

## 第3回 鶴岡市文化会館利活用会議 会議録（概要）

日時：平成30年3月14日（水）

18時00分～20時00分

場所：荘銀タクト鶴岡 小ホール

### 〔出席者〕

委員長：山口朗副市長

委員：草加叔也氏、太下義之氏、長谷川浩二氏、上野由部氏、伊藤吉樹氏、岡崎雅也氏

オブザーバー：東山昭子氏、小林健郎氏

事務局：加藤忍教育長、石塚健教育部長、鈴木晃社会教育課長、佐藤尚子文化主幹、  
伊藤智康芸術文化主査、齋藤正浩芸術文化係長、原田孝昭芸術文化係専門員

〔公開・非公開の別〕 公開

〔傍聴者〕 5名

### 1 開会（文化主幹）

### 2 挨拶（副市長）

### 3 報告

#### （1）第2回会議の概要について

芸術文化主査：資料により説明（P1～P3）

### 4 協議

#### （1）運営主体のあり方について

#### （2）リピーターを増やす仕組みづくりについて

教育部長：資料により（1）について説明（芸文協要望書、市民有志の会の見解）

芸術文化主査：（2）について説明（P4～P11）

委員長：オブザーバーにただ今の説明の補足説明を求めます。

オブザーバー：パートナーというのが利用団体としてだけでなく、事業展開や運営に意見具申できる存在なのかどうか、理事会で話題になった。芸文協は組織体制の改革からまだ日が浅く、経営の能力の点で各委員ご指摘のように、脆弱なものだと思っている。直営期間中に準備期間として経営計画等がたてられる力をしっかりつけ、指定管理者として手を挙げたい。直営から指定管理に移行する際には、市民目線での利活用でタクトの活性化を図る懇話会が設けられることを希望する。

委員長：各委員の皆様には発言を求めます。

委員：指定管理者とは、サービスを提供する立場であり、サービスを受ける立場ではない、その辺の客観性が求められる。また、経営責任を負う覚悟だけでなく、その経営責任を負う能力が不可避である。芸文協は鶴岡市の芸術文化団体の全てではないにしろ多くの方たちとネットワークを持っているので、その文化芸術団体とタクト鶴岡とを結ぶ大きな通り良き管となる組織であり、パートナー的存在としては十分能力を持っている

委員：パートナー的存在のイメージをお伝えしたい。まず、芸文協のイメージだが、決して単なる利用者団体と思っている訳ではなく、芸文協は鶴岡市の文化芸術振興の主体、中核だと認識している。だからこそタクトという文化振興における中核的な施設を、よりほかの団体と違う形で使っていく特別な存在であるべきと思う。文化振興に特別に貢献する存在だからこそ特別なことが認められる。そういった意味で、2020年のオリンピックに伴って文化プログラムが実施されるのに向け、芸文協として文化振興の中期計画をつくるのが望ましい。だからこそ特別に使えると市民の理解が得られる。

一方で、文化芸術基本法が改正をされ、その中で地方自治体は地方文化推進基本計画というものを策定することが努力義務とされており、行政としてもどう文化振興していくかの基本計画が必須である。行政として計画があり、民間の中核的主体としての芸文協の中期計画がありこれが両輪となり鶴岡の文化を振興していく。これがパートナーの基本的イメージであり、文化会館の利用に関するメリットを受ける特別に認められる存在になる。

オブザーバー：タクトの利用について、芸文協が特別優遇されていることはない。中長期計画については十分に考えていかなければならないこととして、全員の意思として考えている。

委員長：委員からは市としても文化振興計画の策定が必要だというご提言もあったので、事務局も受け止めていただきたい。

委員：委員が言うように、中長期的なビジョンを作ってスケジュールを組んでいかないと、いつまでもパートナー的存在から抜けられないと考えていた。また、経営責任を負う覚悟をもって、将来、指定管理者を受けるために、専門的な人を組織に入れ力をつけていけばいいと考えていた。

委員：運営主体となると、これから様々起きる経営責任をどこまでとれるかという問題がたくさん出てくる。そういう面で、一度市が運営し、その経験値を踏まえて将来的に芸文協の運営に繋がれば良いと思っている。一方で利益相反の問題があるので、パートナ

一的存在として、運営したほうが良いのではとも思う。

委員：建物のマイナスイメージを払拭させるためには何が必要かとなると、やはりその運営の在り方で力を出していかなければならない。まず、直営で運営を確実なものにしていく。並行して芸文協がその経営能力、運営能力を持つように努力していく必要がある。直営であろうがなかろうが、それをリードする人材がどれだけの力を持っているか。そのリーダーの元で指定管理者に移行できれば良いと思う。それだけの能力のある方をぜひセレクトしなければならないし、そのような運営主体を考えていただきたい。

委員：かなり急な形で芸文協に指定管理を迫るというのは当然無理なことだと思うので、ここは市である程度リードして行政としての考え方を明確にしていく必要があるし、数年かけて指定管理となるべき団体を育ててほしい。

委員：劇場を運営する、経営するという能力は劇場でしか鍛えられないので、短期間で具現化するのとは簡単ではない。そこを鶴岡市と十分話し合っていたきたい。

委員：どこが運営主体になるにしても、本当にプロがきちんといないと運営ができない。鶴岡市としての芸術文化振興の考え方や、その中でタクトが何を果たすべきかという位置付けがあり、だからこういう主体が担うべきだという芸術文化推進基本計画がやはり必須と思う。このタクトだけでなく、もっと大きな市の文化振興の中で、この運営の在り方というものを考えるというフレームが必要である。

オブザーバー：何年か直営でやっていただき、その間にきちんとした形でいければという望みを持っている。

委員：社会的包摂という概念が非常に重要だと考えている。音楽会や演劇を上演して市民が鑑賞するだけではない。劇場法の中で新しい市民の広場という表現で、社会包摂というものがこれから非常に大事になると謳われている。例えば子ども達、障がい者、高齢者といった人たちにどういうプログラム、アクティビティ、活動が提供できるのかが、非常に重要になってくる。国が鶴岡市を参考にしてモデル事業を造るくらいの活動を是非取り組んでいかれると良い。社会的包摂をこのタクトで実現することが、先ほどのイメージの払拭というものにも繋がっていく。そういうことを取り組む上でも、自治体側にも推進の基本計画が必要であるし、一方で市の文化振興を民の側で担う芸文協の中期的なビジョンも必要になってくる。

委員：そもそも公の施設は、住民の福祉を増進する目的をもって整備される施設なので、既にタクトには社会包摂的な機能は備わっている。何も誰でもが来ればいいと、それで社会包摂が成立している訳でなく、文化芸術を創造する創意と知見を持っている人たち

が、その知見を活かして事業を行うことが社会包摂的な機能だと思う。タクト鶴岡しか出来ない社会包摂的な機能を実現するべきだと思う。そのためには、文化芸術を活かす専門的人材、能力、創意と知見を持っている人材を必ず置く必要がある。

委員長：社会的包摂という考え方がどんどん広がってきているということもあり、このタクト鶴岡の運営主体の在り方の検討にもその考え方も含めて進めて参りたい。

芸文協はパートナー的存在が望ましいという意見、今現在芸文協以外では考えられないが、体制的にはまだ力をつけていかないと当面は困難という意見、芸文協からは、これまでの結果をもとに、引き続き指定管理を担える経営力を高めるよう努力したいという意思表示もあった。今年度のまとめとしては、具体的な運営主体については来年度も引き続き検討を進めていくこととしたい。当面直営とし、3月議会で最大3年の猶予を取れるように条例改正案を上程している。それが可決されたら直営期間に十分な検討を進めていきたい。

次に、リピーターを増やす仕組み作りについて発言を求めます。

委員：劇場へのリピーターをどう増やしていくかという実例を紹介してくれないかというお話があったので、実例を示した。その大きなポイントは事業を行うということ。何も行わないでお客様に来てもらうということは出来ない。様々な来やすい仕掛けを作っていくのがこれからの劇場のあり方。その根本になるのはどれだけ魅力ある事業を行っていくかということ。まず一年間のラインナップをどう作り上げていくかがしっかりできないといけない。

委員：実は文化施設が税金の無駄遣いだということで自治体の論争になるケースが結構全国にある。その際、文化政策の分野でも、来館者を増やすということが非常に大事になってくる。ただ、単純に来館者を物凄く増やすということがゴールではなく、その文化施設のミッションを全うしているかを考える必要がある。

タクトに関しても、色んな形で直接来られる方、ボランティアも含めて、もっともっと増やしていくことは必要だが、同時に「自分は中々行く機会が無いし、チケットもすぐ売れるので行けないけど、まあいいんじゃない鶴岡にこういう素敵な施設があっても」、というような静かな賛成者、そういう人たちをいかにじわっと増やしていくのかということも凄く大事かと思っている。そのためにも社会的包摂とか、様々な取組がこれからのタクトには求められてくると思っている。

委員長：質問あるいは何か提言等発言を求めます。

委員：高校生もタクトの運営に関わっていければ、鶴岡をますます好きになって、鶴岡に定着する若者が増えていくと思う。

鶴岡市民をリピーターにすると考えると、地域の方々をいかに引きつけるかが大切。

これは同時に、地域にある学校の子供達にどう与えていくかということにも繋がっていくと思う。そういったソフトを考えていくべきと思う。もう一つはいわゆる周囲の環境。劇場の中もそうだが、その周囲の環境としてここはいいねという部分もプラスしていくべき。色々なものを書いてあるが、そういった環境づくりが大切と思う。

委員：リピーター対策の事例が非常に分かりやすい。是非、誕生日というキーワードを、ここに組み込めないかと思っている。

委員：沢山事業を行っている施設での取り組みを紹介をしたが、オリジナルの新しいアイデアを出せというのはそう簡単に出来ることではないので、先例に学んで、これを少し変えてタクト鶴岡向きのことを行えばよいと思う。お客様になっていただく人たちを育てていくということは文化施設にとって直近の命題。まずは明日から始めていただくことがいくつかあるのでないかと思っている。

5 その他

芸術文化主査：今後の会議について説明

6 閉会（文化主幹）

教育長：あいさつ

文化主幹：以上をもちまして、第3回鶴岡市文化会館利活用会議を終了させていただきます。  
ありがとうございました。

以上