

文化の家市民参画プロジェクト

文化の家ワーキンググループ（指定管理者制度について）第1回 記録

日時：平成28年1月15日（金） 午後7時から午後9時

場所：文化の家 食文化室

参加者：

公募メンバー 安藤 健人、大島 令子、金子 達也、北川 芳一、島田 善規、都築 徳紀、羽根しげ子、広中 省子、松本 まり子

ファシリテーター 林 健次郎 愛知県芸術劇場（公益財団法人 愛知県文化振興事業団）
事業部長代理（企画制作）兼広報・マーケティング室チーフマネージャー

文化の家 靱山 勝人、山本 一裕、生田 創、白木 敏雄、太田 千晶

創造スタッフ 藤島 えり子

欠席者：

公募メンバー 大原 由恵、近藤 均、中島 和代、山口 節子

内容

1 あいさつ（局長）

今年度は指定管理者制度について話し合いたいと思い、この会を催させていただきました。この指定管理者制度については今後この意見が反映されるというよりも、まずは指定管理者制度とはどんなものかを勉強、研究する会です。3回ほど行います。このワーキンググループを進行してもらう方として、愛知県芸術劇場の事業部長代理である林健次郎氏に来ていただきました。

ファシリテーター 自己紹介

みなさん改めましてこんばんは。お会いした方も初めての方もいらっしゃいますが、どうぞよろしくお願い申し上げます。初めに私の立場が3つあることをお伝えしておきます。公立ホールに3つほど勤務しておりました。最初は扶桑文化会館、文化の家と同じように直営、町が直接運営しています。その後春日井市民会館へ転職しまして、ここは現在財団法人で運営しており、当時は指定管理の移行期間でした。その後、2年前に愛知県芸術劇場に転職しました。指定管理者制度導入してから2年目に突入しているところです。公立ホールを色々経験したことと、2つ目はとある音楽企画がありまして全国の約30都市で80公演をツアーした経験があります。だいたい1,500～2,000名規模のホールを北海道、四国、沖縄を除いて廻りました。ユーザーの立場としてホールを利用させていただいております。そして最後は名古屋芸術大学というところに勤めておりまして、そこでアートマネジメントを学者っぽく研究しています。今回は個人の立場で参加させていただきますので、大学とか愛知県芸術劇場の意見ではないということをお伝えしておきます。

話を聞くとお互い知っていらっしゃるということで、自己紹介ではなくちょっとした調査をしたいと思います。A4の紙を十文字にやって、名前、文化の家に年何回来るか、文化は好きなほうだ◎○△×

(ホール、博物館、美術館、図書館によく行くかで判断してもらい、映画、スポーツ、は除いてください)、もし税金の無駄遣いを出来たなら余った税金は減らしたほうが良いという考え方の人は1、福祉とか教育とかにまわしたほうが良いという人は2、答えられないという人は空欄にしておいてください。ではみなさんで見せ合ってください。

2 指定管理者制度とは (局長)

地方自治法に今までは公共施設は自治体、もしくは財団などへの管理委託のどちらかしか会館は管理できませんでした。平成15年の9月にこの法律が改正されました。そこで普通公共団体が指定する民間法人などに管理委託することができます、と改正されました。直営または財団または民間の法人でもこういった施設の管理委託が出来ます、となりました。法律が改正されたので、3年間の移行期間を経てそれぞれ自治体は直営で行うところもありますし、財団でそのままやるところもあります。民間へ委託するところも出てきました。その移行期間の中で公募と非公募、非公募で財団だけに管理するという自治体の考え方もありますし、色んな会社から公募してその中から選ぶという選択方式も出てきました。公募の場合はプロポーザルによる選定方式が今は一般的です。その会社に対して中身はどんな経営をしてくれますか、どんな劇場運営をしてくれますか、というプロポーザル形式の選定方法が多いです。指定期間はほとんど有期限です。長いところで10年もありますが、ほとんどが3年から5年です。3年から5年経つとまた公募の場合はプロポーザルをして、そこで管理をする人たちが変わってしまうかもしれないし、その方達が運営も上手くやっていたらそのまま引き続き指定管理者として指定される場合もあります。

利用料金制度も導入してもいいよ、どちらでもいいよ、ということですが今では利用料金制度というのは7割くらいが導入しています。利用料金制度とは何かを説明すると、今は直営ですのでみなさんから会場の使用料をもらいます。チケットを売れば入場料金をもらいます。それは市の雑収入として納められて、それをまた生かしていきます。利用料金制度は指定された会社がそれをそのままもらいます。そのもらったお金で運用して自主事業に使ったりだとか物を買ったりだとか、自由度が割と高くなります。プロポーザルをやって、きちんとしたところに指定管理をしないといけなと言われていたのですがまだまだ経費削減というところがあります。長久手市文化の家の場合はここを保持するのに1年間で人件費を除き約3億かかります。その3億がもしかすると経費削減で2億でやれるとこない？といって手を挙げたところでお願いすると、中身がどうなるのか企業によっては分かりません。

おさらいですが、民営化と民間化についてです。指定管理に移行することが民営になるということではありません。民営というのはJRとかJT(タバコ産業)があります。指定管理というのはあくまでも民間化なので、自治体が民間に委託して事業を行うことです。

では全国的に指定管理はどのくらいあるかということですが、公文協加入の会館が全国で1,501館あります。その他にも民間の会館やそこに加盟していない会館もありますので、全国的には2,200~2,400館ほどあると言われています。その1,501館にアンケート調査をしたところ直営は564、指定管理は887でした。(その他50館)約4割が直営です。指定管理の887館のうち約37%が非公募です。では愛知県をみていくと50館ほどが公文協に所属しています。35館が指定管理を行っており、15館が直営です。指定管理を受けているところのさらに民間管理をしているところが1

3%です。その他は財団や事業団等です。簡単ですが説明させていただきました。

(ファシリテーター)

指定管理者制度は文化に限らず全ての公の施設なので、駅前にある自転車置き場とかお墓もあります。今の説明は文化関係についてのお話でした。

利用料金制度を補足説明すると、例えばホールを運営するのに1,000万円かかるとします。市役所はそれに対して予算1,000万円をつけてホールに支払います。それを受けて劇場はサービスを提供します。サービスの見返りに利用者は使用料を払います。年間何百人という方に利用していただいて500万円がホールのほうに払われます。そうするとその500万円をそのまま市に戻すのが普通の使用料と呼ばれるシステムです。そうすると市役所の差し引き負担額は500万円です。これを利用料金制度に置き換えると市役所は500万円しか支払わないよ、となります。そうすると劇場はサービスを提供して利用者は使用料を500万円払うのですが、市に返さなくてもいいです。そうすると劇場の経費1,000万円は変わらないし市役所の負担も500万円で収支も変わらないし、利用者の負担も500万円で変わりません。どうしてこのようなシステムにするかというと、劇場が頑張ってサービス提供して利用者が増えてお金がいっぱい貯まったら、使用料が600万だとしたら、劇場がもうかります。しかし頑張らなかったら400万円になってお客さんが離れていってしまいます。自己責任というシステムです。今までだとどれだけ頑張っても頑張らなくてもお金はすっと通っていくので自主努力がありませんでした。それで利用料金制度が導入されています。他に何かございますか。

(メンバー1)

補足ですが、長久手市内で長久手温泉が指定管理になっているので、そういった事例で考えると身近でわかりやすいです。

(ファシリテーター)

ありがとうございます。指定管理者制度のメリット、デメリットについて考えていきましょう。指定管理者制度のメリットは直営のデメリットになり、指定管理者制度のデメリットは直営のメリットになると思います。2グループ(A,B)に分かれて付箋に記入してってください。

3 ディスカッション 参加者意見より

(1) 指定管理者制度導入のメリット

- ・行政の負担が減る。(元々運営のノウハウがないため) A
- ・「餅は餅屋」特定の分野でノウハウスキルの管理者であれば良い。A
- ・税金の削減につながる。A
- ・表現の幅が広がりそう。A
- ・人材が育つ。A
- 職員がすぐに変わるのが直営より少ない。B
- ・柔軟な運営がしやすい。B
- ・専門家(スペシャリスト)を確保できる。B
- ・その施設で働きたい人材が集められる。B

- ・ムダをなくして効率アップを図る。B
- ・サービス向上。行政が実施しないようなサービスができる。利益を出さないと損をする。B
- ・今までに無い新しい文化に期待できるかもしれない。B
- ・古い施設、人口の少ない自治体の施設などでは、民間活力で回復する可能性がある。B
- ・直営でも評価されていない。公務員の職員は？（指定管理も直営も評価の基準が確立されていない）B
- ・もっと事業を広めてもらえそう。B

(2) 指定管理者制度導入のデメリット

- ・直営だと連携できる。A
- ・基本的に「身売り」であり、住民の福祉サービスから次元の違う運営の在り方になる。A
- ・管理会社が暴走する。A
- ・計画と実績のギャップが発生する。A
- ・直営のほうがちゃんと修繕される。A
- ・地元に関わりのない管理者が出てくる。A
- ・実績をごまかす恐れ。A
- ・直営だと市の独自性が出せる。A
- ・方向性に偏りが生まれそう。A
- ・行政直営だとなんか安心。A
- ・ゆとり、余裕がなくなってしまうそう。A
- ・不祥事が起きた場合の責任は？A
- ・平等な目で見られるか。A
指定管理だと公共性がなくなる。いろいろな市民に公平でなくなる。A
平等利用ができなくなる。B
- ・指定管理だと利益を出したいから、人気のものだけになる。A
採算性の悪いものはやめてしまう。A
指定管理の「業者」が当初は良くても採算を追求していくと立場が変わる。A
失敗を恐れて無難な演目に偏りそう。集客の良い事業に偏る。一般向けする事業に走って商業主義的な演目が増える。B
売れるものはどんなものか、大衆化、メジャー化（質のいい事業がされないのではないか）B
- ・直営のほうが市民参加できる。A
指定管理は市民参加制度がない。B
- ・長期的な展望が立てにくい。AB
- ・今いる文化の家で働く人はどこへ行くのか。AB
- ・評価の方法が未確立。評価は誰が何を指標にしているのか。B
- ・精通した職員がいなくなる。B
- ・文化の家では市場が狭い。(長久手市のような5万人都市では指定管理はなじまないのではないか)

B

- ・経費を抑制するために質の悪いサービスになることがある。B
- ・予算が減って事業の質が低下する。B
- ・管理者は配当するか（利益を上げた場合、利益を還元されるのか）B
- ・経費を縮減すると人件費は減るが芸術家の質も落ちそう。B
- ・仕様書をしっかりとしたものを作成しないといけない。B
- ・人任せにしているのではないかという、長久手市民としての罪悪感。B
- ・本来儲けがない文化福祉教育分野で儲けようとするのはおかしいのではないか。B
- ・人材の育成は選定条件になるか。B
- ・管理者のインセンティブは？お客の増か、経費の減か。B
- ・お客を増やしたいのであれば売れるものが増え、売れないものは減っていく。B
- ・挑戦するのは基本があってからこそである。今、文化の家は挑戦しているのか？B
- ・人材育成に3年～5年はいいいのか、悪いのかB
- ・評価が出る前に次の選定に入る。B
- ・受託者は特定化？（常に同じところが受託者になる）B
- ・施設の運営に明確なプランがある場合は、直営のほうが良い。B
- ・利用料金が高くなる。B

4 文化の家の現状（白木）

入館者は平成26年度で約50万人でした。施設は森、風で2施設、アトリビングで16施設あります。両方とも約80%の利用率です。自主事業としては年間143本やりました。演劇やコンサートの大きなものから無料のギャラリーコンサート、映像鑑賞会、アウトリーチである音楽デリバリー、クラシックバレエやチェロ等のアートスクール講座がありました。人員は平成27年度ですが館長は今年度からくらし文化部長が兼務になりました。職員は14人います。嘱託が3人、臨時職員が2人、学生のバイトが1人です。学生のバイトは芸大の子が毎年来てくれています、チラシとか情報誌のデザインを作ってくれます。そのため一年単位で雰囲気が変わります。創造スタッフが7人です。音楽や美術に特化した人や情報発信をしてくれる人たちです。支援組織としてフレンズのボランティアスタッフがチケットのぎりぎりや公演カレンダーを作ってくれています。フレンズ自体は400～500人くらいいますが、コアなスタッフは50人です。昨年度の収支ですが、歳入が年間約5千万円、内訳としては施設使用料22百万円事業入場料8百万円、講座4百万円です。育成型事業とか収入が見込めないような事業には文化庁や瀬戸信からの各種補助金が8百万円くらいありました。歳出は年間約3億7千万円、うち人件費は1億円くらいです。残り2億7千万円くらいは何に使っているかということですが、主な支出科目として事業公演委託が29百万円です。劇団さんをお呼びして払うお金やコンサート等で払うお金です。施設管理業務委託は、年間75百万円です。清掃してくれる方や警備してくれる方、2階受付の方がいます。施設全般の管理はホームックス(株)に委託しています。舞台人員に3名常駐しており、請負者愛知県舞台運営事業協同組合となっています。舞台管理業務委託は愛舞協に年間21百万円支払っています。舞台人員3名というのは、吊り物を上げ下げする人や照明を担当する人、音響を担当する人が常にいます。1つのホールに3名は必要になるので、森・風と2つのホールを動かすと人員が足りなくなります。そのとき愛舞協から追加人員をお呼びしますが、1人につき人件費が32,400円で1つ

のホールを動かすのに3人いるのでだいたい97,000円くらいになります。森のホールが一日使って約75,000円、風のホールが約3万円なので、ホールは貸すと人件費だけで赤字になります。舞台関係保守点検では舞台の吊り物点検や音響・照明の点検に年間18百万円かかります。光熱水費が去年は48百万円使っています。

5 意見交換

(ファシリテーター)

メリット、デメリットは指定管理者制度のメリット、デメリットではなくて、法人のメリット、デメリットではないかということに気づいてほしいです。指定管理者に財団法人みたいな官製企業と民間企業と2種類あります。例えばお金が柔軟に運用できるかということは、指定管理者制度のメリット、デメリットの話をしているのではなく、財団法人のメリット、デメリットだったりします。例えば1千万円の運営経費で900万使ったので、100万円余りました。そうすると直営だと確実にそのお金は市に戻します。しかし財団法人だとその100万円を留保して翌年にまわすことができます。これは指定管理者制度のメリットではなくて、企業も同様のメリットになります。3.でのディスカッションで感じたのは、指定管理者と言った時に財団法人を思い浮かべて喋っている方と、民間企業を意識して喋っている方がいたことです。そこを整理したうえで話しができるといいなと思っています。

直営か財団法人か民間企業かで比較できるといいです。指定管理者制度導入のメリットの中から、民間だとやりやすいものを右枠に分けていきましょう。

- ・運営面での改善が進む。
- ・民間的なアイディアが活用できる。
- ・運営のアイディアが沢山でる。
- ・型にはまらないサービス提供が期待できる。
- ・コストパフォーマンスを常に意識する。
- ・視野が広い。(他の施設での成功例などを自分の施設に反映できる)
- ・スポンサーシップ
- ・提案を実行に移す時間が短くなる。
- ・一般論よりも実際から考えよう
- ・予算縮減
- ・予算に自由度がある。
- ・株式で資金を集める。
- ・投資ができる。
- ・議会の関与が減る。
- ・配当できる。
- ・理事への報酬は自由
- ・職員の給料を自由にできる。
- ・利益をインセンティブにできる。

6 まとめ

指定管理者制度になったから一気に良くなるというわけではなく、組織そのものがすごく柔軟に物事を考える自治体と大企業で頭カチカチの企業だってありますよね。その時にどちらがいいのだろうと考えると、制度も使いようだなと思います。直営でも成功している文化施設は結構あります。福島県のいわき市や愛知県内だと武豊町などです。武豊町は事業は NPO でやっていますが、施設管理は直営でやっています。では、指定管理者制度を導入したらいいのか、組織を柔軟な組織にしたほうがいいのか、ということが議論になってきます。直営が硬直化したら財団法人か、財団法人でも硬直化したら民間か、民間でもどういう民間かを選ぶ必要性があります。

比べにくいものをどうやって評価するか、評価の方法が未確立です。誰が何を指標にというところでメリット、デメリットは変わってきます。

今日みなさんからいただいた宿題は、財団法人とは何かということだと思います。来月までに説明できるようにしておきたいのと、失敗や成功している劇場の事例もあげられたらと思います。ありがとうございました。

7 さいごに（局長）

2月には碧南市の芸術文化センターの館長に来ていただきます。そこが管理しているのは株式会社です。3月には尾張旭市の文化会館の方に来ていただきます。メリット、デメリット色んな話しがでましたが、何がいいか悪いか今後考えていきたいと思います。その中で市民参加がしやすいのは、直営のメリットかなと思います。文化の家はまだまだ市民参加の発展途上なので、このような会が開けるということが一番のメリットだと思います。市民参加でみなさんの意見を聞いてこれからもっともっと発展できたらいいです。また来月再来月ご協力お願いします。本日はありがとうございました。