

## 鶴岡市文化会館管理運営実施計画(案)への主なご意見とそれに対する市の考え方

鶴岡市文化会館管理運営実施計画に対しましては、多くのご意見をお寄せいただき誠にありがとうございました。

この実施計画は、開館年に向けての事業計画、施設運営、運営主体・組織、市民の参加や協力等に関することについて具体的な指針を定め、整備基本計画の基本理念（「支える 育てる 高める」未来につなぐ芸術文化の拠点）に基づいた管理運営体制の構築を目的として策定するものです。

この度の皆様からのご意見も参考としながら、市民の多様な文化活動や交流の拠点として、また、市民の皆様から愛される新文化会館の実現に向けて、引き続き開館に向けた準備を進めてまいります。今後ともご支援ご協力方よろしくお願いいたします。

### 【意見件数一覧】 計 21件

はじめに	0件
I. 事業計画	4件
II. 施設運営	5件
III. 運営主体・組織	5件
IV. 市民の参加や協力	2件
V. 収支計画	3件
VI. 広報計画	0件
VII. 危機管理・リスクマネジメント	0件
VIII. その他	0件
計画全般・その他	2件

#### 1. 「事業計画」について

No.	意見概要	市の考え方
1	フランチャイズ団体の認定事業は、どの時点で認定を行うのかが不明瞭と感じられます。 認定団体とホール運営側が信頼関係を強めていくプロセス抜きではフランチャイズ制度は成り立たないと考えるため、信頼強化のプロセスについて、ホール運営側がどのような活動をしていくのかを明記すべきと考えます。	実施計画(案)P5に記載のとおり、現時点では「将来的にはフランチャイズ団体の認定を目指していきます」と、まとめております。 ただし、ご指摘のとおり認定事業を実施する際には、お互いの信頼関係が長く続くような仕組み作りが重要と考えます。 そのため、ご意見でいただいた内容も参考に
2	フランチャイズ制度では「優先的な施設提供を行う」以外に団体を支援していくことは想定しているのでしょうか。認定を行い、特に支援はせずにアウトリーチに取り組んでもらうだけでは、団体にとって旨味があるとはいえません。	にしながら、今後認定の仕組み作りや支援内容、更には実施時期等について検討してまいります。
3	フランチャイズ団体には、おそらく地元外の高名な団体を想定していると思われませんが、団	

	<p>体にとって一番支援になることはチケット販売に地元で協力することです。ですが、チケットを完売させるのは並大抵のことではなく、実行委員会的な組織抜きではほとんど不可能ではないでしょうか。フランチャイズ制度を推進するのであれば、地元でフランチャイズ団体を応援する組織も立ち上げる必要があると考えます。</p>	
4	<p>ここ庄内は、現状トップクラスのアーティストの全国ツアーに組み入れられることは多くありませんが、鶴岡、酒田、他町あわせて 25 万人都市と考えれば現状よりずっと可能性が高まります。イベントも新文化会館開館 1～2 年の間はいわゆる「ご祝儀」的な公演も組んでくれるでしょうが、その後はイベントとの交渉次第です。新文化会館と庄内地域の他のホールが連携し、イベントに交渉すること、例えば「合計 25 万人都市で 2 デイズ」という交渉をしていくことが必要と考えます。場合によっては姉妹館のような協約を結ぶことなども良いのではと考えます。</p>	<p>実施計画(案)P8 の「連携・交流促進事業」に記載のとおり、新文化会館では市内外の文化施設とも連携しながら事業を行っていきたいと考えております。</p> <p>各種助成事業の中には、県内 2 箇所で開催を行う場合にのみ助成を行う事業や、複数の都道府県で巡回する公演に対して旅費や運搬費の助成を行う事業もあるため、庄内地域及び県内または県外の公立文化施設と連携を深めながら、様々な事業を行ってまいりたいと考えております。</p> <p>また、ご提案いただいた姉妹館の協約については、県内外の事例も調査しながら、今後検討してまいります。</p>

## 2. 「施設運営」について

No.	意見概要	市の考え方
5	<p>定期休館日は設定すべきと考えます。例として庄内地域の他のホールの利用状況を見ても、集中する時期は休館日を間に挟んでも 16 日間連続全館利用という状況もあります。現場スタッフの適切な休息、設備・備品の突発的な故障・修繕等、定期休館日の果たす役割は大きなものがあります。以上のことから定期休館日は必要と考えます。</p>	<p>平成 26 年 3 月に策定した管理運営計画では、「施設の適切な管理運営やランニングコスト軽減（人件費・維持管理費の削減、保守点検や臨時的な作業の実施）のために、定期休館日を設ける事を検討する」としておりました。しかし、新文化会館では誰もが気軽に立ち寄れる開かれた賑わいのある施設を目指しております。また、電気設備点検、保守点検、改修工事、全館清掃等により利用できない日も想定されますが、支障のない部分は利用可能としたり、可能な限り利用者の希望に応じて開館できる施設を目指しているため、ご指摘の課題も認識した上で、旧文化会館と同様に定期休館日は設けず、休館日は年末年始のみとすることを市の方針としました。</p>

6	<p>冷暖房使用料について、特に大ホールの場合、冷暖房を必要とするのは主催者ではなく鑑賞者です。例えば鑑賞者から、客席が寒いので暖房をつけて欲しいという要望がホールスタッフに伝えられても、別料金の場合、そこから主催者に確認を取るといった余計なプロセスが必要になり、加えて主催者によっては別料金のためその要望を聞き入れないという事態も想定されます。なお、大ホールクラスになると冷暖房は数時間前から仕込みをしておく必要もあります。そのため、冷暖房使用料は基本料金に加えるべきと考えます。</p>	<p>ご指摘のとおり、基本使用料に冷暖房使用料を含めると、使用するかどうかを迷うケースは少なくなり、更に分かりやすい料金体系にはなりますが、使用の有無に関わらず冷暖房料分のコストが平均的に加算された同一の料金となるため、不公平感が生まれ、過度な利用を誘発しかねないため、環境や維持管理コストに配慮し、旧文化会館と同様に別料金とします。</p> <p>なお、鑑賞者から冷暖房使用の要望が出た際には、適切な鑑賞環境が保たれるように、主催者と協議しながら対応します。</p>
7	<p>施設使用料の支払は手続きの困難さや手数料の問題もありますが、クレジットカードとは言いませんが、コンビニ支払いの導入を検討されてはいかがでしょうか。</p>	<p>指定管理者制度を導入した際の施設使用料は、旧文化会館や市の他施設と同様に、市への納付を予定しております。</p> <p>ご意見いただいた件については、文化会館に限ったことではございませんが、今後の参考とさせていただきます。</p>
8	<p>営利、非営利の線引きはどのようにお考えでしょうか。物販は当然営利目的に入ると思いますが、商談会、商品展示会等、その場で契約には至らないが営利を目的とした事業は存在します。こういった事業も営利目的として明文化すべきと考えます。</p>	<p>新文化会館の営利・非営利の線引きについては、旧文化会館や類似施設の基準、それから今回いただいたご意見も参考としながら、今後開館までに検討してまいります。</p>
9	<p>鶴岡市の利用についておそらく料金の減額措置がなされると思いますが、免除でしょうか、減額でしょうか。</p>	<p>使用者や使用内容によって全額免除や一部免除となることが想定されますが、使用料の免除に関しては旧文化会館の基準を基本とし、具体的な内容については開館までに検討してまいります。</p>

### 3. 「運営主体・組織」について

No.	意見概要	市の考え方
10	<p>基本的には市の直営ではなく、指定管理者制度の導入ということには賛成です。</p> <p>「公設民営」方式とでもいうべきスキームですから、今後の公共施設の在り方においては至極当然のことと思います。しかし、最初から太字とアンダーラインで「芸術文化団体などを核とした市民による運営組織づくり」と強調しているように、既定の市内の団体を想定し、またわざわざ法人化して行うという既定路線から、</p>	<p>はじめに、今回の実施計画やこれまで策定した各種計画においても、特定の団体を法人化するという点については、記載はしていません。</p> <p>平成 29 年度に実施する開館記念事業は、本市の重要施策であることから、開館年度である平成 29 年度は本市が責任を持って直営で運営していきます。</p> <p>平成 30 年度からは指定管理者制度の導入</p>

	<p>一步も外れていない計画案に失望しております。</p> <p>真の指定管理者制度を導入しようとするなら、入札制度や提案制度なども導入し、民間企業であっても、これに応募できる仕組みを考えるべきと考えます。</p>	<p>を予定しており、館の運営に支障をきたさないように引継ぎを行いながら移行を考えております。</p> <p>本市の芸術文化振興のために、市の施策を反映し、市民の意見や要望を活かした事業展開を図ることができる指定管理者かどうか</p>
11	<p>直営にしない理由の中に「市職員の場合、人事異動などにより、専門性のある職員の継続的な配置が難しい」とあり、先の市内の団体であれば「専門性のある職員の雇用はしやすい。職員の雇用や配置が柔軟にできる」、また「芸術文化に精通している場合は、質の高い自主事業が期待できる」とありますが、現在のある公共施設における指定管理者と市の関係を見れば分かるとおり、市職員の関与は依然として強く、また、市職員や教職員の天下り先となつていくことは明白で、これがまた、文化会館でも行われるという懸念です。</p> <p>先の市内の団体が本当に民間会社となりえるか、はなはだ疑問だからです。</p> <p>指定管理者の選定にあたっては、参加条件の制約を低くしながら、民間企業による提案方式の競争入札制度を導入されることを希望します。それ以前に、このような管理運営計画においても、提案制度の導入があつてよかつたと思ひますが、先の市内の団体への指定管理が前提となつていたので、それは叶わなかつたです</p>	<p>が重要であり、新文化会館が本市の芸術文化の拠点施設となるように、指定管理者の創意工夫にあふれる主体的な運営が必要になってきます。そのためには、地域の芸術文化事情に精通し、市内外に広域なネットワークを有している芸術文化団体などを核とした運営組織がふさわしいと考えます。</p> <p>なお、指定管理者の選定方法については、所定の手続きに基づき選定を行い、議会の承認を経て決定します。</p>
12	<p>他の施設のように、非常勤や年間契約などの雇用形態によって、専門家を配置することを検討するようですが、大賛成です。むしろ、館長たる人間も含めて、積極的に外部、とりわけ県外も含めて、外部からの民間登用を考えるべきだと思います。</p>	<p>平成 24 年 6 月に施行された「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」においても、制作者、技術者、経営者、実演家など、事業を行うために必要な専門能力を持つ人材を養成、確保することが求められているため、本市の新文化会館に適した配置を今後検討してまいります。</p>
13	<p>照明・音響の外部業者への委託を考えているようですが、現況を見て貰えば判るとおり、この種の専門家が鶴岡ではまったく育っていません。高齢化しています。それは、業務委託費の安さもありますが、末永く若手を育成していくという仕組みが無いからです。</p>	<p>ご意見をいただきました組織内の昇格や人材育成計画については、指定管理者や委託業者側の考え方で決められている部分が大きいため、市側で関与できる部分は限られてくると思ひますが、地元在住の照明や音響の技術者の確保は重要な課題と考えており</p>

	館長にしてもそうですが、本計画に、10年から20年くらいのスタンスを考えて、人材育成計画も含めていかないと、未来永劫、文化会館のトップは市職員か教職員の天下りポストで占められていくでしょう。内部から昇格できるような人材育成計画を、開館の時から立てるべきだと思います。	ます。 そのため、会館に勤務する職員の方々からは、全国公立文化施設協会等で開催する研修等へ積極的に参加していただき知見を深めたり、地元に住み興味を持っている人材の発掘や技術力の向上のために、実施計画(案)P6に記載の「地元運営スタッフの育成事業」を会館スタッフから行っていただくことで、人材育成に努めてまいります。
14	舞台照明音響の技術スタッフについて、いわゆる箱付きスタッフは何名体制を想定しているのでしょうか。箱付きスタッフだけで対応できない演出の場合は、主催者のスタッフが来るのがほとんどと思われます。必要なときだけ外部委託をするよりも、箱付きスタッフを予め余裕を持った人数を確保した方がいいと考えます。	会館側で余裕を持ったスタッフを確保することで、使用者側の利便性は良くなりますが、その分スタッフの人数が増となるため維持管理費が膨らむことも想定されます。 旧文化会館の舞台・照明・音響の技術スタッフは3名体制でローテーションを組んで業務を行っておりましたが、いただいたご意見も参考としながら、新文化会館の具体的な組織の体制については、今後検討してまいります。

#### 4. 「市民の参加や協力」について

No.	意見概要	市の考え方
15	「清掃、除雪等の施設管理関連のボランティア」の発想は良いと思いますが、本番公演のある日は避けたほうが良いと思います。ボランティア除雪が必要なほどの積雪日ということは、ボランティアの人達もまず自分の家の除雪をしなくてはなりません。市内には特別豪雪地帯もあるので、ボランティアの人に本番公演日の除雪を期待することは危険と考えます。	除雪も含めたボランティアの活用については、いただいたご意見も参考としながら今後検討してまいります。
16	例えば、県内のプロスポーツチームのサポーターと、この文化会館のサポーターとの決定的な違いは、チームや施設に対する愛着です。直営事業とか劇団、アーティストを抱えないような施設に対して、愛着を持つ市民サポーターがどのくらい集まるか疑問です。市民サポーターをチケットのもぎり程度にしか考えないのなら、失敗すると思います。他県の会館のように劇団を抱え、その劇団のサポーターが会館のサポーターにもなるようなところまで、市民サポーターの在り方をもっと深く考えるべきだと	旧文化会館では貸館中心の管理運営が行われてきましたが、新文化会館では自主事業も積極的に行い、また愛称の募集といったことも行いながら、多くの市民の皆様から施設に対して愛着や関心を持っていただきたいと考えております。 また、サポーターの活動内容については、チケットのもぎりや客席案内だけではなく様々な活動を想定しております。更には、円滑に公演が行われるように、市民サポーター内の研修を充実していきます。

	<p>思います。</p> <p>サポーターをやると、有名人に会えるかといったメリットだけでは、もはやサポーターは集まらないと認識すべきです。</p>	<p>なお、ご指摘のとおり市民サポーター制度の成功には、施設へ愛着を持っていただくことが重要と考え、下記のとおり計画に反映しました。</p> <p>P33</p> <p><b>2 市民サポーターの設置</b></p> <p>新文化会館における活動に多くの市民が参加し、<u>施設に対して愛着を持ち、市民とともに芸術文化の拠点としての機能をつくり上げていくため、「市民サポーター」を設置</u>します。</p>
--	--	--

5. 「収支計画」について

No.	意見概要	市の考え方
17	<p>今までの指定管理者制度をそのまま適用すれば、この管理者は決して赤字にはならないと思います。赤字にはならないから、経営責任を問われることがなく、だから民間の指定管理者といえど、トップが天下り、何年か経験した後に、後輩にその立場を受け継ぐという仕組みになるからです。</p> <p>どうして、赤字が表面化しないかといえば、最初に支出額が決められて、それに応じて、市からの収入が決まってくるからです。つまり、会館使用料をいったん市に納め、それと同額の指定管理料を受け取り、かつそれで足りない部分は、事業委託費とか補助金、助成金で補てんされるからです。たとえ自主公演であっても、赤字が出れば、なにかしらの芸術文化振興予算から補てんされるのは、過去の例からも同様だからです。</p>	<p>全国的な公立文化施設の状況として、使用料収入だけでは館全体の支出をまかなうことができず、不足分は公費で補っているのが現状です。</p> <p>新文化会館においては、決められた指定管理料の中で、指定管理者から創意工夫をしていただきながら、館の管理運営はもとより、各種自主事業も行っていくべきと考えます。</p>
18	<p>施設の維持管理や減価償却費、除雪費などはたしかに公費負担なのですが、実はそれらも含めて、文化会館に関わる支出はすべて包括して、会館収支というものをみななければいけないと思います。</p>	<p>施設の維持管理費や修繕費について、本市の場合、価格改定等により変動の幅が大きい光熱水費や、高額となる修繕費（軽微な修繕費は指定管理者負担）は、安定した指定管理を行えるように市の支出としております。</p> <p>なお、いただいたご意見も参考にしながら、収支を適切に把握し、安定的な管理運営に努めてまいります。</p>

19	<p>指定管理者は、黒字か収支トントンで安心してははいけません。市の財政からどのくらい金が出ているのか、足りない部分は、必死になって、収益事業を考えたり、広告収入を上げたりという経営努力が必要となってきます。</p> <p>ちなみに、ネーミングライツに関する考え方だつて、広告事業収入の大事な財源だし、緞帳の広告もそうだと思いますが、計画書では多分せいぜいプログラムへの協賛広告程度しか考えていないのではないのでしょうか。広告媒体を明確にするとともに、代理店解放なども取り入れながら、この部分の収入を増やすべきと考えますがいかがでしょうか。</p>	<p>新文化会館では、育成事業や参加・体験事業なども実施することにしております。これらの事業を実施するためにも、積極的に収益事業を実施したり、実施計画(案)P36の「収入内容の想定」に記載のとおり、各種助成制度や補助制度の活用、企業協賛、広告収入、それからご意見いただきましたネーミングライツ等の導入により外部からの資金調達を行い、自己財源比率の向上に努めることが重要であると認識しております。</p> <p>なお、施設の名称について、まずは愛称募集を行い、開館時には多くの方々から施設に対して関心を持っていただきたいと考えておりますので、ご意見をもとに下記のとおり計画に反映しました。</p> <p>P36</p> <p><b>2 収入の構成</b></p> <table border="1" data-bbox="863 1014 1431 1200"> <thead> <tr> <th data-bbox="863 1014 1038 1064">項目</th> <th data-bbox="1038 1014 1431 1064">留意点</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="863 1064 1038 1200">その他収入</td> <td data-bbox="1038 1064 1431 1200"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・将来的にはネーミングライツ(施設の命名権)等の導入も検討していく</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	項目	留意点	その他収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来的にはネーミングライツ(施設の命名権)等の導入も検討していく</li> </ul>
項目	留意点					
その他収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来的にはネーミングライツ(施設の命名権)等の導入も検討していく</li> </ul>					

6. 「その他」

No.	意見概要	市の考え方
20	<p>駐車場のことが全く書いてないのですが、どのようにお考えでしょうか。</p>	<p>駐車場については、外構工事の中で整備することになりますが、広報特集号及び実施設計概要版に記載のとおり、敷地内の駐車台数は最大 150 台を予定しております。</p> <p>なお、大規模な公演が行われる場合は、鶴岡公園周辺の無料の公設駐車場(合計 450 台程度)等の利用を考えております。</p>
21	<p>差し出がましいようですが、今回の計画(案)からは全体的に現場で働くスタッフの視点が欠けているように感じました。ホール利用者(主催者、お客さん)に気持よく使っていただくには、技術スタッフ、事務スタッフが力を出し切れるよう体制を作っていく必要があると考えます。現場で働く方の目線にたった計画を策定されるよう望みます。</p>	<p>いただいたご意見も参考にしながら、技術スタッフや事務スタッフが力を出しやすい環境作りに努めてまいります。</p>