

文化庁：文化施設部会ヒアリング

劇場・音楽堂等の現状と課題、 今後のあるべき姿に向けた提案

2025/11/27

公益社団法人全国公立文化施設協会
事務局長兼専務理事
岸 正人

1

2030～2060年に向けて：劇場法の指針の見直しを

- ・公立の劇場、音楽堂等は、全国に展開する文化的なインフラ
- ・地域に応じて多様性に富み、運営の形態も様々で事業にも幅がある
- ・いずれも創造団体と共に舞台芸術の基盤を支える両輪
- ・加えて地域に対する新たな役割（共生社会、まちづくり等）も担う
- ・一方で、指定管理者制度の弊害や施設設備の経年劣化が課題
- ・劇場施設の特性や役割に対する設置自治体の理解が求められ、
- ・このまま対応を怠ると閉館増、ますますの地域間格差拡大を招く
- ・時代の変化に合わせた劇場法の指針の見直しが求められる
- ・更に実行性あるものにするため支援のパラダイムシフトを

3

公益社団法人 全国公立文化施設協会（公文協）

法人の目的：

国及び地方公共団体等により設置された全国の劇場・音楽堂等の文化施設が連絡提携のもとに、地域の文化振興と地域社会の活性化を図り、もってわが国の文化芸術の発展と心豊かな社会の実現に寄与する。

設立：1961年（任意団体）

正会員：1,303施設

全国7支部：北海道、東北、関東甲信越静、
東海北陸、近畿、中四国、九州

専門委員会：経営環境、事業環境、特別部会

会長：野村萬斎（狂言師）

事業：劇場職員向け研修、活動調査、提言等



2

劇場・音楽堂等の現状

劇場法上の定義：

文化芸術に関する活動を行うための施設及びその施設の運営に係る人的体制により構成されるもののうち、その有する創意と知見をもって実演芸術の公演を企画し、又は行うこと等により、これを一般公衆に鑑賞させることを目的とするもの

令和6年度（2024年度）中間報告

文部科学省「社会教育調査」：1,800（うち公立1,703）施設

地方公共団体、独立行政法人又は民間が設置する劇場、音楽堂等（劇場、音楽堂、文化会館、市民会館、文化センター等）で座席数300以上のホールを有するもの

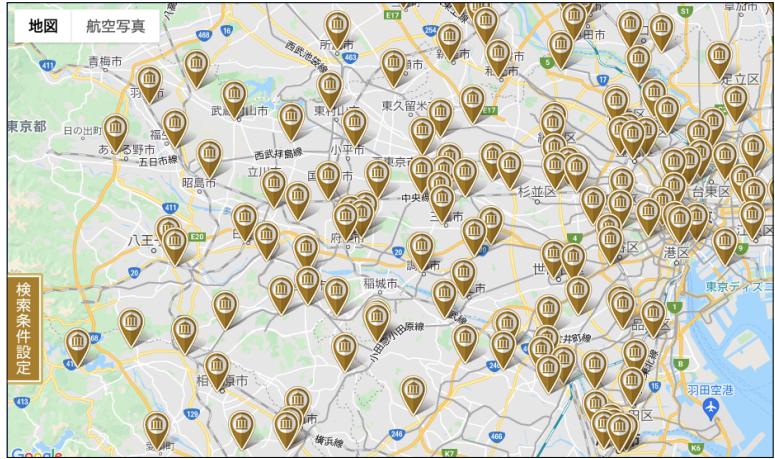
全国公立文化施設名簿：2,140 施設

令和5年度（2023年度）

4

公文協：施設検索

公文協webサイトより作成

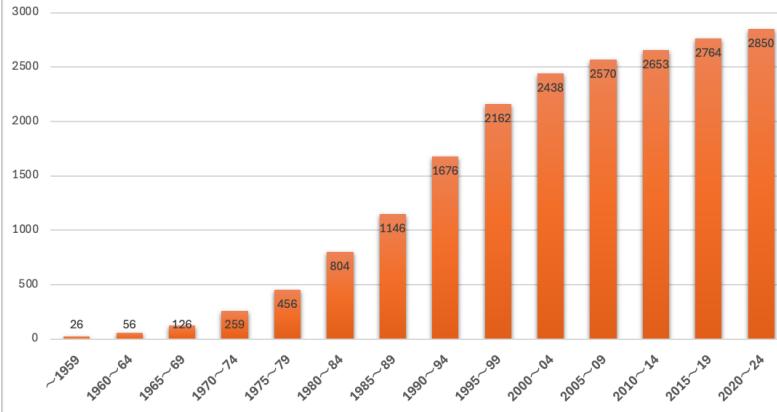


5

時代による設置数の変化

地域創造 2024年度「地域の公立文化施設実態調査」報告書より作成

ホール施設 開館年別累計



6

時代による目的の変化

横浜市公会堂条例 1953年（昭和28年）第1条 目的及び設置

市民の集会その他各種行事の用に供する目的をもって、公会堂を次のように設置する。

松戸市民会館条例 1969年（昭和44年）第2条 設置

市民生活の向上と福祉の増進並びに社会教育の振興を図るため、会館を設置する。

水戸芸術館条例 1990年（平成2年）第2条 設置

芸術文化の創造と振興を図り、市民文化の向上に寄与するため、水戸芸術館を次のとおり設置する。

施設（ハード）類型

- ・ 施設規模 :
 - ・ 複数規模ホール（大中小）、単一ホール
 - ・ （最大ホールの）収容席数
 - ・ 付属機能：会議室、練習室、展示室等
- ・ 施設機能 :
 - ・ 音楽堂（音響反射板等）
 - ・ 演劇・ダンス（プロセニアム）
 - ・ 伝統芸能（能舞台）
 - ・ 多目的（可変機構、仮設等）
 - ・ 複合併設：図書館、美術館、体育館、資料館等

7

8

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律

《現状》

- 我が国における劇場、音楽堂等としての機能を有している施設の多くは、文化会館や文化ホールといった文化施設であり、また多目的に利用される場合が多い。
- これら文化施設における文化芸術活動は、多くの場合は、貸館公演が中心となっている。

《主な課題》

- 文化施設の劇場、音楽堂等としての機能が十分に発揮されていない。
- 実演芸術団体の活動拠点が大都市圏に集中しており、相対的に地方では多彩な実演芸術に触れる機会が少ない。

9

劇場法の事業

- 公演を企画し、又は行うこと
- 公演又は発表を行う者の利用に供すること
- 普及啓発を行うこと
- 他の劇場、音楽堂等その他の関係機関等と連携した取組を行うこと
- 国際的な交流を行うこと
- 調査研究、資料の収集及び情報の提供を行うこと
- 前各号に掲げる事業の実施に必要な人材の養成を行うこと
- 地域社会の絆の維持及び強化を図るとともに、共生社会の実現に資するための事業を行うこと

10

事業類型

令和6年度 創劇・音楽堂等の活動状況に関する調査報告書

・主催文化事業：実施82.1%

自主企画・制作：67.6%、買取：38.7%、共催・提携：57.0%
音楽：71.2%、演劇：41.8%、舞踊：20.2%、文化芸術以外：24.9%

・人材養成事業：実施22.7%

・普及啓発事業：実施45.2%

課題：企画・実施の人材不足：54.4%、予算の確保：47.5%

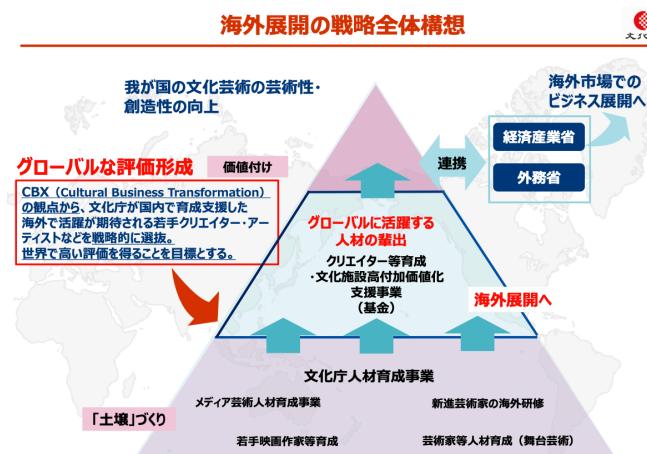
・貸館事業：実施97.6%

音楽：88.4%、演劇：62.8%、文化芸術以外：80.2%

11

文化施設高付加価値化支援事業

令和5年度文化庁補正予算



12

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律

劇場、音楽堂等は、文化芸術を継承し、創造し、及び発信する場であり、人々が集い、人々に感動と希望をもたらし、人々の創造性を育み、人々が共に生きる絆を形成するための地域の文化拠点である。

また、劇場、音楽堂等は、個人の年齢若しくは性別又は個人を取り巻く社会的状況等にかかわりなく、全ての国民が、潤いと誇りを感じることのできる心豊かな生活を実現するための場として機能しなくてはならない。その意味で、劇場、音楽堂等は、常に活力ある社会を構築するための大きな役割を担っている。

さらに現代社会においては、劇場、音楽堂等は、人々の共感と参加を得ることにより「新しい広場」として、地域コミュニティの創造と再生を通じて、地域の発展を支える機能も期待されている。

13

NHK：クローズアップ現代

2025年10月14日(火)放映



利用者急増!“にぎやかな図書館”的ヒミツ

14

事業環境部会 参加型事業PT レシピ

○○ワンダリング! えずこホール	50歳からの芸磨き講座 可児市文化創造センター	あしながおじさんPJ 可児市文化創造センター	あそてん! えずこホール	アフターアワーカフェ 山口情報芸術センター
えずこサンタPJ えずこホール	オープンハウス 0歳からのオーケストラ 香川県県民ホール	オープンハウス 愛知県芸術劇場	おでかけ! あずなびあ! えずこホール	サザンクススコーレ サザンクス筑後
サンカクトーク 山口情報芸術センター	まち元気リンクワーカー 養成講座 可児市文化創造センター	まち元氣部 可児市文化創造センター	みんなのディスコ 可児市文化創造センター	みんなのピアノ 可児市文化創造センター
みんなの町のガリバー マップを作ろう 世田谷パブリックシアター	モヤモヤを話す、聞く 公益財団法人 かすがい市民文化財団	リズム@ブリズム 八尾市文化会館	久しぶりの人のための 吹奏楽講座 (公財)四日市市文化 まちづくり財団	宝塚ぼうさい劇場 宝塚市立宝塚文化創造館

15

事業によるタイプ分類

平成21年度 地域の劇場・音楽堂等の活動の基準に関する調査研究

1 総合型

貸館事業を中心、施設によっては鑑賞事業や普及・育成系事業なども含めた多彩な事業を展開

1-① 交流モデル

市民や団体に多く利用されることで交流や賑わいづくり等の拠点となるべく展開

1-② 文化芸術振興モデル

地域の文化芸術振興を基盤に戦略的に貸し館を行い、多彩な自主事業を展開

2 重点型

明確なミッションや方針のもと、上質な公演芸術作品を創造することにより文化芸術の発展に寄与し、また、公演芸術の次代を担う人材を育成

2-① 地域密着モデル

地域演劇祭や市民ミュージカルなど、地域内に目を向けた創造活動を中心に展開

2-② 専門モデル

優れた公演芸術作品を制作し国内外に発信、我が国の文化芸術を支える創造型事業を展開

16

劇場・音楽堂等機能強化推進事業

平成30年度～令和7年度の実採択施設数（公立施設）

総合支援事業：20施設

地域の中核活性化事業：120施設

共同制作支援事業：6施設

ネットワーク強化事業：42

合計：188

17

実現に向けて

・地方自治体に向けて

幅広い分野で文化芸術の活用を

地域の劇場・音楽堂等の特性を踏まえた、指定管理者制度の効果的な運用
自治体の特性を生かした役割分担と連携を

・地域の劇場・音楽堂等の運営者に向けて

従来のあり方を抜け出し、発想の転換を

ミッションをもとに、文化芸術公演を優先する運営を

・関係団体に向けて

劇場・音楽堂等の特性を踏まえた適切な基準づくりへの協力

地域の劇場・音楽堂等の運営に関わる専門的人材の育成

AM担当者・舞台技術者等の人財バンク、ネットワークの確立と整備を

18

導入の現状

文部科学省「社会教育調査」

・指定管理導入施設：1,029施設 60.4%

図書館：22.2% 博物館：26.6%

令和6年度 劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査 全体：1,240施設

・指定管理者制度導入状況：64.0%

・都道府県：90.1% ・政令指定都市：92.6%

指定管理者の種別

公益財団法人：47.3%、一般財団法人：7.8%、営利法人：15.3%、

NPO法人：4.9%、共同体：19.7%、その他：5.0%

指定管理期間：6年未満：90.3%

19

予算（収入）類型

・指定管理料 施設管理費
人件費
自主事業費

・指定管理者：

・他収入 会場費
公演等入場料
公的助成金等
利用料金制（指定管理者へ）
収納代行制（自治体へ）

・自治体直営： 会場費や入場料等の収入はそのまま自治体へ

20

業務の特徴と内容

- ・開館時間が長い：通常、午前9時～午後22時、週末も開館
- ・施設運営：貸出（窓口）業務、利用時対応等、精算
- ・事業企画：企画・制作（公演、WS、アウトリーチ、講座等）、広報・宣伝、チケット販売、助成申請、現場対応等
- ・舞台技術（照明、音響、舞台機構）
：設備・備品管理、乗込み公演対応、市民利用対応、定期メンテナンス、安全管理
- ・その他
：会員管理、広報誌、総務経理、経営、清掃、警備等

21

職員数・専門的人材

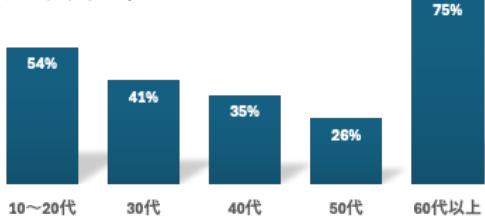
- 令和6年度 劇場・音楽堂等の活動状況に関する調査
- ・平均職員数 指定管理：13.44人/館（直営：7.36人）
 - ・非正規割合 指定管理：60.2%（直営：45.7%）
 - ・専門的人材の確保（施設全体）：されていない65.0%
 - ・確保における課題（施設全体）：財源不足55.0%
：相応しい待遇確保が困難29.9%

22

雇用状況

- ・若い年代の非正職員比率が高い傾向
- ・職員の過半数が50歳以上
- ・10~20代では50代と比較して約2倍

非正社員比率：



令和5年度職員の就労状況等に関する調査

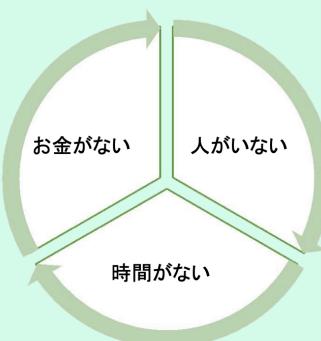
令和6年度活動状況に関する調査（指定管理施設）

23

課題

劇場、音楽堂等の3ない問題
人がいない、時間がない、お金がない

3つのないによる悪循環



人材流出
↓
人手不足
↓
人が集まらない

24

課題

①人がいない

- ・雇用の不安定性
- ・低賃金
- ・少ない職員数
- ・1人が抱える職域の広さ(舞台も企画も利用もやる)
- ・物理的に人がいない
- ・優秀な人材がいない
- ・優秀な人材が集まらない
- ・人がいないので留守にもできず、外部研修にも行けない
- ・アウトソーシングできる人材がいない

25

課題

②時間がない

- ・業務の効率化や合理化ができず時間がない
- ・外部委託や協力者を探す時間がない
- ・デジタル化、IT化、DX化に着手できない
- ・助成金情報を調べたり、要綱を読み解く時間がない
- ・時間がないので外部研修に行けない

26

課題

③お金がない

- ・指定管理を受託するためぎりぎりの委託料で経営している
- ・ファンドレイジング(資金調達)を行える人材がいない
- ・年間事業の収支バランスを整える人材がいない
- ・お金をかけずに問題解決できる人材がいない
- ・収益を上げる取り組みを企画立案できる人材がいない
- ・アウトソーシングできるお金がない
- ・お金がないので、外部研修に行けない

27

指定管理者制度の弊害

- ・経費の節減が目的化（審査時の高配点）
 - ・次回の指定管理獲得が不確定
 - ・中長期的な事業展開や組織運営に支障
 - ・無期（終身）雇用から期間内の有期雇用化が進行
 - ・計画的な人材育成がなされない
 - ・DX等のインフラ整備の予算が見込めない
 - ・物価変動等のリスク負担が一方的
- 結果的に自治体の文化政策（設置目的）の達成が困難に

28

喫緊の課題

高度経済成長期に設置された多くの施設・設備が更新時期を迎えるが、自治体の財政難から改修、建て替え等が進まない。

自治体財政難

- ・経年劣化による老朽化
- ・ホール特定天井の耐震化：東日本大震災
- ・バリアフリー対応：高齢化の進行
- ・大規模空間の空調設備、電源設備、衛生設備の更新
- ・照明機器、音響機器、舞台機構等のデジタル化

29

閉館：

- ・福井市文化会館：福井市 1968年開館、2021年閉館
- ・鳴門市文化会館：鳴門市 1982年開館、2021年休館
- ・相模原南市民ホール：相模原南市 1983年開館、2024年閉館
- ・橋本市民会館：橋本市 1968年開館、2025年閉館
- ・さざなみホール：滋賀県野洲市（旧中主町）1992年開館、2025年閉館
- ・伊丹市立演劇ホールAI・HALL：伊丹市 1988年開館、2026年閉館
- ・群馬県民会館：群馬県 1971年開館、2025年休館
- ・橿原文化会館：奈良県 1982年開館、2025年閉館予定

30

劇場を取り巻く支援等の変化

- ・地方創生2.0：令和7（2025）年～
- ・公共施設の長寿命化、集約化・複合化推進：
- ・コンセッション導入促進：令和4（2022）年～
- ・地域アーツカウンシルの増加：
- ・文化クラブ活動の地域移行：
- ・子供舞台芸術鑑賞体験支援：
- ・学校における文化芸術鑑賞・体験の文化施設活用：
- ・障害者等による文化芸術活動推進：
- ・デジタル基盤強化・活用促進：令和6（2024）年～
- ・クリエイター等育成・文化施設高付加価値化支援：令和6（2024）年～
- ・地域中核事業に共生社会事業枠が加わる：令和8（2026）年～
- ・ネットワーク強化事業の廃止：令和8（2026）年～
- ・芸術団体との連携による地域活動基盤形成支援：令和8（2026）年～

31

劇場法制定以後の法律・制度改正

- ・文化芸術（振興）基本法の改正：平成29（2017）年
- ・文化芸術推進基本計画の策定：平成30（2018）年、令和5（2023）年
- ・国際文化交流の祭典の実施の推進に関する法律：平成30（2018）年
- ・障害者による文化芸術活動の推進に関する法律：平成30（2018）年
- ・文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進に関する法律：令和2（2020）年
- ・フリーランス保護法：令和6（2024）年
- ・障害者差別解消法：令和6（2024）年（法的義務化）
- ・労働施策総合推進法（ハラスメント対策）：令和7（2025）年
- ・働き方改革関連法：
- ・公益法人改革：令和7（2025）年

32

2030～2060年に向けて：劇場法の指針の見直し

- ・地域社会の絆の維持及び強化に関する事業の明記

地域課題に対応した事業への言及（文化部活動の地域移管対応等）

- ・都道府県施設の役割の明記

専門的人材を置き、域内の市町施設への事業連携、研修・運営支援等

- ・館長の設置と役割の明記：

「必要な文化芸術の知識・経験を有し、経営を担う館長を置く」

- ・施設使命推進に向けた柔軟な運用：

公益認定の地域指定、公の施設の公平・平等制、柔軟なネットワーク等

- ・その他

ハラスメント対策、契約・著作権等ガバナンス、情報セキュリティ対策

2030～2060年に向けて：支援のパラダイムシフトを

- ・広域自治体（都道府県）への伴走型支援：

指定管理の適正運用（賃金スライド制）、教育・福祉・街作り等の予算活用
地域内の改修や建て替えに伴う休館・閉館時期の事前調整

- ・広域自治体への文化政策（施設運営）専門官の配置：

専門的人材を置くことにより域内の自治体や市町施設への支援
芸術団体との連携による公演等の域内への展開促進

- ・文化予算の拡充と効果的・効率的な枠組みの構築：

統括団体を通じた支援、事業者側の裁量の拡充、単年度執行の見直し

- ・大規模改修に対する国の支援策の拡充や周知：

地方創生や国土強靭化（耐震）、DX化等への位置づけ