

平成30年度 第4回鶴岡市文化会館利活用会議 会議録（概要）

日時：平成31年3月12日（火）
18時30分～19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、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〕 3名

1 開会（文化主幹）

2 挨拶（副市長）

3 協議

（1）市長報告書（案）について

委員長：（1）市長報告案について、事務局から説明をお願いします。

芸文主査：第4回の会議の開催にあたり、委員の皆様には事前に資料を配布している。資料1 鶴岡市文化会館利活用会議報告書は、前回の会議で、運営主体の比較検討については「開発公社と芸文協の共同企業体で進めるのが運営主体として望ましい」と委員のご意見がまとまり、会議として確認したことから、内容について文章化して報告書としてまとめたもの。

1. 運営主体のあり方について（まとめ）「鶴岡市文化会館の運営主体は一般財団法人鶴岡市開発公社と特定非営利活動法人鶴岡市芸術文化協会の共同企業体で進めるのが運営主体として望ましい」となっている。次に、2. 意見集約までの経過として、昨年1月から本日までの計7回の会議の経過を記載。3. 今後のスケジュールについては、第3回の会議でお示しした指定管理移行までのスケジュールを記載しているが、今年の9月の市議会で運営主体の議決を頂き、指定管理者が決まった上で職員採用を行い、1年間の引継期間を経て、2021年4月からの移行を考えている。なお、この報告書については、本年度中に市長へ提出するものである。

委員長：（１）の市長報告書（案）については今説明があったとおり。各委員から、この案についてご意見いただきたい。

委員：事務局から示されたとおりでよいと考えている。ただし、これで決着したわけではなく、この２団体が一体となって指定管理をすることに合意をただけであって、端緒についてということ。スケジュールに示されているとおり、２年間をかけて指定管理者に移行していく間に、しっかりと、実際に運営する形をつくっていくことが重要になると考える。これから、必要な専門職能確保及び人材の雇用や、２団体の雇用条件の擦りあわせ、職員の雇用条件の一体化を進めてもらうが、決して簡単ではないと思う。育ちが違う組織なので、そこが一体的に運営していくために必要な措置を十分協議し、最終的にはこのタクト鶴岡が文化の拠点となるように重々配慮した組織づくりをやってもらいたい。加えて、鶴岡市も一体となってそれを支えるような政策協働型の仕組みを提案しているので、それを現実に進めてもらいたい。

委員長：ありがとうございます。次の委員をお願いします。

委員：市長への報告内容はこれでよいと思う。前の委員からもあったように、この結論はこの結論として、今後の進め方が非常に重要になってくる。改めて確認するが、鶴岡市芸術文化協会は、タクトの指定管理をするために作られた組織ではなく、あくまでこの市内で文化芸術に親しみ、それを振興していこうという方々の組織であるため、JVを組んでタクトの運営管理にあたることによって、本来の組織のあり方にネガティブな影響を与えてしまうかもしれない。この会議はあり方の検討委員会ではないので議論する必要はないが、本来の鶴岡市における文化芸術の振興という、芸文協のあり方を懸念している。芸文協はあくまでタクトのような文化施設を利用する側、パートナーであった方が本来はいいと考えている。ただ、ここに至るまでの経緯等を勘案すると、今回の市長報告の内容がひとつの落としどころだと思う。非常に特殊解なので、特殊解ならではの、今後の進め方を併せて検討する必要があると思う。

委員：市長報告案についてはこれでよいと思う。このスケジュールに沿って、実のあるものにしてもらいたい。

委員：決定された事項については異論ない。ただ、これまでの議論で出てきたいろいろな意見を踏まえて進めてもらいたい。あとは、芸文協が今後、指定管理という中でどのように活動するかを外側から見ていきたい。

委員：私もこのとおりでよい。ただし、指定管理というと、効率的なことを目指すあまり、基本的なサービスが抜けがちになると聞くことがあるので、そうならないよう丁寧な進め方をしてもらいたい。

委員：運営主体のあり方についてはこの形でよい。まだスタートラインに立ったばかりなので、スケジュールに沿って粛々と進めていってほしい。

委員長：結論としては、皆様原案のとおりでよいと確認させていただいた。そのほか、まだ2年後の移行に向けてのスタートラインだという認識をとの意見、人員体制の整備や具体的な準備、また、JVについて2団体の本来の業務に支障をきたすことはないのか心配する意見もあった。それから、1年2か月にわたる利活用会議で出された意見を十分踏まえてほしい、効率だけではなく丁寧な進め方を、などの意見を頂戴した。報告書には載らないが、付帯的な意見として、あわせて市長に提出する。報告書については修正なく原案のとおり承認いただくことでよいか。(異議なしの声)では、一点目の市長報告書については原案のとおりとし、いただいた意見は付記事項として付帯する。続いて、二点目の運営主体のあり方および今後の進め方について、事務局から説明を。

芸文主査：資料2は、第3回会議で示した、文化会館運営に係る全体イメージ図である。指定管理者が提案した事業等について、評価し承認する機関として市教育委員会が設置する運営委員会(仮称)がある。運営委員会と指定管理者との関係であるが、指定管理者は市と共に事務局の立場で参加し事業を提案する。併せて運営委員からも提案を頂く双方向型であることで、透明性の確保につながるものと思われる。なお、この運営委員会は、市教育委員会が事務局に入り主導することで、市の芸術文化振興施策を反映させるべく、市及び指定管理者がお互いに意見を出し合う形の、政策協働型となるよう組織したいと考えている。また、舞台や施設管理については専門業者に再委託するものとする。資料3は、第3回会議で示した、指定管理者への委託に際し必要な人員と、指定管理の業務内容についてであるが、総務と事業については、市直営で行っている内容を基に、指定管理時の人数に合わせて割り振ったもの。施設管理や舞台については現在と同じく専門業者に委託する。

委員長：委員の皆様から意見をお願いします。

委員：所属する団体で、7月に駐車場も含めて全館使用する予定だが、ハードの面で、話を進めていく中で気づいた点を話したい。大きく2つは、減免の話と駐車場問題である。駐車場について、タクトの駐車場以外は押さえることができず、市民共同で使うということで、にこふるにも話をしに行ったが、担当者はその日大きいイベントがタクトであるということがわからないようであった。乳児健診の際に駐車場が空いているか不安だったという話も聞き、タクト側と、鶴岡市の他課の連携、スケジュール管理の調整も必要と感じた。もう一つは減免について。減免が基本的にないということで、補助金を使うことになると思うが、イベントごとにどんな補助金を使えるか、道筋や例をどんどん作っていき、使う側が補助金を取りやすい環境をタクト側でつくって

くこともありだと思ふ。減免がないのは、我々利用者側も理解できるが、補助金申請等の書類作成に時間も必要であり、大変な面もあるため、その点について考慮していただきたい。

芸文主査：駐車場問題についてはご指摘のとおりであり、近くにはアートフォーラムや市民プール等、多くの施設がある。市民プールで東北大会があると、タクト駐車場にも車が来るし、その逆のケースもある。今後近隣の施設と連携を密にし、お互い重ならないような日程調整に努めていきたい。減免については、当会議においても、施設の持続的な維持管理を求めるためには減免に頼るのではなく、補助金等の財源を探すことが必要ではないかという貴重な意見を頂戴した。当方でも他課に確認し、相談があった案件にはどういった補助金が使えるのか、また、申請書の様式の取り寄せなど、できるだけ協力していきたいと考えている。

委員長：ただいまの要望、意見を踏まえ、さらに改善を進めたい。

委員：移行期間がこれから2年というのは、時間があるようでない。1年過ぎたら、一部を指定管理候補者に委ねると考えているので、4月以降1年で計画立案をし、実行に移していかなければならない。設計期間は1年しかなく、施行期間が1年。その後全てを指定管理者が請けていかなければいけない。その中で重要なのは、資料2で説明を受けた、プラットホームをしっかりと形づくっていくこと。そのためには、指定管理者候補は事業提案、いわゆる事業計画書の立案、提案をしっかりとやっていかなければいけない。事業と運営と管理について、具体的な提案をとりまとめて明文化をしていく義務がある。指定管理候補者が全てを単独で行うわけではなく、政策協働型とあるとおり、鶴岡市と一体になって、有機的なプラットホームになるようにしてもらいたい。もうひとつは、不足している職員を早急に雇用していかなければならないという課題である。何人か足りない中核人材、専門的職能がいる。開発公社は今、劇場を指定管理で受けているわけではないので、経理はできるかもしれないが、劇場を運営する人材や事業を立案し実施する専門職に相当する中核人材がいるわけではない。幾何かの専門職はヘッドハンティングなどをしなければいけないが、ヘッドハンティングはそう簡単にできるものではないので、この施設にふさわしい人材を峻別し、着任していただくためには限られた時間しかない。繰り返しになるが設計期間はたった1年しかない。中核人材については、遅くとも来年の4月には着任してもらわないといけない。これも、簡単にいくスケジュールではない。考えるだけではなく、実行しなければならないというのには、時間があまりない。そのことを踏まえ、円滑な移行運営をイメージして、4月1日を迎えていただきたい。

委員：資料2のイメージ図に政策協働型とあるが、これは、指定管理者制度の欠点を補って、より行政側が考える文化政策を一体的に、文化施設によって展開するための理想型だ

と思う。ただ、今実際に政策協働型でやっている東京都や横浜市のケースとタクトのケースを比較した場合、やはり決定的に違う。この図でいう指定管理者の部分、東京都でいうと東京都歴史文化財団、横浜市であれば横浜市文化芸術振興財団だが、彼らは、指定管理者制度が導入される前から、文化施設の受託者として、事業企画や貸館運営の実績とノウハウを積んできており、そういう事業提案ができる組織であった。タクトの場合はそうではなく、これからそういう組織体をつくっていくことになる。また、図中の運営委員会は、広い意味で行政側を指すが、東京都も横浜市も、指定管理者になる前からある意味子会社的な組織である財団と一体になって文化施設を運営してきたので、行政的な観点からのノウハウも経験も持っている。鶴岡市の場合は、タクトができたことによって、本格的にこれから文化政策がつくられて動き出していく。そうなると、政策協働型を現状に今やっている東京都や横浜市と比較すると、上下の組織とも、双方がこれから理想に向かっていくという状況になる。これらを前提として考えると、移行スケジュールについては考えていけないことが出てくる。例えば、2019年度6月に、管理運営基準の制定、公募非公募の決定とあるが、既にこの利活用会議の中で、いろんな経緯がある中で、開発公社と芸文協のJVが望ましいという方向性が市長に答申されているので、もはやそういった段階においては公募非公募を問うこと自体意味がない。翌月7月に指定管理選定委員会とあるが、いずれにしても指定管理者の候補者が既に存在するので、そこの提案を受け入れて協議していく形になる。その上で9月議会に上程して市議会議員に討議いただいて正式に決まるという流れになる。先ほども言ったとおり、指定管理者の候補は決まっているので、非公募でやることになる。一方で、指定管理者が決まるとなると、公募、そして指定管理者制度というものを使ってある種いい意味での緊張関係を持つことがしばらく関係にもなってしまう。そういった意味で言うと、この指定管理者の選定委員会で実質的な議論をしていかないと、これからの指定管理のあり方がきちんと詰められない、議論ができないということになってくる。そうすると、理想形として加えている指定管理者選定委員会、政策協働型というあり方を、指定管理者の選定の時から機能させて指定管理のあり方というものをここできっちり決めていかないと。先ほど(1)の市長報告の時に、基本的にこれでよいが特殊解だと言ったのはその点である。他の自治体でそういうやり方でやっているところはないと思うが、タクトの場合は、指定管理者の選定の時から、こういう政策協働のような形でどういう指定管理のあり方が望ましいのかきっちり議論して計画をきちんと詰めていかないと、9月の議会で市議会議員の討議に耐えられるような管理運営計画ができないと思う。そう考えると半年足らずしか期間がなく、なおかつ、タクトというのはこれからの鶴岡市の文化政策において非常に重要な施設であることを考えると、これから鶴岡市がつくるであろう文化振興の基本計画との整合性も大事になるので、この半年間で市としての文化振興の基本計画の骨子みたいなものも、タクトの運営と並行して作っていかなければならない。それを乗り越えないと9月議会への上程というのも難しいと思う。これらを乗り越えて、いい指定管理のあり方ができるようにしてもらいた

い。

委員：形はできたので、今後は中身を充実させていくということだと思う。その中でも、資料3の、必要な職能と人員の確保のハードルが高いと思う。ぜひ、鶴岡市から当事者意識を持って、全面的にバックアップしていただきたい。

委員：指定管理者に関しては是としたわけだが、私自身が調べた範囲では、全国的にもこういうJVのパターンは見られなかった。全国にないからどうこうではないが、片方は非営利活動の団体、片方は一般財団なので、どういう役割を示しながら進めていくかということを確認していただければありがたい。タイムリミットがあるので、計画立てて進めていくときに、スタッフがどれだけ力量を持っているかでも随分違っていき、厳密に考えて、切磋琢磨して進めていかなければならない。東京や横浜の、プロ集団が多く集まっているところのパターンを模索しながらの取り組みになると思う。鶴岡市としての新しい進め方というのを模索しながら適切な運営、運用をしていき、全国にその名を轟かせればいいかなと思う。

委員：減免という形、補助金という形がどうなのかよくわからないが、できるだけ若い団体、小中高生が利活用しやすい形を検討いただきたい。それから、高校生等のボランティアや、若い人たちが中心になって、このタクトを盛り上げていくような活動についても検討し、市民全体、特に若い人を中心にタクトを盛り上げる形でできればいいと思う。

委員長：先ほどの意見の中で、このJVの事例が全国的にないという意見があったが、専門家からはけっこうあると聞いたので、事例をご紹介いただきたい。

委員：平成29年度に全国公立文化施設協会が調べたデータによると、全国の約2,200の文化施設にアンケートをし、回答を得た834施設中、共同事業体として指定管理を受けているのが17.5%、146施設。そのパターンとしては、財団と営利法人、NPO法人と営利法人、それから複数の営利法人等、様々な形がある。834分の146が全体のシェアとしてどうかはわからないが、決して稀有な例ではないと思う。

委員：JVの形はいくらでもあると私も認識している。JVの形の中でも、非営利団体と組んだパターンは私が探したところではなかったが、その辺はどうか。

委員：手元のデータではNPOが単独でとっているだけでも44施設ある。全国でNPO法人だけで受託をしているのが70施設くらいあったと記憶している。それから、共同事業体が146施設あると申し上げたが、そのうちの5施設がNPO法人と営利法人がJVを組んでいるパターンなので、NPO法人が関わっている施設は、さらにたくさんあると考えてよいと思う。JVを組むかどうかというのは、実際には委託業者、少

なくとも民間業者で、タクト鶴岡のような施設を単独で受託できる会社がないため。事業と運営と管理の専門性を持った民間事業者やNPOがあって、それが共同で業務を担うというのが普通のパターン。それが委託業務としてやっている場合と、共同事業体として、表に顕在化するパターンとがある。共同事業体として表に顕在化する理由としては、組織として事業と運営と管理をできる人材を内在化していることを示すため、という場合が多い。委託だとどうしても、業務の一部を委託しているだけであって、内在化しているとは言わないので、JVにすることによって初めて運営と管理と事業を内在化できる組織とみなすことができる。このように共同事業体を組むことで、対外的に組織が専門職能を内在化していることを顕在化するためJVにしていくのがよくあるパターンです。

委員長：NPO法人を含めたJVの全国的な展開があり、それぞれ運営について実際実施しているということでしょうか。

委員：はい。ありますので、安心していただければ。ただそれは、既存の団体がそうであるだけで、タクトはここから中身をつくっていくので、そういう風に皆さんが安心できる組織、共同事業体になってほしいと考えている。

委員長：それでは、二点目の運営主体のあり方および今後の進め方について、皆様方からは文化会館運営に係る全体イメージ図の中の組織や、今後の指定管理者移行へ向けてのスケジュールへの意見、4月から早急に動かなければ大変だという指導、それから文化会館に対する期待等々の意見や助言をいただいたので、今後の指定管理者移行へ向けまして、大いに参考にし、活かしていきたい。それでは、協議を終了し、その他に移るが、ただ今協議した以外に発言があればお願いしたい。

委員：公演のため他の施設に行った際に、舞台技術者が委託で、専属でない場合があり、トラブルも体験している。委託とはいえ、舞台技術者たちは動かなければいけないのが当然だと思うが、このようなことは多くあるのか。

委員：舞台技術者は、舞台設備のメンテナンスをできるまでの能力があるわけではなく、作られた設備を安全で安定的であるとともに、効果的な運用ができる能力を備えた人たちなので、壊れた、トラブルがあったなどの場合に回復をさせるまでの能力については、なかなか難しい。電源を入れ直して再起動することで回復する場合もあると思うが、その程度のことができる舞台技術者を常駐できるようにする必要がある。加えて、定期的なメンテナンスをしっかりとやっていただくことも不可避である。ただし、メンテナンスは定期的に不具合を発見し、調整等を行うことが業務であり、壊れないことの保証をするわけではない。舞台設備メーカーと舞台技術者とは、若干職能が違うと想像していただければいい。私も一級建築士を持っているが、大工仕事が得意なわけで

はない。設計はできても、つくることはできないのと同様だと思っただけであればよい。

委員長：本日の協議は短時間であったものの、大変中身の濃い協議で、いろいろな意見、提言をいただいた。本日第4回会議の議事はすべて終了したが、昨年1月から本日まで7回にわたり、委員の皆様方からは鋭意協議いただき、誠にありがとうございました。今回の報告書のまとめをもって、鶴岡市文化会館利活用会議を終了する。

文化主幹：ここで、加藤教育長がご挨拶申し上げます。

教育長：(挨拶)

文化主幹：本日は大変お忙しいところお集まりいただきありがとうございました。以上をもちまして、平成30年度第4回文化会館利活用会議を終了いたします。