

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3回会議 議事録

日時：平成26年9月24日（水） 18:00～20:15

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
分科会長	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	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	芸術文化創造係長	高瀬 聖
文化部文化政策課	芸術文化創造係主査	大木 健一
文化部文化政策	芸術文化創造係主任	松井 真理子
文化部文化政策	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	草加 叔也
空間創造研究所	瓜生 陽

[傍聴者]

1名

1. 開会

事務局

ただ今より、芸術文化創造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3回会議を開催する。

(部長挨拶)

(資料確認)

以降の進行を委員長にお願いする。

松森分科会長

会議の公開についてお諮りする。事務局から説明をお願いする。

事務局

(説明)

松森分科会長

事務局から議題(2)運営組織の検討については非公開としたい旨の説明があったが、いかがか。

井上委員

議題(1)創造スタッフ室については、これまでも市民ワーキングで検討しているので公開は問題ないだろう。議題(2)運営組織については、人件費のことなどについても議論することになる。現段階で情報が独り歩きすることは望ましくないので、非公開としたほうがよいだろう。

松森分科会長

現段階で決定していないことについて情報が独り歩きするのは困る。具体的にどの点が困るかということ、事業費や人件費単価について取り扱うことになるからである。今後、指定管理者を公募する場合には、応募者側はどのような議論が行われていたかを調査する。今回、金銭的な情報を公開すると、積算の根拠とされ、提案者独自の提案に影響を与える恐れがある。運営母体が決定するまで予算的な部分については非公開とした方がよいだろう。

事務局

それでは、議題(1)創造スタッフ室については公開、議題(2)については非公開として取り扱う。

ただし、公開が可能な資料等に関しては、委員に確認の上、適宜公開する。

松森分科会長

公開出来る情報については、検討過程を公開するということにご配慮いただきたい。

2. 議題(1) 創造スタッフ室について

松森分科会長

創造スタッフ室について事務局から説明をお願いします。

事務局

(説明)

井上委員

市民がセンターにて色々なものを創り出す際に、主たる団体が活動拠点として利用できる部屋と言う認識だと思う。

小田原には活動している市民団体が多くある。その方々は既に芸術文化創造センター以外で様々な活動をされているが、その方々が創造スタッフ室を利用するということも視野に入れるのか。

事務局

前回、市民ワーキングの議論の中で、「文化団体のたまり場になってはいけない」というご意見があった。「たまり場」という意味合いと、そこで何かを創り出すということの線引きが難しい。

井上委員

黙っているとたまり場になってしまうので難しい。センターを利用している団体が創造スタッフ室を利用できる道は開いておかねばならない。

今後、「たまり場ではない」という表現を注意しないと、「何故自分たちの団体は利用できないのか」という話になる。

資料 2 にて可児市文化創造センターと黒部市国際文化センターなどが挙げられているが、市の人口も小田原よりは少なく、文化施設を市民で創りあげていくという運営方針である。参考にはできるが、小田原で市民参加を検討する際には、まったく新しいことを考える必要がある。

松森分科会長

資料 2 の事例の中で、可児、長久手、武豊と 3 つが愛知県のホールである。何故かというのと全て計画段階で名古屋大学の清水先生が携わっているからである。清水先生は計

画が立ち上がる時から、市民が参加して活動に入っていかなければならないというお考えのもと、コンサルタントをされている。そのために施設にスペースや市民活動の組織化が行われ、開館の際には市民が活動を担う体制が出来上がっている。

可児と長久手は、施設の規模的には小田原とほぼ同等である。大きな施設の中で市民が様々な形で活動を担うという体制が、開館時からある程度出来上がっている。そのためには、活動のための場所があることが重要である。

この事例のなかで反省しなければならないこともある。それは何かと言うと、より効果的に市民活動を調整して、事業や組織間の有機的なつながりを生むためには施設側にコーディネーターが必要ということである。小田原には既に多くの市民活動があり、その方々がセンターを利用して活動に関しての打ち合わせなどをされると思うが、施設のコーディネーターがそれぞれを結びつけるとより効果的である。可児や長久手はその点で苦勞し、徐々に施設側がそのような機能を持つようになった。

組織のあり方にも関わるが、芸術文化には地域の社会的な課題を解決できる力があることを、芸術文化創造センターを社会文化機関として位置づけることで上げることができる。例えば、鴨江アートセンターでレジデンスをしている中村周平氏というアーティストがいる。彼は難病を抱えておりストレッチャーに寝たままで手足を動かすことも難しいが、唯一少しだけ動く足でトラックボードを動かして絵を描く。そのようなアーティストの作品を発表したり、他のアーティストとコラボレーションできる場所があると、アーティストの活動も広がり、その活動から勇気をもらえる人がでてくる。実際に、彼の活動を紹介する仕掛けを作ったことで、他の障がい者が勇気をもらったり、健常者に影響を与えるといった効果があった。

そのような活動を、ここに参加する団体の中でサポートして交流の機会をつくるということが可能になると、社会文化機関としての活動が広がる。そういった活動は意識しないと動きが出てきにくいので、コーディネーターがいると効果的である。

いずれにせよ、創造スタッフ室はセンターで色々なことをやっていこうとする人が集まって企画を立てたり、物理的に準備をしたりする場所でもある。創造スタッフ室を使っている人同士で新しいコラボレーションが生まれることが一番重要である。

井上委員

可児や黒部市国際文化センターはそのようなコーディネーターがいて機能しているのか。

桧森分科会長

カラーレは不明だが可児にはコーディネーターがいる。可児はアーククルーズという団体を自立させていくという方向で考えているのだろう。黒部はアクティブグループという様々な団体があり、その中でグループ同士の交流が生まれている。

井上委員

小田原には小田原のスタイルがあるので、それをつくっていく必要がある。松森委員がおっしゃるようにコーディネーターが様々なジャンルを結びつけ、新しいものを生みだすきっかけとなると良い。そういうことを議論する場として創造スタッフ室がある。

中には、行政がやるべきものを、市民に「市民参加」という言葉で任せるといった傾向があるが、市民の団体と対等で新しいことを生み出していく場となってほしい。

松森分科会長

全国的にみればそこまで踏み込んで活動している施設は少ない。小田原も最先端の一つとなる。コーディネーターの職員には力量が必要となる。

井上委員

先日の市民ワーキングで創造スタッフ室に備えてほしい備品などがだされたが、世田谷生活工房のレベルまでの機器を対応していくときりがなくなる。まずは基本的なものを用意し、運営しながら必要なものを買っていき足していくことになると思うが、どうお考えか。

事務局

市民会館の市民活動サポートセンターには、リソグラフ、コピー機、紙折り機など基本的な備品がひと通り揃っている。

備品の他にも、レセプションなど定常的に利用する人のロッカーを整備するのもある。基本的には市民活動をサポートするという意味合いに必要な備品、ポスタープリンターや持込のパソコンで作業ができる程度と考えている。

井上委員

以前はチラシを作成する際には、自分たちでデザインして印刷屋に発注していた。最近パソコンで手軽に作って印刷できるようになったが、あまりに普及しすぎて同じようなものばかりになっても面白くない。手書きのチラシを作成する作業ができる場所としてあるとよい。便利な備品を多く設置する必要はないのではないかと。「小田原は手書きのポスターが多い」なども売りのひとつとなる。あまりコンピューターで処理できるものばかりにしなくてもよいと考えている。

2. 議題(2) 運営組織の検討について

松森分科会長

これより非公開の議題と入るため、傍聴者の退出をお願いする。

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

資料3の運営方式によるメリット・デメリットについて、項目出しされているが、一番重要なのは小田原市の行政からみてどうか、という点である。

私は、総務省の第三セクターを整理する研究会に関わっていた。増えすぎた第三セクターが財政上の問題になっている中で、経営の観点からみれば新たな財団を設立するのはハードルが高い。

財団を設立しても、文化政策そのものを丸投げするわけにはいかず、所管する部門が市の中に残っていなければならない。市の文化振興ビジョンを実現させるひとつとして、芸術文化創造センターがある。

また、財団を設立すると、芸術文化創造センターとは別に財団の管理コストがかかる。なぜ財団を設立することが良いのかということに関しては、かなり明確な回答を用意しないと行かない。

文化施設の運営を直営で行うことは考えにくいので、指定管理者制度を導入することが前提となるだろう。新しく財団を設立するメリットとして、構想から積み上げてきたものをそのまま継続することが、他の団体が指定管理を行う場合に比べると、スムーズにいくのではないかと。これまでの積み重ねを全部仕様書に反映し、民間に期待するのは難しい。どうしても落ちる部分がでてくるだろう。これまでの経緯を継続することを考えると、財団を設立する価値がある。

他の自治体でも体験していることだが、社会文化機関として教育や福祉との連携が必要となる。またそのような事業をセンターで行うこともある。そういう時の具体的な連携は民間企業では難しい。

また、芸術文化創造センターは社会文化機関として、芸術文化により地域の社会的課題を解決する機関である。センターの設置条例でそれを位置づけることが必要であり、それによって仕様書を作成するが、財団の場合は財団自体のミッションと芸術文化創造センターのミッションが重なる。そういうミッションを持った民間は存在しない。そのため、より強力で芸術文化による社会的課題を解決することができる。現在から開館後数年は、芸術文化創造センターが認知されていく大事な時期である。また、非公募にて財団を指定管理者とする方法もあるだろう。

資料4については、コミュニティの活性化、地域課題の解決ということを芸術文化によって行っていくということをはっきり打ち出したほうがよい。

井上委員

社会文化機関としての位置づけることを前提とすると、仮に財団を設立するとして、財団が単純にセンターを管理運営し、事業を展開するだけの組織となるのは効果的でない。芸術教育を強力に推し進めて、学校の中に入り込んでいくために組織が必要という論を展開しなければ、指定管理制度がある中で非公募とする理由付けも難しい。現在学校が独自で行っている鑑賞会なども新しい組織に任せ、各学校の先生とも協議しながら展開する、ということが、他の組織にはない財団の強みとなると良いと思う。

三ツ山委員

横浜市芸術文化振興財団も、市が立ち上げた財団ではあるが、指定管理の立場から言えば民間となる。純粋な民間と財団の違いというと、財団は30年近く芸術文化に携わり、良い意味での積み重ねやつながりを持っているということである。

芸術文化を語る上で大前提にあるのは、自分のことは自分でやるということ。自分の人生をまっとうすることに深い文化や人間性がある。文化を語る上で、自ら観たいものをみる、したいことをする、ということがないと、自分は動かずに受動するだけ市民に文化が振り回されていては、文化の発達はない。

私は、最近「中心をつくるな」と言っている。中心の間を歩くことで、自分が市民ということを自覚するとなると、センターは放射状の中心にあるものであり、そこに行けば全てが解決するというのではない。今の時代、文化芸術を行っているからと言え、芸術家を育成することや、芸術的思考をもつ市民を育てることが第一の目的ではない。自分のことは自分でするという、それを望んでもできない人に対してどのような手の差し伸べ方があるかということ、そういうことが、我々が取り組んでいるアートや文化の中身である。社会的弱者が語られない文化活動、彼らに視点をおけない文化活動はありえない。

先程も申し上げたが、財団は30年の中で、人との出会いやつながり、市民の顔や声を蓄積している。現場では直接市民へ向かい合うことがある。それが市民を語る際のひとつの窓口となる。センターを通して自覚をもった市民になろうと喚起することがセンターの役割である。

また、提案する力が組織の中になければならない。市からこういうことをする、という発案はあったとしても、それを引き上げていくデータの蓄積などが専門性のひとつである。そこに向かい合うことができる組織は、民間では難しい。

人の営みを肌で感じて、提案に心を込められるのはどういう組織なのか、ということを考える必要がある。

横浜市芸術文化振興財団も、「なぜ財団に税金を投入するのか」と言われる。だが民間とは違う見る目や、他の情報を提案するシンクタンク的な役割を財団の中に蓄積していかなければならない。そういう意味では民間も含めた競争に晒されるのは悪くないと

考えている。

桧森分科会長

市も運営母体や市民を喚起していくこと、それが組織のミッションと矛盾しないようにすること、そういう組織である必要がある。

組織の提案する力はとても大事である。指定管理者で問題になるのは、情報の非対称性の部分である。政策は市で実現させるものだとしても、市民の本当のニーズや本当の意識は、現場で見えてくることが多い。それを政策に反映させていく機能をもつのは大事で、指定管理者制度の中で留意し、市と調整する必要がある。そのことは民間よりも財団のほうが市と連携しやすいという傾向があるかもしれない。

直営の唯一の利点は市民と直接接していることである。それが政策の形成に影響を与えられるはずである。指定管理の際には、現場で出た本当の知見を政策に反映させる仕組みを考えていく必要がある。

井上委員

この分野の仕事は、かなり先を読み、情報収集して決めなければならないことが大いにある。民間感覚を持って取り組まねば成り立たない世界である。指定管理者の評価は、まず示された仕様書通りに管理運営しているかが評価となるので、仕様書以外のことは積極的に取り組まず、忠実に仕様書を守ることに徹する場合が多々見受けられるが、それだけで良いとは思えない。

民間感覚を持ちながらも、後ろには行政がいて、行政の施策を実現していくという意識を持って働かなければならない。それを実現されることを考えると、運営母体は直営ではない違う組織にして、行政は組織や専門家が働きやすいサポートをする立場にいる、というのが一番いいのではないか。

私は、厚木市文化会館にて、長年直営での管理運営を行ってきた。その時の立場は公務員だったので、何かあると「税金で食っている」ということを殺し文句のように言われる。20年の直営の後、財団に切り替わり、その段階で職員を新たに民間から採用してきたが、想定していた通りの機能はしなかった。

小田原は文化活動が盛んだが、基本的にはアマチュアが主力になっており、プロが活躍しているところが見えない。そこを打破する何かを仕掛けていくことが必要だと思う。

桧森分科会長

事務局から資料 5-1 から 5-3 の説明をお願いします。

事務局

(説明)

井上委員

現在の文化事業費 790 万が、[REDACTED]。財政も難を示すことが考えられるが、新たなホールで小田原を注目してもらうためには [REDACTED]。本来であれば億の単位で事業費が必要となるが、いきなりそれも難しい。今までの文化予算が少なかったことを考えると、[REDACTED] を獲得することにも大変な努力が必要となる。

市民の 6~7 割は、自分が観たい催しを近くの場所で観たいと思っている。その欲求に答えることも公共施設としての役割である。そのような欲求に答えながらも傍らではクリエイティブなものを目指し、本来考えていた事業や取り組みが徐々に行われるなど、ウエイトを変えていくと良い。

予算を取ることも必要だが、こういうことから出発して、どこにも負けない人材を育てることが必要となる。幅広いジャンルに取り組んでいくことも必要である。加えて、既に活動している市民を取込ながら、どうレベルを上げていくかも働く人のスキルにかかっている。そのような人材は、これから集めてやっていけばよい。現段階では予算としてはこれでよいのではないか。

三ツ山委員

事業は全て館の人間以外に外注してやってもらう、ということではない。たとえば、横浜市民ギャラリーあざみ野では、予算がないので館長である私が子どものワークショップ講師を行っている。組織の中に専門家がいると、内部の人間がワークショップを行ったり教えたりすることができる。事業費はあるに越したことはないが、事業費がなくとも、場所があり人がいれば、やれることがある。

また、つくづく思うが、小田原はどこかに勝つ必要があるのか。これだけ発信力のある時代に、他の活動をみて「負けた」と思うのは、すごく楽しそうなことを地方で行っている時である。文化は楽しげにやっていることが一番であり、そのような活動を見ると「負けた」と思うことがある。

また、「文化を発信する」というが、どこに発信するかということも明快にしなければならぬ。

そういうことを楽しみにする市民をどれだけ増やし、文化を楽しんで過ごすことを提案していくのがセンターの機能でもある。

事業でも、本来はいくらかかる事業だけれども、熱意を持ってお願いすることで本来よりも安い事業費で実現できる、ということもある。予算に関わらず色々できることがある。

松森分科会長

収入についても、鑑賞事業などについては多様な収入があるということをどこかで謳いたい。

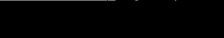


我々は専門家なので現段階での予算を示されても理解できるが、一般の方々は理解できないだろう。例えば、「なぜ支出の 65%しか回収できないのか」「なぜ赤字の事業を行うのか」、などをどう説明するかの工夫が必要となる。いかに様々な努力や検討の上で結果を出しているのかについて理解を求めねばならない。

資料 5 の参考資料について説明をお願いします。

事務局


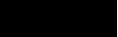
(説明)

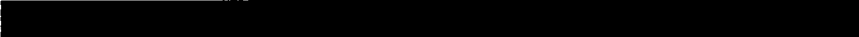

桧森分科会長


市にこの資料に書かれている通りの金額で認めてもらえるならば、 。実際には  で計算する。

指定管理者は、正職員の人権費は指定管理者の本部費用とみる。実際に運営を行うのは、1 年契約の契約社員である。

井上委員

 を基準にしているとのことだが、普通の自治体であれば  になるのかと思う。

全体的に見ると、 。表に数字を出すときには工夫が必要となる。

実際、 くらいになるか。

三ツ山委員

横浜市芸術文化財団では、プロパーひとり 700 万で計算する。市とは、プロパー職員何人分まで認めてもらえるかの交渉をする。それを財団内で、役職をどうするか、誰にいくらかを振り分ける。

横浜市には、実際には行政の文化振興と同じ仕事をするので、行政職員と対等な人件費として扱ってほしいという話をした。

桧森分科会長

芸術文化の仕事に携わりたい人はたくさんいる。例えば館長職 450 万といってもやりたい人はいるだろう。

井上委員

その条件で公募だとしても募集があるだろう。

事務局

人件費についてはこれから詳細な検討を行う。現段階ではこの数字として考えていただきたい。

井上委員

。市と交渉しても、必ず当初の金額よりも減額される。多めに見積もっておいたほうが良い。

維持管理費はこの で行えるのか。

事務局

調査結果や他施設の維持管理費を基に想定している。

松森分科会長

人件費と維持管理費のバランスは悪い。

三ツ山委員

ギャラリーだけの単体の建物で言うと、維持管理1年間で7000万。その中にはビルメンテナンスなどが含まれる。

事務局

芸術文化創造センターのギャラリーの運営をしていく上で、専門人材の考え方についてはどうお考えか。

三ツ山委員

専門人材の役割は2つある。

ひとつめは学芸業務として、作品を取り扱う、つまり収蔵するということである。要は作品を汚さない、壊さない、のトレーニングと知識が必要となる。

また、展覧会を行うに当たっての基本的な知識も必要となる。残念ながら大学の博物館実習1週間程度では現場で通用するスキルを身につけることはできない。どこで習うのか、教えてもらうかが非常に重要である。

例えば、今の学芸員は収蔵品を展示する際に、「収蔵しているものだから、作家に許可を取らなくても良い」と判断することがある。実際には、本人や遺族に断りをいれ、この展示のテーマで作品を展示してよいかの許可をとる必要がある。そのようなことのトレーニングを積まなければならない。

ふたつめは、アートの現場をつくるということである。重要なのは、学芸業務を担当する学芸員と、アートの現場をつくる学芸員はまったく質が違うということである。どちらもこなせるに越したことはないが、この2つの業務は全く性質が違う。ギャラリーでは、作品の展示も行うが、場を創り出すことも行っている。

これらの知識を全て学芸員が持っている必要はない。誰に聞けば知っているか、どうすればわかるかの方法を知っていればよい。

企画を実現することが学芸員の仕事なので、企画する力を学芸員に求めると辛い。企画する力よりも、美術館や情報が集まる場に出かけ、情報交換をする、人脈を拡げるなどの行動が大切である。

事務局

現在市民会館の運営を委託している事業協会と、芸術文化創造センターの関係を築いていくかが課題になっている。現在、芸術文化創造センターの管理運営母体の有力な選択肢として、財団を設立することが検討されている。

事業協会の魅力は、協会で駐車場を所有し管理していることである。芸術文化創造センターには十分な駐車場が整備されないので、来館者が管理運営者の駐車場を利用することは魅力である。

井上委員

文化系やスポーツの財団が2団体、3団体と合体する例は増えているが、それぞれの財団の目的が違うので、外からみれば同じ財団だが、中身はもとの財団で別れてしまい、統一されていないという話も聴く。

駐車場で得た収入を芸術文化創造センターの事業で使えることになると行政の出費は少なくすむが、目指すところがぼやけてしまう恐れがある。また駐車場が稼ぎ頭とすると、事業協会の収益を芸術文化創造センターで全部使ってしまうのか、ということになり、その軋轢が財団の動きを鈍くするということになりかねない。

三ツ山委員

会議室などの施設貸出しに比べ、駐車場の収益は公民で大きく差がない。民間と代わらない収益を得ることができる。

収益で言えば、運営の中で収益モデルを作れるかということが重要である。例えば、幼稚園教員を対象にした研修を実施すると2日で50万程度の収入が生まれる。施設に務める専門家が専門的分野で研修をすれば収益を生むことができる。そのようなビジネスモデルの考え方を持たなければならない。行政からの補助金だけを便りにしていると、行政の税収が下がると補助金も下がる。ビジネスモデルをどれだけ作れるかが専門家集団に求められている。

桧森分科会長

三ツ山委員のおっしゃったことに加え、複数の施設を維持管理する場合には共通コストをどれだけ抑えられるかの視点も重要となる。管理運営する施設が複数であっても本部にかかる費用は大きく変わらない。

2. 議題(3) その他

桧森分科会長

最後に皆様から何かあればお願いします。

事務局

(今後の予定についての説明)

3. 閉会

桧森分科会長

本日の議事についてはすべて終了した。これにて会議を閉じさせていただきます。