

公益財団法人愛知県文化振興事業団 令和 7 年 6 月通常理事会議事録

1 開催日時

令和 7 年 6 月 4 日（水） 午後 1 時 5 8 分から午後 4 時 3 0 分まで

2 開催場所

愛知芸術文化センター 1 2 階 アートスペース A

（名古屋市東区東桜一丁目 1 3 番 2 号）

Web 会議システム（Zoom）併用

3 理事現在数

1 4 名

4 出席者

理事 1 4 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（Web 会議システム使用）、太下義之、蔭山（蔭山）陽太、加藤義人、
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

企画制作部長 藤井明子

総務部長 岡田浩志

総務部参事（経理・施設） 細川宏貴

総務部総務グループチーフマネージャー 後藤邦一

5 定足数の確認及び議事録署名人

午後 1 時 5 8 分、司会者の後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 1 4 名のうち、出席者 1 4 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年度事業報告について

第2号議案 令和6年度収支決算について

第3号議案 令和7年度収支補正予算について

第4号議案 令和7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) 愛知県文化振興事業団経営計画について

(2) 令和6年度愛知県芸術劇場ホール別利用状況について

(3) 令和6年度愛知県芸術劇場及びア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説明を求め、伊藤常務理事及び唐津常務理事が令和6年度の実施事業について説明を行った。次に伊藤常務理事が令和6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>

(桧森理事) 広報等、連携交流での情報発信について、外国語で行う情報発信の状況について説明してください。

(藤井企画制作部長) 外国への情報発信については、ウェブサイト上で言語を選んで、その情報が、外国語に翻訳される仕組みになっています。

例えば、劇場についての説明など、変わらないものは、英語や中国語など、6言語に対応した翻訳ページが表示されます。自主事業の公演情報など、それ以外の情報は、Google 翻訳にて対応しています。

(久富木原理事) 2024年度は、利用料金の収入状況が大幅に上回ったということで、大変良かったと思います。これは、もちろん、コロナ禍の影響から脱したということではあると思うが、コロナ禍以外の要因を認識していることがあれば教えてください。

(浅野常務) 劇場の利用率を上げるには、今まで使っていただいた方に確実にまたご利

用いただくということが大前提となります。そのためには、ご利用者様へ毎回丁寧に対応するという事を職員がやってくれています。また、もう一つは、利用に対する条件の積極的な緩和策を行っています。具体的な緩和はもちろん、劇場の構造や安全上出来ないことは代替案を出すなどの対応も行っています。

また近隣の劇場の状況では、センチュリーホールが改修工事中であることや、復活すると聞いてはいますが、白川ホールの閉館という事情があり、当劇場を選んでいただく確率が高くなっているということもあります。手前味噌ではありますが、ご利用いただくのにアーティストや主催者から劇場を選んでいただくということは、単に箱がないということだけではなく、劇場と交流があり安心感、信用感を持てている、少し利用と目的とずれるけれども、この劇場でなら公演の実現が可能であろうというような、相手方とのコミュニケーションがとれているからと思っています。その点は職員一同が一生懸命取り組んでいる結果だと思います。

次に、議長は第3号議案について説明を求め、細川参事が令和7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7年6月定時評議員会の開催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、議長はその他の議題（1）に移り、水野理事長、唐津常務理事、浅野常務理事、伊藤常務理事が愛知県文化振興事業団経営計画について説明を行った。

<主な意見>

(上山理事) 精力的な作業を始めていただいております、いいと思います。資料の中に、経営計画チームのメンバー、チームミーティングの議事録があり、1回目、2回目と分かれています。メンバーのリストも載っているが、この議事録はとても良かった。

皆さん、色々やりたいことや危機感など、割と本音で色々議論されていて、このチームはとても頼もしいなと思いました。このようなチームができたのは、非常に素晴らしいですが、書き物としての経営計画と、ご説明いただいた中身については、相当軌道修正が必要になります。具体的には、2026年度とそれ以降を全部一緒にしてしまっていること。これは同列では議論できないと思います。2026年度の事業計画部分については、今年の延長みたいなものなので、そうかなと思いますけど、それ以降については、そもそも経営計画なる言葉を使って良いのかというところにすごく疑問があります。

ニュアンスかもしれないが、計画というのは、実行するための計画であって、それは今描ける状態ではないと思います。収支構造が激変するわけだし、それから唐津監

督が説明された、それについては良い内容だと思いますが、30%の費用を県にもらい、それ以外は自分たちで稼ぐというあのビジョンがあって、そういう構造を前提にした時に、何ができるかということを実際に考えていかななくてはならない。

もちろん、愛知県から予算をもらうためのプランは書く必要があると思うが、2026年度は従来の延長線上、そこから先は、収支構造が全く変わる。その中でも自分たちでは7割は何とか稼ぎたいというのを前提にした時に、今まで通り事業をやれるのかというと、多分そうじゃないと思います。そもそも実施しなくなる業務がたくさん出てくるわけだし。事業者と調整しないとできないこと、あるいは、事業者と一緒に考えると方針が違ってくこともたくさんあるので、今の段階で、2030年度までの長期の計画というのはおかしいと思います。

そういう意味では、11月に経営計画素案について、議論する予定となっているが、そこで2030年度までの計画ということで出てきたら、反対したいと思います。2027年度以降については、構想とかビジョンとかいうもので、別なものを作るべきだと思うし、今回、経営計画チームで非常にいい議論をされているが、2027年度以降の議論を軸に置いて、新しい事業団の姿を彼らが中心に書くべきだと思う。

今日の資料では、少なくとも、経営計画チームという名前になっている割には職員の声も吸い上げますみたいな感じの作り方をされていて、これは結局誰が書いているのかということところも、私はすごく疑問があります。2027年度以降の実質を担う人たちが、まだ生煮えだけこういう感じです、というのを今書くべきだと思います。

そういう意味では、今そこの席に座っておられる皆さんが書くこと自体が、根本的に間違っているとも思います。そもそも正式なものを書く必要がないと思うんですよ。正式なものを書いて理事会に出すから、皆さん管理職や、役員クラスの人が書いて説明するということになるが、2027年度以降については、このチームが自分たちで思いっきり書いて、それを検討、すり合わせて、予算を確保する。2027年度予算の確保の仕方が、私は非常に重要だと思っているので、こちらからこういうことをしたいと県に投げかけて、その30%の話も含めて、県とある意味新しいタイプの仕事の仕方を作っていくということになるのではないかと思います。

これを経営計画というふうな形に来年度と連続的な形で書きものにするのは、中も外も大混乱するので、私はやめたほうがいいと思います。

考えていることや、やられている作業は、いいと思うが、まとめていくというやり方については、かなり軌道修正がいます。他の方の意見も聞いていただければと思います。以上です。

(水野理事長) 2026年度と2027年度以降は前提となる条件が大きく違っておりますのは、おっしゃるとおりかと思います。それを踏まえまして、他の皆様、いかがでしょうか。

(蔭山理事) 先ほどの報告や、今後の中身、やっていることを書いていることについては、これまでの公立文化ホールのあり方や、その中で今後何をやっていくのかということについて、ここまで詳細に書けているホールは、そう多くないと思います。

今、上山理事がおっしゃったように、今の形がずっと続くのであれば、まあこういうことだろうなと。これをさらに継続・発展させていくという意味で書くなら、こういうことだろうなと思います。

一方で、もう少し根本的に、例えば広い意味で「劇場」や「芸術」を捉えた時に、それを取り巻く環境や状況について、どのように認識されているのかということが書かれていないように思います。経営のあり方が変わるとか、コンセプションが導入されるという変化はあっても、世界に向けて発信する事業を実施している。その「世界」ってどういう世界なんですか、とか、どのように考えているんだろうか、とか。あるいは、今 AI が爆速的に進行して、世の中がどんどんすごく変わっている。これまでの価値観が揺らいだり、変わったりしていく。分断や格差もどんどん広がっていく。そういう中であってこそ、アーティストが何かを表現するということ、それは舞台芸術だけではなく、いろんな形であると思いますけれども、それを作ったり発表したり、あるいは鑑賞してもらう場としての「劇場」は、そのことに対してどのような認識を持っているのか。そこをこれから考えていく必要があるんじゃないかと思います。

急速にパラダイムシフトが起きている中で、これまで通りのあり方や、過去に作られた文化振興方針みたいなものに沿った形でいいのかどうか。劇場自身がそれを考えていく必要があると思います。

前にもお話ししたかもしれませんが、劇場の客席が埋まっているかどうかという、埋まっていなくても、県民を分母にすればごく一部ですよね。そうであるなら、劇場の価値を考えるとすることは、劇場に來ない人にとってどんな価値があるのかということを考えることと同じだと思います。來ている人には満足してもらっている、いつも使っている人の満足度は高い。でも、それで全体の税金を使っているのか。観に來ない人にとっての価値をどうつくるのか、ということですよね。

それは、より多くの人に観てもらうために、みんなが来やすいものをやればいい、という話でもない。劇場のキャパシティには限界があるので、それでも少数になってしまう。だからこそ、存在価値をどう考えるか。現代や未来に向けて、どういう価値があるのか、どういう価値を持たせていくのか、ということ、改めて今ここで議論する必要がある。それをちゃんと打ち出していく必要があると思います。

芸術というのは、釈迦に説法ですが、これまで時代の大きなパラダイムシフトが何度もあったにもかかわらず、歌ったり踊ったり、絵を描いたり、そういう表現の原型はほとんど変わらず続いている。そういう意味では、やっぱり何かしらの価値があるはずで、そういうことが改めて今、求められていると思います。

「世界に発信する」という視点があるのであれば、それぐらい大きな視点、つまり「県民にとっての今の社会はどうなっているのか」といった視点から改めて問い直す必要があると思います。「地域に密着」と言うけれど、「地域って何だろう?」という問いと同じです。これまでの要望やあり方を踏襲して、それをより詳しくやるということで本当にいいのか。根拠は何なのか。そこまで掘り下げて考える必要があるん

じゃないかと思います。

そういうことがあってこそ、「これから」の話になると思います。とりわけ新しい運営形態になるにあたっては、現状から離れてもっと自由になれる。より動きやすくなるはずなので、そこに向けて、その視点からぜひ考えていってほしいと思います。

少なくとも、現代をどう捉えているのか、だから現代において価値がある、あるいは未来に向けての価値がある、と。そういうことを劇場や事業団としてどう考えるのか。そうした視点があっていいと思います。

(水野理事長) 今、お話がございました現状と課題については、説明を省略させていただきましたが、今置かれている状況を考えまして、現状と課題をしっかりと見つめ直すということが必要であり、この作業はしっかりやらせていただいたつもりでおります。

一方で、目先の愛知県の動きがあります。事業団をとりまく環境もおっしゃるように、愛知県の動きだけではないものですから、本来はもう少し広く捉えて物事を考える必要があるかと思います。愛知県の動きという当面の狭い視点の中だけで動いているというのは、不十分かと思いますので、世の中全体を見つめる必要がある点について、おっしゃるとおりです。

(蔭山理事) 当面の課題と同時に、世の中全体の動きを見つめていないと、当面の課題への対応も後手に回ってしまうと思います。

そうはいっても、こうした視点で考えられている公立文化ホールが全国にどれだけあるかという、たぶん、ほとんどないと思います。ただ、ここはこれまでである意味で先頭を走ってきた劇場だと思うので、だからこそ、次を引っ張っていくという意味でも、自らを見直し、外に向かって打ち出していくことが必要だと感じます。

文化庁の出している方針も、あれはもう古いですね。もともと作られたのが 30 年ほど前で、今の時代とはまったく違っている。これからますます変化していく中で、「文化庁に合わせる」のではなく、改めて問い直す。そういうことを東京ではなく、愛知から発信するということにこそ、本当の価値と意味があると思います。他がやっているからやる、ではなくて、まだ誰もやっていないからこそ、そこに価値がある。そういうことを、ぜひ同時に考えていってほしいです。

(太下理事) 先ほど上山理事がおっしゃった通り、今回、経営計画チームが立ち上がって、それが設置されたこともすごくいいことだと思いますし、その議論の内容もすごくいいと思います。その中で、3 点申し上げたいと思います。

まず 1 点目は、今回コンセプションが導入されるということになって、特に本格的な動きは 2 年後以降でしょうけれども、来年から動きは相当起こってくると思うのです。劇場のくびきから、事業団側は、ある意味ポジティブには解放されるわけですね。従来とは全く違ってくるので、事業団としてのアイデンティティの再構築が必要になると思います、その点がまだ書ききれてないという気がします。

具体的には、18 ページを見ていただくと、例えば中ほどに「経営計画チームより」という箇所、「認知度の向上と情報発信の強化について」という項目の最初に、「芸

文センターと劇場の存在を広く周知する施策を推進する」とあり、さらに二つ下の「○」に「劇場の魅力向上と活性化について」という項目がありますが、コンセッションが本格的に導入された後は、これはもう事業団の役割ではないと思います。これはコンセッション事業者の役割になります。同様に、16 ページでも経営計画チームの項目の中で、「芸文センターと劇場の存在を広く周知する施策を推進する」と同じことを書いてますが、このあたりもそうですよね。全然パラダイムが変わってくるということを前提に記述をしなきゃいけないだろうなと考えますと、実は結構いろんなところに影響してくると思います。例えば、6 ページ目の「自主事業の企画・制作」のところで、三つ目の「○」になりますが、「パイプオルガンを活かした公演」というのがあります。さらにその下の「人材養成事業」の二つ目で、「当館の特徴であるパイプオルガニストを活用した」云々というのがありますけど、事業団として本当にこれをやる必要があるのかという議論が必要だと思います。もちろん、この劇場の機構としての特徴の一つにパイプオルガンがあるということはよく理解していますし、それがあるがゆえに、今まで指定管理者として、事業団として、このパイプオルガンを活用した事業を強く推進してきたということも理解しています。ただし、コンセッション事業が導入された以降は、このパイプオルガンの活用を第一義的に考えるべきは当然ながら愛知県です。次いでコンセッション事業者の任務となるはずですが、もし県もコンセッション事業者もこのオルガンの活用が手に余るということであって、なおかつこの事業団のノウハウが評価されるのであれば、県ないしはコンセッション事業者からこの業務を受託すればいいだけの話です。これを自ら自主事業として行うような位置づけの問題ではないと思います。多分そういうところに、このコンセッションが導入されるということが大きく関わってくるんですね。だいぶ変わってくるはずですが、その認識がまだ徹底してないと思いました。あくまでも従来の延長線上で考えていると。ここはまるっきり発想を変えていただいた方がいいんじゃないかと思います。これが1点目です。

2点目としましては、7 ページ目の下の方に「海外ではコミュニティエンゲージメントという考え方が盛んで」という表現がありますが、確かにコミュニティエンゲージメントは大事ですし、さらに言えば、別にコミュニティということに限定せず、エンゲージメントというのが、コンセッション導入後の事業団にとっての大きな鍵になってくるだろうなと思います。先ほど蔭山理事からも、劇場の来場者だけ考えてもしょうがないのではないかと、それは所詮ごくごく少数の人員でしかないのではとのお話がありました。もちろん公演事業のクオリティが極めて高いことをやっていくのは大事です。でも、それはあくまでもごく少数のことですよね。かなり多くのステークホルダーに対して、この事業団というものが新たに関わっていくということが、今後は非常に重要だと思います。

一方で、マンパワーとか資金的にも制約があるでしょうから、その多くのステークホルダーと新たに関わっていくという中で、どこを重点に考えていくのかということとは、きちんと議論してやっていくべきだと思います。

例えば、4 ページ目のところの中ほどに、「自治体や大学、文化団体等へ専門的な知識を有する職員を派遣し、計画策定や運営に係るアドバイス等を行っている」とありますが、現状のできる範囲でやってらっしゃるこういう県内の基礎自治体とかがありますね、県内に限らなくても中京圏ぐらいでもいいのかもしれませんが、そういう基礎自治体との連携、または基礎自治体向けの事業の構築、いわゆる受託事業をイメージしていますが、そういったものがこれから非常に重要になってくるんだろうなと思うんです。

さらに言うと、6 ページ目等で、「劇場と子ども7万人プロジェクト」という事業を実施されているわけですが、これは非常に子供向けの事業として、普及啓発という意味で非常に重要な事業だと思いますが、現状は内容を見ると、主にやっぱりこの劇場を中心にやってらっしゃるが、むしろコンセプション導入後は、その中軸をこの劇場以外の県内のさまざまな劇場に移すということもあり得るということですね。それに関連してさらに言えば、この事業団という組織は、形態としてみると非常に零細な規模ですよ、人員構成も含めて、いわゆる人事、職員の方々のキャリアデベロップメント、これを考えたときに、この組織の中だけで考えると非常に窮屈だと思います。そう考えると、特に県内の様々な自治体の文化財団とか、劇場文化施設等との人事交流というのは、今後よりいっそう、事業とともに、事業と並行して積極的に進めるということが必要になってくると思います。

さらにその関連で言うと、先ほど調査研究で、今後の報告にもありますが、今まではホールの利用者とか、借りている側の利用者とか、来場者・利用者等の満足度調査をしていればよかったでしょうが、これも第一義的にはコンセプション事業者の業務になってくると思います、別に事業団がやってもいいとは思いますが。むしろ事業団がやるべきことは、例えば県内の文化団体やアーティストの調査であるとか、この事業団としてのエンゲージメントを考える手掛かりになるような、そういう調査研究をやっていくべきだろうと思います。これが2点目ですね。広い意味のエンゲージメントですね。新たなステークホルダーとのエンゲージメントをもっときちんと考えなきゃいけないと思います。

それから3点目です。7 ページ目の真ん中よりちょっと上の方に、「文化施設が持つ価値のデジタル・アーカイブ化を行いつつ」という表現があります。デジタル・アーカイブ化は非常にこれから重要になってくると思います。特にコロナを契機として、今まであまり顧みてこなかった、パフォーミングアーツのアーカイブというものが非常に重要視されるようになってきたわけですね。

ちょっと大きな話になってしまうかもしれませんが、芸文センターがコンセプションになって、合わせてこの劇場がコンセプションになったということを考えるときに、芸文センター全体の中でコンセプション対象から外れている部分が一方であるわけですね。それは美術館なわけです。なぜ美術館が外れるのかというと、いろいろな行政的な説明の仕方があるでしょうけど、現状、直営だからって言い方もある、でも、ご案内通りもう直営じゃなくなるわけですよ、今後は。地方独法になれ

ば、また指定管理という形で契約されるのか、または事業団と同様に何らかコンセッション事業者との契約関係になるのかかわかんないですけど、多分事業団とそれほど変わらない立場になります。

なのに、なぜそこはコンセッション対象にならなかったのかを考えると、劇場との違いで多分二つ大きなポイントがあって、一つは学芸員という国の認定された制度の専門職がいるということ。でも劇場にだってプロデューサーがいるわけですよね。もう一つがより重要で、美術館にはコレクションがあるということですね。劇場にはコレクションがない、現状ではね。でもやっぱり今後は劇場もコレクションを持つべきだと私は思うんですね。そのうちの一つがデジタル・アーカイブであり、もう一つが、すでにダンスの取り組みでも試みられ始めていますけれども、レパートリーだと思います。

レパートリーを持たない劇場は、これから厳しいのではないかと思います。そういった意味で、コンセッションという形で劇場の管理運営から切り離されるけれども、どういう形で未来に残せるようなレパートリーを構築できるのかということも、これからのコンセッション導入以降の事業団の大きな事業のポイントになってくると思います。私はむしろここがなかったから、劇場はコンセッションにされてしまったのだろーと思います。これが3点目です。

以上なんですけど、あとさらに大きくないポイントを付け足すと、その2ページ目に今後の議論のスケジュールが載っていますけれども、なんとなく普通の、通常の理事会の検討ペースだという感じがしていて、事業団にとってみると、未曾有の変革の波が到来しているという状況の中で、なんとなく危機感がスケジュールには出てないなと思いました。以上です。

(水野理事長) 一つ目の、非常に大きな転換期であるということは、おっしゃるとおりでございます。現時点の日程で言いますと、コンセッション事業者の参加表明の締め切りが5月にございました。公開されておりませんので、どういう状況かわかりませんが、締め切られております。今、県との間で競争的対話を行われているものと考えております。その中で事業者は、私ども事業団とは接触が禁止されておりますので、私どもとしては動きようがない状況です。

それを経て、7月末には正式な提案書類が締め切られまして、9月中に優先交渉権者が選定公表されるというスケジュールであると聞いております。

それを受けまして、私ども事業団としましては、何としてでも劇場の運営、それから愛知芸術文化センターの管理運営、これについては事業団として今までと全く同じというわけにはいかないかもしれませんが、私たちのこれまでの実績、そして今回もいろいろ洗い出ししましたが、内容を見ていただいて、事業者と連携していく形を取りたいというのが大前提であります。

従いまして、今回のこの資料もそれを前提したものになっておりますので、引き続き私たちが担う、担いたいというというのが今の段階で、私どもの考え方となっております。

2点目の、まさに色々なコミュニティに限らず、エンゲージメントのお話は、おっしゃるとおりです。人間的、予算の面でも限界がございますので、例えば市町村ですとか芸術団体の方々と連携して、そういった中でできることを、また、お役に立つようなことをやっていくのが本来の仕事だと思います。従来までは、劇場の部分がメインということで、そういう部分がどうしてもできていなかった部分もあるかと思うますので、特に、今後に向けては、そういったいろいろな、外部の団体やそういった方々との連携、支援というのが重要であり、重要な仕事になってくるということで、新しい事業についても、そういったことを一つの柱として、考えていきたいなと思っております。

それから最後におっしゃった、美術館との違いで、学芸員がいるという意味では、私どもとしてもプロデューサーがいるという思いがありますので、不本意な部分がありますが、確かにモノという部分では美術館は県有の美術品を持っております。私どもは今までそういった形に残るといえるものは芸術の性質上なかなか持ち得なかったものですから、そういったことが一層大事になってくるというのはおっしゃるとおりで、そういったところに力をより入れていきたいと考えております。

(唐津常務) まず最初に、上山理事のおっしゃった、計画が固定しているというご意見に関しましては、前回の理事会で、今後こういったコンセッション事業者が入るかわからないけれども、事業団の意思として計画を作っておいたほうがいい、というようなアドバイスを理事の皆様からいただいたということが前提にあったと認識しております。私どももどんな方々と一緒にやるかによって、実施内容が随分と違いかもしれないことは、当然認識しております。ある程度状況が分かってから計画した方が無駄にならないのではないかと思います。先ほどのパイプオルガンの場合、例えばそれをその業者さんがコンサートホール運営と合わせてやるということでしたら、それをお預けするというのも、もちろんありえるとは思いますが、どこまでやっていただけるかわからないこともあります。私どもとしましては、コンサートホールのオルガンとはただオルガンが備品としてあるというだけではなく、日頃のメンテナンスがとても大切で、そのためにオルガニストを専属で依頼し、日々弾き込んでいただいてメンテナンスをしていただいているという側面があります。こうした運営管理みたいなことと自主事業が結びついているという事例もございますので、そういったところが、例えばコンセッションになった時に、うまく連携していけるのか、コンセッション事業者の方々が、オルガニストは必要ないでしょうということになってしまったときに、オルガンが今と同じ状態で使えるのかというまた新たな問題が出てくるわけです。

こういった、一つ一つの細やかな、今できていることができなくなるかもしれないということを想定しながら、当館の職員は丁寧に考えております。つまり安易になくしてしまうと、実は使う方々が困るだろうみたいなことも、今回の資料の中にはさりげなく入っています。

したがってまして実際事業者さんが決まってみなければわからないこともたくさん

ありますし、それによって私たちも柔軟にやることが変わってくるということも分かりつつ、でも、これはあった方がいいだろうというところは書かせていただいているといいます。

また全職員へのアンケートを行うとともに、経営計画チーム、こちらは三つの部があるなかで1つの部署から2～3人ずつ、担当者だけで作ったグループですが、2回ほど、現場の視点から率直な意見交換をしています。太下理事の指摘の中で、彼らの発言に関してのご意見がありましたが、コンセSSIONに移行した際に、どういう部分を事業団が担うのか、あるいは担わないのかという具体的な内容がいまはまだわからないというところから、例えば、多分今後は事業団では担わないであろう芸術文化センターを活性化するというようなことが、言葉としては出てきていると思います。しかし、逆にセンターの活性化は愛知県文化振興事業団職員の中でも必要だと思っているということが、ここから読み取れると思います。

この部分に関しては、一応県が示した仕様書上は、こういったことをコンセSSION事業者が担い、事業団側はそこを今後担わなくていいということは、明確にはなっていますが、実際グレーゾーンというのをもたくさん出てくると思います。例えば広報ですが、私たちが本当にこの劇場のPRに関与しないのかっていうと、自主事業をやる以上はそういうわけにはいかないとします。

当然、管理運営を委託していただける可能性もありますので、そういったことも含めて、PRし続ける必要があると思っていますので、前提条件が、すべてクリアな状態でこれを作ることはちょっとできなかったということを申し添えておきたいと思っています。

それから、太下理事が2番目におっしゃった、県内アーティストの調査研究というような、これまでできてなかったような、県内領域の調査研究用のものは、アーツカウンシル機能を持つのかどうかというところにすごく関わってくる問題なのかなというふうに思います。

これについては、今、県が持っている助成金をどのように分配していくかというところにも関わってくるので、また別の仕事まで愛知県文化振興事業団が行っていく可能性が出てきた時には、当然その一つの役割として、ありえるのだろうと思いますが、ちょっと性急なので、あまりに仮想的なことはここには書いていないという状態です。

それから、デジタル・アーカイブ化のご指摘につきましても、まさに、その通りだと思います。今、理事長からもありましたように、事業団は、モノとしてのコレクションがあるわけでもありませんし、学芸員という資格を持っているプロデューサーも複数おりますが、もともとプロデューサーという国家資格があるわけではないですけれども、経験者が多数おります。また、コレクションに匹敵するような創作もしてきました。レパトリーというのも数々ございますし、そこは、今まさに、強化しようとしているタイミングなので、その部分に関しては、引き続き続けてまいりたいと思います。

ただ、これまで劇場がレパトリーを持ちにくかった理由には、再三申し上げているんですけども、作品を作るためのスペースが劇場の中にあるという問題が一番大きいのです。これがコンセッションになった場合に、リハーサル室などがさらに使いにくくなるということが出てくると、レパトリーを作っていくということが、これまでもそれほど簡単ではなかったんですが、さらに難しくなる可能性もあるので、そういった劇場をどのように使うことができるのかという機能面とのリンクがあるということも申し添えておきたいと思います。

(上山理事) 2回目になるので手短にしゃべりますが、色々な作業で色々と考えられているのはいいですが、先ほど言ったようにまとめ方には問題があって、経営計画として来年度とその先も含めて、全部まとめた一つの書類に書くことは、非常に危険な行為だと思います。書類を分けるという発想、それから誰に見せるためのものかという発想がやっぱり必要だと思います。これから事業者が実際に決まってきた、彼らとこの劇場をどうしていくのかという話は当然するわけですね。そこでは、自分たちが今までやってきた部分を引き続きやりたいということも話し合うのは当然だと思うんですが、そのための書類はそのためだけに作るべきだと思います。

また、来年実施する指定管理の仕事は、それはそれ。また、それとは別に、それ以降、事業者が出てきたときに、その事業者とディスカッションするときに、ここの劇場の特徴はこういうところですか、パイプオルガンはこういう使い方をしないといけないですよ、みたいなことを頭に入れた上でのビジョン、だから事業団のビジョンというよりは、劇場の運営ビジョンですね。劇場はこうあるべきであるというのは、また別の書類として事業者向けに書くべきだと思うし、また、劇場以外のところで色々なことをやるというのは現実的に発生して行くと思うんですけど、それに関しては、対県庁、あるいは外のスポンサーに対して、私たちはこういう新しいことをやるので、それに向けて新しい財源が欲しいというのもリリースする必要があると思います。それまた別の書類だと思うんです。それらをすべて一緒にして、今までどおり経営計画でやりますと書いてあるのは、民営化を否定している書類にも見えます。

事業団の気持ちとして、事業者が決まったら、その人たちからも仕事をもらって、管理運営のところもやりたい、あるいは事業者に全部任せることは、不安だというのはあると思うんですけども、やっぱり今まで通りはありえないという前提がある。書類の形でも説明しなければならないと思います。

(水野理事長) 13 ページの経営方針にもございますが、2026 年度は現行の指定管理業務を継続してやっていきます。指定管理業務仕様書、それから計画書、あるいは県との協定の中でも、ある意味ルールは敷かれているわけございまして、事業団がやるべきことは決まっております。ただ、そういった中で、今回、現状と課題を洗い出したのは、今後、コンセッション事業者さんといろいろお話していく中でも、事業団はこういったことができます、やっておりますというように、自分たち自身もしっかり認識した上で話し合っていくということで、かなり細かい現状の仕事の部分を自ら洗い出したということでございます。

その上で、おっしゃるとおり大事なものは 2027 年度からになりますが、それは現状では県の方の事業者選定もまだ途中段階で、なかなか相手が見えない中の作業であります。とはいうものの、9 月に事業者が決まれば、すぐにでもそういった方々と連携、共同できるように動き出す必要がありますので、今回の作業は今までの事業団の業務を見つめ直して向かう方向として出したものであると、私どもとしては考えています。

ただ、その中でまだ不十分だという点もいろいろ多々あるかと思っておりますので、その点については修正する必要があるかと思っておりますが、その点をご理解いただきたいと思います。

(宮崎理事) コンセンションの話が 9 月に決まってくるわけですね。で 2027 年 4 月から、事業団は県からの運営費補助金、指定管理費、愛知県芸術劇場の利用料金収入、芸術文化事業収入があって、この中で確実になくなるものがあるわけです。もちろん、コンセンション事業者が決まってそこから運営を受託するものもあるかもしれませんが。だけど、もう最悪のシナリオの数字を出して、その中でじゃあどうやって運営していくかっていうのを計画に盛り込まないと、せっかく考えていいことを書いたということで話し合ってもらっても、指定管理料はコンセンション事業者に渡すという前提が入っているわけですね。15 年 223 億円。そこがなくなった時に、先ほど太下理事が言われたように、多分出稼ぎも考えなければならない。今まで芸術文化センターは、たくさんの良い事業をされてきたわけです。例えば、他の会館もたくさんあるわけで、他の文化施設の指定管理を受けるとか、そういうことも含めた金額がいくらで、民間からの支援がいくら、絶対残したい事業については、芸文センターに限らず、外に出てこういうこともやりたいので県からの補助金をいくらいただきたいであるとか、ざっくりでもなくなる前提での数字を出していかなければならない。最悪のシナリオというのは、もうコンセンション計画があるわけですから、その数字が全く出てないところが、足りていないかなと思います。私どもも民間で劇場を経営していて傾いた理由は、簡易保険、かんぽがなくなったことなんです。これも郵政民営化で 10 年前になくなることが決まっていたのに手が打てなかったからです。

そのうちいいことがある。そのうち他の団体が入る、他の売り上げが入るということで、ズルズルいって会社が傾いてしまった。でも民営化になることは決まっていたんですよね。かんぽの売り上げがなくなることは分かっていたんです。その時の経営陣が対策を出せなかったことが、そういうふうになったんです。その時と一緒にですね。指定管理の金額がなくなることは、もう決まっているんです。そこに対する計画を作っていくべきではないかと思えます。

(水野理事長) 2026 年度は、コンセンション事業運営開始準備期間ということで指定管理が続きます。現状の構造として、大きな財源としては県からの指定管理委託料、補助金があり、それ以外は私どもの自主財源などとなっております。その先はおっしゃるとおりで、数字的なことは非常に未知数なものが多いですが、そこは現状の

構造はわかっておりますので、一度勉強させていただきたいと思います。

(桧森理事) 2027 年度以降の事業団の姿は、もちろんハードのところも少しは残るかもしれないけれども、メインとしてはソフト主体の事業体になっていくわけですね。2027 年度以降っていうのはソフト事業が主体ですよ。それは公演だけじゃなくて、エンゲージメントになったってことを含めて。そしたらそのソフト事業をやる組織体としてのビジョンが必要なんじゃないかなと思います。それを経営計画チームの人たちがそのビジョンを作ってもいいと思うんですけど、そのビジョンを作って、実現するためにどういうことをするかっていうのが計画だし、それから、その計画には今おっしゃったようなお金の裏付けもあると。そういう形で、まずそのビジョン、そのハードの管理がない形で、そのソフト主体の事業体のビジョンというものを作る必要があるんじゃないかなというふうに思います。そのビジョンが、愛知県にとって、愛知県庁にとって、そして愛知県民にとって、魅力のあるもの、必要性のあるものであるかどうかということが問われるというふうに思うし、その必要度によっては魅力度に応じてお金も変わってくるかもしれないということから、やっぱりこれは必要だねというようなことを、きちんと位置づけたビジョンを作ったらどうかなと思います。

さっき私、外国語の情報発信のことを質問したんですが、それはどういう意味かというと、もしかしたら、このソフト事業をやる事業体では、世界にとって価値があり、魅力のある事業をやっているかもしれない。そうすると、そのお客さんは愛知県だけに求めるのか、そうじゃないと思うんですよ。芸術性が高くてオリジナリティのある事業というのは、愛知県民の中でそういうものが好きな人っていうのは非常に限られているんだけど、だけど、その日本国中を見れば、そういう好きな人って集めればいっぱいいるわけです。ましてや世界中を見れば、世界中のお客さんはたくさんいるわけですから。だから、そういう視点で見ると、事業は成り立つんです。本当に魅力的なものであれば入場料収入だって、高く設定できるんです。そういうことを考えると、海外への発信、それが海外で評価されることによって、愛知県にとって価値があるものであるというふうに県民が広く認識します。

先ほど蔭山理事がおっしゃったような、県民にとっての存在価値というものを発揮することができるようになります。今私が話したことというのは、一つの事例なんですけれども、ビジョンがそういう意味も含めた事業体としてのビジョンが必要なんじゃないかなというふうに思います。その中でそのビジョンを実現するために、どうしてもこういうことをやらなきゃいけないってことの中に、もしそのハードの管理とかそういうものが入るのであれば、それも入れて、ビジョンを実現するために必要な形できちんと位置づけたらどうかというふうに思います。

もう一つは、ソフト事業をやるにあたって例えばコンセッション事業者との連携も必要になってくる。例えばチケットの完全キャッシュレス化っていうようなことが考えられるわけですよ。チケットがスマホに入っている状態で入場するっていうようなことも。そうすると、それって電子的に集計ができるので、例えばコンセッ

ション事業者との間でどうやってそれで配分するかみたいなことも自動的にできるとかいうようなこともできます。

そういうことも含め、管理の運営に関しても、そういう意味でのビジョンって必要だと思います。今後の将来的なやり方について、そういうことを含めたビジョンというのをちょっと考えていただいて、それを実現するための計画という形で、この事業計画ができるといいんじゃないかなというふうに思います。

(水野理事長) 2027 年度からのコンセッション事業におきまして、私どもが自主事業を担うにあたって、2024 年度予算額の年間約 9,500 万円を算定基礎としまして、15 年分がコンセッション事業費から除かれました。従いまして、枠としては年間 9,500 万円の枠が私どもの枠としてあるわけです。

ただ、今までは指定管理ですと概ね 5 年分総額で保証されていた部分がありますが、今後は自主事業に関しては、ある意味 9,500 万円の枠の中で、県との単年度の予算査定という形になります。そういった意味でも中身の部分で、魅力ある事業をある程度中長期的に示していかないと、予算の確保、事業の実施にも支障をきたすかと思いますので、その辺はもう今からですね、2027 年度以降にも、ちゃんと予算が獲得できるようにしていく必要があると考えております。

(加藤理事) まずは今着手なさったこの議論に敬意を表したいと思います。このタイミングで力を入れていただきたいと私が願うことは、どのようなコンセッショナーが選ばれたとしても、揺るがない事業団の存在意義、あるいは凛とした運営方針を確立していただくために時間を有効に利用していただきたいということです。そしてそのために立脚すべきは、今日拝見した資料だと 3 ページだと僕は思いました。3 ページの「2 事業団の存立目的とは何か」について、一つ目の二重丸に「個性豊かな地域文化の振興を図り、世界に開かれた魅力ある愛知づくりに寄与する」と記載があり、これは事業団の存立目的を定めた最も重要な規定であると思います。その次のパラグラフの 2 行目に「文化芸術の力で心豊かな県民生活と活力ある愛知の実現」と書いてありますので、この規定に照らして事業団は、コンセッショナーとどういう棲み分けをする団体なのかということを究極的には議論いただけると、この先の経営計画の立案とか愛知県やコンセッショナーなどとの協議調整にあたって有効になるのではないかと思います。そして、その下に①②③と記載が続き、この記載を崩す必要はないと思いますけれども、この①②③に照らして企画制作の観点と劇場管理の観点から、どういう方針を持ち続けるべきか。その次に、施策にブレイクダウンするとこういうことだということを議論していただくと僕はいいと思います。

しかし、それは 2027 年度以降につまびらかにすることは、取っておけばいいことなので、まずは 9 月以降に机の前にコンセッショナーが座り、協議が始まるため、その時に揺るがない存在意義、レゾナデートルを確立することに向けた、その行きつ戻りつの議論を、上層部と現場の皆さんとが一体となって進めていただけるといいなと思いました。魅力ある愛知づくりに寄与するとか、活力ある愛知の実現というところに活動の結果が届かないといけないじゃないですか。だから方針の一言一句に

照らしてそれぞれの活動が繋がるかというチェックの期間に、時間を使っていただけるといいのではないかと。愛知に住もうとか、愛知に住んでよかったっていうことに、芸術文化センターがどう寄与するのか常に立ち返るような議論を投げかけいただいてそこに取組がどう繋がっているのかがそれぞれの立場から、反復議論されることでコンセッショナーがどのような者になろうとも強くこちらのその存在を主張できる力になっていくのではないかなと思いました。

(水野理事長) 実は現場の職員の意見にもそのような意見がございまして、どうしても私たちは目先のこの事業をやるとか、事業の予算案がいくらかなどと考えてしましますが、そもそも論としての議論がやはり重要であるということがまさに現場の職員からの意見にもありましたので、現場の意見を受けてしっかり考えてまいります。

(石田理事) 私はこの理事会に約 30 年おり、様々な理事長に出会い、大変勉強になりました。最初、私は愛知芸術文化協会として愛知県全体の文化の育成のためだと思って参加しました。最初は少し戸惑いましたが、この劇場をだんだんと愛するようになりました。この劇場は愛知県のシンボルであり、愛知県民から今でも愛されています。なぜ知事はこの黒字の劇場を運用する文化振興事業団を切るんだらうかという意見を県議会議員からも聞いており、みんな文化振興事業団を応援しているようです。また、コンセッション事業から美術館をどうして除外したのだらうかとか、なぜ 9 月という期限を切ったのか、また果たしてそういうコンセッションも必要なのだらうかとも思います。私が事業者ならばコンセッションを引き受けることに少し戸惑います。なぜならば、いろんな人件費とかいろんな企画とか、その 30 年のキャリアを持った団体を相手に回して奪い合うなんてことは少し難しいと思います。民間企業としては手も足も出ないのではないかと思います。また、市の事業団も外部に業務を任せる動きがありましたが、だいたい 2～3 年でギブアップしているようです。9 月に向けて見えない相手を想定して我々が議論することは難しく、やはり今、理事長がおっしゃったように、今やるべきことは何かを中心に考えていければと思います。そのような中で今回の計画書を見て大変頼もしく、また嬉しく思いました。これを続けて今後どのようなアーティストがこようと、我々はどういうことやっていたんだという自負を持って、たまたまそれがあつた時に削られたとしても事業を残していければと思いますので、また今後とも頑張ってください。

(水野理事長) ありがとうございます。皆様からのこれまでのご意見のとおり、2026 年度と 2027 年度以降とでは事業展開が大きく異なります。今回、計画を 2026 年度から描かせていただきましたが、2027 年度以降に向けて、今から議論して作り上げていくという、そういった形で軌道修正することでいかがでございましょうか。

(上山理事) 2026 年度は事業計画といっても、すごく現実的な予算の作業などがあるので、もう切り離してしまった方がいいと思います。まずはそれですっきりするが、中をやはりしっかりと分けた方がいいと思います。分かりやすく言うと、劇場に関することと劇場を離れたこと、あるいはハードとソフトという言い方もあるかもしれないが、この離れたところに関して、具体性がなく、お金の裏付けの話もない。そ

れと劇場の中でやるソフト事業みたいなものになっている。なかなか考えにくいのかもしれないけど、劇場を離れ、かつソフト事業というのは一体何なのかについて特にこの経営計画チームの皆さんが中心になって考えて、2027年度の予算要求にもうまく反映していく準備が一方で必要になると思います。そのため、もう少し交通整理しないといけない。今の計画はこれまでの実績と、来年のプランと、それ以降の話と、できれば引き続き劇場も事業者からお願いされたいという願望が全部混在して、一つの書類になっている。今の段階はまだいいですけど、これがオープンになっていくと混乱を生むと思いますので、整理が必要だと思います。

(水野理事長) 私どもとしましては、現場から様々な意見を出してもらって、自分たちを見つめ直せたという意味があると思いますが、おっしゃるとおり、非常に未熟な状態ですので、もう少し整えて、2027年度以降に向けて形作っていきたいと思います。また、先ほど宮崎理事もおっしゃったように、お金の面がセットになってくるかと思うので、それについても合わせて、検討していきたいと思っております。

(太下理事) 今後のことと言うとこのスケジュールではダメだと思うんです。先ほど上山理事がおっしゃったように、劇場の継承に関するのとそれ以外の様々なステークホルダーとの関係、特にその受託を睨んだ展開を考えた時に、コンセッション事業者と9月から交渉が始まるので、この時に叩き台がないと、きっと向こうの言われるままになってしまう。そのため、このスピード感を何とかしてもらわないと、かなり危機的だと思います。

(水野理事長) 9月から事業者と交渉できるように、当面、それが最も大事なことです。ので、検討を進めていききたいと思います。

(上山理事) 私も全く同感です。経営計画という形にこだわる必要は全然ないと思うんですよね。事業者とのミーティング用の資料を非公開でいいから、しっかりと作っておくことが必要だと思います。職員のチームを含めてみんないい議論をしているが、それをどのような形で見えるものにしていくかという時に、目の前に迫っているのは事業者とのディスカッションであり、その時にパイプオルガンはこういう意味で必要なんです、だから自主事業でやりますとか、その種の作戦用の資料が必要である。その議論の中に事業団に任せた方が楽ですよという営業トークも入っていてもいいと思います。だから、やりたいことは全部その劇場に関しては書いておけばいいと思いますが、プランBが必要で、コンセッション事業者が「いやいや、事業団は自主事業だけ実施してください」と言った場合に、どうするかというのも考えておかなくてはならないので、そのときの資料が別途必要である。そのため、交渉に臨む資料を作っているという感覚が必要である。競争相手とか交渉相手を全く想定しないで経営計画を書いても読み手はどこにもいない。目的意識をはっきりさせる必要がある。差し迫っていないときの経営計画ではない。経営計画という形で、成果物を一本にまとめて公表するということ自体が違う気がします。それはそれで、ないといけない部分はあるため、特に2027年度以降については、特にソフトな形で出す必要があるし、それからあと願望として引き続き業務を受託したいということ

を書いた公的な書類はあるのかもしれないけど、本気で2027年度以降、県から予算を取ってくるとか、あと職員も安心するとか、いろんなことを考えると、こういうストレートな一本の計画書でいいのかなという疑問が湧きます。

(水野理事長) 当面、2027年度からしっかり事業者と連携協力していけるようにすることが一番大事なことだと思いますので、その観点で一度、洗い出しをさせていただきます。いずれにしましても、9月には事業者が決まるものだと思いますので、そこで手遅れにならないようにしたいと思います。

(蔭山理事) この職員チームのメンバーは、若い次世代の人たちですね。議論の中身が面白くて、芽があるなと感じました。だからこそ、この理事会の場にいる我々のような世代から教わったことに囚われず、大胆にはみ出して行ってほしいと思います。まだ少し、教わったことから抜け出せていない印象もあります。民間事業者の意見を聞いて、「そうか」と後から気づくのではなく、それ以前に、自分たちの議論の中で先に気づいてほしい。今まで教わってきたアートマネジメントとか、劇場経営とか、公共ホールという概念はいったん全部捨てて、断ち切った上で考えていく。そういう自由な環境をぜひつくって、続けて行ってほしいと思います。

(水野理事長) 職員によるチームとして集まったメンバーの者たちは一生懸命やっております。今回の皆様からのご意見を伝えることでまた励みになると思います。ありがとうございました。

最後に、その他の議題(2)・(3)について資料配付を行った。

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30分、本理事会の閉会を宣言した。