

第2回 名古屋市新たな劇場の整備・運営等検討懇談会 質疑応答及び意見交換議事録

日 時：令和6年7月17日（水）午前9時45分～正午

会 場：名古屋市民会館（Niterra 日本特殊陶業市民会館）第1会議室

出席者：懇談会委員5名及びオブザーバー1名

事務局4名

（詳細は末尾「出席者名簿」のとおり）

1 進行

- ・会議の公開
- ・資料説明 議事（1）整備計画（案）
- ・質疑応答及び意見交換
- ・資料説明 議事（2）管理運営計画（案）
- ・質疑応答及び意見交換
- ・閉会

2 質疑応答及び意見交換（事務局による議事（1）の資料説明終了後）

福島座長

（議事(1)について）

それでは資料説明に基づいて皆様の忌憚のない意見をいただきたい。最初に、先ほどの資料説明について確認してきたい点があれば伺いたい。（特になし）

それでは、先ほど説明があった点について発言いただきたい。

林委員

前回の検討内容に戻って恐縮だが、7ページ下の黒枠の中の3つ目の黒丸について、「誰が」戦略的投資をするのかが示されておらず、PFI事業者なのか、指定管理者なのか、それとも名古屋市なのか、あるいは三者が負担し合ってもかもしれないが、何らかの主語を加えた方が良い。同様に17ページの右下にある第3ホールの「その他」欄に「将来の拡張・更新」とあるが、これについても同様。これらは運営主体のところでは議論されるのかもしれないが、「いつ、誰が」というのが気になる。もう1点、どちらかといえば遠藤委員に質問だが、基本構想では第3ホールはイノベーションを生むことを目指して施設が主体的かつ積極的に事業展開するイメージだったが、前回の会議で第3ホールの自主事業は主催・共催を含めて全体の約10%、年間にして30日程度ということになって、主にホール不足解消の役割を果たすという方針に修正されたと認識している。コンテンツのイメージが変わったということは、可変式の舞台や可動式の座席が最適なのかは今一度検討してもよい気がする。首都圏ではいわゆる超多目的ホールというのが増えているということから、可変式の舞台や可動式の座席を否定するものではないですが、聞くところ、利用者のニーズが無かったり、消防署への申請の煩わしさから、その特徴がフル活用されていないというホールもあると聞いている。遠藤委員に、平土間・スタンディングのニーズというのは今後どうなっていくのかを教えてい

ただきたい。

遠藤委員

一番近い例で言うと「中日ホール」だが、先週末に使わせてもらったが、使い手側からするとすごく中途半端な感じがして、いわゆる今までの問題点がそんなには解決されていない。今、林委員が発言されたように、どちらかと言うと多目的ホールをイメージして作って、それをコンサートにも使用できるというタイプのホールだったので、コンサートの主催者としてはすごく使いづらい。コンサートに主眼を置いた多目的ホールにするのであれば、ホール形式はまた再考する必要があるような気がする。

林委員

現在、第3ホールはミュージカルとかをイメージしていると思うが、ミュージカルのニーズというのにはありそうなものなのか。

遠藤委員

一人で踊ってもミュージカルと言うのか、そのあたりの規模感の問題もあるが、興行をやる側からすると、そのホールの大きさではたぶん採算ベースに合っていないし、演出できる範囲内ではないと想像できる。

事務局（堀）

今の意見に関連して、事務局から第3ホールで想定しているものをご説明したい。第3ホールは、平土間で可動式の客席を備えたという所では中日ホールのイメージもあるが、参考にしているのは六本木のEXシアターというホール。客席も可変性がありながら、舞台や袖もある仕様を想定しており、中日ホールのステージのように段が上がっているだけというようなイメージではない。その中で可変式の舞台がステージの前に出たり、客席部分もステージとして使ったり、色んなことができるような劇場を目指していきたい。利用形態としても、今の市民会館の使われ方は600～700人くらいの演劇利用が一番多い。そういった中で1200席や2000席といった規模のホールが使われていることを解消していくために、第3ホールを900席という客席規模で整備し、現状の公演を適正規模でやっていくことも第3ホールの整備目的の一つと考えている。

もう一つ、林委員からのご質問の「戦略的投資を誰がするのか」については、新たな劇場をしっかりと整備していくことが、名古屋市としての戦略的投資と考えている。その中で民間活力を活かしながら次の投資に繋がっていくような整備をしていきたいという思いから、まずは名古屋市として新たな劇場をしっかりと整備していくという趣旨。

17ページの舞台設備の更新に関しては、新たな施設で戦略的貸館を含めてどう対応していくのかというところで、運営事業者と相談する所もあると思うが、当初想定しているハードはなるべく揃えていきたい。更新することがあった場合には、可能な限り対応できるハード面の確保や、どのような役割分担で更新をしていくかというところは運営の中で相談しながら決めていきたい。

福島座長

事務局より回答があったが、それについてのご意見はあるか。

勝又委員

第3ホールについて、チャレンジなどところがあると思うが、第3ホールはやはりこういう形でやってほしいと思う。現在の劇場技術は進歩しているので、あまり大きな客席転換などは想定せずに、ホールはなるべくシンプルに作った方がよいと思う。興行的にはなかなか難しい規模かもしれないが、これから何十年も使うということを考えると、今までとは違うホールということを考えて方がよいのではないか。参考になるか分からないが、立川ステージガーデンはほとんど平土間のホールで、使われ方を見ていると、歌舞伎をやっているし、この間は劇団四季のミュージカルをやっていた。歌舞伎は私も見に行った。見えにくい席もあったが、チケット代が安くなっていた。色々な使い方ができるという意味で可能性があるのではないかと思う。検討してもらえればと思う。

遠藤委員

先ほど私が言いたかったのは、第3ホールを大きくして欲しいということではなく、ミュージカルとかの興行をやる時に第3ホールが対応できるのかという話の中では難しい気がするが、市民会館を利用する多くのアマチュアの方とかが使いやすい、興行でも荷物が軽くて負担度が軽いものは（第3ホールでも）十分使いやすいものになると思うので、キャパシティから考えると3つのホールというのは大切だと思う。その前提の上で、興行という部分に関して使えるのかということに対して自分なりの回答を申し上げたので、誤解がないように。私もこのキャパシティにはすごく賛成。

福島座長

（資料に）「ミュージカル」と限定して書いているので、勘違いを生みやすくなっている。もう少しフレキシブルな、色んなパフォーミングに対して対応できる空間といったようなイメージで捉えてもらった方がよいかもしれない。

林委員

今の遠藤委員や勝又委員の話を見ると、自主事業10%というのは逆に少ないのではないかという議論になってくると思う。

事務局（堀）

割合そのものが適正かどうかは現時点で正解を言いづらいが、貸館として現状の市民会館の利用状況からくるホール不足への対応からスタートしているので、一定の貸館需要には対応しないといけない。ただ、第3ホールで色々なことをやりたいので、そのバランスの中で前回資料には「自主事業10%」という数字を載せたが、どれくらい求めるのかに関しては、もう少し整理していかなければいけない。今回はご意見としていただきたい。

福島座長

確認させていただきたいが、自主事業10%と言った時に3つのホールがあるわけだが、その全てのホールで平均して10%というイメージなのか、ホールによって自主事業の割合が違ってくるのか。

事務局（安達）

3月の懇談会資料の中で、第1、第2ホールと第3ホール、それぞれ事業の考え方を書いており、10%程度の自主事業というのは第3ホールのこと。第1、第2ホールは現状においても貸館中心の利用となっており、非常に高い利用率なので、基本的には貸館を中心に現状の使われ方を継承していく想定をしている。自主事業についても、例えば共催であったり、誘致してくるような事業であったり、事業に一部費用負担というようなものは想定の中にあるが、第3ホールにおいて自主で作るような事業は、第1、第2ホールでは今のところ想定していない。

福島座長

10%というのは決定したようなものなのか、もう少し柔軟に15%、20%というような考え方もあり得るのか、その辺りはどうか。

事務局（堀）

目安として年間30日程度というのは前回の資料でも説明しているが、これから割合についても限定せずに考えていきたい。現状での目安として10%をお示ししている。

福島座長

前回もお話させていただいたが、今の市民会館の利用の中では講演会のような利用が結構多かった。確か2・3割ぐらいあったと思う。そういったものを、これからの市民会館でも受け止めていくのか。多分、新しい施設になってくると利用料金等も上がったりして講演会みたいなものが採算に乗ってくるのかという見通しもあると思う。そうなってくると、自主事業の余地も広がってくる可能性もあったりするので、どういう風に需要を見ていくのか、その辺りも今後詰めていただければと思う。

梶田委員

今の議論のテーマとは違う観点かもしれないが、そもそもこの新たな劇場の基本的な考え方のミッションが「文化芸術の裾野を拡大」し、機能強化として「市民に開く・まち開く・アーティストに開く」となっている。ホール機能の強化や、それによってトップレベルのアーティストから選ばれるホールを目指すこと、市民の文化活動を発展するハレの場として機能させること、第3ホールを体感するホールとすること。さらに、スタジオや練習室ではプロフェッショナルや愛好家たちが利用するという一方で、既に文化芸術に親しんでいる人にとっては非常に素晴らしい機能が備わっていく。一方で、イベント・コミュニティスペースでは、特に劇場に関係のない方も立ち寄れるようにという説明があった。これは運営事業者がどのようにホールの活用をするのかということも関わってくるかもしれないが、裾野に対してのアプローチが薄いように感じる。私は、エデュケーションプログラムや文化芸術のエデュケーション・ラーニングが専門だが、日本のラーニングプログラムでは第一歩は作るけれど、二歩目・三歩目がほとんど無く、「楽しかった」という思い出で終わることがほとんど。なので、本当に裾野が拡大するかとか、まちに開かれる、この素晴らしいスペースができればできるだけ「あっちは違う世界」みたいになって、かえって足が踏み入れ難くなる人たちもいるのではないかという気がする。文化芸術に親しむためには6つのハードルがあると思っており、「時間がある人」「お金がある人」、そこのスペースに行くための「距離にハードル

がない人。「年齢」、あと「健康であること」。6つ目のハードルが「興味・関心」でこれが一番難しいハードル。ここを一生懸命ラーニングプログラムでワークショップとかアウトリーチなどを行っているが、1回きりで終わってしまうので裾野が広がらない。劇場の機能が強化されればされるほど、裾野に対するアプローチが気になる。ユニバーサルデザインもあり、障害のある方に向けてのいろんなサポート等も充実していくと思うが、「裾野が広がるのかどうか」「裾野をどう捉えているのか」について伺いたい。

事務局（堀）

裾野を広げることはしっかり取り組まなければいけない課題。まちに開くことで、まずはきっかけを作る。金山は30~40万人という乗降客がおり、駅前には人がいて、裏には公園があって日常生活が行われている。そういった日常も非日常もある中で、それをつなぐ役割として、まず劇場に訪れてもらう。市民に開いて、そこで市民と触れる機会をつくること自体が今求められている機能。まずコミュニティスペースなどでやっていく。それは一方的な情報提供というレベルではなく、何かを体験できたり、楽器に触れたり、名フィルが近くにいるのでクラシックに馴染んでもらうなど、色んな取り組みを考えている。それから、市民会館を使って、アーティストや市民のつながりを結びつける取り組みも是非やっていきたい。そこが今回の自主事業の中で、鑑賞だけではなく創造や交流も含めてやっていってほしいこと。そこで掴んだものに対して裾野をどう広げていくかは非常に難しい課題。これは市民会館だけでできるものでもない。市民会館だけでも続けることが大事だし、市内の文化施設との中で連携などをしっかりやらないといけない。次の場所がもう1回市民会館ではなくて、夢みたいな話かもしれないが、市内の文化小劇場などで少しずつでも裾野でのアウトリーチが大事。そういった交流などの連携を市民会館でもしっかりやっていき、市内の芸創センターや青少年文化センター、文化小劇場といった文化施設との連携の中で2回目、3回目と触れる機会をつくることも大事。

事務局（大島）

市民会館は単なる鑑賞施設ではなく、今後の交流の拠点になっていくと考える。経済局の施設でデザインの関係者が集まる「イノベーターズガレージ」という、企業の方が気軽に集まって打合せをしたり、くつろいだり、ミーティングするスペースがある。他にもワークショップやイベントができるスペースもある。そこは「デザイン」がテーマだが、市民会館では、クリエイターが普段から集まって話ができて、くつろげ、そこに市民も気軽に入っていける。そのようなことが「にぎわい・交流スペース」で「文化」をテーマに市民会館でできるとよい。それを運営してつないでいくために、管理者である我々が、しっかり育てていくことが大事。

梶田委員

そのようなことを設計していく人材がすごく重要だと思う。エディケーターといった専門家が入ることで、夢みたいな話と言われたが、これを夢にしてもらったら困るので、是非、文化小劇場との連携はちゃんと設計して欲しい。ラーニングプログラムはイギリスにすごく良いプログラムが多いが、人の学びは螺旋的な感じなので、分かったと思ったらまた分からなくなり、分からなくなることは次への意欲につながるの、常に疑問を持てるような、「螺旋的に興味を持っていけるようなプログラム設計ができる」というのは、「良い自主事業を作る」というこの劇場の機能を

駆使した公演を作ることとはまったく別の観点であり、それでこそ裾野が広がるという気がする。多分、愛知県芸術劇場は、ラーニングプログラムが充実しているので、自主事業の構築とは別の観点で事業を構築していると思う。新たな劇場にも是非お願いしたい。

福島座長

今回はホールについて、様々な機能別に整理していききたいデータが17ページから21ページまでに記載がある。それから、創造・活動拠点/交流機能を担う施設についても22ページから23ページに記載があるので、この辺りをここでしっかりと押さえておきたいと思う。それぞれの専門の立場から、こういった形で良いのか確認をさせていただきたい。

勝又委員

22ページから23ページのところで、先ほどの梶田委員の「裾野が広がる」というキーワードを、「基本的な考え方」のところに一言入れて、計画する人、設計する人、運営する人たちもどうやったら「裾野が広がる」か考えて欲しいと思う。23ページの共通ロビーとか、にぎわい・交流スペースに書いてあること、例えば、共通ロビーにおいては回遊性を高める、鑑賞目的でない人が気軽に訪れることができる、についてはもちろん大賛成だが、22ページのスタジオ、練習室、会議室も、中まで入らないまでも、それぞれもうちょっと表に出るような提案をしてもらえるといいのではないか。今、いろんな新しい施設を見ていると、会議室はガラス張り、練習室やスタジオも中が見えるなど、そういう風になっているので、22ページにある施設もそういうことを考えていただいた方がよいと思う。愛知県芸術文化センターは、当時として、今もそうだが、最高の施設だと思う。ただ、一つ一つの施設は閉鎖的などころがあって、これはあの時代だったら問題ないが、今作っている施設だと建物はかなり開放的になってきていると思う。そのあたり、運営をされていて、施設の開放という視点で、ご意見を林委員にお聞きしたい。

林委員

実は、その問題、先日の学会でとある先生とも議論になった。ガラス張りの練習室の利用について、皆さんの捉え方がそれぞれ違うなというのを感じた。練習している、つまり完成していないので、人に見られたくない、ということでカーテンを閉じたり、場合によっては施設の方でスモークを入れてしまったりという事例もあると聞くと同時に、成功事例として、「頑張っているのを見てほしい、応援してほしい」と、オープンにすることから交流が生まれたという話も聞くので、これはそのユーザーの気持ちの持ちようもあると思う。必ずしも仕掛け側の思惑通りにいかないことも、間々ある。実際、どっちが成功したというのはなかなか数値で証明しにくい。

梶田委員

大学の練習室は、扉の3分の1ぐらいがガラスになっていて、ちょっと見えるけど全部は見えないような感じ。ただ、近年建て替えているような音楽大学だと結構ガラス張りになっていて、完全に防音はされるけど、姿は見える。これは防犯的なこともある。大学は開放しなければいけないけれど、外から学生を守らなければいけない。相反するところで設計されるので、特に開放的になっている音楽大学はいろんな方が入って来るので、防犯のこともあるのかもしれない。また、練習室の番号をものすごく大きな数字で入れて、ガラス張りだけど全部は見えないものもある。

福島座長

プラン上、回遊性というか、外から市民会館の中に市民が自由に入ってこられる回遊の動線上に、先ほど勝又委員がおっしゃったような、アクティビティが見えるような仕掛けだとか、林委員がおっしゃったように、人により異なるので、すべてガラス張りではなく、選択ができるとか、うまく機能配置をすることなどが必要になるかもしれない。

林委員

勝又委員の話に関連して、23ページのにぎわい・交流スペースだが、6ページの事業展開イメージにおいてはオープンスペースや屋外、まちなか等で幅広く自主事業を展開ということが書いてあるので、にぎわい・交流スペースで行われることは、自主事業として行われる側面もあると認識しているが、このオープンスペースというのは誤解を恐れずに言うならば、運営者にとっては貸せば貸すほど損する施設である。なので、財源の工夫が必要だと感じている。運営者へのインセンティブが何かしらないと、場合によっては、アリバイ的にちよろちよろっと実施して、お茶を濁すだけになりかねないと心配している。加えて、舞台設備とか、楽屋設備はホールほど整っているわけではない上に、運用についてもホールの方を優先にしがちなので、オープンスペースの利用者の満足度が必ずしも高くないという結果になりやすい。後段の話かもしれないが、運営組織に求める機能として、梶田委員からもあった、創造の部門とか、交流の部門が独立したような形で、人員とか予算が担保されるような形を考えた方が良い。

福島座長

施設の方について、舞台、客席、ホワイエ、楽屋、搬出入、この辺りの所はよろしいか。

勝又委員

18ページ19ページの所で、第1ホールも第2ホールも第3ホールもゆとりのある座席幅となっているが、第3ホールはそうゆとりがなくてもよいのではないかな。普通でよいのではないかな。何も第1、第2と同じぐらい広くしなくとも、もう少しカジュアルな感じでよいかなと思う。また、クロークについての記載があるが、愛知県芸術文化センターにもクロークはあると思うが、使われ方をお聞きしたい。

林委員

クロークに関して、コロナの前と後でだいぶ状況が変わっており、コンサートホールではよく使われており、今もある程度使われてはいるが、ロッカーをご利用になる方も増えてきた。クロークのオペレーションにはどうしても人が必要なため、今後人員不足が見込まれている中、両方対応できるようにしておいた方がよい。

遠藤委員

私も追加で少し言いたいのが、どんな安い無料の公演でも高い公演でも椅子のクッション性が良くないと動員が2～3割ぐらい減る。座って観ることが多いものに関してはパイプ椅子だろうが、固定椅子だろうが、クッション性の高いものにされた方がより市民会館としての魅力が高まると思

うので、これはケチらないようにしてほしい。

福島座長

都市計画、まちづくりの観点から、14 ページ、基本的にはこれでよいと思うが、ウォークアブルなまちの象徴としてのシンボル軸側のデザインについて。今はこの通りに対しては劇場の裏側で壁を作っている。あのような状況だと全くシンボル軸にはならないので、きちんとそこに顔を向けるデザインとしないといけない。壁にはなるとは思うが、それが無機質な壁ではなくて、デザイン性のある、そういった楽しいものに移行していくことが大切と思う。それから、南東側のオープンスペースの配置。これも確かに今の案だとショップとか共通ロビーの所はこの手前がいわゆるオープンスペースになって、金山駅から視認性があるといった感じになると思うが、このオープンスペースの所は建物に隠れるといったような場所になる。だから、そのオープンスペースの配置のデザインとか、そのあたりをどういう風にするのかを少し検討するのと、いわゆるメインのアプローチを大津通の方から持ってくるのか、それとも南側の共通ロビーの方に持ってくるのか、この辺りによってずいぶんこここの所のデザインとか機能配置が変わってくる感じがする。それから、古沢公園と連動したオープンスペースの考え方は非常にいいと思うが、古沢公園は、合わせて再整備をするという想定でよいか。

事務局（堀）

古沢公園に関しては、触らなければいけない部分もあるため、一体で使えるような整備を一定行いたい。

福島座長

どういう風に市民が、例えば古沢公園とか、あるいは南側のオープンスペースの方に滞在、滞留しているような人たちが市民会館の方に入ってくるのかという仕掛けを考えていく必要があると思う。先ほど梶田委員がおっしゃった、どのように裾野を広げるのか、みたいな所と関わってくると思うが、例えば、金沢の 21 世紀美術館は、外側のオープンスペースと美術館とが自由に出入りするようになっていて、しかもオープンスペースのところに様々な現代アートの仕掛けみたいなものがある。例えば公園にいろんな楽器のオブジェみたいなものを並べながら、近くに行くと耳をすませば、その楽器の音とか音楽が楽しめるとか、あるいは実際コンサートが開かれる時には、外部でその音がかすかに聞こえてくるみたいな。例えばそんな仕掛けがあって、子供がお母さんと一緒に遊びに来て、いろんな音楽に触れて、こんな音楽を今やっているような、そういった公園、空間であるみたいな。そういった連動性のようなものを作っていくと市民会館が本当に開かれてくる。第3ホールについて実際に開発プランみたいなものを想定していくと、なかなかグランドレベルに第3ホールがあるという形にはなりそうにない。そうすると、中層階の3階、4階とかにホールがあるときに、どういう風にして金山駅を利用している人たちにそのホールの存在を伝えていくのか。市民会館の施設計画とは関係がずれるかもしれないが、グランドレベルから第3ホールの間にか文化的な施設みたいなものを配置し、まちと文化が融合する仕掛けがあるとよい。もっと抽象的に言えばクリエイティブなスペースみたいなものを考えてもよい。美術だって、映像だって、あるいは料理だって、全てはクリエイティブになってくる。そういったような自主事業の演目に合わせて、連動するクリエイティブなアクティビティがどこかで展開される仕掛けみたいなものを市民会館

側が都市整備側に要請をしていくとか、そういった仕掛けをしていかないと全体として金山のまちの文化の雰囲気をもそんなに簡単には作れないと思っている。あるいは金山だと地下鉄の駅から名鉄JRに上がっていくエスカレーターがあるが、エスカレーターの壁は非常に良い情報スペース。ずっと何秒か留まっていけない。そこに市民会館の今週のイベント情報を提供できれば文化的な雰囲気が街に染み出してくる。そういった市民会館を超えた、でも連動させた何かを、市民会館の方から街に対して是非こういったことを一緒にやってみませんか、という提案みたいなものもこの計画の中であってもよいと思う。

事務局（堀）

シンボル軸も含め、第3ホールを含めたまちとのつながりの中で、市民会館から何かを発信していくことは非常に大事だと考えており、住宅都市局と歩調を揃えてまち全体の中で文化芸術の取り組みを一緒に考えていきたい。

事務局（大島）

そういったワクワクした提案をしないとイケない。15ページのまち全体の図がまさにその話で、福島委員の話が具体的にできるとよい。緑色の枠全体で市民会館だけでなく、同じテーマで連動してまちを盛り上げていけるとよい。今、金山南ビル美術館棟は短期貸付の実験的な使い方しているが、その中で2年ぐらい前のゴッホ展では、ひまわりをメインのビジュアルでやった。その時に金山全体がゴッホ展で盛り上がり、金山駅の連絡通路橋の真ん中に大きなタペストリーのひまわりの絵が掲げられ、連絡通路橋のポスターもひまわりがたくさんあって、各店舗もゴッホ展をテーマにした飲食・サービスを提供していた。さらに、市民会館でも連動イベントやって、まち全体が盛り上がったので、市民会館がリードしながらまち全体で文化をテーマに盛り上げていくべき。福島委員の発言されたような、公園も含めた展開ができると素晴らしい。

福島座長

少し気になったのは、音楽プラザと市民会館がどのような連携が具体的に可能なのか。この辺りのイメージが全くついていないが、連携の可能性などはあるのか。

林委員

具体的なイメージはないが、愛知県芸術劇場もオアシス 21 とかセントラルパークとかテレビ塔と色々連携をしているが、一昔前みたいに協議会みたいなものを作って組織的にやるよりも、今はそれぞれが「自律・分散・協調」というやり方で、何か一つのテーマをもとに、それぞれができることを考えて、寄り添って何かやる、そういうやり方がいい。それぞれがすでにやろうとしていること、やっていることを同じ時期に集約するとか、そういう持続的なやり方をやっていかないと今後しんどくなる。

福島座長

それでは、もし何か整備計画の方でご意見があったらまた戻るので、管理運営計画の方にいきたい。

事務局（堀）

～議事（2）資料説明～

福島座長

それでは、ただいま説明していただいた管理運営計画について、皆様方の意見をいただきたい。

林委員

32 ページで、プレ期から、周知・普及期、定着・育成期、成長・発展期の一つのサイクルを PFI 事業の場合は 15 年間程度を想定されているということだが、指定管理期間についても 15 年間というのを検討しても良いのではないか。違う話になるが、40 ページの管理運営計画の基本的な考え方とところで、「安全確保」「快適空間」「ランニングコスト縮減」「設備・備品の長寿命化」などがあるが、これに加えて、特に第3ホールは、「舞台設備は高性能・最新機能に加え」と前段 17 ページに述べられているので、陳腐化対策というのもきちんと入れておかないと、壊れたら直す、壊れそうになったら予防的に直す、という修繕が中心になってしまう。最新の舞台公演についていけるように陳腐化対策というのも入れることを検討してほしい。

事務局（堀）

陳腐化対策については、大事なことなので検討していきたい。事業期間について、資料では、運営も含む PFI 事業の場合の想定として、運営期間を 15 年と想定している。現状、名古屋市では通常の指定管理期間で 15 年という長期間は取りづらいが、他都市ではもう少し長くしている例もあるので検討していきたい。

福島座長

一つの論点として、35 ページ、新たな劇場において想定される運営パターンは次の3つのパターンがあると、その中で新たな劇場を果たすべきミッションや役割とを踏まえて、パターン①を軸に検討を進めますと、こういったような形で方向性を出されている。これについて、何かご意見はないか。

林委員

前段でも話題に出たが、自主事業をやっていくにあたって、イノベーションを起こすための財源やインセンティブが必要なことを考えると、パターン①には何らかのプラスアルファの工夫が必要かと思うが、何か良い方法がよその事例があれば教えてほしい。収益性が低い事業が含まれているという前提で、それを補うような何かいい事例をもしご存知だったら教えてほしい。

福島座長

指定管理者の公募には、要求水準書というのが必要だという話があったが、同時にどんな条件で指定管理をお願いするか、そこのところと密接にリンクしてくる。そういったことも併せて皆さんとちょっと議論しておきたい。

事務局（堀）

自主事業と採算は不可分だと考える。単独でやっていくのか、又は全体事業の中の総合的な事業運営において、貸館事業の中で収益性が高いものを作ってもらいながら、その収益を自主事業の方に回してもらおうとか。そういったトータルでのやりくりも1つと思っている。これを完全に切り離してしまうと、指定管理は指定管理業務の範囲内のことだけ、自主事業は予算次第でやれることが変わる、となるので、そういった所も含めてトータルで文化発信のためにこの施設を運営してほしいという思いを踏まえてパターン①を軸に検討を進めている。完全に決めきっている訳ではないが、これが一番我々の中では有力な案。

事務局（大島）

民間活力ということでは、収支を期待するところもあるが、なかなか文化芸術の分野で収支が期待できるものではないことを重々認識しているので、一定税を投入しなければならない分野かと思う。いろいろな事業手法の中で PFI にはコンセッション方式もあるが、我々の施策を実現するために市も関与するし、税も投入しなければいけないと思っているのであまりコンセッション方式を意識していない。それでもやはり収支の部分もあるので、民間の運営者がやる気を見せることができる、インセンティブが発揮できる部分は必要。例えばにぎわい・交流スペースを十分に活用して、運営者もやる気が出る、インセンティブを発揮できることをやりながら、そこで税を投入する価値のある事業や市の施策を実現できるような事業を、バランスよく事業者にやっていただきたい。

林委員

確認するが、第1、第2、第3ホール全てを一つの事業者（SPC等）が管理するという前提で、市は考えているのか。

事務局（堀）

3つのホールの連携が大事なので、全体として1つの事業者が管理する形としたいと現時点では考えている。

梶田委員

収益性と、交流や振興は相反するため、事業者が自分事として実施しているのか評価していくのは難しい。どういう観点で評価するのが肝心。数値で評価できるところと質的な評価が必要な部分をどうやっていくのか、事業評価なのか運営全体の評価なのか、その評価をどのようにどのタイミングで誰がしていくのかのイメージはあるのか。

事務局（堀）

現時点では、文化芸術推進評議会も立ち上がったところで名古屋市の事業施策に対する意見として評議会から評価をいただきたいと考えているし、発注者としての名古屋市が要求水準書に求める事業ができていくかをチェックする仕組みも作らなければいけないと認識しているが、評価の仕方を具体的にどうするのかは今後の検討課題。

梶田委員

質的な評価は、事業に足を運んで、様子を見るのが重要。丁寧な評価ができないといけない。30 ページ目の方針3で普及・育成事業は、子どもからシニアまで老若男女を対象としたという記載があり、さらに次のページでは、文化小劇場とも連携しながら、特に文化小劇場ではアウトリーチをやっていくとある。この中で新たな劇場が対象とする子ども・シニア・老若男女というのはどこにいる人たちを意識しているのか。金山の近隣に住む人たちなのか、それとも文化小劇場で普及啓発の対象となった人たちが名古屋市中から体験に来ることを想定しているのか。日本国内のラーニングプログラムは1回の思い出で終わってしまうことが多いので、文化小劇場で開拓された鑑賞者が金山の新たな劇場に足を運ぶかという、難しいと思っている。そのあたり市はどうイメージしているのか。

事務局（堀）

市民会館の現地に訪れる方も、市民会館でやることを目的に来る方も両方を対象にしていきたい。金山に行ってみようと思わせて、金山駅周辺地域でやっていることにどう触れていただくかを、新たな劇場だけでなくまち全体での取り組みを考えていきたい。金山以外では、文化小劇場でやっていただくアウトリーチや地域連携を、そのまま新たな劇場に引っ張ってくるのは難しいが、例えば普段文化小劇場でやっているような出し物を年に1, 2回は新たな劇場でやるとか、各区ツアーのようなものなど、金山以外にも文化芸術が届くような連携を、現場で何ができてそれをどう広げていけるか、考えていきたい。

梶田委員

名古屋市は中区を除いて各区に1つずつ文化小劇場を持っており、それがうまく連携していくことによる効果はなかなか他都市では実現できないものなので、是非これはやっていただきたい。ただし、アウトリーチは魔法ではないので、外に出て行って演奏したら急にファンになるという事はまずなくて、研究しているとやらない方が良かったという事例もある。アーティストもきちんと育成し、コーディネーターがまちと劇場とアーティストを繋いでいかなければいけない。そういう意味で丁寧な普及啓発事業の設計を是非してほしい。本当に、アウトリーチは魔法ではない。

福島座長

指定管理者に全てを任せるといふのを軸にして今は検討しており、専門家の登用においては総合プロデューサー、テクニカルディレクター、コーディネーターを想定している。そのうち総合プロデューサーは、新たな劇場の方向性を打ち出していくとのことだが、それが指定管理期間の中でどういう形でいものがきちんと担保されてくるのか。また、テクニカルディレクターやコーディネーターと指定管理者の組織の関係や、32 ページで書いているプレ期、周知・普及期、定着・育成期、そして成長・発展期のマネジメントと専門人材の関係性のあり方がどうあるべきなのか。それから、新たな劇場のいわゆる本質として、指定管理者が変わったとしてもこれだけは必ず継承してほしいというものは何なのか。という点について議論していきたい。前回の懇談会で芸術的感覚と経営的感覚を持つ人材はごく少数であるとの話があって、そのような人材が指定管理者と結びついても、指定管理者が変わった時にはこの総合プロデューサーが変わってしまうとなると問題があると思う。また、コーディネーターも先ほど梶田委員がおっしゃったように、いろいろな市民のコミュニティやアート活動に関わっている方とネットワークを作って関係性を構築して発展させていくという、人的な継続性が必要である。だから、指定管理

者と、鍵となる専門家の関係をどういうふうに制度設計上、継続させるのかというのが一つの大きな論点だと思う。この点についても、委員の皆様にご意見を伺いたい。

勝又委員

指定管理者を選定する際に、名古屋市として指定管理のコストを惜しんではいけない。総合プロデューサーには優秀な方に来ていただかなければいけないので、見合った報酬を払わなければいけないし、自主事業を着実にやっていただくためには、その自主事業のための予算を確保しなければいけない。建築の場合にはコストオン方式と言うが、可能ならば、この専門家の報酬や自主事業の事業費は指定管理料の中のその部分を必ずその経費に充てるという仕組みをとれないか。それから、全体の指定管理料を安くするためではなく、必要な指定管理料をちゃんと設定して支払うことが必要である。指定管理料を安くするためだけのために指定管理者制度を適用してはいけないと言われるが、その通りである。やはり優秀な専門家を選ぶには見合う報酬を払わなくてはならないし、自主事業にしても要求水準書に書いたからやってくれというのでは事業者が当事者意識を持ってないし、モチベーションが上がらない。それはやはり、お金だけの話ではないけれど、きちんと対価をお支払いして、責任を持って事業者によっていただくことが大切である。

遠藤委員

管理者ではなくて利用者としての立場から。昔からずっとここで議論されていることの復唱にもなるが、利用者の立場からすると、自主事業が多くなるよりは貸館の日が1日でも増える方が収入も増えるし、利用率も上がる。現市民会館の高い利用率から読み取れるニーズを考えてもそのほうがよい。しかし、ここで議論のあるように、文化の育成等の自主事業で、貸館の興行ではできないことを提供するというはすごく大切だと思っているのでそれはやっていただきたい。その上で、自主事業で赤字になる財源を、今度は自主事業で利用する以外の貸館利用をうまく調整して、利用率を上げて収入を上げて確保することを考えても良いと思う。そういったことを考えるにはやはり抽選方法において、より利用料金が低い利用をする人が優先的に利用できるようにするとか、そういうことによって収入を上げて自主事業にあてる、そういう感覚の総合プロデューサーがいてもいいのではないかというように議論を聞いていて思った。例えば講演会は、区分が1区分だけの場合も多いので利用料金が安い傾向がある、興行は終日利用することが多いので利用料金が 高い傾向がある、そうするとやはりどうしても収入に差が出る。例えばそういう貸館利用を調整することによって財源を確保しつつ自主事業をやっていく方法もあると思うので、参考にしてもらえればと思う。決して貸館利用を全て興行にしろと思っているわけではないが、一市民の意見としては、赤字が少なくて黒字で経営できる劇場にはしてほしいと思う。

梶田委員

総合プロデューサー、テクニカルディレクター、コーディネーターといった人材の専門性とは別の観点で、残念ながら劇場は学生が働きたい職場ではない。なので、働きやすい環境を是非仕様書の中で書いていただきたい。たくさんの市民の方に裾野を広げると言うことはダイバーシティということも必要だと思うが、働く側も様々な観点を持ちやすく、長くここで働きたいと思えるような職場である必要があると思うので、働きやすい職場を実現していただきたい。

福島座長

それは指定管理者制度の枠組みの中で、なかなか学生がそういうところに就職をしようはなかなか思えないということか。

梶田委員

ちょうど昨日、大学の共同研究のミーティングがあり、各自治体の指定管理者選定のための仕様書を色々見ていたが、各県市区町村の仕様書の中には労働環境とか働く職場環境については労基法に則ってということ以外には特に記載がない。また、例えば劇場の中・長期計画などを見ても、誰が劇場職員の方々の労働環境やキャリア設計の責任を持っているのかが学生からは見えにくい。特にこうした職場で働きたいと学んでいる学生は半分以上が女性となっているが、女性が意思決定者にはなっていないことで、キャリア設計が見えにくい。それらが見えやすい、若い人が夢を描ける、そこでずっと働きたいと思える職場であることが大切である。

福島座長

今回は1つのエリアではなく、現在の市民会館のエリアの第1、第2ホールと、アスナル金山エリアの第3ホールに別れる。そういった二つのエリアに整備するという特徴を持った劇場の管理運営のあり方について、意見をいただきたい。

林委員

前回の懇談会の中で話した内容だが、第1、第2ホールのように既存ユーザーを対象としたオペレーションが評価される組織と、第3ホールのように新しいまちづくりを目指してイノベーションが評価される組織の共存は意外と難しい。場合によっては社内で2つの会社があるかのように組織を分けるようなことが必要。一方で、全てのホールを一つの事業者で管理させたいという話だったので、そうすると評価の仕方について、財政的なことは全体で評価するとしても、事業展開についてはそれぞれで評価するなどの工夫が必要。まだハード整備と管理運営を切り分けるかどうかなど、手法がはっきり決まっていない中で、事業展開の成否はすごく属人的なので、もう少し個別具体的に検討が進まないといふ今この場で管理運営パターンの方針を決めるのはリスクが大きいと思う。

福島座長

非常に重要な留意点であると理解した。他に管理運営について議論をしておきたい点はあるか。

遠藤委員

利用者の立場で昔から言っているが、第3のホールは駅近のビルで、スタンディングのコンサートをやる時は1600人ほどの人間が一度に集まる。同時期に第1・第2のホールも開業するようであれば、それぞれ2000人、1500人が一度に来るので、必ずそれだけの人間が滞留できるスペースを考えて設計してほしい。舞台とホワイエと入り口だけあって来場者を並べるスペースが無く、道端に並ばせて近隣住民からお叱りを受けたことが実際にある。また、オープンスペースについて、以前も言ったが、現市民会館の近隣住民から騒音苦情を受け、謝りに行っての繰り返しをずっとやってきた。オープンに事業をやるということは、音が出たり人が集まる。でもそういったことを理解してまちづくりをしないと、新たな劇場の運営管理者はイベントをするな、音は出すなという、

今ここで議論していることと逆の意見を受けることになる。例えばゆずやコブクロがどうして出てこられたかといえば、街中でまずは2人で演奏し始めて、そこから5人、10人と人が集まってくる。そういう場所が金山になっていけばいい。今はどこのまちもそういうものを受け入れなくなった、だからどこのまちにもそういう場所がない。でも金山をもう一度そういうポップスにとって裾野が広いまちにするのであれば、そういう地域対策を市にお願いしたい。

福島座長

そういったような市民とのギャップを計画段階から市民と対話をしていきながら埋めていくことも非常に重要なポイントだと思う。

林委員

39ページの広報宣伝の考え方は今回が初出だと思う。このうちイの全市的プラットフォームによる情報集約がすごく具体的なので気になったが、検索エンジンがこれだけ発達した世の中で情報を1箇所に集約することの意味は薄れていると感じている。情報はむしろ再編集されて強弱がついた方が発信力としては高まるので、情報集約するというよりもどうやって情報を発信していこうということが重要で、全市的情報プラットフォーム構築ということにはこだわらない方がいい。

福島座長

前回の懇談会でも話したが、裾野を広げるというアプローチの中に、支えるという観点も重要。せっかく新たな劇場ができるので、サポートクラブのようなものを作って、専門家のうちのコーディネーターが、施設のコミュニティスペースを活用してサポーターを集めるような仕組みがあってもいい。オープンスペースを利用した自主事業というのはなかなか収益性に結びつかなくて、管理者にとっては非常に負担になってくる。そうした面を、コーディネーターの方がうまくまとめながら、このサポートクラブがイベントの企画運営みたいなものをしていくとか、街角のコンサートのようなプロジェクトに対するクラウドファンディングを仕掛けてもよい。空席時のコンサートを観覧できるようなことをインセンティブにしながら、ボランティアを募集することを考えてもいい。自分では演奏できないけれども、何かを支えたい、何か生きがいを探したいという人たちにそんな機会が開かれるという、そういう裾野の広げ方もあるのではないか。そのあたりをうまく収益性の低さのような課題と合わせながら考えてもらうとよい。

名古屋市新たな劇場の整備・運営等検討懇談会 出席者名簿

懇談会委員

氏名	役職等
遠藤 けい	サンデーフォークプロモーション(株)コンサート本部長
梶田 美香	名古屋芸術大学芸術学部 教授
勝又 英明	東京都市大学 名誉教授
林 健次郎	愛知県芸術劇場 企画制作部 参事
福島 茂	名城大学都市情報学部 教授

五十音順、敬称略

オブザーバー

氏名	役職等
阿部 将志	住宅都市局まちづくり企画部長

事務局

氏名	役職等
大島 吉清	観光文化交流局文化歴史まちづくり部長
堀 啓輔	観光文化交流局文化歴史まちづくり部担当課長（文化施設に係る企画調整等）
安達 陽平	観光文化交流局文化歴史まちづくり部課長補佐（文化施設に係る企画調整等）
立花 賢誠	観光文化交流局文化歴史まちづくり部課長補佐（市民会館の整備）