

審議会等の会議結果報告

1 会議名	第5回（仮称）津市久居ホール管理運営検討委員会
2 開催日時	平成28年12月26日（月） 午後1時30分から午後3時30分まで
3 開催場所	津市本庁舎8階大会議室A
4 出席した者の氏名	<p>（（仮称）津市久居ホール管理運営検討委員会委員） 竹本義明、山田康彦、吉野さつき</p> <p>（（仮称）津市久居ホール整備に係るアドバイザー） 大月淳 （支援業者） 株式会社シアターワークショップ 伊東正示、小林徹也、小林弘幸、景山さやか （事務局） スポーツ文化振興部長 栗本斉 スポーツ文化振興部次長 武川明広 文化振興担当参事 小柴勝司 文化振興課担当主幹 小倉伸子 文化振興課担当副主幹 岡田東久 文化振興課主査 野口裕介</p>
5 内容	<p>1 （仮称）津市久居ホール管理運営計画骨子（案）について</p> <p>(1) 前回の振り返り</p> <p>(2) 事業計画について</p> <p>(3) 組織・専門家・市民参加について（組織計画について）</p> <p>(4) 利用規則について</p> <p>(5) 広報宣伝計画について</p> <p>2 その他</p>
6 公開又は非公開	公開 ただし、1(3)の一部については、津市情報公開条例第23条第1項の規定により非公開
7 傍聴者の数	0人
8 担当	<p>スポーツ文化振興部文化振興課文化ホール施設担当</p> <p>電話番号 059-229-3202</p> <p>E-mail 229-3250@city.tsu.lg.jp</p>

・議事の内容 次頁以降のとおり

事務局(岡田)：それでは、まずお手元に配布いたしました資料の確認をお願いいたします。

事項書が最初にあるかと思えますけれども、それをひとつめくってもらいますと資料1と書かれた資料があります。これが前回の検討委員会でこういうことしました、こういう意見が出されましたという資料になります。次にひとつめくってもらいますと資料2ということで、今回の検討委員会の検討ポイントがあります。続きまして資料3、これが管理運営計画の骨子案となります。次に資料4としまして、事業イメージ案というこの事業が書かれた物になります。今日はこの資料を使って検討をお願いしたいと思います。よろしいでしょうか。それでは開会にあたりまして竹本委員長ごあいさつをお願いします。

竹本委員長： 皆さんこんにちは。年も押し迫って間に合で申し訳ありません。今日は今お配りいただいた資料の中で、特に自主事業、それから組織計画、そこを中心にお話をいただければと思います。それでは、今日の成立について報告をさせていただきます。委員5名中、今日は3名ですね。別所さんと松本先生がお休みということで成立をしています。委員会設置要綱の第6条2項の規定に基づき、過半数が出席しておりますので検討委員会が成立しております。また、本会議につきましては津市情報公開条例第23条の規定に基づきまして公開としておりますけれども、今日は傍聴の方はいらしておりません。会議の経過につきましては発言者の氏名を含め公開することになりますので、よろしくをお願いいたします。また、議事録につきましては津市のホームページで公開をさせていただきますことをご了承をお願いいたします。それでは設置要綱第6条1項において委員長が議長を務めていくことになっておりますので、議事の進行についてよろしくをお願いいたします。皆さまのご協力をいただきながら進めてまいりたいと思います。それでは事務局からご説明をお願いいたします。

事務局(小柴)：まず本日の会議でございますが、お手元に先ほどご説明させていただきました事項書のとおり、まず1で前回の振り返り、2で事業計画、3組織専門家市民参加について、4で利用規則について、5広報宣伝計画についてということで皆さまにご検討をお願いしたいと思います。また最後に次回日程も調整お願いできればと考えております。本日これから提案する内容につきましては、株式会社シアターワークショップと打ち合わせを行い、資料作成を行ってまいりました。これからシアターワークショップから説明がありますが、それを元にご検討をお願いしたいと思います。私からまず事項書の1を進めさせていただきたいと思います。前回の振り返りということで、事項書めくっていただきますと資料1になりますが、こちらをご覧くださいと思います。第4回管理運営検討委員会で検討された意見を、出された意見について確認の意味ということでこちらに羅列しております。まず管理運営方針についてということで、久居ホールを指定管理にしていくか直営にしていくかということ。それから管理運営方針として劇場法にのっとり

た施設とするのか、社会教育的な施設とするのか大きくは二つに分かれるが、久居ホールは劇場法にのっとった施設とするということ。それから基本理念と基本方針についてということにつきましては、管理運営計画の基本理念としては、整備基本計画から抜粋したものを挙げているということ。それから市としては施設の基本方針として鑑賞型、普及育成型、参加創造型を目指していくという点でございます。将来像と目標につきましては、将来像としては開館から開館10年後までを見据えて、どのような目標、方向を目指すのかという点。事業計画について、まず久居モデルとしてアーティストインレジデンス、プロのアーティストに久居に滞在してもらい作品を創造するプロセスの中で、市民とアーティストが一緒につくっていくことなども提案され意見の交換もされた。それと久居市民会館の稼働率が高くなかったので、いかに広げていくか、いかにして活発にしていくか。さらに文化芸術に限らず、いろんな方に足を運んでもらうかが重要である。それと久居ホールができることによって、活発でなかった市民を育てて、かつ創造していくというのが久居モデルではないかと思う。その具体的な方法としてアーティストインレジデンスが提案されたので、津市久居といえばそれで有名だと言われようになるという。その他の点として、直営にしても指定管理者にしても久居ホールの位置付けはコンセプトを主として持っていないと駄目である。それと、市でしか判断できないことは検討委員会で議論ではなく市で対応する必要があるということがご意見出されたということで、まず冒頭確認させていただければと思います。よろしくお願いたします。

竹本委員長： ありがとうございます。それでは、続きまして事項書の2の事業計画についてご説明をお願いいたします。

シタワークショップ(小林徹)： まず資料2の1番、事業計画ということで、前回の打ち合わせの中でアーティストインレジデンス等をご提案させていただきながら今後の久居ホールの文化、創造発信を行うということで鑑賞、普及教育、参加などの組み合わせの事をご提案させていただいております。資料でいきますと、まず管理運営計画骨子案というのが資料の3でございますがその10ページを見ていただきますと、いわゆる自主事業の方針というものをまとめさせていただいております。ここに四つございまして、久居ホールの独自の文化をつくり発信するというので、先ほど申し上げたアーティストインレジデンスに取り込みながら独自性を津市の久居モデルというものを造っていこうというのが書かれており、2番目には実演芸術への関心を高めるということで、いろんな講座等を行うことでより多くの人に興味を持っていただけるようなことをたくさんやっっていこうというのが2番目でございます。3番目の未来の文化芸術を担う人、楽しむ人を育てる。人づくりみたいなことを地域の教育機関とも連携をして、子どもや青少年に向けての支援するような事業をしていきたいと思いますというのが3つ目。4つ目が文化芸術による地

域コミュニティの醸成、課題解決。課題解決の場となるという表現をさせていただきましたが、まちづくりとかコミュニケーションを通じた地域づくりみたいなものを文化芸術で行っていかうというのが4つの方針でございます。この方針を事業のタイプ、種別として分けさせていただきますと鑑賞型というものと、普及育成これも分けたりすることもあります。普及育成型とあと参加創造型という大きな3つのくりに分けさせていただきました。そういった流れで、それをさらに分類化していった具体的な事業に落とし込んでいくようなことをご提案させていただきます。それを現時点ではあるのですが、具体的な事業のイメージとして一番最後のページに付いております資料4です。この資料4で一応年間自主事業を考えて、これぐらいのことはやっていきたいと思いますということを事務局の中で検討したものがこのようなかたちです。鑑賞型事業では優れた実演芸術、芸術の作品の鑑賞の機会ということで9事業ぐらいというような流れで、貸館事業と、普及育成事業と、参加型のものということでいろいろ考えて、まだあと情報発信も含めてこれぐらいの規模というものを考えております。さらに12ページを見ていただきたいのですが、主には自主事業の議論かとは思いますが、貸館の部分におきましても一つは市民と共同していくというようなこと、市民参加の中で貸館も積極的に事業として捉えていくようなものっていうのも結構重要ではないかということで、自主事業をやりながら貸館事業も自主事業に沿っていったかたちで市民が借りていくような、そういった状態がつかれるといいのではないかというようなことと、あとは事業計画とか利用規則の方針にはなってしまうのですが、利用者の目線に立ったような規則作りをしましょうということが書かれております。まず事業計画に関しては以上です。

竹本委員長： ただ今説明いただきましたけれども、これにつきまして何かご意見ご質問はございませんか。

山田委員： この自主事業の4つの観点とか、鑑賞型、普及育成型、参加創造型という自主事業の種別など、いろいろ考えられて提案していただいているのは、とてもいいと思います。それに加えて、ひとつのイメージですが、いかにこのホールがあることをうまく利用してくれる市民が育っていくか、つまり市民を育てるホールというような仕掛けが考えられるといいと思います。そのひとつの手だてとして、例えば津にはいくつかの劇団があります、そういう劇団と、ホールが、しっかりとした提携をして、当然劇団自身が練習したり公演したりするわけですが、それだけではなく劇団が自身のプログラムとして、アウトリーチとか市民参加型の演劇をつくっていくというような、社会文化プロジェクトと言ってもいいような取組をしていただくと、市民が育っていく一つのきっかけになるのではないかと考えます。そのように館が、リードして何か市民を集めて事業を進めていくだけではなく、館を利用する団体や個人も市民参加のプログラムを持って市民を直接育てていく

というように、なるべく重層的なイメージができると、より分厚い方向が出てくるのではないかと案を読ませていただきました。

竹本委員長： 一つご提案ということでよろしいですか。

山田委員： はい。

竹本委員長： 専属のその創造集団、劇団とかそういったようなものが、会館を中心に活動できる条件を整えてほしいということですね。他にはご意見。

吉野委員： 今のを伺っていて、そういう意味では例えば、県文さんがあけぼの座さんと連携して、あけぼの座の油田さんとか、すでにアウトリーチをすでにやられていますよね。というのが一つあると思うので、それを参考にしつつ、どんなかたちの連携があり得るのかということが一つ見えるのかと。ただ1個の劇団とか専属にしてしまうと、他とのバランスが難しくなると思います。その時に例えば埼玉のキラリふじみさんは、レジデントアーティストという言い方でアーティストインレジデンスのレジデンスというのとまた別ですね。登録しているというか常に幾つかの若手のアーティストや劇団と連携を持って、その幾つかの人たちと一緒にそういったアウトリーチや新作を自分たちだけでは、ちょっと経済的や場所の問題的には難しい作品を、一緒に作れるというような場をつくったり、そこに市民参加の領域があるようなことを考えたり、ということをやれるような体制を取っているところもあると思います。例えばそういったかたちで登録期間というのを更新制にしていくとか、3年ぐらいでちょっと見直してまた違う新たに出てきたアーティストや劇団の人と一緒にやりましょうという、例えば地域創造さんのダンス活性化事業、音楽活性化事業というのがありますよね。あれも2年に一度募集して、募集の際にある程度のそれまでやってきたアウトリーチの経験とかそういったものに対して、どういう姿勢をその人たちが持っているかということや芸術性についてある程度審査があって、2年間ずっと継続していく登録アーティストに選ばれて、その人たちとの研修もあったりしながらそういったプログラムをやっていくというのはあると思いますが、なんかそういうようなことを組み合わせるとバランスもとれて、いろんな方が地元の方も、少し近隣の方も関わっていただけるようになるということをちょっと考えていただいて・・・

山田委員： 今のお話でますます刺激されたのですが、アーティストもそうだし、劇団などの団体もともに、複数のかたちで、この館をうまく利用して造っていくという感じのシステムがつけれるととてもいいなと思います。確かに津あけぼの座や美里の第七劇場の方々はアウトリーチなどをかなり意識してやっているもので、ぜひ参加してほしいと思います。その他に、例えば津にある津演さんなどは、長く活動していて、しっかりとしたい芝居しています。ですが、あまりアウトリーチの発想がないように思えます。もったいないです。もしそうした劇団の方がアウトリーチに取り組むようになると、自分たちの殻ももうちょっと破れて、より市民参加型の劇

団に脱皮できると思います。したがって、このホールをより有益に使うために皆さんの拠点にしてください、ついては、そういうプログラムもちゃんとやってくださいというような形にして、いろいろな劇団がより市民に開かれるように導いていくというような取組が進むといいと思います。

吉野委員： では今の。だったらよっぽどよいと思ったのが、ある程度アウトリーチの経験があるところはそれなりの経験値もあると思うのですが、例えばまだそちらに目が向いてない劇団さんとか、もしくは音楽家とかもそういう方いらっしゃいますよね。そうすると、その方たちがアウトリーチをできるようになるための研修プログラムみたいなものも劇場が用意して、少しずつそういった人たちを育てながら、アウトリーチができる人材を地元を広げていくという考え方があると思いますね。県文さんのアートラボ三重とか比較的それに近いと思いますけど、ただあれかなり広範囲でやっているの、ピンポイントでやっぱり狭い地域に対しての継続的な人材育成プログラムを、年間を通してやるというのは、ちょっと難しいと思います。逆に市のこのサイズだから、年間選んだ例えば5名くらいの人たちを、じっくり2年か3年くらいの計画の中で、研修プログラムや体験しながら現場をやって、またフィードバックしてくというようなことをしながらやっていける機会ですと、その中に今まではアウトリーチで関心があったかもしれないけど、どうやっていいかわからないとか機会がなかった人たちがそこで学んでいく。それから、すでにやっている人たちも、さらにそこで学び直して、よりスキルアップしていくってようなプログラムを劇場がちゃんと作るということは、やっているところもあるし可能だと思います。ただそのためには運営体制の中に普及教育をただアウトリーチのコーディネートをするだけではなく、そういう人材を育成できるプログラムを考えられるような普及教育と人材育成、それから市民参加を横断して見られるような人材を配置する必要があると思います。

竹本委員長： 今、山田委員のほうから具体的に創造集団のご提案がありまして、地元にもそういった団体がありますので。それで吉野委員のほうからは全国のいろいろな事例について今ご報告いただきましたので、少し広がるかな、という。ただ今度できる会館については公立ですので、やはり公平性を担保しなければいけないので少し実際には難しい部分があるかと思います。その他にご意見ございますか。

大月アドバイザー： これもまたアドバイザーの立場で、これまでの経過ということで、つなぐお話をしたいのですが、10ページの自主事業の方針のところ。4つ項目を挙げていただいている、それは7ページの基本理念、基本方針の概念とか付いていますが、かなりこれ、かぶっていて、意識されている。このダイアグラムができたときの、もう一度確認をしておいたほうがいいかなと思ったのですが、「実演芸術の振興を図り」って、これは前のほうにも書いてあると思いますけども、それが核となっている。これは、前回確認したように劇場法に基づくということが何より

もこのプロジェクトの核となっていて、それに対応する重要な部分がこれだということだったのです。それを核にしてどういうふうに、それ以外のことを考えていくかという、そういったダイアグラムになりますね。それでいくと今並びが今の10ページのほうは実演芸術のほうが2番目に来ている。だからその核の部分がちょっとシフトして見えてしまう。またその辺の意義づけというのも確認していただいたほうがいいかと。とりあえず大事なこととしてそれだけお伝えしておきます。細かいことは、色々ありますが。ちなみにそれに関して、前回の資料1確認のところ、まさに管理運営の方針のこの丸の二つ目の「管理運営方針として劇場法にのっとった施設にする」という書き方をしていますけど、「することを再確認した」というかたちにしておいていただいたほうが良い。ここで決めたのではないという。まさにさかのぼらなければいけない話なので、そこら辺をちょっと今の話と関連して指摘させていただきます。

竹本委員長： はい。ご意見、指摘をいただきました。その他にご意見ございますか。

山田委員： ちょっと質問していいでしょうか。10ページの下にある(4)の、地域コミュニティの醸成、課題解決の場となるといったときの、課題解決というのは具体的にはどのようなことをイメージして課題解決という言葉を使っているのかという質問です。この劇場法で実演芸術の振興ということが、今の大月さんのお話で基本だということは分かっているのですが、例えば今日いろいろな施設が地域や市民に開かれて課題解決型の施設になっていくという傾向が全体にありますよね。図書館も大きく、展開していて、起業する人の相談までのってしまうとか、人のネットワークをつくりながら街づくりもするというぐらい動きがあります。そういうかたちでいろいろな施設が地域課題の解決に向かって、狭いかたちではなくてかなり幅広く網を張ろうとしている時代だと思います。その中で、このホールがホールである特性を生かしながら、地域課題に迫っていくという場合に、どのようなイメージでこの言葉が使われているのかちょっとお聞かせいただきたい。

シタワークショップ(伊東)： はい。いいですか。3行目から劇場法で言うところの新しい広場としてってところがまさにその課題に入るところにあたるわけですし、そのあとに具体的に書いてありますが、例えば二つ目のところは国際文化交流の円滑化、誰もが暮らしやすく、多様性を受け入れるという意味合いですね。例えば引きこもり老人の数が減るとか、子どもの非行が減るとか、直接的な因果関係は難しいかもしれませんが、そういうことも含めて文化芸術を一つの手段として社会のいろいろな課題を解決していきたいということで、社会のいろいろな分野でございます。

山田委員： そのような地域社会の抱える問題と関わるようなかたちでの、いろいろな取り組みがあるということですね。

シタワークショップ(伊東)： はい。

竹本委員長： よろしいでしょうか。はい。他にはご質問ご意見がないようでしたら、続き

まして事項書3、資料3ですね。組織専門家市民参加についてご説明をお願いいたします。

シタワークショップ(小林徹)： そうしましたら、また運営主体のところからお話させていただきます。まずは22ページをめくっていただきたいのですが、組織の大きな流れとしては、運営主体をどのように考えていくかです。今回の資料におきましては、事務局としては市としては、指定管理の方向ではないかということが前提にございますが、これについての議論が22、23ページにあるように直営と指定管理者の特徴、場合によっては直営+民間、指定管理者+直営のような考え方もある中で、いろいろ議論をしてきて、指定管理の期間であるとか、そういったことと、あとメリットデメリット等をこの28ページくらいまでまとめております。この運営主体をどのようにするのかというのは、最終的に市が決めることであるとは思いますが、事務局の中でもいろいろ議論がありますし、こういうところがよいとか、こういうところがやはり厳しいのではないかというご意見をこのタイミングで皆さまからちゃんといただきたいということがあります。さらに、どのような主体になるかということに関して重要なところが、この資料2の課題1というふうにさせていただいておりますが、住民と市民参加の、それを運営していくという意味での対応ということです。これを位置付けるためにはどのように運営主体がよいのかということが少し絡んできます。指定管理者が民間団体の場合は、よほどの経験ノウハウがなければ市民参画による運営を効果的に実現するのは難しいであろうということ、直前の変更や予想外の出費の発生しやすく収支の変動可能性の部分も多いということで、課題解決案といたしましては、市民ワークショップから街づくり協議会を今後発展させていって、実行委員会形式として市の補助金をもらって、独自会計で市民の参加の課題を解消することも考えられるということで、参考資料といたしましては資料の29ページです。ここで、指定管理者にした場合の課題という言い方が適切かではあるのですけれども、今ご説明したような市民参加、住民参加への対応というものに対して少し懸念がございます。また、(イ)のほうは少し分かりづらいのかもしれませんが、次の30ページの専門性の高い運営の確保ということで、指定管理そのもの自体が民間企業であるということで、コストパフォーマンスの話から真の意味での専門性の高さを担保できるのかどうか、市の思ったとおりの人材を輩出してもらえるのかどうか、というようなことも一つ課題になるということで書かせていただいております。ただこれに関しましては事務局としては、例えば市と指定管理者との関係性で、どのような設定をして市の思いを指定管理者にどれだけ透明度高く伝えるか、それを実現することが重要ではないかというご意見もいただいております。そういった中で住民参加の部分ですと、次の課題2です。次のページをめくっていただきまして専門性の高い運営の確保ということで、市が方向性として適切に指名し、随時確認に協力していかな

ければ指定管理者の得意分野に寄った事業になりかねないということで、市の意向と乖離してしまうような可能性があるということと、アーティストインレジデンスの事業展開については、経験豊富な指定管理者はほとんど存在していない、そういったことに慣れている管理者はいないでしょうというようなこと、業務仕様と専門家登用の規定することは結構難しいということ、市民協働を図るためには市の協力が不可欠であるというようなことが専門性の高さに対しての懸念が同時にあるといったところです。課題の解決案といたしましては、専門家を市で登用した上できちんと役割分担を行う、事業評価の方針にあわせて専門家によるチェック態勢を設けることで設置目的を実現し、劇場法の理念に沿ったような運営を行うといった内容でございます。これの参考資料といたしましては、30ページ以降のところでございます。専門家の参画に関しましては、前回のお知らせでもご説明したとおりで、どのようなタイプの専門家が適しているのかということも同時にご議論していただければよいかと思います。以上です。

竹本委員長： ありがとうございます。私のほうから、今日ちょっと打ち合わせをしていたのですが、指定管理の方向性が市のほうとして強くなってきたということ伺いました。それで今までこういう検討してきた中で、例えば人員配置だとか、運営だとか、指定管理というともう管理だけ任せてしまって、ここに今検討されていることも必要なくなってしまいます。要するに民間の指定管理者に委ねて事業うんぬんというのは、もうそちらがやることですから口出しできないと思います。だからここで事業をこれだけいろいろ検討しているということは、やっぱり少なくとも館主体の文化財団をつくって、そこが指定管理者になると、その程度の認識しかできないですね。まったく民間に指定管理するというようには見えないです。その方向性も多分、市のほうとしては決まっていなんでしょうけど、そうするとこれからこういうこと話をしていく中で、どれだけ実のある話になるのかな、という思いが強いわけです。私は率直に、まあ議長がそういうこと言っただけですけど、そういうふうに思っています。皆さんのご意見を伺いたいと思います。

吉野委員： いいですか。私もほぼ同じ疑問をやっぱり思います。先ほど山田先生からもお話があった、その社会的な課題って具体的にどういうものかって言ったときに、いろいろなマイノリティーの方のこと、引きこもりの方や、この辺だと多分海外から来られて工場とかそういうところで働かされている方のことや、これから先の話や2020年問題とか、問題と言っただけですけど、2020年のことに向けてのその障害のある人のソーシャル・インクルージョンとか、いろんなことが言われる社会的なマイノリティーの人やエッジな状況にある人とか、いろんなことが出てきますよね。そのこともおそらく社会的な多様性に入ってくると思います。そうしたことについて、どこまで芸術に関する専門性もあり、なおかつ、そうした社会的な課題とアートを結びつけていく分野においての専門性も高い人材

を、ある程度の人数を持っているような指定管理者の候補になるような団体が、現状日本に幾つあるのだろうかということがまず疑問です。シアターワークショップさんは、もしかして少しそういったリサーチやらのデータ持ってらっしゃるかとも思うのですが、現状日本で民間などで、指定管理をしているクラシック系などあると思いますが、ジャンル横断でありあまりそういう偏りがなく市民と寄り添いながら、特に社会的な問題のことも含め、人の育成や教育も含め、できるような人材をそこそこ持っていて、他に新しいところの公募があったら手が挙がりそうな会社って日本に現状ありそうですかね、そんなに幾つも。

シアターワークショップ (伊東)： ほとんどない。ただ、やろうとしているのではないかなと思われる、例えば学校法人に関連した株式会社を持っているところなどは、そういうことやろうとしているだろうなと思います。今二つぐらいやり始めています。

吉野委員： でもその程度っていうことですよ。逆に言えば、他の団体やろうとしているけれど経験がまだ浅いとか、ノウハウが足りないかもしれないってことがそれでもなお考えられるというのが状況としてある中、指定管理で、ぼんって任せてしまうというのは。

竹本委員長： 多分全国展開している指定管理者で数件あると思うのですが、そこは当然全国展開しますから1カ所だけではなくて、いろんな事業を持ってこられるという能力があって、なおかつその地域の業者を傘下にして地域住民も巻き添えでやることはできますけれど、ただ民間ですからその場合はやっぱり4億、5億の最低指定管理料は必要ですよ。それで同じ会社が1億前後でやっているところはもうまったく事業やっていません。やれば赤字ですから。だからそういうことから見ると、ここでほんとに4億、5億の指定管理料つぎ込めるとは思えませんから、管理料も含めて、事業費も含めて、そうすると中途半端ですよ。はい、どうぞ。

事務局 (栗本)： おっしゃる通り、市としてしっかりとこの方向性はまだできていないわけです。実は昨日も、しらすぎホールで文化事業があって、市長はその座談会、新しいホールへ向けて指定管理もありという中で、これも市長の考え方ですが、今まではどちらかというと管理運営で単に丸投げをしていたけれど、今後の指定管理のあり方という中には、とにかく市の求める要求水準をきちっと達成してもらおう業者であると。それを指導、管理、監督もしていくような指定管理との関係で、市の思う事業を実現していくという新しい指定管理という考えもあるということをお舞台上で言っているのです。市長の頭の中には従来の指定管理をそのまま丸投げの状態が続けるということではなく、それこそ新しい方式をここでやっという意識もあるのかなというふうに思っています。われわれも比較的そちらのほうに近いです。と言いますのは、直営の場合、われわれその文化事業あるいは文化ホールでどのような事業やってくかということの、当然経験も知識も何もないわけですので、新しい人材を登用していかなければいけない。登用していただ

ではなく、またその人材も育てていかなければならないということで、直営ですと結構長いスパンで人を育てていくということになる。しっかりとした事業に生きていって、そういったものを民間の中でお持ちであるならば、そういうところへ指定管理として出していくほうが早く動きができるのではないかとということと、先ほど申しましたように、しっかりと市のほうが文化事業について考え方を持った上で、管理監督をできていけばそのほうがうまく動くのではないかとというのが考え方ではあります。

吉野委員： それもそうかもしれないですけど、先ほどちょっとこのやり取りで私が伊東さんにも確認したお話、竹本委員長も言われていたように、現状日本でそんな水準のぼんっと任せられるところがそんなにないし、予算的にも見合わないかもしれないですよという現状がそれでもあります。申し訳ないですけど多分市長さんはその現状をあまりご存じないのではないかなと思います。あるのではないかとという前提で多分新しい指定管理者のあり方っておっしゃっていると思いますが、実際あんまりないです。ないですってなったときに、では、こういうことが一つどうしますかということもあるし、それから先ほど人を育てるのは時間がかかるとおっしゃいましたが、どうやったら時間がかかりません。そこをはしょってなにかやろうとすること自体が、文化をちゃんと醸成して育てるということと相反してしまうと思います。時間をかけて育てていくホールにしましょうという、一応これホールの方針としても人を育てたりいろいろしていく、育てるホールですよ。だったらその人たちも市民と一緒に育てばいいじゃないですか。なおかつ直営にして、それなりの経験がある人をきちんと選んで、ディレクターであるとか、普及教育のプロデューサーであるとか、アーティストインレジデンスや市民参加と一緒に担える、それなりの経験がある人たちを指定管理の組織で取ろうとするとそういうところは少ないかもしれないけれども、日本全国ちゃんと見れば、フリーランスとか現場でしっかりやってきた方をフリーで公募をかければ、ある程度の人材はそのほうが集められると思います。そのいろいろ公募して、来た人の中から芸術方面のトップ、創造性のことを担保するトップは何人か面談も市の方も一緒にして、この人となら長期間一緒に、市民と一緒に文化を育てていけるね、という人をまず決める。そして、その人をここに置くなれば、それと併せて普及教育や市民参加のことを担当してくれるディレクター的なポジションになる人は、何人か応募があった中のこの人がいいよね、という選び方が決まってくる。そういうプロセスをちゃんと経て人を選んでいけば、全部が新人じゃないです。大丈夫ですよ、市が直営で雇うときに、全部新卒でなければいけないとかそんなことはないですよ。経験者をちゃんと選べますよね。そうであれば、そういう人たちを登用していって、その下に若い人も入れていくようにすれば、その人がその人たちを育ててくれるからいいじゃないですか、と思うのですがどうでしょうか。

竹本委員長： 今のは一番現実的です。行政が一番苦手としている芸術を扱うわけですから、やはり色が付きます。偏ります。それをある人に責任を持たせて期限を切って、それでその人の元に組織を作ってしまう。それを市としては管理をしていくというのが一番効果的なやり方だろうと思います。指定管理も昔に発足したころは、とにかく経費削減ができましたが、今はそうではなくて、指定管理応募してくるところの財務基盤や、事業をどういうノウハウを持ってできますか、となっている。それで市のほうとしては、それを実現するために若干の事業費を用意する。それで事業料収入、入場料、利用料金、それも全部あげますとなる。そうするとここで利用料金どうのこうのという、条例でやるかもしれませんが、こういうことまで飛んでしまうわけです。市が限りなく関与するのであればこうしなければいけない。完全に民間に渡すのであれば、こういうことは必要ないでこっちだけやればよい。これは全部混在してしまっているわけですね。

山田委員： 私もこれを読んで、どのように整合しているのかが分からなかったのが、指定管理と、資料2の課題1（住民・市民参加への対応）の課題解決策で記されている実行委員会形式とが別立てになってしまわないでしょうか。それから課題2（専門性の高い運営の確保）のことに関しても確かに専門家は絶対必要です。これについては、今吉野委員がおっしゃったように、専門家といってもいろいろなレベルの専門家がいますが、そのいろいろなレベルの専門家が絶対必要です。ところが、それは指定管理者の業務仕様としては大変難しいと書いてある。したがって市として直接雇う。では指定管理と専門家との関係はどういう関係になるのだろうか、こちらもまた二重の難しさが出てきます。したがって、こうした問題を解決しないと、まとめ方が非常に難しいのではないかと、思います。私自身は委員長がおっしゃったように、従来型の直営でも、指定管理に丸投げするような形でもやっぱりうまくはいかないだろうと思うので、こういうものをうまくまとめ上げるようなシステムをつくらないといけない。そのシステムをつくるためには、市長が言った新しい指定管理なのか、それとも直営をもう少し柔軟なかたちにしてやるのか、そういったことをどこかでうまく調整の仕方を考えて判断をしないといけないと思っています。

竹本委員長： 他にご意見。はい、どうぞ。

大月アドバイザー： 始まる前に委員長とも話しましたし、以前から事務局のほうでもそういったアイデアは出ていたと思うのですが、最初直営で途中から指定管理者にする道がある。今のそれぞれのご意見は、現状でのそれぞれの評価みたいな話で、それぞれ可能性がある。ただそれはまだ分からない部分はリスク定義できないというようなことでもあります。先ほどのそれぞれおっしゃることはもったものであるという部分はあるのですが、それはただ将来的にどうなるかはまだ分からない。先ほど伊東さんのおっしゃった事例で試みようとしてされているところがあって、そ

こがどれだけ可能性があるのかというそういった部分も関わってくる。今選択肢としては最初から直営、最初から指定管理、最初直営途中から指定管理という少なくとも三つあって、それぞれリスクテイクのことも考えながらどれがベストかというように選び取らなければいけない。そこが少なくとも多分この時間で、今のディスカッションの中で決まるという話でもないし、そう単純な話ではないでしょうと今の話を伺いながら考えていました。ただそうやってずっとこれまで来ている。一方である程度ここでフィックスしていかないともういけない時期だということも厳然たる事実です。そのときにどうしていくかというような話ですよ。

竹本委員長： 今まとめていただきましたけども、委員会としては今後の管理運営の方向性という3通りあるけれど、そこを市の当局者としてどう考えるか、そこが明確にならないと、これ以上は深い議論はなかなか難しいということです。ただそれはそれとして、そういう意見があった。それはそれとして、せっかくまとめていただいた管理運営計画というのは、これはこれでまとめていきます、ということよろしいですかね。どうぞ。

シタワークショップ（伊東）： その時に、どちらがよいかというときの評価項目、こういう点について検討してほしいですよ、という、今市民参加、専門家の登用という点が出ましたけれど、それ以外にも幾つかポイントがあるかと思いますが、それぜひちょっと挙げていただきたい。

吉野委員： どの辺の？

シタワークショップ（伊東）： 直営がいいか指定管理がいいかというときの判断として。

竹本委員長： 判断材料としてね。

シタワークショップ（伊東）： 市民参加、専門家の参画、先ほど社会包摂的なことなども、みたいなことを、こういう点について検討していけば結論が出そうかなということ教えていただけたら。

山田委員： 私は、この久居ホールをこういうホールにしていきたいという理念を実現していけるのは、やっぱりいろいろなレベルでの人材がいて初めてできるものだと思います。だからそうした人材をきちんと確保できるような方法が一番よいと思います。だから人材を確保できるかどうかが一番ポイントになるのではないかと考えます。そうでないと結局は動かないと言いましょか、せっかく考えたこのホールの将来像が実現できないということになると思います。

吉野委員： 私もほぼ同じような観点というか、意見なのですが、さらにもうちょっと踏み込んだときに、こういうホールができたらいいいね、こういう運営をしてこんなふうになったらいいね、という今までのこういった理念や流れを考えたときに、それこそ社会的な課題というのとどう関わるのか、みたいな話を例えば一つ例として考えたときに、その社会的な課題といっても引きこもりの問題一つ取っても、障がい者の問題一つ取っても、海外から移住してきた方の問題一つ取っても、貧困やセク

シャルマイノリティーの問題一つ取ってもすべて地域ごとに状況が違うと思います。東京にいるセクシャルマイノリティーの人が置かれている状況と例えば今この地域にいるセクシャルマイノリティーの人、特にティーンエイジャーの子は、言えなかったりするものが学校でもあったりしますよね。その人たちが置かれている状況、周りの見る目とか、理解度の問題とか、大都市とそうじゃない地域とか、また都市かどうかだけじゃなくそういう地域性にもよりますよね。それによって、さまざまなそういった人たちの置かれている立場は多分違うので、ほんとに丁寧にその地域を見据えてアートとどう結び付けていくためには、どんなアーティストや、どんなアートがどういうふうに関わると、その課題解決に向かっていけるのだろうか、しかもそれがただ課題解決のためのツールとしてアートが利用されるということではなくて、そこからちゃんと久居モデルとして発信できるような、新しい芸術のあり方の可能性というものを、どう見せていけるのだろうかというところまでをちゃんと考えられる人が必要なのだと思います。それをいろいろなレベルでそういう人たちがいる状態で配置したいと思ったときに、そういうプレゼンテーションをちゃんとしてくれて、そういう人たちがそろっているような、その人を発見して出してくれるような指定管理たり得る組織が見つかるならば、それはそれだと思います。だけどそうではなくて人を育てるのも自分たちだけだと時間かかるし、自分たちは専門性がなくて考えられないから全部まるっと考えてね、と手渡してしまって短期間でもう育った人がプログラム考えてくれるでしょとしてしまうと、多分結果やっぱり思ったことと違いますみたいなことが生じて、ぎくしゃくしたり、もめたりしてきたところは過去にあると思います。その人たちは民間であればあるほど、企業として自分たちの利益も大事に考えますよね。それは当然だと思いますが。その時に、図書館も蔦屋問題などがありますけど、そういった問題が絶対に出てくるし、ぎくしゃくしてあれっとなったときに、そういった方たちは、ならば手を引きますっていうことはあり得ますよね。何年かかけて、それでもぎくしゃくしながらも最初に投資して、時間をかけて、その人たちの関係や市民との関係やプログラム回してきたにも関わらず、結局例えば手を引かれちゃったとか、更新できませんってなったときに、ゼロベースに戻ってしまう。そんなことをするくらいなら、直営で人をやっぱり最初の、任期制をどうするかなど問題はありますけれども、それで様子を見ながら、全国からとにかく広く優秀な人材を公募して、その人たちの精鋭スタッフを直で雇った上で、そのさらに周りを囲む人たちや地域の人との連携のあり方を作っていくって、ほんとうにオリジナルな、どこかの人たちが作ってくれたのではなくて一緒につくる久居モデルができるほうが、今までこうして話し合ってきたことと整合性が取れるやり方なのではないかというのが、直営か指定管理かっていうその判断をする上で大事なポイントになると思います。指定管理だと私はそういうことできないと思っています。

竹本委員長： 今、一つご意見いただきました。どうぞ。

シターワークショップ (伊東)： 直営の場合、任期制ってさらっとおっしゃいましたけど、そのところをもうちょっと詳しく。今、正職員じゃなくていいよ、という。

吉野委員： それもレベルがあると思います。このポジションの人は例えば何年ぐらいはちゃんといてほしいとか、もしくはずっと終身もあるかもしれないですけど。ただ多分芸術監督とかは、だいたいどこも一応ある程度の任期で雇われていますよね。多分その中で一緒に話し合いながら、その人がほんとうにどのぐらい一緒にやって成果を見せてくれるかということと一緒に考えながら。あと芸術家の人もキャリアアチェンジはあると思うので。あと少しずつ若い芸術家も育ってきて、というように、そういったポジションを少しずつ人が入れ替わって入っていく、というのも例としてはあると思います。そういう話ですか。

シターワークショップ (伊東)： 行政が直営という、つまり行政の市の職員がやらなければいけないという意識があるのですが、そういう任期制という意味はそうではないということですね。

吉野委員： そうではないです。それで、なぜ職員でできないのですか。

事務局 (栗本)： 任期付きで職員採用するということは今すごく増えてきてはいます。特に専門性の高い人など。ただそれも任期付きで何年雇えるかといっても当然任期ですからそれだけしか雇えないということと、先ほどの指定管理の中で新しい管理の方法として、その指定管理者に役所の求めるものを、その今言われている専門性の高い方がしっかり見て、指定管理を管理監督するという方法を今できないか、ということも一つあります。

吉野委員： でもそれは、そういう専門家の人は任期を付けて、いわゆる市の職員としてずっと一生雇うのではなくて、やり方はあるわけですね。そういう制度をこの上にあったかたちでちゃんと決めて、まず体制をつくれるように雇える枠組みを整理するということがありますよね。その人たちをどこまでちゃんとやれているかを見る力が、今の話だと私たちにはないから誰かもう一人要するという話ですよ。そうであれば、そのために例えば評議委員のような海外の劇場であればそういうボードメンバーなどがいて、そこに専門家たちも、有識者もいて、それで今の運営体制はどうかなという話をして、それがチェック機関になるわけですね、多分そういう場合は。

山田委員： 評議会とか評価委員会のようなものですか。

吉野委員： そうそう。だからイギリスではボードメンバーというけれど、あれ評議委員、私、今やっているのが多分そうだと思うのだけれど。豊橋市のプラットの。

竹本委員長： その上に理事会があって評議委員会で決定したことを理事会で。

吉野委員： だからその委員の中に、ちゃんとチェックできそうな人を配置すればよいと思うのですが。

竹本委員長： 民間の場合いろいろな思いがあると思うのですが、例えば有名人を呼んできて館長なり、芸術家など、実体が伴う場合と伴わない場合。往々にしてありがたいのは、やっぱり相当厳しい財政状況の中で指定管理引き受けますので、その役職者のところにしわ寄せがいつてしまう。お金はほとんど職員のほうに回って、そこは微々たる物しか残らない。そうすると1カ月に1回とか、なにかあるときに相談ぐらいになる。実質何も権限がないというそういう状況が多いですね。だからそういうことからすると、さきほどの任期の話ですけれど、5年それでもう1回10年までやっても、こういう専門職については法律的に問題ないと思いますので、5年あれば相当なことをね。それでこの業界自体、流動性があるって、パーマネントを望んでいる人もいますけれども、いろいろな職種を経験することによってスキルアップできて、いいところにまた行きたいわけですね。だからそこは問題ないと思います。

吉野委員： 全然問題ないと思います。例えばいったん5年の任期ということで決まりを作っても、そのボードのメンバー、評価のする委員会のメンバーと市の担当部局の人たちが年に何回かその精査をしている中、しまった！期待はずれだった。みたいなことが万が一起きたときには、その委員会の例えば何人以上の賛同があれば任期中でも、その人のクビを切れるということも一つ担保しておけばいいと思います。本当に、やっぱり駄目だった、ということはありません。そうしたらその時に5年の終わりまでこれをするのはむしろリスクが大きい。それであればその委員会できちんと精査した上でやはりちょっと厳しい、となったときには、ただその代わり、簡単にクビ切れる人もいけないと思うので、そのバランスは必要だと思いますが、でもそれは可能性としてあり得ると思います。その上で、きちんと勤めてくれた場合にまず5年、そのあとさらに、その成果をもって次に進んだほうがよいね、という場合には、10年とか15年とか良かったらその人に継続してやってもらった方がいいと思います。例えばあるポジションの人はずっとそこは面倒見ていて10年くらいいて、徐々に下から育ってきたアシスタントの人がそこを引き継ぐというように変えていけばいいと思います。そういうことができるような柔軟な人を配置できる枠組みを容認するというか、ちゃんと作れるかどうかだと思います。

竹本委員長： 元へ戻りますけれど、伊東さんが言われたように直営か指定管理か、ということで幾つかの項目が挙がっていますが、評価する上においてなにか他に項目があれば、はい。

大月アドバイザー： 「時間」ですね。前回の委員会のスケジュールがあると思いますが、直営の場合と指定管理の場合と二つ一応選択肢として残されていて、それぞれのスケジュールが書かれていますよね。仮に直営の場合を取ると、先ほど挙げた三つの中で最初直営・途中から指定管理という道は残っているので、それで見ればいい

のですが、少なくとも指定管理でそれも先に説明のあった「新しい指定管理」でいこうとしたときに、先ほどいろいろ縛りをかけて要求水準でということをおっしゃっていたのですけれども、ここのスケジュールで見ると、年度が替わって4月から指定管理者募集書類作成、10月にはもうできているということがあります。公告が10月にあるという。それまでにそういう新しい可能性のあるような指定管理者で、要求水準をちゃんと決めた上で実施できるかどうか、というこれはすごく大きなところですよ。一方で直営だったらどういうスケジュールになるかという話がありますけれども、少なくとも指定管理のほうが今早くそのあたりの理想的なかたちをつくらなければいけないという技術的な問題ありますよね。

竹本委員長： はい、ありがとうございます。その他。

事務局（武川）： 委員長ちょっと確認させていただいてよろしいでしょうか。

この指定管理か直営かのお話をさせていただいたわけですが、指定管理者でも完全な民間事業者の場合と財団のような場合とあると思います。ここで言うような事業を展開していけるような指定管理者というのは全国にそうはないというのは、その両方を考えて両方はないということでしょうか。民間事業、財団、ちょっと性格違うと思うのですが。

吉野委員： 財団の場合は、通常だいたいその為に作っていると思います。だから先ほどおっしゃっていた、最初直営みたいなかたちで集めてきて、それで財団化して、そこに指定管理の人を落とすという話だから、今までおっしゃられていた指定管理とはちょっと違う。

竹本委員長： 市の管理が行き届く官製の文化財団を作ってしまうわけですよ。

吉野委員： 豊橋もそうですね。

竹本委員長： はい。

（この部分については、津市情報公開条例第23条第1項の規定により非公開）

竹本委員長： 先ほどの課題としては市民参加、専門家の登用、それから社会保障、そして久居ホールの要望実現が可能な人材を確保できるシステムといったようなご意見が出ましたけれども、それを実現するためには時間がないし、押さえていない、そういう中でどう考えていくか。それで、ここの部分はこの程度でいいかなと思いますけれども、いずれにしても早い時間にその方向性は明らかにしていただかないといけないし、直営なのか指定管理なのか、それによって中身の濃さが違ってきます。今の段階ではこれ以上やってもちょっと無理なような気がします。よくまとめていただいていますので。それで次の事項書4の利用規則についてのご説明はどう考えますか。

シターワークショップ（小林徹）： はい。利用規則、広報もまとめてご説明させていただきたいと思

います。利用規則に関しましては12ページです。構成としては、特殊な感じにはなってしまいました。貸館事業の延長として利用規則のあり方というものを書かせていただいております。これはどちらかというと利用者目線に立った規則作りというのが第一かと思っています。このあとに並んでおりますのは、市内の施設を事例としながら各休館日から開館時間、受付時間、使用料に関する部分を比較的淡々と書かせていただいております。そのあと16ページ以降もその手続きのようなかたちで少し話は細かいかと思えますし、使用料金もまだ現在いくらですというところまでは決めてはおりません。ただ周辺の施設の状況は確認しているというところがございます。これに関して具体的に、ここをどうしたらよいですかという話よりは、規則に関しては、大きな考え方として、利用者に対してどうかたちで安くしていったほうがいいのか、それとも受益者負担のこと考えて適性を取るべきであるとか、例えばホール以外の部分において、今回設計の内容としては最初の事務所のところの共有スペースが広く魅力的で、そこが他のスタジオとつながったり、立体的に他の練習室とつながったりしたときに、その共用空間をどのように使うのか。これ事業にも関わるのかもしれないのですが、どのように使うと、より人がにぎわうのか等、どういう管理の仕方をすると、人がにぎわっていくのかというようなことに関して、まだざっくりで申し訳ないのですが、少しご意見をいただきたいというのが管理の部分でございます。もう一つ広報に関しましては36ページに書かせていただいております。これもどちらかというと施設の存在意義や事業の周知、久居ホールのイメージの形成、市民と久居ホールのつながり方の促進ということを記載しています。具体的な方針として、顔が見える周知活動、事業のあとの広報に力入れましょう、イメージを伝えてシンボルとしての広報を近隣のホールと連携・集積していく、記録を付けていくようなことと、評価を広報へつなげていくというようなことを書かせていただいております。公共のホールで宣伝がやはり民間に比べるとすごく弱いというのは、ずっとそうだと思います。広報も事業として捉えることもできると思うのですが、ここで書いているのは比較的、いろいろわれわれも積み重ねてきて書かせていただいていることではあるのですが、もう少しこういうことやったら効果的、といったことや、そういったような広報で、よりここが重要ではないかというようなこともご意見があったらいただきたいと考えております。

竹本委員長： ありがとうございます。まずは一点目ですけれども、利用料金規則については関連する施設と同等に考えながら、細かな料金設定はまだしておりません。エントランスに特徴がありますので、会館造るときに1,000㎡を使った美術展を開催するなど、そういうことでの利用についてご意見をお聞かせ願いたいということ、どうぞ。

山田委員： その具体的なイメージは難しいのですが、先ほど広場という言葉を使いました

よね、かなり象徴的にその広場のイメージを体現できるのがあの共用スペースだろうと思います。広場である限り、やはり人がちゃんと常に集っていないといけないといいましょか。あるいは、人がいるような施設でないといけないなというように思います。ホールでそういう広場的ホールというのは、実際にはどんな感じになるのかなというのがありますが。

吉野委員： プラットでは、交流スクエアというエントランスに誰でも入れる。そこでワンコインコンサートという若手クラシック演奏家の育成のためのコンサートというのをやっている。あれはアートスペースか。でも交流スクエアでもちょっとしたことはたまにやったりしていると思います。また、愛知トリエンナーレのときに大巻伸嗣さんの巨大なつぼが展示されていました。豊橋は、プラットがあるところにつらなって水上ビルという古い戦後に建ったちょっと変わったウナギの寝床みたいなビルがあります。そこで sebone という、もともと地元の人たちによるアートイベントを毎年やっていて、地元の建築家の方と地元のアマチュアアーティストやいろいろな人と商店の人が共同して、商店の店舗にアート作品を展示したり、子どもたちのアートワークショップを近くのビルでやったりするのにプラットがジョインして一緒にそれをやっている。プラットの中でもそれに関連したプログラム、ワークショップがあったり、プラットの中にもその関連の展示をしたりというかたちで、ここだけではなくて外ともつながるかたちで、使ったりというようなことはやっています。あと広い広場のようなそれこそ外に、芝生のところがあるのですが、そこでうちの大学で、もともと呼んでいた美術家の方と一緒に「そらあみ」という漁網と同じ編み方でカラフルな網を編んでいくという大きな作品を野外に展示して、そこでハンモックを作るワークショップ一緒にやったり、という連携をさせていただいて使わせていただいたりということがあります。

山田委員： そういう点では、隣の文学館とのつながりや、商店街を活性化するということが一番ダイレクトに館の窓口になるのがあの共有スペースかな、と思います。

吉野委員： 外とつながる場所にもなり得るってことですね。その時に例えば利用料金に関して、団体がそこで何かやりたいから貸してくださいって言われたときには、やはりある程度光熱費やら維持費やいろいろなもの発生しているわけだから、ある条件の中でどのぐらいの料金を取ったら妥当かとか、使い方に関しては、ここまではこの備品を使っていいとか、あと通常のお客さまの出入りしている状況の中で、その妨げにならないようなやり方の使い方ならいいですよ、とかいうのがあると思います。通常自分のところの主催事業あって、人がいっぱいいて、今日ここ出ますとか、たまりますっていう時に、そこでワーッとなくなるとか、ぶつかってしまって現場大混乱みたいなことにも成りかねない。その辺りのルールを整理した上で少し開かれていて、主催事業だけでなくでも使うことが可能で、その使い方少し調整がされたルールがあるというやり方は作れると思います。

シアターワークショップ（伊東）： はい。ルールとしては、公共のみんなが自由に使える場所を、特定の団体が独占的に使用する場合には、例えば1平米いくらかというような利用料金の設定をしておくというようなルール付け。

吉野委員： 基本的には独占できない場所ですよ。要するに、主催事業がホールであったら、人がそこを通ってしまうわけですね。

シアターワークショップ（伊東）： 貸し出しができる部分と動線として必ず確保しなければならない部分はもちろん確保して、たまってもいい場所について。

吉野委員： そうすると多分来てくれた人が通路として通過しながらなにか見えてくれたりすることも、その人たちにとってもプラスだし、ホールとしてもなにかここで主催事業がないときにも、ここには何かやっているなという雰囲気をつくってもらえるし、というその共同がうまくできるようなルールになればよいかなと思います。

シアターワークショップ（伊東）： それは床面だけではなくて壁面でもそういう設定をしているところも。

竹本委員長： 壁面ですね、ええ。

吉野委員： ありますよね。

山田委員： プラットでは確か飲食もできますよね。

吉野委員： できます。

山田委員： だからそこをどうするか。久居もこちら側になにかありますよね。

事務局（武川）： カフェスペースですね。

山田委員： ありますよね。それをこっち側にも持ち込んでいていいかどうか、そういうこともあるかと思う。展覧会などをやってないときは、そういうスペースとしても利用できるような感じになっていくと、少しはいいかなとは思っています。

竹本委員長： ありがとうございます。はい、どうぞ。

大月アドバイザー： ここはやはり当初からの設計者の理念で、スクエア、広場です。それと劇場法の「新しい広場」をある意味で象徴しているようなスペースとして基本的にはオープンな空間。それを使うときというのが、先ほどの1000平米の美術展もありますし、文化祭があるとか。幾つかそうやって市の事業としてあそこ使うというのが想定されて、それに関しては押さえないといけないし、ただ貸し空間みたいなかたちに、いつでも借りられますよというようにどこまでするのかという様な話ですよ。今おっしゃったように動線を確保した上で、ここだけは貸せるというような区分けというのは、多分ここならでは、ある程度知恵を出さなければいけない部分で、これは設計者のほうとしてもある程度そこをどうやって人がたまるかという様な、当初からいろいろ考えていただいていますし、それこそ館全体がカフェみたいなのというような話も今まで出ていたので、そういったまさに広場としての機能をあまり阻害しないようなかたちで、特別な利用をどうやって実現していくかというような、最初に決められるものは決めておくという様なかたち

で、途中からある程度変えてというようなかたちでもあるでしょうし。少し計算できる分に関しては計算して決めておけたらいいのかと。設計者とも調整していたかなければいけない。幸い小林さんがおられるので。

シアターワークショップ（小林徹）： 彼らは北上をやっていて、その北上の中はかなり複雑で、広い共用空間で大きな空間もあれば路地空間みたいなものもある。それを織り交ぜていくことで、いろいろな居場所を見つけられるようなことをやっている。今回それをもうちょっとコンパクトに考えられていて、でもある程度まとまった空間はある。その中で貸すほうの話と、日常の中でどこまで自由にどこまで使わせるか。北上もあり過ぎていて、高校生が来過ぎて、事務室の前は使わないで、といったことや、ここは飲食ができて、ここはできない、といった細かいことが出始めてはいます。そういったところで、どこまで共用にしてあげるのか、ちょっと来て、多分駄目だと思いますが、ギターの練習をしてもいいかどうかなど、そういう自由に使わせるところの、どこまで共用しようかというのも少し議論していきたいという気持ちがあります。

竹本委員長： 今回休んでいる松本先生はカフェ、カフェと盛んに言っていましたので、それで基本的にはやはり一般貸し出しというより自主事業が主体になると思います。そのほうが自由が利きますから。それから実態を考えて少しずつ広げていくほうがいいのかなと思います。よろしいでしょうか。あと宣伝というと、事業をするときに作成するチラシ等が当然宣伝材料になるわけですが、それ以外に何か久居ホールを何か宣伝をしていくためにご意見ございますでしょうか。

山田委員： 久居ホールの宣伝のためには、名称とコンセプトとトータルデザインというものを、きちんと考えていく、つまりデザインをトータルに考えながら打って出ていくということが必要だろうと思います。それがあまり出ていなかったのもちょっと心配でした。

竹本委員長： ありがとうございます。その他に。

吉野委員： 広報に関して言うと、やはり誰がディレクションをするのかという色が付かないうちに広報する、要するにブランドデザインをしていくこと自体が、今山田先生がおっしゃったみたいに多分無理というか、できないという気がします。先行してそちらを作ってしまうというのは結構リスクで、むしろ難しいと思います。ここまでよく逆に書かれたな、というぐらいで。だからさきほどの運営の話がやはり早めに動いていかないと、もうこういうことが全部一個一個決まらないと思われたほうがいいのではないかな、というのが、私がまず正直に思うところです。その上で、先ほどおっしゃられたように公共の団体やホールが今ひとつ宣伝下手みたいな話はちょこちょこありますが、その一つは、きちっとした広報経験のある人を広報担当者として雇えないからだと思います。プレスマーケティングをきちんとやる専任の経験値の高い人を配置する。私も自分の大学でいろいろ広報の人たち

によく相談されるのですが、うまくやっているなど思う大学は、やはり民間できちんとした広報の経験がある能力の高い人を引き抜いて入れています。同じようなことかなと思って、劇場などそういった芸術文化の分野でのそのスキルが高い人が、地域のことを分かった上でどういうように広報していくと、この地域にはその広報が回るかというプランを考える。どういうイメージ戦略をすると、この地域の人が受け入れてくれるのか。もしくは外の人の関心も引けるのかという、イメージ戦略は作っていくというのが大元に必要だと思います。

吉野委員： 豊橋に今のところ東京から出て初めて長く住んでいて、文化施設に関わった地域としては最初なので、そのことや、昔ちょっと関わった他の地域のホールのことを振り返っても、多分ある程度のプレスマーケティングの知識があっても、地域の情報や現状が把握できていないと効果的な広報はできません。ここにこんな団体があるって、先ほど山田先生がおっしゃっていたみたいに地元で古くからやっているこういう劇団があるとか、そうするとその周りに付いているお客さんなどそういった方たちに関心がある若い人、劇団にはあまり目が向いてないけれどその人たちに関心があるお客さんはどのような人が多くて、どのようなところにいらっしゃる集まりが多いのかなど、地域のその課題解決にあたるようなNPOや、そういった団体、多文化のことに関わっているようなサークルの人たちがどういうところにいるのだろうかとか、そういうかなり細かな地域の人たちの誰がどこにいるのかの情報のようなもの、その人たちにどういう言葉を使うと届くのかの情報を、集められる能力がある人が集めながらやる。その部分はまさに、市の方と共同しないと絶対にできない。市役所の中をもういろいろな多文化共生課とかいろいろなところに足を運んで、どういう団体ありますか、と。私は大学の先生、豊橋でやっていますけれど、でも学生と一緒にプラットとの、そういった外に向けた事業考えたりするときに、自分で福祉協議会も多文化共生課も全部回りますね、回るとやっぱり劇場の人も持ってないような情報が入ってきます。だからそういうなにか考え方がここに入ってくるといいのではないかなと思います。

竹本委員長： ありがとうございます。その他に。はい、どうぞ。

大月アドバイザー： 先ほどの山田委員のお話にもつながりますが、基本計画にはそれ以前のどこかのプラン（「久居駅周辺のまちづくりビジョン」）を引用して、ふるさと文学館との連携というのはうたわれていたはずですが。それを今ひきあいに出しているというのは、この久居ホールで大事な空間として、情報ライブラリーがある。それはまさに広報するというと、情報のストックがあつてという話になる。そのアーカイブを含めてという話がアドバイザー会議の中でもあり、それが情報ライブラリーに、ある程度集約されている。そのためある程度広報の場でもあり、そこから情報を出していくというすごく核となるハードの空間でもあるわけです。その部分に関してどう位置付けていくのが、ずっと宙ぶらりんでいるのです。その辺り

を詰めていかないといけないというのが非常に大事なポイントとしてあるのかな、ということです。その関連で、まさにアーカイブというので強いのは、やはり図書館関係の人ですよね。そういうことがアドバイザー会議のときにも出てきて、そういう意味では連携するということであれば、まずサポートをしてもらうということかたちかもしれないですが、図書館の方にそういうようなかたちでネットワークを広げて、お互いにギブ・アンド・テークの関係を築き、そのような相乗効果で町に広がっていくというようなことを考えていくのが大事なのかと思います。

吉野委員： 情報がアーカイブだと、多分もちろん図書館のほうでしょうけど、同時に大学近くにあるので、図書館情報学とかそういう情報学系の人たちとも、大学とも連携したりして、そういうことはもっといろいろ発展させられる分野の人もありますよね。

大月アドバイザー： ひとつだけ簡単に。今の話で出ていたように、基本計画に含まれるところでもうひとつ抜けているというのが、産学官の連携のような話。大学連携という具体的な例として出していただいたので、そこもどうやって組み込んでいくか考えていただけると、と思います。

山田委員： ちょっとすいません。この議題に入っていないかもしれないですが、34ページに業務部門のいろいろな人数、イメージとありますね。私としては、ここに4番で広報がきちんと入っているのがいいと思いました。なぜかという、例えば県立総合博物館がありますが、そこは本当に頑張っていますが、学芸員の人たちの人数を増やそうと思ってそれで頑張ったために、ご指摘の広報が弱いと感じています。広報担当を学芸員の人がやっています。開館する前は、最後にデザイナーを臨時に頼んで、なんとかやりましたが、開館後は館内の人がやるようになって、弱くなったと思います。だから、先ほど吉野委員が言ったように広報の専門家を入れたりしたほうがよいと思います。それからもう一つ言えば、自主事業のところ企画という内容が書いてあったと思いますが、やはり企画という言い方をしたほうがよいのではないかと。やはりこの館にとって企画というのはとても大事な仕事なので、そういうことを前に出した業務のつくり方のほうがよいのではないのでしょうか。ちょっと議題から外れてしまったかもしれませんが。

竹本委員長： いいえ、ありがとうございます。広報に絡めてご意見いただきました。

吉野委員： 私もここでもそれで少し人数見ましたが、もう少しいてもいいかも。これだと最低限のことは回すことはできると思いますが、もっと充実したアウトリーチであるとか、人材育成みたいなことを丁寧に市民共同で一緒にやりましょうとなってくると、もう少し事業のほうの人手がいるのではないかと思います。自主事業、広報、貸館の管理の部分含めて、またディレクター、プロデューサー含めてプラットフォームが今9人くらいです。それを兼務しながら回していますが、パツパツで、見ていてあと本当に3、4人欲しいという状況です。当事者というか、やっている人たち

も、みんなそう話していて私も聞いています。だからそこだけでも今の人数だと8ですよね。もう1人いるとしても、プラットより少ないので、当初ここで話されているような理想を追求しようとする人員配置なのであれば、もう少しのほうが、育てるのはそれこそ大事だし、人手がいることです。アウトリーチも学校に担当者が出てしまうと、その人は学校に行っていて、館にいない人になってしまいますから。結構具体的な話ですけど、ほんとうに人手はもう少しだと思います。今みたいな理想、お金で書かれている理想と、ちょっとこれはイメージだったので、もう少しはいるのではないかという意見です。

山田委員： それについては本当に私も同意見です。もしかしてこの非常勤職員というのは単なるお手伝いというイメージで考えられているかもしれませんが、本当は正職員になるのが一番いいけれども、嘱託をはじめ、場合によっては、少し給料が安くても人数を多くして、育てて羽ばたいていただくようなかたちで、人数を多く確保できると、より運営がしやすいと思いました。

吉野委員： ちなみのこの非常勤ってどのような。すいません、私もそういえば非常勤がここにあると思って、今言われて。

シアターワークショップ (伊東)： これは一般的な書き方をしてこうなってしまうのですが、ご意見いただいたように、行政的には正職員の数が大きくなるのは非常に問題が多いです。ですからわれわれサイドからすれば組織は大きいにこしたことはない。でも行政は正職員の数は少ないにこしたことはないというところのせめぎ合いで、正職員ではないところの人数をどう記載するかという点で、確におっしゃるとおり中途半端です。ですから例えば、いわきのアリオスは、職員の数49人ですが正職員は10人です。嘱託が34、外部委託が5となっています。ですから、そういう新しい発想で、先ほどの任期付き採用みたいなかたちが増えてくるとか、それから業務委託出した場合は人件費ではないので、ここに出てこないです。業務委託の常駐者というのはやはりここに書いておくべきであろうか。

吉野委員： どうでしょうね、プラットもそういえばその足りない分、今ちょっと若干外の人手に借りているところがあります。制作者がああ周辺にはたくさんいないので。特にアウトリーチや普及教育、社会系のことをやることができる存在は、あまり短い期間だとやはり雇いづらいと思うので、その辺がどういう方向になるかによって正職員、非常勤というだけではなく、中間の部分を少し考えたほうが、より良い状況にはなるのではないかと思います。

シアターワークショップ (伊東)： 一番極端だと思ったのが世田谷パブリックシアターですが、あそこはサポーターの名前も全部書いてあります。ですからスタッフの数が100人超えます。これはもうみんなで作っているから多いほうがよいじゃないかという論理だと思います。ですからその辺りの行政的な見え方として、できるだけ少ない人数で見えるほうがいいのか、いやいや市民参加でみんなで作っているのだから、多

く見えるほうがいいのか、雇用形態をどうするかといった合わせ技で記載していく必要があるかと思っています。

大月アドバイザー： 一方で、またこの物理的な空間の制約で、以前に設計者のほうで書かれた図面で、事務室にデスクが今14人分くらいです。加えて、打ち合わせ用の小さいテーブルに向かい合わせで座って4人くらい座れるようになっている。結局以前から事務室がどんどん削られていて、これは問題ですよという話をしました。まさにこういう事業をいろいろ基本計画の理念に則って多角的に展開しようとする当然スタッフはいる。それに対して、すべてがそこに詰めていなければいけないという話ではないですけども、ある程度そこで詰めている人間はいる。市民の人たちに参画してもらいたいものいいですが、そういう人たちにどうやってちゃんととどまれる場所を確保して対応していくのかという、そういった部分に関しても考えなければいけない。ようやくこれが理解していただけるかなという、もうちょっとこの話ができればよかった。

吉野委員： そうですね。舞台技術のチームがいる部屋は別？

大月アドバイザー： 一応別にあるので。

吉野委員： それでも14人が定員は少ないです。プラットよりも少ないですね。プラットは9人の他に総務の人がいます。

大月アドバイザー： 一応のレイアウトなので、詰め込めばまた調整も利くとは思いますが。

ただ当初よりも小さくなってしまっていて、その問題はこれまで指摘してきました。収納スペース等も結構必要になりますし。

吉野委員： どう見ても書類とか絶対ものすごい、たまりますからね。

竹本委員長： ありがとうございます。だいたいこれでご意見、ご質問出したいと思います。

事業計画で組織について、ここで一番委員会として求めたいことは、今後の運営形態がどうなるかということ。これ以上議論して中身を煮詰めていくとなると、その方向性が明らかになったほうがよりよいと思います。大月委員が言ったように、やはり時間がございませんので、時間との勝負という訳です。

(この部分については、津市情報公開条例第23条第1項の規定により非公開)

竹本委員長： なにかあとは。

事務局(小柴)： その他ということで、次回の検討委員会、事務局としましては2月中旬ごろに今回のまとめや組織計画、運営評価、計画書の整合性を高めるとともに、ご検討をお願いしたいと思っております。それをお願いしたいというのが一点と、それと本日ご提案いたしました計画の骨子案につきまして、またこの後ご意見やお気づきの点ありましたら、1月10日をめどに、また事務局のほうへお寄せいただければというところの二点をお願いしたいのですが、日程調整というところで事

務局として2月なかばごろというご提案なのですが、大学のご予定はいかがでしょうか。

竹本委員長： 休んでいる松本先生をぜひ1回ご出席いただけるところあたりで、皆さん忙しいとは思いますが、それを調整していただいたほうがいいですね。皆さんまたメールで日程調整。

事務局（小柴）： 候補日を出させていただいてというかたちで、松本先生のご予定を確認してということですね。それはそのように、これは後日またご案内させていただくということで、よろしくお願いします。

竹本委員長： すいません今日は急がせまして。以上で会議を終了させていただきます。どうもありがとうございました。