

第5回横浜市新たな劇場整備検討委員会	
日時	2019年10月28日(月)14:30～16:30
開催場所	市庁舎2階応接室
出席者 (敬称略) (7名)	明石 達生委員(東京都市大学都市生活学部教授) 川本 守彦委員(横浜商工会議所副会頭) 笹井 裕子委員(ぴあ株式会社共創マーケティング室室長、ぴあ総研所長) 高橋 進委員(株式会社日本総合研究所チェアマン・エメリタス) 西川 温子委員(元横浜市教育委員、元市立学校長(音楽)) 藤野 一夫委員(神戸大学大学院国際文化学術研究科教授) 本杉 省三委員(劇場計画研究者(元日本大学理工学部建築学科特任教授))
欠席者 (敬称略) (4名)	新井 鷗子委員(東京藝術大学特任教授) 残間 里江子委員(出版・映像・文化イベントプロデューサー) 角南 篤委員(政策研究大学院大学学長特別補佐・客員教授) 羽生 冬佳委員(立教大学観光学部観光学科教授)
開催形態	公開(傍聴人9名／報道12社)
議事	(1)新たな劇場整備の検討 (2)その他
資料	議事次第 資料1:委員名簿 資料2:席次表 資料3:第5回新たな劇場整備検討委員会資料

#### 議事内容

##### 1 新たな劇場整備の検討

##### 2 その他

#### 【高橋委員長】

- ・ それでは、まず、議題に入る前に、第4回委員会の議事概要について、既に委員の皆様にはお手元に送付してございます。本日、改めて机の上に置かれていると思いますが、字句の訂正を除き承認いただくということによろしいでしょうか。

#### 【委員】

(異議なし)

**【高橋委員長】**

- ・ 異議がないようですので、第4回委員会の議事概要については、これにて承認といたします。字句の訂正がございましたら、後ほど事務局までお伝えいただきたいと思います。確定した議事概要については、今後、横浜市のホームページにて公開させていただきます。
- ・ それでは、第5回委員会の議題に従って進めさせていただきたいと思います。なお、ご質問、ご意見については、後ほどまとめてお時間を設けます。各委員からご発言いただく場合は挙手いただき、お近くにありますマイクを使ってご発言いただくようお願いいたします。
- ・ それでは、資料に沿って、まず事務局から説明をお願いします。

**【事務局】**

- ・ (資料3の説明)

**【高橋委員長】**

- ・ これから、委員の皆様にご意見、ご質問をいただきたいと思います。第1編は中間とりまとめの前半部分と同じ内容とのことですので、第2編の内容について議論を深めてまいりたいと思います。どなたからでも、どこからでも結構ですので、ご意見を頂戴できますでしょうか。

**【明石委員】**

- ・ 質問させていただきたいのですが、前半部分で整備をするところについて、みなとみらい21地区でということでした。それで、もし仮に、今空いている所ということであると25ページに5か所ほど書いてあって、そのうち横浜市の持っているところは57街区、60・61街区、62街区ということになっていまして、お聞きしたいのは、こういう劇場をつくると2,000席以上になるかなと思ったのですが、そうすると、平面で見たときにどの位建築面積がとられるものなのだろうか。それに縦横もあるでしょうから、これが入らないとまずいですよね。大体見積もりをされたりしておられますか。

**【事務局】**

- ・ 実を言うと、今回は規模感についての議論はほとんどなされてございません。一方で、他都市の劇場の事例等でいきますと、やはり建築面積でいきますと、例えば、滋賀県立芸術劇場びわ湖ホールは、かなり大きいほうの部類になるかと思いますが、そこで1万4,000平米ぐらいです。

- ・ 各劇場で空地の使い方等はそれぞれ工夫されていると思うのですが、通常の建築物から比べると、容積よりは建築面積を多くとるということで、逆にいうと、劇場の使いやすさというものが平面移動で左右されると言われておりまして、結果としては、1万平米を若干超えている例があるという状況でございます。

#### 【明石委員】

- ・ ありがとうございます。そうすると、まだこれから他にもということがあるのかもしれませんが、25ページのところでいうと、1万平米はまず敷地で超えていなければなりませんし、それから形でも、建物自体がどういうふうに入るかということになるかと思うので、限られてきますよね。ここだとすると、52街区、60・61街区、62街区のところで、大体計画をしていくということになると、わりと新高島の方面になるのかな。まだそこまで今日は議論がいかなくてもいいのかもしれませんが、資料から見るとそういう感じがいたしました。

#### 【事務局】

- ・ 実際は、みなとみらい21地区の中で空いている土地というのがあまりないということがございます。また、それぞれの土地利用計画があるものとないものと、あとそれぞれの事情といったところもございまして、今日の場合ではどこの場所が空いているのかということと、今、明石委員にご指摘いただいたようなおおよその規模感といったようなところまでは共有させていただき、もし今日の資料の中で、特に異存がないようであれば、次回、最終委員会になるかと思いますが、これをベースに少し関係部門とも協議をしながら、またご提起できればと思っております。

#### 【高橋委員長】

- ・ 場所のことが出たので、私もちょっと申し上げますが、今日の資料で、第1編では検討のエリアということで、18ページに4、5か所、具体的には多分4か所だったと思いますが入っていて、今回の第2編ではみなとみらい21地区ということで、前回からみなとみらい21地区が示されているわけですが、この4つの街区の候補からみなとみらい21地区が選ばれた経緯といいますか、直感的にはそうなのだろうとは思いますが、しかし、他の地域でなくて、なぜここなのかというのは、たしか川本委員も前回その辺をおっしゃっていたように思うのですが、その説明はきちんとしておいていただきたいと思います。当然、ここに選定する理由はあるわけですから、そのところの説明はつけていただきたいと思うのですが、そこは大丈夫ですね。

**【事務局】**

- ・ 今回の資料がその部分が抜けてはいるのですが、前々回、都心臨海部の中で、こういった場所を中心に地区を絞っていったほうがいいのではないかと表現はさせていただいておまして、例えば、交通利便性のこととか、計画的なまちづくりとか記載しましたが、もう一度見直しながら、今、委員長がおっしゃられた点については加えていきたいと思っております。

**【高橋委員長】**

- ・ そのこのところの説明責任はよろしくをお願いします。

**【事務局】**

- ・ はい。

**【高橋委員長】**

- ・ 場所に限らなくても結構ですけど、他にご意見があれば、お願いします。

**【本杉委員】**

- ・ 25ページの資料ですが、建築面積で1万平米以上必要ということ、敷地の形もある程度重要となると、60・61街区が有力なような気がしてくるのですね。ですから、この点も今、事務局からも説明がありましたけども、ぜひ次回までに街区設定の整理について検討していただいて、報告していただければと思います。

**【高橋委員長】**

- ・ 今まで随分議論がありましたけど、例えば、建物って海に向かってだんだん低くなっていくわけですね。そういうことだとか、周りからの見え方とかいうのは平面図からでは全くわからないので、そういうところもいずれ考慮しなきゃいけないでしょうから、その辺のご説明もつけていかないといけないのだろうと思います。
- ・ 他にございますか。
- ・ それでは、ちょっと皆さんが考えていただいているところで、1つ質問というか、コメントに近いですが、44ページで、劇場整備の効果ということで、効果の考え方、一次効果と相乗効果があるということです。それで、もともとこの劇場をつくるに当たっては、前のページの公費の支出の考え方で書いてありますように、単に公費支出ありきというよりは、投資的な側面が非常に強いと。政策的効果の発現にこだわるわけですから、44ページでいえば、一次効果はもとより相乗効果がうまく出てくるような劇場整備をしなくてはいかんということだと思います。

- したがって、45ページの(2)(3)で型どおりの波及効果の把握をすれば、それなりに出てくるとは思いますけれども、ただ、こういう波及効果分析は所詮定量ですので、定量からだけでは測れない相乗効果というのがあるはずで、そこのところは、一応44ページの相乗効果の中に具体的に書いてありますけれども、もう少し踏み込んでいただいて、例えば、横浜市が実際にやっている施策との関連で、例えば、MICEであればこういうことであり、これにこういうことが加わることで、これだけの投資効果が出るのではないかということを、定量化は難しいと思いますけれども、そこまで踏み込んで投資効果というものを考える必要があると思います。
- したがって、そこは、できるだけ既存の施策との組み合わせをうまくやることで、相乗効果を最大に持っていくということが必要だと思うので、既存の施策との組み合わせをお願いしたい。したがって、その考え方を踏まえていくと、46ページの今後、取り組むべきことで、(3)劇場を想定した施策推進(芸術フェスティバル、次世代育成など)とありますが、やはりここの記述が非常に大事だと思うので、ここを既存施策とどううまく組み合わせていくのか、あるいは、相乗効果を出すためにどう組み合わせていくかということを、きちっと書いていただきたいですし、それから、あと、実際に劇場整備が始まるとなれば、相乗効果が出るように施策の調整をお願いしたいと思います。

**【藤野委員】**

- 今、委員長のコメントに引き続いて、私もやはり、そこが大切だと思っています。経済効果には一次効果と、間接的な外部効果があります。この数式に当てはめていくと、相当なものが見込めるとは思います。大学の例で考えてみますと、私が勤めている神戸大学は国立大学ですので、国からお金が出ています。運営交付金というのが二百数十億円出ている。教員と学生を合わせると2万人以上の大所帯で、そのうちの半分ぐらいが神戸市内に居住しているとすると、それだけで経済効果は絶大です。ざっくり見て1,000億円ぐらいの経済効果があると言われていています。二百数十億円の国からの交付金に対して、1,000億円以上の経済効果があると。兵庫県内で1,000億円だとして、神戸市内では500億円以上あるでしょう。ですから、新しい劇場をつくった場合、国立大学の投資効果、つまり運営交付金に対する効果と同じように捉えると、かなりのものが見込めるのではないかというのが1つです。
- それからもう1つは、定量評価では見えない定性評価の重要性です。これは事務評価や経営評価ではなく、政策評価の根幹に関わると思います。特に43ページのところで、

投資すべき分野として、次世代育成とか、フェスティバル、劇場間の連携の取組とか、あるいはまちづくりとか、ブランディングとかにかかわること、このあたりは、もちろん数字で出せれば一番いいのですが、なかなか難しい。そこで定性評価を工夫して行う必要があると思います。

兵庫県立芸術文化センターがオープンして3年目のときに、定量評価はシンクタンクで数字が出たので、定性評価をお願いしたいということで、私の研究室で引き受けさせていただきました。そのときは、まず徹底的に批評を洗い出しました。新聞にどういうふうな批評が出ているか。記者さんの記事や評論家の批評。新聞や雑誌を網羅しました。それから聴衆へのアンケート、演奏団体へのアンケート、利用者アンケート、さらに関係者へのインタビューを徹底的にやりました。そういう一つ一つの声を拾って、いわば複合的に多重的に定性評価を行ったという経緯があります。なかなか手間もかかる仕事なのですが、数値化される経済波及効果だけではなく、政策評価に注目する必要があります。芸術的評価はもとより、社会的な効果、つまり次世代育成とか、まちづくりとかいったところを、きっちり質の面から評価するということを見せていく必要があるのではないかと思います。

#### 【高橋委員長】

- ・ ありがとうございます。
- ・ 43ページですが、イ、投資すべき分野ということで①②③④と、このとおりだと思うのですが、③の維持管理費ですけれども、ここで書いてあるとおりで、昨今は使ってきて、もう傷んでどうしようもないから修理をする、あるいは、そこまでは何もしないで、ずっと設備を放っておくということではなくて、予防保全の観点からどんどん計画的に維持修繕したほうが大規模に一举にやるよりも非常にコストが安いし、ライフサイクルが長くなる、これは国交省等も打ち出されている施策なので、これはぜひやっていただきたい。そのためには、公的な関与が必要である、これも納得できますが、ぜひやっていただきたいのは、その後ハードとソフトをうまく組み合わせて、常に設備をいいものにしていく、芸術の実演のニーズという観点からして、いいものにしていくという発想は非常に大事じゃないかなと。世界に冠たる劇場ということであれば、単に最新鋭の設備が入っているということじゃなくて、やっぱり芸術の創造という面でハードとソフトがうまく組み合わせた劇場だということをしきりとアピールしていくことも必要なので、私は、新しい技術をどんどん取り込みながら、時代のニーズに合わせて劇場を

変えていく発想が必要だと思うので、私はそのためには、例えば、実演団体あるいはメーカーサイド、それから劇場の主催者、こうした人たちが常に一種のプラットフォームみたいなものをつくって議論していくとかという場が当然必要だと思うので、ぜひそういう仕組みというものをつくっていただきたいなと思います。

- 他にございますか。

#### 【本杉委員】

- 今のお話に関連して、維持管理費というのは特に施設の規模に非常に強く関連づけられていますので、これまであまり規模については触れてきていないような気がします。すが、どういったことを考えているのかというのを少しお聞きしたいというのが1点です。
- それと、管理費とか費用のことについて考えているときに、前回、私、収支というか、計画の目標の中で、「ハードルがちょっと高いのではないか」という話をさせていただきましたけれども、今日見ると、自主、共催、貸館というバランスが書いてあります。前回、ハードルが高いのではないかと聞いた私の受けた印象は全部市が引き受けてやるというような印象で、自主事業でそこまでやるというのはちょっと大変なのではないか、もしそれが達成できない場合にはギャップができて、大きな落胆を招くのはよくないのではないかという意味で申し上げたのですが、今回の資料を見ていると、そうでもないということになっていて、少し安心できます。
- 高い目標を持つということは、再三申し上げているようにとても重要なことで、その目標に向かって、施設も建築も運営も人も収れんしていくようなやり方をぜひとってほしいと思います。また、委員長が今おっしゃったようなことも含めて、継続的に達成していくという体制がとられたらいいなと思うのです。そのときに、今回のような、前回から公演全体の50%程度をオペラ、バレエで、自主、貸館とかを含めてやろうということについて、試算条件としてこれをやってみようということは十分考えられることだと思いますので、ぜひ検討を深めてほしいなと思います。それが2点目です。

#### 【事務局】

- はい。通常、劇場の規模感というのをどういうふうに、どの尺度で見るのかというのがありますが、席数で見るのが、劇場が大きいか、小さいかとわかりやすく、それが1つの目安とっております。現在、事務局のほうでは、あくまでも検討というレベルではございますが、2,500席の規模で少し検討を深めたいなと思っております。この

2,500席とありますが、オーケストラピットは使われている状態、つまり舞台の前にオーケストラピットがございまして、そこにオーケストラが演奏している状態で2,500席確保しているということを1つの案として、今検討しているというところでございます。

**【高橋委員長】**

- ・ 使わない場合は、より広がるということですね。

**【事務局】**

- ・ そういうことでございます。

**【本杉委員】**

- ・ かなり大規模だと思うのですね。もちろん客席数も1つの大きなポイントですし、それから舞台もそれなりの平面的な広がり、それから立体的な、あるいは断面的な高さ関係というのも重要になってくると思います。それが劇場の性能面でのレベルを示すことにつながってくるのではないかと思います。客席の規模が大きくなってくれば、当然物理的な問題ですから、100人よりも200人、200人よりも500人、1,000人といくに従って、遠い席が増えていくことになります。そうすると、その人たちにとって満足していただける席を確実につくっていくというのは、建築を設計する側の人間にとってみると、非常に辛いというか、厳しいことなのです。厳しいというのは別に達成できないという意味ではないのですが、同じ条件で1列目の人と、仮に20列目の人がいるわけではないということを了解してくれば、もちろん問題なくできることですが、この規模になってくると、設計上、大変創意工夫が必要になってきます。非常に有能な建築家にやってもらう必要があります。舞台を身近に感じて、舞台と一体感を持って、そしてお客さん同士でも共感できるような劇場空間というものをぜひつくってほしいと思います。安易な建築家の選定じゃなくというと語弊があるかもしれませんが、特徴を持った、みんなから愛される劇場空間というのをぜひ作ってほしいなと思うのです。そういう意味で、バックヤードを含めて、どんなイメージを持っているのかというのもちよっとお聞きしたいなと思いますけども、今日でなくてもいいので。

**【高橋委員長】**

- ・ 今いみじくも愛される劇場とおっしゃいましたが、とりあえず私ども、今、劇場の形のイメージをまだ持っていないわけで、そういう意味で、今事務局がこういうイメージだということをある程度言っただけならば、ここではそれについて意見を言えます

が、そうでないとなれば、多分次回、こちらから提案したとするとときに、新しい劇場つくってください、その劇場というのはこういうものじゃないでしょうかということが多分書かなくてははいけませんよね。

【本杉委員】

- ・ そうですよ。

【高橋委員長】

- ・ ですから、現時点で事務局として言える範囲で、どんな劇場のイメージを持っているのか、ちょっとお願いできますか。

【事務局】

- ・ 先ほどの2,500席というのもあくまでもたたき台ということで、最終的には全体の姿を見ながら、ということにはなると思うのですが、やはりもう1つ大切なことは、今、本杉先生が言われた舞台のほうだと思っております。
- ・ 最近では3面舞台、4面舞台というのですか、主舞台と両側と後ろ側に舞台を置くという形が一般的になっているのですが、その形を踏襲するのか、あるいは、もう少し多く要るのかという議論と、そこまで要らないよという議論がある場合がございます。今回は、異なる演目の連続公演ができる形を、できれば劇場の特色の1つに考えたといえますと、やはりバックヤードの充実というのもものすごく大切になってくるかと思えます。といいますのはどういうことかといいますと、やはりバレエもオペラも舞台のところに色々な装置を置くわけですね。あの置き場が近くにあるか、ないかで、どういう形で続けてやれるか、やれないかというのが、結構生命線になる場合がございます。それが、劇場に置けない、遠くに置いたりすると、それだけのために1日、2日空いてしまったりとか、経済的、コスト面でも非常に不合理であるといったようなことから、実演団体側のニーズにできるだけお応えしていくということは、バックヤードの充実ということが非常に大切なのかなと思っております。
- ・ あともう1つ大切なのが、通常の劇場は、いわゆるリハーサル室というのを作っております。ただ、リハーサル室というのは、あくまでもそこで明日やるから前の日の練習ということなのですが、日常、練習できる場所というのも一方で必要かなと思っております。やはり舞台芸術にこだわるという場合には、その舞台芸術は演者の方が切磋琢磨できる場所も必要かなということで、今、練習機能の充実といったことも、1つの重要な要素かなということで、あくまで事務局の試案ということで受けとめていただけ

ればと思っています。

**【本杉委員】**

- ・ 連続上演できる舞台を持つということは、できればそれが一番いいなと思うのです。  
というのは、オペラの場合ですとご存じのとおり、連日のように同じ歌手の人が歌うことができません。間をあけて、歌うことができるような環境を整えていくというためには、複数の演目を交互にといいますか、繰り返し上演していくようなことができれば、お客さんにとっては日によって違う演目を連続して見ることができるという利点が生まれてきます。そういう充実した舞台の空間を備えているということは重要だと思うのです。
- ・ もちろん、そうなるとフットプリント（建築面積）もそれなりの大きさが必要になってきますし、場合によると、舞台の装置を一時的に補修したり、若干はつくったりできるような機能も必要になってくると思われるのですね。
- ・ ですから、客席の大きさだけではなくて、バックヤードを含めた充実というものを考えていってほしいと思います。全く柱がないということはできませんが広い舞台空間をつくることができれば幅広い使い方ができる。リハーサル室も必ずしも舞台のためだけに使うわけではなくて、さまざまなワークショップ、教育的なものもできるでしょうし、単に上演に焦点を当てたリハーサルというだけではない、幅広い使い方ができると思いますので、そういうのもぜひ実施できるように計画の方向性を持っていてもらえたらと思っています。

**【高橋委員長】**

- ・ ありがとうございます。今のご意見については、特にいいですか。

**【事務局】**

- ・ はい。

**【高橋委員長】**

- ・ 川本委員お願いします。

**【川本委員】**

- ・ 28ページの劇場運営のあり方で、アジアの拠点になるための取組とありますね。アジアの拠点というと、そこは発信の場と言いかえられるので、そうなってきた場合に、46ページ以降の今後取り組むべきことがあるのですけども、例えば、実演団体のフランチャイズ化であるとか、関係機関との連携というのは、是々非々は別として、ある程度、変

な言い方ですけど、早期に入れ込まないと、なかなか理想と現実の結果的にかなりギャップが出てきかねないのではないかと。例えば、フランチャイズにしろ、そういった観劇会にしろ、横浜にこういう構想があるのです、どうですか、うちはぜひ行ってみたいとか、そういうのをもう早い段階からやっていかないと、建物自体にそういったものも反映させることもできないし、ですから、第2編の「アジアの拠点にします」と言ったものから、今後取り組むべき課題にあることが、前の段階から入っていないと、最終的にすごくミスマッチするようなものができてきてしまうのではないのかという懸念があるので、その辺、ちょっと調整していただければと思うのですが。

**【高橋委員長】**

- どうですか。ここでは、今後取り組むべきことと書いてあるけれども、それは劇場ができてからということではないのです。劇場の計画をつくる段階からアジアの拠点、世界の最高峰を目指すということであれば、ハード、ソフトともに動いて、かつ、ある程度めどがつかなければ、形もハードもできないでしょということだと思いますが、大丈夫ですか、そこは。

**【事務局】**

- すみません、川本委員がご指摘いただいた46ページ、表題が、今後、取り組むべきことという書き方になっているのですが、実は、文章のところでは早い段階から取り組むべきであるという書き方になっています。事務局側の意思としては、通常ですとかなり色々なことが決まってからやることを、極端な言い方をすれば事業化になったら早い段階から始めましょうということなので、そういったことがしっかり伝わるように、今後取り組むというよりは早期に取り組むということで、伝え方の修正も含めて対応したいと思います。

**【高橋委員長】**

- あとはよろしいですか。

**【明石委員】**

- 幾つかあるのですが、どういうふうにお話ししたらいいかなと思いながらですけど、この中で劇場整備の基本方針をまとめますよと目次ではなっていますね。それをどこまで具体的に書くことになるのかなというところで、この会議であと2回あるのですか、1回ですか。

**【高橋委員長】**

- ・ 1回です。

**【明石委員】**

- ・ 1回ですよ。そうなのです。それで、どこまで書けるかなと思ったりしているのですが、1つはさっき事務局からお話があったように、立派な劇場をつくろうとすると、どんどん建築面積が増えていきますよね。それが1つあって、それは結構、場所としてどこの場所が選ばれるかという、整備できる地区がそれなりに限られてくると思うのです。ここに、あと課題のほうでまちづくりとの関係と書いてあったりしますが、どちらかというと、まちづくりの波及効果とかというのは、どの場所にできるかということによって、むしろ考えていくことにもなってしまうので、それは入るのか、入らないのかというのが、後で考えてもいいのかもしれませんが、1つありますね。
- ・ それから、収支計画のところ。お金のところが書いてあるところを見ていて、僕が見落としているのかもしれませんが、いわゆる建設費とか整備費に当たるところの財源調達はどうするのかというのは、今ここでは考えなくていいのでしょうか。つまり、そのことを考えると、どんどん夢が潰されていく方向になるので、同じことを、ここはいろんな形で、国からお金がきたりとか、寄附金があったりしてできるのだということもあるのかもしれませんが、仮に今、単独建築で考えるとどうかということがありますが、ホールは大きいので、組み合わせの建築で見たとき、そして、仮にみなとみらい21地区の、わりと海岸部に近いほうでつくると考えたときには、建物自体の収益をあげるような空間というのがあったとしても、それは隣に建てるか、もしくは低層部につくって、その上にのせるかということになるのかなと思うのです。
- ・ そういうふうに色々考えると、ここではどの辺の具体的なところまでいけばいいのかなというあたりを、少し置きながらと思いながら、あと1回だとすると、あと1回でまとめるに当たって、ターゲットがどの辺まででいいのかというのをちょっと頭に思い浮かべながら、発言しました。すいません、お答えはないのかもしれませんが。

**【高橋委員長】**

- ・ そうですね。現時点で事務局もそこは答えづらいかもしれないですね。
- ・ というのも、例えば、建設費がいくらかかというのも、結局、まさにどういう建物をつくるかによって変わってくるわけですから、おそらくこの委員会はそもそも、まず、私ども、なぜ劇場が必要なのかというところからあえて始めました。劇場をつくること、先にありきでは、ここは議論したくないということで、なぜ必要なのかということから

始めたので、したがって、そういう議論の中で、横浜市のねらい、目的はわかってきました。したがって、私どもとしてはそういうねらい、目的を達成するために欠かせない条件というのがあると思うので、多分それを提案書の中に書かせていただくということじゃないかと思うのです。

- その上で、具体的な建物の大きさなり、収支計画というのが、私どもが提示する条件に合うものをつくっていただく、ちょっと上から目線になって恐縮ですが、そういう条件に合うものをつくれれば、この位になりますということで、その上で、それをどうやって、投資経費、あるいは収支を埋めるための経営で賄っていくのかということが、今度は次のステップとして出てくると思うので、私はその場所の大きさとか収支計画、具体的なところまで踏み込むのは難しいと思いますし、そこは私ども委員会の役目ではないと思うので、あくまでも、こういう条件は目指してくださいという、今日も当然、劇場の考え方が出てきたので、そういうところを私どもとしては目指してくださいということで、条件づけして提起させていただくということによろしいのではないかと思うのですが。よろしいですか。

#### 【事務局】

- そうですね、妥当なところはそのあたりです。

#### 【笹井委員】

- 今のお話と関係するかもしれないのですが、私の理解だと、本格的なオペラ、バレエの公演を連続的というか、定常的に行うとなると、特に海外からトップクラスのオペラを持ってくるだとか、フランチャイズとなると、色々な事業費、お金がかかると思うのです。それなりにかかるのだということは、みんな何となくイメージされているのかもしれないですが、ある程度きちんと、この報告書に示すかどうかわからないのですが、何かそういうイメージを持った上で、じゃ、その費用をどうするのかという覚悟というか、そういうのも必要なのかなと個人的には思っています。
- また、さらに、今、事業費だけの話をしましたが、これだけのことをやろうと思うと、かなりのスタッフ、運営も大変なことになって、どれぐらいの人員でどうなっているのだろうと勝手に色々と想像しているのですが、やはり目指そうとすることに伴って、それなりの費用、人、色々配置しなければいけないと思います。それがなくて何となく支出のイメージが曖昧です。勝手に想像しているのですが、もう少し、かなり費用がかかりますよという覚悟をちょっとここで示しておいてはいかがなものかと思っております。

すみません、個人的な感想ですが。

**【高橋委員長】**

- ・ 今まで条件なりを議論してきて、事務局とすり合わせさせていただきましたけども、それを踏まえて、ある程度の目の子じゃないですけども、こんなイメージという数字、例えば今おっしゃったいろんな、まさに世界一流のオペラを呼んでくるのであれば、これぐらいかかりますよねということについての積み上げだとか、あるいは、そういうことを繰り返していく上で必要な追加的な人員とかというのは、ある程度もう少し数字は出てきますか。

**【事務局】**

- ・ 34ページのところでございますが、4の(1)の最初の3行のところに、収支については試算としてお出ししようと思っています。ただ、あくまでも試算ということで、精度の問題には議論もあるところではございますが、しかし、今、委員が言われたような、規模感とか、それに伴って収入がどのぐらい入ってくるのかとか、そういったところの全体像というものは、私どもも必要だと思っております。もともとこの委員会をスタートするとき、やはり一番大きな課題は運営がどうなるのかなんだという各委員からのご指摘がございまして、そこは人の問題、お金の問題、ノウハウの問題と色々ございますが、解ききれない課題も多くございましたけれども、しかしながら、費用については試算レベルで次回お出しし、それについて委員の皆さんにも、一応前提条件を見ていただいて、これでいいよということであれば、試算の作業に入り、またそこでご確認ができればと思っております。

**【西川委員】**

- ・ 色々なお金がかかるのは十分わかるのですが、その中で1つお願いしたいことがあるのです。実は、神奈川県、この辺で言いますと、県立音楽堂を含め、いろいろな設備があります。先ほど本杉先生からお話ございました音響の面から言いますと、県立音楽堂は東洋一の音響設備の良い会場と言われ、どこに座っていても同じような音で聴けるというメリットがあるのです。ですので、一昔前ですが、県立音楽堂はすごく人気があって、予約を取るのが大変な位だったのですが、今はキャパが狭くて、使い勝手がちょっと悪くなったということもあるのですけれども、今作ろうとしている劇場につきましては、お金がかかるかもしれないのですが、音響設備が良いというものをぜひお願いしたいなと思っております。

【高橋委員長】

- ・ 素人なので、全くコメントできないのですが、少なくとも、キャパが大きくなると、視線的には遠くはなりますよね。音響効果という意味では、相当工夫はできるのですか。

【本杉委員】

- ・ 私も音響の専門家ではないのですが、計画に携わっていて、音に関しては、比較的、視覚条件よりも均一に近い状態で、達成できていると言えるのではないかなと思います。

【藤野委員】

- ・ P A（音響設備）を使うか、生音だけでやるのかというのも、結構重要ですね。巨大なメトロポリタン歌劇場とかだと、大きな声を持っている大歌手でも P A をかけないと難しい。2,500席というのは微妙な線です。P A を使わずに生音だけで十分な音響を確保できるかどうかのチャレンジとなる規模だと思います。
- ・ それから、ハードのことも重要なのですが、私が一番気になっているのは、事業計画としてどういう公演をやるのかと、運営主体のあり方とが深く連動してくる点です。特に、30ページのところで、運営主体のあり方の方向性としては、民間を含めて既存の団体では困難である。新たな運営主体を設立することも含めて検討すべきである、と書かれています。そして、改めて劇場運営に求められることの中で、32ページですが、(2)の劇場の経営に向けてというところでは、運営主体はあくまでも1つの運営組織であり、自治体依存型にならず、責任の所在を明確にするなど、経営責任のとれる体制を構築しなければならない、つまりガバナンスをしっかりと書かれています。
- ・ それで一番ネックというか、現場の問題として、いつも困難に突き当たるのは、(3)ウの人材確保をどうするかです。早い時期から優秀な人材を確保するというのが言われているのですが、現実問題としては容易ではありません。私もアートマネジメント教育を20年間やってきて痛感するところがあります。なぜアートマネジメント教育をやったのに、現場の熟練度、専門性が向上しないのか。特に中間管理職的な人たち、40代前後が少ないのです。舞台技術のほうでも人材不足が今、深刻になっている。その一番の理由は、やはりこの業界の雇用条件が悪すぎるのです。人生設計の中で、アートマネジャーとして、あるいは舞台技術者として継続してやっていくのだ、という決意ができにくい雇用条件で、ずっとやってきた。指定管理者制度と5年雇い止めの制限の中で、いわば使い捨てにされてきた。実際にアートマネジャーというのは、公務員や安定した企業とくらべて、かなり条件の悪い中でやらざるを得なかったのです。

ですから、昨今のように就職が好調になってくると、せつかくこの分野で勉強してきた学生たちが、しかも大学院にまで行ったのに、結局は芸術を支える分野の仕事を選ばなくなっているという現実があります。このように、人材の確保というのは最終的にかなり厳しいなと思っています。しかし、それは(2)の経営のガバナンスをどうやって、やっていくかという点に関連してくる。雇用条件をどういうふうに変更していくかということとも関わってくる。当然そこには経費負担という問題が絡んでくると思うのですね。全部ぐるりと一周りしてくると思うので、そのあたりのイメージが必要です。事業計画については、具体的には管理運営基本計画で別途盛り込みますということですが、その前提になる人材の確保、あるいは運営主体のガバナンスのことなども、少しイメージが湧くような形で事務局から提示していただければと思います。

**【高橋委員長】**

- ・ 今の提案、いかがですか、事務局としては。ある程度、提示いただけますか。

**【事務局】**

- ・ そうですね。具体的な方法論は、実を言うと、今まだ世の中にあまりないので、ただ、今、藤野委員がご指摘の問題点というのは、やはり文化芸術の実演団体も含めて全体がそういう厳しい環境にあるという中で、諸外国ですと、例えばオーストリアなどですと、自治体そのものがアートにかかわる人間の給与、所得を変えていこうということを政策としてしっかり打ち出している。そういったことも波及効果をしっかり見ているという事例もございます。そういう意味では、何かの仕組みだけで急に変わるものではないのですけれども、やはり、まず問題意識をしっかりと持つことと、そこをどういう形でしっかり自治体の実施計画につなげていけるかということ、道筋まではつくれないのですけれども、少しはメッセージ、問題意識のみはしっかりと盛り込んでいきたいと思っております。

**【高橋委員長】**

- ・ 自治体の政策、それからガバナンスを持っていくという意味では形ですよ。主体をどういうふう置いておくかということも非常に重要だと思うのですが、今、示されている以上のイメージというのは、次回、例えばある程度出せますか。それとも、そこはまだ早いのですか。

**【事務局】**

- ・ 今、藤野委員が言われた1つの一番重要なキーワードは、しっかりと人材を確保するた

め、これは福祉もどこの分野もそうなのですが、介護人材も最たるものなのですが、やはりその環境をよくしないと何をやっても口だけで、そこにもう今は踏み込んでいく時代ですので、少しそういった色々な分野の人材確保みたいなことを、ちょっと横で見ながら、どこまで触れられるか、少し検討させていただきたいのですけれども、若干そういったところは触れさせていただければと思っています。

**【高橋委員長】**

- ・ 人材もそうですし、それからもちろん、色々な運営のノウハウも蓄積しなくちゃいけない。それはある程度、人材にかかってくるわけですが、そういうエコシステムというのですか、そこを蓄積していかないといけない。蓄積できれば人も来るでしょうし、選ばれる劇場になることにもつながっていく。これは、従来の日本にない取組ですから、そこまで持っていくために努力しなければいかんということでしょうね。
- ・ 他にありますか。

**【川本委員】**

- ・ ものの考え方として、ちょっと極端かもしれないのですが、この劇場の基本方針から始めて、収支も含めて劇場の運営に求められること云々ということになると、当初の芸術文化に対する思いからすると、極端な話ですが、考え方として、この夢を実現するに当たり市が直接、全部やる。それぐらいのところ、運営はこうだねとやっていく位のことをしないと、何か色々な意見を合わせてやっていっても、なかなかまとめ方が難しいと思います。一度、グッとどこかの地区にボンと持っていき、その中でどういった民間の意見を取り入れるのかで、そういうものを考えていかないと。いろんな意見をこうやっていくと、何だかまとまらない。それが、市がやるのだというものに置くのいいのか、ちょっとわかりませんが、別問題なのですが、色々な意見を聞いてまとめるのは難しいと思うのですが。どこかの軸をぐっと絞って決めておかないと、なかなかまとめ方が難しいのかなと、軸を持った上で、民間の意見を聞いていくことをしないと、先生方のお話を伺っていて思ったのですが、大丈夫でしょうか。ちょっと危険というか、軸がないような気がしたのですが。

**【高橋委員長】**

- ・ まあ、色々な論点があるのですが、私は、何というか、一応、劇場運営についての考え方についてはそれなりのコンセンサスは出てきているようには思うのです。ただ問題は、結局、市が直接やれとおっしゃいましたが、私は、市といった場合に、誰なの

か、市長なのか、行政なのか、自治体なのか、それともちゃんとしたということはないですけども、1つの運営主体をつくる必要がある。ただいずれにしても市がきちっとコミットするということはものすごく大事なことです。最終的には当然、公費投入ということですから、市が責任を持たなくてはいけないわけですから、ありがちな責任不在にならないようにしないとイケない。直接やるかどうかは別として、市としてのガバナンスが働くようにしていただかないと、どんなにいい構想をつくっても、多分、途中で瓦解してしまう、そこは間違いないと思います。

**【川本委員】**

- ・ 考え方というところですね。

**【高橋委員長】**

- ・ そうですね。責任をきちっと明確にさせていただくというのは、間違いないと思いますからね。
- ・ 他にございますか。大分何回も議論していますから、論点についてはもうほとんど出ていると思います。そうすると、次回ですが、今日お示しいただいた前提条件なりで、皆さん、異論がないようなので、これを前提にしてある程度、もう少し数字を詰めていただくということはできると思います。それも拝見しながらということになります。一方で、私どもとしては次回が最終回になりますので、まず段取りからすると、今日事務局から提示いただいた2編の資料ですが、今日の皆さんのご指摘を踏まえて、もう少し加筆修正しないとイケないと思います。その上で、大きな異論はないといえますか、ご意見踏まえて加筆修正できると思いますので、加筆修正については、私に一任いただけるということによろしゅうございますか。

**【委員】**

(異議なし)

**【高橋委員長】**

- ・ では、それは私でやらさせていただきます。その上でですが、次回、まだ残っている数字なども含めたある程度の提示を事務局にさらにいただくということと、それから、あとは提言を取りまとめたいと思いますけれども、この提言のスタイルについて、事務局は何かイメージをお持ちでしょうか。あれば、ちょっと教えていただければと思いますけど。

【事務局】

- ・ 今まで各委員から多面的なご議論をいただきましたし、資料そのものはそのままご議論いただいた資料を束ねるとかなりの分量になります。できれば、提言はそれをかなり短くして、場合によってはA4、数枚ぐらいにして、まさにエッセンスで、幹になることを書き切ってみるという形にして、あとは参考資料のような形で後編につけておくという形で考えています。提言は、2枚か、3枚かわかりませんが、その文章にもう一度各委員の皆様にもお目通しをいただいて、そこは数字も若干あるかもしれませんが、基本的には、姿勢とか大切にしなければいけないこととかいったことをしっかり盛り込んだ形にするということも1つの考え方かなと思っております。そういった点を少しご議論いただければと思っております。

【高橋委員長】

- ・ 先ほどどこまで踏み込むかという話もありましたけれども、今、事務局案だと、大きな私どもの考えるイメージですとか、コンセプトを、それを数枚の物にまとめて提案とさせていただく。あとは、色々議論した中身について参考になることについては別途つけさせていただくというイメージで事務局からありましたけれども、そんな形でご異論ないでしょうか。よろしいでしょうか。

【明石委員】

- ・ いいですか。ちょっとポイントとして、どこまでかなんですけれど、規模と機能、事務局は規模感とおっしゃいましたが、規模感でもいいと思うのですが、そのあたりはできるだけ具体的に落としておいたほうが、この後のことにつながっていくときに役に立つのではないかと思いますので、規模感と機能で外してはならない部分というのはご議論いただけるといいかなと思います。

【高橋委員長】

- ・ これは事務局にお願いですが、当日、いきなり資料で規模感なり、提言を見て議論するのは、まとまりがつかみませんので、事前に規模感にかかわる部分と提言については、委員の皆さんに事前に、当然ですがともご覧いただいた上で、皆さんのご意見を頂戴して、その上でできるだけ完成に近いものにして、この場にあげたいと思いますので、少し余裕を持って、皆さんに開示いただければと思いますが、そこは大丈夫ですか。

【事務局】

- ・ 大丈夫です。

**【高橋委員長】**

- では、そういう形にさせていただきます。当然、事務局のほうで用意して皆さんにご提案させていただく形になりますが、その際、現時点でも結構ですし、もしそれまでの間に何か事前であれば、皆さんから、私を通さなくて結構ですので、事務局にリクエストをいただければと思うのですが、具体的に何か、ここは入れてくれとかあれば、お願いできればと思います。事務局が提案を示す前でも結構ですので、何かご意見があれば、今日以降寄せていただければと思いますけども、よろしゅうございますか。

**【藤野委員】**

- 今、おっしゃった規模感のところで、客席数っていつも問題になるのですよね。次回、それは私たちで合意を得ればいいのですか。それとも、今日のうちに、客席数については2,500席とか、今、口頭でご提案があったと思うのですが、そのあたりは今日のうちにこの委員会としては合意したほうがいいのでしょうか。

**【事務局】**

- 次回にお願いします。

**【藤野委員】**

- 次回で結構ですか。はい、わかりました。

**【高橋委員長】**

- すいません、2,500席という言葉が、この場で2,000なのか、2,500なのか、3,000なのか出てきても、例えば、私自身はもう判断基準はないので、その考え方について、先生から事務局におっしゃっていただいたほうがいいと思います。もちろん、この場でも構いませんが、次回までの間に、先生のお考えというものをおっしゃっていただければ、そのほうが十分反映できると思いますから、お願いしたいと思います。
- よろしいでしょうか。それでは、今回欠席の委員の方には、本日の内容をご説明いただくようお願いいたします。
- それでは、進行を事務局に戻します。

**【事務局】**

- ご審議誠にありがとうございました。各委員の皆様からいただいたご意見につきましては、次回以降の委員会で、それまでに準備をしてまとめていきたいと思っております。また、次回の資料案につきましては、早目に皆様にご提示できるようにいたします。
- 次回委員会の日程につきましては、今後調整させていただき、改めてご連絡させていただきます。

だきます。

- それでは、以上をもちまして、第5回委員会を終了いたします。ありがとうございました。