

令和2年度 第3回 横浜市新たな劇場整備検討委員会 管理運営検討部会	
日時	令和2年7月22日(水)14:00～16:00
開催場所	横浜みなとみらいホール レセプションルーム
出席者 (敬称略) (5名)	高橋 進部会長(株式会社日本総合研究所チェアマン・エメリタス) 天沼 ひかる委員(横須賀芸術劇場 副館長 公益財団法人横須賀芸術文化財団 業務部長) 内田 裕子委員(経済ジャーナリスト、ハーベイロード・ジャパン副代表) 藤野 一夫委員(神戸大学大学院国際文化学研究科教授) 山中 隆委員(滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール館長)
欠席者 (敬称略) (0名)	
開催形態	公開(傍聴6名／報道2社)
議題	(1)新たな劇場整備の検討 (2)その他
資料	資料1:委員会名簿 資料2:席次表 資料3:令和2年度第3回横浜市新たな劇場整備検討委員会 管理運営検討部会資料

議事内容

1 新たな劇場整備の検討

【高橋部会長】

- まず、議題に入る前に第2回管理運営検討部会の議事録について委員の皆さまに配付をさせていただいております。皆様にご了承をいただきたいと思いますが、ご異議はございませんでしょうか。

【委員】

(異議なし)

【高橋部会長】

- 異議はないようですので、第2回管理運営検討部会の議事録については、これにて確定させていただきます。ご承認いただいた議事録は、今後、委員会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3回管理運営検討部会の議題に沿って進めていきたいと思っております。なお、ご意見・ご質問については、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をいただき、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、事務局から説明をお願いします。

【事務局】

(資料3の説明)

【高橋部会長】

- ・ ありがとうございます。それでは、皆様からコメントを頂戴したいと思います。長いので、3つのパートに分けたいと思います。第1章、ポストコロナと新たな劇場整備のあり方と、第2章新たな劇場の取り組み方針を一緒にして、まずご意見をいただきます。次に第3章、事業計画の見通しの検討について、そして3つ目のパートは第4章と5章です。この3つに分けてご意見をいただきたいと思います。それでは、まず1章と2章についてご意見やご質問がありましたら、委員の皆様お願いしたいと思います。いかがでしょうか。
- ・ では私から1点、事前にご説明いただいた時に指摘すればよかったのですが、今気がつきました。8ページでお示しいただいている、右側のポストコロナと新たな劇場整備のあり方についてです。劇場整備を検討する上での新たな視点ということで、コロナを踏まえた新たな視点がここに6つ上がっていますが、1つ加えるべきだと思う点があります。それは、コロナ禍で市の行財政に影響が出ていますので、コロナ禍の市の行財政への影響を踏まえた公費負担のあり方ということです。言わずもがなだと思います。当然、そのことはこれからも数字を詰めていく上で考えることですが、ここにあえて明示的にきちんと入れておく必要があるのではないかと、今気がつきましたので、それを入れることを検討いただきたいと思います。

【天沼委員】

- ・ 第1章のことにつきましては、まさにというところで、先ほど高橋委員がおっしゃったことだと思います。次の9ページのところで、わが国を代表する劇場としての取組方針についてです。施設の色々な機能等々についてはここで論じることではないのかもしれませんが、これをどのように取り組んでいくか、特に2番の高い芸術性と創造力を求めて新しいものを作っていくこと、また3番の技術革新・スマート劇場などの位置付けが、実際に建つ建物に対して非常に大きい影響があるだろうと思います。前回でも出たように、大ホール・小ホール・中ホールという考え方もあれば、大きいホールがあって、それ以外にスタジオやリハーサルなどに全て上手く対応できるような大ホール以外の場所を作るという考え方もあります。他のページの育成のところでも、スタジオやリハーサルができるところも充実させようというのがあったと思います。

今までの考え方や今までのホールとは少し違った形で、スタジオにもなれば、観客を入れてパフォーマンスを見せることもできるような場所を作るとなれば、そこにはかなりの技術革新も出てくるでしょうし、建築的などころも新しいことが出てくると思います。そのような場所が大きいホールに連結しているような形になると、ここにある取組方針の実現性が非常に高まるのではないかと思います。以上です。

【藤野委員】

- ・ 私の方からは、1章と2章のところでは、まず最初に、前から申し上げているように、公的な予算を大きく投入してこのような新しい劇場を作ることの意味や理由、必然性を本当にしっかり考えておく必要があると思います。少し話がずれますが、私が非常に尊敬していた人がいます。池内紀というドイツ文学者です。彼は1年前に亡くなりましたけれども、彼がこういうことをいっていました。「日本は非常に豊かになったが、幸せにはならなかった国だ。これほど豊かになって、これほど幸せにならなかった国は珍しい。我々は非常に大切なものを、豊かさという名で失ってしまった。あるいは忘れてしまった」。非常に重い言葉です。ここから考えた時に、まず豊かさはなぜ幸せにつながらなかったのかということが大きいです。日本人の幸せ度は、世界で目立って低いわけです。これだけ豊かになっていながら、幸せを感じる人が少ないというのはどういうことかということなんです。
- ・ いつも例に出しているドイツの例ですが、ドイツの場合は国民国家を形成する時に3つのインスティテューションを同じように重要視しました。1つは、学校です。大学も含めて、学校は公的にしっかり補助して国民の再生産のために必要なものであるということで、今でもドイツの大学は全部国立・公立で無料になっています。フランスもそうです。
- ・ それから、病院です。病院も公立が圧倒的に多いです。また、劇場に代表されるいわゆる文化施設も公立の比率が非常に高いです。ですから、学校と病院と劇場というのは三位一体で1つの国民が豊かであると同時に幸せを感じて、良い一生を送るために必要不可欠なものだという基本的合意ができています。ですから、これを公費、税金で負担することは当然だと考えられてきているわけです。それと日本を比べると、学校は、大学は私立大学が圧倒的に多いです。病院も公立と私立は共存というか、両方あります。
- ・ 劇場に関していうと、建物としてのホールは公立が多いですが、いわゆるカンパニーを持ったプロが使う劇場というのはほとんどありません。ドイツと比べて際立った違いがあります。つまり日本の近代化において、芸術制度、特に劇場というのは一番軽視されてきたというのが大きな違いです。
- ・ そのことと、池内さんが言われた「なぜ豊かになったのに幸せにならなかったのか」ということを結びつけて考えていく必要があると思います。

- ・ もう1つは、私が何度も申し上げているように、これだけ公費を使ってやるのであれば、なるべく幅広い人に開かれた劇場であるべきだと思います。残念ながら、社会学的な統計で見ると、クラシックファンと言われている人は6%程度です。これは広い意味でのクラシックファンなので、オペラを観る人、クラシックのコンサートに行く人、バレエを観る人も含めて大体6%です。年間を通じて数回行くという人の数は、6%くらいで10%もないわけです。それをさらに細分化すると、オペラとクラシック演奏会には行くけれどもバレエは行かないという人が非常に多いです。バレエだけ行くという人は2%くらいです。今の方針としてはバレエにかなりウェイトを置いています。現状を考えた時に、なぜバレエなのかという根拠づけが必要になってくると思います。私は、バレエはすごく重要だと思っています。なぜ日本の現状ではこうなのかということも考えなければいけません。公費で作るのであれば、バレエだけではなく、クラシック音楽、オペラも含めてそれ以外のパフォーミングアーツなどに広く開かれた劇場とすることが重要だと、私は基本的に考えております。
- ・ それで各論ですが、コロナの下でこれを作るというのは大変な決意が必要だと思います。7ページ辺りにありました、人・技術・企業の育成、経済再生への貢献も、どうにかして理論的、また私たちの実感上双方で、劇場を作ることと結びつけて考えたいと思っています。私も頭を捻らせていますが、やはりなかなか難しい問題があると感じます。まず、個の自立が求められるという点です。しかし、個の自立や人間の主体性というのはどのように形作られていくのかという大きな問題があります。市民社会とは何かですが、西洋では自立した個人が結びついて、連帯して市民社会ができるというあり方です。そういったことができるためには一体何が必要なのかということになってくると思います。以前から申し上げているように、その時にこそ私は、舞台芸術とか、アートの力が必要だと考えているわけです。
- ・ もう1つは、経済と結びつける場合、いわゆるポストフォーディズムの問題が出てくると思います。日本では、すでに機械のオートメーションの段階ではなくなっています。人は、誰もがクリエイティブでイノベーターにならなければならないと、ずっと言われています。しかしこれにも、色々な落とし穴があります。産業界の側から、日本人はこれからクリエイティブでイノベーターにならなければならないという要請があります。同時に自分自身も、クリエイティブでイノベーターな人間になりたいという欲望や願望があります。そこで、この20年間で非常に有名になったのがクリエイティブシティ論です。創造都市論とかクリエイティブ産業論等が、うまく結びついていけば良いのですが、なかなかうまくいっていません。私は世界中色々見て回っていますが、色々な矛盾を撒き散らしている面が多いです。そして、そういった考え方にアーティストの側が牙を剥いているというか、反発を示している事例がたくさんあります。

つまり、社会の側はポストフォーディズムのためにクリエイティブであれと要請します。そうしないと、産業経済は良くなりませんからです。しかしアーティストは、自分たちは産業や経済のための道具ではないという思いが強いわけです。

こうした思いのズレが、簡単にいかないところだということを私は実感しています。一言で言えば、新自由主義的なイデオロギーとしての創造都市論みたいなものでは、今後は新しい価値を生み出すことができなくなる時代に入ってくるのではないかと、私は見立てています。

- ・ 都市間競争とずっと言われてきて、横浜は勝ち組と言われているわけですが、そのことによって生まれてきた都市と都市の間での格差、都市と地方の格差、それから都市の中での社会階層的な格差というのが、この20年で穴埋めできないところまでできてしまっています。
- ・ 私は、アーティストやクリエイターの生活実態をずっと調査しています。いわゆるプレカリアートです。最低賃金でカツカツの生活をしているフリーランスのアーティストやクリエイターがたくさんいるわけです。つまり創造都市の創造的産業を担わなければいけない、主役であるアーティストやクリエイターが、経済的に非常に悲惨な状態に置かれているという問題があります。こういったことの20年間の諸矛盾は、このコロナの時代にさらにはっきりと現れてきます。私たちは、そういった諸矛盾を解決するような新しい価値観を考えていくところまで踏み込んで、基本的な構想を練り直す必要があるのではないかと思います。
- ・ わが国を代表する劇場としての取り組み方針というところについてもいくつかありますが、長くなりますのでとりあえずここで終わりにします。

【高橋部会長】

- ・ ご指摘の点は、8ページでポストコロナの新たな劇場整備のあり方の中で、一応指摘はされているわけです。問題は中身、肉付けということだろうと思います。今、藤野委員がおっしゃった色々な矛盾が、コロナでまさに表面化しているので、それをどう解決していくかということです。学校や病院、文化施設として、単に箱を作るだけではなく、中身のソフトやシステムをきちんと入れて人を育てていくということに、今まで以上に注力しなければいけないのではないかと思います。他には、よろしいでしょうか。

【山中委員】

- ・ このわが国を代表する劇場としての取り組み方針というところの 1-2 番に書かれていることについてです。藤野委員がおっしゃったように、開かれた劇場とかにも繋がってくることです。天沼委員がおっしゃった練習場所など、施設面だけではなくて、海外からも積極的に招聘をするということも書かれています。結局それをやろうと思うと、新制作ができるようなアーティストと、創作ができるスタッフを抱える必要があります。それが慣れてくれば、向こうも目利きなどができるようになって、1 番や 2 番に書かれていることが展開できるのではないかと思います。これは、次の章の運営団体にも繋がってくることだと思います。このように、運営面のスタッフはかなり重要になってくると思います。以上です。

【高橋部会長】

- ・ ありがとうございます。今委員がおっしゃった運営のスタッフというのは、いわゆる実演団体のスタッフとは別にといいことでしょうか。

【山中委員】

- ・ そうですね。

【高橋部会長】

- ・ 他にございますか。

【内田委員】

- ・ 藤野委員がすごく大事なご意見をおっしゃってくださいました。その補足的な感じになるのですが、劇場の運営方針と取り組み方針と言いますか、なぜ劇場を作るのか、その価値ということです。私は、単に文化的な要素で劇場が街にあることは良いことだよね、これは誰も反対しないよねというような程度ではない可能性が、すごくあると感じています。先ほどおっしゃった通り、人材、人を作っていくことがこれからの日本にとって非常に重要な課題であると、私もいつも感じております。
- ・ 例えば、日本を経済的な側面からグローバル視点で見ると、本当に年々競争力を落としています。GDP もトップピーク時より半減しています。日本の全盛期は、やはり人口がとにかく多くて、生産年齢人口がものすごく多くて、その時日本は工場に象徴される大量生産で経済力をどんどん上げてきました。その大量生産に適した人材育成というものも、学校教育の中からやってきました。それはどうということかという、分かりやすく言えば、指示に従う人間を量産してきたということです。

それにより、どんどん伸びていきました。しかし、世の中がどんどん変わってきて、人口や大量生産という部分が新興国に取って代わられました。日本の強みであった経済力は、もう中国やアジアなどの新興国に奪われてしまっています。そうすると、日本経済がこのままどんどんシュリンクしていきます。日本という国がどんどんシュリンクしていくことを抑えるためにはどうしたら良いかという、やはり今しつこく言われている生産性の向上、付加価値をつけるものを創造していくことが求められます。日本という国は、そのようなフェーズに入ってきているわけです。今までのやり方では通用しなくなってきたということがわかってきて、

そこでイノベーションを起こすことを求められているわけです。そして今、時代も国も、イノベーションを起こせ起せと税金が投入されています。

- ・ しかし、先ほど申し上げたような教育システムの中で量産されている人材に、さあここで 0 から何かをクリエイトしろと言われても、そうならないわけです。そのように我々は育てられていないし、国としてそういうようなことを求められていなかったからです。今まではむしろ、指示に従わない人間がパージされてきました。いわゆる異能な人間は、あまり好まれませんでした。でも今の日本の現状は、0 から何かをクリエイトできる、前例のないものに挑戦できる人材が求められてきています。結局今までの日本は、GAF A (Google, Amazon, Facebook, Apple) というものを生み出せませんでした。そこでどうしたら良いのかということで、リベラルアーツの重要性、教養の重要性が急にフィーチャーされているわけです。そのような、正解や答えのないものを考える力が、日本は非常に弱いです。
- ・ そこで、アートや芸術に注目するわけです。これらは、日本の中で非常にないがしろにされてきた部分だと思います。芸術には、ルールや規制がありません。その中で、自由な発想でものを作り上げていく、クリエイトしていく、創造していきます。街として、小さい頃からそのような創造というものを日常的に目にし、体験していくことによって、新しいものを生み出せる人材が生まれてくるのだと思います。このように、単に「芸術は良いね」ということだけではなく、本当に日本人のイノベーションが求められていく中で、非常に重要な拠点になるだろうと、そういう大きな可能性を秘めているのだということを、ぜひ共有して考えていただけたらと思っております。

【高橋部会長】

- ・ 1章と2章について、他にご意見ございますか。よろしいですか。今色々ご意見を頂戴しましたけれども、基本的にみなさん方向は同じだと思います。ですから、それをこれからの劇場運営の具体的な方針の中にどう盛り込んでいくかが問われることになってくると思います。そこで、3章です。事業計画見通しの検討に入らせていただきたいと思います。ここで、またご意見やご質問を頂ければと思います。どなたかありましたら、どうぞ。

【藤野委員】

- ・ これは本当に基本に戻るのですが、この部会は横浜の新たな劇場のための検討部会です。最初から、劇場と名乗っているわけです。日本の中だけで考えると、日本にはいわゆる公会堂というものがあります。公会堂の延長として市民会館のようなものができたわけです。しかし今作ろうとしているのは、いわゆる公会堂、つまり集会場に由来する市民会館を作るわけではありません。そうではなく、新しい劇場を作るということです。逆に言えば、先ほどのご説明でタイプ分けされたヨーロッパ型というのが理想になるわけです。ドイツの劇場というのは、貸館をしません。貸館をしてはいけないことが、条例で決まっています。自主制作したものを365日やるということになっています。しかし、日本はそういうわけにはいかないのでハイブリッド型になっていて、県立劇場を名乗っているながら、半分は貸館をするということをしています。僕らにとってはそれが当たり前になっているのですが、もう一度原点に戻ると、劇場と集会施設である市民会館は違います。私たちは、劇場を作ろうという志でここにきているので、まずはその原点を確認する必要があるのではないかと考えます。
- ・ 第3章の鑑賞事業のところ、劇場外でもリアルに鑑賞できるようにするという話が出ていました。これはウィズコロナの時代に、特に必要になってくると思います。こういったことは、ヨーロッパではすでにこの十数年、当然のように行われています。例えばウイーンの国立歌劇場にしても、バイロイト音楽祭にしても、ベルリンの国立歌劇場にしても、これはさっきから申し上げているように、基本的には税金の投入比率が大半を占めているわけですけれども、それだからこそ、ライブビューイングを無料で行う。すぐ隣の広場でそれを大きなスクリーンで見られる、寝そべっていても見られるというのは、当然のこととして提供されています。劇場の中に入って、いい条件で見たいのであれば、応分の負担をなさよということです。ですけれども、ここで制作されたものはみんなのものなのだから、外で観る、あるいは無料配信で観るというのは当たり前ということです。
- ・ ただ、面白いのは、そこにスポンサーが付いていたりするのです。公共事業として行われている公演、オペラとかバレエの公演に対して、それをより開かれたものにする時に、スポンサーがサポートする。

というよりもむしろ、自らの広告としてその事業を利用するという関係になっているところがすごく面白いです。逆に言うと20年ぐらい前までは、やはり公費でもって劇場運営をしてきたのだけれども、さっきからお話ししていますように、さすがのドイツでも、あれだけ頑張っているも10%ぐらいしか、クラシック音楽とか劇場には行かないのです。それでは良くないというので、むしろ企業が自分たちの広報も含めて対外向けに発信するというようなことをたくさんやるようになりました。これがこの20年の流れになっています。すごく面白い動きだと思っています。

- それから、海外の上演などの映像公演に取り組むというのも、これからすごく重要になってきますけれども、一番有名なのは、ウィーンフィルのニューイヤーコンサートです。あれは放送権だけで大変で、何百億円という収入があるのですけれども、そのレベルを目指すのは、なかなか大変で、ほぼもう独占状態になっていますから、どういうレベルのものを考えていくのかです。
- 次に、クラシックがお好きな方は、ベルリンフィルの定期演奏会をデジタルで聞くことのできるデジタルコンサートホールというのがあります。これは比較のお安いです。月に数千円で見られる。それで、クオリティも非常に高いです。ただ、ベルリンフィルの人に聞くと、これは収益事業になっていないとおっしゃっていました。これはベルリンフィルのプロモーションです。ぜひベルリンに来たらフィルハーモニーに来てくださいという、プロモーションでやっているというふうにおっしゃっていましたので、そのようなレベルを考えるのかどうかです。逆にMETに関していうと、あのビューイングはやはり収益をかなり見込んで作り込んだものになっているということです。ただビューイング用の作り込みのために、今度は本来の舞台のほうが、ちょっとおろそかになっているというか、演出の形そのものが変わってしまっているという、またデメリットもあつたりとかして、なかなかこの落としどころが難しいなと思っています。
- それから、次世代育成と社会包摂のところは、やはり一番重要だと思っているところですが、子どもたちを対象としたワークショップとかをやる場合に、本当にうまくやらなくてはいけない。芸術嫌いをつくってしまう可能性があるからです。音楽とか体育とか美術の授業でも、嫌いな子をつくってしまうのと同じように、せっかく実演家とかプロのアーティストが行っても、それなりの経験と技術がないと、かえって違和感を生んでしまいます。つまりエデュケーターとかファシリテーターとしての素養を積んだようなアーティストというのが、やはり必要になってきますので、これも簡単ではないと思います。
- そして、特にバレエの場合に難しいのは、バレエを子どもの頃からやっていて、すごく能力のある子は、小学生ぐらいでも、かなり基本的な技能を持っています。

小学校、中学校にバレエのワークショップに行った時に、もうそこでもってすごくできてしまっている子と全然できない子の差異が出てくるのです。コンテンポラリーダンスとか演劇になると、まだいいのですけれども、バレエとか、またはバイオリンとか、ああいう特殊技能を子どもの頃から英才教育でやった時には、学校に入っていくことによって、逆にそれまでの身体的文化資本、どういうご家庭でどれだけお金をかけて育てられてきたかという、その身体的文化資本の違いが、かえって露呈されてしまいます。あるいはそれを拡大してしまって、そうではない子のコンプレックスを助長してしまうという難しい問題が出てきます。ですから、バレエのワークショップは、本当にうまくやっていただきたいと思うのですけれども、そのためには、相当熟練したスキルとか、それに関わる方がどういうミッションを共有しているかということが、すごく重要になってくるのではないかと思います。

- ・ もう1つだけ、さっきの1つ前のところに戻るのですけれども、若者の参加しやすさということとも関係してくるのですけれども、敷居が高い印象があります。バレエとかオペラは敷居の高い印象がありまして、30歳以下ぐらいの世代、特に若者の参加が少ない傾向にあるというのは、これは非常に深刻な問題です。というのは、科学的な調査、統計学とか社会学を使った調査の結果でいうと、一番幅の広い、いろいろなジャンルにチャレンジしてみようという受容能力がある世代というのは30歳までなのです。大人になって出来上がってしまうと、

もう駄目だということになってしまうわけです。しかし、30歳ぐらいまでの子どもたち、あるいは若者にはチケットが高過ぎます。何かオペラとかバレエとかというのは、おじさんとかおばさんの行くところだとかという印象があるわけです。そうしますと、もうそこで敬遠してしまいます。だから、この壁、30歳までの壁を破って、以前もお話したように、例えば10ユーロのクラシックカードでもって24歳以下とか30歳以下は一番いい席で、一番いい公演が見られるぐらいの寛大さを制度的につくっておかないと、まずこの若者の参加しやすさというのを、日本で実現することはほぼ無理だと思います。それから、社会包摂のところは、ちょっと僕自身も含めて、上から目線的に社会包摂という言葉が今の日本では語り過ぎている傾向があるのではないかと思います。実は、いわゆる演劇、アーティストとかいろいろなお付き合いしていると、その芸術家も、あるいはその芸術の愛好家も含めて、本質的にはもともとは、いわゆるコミュニケーション障害の人が多いのです。ですけれども、「自分は、ある芸術と出会ったことによって、弱みとかコンプレックスを克服することができ、そして今アーティストになりました」とか、「クラシックファンになりました」とかということが、圧倒的に多いのです。そうしますと、社会包摂を語る前に、アートそのものが社会とうまくやっけない人たちのためにある。そう言うと、変な言い方ですけれども、僕はベースはそこだと思わず。

ところが学者とか政治家は、上から目線で変な先入観がありまして、どうしても政策化するためには、いわゆる健常者とそうではない方との間に一線を引かないと政策化ができないという問題も出てくる。本当はその芸術と付き合う方、深く付き合う方というのは、もともとコミュニケーション能力が普通ではない方が多かったです。でも、そんな境を引いて考えること自体が、僕はすごくおかしいことだと思うのです。人間としてそんな区別はもともとないわけです。社会的包摂という概念が出てくるのは、社会的な排除が生まれてしまっているからです。つまり社会的排除があるから、それを繕うために社会的包摂という言葉が出てきて、それを現時点でやりましょうということになる。いわばとしてこの10年、20年言われてきているわけですけども、こういった対立概念そのものが僕はおかしいと思っています。

- ・ 重要なのは、その排除されたものであるとか排除された人々を包摂するのではなくて、排除を生み出すような社会をつくらないことです。つまり排除を生み出さないような社会の仕組みをどうやって考えて、その排除に至らない社会を、まさにアートを通じて私たちが構想していくかということになってくると思う。何か社会的包摂というのは、取って付けたようにオリパラ絡みでここ数年、日本で語られているのには、上から目線というのを非常に感じてしまっています。

【高橋部会長】

- ・ ありがとうございます。他にございますか。

【天沼委員】

- ・ 3章の中で、これはすごく、今、劇場経営をしている身としまして、16ページにある公費負担を含めた財源の考え方の中で、さっき藤野委員がおっしゃいました劇場が創作するものに、基本的にスポンサーが付く、ただ、自然に付くわけではなくて、そういうシステムというか、今もすでにありますけれども、私たち自身が創作したりですとか、あとそれから育成の部分で合唱団を運営したりとかする部分に、基本的にやはり皆さんに呼び掛けることによって、私どもの劇場でもご協賛いただいたりとか、やはり寄付をしていただいて運営できています。その財源という言い方はちょっと失礼なのですが、いわゆるそこは基本的に、例えば育成的なものは全てを持ち出すような形もありますし、それは皆さんのためになるということに賛同していただきますと、本当に寄付をしていただいて支えてくださる方もたくさんいるのです。

それは、もちろん寄付をする価値があるものをやらなければいけないという、それが一番最初なのですけれども、あとその他にこういった形で劇場の中でいろいろプログラム、公演を行っていくに当たりまして、創作するものも含めて、企業の方の賛同を得て、常に働き掛けてスポンサーを獲得していくという財源というのは、もう基本にあるというふうに思っています。今、たまたまここに明確に書いていないということだけで、逆にいうと今すでにもう行われていることだと思いますけれど、ただ、そこにもっと力を入れるやり方というのがあると思いますし、あと私は不確かですので、申し訳ないのですけれども、やはり劇場に寄付するとか、そういうことで税制的にいろいろ配慮をされて寄付しやすいようなシステムを、例えばアメリカなんかだったら持っていたりだとか、ヨーロッパもたぶんそうだと思うのですけれど、そういったことで芸術自体が振興されていくような、そういうシステムもあって、あちらの世界もあるということもありますので、日本はそれが無いにしても、やはり賛同していただけることと、そういったものが合体すると、社会のためにやはりいいことができるということにつながってくると思っていますので、その辺りも重要かと思えます。

【高橋部会長】

- ・ スポンサーとか民間資金とかということについては、事務局は当然考えてくれているわけですよ。他にはどうですか。はいどうぞ。

【山中委員】

- ・ プログラムの話でしゃべりたいと思うのですけれども、14 ページのところ、プログラムの試算が書いてありまして、バレエ、オペラ、それから上記以外の舞台芸術と書いてあるのですけれども、その1枚前のところを見ると、この上記以外の舞台芸術というのは、どうも歌舞伎などの伝統芸能とかミュージカルと書いてあります。ミュージカルは流れの中でよく分かるのですけれども、前にも言いましたけれども、歌舞伎などの伝統芸能というと、やはりちょっと劇場の作りが変わってくるのではないかというような気がします。もし一つの大きなホールを想定されているのなら、歌舞伎というのはちょっと違和感がありました。
- ・ それと、このジャンルのところで、巡回公演とか海外招聘というところがありまして、貸館と自主というふうに書いてあるのですけれども、あまり差はないのではないかと思います。

おそらくこれは貸館と書いてあるけれども、どうしても呼びたいというようなものが貸館になっていけば、うちでもそうですけれども、ちょっと共催とか、共催だと貸館ではないですけども、協力とかちょっと段階を踏まえまして、貸館料は頂くものの、1年、2年、3年前からもう押さえさせてもらうとか、いろいろなやり方があると思うので、この辺はそういうふうに、フレキシブルに対応されていければいいのではないかというふうに思います。

- ・ その点で特に思うのですけれども、最初はあまり無理せずに、海外招聘しなければいけないなんて思うと、ちょっと高いものを買ってしまったとか、交渉でいろいろ出てくると思いますので、最初は無理せずに自前のスタッフが慣れてくれば、非常にいい買い物ができたり、そういう実績が生まれてくれば、海外からも逆にオファーが来るということもあると思いますので、最初はそんなに無理をせずに、全体のプログラムで考えていかれるのがいいのではないかというふうに思います。
- ・ 新作・新演出というふうに書いていただいているので、先ほども言いましたけれども、ぜひそういうアーティストを抱えて、そして実際の新制作ができるだけのスタッフをそろえるというのが、将来にすぐつながってくるのではないかというふうに思います。その時には、若い方のアカデミーみたいな感じでアーティストを抱えれば、若い方の興味とかも出てくるし、運営費も安くつきますし、そういう形で進められていくのがいいのではないかというふうに、これを見て思った次第です。

【高橋部会長】

- ・ ありがとうございます。ちょっと私のほうからお聞きしたいのですけれども、14ページでプログラム試算ケース1ということで、ここに数字が上がっているわけですが、プロの目から見て、これは可能な数字だということによろしいですか。

【山中委員】

- ・ 可能だと思います。ただ、最初からこれだけやらなければいけないとか思うと、逆にしんどくなったり、何か高いものを使わなければ駄目とか、いろいろあると思いますので、最初は無理しないほうがいいのではないかと思います。そのうち、劇場の皆さんが慣れてくれば、この数字は可能ではないかと思います。

【内田委員】

- ・ バレエとオペラというプログラムのところで、本当に特化したものをつくっていくというのは、とてもいいと私も思っています。

なぜバレエ、そしてオペラなのかということです。その部分はすごく大事で、オペラは、われわれは好きですけども、オペラを年に1回、2回見る人というのはまだまだ少数で、何でオペラはそんなにハードルが高いのかというと、やはり言語です。言葉です。

オペラといえば、もう当然海外の一流の作品が見たいというふうに思うのですけれども、言葉の壁があります。今翻訳が電光掲示板で出て、舞台を見ます。一生懸命読んで、舞台を見て、読んで、見て、読んで、見てというので、見ているほうは疲れてしまいます。

ストーリーが分かっているプロフェッショナルな観客は、もう舞台だけしっかり見ていけば、演者の表現であるとか、本当に歌の素晴らしさであるとかということを経験できる素晴らしいものなのですけれど、ここから本当にオペラ人口を増やしていくのだということになると、言葉の壁というのは、やはりすごくあって、この劇場でオペラをやるのであれば、本当にITやAIを利用して、電光掲示板と舞台を何度も往復しなければいけないというようなものを乗り越える。そういうソリューションができれば、私はオペラの楽しみ方が1つ上の段階に行けるというふうに期待をするところなのです。

- ・ では、なぜバレエなのかというと、バレエというのは非言語なのです。これが非常に多様性というものにマッチするのです。横浜は多様性、SDGs 都市宣言して、ダイバーシティですと。その一つの象徴が芸術、非常にそれを具現化しやすく、その中でバレエというものは、そういう意味で多様性というものを実現しやすいのです。非言語であること、ダンスのソリストというのは今世界中で、特に今アジアの若手で素晴らしいダンサーが育ってきているというようなことがあるわけです。
- ・ バレエというものを重要視してプログラムを考えていくというのは、非常にサステナビリティもありますし、可能性もありますし、面白いことがいろいろできて、世界中の素晴らしい若手が横浜で踊りたいのだというふうに集まってきて、パッと気が付いたときに、横浜シティバレエ、横浜を拠点とする劇場が抱えるバレエ団が大変な素晴らしい個性を表現しているというようなこと、そこからさまざまインスパイアをされていく、見ているものがされていくというのが形になったら、本当に素晴らしいなと思います。バレエというものは、非言語の表現だという部分においては、日本の劇場にはすごく親和性があるのかというふうに感じるところです。

- ・ あと、貸館です。本当に、これが危ういといえますか、もうとにかくやらなければいけない、埋めなければいけないということで、貸していくということになるのですが、やはりそれは貸してほしいというようなものに、素直に貸すのではなくて、オペラ座であるとか、ウイーン歌劇であるとか、ミラノスカラ座であるとか本当に一流の劇場というような、そういうたまたまを実現するのであるということであれば、やはりそこもしっかりと、貸すとはいつでも自分たちで厳選をしながら見極めていって、自分たちのブランディングであるとか、横浜の新しい劇場というものの醸し出す一貫性というものにこだわって、プログラムを組んでいくというところをやっていくということが大事なのかと思います。だから、そこにたがが外れてしまうと、とちらかった感じで、演目に統一感がなくて、自分のブランドというものをつくるのが難しくなるのかと思います。ここはまずプログラムの選定というものは、特に貸館の部分に関して最初が重要になってくるのではないかというふうに想像します。

【高橋部会長】

- ・ ありがとうございます。今、3章のところでもいろいろご意見を頂きましたけれども、だいぶ意見も積み上がっているので、事務局としておっしゃりたいことがあれば、ちょっと現時点でお願いできますか。

【事務局】

- ・ 貴重なご意見をさまざまありがとうございました。若干、市のほうから補足といえますか、お答えもしておかなければいけないかというような点もあるので、ご説明も兼ねてさせていただきたいと思えます。
- ・ まず、マーケティングという表現がいいかどうか分かりませんが、お客様が本当に入るのか。そこに愛好者がどのくらいいるのかというようなご指摘もございました。非常に数値的には難しい要素はございますが、事例だけで申し上げますと、昨年神奈川県民ホールでやはりオペラをやりまして、英国ロイヤルオペラです。東京文化会館と同じ演目をやって、非常にお客様が入るかどうかが悩みの種でした。切符は6万円でした。でもふたを開けたら満席でした。それには驚きました。その時に実演団体のメンバーとも、やはりいいものをやれば東京と同じ場所でやっても人は入ってくれるのだなと思いました。つまり、値段もあるけれども、やはりいいものをやれるかどうかということが重要だなと。たまたまかどうかということもありますが、一例としてそういうのがございました。

- ・ あと、先般のゴールデンウィークの時に、多くのアーティスト公演が、なかなかやれなくて、でも、ゴールデンウィークにいろいろな企画をしていたものを映像配信しました。特にバレエのメンバーがやはり映像配信をして、これはなかなか外へ公表できないデータのようなので、私はあくまでも口で聞いた内容のご説明なのですが、
彼らほどこのところからのアクセスが多かったかという分析もしました。人口当たりでやったら、やはり横浜が一番多くバレエの場合はアクセスがありました。明らかに地域によって特性の違いがあり、本来、映像配信は日本中どこでも見られるのですが、都会あるいは人口が多いところでバレエ、たまたまこれはバレエの例でしたけれども、やはりアクセス数が圧倒的に多かったといったようなこともありました。
- ・ 全国、全体で見るとひょっとすると、おしなべてやるとすると、数字というものにはまだまだそんな高い数字ではないかもしれませんが、商圈という範囲で見た時には、その差というものはかなりあって、これは普通のマーケティングでは当たり前のことだと思うのですが、バレエ・オペラというものには、そういう意味の強みというものが、場合によってはあるかというふうに思っています。
- ・ 一方、先ほどご指摘の中で、もう一点の分の説明といたしましては、やはり日本の場合は、実演団体というのは、もう委員皆さんご存じだと思いますが、民間団体としてご活動されてきています。つまり、良し悪しはともかく、全てほぼ実演団体の方々のご自身で、自分たちの給与も賄いながらやっていくということです。それをいきなり全て劇場が抱えるとか、公が抱えるということは、それはまた現実的ではないかと思えます。ヨーロッパの場合は、「実演団体＝公」みたいなことであります。アメリカの場合は、「実演団体＝民間との連携」みたいなものがあります。
- ・ 私どもが今回、新たな関係性をあえて提起させていただきましたのは、やはり日本は日本らしい関係性の結び方があるのではないのかと。あるいは横浜は横浜らしい結び方があるのではないかと思います。横浜という都市部でやる結び方があるのではないかと思います。そこは何がベストか、なかなか分からないです。そこは制度の問題等々があるので、しかしながら、今年の議論も思い出しますと、やはり各委員のほうからは、一方で運営主体と、これは次の話であります。先走った話で申し訳ないですが、やはり運営主体が自立できることも重要です。自分たちがちゃんと考えて、もっと言いますと、公に振り回されずにやれるような運営主体も必要ですというようなご議論もございまして、そういう意味で、日本がこれまで実演団体の方々のご苦勞してつくってきた歴史の流れもございまして、そこを尊重しながら、どういったパートナーシップを結べるのかということについては、これからも引き続きご指導いただきながらやっていきたいというふうに思っております。

- 長くなって恐縮ですが、最後になりますけれども、次世代育成の関係でした。やはり確かにバレエは難しいというところがありました。実は昨年、「子ども向け『ドン・キホーテ』」というのを横浜でやりました。これは学校の授業でやりました。私も現場へ行きましたけれども、想像以上に子どもたちは喜んでいて、一番驚いたのは、引率した教員の方が子どもの喜んでる姿に感動したということで、横浜の場合はミュージカルとオーケストラと、昨年度からバレエ、この3つを芸術・文化教育ということで、学校の授業に入れている形になっておりますが、やはり必ずしもダンサーになりたいというような感想ではなくて、単純に面白かったとか、単純に「ドン・キホーテ」が楽しかったとか、そういうようなご意見もあれば、僕は「ドン・キホーテ」の馬になってみたいというような意見もありました。
- やはり始めるまでは、こういうことをやって大丈夫なのかと、子どもがどういう反応をするのかという心配もあり、学校ですから、やはり授業でやる以上、いろいろなところを乗り越えてやらなければいけないのですが、うまくいったということで、今年はその数をもうちょっと増やして、ただ、ソーシャルディスタンスを取らなければいけないので、やり方の工夫はしますけれども、やはりチャレンジしてよかったなというふうに思っております。そういう積み重ねの延長上に、劇場ができた時にそういった次世代育成のそれまでやってきたことを、どうやって本来劇場という場で生かしていくのかということ、私ども実務家は考えていかなければいけないのではないかとこのように思っております。ちょっと長くなりましたけれども、以上です。

【高橋部会長】

- ありがとうございます。16 ページに、公費負担を含めた財源の考え方、特に四角の中で整理されていますけれども、公演をやるのは結構ですと、いくらでもやったらいいのではないですかと。ですけれども、チケットが売れ残ったら赤字が出ますので、それを市が引き受けますということはやりませんということを、ここではおっしゃっているわけです。それはそのとおりだと思います。ただし、それ以降ですけれども、例えば今おっしゃったように次世代育成も含めて、市として市民・住民のため、人材育成のためにやることは投資である。そこのところについて出し惜しみはしないという、そういう趣旨のここの財源の考え方だと思うので、やはりお金の使い方というものが、箱である劇場ではなくて、劇場も含めた横浜市の芸術の育成というところで、ものすごく重要な要素だと思うので、そこをどういうふうに形づくっていくかということが、これから問われるのだと思います。
- 今の事務局の説明も含めて、この3章で何かさらにおっしゃりたいことがあれば、ご意見を伺いたいと思います。よろしいでしょうか。

- ・ それでは、あと残っているのが 4 章と 5 章です。運営団体の考え方は、今のご説明の中にも出てきましたけれども、ここあるいは 5 章の土地の問題、これも含めて、もちろん前に戻っていただいても結構ですけれども、特に 4 章、5 章を中心に、さらにご意見を頂戴できればと思います。どなたからでも結構です。どうぞ。

【藤野委員】

- ・ 失礼します。1 つ前の指定管理の収支の考え方というところとも関連してきますので、運営団体の考え方のところで少しご質問とコメントです。
- ・ 先ほどの指定管理の考え方については、皆さんお分かりいただけていると思うのですが、今このコロナ禍で一番大きな問題が出てきています。それは何かと申しますと、指定管理の中に利用料金制を入れる併用型にするのか、指定管理は指定管理なのですから、収入は市に入るという形にするのか、この 2 つのタイプがあって、地獄と天国の違いなのです。簡単に申し上げますと、この図で見たら、支出が全てで 10 億円だったとします。そのうちの指定管理料が半分の 5 億円だったとします。あとの 5 億円は、自分たちで稼ぐわけですが、そのうちの 2 億円を貸館収入で稼ぎました。あと 3 億円は自主事業等の演奏・公演収入でもって稼ぎました。これで 10 億円になるから円満解決です。今何が起きているかといいますと、5 億円の指定管理料が入ってきました。ですけれども、あと 5 億円の自主財源といわれているところです。貸し館収入と公演収入がない状態が続いているわけです。それが財団によっては何億円にも今なっているのです。設置元の自治体とかと、今協議を始めてはいるのですが、これもまだはっきりした基準が出ていません。
- ・ 例えば貸し館料といっても、純粋の貸館料と附帯設備使用料とかとあって、50 万円と 50 万円とかなるわけですが、純粋な貸館料だけは市で補填します。ですけれども、附帯設備のほうは指定管理の業者で持ってくださいみたいところで落ち着くこともあると思うのですが、今後非常に危惧されるのはこういうことです。
- ・ 今まで私自身は、利用料金制と指定管理者制度を抱き合わせるの理想的だとは思っていましたが。というのは、営業努力が報われるからです。貸館とかで稼げば、その分でまた自主事業もできるわけですから、やりがいがあるわけです。ところが今回のような事態を一度経験してしまうと、今出てくるような 5 億円の半分のリスクを抱えてまで、指定管理業者が利用料金制で請け負うかどうかという大問題が出てくるのです。これを一度経験してしまうと、結構尾を引くと思うのですよ。
- ・ つまり、運営する側からすればモチベーションを上げるのには、利用料金制はいいのですが、リスクを取れるのかどうかというのかというふうになってきます。

これは本当にこれから指定管理制度、直近で今携わっているものが幾つもありますけれども、この問題が今現に出てきてしまっています。ですから、利用料金制度を併用する形でやるのか、これはもう入れないのではないかということも、ある時点で考えなくてはいけないと思います。

- ・ それからもう一つは、運営団体の考え方で、この分類のヨーロッパ型、フランチャイズ型、3つ目の新たな関係型、この3つで基本的にはいいのかと思います。と申しましても、ヨーロッパ型というのも、いろいろありまして、いわゆるドイツ、オーストリアとそれから一部の旧東側のレパートリー形式を取っている劇場と、それからイタリアのようにスタジオネ、これは歌舞伎座を考えればよいのですけれども、ある一定期間制作し、ある一定期間、たとえば1カ月興行をやるというミラノスカラ座みたいなやつですね。そういったタイプと、その中間型のブロックシステムというのと3つあるわけですね。新国は今ブロックシステムからちょっとレパートリー系になりつつありますけれども、実はレパートリー形式が一番大変なシステムです。素晴らしいとは思いますが、実現性は日本では難しいだろうなと思います。ですから、ヨーロッパ型といっても、その3つのタイプがあるというところで、少し整理が必要だし、レパートリー制の場合には、日本では今、全然それはできていません。新国立はバレエ団と合唱団は、一応何とか中途半端な雇用形態ではありますけれども、オーケストラもないわけですね。ですから、全然これはもう日本は、今もお話にならないレベルです。
- ・ それから、フランチャイズについてもメリット、デメリットがあります。可能性があるとする、3番目の新たな関係性というところで、やはりこの関係性を深掘りしていくのがいいかと思います。この例に挙がっている日本センチュリー交響楽団が入っている豊中市立文化芸術センターについては、この5年間、私もずっとお付き合いをしているところです。日本センチュリー交響楽団が実演団体として、初めて指定管理に入ったというのは画期的で、こういったものが日本で広がればいいなという願いもあって、ずっとお付き合いしているのですけれども、ここで一つ基準になってくるのは何かと申しますと、その指定管理上の前提のポイントとして、財務健全性なのです。ですから、その運営団体の一つに、実演団体が入ってくる場合、公益財団法人になっているところもあると思うのですが、その財務健全性をちゃんと税理士さんとかの審査員が見ますから、それがちゃんとしているかどうか。経営的に借金を抱えていないかとかということですね。あと20年間、安定して経営していけるかどうか、そこが大きなポイントになってきますので、要注意ポイントかというふうに思います。ただ、私自身はこの3つの選択肢の中で最後の新たな関係性を、横浜では開発する、開拓するのが一番いい手ではないかと思います。

【高橋部会長】

- ・ ありがとうございます。ここは私も3番目がいいかと思うのは、1番目と2番目のありていに言っ
てしまえば、いいとこ取りといえますか、欠点を補う形なわけですがけれども、やはり日本はとも公
共事業、箱物だけつくって終わりということで、ソフト面、システム面が非常に弱い。そこを補うた
めにも、あるいは文化・芸術というものにちゃんと必要な金は注ぎ込んでいくという観点からも、
このさまざまなやり方、チャレンジングではありますけれども、ここが一つ日本としてやってみるべ
き、横浜市としてやってみるべき姿なのかなというふうには、非常に思いました。
他にご意見があれば、お願いしたいと思います。どうぞ。

【天沼委員】

- ・ 先ほど藤野委員がおっしゃった指定管理制度の中でも、利用料金制度は、まさにコロナのこの状況の
もと、本当におっしゃったとおりのことが起こっているのが当財団でございます。基本的に施設を管
理する部分と、その関わる人件費については、指定管理料で頂いているのですけれども、それ以外の
この事業展開については、全て貸館の利用料収入と、それからチケット収入と、あとそれに加えてそ
のために駐車場も経営させていただいているので、劇場についてとか、それと一般の駐車場の経営
を、それを元手に事業をやっています。こうなりますと、基本的にもうそのもとになるお金が入っ
てこないですから、いわゆるしなければいけない事業、使命としてある方が、その育成事業で自前の合
唱団を運営していたりですとか、国内のピアノコンクールをしていたりですとか、そういったものを
いろいろしているのですけれども、それが結局できなくなるという、そういう方向にどうしても進ん
でしまいます。結局は縮小せざるを得ないということがあるので、例えばいわゆる公演をつくって行
うとしても、何かしら行ってチケットの売上げが取れるもの、それは営業的な努力で解決していく
というような部分でもいいと思うのですけれど、特にこの次世代のためとか、あとそれからそれぞ
れのアーティストを育てるためのことには、これはその人たちからお金を頂くことでは現実ないわけ
ですので、そういったものについて、基本的には明確にいわゆる公費の負担になってしまうのですけ
れども、そういったことを明確にするというのは一つあるのかというふうに、今現実的にはすごく感
じているところです。
- ・ もともと指定管理自体のものでは、市なりがこういう方針で経営するとして、あなたたちはどうでき
ますかということ、管理者側が案としてご提案するのですけれども、その中で何をするかというこ
とが認められた時点で、その指定管理者が劇場を運営しながらやらなければいけないことが決まる
わけなので、本当に全て施設管理以外のことが、やはり利用料収入みたいなところに全部負ってしま
うというのは、非常に難しい形だというふうに本当に思います。

できなくなってしまうということが、それでいいのかという部分と、実質、今この状況下ですと、全てそれをやるよりは、少し耐えておいて、コロナの終わった後に、またどうやって再開していいのかということが現実なのですが、ただ、システムとしてはもうそうになってしまうので、私どものところでは、そういった部分をどういうふうに考えていくかというのは、非常に大きな問題ではあります。それは、たぶん他のところでも規模が大なり小なりで、もう本当に起こっていることですので、このコロナがあって、

もうそれが裸になって見えてきた問題というのであることは事実ですので、そこは知ってもらいたいというわけではないですけれども、すごくもう重要な問題です。そう思いますので、そういったところからの何か運営していくに当たっての考え方が、新しい方式に全て反映させないと、運営がたぶんできないというふうに私は思っています。

【高橋部会長】

- ・ ありがとうございます。藤野委員は、その利用料金制度と公費丸抱えと二者択一で、こういう問題が起きるから公費で抱えたほうが良いとおっしゃっているわけではないですよ。

【藤野委員】

- ・ 指定管理者制度は今時代の流れとしては、もう必然といたしますか、しょうがないと思うのですけれども、問題は公費が投入されている部分と、その利用料金制度を抱き合わせにするというタイプが、今後は破綻というか、すごく難しくなります。そういう形ですと、民間業者は特にリスクを背負えないということで、応募してこない可能性があるということです。

【高橋部会長】

- ・ 一方で、例えば19ページにあるように、今回の場合は実演団体と契約をします。そこが、指定管理者グループの中に実演団体が入っているわけです。そうしますと、ちょっと単純に指定管理を受けるケースが変わってきて、いろいろな意味合いが出てくるのではないかと思います。実演団体というのは、多くが民間ですから、経営努力をしています。かつ指定管理も受けることで、ここに書いてありますように、芸術性とか創造力の面での公的な負担というのは、ある程度期待できるということで、新しい形になると思います。

そうしますと、従来の単に指定管理を受けている業者よりは、懐が深くなっているのかという気はするのですけれども、だから、今回のようなコロナは極めて特殊な事例なので、こういうことを経験していますから、頭の体操として、こういうケースではどうするのですかということが必要だと思うのですけれども、でも、これが常態ではないと思いますので、そこはどういうふうに見ていけばいいのかというのがあります。

【藤野委員】

- ・ そうですね。ちょっとコロナについては経過を見ないと分からないのですけれども、豊中市立文化芸術センターの場合は、本当に初めてのケースだったのですが、大阪センチュリー交響楽団、今、日本センチュリー交響楽団になりました。

ここのメンバーが豊中の指定管理に入ったことのメリットは何かというと、楽団の運営ですから、ホールの運営のスキルはなかったわけです。今まで借りてオーケストラのコンサートをやっていたのです。ところが、ホール側に立って運営する、マネジメントをする時に、どういうことが起きるのかということを学びつつ、しかし実演者側の考え方とかスキルも、ホールの運営に入れることができたので、混ぜ合わせることができたのです。そこは時間がかかりましたけれども、いい結果は出てきたと思います。もし今日実演団が入らなくて、民間の大手の指定管理業者だけの場合には、芸術性のことよりも、集客、収益を考えてしまうので、芸術性の高いものがおろそかになるという傾向が強いのです。だから、このパターンはいいのですけれども、問題は実演団体に運営上の財務的な安定性と健全性が担保されているかどうかということがあると思います。

【山中委員】

- ・ 指定管理の話でいえば、うちの財団は滋賀県の100%出資の団体ですので、今みたいな状況、コロナのこういう状況になった時には、かなり県のほうからサポート願えるというふうに思っていますし、現に頂いています。
- ・ うちのびわ湖ホールでは、声楽アンサンブルというアカデミーですけれども、実演団体を抱えています。僕はこの新たな関係性という3番になった時に、ちょっと危惧することがありまして、横浜市自身の主体性が発揮できなくなるのではないかなというような気もしています。例えばどこかのバレエ団とこういう関係、新たな関係を築いていくという場合に、例えばそのバレエ団のダンサーは、それはそれで使ってきますけれども、例えばオールジャパンとか、海外で踊っている優秀な日本人のダンサーとか、そういう方々もちゃんと入れ込んで、公演が打てるのかというような、その辺りの心配もあります。

- ・ 例えばオペラでいえば、東京二期会とか藤原歌劇団とかあるのですけれども、もちろん仲良くいろいろ来てもらっていますけれども、やはり主体としては劇場がつくるという中で、オールジャパン、藤原からも来てもらおうし、東京二期会からも来てもらおうというようなことがつくれるので、完全にその実演団体に任せてしまうということには危惧を抱きますし、そういう場合に、例えば芸術監督はどうするのだろうか、そんなこともちょっと心配になりますから、この新たな関係性という中でやっつけられるのなら、横浜市が主体性はやはり握るという意味で、三セクのような感じで実演団体も入れるけれども、全体の運営、そのものは横浜市で握っているというような形になるのがいいのではないかというふうに思うところです。

【内田委員】

- ・ 山中委員がおっしゃっているとおりだと思います。やはり場所を本当に貸して、「あなたたちここをホームグラウンドにして使ってください」という形でやってしまうと、そこはもうノータッチになってしまいます。ただ既存の実演団体で、バレエに注力していこうよということになると、日本で本当に世界的な技術的なもので通用する、既存の実演団体というと、例えば東京バレエ団とか、あまり多くないわけです。東京バレエ団を呼びますという、横浜シティバレエに名前を替えてもらうのかどうか知りませんが、そういうふうにすると。あなたたち自由にやってくださいでは、横浜の新しい劇場で展開する意味がなくなるわけです。
- ・ そこでやはり新しい関係値として、プロデュースであるとか芸術監督であるとか、そういう方針は横浜市が握っておきますという契約というものがあって、そこでそれに従っていただくといいますか、しっかりと話し合いながら、その横浜の新しい劇場でやるべき演目であるとかスタイルであるとかを新たに構築していくと。さらに世界中で競争力を持つバレエ団にするためには、今までのものを丸々存続させるのではなく、メンバーの入れ替えであるとか、強化みたいなものをしっかりとプロデュースしていく、本当にどこにもない形をつくっていかないと、理想の実現にはならないですという、そういうことをおっしゃっていたのですよね。

【藤野委員】

- ・ もう一つの選択肢として、当然横浜市の財団法人がやるという、びわ湖ホールと同じようなタイプもあるのですけれども、これに入っていないということは、それに近いものも含めて新たな関係性をつくるということです。

【内田委員】

- それは面白いです。先ほどおっしゃった指定管理の限界というのも、すごくあるではないですか。本当に IT だとかバーチャルリアリティであるとか、テクノロジーというものの進化をしっかりと取り入れて、いかにコンテンツビジネスをやっていって、こういった危機的な状況になったときにも収益を稼げるようにしておくとか、そういうコンテンツをプールしておけるとか、そういう仕組みも必要であるわけです。あとは運営がまったく収入がなくなった時の特約みたいな契約の中で、そこに関しては何らかの補助金が入りますというようなものを入れ込んでおくとか、というようなことになっていくのかなというふうに思います。

【高橋部会長】

- 分かりました。ありがとうございます。今この新たな関係性というところでご意見が集中していますが、その辺を中心に、今事務局でおっしゃりたいことがあればお伺いします。

【事務局】

- ありがとうございました。確かにちょっと私のほうの説明の仕方だけだと誤解をされ、あるいはちょっと世間に違う流れで伝わるとちょっと心配だったので、少し補足をさせていただきます。まさに、最後内田委員がまとめていただいたような形で、関係性という言葉になっていますので、関係団体とは書いていませんので、やはり今までの教訓からすると、競争の原理で手を挙げたところに決めるという指定管理者のやり方です。一方で、それはどちらかという、設備管理を得意としているようなところに結構委託をされるケースもあったり、一方で最近の劇場というのは、それだけではうまくいかないということで、今度は外郭団体を中心にやってきました。どうもそれだけでも限界がありますというのが、ここの第3案になっておまして、いろんな選択肢がある中で、これはまだ試案の試案ですけれども、やはりデジタルみたいなことを強く言ってきますと、今度はデジタルみたいな業界も一緒になってやりましょうというような、実際に建設までのある一定の期間の中では、いろいろなところにアピールをしながら、本当に今までにない組み合わせということも、これからあるのかなというふうに思ったりもしまして、今の既存制度でどう考えるのですかということと、やはり理想論としてこういうものがありますねというところを、両方をちょっとこれからの間に詰めていくことをやっていきたいとは思っております。

- ・ 一方で、理想論ということをしてしまうと、やはり今の課題の解決を取りにいくと、なかなかいい答えが出てこないの、要望としては関係性ということと、やはりちょっと繰り返して恐縮ですが、課題としてはやはり実演団体が蚊帳の外にいたということが、なかなか創造発信とか、そういったところに限界があったので、まずは実演団体が何らかの形で、やはり拠点化できるようなことを考えようというところがあるので、やはり実際にその関係性を具体的にどうするのかというのは、まさにこれからだと思しますので、その点でまた引き続きご意見をいただければというふうに思っています。

【高橋部会長】

- ・ ありがとうございます。他にありませんか。どうぞ。

【山中委員】

- ・ 要するに土地の話になるのですけれども、私も行政の出身なので、こういうふうに横浜市が計画している土地、さまざまな経緯の結果、今回の報告になったというのはよく分かります。それとともに、運営のほうにおいても、やはり横浜市の主体性、思いというのは、必ず主導権というか、もう任せきりにするのではなくて、横浜市がそれだけ自分のところの土地を使って自分のところのお金を使って運営をしていくわけですから、責任の最終的な所在というのは横浜市にあるわけですので、そのところはしっかり握っておく必要があるのではないかと思います。その中で、いろいろな方向性を組み入れられるように考えていくのがいいかと思います。以上です。

【内田委員】

- ・ 5章の候補地のところ。いまさらかという話になるかもしれないのですけれども、なぜ60・61街区なのかという疑問といいますか、そういうものが多くあるのだらうと思いますし、私もこの委員をやっていて、やはり今IRというものをつくらうという流れの中で、山下埠頭の中で一体では駄目なのかと、こんなことも聞かれるわけです。よくよく考えていくと、やはりIRはある意味、そういった外資というものを呼び込むテーマパークというふうになっていくわけだと思うのです。その中で世界に名だたる劇場をつくるというのは、一見一番そこがいいのではないかとというようなふうに思う方も多いだらうと思うのですけれども、目指しているものを考えていくと、IR、山下埠頭という中の閉じた世界の中で、テーマパーク的なものを展開するということだと、どうしてもまちから分断されてしまう。

むしろカジノなどというようなことは、今まさにどう整理するのだというような議論が、もう紛糾しているという中だと思います。そこに、本当にまちの文化をつくっていく起点になるのだという劇場を、そこまで分断されてしまうとよろしくないわけで、やはり文化の拠点になっていて、それが横浜のブランドにもなっていくのです。世界中から引き寄せる観光地になっていくということでしたら、やはりまちの中であって、その劇場から醸し出される文化というものを、そのまちに住んでいる人たちであるとか、その周辺の土地が享受していくという、そういうものをつくっていったら、市民力を高めていくのですとか、そういうようなことになっていくと考えると、やはり IR の中につくるというのと違うのかなというふうには感じるわけです。やはり、まちの景色となるランドマークとなり、文化となるという意味においては、今のみなとみらいという部分がいいと思っています。しかし、建築、本当はもっとイメージとしてはシドニーのオペラハウスであるとか、本当に素晴らしい景色をみんなが思い浮かべたり、パリのオペラ座という、ドームが思い浮かべたり、そういうようなものに、やっぱり仕立て上げていくためには、まちの中に埋もれてしまっはいけないと思うのです。やはりそこは建築というものを、

非常に考えなければいけない場所かというふうに思います。本当の一番ふさわしい場所はどこなのかというと、そう自由にはいきません。土地的にも埋まってしまっているという中で、60・61 街区ということになっているのだろうというふうに思いますけれども、だとしたら、本当に埋もれないランドマークのつくり方ということを慎重に考えていくというようなことをしないと、ビルの中のその他大勢の一つの建物になってしまうという、そういうような危機感があるなというふうに私は思います。

【高橋部会長】

- ・ 4 章、5 章で他にご意見はございませんか。よろしいでしょうか。それでは、もう時間もだいぶ来ているので、少しまとめをさせていただきたいと思います。
- ・ 今回は、このポストコロナにおける新たな劇場整備の検討の視点を踏まえた取り組み方針についてご議論いただきました。事業計画の見通しについては、プログラム案や公的負担の考え方、さらには運営団体の考え方など、幅広い検討ができたと思います。ここで次回に向けて私から 4 点確認させていただきたいと思います。
- ・ 1 つ目は、次回の部会に向けて、本日各委員からの意見を踏まえて、事業計画の見通しの策定に向けて、今回のプログラム案のさらなる深掘りと、それから次世代育成などの取り組みを具体的に加えていただくということなどを含めて検討を進めていただきたいというふうに思います。

- ・ それから、2つ目は、検討候補地における財政負担の状況、今日ご説明いただいて、委員の皆さんはよく理解できたのではないかと思います。今後検討が進めば、またさらにご報告をいただきたいというふうに思います。
- ・ 3つ目ですけれども、これまで3回にわたり、この管理運営検討部会で議論を重ねてまいりましたので、事務局は次回開催される検討委員会へ、これまでの検討状況の報告をお願いしたいというふうに思います。
- ・ 4つ目ですけれども、委員からもご意見がありましたスポンサーといいますか、民間資金の活用、ここについてもぜひ具体的な検討を進めていただきたいというふうに思います。
- ・ 以上、今日の議論を踏まえて、私から取りまとめとさせていただきますと思いますが、何か、委員の皆さま、ご意見はございますでしょうか。私の取りまとめに関してでも結構ですし、あるいは今日の資料全体に通じて、何かご意見なりご質問があればお伺いしたいと思います。

【藤野委員】

- ・ これから自主事業の中で、海外劇場連携ですとか、プロダクションというか、海外との共同制作というのでも出てくると思います。山中さんを差し置いて何なのですけれども、もうびわ湖ホールはほぼ毎年のようにそういうのをやってきました。これはちょっと前なのですけれども、バーゼル歌劇場と一緒につくった、モーツアルトのオペラのプログラムがたまたまたたくさんありましたので、20部持ってきました。この時は、びわ湖ホールで先につくったのを、次のシーズンに、バーゼルで掛けるというような、向こうから持ってくるというのではなくて、こっちで先につくって、びわ湖発信型というものもありますので、こういうスキームで国際共同制作というのを年に1本ぐらい作っていくというのは、すごくいい交流になるのではないかなと私は思います。20部ありますので、ぜひお持ち帰りいただければと思います。

【高橋部会長】

- ・ たぶん非常に参考になると思われる資料をご紹介いただきましたけれども、他の委員の皆さんで、もし事務局の検討に参考になるような資料があれば、事務局のほうに提示をいただければと、ご紹介いただければというふうに思います。

【事務局】

- ・ 長時間のご審議、誠にありがとうございました。次回の日程につきまして、また今後調整させていただき、改めてご連絡をさせていただきますので、よろしく願いいたします。それでは、以上をもちまして、第3回横浜市新たな劇場整備検討委員会管理運営検討部会を終了いたします。ありがとうございました。