

## 劇場、音楽堂等の活性化に関する法律に基づく指針の作成に係るヒアリング（8月24日）議事録

### 1. (独) 日本芸術文化振興会、(公財) 新国立劇場運営財団

【大木文化部長】文化庁次長は公務により遅れて参りますので、先に始めさせていただきます。

本日は、お暑い中お集まりいただきましてまことにありがとうございます。

先般制定された劇場法において、「劇場、音楽堂等」の中には、公共ホールとともに民間のホールも、国立、独立行政法人が運営するホールもすべて入ることとなっております。また、連日本ヒアリングを行っている中で、全国的な公演の演目の充実という観点、人材育成という観点から、新国立劇場を中心に国に期待する声も大変大きゅうございますので、そうした点も含めて、今日はお話を伺って、文部科学大臣名で策定、公表する予定の指針の中身の充実に役立てさせていただきたいと考えております。どうぞよろしく願いをいたします。

それでは、時間は45分間の予定にさせていただきます。大体15分間御説明を頂いて、残りの30分で質疑応答という段取りにさせていただきますので、どうぞよろしく願いいたします。

【関日本芸術文化振興会理事】日本芸術文化振興会の理事の関でございます。本日は、私どものためにこういう時間をつくっていただきましてまことにありがとうございます。

それでは、芸術文化振興会の全体の話と、それから国立劇場、伝統芸能に係る部分について私から御説明させていただきます。新国立劇場の部分につきましては、運営財団の菑澤常務理事の方から御説明をさせていただきたいと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

芸術文化振興会から差し上げました資料は4枚のものでございます。簡単に御説明させていただきます。

1ページ目は、私ども振興会の概要ということで、今更繰り返すまでもないことでございますけれども、目的、事業、3つに分かれているということでございまして、助成に関する業務、伝統芸能の保存と振興に関する業務、それから現代舞台芸術の振興・普及に係る業務と、この3本柱で目的が定められ、事業もそういう内容になっているということでございます。

(2)の丸2のところでございますけれども、伝統芸能の保存及び振興の拠点施設が国立劇場でございますけれども、国立劇場としての事業といたしましては、法律上、この4本柱で定められておるわけでございます。公開、伝承者の養成、調査研究、資料の収集・活用。それから劇場施設の貸与、貸劇場と。個別法の中では、この4本柱で事業が定められております。これは、新国立劇場についても同様でございます。

続きまして、2ページ以下でございますけれども、ここから先は、伝統芸能の保存・振興、すなわち国立劇場に関する業務について記述をさせていただきます。

2.として書きましたのが、専門的な能力を有する人材の養成・確保ということでございます。(1)専門的能力が必要な業務でございますけれども、そこに書きましたのは、先ほど申しました事業の内容、公開、養成、それから調査研究、こういったものに対応するものでございます。

上から見ていただきますと、伝統芸能の公演の制作。国立劇場自ら制作をすると。公演の出し物について、自ら制作して公演をするということでございますので、どういう出し物を、どういう脚本で、どういう演出でつくるのかと。また、どういう配役でやるのか等々の舞台をつくっていくということでございます。

それから、2つ目の丸、舞台技術。舞台・照明・音響・美術等々。これも、広い意味での制作の一環になるわけでございますけれども、舞台の道具立てですとか照明・音響プラン等々ということでございます。

それから3つ目、広報・営業。お客様に来ていただかないと舞台は成り立ちませんので、広報・営業も大切であろうと。

それから4つ目の丸は、伝承者の養成という業務にかかわるものでございますけれども、具体のニーズを踏まえて、団体との連携を踏まえた上で、どのようなプログラム、どのような講師でやっていくのかと、こういったことをやっておるわけでございます。

それから、調査研究。私どもの調査研究は、公演を充実させるための調査研究でございますけれども、そういったものについても専門性が必要であると。

もちろん、このほかに法人、劇場の管理運営ということも相応の専門性が必要でございますし、法人としてとらえれば、助成業務をやっておりますので、そういった方面の専門性も当然必要であろうということになりますけれども、舞台ということに限って申し上げれば、こういうふうな大きな分類になるのではないかと考えております。

それから人材の養成・確保のための取組ということについて、(2)でございますけれども、

基本的には、具体的な仕事を通じて知識・技能を習得させていくということでございます。

具体的には、下に書いてございますけれども、1つポイントになりますのは、私ども振興会職員の区分、いわゆる職種でございますが、これは一般職と舞台技術職の2つしかないということでございます。一般職の職員につきましては、様々な部署での業務経験を積ませることによって、(1)で申し上げましたようないろいろな専門的な能力を磨いてもらおうと。そして、劇場職員としての視野を広げると。すなわち、劇場の経営というものを多角的に経験してもらおうということをやってもらおうと。その上で、おおむね採用後10数年を経たころから、30代半ばから40代といったところから、職員の適性、専門性等を見極めて人事異動を行っていくと、このような方針をとっておるところでございます。

それから舞台技術職、舞台・照明・音響等々につきましては別の区分として採用しておりますけれども、舞台制作の現場で専門分野での経験を積んでいただくと、こういうような形で人材の養成・確保を図っております。

それから、次の3.でございますが、これは教育普及活動ということで書かせていただきました。(1)は鑑賞者拡大の取組ということで、一般の公演のほかに青少年、社会人、それから親子向け、こういう公演をやっているということでございますとか、各種のイベントを開催しておるということでございますとか、(3)そのほかの取組、拡販の営業努力としてこのようなこともやっておるということで、ごらんを頂きたいと思えます。

それから4.といたしまして、芸術文化機関等との連携についてということでございますけれども、こういったことも私ども振興会の役割といたしまして、中期目標、中期計画の中で位置づけられているわけでございます。(1)が芸術団体等との連携ということでございまして、共催、受託などによる公演等を実施していると。これについては、毎年度、年度によって違ってきますので例を書いてございますけれども、芸術祭は毎年のこととして、東京都との連携でございますとか財団法人との連携、こういったものを図っておるということでございます。

それから、その次の(2)でございますけれども、全国各地の文化施設等における公演の実施ということでございまして、国、地方公共団体と連携を図って鑑賞教室を地方で開催をするとか、国立劇場で新たに作り出した出し物を地方に持って行く。地方に主催をもらって、それに協力をするというようなことをやっているということでございます。

それから、国際文化交流。これは、23年度の実績といたしまして2つ書いてございますけれども、韓国・ソウルの日本大使館をベースにしての能楽のワークショップであるとか、

沖縄で韓国の伝統音楽と舞踊についての公演を行うとか、こういうような文化交流の取組もやっておるわけでございます。

それから、最後に公演制作者、舞台技術者等との連携協力ということでございますけれども、23年度におきましては、歌舞伎（かぶき）鑑賞教室の地方公演において、現地の技術者等への協力を実施したというところでございます。

最後に、書いていないんですけども、1点だけ、こういったこともやっていますということで御紹介をさせていただきたいと思います。

それは、現在、国立劇場の大劇場で高総文祭の優秀校の東京公演をやっております。これは、我が国立劇場にとっては貸劇場でございますけれども、技術的な協力をやっているということをちょっと付言させていただきたいと思います。すなわち、貸劇場ではございますけれども、照明とか音響についても、これは高校生の人が自ら操作をするというふうな形態になってございます。したがって、その照明とか音響とかの操作につきましては、技術的な指導を私どもの職員がやっておるということでございます。そのためには、当然、その事前のリハーサルにも立ち会っておりますし、またこの優秀校を選抜するための全国の大会にも一部の職員が参りまして、実際の現場を拝見をした上で、この東京公演に向けての準備をしてきて本日に至っているということ。主催でも共催でもないで紙には書けませんけれども、やらせていただいておりますということを最後に付言させていただきたいと思います。

以上でございます。

**【葦澤新国立劇場運営財団常務理事】** それでは、続きまして新国立劇場の方につきまして簡単に御説明申し上げます。

まず資料の1ページでございますけど、新国立劇場の概要でございます。今更言うまでもないと思いますが、私ども、ここがございますように、オペラ・バレエ・現代舞踊・演劇という4つの分野をカバーする現代舞台芸術のナショナルセンターであるというような位置づけで仕事をしております。

具体的には、国際水準の現代舞台芸術の公演、青少年向け公演・地方公演・テレビ放送などを通じて多くの国民が舞台芸術に親しむ機会を提供すること、海外への文化発信、研修、更に情報の収集・発信、こういったことをやっております。

次に、現状ですけれども、私どもの公演の特徴は、いわゆる貸劇場というのもございますが、ほとんどが主催公演、それも自らつくるといことであります。例えばオペラにつ

いて言いますと、外国のものの単なる輸入ではなくて、人材を世界に求めながら、すなわち日本人だけではなくて、国籍にとらわれずにすぐれた歌手なり指揮者なりに来ていただく、それで、国際水準の舞台芸術をつくるというものでございます。

年間主催公演が40演目、約300回に上りまして、これは我が国の公共劇場としては極めて多いという認識でございます。

また入場率も、有料入場率が平均80%ということで、基本的にはお客様の支持も受けているのではないかと考えてございます。

欧米の劇場と比べますと、そこにございますように、私ども、予算が年間約67億円、職員140人でございますが、海外の劇場は、大体、職員だけでも400人以上、パリのオペラ座ですと1,000人ということで、なかなか比較するのは難しいわけでございますけれども、かなり規模が違うという状況でございます。

それから、当面の課題としては、そこにございますように、やはりまず私どもの中心は主催公演でございますので、とにかくこれはいいものをつくっていく、しかも、ある一定の量をつくるということが、一番重要だと思っております。

そのほか、青少年向けあるいは地方公演、更に海外発信とか劇場サービスなどをやっていく、そのために、やはりどうしても財政基盤の確立ということが重要でございます。特に基本となる運営費交付金につきまして、できるだけ減らさないような工夫をお願いしたいと思っております。

次のテーマの専門人材の養成・確保ということでございますが、まず新国立劇場における専門人材の確保ということでございます。何度も申し上げたように私ども自ら多数の公演を制作して実施しているということで、多くの専門人材を必要としております。

まず最も重要なのは、芸術監督でございます。芸術監督は、今、3人おりますけれども、これは芸術面についてのそれぞれの分野の最高責任者でございますして、トップレベルの芸術家に就任していただいております。これを補佐するスタッフとして、音楽スタッフ、演出スタッフ、あるいはバレエのスタッフといった方々を確保しています。こういった方々は、その特質から、いわゆる常勤ではなくて契約という形にしてございます。芸術監督が変わるときには、その監督の方針によって若干入れかわったりいたします。

それから、主催公演を行うために、合唱団、バレエ団があります。これにつきましては、高度の能力を持つ者をオーディションにより採用しております。大体、それぞれ70人ぐらいの契約ダンサーあるいは40人ぐらいの契約の合唱団員がおります。これにつきましても、

いわゆる終身雇用ではなくて、契約で採用しております。

次にいわゆる一般の職員で、大体140人ほどおります。オペラ制作とか舞踊制作とか、その他技術、営業等々様々な専門があるわけですが、日本には自主制作をたくさん行っているオペラ劇場といったものがほかにないので、即戦力というのも非常に難しいわけで、関係の分野の専門家とか、あるいは新規の学卒者を採用して、業務を遂行する中で専門の能力を高めていくという方針をとっております。

それから、一般職員につきましては、それぞれの専門能力を高めるとともに、広い視野を持つことも必要ですので、日本芸術文化振興会を含め必要に応じて人事異動を行って、様々な業務も体験させるようにしております。

課題につきましては、そこにございますように今後とも優秀な人材の安定確保、更に運営課題に応じた柔軟な人材の確保、あるいは新規の人材の継続的確保、こういったことが当面の課題となっていると考えてございます。

それから次に3ページでございますが、大学等の教育機関との連携でございます。現在、東京芸大を初めといたしまして5つの音楽大学と協定を結んでございます。このほか近々、桐朋学園大、昭和音大とも結びまして、ほぼこれによって東京の主な音楽大学とは、一応、連携する体制を確保するということになります。

現在の主な取組としては、音楽大学等の先生方の新国立劇場主催公演への出演、あるいは学生の実習に対する施設の提供、インターンシップ生の受入れ、それから大学等への新国立劇場スタッフの講師派遣、こういったことをやってございますが、更に今後はこれに加えて、新国において音楽大学等の学生等の発表公演を実施する、大学の教職員の劇場研修を受け入れる、あるいは逆に新国の公演を大学で実施するとか、更に調査研究につきまして、大学とのネットワークもつくりながら、調査能力を高めていくといったことを考えてございます。

その次は複数の劇場との連携でございます。私どもは、ナショナルセンターという役割を持っておりますので、全国の劇場との連携、ネットワークをつくることは大変重要なことだと考えております。現在の主な取組といたしましては、全国公演、いわゆる地方公演ですが、これを年間50回程度行っております。このほか、全国の劇場の関係者との意見交換、劇場スタッフの研修受入れ、共同制作、シンポジウム等への講師の派遣、舞台装置などのレンタル、こういったものを、必ずしも大きな規模ではありませんけれども実施しているところでございます。

今後の課題といたしましては、まず全国公演の拡大ということがございます。これにつきましては、今年度から文化庁の方で「地域発・文化芸術創造発信イニシアチブ」事業というのをつくっていただきましたので、これによってかなりふえるのではないかと思っております。なお、この事業の改善ということで、例えば500万円が国から県にいくと、県から本来劇場にその金が行くわけですが、その分、もともと県からいっていた金を減らしちゃうとか、そういったことがあるやに聞いてございまして、このあたり、難しいと思えますけど、劇場の方にきっちりとお金が行く仕組みにさせていただけると有り難いなと思っております。

それから、巡回公演の支援の仕組みというのも、現在ですと、劇場単位になっておりますのでなかなか巡回になるのが難しいことがございますので、場合によっては芸術団体の方にお金を入れて、それが中心となって巡回公演を企画するような仕組みももしつくっていただけると有り難いかなと思っております。

2点目としては、先ほどからもいろいろ出てございますが、劇場からの研修の受入れで、私どもは非常に重要だと思っております。ただ、これにつきましても、そのための仕組みというのが必要ではないかと思えます。地方の劇場から1年間なら1年間派遣した後の人件費の補てんであるとか、あるいは新国につきましても、現在は、特にそういう研修の専門スタッフがいるわけではございませんので、制作なり技術のスタッフが仕事の傍らにやっていますが、大きくなりますと、それでは難しいというのがございますので、その辺の支援の仕組みといったものをつくっていただけると有り難いかなと思っております。

なお、ここに書いてございませんが、海外の劇場との連携というのは、私どもも本業みたいところで、現在でも多数の歌手、指揮者等に海外から来ていただいておりますし、あるいは海外の劇場との共同制作とか、海外での公演とか、こういったことをやっているわけでございます。

それから4ページでございすけれど、教育普及活動につきましては、友の会の運営、主催公演のNHKなどによる放送、全国公演、各種の講演会などをやっているほか、若年層向けのものとしては、いろいろな割引をしており、特に、アカデミックプランというのは、席が空いている場合でございすけれども、25才以下の者は格安で、例えばオペラなら5,000円で見られるというものでございす。このほか、東京、関西の高校生のオペラ教室とか、こどものためのオペラ劇場、こういったことをやっております。また、高齢者・障害者向けにも、車いす席の設置、施設改修などを行ってございす。課題といたしましては、今

後、新しいお客様の開拓といったことが重要ではないかと思っております。

それから、新国として指針に記載すべきと考える事項についてということでございますが、今後、新国立劇場の位置づけを明確にさせていただき、我が国舞台芸術の中核的機関というような位置づけをしていただき、財政基盤の確立等々について、必要な措置を国として講じていただけると有り難いかなと思っております。

また新国立劇場を中心とした全国のネットワークの確立のために必要な措置を講じていただけると有り難いと思っております。

それから、最後に資料3として別に1枚入っております。これは今までのヒアリングで、全国の劇場の方から、新国立劇場の全国公演、地方公演につきましていろいろな御意見があったというふうに聞いてございますので、全体としての方向について簡単に御説明しておきたいと思っております。

「日本中の人とその観客であるべきである」というのは第3代の演劇の芸術監督の栗山民也先生の言葉でございますけれども、私どもはこういった方針のもとに、全国公演の拡充も非常に重要な仕事であると考えております。回数もかなりふえてきておまして、現在、年間53回となっております。その多くは合唱でございますが、それ以外はバレエ、演劇などであり、オペラは東京と関西の高校生向けの主催公演でございます。

全国公演の方針でございますけれども、まず新国ならではの非常に質の高い作品を可能な限り安価で提供することで、これは、矛盾するところもあるわけでございますが、これが1つでございます。

2点目としては、それぞれの公演ごとに収支の均衡を図る、すなわち赤字が出ないようにする。

3点目は、こういった公演事業は各種の民間団体が実施してございますので、民業圧迫にならないように配慮するという、この3点の方針のもとにやっております。

なお、そのときの留意点といたしましては、新国というのはもともと国際水準といえますか、世界水準のいい舞台をつくるというのが基本でございますので、どうしても芸術性が高く規模が大きいものになってしまうということがございます。それを地方に持っていく場合、その劇場に物理的に受け入れにくいとか、あるいは非常にたくさんの人を必要とするとか、また、場合によっては劇場に合わせてその舞台を少し変えなきゃいけないとか、いろんなことがございます。そういったことで、どうしてもコストが上がってしまうということが1つございます。

また、特に多い演劇の公演について言いますと、私どもには、劇団の俳優とか、そういったものはいませんので、基本的にいわゆるプロデュース公演、ほかから俳優なりスタッフなりを集めてくるというものでございます。そのため人件費がかさむ。一般の劇団の場合は、自分の劇団ですから、極端に言えば、ある程度、出演料も安くしてしまうとか、そういうことも可能だと思いますけれども、新国の場合はどうしてもコストがかかってしまうということがございます。

ただ、私どももそれでいいというわけではなく、今後の方策としては、全国の劇場が買いきやすいような比較的小規模な作品をふやすことを考えています。ただ、これは余り極端にやりますと、今度は主催公演は何のためにやっているんだという話にもなりますので、例えば演劇ですと年間8本つくってましますけれども、そのうち1本とか2本とかは比較的全国公演にしやすいようなものをつくっていく、残りは、ある程度規模の大きい、芸術性の高いものをつくっていく、そういうようなことがあるのかなと思っています。

それから2点目は、新国としての公演水準の維持ということがございまして、例えば技術スタッフなどがどうしてもたくさん行ってしまうというのがあるわけですが、これにつきましても、可能な限り、その水準を落とさない範囲で、派遣する職員の削減といったことをしていきたいと思っています。

更に、今年度からイニシアチブ事業をつくっていただきましたので、こういったものも活用しながらふやしていければと考えてございます。

以上でございます。

【大木文化部長】 ありがとうございます。

それでは、一通り御説明を頂きましたので、残りの時間で質疑応答をさせていただきたいと思います。最初に私がしゃべってしまって申し訳ありませんけれども、幾つかお話をお聞きしたいと思います。冒頭申し上げましたように、日本芸術文化振興会、とりわけ新国立劇場が担当している部分については、全国から、地方における演目の充実という観点から、もう一つは専門人材を育てることに協力してほしいという観点から要望が強うございます。

そういったところでどういうふうにかかわっていただくお考えかお聞かせください。日本芸術文化振興会は独立行政法人という法人格を持って運営していらっしゃいますし、新国立劇場運営財団は財団の形態で運営していらっしゃいますので。

協力といっても、労働力や金銭で代替できるような資源の無償提供である必要は全然な

と思うんですけども、さはさりながら、見えるような形での御協力、何らか門をたたけば協力してもらえるとというような形をつくっていただくことが大変大事かと思っております。

そういう意味において、恐らく、国立劇場も新国立劇場も人的なネットワークを通じていろいろな協力をなさっているのと思いつつも、これは御検討いただければと思うのは、協力のメニューをある程度可視化していただけないでしょうか。例えば、パンフレットでもビラ1枚でも、国の独立行政法人としてこういう協力ができますよということを見せていただくと、それを見た全国の劇場・音楽堂等からリアクションがいろいろ出てくるかなというような気がしております。

もう一つ、高総文祭の優秀校の東京公演に関しては、本当であれば高校生が劇場だけ借りて独自で舞台技術をやるはずであるのに、国立劇場ですべて御指導いただいているようで、大変有り難く思っております。

新国の関係であと一、二、お話をさせていただきます。鑑賞者開拓についてです。例えばどの劇場も鑑賞者開拓ということをおっしゃっていて、利用者に意向調査を行い、それに合わせて演目を工夫してみたりとか、社会福祉団体や学校などとネットワークを組んできたりとかいろいろなことをしているようです。本質的には日本人の舞台芸術に対する考え方とか嗜好（しこう）の問題で、広報やキャンペーンで乗り切るのは難しいのかもしれませんが、何かできないかと考えています。指針の策定を契機に、劇場を活性化し、もっといろいろな人に使ってもらおう。それは、高度な鑑賞眼を持った人が使う場合も、地域のおじいさん、おばあさん、子供さんが使う場合もあるとは思いますが、劇場に人が集まるということが、どこの劇場でも大事だということは間違いありませんので、そうした観点から、何かできないかなと思案しております。

ちょっと具体的な話で、全国各地の劇場のネットワーク化についてですが、公演の中身の充実や研修などの点で大変有り難い話です。しかし、公演を巡回させるということを考えてときに、巡回事業の受皿、イニシアチブが十分かどうかわかりませんが、あれで多少なりとも地方の側（がわ）からやりやすくなっているんじゃないかと思えます。さはさりながら、新国立劇場で行われている公演を全国の劇場・音楽堂等に持っていくということになったとき、例えば新国のオペラを多少工夫すれば持っていけるような舞台機構を有している劇場・音楽堂等は全国に何か所あるんですかね。

【**蕪澤新国立劇場運営財団常務理事**】 このオペラ2回というのは、東京と関西の高校生オ

ペラ教室で。

【大木文化部長】 そうなんですか。

【葦澤新国立劇場運営財団常務理事】 こちらは、新国の主催公演ですね。ですから、地方の劇場が主催する地方公演のオペラというのは、富山で10年ぐらい前にやったきりで、それは、ものすごくお金がかかったということで、あと、行われていないんです。

今、地方にオペラ公演が可能な劇場は結構あるんで、物理的には不可能ではないと思うんです。幾つかの劇場ではですね。ただ、やっぱりお金ですね。つまり、膨大な人数が動いて、それから舞台装置もたくさん必要となるので、それに見合う収入があげられるかということではなかなかしづらいというところだろうと思ってございます。

【大木文化部長】 素人考えで申し上げますと、新国の主催公演を、大変舞台装置も、一流の出演者も含めて全部引き連れて地方の劇場に持って行こうということになると、これは大変な話ではないかと思えます。質を維持しなければならないというお気持ちはあると思うのですが、例えば、先日、オペラ研修所の研修生がチェンバロ1つでオペラ「コジ・ファン・トゥッテ」を演じられていました。そこまで簡易な形式かどうかは別にして、例えば新国の研修所で研修を積んでいる若い人たちの成果の発表の機会を提供するとともに、これから売り出していくこととなる彼ら、彼女らの全国お披露目（ひろめ）の機会とまでと言うと大げさかもしれないですが、少し顔を売ることによって、ひょっとしたら、ああ、あのときのあの人ねということで、将来、ファンがつくかもしれませんし。

あのようなチェンバロ1台でというわけではなくて、地方のオーケストラなりを使えるのであれば、それを使いながら、そういう簡易な形で、あのぐらいの人数でできる公演を、比較的簡単な舞台装置で持っていくとすれば、恐らく、それほど御負担はないと思えます。

研修生ですから、出演料が押さえられるメリットもあるかと思いますが、研修生だと技術面などで差し支えがあるのでしょうか。

【葦澤新国立劇場運営財団常務理事】 そうというのは私どももいろいろ検討しております。研修所のそういうのをやるとか、あるいは、カバー歌手の演奏会、東京でやっているもので、ああいったものを地方へ持って行ってはどうかとか。

それから、舞台装置を非常に小規模にしちゃってですね、それでやるとか。あるいは、この前の日中の「アイダ」みたいなコンサート・オペラをやったらどうかとか、かなりいろいろ議論はしております。

そういったことであれば可能ではあると思うんですが、今度、それが新国のブランドと

していいのかというような意見も、うちのスタッフなどの間にはある。それから、それが売れるのかどうかという不安もある。逆に地方が期待するのは、変な言い方ですが、要するに国立だからいいものを安く持ってこいということですね。質のそんなに高くないものでもいいんだというわけではないようなので。その辺が、一種、自己矛盾みたいなところもある。

今、部長がおっしゃったことは、私ども、非常にそういう意識は持っておりますので、また検討していきたいと思っております。

【大木文化部長】冒頭から個別具体的話で失礼いたしました。ほかに御発言があればよろしく申し上げます。

【門岡文化活動振興室長】資料2の4ページ、新国立劇場として指針に記載すべきと考える事項の丸2なんですけれども、国は、新国立劇場を中心とした全国各地の劇場のネットワークを確立するために、必要な措置を講ずることと書いてあるんですけれども、新国立劇場を中心としてネットワークをつくるというのは、どういうイメージですか。

【蕪澤新国立劇場運営財団常務理事】そんなにきっちりしたイメージではないんですけれども、研修とか、劇場間のネットワークといいますか、そういったものごときに、我々、「中心」と言うところちょっとおこがましいかもしれませんが、やはりそういった存在として期待されているというか、なってくれという声は多いので、それに対して、私どもとしては、必要があればそういう立場に立つ、ただ、そのかわり、支援措置というか、我々は主催公演をやるのが中心ですから、それをどけて、例えばネットワークづくりとかいうのはしづらいところがあるので、それなりの支援措置をいただくと有り難いということです。

【門岡文化活動振興室長】そうした措置が追加的に必要だということですね。

【大木文化部長】ただ、要はそれが運営費交付金的な世界になるのか、それとも外づけの世界になるかは別にして何らか。ですから、人の生首の問題はいかんともし難いので、そのところはちょっと、金銭面のことでもって解決できるところは多分それで。

すみません、聞き忘れたのですが、研修という形で公立ホールの方が国立劇場に入っていらっしゃるんですか。

【蕪澤新国立劇場運営財団常務理事】少ないですけれども、技術スタッフがうちに来て研修したことはございます。

【大木文化部長】なるほど。そもそも公立劇場の技術スタッフが今、どんどん減っている

と聞いております。多分、プロパーとして劇場に採用された人はなかなかいないと思うんですけど、ある程度経験のある人が、いわばOJT的に、業務補佐等を通じて新国立劇場で働くという形の研修であれば、余り国立劇場側の御負担感はないのでしょうか。

【葦澤新国立劇場運営財団常務理事】 ある程度力がついている方が例えば1年間とか来ていただくというのは、むしろ我々も有り難いですね。

【大木文化部長】 むしろ歓迎だと。

【葦澤新国立劇場運営財団常務理事】 ええ。ですから、ただ非常に短い期間だとちょっと。

【大木文化部長】 短い期間、2週間とか3週間だとちょっと。

【葦澤新国立劇場運営財団常務理事】 ええ。それだと、負担がふえることに。

【大木文化部長】 やはり長期ですね。

【葦澤新国立劇場運営財団常務理事】 はい。

【大木文化部長】 結局、公立劇場側も研修に職員を出すだけの余裕がないので、何とか人員を出せという話だとどうしようもないんですけども。そこは給与費の後負担と同じですね。

【河村文化庁次長】 遅参いたしましたして失礼しました。

指針をつくるとすると、「劇場・音楽堂等」も非常にふわっとした定義なので、すべての劇場・音楽堂等が自分も当事者だと考え得るような指針にすべしという声はすごく強いので、国立か私立か公立か、あるいは規模もいろいろなところに対する指針を策定していくことになります。そこで多少、ある種の類型化、又は機能に着眼してこういう場合はこう、というような書き分けができるかということは、まだ工夫をしていかなければいけないと思っていますが、全体を通じて指針に示すべき論点として挙げられるのは、例えば地元、劇場・音楽堂等が立っている立地地域に関してです。立地している地域との関係であるとか、地域の幅広い人たちに使っていただくというための方策といったことです。これは文化芸術の振興に関する基本的な方針の場合は、文化芸術の社会包摂機能について言っているわけですけども。そういうものに関して、国立劇場、新国立劇場も小さな公立劇場と同様に持つべきだという考えは現在おありでしょうか。例えば、地元の小中学校とのいい関係を持つとか、地元の人たちとの積極的ないい関係を持つための何かをすることです。近くの人たちが立ち寄りやすい雰囲気、今以上につくるかということです。それとも、そうではなくて、国立劇場や新国立劇場は全国ネットワークの中心として、いろいろな機能を全国の幅広い劇場と共有して、その知見をトランスファーしていくことこそ

が中心的な役割だから、地元との関係はそこまで重視しなくてよいというスタンスでしょうか。

【関日本芸術文化振興会理事】 それは、べき論で聞かれるとなかなかつらくて、それは国立劇場、日本芸術文化振興会に対してどういうミッションを国が与えられるかの問題になると思うんですけども。

実態を言ってしまうえば、例えば本館で言えば、じゃあ、地元なるものをどうとらえるんだということになりまして、例えば千代田区なのか、東京都なのか、それとも関東、もう少し広くとらえるのかというようなことがございますよね。

連携協力という意味では、例えば鑑賞教室を開催するときに近郊の教育委員会に御協力を求めるとか、そういった形の、いわば連携協力というようなことはやらせていただいておりますけれども、どう言ったらいいんですかね、地元の方だからといって優遇するとか、そういったことは、国立劇場としてやるのが適切かどうかという問題になってこようかと思えます。

それから、また劇場あるいは劇場によって扱っているメインとして公演する伝統芸能の内容ですよね。それによっても微妙に変わってくるのが実態だと思っております、具体的に言えば、文楽劇場とか、あるいは国立劇場おきなわとか、そういったところは地元との連携協力の度合いというのは、本館に比べれば強くなっていると思えます。

【河村文化庁次長】 国立大学も法人化以降は徐々に地元との連携・協力が不可欠だという感覚になってきていることを考えると、劇場、文化施設はどう考えるべきなのでしょう。

【関日本芸術文化振興会理事】 よろしいですか。少し私のような抽象論ではなくて。

【岡日本芸術文化振興会総務企画部経理担当副部長】 文楽劇場の方では、御存じのように文楽は大阪の芸能であるということから、例えば地元の大阪の市教委とか市立学校。市立学校の中でそういう芸能の課程を設けているようなところもありますので。

直接には、文楽の技芸員というのは国立劇場に所属しておりませんので、直接、文楽劇場が派遣をするということではないですけども、ただ文楽協会に働きかけて講師を派遣するというようなことは、もう10年、20年、ずっと継続して、ひょっとしたら文楽劇場ができる前からそういう関係はあったかもしれませんが、いろいろな形でこちらから行って指導する、あるいは子供たちを、例えば客席が空いているときに呼んで見せるといったような形の交流というのはずっと毎年継続して行っているというようなことがございます。

【蕪澤新国立劇場運営財団常務理事】 私どもの方も、基本的には、全国で1個しかない国立劇場ですから、全国民に対するサービスというのが一番中心ですけれども、新国をつくる時に地元とのいろいろな交渉もあったこともあって、初台の住民に対するサービスというのも結構やっています。例えばゲネプロに招待したり、それからあそこはオペラシティ街区になっていますから、全体でアーツシャワーという催しをやったり、そういったことはいろいろやっております。

それから、東京という視野で考えると、先ほどの高校生のオペラ教室なども、東京都の学校が多いですから、そういった意味でのサービスとか、そんなことを必要な範囲でやっています。

【杉浦新国立劇場運営財団総務部長】 銚子の倉庫がありますけど、あちらの方でも簡単な公演とか企画展とか、そういったものは地元向けとしてやっております。

【大木文化部長】 予定の時間になりましたので、ほかに御発言がなければ、これで終わりにしたいと思います。どうもありがとうございました。

（休憩）

## 2. 北九州市，北九州芸術劇場

【大木文化部長】 お暑い中お越しいただきましてまことにありがとうございます。政務官が公務の関係で途中参加になると申しておりましたので、よろしく願いいたします。

【河村文化庁次長】 本来、神本政務官からごあいさつ申し上げるべきところ、私からのご挨拶（あいさつ）となり申し訳ございません。御存じのとおり劇場、音楽堂等の活性化に関する法律ができて、文部科学大臣が指針をつくることができるということが規定上ございますので、どういうことを盛り込むことが、本当に劇場、音楽堂等の活性化に役立つのだろうかということを、私どもとして、今、模索しているところでございますので、皆様からのいろいろな忌たない御意見をどうぞお寄せいただきたいということでお招きした次第でございます。どうぞ、よろしく願いいたします。

【大木文化部長】 まず私どもの出席者でございますけれども、今、ごあいさつ申し上げました次長と、隣が芸術文化課長、それからその向こうが文化活動振興室長と、それから支援推進室長でございます。私は文化部長の大木でございます。どうぞよろしく願いいたします。

北九州市さんの方からお見えいただいているのは、文化スポーツ局長でいらっしゃいます片山さんと、芸術劇場の館長でいらっしゃいます津村さんと、そのほか課長さん、スタッフの方々が3名見えております。どうぞ、よろしく願いいたします。

それでは、事前にお伝えしましたとおり、持ち時間は45分でございますので、大体15分でお話しただいて、30分意見交換ということをお願いいたします。あくまで大体のめどでございますが、よろしく願いいたします。

【津村北九州芸術劇場館長】では、時間もありませんので、私の方から、まず最初に北九州芸術劇場の御紹介を少しさせていただきたいというふうに思います。

北九州芸術劇場は、今年で開館9年目になるんですけれども、開館に当たり設置団体である北九州市と最初に議論を重ねまして、育成、にぎわいを中心として、あとは新しい都市づくりをとということをもとに劇場づくりに入りました。

そして劇場においては、そこを引き受けた状態で、運営理念として、まず最初に提案する劇場ということで、まず「親切的貸館を目指した創造支援」として、制作や技術のアドバイスを含め、市民の方々がいかにかにいい形で利用をしていただけるかというような環境づくりを目指し、そして積極的にそこを使っただく。これは、舞台を使うということだけではなくて、いろいろ多方面に市民の方々が劇場を使っただく、利用していただくことです。これは公共劇場としての、ベースだと思っております、まずそこをベースにいたしまして、「創る」、「観る」、「育つ」という3つのコンセプトをもとにした事業を立ち上げるように進めました。そこを少し御説明させていただこうと思うんですけれども、まず「創る」というところなんですけれども、これはまさしく「創造・発信」というプログラムで、作品をつくっていくということになりますが、これは幾つかのパターンの作品づくりをしておりまして、地元の演劇人やダンサーを中心とした作品づくりということと、もう一つは、全国を巡演するために、東京で活動する俳優、演出家等々を入れた作品を年間数本創造しております。そして、またいろいろ概念はありますけれども、共同制作という形で、舞踏集団である山海塾とフランスのパリ市立劇場と3者で作品づくりを2年に一度という形で進めてまいりました。「創る」というこの創造事業に関しましては、もちろん地域の財産づくりということもありますし、いろいろと演劇人の育成ということもありますが、もう一つつけ加えると、いわゆる劇場のスタッフの育成ということも考え進めております。

続きまして「観る」というのは、まさに「鑑賞・学習」としての事業でございますが、

こういう舞台芸術というのは、まず見るところから始まるということが私の中の1つの大きな理念でもあります。東京中心に実施されている公演というのはなかなか中国・九州地域では多く見られなかったということと、またいい環境において見るが多くなかったということもあり、鑑賞事業というところにまず力を入れようということで、このプログラムを立ち上げております。大きな作品で言いますと、蜷川幸雄さんや野田秀樹さんの作品やピーター・ブルックなどの国際的な作品から、この先、日本の演劇界を背負っていくであろうという若手の劇団やダンスカンパニーの作品まで。そして、またほかの公共劇場などがつくられている作品、そして共同制作、共同招へいも含めて年間30から40の作品を提供しているということになります。

続きまして「育つ」ということですのでけれども、これは「交流・育成」プログラムとして行っております。幾つかございまして、地域の若手演劇人やスタッフの育成はもちろんなんですけれども、子供たちには学校と相互協力をして演劇のアウトリーチを実施しております。

また、もちろん外に出ていくだけではなくて、ホールの中においても、例えばですけれども、1週間かけて、子供たちにまず礼儀作法から教え、そして演劇というものを伝え、最終的には子供たちのイマジネーションとクリエイティブな発想によって作品づくりまで行うという事業も行っております。

補足なんですけれども、この事業に関しては、今年度から韓国の仁川（インチョン）の富平（ブッピーン）区にある富平アートセンターと組みまして、共同で行うことになっております。

今年度は、北九州市の子供たち15人を富平に連れて行き、共同生活を5日間やりまして作品をつくるということをやっております。来年度は、富平の子供たちが北九州に来て、北九州の子供たちと作品をつくります。また、子供たちとはちょっと違うんですけれども、地域コミュニティづくりということで、地域の中に演劇人に入っていて約3年間かけて作品づくりをやって、演劇によって地域を元気にするとともに、地域文化コーディネーター的なリーダーをつくることを目指しております。

それからもう一つ、これも最終的には作品づくりになりますが、市民の方々に参加していただく市民参加合唱劇「わたしの青い鳥」を開館年から実施しています。これに関しましては、100人を超える8歳から82歳までの方々に集まっていただいて、本当の幸せを探すために、自分たちの人生を語っていただきながら合唱をやる事業を年に1回やるんですけ

れども、これは3か月ぐらいかけて稽古（けいこ）をして実施をしております。そういう形で、幅広い年齢層と幅広い事業の中で育成事業というのをしております。

この3つの幅広いプログラムは、市民の方々が享受していただくということは当然なんですけれども、ほかの文化施設との共同制作や連携、そして地域の企業や商店街との連携を、今、進めているところでございます。

また1つ、文化芸術を核にした、北九州市としては新しい産業づくりというものも、今現在、模索をしております。これはどういうことかという、そういう文化芸術にかかわるようないわゆる企業といいますか、仕事自体がそんなに多くありませんで、そこをどうやってつくっていくのかということも、1つ、劇場の仕事なんだろうということで考えながら進めていっております。

これらのことを全部やるためには、相当な専門性を問われるということになっていくんですけれども、私たちは、これらのことを行っていくために、経営から施設管理に含めまして、専門性のある人材を部分部分で登用するというのを開館よりしております。また、九州エリアを中心にした演劇人のネットワークや育成、作品づくりを行うために、ディレクターという立場で地元を代表する演劇人を雇用し、そこで活動をしていただいているということや、あと地域リーダーとして地域文化コーディネーターには事業の一部を委託するという形で、より専門性を高めるように心がけ、その専門性のある方々と一緒に運営をやっております。

現在、スタッフの育成も考慮して70名を超えるスタッフが運営にかかわっております。ただ、それは専門スキルを持つ人材と一般で雇用した人材とがいるんですけれども、それをバランスを持って、働いてもらえる環境を作り、専門的スキルをなるべく早く習得していただけるような研修であるとか、経験を積んでもらい、その後、専門スタッフに引き上げていくという作業と、もう一つは、劇場の外において事業を委託していくということもあわせて実施しているというのが、今、現状でございます。

続きまして評価においても、開館年より、お客様及び利用者の方々にアンケートとヒアリングをとらせていただきまして、事業自体であったり、劇場のホスピタリティというものがどうなのかということを出していただいております。また、それに加えて予算執行であるとか経済波及等も分析して公表をしております。そのことにおいて、市民ほかいろいろな方々に理解をしてもらい、信頼と支持を得られるような努力は、開館初年度からやっているということでございます。また、それをもとに技術も含めたスタッフ全員に自己評

価も含めて劇場評価をさせて、理念の再確認や運営課題を出してもらおうということで、常に柔軟に運営できるように努めるようにしています。そのことがスタッフ全員の考え方や方向性を共有するということ、今、できているので、かなり充実した形にはなっているのかなというふうに思っております。

ただ、こうやってお話しさせていただくと、劇場として成立しているように思われがちですが、やはり地方というすごく大きな課題があります。もちろん、アーティスト不足であったりとか、先ほど申しましたとおり、仕事という意味で、劇場の外にそういうことを受け入れられるような団体もないというようなことの中で、やはり今後、劇場が果たしていかないといけない役割というのはかなりあるのではないかなというふうに、思っております。

今後は、今の社会の変化の中で、文化芸術に触れたい、かかわりたいという方がどんどん多くなっていっている中で、どうやってその環境を整備していくのかということが急務だと思いますので、ますます劇場というものの在り方、また劇場というものの存在価値、理由というものを高めていけるようにしていきたいというふうに思っております。

とりあえず、簡単ではありますが、劇場の紹介をさせていただきました。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 ちょっと私の方から、劇場を持っている側（がわ）から言いますと、基本的には、北九州市には過ぎるような施設であります。要するに、たまたまマイタウン・マイリバー事業という4,000億の事業がありまして、これは河川の改修事業なんです。その河川の改修事業で再開発も含めて、たまたまその再開発エリア、河川に面する再開発エリアの500億のプロジェクトの中で、160億円分を芸術劇場としてやろうと、そういうふうなタイミングが非常によく、こういう施設ができた。

我々としては2つ考えていまして、1つは都市の装置であります。都市の装置としてこういうふうな館があって、その館の目的としては2つありまして、1つは、やっぱり北九州市は工業都市で、あそこに転勤したくないという人がいるかもしれない。そういうふうな場合、この都市の装置があることによって、北九州って芸術劇場があるから行ってもいいなというふうな感じの町であるのと、もう一つは、クリエイティブな人材が、要するにものづくりの中で新たなものをつくっていくという人材を育てる上で、この芸術といいますが、演劇というのに1つ加わってほしい。要するに、プロデュースしていった新しいものをつくるという気持ち、そういうふうなものをやってみよう。そういうふうなことでやっております。そういうふうな理念で、とりあえずお金をかけてつくった。

ところがメンテナンスする側(がわ)におきましては、一等最初に10年計画をつくって、今、9年度目と言いましたけど、10年計画をつくったおかげで毎年10億のお金を支出しているわけです。要するに、指定管理料として9億円、実際にいろんなことをやってくださいということで、約1億円、お金を出しています。これは、当初、10年間のお墨つきがあるからずっと来ましたけれども、これから本当に、例えば首長が変わる、いろいろなことが変わってお金を削っていく中で、このお金を維持できるかというのは、先ほどの地方という場面で、本当にうまくいくのかどうかというのは、これは非常に疑問なわけです。

そこで、今、我々が一番気にしておるのは、ほかの都市の装置と同じように、こういうふうな施設の便益をどう説明していくのかと。例えば国土交通省さんは公園の便益についても説明を始めましたし、いろんなことについて便益を始めてきた。そういうふうな場合に、経済波及効果以外の部分で便益をどう説明していくのかというのが1つ難しいなど。特に演劇の場合、アウトプットとしての何人入りましたというのはあるんだけど、アウトカムとしてどういうふうに都市に、我々がもくろんだことが実現されているのかという形が出てくるのに15年、20年かかっちゃいますから、そのところをどうするかというのが非常に困るなど。これが1つ目です。ちょっと長くなりますが。

もう一つは、実際に館を運営する指定管理に対して、今は5年間、芸術劇場さんをお願いをしています。芸術文化振興財団というところに。ところが、指定管理料が高いものですから、ほかの民間企業が、それはうちがやるというふうなことで指定管理の競争が行われます。そうすると、せっかく育ててきた照明さんどうするの、何とかさんどうするのと。全く入れかわってしまう。それから、学芸員と同じように身分がはっきりしないので、その人たちをせっかく育てているにもかかわらず、仕事を失ったらよその都市に行かないと仕事がないという問題が出てくるので、この指定管理についてどうするのか。実際の演劇関係の人たちで飯が食えるようにするにはどうしたらいいのかと。この部分をしっかりしない限り、先ほど言ったような便益がなかなか出てこないなど。この点が、心配でございます。

以上でございます。

【大木文化部長】 ありがとうございます。

それでは、質疑応答の時間は30分間ほどありますけれども、どなたからでも結構ですので、お願いします。

【門岡文化活動振興室長】 細かいところですが、劇場の支援事業を担当しているものです

から、気になるところから聞かせていただきます。資料4、きょう出していただいたヒアリング票の6ページなんですけれども、今回の法律にも記述があり、指針のでも触れていくことになると思うのですが、複数の劇場、音楽堂等との連携。北九州芸術劇場は北九州市がつくった施設ではあるんですけれども、私どもは、重点支援施設として、九州の中で唯一指定しているような劇場なんです。したがって、北九州に限らず、ほかの地域の劇場・音楽堂等に影響を及ぼすような活動というものも期待しております。それは公演だけに限らず、教育普及活動や人材育成などについても、高度なノウハウを持っていたり、体力もあるというようなところもあって期待しているんですけれども、設置者である地方公共団体の壁というのも意識しながらもやっていただいております。

そのときに我々として、指針にどのようなことを書いて、どのような政策をとるのかということが重要になります。また、いろいろな仕事求められるようになると、それに見合う財源的な措置もないと、それはやれませんかということにもなると思っております。

そういったことについて、劇場側としてどういうイメージを持って連携をされているのでしょうか。今現在でもやられている部分はあるんですけれども、今後、どういうイメージで、それをするためには国としてどういう施策が必要なのかを、もう少し具体的に御教示いただければ幸いです。ヒアリング票の中で共同制作、共同事業、連携事業、共同プロデュースなど、いろいろな言葉で連携をあらわしていらっしゃるんですけれども、具体的なイメージをお聞かせいただくと大変助かります。

【津村北九州芸術劇場館長】正直言うととっても難しい問題ではあるんですけれども、まず九州の中で言いますと、やはり最初に、例えば1つ言うと、東京でつくられた作品が九州全体でやれるということのメリットというのはありまして、それは開館前はかなり各劇場と話し合ってきましたが、ちょうど私どもの劇場ができるころに、体力のあった他府県の公共劇場やホールが多くが、予算の縮小が始まりまして、ある程度の規模の作品を公演するということがとても難しい時期に入ったということが1つあります。そういうことがあって、最初につくった連携的なものというものが、実際は果たせなかったということがまず1つあります。

そのために、今、北九州芸術劇場でストップしているということがあるんですけれども、なるべくほかの地域でできるように情報を提出したり、一部分をワークショップだとかで、他府県の方に持っていかというようなことの話は進めております。

それからもう一つは、各地域の、例えば、今、現状で言うと熊本とか長崎とか宮崎で活

動されている若い演劇人たちを集めて、例えばワークショップであるとか、作品づくりのスキルアップをするために北九州芸術劇場の中でいろいろな研修であったりとか作業をし、その人たちにアウトリーチに行ってもらったり、劇場で彼らの公演を行えるようにすることですね。そのときには、なるべく劇団単位だけではなくて、そこにある、いわゆる公共の劇場、ホールとも関連しながら進めていくということを進めております。例えば長崎にF's Companyという若い劇団があるんですけども、そことやるときは、長崎市のブリックホールにかかわってもらおうというようなことができればと思っています。とても地味な取組ではありますが、時間をかけて進めていくことで、九州全体の若い演劇人たちがスキルアップしていけるようにしていこうというふうに思っております。

それから、共同制作等々に関しましては、これは開館前から、例えば東京の世田谷パブリックシアターであったり、いろいろな東京の劇場ほか、芸術監督のいらっしゃるような劇場と連携、共同制作という形をやっていますけれども、はっきり言いますと、作品の内容に関してかかわることというのは余りなく、これは逆の場合も同様です。北九州芸術劇場が企画をして世田谷パブリックシアターを使わせていただいて、稽古（けいこ）からすべてのことをやった場合も同じ形態になります。

ただ、スタッフの交流というのは確実にあります。お互い、テクニカルであるとか、制作を各それぞれの劇場が共同してやっていくという作業があります。ただ、どうしても予算的な部分で一緒にお金を負担し合っという作業に関しては、まだなかなか進んでいないのが現状ではあると思います。

共同制作であるとかいろいろな言葉がありますがけれども、基本的に共同制作という言い方をするためには、予算も含めてかなり密に行い、作品の企画出しから含めてかかわった状態というのが、やはり共同制作になるだろうというふうに思います。

先ほど申しました山海塾のような場合については、アーティストの領域に関しては、我々はタッチしません。劇場がまだ見ぬ作品に対しサポートしていく共同制作というやり方もありますので、この2種類が共同制作という意味での柱になっていくんではないかなというふうに思っております。

連携に関しましては、これは何でしょうか、純粹に、よくある民間の買取り公演ではなくて、企画をいかに進めていき、公演をどこでやるかというところも一緒になって参加して話し合うということで連携のポジションがとれるのかなというふうに思っていますので、その整理というのは、これから先、いろんな劇場で話し合っ決めていかないといけな

い問題であると思っています。

すみません、答えになったかどうか。

【門岡文化活動振興室長】 ありがとうございます。

【大木文化部長】 ほかの方、いかがですか。

【舟橋芸術文化課長】 すみません、頂いた資料の2ページ目に、専門人材について、委託や嘱託といった任期つきの方を配置しておられると書かれていますが、これはすべての方が任期つきということではないのだろうとは思いますが、どういうスタッフは任期制にするだとか、あるいはパーマネントの職員の方との割合とか、そういった状況はどのようになっているのでしょうか。

【津村北九州芸術劇場館長】 私どもの劇場に関しましては、終身雇用というのは、いわゆる劇場契約の中には一人もいません。すべてが契約にしております。これは、スタートするときにはいろいろ話し合っただけですが、やはり最終的には専門性を確保してほしいということがありますので、この仕事に合わない方がそこに終身雇用に入ったときのお互いに不幸になることがあります。ある意味、力の世界なんだというところを専門性には担保したいということがあります。

ただ、単純に期限が来たので切るということではなくて、先ほども申しましたとおり、一般職で入った人が、もちろん力をつければ専門の人として再雇用をして、いわゆるスキルアップしていくということの環境はつくっております。ですから、最長15年は在職することができます。それから、もっとスキルアップをして役職をつければ、更に長く在職できるような状況にはなっております。

それから、先ほど申しました委託という意味においては、地域コーディネーター、この方はもともと中にいらっやったのですけれども、いったん財団から出ていただいて、地域の中でいろいろな活動をする中で、劇場の仕事を、地域で行ってもらうように委託して、事業を進めていくことを行っております。

これは先ほども申しましたとおり、北九州を活動の拠点にする演劇人を1名スタッフとして入れているのですけれども、その人も委託という形でやらせていただいております。

【河村文化庁次長】 最初に10年計画のお話がありました。これは、市で策定をされたものですか。

【津村北九州芸術劇場館長】 そうです。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 そうです。北九州市で。

【河村文化庁次長】 10年というタームで作成されたんですね。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 要するに、多分、アドバイスがあったんだと思うんです。最低10年はかかるよと。10年計画にきっちり書き込んでおかないといけないよとということがありまして。

【河村文化庁次長】 各都市でつくっておられるいろいろな計画も、10年を見通して5年というのが結構ある中で、10年というのは、市がつくられるほかの計画と比べても非常に長いですね。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 そうですね。だから、基本的にはいらっしゃるんですけど、館長がいらっしゃるからです。館長に対してお願いしますということを言っていますので。やっぱり計画が幾らあろうとも、10年間は頼みますと。ぶれないでという、多分、その辺のところだったと思うんですね。

【河村文化庁次長】 その計画を受けて、芸術劇場としての、例えば5年の計画とか、あるいは毎年度の計画をつくっているんですか。

【津村北九州芸術劇場館長】 はい。もちろん、その10年計画というものを絵にしておりますので、そこをよりどころにして、もちろん毎年フィードバックをかけながら進めていくということはしておりますし、逆に、先ほども言いましたとおり劇場の中でのスタッフによる評価、情報を共有するというようなことの中で、おかしいんじゃないかという意見が出てくれば、基本的に理念を少し変化させていくということも含めて、劇場運営を進めております。もちろん、これだけ事業をやっているのが次の年から100%貸館になるような振り方はないですけども、どこがどう理念として変えていったらいいのか、それを含めて運営をどう修正していったらいいのかということですね。特に組織の問題というのは、常に毎年触るようにしてやっています。

【河村文化庁次長】 この事業計画の10年が終わりますと、今度は、やはりまた次の計画を策定するという形になるわけですね。期間が10年でいけるかどうかは、また御議論があると理解すればいいですか。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 そうですね。先ほど申し上げましたとおり、10年計画、お約束していたでしょう、本当に成果は出たんですかと。きちんと外部的に第三者に評価していただいているんですが、その評価の指標というのは市民がわからないんです。議員さんが見てもわからない。わかるような指標をどうやって出そうかというのを、今、非常に。それがきちんと示されなければ、よそと同じように予算を削れと言われたら、

ほかの事業と違いまして、やっぱり削って9掛けでやるというふうな事業ではないので、そこが非常に悩ましいと。

【河村文化庁次長】現場の御実感としては、やっぱり10年というのは正解だったとお考えですか。

【津村北九州芸術劇場館長】はい。10年なければいい助走はできないと思います。これはよく言われることですがけれども、劇場とかほかの施設もそうですけれども、やはり子供と一緒に、生まれたばかりの子供、3歳、6歳、10歳というふうに、子供も同じように変化があると思うんですね。そういう意味で、10歳というのは、やっと自分で立って歩いて物事が自分で少し考えられるようになるという時期だと思うんです。そういう意味で、やはり10年というのは必要な時間軸ではあるのかなというふうには思っています。

ただ、怖いのは、この10年、いろいろな公共ホールを見ていて、20年経過したときに、ほとんどが10年目より下降しているんです。その怖さというのは、自分ですごく感じています。

【河村文化庁次長】「下降している」とおっしゃるのは、インプットではなくてですか。

【津村北九州芸術劇場館長】アウトプットのなものもそうですし、当初の10年よりは、確実に劇場としての動きが鈍くなっているホールも幾つかありますので、そこは気をつけて次の10年のことを考えないといけないと思っていますし、逆に次の10年は、最初の10年をベースにして何が考えられるかということを考えないといけない10年だとは思っていますので、こんなに公演を打つということはひょっとしたらどうなのかという問題も起こってくるかもわからないなというふうには思っています。

【河村文化庁次長】つまり、今、ちょうどした御説明ですと、最初、立ち上がりのときは、よちよち歩きの子供が、一人立ちできて自分で行動できるようになる、そういう10年ということかと思うんですけれど、そこまで来ると、次は中学生に近くなるから、定常ベースになってきたみたいな感覚で言うと、次は5年とか、場合によってはもうちょっと短くてローリングしていくやり方でもいいじゃないかという議論もあろうかと思いますが、10年で立ち上がって1つの形ができた後でも、やっぱり10年が適当だというふうにお考えですか。

【津村北九州芸術劇場館長】個人的な考えで言わせていただくと、確かに指定管理者という大きなハードルはあると思うんですけれども、ただ逆に毎年毎年フィードバックをすることとをきちんとやっていけば、逆に10年間ぐらいのビジョンがなければ毎年のフ

ードバックができなくなってしまうので、僕個人としては、少なくとも10年のきちんとした計画、ビジョンを持たないと運営できないというふうに思っています。

【河村文化庁次長】 ありがとうございます。

【津村北九州芸術劇場館長】 役所の方はどうかかわからないですけど。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 だから、きちんと説明できるものさえあればいいんですよね。我々は説明するときに、こういう芸術劇場とか音楽ホールとかいうのはなかなかわかっただけじゃない。すぐ出るのがスポーツの方ですね。スポーツのスタジアムをつくったと。だから、プロ野球の球団がいるようなところというのは問題にならないんですが、プロ野球の球団がないようなところにすばらしいスタジアムをつくったときにどうするんだという議論が常にある。「いや、高校野球で使っています」とか、「いや、大学の野球で使っています」と言っても、それは納得していただけるかどうかという問題があつて。

例えば、この芸術劇場について、非常にいいと評価していただける人、いらっしゃるんだけど、じゃあ、普通のその他の方々に対して、それで、次、また10年、同じようにお金をかけていきますかというふうなことについて納得いただけるために、先ほどから何度も言っているように便益評価というのをどうするかというふうな、そこを、困ったことだと。

例えば、うちの息子が芸術劇場で照明係としてちゃんとやっていけると。あそこで勉強したおかげで東京で照明係としてやっていけるんだと。こういうふうな実績が出れば、ああ、やっぱりいろんなことで仕事をしたい人たちがいて、自分のところでやったのがいろんなところでまた仕事ができると。そういうふうな成果を出すまでは、ちょっとやらせてくれよというぐらいの説明しかできないんです。その辺が、ちょっと地方では苦しいなと。

【大木文化部長】 ですから、10年計画の9年目まで来て、評価の根本的な話を議論しようといつても、なかなかつらいものがありますね。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 正直言いまして、つくったころはやっぱりどうしても、うちでも投資的経費が2,100億とか2,200億あった時代ですよ。現在、700億の時代になったときに、身の丈にあったようにしなさいという強い圧力があるところで、今、文化部長がおっしゃるようなことを説明していくというのが、非常につらいという。

【大木文化部長】 指定管理者に委託するにしても何にしても、多分、目標設定があつて昨日も一昨日もいろいろ出ていたんですけれども、基本的には、短期で指標の変化がどうか

といってもなかなか難しいよねと。それは当初の中長期的な目標設定がどうであって、市民レベルでどれだけコンセンサスがあって、それにどれだけ近づいたのかというのを年々追っていかないとなかなか厳しいよねという話。当初の目標設定はどんな感じだったんですか。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 評価主体としては、人員とかそういうのは毎年評価をやっているんですけど、それはオーケーなんです。ところが、昔はこれでいいよねといった評価が、今、全然変わっている部分ですね。今、食べるのが一生懸命になって、そういう評価が出たって、それはそれでしょう。もっとこっちの方にお金を振り向けてよという議論に対して、どう我々がコミットしていくかというのが非常につらいと。そこが、非常に。

【門岡文化活動振興室長】 劇場に足を運んでいないような市民にも、この劇場というものの意味があるというのが伝わるような評価結果を出さないと、ということですね。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 そういうことですね。そういう説明をしていかないといけないということですね。

【門岡文化活動振興室長】 にぎわい拠点ってありますよね。文化創造拠点……。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 いい例で言うと、井上ひさしさんの話があってね、今、いじめは駄目だっていうので教育委員会ががばっといじめ対策をやっている。ものすごくお金をかけてやっている。しかし井上ひさしさんがやった演劇を1つ見ただけで、生徒たちみんなが、いじめって駄目よねとみんな思って帰る。そうすると、ものすごいお金をかけて子供たちにいじめって駄目だよねと言っていることがなかなか伝わらないのに、その演劇を見たおかげで全員が、こんなことやっちゃ駄目だよと思うふうになる。それって、演劇の力ってものすごくあると思う。それをどう評価していくかというのは、説明しようにも見ていただかないとわからないわけですし、その伝え方が、ちょっと難しいということなんです。

【河村文化庁次長】 ですから、できるだけ多くの人に触れてもらう、子供から大人までとにかく足を運んでもらう、見てもらうきっかけをつくる、そういう人を増やす、というのが戦略ですね。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 そうですね。だから、感動のパワーとか参加のパワーというやつをどう評価していくかというのが、なかなか伝わらないというのが。

【大木文化部長】 きのも、全く一から創造活動を行っている公共ホールからヒアリング

をしたんですけども、そこは、多分、人口規模10数万人ぐらいで、エリアも、多分、北九州市さんよりはずっと小さいが、その中で、地道な活動だけれども、社会包摂的な機能も持ってみんなが認知するに至っていて、そこに人が寄っていくという状態をつくっていた。

【河村文化庁次長】 政令市ぐらいのレベルのところ、しっかり箱を持っているところがどこまで、どういうものをミッションとしてやって、それをどう事業化するかというところが、都市の大きさとの関係でどう構築するかというのが、やっぱり課題としてはおありなんじゃないかと思いますがいかがですか。

【津村北九州芸術劇場館長】 もちろん、それはありますね。10万の都市で見えるものは政令市に行く見えなくなるものはたくさんあります。そこが、都市の規模としてすごく難しいと思うんですね。かつて、すごく話題になったある地域の文化ホールは人口2万人。だからできることと、2万人なのにできることのすばらしさという両面があったと思うんですね。ですから、本当に地域の大きさ、人口によって全く同じことはできないというのはあると思うんですね。同じことをやっても、結局、見えなくなってしまうということがあると思います。

先ほど出たように、できる限りですが、劇場に来ない方々、僕らは「サイレント・パトロン」と呼んでいますけれども、サイレント・パトロンがいかにかふえていけるのかということをやっていますけれども、いかんせん、サイレント・パトロンはサイレントなので、なかなかいろんな評価が上がってこないというのがあります。ただ、そこをどれだけ広げていくかという作業は、常に劇場としては意識してやっています。そのために地域の中に3年間もアーティストが入って、そこで地域を改めて見直していくという作業をすごく重要な事業だと思ってやっていますが、これは9年目を迎えたからできる事業なんですね。これは、3年目、4年目では全くできなかった事業です。正直言って、5年目以降、やっとそれができるようになってきたということですね。

先ほども言いましたが1週間かけて子供たちの事業をやっていますが、この事業は最後に子供たちの発表会をやります。ただ親にはプロセスを全く見せません。それはなぜかというと、参加者の親に言われたんですけども、家に帰ってきた子供がこんなにしゃべったのは久しぶりに見たと。それは何かというと、自分がきょう1日何をやったかしゃべりたくて仕方がないわけですね。家族のコミュニケーションを構築することも計画をして、全く親にはプロセスは見せず、最後の結果発表だけを見せるという事業があるんですけども、

その事業のときに父兄の方々から言われたのは、大きな作品を見ることもいいんだけど、こういう事業ならどんどん税金を使ってくださいと数名の方から言われたこともありました。確かに、こういう事業は、本当に見えなくて地味な事業なんですけど、こういった事業を進めていくことの重要性、それは政令市という大きな都市の中では、なかなか浸透していかないのはわかり切っていることなんですけれども、そこをやめてしまうと、実は、劇場という意味がなくなってしまうというふうに思って事業を進めているというのが今の現状です。

【大木文化部長】 全く一からの創作ものでやっている部分と、それ以外に、貸館ではなくて何らかの企画をしているところから引っ張ってきているものがあると思うんですが、公演日数で言うとどのような割合でしょうか。

【津村北九州芸術劇場館長】 日数とかで。

【大木文化部長】 何で表現したらいいんですかね。日数が適当なのか。思いつくのは日数ぐらいなんですけれども。

【津村北九州芸術劇場館長】 ただ一からつくっている場合というのは、やっぱりかなり日数がかかりますので、それを日数計算すると、実は創造事業というのが一番日数がかかっている。

【大木文化部長】 稽古（げいこ）から何からありますからね。

【津村北九州芸術劇場館長】 はい。一からですから。私たちも一から企画から立ててやっていますので。それが、例えば東京稽古（げいこ）と北九稽古（げいこ）、両方が同時に進んだりすることがあるんです。2つの作品が。全部積算していくと、創造事業に一番時間がかかっているというふうに思います。

ただ、それよりも実はもっと労力と時間がかかっているのが「育つ」という育成事業、教育普及プログラムの方が、実は相当時間はかかっています。

劇場がスタートした直後は、専門性を持っているスタッフというものの数が少なかったんですけども、9年やっていく中でかなり多くの専門性が生まれていますので、今、東京から呼ぶ大きなバジェットの作品、もちろん若手の作品を含めて、招へいと言われている作品に関しては、これも大変な作業ではあるんですけども、スタッフのスキルアップの中で大きな労務を使わなくてもやれる公演もあります。

そしてチケットを売ることであるとか広報するということにも専門性のある人間を入れて、きちんと係を分けて進めています。それは何かというと、その作業も専門性がある

んだということを伝えたい、そういう仕事があるんだということで人材を育成していきたいということで、そこを分けているんですけども。

そういうこともありますので、招へいに関して時間的には一番少ないのかもしれませんが。ひょっとすると教育普及プログラムがあつて、創造事業があつて、それで招へいという。

見え方は、逆なんですネ。

【大木文化部長】 公演の日数にするとね。

【津村北九州芸術劇場館長】 はい。もう公演しか見えてなくて、北九州芸術劇場は商業劇場だと。何か大きな演目ばかりやっているということをする評論家の方もいらっしゃるの、1回、是非見に来てくださいと言いたいんですけども、一番時間がかかっているのは教育プログラムかなというふうに思います。

【大木文化部長】 なるほど。

【神本文部科学大臣政務官】 政務官の神本でございます。私も福岡県朝倉郡の出身でございまして、北九州市には余り直接御縁はなかったんですけども、10年という1つのタームでやってこられて、よちよち歩きから、今、9歳になった。それぞれ毎年評価はしてこられたでしょうし、当然、予算獲得のために議会もくぐってこられていると思うんですが、評価の内容も、よちよち歩きのときはよく歩けるようになったねという評価でしょうし、10歳になれば、目標がずっと高くなってきますから、その高くなった目標に対してきちんと達成ができたかどうかという評価になると思います。10歳になろうとしている今、一番重要な評価基準をどのように考えていらっしゃるのでしょうか。それは、当然これから20歳になるまでの向こう10年間の、またどういう成人にしていこうかという、次なる目標を見据えた上での今の中間評価になると思うんですけども、その辺の成果と課題とといいますか、どんなふうにお考えになっているのかお聞かせください。それこそ、これから劇場法の指針をつくっていく上で、そういうことを見通した指針の基準といたしますか、1つの方向性の参考になればと思うんです。抽象的でごめんなさい。

【津村北九州芸術劇場館長】 先、いいですか。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 どうぞ。

【津村北九州芸術劇場館長】 評価というのは、設置団体がやっている評価と劇場の中でやっている評価というふうに分かれるんですけども、劇場の中での評価というのは、まず理念がありますけれども、それをベースに目的とミッションというのをつくりますけれども、これはもちろん、今、おっしゃったとおり、1年1年、ある1つの変化があります。もち

ろん、周りの社会の変化も含めて目的とミッションというのを少しずつ変化させるということにはしております。

まず、一番重要なのは、その目的とミッションを果たしているのかどうか。そこに到達しているのかどうかという判断が、一番大きな評価を劇場の中ではしています。もちろん、アウトプットとしての評価もありますけれども、単年度で見られる身近なアウトカムというものも目的の中に出していますので、そこがクリアしているのかどうかということが、一番重要な点です。目的とミッションをクリアしたかというところから始まって、そこから先、いろいろなアウトプットであるとか、ホスピタリティであるとかをチェックしていくという作業をしているのが今の現状です。それぞれスタッフにおいて、目的とミッションを果たすためにはどういう課題があったかということ全員に出してもらっていますので、それをどういうふうに抽出して、次の年の目的とミッションに反映させていくかという作業をしています。

ただ、どうしても劇場の中での評価は、自己評価になりますので、そこで自家中毒を起こさないために、どういう見方をし、どういう分析をするかということに関してはとても難しいと思っておりますので、第三者に入ってもらってヒアリングをかけて、スタッフ全員の話聞いてもらうという作業はやっているつもりです。

【神本文部科学大臣政務官】例えば観客動員数というものはっきり見えますけれども、それは経済状況などで必ずしも右肩上がりにはなっていないと思います。ただ、認知度ということで、市民の皆さんにランダムに聞いたら、芸術劇場を知っている、行ったことがあるとか。知っているのと行ったことがあるのでは全然レベルが違いますけど、10年たてばほぼあらゆる年代の人たちが知っているのか、それともやっぱりどこかに偏っているのか。自治体からすれば、その目的、理念は市民のためのものでしょうから、その1つの指標にそういうものがないのかなと思うんですが、そういう調査は行っていますか。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】人数的なものは毎年やっています、ほとんど目標に達していますし、認知度についてもほとんどあると思っています。

ただ、北九州の特異なことかもしれませんが、我が市は8館持っているんですね。市民ホールと市民会館と。そうすると市民とすると、そういうふうなものも大事だけど、私が毎日舞台に立って歌えるところがあったらいいのよとかいうのをものすごく評価する人もいたり。やっぱり、市民に対する評価が全然違うので、我々としては、基本的に、例えば市外の方がどれだけ芸術劇場に足を運んでくれたか、交流人口をどれだけふやしたか。芸術

劇場があることによってどれだけ雇用がふえてきたか、そういうふうなところをもう少し出していくというふうなことを、これからやっていかなきゃいけないというふうに思っています。

例えばパンフレットにしても、市内でパンフレットを全部印刷しているのか、徹底的に調べていないと思うんですね。ある劇団によったら、真つ当なやつが欲しいので、これ、東京で印刷してもらえないとこっちで公演しないとか、いらっしゃるわけですね。地方じゃ刷れないから。でも、それって地方で刷ってもらわないともったいないじゃないですかというふうなことについて、もう少し1つずつ積み上げて、どれだけこの芸術劇場があることによって地域に対して貢献しているかというのをもう少し出していく必要がある。人数とかだけではなくてですね。そういうふうに思っています。

【津村北九州芸術劇場館長】 もちろん劇場でも、評価の中で、目的とミッションの次に、経済波及効果も含めてすべての数字を提出しています。もちろん、最初に目標を立てていますので。それに関しては、ほぼクリアをさせていただいているということがあります。

ただ、どうしても、先ほど局長が言いましたとおり、いわゆるアウトカムの部分がとても難しいですね。評価をすることに関して、時間のかかるものが多くありますので。それ以外に関しては、数値目標も出しており、数値目標はすべてクリアしているという現状はあります。

ただ、入場者数というのは、経済的な変化もあるとは思いますが、実はこれはある意味でコントロールするというのもやっています。余りにも上に行き過ぎたら、もうこれ以上ないというところには行かせたくないということもあるんですね。どういう演目をやるかということの中のコントロールをして目標数値というものを出していますので、毎年右肩上がりという形にはならないようにと思っています。

【大木文化部長】 ありがとうございます。

10年目に近づいて、これから目標設定を一生懸命やっていかなければならないと思いますが、これはどなたが指定管理団体になるかは別にして、市の頭が痛いすよね。どういうスペックで指定管理をお願いするのかというのを明確にしておかないと、なかなか厳しいことになりかねないですね。

【片山北九州市市民文化スポーツ局長】 館の運営にするのか、人材育成にするのか、何するのかという目標をきちんとしないとですね、非常に難しいですね。

【大木文化部長】 そうなんですね。

【津村北九州芸術劇場館長】 1つだけ、ちょっといいですか。最後、もう時間がないのですけれども。

その指定管理者の問題に関係するんですけれども、結局、今、一番やっていかないといけないのは、専門性を持った人であったりとか、これから先、そういう文化施設で働きたいという人たちの、身分保障であるとか環境整備というものを、いかに担保するかという作業ですね。これだけの規模でやるのには適正な人数は何人要るんだということもちゃんと明確にして身分保障、環境整備ということをやっていかないと、今、文化面がワーキングプアを一番つくっていると思います。そこは明確にやっていかないと、指定管理者になっていけばどんどんワーキングプアをつくっていくという現状が起こる可能性が十分あります。

そうすると、文化芸術で何かをやるなんて言っている場合ではなくなって、ただ単に劇場、ホールを維持するということが最大の目標になってしまうというおそれが、今、もう見えてきているんです。ですから、そこを何か明確にしないと、劇場法というのは本当に絵にかいたもちだなどというふうに私自身はちょっと思っていて、危機感を持っているところではあります。

【大木文化部長】 大分超過してしましまして、申し訳ありません。ありがとうございました。

( 休憩 )

### 3. 大阪音楽大学

【大木文化部長】 この間、いずみホールさんのヒアリングの際に御紹介がございましたけれども、いずみホールとよく連携されながらいろいろな取組をなさっている大阪音楽大学さんでございます。きょうは、お暑いところお越しいただきましてありがとうございます。

政務官から一言趣旨の説明とごあいさつを申し上げます。

【神本文部科学大臣政務官】 きょうは、本当にお暑い中、またお忙しい中、お越しいただきましてありがとうございます。政務官の神本美恵子でございます。

先般制定された劇場法に基づく指針の策定に向けて、ヒアリングを重ねてきております。きょうはどうぞよろしく申し上げます。

【大木文化部長】 それでは、事前にお伝えした時間の枠が30分ということで、おおむね10

分ほど御説明を頂きまして、その後は意見交換に充てておりますので、どうぞよろしくお願いたします。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 はい，わかりました。

それでは，始めさせていただきます。こういうヒアリングの場に出させていただきますことになりまして，どうもありがとうございました。

私も長い間，ホール関係，音楽関係のことを様々にやってまいりました。我々の周りにも非常にたくさんのホールがあるわけですけれども，残念なことにコンテンツの不足であるとか，あるいは運営力の不足ということから，閑古鳥が鳴いているところが少なくなく，私の住んでいるまちにもそういうホールがございます。

そういった意味で，劇場，音楽堂等の活性化に関する法律が制定されたのは非常にすばらしいことだと思っています。とりわけ，我々大学関係者にとりましては，第13条のところが非常に重要なところでありまして，「国及び地方公共団体は，制作者，技術者，経営者，実演家その他の劇場，音楽堂等の事業を行うために必要な専門的能力を有する者を養成し，及び確保するとともに，劇場，音楽堂等の職員の資質の向上を図るため，劇場，音楽堂等と大学等との連携及び協力の促進，研修の実施，その他の必要な施策を講ずるものとする」という，第13条は，大学や教育家にとりまして非常に重い条文だと思っています。

音楽大学というところはプレーヤーを養成するところだと，実演家を養成するところだと一般に思われておりますけれども，実は，すべてが実演家になるわけではありません。真の意味での実演家は全体の数%もいったらいいところでしょうか。その他はいろいろな仕事についていくというのが現状であります。

ただ，実演家にならなくとも音楽にかかわる仕事をしたいというのが，やはり音楽大学に進んできた者の切なる思いなんです。その大きな受皿の1つと言えるのが，やはり劇場であるとか音楽堂というところだと思うんですね。

ところが，こういったところに音楽大学で学んだ者が進む道筋というものが，今まで明確に描かれていたわけではありません。我々の大学ではマネジメントコースというのはつくっておりません。これは意図があってつくっておらないわけでありまして。コースを持つ大学でも，学生の実地の経験というのが非常に不足しているために，すぐに役に立つ人材にとってもなっていない。

結局のところは，この分野に関心のある人が実際にその劇場とか音楽堂に行ってアルバイトをする中で，経験的にそういったことを学び，職を得ていくというのが，これまでの

現状であったのではないかと思います。

音楽大学というのは、実技を勉強することが中心です。もちろん実技プラス様々な研究を行う音楽学専攻というのがございます。

しかし音楽大学で各専門を学んでいる者がコンサートホールなどこういう場で活躍がなかなかできる状況ではないというのは非常に残念です。

そこで本学では、文部科学省からGPに採択されまして、「音楽の仕事情報館」というシステムをつくりまして、そこで音楽の様々な仕事を情報として集め、学生たちに紹介し、そこで実際に現場に立つ経験を重ねさせてきました。

授業でも、やはり机上の勉強だけではなくて、もっと実際に経験することが必要なのではないかと前々から考えておりました。

2006年に学長に就任しました（この3月で6年務め退任をいたしました）ときに、今から20年ほど前にいずみホールが大阪にできましたとき以来様々な形で関係がありました。いずみホールの支配人といろいろなお話をしていたときホールとしてもホールを運営していく、あるいは企画もどんどんしていけるような人材が欲しいし育てることが必要だが、なかなかそういう人材が容易に得られるわけではないということを耳にしまして、私が学長に就任したのを機に、是非連携事業を立ち上げてみないかというお話になりました。

それで、音楽産業論という、名前としては適切かどうか分からないんですけども、そういう名前の授業を立ち上げました。これは、きょうお配りしておりますシラバスの中にも書いておりますけど、いずみホールまるごと講座というようなものでございまして、いわゆるいずみホールの全体を様々な観点から知るという授業を立ち上げました。ホールには様々な仕事がございますけれども、それを各部署の方がおいでになりまして、様々な説明をし、講義をしていただく。もちろん、それに担当の教員が立ち会いまして、担当の教員も質問者あるいは対話者になって、その内容を各学生とともに学んでいく。ホールの方が来られない回は、教員を中心にして、それを更に深める講義や演習をやると、そういうことをやってまいりました。

そして後期には、できるだけ実際の——実を申しますと、これも試行錯誤でありますので、毎回、授業内容は少し変わっておりますけれども、できるだけ机上の空論にならないように、様々な仕事の内容を講義としてお話を頂く、だけではなく、それを実際に経験しようということで、ホールに伺って、見学程度のことではありますけど、現場体験授業を行ってまいりました。

昨年は、実際に企画を一緒にやっということうことで、宣伝から財務から様々なことも含めまして、演習的にそれをやり、学内ではありましたけれども、演奏会も実際に行いました。

ただ、これも、いずみホールのみごと講座といいながら、いずみホールの演奏会そのものを、初めから、それが終わるまでを实地に経験しているわけではございませんので、次年度、2013年度に関しましては、 Semester制に移行することもありまして2つに分け、音楽ホール運営論という形で、講義主体に実際の仕事の在り方というものを言葉でいろいろ説明していただくというものを前期に置き、後期は、音楽ホール運営実践演習というような形で、実際にいずみホールに出かけまして、1日にコマ数をかため、実際にホールで1つの催しをするときに、どのような形で何が行われているのかということ、実際にそのホールの現場の方々と一緒に経験をしていくというようなことをやろうと考えています。しかも、催物は、例えば1つはリサイタル、1つはオーケストラ、1つは室内楽というような形で種類を変えて、どういう仕事現場では実際に必要なのか、そのときにどういう手当をしていかなければならないのか、何を考えなければならぬのか、そういったことを含めて経験的にやっということうことを来年は計画をしております。

週に1回の授業ですと、実際にホールに出かけても、1コマ、1時間半の枠内ですので、実りのある授業は非常に難しい。

ほかの授業もありますし、我々の大学からいずみホールまで1時間近くかかりますので、往復の問題ですとか、ほかの授業とのおりあいの問題も出てきますので、いずみホールとお話ししていますのは、日曜日でありますとか土曜日でありますとか、あるいは休みの期間中でありますとか、そういったところうまく設定をして、集中的に、朝から、演奏会が終わるまでをもっとホールの実際の動きを体験的に学ぶことができるようにしたいと考えています。

学生たちは、音楽をやっている人たちがほとんどですけれども、自分たちが音楽をホールでやるときに、ホール側でこれだけの様々なことが仕事として行われていて、それであって初めて1つの演奏会が成立するんだということを経験的に学んでいく。この授業を受講して今まで実演にしか目を向けなかった人たちが、それを支える側（がわ）に回っということうという形で、新しい道を見いだしていつている人も少なくありません。この授業を始める前に、音楽マネジメント論という授業でも、現場の人たちをお呼びすることをやっておりましたが、そこから実際に人材が出てきまして、様々なホールで、あるいはマネジメン

トの事務所で仕事をしている者も少なくありません。

ですから、今回のことで一番重要なことは、実際に音楽堂、ホールと連携をすることによって、大学の枠内では学べなかったことがいろいろ学べるようになるということです。実際、我々はそれを実践してきたわけでありますけれども、それが公認されるといいますか、明確に後押しをしていただけるようになるだろうということが非常に重要なことかなと思っています。

連携大学院のことも質問項目に出ておりました。実は、先ほど申し上げましたように1週間に1コマの枠内では、なかなかいい、経験的な演習ができません。そういった意味で連携大学院を利用するのは1つの重要なやり方かも知れません。大学院生になりますと、意識も先鋭化してきますし、目的も明確になってきます。

いずれにしましても、音楽堂、劇場、こういったところが持っておりますノウハウを、実際に大学の授業にもたらしていただくことによって、非常に実りがある。それと、いずみホールの方がときどきそのことをおっしゃっていましたが、ホールにとっても、学生たちに教えるということが非常に大きな勉強になる。1つのことを講義するということは、非常に多くの準備が必要なわけです。あるいは、自分のやってきたことに関しての整理が必要であります。

そういった意味で、ホールの方々が我々の大学にお見えになってお話しされるときに、やはり自分が今までやってきたことを様々に反省される、あるいは整理をされる、そういったことによってホールの人材をレベルアップすることができるという意味でも非常に有用であるということで、いずみホールの方も非常に前向きにこれに取り組んでいただいているということでもあります。

最後に、国として指針に記載していただくということですが、今、いろいろところでマネジメント系の科目やコースはありますが、ホール等と実際に連携をしてやっているところは多くはない。やはり、こういうものは実際に肌で感じなければわからないことがたくさんありますので、もしこういう科目を設定して、あるいはそれが何らかの資格なんかにも関係してくるということであれば、ホールとの連携をその科目の中を含めることを必須（ひっす）条件にするというようなことが重要かなと考えます。

そのほかに、もう一つ、様々な形でホール等にも国からの補助が出ておりますけれども、補助決定に際してそういう連携が行われているのかも重要な判断基準の1つにさせていただけたらということです。またマネジメント系の人材だけじゃなしに、若い実演家た

ちを育てていくとか、あるいは鑑賞者を育成していくとかについても、やはりホールが持つべき重要な課題だということ指針に明記していただくことが非常に重要な、と思っております。

10分過ぎてしまいましたけれども、まだまだたくさんお話ししたいことがございますけれども、とりあえずこれで終わります。

【大木文化部長】 ありがとうございます。

【舟橋芸術文化課長】 すみません、いずみホールからの受入れというのは、年間、学生さんの数だと大体どれぐらい受け入れているのでしょうか。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長、教授】 大体、20名から30名ですね。実際にホールにうかがい演習することも考えますと、そのあたりが限度かと思います。

【舟橋芸術文化課長】 これまでに、ヒアリングでもインターンシップというか、学生の受入れについては、結構、劇場側にとっては負担になるという声もありました。でも、かえって勉強になるんだというお話ですけれども、音楽堂にとってのメリットを具体的に教えていただけますか。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長、教授】 確かに、単なるインターンシップというのであれば、これは負担になる可能性がありますね。我々のところでもやっています。インターンシップというのは、事前に研修をそんなにたくさんやりません。実際に行きたいホールでありますとか楽器店でありますとかエージェントでありますとか、そういったところに行くわけでありましてけれども、実際にこの授業を受けていなければインターンシップに行けないよということはないわけですね。ですからホールなどについての知識、予備知識や勉強が不足していることがありますので、現場に行ったときに足手まといになってかえって迷惑だということがあるかも知れません。しかしこの授業は1年間を通じて明確な意図を持ってホールと連携してやっていますので。

先ほど申し上げましたように、例えば来年度でしたら、前期にデスクワーク中心の、ホールの方に来ていただいて、いろいろなお話をしていただいたことを十分に知識として頭に入れた上で、実際に現場に行こうということを考えておりますので。

しかし、もちろん、これも、インターンシップと連動させた方が良いとは思っています。今のところは連動できていませんが。

先ほど申し上げましたように、さしたる準備なしの研修とか実習ですと足手まといかも知れませんが、やはり将来に自分たちを引き継いでいく人材を確保するため、あるいは養

成するためだという意識をホールの人に持っていただき、様々なことを教えていただくならば、自らの仕事の様々な反省や整理というものにもつながりますし、決して悪くはないと思ってくださっているようです。つまりやり方の問題だと思っています。

【河村文化庁次長】 大学院の学生さんがホールに1年間、どちらかというホールに常駐する形で業務を行っていった、その前提として大学院側で教員が教育計画的なものをつくっておいて、学生さんはその意識を持った上でその業務に携わるということになろうかと思えますけれど、これはまさに連携大学院の1つの例だと思うんですけれど、実現可能性について、感覚的には先生はどんなふうに考えますか。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 今、我々のところでは、大学院に別にマネジメントコースがあるわけではありません。音楽学専攻に、そういうことについて積極的な考えを持っている者も出てくる可能性があります。その場合に、1年間、完全に預けるといいかどうかわかりません。ホールも、毎日のように仕事をしなければならないというわけではありませんから。大学院の授業は週に3日ほどしかございませんので、それ以外のところでホールに詰めるということも不可能ではありません。

ですから、「感覚的に」と、今、おっしゃいましたので、感覚的には可能だと思います。ただ、ちょっと書かせていただきましたけれども、理科系の者が研究所等に行くというときは、研究所の연구원の方々、あるいは指導されるの方々というのは、やはり学問的にかなり前に行っておられる方です。実際に自分もそういう場で教育を受けてこられた方です。たまたま、大学でなしに研究所におられるという方が多いですから、十分にそういった人々を指導していく力量をお持ちだと思えます。

ただホールの方々というのは、研究や指導について経験をお持ちではない。ですから、ホールの方々に来ていただきましたが、非常に上手に講義をしてくださる方と、少し難しそうだという方も、実際問題としておられます。それは私が引き出す努力をしました。

でないと、実際にこういうことをやります、こういうことをやりますという実際の現場での仕事のあらましを、ただ箇条書的におっしゃるだけになってしまいます。それも大事ですが、そういった仕事全体が一体どういう背景のもとにそうであるのかという点まで、突っ込んで教えていただかなければ私は駄目だと思っています。そここのところは、現場で働いている方たちは、そこまで意識してやっておられる方ばかりではないので。

上の立場にある方はそういう全体的な見地からやっておられる方も少なくありませんので、指導に当たっていただく人、その人が非常に重要だろうなと思っています。

まだまだ緒についたばかりですが、こういう勉強を重ねて、ホールで実際に仕事をされるようになった方がおられたとしたら、またその人が次世代につないでいくことができるでしょう。今は、経験的に学んだ方がほとんどですから。それを体系的に話をしたり、整理して教えたりすることに必ずしも長（た）けておられる方ばかりではないので、そこはちょっと心配な点です。

そういった意味では、1年間、完全に預けるというよりも、ホールに行く日と、大学院で勉強する日をうまく絡ませていく必要があるかもしれません。

【河村文化庁次長】 ですから、確かに預けっぱなしではなくて、先日も、ちょっと教職大学院の議論をしたんですけれど、例えば週のうち3日ないし4日はほとんどそのホールの現場にいて、その目的意識なりを今週は向上させようという計画を持って仕事をし、その週のうち1日とか2日は、また大学院の教員の皆さん、又は学友とともに振り返り、次の課題設定をしていくというような、その組合せで単位化していくことは可能であるかもしれない。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 そうですね。可能だと思います。それの方がいいと思います。

【大木文化部長】 この指針を作成する際に、大学との連携が1つの大きな柱であると考えているんですが、カリキュラムを機軸として、一番軽いところは、ホールの側（がわ）の1人1コマ、半年、科目でも持ってもらおうということもあると思います。学生をホールに連れていくということもあると思いますが、交通費の負担や時間的な制約などがいろいろ出てくると思います。

お話を聞いていて、とにかく実演家を育成することを前提に、すべてのカリキュラムができ上がっていらっしゃると思われしますので、その前提に立つと、この科目は、4年生ですか、3年生ですか。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 今は2年生から履修できます。

【大木文化部長】 2年生ですか。それはとってもすばらしいことだと思います。仮に実演家になれる方が卒業生の10%だとすれば、進路選択を考える上で、早い時期に経験しておくということはとてもいいかなという気が私はいたしました。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 過去においては、3年生からだったんですけど、セメスターに変えることで2年生に上げました。

【大木文化部長】 なるほど。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 それともう一つは，我々のところでマネジメントコースをつくっていないのは，やはり実演をしていることが非常に重要だと考えているからです。もちろん，今，音楽堂で仕事をしておられる方の大部分は実演をしてこられたわけではなくて，大抵は一般の大学でいろいろな勉強をされてこういうことに関心をお持ちになって入ってこられる方が多い。これも悪くはないです。素晴らしい方も多いですけども。

しかし，実際に自分がピアノを弾（ひ）ける，管楽器を吹ける，歌を歌えるという人が，そのような場にいるということが，実演家を支えるという意味でも非常に大きな力になる。実演家の気持ちがわかるといいますか，心がわかるわけですね。その人たちが，実際に支える力を持っていれば非常にいいわけですね。

マネジメントコースには，そういう実演をする必要はありませんよ，マネジメントコースはそういうことは必要なくて入ってこられますよということではなくて，やはり実演を1つの大きなベースにしつつ，しかしそこから様々な社会につながる勉強をしていく方がよいと考えているわけです。我々は，現在副専攻という名前をつけておりますけれども，このマネジメントに関する単位を10数単位，体系的に取ることによって，副専攻を修了したという形で，その人に修了証を大学として与えようということを考えています。その方がマネジメントコースとして特化するよりベターだと思っています。

【大木文化部長】 サントリーホールでのヒアリングの際に，やっぱり単発で1週間，2週間というよりも，毎日というわけじゃなくてもいいから，1年や半年ぐらいの期間をとれるといいという話があった。多分，その間に学生もいろいろと考えると思うんですね。大学に帰ってからも，現場にいる間も。学部学生向けの科目で1コマ入れるとなると，移動時間の問題が出てくるだろうな，それによってカリキュラムを組みにくくなるだろうなという気は私もちょっとしていますが。

ですから，一般論で申し訳ないんですけども，導入部分など座学でできる部分と，その上で実習なり現場での体験を少し単位化するかどうか。全くボランティアに行くという大学と，ホールとの間の，ある種，契約，約束事みたいな感じでやる大学があると思います。だから，純粋なインターンシップではなくて，動機づけと事前指導をした形のインターンシップというのも，ひょっとしたら自分の進路には大事なこともかもしれないですね。

それともう一つは，知見を体系化したテキストのようなものがあれば，人が変わっても毎年それに即して，このホールはこういう形でコアの部分の体験をするんだと連携もしや

すくなるのではないかと思います。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 まだ，そこまでの積み重ねができていないわけではないですね。

【大木文化部長】 ええ。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 将来的には必要だと思います。

【大木文化部長】 でも，大学側で問題意識を持たれる先生がいて，それでホールの方々がおっしゃることをうまくまとめていくお手伝いをされていくと，何かすごく簡単にできちゃうような気もするんですけども。ありがとうございました。

【神本文部科学大臣政務官】 ヒアリング票の4番に書いてくださっている，全専攻に開かれた専門教育科目のうち，音楽ホール運営論云々（うんぬん）とありますが，こういうのは，今，実際，単位としてあるんですか。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 あります。

【神本文部科学大臣政務官】 これを音大の先生が座学で教えて，実際，いずみホールに行って学生さんはそれを体験しながら学ぶというふうになっているんですか。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 というのではなくて，今，いずみホールにお願いしているのは，ここで書いています音楽ホール運営論，音楽ホール運営実践演習というの2つの科目ですね。これは，13年度のことですけども。今までは，音楽産業論という通年の科目でそれをやっておったわけですけども。

そのほかに，メディア産業と音楽，音楽マネジメント実践演習，これは実は，今年はまだ音楽マネジメント論という授業と重複しておりますけれども，それは私が担当しているのですが，実際に様々な音楽の現場，例えば音楽出版社でありますとか，マスメディアでありますとか，あるいは放送でありますとか，レコード会社，さらには音楽エージェントあるいは楽団の事務局，そういう様々なところから人に来ていただくんですね。それは，私が事前に様々な情報を学生に提供し，勉強した上で，そういった方をお呼びして実際にお話をお伺いして，そこでディスカッションをする。それを，また次の週はレポートを，つまり講義内容に対する批判的レポートを書かせまして，それを俎上（そじょう）にのせ私と議論する。そういったものを重ねていく授業をやっているのです。

前期にはできるだけメディア関係のもの。ですから出版社でありますとか，マスメディア，新聞社ですね。それから放送やレコード会社などの人たちに来ていただくということをやります。後期には，それ以外のホールとか。民間ホールはいずみホールでやってお

りますので、自治体の持っているホールの方に来ていただくとか、エージェントとか楽団事務局の方に来ていただくという形でやっています。

そういう科目もありますし、さらにはプロデュース論というのは、我々の大学を、私の授業をとって卒業し、実際にあるホールの仕事をしてきて、そこを退任して今はエージェントとして仕事をしている人がいます。その人に来ていただいて、実際に演奏会を企画していくというようなプロデュース論をやっているんですね。

そのほかに、ここに書いていますような幾つかの科目、ホールのインターンシップもそうですが、今までは特に体系的に取ることを意識しないでもらばらにとっているわけですね。例えばマネジメント論はとるけれども、ほかは何もとらないというように。じゃなしに、もしそういう方向に向かう考えがあるなら、これぐらい用意されている授業を2年生からシステムティックにとっていきなさい、自分で選択して。それなりにまとめれば、ピアノ専攻ではあるけれども、音楽マネジメントを副専攻として修了しましたということ認めていこうと、そういう考え方ですね。

マネジメントコースを持っておられるところは基本的に実技を余りやっておられない。もちろん逆に我々のところではマーケティング理論なんかはやっていないという不足もあります。実技系の大学で多くの科目をそろえたとしてもなかなか、学生が集まらない。科目として立ち行かないということがありますので、今、これぐらいに抑えています。

【神本文部科学大臣政務官】 それは、もう何年ぐらいやっていらっしゃるんですか。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長、教授】 副専攻として立ち上げたのは、去年、私が学長の最後の年でつくりました。これはもう副専攻としてやろうと。これは、音楽マネジメントだけじゃないです。音楽療法も、我々は専攻として持っておりませんので、音楽療法もそういう形でしょうと。あるいは音楽研究。音楽学専攻がありますので、そこはたくさん科目を持っておりますので、その一部をシステムティックにとれば、ピアノ専攻であろうと声楽専攻であろうとあなたは音楽研究に関して副専攻を修了しましたよと。あるいはさらには、そのほかに指導者ですね。いわゆる教職ではない指導者。音楽教室でありますとか、そういうところで教える方たちを育てる副専攻。科目はたくさんあるんだけど、みんななかなかシステムティックにとらない。私は、音楽療法は1科目、音楽マネジメントを1科目、何は1科目という形でとることがほとんどだったんですね。それはそれでいいんですよ。教養として身につけるといいんですけど。もうちょっと、社会に出て何か特定のものに結びつく形での勉強をしたいという場合は、システムティックにとる

方法があるよということを示し、一定の単位数を取めた時に副専攻修了というおすみつきを与えることにしたのです。

【神本文部科学大臣政務官】 卒業生が出て、実際にこの副専攻をとった方がどこかの劇場なりで雇用されて、そこで自分の大学で学んだことが生かせれば、総合的な知見を持った方がホール側にいないという課題を解決できますよね。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長、教授】 そうだと思います。

【神本文部科学大臣政務官】 それこそ、この法成立を機会に、そういう専門人材の養成の姿の一つとして考えられるのではないのでしょうか。先生が始められてから、まだ卒業生は出ていないんですね。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長、教授】 はい、まだ出ていません。

プロデュース論で講師としてきてもらっている卒業生は、たまたま、私の授業に招いてきてもらって分かったのですが、音楽マネジメント関係だけじゃなく私が担当していた、音楽学関係の授業を、実にかくさんとしていたんです。要するに、彼女は主体的に、副専攻に近いことを自分でやっていたわけです。私自身も、それには驚きましたけれども。

結果的には、非常な難関を突破してあるホールに就職をしまして、10年ほど非常にいい仕事をして、指定管理者の変更に伴って、そこでは余りやりたくないということで外に出られて、今、自分でエージェントとして立派にやっておられるということです。

ですから、意識の非常に高い人は、おのずとそういうバラバラにある科目を自分でうまく関連づけまわめて、これをやっていくことができる。しかし今の学生は、なかなかそれが難しいですから、こちらが道筋を示してやらないと駄目なのです。

【大木文化部長】 多分、ちょっとした履修指導が要るんですね。

【神本文部科学大臣政務官】 そうですね。

【大木文化部長】 こんなまとめ方ができますよというのを、多分、毎年の履修指導の手引か何かにちょっと書いてやると大分違いますよね。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長、教授】 そういうことです。

【大木文化部長】 ちなみに副専攻というのは、卒業証書か何かを書いてもらえるんですか。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長、教授】 別に修了証書を出そうと。

【大木文化部長】 なるほど。すばらしいですね。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長、教授】 あくまで大学の中での修了証書ですけども。

【神本文部科学大臣政務官】 まあ、それでもいいですね。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 はい。ですけど，どこかに就職したいとチャレンジするときには，私はピアノ専攻の出身であると同時に，マネジメントの副専攻も修了しましたと。これは大学の修了証書がありますということを見せれば，それはそれで力があると私は思うので。

【大木文化部長】 いいですね。大分違いますね。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 だから，そういう形をとっていこうということで，今，やっています。

【大木文化部長】 なるほど。

【神本文部科学大臣政務官】 そうしたら，実際，それでどこかのホールなりエージェントなりで経験をした人が，大学の先生としてきてくれれば，実際，体験もしているし，いいですよ。

【中村学校法人大阪音楽大学理事長，教授】 そうです。そういう可能性もありますね。

今，お話しした人も，実際にそういう，副専攻ではないですけども，自分でそういうようなまとめ方をしてやってきた人で，経験している人は，いい講義をしてくれています。だから，それは私の授業を聞いて，たくさんの科目があったわけじゃありませんが，そういった学びもきちりしていますし，現場での経験を10年ぐらい積んでいますので，やはり講義としてはなかなかいい講義ができると私は思っています。

【大木文化部長】 ありがとうございます。

【神本文部科学大臣政務官】 ありがとうございます。

— 了 —