

# 平成30年度 第1回鶴岡市文化会館利活用会議 会議録（概要）

日時：平成30年8月8日（水）

18時30分～20時30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、上野由部氏、伊藤吉樹氏、岡崎雅也氏

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、

三浦真紀社会教育課主幹、佐藤尚子文化主幹、坂田英勝芸術文化主査、

五十嵐頼子芸術文化専門員、梅津夕子芸術文化係専門員

〔公開・非公開の別〕 公開

〔傍聴者〕 2名

## 1 開会（社会教育課主幹）

## 2 挨拶（副市長）

## 3 報告

### （1）平成29年度利活用会議の概要について

文化主幹：**資料により説明（P1～2）**

## 4 協議

### （1）運営主体のあり方について

### （2）文化会館の利用料について

教育部長：**資料により（1）について説明（P8、P11～13）**

**補足として3日に行われた市長と芸文協との対話集会において、芸文協理事から出たご意見の紹介**

芸術文化主査：**（2）について説明（P9）**

委員長：各委員の皆様に発言を求めます。

委員：新しい組織に求められる特性として、文化芸術の振興を目的として公立文化施設を運営していくので、非営利の経営をしっかりとできる団体であることを、求められる条件に加えたらよいと思う。開発公社は施設管理的役割を担ってきた印象。アートフォーラムも手掛けているが、舞台芸術の施設とは性格を異にするので専門的な人材が必要。ま

た、劇場経営は特殊な金銭の動きをするので、開発公社にその能力があるかも疑問。出羽庄内国際交流財団は、国際交流ということでは劇場施設と近いものがあるかもしれないが、舞台芸術の経営とイコールではない。開発公社と同様、事務や経理の人材確保については軽減されるかもしれないが、専門人材が不可欠。新財団を一からつくるのが一番潔い。ただし、新たな経理・庶務の人材も抱えるので経費的な負担は一番大きい。芸文協が候補として挙がっていたのは確かだが、その中で人材の雇用、配置、経理や庶務を考えると、芸文協と新財団は、人材の雇用ということではイコールだと思う。組織の成り立ちと、その組織を委ねるときに必要な形だけ話したが、もっと大事なことは、その施設を運営していくハートがあるか、高い使命をもっているかが重要。

委員：運営主体の比較検討の中で「公益財団法人出羽庄内国際交流財団」の主なデメリットに、「公益財団法人であるため、収益事業ができないなどの制約がある」とあるが、公益財団だから収益事業ができないということはない。公益財団は公益事業とそれ以外の事業の категорияがあり、公益事業をやっていると税制優遇があり、それ以外の事業は税制優遇がないという、同じ団体の中に二つ勘定があるだけ。資料訂正が必要。この会議では指定管理者をどうするかを議論しているが、指定管理者は狭い意味での施設の運営者ではなく、鶴岡の文化振興を担う主体であるべきと考える。振興の対象は、ひとつはアーティスト。もうひとつはアートマネジメントやアートプロデュース。芸文協はアーティストであり、市の文化振興をアーティスト側として担い、施設を利用していく立場になる。利用料金や期間の優遇措置があってもよいと思う。ただ、仮に指定管理者になると自ら優遇することになるため認められないだろう。そのため指定管理者になるのは損なこと。むしろ、市の文化振興を担うアーティスト側として最大限利用するのが一番よい。アートマネジメントやプロデュースの中核となるのが文化会館の指定管理者だと考える。会館の運営を担うだけではなく、広い視野で、市の文化振興を担う覚悟が求められる。

委員：(事前聞き取りのご意見を紹介)

収益については大切であり、今後の運営は自助努力で収益を上げるべきである。市が当面直営して、課題抽出や運営ノウハウの構築など経験値をあげた上で指定管理者にバトンタッチするのがいいのではないか。4者の比較検討についてだが、出羽庄内国際交流財団や市開発公社については団体の性格から向いていないと思う。新規に立ち上げるのはお金がかかる。芸文協が手を上げているのなら任せてもいいが利益相反の問題がある。芸文協の事業を自分達で審査するのはおかしいと思う。芸文協事業を審査する部分は直営で残すとか対応が必要となる。利用については、各地区の伝統芸能を集める、子どもたちの発表の場として活用してほしい。

委員：50年後には人口は確実に減るが、その中でも地域を活性化しようとする努力は大事。人口は間違いなく減る中で、事業を起こすには何を目的に起こしていくべきか。伝

続芸能を将来に残していくには人がいなければならない。人口が減っても建物が生きていけるにはどうあるべきか。タクトを考えた時に、絶対数の人口は減る中で、観客を満杯にするためには、他地域から人間を呼び寄せる力が必要。長いスパンで建物を活かしていくには相当のパワーを持っていないとできない。専門性、熱を持っている方を集めないと消えていってしまう。どの団体を活用しようが、専門性のあるスタッフをどうやって、どのぐらい投じていくべきか検証していく必要がある。

委員：若者の定着は庄内地域には欠かせない視点であり、定着のためには地域との関わりが大切。文化歴史のまち、芸術のまち鶴岡は他地域と全く同じ文化会館でいいのかという視点が不可欠。運営主体を考える時もそれを抜きには考えられない。たとえ収益が目標に届かなくても、若者たちが120%の満足感を得て、このまちに住みたいと思えば、プラスマイナスゼロにできる。収支を運営の自助努力だけで解決しようという考え方はなじまない。それであれば民間でやるべき仕事。利益や赤字を出さないということより、若者を育てていくためであれば利用料を下げる。そういうことを考えた上で運営主体を検討いただきたい。

委員：一般の方々が来場して様々な観点からイベントをしており、所属する団体でも会議で何度か利用し、とてもよい会場だと思うが、目線を下げて学生にも目を向けた仕組みづくりをお願いしたい。

委員：タクトが賑わいの拠点になってほしい。それを運営する主体としてどういう組織が必要か。少なくともこの施設を運営するということはサービスを市民に提供するということ。芸文協はサービスを受けることのよさを知っているのでサービスを提供する側に近いかもしれないが、ベクトルは逆。出羽庄内国際交流財団は国際交流や多文化共生という、公立文化施設が地域に必要とされている事業をたくさんやっているの、経験値が高い職員がたくさんいれば可能性がある。条件が許すのであれば、何の制約もなく、その目的のためにつくる新規の組織で運営するのは潔さがある。ただし負担は大きい。

委員：本来であれば、運営主体については早々に方向性を見出し、この文化会館でどういう文化振興をしていくか議論しなくてはいけない。劇場法の中で、文化施設は新しい広場とうたわれている。近隣高校と連携し、高校生の活動をタクトで展開するなど、普段も子どもたちの居場所になる文化会館であってほしい。

委員長：新規の場合は相当の負担とおっしゃっていたが、具体的に新規立ち上げの場合の負担についてご教示願いたい。

委員：ある政令市での施設立ち上げに関わっており、ホールを運営している専門性のある既存組織を活かしていこうとしているが、雇用条件の違いなどもあり、関わる2つの財

団を合わせるのに苦戦している。市民の文化の向上のため、アーツカウンシル（注1）的な機能を取り込み、政策提言能力もある組織にしていこうと考えているが、既存組織をくっつけていくため抵抗が多く、新規に、目的に特化してする方がやりやすいと感じる。経費的な面から言うと、既存財団を活かして組織を作った方がやりやすいと思うが、雇用条件や給与の差など超えないといけないハードルが多い。新規に立ち上げると、経理、庶務、理事会、評議会などを新たに作る負担が重い、目的に向かって積み上げていけばいいので気にする部分が少なく済む。

委員：昨年度資料に、平成30年度の維持管理費が220,000千円とあったが、税金が充てられる。100%の利潤追求ではないということではないことを確認していかないといけない。地域の文化を育てるためにはよいものを見せなければいけない。タクトを活用していく部分では、外の力も借りなければならないし、出す一方ではダメでいただくものはいただきながら活性化していかないといけない。

委員長：芸文協については、運営主体というよりはアーティストという意見があった。また、既存の開発公社や出羽庄内国際交流財団がさらにこの分野を持つと取り組みに課題が出てくるため、新しい組織をつくる方がよい、ただしその場合負担も伴うので、十分な調査が必要とのご意見もあった。そのほか、別の視点での若者定着の話もあった。次回までまたご検討いただきたい。

事務局は主体として求められる能力についての資料、新規立ち上げの際にどのような負担があるか、検討できるような資料の準備を。

続きまして、2点目の文化会館の利用料について事務局から説明を求めます。

#### 芸術文化主査説明

委員長：利用料が高いのではないかとのご意見もいただいておりましたので、議題に取り上げましたが、他の自治体等の事例にも詳しい委員に発言を求めます。

委員：利用料金の比較をする際には、1時間あたりではなく、1席あたりの貸館単価がいくら計算する。冷房費を13時間使ったとして、山形県民会館が94円/席、南陽市88円/席、酒田希望ホールは冷暖房費込の料金で65円、タクトは105円/席。そういう意味では高い。ただし、冷暖房不要の中間期はタクトは54円/席、酒田は65円/席なのでタクトの方が安い。舞台設備や楽屋の単価も組み合わせて、いろんな想定をして比較する必要がある。単純にみると少し高いと思う。料金が決まっているので、割引や低減を考える方法もあるかもしれない。

委員：条件を揃えて、1席あたりで比較して細やかに計算していけばよいと思う。会館も稼ぐべきという意見もあったが、どういう形で市民が支えるのかということに尽きる。

利用料金を安くした場合、その分を市民が担っていく覚悟が必要。安くすることで借りやすくなり、(公演の)料金も安く設定されるという形で市民に還元されるかもしれない。一方で、自助努力で稼ぐということとは相反する。収入が減って指定管理者が赤字になると、指定管理料として市が補てんすることになり、巡り巡っていく。民間の感覚で考える収益性と文化会館の収益性は違う。文化会館が経費を差し引きして収益をあげるのは原則不可能。芸能プロダクションなどがホールを建てないのは儲からないからであり、そのため公立ホールしかない。文化会館の運営において儲かるという現象は起こらないため、常に税金で補てんしなくてはいけない。それでも野放図でよいわけではなく、ある程度の節約や稼働率を上げる工夫は必要。多くの市民から楽しんでもらうため、バランスよく様々なことをやりながら文化の振興を担っていくことが大事。ある意味民間企業の経営よりも難しい。収益が上がる事業だけやればよいというものではない。それがタクトの役割ではない。収益性だけではなく、公益性、文化の振興を担っていく。プロが考えて実施していくという体制を組まなくてはいけない。営利企業の経営よりも難しい経営を指定管理者はしていかなければいけない。

委員：新会館の利用料金を設定する際に、近隣の類似する会館の使用料を参考にして決めたのであれば、これで良いと思われる。

施設が新しくなったのだから、その分利用料金が高くなるのは経済的合理性から見れば妥当と思われる。環境の変化に対応してもらうべきでは。

児童・生徒の利用について減免しているがそれでも高いというなら、一定の期間を決めてキャンペーンの様に減免を拡大する手もある。

地元の子どもたちの発表の場とかにタクトを利用してもらうために、期間を限って利用料を安くするとか。

税金を使って建てた施設なのだから、収益を上げることは大切だと思われる。

委員：利用料が高い、という声を聞いている。いろいろな利用の仕方があり、決して高いとは思わないが、合唱コンクールの団体は困っていた。減免の考え方だと思う。どんな団体にどう減免を考えるか検討すべき。

委員：鶴岡南高音楽部の保護者から意見書をお預かりしている。3日間使用して支払見込み49万になるという事。会社に生徒が協賛金を募りに来ているが、生徒の一生懸命な姿を想像しながら利用減免についても考えていただき、小さい子どもや学生が利用しやすい環境をつくってほしい。学生100%減免にしていただければありがたい。そのほかの事業で採算を合わせる方法もあるのではないかな。

委員長：学生100%というのは高校生まで利用料も冷暖房費もということか。

委員：難しいかもしれないが、他のところで利益をとっていただき、学生については100%

に近い減免にしてもらえば、文化振興にも近づけると思う。

委員：先ほど、冷暖房込で105円／席と言ったが、民間施設で減価償却を考えたらこれでは足りない。建設費基準、維持管理費基準の参考例のとおりもらわないと維持管理できない施設である。それをここまで安くしているのは行政側のサービスと考えられる。税金も違うので単純比較はできないが、東京で民間劇場の席単価は1,000円なのでタクトの料金は既に相当安くなっていると考えてよい。ただし、他の県民会館や酒田と比べると若干高い傾向がある。どうサービスを高めていくか、軽減化できるかの方策を考えていく必要がある。ただし、安易な減免制度の活用はジョーカーだと思っている。減免を導入する大きな動機は、制度導入初期のころは、施設利用収入が減ることを覚悟で利用率の向上、促進を図るための手段であった。また、2つ目は利用団体が豊かでなく利用料金の負担を軽減して利用しやすくする目的があった。利用率の促進については、本当に利用率が低いのかどうか、減免制度の導入が必要かどうかをしっかりと見極める必要がある。また、利用料金の軽減については、本来は利用する団体に直接施設利用の助成や予算化できれば、ホール側の収入を減らすことは全く必要なくなる。助成が必要な団体、教育機関などに予算をつける、あるいは助成をすることの方がまっとうなやり方ではないか。安易に減免を増やすことは指定管理者制度を導入した場合に直接的な収入を減らしてしまう原因となり、経営を成立させにくくする原因となることもあるので、十分にそれらの制度導入の場合も含めて検討していく必要がある。受益を受けている人や団体が必要な経費を負うというのはするのはキャピタリズムの中では原則。そもそもこれだけの施設を整備し、利用できる機会を提供してもらっているというのはそれだけでも相当の受益を受けていることになるのではないかと。それ以上に施設を利用する直接受益者がさらに利用料金の減免を受けるとするのは、しっかりと議論が必要ではないか。もちろん、教育目的の利用も含めて、全てを否定するわけでないが減免という制度の導入は慎重に実施されることが必要であると考えます。

委員長：まだ利用料金制にするか、市に直接支払うかは決まっておらず、また、減免については施行規則で規定している。ただ、自由に変えるのは問題があると認識している。

委員：この場の議論は指定管理者をどうするかを議論しているが、本来は鶴岡市の文化振興をどうするかというのが大きな議題。鶴岡市として青少年の文化活動をもっと支援するのであれば、本来ダイレクトにそこにお金を出せばよい。利用料金を下げると負担が軽くなるのは一緒だが、お金の負担の形が見えにくくなる。ダイレクトに行政としての意思を施策に反映させた形で実施すべき。そういったことを実施する主体として全国でアーツカウンシルという文化振興の主体というものが議論されている。本来は文化会館の運営者が誰になるのかと、鶴岡市の文化振興を担う主体をどうするのかをもっと一体で議論をしないと、議論の包括が狭まってしまう。国の文化を担う法律が文化芸術基本法として改正され、地方自治体が基本計画を作るのが努力義務になっている。これだけ

素晴らしい文化会館をつくった鶴岡市としては、当然計画を持っているべき。文化会館がどういう役割を果たすのか、その運営にはどういう主体がふさわしいかの議論であるべき。2020年オリンピックがあって全国で文化プログラムが展開されるので、大きな包括の中で運営主体を考えていくのがよいと思う。

委員長：市の文化振興に関する計画は教育委員会ではどのように考えているか。

課長：今年度から着手に向け柱立てをする。総合計画との整合性をはかりながら今年度に柱を決めて来年度辺り計画策定できる方向で検討している。

委員長：利用料についていただいた様々な意見、助言を整理し、適正な利用料について事務局で引き続き検討してほしい。

## 5 その他

芸術文化専門員：今後の会議について説明

## 6 閉会（主幹）

教育長：あいさつ

社会教育課主幹：以上をもちまして、平成30年度第1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

## 注1 アーツカウンシル

高い専門性を持つスタッフが、芸術文化の振興を目的に、各種芸術文化事業への助成を中心とした支援を行う独立機関