

# (仮称)文化芸術ホール整備に関するサウンディング型市場調査 調査結果の公表について

文化芸術を通じた多様性を認め合う共生社会の実現に向けて、高度な研究機能を活かし、多彩な舞台芸術作品や教育プログラム等を創造・区内外に発信する、高い専門性と経営戦略を備えた区の文化芸術の中核拠点施設としての(仮称)文化芸術ホールの整備に当たり、管理運営に関する課題等について、事業者の皆様との意見交換を実施しましたので、その結果を公表します。

## 1 サウンディング型市場調査について

### (1) 経緯

- ・参加申込受付期間 令和3年10月25日(月)～11月5日(金)正午
- ・サウンディングの実施 令和3年11月9日(火)～26日(金)

### (2) 参加事業者

17 事業者(施設総合管理、舞台運営、事業企画、調査研究等を行う企業、非営利法人等)

※ 本調査に御参加いただいた事業者の皆様のアイデアやノウハウなどの知的財産を保護する観点から、参加事業者名や詳細な提案内容については非公表といたします。

## 2 結果概要

### (1) 主な意見

各項目に関する主なご意見は以下のとおりです。

事業者からいただいた御意見等を参考に、区がめざす文化芸術ホールを実現するため効率的・効果的な管理運営手法等について、検討を進めていきます。

|   |
|---|
| 1 文化芸術ホールが担う機能(事業機能、研究機能、経営機能)実現のために指定管理者に求められる能力について   |
| <p><b>【事業機能】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・国際的な尖った作品を扱う場合は、社員とは異なる高い専門性を有した人材に入ってもらい必要がある。</li><li>・複数プロデューサー制度を採用する場合、それぞれの思惑を調整していく能力がかなり求められると思う。民間事業者はプロデューサー陣の調整となると今後の影響などもあるため、港区が年間の公演回数を決めてハンドリングできるようにした方がいい。</li><li>・コンテンツの提供やホールとの共同制作は可能だが、採算性があるかが重要になる。</li><li>・事業制作の部分は、全部の事業ではなく、プロデューサーとなる人がいくつかの事業者をピックアップしてこの事業はこの企業、という形でやれるのであれば可能ではないか。</li><li>・オリジナル作品の制作について、港区はアクセスが良すぎて観客側の選</li></ul> |

択肢が多いため、生半可なものでは納得されないだろう。

- ・指定管理者制度自体が利益を生みにくい構造であるため、企業は、高度な事業を生み出せる制作者は他のお金を生める施設に異動させることが多い。
- ・舞台技術は、通常のホール管理ではなく制作に耐えられる技術力の高い人材を入れる必要がある。そのため、コストはかなり高くなる。
- ・世界水準の創造型事業に取り組んでいる劇場は少ないため、舞台技術をはじめその水準のスキルを持つ現場実務スタッフの人数は限られている。
- ・舞台専門分野は特に舞台技術や安全管理などの移り変わりが激しいため、絶えず外部研修や情報接触が必要である。
- ・文化芸術は人、クリエイターが大事で、発信力を持つ有力な人がいると、世界のクリエイターを連れて来られる。
- ・スタッフのレベル次第で高い水準の公演の引き合いがなくなりホールの質はすぐ落ち、募集しても良い人材は集まらなくなってしまう。
- ・一般的にホールの現場はきつく、労働条件や環境が魅力的でないと、すぐに人材は離れてしまう。舞台芸術分野で世界とつながる糸口が少ない中で、海外とのつながりを強調できると、若者にとって高いモチベーションとなる。
- ・大きなプロジェクトは3年ほど準備期間が必要。
- ・地域のアーツカウンシル機能として、地域で活動する文化団体に対し、財政面での支援、専門性を付加するための助言、団体間のネットワークづくりの仕組みづくりの機能が不可欠ではないか。
- ・劇場は高尚なものと捉えられがちであるため、カフェ機能やライブラリーの併設（独自でできないなら他のテナントとの連携）など、区民に寄り添う部分を作らなければ、区民が参加するということになっていかない。

#### 【研究機能】

- ・研究の目的と対象（研究者を育成するのか、研究の場を提供するのか、研究を事業に活かすのか、研究を踏まえた事業を展開するのかなど）について、区としてビジョンをしっかりと持っておかないと、指定管理者が考えるのは難しい。
- ・港区は都市型文化施設であり、地方のホールで評価される基準とは別の視点が必要。単なる地域おこしではなく、研究機能を保つことは独自の取り組みとして評価され得る。
- ・事業展開の上では投資に向けた一定の利益は必要だが、様々な施設を運営する中で自分たちがやってきたことを検証する場としての施設はなかった。今回のホールの調査研究機能について、企業としても共存し、企業のステージを上げていく機会と捉えていきたい。
- ・これからは大学や大学院で調査研究を学んできた人を受け入れて、施設運営を学んでいく若手とともに新しいマーケティング手法を考えていく

といった、人材の交流、流動性、柔軟性が必要で、それにより業界全体を維持・発展させていくことができる。

- ・研究機能は初めての試みで魅力的だが、その成果がどこまで開かれたものとなるかが重要。日本の舞台芸術全体が底上げされれば、協力してくれる研究者、舞台従事者も増え、相乗効果が望める。
- ・研究機能について、専門委員会を設置し中長期的なプランを策定し、それに沿った研究を行うようにすれば、研究内容の偏りや研究者の流動性という観点からもいいのではないか。
- ・産学連携はこれから重要になると認識しているが、研究機能まではまだ目を向けられていない。
- ・研究は長年やって結果が出るものであり、一般的な指定管理期間である5年など、短期間では難しい。
- ・人を育て、成果を研究発表し、区にフィードバックすることを踏まえると、研究機能には最低10年をかけて取り組む必要がある。
- ・連携大学院制度は、指導する者がその課程を修了していないといけない上に、それを出来得る状況になるまで育成することを考えると、時間的にも厳しい。
- ・研究機能で、ころころ人が入れ替わることがイメージできない。一方で、研究部分だけを切り離してしまうと、事業や経営との連携しづらく、強みが損なわれてしまう。
- ・研究機能として、これまで文化に接することが難しかった、福祉施設や子育て支援施設での事業提供を行い、例えば、障害者に対するより良い事業の提供方法等を蓄積し、文化芸術を通じ地域共生社会を実現する。

#### 【経営機能】

- ・一般的な指定管理期間（5年）の場合、9月の助成金の申請を指定管理者側からできるのは3年目以降の事業か。初年度、5年目は助成金が申請できない。
- ・国際的なレベルの事業となると、お金の集めなども含め準備期間に最低4年は欲しい。
- ・お金を集める力があるプロデューサーが不足している。助成金や企業のお金も集めなければ、全て税金でやらなければならない、理解されないだろう。
- ・経営や研究は特に、区が進捗を常に管理できる制度をつくらないといけない。評価の時だけというのは、この規模だと難しい。
- ・ビッグデータの活用ともなればそれを研究するためのシステム開発も必要になり、開発費もかかるため、長期間の方がその費用の回収計画など立てやすくなる。
- ・最初は主たる事業（まずは事業機能など）、柱をしっかりとった上で拡大するのが現実的だと感じる。
- ・人材育成は、期間に定めがある指定管理者制度の弱点と言える。

- ・人材育成やキャリアプランについて、民間事業者は、育てた人材を外部に出すのは資源の流出となり抵抗がある。
- ・舞台専門分野は特に舞台技術や安全管理などの移り変わりが激しいため、現場実務スタッフも絶えず外部研修や情報接触が必要である。

## 2 専門人材が働きやすい人事制度の構築について

- ・人事制度については、文化芸術を思い切りできるという環境を整えるために、もっとサステナブルになった方がいい。文化芸術を育てるための安定した経営体制のモデルになってもらえればと思う。
- ・人事システムをつくるのは画期的だと思う。
- ・区がめざす水準を実装するために必要な新しい人材育成や運営方法、経営方法を確立すれば、港区の知的資産となるだろう。
- ・ホールのための人事給与制度を作った方が成果に結びつきやすい。そのためには、どこかの企業がやるよりは、このホールのために JV、企業体を作った方がいい。
- ・専門人材については、職種やそのスキルなどをどのように評価し、人事制度を構築するのかが課題。特に現場の職員の働き方については、個別の月給制度、人事制度の構築が求められる。
- ・このホールを担う専門人材を集めるためには、年俸制の導入は必要だと思う。
- ・公演部門はいわゆる変形労働制を取っているが、公演の直前から期間中は、休みが取りづらい状況である。
- ・子育て中の女性などが増えていることを踏まえ、仕事の成果を時間にはめるのではない制度の検討をしたいと思っているが、法制度も経営者ももう少し変わらないと難しそう。
- ・3部署がフラットで仕事ができるといい。
- ・各機能に責任者が必要で、対等でないと成立しないと感じた。
- ・各機能に対応できるレベルの人材を配置する場合、兼務はできない。
- ・このホールは、ホール経験のある現役世代に関わらせなければできないだろう。
- ・やろうとしていることの規模から多くの人員が必要で、専門的知識を有する人材がある程度必要だと思う。
- ・報酬や労働条件などの交渉が既に済んでいる人材の雇用は、雇用条件と合わず、トラブルになることも多い。
- ・ここ6、7年は有期契約だと人が集まらない。
- ・外部委託のメリットもあるため、うまく駆使した方がいい。ただし、委託する側が適切にコントロールできないと、組織に専門的知見が蓄積されない。

## 3 区がめざす文化芸術ホールの管理運営実施に際しての課題について

- ・通常の指定管理施設のように館長から一括全部受けるとするのは難しい。
- ・この機能を実現するとなると、指定管理者を導入してもコスト削減効果は薄いのではないか。

- ・このハイレベルな内容が指定管理の仕様書に盛り込まれるのであれば、単独でできる民間業者はまずいない。
- ・管理運営に関して、類似施設での実績は必要で、基礎ができなければ応用はできない。
- ・この規模のホールで、地域事業や区民参画、教育面も重視していることから、(いわゆる芸術監督とは別に)区と指定管理者の間で、区の立場でソフトもハードも話せる専門職を置いておいた方がいい。
- ・指定管理者制度の中では区の理念と乖離していく危険性があり、法人格を作るなど、区の理念が永続的に続いていく方法を考えた方がいい。
- ・このホールを実現するためには、従来の公共ホールの指定管理者とは違う分野を組み合わせなければならず、区が中に入って組み合わせ自体をコーディネートするなど、従来の事業者側からの提案型とは別の方法で組織構築をしないと難しい。
- ・企業として運営することと、芸術監督がやるべきことはどうしても相反する部分があるため、関係構築をしておく必要がある。
- ・どんなに素晴らしい共同事業体を作ったとしても、区と財団と一緒に作らなければ、このホールは実現できない。
- ・財団など非営利団体と組む場合は、法人格、形態、目指すところが違うところがあるため、意思決定のフローをしっかりとしておく必要がある。
- ・指定管理者公募までに一年近くないと、共同事業体相手となるそれなりの企業を口説けない。
- ・これだけの機能を指定管理者がやる場合、募集期間を長めに取らないと提案の準備は難しい。
- ・共同事業体として応募する前に、1～2年の関係構築期間があるといい。
- ・この機能を実現するためには、事業体として協議を重ねる時間が必要で、一年間協議するとしても、その間お金は入らないため、社内の意思決定も難しいかもしれない。
- ・共同事業体の場合、これまで関係性のない相手と急遽組んでも上手くいかないだろう。
- ・ホールや美術館のような施設を維持管理する際は、特に催事等の開催時には建物・設備の不具合によって催事遂行に影響を及ぼすことがないよう、慎重に行う必要がある。
- ・劇場の場合、深夜までの制作に対応するなどの場合に都度協議となる委託よりも、性能発注という意味で、JVの方が融通が利きやすい。
- ・複合施設の場合、空気環境測定や電気主任技術者の設置は、全体管理でやった方がいい。
- ・劇場の管理期間は5年が多いが、この機能を満たすためには足りない。文化振興には時間がかかるため、5年でここまで盛り込むのは約束できないのではないかと。結果として全然できていないという評価をもらう危険性があり、事業者として辛いところ。
- ・指定管理期間によっては、前の事業者が立てた、収益が取れるかどうか分

からない事業を次の事業者が引継がないといけないリスクがあり、怖くて手を上げられない。事業への補填や運営面の担保など、いわゆる基金的なやり方であれば、リスクが少なくなるだろう。

- ・ホール機能を実現するには、指定管理期間は最長10年、最低でも7年というタームを考えた方がいい。ただし、最初の3年は使用料、光熱水費など外形的経費を互いに確認するといった期間があってもいい。
- ・指定管理期間について、公演を準備して舞台にあげるまで相当時間がかかるため、準備期間を考えると短いと成果が出せないだろう。
- ・区が目指す機能を実現するためには、相応の指定管理期間とする必要がある。3年や5年周期で指定管理者が交替するようでは機能の実現は難しい。
- ・一般的な指定管理施設であれば5年で評価してもらうのがいいと思うが、5年では、様々な形態の人事制度の導入は難しく、教育は結果が出ないだろう。
- ・民間事業者はどうしても利益を求めることとなるため、年度予算を知りたい。

#### 4 その他、本事業に関する御意見や御提案など

- ・このホールができれば、本当に日本唯一になる。
- ・維持管理業務に関しては、設計段階で意見を言える機会があると、事業費の削減につながる。
- ・大ホールが固定プロセニアム型で、それに音響反射板が組み合わさると、音響反射板を使わないで演劇等で照明や舞台美術用の吊物バトンを使うときに舞台上に前後1～2m程度の吊りものができなくなるエリアが出来てしまい、それが世界と向き合い創造的な作品に挑戦するホールとして、制約条件になるのではないかが懸念される。

#### (2) 今後のスケジュール

令和4年度 文化芸術ホール参与を5名任用し、管理運営計画を策定

令和5年度～ 指定管理者選定、開館準備業務

令和9年6月 開館

#### (問合せ先)

港区 産業・地域振興支援部 地域振興課 文化芸術ホール整備担当

所在地：〒105-8511 東京都港区芝公園1丁目5番25号

TEL：03-3578-2342

E-mail: minato03@city.minato.tokyo.jp