第３回　旧総合資料館跡地等の活用に係る意見聴取会議
議事録

■開会あいさつ（角田文化施設政策監）

旧総合資料館跡地活用等の活用に係る意見聴取会議の開催に当たりまして、一言ご挨拶申し上げます。

委員の皆様におかれましては、大変お忙しいところご出席をいただきまして誠にありがとうございます。

前回の会議では、舞台芸術・視覚芸術拠点施設、或いは付帯施設に求められる機能・運営に対する考え方についてご意見を賜ったところです。

その後、府民ワークショップを開催するなど、幅広いご意見を重層的に伺ってまいりました。本日は、この間の取組み状況もご紹介をさせていただきたいと考えております。

この間、委員の皆様方におかれましては、当会議の場を離れましても様々にお世話なっているところであり、特に椋平座長様におかれましては、先ほどご紹介しました府民ワークショップにもお越しいただき、また、３月に実施の植物園整備に係る説明会もご参加いただいたところです。本当に熱心にコミットいただいておりますことに対して、改めまして重ねてのお礼を申し上げます。

この後、京都府から整備内容の検討状況をご説明させていただきますので、委員の皆様方におかれましては、忌憚のないご意見を賜りますようお願い申し上げまして、簡単ではございますが冒頭のご挨拶とさせていただきます。

本日はどうぞよろしくお願い申し上げます。

議事（１）旧総合資料館跡地等の活用に係る整備内容の検討について

京都府から、資料に基づき、前回の意見聴取会議での意見を整理するとともに、府民ワークショップなどにおける意見を紹介して、整備内容の検討状況について説明を行った。

＜説明要旨＞

・昨年１１月開催の第２回会議で頂戴したご意見を、全体コンセプト、求められる機能と整備・運営に関する基本的な考え方、最適な事業手法という論点ごとに整理をして振り返った。

・北山エリア整備について幅広く府民の皆様からご意見をお聞きするため、昨年１１月・１２月に「北山エリア整備に係るワークショップ」として、「植物園を中心とした北山エリア整備」、「旧総合資料館跡地等の活用」、「府立大学共同体育館」という３つのテーマで参加者を募集して実施をした。また、この間、文化芸術関係者の方からも継続的にご意見をお聞きした内容を取りまとめの上、主なご意見として紹介した。

・この間にお聞きをしたご意見を踏まえて、旧総合資料館跡地等の活用に当たって、「文化芸術の振興」と「まちづくり」という２つの視点から「整備の方向性」と「コンセプト」を整理した。

・舞台芸術・視覚芸術拠点施設に求められる機能と想定される主な諸室として、劇場機能、展示（ギャラリー）機能、創作機能、交流・発信機能として整理した。

・舞台芸術・視覚芸術拠点施設に求められる施設運営に対する考え方を整理した。

・付帯施設について「交流・創造・発信」機能を有した施設として整理した。

・官民連携（ＰＰＰ／ＰＦＩ）の活用も想定して最適な事業手法を検討するべく、事業手法を検討するに当たっての考え方、優先的に検討する事業手法を整理した。

議事（２）意見交換

■委員意見

（椋平座長）

この間、私は、京都府が様々な方面の方々から意見を聴取してきたということは事実であろうと思っています。府民ワークショップの参加者について、各回１５名×３テーマ×２日間の計９０名という数字を少ないと考える方もいらっしゃるかとは思います。ただ、私はほぼ全ての回に参加して、多様な年齢層や背景をお持ちの方が参加されて、それぞれの参加者が自身の背景や立場などを反映した率直な意見を発言されたのを聴きました。そうした方々の意見をワークショップをとおして具体的に吸い上げることができたのではないかと感じました。お時間があれば、ぜひ皆さんもワークショップ当日の記録にお目通しいただきたいと思います。

多様なご意見ではありましたが、実は方向性としては一致した部分もありました。例えば、本日配布の資料のうち７ページ目にある「公共的な機能を発揮しつつ、利用者目線で機動的・柔軟な施設運営が必要」という施設運営に対する考え方は、参加者の皆さんの声からも感じる事ができたところです。付け加えると、この「利用者目線」という部分が多様でした。お子さん、若い世代、高齢者といったこともありますし、いわゆるマイノリティの方々に対する配慮もとても重要な観点です。当然ながら、今の時代において各種ユーザーの目線を細かく考えながら、なおかつ機敏で、統一感もあるけれども柔軟、そういった運営をしていく施設を目指したいということは、舞台関係者も一般の方々もおっしゃっていたことです。

我々は、このような様々な意見をどうしていくのかということを考えなくてはいけなくて、本日３回目の会議の大きなポイントと考えています。配布資料２ページ目の府民ワークショップで出てきた様々な意見、或いは植物園や共同体育館の懇話会・意見聴取会議で出てきた意見をどのように融合して、なおかつ効果的に発展的にまとめ上げていくのかということが、おそらくこの会議の一つの要点になるだろうと考えています。

後程、私の意見を具体的に紹介させていただきたいと思いますが、まずは各委員の皆様から、ご自分の立場、或いは一般ユーザーの立場からも含めてご意見を伺えればと思います。

（青山委員）

まず、今回の案をまとめた府の方々に敬意を表したいと思います。多様な意見や検討内容を１つにまとめられたなと、特に配布資料の３ページ目、全体の方向性やコンセプトとしてまとめられています。私も椋平座長がおっしゃったように利用者目線で考えるということが重要だと思います。

一方、説明を聞いておりまして、この土地だけでできるのか。面積が３倍ぐらい必要なのではないかという感じもしました。おそらくこれらを全て実現しようとした場合、大変なアイデア、或いは尽力が必要だろうと思いました。

そういう意味で、第１回会議でも申し上げましたけれども、府だけで事業化して建設し、ＮＰＯや業者が指定管理で運営するという手法は一切捨てて、事業コンペを行ってはどうかと考えています。この土地は京都府の所有で新たに土地を買う必要がないのですから、例えば、劇場も含めた一つのプロジェクトとして整備して、付帯施設の部分で業者に儲けてもらう。それでもお釣があるようであれば地代を払ってもらう。そうすれば、劇場の建物も府の負担なしで整備できるのではないか。残りは運営費だけということになれば非常に効率的な運営ができると思います。

本日の会議までに事業コンペの良い事例がないかと調べていましたが、ＰＦＩやＰＰＰの動きはありますが、なかなか事業コンペとして、事業全体を事業者が引き受けて、その中にある公共的施設と商業的施設を運営し、エリアも管理していくというほどの事例は見つかりませんでした。ただし、少し古い事例ではありますが、名古屋でＮＨＫが支局を建替えた時に事業コンペやったことがありました。私は、その時に事務局を務めていましたが、事業コンペで事業者から色々なアイデアが出てきて、企業さんは色んなアイデアを持っているなと感じました。このような手法もあるだろうし、例えば、この土地をうまく使うことで、必要な施設を建てつつ、土地を有効活用して収益施設もつくっていく。そのために、民間事業者にアイデアを募り、建設から運営まで全て民間でやっていただく。府は土地を提供することで、ほとんど負担をせずに劇場が使えるというような仕組みができればよいと思います。

こうした意味でも、全てを実現しようとすると大変なことになりますから、民間の様々な分野の人たちが集まってチームをつくってもらい、具体的な事業として提案をしていただくようなことをできればよいと思います。

もちろんそのためには細かい条件はたくさん付けなくてはいけませんが、このような手法で進めることができれば、とても魅力的な場所として一体的な整備できるのではないかと考えています。

以上です。

（椋平座長）

ありがとうございました。

一体的な整備運営の手法は一貫して青山委員からご発言していただいているところです。縦割り的な施設運営では上手くいかないというのはその通りだと思います。

一方で、大きな組織体が細かい目配りを十分にできるのかという観点もあるだろうとも考えています。このような部分にも配慮をしながら運営組織を考えていく必要があって、事業手法もこれに付随して考えていくのだろうなとイメージしています。

この観点については、改めてじっくりと意見交換させていただきたいと思います。

それでは、今井委員からお願いしてよろしいでしょうか。

（今井委員）

府民ワークショップに参加できていなかったので、改めて紹介いただいた意見を拝見しますと、多様な意見があるなと感じた次第です。

私の肌感覚ではありますが、コロナ禍も含めて社会状況が随分変わったなと感じています。アートに対して様々な施策が全国各地で行われ、また世界中で様々なアートの動きというのが起こっており、京都もその拠点の一つとして、世界の中心的な立場になっていかなければいけないと考えています。

このような状況下で、この新しい施設がどのように機能していくのか。芸術の方向性として、多種多様な表現方法が出てきており、今後もハコから飛び出したような表現方法は当然出てくるものと思っています。どのように対応し、芸術拠点として機能していくのかということについては、まだまだこれから詰めていく必要があるだろうと思っていますが、今の段階では柔軟に対応できる施設であってほしいいうことです。

また、アートの経済性。今のところあまり触れられていない状況ではありますが、私たちは「ものづくり」を仕事にしておりまして、ただ霞を食べて生きているわけではありませんから。以前にも少し申し上げましたが、経済との結びつきをしっかり持っていかなければアートは続けていけません。これは舞台芸術も同じだと思います。作品を売るということが汚いことではありませんので、この視点を事業の中に是非とも加えていただきたいと思っています。例えば、ご自身の気に入った作品を購入して自宅に置いていただくことで子どもたちがアートに触れる機会になると考えています。美術館だけではなく、家庭内でも触れることで教育につながるのではないかと思っています。販売形態のようなことも考えていければと思っています。

また、今、世界の研究者・ＩＴ関係者にとって、アートが非常に重要な役割を果たしていると聞いています。特に京都は第一線の研究者がたくさんおられますので、その方々たちにアートに親しんでいいただけるような施設。レジデンスという言い方が正しいのか分かりませんが、アートをプレゼンテーションできるような施設になればと思っています。

具体的な細かい部分も多々あろうかと思いますが、社会情勢の変化を感じる中で私の意見を述べさせていただきました。

以上です。

（椋平座長）

ありがとうございました。

今井委員のご発言と関連するワークショップ参加者の意見として、京都の様々な工芸作品を展示・販売できるようなコーナーを設けたらよいのではないかという内容がありました。三条商店街でも盛んに取り組んでいたり、或いは北山でも取り組まれていたりしますが、様々なジャンルの若いアーティストたちがちょっとしたブースを持って、お祭り的な青空市的なことができるのではないかという発想は一般の方々の意見としても多々あった次第です。経済的循環の中で若いアーティストを育てていくという発想は一般の方もお持ちだと思います。

最後におっしゃったアートが最近の研究の中にも取り入れられているのではないかということについて、私は工業大学に所属していまして、その関係で一言申し上げますと、これまでは工学の基本教育として「ＳＴＥＭ」という言葉がありました。Ｓはサイエンス、Ｔはテクノロジー、Ｅはエンジニアリング、Ｍはマセマティックスのことで理工系の基本四要素です。最近はそれにＡを足して「ＳＴＥＡＭ」と呼んでいます。Ａはご想像のとおりアート。最近は本屋にもＳＴＥＡＭ関係の書籍が並んでいたりします。文理融合的な考え方で、物事を動かしていく、経済も動かしていく、人の行動を呼び込んでいく、といったことは様々な角度から研究されています。

このような研究をされている府立大学の先生もいらっしゃいます。府立大は文理融合的な学問領域も設けていますので、関連性をもって発展的に考えていけるのかなと思っています。

それでは、大垣委員からお願いしてよろしいでしょうか。

（大垣委員）

各方面の意見が出尽くされたのか否かは分かりませんが、この間に様々な立場の人々から意見を聞いた上で、限られた時間の中でまとめて本日の配布資料に一定の方向性として示されたということで、この先が見えてくると言いますか、少しイメージを掴めるところまで来たのかなと思いました。

私も地元に住まわせてもらっている者として、やはり長く住めば住むほどに自分が生きられるあと何十年間はあまり大きく変わって欲しくないという意見があることは理解します。

最近、講演会で聞いて驚いたのですが、若者を対象とした意識調査によると、日本の若者は諸外国と比べて自分の将来に明るい希望を持っていないという結果があるそうです※。私は、この結果を知って大変なショックを受けるとともに、若い人が環境問題や人口減少といった厳しい社会問題ばかりを目の当たりにしてしまっているのではないかと感じました。将来自分はこんなふうに社会に役に立ちたい、こんな仕事につきたいなど、若い人はいろんな想像力・刺激を受けることによって新たな発見ができるのだと思っています。

青山委員がおっしゃったように、確かにこの施設を運営することは相当大変なことで、別々の管理者ということになれば、アンバランスなサービスといった様々な問題が出てくることと思います。

公共図書館や学校図書館について、先日、図書館がない学校があると報道されていましたように、毎年予算が減ってきている状況にあります。本があると言っても１０年前の古い本がそのままといったところもあるようです。我々、出版界で公共図書館の課題となっていますのは、貸出件数を増やすために、例えば本屋大賞を取ったようなリクエストが多い本を５０冊、１００冊と仕入れて貸出されるというようなことがあります

※ 内閣府. 平成 26 年版子ども・若者白書（概要版）-特集　今を生きる若者の意識～国際比較からみえてくるもの～-1(6)自らの将来に対するイメージ. https://www8.cao.go.jp/youth/whitepaper/h26gaiyou/tokushu.html

が、それでは店頭の本が売れず、作家さんの出版意欲も落ちてしまいます。人気のある施設にしようと、できるだけ安くサービスをして集客をすると府民は喜ぶのですが、果たしてそれで運営が持続できるのか。このあたりのバランスが非常に難しいなと思っています。

最近、建築資材や人件費が上がっておりまして、私どもも一つ店舗をつくろうと思うと、２年ほど前と比べて費用が１．５倍ほどになっている状況です。これで採算を合わせようとすると非常に厳しいのですが、そのような状況もうまくコントロールをして土地を有効活用してもらえればと思います。

我々の世代がこの地域、京都、そして子どもたちがこれから夢を持てる社会をつくるためには何をすればよいのか。それぞれの年代の方が分け隔てなく幸福な気持ちを持ってもらえるような施設は何なのか。全ての意見を取り入れると全てが中途半端になるのではないかという懸念もありますので、適切なところでそれぞれが調整しないといけないなと思っています。皆さんの満足度が高い施設は、どのような条件ならできるのかということも考えていく必要があると思います。

皆さんの意見を取り入れた形で、現実的なところにステップアップしていく時期にきていると思って期待しています。

以上です。

（椋平座長）

ありがとうございました。

経営的なお立場からも発言していただいたと思います。

また、以前にも出ていましたが、様々なアイデアがある中でどのようにして取捨選択をして、より濃縮した形で効果を狙う、そういった発想・考え方というのは大事になってくると思います。

それでは、奥野委員にお願いしてよろしいでしょうか。

（奥野委員）

配布資料にある整備の方向性やコンセプトなど、この期間によく内容をまとめられたなと感じています。文化芸術振興とまちづくりの視点、これを両立してコンセプトに基づいた整備を具体的に考えていけるところまできたと思っています。

夢が膨らむ内容になっていますので、青山委員がおっしゃった３倍くらい土地がいるのではないかというお話につながってくると思います。限られた敷地の中、また、一度整備してしまえば大規模なお金をかけることが難しくなりますので、柔軟に変化に対応できる施設、可変に対応できる建築物が必要になってくるだろうと考えています。

配布資料３ページ目に京都府立文化芸術会館と京都こども文化会館の優れた機能を継承すると示されていますが、その機能だけが見えてしまって規模の部分をどうしていくのかというところは少し課題に感じております。

大垣書店さんのように本屋のみではなく、飲食や芸術家や地域の新たな企業家の発表・セミナー・販売の場、本と親しむ時間を楽しむためのカフェも併設されている事例が京都市内で複数見受けられます。また、違う事業者さんでは車販売にカフェを併設している事例もあります。府内各地、他府県も含めて、複合施設を一つのコンセプトの中で、まとまりのある施設運営がなされていますので、従来の単に事業者を入居させるという形ではなくて、今回整理されたコンセプトのようにまとまった運営が必要だろうと考えます。事業者の入替えや様々な催しができるよう、建物はシンプルな形で整備して運営で活かしていく方向がよいかと思います。

そうした意味で、青山委員がおっしゃった民間提案について、限られた投資におけるコスト縮減と地域の思いをきちんと受け止められるような民間提案を引き出していくために、要件定義をした上でサウンディングもしていくとよいのではないかと思います。いきなりコンペが出来るのかというと分からない部分がありますので。

規模感の部分も含めて要件定義は難しいだろうなとも思いました。いきなり民間提案を求めると大きさであったり内容であったりという部分が、本当に求めているものに合うのかどうか分からないところがあると思います。

文化芸術施設を運営されている事業者さんなどから、この土地・周辺環境でどのような事業の可能性があるのか、どの程度の規模のホールが望ましいのか、このような事前調査のようなものができるとよいと思います。もちろん事業者がどれほど応じてくれるのかということはありますが、民間導入やコンペに向けてのステップを踏んでいく必要があるだろうなと、この間の議論をお聞きしていて思った次第です

以上です。

（椋平座長）

ありがとうございました。

とても適切な言葉でまとめていただいてありがとうございます。大事なテーマは要件定義ですね。先ほど青山委員、今井委員、大垣委員もおっしゃっていたように、多様な意見があって夢が広がる状況。これを具体的な事業に落とし込んでいくにあたって、この施設・エリアはどのような要件に基づいて整備運営するのかということをうまく絞って組み立てていなければ、突然コンペをして変な提案がでてきたら困ることになります。おそらく要件定義の段階が非常に重要な意味を持つだろうなと考えています。また、そういう段階にとうとう来たなとも思っています。

様々な議論を積み重ねてきたということは実感しているところでありますので、ぜひ皆さんの意見を要件定義にしっかりと組み込んでいただきたいと思います。

それでは、茂山委員にお願いしてよろしいでしょうか。

（茂山委員）

皆様がおっしゃった意見とほぼ同じような内容にはなってしまいますが、これからどのように実現に向けて進めていくのかということが大変だろうと思っています。

限られた敷地ですので、どうしても取捨選択をしなければならない。ですが、当然ながら排除されたものが出てくることになりますので、今は旧総合資料館跡地の話ですが、北山エリア全体として、同時進行で行われているアリーナや植物園に取り入れられないだろうかと思います。北山エリアの動線の話も出ておりますが、例えば植物園の入口の位置を少し変えるなど、従来ある動線もよいとは思いますが、一度新たな動線を作り直してみる発想もあるかと思っています。その費用はどこから出すのかという話もありますが。

旧総合資料館とそれ以外の会議を総括したような会議があるのかどうか把握しておりませんが、もっと俯瞰的に総合的に考えていただけるとよいと思います。跡地や植物園といった個別の議論ではなくて、もっと大きく捉えると、より幅広い使い方や発想が出てくるのではないかと思っています。こうした俯瞰的な会議の場があれば、上手に様々な意見をまとめていただければ有難いと思いました。

やはりこれだけ様々な意見が出てきて全てを当てはめるとなると、この敷地内では少ししんどいかなと思いますので、上手に融合していただければよい方向になるだろうなと思っています

以上です。

（椋平座長）

ありがとうございました。

跡地に建てる建物だけの動線ではなくて、植物園や府立大などエリア全体の動線をどのようにするのかということは非常に大事なポイントだろうと思います。人が溜まってしまっても困るし、綺麗に流れるだけではなくてしっかりと過ごしていただけるような。そういった発想もとても大事になってくると思います。

跡地の中に緑は当然入ってくるとは思いますが、どのように植物園と融合していくのか。このような発想も非常に必要となりますので、おっしゃっていただいた俯瞰的な目線は大事なキーワードになると考えています。

それでは、高杉委員にお願いしてよろしいでしょうか。

（高杉委員）

茂山委員がエリアの動線のお話をされたので引き継いで私も意見させていただこうと思います。それぞれの施設が独立してしまった場合、景観的にも良くないと思います。動線として繋がっている方がよくて、植物園の垣根をなくして自由に入るということはできないのでしょうが、動線を工夫して全てが繋がっているような形。それぞれの施設にそれぞれの入口からアプローチするような閉じた空間にならない方がよいだろうなと思っています。

そういう意味では、同時進行でアリーナや植物園が進んでいるのですが、先だってからずっとお伝えしているように、再開発エリア全体を統括する大きな組織が必要だろうと思っておりこのエリアをいかにマネジメントしていくのかということが大事だと思います。それぞれに進めていくと、後で「こっちは既にこういうことで決まっている。」というような状況になってしまうのではないかと思います。それぞれの方針でどんどん進んでいってしまうと、このエリアを一つに融合する、繋げていくということが難しくなる可能性が出てくるのではないかと思っています。それぞれの専門家がそれぞれに話し合いをして、大切なものを守っていくという過程は重要であると思いますが、早い段階で「エリアをこういうふうにしていきたいよね。」「それでは植物園さんにはこうあって欲しいよね。」「いや、それは無理だ。」「いや、でも、そこをこういうふうに解決できないか。」といったような形で、横の繋がりを作りつつ、同時進行でもっと大きなビジョンで、エリア全体の話をしていかないといけないと思います。分科会的に施設ごとに議論をして、後々、融合しようと思ったときに使いにくいという状況になってしまわないかと少し危惧しています。

職員の方々にまとめていただいた配布資料は本当によくまとまっていて、ご苦労さまですと申し上げたいと思います。これから資料の内容の解像度を上げていく作業が必要だろうと思います。文化芸術にまつわる法律や条例など、ベースとなる考え方に則って進めていくことになるだろうと思いますが、このエリアや劇場をどのように使っていくのか、劇場・アートの殿堂的な使い方ではなく、社会包摂型の多文化共生、地域に密着

した場所という方向になっていくのだろうと思います。例えばウェルビーイングというのは抽象的な言葉ですので、アート、工芸品や舞台芸術がなぜ人々に幸福をもたらすのかのということについて、１つずつ問い正すと言いますか、その言葉の解像度上げていく。その言葉の積み重ねが奥野委員のおっしゃる要件定義になっていくのかなと思っています。

この敷地でできることは当然限られると思いますので、劇場の中に全てを集約する必要はないと思っています。「こっちから出ていく。」ということは絶対的に必要なことだと考えています。アウトリーチであったりワークショップであったりと色んな可能性が生まれると思います。社会包摂という観点で、高齢者施設や学校、病院、少年院や刑務所、色々とあるだろうと思いますので、そうした場所でワークショップをするなど、出ていくということが大事だと思います。今、地域で何が問題になっているのかということを例えば専門のＮＰＯや地域のコミュニティの方々とお話しして吸い上げていくことで、舞台芸術やアートができる方法で解決ないしは解決できないとしても寄り添っていくことが大事だと思っています。連携、横の繋がりというものをどれだけ密に広く作り上げていくかが非常に重要だと考えています。

ＮＰＯ法人京都舞台芸術協会さんからも練習場や施設の使い勝手などについて色々とご意見をいただいております。練習場によっては当日に目の前で部屋が空いていても前日までに予約していなければ使えないという施設がありまして、空いているのだから使わせてほしいと思いますが使い勝手の悪い場所もあります。そのようなルールを決めている理由はあるのでしょうが、空いているのに使えないというもどかしさと言いますか、そういったことは解決していきたいと思いますので、これから条例などを作成していく中で、細かい部分を柔軟に詰めていただけたらなと思います。

他の劇場との棲み分けなども考えて、この劇場がどのような方向で進んでいくのかということはこれから考えていくことになると思います。府立文化芸術会館や子ども文化会館のことが文言として出てきていますが、それらの活動に対する検証もしっかりと行ってほしいなと思っています。「こういうのがよかったよね。」とか「こういうところは

補強できたらもっと良くなるかもね。」みたいなことを検証していけるとよいと思います。言いたいことはいろいろとありますが時間がないので、このあたりにしておきます。

以上です。

（椋平座長）

ありがとうございました。

高杉委員は非常に多角的な視野をお持ちですので様々なところから言葉が出てくるかと思います。最後におっしゃっていた劇場の棲み分けについては、おそらく第２回会議の時に私から紹介させていただいたとおり、この施設が目指すのは、高杉委員の言葉で言うと社会包摂、文化共生。今の時代や将来を見据えて掘り下げていく中で、どうすれば本当の包摂に結びつくのかということを具体的に検討・考察することが必要になると思います。

それでは、藤木委員にお願いしてよろしいでしょうか。

（藤木委員）

この半年ほど色々と検討を重ねられて、基本的な整理はおおよそ煮詰まってきたのかなと思っています。他の委員の発言を聞いて、今後進めていくに当たって、３つのポイントがあるだろうと思っています。

一つ目は、一元的な調整です。北山エリアは３つの施設ごとに検討をしていますが、最終的な仕上がりが「こんなものでしたっけ？」ということは避けなければいけないので、一元的調整をどのように図っていくのかということが重要です。それは、他の委員からも発言のあったエリアマネジメントにも関わってくると思います。

二つ目は、運営です。エリアマネジメントとも関係してきますが、ＰＦＩといった官民連携手法は、歴史的に建物を整備する公共事業として２０世紀終わりぐらいから民間活力として始まった制度ですので、工事を請ける業種として建設業がメインのプレーヤーとなっていたことが特徴であったりします。しかし、今回のような施設は完成後の運営が非常に大事になると思っています。府庁内の別の所管課にはなりますが公民連携プラットフォームにおいてご協力いただいた久御山町は、全員活躍まちづくりセンターという中央公民館の建替事業に当たって、色々な議論を経た結果、先に指定管理者、要は運営予定者を先に指定して、長期的にコミットしていただく指定管理者と町が一緒にどのような整備にしていくのかを考えていくということをされています。まさに基礎自治体として住民の方と一緒に議論をし、最終的な仕上がり含めて落とし込んでいくという作業をされています。

運営には当然ながら専門性が必要ですし、まちづくりとしてだけでなく、文化芸術事業として成り立たせるセンスも必要ですので、いわゆる民間活力系のシンクタンクや建設コンサルに委託すれば何かが出来上がるというものでもないように思っています。

理想を言うならば、青山委員が詳しいとは思いますが、海外の都市開発で用いられるエージェント手法。国内では岩手県紫波町のまちづくり開発で採用された総合的な調整を官庁と民間含めて一元的に、ある種フリーに動けるような人材を戦略的に配置する。その代わりに、その方には短期間できちんと成果を出していただく。これは民間が自由

に勝手にするということではなくて、行政側がしっかりと何をして欲しいのかというメッセージを伝えた上で、公民連携企業として成り立たせるためのエージェント手法をとることができないかということです。ただし、これを京都で挑戦するとなると、私の感覚では岩手とは比にならないほど様々な方面の調整が必要となると思いますので、困難さを考えますと、やはり行政の方である程度の前裁き的なことやっていただいて、具体的にどうするのかということに話を絞ったほうがいいだろうと思いました。

京都は文化庁が霞ヶ関から移転してきたので非常に幸運な立場にはありますけれど、一般論としてなかなか文化芸術に予算をつけるというのは財政状況からみて難しい部分もあると思います。そうなると経済性や経営効率ということも、二兎を追うという考え方で、民間収益でもって維持財源を考えていくということも同時並行で考える必要があるのかなと思っています。

三つ目は、一言で言うならば、お金やファイナンスです。先ほど話したとおりですが、単純にＰＦＩで発注すればよいという話ではなくて、何が必要なのかということをさらに一段階具体的に、例えば建築計画において模型を作って実際のオペレーションを何度も何度も練り直していく必要があると思います。財源を確保するために民間事業がどうすれば両立するのかとかいうのはおそらく１回で決まるようなものではなくて、手戻りもする想定で深く対話をしていきながら最終的な理想像を作り上げる作業が必要だと思います。行政が民間事業者を選定して委ねるというわけにはいかず、一緒に悩みながら汗をかきながら考えていくということが必要になると思いますので、何か今までの手法の中でこれを選ぶというのではなくて、必要なものから考えていくプロセスの中で進めていく必要があると思います。私があまり言いすぎて進め方を縛りすぎてもいけないと思いますので、まとめると一元的な調整、それから長期的な運営をしっかり考える必要性、三つ目は事業とかお金・ファイナンスの研究、この三つを同時並行的にやっていくということが必要だろうと思いながら聞いておりました。

以上です。

（椋平座長）

明解に整理していただきまして、ありがとうございました。

一通り委員の方々からご意見をいただきました。

私から話題提供として、スライドを１枚持ってきていますので、その話をさせていただければと思います。今しがた、私以外の７名の委員からおっしゃっていただいたことが、私から話題提供させていただこうとしている内容の土台になっていると思います。それでは、映していただけますでしょうか。

藤木委員や青山委員などがおっしゃったことがスライドの一番下に書いてあることです。どのように運営していくのかということについては、おそらくそれぞれの関係団体で組織する連絡協議会的なものか、或いはもっと進んでカウンセル的なものか、プロデューサー的な役割を持った組織としてお金のことも含めて考えていく組織を作るのか。おそらくそうした権限を担う組織でないとエリアマネジメントはうまくいかないだろうと思っています。当然、そこには高杉委員がおっしゃったように、今の段階から意見交換していくような段取りも必要になってくるだろうと考えています。青山委員がおっしゃった統一的事業体や藤木委員がおっしゃった一元的調整はその通りだと思います。

もう少し具体的にみていきましょう。

例えば府からどれだけお金を引っ張ってこられるかということについて考えたとき、賑わいという言葉はおそらく嫌がられていると思いますが、やはりここにある程度の人が集まって、幸せ・ウェルビーイング、憩いを感じて過ごすことができるという環境になっていかないと、やはり府としても公的なお金をそこにつぎ込み続けることが難しいと思います。ある程度人の出入りが増えるようなことをして、いかに滞在時間を長くしてそこで過ごしてもらうということがまず大事。次は、長く過ごされた方にリピーターになってもらう。リピーター戦略については、京都銀行さんも大垣書店さんも様々に取り組んでいらっしゃるとは思いますが、リピーターになっていただき、長年のお客さんとして、１０年、２０年、３０年、もっと長い期間そこに通っていただけるような、そ

ういう愛着を持ってもらえるための仕掛けに取り組むということがとても大事になると思います。

先ほど高杉委員がおっしゃった包摂・共生的な視点、或いは皆さんがおっしゃっていたエリアマネジメント的な視点で考えていくに当たって、具体例として申しますと、この劇場のチケットを持っているお客さんは植物園の入場が無料になる。逆も然りで、植物園の入場券を持っていたら、劇場のチケットが前売り料金になる。両施設の年間会員であれば行き来できるようにする。そういったことで、一つの施設を目指して訪れた人もなぜか知らないうちにこのエリア全体のファンになっているような、そんな仕掛けが大事になるだろうと思っています。

すでに植物園などでライトアップの仕掛けなどをしておられますが、この芸術拠点では単にライトを点けるだけではなくて、訪れた人に点灯スイッチを押してもらう。お客さんにスイッチを押してもらう体験自体を一種の喜びとして、またここにリピートしてきてもらうモチベーションにしていくような仕掛けがよいと思います。これらは岐阜県可児市の施設で取り組まれていることでして、その劇場に通うファンを増やしていくようなことをされています。

発想としては芸術拠点だけを視野に入れて考えるのではなくて、如何に周りの施設との連携を深めていくかということです。これも前述の可児市の施設で行われていることですが、劇場のお客さんが予約する際の会員登録に個人情報として生年月日の月までを入力してもらうのですね。そして、誕生月に来られた客さんの席には、劇場側から花束が置いてあるというサービスをする。そうすると、お客さんは公演を楽しむだけではなくて、劇場に温かく迎えてもらったという一種のホスピタリティが感じられることで愛着を持ってもらえる施設にしていく。ここ北山エリアでは、植物園から花を持ってきて「植物園で育てた花ですよ。」というメッセージも添えて花束を渡すと、今度はそのお客さんが植物園に足を運ぶきっかけになるかもしれない。さらに言いますと、植物園で花を育てるに当たり、劇場のチケット代の一部、3,000 円の内の 10 円や 20 円、0.5%や

1%でもよいので基金として積み上げて、花の苗や種などを買って植物園で育てる。やがて劇場のお客さんにも美しいなと思ってもらえる花が育つ。

もう一つだけ言いますと、お子さんや若い世代などに対する考慮を十分にしなくてはいけないということは、以前今井委員もおっしゃっていたことでした。そして、ワークショップの中でも盛んに出てきた意見であります。植物園の中に府民参加できるちょっとした花壇を設けて、そこに花を植える人たちを募集して育てる。やがて花が咲くときっとまた家族と一緒に来てもらえる。学級単位で遠足に来ていたら、次はお父さんお母さんおじいちゃんおばあちゃんを連れて見に来てくれる可能性が高くなる。このエリアに対する思い入れみたいなものを高めていってもらう。そういう仕掛けをしていく。その花の種はどこから出てきたのかというと、府のお金ではなくて、劇場に通っていたお客さんがちょっとだけ落としていったお金。そうした循環を作る。お金の流れとあわせて気持ちも循環する。大勢の人たちの気持ちがそこで循環するような仕掛けができればと思います。

このような細かい組み立てを一体誰が考えるのか。それは一元管理をする組織体なのか、或いは連絡協議会的なものなのか、カウンセル的なものなのか。これから組織体についても考えていくときに、このような具体的な発想が繋がって方向性が明確になっていくと思いますし、そういうタイミングにきていると思っています。

私ばっかり発言して申し訳ないので、そういった角度から具体的に考えていただけるようなご意見も皆さんからお願いしたいと思っています。青山委員いかがでしょうか。

ここからは是非ざっくばらんにどなたが発言していただいてもよいので、意見交換していければと思います。

（青山委員）

ありがとうございました。とても面白いし、こうした取り組みがこのエリアで実現できると素晴らしいですね。

今の日本のエリアマネジメント制度の中で、こういったことができるのかは少し分かりかねますけれども、2018 年に地域再生エリアマネジメント負担金制度という国の制度が発足しましたが、まだこの制度を具体的に使っている事例は一つもなくて、梅田駅前周辺で第 1 号に取り組もうという話が起きている程度となっています。この北山で文化環境系のエリアマネジメントができたらとても面白いなと思います。

例えば、公共スペースでカフェができる場所があれば、北山商店街のカフェが月替わりで出店してくれるような取り組みができれば面白いと思います。一種の全体的なエリアマネジメントをやるような仕掛けを作ってもよいのではないかと思います。国の制度があって少しだけお金もいただけるので、何かそうした組織を作るというのがいいのかなと思っています。

また先ほどの私の話に戻ってしまうのですが、例えばこの総合資料館跡地のところで一元的に管理運営をする組織ができたとすると、そこが旗振り役になって商店街やコンサートホール、植物園、府大も巻き込みながら面白い地域を作っていく。これができたら絶対注目されるし、府民のためにもよいと思います。色々な意味で楽しい空間。大垣委員の創造性を刺激するような仕掛けということがもっと必要だろうと思います。こういったことを実現するために、単に施設整備をする話ではなくて、この場所に行ったら何か刺激を受けられるようなワクワクする空間にできるのではないでしょうか。エリアマネジメントをする団体の中にそういった専門家を配置すれば絶対にできると思います。

以上です。

（椋平座長）

心強いご意見ありがとうございました。どなたでも結構ですので、ざっくばらんにご意見いただけますでしょうか。

（大垣委員）

座長のお話がすごく面白いと思いました。繰り返しになりますけれど繋がりをつくるということが大事。ネット社会、架空の空間では繋がっているのですが、人との触れ合いとか、感覚とか、顔を合わせるということが薄らいできていると思います。人を思いやる心、地元を大事にする気持ち、そんな気持ちが伝わるようなコミュニティができれば、時間が経てば経つほどに、人が集まってコミュニケーションが生まれてくると思います。専門的な手法は分かりませんが、ぜひ市民や府民にとって敷居の低い施設になってもらえればと思います。敷居が高くなってしまうと１人では行きづらくなってしまいます。できるだけ参加しやすい施設として、京都府さんの施設だということだけでも安心してもらえますから、そういった施設になるような何かしらの手法を使っていただければありがたいと思いました。

以上です。

（高杉委員）

私も椋平座長がおっしゃったような点灯式がすごくいいなと思っています。実際、可児市の文化創造センターala が取り組まれて、職員さんに少しの手間はかかりますけれども、点灯式をすることにはほとんどお金はかかっていない。ちょっとした高台とスイッチを用意するだけ。それでいて募集したらすぐに応募が殺到する人気の企画です。こういった体験が家族の繋がりや会話に繋がっていき、施設との愛着ということがちょっとした一手間でできていく。このような細かいことの積み重ねということが私はすごく大事だと思っていますので、賛成ですね。

先ほど椋平座長のチケット代などの一部募金という案について、例えばalaでは、設置されている自動販売機でジュースなどを買うと、その一部が地元に還元されてワークショップの費用などに充てられるという取り組みをされています。募金と言うと敷居が高いと思われることも、自分が欲しいジュースを買うときにこの自販機を使うだけで募金ができれば、心のハードルを下げられると思います。そのような形で、チケット代金の一部を募金するというのは方法としてよいと思います。

横の繋がりという意味では、半券やスマホのチケット画面を見せて植物園をはじめとした隣の施設も訪れられるとよいと思います。一度訪れると愛着やまた行きたいっていう気持ちも芽生えると思います。私も４月に久しぶりに植物園へ行きましたけれども本当に素晴らしいなと思いました。また、子どもを連れて行きたいなと思っています。募金するときに、何回も行って親しみのある場所だと「ちょっとお金入れよう。」と思えるのではないでしょうか。私は広島出身でして、カープが困ったときの樽募金に市民がお金を入れるという気持ちがすごくよく分かります。身近なものであると守りたいという気持ちも出てくると思いますので、細かい接点をたくさん作っていく積み重ねと大きな仕掛けの両方の取り組みを進められればよいと思います。

以上です。

（椋平座長）

ワークショップも含めて本当に多様な意見をヒアリングさせていただいていますので、具体的なプランや取組、仕掛けみたいなことも考えていく方が、この先の施設の設計やエリア全体のしつらえにも繋がっていくし、先ほどの組織的な組み立てをどうしようかということにも繋がっていのではないだろうかと思っている次第です。

茂山委員におかれましては、また別の発想で色々と追加していただけるようなことがあるのではないかと思いますが、いかがでしょうか。

（茂山委員）

お話を伺っておりますと植物園をはじめとした横の繋がりを増やしていけると、施設を利用する側から言いましても選択肢が増えることはよいことだと思います。企画によってはアリーナの方が向いているのであれば劇場の資材を簡単に利用できるようにすることもできるかもしれません。施設を利用する人が一から全部調べるのではなくて、パッケージのような形になっていると便利で有難いなと思います。

以上です。

（椋平座長）

府の配布資料の中に「発信拠点」のような言葉がありましたが、取組内容を北山全体として発信する。ホームページでも何でもいいです。そういった仕掛けは当然必要だろうと思っています。今はそれぞれの施設が独自のホームページを掲げていて、探せばヒットはするのですが、ここを訪れればエリア全体でどんなサービスがあってどれだけの時間を過ごせるのかが掴みづらい。情報発信によって、ここへの愛着を促すような発想ということも次の段階で出てくるかと思います。

今井委員いかがでしょうか。

（今井委員）

おっしゃるように北山エリア全体を総合プロデュースすることができれば、色々なニーズが生まれると思います。

もう一つ大事なのは、今の府立文化芸術会館はバスか車で利用する方が多いと思いますけれど、車は医大病院を受診される方が停められていて駐車場に空きが少ない状況になっていることと思います。資料館跡地は、北山駅から上手に経路を作っていいただければ雨に濡れずに各施設を訪れられる。雨が降ったので行くのをやめようと思う方も多いと思いますので、行きやすい施設という観点も大事であろうと考えています。

先ほどから出ておりますように、俯瞰的にエリア全体を考えるということは私もすごく大事なことだと思います。人の流れをどうするのか。例えば、清水寺近辺はバスが連なっているような現状で、府民・市民の皆さんは行きたいとは思わないのではないでしょうか。府民・市民が行きやすい施設として、リピーターになってもらうには気持ちよく過ごしていただかなくてはなりませんので、その辺りをこれから詰めていく必要があるだろうと思っています。

以上です

（椋平座長）

ありがとうございます。奥野委員いかがでしょうか。

（奥野委員）

個別施設が個別に集客に動くのではなく、エリアマネジメントの組織がエリア全体の連携や回遊、利用者のリピーターづくりに関与して、エリア全体の魅力アップ、連携の力を引き出してそれぞれの施設の運営を補っていくというができればとてもよいと思います。どこかが独り勝ちということではなく、文化、芸術、自然をテーマとしてまち全体が元気になるというイメージ作りにも寄与すると思います。

（椋平座長）

自分に対して１点くぎを刺そうとしているのですが、エリアマネジメントとして連携していくと面白いのではないかという話を一通りさせていただいたのですが、俯瞰で見ていく視線の先には地元の方々が当然入ってくると思っています。第２回会議で大垣委員に熱弁をふるっていただいたとおりですが、共生や包括的な施設と言っていますけれども、この施設や地域、エリアだけではなくてその周辺も含めて、周辺に住んでいらっしゃる方々も含めての共生が必要だと思っています。そこは当然に視野に入れてマネジ

メントしなくてはいけない。この点は、我々は今一度、心してかからなくてはならないと思っています。

（青山委員）

最後に１点だけよろしいでしょうか。

もう今は無くなってしまったのかもしれませんが、一時期、地元の北山街商店振興組合が中心となって、コンサートホールや府立大学、植物園も入った北山エリア全体として毎週朝会を一緒にやっていました。そこで、色々な情報交換をしていた時期があったのですね。当時、私も参加していまして、ハロウィンイベントを一緒にやったりもしていました。

もう一つ、先ほど椋平座長がおっしゃった植物園による花の提供に関連して、北山通の賀茂川から工繊大に至るまでの街路樹の根元に花を植えるという「北山フラワープロジェクト」というものがありました。これも北山街の商店振興組合の方々が中心になって進めていたものですが、植物園の方も参加・指導してくださいまして、コンサートホールもボランティアで参加していただくなど、一緒に取り組みをしていた時期がありました。そうした形でエリアが一緒になれるといいなと思っています。そういう素地があったということです。

それが途絶えてしまったような状況になっていますので残念だなとも思っています。

以上です。

（椋平座長）

ありがとうございます。

そういった素地があるということで、復活、バージョンアップした形で実施できればと思います

最後に一言だけ申し上げますと、おそらく先ほどご発言いただいた要件定義の問題が一番の課題だと考えています。要件定義の中に、様々なご意見をいただいたような具体

的な取り組みまでちゃんと付け加えておくと、どのような施設・設計図・事業体になるのかということが導き出されると思います。そういうところまでもっと突っ込んで具体的に府には詰めていっていただけたらなと思っている次第です。

私のタイムマネジメントが上手くいかなかったのでギリギリになっていまいましたが退室時間が近づいてまいりました。本日は本当に委員の皆様から多様な意見をいただきまして具体的な話を進められたと思います。一段階、次の段階に進められたと感じている次第です。

それでは、マイクを府に戻します。よろしくお願いします。

■京都府事務連絡（次回以降の進行について）

椋平座長様、議事の運営等ありがとうございました。なお次回の会議につきましては、本日いただきましたご意見を受けて京都府で整理し、後日日程も含めまして連絡させていただきます。それでは、最後に角田文化施設政策監からご挨拶申し上げます。

■角田文化施設政策監より閉会挨拶

最後に座長にまとめていただきました要件定義が大事だということ。また、話題提供としてお話いただいた具体的な取組のご提案などをお聞きして、やはり形として見えるものでなくてはならないと思った次第です。

舞台芸術・視覚芸術拠点施設と付帯施設の整備については、建設から運営までを一体的に考えていくべきではないかという重要な視点。さらに、エリア全体でしっかりと統一的なものを考えていく必要があるという非常に大事な意見などを委員の皆様からいただきました。

社会包摂や文化共生の観点など、有難い意見をたくさんいただき本当に有意義な会議となりました。今後、しっかりと検討をして参りたいというふうに思っております。

本日は貴重なご意見を多々いただきましてありがとうございました。