

令和2年度東京都江戸東京博物館
外5施設指定管理者評価委員会
ホール部会

令和3年8月6日

都庁第一本庁舎北塔 42階特別会議室A

午後 1 時 57 分開会

太下委員長：正規の時間前ですけれども、皆さんおそろいのようなので、ただいまから東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者評価委員会ホール部会を開会いたします。

初めに、東京都生活文化局文化施設改革担当部長の石井部長より御挨拶をいただきます。

石井部長：東京都生活文化局文化施設改革担当部長の石井でございます。どうぞよろしく申し上げます。

本日はお忙しい中、東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者評価委員会に御出席いただきまして誠にありがとうございます。

東京都では、公の施設につきまして、その設置者といたしまして指定管理による管理運営が適切に行われているかどうか毎年度評価を行うこととしております。本日はホール部会の対象施設の 2 館につきまして、4 年間の指定管理期間の最終年度であります令和 2 年度の評価をお願いしたいと存じます。審議に当たりましては、委員の皆様方から忌憚のない御意見を頂戴したいと考えておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

太下委員長：本委員会は、専門部会ごとに対象施設を分けて部会を設置しております。本部会では、ホールについての評価の審議をいただきます。

なお、評価委員会と美術館・博物館の評価の審議は 8 月 3 日火曜日に終了しております。

ホール部会の評価委員の皆様を御紹介させていただきます。

有限会社空間創造研究所代表 草加委員でございます。

芸術文化観光専門職大学助教 井原委員です。

公認会計士 茶田専門委員です。

株式会社 J T B 東京交流創造事業室営業担当課長 名古専門委員です。

私、太下です。よろしく願いいたします。

本部会の部会長については、東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者評価委員会設置要綱第 6 の 3 により、委員の皆様の互選で選任することとなっております。いかがでしょうか。

草加委員：全体の委員、それから前回の委員会も含めて、太下委員がお務めになられていたので、ぜひ太下さんにお引き受けいただければと思います。

太下部会長：それでは、皆様の御推薦によりまして本日の部会長を務めさせていただきます。円滑な議事進行に御協力賜りますよう、よろしく願いいたします。

お手元にあります次第に沿って進めさせていただきます。

まず、2 の事前説明について、事務局からお願いいたします。

大森課長：事務局の生活文化局文化施設担当課長の大森と申します。よろしく願いいたします。

それではまず、お手元の書類の御確認をお願いいたします。本日お配りした書類は配付資料一覧になります。

資料 1 「令和 2 年度東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者管理運営状況評価 一次

評価総括表（ホール）」、A 3 縦 1 枚のものになります。

資料 2 「令和 2 年度東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者管理運営状況評価 二次評価（案）（ホール）」、A 4 縦の 2 枚のものになります。

資料 3 「各館 令和 2 年度目標達成シート（ホール）」、A 3 横のものが 2 枚になります。

資料 4 「令和 2 年度事業実績報告 財務諸表等」、こちら冊子を机に置かせていただきました。

資料 5 「令和 2 年度東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者評価委員会委員名簿」、こちらはタブレット端末に入れてあります。

資料 6 「東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者評価委員会設置要綱」、こちらもタブレットの中に入っております。

参考資料 1 「令和元年度 東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者評価委員会特記事項 今後取り組むべき点（ホール）」、こちらもタブレットのほうに入っております。

参考資料 2 「財務の状況及び施設サービスの実施状況評価 評価の視点について」、タブレットのほうに入っております。

以上になります。

御不足のものがございましたらお申し出ください。また、タブレット操作に御不明な点がありましたら、お近くの職員にお尋ねください。

指定管理者評価委員会につきましては、総務局総務部グループ経営戦略課が定めております「東京都指定管理者制度に関する指針」にて、委員会を原則公開で開催することが定められております。これを受けまして、「東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者評価委員会設置要綱」についても、第 10 において公開について定め、これに基づき公開で開催しております。

配付資料及び議事録につきましても、委員会終了後、東京都のホームページで公開いたします。

それでは、評価に関する御説明をさせていただきます。

まず、評価の流れといたしましては、東京都で一次評価を行いまして、その評価も参考に本委員会にて御審議いただき、二次評価を決定していただきます。

今後の予定ですけれども、本委員会で決定していただいた評価を基に、8 月中旬をめどに都で最終的な評価を決定し、9 月中旬に令和 2 年度の都立文化施設指定管理者の評価といたしまして概要を都議会に説明し、プレス発表及びホームページにおける公表を予定しております。また、併せて評価の内容を指定管理者に通知し、文化施設の管理運営の改善を図ってまいります。

それでは、まず一次評価について御説明いたします。資料 1 を御覧ください。「令和 2 年度東京都江戸東京博物館外 5 施設指定管理者管理運営状況 一次評価総括表」になります。

一次評価につきましては、評価表にある確認項目につきまして、指定管理者からの報告書や日常の実施検査、ヒアリング等を基に、計画どおり事業が実施されているかを主眼に、

「水準を上回る」、「水準どおり」、「水準を下回る」の3段階で評価しまして、その合計点を算出しております。そして、全項目において水準どおりの評価を受けた場合の合計点を標準点とし、合計点を算出し、一次評価を決定いたします。

評価結果はS、A、B、Cの4段階になっております。

具体的には、合計点が標準点の1.33倍以上でS、1.25倍以上1.33倍未満でA、0.88倍以下でC、それ以外をBと評価しております。

一次評価につきましては、東京文化会館がA、東京芸術劇場がBとなっております。詳細な評価の理由につきましては、事前に御説明させていただいているため割愛させていただきます。

次に、二次評価につきまして、項目の評価は一次評価と同様、「水準を上回る」、「水準どおり」、「水準を下回る」の3段階で御評価いただきます。総合評価は一次評価と同様、S、A、B、Cの4段階で御評価いただくことになっております。

二次評価の進め方についてですが、委員の皆様から事前に御提出いただいた評価を集約したものが資料2の「管理運営状況評価二次評価(案)」でございます。委員の皆様の評価が分かれた場合、より多かった評価を記載いたしまして、異なる評価を括弧書きで併記させていただきました。

この後に行います各施設のプレゼンテーション、質疑応答、また、茶田専門委員からの財務状況説明、名古屋専門委員からの施設サービス状況説明等を御参考にしてこの二次評価案を御検討いただき、評価を決定していただければと存じます。

なお、二次評価(案)は、財務の状況については茶田専門委員、施設サービスの実施状況については名古屋専門委員を含め、皆様の評価を集約しております。

また、要改善事項等について補足させていただきます。先ほど申し上げた「東京都指定管理者制度に関する指針」におきまして、「改善が必要な場合及び改善が望まれる場合には指定管理者に対し、改善策の策定と速やかな実施を指示する。指定管理者の取組内容を確認・公表し、その結果を次年度の評価委員会に報告する」とされております。

説明は以上になります。

太下部会長：説明ありがとうございました。それでは、議事のほうに移らせていただきます。

なお、この二次評価の決定につきましては委員の皆様の合議により決定させていただければと思いますけれども、よろしいでしょうか。

(「はい」との声あり)

太下部会長：では、進めさせていただきます。

先ほどの事務局からの説明について、何か御質問はございますでしょうか。大丈夫ですか。

それでは、次第に従いまして、「3 プレゼンテーション及び質疑応答」に移ります。財団事務局と各施設の職員の皆さんに御入室いただきます。

(歴史文化財団事務局・各施設職員入室)

太下部長：それでは、各館及び歴史文化財団事務局の皆さん、自己紹介をお願いいたします。

杉山副館長：恐れ入ります。私は東京文化会館の副館長をしております杉山でございます。昨年度まで文化振興部におりましたけれども、この4月から東京文化会館に来ております。どうぞ今日はよろしくをお願いいたします。

梶事業企画課長：東京文化会館事業企画課長 梶と申します。よろしくをお願いいたします。

大橋営業推進担当課長：東京文化会館営業推進担当課長 大橋と申します。よろしく申し上げます。

鈴木副館長：東京芸術劇場副館長 鈴木でございます。よろしくをお願いいたします。

松村管理課長：東京芸術劇場管理課長 松村と申します。どうぞよろしくをお願いいたします。

内藤事業企画課長：東京芸術劇場事業企画課長 内藤と申します。よろしくをお願いいたします。

今井事務局長：続きまして、これから歴史文化財団事務局になります。事務局長の今井と申します。よろしく申し上げます。

宮田総務課長：総務課長 宮田でございます。どうぞよろしく申し上げます。

永島財務課長：財務課長 永島と申します。よろしくをお願いいたします。

渡邊調整担当課長：調整担当課長 渡邊と申します。どうぞよろしく申し上げます。

佐々木企画担当課長：企画担当課長 佐々木です。よろしく申し上げます。

野口プロモーション担当課長：プロモーション担当課長 野口でございます。

以上でございます。よろしくをお願いいたします。

太下部長：ありがとうございました。

それでは、各館のプレゼンテーションを始めます。各館5分程度で要領よく御説明をお願いいたします。

なお、プレゼンテーションの最後に、昨年度の評価委員会で今後取り組むべき点とした事項について、対応状況などについて御説明をお願いいたします。対応状況の御説明は二、三分程度で申し上げます。この今後取り組むべき点については、参考資料1を御参照ください。

事務局のほうで途中、時間をお知らせするためにベルを鳴らさせていただくとのことです。所定時間が経過しましたら1回、3分超過しますと2回、それ以上かかりまして5分超過したら3回鳴らすということです。ですので、時間内での御説明をお願いいたします。

それでは、東京文化会館杉山副館長から、令和2年度の施設運営についてプレゼンテーションを行っていただきます。よろしくをお願いいたします。

杉山副館長：よろしくをお願いいたします。座ったまま失礼させていただきます。

資料は、「令和2年度目標達成シート」というA3のシートを基に御説明させていただきます。

たいと思います。なるべく手短に、ベルが鳴ることのないよう進めたいと思います。よろしく願いいたします。

資料の真ん中の列でございますが、達成目標の列でございます。上段が定性目標、中段に定量目標が記載してございます。

御承知のように、令和2年度はコロナの影響が、前年度は後半からでしたけれども、2年度は通年で影響が発生しまして、これは今も続いておりますけれども、緊急事態宣言やまん延防止措置が繰り返され、貸し館運営、自主事業の展開、いずれも中止や延期、それから内容の変更などを余儀なくされるという影響を大きく受けた1年でございます。

その結果でございますが、定量目標からまず御説明いたします。ホール稼働率、大ホールが45.4%ということで、R2年度達成値を書いております。小ホールが48.1%でございます。ちなみに、(※92.8)と書いてありますのは、コロナの影響を差し引いて、コロナがなかったとすればというか、コロナの影響を受けた分を差し引いた場合、こういう形で一応目標値に近い、目標値を若干超えた数値は達成できていると書いてございます。

それから自主事業の入場者数ですけれども、目標6万5,000人に対して約3万5,000人とどまる結果となりました。これも長期間の公演が、海外からの来日ができないということで中止を余儀なくされたり、あるいは観客の上限数が50%と制約があったりすることもありまして、このような結果になったものと考えております。

自主事業の中で、これから定性的なことも御説明しますが、ちょうど昨年度のオリパラ大会の延期に伴いまして今年度に延期となっておりますオペラ夏の祭典「マイスタージンガー」をこの夏にやる予定でございましたが、残念ながらおとといの4日の公演、それから明日の8月7日の公演はいずれも中止ということにさせていただくことになりました。これは直前まで出演者の隔離なども経て稽古も積んでまいりましたが、直前になりまして公演関係者にコロナの感染が確認されまして、最終の舞台稽古ができない、ゲネプロができないということも含めて公演の準備が間に合わなかったということによるものでございます。昨年、今年と続きまして中止に追い込まれたということは非常に残念ですけれども、これにつきましては秋に新国立劇場での公演が予定されておりますので、そちらをお楽しみいただければと考えております。

全般として、東京文化会館は非常に厳しい状況だという認識を持ちながら、コロナに負けることなくなるべく多くの公演を続けて、全国の音楽ホールの先頭に立って文化の灯を消さず、ともし続けていきたいとは考えてございます。

続きまして、我々の事業の柱として幾つか御説明いたしますが、創造・発信事業について、上の定性目標の2番目、音楽・舞台芸術の創造・発信という列のところを御覧いただければと思います。右側に今申し上げましたオペラのことを書いてございます。その中で、8月に「オペラBOX アマールと夜の訪問者」につきましては、感染症対策にいろいろ苦慮しながらではございますが無事に上演することができまして、質の高い公演をできたと考えております。特に、11月に行いました「ヴォルフ作曲 歌劇『イタリア歌曲集』」で

は、歌曲をオペラ化するという独創的な試みを実践したことによりまして、小ホールの中ホール空間とか音響を生かしてコンテンポラリーダンスとコラボするなど、舞台芸術創造事業の名にふさわしい内容を実現したと考えておりまして、お客様からも極めて高い評価をいただいたところでございます。この公演の様子はユーチューブ東京文化会館チャンネルでも動画配信し、これにつきましては英語の字幕付きの配信も実現したところでございます。こうした創造・発信につきましては、引き続き国内外の劇場との連携も図りながら、東京文化会館ならではの魅力ある企画制作に取り組んでまいりたいと考えております。

次に、その下のところ、人材育成のお話でございしますが、音楽コンクールが第18回を迎えまして、ピアノ、弦楽、金管の3部門を行いました。コロナ禍ではございましたけれども、ピアノ部門では定員を超える申込みをいただき、公開審査はチケットが完売になるなど注目を集めたところでございます。音楽コンクールは今年度で19回、来年度は記念すべき、ようやく20回まで積み重ねてまいりました音コンとなりますので、引き続き若手音楽家の飛躍に貢献し、国際的な展開を見据えた運営を目指してまいります。

次に、3本柱の最後になります教育普及でございしますが、これまで9年にわたってポルトガルの音楽施設であるカーザ・ダ・ムジカと連携して、ワークショップリーダーの育成とか質の高いプログラムを企画してまいりましたが、昨年度は渡航制限がございまして、海外からの講師を呼ぶということがなかなか実現できなかったという状況でございします。その中で、日本人講師を活用するとかオンライントレーニングを実践することでワークショップリーダーの研さんに尽力し、感染症対策に徹底したワークショップを実現するなどの今後につながっていくような成果を得たと考えております。

また、社会包摂事業では、館内のみならず、地域の施設であったり団体と連携してコンサート、ワークショップを実施いたしました。手話通訳や鑑賞サポートの導入やオンラインの活用等、幅広い働きかけを展開したところでございます。高齢者向けの音楽ワークショップの検証については、海外の会議や文化庁、九州大学の共同研究で取り上げられたりしたところでございます。

それから、そのほかということで申し上げますと、文字としては下の総合的な所見の欄あたりに書いてございますが、コロナにおいて公演をいかに再開していくかという視点に立ちまして、東京都交響楽団と共同して、試演ということで医療関係者の監修の下、奏者間の距離だとか楽器の配置だとかエアロゾルの検証を行いまして、バレエ団とかと一緒にオーケストラピットの中の換気も検証したということで、安全な演奏環境を実現しようということを先駆的に取り組んだところでございます。

また、昨年5月に開設した先ほど申し上げましたユーチューブの東京文化会館チャンネルですけれども、「トゥーランドット」、これはオペラ夏の祭典ですが、ワークショップや「トゥーランドット」の公演を15公演ほど配信いたしまして、延べ1万5,000回を超える視聴がございました。コロナ禍でもこういう事業を楽しんでいただけるような工夫をこれからも続けていきたいと考えております。

これからも、まだまだ緊急事態宣言は続きまして油断できない日々が続いておりますが、さらに徹底して感染防止に万全を期してまいりたいと考えております。

事業説明、概略につきましては以上でございます。

続きまして、昨年指摘いただいた課題につきまして御説明を続けてさせていただきます。

私どもは、「施設の老朽化に鑑み、より一層安全・安心に留意した日常的な管理が求められる」という御指摘をいただいたところでございます。本当に今年4月に開館60周年ということで、幸いバースデーコンサートを行うことができましたけれども、建物の老朽化というのは本当に現実的に厳しいものがございますが、現在日々の施設状況の管理を非常に注意深く見ておまして、より安全安心な施設を維持できるように努めているところでございます。今年につきましては、具体的に不幸中の幸いといえますか、公演中止によってホールに空き枠ができておまして、その空き枠を活用して経年劣化や不具合が出ている照明設備、音響設備等を追加で更新したり、よりそういったことの追加対策をしているところでございます。また、災害時の来館者の安全確保ということで、器具の劣化が見られた屋上の救助施設などを追加で更新したところでございます。

今後、数年後には大規模改修も控えているということで準備を進めているところですが、引き続き日常的な管理を徹底的、適正に行っていくということで努めてまいります。

私からの説明は以上でございます。ありがとうございました。

太下部会長：御説明ありがとうございました。

ただいまの東京文化会館の内容に関して御質問等ございますでしょうか。よろしいですか。

よろしければ、続きまして、東京芸術劇場の鈴木副館長、よろしく願いいたします。

鈴木副館長：それでは、東京芸術劇場の昨年度の事業について御説明をさせていただきます。

詳しくは「令和2年度目標達成シート」に記載されております。その中で、館のミッションを踏まえて、令和2年度における特徴的な取組について御説明をさせていただきます。

やはり昨年度は、緊急事態宣言の発出によりまして、舞台芸術関係者による緊急事態舞台芸術ネットワーク、それからクラシック音楽関係者によるクラシック音楽公演運営推進協議会が組織されました。その発足に当たりまして、東京芸術劇場は組織の中核メンバーとしまして、文化庁と（公財）全国公立文化施設協会（公文協）が作成した劇場再開ガイドラインに基づいて業界としてのガイドラインを作成しまして、感染防止に取り組んで現在も来ております。昨年度はそのガイドラインに沿って、また東京都のイベント制限を遵守しながら、様々な創意工夫で事業を可能な限り前に進めてきたという点について御評価をいただければと思っております。

まず、5月25日の緊急事態宣言解除後の再開公演についてでございます。約2か月間の休館の後、東京芸術劇場は6月8日から徐々に再開を始めましたけれども、音楽系が6月

18日の「ナイトタイム・オルガンコンサート」が再開の公演でした。都内の大規模ホールとしては最初のコンサートとなりまして、大変注目を集めました。ただ、そのときの人数制限はまだ100人という状況でしたので、そういう中ではありましたが、3か月ぶりのライブに拍手が鳴りやまず、ライブの感動を共有するということことができました。

そして、演劇系は7月24日の「赤鬼」から再開いたしました。感染対策に留意して、演技エリアと客席の間に透明のビニールシートを垂らして、安心して観劇できたと観客からは好評を得ることができました。そして、その「赤鬼」では、文化庁の多言語対応助成金を活用しまして、英語字幕つきで全編の映像を無料で世界に配信しまして、約6万回の視聴を得ることができました。

続きまして、第2点目ですけれども、音楽系、演劇系の創造・発信事業について、特に昨年度は開館30周年でございました。その開館30周年を記念した事業として実施した事業についてでございます。

まず、音楽系の「フィガロの結婚」の再演ですけれども、外国人アーティストの入国が間に合いませんので、演出上、外国人であることがマストであったために、日本在住の外国人であるとか、海外在住で日本国籍を持つ歌手であるとかいろいろと探し出しまして、代役を立てて実施をしたという形でございます。初演時のメンバーの熟達した歌と演技に加えまして、代役が3人いたわけですが、その新規参加メンバー3人の演技力がさらに作品をレベルアップさせる結果となったということで、大変好評を博しました。適宜PCR検査を実施しながら稽古を行いまして、地方公演も含めて完遂することができました。

それから、演劇系の「真夏の夜の夢」ですけれども、これもほぼ同時期の秋の時期に行われたのですけれども、主要外国人スタッフのうち、演出家のプルカレーテと美術家のみの来日がかないまして、これは緊急事態舞台芸術ネットワークから文化庁への働きかけなどが実りまして、外国人アーティストとしては初めての入国がかないました。2週間の隔離の上で舞台稽古に合流しましたが、来日前と隔離中は複数のカメラを置いてのZoom遠隔稽古という異例のプロセスで制作されました。そのような状況ではあったのですけれども、主演女優の鈴木杏が読売演劇大賞を受賞しまして、また、紀伊國屋演劇賞の個人賞にも輝く成果を上げることができました。

それから3番目でございます。オンラインの活用などによりまして、新しい創造活動への可能性を開く取組についてでございます。昨年度、緊急事態宣言中の事業や国際的なプロジェクト、また参加者との身体接触が避けられない事業は、ライブに代えて映像を使うなど様々な工夫を行い実施いたしました。まず、4月には東京都のアートにエールを！事業に協力をしまして、芸劇ウインド・アカデミー生、それから演劇道場生などがそのサンプル映像の制作に協力をしました。そして、ボンクリフェス、サラダ音楽祭、東京芸術祭で関連の動画の公開を行いました。

音楽事業では、5月のタクト・フェスティバルが中止となったのですけれども、その公演に代わりまして、一般公募したアマチュアの演奏家と読売日本交響楽団の楽団員がオン

ライン上で共演する「みんなでハモろう！」という映像をつくりまして配信して、1万人以上の視聴がありました。それから、規模縮小となりましたサラダ音楽祭、これは9月でしたが、身体接触のあるワークショップをライブから映像配信に切り替えて実施いたしました。それからボンクリフェスでは、コロナ禍にリモート用として作曲した新作を芸劇での生演奏と、その作曲家であるアーティスティックディレクターの藤倉大がロンドンから参加しまして、ハイブリッド形式で上演して話題となりました。

演劇系では、先ほどの「赤鬼」に加えまして、タニノクロウの「ダークマスター」は通常の劇場公演を予定していたんですけれども、稽古場で撮影した映像を劇場の特設ブースでゴーグルをつけて鑑賞するVR作品として上演しまして、700人以上の方に新たな観劇体験を楽しんでいただきました。年末回顧やVR公演特集などで取り上げられました。

また、コロナ禍で来日できなくなった劇場フェスティバルの芸術監督に呼びかけて、東京芸術祭の一環として「芸術監督 国際オンライン・ミーティング」を開催して、約2週間の配信でしたが3,700人の視聴を得ることができました。

それから、教育普及・社会共生事業としては、外国人講師の招聘がかなわずオンラインで実施したドイツの刑務所演劇の事例紹介、これは目標の4倍の参加者があって、内容も高く評価されました。また、芸術を中心としたまちづくりを考える公開講座「芸劇+まちがく」はオンラインで実施したのですけれども、それによりまして、都内にとどまらず海外も含めた多方面からの参加があり、オンラインでの可能性を感じさせる契機となりました。

また、障害者アーツ事業としては、指定を行っている音楽系のホワイトハンドコーラス、それからダンス系の東京のはら表現部のワークショップはオンラインを中心として実施いたしました。

以上が特筆すべき3つの取組ということで説明させていただきました。

続きまして、事業実施に当たっての課題ということで、「引き続き収支のバランスを踏まえた事業運営を行うよう配慮する必要がある」という御指摘についてです。

外部資金獲得努力と、それから各担当による費用削減努力によりまして、収支バランスを踏まえた事業運営を行いました。通常の文化庁劇場・音楽堂等機能強化の補助金に加えまして、J-LODliveの補助金、それから公文協シアターアーカイブス補助金などや、民間協賛金も30周年を機に新規獲得活動を行いました。また、費用面につきましては、各事業担当がそれぞれ削減努力を行ったことで、自主事業全体を黒字化することができました。具体的には「フィガロの結婚」、「真夏の夜の夢」、それからリサイタルシリーズの2本、それと0歳・4歳コンサートの事業でJ-LODlive補助金を約7,500万円獲得しまして、リサイタルシリーズの1本と、それから「裏方目線」、これは劇場の舞台技術スタッフがつくったものですけれども、パイプオルガンの動画とか人材育成の動画を合わせまして、文化庁の収益力強化事業の公文協シアターアーカイブス補助金を約850万円獲得いたしました。それから、民間協賛金も30周年を機に新規協賛もありまして、コロナ禍ではありましたが予

算を上回る約2,000万円を獲得することができました。今後も安定的な外部資金の獲得を行ってまいりたいと考えております。

以上でございます。

太下部会長：御説明ありがとうございました。

ただいまの東京芸術劇場の内容に関して何か御質問等がございますでしょうか。

茶田委員：会計士の茶田でございます。

昨年度の今後取り組むべき点ということで、収支バランスを踏まえた事業運営を行うようにということで、今、最後にどういふことを御対応されたかを御説明いただきましてありがとうございます。

今年度はおっしゃるとおりで、非常に多くの助成金とか協賛金を獲得されていらっしゃる、それによって充実した公演に充てられたというところ私も見て取っておりました。これは多分、東京芸術劇場の方というよりは財団の方に御質問したほうがいいのかもしいないですけれども、館の収益を見ると、自主事業収益とその費用というのがあるのですけれども、これだけ見てしまうと赤字に見えてしまいます。これは一応黒字化しましたというお話があったんですけれども、どういふふうに構造的に解釈すればよろしいですかね。私が今見ているのは決算状況総括表です。

永島財務課長：御質問ありがとうございます。事務局からお答えをさせていただきます。

茶田委員がお手元で御覧いただいているもので、自主事業収益が5億1,700万円、費用が6億5,000万円という数字があるかと思えます。黒字化と先ほど副館長が申し上げましたものが、この自主事業という単体で見るとマイナスという形にはなるのですけれども、同じくこちらの資料に記載のあります収益事業（旧付帯）の収支差額については、東京芸術劇場については全額自主事業の財源として充てていること、また、もう一つこちらには記載はないですけれども、過去に積み立てております特定資産を活用する予定で、東京芸術劇場については当初の計画では1億4,000万円ほど充当して事業を実施する予定でございました。こちらの実際に充てた金額は8,000万円弱ということで、ここの計画と実績値を圧縮した部分を指して黒字化という表現を使っております。数字としては先ほどの特定資産のほうも収益のほうには上がっておりませんし、決算状況総括表上はマイナスという形では出ますけれども、外部資金を入れていく中で後年度に向けて特定資産もずらしながら事業のほうを回していったと、そういった趣旨の説明でございました。

茶田委員：ありがとうございます。

太下部会長：ほかに何か御質問等がございますでしょうか。

芸劇さんについては、緊急事態舞台芸術ネットワークとか、クラシック音楽公演運営推進協議会とか、大変な中ですばらしい役割を担っていただいたかなと思っております、質問ではないですけれども。

ほかにはよろしいですか。

それでは、これでプレゼンテーションを終了させていただきます。各館及び歴史文化財

団事務局の皆様、本当にありがとうございました。

ここで一度休憩とさせていただきたいと思います。10分ほどですので、50分までにお戻りください。

午後2時37分休憩

午後2時50分再開

太下部会長：再開いたします。

続きまして、次第「4 各施設及び指定管理者の財務状況」について、茶田専門委員から御説明いただきます。

専門委員の方々の評価の視点に関しましては、参考資料2の「財務の状況及び施設サービスの実施状況調査 評価の視点について」を御覧ください。

それでは茶田専門委員、よろしく願いいたします。

茶田委員：それでは、財務の視点から御説明したいと思います。

評価の視点は3つございまして、まず、事業計画どおりの収支状況になっているかというところで、事前に立てた計画どおりに執務が執行されているかということと、2点目としては、事業収益と費用のバランスが取れている、適切な会計処理がなされているかということとです。3番目が外部資金の活用等が積極的に行われているか、その3つの視点から評価しております。

評価結果ですけれども、まず東京文化会館でございます。事前の計画よりも実績では赤字額が膨らみました。赤字になるということはあまりないように予算を立てられているので、どうしてですかということも事前に財団の財務の方にも御質問して説明はいただいたのですが、予算にちょっと織り込めなかった工事費用があったということで、経常赤字がその結果予算よりも拡大してしまいましたということです。こういうことは本当はあってはならないですけれども、この費用を誰が負担するかということで調整に時間がかかってしまったということでしたので、今後はそういうことにならないようにというお話でしたし、理由としても仕方がなかったのかなと、私としては見ております。

また、収益事業については、今回コロナということもあって元々なかなか黒字化するのが難しいと、前回の美術館・博物館部会のほうでもそうだったんですけれども、そういったところもあったんですが、その点ではいろいろ頑張っていただきまして、収益事業に関しても予算より赤字額は縮小したと。ただ、一応赤字に終わりました。外部資金については、引き続き積極的に活用しているという状況です。

ですので、ちょっと評価としましては非常に難しいのですが、△に近いですが一応○というふうに私としては評価しております。

続きまして、東京芸術劇場です。

評価の視点は同じですけれども、もともと東京芸術劇場の今年度の計画では、館総計でマイナスの計画を立てていたところ、実績ではややその赤字額が縮小されました。

内訳は、先ほど質問もさせていただいてはいるんですけれども、今まで外部資金をそれ

なりに活用されてきたところもあるんですけども、今回かなり積極的にいろんな助成金、協賛金を取りに行き、非常にそこは評価したいと思っておりますが、助成金を取ったけれども、やはり使ってしまうコストがそれよりも多いという状況が引き続き続いてしまうために、助成金を取ったのはいいんですけども館としての赤字はずっと続いてしまっているというところがあって、その赤字を、例えば先ほどいろんな繰越しの資産で補填するというようなお話になってしまうために、多分かなり努力はされていると思うんですけども、やはりちょっと引き続きそういったもらった分よりも使ってしまうという子供でも分かるような、お小遣いが1,000円なのに1,200円使ってしまうというのはやっぱりよろしくないで、引き続きそこについては引き締めていただきたいと思いますというのが、やはり財務の評価として専門委員としては言っていかなければいけないことかなと思っております。皆さんもちろんすばらしい活動をされていて、それはもう本当に引き続きやっていただきたいと思いますんですけども、そこはやはり評価として○にするのは難しいので、△に近い○というのを一応つけたのですが、東京芸術劇場は去年も同じ評価だったので、2年連続そういう評価のときは△にしましょうというのを美術館・博物館部会でも言っていたので、一応東京芸術劇場の評価については今回△をつけさせていただいています。△に近い○、単年度ではそのように私としては見っていますが、一旦評価としてはそのような結果にしましたというところでございます。

以上になります。

太下部会長：ありがとうございます。

財務状況の今の御説明について何か質問等はございますでしょうか。

草加委員：今、先生のほうから御説明いただいた赤字額というのは、事業に限った部分での赤字ということでしょうか。それとも、収支全てを見た上での単館での赤字という御評価なのでしょうか。

茶田委員：会計の仕組みとして御説明すると、考え方としてフローとアセットみたいなものがあって、いわゆる日々の活動で、助成金でも通常の収益でもいいんですけども、それでもうかってくる部分と、使う部分と、あと今までためていったようなアセットというんですか、財産的なものがあります。そこはちょっと時間軸が違って、さっきの子供のお小遣いの話で説明しましたがけれども、例えば子供が3,000円お小遣いを今までためていましたと。今月1,000円お小遣いがあった。だけれども、1,200円使ってしまいましたと。200円使った分を3,000円のためていたお小遣いから補填するというような形で、ずっと東京芸術劇場は運営されていて、その3,000円がだんだん少なくなっていってしまうので、できれば今月1,000円もらったのだったら1,000円の中で活動をやるように努力し続けていかないと、だんだん今までためていたお金がなくなってしまいますという話をちょっとさせていただいたというような形です。

草加委員：そもそも文化庁等の助成金のシステムが2分の1助成あるいは3分の1助成、いわゆる赤字助成でしかないのです、どうしてももらうためには半分のお金を出さなければ

いけない。100%助成というのは今国内の助成システムではないので、どうしてももらった額と同等以上の支出を発生させなければいけないというのが今の助成システムの課題でもあると思うんです。

ですので、やればやるほど赤字を抱えてくるという結果が事業に関しては起こり得る可能性がありますし、それから、ワークショップのような収益性のない事業のようなものは、はなから出しかないという構造をしているので、事業単体で見えていくと結構厳しいのではないかなという気がするのです。やればやるほど赤字になるということはよくある話といったらあれですけども、その収支を合わせるというのはすごく難しくて、それを克服するためには収益事業を増やしていかなければいけないというのが現場のジレンマだと思います。

その辺が先ほどの赤字額というのが評価として妥当なのか、それとも、それは忌むべきこととして評価しなければいけないのかということ、公益法人会計上の課題でもあるのではないかなと思うんですけども、いかがでしょうか。

茶田委員：おっしゃるとおりのところも非常にあるなと思っていて、実際こういう文化活動でなくても、普通の事業会社でも、何をやるにしてもやはり国からの助成というのは満額もらえないですよ。例えば、新しいITの機械を入れますというときに、20万円かかったら10万円だけ補助金を出しますみたいな。だからといって20万円まで買ってしまうと当然10万円しかもらえないので、事業会社では10万円どうしようみたいな話になるわけで、まず本当に20万円使わなければいけないのかというところを事業会社は考えるのですよね。なので、結局文化芸術というのも、たくさんやればやるほどすばらしいものもできるし、もちろんそこはすごくジレンマというのは分かるのですけれども、やはりその半分しかもらえないというのももちろんありますし、まずやるときに、本当にこれだけ支出すべきなのかというところをまずはきちんと考えるというのが、それは文化活動であっても通常の営業活動でも一緒かなと思うというのがまず1つ目です。

ただ、構造的にも、やはり公共の活動はコストしか生み出さないものもたくさんあるというのはおっしゃるとおりで、そのために多分東京都が支援したりとか、国からお金をもらっているということなので、先ほどのお小遣いの例で言えば、その3,000円というのをうまくためておいてそれに使うといったような形で考えていただくのがいいと思っておりません。多分、東京芸術劇場の方もかなりその辺を今回やっていただいたというのはちょっと見ていたので、私もこれを評価、太下さんが最後にまた「△をつけたのは茶田委員です」という話があるかもしれないですけども、○にしてもいいのかなとはちょっと思っています。ただ、言わないと多分また同じ歴史を繰り返してしまうので、ちょっと言うてお願ひしているというような感じです。でも、草加先生のおっしゃるとおりなので、そういうところを私もちょっと認識しながら評価させていただいています。ありがとうございます。

太下部会長：これは本来、ほかの指定管理とか直営の館であれば、赤字というか文化庁の

助成を取りにいくときには、その見合い分の足りない分は設置者なりが本来は出すのですけれども、芸劇の場合はたしか事業費が出ていないんですよね。駐車場とかの利用料金収入で賄いなさいという運営スタンスになっているので、それを赤字と言ってしまうと赤字だけでも、そうするともう何も事業をやらないほうがいいやという話になってしまうので、これはちょっと難しい問題ですよ。ちょっと芸劇はそういう意味では特殊だと思いますね。

ほかに何かありますでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは続きまして、次第「5 各施設の施設サービスの状況」について、名古屋専門委員から御説明をお願いいたします。

名古屋委員：名古屋です。私は施設サービスの観点から評価させていただきました。施設ごとに評価のポイントとか来場者拡大のための施策など、気づきについてコメントさせていただきます。

まず、東京文化会館です。

本当に日本を代表するような劇場であり、クラシカルで王道の舞台劇場だと思っています。コロナ禍にもかかわらず、音楽コンクールへの申込者が例年以上に多数あったという報告を受けており、その辺もそれを象徴しているのかなと思いました。ただ一方で、一部のコアなファン、本当にもうクラシック音楽をずっとやっていますとか、バレエをずっとやっていますというようなコアなファンからは支持をされていても、新たなファン層の開拓という部分にはまだもう少し課題があるのかなとは思いました。

例えば、本当に一部の見方ですけれども、東京芸術劇場のほうはツイッターのフォロワーが9万6,000あるんですけれども、東京文化会館は1万ちょっとしかないんですよね。劇場とかホールの場合、興行主さんが広報されるので劇場自体が必ずしもSNSを活発に使う必要はあまりないのかなとは思っているんですけれども、ただ、この差がどうしてかなと考えると、芸劇さんのほうは、やはり演目の違いがあると思うんですけれども、テレビドラマとかで活躍されている人気俳優さん、さっきも鈴木杏さんの話とかが出てきましたけれども、そういう方が御自身のツイッターとかインスタで、今芸劇でこれを行っていますみたいなことをどんどんツイートされたり、インスタでアップされたりするので、そうするとファン層から、では見に行こうとか、フォローしてみようみたいなことになって、それが来場者促進にもなっているんですけれども、やっぱりクラシック系の方ってあまりそういうことはなさらないのかなというのをちょっと見ていて思いました。演者の方が投稿されるということがほとんどなくて、SNSから新しいファンを獲得するというのはちょっと難しいのかなとは思いました。ただ、東京文化会館チャンネルは、内容的にはすごく堅くて新しいファン層開拓というところにはいかないかもしれませんが、デジタル系を使った新しい試みはされているのかなとは思っております。

あと、紙媒体の「音脈」も、これはターゲットをどこにするかというのをもう一度再考してもいいのかなとは思いました。今の「音脈」は、コアな専門知識を持ったような、今

いらっしゃるファン層向けのものだなと思っていて、その分かっているよというファンの方をターゲットにするのだったらそのままでもいいのかなと思うんですけども、もしライトなファンとか裾野を広げようと思うのだったら、もう少し内容とか表紙のデザインとか、そういうものも変えていってもいいのかなとは思っています。これはターゲットをどちらにされるかというものによって変えていかれたらいいかなと思いますが、広報面の強化ということに関しては、次年度、令和3年度を期待したいなと思っております。

東京芸術劇場に関しましては、さっき東京文化会館のほうも老朽化というお話がありましたけれども、東京芸術劇場のほうも老朽化というのはどうしても仕方がないのかなと思いつつ感じました。

あと、トイレの数が、特に女性用のトイレの数が少ないので、公演前とか幕間に物すごい行列ができてしまっていて、劇場はどこも行列ができてしまうんですけども、特に数が少ないなと私は感じました。

あともう一つ気になったのは、これは視察に行った際にお聞きしたんですけども、音楽系の方の搬入も演劇系の方の搬入も同じ、入り口が1つしかないということです。そうすると、やっぱり事故が起こったりとかそういう懸念があるとお話しされていたので、裏側のハードの施設に関してはあまり評価項目とかには入ってこないですけども、安心安全みたいなことを考えるのであれば、搬入口が1つではちょっと事故の可能性が有りますという話を聞いたのはすごく気になりました。

東京芸術劇場は人気の役者さんとか演者さんの演目が多くて、現代的で新しいイメージもあるので、どうせだったらクラシカルで王道な東京文化会館と、新しい斬新な東京芸術劇場みたいな形で、新旧ではないですけどもクラシックなものと同じような感じのプロモーションがあれば面白いのではないのかなとは感じました。

あとは、その館だけでプロモーションするとか広報というよりは、やはり劇場はビフォアシアターとかアフターシアターとか、観劇の前後も含めてその時間になってくるので、そういういざなうための仕掛けみたいなものが本当は欲しいなど。そのためには、やはり区との連携とか東京都の支援とか、エリア全体で盛り上げていくみたいなものというのは自治体側の支援が必要なのではないかなとは感じました。

以上です。

太下部会長：御説明ありがとうございました。

ただいまの施設サービス状況について何か御質問ございますでしょうか。よろしいですか。

それでは、次第に従いまして、次の「6 審議」へ移らせていただきます。

進行方法ですけども、お手元の資料2の「管理運営状況評価 二次評価（案）」について、各館ごとに内容を検討して評価を決定していきたいと思っております。

まずは、東京文化会館から進めていきたいと思っております。

東京文化会館の二次評価案について、事務局から御説明をお願いいたします。

大森課長：それでは、事務局から資料2、二次評価案について御説明させていただきます。

まず、東京文化会館になります。

総合評価はA評価をいただいております。

次に、管理状況について、個別の指標について御説明させていただきます。

管理の実施状況については○(◎)という御評価でございました。内容につきましては、「施設設備の保守点検や修繕を適切に行っている」、「感染防止対策を徹底し、施設利用の促進に努めている」、「『COVID-19影響下における公演再開に向けた試演』を全国に先駆けて行い、音楽界全体の活動再開に寄与した」、こちらのほうを評価していただいております。

続きまして、財務の状況ですけれども、○(◎)ということで御評価いただいております。コメントとしては、「外部資金を精力的に活用している」とのことです。

続きまして、事業効果でございます。事業の実施状況ですが、○(◎)との御評価でございます。「コロナ禍においても、WEBも活用しながら多様かつ質の高い事業を実施している」、「高齢者向けワークショップ活動が注目を集めた」、「音楽資料室の収蔵品・開示方法が適切である」との御評価をいただいております。

続きまして、運営の実施状況、こちらは皆様○の御評価でございました。「感染拡大防止ガイドラインを作成するなど、感染防止策の徹底を図っている」、「館外でのアウトリーチ活動を積極的に実施している」。

続きまして、施設サービスの実施状況ですが、○(◎)ということでございます。「会議室のWEB予約システムの運用を開始したほか、新しい会員制度『東京文化会館メンバーズ』の運用準備を適切に進めるなど、サービスの向上に努めている」、「館内のチラシ配架方法が適切である」。

こちらの評価を含めまして総合的に御判断いただいているのが方針と目標の達成状況で、こちらについては皆様○の御評価でございました。コメントの代表的なものとして、「コロナ禍に対応した活動を積極的に行い、新たな価値を創造し発信した」との御評価をいただきました。

下の特記事項につきましては、特にコメントはございませんので「特になし」ということで記載しております。

説明は以上になります。

太下部会長：御説明ありがとうございました。

それでは、この評価について皆さんと一緒に討議してまいりたいと思います。

総合評価はAとなっておりますが、ちょっとそれを仮置きとして、まず管理状況、管理の実施状況、これは○と一部◎に分かれておりますけれども、どうでしょうか。◎をつけた方はどなたですか。◎のほうは絶対いいということであれば、ぜひしていただいたほうがいいと思います。

草加委員：先ほど新しいファンの開拓はまだ少ないのではないかというお話がありました

けれども、その辺の意識は会館としては一番持っていると思います。新しい観客開拓をしなればいけないというのは意識としては十分あって、今それに向けていろんなワークショップなどを始めているところだと私は理解をしております。一番の課題は、やっぱり老朽化した施設をどう安全安心で維持して運用していくのかという最低限のところをどう守っていくのかということに対しては、すごく頑張られているという理解をしています。また、今回はたまたまですけれども公演が中止になったその時間をうまく利用して、その辺のメンテナンス、それから故障箇所の発見などに積極的に努められているというのもその意識の表れだと思いましたので、◎としました。それから、また逆にGo Toトラベルの事業者登録など、積極的に事業ができるようになったときの対策も行っているという意味で◎をつけました。

太下部長：ありがとうございます。

どうでしょうかね。コロナ禍ということで、ちょっと評価が難しいところもあるんですけども。頑張ったので◎という感じですか。

草加委員：◎が1人だったんですね。

太下部長：そういうことです。括弧というのは多分そういうことだと思います。

草加委員：そういうことですか。他の委員の評価に従います。

太下部長：そうですか、○でもよろしいですか。では、管理の実施状況は○ということで行きたいと思います。

続きまして、財務の状況、これも○と、お1人が多分◎ということですが。ここは茶田専門委員は○ということでしたよね。いかがでしょうか。

草加委員：◎をつけたのは私です。文化庁の補助金、国庫補助金、それから民間助成金及び協賛金等の外部資金の獲得額がかなり大きいので、頑張っているなという評価をしました。単に文化庁の補助金というのは額を獲得すること以上に価値があると思っているのは、文化庁が、その事業は文化庁が助成するのにふさわしい事業だと認めているという評価をすべきだと考えていて、そういう意味で、文化庁がこれだけの補助金を出してくれている事業を実現できる、企画立案できる組織であるということは評価に値するのではないかとということで◎をつけました。ただ、先生のお話を聞いていて、事業収支がなかなかそうでもないというようなお話もありましたので、その辺は検討すべき課題かなとは思っています。私も事業の制作に携わる立場から言うと、生産原価をしっかりと見定めた上で製品を構築していくというのがなかなか難しい業務分野だとも思いますので、それをあえてできるのは公立施設あるいは公益法人だけかなと思うと、そこはもう少し指定管理者の全体収支の中で補うべきことかなとも考えております。ここでは外部資金の獲得及び特に文化庁などの評価があったのではないかとということで◎をしました。

太下部長：全体収支についての考え方はそうかなと思いますけれども、一方で、今の草加委員の御意見からすると、評価すべきはむしろ次の事業のほうとして、文化庁からの、要は事業提案のクオリティーが高かったという、実際そういう評価だという理解かなと思

いますので、どちらかというとな財務は○で、事業の実施状況を◎にしたほうが何となくバランスがいいような気もするんですけども、いかがでしょうか。

草加委員：納得しております。

太下部会長：茶田委員もそれでよろしいですか。

茶田委員：はい、そう思いますし、先ほどの草加委員のほうからもありました、私も何年か通して太下さんから渋い顔でいつも私の評価について見ていただいているのが分かっていて、やっぱり構造的な問題だと思うので、それだとやっぱり東京都のほうでも考えていただいたほうがいいと思いますので。どうしても単体の館で見るとそういう話になりますし、どこまでお金をつぎ込むのかということもあるんで、そこを今後も引き続き考えていただきたいですし、こういう評価が本当にいいのかということのももちろんあるのかなとは思っていますのでということでは付け加えさせていただきます。

太下部会長：それは、むしろこの指定管理者の評価全体の構造的な話ですよ。

では、ちょっと先走って次のお話もしてしまいましたけれども、まず、財務の状況は○ということで、次の事業の実施状況は◎を前提に御議論させていただいてもよろしいでしょうか。何かほかに、いやいやそんなに評価は高くないだろうとか、御意見があれば。よろしいですか、ここは◎で。

井原委員：井原です。

私は○だったのですけれども、コロナの状況下において、例えばこの水準を上回ると出した場合に、また元に戻ったときの評価がしにくくなってしまふかなと思つての○だったのです。どうでしょうか。実は、前年度の議論も含めてこれまでの経緯を存じ上げないので、むしろ教えていただきたいなという感じです。

太下部会長：多分、もし今年度早めにコロナが収束したら、来年の今頃は今年度の評価を行うときに通常ベースで評価していく感じになりますよね、前半部分は若干コロナの影響もあるとしても。そのときにはまた違う感じになるでしょうね。通常の事業としていかにクオリティーが高いものができていたのかとか、あと、さらに言うと、このコロナでリアルだけではなくて、いわゆる配信系も並行してやらなければいけないというのはかなりスタンダード化してきていますので、そういった部分もきちんと継承してやっていっているのかどうかとか、そういう観点で多分評価することになるのではないかなと思っています。

井原委員：では、もうこの状況下においては別軸で評価するような感じでしょうか。

太下部会長：別軸というか、例えば先ほど草加さんもおっしゃった、文化庁としても特別な助成金がかかなり多く出ていましたよね。それをこの東京文化会館はかなり取っているとか、そういう部分はそういう部分で評価していてもいいのかなと思うんですけども。

井原委員：分かりました、ありがとうございます。

太下部会長：では、事業の実施状況は◎ということでもよろしいですか。コロナ禍でたしかに評価はしにくいんですけども、かなりその中でも様々な成果を努力して上げられたというふうに評価したいと思います。

次の運営の実施状況は、シンプルな○ということで皆さん一緒のようなので、よろしいでしょうか。

その次の施設サービスの実施状況、これも○と◎に分かれておりますけれども、◎をつけられたのは名古屋委員ですか。

名古屋委員：そうです。これはさっき一部のコアなファンという話をしましたが、私が一部のコアなファンで、物すごく楽しく観劇をさせていただいて、つい勢い余って◎にしている部分が結構あるんですけれども。先ほどのお話からも出ていたように、外部資金をすごく活用して、コロナのときでも若手の聖地みたいなところになっているなというのがあったので◎にしたということ。あと、先ほどから老朽化とか安心安全というお話が出ていて、これは逆に御質問というか、これまでの経緯とかがあまり分からないのであれなんですけれども、耐震とかという意味での安全性とかはもちろん大事だなと思うのですが、私としては古いイコール駄目ということではなくて、クラシカルなあの建物だからこそみたいな雰囲気ってあるのではないかと思ったのです。その辺、あれは耐震とかそういう意味での安心安全とか、そういうところがちょっと懸念されるぐらい古いということなんでしょうかね。

草加委員：舞台設備に加えて、電気、空調、衛生設備というインフラです。舞台設備については、陳腐化ということが激しい施設になりつつあるということだと考えていただければいいと思います。

名古屋委員：ありがとうございます。ですので、評価としては○に皆さんと同じようにしていただいても全然問題ないかなと思っています。

太下部長：了解しました。では、ここは評価はシンプルな○ということでいきたいと思っています。

次の方針と目標の達成状況も○ということで皆さん御一緒です。

あと、今さらりと流してきましたけれども、各項目に書いてあるコメントといいますか評価内容です。ここの内容について、もっとこういうふうな表現にしたほうがいいのか、またはこういう評価、課題が抜けているのではないかとかがあればぜひお願いしたいと思います。

草加委員：たくさんあるように思いますが、言葉にしにくいことが多いです。両劇場ともすごく頑張っていらっしゃるんですけれども、いかんせんこの新型コロナには、手も足も出ないような状況で、じくじたる思いだと考えます。先程のプレゼンテーションの中にありましたが、東京芸術劇場の6月のオルガン公演は私も聞きました。バッハのオルガンを聞きたいと思うタイプではないのですけれども、久しぶりに音楽を聞いてすごく感動したのを今でも覚えています。同じように、それから東京文化会館の小曾根さんのコンサートも私は聞きましたけれども、小曾根さんのほうがどきどきされて演奏されているのがよく伝わる舞台でした。そんな公演を積極的にやってくれた東京芸術劇場及び東京文化会館には感謝したいという思いも含めて、個人的にはエールを送りたいと思っています。さらに

それを評価しなければならないのが、もっとじくじたる思いがするというジレンマに今陥っているということです。本当は黙って全部◎にしたいと思うのだけれども、そうはいかないかもしれないというところにさらにじくじたる思いがあるということです。言い足りないのはそこでした。

太下部会長：そうですね。すごく頑張っていた。実は、先日美術館・博物館部会があったのですけれども、恐らく美術館、博物館と比較するとホールのほうがコロナに対してはより大変な思いをし、なおかつ事業の再開に当たってはより御苦労されたと思います。そういった意味では、これは実は全くフォーマットが一緒ですけれども、同じフォーマットでやっていくといろいろこぼれてしまうものは確かにあるんですよ。ただ、逆に言うと、そういう部分がこの定型の評価だとできないというのも確かだなという感じですね。

草加委員：きっと東京文化会館なんて、今日ここに来られるような状況ではなくて、「ニュルンベルクのマイスタージンガー」の後始末はどうしているんだろうと思います。

そのことと評価とは違うので、評価は評価で冷静に皆さんの御意見を聞いてつけたいと思います。

太下部会長：そうですね、本当に現場は大変かなと思います。

いかがでしょうか。特に、この評価というフォーマットの中にはなかなか追加する文言はないですかね。

草加委員：1つだけいいですか。方針と目標の達成状況の中に書きましたが、東京文化会館は音楽資料室というのを持っていて、そこのウェブの閲覧数だとかメルマガの会員数が平時を上回る数字に上がっています。音楽資料室というのは、どちらかという利活用されていないのではないかと評価をされることがありますが、それがこのコロナのせいなのかよく分からないですけれども、ウェブの閲覧数だとかメルマガの会員数が上がっています。偶然かもしれませんが、評価してあげたいなと思った数値でした。

太下部会長：一応、事業の実施状況でもそれは少し書いてあって、この項目は◎ということにもなっていますので、この定められたフォーマットでは最大限に評価しているという形になると思います。

草加委員：すみません、余分なことを言いました。

太下部会長：来年の今ごろはまた分かりますよね、きっとね。確かに音楽資料室の部分は今までどちらかという課題だったので。

草加委員：何で上がっているのか、現時点ではよく分からないんですけれども。

太下部会長：多分もう1年経過を見ると、どういうことなのかよく分かってくるかなという気がしています。せっかくあれだけの資料があるんですから、本当はもっと活用していただけいいと思いますけれども。

こちらの東京文化会館はよろしいでしょうか。

(「はい」との声あり)

太下部会長：続きまして、今度は東京芸術劇場のほうに参りたいと思います。

こちらの二次評価案について、事務局から御説明お願いいたします。

大森課長：それでは御説明いたします。

二次評価案、東京芸術劇場のほうになります。総合評価としましてはA評価をいただいております。

各項目ですけれども、管理状況、管理の実施状況については○(◎)という評価でございます。「パイプオルガンのオーバーホール等、施設設備の維持管理や修繕を適切に行っている」、「個人情報の扱いについて一部不適切な点があったが、的確な再発防止策を講じている」とのコメントをいただいております。

財務の状況ですけれども、○(◎、△)、どちらの御意見もありましたので併記させていただきます。コメントとしましては、「各種補助金等の外部資金を積極的に獲得している」とのことでした。

続きまして、事業効果ですけれども、事業の実施状況は○、「コロナ禍においても、様々な工夫を行いつつ質の高い公演を実施している」。

続きまして、運営の実施状況は○(◎)、コメントといたしまして、「コロナ禍に対応して設立された『緊急事態舞台芸術ネットワーク』及び『クラシック音楽公演運営推進協議会』の発足に尽力した」、「他館との共催を積極的に行っている」とのことでした。

続きまして、施設サービスの実施状況は○、「感染防止策が的確になされている」、「視覚・聴覚障害の鑑賞者に対する質の高いサポートを実施している」。

こちらを考慮させていただきまして、方針と目標の達成状況でございますけれども、○の御評価をいただいております。「感染防止策を適切に実施し、コロナ禍においても質の高い公演を実現している」、コメントは以上になります。

続きまして、下の特記事項のところでございますけれども、今後取り組むべき点として御指摘いただいている点がございました。「さらなる賑わいの創出に向けて取組を進める必要がある」、「災害時における地域連携の強化に引き続き取り組むことを期待する」、こちらの2点のコメントをいただいております。

説明は以上になります。

太下部会長：御説明ありがとうございました。

それでは、東京芸術劇場の評価を皆さんと一緒にやってまいりたいと思います。

まず、総合評価は皆さんAということでしたが、これをちょっと仮置きとして、管理の実施状況、こちらは○とお1人が◎ということになっているかと思っておりますけれども、個人情報のことがあったんですね。そうすると、なかなかちょっと評価として◎はつけづらいなという感じもしておりますけれども、いかがでしょうか。ここは○でよろしいですか。

草加委員：◎をつけたのは私ですけれども、○でいいのではないのでしょうか。

太下部会長：分かりました。では、管理の実施状況は○ということにしたいと思います。

次の財務の状況が分かれていますよね。ただ、先ほど議論もあったとおり、ちょっと

とこの項目自体、評価がなかなかしづらいということもあり、どうですかね、これは○ということではいかがですか。◎という、厳密な財務的な評価からするとあれっということになるでしょうし、△ということになると、このコロナ禍で非常に頑張って、極めて多数の外部資金を獲得した努力が全く評価できないということになってしまうので、もう○にしかしようがないかなという気はするんですけども。これは評価の欠陥とは言わないけれども、構造上の課題かなという気はしております。

茶田委員：私もそれでいいと思います。ただ、多分都民の方が一般的に見たときに、何か補助金の獲得だけで見ない人がやっぱりいて、税金が何に使われているんだという話には必ずなるので。何かやっぱりさっきの草加委員のお話とかは、例えば事業のほうで評価していきましようみたいな感じにしたほうがもしかしたらいいのかなと思ったりはしています。今回は○で私もいいと思うんですが、前も財務は財務という、何かそういう視点は視点で置いておいたほうがいいものの、わざわざ館ごとでやるのか、財団全体で見るのかというところをちょっと評価として考えなければいけないかなとは思ったりしているという、そんな感じですよ。

太下部会長：外部資金の獲得状況において、きちんと事業費が供給される仕組みがあればこれは別に赤字にならないわけなので、何か単純な財務の状況の評価ということでもないのではないかなという。これは、だからこの評価の構造上の問題だと思うので、評価しづらいというのが正直なところですね、ここは。これは今回取りあえず○ということにしておきたいと思います。

続きまして、事業の実施状況は皆さん○ということによろしいですかね。

次の運営の実施状況がちょっと分かれております。○と◎ということですけども、実は◎は私がつけたのだと思います。さっきも言ったとおり、このネットワークの立ち上げに、全国的な運動のハブになったというのは非常に重要なことではないかなと。ただでさえ自館の運営だけでも大変なところボランティアな活動をしているということで、◎と評価してもいいのではないかと思った次第ですが、いかがでしょうか。

草加委員：私は○をつけたのですけれども、今の太下さんの御発言、緊急事態舞台芸術ネットワークだとか、クラシック音楽公演運営推進協議会というのは、今のコロナ禍の中において劇場・音楽堂施設の課題を社会的にアピールする大きな機会になって、それをつくるというか立ち上げる機運をつくってきたのは、これは指定管理業務かと言われるとそうではないかもしれないですけども、社会的には価値がある活動であると評価をしていいのであれば、私も太下さんの御発言に従いたいと思います。

太下部会長：ありがとうございます。

井原委員：私も同感です。このネットワークの立ち上げは、やはり時間とエネルギーがかかる中で中心になって動かれたというところを評価するべきだろうと思いますし、また、もう一つの他館との共催に関して、私はかなり高く評価しております、これから公共ホールが担っていかなければいけない役割のうちの1つであるので、積極的にこれからも推

進んでいただきたいと思います。◎で同意します。

太下部長：ありがとうございます。では、運営の実施状況は◎ということにしたいと思います。

続きまして、施設サービスの実施状況、こちらは皆さん○ということによろしいでしょうかね。

最後の方針と目標の達成状況も皆さん○ということです。

こちらは今さらりと評価だけ流してまいりましたけれども、評価内容に書いてあるコメントといいますかテキストについて、表現をもうちょっとこういうふうにしたほうがいい、またはこの観点が抜けている、それはプラスの面も課題の面もですね。特に東京芸術劇場に関しては特記事項の今後取り組むべき点の記載もございますので、そこも含めて御意見があればお願いいたします。

特に過不足ないですか。

総合評価は先ほど仮置きしましたけれども、この並びで考えるとAというのが妥当かなという感じもします。よろしいでしょうか。

(「はい」との声あり)

太下部長：ありがとうございます。以上でホールに係る評価が決定いたしました。ありがとうございます。

最後に総評ということで、皆さんから都立文化施設全般や東京都に対する御意見などを頂戴したいと思います。

名簿順で、草加委員からお願いできますでしょうか。

草加委員：さっきから発言しているように、このコロナ禍の状況で個人的に頑張っほしいというエールを送りたいような評価をしたのではないかと思います。

ただ、東京文化会館は本当に短期間でよくここまで変身を遂げてくれていると思いますし、その過程にあると考えています。どうしてもついているお客様は、先ほど名古委員からお話がありましたように、どちらかというと高齢者が多くて、それを何とか変えよう、若い人たちにもアピールしたいという切実なる危機感を持って今新しい事業には取り組まれていると思います。

それから、音楽コンクールも少しずつ定着し始め、そこに出た方たちがまた東京文化会館に戻ってきてくれているような状況が生まれ始めているので、これから成果が出るのではないかと期待をしているところですので、もう少し長い目で見ること必要なのではないかなと思いました。

それから、東京芸術劇場に関しましては、先ほどこれも名古先生から御指摘のあった搬入口が一か所しかないという、これはもうインフラなので変えようがないです。ただし、1,000万円、1億円の楽器の横を、大道具を通してはいるんですが、今のところ安全安心に運用してきている。どちらかというと東京芸術劇場の技術スタッフの管理を褒めてあげたいなと思っています。

女子トイレは、今後さらに改修が行われるときに、新たに考えなければいけない課題かなと思いました。

ということで、両劇場とも頑張っているなということを感じる一方、先ほど太下部会長からもありましたように、財務の評価という視点をもう少し明確にしたほうがいいかなと確かに思われました。

太下部会長：ありがとうございました。

続きまして、井原委員、お願いします。

井原委員：ありがとうございます。今回、私は初めてこの評価に関わらせていただきましたけれども、私のようなずっと地方で生活してきた人間にとっては、やはりこういった都心の大きなホールというのは状況も違いますし予算規模も全く異なるので、なかなか判断が難しいといいますか、やはり特殊状況を鑑みたくて評価しなければならないというところが私の個人的な課題でありました。民間のホールがたくさんある中で、こういった公共ホールが果たすべき役割が何なのかというところをやはり見ておく必要があるかなと思います。それぞれのホールさんは既に取り組んでおられることではありますけれども、今後一層の社会包摂の事業を、これは民間がなかなか手を出しにくい部分でありますので、そちらの事業の充実をさらに期待したいかなと思っています。

あとは東京文化会館さん、それから東京芸術劇場さんに対しても、それぞれ1つずつ私を感じたことをコメントさせていただきます。

音楽マネジメントや公共施設の文化ホールの運営を専門にしてきた私の立場から申し上げますと、東京文化会館さんに関しては、小ホールの利用ですね、民間のコンサートホールと比較すると利用料金が非常に安いので、企画団体の利用申請が多くなり、これからますます個人にとっては予約がしにくいホールになっていくのではないかなと思います。このような状況下で民間のホールが潰れていくという状況が発生しているので、個人が予約しにくいとなると、文化活動にも影響が及んでくるのではないかなという心配があります。一方で、小ホールを利用している企画団体の顔ぶれが昔から全然変わらないというところもあるので、特定団体への優遇というふうに見られてしまわないかなというところを懸念しております。

東京芸術劇場さんのほうで言いますと、読売日本交響楽団さんと連携して様々な事業を展開している点を高く評価したいかなと思うのですが、一方で、東京都交響楽団さんも同じようにそこで定期演奏会をされているので、どちらがそのホールの顔となるオーケストラなのかというところは、外から見るとちょっと分かりづらいなという印象でした。だからといってどちらかにしなさいということも言えないのだろうと思うのですが、せっかく読売日本交響楽団さんと連携しているのだけれども、その努力がちょっと見えにくいなという印象がありました。

以上です。

太下部会長：ありがとうございました。東京都交響楽団も大野さんが振るようになってからちょっと変わってきたような気もしますけれども。今のは雑談です。

続きまして、専門委員の茶田委員、お願いいたします。

茶田委員：私のほうからは、今日はホールの日ではあるのですが全体的な話、先ほど太下さんともその評価の話、財務という話をしましたけれども、今年が4年目で、一旦財団さんの評価として一区切りとはいえ、令和3年からまた6年間も財団さんということで、もう決まって公表されているのを私も見ているので、次の6年間また長期的な視野に立って、財団としてホール、美術館、博物館を運営していけるいい機会だと思いますので。コロナという状況で芸術活動はいろいろ大変だったのですが、それをどう立て直していくかというところを、館それぞれの独自というのはやっぱり事業運営としてやっていただくとしても、管理的な話、財務的な話は、もうちょっと財団として評価するみたいなのところを取り入れてもいいのかなとったりしました。本当にピュアに館ごとに評価するなら例えば先ほどの助成金とか、民間からの助成金を獲得できたかというところだけを見るという、そっちにしたほうがすごくすっきりするし、皆さんが御納得できる評価になるのかなとったりしますので、これはいろいろなルールに従って評価の仕方を変えるのも大変なのかもしれないのですが、ただ、恐らくそちらのほうが、私も今回までやらせていただいてちょっとそういう感想を持ちましたというのが1つ。

もう一つ、来年度から庭園美術館も指定管理になるということで、そこら辺も多分財務的にはいろいろな変化が起きるのかなとっていて、私が来年度やるか分からないですが、財団としてうまく運営していただけたら、金銭的にという視点ですが、もいいなとっております。

以上です。

太下部会長：ありがとうございました。ちなみに、最初のほうにおっしゃった1点目の点はそのとおりで、事前に私も事務局にその意見を言ったのですが、どうやらこの指定管理者評価というものが、要は財団の評価ではなくて館単位というのが大原則なのだと、財団の評価をしているのではないというのが事務局からの回答でした。

そうすると、結局さっきと同じ問題に戻ってしまうのですが、なかなかこれはやりづらいなと。これは評価の項目がいわゆる文化施設だけの評価ではなくて、東京都の持っている様々な、ほかのいろんな分野の指定管理者と全部共通項目なので、ここだけで変えるわけにもまたいかないと。ちょっとにっちもさっちもいかないなという感じが実は私も事前からしておりました。感想です。御意見はおっしゃるとおりだと思います。

では、名古委員、願います。

名古委員：こういうホールとか劇場とか、今私たちは施設の評価をしているわけですが、観客を育てるみたいなことってすごく重要だと思うんです。東京が本当に文化都市として、世界の中で文化都市というものを目指していくのであれば、やはり施設とともに観客を育てるといえるのか、見る人のレベルを上げるというか、そういう活動とかもすごく重

要になってくるのではないかなと感じています。各館、美術館、博物館も含めて教育普及みたいところに皆さん力を入れておられて、ワークショップをされたりというのももちろん頑張っているんですけども、館だけに任せていると、やっぱり人の手も予算的にも結構厳しいものがあるのではないのかな。そんな中、そんなにたくさんの仕事をできないのではないのというふうにもすごく思っていて、この辺は東京都の支援とか、予算にしても人の面にしても、もう少し観客を育てるという意味での支援をお願いできたらなどは思っています。

もう一つは、さっきもお話ししましたが、ホールとか劇場とか美術館を中心とした、何かエリア全体での盛り上げみたいなものとか、そこだけ行って帰ってくるということはまずないと思うので、ホールとか美術館を中心とした回遊できるような施策みたいなものとかも、支援とか事業の中に入れていけば、それはそれでまた観客を育てるとか、観客を増やすみたいなことにつながるのではないのかなと思いました。

以上、次年度というか、これから3年後とか5年後に向けてみたいな形での話になりますけれども、そういうふうに今感じております。

以上です。

太下部会長：ありがとうございました。

では、最後に私のほうからも。先ほど井原委員のほうから公共ホールとしての役割というお話がありました。ある意味、この指定管理者としてやっていたら内容全体が公共ホールとしての役割というところもあるのでしょうかけれども、特にコロナということに関連して言うと、公共ホールとしての役割に新たに映像配信という役割が加わってきたような気がするのですね。特に、こういうパフォーミングアーツの公演施設に関しては、従来は税金で運営されているものでも、その時チケットを買ってその場に参加した人しか体験を享受することができないという、実は非常に受益者が限定的な施設であったわけですよ。ところが、コロナに対応するためにやむなくという形で始まった映像配信が、実はその場になくても、その時間でなくとも、生ではないという非常にある意味課題はあるのですけれども、でも、どういう公演内容だったのかというのは時と場所を超えて確認できるという、新しいツールになり得るということが出てきたわけです。

そういうことで言うと、これからのこういうパフォーミングアーツの公演、特に自主公演、税金を投入して制作される自主公演に関しては、もうこういう映像配信をデファクトで考えていくべきではないかなと。そうなったときに、いろいろまた別の課題が出てきますね。著作権処理であるとか、まだまだ一部のプロダクションはそういう映像処理に関して必ずしもアグリーでないところも多数ある。逆に、これは税金を投入してやるのだったら、そういう事務所さんとは契約しなくてもいいのではないかなというぐらい私は思います。東京都としてはぜひそのぐらい毅然とした形で、これからのパフォーミングアーツを制作していただければと思います。逆にそれがほかの公共施設に対するモデルにもなり得るのではないかなと思います。

一方で、社会包摂というお話もありましたけれども、これは多分、次の指定管理の中ではクリエイティブ・ウェルという形でかなり積極的に社会包摂に取り組む内容自体が指定管理業務の中に繰り入れられてくると思いますので、ぜひ、次年度以降はこの社会包摂の部分もきちんと評価として見ていければと思っております。

以上です。

皆さん、ありがとうございました。今日皆さんからいただいたいろいろな御意見は、ぜひ今後の文化施設の管理運営に東京都のほうでも役立てていただければと思います。

以上をもちまして、このホール部会を閉会したいと思います。進行を事務局にお返しいたします。ありがとうございました。

大森課長：貴重な御審議どうもありがとうございました。先ほどお話しがあったとおり、ぜひ今後の文化施設運営の参考にさせていただきます。円滑な施設運営等々に活用させていただきますので、引き続きよろしく願いいたします。

それでは、以上をもちまして東京都江戸東京博物館外5施設指定管理者評価委員会のホール部会を終了させていただきます。本日は長時間にわたりありがとうございました。

午後3時57分閉会