

< 京都自治総研 総会記念講演会 >

## 文化施設の再生と観光・まちづくり

— ロームシアター京都を中心に岡崎活性化で目指したこと —

京都産業大学文化学部教授・京都自治総研理事

平 竹 耕 三



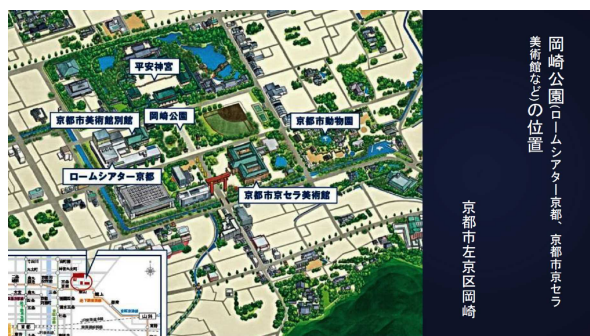
### はじめに

ただいまご紹介いただきました京都産業大学の平竹と申します。今日の参加者のみなさんは、自治体や行政に関係されている方が大半だとお聞きしています。その世界では、現在、文化施設をどうするのかということが、色々と問題になっているかと思います。私も京都会館を再整備してロームシアター京都（以下「ロームシアター」）として再開館させる仕事を担当したあと、府外の自治体の方から、市町村合併で同じような規模の同じような古さのホールがたくさんあるのをどうしたらいいかというご相談を受けました。また去年も愛知県の自治体で、今後人口が減っていく中で文化施設を活用して、どうまちづくりを進めていくのか、どう観光に生かしていくのかという講座があり、お話ししてきました。このようなことは、どこの自治体でも課題ではないかと思います。本日は私の経験の中から、何かをくみ取っていただければと思います。

最初に自己紹介ですが、私は、定年まで京都市に勤めていました。労政係長をしていた時に自治労のみなさんとお知り合いになったわけですが、組合の仲間としてではなく、当局の末端の役職という、そういうお付き合いが始まりました。最後は文化行政の方に行きまして、長く文化の仕事をしていました。たまたまそのタイミングで京都会館を再整備する、美術館を再整備

するという仕事をさせていただき、大変ではありましたが、やりがいのある仕事で幸運だったと思っています。現在は大学で文化、観光、まちづくりを研究し、学生たちに講じています。私が強みとしているのは、京都市中に知り合いの方がおられるので、ゲスト講師としてお迎えしたり、学生が行って話を聞かせていただいたり、現場から学べるのがいいのかなと思っています。

これは左京区岡崎です、ロームシアターと美術館は両方とも京都市の文化施設ですが、ロームシアターは京都会館の時代から指定管理の施設でした。一方、美術館は今でも京都市直営の施設です。



岡崎公園の地図

(出典 KYOTO STEAM-世界文化交流祭-報告書)

ロームシアターを管理運営しているのは京都市の外郭団体で、管轄するのは文化芸術企画課という本庁の組織です。私は文化行政全体の統括者でしたが、再整備にあたり、課長や係長を本庁に配置していただいて少人数のメンバーで

進めました。美術館は美術館の組織があり、そこ本庁組織とが一緒に進行管理する感じで進めましたので、私個人の感覚でいいますと、ロームシアターとは違い、やや間接的な関わりでした。

## 京都会館のオープンと課題

京都会館の再整備をするにあたり、過去の経過を調べ、とても待望されていた施設だったことがよくわかりました。市内の各種団体、学者、芸術関係者の代表で構成される建設促進懇話会が、すでに 1955 年にできていて、建設することが決まる前から署名や募金活動が始まり、署名が 45,000 人、募金も当時のお金で 27 万円ほど集まっていました。最終的には建設費用が 8 億 800 万円で、そのうち寄付金が 8,000 万円、1 割も集まりました。444 名の個人や団体が寄付をされ、その中には中学校の生徒会や地域の子ども会も含まれていて、そういう施設は他には無いと思ったので、それは大事にしないといけないと考えました。一方その頃、京都市は財政再建団体となっていましたので、厳しい財政状況でしたが、残りの 9 割を起債で賄ったわけです。新たに文化観光施設税を導入し、その税収を償還に当てていく仕組みで建設されました。

設計はコンペで 3 人の応募があり、最終的に前川國男に決定しました。そしてこの方が「京都会館 5 周年」に書かれていることがありますが、これも大事にしないといけないと思いました。前川さんは京都という伝統的な土地柄に文化センターという近代的な施設をどんな形で建築すべきかをずいぶん考えられたみたいです。

「京都は伝統のまち、美しい古都といわれるが、それは、その時代、その時代に生きた人たちの創造的な充実した生活があつてのことであり、それ抜きでは虚ろな廃墟にすぎない」、「もちろん近代化も必要だが、かつて京都をつくりあげ

た人たちの充実した生命力の喜びという貴重な伝統を傷つけるものであってはならない」と各時代を通じて作り上げられてきた京都の伝統にのっとりつつ、現代京都市民の創造的な充実した生活に連なるものにしたいと、禅寺をモチーフにして設計されたと書かれています。

1960 年 4 月 29 日にオープン。この時は高度成長期の始めの頃ですから、工事が遅れて開館記念式典をしてから、また工事をしたということでした。外構工事が残っていたといわれています。そうやって待望久しい施設として開館しましたが、課題が早くからありました。当時の第一ホール（現在の大ホール）は、上から見ると六角形になっていました。六角形の 1 辺と平行に切った線で囲まれた部分が舞台ですので、舞台が正方形ではなく、台形になっています。それで、舞台の後ろが狭まっていて並びにくい。舞台に並ぶ場合は、写真を撮る時を想像してみてください、普通は後ろの方が大勢いますよね、そういうことができないといわれていました。また、音響についても、できてから音響反射板など様々なものをつけて工夫したものの、結局、音響はよくならなかった。

さらに、舞台で使う大道具を上につり上げる場所をフライタワーといいます。京都会館はもともとコンサートホールとして設計され、後に変更して多目的ホールにした経緯があるため、大きなフライタワーがなく、高くつり上げることができない。加えて開館が 1960 年ですから、その当時は大きなアンブなどもなかったと思いますが、舞台面が 2 階なのにエレベータは小さいのが一基で、後年設置に非常に時間がかかることと不評でした。

そして前川國男建築の代表作といわれるこの会館をどこまで改修することができるのかが、当初からの課題でした。1961 年に開館した上野の東京文化会館は、同じ前川さんの作品ですが、作品の評価は京都の方が高かったものの、「京都でトレーニングをしてみなさん

を修正したのではないか」と言われるくらい、施設としては東京の方が高い完成度ということでした。1978年、開館して18年しかたっていないのですが、「新しい劇場をつくるべきだ」と公に審議会で意見が出されたりするくらい、劇場機能としては評価が低かったです。

再整備への準備は、私が着任する前から模索されていました。アーティストへのアンケートで「京都会館で公演を行わない理由」では、「京都では集客できない」38.5%、「全国用のセットが組めない」22%、「客席数が少なく、収支が合わない」、「楽屋の不足、設備の不足」などがあげられました。しかし後に分かったことですが、京都では集客できない訳ではなく、近年新しくなっただけからは集客がよく、いろいろなアーティストが来ています。コロナ禍の前、2019年には、当時のロームシアター京都の副館長が紅白歌合戦を見ていて「ここに出ているアーティストは、ほとんどこの1年間にロームシアターに来た」と言っていましたので、相当、評判は良くなりました。ホールのよさ、立地もあれば、音もいい。今は好きな人は飛行機や列車でどこへでも気に入ったホールへと出かけて行きますから、リニューアルして奇麗になったこともあって、お客さんも集まるのかなと思います。また、観光とセットにできるので、京都は集客では有利だと思います。美術館を例にしますと、海外の美術展を東京でした後に関西でするとなると、主催者は京都でやりたいという意向が強い。美術鑑賞の後は南禅寺界限や東山方面を観光するとか、食事をする楽しみも多いそうです。ただ京都会館の再整備前は「京都では集客できない」といわれていました。市民アンケートでも「魅力的なコンテンツがない」と、この頃は言われていました。プロモーターにニーズ調査をしても「舞台の狭さ、低さから演出に限界がある。ステージの上に乗らないから客席を潰して舞台を張り出すので手間もかかる。お客さんが減る上にコストがかかる」と不評で

した。

そしてその後、京都会館再整備委員会ができました。この時は、京都会館が「京都を代表する唯一の2000席規模のホール」、「岡崎周辺の景観形成要素」であることを前提に、A案「建物を保存して内部を改修する」、B案「一部増築して機能向上を図る」、C案「全面建て替えを行う」の3案で検討が進められました。A案は現状保存、B案はフライタワーをつけて疏水側に張り出した形で第一ホールの機能向上を図るというものでした。京都会館を使っているアーティストたちは圧倒的にC案で、建築家の人たちはA案かB案で全く分かれている感じでした。最終的にはA案、B案を中心とするが、C案を強く推す意見もあったことから、それを踏まえて検討するという玉虫色の結論、あるような無いような結論だったんですね。これが出てから私は着任したので、この委員会のことは詳しくは分かりません。

## 考えたこと

ここで組織として考えたことはどんなことかをお伝えしたい。多くの市民の方は建物に愛着がある。特にできた時は待望久しいものだった。「岡崎を代表する建物は何か」というアンケートでは、1位が平安神宮、2位が京都会館でした。他に動物園、美術館を加えた4つが突出していました。次に考えたのは、京都市の「新景観政策」で市街地では31mのフライタワーを新設することは不可能になったということです。もともと京都会館は31m規制に収まる高さ、30m弱の高さをもっていました。新景観政策でダウンゾーニングされて、この場所でも新規には15mしか建たなくなりました。これは京都市中の市街地でも同様で、地下に大幅に掘り上げてつくり出さない限り31mの高さの建物は建てられないことになりました。3つ目は、財

政難で「予算がつけられない」といわれている中、職場のみんなで考えていたのは、「京都のような文化、芸術を一つの都市政策の柱として大切に作る都市でホールがないことはありえないのではないか」、多くの市民が京都会館に愛着をもっているなら「耐用年数がきたら除却するのではなく、残せないか」ということでした。「建物を残しながらフライタワーがある劇場に、資金を確保しつつ、チャレンジしてみよう」と進み始めます。

建物のどこをどう残すか。次に考えたことは、建物改修を行うとすると、いずれにしても反対運動が起こるだろうということでした。日本の近代建築を代表する前川國男の京都会館は「建物をそのまま残すことに価値がある」という建築家の人たちもいましたので、どこまでいっても大多数の市民のみなさんが、ぜひ変えてくれという意見で一致することにはならないだろうということです。そこで一番問題だったのは、フライタワーをつけないといけないということで、第一ホールについては長い時間をかけて検討しました。改修後の運営コストを考えると舞台面は1階にしたい。スケルトンにして中だけなくして1階にするとか、地下に搬入路を設置して高さを押さえるなどいろんな意見が出て検討しました。しかし、結果的には現在の躯体では、それだけを残したらもたないだろうという意見もあり、今のようになりました。

## 設計のプロセス

プロモーターの人たちと話す。「ポップス公演の総席数は最低限 1800 必要だ」といっていました。1800 席以上でないと利益が出ないそうです。できるだけ多い方がいい。京都会館第一ホールの最初は 2400 席でしたが、あまりに窮屈で早い時期に席数を減らして、最終的に 2015 席だったと思います、なので 2000 席は確

保しようと。また、バレエの関係者のみなさんからの強い要望で、「京都はバレエ学校がたくさんあるのに京都会館が使いにくくなって、びわ湖ホールを使っていた。何とかしてほしい」との声がありました。小沢征爾音楽塾の拠点を京都にするという話も浮上してきて、「オペラやバレエができるものにしよう」と進みます。

できあがった現在のメインホールは、四角形になりました。京都会館の建物価値を大切にすることから、既存の建物敷地を広げない、平面図上で建物敷地が広がってない形にするということになったので、広めに舞台を取って 2000 席を確保しようとする上に積むしかない。詰め詰めの感じで4層までありますが、それが逆に功を奏して狭いところにつくったので舞台が近い、3、4 階から見ても舞台が近く見えると評判がよくなりました。リニューアルオープンが 2016 年 1 月で、3 月までは京都市の主催公演か京都市が認めたものだけが貸館で使うことになりました。担当者が言うには、設備などがちゃんと動くかどうか分からないので、ホールのオープンはたいていそうするとのこと。ちなみに、その時に使われた一人が山下達郎さんで、すべてのフロアを見て回り、4 階から見て「舞台が近く見える、カーネギーホールみたいだ」と言われました。でも、「そのコメントを広報に使わせてください」とお願いしたら断られました。表には出てきませんが、そんなこともありました。

話はさかのぼって、再整備の基本計画をつくる時の話ですが、舞台内の高さを 24 m と設定しました。そのフライタワーを確保すると、全国規模に並び全国巡回ツアーの受入れがしやすくなる。そこで、2 案が検討されました。まず先ほどの再整備委員会の B 案を具体化した増築案ですが、これだと 92 億円、元の第一ホールを生かしながら 2 階の舞台を疏水側に張り出して広げかつ舞台の上にフライタワーをつける案です。しかし、2 階から建ち上がるので 31

m建築規制の範囲でいくと、22 mしか舞台内高さが確保できない。しかも増築で 92 億円かかる。ここで初めて第3の案として第一ホール部分だけをいったん除却して新築する案が出てきて、こっちの方が 89 億円で少し安くなる。そして 31 m建築規制の範囲内で舞台内の高さ 27 mのフライタワーも確保できる、これが現在の姿です。

基本計画の考え方が広まると、やはり反対運動がかなり起こり、建物の価値を継承しようと京都会館建物価値継承検討委員会ができました。ただ「第一ホールは建て替えよう」という方針で基本設計の方針を決めます。他には、第二ホールと会議棟は全面的に改修、客待ちへの配慮、情報発信を行う交流の場として共通ロビーの新設などが決まりました。劇場は、チケットのもぎりが内外の境界で、京都会館ではチケットをもっていないと廊下にも入れない、廊下が屋外だったこともあります。つまり公演が行われていない時間帯や公演がない日は、人が誰も京都会館内にいないということでした。それはよくないし、雨だったら傘をさして並んでいるとか、寒くても暑くてもお客さんが外で待たないといけないことを解消したい。文化施設なのに、いつも人がワイワイガヤガヤと芸術談義をできないのはだめだということで、共通ロビーまで入れるようにして、もぎりはホールの近いところにつくろうとなります。反対運動が激しく、手を上げてくれる建築家が少なくて困りましたが、東大名誉教授で、日本のホール建築の第一人者である香山壽夫先生が手を上げてくださったので、基本設計は無事に進み、再整備は成功したと思っています。

第一ホールを建て替え、新しい大ホールの地下に小さいホールをつくろうとなって、小ホールを新設、中ホールは改修。香山先生は、建築芸術の本質について「保存再生されつつ生き続けることが本質であって、優れた保存は単に老朽化した部分を補修することではなく、新しい

価値を古い価値の上に重ねていくことだ」とおっしゃっています。まさに、元の建物の価値を最大限生かしながら、新しい価値を付け足していくという素敵な結果になりました。昔、中庭に池があり、姉妹都市からもらった置物などが設置されていましたが、現在は子どもたちが走り回れるようになっています。以前は外扉のところにもぎりがあり、その横に通路がありましたが、現在はガラスウォールで通路を覆って室内化し自由に入れるようになっています。手すりは建物にとって大事なものだということで残していますが、外側の手すりを内部にしました。ピロティ越しに見ると、フライタワーが見えませんが、もう少し右手から見ると左側が高くなっています。二条通からできあがったロームシアターを見て、市民の方が「変わってないやん」と話されているのを聞いて、とてもうれしかったです。前の建物のデザインを大事にされたことがわかりました。

以前の第二ホールの後ろ側が第一ホールにくっついていて、「音漏れがする」という批判がありました。それを解消するために、第二ホールの席数を 200 席ほど減らして舞台を前に出して後ろに楽屋の動線となる通路を入れ、ホール間に隙間を開けたことにより音漏れはなくなりました。

次に予算の確保を考えました。最終的にネーミングライツを活用するというので、ローム株式会社さんに京都会館再開館後のネーミングライツを、50 年間 50 億円で売却しました。あと 44 年くらいあります。名称は「ロームシアター京都」。同社は運営には一切関与されません。しかし同社とその関連団体で音楽事業をされているローム・ミュージック・ファンデーションという財団法人とともに、音楽事業は実施するという条件でネーミングライツに合意しています。

## 賑わいスペース事業

京都会館ができた当初、レストランは都ホテルさんが入っておられました。ところが再整備の直前は、店が何度も入れ替わり「カレー」と「うどん」しかありませんでした。人が来ないわけです。会館が開いていない時にわざわざ食べには来ない。できた頃は洋風の文化施設にホテルレストランが珍しかったのですが、最後の頃は集客ができませんでした。その時に問題だと思ったのは、京都会館時代は管理のあり方が複雑で、運営者側に一体感が醸成できなかったことです。ホールや会議場は公の施設で条例に基づいて市民利用の施設として管理されています。一部には執務室もあり、京都市文化財保護課が入っていて、行政財産ですが公の施設でない部分もありました。レストランは「目的外」になっていまして、京都市がレストラン業者に行政財産の目的外使用許可をしていました。中庭は行政財産で京都市が管理し、京都市に申請して「目的外」にの使用許可をもらって使えました。

そこで何が問題だったかと言いますと、ホールや会議場とレストランは両方とも京都市から許可はもらっている、しかしホールを運営する団体とレストランとの間に意思疎通はありませんでした。お互いに相手に遠慮もあれば、必ず調整が必要なわけでもないからでしょう。先ほどの愛知県内の施設でも「レストラン事業者とはそれぞれ勝手にやっています」と言われていました。どういう催しがあるかを互いに把握して対応する、例えば公演がある日は遅くまで開けるとか、こういう公演なら客層を想定してメニューを工夫するとか、本来はいろんなことができるはずですが、しかし、話し合いすらできる感じになっていないのが、普通の公の施設の劇場とレストランで、これは問題だなと思っていました。

それをクリアするために考えたのが、レストラン運営も公の施設の目的に入れるということです。「市民に憩いの場を提供するための事業」として、京都会館条例の中に入れて「指定管理業務」にしました。賑わいスペース事業も、劇場運営と同様に指定管理者が受託することとしました。そうすることによって、情報共有を図りお客さんのニーズをくむことが進めば、レストランも繁盛し、指定管理者にとってもいい影響がある。互いがプラスになるように相談しながら、いろんなことができるということを目指したかったということです。私たちはこれを「賑わい施設」として条例に規定しました。それ以降、「賑わい施設」・「賑わいスペース」という名が全国的にも使われるようになって、よかったなと思っています。例えば近隣の政令市である堺市も、その管理運営形態について聞きに来られました。同じような形がどんどん広がっていくのがいいのではないかと考えています。

しかし問題もありました。指定管理の場合、京都市では5年とか6年の期間になります。「市民に憩いの場を提供するための事業」と位置づけて始めましたが、初期投資をすると、10年くらいはレストランとしてやらないとそれを回収できない。事業者の方は10年はやりたいと言われます。それをどうクリアするか、そこで京都市が「賑わいスペース」のプランを募集して、「プランを実現する事業者をつれてください」と、別途選考する形にしました。指定管理者の募集をする時に、「別途選考された事業者と契約を結んで賑わいスペース事業をやってください」という仕組みにし、指定管理者制度と賑わいスペース事業の両方が成り立つようにして法律にも抵触しないものをつくったということです。

施設管理について、京都市を介してホール運営とレストラン経営に分かれる。それを一体的な形にしたかったわけで、それを実現したということです。こういうことを事業者と組んでや

ってみて、いいなと思ったことを紹介したいと思います。カルチャー・コンビニエンス・クラブという蔦屋書店の経営母体の方が、「平安神宮の応天門から出てきた時に、ロームシアターにレストランがあることをわかるようにしたい」と、「なるほどな」と思いました。これはこういう仕事に手慣れた人でないと湧かない発想だと納得しました。目に留まりやすいように1階と2階の外にパラソルを出す、ということもしました。日中の公演がない時間帯でもお客さんが来るように、建設局で木の散髪もしていただいて、劇場を使う人たちだけでなく、観光客の方々からもレストランがよく見えるようになりました。

### ロームシアター京都が目指すところ

「ロームシアター京都の目指すところ」ですが、海外の劇場のようにハイレベルのものを鑑賞に行くだけではなく、市民がそこで発表もする、つまり世界水準の公演から市民発表の場まで、「市民性」と「芸術性」を考えました。これが一つ目。

二つ目は、京都に「劇場文化をつくる」。人が集まる場としての「新たな公共劇場」ということで、常に人が集まり、ワイワイガヤガヤ、人が交流することによって新しいものが生まれていく、文化というのは違うものがぶつかることによって生まれてきます。ロームシアターが、そういう場となり、いつ来ても何かしらディスカッションできる広場を目指して行きたいと思いました。京都に「劇場文化をつくる」ということで、人が集まる場としての「新たな公共劇場」として劇場のある空間と、そこに集う人々の生活の日常的なつながりを大切に、「芸術文化」だけでなく生活そのものを文化ととらえる東洋的な「生活文化」ということをしなやかにつなげて、豊かなライフスタイルをつくって

いこうということです。

三つ目は、「しゃれた居間」としての賑わいスペースです。「賑わいスペース事業」のプランとしては4つありましたが、基本は「コミュニティを大事にしたい」ということです。カルチャー・コンビニエンス・クラブのみなさんも、岡崎周辺のアンケートをされて、そこに住んでいる人たちも使ってくれるのではないかと、「まちづくり」と「観光」を一体にすることを考えられました。そこで、ブック&カフェやレストランだけでなく、劇場内に生まれた共通ロビーについて、3階は本や机、椅子を並べて、ゆるい図書館感覚で飲食をしながら本を読み、おしゃべりができます。大学生がパソコンを使ったり、高校生が試験の前に勉強していたり、思い思いに使っています。2階にはミニコンサートができ、対談もできるスペースもあります。ここからの東山が絶景ポイントです。さらに内部化した通路、共通ロビーの1階部分は、もともと外だった部分で、南側の二条通から北側は冷泉通に抜けて、よくイベント開催に利用されています。元会議場のレストランは社長さんが建築士だったこともあり、建物に対してリスペクトがあり、いい形で内装をつくっていただきました。

少し視野を広げた取り組みとして向かいのみやこメッセとの連携ですが、国際会議や大規模公演への対応については、一緒にやることになっています。岡崎にはいろんな施設があって「使いたい」という学会もあり、京都市が認めた2日間以上のコンベンションや文化イベントは3年前から予約でき、国際会議にも対応できるようにしています。公園もロームシアターで受付ができるようになり、ロームシアターと中庭だけではなく、公園も申請すれば一元的に使えるようになっていきます。ただ条例が違うので、申し込み時期が違うというのが、次の課題かなと思っています。

最後に実現できていないこととして、「いつ



でも訪れたらおしゃべりができるサロン」は、まだできていません。さらに「京都市内の劇場のハブ」、つまり劇場、ホール、歌舞練場の案内をできるようなハブになりたい、システムの中心を担いたい、ということがありましたが、これを劇場に負わせるのは荷が重いので、行政の施策かなと思いはじめています。「公である京都市と共である指定管理者と私の民間事業者の緊密な連携」も未達成ですが、人も入れ替わるので、「万全です」ということには、なかなかたどりつかない永遠の課題かなと思っています。

## 京都市美術館の開館

京都市美術館は1933年（昭和8年）11月に大札記念京都美術館として開館し、総額で107万円かかっていますが、全額寄付で賄われています。京都市民だけではなく、大阪財界などからも寄付をいただいて、当時としては非常に大きな美術館です。ただ展示スペースだけで、収蔵庫とか荷捌き室がなく、展示室の一部をそれにあてて使っていました。また京都市美術館は、古いものを展示しているというイメージがあるかと思いますが、実は1907年以降のもの、その時代の新しいものを取り上げるということできています。江戸期や室町期ものは収蔵してなくて、収蔵作家が江戸期の作家に影響を受けて1907年以前に制作したとか、影響を受けた作家の古い作品とかはありますが、基本的には1907年以降のものしかないということです。

戦後1946年3月末、アメリカ軍に接收され、第58通信大隊の営舎になり、朝鮮戦争が勃発してからは軍用病院として使われています。1952年5月1日、サンフランシスコ条約が発効するまで接收されていましたが、その当時は大陳列室にバスケットボールコートが設置してありました。1952年7月1日、京都市美術館となります。戦後の展覧会は海外展が盛んとなり、

1955年のフランス美術展が始めで、新聞社の共同主催でミロのビーナス特別陳列とか、ツタンカーメン展が行われ、関西での海外展の会場として定着していきます。岡崎は東山が近く、いかにも文教地区的で雰囲気がよく、観光とセットで集客も期待できるので、始めにも言いましたが、大阪より京都で開きたいという声も多いです。

## 京都市美術館将来構想

「将来構想」ですが、芸術家は平面に絵を描くとか立体で彫刻をつくるだけではなくてきています。それに応じて、いろんな芸術活動の拠点になっていこう、発表できる場にしていこうということです。誇るべき強みとしては、5点あり、①世界の文化首都・京都を牽引するとか、②日本有数の文化交流ゾーンにあるとか、③京都画壇中心ですが日本の美術史で貴重なコレクションがあるとか、④作品が映えるとか、これは2階に天然光で見られる展示室があるのも評判がよく、国宝とか傷みやすいものは展示できないのですが、作家によっては「そこでやりたい」という方もおられます。⑤多彩な展覧会とトップクラスの集客力となっています。

課題もいろいろあります。常設展がなかったり、ユニバーサルデザインになっていなかったり、カフェ・レストランもない、トイレも不足していました。開館80年近い施設ですから数え上げればきりがなほいろいろ課題があったのですが、この際に一気にすべて対応したいと思っていました。

余談ですが、私は一回だけ京都市美術館に展示してもらったことがあります。文化の仕事をするようになって、何か文化活動をしようと書道を始め、国民文化祭を京都市が主催する時に、自分で主催して出品できる稀有なチャンスということもあり、ちょっと恥ずかしいですが、入



選して展示してもらいました。そんなこともしながら仕事をしていました。

### 考えたこと

まず、「建物のシンボル性を大切に再整備したい」と考えました。次に、ロームシアターと同じで公共施設なのですが、トイレが有料ゾーンにしかなく、チケットを持っていなかったら入れなかった。またここは公園施設でもあったので本来的には誰でも入れるようにしたい。美術に親しむことと同時に美術館そのものを楽しむ、ステキな建物で「将来的には重要文化財になる」と、文化庁からもお墨付きをもらっている建物なので、両方あいまって発展していったらいいなと思いました。建物がステキだと思って訪れて、たまたま観た展覧会で美術が好きになる人もいると、うれしいと考えました。金沢 21 世紀美術館も、外側は広場になっていますし、建物の中にもフリーゾーンがある。ということで「チケットがなくてもはいれるゾーンをつくる」これが二つ目。三つ目が「若手アーティストの発表スペース」です。平面に描く人は発表にそんなに大きなスペースはいらないのですが、大きなものやメディア芸術をする人は京都で発表の場がなく、東京・大阪で発表してそのまま国内外に転出してしまふことが多くあります。実は海外で活躍している人の中には、京都市立芸術大学出身の人も多くおられてもつたいたい、京都で若手が発表できる場所をつくりたいということです。

### 運営の基本方針

本館を改修して新館を建設し、敷地を整備するという再整備計画が 2015 年にできました。運営の基本方針は、「貴重な文化的な財産を保存継承し、多様な美術作品の鑑賞機会を提供、

次世代の若手作家や市民の創造活動を支援する複合型美術館」、「芸術系大学や学校の美術教育との連携、市民協働の推進により、すべての人に開かれた生涯学習の場となる社会教育施設」、「岡崎地域のポテンシャルを生かし、文化・観光振興のための多彩なプロモーションを可能とする国際文化観光都市・京都の発信拠点」の 3 点です。ロームシアターと同じく「市民性」と「芸術性」が両立する複合型の美術館であり、京都には芸術系の大学が多くあり、京都市美術館で卒業展もされていましたので、そういう人たちと連携する美術館などそういうことを基本方針としました。ただ運営のあり方は、こういう時代ですので、税金だけではやっていけません。自立した運営を行うための財源をどう確保するか、それができるような美術館にしていくべし、という問題意識がありました。

将来的な運営のあり方ですが、ここは京セラ株式会社さんに、ネーミングライツを 50 年間、50 億で売却しています。条件として「京都市を入れてください」とお願いしまして、名前は「京都市京セラ美術館」になりました。同社は、運営には関与されませんが、ネーミングライツには特典があり、情報発信スペースがあります。同社とその関連団体である稲盛財団さんの最大の社会貢献事業である「京都賞」関連の展示を実施したいということで、非常にレベルの高い、質のいいものを出していただいています。正直なところ、美術館に工業製品を並べられても美術館の質に関わるので、良かったな、さすが見識が高いなと思いました。

これが最初の計画図ですが、北側にザ・トライアングルがあり、南側にも飛び出した新築建物があってこれがレストランの予定でした。ところが建設予算が足りないとなって、最初の案から削っていかないといけなくなり、ここをレストランにするのを諦めました。他にも、北中庭の屋根を諦めろとずいぶんプレッシャーをかけられましたが、ここは何とか理解を得て死守

しました。代わりに他のところをがんばって削ってもらいました。何としてもトライアングルに若手作家の発表の場はつくりたい、北中庭の室内化は死守したい、南側のレストランは次の時代に任せることにしました。それで、附属棟がレストランになることとなり、ここが今工事中で9月頃には完成すると聞いています。



美術館の平面図

(出典 京都市ホームページ)

残された課題の第一は運営体制の確立です。現在は直営ですが、お金を稼げるコンテンツを持ってくるには、民間の力を借りないとできないので、業務委託をしています。しかし直営と委託が混在する不安定さがあります。地方独立行政法人については、美術館はここだけで人事異動もなく、法人にする労力も必要なので、する価値がないという議論もあります。指定管理者制度も功罪があり、どうしていくかが課題です。

コレクションは絵画や工芸品は収蔵しやすいのですが、巨大なものとか映像もある。何をどう集めるか、どこかで判断しないといけない。現代作家のものを集めるとなると、すぐに収蔵庫がいっぱいになると思います。コレクションポリシーはありますが、具体的にどんなものを集めるか、その具体化は課題の二つ目です。また岡崎地域内の施設の連携をどうするか、同じ京都市の施設間でも連携があまりないというのが三つ目の課題です。

施設の中は、以前バスケットボールのコート

になっていたところを中央ホールとしてフリーゾーンにしましたので、いろんな人たちがいっぱいいます。予算を死守した「光の広場」は、ショップにしたり、パーティやコンサート会場にしたり、もちろん彫刻展示もできます。トライアングルは若手作家さんが発信するスペース、「京都賞」の情報発信コーナー、前の広場である京セラスクエアなどがあります。ここでは大きなものを野外展示したり、バンドがコンサートをしたり。中庭では、杉本博司さんの硝子の茶室の時、田中泯さんのダンスイベントもしています。美術館では、先般、チャリティオークションがありました。若手作家を育てるためのチャリティで、21人の作家から作品を出していただき、半額をチャリティしていただきました。ショップ、カフェもいつも賑わっていて、みなさんが和やかに過ごしておられるのを見るとよかったなと思っています。

以上で私のお話を終わらせていただきます。最後に、私が思うのは市民の皆さんの意のあるところをどうくみ取って施設をつくっていくのか、そこにはどういう要素を新たに加えるのか、そういうことを大切にしつつ、文化施設が中心となって、市民が集まる場となっていくのがいいのではないかと、思います。

ご静聴、ありがとうございました。