

内容	第3回「新しい文化芸術施設」管理運営基本計画検討懇談会
日時	平成29年10月25日（水） 15:00～17:00
出席者	懇談会メンバー：（五十音順） 坂手洋二、笹井裕子、田野智子、津村卓、平井優子、柁木和敬、宮崎刀史紀 コーディネーター：草加叔也 岡山市長：大森雅夫
次 第	
1	開会
2	懇談会メンバーからのコメント 『管理運営基本計画（骨子案）について』
3	市民ワークショップ（第3回）の報告
4	議事・意見交換 ・事業計画 ・組織体制 ・施設利用計画 等
5	閉会
内 容（要 旨）	
<p><u>1. 開会</u></p> <p>事務局 進行：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 第3回「新しい文化芸術施設」管理運営基本計画検討懇談会を開会する。 ● 五島氏が欠席 <p>大森市長：</p> <p>10月1日に行われた岡山市長選挙では、市民の皆さまからご支持をいただき、再選を果たすことができました。様々な政策に取り組んでいるが、この新しい文化芸術施設についても引き続き力を入れて頑張っていきたい。</p> <p>選挙の遊説期間であった2週間の間、約1万5千人～2万人の市民の方々にお会いした。しかし新しい文化芸術施設について、まだまだ様々な情報の提供や、考え方が浸透していないと感じた。新しい文化芸術施設が千日前に建設されることにより、「表町周辺が今</p>	

後良くなっていくのでは」とおっしゃっていただいた方は多かったが、この施設ができることにより岡山の文化活動がどのように変化していくのか、どう潤っていくのかということについては、まだまだ伝えきれていないというのが、現段階での率直な感想である。

この懇談会では、新しい文化芸術施設について様々な議論をしていただいている。この議論を市民の皆さまに示し、ご意見も伺いながら、市民全体で「新しい文化芸術施設ができる」というワクワク感を醸成していき、開館する平成34年度にそれらが一気に爆発していく、こういう岡山をつくっていきたいと思っている。皆さんのご指導をお願い申し上げます。

事務局 進行：

● 資料説明

コーディネーター：

懇談会も第3回となり、まとめの段階になってきた。本日は資料「管理運営基本計画（骨子案）概要」に基づき議論を行いたい。ご意見を基に内容を精査し、パブリックコメントに向け素案として取りまとめていく。次回の懇談会では素案として提示し、再度内容を確認いただきたい。

骨子案の内容について、ポイントやさらに精査が必要な点、考え方についても含め、ご意見をいただきたい。

（骨子案概要についての説明）

2. 懇談会メンバーからのコメント

『管理運営基本計画（骨子案）について』

坂手氏：

骨子案で非常に評価すべき部分は、人員体制の想定人数が増えている点である。

多くの劇場では、初年度はオープニングなので予算がつくが、次年度からは段々少なくなっていくところが多い。

ホールにとって何が一番大事かということ、その場所が持っている個性、特性を活かすということと、どのような人達がいるのかということである。人といっても、人数が多ければよいというわけではない。公共ホールは様々なことを行う「場所」なのではなく、「ホールにいる人達こそがホールである」と考え方を変えていかねばならない。

ホールの取り組みには、専門性が必要な部分、教育的な要素をもつ部分、地域に根ざした活動をする部分、海外などに向けた華々しい事業、20年30年と長く続けていく取り組みなど、様々なものがある。50名という職員数は、その様々な取り組みを割り振ることができる最低人数だと思う。本当は、もっと増えたほうが良い。

大都市ならば作品を創ったり事業を行う際に臨時スタッフの増員や機材レンタルなど、臨機応変に対応できる環境が整っている。しかし、岡山の場合はそれらを簡単揃えることができない。また、スタッフの増員などが頻繁に行われるのであれば合理的ではなくなる。岡山でフットワークが軽く色々な仕事ができる人を育てることが必要である。

事業の柱である「魅せる」、「集う」、「つくる」のなかでは、まず「つくる」ところから個性を出していくのがいいと思う。「魅せる」、「集う」という部分は、既に岡山のまちが個性を持っている。その個性をどう伸ばしていくかというところに関連するので、岡山市自体の方針が明確になるとよい。

事業実施の目的は3点が挙げられているが、「岡山の未来」「岡山の市民生活」など「岡山の」という言葉をつけるかつけないかを検討したと聞いた。「岡山の」とつけずとも自然と岡山の個性が現れるようになるには、色々な個性がある人達を集めなければならない。それを考えると準備段階から人を増やしていきたい。

岡山の個性を出していくということを念頭に置かねばならないし、集まった人により個性が生まれる。どういう人材を必要としているかという、岡山市の考え方をもっと知りたい。

人材は「たまたま関係があった」という縁からでも、どんどん広がっていく。私は東京都杉並区にある劇場、座・高円寺の立ち上げに関わった。当時は劇作家が中心となり計画される劇場というのは日本で始めてだった。海外でいうとアメリカ合衆国ミネソタ州ミネアポリス市のプレイライツセンターや、フランスパリのテアトル・デュ・ロン＝ポワンと同じような形態である。座・高円寺は来年で開館して10年になるが、やっと劇場が認知されつつあり、まちを歩く人の流れを変えたことなど、一定の成功が認められている。

世田谷パブリックシアターは開館20年になり予算規模が縮小されている。それは変えようがないので、今やっていることをどう維持していくか知恵を出すという方向になってきている。アウトリーチなどで成功していることもあり、劇場の目的が達成され、劇場への投資が区に還元されているが、事業費は縮小傾向にあるようだ。

このようなことを、総合的にバランスよく采配できる人材が必要となる。職員数が50名と言っているが、本当は他の仕事をやって、兼ねている人とどのように繋がっているかなどその辺りの組み立てを行っていくのに手間をかけなければいけない。今の案はある方向に「開いている」ところでは可能性に非常に期待できる部分はある。今後は、そこを具体的に詰めていく議論を行わねばならない。

笹井氏：

新しい文化芸術施設が、将来どうあるべきかを想像した。魅力的な公演が行われていたり、素晴らしい作品が創られたりしていることはもちろん大事なことだが、「集う」の部分で、何も行われていない日でも市民が足を運んだり、あるいは何度も繰り返し行く

ような身近な施設になっているといいと感じた。

そのためには建物自体に人が集まったり、繰り返し行きたくなる工夫が必要である。また、公演の無い日にどう人を集めるか、リピーターをどうやって獲得するかというアイデアを出し、市民と観客と、きちんとコミュニケーションが取れる職員が必要である。

自分自身の仕事関係では、公演等で「いかに人を集める演目を行うか」などを考えることが多かったが、改めて何も公演がない時にも人が集まれる施設だということを盛り込んでいけるといいと思う。

田野氏：

先程坂手氏が『岡山の』とつけなくても岡山らしさが出て来るだろうとおっしゃっていたが、逆に事業実施の目的だけを読むと、どこの地方都市でもあてはまるという気がする。

組織体制の説明文2行目にはじめて「岡山市に根付いた文化」とある。これまで私は、「地方（ちほう）」という言い方は良くないと思っていたが、先日、鷺田清一氏の「地方と書いて『じかた』と読む」という、地方に見合ったこれからの循環社会を考えていく必要があるという考え方を聞き、「地方（じかた）」という言い方は面白いと思った。

開館までの5年間の間には、瀬戸内国際芸術祭や東京オリンピック・パラリンピックが行われる。色々なフェスティバルとリンクしながらどう盛り上げていくか、開館に向けて地域の文化事業とどう結びつけて機運を上げていくか、あるいはまちのアーバンリニューアルをどうデザインしていくかも総合的に計画を立てていく必要がある。そのためには、他分野の人達が計画づくりに関わることが必要かと思う。

次に、研修期間についてだが、研修は33年度に行われると思っていた。開館してからの活動を広げていくためには、それまでに研修として他府県や色々な地域の事例をたくさん見ておく必要があるだろうし、オープニングのための事業を事前にはフォーカスしても良いと思う。

先程、笹井氏が「何も行われていなくとも人が集まる場所になるといい」とおっしゃったが、例えば、高松市の瓦町FLAGは市役所の出先機関が設置されたり高齢者の体力づくりの部屋を設置したり、直接文化とは関係ないが市民が足を運びやすい空間づくりを創出している。スポーツと絡めるのも有りだと思った。

津村氏：

事業実施の目的の三点目、「創造力を養い、文化力を育む都市基盤を築く」とある。この先10年間でこの国はすごく変わるはず。芸術文化をベースにした都市の変化というのは明らかに起こってくるので、「新しい都市基盤」という言い方をし、それを岡山市がきちんと示すということでも良いと思う。

「魅せる」「集う」「つくる」という三点が示されているが、この中にある「つなぐ」という概念が、この先特に重要ではないかと思っている。

その地域の文化を継承していくのは、公共ホールの一つの大きな役割だと捉えている。これまで継承されてきた地域の伝統芸能や伝統文化をそのままホールで行うというのは、ネガティブな部分もある。ただし、そこでどういう出会いを持つのか、新しい芸術とどう出会って、それがどう繋がっていくのかということも含めて、「つなぐ」ということがこれからの一つの大きな題材になっていくのではないかと思っている。

組織体制については、動き出しが1年遅いと思う。ぜひ30年度からスタートしていただきたい。人数的にはこれでよいと思うが、普及事業と育成事業に関しては、「制作ができる、劇場のことを知っている」、というだけでなく、子どもたちや高齢者、社会などにどう向き合うのかということを中心にコーディネートできる人間が関わらないと、きちんとした事業はできない。そのような人材をどう揃えていくか。このような人材はこのホールでも必要とされており、引き抜き合戦になっているので、できるだけスタートに合わせてやっていくことが望ましい。

アウトリーチは、そもそも劇場に来られない人達のために行う。将来ももしかしたら劇場に来られないかもしれない人達に対して、劇場ができるということの手を伸ばしていくという最初のスタートなので、そこを間違えるとその後の劇場スタートでつまづく可能性がある。そこをきちんとやっていければ体力もついてくると思う。

どうやって開館の1年から1年半前くらいに、「劇場っていったいどういう場所なんだろう」という「ワクワク感」を作っていくかが重要である。劇場」というのは「ある」ものではなく「なる」ものである。どうやって人材として「劇場」として「ならせて」いくかということが重要と思っている。

雇用問題については、労働契約法の関係でこの夏から秋にかけて無期雇用と有期雇用の問題が話題になったが、そういったことも含めてどういった形態で雇用するのかということも考えていかないといけないと思う。

全体人数が50人というのは、ギリギリの人数だと思う。50人という数字はすごく多いように思われるかもしれないが、このまちにプロをつくっていく、人材をこのまちでつくっていくのだと思えば、50人というのは少ないと思う。例えば、この50人の誰かが劇場を退職したとしたら、いろんなまちのプロデューサーに就くべき人たちである。そのことがまちをどう活性化していくのか、舞台芸術、芸術においてまちをどのようにおもしろくしていくのかということに繋がる。そういう意味で、人を育てる、ここを学校だと思えば50人という人数は少ないし、彼らに投資する意義はすごくある。

こういう話をすると、「その人たちが成長したら東京にいつてしまうのでは？」と言われるが、東京への人材流失が起こっているたったひとつの理由は、地方に次のステージがないからである。例えば、岡山の劇場で身につけたスキルを他の場所で活かそうと思っても、いまの岡山には活躍する場所がない。次に活躍する場をどう創るかが大事であ

る。

もちろん、劇場としてのスキルアップもしていく。劇場にとってのスキルアップとは、どう様々な方々と向き合うのか、まちをどうするのか、作品をどう創っていくのかというスキルになる。例えばアーツカウンシルのような団体があり、劇場でスキルアップした人たちが次のステップとして行ける場所があれば、大きな力を発揮していける。

利用のルールについては、どういう貸館の規約をつくるのかによってずいぶん変わってくるので、これからの話だと思っている。

平井氏：

津村氏と同じように思う。アーティストとして一番気になるところは、事業の「つくる」という部分である。最近はレジデンス事業が多くなってきている。レジデンス事業では、先程津村氏がおっしゃった「伝統文化の継承」という部分に力を入れている。他の地域、たとえば外国から招聘したアーティストにより、その地域の文化を再発見できる。そしてそれが別の地域で上演されることによって、岡山というまちが存在感を示すことになるということは考えられるし、レジデンス事業は力を入れていけたらいいと思う。

いまは開館に向けて話を進めているが、先程皆さんもおっしゃったように、10年後20年後の未来に向けてどのような方向を持つかということも重要である。開館時だけにぎわい、その後はだんだんと衰退していったのでは何もならない。開館後は生活に浸透していくような施設になってほしいと思っている。

榎木氏：

私自身は演者なので、やはり「つくる」の部分が一番気にかかる。坂手氏や津村氏がおっしゃったように、岡山で行政の方と仕事をすると、必ず「岡山ならでは」という言葉を聞く。では「岡山ならでは」のものとは何なのか。坂手氏が言われるように、やはり「人間」のことである。ホールは人間が使うもので、人間が観て、人間が演じて、人間が創るものだから岡山の人間が創れば岡山のものになる。「岡山の人間」がどういう人かと聞かれると困るが。

例えば、私はオペラ歌手としてヨーロッパや国内各地で歌わせてもらっているが、岡山県ではオペラを歌ったことはほとんどない。なぜかというとオペラ公演がないからである。私のように、ヨーロッパの劇場と契約し出演している岡山出身のオペラ歌手は私を知るだけでも5人程度いる。これは、県出身の人数としてはとても多い。しかし、岡山ではオペラ公演ができない。ホール企画の枠がなく、きちんと地域に根ざしたプロダクションが無いからである。だから、この岡山市の新しい文化芸術施設に希望をつなぐしかない。

私は幼少期より「頑張ってプロになって岡山に錦を飾りなさい」と言われて頑張って

きたが、プロになった今、岡山には錦を飾る場所がない。このように考えている岡山出身の方々は、様々な分野に何人もいる。

新しい文化芸術施設は、岡山ならではの人が力を発揮できる場所にしていきたい。そうしないと、岡山出身で成功した人は故郷に錦を飾ろうと思っても講演会を行って終わりになる。我々は、力を発揮する場所がほしいと考えている。地域の子どもたちに、「このようなことができるようになる」、「こうしたら皆に喝采される」ということを目の前で見せてあげたい。そういう意味のアウトリーチ、ワークショップ、鑑賞公演など何でもやる覚悟の人間はたくさんいる。このホールがそのような取り組みを行わないならば他にチャンスはないと思っている。是非、そういうことが出来るホールになるようお願いする。

最後に「つなぐ」の部分の地域連携事業についてだが、岡山にはいくつかホールがあり、それぞれに趣向を凝らした活動をしているが、横のつながりがない。岡山の団体は横のつながりがあまりないので、まちの規模の割に、団体は多い割に大きいことができない。これを「つなぐ」ことはホール以外にはできない。シンフォニーホールでも、色々なことを考えながらアウトリーチ公演、鑑賞公演、鑑賞教室などを行っている。各々で行っている活動をつなげることは、新しい文化芸術施設の大きな役割になると思う。岡山に住み、ものを見ている立場からすると、新しい文化芸術施設は普通のホールでは困る。横のつながりをつくって一つにまとめる役目も果たしてもらわないと将来はないと思う。

宮崎氏：

公共ホールには、文化芸術の専門機関としての役割と、地域の公共施設としての役割がある。この事業計画は文化芸術の専門機関としての役割が中心に書かれているが、「人が集まる場」ということで言うと、色々な方が集まり、使う場所になるので、そういったことに対する視点をこの基礎の段階で忘れないようにしてほしい。普通の集会や大会等も含め安全・安心に使えるか。それを支える人材や仕組み、使いやすさに直結する施設利用に関するルールなど。そういった部分は、今後の管理運営実施計画で細かく検討すべき部分だと思う。

予定スケジュールでは来年度には実施設計に入るが、かつての公共施設は、造る人と使う人が分離していることで様々な問題が起きていたが、それを打破するために、設計段階から実際に運営に携わる人をスタッフに入れて、意見を設計に反映させていくということもされている。設計段階から実際に使う人の視点を取り入れて、例えばコンセントの位置などの細かい部分まで使い勝手を考えてできると、施設の基礎的な評判が今後何十年と良くなっていくだろう。

スケジュールについては、どの年度にどんな作業が発生するのかを具体的に考えていけば、実際いつの年に、どういう作業をする人が何人必要かが見えてくると思う。例え

ば、平成 33 年度に総務部門 1 人と書いてあるが、竣工・引渡しの年に総務が 1 人しかいないのは難しいだろう。そういった想定を丁寧に行うことが、今後 10 年 20 年のこの施設の評価や成果を決めていくことになるのではないかと。

大森市長：

ありがとうございます。厳しいご意見も随分いただいた。特に柁木氏の「岡山ならではの人間が活躍できる場所がないではないか。」というご意見は、肝に銘じて頑張っていかなければならない。

事業実施の目的の「魅せる」、「集う」、「つくる」だが、笹井氏のおっしゃった「集う」の部分は私も非常に説明しにくい。現在の市民会館とは違い、「つくる」機能を入れるので、その分「集う」要素が増える、というようなことは誰でも分かるが、それ以外に「用事が無くても足を運べる場」というのは、抽象的には分かるが、具体的にどんなイメージで、現実にそれがうまくいっている事例はどのようなところか。岡山はそういう面で後進の学べる良さがあると思っており、その部分をもう少しブレークダウンして、「こういったイメージだ」という話があると、説明しやすいと思った。

また津村氏がおっしゃったように「つなぐ」というのは時系列的に考えた縦横関係の横の部分をつなぐというところで要素として出てくると感じた。柁木氏のおっしゃる「つなぐ」の中には、都市間の横の連携もあるのかもしれないが、「つなぐ」という言葉を入れることによって、視点が大きく変わってくるような感じがした。素晴らしいアイデアを頂いたと思う。

収支計画に「企業・個人等からの寄付・協賛金など外部からの収入の確保を図ります」と書いてあるが、岡山市のレベルの都市では財源は限られている。それらを補完していくのは、民間企業や個人などの外部からの資金ということになると思う。個々の鑑賞や「つくる」活動（からの収入）というのももちろんあるだろうが、それ以前から協力を得ていくためにはどうしたらいいか。みんなでやっていくということが非常に重要であり、平成 29 年度以降どのように反映させていけばいいのか、岡山の経済界も文化活動に非常に熱心な方も多くおられるので、そういう方をどのように取り込んでいくのかぜひご議論いただいて、管理運営基本計画～実施計画の中に入れ込んでいきたいと思う。

また、津村氏がおっしゃった習熟訓練期間についてだが、どの程度の期間を必要とするか分からないが、33 年度に竣工し、オープンまであまりに期間が空くと、「空白期間は何なのか」という疑問も出てくるように思う。もちろん出来たばかりで何もわからないままオープンするわけにいかないのは分かるが、できるだけ空白期間を短くするための工夫についても、ご議論いただければと思う。

職員人数については、50 人との話が出ているが、私では妥当かどうか判断が出来かねる。皆さんの専門的見地からの方針を受け止めていかなければと考えている。ただ平成 34 年度の開館年度までグラデーションを付けているのは、段階的に組織し、どこまで増

員していくのがよいのかというところ。平成 34 年度の頭に全員揃えるのがよいのかどうかというようなことも議論していかねばならない。先程、宮崎氏がおっしゃったように、「引渡し時に総務部門は 1 人でいいのか」、と言われると、なんとなく雰囲気が理解できる。

今後、市民に説明していくときに、例えば事業部門の 14 人、21 人はどういうイメージになっているのかということ（専門家ではない）一般の方々にどう伝えていくのか、我々なりに勉強しないといけないと思っている。「常識的に考えてそうだよ」と市民にご理解いただけるよう、どう整理していくかが重要だと思う。

全般にわたり、専門家ならではのアイデアをいただけたことに感謝する。ありがとうございました。

（市長退席）

3. 市民ワークショップ（第 3 回）の報告

コーディネーター：

10 月 14 日に市民ワークショップを実施したので、報告させていただきます。

（報告）

4. 議事・意見交換

- 事業計画
- 組織体制
- 施設利用計画

津村氏：

北九州芸術劇場は、複合施設の中の 6 階を劇場フロアの入口として集中させている。劇場フロアの管理だけを考えれば、何もしていない時は人に来てほしくない。当初は、美術作品やオブジェを置き、椅子をたくさん用意し、人が集まれる場所にしたいと言ったが、複合施設の中でそうしようとすると、管理（警備）などの関係で年間何千万も負担してくださいという話になって、断念した。複合施設の場合はつくるときにどうコーディネートするか工夫が必要。

一戸建ての建物の場合、何もやっていない時は、まちを分断するブラックボックスになる。常に人がそこで呼吸できるみたいなことをやっていかないといけない。かつてこのようなことを目指した施設は、女性センターや図書館を併設させて、劇場で何もやっていない時でも人が来るような施設にしていた。20 年も 30 年も前からこのような仕組みの施設はたくさんあり、確かに劇場で何もやっていない時でも人はたくさんいるが、そういうことではないと思う。

他の例では、富山県に黒部国際コラーレというホールがあり、そのイタリアレストランはまちで最も良いレストランだった。コラーレは、何もやっていない時はオープンにされており、ホールの中まで入れる。そうすると、何もやっていない時に一番人が集まるのがそのホールだった。しかし、そういうことでもないと思っている。

(現在館長をしている)上田市交流文化芸術センターで、「何もやっていない時に人が集まる」ことを目指し、プロムナードをつくりテーブルと椅子をたくさん置いたが、その場所を一番利用しているのは受験を控えた高校生である。ほぼ朝から夜まで受験を控えた高校生に占領され、お年寄りからクレームを頂いている。どのような人達をどのように集めるかということのを別の次元で考えてやっていくことが絶対必要だと思う。そこを考えずにやると、想定していなかった人達が集まるというようなことが起こる。特に、商店街との繋がりという部分にも関わることなので考慮されたい。

先程言いそびれたが、運営母体の問題で、現在ある財団の寄附行為(根本規則、社団法人の定款にあたる)がどのようなものか分からないが、財団を設立する際に作るものなので、その当時の考え方で作った寄附行為は、現代の概念でつくる新しい劇場に相応しくない場合がよくある。新しい組織を作るか、現在ある(財団の)寄付行為を全面的に改めるかが必要ではないか。それならば、新しい組織をこのホールのために作っていくことも、ひとつの方法だと思う。

コーディネーター：

運営母体について現在書いていることは、指定管理者制度の導入を前提とするということだけである。具体的にどういう方向性でいくのかについては、これから庁内で検討を行っていくことになる。

「公演がない時でも人が集う施設」ということについては、以前概略の施設配置を見ていただいたが、千日前商店街とオランダ通りを結ぶ広場として(仮称)千日前スクエアという通り抜けの広場を整備する予定で計画が進んでいる。そこを公演や目的がなくても魅力的に人が集まれるスペースにしていくことを考えていかないといけない。

榎木氏：

ルネスホールは立地の良さやカフェが併設されているということもあり、何もやっていない時でも割と人が来る。岡山のホールの中では、唯一何もしていなくても人が来るように思う。

私が子どもや学生の時に、ホールに行く目的は、公演を観る以外では、大よそチラシを見に行ったり置きに行ったりする時だった。チラシが見れる場所は、岡山ではやはりホールになる。ホールにチラシを置くのが一番効果があるが、別の用事で行って見れる場所がない。チケットショップではチケットを買いに行けば見ることができるが、ふらっと行って見る場所ではない。そのような場所としてオープンスペースにカフェがあり、

そこでチラシが見られて、あまり雑多な雰囲気ではなく、少しお洒落な場所だと良いのではないか。

ミラノのスカラ座の横には昔からカフェがあり、劇場はやってなくても開いている。その生絞りジュースは、美味しいし、目の前でかっこいいお兄さんが絞るからと観光客から非常に人気である。そのような名物ができると良いと思う。

アマチュア演劇の方などと、「どのような市民会館になったらいいか」ということを話す集まりがあり、そこでひとりの方が「サンマルクカフェが欲しい」とおっしゃった。サンマルクカフェさんでなくてもよいが、そういうカフェがあつて名物があれば、稽古場を使う人や劇場を使う人が集まるだろうし、そこにチラシなどのいろいろな情報があれば見るだろう。そこでいろいろな作業ができるようになれば、他の小さな子どもたちも来るかもしれない。

宮崎氏：

「集う」とかカフェの話が出たが、私が管理運営をしているロームシアター京都はロビー部分を「洒落た居間」というイメージを持って組み立てた。少しお洒落な家具を入れ、舞台芸術に関する本や京都の文化人の方々に選書してもらった本を、そのフロアで自由に読めるようにした。劇場の中にスターバックスや蔦屋書店、ファミリーマートやレストランが入っているが、そのような施設を入れ、かつ施設の境界をしっかりと区切らないようにした。例えば、スターバックスで買ったコーヒーをロビーで飲めたり、持ってきたお弁当を食べたりできる。ここは何のための場所かということ曖昧にしてある空間がある。劇場は、チケットを持っている人しか入れない場所、練習室を利用する人が入れる場所があるが、「ロビー」というなんとも言えない場所を作っていて、ある時は机や椅子を全て取り払ってトークイベントを行ったり、ワークショップをしたり、そのようなことのために使うことにしている。このロビーは、劇場の公演がなくても、学生も来るが、地域の方が来たり観光客が立ち寄る場所にもなっている。Wi-Fiも使えるようにしており、いろいろな人がいろいろなことをしている、そういう場所を敢えて作っている。

ロームシアター京都はホールのお客さんが年間 50 万人くらいだが、蔦屋書店やスターバックスの利用者は年間 200 万人くらいであり、劇場で何もしていなくても併設された施設を目指して人が来る。あるいは歩いている人が立ち寄れる場所を持つておくことで人が来る。かつては公演がなければ閉めていたが、今は年中無休で開館している。

他にも中庭やロビーを平米単位で貸し出す仕組みをつくった。以前は中庭でイベントをやりたいと言われても貸し出すルールがなく、行政的には市の担当課で目的外使用許可の手続きが必要となる場所だったが、それを全部目的の中に入れて劇場側で貸出もできるし、イベントも行えるようにした。またスターバックスや、蔦屋書店なども劇場のグランドデザインというか、オペレーションの一部になっており、目的外使用許可では

なく劇場の目的を果たすための施設という位置づけを与えて、綿密に日頃からやり取りをして、この日は公演があるから、あるいは公演がないからこういうことをしましょう、というようなことを行い、何も無い日でもふらっと寄っていただけるようになってくると思う。ぜひ公演のない日でも楽しめるので、訪れてほしい。

津村氏：

宮崎氏がおっしゃった中で一番重要だと思ったのは、「行政財産目的外使用にしない」という部分だと思う。通常であれば（中庭やロビーを貸し出したり、カフェや書店、コンビニを入れたりする場合は）公共ホールの場合は目的外使用になってしまい、ホールと一体化できないが、ホールが経営に参画することが活気をつくることになるだろうと思うので、新しい文化施設でもそのようなことがあれば、ぜひ目的外使用ではなく、目的使用としてやってもらいたい。

コーディネーター：

行政財産を貸し出すときのルールとして、ホール施設であれば演劇や音楽を行うところが目的施設であり、それ以外を目的外施設として分けてきた。例えば、駐車場や自動販売機、公衆電話を置いている場所は、目的外使用許可を取り料金を徴収していたが、それを目的施設として組み込んでいくということ。つまり、カフェやコンビニがあるということは「施設のインフラとして必要（施設の目的に合致している）」と考えていくということだろう。

宮崎氏：

一つ補足をさせていただくと、今年度に全国公立文化施設協会の方が全国の公共ホールのホワイエ、ロビーの有効活用について調査を行っている。来年頭にシンポジウムまたはセッションが予定されていると思うので、それも参考になるのではないかなと思う。

坂手氏：

多くの劇場は22時には閉館になる。カフェなど、それ以降もスタッフやキャスト、観客と交流できるような場所がほしいと思うが、実現させるのがなかなか難しい。座・高円寺には二階に直営のカフェがあるが、営業は厳しい。60～80人の団体でパーティが出来るので、それでなんとかもっている。遅くまでの営業が出来ないのは座・高円寺が全館単位での管理となるからである。（カフェだけ遅くすると）誰がカギを閉めるかなど警備の関係があるし、狭い土地に建設したため、トイレは地下1階に集中させている。だから全館単位で開館させておかなければならないので、カフェだけ遅く、とはできない。

できれば通り抜けが出来るエリアに、テナントを入れられて、指定管理者が直営で運

営する形も含めて、店舗が運営できるようにしたほうがよい。ヨーロッパの劇場では、必ず観劇した後はそういうところに人が集う。そういった場所がほしい。

岡山が城下町の魅力を取り戻すことはミッションだと思っている。ロンドンのナショナルシアターも、川べりを歩いているとナショナルシアターや本屋、カフェなど周辺に色々なものがあり、人々は散歩しながら寄るし、チラシを見なくても何をやっているか看板で分かる。そのようなオープンなものは非常にいいと思う。

パリのロン=ポワン劇場も、シャンゼリゼ通りにあるが、看板を見れば劇場で何をやっているかが分かる。その地下にはすごいカフェがあり、演劇人が運営しているので、舞台美術家たちが自分たちで椅子やテーブルなどを造っており、非常に個性的である。だから、パリのシャンゼリゼでお洒落な店はそこだ、となり、皆が行く。劇場のカフェは、そのように打ち出していくことができる。ただし、ロケーションの問題が出てくるので、そのロケーションをどのように生かすかということと、お金があるかという問題はあある。

岡山が「千日前をどうしたいのか」ということによって、何をしたらいいのかは変わってくる。人が通過できる場所であればやりようがある。ところが、少し離れた場所だと、人を寄せ集めなければならない。

座・高円寺は駅から少し離れた場所にあるので、車回しと駐車場を兼ねた空地をつくり、そこに土日は市場、マルシェを開いている。毎年4月には、1か月の間1階の劇場を子どもたちがいつでも入れる場所として開放している。そういった取り組みは割と上手くいっている。また、杉並区の小学4年生は、1年に1回、必ず座・高円寺で芝居を観ることになっている。そのようなことを続けると、何かの蓄積ができてくる。それもまちの個性である。

高円寺は阿波踊りが有名な場所であり、座・高円寺は地下1階に阿波踊りの稽古場となる「阿波踊りホール」をつくっている。また1階の劇場も阿波踊りが道を踊っていてそのまま劇場に入って踊って一回りして出ていけるよう完全にフラットに作られている。そのように、劇場が持つ個性は、まちとロケーションに影響される。岡山の場合は幸い千日前のため、やりようはたくさんあると思うが、周りの商店街のやる気に左右されるかもしれない。

なぜこのような話をするかということ岡山は大きなまちで、城下町だが、だんだんとまちがシャッター街になりつつあって、いろんなトライで成功している店もあるという中でまちの賑わいを取り戻そうとすると、ヨーロッパの人口20万人30万人の都市が、自分たちの楽団や、劇場やオーケストラを持っているような規模のことができていい。日本は、人はたくさんいるが、テレビを見ている方がいいという人がたくさんおり、自分たちのまちがあって、自分たちのまちが文化を持っているという意識がどうしたらできるのだろうと思う。岡山のこじんまりとした城下町の魅力と文化があって、自分たちの文化があると思えるかどうか。そのイメージは、自分たちが劇場の施設管理の話を

している中では見えてこない。市民の皆さんも、色々とディスカッションをし、考えてくれている。市民が思っていることの何かが叶うというところからコミュニケーションが始まる。そこから始まるコミュニケーションはどんどん広げなければいけない。人がふらっと来れるというのはその問題ではないかと思う。

パリのロン=ポワンでは、毎月1回ル・モンドという新聞の座談会をカフェで行う。ルーマニアの公共劇場も前の広場で月2回はテレビ収録を行っている。やはり劇場は、皆がまちの中心と知っている。そのような状況にしていくために、岡山の個性をもう少し知りたいと思っている。

津村氏：

新しい文化芸術施設は、駐車場はどのようになっているか。

コーディネーター：

敷地内には（観客ではなく）出演者、関係者程度分しか確保できていない。

津村氏：

それで来館者に納得していただけるのなら、一番良いと思う。

田野氏：

公共交通機関は終わるのが早い。（商店街を歩いて帰るとしても）店舗のシャッターが下りるのも早い。そのあたりのまちの感覚をもう一度見直したほうがいいかもしれない。

例えば、坂手氏のような方をターゲットに20時から25時まで開ける店や、高齢の方々を対象に、その方々が施設を利用する時間帯だけに開ける店など、いろんな特化したものをまちの人も見つけていけないといけない。全ての店が朝10時に開けて夜20時に閉めるようでは個性がないと思った。

あるいは公共交通機関も、演劇祭やアートマンスなどで1か月同じ公演をやり続けるなど滞在型の少し特化したことを行くと、アーティストがまちに滞在することで多分まちも変わってくるだろうし、それによって需要が変わってくるのではないか。また、それに対応するカフェやバルなども増えるのではないか。今、岡山市内にゲストハウスが非常に少ないが、そのような意味でもゲストハウスや民泊を行ってみようという若者が増えていくと相乗効果が上がると思う。

私もそうだが、子どもが成長期の頃は子ども劇場に加入していた方も結構いらっしゃるし、そのようなNPOの活動もある。しかし、大人になって文化を楽しんでいるかというところ少々疑問を感じる。「子どもたちを育てる」とあるが、「年をとっても楽しそうぞ」と思えるまちをつくるのが先決だと思う。千日前の近くには大きな病院もあり非常に便利である。マンションで暮らしている高齢者が孤独にならず、下に降りていった

ら面白いぞ、と思うような、生きがいを見つけて自分の部屋に帰れるようなオープンスペースならば、高校生の勉強場所にしかならないということもない。高齢者の方々が打合せをするようなロビーがあってもいいと思う。午前中は高齢者の方々がいて、昼過ぎたら子育てしているお母さん達がいて、夕方になるとサラリーマンがいたり、受験生が増えてくるみたいな、フレキシブルに変われるような場所であるといい。

吹き抜けと聞くとGINZA SIXのように少しお洒落感じが思い浮かぶ。岡山市内はギャラリーが結構閉まっているという状況があり、若手の新進気鋭の発表の場が無い。そのような人たちがトライできる場所があるとおもしろい。そのようなコーディネートができる人を順次育てていく必要があると思う。

コーディネーター：

他にこれだけは発言しておきたいこと、全体を通して気になるところなどあれば、お願いしたい。

坂手氏：

収支の面だが、設置自治体の支出のパーセンテージというのは、パーセンテージで考えるのか、額で考えるのか、そこは非常に大事だと思う。いろんな人たちにお金を出してもらっているのはいいが、そのせいで何も自由なことができなくなってしまうと困るので、やはりある程度自治体の自由が確保されるには（全体事業費のうち）これくらいのパーセンテージ（の費用負担はしないといけない）というのはあると思う。そのあたりはこれから考えていくのでしょうね。

コーディネーター：

全体の経費としては、事業計画と組織計画を前提に事業費と人件費がどの程度かかるか、また他施設事例の平米あたりの単価と本施設の延床面積（予定）から維持管理費がどの程度かかるか、で支出はある程度つかめる。事業計画からはチケット収入がどれくらい見込めるか試算できる。利用率を想定すれば、諸室の料金も決めていない段階なので具体的ではないが、全国の平均からこれくらいという収入の想定ができる。現段階でできるのはその程度のレベルかと思う。

今後、管理運営実施計画の段階になると、利用料金等を定めたりすることによって、もう少し精度の高い収入の試算ができるかもしれないし、施設的设计も進むので、その内容から維持管理費も試算ができるかもしれないが、現時点では、今のレベルで支出・収入を試算し、その差額で市の負担すべき額を想定し、市長もおっしゃった寄付・協賛金・国からの助成金を見込みを盛り込むことによって市の負担を少しでも軽減化していくことを考えていくことだろうと思っている。

宮崎氏：

先程の坂手氏の話だが、ロームシアター京都のレストランは朝8時～夜11時まで営業している。劇場よりレストランの方が開いている。ぜひお越しください。

お金に関してだが、先程市長も外部資金が重要だとおっしゃっていた。我々も外部資金を集めることが大事だと言いたいが、なかなか簡単に集まるものではないし、かつよく聞くのは、外部から資金調達を行うと、その分の指定管理料や補助金が減らされるという話である。そのあたりが上手く設定されないと、外部資金の調達に対するインセンティブ、モチベーションがなくなってしまう。

また、お金も大切だが、劇場の賛助会員として寄付をいただくメリットとして、寄付をされる個人や法人の方に、劇場のことを説明に伺ったりすることでいろんな人と関係が持てるということがある。たとえ寄付してくれなくても、地域の集会や商工会議所の集まりなどいろんなところに行って、劇場ができることや劇場がどういうことをやっているのか職員自身が説明する機会を持てたというのは、副次的なものかもしれないがよかったと思う。

額として、いくらくらいがいただきやすいのか、また、個別の事業の方がいただきやすいのか、通年の事業の方がいただきやすいのか、寄付税制と関連している方がいいのかなど、様々なことを考えて制度をつくる必要があり、そう簡単な話ではない。

ロームシアター京都では、寄付して下さった方には、チケットの割引は一切ないが、チケットの優先（先行）販売を行っている。寄付して下さる方は割引に興味がないだろうという訳ではないが、チケットが取りにくい公演であっても先行してチケットを売るようにしている。でもチケット代は全額いただく。そうすると劇場としては支出（金銭負担）がなく付加サービスとしてできる。そういった工夫は事業計画などの中にはなかなか見えてこないと思うが、実際に運営していく中で工夫していくことが大事だということが計画に書いてあるといいと思う。

あとは、市の補助金を減らすというよりも、いかに運営主体が市から受け取ったお金を何倍にもできるかという考え方にしたい。つまり、同じ額を貰い続けていても、その基礎の上に外部資金を調達していくことで事業規模を大きくすることができますという説明をしないと、外部資金を調達した分だけ補助金が減らせますね、ということになりかねない。そのような形の説明で、市民の皆さんや議会などいろんな方々にご理解をいただきながら運営していくことが、この規模の劇場だと必要になってくると思う。

津村氏：

上田市文化交流センターでも一昨年から商工会議所と資金調達を進めている。都市の規模が全く違うし、税制面も直営館のため公共的な寄付の扱いになるという点もあるので、一概には言えないが。

やってみて驚いたことは、企業の方々はホールで行う公演よりもアウトリーチ系の事

業や子どもたち、高齢者の事業に対しての寄付に興味というか出す意義を持たれているということである。「公演の協賛は考えていないが、子ども達のための寄付なら」という言い方を経営者の方はされる。ある程度皆さん理解が生まれてきているのではないかと。

事業計画の項に「期待される効果」が記述してあるが、今記述されている効果は一次効果だと思う。その次の段階の二次効果、三次効果があり、例えば鑑賞事業であれば経済的な効果に確実に結びついていく。北九州芸術劇場で毎年算出している経済波及効果であったり、どこにどのようにお金が流れていっているかという効果があったりする。例えば普及事業であれば、アウトリーチ事業などで子どもたちが得たものが将来どのような目的として発揮されていくのか、このような効果がどのように生まれていくのか。人材育成事業でも同様だと思う。今、このような二次効果や三次効果が芸術にすごく期待されている部分でだと思うので、そこを明確に記述すると、理解が得られやすいのではないかと思う。そういう意味で「期待される効果」は一次効果・二次効果・三次効果という風に広げていって記述できれば、なぜ芸術文化が必要か分かりやすくなるのではないかと思う。

坂手氏：

兵庫県の豊岡市に城崎国際アートセンターという施設がある。元々県が持っていたホールのある会議施設を、市が譲り受け、研修（アーティスト・イン・レジデンス）施設へ改修した。全世界からいろんな人が集まって一年中いろんな人達が練習したり合宿をしている。その活動を見て、結果的に国からレジデンス事業に関する助成金が出るようになった。そのように、国を動かす程の活動をするには、やはり何か個性を出していかなければならない。「岡山の個性」が何かというと、やはり「岡山にいる人」という話だと思う。岡山にこういうリーダーがいる、こういうことをやっている人がいるということで、別に色の問題ではない。創作ダンスやバレエをやる人がなぜか岡山に集まるとか、こういう音楽をやりたい人は岡山に来る、みたいになことはすぐには無理だろう。段々にはなるが、個性のある人を伸ばしたり見つけたり、あるいは連れてきたりする中で何かを探さないと、やはり岡山の個性、色ではない。色ではなく立体の個性を出していくことが必要になってきて、そのことによって何かのお金にもなっていくというのが理想だろう。

岡山には犬島もあるが、瀬戸内芸術祭に持っていかれてしまっているのはもったいない。ずっと犬島を拠点に活動していた「維新派」という劇団も、次の台湾公演を最後に活動を終了してしまう。それならば、代わりに岡山市が毎年夏に野外のイベントを行うとかすれば、やりたい人はたくさん全国から集まる。その人たちは、冬はどうするかというと、市民会館とつながって何かしますよ、とすればよい。そういった取り組みを考えたり、実行したりはアイデアと人材である。そういうものがあれば、何かの個性が必ず生まれる。

日本は今頃になって、文化芸術の発信地となるのは東京や大阪などの大都市だけではないという話をやっと始めている。ヨーロッパではそれは当たり前であり、人口 20 万人以上の都市はみんなプライド持って自分たちの個性を持っている。ルーマニアの有名なシビウの演劇祭は、人気俳優のキリアックという人が元々映画館だったところを劇場にし、フェスティバルを始めたところ、そこが国立劇場になり、レパートリー作品を毎年 10 本以上上演するくらいにまで成長していった。周りが期待して信頼してあげることによって人が伸びるという文化が、やはり日本は少し弱いところがある。「城下町」と何度も言っているが、「まちの顔が欲しい」という欲を持った方が良いと思っていて、そのためには新しい文化芸術施設がどのような劇場であるべきか、という、「人がいる」ことが大事だという話になる。通過していく人や、カフェに寄る人、もちろん公演を観に来る人もいるが、「必ずいる人」は劇場で働いている人や、創造活動をしている人である。

座・高円寺の地下 3 階は一般貸し出しをしないことにしている。そこには、劇場創造アカデミーという学校があり毎年 20 人が入ってくる。学校なので授業もしているが、座・高円寺の活動に携わってもらったり、いろんなことをやってもらったりしている。その中で予想外のモノに触れることができる。その人たちが生き生きとその場所にいるということ自体が、なんとなく劇場の空気を作っていく。実際に働く人ももちろん成長していくが、そういう学校的なこととつながるといことが、ソフトを創ることに加え劇場に関心を持つ人を創っていくことになり、結果的に劇場となるのだが、それをもう少し意図的・組織的にやっていくことができないかと思う。

「このようなことを始めたのは岡山が最初だった」というようなことが、結果的に個性がそこで出てくるということでも良いと思う。そういう意味では、早くどのような人を集めて、どのようなリサーチをするのかという段階に移らないといけない。力がある人をどんどん取り入れていかないと間に合わないような気がする。

平井氏：

城崎国際アートセンターの話が出たが、私も先程レジデンス事業の話をした際に頭にあったのが城崎国際アートセンターだった。城崎国際アートセンターができた時と、その後も何度かレジデンス事業を行っているが、城崎国際アートセンターの場合はその場所で公演をしなくてもよくて、作品を創るだけでよいという仕組み。どうやって成り立っているのかと思っていたが、本当に成功している事例で驚いている。先日、台湾の国立シアターで踊ってきたが、そこでも城崎国際アートセンターの方を呼んで、方法論をレクチャーをしてもらっているということだった。城崎国際アートセンターはそれで個性を獲得している。そういうやり方もあるというのは少し驚きだった。

笹井氏：

市民にとって、文化芸術に実際に触れる人は、市民の何十パーセントなので、いろい

ろ知恵を出し合って、それ以外の人にとって意味のある施設になるべきだと思う。実際にうまく運営していけるような人材をぜひ確保してほしいと思う。

榎木氏：

先程も「つなぐ」ということについてお話したが、現在、私は年間の半分くらい岡山に住んでいる。ここに住んでここで暮らしてここで文化的なことができないかと、自分の活動を含めていろんなものを見てきた。岡山に住んでいない方は千日前地区と聞いてもピンと来ないだろうが、正直、現状では劇場を建てるには厳しい場所だと思う。基本的に何かそこに用がないと行かない場所である。ただ商店街が木曜朝市をやったり、京橋朝市をやったりしているので、そのようなものと地域密着型の連携も必要だと思う。

今、シンフォニーホールとルネスホールが独自でそれぞれ育成事業を行っている。個々のホールで育成事業をやって終わりにするのではなく、そこで育成した者を新しい文化芸術施設で起用してもいいと思うし、逆に新しい文化芸術施設で育成した者をシンフォニーホール、ルネスホールで起用してもいいと思う。そういうつながりが、今までの岡山の文化芸術の中で一番足りなかったものだと思う。ホールで主催しているものはホールで終わるのではなくて、岡山のホールを全部まとめる軸となってもらえれば、いろんな有意義なことができると思う。

5. 閉会

次回は1月23日（火）10時からこの会場で開催を予定している。

以上