

# 公益財団法人愛知県文化振興事業団 令和7年3月通常理事会議事録

## 1 開催日時

令和7年3月5日（水） 午後1時57分から午後4時20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 13名

水野直樹、浅野芳夫、伊藤弘憲、唐津（丹羽）絵理、上山信一（Web 会議システム使用）、太下義之、加藤義人、蔭山（蔭山）陽太、久富木原玲、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

劇場運営部参事（舞台技術） 畔上康治

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1時57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7年度事業計画について

第2号議案 令和7年度収支予算について

第3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) 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ついて

(2) 芸術文化事業の展開について

## 9 議事

議長は議事に入り、第1号・第2号議案について説明を求め、岡田総務部長及び藤井企画制作部長が令和7年度の事業計画及び収支予算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1号・第2号議案は承認された。

<主な意見>

(桧森理事) 一つ教えて欲しいのですが安全管理の問題で、今年度に安全管理上の問題になるような軽微な事故とかいわゆるヒヤリハットみたいなことなんですけれども、そういうのは何かありましたでしょうか。

(水野理事長) 劇場関係ありますか。

(畔上参事) 劇場関係では常に安全管理に努めており、事故等は今年度、昨年度からも一切ございません。

(太下理事) 事業計画についてですけれども、例年通り非常に充実した内容のプログラムになっていると思いました。一方、平時の計画・プログラムであればこれで本当に素晴らしい内容だと思うのですが、現状、私は平時とは思ってないですね。かなり非常時という風に捉えた方がいいのじゃないかなと思っていまして、そう考えると粛々と今までの延長線上のプログラムをやっているだけで十分なのかという気がします。具体的に言いますと、事業団としていろんな事業をやるだけではなく、事業団自身の存在感をより社会に対し明確に強く発信していくようなこともやっていく必要があるのではないかと思います。より具体的に言うと、例えば、事業方針の中で、極めて質の高いダンス作品の創造を行ってそれを国内外に発信してるわけですが、そういう

ダンスクリエーションのプラットフォームをこの愛知で事業団が作っていくその先のビジョン、どうしていききたいのか、この愛知のクリエーションをどうしていききたいのか。要するにプログラムとして観客に提供するだけではなくて、この事業団の存在意義そのものをもっと社会に発信していくようなことが必要ではないかなと。で、その中身は下段にある広報の情報誌とかウェブサイトで発信するだけではなくて、例えばシンポジウムのようなものを開催するとか、特に今年は、愛知国際芸術祭の開催年でもありますから多くの方が国内外からこの名古屋に来られるわけですので、従来よりも多くの人にこの事業団の存在感をアピールするチャンスだと私は思いますので、そういうプログラムと広報の中間領域というか、両方にまたがるようなよりプロアクティブな事業が、今必要じゃないかなと思います。

（唐津常務）ぱっと見これまでの延長線に見えてしまうかもしれませんが、実は次の展開への仕込みというものが、この中にいくつか含まれております。まず1つ、8ページになるんですけれども、コンステレーションというタイトルがついていて、世界をつなげる愛知県芸術劇場ダンスプロジェクトというものがございます。これは前回も説明させていただいたかと思いますが、文化庁が新しく3年あるいは継続できれば5年という単位でダンスのみならず舞台芸術に関わるアーティストの人材育成ということでスタートしているプロジェクトなんですけれども、この中で3、4名4団体を、劇場専属のアーティストということで4月から位置づけ初めて、レジデンスアーティストのような存在をこちらで育成することになりました。彼らは作品を作るだけではなく、12ページに愛知県芸術劇場オープンハウスとかオルガンのコンサートなどがありますけれども、これまでは劇場の舞台機構とか劇場そのものに来ていただくということを想定していた場にこういった劇場アーティストの方々が登場して、様々な形でパフォーマンスを行うということで、彼らの活動をもう少し広く一般の県民の方に対しても開いていくことをいくつかの催し物の中で計画しております。一方でコンステレーションというプロジェクトで作品を作っていくんですが、このプラットフォームとして9ページにあります、これまで「パフォーミングアーツ・セレクション」という名前で継続していた作品の発表を今回フェスティバルという形式で行うことにしています。今のところ、10月の末から11月の1週にかけて、数日間にわたって様々な場所を使って公演を同時に行いまして、ちょうどこれが「愛知国際芸術祭あいち」の期間中ということもありますので、愛知県芸術劇場小劇場、大リハーサル室、中リハーサル室、それからこちらには書いてないですが、ここから1キロぐらい行ったところにメニコンコンシアターという開館3年の新設の小劇場があるんですが、そういった他の劇場とも連携して、6作品ぐらい同時に上演して、ここに海外のフェスティバルディレクターをお招きしようと考えております。この中では出てきていませんがそういった中で、先ほどご提案のあったシンポジウムのようなことも考えていきたいなと思っております。これを今年スタートして、いろんなものを組み合わせながら、ちょっと違ったプログラムの形で県民の皆様にお披露目し、プラス愛知県で作った作品を海外に発信していくということにつなげていく第1弾としたいと考えております。これを今後、発

展させていく形でもう少し海外のアーティストなどにも関わっていただくような形に広げていけないかなという風に現在構想しております。

（太下理事）今のご説明は、プログラムディレクターの立場としては、それで十分かと思うのですが、私が申し上げたのはプログラムレベルの話ではなくてもっとメタレベル、経営レベルの話で、要するにプログラムではなくて、この事業団が主語になってもっと社会に対して発信していくべきだということを申し上げたのです。あとは、ご説明を聞かないとそういう意図がわからないというのもよろしくないと思います。できれば事業方針レベルでそういうことが明確になっている方が望ましいと思います。

（水野理事長）説明が後先になって申し訳ありませんが、その他（2）の中で、「芸術文化事業の展開について」という中で、単年度に限らず、昨年から今後に向けての考え方も説明させていただこうと思っておりますが、その一環として来年度ということで断片的になって申し訳ございませんが、ある程度、中長期的な展望を踏まえての来年度という形で説明させていただいたところでございます。

（久富木原理事）太下理事のご発言に関係することですが、本当にたくさんのアグレッシブな企画をやっていらっしゃると思うんです。私、拝見していつも本当に感銘を受けてるんですけども、理事になって初めて知ることも多いんです。例えばこの前のバレエのときだと思うんですけども、お子さんたちがたくさん来てらして、普通の劇場だと休憩時間がきっちり守られていて、その間は着席していないといけないけれども、自由にできるという、そういうこともやってらして本当にこれは素晴らしい。手軽ということを謳ってらっしゃいますけれども、本当にその身近な、手軽な。芸術劇場みたいな所ってなんとなく一般の方は入りにくいっていうような、そしてちゃんとお行儀よくしてないといけないという印象持ってらっしゃる方も多いと思うんです。だから本当にいろんな企画をなさっているの、やはり経営レベルのところでもっと打ち出す。それからもっと一般の方、県民の方に届くような広報をしていく。してらっしゃると思うんですけども、なかなか、やっぱり私も公立の大学におりましたのでわかるんですが、公立というところはなかなかそれが難しいところがあり、そこをぜひお願いしたいと思いました。

（水野理事長）ありがとうございます。「リラックスパフォーマンス」という形で、広くいろんな方に劇場に来ていただきたいということでの試みの一つでやらせていただいてご覧いただいたものかと思います。ありがとうございます。

（蔭山理事）16 ページの地域社会の課題解決に向けた取り組みというものであって、これは例年こういう形で行われてるかと思うんですが、リアルタイムで今の事業団の今後の行く末とか、県がどのように考えてるかとかいうことがわかっていなくて、ですけども私の認識としては厳しい状況にある、存続そのものが厳しいという風な状況は変わらず続いているんじゃないかと思うんです。そういう意味では、その地域社会の課題ということの今最大の課題は、地域にとって事業団が必要なのかどうかということが、一番の課題じゃないかなという風に思います。事業団の存続に関わる課題解決のプロジェクト、そのためにここに出てる課題というのは一般にそうかなというの

があるんですけども、これが課題だということのリサーチのようなものがされているのか、それともこうだろうということなのかというところで大きく違うと思うんです。課題っていろんな課題があって、地域課題ということも実際にリサーチして何が課題かっていうことに取り組むことと、こうだろうと思って取り組むのでは実は違うというか、合っている場合もあるけど、ずれてしまうと何の課題を解決してるかわからないということになりがちですし、特にこれは全国の公立文化施設ではそのこういう課題解決をやりなさいみたいなことがあるので、なんとなく財団なり職員が課題だと思っていることを扱う、または課題だと思っていることを扱うためのプログラムがあるものを選んでしまう。この辺のことをまずリサーチが必要だということと、リサーチプロジェクトにしてやった場合に事業団の存在価値みたいなことがどこにあるのかとか、あるいはそれを示せるのかとか、リサーチプロジェクトそのものが事業団の存在価値を示せるような取り組みというものをメインですべきじゃないかなと。今抱えているものがやる必要ないと思わないんですけども、やってる場合だろうかと。多文化共生や赤ちゃん、障害者ってこれは例えば福祉とか教育の部分でやってるんですよね。さらに加えて我々がやるかどうか、もちろんやればいいですけども、こういうのはある意味この先しばらくは任せて、むしろ事業団そのもの、地域に、愛知県にとっての文化政策における事業団の価値というものを存続されるかどうかということの価値を問うような、価値があるんじゃないかという裏付けを示せるようなことに集中する方が今はいいのではないかなと。今出てるこれをやらなくてもゼロになる話じゃないと思うんです。なのでむしろここに傾注するいろんなものを全部一旦置いて、事業団存続のためのプロジェクトということの一つ章立ててやるべきじゃないかなという風に今は思います。それと具体的なことちょっとお伺いしたいんですけども、広報、連携・交流という広報の部分で、ここに書いてあるのはそうだなと思うが、広報とか販売促進で Web を使うとかっていうことは普通なんですけども、これは何か新しい取り組みが入っているのか、それともこれまで通りやりますよってことなのか、具体的なこの中身を知りたいなと。例えば広報誌も、公演のプログラムを紹介する広報誌って割とどこも出している。今度こんなのありますよとか、あるいはその関連したインタビューが載ってるとかっていうのがあるんですけども、頻繁に出してないともうその情報誌として広報誌としては寿命がすぐ終わっちゃうんですよ。終わってるものばかりが載っていると見ないっていうことと、そういう公演を見たりとか興味ある人は Web で先に知ってたりするので、広報誌を見てからっていう人はあんまりなくて、逆に広報誌を見てもらいたい層っていうのは、そういうものじゃない、どちらかというと劇場の公演とかプログラムに普段興味がない人とかにどう伝えるかみたいな役割っていうのは一つ果たせるんじゃないかなと。今これって全戸配布とかできるんですけどつけ。結構広く出せるんですよね。

（林参事）ちょうど今取り組んでいるものの1つが17ページの広報のところにある1つ目の丸で情報誌の、まさに今おっしゃっていたところなんですけれど、今まで紙の情報誌で16ページのものを作っていたんですが、これを刷新しまして、今はタブロイ

ド式の情報紙になっています。発行部数は維持しつつ、新たに AAC タイムという情報サイトを別に作りました。これは名前にもちょっと思いがありまして、ジャーナルと書いてあるだけあって、少しこう、学術的ではないんですけど、アートファンの人向けのものをコンテンツとして作り、それを普段から劇場に来ている人のために配布してるというものと、この情報サイト AAC タイムというのは、ほんの少し舞台芸術にブックがあるようなもので、もう少し簡単に言うとかだけたもので、具体的なお話をしますと、サーカスみたいなイベントをやったんですが、それにあたって県内にあるアクロバティックなジムに芸術監督に行っていたいただいて空中ブランコをやってもらうというようなものがありまして、見る方は「空中ブランコでなんか素人が頑張ってるな」っていうところから興味を持ってもらい、実はこういう公演があるんですよっていう風に、いわゆる、漏斗のようにお客さんを絞り込んでいくようなやり方で、デジタルとアナログでコンテンツも露出の方法も二極化させてやっております。あわせて、Instagram のアカウントを新たに作り、Instagram でも取り上げ、そこに広告をかけて、広告化すると興味がない人にも投稿が表示されるので、それを端緒に少し興味を持ってもらおうというような試みをやっていて、まだ具体的に数字でこうなりましたっていう検証はできていないんですが、肌感的に手応えは感じております。一例としてご紹介しておきます。

（蔭山理事）既存のまま持ってるメディアをどう生かしていくかということで、もちろんこれまでの公演のプログラムについて、より集客につながるような事っていうのはこれまでのように必要だと思うんですけども、今持ってる既存のメディアとか、新しく訴えていく、つまり税金を使っている事業団が存続していく価値があるんだという風に示すには、一つは納税者が必要だと思うという、有権者がそうだと思うという意味でターゲットはすごい広いわけです。そこに向けてどういうアプローチをするかっていうことを、これを機に改めて取り組むことが必要なんじゃないかなと。それが今要求を出していることへの説得力とか力になっていく。なかなか急にできるかどうかかわからないんですけども、でも急にしないと、結局好きな人だけ集まってるよねっていうことになってしまって、そう言われてしまうとやっぱり弱いですし、お客様として劇場に来ていただいている人の数ってやはり少ないんです。県民全体からしたらもうごく一部です。いっぱいいっぱい入れても客席数以上は入らないわけで、そういう意味ではそこに示してるだけでは厳しいなという風に思うので、できればこの課題解決とかあるいは広報とかいう部分については、1 つ視点を入れ替えて、当面そういったことに向けて何ができるのかっていうことを具体化していくのに活用するという方が今は賢明じゃないかなという風に思います。

（水野理事長）特に最初におっしゃられた課題解決については、おっしゃるとおりこれまで県の関係団体ということもありまして、県施策の一翼を担うということで、子育て支援、多文化共生、障害者支援ということも行ってきたところであります。これは今後も県の関係団体として何をやっていくかというのものもあるんですが、今この時期に何を選択して集中してやっていくのかというのを合わせて考えていきたいと思います。

(唐津常務) 課題解決と言った時に、文化でどういう風な課題解決に取り組んでいくのかという問題は非常にタイムリーな話だと思います。芸術の力によって福祉や教育だったりとか、別分野に対してアプローチしていく方法と、芸術そのものに関わっている人材を育成していくというような2つの大きな方向性の違いがあるのかなと思ひまして、これも明確にしてるわけではないんですが、今後の展開っていうことを合わせて来年度から始めている取り組みが実は2つあります。まず14ページなんですけれども、民間事業者との連携というところで、これまで一緒にやっていなかった方々と今回は取り組むことにしています。この4大オーケストラのフェスティバルというもののとか、中部バレエフェスティバルとの連携というものがこれにあたります。つまりこの地域で活動されている芸術団体様と一緒に活動してみることで、この地域の人材のニーズとか、状況を把握するというのが目的で、今回これを共催事業にいたしました。それからプラスで9ページの一番最初に公募のプログラムというのを、公募自体は先日行ったばかりなんですけれども、これまでは当館はプロデューサー制でスタートしていたということで、基本的に事業企画に関してはプロデューサーの企画を開催するのが通例となっていますが、近年で初めて公募で企画を募集するということを行いました。これが3つのプログラムがあるんですけれども、チャレンジとアドバンスというところで、経験が2年ぐらいまでの方々とそれ以上の方々と、作品をこの劇場で発表したいアーティストや企画者を対象に、小ホール、リハーサル室、公共スペースの3つで募集をかけました。これも私たちが知らないこの地域、あるいは少し広げた地域の中で、今の若手の方々がどんな方々がいるのかどういふことをやろうとしているのかみたいなことの、地域をリサーチするという目的も実はあって計画したものです。ちょうど公募が上がってきまして、だいたい1つの枠に対して、20~30団体ずつぐありまして、どういったものをこれから選択していくかということ、プラスどういったニーズがあるかということこの機会を通じてリサーチしていき、今後の計画に役立てたいという風に考えております。

(久富木原理事) 今後の計画ということをおっしゃったんですけども、次年度の計画は本当にしっかりと組み立ててくださってるという風に思うんです。でもそれも踏まえながら、今後いろいろニーズ調査もされていくんだと思うんですけれども、やはり次年度のものだけではなくて、中長期的な展望をどういう風に描くのかっていうことを出していただいて、この理事会でそれを検討していくということが大事なのではないかなという風に思います。というのは、この社会がものすごく激変していくという時に当たっていると思うんです。人口の問題もそうですけれども、いろんな条件が大きく変わっていく時に、この芸術文化というものを公的な県の事業団としてどんな風に運営していくかということ、もう今から展望を描いていく必要があるという風に思います。具体的な施策だけではなくて。そうした時に、今のものを拝見しますと、本当によく頑張ってるって、それは本当にそうだと思うんですけども、でもやっぱり総花的だと言えば総花的なんですよね。ポイントがはっきりしないっていうところ。つまりここはこれをやるんです、これが特徴なんですということが逆に見えにく

くなっている。個々のものはすごく一生懸命やっつけらっしゃるんだけど、でも総花的というのはやっぱり税金で運営しているからできることでもあるんですよ。だからとてもいいことではあるんですけども、それが提供できるって事はいいことなんですけども、これから社会が変わっていく時にもう一度どういう展望を描いていくのか、何をどのように絞ってどういうものを提供していくのかっていうことを考えていく必要があるし、なくてはならない事業団ということを発信していくということは非常に大事だなという風に思います。頑張っていらっしゃるだけに、そのところをぜひ一緒に考えて、提示していただいて考えていけたらという風に願っております。

（水野理事長）不十分かと思いますがその他の（２）で芸術文化事業の展開についてまた後ほどご説明させていただきます。

（加藤理事）今話題になってることと若干関係するかもしれないが、私は、愛知県民に潜む舞台芸術に係る潜在ニーズって何ですかと問われた時に、答えることができるのがこの事業団であるというのが一つの存在価値になりうるのではないかなと従来から感じていまして、その意味で広報の分野における調査研究で少し取り組みが増えるといいなとかねてから思っておりました。唐津常務がご発言になったトライアルとは別に、その潜在ニーズを把握するにあたって、利用者の満足度調査や来場者のアンケート調査ではちょっと物足りない気が従来からしているんです。いかに県民に潜んでいるニーズを引き出すかということは難しいことだと思うので、手法開発からやらなくちゃいけないような事案だと思うので、例えばですけども 7 年度は手法の検討をしますと。これは予算はいらないですね、ほとんど。それで 8 年度以降にそれを実施していくというような建て付けがあると、試行される様々なトライアルと並行したサーベイ調査があるといいのではないかなと感じた次第であります。

（宮崎理事）民間劇場を経営しておりますので痛いほどわかるんですが、今、マニアックな難しいものに関しては、なかなか PR ができなくなっています。各理事の皆様が言われたように、事業団といえど何が一番得意なのかといえど、ダンス、パイプオルガン、子ども 7 万人。これが人材育成に結びついていけば、これになりたい人、これを勉強したい人はみんな事業団を必要とするというような、結びつきが足りないのかなと思います。今弱いうちの業種でもファンの囲い込みだったり、最終結論まで結ばれていないものが多い。これだけ立派にいろいろな事業を実施している中でも、納税者の方にとってこれは必要なのかと言うと、一般の方にはなかなか伝わらないとか、必要ないという判断をされてきているから、コンセッションの話が出てきている、というところを振り返ってもう一度検討して各理事さんの意見をいただいて、すごく建設的で一般的は意見をいただいているので、これを活かさないことはないんじゃないかと思います。

（水野理事長）来年度以降の事業の組み立ても従来とは一新して、唐津芸術監督の下、ダンスですとかパイプオルガン、7 万人、まさに事業団といえどという形での組み立てで今回初めて出させていただいておりますが、そういうのもさらにしっかりとやっていきたいと思います。

（上山理事）今までの皆さんのご指摘は私も全て賛成で、来年度どうするかとか、あるいは、その翌年あたりはちゃんと詰められていると思うんですが、そもそも劇場民営化の中で事業団は自主事業をやるという風に一旦整理はついているわけですが、今後、事業団はどういう存在であるべきかというその中長期計画的なもの、これはやっぱりこのタイミングでできてないといけないし、今日の議題に上がってないといけないと思う。それが議論できない理由はなぜなのかというところをお伺いしたい。説明としては、一つは、県庁が予算も事業団のあり方も全部決める。2つ目は、そういうことは今までやったことがないので、毎年やってきた年中行事以外の作業をやるというイメージが湧かない。いい悪いは別として、来年どうするかということが仕事の全てであって、その先を主体的に考えるという概念が組織にない。3つ目は、実はちゃんと考えているが、理事会に出すのはできない。どれでしょうか。

（水野理事長）いずれかにきちんと分類できるか分かりませんが、私の考えとしましては、今回こういった形でコンセッション事業の話がございまして、事業団の自主事業につきましても、ゼロベースからの議論ということで議論されてまいりました。そういった中で後ほど説明させていただきますが、芸術文化事業、自主事業につきましては、基本的に従来どおり、従来の方針をまた見直して今後発展させていくということで一定の結論が得られたものと考えております。従いまして、やっとスタート地点に立ったところですが、そういった中、1年前にも中長期計画を作ろうとはしていましたが、一旦それが全くゼロベースになってしまったものですから、そこから1年間全く進んでないというのが現状であると私は考えております。

（上山理事）ということは、これから中長期計画は作るつもりだということですか。

（水野理事長）県の予算との兼ね合いがございまして、これが具体的に申し上げますと2027年度以降の県の予算査定との兼ね合いがありますので、今すぐ具体的なものができるかどうか私も自信を持って申し上げられませんが、それとの見合いになってくるかと考えております。

（上山理事）県が予算をつけてくれたら考え始める。県が予算をつけないなら考えることもしない。どっちですか。

（水野理事長）私どもとしましては、考えて、むしろ県に対してこういった形でやりたいという要望、要求していきたいと考えております。

（上山理事）民間からの寄付金を取るとか、そもそも自分たちはこういう組織でありたいので、企業に支援してくださいとか、事業レベル以外のもう少し上の運営資金だとか基金とかそういうレベルで自主的に考え始める提案することは理屈では理解されると思いますが、愛知県庁はとてもそんな議論自体に乗ってくれないというイメージがあるのでしょうか。

（水野理事長）正直に申しますと、2027年度以降について具体的には県との話し合いのテーブルにもついておりませんので、私どもとして現時点では見通しは立っておりません。

（上山理事）そういう範囲までいくかは別として、やはり中長期計画はいつまでに作

る、どういう体制で作る、その作業と県との関係はこういう風に整理するかは、至急整理いただくべきだと思う。理事会が討議すべき極めて重要な作業だと思います。来年どうするかということは、粛々とやればよいと思いますが、理事会は、まさに太下さんがおっしゃった、非常時の話、中長期計画を議論するのが理事会。中長期計画をどういう体制でいつまでに作るのかコミットいただくべきだと思います。

（水野理事長）私としましては、後ほど説明いたしますが自主事業については、コンセッション事業費から私ども事業団事業費が除かれるという形で、事業団事業費の枠は一定の部分示されましたので、作業的にはとりかかれる状態になったかと思うので、これから作業を始めさせていただきまして、具体のスケジュールを追ってお示したいと思います。皆様からのご意見、ご提言があったらいただきたいと思いますが。

（太下理事）上山理事がおっしゃった通り中長期計画は必須だと思います。それは県が予算を付けるかどうかには関係ないというか、つける前からきちんと用意しておくべき性質のものだという風に考えます。

（水野理事長）まずは大枠を事務的に検討させていただきまして理事の皆様にご相談させていただきたいと思います。

続いて、議長は第3号議案について説明を求め、岡田総務部長が令和6年度の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3号議案は承認された。

次に、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、唐津常務理事、及び伊藤常務理事から、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・運営等の説明を行い、質疑はなかった。

次に、議長はその他の議題（1）に移り、水野理事長が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ついて説明を行った。

#### <主な意見>

（久富木原理事）3ページの意見・要望2-4で、文化庁のことが出ていますが、これは事業団が各種助成金を確保できるように、愛知県が文化庁と調整を行うのですか。事業団が直接文化庁に助成金を申請することはできないようになっているのでしょうか。

（唐津常務）現在、文化庁から頂いている助成金制度が、劇場の運営者あるいは、設置団体から申請する形式になっております。事業団が劇場の運営権を持たなくなった場合には、直接申請することが難しい可能性があるということもありますが、ただ、設置団体は申請できるとなっていますので、愛知県から申請することも可能かもしれません。一方、今回、要求水準書の中にも記載がありますが、愛知県文化振興事業団と愛知県芸術劇場を運営する事業者の共催で事業を実施することで、文化庁に申請が可能ではないかということも考えておりまして、この辺りの調整を県と事業団で行って、これまでどおり助成金が継続できるように働きかけを行っていこうと思っております。

(久富木原理事) 外部資金を得るということは、非常に資金的にも大事です。運営資金を得る事でも大事ですし、それを県民に示すことも、こんな風に外部資金を得ていると示していくと、説得力が出てくると思いますので、これはぜひ進めていただきたいと思います。例えば、大学だと文科省に直接申請ができるものですから自由度がありますが、文化庁の申請を県にしてもらわないといけないということは、事業団から県にこういうものやりたいので申請してくださいと提示する形になるという事でしょうか。

(唐津常務) 今先ほど申し上げた事業者との共同主催ということが可能であれば、事業団から申請するということが可能になると思います。もちろん愛知県から申請した方がいいような仕組みの助成制度もありますので、そのあたりは申請書類の要項に従った形で一番いいやり方を考えて調整していきたいと思っております。

(加藤理事) 申し入れをかなり県に届けていただいているという風に理解しました。ハードネゴシエーションをなさったと思います。大変ご苦労様でした。1 ページの意見・要望 1-3 で、県と事業団幹部との会議体の設置については、必要に応じて意見交換を行っていくという県の姿勢を確認したということだと理解しました。それはそれで良いかと思いますが、募集要項の中で愛知県は事業者に対して、円滑な事業運営のため県や事業団と連携する体制を提案させ、評価するような建て付けを構築していますでしょうか。

(水野理事長) 募集要項や要求水準書で随所にそういった連携を謳っておりますし、事業者選定の評価基準が一部公表されておりますが、そういった中でも評価対象になっていたと記憶しておりますので、事業者の評価にあたって連携は一つの判断基準になっていると考えております。

(加藤理事) それであれば大変結構だと思いますけれども、県とコンセッション事業者と事業団が並列というか、同水準でテーブルにつくという機会を設ける提案を促しているという風に期待を込めて理解をしましたので、今後、事業団としてはその機会を有効に活用していくという構えで見ていきたいと思います。

(水野理事長) 事業者からの提案ですので、具体的にそこまでかどうかはともかくとして、どのように連携していくのかということも評価基準の一つになっていると理解しておりますので、そういったことを期待したいと考えております。

(蔭山理事) こちらの要望、意見がほぼ取り入れられた形になっていると思いますが、要望が受け入れられる、反映されるようになった一番の要因は何と考えられてらっしゃるかということと、これから公募が始まりますが、これを受ける事業者にとっての旨味は何であるかも分かっていなければならないかなと思います。様々な要望が受けられたことによって、旨みが減っているとか、実は手を上げようと思ったところがだいたい違うじゃないかっていうことにもなっている可能性もあるわけですね。だから、この水準で手を上げる事業者にとっての旨味は何か、一緒になっていくことになるので、そこも理解しながらやっていくべきだろうと思います。

(水野理事長) 1 つ目の要因について私の考えですが、支配人や芸術監督が現場の実情を何度も繰り返し説明しました。実際に、実施方針段階では県が実情をあまり知らずに

進めていた部分もあったのかもしれないと考えております。そこでなかなか理解が得られない部分も多かったですが、繰り返し実情を説明したことによって、理解が得られた部分も多かったのではないかとというのが私の認識です。2つ目の旨味の部分につきましては、今回こういった形で自主事業の部分については事業団が担う部分、それから舞台技術の分も触れられていますが、その他の部分、施設全体の利活用みたいな部分はほとんどフリーハンドの状態ですので、名古屋栄の一等地でこの施設、場所的な利活用については事業者さんにとって利益というか採算を考える部分があるのではないかと考えております。

（蔭山理事）1つ目の要因ですね、その要因は、県が実情を知らなかった。説明したことによって理解されたということですから、つまりは、こういう大きな変革というか方針が出るまで知らなかったという状況だったということですよ。裏を返せばそこは一つの大きなポイントじゃないかなと、今後の活動にとって何が必要なのかってことのポイントになるかと思います。それともう一つは、この状況が起こってることに関して、例えば県の市民文化団体であるとか利用団体であるとか、漠然と有権者とかっていうと広げすぎかもしれないんですけども、そういった方とかがどういう反応してたのかと、この結果に対してどういう風に感じているのかみたいなことについて、肌感覚が分からないんですね。県とのやり取りは報告いただいています、このことに関してどのように考えていたのか、感じていたのかということが分からないので、できれば普段からそういう方々がどういうことを考えているのか、そういう方々と交流する中でどういう風に意見を持っていたのかみたいなことを報告の中に分かるような形で入れていただけるといいなと思います。

（浅野常務）私どもは、以前の理事会でも申し上げましたように利用者の方へのヘビーユーザー周りとか、利用打ち合わせの時、または利用されている時にご挨拶と共にやり取りしていますので、色々な方のご意見は承っています。私の個人的な意見なので、県との関係性においてまずいことがあればどなたかご指摘をいただければと思いますが、今回の募集要項や要求水準書が出たことにより、私が聞いている中では、応募する可能性があるであろう皆さんが思ったよりも旨味という部分が非常に少ないと感じているというのが具体的な意見として聞いております。例えばコンセプション提案をするときには、自分たちがどういう風にやろうとするか、どういう運用すべきだっていうビジョンをお考えになると思うんですが、情報が少ないので、美術館も一緒にコンセプション対象だと思っていたので、美術館と劇場とやれば旨味があると思っていたが、美術館がないので、劇場だけでそれだけの旨味はなかなか難しいという風におっしゃっている。それから、自由裁量があるとしても、基本的には値段が定額ですので、事業展開について考え方が非常に難しくなっている部分、それから、この劇場の利用が非常に多いのに、事業団の事業はやらせていただかなきゃいけない、これは、芸術監督が色々言っていたので、ここに何日間かっているのが記載されています。逆に言えば、事業者さんも事業展開をすることになると、結構利用日数が使われることになります。私から県には質問させていただきましたが、公共施設の公

平性という部分において、県の意見は、公平性は特に重要視しないというようなことも聞いております。そうすると結果的に自分たちで使う量が増えていく。言い換えれば、貸す量が少なくなると利用料金が入ってこない。利用料金を上げないとこの予算でやりきれない。じゃあ利用料金はどこまで上げるのかとか。それから、こちら県には主張させていただきましたが、やはり県内の学校の生徒の皆さんとかそういった方は、いわゆる劇場に出て将来アーティストになる人材、愛知県には優秀な候補がたくさんおりますけれども、そういった利用を妨げないようにするとすると、そこにもきちんと配慮していかなきゃいけないとなる。この要求水準書を見て、配慮することは実は非常に多いということがやっと分かったと。やはり皆さんふわっと考えていらっしやった部分が多い。旨味はこれとこれとこれだっという、ふわっと考えていた中で、例えば1ヶ月利用、2ヶ月連続利用など劇場をたくさん使いたいというようなこともお考えになっていたようですが、もう少し制限がかかってくるというのと、今のところ私が聞いているのは、今は抽選をしなければホールを取れないけれども、自分たちが運営することで、日程がある程度取れそうだとするところと、期間も今までよりはちょっと長く取れるだろうという部分が、肌感覚で言うと旨味なのだろうという風に思っておりますけれども、これだけ具体的に細かいことが出てくると、先方もいろいろ考えることが多くなっているという風には聞いております。私どもは接触禁止ということになっておりますので、あくまでも業務の範囲で皆さんとお話をした中でお聞きすることですので、何か違反をしているというわけではないですけれども、そういったことを聞くとなかなか難しいのかなというところもあります。劇場を利用させていただく皆さんのために私どもは尽くしてまいりますけれども、コンセッションでは私どもの意見も通していかなきゃいけませんので、利用者の方のお悩みを全て解決するわけにいかない部分もたくさんございます。こういったことを今後色々と考えていかなければいけない。一緒にお付き合いをしていくパートナーとして、利害関係が非常にたくさん出てくると思いますのでそういったことに対しても一步一步考えていかなきゃいけないという風に貸館分野と劇場運営分野においては考えているところでございます。

(唐津常務) どうしても周りにいるのはこの劇場のファンの方であったり、関係しているアーティストの方々になりますので、非常に思い入れを持ってくださっているところもあり、皆様とても心配してくださいました。職員も含め、これから事業がどうなっていくのか、その辺りでの心配、特に、普及啓発、人材育成のような公的な仕事というのが、民営化することによってどうしても採算性がクローズアップされてしまうために、ほとんど興行のような儲かる事業ばかりになるのではないかとというようなところで非常に心配をしてくださいました。その点に関しては、私が県と話をした時に一番強調した部分でして、公共劇場であるということをきちんと謳っていただきたいをお願いいたしました。今回の要求水準書、募集要項でも、支配人がおっしゃったように、コンセッションということが最初に表に出た時には、全てが民営化されることによって、空いているスペースを活用してお金を生み出し、劇場の中でも、とにかく採算性がある

ものだけが実施され、全てが民間の事業体として活動されることで公共性が失われていくことが懸念点でした。しかし、公共性を担保していく必要がありますという内容の要求水準書になっていますので、そういった部分に関しては、これまでのファンの方々、県民の方々に採算性と公共性のバランスを心配していった方々にとっては1つの安心材料にはなっているという風な実感を持っています。ただ、もちろん事業者がどんな方々になるかというのがこれからの話になりますし、また、一緒に話をしていくところで決めていかなければならないことがたくさんありますので、そういった部分では、要求水準書で文字にできた最低ラインがあって、その文字間というか調整をしていく部分が本当にたくさんあると思っていますので、そこに向けてどういう風な形で取り組んでいけるかっていうところが一番の課題であると感じております。

(太下理事) 3点ありまして、1点目が6ページ目の要求水準書36ページ目に関する要望で表がついてますけど、これ良かったなと思うんですけど、事前に送っていただいた途中段階の資料と変わってますよね。公演事業のオ)の部分、事業団が外部主催者と共同で実施する、というケースが当然あり得るだろうと私も思ったんですが、もともとのバージョンではなかったのが、かなり危惧していたんですが、短時間の間に調整いただいたようで、これが入って良かったな、という風に思います。どうもお疲れ様でした。これが1点目。2点目が、先ほど加藤理事も触れられましたが、1ページ目の意見・要望1-3で、愛知県と事業団をメンバーとする会議体の設置ですよ。これって要望という形で出してますけれども、逆に県にとって必要不可欠だと思うんですよ。円滑なコンセッションへの移行を真面目に考えるのであれば、この事業団との会議体を設置せずして、どうやって移行するんだろうかっていうぐらいの話なんで、逆に県が要望してくるぐらいの話じゃないかと私は思いますけどね。これはもはや定例化した会議として、きちんと位置付けるようなものじゃないかな、と私は思います。それが2点目。3点目がですね、2ページ目の意見・要望2-1の募集要項3ページに出てくる、(4)の文化振興事業団の役割の部分で、これも加藤理事が先ほど指摘されたことと関連するんですが、この中には事業団の役割として新たに選定されるコンセッション事業者との連携・協力のもと、という文言が入ってますよね。だけど私が読んだ限りでは、事業者が事業団と連携協力せよ、という文言が見つけられなかったんですよ。ちょっと片務的だなと。双方が連携・協力するというのがあるべき姿じゃないかなと思います。もう公表してしまった募集要項なので今言ってもしょうがないんですけど、若干こういう細部の表現に県の姿勢というか県のお考えが出ているような気がして、ちょっと懸念を感じました。

(水野理事長) 1点目につきましては、交渉段階で途中不十分なものをお送りして申し訳ございませんでしたが、まさにその点も重要なポイントでありまして、最終的にオ)として盛り込まれることとなりました。それから、県との会議体の話につきましては、要望しているところでございます。むしろこの募集要項、要求水準が出て、これからが始まりですので、引き続き要望していきたいと思います。3点目の事業者サイドからの見方につきましては、例えば要求水準書で申し上げますと、39ページに1つ項目が設

けてございまして、38 ページからの業務の詳細ということで、事業者側から見る意味での業務の詳細の中で、39 ページに(4)文化振興事業団との連携に関する業務ということで、1 つ項目を設けてほぼ裏返しになることが記載されておりますので、お互い、双方がという形になっている書きぶりかと思います。

(太下理事) 本当は募集要項に書くべきことですよ。ちょっと県の意識の低さをこういう部分に感じちゃいますよね。

(桧森理事) こういう形で決着したということは、逆に民間事業者から側から考えた時に、重荷が減ったという見方もできるわけなんですね。民間事業者が文化政策にのっとって、はっきり言えば儲からない芸術性の高い事業をやれって言われても困るわけなんですから、それはやらなくていい、事業団でやりますよという形になったということは、事業者にとってはプラスになる要素だと思う。そもそもこのコンセッションのスキームの中では、劇場というのは大きな要素じゃないというか、民間事業者にとって、そこを儲けのポイントにしてしまうと成り立たないような形になっているので、そこがよりはっきりした形になったということは、事業者が応募するかどうかは別ですけども、事業者側にとっては分かりやすくなっているんじゃないかなと思います。その一方で事業団にとっては、ここは要するに、今までとは逆にこの劇場とこの建物の管理というものから離れて、より自由な事業体になると。ソフトに専念できるような事業体になっていくということは、これはまたある意味ではプラスになる。ソフト専用の事業体としてやっていくんだっていう風に考えていけば、もっともっとソフト事業としてやることって広がるんじゃないかなと思うんですね。それだけで考えれば、私はもっと事業団が行う事業の幅を広げてもいいんじゃないかなっていう風に思います。もしかしたら、事業者側としてはもっとやってもらいたいと思うかもしれないです。例えば、ちょっと儲かりそうなクラシック事業みたいなやつですね。そういうものは、もう少し興行的な観点を入れて、事業団がやっていくことによって、ソフト事業の幅を広げてもいいんじゃないかなと、それが先ほどから議論になっている中長期戦略としての事業団の姿をどう描くかっていうことに繋がっていくのではないかなと思います。

(水野理事長) 募集段階での曖昧な表現が後でトラブルのもとになるということで、できるだけ具体的に書いていただくということをお願いしまして、できるだけ具体的、詳細に書くという形にさせていただきました。それから収益の部分は先ほど支配人も申し上げておりましたとおり、貸館はかなり利用率が高い中で、そこでさらにどれだけ上乗せがあるかっていうのはありますので、おっしゃる通りかと思います。事業につきましては、まさに要求水準書は、ここまでは最低限ということで、事業者さんが決まった後はそこからさらに上乗せと言いますか、例えば事業団とどういうことを連携していくのか、あるいは事業団の役割をどう増やしていくか、というのは今後の交渉・契約になってくると思います。最低限これだけは絶対にというのが現時点だと思っております。

(宮崎理事) 3 ページの、募集要項 6 ページの、運営に係る費用負担のところなんです

けど、最初に出た実施方針のところが 226 億で、新しく出たのが 201 億ということで、単純に割ると 15 億の予算を 13.4 と 1.6 で分けたという形なんですけども、こちらの予算相当額の 1 億 6,000 万っていうのは適当なのか、今後これが変わることはないと思いますけども、内訳というか大体の予算とか、これでいけるのかっていうところが非常に心配だと思うんですけども。

（水野理事長）県からの説明で聞いておりますのが、2024 年度のあくまで芸術文化事業、自主事業の部分だけの事業費が 1 億円弱、約 9,500 万円でございまして、その 15 年分 14 億 2,500 万円を引いたのと、他の部分でも引いた部分があると聞いております。内訳は教えていただけませんでした。ですから事業団の自主事業の経費が 2024 年度予算相当額で事業費の部分だけだと 9,500 万円。その 15 年分。それからまた別途、差し引いたものがありましてこの金額になったということで、その差し引き分が、全てが事業団の 15 年分ということでもございせんし、事業団の予算の中には他にも人件費部分ですとか、他の事業費部分もありますが、それも入っておりません。本当に自主事業の、最初はコンセンション事業者を通してやることになっていた部分だけを単純に引いたものと、プラスアルファ分を引いたのがこの数字だという説明でした。

（宮崎理事）単純に考えて、15 億あったのを、15 億というのもわからないんですが、それを経費で割って、1 億 5,000 万、何か非常に安易な分け方をしているのではないかなと思った。ちゃんと内訳があるのでしょうか。

（水野理事長）そもそも 226 億円の内訳が示されていない、ということがあるんですが、その差し引いた分は私どもの自主事業の今年度予算額相当分 15 年分は見積もって、他の部分でも差し引く部分が出てきたので、それをプラスアルファで差し引いたという説明を聞いております。

続いて、議長はその他の議題（2）に移り、唐津常務理事が芸術文化事業の展開についてについて説明を行った。

#### <主な意見>

（太下理事）中期計画の一步手前というような表現もあったんですが、私の考えでは全く別物ですねこれは。冒頭の議論の時に私が申し上げてることも、なんか伝わっていないっていう感触をすごく持ってたんですけど、その通りだったなという風に思います。問題はプログラムじゃないんですよ。プログラムの面では今までもすごく評価の高い、クオリティの高いことやってこられたと思います。結構もうそれは十分な水準だし、量にも達していると私は評価しています。でもそれにもかかわらずコンセンションが決定されてしまったんです。そして、それに対して別に県内の文化団体や県民から大きな反対運動も起こってないんです。だからプログラムはもちろんクオリティ高いことをやっていただく必要があるんですけど、もうそれだけではもう十分ではないんです。繰り返しになりますけども、平時ではない、非常時の中期計画をきちんと作る必要があるんです。本当にこのままだとギリ貧で、存続の危機になると思い

ます。繰り返しになりますけど、この事業団自身の存続の価値とか意義とかを、もったときちゃんと発信していくということが必要になってきます。しかも、プログラム以外の方法で。だって今まで良いプログラムやってきたのに、それが結局伝わってないんですよ。少なくとも県知事には伝わってない。その中に、先ほど加藤理事もおっしゃったような、県民の潜在需要の把握の手法自体の開発も含めた取組なんかも入ってくるでしょうし、ワンオブゼムです。そういったことを入れていかないと、多分今までの延長線上をもうちょっと頑張るというレベルでは、多分持たないと私は思います。そういう意識で中期計画の策定に取り組んでいただきたいと思います。他人ごとで言ってるんじゃないくて、私ももちろん必要なことをやりますし、理事会を上手く使っていただければと思うんですけれども、これは単なる単年度の積み上げのペーパーにしが見えないということですね。それではダメだと思います。

（加藤理事）太下理事の話とはちょっと別のことになりますが、ご説明の中にあつた例えばトップレベルのパフォーマンスを無料で公開というのは、これは今まで敷居が高いと思っていた県民が触れ合う機会をお作りになるということだと理解してよろしいですか。それから、予期せぬ出会いの場を作るというのも、同種の機会を作るということなのかなと、芸術の素人ながら想像しました。それから、都市の活性化・子育て支援・多文化共生という、この社会課題、この掲げ方というのは、僕は肯定したいというか、支持したいと思うんです。その上で、敷居を下げて機会を提供したことによって、その経験によって人々はどのように心を揺さぶられたかっていうことを知りに行く必要があるんじゃないかなと僕は思うんですよ。都市の活性化・子育て支援・多文化共生についても、社会課題の解決に少しでも貢献しているかどうかということを検証する姿勢を持った方がいいんじゃないかと僕は思うんです。いずれにしても、事業団独自のトライアルをしておられる、レベルの高いトライアルをしようと思われていると思うので、その効果をどうやったら把握できるかということについてセットアップしていただけると、愛知県の文化領域における事業団の独自性が高まるんじゃないかと。ただ、言うは易しで、なかなか効果の検証だとかなんとかって簡単なことではないので、検討するところから始めていくという姿勢のもとに、試行錯誤を重ねていっていただいて、ある時から見えてきたねっていう状況へたどり着くという道のりがあるといいなというのが先ほど申し上げた1回目の発言の補足的な意見です。

（水野理事長）確かにプログラムについては具体的に説明させていただいておりますが、それ以外の話という点では、まだ手つかずの状態、まずは私どもの中で皆様のご助言をいただきながら考えていきたいと思っています。

（蔭山理事）先程の太下理事のご発言は全くその通りだなと思うのと、今回の件で明らかなのは、公立だから公共性があるとかっていう話じゃないってことなんですよ。だから劇場にとっての公共性とは何かとか、芸術の公共性って何だろうみたいな、そこに対して明確に答えられる哲学というか、そういうことを改めて考え直して、それをよりオープンにして社会に理解を得ていくという作業を本当にしていかな

いと、もう持たないっていうのは、まさにその通り。これは別に愛知県に限ったことではないと思うんですよね。だから、そのために具体的に何ができるのかっていうことを本当に考えていくべきだろうなと。それぞれがなんとなく考えていくのではなくて、はっきりそのことを打ち出して、広く問いながら考えていく機会を作っていく。改めて作り上げていくっていうことが必要なんじゃないかな。むしろ、それをチャンスと捉えて、より開いて考えていくということが必要なんじゃないかなという風に改めて思いました。それは、今回の件がある意味、全国の公立文化施設にとっては、先端的なある状況を示していると思うんです。そういう中で、どこにでも起こり得ることだということを含めて、共有していくということじゃないかなと思います。

（上山理事）太下さんがおっしゃる話に私も 100%同意です。3か年のプログラムはこれでいいとしても、中長期計画って全く別の次元の作業だと思います。一方で、県が何か決めないと私たちは動けません、というメンタルブロックがあると思うんですけれども、県庁にどれだけの知性と知識があるのか。それは今回の協議で皆さん非常に痛感されたと思うんです。情報を持っていないし、それから芸術文化政策に関する知見の蓄積も個人的に持っている人はいるけれども、組織的に蓄積されてない。人事異動でコロコロ動くので状況を把握するだけで精一杯という状況なわけですね。だから県が何かを示してくるということは絶対はない、というところからスタートするべきだと思います。これは愛知県の芸術文化だけで起きてる話じゃなくて、例えば他県の顧問をやった時に観光政策とか、中小企業支援とか、いろんな分野を見たんですけども、本庁職員には何の知見もない。人事異動が最大の弊害だと思うんですけれども、抽象的な書類をいじってるだけで、現地現場で何が起きてるかということに関する知見がない。だから能力がないというよりも、情報とか知見とか経験が全くないので、政策を作る能力がない。その結果、今は若手の元気な職員を財団に出向させて、事業者とか、観光とかスポーツとかですね、実際のプロと一緒に仕事をさせたりして、やっと能力回復のプロセスに今入ってるんですけども、愛知県に関しては、県が主体的にこの事業団をどうしたいのかという意識が今のところないと思う。事業団が、そもそも県の文化政策はこうあるべきだ、現場を知ってる私たちはこのように考えてますという形で作る作業が要ると思う。県が作ってる抽象的な文化振興計画は全国どこの県も同じ抽象論が書いてある。あれを見ても何も出てこない。なので事業団の現場の知見発で、どこの県にもないような、あるいは文化庁の抽象的な文章は全く無視した、現場の実態に合った中長期計画、ビジョンを作っていただきたい。それをやらないと、要するに自主事業は劇場で一応切り取って事業団に残す形になっているけれども、組織っていうのは拡大成長のプランがないと、自律的に動いていかない。今後、今のような残された領域で自主事業だけ頑張ります、とやっても、だんだんと枯れてくる。なので、そもそも一体何をやる組織なのか、ゼロベースで考え直す作業をやるべきだと思います。その時のヒントは、今までやって良かったと自分たちも思っていて、見た人とか参加した人も良かったと思う活動は何だったのかという総括・棚卸あたりから始めるべき。理事長に特にお願いしたいのは、中長期計画を作れって言

ったら、事務方に、作文しろという指示を普通されると思うんですけど、そういう仕事の仕方自体が根本的に私はダメだと思う。紙にしなくてもいいから、こういう形の事業団にしたいという内部の議論を、積み上げていかないとだめ。理事会に提出する資料を誰か書きましょう、みたいな感じで、事務屋が書類を作ればいいという風になっちゃうと困る。チームをちゃんと作って、そのチームがこうしたいというのを発表していただく、場合によっては理事の何人かと議論してもいい。書類作りではないというところから出発しないと、太下さんがおっしゃってる、「これは違うんです」という意味が伝わらない。

（水野理事長）いわゆる役所の計画作りについては私もそういった経験がございまして、おっしゃる通りだと思います。おっしゃる通り、事業団としまして各部門、各分野に豊富な経験、現場の日々の仕事の中でいろんなことを経験して、知見のある職員がたくさんおりますので、まずそういったところの話を聞くところから始めて、ある程度まずそこから始めまして、その上で皆様のご意見も聞いていきたいと思っています。先に何か文章を作るんじゃなくて、まず現場の状況をよく聞いてどうするべきか、どうしたいのか、何が問題なのか、その辺の話を聞くことからまずは始めさせていただきたいなと思っております。いかがでしょうか。

（上山理事）それでいいですけど、誰が作るのかっていうのは、私はやっぱり現場チームが作るべきだと思うんですね。理事長、理事が現場からヒアリングをして、それをビジョンにするっていう作り方ではないと思うんですね。

（水野理事長）私が指示を出すとどうしても現場でも管理監督者が中心になってしまうものですから、それでいいのか、もうちょっと本当の実務を担っている職員がいいのか、その辺も含めて実際に誰がという部分を担っていくのか、中でよく検討したいと思います。

（上山理事）よろしくお願いします。太下理事、どういう方法論をお願いすればいいんでしょうね、これ。中長期ビジョンというものの自体が役所仕事にどうしてもなってしまうと思うんですけど。

（太下理事）上山理事、無茶振りですね。上山理事がおっしゃった通り、かなり地道な話し合いは必要だと思いますね。もしかしたら、プログラムベースで積み上げていくとまさにこういうことになるんでしょうけれども、全然違う話とか事項が上がってくるかもしれないですね。それが何かというと私もまだ現場の方の話って聞いたことがないので想像ができないんですけれども。いずれにしても、先ほど蔭山理事がおっしゃってましたけれども、これって他の劇場にも多分起こり得るんですよ、この話って。行政改革の一環ですからね、コンセッションの導入っていうのは。それで文化庁も愚かに間違ってコンセッションなんか推進したりもしてるので、勘違いして導入する自治体も出てくると思うんですけど、どう考えても劇場にコンセッションは合わないんですが、そういった意味ではある意味、日本を代表する課題先進劇場に選ばれてしまったんです、我々は。栄えある課題先進劇場として日本を代表するぐらいのマ

インドでこの課題に取り組んでいくというのがいいのではないのかなと思います。すみません、明確な答えになりませんけど。

（水野理事長）いずれにしても、やはりヒントは現場にあるかと思いますので、まずそこから始めていきたいと思います。その上でまた皆様のご助言をいただければありがたいと思います。よろしくお願いいたします。

（久富木原理事）今の理事の方々のご発言については全て賛成です。重点を置く事業の資料を眺めておりまして、さっき説明もお聞きしまして、どこに集約されるかと言うと、地域社会の課題解決に向けた取り組みに貢献するという6番に集約されるんじゃないかなっていう風に思います。現場から話を聞くというのはすごく大切なことだと思うのですが、どこから始めていいかわからないと皆さん感じていらっしゃると思うんです。でもこの6番の内容を見ますと、ここにあげられた各項目が全部ここに集約されるんじゃないかっていう気がします。要するに人材を育てていく、地域の課題ってもちろん愛知県の課題なんですけれども、これ日本全国どこでも実は普遍的な問題を抱えていると思いますので、愛知県の課題に答えることは全国の課題に答えていくことにつながっていくという風に思うんですね。だから都市の活性化であったり、子育て支援、あるいは人材育成そして多文化共生、これは本当に日本全体の課題であると、こういうところにまずポイントを、一応大枠として見て、そこで現場でどういう風な、今までたくさんしたことやってらっしゃいましたので、その中でどんなことが一番大事だと思ったか、どういうことをしたらそれをどんな風に受け止めてもらえたかとか、そういう生の感覚を抽出していただけると少しずつ形になっていくのではないかなっていう風に感じましたので一言申し上げました。

（水野理事長）ありがとうございました。私ども県の団体として、県民の皆様が求めるものは何かということが一番大事なことだと思っております。

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20分、本理事会の閉会を宣言した。