

第5回徳島文化芸術ホール（仮称）
管理運営計画検討委員会 議事概要

<開催要領>

- 1 日 時 令和4年11月17日（木）13：30～16：00
- 2 場 所 ホテル千秋閣
- 3 出席委員 藤野委員長、吉本副委員長、浅香委員、小澤委員、真田委員

<会議次第>

- 1 開会
- 2 事務局説明
- 3 議事
 - （1）徳島文化芸術ホール（仮称）管理運営計画素案について
 - （2）その他
- 4 閉会

<配付資料>

- | 資料 | 次第 |
|-----|------------------------------|
| 資料1 | 配席図 |
| 資料2 | 徳島文化芸術ホール（仮称）管理運営計画検討委員会委員一覧 |
| 資料3 | 徳島文化芸術ホール（仮称）管理運営計画素案について |

(藤野委員長)

皆様こんにちは。委員会も5回目を迎えまして、いよいよ管理運営計画の素案ができてまいりました。ハードのほうも大詰めで、日々大変な検討があると思えますけれども、ソフトの方の取りまとめも佳境に入ったということになります。本日は議事が1件。この管理運営計画の素案についてだけです。ただ、かなり重要なものですので、最初に事務局からご説明をいただきまして、その後、委員のメンバーで1時間半ほどじっくりと議論させていただきたいと思っております。それでは、事務局から説明をお願いいたします。

(事務局)

資料3により、事務局から説明。

(藤野委員長)

ありがとうございました。本当に大変な取りまとめの作業だったと思います。今、全体を一気に説明いただきましたが、6章に分かれています。これから議論に入りたいと思いますが、一気にやるとなかなか整理ができません。第1章の「管理運営計画」については、今までも議論したところなので、第2章の「事業展開」について、30分。第3章「施設の管理」について、大変重要ですので30分。最後、第4章から第6章までも30分で、概ね15時40分ぐらいを目処に終了したいと思います。

それでは、第2章の事業の展開について、皆さんの意見をいただきたいと思えます。いかがでしょうか。

(吉本副委員長)

ありがとうございます。大変な取りまとめ、どうもありがとうございました。事業展開のところですけど、主催事業と貸館事業で大きく分けられていますが、後ろの方に提携とか共催とか出てくるので、冒頭に、「大きくは主催事業と貸館事業があり、そのことを通して広い事業を展開していく」みたいなことを書いてから、主催事業と貸館事業という部分があるという流れがいいかなと思えました。

それから、貸館事業の中で、3段落目から、稼働率のことが出てきますが、特に気になったのは、主催事業の稼働日数が1割程度という比率のところですね。開館後当面におけるということは、開館記念事業を含めた年も入っていると思えますけど、最初の頃は主催事業に力を入れて、このホールの価値を打ち出して、県民にこのホールの存在を知ってもらおう。それから多くの人に貸館として使ってもらうにあたって大変重要な時期になると思えますので、1割では少ないのではないかというのが私の感覚です。数字を出すのであれば、例えば、1割から2割とかいうぐらいの書き方がいいのかなと思えます。稼働率も7割から8割として出てますので、その方がいいような気がしました。

それから、貸館事業の2段落目で1回分けた方が良く思えます。

(藤野委員長)

ありがとうございます。7ページの下あたりですね。今から1割と書いてしまうのは、今後いろいろな問題を起こすのではないかという意見だったと思えます。その前に、県民

の利用機会が損なわれないよう配慮する必要があるというのは当然のことで、県民の人たちの発表の場が非常に重要だということはよく理解できると思います。

もう一つ、貸館と主催の間にある共催とか連携も、結構重要な役割を演じるのではないかと思います。お客さんから見ると、主催事業なのか、貸館なのか分からないものです。明らかに県民が出ているものは、「貸館でやってる」、「主催でやってる」と分かると思いますがけれども、例えば、商業演劇とか、ミュージカルとか、民間事業者が行うような公演は、主催でやってるのか、共催でやってるのか、貸館でやってるのか、お客さんから見えにくいところがあります。減免の問題が出てきますけど、そこをうまく使うというのはよくやる手ですね。減免、つまり、使用料は取りませんけれども、共催としてやってくださいという形のリスク回避ですね。そういう公演は、お客さんが集まる公演の場合が多いですから、その比率を高めていくと、自主のように見せかけて、実はそんなにお金がかからないということもできるかと思います。県民利用と、それから民間事業者が貸館として使うのですけれど、そこを減免、共催にしてという使い方ですね。その部分のバッファは、結構重要になってくるのではないかと私は思います。他の委員はいかがですか。

(真田委員)

まず、これまでの委員会で、委員の皆さんから出た内容について、よくまとめていただいたと思えました。その中で、私も改めて資料に目を通して、事業展開のところ、文字数のバランスからすると、なんとなく、主催事業が消極的なイメージに見えてしまうので、先ほど吉本副委員長から発言があってよかったと思っております。

それと、気になる点がありますが、事業展開していく上で、専門家の活用ということは、この中で書かれていますけれども、例えば、県の施設として、アウトリーチ的なことだとか、いろいろなことを考えている中で、芸術団体や芸術家との提携といいますか、連携というような考え方を検討しますということがあったほうが良いと思います。結論づけるのは難しいのかもしれませんが、連携しながら、より良い効果的なプログラムを考えていくみたいな考え方が入っていてもいいのかなという印象を受けましたので、その部分を提案させていただきます。

(小澤委員)

本当によく取りまとめていただきまして、すごいなと思っております。私からは、主催事業の想定の中で、後半に県民ワークショップの意見からの視点が入ってきたところが、とてもいいなと感じております。「地域課題に対するアプローチ」、「遠隔に居住する県民に対するアプローチ」、「アーカイブ」、こういったところはこれからの時代、本当に大切になってくると思いますので、とても嬉しく思っております。ここにホールが果たすべき役割の多くが詰まっており、とても大事な点ですので、まずは感想ですけど、そういったところを感じました。

(浅香委員)

先ほどから話が出ていますが、共催や連携の事業を、もう少し考えていく必要があるということですね。そういった団体もそうですが、県内の市町村との連携とか、共催してや

っていくということが、このホールはもちろんですけれども、地域にあるホールと連携していくことをすると、かなり活性化につながっていくのではないかなという気がしました。そのためには、人が大事です。私も「徳島市立文化センター」で芸術監督をしていましたけど、共催するまではとてもできなかったです。それだけの人材を確保していないとできないです。そういう意味では、40人ぐらいのスタッフという話がありましたけども、かなり専門性を持った人たちに上に立っていただいて、指導する期間も必要になってきます。すぐにやっていける形にはならないので、段階的に、年度を越して考えなくてはいけないと思いますが、各市町村との連携の拠点として打ち出していく必要があるのではないかなと感じました。徳島の事情からすると、そのような感じがします。

(藤野委員長)

ありがとうございます。一回りした段階で、いくつか課題が出てきたと思います。一番大きな課題は、施設の稼働率が1割程度で本当にいいのか。それで実りのある創造発信事業、項目で言うと「文化創造魅力発信事業」ですね。ここのが本当にできるのかどうかという疑問が出されました。それから、連携や共催の形もいろいろな形がありうと思います。今、浅香委員が発言されたように、例えば、県内の文化団体とか、それから、市町村との連携ということで、それをどのように作っていくかというところはすごく重要なのではないかと思います。連携や共催ができると、にぎわいにもつながるし、活性化にもつながっていくと思います。

それから、もう一つ私が提示したように、営業活動も関係してくるのですが、必ずしも県内団体でないにしても、県内の人が見てみたい、聴いてみたいというような公演を共催として呼んできて、その比率も確保していく必要があると思います。そのあたりで、事務局の方から、展望がありましたらお答えいただけますでしょうか。

(事務局)

まず、稼働日数の1割に関しては、吉本副委員長からもありましたとおり、特に、開館後数年間、最も力を入れるべき期間において、1割ということが足枷にならないよう、記載の内容を検討したいと考えています。

あと、共催事業、連携事業、県内市町村施設との連携につきましても、この計画の中でどこまで具体化して書くかということは、今後練っていきたいところですが、それぞれのメリットがありますので、それから、県立ホールとしての位置付けで、やはり県下全域をしっかりと視野に入れて活動しなければならないというところも踏まえて、頑張っていきたいと考えています。

(藤野委員長)

ありがとうございます。今出てきている問題は、後の組織体制とも深く関係してきますよね。例えば、14ページの最後のところで、県民参加手法が出てきていますが、ホールボランティアとか、ホールサポーターとかも入ってくると思います。「鑑賞者としての参加」、「出演者としての参加」、あるいは「運営への参加」ということも入ってきますので、これをどのようにオーガナイズしていくか。これはボランティアなので、アマチュアが基

本になると思いますが、コーディネートする方は、プロでないとなかなかできないことがあります。だから、そういった部署をどこに設けるのかというのは、15ページイメージ図でもって、改めて検討する必要があると思います。

それから、サポーターとか、ボランティアという言葉はもちろん重要な言葉ですが、パートナーという言葉をよく耳にするようになりました。ホールの市民パートナーですよ。それから、企業のパートナー。おそらくいろいろな形で、寄付や、共催、ネーミングライツみたいな形で、ホールを支えてくれるという、対等なパートナーという言い方のほうが最近では主流かと思います。ですので、市民パートナーをどのように育成して自分たちの仲間に引き入れいくかということが手法として重要になってくるのではないかと思います。

この事業展開について、他に何かございませんか。

(吉本副委員長)

先ほどの意見と重なりますが、7ページのところの最初の書き振りについて、やはり、1割から2割と修正にするにしても数字を出してしまう方がいいのか気になっています。それで、主催事業の中には、提携とか共催とかいろいろあると思うので、せっかく新しく造るホールを有効に活用して県民に素晴らしい事業を届けるために、「主催事業とか提携事業を積極的に展開しますが、県民利用が損なわれないようにしっかり配慮します」ぐらいの書き方に止めておいた方がいいと思います。ここで一番言いたいことは、「主催事業もしっかりやるのだけれども、県民利用にも配慮しますよ」ということですよ。数字を書かずにいろいろな事業を計画して、県民に施設を広く利活用いただきますというようなことで、最後に「県民の利用を損なわないように配慮します」という一文が入っていれば、目的は達する気がしますので、検討いただけたらと思います。

(事務局)

吉本副委員長のお話いただいたとおり、県側の配慮であるとか、方向性は文章で入れますので、数字がなくてもそのあたりをうまく伝えるような形でまとめていきたいと思います。先ほどの共催事業等についても、民間にとってもホール側にとってもメリットがあって、このあたりの稼働日数の割合が上がっていくということもあるかと思いますが、柔軟に取組みができるよう考えた時に、数字が無いということもあるのかと思いますので、そのあたりは修正したいと思います。

(吉本副委員長)

細かい点ですけど、10ページに、「地域課題に対するアプローチ」とありますが、ホールに限らず、文化芸術施設にとって重要な視点だと思います。その中の4行目の真ん中に、「地域が抱える様々な課題を解決し」となっているのですが、解決までは言い切れないですよ。文化芸術で社会問題を解決するのかということは大きな議論になっていて、「芸術を道具にするのか」みたいな議論があります。ここは「課題と向き合い」ぐらいの言い方がいいと思います。そうすると、一番最後も「課題解決に向けた役割を担います」というところを、例えば、「課題に対応していきます」というぐらいで。いろいろな

課題を視野に入れながら事業展開しなくてはならないと思いますけど、全て解決するといってしまうと、ホールの目的そのものがずれていってしまいます。福祉や教育施設ではないわけですから、そのあたりを配慮して修正をした方がいいと思います。

(藤野委員長)

課題に向き合うとか、寄り添うとか、そのぐらい。確かに、解決そのものの切り札にはならない。ただ、問題を顕在化させて共通認識にするというようなことは、芸術文化には大きな役割があると思います。

(吉本副委員長)

結果的に解決することがあるとは思いますが。

14ページですけど、県民の参加手法というのが最後にこう見出しで出ていて、「鑑賞者としての参加」、「出演者としての参加」、「運営への参加」と書かれていて、ワークショップとかアウトリーチとかもあるので、確かにこのとおりではありますけど、気になるのが、「運営への参加」のところ。これを書いてしまうと、具体的に中身が見えてないので、先ほど藤野委員長が発言されたように、「県民とパートナーを組んで何かやります」みたいなことであればいいと思いますけど、運営委員会に県民に参加してもらうとか、ボランティアで参加してもらうとか、企画を市民県民に考えてもらうみたいなことをやっているところもありますが、うまくいけばいいですが、うまくいかないことも少なくない。「運営への参加」というか、県民参加の手法をあえて書くべきかという話もありますよね。いろいろな事業を通じて、いろいろな形で参加するということにはなっているので、検討した方がいいと思いました。

(藤野委員長)

難しいところですよ。比較的大きなところでは、例えば、「兵庫県立芸術文化センター」は、県民ボランティア、市民ボランティアみたいなものを一切入れてないですね。基本的な方針として、「プロ集団の劇場だから、プロで運営をします」とはっきりしていて、「お客さんとして楽しんでください」という感じに徹しています。「びわ湖ホール」の場合はサポーター制度は入っていますが、これは応援団なので、参加できる区切りは、はっきりしています。広報やチケット販売には協力してくれるし、講座などのお手伝いはしてくれますけど、公演そのものには、例えば、チケットもぎりすら参加しない。それはプロにお願いしているということです。おそらく、県立劇場レベルになると、そういったところが多いのではないかと思います。分類していくと、基礎自治体の、人口5万~10万人ぐらいのところは、やはり市民参加で運営していかなくてはならないし、市民が運営にまで参加することで、私達の場所だって意識を高めることになる。そこはすごく重要なポイントです。県立劇場になると、セキュリティというか、機構的にも複雑で、安全性を担保しなくてはならないということで、なかなか触れることができない部分があるかと思っています。プロ集団に全部お願いしたいところと、県民に関わっていただきたいところの境界をある程度ルール化した方がいいのではないかなと思います。他いかがでしょうか。

(浅香委員)

徳島においては、文化事業に対して、いろいろな形で、良く言えば、パートナーという形で、アマチュアの人たちが協力してくれるということは、徳島で2回も国民文化祭をやった関係もあって、そういう習慣は結構あります。だけど、お聞きしていると、本当にそれに頼りきっては駄目だなということは感じました。そういうところにまた要請していくということもあるのかもしれないですが、やはり、プロの集団でやってるんだということは、私は必要だという感じがします。そのためには、貸館事業の中でもコンシェルジュの機能ですよ。多くのリクエストに対応できるスタッフがいて、貸館で利用する団体に対して、協力できるというようなことも含めてですね。一般の人達に協力してもらうということと、逆に、施設が持つコンシェルジュ機能を発揮できるような関係をかなり意識的にやっていかないと、なかなか難しいところがあるという気がします。そうすることによって、徳島の文化が広がりを持っていくのではないかなという気がします。

(小澤委員)

事業と県民参加のところを合わせてとなりますが、やはり今お話がありましたとおり、「運営への参加」は難しいところがあります。最近の劇場はスペックも上がってきており、舞台に立ち入ることは危険度が高くなりますし、最近チケットが高額化してきていたり、バリアフリーの問題とかありまして、やはり表方のスタッフでも参加はなかなか厳しい時代になってきたという実感を持っております。

一方で、私たちホールの運営者で、こういった社会的な役割が求められるようなホールの場合は、「地域課題に対するアプローチ」の部分で、観光とか、教育、医療、福祉、産業、こういったところに関わっていくパートナーは、県民の皆さまであり、そういった方とつながってプロジェクトを起こしていくことはとても大切だと思いますので、そこでの参加はとても期待をしているところです。例えば、学校の先生もそうですし、プロジェクトにどんどん意見を出していただいて、専門家の視点、あるいは、県民の視点というところでサポートいただけたらいいと感じております。

(事務局)

小澤委員の方から発言いただいたこと、まさにそのエッセンスが重要ですので、そのあたりの意味合いでまとめていきたいと思っております。あと、実は運営という部分で、あえて分かりやすい言葉を入れたことについては、ハード面でいうと、今回のホールが非常に特徴的であり、閉鎖的な箱ではないという部分がありまして、やはり建物がそういう形である以上、接点という意味で、単なるお客さん以外の関わり方も、事務局としては知恵を絞らなければならないと考えておりまして、その部分がこういう言葉になってしまっているということもあります。今いただいたご意見を踏まえまして、県立ホールとしての質の部分と、柔らかさの部分と、うまくバランスを取った形でまとめていきたいと思っております。

(藤野委員長)

ありがとうございます。それぞれの章を跨いでいろいろ重なる課題がありますので、その次の第3章ですね。「施設の管理」に移りたいと思っております。組織体制の考え方で、スタ

ツフの人数などの数が出ております。それから組織体制のイメージ図ですね。こういう形でいいかどうか。それから管理運営の手法などが17ページに書かれています。そのあたりで皆さんから意見をいただきたいと思います。

どのくらい的人数が必要かは、それぞれの館を運営された立場から、後でお話をさせていただくとして、組織体制のイメージ、統括責任者がいて3部門に分かれています。これはよくあるパターンだと思います。そして、当面は、芸術監督制ではなくてプロデューサー制を取ろうという形になっていて、プロデューサーをどこに張り付けるかということになると、破線でもって事業部門のところにくっついています。事業部門が、「制作、学芸」と入れたのは、私も事前に見させていただいた時にアーカイブをしっかりとしようという、なかなか他のホールでは無いことが出てきました。「文化芸術のアーカイブ保存」ということがありましたので、いわゆるドラマトルクですね。劇場学芸員みたいな考えです。私は、20年以上いろいろなところでお話してきて、ぜひ作ってほしいと思ってきましたが、なかなか理解されていないのが実情です。ただ、ドイツ語圏を中心に、ヨーロッパでは、学芸、ドラマトルクが非常に重要な劇場の中核になっています。ですので、制作だけではなくて、そこに学芸を入れてほしいと思っていました。しかし、学芸は、やはり一般的には分かりづらいですね。美術館、博物館だと、学芸員が大切だと分かるのですが、劇場やホールに学芸員がいることの理解は、まだ日本では浸透していないのかなと思います。別にこれだけではないですので、学芸は、教育普及もここが担うんだと言えば分かりやすいと思います。教育普及だけではないですが、アーカイブとか、公演をする時に、アーティストに対して助言をするとか、あるいはレクチャーをするとかという、そういった非常に多彩な活動をするわけですが、一般的に分かりやすいのは、「教育普及とか育成をやるもんだ」と言うと、「比較的大切だね」という話になるかなと思います。

それからもう一つ、これはどこに置くべきなのか迷うところですが、県民参加手法のところから出てきましたが、パートナーを育成したり、まとめていくかという部署が必要になってきます。11ページの一番上のところに「遠隔に居住する県民に対するアプローチ」とありますね。新ホールが立地する周辺地域だけではなく、「遠隔に居住されている県民へのアプローチ」も本当に県立劇場にとって大切なことです。しかし、なかなか実現できないことでもありますので、例えば、地域連携室や、地域協働室みたいな部門ができるいいと思います。それを「制作・学芸」のところに位置付けるのか、それとも、「営業・広報」のところに位置づけるのか、悩ましいところですね。地域連携は、当然、営業、広報にも関わっていますが、例えば、アウトリーチをやると、教育普及のほうに関わってくるので、学芸の方に近くなる。いずれにしても、県全体で、全県的に展開していけるような部署をしっかりと作るということが重要だと思います。

ベクトルが違うのですが、文化観光の話が出てましたね。10ページのところに文化観光振興等の推進に向けたイベント等の実施というところがあって、徳島県はいち早く文化観光推進地域計画を作っています。美術館、博物館などはそこに入っているのですが、ホールはまだ入っていません。ゾーンを考えた時に、徳島は多様な日本の縮図みたいなところですけど、やはり鳴門市とか徳島市のところと、西側と2つのゾーンに分かれてしまって、点と点を結ぶような施設、拠点が無いということを見ると、やはりこの新しいホールは、点と点をつなぐ、少なくとも線になるような位置づけになるのかなと。だから、

地域と地域、ゾーンとゾーンをつなぐ拠点になると、同時にこの拠点から各地に出ていくことになり、全県展開する地域連携部門みたいなものがあるといいと思います。この組織図の中にどのように位置付けるか悩ましいですけど、そのあたりを考えていただければと思います。

(小澤委員)

まさしく私も10年以上公共ホールに関わってきました、学芸担当がほしいと現場では考えております。音楽担当、演劇担当みたいな形で事業が分かれていってしまうのですが、音楽の公演事業のチケット売り数を気にしながらも、やはり地域に出かけて行くときには学芸担当の気持ちでということで、専門のセクションがあることの重要さはを常々実感しており、まさしくそのとおりだと思います。

30人とか40人とかとなってくると、組織が大きくなってきますよね。専門人材は、全て専門家の人たちが集まってくるわけではなくて、若手の方もおられるので、専門人材を育てていく組織となるためには、やはり多くのセクションがあって、それぞれのセクションに個性や目標があり、人材育成と人事異動がセットになって、多角的に学んで成長していく方が、将来的には大きく育つと思います。人材育成はとても大事だと思っておりますし、近年、プロデューサーに求められる役割は、一つの魅力的なソフトを作り出すだけではなくて、その組織の人材、若手の人材を育てていくということも、最近では重要と言われております。そういった意味でも、このセクションは、とても大事だなと実感しております。加えまして、やはり県立施設ということで、プロデューサーなどの専門家がここにいることによって、県内の公立文化施設とか、市町村立のホールとか、芸術団体であったり、そういったところにもノウハウや情報をどんどん伝えていけるようなことが必要ではないかと思っております。私たちのノウハウだから秘密ですとかいうことでは、全然、県全体で発展してきませんので、そこをオープンにして、県全体をイメージして人材育成をしていくような人材組織が必要なのではないかと思っております。

(吉本副委員長)

どうしても数字が書いてあるところを、私は気になってしまうのですが、15ページのところに40人程度のスタッフ人数が想定されますと書いてあるのですが、この40人程度というのは、あくまでも類似の事業展開を行う同規模のホールを参考にすると40人になったということで、実際にはもう少し少ないとできないのではないかと思います。後ろの方に、今後しっかり詳細に検討しますというあるので、この40人というのが目処ということではないという理解で大丈夫ですね。

(事務局)

あくまでも類似の同規模の事業等の展開ボリュームも見た上で、参考の数字を置いています。

(吉本副委員長)

例えば、今、話の出ているような学芸とか教育普及とか積極的にやろうと思えば、アウ

トリーチは本当に手間がかかる仕事なので、いくらいても足りないことになってきてしまい、結局どの程度の事業をやるかによっても全然数字は変わってくると思います。そのあたりを理解した上での数字を出すということは、念を押しておきたいと思います。

それと、学芸のところ、私もそこは手厚くしていくというのが、今のホールや文化芸術全体にとって重要であると考えていますが、たまたま、一昨日、「北九州芸術劇場」に行っていたのですが、市内の生きにくさを抱えた若者を支援する団体と、劇場が協力して、若者たちに演劇のワークショップをしたりしています。その団体は、どんな若者も仕事に就けるようにという目標を持っていて、劇場がその目標を実現するために演劇活動を通じて協力していますが、それはそれはとても手間がかかる仕事です。ですので、この先の事業展開のところに「社会的な課題へのアプローチ」とありましたが、そういうところをどれぐらいやることによって、本当に必要な人数に幅がありますし、とりわけ、学芸普及に携わる人の数は相当変わってきますので、そのあたりをこれから詳細に検討しながら、具体的な数字を決めていくというようにしていただけたらと思います。具体的な人の名前とか見えてくると、どういう形が良いということも変わってきますから、これはあくまでもイメージという理解で大丈夫ですよ。プロデューサーを誰にするかとか、他にもいろいろなことが関係します。

(真田委員)

まず、先ほどから話題に出ている学芸の関係ですけど、私も組織体制をいろいろ考えている時に、育成事業的なこと、教育プログラムのことを充実させていこうとすると、考え方として制作面と切り離して専念していくといいますか、そういう体制は何度か必要だと思ったことがあります。ただ、やっぱりどういう事業を、どれだけの規模感で取り組んでいくかによると思いますし、場合によっては、実施している事業の中で、その役割を担っていくような、そういうこともできないわけではないと思います。学芸は、ある意味、すごく重要な下支えの仕事ですけど、割と地味な仕事として、あまり表に見えてこないです。私が長年お付き合いさせていただいた「世田谷パブリックシアター」も、組織的には、学芸と作品を制作するところとしっかり分かれてやられています。いろいろな話を聞いていると、学芸で仕事をしてる人は、ものすごく細かくいろいろな緻密なものの考え方を持って事業を展開してるということに気づかされたところがあります。本当に人員体制的に可能ならば、しっかりとそこを充実させていくということは非常にいいことだろうと思いました。

それと、もう一点。専門人材を起用していくというようなことは、書かれているのですが、専門人材ということではなくて、採用されたスタッフを育成していくといいますか、そういう視点に対する考え方も、運営計画の中に書かれている方がいいと思います。後々、スタッフに育成の場を与えていけるのかみたいなこととか、そういう意識が組織として根付いていくのかなというところがあるので、検討いただけたらと思います。

(浅香委員)

私が一番気に入ったところは、地域の方に対するアプローチのところですね。これを読んだ時に、これは吉本副委員長の考えがまさに入ってるなと思ったら、吉本副委員長が途

端に意見をされていましたが、特に、文化との関わりはすごく大事なことで、徳島は非常に、人権教育、人権問題に対して熱心なところですよ。同和問題や、男女共同参画のセッションも市の方にありますけれども、そういったことと文化が関わってくるのが大事だというのは、いろいろ参加していて思いました。そういう点では、教育と文化の分類に入るのだろうと思いますけれども、文化との関わりはすごく広いんだということをお印象付けていただくとありがたいという気がしました。

(藤野委員長)

ありがとうございます。ここのところは、意外と学芸のところで盛り上がって、私も学芸のところにずっとこだわってやってきて、本当に、県立レベルの公共劇場だったら、学芸、ドラマトルクの部署が必要とずっと考えてきましたし、日本ではどういう形で着地ができるのかということも検討はしてきました。もともと「兵庫県立芸術文化センター」ではそれをやろうとしていました。準備室の段階で、いわゆる学芸的な部署を置いていたのですが、現場ではあまり好ましくない状況が出てきました。準備室で片やもう日々戦争のように忙しくやってる人達がいる中で、同じ準備室の学芸担当の人達は大学院の博士課程の人達で、演劇を研究しているとか、音楽を研究している人達なんですね。例えば、ドイツ語圏だったら、そういう人達で良かったのですが、日本では、一方で現場でのしごを削っている人がいながら、机を並べて片一方は何か高尚な議論してるみたいなので、すごく現場の雰囲気が悪くなってしまったということは、私は経験をしています。その後、現場を仕切る人が変わって、非常にプラグマティックな人になったということだと思いますけど、彼が私に声をかけてきて、その学芸の人は、大阪大学の院生だったんですね。知り合いですごく良かったし、山崎正和さんの門下の息のかかった人たちが大学院生で来ていたわけです。羨ましいなと見てたのですが、私の方は早々と日本ではなかなか学芸員、ドラマトルクは難しいなと思いはじめていて、まずは外堀を埋めるところからやらなくてはいけないと思っていましたが、2000年ぐらいですね。アートマネジメントの中でもやっぱり知識を身につけなくてはいけないとことで、ドラマトルク的なこともやりたいなと思ってきたのですが、私の研究室がアートマネジメント教育をやっているからということで、研究室の学生が「兵庫県立芸術文化センター」の有給実習生みたいな形で、15年間ぐらいで100人以上お世話になってきました。そういった形で、アートマネジメントを学ぶ学生が現場で、比較的大きな施設で実習をさせていただいたので、そのキャリアを活かして、その後やっぱり就職できるようになりました。それはありがたいことだと思います。現場を知っていたので、理屈だけではないので、いろいろな文化施設とか、財団とかに転身というか、就職できる道も開けてきたと思うので、そういう仕組みができるといいなと私も思っています。ですので、理屈っぽい学芸員や、研究のための学芸員ではなくて、やっぱり社会課題にしっかりと向き合うような人ですね。今で言うような、社会包摂的な視点を持った学芸員を採用して、そして教育普及などにも取り組んでいく、地域連携にも取り組んでいくというような、そういう間口の広い視野を持った学芸員が今必要なのではないかと思います。そのあたりの制度設計とか、どういう人を採用するのかとか、すごく今関心があることなので、このあたりを今後深掘りができたらいいなと思っていますが、事務局いかがでしょうか。

(事務局)

学芸の言葉が、例えば、この計画の素案の中にあるアーカイブのところからこのように出てきた流れでお話をしますと、アーカイブを、そもそもこの計画の中で、文章に入れようとしたきっかけとして、当然これから始まっていく活動がしっかり形に残ることと、その活動の公的な資金を大きく投入する活動の責任の意味合いもあると思いつつ、先般、県議会の方でもこのホールの敷地、徳島城の埋蔵文化財がたくさん出てくる、徳島の歴史上非常に重要な土地であって、そういう過去も大事にしていくべきで、これからの歴史はこの新ホールが作っていくというような言葉をいただきまして、なるほどと思ったところがございます。今、公共施設ができれば、50年、60年という寿命でやっていくわけで、50年後、このホールが何をやって来たのかを振り返ったときに、徳島の文化芸術の歴史そのものになるだろうなど。その時に、ぼやけた歴史を見るのではなくて、明確に足跡が見えるというところで、その取組みは、非常に重要なものになるなというところがございました。そこから始めて、学芸という言葉と、今各委員からいただいた様々な役割と可能性で、もちろん財源や、スタッフの人数にも限度がありますし、事業展開そのものも一度に全てというのは難しいですので、中長期的にしっかり継続していかないといけないということも考えています。役割は非常に大事だと、今の論議の中でも感じましたので、どういう形で置けるのか、どういう役割を担うことで、それが事業の方にも効果的に展開していけるのか、そこはしっかり考えて、ここで縛りが出ないように、ある程度の柔軟さを持った形として、計画の中に落とししていきたいと考えております。

(藤野委員長)

ありがとうございました。以前、ドイツの「エルプフィルハーモニー」の紹介をここでした時も、プランニングというか、企画制作は、5、6人のスタッフしかいなかったのに、27人も教育普及担当の方がいましたので、そういうところもまだ念頭に残っているので、ぜひよろしく願いいたします。

他の箇所はいかがですかね。管理運営手法のところですが、指定管理者制度を入れるということがここで明確に書かれています。とは言え、19ページの表を見ると、全国の主な公立文化ホールというのは、非公募型かつ財団というのがすごく多いですね。このあたり議論をしたいと思いますが、一回りいただけますでしょうか。

(吉本副委員長)

指定管理制度が導入された時は、民間活力を導入するというので、公募という流れは多かったと思いますが、最近では、専門的な事業を行う施設であればあるほど、非公募で行うケースが増えてきているという傾向があると思います。詳細は、令和5年度に決定しますと書かれていますが、そのあたりのことは、今申し上げたような状況も視野に入れて判断いただけたらと思います。新設のホールは、準備室を作ってそこで具体的な事業を始められないといけないので、公募であれば、今すぐにでも公募しないと間に合わないことになるので、非公募の方が現実的ではないかと思えます。そうしたらどこの団体なのかという話が出てきますので、そうした現実的なことも踏まえての判断になるのかなと思えます。

話が戻ってしまいますが、学芸のことは、学芸を担当する人がいないと、そこは手薄になるので、それをしっかりとした方がいいと思います。でも、学芸の人は、学芸だけやってるとするのは問題で、公演事業と学芸事業と連携してできるようにならないと、施設全体としての総合力が発揮できないと思います。例えば、「サントミュージゼ」も、「芸術家ふれあい事業」をやり、「アナリーゼ」をやり、「リサイタル」をやり、全部連携していますよね。公演担当の方が、学芸もやり、全体を見る形でやっていると思います。それから別の公共劇場でも、最初は、独立した学芸担当を置いていましたが、今は、舞台事業担当が全体を見るような感じでやっているという話を聞いたことがあります。だから、学芸、公演をそれぞれしっかり取り組む体制を整えないといけないと思いますけど、この人は学芸係で、学芸だけやればいいということではなくて、実際の事業全体の進め方を考慮して、組織作っていただきたいと思います。

それで、16ページの専門家、専門人材の検討というのがあるのですが、ここは真田委員の先ほどの意見を踏まえて、例えば、専門人材の起用と育成とか、若い専門的な人材を、できれば徳島出身がいいと思いますけど、育てていくようなイメージがこの中に入るといいなと思いました。最後のところの「同等の文化ホール施設での経験を有する人材を配置する」ということは、現実的には簡単ではないです。なかなかここはハードルが高いところで、適切な人はなかなかいないというのが現状だと思います。

(真田委員)

学芸にこだわってしまい恐縮ですが、先ほどの話の補足になります。学芸と制作的なところを、2つははっきり分けて取り組んでいくと、その間には不思議と溝ができますね。私が知っているとところも実はそうです。はっきりは分らないですけど、一つ言えるのは、学芸の方が、例えば、市の施設で言ったら、地域の人との関係性はものすごくある、つながり感が深いですね。そうすると、市民の人たちが何を考えているのか、何を求めているのかということがしっかり分かります。だけど、制作サイドの方がそれを反映しながら物事を考えるかということ、必ずしもそうではない。そういうところの考え方が折り合いがつかなくて溝ができていくということですけど、そういう意味では、吉本副委員長も発言されていたように、もちろん、一人一人のバランス感、ズレがあっていいと思うのですが、100%こっただけというような形ではない方が、市民の皆さんの意識だとか、考え方を反映することでプラスになってくるのかなという気はします。

(藤野委員長)

地域連携の役割も果たさなくてはいけないという、マルチじゃないといられないですね。

(小澤委員)

管理者の公募、非公募の問題はとても大きな問題だと思います。これに関しましては、事業内容、事業の方向性にもつながる大きな問題で、やはり社会的な役割が重要視されるホールにおいては、学芸的な役割、アーカイブ的な役割がくると、どうしても中長期的な視点に入ってきますので、なかなか公募という競争に合わないような気がします。創作チームと学芸チームの違いは、私も劇場で勤めていて分かるのですが、創作チームは、競技

で言うとは短距離走です。ここからそこまでどれだけ一気に走っていけるか、結果は数値になります。一方で、学芸チームは、10年後を見て仕事をしていますので、長距離走です。先ほどもあった中間の評価とか、ペース配分を意識し、何年までにこれだけ行こうというような感じでコツコツとやっていくことになります。創作チームは、創作とかエンターテインメントとか、圧倒的に強くなるのですけれども、社会的な役割に対しては強くない。社会的な役割の部分で強さを持つとすると、やはり学芸の役割、アーカイブの役割ということが出てくるのですけれども、数値目標、定量評価を求めるとやはり弱い。そうすると、定性評価が必要になってきます。そこを重要視するのであれば、この公募、非公募というところで、やはりどうしても数値評価されてしまうので、そこがマッチしないのではないかなという認識を持っております。職場の中でもこの問題がありまして、創作チームはガツガツしている人が多くて、学芸チームはのんびりと長い、長期的な視野を持って動いている人がいて、そのギャップがあります。「サントミュージゼ」のような数の少ない組織ですと、両方やらないとダメなので、プロデューサーとしてチームのスタッフに言っているのが、「この事業とこの事業は人格を入れ替えてやろう。ここは長距離で登るけど、ここは短距離で一気に行くぞ。」みたいなことを常に声をかけながらやっているというのが現実です。ですので、そういうところでも、今回の公募非公募にとってもつながるのではないかなと思います。もちろんこの先の事業評価というところまでつながるとは思いますけど、その視点が必要だと思いました。

(浅香委員)

実際、ホールに関わる人間として一番苦手なのは、ファンドレイズです。マーケティングやファンドレイズのことが16ページの専門人材の検討の中に入っているのですけれども、せっかく真田委員にしても、小澤委員にしても、実際にそういう状況を抱えてやられていますが、具体的にどのようなことを考えたら良いかというのを教えていただきたいと思います。これは事務局が質問すべきことかも知れませんが、資金調達が一番難しいことなので、経験されたところからお話いただけたらと思います。

(小澤委員)

まさしく先日、今週の頭にですね。助成金の締め切りがありましたよね。先週は本当に大変でした。すごく最近の記憶なのですが、ファンドレイジングは本当に難しいですね。文章を書くのが上手だから、ファンドレイズできるということは一切なくて、やはりそのホールが積み重ねてきた実績がないとなかなか難しいです。資金獲得のためにはプレ事業が大事でしょうし、そのホールのキャラクターというのがあって、それが全国に発信されていって、評価されて、ようやくファンドレイズとなります。なかなか一気にはいけないというところで、着実にファンドレイジングをしていこうという計画を持ち、事業が合致しているというところが大事だと思います。

(真田委員)

まさしく今小澤委員が発言されたように、私は、今、行政の立場にいるのですけれども、文化庁の申請は、管理者と所有者の双方で申請するというので、全ての資料の点検が回

ってきていろいろ見ていたのですが、「りゅーとぴあ」は、5年の期間が終わって、今年新規でまた手を挙げるというタイミングだったので、全部デザインを変えたりしながら作っていて、非常に大変でした。その中で、どのように事業の評価をして、指標と成果をどう設定していくのかというところが、非常に作業のボリューム感が大きくなってきているというのが現実かなというように感じました。初期、中期、長期という3段階的に、どうデザインするかというのはあると思いますけど、そういう中で設定をそれぞれ作っていくという作業がすごく大変だったなというところでした。ファンドレイジングについては、認定資格になると思いますけど、ファンドレイザーの資格という協会のようなものがあって、そういった研修の場も用意されております。5年間の最初の設定の中で、改めて劇場の基盤を充実させていき、スタッフの中に外部資金獲得に向けた力をつけていこうということで、2、3人の職員が資格取得したりしてきました。なかなか現実はその資金の獲得が形として付いてきているかという、必ずしもそうではない。やっぱり、難しさがあ、勉強したからといって理屈は分かっている、なかなか現実的に形になるかという、先ほど小澤委員が発言されたように難しいとことがあります。恐らく、そのような資格とか勉強を何もしなくても取って来れる人は取って来れるというところもあるものですが、取ってくる才能というのですかね。それがあろうという気はしています。ただ、そういう努力と言いますか、意識をしていく必要性はやっぱり少なからず求められていることであり、必要なことだろうと思っています。ですから、そういったものもまたチャレンジしてもいいのかなと思います。

あと、先の評価のところでも話そうと思っていたのですが、今、例えば、分かりやすくいうと文化庁の補助金をいただくとか、そういったところでも本当に、事業の評価がすごく重視されてきているという中で、ここで、指定管理者制度を前提ということがうたわれつつ、詳細については、来年度検討していくということですが、評価というところを合わせて考えると、指定管理期間がどの程度の期間が理想なのかなというところも、すごく重要になってくるポイントなのかなと思います。もちろん、公募とか、非公募という形のなかで、そのあたりの全体リンクさせた形で整理をしていかないといけないと思っています。

(藤野委員長)

今の話の流れの中で、もうすでに第4章の「施設の収支」とか、第5章の「施設の評価」のところの話も出てきましたので、一気にそっちの方に入っていきたいと思いますが、25ページのところ、よろしいですかね。「文化的投資としての指定管理料は重要なものになると考えています」となっています。もっと付け加えれば、未来への文化的投資として指定管理料ということになるとと思いますが、ファンドレイズ、助成金をどうやって取るかという話が出ました。大きなものとしては文化庁の機能強化の補助金がありますが、採択されているのは16館ぐらいですね。その次のカテゴリーで60館ぐらいですかね。そういった文化庁や芸術文化振興基金の補助金を獲得する場合も、概ね1/2助成ですので、財源がなければできないというのは大前提です。

「びわ湖ホール」がもうすぐ25周年で、過去を振り返って財務諸表を見てたのですが、だいたい年間15億ぐらいで回っています。最初、ほぼ全部県費でした。指定管理

になってから、年間10億ぐらいの指定管理になってるのですね。その中の事業予算をずっと見ていくと、最初の頃は7億円が丸々県費で、オペラを制作していました。今では考えられない時代ですが、それで実績を上げたので、5年目、10年目となるごとに、文化庁の大型の助成金を取れるようになってきました。特にオペラ制作とかだと、億単位の助成金が取れるわけです。チケット収入もあります。チケット収入が、2億5000万円ぐらいで、国からの助成金等がやはり2億5000万円ぐらい、プラス寄付金が1億円ぐらい。24年経った今では、県費は1億円しか入ってません。事業予算には1億円しか入っていません。7億円から始めて実績を積んで、いつの間にか外部資金にすり替わって、中身的にはさらに充実した自主事業ができてきた、そういった経緯がはっきりしているわけですね。

先ほど自主事業が1割みたいな話がありましたけれども、やはり未来への先行投資として、かなり予算をかけていかないと、多分、文化庁の助成金も取れないだろうということは分かると思いますので、そのあたりも踏まえて、この25ページのところですよね。事業収入と利用料金収入と、それから外部資金収入はここをどのぐらいを目指すのか。中期、長期計画とかを考えないといけないので、「5年後には、この比率を30%にしますよ」みたいなところを書く必要があるだろうと思います。でも、それは誰が書くのかという話になっていきます。つまり、行政側が、事務局の方が中期計画を書くのか、これは公募型の指定管理だったら、例えば、指定期間理期間が5年になった場合、もし民間事業者が取ったら中期計画が作れないわけですよね。中期計画が作れるのは財団、公益財団法人なんです。公益財団法人は必ず、中期計画を作ってるし、点検もやってるし、場合によっては外部評価もやっているの、今まさに話したように、長いスパンで考えて、補助金を比率を上げていくということを考えるとしたら、選択肢はおのずと決まってくるような気が私はします。皆さんはいかがでしょう。

(真田委員)

入口のほうに戻る話になるのですが、最初の時に、主催事業を1割というような形がありまして、1割がいいのか、それとも1割から2割ぐらいという数値の許容範囲で考えたほうがいいのかという話があったのですが、日本のこれまでの歴史を見ると、要するにオープンの時につけられている事業の財源から、その後、財源がアップした事例はほとんどないのではないかなと思います。むしろだんだん削られていくケースが多いので、最初の事業費にどのぐらいかかるかという部分が、稼働率の割合という以上に、非常に重要だろうなと思っています。実際、「リ्यूーとぴあ」も、オープニング記念事業の時の補助金として財源が4億円でした。その後は、3億円。当時、あれだけの施設を作って、当時の責任者の方が行政から、「3億円でいいのか」ということを言われました。必要だったらもっとという意味なんだと思いますけれども、それ以上財源があっても逆にスタッフとのバランスといいますか、できる事業規模感からして、それ以上お金があっても無理ですというところで、「3億円をお願いします」と言ってきたという話を聞いたことがあります。やっぱりバランス感が一つあるのでしょうけど。でも、結局4、5年ぐらいの流れで削られていって、2億6千万円ぐらいになってきて、今20年ちょっと経ってますけど、1億8千万円ぐらいまで落ちているというのが実態です。そのように流れていってしまうとこ

ろもあると思うので、最初の設定は、やっぱり頑張っ、しっかりとした規模感を作った方がいいのかなというのを改めて思ったりします。

(小澤委員)

収支の考え方で言いますと、まず、プロデューサー制という先ほどの話がありましたけれど、様々なプロデューサーがおられますが、ソフトをつくっていくプロデューサーがおられれば、今ここで議論されているプロデューサーは、多分劇場を運営していくプロデューサーだろうと思います。その場合、やはり私もそういった立場にいますのでけれども、そのプロデューサーからの意見で言えば、もう劇場は運営する時代ではなく、経営する時代になったと本気で思っております。もちろん経営で収支的なことも考えていくと、エンターテイメント的なものもやって頑張っ、収支を整えていくことも大事ですけども、近年の経営は、社会的な貢献がとっても大事なところで、そこはやっぱり経営の重要なパーツであると思っています。公共ホールにおいて、ここにあるような「経済的な効果、社会的な効果、文化的な投資であるという視点をしっかりと持って、運営を、経営を任せよう」というところにはいかないとだめだと思っております。そのためには、先ほど出てきた学芸のようなスペシャリストもいますし、エンターテイメント、創作クリエイションのスペシャリストもいて、人事異動で動いてもらいながら、多角的な人材を育てていくというところまで、最近のプロデューサーには発想、活動が求められてきています。収支の考え方がお金だけではないというところですね。ここにも書かれているとおり、「文化的な投資」であるというところです。そういったところが事業評価につながってくると思いますけども、しっかりと見えてきて、その要素も加味して、収支がトントンというところにいければいいと思っております。

(吉本副委員長)

今の小澤委員の指摘はとても大切な部分だと思います。収支の考え方の前に、経営感覚を持ってやらないといけないみたいなことがあるといいと思います。それは、事業でも高い入場料収入で集客を見込むものと、学芸のように集客や収入の全くないものを含め、全体のバランスをさせながら収支を取っていくというのも経営だと思いますし、小澤委員が発言されたように、地域へのアプローチの考え方やバランスもしっかりと持ちながらやっていくというのも経営ということだと思います。収支の考え方、収入の内訳、支出の内訳の前に、そういう経営の哲学的なことを少し示してから、収支の話があった方が、管理運営計画の佇まいとしてはいいのではないかと思います。

それで、言葉が気になるところとして、「施設の収支」という言い方がそれでいいか気になってるんですけど、あえて書いたら事業や運営の収支ですかね。その次も、「施設の評価」になってきますけど、事業や運営の評価ですよ。目次を見ると、だいたい「施設の」、「施設の」とみんな付いてしまっているのが気になりましたが、目次を見てもう一回整理したほうがいいかなと思います。少なくとも評価のところは、事業や運営の評価だと思います。だから、並べて考えると、「施設の収支」は、違和感を感じましたので、例えば、「運営計画と収支の考え方」とか、あるいは「経営の考え方」ぐらいにしといて、中に収支があるとか、その方がいいかもしれないです。文言は、県の他の施設の計画とも

合わせる必要があると思いますので、検討いただけたらと思います。

(藤野委員長)

すごく難しいところですけど、どうしても施設、英語だとファシリティですよ。だけど、劇場とかホールとか、本来はインスティトゥーションです。インスティトゥーションは、いろいろな意味があって、制度という意味もあるし、機関とか機構という意味があります。大学とか病院がまさにそうですけども、ここでは、建物も必要ですけど、医者や看護師、大学だったら、教授や職員がいて当たり前のこと。それで中身ができるわけなので。そういう考え方に立つと、施設というよりもインスティトゥーション。これが本当に日本語にならないから困るのですけど、やっぱり機構とかですよ。機構、機関というのかな。それが一番包括的な概念なのかなと思います。貸館だけだったら施設でいいのですけど、そうではない。しっかり事業をやるわけですから、インスティトゥーション。どういう日本語がじっくりくるのですかね。大学関係だと、機構という言葉は、結構使います。文化関係でも熟した言葉だと思うのですけどね。

時間が経ってきました。収支の考え方のところは、また検討いただければと思います。評価のところは、もう一度振り返っておきますが、よろしいですかね。3本立て。「自己評価」と「設置者の評価」、それから「外部評価」でやっていくと。「外部評価」のやり方については、いろいろな形態があるかと思いますが、このあたりも経験上で何かアドバイスいただければと。

(吉本副委員長)

ここも、前段で、評価を行う目的を明確にした方がいいと思います。一般的には、2つあると言われていて、1つ目は、いわゆるPDCAを回して、事業の成果、課題を検証して、それを改善していくということですよ。2つ目は、アカウントタビリティ、説明責任で、税金を使っている以上、税金を投入してこういう成果がありましたということを県民に広く説明していくということです。そのために評価をしないといけませんということが最初にあるべきことです。

あと、私は、評価という言葉在最近できるだけ使わないようにしていて、なぜかという、評価は、この事業でやった成果が、AかBかCかみたいな点数をつけるような感じがどうしてもしてしまいます。この文中には、検証という言葉が使われてますよね。先ほど言いましたPDCAみたいなニュアンスが出るので、検証と評価とかぐらいにしておいた方がいいのではないかなと思います。評価が目的化して、そのことがすごく現場では、負担感になっているということが実情なんですよ。やらないわけにはいかないと思いますが、あまり重くしない方がいいのではないかなと思います。

そういう観点から見て気になるのが、「多彩な指標を設定する」と書いてある部分です。評価の指標の設定を前提にしてしまうと、もうすごく大変になります。地方公共団体では、文化政策評価の指標を考えるために調査をわざわざしたんですね。そうしたら、いろいろな指標が出てくるわけです。そうすると、その指標に基づいて評価をしなくてはいけないということで、今度はその指標に該当するデータを整えるために、また膨大な調査が必要になってくるのです。指標を設定するという書き方は、工夫が必要だと思いますけど、

あまりここに書かない方がいいというか、それが現実的だと思います。文化施設の評価する適切な指標ができたとすると、それはもうノーベル賞級だと思うぐらいの話だと思います。できないとまでは言いませんが、とても難しいです。指標だとどうしても数字になりますし、先ほど小澤委員が発言されたように、数字ではない学芸系のことも重要ですから、「事業や運営の検証、評価にふさわしい仕組みを考える」とか、それぐらいの方がいいのではないかなと思います。

(小澤委員)

そうですね。評価は、私たち事業運営している側はとても緊張して向き合っているものですが、本当に吉本副委員長が発言されたとおりでなと思っております。ただ、やはり評価される側の意見としましては、まず先ほどの学芸といったところでしょうか、評価してもらおうと人は頑張れますよね。逆を言うと、評価してもらえなかったら、「これやってるのに意味があるのかな」と思ってしまい、その結果、いいことをしていてもそれがいいことと思われなくなるという怖さがありますよね。ですので、しっかりと取り組んでいる事業について、一緒に考えてあげることが大切ではないかなと思っています。特に、学芸に対しては、背中を押してあげるのか、次の道しるべを見せてあげるのかというところが大事だなと思っております。

もう一つ、数字評価のところは、本当に指標は難しいですね。ただ、事業評価のことで、話を伺っていると、正直プロの視点から言うと、「あんなにいい事業でうまく回ってるのにいい評価がもらえてない、おかしい」ということはあります。私たちはプロである以上、相場は頭に入ってますし、「お客さんは、これぐらいの人口がいればこれぐらいで、そのホールだと実績がこれぐらいならこれぐらいのチケット単価で、これぐらいの人数入ると、広報もこれぐらいかけているだろう」と考えた時に、うまくいってるとは思わないかと思うこともあれば、逆に、「そんなに予算をかけてるの。何してるの。」ということもあります。私たちはなんとなくそのあたりは分かるのですが、事業評価の評価と一致しないのは、その軸がどうなる、評価の軸、基準はどうかということもあります。そういった意味でいいますと、私の中では、自己評価、セルフモニタリングの中で、事前にこの事業だったらこれぐらいの相場で、これぐらい見込めるというのは、近郊のホール、全国のホールの人たちから相場を聞き取って、ここが標準という調査が必要なのではないかなと常々思っております。

(真田委員)

評価はすごく難しいとっていて、私は、つい最近、一つの事業に対しての評価という形で、ここ3年ぐらいずっと取り組んできました。一つの事業の評価自体でもいろいろな評価視点が整理されているのですが、いくつかの項目がある中で、意味のある評価項目はどれなんだろうと感じるようになりまして、例えば、ある取組みの中で、「定期公演的なことを年何回やりましょう」とか、「ワークショップを何回やりましょう」とかあるわけですが、実はそれはもう動かない計画です。それを評価していると、回数が増えるわけでもないし、増やそうとしてるわけでもないというものを評価の対象になったりするのです。でも、多分その事業にとって大切なことは、何回やるということではなくて、

その事業をやって、要するに、外側で何の変化が起きているんだろうということはどう捉えていくかということです。そういったことをしっかりとやっていくと、本当に意味のある評価はシンプルになっていくのかなという印象をすごく持っています。

あと、施設の評価ということで捉えると、指定管理期間を、例えば、5年間にするとか10年間にするという考え方があるとした時に、「リ्यूとぴあ」が、公募から非公募に変わった時に、その一つの検証する形として中間評価をすることにしました。中間評価をやって結果が悪かったら、次の指定管理者を公募にするとか、変更するとかという考え方が出てくるということですが、でも次の指定管理期間の間際であったら間に合わないですね。3年後、3年間の中間評価をもって次を決めていくというような、そういう意味合い目的をもって評価をしている。ただ、中間的な3年間という期間で、できる評価は限られてくるものがあるのかなという気がします。というような捉え方で、評価をしてきたというのが、私が経験している実態です。

(浅香委員)

私がやってきたところは自己評価だけでした。

(吉本副委員長)

評価のことを管理運営計画の素案でどこまで書き込むかということによると思いますけど、評価は、英語でエバリュエイトなので、評価の専門の先生は、「価値を引き出す」という言い方をしています。この事業でどういう価値を引き出しているかという視点が重要です。事業や運営が終わってから評価するのではなくて、事業運営の計画の中に評価そのものが組み込まれていないと、結局終わってからどうやって評価するんだとなるので、それが重要だと言っています。1つ参考例をご紹介しますと、横浜市が「みなとみらいホール」とか「横浜美術館」の事業で導入している方式は、政策共同方式という言い方をしています。どういうことかということ、指定管理者選定評価委員会が設けられています。私は美術館の委員を務めているのですが、指定管理者の実績だけを評価するものではありません。設置者が指定管理の業務の内容とか決めますよね。ですので、委員会としては、横浜市に対してその考え方おかしいということを指摘するのですね。制作共同方式は、市と指定管理者が共同で、政策目標に向かっていくことを評価するということになります。だから、評価する側、される側について、ここでも県によるモニタリングとありますけど、そういう考え方を、実際評価をするときには入れた方がいいのではないかと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございます。評価の件もさらにブラッシュアップしていただきたいなと思います。もうだいぶ時間が迫ってきましたが、その他のところはいかがですかね。スケジュール、それから、30ページでその他というのがあります。「施設管理における安全性確保」、「災害時等における施設の役割」というのがあります。いかがですかね。

私気になってるのは、施設を今建てようとしてますよね。その後の、大規模修繕計画は、どこでしっかりと計画を立てるのか。つまり、今の管理運営計画の中でやるのか、それともハードの方の委員会で、そういうことも含めてやるのかどうか。というのは、最近驚い

たのですけども、自分の身の回りで関わってるいろいろな自治体の公共ホールも、大規模修繕に入ってきて30億円かかった、40億円かかった、どうやってお金を捻出するかと、ずいぶん困ったところもあるのですけど、文化庁が地方における文化行政の状況という調査を毎年頑張って資料を集めて作ってます。最新のデータをこの前調べていて驚いたのは、皆さんもご存知のように、文化庁予算は1,000億円からなかなか伸びない状況ですけど、自治体の文化予算は1993年がピークで、1兆円近かったのですよね。9,540億円で、なんでそんなに日本の文化予算あるのだろうというのと、施設建設費が大半でした。それが、2007年になるとどん底に陥って、1兆円ぐらいあったのが、2,700億円まで落ちています。つまり、平成5年が100だとすると、平成19年は28まで指数が落ちています。その後、いわゆる文化財関係の経費を抜かした芸術文化経費は、平成26年からまた回復傾向になっています。なんでだろうといういろいろ考えたり調べたりしていたのですけど、令和2年が一番新しいデータですが、自治体の全て足した芸術文化経費が、4,780億円まで戻っています。2,700億円だったのが、4,780億円に増えています。その中身を見ていると、芸術文化事業費は700億円で、毎年事業費が減ってます。ところが、文化施設経費が、今、3,000億円なんですね。前の年は、2,100億円だったから、一気に増えています。「指定管理料が上がったのかな。人件費が上がったのかな。いやいや、大規模修繕だ。」ということにやっと気が付いたわけです。というのは、施設建設費は、1,100億円ぐらいなので、以前よりは増えてますけど、新しい施設をつくるということはそんなに増えているわけではないです。だけど、大規模修繕は、実は施設、文化施設経費の中に含まれているので、要するに25年問題、30年問題、今やらなかったら大変だということになった。建設ラッシュが起きたのは、先ほどの1993年ですから、およそ30年前のピークですね。この時、建設された文化施設が、大規模修繕を今やらなかったら、もう閉鎖しなくてはいけないというところが追い込まれている。それで今一気に修繕をやってるわけですよ。実際に100億円で作ったとしても、30%、30億円ぐらい大規模修繕費が一旦かかる。そういうことを考えると、この新しい施設も大規模修繕計画も含めて、いろいろ考えておかないといけないのではないかと思います。それを踏まえなくていいのか。どこでやろうかということなんですけども。

(事務局)

今回のホールも当然ながら県有施設、県立のホールになりますので、このあたりに関しましては、長寿命化も含めまして長期計画を別でつくることになっております。現時点で稼働しています他の県立施設につきましても、同様の計画で、できる限りの長寿命化、中長期の修繕含めまして、考えながら進めているところです。

(藤野委員長)

ありがとうございました。このあたりと、その他全般的に、もう最後あまり時間ありませんがご意見いかがでしょうか。

(真田委員)

今後のスケジュールのところで、開館記念事業と通年事業というベクトル、矢印が同じ

で並んでいるのですけども、開館記念事業は、記念事業として実施していく、その中で貸館も同時に提供していきますという、そういう考え方ということですか。

(事務局)

例えばですけど、開館1年前から施設予約を受け付けて動き出すということがあり、また、開館記念事業ということで、かなりのボリュームも想定されます。そのあたりは、その時々ウエートを置きながら、回していくものかなと考えているところです。

(真田委員)

分かりました。ありがとうございます。

(小澤委員)

やはり事業系を意識してしまうのですけど、機運醸成と言いますか、やはり盛り上がっていくことはとても大切だと思っていますけども、プレ事業に向けては、その後の活動をイメージさせるようなものを作っていかなくてはいけないと思いますので、そういったところが、やはり計画に入ってきた方がいいなと思っています。その時にやはり、使える助成金とかもありますので、そういったところも積極活用しながらと思います。私も最近ホールの開設のアドバイザーと関わることもあるのですけれども、指定管理で公募で開館した時にオープニングがすごく盛り上がらなかったということがあり、その原因がどこかという、プレ事業が全然できていなかったというところがあります。そうなるのは悲しいことなので、やっぱり準備期間を考えると、もう来年度中には申請をしていかないと事業の盛り上がり心配になってくるなと感じております。

(事務局)

今、小澤委員からお話ありましたとおり、そのあたりは非常に重要だと考えております。この計画の中にも反映しておりますが、県内で行ったワークショップでもかなりの期待の声が聞かれましたし、あと先日、その新ホールの地元の地域で、小規模な説明会を開かせていただいた時にも、新ホールの整備に対する賛成反対というよりは、ものすごく大きな期待のようなものを感じまして、やはりそのあたり考えましたら、プレ事業でその気持ちに応える形で、もっと盛り上げていくことは大きなチャンスでもあります。そうしないと開館記念事業に投じる経費も無駄に終わりますので、しっかり取り組んでいきたいと考えています。

(藤野委員長)

ありがとうございました。だいぶ時間が超過しております。今日はたくさん重要な意見をいただくことができましたので、それらをぜひ反映していただいて、さらにシェイプアップしていただきたいと思います。それでは、ここから事務局にお返ししたいと思います。