

第4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10月17日（月）13：15～15：45
- 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）県民ワークショップ等の開催報告について
 - （2）施設の管理運営について
 - （3）施設の収支について
 - （4）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4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 徳島文化芸術ホール（仮称）県民ワークショップ通信

<議事概要>

(藤野委員長)

お集まりいただきましてありがとうございます。

この委員会の前に鳴門市ドイツ館を視察しました。専門柄、何度か行ったことがありますが、今日改めて再認識したことがあります。第一次世界大戦下の俘虜収容所ということですが、そこでは世界の歴史でも類いない心温まるような文化芸術活動が行われ、人と人との交流が行われていました。研究をする学生が何人かいたので、一緒に勉強しましたが、この戦争下でもありながら日本とドイツの交流が深まり、日本へ住み続けてドイツ文化を日本に広めていく、あるいは、日本文化を学んでドイツに広めていくというような、交流がずっと行われてきたというのは、本当にかげがえのないことだと思います。恐らく世界中でも類い稀なことがここで起きていたのだと改めて体感してきたところで、この文化芸術ホールのミッションの一つとして、グローバル発信をしていきたいと改めて感じました。

それではさっそく議事に入りたいと思います。議事1の県民ワークショップの開催報告について、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)

説明ありがとうございました。県民ワークショップの開催報告について、事務局から報告がありましたが、質問、意見がありましたらお聞きしたいと思います。

いくつかに分けられると思いますけど、利用料金のことは後からにします。私がとても気になったのは、県南部、県西部のワークショップで、交通アクセスのことに対する懸念の声が結構出ていました。この問題をどう解決するか、どこの自治体でも関わってくるとは思いますけど、いろいろなアイデアを出していかななくてはいけないと思います。マイカー利用者だけではなく、そうではない人たちにも配慮しないといけないと思います。なかなかいいアイデアは無いのですけども、例えば、協会組織を必ず作りますよね。大きな街に協会ができ、ホールがある街に偏りがちになるのですが、県全体に協会を広めていくために、どうしたらいいのかということになります。そうすると、例えば、県南部が非常に交通アクセスが悪いのであれば、多くのアウトリーチでそこに出かけていくと。協会の面白いところは、ヨーロッパ、私はドイツの地方都市の例をよくみるのですけれども、いわゆる定期会員制度というものがあります。例えば、演劇とか、コンサートとか、オーケストラの定期演奏会を考えますけれども、いろいろなジャンルの演目を組み合わせて、年間で定期会員にするという形もあると思います。例えば、音楽とか、演劇とか、バレエとか、落語とか、できれば、月に1本ぐらいずつ、年12回の定期会員制度ができればいいと思いますが、そこまでできなくても、2ヶ月に1回ぐらい、様々な公演に触れられるような定期会員制度を作ると。1回で買うよりも、例えば、30%ぐらい割引する形にして、比較的徳島市から離れたところでも、定期会員を作っておく。そして、その人達が一斉に動くとなると、バスが一番早いと思います。バスの借上げ、団体バスが早いと思いますが、JRの活性化ということも考えると、JRにかけ合うこともあると思います。団体列車みた

いなこともできるので、公演の時間帯に向けて、まず往復して走らせることも不可能ではないと思います。例えば、ドイツの街は、人口5万人から10万人ぐらいの都市になると、年間を通じて、演劇やオペラ、バレエを定期的に上演する劇場があります。しかし、人口5万人や10万人では、そこまで人が来れるわけではないですよ。どうして成り立つかというと、だいたい人口5万人から10万人の都市だったら、その3倍ぐらいの人口が、周辺の郡、広範囲の地域にいるわけですね。そうすると、大体15万人から30万人に1つ、オペラや、バレエ、演劇の公演をする劇場が成り立ちます。ただ、距離が離れていますから、車を使わない人は大変です。電車が通らないところもあるので、バスを使います。その地域、村で1台バスを走らせて公演時間に劇場まで行き、終わったらバスに乗って戻ると。そのバスは、タクシーのように一軒一軒家の前まで送ってくれるバスなんです。いろいろ工夫をして、地方都市でも十分に年間を通じて公演に触れるようにしていますので、そのようなアイデアがあるのではないかと思います。県全域は広いですから、徳島市の人たちだけに限られた公立劇場というのは問題かと思っています。

質問や、アイデアがありましたら出していただきたいと思います。

(吉本副委員長)

アクセスの話ですが、新駅を作る計画は進んでいるのでしょうか。進んでいるのであれば、JRと話をして、公演の日は臨時便を出してもらおうとか、今のダイヤのままだとJRでの来場者は限られると思うので、公演にJRで来られるという仕組みを検討するようお願いしたらどうかと思います。それと、県南部で新しい交通システム、鉄道も道路も乗り入れられるというDMVが全国で話題になってましたよね。そのような交通機関ともタイアップしてお客さんが来られるようにしたらいいような気がします。

もう一つは、思いつきにはなりますが、交通機関が整ったとしても、高齢の方が実際に来るとなると物理的に大変な面もあると思うので、オンラインのライブ配信とか考えられないかと思っています。県内に公共ホールがいくつかあると思いますので、提携してライブ配信するというのも可能性としてはあると思います。その場合、料金をどうするかとか、出演者との契約でそのあたりをどう扱うとか、いろいろな課題があると思いますけれども、コロナ禍で、オンライン配信はいろいろなところでやるようになりました。技術的なことは検証をして、県立ホールとして、全县にライブ配信などをしてはどうかと思います。徳島県は、光ファイバー網が充実していますので、そういうことを活用して、ハイテクも合わせて、県全域に新しいホールのサービスが届くようになったらいいと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございます。今、オンライン配信がスタンダードになっていますけど、課金をするのか、それから肖像権をどうするかとか、クリアしなくてはいけない問題はいろいろあると思います。

(小澤委員)

私からは意見といいますか感想になりますが、県立施設ということで、やはり県民の皆様が広域にいるわけですが、近くの方は興味があっても、遠くの方は関心が低いというこ

とがよくあるかと思えます。ワークショップの開催報告を見させていただいた限りでは、全域で皆様に関心を持っておられるのかなと改めて思いました。

また、聞き方が上手で、利用者としてこの施設をどう利用していきたいかという視点、客席にどうしたら座りやすいかということですね。あと、期待する役割までしっかりと聞いておられて、皆様の意見をまとめてこられているので、とても分かりやすいと思いました。中でも、役割に期待されていることが多く含まれていますが、そういったことに応えていける事業展開が求められているということを改めて実感しました。

(藤野委員長)

ありがとうございます。

(真田委員)

私も感想をいくつかポイント的に話をさせていただこうと思えます。大きなところでは小澤委員と同じ印象を受けました。恐らく、このようなワークショップに参加する方は、少なからずいろいろな活動を行っているとか、それに近いところにいる方々が多いと思いますが、それにしても、この新しい施設にしっかり向き合って、この施設のことを見ているなという印象を率直に受けたところです。

県南部で開催したワークショップの中の意見で、「大阪に行って、いろいろな演目の鑑賞をしてるけど、徳島でも水準の高い観賞機会を作ってほしい」という話もありましたが、参考として、新潟での話ですけど、開館の準備段階で市民のみなさんの声を聞いていると結構、東京に行ってコンサートを聴いてるとか、お芝居を見てるとか、そういう声を多く感じるようになったんですね。そうした中で、東京に行かなくても新潟でそういったものが観られるということを意識してホールを運営してきました。ホールの建設事業がうまくいくかどうかは、やっぱりそういうところをしっかりと受けとめ、形作っていくということが重要だと思います。

それと、西部、南部の方で開催したワークショップの意見として、新しいホールと地域のホールの連携という意見もありました。作品の前編と後編という捉え方をしていますが、これがいかがうかは別にして、県立ホールになりますので、市町村のホールより全県域に広く存在感を出していかないといけないと思います。そのように考えていると思いますが、役割が果たせる仕組みをつくり、どのような形で施設を結び付けていくかをしっかり考えていくことが重要です。そんなにいくつもということではないと思いますが、何か柱になっていくようなものをしっかりと考えられたらいいと感じました。

それと、もう1点。2000席規模の大きなホールなので、例えば、ホールをしっかりと使っていく一つのやり方として、四国大会や全国大会というような大型事業といたらないのでしょうか、そのような方法もあると思います。実は、「りゅーとぴあ」もコンサートホールが2000席ですが、2000席を埋めていくというものは、そんなにたくさんあるわけではないです。そうすると、事業だけではなく、施設の管理運営面で、使用料収入を上げていくという意識も働いていて、大きな催し、全国大会であったりとか、医療の学会であったりとかを考えます。管理してる側からすると、大きな使用料収入があがります。施設を管理していく上で、ある面、財源的なものに結びついてくる形になるので、

最終的に使用料収入的な形をとるのか、利用料金制度をとるのかまだ決まっていないのかもしれないですが、こういったものも優先していける考え方を持ってはどうかと思います。新潟の場合ですと、協定書の中に示しました。例えば、参加者が全国にわたる取組みの場合は、自館だけではなくて、近くに3つくらいの施設がありますから、他の施設も同時に使うようなことも優先しています。早い段階からそういった利用ができるような仕組みを考えていくことがあっていいと思いました。

(藤野委員長)

ありがとうございました。佐々木委員いかがでしょうか。

(佐々木委員)

データ的に見させていただくと、たくさんの意見が出ていて、新ホールに対して期待が大きいと感じました。

思っていたとおりアクセスへの要望はかなり出ているような気がしておりますが、JRやバスとの連携は、確実に必要になってくると思います。その一方で、皆さんの関心が高い、質の高い公演があるということが第一なのかなというところと、関心がある公演があるから待ち時間があっても行きたくなるようなことが重要だと思います。ですので、新ホールを含む駅前の魅力向上とか、人の流れ、駅前周辺のお店との連携とか、そういうことも考えながら、待ち時間を楽しめる空間を一緒に考えていく。点と点のスポットをつないでいくという方法も考えていく必要があるのではないかなと思いました。

(藤野委員長)

ありがとうございました。

(浅香委員)

特に、中高校生の意見の中で、自習室利用をしたいという生徒が多かったのですが、図書館であれば、市や県の図書館もあります。勉強するためにわざわざ図書館行って調べるのではなくて、「ホールの中のスペースで実習したい。友達と一緒に使いたい」という意見が中にも出てましたよね。ただし、館そのものがどういう目的で作られているのかということきちんと整理しないといけないと思います。図書館であっても、目的がどのようなものであるか分かっているとと思いますが、本を借りるのではなくて、どちらかと言えば、自習するという生徒が多いように感じます。私は、徳島市内の「シビックセンター」で働いていますが、その上に、市の図書館がありまして、そこでは、自習する学生があふれてくると、4階のホールの前に机と椅子を用意しますが、自習をする子どもでいっぱいになります。勉強しているのでいいのですが、一応、「お客さんが来られる時とか、上演がある時は遠慮してね」というような話はしています。図書館とかホールがあると、そういう場を自習に使いたいという要望は結構多いと思います。新ホールの場所ですと、学校が近いところもあるので、恐らくそういう生徒が来るということは予測されます。どのような目的であれば部屋が使えるのかということを知っておかないと、そのようなことが起こりうる可能性があると思いました。

それと、人数を見てもみますと、参加人数はだいたい10人から20人というところなので、多くの人の意見を聞く形をどのようにしていけばいいのかということがあります。私のところでよく聞く意見として、照明や音響などの裏方スタッフの意見になりますが、特に、搬入口のところに対しての意見が多いですね。施設のデザインを見ていると思いますけども、その部分で不満というか、このようにしてもらわないと運び込みが円滑にいかないというような意見はあるので、そういう団体を対象としたヒアリングの機会も持っていただければありがたいです。それから、主要文化団体からの主な意見のところ、新町川に開けたプランにする必要があり、水上タクシーの船着き場を作るなどの意見もありましたが、街づくりと一体化した取組みを進めていく必要があるのではないのかと思います。今後も、ヒアリングで具体的にアイデアを出してもらうことも必要になってくると思いますし、なるほどと感心するような話も出てくるので、ぜひヒアリングを行ってください。

それと、直接関係がない話かもしれませんが、先日、新駅に対して考える会がありまして、私も参加しました。発言することはなかったのですが、徳島大学の先生が来られて、かなり参考になる意見もありました。周辺の街づくりとタイアップしていくということが大事で、歩くことも必要ということをかなり言っていました。短い距離だから歩いてもいいのではないのかということですけど、特に、徳島人は近いところでも自家用車に乗るところもありますので、歩くことの魅力を街づくりとタイアップしていくというようなことも必要になってくるという話が出てました。それと、障がいのある方に対する意見もここに出てきてますので、当然対応していくと思いますが、新駅にしても、車椅子の人がどういう形でそこに行くことができるかという心配の意見も出ていますので、そういった声も参考にさせていただけたらと思います。

(藤野委員長)

大変貴重な意見をたくさんありがとうございました。一つ一つ議論をしていくと時間が足りなくなりますが、とても大切な街づくりの関係ですし、それから生徒の自習室というか、たまり場をどのように作るかというのはすごく悩ましいところです。例えば、いわき市の「アリオス」は、いい感じで施設の中に自習できる場所を作っていて、「自分たちの城」という感じになり、愛着が沸いているということがあるのですが、確かに、公演の時に自習利用で来てもらっては困るということはあると思います。だから、ゾーイングをするのかどうかということですね。全国的に見て、最近評判になっている、あるいは、成功している文化施設は、図書館や子育て支援との複合施設ですね。これらの施設は、にぎわいも作ってますし、図書館に行った帰りに、チラシを見たらこんな公演があるから行ってみようということがあります。その逆もありますし、そういう図書館や子育て支援との複合施設が、すごく注目浴びていることからすると、今回のホールの場合は、どのように考えるのか。生徒の自習室、たまり場とどう折り合いをつけていくのか。ゾーイングをするのかどうかですね。今、深く考える必要がないかもしれないですけど、議論しなくてはいけないところだと思います。

それでは時間の関係がございますので、議事の2番目にいきたいと思います。施設の管理運営について、引き続き、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。ここは委員会の山場ですね。施設の管理運営について、私たちもここはじっくり議論しないといけないのですが、前半の部分は、施設の管理運営に係る検討の方向性ということで、主に申込時期とか、利用料金とか、利用体系をどうするか、あるいは決定をどうするかということです。これまでの事例に従って考えていけばいいかなと思います。このあたりは10分ぐらいで議論を終えて、その後に、20ページから、施設の管理運営体制についてというところから大きな問題になってきます。ここに多めの時間をかけてディスカッションしたいと思います。まず前半のところ、利用料金とか、申込日とか、そのあたりについての意見はありますか。

(吉本副委員長)

貸館については、自主事業とのバランスをどうとるかというところもとても大切な点で、チケットが多く売れるだろうという日は、貸館業者が一番利用したい日なので、そのバランスをどうとるかだと思います。

それから利用料金に関して言うと、県内の多くの利用団体は、「徳島市立文化センター」を利用していた団体だと思います。今度の施設は、舞台機構等が高度化していますし、座席数も多いので、利用料金が「徳島市立文化センター」より高くなると思います。さらに、技術スタッフのこともありますし、備品の類いも入ってくると、当然料金が高くなると思いますが、「市の文化センターはこうだった」といった話になりやすいと思うので、なぜこの料金になるのかということ、丁寧に説明する必要が出てくると思います。特に、県内の団体などに対してですね。そこはとても大切になるのかなと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございます。とても大切なポイントですね。

(小澤委員)

吉本副委員長の指摘のところは本当に大切だと思います。加えて、私からは公共施設マネジメントということで、施設の利用をどうマネジメントしていくかということもあるかと思っています。「あわぎんホール」など既存のホールがありますので、それらのホールとのバランスを見て、適正な利用促進といいますか、そのような視点も必要だと思います。申込期日が13ヶ月前ということで、そうすると、新しいホールの申込が先になるかと思っています。「サントミュージゼ」の事例ですけど、13ヶ月前の申込開始となりますが、以前からあるホールが12ヶ月前からの申込開始であるため、ホールを押さえたいからといって、まず「サントミュージゼ」を申し込み、「サントミュージゼ」に利用が集中してくるということがありまして、そのバランスが難しいと感じることがあります。他のホール施設とのバランスを見た上での、適正な利用促進が大事だと思います。近隣のホール施設との料金比較を進めていきますと、1席単価というところでバランスが崩れたりすることもある

りますので、そういう視点も必要かもしれません。

同じようなことですが、大ホールの、中規模利用ですね。大規模利用、中規模利用、小規模利用いろいろありますが、既存の「あわぎんホール」とのバッティングが出てきてしまいますので、そこをどうバランスをとっていくかという視点もあるかと思います。例えば、この規模の利用だと、「あわぎんホール」の利用も視野に入れていただくとか、そのような視点も、公共施設マネジメントとして必要だと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございます。他はいかがですか。

(真田委員)

入場料金設定のところで、料金を設定していく形で手続きをしていくことが、やりやすい前提になるのだろうと感じます。前にも話をしたと思いますが、新潟では、営業目的とか、宣伝目的で使うと料金が2倍になる施設もあって、これは営業なのかどうかというようなことを判断していくことがすごく難しく、常に会議をして検討するようなことをしている状況でした。実は私もそういう経験をした1人です。こういうやり方もいいのですが、今回のホールが、興行的なもので、入場料がすごく高い設定の利用もあると思いますし、また、県民の皆さんから使っていただくということになると、入場料を取っても低い設定ということもあると思います。何が言いたいかというと、入場料の設定で、料金の分け方の細かさは、どういう見方が利用者にとっていいのかということです。料金については、多分、全体のシュミレーションをしていくと思いますが、年間にどの程度、どういう利用希望を見込んで、収入がどれぐらいあるのかということ、細かいところまで見ていかれる気はするのですが、「りゅーとぴあ」の場合も、先ほど言った反省点から、料金設定を設けています。「無料」の時と、「3,000円以下」、「3,000円から5,000円」、「5,000円から7,000円」、「7,000円から9,000円」、「9,000円以上」と、かなり細かく分けています。それがいいのかどうか正直分らないですが、あまり細かすぎても大変なこともあるという印象を持っております。それも留意すると、例えば、小澤委員も先ほど発言していましたが、新しいホールをつくる時は、全国大体似たり寄ったりしますが、施設の規模を捉えつつ、席単価がどのくらいかというところで、新しくできるホールの席数がこうだからこの金額という整理もあると思います。吉本副委員長が発言されていたように、県民の皆さんを説得する上で、多分最低限必要な情報量になってくるのかなという気はします。

(藤野委員長)

ありがとうございます。いろいろクリアしなくてはいけないところがありますよね。今日は、あまり議論がなかったですけど、減免制度を使うかどうかということもありますから、細かくチケット代金で決めていくということと、減免制度を併用するのかどうかということもあるので、これもまた事務局と詰めていかななくてはいけないかなと思います。他いかがでしょうか。佐々木委員いかがですか。

(佐々木委員)

競合したときは、抽選になるとのことなんですけれども、申し込み締め切りが1ヶ月前で、そこからの抽選になるということの理解で間違いないですか。

そうなりますと、1ヶ月前に決まってから、広告などを始めていくとなると、公表する側からするとちょっと期間的には短い気がするのですが、そのような運営方法で間に合うものなのでしょうか。

(事務局)

例えば、大ホールで言いますと、ここでは例示で13ヶ月前の初日と書いてますけれども、そのタイミングで一旦申し込みの書類を出してもらい、競合しないものについては、そのままの日程で、競合するものは抽選という形をとって、利用日を決定するという形になります。ですので、1年ぐらい前の話になると思っています。

(佐々木委員)

ありがとうございます。それと、大ホール、小ホール、多目的スタジオなど、それぞれの稼働の見込みとか目標はどれぐらいに設定されているのでしょうか。

(事務局)

今の稼働率に関することですが、考え方としまして、当然稼働率が上がって利用料金が増えれば、館の収支としてはプラスに転ぶのですが、働く場所として、あと効率的なスタッフの配置というところを踏まえますと、最初に稼働率が上がってればいい施設かとも言えない部分もあります。今、ホールの実施設設計の途中で、席数とか、施設のボリューム、あと運営にかかるスタッフの配置など、これからどんどん具体化していく中で、理想とされる稼働率とホール全体の目標を示すことを考えており、そのあたりは順を追って示していきます。

(浅香委員)

利用関係のところですが、調整することはいいと思います。徳島の場合は、年間に何度も利用するというところはそこまでないと思いますが、それにもかかわらず日にちが重複するということがよくあります。調整ができるのであれば、他の日程で空いてるので、「そちらの方どうですか」という仕方でもできると思います。その日にこだわらなくて、他のところでもいいという状況が出てきた場合には、上手く調整ができるということもありますので、ぜひ考えてくれたらと思います。

それから、利用の時間ですが、「午前」、「午後」、「夜間」、「全日」とありますが、これは他のところにお聞きしたいのですが、「徳島市立文化センター」の時は、「午前」は9時から12時で、「午後」は13時から17時ですね。そんな時間というところに、1時間開けていました。というのは、終わってからの準備、また、次のところの準備があるので、そのようなことに配慮したことがございます。それがいいのかどうか、委員の皆さんにもお聞きしたいと思います。間を1時間取るということよりは、午前午後も全部埋めた形での時間を取るのかですね。その間の時間帯は、次の人のための照明を変えたりす

ることがあるわけです。この場合は、次の人のためにここを借りた形にしていくのか、予定の時間の中で全て処理していくのかということをご意見を聞けたらと思います。

(事務局)

ホールの「午前」とか、「午後」とかの利用をする時に、間の時間が他の例ではどうなっているのかという話かと思います。参考として、四国の例ということで恐縮でございますが、一般的に、「午前」は9時から12時で、「午後」は13時から17時、「夜間」はまた時間を空けて、21時半か、22時までという形をとっているケースがほとんどといったところでございました。

(浅香委員)

1時間空けるということですね。

(事務局)

はい。そういう形で、条例等で時間を決められています。

(藤野委員長)

ありがとうございます。ここもいろいろな問題があると思います。一番最初に吉本副委員長から発言があったように、自主事業のパーセントをどれくらいに設定するかによって、積算というか、収支の問題が出てくると思います。それをどのタイミングで決めるかというような重要な課題があると思います。

それでは、一番の山場というところですが、施設の管理運営体制の方にいきたいと思えます。21ページのところにツリーの形になっていて、このような配置のイメージでいいのかということと、専門人材としていくつかのカテゴリーに分けていますけれど、どれが一番適切なのかということは、かなり大きな問題になるかなと思います。例えば、ジェネラルマネージャーと芸術監督を2つ別に分けて書いてありますが、普通、芸術監督を実演家、芸術家から招いた場合は、裏表の関係でジェネラルマネージャーがしっかりサポートするというような関係が多いのかなと思います。一方、プロデューサーとが書いてありますが、これは芸術監督とジェネラルマネージャーを兼ねたような存在であります。すべての分野に関してプロデューサー1人ではもちろん担えないわけですから、演劇担当とか、音楽担当とか、舞踊担当とかというように、部門毎のプロデューサーを置かざるを得ないかなと思います。そのあたりも含めて、皆さんからご意見をいただきたいと思えます。

(吉本副委員長)

今委員長からお話があったとおり、このあたりはとても大切になってくると思えます。

まず、20ページに部門別の担当者の仕事内容含めて書かれていますが、感覚的なものですが、本当に30名か40名で大丈夫かな、もっと必要ではないかなと思います。担当ごとの人数はここには書かれてないのですが、例えば、舞台技術をとっても、専属のスタッフと、それから委託スタッフがあります。徳島の場合、技術スタッフについて、委託できる会社があるかどうかということもありますが、委託のスタッフと、それから常

勤で館に常にいるスタッフ。他にも、警備とか清掃とか、それからメンテナンス関係も出てくると思いますので、そのあたりも含めてですね。もう少し仕事の量とか人数とかについて、自主事業のボリュームも含めて精査するなど、十分な検討が必要ではないかと思えます。

それから、次のツリー構造の組織図と、次の22ページのものは、合わせて検討になると思いますけど、これも私の個人的な理解の範囲かもしれませんが、プロデューサーのところに芸術面での責任者とあるのですが、少しこの部分に違和感があります。芸術監督を置いた場合でも、プロデューサーや制作担当などの、専門家が必要となりますので、芸術監督がいない場合のプロデューサーは、芸術面での責任者というよりも、企画内容全体に対する責任を担うということだと思います。それからジェネラルマネージャーも、他では支配人という呼び方にしたり、いろいろあると思いますが、例えば、「アリオス」の場合、支配人に専門家がいて、その上に館長がいらっしゃるのですが、館長は市からの派遣という形になっています。それと、芸術監督のところに、「組織内に専属として配置されることはない」というようなことを書かれていますが、これは常勤の間違いでないですかね。確かに、一人の芸術監督が複数の館の芸術監督をやるというケースは多分無いので、Aという芸術家が、例えば、徳島芸術ホールの芸術監督になりますとなったら、その人がどこか他のホールの芸術監督になることは無いので、そういう意味では専属だと思いますね。ただ、常勤は多分無いと思います。

それと、右側の方に資金の獲得ということがあるのですが、館としては芸術監督を置くことによってその効果が期待できると思いますが、芸術監督が自ら資金を獲得してくることはあまり無いです。私の知っている範囲ですけど、ここは違うかなという気がします。プロデューサーは、芸術監督がいたとしても、いないにしても必要があるもので、要は、芸術監督は起用するのかもしれないのかということですね。芸術監督制を起用するのかもしれないのかという議論で整理していく方がいいという気がしました。芸術監督を置く場合の留意点として、少し前の世代の芸術監督の方で、任期が明確でなくて、ずっとやっているようなこともあります。この間、「神奈川芸術劇場」の方に伺いましたが、「神奈川芸術劇場」の場合は、任期が決まっています、その1年前に次の芸術監督を決めて、引き継いでいるということでした。そうでないと、芸術監督は任期中の仕事に責任を持てなくなるので。ですから、契約書とかに任期を明記したり、後任の選定方法をあらかじめ決めておいた方がいいです。そのように、制度的な面でしっかり整理していかないと、芸術監督に決めた場合、交代させたいときに結構難しい点があるかなと思います。

それと、ここに書かれていないことがあるのですが、多くの場合、芸術監督は、芸術家が就任されることが多いのですが、自分の作品を作ることが少なくありません。そのことをお願いするののかも検討が必要だと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございます。芸術監督は実演家と言いますが、例えば、音楽をたくさんやる、オーケストラ持っているような文化センター、文化会館など、その指揮者だったりすることが多いですね。そうすると、本番がたくさんありますが、そうではない人の場合は、自分の出番があるかということ、演出家の場合、演劇だと比較的いいのですが、オペラの場合の

演出は、年に1本できるかできないかですから、ジャンルによって違うのかなということ
はあります。恐らく外部資金の獲得は、本人がやるわけではないけど、有名な人を芸術監
督に立てておくと、外部資金を取りやすいという意味でしょうね。それから、組織内に専
属してというところですが、先ほどのツリーの中に、組織として芸術監督が位置付けられ
るケースは、日本では少ないと思います。多分、静岡県の「SPAC」ぐらいではないかな
と思います。この系統図の中で位置づけが非常に難しい、どうしても任意の形になって
しまうことがあります。

先に進めたいので、事務局から何か今のことについてありますか。

(事務局)

「専属」、「常勤」というところの言い回しにつきましては、吉本副委員長のご指摘の
とおりでございます。

(小澤委員)

ジェネラルマネージャー、芸術監督、プロデューサーといったことについては、ホール
がどのような活動をしていくのかということと密接な関係があるようなイメージがあり
ます。芸術監督制のホールでいいますと、より作品づくり、創造発信がメインになってき
ますし、そのプロデューサーとなりますと、芸術監督が作品を作るためのプロデューサー
というような位置づけ、色合いが強くなってきますので、やはり創造型の劇場でよく使わ
れている制度かなと思います。ジェネラルマネージャーに関しましては、私の勝手なイメ
ージですけれども、館長職の方がどちらかというと非常勤で、実務的に館長と同じような
形で、責任を持って運営されていく。チーフプロデューサーとしても活躍される、ジェネ
ラルマネージャーが多いような気がします。一方で、プロデューサー制と言われているホ
ールはどちらかというと、ミッション型と言いますか、この地域、広域圏内でこういった
役割を担っていくかということを考えている施設が多いイメージがあります。芸術活動
を、ある意味ツールとして使って、地域の街づくりに活用されていくというところで、手
が届きやすい手法なのかなというイメージを持っております。施設がどちらに向かってい
くのかということと変わってくると思いますが、地域づくりだ、街づくりだという時に、
芸術監督であると、ちぐはぐになってしまう可能性もあるので、そういったところかなと
思っております。

(藤野委員長)

ありがとうございます。それでは真田委員お願いします。

(真田委員)

専門人材については、吉本副委員長、小澤委員が発言されたところに付け加えると、私
なりの捉え方ですけど、劇場の中の、プロデューサーという肩書きを持っている人と、例
えば、民間含めてですけれども、作品を作っていくプロデューサーという肩書きを持っ
ている人は、若干捉え方のニュアンスが違うのかなと思っています。東京周辺の劇場と、地
方の劇場は、同じ肩書き持っていますが、役割はちょっと違ってくるのかなという気がして

います。例えば、「新国立劇場」ですと、貸館はそこまで無くて、年間を通して、自分たちのレパトリーで各部門の作品を提供しています。年間のレパトリーを決めて、年間の予算の中で、この企画にいくらの財源をかけていくという、その財源を持って企画の形を芸術監督にいろいろ指示を受けながら、作品も含めて形を作っていく責任者として役割を果たしているのは恐らくプロデューサーです。また、地方の場合、外から持ってくる作品まで、芸術監督が細かく目を通して選定しているかという、そこまでではない館も多いのかなという気がします。小澤委員が言われていたように、どういう事業展開をしていくかによって、そのあたりの人材の必要な役割が変わってきて、館独自でうまくいく体制を作るということが多分求められてくると思います。

あと、テクニカルディレクターという肩書きは、一番私が認識してるのは、「神奈川芸術劇場」ができた時で、「世田谷パブリックシアター」の場合もあると思います。作品をしっかりと作るという話がありましたが、舞台機構が複雑化している中で、どちらかというところと安全面をしっかりと確保していく役割を果たしているところも大きいのかなと思います。だから、そういう部分も、専門の人を一人一人入れていくのか、それとも組織の中で、テクニカルスタッフチームの責任者は、専門的な人材が入ってくると思うので、地域の人がそういう役割を兼ねているというような考え方なのか。意識をどう持つかということも、大きい問題なのかなと思います。そういう捉え方で、そういう人、役割を作っていく形を考えないとだめなのかなという気がしています。

それと、先ほど、施設の運営体制で全国のいろいろな大きなホールを持っていらっしゃるところで、公募と非公募の形があるということでしたが、実際調べたのか分からないですけど、公募と書いているホールもあります。実際に複数の方々による競争性の中で決まっているところがどのくらいあるのか。あと、公募だけど、1者しか手が上がってこないということも多分存在しているのではないかなという気がします。ある程度、財団が中心になっているので、そのあたりを、もし分かれば教えていただければと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございます。まず事務局の方からありますか。

(事務局)

公募、非公募という形で書いておりますのは、公立文化施設協会の調査報告書に基づいて、そこで書かれているものを記載したところです。公募の中でも、真田委員が発言されたケースもあるかもしれませんが、そこまで詳細な情報が今手元にございません。

(真田委員)

そういうものが多いとすると、割と、外郭団体に焦点を当てた形で、指定管理者選定の実態があるという捉え方もできるような気がします。

(藤野委員長)

ありがとうございます。真田委員が、発言されたプロデューサーの位置づけが、やっぱりなかなか難しいなと思ひまして、21ページの、ツリーの中で3部門がありますが、事

業部門のところで、事業責任者と書いてありますけれども、いわゆる事業部長、あるいは事業課長というのが、財団のような場合は、行政からの出向できている場合があると思います。だけど、その下に制作担当とありますけど、その人が実質的なプロデューサーだったりすることもあります。でも、芸術監督を置かないのだったら、それよりも大きな権限を持たせるという意味で、事業部長みたいな人がプロデューサーになるということもありえると思います。いろいろなケースがあるので、要検討かなと思います。

佐々木委員お願いします。

(佐々木委員)

委員の皆様の話を聞かせていただきながら、新ホールに合った形での、人材登用が重要になるのかなということを考えさせられました。それで、管理者に求められる能力の例として23ページで記載されていたりだとか、24ページには「県内の文化事情等に精通することなど、管理者には総合的な能力をバランス良く持つことが求められている」というように書かれているので、この管理者には相当高いものを求められているところで、募集をしても集まるのかどうか不安があるなと感じました。

(浅香委員)

私は、どちらかと言えば、芸術監督もプロデューサーも両方一緒にやっていたという感じですが。あと、やっぱりボランティアを育成してやっていこうという形にしてしまうと、どのようなコンセプトで自主公演の事業に取り組むのかを明確にして、そして組織体制を整えなかったら、自主事業をやっている、ボランティア頼りでは燃え尽きてしまいます。そういったところでも、後進の人材を育成していく必要があるのではないかと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございます。規模の大きな文化施設になると、ボランティアをどのように機能させるかすごく難しいですよ。地域の中核施設だったら、ボランティアで支えられることはすごく重要ですけども、県立レベルになると、専門性が非常に高くなるので、中途半端な関わり方ではなかなかできないと思います。「びわ湖ホール」の場合は、ボランティアではなくて、支えるボランティア組織、サポーター制度というものはありますが、サポーターが実際に会場係をやったりするということではないですよ。それから「兵庫県立芸術文化センター」も、住民はボランティアしたいという気持ちがありますが、ボランティアの方は全く中に入れていません。専門性が高いのでボランティアでは難しいところがあるので、新しいホールの場合は、ボランティアの位置づけをどうするのかということですね。サポーター制度という形で関わってもらいたいということですね。これも要検討の課題です。

(吉本副委員長)

先ほど小澤委員と真田委員が発言していたところで、どういう人を起用するかというのは、やっぱり施設にとって大切な問題ですよ。どういう事業をやっていくのかという方針を定めてから決めていく、全くそのとおりだと思います。その上で、この組織図の中に

施設利用担当が事業部門の下にいるのですが、恐らく、県のホールでは、この方の仕事が相当大切になると思います。県のいろいろな団体の窓口になって、一番いろいろなことを言われる人になるだろうなと思います。どういう方に来ていただけるかは、プロデューサーや芸術監督と同じぐらい大切に考えていいと思いました。それと22ページの中にあるテクニカルディレクターですけれども、多くの施設では、設計段階でテクニカルチームを作って、舞台裏とか舞台機構とかがどうなっているかというのを徹底的に協議をしていきますよね。設計が進んでいると思いますので、この段階でテクニカルディレクターが早く決まった方がいいのですが、それが無理にしても、テクニカル関係、しっかりと機構設備や、備品類を含めてとなってくるとは思います。見ていただける方を早く入れた方がいいと思います。そうでないと、最近は無いです。ピアノが入らないとか、これが足りないとか、昔はそういうことも起きていました。テクニカルディレクターは、とても大切なポジションで、機構を考えれば、早く入れた方がいいと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございます。まだまだここは議論があります。これからたくさん出てくるとは思いますけど、最後まで進めて時間がありましたら、議論したいと思います。今日の資料の議題3ですね。施設の収支について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。28ページから始まる場所ですが、施設の収支について、実際の金額が出ているわけではなくて、考え方の説明です。公立文化施設協会の調査によると、総経費に対する事業収入と施設利用料収入の合計は、全体の約3分の1ぐらいということですが、一般的にどのぐらいというのは、業界の人は知っていますけれど、一般の市民や県民が理解されているかどうかです。だから、利用料金を設定する時も、例えば、「今まで10万円だったのが、40万円は高い」ということが、絶対出てくるとは思いますが、それでも実際に県費が入っていなかったら、「その倍以上かかっています」ということを理解していただけるかどうかということも重要だと思います。それから、事業収入と施設利用料収入の合計ですけど、実績があれば、いわゆる国庫助成金等がオンされていくということですね。だから、まだ決まっていなくてもいいかもしれませんが、そういう目標も、例えば3年、5年目にはチャレンジして、5,000万円を獲得するというような目標を書いてしまってもいいのかなと思います。そのためには、芸術監督が必要であるとか、プロデューサーが必要だとかという、専門性の高い施設にしなければ、それも獲得できないと思います。それでは、こここのところでどうですか。

(吉本副委員長)

そうですね。いよいよお金の話になってきましたが、今回の施設は、あの特異な建物を維持するだけでどうしてもかかってくるコストがあると思います。ですから、実際運営し

てみないと分からない部分もあると思いますけれども、できるだけ正確に、早く整理していく必要があります。その他、人件費、事業費については、先ほどから出てきたように、どういう運営をするのか、どういう事業を行っていくのかということにかなり左右されると思いますので、そこを検討しつつ、事業をここまでやったらこれくらいお金もかかるし、これくらい人員も必要だということになると思います。できたらここまでいきたいという理想を一回入れてみて、県の財政を考えると難しいところがあれば、そういう中で検討しながら考えていけばいいのかなと思います。収支は、先ほどからの繰り返しになりますけど、組織体制と事業内容に密接に連携しますから、合わせて検討されたいと思います。

一つだけ言い忘れましたが、真田委員から指定管理者の公募非公募の話がありましたけど、もし公募でやるなら、準備を考えると、今公募しなければ間に合わないですね。新設の場合に、やっぱり公募は考えにくいだろうと思います。指定管理ということが大きな方向性として出ていますので、公募で民間団体にいきなりこの施設を任せるのは考えにくいですし、そういう前提で、公募非公募の話は考えなくてはいけないと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございます。最後の部分は、とても重要な問題だと思います。真田委員お願いします。

(真田委員)

施設の収支の中で、少し入り込んだ話になりまして恐縮ですけど、収入面で、事業費に対して、入場料だったり参加費とありますけど、県から、例えば、補助金とか、委託料とか、そういった考えはお持ちでしょうか。

(事務局)

基本的には、管理者の方で事業を実施していただく。これは、この収支の中でということを考えています。当然ながら、事業の中身ですとか、規模によって、これだけの機能を持った施設ですので、県とともにということはあるかもしれませんが、県が行うべき事業は、基本的には県が行うということになると思います。ただし、その時にはその時の県の体制もありますし、この時点で白黒はつきりするというのはなかなか難しいですが、県の方から様々な形で財源を持ち込むということは、今は想定しておりません。

(真田委員)

ありがとうございます。あと、例えば、施設の収支で、文化庁や地域創造などいろいろな制度があるのですが、恐らく文化庁の補助事業に関しても、当初必須条件であったことが変わってきてるところもあると思っています。例えば、先ほど事務局が説明されたけれども、一番上の劇場・音楽堂等機能強化推進事業も、運営組織や、劇場としての実績が何年間か必要なこともあるので、多分そういったハードルがあったりとか、芸術監督が設置されていないと、なかなか難しい話だったりするのですが、最近少し変わってきています。そこが無くてもという形になっているところもありますので、段階的にいろいろ活用できていくこともあるのかなという気がしています。

(藤野委員長)

ありがとうございます。

(小澤委員)

施設の収支というところで、支出に対する収入の割合が32.5%という数字は、本当にそのとおりだと思います。非常に苦しい運営を求められているわけですが、その背景にあるのは、最近の施設の大規模化とスペックの高さからくる、施設の運営、管理維持のためにかかるスタッフ数と、これに対する使用料の料金ということですね。やはり県内の文化振興という視点から言うと、あまり高いと使いづらいので、使いやすい金額で、その大義がやっぱりあると思います。「サントミュージゼ」もそうですけれども、施設利用料をいただいても、その日の人件費にも足りないという状況が続いています。加えて、最近の物価高、人件費高というところは、劇場運営を直撃しておりまして、管理者の公募非公募という話になってきますけれども、公募にしたから競争が働いて人件費が安くなるということはないと思います。そんなことをしてしまうと、地元の舞台のスタッフ達が崩壊していきますし、そうなると、経験がないスタッフばかり集まってきて、今度は安全安心の確保というところに大きな疑問がでてきます。

ただし、お金がかかるから仕方がないというわけではなくて、運営者がかなり工夫をしていかなくてははいけません。まず一つは、休館日をしっかり設定するのかもしれないのか、ここで大きく人数と人件費が決まります。そういった工夫をすとか、あとは、舞台人員の配置の工夫をすとかも大切です、事業を実施していくホールであれば、外部資金の獲得がやはり大きな収入になります。金額自体も大きいですし、観客を獲得していくという視点もありますので、信頼と長い時間がかかってきますが、そこまで視野に入れた工夫というか、努力といいますか、そういったことが必要なのではないかと実感しております。

(藤野委員長)

ありがとうございます。佐々木委員いかがでしょうか。

(佐々木委員)

収支のバランス見させていただいて、正直な感想で言うと、なんてバランスが悪いんだろうかと言うような印象でした。30%ぐらいが妥当なところと、小澤委員から話がありましたが、コロナ禍で、特に、今後外部資金、文化庁の補助金とかを目指していくというのがあると思いますが、また、個人からの寄付とか協賛金とかいうところも書かれていますが、毎年入るものとも限らないので不安な面もあるなと感じました。また、支出の部分は、光熱費、水道代とか軒並み上がっておりますし、先ほど言われていた人件費等も上がっていますので、支出が膨らむ一方なのかなと感じています。やはり収支のことになると、県民の皆さんが相当注目されていて、どれだけ赤字の事業だったとかを言われがちになってしまうと思いますので、ホール自体の支出がその3倍ぐらいかかるということを示すとともに、それこそ小澤委員が発言されていた工夫をどのようにしているのかというようなことで、クリアにしていくところが必要なのかなと感じました。

(藤野委員長)

ありがとうございます。浅香委員お願いします。

(浅香委員)

結局、収入というと、私の感覚からすると事業収入がほとんどです。外部資金を獲得していくことはなかなか難しいところがあります。それと、県にしても市にしても、そういう事業に対してどれだけ出費がいるかということが気になってくるのですが、そればかり頼ってはいられないので、結局は、事業収入だと思います。事業収入のためには、やっぱり職員を研修しなくてははいけません。一つは、チケット販売のマーケティング。これを学ぶのは大事です。次に、市民サポーターですが、事業ごとに募集する方がいいです。市民サポーターを募集してやっていくと、そういう人たちがチケットを売ってくれます。ただ、ポスター貼るとすぐ来るかということ、徳島はそういうわけにはいかないところもありますので、そういう点で市民サポーターを事業毎に募集していくという形で人材を要請していく必要があると思います。それと、関連したアウトリーチをやるということ。あるいはワークショップの方法とか、そういうことをやはり職員に研修して行って、その方法を身につけさせる。あとは、新聞とか雑誌への記事掲載などによるパブリシティ効果ですね。これは大きいですから、いろいろな新聞、雑誌テレビとかそういうところから取材に来てもらって、パブリシティ効果をどう高めていくかということも大事なのではないかなと感じております。

(藤野委員長)

ありがとうございます。さきほど吉本副委員長から改めて出たのですが、指定管理者制度にはなるけど、公募なのか非公募なのかという問題ですね。これ、今日結論出さなくていいのですが、少し議論は詰めておいた方がいいですね。

(吉本副委員長)

今日の28ページの資料の中に上から2行目の右側の方に、「将来に向けた『文化的投資』」と、とても大切なことが書いている。文化施設は赤字だという言い方をよくされますけど、赤字ではなくて、その分を県がしっかりと文化に投資をし、県民に還元してるのですという考え方になります。県議会の議員とか、とりわけ県の財政当局に対しては、県の財政の上では、「劇場をつくったから、赤字を県費でまかなうということではないです。県民に対する文化的な投資なんです。」ということ、徹底的に言い続ける必要がある。その時に、徳島県の人口は、今70万人ぐらいだっただと思いますが、例えば、「1人当たり1,000円の予算をホールに使わせてください。」という説明があると思います。「1年間に7億円です」と言われると、高いなと思われるかもしれませんが、そういう説明の仕方をしていくということもあると思いますね。あるいは、仮に1年間に70万人の来場者があったとすると、1人当たりいくら投資しているか、還元しているか、という説明の仕方もある。必要な予算の金額を出す時の出し方、あるいは説明の仕方というもの、とても大切になってくると思います。そこは検討した方がいいと思います。

それから、個人の協賛金という話がありましたけども、実際にできるかどうか分かりま

せんが、座席に寄付ということで、例えば、1席に1万円募る形はどうでしょうか。建設費でもいいし、運営費でもいいですけど、「寄付してもらったらあなたの名前が座席に刻まれます。」というような募集の仕方もあると思いますよね。その場合、寄付をしてくれた方には、例えば、「オープニング前の音響テストやりますから、必ずご招待します。」とホールのこともアピールしながら、県民に関わってもらいたいような寄付の仕組みを少し考えたらいいような気がします。思いつきの、アイデアではありますが、そういうこともあるかなと思います。

(藤野委員長)

典型的なのは、ネーミングライツを募ることですね。「ロームシアター」が一番有名ですけど、50億円のネーミングライツがありました。関心のある企業がいるのかどうかありますが、なかなか難しいところもありますね。県立劇場なのに、特定の企業の名前が表に出てしまうと、民間なのかと誤解されてしまったりとかするので、うまくやらなくてはいけないと思いますが、ネーミングライツはかなり今普及していますので、これも要検討かなと思います。それから、設計の方が細かく出てきてますが、2026年度のオープンでしたか。

(事務局)

2026年度中です。施設の竣工後、皆さんご存じのとおり、習熟も必要になりますし、2026年度中にはグランドオープンという形に持っていきたいと思います。

(藤野委員長)

ということは、逆算して、グランドオープンの前の部分オープンが2026年の、秋とか冬だとして、私が思うには、新設でこの規模だと準備室が、できれば3年以上前には必要だと思いますね。特に、これから建設を進めていく上で、テクニカルスタッフが入らないと大変なことが起きてきます。短縮したとしても、2年半ぐらいの準備期間が必要だと思います。ということは、2024年の4月ですね。そのぐらい指定管理者が決まっています、人材をしっかりと確保しないと、間に合わないのかなと思います。私は、民間の指定管理の選定をよくさせていただくのですが、うまく行ってオープンの1年前。普通は半年前に指定管理業者が決まります。半年でどれだけの準備ができるかといったら、要するにつまみ食いで、集客がありそうなものをばーっと集めて決めてというやり方で、手作りのものとか、その土地ならではのものだったらまず作ることにはできませんね。それを考えると、建築に対しても、アドバイザー、アートマネージャーとかがいないので、これもすごく開けてから問題が出てくることが多いです。やはり2年半、できれば3年の準備期間が必要だと考えて、逆算すると2024年の4月に指定管理者が決まっているべきだと思いますけれども、そうすると、公募できるのかなということがすごく不安であり、懸念される点です。このスケジュールの面で、オープニングに関わった真田委員どうですか。

(真田委員)

オープニングに向けての流れで、具体的な実務として、いろいろな体制作りをしてくる

のですが、ある面オープニング事業をまず取りかからなくてはいけなくて、オープニング事業の準備作業に合わせて、別の流れで、通年事業の準備をしなければいけないということが実態だと思います。そうすると、例えば、地元で何かを作っていく創造的な事業は、東京圏とかそういうところから何かを承継してくるプログラムのようなものがあつたとして、作られたものを持って来るにしても、徳島の皆さんの期待に応えるものを想定すると、その企画は多分2年ぐらい前から具体的に動いています。私、実は一番早く経験したもので、3年前に話をしているものがあって、スケジュール感が早い方の時代だったような気がするのですが、3年前に、3年後の企画についていろいろなところと話をしていた経験があります。そういう意味では、委員長が発言されたように、2年3年前の準備は、非常に可能性が高くなるし、多分作業としてもすごくありますね。張りつめたことがあると思いますけど、その中でも少しゆとりを持ちながら仕事していければというのは感じます。

そういうこともあり、指定管理者を決定するのが、3年ぐらい前とか、遅くとも2年前に決まっている要因になっています。「リ्यूとびあ」の場合は、前にも話したと思いますけど、オープン年度の10月にオープンしているのですけれども、その4月と前年の4月で採用をして、体制作りに2年かけてやっています。そうすると、2年前には、当時はまだ指定管理者制度ではなかったのですが、財団にここの管理を任せていくということを決めて、財団の職員として採用ができたということがありました。これから、実際に2年前の4月から人が入っているとしても、募集とかも準備すると、実質的に、もっと前、3年ぐらい前というような形になりますね。それが経験している実態です。

(藤野委員長)

全く違う例ですけど、私が今勤めている大学の場合は、準備室が3年間しか無かったので、ものすごく大変でした。去年の4月に開校しましたが、2年前に、人事とか全部決まっていけない状況で、文部科学省に設置に向けた資料を出さないといけないわけですね。そこから審査が始まって、直前に認可が下りるところで、もう必死の作業でした。そのぐらいのスケジュール感が、やっぱり新しい施設を作る場合には必要で、人事でいい人を採用する、いい自主事業を作っていくために必要なのではないかなと感じます。逆に言うと、事前に事務局に調べてほしいですけど、民間の事業者が指定管理を請け負った場合、2年あるいは、3年の猶予期間を持たせて、準備期間に指定管理を出すという例があるのですかね。あまり聞いたことないです。

(事務局)

申し訳ないですが、今手元のデータにはございません。

(真田委員)

新潟の場合は、そういうスケジュール感ですけど、実は、準備室は、6年前にできています。6年前に準備室ができて、1年準備室で動いて、次の年から準備課ができ、課としては5年間動き、2年前から採用が始まりました。我々は財団との兼務ということで、財団の人間と一緒に仕事をしていく体制を作っていました。だから、体制を早く検討をして、それと、先ほど必要な専門人材のお話がありましたけれども、例えば、そういう方々

に関わってもらおうとなると、芸術監督だったりプロデューサーになるような方は、既に、2年先ぐらい先の仕事を抱えていることになるので、これからこの人をお願いしたいなと思っても、なかなか仕事があるから、いいお話だけれども難しいということが出てくる可能性もあると思います。それも含めて考えていった方がいいのかなと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございます。小澤委員いかがでしょうか。

(小澤委員)

どのぐらい前から指定管理者が決めればいいのかというと、管理するだけなら、1年前ぐらいでできるかもしれないのですが、でも、貸館の受付が13か月前に始まるわけですし、その時にはしっかりとしたスタッフが揃っていて、打ち合わせしながら貸館の人達と準備作業をしていくことが必要になります。本当に皆さんが発言されたとおり、1年前というか、2年前から本当に動き出していますし、特に、こけら落とし公演で呼びたいような楽団とか劇団とかを3年ぐらい前からスケジュールを押さえ始めないといけないのではないかと思います。ただ、「サントミュージゼ」も3年前から準備室ができて、「びわ湖ホール」もかなり前にできましたけれども、最初から30人40人必要なわけではなくて、最初は2人3人ぐらいの組織から始めて、年度を超えるたびに倍々で増えていって、オープン時にはその人数が揃っているという形だと思います。本当に小さな準備室から始めてやることは、そこまでに事業を展開していくのであれば、その街の雰囲気盛り上げていくという作業も、あとマーケティングをしていく作業も重要になってくると思いますので、早ければ早い方がいいのかなと思います。

あと、施設を造っていく視点でも、やはりそのテクニカルデレクターだけではないですけども、専門家の視点というのが随時入っていかないと厳しい状況が今後出てくるのかなと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございます。

一応、まだ議論が全部出てきたわけではないですが、時間的にどうですかね。

(事務局)

そろそろ終わりの時間になります。

(吉本副委員長)

組織のところで、準備室になるのか、指定管理者になるのかがありますが、こけら落とし公演を検討するためには、やっぱりプロデューサー的な方が中心になって動いてくださるのは早ければ早いほどいいので、組織体制をどう作るかということ、それから、この館としてどういう事業や運営を目指すのかという大きな方向性と併せて、そのようなお世話をしてくださる方の検討をした方がいいと思います。適任者を見つけるのはとても大変だと思います。なかなか今いないですよ。プロデューサーできる方が本当になくて、皆

さん新しいホールは探すのに苦労されてますので、本当に早ければ早いほどいいと思います。

(藤野委員長)

ありがとうございます。他いかがですか。では、議論はこのあたりにしまして、事務局にお返ししたいと思います。