

芸術文化創造センター整備推進委員会  
管理運営専門部会 第5回会議 議事録

日時：平成26年3月13日（木） 18:30～21:00

場所：小田原市役所 601 会議室

出席者

[ 委員 ]

	氏名	選出区分	所属等
会長	桧森 隆一	文化政策 アートマネジメント	嘉悦大学教授 / 地域産業文化研究所所長
委員	伊藤由貴子	劇場運営 音楽系	神奈川県立音楽堂館長 / 神奈川芸術文化財団
委員	井上 允	劇場運営 市民活動	元厚木市文化会館館長
委員	三ツ山一志	施設運営 展示系	横浜市民ギャラリー館長 横浜市民ギャラリーあざみ野館長 横浜市芸術文化振興財団

[ 事務局 ]

所属	役職	氏名
文化部	文化部長	諸星 正美
文化部	文化部副部長	原田 泰隆
文化部管理監	文化部管理監	瀬戸 伸仁
文化部文化政策課	文化政策課長	中津川 英二
文化部文化政策課	文化芸術担当課長	間瀬 勝一
文化部文化政策課	文化政策課副課長	志村 康次
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	芸術文化創造係主任	富士原 直也

[ 事務局補 ]

所属	氏名
空間創造研究所	橋爪 優子
空間創造研究所	瓜生 陽

[ 傍聴者 ]

10名

～ 次第 ～

1. 開会

2. 議題

(1)平成25年度 ソフト事業の実施報告

(2)芸術文化創造センターの管理運営実施計画骨子パブリックコメントの報告

(3)芸術文化創造センター管理運営実施計画について

(4)来年度以降の検討事項について

(5)その他

3. 閉会

## 1. 開会

事務局

ただ今より、芸術文化創造センター整備推進委員会管理運営専門部会第5回会議を開催する。

(資料確認)

以降の進行を委員長にお願いする。

## 2. 議題(1)平成25年度 ソフト事業の実施報告

松森分科会長

ソフト事業の実施報告について、事務局から説明をお願いする。

事務局

(説明)

## 2. 議題(2)芸術文化創造センター管理運営実施計画骨子パブリックコメントの報告

松森分科会長

パブリックコメントの報告について、事務局から説明をお願いする。

事務局

(説明)

## 2. 議題(3)芸術文化創造センター管理運営実施計画について

松森分科会長

パブリックコメントに対してのご意見をお願いする。

伊藤委員

パブリックコメント2番「学术论文の様で正直疲れた。」というコメントは、書かれている通りだと思う。

P3にて劇場法について書かれているが、国が考えるホールの役割と、小田原が独自に持つ役割についてわかりにくい部分がある。整理して書いた方がよい。

井上委員

国の役割が世界的な芸術文化を創造し、地域の施設は地域で活動する、という表現に限定してあるが、小田原から世界的なものが出てくるかもしれない。地域の施設だからといって活動が地域に限定されるわけではない。

桧森分科会長

いずれにしろ、「制作機能を持つ」と言うことは求められる。制作機能があれば、国や県を超えていくものを創り出す可能性がある。

三ツ山委員

芸術文化を語るのであれば独立独歩の精神が下地になければならない。逐一良い悪いを尋ねなければならぬ空気はいかがなものか。国の様に広い範囲では、どうしても人と人が接する距離が離れがちになる。人の距離が近い地域の方が、心意気や考え方がしっかりしていれば、もの凄いことができる。

桧森分科会長

次に、第2章のセンターの役割の部分について、パブリックコメント4番では「オープンの時だけにぎやかでも」という意見がある。他、5番、12番、15番、20番のような意見がある。

三ツ山委員

13番の意見に感心した。ここで述べられている、「自分で選ぶ、鑑賞者が選べる」という配慮は、美術の業界では教育普及と言う。専門的なことをやっても、来る人の経験度によって興味の持ち方が違う。大きく分けると、美術館で言えば作品に興味がある人への対応の仕方と、あまり美術館になじみの無い人への対応の仕方は違う。慣れていない人に対して付き合うのは、スタッフ側に多くの経験が必要となる。このセンターには専門施設としてレベルを挙げていく役割もあるが、わからない人を導く、自ら足をはこべる市民を育てると言う役割もある。直接的に色々なことを提示することと、そこに興味を持ってもらうための関わりがある。「市民」と言う大きなくくりの中に経験の濃い薄いがあるので、薄い人が置いていかれないようにしなければならない、と読み取れた。

伊藤委員

P7の4つの使命の書き方にそう言うことが集約されれば良い。「本物とはなんなのか」と言う13番の意見も、ここの書き方について思っているのかもしれない。

音楽で言えば、「今まで東京で聴いていたものが地元で聴けるので、小田原にホールがあって良かった」ともなる。

使命の“鑑賞の提供”には、「今まで触れる機会がなかった人、関心の薄い人たち」とあるが、これまでに市外で鑑賞していた人々に、“地元で質の高い鑑賞の場が提供される”と言うことも大切。公共のホールは両方にバランスよく対応できる場にならなくてはならない。その視点が抜けているのではないか。上質な鑑賞の場となること、そこ

に加えて、教育普及の場であることがミッションとして課せられる。

#### 三ツ山委員

「テレビで見れば良い」と言うことでなく、現場にきて触れる・現物を見ると言う意味での本物と言える。

#### 伊藤委員

実物をみてオーラが伝わることに感動がある。例えば、ペットボトルのお茶の味しか知らない人が、丁寧に煎れたお茶を飲んだ時に「おっ」と思うことも必要である。その、新しい気づきや新しい体験が出来る場でもなければならぬ。一方で、すでにお茶の味を知っている人は、もっと良いお茶が飲みたくなるかもしれない。

4つの使命にはそのような部分に欠けているので、足していただきたい。特に2の鑑賞の提供の部分については訂正する必要がある。

続けて、5番「県西地域をカバーできる施設として、事業も広報も行ってほしいと思います。」とあるが、このセンターが小田原市民のためにあるのは前提であり、利用に関して小田原市民にプライオリティがあるのは良いが、それだけではもったいない。神奈川は横浜に文化拠点が集中しているので、小田原にセンターができるのであれば、湯河原、真鶴など、周囲いくつかの市町村も商圈として見なければならぬ。そのことにより、このあたりの芸術は小田原が引き受けるという自負が出てくるだろう。そのような良い循環をつくるために、県西地域を商圈としてカバーするという自負やポリシーを入れると良いのではないか。

P6の「小田原市の文化的状況」についてだが書き方がもの寂しく感じる。経済の低迷や人口の減少などかいてあるが、そこでも活動している人がいる。状況としてはそうかもしれないが、その中でも活動の根はあると言うこと、それをもう一度活性化させると言う書き方が必要ではないか。これまで小田原には既に文化の根となる部分があると言うことを前提に検討を重ねてきているはず。

ホールができることで、新しい風が入ると言うことはあると思う。そういう意味でも文章を直したらどうかと思っている。現在の文化の実態や、伝統的に文化的土壌があると言うことに触れた上でホールができること、商圈のことや質のことがある。

質のことを言うと、後の「組織」にも関わるが、何が上質かを判断する人や団体や機能が必要だろう。ある水準を担保するのが専門家や市民の目だが、そのためにどう言う人材をホールに入れるのか、どんな団体と関わっていくのか、が関連してくる。それをここに入れたいと思う。

#### 井上委員

7番と11番に「小田原の歴史のことが書かれていない」と言う指摘がある。文章が

文化状況の中だけでさらっと終わっているが、お城を中心に出来上がってきた小田原の文化があるので、過去から積み上げて文化の状況をもう少し具体的に書き、その上に立脚して、今まで無かったものをセンターで創っていく、という方向にしたら良いのではないか。

小田原城や、薪能など、既にある文化をベースにして新しいものを創っていくのがセンターの役割である。

市民ワーキングで気になったのは、参加した人が小田原にこだわり、市の中だけで何をやるかという意識があるのかと見受けられた。神奈川県は、県ができたときから横浜と小田原が中心だったので、小田原を中心にして湯河原、熱海、平塚までを対象とした意識でセンターの使命を位置づけたら良い。「市の税金を使って小田原市以外の人に還元するのか」という意見もあるが、境界を創るのではなく、広げて行くことで協力してもらいやり方をしたら良い。他のホールでも、利用者の7割は市民、3割は市外ということが多い。中心となり活動を外に広げるということを視野にいれて運営していく、という表現を取入れた方が良い。

伊藤委員

観光という視点でも小田原ブランドがある。小田原にこだわる余り、自ら境界を決めてしまう必要はない。

三ツ山委員

「芸術文化センター」の「センター」とは、まちの真ん中に建てられるということではなく、情報が集まる場所だと考えるべきと思う。情報集約機能は建物の規模に関係なくシステムの話である。

システムの構築は建物ができるからするのではなく、今から準備しても良いのではないか。

桧森分科会長

ミッションの中に、情報の集約と発信が入っていてもおかしくない。

伊藤委員

20番「子供たちを育てるためには、周囲の大人の育成、成長が不可欠」と言うのはその通りと思った。イギリスでは、子ども向け・大人向けでなく、ファミリー単位で観たり体験したりする事業があった。ここでは子どもとしか頭出しされていないが、ファミリーで楽しみながら一緒に芸術文化に親しむ、と言うことが必要ではないかと思う。

桧森分科会長

ファミリー向けのコンサートを企画するにあたり意識してきたのは、子どもと大人で感想が違ふと言うことである。親子で同じものを観てもそれぞれに違ふ印象を持つ。お互いが、帰ってから語り合うことが大事でありそのための仕掛けを仕込んでいる。

また、レクチャーやアウトリーチの活動は、アーティストに力量が必要である。「本物」と言う言い方をするならば、それこそ本物でなければならない。

#### 三ツ山委員

美術館では、例えば全く美術と関係ない話から始めて、そのうちに美術の話になっている、と言うくらいに削り込んでいく。慣れていないのに、いきなり作品の話をする心を開いてしまう。目に見えないものを味わう、共有すると言うことがある。子ども達の思いを大切にと言うのは、まさに心の作用である。昨年度から子どもや親子のワークショップを行っているが、出来映えが評価に繋がらないことをテーマとして選び、行っている。それぞれが「自分でやった」と言うことが嬉しく、充実感がある。

#### 伊藤委員

それが育成普及では大事。まずは芸術文化に対して心を開かせなければならない。が育成普及と言うのもポイントである。子どもの育成普及はあたりまえのことなので、今三ツ山委員が仰った要素が入ることで、小田原ならではのものになるのではないか。

#### 桧森分科会長

次に事業の P8 からの事業について、事務局から説明をお願いします。

#### 事務局

(説明)

#### 桧森分科会長

パブリックコメント 25 番、28 番、49 番などが寄せられている。

#### 伊藤委員

49 番、「美術サイドの反映があまり見えてこない」と言うのはどうなのか。

#### 三ツ山委員

海外ではギャラリーの床に子どもたちが腰かけてキュレーターの話を書いていると言う光景がある。

日本の学校は特殊で、学年単位でないと学校の外にでない。中には 150 人も一度にくる場合もある。大人数にもそれなりの対応は可能だが、少人数の時のような「しっと

り感」は出てこない。

子どもが「鑑賞講座」に押しかけるかと言うと、横浜の場合はそうではない。親子の鑑賞教室などは、親が興味あるので、子どもも来ることがある。

展覧会を開催した際に学校が鑑賞にくる。ギャラリーのキュレーターはそれを迎え入れ、楽しかったと帰せるかどうか。そこは仕組みの話であり、ギャラリーがあればできることなので、ギャラリーの規模ではない。設計ではギャラリーの大きさについての問題などもあったが、その部分が決めれば年間計画などの流れの中で語れる部分である。美術が無いと言う話ではなく、建物ができてからでも間に合うことである。

日本の学校教育において、生徒が学校から出ると言うことは、学校側はリスクを負う。しかし、学校で教えられないことが教えられる、経験できないことが経験できる。子どもは、社会が育てると言う考え方の中で育まれるべきである。学校でしかできないこと、我々にしかできないことがある。競争ではなく共有である。自立心を持った子どもにならないければ、自立心を持った大人にはならない。

井上委員

49番は「展覧会の鑑賞」など書いてあるが、センターで考えているギャラリーや大スタジオで実施できる展覧会は限られる。いわゆる美術館で開催している企画展はどの程度可能なのか。

三ツ山委員

それは予算の問題である。

桧森分科会長

規模の問題と質の問題がある。先日、浜松市の鴨江アートセンターで、常磐大学造形学部の収蔵品展が開催されていた。なんだろう、と思って入ったら、大学の収蔵品なので展示作品数は多くないものの、「本物」の作品が置いてあった。この規模の展示ならば小田原でも出来ると思った。大きな規模の展覧会を考えなくとも、じっくり鑑賞できる環境づくりと言うのも可能である。

三ツ山委員

先日、お堀の横に農機具や昆虫魚の剥製などがおいてあった。展示品の管理状態の問題はあるものの、面白い取り組みだと思った。

井上委員

すごい絵を持ってくる、ということはお金や環境に制約されることがある。



### 三ツ山委員

井上委員の仰ったような制約もある。また、先程も申し上げたように、実物に出会うと言うこと、関心は人それぞれだと言うことを大事にしなければならない。作品のレベルが高い低いではなく、表現する人を感じると言う心の作用が大事なことであり、もっと作品を鑑賞したい人は、自分で動くことができる。小田原で名品を、と言うことが声高になるのではなく、市の展覧会規模であっても、子どもが触れて、心に作用するものを展示することはできる。作品よりは、作品を創った人を同時に呼ぶと言うことの方が大きい。創った人に話が聞けることは大きい。人に触れあうと言うのは、そう言うことである。

### 井上委員

凄いものを呼んで来て展示するのではなく、今までに開催された展覧会をギャラリーで開いて、作者が子ども達と触れあったり、話をしたりするというだけでも良いのではないか。

### 三ツ山委員

愛情を持って観ることに価値がある。売買でいくらの値がつくかの価値でないと言う話をしなければならない。

### 伊藤委員

鑑賞と言うと、演奏会やオペラなどの話が多くでるので、美術が少ないように感じる方もいらっしゃると思う。しかし、今回は「ギャラリー」は造るが「美術館」を造るのではないことは明らかである。今出たように、人の心を育てる、美術に対して心を開く瞬間をつくるためのワークショップなどが常についていくとしたら、骨子案 P8 の【7つの事業方針】に書かれている「創造性を刺激する」と言う意味である、と読み取れるように書かなければならない。

### 桧森分科会長

私が知っている現代アートの作家は、自分で作品展をしながらワークショップも行う。3時間程度のワークショップだが、子どもは全く飽きない。そう言うことができる場所になると良い。

### 伊藤委員

鑑賞に関して、35番「非日常の中にある異質な芸術やカルチャーなどもホールでは提示していただきたい」とある。ホールは日常から離れ、違う体験をする場所である。

非日常や異質の空間であり、作品を観て感涙するなど、感情を刺激することが行われる場である。オペラの上演は非日常だが、その感動を日常にフィードバックできるところが面白い。それは、例えば演奏も美術も同じである。もう少しそのことが見えるように書けたら、芸術文化創造センターでの鑑賞、と言う意味が出てくる。

#### 三ツ山委員

音楽の本番前の練習をみせる、舞台裏をツアーするなどもある。本番の公演や完成した作品だけをみせるのではなく、創った人と話ができる機会を作る、舞台裏を覗ける機会を作るなどが考えられる。運営する中で公共の施設としての多様な示し方をするのも公共の役割である。それは美術に限られた話ではない。そう言うことの中に興味のある人が見いだせるし、親しみを持ってもらえる。

#### 伊藤委員

7つの事業と言うと、どうしても7つに分類されてしまう。けれど、ひとつの事業にも様々な側面があり、分類されている要素が全て重なりあっていると言う表現が欲しい。そのために、大スタジオは「何でも出来る空間」としたのだから、象徴的であると思う。

#### 桧森分科会長

コンサートや舞台も、普通は完成した舞台をみるだけだが、そこに至るプロセスが面白い。その部分が創造性を刺激する。具体的な方法は考えなければならないが、センターでは、そのプロセスをみることができる。

パブリックコメントの中には、「小田原産にこだわる」という意見と「小田原産にはこだわらない」という意見の両者があるが、どのようにお考えか。

#### 伊藤委員

小田原産は大事だが、逆にあらゆるアーティストを「小田原なじみ」にしてしまえば良いのではないか。「小田原にはゆかりがないから」と切るのではなく、何度もセンターに呼んだりアウトリーチしたり活動することで、小田原ゆかりの人になってもらうことができるのではないか。小田原のためにひと肌ぬいでも良いと言う人は沢山いるのに、声を掛けられていないだけと思う。

P9の図は気になっている。市民の活動がセンターの下に書いてあり、市民がセンターを支えていると言うことを表しているのだと思う。しかし、浸透して一緒に活発化をしていくような、下で支えるのではなく、現在ある活動がセンターで刺激を受けることにより活発化していく、と言う図にならないか。

#### 桧森分科会長

P31 の運営組織の図では、運営組織と市民サポーターが横並びで大きく書いてある。

他には、パブリックコメントには鋭い意見も寄せられている。例えば、29 番では、「芸術家ならではの視点とあるが、芸術家のレベルや知名度、作風などによるところが多いと思われる、また世間に賛否をかもすような作品だった場合に世間から作者を守れるのか？しっかりとメリットデメリットも考えていただきたい」という意見が寄せられている。

#### 三ツ山委員

去年の写真展にて、男性性器が写っている作品があった。それは、表現の自由とはいえ、今の世の中では展示できないと伝えた。その作品があるから展覧会が中止になるならば、その部分を隠そうと生の木の葉っぱをつけた。誰もが上から貼っているとは思わなかった。そのまま作品を展示して、その責任を取れといわれても、ギャラリー側は取れない。そうってしまった場合には、事前の話が足りなかったということになる。表現の自由は大事だが、それは万能ではない。

#### 伊藤委員

今の話で重要と思ったのは、そういう事に対してユーモアを含めて対応する人材がいるかどうかである。スタッフの対応によって、ユーモアのある話になるか、大問題になるかが別れる。問題が起きることを恐れる前に、問題に対応できる人材を持つべきであり、色々な事業を行っていくためには、物事に対応できる人材が必要である。

#### 桧森分科会長

例えば、マドンナは「アーティストは全て政治的である」と言っている。対応すべき問題を内包していると言うのは理解する必要がある。

#### 伊藤委員

パブリックコメントの 52 番、開館記念事業について書かれている。P17 の開館記念事業計画の部分で、「幅広いジャンルの公演を実施」と「市民主体の事業を実施」が並列で書かれているために、わかりづらくなっている。どちらかだけではなく、プロの鑑賞公演も、市民参加の事業もあるのだと、わかりやすく書いた方が良さだろう。

#### 桧森分科会長

次に第 4 章について。ご意見をお願いします。

#### 伊藤委員

P19 市民参加の内容の最初の黒丸は「公演・展覧会を鑑賞する」と書いてあるが、ま

ずは一定の水準のものを「鑑賞する」と言う所からスタートし、色々な事業へと派生していくのだと思う。補足的ではあるが、付け加えてはどうか。

桧森分科会長

鑑賞することも大事だし、チケットを買って鑑賞と言うことはもっと大事である。

伊藤委員

鑑賞するのも、ただ鑑賞するだけではなく、知らないことに好奇心を持って鑑賞と言うことが重要である。知らないから行かない、と言うのが鑑賞への参加の大事な部分がある。好奇心を持つと言うことは根底にあってほしい。

井上委員

62番「市民の力をたんなるお手伝い、安価なボランティアと考えず、運営主体の一員として対等なテーブルに付けるような運営を希望します。」とあるが、企画制作や来館者の対応への参加がウエイトが大きくなると思なので、参加する側にも責任を持って取り組むと言う気持ちがなければならぬ。これは、時間をかけて色々なものを創りながら、その中で培ってもらわなければならない。

小田原は既に市民参加のレセプション講習を行っているが結構うまくいっていると思う。継続してトレーニングを続けながら数を増やしていければ、単なるボランティアではないプロの団体に成長する気がしている。責任を持ってやる人を育てる、と言うことを考えれば、62番の方が心配されているようなことは、やり方次第で心配なくできるだろう。

桧森分科会長

昔のボランティアはお客様になりがちだった。そうでなく、対等な立場で参加することが責任をもって参加する、と言うことに繋がる。

井上委員

来館者への対応を行う役割であれば、観客になってはいけない。お客様に対応するように、舞台ではなく客席をみる気持ちでなければならない。今の状態を続けていくと良いスタッフが育つと思う。そうすると、運営面での小田原方式が出来てくるだろう。

桧森分科会長

アートマネジメント講座や市民企画提案事業の募集など書いてあるが、自ら企画し実施する市民が、このセンターには必要不可欠だろう。

伊藤委員

64 番「この創造センター開設を機に、市民ニーズや提案（P.12）を今後積極的に調査していただき、」とあるが、市民の力で市民ニーズを調査する手法があるのではないか。行政のやる調査には限界があったり、画一的だったりする。市民が市民の中でニーズを発掘していくやり方は重要である。ニーズを提案して持って行くシステム自体を市民参加の中に位置づけられると良いと思う。それぞれの団体の利権争いになってはならないが、客観性を持ってでできるのであれば有効ではないか。

桧森分科会長

このような施設は、興味がある人を対象にした調査になりがちだが、興味が無い人の潜在的なニーズを調査する必要がある。その手法の一つとして市民が市民に調査することで潜在的なニーズを掴むことができる。

三ツ山委員

いわゆる「何なら来ますか。」と言うことを聞いていく。

井上委員

広報誌に全市民に向けて調査するという方法もあり、参考になる。色々な手法でニーズを探るのは常に行っていく必要がある。ニーズを調査する方法については、サポーターの方も含め皆さんで検討しながらやれば良い。

伊藤委員

ニーズを探る手法として、市民の力を活用するという要素が入っていたほうが良いと思う。

桧森分科会長

それも含め、創造スタッフ室をどう運営していくかについては考える必要がある。私は、「大人の部室」と言うコンセプトを打ち出したが、それをどうしていくかは今後集中して考えないといけない。

伊藤委員

創造スタッフ室をどう使うか、何のための部屋なのかも考え、市民による市民のための部屋ができたら良い。

三ツ山委員

準備をしていく中で、あの広さでは活動を整理しないと全てのことはできない、と言

うことになると思う。使う人がいないと言う話にはならないのではないか。始めから何人以上の団体や、こう言う目的で無ければ使用できない、ではなく、市民が表現活動をするために集まる場所、企画する場所くらいにしておいて、部屋の使われ方によってルールを決めていけば良いのではないか。

伊藤委員

ホールとは違い、この部屋だけはルールがゆるい、ということも考えられるかもしれない。

三ツ山委員

決まりとしてあるのは、機材をどう使うか、程度で良いだろう。

桧森分科会長

運用の中でだんだんと出てくると思う。

次に第5章について、事務局から修正点の説明をお願いします。

事務局

(説明)

桧森分科会長

現実的には、利用可能日の7割以上は貸出にあてられる。自主事業をたくさん行うイメージがあるが、日数的にいえばP22の表程度になることをご理解頂きたい。

三ツ山委員

横浜市民ギャラリーの利用における、年間計画の内規を申し上げる。まずは、指定管理者の自主事業と市の主催事業、市の共催事業を優先的に確保している。しかし、確保している日数は全体の3分の1以下になっている。残りの3分の2が市民への貸出となる。加えて、月の50%は市民が使えるようにしている。時期によっては50%まで市の事業が入る月もあるが、年間で均すと3分の1になるようにしている。

興行に使える施設は、市民利用と言いながら市民が使う日が無くなる、と言う苦情があるので、行政といえども最大で月の半分までの利用としている。

伊藤委員

音楽堂は利用可能日の10数%がリハーサルを含めた主催、共催事業である。8割以上が貸館となっている。職員の人数を考えると、それ以上のことを行うのは難しい。必ず内規や指定管理のルール、人力的な問題などがあるので、主催事業や共催事業を極端

に多く行うことも難しい。また、一か月のうち、土日の何回かは貸出利用分として確保するなどの自主規制を行っている。

桧森分科会長

休館日の有無や使用料の減免について、パブリックコメントで反する意見が寄せられているが、どのようにお考えか。

伊藤委員

どちらの意見も取ることは、物理的に不可能である。

井上委員

三ツ山委員が仰ったように、自主事業と行政の利用は3分の1程度かと思う。ただし、小田原の場合、秋に文化祭の利用が多い。そこは仕組みを見直し、どの月でも市民に貸し出せる日を確保する必要がある。利用の状況によって貸し出せる日の多寡はあるかもしれないが、どの月でも貸出すと言う姿勢を持つことは重要である。

休館日は、無いに越したことはないが、実際は難しいのではないか。

伊藤委員

施設の修繕では、1日ではなく3日、一週間必要、と言うことも有り得る。その場合、閑散期にまとめて作業する時期を取り、集中してメンテナンスや保守点検を行うというやり方もある。要は年間計画の立て方ではないか。

桧森分科会長

指定管理者の立場から見れば、休館日があるほうが労務管理上もお金の面でも助かる。

伊藤委員

例えば、夏は子どものイベントをやるなら休館日はないと言うことも考えられる。年間に行わねばならない定期点検は、あらかじめ決まっているので年間の予定に組み込めるのではないか。

井上委員

舞台の吊物設備など、絶対に定期的にメンテナンスを行わねばならないものは都度行い、それ以外に、まとめてやれば良いこともある。この表自体はイメージ図なので、この通りの割合で行うわけではないということは理解してもらう必要がある。

三ツ山委員

今は検討している段階だが、実際にいくらかかるか試算する時には現実的に落とし込んでいく必要がある。

伊藤委員

P24、25の利用区分の表にて、練習目的や発表目的など書いてあるが、小ホール練習利用もあると思うので、忘れずにいれてほしい。大ホールの本番のための練習利用はある。

桧森分科会長

次に、広報・情報発信について。パブリックコメントでは、76番「小田原市から西側の湯河原、真鶴、熱海などにも、チラシやポスターを貼っていただくことや、プレイガイドを設置してほしいと思います。」、78番「周辺地域だけとは云わずに小田急沿線、東海道沿線ぐらいはカバーするぐらいの広報範囲と開館当初よりすべきだと考える。」などの意見が寄せられているがいかがか。

伊藤委員

先程も申し上げたように、広報エリアとしては県西や静岡、伊豆まで含めなければならない。

三ツ山委員

チケット販売自体はネット販売などもある。そのようなことで人件費を減らしながら業務を行っていくと言う方法がある。

桧森分科会長

書き方は固いが、ソーシャルネットサービスなども広報に活用していける。可児市文化創造センター館長兼劇場総監督の衛紀生氏は、自ら定期的にエッセイを書き、ホームページに載せるなどしている。スタッフの顔がみえる情報発信が有効である。

三ツ山委員

情報の集約と言う機能の中に、施設の事業だけでなく小田原のアートシーンの集約も含めていただきたい。

桧森分科会長

次に運営について、事務局から修正点の説明をお願いします。



## 事務局

(説明)

### 桧森分科会長

パブリックコメントでは、81番「年に1~2本の質の高い自主企画を実施していくためには、アート界に人脈を持ち、経験と意欲を持った人材が求められます。」、85番「新しい協会なり財団なり会社なりを作ってそこで管理運営を行ってはどうか?」、86番「職員に対する教育と言う文言が見当たらない。」などの意見が寄せられている。

運営組織が指定管理か直営かについては、89番「法律で「指定管理」か「直営」のどちらかを選択しなければいけないのは分かりますが、単純な二択は止めて欲しいです。」、91番「運営を指定管理者によって行っていくことは、若干の疑問があります。」といったご意見も寄せられている。

現在の法律では、直営か指定管理者方式かのどちらかを選択しなければならないが、どちらの方法にも様々なやり方がある。

### 伊藤委員

どちらを選択するかは難しい問題である。P33に「直営方式と指定管理者方式の運営の留意点」と整理されているが、メリットとデメリットが表裏一体になっているので、一概にどちらが良いと言うことはない。ただし、指定管理者方式での管理運営を行っている身として、困ることはわかる。音楽堂の場合は5年ごとに指定管理者の選定が行われる。そこで指定管理者が変わると、これまでの経験が蓄積されていかない。加えて、職員の雇用すら難しくなる場合がある。

### 三ツ山委員

横浜市の区民文化センターは、最初は財団が運営を行っていたが、指定管理を民間に開放することとなった。ある地域では市民活動が盛んであり、そこをNPO組織とし、指定管理を行う、と言う話が進んでいる。しかし、事業の面は一生懸命行っていて良いが、運営などの金銭面については弱い面がある。運営には、事業費だけではなく施設の運営費や職員の保険など、様々なお金がかかるが、その専門家が存在しない、と言う状況になっている。

施設の管理運営には大きな額が動く。そこにおける経理や財務は、役所的な庶務・経理で行える部分もあるが、運営者が考えなければならない部分もあり、難しい点である。

### 井上委員

NPOは、経理や財務がわかる人がいなければ、実際の運営は難しい。

#### 伊藤委員

指定管理者にもメリットとデメリットがある。指定管理者の利点としては、利用料金制が取れるということ、自由度が高いということ、専門家を集めやすいということ、選定される際に、他の団体と比べられ、戦っているからこそ良いものを創ろうと言うモチベーションが上がると言うこと、などがある。しかし、指定管理者が良い、悪いではなく、行政が仕様をどれだけ固められるか、行政がミッションをきちんと維持するか、行政がお金を確保し、政策の方向性が変わることなく10年、20年のスパンで文化を考えられるかどうかを最も重要である。その後に指定管理者の善し悪しがある。

#### 三ツ山委員

人材の雇用に関しては、まずは一番責任のある人を雇用し、その人が責任を持って部下を選ぶ必要がある。行政では給料の安い下の立場の人間から雇用する、と言う事例もままあるが、それはあってはならない。その人間が核になり、どのような組織を構成するかを考えなければならない。責任をとる、人材育成をする、必要な能力を具体化できる、といったことがしっかりと行える人材配置をしていかねばならない。

#### 伊藤委員

芸術文化創造センターは、他の施設に比べ、教育普及が重視されている。それならば、教育普及を専門にしている人材が、組織の中に上の立場としていなければ、ミッションが達成できないと思う。教育と鑑賞が関連しており、両輪の関係になっているということを理解している人材でないと難しいだろう。また、スタッフにも教育普及についての専門人材がひとりが必要となるだろう。

#### 井上委員

P33の「直営方式と指定管理者方式の運営の留意点」についてだが、直営の場合、「公益性のあるまちづくり事業として長期的な展開が期待できる」ということと「複数年にわたる継続的な事業展開が難しい」と言う、反することが書かれている。表現を整理しなければならないだろう。

#### 桧森分科会長

指定管理者でも、「公益性のあるまちづくり事業として長期的な展開が期待できる」ということは、行政が指定管理者に明確なミッションを与え、成果によって評価することを示せば実現することができる。

直営の利点のひとつとして、市の組織の他部門との連携がとりやすいと言う事が挙げられる。市の意図や方針を直接的に表現しやすいのは直営だろう。ただし「何をやるか」をはっきり示すことができれば、直営であっても指定管理者であっても、良い管理運営

をやっていくことができる。

井上委員

直営で最も困ったことは、予算執行の関係で4月、5月に事業が実施しにくいということである。ただし指定管理者の場合はそれが可能である。市民は4月、5月に行政の都合で鑑賞できない、というのは本来であればおかしい。そう考えると、別の方法もあるとは思いますが、表現を精査してわかりやすくしたほうが良い。

桧森分科会長

何よりも、直営の場合は専門職員の配置が難しい、と言う点が挙げられる。

井上委員

有料公演の場合にはチケットを売らなければならない。公務員がチケットを「売る」ことには、抵抗がある方が多い。指定管理者ならば誰もができるというわけではないが、採用する職員も重要になってくる。行政の場合には専門職を雇うということが難しいということがある。

桧森分科会長

パブリックコメントにて職員に対する教育について触れられていたが、指定管理者の場合、募集する際の要求の中に「職員の人材育成」という文言が必ず入る。

次に収支の部分について、事務局から説明をお願いします。

事務局

(説明)

桧森分科会長

パブリックコメントには97番「収入、市の税金が半分を占めていて、さらに支出では、諸施設管理費が市の税金を予算化し捻出する管理運営では、芸術文化創造に税金が突出し、管理運営などあまりに無責任な計画案である。」、99番「今後の芸術文化に対する予算は重要な意味を持ち、まさにそのことを起点として小田原市が創生、再生の成功例とならなければならないと思います。」などの意見が寄せられている。

P36の収支バランスイメージをご覧いただきたい。料金を安く設定したり、減免を多く設定したりすると、収入が少なくなり、市の負担が増える。

伊藤委員

事業収入もそうである。チケット単価の高いものを行うと支出も大きくなる。使用料

金も、安くすれば市民が使いやすいが収入は下がる。周辺の類似施設の利用状況などを参考にしながら落とし込むしかないのではないかと。ただし、設計を進めるなかで、維持管理費は出てくるだろう。先ほど申し上げた、商圈を広くとると言うことは収入を上げることにも関係してくる。

桧森分科会長

料金の仕組みを理解していない方は、「使用料金が低い」ということと「市の負担が多い」と言うことの両方に異議を唱える場合があるか、両方を担保することは不可能である。

伊藤委員

使用料収入は、施設の稼働日とも関係する。施設を貸せる日数と、施設を開館するための費用をバランスを取って設定しなければならない。均衡する部分をうまく見きわめていくしかない。

井上委員

当初に設定し、管理運営を行っていく中で調整していけるか。

桧森分科会長

設置条例があるので、あまり柔軟に対応することも難しい。

井上委員

同規模の施設を調査して設定するしかない。維持管理費は、ある程度必ずかかるものである。

桧森分科会長

これらの事項を設定したら「なぜそうしたか」ということを明確にすることが重要である。

三ツ山委員

初めての施設で、貸出可能日数の100%の使用料収入を見込むことはできない。85%も相当ハードルが高いだろう。

伊藤委員

全国的にも8割は相当ハードルが高い。

先ほど、商圈を広げると言う話をしたが、小田原市のセンターなので、小田原市民が

利用する際に少しのプライオリティはあって良いと思う。「まずは小田原市民が利用する、自分たちのセンター」というモチベーションを高める仕掛けは必要だと思う。

桧森分科会長

パブリックコメントでも、市の文化予算を増やしてほしいという意見もある。

ただし、初年度に多くの予算をつけて多くの事業を行い、年々予算が削減されて事業も少なくなる、とすることは避けなければならない。

伊藤委員

そう言う意味でも、市の予算を維持することがミッションであるということを固めていただきたい。

桧森分科会長

次に評価について、事務局から説明をお願いします。

事務局

(説明)

桧森分科会長

102番、「これまでの芸術文化活動の評価が果たして十分できていたかと考えると、本資料にもその課題から整理されている部分は薄いように拝察いたします。」、28番「市の主催だからと半永久的に続けるのではなく、中には一度見直しや修正が必要な事業もあるのではないか？」等の意見が寄せられている。

伊藤委員

評価については、102番の「評価活動に当たっては、やはり市民、専門家、行政の3者委員会で構成し、芸術文化センターの活動だけの視点ではなく、民間の施設や、小田原以外の近隣(西湘、箱根など)地区、ひいては東京横浜などとの位置づけも視野に入れた評価をすべきと思われます。」とすることは良いと思う。評価に参加することが市民参加にもなり、市民の目も磨かれるし、「我らのホール」として意識付けすることもできる。

桧森分科会長

横浜市開港資料館の評価委員を務めている。美術館関係者等の専門家、公認会計士、市民、行政職員で構成されている。

また、直営か指定管理課により、評価のシステムも違う。

伊藤委員

細かいことだが、用語の使い方も明確にする必要がある。音楽堂で「利用者」と言う  
とホールを借りて利用する方々を指す。来館者と利用者は分けている。細かい部分だが、  
両方を含むと言うことがわかるようになっていた方がよい。

桧森分科会長

評価をすることにより、運営者が自己改善し、利用者や来館者に対するサービスが向  
上する、と言う事が重要である。

伊藤委員

市民によって行われる事業に対しても評価が行われると言うことが、その部分が読み  
取りにくいかもしれない。

桧森分科会長

次に、その他について説明をお願いします。

事務局

(説明)

伊藤委員

110番「オーケストラピット」を借金しても作ってほしい。しかも自動式で！」と  
う意見が寄せられている。オーケストラピットについては、張り出し舞台が上下する、  
と言うことで間違いないか。仮に、オーケストラピットが無いとしても張り出し舞台は  
必ず必要となる。それは、プロもアマも関係ない。また、市民オペラなどを行うため  
には、オーケストラピットがあったほうが良いだろう。客席の舞台寄りの部分を囲うと  
言う方法もあるが、舞台上の歌が聞こえなくなり、音響的に上手くいかないだろう。

井上委員

「市民オペラなら、現在の大ホールでもできる」とあるが、市民オペラだからオーケ  
ストラがピットに入らなくてもよいというものではない。オペラだけではなく、舞台を  
広く使うときや、番組放送、バレエなど、西湘地区の中心となるホールならば使うことは  
多くなる。センターの自主事業ならばともかく、ホールを借りる人は、手作業でオーケ  
ストラピットや前舞台を設置するには時間がかかるし、危険が伴うので利用しない。短  
時間に安全に設置ができる設備が必要となる。

## 2. 議題(4) 来年度以降の検討事項について

桧森分科会長

来年度以降の検討事項について事務局から説明をお願いします。

事務局

(説明)

三ツ山委員

建物の概要が決まるので、それを俯瞰しながら細かなシミュレーションを行っていく、ということだろう。

伊藤委員

ひとつは、商圈の設定を見直すことが必要である。

また、市民で今回のパブリックコメントに参加した人、ワーキングに参加している人は限られている。今いる人が核となって、広げていくことが重要である。ワーキングにも若い方の参加が少ない。若い人のことを聞くには若い人が参加しなければならない。

桧森分科会長

市民参加の要の部分や、市民が何を行っていくか、と言うのを様々な人に参加してもらい検討していく必要がある。

井上委員

管理運営実施計画では指定管理者方式か直営の結論がでていないが、いずれ答えを出さなければならない。

もうひとつ、ファンドレイズを含めての運営の仕方を考えていく必要がある。今まで、民間から資金を集めて運営資金にするなどはあまり聞かないが、そういう方法があるのではないかと考えている。

また、広報についてであるが、小田原は観光に力を入れているので、センターをシティセールスのひとつとして位置付け、行政の中で連携をとっていく方法を早めに考えたほうが良い。

## 2. 議題(5) その他

桧森分科会長

今年度の管理運営部会は本日で最後となる。各委員から、今年度の感想をひとつずつお願いします。

#### 伊藤委員

色々な方が関われるように活動を広げ、ひとりひとりが関わっていければと思う。ワーキングで行ってきたことはプラスになっていくので、今後も頑張っていたきたい。

#### 井上委員

小田原市の HP を見ると、色んな分野で面白いことをされている。小田原の中だけなのか広がりがあるのかわからないが、沿線方面に響いてこないのが気になっている。コンサートなどを聴くと、ポテンシャルが高いまちである。それなのに上手く外に発信できてないのは何故なのか。少し変わるとすごいことができると、小田原の可能性を感じている。

#### 三ツ山委員

色々なものが変わる、動く、と言うことを面倒に思わず、チャンスや面白いことが起こると受け取って、疲れないで力に変えていけたら良いと思う。

#### 桧森分科会長

公の施設なので、最終的には設置条例を決めなければならない。そのためにも料金制度や先行予約や優先権などを具体的に検討する必要がある。

また、小田原が文化芸術に取り組んでいる、と言うことを発信していく必要がある。

#### 事務局

最後に、部長よりご挨拶を申し上げる

(部長挨拶)

### 3. 閉会

#### 桧森分科会長

本日の議事については全て終了したので、これにて会議を閉じさせていただく。