

各委員・関係法人の主な意見(論点メモ)(案)

1. 検討の背景

- 平成 21 年 11 月以降順次行われた政府の事業仕分け結果等を踏まえて取りまとめられた「独立行政法人の事務・事業の見直しの基本方針」(平成 22 年 12 月 7 日閣議決定)においては、(独)日本芸術文化振興会(以下「振興会」という。)について講ずべき措置として、「新国立劇場運営財団及び国立劇場おきなわ運営財団への委託が実施されているが、法人が直営する場合との比較を含め、将来の運営体制についての検討を行い、結論を得る(平成 23 年度中に実施)」とされた。
- 振興会を含む国立文化施設等に係る今後の望ましい運営の在り方について検討してきた「国立文化施設等に関する検討会」においても、その「論点整理」(平成 22 年 12 月 20 日)において、新国立劇場及び国立劇場おきなわ(以下「両劇場」という。)の運営の在り方について「別途検討し、適切に対応する必要がある」とされている。
- このため、両劇場の運営に関する現状と課題を十分に踏まえた上で、政府全体における独立行政法人制度の見直しに関する検討を踏まえつつ、両劇場について考えられる運営形態ごとの比較検討及び両劇場の今後の運営形態その他の運営の在り方について、検討することとする。

2. 新国立劇場について

(1) 目的及び事業内容

- 新国立劇場を設置する振興会は、①文化の振興又は普及を図るための活動に対する援助を行い、②我が国古来の伝統的な芸能の公開、伝承者の養成、調査研究等を行い、その保存及び振興を図るとともに、③我が国における現代の舞台芸術の公演、実演家等の研修、調査研究等を行い、その振興及び普及を図り、もって芸術その他の文化の向上に寄与することを目的としている。
- 同劇場は、上記③の目的を達成するため、オペラ、バレエ、現代舞踊、演劇等の現代舞台芸術を公演するための劇場施設として開場した。その運営は、振興会から委託を受けた(財)新国立劇場運営財団(以下「新国財団」という。)が行っており、現代舞台芸術の公演の主催、民間芸術団体等への劇場施設の利用供与、芸術家の研修等の諸事業を実施している。
- 同劇場は、今日、現代舞台芸術が伝統芸能と並んで我が国の芸術文化活動の中で重要な地位を占めていることを踏まえ、我が国の舞台芸術の一層の発展を図るとともに、良

質で国際的水準の現代舞台芸術の鑑賞機会を広く提供するため、我が国現代舞台芸術の普及・振興の中核となり、また、この分野の国際交流拠点の機能も有する国立の劇場として、平成元年の国立劇場法一部改正により設置された。

- 同劇場の主要事業は、以下のとおりである。
 - ・ 芸術的に高い水準の舞台の企画・制作、公演
 - ・ 各年代、各層にわたる数多くの人々に対する現代舞台芸術に親しめる機会の提供
 - ・ 次代を担う実演家等、現代舞台芸術に係る人材育成のための研修
 - ・ 全国の劇場・芸術団体との幅広い協力関係の保持、全国公演の実施や共同制作・招聘公演及び劇場の提供等
 - ・ 世界各国の舞台芸術活動との相互交流
 - ・ 世界・我が国の現代舞台芸術に関する調査研究、講演・展示、関係資料の収集・公開

(2) 設立時の検討経緯と運営形態に関する考え方

- 新国立劇場は、我が国の現代舞台芸術の普及・振興の拠点として、芸術家や経済界をはじめとする関係者の長年にわたる強い要望によりその設立が実現したものである。運営に当たっては、芸術家や芸術団体の創意を最大限に取り入れつつ、経済界を含めて国全体で運営を支える体制をとる必要があるものである。
- このため、同劇場の管理運営については、平成2年11月、学術経験者や芸術家等からなる第二国立劇場設立準備協議会から「芸術家、芸術団体などの創意を最大限に取り入れた運営により、活力ある現代舞台芸術の創造を確保するため、財団法人を設立して管理運営を包括的に委託する」との提言を受け、振興会から(財)第二国立劇場運営財団(現・新国財団)に管理運営を委託することとされ、平成9年10月、東京都内に開場した。

(3) 運営に関する現状と課題

(運営全般)

- 新国立劇場は、開場から13年余を経過したところであり、まだ歴史は短いですが、我が国唯一の現代舞台芸術の国の拠点(ナショナルセンター)として、公演、実演家研修、調査研究等を着実に実施し、世界の主要なオペラ、バレエ等の劇場に遜色のない水準の公演を行っているとの評価がある。

(公演の充実)

- 同劇場は、オペラ、バレエ等を再演することにより公演のレパートリーを蓄積しつつあり、その研修事業により育ったオペラ歌手やバレエダンサーなどを含め日本人出演者の出演機会を生かしながら、世界にも広く人材を求め、国際的水準の舞台を作ってきた。その主催公演は、芸術監督の下、国立の劇場ならではの国際的水準の作品を中心に、実験的な作品も盛り込みつつ企画・制作されている。

- 一方、同劇場では現代舞台芸術に関する最先端の制作が行われていないとの指摘もあり、今後、日本人の出演者や演出家などの登用も含め、主催公演をより広く、より深く、より楽しくして我が国を代表する劇場としてより相応しい内容とするとともに、人材育成等を充実すべき。
- 公演のレパートリーを確立できる体制づくりなど創造機能の強化を図るべき。自主制作のない時期に他の公演団体への劇場施設の貸与を積極的に実施し、劇場施設の有効活用に努めるべき。その際、多面舞台の大劇場のレパートリー方式の採用も考えられる。
- 演劇については、言語の問題等から他の分野と比して国際的な普遍性を示しにくい面があり、こうした違いを踏まえて、国立の劇場としてどのように考えるべきか検討する必要。
- 同劇場は、オペラ、舞踊、演劇の各分野に芸術監督を配し、主催公演を年間(平成 21 年度実績)で、オペラ 50 回、バレエ 39 回、現代舞踊 17 回、演劇 123 回、普及公演 25 回、研修所公演(劇場公演分)23 回と、合計 46 演目 277 回上演している。この上演数は我が国としては多いものの、主要国の歌劇場に比して少なく、多面舞台の大劇場は年間 87 回(平成 21 年度実績。欧米国立歌劇場の 1/3~1/2)であり、上演数の充実が課題。
- 日本中の人々が同劇場の観客となるよう地方向け、青少年向けの公演を充実すべき。
- 公演内容・公演数の充実に資するよう、より一層国内の舞台事情を熟知するとともに、出演者等のデータベースを充実すべき。

(研修、調査研究の充実)

- オペラ、バレエ、演劇の各研修所について、公演への出演も含めたより実践的な研修内容とすべき。
- 日本の舞台芸術の動向に関する調査研究・出版、総合情報センター機能などの調査研究機能の強化が求められる。

(発信、劇場サービスの充実)

- 「世界の国立劇場」となるよう海外発信を充実するとともに、皆に親しまれるよう劇場サービスを充実すべき。
- 有料入場率は平均 80%程度と高水準を維持しており、観客の一定の支持を得ていると考えられるが、入場者数自体は伸び悩んでおり、「集客」から「創客」に取り組む必要。
- 同劇場と民間の劇場の双方の入場者数の増加が図れるよう、公演実施に当たって民間との協力関係の構築が求められる。
- 業務内容について国民の理解を得るための一層の努力が求められる。
- 観客アンケート等の情報を公開すべき。

(財政面)

- 新国財団の年間予算は約 70 億円(うち国の運営費交付金:約 40 億円)であり、我が国の公共劇場としては多いものの、欧米の主要劇場と比べ少ない。
- 企業等から新国財団への寄附金額は毎年 5~7 億円程度であり、一般に独立行政法人・公益法人を通じて極めて高い水準にある。その背景には非常勤役員・評議員が多く、寄附金や入場者等の協力が得やすいことがある。
- 年間入場者数 19 万人、運営委託費 43 億円、入場料収入 17 億円であり、入場者一人当たりの運営委託費は 22 千円程度、入場者一人当たりの運営費(減価償却費を除く)は 34 千円と見込まれるが、その多寡について類似施設との比較検討が必要。
- 国から振興会を通じた新国財団への財政的支援が毎年縮減され、公演の企画・制作、舞台技術、営業、実演家研修等を担当するために必要な職員を確保し育成することが困難になっている。財政基盤を確立し、安定収入の確保・増大を図る必要。
- 運営費交付金の一律削減や総人件費改革の対象となっている振興会の位置付けを見直し、新国財団への運営委託費の一律削減を見直すべき。
- 主催公演回数の増加、地方・海外公演の拡充、劇場施設の有効利用など改善すべき課題は少なくないが、これらの課題は、運営形態に由来するものでなく、基本的に投入される財政的・人的資源が少なすぎることに起因しており、これらの拡充が求められる。
- 舞台等の施設整備・更新、レパトリー拡充に必要な舞台装置等の保管庫の建設等の計画的実施が必要であるが困難な状況にあり、事業遂行に支障を来している。計画的な施設整備ができるよう財政基盤の確立が必要。

(組織・人員面)

- 新国財団の職員数は約 140 人であり、欧米の主要劇場と比べ特に少ない。各部門の人材の育成・確保、適正な人員配置を行うべき。
- 新国財団には現代舞台芸術に関する特別のノウハウがあるのか、財団運営委託の目的は何か不明確。

(管理部門)

- 振興会と新国財団との二重構造は非効率であり管理部門の人員が多い、役員への天下りがある等の批判・指摘があるが、これらについて定量的で明解な説明が求められる。
- 新国財団における経営責任の所在が不明確との指摘もあり、理事長、芸術監督等の役割分担を一層明確にすべき。
- 管理部門は最小限の人員で執行できる体制とすべき。

- 劇場を運営する人員が少ない割に管理部門に大勢の人がいるように見えるとの指摘もあるが、諸外国の類似の劇場施設に比して管理部門の人員が格別多い訳ではない。新国財団の役員には、今後とも広く適任者を確保することが極めて重要。

(周辺地域との連携)

- 同劇場に隣接する東京オペラシティや近隣地域との連携を図りつつ、公演が行われていないときでも劇場に人が賑わっている環境を創出すべき。

(4) 今後果たすべき役割・機能

(全体)

- 新国立劇場は、文化政策の重要な一翼を担い、オペラ、バレエ、演劇等我が国の現代舞台芸術の普及・振興のためのナショナルセンターとして、水準の高さと斬新さを備えた公演、実演家研修、調査研究等を総合的に行い、民間や地方の劇場、さらには諸外国の劇場とも適切な連携を図ることなどにより、国内外へ広く発信し、我が国の「芸術文化の顔」として、文化的存在感を高めていく役割を持つ。
- 同劇場が扱う現代舞台芸術は、我が国の文化として既に現代の日本人の血となり肉となっており、単なる外国の模倣や輸入でなく、我が国の伝統や精神性をも踏まえ、かつ、世界的な普遍性を備えた我が国の現代舞台芸術の普及・振興を図る使命を有している。

(各論)

- 同劇場は、我が国自身が制作した国際的水準の現代舞台芸術の公演を行うが、その際、芸術性は高いが民間では取り上げにくい作品にも光を当てることが重要な役割。
- 公共文化施設のトップとして劇場のあるべき姿を示し、各地の文化施設を活性化する指導的立場にある。年間を通して良質の作品を国民が鑑賞しやすい料金で鑑賞できる機会を確保するとともに、青少年向け公演、東京圏以外の地方公演、テレビ放送などを通じ、多くの国民が現代舞台芸術に親しむ機会を提供する重要な役割を担う。
- 未来の舞台芸術を牽引する人材の育成とそのための研修、現代舞台芸術に関する情報の収集・発信を行うことが役割。
- 我が国の芸術文化の重要な拠点として、海外公演、海外の劇場との共同制作などを通じ海外に発信していくことが役割。

(留意点)

- 現代舞台芸術の普及・振興の役割を果たすための機能が十分発揮できているか、備わっているかが問題であり、国民に具体的に明らかにすべき。

3. 国立劇場おきなわについて

(1) 目的及び事業内容

- 国立劇場おきなわは、国の重要無形文化財「組踊」をはじめとする沖縄伝統芸能の保存・振興と、沖縄の地理的・歴史的な特性を生かし、伝統文化を通じたアジア太平洋地域の交流の拠点となることを目的として設置された。
- その運営は、振興会から委託を受けた(財)国立劇場おきなわ運営財団(以下「おきなわ財団」という。)が行っている。
- 同劇場の主要事業は、以下のとおりである。
 - ・ 組踊、琉球舞踊、琉球音楽等の公演
 - ・ 「組踊」の立方、地方の伝承者の養成
 - ・ 調査研究、資料の収集、公演記録の作成及びこれらの展示、公開
 - ・ 沖縄の地理的・歴史的な特性を生かした伝統芸能を通じたアジア太平洋地域との交流

(2) 設立時の検討経緯と運営形態に関する考え方

- 国立劇場おきなわは、政府の沖縄振興に関する重要政策としてその設立が決定された。同劇場は、「国立組踊劇場(仮称)の在り方に関する調査研究協力者会議」や「国立組踊劇場(仮称)設立準備調査会」等における検討を経て、平成13年度に振興会を劇場の設置者としつつ、管理運営は沖縄の伝統芸能、文化の独自性を生かすため、地元沖縄関係者により設立された(財)国立組踊劇場支援財団(現・おきなわ財団)が行うこととされ、平成16年1月、沖縄県内に開場した。
- 同劇場は、沖縄伝統芸能の保存・振興を目的として設置されたため、その運営に沖縄の芸能・文化に精通した地元関係者の参画が得られることが重要であり、そうすることにより地元関係者の劇場への支援・協力に対する理解が得られやすい。
- なお、沖縄には、重要無形文化財「組踊」の保存、伝承及び技能の向上を図ることを目的とする「伝統組踊保存会」があり、組踊に関する唯一の保存会となっているが、その会員は重要無形文化財「組踊」(総合認定)保持者のみで構成されており、劇場の運営等を行える組織ではない。

(3) 運営に関する現状と課題

(運営全般)

- 国立劇場おきなわは、開場以来、我が国唯一の沖縄伝統芸能に関する国の拠点として、公演、伝承者養成、調査研究等の事業を着実に実施しており、引き続き、組踊等の伝統芸能について古典の正しい継承を基本に、これらの事業を総合的に進める必要。

- これらの事業は、次第に確立・定着しつつあるが、伝統組踊保存会、沖縄県及び沖縄県教育委員会が行う事業との役割分担・連携について今一度整理し、同劇場が組踊など沖縄伝統芸能の拠点としての使命を一層的確に遂行する必要。

(公演の充実)

- 同劇場における組踊、琉球舞踊などの公演は、観客層の現状から、一つの作品について多くても2～3回公演であり、出演者の舞台出演機会の確保と観客層の拡充が必要。
- 年間入場者数が17千人とかなり少なく、適正な運営がなされているとは言いがたい。年間の入場者数17千人、運営委託費624百万円であり、一人当たりの運営委託費(減価償却費を除く)は37千円と見込まれ、かなり高額になる。
- 高校生等対象の鑑賞教室や、修学旅行生や本土からの観光客に対する臨機の公演プログラムなど鑑賞者の拡大に努める必要。

(財政面)

- 観光客や産業との連携、事業の拡大等県民のニーズが増しているが、おきなわ財団の事業費が毎年縮減され、人員配置も少ない現状では、これらのニーズに応えられない。
- 地元企業が中小規模のためおきなわ財団への寄附金額が少なく、地元からの財政的な支援が不十分。
- 運営費交付金の一律削減や総人件費改革の対象となっている振興会の位置付けを見直し、おきなわ財団への運営委託費の一律削減を見直すべき。
- 沖縄伝統芸能の県外・国外への発信の充実が望まれるが、公演事業費が入場料収入や貸劇場収入等のみで賄われている現状では、事業展開に制約がある。
- 舞台等の施設整備、更新等の計画的実施が必要となるが困難な状況にある。計画的な施設整備ができるよう財政基盤の確立が必要。

(組織・人員面)

- 国から振興会を通じたおきなわ財団への支援が毎年縮減され、公演の企画・制作、舞台技術、営業、後継者養成等を担当するために必要な職員の育成・確保が困難。
- 沖縄県からおきなわ財団への職員派遣を受けているが、任期が3年以内のため継続的な人材育成、ノウハウの継承ができない。

(文化交流)

- アジア太平洋地域から伝統芸能について学ぶ研修生を受入れる環境が整備されていない。

(4) 今後果たすべき役割・機能

(全体)

- 沖縄の芸能が琉球王府時代に発展してきたという歴史的、地理的条件に根ざしていることに鑑み、国立劇場おきなわは、組踊、琉球舞踊、琉球古典音楽、沖縄芝居、沖縄の民俗芸能などの公演を中心に行うとともに、伝承者養成、調査研究等の事業を一体的、総合的に行う使命を有する。
- 伝統芸能の保存・継承・発展の面で、国立劇場、国立文楽劇場、国立能楽堂等と同様の使命を有し、文化財保護法やユネスコの無形文化遺産保護条約等に基づき、我が国の伝統芸能の保存・継承・発展のための諸事業を行う国の最重要の拠点である。

(各論)

- アジア太平洋地域の芸能の公演を通じて同地域の交流の重要な拠点としての文化的ハブ機能を果たし、国際交流、国際共同制作をさらに推進するとともに、沖縄伝統芸能を広く国内外に発信すべき使命を担う。
- 沖縄文化を牽引する人材の育成を図ることが役割。

(留意点)

- 沖縄伝統芸能の保存・継承・発展の役割を果たすための機能が十分発揮できているか、備わっているかが問題であり、国民に具体的に明らかにすべき。

4. 両劇場の運営形態に関する検討

(1) 想定される運営形態

- 平成22年12月の閣議決定に基づき、両劇場の運営形態について、現行の振興会から財団への運営委託方式と、振興会による直営方式について比較検討することが求められるが、将来の運営体制を検討するに当たっては、その他にも想定され得る運営形態について幅広く比較検討する必要がある。
- 想定される運営形態としては、概ね次のようなものが考えられる。
 - 【A】 振興会から財団への業務委託〔現行方式〕(ただし業務全般について必要な見直し)
 - 【B】 振興会による直営(財団の振興会への統合)
 - 【C】 振興会による直営(持株会社の運営又は事業本部制)
 - 【D】 国から財団への直接委託
 - 【E】 財団の新たな独立行政法人(又は特殊法人)への移行 等

(2) 運営形態に関する比較検討

- (1)の【A】～【E】の各運営形態について、運営面、財政・会計・人事面、経済界・地元への支援・協力面、法令整備面についてメリット、デメリットを比較検討すれば、概ね別表のとおりである。

新国立劇場・国立劇場おきなわの運営形態に関する比較検討

〔凡例〕【新】:新国立劇場、【お】国立劇場おきなわ、○:メリット、●:デメリット

区分	A 振興会から財団への業務委託〔現行方式〕(ただし業務全般に必要な見直し)	B 振興会による直営(財団の振興会への統合)	C 振興会による直営(持株会社的運営又は事業本部制)	D 国から財団への直接委託	E 財団の新たな独法(又は特殊法人)への移行
運営	<p>○【新・お】芸術家、芸術団体、地元の創意を直接、最大限取入れた運営、公演企画が可能</p> <p>○【新・お】劇場運営を柔軟かつ効果的に行うことが可能</p> <p>○【新・お】業務の執行と評価を異なる組織が担当することで業務運営の緊張感が生じる。</p> <p>●【新・お】対外的に振興会と財団との二重構造になっているように見え、業務が重複している、との批判</p> <p>●【新・お】現在、公益財団法人の認定申請準備中だが、認定後も毎年相当の事後チェックが必要</p>	<p>○【新・お】振興会と財団の二重構造でなくなる</p> <p>○【新・お】伝統芸能(本土と沖縄)と現代舞台芸術の連携がしやすくなる(?)</p> <p>●【新・お】運営に当たって、現代舞台芸術関係者・団体、沖縄伝統芸能関係者の創意・意向が反映しにくくなり、公演水準の低下を招く恐れ</p> <p>●【新・お】組織規模の肥大化など行革の流れに逆行するとともに、異なる性格の業務を同一組織が管理することで運営が複雑化し、法人としての機動的な意思決定がしにくくなる</p> <p>※仮に現行の組織(23年4月現在の常勤役員数:振興会303人、新国財団144人、おきなわ財団32人)をそのまま統合すれば、振興会の職員数・人件費の5割超の増が見込まれるが、独法の規模拡大は可能か(仮に統合する場合でも、管理部門のこれ以上の合理化は限界)</p>	<p>○【新・お】振興会と財団の二重構造でなくなる</p> <p>○【新・お】伝統芸能(本土と沖縄)と現代舞台芸術の連携がしやすくなる(?)</p> <p>○【新・お】両劇場に関する区分経理、相当程度の意思決定権の確保など制度設計如何で、相当程度両劇場の独立性を担保できる余地あり</p> <p>●【新・お】制度設計如何では、現代舞台芸術関係者・団体、沖縄伝統芸能関係者の創意・意向が反映しにくくなり、公演水準の低下を招く恐れ</p> <p>●【新・お】組織規模の肥大化など行革の流れに逆行するとともに、(制度設計の如何にもよるが、)異なる性格の業務を同一組織が管理することで運営が複雑化し、法人としての機動的な意思決定がしにくくなる</p> <p>※組織統合の留意点:同左</p>	<p>○【新・お】振興会と財団の二重構造がなくなり、意思決定が迅速になる</p> <p>○【新・お】運営が単純なため問題が生じにくい(生じても修正しやすい)</p> <p>●【新・お】国が国立施設の運営を特定の公益法人に直接委ねることの当否について慎重な検討が必要</p> <p>●【新・お】国による現代舞台芸術・沖縄伝統芸能の活動への介入・干渉等の批判を招く恐れ</p> <p>●【新・お】振興会の培ってきた劇場運営のノウハウが活用できず、国として劇場運営に関する適切な指導助言が果たせない</p> <p>●【新・お】国が直接委託する場合、競争入札とせざるを得ないが、両財団以外に応札能力を有する団体が存在せず、結果的に1社応札となり、競争性が担保できない</p> <p>●【新・お】振興会と両劇場との関係がなくなり、伝統芸能と現代舞台芸術のバランス良い発展に支障を来す恐れがあるか</p>	<p>○【新・お】意思決定が迅速になる</p> <p>○【新・お】振興会と財団の二重構造がなくなる</p> <p>●【新・お】舞台芸術を行う独法が個々に存在することとなり、伝統芸能(本土と沖縄)と現代舞台芸術の連携がとりにくくなる</p> <p>※【新】劇場設立検討過程では、特殊法人の新設も検討されたが、行革の流れの中で特殊法人新設が見送られ、財団委託とした経緯あり</p> <p>※新国、おきなわと同時に、芸術文化振興基金についても体制・機能強化を図り、国立劇場から自立した組織とすることも考えられる</p>
財政・会計・人事	<p>○【新・お】公演の質を左右する専門スタッフ、後方支援スタッフ等を比較的柔軟に配置することが可能</p> <p>○【新・お】総人件費改革の対象外</p> <p>○【新】振興会と財団との人事交流が可能</p> <p>○【お】沖縄県との人事交流が円滑に行われ、業務運営に当たり県との連携が図りやすい</p> <p>●【新・お】財団への業務委託というだけで、毎年業務委託費が削減される</p> <p>【新】H16:51億円→H23:41億円、△20%、 【お】H16:8.0億円→H23:6.2億円、△22%</p> <p>●【お】小規模組織のため営業・普及業務が十分に行えず、僅少な入場者数となっている</p>	<p>○【お】より大きな組織の中で、営業・普及業務を充実させ、入場者数確保を図りやすくなる</p> <p>●【新・お】運営費交付金の効率化削減、総人件費改革等の対象となる</p> <p>●【新・お】人事・会計等の柔軟な執行(必要な人材の迅速な確保、年度を超えた契約締結等)が困難となる</p> <p>●【お】本土(振興会)による職員人事により、沖縄芸能に不案内な職員配置や公演水準の低下を招く恐れ</p>	<p>○【お】より大きな組織の中で、営業・普及業務を充実させ、入場者数確保を図りやすくなる</p> <p>●【新・お】運営費交付金の効率化削減、総人件費改革等の対象となる</p> <p>●【新・お】人事・会計等の柔軟な執行(必要な人材の迅速な確保、年度を超えた契約締結等)が困難となる</p> <p>●【お】制度設計如何では、本土(振興会)による職員人事により、沖縄芸能に不案内な職員配置や公演水準の低下を招く恐れ</p>	<p>○【新・お】運営費交付金の効率化削減、総人件費改革の対象外</p> <p>●【新・お】より厳格な会計制度に拘束される</p> <p>●【新・お】現行では施設は振興会が所有しているが、施設の所有者をどうするか整理が必要(法改正が必要か)</p> <p>●【新・お】振興会と財団との人事交流がしにくくなる</p>	<p>●【新・お】人事・会計等の柔軟な執行が困難となる(必要な人材の迅速な確保、年度を超えた契約締結など)</p> <p>●【新・お】役員数が大幅に抑制され、経済界、芸術家・芸術団体、地元関係者の創意・意向を反映しにくくなる</p> <p>●【新・お】運営費交付金の効率化削減、総人件費改革の対象となる</p>
経済界・地元の支援・協力	<p>○【新】新国財団の役員・評議員に経済界から多数参画することで企業等の支援意欲が喚起され、協力(寄附)を得やすい(年間5-7億円の寄附を確保)</p> <p>○【お】おきなわ財団の役員・評議員に地元沖縄から多数参画することで地元関係機関との連携協力や地元からの寄附を比較的得やすい(年間5-8百万円の寄附を確保)</p>	<p>●【新・お】振興会に芸術文化振興基金があること、財団より独法の方が国に近い組織と見なされやすいこと等から、経済界や地元沖縄等からの寄附が大幅に減少する恐れがあるが、国が補填することは困難</p> <p>●【新・お】仮に財団を解散する場合、基本財産を含む残余財産を振興会か他の類似団体に寄附することとなるが、反発・批判が考えられる</p>	<p>●【新・お】財団より独法の方が国に近い組織と見なされやすいこと等から、経済界や地元沖縄等からの寄附が大幅に減少する恐れ</p> <p>●【新・お】仮に財団を解散する場合、基本財産を含む残余財産を振興会か他の類似団体に寄附することとなるが、反発・批判が考えられる</p>	<p>○【新・お】引き続き経済界や地元沖縄等からの協力や寄附が受けやすい</p>	<p>●【新・お】財団より独法(特殊法人)の方が国に近い組織と見なされやすいこと等から、経済界や地元沖縄等からの寄附が大幅に減少する恐れ</p>
法令整備	<p>○【新・お】現行制度の下で対応可能(法改正不要)</p>	<p>○【新・お】法改正不要(振興会法の範囲内。業務方法書、中期目標等の変更は必要?)</p> <p>※上記は現行独法制度が前提であり、上記のデメリットを改善するためには、現行独法制度の大幅な見直しが必要か</p>	<p>○【新・お】法改正不要(振興会法の範囲内。業務方法書、中期目標等の変更は必要?)</p> <p>※上記は現行独法制度が前提であり、上記のデメリットを改善するためには、現行独法制度の大幅な見直しが必要か</p>	<p>●【新・お】「公益法人に対する行政の関与の在り方の改革実施計画」(平成14年閣議決定)に基づき、委託等に係る事務・事業の基本的内容について法律で定める必要</p>	<p>●【新・お】独法(特殊法人)の新設には、個別法の新規立法が必要</p>

(3) 今後の望ましい運営形態

- (2)の別表の比較検討を踏まえれば、両劇場の今後の望ましい運営形態について以下のように考えられる。

(【A】を支持する意見)

- 新国立劇場は、【A】の財団運営形態を維持すべき。国や独立行政法人が運営する場合、官から民への流れに逆行するのみならず、税で賄うべき国の活動に対して企業が寄附金を出すことは二重支出とみなされ、民間からの寄附の大幅減少が見込まれるが、国がその分を補填するのは困難。民間法人格を維持することで、企業の支援意欲を喚起し、多様な民間人を経営に参画させ、広報等企業の理解増進のための取組が可能となる。
- 新国立劇場は、現代舞台芸術の創造等のため、官の硬直的な発想による運営でなく、財団形態の下、民間人のリーダーシップで、創造的、迅速、柔軟な運営ができる体制維持が必要。
- 【A】新国立劇場は現状の形態が最適。開場からの13年余で、当初の制度設計が定着し、舞台制作の実務経験を積み重ね、発展してきたが、これから更に発展しようとするいま、組織体制を作り直し、運営方法を変更することを検討するのは時期尚早。
- 新国立劇場は、組織運営に緊張感を持たせる上で、【A】現行の運営形態で問題ない。【B又はC】新国財団を振興会へ統合すれば、業務の執行と評価を同一機関が行うこととなり、責任が曖昧になる。むしろ新国財団は業務執行型の組織に転換し、振興会は運営方針決定や資金的支援の機能を果たすべき。業務運営に関する権限と責任を明確にし、芸術面の責任を負う芸術監督の位置付けを強化し、劇場組織が支える形にすべき。
- 【B】の振興会と新国財団の統合については、性格の異なる分野を同一組織が管理することは困難。
- 新国立劇場については、対象分野が異なるため【A】のように振興会とは別の組織で管理運営を行うことには合理性がある。ただし、【B又はC】の振興会直営と比較して何が有効なのかについて説明が必要。
- 現代舞台芸術は芸術家・芸術団体の自主性・創造性を重視すべきものであり、伝統芸能と現代舞台芸術の性格の違いから、国から更に一步離れた運営形態とするのは説得力がある。
- 現代舞台芸術について創造性・自主性が重視されることに鑑みれば、【D】国(文化庁)の直轄運営は相容れない。
- 両劇場とも資金面、芸術面から外部の知恵を取入れやすい【A】財団運営が望ましい。

- 国立劇場おきなわは、沖縄県の人々が運営の中心となって運営できる体制とし、沖縄県・沖縄経済界によって支援されるべきとの設立時の制度設計は合理的であり、定着していることから、【A】現行の運営形態とすべき。伝統芸能の保存・振興という共通の役割から【E】の独立行政法人への移行は不適切。
- 国立劇場おきなわは、振興会直営とすると本土との人事交流が予想され沖縄芸能に不案内な職員が配置される恐れがある。沖縄の風土と歴史をよく知る沖縄県民職員が担当し、出演者や観客、劇場の借り手となる沖縄県民との連携・交流が図りやすい現行の運営形態が適切。

(【B】～【E】を支持する意見)

- 国立劇場おきなわについては、沖縄伝統芸能が対象分野であり、地域の状況を熟知している地域の機関が管理運営を行うことは合理的だが、年間入場数が少なく沖縄芸能の発信の役割を果たしているか疑問。劇場の安定的な運営を維持するため、【B又はC】より大きな組織に統合することも考えられる。
- 独立行政法人の規模拡大、両劇場について担当役職員・組織等の体制整備、必要な予算措置が適切に図られるのであれば、【B又はC】振興会による直営(両財団の振興会への統合)は考えられる。この場合、国立劇場おきなわについては、振興会採用職員との人事交流は必要であるが、沖縄県の人材が劇場運営を担えるよう、人材確保・育成が図られる必要があり、そのための適切な仕組みを沖縄県等と連携して構築する必要。
- 業務内容に照らして専門家の配置が必須で、それを活用できる組織体制が不可欠。また、公共性が十分担保されなくてはならず、公共的な団体による運営は必要。ただし、振興会から財団への運営委託は必然性がないため、【C】:振興会の改革を前提に振興会による直接運営とするか、【D】:国から財団への委託としつつ国の干渉が起らない仕組みとすることが考えられる。

【C】の場合、専門性のある人材の必置など振興会・独法制度の改革、国立劇場、新国立劇場、国立劇場おきなわなどの運営の半独立化(持株会社や各事業会社のような仕組み)が求められる。【D】の場合、英国のアーツカウンシルのような機関を前提に、個別事業財団(各劇場)に運営交付額(助成金)を決定するとともに評価を行うといった文化政策全体の改革が必要。

- 新国立劇場を仮に振興会直営とする場合、【C】自主的かつ柔軟に運営できるよう独立した組織とすべき。
- 運営形態が単純である方が、問題が生じにくいいため、【D】文化庁の直轄運営又は【E】新たな独立行政法人への移行が考えられる。
- 伝統芸能と現代舞台芸術は性格が異なるため、本来的には、相互の交流・連携を図り

つつ、それぞれが自立した運営体制を取ることが自然であり、新国立劇場は国立劇場（振興会）とは別に【E】新たな独立行政法人を創設すべきと考えることができる。

(4)運営形態に関する検討に際しての留意点

- 質の高い作品創造のため、より円滑・効率的な組織とシステムの構築が必要。
- 劇場は、芸術家・実演家はその能力を最大限に発揮して作品を生み出す過程と作品そのものにより社会に貢献する場であり、運営形態の検討に当たってはスタッフ、技術者、実演家を大事に考えるべき。
- 運営の効率化、組織のスリム化といった視点に偏ることなく、両劇場の使命を達成するためにどのような運営形態とすべきかという視点を重視すべき。
- 運営形態の検討に際し、民からの資金や支援が得やすいかという視点が重要。
- 両財団とも、体制や財政の不足の克服に苦慮しており、現行の運営体制を維持しつつ、どのようにその改善充実を図ることができるか検討すべきであって、運営形態の変更に対する漠然とした合理化への期待は拙速。
- 現在、両財団とも公益法人への移行準備中であり、移行後の公益財団法人としての運営実績を見極めつつ対処すべき。仮に運営形態を改めるのであれば、十分かつ適切な移行措置を設けるべき。
- 行政刷新会議においては、今後、独立行政法人の制度・組織の見直しについて検討を進めることとしていることから、両劇場の運営形態を含め、今後の振興会の在り方についても検討を深める必要。