

市民ホール管理運営計画専門委員会 第4回会議 議事録

日 時：平成24年11月2日（金）18:00～20:10

場 所：小田原市役所 大会議室

出席者（敬称略）

[委員]

	氏名	選出区分	所属等
委員長	桧森 隆一	学識経験者	嘉悦大学副学長／文化政策・アートマネジメント
副委員長	桑谷 哲男	ホール管理運営	座・高円寺館長／NPO 法人劇場創造ネットワーク
委員	市来邦比古	舞台技術	世田谷パブリックシアター前技術部長／せたがや文化財団
委員	伊藤由貴子	音楽系	神奈川県立音楽堂館長／神奈川芸術文化財団
委員	勝又 英明	学識経験者	東京都市大学教授／建築学

※三ツ山委員は所用のため欠席

[事務局]

所属	役職	氏名
文化部	部長	諸星 正美
文化部	管理監	瀬戸 伸仁
文化部文化政策課	課長	中津川 英二
文化部文化政策課	芸術文化担当課長	間瀬 勝一
文化部文化政策課	芸術文化創造係長	高瀬 聖
文化部文化政策課	市民ホール建設係長	志村 康次
文化部文化政策課	市民ホール建設係	府川 幸司
文化部文化政策課	市民ホール建設係	瀬戸 志歩

[事務局補]

所属	氏名
空間創造研究所	草加 叔也
空間創造研究所	橋爪 優子
空間創造研究所	瓜生 陽

[傍聴者]

12名

次第

1. 開会

2. 議題
 - (1) 市民ホール管理運営計画市民委員会について
 - (2) 市民ホール管理運営計画（骨子案）について
 - (3) その他

3. 閉会

次第1 開会

事務局

ただ今より、市民ホール管理運営計画専門委員会第4回会議を開催いたします。
なお、三ツ山委員は所用のため欠席いたします。
以降の進行は委員長にお願いします。

次第2 議題(1) 市民ホール管理運営計画市民委員会について

桧森委員長

10月21日に行われました「市民ホール管理運営計画市民委員会第4回会議」での検討の様子について、事務局から報告をお願いします。

事務局

(報告)

桧森委員長

第4回会議には私も参加しました。

特に印象に残ったのは、多くの方々が、このホールが西湘地区全体や県西部を代表するホールを目指そうという思いを持っていることです。

また、現行の事業をどう見直していくかということも含め、若い人が利用しやすい仕組みを取り入れたいという意見が多く出ていました。

市民コーディネーターや市民参加による運営組織について多くの方が言及されており、頼もしく感じました。鑑賞したり施設を借りたりするだけでなく、より積極的にホールの運営に関わってほしいという意見は、今後の市民参加の形態についての検討を行う上で、非常に重要になります。

会議当日にも申し上げましたが、来年度からはソフト、ハードの両面で市民から意見をいただく場が増えていきます。その際には第4回の議論を踏まえ、事業を主催する側、ホールで観客を迎える側の視点を持ってご参加いただくことで、より良いホールができると思いますし、十分に可能だと認識しています。

また、ボランティアのあり方についても、現実的な視点から多くの意見が出されました。

管理運営計画の中に市民委員会の議論をどのように取り入れるかに関しては、事務局や委員の意見だけではなく、市民から出た具体的なお意見も参考にし、整合性をとりながら反映していきたいと思っております。

勝又委員

かわら版を見ましたが、市民組織のあり方について、2班では「市民が自主的に組織をつくる」、3班では「行政がつくり、そこに市民が参加する」と、反する意見が出ていたのが印象的でした。同じ市民委員会の参加者でも様々な考え方があり、市民ホールへの関わり方の希望にも違いがあるということを計画に取り入れたいと思います。

また、市民が自主的につくったほうが良い組織と、行政がつくったほうが良い組織の両方があると思いますので、整理が必要だと思います。

伊藤委員

「若い方の参画を促進する」という意見がありましたが、何か若い人の参画を阻害している要因があるということでしょうか。

事務局

阻害する要因というよりも、市民委員会自体に若い人が少ないので、若い人が参加できる仕組みをつくって後押ししていかなければならないという意見が大半でした。

桧森委員長

年配の方から、若い人にもどんどん活動してほしいという意見が出ていました。

市来委員

勝又委員と同じく、2班と3班で異なる意見が出ていたことが印象的です。市民参加には自主的なものと受け身のものとの両面があることを意識し、事業ごとではなく、組織として両面を備えた持続的な運営の仕組みを作り上げなければならないと思います。

市民委員の皆さんは、事業のプログラムを誰が決め、どう評価するかについても考えを持っているようなので、これらも取り入れていく必要があると思います。

桑谷副委員長

様々な形の市民参加があり、その中から自主的な組織ができてくると思います。個人でやりたい事業に参加していくうちに自立するといった市民参加の方法があってもいいのかなと思います。

事業については、第一に、ホールの楽しみ方として「良い作品を鑑賞して面白いと感じる」という醍醐味があります。また、ホールにはまちの活性化という役割があります。良い作品を鑑賞することと、まちを活性化させることの両立が、今、公立文化施設に求められている新しい役割だと思っています。

組織については、現在の事業形態を踏まえて組織がつくられ、人員や予算が決まり、

事業が構築されていくのだらうと思います。

市民参加の形態に関しては、整理するのではなく、多様な参加のあり方を取り入れることだと思っています。

桧森委員長

4回の議論を積み上げ、市民委員の中で自主的に活動していこうという流れが生まれてきています。一方で、市民委員の方々と関心のない市民の間には、市民ホールについて認識の差が出てきていると思います。市民委員会に参加している数十人には、この議論を多くの市民へ伝えてほしいです。

まちによっては議論をしようという市民もいないという中で、市民委員会は小田原市の重要な取組だと感じています。

次第2 議題(2) 市民ホール管理運営計画(骨子案)について

桧森委員長

市民ホール管理運営計画(骨子案)について、事務局から説明をお願いします。

事務局

(説明)

桧森委員長

本計画の名称ですが、これまでの「管理運営計画」から「管理運営基本計画」へと変更されています。名称についてご意見はございますか。

伊藤委員

来年度以降に詳細な検討が行われる、という意味での「基本」だと思います。全体を読むと、「基本計画」にしては詳細に書いてある部分もあり、ばらつきを感じるので、全体のトーンを揃えた方が良いと思います。

桑谷副委員長

今までも暗黙の了解で「基本計画」になるのだらうと考えていました。名称の変更は必然だと思います。

勝又委員

桑谷副委員長と同じく、変更は必然だと思います。

市来委員

現在検討を行っているのは実質的に基本計画であり、これを基に管理運営計画を定めていくことになると思います。詳細は設計者が決まり、施設の全貌が見えてから定められることになるのではないのでしょうか。

桧森委員長

管理運営における基本なことや大事なことを網羅し、基本計画という位置付けにするのが良いかと思います。

伊藤委員

P2に「芸術文化創造センターとして」という記載がありますが、本計画のタイトルは「市民ホール」となっています。市民ホールが「芸術文化創造センターとして機能していく」ということは重要な考え方なので、冒頭に打ち出されていたほうが良いと思います。

桑谷副委員長

P5「アーティスト・職能の育成事業」の部分で「小田原出身のアーティストの育成」となっていますが、小田原出身者だけで良いのかと疑問に思いました。「小田原と関係がある」アーティストまで含んで良いのではないかと思います。

P9 中期・長期計画の部分は、指定管理者制度導入の可能性が含まれていないと感じたので、書きぶりを考える必要があります。

P12「広報活動の取り組み方法」についてですが、市民ホールの建設とあわせてまちなかにホールの案内表示や掲示板の整備も進めていただきたいと思っているので、要望を書いていただければと思います。

市来委員

P5の「7つの事業の基本方針」と「7つの事業」についてですが、前回の会議で、「一つの事業が7つの事業方針のうち複数の側面を持っている」という議論がありました。一つの事業に7つの側面が編み込まれていろいろな魅力が出てくるのだと思うので、「一つの事業の中に7つの基本方針が含まれるが、その中で事業ごとに優先されるものがある」ということが表せると良いと思います。

一つの事業が7つのうちのどの方針を優先して企画され、7つの方向性に関してどのような効果があったかと考えれば、明確な評価基準にもなり得ます。

桧森委員長

一つの事業を7つのどれかに厳密に振り分けることはできないと思います。7つの基

本方針を評価のポイントとして考えるというのは面白いと思います。

勝又委員

様々な評価の仕方がありますが、いちばん大事なのは「やって良かった」という総合評価ではないでしょうか。

桧森委員長

前提として総合評価がありますが、どのような点で成果が出たかについては、細かく見ても良いのではないかと思います。

勝又委員

P1の「管理運営基本計画の位置付け」ですが、ソフト系の部分は「具体的な運営方法の検討」だけでなく「事業の実施」も入れたほうが良いと思います。

また、29年度以降に「ホールの利用開始」「維持管理の開始」「評価の開始」を入れても良いかと思います。

桧森委員長

プレ事業など、やらなければいけないことも書いて良いのではないのでしょうか。

伊藤委員

どこかの時期で、プレ事業の評価も行いたいです。何かをしたらブラッシュアップしていくということが、このホールの基本だということを示したいです。

P8からの「中長期事業計画」について、「開館前からプレ事業を行い下地をつくる」という一文を入れてほしいです。将来の来館者が全て育成できるわけではありません。プレ事業は実験でもあり、市民に浸透させる手段の一つでもあります。

「開館前」の部分は、いかに周知していくかについて検討を行う旨を記載していただきたいです。

「中期」の部分も、「初期とは異なる事業展開」ではなく、初期の事業を評価して良いものは継続し、そうでないものは見直すという取捨選択をし、長い目で見て育てていくという旨の記載が必要です。

「長期」には、「多彩な鑑賞環境が成立して市民利用が定着し、一定の利用率が確保されている」という流れが書いてあると良いと思います。

桧森委員長

P9もですが、初期、中期、長期と表現され、P10の図が末広がりとなっていることが非常に重要です。文化施設では開館初年度にたくさんの予算がつき、それ以降は先細

っていくというパターンが多いですが、それとは逆に、発展していくのだということを示してほしいです。文化が定着するには、短くても20年はかかります。20年後にホールの活動が当たり前のこととなって、初めて定着したと言えるのではないのでしょうか。

今年6月には「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が公布されました。第13条には、「国及び地方公共団体は、制作者、技術者、経営者、実演家その他の劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な専門的能力を有する者を養成し、及び確保するとともに、劇場、音楽堂等の職員の資質の向上を図るため、劇場、音楽堂等と大学等との連携及び協力の促進、研修の実施その他の必要な施策を講ずるものとする。」とあります。

この法律で「劇場、音楽堂は専門家を有する機関である」ということが規定されたため、今後さらに人材育成が必要となってきます。ここには、市民を専門家として育成していくという観点も含まれています。

「地方公共団体の施設が芸術文化創造センターとして機能する施設になる」ということが法律で定められた中で、小田原市においても「芸術文化創造センター」という表現は大事になってくると思います。

桑谷副委員長

評価の部分では、主にホールの視点で評価を行おうとしていますが、その他に、まちの視点から評価をしたらどうでしょうか。ホールの開館にあわせて、地域がどのように活性化したかという調査や評価を行ってほしいと思います。数年ごとに調査を行うことで、市民ホールができたことによってどのように地域の活性化に寄与したかという効果を見ることができます。

桧森委員長

静岡県等でも文化に対する意識調査を行っているので、そういったところが参考になるかと思います。

勝又委員

お金に換算すると「何もしないのがいちばん良い」ということにならないのでしょうか。単純に収入と支出だけで判断しない評価としてほしいです。

市来委員

「市民ホール」には、事業主体としての主語を表す場合と、施設そのものを表す場合があります。混同されると言葉が曖昧になってしまうので、注意が必要です。

伊藤委員

神奈川県立音楽堂では、指定管理者として主催者名義を書くときは「神奈川県立音楽

堂（公益財団法人神奈川芸術文化財団）」としています。運営主体によっても変わって
くるとは思います、ルールづくりは必要です。

伊藤委員

事業全体に関して、障がい者も楽しめる事業を行っていくという表現を入れたいです。

桧森委員長

「障がい者のため」ではなく、「様々な方が楽しめるものを取り入れる」「誰でも参加
できる」ということだと思います。

伊藤委員

経費を削減するための選択になり得るので、あえて申し上げますが、P16に示された
「委託が可能な職能」の他にも、プロポーザル形式で委託できる業務はあります。例え
ば、舞台操作も基本的には委託とし、責任者となる技術者を別途雇用するという方法も
あります。票券管理や施設維持管理も、委託の可能性はあるかと思います。

また、利用者サービスや市民ボランティアの中に、バリアフリーの対応や手話、介助
なども入れて良いのではないかと思います。バリアフリーについての検討は市民委員会
でも丁寧に行っているの、全体を通してうっすらとでも、その要素を入れていき
たいです。

P20「評価への参加」については、アンケートの実施もありますし、もう少し踏み込
んで聴き取り調査やモニタリング等の方法もあります。ホールの評価に関わっていただ
くというのは、市民参加を推進していく上で非常に重要な要素です。目的が達成でき
たかを考え、「ここが足りなかったけど楽しかった」といった評価を積み重ねていくこ
とが大事です。

手法は色々だと思いますが、評価に市民が参加していくということを、もっと強調し
ても良いのではないのでしょうか。

桑谷副委員長

P15「運営体制のイメージ図」について、技術責任者の下に「貸館事業（施設貸出）」
がありますが、日程調整などの細かいこともあるので、一般的には「事業・制作」で担
当することが適切かと思います。

また、「総務・経営」には、運営や評価などの各委員会を仕切る事務局の役割もあ
ります。

「事業・制作」に、ボランティアやフェスティバル、まちや地域との連携、ノーマ
ライゼーションなどの担当を置いても良いかと思います。例えば、まちと地域の担当は、
まちの活性化についてまちとの連携を担うという役割です。

シンポジウムの吉本氏の基調講演では、「イギリスのあるまちでは、市民の98%がまちの活性化には文化が必要と考えている」というお話がありました。まちの活性化と文化のつながりを考え、そのようなセクションをつくることも検討してみてはどうでしょうか。

P21「市民参加のイメージ」について、「市民」という言葉で大きく括られています。個人だけでなくグループ、団体、法人なども「市民」と考えたほうが、多様な方々が参加できるのではないかと思います。「市民」という概念を、もう少し広く捉えたいと思います。

勝又委員

「運営母体の考え方」についてですが、開館後の管理運営組織が気になっています。指定管理者制度が導入されたときに、今まで検討してきたコンセプトや考え方が正しく継承されるのが懸念されます。行政側で館長を決めるなど、今までのことをきちんと継承していけるシステムが必要ですので、そのことを入れてほしいと思います。

また、人が変わることでこれまでの流れが途切れないう、実際に管理運営業務を行う人が早めに管理運営組織の中に入れるようにしなければなりません。

市来委員

P15「運営体制のイメージ図」は、運営組織と市民参加組織を横並びにしたいです。また、全体に対して第三者によるチェック機能の要素が必要と思います。

桧森委員長

市来委員の提案については今後検討を行っていくことになると思いますが、外部評価は運営母体が直営であっても指定管理者であっても必要な機能となります。

伊藤委員

先程「文化の定着には20年程かかる」というお話がありましたが、開館から20年程度はコンセプトを継承し、ブラッシュアップしていかなければなりません。非常に重要なことなので、ここで強く書き、うまく継承していけるようにしなくてはなりません。

指定管理者制度が導入されたとしても、指定期間が終わることで途切れてしまわないように、長期にわたって文化振興に取り組んでいくということをあらかじめ強く書いておく必要があります。

桧森委員長

逆に言えば、行政には、20年間継続できる管理運営を行っているかをチェックしていく必要があります。行政の職員には異動がありますが、担当職員が変わったとしても、

指定管理者にはコンセプトを守らせなくてはなりません。

伊藤委員

行政の場合、トップの交代で政策が変わることがあります。だからこそ、常に市民の意見が反映できるシステムなど、市民の意志が継承できる仕組みが必要です。

桧森委員長

P21の「主催・制作（施設利用）」の部分ですが、貸館ではなく、ホールの実現したい事業を市民が主催するという解釈で良いかと思います。

桑谷副委員長

「友の会」という言葉が出ていますが、どこに所属するのは検討しなければなりません。

「利用者サービス」についてですが、ホールのオープン前に市民からアンケートをとることがあるならば、クロークや託児を利用するかも含めて調査すれば、それに沿って施設の設計や必要な条件の確保につなげていくことができます。可能であればリサーチしてほしいと思います。

桧森委員長

友の会は、チケットを売ることに徹するべきだと思います。

また、稼働率の低いホールには、貸館の営業担当がいます。小田原のホールは大丈夫だと思いますが、そうなった際には、積極的な貸館営業をするべきです。

桑谷副委員長

私は、友の会には否定的な立場なのです。なぜなら、好きなタレントの公演のチケットを割引や先行予約で購入するために入会し、公演が終わったら全くホールに来なくなる人が多く存在するからです。また、情報は友の会に入っている人にしか届きません。そういった人達に情報を発信するよりは、ホールの催事に興味がある方、情報を求めている方全員に配信するほうが効果的です。また、お金の管理等が発生するために、スタッフが友の会組織の運営にかかりきりになってしまうことがあります。小田原は違うかもしれませんが、地方ではそのようになってしまう傾向があります。

桧森委員長

友の会については、今度の営業戦略を検討していく上で、どのようにしていくか考えていく必要があると思います。

勝又委員

究極の市民参加は、関心がある市民の方が劇場運営のスキルを身につけ、施設のスタッフになることです。今からでも、若い人や優秀な人にそれを目指してほしいと思います。指定管理者の場合は難しいかもしれませんが、そういった方々の受け皿として、市民が運営組織に入れる仕組みがあると良いかと思います。計画には書きづらいかもしれませんが、そうなっていくことを望みます。

桑谷副委員長

文章だけでは説明できなかつたり誤解を受けたりすることもあるので、市民参加や市民組織のイメージ図はあったほうが良いかもしれません。現実的には、事業ごとに市民参加の可能性があります。

桧森委員長

究極の市民参加ということであれば、NPO を立ち上げ、館長を含めてスタッフ全員が市民というホールもあります。そういった方々が、指定管理者となることがあるかもしれません。

伊藤委員

P16 についてですが、貸館は施設管理の中で行うのではないかと思います。それがホールの営業にも連動してくるので、貸館事業の中に営業を含むセクションがあり、稼働率を高める努力をしていくということを書いたほうが良いのかと思います。

桑谷副委員長

どのような組織体制で運営を行うかで異なってきますが、貸館は市民による自主事業と考えているので、ホールの主催事業と同じセクションが仕切ったほうが良いかと思います。当日のお客様の案内、チケットやチラシなどの広報宣伝ということも含め、市民の自主事業である貸館も制作部門で担当するという考えです。表方の仕事を担うことになります。

伊藤委員

どちらの場合もあると思いますが、管理側と事業側の主張がぶつかることもあり得ます。そういったときには、セクションが違ったほうが冷静に対応できるのかと思います。

桑谷副委員長

技術部門は、利用者に対する技術アドバイスや指導など、技術そのものに集中すべきという考え方もあります。つまり、貸館は裏方の仕事ではないということです。

また、市が指定管理者制度を導入した場合、財団法人、民間事業者、NPO 法人などが考えられますが、ホールの運営は非営利が望ましいので、民間事業者が指定管理者として応募する場合には、NPO の法人格を取得して参加すべきだと考えています。民間が公立施設の指定管理者として参加しても悪くはないのですが、様々な点で NPO はメリットが多いです。

市来委員

P17「運営母体の考え方」の一文目の後に、「いずれにしても、上位計画を熟知し、その実現と発展を目的とする運営母体が必要です。」という文を入れたいです。

この計画は指定管理者の仕様書の大元となる可能性があるため、上位計画の実現に取り組んでいくということが書いてあると、随分と違うと思います。

桧森委員長

貸館に関して言えば、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の趣旨から言うと、このホールはただ借りるだけの施設だけではなく、技術部門が中心となって利用者へのアドバイスも積極的に行っていくという機能も必要かと思います。

伊藤委員

貸館の窓口をどこにするかという話であり、全てのセクションと関わりがあると思います。ただ、技術部門に貸館事業が入っていることには違和感があります。

市来委員

運営母体が直営でない場合、利用料金制になる可能性があります。その場合は収入と支出が関係するので、「事業・制作」と一体となって金銭的なバランスを考えていかなければならないと思います。これは、運営母体がどうなるかによって変わってくる部分だと思います。

事務局

現在、多くのホールでは、貸館事業は「総務・経営」の中に貸館業務として入っています。単純に貸すという業務ですが、舞台とは関係のないセクションが受け付けていることになりませんが、この齟齬は多くあると思います。

技術部門に貸館を入れた理由として、小田原では、舞台技術の力を借りたいということがあります。市民ホールは、市民会館と比べて環境が大きく変わると思います。今までの大ホールを利用されていた方々にとっては、大きな戸惑いがあるはずです。それを解決するという意味で、技術責任者がアドバイスをしながら利用を促進していくということです。貸館で利用する市民に安心して安全に利用していただけるようアドバイスで

きることを売りにしていきたいと思っています。

なお、一般論にはなりますが、行政の直営館が貸館営業を率先してやった場合、特定の団体に対して便宜供与をすることにもつながります。公平に市民に提供していくということが基本になりますので、直営の場合はやりにくいと思います。ただし、貸館の営業は前職で力を入れていた部分でもあるので、何らかの形で実現していきたいと思っています。

桑谷副委員長

施設貸出業務を利用者の申込受付、利用日程調整、料金徴収と考えれば、技術部門の管轄ではないのです。技術面での打合せや本番の立会いなどは行いますが、受付は「事業・制作」ではないかと思います。事業担当者が少ない時代にできた組織の考え方だと思いますが、良いか悪いかは別として、時代に即した組織はどのようなものかということは、検討してみる価値はあると思います。

桧森委員長

収支その他についてご意見をいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

伊藤委員

P23「事業費」に、「市民参加による創作事業などを行うことも考慮して、一定度の事業費を確保することが望まれます」と書いてありますが、いちばん事業費がかかるのはおそらく鑑賞事業かと思います。創作事業だけでなく、鑑賞事業にも言及しておいたほうが良いのではないのでしょうか。

また、P24「収入の基本的な考え方」について、「外部からの資金調達」と書かれています。助成金や企業協賛金は採択されなければ収入になりません。また、減額されたり、助成制度そのものがなくなったりする可能性もあります。助成金は収入の助けになるので、獲得のために努力することは大切ですが、助成金があるから安定しているというわけではないので、プラスアルファの収入と捉えてほしいです。

桧森委員長

この書き方は逆だと思います。「きちんと活動ができるよう、市は経費を負担する」という趣旨とすべきではないのでしょうか。ホールの活動を継続させるのは、市の役目です。

市来委員

著名な俳優が出演する演劇やミュージカルなどを上演しようすると、絶対に赤字になりますが、だからと言って「赤字になるので上演しない」ということにはなりません。

市民が素晴らしい舞台を鑑賞し、「あの俳優と同じ舞台に立てる」と感じることで利用の活性化にもつながります。

通常の鑑賞事業は、長期的に上演しない限り黒字となることは無いので、短期や単発の公演の場合は赤字覚悟で行うこととなります。創作事業だけでなく、「優れた鑑賞事業」や「アーティストによる創作」も含めて事業費を確保するということが謳われる必要があります。

桑谷副委員長

事業を行う限り赤字になる可能性があるため、利益が出たら繰り越す必要があります。しかし行政は、指定管理者が利益を出すと指定管理料を減らすことを考えますが、これはルールの逸脱で、黒字だからといって指定管理料を減らすことがあってはなりません。また、市と毎年これだけの事業を継続して行うという確約のためには、中長期的に考えて安定した予算を確保する必要がありますし、そのようなことも含めて協定書を結ばなければなりません。

近年、韓国が映画・音楽・舞台芸術において台頭したのは、国家予算によるところが大きいのです。予算があることで素晴らしい躍進ができたのです。文化芸術でまちづくりもでき、観光資源にもなります。国家予算における文化予算の割合を調べてみますと、フランスが0.86%、韓国が0.79%であるのに対し、日本は0.12%しかありません。また、フランスのナント市は15%を文化予算にしています。

小田原は何をもってまちを発展させていくのかということだと思います。停滞する政治・経済に代わるものとして、文化芸術があるということ認識しなければなりません。これから20年、30年、あるいは今後ずっと、まちの再生は文化芸術で、という時代が来ると思います。そのようなことを考え、予算を組んでいくべきだと思います。

勝又委員

P23の「収支」については、順番を入れ替えたほうが良いと思います。P24「収支の基本的な考え方」を最初にすべきです。

「収支の基本的な考え方」の中にひとこと入れてほしいのは、「経営的視点を持って運営にあたる」ということです。

「(4)」として改修費についても書いておいたほうが良いかと思います。新規の建物には初期不良があり、それについては指定管理料の中で払う必要はないですが、経営的視線として、そういったことも考えていかなければなりません。

基本的な考え方として、経年収支を考えながら、どの程度の予算を経常的に確保しておかねばならないのかを意識する必要があります。

市来委員

収支で考えると、市民ホールを離れて、上位計画である文化振興ビジョンに則った文化振興基金を用意し、黒字が出たらその基金に入れていくというのも一つの方法だと思います。世田谷パブリックシアターでは、運営財団に基金をつくって活用しています。

桧森委員長

全体的に、分かりにくいところを分かりやすくしてほしいと思います。

事業費、人件費、維持管理費、事務費の総額に対し、使用料収入、事業収入、その他の収入でどの程度賄えるかということ、多くのホールが30%程度で、残りの70%は市の予算であり、これが市の文化に対する投資ということになります。その構造を、多くの市民や議員の方々に徹底的に理解していただかなければ、この計画は進みません。

文化ホールを持ち、運営していくということは、文化に対する投資が毎年発生することです。金銭面に限らないリターンを、事業等でどのように得ていくのかを真剣に考えていくということ、分かりやすく表現していただければと思います。アウトリーチやワークショップなどは収入にはなりませんが、必要な事業です。

なお、全国公立文化施設協会の事業費の回収目標は、60%程度です。

桑谷副委員長

収支の想定として、同規模ホールの収入・支出を参考に添えればより分かりやすくなると思います。

今の桧森委員長の話ですが、年間予算を4億5,000万円としますと、年間30万人が来館し、一人が1,500円使うとすれば、4億5,000万円の経済波及効果となります。さらに目に見えない、数値に置き換えられない波及効果を入れれば、投資した以上の金額が回収できる計算になります。このように、説明責任を果たすために、数字に置き換えることも一つの方法だと思います。

伊藤委員

評価の問題と関係してくると思うのですが、神奈川県では公立施設を全廃するという話があり、文化も例外とはならなくなってきました。

数字に換算するのはつまらないことのようにですが、効果を数値化していくことには意義があります。経済波及効果を数字で実感できれば、税金が無駄になっていないということが分かります。

正規価格で買うと高いチケットを、市が補助することで市民が観やすくするというのも必要かと思います。また、ある事業では赤字であっても、別の事業で黒字にすることも経営だと思いますし、アウトリーチや子どもへの事業など、お金では計れない大事なものもあります。

こういったことに複合的に取り組み、ホールの必要性を示していくことが大事です。

桧森委員長

伊藤委員がおっしゃったようなことを、きちんと成果として提示し、経営していくということが必要だと思います。

次第2 議題(3) その他

桧森委員長

11月25日に行われる意見交換会について、事務局から説明をお願いします。

事務局

(説明)

次第3 閉会

桧森委員長

今後の日程について事務局から説明をお願いします。

事務局

(説明)

桧森委員長

本日の議事は、全て終了いたしました。以上で会議を終わらせていただきます。ありがとうございました。

委員

ありがとうございました。