

市民ホール管理運営計画専門委員会 第2回会議 議事録

日 時：平成24年8月29日（水）18:00～20:10

場 所：小田原市役所 大会議室

出席者（敬称略）

〔委員〕

	氏 名	選出区分	所属等
委員長	桧森 隆一	学識経験者	嘉悦大学副学長／文化政策・アートマネジメント
副委員長	桑谷 哲男	ホール管理運営	座・高円寺館長／NPO 法人劇場創造ネットワーク
委員	市来邦比古	舞台技術	世田谷パブリックシアター前技術部長 ／せたがや文化財団
委員	伊藤由貴子	音楽系	神奈川県立音楽堂館長／神奈川芸術文化財団
委員	勝又 英明	学識経験者	東京都市大学教授／建築学

※三ツ山委員は所用のため欠席

〔事務局〕

所 属	役 職	氏 名
文化部	部長	諸星 正美
文化部	管理監	瀬戸 伸仁
文化部文化政策課	課長	中津川 英二
文化部文化政策課	芸術文化担当課長	間瀬 勝一
文化部文化政策課	芸術文化創造係長	高瀬 聖
文化部文化政策課	市民ホール建設係長	志村 康次
文化部文化政策課	市民ホール建設係	府川 幸司
文化部文化政策課	市民ホール建設係	瀬戸 志歩

〔事務局補〕

所 属	氏 名
空間創造研究所	草加 叔也
空間創造研究所	橋爪 優子
空間創造研究所	瓜生 陽

〔傍聴者〕

7名

次第

1. 開会

2. 議題

- (1) 市民ホール管理運営計画市民委員会について
- (2) 市民ホール管理運営計画（市民参加）について
- (3) 市民ホール管理運営計画（事業計画）について
- (4) その他

3. 閉会

次第 1 開会

事務局

ただ今より、市民ホール管理運営計画専門委員会第 2 回会議を開催いたします。会議の進行は委員長をお願いいたします。

次第 2 議題 (1) 市民ホール管理運営計画市民委員会について

桧森委員長

(1) 市民ホール管理運営計画市民委員会について、事務局から説明をお願いいたします。

事務局

(説明)

桧森委員長

市民委員会の第 1 回会議には三ツ山委員、第 2 回会議には市来委員と桑谷委員が参加されています。市民委員会からの意見や要望をどのように管理運営計画に反映させていくかについては、この後の議題としますが、委員の皆様から何かご意見はございますか。

伊藤委員

「既存事業を新ホールで行えるかの検討が必要」という意見がありましたが、これに関して具体的な話は出ているのですか。

事務局

検討が必要であるという意見で終わっています。

伊藤委員

「劇場・音楽堂事業で固まってしまった現状に対し、こだわらずに事業を展開していく」という意見がありましたが、どのような意味合いでしょうか。

事務局

展示など美術系の事業が漏れているのではないかとことです。美術系も忘れずに議論してほしいという趣旨と理解しています。

勝又委員

市民委員会で挙げられていない重要事項があり、それらは専門委員会と事務局で入れていかなければならないのではないかと思います。例えば、「経営が成り立たなければならぬ」といったことがあると思います。

皆が理解しておかなければならないのは、色々な企画を行うには人員が必要ということです。必要な人員を確保する方策を検討しなくてはなりません、全てを行うのは難しいです。事業の規模が人員数に関係し、さらにそれが経営にも関係してきます。そういった点を補足して、市民の皆様を理解していただかなければなりません。

市民委員からの意見を絞るということではなく、事情を理解し、「ホールの主催事業ではなく自分たちの活動として行おう」といった具体的な行動に移すことができれば良いかと思います。

桧森委員長

市民委員会の議論の中で意見が足りないものとして、バリアフリーがあります。芸術文化には、福祉に対する効用もあると言われています。障がい者のみならず、外国人やマイノリティの方々など、社会的弱者と言われる方々の心を開き、社会との交流を促進するという事例が実際にあります。

例えば、障がい者の方々が、健常者や社会と芸術文化を通した相互交流ができるよう積極的に仕掛けていくのが公共ホールの役割の一つです。使いやすい施設を整備するのは当然ですが、そのようなことも事業の中で積極的に取り入れてもいいのではないかと思います。

市来委員

市民委員会では、身近な、手が届くレベルの事業について熱心に議論されていたと思います。

気になるのは、アートによってまちづくりをし、生活を豊かにしていこうとしたときに、山と裾野の両方を実現していかないと、裾野の豊かさは出てこないということです。

例えば、「子ども達が本物を鑑賞できる事業が必要」と言われていますが、大人が本物を鑑賞できるということについては、意外と意見が出ていません。「質の高い鑑賞事業」というのは基本構想と基本計画には入っていますが、今回の市民委員会ではそういう発言ができませんでした。

今回は美術系のワークショップについての意見が多く出ていたと思います。ワークショップが創造につながり、創造が裾野を創り出すので、創造に参加するという部分がもっと具体的に出てくると良いのかと思います。

アーティストと一緒に創りあげていく現場の体験は、演劇・音楽・美術の各分野で可能だと思います。プロとアマは「アートに殉じるか」という点で明確に違い、本物のア

アーティストと共同作業をすると、人は変わります。そういったことが市民の中から生まれ、企画する力を育成するために、1～3 年という時間をかけて向き合っていくという方向が作られていくと良いかと思います。

北条 100 年に匹敵する小田原 100 年を今作るという気概を持ち、小田原は素晴らしいと言えるために、力を注ぎ込むことを見つけたいです。

桧森委員長

キーワードの一つに「本物」という言葉があります。本物とは何かということを市民に知っていただけるような議論も必要かと思います。アウトリーチ活動は、本物のアーティストでないと難しいです。そのような点も付け加えていく必要があると思います。

次第 2 議題 (2) 市民ホール管理運営計画 (市民参加) について

桧森委員長

(2) 市民ホール管理運営計画 (市民参加) について、小田原市としての考え方や、開館に向けて現在行われている取組について、事務局から説明をお願いします。

事務局

(説明)

桧森委員長

市民参加に関しては、市民それぞれの意向や生活環境の違いから、参加したい分野や活動できる範囲が多様であることを踏まえ、様々な参加形態を受け入れることができる体制を構築するべきと考えます。また、開館に向けて、様々な面での市民参加を推進し、体制づくりの準備を始めておく可能性も考えられます。

市民参加の形態や範囲、また、意思決定か実働かという参加のレベルについても、分かりやすい形で整理する必要があると思いますが、その他お気づきの点がございましたらご意見ををお願いします。

伊藤委員

市民参加と、どのような事業を行うかということは、非常に密接な関わりがあると思います。

今まで、市民会館やけやきで行っていた活動で、新しいホールに落とし込んでいけるものはたくさんあると思います。今までの活動を市民ホールで実施し、市民ホールを市民が使いこなしていくということが最大の市民参加につながるので、まずはそこを押さえることが大事です。

そして、小田原ならではの、小田原市民でなくてはできない企画を実現していくことも重要です。今行われているお祭りやフェスティバルのようなイベントを新しいホールで行い、ホールとまちをつなげていくことが、市民参加の重要なポイントになってきます。事業と市民参加と重ね合わせて考え、うまくつながると良いと思います。

桧森委員長

既存の団体が行っていることを新しいホールに移していくときに、専門家のアドバイス等を加えることで、ステップアップしていくことも期待できます。これも、新しいホールができる意味と言えるかもしれません。

勝又委員

現在挙がっているご意見の中には、既に行われ、着々と進んでいるものもあるかと思っています。小田原市で今行われている事業と、今後行う予定のある事業を、市の主催事業と市民が行っていることに分けて整理する必要があると思います。

桧森委員長

事業について書かれている、資料 4 の説明を求めます。

事務局

(説明)

市来委員

資料 4 について、ギャラリー系の事業をもう少し加えて、全体のバランスを取ることができないでしょうか。例えば、横浜市民ギャラリーあざみ野以外にも、事業を行っているギャラリーはあります。ギャラリーや美術館で行われている事業にも、市民参加の要素はあると思います。

伊藤委員

ギャラリーで行われる事業でも、鑑賞、展示、音楽、ダンスなど、複数の分野にまたがるものがあると思います。そういった事例があると、新たに加わるスタジオのイメージもつかみやすいのではないのでしょうか。

小田原市では、現在でも美術系の事業はもっとたくさん行われていると思います。

事務局

資料 4 に書かれているのは、小田原の全ての事業ではありません。市民団体や文化連盟が行っている美術系の事業は、他にもたくさんあります。

桧森委員長

市民参加については、単独で考えるというよりは、事業計画や運営の根底にあるものとして、それぞれについての議論の中で洗い出されていくものと考えます。

事業計画についてはこの次の議題として、また、運営については次回の専門委員会で議題として取り上げ、その中で市民参加も念頭に置いてご意見をいただき、必要であれば、別途市民参加という議題を設け、再度ご検討いただきたいと思いますと考えますが、皆さんはいかがでしょうか。

市来委員

第3回市民委員会は運営となっていますが、市民参加という柱を立てて問いかけていただけると、詰めていくべき課題が見えてくると思います。

また、事業を運営していく時間軸の中で市民がどのような役割を果たしていくかについても、皆さんの声を聞きたいと思います。

桧森委員長

ホールの自主事業の中で、市民が企画して実施する事業の比重は、もっと大きくて良いと思います。先程の「本物」の部分に関しても、市民が選んだものをやるといったことがあっても良いかもしれません。アートの効用を考えれば、マイノリティを包摂するような企画も、市民が行ったほうが効果的です。ホールが完成するまでのプロセスの中で、市民が企画する自主事業がどれだけできてくるかといった視点があっても良いと思います。

また、今後、運営形態がどうなっていくかを考える段階では、運営の評価や改善に市民がどう関わっていくかも考えていかななくてはなりません。

次第2 議題(3) 市民ホール管理運営計画(事業計画)について

桧森委員長

(3) 市民ホール管理運営計画(事業計画)について、市民委員会に出席された桑谷委員、市来委員から、ご意見やご感想をお願いいたします。

桑谷副委員長

市民ホールが事業を行う目的は2つあると考えています。一つは創造センターとしての役割を果たすこと、もう一つはまちづくりの拠点としての役割を担うことです。市民委員会の意見を見ると、両方の目的を果たすことができるようで、嬉しく思いました。

300を超える事業の提案がされていますが、プロの視点だけではこれだけ幅広く提案

されることは無く、市民の皆さんは、本当に自分たちのやりたいことや市民のことを考え挙げているのだと思います。一つ一つを見ても、実際にやってみたくなるような面白い提案が随分あると感じました。ただ4年後のホールオープン時まで時間がありますので、いくつかの事業案は耐えうる事業案かという不安な面もありますが、この提案を事務局でしっかり記録し、将来市民委員の皆さんで再び検討していただき、実現していただけたら良いと思います。

事業計画に欠けているのは、小田原市という広いエリアを見ることです。ホールに來たくても來られない人もいますので、各地域に出かけていくような事業を工夫していただければと思います。また、小田原市は広いので、各地域に住んでいる市民の方々に、市民ホールで今何をやっているかという情報を逐一伝える努力も必要です。

また、事業提案で取り上げるべきか分かりませんが、芸術文化活動を行うNPOや市民を支援するシステムも必要です。そのシステムをどのように構築すれば事業がやりやすいかを提案していただきたかったと思います。例えば、「芸術不動産リノベーション」という横浜市のプロジェクで、古いビルの一室を芸術文化活動で利用する場合に行政が助成するというものもありますし、杉並区ではNPO活動のための助成金制度や、0歳～5歳までの子育ての応援券を出すといったことも行っています。そういった仕組みづくりを行政から積極的に働きかけていけば、さらに事業が生きてくるのではないかと思います。行政と市民が支えあう仕組みづくりが重要になります。

また、「本物を観せる」という点で、運営者が「観せたい」と思う作品と市民が「観たい」という作品に齟齬があるのではないかと思います。永遠の課題になるかもしれませんが、「いい作品とは何か」ということを観客側と作り手側がともに考え、工夫しなくてはなりません。

鑑賞事業として作品を創り、観て感動してもらうということが、劇場にとって最も大きな目標の一つだと考えています。本来、劇場とは作品を創り、それを観て楽しんでもらう場です。さらに、本来の市民参加のあるべき姿とは、チケットを買って、観客として席に座ることだと思います。それが置き去りにされ、劇場としての役割が半減してしまうことを懸念しています。

実際にどのような事業を行っていくかは、最終的には運営者が決めることになると思います。館長や芸術監督が責任を持って決めることで、市民委員会から300以上の企画が出ていても、実施されない場合もあるということは、現実の問題として受け止めるなければなりません。そのことも考え行政に全面的に頼るのではなく、事業案として提案したことは、市民が自分たちの事業と考え、自立して企画していくほうが、実現できる可能性が高まります。

紙に書かれた企画を形にするのは、スタッフの想像力・行動力・知識なので、どのように選択して実現していくかは、これからの運営スタッフにかかっています。

市来委員

施設が市民の中に定着し、成長していく姿を見るには長い時間がかかるので、その時間を保証する組織とは何かという議論が出てくると思います。もしかしたら今の日本の制度の中には無いのかもしれない、新しい小田原方式として国に提案するくらいの意識を持たないと、無理なのではないでしょうか。私自身も、3、4年で組織が変わってしまう可能性がある中で事業を行っていくのは困難だと思いながら携わってきました。我々がもっと検討して、こうしたいということを打ち出していけないと突破できない部分があると思います。

市民委員会の構成は60代以上が過半数とのことでしたが、40代以下の方々が少なく、特に20代30代には全然伝わっていないということが気になりました。インターネットが交流の中心となっている世代にも、この話題を投げかける必要があります。初めに波紋を作れば広がっていくと思うので、最初の部分が課題かと思いますが、広げていくための研究もしてほしいと思います。

伊藤委員

数多くの案が出ていますが、一つの事業に関連して行えることもたくさんあります。「そだてる」「たのしむ」といった方針がありますが、一つの事業が一つの役割しか果たせないわけではないので、うまく組み合わせていき、にぎわいやまちへの広がりができていくように段々と集約していけると良いと思います。

実際に開館するまでにやっていくことが、ここに出ている気がします。例えば、広報の仕方などについては、ずっと言われてきたことで、それを行うためには、開館前に情報を周知する仕組みをつくらなければなりません。小田原ならではの情報の流れ方があると思いますので、小田原で流れやすい方法がインターネットなのか口コミなのかを把握して開館を迎えるようにしないと、間に合わなくなると思います。始められそうなことはすぐにでも既存の事業に取り込んだり、膨らませたりしていくようにし、そこに市民が参加していくというようなことを始めていくのが良いと思います。

先程、観せたい作品と観たい作品が違うという話がありましたが、クラシック音楽は、オーソドックスなものに関してはあまりズレがありません。例えば、音楽でオーソドックスなものを押さえたいということであれば、オーケストラ、室内楽、声楽をバランス良く実施すれば良く、市民参加にこだわらずに専門家に任せて良い部分もあると思います。市民の中には「高くても良いものを」という声も「安いものでいい」という声もあると思いますが、いずれにしても「聴きたい」という気運が高まっていないと難しいので、リサーチする必要はあると思います。「市民アンケートに基づくアーティストや劇団の招聘」という意見がありました。それは良いかもしれないと思いつつも、誰にどうやってアンケートを取るのか、ニーズをすくい上げる作業をどのようにやるのかは課題になってくると思います。

中堅世代の参加も挙げられていましたが、情報を流すことや意見をきくことも市民参加の一つです。その面でも、市民参加は事業と密接に関わっています。

勝又委員

同じような話が何度も出てきているので、資料 2-2 は項目を整理した方が良いと思います。ある程度の分類分けは可能だと思うので、分類できないものを抽出したほうが良いと思います。

また、新しいホールで全てを解決できるわけではないので、市民ホールでなければ絶対にできないことを抽出したほうが良いと思います。ハードに関する物理的なものや、機関としての役割も含め、やるべきことを整理したほうが良いと思います。そうすると、初めに、市でやらなければならないものと、市民の自主企画に任せるべきものというように、ある程度の方角性を分けていく必要があります。

また、「そだてる」の部分で「小田原ゆかりの事業」というのがありますが、これは市民ホールがやるべきことではなく、市がやるべきことだと思います。文化振興ビジョンを受け、小田原市の歴史や市のことを知るという教育的なものは、別のところでも考えてほしいです。ホールでやることと市でやるのが混乱している部分があるように思います。

市来委員

資料 2-2 を整理する上では、現状で行っていること、行う予定があること、これから行うべきことを整理したほうが良いと思います。議論が堂々巡りしている感じがあるので、一度整理が必要です。

桧森委員長

事業は 7 つの基本方針に基づいて行われることになると思いますが、その比重は必ずしも同じではないと思います。今後整理していく時に、限られた時間や場所を、7 つの基本方針にどう振り分けていくか、皆さんのお考えをお伺いしたいのですがいかがでしょうか。

勝又委員

東日本大震災や劇場法の施行を経て整備されるこのホールは、防災や法令にきちんと対応できるように造ることができます。劇場法の行く末を考え、対応できるように事業計画を考えていくべきで、それが将来的には 7 つの基本方針の順位付けにも影響してきます。まだまだ劇場法の先は読めませんが、その動向を専門家がきちんと見ておかねばなりませんし、市民の方にも知っておいていただきたいです。勉強会の開催なども検討しながら、市民の方々と共有していったほうが良いと思います。

桧森委員長

劇場・音楽堂に関する法律の中には、事業を行うなど、劇場・音楽堂を設置している各自治体がやるべきことしか書いてありません。現在、枠組みだけがあり中身を検討している最中です。中身は後からつけられるので、勝又委員が言われたように、我々が実態として作っていくことが可能という意味では良いタイミングで、小田原がスタンダードを作っていけば良いのではないかと考えています。7つの基本方針に関してはどうでしょうか。

市来委員

資料 2-2 を見ると、管理運営計画の市民委員会で出された意見は、基本構想に書いてあったことに付随できるものが多くなっています。事業の柱になるものと付随するものに整理できると思うので、その部分を整理した上で議論の土台にしても良いのではないのでしょうか。

桧森委員長

市民意見の分類に関するご意見が続いていますが、事務局のほうで議論してほしいポイントはありますか。

事務局

前提として、事業を積み上げ、成果として形になるには時間がかかるということがあります。まず何に着手していくかの優先順位、比重、時間軸等の具体的なイメージがそれぞれの項目の中に見えてくると、ホールが完成するまでに何をすれば良いか、完成した後どこに重点を置いていくかのバランスが見えてくると思います。

桧森委員長

短時間の議論の中で決めるのは難しいことだと思います。

事務局

基本計画 11 ページに、中長期的な事業展開考え方が文章と絵で示してあります。市民委員会からは個々の事業の提案を中心に意見が出ていますが、全体としてこれで良いのかというのが一つです。また、どこに重軽をつけ、どの事業を優先していくかの指針を検討し、示していただきたいと考えております。

事務局

今あるものを整理し、専門委員と市民委員それぞれに検討していただくというのはいい

かがでしょうか。

桧森委員長

今の話については次回検討したいと思います。

先程、観たい作品、観せたい作品という話がありましたが、一つの解決方法として、市民が自ら企画して観たい作品を皆に観せるという事業があると良いのかと思います。また、市民がチケットを買って作品を観るには、事前に「観たい」という気運を盛り上げる仕掛けをしていかななくてはなりません。チケットを買って鑑賞するというのが、地域文化の足腰を鍛える上で最も重要な要素となってきます。例えば、小田原から若手アーティストを出していこうというときには、市民の方々がアーティストを育てるためにチケットを買って応援するという方法です。

かなつくホールでは、公民館や集会所で公演を行っている小規模な市民団体を公募して制作講座を行い、ホールで公演を行うまで支援するという事もやっています。金銭以外の支援により、市民団体が育つということもあります。

また、先程アンケートの話が出ましたが、これに関しては運営者側がマーケティングを行わなくてはなりません。アンケートによって市民の潜在的なニーズを把握した上で事業を提案するというのは、運営側がやらなければならないことです。

フェイスブックを活用した広報も、早くに始めるべきと思います。

桑谷副委員長

敷居が高いことかもしれませんが、劇場や組織の活性化ということを考えれば地方の劇場でもこれからは作品を創って上演しなければ、劇場も組織も成長できません。再演ができ、地方公演にまわせるような規模のものを創るということをぜひ提案したいと思います。また作品を創って買ってもらうということは、企業のヒット商品を開発することと同じであり、自立するための収益を上げる方法論の一つです。

また、情報についてですが、多くの劇場では持てるノウハウと限られた予算の中で、可能な限りの方法で情報提供の努力をしています。これからは、良い作品などを観たい場合、市民の側も積極的に情報を取りにいくということをしなければなりません。情報が届かない理由を探てみると、情報が届いているにもかかわらず市民が見ていないだけということがあります。市民が行政任せの姿勢を変えず、情報が届くのを待っているだけなら、これからの芸術文化は先細っていつてしまいます。

伊藤委員

先の話かもしれませんが、現実的に運営をしていくことになれば、限られた日数の中で、何日貸し出して何日自主事業をするということを考えなければならない時期が来ます。現段階で、市民ホールで行われる可能性の高い事業を、カレンダーにある程度落と

し込んでいく作業も必要かと思います。

ホール使用料を収入見込みに組み込むのであれば、何日貸さなければ採算が取れないということも、どこかで考えなければなりません。

桧森委員長

自主事業と貸館の比率については、市民委員会で議論していただきたいと思っています。

伊藤委員

ホールで行われる事業は1年半から2年前に決められるということを考えると、自主事業と貸館の比率については、それよりも前に決まっていなければなりません。決めなければならない時期は、もう目前に迫っているということを認識していただかなければなりません。

桧森委員長

誰がどれくらい利用するか比率を示すためには、ホールの方針を表すことになるので、その議論を市民が行うのは重要だと思います。また、無料か有料か、減免するかしないかも決めなければなりません。

伊藤委員

その部分は、市民は非常に興味があると思います。

桧森委員長

市民活動に対して減免を行うと、施設の使用料収入が下がるということを、市民にも理解していただかなくてはなりません。

次第2 議題(4) その他

桧森委員長

(4) その他として、事務局から報告があるそうですので、お願いいたします。

事務局

(市民ホール設計者選定についての報告)

桧森委員長

管理運営計画は、ホールで何をやるのかを決める計画ですので、それが設計者選定に

も反映されます。

勝又委員

逆に管理運営に関しても、基本設計がある程度固まらなないと詰められない部分もあるかと思います。今年度議論できるのは基本的な方向性で、本格的な管理運営計画を定めるのは来年度以降になるかと感じています。

桧森委員長

その点に関しては、事務局とも調整していきたいと思います。
今後の日程について事務局から説明をお願いします。

事務局

(説明)

次第 3 閉会

桧森委員長

本日の議事は、全て終了いたしました。以上で会議を終わらせていただきます。ありがとうございました。

委員

ありがとうございました。