課題解決や文化の発展にどのように貢献できるか、その実現に必要な資源は何かを考えることが重要です。地域の文化施設の運営においては、地域住民との繋がりや、地域の特性を理解した運営が必要です。さらに、都道府県という広域自治体のホールが、地域の脆弱な基礎自治体の施設を支援する役割を果たすべきであるという考え方も重要な視点です。

また、文化政策における「公益」の観念を再考し、社会的に弱い立場にある人々が利用しやすい施設を目指し、社会全体の文化的な成長と公益的価値共有の場所を提供すべきであり、そのアク

セスは全ての人々に開かれていなければなりません。

政策は理念が根底にないと成り立ちません。政策がなければ計画が、計画がなければ実施が生まれません。フィリップ・コトラーはこれを、「使命が明確でなければ目標が示せず、目標がなければ戦略と戦術が生まれず、それらがなければ実行と評価ができない」と表現しています。働くすべての人にとって、仕事の目的と受益者を常に考え続けることが重要です。これは企業経営の基本であり、単純すぎるコスト削減の暴力に屈しないためにも重要です。

劇場で行われる演奏会や演劇などの事業は中産上層階級が楽しむイメージが一般的ですが、これは変わるべきです。経済的困難や病気などで苦しむ人々が元気を取り戻す劇場であるべきだと私は考えます。ヨーロッパ各国のオペラハウスでは、失業者に対する割引制度を設けています。学生はほとんど無料で、市民は外部の半額程度で利用できます。文化政策は市民を対象にしたものでなければならず、公共劇場は弱者や傷ついた者が立ち直れる場所であるべきだと思います。

<公共施設の使命>

○草加 指定管理者制度導入が20年前であることを考えると、本日参加されている皆さんの半分近くが、その前の管理委託制度を知らない世代かもしれません。管理委託制度のどの点に課題があり、なぜ新たな制度が導入されなければならなかったのかということを変更して議論する必要があるということの背景や具体的課題について中川先生が整理してお話いただきました。

もう少し付け加えると、指定管理者制度は劇場や音楽堂に特化した改正ではなく、駐輪場、駐車場、公園、墓地、体育館、博物館、美術館など公の施設全般を対象にした地方自治法の改正です。ただし、同じ劇場、音楽堂という機能を備えていながら、直営館は指定管理者制度の対象ではありませんし、国立の施設や普通財産に区分される施設も対象外です。

公共施設には本来明文化すべき使命があります。それが公益性を持っているかどうかは別として、大きく分けて、文化芸術の振興を目的とする施設と、施設や設備を安価に利用者に提供する利便施設に大別できます。後者は常に指定管理料の多寡の競争にさらされているがサービスは極めてシンプルな場合が多いと考えます。それに対して、文化芸術事業を使命とし、芸術振興を実践する施設にとっては、単純サービス供給施設と、同等の評価基準をあてはめられることには大きなジレンマを禁じ得ないのではないのでしょうか。つまり指定管理者の評価は、施設が目指す使命や目的の違いによって評価をされるべきであるという点については、今後さらに類型化した議論をするべきであり、解決策を提案していくべきだと考えています。



草加 叔也 氏

<国への提言の必要性>

○松浦 今すでに指定管理者制度は、新しいホール以外は多分、3期目、4期目、5期目に入り、行政側が以前の仕様書や予算を単純にコピー&ペーストする傾向があり、新しい仕様を考える動機がほとんどないというのが全国的な状況でしょう。これを改善するためには、総務省や文化庁への提言が必要で、それが各自治体に影響を与え、次の指定管理者制度の時に見直すきっかけとなるべきです。また、大きな問題としてコストダウンへのバイアスが強まること、それにより労働環境が悪化し、事業費が削減され続けている点を挙げられます。



松浦 茂之 氏

○矢作 地域創造の2019年度の地域の公立文化施設実態調査報告書によると、施設の管理・運営形態として指定管理者制度が直営を上回り、62.6%の施設が指定管理者制度を採用しているとのことです。一方で、直営の施設は37.4%となっており、2014年度と比較すると直営から指定管理者制度への移行が進んでいる傾向が確認できます。

公文協の調査アンケートによれば、令和2年度の公立文化施設のうち60%が指定管理者制度を導入している一方で、39.6%の施設は導入していないという結果が出ています。政令指定都市での導入率が最も高く、94.9%にも上ります。一方、町村等では指定管理者制度を導入している施設が20.9%、直営が79.1%という比率になっています。

また、指定管理者制度の指定管理期間についても詳細なデータがあり、現状では5年から6年未満の施設が全体の75.8%を占めています。8年以上の施設は全体の3%ほどで、4年未満の施設が全体の20%程度であることも分かります。

これらのデータは、指定管理者制度の現状とその傾向を理解する上で非常に重要で、このような具体的なデータや情報をもとに、指定管理者制度の改善に向けた議論を深めていきましょう。

<総務省と地方自治体への働きかけ>

○中川 指定管理者制度や債務負担行為の設定など、地方自治体の公立文化施設の運営に関わる問題は、地方自治法に基づくものであるため、提言を出す先としては総務省です。債務負担行為の設定については、安定した運営のために必要なものであると同時に、その取り扱い方が施設運営の柔軟性に影響を及ぼし、予算上の硬直性をもたらす可能性があるという指摘もありますが、それは別の予算議決をすればいいんです。また、地方交付税の算入に関する提案も必要です。文化政策の計画改定については、地方公共団体が自主的、主体的に事務を遂行するという原則を尊重しつつ、国がその方向性を示すことで地域の文化施設運営がより良い方向に進むような方策を検討することは、地方自治体と国とのバランスを保ちつつ、文化施設運営の質を向上させる上で重要な視点だと感じます。

○草加 地方自治法は、法律とはいえ字数にして千文字にも足りない法律です。指定管理者制度が地方自治法244条の2の改正によって導入されたが、具体的な運用については、地方自治体の制度運用の裁量に委ねられている部分が多いというのが現実です。その法文は11項目で構成されています。具体的には「制度導入の手続き」「制度導入の考え方と対象団体」「施設設置条例に定める事項」「指定管理期間の有期限」「指定管理者の指定」というのは、最終的に指定管理者の指定には議会決議が必要だということが示されています。次に「事業報告書の義務化」とか「利用料金設定」「管理業務報告の実施」「指定の停止および取り消し」までの11項目です。

ただし、公募・非公募、指定管理期間、指定管理料の債務負担、選定基準などは、地方自治体の裁量に委ねられており、各自治体によって違いを生じています。

このような違いが大きな課題となり、歪になっていることを共有するためには、地方自治法を定めている総務省と運用を司る地方自治体の両方に働きかける必要があると考えています。本来は指定管理を委任されている団体や組織が発議すべきではありますが、多くの指定管理団体は公募の条件を飲んで管理者になっている立場上、物申しにくい立場としての制約があることが懸念されます。ただ、当事者としての課題意識をしっかりと認識していく必要があると考えます。

○松浦 国への提言の1番について、この問題は文化庁や文部科学省での解決は難しいです。指定管理者制度は、総務省の公の施設向けの制度ですが、何が効果的な主張かと考えた時、反復的な単純管理の施設と、それ以外の行政的目的を持つ施設、それは劇場以外にも図書館、美術館、博物館、

福祉施設などは異なる考え方が必要だと言うことです。公共ホール業界は複雑で、図書館や博物館のように一律的に明確な目的を持つ施設とは異なります。誤解を恐れずに言えば、文化事業を実施しない貸しホールと、文化事業を行う劇場では違いがあります。文化事業を行う劇場は図書館や博物館と同じく、公益を最大化するミッションを持つと考えています。総務省には、これらを指定管理者制度の中でしっかり区別し、理解してもらいたいというのが私の提言です。

<指定管理者制度運用への提言内容>

○矢作 自治体への提言部分の説明ですが、3ページより、「自治体への提言」として、まず、「1 役割の再定義とそれに沿った選定」として、(1) 運営目的を改めて定義(顕在化)、(2) 設置目的遂行に向けた仕様と配点の設計、(3) 専門的人材の配置、(4) 担当所管間の連携、(5) 専門的な視点による定性的な選定。そして、「2 施設活用に向けた運用について」として、(1) 効率的で弾力的な運営に向けた条例改正、(2) 指定管理期間の長期化、(3) 非公募の検討、更に「3 予算確保について」として、(1) 予算の安定的確保、(2) 施設管理費と人件費、事業費の分離、(3) 事業費の確保、「4 年度協定について」として、(1) リスク分担、(2) 緊急時対応、(3) 未執行予算の自治体への戻し入れの廃止。後は、指定管理者制度の直接的な課題ではありませんが、「5 都道府県立施設と市区町村立施設の役割について」と「6 直営施設と自治体設置の公益法人について」をあげました。

<専門人材の配置>

○中川 役割の再定義とそれに基づく選定は、貸館専門のホールには難しい問題かもしれません。例えば、「芸術文化鑑賞の機会提供や地域文化の向上」などというありきたりの抽象的な目的記述だけでは、政策の実行が進まないと考えます。具体的な戦略が必要です。買取興行や貸しホールの運営だけでは、新しい価値を生むものではありません。例えば、ホール経営の戦略を考える際、地域の実情を理解し、それを基に改善策や経営目標を明確にすべきです。芸術文化振興基金の選考委員をしていた時、劇場法施行後、ホールの運営戦略を評価する項目が増える中で、多くが単に条例の引用に終始していました。このような安易な記述の横行は、実際に地域の状況を理解しているのか疑問です。さらに、2番目の点として、ホールの設置目的に沿った評価基準の設定が不可欠です。単なる貸しホールや買取興行だけの場合、評価基準を詳細に設定する必要は低いと思われます。これらは単純なサービス提供に近く、施設としての独自性や特色が乏しいと感じます。

専門的な人材の配置は不可欠です。ホールが教育機能や福祉機能を持つようになり、場合によっては医療機関との連携が必要になれば、音楽療法士のような専門家の採用も考慮すべきです。また、芸術関連の職種の整理と明確な分類が求められます。私は、文化庁と協力して、専門的な職制度を導入すべきだと考えています。具体的には、芸術技術職(例:照明、音響等)と芸術経営職として分けることが適切だと思います。全ての専門人材を「芸術職」というカテゴリでまとめるのは、アートマネジメントの分野で働く人たちにとっては適切ではありません。芸術技術職と芸術経営職の明確な区分けが必要ですが、両方の専門人材が存在することが理想的です。

担当所管課は、疲弊している現場の実情は理解しつつも、文化政策の改革や政策転換については「私には力がない」という声が多いのが現状です。それならば、所管課から関係部署、特に財政や行政改革担当に、ホールの現状の危機を伝える必要があります。指定管理を受けている団体も同様の問題を提起する必要があります。このまま単に買取興行を続けているだけでは、地域の側から情性を見抜かれて来場者も減ってきます。単なる公設演芸場には長期的な持続性は見込めません。

競争選定の有無にかかわらず、制度的に外部による適正な中間モニタリング評価、専門的な視点による定性的な視点によって改善点を考えることによって、議会に対して「この団体は信頼できる」という明確な評価を示すことは可能です。また、財団や他の組織に対しても、同様のモニタリングの必要性を強調しています。評議員制度や理事会の存在だけでは十分な評価・監視ができないため、外部の視点でのモニタリングが不可欠です。

<施設設置の目的の明確化>

○**草加** 入り口論から言うと、3ページの1、「役割の再定義に沿った選定」、つまり指定管理者が目指す使命が明確に示されていない限り指定管理者制度はスタートできません。その理由は、地方自治法244条の2の3項に「公の施設の設置の目的を効果的に達成するため、必要があると認めるときには、当該施設の管理を行わせることができる」と書かれています。要するに「公の施設の設置の目的」を効果的達成するための前提である「目的」が明文化されていなければ、指定管理者は選定ができないのです。公の施設の多くでは、その「目的」を施設設置条例第1条「目的」に示しています。ただし、古い施設の条例には「住民の福祉の向上のため、この施設を整備する」としか書かれていないことが一般的でした。ただこれでは、文化の向上を図れと言っているのか、住民のコミュニティの醸成を図ることを目指しているのか掴みどころがありません。「公の施設の設置の目的」は、単に施設が目指す目標を掲げているだけではなくて、指定管理者がその目的にどこまで近づくことができたかを図る評価基準でもあるのです。その評価基準が曖昧では、業績評価ができないことになってしまいます。そのためにも、施設設置の目的の明確化が不可欠であり、それに基づいた評価を行うことが必要になることを地方自治体は、しっかりと認識をしていく必要があると考えます。

指定管理者制度が導入された当初、制度導入か直営に戻すかの議論の中で、多くの地方自治体は特定団体を指定管理者に選定するための説明責任が果たせないから公募方式を選択しました。一方で、公共的団体を持つ地方自治体は、その団体を保護する目的で非公募を選択しました。つまり積極的な公募は行われず、消極的な公募、消極的な非公募が選択されてしまったことが、制度導入時の不幸な始まりになったと考えています。このような現状を踏まえて、今必要なことは、地方自治体が運営目的を再定義することです。これを実現できない場合には、公募要項で指定管理者制度を導入する施設の使命を明記する必要があります。

○**松浦** 私は、コストダウンのバイアスが永遠に続くことをこの提言で終わらせたいと思っています。今は全ての支出経費をコスト競争で審査していますが、経費の中でも人件費と事業費については、専門性を持つ機関に対するコスト競争の審査方法を見直すべきだと考えています。

まず、人件費については、文化事業を実施するためには、専門家を適切な労働環境で配置し、組織を整える必要があります。この部分を競争の対象とするのは不適切だと思います。次に事業費についても、ある予算内でどれだけの質と量を実現できるかを競わせる形が望ましいと感じています。一方、施設の管理費は競争させるのが適切だと考えます。

また、リスク分担に関する問題にも触れています。特に、燃料費や光熱水費の高騰、多くの施設で分担表に指定管理者若しくは両者の責任となっている。また、新型コロナの影響による貸館収入の減少など、リスクの負担方法について自治体との誠実な協議が必要だと感じています。

○**矢作** 皆様、この提言に限らず、自身の施設における指定管理者制度の課題などについてもご意見をいただけますか。

<施設が持つ特性や目的による分類>

○**発言者1** 中川先生が施設のグレードやランク分けに言及されましたが、公文協には1,314もの施設が加盟しており、やはり全て同じ基準で評価するのは困難だと感じます。施設ごとに適切なグレードを設定すべきだと思います。しかし、このような専門的な判断は総務省ではなく、文化庁が適任ではないでしょうか。

○**矢作** 「グレード」という表現について、中川先生の資料では「類型」という表現を用いて整理されています。この意見や提案をどこに持ち込むべきかという点に関しては、総務省よりも文化庁や、それぞれの施設を設置している自治体への提案として進めるのが適切ではないでしょうか。

○**中川** 「類型」という言葉を使用したのは、各施設やホールが持つ特性や機能によって分類することを意味しています。すなわち、上位や下位といった階層的な評価やランキングではなく、それぞれの施設がどのような機能やサービスを持ち、どのような目的で存在しているのかを明確にすることを目的としています。

例えば、一型としての単純な貸しホール型の施設や、四型としての高度な専門性を要する施設など、或いはその間の施設、それぞれの類型に応じた適切な対応や評価基準が必要だと考えています。このような類型に基づく考え方を取り入れることで、それぞれの施設が持つ特性や機能に合わせた適切な評価やサポートができるのではないかと考えています。単純な貸しホールもあり、一部のホールは劇場法の要件を満たしにくいかもしれません。特に、事業担当の職員を配置できない施設も存在します。それに加えて買い取り型の興行も実施する施設。それらと教育や福祉と連携する施設とでは、評価の際は、料金だけでなく、ホールの機能や事業の質を重視し、その「類型」を認識することが重要です。

<提言を行う理由を明確にすること>

○**岡崎副会長** 総務省の審議官との意見交換のなかで、この提言案も投げかけましたが、今なぜ提言をするのかの理由が求められます。役人は約2～3年での異動が一般的で、前例踏襲をしがちです。新しい方針を立てることは、上司や利害関係者に多くの説明と労力が必要です。この背景を理解した上で、我々の役目は、なぜいま、何のため、誰のために、どのような提言を行うのかを明確にすることです。それは総務省にも文化庁にも必要です。

指定管理者制度について、過去に3回の通知が出されました。初めての通知では経費削減の努力を求め、第2回目では公共サービスの品質確保が強調されました。ここで、経済効率性重視の誤解が生まれたと思っています。しかし、民主党政権下での片山総務大臣の第3回目の通知では、指定管理者制度が価格競争の入札とは異なること、そして公の施設の適切かつ安定的な運営の要請も勘案し、施設の設置目的や実情等を踏まえて指定管理期間を定めることで、労働法令の遵守や、雇用・労働条件の適切な配慮がなされるよう留意することが示されました。しかし、現在の政権では、経産省の意向が強まり、民活・経済効率性が再び強調されています。

この点を総務省の審議官と話す中で、実際には経済効率性へのこだわりはそれほど強くないことを確認しました。だからこそ、指定管理者制度の運用に関する我々の提言が重要です。

最後に、交付税について触れたいと思います。交付税措置は、国の間では各省庁が総務省に対して要望を行うことが基本です。そのため、文化庁の意向が非常に影響力を持っています。公立文化施設の目的とその所在に関して、我々がどう関与し、提言を強化していくかが課題と考えます。

<地方交付税の具体的な算入>

○**発言者2** 国への提言で、地方交付税の具体的な算入がありますが、単純に基準財政需要額に算入ではなく、例えば、駆け引きとして貸館の収入分を基準財政収入額に算入するから基準財政需要額に文化施設の運営等を入れる方が総務省に訴えるのではないのでしょうか。

○**岡崎副会長** 普通交付税の算定は基準財政需要額と基準財政収入額で構成されており、特定の経費が基準財政需要額に含まれます。具体的には、文化施設の運営経費が考慮され、これには人件費や事業費、管理運営費が含まれます。この精算に当っては文科省が総務省に資料を提出し、施設に関する収入と経費を差し引いた額が自治体の必要経費として算定されるのですが、ご指摘の収入と支出を差し引きしたものが基準財政需要額の内に入参される経費となります。このモデルは一般的な団体の基準として用いられます。都道府県と市町村にはそれぞれの基準があり、提案では文科省、文化庁が総務省に要望して、最終的に総務省が決定する流れとなります。

<自治体との関係性>

○**発言者3** これまでの総会では先進事例の紹介やそれを取り入れるアドバイスが中心でした。しかし、今回は国や自治体に対する提言が中心となっており、特に交付税や指定管理者制度に関する内容が重要です。基本的には、財源不足を解消するため、10万都市を基準とした事業費に対する不足額を国税で補填することを主張しています。これは都市間の差をなくす目的があり、その方針は良いと感じます。ただ、各地方自治体には裁量権があり、地方の状況によっては一律の取り扱いが問題となる場合もあると思います。特に、指定管理者制度や公益財団法人など、状況が異なる自治体が多いので、一括りにするのは難しいと感じました。中川先生が多くの自治体で意見を述べられているのは、各自治体の首長との関係もあるのでしょうか。

○**中川** 私と岸和田や各地の首長との間には直接の面識はありませんが、正攻法でコミュニケーションを取っています。それらの自治体は私が常に主張してきた、条例の必要性や基本計画の重要性を理解しており、指定管理者制度に関しても、適切な条例や基本計画の遵守を確約しています。岸和田市では選定委員会での議論が公開されているため、首長もそれを参考にしていると思います。私と首長との間に特別な関係はありませんが、法的枠組みの存在がこの関係性を支えています。

また、私は舞鶴市の審議会会長として活動しており、新しい首長とも近々話し合いをする予定です。伊賀市や酒田市、岩手県北上市など、多くの自治体で同じアドバイスをしています。すなわち、条例の制定、基本計画の策定、そしてその運用と審査のための審議会の設置です。この審議会には市民代表や芸術家、行政経営の専門家が参加し、行政はオブザーバーとしての役割を果たしています。この仕組みにより、中立性が保たれると考えています。ちなみに私は、私の地元である豊中市の文化政策には一切関与していません（笑）。

<行政担当者との協力関係を強化>

○**発言者4** まず、自治体の担当者の意識改革の重要性に触れたいと思います。岡崎副会長が指摘された通り、行政の担当者が3年ごとに異動することは、文化や芸術の担当としての経験や専門知識が十分に蓄積されず、齟齬が生じる原因となっているように感じます。特に、コロナ禍での混乱の中、このような問題はより顕著になったのではないかと感じています。

次に、指定管理者を単なる下請けとしてではなく、公共サービスの提供や公益の実現のための真のパートナーとして認識することの重要性を強調したいと思います。私自身、指定管理者の一員として活動していますが、我々は自治体と協力し、公共の利益を追求する役割を担っています。その

ため、行政の担当者との協力関係を強化し、協働での取り組みを進めることが必要だと感じています。そのため、資格制度の導入が求められると考えています。

<国が示す文化政策に関する提言について>

○**発言者5** 国が示す文化政策に関する提言部分について質問します。文中の「第三次基本方針」に関しては、経済を優先する内容と感じました。自治体を持つ役割、特に教育、医療、福祉、観光などが縦割りになっている現状で、私たちは施設として地域のハブとなること、或いは市民との連携を図ることが必要と理解しています。また、専門的人材育成についても触れられていますが、県有施設と基礎自治体での専門人材の定義が異なるのではないかと感じています。中川先生をはじめ、皆様の意見やアートマネジメントにおける視点を教えていただければ幸いです。

○**中川** 都道府県と市町村の施設は役割分担が大切です。都道府県は広域的な課題を扱う役割、医療機関で言えば特定の難病の治療を行う専門機関のような役割を持っています。一方で市町村の施設は街の病院です。障害者の芸術文化活動推進法が制定されましたが、障害者のための専門の芸術供給を市区町村で対応できるのはおそらく政令指定都市くらいになります。やはりこれは都道府県の施設が行い、市区町村の施設をバックアップする必要があります。

また、住民との連携や参画は文化事業の成功に欠かせない要素です。誤った連携の取り方で問題が生じることもあるため、政策における住民自治と団体自治を再認識する必要があります。例として、住民自治の消防団がしっかりしていれば、自治体の消防は更なる専門的な機材、救急車を増やしたり、高圧放水車を取得することができます。消防団がないところは全てを担わないといけないうわけでは

住民自治が充実すると、劇場などの団体自治もさらに質を高めることができます。出雲での出雲神楽を継承する住民団体は、文化事業における住民自治の良い例です。信仰の要素があるとはいえ、文化財としての価値は変わらないため、行政が直接介入する必要は少なくなります。このような場合、行政は裏方としてのサポートや後継者育成のための資金援助に注力すべきです。地域ごとに住民自治と団体自治の役割分担は異なり、一概に言うことはできません。

しかし、住民自治がしっかりしていれば、例えば図書館などの公共施設も多様な活動ができます。また、民間の専門家や講師が住民自治の一部として活動することは、地域資源として非常に有効です。例として舞鶴のお琴の師匠が学校で教えることは、住民自治と団体自治との連携の一例です。全ての政策領域において、住民自治と団体自治の存在は非常に重要であり、これを意識した方針を取ることが求められます。地域教育や家庭教育は、住民自治による教育の形態です。一方で、学校教育は団体自治によるものです。同様に、地域福祉の中での近隣見守り運動なども、住民自治による取り組みです。文化事業も同様に住民自治の存在があります。

行政職員が3年で異動するのは、多様な経験を積むことが必要であり、一つの業務に長く専念するのは一般事務職としては望ましくないからです。このような背景から、指定管理者における専門職としての重要性が増しています。過去には、福祉分野での社会福祉協議会による専門職確保の動きがあり、現在は芸術文化の分野でも専門職の確保が求められています。

文化財団は、このような専門性を持った人材を確保し続ける場所であり、決して行政の天下り先でも定数外人事を押し込む先ではないのです。私は、文化財団が外部評価の対象となることで、より透明性が増し、信頼性が高まると考えています。現在は、財団にも定期的なモニタリングが求められる時代になってきていると感じています。

あなたが持っている多様な施設での指定管理の経験は、さまざまな施設の特性や必要な管理手法

を深く理解していることを示しています。特に、文化ホールのような施設は、単に興行の場所としての役割だけでなく、地域の文化や教育、福祉に貢献する場としての機能を果たしています。

これまで指定管理に関わってきた施設でも、劇場、音楽堂等のように専門職が必要な施設と安全に管理することを中心とする施設で、類型による区分けが必要です。一方で、買い取り公演が中心とならざるを得ない劇場、音楽堂等でも、単に廉価に鑑賞機会を提供するのか、地域のニーズを探って、所得水準や家庭環境、域内の交通偏差、学力分布や不登校など、それらの地域分析をした上で、提供すべき作品を選んでいるのかにより違いがでます。社会調査論や調査技法をマスターしている芸術経営職は、地域の実態を正確に把握し、それに基づいて施設の運営方針やプログラムを設計することができます。

財団は、専門的な人材の確保や長期的な運営を担う組織としての役割があります。そのため、財団の存在とその運営方法は、施設の長期的な発展や地域貢献の観点から非常に重要です。短期的な視点での運営や人材の流動化は、組織の成熟や安定を阻害し、その結果、施設のサービスの質や地域への貢献も低下する恐れがあります。

<最後に>

○矢作 公文協は研究大会の取り組みを変革中ですが、今回の提言を基に更に皆様の意見を求めています。ホームページにてパブリックコメントを募集し、最終提言を文化庁、総務省や全国知事会等に持ち込む予定です。この提言は公立文化施設の重要性を前面に出すもので、マスメディアへのアプローチも考えています。しかし、各施設からも積極的に設置自治体への働きかけが必要だと考えています。

今回の特別部会での指定管理者に関する提言は、次回の研究大会に向けて資格制度に焦点を当てて検討します。皆様の意見や協力を引き続き求めており、関連プロジェクトも進行中です。本日の登壇者への感謝の意を示したいと思います。



会場風景

分科会2（事業環境部会）

テーマ

「公文協ネットワーク企画事業、いよいよ発進！！」 ～二つのモデル事業の提案と今後の中小ホールの事業展開～

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：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）

岩崎 巖（石川県立音楽堂（オーケストラ・アンサンブル金沢）事業部音楽主幹）

小林 純一（部会長、丹波篠山市立田園交響ホール 専門員）

高萩 宏（副部会長、世田谷パブリックシアター 館長）



櫻井 琢郎氏

<はじめに>

○櫻井 本日の分科会では事業環境部会の研究発表をさせていただきます。まずはこれまでのプロジェクトチーム（PT）の経過を報告いたします。事業環境の親部会からの要請でPTをつくり、昨年、山形大会において主に中小ホールが抱えている課題を抽出し、発表いたしました。それから約一年間PTを継続し、公演事業系の課題を克服するというか、事業を実施することで連携、ネットワークを構築することがどのようにできるのか話し合ってきました。

我々PTの最初の結論として、実際に連携、ネットワーク構築に関するモデル事業を立ち上げて、この那覇大会で発表することが、PTのひとつの成果と考えています。

本日は、この後にモデル事業として「ファミリー向けのプログラム」と「音楽系プログラム」の事例を続けて発表いたします。この二つのモデル事業は現在進行形です。その事業内容を説明紹介することで、皆さんにも連携、ネットワークの構築の在り方を少しでもご理解いただけたらと思います。

モデル事業の発表後、一旦休憩を入れ、後半はモデル事業を動かす中で、新たに見えてきた課題も含めて、今後の事業展開の展望を図っていききたいと思います。最後に、皆さんからの質問や意見交換もさせていただきます。

<プロジェクトチームの経過報告>

○櫻井 昨年の山形大会の後に、PTの中で、自己負担が50万円から100万円以下の事業で、中小ホールをネットワーク化できる事業はどんなものがあるか。作品を共有した上で公文協のバックアップを受けながら何かできないかという話をしました。山形大会の反省を含めて、前向きに事業の立案を考えたわけです。皆さんからのアンケートも随分と参考にさせていただきました。そして、やはりモデルとなる事業を立ち上げてやるしかないだろうと。参加する館をワーキンググループ化する、仲間を作って、その中でネットワークを図り、作品を共有する。これが昨年の7月の段階の話です。

事業環境部会のメンバーからは、PTの中で、できるだけその仕組みづくりに関与するようなモデル事業として走らせてくれということを言われました。中小ホールを元気づけるための秘策とま

では言えませんが、どうしたら課題が解決できるのか、公文協の加盟館に伝えていてもらいたいということをよく言われてました。そこで、最初から全国展開で事業をするのではなく、地域を少し限定して、今回は、九州沖縄地区と中部甲信越地区とに分けて、その中でどういったネットワークが組めるのか、そういう約束事を決めさせていただきました。PTのメンバーで、久保田さん、崎山さんが九州沖縄地区、岩崎さんが中部甲信越地区でモデル事業として実施していくことになりました。最初の計画としては、先にいろんな仕組みを考えて、公文協加盟館に紹介し、参加してみませんかというのを、この那覇大会でやろうと思ってたんです。

一方で、文化庁のアートキャラバン事業の継続が、突然発表されました。これが昨年12月です。そこから大至急、PTのズーム会議を行ないました。もう一気にやっちゃおうと、そのためにどういうネットワークが組めるのか、その中でどういう作品が今の時点だったら出せるのか。12月の1か月間で一気に詰めました。それぞれの事業には10館以上集まっています。いわゆるスキルの共有であるとか、アートキャラバンという助成スキームの理解から始まったかと思います。その辺をみんなで共有しながら、1か月間の中で、一気に申請までもっていった二つのモデル事業です。

<事業環境部会との連動>

○櫻井 この間、事業環境部会とも連動して、様々なアドバイスを受けました。事業環境部会として、現在の時点で、補足であるとか、期待していることを言っていればなと思います。



小林 純一氏

○小林 事業環境部会部会長の小林です。事業環境部会は、私は4年になります。事業環境部会として集まるのは管理職の方々がおほとんどで、実務経験されてない方が多いので、何とか、2年前からPTで制作者レベルの人が集まってもらえないかということで、立ち上げ、話し合いをずっと積んだり崩したり、音楽事業や落語をやれないか、演劇をやれないかとかといった話し合いを、コロナの影響もあってズームで合計14回実施しました。

公文協に全国の多くの中小ホールの会館が入っているので、公文協として実際に支援していけないかということで立ち上げた次第です。その中でも自主事業で補助金を取りに行ったりする経験もない館もあるので、連携しながら、スキルの高い館は中小の館を補助しながらお互い助け合う。こうしたことを重視し、事業を実施する。櫻井さんの説明にあるところでございます。高萩副部会長からもお願いします。

○高萩 本当に自主事業の場合、昨日の特別部会の指定管理の話もありましたけど、指定管理費に自主事業予算が入ってないところもあるんですよね。それで予算がないからできないってことじゃなくて、自主事業ができるようなことを考えようということで始めたわけです。やっぱり公共劇場は、貸館だけの仕事をきれいにやっていますというだけじゃなくて、小さい工夫でもいいから自主事業をやれないかなと。それで事業をやる中から、公共事業や公立文化施設の存在意義みたいものが出てくればと。今回は公演事業系ですけども、社会包摂や学芸系の事業とかも小さな工夫から始められたら、それが地域のためになっていく。こんなことを事業環境部会でも考えていきたいと思っています。



高萩 宏氏

○櫻井 ありがとうございます。それでは、経過報告はこれまでにいたしまして、早速、モデル事業のご紹介と説明に入らせていただきます。

<ファミリー向けプログラムのモデル事業>

○櫻井 1本目は「ファミリー向けプログラム」の事例発表です。今日も会場ロビーにくりっかっかフェス>の出展ブースがでています。皆さんの参考となるような資料がいっぱいあるかと思うので、久保田さんの方からご紹介とご説明と、あとはちょっとした苦労話と、現在進行形の課題みたいなものを伝えていただければなと思っています。

○久保田 福岡県の筑後市という、ほぼ熊本県に近い南の方にあります人口5万人弱の街からやってきました。指定管理者としてサザンクス筑後という劇場を管理運営しております事務局長の久保田と申します。苦労話というふうなことがあったんですが、PTで話している時に、今回の大会は岩崎さん、久保田さんたちの奮闘記だよねと言っていたら、その様子を皆さんにお伝えできればと。私の資料の説明からさせていただきます。



久保田 力氏

この、ちょっと厚手のある2023サマーというチラシが入っていると思います。くりっかっかフェス>というのはブースにもございましたとおり、沖縄で、もともとくきじむな一フェスタ>という形で生まれ、名前を変え続けている国際児童青少年演劇フェスティバルです。詳しくはチラシ見ていただきたいんですが、九州、沖縄にはこういった児童青少年向けの歴史がありまして、今回はそことの連携となります。

PTでずっと話して何の作品やるかとか、どこがやるかっていうのは結構ナイーブな問題だということもあったんですが、九州沖縄ではこれがやれるだろうということで、なは一との崎山さんも沖縄ですので、2人でタッグを組んで提案していくことにしました。まず表面に沖縄、福岡、熊本、鹿児島とあるように、九州沖縄8県のうちの4県が連携して、くりっかっかフェス>の作品を各公立施設に持ってくるができるようになりました。裏面にそれぞれ4作品の、各地域で行われる演目と日程が書いてあります。そして、沖縄でも、もちろんこの那覇を中心にくりっかっかフェス>はあるんですが、他にがらまんホールですとか、いろんな劇場が沖縄県内にございます。フェスのパンフレットの60頁、61頁に、沖縄の那覇市内ではなく、私たちも含めて連携する3つの劇場が掲載してあります。その3つの劇場を含めて情報を共有し進めて作っているのが、九州沖縄地区の私たちのモデル事業のネットワークということになります。紆余曲折いろいろあったんですが、結果的にこの形で私たちの九州沖縄のネットワークは歩き始めました。

<文化芸術を通して成長する環境>

○久保田 5万人弱の市の施設で事務局長をやっておりますので、その環境のお話させていただければと思います。資料に「サザンクス筑後通信」がありますが、扉もそうなんですがファミリー向け親子で楽しめるものをメインに打ち出しています。子ども向け、ファミリーものの演目を載せてありますが、もの見事に3本とも文化庁のマークがついています。これはアートキャラバン事業を活用して実施します。その次のページには、私、25年間毎週土曜日にサザンクス筑後で子ども達と演劇教室、表現の教室を続けていて、子どもたちの発表会を必ず夏と春にやります。これも自治総合センターからの助成金をいただいて、500万円でやっている事業です。その横に<美祭>というのがあり、これは若い女性の方々が主人公になれる市民のお祭りで、ゲストで夏井いつきさん句会ライブをやります。これも文化庁のマークが付いております。そして、次のページではスターダストレビューと森高千里のコンサートの紹介です。以前の私たちですと、この通信の表紙には森高千里を持ってきていただろうと思います。小さな街の劇場は、そういう人たちが来ることを喜んでくれる人もいますが、それ以上に子どもたちが健全に、文化芸術を通して成長することを、今は目指し

ています。

今スクリーンにずっと映してるのは、私たちと一緒に演劇やってる子たちなんですけど、25年間の中で、いろんな成果と課題はあるんですが、初めて外部評価ということで、インタビューも含めて、簡単にまとめていただきました。初めて自分たちの事業に外部評価を入れた時の記録の第一弾です。それと最後のプリント冊子は「あーとま塾2023 at 福岡・ちくご」という企画概要書（案）を入れてあります。現在進行中ですが、これは芸団協関係のアートキャラバンで取り組む人材育成のための学習会になります。

今日の話は、この九州沖縄地区で展開するファミリー向け事業のネットワークのプロジェクトにおいて、人材の育成と館同士の連携というのをテーマに、通称「ファミプロ」と私は言っていますが、こうした種類の事業を実施する上での考え方などの紹介になったらと思います。

<エピソード評価>

○久保田 私館は、子ども、ファミリーを大テーマにしていますが、他の館もさまざまな事業をやられていると思います。そうした事業に対して、定量・定性的な評価はあると思いますが、先日、日本大学の熊倉純子先生とお会いして、エピソード評価という考えに感銘を受けました。子どもたちが、劇場等で体験したことで、何がその子に起きたのか、その子の周りの家族や友達に何が波及していったのか、そういったことがやはりこれから文化芸術の中では評価になっていくというんですね。

そこで、もう1点。私たちの館は12年間、市内の小学校21校の全学校でアウトリーチ事業、演劇、ダンス等のプログラムを続けております。私が1番感動した子どもの感想をここで披露させていただきます。皆さん、ぜひ自分たちの市町村にいる子どもたちの顔とか、劇場に出入りしている子どもたち、あるいはアウトリーチで出会う子どもたち、きっとこんな感想を持ってくれていることに注目してください。そこが実は、何のためにという私の原点なので、そこをぜひ皆さんと一緒に共有したところで始めていきたいなと思い用意させていただきました。

(以下、さまざまな子どもたちの感想などを紹介)

こういった感想が出てくるような子どもたちとのコミュニケーションが、おそらくどこの市町村のホールにおいても、起こっているんだろうと思います。その声がなかなか拾いきれてない、なんのためにというところが、私の原点にはこういうところがあります。

エピソード評価の観点からもう1つ。先ほど紹介した演劇広場のことで、「子どもの幸せ」という月刊誌に1年間連載させていただいた3回目のタイトルで、「今日の演劇、何？」というのを書きました。現役の小学生たちは演劇広場が始まると土曜日サザンクス筑後に来て、初めにコーチにこう尋ねます。つまり「今日の晩御飯、何？」と同じ訊き方なんです。私は、演劇や表現すること、文化芸術を享受することが当たり前になることを作りたいと思っています。こうした願いは子どもたちに確実に伝わってきたのだと思います。日本の中でのそんな小さな革命の一步、24年の歳月がかかったことを書きました。

私がやってるのは、人口5万人の町で、20名ほどの子どもたちがやってる演劇の活動です。小さなことかもしれませんが、そこから育ってきた子どもたちが社会を変えていってくれることを祈っています。

<中小規模の公立文化施設の現場>

○久保田 (スクリーンにサザンクス筑後の外観と館の概要) これが私の会館です。1,305席のホー

ルがありますので、大ホールと言われても仕方ないんですが、5万人程度の町ですので、年間の予算は1億3000万ぐらい。1億円が管理維持費、3,000万円をなんとかつくりだして事業にまわしていますが実際には文化事業予算はゼロです。昨日の特別部会の話もいろいろ出てますが、行政からの指定管理料の中には、基本的には施設の運営委託と人件が含まれるだけで、貸館で頑張って稼いだお金が翌年度の文化事業予算になるというスタイルです。

令和4年度は140万円ぐらいプラスが出て、それを使って令和5年度の文化事業をやるという感じですが。貸館収入もだいぶ減っている状況、これが私たちの指定管理者の実態です。館のスタッフは、事務局長の私を含めプロパー4人で運営をします。舞台スタッフ4名ほどで、臨時、嘱託も含めてトータルで15名程度で稼働しています。

—昨年、栃木での大会で、こうした現況を発言して以来、こうして公文協のPTに入ったおかげでずいぶん情報やアイデアを共有できてきてまして、去年の山形大会では登壇し中小ホールの課題を発表させていただきました。その流れで、先ほど説明にあったように連携を具体的なモデル事業として発表紹介にいたったわけです。今日の分科会のみそになりますが、「何を持って連携するか」ということです。重要な課題は、そこを見つけ出すことかと思っています。で、私たちは、子ども・ファミリーを軸にやっていけば、すべての地域住民を巻き込めるんじゃないかと考えています。

<ファミリー系事業のネットワーク構築>

○久保田 言い出しっぺでもある私と、沖縄の崎山さんと2人でなんとか頑張ってみました。年間を通して財団の仕事がありますので、困難な時期もありました。昨年の秋口、どうしてもいろんな業務に追われてしまい大反省しています。秋口の2ヶ月でもっといろいろと動いていれば、アートキャラバンを活用して、もっと太刀打ちできたと思うんです。突然訪れたアートキャラバン事業をやるために、このファミリーネットワーク事業が出てきたような形にどうしても見られざるを得ないことはとても残念です。

この間の経過をお話しますと、本当に急激に進めていったので、公文協の九州沖縄支部の委員会に出かけて行って支部長さんに話したり、さらに各県全部の市町村に伝えてくださいというようなことも含めて資料を作成し、やってみました。

そうした中で出てきた課題が、各県の伝達方法、そしてその速度の問題。かつ受け取る側の事情、例えば管理職で情報が止まっていて現場の職員まで伝わっていないなど。アートキャラバン事業にしても、情報が地区の統括館にまずいくんですけど、そこから各市町村に伝わる時に相当の温度差があると感じました。「アートって何？」って言われた市町村の会館もありました。やはり情報の伝達というのが、最重要課題であることがはっきり分かりました。

こうした紆余曲折があり、今、連携がやっと始まったという状態です。13館の参加でファミプロはやってますが、ほとんどアートキャラバンの申請や説明、その理解のために動いてしまったので、具体的に連携、ネットワーク構築について動いてないという実情もあります。ただ、ファミプロのスタートアップ説明会をズームで4回開いたり、その後、実際にミーティングを行っていく中で、<くりっかりっかフェス>の作品の理解であるとか、みんなで初めて取り組むアートキャラバン事業の有効性やそこに含まれる課題を共有できました。いろんな仕組みを、私の経験の中から皆さんにお伝えしていたという状況です。

この連携を作っていて、私が福岡から見て感じた各県の印象というか、大分と熊本はやっぱり凄い。熊本県劇にいた本田さんがやはり中心になって各市町村レベルでの事業に対する学習とか、そういった予算も含めて取っていくという能力を持っている県です。大分と宮崎に関しても、キーパー

ソンが県の施設だったり、政令都市の市町村にいらっしゃる。やはり連携の力は強いなあ、すごいなと思いました。またアートキャラバン事業の情報周知に関しては、兵庫県が飛びぬけてすごい。参加館が、最後の最後までなかなか出てこなかった県もあるようですが…。宮崎には、シーウェブという中小規模館の連携があります。100回のミーティングや交流とか学習を実施しているそうです。

最後に課題抽出ということで、やはり何をもって連携するかっていうのが課題で、誰が音頭を取るかっていうのが次の課題です。連携に加わることのメリット、そして明確な魅力を作っていく。これも課題です。小さな街の市町村の施設で実施される文化振興の自主事業にこそ、これからの劇場の果たす役割、学びと実践の経験があったりすると思っています。最初に私も言ったように、小さな町で起きている子どもたちの、小さな演劇の活動ですけど、そこで、子どもたちが確実に力を蓄えて社会に出て行って欲しい。

○櫻井 ありがとうございます。ちょっと一点だけ確認です。現在、ファミプロ という形で13館参加されていて、そのうちの4館が今年のくりっかりっかフェス>の作品を公演をする。その他の館の皆さんとは情報共有であるとか、スキルアップであるとか、人材養成的な部分も含めて連携をとっているという解釈でよろしいですね。

○久保田 そうです。この辺の事情も踏まえて、ネットワークが少し複合的になっているのが現状なので、そこを今後整理して行きたいと思っていますところです。

<音楽系プログラムのモデル事業>

○櫻井 引き続きですね、音楽系のプログラムを岩崎さんから発表していただきます。

○岩崎 私ども、石川県金沢にございます石川県立音楽堂、ここに本拠地を持ちますオーケストラ・アンサンブル金沢というプロ実演家団体です。私は、オーケストラの岩崎と申します。運営団体は公益財団法人石川県音楽文化振興事業団です。



岩崎 巖氏

事業のモデルを紹介するということで、音楽系モデルプランを考えてみました。当初は、資金のあまり大きくないもの、それから、ファミリー的なものを想定しました。しかし、途中で状況が変化し、文化庁アートキャラバン事業を活用しながら進めることになりました。つまり、予算的にフルオーケストラの活動を活用することが可能になったわけです。せっかくの機会ですから、千人前後の規模のホールで、先程の自己資金も含めて、オーケストラを呼んで演奏会をやろうということがなかなか困難なところへ、お声をかけさせていただいて、一緒にやりませんかという形で進めていったのが今回の企画の始まりです。

<自主事業を構成する要素>

○岩崎 本日の事例発表ということで、視点を2つだけ先にお話ししたいと思います。

この【次第】に添付された資料に、企画背景だとか、制作過程だとか、企画のねらいだとかの項目に分けてますが、別の見方の視点として、まず基本的に自主事業というものを構成している要素というのがあるかと思っています。それは、この事業をやる趣旨と目的。皆さんもそうやってやってらっしゃるんだと思うんですけども、それをやるための企画の背景ですね。それから、企画のねらいで具体的な公演の内容、制作の計画みたいな。これは、自主事業をやるうと考えた時に、底辺に流れている要素だと思っています。

それとはまた違った要素として、実際に運営して行くというときの要素が4つ。1つはプランニングですね。このプランニングというのは、いろいろな意味のプランニングがあります。 どういうふうに進めていくかスケジューリングですとか、そういうものも含めたプランニング。それから2つ目は、コンディションの条件ですね。うちのホールではこれができるのか、できないのか。それは時期的にほかの事業とどうなんだろう。それから、料金設定をした時にこれでやれるんだろうかって、いろいろな条件があります。さらに第3としてスキルの問題、いわゆる制作力も含めてですね。宣伝力とか、マーケティングだとか、マネジメント力と言った方がいいかな。4つ目にはファンドです。これは資金です。私どもの財団もなかなか資金がないんですけども、どうやって資金を獲得してきて、どうやって自主事業をやっていくか、基本的に自主事業はオーケストラも含めてですけど、会館の自主事業もそうですけど。これはプラスになる事がまずないんですね。いいものをやろうとするとマイナスが出ます。かといって、じゃあ収益がプラスになるようなものばかりやってるわけにもいきません。資金の調達の仕事とそれから運用の仕事はやはり大きなファクターだと思っています。

<モデル事業の立ち上げと文化庁アートキャラバン事業>

○岩崎 それでは、今回のモデル事業についてお話をさせていただきます。趣旨としては公文協の観点から、中小ホールを対象にしたファミリー向けで、ネットワークの展開、制作スキルと企画力を強化して行きましょうという話をずっとしてきました。

文化庁アートキャラバン事業の趣旨に沿って、1つ具体的な公演を企画してみました。今まで私どもが運営してきたオーケストラが、35年経ちますけれども、その経験から必ず企画背景というのは、やっぱり出てきます。1つにはオーケストラコンサートは大きな経費を必要としますので、なかなか実施しにくい。2つ目にクラシックと言ってもやっぱりまだまだ一般の音楽愛好家の方々には馴染みがない。特に難しいものになればなるほど、なかなかチケットが売れないという現状があります。例えば、有名な出演者の方ですとやはり経費がかかる。他に国の補助金の問題。それから、自主制作をするといっても、なかなかノウハウと人員がないといったところが挙げられます。こういう背景を元に、企画のねらいとして今回は3つたててみました。まず、オーケストラ音楽を生で聴いていただく機会を作ること。2つ目にはオーケストラの開催を、親しめるコンサートに仕上げること。3つ目がですね、開催地域の主体的な取り組みにより、企画が膨らんでいくようなものを考えるということ。

実際には、制作過程として12月6日に事業環境部会のPT会議であって、やりましょうという決断をします。公文協の文化庁アートキャラバンの話が出てきましたので、12月22日までに希望調査を作成提出しました。そして今回は中部地方の各県へ開催の希望アンケートを、募集の趣旨、企画内容などの文章をつけてファックスで流しました。公文協には地域の連絡メーリングリストが無かったので、中部地方の108の施設に、12月15日から16日にかけてファックスしました。受け取ったところから、折り返しのファックスがあり、最終的には24くらいあったと思います。その中で中部地方なんですけれども、どこから情報入手したのかファックスを送っていない島根県ですとか和歌山県ですとか、別の県からも応募がありました。今回は、モデルプランということで、中部地方でやらせていただくことで承知いただきました。

このような反響があり、最終的には17館が参加していただくことになりました。その館の方々に資料をお渡しして、こちらの方で施設の事情やチケットの事を調査把握いたしました。まだ文化庁からの予算が決定してないにもかかわらず、1月25日に参加希望の館とズーム会議を始め

たわけです。

そのズーム会議の協議の要点ですが、皆さんの自己紹介に始まり、公文協のモデル事業として実施する趣旨説明、さらに文化庁アートキャラバンの助成の趣旨と概要。まずこれを理解して知っていただかないと、今回の意味がないということで説明させていただき、それから、モデル事業の進め方とか枠組み、申請までのスケジュール。実際の申請は1月末までに公文協へ出し、公文協が全国からの提出をまとめて文化庁へ出して、実際の内定と採択が4月になるわけです。具体的に開催の日程調整と、補助金事業ですから、集客に向けての目安とか目標も話をいたしました。

(スクリーンには地図で17館の位置表示)

中部地方なんですけれども、星印が参加されたんです。新潟から、富山、石川、福井、それから岐阜、愛知、三重ですね。近畿に入ってしまうんですけれども、彦根の文化プラザさんがどうしても参加したいということで、ここは以前から私どもの財団と関係がありまして、参加していただくことにしました。残念だったのは、甲信越でいうと信州方面ですね。長野県が一つも無かった。一館一館、私の方で電話して状況を話しましたが、それぞれやっぱり事情があって参加がかないませんでした。

実際に、2月から3月にかけて具体的な制作に必要な資料を集めて、4月15日に交付申請をして、16日にはもう金沢で事業をやっているんです。

私どもの考えとしては、とにかく考えることと実行すること。これはもう同時にスタートして、どこか失敗して間違ったら、また引き返せばいいという、ある意味楽天的な考え方で進めさせて頂いております。

公演の内容ですが、資料にある形が中心ですが、日程の関係ですとか、出演者の関係でどうしてもできない、しかしファミリー公演的なものやってみたい館には、名曲コンサートを私たちが長年培ってきた企画から発展した内容で実施します。ちょっと発展的な企画ということで言えば、オーケストラと子ども達が一緒に歌えるような、そういうご要望もありまして、地元の合唱団が参加したりしています。また楽器の講習会もやってもらえないかという吹奏楽関連のところもあります。あるいは直前のリハーサル見学、プロのオーケストラのリハーサル見学の企画を進めています。また地域の演奏家にピアニストをやってもらえないかとか、さまざまな内容を組み込んでですね、少しスケールアップしていき、どんどん企画が膨らんでいくと言うようなことに繋がっていけばと思っています。

<企画制作の背景と今後の課題>

○岩崎 私どもの自主企画制作事業のバックグラウンドとして、財団が中心になって、いろいろな施設と連携をとりながら実施しています。また、一方では実演家団体のプロオーケストラを運営しています。年間だいたい百公演以上、国内、国外で。その他にオーケストラのメンバーが室内楽公演も実施しております。もちろん施設の自主事業として洋楽系邦楽系、企画ものをおよそ30公演ぐらい。年間事業としてジュニアオーケストラもやって、児童合唱、邦楽アンサンブルという邦楽に触れる子どもたちの集まりの研修もやってます。他にも、宣伝になりますけれども、会館のパンフレット等をご参考にしてください。

オーケストラ活動で培ったネットワーク、それから、招聘業務のノウハウみたいな国内の音楽事務所マネジメント会社との提携、そういうものを、先に言った視点で言えばスキルになってきますけれども、連携した館とやり取りしながら、地域の独自のスキルみたいなものを交換したりしながら、この事業を進めていけたらなと思います。資金ですけれども、資料の表にまとめました。どう

してもやっぱりお金っていうのは必要になってくるんで、この中における特別補正予算、アートキャラバン事業を含めて、2020年からやっています。それは私どもとすれば、そこに参加するということが一つと、そこに参加したところから依頼を受けて、私どもが出演するなどに対応してきました。時々不採択の時があり、補助金を取り過ぎているから不採択ですと言う冗談を言われまして、ガクッときたこともあります。

他の地域の会館の方々と連携事業や共同制作をしながら進めてきて、ある意味では、なかなかその補助金のことが分からない地域の方もいらっしゃる。一緒に事業を展開するなかで、私どもが補助金を一旦お預かりして、それをその地域の補助金として、再活用するというケースもあります。

最後に課題として、事業を通じて見えてきたものがあります。1つは地域差です。これは地理的な経済的なその環境規模が理由で、人口だとかっていう地域差。2つ目は自主事業の展開の重要性についての認識の差です。3つ目はリスクですね。やっぱり最終的にはお金の問題だったり、人の問題であったり。意欲はあるんだけどもといういつもの台詞で終わってしまう。4つ目は自主事業運営の継続性とやっぱり人材の問題。5つ目は文化施設間の情報交換ができるネットワークの重要性の認識です。今後の課題として、最後に5つあげさせていただきました。

今回はアートキャラバンの予算ですけれども、将来的にこういう特別予算がなくなった時でも進めていけるような形とかスキームとかってというのは、今後考えていかなければならないんだろうと思います。それと、助成金獲得の一覧表が発表されますが、いつも自主事業をやっている、よくお名前を聞く施設がずらっと並んでいます。自主事業を運営する館が地域の中小の施設に声をかけて、「一緒にやろう」と言うことも良いと思っています。みんなで獲得した補助金を、実際はそれを分配するわけではなくて、それを使って充実した事業を各地でやれるわけですから。補助金をたくさん取っているところはやはり責任があるのではないかと、私は常々思っています。こういう補助金があったり、こういう協賛金があったり、この会社はこんなことしてるよって言ってですね、とにかく資金を取ってくる。資金がないと、やっぱりなかなか思い切ったことができませんので、そういう情報がありましたら、是非私の方まで、情報をお寄せいただきたい。どこでも飛んで参りますので、この話を最後にして私の事例発表とさせていただきます。

○櫻井 岩崎さん、ありがとうございます。今回この公文協のネットワーク構築のモデル事業の参加は17館ということなんですけれども、その中で初めて、助成金を申請される館というのは、どのぐらいになりますか。

○岩崎 そこはちょっと覚えてないのですが、例えば、私どものこの企画に参加されいながら、なおかつ独自に自分の館の事業を公文協のアートキャラバンに出されているところがあります。今日いらっしゃると思いますので、幸田町ですね。また福井県の越前市の越前文化センターは、去年、私どもと一緒に芸団協の方のアートキャラバン事業で一緒しましたが、今回はこの企画にも参加し、かつ独自に自分たちでも申請を出してらっしゃいます。それほど大きい事業ではないんですけれども、今まで子ども達と一緒にやってきた事業をってことで、参加している事業でございます。

○櫻井 このモデル事業の推進や連携の成果から、これまで助成の申請をしていなかった館が、一度、岩崎さんたちにお手伝いをいただいた上で、今度は自分たちでトライしてみるっていうのも増えていると考えてよろしいですね。

○岩崎 ここ4年間で見ると、やっぱりその傾向がございますね。

○櫻井 具体的には申請するときの書類の書き方みたいなものが、近年、かなり専門性が高いようにもなっています。エキスパートがいないと、もう申請できないんじゃないかとも言われてもいます。言い換えれば、実演芸術の企画制作について、その仕事の専門性みたいなものをプレゼンす

る場合には、やはりそういった申請のスキルを身に付けたりとか、ネットワークを組んでいろんな情報を共有して連携を作り上げていくことも、とても重要なことかと思えます。また事業のジャンルについては、先ほど小林部会長からあった落語についても検討していて、ただ、落語については民間の業者さんも随分いっぱいやってらっしゃいますし、それぞれ地域ごとにそれなりのスタイルが出来上がってきてる。公立文化施設がそういう伝統芸能ものの連携にトライするならば、やっぱり斬新な企画力というのが問われるだろうと思えます。

これで2つのモデル事業の発表は終わります。次にネットワーク事業の今後の展望についてです。

<浮かび上がる情報共有の大切さ>

○櫻井 今後の展望というと、どうしても資金調達ということを考えてしまう。助成の申請であるとか、補助金の取り扱いとか、そういう話にいきがちなんですけれども。まずは最初に、先ほどお2人のモデル事業の中からちょっと特徴的に思ったのが、各地域の情報の共有の仕方です。例えば、国がある補助金の募集や予告を発出したら、各都道府県に行って、そこから各市区町村に行くというのがオーソドックスな流れだと思います。意識的な施設っていうのは、自らどんどん情報を取りに行き、申請準備を募集が開始する前からしているところもあるかと思うんですね。で、こうした情報の共有について、最初にお話をしようかなと思えます。

今回モデル事業でアートキャラバン事業を活用するにあたって、PTの中でも随分話したんですが、そのアートキャラバンってなんぞやと。個人的なことを言いますと公文協の今回の地域連携版で初めて申請をさせて頂きました。正直いって、次年度の事業計画や助成申請も完了したところに出てきたアートキャラバン募集なので、ちょっと、財団の事務局にどう説明すればよいか戸惑いました。どういう手順をとっていいのかっていうのが分かりませんでした。ただ、本日発表したPTのモデル事業をやるにあたって、是非その辺のところ、大きく理解しなきゃまずいだろうとPTのメンバー、それと事業環境部会の方ともいろいろと連動しました。その中で、久保田さん、岩崎さん、お2人とも申請に関するスキルはものすごく身に付けている方なので、それに乗って情報を取りながら、どのように申請し、参加館のワーキンググループ化、そしてネットワーク構築を目指すかを共有していきました。

その中で、兵庫県の各館からかなりの数の申請希望が出されていたんですね。PTのメンバーに兵庫県芸文センターのチーフプロデューサー古屋さんがいるので訊いたところ、小林部会長も関わる兵庫県プロデューサー会議の存在が大きいんじゃないかということになりました。

○小林 兵庫県は制作者、プロデューサーが集まって、いわゆるプロデューサー会議というのを年2回、6月とそれから9月にやって、だいたい24館から30館集まります。たまたま去年の12月に集まった時に、文化庁アートキャラバンが継続になるみたいだよと、まだ詳細決まってないけど、都道府県一つあたり5,000万円までいけるから検討してはとなりました。ところが、あっという間に希望が集まり5,000万円を超えてしまい、その後いろいろと説得しながら調整した結果、うちの施設と兵庫芸文センターが芸団協がする申請の方に回るといふ、最終的に自分で自分の首を絞めたようなことがあったんです。とにかく、お互いそうやって年2回集まって情報交換しながら、こんな補助金あるよ、一緒にやらないかっていうふうなことをやっております。

宝くじの関係の助成金にしても、どこどこが去年は採択されてとか過去のデータを共有しながら、じゃあ、うちそろそろ行けるかなとか言いながら、お互い情報交換をしています。

その中で、一番大きい芸術文化協会というところも、そのプロデューサー会議に参加いただいて、県のいろんな補助金の話や、それから芸術文化センターの場合は県内を公演で回ってくれる、そう

いったことをしてくれる形をとっています。非常にパートナーシップとして兵庫県の方が動いてくれるので、ノウハウのあるところを中心に、お互いに助け合って情報交換しながら盛り上がっていくのかなと思います。ということで、兵庫県は結構補助金の申請率が高いので、余計に競争率も高くなるんですが、こういう補い合うかたちでやっております。

○櫻井 今伺っていて、いつも自分の館のことばかりとか、ある特定の館との関係でやってたりというのがやはり多く、兵庫県の情報共有というのは素晴らしいと思います。私たち公立文化施設同士は、助成金申請の上でライバルですが、やっぱり同じ仕事を共有する仲間でもあると。このことを大前提にして今後も情報共有していきたいと考えます。全国公文協が7地区に分かれていて、PTのメンバーは各地区の代表者でもあり、地区同士でバッティングみたいなのはないので、その辺ぎっくばらんに情報交換は出来ているのかなと思っております。ただ、実際アートキャラバン事業みたいに、ある地区をネットワーク化する時って、やっぱり日程の取り合いとかでてくると思うんです。後で岩崎さんにもお話していただきたいと思いますが、平日公演と土日公演をどうスケジューリングするのか、またどう差をつけるのか、どういう手順を踏むのか、そういう課題が今度はお出してくるわけです。

○発言者1（兵庫県） プロデューサー会議というのは、兵庫県立芸術文化センターでやってるわけではなくて、もともと県内の中小規模館といいますか公立ホールのプロデューサーが集まって、いろんな形で連携するというか、情報交換しようとスタートして運営していると聞いています。

実は、いろんな形で私共の企画、具体的に言いますと佐渡芸術監督がプロデュースするオペラを毎年やっています。ある年からですね、総合芸術としてできるだけ県内の方々にも知ってもらおうという取り組みで、ハイライトコンサートとして、実際のキャストではなくて関西の若手に出演してもらって、そのエッセンスを集めて1時間程度コンサートをやり、県内を巡回することを考えました。一緒にやりませんかということで、プロデューサー会議の方に提案をして今まで実施してきました。

今回のテーマのネットワーク事業という観点から、県立施設の役割として連携して実施しております。また先ほど伝統芸能のお話もでしたが、京都に茂山狂言会という狂言の会があります。その若手の人たちが狂言の普及をするために、子ども向けも含めて県内で展開しているほかに全国ネットワーク展開も実施しています。

○櫻井：ありがとうございます。何か規約みたいなのがあって繋がるのではなく、緩やかな、同業者の、お互いの情報共有するネットワークなのですね。

○小林 もともと35年前に集まったときは、お互い制作現場で不満がいっぱいあるから、飲んで夜を明かそうということから始まったんですけども、最近は真面目に全体前向きになってきています。

<ネットワーク化するモデル事業>

○櫻井 先ほどの平日公演と土日公演の話ですけど、岩崎さんにこの件を改めてお話ししたいのですが。

○岩崎 実際問題として、やはり人の集まりやすい土日の希望がほとんどです。最近は土日でも夜公演はほとんどやらない傾向にあります。こういうネットワーク事業を皆さんでやりましようっていう時は、どうしても経費の関係からツアーを土日だけで組むわけにはいきません。今回の企画にあるヘビーブーという男性ボークルグループですね。歌の内容は、童謡唱歌、日本の歌謡曲、それから、クラシック歌曲なんですね。その題材で、集客するターゲットですが、時期が夏休みですから、平日の午後に特に高齢の方々で時間と少しお金があって、そういうものもたまには聴いてみたい

という方々をねらいます。孫と一緒に足を運んで欲しいなあっていうのがまあ一つあります。集客ということで言えば、劇場に足を運ぶ方々っていうのは、そんなに回復してきてない状況で、ズーム会議の話し合いの中で、各館となんとか調整をさせて頂いております。

各施設がこの企画の公演を買うという形ではなくて、予算措置をして、それぞれ広報の希望などもとり、経費が掛かることを全部出していただいて、全責任はうちの財団が取る。みなさんに積極的にご協力いただく。ただし、集客については、税金を使うわけですから、地域住民にできるだけ足を劇場へ運んでもらえるように広報宣伝をお願いしております。

○ネットワーク参加者 はじめにこのお話をいただいたときは、現場としては率直に面白い話だと思ってすぐに申し込ませていただきました。しかしチケット販売を進めていく中で、なかなか苦戦しています。窓口で買われるお客様とお話しながら販売をしていくのですが、オーケストラ・アンサンブル金沢は前から呼びたく、すごく有名だという認識だったんですけど、お客様の認識はちょっと違ってました。このままではやっぱり集客が厳しいので、方向転換ではないですけど、やっぱりコンテンツをPRすることが一番の集客に繋がりがやすいところはあるので、今後もしいろいろ相談させてもらいながら続けていきたいと思っています。

○ネットワーク参加者 うちの館は、築50年の古いホールを民間で運営しています。アートキャラバンは前年度から参加してまして、今年も参加したいなという気持ちがありました。継続性がないとやっぱり指定管理する親企業は納得しません。久保田さんからくりっかフェス>の作品やりませんか誘われ、久留米市の端っこの方の場所をお借りして、近くにある保育所から子ども達に来てもらい広報宣伝してやるということに、つい先日やっと決まりました。

このアートキャラバンのことを知っている方も地方にはいることはあります。しかし具体的に何をやっていいのかわからない、仲間もないのでうちはやらない、そういう補助金を取りに行ったことがないという話を聞かされています。次年度、もしこの事業が続くのであれば、そういうところを県の施設として誘っていかうと考えています。一緒になってやりましょうよっていうスタンスに持って行ったら、こういう事業の連携が続くんだと思います。本当に熱心な自治体とそうでない自治体の違いを今回すごく実感しました。国のお金を使っていろんなことをやるっていうことは、志のある市町村と組んでやるのが正しいお金の遣い方ではないかなと思ってます。一緒にやりましょうよって背中を押すことで、やれるかなって今思っています。ただ、うちが公益財団法人ではないので、どうやって親企業を説得するか考えながらお話を聞いてました。

○櫻井 いろんな事情が見えてくると思うんですけども、都道府県立の施設の方にお聞きしたいんですが。今の、こういった地域での情報共有であるとか、先ほどの兵庫県のプロデューサーの志の集まりのような、そうした情報共有の事例はございますか。

○発言者2 (三重県) 東海エリアは愛知県がこうしたネットワークを主導いただいています。まず音楽のプロデューサーが集まる会があり、もう一つ「ペーパーの会」という会があります。これ全部県の施設が音頭を取ってやっています。去年から愛知芸文さんの音頭取りで、芸団協からアートキャラバンで、ベイビーシアターというゼロ歳児向けのシアター公演を20~30館ぐらいでやっています。三重県も3、4館入りました。今年は日本語落語ですか、在留外国人向けのやさしい日本語の落語公演を去年と多分同規模ぐらいで、愛知、岐阜、三重で回るのがあります。これは愛知県が東海エリアでリードいただいているので、我々の地域では成果が出ています。

○丹羽副会長 私が愛知県芸術劇場の館長やってる時に、「市町村連携」というのをやりました。愛知県芸術劇場が主体館となって、周りの愛知県の市町村と組んで、公演を打つというものです。

各市町村の劇場にもある程度の負担金をいただくんですけども。県で、作品の選定と海外との交渉、それとビザ取得、ホテルなどとか、手配して各地の劇場と準備に入ります。チラシ作成、チケット販売、当日の運営は市町村の劇場が主体となって行います。毎年やっていたと思います。愛知県はものすごく市町村との連携が昔からあり、先ほどの「ペーパーの会」のメンバーが、今や各館の主要なメンバーになっています。それがベースになっていたもので、その下地があった関係で連携が良く出来てるんです。

一つお願いがあります。今回のモデル事業のネットワークですが、僕は先ほどの愛知県の市町村連携をやったのですが、企画から、スタッフも全部県がやってしまうので、各施設は公演を打つだけです。そうじゃなくて、その作品に何か関わっていけるような、ホールの腕利きの人達がネットワーク参加館へスキルを伝えていけるようなシステム作ってもらえないかなって。簡単なワークショップ一つからでもいいんです。アーティストと子どもたちが一緒にワークショップをやるとか、各市町村の劇場の方たちも参加できるシステムを一緒に作ってくると嬉しいなあと思っています。

<今後の課題>

○**発言者3** 今日のお話にもあった助成金のこと、つまり助成金ありきのネットワーク事業ということなんですが、助成金がなくてもネットワークして企画事業をやっていくってことをができるんじゃないかと思ってます。また、そのことを考えることによって、企画事業の地力をつけることができるかと思っています。本当はご登壇の方やご来場の方からご意見を伺いたかったんですけども。当館は、5,000万円規模の助成をずっと受けてたんですけど、今年度ゼロになりまして今非常にその切実に、この問題を考えているというような状況です。引き続き、また別の機会にでも、この件を取り上げていただければと思います。

○**高萩** 先日、文化庁の方に世田谷パブリックシアターに見学に来てもらいました。その方は、前は美術館関係が担当で、地方の美術館や博物館は自治体の予算を主として、比較的国からの支援が少なくても独立してやれているのになぜ劇場・ホールは国が継続的に補助金で支援しなければならぬか理解できなかったとおっしゃっていました。劇場は、床が動いたり、吊り物機構があったりといろいろ重機の可動部分もあって安全面の保守や維持管理にもものすごくかかるんです。照明の機構や音響の機材は何年間か過ぎると更新も必要で、という説明をしたら自治体に一定の負担が継続的に係ることについて納得していました。やっぱり外部の方にはあんまりわからないんですね。公共文化施設、せっかく作った劇場・ホールは本当にうまく使っていただきたいと思います。貸館だけでは、ホールが持っている可能性を引っ張り出せないと思うんです。ホールの特徴や良さを知っている人が、このホールでこういうことをやりたいってことで事業を企画する、やはりそれが地域に還元できると素敵なことだと思います。そのためにはやっぱりまた予算がいるんですよ。それを国が支援として用意してるんだと思うんです。で、それを効果的、効率的にうまく使ってあげることが大切です。

昨日、萬齋会長が帰り際に、民間ではできないことをやってくださいねって。先程の発言で補助金がゼロになっていうのありましたけど、補助金というものだって我々の税金だと思うんですよ。日本国民、日本の地域の人たちがこう豊かになって行くために、補助金もぜひうまく活用してほしいなと思ってます。

○**櫻井** ありがとうございます。皆さんからのご意見については、こちらの方でも検討して今後の課題として取り上げて考えていきたいと思っております。本日は長い時間ありがとうございました。



会場風景

分科会3（経営環境部会）

テーマ

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

コーディネーター：権田 康行（伊丹市立文化会館（東リ いたみホール）館長）

パネリスト：金曾 義仁（中標津町総合文化会館 館長）

黒田麻紀子（公益財団法人静岡県文化財団 文化事業課）

三野輪万里（東京芸術劇場 管理課）

宮本 光祥（鳥取県立倉吉未来中心 企画制作部 文化事業課）

漢 幸雄（部会長、あさひサンライズホール 館長兼芸術監督）

安田 江（副部会長、神奈川県立音楽堂 業務課長）

*分科会3発表資料



権田 康行氏

<はじめに>

○権田 経営環境部会プロジェクトチーム（以下、本PT）は、登壇者のほか東京芸術劇場の鈴木さん、愛知県芸術劇場の浅野さんの8名で本大会に向け研究を重ねました。昨年の山形大会では県立施設等のハブ的機能の発表をしましたが、その後、組織運営あるいは経営的視点からの重要事項を整理し、今回は人材についての発表をいたします。劇場法にも専門的人材の育成がミッションとして掲げられており、自分自身のテーマとして、そして各劇場・音楽堂等全体の課題として捉えていただきたくお願いします。

<社会の現状について>

○宮本 本題の前に、国や民間調査会社等の調査資料を基に、日本社会の現状を共有いたします。現在日本の人口は約1.25億人ですが、30年後には約17%減、42年後には約27%減と予測されています。次に、人口減に伴う働き手不足の問題があり、2030年には必要な労働者需要に対して、労働供給量は644万人が不足する予想です。最も影響を受ける産業分類としては、生活関連サービス業・娯楽業が400万人の労働力不足とされており、劇場・音楽堂等はこのカテゴリーに該当します。人手不足への対応として4つの方向性が示されており、働く女性、シニア、外国人を増やすこと、そして、最も効果が高いと予測されるのが、生産性の向上です。



宮本 光祥氏

日本と世界の女性の労働参画状況を比較すると、ジェンダーギャップ指数の日本の総合順位は146カ国中116位。中でも「経済参画」と「政治参画」のスコアが低くなっています。経済面の評価指標は労働参加率の男女比、同一労働における賃金の男女格差、推定勤労所得の男女比、管理的職業従事者の男女比、専門技術者の男女比となります。

次に人口の都市圏集中についてです。東京圏には、人口の29%を占める約3,700万人が居住し、一極集中が続いています。その他の地域は一部の都市圏を除き転出超過となり、都市圏集中が他地域の人口減少に影響することが予想されます。

他にも多くの社会課題がありますが、総じて働き手の減少による問題が日本には複数あるとご認識ください。

次に人材の捉え方についてです。これまで人材は消費される「人的資源」と捉えられていましたが、今は価値創造の担い手となる「人的資本」という考え方が主流です。人材に投じる資金は「費用（コスト）」から、価値創造に向けた「投資」という捉え方に変化しています。製造主体の経済から知識労働主体によるビジネスモデルへの大きな変化に伴い、企業価値における無形資産の重要性が注目され拡大しています。S&P500というUSAの代表的株価指数では、市場価値の中で90%は無形資産（権利、特許商標権、データ、ノウハウ、経験、技術、ブランド、文化等）が占めるというデータも公表されています。従業員が保有するスキルや知識、組織が持つ独自のノウハウや企業文化等の人的資本も無形資産に含まれ、組織価値に大きな影響を与えるため株式投資の判断材料として注目されています。

人的資本の情報開示を義務化する動きも進んでおり、2023年3月期決算から日本でも上場企業などを対象に義務化され、人的資本に関する戦略指標や目標を、現状の課題を含めて公にする必要が生じています。これらの人的資本情報は、社会に対して組織価値を説明する指標として、注目すべき開示資料になります。

人的資本経営という考え方も、経産省が検討会を立ち上げ、日本企業や投資家等による人的資本経営コンソーシアムが設立される等、その重要性の普及活動が広がっています。経営戦略と人材戦略の連動が不可欠な時代と言えます。

○安田 加えて、昨今、アフターコロナ時代の劇場・音楽堂等の負担も増えています。まだ統計化されているものはそれほど世の中に存在していませんが、コロナ禍以降、我々のやるべきことは確実に増加しています。

○宮本 以上、日本では人口の減少が喫緊の課題であり、世界的に見ても人材への価値観の変革があり、人口減少問題と相まって、日本では人材獲得競争がこれからますます激化する。一方で、日本の働く環境としては女性の政治と経済参画指数が低く、女性の負担割合が大きい介護問題等も、働き手不足という形で今後更に顕在化しそうです。

<劇場・音楽堂等を取り巻く環境>

○権田 次に、全国公文協（以下、全公文）の調査分析を紹介します。

○宮本 「令和4年度 劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」を元に、平成28年度、令和元年度に行った同じ調査内容を参照・比較しました。

まず、過半数の職員が50歳以上です。年齢バランスは、どの規模の劇場・音楽堂等でも逆ピラミッド型、つまり若年層が少なく、高齢層ほど人数が多くなる年齢構成でした。60歳以上の職員も令和元年度比で4%増えており、更に50歳以上では同比19%増加しており、高齢化が顕著です。

次に平均職員数の推移です。平成28年度調査と比較し、全国平均で2.55人職員数が減少しています。

また、職員の非正規雇用の割合は、全業種平均より20%以上高く、指定管理施設に限定すると25%以上も高くなっています。人材の6割以上が非正規雇用で賄われている実態が分かります。

次に採用実績のある施設の割合と採用理由についてです。28%の施設は採用があり、新卒・未

経験者が最も高い48%で、高齢化に伴い年齢バランスを考慮した採用が重要視されています。一方、令和元年度調査と比較すると職員を新たに採用した施設の割合が7.1%減少しており、採用理由の9割超が欠員補充です。

次に専門の人材の確保状況です。確保できていない施設が62.5%で、令和元年度の72.2%と比較し10%の改善が見られます。「今後確保が必要な専門人材」という設問では、公演等の企画制作を行う人材が最も高い40.4%、管理運営者、舞台技術者はどちらも35%以上で、令和元年度と4年度いずれも企画制作を行う人材が1位でした。

専門人材の確保における最大の課題は、「財源不足」です。令和元年度も今回の調査も、「人材確保の財源不足」「職務に見合わない給与・待遇」「専門的人材が身近な地域で見つからない」「異動が頻繁にあり、ノウハウが継承出来ない」の4項目が上位4位を占めていました。

最後に、「事業運営の課題は何か」という設問に対しては、1位が「企画実施するための人材不足」、2位が「予算が確保できない」という点は、令和元年度と同じで、「ファンドレイジングを行う人材確保」と答えた施設は、全体でわずか7.8%、最大客席数が1,000席未満の施設では5.8%でした。

まとめると、「職員の高齢化」、「職員数は6年間で平均2.55人減少」、「指定管理施設限定では人材の6割以上が非正規雇用」、「新規採用のあった施設割合は令和元年度と比較して7.1%減少」、「新規採用の48%が新卒未経験者」、「今後必要な人材は企画制作を行う人材」、「専門人材の確保における最大の課題は財源不足」、「運営上の最大の課題は人材不足、予算不足」となります。

<アンケート分析>

○三野輪 本PTでは、生の声を研究成果に活用するため、人材育成に関する9項目のアンケートを実施し、合計274名の方から回答をいただきました。集計結果は配布資料をご覧ください。

設問5「公立文化施設での勤務経験年数」は、勤務歴が「5年未満」と「5年～10年」の回答数が合わせて59.5%となり、結果には勤務経験が浅い方の声が多く含まれています。設問7「勤務する施設等での研修等の人材育成が必要か」は、94.2%と大部分の方が必要性を感じています。

一方、設問8「人材育成に対する予算の確保」は、「確保されていない」が41.2%、「確保されているが、拡充してほしい」が46.4%となり、9割の回答者が予算不足を感じています。全公文の調査報告書でも、最大の課題は「財源不足」とありましたが、アンケートでも同じ傾向が伺えます。

今回、「中小規模館における若手の人材戦略」をテーマとしており、施設の規模「1,000席未満」と「1,000席以上」を軸に、各設問とクロス集計を行ないました。

設問7「人材育成の必要性」は、1,000席未満の施設の92.0%が「必要」と回答し、1,000席以上の施設の95.7%と比較してやや少なく、設問8「人材育成に対する予算確保状況」では、1,000席以上の施設の32.1%が、1,000席未満の施設では54.5%が「確保されていない」と回答しました。予算が確保されていない、もしくは拡充してほしいという回答の割合が、「1,000席未満」の方が多く、小規模施設の方が人材育成に対する予算確保が難しいと言えます。

○黒田 アンケートの最後に「人材育成に関してご意見がありましたらお聞かせください」と伺い、100名、36.4%の方から回答をいただきました。生の声であるこのテキストデータを数値化して、テキストマイニング（大量の文書データから有益な情報を取り出すこと）で分析しました。「KHCoder（ケイエイチコーダー）」というフリーソフトで単語毎に頻度や単語同士の関係性を出



三野輪 万里氏

力したものです。上位100語を抽出し、語と語の繋がりや関係性を線と色で表示しています。円が大きいほど多く出た単語で、「人材育成」と「研修」という言葉が最頻出されています。左側の中心に「文化施設」「時間」「予算」「十分」「確保」という言葉があり、この繋がりや関係性は「研修機会」に触れる回答が多くなっています。そして、「人材」「育成」「大切」という言葉が繋がり、「人材育成」に触れている回答が出ています。



黒田 麻紀子 氏

さらに、回答内のキーワードを任意にカテゴリー化し、分析、集計したデータを紹介します。複数カテゴリーにまたがる回答もあり、件数は重複しています。カテゴリー毎に設問3「役職」、設問4「館の規模」、設問5「経験年数」、設問8「予算の確保」と照らし合わせ分析しました。全体的な部分で多く言及していたカテゴリーは「研修機会」、「研修内容」、「組織」、「体制」でした。設問8「予算の確保」では、「充分確保されている」という回答の中で、自由回答があった割合は14.7%、「拡充してほしい」という回答中、自由回答があった割合は40.2%と、拡充を望んでいる人ほど自由回答をしていることが分かります。

多く言及があったカテゴリーを個別に取り上げます。まず「研修機会」と「研修内容」についての自由回答が20%強を占めています。設問3「役職」と設問5「経験年数」のクロス集計に着目すると、「管理職ではない」の回答が70%、「5年未満」が40%でした。年数の浅い職員から、研修内容への言及や研修機会に恵まれていないこと、時間の捻出が難しい等の回答がありました。

一例として、「希望すれば受講可能な研修はあるが、業務の兼ね合いで、機会を見送ることが多い。業務効率化、超勤減も館の目標であり、時間の捻出に苦慮する（管理職ではない、5年未満、客席数1,000席以上）」。

次に「人材確保」のカテゴリーです。先ほど同様に設問3「役職」、設問5「経験年数」のクロス集計結果に着目すると、「人材確保」について設問3で「管理職」が66.7%と一番高く、設問5の「10年以上20年未満の方」が41.7%と一番高い回答がありました。マネージメントする立場や経験年数の長さから出る回答もあり、「人材育成の必要性は重々感じており、機会を常々考えるが、設置者の業務に関する認識不足、予算不足、人員不足という負のスパイラルと業務過多により日常業務の遂行で精一杯で、手が回らない（管理職、20年以上、客席数1,000席未満）」。

次は「組織」「体制」のカテゴリーです。自由回答が2割近くあります。設問5「経験年数」と設問8「予算確保」のクロス集計に着目すると、「組織」「体制」について設問5で「5年未満」が4割強の回答です。設問8で「確保されていない」という回答が半分あり、特に管理職以外の声として、現状の厳しさを問う回答が多く見受けられました。『組織』についての回答としては、「どの部署・業務も属人的になりやすい。転職者も多く、他組織からの業務遂行ノウハウが持ち込まれる傾向があり、組織として業務経験が積み上がらず、異動や転職で担当が交代すると、仕事の進め方や方針なども変わることがある。そのような点からも人材育成は重要だが、上から下まで個々の業務に忙殺され、後回しになっている（管理職ではない、10年以上20年未満、客席数1,000席以上）」。

また、「体制」からの回答として、「育成以前に、職員体制が現状に即していないことが問題。館長主査以外の職員はみな嘱託であり、その中で事業・庶務担当の2名を除く全員が施設受付業務と自主共催事業の一部を担当しているが、自身に与えられた業務と責任を週に3日勤務のローテーションの中でどうにかこなしている状態で、館の運営ひいては地域の文化芸術振興に繋がるという意識が植え付けにくい（管理職ではない、10年以上20年未満、客席数1,000席未満）」。

次にマクロ的視点として「業界課題」についてです。設問5の経験年数とクロス集計の結果に着目すると、経験年数「10年以上20年未満」の回答が7割強を占めています。全公文の役割を期待す

る声、給与水準の低さ、また、長時間労働などに言及する回答も見受けられました。回答として、「小規模劇場では独自のスタッフ育成の継続が難しい。単発での研修では育成まで至らない。地域の施設同士が連携する方策があれば（理事役員、20年以上、客席数1,000席未満）」。

「予算」については、設問3「役職」と設問8「予算確保」のクロス集計の結果に着目すると、設問3で「管理職」が80%回答しています。回答として、「運営会社が中小企業で、人材開発の制度やノウハウもないのが実態。現場は契約社員が多く、運営会社が人材育成に資源配分をほとんどできていない（管理職、5年以上10年未満、客席数1,000席未満）」。

最後に、アンケートのまとめです。無記名でどの立場の職員でも直接回答ができるフォーマットであることから、全公文の調査よりも個別にご意見があり、人材育成に関する切実な生の声を伺うことが出来ました。設問7の結果から、人材育成の必要性を感じる一方、現状への厳しい声が挙がっています。単語を分析すると、残念なことに「〇〇がない」と否定的言葉が85件使われており、マインド的にも厳しいものを感じます。次の所謂「3ない問題」に繋がる結果と言えます。

○権田 無記名のアンケート実施で、切実な声を感じたことは良かったと思います。全公文のアンケートは公文協の担当者が回答する慣例があり、担当者以外のから意見は大きな意味があると言えます。

<劇場・音楽堂等が抱える課題 「3ない問題」>

○宮本 これまでの発表をもとに、本PTとして、劇場・音楽堂等の抱える課題を、端的に「3ない問題」とネーミングしました。「3ない」とは「お金」「人」「時間」です。どこが起点かは各施設により様々ですが、いずれにせよ悪循環を生み出します。

まず「人がいない」問題は、人員数と優秀な人材という二つの側面があります。物理的に人がいない場合、個々の職員の業務量増加や、職域の拡大に繋がります。また、効率化が行える優秀な人材がいないと、非生産的な時間が増え、業務量が減りません。そのため個々の可処分時間が減り、「時間がない」問題に繋がります。

可処分時間が減ると、超勤の増加等による労働環境の悪化、仕事の質低下、モチベーション低下、最悪は職員の離職も発生します。他、助成金の情報収集や、要綱を読み解く時間や申請書の作成時間が取れない、DX化等の効率化を考え実施する時間がない、事業がそもそもできない、経営状態の分析や収支改善計画、アイデアを考える時間がない、内外の研修を企画したり、参加ができない等の悪影響が出ます。

さらにそこからお金を生み出せない状態が生まれます。お金がないために事業ができない、人材確保ができない、効率化に予算がつかない、研修予算の捻出ができない等に繋がります。また、労働環境が悪いという噂は簡単に広まり、最近はそのような口コミ掲載サイトもあり、採用の応募者減にもなりかねません。

この悪循環を断ち切るためには、優秀な人材の確保・育成が重要です。もちろん、必要とする人材は、施設ごとの目的やミッション・課題等によって様々ですが、必要としている優秀な人材を確保、育成することができれば、悪循環から少しずつ抜け出し、好循環サイクルに移行する可能性が広がります。

優秀な人材を確保・育成する場合、受入側の体制も必要です。長く在籍できる環境が確保されないと、優秀な人材であるからこそ、すぐに離脱することも想定されます。人材を大切にしない、組織の方向性が不透明、ハラスメントが存在する、労務管理ができない等、優秀な人材はそのような組織に長く在籍できません。

良き環境を整える為にはさまざまな施策が必要になります。人材確保・育成・定着できる環境を整え、人材を資産と捉え、芸術的価値や社会的価値を産み出す取組を行い、施設の設置目的や組織のミッションを果たす流れを総合して、私たちは「人材戦略」と定義しました。

最終的に、組織の価値向上により経営を安定させ、住民サービスの向上へと繋げる。これらの要因が重なり合えば、指定管理者としての評価も向上し、管理期間の継続や委託費の増額に繋がる可能性も生まれます。

○**権田** 次にネガティブからポジティブに切り替える先行事例を3件報告します。

<先行事例のヒアリング：公益財団法人かすがい市民文化財団（以下、春日井）>

○**宮本** 愛知県の人口は755万人。春日井市は人口約31万人です。財団全体の職員数はプロパー23人、臨時職員9人、市OB職員1人、市の派遣1人の合計34人で構成されています。春日井市民会館、文化フォーラム春日井の2施設の指定管理者で非公募の4期目になります。まずOFF-JTでは、三つの取組を実施しています。1つ目が年4回の全職員研修です。テーマを決めてグループワークを行っており、時に外部講師の招聘もしています。テーマを決める過程からも、職員の課題発見のきっかけに繋がるとのことでした。

2つ目が、文化、スポーツ、健康・医療、シルバー人材センター、社会福祉協議会、食育学校・教育学校・給食という6つの市の外郭団体が集う研修勉強会の実施です。市民サービスを提供するという参加団体共通の立場、そして、社会共生の分野等で事業を行う機会が増えているという現状も踏まえ、他業種の考え方を取り入れる機会として、合同研修や勉強会を行っています。

3つ目が自主的な研修補助制度です。業務と直接関係がある研修は財団全額負担、それ以外の研修はチケット代や交通費等を1/2補助する制度です。

新任職員は採用後、市の新任職員と一緒に市の職員研修に参加します。この研修は、施設の設置者である行政の仕組みや考え方の理解、行政とのコミュニケーション力や交渉力の向上にも繋がります。次に愛知県公文が主催する愛公文セミナーへの参加です。愛知県芸術劇場と市町村の劇場・音楽堂等がワーキンググループで内容を協議し、年3回・6コマ実施しています。グループワーク等も盛んで、各施設職員同士の関係性が生まれ、相談や事業連携がしやすい状況ができています。本PTが実施したアンケートの自由回答の部分でも、小規模館での研修が難しい、地域で連携して実施できないかという声がありました。愛公文セミナーは、各都道府県の文化施設協議会の参考になるモデルケースになります。2～5年目の職員は（一財）地域創造のステジラボ、全公文のアートマネジメント研修等の遠方での研修会に参加しています。中堅職員は、学びたいことが見えてくるため、研修補助制度を活用し、自身で研修・視察先を選定し受講・視察をするという段階に入ります。ベテラン職員は組織内や他館等の研修講師を務めます。講師のアウトプットに必要なインプットが職員の成長に繋がるとの考えから、積極的に講師派遣をされています。OJTですが、新任職員は自主企画事業のツアーに帯同し、他ホールを視察し、事業実施方法についても学びます。また、アウトリーチ事業にも帯同し、企画事業の基礎を学びます。他、愛知県芸術劇場や三重県総合文化センターでの研修実績があります。全公文の調査報告書では不足人材の約4割が企画制作を行う人材とありましたが、春日井では所属に関係なく全職員が企画提案できる機会があり、制作現場体験が企画提案につながった事例もあり、組織の総合力向上に貢献しています。

次に、人材獲得ですが、組織の年齢バランスを整えるためにも2人に1人は新卒が採用されるようにしています。ウェブサイトには業務内容や職員のインタビューを掲載し、採用後の働き方がイメージできるようにしています。内定辞退のリスクは高まりますが、優秀な人材獲得に向けて、10月に

内定通知を出すスケジュールを更に前倒しする必要があると考えられています。他、苦労人を採用する、採用サイクルや研修計画を乱さないように年度途中で退職者があっても次年度採用とし、それまでは職員間で支えあうといった取組みをしています。

次に、環境整備です。先ほどの「3ない問題」で「受入体制の必要性」を述べましたが、働きやすい環境づくりとして、「職場環境改善シート」を職員に提出してもらい、不満の共有・解消に取り組んでいます。解決困難な課題には、全職員にその意見や組織としての見解を共有することもあり、組織が職員と誠実に対話するという意思表示にも繋がっています。以前は育休代替職員として臨時職員を雇用していましたが、今は嘱託職員を正職員と同等の賃金で雇用しています。これからは、同一労働同一賃金にも関連しますが、市民サービスを提供する公共としての人材の質の担保と、今いる職員のモチベーションを保ちながら負担を最小限に留める施策となっています。先程も、「女性の働き手を増やす取組が必要」という提言がありましたが、この取組は、産休や育休を取りやすくし、職員に負荷がかかりにくい職場環境を整え、従業員満足度の向上にも繋がり、人材流出対策にも有効です。

最後に、設置者との関係構築です。市民サービスを行う上で行政職員も財団職員も同一レベルであるという考えを共通認識として持ちながら、市の所管部署と月に一回課題を共有する機会を設けています。また、市の出向職員は「市のルールで春日井の話をしていない」ように心がけて、外郭団体としての柔軟な運営に貢献しています。

他、愛知県全体で、県と市町村の劇場・音楽堂等が一体となり人材育成を行う良い土壌があり、「ペーパーの会」「めーめーの会」といった若手職員同士が共有しながら交流する場が主体的に形成されています。

春日井には、職員が議論を尽くして作り上げた6つのミッションがあり、その一つに人材育成があり、組織として人材を大切にする機運が醸成されています。

<先行事例のヒアリング：公益財団法人新潟市芸術文化振興財団（以下、新潟）>

○金曾 新潟市の人口は約81万人。財団全体では、正職員47名、嘱託職員33名、臨時職員12名、市からの派遣職員等をあわせ職員総数114名で、新潟市民芸術文化会館含め5施設の指定管理を行っています。今回、音楽企画課における「人材育成・獲得の取組」についてヒアリングしました。

新潟の音楽企画課では、新人職員に向けた「職員研修カリキュラム」を計画・実施しています。この取組は2つの“きっかけ”から導入されました。まず、職員採用の不調です。2021年当初、音楽企画課で1名の採用試験を行いました。応募者2名、採用者ナシという結果でした。また、大学でアートマネジメントを教える先生から「アートマネジメントを学ぶ優秀な学生ほど公共ホールを就職先としては選ばず、よりアーティストに近い場所やライブハウス等を目指す方が多い」と伺ったことです。

その後、情報収集をした気づきとして、まず民間企業等は新規採用に労力と情報発信に力を入れていることです。デザイン性が高く、情報量が豊富な専用サイトを立ち上げる民間企業と比べ、就活生は業務内容の不透明な公共ホールを選択しないと考えました。次に、外資系企業は良き人材の確実な獲得のため、大学1年・2年の冬に内定を出すということ。つまり人材獲得の競合は劇場・音楽堂等のみならず、民間・外資系企業もあるという点。これらのことから、若年人口が減少する危機的状況の中、「志望者が来れば良い」というスタンスでは公共ホールは生き残れず、人材獲得・



金曾 義仁 氏

育成には業界全体の未来がかかっており、人材獲得の競争相手は民間・外資系企業である。良き人材を採用し育て、自由な発想、のびのび仕事ができる環境を作っていくことが喫緊の課題となりました。本PTが実施したアンケートでも、人材育成が困難、人材確保は急務という回答があったのは先ほど説明したとおりです。

新潟は、“きっかけ”と“気づき”から、「エントリーしてもらうためにどうするか」「受験者の選考」「新人研修について」という3つの課題を設定しました。課題1：就職活動先の一候補に新潟が入るように、年初に採用専用サイトを立ち上げ、やりがいや業務内容についての情報発信を行いました。5月はWEB併用の採用説明会を、夏口に採用試験を実施し、説明会には39人が参加、うち13人が応募しました。採用説明会は、りゅーとぴあのファンづくりにも寄与しています。課題2：「現場に必要な人材要件の整理」「求める人材を選出する試験内容の工夫」「人事担当と配属課での担当業務の分担」を明確にし、選考しました。従来採用は総務課主導でしたが、現場責任者が関わられるよう組織内改革を行い、現場は試験内容の作成や面接のファシリテートと人事担当が面接官として採点を行いました。課題3：トライ & エラー前提の育成カリキュラムを構築し、どのような職員でも70点以上が取れる育成プランを目標にしました。本PTが実施したアンケートに、「人材育成計画のモデルがあれば」という意見がありましたが、新潟の研修プログラムは参考になります。基礎編では「社会人として」「公共ホール職員として」「新潟職員として」の3階層に分けています。新入職員からは、「社会人経験や、アートマネジメントを専門的に学ぶこともなく、現場では、戸惑いの連続であったが、“りゅーとぴあクオリティ”として劇場の方針を事前に学んでいたため、日々の業務の中で、その精神を垣間見る部分が多かった」、研修担当からは、「理解のきっかけが座学にあったのであれば、プログラムの価値がある」との意見がありました。

また、担当者のコメントとして、組織が小さくなれば1人の職員の資質がその組織の仕事の質や作業効率に影響を及ぼすため、何よりも「良き人材」の獲得が重要となり、そのためには「良き職場」が必要で、魅力ある職場づくり、そしてその職場の魅力ややりがいの広いアピールが必要になること。また、アートマネジメントを教えている大学との連携や、舞台芸術・文化に興味のある若い世代を数日間でもホールに招き入れる仕組があることが望ましいとありました。

また、既存職員のスキルアップは、「労多くして益少なし」となることもやむを得ずと覚悟する必要があり、15分で覚えられるステップを毎週積み上げ、いつの間にか全員の業務の質と効率が上がるのが理想。人材育成は30センチだけ前に進むことを考えてステップ設定を考えています。

採用者ゼロからの“きっかけ”と“気づき”から、「募集」「試験」「研修」をセットにして改革を進めてきた結果、課題や今後の展望が見えてきました。今回は音楽企画課職員に限定された取組であり、組織全体として人材採用・育成のプロジェクトチームをつくり、専門性をもった採用試験から研修までが理想であり、そのためにはベテランから若手への知識やノウハウの継承や系統立てたカリキュラム作成が課題となりました。本PTが実施したアンケートにも、「管理職や組織全体の、現場への理解やアートマネジメントの知識が必要」という意見もありました。また、「人事異動等により組織のノウハウが積み上がらず、属人的になりがち」と意見もあり、組織全体の意識改革も必要になります。

最後に、担当者が大切にしている4つの考え方を紹介します。1. 最適解にたどりつくためになるなら、色々なことを積極的に変えていけば良い。2. とにかく何かを変えろ。最悪なのは昨年と同じことをやること。3. 人の成長なくして組織の成長はない。4. ホールは人。

<先行事例のヒアリング：岩手県下公共ホール（以下岩手ホール）>



安田 江氏

○安田 最後に、岩手の公共ホールの紹介です。新潟県や愛知県に比べ、人口規模や組織サイズも小さく、また、人材育成する立場ではなく、される立場からの報告です。

県の人口は約122万、職員数は21名の施設です。OFF-JT は、一般的事項の他、研修旅行を年に一回実施しています。また、財団として自己啓発費を補助し、受講料や交通費に充当できるようにしています。

また、県内でネットワークを構築し、ワークショップの共同開催、あるいは、岩手の演奏家で作る音楽事業として、地元アーティストを登用し県下4ホールで連携するアウトリーチ事業を展開しています。

ヒアリングした方は地元ホールで働く夢があり、大学を卒業後、民間の会社に就職しましたがその後東京芸術劇場のアーツアカデミーに参加し、京都で改めて就職した後地元に戻り活躍しており、理想的なステップを踏んでいます。東京芸術劇場のアーツアカデミーが有効で、報告書を作成・提出し、現場での学びを自身で言語化する作業が自身にマッチしており、研修期間の学びが現在の業務に活かされています。

一方、望むことや不安点として、自主事業の鑑賞時間の確保や自己啓発制度の拡充を挙げています。

<北海道で求められるハブ的機能について>

○権田 前回の山形大会から継続研究している北海道の事例について、漢部会長から紹介します。

○漢 北海道で一番の課題が、テクニカルスタッフが殆どいないという実情です。札幌と旭川という都市部にスタッフが集中し、そこから離れた小さな劇場・音楽堂等では、依頼ルートすらないと



漢 幸雄氏

いう本州等とは異なる現状があります。公益財団法人北海道文化財団(以下、文化財団)が、道内100程の公立文化施設とネットワークを繋ぎ、公演情報等の収集を行っていますが、人的情報も集約・ハブ化できないかを相談し、まずは取組むべく話をすすめています。

単独の依頼では、前乗り／後帰りというギャランティーより高い旅費が発生します。文化財団が、道内のフリーランスや舞台委託業者から情報収集し、スタッフリストを作成し、各施設からの相談内容に応じて直接紹介し、あとは双方で直接交渉する仕組みを検討し、来年4月からの稼働を目指しています。

情報のブラッシュアップが常時必要となり、文化財団の負荷が増加していますが、今後舞台スタッフが良い仕事をし、各施設との関係性が構築され、このシステムが必要なくなるのが理想です。いつかは「北海道の劇場・音楽堂等も機能し始めていますよ」という報告が出来ることを祈りつつ、今回、文化財団が積極的に関与し前進させていることに感謝し、道内の舞台創造現場の環境改善が少し前進しているということ、昨年に引き続き報告します。

○権田 テクニカルの確保は全国的な課題で、北海道の事例がうまく波及できればと思います。

<経営環境部会 PT からの提言>

○権田 経営環境部会から会員の皆さんへの提言です。

まず、「計画的な職員研修」の取組です。公立文化施設の職員を組織の財産と捉え、経験年数に応じた職員研修に計画的に取組むことが必要になります。マイナビのデータですが、新卒大学生の

働く目的第1位は「楽しく働きたい」です。楽しい場を提供し、そこで楽しく働きたというマインドを育てることが大切です。計画的な職員研修への取組にあたり、例えば、全公文のアートマネジメントハンドブックや、地域創造の「公立文化施設職員のための制作基礎知識」等を活用ください。また新たな取組として、サントリーパブリシティサービスのeラーニングがあります。この活用は、職務の隙間の時間の有効活用にも繋がります。

また、地域別研修の活用も有効です。様々なアートマネジメント研修や技術研修は各地で受講する機会があります。職場外に出るのは大変ですが、そこでの学びが職務に反映されます。また、本年度は受付終了していますが、全公文には支援員の派遣プログラムがあり、次年度ぜひ活用をご検討ください。私は大阪府茨木市のアドバイザーも務めており、そこでは本制度を活用し、職員が前向きに取り組むきっかけづくりをしました。個々にはそれぞれ悩みがありますが、知見を持った方からの話を伺うことがポジティブなMindづくりのきっかけになります。

また、地域公文協のネットワークの活用も有効です。近隣の都道府県単位の公文協と共同開催する研修事例もあり、兵庫県は滋賀県の公文協と合同研修を開催しています。連携が難しい地域もありますが、横のつながりの活用も有効です。外部への研修委託を検討する際、単独の都道府県公文協では費用の捻出が難しくても、横の繋がりで経費折半し、コストダウンを図ることも可能です。

コロナ禍で、オンラインの活用が普及しました。アーカイブを活用すれば、任意の時間に受講できるため、研修機会の拡大、隙間時間の有効活用につながります。地域別研修は、現場で働く職員に寄添うプログラムが必要になり、ブロック毎の研修では検討委員会を設置し内容を議論することが良いと思います。愛知県は、現場からのリクエストにより研修プログラムを決定しています。

最後に、顔の見える職員間の横のつながりについて。例えば、事業環境部会の提案にあるネットワークや、アートキャラバン事業で出会った方々とのネットワークを大切に、人材育成にも繋げていくのが理想です。昨年の山形大会では県立施設のハブ的機能について議論しましたが、県域拠点施設が中心的な役割を担い、地域の人材育成の活性化に繋げることも求められています。

研究大会等での名刺交換も先行事例を学ぶ貴重な機会で、人脈づくりは大切です。地域創造のステージラボや、東京芸術劇場のアーツアカデミー研修、愛知の愛公文セミナー等へ参加した際のネットワークは必ず活用されます。

本PTは全ての打合せをウェブ会議で行いました。議論の中でウェブを活用した交流会で横の繋がりをつくるというアイデアがあり、「オンラインサロン」をテストケースとして実施しました。

<オンラインサロンについて>

○安田 今回は職場経験5年未満の方を対象に開催し、オンライン上で日頃の課題を出し、議論しました。事前に参加者に課題をヒアリングしたところ、「管理監督者の業務教育の不足」とあり、若手からのこのような意見に驚きました。当日の参加者は5名で、いくつかの課題や解決策を議論しました。例えば、「マニュアルの整備」。業務が属人的とは以前から言われています。個人の手持ち業務遂行メモはあるが、組織としてマニュアルが整備されてないため、初めてその業務に取り組む際、何をやっていいのかわからない、と参加者が口にしていました。私も身につまされる思いで、皆さん様々なことを感じ日々業務に就いていることが改めて分かりました。「人材は貴重品」とは参加者が口にした言葉です。交流の場、あるいは意見を出し合う場としてオンラインサロンは有効でしたが、課題としては参加する時間の確保が難しいということです。本PTとしては今後もオンラインサロンを開催したく、管理職の方々には若手をはじめとした職員を積極的に交流の場に参加させるための時間の確保を是非お願いします。

○**権田** 「お金がない」という課題がありましたが、補助金や助成金の活用が検討できます。厚労省に「人材育成支援コース」があり、また厚労省のキャリアアップ助成金は臨時職員を正職員として雇用する際の助成金です。働き方改革の中で生まれたスキームですが、内部登用の検討時には活用できるプログラムです。

<質疑応答>

○**権田** 参加者から質問やご意見をお願いします。

○**発言者1** 新卒大学生は「楽しく働きたい」とありましたが、職場と新卒大学生が考える「楽しさ」にはギャップがあります。企業研修のコーディネイト会社では、新卒の傾向として何を求め、どのようなスタンスで臨んでいるのか等の分析を行っています。そのような知見を持つ組織等に、全公文としてのアプローチがあると劇場・音楽堂等の採用に役立ちます。

○**権田** そのようなリサーチの必要性を感じます。

○**金曾** 特別部会の議論や我々が実施したアンケートから、言葉としての「楽しく働きたい」という意見に対してやるべきことを考えました。本PTの参加を通じ、私が所属する北海道の中標津では体験できない学びがあります。2,500キロ離れたこの場に参加し、納得できることも多々あります。自分たちの考え方を少しずつ変え、楽しさの研究が大事だと思えます。

○**三野輪** 「楽しく働きたい」という気持ちはよくわかります。私は社会人8年目、東京芸術劇場では2年目ですが、今初めて「自分の仕事が好き」と言える状態で働いています。自らの業務が、誰に対し、何を目的にしているかが分かる状態に日々やりがいを感じています。業務の目的が理解できないと不安になり、楽しく働けない状態に繋がります。組織の中で業務の必然性を明確にし、職員がそれを理解することが、楽しく働ける要素になると思えます。

○**発言者2** 人材に関する書籍に目を通すと「障害者」は、避けられないキーワード。全国平均で約5%、10万人の市町村であれば、約5,000人が手帳をお持ちです。国や地方自治体での障害者の法定雇用率は一般企業よりも高い。一方私の所属する施設で手帳をお持ちの方は1人です。日本の公共施設はバリアフリーが進んでない印象があります。車椅子の方が職員としていれば、施設でもバリアフリー化が進み、スロープや多目的トイレ等のハード面だけではなく、ソフト面でのバリアフリー化も進歩します。障害者に使いやすい施設は高齢者や子供にも使いやすい建物・施設であるという考え方が普及し始めています。

○**権田** 私の所属する財団では、見た目では障害者と分からない職員が在席しています。多様な働き方が世の中には必要と感じます。人材確保については、女性やシニア、外国人を雇用する事例もありますが、同時に障害者雇用の推進もあります。そのためにも、体制づくりも必要になります。

○**黒田** 私が以前働いていた静岡市直営の図書館では知的障害者が清掃職員や駐車場の管理の一部を担当されていましたが、すべて担うことは難しく、指導や管理をする職員が別にいました。行政レベルでは法定雇用率もあり障害者雇用が進んでいる印象がありますが、劇場・音楽堂等での障害者雇用の先進的事例は少ないと思えます。

○**宮本** 私の所属財団の施設は聴覚障害者を事務職として雇用しています。普段のコミュニケーションはチャットツールを活用し、環境づくりの一例として朝礼・昼礼の際には毎日手話で挨拶をしています。

○**発言者3** 春日井のOJTで「他館で働く機会」とありました。知識やノウハウの共有や、実際の体験を通じ、役立つことがあり人材育成には効果絶大だと思います。一方、そのような機会を得ることは難しく、全公文での検討を希望します。例えば、ツアーを企画し、スタッフを各館職員か

ら募るとか、文化施設での職員の受入体制を構築し募集することが考えられます。

○権田 大規模館は、受入はできるが他館へ派遣する人材を出すことが難しい、という事例を聞きました。

○岡崎副会長 1～2年タームの施設間での異動は私も大賛成です。しかし指定管理事業者にとってはハードルが高く、賃金や服務規程の問題あるいは、施設のミッションなどが大きく影響します。特別部会で劇場・音楽堂の類型という話題がありました。公立文化施設に大きく分けて4つの機能があるとするれば、それぞれによって人材の確保育成は大きく変わりますし、そこに施設の規模感が加味されると、マトリックスで考える必要があります。今回の発表は中小規模館というスケールで分析を行いました、「これを見ればわかる」形で次に繋がれば良いと思います。

障害者雇用ですが、事業者規模が43.5人で1人が法定雇用率となります。私の所属財団では聴覚障害の方を1人雇用しており、口話でコミュニケーションが取れ、非常に優秀な方です。

特別部会で、ミッションとビジョンと戦略と計画と実行という話がありました。それが今回の話と複合されると、もっと面白くなりそうです。

最後に、仕事の「楽しさ」という話がありましたが、これは非常に解釈が難しく、単体で分析すべき大きな課題です。マズローの「5つの欲求段階」というのがあって、「楽しい」というのは、社会的に認められ必要性を感じてもらい、一番高度な欲求段階だとも言われています。「自分がここにいていいんだ」と感じるのが、仕事の「楽しさ」だと思いました。また次に繋がるようその議論を期待します。

○権田 これで経営環境部会の分科会を終了します。会場の皆さんありがとうございました。



会場風景

5 情報交換会・施設見学会

新型コロナウイルスは5月に感染症法上の位置づけが変わり、4年ぶりに従来の情報交換会を開催した。役員をはじめ分科会等登壇者、協賛企業参加者及び研究大会参加者同士が活発に意見交換、情報交換を行った。



会場風景

アフターイベントとして施設見学会を自由参加で行った。



見学風景

6 芸術公演

「沖縄の芸能 ～その色と形と心～」

出演：那覇市文化協会 古典芸能部会
司会・解説：崎山 律子（那覇市文化協会会長）

<オープニング>

神降ろし・平和への祈り

太鼓：比嘉 聡（光史流太鼓保存会・人間国宝）



1. 四つ竹（古典女踊り）

舞踊：阿波連京子 仲嶺 麗子（阿波連本流）
大城 春香 仲村渠智子（玉城流華豊の会）
西村 綾織 伊波 妙 渡久地美幸（玉城流喜納の会）
仲田 美香 武富 由香（燦の会武美の会）
伊波真理子 池原 雅江（燦の会藤代の会）
堀川 和美 江幡 妙子 大城 聖子（玉城流七扇会）
上原菜々美（砂川サヨ子琉舞練場）
仲地 理沙（真境名本流琉輝の会）
宮里 香澄（玉城流円の會）
幸地 怜菜 幸地百々華（山田流本流）
比嘉 清子（柳清本流）



2. 若衆ゼイ（若衆踊り）

舞 踊：（琉球舞踊島袋流千尋会）

知念 亜美 佐渡山也子 嘉数 幸雅
亀川 玲奈



【1.2. 地謡】

歌三線：（琉球古典音楽野村流伝統音楽協会）

中村 一雄（人間国宝） 仲宗根盛次 中村 昌光

箏：幸地 あや（琉球箏曲興陽会）

笛：仲田 治巳（琉球古典音楽野村流保存会）

胡 弓：運天 伊作（琉球古典音楽安富祖流絃聲会）

太 鼓：久志 大樹（光史流太鼓保存会）

3. 上り口節（若衆二才踊り）

舞 踊：（真踊流）

喜納かおり 宮城りつ子 我那覇明子



4. 稲まづん（古典女踊り）

舞 踊：宮城 幸子（真踊流佳幸の会・人間国宝）

【3.4. 地謡】

歌三線：（琉球古典音楽野村流保存会）

城間徳太郎（人間国宝） 喜瀬 学 宇栄原宗勝

箏：赤嶺 和子（琉球箏曲保存会）

笛：仲田 治巳（琉球古典音楽野村流保存会）

胡 弓：運天 伊作（琉球古典音楽安富祖流絃聲会）

太 鼓：比嘉 聰（光史流太鼓保存会・人間国宝）





5. 武の舞（空手舞踊）

舞 踊：（玉城流玉扇会）

大田 礼子 東 文子 金城 千夏 新城 裕子
宮城 愛



6. 浜千鳥

舞 踊：（玉城流翔節会）

玉城 律子 金城 末子
神山 典子 平良 恵子



7. 黒島口説

舞 踊：（玉城流扇寿会）

山城 一奈 與那國 恵 儀間佳和子 喜舎場香純
宮崎 花澄 仲村 夕乃 高良沙矢香 安里 怜佳
石嶺 李安



【5.6.7. 地謡】

歌三線：（琉球古典音楽安富祖流絃聲会）

西江 喜春（人間国宝）花城 英樹 玉城 和樹

箏：安慶名久美子（琉球箏曲興陽会）

笛：仲田 治巳（琉球古典音楽野村流保存会）

胡弓：運天 伊作（琉球古典音楽安富祖流絃聲会）

太鼓：久志 大樹（光史流太鼓保存会）



7 閉会式

閉会の挨拶

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。ただいまご紹介にあずかりました那覇文化芸術劇場なは一との総合プロデューサーの崎山でございます。皆様、2日間の大会へのご参加お疲れ様でございました。まずは、令和5年度全国公立文化施設協会の定時総会・研究大会を2日間無事に終了できましたことを心より感謝申し上げます。また、全国から遠路はるばる沖縄までお越しいただいた会員の皆様、そして、本大会の開催にあたり、準備の段階から大変お世話になりました全国公立文化施設協会事務局の皆様に変更で感謝申し上げます。

この那覇文化芸術劇場なは一とは、コロナ禍である令和3年10月にオープンいたしました。ウィズコロナのもと、当劇場もあらゆる制限の中で工夫しながら、これまで琉球古典芸能やクラシックコンサート、ミュージカルや演劇など、文化の創造発信拠点施設として様々な文化芸術事業を展開してまいりました。本大会も一つの貴重な経験として、今後の運営に生かして行きたいと考えているところでございます。

さて、本市には琉球王国時代から現在にかけて作り上げられた歴史や文化の香る街並み。また、再建に向け動き始めている首里城など、多くの世界遺産があります。そして、当劇場から徒歩圏内には沖縄独自の食文化が楽しめる牧志公設市場の他、さまざまなお土産品店や特産物を取り扱うお店が立ち並ぶ国際通りなど、多くの魅力的な観光スポットがございます。大会終了後にはぜひ足を伸ばし、那覇の街を楽しむとともに沖縄の歴史と文化に触れていただけると幸いです。そして、沖縄らしさ、沖縄のもてなしの心を感じいただければと思います。

来年度の大会は岡山県と伺っております。また、皆様とお会いできることを楽しみにしております。

最後に、本日お集まりの皆様のますますのご健勝を祈念しまして、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

岡山芸術創造劇場ハレノワ
劇場長

草加 叔也



ただいまご紹介いただきました岡山芸術創造劇場ハレノワで劇場長を務めております草加と申します。よろしくお願いいたします。

芸術公演では、歌・三線、太鼓、そして、琉球舞踊を通して沖縄の文化を堪能していただけたことと思います。この2日間、研修と総会に参加して、まだまだ沖縄の街を楽しんでないという方にも、劇場法にあるように、この舞台という「世界への窓」を通して沖縄を感じていただけたのではないかと思います。

さて、来年は岡山市にできました岡山芸術創造劇場ハレノワで皆様をお迎えすることになります。まだ開館もしておりません。そんな新参者が、令和6年度定時総会・研究大会をお引き受けるということになりました。ここに至ります間では、中四国公文協の皆さんのご支援とご推薦をいただき、不束ながら手を上げさせていただきました。改めて中四国公文協の皆様方には、厚くお礼を申し上げます。

私どもは、本年9月1日に開館をいたします。来年の開催時にもまだ、開館から一年も経っておりません。皆様をお迎えする準備が充分できているかどうか、本当に不安ではございますが、是非それまでには皆さまをお迎えできるよう準備を整えていきたいと考えております。

これまで岡山に来られたことのない方もいらっしゃると思いますが、岡山城と隣接する三大名園である後楽園、また岡山市に隣接する倉敷の街並みなど 文化や観光資源も豊富です。また、果物の王国というのが岡山の売りですが、6月のこの時期、白桃やぶどうなどシーズンには少し早い時期ではありますが、できるだけのおもてなしの用意を整えて皆さまをお迎えしたいと考えております。また、岡山は交通の便が大変に良いところがございます。沖縄、札幌からも直行便があります。新幹線、高速道路も全国につながっております。

最後になりますが、私どもの劇場の概要について少しご紹介をさせていただきます。岡山市は、約十年かけてこの施設を整備してまいりました。大劇場1,753席、中劇場807席、小劇場・アートサロンが300席です。その他に11の練習室、さらに製作工房を3室備えており、延床面積約2万㎡弱施設となっております。

今回の那覇大会の経験を糧に、私どもも有意義な定時総会・研究大会になりますように、これからますます準備をして参りますのでご期待をください。この総会及び研究大会の間中は、那覇文化芸術劇場なは一との皆さんには大変お世話になり、参考にさせていただきました。ありがとうございました。来年は是非岡山へいらっしゃっていただけることを心からお待ち申し上げます。

8 文化施設関連機器・サービスの展示

期 日 令和5年6月15日（木）・16日（金）

会 場 那覇文化芸術劇場なはーと 共用ロビー

出展企業 一般社団法人エーシーオー沖縄

グッドラック・プロモーション株式会社

株式会社芸術の保険協会

株式会社スペースマーケット

ティーエーエヌジー株式会社

東芝ライテック株式会社

日本耐震天井施工協同組合

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

ぴあ株式会社／株式会社リンクステーション

ヤマハサウンドシステム株式会社

（五十音順）

<展示内容>

一般社団法人エーシーオー沖縄

・りっかりっか *フェスタ 紹介



グッドラック・プロモーション株式会社

・ KIPP easy ticketservice アプリの紹介



株式会社芸術の保険協会

・制度保険のご案内



株式会社スペースマーケット

・Spacepad 紹介



ティーエーエヌジー株式会社

- ・声優朗読劇フォアレゼン 紹介 ほか



東芝ライテック株式会社

- ・シアターコンシェルジュ（バーチャル劇場案内サービス）
- ・LED スポットライト／LED シアターシリーズ ダウンライト



日本耐震天井施工協同組合

- ・ JACCA 内装建材便覧 Vol.7
- ・ 天井耐震診断業務パンフレット、JACCA 紹介パンフレット



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



ぴあ株式会社／株式会社リンクステーション

- ・ ぴあ Gettii 用地図（ブース背面パネル）
- ・ PC・モニターによる動画等表示放映、チラシ・パンフレット



ヤマハサウンドシステム株式会社

- ・音響設備の新設、更新に関するご相談受付コーナー
- ・ヤマハサウンドシステム オリジナル商品
(ネットワーク監視システム、電動吊マイク装置「MHN1」など)
- ・ヤマハ 音場支援システム「AFC Enhance」、音像制御システム「AFC Image」



令和5年度研究大会報告書

令和5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

