

都立文化施設のあり方検討部会中間答申

～ 東京芸術劇場改修と改革の方向性について ～

2008年2月14日

東京芸術文化評議会
都立文化施設のあり方検討部会

1. 東京芸術劇場を取り巻く環境の変化

20世紀末から21世紀にかけて、世界的に情報革命とも呼ばれるような経済・社会環境の大変動が起きている。アジアの東端に位置する東京もアジアを代表する都市ではあるが、この流れの中で、従来の手法だけでは現在の繁栄を維持できない状況に直面している。その中で、「文化の力」が大きな要素となっている。

文化施設の新たな役割とは、都市の活力、創造力を維持していくために、住民の創造力（クリエイティビティ）を刺激し続け、芸術の持つ力を、教育や福祉、まちづくりなど社会のさまざまな領域で最大限に活用していくことである。

東京芸術劇場が開場した1990年には、芸術家や芸術団体の公演や芸術愛好家の発表の場所を確保するために、文化施設を量的に充足させることが行政の役割であり、東京芸術劇場も開場当時はその役割を十分に果たしたといえる。しかし、90年代そして21世紀に入り、都内の区部・市部では施設の開設が相次ぎ、量的な充足は満たされてきており、現在においては、東京都の文化施設は必然的に区立・市立のそれとは異なった役割を担うことが求められるようになってきた。

現在の東京の音楽・舞台芸術分野の状況は、多様な発表の場所が、公立、民間を問わず増加する一方で、社会的なインパクトのある作品、他の芸術分野とも刺激しあう実験的・芸術的な作品を創造、発表する場と機会は十分とはいえない。こうしたことから、長期的な取組み、国際的な取組み、実験的な取組みなど、民間・アマチュアなどでは積極的に取り組めなかった活動を行うなど、公立の文化施設の役割の重要性は高まっており、都立文化施設の役割としては、公演や発表の場所を提供するだけではもはや十分とは言えない。

2. 東京芸術劇場の現状と課題

(1) 事業展開上の現状と課題

東京芸術劇場は、クラシック音楽のコンサートやミュージカル、演劇などの公演が活発に行われ、施設稼働率も非常に高く、開場以来、都民はじめ、公演活動を行うさまざまな芸術文化団体に親しまれている施設である。

しかし、前述のように音楽・舞台芸術施設を取り巻く環境が大きく変化していることから、従来と同様に貸館事業を主たる事業として継続しても、首都東京を代表する音楽・舞台芸術施設として、今日のニーズには十分に対応できない。

さらに、現在でも自主事業を実施しているものの、貸館を中心とした事業の割合が高いこともあり、イメージの貧弱さ、発信力の不足が指摘されるなど、「10年後の東京（平成18年・東京都策定）」に掲げられた、首都東京における音楽・舞台芸術の創造発信拠点にふさわしい役割を担う施設にはなっていない。

(2) 施設・設備の現状と課題

建物や設備等の経年劣化

開館以来20年弱を経ており、建物内外に様々な経年劣化等が起きている。建築本体、電気・空調・給排水設備等の経年劣化をはじめ、大・中・小ホールにおける舞台設備（舞台機構・舞台照明・舞台音響）の経年劣化が進んでいる。とりわけ、複雑高度な機能を有する中ホール舞台機構の経年劣化が著しい部分については、利用者の安全性の観点から一部の設備については使用停止にせざるを得ない状況が生じている。

大ホールパイプオルガンについては、機構上の問題、温湿度管理上の問題等により不具合が多く、維持補修にかなりの費用を要している。

大ホールの音響の問題

大ホールの音響については、演奏者・利用者・来場者より、舞台上での聴き合わせがしにくい、無機質で冷たい音に感じる等の意見も少なくない。その一方、特に問題を感じたことがない、という意見もある。総じて、悪くはないが、「響きが良いホール」ということで集客できるほどの魅力やイメージの確立には至っていないのが現状である。

ユニバーサルデザイン等の課題

現在、大ホールの2階から3階までの昇降設備（エレベーター等）がなく、階段のみでしかフロア間の移動を行うことができない。また、アトリウムから大ホールエントランスフロアへ直通の大エスカレーターに乗る際に恐怖感を感じるという声が多い。さらに、女性トイレの数が不足しており、幕間にトイレに行けないことがある。これらは来場者からの要望が最も多い部分であり、改善策を講じる必要がある。

(3) コンサートホールや劇場としての雰囲気不足

来場者はコンサートホールや劇場に日常とは別世界の雰囲気を求めており、非日常的な空間演出やホスピタリティが不可欠である。しかし、現在の状態は、駅からの動線、東京芸術劇場の周辺、アトリウム、噴水まわり、ロビー等、施設全体及びコンサートホールや劇場の空間における雰囲気が全体的に欠如しており、特にアトリウム部分は殺風景で寂しく、がらんとした、無機質な雰囲気を感じるという声が多い。

(4) 運営上の課題

東京芸術劇場の顔となるべき芸術監督等の不在

独自性があり発信力のある作品の創造を行うためには、東京芸術劇場の顔となるべき芸術監督やプロデューサー等が必要であるが、現在は、芸術監督等を起用しておらず、そのことが魅力ある事業や発信力の不足にもつながっている。

コンサートホール・劇場運営のための人員体制の不足

企画力や営業力、舞台技術力などを持つ優秀なスタッフの継続的な雇用が不足しており、これからは優秀な人材を外部から調達するだけでなく、自らが今後必要となる人材や職能の育成を行っていくための機能を備えることが必要となる。

財政基盤の脆弱さ

現在、東京芸術劇場の人員費を含む年間の管理運営経費は、都からの収入と利用料金収入を原資としている一方、自主事業経費については、基本的にレストラン・ショップ等の付帯事業収入と自主事業に関する収入を原資としている。他の類似施設では、必要経費についてはすべて設置団体の補助金等で対応している例もあることを考えると、首都東京を代表する音楽・舞台芸術施設としては、都が東京芸術劇場に支出する予算は十分とはいえない。

また、東京芸術劇場独自の民間からの協賛金など外部資金の導入は、十分とはいえないが、積極的な事業展開を可能にする財政基盤を確保するためにも、こうした外部資金の獲得に取り組む必要がある。

3. 改革の方向性

(1) 東京芸術劇場のミッション

東京芸術劇場は、「10年後の東京」に掲げられているように、東京の音楽・舞台芸術の分野の中心的施設として新たな文化の創造・発信を行う拠点となるべきであり、改革に向けて次の3つのミッションを掲げる。

芸術文化創造発信の拠点

都の音楽・舞台芸術を代表する「顔」として、長期的な視点に立った作品創造と国内外への発信を行う。

教育普及・人材育成の拠点

音楽・舞台芸術の現場を支えるプロフェッショナルの人材及び職能の育成、次代を担う子ども達への本物の音楽・舞台芸術の魅力の伝達などに積極的に取り組む。

賑わいの拠点

音楽や演劇などの事業を通して、芸術の香りのする、誰にとっても楽しく賑わいのある空間を創出する。

(2) 新たな事業展開の方向性～重視すべき自主事業の4つの視点～

東京の芸術文化の発信拠点として東京芸術劇場の存在感を高め、イメージアップを図

るためにも、改修を機に、音楽・舞台芸術の創造発信拠点としてのミッションを実現する場へとより特化していく必要がある。そのため、新たな事業展開のとして以下の4つの視点を重視した自主事業には積極的に取り組む。

国際共同制作などの自主事業

東京国際舞台芸術フェスティバルの実施

在京オーケストラとのフランチャイズ

劇団などとの連携強化

貸館としての役割についても、都民が幅広い音楽・舞台芸術に親しめる機会の提供事業として継続し、利用者の立場にたったサービス向上に努める必要がある。自主事業であると貸館事業であるとは関わらず、質の高い芸術文化を都民はじめ多くの人々に提供することが重要である。

(3) 機能転換の方向性

上記のミッション、事業展開の方向性を重視し、各ホールについては、次のとおり機能転換を図るべきである。また、各ホールの名称についても転換後の機能にふさわしいものとなるよう検討すべきである。

大ホール

東京、日本を代表するシンフォニーホールを目指す。そのために、特定のオーケストラとのフランチャイズによる創造発信拠点、内外の一流プロオーケストラが集う場、良質で優れた音楽芸術を定期的に鑑賞者に提供することが可能な場の形成とシステムの構築による機能転換を図る。

中ホール

東京、日本を代表する舞台芸術を創造、発信していく劇場を目指す。そのために、劇団等創造集団との連携強化を図っていく。また、それだけではなく、内外の一流のアーティストや舞台芸術作品等を鑑賞することが可能な場の形成と運営システムの機能転換を図る。

小ホール1・2

多様で実験的な創作活動の場、内外の一流演劇等も含め良質で優れた舞台芸術も鑑賞することが可能な場を目指す。そのために、劇団等創造集団との連携強化による創造発信拠点として必要十分な機能を備えた場の形成と運営システムの機能転換を図る。

(4) 施設・設備の改修の方向性

施設・設備については、経年劣化や機能劣化の状況を改善するに止まらず、各ホールの新たな機能に相応しい施設・設備となるよう改修を実施し、都の音楽・舞台芸術の創造発信拠点にふさわしいコンサートホール・劇場とする。

基本的な方針

深刻な施設・設備の劣化部分やユニバーサルデザインへの対応が不足している部分については、早急に改修を実施する。

設備機器（電気・空調・給排水・舞台設備等）の更新については、長期保全計画にそって中長期的に計画的な設備機器の更新を行う必要がある。

また、舞台設備（舞台機構・舞台照明・舞台音響）の更新に当たっては、単に初期状態に戻すのではなく、最新スペックとしつつも汎用性が高く、本当に必要な機能のみに特化し、東京芸術劇場の事業展開のあり方に相応しい機能を備えた機器への更新を検討すると同時に、機器の改修・更新に当たってはライフサイクルコスト、ランニングコスト等を十分に考慮した更新とすべきである。

大ホールの改修

➤ 最良な音響の実現

生音の響きを活かしたシンフォニーホールとして最優先事項である建築音響については、細心の注意を払い、建築音響設計の専門家による検証や、利用団体の協力を得た音響実験を実施するなどして、より良い音環境を実現する改修とすべきである。

また、可動天井反響板は現在あまり有効に活用されていないが、音響面での効果が見込めることから、作動時間の短縮や視覚的にホールの雰囲気損なわないデザインの変更など、利用者がより積極的に活用できるよう改修を検討する。

➤ 椅子など内装のグレードアップ

改修にあたっては、ホール音響に十分配慮した上で、ホール内の椅子を音楽を鑑賞するためのホスピタリティとホールにふさわしいデザイン性を兼ね備えたものとする。また、ホワイエの床や壁、ホール内の内装などもデザイン性を重視し、重厚で質の高い演奏会の鑑賞にふさわしい雰囲気づくりが必要である。

➤ パイプオルガンの安定的利用に向けたメンテナンスの必要性

（都民のための多様な活用）

大ホールのパイプオルガンは、モダン、バロック、ルネッサンスという三種類の機能を使い分けられ、回転式で両面利用のできる他に類を見ないオルガンであるので、オルガンの楽しさ、すばらしさをより多くの都民に知ってもらうため、今後様々な活用を図るべきである。

そのためには、オルガン製作者だけでなく、オルガンに係る専門家等有識者からの意見を十分参考とし、演奏に支障のないよう、改修内容や今後の保守内容についても慎重に検討を行うべきである。

➤ オーケストラのフランチャイズ化とそれに伴う5F等全面改修の検討

現在展示ギャラリーや会議室がある5階部分については、在京オーケストラとのフランチャイズを想定した今後の大ホールの事業展開の検討を踏まえて、創造環境整備のため、展示ギャラリー、会議室、光庭等の機能転換を含む全面改修も視野に入れた改修の方向性を検討及び決定していくべきである。また、楽器等の搬入方法についても検討する必要がある。

中ホールの改修

➤ 搬出入方法

現在は、大迫りを利用して舞台装置等を搬出入する仕組みであるが、より安全で効率的かつ制約の少ない搬出入作業を行えるよう、建築上可能であれば大型エレベーターの新設などによる別の搬出入方法を検討すべきである。

搬入用エレベーターの設置ができず、大迫りによる搬出入を行う場合であっても、より効率が高く制約が少ない搬出入ができるよう、複数の中迫りを備えた大迫りとするなど工夫すべきである。

➤ 舞台吊物機構

ポータルタワー及びブリッジについては、舞台前方での演出の可能性や舞台照明の投光などの効果を高めるため、取り払うこと検討する。照明ブリッジについては、今後東京芸術劇場が取り組む事業における使用状況を十分に検討した上で、舞台吊物設備の改修と併せて方向性を決めるべきである。吊物バトンについては、配置が均等で規則性のあるピッチとし、積載荷重を増加すべきである。

吊物設備全体については、可能な限り高機能化された設備を積極的に導入し、低速から高速へと無段階の可変速運転を可能とし、併せて安全性・静音性の向上などを実現すべきである。

➤ 舞台床機構

廻り舞台及びスライディングワゴンについては、場面転換に効果を発揮することから、使い勝手や演出効果、及びメンテナンス費用等を勘案し、これからの改修の方向を検討すべきである。

28分割の小迫りについては、舞台設営の技術革新によりその必要性が薄れたため廃止し、今日的な仕様へ変更すべきである。また、傾斜舞台については使用頻度が低だけでなく、複雑高度な機器を必要とし維持管理コストがかかることから廃止すべきである。大迫りについては、搬出入方法と合わせて機能を再精査する必要がある。

【小迫り・傾斜舞台廃止の理由】

- ・ 小迫りや傾斜舞台は、複雑高度な機器を必要とするため、人員体制を含めた維持管理コストが大変かかるという現状があり、傾斜舞台については利用頻度も低い。
- ・ 東京芸術劇場が開場した当時と比べると、仮設リフトを低コストで容易に設置できる等、舞台設営技術が向上しており、必ずしも劇場の機構に頼らずとも、多様な舞台設営、舞台演出が可能となっている。
- ・ その結果、多くの劇団等では持ち込みの仮設リフト等を利用することが増えており、近年開場した劇場及び今後開場予定の劇場の多くにおいては、舞台機構設備は相対的に高機能でありながらもシンプル化の傾向がある。
- ・ また、舞台作品の地方への巡回や諸外国への輸出までを視野に入れて考えた場合、同様の舞台機構を他の劇場が有していない限り、小迫りや傾斜舞台をフルに用いた演出を行うことができないが、28分割に及ぶ小迫りを有する劇場は、24分割の小迫りを持つ青山劇場を除くと国内には見当たらず、傾斜舞台についても新国立劇場に見られる程度である。また、海外の主な劇場にも舞台機構設備としてはほとんど備わっていない。したがって、複雑高度な機能である28分割の小迫りや傾斜舞台を備えるメリットが薄い。

床機構全体については、劇団等の持ち込み仮設のリフト等が簡便に設置でき、安全に作動できるような、今日の演劇事情に配慮した仕様に改修する必要がある。また、安全性・静音性の向上などを実現すべきである。

➤ 舞台照明設備

ムービングライトが容易かつ安全に設置できる舞台設備の整備や、十分な電源容量の確保、固定調光回路から移動式調光器システムや情報伝送システムの見直しなど、最新の仕様に改修すべきである。

小ホール1・2の改修

小ホール1については、演劇の稽古場として活用可能なスペースとして再整備を図ることを検討し、小ホール2については多様な実験的な創作活動拠点としてより積極的に活用を図るべきである。また、小ホールの位置するフロアについては、現在の展示室の機能を転換し、100人程度の小規模な演劇ホール（複数）の新設も含めて検討すべきである。

ユニバーサルデザインの取組み

大ホールのフロア間の移動については、エレベーターを新設するなどにより、誰もが快適に利用できるよう改修すべきである。

アトリウムに設置されている大エスカレーターについては、来場者が恐怖感を感じることなく、安全かつ快適に乗り降りできるような安全策を講じるべきであり、その際にはデザイン性や利便性を重視した改修とすべきである。

女性トイレについては、女性客がコンサートや演劇の休憩時間に十分余裕を持って利用できるよう、大幅な増設が不可欠である。

劇場デザインの刷新によるイメージアップの方向性

改修にあたっては、各ホールだけでなく、ロビー、ホワイエ、アトリウム等を中心にデザインの刷新を行い、東京芸術劇場全体のイメージアップを図る必要がある。

コンサートや演劇の鑑賞に相応しい施設として、来場者が普段と異なる雰囲気、日常と別世界にいるという特別な感覚を味わえるよう、空間を上手く演出し、洗練された雰囲気づくりを行う必要がある。

そのためには、駅からのアクセス路の改善や施設前の広場のイメージアップ、アトリウムにおける演出などを行い、首都東京を代表する文化施設としてしゅれたイメージを作り上げる必要がある。なお、アクセス路や施設前の広場については、豊島区・鉄道事業者等と十分な連携を図り、周辺環境の改善に努めるべきである。

(5) 運営上の課題解決の方向性

組織体制の整備

芸術監督やプロデューサーなどの起用を図り、首都東京における音楽・舞台芸術の振興拠点として、内外への創造的な「顔」をアピールし、東京の文化的プレゼンスを高めていく。

また、専門性の高い人材の雇用等を継続的に行い、人員体制の充実を図る必要がある。さらには将来の芸術文化活動の担い手の育成や、芸術文化活動の支え手の拡大を視野に入れ、人材育成プログラムの充実にも力を入れるべきである。

運営財源の拡充

資金面においては、自主制作事業などミッションに基づいた創造的な事業展開を支え、自主事業等を確実に実施できるよう、行政として補助金など必要経費の措置は不可決であり、検討すべきである。また、企業からの協賛金、国等他の公共機関からの助成金など外部資金を積極的に活用し、財政基盤の確立に努めるべきである。

4. おわりに

我々は東京芸術劇場の改修の方向性を検討するにあたり、音楽家、オーケストラ、劇団、舞台美術家、都内劇場等の関係者へのヒアリングを実施し、様々な観点から東京芸術劇場の問題点や要望、可能性や将来像についてご意見を伺った。その中で、東京芸術劇場への評価は決して低いものではなく、むしろ一定の評価がある一方、統一的なイメージが定まらないという印象があり、改善すべき点もまた多く存在することが明らかになった。

多くの乗降客数を誇る池袋駅に直結しているという立地条件、コンサートホールと3つの劇場がコンプレックスする施設構成など、東京の芸術文化の発信拠点となる要素は持ち

合わせており、駅周辺の再開発計画との連携も視野に入れた再生のためのポテンシャルの高さは十分に備わっている施設であるという結論に至った。

今回の改修で、東京芸術劇場が都の音楽・舞台芸術の創造発信拠点として、またそれぞれの施設が東京だけでなく日本を代表するシンフォニーホールや劇場として、芸術文化に親しむ人々がより一層心の豊かさや芸術文化に触れる喜びを感じられる施設として生まれ変わることを期待する。

東京芸術文化評議会 都立文化施設のあり方検討部会 委員名簿

	氏 名	所 属
部会長	吉本 光宏	(株)ニッセイ基礎研究所 芸術文化プロジェクト室長
委員	逢坂 恵理子	森美術館 プログラムディレクター
委員	草加 叔也	(有)空間創造研究所 代表
委員	熊倉 純子	東京藝術大学 音楽学部 准教授
委員	小林 真理	東京大学大学院 人文社会系研究科 准教授
委員	高萩 宏	世田谷パブリックシアター 制作部長
委員	長田 謙一	首都大学東京 システムデザイン学部 教授
委員	西巻 正史	(株)トッパンホール企画制作部長