

劇場事業法（仮称）の提案

- 舞台芸術の振興のために「劇場」の基盤整備を -

もくじ

1. 提案の趣旨	1
2. 劇場事業法（仮称）の要点	2
3. 検討の論点	4
(1) 「劇場」を再定義する	4
(2) 公立文化施設の課題：「公の施設」をめぐって - 文化施設としての専門性の欠如	5
(3) 公立文化施設の課題：運営組織について	6
(4) 「劇場」のあるべき姿：創造の専門家らの就労の場として	6
(5) 「劇場」のあるべき姿：専門家の養成・研修の実践の場として	7
(6) 「劇場」のあるべき姿：コミュニティの中核として - 教育普及の仕掛けと観客育成の役割	7
4. 議論の背景 【参考】	9

(社)日本芸能実演家団体協議会

2002年8月

劇場事業法(仮称)の提案

- 舞台芸術の振興のために「劇場」の基盤整備を -

1. 提案の趣旨

「劇場」とは、本来、俳優や舞踊家、演奏家などの実演家や、劇作家やデザイナーなどのクリエイター、技術スタッフ、プロデューサーをはじめとする制作スタッフ等の専門家たちが、それぞれの立場からその能力を発揮し、それらを総合することで舞台をつくっていく創造の場です。多くの場合、これら各種の専門家は、企画段階から稽古を経て「公演」にいたるまで、相当の時間をかけて集団で創造していくプロセスを必要としております。つまり「劇場」とは、そのような創造のプロセスを行う拠点であり、舞台芸術作品が生まれてからも、観客の目が作品を育み、評判をよび、情報の発信源となるとともに人が集まる場所なのです。

私たち、演劇、音楽、舞踊、演芸などの実演家で構成する日本芸能実演家団体協議会では、2001年5月に「芸術文化基本法(仮称)の制定および関連する法律の整備を 21世紀、創造的な社会の構築のために 実演家からの提言(中間まとめ)」を公表しましたが、その中で「人々が、年齢や性別、居住する地域などにかかわらず、等しく、豊かな芸術文化体験ができるよう、文化における参加の機会が保障されるように、「芸術文化機関」を法律で位置づけることを提起しました。このたび、文化芸術振興基本法が成立し、私たちの掲げた提言が反映される形で基本理念が定められたことを高く評価し、当初の提起をさらに具体化していくために議論を重ねました。そして、「劇場」を、国民が等しく舞台芸術を享受できるようにするための社会的装置として整備し、位置づけていくため、法的基盤を整える必要性があることを訴えます。

ここに、実演家の立場から、社会的装置としての「劇場」の考え方を提起し、その整備に向けて、広く多方面から関係諸氏がさらなる議論を重ね、その具体化に向けて協力して下さることを説に願っています。

なお、本提案書では「芸術文化機関」ではなく、「劇場」という語を用いていますが、もっぱら舞台芸術を念頭において用いているのであって、演劇やオペラ等の特定のジャンルに限定して提起しているのではなく、広く多様な舞台芸術・芸能の拠点として議論していることに相違はありません。

2. 劇場事業法（仮称）の要点

目的：

演劇、音楽、舞踊、演芸などの創造および公演活動を行う事業を支援し、地域における舞台芸術拠点の整備を促進し、国民が舞台芸術を享受する機会を拡充することを目的とする。

対象となる劇場事業体の主な要件

舞台芸術の上演等のための自律した経営体としての位置付けられる
自立的な経営体としての理事会等の決議機関と、芸術上の責任を負う芸術監督を、明確に寄付行為／定款で定めていなければならない。

経営体として劇場施設を設置、運営し、あるいは、既設の劇場施設を契約により優先的に利用する地位を確保し、次の事業を行う。

- 1) 舞台芸術の創造および公演を行う
- 2) 舞台芸術に関する人材の育成・研修を行う
- 3) 舞台芸術に関する活動の支援を行う
- 4) そのほか、舞台芸術の振興普及のために必要な活動を行う

創造の場であるための要件が整っている

- 1) 専門の制作スタッフが雇用されている
- 2) 専属の専門技術スタッフが雇用されているか、または委託関係がある。
少なくとも、一定の資格を有する技術責任者が配置されている。
- 3) 専属の実演家が雇用されているか、特定の芸術団体が劇場施設を優先的に利用し事業にかかわる提携契約が結ばれている。
- 4) 稽古場が確保されている。
- 5) 劇場施設が、形式は問わず、確保されている。
- 6) そのほか、地域の舞台芸術振興のために必要な情報が集積されている。

次のような活動が奨励される

- 1) 地域の教育機関や福祉施設等と協力して、教育普及プログラムを継続的に実施している。
そのために、専門スタッフを雇用しているか、専門集団等との協力関係を有している。
- 2) 舞台芸術にかかわる専門家を目指す人々のための入門養成プログラム、現職者のための研修受入などを行う。そのために、関連の教育機関や関係団体との提携協力関係をもっている。

財政・税制上の措置

1) 財政上の措置

一定の要件を満たしている非営利の経営体については、専門家雇用のための人件費を含む財政的支援が可能である。

2) 税制上の措置

一定の要件を満たしている非営利の経営体については、公演活動等は公益目的の事業として非課税措置を可能とする。

また、民間の寄付者が寄付金の額に応じて所得控除または損金算入が可能となるよう、寄付優遇税制の対象となる。

営利の経営体による劇場の場合も、劇場施設にかかる固定資産税等の減免措置が講じられる。また、劇場施設の維持・改善にかかる税制や金融措置が講じられる。

注)

法人格、活動の範囲、規模等によって、財政支援の規模や、税制優遇は段階的に適応されうる。

この法律（仮称）で定める「劇場」事業体と、類似の劇場、集会施設等の設立を妨げない。

（既存の施設運営財団等を、すべて「劇場」拠点として、財政的援助の対象としようとするものではない。むしろ、地域の集会施設としての機能と、舞台芸術提供の場との差別化を促進するものである）

創造の場としての要件については、専門とする分野等によっては、異同があり得る。

劇場施設の安全管理に関わる現行での関連法の諸規定を見直し、必要に応じて関連法を改正したり、あらたに本法で関連条項を設定することが望ましい。

3. 検討の論点

(1) 「劇場」を再定義する

劇場プロジェクトの議論は、「劇場」という概念を、再定義することから出発した。

舞台芸術に携わり、舞台作品の創造に関わってきた者にとっては、「劇場」とは、ごく当然のこととして、創造の場であり、作品が生まれ、観客によって育まれ、発信される拠点であり、人が集まる場所である。しかしながら、「4. 議論の背景」で触れるように、我が国では全国に2100館以上の公立文化施設が存在し、多目的ホールで、集会や会議、アマチュアの文化活動の発表会から、プロの芸術集団による公演までが混在してきた。舞台芸術の専門家が、巡回公演で立ちよって上演するということはあっても、そのホールの空間で作品が育まれ、馴染み、観客によって育てられていくような関係性は、地域の公立文化施設で常に見られるというものではなかった。全国的にホールは身近にあっても、創造の場である「劇場」は、限られた地域のごく一部に存在するに過ぎず、国民の間にある「劇場」の概念は、おおかたのところ、無機質な公立文化施設で、何かが上演されるところ、というイメージを脱し得ないのではなかろうか（もっといえば、多目的ホールにいる職員の大半が舞台芸術の非専門家であり、巡回公演に訪れた実演家や技術スタッフの行為に対して理解がなく、往々にして杓子定規な公務員である、というイメージも付加される）しかし、そのような公立文化施設は、劇団等が創造の拠点を離れ、巡回公演という形で各地を回るときに、便宜的に使用している上演施設でしかなく、「劇場」の代替物に過ぎない。

あんなものを「劇場」と思われては困る！ 多くの公立文化施設が定着させたイメージを変えるべきである、というのが劇場プロジェクト委員の一致した出発点であったが、では、理想像として、どのようなあり方が望ましいというべきなのだろうか？

文化芸術振興基本法の基本理念にのっとり考えてみると、まず、文化芸術活動を行う者の「自主性・創造性が十分に尊重され」、「国民がその居住する地域にかかわらず等しく」舞台芸術を楽しむ、創造に参加でき、舞台芸術を振興し普及させる拠点として、社会的な“装置”としての「劇場」が考えられるべきであろう。

さらに、文化芸術の「多様性」の確保を担う主体であるとともに、「各地域の特色」を出し、「国際的な交流及び貢献の推進」役をも担うことも期待されよう。

これらの役割を担った社会的な“装置”を考える際、公立も民間も、創造から発信という行為は同じなのであって、共通の視点にたつべきである。

さらには、「劇場」を運営する主体の法人格によって「劇場」の概念が変わるのではなく、どのような法人格の運営主体であっても、「劇場事業」という事業のあり方から定義されていくべきである（支援の問題と法人格については、別途、支援のあり方という観点から考えるべきであろう。劇場の概念自体は、支援制度とは関係なく確立されるべきである）。

そして議論を通して再三確認されたことは、これは、決して施設に対して規制をするという考え方にたつのではない、ということである。「ハコ」だけを考えるのではない、ということである。むしろ「ハコ」と「ソフト」というような二分法じたいが、相応しくない、というべきであろう。舞台芸術の可能性を拓くためには、施設に縛られない創造のあり方を考慮する必要があると思われるからである。

また、施設として公衆衛生や安全のための規制は、すでに興行場法、消防法、労働基準法、労

働安全衛生法、児童福祉法、電波法、高齢者、身体障害者等の円滑利用促進法などがある。もちろん、建築にあたっては建築基準法の規制を受ける（ただし、再定義される「劇場」概念によって、既存の諸法規や条例等の問題点を洗い出し、統一や改正をも視野に入れるべきであろう）。

（２）公立文化施設の課題：「公の施設」をめぐる - 文化施設としての専門性の欠如

「劇場」の再定義は、公立、私立を問わず同一概念に拠って立つべきであるとはいうものの、現状の問題点を整理していくには、公立文化施設と民間の劇場等との状況にかなりの違いがあるので、別々にこれらの法的な問題点を整理しなければならない。

まず、公立文化施設について、課題が列挙された。

公立文化施設は、地方自治法244条2項及び3項の「公の施設」の規定に“必要以上に”縛られてきたのではないだろうか。即ち、「普通地方公共団体は、正当な理由がない限り、住民が公の施設を利用することを拒んではならない」「普通地方公共団体は、住民が公の施設を利用することについて、不当な差別的取り扱いをしてはならない」という条文である。

「4. 議論の背景」でも触れているように、公立のホール・劇場などに対する国法レベルの根拠法がないために、その設置目的、管理運営の方法などは、自治体の条例に委ねられてきた。自治体が、集会施設以上の施設概念を持たないところで、かなり問題意識の高い自治体以外、舞台芸術の創造・公演・発信の装置としての施設の位置づけは望みようがなかった（他方、図書館、博物館など国法レベルで、社会教育機関としての規定があるために、一定の専門性が確保されている）。舞台芸術の創造および公演の場としての専門性を確保するための指針がないところで、「公の施設」という一般規定だけが存在し、244条の規定は、公立文化施設を「利用」することとは、会館を借りて使うこと、というように受け止められてきた。しかし、ここに来て、状況は少しずつ変化している。

まず、解釈として、住民の利用とは、施設を借りて使うことではなく、文化的サービスを受けることが利用であって、「貸し館」として貸し出すことだけが利用ではない、という考え方ができており、専門家の運営による主催事業中心で、質の高いサービスを提供することを目指す「公共劇場」が出現するようになってきた*。

もうひとつは、地方自治法244条の2の2に基づき、独占的な利用を認める手続きを行った事例がでてきたことである。普通地方公共団体が、「…条例で定める長期かつ独占的な利用をさせようとするときは、議会において出席議員の三分の二以上の者の同意を得なければならない」という規定に基づき、議会の賛成を得て、長期間、公立文化施設を民間団体（＝劇団四季）に使用させた事例である。

しかし、一般的には、多くの自治体では、借りることが即ち利用と考えられている傾向は依然として根強く、一団体に長期間にわたる独占的使用を認めないという慣行の方が支配的である。

*海外の劇場等が「機会均等」を掲げる際には、舞台芸術鑑賞や、教育プログラム等への「機会均等」が問題にされることはあっても、コミュニティ活動の参加の場の提供と、プロフェッショナルな舞台芸術作品の上演団体を同列に扱うというような慣行はない。

(3) 公立文化施設の課題：運営組織について

公立文化施設の運営は、昨今では、地方公共団体が直営で行う形式よりは、その外郭団体としてつくられた文化振興財団や事業団等が運営する方式が過半数を越えている(60%強 全国公文協データベースによる)。いわゆる第三セクター方式である。しかし、財団が運営する形式をとっていても、人事制度が一般公務員に準じた慣行にのっとっている場合が多いため、専門性が蓄積されない、管理者が舞台芸術に理解がない、などの弊害が指摘されることが多い。いわゆるプロパー専門職がいても、地方公共団体の公務員あるいは、公務員に準ずる外郭団体の専従職員という位置づけであると、同一組織内で専門性を生かしつつポストの異動によってキャリアアップを図っていく道が開かれにくい(自らが転職を希望しない限り)。舞台芸術に限らず、我が国の労働慣行も変化しつつあるが、従来の公務員制度を当てはめるだけでなく、専門職を生かす人事制度、社会保障制度等、自治体の枠組みを越えて人材の流動化を高める諸制度が模索されるべきであろう。

また、昨今は、芸術監督を置いている公立文化施設も増加してきたが、芸術監督がどういう責任と権限をもっているのか、組織上の位置づけが明確でないことがほとんどであり、首長や行政官が変われば方針が変わって、芸術監督の位置づけも変わってしまうということがあり得る。芸術創造上の責任の所在を明らかにし、芸術創造において目指したことを十全に実現させるために組織の意思決定機構が明確であるべきで、芸術監督などの位置づけは、寄付行為または定款などで明確に規定されている必要がある。

さらには、公立文化施設の安全管理責任の所在が不明瞭である、という指摘がある。劇場・ホールは、不特定多数の人々が多く利用する施設であり、そのための安全管理責任はいうまでもなく、舞台芸術空間は、せりや奈落があり、舞台装置や照明器具等の吊りものが多く、危険な場所であり、特殊な空間である。管理者には専門的な知識経験が不可欠である。しかしながら、現行では、館長は名誉職という位置づけの場合もあり、安全監督責任を果たすだけの知識経験が必ずしも備っていない、安全確保の責任体制が会館によって異なる、というのが現状である。また、舞台芸術の現場で事故等が起きた場合、照明・音響等のスタッフ会社等が下請けの立場で責任をとらされているケースも多いといわれる。利用者の安全確保の管理責任と、専門家が安心して働ける就労の場とするために、館長(もしくは全体責任者)及び技術責任者の責任範囲を明確にしていく必要がある。

(4) 「劇場」のあるべき姿：創造の専門家らの就労の場として

「劇場」が創造の場であるからには、第一に、専門の創造スタッフがいなければならない。「劇場」の芸術創造上の最高責任者である芸術監督はもちろん、専任の制作スタッフはもちろん、演出家、俳優、舞踊家、演奏家等の実演家が一定期間「雇用」される場であり(ごく短期間、一時的に招へいされるのではない)その専門的能力を発揮して質の高いサービスを提供することが期待されているという場である。

技術スタッフについては、専任スタッフが常駐していて、最低限、技術責任者の配置が義務づけられているのが望ましい。

制作スタッフ、実演家等、技術スタッフの他に、是非、常時雇用されていたら望ましいという専門職として、ドラマツルグ(演劇の学芸員、劇団の文芸部にあたる)が挙げられる。また、昨今、教育普及のためのプログラムが注目を集めつつあるが、制作スタッフのなかに、教育部門

の専門知識をもった者がいるか、教育普及専門スタッフがいることが望ましい。

このような専門家は、自らの創作にいそむだけでなく、地域の創造性を刺激し、育成し、新たな才能を見だし、活動の場を与えていくことなども役割として期待されている。「劇場」に働く専門家は、そのような公共性を担っていることを自覚しつつ、その責任を果たすことが求められる存在である。彼らの自主性、独創性が尊重されることによって、文化芸術の多様性が保障され、創造のフロンティアの開拓が期待されるのである。

なお、専門家の登用にあたっては、各事業体の芸術上の責任者が相当と認めることが前提であり、資格認定制度や教育・研修実績等を形式的に要件とすることは、むしろ自由な芸術表現を規制することになりかねないので慎重であるべきであろう。しかし、照明、音響等、劇場技術の一部においては、すでに資格制度が存在する分野もある。今後は、むしろ、一定の技術水準の確保、安全管理の教育、新しい技術に対応できる再教育などの技術的側面のみにとどまらず、創造性を重視する視点を資格の要件として、資格制度の見直しや新たな制度の検討を、劇場関連の法的整備とともに行うべきであろう。

(5)「劇場」のあるべき姿：専門家の養成・研修の実践の場として

舞台芸術の専門家の育成は、これまで民間の劇団や劇場などが担ってきたが、専門家の養成・研修については、民間の養成所だけでは不十分で、高等教育機関が必要ではないか、という議論もある。しかし、舞台芸術が高度に総合性の高い芸術であることから、それに携わる専門家の養成・研修には舞台創造の現場を多く経験できる環境が必要であることが指摘されており、「劇場」が専門家の育成・研修に積極的に関与すべきだという議論もある。専門家養成・研修については、別途詳細な議論が必要であろうが、養成のための方途は一種類である必要はないことから、「劇場」の役割として、高等教育機関等との役割分担を明確化をしつつ、連携を図りながら、専門家の養成・研修のために担う部分が多々あるであろう。

(6)「劇場」のあるべき姿：コミュニティの中核として - 教育普及の仕掛けと観客育成の役割

「劇場」は、舞台芸術の上演場所として観客を集め続ける場所である。繰り返し繰り返し質の高いものを上演し続けることによって、個々の観客の鑑賞経験が観客の見る目、聞く耳を養い、観客を育成していく。観客と「劇場」との継続的な関係を保つための、いわゆる「友の会」などの運営や、情報閲覧の拠点となるなどの方策が有効かもしれない。ともかくも「劇場」は、まずは質の高い作品を継続的に提供するということが大切である。

そのうえで、劇場は地域において、人が集まり集う場として、人と人をつなぐ装置として存在するものである。必ずしも舞台芸術鑑賞を目的とせずとも、会食や散歩など、あるいは、ただ「たむろする」だけでも、人が立ち寄る場としての「劇場」のひとつの機能が果たされているとみるべきだろう。地域コミュニティの中で、そのような役割を担うものとして、開かれた存在であるべきだろう。

そのような開かれた場としてあるために、劇場に自らは足を運ばないような潜在的な観客に対して、「劇場」に関心をもたせるようなきっかけや、さらに興味を深めるようなきっかけをつくるというような教育普及プログラムを提供できることが望ましいだろう。とりわけ、昨今は少子高齢化社会の進行にともなって、次世代に向けて文化を継承していくために、児童青少年に対してきめ細やかなプログラムの提供について、また高齢者等が心豊かにすごせるためのサービスの提

供への関心が高まっている。劇場内外で舞台芸術に触れられるチャンネルを多角化していくことも、「劇場」に期待されるひとつの役割であろう。

以上、検討の論点は、下記の劇場プロジェクト委員の議論をもとにまとめられた。

<委員> 鈴木 忠志(演出家)
森塚 敏(俳優)
吉井 澄雄(照明家)
<事務局> 関 伊佐央
大和 滋
米屋 尚子

4. 議論の背景 【参考】

公立文化施設の増加とその変遷

わが国の公立文化施設は、戦前に「公会堂」として誕生した集会施設から始まっているとされている。当初は、集会や講演会等を主な利用目的としていたが、徐々に「公会堂」でも音楽会、舞踊等に利用されるようになり、戦後は、講堂からホール化の傾向が強まり、市民会館、そして文化会館へと名称も変っていった。

会館数の増加の実態をみると1965年には、全国で82館に過ぎなかったが、1980年には646館に至り、1990年までにさらに倍以上の1378館に達し、現在は2100館を上回っている（全国公立文化施設協会調べ）。1970年代から80年代前半をピークとする急増期の公立文化施設は、様々なジャンルの舞台芸術の上演が可能で、鑑賞の機会を提供する場であり、かつ地域住民の文化活動の場として利用可能な施設として整備され、額縁形式の舞台機構をもつ、いわゆる多目的ホールであったが、「多目的ホールは、無目的ホール」と揶揄されたように、様々なものに対応しようとしたために、「どの種目についても完全な公演をできないという欠点」があると指摘されるものであった。

その後、80年代後半から90年代に開館した公立文化施設の中には、音楽専門ホールや能楽堂といったように、特定のジャンルの上演を主に設計された施設も多数見られるようになり、設置計画においても、「創造」と「発信」という言葉が多用されるようにはなった。名称にも芸術を冠したものが現れ始める。しかし、ハードの専門性に見合う専門スタッフが十全に配置されているかということ、職員の専門性の欠如や、専門スタッフがいたとしても十分に力を発揮できる体制になっていないなどの批判は依然として多く、一部運営面において先進的な公立文化施設が登場してきたとはいえ、総じてみると専門性の欠如の批判が解消されているとはいえないのが現状である。

民間の劇場・ホール

一方、民間の劇場については、戦前から歌舞伎上演の形式を備えた芝居小屋や能楽堂は各地に少なからずあった。近代には、都市部以外にも地芝居の上演場所として、また旅の一座の巡業場所として、芝居小屋は広範囲に分布していた。大正・昭和に入ってから、三越劇場など、それまでの芝居小屋とは違ったホールが大都市に誕生し始めた。しかし、民間の単に劇場施設というだけでなく、創造集団とともにスタートし、歌舞伎とは違った我が国の演劇の新しい方向性を模索した劇場という点で特筆すべきは、明治44年開場の帝国劇場と、大正13年開場の築地小劇場だろう。

戦争によって民間の劇場基盤が崩壊したことに併せて、戦後は、庶民の娯楽が変化し、各地の芝居小屋は激減していったが、都市部の民間劇場・ホールは、公立文化施設ほど急増はしないまでも、百貨店や新聞社などを始めとする私企業が大都市にホールを開場していく傾向が続いていた。また、劇団等が稽古場と上演施設を自前で持とうとする動きもあった。既成の劇場によらない演劇を標榜する小劇場運動が起きて後は、小スペースが演劇等、舞台芸術の上演場所として運営されていく傾向が広がり始めた。ただし、これらの民間劇場は、客席数の少ない小規模な劇場が圧倒的に多い。これら都市に立地する民間の劇場・ホールは、劇団等の舞台芸術集団が公演場所に借りて使う貸し劇場として、活用されてきた。

しかしながら、昨今は景気の低迷により、地価の高い商業地に立地しているわりには収益性が低い劇場施設の維持は困難となり、ながらく演劇創造には欠かせない役割を担ってきた劇場の閉

鎖のニュースが続けざまに聞かれるようになった。民間の自由な活動に任せるというだけでは、劇団等芸術集団の公演の場が失われ、そこにいけば話題の演目に間違いなく出会えるという観客の信頼を得た劇場がなくなっていき、劇場文化、舞台芸術の衰退につながりかねない。

公立文化施設が多数設置された理由

公立文化施設の設置が各地で推進された背景は、いくつか要因を指摘することができる。

ひとつには、1954年に地方交付税制度ができ、基準財政需要という概念が導入されたときに、税収入が比較的低い自治体でも文化施設の整備が可能という環境が整ったことが挙げられよう。これによって、当初、利用が相当に見込まれるであろう大都市圏での開館が先行していたのが、各地に文化施設設置をもたらすことになった。その後、高度経済成長期には、さらに、建設省、自治省、通産省等、国によるハードのための予算措置が講じられたこと。また文化庁から、1967年から95年まで、文化会館建設経費の一部定額補助制度（途中、社会教育施設等整備補助金と一本化されるなど、若干の制度変更を伴ってはいたが）によってハード整備に補助金があったことなどが挙げられる。

もうひとつ、国法レベルでの根拠法令をもたなかったことも影響があるのではないか。

地域に設置されている社会教育施設である図書館、博物館法が、国法レベルで根拠法をもっているのに比して、公立文化施設は、既に述べたように公会堂から発展してきた歴史をもち、地域の住民の集会の場として利用される施設で、国法レベルでは、地方自治法244条にいう「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設＝公の施設」としての規制をうけるにすぎない（ただし、公民館として設置された施設も含まれ、それらは社会教育法の公民館の規定が適用される）。舞台芸術の上演施設としての特殊性を勘案した準拠法は、観客の安全と公衆衛生を守るための興行法の規制を受けるものの、図書館や博物館のように目的を定めたくえで運営面を含む規定がないのが現状である。したがって、地方自治体が独自に設置条例等を定め設置することができたが、主として地域住民の集会施設として公平な利用が想定されていたために、体育館や運動場等のスポーツ施設と同様に、その管理は地域住民への「貸し館」を主眼に考えられ、そのための規定しかなく、管理にあたる職員の専門性は、それほど問題にされてこなかった。「ハコ」だけでなく「ソフト」という要望が高まってきてからも、自治体が独自の文化ビジョンの中で公立文化施設の運営指針を明確にすることは稀で、ましてや近隣自治体や広域圏における文化行政の方針が調整されることなく、公立文化施設の運営についての指針は、館によってまちまちであるか、文化行政に対する意識の低いところで安易な横並び意識から、必要以上に重装備であったり規模が大きかったりしてきた。各自治体に自由度があったとはいえ、“乱立した”と言ってよいだろう。しかし、自治体の財政難が深刻化してくると、メンテナンスの費用は、重い負担となってきており、事業費が減じられる傾向が強まってきている。会館によっては、機材の保守ができない、ということもでてきた。地域の人口、経済規模、地域住民のニーズの現状と維持コストなどの費用対効果を堅実に見通すことなく、楽観的な見通しの下で無定見に建設されてしまった結果であるが、“乱立した”公立文化施設の今後のあり方は、今、改めて問い直されていると言えるだろう。