

内容	第4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30年1月23日(火) 10:00~11:30
出席者	懇談会メンバー：(五十音順) 五島朋子、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
次 第	
1 開会  2 パブリックコメントの結果報告について  3 議事・意見交換 ● 事業計画、施設管理・運営計画 ● 施設利用計画、収支計画、市民参加 ● 次年度の管理運営実施計画策定に向けて 等  4 閉会	
内 容 (要 旨)	
<u>1 開会</u> 事務局：進行 第4回、新しい文化芸術施設の整備に関する基本計画検討懇談会を開会する。  <u>2 パブリックコメントの結果報告について</u> 事務局：佐藤課長 パブリックコメントの結果報告  <u>3 議事・意見交換</u> ● 事業計画、施設管理・運営計画 ● 施設利用計画、収支計画、市民参加 ● 次年度の管理運営実施計画策定に向けて 等  コーディネーター： (懇談会の進め方及び事業計画、施設管理・運営計画説明)	

宮崎氏：

本日は管理運営基本計画(案)が示されているが、今までに検討されてきたことが形になっているため、方向性が大きく違う（誤っている）ことはないと思う。管理運営基本計画(案)の14ページに「本施設に求められる専門性」として具体的な職能が幾つか書かれている。これらに加えて「施設利用担当」の職員も専門職として確保すべきである。

施設利用の担当者は一般的に専門職として認識されていないが、施設利用は単なる事務作業ではなく施設や劇場、あるいは音楽や演劇などの深い知見がないと円滑で成果のある施設利用を行えない。そのため施設利用担当も専門性が必要ということを位置づけてはどうか。

これに関連して、16ページの「各職能の業務所掌の想定」では事業部門の施設利用担当が4名と想定されているが、劇場全体としての業務分担によっては4名では業務が回らない可能性がある。事業と施設利用の割合は、管理運営実施計画での検討になると思うが、これらのことを踏まえて人数や担当の割り振りを柔軟に対応するか、新しい考え方を踏まえた計画にした方がいい。

コーディネーター：

現段階では、まだ十分に精査できていない部分かもしれない。

津村氏：

私も宮崎氏と同じ部分が気になった。貸館利用が、劇場運営において最もトラブルが発生する要因であり、それをどのように運用するかというのが課題である。施設利用担当は、プロデューサーや技術部門のように専門性を明確に表すのは難しいと思うが、現在は、施設利用に関する専門性も劇場の中で構築されてきているので、その部分はきちんと担保したほうがいいと思う。

施設利用担当者は利用者と技術部門との接点をコーディネートしなければならない。そこができていないと事故が起きる大きな要因となってくる。私の長年の劇場運営の経験でも、課題が発生すると必ずこの問題が要因になっているので、最初から施設利用担当者の専門性を担保しておくことは重要だと思う。

また、票券・営業について、チケットを売るための営業は紙1枚で夢を売る営業であり、物を売る営業ではない。そのため、演劇や音楽に対する造詣の深さなど、お客様に対して夢を語れるような、「劇場の営業としての専門性」は確実にあると思う。その点を最初から十分に担保したほうがいいと思う。

また、「チケットを売る営業」だけでなく「施設を売る（利用を促す）営業」の二種類の営業があり、両方をきちんと担保したほうがいい。

管理運営基本計画(案)の17ページの「段階的組織の構想案」では、平成31年度から

工事が始まると書かれている。その前の設計段階では誰が責任をとるのか。施設で行われる事業等を踏まえた上で、設計の基礎段階や手直しについてアドバイスをできる人がいるのか。劇場について専門的なアドバイスができる人はいると思うが、最終的に完成した劇場を背負っていく立場で見ると、「ここはこうした方がよい」ということが必ず起きる。1、2年前倒して、責任をとる人間を配置してもいいのではないか。

コーディネーター：

ご意見を踏まえ加筆していく。

笹井氏：

先程、票券の話があったが、私もチケット販売は専門的な知識が必要だと考える。営業として2名の人員が想定されているが、チケット販売だけでなく他の業務も兼務する想定だと思う。店頭販売システムや票券管理サービスを利用すると効率的かつ効果的に管理ができると思うので検討するとよいのではないか。

また、票券管理について、広報・営業にも関係するが、チケット購入者の分析は重要である。一公演ごとや一事業ごとではなく継続的に来てくださっている方を分析し、施設の顧客を把握する必要がある。そして潜在的にどのような顧客を獲得できるかといった顧客データの管理も視野に入れて業務設計をしていくといいだろう。

コーディネーター：

チケットを販売する個人を十分にストックし、効率よく管理をして販売する必要があるというご指摘をいただいた。票券システム等については笹井氏のご経験からのご意見も伺いながら具体的にしていければと思う。

五島氏：

前回の検討懇談会にて、「岡山らしさ」がこの計画からわかるのかという話があった。

夏から冬にかけて岡山を訪れる機会があり、市内で2つの活動を見させていただいた。一つは、認知症の高齢者の方と演劇活動をすることによって地域社会そのものを変えていこうという活動をしている、菅原直樹さんと、90歳のおじいさんによる演劇公演を拝見した。公演そのものも非常に刺激的であった上に、認知症に関心のある方、文化団体の方、演劇活動を行っている方、福祉施設の方など異なる活動をしている方など、多様な職の方々が観に来ていた。

もう一つは、早島で活動されている福祉施設ぬか(生活介護事業所 ぬか つくること)が岡山県内で障がいのある人や年老いた人、杖をついている人、車椅子の人など様々な参加者を募り行ったオールライトファッションショーを拝見した。このファッションショーは、東京のキュレーター、音楽家、ダンスの振付家など、様々な方々が関わりなが

ら創り上げている。

このように岡山では既に面白い活動が行われていて、そこに後発としてこの施設が建設される。その活動と施設を繋いだり、まだ形になっていない団体や目に見えない活動、何か潜在的にあるがそれがまだはっきり見えていないものを掘り起こしたり繋いでいくことが新しくできる施設の特色になるとよいと思った。

また、難しいと思うが施設の中にこれまでの劇場にはなかった職能などがつくられることで、新しい施設の目指すものが見えたり、岡山らしさにつながっていくと思う。例えば「つなぐ」ことに関する専門家がかっこいい役職名で1人いるとか、あるいは何人かの学芸や企画の方をまとめた部署があるとか、そのような新しさが欲しい。それが前回の議論で出た「ワクワク感」に繋がるのではないか。

そのことを踏まえると、管理運営基本計画(案)の17ページに書かれている、段階的な組織構築の中での連携・継承事業が気にかかる。平成33年度からの取組みでは非常に遅いだろう。既に様々な活動があり、そこから新しいものが生み出せるのではないかという期待がある。そうすると育成事業とも連携したり、岡山市内での文化に関わる活動や劇場で関わっていくべき課題などのリサーチは既に始まっているでもいいのではないか。

コーディネーター：

「岡山らしさ」を十分に作り上げていくための一つのアイデアとして、地域が持っている芽がありそうなものを育てていくことを施設の機能として取り入れることが肝要だろうというお話を頂いたように思う。新しい職能としての職名として位置づけられるかは今後検討していきたい。

おっしゃるように「ワクワク感」というのは重要だと思う。管理運営基本計画(案)17ページのチャートもご指摘を受けて改めて見ると「ワクワク感」が足りないように感じる。情報事業は平成31年度から始まるため、情報事業と連携して連携事業、継承事業をもう少し体系的に展開することも検討すべき課題であると思った。今後、管理運営基本計画をまとめる中で表現できればと考えている。

田野氏：

12月に札幌市のさっぽろ天神山アートスタジオで行われた報告会に参加してきた。2004年から2016年までトヨタ自動車が社会貢献で行っていた「トヨタ・子どもとアーティストの出会い」という教育プログラムに関する報告会で、私の所属するNPO法人も10年前から参加しているため出席してきた。NPO法人「芸術家と子どもたち」及び各地域のNPOと連携して実施されていた教育プログラムだったが、その報告会に参加し感銘を受けた点と管理運営基本計画(案)と関連付けて考えたいと思う。

一つは、さっぽろ天神山アートスタジオという会場である。この施設は、札幌市の中期滞在宿泊施設「旧札幌天神山国際ハウス」を修繕し、札幌国際芸術祭に伴いアーティ

ストが安く滞在できる文化芸術施設として用途変更したものである。現在は、一般社団法人 AIS プランニングが管理団体として運営を行っている。

アーティストの方々が、札幌地域に古くからあるものとのコラボレーション制作を行ったり、そのためのリサーチを行おうと思ったら、ある程度滞在する必要があるということで、この施設にはアーティストの滞在型制作を支援するためのメゾネット型の部屋を含め約 2~30 人が滞在できるようになっている。文化活動を目的とした滞在で審査が通った場合には、6泊 770 円(1日目から7日目の利用が 770 円)から、利用できる。施設内は常時開放しているところもあり、地域の方の散歩コースにもなっている。そのためふらっと訪れ、本を読み、滞在しているアーティストと交流できるような環境となっており、素晴らしいと感じた。

二つ目は、「おとどけアート」という事業である。報告会を主催している団体（一般社団法人 AIS プランニング）が、札幌市内や北海道の小学校、中学校、公共施設にアーティストが滞在して共に作品をつくる事業を行っている。道や市の支援により継続しており、これまでに道内の様々な学校で活動しているため、学校の先生方のアートに対するハードルが非常に低い。そのため多種多様な価値観が学校に入ることに對してあまり抵抗がない状況が見てとれ、素晴らしいと感じた。

私の団体でも約 10 年前からそういった活動をしているが、継続して上げていくという点で、財源的な課題がある。

この施設で平成 31 年度から始まる子どもをターゲットとした育成事業は、地域と繋がりが広がる可能性を持っている。そのため、創造事業や連携事業も育成事業が始まるとおのずと始まるのではないかと思う。

コーディネーター：

ご紹介頂いた情報も参考に反映できることを考えていきたい。

事業の目的では、「未来にはばたく子ども達を育てる」と目標に挙げているため子どもたちの育成、アートへの親しみをどのようにつくっていくかも大きな仕事だと考えている。

おっしゃるように育成事業を行うのであれば、同じように連携事業や情報事業と連携していく必要があると思う。そういったことにも配慮して、市の理解をいただきながら考えていかねばならないと思う。

また、この施設が全て行うのではなく、そういった活動を行っている団体等との連携というのも考えられると思う。今後も検討していきたい。

五島氏：

管理運営基本計画(案)の 6 ページでは事業計画の事業実施目標が書かれているが、「新しい施設ができることにより、岡山のまちが変わっていく」ということが表現されていない。これからの時代は、今問題となっている社会的な課題が、目に見えて現れるよう

な時代になっていく。政令指定都市であり豊かなまちである岡山市においても、様々な課題が出てくるだろう。そういった課題を踏まえながら、「この施設が地域社会に大きな影響を与える」というくらいの気概が書かれていても良いと思う。

コーディネーター：

管理運営基本計画(案)の9ページの宣言が少し足りないのではないかというご指摘を頂いた。目指すものからも「ワクワク感」が感じることができた方がいいというご指摘だと思うので、文章表現等については考えていきたい。

平井氏：

管理運営基本計画(案)の17ページの「運営母体」について、今後を検討していくことと思うが、どのようになるのかが気になる。

先程、五島氏もおっしゃっていたが、地域に根差すという部分も期待する。それと同時にレベルの高い、世界水準と言われる作品も観られる劇場であってほしいと思う。他の劇場と連携のとれる運営母体、様々なものがここで観られるということを期待したい。

コーディネーター：

運営母体は一般に直営方式と指定管理者方式がある。今回は指定管理者方式の導入を前提に考えている。指定管理者をどのような組織にするかは考慮している段階である。来年度は運営母体のあり方や選定方法等についても検討を行っていく。

坂手氏：

この計画が具体的になってきて、いよいよ進むという時にやはり何が欠落しているかという主体、「誰がやるのか」ということである。建物ではなく、中身の部分、「誰が動いているか」「何が起こるか」が重要な部分である。

公共性とは、建物や毎年繰り返されるパターン、できあがっている仕組みなどの目に見える制度の部分で、公共であることで保障されることが多い。しかし、実際に動いているのは人間なので、人が動き、集まり、何を行っているのか、という活動によって保障される公共度というものもある。日本はどうしても形、制度が一度決まるとなかなか変わらないところがある。

ここ二年、私はタイのバンコクでアートフェスティバルのディレクターを務めているニコン・セタンと仕事をしている。このフェスティバルはタイのバンコクで2002年から開催され、約70団体が参加している。このフェスティバルが生まれるきっかけとなったのが、20年前に日本とタイとで共同制作された野田秀樹氏作・演出の『赤鬼』という作品である。この作品は、世田谷パブリックシアターが中心となり、現代演劇を行うタイの役者を10数人集めて制作された。その作品に出演した役者は、「タイの現代演劇は『赤

鬼』から始まった」と言い続けている。つまり、色々な国の人が日本に集まり、それぞれの学んできたことや個性を活かし現代演劇として作品を創造したからこそ、生まれたものがあつた。それは、公共の空間として保障し、創作の場を与えたからこそ出てきた成果である。現代演劇の可能性は、この「伸びしろ」を保障しない限り出てこない。もちろん劇場や劇団として継続的にあるということも形として必要だが、ある発見や概念が生まれ、そのことからフェスティバルのような広い活動が生まれたりなど、各地に派生していくものが生まれる。

その私のアジア企画に参加しているフィリピンの女優は、フィリピン文化センター(国立劇場)で様々な教育的活動に取り組んでいる。フィリピン文化センターは、マルコス大統領の夫人であったイメルダ・マルコス氏によって設立された。政権が変わる中でも一般市民やアーティストが自分たちで管理し、子どもたちの教育も含めたプログラムをつくり、資金が不足する中でも活動をしている。

このように、建物や運営形式よりも「そこにいる人が何をやるのか」ということが大切である。市民会館の建替えは、貸館を造るのでもなく、単なる建替えでもない。「新しい文化芸術施設で何かを始める」という点について、市は自覚があるのかを大変疑問に感じている。これまでも「岡山市は何をしたいのか」とずっと伺ってきた。岡山市の目標や目指すべき所があるならばそれに沿って様々な計画を進めていきたいが、ビジョンが見えてこない。

我々の業界は、日本だけでなくアジアも含めアマチュアとプロフェッショナルとの差が曖昧な部分がある。アマチュアとプロフェッショナルを分けるのではなく、繋げていくやり方も沢山ある。そのように様々な方法がある中、岡山市はどれを目指しているのかが全くわからない。

先程、津村氏が設計についてご指摘されていたが、実際に施設を活用するという立場から設計を見直す人は誰になるのか。私は、座・高円寺の立ち上げに携わり、コンペティションで提案された設計について、実際には使いにくい部分を設計者の伊東豊雄氏と相談しながら修正を加えていった。駐車場をどこに設置するか、車廻しをどうするか、稽古場をどうするか、稽古場の管理は一般の人たちから募集するのか、誰が采配するのかなど、このようなことが全て明確でないと、ただの絵に描いた餅となる。具体的にどのようなものを目指しているのかビジョンがないと一つ一つの理由を聞かれた時に答えられない。

市としてやるべきことは「立派な市民球場を作ったのでスポーツをしてください」ではなく、「球場でプレイする球団」を作らなければいけない。

現状では、「貸館となる建物を建て直す、それと同時に全国の流行だから創造型の劇場という」と言っているだけに過ぎないのではないかと。中期計画(5年程度を期間とする)と長期計画も、長期計画の方に強いビジョンが必要。中期計画は長期計画のための前提づくりなので、長期計画のビジョンがないのに中期計画を作るというのでは無責任感が

あると思う。

新国立劇場の演劇部門の芸術監督は、2018年9月から30代の小川絵梨子さんに代わる。まだ若く、本当に新国立劇場の芸術監督が務まるかとの不安の声もあったが、周囲が応援し、育てていこうとしている。タイの現代演劇が『赤鬼』で生まれたと言われてるように、日本の現代演劇が新しく変わるために最低限必要なことは、創っているものは派閥が違って、重なる点を話し合っていくということである。

今、岡山では新しい施設が建設されるということだけではなく、「岡山らしさ」が必要である。市が何をやりたいのかについては、市民のパブリックコメントをただ参考にするのではなく、市が「これをしたい」というものを明確に言わなければ難しい。

1994年頃、劇作家のつかこうへい氏が、大分市と協力し「大分市つかこうへい劇団」を創設した。出演する俳優はプロではなく大分市民のみとしたが、失敗に終わり2000年に解散した。原因の要因には、出演者は俳優として生活していくビジョンを知らないまま活動していたということが考えられる。彼らに罪があるわけではなく、つかこうへいさんと劇団員をつなぐ人が劇場側、大分市側にいると良かったのでは、と思っている。どのような組織や人間同士の交流を作っていくかということが検討不足だったために起こった結果ではないか。

管理運営基本計画(案)の17ページにおいて、人員体制(想定人数)が平成34年度は50人と想定されている。現在、計画が曖昧ではあるが、それでも50人は絶対に必要と言える。今後、計画が明確になると人数を増やす、減らすという話が出てくるかもしれない。この施設は、教育的な要素、市民に開かれた施設であり市民の需要も満たしていくこと、また市のシンボルとなるような表現を作り出したりすることなど、様々なことを行う施設となっていく。「これが岡山だ」といえるものをどうやって創っていくのかを、もう少し具体的に検討する必要がある。今は、他の地方に負けないようにすることばかりが先走っているように見受けられる。

私たちはこの管理運営基本計画検討懇談会に意見を述べにきている立場なため、「このようなことができる」ということは山のように言える。しかし、本当に「岡山が何をしたいのか」が見えない。主体となり取り組んでいる人たちが見えてくれば、やれることは沢山あると思う。今のままではどうしても何か欠けている気がしてならない。このまま計画を進めても大風呂敷を広げている状態で進むという危惧がある。そのため、岡山在住かつ文化意識のある人たちの中から責任を伴う立場の人が出てきて具体的な議論をしていかないと、絵に描いた餅で終わるのではないかと恐れている。

コーディネーター：

五島氏のご指摘もあったように、中期計画と長期計画の計画が明確ではないことは否めない。その辺りの記述については事務局と相談して少し改めていく部分がある。ただし、本年の検討は管理運営基本計画であり、来年度に検討を行う管理運営実施計画の中



で、次の段階のことを明らかにしていく予定である。

コーディネーター：

(施設利用計画、収支計画、市民参加 説明)

五島氏：

管理運営実施計画(案)23 ページの「利用者サービス」のところではバリアフリー対応などいくつか例示されているが、近年はIT機器の利便性が高まり、観客ひとりひとりに対する字幕サービスをかなり手軽に提供できるようになっている。例えば、鳥取県にある劇団「鳥の劇場」では聴覚に障がいのある方のために、字幕の出る小さいタブレットを貸し出している。画面の背景は黒く設定してあるため、暗い客席でタブレットをつけても他の観客に影響しない。そのためいつでも無料で提供している。これからはこういったシステムが一般化されていくと思う。

専門性の話に戻るが、インフォメーションサービス、文化情報コーナーには岡山市のチケット情報や岡山市外の文化活動等の情報がある。ここにも専門性が必要かと思う。

以前、ベルリンの劇場で、インフォメーションサービスにて演劇公演のチケットを購入する際に、親切な対応をしていただいたことがあった。チケットを買おうとしていた演劇公演について「近代劇の作品だけれどもドイツ語はわかるの？」と聞かれ、「わからないし芝居の内容も知らない」と答えたら簡単にあらすじを説明してくれた上に、ドイツ語が少し読めることを伝え、あらすじをインターネットで調べて印刷してくれた。演劇愛にあふれた対応をしていただいたな、と感じた。

日本でチケットを買う際は付随する情報を教えて下さることはなく、機械的に購入するだけである。公演に付随する情報を教えて下さったり、今日の夜に空いている時間があるが何を観たらいいかわからない時にフォローしてくれるような、愛にあふれたインフォメーションサービスにしてほしい。このようなことも利用者サービスの中で広がりや深さが確保できるのではないか。それにより、おもてなしが確立し、晴れの国岡山らしい場所になっていくと思う。

コーディネーター：

劇場へのアクセシビリティを高めていくというご指摘だと思う。難聴者への支援として字幕システムを取り入れることや、観光情報を含めたインフォメーションサービス等の利便性についてご意見をいただいた。管理運営基本計画への追記も検討していく。

坂手氏：

劇場へのアクセシビリティというと、シアター・アクセシビリティ・ネットワークというNPO法人が立ち上がっている。また、東京芸術劇場は積極的に取り組んでおり、劇

場としてどういう対応ができるのかというモデルケースを作ろうとしている。モデルケースがすべての劇場に当てはまるかわからないこともあり、私達の劇作家協会でも取り組んでいるが、色々な所で点的に取り組んでいては効率が悪い面がある。この施設だけで対応を頑張りすぎるのではなく、横の連携を活かすことのできる人材が施設にいれば、合理的にやっていくこともできるのではないかと思う。

コーディネーター：

シアター・アクセシビリティ・ネットワークのような組織があることを前提に、横の連携をとるということも考えていきたい。実際に具体的なことは管理運営実施計画の中で条例設置を見据えた上でまとめる予定となっている。参考としてご意見があれば伺いたい。

柁木氏：

私は実演家なので現場のことしかわからないが、我々が作品のクオリティ以外で最も気を使うのは、観客と私たちを繋ぐための集客、チケット販売についてである。岡山市内にはシンフォニーホール、ルネスホール、天神山文化プラザ、西川アイプラザなど複数のホールがあり、チラシの配布は容易である。また、今は SNS など画像を送ることもできる。しかし、チケットをどう買えばいいかという問題がある。岡山の小さな演劇団体や音楽関係者は、出演者や関係者が観客に直接チケットを売る、「手売り」になってしまい、チケットぴあを利用することはほとんどない。チラシを見ながらチケットを購入できる場所はシンフォニーホールのチケットセンターしかない。例えば、劇場周辺が人の流れのある場所になると、チケットが買いやすくなると思う。新しい文化芸術施設は、岡山にある文化施設、文化団体を横で繋げる施設であってほしい。

岡山にはタウン情報おかやま、オセラ、リリア、ファッション誌 PLUG など、岡山だけで配布したり販売されている多数の機関誌がある。文化関係の機関誌は県の団体、市の団体など団体ごとで発行しているかもしれないが、舞台関係の情報を全てまとめた機関誌は発行していない。新しい文化芸術施設が中心となり、舞台関係の情報をまとめた機関誌を発行することは、横のつながりをつくる一つの方法になると思う。機関誌には、公演の案内だけでなく出演者や演出家の特集を組むと関係者が注目する。関係者が注目すると一生懸命チケットを売ろうとする。このように人の目に触れる機関誌を企画するのもよいと思った。例えば、広島では市の文化財団が発行している文化情報マガジン「to you」という機関誌がある。その機関誌の表紙は、特集した人をイラストにして掲載しているため、知っている人物のイラストが載っていると目に留まる。このような小さなことも意外と大切だと思う。

コーディネーター：

機関誌などは場合によっては市内の施設が共同して発行するというところもあると思う。既存の情報誌や、情報誌の効果がどのようなものかを調査した上で、検討していきたい。

津村氏：

コーディネーターもおっしゃっていたが、まだ管理運営基本計画で、中間の段階である。この先に条例制定があり、規約を決定し、そこから先も様々なものがある。今の管理運営基本計画は、条例を制定することを考えた形で書いていると思うので、現段階で詳細を落とし込み、その内容が一人歩きすると、何も決まらなくなってしまう。管理運営基本計画は、あえて幅広い状態で書かれているので良いのではないか。

次の、「劇場として何をやっていくのか」ということを明確にした時には、劇場が持つ規約というのが重要になってくる。

例えば、北九州芸術劇場では、「中劇場と小劇場は自主事業で全部使用しても構わない。（大ホールはダメだが）」という規約になっている。また、中劇場と小劇場は、どこかの劇団やカンパニーが借りる時は、使用日数の長い方を優先して貸し出している。連続使用は何日までということではなく、「1年連続して使用する」という人がいれば、その人が優先される。ただし、きちんと舞台芸術の目的で使用しなければならない、ということを決められている。

意見を申し上げたいことはたくさんあるが、今管理運営基本計画に詳細を落とし込みすぎるべきではないと思う。例えば先程坂手氏がおっしゃった「職員人数の50人」も、今後事業が膨らんでいくと50人では足りない、ということや、榎木氏がおっしゃった機関誌も発行すべきと思うが、それをするには（管理運営基本計画（案）で想定している）2人の広報担当ではとても手がまわらないということが起きてくる。現段階では色々な可能性が残されているので、次の段階できちんと検討して落とし込んでいくということが大事かと思う。

コーディネーター：

おっしゃるとおり、一つ一つの事業や活動を示すと管理運営基本計画(案)の16ページに書かれている「各職能の事業所掌の想定」の想定人数に影響し、さらに年間コストに影響するため、記述も慎重に進めなければいけないというところもある。坂手氏のおっしゃるように管理運営基本計画をしっかりとまとめ、管理運営実施計画に繋げていくことが最も大切だと思う。可能な範囲で具体的に何を目標しているか書き加えたい。

宮崎氏：

市民参加は非常に大変なことであり、今は「今後検討していく」と書いてあるだけなので、先程の津村氏の話ではないが、今後詰めていくのは大変だろうと思う。

この文章の最後に「さらに開館に向けて市民の理解を深めるとともに本施設への親和性を高めるための取り組み」という表現があるが、何の親和性か、何に対する親和性なのかよく分からなかった。そもそも親和性とはどのような意味なのか、施設に対する親和性なのか、ここで何を伝えようとしているか明確に（わかりやすい違う表現に）した方がいいと思った。

田野氏：

パブリックコメントのご意見を見ると、市民の方はこの施設とどのように関われるか、自分が鑑賞者として新しい文化芸術施設に行く場合、鑑賞した後にまちとどのように繋ぐことができるか等についてのご意見が多く見受けられた。市民の方は文化芸術活動に参加し、まちを変えていきたいという希望が非常に強いと感じた。私も坂手氏の話聞きながら「どちらを目指していくべきか？」を感じた。市民の方々も、何か関わりたいと考える方は大勢いるが、どのように関わっていいのかということ戸惑っている部分があるように感じた。コンシェルジュ的に人と人を繋ぐという人たちをファン層として増やしていくと、今の岡山が持っている力が結集してくるのではないかと思う。まちの中の人を、ただの鑑賞者ではなく、どう動かしていくかみたいところが今後の大きな課題になるのではないか。

また、岡山在住の方はチラシを見て劇場に足を運ぶと思うが、ホテルに泊まる人や海外から来た方が岡山に滞在している時間をどのように文化とリンクさせるかを考えると、飲食業、ホテル業、施設のスタッフや学校の先生など鑑賞者との間にある人が重要な役割を持って来るだろう。その人達をどのように引き込むかということが、開館までの大きな作業としてあると思う。

津村氏：

市民参加について、市民参加の枠組みは、本当にしっかりと考えないと運営がものすごく大変になる。よく言われるが、100人の意見を聞いたら100個の劇場を作らないといけない、100個の運営母体を作らなきゃいけないということになってしまう。どこかで、どうやっていくかという部分を決めなければならない。管理運営基本計画(案)の28ページの市民参加に「市民参加の枠組み例」が示されているが、一番気にかかるのは「評価への参加」である。評価とは自分がやっているジャンルや考えにより変わるので、一体誰にどういう評価の形で参加してもらうのか。

誤解を恐れずに言えば、私はプロの仕事をアマチュアに「評価」してほしくないと思っている。「意見」はよいが「評価」という言葉はすごく大きなことに繋がる。先程は曖昧な部分、余白の部分がある管理運営基本計画でよいといったが、あまりにも曖昧に書いていることが一人歩きし、市民の方を評価に入れねばならないという話になる可能性があるのならば、「よほど見識があり、全てのジャンルに精通し、ホール運営をすごく理

解し、芸術文化がこのまち、この地域、この国、この世界にどういう役割を果たし、世界の共有財であるという部分をどう意識して考えているのか」というくらいの人でない  
とできなくなるだろう。

市民参加の部分はこれでいいと思うが、次の段階ではもう少し整理しなければならない。  
運営者はこういうことがそのまま実行されると運営できなくなる。全ての意見を聞き入れる  
ということは現実的に不可能なので、少し厳しいことを申し上げたが、そういった整理は必要  
と思っている。

コーディネーター：

中途半端なことは書かない方がよいというご指摘だと思う。評価の項の記述は、ホール  
運営や事業に対してということなので、今おっしゃっていただいたような、一つ一つの  
自主事業について評価していくというのは、相当の見識がなければ難しいだろうと思  
っている。評価の機能を持っていこうと表明しているのが今の段階であり、具体として  
は今後決めていくことになる。ご指摘はもっともなので検討したい。

坂手氏：

長期計画といっているが、この計画自体が市がどう考えているか、責任をとれる人が  
判断して決めていっているかということがある。例えば、貸出は先着や調整以前に、「こ  
こは劇場に全部任せる」ということにならないとアーティストを呼んだ時に力を発揮で  
きない。

前回も座・高円寺の話をしたが、3、4年たたないと劇場で行われていることが外に  
見えない。イメージとして定着するためには時間がかかる。逆にその枷を破ることで個  
性がでる。例えば岡山が「市民アーティスト」ということを掲げたとしたら、ある程度  
(それを達成するための) 専門性を担保しないといけない。「岡山の人たちはこういう個  
性を持っている」ということが、活動していくうちに外に見えていくような活動をしな  
ければだめだと思う。

「個性」というものは、それぞれの国や土地によってある。だからこそ、「岡山の個性  
を岡山で出してください」と申し上げている。その「岡山市の人達、岡山市に住んでい  
る人達」の個性が確かめられるような形でなければならないと思う。

「ただの貸館である」ということや、「市民に平等に提供しなければならない」「市民  
の不満が出ないようにしなければならない」ということだけを気にしていると、本当に  
必要なことが出てこないだろう。市や議会も含め、「岡山市が何をしたいのか」というこ  
とを、この施設に関わる人がきちんと入り、考えないとならない。そういうことに耐え  
られるような仕組みになっているか、というのがものすごく難しい。

今も水面下では「岡山らしさ」があるのかもしれないが、もうちょっと情報が欲しい  
というのが正直なところである。

五島氏：

評価については津村氏のおっしゃったように管理運営基本計画よりも先で書かれることかと思う。

文化庁の優れた劇場・音楽堂からの創造発信事業も日本芸術文化振興会に移り、自己評価や目標軸などの数値を自ら設定するという方式になってきた。そうすると結局、評価というのは自分たちが何をしようと思っていて、それは具体的にどういうことで、どうやって数字で表せるかということ、自分達で徹底しないとしない。

今後のことにはなるが、現状がどうかというのを常に把握するためには、最初から丁寧に情報を拾っておかないと、変化を説明できない。中長期的な視点から継続したデータ把握と分析ができるようにという部分は、慎重にかつ負担にならないように、上手に調査項目を設定していく必要があるのではないかと思う。おそらく、どこもそれほど上手くはっていないと思うので、これこそ色々な横の連携や大学と協力するなど、そういったことが必要になってくるかと思う。

コーディネーター：

横の繋がりや研究機関などとの連携も、よいパートナーを見つけて Win-Win の関係になれるようなことがあれば、取り入れていくことを積極的に考えていくということだと思う。公設の施設ですので、情報は公開していくというのが前提となる。そういうところが効果的にネットワークができればと思うので、ぜひこのメンバーの中からもご提案をいただければと思う。

コーディネーター：

(次年度の管理運営実施計画策定に向けて等説明)

宮崎氏：

ロームシアター京都はオープンして2年経つ。開館前の時期は膨大な業務量で今となつては記憶があやふやになっている。このホールも平成33年度にはそういった忙しい時期を迎えることになる。記憶があやふやになるようなことにならないように、開館に向けた準備は早め早めに行った方がよい。

また、再開発という話があったが、この施設だけでなく、この地域が開館の時期にどうなっていくのか、市全体でどういう計画があるのかということも影響することがある。

私は管理の立場でロームシアター京都の開館に携わっていたので、建物がどうできていくかという部分については苦勞した部分があった。建物というものはものすごい情報量で、全部の情報をもらってもなかなか処理しきれないが、「どうしてそれを言っておいてくれなかったの？」というような情報が、その中にあたりする。そういう部分は早

めに考えて行けたらいいと思う。

開館までにはあと4年以上あるので、まだもう少し時間がある。ただし、先ほど坂手氏がおっしゃったような大きな話ができるのは今のうちだと思う。これからは「もうそんな話をしている余裕はない」という時期に差し掛かっていくだろう。

津村氏：

宮崎氏と近い話になるが、私が館長を務めている上田市交流文化芸術センターは開館から3年経つが、運営側では改善しようのない建築の問題点が、細かい部分で沢山ある。私たちのように建築について素人でも、見直してほしい点を300箇所くらい指摘したが、ほとんど修正してもらえなかった。後から言うなど言われたが、それなら早く出してくれという話。もう発注したから、と直してもらえず今不便な思いをしている。設計の不備で一番困るのは、それに対応するために人の配置を増やさなければならなくなることである。そうしてでもなんとかやっていかないといけない。

もう一つは、開館の際の事業は皆さんが思っている以上に早く決めねばならない。そのためには予算の保障がないと何もできない。そこをどう担保していくかを考えて行かないと何もしないまま時間だけは過ぎていくし、記憶がなくなるような開館前の時期を迎えることになる。北九州芸術劇場の職員も開館前は記憶がない状態だと言っていた。

事業について計画どおり進めるといふこと、きちんと人の配置をすること。これを本当にきっちりと進めないと、一歩何かが遅れたらすべてが遅れていくという状態になる可能性がある。

コーディネーター：

最後に一言ずつ、ご意見を頂きたい。

五島氏：

新しい文化芸術施設に大変期待している。私は、おそらくこの劇場ができたら岡山に訪れる機会が増えると思う。既に岡山で面白い活動が行われているので、何かあると岡山に来ている。新しい文化芸術施設はそれをさらに面白くする施設になると期待している。そのために出来ることがあれば協力したいと思っている。

坂手氏：

これまでの経験でいうと、設計は後になって取り返しがつかないことになったりする。面積などの関係で致し方ない場合もあるが、そういうことを誰が決めるのかは重要である。人の流れを作ることや、総合的な施設のあり方のなかで決まってくることについて、「大変なことである」という認識をお持ちになっていただいた方がよい。

先程の話に関係するが、「利用調整」という言葉がでてくるが、「市民会館は公民館と

同じなんでしょう」と言われる。公民館であることと、専門的なことや創造型であるということは、時に水と油の関係になってしまう。責任をもってアーティストが関わっていくということがあるならば、もう計画に関わってもらわねばならない時期である。「計画当初からそういう考え方だったならば違うやり方があったのに」ということが出てくる。

運営についても、複合施設であることの難しさがある。大きく言うと3つのエリアに分かれているが、ひとつひとつバラバラにやったほうが合理的かもしれない、ということもある。まるごと指定管理とするのか、もう少し分けるのか、日本では過去にない、新しいセクションをつくるということを試みることや、時間がないことを逆手にとっていくこともできるかもしれない。どこかで怖がらずに大胆なことをしないといけないが、そのために市の要望が具体的に見たい。それがなく勝手にやったと言われるのならアーティスト側もできないところがある。

座・高円寺は、計画段階から劇作家協会が関わるということが明確だった。その時も色々と参考とした施設はあり、そういったものの良いところを取り入れることはできたが、出来ないことや、出来るならばもっと早く言ってほしかったということが出てくる。我々の立場はオブザーバーなので言えるところについては言うが、一緒に進んでいける専門的な部分が早く入り、計画を推進していけるとよい。

笹井氏：

最近、都内や地方の施設、文化芸術施設の建替え・改築やアリーナなど、様々な相談やお話を伺う機会が増えた。岡山出身ということもありこの計画に関わらせて頂いているが、ぜひ、新しい文化芸術施設は、数多くある文化芸術施設と同じもののひとつではなく「岡山らしさ」を追求していただきたい。そのためには「岡山らしさ」とは何かを早い段階で多くの方と共有する必要があると思う。

田野氏：

2022年までに、今年小学校1年生の子が6年生になる。平成31年度からみると、小学校3年生の子と一緒に関わると開館する時には6年生になる。このように例えてみると余裕がないことがわかる。

今、「beyond2020プログラム」を全国で募集しているが、果たして本当に2020を超えた時に岡山がどのような場所であるべきかということ、住んでいる私も一緒に考え、情勢をみながら子どもたちとアーティストの繋がりをつくる企画提案に取り組んでいきたいと思う。

津村氏：

中四国地方は芸術劇場の空白地帯である。コンセプトを立て、何を行うかのビジョン



を明確に作れば、劇場として中四国地方のトップになれることは確実だろう。

ここで確認しておかねばいけないのは、同じ「劇場」という名前がついている施設でも首都圏の作品を数多く制作している劇場と、地方の劇場は概念や方向性が違う。中には、最終的な目標は一緒だがそこにたどり着くプロセスは異なるということもあるだろう。

やはり、日本の95%のアーティストが首都圏にいることなど理由は数多くあるが、明らかに公共の劇場は首都圏と地方とでは、載っているお盆が異なると思っている。私は、それを一つのお盆として評価する風潮には反対である。

地方の劇場の中で後からできる施設として、これから先10年、20年先の劇場の在り方を十分に定義できるような劇場をつくって頂きたい。

平井氏：

劇場を立ち上げる会議に初めて携わり、このように劇場が考えられてつくられていることを知ることができた。普段は劇場を使う側として、当たり前だと思っていることがこのように考えられていることを改めて考えさせられた。もちろん期待もしている。そして、劇場がどのようになっていくかとても楽しみにしている。

私は岡山県外、県内、様々な劇場で活動しているが、岡山県内の劇場を利用した際にいつも思うことは、専門性のある方が少ないということである。学芸の方やテクニカルの方がもう少しいたらいいと思うので、これからのビジョンに向けてその辺りの人員の確保など期待したい。

柁木氏：

今までホールは使うほうだったが、我々はホールの間口からエントランスまで細かく意見を言う。意見は言うが、全部を取り入れることは無理だということもわかっている。演者側、いわゆるプロは与えられた中で最高のものを創ろうとするので、そこに関しては始めて見ないと分からないことは多いと思う。専門性についてもジャンルによって求めるものは全部違うので、色々な意見の中庸をとってしまうのがいいかというのは疑問だと思う。

今後具体的に組織やソフトが決まってくると（私は演者側なのでその視点から）色々もう少し細かい意見が出せるようになるかと思う。

宮崎氏：

「新しい芸術文化施設」とされているように、開館したころに「やっぱりこの施設は新しいね」と言える施設ができると期待したい。「岡山どうしたんだ」と言われるくらいのことをして、どんどん話題を作っていくことが許されるような、面白い可能性を秘めていると思う。

五島氏：

津村氏もおっしゃっていたが、中国四国地方は文化芸術の空白地帯である。新しい文化芸術施設は、岡山市民が誇れる充実したものになることも大切である。そしてそれが中四国地方の文化芸術を変え、日本の劇場界も変える千載一遇のチャンスに繋がることを訴えたい。

#### 4 閉会

事務局：進行

第4回管理運営基本計画検討懇談会を閉会する。

以上