

第2回徳島文化芸術ホール（仮称）
管理運営計画検討委員会 議事概要

<開催要領>

- 1 日 時 令和4年4月25日（月）13：30～15：30
- 2 場 所 ホテル千秋閣
- 3 出席委員 藤野委員長、吉本副委員長、浅香委員、小澤委員、佐々木委員、真田委員

<会議次第>

- 1 開会
- 2 事務局説明
- 3 議事
 - (1) 管理運営の手法について
 - (2) 自主事業の展開について
 - (3) その他
- 4 閉会

<配付資料>

- 資料 次第
- 資料1 配席図
 - 資料2 徳島文化芸術ホール（仮称）管理運営計画検討委員会委員一覧
 - 資料3 第2回徳島文化芸術ホール（仮称）管理運営計画検討委員会資料
 - 資料4 上田市交流文化芸術センターの事例
 - 資料5 徳島市中心市街地活性化基本計画（リーフレット）

<議事概要>

(藤野委員長)

この委員会に先立ちまして、先ほど現地の視察をさせていただきました。

最初にこのお話を伺って、図面を見たときは、全然現実味がなくて、メタバースとか、仮想空間の話ではないかと思っていたのですが、実際に敷地を見て、説明を受けて、本物になるんだという実感を満たすことができました。こんないい場所に、よくこれだけの敷地が確保できたなと思いました。これが実際に完成した暁には、おそらく県内外に対するポジティブなインパクトというのは計り知れないものだろうと、本当にわくわくしながら視察をさせていただきました。

では、早速議事に入らせていただきます。

議事の(1)は、管理運営の手法についてということですが、前回は、事業展開と管理運営手法も議論に上がりましたが、今回は自主事業の展開について少し丁寧に議論したいと思っております。それから、管理運営手法も、直営とか指定管理とか様々な形があるという話になりましたので、その辺も事務局にしっかりリサーチをしていただいております。

それでは、事務局から説明をお願いします。

(事務局)

資料3により、事務局から説明。

(藤野委員長)

ありがとうございました。ただいま管理運営の手法について、事務局から説明がありました。

管理運営の方法として、直営、そして、指定管理の中では、公募と非公募とがあるという説明でした。また、直営という選択肢は、これまでの経緯も踏まえ、難しいという話でした。指定管理の場合は、公益法人に委任される場合と、民間企業に委任される場合の2つの可能性がございます。ただ非公募に限っていうと、これは全国的な事例ですが、例えばPFI企業の場合などを除くと、ほぼ全てが公益法人になっているかと思えます。真ん中の公募の場合は、民間の企業、もしくは公益法人のコンペになります。これから意見交換をしていきますけれども、一番下にあります公益法人を選定した場合のデメリットとして、硬直した運営になりやすいとか、民間の経営感覚が反映しにくい場合があると書かれています。これもケースバイケースであり、プロパー職員と行政から派遣される職員とが混在して運営されることが多いと思うのですけれども、その行政派遣職員とプロパー職員との関係の中で、どうやったら、全体最適を追求できるのかというところが、一つ大きなポイントになってくるように思います。

まずは、直営と指定管理者制度の比較の説明を受けて、委員の皆さんの意見をお聞きしたいと思えます。まず、真田委員からどうぞ。

(真田委員)

前回の委員会の時、吉本委員にご意見を求められましたが、後になって、もしかしたらこのことを話してほしいのではないかとということが一点ありました。指定管理者制度の導

入において公募、非公募という話がありまして、「リ्यूとぴあ」を建てて5年目ぐらい、指定管理者制度を導入するという動きになったときに、公募という考え方ありきで考えられていたのですけれども、公募することについて、どういう内容を求めていったらいいかという課題を整理する外部委員会を設置しました。吉本委員にも関わりいただきましたが、委員の皆さんから付帯意見をいただきました。公募であれば、指定管理者が変わる可能性があるということで、当時、文化のストックの話で、例えばスタッフの皆さんに培われていく経験だとか、技術的なこと、そういったものがどのようにして、例えば新潟だったり、その館の中に蓄積され、引き継がれていくのかということを見ると、必ずしも公募だけが選択肢では無いただろうという意見をいただきました。その付帯意見を、委員会の報告と併せて当時の市長に伝えたところ、公募から非公募に180度変わったというような事例がありました。公募にしろ非公募にしろ、また直営にしてもそうなんでしょうけど、文化のストックとして、文化に対する経験値みたいなもの、ノウハウ、そういったものがどうしたら引き継がれていくのか、残されていくのかということ非常に重要なポイントとして捉えて、管理運営の手法を選択していくことが必要になります。

あと細かい話になるのですけれども、私は、現在、劇場系の施設を所管している市役所の課にいますが、例えば「リ्यूとぴあ」ができて20年経つ中で、最近こういう出来事がありました。なかなか財源が厳しくなっている中で、「リ्यूとぴあ」の場合、施設の管理について委託料という形で指定管理料を支払うわけですけれども、事業については、指定管理者である公益法人の自主事業という位置付けで、市から補助金を出さず形になっています。事業に対しての経費は補助金になるのですけれども、その事業を運営している人件費については、委託料という整理になっています。そうすると、人件費だけで消費税が1,000万円単位でかかってくるので、事業費が削減されてくる中、少しでも財源カットをしたいということで、補助金の中に人件費を入れるような切り替えを今年度からやっております。20年経ってそういう変化といいますか、変更したことがありますので、これから、例えば、指定管理者制度を導入して、既存の財団が運営していくにしても、今どこも財源が厳しい時なので、財源の位置づけといいますか、そういったものでいろいろ工夫ができるような視点もあると改めて思いました。

まず切り出しとしての話でした。

(小澤委員)

指定管理の公募、非公募というのはそれぞれメリット、デメリットがありますので、本当に悩ましい問題ですが、私としては非公募の方がいいのではないかと考えております。ただ、公募のメリットというところも理解できますので、難しいところだとは思いますが、その理由としましては、役割といいますか、ミッション、使命を持っているホールにとっては、やはり非公募という形の方が良いのではないかと思います。公益法人の方が優位性があるのではないかなと思っておりますが、大きな理由としましては、やはり公共ホールの活動、特に社会的な役割を担っていく活動につきましては、事業費収入がほぼ期待できないものがほとんどですので、やはり財源としましては、助成金とか補助金といったところが期待されております。近年の公共ホールを支えている大きな補助金というのは、文化庁の劇場・音楽堂等機能強化の補助事業とか、地域創造の補助事業とかあるのですが、や

はりその獲得の実績を見ていると、ほぼ100%、7:3とか8:2とかのレベルでは無い状況になっています。毎年どこのホールが採択されているか見ているのですけれども、今年度、公共ホールに関しては、100%公益法人になっています。一般事業は採択されているところはありますけれども、頑張っておられるところは、やっぱりそうかなと実感するものがあります。

私は、北九州市の響ホールであったり、大分県の竹田市のホールであったり、他にも相談を受けている公共ホールもありますが、民間がだめで、公益法人が優れているとかいうわけではなくて、公募となると、やはり物差しの種類が一つになってしまうこと多いです。そうすると、やはり経費的などころが残ります。ただし、公益法人の優位性というのは、その経費的などころではなくて、社会的な役割とか、鑑賞事業の多様性といったところにかなり力を入れてやっておりますので、物差しの種類が変わると言いますか、角度が変わるといふことがあります。公募がいいか非公募がいいかというのではなくて、物差しの多様性が必要なのではないかと考えています。

公共ホールにおいて、公益法人が管理すると、経済的な効率が良くないと言われることが多いですが、近年のトップランナーといいますか、優れた公益法人はかなり経営の考え方が入ってきていて、それは事業評価というところが大きく影響していると思いますが、経費の節減、効率的な運営という持続可能な運営というところの意識がかなり高まってきていると思います。今後委員会でも事業評価をテーマにした回もあったかと思いますが、そういったところでしっかりとチェックしていくということは絶対に必要だと思います。そういった視点から公益法人で、特にオープニングから数年間の大変なとき、専門人材を文化のストックとしてしっかりと育てながら、進んでいくのがいいのではないかと考えております。

(浅香委員)

徳島市文化センターの場合、当初は市の直営でしたが、平成19年に、指定管理者として、徳島市文化振興公社が受けて管理運営をしてきました。平成22年に、自主文化事業をどうするかということで、私が務めるようになり、様々な取組を行ってきました。

徳島県内の公共ホールでいうと、徳島県郷土文化会館を徳島県文化振興財団が、美馬市などは民間が指定管理を受けています。

特に、自主文化事業を企画する場合、指定の予算枠の中で考えなければならないわけですから、徳島のどのホールも予算を組むのに慣れていない部分があり苦慮しているようです。そのため、芸術監督とか、それぞれの精通した専門的な人材がやはり必要になってくると思います。

それと、新ホールの場合、徳島県郷土文化会館との連携も踏まえると、非公募で、今管理している徳島県文化振興財団を指定管理者にするということも一つの考えかと思いません。

徳島県のホールの現状としてお話ししました。

(藤野委員長)

ありがとうございます。よく分かりました。

そして、もうひとつ、前回の会議の中でもありましたとおり、芸術監督制にするのか、プロデューサー制にするのかも、結構連動してくる問題です。今日はそこまでは入っていないのですが、どういう管理運営体制にするのかということで進めたいと思いますけど、佐々木委員いかがでしょうか。

(佐々木委員)

公募制にした場合、比較が可能になるほどの事業者が集まってくるのかどうかということところが気になります。一社しか集まってこなかったら、結局そこに決めなければならないというのは、ちょっとリスクが高まるということが一つ懸念としてあげられると感じました。

あと、先ほど出てきた、文化に対する経験値ストックをどう確保していくのかという話になりますと、指定管理にした場合でも、人にヒモ付くような経験値などは担保できない可能性も十分あります。民間であれば会社であったりとか、公益法人だったら法人だったりに、そのノウハウを蓄積できるような仕組み作りというのが必要で、事業評価に組み込んでいくなど、経営的な視点と併せて考えていかなければ、やはり人にヒモ付いてしまうとの方が辞めたりした段階で途切れてしまうという可能性があることを十分に考えておかなければいけないと感じます。

(藤野委員長)

ありがとうございました。吉本委員お願いします。

(吉本副委員長)

委員の皆さんから発言いただいた意見に基本的に賛成です。

真田委員の話ですが、公募による指定管理者制度を前提に課題を整理する委員会だったのですが、委員のほとんど全員が公募を止めた方がいいという意見でした。

(真田委員)

恐らくその時、やっていく事業の内容とか、その質とか、そういうところによっても考え方が違ってきますよねという話もあったかと思います。

(吉本副委員長)

まず、直営か指定管理かということ、先ほど県の方からも説明がありましたけれども、やはり指定管理を前提に準備を進めていくというのが現実的ではないかと思います。その時に公募か非公募かというところが論点になると思いますが、一長一短ありますので、一概には言いにくいのですが、公益的な活動を行うとすると、非公募の方がいいのではないかと個人的には思います。例えば、アウトリーチのような収入の無い事業も業務に組み込んでいけばやらないといけないわけですけど、民間事業者は、全体として利益をあげる方向にいくので、そこが手薄になっていくのですね。公募して、複数の事業者を比較できるような環境にある、あるいはそういう団体があるということであれば、公募にしていく方法があると思いますが、民間はリスクがあると思うので、どちらかといえば非公募の方が

いいと思います。非公募にした場合、指定できる団体があるのかというと、次の課題になると思いますけど、今からそこまでは議論はできないと思いますので、まずは指定管理という方向だけ決めて、公募・非公募についてはそこから検討、準備してほしいと思います。

あと、非公募という言葉にはネガティブな印象もあると思いますので、他県では、「特定団体指名方式」という呼び方をしているところもありますよね。言い方を含めて検討した方がいいと思いました。

それと、先の方で、評価の話が出てきますけど、非公募にした場合は、事業評価を行うことで、指定管理者も緊張感を持ってしっかりやるようになると思いますので、評価が重要になると思います。

ちなみに、真田委員の話で出てきた、消費税のことですけど、指定管理料で払うと消費税が必要になるのですか。

(真田委員)

そうですね。委託料になるので。

(吉本副委員長)

そういう技術的な面もクリアできたらいいと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございました。各委員から意見を伺って、簡単に結論の出る話ではありませんが、概ね皆さんの意見としまして、指定管理だけ、非公募というか、特定の団体を指名する方式がいいのではないかという意見でした。

15年ぐらい前に指定管理者制度が入ってきた時、最初はショックでしたけれども、やはり指定管理者制度が入ったことによるいい面もあったと思います。競争関係に関わることによって、既存の公益法人の背骨がピンっと伸びたといいますか、やはり民間企業とのコンペになりますのでいかに無駄を省くのかなど、いい面もありました。

同時に雇用条件については、アートマネジメント人材の将来を考えると、やはりかなり厳しいものになってきています。私も20年間アートマネジメント教育に携わってきましたけど、やはりこの世界に身を投じるといふ若い人はむしろ減っているのではないかと思います。まずは非正規雇用から始まりますから、しかもカツカツで生活ができるかできないかというのが5年続くと、そのうちにやはり将来が見いだせないということが指定管理者制度の中で現実起きています。アートマネジメントの人材の育ちということも含めて、文化のストックということを考える必要があるかと思っています。

もう一つはですね、来年度で指定管理にする場合には、公募か非公募かで何らかの団体を選ぶことになると思いますけれども、その後、開館の準備が始まりますね。プレ事業だったり、ラインナップを考えたりするのに2年あるように思えますけど、いわゆる準備室をいったいどこに設置するのかという大変大きな難題が出てきます。もしこれが公募ということになると、2年以上前に公募で、例えば、民間の団体の業者に決めたとします。ではその段階で、どこに準備室を設置するのかという問題が出てきます。民間の業者を行政がどのようにコントロールできるのかという点も課題です。そうすると、もう少し遅らせ

て行政の内部に準備室をおいてやっていくのか。このあたりのタイムラインを考えなくてはならない。一番安定的なのは、既存の公益法人がある場合は、その中に準備室を作っ
てどんどん機能強化をしていくということが一番現実的でしょう。

いずれにしても、非公募という方法でいく場合に、今重要なのは、その組織のマネジメ
ントとガバナンスと言われているものです。組織としての規律をどのように図っていく
のか。それから、その評価というものも表裏一体だと思うので、そのあたりの覚悟を決め
て、見ていかなければいけないと思います。

議題の（１）はこれくらいにしまして、議題の（２）にいきたいと思います。

自主事業の展開についてと言うことですが、委員の方からいくつか大変に参考となる事
例を紹介いただきたいと思います。

まずは、「サントミュージーゼ」の小澤委員の方から、事例の紹介をいただきたいと思いま
す。小澤委員におかれましては、「サントミュージーゼ」のプロデューサーとして、開館の準
備段階から関わられております。実際に事業に関わられていたご経験を踏まえてお話をい
ただければと思います。では小澤委員お願いします。

（小澤委員）

資料４により、小澤委員から説明。

（藤野委員長）

ありがとうございました。

これだけの資料を１時間でも説明できないくらい盛りだくさんで、大変大きな感銘を受
けました。

１点だけ指摘させていただきますと、市の文化政策とすごくリンクして作られてるなど。
あまりこういうのは無いですね。市の文化政策として、上田市は条例とか、計画はあるの
ですか。

（小澤委員）

総合計画はありますけど、文化振興計画というのは実際にはなくて、運営管理計画が真
ん中にあります。

（藤野委員長）

それはすごく面白いというか、特殊な形態ですね。

（小澤委員）

そうですね。また、５年経ちまして第２期を更新しております。事業評価をかなり厳し
くやっていただきまして、それをもとに第２期を作っています。もちろん第１期と大きく
ずれてるわけでは無いですが、やはり自分たちの強み弱みが見えてきましたので、
強みを伸ばして弱みを無くしていこうという形になっております。

(藤野委員長)

多くの公益法人とか、文化ホールが中期経営計画を作るのですけれども、その脇に基本計画があるので、どっちを見て運営していくのか、焦点が定まらないものが多いです。上田市の場合は、もしかしたらしっかりした基本計画があって、それに合わせて作ったのかと思っていましたが、むしろ、館の方が文化施策を作る感じですね。

(小澤委員)

そうですね。やはり、直営もいろいろとございます。直営を選択したのですけれども、直営だから駄目だと言われたくないという強い思いは職員の中にはやっぱりありまして、直営だからできることを打ち出していくと、こういう形になったというイメージがあります。

(藤野委員長)

ありがとうございます。外部資金のこともすごく大きな課題ですけど、助成金の比率が安定してきて、文化庁が3000万円クラス、全体が4,000万円クラスになりますね。すごく大きいと思います。それとその入場料収入がほぼ半々なのも、大変立派といえますか、すごいと思いました。

それ以外の事例について、事務局の方からご説明をお願いします。

(事務局)

資料3により、事務局から説明。

(藤野委員長)

ありがとうございます。「リ्यूーとぴあ」の事例については、真田委員から補足があるようなので、真田委員お願いできますか。

(真田委員)

補足説明について、真田委員から説明。

(藤野委員長)

ありがとうございます。

ただいまご紹介いただいた、小澤委員、真田委員の事例、その他、紹介のあった事例を踏まえて意見をいただきたいと思いますが、順番を変えて、吉本委員、佐々木委員、浅香委員にまず一言ずつお願いしたいと思います。

(吉本副委員長)

小澤委員、真田委員ありがとうございます。とても参考になりました。他に県が調べてくださったものも含め、こんなに参考になる事業があって良かったなど。予算があるので全部やるわけにはいかないのですけど、県としてどういう事業を展開するのかということについて、今紹介いただいているものを参考にしながら、組み立てていったらいいと思い

ます。

先ほど小澤委員から紹介もありましたけれども、「サントミュージゼ」は、開館5年目に私の研究所で、5年間の事業を振り返るということをやらせていただきました。小澤委員に紹介いただいた資料にもあったように、芸術家ふれあい事業と連携提携という2つの柱があって、芸術家の派遣事業というアウトリーチ的な事業を柱にしています。従来、アウトリーチは公演事業のようなものの付随的な事業として位置づけられていたのですけれども、「サントミュージゼ」の場合は完全に逆転していて、まずアウトリーチがあって、子どもたちにしっかり音楽を提供して、その後連携で大ホールで公演事業をやっておられる。そこは順番逆転しているのですね。それと、「リ्यूーとぴあ」も東京交響楽団と連携してその辺のことしっかりとやっております。

整備基本計画のときにアウトリーチ的なことに力を入れていこうと、私は申し上げました。

県の施設と、市の施設で全然違うと思いますけど、今回の施設は県市協調で作るホールですので、徳島市の事業でしたら、上田市の小学5年生を対象に実施している芸術家ふれあい事業をモデルに同じようなことをやってもいいのではないかと思います。

いろいろ成果が期待できますが、何より子供たちが本物を体験できるということに加えて、学校との関係作りもありますし、PTA、親御さんに対しても、今度のホールはいいことをやってくれてますねということに繋がっていくということもありますので、そういうことができればいいと思います。上田の調査をさせていただいた時に、学校の先生方から、「仲道郁代さんが私たちの学校に来てピアノを子供たちに弾いてくれるんですよ」という話を伺いましたが、そうした大きなインパクトがあると思います。ですから、ホールで行われることももちろん重要ですが、そういったところも手厚く管理運営計画の中で、事業の柱として盛り込むべきだと思います。

もう一つは、徳島に戻ってきて親戚の方とホールの話をしたら、「ホールができるのはいいけど、みんな徳島の人お金払って行くかな」という素朴な疑問を持たれてました。浅香委員も前おっしゃっていたと思いますけど、今まで10年以上ホールの無い暮らしなので、お金を払って演奏会を聴きに行くという経験をしてないわけですよ。だから、それが、素晴らしいものかとなかなか分かりにくいと思うので、開館してすぐの頃はいろいろなプロモーターさんにも協力してもらいながら、まずは有名なアーティストに来てもらう。そういうことばかりになるとどうかなと思いますけれども、ホールに行くということが素晴らしい、徳島にホール出きて良かったなと県民・市民に思ってもらえるような事業を考えていってもらえたらと思います。

(佐々木委員)

沢山の事例ありがとうございました。

私も聞かせていただいている、やはり人材というところで子供達への投資ということがすごく魅力的だと思いました。その学年になったら関われることにより広がっていくと思います。私も実際小学校の時に聴いた音楽ですごく心を揺さぶられて、中学、高校と音楽の部活に入ったというところもありますので、絶対そういう経験は将来生きてくるということで推進していくべきで、中心的に考えて事業を進めていくのもいいと思います。やは

り行くきっかけが子供の時からあると、大人になっても行きやすいと感じますし、子供がそういうことに関わったら保護者であったりとか、おじいちゃんおばあちゃんであったりとか、関係者も増えてくると思います。そういう方達にも広がっていくので、中心的に考えていけたらいいと思いました。

(浅香委員)

お二人のすばらしい報告に、これをどうやって徳島でというところで、いささか茫然としています。

今本当に、大きいホールが無いという、それからまた鳴門にもホールありますが、今休館に入っているということで、そういう大きなホールでの鑑賞の機会というのが無い状態です。子供の話が出ましたけれども、私どもが今やっている小学校、中学校へアウトリーチに出かけるのが精一杯です。ある意味大きな効果がありますので、県内のプレイヤーの方に行っていていただいております。小ホールがあるシビックセンターでコンサートやってもらって、そして学校の先生方にも招待してそれを聴いていただいて、是非アウトリーチにお声かけくださいというような形でやりまして、それから学校に入ります。実はアウトリーチを始めて3年ぐらいですが、最初の頃は、なかなか学校も忙しいとか、授業を割けないとかという問題があったりして、少なかったのですが、やっぱりそうやってアウトリーチに行くと、いろいろな所から、恐らく他校からの話も情報として聞くんでしょうけど、だんだん増えてきました。今はどちらかというと、ピアノとか楽器を持ってのアウトリーチが希望として多いです。それからその中に歌を入れたりして、アウトリーチのバージョンアップを図っています。まず、音楽に興味を持ってもらって、それがホールへの観客に繋がるということは、ホールに関わってくれる芸術家の方達、ホールをバックアップしてくれる方達も理解してくれています。お二人の話で、アウトリーチに派遣する方がどういう方達で、どのような方法でということも大変参考になりました。

他に、阿南市の場合は、約600席のホールがあり、NPO法人夢ホール市民協議会夢づくりあなんという民間団体がアウトリーチを計画し、また、ホールやホワイエで演奏会をして学校へというインリーチによる普及活動もしています。

徳島県内には、短期大学を含め、教育学部、音楽学部のある大学が4大学あり、その卒業生が、徳島県ほか、周辺の地域にお住まいになって演奏されている方が多いので、そういう方達にアウトリーチで関わってもらっています。

つまり、まず出かけて聴いてもらうということで始めています。それからホールの方に繋いでいく。それが一番効果的だと思っております。

(藤野委員長)

ありがとうございます。時間が迫っておりますが、真田委員と小澤委員なにかございますか。

(真田委員)

今、浅香委員がおっしゃっていた中で、アウトリーチ的なものというのは外に出て行って、なかなか来られない人だったりとか、音楽に親しむ機会を作ってくれるというような、

是非そのようなバックの人がやっているものも含めて、継続してやっていただきたいという思いがすごくありますし、むしろそういうことをしたら、逆にホールへ、せっかく作る新しいホールにどのようなものをやったらそういう人たちが来やすいものができるのかというところも、循環性を考えた中で組み立てをしていかれたらいいと思います。

吉本委員が言われたとおり、県の施設と市の施設で、なんとなく事業の綿密さと言ったらいいのでしょうか。少し取り組む密度の違いというものがあるという意識で、先入観的に見てしまう気もするのですけれども、ある意味同じものという気がします。あの2,000席の大きなホールをどのように活かしていったらいいのかという中で、あまり個別な事業のデザインを真似するのはどうかと思うのですけど、2,000席をいっぱいできるものは、例えば、音楽でいったらオーケストラだったり、オペラがあります。ただ、オペラは地域のニーズによってかなり違いが出てくるというところがあると思うのですけど、オーケストラはそんなに数多くなくて、新潟みたいな規模感じゃなくていいと思いますが、どこかうまく提携して、そしてアウトリーチ的な仕掛けもそこ一緒になって考えていくような、そういった枠組みを何かひとつ柱としてしっかり作っていくってことをやると、後は彩りの問題かという気がします。そういうものを全体的に形作っていかれたらいいと思います。早く関わる専門の方を決めて、その辺のところを一緒に考えていかれたらいいと個人的には思います。

それと、話が戻りますが、最初の管理運営の部分についてですけど、実は新潟で「リ्यूーとぴあ」ができた後、各区に、500から600席ぐらいの規模のホールが4つできました。その時に、「リ्यूーとぴあ」の指定管理者である新潟市芸術文化振興財団は、公募だったところは手を挙げませんでした。おそらく、事業規模の予算が少ないということと、管理的なウエートが大きいということで、私たちは管理財団じゃないのでということもあったと思います。新潟市の文化振興を担っているような意識というものもあって、公募の時は手を挙げなかったのですが、「リ्यूーとぴあ」全体で委託のスタッフも入れると60人規模のスタッフがいいますが、オープン2年前、1年前に職員を公募し、組織体制を作っています。ということは、大体年齢の同じ人がそこに入ってきています。今になって考えると、そこを指定管理者として取っておいたら、組織としての活性化を図るという考え方がすごく持ちやすいといえますか、ある程度経験を重ねて歳を取ってきた人がそういう所の責任者として行って、事業連携をうまくやっていける。そういった組織の活性化なども、場合によっては図られたのかなということは今になって考えています。

徳島県の場合もいくつか他の施設を持っています。そうすると、ある面公益法人の役割の部分、私はまだそこまで調べてないのですけど、公益法人自体の活性化ということ、これを契機に更に成長していく、そういう意識もこの機会に持って、管理体制を考えるタイミングになるという気がしています。そういう意味で、個人的に指定管理者制度の導入がいいのかなということと、既存の公益法人、そういったところに視点を向けていくことも大事な、これからの徳島県の文化振興全体としての影響にも関わるようなことになるのかもしれないという思いであります。

(小澤委員)

やはりホールを運営している者としては、大ホールの運営というのはすごく心配、大変

だろうかと予測します。今、真田委員からお話がありましたとおり、オーケストラとか劇場との連携というのはとても大切なものになってきますし、それを繋ぐ専門家、ノウハウの知識を持った人が、ネットワークを持った人が必要だろうと思いました。私や、真田委員は、東日本のオーケストラとお付き合いしてますけれども、西日本にも沢山良いオーケストラがあるので、そういったところに目を向けていただけたらと思います。

加えまして、もう一つ違う視点で見ますと、役割のところでは県市の協調というところで、例えば、いただいていますこの中心市街地活性化基本計画とか、こういったものは、劇場の役割として親和性が高いといえますか、やはり役割として取り組みやすい課題ですね。ただし、劇場は人が集まるところですけども、点でしかないのです、街中のどこか違うパートナーと繋がることで、線でネットワークになって回遊性が生まれるようなところがあり、例えば、そういったことも期待できます。

後は、やはり徳島のホールを見ていまして、徳島県内のホール、活発なホールという担当がおられるという印象も今までも持っておりましたので、そういったところがしっかりと繋がることによって、ここの劇場で行われているワークショップ、アウトリーチ、公演といったものが、県内に面的に広げていくことが可能になり、そういったところとも繋がれる専門家の方も必要になってくると考えております。

(藤野委員長)

ありがとうございます。

もう時間が無いので、まとめというほどのことは言えないですけども、皆さんの意見を伺って、ひとつは、選択としては、恐らく既存の公益法人を機能強化していくというような方法が一番いいという気がします。

そして、ソフト先行事業って簡単に言いますが、やはりきめ細やかに種蒔きをして耕していく必要がある。これに2年ぐらい多くの場合かかると思いますので、それを担える運営母体を早く決める必要がありますよね。そして、それを担える人材、一方ではエデュケーションをきっちりできるマネジメント人材を雇用する必要がありますし、他方では高度な企画を立てられるようなプロデューサー、あるいは芸術監督を探す必要があると思います。それとテクニカルスタッフですね。これも大変重要ですので、なるべく早い時期に運営母体をどうするのかということが、近々の課題になってくるのではないかなと思っています。

また、小澤委員からありましたように、点ではなく面として広がりを持つという文化的コモンズを、劇場をみんなで作っていく面では、コーディネーター的な思想の人も必要になっていく。かなりいろいろな能力を持った人がここに集まってこれるかどうかということがすごく重要じゃないかと感じました。

もう一つ議題がございます。事務局の方からご紹介いただきたいのですが、資料の5ですね。ではお願いします

(事務局)

資料5により、事務局から説明。

(藤野委員長)

ありがとうございました。

では、次回の委員会に向けて、委員の皆さんからまたご意見があるかと思いますが、時間が過ぎてしまいましたので、ご意見がありましたら、私、もしくは事務局にご連絡をいただきたいと思います。大変活発な、そして夢のある時間が持てたと思います。