

# 公益財団法人愛知県文化振興事業団 令和6年6月通常理事会議事録

## 1 開催日時

令和6年6月12日（水） 午後1時58分から午後4時23分まで

## 2 開催場所

愛知芸術文化センター12階 アートスペースA

（名古屋市東区東桜一丁目13番2号）

Web会議システム（Zoom）使用

## 3 理事現在数

12名

## 4 出席者

理事 11名

水野直樹、伊藤弘憲、石田秀翠（暢夫）、上山信一（Web会議システム使用）、  
太下義之、加藤義人、久富木原玲、杉山勝、田中範康（剛）、桧森（檜森）隆一、  
宮崎敏明

監事 1名

加藤勝利

説明した者

常務理事兼事務局長 伊藤弘憲

芸術監督（アーティスティックディレクター） 唐津絵理

企画制作部長 藤井明子

総務部長 岡田浩志

総務部総務グループチーフマネージャー 安藤俊雄

立会人

愛知県県民文化局文化芸術課 担当課長 吉川明志

愛知県県民文化局文化芸術課 課長補佐 加藤直樹

愛知県県民文化局文化芸術課 主査 鈴木恵美

愛知県県民文化局文化芸術課 主事 金田尚大

## 5 定足数の確認及び議事録署名人

午後1時58分、司会者の安藤チーフマネージャーが開会を宣言し、理事長あいさつの後、司会者が「本日の理事会は、上山理事はWeb会議システムを使用して参加する」旨報告し、当該Web会議システムは出席者の音声と映像が即時に他の出席

者に伝わり、適時的確な意見表明が互いにでき、出席者が一堂に会するのと同様な議論が行える環境であることを確認し、「理事現在数12名のうち、出席者11名で、定款第45条の規定による過半数の出席を得ており、有効に成立している。」旨報告した。

次に、定款第44条の規定により理事長が議長となり、はじめに本理事会の議事録署名人について、定款第48条の規定により理事長と出席監事である旨確認した。

## 6 議案審議

- 第1号議案 令和5年度事業報告について
- 第2号議案 令和5年度収支決算について
- 第3号議案 令和6年度事業計画の変更について
- 第4号議案 令和6年度収支補正予算について
- 第5号議案 令和6年6月定時評議員会の開催について

## 7 報告事項

- 第1号報告事項 財産の運用について

## 8 その他

- (1) 公益財団法人愛知県文化振興事業団定款及び諸規程の整備について
- (2) 愛知県文化施設活性化基本計画について
- (3) 令和5年度愛知県芸術劇場ホール別利用状況について
- (4) 令和5年度愛知県芸術劇場及びアートスペース利用者満足度調査結果について

## 9 議事

議長は議事に入り、第1号・第2号議案及び関連する第1号報告事項について事務局に説明を求め、岡田総務部長及び唐津芸術監督（アーティスティックディレクター）が令和5年度の実施事業について説明を行った。次に岡田総務部長が令和5年度収支決算及び財産の運用について説明を行った。続いて加藤監事が監査報告を行った。質疑の後、採決を行った結果、異議はなく、第1号・第2号議案は承認された。

<主な意見>

(久富木原理事) 劇場と子ども7万人プロジェクトというものがあり、これは本当にいい試みだと思うが、どういう働きかけをして招待していらっしゃるのか。それから、7万人といういわば数値目標かと思うが、それはどんな風にして立てられたのか。もう一つ、芸文センターの管理運営のところで利用状況が出ているが、3か月の休館があったにもかかわらず(1か月平均で)前年度を上回っているということで、素晴らしいことだと思うが、3か月の休館というのはどういう事情だったのか、その辺りを教えていただければと思う。

(藤井部長) 劇場と子ども7万人プロジェクトについて、集め方としては、18ページ

にある一番上の舞台芸術鑑賞教室というものについては学校に働きかけをし、学校ごとに応募してもらっている。学校によっては1学年まるまる来るところもあるし、新城など小さな学校だと全校で来ることもある。その下の「キッドピボット」から「クリスマスはオルガンだ」までについては昨年度から始めたやり方で、公演の一部の客席を個人単位でご招待している。親御さんと一緒に来られる場合も、高校生の方だとお一人で来られる場合もあるが、お呼びかけしてご応募いただくというやり方をしている。それから7万人プロジェクトの「7万人」については、この数字になったきっかけは、愛知県内の1学年の子どもたちの数が約7万人という数字になっており、当初は1年間で7万人を、もちろん当劇場だけでは無理なので、各劇場・市町村が取り組んでいるところにも呼びかけをして、愛知県内全部で7万人を目指そうという風にしてきた。やはりそれはなかなか現実的ではないということが分かってきて、今は象徴的な数字として設定している。

(伊藤常務) 劇場の休館理由については、ホールのエレベーターの改修工事がどうしても必要になってきて、その関係で休館させていただいた。

(宮崎理事) 監査は加藤監事と安藤監事と一緒にやられたのか。報告書の日付が安藤監事は6月7日で、加藤監督は5月30日になっているが。

(伊藤常務) 安藤監事が体調を崩され、お2人一緒に監査していただく予定だったが、安藤監事には体調が回復された後に別途監査をしていただいたという事情があり、日付が異なっている。

次に、議長は第3号議案について事務局に説明を求め、藤井企画制作部長が令和6年度事業計画の変更について説明を行った。質疑はなかったため採決を行った結果、異議はなく、第3号議案は承認された。

次に、議長は第4号議案について事務局に説明を求め、岡田総務部長が令和6年度収支補正予算について説明を行った。質疑はなかったため採決を行った結果、異議はなく、第4号議案は承認された。

次に、議長は第5号議案について事務局に説明を求め、岡田総務部長が令和6年6月定時評議員会の開催について説明を行った。質疑の後、採決を行った結果、異議はなく、第5号議案は承認された。以上をもって議案審議は終了した。

<主な意見>

(上山理事) 議案の内容には異論なく賛成だが、それに伴って組織体制が目に見える形で変わるべきだと思う。7月1日以降、例えば議案の31ページに現在の組織体制が図になっている。理事長がいてその下が事務局となっているのが、元々私は違和感があった。事務局の中に劇場とか芸術監督とか全ての人がいるというのは変で、事務処理をしているための財団じゃないので、この種の図はこの際書き直されたらどうかと思う。論理的に言うと理事長がいて、常務理事が3人いて、常務理事会の

ようなものが多分できて、それぞれの常務理事の下に劇場とか、あるいは芸術監督、細かいところはよく分からないが、企画制作とか、広報・マーケティングとか、そういうものが下にぶら下がるんだろうと思う。事務局長の下には総務部長がずっとぶら下がると思うが、この新任の理事が事務局長の下にぶら下がる体制ではなくなると思う。要は現場重視という形でやるということだと思う。7月1日から、この種の図も業務上使用することがあると思うので、事業報告書に書くとなるとだいぶ先のことだが、組織体制、現場も含めて新しい理事の体制のもとでこのように変わるというのは、組織図で明確に示していただくべきだと思う。それに関してどうお考えか。(伊藤常務) 説明が前後してしまうが、後ほどご説明する定款及び諸規程の整備についての中で、お手元の資料に、上山理事のご指摘のとおり7月1日からの組織体制図を入れさせていただいているので、後ほど説明させていただく。

続いて、議長はその他の議題(1)に移り、伊藤常務理事が定款及び諸規程の整備について説明を行った。

<主な意見>

(上山理事) 組織図にある事務局という概念が、どこに具体的に定義されているのか。規程の中では常務理事 事務局長という名称にしているが、職務権限は総務部を所掌することになっている。図を見ると総務部に線が引いてあって、これは分かるが、事務局というのが別にあって、その事務局長である。常務理事2人が劇場運営部とか企画制作部を統括しているにもかかわらず、横から事務局という別の概念が出てきて、縦と横の両方から彼らを管理するという風になってしまい、この意味がよく分からない。総務部長であるのはそうだと思うが、総務部を所掌するという概念以上に、事務局というものが全体を囲っている。事務局の定義は、規程上どこに具体的に書いてあるのか。

(伊藤常務) お手元の資料に定款第58条があり、事務局についての規定がある。58条第1項は「この法人の事務を処理するため事務局を置く」、第2項で「事務局には事務局長及び職員を置く」とされている。そして第3項で「事務局長は理事会の承認を得て理事長が任命する」といった規定がある。この規定の変更を予定しており、「この法人の事務を処理するため事務局を置く」というのは変わらないが、2項のところで「事務局には職員を置く」ということで、先ほどご説明したように事務局長は廃止することになる。従ってこれからの事務局については、常務理事3名が直接指揮監督をし、事務局長という職はなくなるということでご理解いただきたい。

(上山理事) 書いてあることは分かるが意味が分からない。事務局が何なのかというのは定款上どこに書いてあるのか。事務局の役割、使命というのはどこに書いてあるのか。要は定款がおかしいのではないかというレベルの議論をしている。今回やっている作業がおかしいという話ではなく、定款がそもそも意味がよく分からない。事務局というものの定義が明確でない以上、事務局長だろうが事務局だろうが、そんなものは機能しないという危惧をしている。なので定款を変えるべきではないか

というレベルの問題提起である。一方、実務的に事務局というのはそもそもあるのか分からない。職員は部に所属していて、普通の組織はそのようにして回るわけである。定款に書いてあるから事務局があるというのは分かるが、それじゃあ事務局は実際のところ屋上屋、あるいは縦軸じゃなくて横からも何かを見るといふものとして実質的に意味があるのか それを聞きたい。規定の解釈の話ではなく、現実はどうなのだという質問。私は現実的に意味はないような気がするので、だったら定款を変えてはどうかという問題意識を持っているが、まず現実的に事務局が必要かどうか、何をしているのか それをお答えいただきたい。

(水野理事長) 規程上はご説明したとおり従来から事務局を置いており、ここで置いている事務局の意味は、役員以外の職員の組織としての事務局という定義だと考えている。今後、業務執行役員として常務理事 3 名体制となった時に、実質各常務理事が事務局職員を指揮命令するにあたって事務局というものが必ず必要かということ、私も今ここでは明確なものがないが、従来からの考えでいうとあくまでも役員というのは事務局の外にあって、役員ではない一般職員という組織が事務局という整理がされていると考えている。

(上山理事) 31 ページの古い方の組織図と今の規定は一致していると思う。古い方の組織図だと職員全体が事務局で、いわば人事管理の箱として事務局が置いてあって、その全体の面倒を見るのは、理事が他にいないので常務理事が事務局長を兼ねているという意味でよく分かる。劇場館長とか芸術監督は理事ではないから、業務上指揮命令はやってると思うが、全体の人事管理みたいな意味でいうと筆頭理事というか、理事が他にいないので常務理事が事務局長として全体の面倒を見ている。これは合理的だし理解できる。そういう状況だと事務局を置く概念もよく分かる。しかし常務理事が 3 人になると、事務局を置く意味がよく分からない。常務理事の権限は何なのか、どこまでいくのかという議論に及ぶ。つまり従来型の発想をとれば、人事管理のようなことは棚上げをして、この総務部担当の常務理事 事務局長が、その部分は召し上げて 肩代わりをするという考え方が一つ。もう一つあり得るとしたら、常務理事でなく専務理事にして、1 個格上げをして、人間の面倒を見るのは専務理事がやるんだという考え方があると思う。ただ今回、常務理事 3 人平等体制という風にした以上、事務局という概念が上から被さっていくのはやはり変だと思う。整合性が取れない。実務上どういうやり方がいいのかというのは 3 人で話し合っただけで、私があればこれ言うものでもない。従来型で事務局的に色々見てもらった方がいいと、現場もそう思うということであれば、事務局という概念を残すかどうかは分からないが、この総務担当の常務理事が実態上今までやっておられたように全員の面倒を見るようなことをやられたらいいかなと思う。しかしア priori に事務局という概念だけ残すと、要するにこの指揮命令系統みたいなのが、今回 2 つ現場系が立ったけれども、実は人事管理は全部別の総務担当の理事がやるということになってしまって、非常にややこしい。少なくとも事務局の役割がどこにも書いてないので、不透明である。この事務局自体は今回 3 人常務理事体制になると

見直す必要があるのではないか。

(水野理事長) 常務理事3名の職務権限に関しては、今回提案させていただく予定の3番目の、理事の職務権限等に関する規程の中で、明らかにそれぞれ独立した権限を持たせているので、常務理事 事務局長のもとに支配人や芸術監督が入るという形にはなっていない。従って、例えば専務理事のようにワンランク上のような形にはしていない。ただその中で、他の常務理事が分掌しない業務、また他に属しない部分もあるであろう、あるいは事業団全般に関連する事務の調整に関することもあるであろうし、必要である、つまり支配人とか芸術監督とかで割り切れない部分は、常務理事 事務局長が担う部分、その他という部分があるが、上下関係には置いていないというのが今の考え方である。

(上山理事) 総務部というのは、普通の組織だと現場部門の人の面倒を見る、人事的なこととか庶務とかが本来の仕事。3人体制になったからにはこの事務局という概念自体が変な感じがする。いらぬのではないか。

(水野理事) 業務執行理事がそれぞれ人事権も一定の部分を持つので、そういう意味では概念上絶対に事務局がなければ成り立たないかという、そこまで説明できるものは今はない。

(上山理事) なので、ア priori に総務部長及び総務担当の理事が事務局的に全体を見る、その他を見るというのは当たり前だということであれば、事務局という概念自体、私は廃止する方がすっきりして良いと思う。対外的にも、劇場の指定管理業務だとか、自主事業をやっているとかは事務ではない。事務局という言葉自体がそもそも劇場中心の業務に合っていないと思う。事務処理をしている役所の外郭団体によくありがちな言葉で、だからこの文化自体が私は間違っているような気がする。論理的に意味がないし、言葉としても多分ふさわしくない。

(水野理事長) 私自身、事務局という組織概念について必ず必要か自信がなく、ご出席の方の中で何かそれについてのご見識がある方がみえればご助言いただければありがたいが、いかがか。ここで直ちにご説明するのは難しいかと思う。本日の議決事項ではないので、できればもう少しお時間をいただいて勉強させていただき、改めて皆様にご相談させていただきたいと思うが、いかがか。

(上山理事) 現実問題として、県庁にも相談されて、他の団体にも、この事務局を置かなければいけない理由が説明されているのであればそれは参考にされるべきだと思うが、私は意味不明のものはいらぬと思う。事務局を廃止したら回らなくなるかという全くそんなことはないと思うし、総務部というのは事務局長的なことをそもそもやる組織なので、こういう屋上屋、二重構造みたいなものはやめるべきだと思う。実質に影響を与えない不必要な前時代的な残渣は残さない方がいい。常務理事が1人しかいない時代はそうだったが、3人になったのだからそれに合わせて自動的に削除するべきだと思う。

(水野理事長) 時間をいただいて勉強させていただき、また改めて皆様にご相談させていただく。本日はまだ結論が出ないがご了承いただきたい。

次に、議長はその他の議題（２）に移り、水野理事長及び唐津芸術監督（アーティスティックディレクター）が愛知県文化施設活性化基本計画について意見を述べた後、各理事に意見を求めた。

<主な意見>

（水野理事長）まず、はじめに、愛知県が策定・公表した文化施設活性化基本計画についての見解、及び今後の対応等に関して、私から申し上げます。４月から新たな指定管理期間が始まり、私たち、愛知県文化振興事業団役員一同、まさに、新たな決意で職務に取り組もうとしていた矢先、この基本計画が策定、公表された。その内容は、芸術劇場の管理運営を始めとする様々な業務に、懸命に携わっている現場の職員に、強い衝撃をもたらし、また、今後、同じ志を持つ県内外の劇場関係者にも、多大な影響を及ぼすのではないかと考えている。そして、芸術劇場を始めとする施設の管理運営の手法が変更される場合、事業団職員の雇用はどのように維持されるのか、また、基本計画に記載されている「芸術劇場として主催する自主事業の再構成」が行われる場合、このことが、業務にどのような影響を及ぼすのかなど、現時点では、不透明なところである。こうした中、事業団として、何よりも重要なことは、芸術劇場や芸文センターの利用者の皆様に対して、これまでと変わらぬ、きめ細やかなサービスを継続していくことであり、そのため、できる限り、職員の不安を払拭し、職務に専念できるようにすることが大切であると考えている。このため、愛知県に対して、基本計画の進捗状況等について、適時適切なタイミングで情報提供していただくよう申し入れたところである。今後も、県からの情報を、速やかに職員に提供することなどにより、その不安の解消に努めていく。また、事業団の自主事業等については、先月、開催された、愛知県県議会の委員会において、議会側からの質問に対し、県側が、「文化振興事業団は存続し、事業団が設立以来築き上げてきた実績ある事業や各種の文化事業については、引き続き実施していくことになると考えている。」と答弁している。よって、本日、理事会として、文化施設活性化基本計画をどう受け止めるべきか、理事の皆様にも討議していただき、その上で、来年度・2025年度以降の自主事業等のあり方については、県ともよく相談して、きちんと検討体制を作って、戦略（3－5年の自主事業戦略）を練っていくこととしたいと考えている。次に、事業団の今後の組織・運営のあり方について、申し上げます。今回の基本計画では、運営手法の選択肢の一つとして、コンセッション方式が提案されているが、この場合、愛知県芸術劇場の運営、いわゆる、貸館事業と自主事業との関係が、今後、どのようになるのか、具体的には、示されていない。一方、県が、2027年度までの5か年計画として策定した「あいち文化芸術振興計画2027」では、「今後は、愛知芸術文化センターを拠点とした芸術創造機能や企画・制作（プロデュース）機能、情報発信力を一段と強化」するとしている。これまで、当事業団における、芸術創造機能としての、自主事業公演は、愛知県芸術劇場のブランドやプレゼンス向上に大いに寄与してきているが、その実施にあたっては、企画制作

を担う職員だけでなく、舞台技術を始め、事業団職員全員の「総合力」が、必要不可欠となっている。このことは、劇場ごとに異なる、照明・音響・舞台機構の特性に対応することが求められる、県外や海外での自主事業公演においても、顕著なところである。事業団としては、あいち文化芸術振興計画の基本目標の一つである「愛知発の文化芸術の創造・発信」の一翼を、今後も、しっかりと担っていけるよう、芸術創造機能や発信力の維持・向上に資する組織体制の構築について、県と意見交換を重ねながら、実現していきたいと考えている。

(唐津芸術監督)「愛知県文化施設活性化基本計画」では、愛知芸術文化センターの充実した施設機能などの強みを活用し、ブランドイメージの向上や利用者拡大などによる賑わい創出が期待されている。当センターは開館から30年あまりが過ぎ、設立当時と社会状況も変化していることから、県民にとってよりよい施設になるようにアップデートしていく必要があることについては同意するものである。では、ここで語られている「賑わい創出」とは何を意味するのか。それが多くの県民の芸術文化の拠り所として、当センターを多いに活用いただくということであるならば、その趣旨には同意する。なぜなら、文化権は日本国憲法にも保障された全国民の権利であり、当館が県民の税金で運営されている以上、全県民にとって必要な芸術文化の拠点であるべきだからである。そのための活性化であるならばより望ましいことと思われる。しかし、何を目的にしてどのような施設にしていくかが最も重要なことであって、センターの民営化ということはその手段に過ぎないということを、ここで強調しておきたいと思う。文化行政の役割は、一部の愛好者だけではなくてすべての国民に文化芸術を享受する機会を与えることである。そのために、文化格差を是正する必要がある。例えば教育機会がすべての国民に均等に与えられるべきなのと同様に、文化芸術に対するアクセス権も保障されるべきものである。明確な目的が明記されないままのコンセッション導入などの民営化は、愛知県が収益のみを追求するビジネスに加担することになり、県民を置き去りにすることにならないかと大変心配をしていることを、まずはじめに基本計画の全体の印象としてお伝えする。ここからは、私の管轄範囲である公共スペースの活用と愛知県芸術劇場の自主事業を中心に、特に訂正、強調、指摘しておきたいことのみ、ページに沿って少し具体的にお話しさせていただく。まず、10ページにある民間活力の方向性について、「企画展や公演に依存しない賑わい創出を図り、センター内での人流の活性化を推進することために、公共スペースを効率的に活用し、賑わいを作り出すこと」とあり、活性化を推進するが目的となっている。活性化自体、それは文化芸術の拠点としては、大変望ましいことと思われる。ただ、その目的をここでも明確にする必要があると思う。センター内に沢山の人が集まるようにすることが目的であれば、人気のあるカフェやショップを入れるなどの展開も考えられる。また常に公共スペースで催事を行うなども考えられる。前者は例えば台湾の台中国家歌劇院が沢山のおしゃれで行列のできるような人気のショップを誘致することで連日の賑わいに成功しているし、後者は例えばシンガポールの国立劇場のエスプラネードでは365日公



共スペースで無料イベントを開催して、いつでも誰でも芸術にアクセスできるような活動を行っている。また、気軽に訪れることのできるサードプレイス的な居場所としての在り方を目指すのであれば、リラックスのできる椅子や机を置いたり、図書館機能をオープンにするなどの工夫により、館内での滞在時間を長くする工夫もできると思う。こちらの例としては、最近公共スペースの空間内装を全面的にリニューアルして、3月にオープンしたばかりの横浜美術館の事例などが参考になると思う。繰り返しになるが、いずれにしてもどういう目的でどんな施設を目指すのか、そのためにどんな形での活性化を目指すのかを明確にしてから、建物管理の手法を検討すべきと思う。次に16ページの、「自主事業公演の客席占有率」について、「入場料が低く抑えられている公演が多いにもかかわらず、客席占有率が低い公演が多い傾向。」との記載があった。当館は貸館として、民間からのニーズが大変高く、採算性が高い公演については、民間事業者によって開催されてきている。一方で、採算性が低い、質が高く実験的であったり新しい価値の提供できる事業は、集客が少なくとも、地域の文化芸術の発展のために必要なため、低価格にすることで実施をしてきているものである。それはまた、民間が開催するすでに評価の定まった公演との差別化となっている。つまり、これらの事業は、市場原理では調達でない経費を公共が負担して、公的目的を達成しようとしている、まさに公共事業として開催すべきと考えているものなので、客席占有率でのみ計ることのできない事業となっている。18ページの枠内に記載のある収支予算について、いくつか追記と指摘をさせていただきたく思う。まず自主事業製作費については、約2.4億円とあるが、これは収入や文化庁などの助成金を含めているものであり、県からの負担金は約9500万程度となっている。ちょうど\*で記載のある京都市との比較で申し上げると、ロームシアター京都の2022年度の自主事業製作費は3.2億となっており、愛知県の同じ自主事業製作費で比較した場合に、当館の約1.5倍となっている。愛知県の人口が750万人、京都市が144万人であることを考えると、愛知県は京都市の5倍の人口がいる。つまり一人あたりの経費に換算すると愛知県は財政破綻をしていると言われて京都市の僅か5分の1以下の予算しか使用していないこととなる。一方ですでに貸館での収入は他館に比べて高い水準にあるので、少ない資金で大きな収入を達成している愛知芸術文化センターは、全国的にみたときには十分に採算性の高い施設であるといえる。その他の自治体よりも効率よく運営している資金を、センターのブランディングのために活用し、愛知県発信の作品の創造や公共スペースのリニューアルなどに導入することでさらに存在感を向上させることができると考えられる。19ページの「今後の戦略イメージ」のブランディングに貢献する公演との共催・提携事業化について、貸館利用を行っている民間団体との共催や提携について積極的に行っていくことへの提案があるが、この点については、先にも申し上げていたように、これまでは官民で差別化をしてきたという30年あまりの長い歴史がある。民間事業者にとっては、収益のあがる公演については劇場と共催するうまみがなく、一方で民間事業者が共催を望む公演はリスクが高い公演となっている。

ただ、コロナや円安などの社会的な変化によって、これまで採算がとれていた公演についても民間が主催するのは難しくなっている現状もある。そのような事業については、積極的に共催・連携をすることで当地域で実現できるように取り組むことは意義のあることだと考えているし、昨年あたりからすでに積極的に民間との共催に取り組んできているので、引き続き、効果的な連携を模索していく。一方で、貸館についても、自主事業の一環として位置付けるように、一般貸出ではなく、内容に応じた優先予約制度をさらに強化することも検討できると思う。例えば世田谷パブリックシアターや神奈川芸術劇場は、貸館や共催であっても、より自主事業として扱うに相応しい公演を行う団体に劇場サイドから声をかけたり、優先予約の中から、自主事業の基準から開催者を優先的に選定することで、できるだけ劇場のブランディングにつながる作品が上演できるように自ら積極的に質の高い公演の誘致を行っている。当館でもブランディングにつながるようにする貸館方法を検討する可能性はあると考える。次のダンスの世界的なネットワーク拠点の強化については、ご指摘のとおり、当館は貸館がメインで自主事業が限定的であるため、会場の使用も限られており、ダンスに限らず、創造事業を強化するにあたって、創作場所がないことが、開館当初からの課題となってきた。4年前からは横浜のダンススタジオ Dance Base Yokohama との連携により、横浜で創作し、愛知で初演するという新しい民間連携のモデルを形成し、国内外への創造発信をすることで、高い評価をいただき、いくつかの賞もいただいたが、さらに発展をするためにはこのスタイルで継続するにはすでに限界でもあり、国際的な創造劇場としてあるべき、創造拠点や芸術団体をもつことなど、創造する場や独自ソフトの確保が必要である。しかし、すでに貸館率の高い、貸館事業とのバランスをどう考えるか、また創造活動に必須の舞台技術人材の確保も必要となることを付け加えたいと思う。20ページの大ホール、コンサートホールの差別化については、これまでもそれぞれの施設の特性を活かして、本格的なオペラの公演や世界トップレベルの海外ダンスカンパニーの招聘、オルガンコンサートの実施などの事業に取り組むことで、芸術劇場が国内外に芸術文化を創造・発信し、プレゼンスを高める事業を開催してきた。さらに積極的にアイコンとなる企画やプロダクションを増やすことは概ね賛成するが、それには、相応しいプロダクションを作るための創作経費や招聘費などの多大な事業費が必要である。例に出ているようなミュージカルやバレエのプロダクションを当館で上演するには、貸館であっても主催事業であってもツアーやロングランなどにすることが必須である。しかし現在関東圏で当館と連携して公演を行うことのできる2500席規模で、同様の機構やミッションをもった劇場は大変少なく、また円安のため海外招聘公演がすでに激減している現状もある。現在この点を解消すべく、関東圏のみならず、積極的にアジアの劇場とのツアーなどにも取り組んでいるところである。しかし、ご提案のようなよりアイコンとなるような企画に取り組むためには、差別化ゆえの当館単独での開催も検討せざるをえず、大きな予算の増額が必要であるし、舞台を熟知した専門の舞台技術スタッフも必須となる。また一方で、名古屋市内には

設備の整った中規模の劇場や音楽ホールが少ないため、大ホール及びコンサートホールの特徴を活かした事業展開をする一方で、両ホールの柔軟な活用も行っていく必要があると思われる。最後に、提案書以外で2点申し上げる。海外カンパニーの招聘事業を始め、自主事業については、開催の2~3年前から、相手方と交渉を始めているが、コンセッションも公募型指定管理も最短で2026年に導入される可能性があり、2026年度以降の自主事業公演の企画をしてよいか疑義がある。この点、愛知県に確認したところ、2026年度以降の自主事業についても企画することに支障はないとの回答を得ている。なお、先月、開催された5月臨時県議会の県民環境委員会の質疑の中でも、県側から「文化振興事業団は存続し、事業団が設立以来築き上げてきた実績ある事業や各種の文化事業については、引き続き実施していくことになると考えている。」との答弁がなされているので、この点については、継続が重要である事業の性質を加味し、滞りなく円滑に事業が推進できるような配慮をお願いする。また文化庁補助金の採択要件が、劇場の設置者又は運営者であることから、事業団が運営者でなくなる場合は、自主事業の財源のうち大きなウエイトを占める文化庁の補助金を失う恐れがある。また、最近も新しい文化庁や経産省からの芸術活動に対する大型の助成が発表されたが、条件によってはこれらに手をあげることでできなくなる可能性があり、折角のチャンスを逃す可能性もある。また、民営化されたのちは、これまで比較的スムーズに行えていた会場確保、日程調整、施設使用料の発生など、事業遂行面での困難性や経費の増加も新たに想定され、自主事業をこれまでどおり円滑に実施できないことも懸念される。これらは、自主事業を今後も円滑かつ計画的に実施していくため、県と調整していかなければならない大きな課題と考えている。私を含めた職員は、長いものでこの施設のために30年以上の年月を捧げ、愛知県の芸術振興に取り組んできた。今回の大規模な改革が、手法ありきではなく、ひとりでも多くの県民のためのものとなるよう、全力で取り組んでいきたいと思っている。そのために、理事の皆様からのご助言をよろしく願います。

(石田理事) 中日新聞が特集したり、朝日新聞に出たりして、県民は皆びっくりした。考えると、例えば名古屋市の蘭の館がある。あれは最初研究会という格好で、純植物園の恰好で運営していたが、植物園というのは面白くないということで入場無料にしたが、それでもだめで、今は庭園だけを一般公開で無料にして、温室はガーデンテラスといって業者に委託し園芸市場に改装して、その中にレストランを誘致した。研究室があったが、ガーデンチャペルと結婚式場にした。レストランを3つ増やして超満員になった。市民が集まる子ども大会を開いたり、バラのコンテストをやったり、要するに管理事務所は公園だけを管理して、後は全部貸館業務とした。これで3倍人数が増えた。市がやっていたレストランはガラガラで、3年ごとに変わっていた。このビルのレストランも何年かに1回変わって、レストランには魅力がない。そういう点では民営というのはある意味では…。まず大事なことは、人がいてからこそのことで、人が寄り付かなくなると意味がない。ここの事だと、例えばオアシス

21 から入ると地下通路があるが、ただ暗い通路だけで、エレベーターホールまでは無人。ホールの周りにも何も無い。要するに目的の場所に行って帰ってくるだけ。レストランも一軒しかない。それも夜早く終わってしまう。そういう点では寂しい。芸文センターがどこにあるかも名前も知らないタクシー運転手さんもいらっしやる。また、例えば市民会館などでは合理的に社会生活に関わる会社と提携してネーミングを変えて、それによって収益を上げている。それを全部やろうと思うと、事業団の現状の三十数名のスタッフでは、県庁の人とか、営業的な感覚がないので、ちょっと無理だと思う。そういう点では芸術監督がおっしゃったように、芸術面はたいへん優れているけれども、人集めについては0点だと、そういうことをきくと愛知県知事は言ったんだと思う。ただし、驚いたのは事業団からの聞き取りや折衝等があって、それから公表するのかと思ったら、事業団を抜きにして公表したこと。それは県のやり方がおかしいと思う。今日はオブザーバーに文化芸術課の方がみえているので、どういういきさつでこうなって、文化振興事業団がないがしろにされたのか、ご説明をお願いしたいと思う。この計画を立てたのは事業団ではなく、県がやっていることなので、ご説明をお願いしたい。

(吉川担当課長) 文化施設活性化基本計画策定の経緯については、確かに事業団を紹介しておらず、県で策定をさせていただいた。もともと愛知県の文化政策としての文化振興計画策定の経緯で、芸文センターのあり方についての見直しがあった。本来なら指定管理三期目と合わせて、運営形態をどのようにするか検討しないといけないが、あくまで文化振興計画策定の中で出てきたことなので、第三期指定管理期間が始まった後に、こちらの活性化基本計画を出してしまったという、その点は申し訳ないと思っている。

(太下理事) 今回の県のこの基本計画はかなりインパクトがある内容。特にこの劇場として考えると、コンセッション方式が打ち出されたというのはかなりインパクトあると思う。個人的には劇場にはコンセッションは合わないと思っている、何か勘違いされた前提のもとに出された提言のように思っている。一方、ただこういう提言が出てしまった以上、それは勘違いだと言ってもしょうがないとも思っていて、この劇場にとってある種の危機だと思っている。そして、この危機を事業団としてはポジティブに受け止め、何かしら改革プランのようなものを作るべきではないかと思っている。改革プランは大きく三つの要素を含む必要がある。一つは、指定管理業務についてどう取り組むかということ。先ほど石田理事からもあったが、オアシスのところは非常に賑わいがあるけれども、一步この建物に入ると全然人がいない、これが、大村知事がこの基本計画を作るように指示した抜本的な部分ではないかと思っている。今、事業団が指定管理者として、この建物全体の管理を担っているわけだが、もしこれを引き続きやると考えた場合には、かなり抜本的に管理運営を考えて実施していく必要があると思っている。今日の事業報告でも2ページでの報告だが、もし引き続き指定管理業務をやるなら、そういう状況ではないのだろうと思う。この報告内容が10ページ以上とか20ページくらいになるような、従来と違う提案

をしていく必要があると思っている。一方でこの業務に関して、私は事業団が本当に担い続けるべきかどうかという判断もあっていいと思っている。撤退というのも選択肢かと個人的には思う。これが一つ目のカテゴリー。二つ目のカテゴリーは劇場運営について。先ほど芸術監督からいろいろご指摘があったが、そのとおりでなと思って聞いていた。一方でそのご意見は、この県の基本計画にある意味反応する形で出てきた意見だと思うが、中にはいくつか理想的であってやれば本当に面白いようになるかもしれないという意見もあったが、ただそのためには人材や資金が必要になる。だから現状できていないということだと思うが、そこをもっと突き詰めてもいいと思う。例えば、資金が必要であるとして、その資金は本当に外部から調達できないのか。例えばスポンサーも含めて、今回、県が基本計画を出したことで、この施設はかなり全国的に注目されているので、逆に何かチャンスの部分もあるのではないかなと私は思っている。一方で、コンセッション方式が打ち出されてしまった以上、全国の民間事業者がこの劇場の運営を担うという可能性を求めて検討を始めていると考えている。おそらく次の指定管理業務またはコンセッションに切り替わるかもしれないがその時に複数の事業者が参入してくると考えた方がいい。そのことを前提にして、彼らに勝るプランを次の指定管理期間の提案には出さなければならないと考えている。そう考えると、現状の事業の緩やかな延長ではなく、違うプランが必ず必要になってくると思う。そのチャレンジングなプランをどう実現するのかということを実際に考えるいいきっかけになったかなと思う。この劇場運営に関しては当然だが、撤退という選択肢はない。これが二つ目のカテゴリー。三つ目のカテゴリーは新規事業。もちろん新規事業と言っても、事業団がカフェを直営するとか、そういうことを言いたいわけではない。ここで言う新規事業というのは、あくまでもこの劇場運営の本業と密接に関連する領域での事業展開。例えば、愛知県内の他の自治体や民間が持っている文化施設の運営受託をするとか、そういう形で、よりこの事業団の持っているリソースを拡充して展開できる可能性はないのか。さらに言えば、この新規事業に含めてもいいと思うが、現状、県が事業団をスルーして、こういう基本計画を出してしまったという背景の一つに、事業団がもしかしたらあまりに受け身だったのではないかと私は考えている。もっとすべきこと、言うべきこと、愛知県の文化政策さらに言うと中京圏の文化振興全体に対して、この事業団が政策提言をするということもあって良かったのではないかと。そのために我々はこういうポジションを取っているんだと、そういうことも含めて、新規事業というのは広報戦略的な展開も含めてだが、もっと何か事業団にできる事があるのではないかと考えるべきかと思っている。この三つのカテゴリーでの改革プラン的なことを、これをきっかけに是非考えるべきだと考えている。

(加藤理事) 県議会で事業団存続であるとか実施事業継続の答弁があったというくだりについてよく存じ上げないので、あくまでもこの計画を読んだ上での所感・意見を申し上げたい。計画の中にいくつか課題の投げかけめいたものが資料として出されていて、例えば収益化されていない空間をもっと利活用できるのではないかと

う課題。それから芸術監督からもご指摘があったが、貸館事業を共催化するなどして、もっと収益を上げられないかという提案。それから建物の維持管理が細分化されていて、もっと効率化できるのではないかということも文脈としては含まれているように思った。その上で利用者の声として、貸館の利用の仕方に融通が少し利かないところがあるので、もう少し柔軟な貸館ルールを作れないか、という声があるということ、かなり重視した拾い方もされながら、改革の余地があるのではないかという示唆が入っていたように受け止めた。それを踏まえた上で、これは事業団改革なのか、それともスキーム改革なのかということが今一つ整理が明瞭に見えないという印象を持っている。最終的には事業団の果たすべきポジションについては明記がなく、コンセッション方式か公募型指定管理者制度の導入について今後詰めていく、という締め方になっているわけだが、これまでの愛知県民文化局の行財政改革においては、「愛知県文化振興事業団の保有している舞台技術に係るスキルは極めて超一流であって、ゆえにこの芸文センターを運営するスキルを持っている主体は事業団しかいない」というご主張が歴史的に続いてきたと思う。それから加えて、「自主事業として展開されている活動は、愛知県全体における県民文化創発のための基幹的な活動である」というご主張もこれまでであったと思う。したがって、事業団のこれから担うべきポジションを示さずに、コンセッションと公募型指定管理という方針を出されたことについて強い違和感を覚える。コンセッションにしても公募型指定管理にしても、事業としては公募なので、事業団の果たすべきポジションが示されない以上、読み手は、事業団は一応募者である、ということだと理解するわけである。その時に、もし事業団が競争を勝ち抜いて運営主体としての地位を得られなかった場合に、愛知県文化行政が失う、一級の舞台技術者であるとか、自主事業のオペレーターであるとか、そのリソースが失われるリスクについては記述が一切ない。これも一体的な違和感である。ここからは私の推察だが、これまでの歴史的な県民文化局の主張、つまり一級の人材がいることと、自主事業は唯一無二であることという、これまでのご主張の歴史を踏まえれば、その連続性は保たれないと県民文化局の自己主張そのものを自己否定しているように私には映る。したがって推測だが、これから先、事業団の果たすべきポジショニングが出てくるのではないかと思う。つまり、コンセッションであっても公募型指定管理者制度であっても、その中で事業団がどういう役割を担うべきかという整理が今後行われるはずだ、あるいはべきだ、そうでないと県民文化局のこれまでの主張に連続性がない。そのうえで、空間プロデュースであるとか、テナントリーシングであるとか、今の事業団が持っていないリソースについては新たな主体を公募なりで求めなければならないだろう。そして選ばれた新たな主体と事業団がコラボレーションできるスキームをいかに作り上げていくかということが、今後の課題になるのではないかと思う。自然に考えればそういう検討が県庁でされると思う。しからば事業団が急いで見つめ直すべきは、事業団の果たすべきポジショニングはここだということ、事業団として見定め愛知県に申し述べる、ということはある程度あってもいいような気がする。スキームの組

み立て自体は県庁がやるだろうから、そこが当面の事業団が詰めるべき議論のポイントではないかと思う。それから、貸館の利用が今一つ窮屈だということについて、これを指定管理の中で改善することが可能かどうか。これはおそらく県民文化局ではなくて、総務局と議論をしないと結論が得られないのではないかと推察する。愛知県全体の公の施設についての指定管理のガイドラインを総務局が握っているはずなので、融通を利かせるという指定管理の利用許可のガイドラインを、ある種裁量を広げて、指定管理の中でやりくりするということの拡充の可能性については、県民文化局を介して総務局と協議する必要性もあるような気がする。それらを念頭に事業団の主張すべきポイントを整理することが急ぐべき課題と感じている。

(桧森理事) コンセプションというのが、芸文センターの建物管理の11ページと、それから劇場の運営手法の23ページのところに出てくるが、実はこの計画書を作った側も劇場がコンセプションでいけるという風にはおそらく思っていないのではないかなと思う。それが23ページの一番下のところに書いてあるような、事業者の参画に懸念ありという部分。私も普通に考えて、この劇場がコンセプションで成り立つ、ということは到底思えない。それは皆さんご存知だと思う。では、建物管理全体のコンセプションはどうかというと、これはもしかしたらあるかもしれないが、それでもここに書いてあるように、事業者は参加しない恐れがある。劇場がどうなるか、それから美術館がどうなるかということで、現状劇場を今の形でやっておいて、美術館も今の形でやった上で、この芸文センター全体の、デベロッパー的な発想における事業性を高めるというやり方があるのかどうかというのが、この計画の背後にある基本的な考え方だと思うが、基本計画の中でその事業性については実は充分検証ができていない。これは計画を作った側もできていない。皆さんご存知だと思うが、いくつかパイロット事業をやっておられた。劇場と美術館以外の場所におけるパイロット事業によって、劇場と美術館を除いた部分全体の活性化の方向性が見えたかと言うと、実は見えてないということも、皆さんも、計画を作った側も多分わかっているのではないかなと思う。にもかかわらず、この計画が発表されると、これ自体が一人歩きしてしまい、非常にいろいろ問題を今後起こしていくわけだが、冷静に考えれば、計画は極めて不十分な状態に現在あるので、今後また違う形の何かの検証が行われるとか、何かもう少しこの計画が実現可能なものになっていくプロセスが今後あるのではないかと考えている。そこで考えないといけないのが、先ほどの太下さんの話をなぞるわけではないが、事業団は劇場プラスこのセンター全体の活性化を担う形で、新しいアイデアを打ち出して他と競争するのか、それとも劇場部分だけをきちんとやる形で競争するのか、どちらかということはいずれ考えていかなければならないだろうと思う。前者の場合、この建物全体という形で考えた場合には、まだどこにもそのアイデアはない状態なので考える余地がまだあるのかもしれないし、あるいはもうそこは(他に)任せる、という考え方もあるのかもしれない。

(上山理事) 私は県の政策顧問でもあるので、理事としての発言がなかなか難しいが、

皆さんがおっしゃった論点はいずれも非常に重要なもので、特に桧森理事が整理された考え方は、皆さんがものを考える上でベースになると思う。私個人の感想を言えば、センターは立地が素晴らしく良い。都心のとてもいい場所。そこに今あるビルは、集客という意味ではよく考えられていない設計になってしまっている。建設時にお客さんを集めにくいような設計になってしまった。これは、美術館も劇場もそうだし、ビル全体の作りも使い勝手も、もうすべてが集客装置であるということを考えない時代に作られたものなので、放っておいてお客さんが来るようなビルではないという現実がある。不動産デベロッパー的なこと言えば、ビルを壊して全然別の建物を建てれば、いろんな問題はかなり解決しやすいんじゃないかと思うが、その選択肢を取らないということになると、建物全体を今の事業団よりも、もっとそういうことに長けた人達、例えばデベロッパーとか、あるいは商業施設を再生しているような人達だとかに任せた方が、土地の利用効率という意味では良くなるんじゃないかと私は思っている。なので、ビル全体を事業団が更に頑張っただけで何かするというのは、あまり現実味がないと思う。一方、劇場について言えば、他の先生方もおっしゃっていたが、劇場をコンセッションでやるというのは、私もよく意味が分からない。空港は専門なので、コンセッションは関西空港とかいろいろ見たし、関わったが、空港は駐車場が機能していなかったり、あるいは使われてない空間にショップを置いたりして、新たな収入が生まれ、利用者も増えるというところがものすごく大きな意味があるが、劇場単体で見て、稼働率を上げるとか、利用者を増やすっていうのはなかなか難しい。休憩時間のカフェとか売店とか無いわけではないが、空港に比べると微々たる余地であって、そうすると素晴らしい公演を呼んでくるとか、そういう話でしかないと思う。空港コンセッションも、駐車場とショップ、レストランで収益改善をするのが妙味のあるコンセッションであって、そうじゃないものを混合型と言って、形だけコンセッションだが、実際は補助金でやってる南紀白浜みたいなパターンがほとんど。なので、そういう意味では路線誘致を空港が簡単にできないのと同じように、コンセッションで劇場が何かを誘致して、毎日大入り満員で収益大幅改善というシナリオ自体がとても難しい。それから、そもそも県立劇場なので、売れる公演を呼んできて、大入りで成功したと言えるかというところも、そもそも違うのではないかとこのところもある。そういう意味で劇場についてのコンセッションというのは、私は県の顧問をしておきながら、こういう発言は何だが、実現可能性は極めて低いと個人的には思っている。なので、ビル全体に関してはマーケットサウンディング的な意味で世の中に問いかけてみると、やってみますよ、と言う方が出てきたらお願いすればいいんじゃないかなと思うが、劇場に関してコンセッションありきで進むだろうなという想定で事業団は仕事をする必要はあんまりないのではないかなという気がする。一方、指定管理だといった時に、これは民間と競争という状況になる、あるいは、もうそもそも最初から民間に任せますと県庁が決めるということになると思うので、それは県と対話をし続けるしかないんだろうなと思う。一方、自主事業については、民間に指定管理で劇場を任せた時に、お任せし



てしまうという選択肢もあるが、今のところ県の方針としては自主事業については事業団というように強調しているわけではないが、今まで培ってきたことを、ちゃんとそれを生かしながらやって行くという方針で今回も書いてあるので、そこはぶれていないと思っているので、自主事業については、自信を持って今までの延長線上でやって行かれたら良いのではないかなと思う。桧森さんもおっしゃっていたが、これは基本計画という名前にはなっているが、熟度はそんなに高くないと思う。しかもこういうものは相手がいないと、絵に描いた餅になってしまうので、実際のところどうなるかということを見極めながら現実対応して行くのではないかなと思う。(水野理事長) 本日いただいたご助言をふまえて、しっかり愛知県と話し合いをしていきたいので、今後ともよろしくお願ひしたい。

最後に、その他の議題(3)・(4)について資料配付を行った。

以上のおり、本日のWeb会議システムを使用した理事会は異常なく進行し、議長は午後4時23分、本理事会の閉会を宣言した。