

令和7年度（2025年度）

研究大会報告書

期　日　　令和7年6月12日・13日

会　場　　愛知芸術文化センター・愛知県芸術劇場



©Aichi Arts
愛知芸術文化センター・愛知県芸術劇場

公益社団法人 全国公立文化施設協会

はじめに

令和7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12日、13日の両日、全国から465名の参加者の下、愛知芸術文化センター・愛知県芸術劇場を会場に開催されました。

大会開催にあたって、主催であり、細部にいたるところまで準備と運営にご尽力いただきました愛知県芸術劇場の皆さまに深く感謝申し上げます。そして、当協会とともに主催として、公益社団法人全国公立文化施設協会 東海北陸支部、共催で愛知県公立文化施設協議会にご参加いただきました。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、愛知県、名古屋市、並びに協賛企業各社に厚く御礼申し上げます。

基調対談では、ご多忙の中、大村秀章愛知県知事にご登壇いただき、野村萬斎会長と愛知県の歴史や文化政策などを中心にここでしか聞けない思いやエピソードが交わされました。

分科会は今年度も、オンライン会議を用いた活発な議論や検討を続けた各専門委員会とPT（プロジェクトチーム）の成果発表を中心とし、全ての分科会に参加いただけるように順列開催としました。

特別部会では総務省自治行政局長にもご登壇いただいた「劇場法に基づく劇場・音楽堂等の運営における指定管理者制度・コンセッション事業の可能性と課題」、翌日の経営環境部会「貸館業務から貸館事業へ－公立文化施設が考える貸館とは」、事業環境部会「劇場法が示す『新しい広場』を全国の公立文化施設にするには～課題整理と先行事例の共有に向けて～」と、いずれも昨年度までの発表を踏まえつつ、より深い議論の進展が報告され、会場からの質疑も含め、大変有意義な研究大会が実施されました。

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7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7年度研究大会（愛知大会）実施概要	4
2 開会式	6
3 基調対談	10
4 分科会	
■分科会1（特別部会）	15
テーマ：「劇場法に基づく劇場・音楽堂等の運営における指定管理者制度・コンセッション事業の可能性と課題」	
■分科会2（経営環境部会）	29
テーマ：「貸館業務から貸館事業へ－公立文化施設が考える貸館とは」	
■分科会3（事業環境部会）	43
テーマ：「劇場法が示す『新しい広場』を全国の公立文化施設に作るには～課題整理と先行事例の共有に向けて～」	
5 情報交換会・アフターアイベント	54
6 閉会式	55
7 文化施設関連機器・サービスの展示	58

※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7年度（2025年度）
公益社団法人全国公立文化施設協会 研究大会（愛知大会）

1 実施概要

- 1. 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。
- 2. 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 東海北陸支部、愛知県芸術劇場（公益財団法人愛知県文化振興事業団）
- 3. 共 催** 愛知県公立文化施設協議会
- 4. 後 援** 文化庁、愛知県、名古屋市
- 5. 期 日** 令和7年6月12日（木）・13日（金）
- 6. 会 場** 愛知芸術文化センター・愛知県芸術劇場
- 7. 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 計465名

8. 研究大会日程

第1日目 【6月12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	12:40～	大ホール ホワイエ
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） ご来賓祝辞（愛知県知事 大村 秀章 様） (名古屋市長 広沢 一郎 様)	14:50～ 15:10	
基調対談 大村 秀章（愛知県知事） 野村 萬斎（公益社団法人全国公立文化施設協会 会長） 〔進行〕浅野 芳夫（愛知県芸術劇場 常務理事／支配人 兼 劇場運営部長）	15:10～ 15:50	大ホール
分科会1（特別部会） テー マ：「劇場法に基づく劇場・音楽堂等の運営における指定管理者制度・コンセッション事業の可能性と課題」 講 演：阿部 知明（総務省自治行政局長） コーディネーター：矢作 勝義（部会長、東京芸術劇場 事業企画課長） パネリスト：太下 義之（文化政策研究者／東京藝術大学客員教授） 宮尾 尚（公益財団法人熊本県立劇場 理事長）	16:00～ 18:00	
情報交換会	18:15～ 19:30	小ホール

第2日目 【6月13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	9:15 ~	大ホール ホワイエ
分科会2（経営環境部会） テー マ：「貸館業務から貸館事業へ－公立文化施設が考える貸館とは」 コーディネーター：權田 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：五十嵐咲紀（莊銀タクト鶴岡 事業企画 主事） 金曾 義仁（中標津町総合文化会館 館長） 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（イ-ズ°ック未来中心）企画制作部 文化事業課）	9:30 ~ 11:30	
分科会3（事業環境部会） テー マ：「劇場法が示す『新しい広場』を全国の公立文化施設に作るには～課題整理と先行事例の共有に向けて～」 コーディネーター：熊井 一記（公益財団法人神戸市民文化振興財団 事業部長） パネリスト：澤村 潤（可児市文化創造センターala 創造事業課 プロデューサー） 三戸 裕徳（宝塚文化創造館 館長）	12:30 ~ 14:30	大ホール
閉会式 閉会あいさつ（愛知県芸術劇場 常務理事 / 支配人 兼 劇場運営部長 浅野 芳夫） 次期開催館あいさつ（公益財団法人堺市文化振興財団 理事長 服部 一史）	14:40 ~ 15:00	
アフターアイベント：バックスステージたんけんツアー ※自由参加	15:00 ~ 16:00	

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



皆様、こんにちは。野村萬斎でございます。本日は、梅雨入りした中、お越しいただき、誠にありがとうございます。

全国公文協の活動にご参加いただいている全国約1,300館の皆様に対し、私自身、非常に大きな責任と使命感を感じております。先ほどの定時総会においても、多くのご意見を賜りました。特に、厳しい財政状況のなかから交通費や宿泊費を捻出してご参加いただいている方々の現状を鑑みると、私どもとしてもそのご負担を深く認識し、お役に立てる対応を検討する必要性を痛感しております。また、私自身も公演で全国各地を巡る中で、各館の抱える事情を肌で感じております。

現在、平日の夜間における公演等催事の減少が顕著であり、これは舞台人としての私個人のみならず、施設全体に共通する課題であります。一方で、土日には多くの催事が集中し、私自身も毎週地方へ赴く状況が続いております。このような状況下で、各館が直面する課題を共有し、解決策を模索することが急務であると考えます。

ライブエンターテインメント業界全体でみますと最近の報道やぴあ総研の統計データによれば、コロナ禍以前の水準に回復したとの報告があります。しかしながら、大都市の施設やチケットが高額な大型公演が盛況である一方、地方の中小規模の施設や演劇、さらには能狂言や歌舞伎といった伝統芸能においては、依然として厳しい状況が続いております。この現状を踏まえると、文化施設が改めて人々の集う場としての活気を取り戻すことが不可欠であり、そのための具体的な施策が求められます。

しかしながら、文化事業は一朝一夕で成し遂げられるものではなく、日々の積み重ねが重要です。特に、小規模な文化施設においては、孤立化を防ぐため、地域の団体や関連機関、近隣施設との連携を強化し、情報を共有することが求められます。また、リモート技術の活用により、全国公文協の専門委員会、PT、分科会などへの参加が促進されることを期待しております。

文化施設は、生きた人間が演じ、生きた人間が集い鑑賞する場であり、音楽、演劇、ダンスなどを通じて「生きていてよかった」と感じられる場であるべきです。そのためには、地域の皆様に積極的に足を運んでいただき、文化施設を活用していただくことが重要です。また、文化の振興には教育が密接に関わっており、小学生の頃から公演や文化施設に親しむ習慣を醸成することが大切です。

最後に、文化施設が鑑賞だけの場にとどまらず、市民の参加の場として機能することを願い、本日のご挨拶とさせていただきます。ご清聴、誠にありがとうございました。

来賓祝辞

愛知県知事
大村 秀章 様



本日は令和7年度 公益社団法人 全国公立文化施設協会（全国公文協）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、全国からお越しの皆様、ようこそ愛知、名古屋へお越しいただきました。心より歓迎申し上げます。さらに、愛知芸術文化センターを会場としてご利用いただいておりますことに深く感謝申し上げます。

文化施設は、人々が共に生きる絆を形成するための地域の文化拠点であり、活力ある社会を築くための重要な役割を担っています。また、人々が交流する場として地域の発展を支える機能も期待されています。全国公文協は公益法人化以前の任意団体としての期間を含め、60年以上にわたり全国の公立文化施設の連携を通じて地域の文化振興に取り組み、その体制強化を図ってこられました。そして、文化芸術の発展と心豊かな社会の実現に向けた精力的な活動に、心より敬意を表します。

さて、本日の会場である愛知芸術文化センターは、1992年10月に開館し、今年で33年を迎えます。この施設は、愛知県の文化芸術施策を展開する拠点として、毎年100万人以上の来館者を迎える創造性豊かな舞台芸術公演や多彩な美術展を開催してまいりました。主要施設である愛知県芸術劇場は、本格的なオペラやバレエの公演が可能な日本初の多面舞台を備えた大ホール（約2,480席）、国内最大級のパイプオルガンを備えたコンサートホール（1,800席）、そしてジャンルにとらわれない自由で創造的な表現の場として利用可能な小ホール（最大330席）を有し、全国トップクラスの機能を誇る劇場です。この機能を活かし、この劇場では自主事業として多様な公演や人材育成、普及啓発事業を実施しています。当センターは2016年から4年をかけて大規模改修を行い、施設全体をリニューアルしました。全国の文化施設も老朽化対策やリニューアルが課題となる中、当センターも一つのモデルケースとして引き続き多くの皆様にご利用いただければと思います。

さらに、当センターには愛知県美術館もございまして、多くの美術展を開催しています。今年9月13日から11月30日まで愛知芸術文化センターを中心会場として、愛知県陶磁美術館や瀬戸市内を舞台に、第6回目となる国際芸術祭「あいち2025」を開催します。芸術監督には、アラブ首長国連邦のシャルジャ美術財団理事長兼ディレクターであるフール・アル・カシミさんを迎える、「灰と薔薇のあいまに」をテーマに国際色豊かな現代美術を紹介するとともに、国内外の先鋭的な舞台芸術作品をこの劇場を中心に上演します。フール・アル・カシミさんは現代アート界で高い評価を受けており、国際ビエンナーレ協会の会長も務めています。国際芸術祭「あいち2025」の後には、シドニービエンナーレの芸術監督も務める予定と伺っております。この国際芸術祭が、これまで以上に愛知から国内外へ文化芸術を発信することを期待しています。

最後に、本研究大会が皆様にとって実り多いものとなりますことを心よりお祈り申し上げますとともに、皆様の今後のさらなるご活躍を祈念し、私からの歓迎の挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

来賓祝辞

名古屋市長

広沢 一郎 様



皆様こんにちは。名古屋市長の廣沢でございます。本日は全国公立文化施設協会研究大会がこのように盛大に開催されますことをお喜び申し上げます。そして、全国公文協さんのこれまでの様々なご活動は、この地域の文化振興と我が国の文化芸術の発展に大変寄与するものでありまして、深く敬意を表します。

さて、この名古屋市は日本の中央に位置をしておりまして、古くから交通の要衝として人やモノが集まり、そして江戸時代には名古屋城の城下町として発展をしてまいりました。尾張徳川家の歴代藩主のもと、武士のたしなみとされる茶道や能、狂言などの文化が花開き、やがて町民にも芝居や踊りなどの文化芸能が飛躍的に広がり、「芸どころ名古屋」の気風が培われてまいりました。

現在、名古屋市では「文化芸術が活（い）くるまち・芸どころ名古屋」を理念とし、誰もが文化芸術に親しむことができるような政策とともに、その基盤となる文化施設の整備、管理運営に取り組んでいるところでございます。名古屋市としましては、名古屋市民会館、そして名古屋公会堂はじめとする26の文化施設を設置しております。市民会館につきましては、現在再整備の検討を進めしております、今年2月には新たな劇場の基本計画を策定、公表したところでございます。

また、金山駅周辺のまちづくり計画とも連携をしながら、名古屋の文化芸術を象徴し、国内外から多くの人々が訪れる劇場を目指してまいりたいと考えております。皆様方にはより一層のご支援とご協力を賜れるかと存じます。

本大会におきまして、活発な意見交換、そして今後の施設運営等に大いに生かしていただくことで我が国の文化振興発展につながりますことを心より期待しております。

この研究大会の今後のますますのご発展、そして本日ご列席の皆様方のご健勝をお祈り申し上げまして、私のご挨拶といたします。本日は誠におめでとうございます。

祝 電

令和7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
に一層寄与されることをご期待申し上げます。

令和7年6月12日

全国知事会 会長 村井 嘉浩様

全国市長会 会長 松井 一實様

全国町村会 会長 吉田 隆行様

一般財団法人地域創造 理事長 河内 隆様

3 基調対談

対談者：大村 秀章（愛知県知事）
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：浅野 芳夫（愛知県芸術劇場 常務理事／支配人 兼 劇場運営部長）

<はじめに>

○浅野 基調対談を進行させていただきます、愛知県芸術劇場の支配人、浅野です。どうぞよろしくお願ひいたします。では、ここからは楽しみながらも聞きどころのある話をていきたいと思います。

まずはお二人にお聞きしたいのですが、今日は初めましてという感じですか？率直に、会長から見て知事にどんな印象をお持ちになったかお聞かせください。

○萬斎 まずご挨拶でお顔を拝見して、頭を下げる足元に目が行きました。

○浅野 青い靴ですね。

○萬斎 愛知の方々は皆さん足元がすごくおしゃれだなと思いました。

○大村 ありがとうございます。こちらは愛知県の地場産業のものなんですけど、一宮市が毛織物の産地で、今、日本では繊維産業の生産がほとんど海外に移っていますが、国内で毛織物を使ったスーツを作っているのは一宮市だけと聞いています。その一宮市で毛織物のスーツを作っている染屋さんが、糸を染める技術を活かして革を染めることを始め、こういった青い色の靴を作っていました。私はそれを注文して買っています。



野村 萬斎 会長

○浅野 皆さまもよろしければお買い求めいただければと思います。知事もいろいろご存じだと思いますが、会長、全国公文協について少しお話しいただけますでしょうか。

○萬斎 全国約1,300施設の会員を有する統括組織です。全国に7支部があり、愛知県芸術劇場さんは東海北陸支部の幹事館を担っていただいている。文化庁の受託による職員研修や運営状況の調査、コロナ禍でのガイドラインの発行などを行いつつ、公立劇場や文化施設の運営を会員の皆さんと共に考えていくようなネットワークを作っています。



大村 秀章 知事

○大村 野村会長には、全国約1,300施設の会員をまとめ、情報発信をして振興に尽力していただいている。大変な重責を担っていただいていることに心から感謝申し上げます。また、会長は日本の伝統文化の代表であり、現代劇や映画、テレビでもご活躍されています。NHK大河ドラマ『どうする家康』では今川義元役を演じられましたが、第1話で討ち死され、後は回想シーンでのご出演でした。もう少しご出演されるのかと思っていました。

○萬斎 そうですね、第1話ですぐに退場してしまいました。が、回想シーンが数多く出てくるおいしい役どころではあります。

○大村 2012年に公開された映画『のぼうの城』では、成田長親役を演じられましたね。普段はすっぽけたようでありながら、戦になると豊臣軍を撃退するリーダーというギャップが印象的でした。

○浅野 『どうする家康』も周りからインパクトがすごいと聞いています。第1話で退場されましたが、回想シーンでずっと印象に残る役でしたね。

○萬斎 歴史上の解釈もいろいろありますが、今川義元は貴族化してしまった太った人物というイメージがありました。しかし最近では、家康を育てた名君として描かれることも多いです。私の場合もそのような側面を演じさせていただきましたので、回想シーンで家康を尊くような部分もありました。



浅野 芳夫 氏

○浅野 知事はパブリックビューイングで第1話をご覧になったそうですね。

○大村 そうです。岡崎市民会館で行われたパブリックビューイングにお招きいただき、出演された俳優の皆さん、松本潤さんや有村架純さんもお越しいただき、大変盛り上がりしました。今川義元は名君として描かれていました。歴史の事実もそのように伝えられていますが、会長の演技はまさにハマリ役だと思いました。

○萬斎 そう言っていただけると光栄です。

○浅野 知事は歴史がお好きだと伺っていますが。

○大村 歴史は昔から好きです。愛知は信長、秀吉、家康の三英傑が生まれた地です。彼らが戦国時代を終わらせ、日本の文化の礎を築きました。また、彼らの部下が江戸時代に大名となつたため、全国の大名の約7割は尾張と三河の出身でした。そういう歴史も大切にしていきたいと思っています。

○浅野 知事は碧南市のご出身ですが、会長も碧南市にゆかりがあると伺いました。

○萬斎 私の母方の先祖が永井直勝という方で、碧南出身です。家康の家臣で、大坂の陣で活躍し、下総古河にて7万2,000石を与えられた大名になりました。

○大村 永井直勝は碧南市の皆さんにとっても重要な人物です。なお、ウィキペディアには、永井直勝の子孫として永井荷風、三島由紀夫と並んで、野村萬斎と記載されています。

○浅野 なるほど。会長は愛知県で多くの公演をされていますよね。

○萬斎 名古屋能楽堂をはじめ、碧南市、一宮市、東海市、日進市、豊田市、西尾市、知立市、半田市など、愛知県内で年に数回公演を行っています。

○浅野 『鬼滅の刃』の公演も即完売と伺いました。

○萬斎 名古屋能楽堂で「能狂言『鬼滅の刃』-継-」を能楽の手法を用いて演出し上演します。こちらの公演は完売しましたが、9月には私の主宰の会が名古屋能楽堂でありますので、そちらもぜひご覧ください。また、8月22日から父のドキュメンタリー映画『六つの顔』が公開されます。

○浅野 知事は『鬼滅の刃』をご存じですか？

○大村 2020年のコロナ禍で外出を控えていた時期に、ネット配信で『鬼滅の刃』を全話観ました。その後、名古屋で開催された「世界コスプレサミット2021」で竈門炭治郎のコスプレをし、壇上でご挨拶しました。

○萬斎 漫画やアニメは日本の重要なコンテンツであり、伝統的な文化もあります。鳥獣戯画のように動物を擬人化する発想は日本独特のものです。

○大村 愛知県はジブリパークを作り、アニメ文化を発信しています。アニメは日本の文化の根底にあり、世界中で受け入れられています。

○浅野 狂言にも日本独特の感性が反映されていますよね。

○萬斎 狂言では「この辺りの者でござる」というセリフで始まることが多いのですが、この「辺

り」には人間だけでなく、蚊やキノコなど人間以外の生物も含まれます。自然の一部としての人間という感覚が日本人の感性に根付いています。『鬼滅の刃』も、人間が鬼になる悲しい理由に同情するなど、自然環境の中での人間の在り方を描いています。



○浅野 ちなみにジブリパークには行かれたことはありますか？

○萬斎 まだ行ったことはありませんが、ぜひ行きたいですね。愛知万博の跡地をそのように活用するのは「レガシー」と言いますよね。うまい表現ですね。

○大村 愛知万博は「自然の叡智」をテーマにした環境万博で、単に楽しむだけでなく、人類の未来の社会を描こうという理念がありました。ジブリの作品には宮崎駿監督の思いが込められており、人や生き物、地球への愛が流れています。その理念が愛知万博とシンクロしており、ジブリパークは非常に良い形で実現したと思います。これからも大切にしていきたいですね。

○浅野 外国人の方もたくさん訪れていましたし、ぜひ会場にいらっしゃる皆さんも行ってみてください。

○大村 ジブリパークは完全予約制で、当日券はありません。それほど人気があるということです。会長にはぜひお越しいただければと思いますし、その際にはご案内させていただきます。

○浅野 会場にいらっしゃる皆さま、ジブリパークには予約をして行ってください。そして、会長にもぜひ行っていただきたいですね。知事も会長の公演に足を運んでいただければと思います。

○萬斎 そうですね。海外に行くとジブリの話をすると皆が興味を示してくれます。

○浅野 ところで、名古屋での公演についてですが、名古屋がツアー公演地から外れていることがあるという話を耳にします。その点について会長はどうお考えですか？

○萬斎 「名古屋飛ばし」という言葉がありますね。大都市を回るツアーで名古屋が飛ばされることがあると聞いたことがあります。ひどい言葉だと思います。

○浅野 おっしゃる通りです。私たち劇場関係者にとっても心外な言葉です。名古屋の劇場は人気が高く、スケジュールが埋まってしまうため、やりたくてもできないという現状があります。

○萬斎 劇場が少なくなっているということですか？

○浅野 そうですね。年々減少しています。それを知事もご心配されて、これから新しい施設もオープンしていきます。Aichi Sky Expo（愛知県国際展示場）、IGアリーナなどがその一例です。知事、その点についてはいかがでしょうか？

○大村 名古屋市内では1,000人から1,500人規模の劇場が減少している感があります。そこで郊外

ではありますが、中部国際空港島内に90,000m²の国際展示場、Aichi Sky Expo（愛知県国際展示場）を作りました。その中のAホールは高さ20mのコンサート仕様です。7~8,000人から12,000人規模のコンサートが可能で、ビッグネームのアーティストが来ています。また、名古屋市が作った施設や、愛知県体育館を新築したIGアリーナもあります。これらの施設は大規模なイベントに対応できるよう設計されています。

○萬斎 通信手段が良くなつたことで、ライブビューイングなども増えてきていますね。

○大村 そうですね。スポーツやコンサートなど、ライブビューイングはこれからさらに増えていくと思います。

○萬斎 巨大施設の恩恵を受けたいですね。ただ、大規模な会場が満席でも、地方の小規模な会場が埋まらないという現状もあります。ネット社会では情報が偏りがちで、特定のジャンルに興味がない人には情報が届かないこともあります。例えば『鬼滅の刃』を題材にした狂言を行うことで、鬼滅の刃のファンに能・狂言を知ってもらうというような、ジャンルを超えての情報発信や拡散を期待できますよね。

○浅野 では、せっかくこちらの劇場でお話しいただいているので、会長からこの愛知県芸術劇場についてのご感想をお聞かせください。

○萬斎 この劇場は私にとっても思い出深い場所です。1995年に演出デビューし、その翌年にこちらの小ホールで茂山千五郎先生と共に演出した新作狂言『こぶとり』を上演しました。愛知県の文化の殿堂として素晴らしい施設だと思います。

○浅野 知事、この劇場に対する思いをお聞かせください。

○大村 この大ホールとコンサートホールは、規模や音響の面でも東京の国立劇場に匹敵する施設です。東京以外ではトップクラスだと思います。ただ、維持管理が大変で、改修には百何十億円かかりました。

○浅野 知事は名古屋を本拠地とする能楽師狂言方・野村又三郎さんとも親しくされていると伺いました。

○大村 はい、野村又三郎さんとは親しくさせていただいています。野村会長とも関わりがおありとお聞きしています。

○萬斎 同じ和泉流という枠になっていますが、あちらの方が古いお家だと思います。ご先代はシベリアにずっといらっしゃり、非常にご苦労なさったそうです。その間に親御さんが亡くなられ、私の祖父のところに身を寄せていらした時期もありました。現在の又三郎さんは、うちの父に東京藝術大学で習い、息子さんは私が藝大で教えておりました。そんなご縁はたくさんあります。

○浅野 なるほど。では、お時間も残り少なくなってきておりますので、では、最後に知事から愛知県の魅力について一言お願いします。

○大村 今年9月から11月にかけて、この愛知芸術文化センターなどを会場に国際芸術祭「あいち2025」を開催します。また、名城公園内に完成したIGアリーナでは、大相撲やバスケットボール、フィギュアスケート、東京ガールズコレクションなど、さまざまなイベントが予定されています。これからも愛知県を盛り上げていきたいと思います。

○浅野 会長からも一言お願いします。

○萬斎 愛知県は本当に元気で、しゃっちゅう公演で呼んでいただけるので頻繁に訪れています。ただ、東京から近すぎて日帰りになってしまることが多いのが残念です。愛知県が元気なのはもちろんですが、芸どころとして文化を楽しむ習慣があるのではないかとも感じます。イギリスでは、仕事が終わると食事をして芝居を見るのが日常でしたが、日本では平日の夜が苦しい状況です。土

日だけに集中する現状を打破するため、平日をもっと活用し、憩いの場としても使ってほしいと思います。大規模な催しだけでなく、草の根的な活動や、役者やダンサーなどの活躍の場を増やすことが重要です。地域貢献に役立てる形で、文化施設でワークショップを行うなどすれば、教育や文化の循環が良くなるのではないでしょか。この研究大会での二日間がより充実したものになることを願っています。

○浅野 お時間となりましたので、これで基調対談を終了とさせていただきます。大村知事、野村会長、ありがとうございました。皆さん、どうぞ大きな拍手をお送りください。



4 分科会

■分科会1（特別部会）

テーマ

「劇場法に基づく劇場・音楽堂等の運営における
指定管理者制度・コンセッション事業の可能性と
課題」

講 演：阿部 知明（総務省自治行政局長）

コーディネーター：矢作 勝義（部会長、東京芸術劇場 事業企画課長）

パネリスト：太下 義之（文化政策研究者／東京藝術大学客員教授）

：宮尾 尚（公益財団法人熊本県立劇場 理事長）

各分科会の参考資料は当協会ホームページを参照ください



矢作 勝義 氏

<はじめに>

○矢作 特別部会では、これまで指定管理者制度の運用に関する国及び自治体への提言について検討を進め、2023年度の研究大会で発表いたしました。その後、その提言を踏まえた「資格制度」について検討を始めようということでのミーティングを重ねてきました。

しかしながら、昨今の公立文化施設、特に公共劇場を取り巻く指定管理者制度の運用について、彩の国さいたま芸術劇場では指定管理者の選定を非公募から公募に変更されたり、本日の会場となっている愛知芸術文化センターがコンセッション方式に移行する事例があったりと、様々な場所で指定管理者制度の運用について考え直す必要があるのではないかという事態が起こっています。そのため、今回の研究大会では改めて指定管理者制度を取り上げることにいたしました。

まずは、全国公文協でもおそらく初めてかと思いますが、総務省から自治行政局長の阿部様にご登壇いただき「指定管理者制度」についてご講演をいただきます。その後は、熊本県立劇場の理事長である宮尾様から熊本県立劇場が指定管理者制度を元々公募型で運用していたところを非公募型に転換した際の経緯について、設置者である自治体側と理事長として劇場運営側の両方をご経験されている立場からご発表いただきます。次に、太下様から愛知県芸術劇場を取り巻く状況や指定管理者制度についての見地をお話しいただきたいと思います。

<講演：指定管理者制度について> *以降、分科会1:資料① 参照

○阿部 総務省自治行政局長をしております阿部と申します。役所の人間が来るというのは、私自身、元々自治省という役所に所属しておりましたが、現在は総務省というところで勤務しております。おそらく皆さんと普段接しておられるのは、文化庁や文科省かもしれませんし、私たちの関係

で言うと、地域創造という団体で、いろいろなところで皆様とお付き合いがあるかもしれません。ただ、総務省の自治行政局というところで、私自身もこうした講演の機会をいただくのは初めてであり、全国公文協さんにお伺いするのもおそらく初めてではないかと思います。実は旧知の理事さんからお誘いをいただき、「ぜひ話してみないか」ということで、お話をさせていただく機会をいただきました。どうぞお付き合いいただければと思います。

総務省自治行政局というところで、皆さんに関係のある制度といいますと、指定管理者制度や委託など、様々な制度が挙げられます。これらは、どちらかというと民間の力を活用して進めていきましょうということが主な目的であり、行政改革の観点から進めてきた面が多いです。本日は30分という限られた時間ですので、ポイントを先にお伝えしておきます。現在、物価や賃金が上がっている状況にあり、政府全体としてもこれに対応するため、例えば賃金を上げる必要がある、経費を増やす必要があるといった議論を進めています。指定管理者制度についても同様で、委託も含め、原材料費や経費が上がっている分については、適切に経費を見直すべきだという議論を行っています。財政当局は、予算を取る際に「なるべく安く」という方針で非常に厳しい姿勢を取ることが多いですが、私どもの自治行政局では、財政担当課長会議などで適正な価格設定をお願いする話をさせていただいております。皆様には、こうした状況をご承知おきいただき、予算当局や委員会での話し合いの際に役立てていただければと思います。

それでは、指定管理者制度についてお話を始めます。先ほど申し上げたように、委託やその他の制度についても触れながらお話をさせていただきます。せっかくの機会ですので、皆様のお仕事に直接関係のない内容も含まれるかもしれません、制度がどのように運用されているかを広い視点でご理解いただく一助となればと思います。

地方行革の中で指定管理者制度が誕生しました。従来、公の施設といわれるものについては、料金設定なども含めて基本的に役所が決めるという歴史がありましたが、この制度により、料金を自ら設定できるようにするなど、民間の方にお願いすることが可能となりました。

一方で、私どもが問題意識を持っているのは、地方公共団体の職員数が減少しているという点です。正規職員は減少し、臨時・非常勤職員が増加している状況ですが、全体として職員数は減少しています。この問題に対し、指定管理者制度以外にも地方自治体をどのように維持していくかという大きな課題を行政局内で検討しています。人員減少は行政だけでなく民間にも影響を及ぼしており、全てを民間に委託すれば良いというわけではありませんが、民間でカバーできる部分はお願いすることで助かる部分もあると考えています。地方公共団体の経営資源の制約に関しても同様の話です。多様な主体を活用し、特に民間事業者のノウハウを取り入れた効果的・効率的な対応が重要です。団塊の世代や団塊ジュニアが定年退職する中で、公務員も減少していく状況にあります。

指定管理者制度は新しい制度として誕生し、公の施設の管理に民間事業者のノウハウを活用することを目的としています。地方自治法に基づき、各地方公共団体の条例で指定の手続きや管理基準、業務範囲などを具体的に定める仕組みとなっています。指定管理者制度の導入施設数は79,332施設に上り、そのうち公民館、市民会館、文化会館などが8,505施設、全体の10.7%を占めています。また、民間企業等が指定管理者となっている施設は約36,000で全体の約4割を占めています。指定期間が5年の施設は75%を越え、指定管理期間を前回よりも長くした施設は約1割と、指定期間の長期化が進んでいます。長期契約には安定的な運営が可能になるという利点があります。一方で、長期化によるマンネリ化の懸念もありますが、いずれにしても落ち着いて仕事をするためには、ある程度長期的な契約が必要です。この点は施設のタイプや状況によって異なるため、市町村の話し



阿部 知明 氏

合いの中で決まることだと思います。

これらの傾向が、後ほどお話しする内容につながっていきます。冒頭でも触れましたが、原材料価格の上昇に対応するための取り組みについてお話しします。資料① p.13ですが、物価上昇により様々なものが値上がりしている中で、上昇時の対応について選定時や協定等に提示している施設は約7割、また、原材料価格が上昇した場合のリスクを負担する主体を決めているケースが約4割あります。これはおそらく、請け負った側がすべて負担するという契約形態になっている場合が多いのではないかと推察します。

対応内容の協定等への記載状況としては、指定管理料を変更することについて明示し、より具体的な算定方法を決めているとか、指定管理料を変更することを明示し、その取扱いは協議だとか、管理料の変更について明示はないが協議の上で決めていくとか、一方的にどちらかが負担するのではなく、このような状況を踏まえ、市町村側と話し合いを行い、適切な契約を結ぶことが望ましいと考えています。以上の内容を参考にしていただければ幸いです。

ここまででは指定管理の話をしてきましたが、この話の背景について説明します。これは最近の話で、令和7年3月28日に「新しい資本主義実現会議」で総務大臣が提出した資料に基づくものです。この資料は私たちの局で作成し提出したもので、地方公共団体において適切な価格転嫁を行いましょうという内容です。これまで総務省では以下のような実施をお願いしてきました。例えば、適切な予定価格の設定や、契約後の状況に応じた必要な契約変更の実施です。契約の中にスライド条項を設け、価格が上がった場合にはスライドさせ、その分の費用を適切に支払うようにすることも提案しています。このような内容をしっかりと記載している例もあります。

さらに、入札に関する話として、低入札価格調査制度や最低制限価格制度についても触れていました。これらは主に建設工事をイメージしていただければと思います。あまりに低い価格で入札された場合、本当にその価格で実施可能かを調査し、実施が困難であれば失格とする制度です。また、最低制限価格の制度では、実現不可能な低価格での入札を失格とする仕組みを導入しています。

これ以外にも、地方財政計画に基づく財源手当として、交付税の手当を行っています。後ほど詳しく説明しますが「重点支援地方交付金」という制度もあります。国としては、単に価格を上げてくださいとお願いするだけでなく、財政支援も行っています。

この資料は今年3月に提出しましたが、今後の対応についても記載しています。特に建設分野を中心ですが、①の項目の1行目にあるように「下請かけこみ寺」において官公需に関する相談を新たに受け付けることが記載されています。官公需は国の発注する工事や事業だけでなく、地方公共団体の発注するものも含まれます。下請けになるほど、価格転嫁が適切に行われず、労働賃金の引き上げが反映されない契約が存在する場合があります。このような場合には、中小企業庁が設けた「下請かけこみ寺」という窓口に相談することができます。

また、自治体にも相談窓口を設けるようお願いしており、現在その準備を進めています。このように、指定管理だけでなく、全体としてさまざまな取り組みを行っています。政府全体で取り組んでおり、官邸でも何度も会議を行っています。総務大臣にも出席していただき、指定管理や民間委託に関して、経費が上がった場合には適切に対応するよう、行政側といいますか、市町村なり都道府県なりにお願いしてきました。

では、どのように作ればいいのか、具体的な事例として、指定管理料の変更例を示しています。例えば、資料① p.16、福岡市では指定の議決後に締結する基本協定書とは別に、実施協定書を毎年度締結し、最新の労務単価を使用することを明記しています。人件費の積算においても、最新の労務単価を使用し、賃金水準の変動を反映させることを求めていました。このような内容を財政当局に

も説明しています。

また、賃金スライド制度についても触れていました。横浜市では指定期間2年目以降の指定管理料について、賃金水準をはかる指標を基に算定した変動率を用いて年度ごとに算定し、指定管理料に反映する仕組みです。札幌市や島根県などの事例も紹介しています。例えば、島根県では増加した人件費や施設維持管理費を追加費用として認定し、合理性の範囲内で県が負担する仕組みを導入しています。また、光熱費についても合理性の範囲内で県が負担することを決定しています。滋賀県草津市では賃金スライド制度を導入しており、新潟市では民間委託の例もあります。このような取り組みはバージョンアップを重ね、令和6年12月5日時点でさらに進化しています。

国としても財源手当を行っています。先ほど少し触れましたが、私たちは「上げてください」とお願いするだけではなく、地方自治体の財政当局から「誰が財源を負担するのか」という疑問が出ることを考慮し、国としても一定の財源手当を行っています。ここではその例として2つ挙げています。

1つ目は「重点支援地方交付金」です。これは経済対策の一環として、価格転嫁を推進するため活用できる交付金です。この交付金は地方公共団体が運営する住民向け施設においても活用可能であり、物価高騰の影響を受けた生活者に直接効果が及ぶ事業に使用できます。例えば、契約途中でエネルギー価格や食料品価格、労務単価などの価格変動が生じた場合の契約金額の変更や受託事業者への支援などが対象となります。この交付金は、地方公共団体発注の公共調達における労務費を含めた価格転嫁の円滑化にも活用可能です。

2つ目は「一般行政経費」に関する措置です。これは地方交付税の一環として、全国レベルで財源調整を行う仕組みです。ここでは1,000億円が計上されており、普通交付税の単位費用により措置されています。この経費は委託料の増加などに対応するために計上されており、一定の財源手当が行われています。このような財源を活用し、皆様方との契約における指定管理料を必要に応じて引き上げることも可能ではないかと考えています。

最後のページになりますが「下請かけこみ寺」への相談対応についてお話しします。現在、地方公共団体に相談窓口を設置するようお願いしています。ただし、直接相談しにくい場合もあるため、中小企業庁が設置している「下請かけこみ寺」という窓口を活用することも可能です。この窓口では、これまで国や地方公共団体が発注する案件に関する相談は受け付けていませんでしたが、現在は受け付けるようになっています。指定管理においてすぐに何かされるということはあまりないかもしれません、民間企業が下請けに対して非常に低い価格で発注することが問題視されている中、国や地方公共団体も率先して適正な価格設定を行うべきだという意識のもと、こうした取り組みが進められています。ぜひこうした情報を活用し、当局との交渉や話し合いに役立てていただければと思います。

以上で私の話は終わりです。繰り返しになりますが、皆様にお伝えしても、なかなか自分たちから動きにくい部分があるかもしれません。しかし、私たちは財政当局や県の財政課、市町村の財政課、県の市町村課などにお願いをしている状況です。ぜひこうした取り組みを活用し、皆様の事業が円滑に進むようにしていただければと思います。直接、私は芸術や文化に関して語る能力はありませんが、今日はこういう形で、皆様の活動がますます充実したものになるよう心から祈念しながらお話をさせていただきました。引き続き皆様のご活躍をお祈り申し上げます。本日はご清聴ありがとうございました。

<熊本県立劇場の運営を通しての考察> *以降、分科会1:資料② 参照

○宮尾 私からは、指定管理者制度の下での劇場運営についてお話しさせていただきます。私は熊本県に在職中、指定管理者制度移行や劇場法施行に設置者として携わり、その後、指定管理者として10年間劇場の運営に当たっております。本日は特に、熊本県立劇場が公募から非公募になった経過を中心に、指定管理者制度についての私なりの感想や意見を述べさせていただきます。指定管理者制度については、一昨年には全国公文協から提言が出され、昨年の研究大会でも議論され、既に課題や対応策については尽きているのではないかと思っています。全国に約1,300の施設がある中で、それぞれ事情が異なるかと思います。これからお話しする内容についても、熊本県立劇場の事例としてお聞きいただければと思います。



宮尾 尚氏

熊本県は資料にも記載していますが、人口約170万人、県の面積が7,400平方キロメートル、都道府県の地方交付税の標準団体であり、県内には45の市町村があります。県庁所在地である熊本市は2024年に政令市に移行し、人口は74万人。熊本市と周辺市町を合わせた都市圏人口は100万人を超えております。県内では一極集中が課題となっています。産業的には、近年、台湾の大手半導体メーカーの進出により半導体産業の集積が進んでいますが、農業生産額も全国5位で、一次産業と二次産業がバランスよく展開している地域です。

熊本県立劇場は熊本市のほぼ中央に位置しており、1982年に開館、43年目を迎えています。開館当初から指定管理者移行前の2005年までは、県の出資団体である財団法人熊本県立劇場が県職員の派遣を受けながら管理受託し運営していました。現在も指定管理者として、私どもが引き続き管理運営を行っています。また、開館時から県内の公立文化施設協議会の中心的な役割を果たし、市町村ホールの支援や職員の育成を行っています。この点は、各県の中核的な劇場とほぼ同じ状況かと思います。熊本市内には他に、熊本市が設置する熊本市民会館と、2,300人を収容する熊本城ホールという2つの大規模館があります。これが熊本県立劇場の状況です。

指定管理者制度移行から劇場法施行までについてお話しします。私はこの期間、県に在職していました。2003年の地方自治法改正により、各自治体は公の施設の管理形態について直営化か指定管理者化の選択を迫られました。他県も同様かと思いますが、熊本県では図書館や美術館などは個別法により教育委員会が引き続き運営する形となりました。市町村の公立文化施設では、公民館的な役割が多かったためか、直営を選択したところも少なくなかったのではないかと思います。熊本県の公立文化施設では、3分の2が指定管理者、3分の1が直営という状況です。この比率は全国でもほぼ同様ではないかと考えています。

熊本県立劇場については、もともと管理委託方式であったため、県職員を全て引き上げ、公募による指定管理者制度に移行しました。指定管理者移行時には、県議会の委員会等で「文化施設の運営者が5年おきに変わつていいのか」といった疑問の声が上がりました。私自身、指定管理の旗振り役として、他の公共施設と同じように扱うことが適当なのか、最後まで確信が持てなかったことを記憶しています。この時、熊本県立劇場では利用料金制を適用せず、使用料制（収納代行制）を選択しました。この選択が後の熊本県立劇場の展開に大きく影響しました。熊本地震やコロナ禍の際、利用料金制を取らなかったことが比較的安定した運営につながったのです。

「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（通称：劇場法）ですが、ご承知のとおり、指定管理者制度移行に遅れて2012年に施行されました。劇場の理念、定義、それから地方公共団体の役割など、劇場のあり方についてよく整理されており、この劇場法が指定管理者制度移行前に施行されていれ

ば、指定管理者の検討も違った議論があったのではないかと思ったりもしていました。ここで1点だけ紹介したいのは、文化庁で法施行の直前に取りまとめられた「劇場、音楽堂等の制度的な在り方に関するまとめ」です。これは法施行の前、2012年1月にまとめられたものですが、専門職の話や指定管理の課題についても実に今日的な課題が指摘されています。お時間のある時にご覧いただければと思います。

さて、熊本県でも、いち早く熊本県立劇場の運営方針を策定しました。非常に熱心な中央省庁から出向の部長がおり、直ちに作ろうということで運営方針をまとめました。県立劇場の設置条例と並び、運営方針が劇場運営のガイドラインになっています。その後私も県を退職し、退職と同時に公益財団法人熊本県立劇場の常務理事に就任しました。同時期に就任された姜尚中館長と共に劇場運営に携わることになりました。指定管理者移行後、ちょうど10年、職員の努力により利用者サービスは飛躍的に向上しました。また、自主文化事業もネットワーク事業などで地域創造大賞を受賞するなど高い評価を受け、2回の公募で選定を受けています。しかしながら、財団事務局の内部的には、非正規雇用の問題や経費削減による予算の問題など、以前から予想されていた指定管理者制度の難点が顕在化していました。私の前任者はプロパーの常務理事だったのですが、前任者からも今後の運営については極めて困難だという見通しが示されていました。中でも私が最も驚いた変化は、設置者である県との関係性でした。県の担当課の職員は2~3年おきの異動で入れ替わります。劇場のことを知る県職員がほとんどいなくなり、劇場側も県との仕事の進め方を知る職員がほとんどいない状況でした。かつて県の出先、あるいは外郭団体として密接な関係であったものが、本当に関係性が希薄になり、いつの間にか発注者と受注者というような関係になってしまったという感じを受けました。

こうした中、私が財団に着任して2週間後に熊本地震が発生しました。ホールの天井や内壁など躯体部分は大きな被災を免れていましたが、施設は利用提供できる状況になく、閉館を余儀なくされました。熊本地震の話だけでも多くありますが、指定管理者制度に関していえば、このとき公立文化施設の直営館と指定管理者館で動きが非常に対照的でした。直営館の職員は公務員であるため、ホールの被害の有無にかかわらず、翌日には避難所や災害復旧の現場に派遣され、施設はそのまま長期休館に入りました。一方、指定管理者の施設では、ホールが傷んで休館になるものの、いち早く復旧を目指そうとしますが、設置者である自治体が対応できません。特に利用料金制を取る施設では、利用料金が収納不能、徴収不能になり、厳しい運営に陥りました。

熊本県立劇場など被災地域の7団体では、協議会や連絡会議を設置し、大規模災害時の困難について県を通して国に申し入れ、ヒアリングを行いました。その結果、総務省の自治行政局長通知が発出され、市町村や県の利用料金制を取った施設について、遅れながらも手当てがされました。東日本大震災の際も同様の話があったと思いますが、市町村が構ってくれないというよりも、本当に手が回らないというのが実態でした。そのため、利用料金制を取っている施設は非常に厳しい状況に陥ったのです。県立劇場では、ホールが使用不可能のため、全国からの支援の声に応え、その調整や独自のアートキャラバンなどの活動に当たる一方、復旧工事は大規模修繕として財団で発注しました。これは県に申し入れ、委託料を増額してもらう形で進めました。1年以上かかるといわれていたホールの再開を4カ月で仮復旧し、開館しました。県の予算措置や支援があつてのことですが、私どもは指定管理者として一日も早い復旧と県民への提供に注力しました。

2016年度は、ちょうど次の指定管理者更新の年でしたが、劇場も被災し、通常の運営が不能であったため、指定管理期間が2年延長されました。その間、県が熊本県立劇場の在り方検討委員会を設置し、熊本地震を契機に劇場の新たな役割について議論されました。「心の復興」や「共生の劇場」

を目指すこと、長期的かつ継続的な視点から安定的な運営体制の確保が重要であることなどが提言され、熊本県立劇場条例の目的に人材の育成確保や関係機関の連携強化が追加されました。また、指定管理者条例に「知事が認めた場合に公募によらないことができる」という条項が追加されました。それまでは原則公募でしたが、例外規定が設けられました。県議会での条例改正案の説明や非公募による選定同意を経て、2019年4月からの指定管理者を非公募で選定され、2023年にも2回目の非公募選定を受け、現在に至ります。

熊本県立劇場にとって幸運だったのは、利用料金制を取っていなかったため、熊本地震やコロナ禍による長期的なアクシデントに対しても比較的安定した運営が可能だったことです。それが劇場独自の機動的な活動につながり、対外的に一定の評価を受けました。また、姜尚中館長の就任により「共生の劇場づくり」などの方向性が示され、熊本地震の中でも職員と共有し実行できました。この時、館長の提案で劇場で盆踊りを開催し、近隣住民が初めて劇場を訪れるなど、共生の広場づくりの一環として成功しました。また、県と熊本市の調整会議により、文化・芸術にかかる行政の連携が進み、熊本市民会館や現代美術館など市の施設とも協議強化が図られました。さらに、職員の世代交代が進み、中堅若手の職員が採用されるなど、大きなアクシデントを契機に見直しが進みました。

最後に、劇場法は管理者と設置者の共同で実現されるものと理解しています。設置者と運営者の距離が課題であり、運営者が日頃から情報提供を行い、理解を求める努力が必要です。また、設置者が施設の目指す方向性を条例や方針で示すことも重要ですが、運営者が日頃から課題について認識を持ち、対応を設置者と共有することが大切です。非公募選定は5年の期限付きであり、次も非公募であるかはわかりません。職員には次回公募になっても選定されるだけの力をつけておく必要があると伝えています。

今後の大きな課題として、人口減少とともに、小規模中規模の公立文化施設では広域的な対応が必要であり、広域行政の指定管理者制度を検討する時期がいずれ到来するのではないかと思います。

以上、私の発表でございます。ご清聴ありがとうございました。

○矢作 宮尾様、ありがとうございました。次は、太下様、よろしくお願いします。

<愛知県芸術劇場を取り巻く状況や指定管理者制度についての見地>

*以降、分科会1:資料③参照

○太下 この分科会のタイトルにもある「コンセッション」に、関心をお持ちの方がいらっしゃるのではないかと思いますので、その話を中心にお話しできればと思います。

皆さんが今いるこの愛知芸術文化センターという施設について、現状のお話から始めたいと思います。ご存知の方もいらっしゃるかもしれません、2022年度から愛知県では、この複合施設である愛知芸術文化センター（芸文センター）、そして少し離れた場所にある愛知県陶磁美術館を合わせて、ブランドイメージの向上が必要ではないかという方策の検討を行っていました。ちなみに、なぜその検討が始まったのかという理由についてお話しします。今年、あいちトリエンナーレが開催されるという話が大村知事からありましたが、2019年のあいちトリエンナーレでは『表現の不自由展・その後』という展覧会が開催され、その中で検閲をめぐる問題が発生し、炎上が起こりました。当時のあいちトリエンナーレの実行委員会の委員長は大村知事ご自身でした。県が資金を提供しながら、実行委員会の長が大村知事という構造自体にも問題があったのですが、



太下 義之 氏

それまで大村知事はおそらく芸文センターに頻繁に足を運ぶことはなかったと思われます。しかし、この問題をきっかけに、毎日のように来られる機会が生じました。その結果、この施設のすぐ隣には名古屋市の施設であるオアシス21という広場があり、非常に多くの人が賑わっていますが、一歩渡り廊下を進んで芸文センターの区画に入ると人がほとんどいないという状況で、ここを活性化しなければならないという問題意識を持たれたそうです。

その後、2022年から検討が始まりました。コロナ禍があり、検討が進まなかつた時期もありましたが、この検討を踏まえ2024年4月に今後の望ましい運営手法や経営形態、民間活用の導入可能性をまとめた基本計画が策定されました。この基本計画に基づき、今後、芸文センターの建物管理、愛知県芸術劇場へのコンセッション方式、公募型の指定管理の導入、さらに県立美術館の地方独立行政法人化といったことが検討されることになりました。基本計画の段階では、コンセッションや公募型の指定管理が選択肢として挙がっていましたが、これが本決まりとなり、2024年11月にコンセッション方式、つまり日本語名称では「公共施設等運営権」というものを導入するという基本的な考え方が決定されることになります。芸文センターの建物は非常に巨大な複合文化施設で、現在私たちは愛知県芸術劇場大ホールにいますが、劇場部分は低層部分にあり、上層部分に美術館があります。このコンセッションが導入されるのは、美術館部分を除いた建物全体と劇場部分ということになります。そして、このコンセッションに対する民間からの意見の公募、いわゆるサウンディングが行われました。その後、実際の募集要項が公表され、事業者の募集が行われました。確か先月末まで募集が行われていたので、既にいずれかの企業がエントリーしているのではないかと思いますが、その状況はまだ公表されていないため推測です。現在はそのような状況にあります。

これまで「コンセッション」という言葉を使ってお話ししてきましたが、コンセッションとは一体何なのかについて説明します。コンセッションは日本語では「公共施設等運営権方式」と訳されていますが、これはPFI法の中に位置付けられています。PFIとは「Private Finance Initiative」の略で、イギリスで生まれた行政改革の一つの手法です。公共施設や公共工事を民間の資金で行うという方式です。簡単に言うと、本来税金で行うものを民間の資金で行うという仕組みです。一見すると、税金を使わずに民間の資金で行うように見えるかもしれません、実際にはローンのように分割払いをしていく形になります。金利も加わるため、ある意味では割高になります。しかし、民間ならではの工夫によってトータルコストが抑えられる可能性があり、民間の工夫によって収入が増える可能性もあります。そのため、金利や民間企業の利益を加えてもトータルで安くできるという理屈の上に成り立っているのがPFIです。このコンセッションはPFIの一種という位置付けになります。

資料③のp.11は観光庁がまとめた資料から抜き書きしてあります。従来の指定管理者制度やPFIを比べた場合、コンセッションを導入すると何がどう違うのかについてお話しします。ちなみに、コンセッションは指定管理者制度の一つに含まれます。指定管理者制度というのは、この地方自治法の改正により全てに関わってくる仕組みです。そのため、PFIという手法を取ろうと、コンセッションという手法を取ろうと、通常の指定管理であろうと、すべてがこの指定管理者制度という枠組みの中に含まれることになります。

ただし、従来の指定管理者制度と比較して大きく二つの違いがあります。一つは事業年数です。従来の指定管理者制度の指定期間は5年が最も多いかと思いますが、コンセッションの場合は概ね15年以上と非常に長くなります。この理由としては収益向上のための事業展開や追加投資、グレードアップ投資、コスト削減などを促進し、効率的かつ効果的な施設の運営・管理を行うことが目的となるからです。そして、施設の運営権を担保することで金融機関等から資金を調達し、収益向

上余地の事業展開や追加投資に投じることが可能になります。この仕組みがコンセッションの最大の特徴と言えます。コンセッションが特に向いているのは空港です。全国の空港は元々官営でしたが、徐々に民営化が進んでいます。例えば、仙台国際空港は2015年にコンセッション方式が導入されました。この方式により、新たな資金を導入し、空港に対して設備投資を行うことが可能になります。今日は公立文化施設関係者が多く集まっていますが、コンセッション自体が悪いわけではありません。指定管理も同様です。指定管理者制度自体は中立的なものであり、良い使い方や悪い使い方、向き不向きがあると考えられます。劇場や音楽堂にコンセッション方式が本当に適しているのかを検討することが重要です。例えば、追加投資によって劇場の経営が改善する可能性があるならば、コンセッションは適していると言えますが、そうでない場合は向いていないと判断されるでしょう。答えが明確になるには10年ほどかかるかもしれません。私は現時点で劇場にはコンセッションが向いていないのではないかと考えていますが、愛知県は既に導入を決定しており、これが他の事例の参考となる可能性もあります。仮に画期的な追加投資や新しいマネジメント手法が生まれれば、私の見解が誤りだったと認めることになるでしょうが、そうならない可能性もあります。

この愛知芸術文化センターは建物全体がコンセッションの対象となり、劇場もコンセッションの対象となります。ただし、美術館は対象外です。なぜ美術館はコンセッションにならないのでしょうか。おそらく愛知県には公式見解があると思います。一番言いやすい理屈としては、愛知県美術館は現状直営であるため、コンセッションにはなじまないという説明ができるでしょう。しかし、少し勉強された議員さんであれば、それでは納得しないでしょう。なぜなら、この建物全体のあり方を検討する中で、愛知県美術館は地方独立行政法人化される予定であるという話があるからです。地方独法になれば、最終的には指定管理者制度が適用されることになります。つまり、建物全体がコンセッション化された後で、美術館だけが指定管理者制度になるということです。それは一体どういうことなのか、という疑問が生じます。県直営であるという理屈は、説明としては少し難しいということです。

愛知県文化振興事業団が指定管理者になっている劇場と美術館を比較してみると、劇場はコンセッションの対象となり、美術館はならない。その理由の一つとして考えられるのが学芸員制度かもしれません。美術館や図書館には国による専門的な制度設計がなされており、美術館には学芸員、図書館には司書という国家資格を持つ専門職があります。一方で、劇場や音楽堂にはマネージャーや芸術監督といった職制はありますが、国家資格ではありません。もう一つの違いはコレクションの有無です。美術館にはコレクションがあり、これが大きな違いとなります。コレクションは設置者である愛知県が所有しているものだけでなく、寄託されているものも多く含まれています。指定管理者制度が導入された当時、よく知らない企業が指定管理者になった場合、コレクションを引き上げるという寄託者も多かったのです。それほどコレクションは美術館にとって重要なものです。もし、これは私の仮説ですが、この二つの違いがコンセッションになるかどうかの判断基準であるとすれば、劇場、音楽堂としてもこれら二つの制度に向き合う必要があるかもしれません。

そこで、資格認定制度の話に移ります。劇場、音楽堂にもプロデューサーや芸術監督という職制がありますが、これを学芸員のように国の認定資格にするべきかという議論もあります。しかし、私個人はその必要性はないと思っています。もはや国家が人材能力を認定する時代ではないというのが理由です。学芸員や司書という制度も古いと考えています。これから高度な人材育成には違う在り方が必要だと思います。

もう一つのポイントはコレクションをどう考えるかということです。劇場、音楽堂にはコレクション、あるいはアーカイブがないことが運営事業者の交代を容易にしている理由かもしれません。劇

場、音楽堂でコレクションやアーカイブを考える場合、バーチャルなデジタルアーカイブとリアルなアーカイブとしてのレパートリーが考えられます。

デジタルアーカイブはコロナ禍でその必要性が認識されました。一般社団法人EPADの活動を通じて、公の資金を投入して実施された事業の記録を継承し、教育や研究に活用するべきだという議論が起こっています。これはぜひ行っていくべきだろうと考えます。リアルなアーカイブとしてのレパートリーについては、日本のパフォーミングアーツの支援が新作主義であることが課題です。旧作の再演には基本的に補助金が出ないため、劇団は新作を作り続ける自転車操業が常態化しています。これでは持続性がありません。劇団が後世に残る名作を生み出すように支援し、それを劇場と劇団が一体となってアーカイブ化していく必要があります。もちろん文化庁なりの助成制度も改革していくきながらやっていく必要があるだろう、と思います。もしこうしたアーカイブが充実していれば、運営事業者の交代という安易な発想には至らないのではないかと思います。この愛知県の劇場のコンセッション化は、全国の公立劇場にとって考えるべき材料を提供している状況だと思います。

デジタルアーカイブについては、博物館法が数年前に改正され、デジタルアーカイブがコレクション収蔵品の対象として定義されました。ミュージアムはデジタルに向き合う方向にシフトしましたが、劇場、音楽堂はどう考えるべきか。常に消えものを上演し続けることで良いのかという問題提起が出てきます。EPADの活動もありますが、事業のアーカイブ化をきちんと位置づけていくことが課題です。私は芝居やダンス、コンサートが好きで、特に芝居は年間80本ほど観ています。若い劇団の作品を見ると、1970年代にあったようなことを、あたかも自分たちが新たに考えたかのように上演していることがあります。彼らは過去の作品を知らないのです。これは非常に残念なことです。歴史を踏まえれば、さらに新しい表現を模索できるはずです。他の分野と比較すると分かりやすいですが、例えばポピュラー音楽では、現代の若者がビートルズに似た音楽を作った場合、「あなたはビートルズを知らないのか」と指摘されます。しかし、日本の演劇ではそれが言えない状況です。これはアーカイブがないからです。若者の責任ではなく、我々関係者全員の責任です。アーカイブを整備するためには劇場が中核となるべきだと思います。そして、リアルなレパートリーのアーカイブ化についても、劇場とカンパニーが一体となって取り組むべきです。これが大きなコレクションアーカイブになるでしょう。

以上で私の話を終わります。ご清聴ありがとうございました。

<お互いの発表を経て>

○矢作 お二人からご発表いただきましたが、ここでご質問やご意見などございましたら、ぜひお聞かせいただければと思います。宮尾さん、太下さん、いかがでしょうか？

○太下 私が特に興味深いと感じたのは3点あります。

まず1点目は、公募を非公募に変更された点です。これは非常に大きな決断であり、全国的にも非公募の事例はまだ多くありません。特に、公募だったものを非公募に切り替えるというのは、私自身あまり聞いたことがありません。公募には透明性や公平性を担保するという理由があり、非公募にはその逆の



懸念があるとされますが、私は非公募派です。例えば、東京都の歴史文化財団や横浜市の事例では、非公募の方式を採用しています。非公募にすることで、設置者と指定管理者の「なれ合い」や緊張感の欠如といった懸念がある一方で、設置者からの過大な要求に対して指定管理者が言いなりになるリスクもあります。これを回避するために、東京都や横浜市では、指定の認定前に設置者と候補者が協議を行い、第三者を交えた中立的な立場から意見を取り入れる仕組みを設けています。このような取り組みにより、非公募に対する批判を解消できると考えています。熊本でも非公募の取り組みを推進していただければと思いました。

次に2点目は、利用料金制を採用していない点です。これは私にとって新鮮な発見でした。利用料金制は、指定管理者に対するインセンティブとして設計されたものですが、実際にはその効果が十分に發揮されていない場合もあります。例えば、利用料金で収入を上げても、設置者がその利益を把握すると指定管理料が減額されることがあります。また、公益法人の場合、収支相償の観点から「儲けすぎ」と判断されることもあります。さらに、利用料金制は「頑張れば儲かる」というプラスの面ばかりが強調されがちですが、実際には需要リスクを指定管理者が負うことになり、損失が発生する可能性もあります。行政が直営していた時代には、需要リスクは税金で補填されていましたが、指定管理者制度ではそのリスクが民間に移転されるため、コロナ禍のような緊急事態には脆弱な制度であることが明らかになりました。熊本県のように利用料金制を採用しない選択肢も、今後他の施設で検討されるべきだと感じました。

最後に3点目は、設置者との距離感の問題です。これは熊本県の事例として挙げられましたが、全国的にも共通する課題だと思います。指定管理者制度を導入することで、指定管理者は専門性を高め、ノウハウを蓄積することができますが、一方で設置者側の文化担当者は数年ごとに異動するため、施設の所有や運営に関する知識や認識が薄れていく傾向があります。これが長期的には危険な状況を招く可能性があります。例えば、大規模改修が必要な場合、文化担当部局が財政担当部局に対して現場のリアリティを持って説明できるかが問われます。文化政策の分野では「アームズ・レンジス（距離を置く）」という理念がよく語られます。行政が文化に過度に介入しないことが望ましいとされますが、距離を置きすぎると現場のリアリティが行政側に伝わらなくなります。特に大規模改修のような重要な局面では、行政が現場の状況を正確に把握し、適切な判断を下すことが求められます。そのため、設置者と指定管理者の間で密なコミュニケーションを取り、現場の状況を共有することが重要かと思いました。

○宮尾 まず、公募と非公募に関して私なりの意見を申し上げます。

私も役所にいた経験があるため、公募の方が事務的には楽だと感じます。透明性や公平性を重視するならば、「公募しました」と説明する方が簡単です。一方で、非公募の場合、その理由を説明する責任が生じます。しかし、劇場や文化、文化芸術に関する十分な知識と理解があれば、非公募の正当性を説明することは可能です。また、太下先生が提案されているアーツカウンシルのような組織を後ろ盾にする方法も考えられるかもしれません。熊本県の場合、非公募選定のために第三者委員会を設置し、非公募が適切かどうかを審査しています。私どもから提案書や計画書を提出し、それを基に審議を行い、最終的に知事が決定するという流れです。このように、非公募であっても適切なチェック体制が整っています。確かに公募の方が事務的には楽かもしれません、熊本県では手間をかけて非公募を選定しているというのが1つ目のポイントです。

次に、利用料金制についてお話しします。太下先生が熊本で講演された際、劇場運営にはベーシックインカムのような安定した財源が必要だとおっしゃいました。使用料制（収納代行制）が良いか悪いかという議論ではなく、劇場が活動を継続できる基盤を確保することが重要です。寄付金や団

体からの支援もその一部かもしれません、熊本県立劇場では利用料金制を採用せずに運営しています。利用料金制を導入した場合、効率的に運営して黒字を出しても、その収益が電気代や人件費に回るようでは本来の目的に反します。収益は次の事業に投資し、施設のグレードアップに繋げるべきです。利用料金制が必ずしも悪いわけではありませんが、設定方法や運用の仕方が重要です。コストカットだけを追求するのではなく、劇場法に掲げられた理念に基づき、県民や市民にサービスを提供するために安定した財源を確保する必要があります。また、利用料金制を採用する場合は設置者としっかり協議し、劇場の運営方針を共有することが重要です。

総務省が都道府県や市町村の財政当局に情報を提供していることですが、財政当局から「劇場の予算が足りませんか？」と声をかけてくることはありません。そのため、文化担当部局が財政当局に積極的に働きかける必要があります。設置者との距離感を縮め、劇場の現状を理解してもらうことが大切です。各施設の設置者である自治体の首長の方々には、可能な限り頻繁に、あるいは頻繁とまではいかなくとも、時折劇場を訪れ、その状況を直接ご覧いただくことが非常に重要であると考えます。太下先生からもお話がありましたが、私たちが目指しているのは、公立文化施設としての役割を果たし、県民や市民のための公共施設としての使命を全うすることです。これが私立の劇場であれば、行政や政治との距離を保つという考え方も成り立つかもしれません。しかし、公立文化施設においては行政や設置者との連携を深め、共に取り組む姿勢がなければ、芸術文化を持続的に支えることは難しいのではないかと感じています。

公募・非公募の話に戻りますが、非公募が長期間続くことには懸念もあります。指定管理者制度が導入された背景には、第三セクターの問題や財団職員のモチベーション低下がありました。非公募であっても、一定期間ごとにチェックを行い、職員が自分たちの役割を再認識する機会を設けることが必要です。公募または非公募、利用料金制または使用料制（収納代行制）のいずれを選ぶにしても、標準的な仕組みを前提にそれぞれの施設に合ったオリジナルの仕組みが必要です。一番大切なのは設置者との関係を深め、理解を得ることです。設置者が劇場法の理念を理解しなければ、公立文化施設の運営は難しいと考えます。

太下先生にコンセッション事業についてお尋ねします。指定管理者制度の課題を解消するために、長期契約を可能にするコンセッション方式は有効かもしれません。しかし、契約期間が15年、20年、場合によっては30年と長期化する中で、設置者と事業者の関係がどうなるのかが気になります。この点について、太下先生のご意見を伺いたいです。

○太下 創場でのコンセッションは日本ではまだ事例がなく、どうなるかは未知数です。コンセッションの特徴は、事業者が投資を行える点にあります。例えば、劇場の建物全体に投資が行われれば、施設の大幅な改善が期待できます。しかし、事業者が「自分たちの建物だ」という意識を強く持つ一方で、設置者側が「事業者が運営している建物だ」と認識するようになる可能性もあります。県民にとっては、誰が運営しているかよりも、公の施設ということが原則であれば構わないと思います。なので、設置者と事業者の両者が良好な関係を保てれば問題はありませんが、コロナ禍のような緊急事態や施設の大規模改修が必要な場合、民間事業者だけでは対応が難しいこともあります。その際、契約解除や追加投資の協議が必要になるかもしれません。コンセッション方式では、定期的な会議体を設け、事務的な定例会に終わらせず、実質的な議論を行うことが重要です。設置者である行政と事業者が緊密に連携し、現場のリアリティを共有することが成功の鍵となるでしょう。

○宮尾 ありがとうございます。もう1点、大規模改修についても触れさせていただきます。熊本県では、令和2年、5年、8年に大規模改修を計画しています。令和2年の改修時、ホールの裏にあるコンセントの配置など、細かい部分については実際に使用しているスタッフでなければ分から

ないことが多いと実感しました。設計や建築を担当する業者と議論を重ねる中で、現場の声を反映させることの重要性を再認識しました。非公募であったため、スタッフが改修計画に深く関与できたことは大きな利点でした。公の建物は最大公約数として多目的に設計される傾向が強いため、現場のニーズが反映されにくい傾向があります。劇場の運営スタッフが直接意見を述べることで、より実用的な改修が可能となります。令和6年から10年まで非公募であることも、令和8年度の大規模改修に向けた準備において重要な意味を持っています。このような背景を踏まえ、非公募の意義について改めて考える機会となりました。

<最後に>

○矢作 非常に活発な議論が展開されておりますが、時間が限られておりますので、最後に私から1点だけ確認させていただきたいと思います。太下さんにお伺いしたいのですが、コンセッション方式に関する図をご提示いただいております。この中で、指定管理者制度では公益財団法人と民間事業者がJV（共同企業体）を組んで施設運営に携わることが可能ですが、PFI事業やコンセッション方式では、投資を求めて抵当権を設定する必要があるため、公益財団法人が事業者として参画することが難しいのでしょうか？

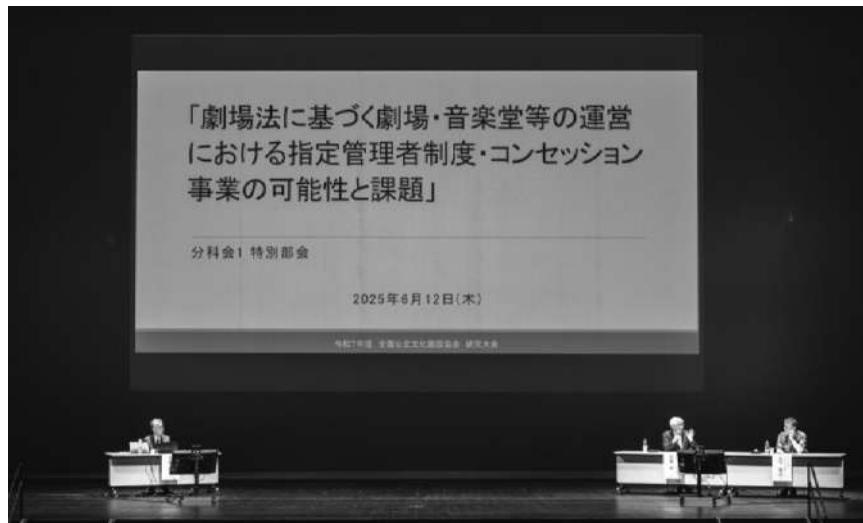
○太下 どうでしょうかね。公益財団法人がコンセッション事業に参画できないというわけではないと思います。ただし、これはPFI法の規定というよりも、公益財団法人側の規制や運営方針に起因する可能性が高いのではないでしょうか。具体的には、運営権に抵当権を設定する行為が公益的な活動とみなされるかどうかが問題となるのではないでしょうか。例えば、大阪市の中之島美術館の事例があります。これはコンセッション方式ではなくPFI方式で運営されていますが、非常に複雑な仕組みが採用されています。運営主体は地方独立行政法人であり、PFI事業者に出向する形で運営に関与しています。このように、直接的な契約当事者として公的団体が関与することは難しい場合があるようです。公益財団法人が直接運営権に関与することには、公益性の観点から制約があるのかもしれません。

○矢作 ありがとうございます。今の件については、全国公文協の岡崎副会長が詳しいかと思いますので、補足をお願いできますでしょうか。

○岡崎 はい、補足させていただきます。ご存じの方も多いかと思いますが、指定管理者制度やPFIでは、JV（共同企業体）を組む形が一般的です。この場合、公益財団法人が参画することは可能です。なぜなら、JVは会社組織を設立するわけではないからです。一方で、コンセッション方式ではSPC（特定目的会社）を設立します。このSPCは法人格を持つ会社であり、公益財団法人がその一員として参画する場合、会社の運営権に対して役員的な立場で意思決定に関与することになります。ここで問題となるのは、公益法人が営利法人の中で経営権を持つことが公益性の観点から認められるかどうかという点です。そのため、コンセッション方式におけるSPCには、公益法人が過半数以上の経営権を持つ場合には参画することができないという制約が生じます。

○矢作 ご説明ありがとうございます。非常に明確に整理していただきました。時間が参りましたので、これをもって本日の議論を締めくくりたいと思います。

太下様、宮尾様、ありがとうございました。



■分科会2（経営環境部会）

テーマ

「貸館業務から貸館事業へ－公立文化施設が考える貸館とは」

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：五十嵐咲紀（莊銀タクト鶴岡 事業企画 主事）

：金曾 義仁（中標津町総合文化会館 館長）

：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（エースパック未来中心）企画制作部 文化事業課）

各分科会の参考資料は当協会ホームページを参照ください



<はじめに> *以降、分科会2：資料① 参照



権田 康行 氏

○権田 本日のコーディネーターを務めます、伊丹市立文化会館の権田です。まず、貸館事業をテーマにした経緯について説明します。

経営環境部会のプロジェクトチーム（P T）は、令和4年度からこの体制で取り組んでいます。令和4年度の山形大会では、県立施設のハブ的機能について研究し、域内ネットワークの重要性を共有しました。その後、令和5年度・6年度にかけて人材戦略をテーマに検討し、令和5年度には「人」「時間」「お金」という三つの要素が「3ない問題」であると発表し、令和6年度にはそれを取りまとめた6項目の提言を行いました。この報告書は全国公文協のホームページで確認できますので、ぜひご覧ください。

貸館事業をテーマにした経緯ですが、令和6年度の劇場音楽堂等の活動状況に関する調査で、収入と支出のグラフが示されています。これは全体を平均化したパーセンテージであり、施設の実情とは異なる場合もありますが、利用料金収入が16.2%と大きな割合を占めていることがわかります。一方、光熱水費の高騰などにより、これに要する費用が43.6%となり、利用料収入だけで施設の管理費用を賄うのは難しいことが読み取れます。また、全国公文協に加盟する施設の68.8%が1,000席未満の施設です。施設規模に応じて職員数も決まることから少ない人数で業務をこなしている施設が多いと考えられます。その中で、業務全体の中で貸館事業が占める割合が大きいのではないかと想像されますが、いろいろな方とお話しする中で、事業担当が上で貸館担当が下というようなヒエラルキーの雰囲気を感じことがあります。ただ、先ほど示したように、貸館事業は経営に直結する重要な部分であると考えられます。この後、詳しく説明しますが、ポジティブに取り組むことで貸館事業を通じて地域から愛される劇場になるよう研究を進めたいと考えています。では、ここからは公立文化施設を取り巻く社会の現状について報告します。

<公立文化施設を取り巻く社会の現状>

○五十嵐 ライブ・エンタテインメント市場の動向を踏まえ、ぴあ総研編集の『2024ライブ・エン

タテインメント白書』の調査概要をもとにお伝えします。コロナ禍前と比較し、市場規模は過去最高を更新しています。公演回数はコロナ禍前の約7割まで回復し、観客動員数はほぼ回復しています。背景には、新型コロナウイルス感染症が5類へ移行し人流が活発化したこと、大規模会場の増加、チケット単価の上昇が挙げられます。一方で、首都圏の大規模イベントが市場成長を牽引する中、地方や中小規模会場では公演回数や観客動員数の回復が遅れ、市場の二極化が進行しています。人口減少、人手不足、地方と都市部の経済格差やインフラの差が要因と考えられます。

社会全体では、人口減少、少子高齢化、物価高騰、自治体の財政難など多くの課題があります。これらは公立文化施設にも影響を与えています。人口減少や少子高齢化により、施設利用者や来場者の減少、高齢化、文化団体の後継者不足、職員の人手不足が深刻化しています。また、地方の財政悪化や物価高騰により、指定管理料の減少、事業内容の縮小、サービス低下、施設老朽化の改修費用不足などが課題となっています。

そして、指定管理者制度についてですが、導入から20年以上が経過し、全国公文協・令和6年度調査によると、調査対象1,259施設のうち774館が指定管理者制度を導入しており、全体の約6割を占めていることから、現在では直営館より主流になりつつあります。令和4年度から6年度の指定管理料の変化を見ると、多くの施設で前年度と同程度を維持していますが、コロナ終息後に一時的に増加したもの、その後は減少傾向にあります。今後、地方自治体の財政難や物価高騰の影響でさらに減少が進む可能性があります。指定管理料以外の収入源として利用料金収入がありますが、指定管理者制度を導入している施設の約8割が利用料金制を採用しています。一方、利用料金制を導入していない施設は収納代行制（使用料金制）で運営していると考えられます。私が働く莊銀タクト鶴岡では収納代行制を採用しています。指定管理料は重要な収入源ですが、給与賃金のベースアップ分が十分に反映されず、人件費が不足している状況です。他の予算を削減しながら人件費に充てて運営しています。このような課題の中で、持続可能な施設運営のための財源確保や文化施設の存在意義を再考することが求められます。



五十嵐咲紀 氏

<劇場法における貸館事業>



金曾 義仁 氏

○金曾 「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（通称：劇場法）における貸館事業について説明します。貸館と聞いて何をイメージされるでしょうか。管理している劇場や音楽堂によって異なるかもしれません。

私が働く中標津町総合文化会館は、北海道東部に位置し、客席数1,000席の大ホールのほか、会議室、研修室、調理実習室などを備えています。東京から直行便が1便、札幌市から約400キロ離れており、プロの実演芸術は自主事業として招聘する以外では、貸館利用は数年に一度程度です。そのため、当館では貸館といえば会議やサークルの練習、発表会をイメージします。

平成24年6月、いわゆる劇場法が施行されました。劇場法制定前の劇場、音楽堂等として機能を有している施設の多くは文化会館やホールといった施設であり、これらの文化施設における文化芸術活動は多くの場合は貸館公演を中心でした。これらの課題としては、劇場や音楽堂としての機能が十分に發揮されない、実演芸術団体の活動拠点が大都市圏に集中し、地方では多彩な実演芸術に触れる機会が少ない、などがありました。劇場法の第3条には「劇場や音楽堂等の事業」が掲げられています。その中の第2号には「実演芸術の公演又は発表を行う者の利用に供すること」とあり、

これが貸館について定義されている部分だと考えられます。全国公文協「全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント研修会オンライン配信プログラムシリーズ『貸館を考える』」の令和5年度の配信では、アドバイザーの間瀬さんが「劇場法では、劇場や音楽堂等の事業として実演芸術の公演または発表を行うものの利用に供することが挙げられていますが、これは貸館事業にも関わるものと認識し、単なる場所貸しではなく、利用者サービスを工夫して戦略的に貸館を実行することが重要だと思います」と述べています。また、第7号には「前各号に掲げる事業の実施に必要な人材の養成を行うこと」と記されており、貸館に携わる人材の養成も読み取ることができます。

私が働く会館の状況は、利用希望者や団体が来るのを待ち、利用申請書を受理し、施設利用の許可を与えるという形で、いわゆる「場所貸し」が貸館になっており、どちらかというと貸館業務と言った方が正しいのかもしれません。全国公文協に加盟している劇場や音楽堂等は、客席数や管理運営形態、人口規模が異なりますが、劇場法第3条第2号「実演芸術の公演又は発表を行う者の利用に供すること」という位置づけは共通していると考えられます。劇場法の前文には、「劇場、音楽堂等は、文化芸術を継承し、創造し、及び発信する場であり、人々が集い、感動と希望をもたらし、創造性を育み、共に生きる絆を形成するための地域の文化拠点である。全ての国民が、潤いと誇りを感じる心豊かな生活を実現するための場として機能しなければならない。人々の共感と参加を得ることで、新しい広場として地域コミュニティの創造と再生を通じて地域の発展を支える機能も期待されている」（一部抜粋）など、前文からも劇場法は自主事業と貸館の両方を含む内容であると読み取れます。単なる場所貸しの業務から、人材の養成や戦略的な貸館事業へと発展させることについて、皆さんと考えていきたいと思います。

<経営面での貸館事業の重要性>



三野輪万里 氏

○三野輪 続いて、経営面における貸館事業の重要性について、三つの視点から振り返ります。

まず、収入源としての重要性です。特に利用料金制を導入している施設では、ホールや会議室などのスペースを貸し出すことで、収益の黒字化や赤字の抑制を実現し、自主財源を確保する手段となります。この財源を活用して自主事業を実施することで、入場料や参加料といった新たな収入源を生み出すことが可能です。また、施設管理や備品購入に還元することで、施設の維持修繕を行い、サービス向上にもつながります。

次に、施設稼働率の向上と運営効率の確保です。自主事業だけで施設をフル稼働させることは、人的・物的リソースの面で組織にとって大きな負担となります。企画から実施、広報まで年間を通じて行なうのは、多くの公立文化施設にとっては限界があります。貸館事業を実施することで、多くのイベントが開催され、高稼働率を実現できます。これにより施設の有効活用が可能となり、より賑わいのある効率的な運営が実現します。また、自主事業を行う施設では、貸館事業を通じてリソースを効果的に配分することができます。このような運営体制の工夫は、結果的に劇場全体の活性化につながります。

最後に、地域コミュニティのハブとしての役割です。貸館事業は収益や効率性だけでなく、施設が地域に開かれるための重要な入口もあります。地域の学校や文化団体、アーティストに活動の場を提供することで、地域への愛着が深まります。さらに、貸館事業を通じて地域団体とのつながりが生まれ、共同制作や地域の賑わい事業へと発展することもあります。これにより、施設が地域に開かれた場所としての性格を持つことができ、地域の文化活動活性化への貢献を実現できます。

活動を通じて、場所を貸す・借りる関係性ではなく、地域の文化を支える拠点、地域の人々と文化を育む拠点として、その存在意義を發揮することができるようになります。

以上、貸館事業の意義を三つの視点から整理しました。収入を生むことで施設全体の質を支え、稼働率を上げて活性化を実現し、地域とのつながりを生むことで文化拠点としての使命を果たす。貸館事業は、劇場経営における柱として、施設が文化拠点として継続していくための重要な事業であると言えます。

○権田 ありがとうございました。それでは、次の議題に移ります。

令和6年度に全国公文協にて「劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告」をまとめました。そちらも参考にしつつ、本PTによる研究のために別途アンケート調査を実施しました。ご協力いただいた方には改めて感謝を申し上げます。それらのアンケート調査の分析結果について宮本さんから報告をお願いします。

<貸館事業に関する分析～アンケート調査を基に～>

○宮本 宮本より調査資料を基に情報を共有させていただきます。

まず、全国公文協が毎年実施している「劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告」を基に、貸館事業に関連する部分の動向をお伝えします。配布資料p.30は施設全体と全ホール平均、最大ホール平均の稼働率を、劇場法が施行された2012年、2018年、そしてコロナ禍が明けた2023年で比較した表です。施設全体の稼働率は上昇していますが、全ホールの稼働率と最大ホールの稼働率はおおむね横ばいで、約45%が遊休状態であることが分かります。この「伸びしろ」をどのように活用していくかが今後の課題です。次に、p.32の非正規雇用の割合推移についてです。貸館担当職員は管理運営部門に含まれると考えられますが、左のグラフの通り、部門別に見ると12年の歳月を経て管理運営部門の非正規雇用割合が大幅に増加しています。右のグラフでは、上から順に劇場・音楽堂等の指定管理者制度導入割合、劇場・音楽堂等の全部門平均の非正規雇用割合、全産業の非正規雇用割合の推移を示しています。全産業と比較しても、劇場・音楽堂等では非正規雇用割合が20%ほど高く、その割合は年々上昇しています。また、指定管理者制度の導入比率とも相関が見られます。



宮本 光祥 氏

この全国公文協の調査は、令和6年度から貸館事業に関する項目が追加されており、それをp.33に簡略的にまとめています。項目3と4では、Web受付に対応している施設が約4割弱、キャッシュレス対応が約2割弱と、顧客利便性の面で時代に追いつけていない現状が見られます。項目6の料金改定状況では、据え置きが6割以上で、物価高騰の価格転嫁に慎重な姿勢が伺えます。公的施設の利用料金であるため、住民サービスの負担を増やさない方針とも考えられますが、施設の持続可能性を考えると、利用料金を時代に合わせて引き上げる必要性もあるのではないかと思います。利用料金の改定ができていない施設では、物価や人件費の高騰分を設置者が補填していれば良いのですが、指定管理者に負担がかかっている場合は非常に厳しい状況が想像されます。

次に、期末収支の利用料金の黒字分をどう扱うかという設問です(p.34)。指定管理者の状況だけを掲載しましたが、約1割が自治体に戻し入れを行っているとのことです。このことが、権田さんが冒頭で紹介された「3ない問題」の要因になっているように思われます。国公立施設が全国に2,113施設ほどあり、その割合を基に計算すると、利用料金制を導入している指定管理者のうち約168館が黒字分を設置自治体に戻し入れしていることになります。項目8では、利用料金制の導入施設が約8割で、2割は収納代行制(使用料金制)を採用していることが分かります。収納代行

制（使用料金制）にもメリットがありますが、インセンティブが働きづらい要因にもなり得ます。最後に項目11では、貸館の課題として老朽化、利用者の固定化、平日利用の少なさが三大課題として挙げられています。劇場・音楽堂等の設備更新周期は約30年程度と言われており、その時期を迎えるまでに施設の在り方や存在意義が議論されることが予想されます。また、利用者の固定化や土日集中については、利用率の問題が背景にあると考えられます。P.35に利用料金制と収納代行制（使用料金制）について整理した表を作成しました。メリット・デメリットがありますので、参考までにご覧ください。

次に、文化庁内に設置されている文化審議会・令和6年度文化施設部会（第1回）資料から引用した図です。p.36の左の図のとおり文化施設が現在非常に多様な在り方を求められていることを示しています。右の図は、予算や運営資金が確保されない現状は文化庁も認識しているようです。現在、文化施設部会の中に劇場・音楽堂等ワーキンググループが設置され、劇場法の指針見直しに着手しています。

次に、私たちのPTが行ったアンケート調査の結果について報告します。目的は二つあり、事例紹介のためのヒアリング先の選定と、全国公文協の調査課題の深掘りです。短期間かつ発信方法が限られたなかでの調査だったので回答数は83件と限られていますが、探索的なアンケートとして傾向を抜粋してご報告します。設問を立てる上で、PT内では主に貸館事業に対する認識、設置者との関係、経営資源獲得の課題をテーマとしました。

p.39～40の回答者属性では、管理職と管理職未満のほぼ半々で回答を得ました。回答施設の約7割が20万人未満の自治体に所在し、劇場規模において中劇場クラスが最多、指定管理者からの回答が8割強、利用料金制の導入施設が7割弱でした。

次に、p.41で利用料金が条例に定められているのか、規則以下に定められているのかを調査しました。その結果、85%が条例に定められていることが分かりました。これにより、物価高騰などの価格転嫁のために利用料金を変更しようとする場合、議会の議決が必要になる施設がほとんどであることが明らかになりました。ちなみに、この条例への記載パターンとして、p.42のとおり以下の三つの例を挙げます。

1. 利用料金の上限を定め、その範囲内で指定管理者が設置者の承認を受けて定める例
2. 利用料金の基準額を記載し、下限から上限の計算式を記載しておき、その範囲内の額で指定管理者が設置者の承認を受けて定める例
3. 条例には利用料金を記載せず、設置者の承認のみで利用料金を設定できる例

利用料金を上げる場合に最も困難なのは、条例に上限金額が記載されている場合です。設置者側も条例改訂にはマンパワーが必要なため、対応が遅れることがあるかと思います。

先日公表された「骨太の方針2025」の原案を読むと、賃上げやインフレ対応のために、予算や税制における長年据え置かれた公的制度の基準額や閾値の見直し、点検を進めるといった内容が記載されました。これにより、公的な経済が物価高騰に対応できているかの検証・是正が始まることが予想され、これが利用料金に関する部分にも波及する可能性が考えられます。

次に、貸館事業における利用率や収益向上につながった取り組みについて伺いました。その施策をいくつかのカテゴリに分けて整理し、2ページ（p.45～46）にわたり資料をまとめました。

また、貸館の受付方法についても調査を行いました。（p.47～48）先着順や抽選以外の特徴的な受付方法があるかどうかを尋ねた結果を示しています。詳細な解説は省略しますが、注目すべき取り組みとして「積極的な利用調整」という方法が挙げられました。この利用調整とは、一定期間ごとの利用希望内容を基に、施設側がパズルのように調整を行い、できるだけ多くの利用希望が叶う

ようとする仕組みです。この調整により、施設の空き日を減らし、予約を断らなければならない状況を最小限に抑えることが可能となります。例として、親子向けイベントを実施する複数の主催者を同じ日に調整し、相乗効果が得られるように交渉するケースもあるようです。このような調整のテクニックを駆使することで、施設の利用効率を高めるだけでなく、利用者にとっても満足度の高い結果につながります。このような取り組みは、施設の利用率向上や収益増加に寄与するだけでなく、地域住民や利用者との信頼関係を築く上でも重要な役割を果たしていると考えられます。

次に、貸館事業の課題について伺いました (p.49)。設問 Q6 では回答者の主観、設問 Q10 では組織の視点で貸館事業の課題を伺いました。自由記述の内容をカテゴリ分けし、件数をまとめました。1 施設当たり複数のカテゴリの課題がある場合、それぞれの件数として加算しました。両者の最上位に位置したのが人員不足、採用難という人に関する危機でした。左の表の 3 位には舞台技術者不足もあり、別のカテゴリとしていますが、これを含めると人に関する危機が圧倒的に多いことが分かります。先ほどの全国公文協の調査でも、劇場運営における課題として人材獲得の財源不足がトップ項目でした。同じ全国公文協の調査において貸館事業における課題としては、設備備品の老朽化がトップ項目として挙げられています。今回の調査では、文化団体の高齢化という課題も抽出されました。日本の平均寿命が伸びている中で、高齢の方が持続的に活動しやすいサービスを考える必要があると思います。

次に、貸館事業についての課題の原文を紹介します (p.50)。直営施設では、人材育成ができない、ノウハウ共有不足、利用者の固定化、利用料金の硬直化、デジタル化、高齢化のジレンマ、施設老朽化、業務の偏りといった課題が山積みです。直営施設は職員が少ない傾向があり、解決されないまま課題が増えている状況が想像されます。

次に、指定管理者制度導入施設の課題原文です (p.51)。貸館事業が組織内や設置者から重視されていない、設置者が定めた利用料金が複雑で利用者の利便性が下がっている、貸館公演での集客が悪くなりピート利用につながらない、といった課題が挙げられています。10万人未満の地方では公演の集客が悪いことが喫緊の課題と考えられます。

次に、設置者との距離感について伺いました (p.52)。94%が「やや連絡・調整できている」または「十分に連絡・調整・協働できている」と回答しましたが、その内「十分に連絡・調整・協働できている」と回答した施設は55%程度でした。指定管理者制度は本来、行政のパートナーであるべきですが、十分に連携できている施設が半数程度にとどまっていることが分かりました。スライド下部では、連絡・調整・協働ができていない約 7 % の施設の課題を抜粋しました。減免の減収分が補填されていない、設置者の無責任な予約とキャンセルが減収につながる、良い実績を残しても次期指定管理料が減額される、指定管理料の積算根拠がおかしい、パートナー扱いされていない、などが挙げられます。共通点として、コスト削減重視の指定管理者制度の運用による弊害が現れていることが分かります。

p.53では経営上の利用率と利用料金収入のどちらを重要視しているかについて伺いました。利用率の向上は施設の存在意義の証明や活用度を測る指標、設置者の評価指標への対応として重要視されています。一方、利用料金収入の向上を重視する施設は、持続的な経営資源確保のために採算を考えた運営を行っています。結果として、利用率の向上を重視している施設が最も多いことが分かりました。

p.54が利用率の高低と利用料金収入の多寡を 2 軸で整理した図です。利用率も利用料金収入も低い施設は存在意義が問われやすい状態にあり、まずは利用率を向上させることが重要です。その後、利用料金収入も高める方向を目指す必要があります。

p.55は全国公文協の資料を基にした図で、劇場運営や自主事業の方針を議論する際に使われることが多いものです。貸館事業を事業と捉えた場合、どの方向性を向いて制度やサービス設計を行うかという視点でも活用できます。指定管理者の中には、施設のビジョンやミッションに応じた減免制度を逆提案した事例も耳にしたことがあります。施設の目指す方向性に応じて貸館事業と自主事業の方針を立て、相乗効果を出すことが理想です。

p.56は、帝塚山大学の名誉教授、中川幾郎先生が整理した表です。劇場・音楽堂等が担うべき多様な事業を社会的使命や市場性の観点から分類しています。象限の横軸では、左に行くほど市場性が弱く公共性が高い、右に行くほど市場性が強く公共性が低い。縦軸では、上に行くほど地域全体の社会的潜在能力の向上やアイデンティティの確立に向かい、下に行くほど個々人の自己実現に向かうという整理です。これらの事業は、自主事業として実施される場合もあれば、貸館事業のサービスを充実させることで担うことができる内容も含まれています。公立文化施設においても収益確保を目指すことは必要であり、収益事業を投資のための資源確保と捉え、事業バランスを整えることで「お金がない」「人がいない」といった問題を少しづつでも改善することが可能だと考えられます。左側の象限に位置する事業は、短期的に見ると公共性は高いものの収益性が低く、非合理的に見えるかもしれません。しかし、これらの事業を実施するための資源を確保するという観点から、右側の象限に位置する事業を実施し、左側の事業を右側の事業に育てていくという考え方も、長期的な合理性を考える上では必要ではないかと思います。最近では、10年や8年の指定管理期間を設けている施設もありますが、文化芸術の振興において短期的な成果を重視する指標で評価するのは難しいのではないかと考えます。10年以上の長期的なビジョンを持って経営や投資に取り組むことができるような指定管理者制度の運用を、自治体にはぜひ検討していただきたいと考えています。

p.57にて施設の存在意義を確立するために、ライフステージに応じた自主事業と貸館事業の好循環のコンセプト例を紹介します。劇場の方針としては、地域文化向上と地域の文化振興をベースとしています。幼少期では、地域人材を活用した親子向けイベントを自主事業として実施し、次世代の鑑賞者やアート人材を育成します。貸館事業では、子育てイベントへの支援や減免措置を通じて親世代の成功体験を支援し、公共空間の整備で賑わいを創出します。学童・思春期では、自主事業として部活動の地域移行の受け皿や文化活動の運営を行い、発表の場を提供することで利用率向上を図ります。貸館事業では、中・高・大学生の活動支援や人材養成を行い、将来の利用者やアート人材を育成します。成年期・壮年期では、自主事業として娯楽や地域課題解決のためのアート提供、住民参加型事業を実施します。貸館事業では、コワーキングスペースやチャレンジショップの整備、住民向けサービスの開発を通じて接点を持ち続けます。高齢期では、居場所づくりや健康づくり、持続可能な活動支援、娯楽提供を行い、高齢者が活動を続けられるサービスを提供します。このように、貸館事業と自主事業が同じ方向性で施策を考えることで、住民のウェルビーイングの向上や成功体験の伴走といった相乗効果を生み出し、施設の利用率向上や存在意義の確立につながると考えられます。ライフステージ全体で文化施設と関わることで、人口減少社会においても施設の利活用が果たされるのではないかと思います。総合的には、ハード面ではアクセシビリティの向上や広場、遊び場、活動の場といった機能の充実を図り、ソフト面では住民の活性化や社会包摂的な機能を考えることが、一つの施設の目指すべき方向性として考えられます。これらは指定管理者の事業としても、所管課の調整範囲内である程度実現可能です。重要なのは、このコンセプトが同一施設間で利用を奪い合うのではなく、施設利用の需要を創造する観点を含んでいる点です。あくまでコンセプトではありますが、皆様の参考になれば幸いです。

P.60では減免制度についてグラフにまとめています。概要として、減免制度がある施設は約8割

で、そのうち約66%が設置者の利用に対する減免があると回答しています。その66%の施設に弊害について伺ったところ、約6割が「弊害がある」と回答しました。具体的には、長期間にわたる大量予約後の大量キャンセルや、キャンセル料の規定がないため収入が減少すること、さらに評価にも影響を与えるといった問題が確認されました。また、減免分が補填されない施設が約6割存在することも分かりました。次に、減免制度の課題について伺ったところ、最も多かったのは「運営者の減収につながる」という回答でした。減免制度の理念を否定するわけではありませんが、募集要項や仕様書、協定書に減免実施を盛り込む場合、設置者側からの予算補填を必須とする必要があると考えます。

以上で報告を終了したいと思いますが、貸館事業について調査した結果、多くの課題が指定管理者制度の設置者による運用の弊害に起因していることが分かりました。この点を切り離して考えるのは難しいと強く実感しました。

P.62がまとめです。まず1点目、貸館事業の重要度は高く、地域の文化振興の意義としてしっかりと捉えられていました。三大課題としては「ヒトの危機」「ハードの危機」「高齢化による需要減」が挙げられます。2点目として、半数以上の施設でやや設置者との距離感があり、設置者の利用や減免、運用上の弊害を感じていることが分かりました。もちろん、自治体が設置した施設である以上、設置者の融通が利く施設である必要性もあるかもしれません。しかし、公立文化施設は誰のための施設かといえば、住民のための施設であるべきです。公の施設として、より効率的かつ効果的な運用を阻害するような状況には、適切な対策が必要だと考えます。3点目として、2点目と重なる部分がありますが、運営側の組織成長や事業成長を阻害する要因が多く、制度の運用面での弊害として認識されました。また、利用料金の柔軟性が低いことも明らかになりました。指定管理者制度の運用において、社会情勢の変化になかなか対応できていない自治体が多いと推測されます。

今回の調査は、貸館事業の課題を深掘りするためのテーマを探すための調査でもあり、現段階では報告に留まりますが、まだ調査すべき点は多いと感じています。例えば、貸館事業担当者の意識ややりがい、オペレーションの工夫、人材不足とされる舞台技術者の育成状況、平日利用の促進策などを調査する意義があると考えます。

最後に、p.63のとおり貸館担当職員がどのような価値を提供できるかについて個人的に考えました。このような価値を提供できる職員として自負を持ち、貸館事業に従事することで、やりがいにつながるのではないかと思います。以上、宮本からのご報告でした。

○権田　ここからはいくつかの事例を紹介させていただきます。

<貸館事業に関する事例① 西宮市フレンテホール（兵庫県）>

○金曾　西宮市フレンテホールについて報告します。フレンテホールは2008年4月から指定管理者制度が導入され、2018年4月からは日本管財・文化律灘・HA2B 共同事業体が管理運営を行っています。フレンテホールの運営を担う HA2B（ハブ）の職員にお話を伺いました。フレンテホールの受付や部屋の貸し出し、事業の実施は HA2B の職員9名が担当しています。特徴的なのは、HA2B の職員構成です。経営者側の代表社員1名を除き、全員が正規職員ではなく有期雇用であり、全員がダブルワークやトリプルワークをしています。職員のバックグラウンドも多様で、役者、現役ミュージシャン、演劇関係者、デザイナー、他の劇場で働いている方、建築業、大学で教えている方などが在籍しています。退職した職員を含めても、フレンテホールだけで働いている職員はおらず、月に2～3回しか勤務しない職員もいます。開館中は常時2～3名が勤務していますが、シフトの組み方により1か月全く顔を合わせない職員もいるため、情報共有アプリを活用して引き継ぎ

や情報共有を行っています。

次に、貸館事業についてお話しします。負担に感じていることとして、指定管理者が変わったことによる利用方法の正常化に伴う説明が挙げられました。以前は鍵の施錠が行われておらず、搬入口も開いたままで、利用者が利用開始時間前に入室し、舞台担当者が出勤した時には舞台上で準備が始まっているなど、利用者が勝手に来て利用することが常態化していました。事故を未然に防ぎ、施設を安全安心に使用してもらうために、部屋の鍵を閉め、条例に定められている開館時間で利用してもらうよう丁寧に説明し、理解を得ることが大変だったそうです。このことに対して、市民サービスの質が下がったという声も多く、市内の他の施設へ利用を変更した団体もありました。しかし、条例で定められている時間と料金は市民との約束事項であり、絶対に守っていかなければならぬと強く主張する一方で、それ以外に対応できることについては相談に乗っています。

具体的には、広報や助成金の相談、舞台の効果的な使い方や演出方法などに対して伴走支援を行っています。これは、様々な職業経験を持つ HA2B の職員がアート界隈の情報を含め、様々な情報をホールの仕事にフィードバックし、事業や新しいサービスに反映させることができている結果だと感じました。助成金については、プロアマ問わず相談に乗り、文化庁や民間の助成金など相談者のニーズに合わせて提案し、申請書の作成アドバイスを行うこともあります。また、広報協力、演出提案、事業運営の相談、レセプショニストの紹介などの伴走支援に取り組むとともに、調律の手配や看板発注などをホールが行い、業者への支払いもホールが代行するなど、付加価値を向上させるサービスに力を入れた結果、地元のアーティストから「使いやすいホール」という口コミが広がり、実演家にとって使いやすいホールという面が利用者増につながっているようです。

次に、自主事業についてお話しします。フレンテホールの指定管理は、使用料は収納代行であり、指定管理料は管理費のみで、事業費の予算はゼロとなっています。そのため、企画制作を行い、他館へのあっせんやコンサルタントで外貨を獲得し、自主事業費に充てています。現在の取り組みとしては、家庭や職場とは異なる「第三の場所（サードプレイス）」を提供する事業を進めており、トップが劇場の新しい価値を提供しようと模索している姿に職員が可能性を見いだし、ついてきてくれているのかもしれません。また、自主事業で子供を意識した取り組みを行ううちに、その世代の方々の貸館利用も増えてきているそうです。

貸館事業を担当する職員に必要な専門性についての質問に対しては、プロアマ問わずフレンテホールに来たことがない、全く知らない方々の話から利用に必要な情報をヒアリングする能力が必要であり、利用者が漠然とやりたいと思っていることを具体化して説明をしたり、利用者のボトルネックに気づくことが大切であるという回答をいただきました。ただし、貸館事業だけを切り取ってスタッフのモチベーションを維持し続けることは難しく、貸館を含むホール業務全体に関わりたいと思ってもらえるかどうかが重要だというお話もありました。鍵を貸し出して終了ではなく、イベントが終了するまで利用者とのコミュニケーションを取り、運営がスムーズに行われるよう心がけています。伴走支援で入りがなくても良い公演を行ってもらえる方が良いという考え方も示されました。ヒアリングを通じて利用者に寄り添うことの大切さを改めて感じ、そのことがリピーターの獲得につながっていると感じました。

<貸館事業に関する事例② 調布市グリーンホール（東京都）>

○三野輪 調布市グリーンホールについて報告します。グリーンホールは利用料金制を導入しています。財団全体約50名の職員のうち、グリーンホールには10名程度が勤務し、事業やチケット販売などを担当しています。貸館業務の統括は財団職員が担い、利用者対応は委託業者が担当していま

す。また、徒歩圏内に位置する文化会館たづくりに総務部門や施設管理部門が集約され、各ホールの一元的な管理が行われています。

取り組みとして特徴的だった1点目は、サードプレイスとしての機能強化です。「多様な市民が安心して集える場所」として位置付ける考え方を大切にし、経済的に困難な方、孤独を感じている方、障害のある方など、あらゆる市民にとって開かれた公共空間であることを目指しています。そのための具体的な取り組みとして、利用ルールの緩和と見直しが挙げられます。かつてはルールが厳しすぎるとの苦情もありましたが、職員の意識改革を通じて、条例に根拠がないルールについては柔軟に見直しを行いました。例えば、共用スペースの椅子の長時間利用については、周囲に迷惑がかからなければ自由に使えるようにし、会議室のアルコール飲料の持ち込みも常識の範囲内で許可。また、営利目的でないイベントの会費徴収については入場料加算をしない運用に変更しました。これにより、現場の対応が柔軟になり、利用者にとっても利便性が高まったとのことでした。

さらに、社会課題解決への意識として、来場しない市民も潜在的な利用者であるという考え方が組織内に浸透しつつあります。多様な市民に文化に触れる機会を提供するため、無料公演やオープニングデーの開催、アウトリーチ活動を積極的に実施しています。これらの取り組みは、施設の稼働率や満足度の向上だけでなく、地域社会の多様性を受け入れる公共空間としての意識の表れだと感じました。

2点目は、人材育成に関する課題についてです。貸館事業では、受付や案内などのソフト面に加え、舞台設備や空調管理といったハード面でも高い専門性が求められます。特に舞台機構や建物の設備に関する知識は、日々の業務を通じて学ぶ必要があり、通常の体系的な研修では対応しきれない部分があります。そのため、現場での経験を通じた個別具体的な知識の蓄積が求められ、OJTが不可欠であるとのことでした。人材の定着率向上や長期的な視点での育成支援が重要であり、これが施設の質の維持や利用者サービスの向上に直結すると感じました。人が育つことで施設も成長するという循環が必要だと実感しました。

最後は、公益法人としてのジレンマについてです。文化施設として公益性の高い主催事業を実施するためには、助成金の獲得が不可欠です。しかし、特に文化庁などの助成金を獲得するには、大規模で計画的な事業を組む必要があり、施設の長期間の利用が求められます。その結果、市民の自主的な利用、つまり貸館利用とバッティングしてしまう問題が生じます。公益のための事業を行おうとすると、もう一つの公益である市民活動の場とのバランスが難しくなるという構造的なジレンマに直面しているとのことでした。貸館化と主催事業化という二項対立では解決しにくい側面がありますが、市民に開かれた場所として、多様な催事を生み出す柔軟な運営が求められていると感じました。

調布市グリーンホールへのヒアリングから、サードプレイスとしての姿勢、人材育成、公益性をめぐるジレンマという三つの視点を報告しました。地域に開かれた公共空間としての在り方や課題に丁寧に取り組む姿勢が印象的であり、文化施設としての公共性をしっかりと支えていると感じました。

<貸館事業に関する事例③ 知立市文化会館パティオ池鯉鮒（愛知県）>

○権田 知立市文化会館パティオ池鯉鮒の事例について、私より報告します。指定管理者は知立市が設立した一般財団法人で、開館当初から存在していた「ちりゅう芸術創造協会」が指定管理者制度移行後に法人格を取得し、運営を担っています。

知立市文化会館では利用料金制を導入しており、施設管理費は指定管理料で賄い、事業費は利用

料収入とチケット収入で捻出しています。ホールが空いている場合、利用料の30%で使用できる制度を設けており、もともと仕込み時点で適用されていたものを拡大し、3か月前に空いていれば練習利用でも適用可能としました。この取り組みは練習室の高い利用ニーズに応える形で、利用率向上と収益確保に寄与しています。また、214平方メートルのギャラリースペースでは「入会地ギャラリー展」として三つの区分に分けて貸し出しを行い、さらに研修室の代替としてこのスペースを研修室価格帯で提供するなど、利用者ニーズに応じた柔軟な対応を行っています。さらに、学生が施設で勉強している姿が見られることから、空いている研修室を開放し、1席100円で提供する形で収益化を図っています。このように、本来収入が発生しない部分を収益化する取り組みは注目に値します。

職員間の連携強化にも力を入れており、月1回の会議でポジティブ・ネガティブな情報を共有し、委託業者との連絡会議も積極的に実施しています。これにより、施設全体の方向性を共有し、風通しの良い環境を作り出しています。また、新設した茶室のPRを目的とした「呈茶 DE パティオ」や、乳幼児を持つ親子層を対象とした「おやこ DE パティオ」、地域住民の居場所作りを目的とした「パティオ ボードゲーム部」など、多様な層に向けた事業を展開しています。これらの取り組みから、知立市文化会館は施設を有効活用し、地域住民のニーズに応える柔軟な運営を職員全員で共有しながら進めている印象を受けました。

<貸館事業に関する事例④ 由利本荘市文化交流館カダーレ（秋田県）>

○五十嵐 由利本荘市文化交流館カダーレについて報告します。カダーレは2016年4月から一般社団法人カダーレ文化芸術振興会が指定管理者として運営を担い、現在は三期目を迎えてます。

カダーレは利用料金制を導入しており、職員数は24名で構成されています。しかし、人手不足が課題となっており、職員全員が貸館業務と自主事業の両方を担当する体制を取っています。PTによるアンケート調査では、貸館事業における課題として、市主催事業や利用料減免規定による減収分が補填されないこと、維持管理費の予算が確保されていないこと、職員の待遇改善が難しいことなどが挙げられました。これらの課題は、指定管理者の負担が大きいことに起因していると考えられます。

こうした状況の中、カダーレでは貸館利用料収入を増やすことで運営費を補填する取り組みを行っています。利用者の要望や予算に応じた提案や相談に積極的に対応し、伴走支援を行うことで利用促進を図っています。また、稼働率の低い部屋を主催事業で活用し、その利用方法を示すことで新規利用者の開拓につなげています。例えば、調理創作室を活用した料理教室では、地元の食材や生産者、料理人と連携し、地域資源を活かした取り組みを実施しています。また、貸館利用者を講師として招いたダンスワークショップを主催事業として開催し、その後も継続的な貸館利用につながる事例もありました。こうした取り組みは、貸館利用者との信頼関係や相談しやすい環境があつたからこそ実現したものと考えられます。

さらに、職員が事業と貸館の両方を担当する体制は、主催者側の視点や運営ノウハウを貸館利用者への支援に活かすことができ、多角的な視点を養う人材育成の場にもなっています。この結果、リピーターの獲得や利用率の向上につながっているとのことです。資金不足や人手不足という課題は依然として存在しますが、職員同士が連携し、チームとして機能しているカダーレは、地域にとって大きな財産であると感じました。

地方の劇場は、少子高齢化や財政難、利用者数の減少といった共通課題を抱えていますが、カダーレのように市民の文化活動を支え続ける姿勢は、地方文化施設の存在意義を示しているといえます。

<貸館事業に関する事例⑤（公財）神奈川芸術文化財団>

○権田 5つ目の事例として、公益財団法人神奈川芸術文化財団について報告します。近年の物価高や人件費の上昇に伴い、利用料金の改定が必要とされる劇場が増えていますが、実際に料金改定を行った事例として、KAAT 神奈川芸術劇場の企画調整課課長である河崎さんにお話を伺いました。

指定管理期間が2021年4月から2026年3月までの5年間で、次期指定管理期間が間近に迫っています。財団全体の利用料収入の約半分を占めていた神奈川県民ホールが2025年3月に休館することにより、利用料収入が減少する課題が生じました。また、県立音楽堂では光熱水費の高騰により約1,000万円の負担増が発生し、物価上昇や人件費の高騰も重なり、従来の収入体制では施設維持が困難になる懸念がありました。自治体としては指定管理料の増額よりも料金改定による增收を選択する方針が議会の承認を得やすいと判断され、料金改定が進められました。

KAATでは利用率を考慮し、利用料金を10%増額する案が検討されていましたが、所管課である文化課の判断により、プロユースが13%、アマチュアが8%、付帯設備が2%増加する形で条例改正が行われました。料金改定幅は、近隣の東京都内の1,200人規模の民間劇場と比較し、都内より高くならないよう設定されました。一方、音楽堂ではアマチュア利用が多く、消費税導入の1989年以来約40年間料金改定が行われていませんでしたが、今回20%程度の増額が実施されました。また、音楽堂では新たに前払い入金制度が導入され、利用日の7か月前に30%、1か月前に70%を納付する形となりました。

神奈川芸術文化財団では、これまで消費税増税に伴う料金改定は行われてきましたが、ベースとなる料金の改定は初めての試みでした。全国的にも消費税増税時に料金改定を行わなかった施設が多く、今後は同様の対応が求められる可能性があります。今回の料金改定において、KAATのプロユース団体には事前に相談を行っていたため、利用者からは概ね冷静に受け入れられ、現時点で利用率の減少は見られていません。一方、音楽堂では「元々の料金が安すぎたのではないか」という声も聞かれました。料金改定に伴うシステム改修については、財団が独自システムを使用しているため費用は抑えられましたが、職員が作業を担う必要があり、業務負担が増加したとのことです。神奈川芸術文化財団の事例は、料金改定を検討する際の参考になると考えられます。

ここまでいろいろな事例を紹介してきましたが、ヒアリングさせていただいたどの施設も、ポジティブな姿勢が見えましたよね、金曾さん。

<まとめ～貸館事業に関する各事例より～>

○金曾 西宮のヒアリングで「サードプレイスの新しい広場への挑戦」というテーマに基づき、貸館業務において大きなホールだけでなく、さまざまな部屋の利用についてもお話を伺えたことは非常に刺激的でした。自分の施設でもこういった取り組みができるのではないかと感じる部分が多く、全体的に皆さんの前向きでポジティブな意見が多かったと感じました。

○権田 サードプレイスに関する考え方は、劇場法での「新しい広場」という言葉にもあるように、今後ますます活用が求められるのではないかと思います。先ほど宮本さんの資料にも関連する内容がいくつかあったと思いますが、宮本さんとしてはどのような点に期待を感じましたか？

○宮本 調布市グリーンホールが条例に書かれていない部分を見直されたという点は、公共空間の利活用に直結する取り組みだと思います。施設がにぎわっていると、それだけで価値が高まるというか、外から見ても存在意義が感じられるのではないかでしょうか。例えば、人が1日長く滞在している施設は、それだけで「ここで何かイベントをやってみようか」といった波及効果が生まれると思います。そういう点で、にぎわいを生む取り組みは非常に重要だと感じました。

○**権田** 貸館担当は、利用者に対して「あれはダメ」「これはダメ」と制限をかける場面が多いと思いますが、五十嵐さんのところではどうですか？

○**五十嵐** フリースペースやエントランスホールの区画が細かく分かれていますが、1時間100～200円程、駐車場が1平方メートル1時間4円といった複雑な料金設定があり、それを一つ一つ使用可区画を確認し計算しながら貸館担当が対応しているのは大変だと感じます。これらは条例で決められているため、料金改定や柔軟な運用ができれば、利用者や貸館担当の皆さんにとっても、もっと多様な使い方が可能になるのではないかと思います。

○**権田** その点では、知立市の事例のように、事業化することでフレキシブルに対応できる部分があるのではないかと思います。今回「貸館業務から貸館事業へ」というタイトルにしましたが、貸館担当も事業化して収益化する可能性があると思います。例えば、空いているスペースを事業として活用し収益化する取り組みも考えられます。条例に書かれていないからと消極的になるのではなく、特に指定管理者制度の施設では柔軟な発想で事業化することが求められるのではないでしょうか。そうすることで、職員のモチベーション向上や離職防止にもつながると思います。三野輪さんは大きな劇場で働かれていますが、今回のヒアリングで小さな劇場との違いを感じましたか？

○**三野輪** 東京芸術劇場は、各ホールとも例年稼働率が97～98%と非常に高いです。その多くが貸館利用で、劇場のにぎわいに大きく貢献しています。一方で、貸館に関する業務は少人数のベテラン職員が担っており、その方々のスキルや経験に頼っている部分が大きいです。他の職員は自主事業に集中できる体制になっていますが、人材育成が課題だと感じます。また、貸館担当のやりがいが見過ごされがちではないかとも思います。調布市の事例では、利用ルールの緩和により利用者から「使いやすくなった」という声が寄せられ、それが職員のモチベーション向上につながったという話を聞きました。こういった取り組みは非常に意義があると感じました。

○**権田** 地域における文化振興の拠点として、それぞれの施設が重要な役割を果たしていると思います。貸館は、利用者がお金を払ってまで文化振興に貢献してくださると言えます。その重要性を改めて考える必要があるのではないでしょうか。また、人材育成も重要な課題です。貸館担当は誰でもできると思われがちですが、実際には幅広い知識が求められる仕事です。貸館担当の方々がプライドを持って取り組めるよう、管理職の皆さんには前線で働く職員にポジティブなマインドを植え付けることが求められると思います。ポジティブな姿勢で自分事として取り組むことが、経営を考える上で非常に重要だと感じます。

<質疑応答>

○**権田** 質問①：「知立市の学び舎支援事業ですが、冷暖房費や電気代、係の人の人件費、経費バランスはどのようなものですか？自館も学生さん等のサードプレイスとして自主スペースの確保を考えていますが、マイナスの場合、事業費がどの程度必要なのか参考にさせていただきたいです。」知立市文化会館の戸谷田さん、いかがでしょうか？

○**戸谷田** 一般的な貸館利用者向けの研修室は、もともと数百円程度の利用料で提供しています。このような部屋を事業の対象として使用しているため、経費とのバランスを考えると、空調費や人件費などを含め、収支では支出が上回るケースが多いです。ただ、居場所づくりやにぎわいづくりに価値を見出し、施設の活用を重視して事業を開拓しています。

○**権田** ありがとうございます。学習利用を通じて劇場を認識してもらうというプロモーション的な側面もあるかと思います。収支バランスは施設ごとに異なると思いますが、付加価値の部分も含めて検討いただければと思います。

次に質問②「地方零細直営館で音響、照明等テクニカルを地元の会社に外注しています。年間契約ではなく都度払いでの、ケースによっては貸館使用料の倍額の委託料を支払っています。貸館が増えるほど赤字が増え、減免案件では全て赤字です。財政から赤字を問題視されていますが、全国的にこのような事例はよくあるのでしょうか？当館が特殊なのでしょうか？」

私のいる伊丹市の事例では、常駐スタッフの分は年間契約で賄っていますが、それ以外のテクニカル費用は利用者の受益者負担の考え方に基づき、利用者にお支払いいただいている。金曾さんのところではどうでしょうか？

○金曾 中標津町は、地元の音響・照明会社に委託しています。財団と年間契約を結び、それ以外の経費は発生しない形ですが、備品以外の追加要望があれば、利用者が直接業者に依頼し、経費を支払う場合もあります。

○五十嵐 荘銀タクト鶴岡では、貸館利用時の舞台技術の発注について、照明は地明かりまでなど一定の条件を設けています。演出を伴う場合は、主催者が直接舞台技術者に発注する形を取っています。

○権田 次の質問③「貸館の受付を派遣スタッフやパートの方が担当している会館もあると思います。そういう方へのミッション共有は難しいのではないでしょうか？」

○宮本 確かに非正規率が高い現状がありますが、プロパー職員が適宜フィードバックを行い、良い仕事をしてくださったことや、その成果がミッション達成に繋がっていることを伝えることで、共有は可能だと思います。

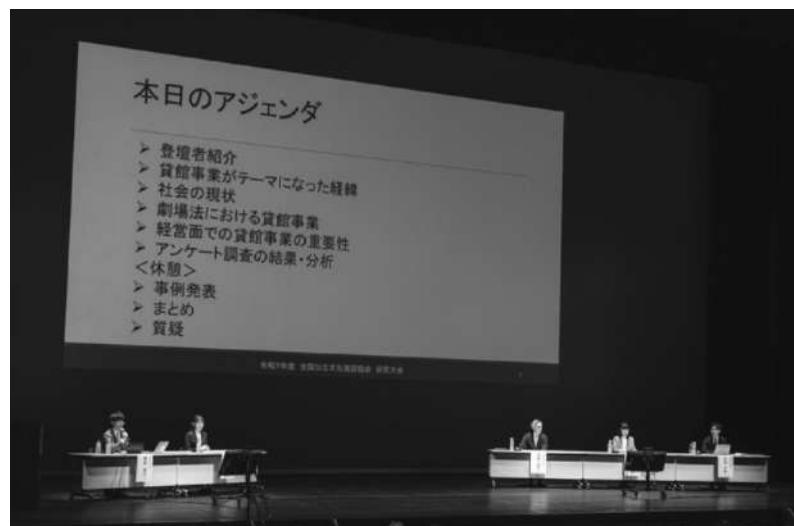
○権田 ポジティブなフィードバックは重要ですね。利用者からの感謝の声を受付スタッフに伝えるなど、日常的な声掛けを通じてミッションの共有を図ることが大切だと思います。

質問④「子どもが舞台で発表すれば、親や祖父母からのクラウドファンディングが期待できるのではないかでしょうか？」

○宮本 私の施設ではクラウドファンディングの取り組みはありませんが、今後増える可能性はあると思います。

○権田 クラウドファンディングは手数料が高いという課題もあります。伊丹市ではふるさと寄付を活用し、事業支援に役立てています。寄付者にもメリットがあるため、こうした方法も参考になるかと思います。

貸館事業を通じて、皆さんの施設が元気になることを願っています。お互いに頑張りましょう。本日はありがとうございました。



■分科会3（事業環境部会）

テーマ

「劇場法が示す『新しい広場』を全国の公立文化施設を作るには～課題整理と先行事例の共有に向けて～」

コーディネーター：熊井 一記（公益財団法人神戸市民文化振興財団 事業部長）

パネリスト：澤村 潤（可児市文化創造センターala 創造事業課 プロデューサー）
：三戸 裕徳（宝塚文化創造館 館長）

各分科会の参考資料は当協会ホームページを参照ください



<はじめに> *以降、分科会3：資料 参照

○高萩 事業環境部会「分科会3」を始めさせていただきます。事業環境部会長の高萩宏です。この部会について少しご説明しますと、事業環境部会の専門委員の方たちが館長経験者や現役館長の方が多いことから、コロナ禍後に現場の意見を聞きたいということでプロジェクトチーム（PT）を作り、活動を始めました。

最初は公演事業系PTを立ち上げ、水戸芸術館のプロデューサー（現芸術監督）の櫻井琢郎さんにPTリーダーをお願いして活動を進めました。その間、文化庁の補助金を活用したアートキャラバン事業を通じて、昨年度の岡山大会の分科会1で発表したような各地の劇場などと連携する活動を行ってきました。しかし、小規模な施設が参加しづらいという課題もあり、より小規模な館も参加できる事業環境を考えようということで、新たなPTの立ち上げを検討しました。

その議論の結果、参加型事業のPTを立ち上げることになりました。神戸文化ホールの熊井一記さんにPTのリーダーをお願いし、活動を開始しました。オンライン会議を活用することで活発な議論が行われ、今日発表する内容まで発展してきました。月に一度程度、あるいはそれ以上の頻度で集まり、その成果を発表していただきます。では、熊井さん、よろしくお願ひいたします。



熊井 一記 氏

○熊井 高萩さん、ありがとうございました。この4月から新しい部会長として高萩さんに部会を引っ張っていただいております。それでは、事業環境部会の参加型事業PTをご紹介します。最初に登壇者の方をご紹介します。まずは澤村さんから自己紹介をお願いします。

○澤村 可児市文化創造センターalaの澤村と申します。私どもは2008年から「まち元気プロジェクト」として、社会包摂型劇場経営を進めています。子どもから高齢者、障害のある方など、さまざまな方々に向けたプロジェクトに取り組んでいます。本日はその取り組みについてお話しします。

○三戸 宝塚文化創造館の三戸です。私の館は小規模な劇場ですが、今回のPTに参加させていただき、可児で誕生した「みんなのディスコ」を宝塚に移して実施するにはどうすればよいかをお話したいと思います。よろしくお願ひいたします。

○熊井 ありがとうございます。進行を務めます神戸文化ホールの熊井です。劇場、音楽堂等連絡協議会の事務局長も務めています。まず本日の発表の概要を簡単にご説明します。その後、澤村さん、三戸さんから事例をご紹介していきます。

事業環境部会の参加型事業プロジェクトですが、昨年の岡山研究大会で立ち上げの経緯を報告しましたが改めて少しお話します。事業環境部会では全国各地の加盟館の事業活動を活性化するため、全国公文協独自のプログラム開発やサポート体制の構築を研究しています。令和3年度からいくつかのプロジェクトを動かしてきました。

最初に立ち上がったのは公演事業PTで、文化庁の補助金を活用し、ファミリー向け公演やオーケストラのツアーを実施しました。その成果が前回の岡山大会で報告されました。

その次に参加型事業PTがスタートし、劇場法でいう「新しい広場」としての活動を全国に数多くある中小規模ホールがどのように実現できるかを議論しています。最初に取り組むのに適した事業の研究や、全国公文協が中間支援組織としてどのような機能を果たすのがよいのかを検討しています。

会議は基本的にオンラインで行い、約15名のPTメンバーが1~1.5ヶ月に1回集まっています。2025年6月の研究大会までに13回の会議を実施しており、このあと7月には可児市での「まち元気EXPO」、10月には宝塚での「みんなのディスコ宝塚版」を実施予定です。これらの活動を通じて議論を深め、来年6月の研究大会で最終成果を報告する予定です。

オンライン会議では、昨年度は各館の事例共有を中心に行い、今年度は実際に事業を実施するプロセスに移行しました。具体的には、可児市文化創造センターの「みんなのディスコ」を宝塚文化創造館で実施し、そこで見えてきた課題や成果を取りまとめる予定です。

また、参加型事業のレシピ化の取り組みも進めています。単なる事例集ではなく、料理のレシピ本のように、事前準備や工夫のポイントを具体的に記載し、各館がアレンジできる余白を持たせた事例集を作成しています。

本日の発表では、澤村さんと三戸さんからそれぞれの事例をご紹介いただきます。その後、レシピ化の取り組みについてもご説明します。

<「つながりを作る劇場」～可児市文化創造センターの取り組み>



澤村 潤氏

○澤村 改めまして、可児市文化創造センターの澤村です。

今日、皆さんにお話するのは「つながりを作る劇場」というテーマで、私たちが取り組んでいるプログラムをご紹介します。まず、岐阜県の可児市について簡単にご説明します。可児市は人口約10万人の町で、1960年代には約3万人程度でしたが、高度経済成長とともに1970年代から1990年代にかけて名古屋のベッドタウンとして人口が急増し、現在は10万人で横ばいの状況です。高齢者率は65歳以上が約3割を占め、もう一つの特徴として、工場勤務の外国籍の方が県内で2番目に多く、全体の9.4%を占めています。このような町で、私たちがどのような考え方で劇場を運営しているのかをまとめた映像がありますので、まずはそちらをご覧ください。

(映像 約8分) * YouTube: 可児市文化創造センターala (アーチャンネル) 「ala まち元気プロジェクトPV2024」でご覧いただけます

映像をご覧いただきましたが、簡単に言うと、私たちは孤立しやすい社会状況の中で、文化芸術を通じて新しいつながりを地域に生み出していくことを実践しています。この図はコレクティブインパクトを表したもので、地域の様々なステークホルダーと連携しながら、社会課題を改善し、予

防していくという考え方を示しています。

具体的な取り組みとして、多文化共生プロジェクトがあります。可児市では外国籍の方が9.4%を占めており、母国では社交的で明るい方でも、日本では言葉の壁などで引きこもりがちになることがあります。私たちは、こうした外国籍の方々と一緒にドキュメンタリー演劇を作り、その過程でコミュニケーションを深め、本来の自分を取り戻す場を提供しています。また、彼らがなぜ日本に来たのか、どのように生活しているのかを演劇を通じて提示し、それを観た日本人が理解を深めるきっかけを作っています。

さらに、心と体のワークショップでは、学校にアーティストを派遣し、クラス作りや仲間作り、いじめ予防のプログラムを実施しています。不登校の子どもたちが集まるスマイリングルームでは、アーティストがワークショップを通じて子どもたちが自信を取り戻すきっかけを提供しています。また、乳幼児を抱える若い親と赤ちゃんを対象にしたプログラムでは、育児ストレスを解消し、若い親同士をつなげる場を提供しています。

これらのプログラムを通じて、地域との連携を深め、地域の課題に向き合いながら一つ一つ実践していくのが、私たちの「まち元気プロジェクト」の目指す姿です。コレクティブインパクトを起こすためには「誰一人取りこぼさない」というミッションが重要です。そのためには、劇場だけでは実現できないので「まち元気プラットフォーム」という仕組みを作り、私たちの思いに共感してくれる協力者や賛同者を地域に広げていくことが必要です。

具体的には、地域の中で人と人の共感を促すファシリテーターの育成や、人と場をつなげる「まち元気リンクワーカー」という地域コーディネーターの養成、また「私のあしながおじさんプロジェクト」では、企業や団体、個人からの寄付金を活用して青少年にチケットをプレゼントしたり、ひとり親家庭に家族ごとチケットを提供する取り組みを行っています。これらの活動を通じて、地域に根差した持続可能な活動を生み出すことを目指しています。

次に「みんなのディスコ」という事業をご紹介します。この事業では、人がどのようにつながり、参加者から共感者、さらには支える側へと関係性が変化していくかをお話します。「みんなのディスコ」は、障害のある方が健常者と同じ空間で楽しむ機会を提供するものです。劇場から最も遠い存在である方々にも文化芸術の果実を届けることが、税金で運営されている公共劇場の使命だと考えています。この取り組みは、イギリスのリーズ・プレイハウスの事例を参考に、2016年に初めて実施しました。第1回目の開催では、障害のある方々が来てくれるかどうか不安でしたが、近隣の障害者施設を一つ一つ訪問し、丁寧にプログラムを説明しました。その結果、約100人が参加し、そのうち約4割が障害のある方々でした。この成功をきっかけに、毎年プログラムを実施しています。本番のスケジュールは約2時間半で、フリータイムのDJタイムやオープニングアクト、ファッションショー、ショータイムなどを組み合わせています。これにより、参加者が休憩を取りながら楽しめる構成になっています。

また、親子で絵を描くアートワークショップや、高校のダンス部によるステップ指導、仮装ルームの設置など、様々な工夫を凝らしています。さらに、ドラッグクイーンの方々にも参加していました、表現や個性の多様性を楽しむ場も提供しています。

このような取り組みを通じて、参加者が共感者となり、さらに支える側へと成長していく姿が見られます。例えば、車椅子の青木さんは、最初は参加者として来場しましたが、現在ではサポーターとして活動し、友人を連れてくるなど積極的に関わっています。

「みんなのディスコ」を通じて、様々な共感者や賛同者が増え、地域のつながりが深まっています。この事業を軸に、様々な人や団体、ステークホルダーがつながり、文化芸術の新しい形を生み出します。

ています。

最後に、教育や福祉、地域に根差したつながりを作ることが、これから劇場に求められる役割だと考えています。誰もが自分の居場所を見つけられる舞台芸術のあり方を育んでいきたいと思います。

今年の7月27日には「まち元気 EXPO」を開催します。これまでの社会包摂的なプログラムを一堂に集めたワークショップ見本市となっていますので、ぜひお越しください。

○熊井 澤村さん、ありがとうございました。PT会議の話し合いでは、劇場全体のプログラムの中で参加型事業をどこに位置づけるのがよいのか、その劇場のミッションの中で何を達成するための企画なのかという位置づけを明確にすることが重要ではないか、という意見もありました。また、このような事業に取り組むことで改めて劇場のミッションそのものを見直す機会にもなるという議論もありました。

<宝塚文化創造館の紹介と「みんなのディスコ」宝塚版の進捗>



三戸 裕徳 氏

○三戸 宝塚文化創造館の三戸です。本日は、宝塚文化創造館の紹介と「みんなのディスコ」宝塚版の進捗についてお話しします。宝塚文化創造館は300席未満の小規模ホールで、このような小ホールの代表として、今回のプロジェクトに参加しています。本日お越しの皆様にも、「これなら自分たちのホールでもできる」と感じていただければ幸いです。本日は、宝塚文化創造館の環境や設備、普段の事業内容、そして「みんなのディスコ」宝塚版の概要と展開方法について、順を追ってご説明いたします。

宝塚市は兵庫県にある人口22万人の都市で、手塚治虫が幼少期から青年期を過ごした街として知られています。宝塚市文化財団は平成6年に設立された公益法人で、宝塚ベガ・ホールや宝塚ソリオホール、宝塚文化創造館、宝塚市立文化芸術センターの4施設を管理運営しています。宝塚文化創造館は昭和10年に建てられたモダニズム様式の建物で、かつては宝塚音楽学校の本校舎として使用されていました。現在は近代化産業遺産に認定され、内部には当時の面影が残されています。館内にはホール、すみれミュージアム、バレエ教室や日舞教室があり、文化活動の拠点となっています。

宝塚市は「創造力が育む文化芸術の薫り高い宝塚」を目指し、文化芸術基本法に基づいた振興計画を進めています。市文化財団は「人づくり」「機会づくり」「場づくり」を大切にしたビジョンをもとに、地域とともに文化を育む事業を展開しています。宝塚文化創造館では、歴史的建造物を活用し、宝塚歌劇を基盤に新たな文化活動や交流の場を提供しています。

主な事業内容ですが、

1. タカラヅカ・ノスタルジックコンサート

宝塚歌劇のOGによるコンサートで、往年の名曲を通じて懐かしさと感動を届けています。

2. すみれミュージアム

宝塚歌劇や地域の歴史を紹介し、舞台を支えるスタッフワークにも焦点を当てています。

3. 活弁ライブ

サイレント映画を現役の活弁士とともに楽しむ特別上映会を開催しています。

4. ワークショップ

舞台芸術の体験講座を実施。殺陣入門やメイク、チラシデザインなど多彩な内容で、アーティストと共に学べる機会を提供しています。

5. 参加型イベント

地域住民が企画から運営まで関わる「イベントを創ろう！」をはじめ、高齢者向けの「元気な長寿の仲間たち展」や防災意識を高める「宝塚ぼうさい劇場」など、世代を超えた交流を促進するプログラムを開催しています。

「イベントを創ろう！」では、参加者がイベントの企画・運営を体験し、地域の文化芸術の担い手として活躍するきっかけを提供しています。この取り組みは地域の絆を深め、新たな才能を育む場となっています。

また「元気な長寿の仲間たち展」では、80歳以上の高齢者の作品を展示し、創作意欲や生きる喜びを発信しています。準備には若者支援団体も参加し、世代間交流や就労支援の場としても機能しています。「宝塚ぼうさい劇場」は防災教育と文化芸術を融合させたイベントで、子どもから大人まで楽しみながら防災意識を高める取り組みとして高く評価されています。

<宝塚版みんなのディスコの企画立案>

○三戸 さて、ここから今回の事例である「みんなのディスコ 宝塚版」についてご紹介いたします。昨年の全国大会で、神戸文化ホールの熊井さんから「中小規模のホールでも実現可能なモデル事業を」という呼びかけがありました。また、サザンクス筑後の久保田さんの報告では、全国公文協加盟館の90%が中小市町村に所在しているという現実が示され、「そうした館こそが地域の課題に寄り添い、文化芸術を通じて社会的な役割を果たすべきだ」という強いメッセージがありました。その言葉に心を打たれ、小さな劇場でも何かできるのではないかという思いで、このプロジェクトに参加しました。では、なぜ「みんなのディスコ」を選んだのか。理由は3つあります。

1つ目は、劇場のスペックに合わせられること。当館は最大150席ほどの小ホールで、ロビーもありません。しかし、客席をフラットにしてディスコ形式にすれば、演出を工夫することで実現可能だと感じました。

2つ目は、ワクワク感や期待感があること。当館にはミラーボールが常設されており、音楽と光に包まれた空間で誰もが自由に楽しめる場を想像したとき、参加者やスタッフ、市民と一緒にワクワクしながら準備できると確信しました。

3つ目は、社会包摂の視点です。障害の有無、年齢、性別、国籍を問わず、誰もが主役になれる場を作ることは、当館が大切にしてきた「人づくり」「機会づくり」「場づくり」と深くつながるものでした。

宝塚版の企画立案にあたり、可児市文化創造センターの澤村さんから企画書をいただき、アートマネジメントの基本である「6W2H」に沿って骨組みを整理しました。目的は「地域の人々がつながり、共に楽しむ場を創出すること」。内容は「みんなのディスコの開催」とし、場所は館前の公園や隣接する施設を活用することにしました。対象は市民全体ですが、特に障害のある方や高齢者、子どもたちを含めた全世代を想定しました。

出演者については、DJの確保や宝塚ゆかりのアーティスト・団体を選定しました。日程は2025年10月12日とし、市内の主要イベントと重ならないよう調整しました。予算はコンサート事業の一部を変更して約20万円を確保しました。運営体制については、地域団体との連携を図り、障害者対応の研修を実施するなど、準備段階から丁寧に進めています。

具体的には、宝塚市文化政策課や障碍福祉課を通じて市内の障害者団体や社会福祉協議会と連携し、企画趣旨の説明やPR協力、出演者の推薦、当日のサポート体制について協力をお願いしました。また、支援学校や看護師派遣についても相談し、事前研修会を実施する形を整えました。さらに、地域のアーティストや団体とも連携し、当館がハブとなって関係性を築いています。誰もが安心して参加できる場づくりを目指し、準備を進めています。

「みんなのディスコ 宝塚版」を進めるにあたり、最も大切なのはオリジナルへのリスペクトです。可児市文化創造センターが地域とともに歩み、積み重ねてきた環境の中で生まれた「みんなのディスコ」は、地域と劇場が共に育てたオリジナル文化です。その精神を受け止め、他の地域で展開する際には、自分たちの地域の特色や環境に合わせて丁寧に再構築することが重要だと考えています。

宝塚では、障害のある方との連携をはじめ、地域の団体や行政と協力しながら、誰もが安心して参加できるまちづくりを目指しています。出演者やスタッフの選定においても、地域の関係性や文化的な文脈を大切にしながら進めています。

「みんなのディスコ」は単なるイベントではなく、文化芸術を通じて地域の人々がつながり、支え合い、共に楽しみ、一緒に育っていく場を作ることです。小さな劇場だからこそ、顔の見える関係性の中で深いつながりを生み出せるのだと思います。この取り組みが、皆様の何かのヒントになれば幸いです。

<レシピ化プロジェクトの状況と今後の展望>

○熊井 さて、この後は「レシピ化」の取り組みについて、現在の進捗をご報告したいと思います。それでは、澤村さん、よろしくお願いします。

○澤村 このPT会議では多くの議論を交わしましたが、その中で、劇場法の理念のもと、劇場がより開かれた取り組みを模索しながらプログラムを作っている現状が実感として分かってきました。こうした取り組みの中で、良い事例は他の地域でも実施できる形にするとよいのではという考え方から、レシピを作成することになりました。このレシピ作成にあたっては、山口情報芸術センター(YCAM)の土居さんから案をいただき、それを基に仕様を整えました。このレシピの特徴は、単なる事例集ではない点です。事例集では、写真や概要、成果など表面的な情報に留まりがちですが、このレシピでは、企画の詳細や必要な材料、予算、スタッフ構成など、具体的な情報が盛り込まれています。例えば、予算は科目ごとに分けて提示し、スタッフの役割や必要人数、出演者の選定基準なども明記されています。また「下ごしらえ」として、予算確保やスタッフの調整、日程の設定など、準備段階での重要なポイントも記載されています。

PTの内部では、現在20件ほどのレシピが集まりました。それぞれのレシピを拝見すると、各館が工夫を凝らしながら実施している様子が分かります。例えば、私たちの「みんなのディスコ」のレシピでは、概要やスケジュール、材料、予算、スタッフ構成などが具体的に記載されています。この例では、参加者は約100人を想定し、そのうち約4割を障害のある方々とし、10歳以下から80歳まで幅広い年齢層を対象としています。予算は25万～45万円で、出演料や会場費、広報費、装飾費などの内訳も明記しています。スタッフは15～35名を想定し、制作スタッフや舞台スタッフ、市民サポーターなどの役割も具体的に記載されています。また、協賛企業の確保や助成金申請、全体スケジュールの詳細も含まれています。

このように、レシピを通じて具体的な取り組み方が明確になり、同じ「みんなのディスコ」を実施しても、各館の特色や地域性に応じた独自の味わいが生まれることが期待されます。

また、他の事例として、四日市市文化会館の油田さんが取り組まれている「久しぶりの人のため

の吹奏楽講座」というプロジェクトもあります。これは平日の昼間に実施されるユニークな取り組みです。詳細については会場にいる油田さんから直接ご説明いただければと思います。

○**油田** 四日市市文化会館の油田です。「久しぶりの人のための吹奏楽講座」についてご紹介します。この講座は、私どもが運営する練習場施設「三浜文化会館」を活用し、令和4年から実施しているものです。三浜文化会館は火曜日が休館日で、月曜日も利用率があまり高くないため、月曜日の午前中（10時半から12時半）に隔週で練習を行っています。開始当初は少人数でしたが、現在では34名の方が参加されています。

この講座の特徴は、発表会を前提とせず、合奏そのものを楽しむことに重点を置いています。吹奏楽経験者の中には、吹奏楽団に入るほどではないけれど、合奏を楽しみたいという方が多くいらっしゃいます。そのため、毎回の練習を楽しむことを目的とし、発表会はあくまで希望者向けに用意しています。指導者の方には、参加者の出席率や楽器編成が日によって異なるため、臨機応変な対応をお願いしていますが、これも講座の柔軟性の一環として取り組んでいます。この企画は、もともと指揮者の方が別の場所で行っていたアイデアを、私どもの施設で実施する形にアレンジしたもので、そのため、他の施設でも、吹奏楽に限らず、各館の特色に合わせて応用できる内容だと思います。今回、この取り組みをレシピとしてPT内で共有させていただきました。

○**澤村** ありがとうございます。平日の昼間は、多くの会館で稼働率が低いという課題があるかと思いますが、このように地元の方々に向けて吹奏楽を楽しむ場を提供することで、地域の文化活動の活性化や施設の稼働率向上につながる取り組みになると感じます。また、油田さんがおっしゃったように、この取り組みは吹奏楽に限らず、他のジャンルにも応用可能です。レシピの工夫次第で、さまざまな形で展開できる点が魅力的だと思いますので、今回ご紹介させていただきました。

さらに、もう一つご紹介したいのが、山口情報技術センター（YCAM）さんの「アフターアワーカフェ」です。これは、終演後の時間を活用してお客様と交流する場を作る取り組みです。こちらも会場にいる土居さんに直接ご説明いただきます。

○**土居** 山口情報技術センターの土居です。YCAMでは、アート作品や舞台作品、映画などと鑑賞者をつなぎ、より深い鑑賞体験を提供するためのオリジナルプログラムをいくつか開発しています。その一つが「アフターアワーカフェ」です。この企画は、舞台公演や映画上映の終了後に、鑑賞者同士が感想や疑問を自由に対話できる場を提供するもので、2021年にスタートしました。少しづつ実施回数を増やし、昨年は月に平均5回程度開催し、徐々に定着してきました。

最大の特徴は、ほとんど予算をかけずに実施できる点です。必要なのは飲み物や紙コップなどの簡単な準備と、会場、そして司会進行役のスタッフのみです。お客様は出入り自由で、参加も自由。飲み物は無料で提供しているため、気軽に参加しやすい企画となっています。今回、この取り組みをレシピとしてご紹介させていただきました。

○**澤村** ありがとうございます。鑑賞事業に取り組んでいる多くの会館にとって、お客様同士をつなげる取り組みは非常に意義深いものだと思います。鑑賞を通じて新たな知り合いや交流が生まれることは、お客様にとっても楽しみの一つになるのではないかでしょうか。当館でも「アフターカフェ」を始めた際、YCAMさんのレシピを参考にさせていただきました。YCAMさんの取り組みを拝見し、「こういう形で実施されているのか」と非常に参考になりました。この企画は、飲み物やコップ、お菓子といった最低限の準備と、ファシリテートするスタッフがいればどこでも実施可能で、予算をほとんどかけずに行える点が魅力です。

現在、20種類のレシピが集まっており、それぞれが応用可能な形で作られています。他の会館でも「これならできるかもしれない」と感じていただける内容が多いのではないかと思います。今後、

このレシピを全国公文協内でどのように皆様に提示し、活用していただける形にするかを、PTの中でさらに議論を進めていきたいと考えています。本日は一部のご紹介となりましたが、今後も皆様にとって役立つ形で情報をお届けできればと思います。

○熊井 ありがとうございます。今回ご紹介したように、全国公文協では具体的なノウハウをレシピとして収集・蓄積し、加盟館の皆さんと共有する仕組みを構築することを、中間支援組織にできる一つの有効な方法として考えています。また、可児市での先進事例を宝塚市で実施する際に、澤村さんが具体的なアドバイスを行うように、加盟館同士の人と人との交流を全国公文協がコーディネートする機能を持つことで、参加型事業が加盟館内で広がり、活動がより活発になる可能性があるとも考えています。当PTではこのような方向性で研究をさらに進めていきたいと思います。

<質疑応答>

○熊井 後半の質疑応答に移りたいと思います。それでは、質問をいくつかいただいておりますので、順番に上から進めていきたいと思います。

○三戸 では、最初の質問です。「PTがあることをこの研究大会で初めて知りました。他にはどのようなPTがありますか？また、参加メンバーはどのように選出されるのですか？」というご質問です。

○熊井 この事業環境部会のPTは全部で三つあります。一つ目は、昨年岡山で発表した公演事業のPT、二つ目が本日ご紹介している参加型事業のPT、そして三つ目が新しく立ち上がった映像事業PTです。また、経営環境部会にもPTがあり、全国公文協全体では四つのPTが活動していることになります。

参加方法については、正式には各支部ブロックの専門委員を通じて参加意向をお伝えいただくのが基本的なルートですが、直接全国公文協事務局にお問い合わせいただいても問題ありません。参加型事業のPTについては、今回の発表を受けて、残り1年間ほどの活動期間となりますが、興味をお持ちの方はぜひご参加いただければと思います。

○三戸 澤村さんへの質問です。「DJは可児市の方ですか？どのように出会ったのですか？また、みんなのディスコを実施する上で、スタッフは何人関わったのでしょうか？」

○澤村 DJについてですが、最初は可児市に出入りしているアート系の方がいて、その方の知人がDJをしていると聞き、その方にお願いしました。最初の2～3回はその方に依頼していましたが、次第にイベントがそのDJ主体のような形になり、こちらの意向通りにくくなつたため、別の方を探すことになりました。その後、可児市の元職員で、以前クラブでDJをしていた方をご紹介いただき、現在はその方にお願いしています。DJの人脈が全くない状態からのスタートだったため、名古屋のクラブに視察に行ったり、音楽関係者に紹介をお願いしたりと、探すのに苦労しました。また、ドラッグクイーンやMCの方々についても、ダンスの先生など音楽関係者から紹介を受けて協力をお願いしました。

スタッフについては、制作は2人体制で行い、照明、音響、舞台設営のスタッフがそれぞれ1名ずつ、計3名が前日から仕込み、本番も立ち会いました。また、ボランティアのサポート者が約20名参加しました。ボランティアは事前に公募し、説明会で趣旨を共有した上で役割分担を決めました。仮装用の衣装は更生保護女性会の方々が中心となって作成し、会場の装飾もボランティアの皆さんと一緒に考え、実施しました。さらに、会場内では安全を確保するため、障害のある方々を見守るスタッフを3名配置しました。このスタッフは、会場の雰囲気を盛り上げる役割も担い、踊りに参加しながらサポートしました。また、事前に障害者施設の方々に来ていただき、対応方法につ

いてのレクチャーも行いました。このように、多くの方々の協力を得てイベントを実施しました。

○三戸 澤村さんへの質問です。「可児市の紹介映像が素晴らしかった。外部に委託されているのですか？」

○澤村 先ほどご覧いただいた映像は、外部の業者に編集を依頼しています。ただし、基本的なコンセプトや構成は、当館のミッションやビジョンに沿った形で制作を進めています。このような映像があることで、劇場の考え方やミッションを外部に伝える手段として非常に有効だと感じています。

特に、劇場の参加型プロジェクトやワークショップは、関係者以外には見えづらい部分が多いです。公演事業はチケット販売を通じて広く発信できますが、ワークショップは参加者が限られるため、外部への発信が難しいのが現状です。そのため、映像を活用して「私たちは子どもたちのためにこういう活動をしている」などと市民に知っていただくことが重要だと考えています。市民に活動を知ってもらうことで、応援や共感を得られる関係性を築くことができます。また、現在「私のあしながおじさんプロジェクト」という団体や企業から寄付をいただき、それをチケットプレゼントに活用しています。今後は寄付の用途を広げ、障害のある方々の居場所づくりや、子どもたちのワークショップなどにも活用したいと考えています。そのためにも、映像は企業や市民に活動を伝え、寄付を募る際に非常に有効な手段だと思っています。

○三戸 「障害をお持ちの方への対応について、介護士などを配置されたのでしょうか？」

○澤村 みんなのディスコでは、介護士の配置は行っていません。障害のある方が参加される際は、ほとんどの場合、付き添いの方がいらっしゃいます。また、施設単位で参加される場合も、施設の職員が付き添ってくださるため、特別に介護士を配置する必要はありませんでした。

○三戸 次の質問です。私への質問ですね。「防災コンサートについてですが、どのような内容で何名が参加されていますか？」当館は102席から150席の規模で、コンサートの定員は約100名に設定しています。ポイントとして、演奏者が特に聴かせたい曲をコンサートの中盤に配置し、2番目に聴かせたい曲の途中で火災が発生するという設定にしています。また、当館は開館直後にハード面の確認が必要だったため、マニュアル整備と合わせて地元自治会と協力し、このコンサートを開催しました。

次の質問です。こちらも私への質問ですね。「宝塚版ディスコで事前研修を行っていますが、どのような内容ですか？」。今月6月27日に第1回目の研修を予定しています。内容は、車椅子対応と車椅子利用者の当事者からお話を伺うことです。当館だけでなく、周辺施設も巻き込んで調整を進めています。

次の質問です。「レシピについて、予算や会場規模、担当者数、参加予定者数、準備期間などをクロスレファレンスできるようにする計画はありますか？」

○熊井 レシピの共有方法については、全国公文協内での蓄積と共有の方法を今まさに検討しています。各館のレシピにまつわる諸事情を考慮しながら、加盟館の皆さんに何らかの形で共有できる仕組みを整備していく予定です。今後の進展をお待ちいただければと思います。

○三戸 「参加型事業の評価は非常に難しいと思います。アートの観点から評価する方法について、何か良い方法はありますか？外部評価委員の導入などは検討されていますか？」

○熊井 事業評価についても、PTの今後の課題として取り組んでいます。ただ、現時点では統一的なモデルや具体的な方法はまだ確立されていません。今後の議論の中で進めていく予定です。ちなみに、可児市ではどのように評価されていますか？

○澤村 当館では、評価をシンプルに参加者数や予算、参加者アンケートなどで行っています。ま

た、現場の雰囲気や参加者の反応を見て、担当者が事業の良し悪しを把握し、振り返りを通じて改善を図っています。

○三戸 次の質問です。「ドラッグクイーンを招くイベントについて、市民や行政からネガティブな反応はありましたか？」

○澤村 全くありません。むしろ、市長がディスコに参加し、仮装して一緒に踊るなど、非常に好意的に受け入れられています。

○三戸 「当館は政令市に所在する施設ですが、住民参加型事業の参加者が政令市の住民に偏っています。都道府県の施設で、所在地以外の住民を呼び込む事業の例があれば教えてください。」

○熊井 現在、PTの参加館は市町村のコミュニティ施設が多く、広域的な事業についてはまだ深掘りできていません。

○三戸 「レシピに所有権のようなものは発生しますか？」

○熊井 基本的には全国公文協加盟館で共有することを前提に、各館にレシピ作成を依頼しています。権利処理の問題等もありますが、加盟館以外への共有についても議論を進めています。

○三戸 実例として、今回可児市さんの企画書を参考に宝塚版を実施します。事業の発祥地や実施例を示すことで説得力が増し、オリジナルへのリスペクトにもつながると思います。

○澤村 「みんなのディスコ」は他に4か所ほどで同様の形で実施されています。当館としては、どんどん真似していただいて構いません。

○三戸 「YCAMのアフターアワーカフェについて、終演後どのくらいの時間を置いて実施していますか？」

○土居 公演終了後すぐに、ホワイエやロビーで声をかけて参加を促しています。

○三戸 「アフターアワーカフェ」について、実施時間や進行方法、参加人数について教えてください。

○土居 實施時間は1時間程度を目安にしていますが、盛り上がりがあれば延長することもあります。進行は、ファシリテーターが感想を聞く形で始め、徐々に自然な会話が生まれるようにしています。参加人数は回によりますが、定期的に実施することで定着してきています。

○三戸 「同様の企画を実施したが、話すことに抵抗がある方が多く、集まりませんでした。どのような工夫をされていますか？また、ファシリテーターは研修を受けていますか？」

○土居 定期的に実施することで定着化を図っています。また、無料でコーヒーを用意し、香りも含めて気軽に立ち寄れる雰囲気を作っています。ファシリテーターは研修を受けた当館スタッフや大学生が担当し、対話型鑑賞の研修を実施するなどして育成しています。アフターアワーカフェではアンケートでは得られない直接的な感想が聞けるため、意義を感じています。

○三戸 ありがとうございました。質問は以上となります。

○熊井 本日の発表は以上です。いただいたご質問も参考に、来年6月の研究大会に向けてさらに活動を進めていきます。PTへの参加をご希望の方は、各支部ブロックの専門委員または全国公文協事務局までお問い合わせください。

最後に、このたび映像事業プロジェクト（PT）が立ち上りましたので、高萩部会長からご紹介をお願いします。

○高萩 映像事業PTについて説明します。舞台公演を録画記録したアーカイブを活用する映像事業は規模を柔軟に調整できるのが特徴ですので、興味のある館の方はぜひご参加ください。会議はオンラインで行い、時間も調整可能です。人数制限もなく、傍聴も可能ですので、全国公文協事務局や各支部の専門委員にお問い合わせください。

さて、映像事業PTの背景として、2020年にコロナ禍で公演が中止されたとき、文化庁が映像制作を支援する形で「EPAD (Eternal Performing Arts Archives and Digital Theatre)」が発足したことがあります。EPADは舞台芸術のデジタルアーカイブの構築を目的とし、それに付随して各団体の権利処理のサポートも行っています。現在、約4,000本のアーカイブ作品があり、来年には5,000本に達する見込みです。昨年は岡山の研究大会で等身大の舞台映像の8K上映会を実施し、世田谷パブリックシアターや全国5館でも8Kや4Kの等身大の舞台映像の上映を行いました。今年は全国の公共劇場10館での上映を予定していますので、近くの会場があればぜひ臨場感溢れる上映を体験してください。

等身大の舞台映像の上映は移動や費用の制約を軽減し、実演芸術と組み合わせることで鑑賞体験の新たな可能性を広げます。映像制作は以前よりも手軽になり、活用できる生成AIの進化も期待されます。劇場空間は映像との相性が良く、鑑賞者の映像リテラシーを高める場としても活用できると考えています。プロジェクターやスクリーンの技術も毎年進化していますね。

映像事業PTでは、さらに個人向け配信や多カメラ撮影による没入型上映なども検討しています。この秋には来年度の実証実験に協力してくれる館の募集も開始します。来年度の研究大会では、映像事業PTの発表も行う予定です。ぜひご期待ください。ありがとうございました。

○熊井 以上で事業環境部会「分科会3」の発表を終了します。長時間ありがとうございました。



5 情報交換会・アフターイベント

【情報交換会】

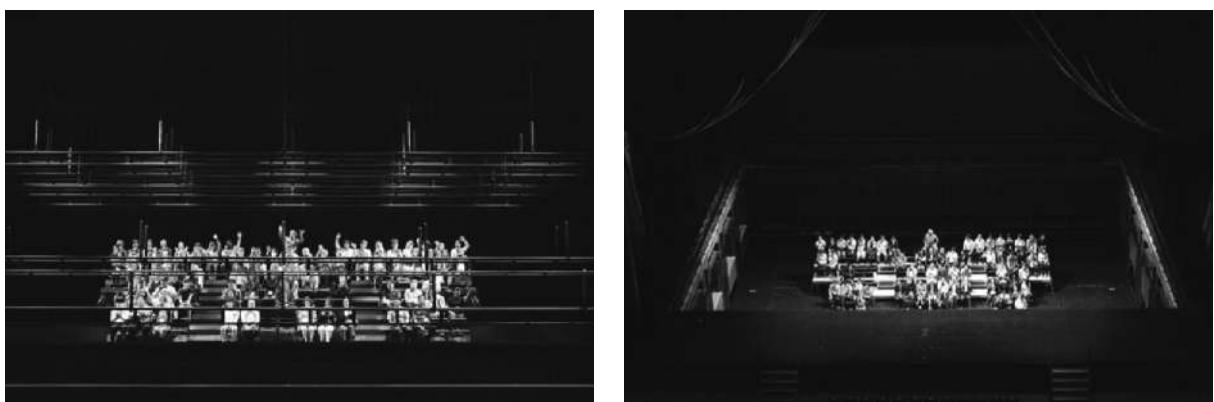
役員をはじめ分科会等登壇者、協賛企業参加者及び研究大会参加者同士が活発に意見交換、情報交換を行った。



会場風景

【アフターイベント】

愛知県芸術劇場・大ホールの劇場ツアーを実施いただきました。



ツアー風景

6 閉会式

閉会の挨拶

愛知県芸術劇場
常務理事／支配人 兼 劇場運営部長

浅野 芳夫



この2日間、ご来場いただきましてありがとうございました。私がお話しすると、多分30分はいけると思うのですが、長くなると皆さんにご迷惑をおかけしますので、手短にご挨拶させていただきます。

皆さんにご挨拶したい気持ちが強すぎて、昨日の夜、この服を作ってきたのですが、布が足りなくて少し不揃いな服になってしまいました。そこはどうかお気になさらないでください。そして、職員一同頑張ってまいりましたが、至らない点が多々あったかと思います。この場を借りて深くお詫び申し上げます。

さて、前回の岡山大会では次期開催館の挨拶でお越しいただきたい四つの理由をお話しさせていただきましたが、今回は三つの感謝を述べたいと思います。まず一つ目は、今日ここにお越しいただいた皆様に、心から感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

二つ目は、登壇していただいた皆様への感謝です。素晴らしい発表をたくさん聞かせていただきました。そして、三つ目は、少し手前味噌になりますが、私たちの劇場スタッフへの感謝です。担当の富田をはじめ、スタッフ全員が本当に頑張ってくれました。ありがとうございます。平時ではない今の我々の劇場の状況の中で、皆さまをお迎えすべく取り組んでくれました。一生懸命取り組んでいる劇場運営がどうなるのかわからない悔しい思いはありますが、これからも前を向いてやっていきたいと思っています。本日は本当にありがとうございました。

閉会式後にアフターイベントとして「バックスステージたんけんツアー」を開催しますが、前回の岡山大会でお約束しました「この席で何見るんだ」というXで1,388万件のインプレッションを記録した投稿を当該の大ホール5階席に掲示しております。ツアーに参加される方は二班に分かれて舞台のセリに乗っていただくのと、5階席をご案内いたします。事前申込みされていない方はツアーにはご参加いただけませんが5階席までは上がれます。皆さまにはその場所を自力で探していただくことになりますが、掲示を探していただき、ぜひご覧いただければと思います。

改めまして、本日は誠にありがとうございました。

次期開催館挨拶

公益財団法人堺市文化振興財団 理事長

服部 一史



(冒頭 フェニーチェ堺 紹介映像 約3分半)

全国公文協きっての有名人である浅野さんの後に話すというのは、あまりにも酷であり、本当に何を話したらよいかと思うほどです。ちょうど昨日もおっしゃっていましたが、浅野様が出演されていた「お笑いマンガ道場」という番組は、我々にとても非常に懐かしい番組でございました。ゆるい番組でしたが、引きこまれて、ついつい最後まで見てしまつておりました。そのような中で、浅野さんが8年間もご活躍されたという話を聞き、本当に素晴らしいことだと思っています。舞台を隅から隅まで知つていらっしゃる方が、この愛知の立派な施設に来られ、さまざまなことを実践されていることに対し、心から敬意を表したいと思います。

また、この2日間、皆様におかれましては本当にお疲れ様でした。来年度に、フェニーチェ堺で開催する運びとなり、大変光栄に思っております。堺といいますと、皆様はおそらく歴史の教科書で最初の方に登場する仁徳天皇陵をはじめとする古墳群と中世戦国時代から安土桃山、江戸初期にかけて千利休をはじめとする茶の湯やさまざまな文化が豊富な経済力を元に花開いた街として記憶されている方が多いと思います。

その後も堺はもの作りの街として「ものの始まりなんでも堺」と言われるほど多くのものが生まれてきました。線香や和包丁に代表される刃物、さらには自転車なども堺が実質的に発祥の地と言われています。また、三味線も中国から琉球を経由して堺の貿易港に渡り、現在の形になったと言われています。このように文化を育んできた街ですが、大変悲しいことに1945年7月の大空襲により、名古屋と同様に旧市街の街並みなど、昔の面影を残す場所が焦土と化してしまいました。そこから復興するためのシンボルとして、1955年に当時の市民が植えた木が、フェニックスの木でした。不死鳥のようにこの街を蘇らせようという決意を表したものがきっかけとなり、植樹場所はフェニックス通りという通りの名前がつけられました。この「フェニーチェ」というのは、皆様ご存じのとおりフェニックスのイタリア語です。復興の象徴という意味合いと、かつてヴィエラという宣教師が堺の様子を見て「東洋のヴェネチア」と称したという言い伝えがあります。ヴェネチアにはフェニーチェ劇場という、何度も火災に遭いながらも復活してきた有名な劇場があります。このようなダブルミーニングから「フェニーチェ堺」というネーミングがつけられた次第です。私どもとしましては、このように積み重ねられてきた歴史、そして蓄積されてきた文化の地層を、今の視点で掘り下げ、さらに新しい地層を積み重ねていくことが私たちの役割であるという思いでフェニーチェの運営をしております。

終わりになりますが、名古屋とも縁の深い徳川家康は、本能寺の変の際に堺の町に数人の供を連れて滞在していました。明智光秀軍の追っ手を避けるために伊賀を越え、3日間で三河の地まで逃

げ帰ったという逸話があります。来年は逆に堺へ、いわば逆「伊賀越え」をしていただく形になりますが、名古屋と堺の間にはこのような由緒もございます。ぜひ堺にいらしていただき、議論を深めていただければと思います。私どもも、精いっぱいのおもてなしをさせていただきたいと思います。どうか奮ってご参加いただければと思います。ご清聴ありがとうございました。

7 文化施設関連機器・サービスの展示

期　　日　　令和7年6月12日（木）・13日（金）

会　　場　　愛知県芸術劇場 大ホールホワイエ

出展企業　　演劇集団円

株式会社芸術の保険協会

株式会社タムラ製作所

ティーエーエヌジー株式会社

東芝ライテック株式会社

日本耐震天井施行協同組合

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

富士電球工業株式会社

(五十音順)

<展示内容>

演劇集団円

- ・ワークショップ、公演のご案内



株式会社芸術の保険協会

- ・制度保険のご案内



株式会社タムラ製作所

- ・DECT 規格インターラム
- ・RTS 有線インターラム
- ・コンパクトミキサー f100



ティーエーニジー株式会社

- ・声優朗読劇フォアレーゼン 紹介 ほか
- ・ポスター・チラシ・映像



東芝ライテック株式会社
・シアターコンシェルジュ



日本耐震天井施工協同組合
・JACCA 内装建材便覧 Vol.9
・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レ

- ・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 導入実績地図（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



富士電球工業株式会社

- ・照明器具
- ・既存設備を利用した照明 LED 化システム



令和7年度（2025年度）研究大会報告書

令和7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

〒108-0073 東京都港区三田 3-11-36
TEL 03 - 5464 - 7111
FAX 03 - 5464 - 7112

