

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2回 記録

日時：平成28年2月5日（金） 午後7時から午後9時

場所：文化の家 企画室AB

参加者：

公募メンバー：安藤 健人、岩瀬 理恵、大島 令子、大原 由恵、島田 善規、都築 徳紀、羽根しげ子、広中 省子、松本 まり子、山口 節子、若代 美佳

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

ゲスト：島 英之 碧南市芸術文化ホール館長

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 金子 達也、北川 芳一、近藤 均、中島 和代

内容

1 第1回目まとめ（ファシリテーター）

今回のワーキンググループは個人の立場で参加させていただきます。

指定管理者制度を理解するというよりも、最終的にはこの文化の家をどう管理運営するのが一番良いのかということについて考えていきましょう。

第1回目のまとめになりますが、民間企業は利潤を追求します。財団法人にも色々種類がありますが、多くの公の施設は公益財団法人で運営されています。愛知県では例外で知立市が一般財団法人です。これは元々財団法人だったところが公益財団法人になることはすごく簡単です。ですが最近制度が変わって、今まで任意団体と呼ばれるところが公益財団法人に一気になることはできないルールになりました。まずは一般財団法人になり、その後公益財団法人になることができます。ですから知立市は現在一般財団法人で運営していますが、将来的には公益財団法人を目指していると聞いています。そもそも財団法人は設立の目的に拘束されますが、公益財団法人は公益であることを一つルールにしています。財団法人で運営するということは公益財団法人で運営すると置き換えて考えてください。本日は資料にある指定管理者制度のデメリットを見ながら、島館長のお話を聞きましょう。

2 碧南市芸術文化ホール館長のお話（館長）

こんばんは。碧南市芸術文化ホールの館長をしております、島と申します。よろしく申し上げます。本日は実際に指定管理に関わる者としてご説明させていただきたいと思っております。

弊社、西三河エリアワンは指定管理を請け負うための会社を刈谷市内の企業5社により設立しました。実際は弊社単独で請け負うことはできないため、関連企業にご協力いただいて企業区の協同組合を組ん

で管理しています。弊社の事業の概要としてはPPP事業といって、指定管理者の事業、業務委託の事業、飲食事業も展開しています。指定管理としては5館、スポーツ施設と文化施設を請け負っています。28年の4月からは運動施設と歴史と関係している施設、全部で7館の指定管理施設に関わることになります。業務委託ですと、刈谷の観光案内所やハイウェイオアシスのイベント業務、東山スカイタワーにも一部関わっています。指定管理、施設に関わる仕事をやっています。

業務に当たっている碧南市芸術文化ホールは図書館とホールが併設されています。造られたのは平成5年の7月になります。碧南市45周年の記念事業として碧南市芸術文化ホール、そして碧南市民図書館のへきなん芸術文化村として開村いたしました。全国屈指のエメラルドホールとして、音響の良さでは全国の他会館と引けを取らないホールです。敷地面積は約1万平方メートルで、文化の家の大体半分弱の大きさになります。指定管理者はエリアワングループの構成企業になり、私がある株式会社西三河エリアワンが代表企業となります。その他構成企業として株式会社スポーツマネージメント、株式会社名古屋共立と一緒にここの施設を運営しています。また私たちの会社から清掃や設備運営は別の会社に委託しています。

エメラルドホールはシューボックス型の450席のホールで、どこで聞いてもいい音で聞こえてきます。モダンな造りとなっています。特徴としては、所有ピアノが4台あることです。舞台の幅は16m、奥行8m、高さ11mですので、しらかわホールの2階席がないような形です。残響時間は約2.2秒です。もう一つ多目的のホールがありますが、こちらは近代的な造りです。客席を一番後ろに収納でき、舞台を一番下まで下げて客席と同じ床面にできます。全面をフラットにできるので、そういったところを生かしてイベントや事業を行っています。舞台の幅は16m、奥行7mまたは10m、高さ7mです。残響時間は1.1秒で、エメラルドホールの約半分です。客席数も最大で316席ですから、音楽演奏というよりもどちらかといえば演劇など生声を伝えやすいように設計されています。もう一つはスタジオもあります。ここは扉を開けると中庭に繋がっており開放感溢れるお部屋となっています。幅が16m、奥行8mなので、ここで練習するとホールの舞台と同じくらいの大きさを練習できます。ただリハーサルでここを使われることは少ないです。

【事業内容】

- ・子供参加型オペラ（歌やダンスの練習、舞台装置を色塗りして両親に発表）
- ・竹田恒泰の講演付コンサート
- ・TSUNAMI VIORIN（東日本大震災を免れた一本松を後ろにデザインしたヴァイオリン、ヴィオラ、チェロのコンサート）
- ・茨城県水戸芸術館との連携事業（セントラル愛知響のソロ・コンサートマスターの島田真千子氏とセントラル愛知交響楽団を招聘して名曲コンサート）
- ・ワンコインコンサート
- ・バックステージツアー（子供達がホール探検）
- ・コーラスのコンサート（ココロニ）
- ・世界名曲紀行を2回実施（H26は豊田市コンサートホールとの連携事業）
- ・碧南ロックGIG
- ・狂言

- ・ミュージカル
- ・Jazz in Theater（飲食持ち込み可、飲食も販売）
- ・子どもクラシック
- ・キネコクリスマス映画祭
- ・ジャミンゼブスペシャルコンサート
- ・キッズミュージカル
- ・歌声喫茶
- ・フルート体験ワークショップ
- ・碧南ロック GIG プレイイベント
- ・タイルコースター、クリスマスリースの制作（講座）
- ・骨盤エクササイズ、産後ヨガ（スタジオ講座）
- ・日本酒試飲、作り方（講座）
- ・しめ縄作り（講座）
- ・クラシック入門講座（FM 愛知“おはクラサタデー” 山本雅士氏）
- ・エンタメ講座、アートマネジメント入門講座（山田純氏）
- ・3大花祭り（桜・藤・花菖蒲）でのコンサート
- ・応仁寺境内の中でのコンサート
- ・3館連携事業（碧南市芸術文化ホール、碧南海浜水族館、哲学たいけん村）
- ・美術館との連携事業（美術館の企画展の開会式でのコンサート、ナイトミュージアムコンサート）
- ・市内小学校でのアウトリーチ事業（7校）
- ・きらきらウォーク（スタジオでのジャズナイトコンサート）

【直営時の会館運営と指定管理者の会館運営の違い】

基本的には変わりません。変わらないというのは、会館の運営に関わる条例が定められているので、指定管理者になったからと言ってその条例の範囲は超えることはできません。市から委託されて運営しているので、市の条例にのっとって行います。ただ直営時にやれなかったことに対して、条例の範囲内でやれるように企業努力して取り組んでいます。では数字でご説明させていただきます。

- ・エメラルドホール使用日数 142日（公募時）→196日に増加（H26 指定管理者導入）

- ・日数使用率 スタジオ稼働率 69.6%（公募時）→93.8%に増加（H26）

※使用日数は施設を使用できる日

- ・利用件数 エメラルドホール 164件（公募時）→225件（H26）

※利用件数は午前・午後・夜間3区分。一日最大3件利用申し込み可能となる。つまり305日の使用日数に対して3倍利用できる件数である164件の利用件数が公募時に入っていた。

・楽屋全体の申し込みが下がった。楽屋単体での貸し出しができるが、ホール利用者が利用しやすくなっている。（利用者以外の方が利用できなくなっている）

- ・「利用料金加算基準」を「1,500円を超える入場料等を徴収する場合のみ」加算することに統一。

- ・施設すべての稼働率 47.9%（公募時）→51.6%（H26）

【指定管理者だからできること】

市でもできるが、そのときの判断で実施できなかった、あるいはアイデアがなかった事業を指定管理者がやりたいと提案し市から許可されたものがあります。なので、できるものもあればできないものもあります。

できたことはホールの練習利用料制度の導入です。基本的には客席にお客さんを入れて本番ですが、事前に練習して本番を迎えるとき、本番と同じようなホールで練習したいときがあります。そのとき碧南市が近いときに碧南市芸術文化ホールで練習してから本番に出たい方もいます。その場合通常は基本料金をいただくとおと思いますが、リハーサル料金（基本料金の30%）と同じ料金で練習することができるようになりました。あとは、碧南ロック GIG の方達はいつもバンド機材（ギターアンプ、ベースアンプ、ドラム）を借りてきてやっていました。指定管理者がバンド機材を買ってロック GIG に出ないバンドでも私たちの施設を使ってバンド練習できるようにしました。社会人バンドの方が多いです。あと、一部フリースポットを導入しました。まだ使われている方達はいませんが、徐々に広がっていくかなと思っています。色々な事業を展開していくなかで、指定会社は割と自由な裁量を認められています。きらきらウォークで道路だけでなくホール内もイルミネーションしたり、お正月は門松を出したり、狂言の公演で樽酒の振る舞いをやったこともあります。奥では飲食事業部がお正月っぽく法被を着てけんちん汁の振る舞いもしました。きらきらウォークでイルミネーションの前でカフェをだして、ホットワインやミネストローネの販売もしました。

ただそういったことをやるにも一つ前提条件がありまして、「優れた舞台芸術の鑑賞を提供すること」、「舞台芸術の育成、普及を図るために事業を展開すること」、「市民に対し多様な文化活動や交流が行える場を提供すること」、「地域の振興とまちづくりの視点を持って事業を展開すること」、です。あとは、最大の基準としては公共施設なので、利用に関しては機会均等、公平性が失われないよう市民サービスに努めること、不当な要求や公平性を欠く要求があった場合には毅然と対応すること、を業務の基準として謳っています。碧南市の募集要項にも3つの柱を立てており、①委託業務（市が従来から実施してきた事業で指定管理者導入後も引き続き指定管理業務の範囲内で実施する事業）、②提案業務（市が要求する業務範囲の中で新たに指定管理者が企画提案により実施する事業。事業の実施にあたり必ず市の承認を得ること。）、③自主事業（芸術文化ホール設置目的に逸脱しない範囲で指定管理者自らの意思により指定管理者の責任と費用により行う事業。実施の有無は任意とし、指定管理とは別会計とする。）があります。こういった公平性に欠かないように事業展開しているのが碧南市芸術文化ホールの指定管理者としてやっていることになります。以上になります。ご静聴ありがとうございました。

3 質疑応答

（メンバー1）

・自主事業チケットの平均単価はいくらぐらいですか。

→事業の対象者によって変えています。島田真千子氏のコンサートだと約3,000円でワンコインコンサートだと500円です。竹田恒泰氏の講演付コンサートではだいたい1,500円くらいです。

・販売率、売り上げはどのくらいですか。

→竹田恒泰氏の講演付コンサートは完売しましたが、島田真千子氏のコンサートは60%くらい（260

人くらい)の来場者数でした。あとは、それより低いものが多いです。

・公平利用(文化の家では市民優先枠がない)に関してはどうなことをしていますか。

→どこの市の方にも公平に抽選会を行っています。市が行う事業については13ヶ月前から予約できます。市と指定管理者が行う事業日は使用できないことを明示し、それ以外の日にちから利用希望日を言ってもらい抽選会を行います。

(メンバー2)

・直営は行政の部分的な事業ですよね。指定管理にだすと民間のノウハウやスキルがあつて特化して運営しているから行政ができないことをやれる、ということは理解しました。行政で事業集団をもっと養成していけばあえて指定管理にしないでいいのかなと疑問は持ちました。

→基本的には仰るとおりです。会館が各地にできた当時は行政が舞台技術者を雇うという時代もありました。直営は各市町村でどこかに施設を作りなさい、と義務に近い形だったかと思います。そこで運営を文化振興の担当課や生涯学習課がやりましようとなり、言ってしまうと公民館と同じような形でホールが建っているところもあります。確実にノウハウや興味がある方達がいるというわけではないですし、永続的にいらっしゃるといことも少なくなってきました。そこでどうしたらいいかと国とかがアイデアを出したのかと思います。

(メンバー2)

無責任な形で民間に任せてしまっている自治体が多いように思います。直営は人事異動での揺れが大きいように感じますし、逆に民間に委託した場合、民間のほうの志向する資質の問題もでてくるかと思っています。文化的なことに貢献しようとしているのと利潤追求とが最後には残るのではないのでしょうか。そこでのせめぎ合いが整理されていないように感じます。選択肢が多すぎて、どこに行き着くのかやってみないと分からないという不安定なところがあります。

(ファシリテーター)

・そもそもエリアワンさんはどうして文化事業をやろうと思ったのですか。なぜ碧南をとろうと思ったのですか。

→西三河エリアワンは公共施設の指定管理の運営をするために設立された会社でしたし、刈谷市にあります。刈谷市に新しく文化施設をオープンするというので、地元企業の指定管理を請け負う会社が公募に出ないわけにはいかないと、地元愛から公募しました。そこで文化施設事業部ができました。弊社は文化施設が1館だけで発信力が弱いので、そういったところを考えている中で碧南市芸術文化ホールの指定管理者を請け負うことによってスポーツと文化、飲食と3本柱を企業として確保すること、全体のいい意味でのサイクルが生まれるのではないかと考えました。

(ファシリテーター)

指定管理をだす側に理念があるか、受ける側にも理念があるか、ということが重要なのかなと感じました。

(メンバー3)

・ある一定の信頼を得る事業展開をしていくために条例で質の担保をどうしていくか、とか会館の理念などはっきりと定まったものはあったのでしょうか。指定管理になってそれがどう受け継がれていますか。

→どういったものを皆さん望んでいるのか、地域に根付いたものが今必要なのか、を踏まえて広く大き

な視点で捉える必要があります。新たに指定管理者が入るということでスクラップアンドビルド、リスタートが可能な時期だと思えます。直営時からずっとやっていたことを全て見直しました。もっと芸術は身近にあるべきだと思うし、人が集まればそこに文化が生まれると思えますので、その文化を皆さんで共有していく中で誰かがお金を払ってでも見たいものを作り上げているから芸術性が生まれるのだと思います。そこに利益がまわっていくのだと思います。みんなが望んでいるものがどういったものなのか、考えていく必要があると思えます。新しく皆さんに何か提示する時期がきたのではないかと考え、すべて一度リセットして新たにスタートさせていただきました。どういったことにそれが繋がるかは今はまだ分かりません。ただ継承したことはモノとしてはありませんが、公募時に碧南ロック GIG や水戸芸術館との連携事業は継承事業としてありました。質の担保は図る基準がないので、芸術文化ホールの場合は芸術監督を担えるような人を館長に配置してください、ということが条件でした。

・経費削減が直営だったときよりありますか。

→経費削減はまだやっていません。経費削減したから良くなるわけではなく、それよりも指定管理の料金を振り分けたときの各項目での支出が予算の範囲内に収まったか、収めることができなかったときは何が支出として必要だったのか精査していくことが必要だと思えます。

(メンバー4)

・運営に携わっている人はどのくらいいますか。その中にボランティアも受け入れていますか。

→館長、副館長、事業スタッフが2名、舞台スタッフが2名、受付スタッフが2名の8名です。ボランティアの方達との関わりはまだありません。

・評価されることからみえた課題はありますか。

→基本的には仕様書に書かれていることを実施できているか、収益、集客を一つの基準に市が評価しています。指定管理者制度はどの施設も同じですが、評価に関しては全国で一定の評価基準があるわけではないので、努力が評価されるか分からない点は全国的にあるかと思えます。

・責任の所在はどうなりますか。仕様書では全て網羅することはできないと思えますので。

→内容の程度で行政が関与するかどうかは変わると思えます。一義的には指定管理者にあると考えていますが、市に責任が及ぶことも内容によってはあるかと思えます。

(メンバー5)

・施設を管理するハード面と事業を行うソフト面をやる職員がいるかと思えますが、そういうふうに分けるとどういう組織になりますか。

→嘱託職員は美術館の嘱託職員も兼ねているので、指定管理者が行う委託事業を実施するときに来ていただいて、もぎり、受付案内をしていただきます。それ以外は関わっておりません。通常は受付スタッフが受付業務をやりますが、その方達のパートタイム時間外は私たちが受付業務を行うこともあります。なのでその施設管理に関わる人全員で受付業務、管理業務、事業、運営すべてを行っています。

・少ない職員数の中で高度な専門的スキルのある人材を養成するという人的リスクはどういうふうに克服されようとしていますか。

→スキルの確保ですが、施設によって設置条例も違えば管理のやり方、各自治体の考え方、使用方法も違いますので、それは早く慣れてもらうしかありません。施設に愛着を持ってその施設にいたいことが楽しいと感じるスタッフを集めて管理運営を行っています。

・市民が勉強したり意見を言う場はありますか。

→市民参加についてはこれから会を開いていく予定です。

・芸術科の人が参加できるような仕組みはありますか。

→アーティストの登録制度を設置しようと検討している段階です。

4 今後取り入れていきたいこと

(メンバー6)

・子供に来てもらうために中でお菓子を食べれる公演もあると聞きましたが、文化の家では好まない方もみえるかと思います。そういうところのギャップはどのようにしていますか。

→子供向けの公演はある一定の数あります。子供が入れない公演も実施します。区切りを作ってバランスをとっています。

(メンバー7)

文化の家でされていることは音楽関係が多いです。芸能とか昔からあるような懐かしい大道芸みたいなものがないように感じます。市民にもいろんなレベルがあると思うので、みんなが参加できるところをできるだけ沢山作っていくのか、文化の広げ方を考えていけたらいいと思います。ジャンルも拡大し、文化の定義の間口ももっと広げていけたらいいです。

(メンバー8)

文化とまちづくりということで、もっと身近なものとして市民の中に文化を取り入れていけたらいいです。

(メンバー9)

今日お話を聞いて、やろうと思えば市でもできそうなことなのになぜ今までなかったのか疑問に思いました。

→これが指定管理者でだしている民間のアイデアという部分になってくるかと思います。中には人事異動で興味のない方が配属先として来られることがあります。来てから楽しさを体験することもあります。そういった楽しみを見つけだした時にまた異動になってしまいます。実施するまでにそのアイデアが浮かび、やろうと思って実行に移すまでの間にまた異動になってしまいます。できないことができないままになる、という気がしています。

(メンバー10)

リハーサル料金があるのはいいなと感じました。勉強になりました。

(メンバー11)

今はまだ与えるばかりですよね。受け手側の求めているものにどんなものがあるのか、市民の声をどのように取り上げていくのか、これからの組織作りが気になります。

(ファシリテーター)

指定管理者がやるのか設置者自体がやるのかという問題もあります。自治体によってはモニタリング制度を規定しているところもありますし、顧客満足度調査をやっているところもあります。

(メンバー3)

公共の施設でお酒を振る舞うことは問題になりませんでしたか。私たちはアイデアがでた段階で、だめと言われたことがありました。

→問題になりませんでした。あくまでもホール of 事業を観に来るということを目的にけんちん汁・振る

舞い酒をしました。飲酒運転もないようにアナウンスを入れたり、会場でご案内したりさせていただきました。

(ファシリテーター)

民間企業の身軽さと元々飲食をやっていた強みがありますよね。あとは公共交通機関があるとか立地環境もありますね。

5 まとめ (ファシリテーター)

評価には定量と定性がありました。利用率みたいに数値が上がっていったもの(定量)と、市民が喜ぶようになったもの(定性)とがあります。これを決めていくことは非常に難しいです。ミッションがはっきりしていないと定性は作れません。例えば自主事業でも客席をいっぱいにしたいのか、収益を上げたいのか、現象としては同じでも目的が違っていると評価軸はずれてきます。市民がいっぱい来る施設にしたいのか、それとも効率よく事業をしたいのか、ということで大きく変わってきます。もしこれから文化の家が指定管理者制度について考えていくことがあれば、まず長久手市のマスタープランを読んでそこから仕様書ができていくのだなと思います。

今日の話し合いで繰り返しでてきたのが人材と仕様書ということでした。それについてまた時間があるときに話していければいいと思います。人材は直営でも民間でも同じです。行政は異動があり、民間は会社の方向転換もありえます。一長一短かもしれません。なので人を雇うときに素養・素質、文化が好きな人を採用できるのは直営と異なりいい点だと思いました。

6 さいごに (局長)

今回は3月4日19時からです。また他市町からゲストをお呼びします。本日は島館長ありがとうございました。