

平成30年度 第2回鶴岡市文化会館利活用会議 会議録（概要）

日時：平成30年12月14日（金）

18時30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

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、坂田英勝芸術文化主査、齋藤正浩芸術文化係長、

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（文化主幹）

2 挨拶（副市長）

3 協議

（1）運営主体のあり方について

委員長：運営主体のあり方について、第1回の会議では、再度4つの団体を比較検討いただくことで終了していたが、鶴岡市芸術文化協会からの新たな提案を受け、資料を準備した。事務局から説明を。

主査：資料1から4までの説明とともに、第1回終了から第2回開催までの経緯を説明。

第2回会議に向けた準備を行っていたところ、芸文協から新たな提案があり、「総務部門を担う既存の団体と共同企業体を組んで運営主体として関わりたい」とのことで、11月5日に提案書が提出された。

提案書の主な内容としては、芸文協としてこれまでの芸術文化活動で培ってきた、全市的なネットワークや職員の経験を活かし、既存の団体から総務部門を補完する形で、共同企業体を作り、文化会館の指定管理を受けたいとの提案である。

芸文協の想定ではここにある団体は、鶴岡市開発公社である。

提案を受けて、市内部の協議や、新たな資料を作成する必要があるため、11月に予定していた第2回会議の開催を延期した。

委員には、11月下旬に、芸文協からの提案内容を事前に説明し、それも含めて会議で検討頂きたいと依頼した。その際に、一部の委員から「これまでの議論にあった、パートナー的な立場としてのメリットを享受することではなく、運営主体に関わりた

いというのなら、メリットを享受できなくてもいいという決意があるか確認して欲しい。」と要請があり資料3の「確認事項」としてこれまでの利活用会議の中で、委員からご意見あった事項について項目として挙げ、芸文協から回答を頂いた。

委員長：ただいまの説明について、質問がなければ、資料は事前に配付し一定の理解を得ているということで、早速協議に入ります。順に発言をお願いします。

委員：提案があることは悪いことではなく、ポジティブに捉えている。開発公社が総務部の方を補い、芸文協が企画運営全般と書かれているが、共同企業体というのは、二者と契約するのではなく、代表組織名を決め、そこと契約をする。支払いも二社ではなくて、代表企業一社とする。一般的な共同企業体の指定管理の場合、建設共同企業体とは全く違って、どちらかが上になる。また、総務と舞台全般と書かれているが、舞台を創るには、企画から広報、宣伝、育成、舞台技術、様々な役職があり、専門性が必要である。それらをどこが担うかが明らかになっていない。簡単に総務と舞台の企画運営だけではないということもしっかりと認識していく必要がある。

確認事項についての印象は、

問1は潔いが、芸文協の加盟団体全てに及ぶので、全会員が納得しているかは疑問が残る。問2も同様に、芸文協が全会員に説明しているのであればよい。芸文協の団体も委員メンバーに入ることは不可能だが、そこまでやると、運営委員会が成り立つか疑問である。一番気になるのは問3だが、人身事故、物損、火災、盗難、テロ、暴動、疫病が発生するリスクがある。そういう危機管理がしっかりできるかどうかというのは、ホールを運営する指定管理者にとって絶対必要で、細かく検討しておかなければならない。トラブルが発生した時に対応できる能力を持っているかどうか問われる。最終的には金銭的に処理をしなくてはならないが、どう支弁するのかを詳らかにしていただきたい。問4は努力不足。会員に周知し、理解を得ていることは前提条件である。問5の代表企業、そして誰が代表になるのかということをしかりと議論する必要がある。心配なのは、NPOに帰属する会員が十分に承知をした上で、ここに手を挙げているのかということと、トラブル発生時の処理である。リスクヘッジを出来る体制をしっかりと作っているかどうか、このホールの指定管理者になるための絶対条件である。

委員：芸文協は、タクトを運営するためにつくられた組織ではない。文化活動をする方々が自らの活動を高め、市の文化振興に繋がるような活動をしていく団体であり、本来タクトをフルに活用する中核となるべき利用団体。自ら運営者になった場合、透明性の観点から、自身に減免や優先利用などの特典を与えることは許されない。あくまでパートナー的立場に立つべき団体であって、指定管理者になる立場に相応しくないと考える。一方で、共同企業体の提案は、熱意があるという点で高く評価するが、タクトを活用して鶴岡市の文化振興をしていくべき期待される団体がいなくなる。そのため、行政と指定管理者は、芸文協に代わる新しい文化組織を政策的に作り、芸術文化振興のためのパー

トナー組織として、タクトの優先利用や減免、早期予約等の使いやすいメリットを提供していくことが必要である。そこには芸文協の加盟団体は入れない。同時に、文化団体のみならず、社会包摂的な活動を担う団体もタクトパートナーとして認めていき、アウトリーチを含めて、積極的に展開していく。また、芸術祭の、教育委員会と芸文協の共催という形は問題ないが、中身を芸文協におまかせではなく、タクトで何をするか透明性のある決め方をしていくべきである。芸文協の団体が入っても構わないが、独占はあり得ない。開発公社が指定管理を検討する場合、館の運営だけでなくアーツカウンシル的機能を備えた組織にしたらい。

委員：芸文協は4,000名の会員を抱える大きな組織。これからも文化振興の拠点の施設として、運営管理に関わりたいという思いに心を打たれた。情熱を持って、やりたいと言っている人にやらせるべき。しかし、確認書について、特にトラブルについては、具体的なことがない精神論だけではやはり難しい。開発公社は旧会館の貸館業務に特化してやっていたが、自主的に動いて運営をしていたという認識はない。仮に共同企業体でやった場合でも、自己決裁になると思う。共同企業体の中で出された案を、決裁する、運営委員会みたいな機関がないといけない。組織の図柄がもう一つ足りない印象である。直営の間、全国の事例やノウハウを、現在働いている芸文協の職員に伝え、育ててほしい。何とか芸文協の夢や思いを実現させてやりたい。

委員：全国的に共同企業体が非常に多くなっている。そのほとんどが専門的な企業体であると同時に、他県からも入っている。芸文協が入ってきたときの位置付けがどうなるか見えてこなかった。山形市民会館も、山形総合舞台サービスと山形ビルサービスの共同でやっている。共同体でありながら、動かしている団体は専門的なものを持っている。芸文協はおそらく、旧会館での活動をイメージしていると思うが、新しい文化会館として、新しい形での活動拠点、育成、創造、鑑賞、発信、交流というものをタクトでやっていくとすれば専門性が必要。新潟では、事業の中で地域の文化を発信するときに芸文協に声かけし、様々な団体を集約し、地域の文化的な力を活動に結び付けていく。芸文協は高齢が多く、若者を引っ張る力があるか非常に心配。民俗芸能をやっているが、若者を引き付けるためには、若者思考が入ってこないと難しい。芸文協は、組織の中で活動するよりは、地域の文化を、芸術を発信するためにタクトを活用する立場で動いた方が、効果があると思う。芸文協に今現在、若い力がどれだけいるかどうか。そして専門的な、非常に広い分野を担う力がこの回答文書の中では見えない。また、芸文協の性質から、指定管理の中に入るのは難しいと思う。

委員：これまでは、3つの既存団体と新設という4つの形の中で議論してきたが、それぞれに一長一短があり、これといったものがなかった。今回芸文協から共同企業体という新しい提案と明確な回答書があり、前進が見えたと思えている。新設か共同企業体に絞られると思うが、新設は何も見えない。今考えられるものとしてはJVが一番いいという

印象。

委員：提案書から、指定管理者の一部を担っていきたい気持ちがよく伝わってきた。しかし、開発公社と芸文協の2団体で担っていけるのか疑問。新財団の組織図にある業務を見ると、芸文協で全て担うことは難しいので、様々な団体や企業が協力し合って組織を作っていくことが一番いいと思う。決定権が誰になるのかと、トラブル処理が一番重要なところである。芸文協の意を汲みながら、いろんな団体を巻き込んで進めていくべきだ。

委員長：新たなJVの提案について、いろいろな意見があった。熱意は認めたいが、具体的な内容については心配、不安、疑問があるという意見が多かったよう思う。話し足りないことや、疑問などがあれば伺いたい。

委員：鶴岡市には、指定管理団体として体育協会があり、スポーツの振興を担っているの、似ているところがあるのではないかと。ケガの対応や、企画の決定機関がどうなっているのか教えてもらいたい。

教育部長：体育協会が担っているのは体育施設の施設管理。優先利用や減免はない。一般的な危機管理の部分についてはマニュアルを設定している。指定管理をお願いする際には、経営面や危機管理を審査した上で議会にあげて、承認を受けている。

委員：貸館という意味では、グラウンドか文化会館かの違いで、考え方としては統一したものがあるのではないかと思ひ、既に走っている団体の実態をお聞きしたかった。

教育部長：指定管理は、一定のクリアすべきところを審査した上でお願いしているので、そこは同様になると思われる。

委員：体育協会は全てを委託されていて、別の機関や市が、チェックを入れる機能、審査機関はないのか。

教育部長：体育協会が自分たちで企画して、自分たちで独占して使うとか、そういったことではないということを申し上げた。行政の中で、審査した上で指摘している。

委員：審査機関はあるんですね。

教育部長：市の内部ではあるが、実際の当事課（スポーツ課）ではないところで審査している。

委員：わかりました。

委員：市としては、運営主体はこの5つから選択していく方向か。それから、共同企業体に対しての捉え方は。

教育部長：これまで新設も含め、単体での比較で、共同という発想がなかったが、新たな可能性ということで選択肢としてあげたものである。

委員：情熱があるというのが第一だと思うので、こういった提案をしてくれたことは評価ができる。本来は、どういう運営母体を選ぶかをしっかり議論することが大事。芸文協から具体的な取り組みについて提案があったので、芸文協が運営母体になった場合のネガティブに思える点を先ほどあげた。共同企業体の方向で進むのであれば、組織はどうなるのか、館長やプロデューサー、テクニカルマネージャー、経営責任者は誰なのか、というような、顔が見えないと、その先に進めない。それを踏まえてもう一回、運営母体を考えると、元々話があった新財団、今回提案のあった共同企業体もあるし、場合によっては鶴岡市開発公社の単独というの、もしかしたらあるかもしれない。そこが共同企業体を組まないで、委託を下に抱えれば、それで成立するとも思えてくる。その中でどこに落ち着かせるかということ、それから当然、芸文協が共同企業体を組むのであれば、今後具体的に、組織として誰がどこに座り、どういう能力を持っている人がそこにいるのかということ、これを詳らかにして懸念を払拭してもらうことが望ましい。

山形県の指定管理者の公募要項の5ページに、申請手続きのための必要書類が載っている。応募者に能力があることを証明するための手続きとして、アからコまでのものを提出しなさいと書いてある。その中で、ウの組織図は確かに重要。誰がそこにいるのか、レベルの高い技能を持っている人がちゃんといるのか。もっと重要なのはイの事業計画書で、3年間あるいは5年間、どういう運営をしていくかの宣言書のようなもの。地方自治法244条の2に指定管理者制度について書かれており、その中には、毎年度事業終了後には事業報告書を提出することが定められている。報告書を出すためには、事業計画書を作り、どういうことをやるか宣言することが重要。その中ではリスクヘッジをするためのリスクマネジメントをどうするか、3年間の指定管理料の動きや給与についても宣言する。その中でやってもらうことが必要なので、最終的には、その組織が十分に指定管理者として能力があるということ、これをエビデンスするためにも事業計画書をしっかりと作るのは当然の義務。

委員：運営主体について、どういう方向性が望ましいかの結論を出していく際に、この資料4がベースになると思う。先ほど委員から、どれも一長一短だという指摘もあったが、この中で芸術文化協会単体というのはたぶんないと思う。それ以外の、市が出資しているような管理団体、または新設なのか共同企業体なのかという4つの中で検討していくが、共同企業体という提案が出てきたのでこれを念頭に置きながら検討するタイミングに立っているのかなと思う。一方で、先ほど他の委員から、共同企業体の提案で出てき

ている舞台の企画運営部分が重要だと発言があった。これは、現状のままでは、専門性ある人も含め、スタッフが足りないということだと思う。さらに、劇場法ができて以降の、社会包摂の機能を劇場が担うべきことを考えると、そういったスタッフも必要かもしれない。要するに、旧文化会館の運営と全く違う。そういう意味では、どのパターンになったとしても、専門人材を新たに確保しないといけないという課題が出てくる。組織と職員という部分はみんな同じ課題を抱えていることになってくる。そういう風に考えた場合、視点を変えてみて、タクトで働きたい専門人材の側になると、どの組織に一番就職したいかということになってくる。そうするとやはり、一番大きくて安定性がありそうな開発公社ではないかという感じがする。開発公社が、共同企業体でも単体だとしても、専門人材を採用すると考えると、逆に、その組織体において、あまり芸文協の役割はない気がする。開発公社がその下に専門人材を抱えることにすると、共同企業体を組む必要性も必然性もない。仮に今の共同企業体案を軸に検討するとしても、単独案併記になるというのが、落としどころだと思う。絶対共同企業体である必要はない気がする。単体になるのか共同企業体になるのかという方向で議論すると、いずれにしても市の出資した団体が指定管理者の中核になるが、それは運営の安定性や、政策との連動性等を考えると妥当と考える。ただ、特殊な事情の中で運営主体のあり方を公開の場で議論しており、結論が出た時には、いずれにしても市の外郭団体が中核になることが前提になるため、もはやその時点で、公募はふさわしくない。仮に、公募しても出来レースに見えてしまうので、そもそも公募の意味がなくなってしまうし、イメージが悪い。公募しないといけないわけではなくて、非公募で、自治体が出資した団体に特命する形で、指定管理の事業者を決める方式が出てきている。その方がはるかに政策連動もでき、東京都、横浜市ではいくつか出てきているので、特命事業者型で提案することも暗に含まれていると思う。

委員：これからの文化振興のあり方は、貸館だけではなく、いろんなことを求めている。開発公社は旧文化会館で貸館業務をやっていたが、共同企業体という聞こえはカッコいいが、今のいろんな要請に答えられる組織かということ、対応できるのかという疑問がある。結局どの組織がやっても専門家を補充しなくてはならない。中身が非常に問われる。

委員長：今回芸術文化協会から、強い思いを持って提案書が出されたということで、その熱意を受け止めてという意見があった。ただ、各委員からあったように、具体性がなく不安等様々な疑問が提示された。これらについては、再度事務局を通して残されたものをまとめ、対策について芸文協に投げ掛け、回答をもらい、それをもって改めて検討する。それだけが選択肢ではなく、新設、単体という話も出たので、それを含め、各委員から頂戴した意見を整理して、再度より具体的な検討が出来るように資料の作成をお願いして次回まで検討して進めたい。

事務局：対応します。

委員長：直営についても、3年間猶予をいただいている訳だが、この委員会はまもなく1年経過するため、期日には余裕をもって決定し進めていかなければならない。事務局も早急な対応を。この件については以上とし、8時まで若干時間があるので、国の文化審議会委員を務める委員から、参考になることがあれば情報提供をお願いしたい。

委員：あと2年で2020年東京オリンピックだが、オリンピックというと一般的にはスポーツの祭典と思われているが、文化の祭典でもある。更に、文化プログラムといわれる文化のイベントに関しては、東京だけではなく、全国で行うと言われているので、当然タクトは、オリンピック文化プログラムを鶴岡で行う際はメインの施設になると考える。早く方向性を決め、定まった主体中心に指定管理事業計画の中にオリンピックをどうするかという議論を含めてやっていくべきだと思っている。更には、市単体としてやっていくだけではなくて、それに向けて文化庁がいろんな助成金等も設定しているので、事業主体を中心に助成をどんどん取りに行く積極的な組織になってもらいたい。国は、日本博覧会（仮称）という名前で、2020の全国的な文化プログラムを実施しようとしている。この中にぜひタクトも入ってほしい。

委員長：ありがとうございました。全国各地の会館の方に携わっている委員には、運営の状況と参考になることがあればご教示願いたい。

委員：全国に公立文化施設が2,200あり、その中で、NPOが指定管理になっている案件が70施設位。一番有名なのは、東京の「座・高円寺」を運営しているNPO法人。元々、劇作家の人達で作っている劇作家協会が指定管理者になったので、非常に専門性が高い。日本の劇作家のほとんどが入っている協会なので、そのネットワークで舞台技術者、広報宣伝、事業プロデューサー等、周りを巻き込んで運営をしている。このようにNPOだけでできないわけではないが、経営は大変難しい。事業計画を立て、その通りに運営していくのがNPOなので、余剰金があると内部留保とみなされ、次の年指定管理料は減っていくのが、今のNPOの仕組み。内部留保を残していけない。逆に赤字が出たら、全部負わなければいけない。それくらい厳しい仕事。覚悟をしっかりと示していただきたい。そのためには、その組織をどう作っていくのかということ。芸文協は、これから共同企業体になった時に、どういう役目を果たしていくのかが見えない。それをしっかり示さないと誰も共同企業体を組んでくれない。広報、宣伝、それから経営、技術環境、場合によっては、プロデューサー、館長、誰がそこに座るか。芸文協に、私が責任をとると手を挙げる人はいるのか？それを見せてほしいと思う。短い時間ではあるが、皆が納得できる体制を自ら示すことができないと指定管理者にはなれない。ぜひ、そこを頑張ってください。

委員長：今出された話を含め、芸文協会に確認を。その他あれば。

委員：芸文協に問うているような、どういう組織でどう運営していくか見せてほしいというのはどの団体にも言えること。それを明確にしていかなければだめだろうと思う。

芸文主査：次回開催は年度内とし、決まり次第連絡する。