

# 公益財団法人愛知県文化振興事業団 令和6年11月臨時理事会議事録

## 1 開催日時

令和6年11月21日（木） 午後2時から午後4時30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

14名

## 4 出席者

理事 14名（太下理事は遅れて参加のため、開会時は13名）

水野直樹、浅野芳夫、伊藤弘憲、唐津（丹羽）絵理、石田秀翠（暢夫）、  
上山信一、太下義之、加藤義人、蔭山（蔭山）陽太、久富木原玲（Web会議  
システム使用）、田中範康（剛）、桧森（檜森）隆一、平田一之、宮崎敏明

監事 1名

加藤勝利

説明した者

理事長 水野直樹

常務理事 愛知県芸術劇場支配人 浅野芳夫

常務理事 芸術監督（アーティスティックディレクター） 唐津絵理

常務理事 総務担当 伊藤弘憲

企画制作部長 藤井明子

企画制作部参事（広報） 林健次郎

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

## 5 定足数の確認及び議事録署名人

午後2時、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、久富木原理事は 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14名のうち、出席者13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6年度収支補正予算について

## 7 報告事項

第1号報告事項 令和6年度職務執行状況報告

## 8 その他

(1) 芸術文化事業の今後の展開について

(2) 「愛知県文化施設活性化基本計画」及び愛知県芸術劇場等運営等事業に関する「基本的な考え方」について

## 9 議事

議長は議事に入り、第1号議案について説明を求め、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1号議案は承認された。

続いて、議長は報告事項に移り、第1号報告事項について浅野常務理事及び唐津常務理事から、自主事業の企画制作、広報等、連携・交流、愛知芸術文化センターの管理・運営等の説明を行った。

<主な意見>

(上山理事) 10 ページの一番上に子ども7万人プロジェクトというのがあるが、3%とか6%とかすごく低い数字が書かれているが、全体の参加者数で単純に割ったらこうなるというもの。ということは、この資料でこういう欄を作る必要はないと思う。招待する上限の人数が決まっていればそれを100にすればいいが、決まっていたのか。

(林参事) これは自由に設定できるようになっており、お客様の応募状況を見てある程度動けるようになっているが、100ぐらいを目途に考えていた。

(上山理事) このページの下の方に括弧して定員のところに線が引いてあるが、趣旨に合わない。同じようにこれも3%とか2.6%とかカウントする意味がそもそもないのではないか。ミスリーディングな感じがする。

(林参事) 次回からここは誤解のないようにする。

(上山理事) 次回というか、改訂した方がいいと思う。算数的には間違っていないが、この欄があるのはどれくらいちゃんと埋まってるかをチェックするためという趣旨なので、趣旨に合わない数字はミスリードになるので書く必要もそもそもない。むしろ、

100人ぐらい来てほしいなと思って広報したけれど28人しか来ませんでしたというのなら、3割ぐらいしか埋められなかったということが本当の業績評価だと思う。ということでここはちょっとミスリードかなと思う。公開されていく資料という意味でいくとミスリード。しつこく言っているのは、毎年申し上げているが、機械的に%とかを入れるべきではないということ。同じように8ページの一番上でオルガニスト8人が参加されたというのはオルガニストの数だと思うが、その下はこれを聴きに来た人である。388人入るホールに195人のお客さんが来られたということ。その下の3人というのはワークショップの受講者が3人ということ。募集総数は何人か。

(藤井部長) 前年度3月に行ったワークショップの受講者の中で、続けてこちらの実践編の4月の受講者がいたということで、そもそも定数を設けていなかった。なので、括弧で定数なしという設定になっている。

(上山理事) であればそう書いておいた方がいい。前年度何人参加されたのか。

(藤井部長) 7~8人だったと記憶している。

(上山理事) では前年度の7~8人に声をかけたら3人が来たというのが正しい。無理やり数字を出すのなら3を7~8で割る。つまり、オルガニストは参加者数と言っているがこれは受講者数で、ホールに入れた人数という概念は間違っている。下の195人はホールに来た人だが、これも親戚や友達が座ったということだと思うので、そもそも満席にしようという公演かどうか、趣旨がよく分からない。この辺の参加者数という言葉自体をもっと厳密にした方がいい。絶対値も重要だが、努力がどれくらい報われているのかが知りたいのでこの数字がある。この辺りの扱いというのが、毎回私は申し上げているが改善されてこない。工夫された方がいい。ミスリーディングになるなら注でちゃんと文章で書くとかした方がいい気がする。書類の細かい話が多くて申し訳なかったが、中身の話について言うと、最初の1枚目、3ページは素晴らしい結果である。4ページもまあまあ良いが、ミニセレとオルガンアワー、その後ろのページも1枚目ほどは満席にはなっていない。そもそも公演の内容とホールの大きさがぴったり合っていないと、どんなに素晴らしいものでも満席にならないという現象はあると思うが、それも含めて、ミニセレとかオルガンアワーについては、最後の仕上がり具合はどういう風に考えておられるかお聞かせいただきたい。

(藤井部長) 定員数についてはご指摘いただいたように、ホールに見合った来場者数にまで至っていないものもある。ホールによって見やすい席に変えたりだとか、小ホールも自由に客席を組んでいる状況だが、このくらい入れたいというところまでまだいけないところがある。中身については、卓越した鑑賞公演をやっていくということで、どの公演についても良かったと思っている。ファミリー・プログラムについては、今年度はペック from スコットランドについては例年に比べると集客が足りなかったという認識である。中でもいろいろ話をして、チラシの出し方が分かりづらかったのではないとか、ターゲット層の立て方が少し違ったのではないかななどの意見が出ていたので、来年度には改めていきたい。

(上山理事) チラシとか気づかれたところはそのとおりに改善されると思うが、SNSのと

ころがかなり物足りない。X（旧 Twitter）のフォロワー数が 4246 しかない。YouTube も 727、Instagram も 400 ない。若年層が少ないということかもしれないが、事業規模に比べるとこれはものすごく少ない。これはどういう風に考えているか。

（林参事）X はいろいろ仕様が変わったということで、最近広告を打ちにくい状況になっているところである。実際に広告が打っているのが Facebook のみということになっている。Instagram については令和 6 年 5 月からスタートしたということで、これから徐々に数字を伸ばしていきたいと考えている。

（上山理事）YouTube とか Instagram とか X なんかは、ファンが必ずいると思うので、その人たちに接触してインフルエンサーをやってもらおうとか、普通のメーカーなんかは試供品をただで渡したり懇談会をやったりする。インフルエンサーを使うのは普通になっていると思うので、自分で発信するという前提だけでやるということ自体がちょっと違うのではないかなと思う。インフルエンサーの活用については公的機関だからできないとか、そういう制約があるのか。

（林参事）制約はない。インフルエンサーは一度使ってみたことがあったが、金額のこともあり、どれくらい影響力のある人をお願いできるかという問題があり、正直 1 回目のときは上手くいかなかったということがあるので、そこは今後勉強していきたいと思っている。もう 1 つ補足としては、我々が取り扱っているコンテンツがどうしても舞台芸術ということもあり、ライセンスをクリアしていくのにいろいろな課題があるというのも日々の業務で感じている。

（蔭山理事）8 ページの人材養成事業について、事業団の大事なミッションであり、県の文化政策を推進していく上でも、この役割を担うというのは大事なことである。様々なことに取り組みされているが、実態として、こういう募集をかけてどういう人が来たというのがここにあった方が、そのことによる広がりを想像できる。オルガニストは中学生から大卒までの若手を募集して、実際にどういう人が来たのか。広場ラボに来た 3 人はどういう人なのか。現場を持っている人なのか、全くこれからやろうとしているのか。そういったことが分かると、事業の成果が見えてくるというか、次につながってくると思う。人材養成というのは大事なポイントだと思うので、厚く報告して、内容を詳しくした方がいいのではないかなと思う。

（藤井部長）オルガニストについては指導できる範囲ということで 10 名の定員を設けており、今年はいくつかで 8 名が受講した。そのうち半数以上が昨年度からの継続者であり、中には中学に上がる時から継続していて、いよいよ来年度、芸大のオルガン科を受けようというところまで育ってきている人もいる。あるいは学校で教会にオルガンがあるようなところで弾いている高校生・大学生の方、あるいは大学を卒業してこれからはぜひオルガンをやっていきたいという方が来ている。ロコミというか、他の方がやっていたので自分も参加してみたいということで新しく来られた方もいる。修了試演会については、定員は必要ないのではないかなということだが、実態はどうかというところ、ご家族が多いが中にはどんな演奏をするのか楽しみに、無料なので、来るお客様もいらっしやう。広場ラボは先ほどの説明のように、前年度のワークショップを受講

した人から3名、このうちアーティストが1名、ワークショップの現場を作っていくようなコーディネーターの方が2名参加された。舞台芸術インターンシップについては現在も進行中だが、大学生が12名である。2年生から4年生で、3年生が多い。舞台芸術お仕事ガイダンスは、東海3県にゆかりのある人を対象にしており、大学生を中心に、若干高校生もいる。学生インターンシップも同様である。

(蔭山理事) 舞台芸術インターンシップについては、企画制作と舞台技術の2コースとのことだが、その割合は分かるか。

(藤井部長) 今年は舞台技術が多く、8名。企画制作が4名である。だいたい半分くらいになるようにはしている。

(蔭山理事) 受講されるのは、将来こういった職に就きたい学生が多いのか。

(藤井部長) そうである。ちょっとやってみたい方は学生インターンシップに来ていただき、本気でやりたい人は舞台芸術インターンシップということで、ここから何名かの方は舞台技術の会社とかデザイナーであるとか、制作の方の事業団であるとか、民間のホールとか、あるいはまちづくり系の中の、アートをつなぐところに入ったりだとか色々ある。

(蔭山理事) 将来のその先の仕事だとか、就職の相談にもものっているのか。

(藤井部長) そうである。

(宮崎理事) 人材養成のところで、質問というか要望だが、舞台芸術インターンシップと学生インターンシップ、舞台芸術お仕事ガイダンスについて、弊社のような民間の劇場とも連携していただいて。逆に民間が協賛して、そういう人材が欲しいという広告とかPRには民間の力も使っていただいて、そのかわりうちには職場に来てもらうと、そういうところが上手く連携させていただけると非常に広がるのではないかと。先ほどのお話にもあったように、やはり最後どうなったのか、財団とかどこで働いたとかいう結果があった方が、事業としての成果が明確になるのではないかと思う。要望としてお願いしたい。

(桧森理事) ネザーランド・ダンス・シアターをこの時期にやるには、仕込みはどれくらい前から始まっているのか。時期的なものが固まるのはどのくらい前なのか教えていただきたい。

(唐津常務) 公演によってすごく違ってくるが、この2024年に関しては、2019年に一度13年ぶりの公演を日本でやっており、その最初の公演までは4年ほど準備をした。2019年にやった時に非常に成果があったので、また次回やりましょうということになったが、コロナがあって中断してしまい、こちらと先方のスケジュールを詰めていく形で、2年くらい前にほぼ日程が決まってきた。50人くらいの規模の海外招聘だが、これくらいの規模だとだいたい2~3年前から仕込む必要がある。

続いて、議長はその他の議題(1)に移り、唐津常務理事が芸術文化事業の今後の展開について説明を行った。

### <主な意見>

(田中理事) これは要望になってしまうかもしれないが、3番の実験的で多様な舞台芸術作品のところで、特に5番の5台ピアノというのは、これは新しくアレンジメントするとか、新作を要請するとか、そういう事を含めて考えているものか。

(藤井部長) これはうちのオリジナルではない。他でやっているプログラムを、うちのコンサートホールのお客様向けに、いくつか新しい作品も入れてやりたいと思っている。委嘱というのはちょっとそこまではできず、現代曲で5台で演奏する曲を探しており、今候補が出ていて、そういう曲も入れての公演と思っている。音楽とダンスのコラボレーションについても、クセナキスの曲を取り上げるというようなことを計画している。

(田中理事) もう一つ、実験的で多様なということがついているのもう一言申し上げたいのだが、電子媒体も、例えばエレクトロニクスだとか、あるいはコンピューター等を、その作品の中に入れ込むというのが今、通常聞いている音楽で普通になっているが、その辺がないのがちょっとさびしいなと思った。それはどうお考えか。

(藤井部長) そういうものも機会を作っていければと思っはいるが、今のところできるかどうか、というような感じである。例えば琴、箏曲とかがあがあるが、そういうものを電子媒体と一緒にやる音楽というようなものが入ってくることも考えている。また電子音楽を取り込んだようなものも、いろんな形でチャンスを作っていければ思っている。

(唐津常務) 追加で申し上げると、この(1)の新しいダンス作品も、実は生の演奏が入り、その中に少しコンピューター的な音楽、テクノロジー的なものも入ってくる予定である。敢えてそこを書かなくても、結構今の音楽の中には、自然にそういった要素があるものがたくさんあるので、当然その部分は入ってくるという風に思う。ただ、当館ができたのが割と古いということもあって、アコースティックな作品の方が、コンサートホールも含めて向いているということもあるので、劇場に向いている作品から選んでいるというようなところもあるかと思う。

(太下理事) 愛知県芸術劇場に関しては、私は今までも大変素晴らしいパフォーマンスを発揮してきたし、この今後の展開についても非常によくまとまっていると評価する。ただ、1月前だったらということになる。これ本来は次の議題と逆の方が良いんじゃないかなと私は思うが、状況が全く変わるわけである。そういった中で、従来の路線を強化するというだけで、本当に足りるのかという議論はきちんとしないといけないと思う。さらに言うと、従来の路線の継続が可能なのかということも気にしないといけないと思っている。従来の路線でない、新しい路線については、次の議題として置いておくとしても、例えばこのペーパーの1「つくる」「みる」の(1)、文化庁の「文化施設による高付加価値化機能強化支援事業」の補助金をいただいているわけだが、果たしてコンセッションが導入された後の事業団が、受託資格があるのかという議論がある。おそらく文化庁に今打診されてるんじゃないかと思うが、多分、文化庁もこういう事態を想定してないので、明確な回答はできないと思う。さらに言うと、4「つくる」

「ひろげる」の(2)の公共スペースで事業を行っていくということだが、コンセッションを導入されると運営権で全部譲渡されてしまうので、公共スペースと言えば公共スペースだが、従来からの公共スペースと意味合いが違ってくるので、はたしてこの事業がそもそも成り立つのかという論点になってくる。そういった意味で、今年度、それから来年度は多分その延長線上で、これはいいのだが、2026年度にコンセッション導入となると、2026年度以降、この事業団が本来どういう形でやっていくべきなのかという議論の中で、バックキャストでその仕込みも26年度からチャレンジしていくというペーパーになっていないといけないと思う。だから仮にはこれでいいけれども、本当にこれでいいかというのは要検討かなと思う。

(蔭山理事) 2025年度の事業だが、非常に盛りだくさんの、多岐にわたって全体として充実した事業かなという風に思うが、逆にこれを運営していく制作スタッフはかなり膨大な仕事量があると思うが、その辺の人員体制は無理のないと言うか、これができる状況になっているのか。今どこも人材不足でいろんなことが言われている中で、大変だろうと思うが、その辺はいかがか。

(藤井部長) ご心配ありがとうございます。苦慮しているところである。愛知だけではなく、愛知を中心に事業団の職員以外の人手も借りながら進めないといけないということは分かっている、そういうことも少し前々からやっている。それを来年度はどのようにやっていくのかということ、今まさに検討しているところである。

(唐津常務) この文化庁でいただいた高付加価値化機能強化支援事業の中に、そういったスタッフ経費というのがしっかり入っている、そこも見込んだ形での計画になっている。

(上山理事) 太下さんの指摘はそのとおりだが、今日ご説明いただいたこの資料は、自主事業を中心に重点を置く事業だけが書いてあるので、事業団が今後やることの全てが書いてあるわけではないという風に理解した。それから、事業の展開のやり方、英語で言うところの紙がWhatだと思うが、Howというのがあって、SNSの活用とか、人員体制、あとは県庁主導で決まることだと思うが予算、あるいは民間から寄付をもらうとか、いろんなやり方の変化というのもあると思う。今日この紙を出していただいたのは非常に良かったと思う。それで、コンセッションがどうなるかということは横に置いておいて、自分たち事業団はこれまでの蓄積があって、こういうことはできますというのを整理して、できます、あるいはやりたいというのをきちんと紙にして理事会にかけて、ここの事業団が今後これができるのかどうかということに関して、あるいはもっとやれば、各理事からも意見を出して、ある種オーソライズというか、理事会もサポートいただいておりますという状況に持っていくというのが大事だろう。それがあつた上で、県庁とかコンセッションで決まってくる事業者、そことの対等の議論ができるという流れになるのではないかと思う。例えばボリューム的にもしかしたら150あつて実際できることは100かもしれないけれども、150をまずテーブルの上に出さないと、100も獲得できないという現実がある。やりたい、あるいはやれませうという意思表示というのはかなり強烈に、折を見てずっとやっていくのが大事ではないかなと

思う。一方で現実問題があって、予算とか場所の使い方、これは実務的におのずと決まっていって話なので、これは掲げつつ、現実対応していくということではないかと思う。

(水野理事長) 次の議題とも関連するが、本日皆様からご意見頂き、さっそく来週にもまた県と話し合いの場を持ちたいと思っている。

(上山理事) 今日の資料はこれでいいと思う。特に来年はこれでいいと思うが、新たに今後特に力を入れたいことという感じがあまりない。今までやってきたことを更にしっかりやりますというようになっていく。例えば子どものところをもっとやりますとか、あるいは市町村の支援をかなりやりたいとか、重点という感じがしない。コンセッションの行方を見ながら重点を出していくんだということかもしれないが、もう少しエッジの効いた、次のステージへのチャレンジが本当は欲しい。総花的というのも間違っていないが、状況変化は確かに太下さんが言われたとおり激しい。新しい時代に入った時に、特に打ち出すものは何なのか、中でよく議論しておく必要がある。

(唐津常務) 太下理事、上山理事のご指摘がそれぞれもつともだが、コンセッションの流れを見ながら私どもも考えなければならぬので、逆に今の段階でどこまで出していくのか、どういう出し方をしていくのかということも非常に重要だと思っている。先ほどパブリックスペースの使い方のことをおっしゃったが、私達としては、パブリックスペースを使った事業も可能ですよということ、まず言っていく必要があると思います、あえて入れている。それから民間との連携に関しても、これまでは民間と公共劇場の差別化ということをすごく重視してきたので、ある意味、お金になる事業は自分達ではやらないというような、そういった暗黙の了解があったけれども、今はそういう時代でもなくなり、双方やるのが厳しくなった事業に関しては一緒にやることで、愛知県に誘致するということもできると思うので、そういったことを想定し、民間とも上手くやっていく道を探っていく、そういうことも含めて来年は少し取り組もうという風になっている。なので、来年以降の強化している事業に関しては、今後の可能性をどういう風に考えていったらいいのかということも含めての提案である。全くない事業に関しては、正直、やはり今の段階でここに出すのは難しいと思うし、そういった団体と一緒にやることになるか、あるいはコンセッションが決まった団体が何をやるかによって、自ずと変わってくる部分もあると思うので、そこに関してはそこから考えていくしかないのかなと思いつつ、いろいろリサーチはしているという状況である。

次に、議長はその他の議題(2)に移り、水野理事長及び伊藤常務理事が「愛知県文化施設活性化基本計画」及び愛知県芸術劇場等運営等事業に関する「基本的な考え方」について説明を行った。

#### <主な意見>

(加藤理事) 愛知県がコンセッションを決定したということは、この芸文センターにおける収益化をより重視するという意思表示だと私は理解した。個人的に違和感を感じるものの、より収益を上げるための手法としてコンセッション方式の導入を決定し

たと理解する。その上で、今後、事業団として愛知県とコミュニケーションを続けていくわけで、少なくとも募集の前まで、募集の後もあるかもしれないが、これから募集の枠組みが決まっていくために、愛知県と事業団が対話をする場合に、先ほど唐津監督からお話があったこういう計画を出していく上でも、はっきりして欲しいこと、今考えていることを、2点申し上げたい。選ばれたコンセッション事業者に対して事業団が優先利用できる枠を募集前の条件として設定するのか、選定された応募者、コンセッション事業者の提案内容に応じて決定されることになるのか。それによってこの25、26年以降の活動計画をどのように立てていくかということに大きな影響を及ぼすと思うので、その辺の募集事業における枠組みをご協議いただくといいと思う。その際に、事業団にとってのレーゾンデートルを堅持するために必要なのは、募集前に事業団が優先利用する枠を固めることができればいいのかもかもしれないが、恐らく募集する立場の愛知県は、競争環境を活性化するためには、それを決めたくないとおっしゃるのではないかと思うので、そのあたりよく意見交換をしていただくといいと思う。それからコンセッションでPFI事業者によって収益を上げさせる、そのことによる効果が確認されたところ表現されていた。その効果の中身はこれだけでは分からないが、少なくとも県がこの芸文センターにかけている年間総費用が軽減していくという観点の効果と、愛知県における芸文センターから発信される文化情報量が多くなるという観点の両方があるのかなと思うが、どういう効果が確認されたのかちょっと分からないが、収益を上げた分を事業団がやっていきたい自主事業の予算に上乗せしていただく枠組みは構築できないのか。つまり、事業団とコンセッション事業者が手を組んで一生懸命仕事をした結果、収益が上がった場合、その原資の中の一部を事業団の自主事業の予算措置に充当して頂くということができれば、コンセッションをやったおかげで事業団の自主事業活動領域が拡充したということに繋がれば、コンセッションの効果というのが具体的に見えるなどと思う。従って申し上げたかったことは、事業団が使う劇場の利用枠をどのように決めるか、いつ決めるか。それから、その自主事業の予算が上乗せされる可能性はないのか。県が考えるところを明確にさせていただくことが、事業団の今後の活動計画をより詳密に、あるいはモチベーションを持って検討するための重要情報になるのではないかと感じている。

(水野理事長) 私の考えとしては、まず、私どもの自主事業の枠、その量的な部分については前提として確保した上でぜひ進めて欲しいという思いを持っており、そのためにも先ほどの議題に戻るが、私たちが今までやってきたこと、今やっていること、これからやろうとしていることの質的な中身が大事になってきて、これを量的にもこれだけ確保する必要があるという主張をしていきたいと思っている。2点目の効果の点では、予算発表の最新の資料の中では、費用削減効果として約23億円という県の方の試算が出ているが、これは内訳を全く示されていないので、私どもも分からないが、理事がさっきおっしゃったような、コンセッション事業者と一緒にやっていく中で、私たちがより多くの自主事業予算を獲得できるような方法、そういったものはこれから県とぜひ話していきたいと思っている。ただその前提として、やっぱり必要なのは、私た

ちのこれまでやってきた、あるいは今やっていること、これからやろうとしている自主事業がこれだけの質的なものがある、これが必要だということをまず県に充分理解してもらって、枠や量という面でも前提とし、確保して是非進めてもらえるように話し合いを進めていきたいと思っている。

(唐津常務) 優先予約の件はもちろん、そうでなければ困るということだが、事業団として今まで自分たちが運営している劇場を自分たちで使うということやってきたのが、借りるといった形になってしまうのは、かなりやりにくくなると思う。たとえ劇場が確保されたとしても非常にやりにくくなる部分が想定される。実は指定管理になる前がそのようなやり方で、事業団は場所を持たない団体としてできて、指定管理で初めて劇場の運営、それから舞台技術、そしてまあ事業というのが一体化したというような流れである。なので、この十年ぐらいの取り組みだったが、私はこの十年とその前を両方とも経験していて、やはり一体感を持ってやることの重要性というのをとても強く感じている。ただの箱ではなくて、やっぱりそこには勤めていらっしゃる方々の魂があって、その人たちと一緒にどうやってやっていくかというのがとても重要である。だから場所だけ借りればいいというものではないし、作品を作っていくにしても事業部の人間だけでできるわけではなくて、そこにいらっしゃる方々とのコラボレーションと、舞台技術のスタッフさんと一緒に作っていくという形なので、その部分をコンセッションになった時にどうやって作っていくのかというのがまず一つすごく大きな問題としてある。それから、実際の場所ということに関しては、特にその公共事業に求められている創造発信事業というようなところで、作品を作るというところにはコストがすごくかかるので、それは民間になかなかできることではないと思うが、こういった部分は結構長いスタジオ利用が必要になってくるので、その枠が十分に確保されていないと、作品を作ることもできなくなってしまう懸念がある。それから先ほどのぐらい前から準備するかという話もあったが、やはり1つ大きなものを誘致しようとする、3年前とか、非常に前から準備しなければならないので、そういったところも融通が利いたり、前から押さえたりすることもできないと、多分こういった事業ができなくなったなどということも想定される。そういった部分もコンセッションになった時、どうやってクリアしていけるかというところを、なるべく県と事前にここまでお願いしたいということを進めていきたいというのが、現在の我々の希望である。

(加藤理事) 優先枠について、事業団からどのぐらい欲しいと言う具体的な意思表示をどの段階でして、募集前にどこまで愛知県と正確に握れるか。募集条件として定義されれば、それはもうルールなので、そこまでについて募集するのか、そうではないのか、今の段階では両方ありえると思う。コンセッション事業として応募した人の提案、年間計画によって決まってくるという考え方も県は取る可能性はあると思うので、事業団の立場としてはこういう活動をするためには、年間どのホールをどのぐらい確保する必要があるということ具体的に明確にぶつけるということが必要ではないかと感じる。それから先ほど予算のことを申し上げたが、コンセッション事業者、つまり

SPC が稼いだ収益の中から一部を事業団に対して自主事業予算として与えなさいという条件を募集要件に入れてくれれば、県からお金を上乘せてもらわなくても、事業団の活動予算は拡大する可能性が生まれるということなので、それは事業団にとっても、コンセッションが迷惑だという側面だけではなくて、1つのメリットにはなり得る。なった以上仕方がないからメリットを追求するという姿勢で当たっていただくのも必要ではないかと思う次第である。実現性はちょっと分からないが。

(水野理事長) そのあたりは不勉強で、そういう仕組みがあるというのもこれから勉強させていただきたい。

(太下理事) 今の加藤理事の提案に賛成で、事業団が行う事業については、コンセッション事業者の公募においての与件とすると、そういう交渉をこれから県にしていくべきだと思う。申し上げたいことが2つあり、1つはコンセッションという一大事に対する対応で、もう1つは、先ほど唐津芸術監督からもお話のあったとおり、もともと事業団は劇場がないところからスタートし、ある意味再び劇場を失うわけである。劇場を失った劇場運営組織がどういう振る舞いをすべきなのか、こういう観点の2つがある。1つ目の方がより具体的に分かりやすく、さらには喫緊の課題だと思う。コンセッションへの対応の1つ目は、先ほど加藤理事がおっしゃった、まさに事業団の事業については先取りの与件として位置付けていくように交渉すること。2つ目も加藤理事のおっしゃったことと同じだが、公表資料の、県の「愛知芸術文化センターの建物管理及び芸術劇場の運営に関する「基本的な考え方」について」の中に、4ページ目のところで、コンセッション事業者が運営権対価の提案をせよと書いてあって、この運営権対価とは要するに、貸館収入、その収益を丸取りするのではなく、一部を県にどれだけ払えるかということ提案せよと言っているわけである。結局今までは事業団がその貸館を行うことで、ある意味ちゃんぽんな、より堅い言い方をすると内部保留する形で様々な事業を行ってきた。これが貸館の部分と分離されてしまうわけである。なので、この運営権対価を県に最初に入れる形でもいいが、事業団に充当できないかとか、県の財布に一旦入るが、その後、事業団と明確に言えるかどうかは別にしても、愛知県におけるその舞台芸術の発展のために使うとか、そういう名目の提案要件にするかとかいうことは、交渉の余地があり得ると思う。いずれにしても、今まで事業団が確保していた貸館収入がなくなってしまう、それをもう一回取り戻すというのは現実的に可能ではないかと思う。それをぜひやっていただく必要がある。これが2点目。3点目は、先ほどご説明いただいたA3の資料の中で、県の方が今後、事業団が自主事業を行う場合、利用料金の負担が発生するかもしれないということで、これも今後の交渉事となるだろうが、ぜひ押し返すべき。愛知県のためにもそうすべきで、というのは、事業団が各種事業を続けていくということは、県もそうだと言っているが、もしそこにこの劇場の料金が負担として乗っかるとなると、従来の事業費以上になる。この経費の分は当然今までない経費なので、愛知県としてさらに新たに予算化しないといけない。その理屈づけは意外と簡単ではないと思う。結構苦労すると思う。だったら、ここで自主事業の定義を変えてもらおうというのも、一つの方向性としてある。事業団の自主事

業ではなくて、これは愛知県の自主事業なんだと、それを事業団が担って運営する、指定管理者と同じような形である。委任されてやっている立場で、だからそこに発生するのはおかしいのではないか。いずれにしても、経費が発生するとしたら、コンセッション事業者にとって、それはさっき言った運営権対価で県に払うわけだから、結局お金はぐるぐるしているだけで一緒なのだが、予めそれは発生しないとしておいた方がシンプルだろうと思う。県にとってもその方がいいんじゃないかという気がしている。これが3点目である。この3つはコンセッションへのとりあえぬ対応としてぜひ必要だなと思う。もう1つの、劇場を失った事業団がどういう振る舞いをしていくべきかというのが、たぶんより大きな話になってくると思う。コンセッション事業者がどういう所がどういう提案をしてくるのかというのは2年後になってみないと分からないが、事業団にとって一番脅威なのは、ある程度さまざまな収益化を図ることで、そのコンセッション事業者がコンセッションが十分に可能と、さらにかなり収益が上がるという前提で、もしかしたら、その収益を自主事業という形で提案してくるかもしれない。そうするとかなり脅威である。もちろん今の事業団と同じようなものもあるかもしれないが、また別の魅力ある自主事業を提案してきた時に、この事業団は要るのかという議論が起こってくる。そうならないためにも、この名称自体が「愛知県文化振興事業団」なわけなので、単に劇場において自主事業をするだけということに能力が発揮される組織ではない、もうちょっと名前のおり愛知県の文化振興全般を担い、それを県に提案して、それをやっていくような組織として生まれ変わる必要性ももしかしたらあるのではないかと思う次第である。これは2026年以降の話であり、かなり大きな話なので、すぐにここでどうこうというわけではなく、継続的な議論にしていただければと思うが、これも今後のテーマとして対応していくべきだと思う。

(水野理事長) 4点ほどお話し頂いたと思うが、まず1点目の募集に先立ってという面では、タイミング的なものもあるので、すぐに今のタイミングで取りかかって、手遅れにならないように県としっかり話をしていきたいと思っている。2点目の運営権対価の一部というのは具体的に教えていただいて、そういう方法も確かに具体的に話ができるかと思うので、ぜひその点については、確かに県の方も運営権対価という項目を設けているが、漠然と設けているだけだと思うので、その一部をとというのは非常に具体的な話だと思うので、ぜひ活用させていただきたいと思う。それから、自主事業での利用料金の話はおっしゃるとおりで、十数年前までは事業団がやっている事業と、県の方でやっている事業がそれぞれあったのを、一本化して現在の自主事業にしたという経緯があるので、現在ある意味では、それは県であり事業団であるという自主事業である。これを分けて、県ではなくて事業団というのは、むしろ今の実態からすると無理に分けることになるような気もするので、一度原点に立ち返って、それは本来県の自主事業ではないかという議論は、また芸術監督からも語ってもらおうが、私もおっしゃるとおりだと思う。それから最後のお話については、確かに私どもは今、劇場運営を所管していることもあり、特に劇場に特化した文化振興事業団ということで事業をしているが、おっしゃるとおり、愛知県の文化振興事業団であるので、愛知県の文化芸術

振興全般を担うべき存在であるので、その部分については新たに行うべき行う事業を、ぜひ積極的にこういったことをやって行きたいという話も県としていきたいと思う。

(唐津常務) できる限り県と色々交渉していきたいと思う。愛知県としての自主事業というのも、私たちはずっとそのつもりで実はやってきている。理事長の方からもあったように、元々は情報センターというところが県の直営としてスタートして、県の自主事業をやっているが、実はこの時には劇場使用料を払っている。あいちトリエンナーレもそうだが、実は県の直営でやっているところも会場使用料を払っているということもあるので、この機会にそのあたりのことも上手く整理して、県がやるものに関しては、予算要求して県の方で予算をつけて、支払いとかというような結局手間がかかっているだけということになっているのを、うまく整理できるようになって、コンセッションというのは基本的にこれまでのやり方を大きく効率化するということでもあると思うので、そういったところも変えていけるような提案もできればいいと思う。

(石田理事) この件は県が決定したことで、我々が言っても仕方のないことであるが、2年後に公益財団の資格は取れるのか、公益財団は解散するのか。公益財団は今任意である、県の意向で指定が決まる。指定を外される可能性はあるのか。

(水野理事長) まず私どもの団体は公益財団法人として法人格を持たせていただいている。県の今回の大前提として、文化振興事業団は継続・存続するという前提で議論を進めているので、その点については間違いなく継続・存続する。

(石田理事) 県の意向によっては指定が外れて、別のところが手を挙げることにならないか。

(水野理事長) 運営についてはそういった議論もあるが、あくまで私どもが担っている事業については、公益財団法人として今後も継続するということを県は考えているので、指定管理の業務の議論とは別に、公益認定については継続して、公益財団法人として活動する前提で、そこでどういった役割を担うかを議論していこうということなので、私どもが継続してやっていくことには揺るぎないものがある。

(石田理事) SPCの話で美術館は省かれているが、なぜか。

(水野理事長) お聞きしたところでは、美術館は独立行政法人を前提にということまで伺っている。深い議論は承知していないが、県直営でやるよりも、例えば県立の大学が独立行政法人になったが、そういった形の方がより効率的な執行ができると考えているのではないかと思う。

(蔭山理事) 今回、県の重要施設、文化施設の運営の根本的なあり方を変えるということは、言ってみれば愛知県というのを1つの国と考えた時に、愛知県としての文化政策のあり方そのものを大きく変えるのか。文化政策は1年ごとに考えるというよりは、国家百年の計とまでは言わないが、やっぱり長期的に考えていく、進めていくようなことだと思ふし、県の方でも文化政策というのはたぶん5年ごととかに考えられていると思うが、そういったことに直接関わってくるような転換をしようと思っているの

か、それとも単に経営の効率化ということを考えているのかということについては、この際確認した方がいいのではないか。大きな方針がある上で、それはそのまま行くんだということであれば、それにどう対応しているのかということについて、それをやってきたのが財団だと思うので、それがこの形態になった時に出来るのかということ、やるつもりであるのかということ、確認をすべきではないかと思う。そのことがイコール財団の存在意義そのものを示すことにもなると思う。その上で、県とのやり取りを拝見すると、あの同じような質疑応答を事業予定者というか、コンセッションに手を挙げるような事業者ともしていると思う。そこで全く逆のことを言っている可能性もある。割に合わないことには事業者は来ない。劇場運営というのは、そもそもお金が儲かるということはほぼ難しい。さらに公共劇場になると、普及啓発事業であるとか人材養成事業ということをミッションと考えるなら、そこには利益がない。そういう方針がそのまま、それでもやるという民間事業者がそんなにたくさんあるとは普通は思えない。でもこれは確信があるから県はこういう方針の件を出したんだと思う。だからいいことを言っているはずである。おいしいことを言っていると思うので、なんとなくこれまで通りやります、雇用もします、これまでの事業を任せます、一番分かっているのは事業団の皆さんですと、いいことを言っているが、こちらが準備すべきは、逆の事を言っている可能性があるということなので、そこはしっかり見て取らないといけない、こちらが考えていけないといけないと思う。それと、やはりコンセッション方式がなぜベストなのかということについては、調査の結果ということになるが、これは分からない。他に前例があれば、なるほどその方がいいとかが分かるが、それについては前例がないわけなので、非常に決定としては大胆になるし、これが上手くいくかどうかというのは、やってみないと分からないというレベルだと思う。にもかかわらず踏み込むと決断した以上は、これまで文化政策の重要な部分を担ってきた財団としても、自負と責任感を持って立ち会っていかないといけない。そのうえでそう考えると、これを乗り越えるような、先に行くような方針というか、今までのことをこのまま続けて、なおかつ民間が入って、民間がお金を儲けていけるようになったというのはありえない。今までの量と比較して絶対減るのは間違いない。減るのにかかわらず維持しますということで、何にリアリティがあるんだと私は思う。むしろ減る。今までやってきたことが減って、それでもいいということなのか、あるいは、むしろそもそもの公共劇場のあり方とか事業団のあり方を、この先を見越した、これから先の10年20年30年、50年を見越したような新しい文化政策の担い手として、こうあるべきと逆に提案するぐらいの、今の県や事業者の思惑を超えて出せるようなことも必要ではないかと思う。でないとも結果的にどこかで妥協して、この点は権利を取れたけれども、ここは捨てないといけないというようなことでやっていけないといけないのだろうと思う。そうやってそこに関わる人材のモチベーション下がる。この状況に対して大きく乗り越えていくような方向性を考えて方針を打ち出して、引き受けるというようなことも考えていけないのではないか。言ってみれば文化政策というのは劇場だけではない。もっと広い意味で芸術だけでない大きな文化ということ

考えると、事業団がこれからやっていくべき事を考えていかないと、いいように飲み込まれてしまう。その辺も含めて考えていかないといけないと思う。

（水野理事長）まず1点目の愛知県の芸術文化の政策についてはおっしゃる通りで、中期計画を5年期間くらいで作っているその途中で、そこの中で私どもの愛知県文化振興事業団、芸術劇場の役割も明記されていて、そこの中で役割を担っている。ある意味、その方針が大きく今回変更されたわけである。中期計画などを踏まえて、愛知県芸術劇場の役割についても県は定めているが、それについても方向転換が図られたわけで、その辺は私どもも県といろいろ議論しており、1点目について私どもも非常に思う所がある。2点目について、民間の方にいろんなことをおっしゃっているのは、お聞きした限り20社程度にいろいろマーケットサウンディング、ヒアリングをされているそうだが、どこというのは公開されていないので、どことどのようなお話をされているのかは私どもが承知するところではないが、今ある施設なので、これが急に何か利益が増えるというのはなかなか難しいので、その中で結果として民間さんが手を挙げてこられたというのは、県もそれなり条件とか説明をされていると思うので、その辺を踏まえて議論していきたいと思う。私どもは劇場分野を担っている中で、特に支配人が民間の劇場も含めていろいろ状況を承知しているかと思うので、補足してもらおうと思うが、現状、私どもの劇場は先ほど説明させていただいたように、利用率もかなり高い中で、民間の方がやったらこれより利用率がさらに上がって利益があるのか、なかなかそういった余地は少ないように思っており、どうなのかと思っている。

（上山理事）私は県庁の政策顧問になっているので、今からお話することは、県庁との議論を経て、政策顧問として考えていることの紹介である。今までの議論を聞いていて、誤解が若干あるので、それについての補足コメントをしたいと思う。まず、なぜコンセッションかということだが、劇場のコンセッションの例は確かにほとんどないと思う。しかし今回はこの建物全体を活性化するためのコンセッションである。周りの商業施設を含めて近所には非常に多くの人々が来ているが、ここは美術館と劇場が何かやってる瞬間は来ている、それ以外は来てない。ということは、部屋の使い方を、劇場、美術館以外のところについて、他の用途にした方がいいんじゃないかとか、あるいは集客のためのマーケティングとか、建物の名前も含めて、人が集まりにくい構造になってるんじゃないか。今まで事業団がこの建物全体の運営をやってきたわけだが、民間企業の方が、そういう建物マネジメントについてのプロは世の中に山といて成功事例もいっぱいある。その人たちに任せた方がいい。これがビルをまるごとコンセッションにした方がいいという考え方の基本である。劇場コンセッションには、私個人は反対してきた。劇場だけ抜き出してコンセッションにするというのは合わないんじゃないか、劇場だけについて言えば、民間に任せるにしても指定管理の方がいいんじゃないかと考えた。しかしコンセッションでビル全体を活性化する事業者がいて、そこにコンソーシアムのメンバーとして、劇場運営のノウハウを持っている人たちが入ってくるという形態であれば、事実上指定管理と同じなので、コンセッション方式は劇場に馴染まないという議論は、必ずしも障害にならないと思った。それから、

劇場が金儲けの方に走るみたいな印象を持たれたというコメントがあったが、収益を稼ぐ方向に行こうというのが原点ではなくて、やっぱりこのビル全体の活性化、あるいは集客、それが話の原点になる。赤字の劇場を黒字にしようなどという議論は県庁で一度もしたことがない。ここの活性化、それから劇場のさらなる活性化を考えるとというのが話の入り口になる。それで、ノウハウを持っているのは民間事業者なんだということ。しかし民間事業者は、収益がないと生きていけない。ここにも関わってくれない。当然、彼等が収益を得られるスキームがないと参加してくれない。しかし、それで民間がやる条件をリサーチした。ビル全体でも民間が来ても黒字になるわけがない。劇場は、そんなに黒字になる前提でないので、当然赤字を前提に民間と話をする。このPFI手法によるという議会の説明資料に、15年間で226億円を県が事業者にお金を出す、それで引き受けてもらうというのも書いてあるが、その結果、何が違うかということ、事業団が15年間ずっとこのままやり続けた場合に比べると約10%の収益、余裕が出てくる。23億円ほど出てくる試算になっている。それで、これを何に使うのかということだが、一番重要なのは設備更新である。県が建物の維持管理などの設備更新をやらなくてはならないので、そこにお金を使う。そういうのがあって、VFM (Value for Money) 10%というのが設定されている。それで、もちろん民間が収益を上げる努力もするし、コストを下げる努力もする。その中身はいろいろ賛否両論あるし、事業団との調整も必要だと思う。しかし23億円というお金を稼ぐという言い方はおかしくて、コスト削減とか、あるいは稼働率を上げるとか、集客をもっとするとか、そういうことで23億円は出てくる。なのでさっきから話を聞いていると、出た収益を事業団に渡すような議論があったが、事業者さんにすると、それってコンセッションじゃないですよ、ということになってしまう。我々がそういう議論をしたり、事業団が提案したりするのは自由だと思うが、要はPFI手法というものの枠の中でしか、この議論はできない。個人的には、必要な時間、必要な部屋、場所を確保するとか、その辺の提案は非常に現実的だと思うが、このVFMのところを理事会の方から何か言って動かす、というのはきわめて難しい。唯一あるとしたら、民間事業者に、芸術振興基金か何か県が作るから、一定比率以上お金に余裕が出てきたらそこに入れて、というような努力規定みたいなものを入れるぐらいは出来るが、利益の何パーセントをこっちに戻せ、みたいな話は多分、そもそも誰も聞いてくれないと思う。

(伊藤常務) 県が文化政策を大きく変えるのかということだが、県の方に確認したときには、県で策定された文化芸術振興計画があり、それに基づいて進めているところで大きく変えるところはないとのこと。ただ、芸術劇場の運営方針というものも県が作っており、その中で質の高い事業の実施、人材養成事業や普及啓発事業、それから先ほど説明したように、県内の市町村の劇場と連携して、事業団が中心になってハブ的な機能を持って、いろいろな公演や人材育成をやっていく機能が書いてある。それからAAPPACといった国際交流機能もある。これは県がこの劇場の役割として、平成29か30年ぐらいに作ったので、コンセッションとどう関係するのかお尋ねした。県からは、当時策定したときはまだコンセッションの話はなかったもので、基本的にはそういう考

えで策定したけれども、今回コンセッションという方針を決めたので、劇場の役割も見直すことが必要になった、という回答も得ている。また、県の方は、委員会答弁の中では、これまでの事業団の取り組みを高く評価して頂いており、事業団も引き続き存続して、これまで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、ということも答弁されているので、先ほどから申し上げているように、事業団が何をやっていきたいのかときちんと申し上げて、県と話をさせていただく中で、事業団としての事業を形作っていければ、今の現状プラスアルファを作っていければと考えている。

（浅野常務）先ほどの業者の方へのサウンディングについてのお話だと、貸館業務でユーザーさん回りをしたり、お借りいただいている会社の社長さんにお会いして、劇場ってどうですかと聞いたりしている中で、今年も夏に回ったが、そのサウンディングの内容を誤解していて、例えば、こんな風に使えるんでしょう、とかいうような少し的外れな質問が多い。あとは最近問い合わせの中で、1ヶ月以上借りられるようになるんでしょう、とか。東京圏のいわゆる大手の会社の方とか、いろんな問い合わせが少し違う、もうそう聞いたことによって、そうなるんだよねということになってしまっている。それで、うちはもうこういう事業を考えているけどいつ使えるの、というように、一人歩きの部分も非常にあると思う。これは本当に私どもから申し上げて、そうでない部分と、そうである部分もあるのかもしれないが、そこははっきりしていただかないと、どこがやったとしても、お客様に迷惑がかかる部分であると思っている。聞くことによって、アンケートをして何か聞こうとしてサウンディングして、それで誤解が生じるという、その部分は直していかないといけないと思っている。

舞台技術に関しては、これも皆さんご存知だと思うが、非常に人員不足である。特に大阪の方がそうだが、愛知の方も引き抜きとか、そういったことが発生し始めている。募集してもなかなか人員が集まらないということも多く発生している。当劇場の舞台は特殊で、舞台の全公演の操作、いわゆるプログラム、舞台機構が動くバトンが動くプログラムは当劇場でやっており、依頼を受けたものをプログラミングして、コンピューターで動かして舞台操作をする。これは誰もがができるものではないという特殊事情もあり、実はそんなにたくさん人員はおらず、3人ぐらいなので、コロナのとき一番苦労したのは、その人たちが雇ってしまうと公演が止まるので、もう息も吸うなというぐらいの感じで過ごしていただいていたが、そういった人たちが流出すると、今度どこがやったとしても、運営はなかなか難しい部分もあると思う。私は舞台技術のチーフマネージャーとして最初に入り、11年間やってきて今があるわけだが、どれだけ苦労してきたかという部分も含めて、県の方にはご理解いただいて、特性がいろいろある特殊な劇場であって、舞台技術、そして劇場運営についても、その劇場の特性を知らないと適当に貸すわけにはいかない。コンサートホールでトークショーをやっても声が響いて聞こえませんかよ、というようにところからスタートして、そういった知識もある。それを、できればSPCの方と一緒に、お客様のために頑張っって参りたいとは思っている。対話ということをたくさんしている事業団が持っている情報というのは、県

の方が知らないことがいっぱいあると思うので、そういったことも出していきながら、本当に、今までの努力の自負もある中で、できるだけ頑張っていきたいと思っている。皆様のお力をお借しただければと思っている。

（蔭山理事）先ほど上山理事の方からもあった、建物全体であるからこそそのコンセッション方式ということは、つまりは劇場そのものの運営だけでなく、その全体を活性化するという点において、旨味が事業者にあるはずである、応募するという点では。そこをこちらもちちゃんと認識をして、すみ分けるというか、お互いが全体を上手く活性化していくということは、決まった以上その方向に向かうということになると思うので、事業者にとって旨味は何なのか、どこをすみ分けて、どういうふうに努力していくのかということをごちからも考えつつ、なおかつ今までやってきたことの中で何が重要で、これを継続していきたいということを、しっかり要求していくという事が大事ではないかと思う。やはり一方的にこちらの要求だけだと、それは無理ですとか、あるいは、なんとなくといけそうな感じだけど実際は無理です、ということが出てきたりすると思うので、全体をどうしていくのかということも含めた、事業団としての方針というか、提案というか、こうあるべきだということを持った上で考えていくというのは必要ではないかと思う。

（桧森理事）事業者として考えた場合に、県が施設の利用調整まで求めるというふうにした場合、非常に難しいのではないかと思う。事業団と芸術祭と一般の貸館と事業者の事業と、4つの使いたい人たちの中で、稼働率80%を超える施設の調整をするということは実質不可能ではないかと思う。ただでさえ今、事業団と芸術祭と一般の貸館と3つあるわけだが、その3つの中でも思うように使えないと不満がくすぶっているのが現状である。某芸術祭のある人から聞いたが、思うように取らせてくれないと。そういう中で、その調整というのを、今までは事業団がやってきたわけで、しかも、さっきの仕込みにどれくらいかかるかという質問はこの時のために聞いたわけだが、長期的な計画の中で場所を確保しておきながら、他にも貸し出していくというようなことをずっとやってきた。それが果たして事業者の調整という形で利用調整ができるのかなと、私は非常に疑問に感じている。

（浅野常務）まさにこれも対話の時に出てきたが、利用調整については、もし自分のところがやるなら他所には使わせないようにするつもりだということも当然いっちゃるし、例えば日本特殊陶業（名古屋市民会館）さんだと4段階優先のようになっていて、1段階優先、2段階優先という風に、どこに事業団事業が投入されるかというのを優先順位をつけて、民間さんであればやっているところが多いと思っている。なので調整については、国際芸術祭の皆様には別に意地悪をしているとかではなくて、本当にいろんな調整の中で最大限努力はしているけれども、取れないところがどうしてもある、というような状況であるので、もしよろしければそのようにお伝えいただければと思うが、やはり調整というものに関しての疑念というのは、私の中で一番強くあって、この近隣の小学校の行事だってあれば、毎年やっている催し、それから大手の企業さんの催し、本当にそれがたくさん多岐にわたっている中で、やはりその調整とい

うことに関して、苦勞してやってきた部分でノウハウもあるが、残念ながらいろいろなところと対話する中で、調整は放棄されている、いやそれは知らないということをよく聞く。もしやられた場合はどうするお考えですかと質問するのだが、それは知らないというような答えが多いので、そこが非常に危惧しているところである。もしできることであれば、意見を申し上げる機会があるのであれば、そういう SPC の方にも調整というものについて、地域の方に根付いた劇場である、拠点劇場という任務もあるので、お話ができればと心から思っている。

(唐津常務) まさに今、私たちの自主事業であっても、当然先に決まってらっしゃる民間の方の事業があれば、私たちもそこは使えないということになるし、ルールとして1か月に何度も事業団が使わないというようなことがあり、なるべくいろんな方を使って頂けるようにというようなルールを設けている。お互いやはり譲り合いながらとか、皆さんが公共施設として使いやすい環境を模索してきているということがあるので、そこはどこまで守っていけるのかというのはある。もちろんより華やかな事業をすることによって、この施設がもっと活性化するというような考えもあるということを知っている、そういったところを逆に活かせるというか、事業団と一緒にやっていくことで、さらにそういうことを作れるような、そういった模索をしていかなければならないのかなと思う。事業団が今後どういう役割を担っていくかということ考えたときに、もちろん私たちがやってきたことをどういう風に反映させていくのかとかということもあるが、やはりコンセッションでどういう事業者さんがどういうことをやるのかが決まった段階で、そこに愛知県の文化振興として何が不足しているのかということもやっぱり考えていかないと、やりたいことだけを双方から挙げても漏れがあるのではないかと、私は少し恐れているところがある。やはり人材育成とか普及教育のような、ある意味採算性の合わないものは提案してこないだろうという推測の下に、そこは事業団が担うことになるのだろうなとは思っているが、もう少し細やかに見ていった時に、今後愛知県の文化振興を、どういう方向で進めていくのが良いのか、それでコンセッションでやる方々はこういうことをやる、でもここは絶対にやらなきゃいけないというものが出来た時に、そこを事業団が今の人材でどのように担っていけるのかというよう考え方もあるのかなと思っている。そこが今は全く分からない状況だが、これが少しずつ見えてきた時に、そういったところからも逆に考えていくということも想定はしている。

(宮崎理事) 民間の貸し劇場の問題について、うちもだが、1年前に貸すというルールがあるが、やはり本公演というか民間の方がやりたい公演を優先されると思う。事業団がこういう自主興行をやりたいと思っても、たぶんそのコンセッションで選ばれた事業者さんがある程度選んでいって、そのほんの優先的なものを、そのコンセッションで選ばれた方が決めていくと思う。だから最初に上山理事が言われたように、やりたい事業を、パイを増やしていくしかない。あとは魅力的なもの、VFM10%、要は支払に対する価値の高いもの。会館全体のことに対しても、やはりいろんな提案を事業団としてしていかないと、たぶん民間の方というのは、とにかくもう20社か何かお会い

して、いけると思ってるわけである。絶対にこれでいけるんだと。というのも県の負担もあるし、民間で劇場を作るところももうないし、名古屋市民会館でも壊して作れば多年かかるし、いろんな面で需要と供給のバランスが愛知県はちょっと変わっている。やる所が無く、だから民間も刈谷だとか、東海市の太田川とか離れたところで公演をやっているが、大手の東宝さんとか松竹さんとか、ああいうところも場所を探しているの、芸文が民間にとなつてそこを優先的に入れてきて、採算が取れると予想されていると私は思う。そこら辺が決まっている以上は、やはりパイを増やして、どんどんこれをやりたいという魅力的なもの、もちろん実績も含めて、やるしかないと思う。

（上山理事）さっき県庁側の説明をしたが、今度はこっちの理事になりきってお話をすると、さっき重点事業のペーパーがあつたが、これは何をやりたいかという What がたくさん書いてある。How の方、いかに劇場に関わるかという方も資料を作ったり、それを例えば公表してしまう。民間 SPC がどこの会社になるか分からないが、事業団はこうあったらいいと思いますというのを作ってしまった方がいいのではないか。県庁に任せていると、伝言ゲームになってしまったり、県庁側の認識が違ったりする可能性もあるので、私はそこまで踏み込んで、これと同じような紙を作った方がいいと思っている。その時に重要なポイントは、公共性の中身を分解して説明する必要がある。一つは人材育成とか絶対儲からない事業、これに関しては公共で自分たちが引き続きやりたいと。ものによると思うが、ここの場所でやらなければいけないこともある。もう一つは、支配人がおっしゃった学校の利用とか近隣住民かもしれないけれども、あまり儲からないけれどもやるべき貸館事業、これは二番目の公共だと思う。三番目が、多分民間の劇場ではやれない、あるいは儲からない、そういう自主事業だと思う。ここまでははっきりとちゃんと書いた方がよくて、それプラスでグレーゾーンというのがあって、次は先ほどから唐津さんがおっしゃっている民間と共同で自主事業をやるという概念、これは積極的に打ち出した方がいい。民間事業者としても、貸館だけやって自主事業はもう全部事業団に任せています、というのは多分物足りないし、会社も大手になればなるほど、CSR 的観点からそんなのでいいのかという事に社内となる。そういう意味で、共同でこういう事業を民間とやりたいです、というようなやつを出してしまった方がいいような感じがする。それから枠取りの協議のルールだが、これは大阪の中之島美術館の PFI 時に作ったルールが参考になる。館長と SPC の支配人が基本的に決める。それ以外の市役所だとか、独立行政法人の理事会とかは口を出さない。つまり、現場のお客さんの動向と、アートの価値が分かっている人だけで議論する。これは私はすごく大事だと思う。県庁が調整すると、論理的には正しいが実態に合っていないような感じになってしまう可能性がある。これはやっぱり現場の実態を知っている人とアートの評価ができる人が、これが現場の積み上げで協議すると。その種の情報を最初のうちから入れておいた方が良くて、事業者 A 社、B 社が決まってから初めてこういう話を出してくるよりは、決まる前からオープンにホームページに載せてしまった方がいい。私達はこういうつもりでいて、こういう事業者とやりたいです、というのを先に言ってしまった方がいいし、その方が後で揉めない。県庁はこう言ったのに

なんか違うじゃないですか、と揉めるケースがよくあるので、事業団のプロが早く積極的に発信した方が、みんな幸せになれるんじゃないかと思う。

(太下理事) 今の上山理事の意見に賛成である。先手を打った方が絶対に良いと思う。先ほど劇場を失った事業団が今後どうする、という話をしたが、それをコンセッション事業者が決まるのを待っていたら絶対まずいと思う。コンセッション事業者の補完的な役割しか担えないとすると、それは本当にシュリンクに行く道しかない。おそらく2026年以降の理事会報告事項で、多分目次から変わってくると思う。今も公演事業がバーンとあるけれど、望めるのは現状維持が最大マックス。そうじゃない項目、人材養成、普及啓発、調査研究、団体との連携、つまりプラス公共性、社会性のある項目が何かないかという議論、ここをきちんと事業団からこうあるべきだと発信していく。だから、民間のコンセッション事業者と役割分担ができる。技術論としての調整は県の課題だけれども、それがないと、かなり押し込まれるんじゃないかと懸念がある。

(水野理事長) 私どもも、現場の人材やアートの評価が分かる人材は数多くいるので、支配人、芸術監督を筆頭に、しっかり現場の職員と話を進めていきたいと思う。

(蔭山理事) どういう事業者が出てくるか分からないし、単独ではなくて、事業体を組んで手を挙げてくる可能性が高いのではないかという気もする。そういう意味では、指定管理者制度が始まってから長いので、民間事業者でも、いわゆる事業団がやっているようなことをこなせる経験とか人材を持っているところもあるので、できないだろうと思ったら、いえそれやっていますとか、意外とやれますよっていうところもあるかもしれないので、先ほど話があったように、先回りし出していくという、それも今までやってることをそのまま出すのではなくて、何か新しい方向性を持って打ち出すということが大事ではないかと思う。

(上山理事) 今の議論で大事な論点がかかなり出たと思う。これをさっきの重点事業の紙に足す形で完成させてもらって、それで報告事項というより、理事会決議事項にしてもいいのではないかと思う。決議の拘束力はこの中にしかないが、積極的にこちらの考え方を公表すべきであるという決議はどうか。紙を作ってもらって、内容に関していつ決議するのか分からないし、書面で臨時でいいのかもしれないが、何かそういうオーソライゼーションがあってもいいのではないか。その方が県庁も実は意思決定しやすくなるし、民間事業者もモヤモヤしたサウンディングがもう少し霧が晴れて、本当にやる気の人があぶり出されてくるのではないかと思う。どうするかは個人的には理事長に一任したいと思うが、何らかの形で理事会でオーソライズして、そのようなものを出していったらいいのではないか。もちろん後で改訂版が出てきて変更してもいいと思う。すごく大事な局面なので、理事会で論点整理した結果、こういうことが大事だとなっていますというのを、公表されると事業者も助かる。

(水野理事長) 少しお時間を頂いて、もう少ししっかりしたものを作り上げていきたいと思うが、いかがか。今日皆様からいただいたご助言を踏まえて、もう少し肉付けして作ってきたいと思う。また改めてご覧いただき、ご助言等いただきたいと思うが、よろしいか。本日は大変長時間にわたりご議論いただき、貴重なご意見いただいた。こ

れをしっかり生かして、なんとかより良い方向に進めていきたいと思う。

以上のとおり、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 3 0 分、本理事会の閉会を宣言した。