

文化審議会 第2期文化施設部会（第4回）

令和7年11月27日

【事務局（横田）】 それでは、定刻を若干過ぎましたが、皆様おそろいになられましたので、ただいまより、令和7年度文化審議会第2期文化施設部会の第4回を開催いたします。

事務局を担当いたします、文化庁企画調整課課長補佐の横田と申します。先月から着任いたしました。どうぞよろしくお願ひいたします。

本日は、第2期文化施設部会として、第4回目の会議となっております。本日の部会は、吉見部会長、田中部会長代理、石田委員、井上伸一郎委員、井上智治委員、栗原委員、橋本委員、松田委員、半田委員が対面で御参加、五月女委員、林委員はオンラインで御参加されます。また、片岡委員が御都合により御欠席となっております。

本日の資料につきましては、机上に御用意しておりますので、不足がないか、御一緒に確認をお願いいたします。

議事次第、続いて、クリップ留めで、資料1-1、1-2、そして、2がございます。もし不足がございましたら、事務局までお申しつけください。オンラインで御参加の皆様には、事前に御案内したフォルダより、御覧いただければと存じます。

また、オンラインでの注意事項は既にメールで御案内しておりますので、割愛させていただきます。

なお、本日の会議では、第1回で定めた会議の運営公開規則の原則公開にのっとり、傍聴者へ公開しております。

7月の文化庁内人事異動にて、次長に日向が着任しておりますが、現在、少し公務で遅れているようですので、もし都合が合えば、後ほど挨拶をさせていただきたいと思っております。

それでは、ここからの進行を吉見部会長にお願いしたいと存じます。吉見部会長、どうぞよろしくお願ひいたします。

【吉見部会長】 どうもありがとうございました。

本日は、公文協（公益社団法人全国公立文化施設協会）から岸様にヒアリングでお話しいただくように、お出でいただいておりますので、それを中心に議論を進めていきたいと思っております。岸さんからは、このパワポの資料（資料1-1）を用意していただいており

ますけれども、同時に、こちらの資料に、文化経済学会のジャーナルにお書きになられた「サステナビリティの確保に向けて」という論文も入っているかと思います（資料1-2）。この論文は、我々、これまで議論してきたことの重要なポイントがきれいに整理されている論文だと思います。ぜひ、御一読いただきたいと思います。

また、今日、岸さんのお話の中で関わってくるので、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律についてもコピーをしていただいています。一部ですかね？　これは。

【事務局（横田）】　全部です。

【吉見部会長】　全部ですか。全部ですね。コピーを取っていただいております。若干関連すると思いますので、こちらも御覧いただきたいと思います。

それでは、お待たせしました。岸さんのほうから、御説明をいただきます。

【全国公立文化施設協会（岸）】　おはようございます。全国公立文化施設協会の岸と申します。今回このような機会をいただきまして、誠にありがとうございます。

当協会は、全国の公立文化施設、いわゆる劇場・音楽堂等、約1,300館を会員とします統括組織です。コロナ禍においては、国と連携をし、劇場・音楽堂等の感染防止ガイドラインを発出しました。内部に3つの専門委員会があり、日々の課題等について検討を行っています。特別部会では、2023年に劇場、音楽堂等における指定管理者制度運用への提言を行い、現在は劇場職員の資格認定制度の創設を進めています。また、リモート会議が普及したおかげで、全国の劇場の若手職員によるプロジェクトチーム、PTができ、頻繁に会議体が持たれています。

3枚目。アウトラインですが、公立劇場の現状、行われている事業や類型、そして、全体的な課題と今後に向けた提案について御説明させていただきます。

4枚目。劇場・音楽堂等、いわゆる舞台芸術、実演芸術の上演ができるステージと客席を備えた施設となります。生涯学習センターなどにも同様の設備があり、どこまでを含めるかは定義によります。劇場法上では、施設と人的体制に加えて、創意と知見を持った活動を行うことを目的とするものとしています。社会教育調査では、名称を例示し、席数300席以上として、その数1,700館余り。さらに、より包括的に捉えた当協会の名簿に掲載されている施設は、2,000館を超えます。会長野村萬斎の言葉を借りれば、全国津々浦々にあり、基礎自治体が1,700余りですから、ほぼ各自治体に1施設はあることになります。

5枚目。東京近郊ですと、こんな感じとなります。

6枚目。戦後に公の施設として設置され、高度経済成長期に、地域の文化活動の高まりや、

政府の内需拡大の後押しにより、右肩上がりに増えました。全体としては、地域の文化振興が目的ではありますが、条例を見ると、時代により少しづつ変化して、当初は集会や行事が中心で、近年になって、やっと舞台芸術の文言が入るようになりました。

地域ごとに多様な施設が設置されており、大中小の複数ホールを持つ施設から、単一のホール、最大収容数も、小は100席程度から、大は2,000席を超えるものまで様々です。

機能面でも、専用ホールとして、プロセニアムのある演劇やダンス向きの劇場と、音響反射板を備え生演奏向きの音楽堂など。また、地域の多様な演目への要望に応えるために、可動の音響反射板やロールバックの客席などを備えた多目的な施設も多くあります。いずれも照明や舞台機構など、重機設備を備えた動的な施設であり、設備等の定期的なメンテナンスや安全面の管理が必要となります。近年増えているMICEやスタジアム、アリーナとは、目的や機能を異にします。

9枚目。当初は、根拠法がない中で建設が進みました。文化芸術基本法が制定され、2012年に劇場法が制定、指針も公布されました。制定の際には、多目的に利用され、貸館公演が中心で、その機能が十分に発揮されていないとされ、体験の地域格差も挙げられています。

10枚目。そして、事業として、単に舞台芸術の上演、鑑賞だけではない、公的な事業や地域に向けた役割が挙げられています。それぞれの施設が設置目的と施設機能、地域の状況や予算等に応じて取り組んでいますが、その度合いにはかなりのばらつきがあります。オリジナルな企画制作を行っている、いわゆる創造型劇場も増えてはいますが、欧米のように、施設にカンパニーやオーケストラが附属しているところや、国際的な交流を積極的に展開しているところは限定的です。

11枚目。事業の類型も多様で、主催事業でも、施設が企画・制作するものと、プロモーターや劇団等から既存の公演を買い取るもの。そして、会場費を割り引いて招致する共催・提携に分かれます。以前に、図書館関係の方から、「公演でもうかっているのでは。」と言われましたが、基本的には民間ではできない、例えば、地域に向けてチケット価格を廉価に設定したり、若手に創作の機会を提供したり、障害者等を含め多様な層に鑑賞機会を提供する多文化共生など、言わば経済的に成立しがたいからこそ、公立劇場が関わるべき公演や事業が中心となっています。

貸館事業については、ほぼ全ての施設で行われています。地域の文化活動や学校等の発表、劇団やオーケストラ等と、こちらも、市民、アマチュア利用と、プロ利用があります。

公文協経営環境PTでは、目下受け身ではない、戦略的な貸館事業の在り方の検討を進めています。

12枚目。劇場は、舞台芸術を創造し、上演するための場であり、創造団体の活動と併せて、舞台芸術を構成する両輪です。会場がなければ上演はできません。これは、文化庁の文化施設高付加価値化支援事業の構想図ですが、劇場は下部の「土壤づくり」の役割を果たしています。この高付加価値やクリエーター支援は、言わば、トップを引き上げる事業です。例えるなら、大谷翔平の育成ですが、大谷翔平が生み出されるためには、日本のプロ野球があり、高校野球や大学野球、社会人野球や少年野球の活動があります。何より、それを支える観客層があります。舞台芸術も同様で、裾野の広がりのないところにトップは生み出されません。

また、多様な創造活動があるからこそ、全体が豊かになります。例えば、「ライオンキング」の演出家ジュリー・ティモアさんは、もともと教育的な人形劇の方で、日本に人形浄瑠璃の研究にも来ています。それが抜てきされて、コンテンツビジネスとして花開きました。公立劇場は全国に展開していることにより、文化的なインフラとして、多様性ある創造現場を提供し、次世代の担い手を育成するとともに、多彩な演目で観客層を広げ、舞台芸術全体を支えています。

13枚目。加えて、先ほどの8つの事業の最後、地域の絆の維持及び強化ですが、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律前文には、単なる集会場を超えて、地域の文化拠点であり、「新しい広場」として地域に対する機能が明記されています。

先日、NHKの「クローズアップ現代」で、図書館が書籍の貸出しだけでなく、地域課題の解決に取り組んでいることが紹介されていました。劇場においても、多くの施設で、まちづくりや地域振興に資する様々な取組、いわゆる参加型事業が行われており、人口減少や高齢化が進む中で、ますます必要となる役割だと考えています。

15枚目。公文協事業環境部会のPTでは、低予算で展開可能な参加型事業を共有するためのレシピ化も進んでおり、このレシピを共有して、広めていくことを目指しています。

16枚目。これは、平成21年度に文化庁の委託を受けて実施した公文協の調査研究で提示された、事業によるタイプ分類です。劇場がどこまで多様な事業を手がけるかは、地域や施設の状況によりますが、既に全国に一定の設備を備えた施設があり、創意と知見を持った人的体制があることはアドバンテージであり、舞台芸術を主としながらも、劇場のリソースを活かして、地域に対して新しい価値を提供すべきと考えています。

17枚目。劇場法や指針により、国から事業への支援策も整備され、公立劇場の活動や展開は大きく広がりました。一方で、自己資金に加え、積極的に外部から資金を獲得して活動を拡充させている施設は、まだまだ限られます。これは、機能強化推進事業助成に8年間で採択された公立劇場の実数です。申請したが不採択や他の助成を受けている施設もありますが、それにしても、全体からするとかなり限定的です。

18枚目。では、活性化に向けて何が必要なのでしょうか。これは、タイプ分類を御紹介した平成21年度の調査研究時の提案です。2009年なので、劇場法制定の前になります。専門人材の育成など、今も該当する提案項目が複数ありますが、中でも、自治体に向けて指定管理者制度の効果的な運用が求められています。

19枚目。現在のソフト面の課題の大きな要因は、この指定管理者制度の運用にあります。この審議会でも、指定管理者制度20年の総括を、との御意見がありました。劇場・音楽堂等は、美術館や図書館等と比べても高い比率で導入が進んでいます。指定管理者は自治体が出資した公益法人が半数近くを占めますが、営利法人や、公益法人と営利法人との共同体など多様で、営利法人も全国規模の舞台技術や興行系の会社もあれば、地元のビルメンや新聞社などもあります。

20枚目。管理の在り方も、自治体からの指定管理料に施設管理費、人件費、事業費が含まれているところもあれば、事業費は補助金だったり、人件費も別枠だったりと様々です。また、会場費が利用料金制で一旦指定管理者の収入になるところが一定数ありますが、直接自治体に入る収納代行もあります。利用料金制のところでは、コロナ禍で利用がなくなった際に、減収分が自治体から補填されなかったケースも散見されました。

21枚目。多様な施設がありますが、雇用環境として共通しているのは、開館時間が長く、多様な業務があることです。

対応する職員が100名を超える広域施設もあれば、2名の小規模施設もあり、平均では13人ほど。また、専門的人材が確保されていないが65%、その1番の理由が財源不足です。

職員の雇用状況は、60代以上を除けば、若い世代ほど非正規割合が高くなっています。また、年齢構成として50代以上が半数を超えていました。その一因は、新卒等の若い職員が入ってこないことにあります。

24枚目。公文協経営環境部会PTが、独自に各施設の職員にアンケート等を行って抽出した現場の課題で、「劇場・音楽堂等の3ない問題」です。まず、人がいない。人がいないから時間がない。そして、お金がない。現場からは、研修や他施設と交流をしたくても、出

張費がないとの声が多く上がっています。

これらの要因は、指定管理者制度にあります。多くの自治体では、住民サービスの向上として、多様な鑑賞機会の提供や地域課題への対応等を図るよりも、安易に経費の節減が目的化しているのが現状です。公募時の価格競争により、低い予算での受託から、雇用環境の悪化を招き、結果的に設置目的の達成が困難になります。

29枚目。今回のヒアリングに向けて、全国の施設を対象にアンケートを行いましたが、57%から、ハード面の課題である施設設備の老朽化への対応が上がりました。このままでは、重機設備の劣化により、安全性の担保もおろそかになってきます。

30枚目。その中で、対応ができずに閉館に追い込まれる施設も増えてきています。冒頭の社会教育調査によると、直近の16年間で100館近くが減っています。特に、域内のハブとなるべき県有施設についても、自治体が維持できなくなっています。このまま放置すれば、地域の文化活動の場や上演の場がなくなり、ますますの地域間格差の拡大が懸念されます。各自治体に任せているだけではなく、国として何らかの支援が求められます。

31枚目。この審議会でも取り上げられていますが、コロナ禍以降、社会環境が大きく変わっています。劇場を取り巻く状況も変化し、新たな役割や課題も発生しています。劇場法の指針には、「新たな課題が生じた場合には、適時にこれを見直すこととする。」とされています。

また、新たな法整備も進み、文化芸術関係もそうですし、障害者や高齢者、外国人など、共生社会対応などの業務の幅が広がり、組織としての雇用やガバナンス等の運用も精緻になってきています。

先ほどお伝えした現状の課題も含めて、2030年から60年の新しい公立劇場に向けて、この機会に、ぜひとも指針の見直しをお願いいたします。具体的には、今後のワーキンググループでの検討にはなりますが、例えば、劇場法の8つの事業ですが、指針の目次には、「地域社会の絆」の記述はありません。また、都道府県施設の役割や館長の記述は、図書館や博物館の基準にはありますが、劇場法の指針にはありません。また、公立であるがゆえの制度や制約に縛られている部分も多く、ネットワーク連携の推進等についても、行政区域を超えた対応など、柔軟性が求められます。その他にも、ハラスメント対策や情報セキュリティーなど、新たに盛り込むべき項目もあります。なお、見直しに当たっては、現場で課題に直面している職員からのヒアリングをお願いいたします。

加えて、最後にお願いしたいことがございます。先ほど見ていただいた平成21年の提案

にあるように、方向性は示されているのに、具体的な対応や改善が進んでいません。指針の更新と併せて、それを後押しする実効性ある手立てが必要です。

課題の要因の1つは、設置者側にあります。指定管理者制度ができ、20年以上が経過し、文化への取組を外部化したことにより、自治体の文化政策や執行能力が落ちており、劇場をどう活かしていくかの認識が乏しいのが現状です。制度が適正に運営されるように、自治体への伴走型支援と文化の専門官の配置が必要です。これにより、域内の改修や建て替えに伴う休館、閉館時期の事前調整にもつながります。

最後に、文化予算を増やしていただきたいのはもちろんですが、限られた予算を目的に向けて、効果的、効率的に執行できるように、現場の実情に合わせた枠組みの構築を求めます。

アートキャラバン事業においては、公文協が代表して申請し、各施設の事業や状況に合わせ、共催で事業実施を行いました。また、ハードである施設設備の更新に、多様な枠組みでの支援により、地域格差がこれ以上広がらないようにお願いいたします。

劇場法の定義にあった文化インフラである「施設」を継続的に維持し、雇用環境が担保された「人的体制」を確保し、専門性と意欲による「創意と知見」によって、多様な活動を見いだせるように、指針の見直しと実効性ある支援をお願いいたします。

ありがとうございました。

【吉見部会長】 どうもありがとうございました。手際よく、全体を見渡していただいた上で、後半のほうで3つ、非常に重要な問題提起をしていただいたと思います。

1つは、指定管理者制度の問題点について、具体的に御指摘いただきました。

そして2つ目には、老朽化により、かなりの数の公立劇場、あるいは劇場・音楽堂が閉館に追い込まれている現状ということについてお話をございました。

そして、最後にお話になられたことですけれども、劇場法の指針の見直しの必要があるのではないかという、これは、かなり重要な問題提起だと思いますけれども、重要な話題を出していただいたかと思います。

これらについて、あるいはほかのことでも結構ですけれども、委員の皆様から、質問あるいは御意見等を、今の岸様からのお話を中心にいただければと思います。

また、今日は岸さんとともに、東京芸術劇場の矢作様においていただいているので、適宜、矢作さんのほうからも補足をしていただければと存じます。

どなたからでもお願いいいたします。オンライン上の方は、僕は見えにくくなることがあ

るので、事務局から、もしオンラインで手が挙がったら教えてください。

では、どなたからでも御発言いただければ幸いです。

石田先生、何かありますか？

【石田委員】　　はい。石田です。

岸様、御発表ありがとうございました。非常に整理された問題提起だったと思います。

やはりここで実感しますのが、劇場・音楽堂等をはじめとして、舞台芸術を中心とする文化芸術活動が2012年の劇場法制定以降も、引き続き苛烈な環境変化にさらされているということです。ちょうど東日本大震災から復興の最中というタイミングで法律が施行され、翌年の告示があったのですけれども、その後も、御承知のとおり、コロナ禍ですとか、世界各地の紛争、侵攻に加えて、円安などを原因として、アーティストや団体の招聘、それからあるいは海外での上演活動ですとか日本からの留学、そういったことへのハードルがとても高くなっています。

さらに、ハラスメント対策、ジェンダーバランスへの配慮、コンプライアンスに関する課題、働き方改革、人件費や物価の高騰、少子高齢化など数多くの社会課題がある中で、創造活動の拠点となる館をどう考えていくのかということは、本当に大きなテーマになっていると考えます。

加えて、お話をありました、2003年に導入された指定管理者制度。これの型どおりの館への適用、すなわち従来どおりの経営効率向上を目的とする制度対応が、館の規模を問わず、各館を苦しめていることは御承知のとおりです。

結果として、そのしわ寄せがどこに来ているかということですけれども、雇用に現われています。若手が入れないんです。いないというか入れない。人材の循環の妨げ、あるいは人材の流出につながっているという状況があると思います。

今回、こういった今日的な課題への提案ですか、それから今後の我々の取組というのが、文字どおり、パラダイムシフトにつながる。そういったことを考えていく大事な機会になると思いますし、2030年以降2060年までと期間を一応区切ってありますけども、これから30年を展望した劇場・音楽堂の望ましい姿につながるような、そういった議論が展開される契機になるのではないかなと思います。

それが前提なんですけれども、ここから、具体的に意見と質問も申し上げてよろしいでしょうか。

【吉見部会長】　　はい。

【石田委員】 では、スライドに基づいて、まず、質問からさせてください。

17枚目です。先ほど、劇場・音楽堂等機能強化推進事業の採択館の数をお示しいただきました。8年間の数ということなんですが、この事業というのは、劇場・音楽堂が国から受けている補助金の中で、最も重要な、と申し上げていいと思います、補助金です。総合支援という大規模で、総合的な取組をしている館が20施設ということ。それから、地域でそれぞれ活動している中核施設が120。さらに、共同制作、ネットワーク事業を展開している施設があるのですけれども、この合計が188、ただ共同制作には総合支援と、ネットワーク事業には中核と重なっているところもありますよね。そういったこともあるって、この数字は、私ははつきり言って十分ではないと考えています。恐らくそういう意味も込めてお示しいただいたんだと思うんですけども、まず質問は、やはりこの数について、どの程度が適正規模なのかということと、もし根拠もあれば、教えていただきたいということが1つの質問です。

2つ目です。地方自治体に向けたメッセージが書かれています。これは、設置者である自治体に対してのもので、国としてどうメッセージを発信していくのかについて、この場で議論されることが非常に重要なんだと思うんです。この中で、気になった言葉があります。

「指定管理者制度の効果的な運用」と書いてありますが、2009年の提案だと先ほど伺ったんですけども、今改めて取り上げられるということについてお聞きしたいのです。この指定管理者制度をどうやって運用していけば効果的だと考えていらっしゃるのでしょうか。この提案がありますと、議論が前に進むのではないかなと思いました、お聞きしたいということです。

それが2つ質問と、あと、もうちょっと長くなるんですけど、よろしいでしょうか。

【吉見部会長】 はい、はい。

【石田委員】 あとは意見になります。

30枚目を、御覧ください。閉館、休館が今実際に増えています。これを自然減と捉えるのか、あるいは防ぐべき事態、あるいは防げる事態と捉えるべきなのか。館を残して機能させていくためには、その館が果たしている役割が何かということを問いかける時期に来ていると思います。先ほど、16枚目に事業によるタイプ別分類が示されました。これも平成21年度のものだということですね。これ以降、急激に館を取り巻く環境が変わっておられます。やはり、この事業タイプは、今の段階で検討し直すべきではないのかというの御提案でございます。

それから、創造型の館がないということに起因して、国や自治体からの補助事業を行う、あるいは受皿となる館がないということが理由になって、鑑賞の空白地帯が全国に生まれてしまっていると思います。その対応のためのアクセス確保の必要性、すなわち大規模館から近隣の地域や館へのアプローチを想定していくことも今後必要なのではないかというのが一つ、意見でございます。

それから、33枚目です。都道府県施設の役割の明記とございます。政令指定都市の施設にも役割があると私は思っております。いずれにしましても、ハブとしての位置づけの館の想定が必要となる。都道府県の館が、行政区域を越えた活動、あるいは広域自治体の中での活動を届ける拠点となっていくことが、想定されると思うんですけども、やはり先ほど申し上げましたとおり、これにはアクセスの確保がキーワードとなると考えております。これまでに、びわ湖ホールやアクロス福岡の方の発表がございました。テーマ性のある事業の広域展開など、既存の活動も参考になると思います。さらに自治体内ですか、近隣自治体での展開ということも考えられると思います。都道府県というのはそれだけで既に広域ですので、逆にある程度、行政区画を区切った検討も必要かもしれないとも考えております。

それから、指定管理者制度の適正運用ですね。これはやはり自治体に対して届くメッセージとなるように、この機会に十分に検討していく必要があると思います。効率化偏重の運用によって、若手人材の雇用にしわ寄せが出ているという状況は、解決しなければいけないと思います。

最後になります。34枚目です。支援のパラダイムシフトとあります。パラダイムを変えていくという、非常に強い言葉で提案をしてくださっています。これにはやはり、先ほど申し上げましたとおり、行政区域を超えた大胆な活動の想定、それから、劇場と団体との協働を明確に打ち出す、そういう相応の改革が必要となると考えております。広域自治体の伴走型支援とありますけれども、これはどの機関が主体となって実施していくことを想定されているのか。これは質問になってしまふのですけれども、それらも含めて、指針が現在の状況に追いついてないことがご指摘によって確認できたのではないかなど発表を通じて思いました。

元に戻りまして、質問をまとめます。

17枚目の適正な規模の補助事業の在り方。それから18枚目。指定管理者制度の効果的な運用とは何をおっしゃっているのか。それから34枚目。誰が伴走支援をしていけばいいと

考えていらっしゃるのか。この辺りをお答えいただけだと、議論のきっかけになるかなと  
思いました。

以上です。長くなりました。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

突然の指名であるにもかかわらず、ここまで完璧な質問をしていただくというのは、驚  
愕いたします。

では、岸さん、お願いいいたします。

【全国公立文化施設協会（岸）】

まず、総合支援、地域の中核、共同制作などの補助事業、どのくらいあれば適正かです  
が、もちろん、受ける施設側から言えば、額はもっと増やしていただきたいですし、件数  
としても、と思っていますが、先ほど申し上げたように、全体で2,000館近くございます。  
全てというのは無理ですし、半分も、3分の1も無理だと思っております。ある種、メリハ  
リのついた支援策が求められます。例えば、総合支援であれば、ある一定の補助額に対し、  
その総合支援館としての役割として、その館の事業だけではなくて、広域への支援の広が  
りだとか、公演を広域に展開をしていくだとかというような責務の指定があって、それに  
応じて、どれぐらいの広域をカバーできるから幾つぐらいの施設が総合支援として必要に  
なってくるという数が出てこようかと思っております。

支援をいただくときに、その要項で責務の指定がしてあると、受けるほうとしても、そ  
れを受けたということで活動しやすくなる部分もあります。例えば、先ほどの高付加価値  
化支援事業により、海外に展開する支援の枠組みができました。従前の施設は主目的が地  
域の文化振興ですので、運営者あるいは自治体にも、海外にという発想がないんです。あ  
と、各市町の施設が事業を域外に展開するという発想もないんです。自分のところの自治  
体内の文化振興が目的ですから。併せて、公益法人は、認定の際に、県に届けるので、活  
動範囲が県内というふうに明示され、県外に行くという発想が、現場での要望はあっても、  
組織の中で、「県内に活動限られている。」と言い出す人がいたり、「何で海外に行くの。」  
となります。国が高付加価値化支援を設けていただいたことを突破口に海外に行ける理  
由付けができるというのもあります。例えば総合支援でも、その自治体内にとどまらなく  
て、もちろん、都道府県施設は域内は展開できるんですけど、市町の施設だと、その行政  
区域を越えての展開というのはしづらいですが、例えば総合支援の要項の中で広域への展  
開や連携を指定をしていただくと、受ける施設としては活動の幅を広げていけるかなと思

います。その上で、「活動の幅がこれぐらい広がるから、総合支援の対象は幾つぐらいあればカバーできるよね。」という発想になるのではないかなと思っております。

支援のことでもう1つ。昨日実は、ある施設の運営団体の理事長さんと会いましたが、来年度は申請をやめましたと言わされました。要因としては、使い勝手がよくない。1つは採否が分かるのが3月末。3月末で支援がいただけない、助成金がもらえない分かっても、申請した事業は中止できるかというと、もう計画していますし、相手方もあるので、自己資金を投入してやらざるを得ない。

もう1つは、現場の職員にとって、申請、報告、資料の作成がかなりの負担になっている。現場の業務負担を増やしてまで、わざわざ外部資金を取りに行かないで、もう内部で回すことにしましたというお話をしました。

もちろん、国の予算なので閣議決定を経てとのスケジュールというのは分かっていますが、先ほどの高付加価値化支援のように、基金化をしていただいて複数年で使えるですか、採否が早く分かっていることで、効率的、効果的に執行できる部分も大きいかと思っています。使いやすくしていただいて、その上で、どのくらいの額や数が必要かということの検討になろうかと思っております。

自治体に向けた指定管理者制度ですが、詳細は、よろしければ公文協の提言（追加資料1-2補助）をお時間があるときに御覧いただければと思っていますが、まず、指定管理者制度が導入されたときに、御承知のように、「公の施設」として、劇場も、図書館も、美術館も、駐輪場も、公園も、墓地も、ある種、一緒に導入された。全てが同じような枠組みで指定管理制度を適用していったという中で、劇場の特性、例えば運営に長期的な視点や計画が必要だとか、専門的な人材が必要だとかという特有性が抜け落ちているということ。何より、経費の節減が目的化しているというのが、一番大きい問題だと思っています。

あと、劇場をどう地域に活かしていくかという視点があまり考えられておらず、自治体からの指定管理者の仕様書でも、単に文化事業を行うとかという非常に曖昧な書き方が多いかと思います。公文協は、文化庁から、共生社会に向けた研修事業なども受託していますが、共生社会に向けた取組も少しずつ増えてはいますが、まだまだ限定的です。促進させるいち早い方法は、指定管理の仕様書に、共生社会に向けたこれこれの事業を行えということを明記することです。そうすると、指定管理者側は対応せざるを得ない。ですので、自治体として、その施設をどう地域に対して活かしていくかという、まずミッションだと

か計画があつて、それを具体的に指定管理の仕様書でも記載して、運営者に求めていく。運営者はそれを踏まえて、予算とか計画を提出していくということをしていただければ、もっともっと、劇場は地域に対して貢献できると思っております。

3つ目の御質問。伴走支援を誰が主体として実施していくのか。なかなか難しい問題だと思いますが、先ほどちょっと御説明しましたように、劇場施設の指定管理は、自治体と運営者ごとにいろいろなケースがあります。どこまで指定管理料に含まれているかも様々ですし、求められる役割も様々。また、劇場側の機能も多様という中で、やはりある程度、そういったことに精通したところにやっていただきたいなとは思っています。僭越ながら言うと、例えば公文協も、もしそういった募集が出れば、手を挙げたいと思っております。

【石田委員】 ありがとうございました。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

若干、私のほうから補足的に岸さんに確認したいのですが、石田委員から出た1つは、指定管理制度の効果的な運用に関してでした。ご報告の中で、指定管理制度の弊害をかなり具体的に挙げられていますね。弊害のほうは、ほぼ分かるんですけども、弊害というものがこれだけある。そうすると、その指定管理制度という制度そのものが問題なんだという意見もあり得ると思うのですが、ところがもう一方で、効果的な運用というときは、指定管理制度そのものが問題というよりも、使い方に問題があるんだという意見なんです。ですから、ちょっと微妙に違うのですが、今の岸さんの御返事ですと、指定管理制度そのものが問題というよりも、運用の仕組みに問題があるという御意見であったように聞こえました。そうすると、どうすれば、この指定管理制度が効果的に運用される仕組みが、自治体レベル、あるいは国のレベル、あるいはそれぞれの施設のレベルでつくれるのかということになる。恐らく、それが石田委員の聞きたかったことじゃないかと思うんですけども、そこについて、もう少し突っ込んでお答えいただけたとありがたいと思います。

【全国公立文化施設協会（岸）】 ありがとうございます。

お伝えしました通り、指定管理者制度には色々な課題があると考えていますが、今から制度自体をなくすということは現実的ではないと思っていますので、やっぱりこの制度をどう効果的に使えるようにしていくか、運用を適正にしていくかということだと思っております。自治体でその施設、それは劇場に限りませんが、設置目的をきちんと定義をしていただいて、その目的の遂行に合わせた仕様内容ですか、あるいは審査や配点の設計をしていただくことで、少しでも適正な運用にできればと思ってはいます。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

そうすると、単純化してしまえば、自治体側の意識の問題がかなり大きいということですか。

【全国公立文化施設協会（岸）】 はい。そう考えます。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

ほかに御質問、御意見ございませんでしょうか。どなたからでも。

じゃあ、井上伸一郎委員、お願ひします。

【井上（伸）委員】 劇場に関して全く知識がないので初歩的な質問になってしまふので申し訳ないのですが、今、この25から28ページのところ、課題がいろいろと出ておりまして、もともとの財源が非常に限られているのでいろいろなことができないということなんですけれども、33ページのところですかね、経営を担う館長を置くというのは課題の1つ、見直しの提案があるんですけど、現状どのような方が館長というか、この劇場の経営管理をなさっているのかということと、デジタル化やIT化、DX化に着手できないということなんんですけど、これ、財源がないから着手できないのか、それとも、ある程度の財源あるんですけども、専門的な人材がいないとか、やり方がうまくいかないとか。そういう個々の問題についてちょっと伺いたいなと思っております。

やっぱりこれ見ていると、かなり非正規の雇用が多くて、そうするとやっぱり長期的な経営視点というのが根づかないと思うんですけども、こういうのもやっぱり財源がないからできないのか。ちょっといろいろと伺いたいなと思っていました。

【吉見部会長】 ありがとうございます。岸さん、お願ひします。

【全国公立文化施設協会（岸）】

まず、館長ですけど、運営者の組織主体が多様ですが、約半数を占めます自治体が設置しました公益法人の場合は、自治体を退職された方が入られる場合が多いです。自治体の仕組みや施策はよく御存じですが、必ずしも文化畠を歩んできた方ばかりではないので、やっぱり劇場に関する専門的なことや舞台芸術のことに関してはあまり御存じない方がいらっしゃると、もう1つは、そういう方が2年とか3年で入れ変わっていくという中で、やっぱり自分が在籍しているときに何か新しいことに取り組んだり、変えていくとかというようなインセンティブに乏しくなってこらざるを得ないというところが、多分にあるかと思っています。

DX化に関して申し上げますと、指定管理の審査の中で予算額が大きい配点を占めており、

採択に向けてぎりぎりの施設管理費を提案して受託をしているという中で、組織や団体のインフラ部分を整備する経費が盛り込めない場合が多いかと思います。合わせて言うならば、限られた人件費額での雇用ではDXの専門人材もいないということもあるかと思っています。

非正規雇用でいうと、予算額のこともそうですし、5年とかのサイクルで指定管理の審査があるという、次の5年に引き続き指定管理を受けられるという保証はないとなると、長期的、安定的に人を雇えない。地方で、1つの公益法人が1つの施設しか管理してなければ、そこが受けられなければ、その法人自体の存続ということになります。民間の場合、全国規模の企業であれば、全国に展開している中である種の人事異動とかもできますが、自治体が設置した公益法人の場合、そこの地域でしかないので、その施設が取れないこと財団の存続ということにもなるので、結果的には長期的に雇用はできないということで、非正規化が進んでいます。

以上です。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

今の井上委員の御質問に対しては、かなり単純化すると、館長は天下り先になっていることがしばしばあるということですね、実態としてですね。そういうことですよね。

【全国公立文化施設協会（岸）】 はい。

【吉見部会長】 それから第2点に関しては、これは、博物館、美術館と共通の問題だと思いますけれども、専門職としてのキャリアパスが描けないから、若い優秀な人材が自分の人生をかけるという形で、そこのキャリアにのってくるという回路が構築されていないことが問題として大きいということではないかと思います。

ほかに何かございますでしょうか。

半田委員、お願いします。

【半田委員】 岸さん、ありがとうございます。

岸さんには、随分いろいろな情報提供でお世話になっているんですけど、アンテナの張り方がお上手で、私どもの博物館に関連している団体と比べて、うまく国の補助金も使っておられるなど常々思っています。今日は本当にいいお話、ありがとうございました。

私のほうから、1つ質問なんんですけど、私、劇場とか音楽堂に対して全く素人なので御教示いただきたいのは、岸さんのところは公立文化施設協会すけども、公立を外すと、全体としては、劇場・音楽堂というのはどの程度の規模の業界なのかというのを、ちょっと

イメージでもいいですけど教えてもらいたいなというのが1つです。もう1つは、今お話に出ていました指定管理者制度ですけども、博物館については、指定管理者制度が導入されて二十数年たったところだと思いますが、岸さんも御発表の中で指摘していただいたように、博物館の場合は、公立施設の中で、二十六、七、八%ぐらいというところで、ずーっと増えもせず、減りもせずというところであります。これが多いか少ないかというのは、劇場系に比べれば大分少ないんですけども、図書館、公民館に比べると博物館のほうが若干多いという傾向ではあるんですけど、増えてないということも一つの特色かなと思っていて、その増えていない要因を、現場の方とお話ししていくと、専門人材の雇用の継続性はどうしても担保できないということと、岸さんもおっしゃっていた、経費の削減自体が目的化しちゃっているという2点が、すごい大きな要因だなと思っています。

こうした指定管理者制度の中で、今年、高知県が注目されていて、私もちよっと関わっているんですけど、指定管理施設に指定管理者制度を任せている高知県の県立博物館について、知事が今後は指定団体に任せないで、公募制を入れると突然言い出して、今、実際、高知城の歴史博物館は、公募がなされているという状況です。その背景には、知事が県立博物館の運営を指定団体に固定するのではなくて、その団体自体を「自立性向上団体」と位置づけて、もう少し経済的に稼げるシステムを入れたほうが、県の人事の規定に縛られず、専門人材に対して高い給料を払っていくこともできるという論理がありますが、結局、自分で稼ぎなさいということなんですよ。

この点に関するいろいろな視点からの議論の中で私が申し上げているのは、指定団体ともっとしっかりと議論をするべきということです。もう1つは、岸さんもおっしゃったように、社会基盤としてのインフラを担っている施設は、なかなか稼ぎを生むというのは難しい。コストセンターとしての役目をきっちり果たした上で、事業に対する再投資の部分を自ら資金調達で努力することはやるべきだと思うんですけど、インフラとしての機能自体を稼ぎを上げることで賄えということは、機能の本質と矛盾するところがあるので、そこは指定団体とよく議論をして、自立性向上じゃなくて、政策協議団体として共同して、いろいろなことを一緒に考えていったらどうですかと御提言申し上げている状況です。

その中で、地方独立行政法人とか、スケールメリットの問題もあるんですけど、そういったものも考えていく方向も必要だと思います。やっぱり指定管理者制度というのは、一回きちっと業界の中で総括しなくちゃいけないかなと思っている中で、岸さんが仰った、効果的運営というところに私は若干気になるところがあって、どうすればうまくいくのか

なというところは非常に悩ましいなと思っていて、お聞きしたところでございます。

以上です。ありがとうございます。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

大変本質的な御指摘、御質問なので、岸さんからお答えいただきたいと思います。

【全国公立文化施設協会（岸）】 劇場業態の全体像は、矢作からお答えします。

御発言を少し補足させていただきますと、若い方、新卒が入ってこない1つの要因としては、指定管理期間中、5年間なら5年間は、人件費額は一定で変わりませんので、増員ではなく、欠員補充となります。欠員が出るのが分かるのが、今時分になって意向調査をやって分かるので、募集は秋以降が中心です。そうすると、新卒の方とかが検討する6月には募集はない。仮にあっても、非正規で、しかも給与が安い。これはやっぱり入ってこないです。

それと、美術館、博物館の指定管理とちょっと違うのは、美術館、博物館の場合は、施設管理の部分と、いわゆる学芸部門を分けている場合が多いですが、劇場の場合は一括での募集がほぼ全てだと思っています。

それと高知県の話が出ましたが、総務省としては、従来から必ずしも公募でなくてもということは通知されていますが、一方で、これまで一社随契で継続的にその団体に任せた自治体、高知県や埼玉県などが、少しずつ公募にまた変わってきているというのも現状としてはあります。

以上です。

【東京芸術劇場（矢作）】 民間劇場と公共劇場の状況などについてのお話ですけれども、皆さん首都圏にほぼ住んでいらっしゃるということだとしますと、民間の劇場って結構どこでもいっぱいあるんじゃないだろうかというような印象をお持ちかもしれませんけれども、実は民間の劇場というのは、首都圏、それから、東京近郊。それからあと、やはり大阪、名古屋、福岡などの、本当に大都市圏にしかほぼないと言っても過言ではない状況です。つまり、全国で公立の文化施設がその劇場の役割を果たさないと、地方では、いわゆる舞台芸術などの実演を自ら行う場所、それから鑑賞する場所というのは、ないというのが現状なんです。数としては、民間のほうが、全国に散らばっている公立文化施設に比べれば当然のことながら、少ないということは確かでございます。ただ、東京にいると、民間の劇場、すごく観客を呼んでいて、大きくて、人気の演目を長くやっているから、すごい民間の劇場がもう全国各地でぎわっているんじゃないだろうかというような印象をお

持ちかもしませんけれども、そんなことはありません。民間の劇場はにぎわっているとは思いますけども、全国各地どこでもあるわけではないということを御認識いただければと思います。

【全国公立文化施設協会（岸）】 先ほどちょっと触れましたように、民間の劇場がなすべきことと、公立がやることというのは、役割が異なっていると思っております。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

もう1人が2人だと思うんですけども、これお聞きしておきたいという御意見ございましたら、ぜひ御発言いただきたいと思います。

松田委員、お願いします。

【松田委員】 松田でございます。

資料で言いますと30ページに、閉館した劇場・音楽堂の数が出ております。最初に石田委員の質問の中にあった、この閉館は自然減なのか、あるいは問題があってこうなっているのかというところ、私も気になっておりました。それはお答えの中にもあった、適正数やサイズって何なのかという問題にも直結すると思います。この閉館の例を見たときに、とりわけやはり下の2つ、県が設置したものが休館ないしは閉館予定というのは、かなり大きなことだと思いました。

ここでちょっとお尋ねしたいのが、県が設置した館ですけれども、これが休館ないしは閉館予定になる際に議会でどのような議論があったのか。あるいは県民レベルで、県がこれを閉じる、あるいは休ませるということに対しての反対や懸念の表明というのがどのぐらいあったのかというのをお尋ねしたいところです。

小さな基礎自治体であれば、人口減とか少子高齢化、過疎化を考えるに、閉じるのは好ましくはないんですけどやむを得ないと感じるところもあるんですが、やはり県のこの決定は大きなものだと思いましたので、県内での議論というのがどれぐらいあったかということについて、もし何か御存じでしたら御教えいただけましたら幸いでございます。

【吉見部会長】 岸さん、お願いします。

【全国公立文化施設協会（岸）】 個別の事例に関して詳細を把握しているわけではないですけれども、29枚目にありますとおり、経年劣化とか、大規模空間の特に空調ですとか電源設備を更新しようとすると、相当な予算がかかってくるという中で、改修してまで継続させていく是非というのが検討されて、閉館に至ったと思っております。特に群馬は、検討されて、知事が閉館だと表明したところです。樞原のほうは、奈良県が、これも今検

討で、利用団体からいろいろ代替施設の必要性だとかということで、意見が上がっているというふうには聞いております。

【吉見部会長】 松田委員。

【松田委員】 はい。ちょっと追加で、すみません。

今の御説明で理解いたしました。

それともし、この2つの県がこういう決定をしたということで、ほかの都道府県でも同じような判断をしようという動きにつながるんじゃないかという懸念が当然出てくると思うんですが、その辺りについて、少し議論ないしは協会の中でお聞きしていることがあれば教えていただきたいです。やはり県の決定というのは大きいと思いましたので、お伺いできればと思いました。

【吉見部会長】 岸さん、お願いします。

【全国公立文化施設協会（岸）】 ありがとうございます。

先ほどの定義で、施設というのは当然必要ではありますけれども、現状で申し上げますと、県有施設がない県も幾つかあります。また、施設はあっても、広域的な役割を果たしてない県有施設もかなりあります。そういう意味で言うと、当然施設として存続の必要性もありますが、そこがどういった役割を広域に対して継続的に担っていただけるかというところが重要だと思います。

例えば、複数の県有施設を持っている県もあるので、奈良県もそうなので、もう一方の施設がやっぱり広域的な役割を担っていただければと思いますし、岡山県は県有施設がありますが、数年前できました市の施設である岡山芸術創造劇場ハレノワが、広域的な役割を担うということで、県との間でお話をされていると伺っております。先程触れましたが、その自治体の行政区域を、今後もう少し、緩和という言い方が適切か分からぬですけども行政区域に縛られず、あるいは広域連合的なことも含めて、より広域的な展開を担える施設を地域ごとに置いておくということが必要かと思っております。

【東京芸術劇場（矢作）】 すみません。ちょっと補足で、先ほど石田先生から、劇場・音楽堂等機能強化推進事業でどのぐらいの総合支援とか地域の中核とかの採択数があつたらいのかという御質問があった中で、現状の総合支援館と呼ばれる、日本のトップクラスの劇場を支援する制度の採択館というのは、今年度で言いますと15館になっております。どこの地域の劇場が採択されているかと言いますと、北海道、埼玉、東京、神奈川、新潟、石川、岐阜、静岡、滋賀、京都、兵庫でございます。いわゆる中四国九州は1館もない。そ

れから、東北もない。やはり、東京、神奈川、埼玉など首都圏。東京圏、関東圏の中心に集中していることが現状としてございます。

やはり先ほどから、県の施設の立地する圏域を越えた、いわゆる県内の様々な地域へいろいろな波及効果を届けるために、県の施設、もしくは県に代わるような活動ができるような市の施設が、それぞれの地域、少なくとも中四国九州の中国、四国、九州に1館ぐらいずつ、それから東北にも1館という、それぞれの地域エリアにおいてバランスをとって、やはり総合支援館なども採択されていくべきではないだろうかと思います。首都圏は人口が多いので多いとか、関西圏もやはり人口が多いのでそこはちょっと集中しているかもしれませんけれども、じやあほかのエリアはどうかということなども考えていきますと、そういった部分での検討というのも必要なのではないかと思われます。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

次の議題に移らなければいけないのですが、その前に一言だけ。私のほうから2つ、この岸さんのお話を受けて、意見を述べさせていただきたいのと、それからあともう一度、岸さんに御発言いただきたいことがあります。

意見の1つは、公立劇場・音楽堂は、全国に張り巡らされた文化的なインフラであるということ。つまり、約1,800館ある。美術館、博物館も（登録博物館、指定施設のみで）1,300ぐらい全国にある。図書館が3,400ぐらいあるということで、そうすると大体、美術館、博物館、それから劇場・音楽堂合わせると、3,200、3,300ぐらいですかね。それから、図書館を合わせると7,000弱ぐらいある。これは非常に重要な、日本の文化のインフラであることを明白に示していく必要があります。しかし、今いろいろなところで老朽化、あるいは閉館、失われていく危機にある。ですから、このインフラがどのように傷んでいて、失われつつあるかということの総ざらいといいますか、現状どうであるのかの網羅的な認識を、この全ての文化施設についてきちんとやる必要がある。今後、5年、10年で閉館に追い込まれる劇場・音楽堂や博物館、美術館がどのようにあるのかを網羅的に把握して、その上で、地方創生なり、東京一極集中ではない日本の未来を描く必要があるのではないか。それもぜひ、この部会等で取り組んでいくことができればと思っております。

もう1つは、やはり今日も、あるいはこれはミュージアムの場合もそうですけれども、伴走支援という言葉が若干マジックワード化しています。岸さんの今日の資料の中の伴走支援という言葉の使い方は、よく私も分からなかったのです。ちょっと過大な期待を伴走支援という言葉に持たせてしまっていることもあるかもしれない。伴走支援という概念の明

確な定義と、その運用の仕組みをきちんとしていく必要があると感じました。

最後に、岸さんから一言御発言いただきたいのは、最後に御提案いただいた劇場法の指針の見直しについてです。そこまでする必要があるのかという御意見もあるかもしれないですけども、あえて、今日は岸さんのほうから、劇場法の指針の見直しが必要であるという御意見だったと思います。ですから、そこまでする必要があるんだということについてのアピールを一言いただいて、次の議題に移らせていただきたいと思います。

【全国公立文化施設協会（岸）】

この劇場法や指針ができて既に13年経っております。この期間中でコロナ禍も含めて、社会情勢や取り巻く環境は大きく変わったかと思っています。

いろいろな新しい法律も制定されております。文化芸術関係もありますし、障害者の社会参加もそうですし、働き方などもそうですし、そういった法律への対応もあります。何より、地域の状況も大きく変わっていりますし、施設に求められるものもだんだん変わってきている。この審議会でも出たかも分かりませんが、例えば、文化クラブ活動の地域移行なども劇場としても対応する必要があると思っております。そういう新たな課題や役割を受けて、ぜひこの機会に、見直し、更新をお願いしたいと思っております。併せて、見直したもののがより実効性を伴っていくように、各自治体への何らかの支援策が必要だと思っております。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

初等中等教育、あるいは高等教育のレベルで、地域連携型の仕組みというのは、相当これから変わっていくことが予測、既に変わっていきますけれども、変化していく中でということかと思います。

それでは、本日の劇場・音楽堂についてのヒアリングと、これまでの議論を踏まえた整理を併せて、事務局より資料2について御説明をお願いしたいと思います。

事務局、お願ひいたします。

【事務局（横田）】 それでは、資料2について御説明をさせていただきます。

まず、2ページを御覧ください。前半のヒアリングで話題となりました、劇場・音楽堂等につきまして、簡潔に補足をいたします。平成24年に制定されました、いわゆる劇場法では、「実演芸術の振興を図り、もって心豊かな国民生活及び活力ある地域社会の実現等に寄与する」ことが目的とされております。また、一番下の米印にありますとおり、「劇場、音楽堂等」の定義、これを第2条のほうで置いているところでございます。

3ページ目を御覧ください。劇場法第16条に基づきまして、文部科学大臣による指針が平成25年に公布をされました。その後の社会情勢の変化を踏まえまして、現在、この指針の見直しにつきまして、劇場・音楽堂等ワーキンググループで御議論いただいているところでございます。

4ページに行っていただきまして、劇場法の前文では、劇場・音楽堂等の役割といたしまして、地域の文化拠点、「新しい広場」、そして「世界への窓」といったことが、上側のほうに明記をされております。また、第3条では、事業といたしまして、実演芸術に係る企画ですとか、利用、普及啓発、関係機関との連携、交流、調査研究、人材養成、そのほか地域社会の絆の維持、強化と、共生社会の実現に資するための事業というものが掲げられてございます。

5ページ目からは、劇場法の制定に先立ちまして開催をされました、検討会のまとめから抜粋をさせていただいております。一番上の丸になりますが、舞台設備とその職員というのが構成要素として考えられること。真ん中の丸のところで、多くの場合は、貸館公演が中心となっているということ。2つ下に行きまして、指定管理者制度の導入について触れられております。

6ページに行きまして、こちら、課題を示しているものでございますが、施設の機能の発揮が不十分でありますとか、地方において文化芸術に触れる機会の不足、専門性を身につけるための人材養成、顧客の開拓、人材配置、指定管理の課題。いずれも前半のヒアリングで御指摘あったものと思いますが、こういったことが当時から挙げられているというところでございます。

7ページ目を御覧ください。下のほうにありますように、文化芸術がその役割を果たすための拠点といたしまして、具体的には、まず、創造発信拠点としての機能。そして、鑑賞する機会を提供する拠点。3つ目に地域住民が活動を行う拠点。情報を発信する拠点というこの4つが挙げられているというところでございまして、各施設がこうしたうちのどの機能を果たしているかという視点も、念頭に置きながら考えていく必要があると考えております。

8ページは若干飛ばさせていただきまして、9ページ目以降が関連のデータになっております。

まず、9ページ目は建築年別施設数になりますが、博物館ですとか、劇場・音楽堂等は、1970年から90年代に多くが設置されているということでございます。

10ページ目に行っていただきまして、こちら、先ほどの年に50年を足し上げて、機械的に計算しているものになるんすけれども、そうしますと、20年後には7割以上の施設が、おおよその建て替え時期を迎えると、そういう推測になっているということでございます。

11ページ目を御覧いただきまして、こちらは以前、部会のほうでお出しした資料になりますので、詳細のほうは割愛をさせていただきますが、今回話題になりました劇場・音楽堂等について言いますと、箱の下に少し小さいんですが米印がありまして、そちらの米書きにするとおり、入館者数というのが、社会教育調査ですとか、あるいは公文協さんの調査を見ますと、それぞれ定義によって一定程度異なっているということがございます。

下の12ページ目、こちらは新しい資料になりますが、地方教育費調査と社会教育調査を基に、1施設当たりの費用の推移を機械的に計算したものになっております。いずれの施設も費用が減ってきておりますが、公立博物館費はピーク時の3割、公共文化施設費もピークの35%となっており、大きく減らされているということが分かるかと思います。

次、13ページ目でございます。こちら先ほど少し御議論もありましたが、都道府県ごとの単位面積当たりの劇場・音楽堂等の数です。これは民間も含めますが、その数を出したものになっておりまして、色が濃くなっている、例えば東京都ですとか、大阪府、神奈川県、埼玉県、福岡県あたりが、面積当たりで見ますと、多い傾向になっております。

14ページ目。こちらは都道府県ごとの単位人口当たりの数になりますが、先ほどの大都市圏とは必ずしも一致しないということでございまして、例えば、島根県ですとか鹿児島県、富山県、鳥取県、福井県といったところが色が濃くなっておりますので、多くなっているということでございます。

15ページ目を御覧ください。まず、上の表になりますが、こちら、劇場・音楽堂等における事業の実施状況を示しているものでございまして、ホールでは舞台芸術ですとか芸術公演や講演会、講習会、映写会等。ホール以外では、学級・講座や展覧会、講演会、講習会、実習会等が行われていること。また、下の表からは、貸館事業での稼働日数というのが、100日未満がその多くの割合を占めていると。これ、箱のところは10日となっているんですが（※資料修正済）、これは100日の間違いですので訂正させていただきますが、それが多くの割合を占めているということが分かっております。

16ページに行きまして、こちら、文化施設部会と各ワーキングの検討内容の改めておさらいになっております。本日前半、御発表のありました劇場・音楽堂等につきましては、

本年度5月にワーキングを開催させていただいたところになってございます。

17ページ目は、これまでの劇場・音楽堂等ワーキングでの主な御意見をまとめさせていただきました。1つ目の劇場等の機能や在り方について。2つ目の機会や人材の偏在といった地方の課題。3つ目の事業の在り方。4つ目に劇場ごとの役割、先ほど触れたものですが、これを踏まえたその施策の検討の必要性。5つ目に社会包摶。最後に、その評価の枠組みといった議論が上がっております。

18ページ目はその続きになりますて、専門人材の育成ですとか、確保の在り方、人材不足、ネットワークによる関係機関との連携・協力、経営の安定化といった点について御意見をいただきました。これは先ほど部会長からも言及ありましたが、博物館等に共通している課題も多くあるかと存じます。

19ページ目を御覧ください。こちらは関連予算になっております。先ほど御紹介もありましたが、事業内容の上のほうにあります共同制作事業ですとか、総合支援といった人材育成。また、真ん中の子供の鑑賞機会体験支援ですとか、右側の劇場・音楽堂等と芸術団体との連携による地域活動基盤強化の支援。下の運営改善の支援といったことがメニューとなっておりまして、令和8年度におきまして、増要求を今行っているところでございます。

20ページ目は、舞台芸術のデジタルアーカイブ化に関する予算でございます。舞台芸術作品の収集・保存・公開や収録技術提供による啓発活動等に対する支援を行っております。

21ページ目。こちらは文化経済部会の資料になりますが、関連する税制の資料として参考として入れさせていただいております。次の22ページ目を含めまして、時間の都合で説明のほうは割愛をさせていただきます。

23ページ目になりますが、劇場・音楽堂等に関するバリアフリー税制につきまして、現在、拡充、延長の要望を行っているところでございます。具体的には、対象施設を劇場・音楽堂等から博物館等に拡大したりできないかということで、現在、総務省と鋭意調整を行っているところでございます。

24ページ目を御覧ください。こちらは、今年度中の論点整理に向けた頭出しという位置づけでございまして、これまでの議論をコンセプトとして整理をさせていただいた、あくまでも事務局の案、たたき台ということでございます。基本理念につきましては、文化芸術推進基本計画や令和4年の博物館法改正に先立つ文化審議会の答申、そして、劇場法になるとおりになります。背景としては、これまでも御議論いただいた人口減少ですか、グローバル化・デジタル化、ニーズの多様化・外部化、人・予算の制約、地域間格差といっ

たことが挙げられ、それを踏まえた文化施設の未来像として、文化施設をハブとして、付加価値の創出と地域社会の活性化の「創造的循環」というものを形成して、それが、個々人のウェルビーイングの向上に寄与していくと、こういった形でお示しをさせていただいております。

その上で、具体的には5つのミッションとして、真ん中少し下にございますが、Conservation（保存・継承）、Creation（創造・企画）、Presentation（提示・価値づけ）、Incubation（育成・促進）、Engagement（連携・参画）といったことを、これまでの御意見も踏まえつつ、掲げさせていただきました。

また、その実現手段といたしましては、3つの機能強化ということで記載させていただいております。

前回、文化経済部会での「理想の美術館像」レポートの御紹介をいたしましたと思いまして、そこでは3つの多様化、多角化といったことが掲げられていたかと存じます。本文化施設部会といたしましては、そういった多角化、多様化というサプライサイド、提供者の目線から利用者目線でそれを捉え直してはいかがかと考えておりますし、具体的には、1つ目として地域のニーズに応じた活動の高度化。これにネットワーク連携ですとか、そういうふた活動の高度化のサイクルを回していくこと、また、人材育成などが含まれるかと思います。

そして2つ目に、利用者が誰1人取り残されない多様性・包摂性の向上ということで、例としては、コンテンツの充実、これ、ジャンルの多角化にも対応するものでございますが、そのほか、住民参画の促進ですとか、アウトリーチ強化といったことが考えられるかと存じます。

3点目に、基盤整備ですかテクノロジー活用による持続可能性の確保といたしまして、施設運営の改善、これは、収入構造の多角化ですか、あるいは組織の構造の多角化。そして、指定管理制度、本日議論あったことも含まれているところでございまして、そのほか、DXですか、雇用安定等を具体的には想定をしてございます。

次の25ページ目は、先ほどの「5つのミッション」と「3つの機能強化」というものをイメージとしてまとめさせていただいたものになります。前のページを含めまして、あくまでたたき台でございますので、さらに付け足すべき点などについて御意見をいただければ幸いでございます。

次に、26ページ目は、ネットワーク連携についてでございます。この資料自体は前回の

資料ですので説明を割愛させていただきますが、少し飛びまして、参考資料の62ページを御覧いただきたいと存じます。先ほど部会長のほうからも少し言及ございましたが、本年2月の高等教育に関する中央教育審議会の「知の総和」答申の中で、「地域構想推進プラットフォーム」という高等教育のアクセス確保について、関係者が議論等を行う場というものが言及をされております。

また、67ページを御覧いただきたいと思っております。社会教育の分野におきましても、現在、特別部会のほうで議論が進められておるところですが、「地域の学びと実践プラットフォーム」といったようなコンセプトが提示をされてございます。

これらにつきましては、いずれも制度上の位置づけがあるというわけではございませんでして、高等教育のほうは64ページ目にもありますとおり、予算措置での促進と。社会教育のほうは、さらに緩やかな仕組みとなってございます。

こうした他分野の動向も参考にさせていただきつつ、文化施設に係るプラットフォーム的なもののコンセプトにつきましては、次回の部会でお示しさせていただき、御議論を賜ればと存じます。

次に、27ページ目を御覧いただければと存じます。こちら、人材に関する論点になります。前々回の資料の再掲となつておりますので、説明のほうは割愛をさせていただきます。

28ページ目でございます。こちらも前々回の千葉県さんのヒアリング資料になりますが、特徴的な取組といたしまして、博物館に副業人材を登用するといったようなものがありましたので、改めて御紹介をさせていただきます。

最後に、29ページ目。今後のスケジュール案になつております。右上を御覧いただきまして、1月の次回では、本日の議論も踏まえた論点整理の案をお示しし、御議論をいただきたいと考えております。3月の第6回は、文化経済部会との合同開催を予定しております。両部会の論点整理の議論と、博物館ワーキングからの報告等を受けたいと考えております。論点整理を今年度まとめさせていただきまして、来年度以降、横断的に検討を深める分野につきましては本部会で、そして、劇場・音楽堂ですとか博物館それぞれの分野で進めるべき施策については各ワーキンググループのほうで御議論いただいて、それを報告として、来年度まとめていくと。そのようなイメージでいかがかということで考えております。

大変駆け足ですが、説明は以上になります。

どうぞよろしくお願ひいたします。

【吉見部会長】 横田さん、大変詳細な資料をありがとうございました。

何よりも、かなり衝撃的というか、重要なのは、この10ページに出てている「文化施設」の展開で、施設の建て替え時期予測を見ると、令和8年から令和27年までの20年間で、これはその前と合わせると全体の71%、7割の施設が建て替え時期に来る。そうするとこれは、さっきの話で言うと、閉館とかということにこのまま行くと結構な数になる。日本の文化インフラとしてこのような展開でいいのかという問題が出てくるし、これは予測されているけども確実に起こるわけですから、この予測されている状況にどう対処するかということを、今から考える必要があるのだと思います。

今の事務局の御発表と、先ほどの岸さんからの発表を含めて、全体で御意見、コメントあれば、ぜひいただきたいと存じますが、いかがでございましょうか。

田中委員、お願いします。

田中委員、お願いします。

**【田中部会長代理】** 前半の岸さんのお話を聞いても、劇場の問題を聞いても、ふだん、美術館、博物館の話を聞いていても、1番大きな問題だと感じることの一つが、設置者の責任、ないし設置者の無責任ということなんです。今日のお話を聞いていても、結局、設置者がどういう責任を負うのかというところが、明確になっていなければいけないと思うんです。今いただいた資料では、その設置者の責任の問題というのが全く欠けているなというのが、気になっていることの一つです。例えば、経営の多角化、自己収入源の多角化ということはもちろん重要なことだと思うんですけども、同時に、でも最低限責任を負わなければいけない公的資金、公的財源は何なのかということも、同時にしっかりと議論をされなければいけないことだと思うんです。なので、要するに、この部分は絶対公が責任を負わなくちゃいけないことなんだということを、同時に明快にしていかない限り、劇場であれ、ミュージアムであれ、サステナビリティというか、維持することは不可能なことだと思いますので、その点はきっちりと議論の俎上に上げるべきだと思います。

そのことはもちろん、運営の在り方、経営の在り方とも密接に関わっていて、指定管理者制度の問題点なんて、もう本当に、この数十年の間でいっぱい露出しているわけですよね。なので、指定管理者に代わる運営の在り方がどういうものがあり得るのかということを、考えなければいけない段階に来ているわけです。前半での話と結びついているんですけれども、要するに指定管理者は、支出を減らすとか、よりお金がかからないようにするというような点では、大きなメリットはもちろんあったかと思うんですけども、そういうことをやっていくと文化施設は疲弊していくだけで、中で働いている人も疲弊して

いくし、この国全体の文化が疲弊していくということも、見えてきたことだと思うんです。

じゃあ新しい運営の在り方は何なのかというところで、今日の前半の岸さんのサジェストionにもあったことは、先ほど吉見部会長も触っていましたけども、伴走型支援という言葉は、この表現がいいのかどうかはともかく、重要なポイントだと思っています。1人にしない、1つにしないということは、とても重要なことだと思うんです。例えば、劇場1つでともかく頑張ってという形で、運営、経営してくださいって言ったって、それはもう絶対できないことなんだということは分かっていることだと思うんです。指定管理者、どこかに任せました、あとは1人で頑張ってくださいというやり方はもう全然通用しない。じゃあどういうような支援の在り方があるのか、あるいは運営の在り方があるのかというところで、今日、前半で岸さんが御提言くださったことの1つは、たとえどこかの市が建てたものだとしても、その市1つに任せないで、広域的な市がそこに関わってくるし、あるいは県も関わってくるし、さらに広域的な複数の県も関わってくるし、さらに国も関わるという形で、市立の劇場1個だとしても、複数の市、複数の県、国というのが係る形で、1人にしないで、運営、経営をやっていくというような形を考えていかなければ、文化施設というのは、やっていけないことになるのだろうと。

そのときに、じゃあそれはどういう新しい組織の在り方、指定管理者制度ではなく、それは、例えば地方独立行政法人というやり方かもしれないですし、地方独立行政法人と言ってしまうと、やっぱりある1つの県に限られてしまうんだとすると、何か広域的な独立行政法人的な在り方かもしれないですし、何かそういう新しい組織の提言みたいなものを考えていいないと、文化施設が、今後やっていくことはできないんじゃないかなというのが、今日の話を聞いて1番痛感したことになります。

【吉見部会長】 ありがとうございました。全く同感でございます。

橋本委員、お願いします。

【橋本委員】 今、田中さんのはうからおっしゃっていただいたことを受けて、そのままお話ししますけれども、先ほどの岸さんの発表で新しいなと思ったのは、スライドの34ページですね。広域自治体（都道府県）への伴走型支援、そして、広域自治体への文化政策専門家の配置。つまり、伴走型支援といった場合、これまで文化庁の施策の中で出てくるのは、ミュージアムなどの施設に、文化庁が選任してきたいわゆる専門人材を充てて、ミュージアムDXの支援をする、という内容を、伴走型支援という言葉で呼んできたわけです。しかしそうではなく、今、田中部会長代理がおっしゃったように、設置者の責任、も

しくは無責任というところを何とかするために、伴走型支援、ないし専門官の配置をするべきではないかという御提言が非常に新しいと思いました。

指定管理者制度が20年間続いてきたせいか、自治体において自らが設置者であるという認識が薄弱化、弱体化してきている。そこあらためてを思い出してもらう、あるいは考え直してもらうための手段として、このような提言をされたのだと思います。そのような形で、設置者、自治体側に対して何を要求していくのか、どのような提言ができるのかは、非常に重要な問題だと思っています。

どこかウェブメディアで読んだ話で、ヨーロッパかアメリカだったか失念して申し訳ないのですが、自治体の文化政策担当者が新任で着任したとき、地域メディアはそのプロフィールであるとか、これから何を実現していきたいのかといったことをしっかり紹介するという実例がありました。規模の大小の違いはあれど、起こっていることの構図は全く同じであると思いますし、そのような形で文化政策というものに力を取り戻す、あるいは関心を引き戻すようなことが必要なのではないかと思いました。

以上です。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

設置者の責任というのが、かなりキーワードになりそうだと思いませんけれども。

御発言、お願いをいたします。どなたからでも、結構でございます。

栗原委員、お願いします。

【栗原委員】 広域的というのはとてもすばらしい考え方の一方で、多分、市や区とか町が持っている条例で、施設はその市民や区民のために建てられているという条例を多分みんな持っているので、それをどうやってクリアしていくか。条例改正には多分議会の承認も必要でしょうから、そもそもが、それぞれの施設というのはあくまで地域の人のためにつくられたんだという条例を持っているところ、意外に多いんじゃないかなと思って。私たちがほかの区のホールと一緒に事業をやろうと思ったら、その条例が邪魔して、相手がそういう条例を持っているところと一緒にやりたくないということが現実問題にあったので。そんなこと、自分のところはそういうふうに持っているとあんまり意識しないでいたんですけど、こういう広域的なことを考えるという状況が起るのであれば、そういった、それぞれの地方自治体の文化施策ということにおいて、その条例をどうしていくかということと一緒に議論しないと難しいんじゃないだろうかなと正直思いました。

もう1点、指定管理制度というのを、第1期指定管理制度、第2期指定管理制度ってちょっ

と分けて考えたいんですけど、もともとは直営館という言葉がたくさん、皆さんも御存じのようにあって、収入と支出が分離しているから、それは幾らいい事業でもとにかく出ていくぞと。収入が別々じゃしようがないじゃないかということもあって、ただ効率化というだけではなくて、指定管理制度というのができたり、財団ができたと思うんですけど、そこで、何とか改革というのがあって、民間業者も参入できるという第2期指定管理制度というのは始まったんだと僕は思っていて、第1期の問題点と第2期の問題点は違っていて、第2期が始まった時点で、取られないようにコストカットとか、その大胆な事業やいろいろなことをやると、自分たちが首になってしまふからそういう事業みんなカットしてしまったと僕たちは考えているんです。だから、指定管理制度に代わる制度をつくるということの議論も、もちろん大変すごくいいと思う一方で、指定管理そのものは、もともとの発想は悪いものではなかったはずなのが、経済優先というか、そこでそれとセットで、非正規労働みたいなものもセットで出てきてしまったので、正規労働とコストカットが同時に出てきたことによる第2期指定管理制度みたいなものの見直しというのに、そろそろ来ているんじゃないかなと、ちょっとそれは思っているところです。

以上です。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

今の栗原委員から言っていただいた指定管理の話は、もし岸さんのはうから、何かコメントがございましたらお願ひしたいと思います。

【全国公立文化施設協会（岸）】 御意見ありがとうございます。

ご説明のように、第1期というか、もともと自治体直営で運営されていた公の施設としての劇場が、70年代、80年代ぐらいに、外に自治体出資の財団とかをつくってそこに任せるようになったというのは、やっぱり専門性ですかとか予算の執行という部分で必要だったと思っております。今のお話でいうと、第2期という形で指定管理が導入されて、そこへ民間企業も入ってきたわけですが、公的な部分というのをどう維持していくかということと、さらに言うと、外に財団をつくったのは、予算も含めて直営より効果的・効率的に運営できるということでつくったはずですが、その財団自体が、だんだんと、あえて言うならばお役所化して前例踏襲に陥っている部分があって、そういうことも含めての改革が必要かなと思っております。

【東京芸術劇場（矢作）】 ちょっと補足で。

【吉見部会長】 はい、どうぞ。

**【東京芸術劇場（矢作）】** 指定管理者制度の問題の根本のところは、誰のために劇場はあるのか。何のために劇場はあるのか。そして、それを考え、実行するのは一体誰なのかということを、きちんと責任を持って考えて行動するということを、放棄している状況が各地で見受けられるのではないかと。それを、いわゆる志がある指定管理者側の誰かが頑張って、条件が悪い中、期限がある中で頑張ってやるのか。それとも、設置自治体が、地域住民のために、この施設はどういう目的で建てられているから、それを効率的にやるためにこういうような形で指定管理者制度をうまく活用して、実現していくのかということを考えているかどうかだと思うんです。そこが、あくまで効率化の方向にだけ振られていくと、その意味が無効化されているというような状況ではないかと思われます。

**【吉見部会長】** ありがとうございます。

オンラインで、林委員から手が挙がっておりますので、林委員から御発言をお願いいたします。

**【林委員】** 大分大学の林です。大分から参加させていただきます。

他の委員の方もおっしゃっていましたが、私が問題だと思うのは、自治体と指定管理者の事業者との関係性です。いろいろな現場を見ていますと、本来なら自治体と指定管理者が知恵を出し合うことで、地域にとって必要な施設を作ることが求められますが、多くの自治体は指定管理者を評価するだけの主体になってしまっています。自治体にはまずビジョンがあります。そのビジョンを達成するためにどのように施設を活かすのか、そのためにはどのように施設を作っていくのかを考えなければなりません。つまり、ビジョンによって施設の方向性が変わってくるかと思います。ビジョン達成のために文化施設はどうあるべきかを、指定管理者と自治体が知恵を出し合って、協働で作り上げていく必要があると感じております。

岸さんの御報告の中で、指定管理者の効果的運用というお話がありましたが、その言葉に多少の違和感がございます。指定管理者の効果的運用は「指定管理者をどう使っていくか」ということですが、本来はこのようなことをていきたいから指定管理者が望ましいというところから出発しているはずだと思います。しかし、指定管理者の効果的運用というのは、とりあえず指定管理をした後に、それをどのように使っていくかというような議論になってしまっているような気がして違和感を覚えました。

また、指定管理者制度は経済性とか効率性のみが評価されてしまうという御発言がありましたけども、私もそれは非常に感じております。経済性というのは、インプットとアウ

トプットを尺度としていますが、やはり必要なのは、インプットとアウトカムだと思います。そのアウトカムは何が望ましいのかは、指定管理者と協働で自治体が知恵を出し合つて考えていく必要があると思います。つまり、経済性ではなく、有効性を志向していく必要があるのだと思います。

もう1点、広域の話がございましたので、御参考になればと思い、お話しします。大阪市立自然史博物館等のいくつかの施設に対して、私が実施した住民のアンケートの結果、大阪市以外の周辺の自治体の住民に対しても、将来世代に残したいといった、様々な価値をもたらしていることが分かりました。つまり、周辺自治体の利用者ではなくて、周辺自治体に住む施設を利用していない住民に対しても、価値をもたらしているという結果が出ております。周辺自治体の利用者だけでなく、周辺自治体の住民にとっても利益があるということを考慮し、広域で経営する必要があると考えます。

以上になります。

【吉見部会長】 林委員、ありがとうございました。

今の効果的な運用のところは、まずは岸さんのほうからお答えいただいて、あと、アウトカムというのは全くそのとおりでございますし、ビジョンというのは全くそのとおりでございますので、それに追加する御意見もあろうかと思います。

まずは、岸さんのほうからお答えいただきたいと思います。

【全国公立文化施設協会（岸）】 林委員、ありがとうございました。

すみません、言葉足らずで。指定管理者の効果的な運用ではなくて、こちらの意図としては、制度をもっと効果的に運用する。そもそも、先ほど申し上げたように、制度を今からなくすということは現実的ではないと思っております。プラス面も含めて、この制度をどう適正化、効果的に運用できるかというのがこちらの趣旨でございます。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

林委員、今の点はこれでよろしいでしょうか。

【林委員】 岸さんのおっしゃっていたことは、私も発表を聞き、理解しておりますが、これから指定管理を考える上で、指定管理をどう扱っていくかというよりも、まず、施設の目的があって、そのために指定管理を進めていったほうがいいかを議論する方が良いのではという意見でした。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

自治体と指定管理者の関係というところは、先ほどの半田委員がおっしゃっていただい

た、これは何かこう、評価するとか、それから受注するとかそういう話ではなくて、政策協議団体なんだという指摘が非常に的を射ている気がいたしました。政策協議団体としての文化施設、あるいは指定管理者という、そういうことをどういうふうにきちんと言っていくかという課題があると思います。

また、インプットに対してアウトカムだ、有効性だっていう話。これも、理論的にきちんとしていくことができる話ですので、ぜひ、議論を進めていきたいと思います。

それと栗原委員の言われた自治体の境界線を緩めていく方法があるという意見ですけれども、大学とか教育施設の例で言えば、資料の中に入れていただいた、中教審の「知の総和」答申の中で言っている地域連携ネットワークでしたっけ、あれは、設置主体が公立、国立、市立、もう関係なくネットワーク化していこうという話ですね。ですから、設置主体の公立か、国立か、市立かという枠を、大学の場合はもう越えることを考えている。それを超えての連携の話。横田さん、そういう話になってますよね。

【事務局（横田）】 おっしゃるとおりです。はい。

【吉見部会長】 ということでございますので、これは、かなり困っていない自治体だとそういうことはなかなかハードル高いかと思いますけども、地方のほうに行って、困っている自治体になってくると、そういうふうなことが、だんだん、もう言つていられなくなってくる。むしろそれを超えて、仕組みをつくらざるを得なくなってきたというのが、日本の今の現状じゃないかと思います。

石田委員、お願いします。

【石田委員】 先ほどの御発表で、パラダイムシフトという言葉が非常に印象的に使われていたと思います。24枚目と25枚目のスライドを基に今後検討が進んでいくんだと思うんですけども、その前提となるお話を、再度確認させていただければと思います。

先ほどのお話やグラフにもありましたけれども、これから20年の間に7割の施設が建て替え、あるいは何らかの措置をしなければ、成り立たなくなっているという予測が立っています。予測という言葉が軽いかもしれない、防ぎようのない大きな波が来ているわけです。来るこの波をどう我々が乗り越えていくのか、あるいはそのままかぶってしまうのか、今非常に重要なフェーズにあると思うんです。というのも、例えば、1回閉館、休館してしまうと、館というのは再開するのに数年、あるいは10年以上かかるというケースがままあります。となると、生まれた子が小学生、あるいは中学生になってしまう。その間に体験する機会が奪われてしまうわけですよね。芸術体験って僕したことないな、私したこと

とないなという子供たちが大人になっていくわけです。彼らが、例えば21枚目、22枚目にあるような、寄附といったことに発想がいくのか疑問です。ふるさと納税とか遺贈とか、個人からの寄附の呼び込みには、連続性のあるストーリーが絶対必要だと思うんです。経験がない人にそういう発想が起こるはずがないということもあるので、この危機を我々、非常に重要なものとして、この場で話し合わなければいけないと思います。

24枚目、25枚目で足りていないかなと思うのが、人材育成と書いてあるんですけども、人材がそもそも入ってこれない状況にあるということを再認識しなければいけないのではないかという点です。さらに、今までコロナ禍対応で、キャラバンという補助金がありました。これが意外と、アクセスの確保ということに重要な役割を果たしたと思うんです。後継の事業になっていくという今の段階で、どうやってこれからアクセスを確保していくのかというのも非常に重要なポイントではないでしょうか。

それからもう1つ。劇場と、それから団体の関係です。日本は劇場内部に制作機能がなかった歴史が長く、民間の団体でその制作機能が代々受け継がれてきました。その関係性というのを、これからどのように我々は展望していくのか。先ほどの自治体の役割もそうですが、指針にきちんと読み込んでいく。そういうことも必要じゃないかなと思いました。

以上です。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

井上智治委員、お願いします。

【井上（智）委員】 問題が山積みだなというのはとてもよく分かりました。その中で、どういうふうな優先順位で、どういうところを具体的に解決していくのかというのが、一定、きちんと共通認識を得ていくのが大事だなと思いました。

視点を変えて、文化芸術施設はなぜあるのかというと、施設があって、運営者がいて、そこで、活動する文化芸術団体があって、その文化芸術団体の文化芸術活動を見る住民の人たちがいるというビジネス構造になっていると思います。施設が十分機能しないと文化芸術団体は滅びていくし、その結果として、地域の住民の方々に文化芸術活動が伝わっていかないということはそうだと思います。施設が十分機能していないときに、文化芸術団体がどこでどういう活動をしていくのかという文化芸術団体の育成とか、仕事の確保で、持続可能性をどういうふうに確保していくのかという視点と、それから、地方で十分な文化芸術活動がないというときの、地方で本来あるべき文化芸術活動というのはどういうも

のなのかなというのは、イメージがよく湧かない。普通のビジネスで言うと、ニーズがあるところはビジネスとして成り立つということですけれども、ビジネスとして成り立たないエリアで、一定、支援をしていかなくちゃいけないというときに、支援をしなければいけないコンテンツとか、文化芸術活動というのがどういうものなのかということが見えていくと、将来的にどういうふうな文化施設を維持していく必要性があるのか、ないのかというのも見えてくるような気がしますので、コンテンツに関連する議論等がもう少し入っているほうがいいのかなと思いました。

以上です。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

ほかに、これだけはどうしても最後に発言しておきたいという委員の方々。

半田委員、お願いします。

【半田委員】 ありがとうございます。

設置者責任というのは、博物館の中でも随分訴え続けているんですけど、そこに対して1点あるのは、中間にいる所管部署のリテラシーが不足しているということがあって、文化庁さんの博物館法改正に伴い、今、私どもも、登録博物館制度の拡充について、登録してください、せめて指定施設になってくださいというキャンペーンを一生懸命やっているんですけど、メリットは何ですかというふうに設置者が言ってくるんですよ。手間かけて申請して登録博物館になって、何してくれるのというのを、設置者が言う。現場は、博物館法で認められた登録博物館になりたいというモチベーションは潜在的に強く持っている。その板挟みになっているのが、申請を受け付けて審査をする行政所管なんですが、そこの職員さんも2年程度で変わりますから、引継ぎが難しい。だから、登録事務だけ学んで、登録という自治事務を担っている事務職員にとどまってしまうので、その先の博物館政策を設置者と話をして、どうすればいいのかを考えられる余力を持っている人たちがほとんどいないというのが、すごい問題だと思っているのが1つと、最後に、私どものこういう委員会も、0.1%の文化予算をせめて1%にしていきましょうって。そういう方向でモチベーションを高めていかないと、今日もお話に出た様々な課題についても、やっぱりない袖の中では動いていけないというところがあるだろうと思いますので、最後にそれを申し上げたかったです。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

2つともとてもリアリティーのあるお話で、思わずここにいらっしゃる方はうなずいて

しまったのではないかと思います。その問題を突き詰めていくと、地域自治の主体は誰なのかという、もう戦後日本の根本の問題に向かっていきます。

ほかの御意見、どうしても発言したいという方、いらっしゃいますでしょうか。

よろしいでしょうか。

今日大変活発な、いつもそうなんですけども、御意見をいただいたと思います。

我々、今からではもう絶対的に変えられない日本の運命があるんですよね。それは2つあって、何かというと、1つは人口。人口減少は、もう20年先ぐらいまでは変えられない。ですから、それを前提として未来を設計する以外に方法はない。

もう1つは、物というか施設ですね。施設の老朽化も、これ絶対に変えられない。運命というふうに考えるしかない。この2つは。

でも、予測がつくので、いつの時点でどうなるかは、かなりの確度で分かっているわけで、分かっている未来に対して対処することはできる。ですから、分かっている未来に対して、対処する方法をどうするかが、政策の問題なんだと思います。

そのときに、今日議論いただいた一番大きな、人材のキャリアパスで、そもそも人材が入ってこないじゃないかという、指定管理者の中での人の長期雇用、時間が切られちゃつてできないとかいろいろな問題。これも全て何の問題かというと、雇用の問題だと思います。つまり、文化領域、あるいは地方の美術館、博物館に一応全部そうですけども、最大の問題は雇用だと思いますので、雇用をどういうふうに、きちんとサステナブルにしていくのかという問題が一番大きいんだと思います。そのときに、先ほど田中委員からお話をいただいたように、あるいは、林委員からお話をいただいたように、責任とビジョン。誰がということですけれども、設置者がどういうビジョンと、どういう責任を負うのかという、ここを、やっぱりこの文化施設部会なり、文化審議会なり、文化の側から明らかにしていく、何かのメッセージを出していくということが必要だし、それは必然的に、劇場法の指針の見直しという話にもつながっていくんじゃないかなと思っております。

ほぼ時間なので、今日の議論はここまでとしなければならないんですけども、委員の皆様におかれましては、ありがとうございました。御指摘いただいた点については、事務局において整理した上で、本議題に関しては次回以降の部会においても検討を続けていきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

よろしくございますよね。

それであと、了承を取る。了承を取りました。

ありがとうございました。時間となりましたので、本日の議論は以上とします。

最後に、事務局から連絡事項があればお願ひします。ただ、まず日向次長からの御挨拶をいただいた上で、事務局からの発言をいただきたいと存じます。

【日向次長】 文化庁次長の日向と申します。すみません。8月に着任をしたのですが、なかなか出席できず、今日初めて参加させていただきます。

委員の皆様方には、日頃から、この部会以外にも、いろいろな場面で、本当に文化庁に對して、いろいろ厳しい御指導や御支援いただきまして、誠にありがとうございます。

今日、御議論いただいたことはすごく大事なことだと思っておりまして、特に、これから改修を迎える多くの施設をどうしていくのかというところに向かって、多分、これは我々がやっていかないといけないんですけど、そこを、先生方にぜひ、こういう考え方でどうだというのを、いろいろこう、ここで議論していただいて、ブラッシュアップしていただいてということで、あとは我々のほうで、いろいろなところに訴えていくのかなと思っております。

そのときに、これは行政に携わっているといつも感じることなんですけども、どの政策も大事なんですけども、その中で、特に、例えば今日は文化施設ですけど、文化施設がこれだけ大事だというのを、どうやってアピールしていくかということでございまして、そこは今日、先生方から多くのヒントをいただきました。そこをどう打ち出していくのか、事務局のほうでは、今回、資料としてたたき台も出させていただいておりますが、こういったものをブラッシュアップさせていただき、こうした新しい考え方や、今まで言語化されていなかつたんだけれども、関係者の人が大切だと思っていることを改めて言語化することによって、今までも当然のように言われていたことですが、それを新たに、今の時代に合うように肉付けして、コンセプトをつくって、関係方面にこの重要性を訴えていくということをしていかないといけないんじゃないかなと伺っていて思いました。

多分そうすることによって、どういうふうに支援していくかということにつながると思っておりますので、私どもは私どもで、今、精いっぱいやらせていただいているんですけども、ぜひ、この部会でさらにいろいろ御議論を深めていただき、新しいコンセプトの打ち出しについて、ぜひお力添えを賜ればと思います。

すみません。以上でございます。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

じゃあ、最後に事務局から、もうろろの伝達事項、お願ひします。

【事務局（横田）】　　はい、ありがとうございます。

まず、吉見部会長のほうからいただいたお話でいいますと、次回、1月15日にこの第5回の文化施設部会を実施いたしますので、そこで本日の御意見も踏まえて、また論点整理の案というものをお示しさせていただければと思っております。

大きく3つ、本日の議論、拝聴していてあったかなと思いまして、1つ目は、課題とか危機意識のところというのをやっぱり打ち出していくというお話。2点目は、それに対する打ち手として、コンテンツの充実ですとか人材、ネットワーク。これは広域的なものも含めてですね。あと、施設運営の改善といったようなことをどういうふうに行っていくのかということの具体化。そして3点目は、それを実現する上では、やはりミッション、ビジョンの重要性ですとか、それぞれの人がどういう役割を果たすのかという、設置者の役割も含めまして、そういうことをさらに深掘りしていく必要があるかなと感じましたので、そういうことをまた、次回お示しさせていただければと存じます。

その上で、次々回、第6回は文化施設部会と文化経済部会の合同で、3月10日の開催を予定しております。お忙しいと思いますが、どうぞよろしくお願ひいたします。

【吉見部会長】　　どうもありがとうございました。

それでは、第2期文化施設部会第4回を閉会とさせていただきます。

皆様、本日はありがとうございました。次回も、どうかよろしくお願ひいたします。どうもありがとうございました。

それから、岸さん、矢作さん。わざわざおいでいただき、ありがとうございました。

——了——