

(様式第4号)

上田市交流文化芸術センター運営検証委員会 会議概要

1 審議会名	上田市交流文化芸術センター運営検証委員会
2 日時	令和元年12月1日 午後2時00分から午後4時まで
3 会場	上田市交流文化芸術センター 多目的ルーム
4 出席者	今井裕委員、岩木功委員、荻原康子委員、関和幸委員、 竹田貴一委員、吉本光宏委員、渡辺弘委員
5 市側出席者	柳原政策企画部長、津村館長、久保田副館長、清水上田市立美術館長 小澤プロデューサー、堀内総務係長、掛川広報等係長
6 公開・非公開	<input checked="" type="checkbox"/> 公開 ・ <input type="checkbox"/> 一部公開 ・ <input type="checkbox"/> 非公開
7 傍聴者	3人 記者 0人
8 会議概要作成年月日	令和元年12月14日

協議事項等

1 開 会 (久保田副館長)	・一般財団法人地域創造大賞 (総務大臣賞) の受賞報告
2 協議事項	
(1) 全体的事項について	
(館長)	これまで3回の会議で現状の説明やご意見を頂戴してきた、本日はそれを踏まえ全体的検討事項、課題を5つ出している、全国的な見地も含めて協議いただきたい。
1 自主事業について	
(委員)	全国的な比較だと、人口規模や施設規模が同じところがなかなかないので相対的な比較はなかなか難しいが、県内施設との比較でいうと、以前資料にもあったように予算規模、事業規模は過大とは言えない。事業の内容、範囲も非常にバリエーションがあり、ふれあい事業など地域向けの事業、特に子どもたち向けの事業を相当手厚くやっている、何か派手な大きな事業をやるのではなく、市民に対する気配りや目線がしっかり運営の中に取り入れられている。地域創造大賞もそういったことの結果。
(委員)	地域創造大賞の受賞理由にはっきりと上田の特徴が出されている。事業的には収入がない事業だがこれを軸にして事業を組み立てていることは評価できる。問題となっている収入や経費はどこかで割り切るといえるか、事業の組み立てが子どもたちの未来を考えたレジデントアーティストによる芸術家ふれあい事業だとはっきりさせていくのであれば、それ以外のところを切り張りする必要がある。すごく集客のいい事業を呼ぶというのはタイミングの問題もあり難しいがその努力やどうやって集客を増やすかをこの先5年を見据えた体制づくりもあっていい。今せっかくここまで来ている事業の軸はブラさないようにして欲しい、それにプラスどうするかを考えているが思い当たらない、ないのであればこの規模で頑張ってもらいたい。頑張るにあたっては集客や広報の体制づくりを検討して臨むべき。
(事務局)	そのためには全体経費を上げないとそのための体制は作れない、今、片方で経費をどう抑えるかを議論している。その辺をどう考えるか。
(委員)	私のところは年々自動的に予算を切り下げられている。そこをどう補っていくかが難しい、この5年事業をある程度カットすることが出てきた。カットすることは容易いが、逆にお客様からなぜ縮小するのかという意見が来たりする。減らしたというよりは違う形の事業展開になる。今まで何年かやってきた事業がお金をかけなくても違うやり方、違う店方があるのではないかと、私どもは指定管理者なので期間の5年ごとに見直していくしかない。人件費を削るとか、光熱水費を削るために休館日を増やすとか、実質的なところで考えていかざるを得ない。それをすると結局何のために施設を建てたのかということにまた帰ってくる。そこをいつも私どもは県と戦っている。減っていくのはしょうがないと思いつつも、新しい方策を出して極力減らさないようにしている。

(委員) 他の施設と比較して考えても、稼働率も、入場者率も決して低くはない。人材育成・普及啓発やレジデントカンパニーの事業がここでクリエイションしていくというしっかりとした意識で頑張っていると思う。地域の人たちにどう支えていただくかということについてはまだやっと5年。すみだトリフォニーホールは新日本フィルとフランチャイズを結んで30年、ホールができて20年以上経って当たり前そこに存在すると認識されている。それは区民全員がホールに来るということではない。小学6年生、中学2年生、成人の時は全員を招くが、そのうちの何パーセントがまた来るかという100%ではない。ただホールが立地する錦糸町は東京の東の下町で決して上品なところではなかったが、そこにトリフォニーホールがあるということが認識されてきて街のイメージが変わったとか、そういったところの意識がアンケートなどから出てくる。こういった事業は手間も暇もかかるし、お金にはならないとも大変なことだが、上田市としてこのホールを持っている意味を考えたときに、すごく大事な部分。事業をやめるのは簡単だが、施設がなぜここにあるのかと常に立ち返りながら事業のバランスを見ていかなければならない。必ずしも集客率だけを追い求めることがこの館の使命ではない。もちろん維持していく体制や費用は厳しく見ていかなければならないので、これ以上手を広げるのはまず無理だろうし、この中でどれに優先順位をつけていくのかを考えていく節目の5年目なのかと思う。館単体でやるのではなく、文化振興だけでなく、福祉とか、ここは教育と結びつくと思うが、そういうところどう手を結んでやっていくのかということも考えていかなければならない。

(委員) これまでも指摘してきたが、課題が3点ある。1つは効果がどの程度上がっているかを踏まえながら、自主事業の精査をするべき。5年間やって効果がなかなか難しいと思われる事業は廃止を含めて検討し、より一層お客さんが来て収入が増えるという観点からも、自主事業の精査をすべき。2点目は鑑賞事業を中心として事業内容の多様化。特に、伝統芸能とか邦楽のメニューが極めて少ない。バランスのある内容になっているとは思えない。調べると例えば地域創造でも邦楽地域活性化事業という派遣事業がある。そういったものを使っていけば邦楽も十分できるし地方にもいろいろな流派の先生方がいらっしゃるのだから、決して難しい話ではない。そういう意味で事業の多様化をより一層図るべき。3点目は美術館との連携をもっと図るべき。ホールと美術館が併設されているという特徴ある施設なので美術館との連携をもっととれるはず。両方に専門家の職員がいるので工夫をすればいろいろな知恵やアイデアが出てくるはず。美術館との連携が第一で、そのほかに周辺の官民の文化施設との連携。この3点を自主事業の方向として重要な課題だと思っている。

(委員) 長野、伊那市、東京の小平で市民交響楽団をやっていた。上田にもあることはある。上田はまだ成長していないように見える。この地域の人でも他所の地域に活動の場を求めて行っている。長野市でも3団体か4団体があるが、最初は60年ぐらい前に長野市交響楽団が起り、分派して3つぐらいになったが、そうなる、長野はホクト文化ホールと、長野市美術館があつていろいろな公演があつても皆さん来るようになっている。今やっている小さな世代を育成するのも大事だが、費用対効果を見るには何十年もかかる。次の世代に活動を残せるのはどういうことなのか精査をいただいて、残していただきたい。

(委員) 地域創造大賞では全小学校、全地区公民館でやっていることが評価されたが、小学校に芸術家ふれあい事業を見に行き、小学生が生き生きと普段先生に言わないようなことをぶつけていた。また、小学6年生では劇団四季の観劇をしている、午前中に観劇があつてその午後に学校ボランティアで6年生にあつた。いつもの時間より遅れて子どもたちが来たのでなんでかを聞いたら、劇団四季をみんなで見てきたということで、感想を聞いたら、それぞれ違う視点で感想を言う。先ほど会館ができて30年という話があつたが、ここで芸術に触れた子供たちが大きくなっていく中で、だんだん広まっていくと思う。費用対効果ということでは難しいかもしれないが、将来的には非常に大きな力になると思う。上田市は東信地区の中心でもあるので大きな会館も必要。上田市内の中学校の演劇部は一中だけだが、その一中に上野丘公民館で青少年の集いで演劇をやってもらった、9人の生徒で

上演があったが、3年生が高校へ行っても演劇を続けたいというので理由を聞くと、サントミュージアムで高校総文祭を見て刺激を受け、脚本まで書いて演劇を創るようになったという。そういうことで文化度が上がっていくと思う。費用対効果の話題がいろいろ出ているが、子どもたちへの費用対効果は難しいと思うが、ぜひ続けてほしい。

(委員) 上田城跡能が続いているが、協賛金をいろいろいただいたり、金額も3分の1ぐらいの金額でみられるようにとやっているが、ごく一部の高くても能を見るという方にしか残念ながら見ていただけない。S席はばっと売れるが、B席はなかなか売れなかったり、オーケストラもそうだがごく一部の人が回数をたくさん見ている、見ない方は全く見ない、アンバランスでもっと底上げしていろいろな人に足を運んでいただいているいろいろな芸術に触れていただきたい。市民全体の底上げをする方向で取り組めるとよい。

(委員) 上田らしさということを考えていくことが重要。自主事業でも意識してやっていると思うが、工夫していることや、上田発で発信していることがあれば教えてほしい。

(事務局) 過去に上田はすごく文化的なことをしていた時代もあったと勉強させてもらったが、劇場文化に関して丸子はあったが、上田はそれほど活発ではなかった。事業を組んで劇場がどういうものなのかとやっていくときにはいろいろな角度で成熟させていかないといけない。それには一つ一つストーリーがあって順番に築き上げていかなければ、確かに柿落しでは大きなものをやったが、それは招聘で、蜷川さんやN響があったのは招聘なのでそれを受けられるだけの体制は作ったつもりだが、では劇場としての色をどう出していく、どこに積み上げていくのは成熟する中での作業が必要だということで、この5年間ストーリー立てて作っている。音楽であれば学校、公民館、そしてホール、中身も、学校でやって公民館でワンコインコンサートをやって、ホールでのワンコインがあって、最後リサイタルをやっていくというように順番に来やすいように組み上げていく、というストーリーの中でお客様と劇場とがどう信頼関係を結んでいくのかというように進んできた。5年でやっと成熟を迎えてきたので、これから皆さんおっしゃる通りこれから次の段階としてどういう展開ができていくのか。これを開館の年にやりだすと、多くの劇場が失敗している。最初からこれやれあれやれとやると、必ずどこかで躓いて失敗している。劇場の成熟度、市民の皆さんにご理解をいただくことも含めた成熟を積み上げていく作業を考えてやってきた。今まで出されたご意見はこれから受けていける体制が作れると思っている。

(委員) 松本の時はサイトウキネンもあり大型の事業を中心にやった、上田を見てるとうまく離陸をしようというところがあって、松本は最初に派手な玉を撃ったために次が貧弱に見てしまう、そのバランスの難しさがある。ただ歌舞伎が来たために盛り返したということはある。次の段階は精査した上で、受益者負担も含めて数字を見直して、予算をかけるころと、負担を求めるところとのバランスが次の5年間には必要ではないか。稼働率が高いということは借りたい人が沢山いて、取れるところから取るという現実的な話。この上田らしさを保つのであれば、その周りをうまく、もらえるところはもらわないと。メリハリが必要になる、美術館との連携も、予算をうまく共通して落とせるコストは落としたり、お金をやりくりしたり、何かそういったメリハリをつけるべき時期に来ている。

(事務局) オープン前にどんな内容の催し物を望むか市民アンケート調査を行い、実はその要望の多いもののほとんどを行っている。第1位のさだまさしさんから始まり、N響、宝塚、蜷川さん、歌舞伎などこのホールでできるものであればほとんどやらせてもらっている。それを踏まえて、次の段階は提案をしていく時期に来ていると思っている。先ほど邦楽をとという意見があったが、この調査で古典は歌舞伎しか入っていない。なので邦楽など逆に提案していく事や美術館との連携も考えていけると思っている。

(委員) 今までやってきたその思いが、市民の評価になっているかが重要であって、それだけの想いでソフトランディングをやってきているが、それに応ずる市民の評価になっているかという心もとない。文化を振興するために先行的に引っ張り上げなければという意識も当然だし、特に教育とか啓発ではそういう意識もあるが、かといって市民の文化レベルだとかニーズにも沿いながらやっていかないと、あまり上から目線みたいなことになると思

ずいと思う。その視点は忘れずに次のステップに入っていくということが重要。

(委員) 運営計画と照らし合わせてどうか、という点では、初回に説明があった人づくり、まちづくりというのがこの施設の目標だと思う。ひとづくりでは子どもたち向けのものを手厚くやっている、そういうことを経験した子どもたちが上田の町で育っていることはあと 5 年 10 年続いていった時に成果が出てくると思う。

(委員) ただそこは、そうはいつでも一般財源の持ち出しは当初予定より大幅に増えている、そこをどうするのかという話が出てくる。教育の話は成果が出てくるので大いに結構だが。

2 施設管理について、3 貸館事業について

(委員) 施設利用料については増額改定をすべき、長野や松本に比べても上田の使用料はかなり低めで、そのことが稼働率の問題、費用や経費の話とも絡んでくる、これだけ一般財源からの持ち出しが増えている中で、受益者負担の点から増額改定しても良い。もう一つ利用者の固定化の問題と絡んでくるが、利用申し込み受付期間が今 13 か月前となっているが、それを短縮すべき、例えば 6 か月前とか、その場合にもいろいろ困ったことが起きると思うが、例外のルール例えば全国規模の集会をやるのであれば早めに申し込みができるとかの例外のルールを作るとか。複数日数の場合であれば若干優先してよいか、別枠ルールで作れば、受付期間を短縮しても問題ない。抽選の話もあったが、抽選はあくまでも要件が同じ場合に初めて抽選で公平性が保たれるのであって、全国規模とか複数日なのか単日なのかの要件が違う中で抽選をやるからおかしくなる。それがルール化によって難しくなくできると思う。

(委員) 利用料は市民かどうかで区分けはあるか。

(事務局) 住所要件は一切なく同じ金額になっている。

(委員) 一定要件の中で、市民が中心の団体というのは割引する制度はできないのか。

(事務局) かつては多くの市民会館が市民料金と市外料金を持っていたが、それが今ほとんどのホールでは撤廃されている。理由は市の中だけの利用というよりは、市外から人が来てほしいとかいろいろな理由があり、だいたい 1.5 倍から倍ぐらいの料金設定の時期が長くあったが、今はほぼ撤廃されている。ただ、商業的利用として入場料が設定されているものには入場料がいくら以上は 1.何倍、倍になりますという設定はどこにでもあるし、私どももある。

(委員) 貸館利用の中で市の利用もあると思うが、その場合の使用料は入ってこないと思うが、指定管理の場合はそれが減免になり、増えすぎると収入を圧迫になり問題になるがそのあたりの状況はどうか。

(事務局) 市の内部機関で使用の場合は免除となっている。参考に大ホールの昨年度の状況を申し上げますと、全体の利用件数が年間で 120 件ほど、そのうち市の機関が 7 件で 5.6%、国・県の利用が 8 件で、合わせて 10%以上の利用がある。また教育機関を行政機関とすれば市教委の関係が 14 件、県教委が 31 件、それらを合わせると、40%近くは何らかの行政機関になる。

(委員) 国や県の利用の場合の減免は。

(事務局) 50%減免。

(委員) 直営だから市の主催事業の場合も収入するには煩雑な手続きが必要だが、それも収入増を考えた場合何か対策を打てるかと思うが、40%は結構な割合。

(委員) 指定管理になるとそれはどうなるのか。

(事務局) 利用料として市からもらうようになる。後ほど指定管理者の話があるが、利用料金として使用料をもらってそれをベースに運営をしていくやりかたもあるが、指定管理料の中におおよその含みとして利用料を入れておくという 2 つのパターンが主流で行われている。

(委員) 席単価でも上田は安いので、値上げをできた方が良いと収入増を考えるとと思うが、開館 5 年で値上げするホールはあまり聞いたことがない。値上げするとなると市長が発表すると思うが、市民がなんていうのかというのが逆に心配。何パーセントの値上げをする

かによると思うが、市の負担が当初の予定より増えているというのは委員のおっしゃるとおりで、そこは何か対策を打つ必要があるが、それを使用料上げて増やしますというのは、私が市民だったら、施設を利用していたら、「えっ」となると思う。収入を増やす手段として使用料を上げるのは最後の手段。支出を絞ることが大切、入場率はそこそこ高いと思うが、前々回ぐらいに出たオーケストラはそれほど入場者数が多くないとすればそれをどうやって増やすのかとか、経費を縮減するところと使用料を上げる以外の方法で収入を増やせるところを精査して、入場料を上げるのは最後の判断ではないか。稼働率は今以上稼働率が上がると職員の労働環境の問題もあるし、施設のメンテナンスや点検とかいろいろなリスクが出てくる。稼働率が低い施設もあるのでそれは上げる努力が必要だが、90%以上超えたら危険水域だと思う。貸館施設利用のところで、人件費の増につながることも合わせて、収入増やすのは良いが、貸館の高い利用率の水準からさらに高くというのはリスクがある。

(委員) 使用料の件はいろいろな要素が絡んでいる。確かに値上げしない方がいい、しかし、これだけ一般持ち出しが増えていること、受益者負担を求めても不思議はないこと、稼働率が高いのもある意味安いからということもある。利用者が固定化、偏っている点もそういうことがある。ほかの公民館や施設との区分けの問題もある、そういったことを総合的に考えたときに挙げてもいいという判断になる。単に5年で上げるのは早すぎるということではない。

(委員) これだけ稼働率が高ければ、使用料を上げて良いと思う。しかも新しい施設で、但し上げるということは5年でということもあるし、全部を上げるのではなくて、市民が使うところは上げずに、大ホール、要するに市外の方がたくさん使うところを上げる手もある。これだけ稼働率が高いということは使えない方もたくさんいるとので負担をして利用しても良いと思う。

(委員) 近隣ホールとの比較だけでいうと確かに安い。大ホール・小ホールは発表を中心として、また興行的なものも含めて使われているが、高校生とかクリエイションで使っている方まで上げる必要はない。使われている施設の性格とか内容によって、慎重に考えた方が良い。一方で今のままでよいのかという議論もある、一般財源の負担のことは理由にはなる。最初の使用料を設定したときに上田市内の他施設とのバランスを考えられたのではと思う。周辺施設の利用状況とのバランスがわからないので、拙速に答えが出せない。多少上げても、市民の方の利用は落ちないし、不満も出ないという状況であれば、貸館の使用料は大きいので上げる方向で慎重に考えることはあるかと思う。

(委員) 単純に上げると当然非難されるので、もう一度別な委員会開いて、開館時間から何から全部の運営の見直しを含めて上げるともっていかないと、ただ上げるだけでは難しい。その代わりこういうところがサービスになりますとか、そういったことを含めていかないと難しい。上げるとなれば議会とかいろいろなところが出てくると思うので。全体がこうなるから上げますという道筋をうまく作れたら、そのやり方ではないか。

(事務局) 稼働率の問題で、これだけの数のホールと稽古場があって、事業の内容も影響があるとはいえ、適正な稼働率、稼働率というどうしても皆さん100%が一番良いと思われるが、その間違った知識が浸透している。各ホールに適正な稼働率が確実にあって、適正稼働率の頂上が優等生で、それを超えたらオーバーに言えば殺人の場になってしまう。お客様や利用者の安全を確保できなくなることと、スタッフの労働状況がとても劣悪な状態になっていくという2つがあって、そもそも適正な稼働率に合わせてスタッフ数を決めているのでそこは大きな課題として出てくると思っている。

当初開館するときとにかく使ってもらわないといけないということがまずあり、まづもと市民芸術館を基準にしてそれよりも安くしようということで設定した。これだけ稼働率、運営全般、職員の配置等々の課題をこの間見ていると、稼働率が上がれば職員の超過勤務も増えてくる中で、料金が稼働率に直につながっているかは何とも言えないが、議論する中で、料金は適正だったのだろうかとか議会とも常にやり取りしている。当初設定した

金額が間違っていたわけではないが、この5年間見てきて考えなければならないという状況にはある。運営全体を見直しながらというのはそのとおり。

(委員) 演出を伴う舞台技術スタッフは借り手側で用意してくれということで、多額のお金を払って技術スタッフを呼んできて公演を行っている。それ以後、予算がなくて残念ながらお借りできない状況が続いている。こちらが用意するのではなくて、用意していただいて安く運営していただけるとありがたいと思う。我々のようなプロの団体でないようなところが、大きなお金をかけて発表会を組むというのはなかなか難しいということがある。いろんなことを含めているんなことに対応できるような体制づくりをお願いしたい。

(委員) 貸館の料金を上げるとなるとどのぐらい上げるかということが出てくる。資料を見ると資料料収入が3000万円、1割上げても300万円、上げ幅をどうするかということはあるが、仮に1割上げるとして300万円をどこかほかの経費を削るとか、収入を増やす努力をするとか、貸館のことだけ考えると、上げた方が収入は増えるので楽だが、全体で考えるようなことだと思う。

4 運営の方向性について

(委員) PDCAサイクルの下で運営していると思うが、より一層そういったことが必要で、恒常的な運営検証組織の設置が必要。使用料については別個の組織で検討しないといきなり決めるわけにもいかないだろうが、指定管理者以外ではその点が気にかかっている。

(委員) ぜひ直営で行ってほしい。きちんと検証していくなり、その都度市民を入れた何らかの検討委員会をつくる。指定管理者をいれたら、10年後この運営を誰がやっているかわからない。首長が変わって、数字の方に行ってしまったら、民間の業者がすごく多くなってきているので、サントミュージラしさはあつという間に吹っ飛んでしまう。ここは直営で頑張ったうえで、何らかのチェック機能があるというのが良い。

(委員) 指定管理者は上田で文化を支えていく団体としてのなり手がいない。民間がやってきて利益重視でそちらに持っていく。直営でないと文化政策として何をやっていきたいのかという道筋がぷつと切れてしまうので、ぜひ直営で頑張っていただきたい。資料に「部分委託」とあるがこれは何を想定しているか。

(事務局) 例えば、貸館では施設の管理部分だけは委託に出せるのではないかと、自主事業で制作に関わる部分は直営で、管理部門については今も施設管理は委託に出しているが、窓口業務とか、定型的なものについては委託化できるのではという検討は必要。

資料は指定管理者の2階建て3階建てというのと、直営のまま部分委託の範囲の拡大というやり方の検討という意味。

(委員) 現実的なやり方だと思う。

(委員) その部分委託の可能性はある。前の委員会で、技術者がとてもよくやっているという話があったが、その部分は委託の部分か。

(事務局) 現在3名は職員で、それ以外のスタッフは委託。

(委員) 指定管理は賛否両論がある、しっかりしたところになれば、うまく運営もでき、経費節減になる可能性もあるかもしれない。経費が問題になっている現状では、全く否定することはできない。したがって、当面は引き続き直営で努力を重ねるということだと思うが、今後の運営状況によっては指定管理も視野に入れて検討するようなことも触れざるを得ない。それは今後の館の再びの努力の塩梅によっては、指定管理もありうるという議論がより一層高くなる。その可能性は否定できない。

(事務局) 指定管理者は民間の企業だけがやっているわけではないので、いわゆる外郭団体の財団がやっている方が多い。

(委員) 指定管理を導入する場合にはいろいろなハードルがある。ここは美術館と併設なので、その辺が一つ、5年間とはいえどこかで指定管理者が切り替わるタイミングがあると、事業の継続性を考えたときに、指定管理者の要綱にきちんと書き込んだとしても、人が変わると事業の中身は全部変わってしまう。ここで働いている皆さんの中に培われたノウハウや

ネットワーク、学校とかに対しての特に顔が見える関係性、そのあたりが別途指定管理者を募集してやってもまた一からになる。仮に指定管理者で効率的にやっただとしても、事業のクオリティなどの一度ガクンと落ちるものがある。それを覚悟でやるのかどうか、やはり美術館と一緒にいることを考えると難しいのではないか。指定管理者を検討する中でやはり直営がよかろうとなれば、先ほどの議論のその中でより効率的にやっていくかという方法を模索する方が現実的ではないか。それから指定管理者での問題は、人材育成で5年、長いところでも10年で指定管理者の更新があり、人材がごっそり変わる可能性があるとする、人を採用して育てていこうという意識がどうしても希薄になる。文化事業の場合は長期的ビジョンを持って行うことが非常に重要なので、その点が大きく心配。指定管理期間があつて、その更新を迎えると指定管理者が変わる可能性が当然あり、事業の継続性の点でもリスクがある。指定管理者制度の問題点を上げるとほかにもいろいろあるが、逆に良い点は直営では雇用できない専門家を雇用できるとか、財政支出の面でも単年度でなく繰り越しができるとか柔軟性があるとか、そういった理由で指定管理者を採用している。この頃の施設、例えばいわきアリオスはPFIなので管理部門を民間に出して、経費削減をとでもしている。事業部分は直営だが、市側で相当柔軟に人の雇い方や支出の仕方など相当苦労したようだが、柔軟な方法を模索して作ったので、昔ほど直営だからといってハードルが高いということはなくなってきている。上田市も相当工夫しながらやっているのだろうと、そうでないとこんなにはできないと思うので、そこも含めてのどちらが良いかの判断になる。

(委員) 直営が良いと思う。豊岡市が指定管理から直営に戻した経過があるようだが、豊岡は特に文化に力を入れている。市の責任というのは上からという意味ではなく、地域に文化を育てる機会を与えるということがとても重要。それは直営でないとできない。ただし、管理部門については、委託の拡大や指定管理の研究は経費節減のために必要。

5 その他 (運営に係る経費について、一般会計歳出予算(決算)額に対する規模についてはどう考えるか)

(委員) 運営の効率化や、経費の削減は言葉としては簡単に言えるが、果たして節減できるのか、要因は人件費で、稼働率が想定より増えているから臨時職員も含めて雇わなければならないということで、当初計画では人的経費はあまり見ていないとすれば、経費が掛かっても仕方ありませんということしかないのでは。経費の節減の余地はあるがごくわずかではないのか。

(事務局) 極論を言うと稼働率を落とさないことには、となる。

(委員) その手立てが、使用料上げるとかいろいろな手立てで複合的にやろうとしている。そうはいっても収入増の努力はできないのか、前回ネーミングライツの課題があつて、開館時も検討があつたと思うが、私はやるべきだと思う。もう一つ来年度からすぐ取り組んで欲しいのは、広告を取ってほしい。今は広報でも広告を取っている、サントミュージゼは定期的な冊子やチラシや入場券など印刷物が極めて多い仕事、そこに広告をとってもいい。あるいは企業協賛を取るとか、ホールでCMを流すとか、考えていけば収入増の手立てはいくらでもある。美術館も含めて職員が考えて増える努力をすべき。

(事務局) 現在はサントミュージゼパートナーズという企業協賛を募集しているので、それを強化していきたい。

(委員) 本来事業ではないが、姿勢やスタンスの問題。

(委員) 美術館を合わせた全体の経費はどのようになっているか。

(事務局) 美術館は昨年度でいうと1億2千万円ほどになる。資料中、管理運営費が2億1千200万円ほどあるが、これは美術館の管理費用を含めた額になる。この中で光熱水費などの共通経費で美術館の割合を出すのが難しい。

(委員) そうすると美術館を合わせたすべての経費は6億円位ということになり、先ほどの経費を削るとか収入を増やすというのは美術館も含めたことで、美術館は特に光熱水費、空調

を消すわけにいかないの、稼働率を上げる下げるの問題ではない。固定経費は美術館の方が多いかも。かもしれない。

(委員) 芝生広場は貸出対象か。

(事務局) 条例上の貸出し施設ではないので、ホールイベントと関連がある場合に大ホールなどの貸出しとセットで貸し出している。単体では貸し出してない。芝生のエリアだけで1日4万7千円ほどでホールのイベントに付随して使う場合には貸出する。芝生広場で物販を行うといった相談が多く、施設の用途目的としていかなものかということで、今のところセットでの貸し出しとしている。

商業施設と住宅地が近隣にあり、美術館もあるので音の問題がある。芝生の主催者側はもっと大きな音が欲しいが、美術館に響いて音量を下げてもらったという経過もある。

(委員) 議会では経費が掛かりすぎるといった意見は相当出ているのか。

(事務局) 平成29年度までは開館当初の知名度向上ということもあり事業を積極的に展開してきたこともあり、当初計画より一般財源の投入額を上回っていたが、30年度決算を見るとほぼ当初計画になってきたという現実はある。議会の中でも29年、30年は一般財源が当初計画より大幅にかかっているのではないかと指摘がある。その理由は稼働率が高い、当初計画に計算に乗っていない旨の記載のある窓口業務、想定を大幅に上回る稼働率による時間外勤務、そういった部分の人件費と議会に回答している。

(委員) 結局市民がどう思うかということで、市民の代表の議会の議論、意見が重要な判断材料、上田市議会議員を誰も知らないが、よくあるケースだと、議員が数字だけ見て経費が掛かりすぎだと指摘する、その議員が学校のクラスコンサートを見に行ったことがあるかという1度も見たことがない、ということがある。議会ですういう意見が出ているのであれば、議会での説明も重要だがサントミュージアのやっていることを議員に現場に行ってみてもらうことが市民の理解を得るうえで、これだけの支出をする意味あると理解いただくうえで重要ではないか。

(委員) 実際今回の検証委員の皆様も芸術家ふれあい事業をご覧になったことがないということでご案内したところ、2人の委員に見ていただいて、実際にご覧いただくと、どういう意味のある事業かがご理解いただけたと思っている。

(委員) 使用料の増額や収入増の努力の前提だが、ここは市としていかに文化芸術行政にウエイトを置いて考えるかということにかかってくるので、それによって予算は必要だと思えばつけるし、ということになる。そういった意味で新たな提案だが、予算総枠主義を導入しても良いと思う。一般会計の割合でもよいし、総額として3億でも4億でも良いが決めてしまって、その中で努力してやるんだ、ということでない、考え方によって、例えばより力を入れるという人は10億でも20億でもかければ良いとなるし、お金だけのことを言う人は、なぜそんなにかかるのかとなり、目安がなかなか難しいと思う。あとは市民が、議会がどう考えるのかということ。

(委員) 総枠で5年間固定というやり方はうれしい。現実に予算が年々減らされていく現実がある。中長期的に計画を組むうえでは非常に重要な考え方。

(事務局) そうなったときには評価もきちんと行われ、ミッションもきちんと決め、目標があり、そこに到達しているかどうかを評価していくようになる。

(委員) 当然そういうことになる。まともと市民芸術館の松本市からの事業費補助は1億円といったまま今もずっと続いている。

(事務局) 松本はこの15年間、市からの事業費補助は一切変わっていない。

(委員) そういうところは松本以外日本全国どこにもない。

(事務局) かつては水戸芸術館ができたときに水戸市が一般会計の1%という形やっていた。

(委員) それは今も続いているか。

(事務局) 今はやっていない。当時の市長のリーダーシップのもとにやっていた時期がある。

(委員) 今の総額を決めて5年間というのは、ある意味指定管理と同じ経費の考え方の仕組みなので、一つの考え方だと思う。指定管理の場合は5年間予算的にきちんとやろうと思うと

債務負担行為の設定で議会の手続き必要になりなかなか大変。

(委員) 先ほどから出ているように、文化予算にどれだけ充てるのかという覚悟であって、それに対してこのサントミュージゼの 0.72%をどう考えるかと問われても軽率なことは言えない。美術館も含めてこの施設が上田の文化政策の中にどういう立ち位置でどういう役割を担っているか、だから何パーセントが妥当ですということを示して市民にご理解いただかないと難しいと思う。ちなみに墨田区では平成 30 年度の一般会計の約 1.1%が文化予算で、かなりトリフォニーホールとすみだ北斎美術館の運営にかかっている。それを担っている文化財団には厳しい目が向けられていて、長年トリフォニーホール運営をしてきたが、人が入れ替わることにより当初のミッションがわからなくなるし、区とのパイプが弱くなると、財団は専門性が高まっていくが、だんだん勝手にやっている状態に見えてくる。文化財団が何をやっているかわからない、きちんと区民に顔を向けた仕事をしているのかという話になる。今やっと 5 年目でとても大事なところ、ここで丁寧に市民と向きあってここでやっていることを美術館も含めて、やっていることの意味はこういうことですよと示していかないと、先ほどの 0.72%に美術館の 1 億 2 千万円加えたものを議会は妥当だと同意してくれないのでは。

(事務局) 文化芸術にそれだけの予算をかけるべきものなのか、文化芸術の価値をきちんと示していかないといけないし、重要性を提示しないといけないと思うが、ご意見をいただきたい。

(委員) かけるべきだと言い切っていくしかない。それは未来への投資であるとか、文化は地域の活性化を担うわけで、いくら道路を作っても人の心は潤わないのでそこははっきりしている。なおかつ上田のように子どもたちに対してとか、いろいろな形でこれだけきちんと事業をしていて実績も出てきて評価もされている。次の 5 年、その次の 5 年という風に目標をもってそれをどうやって伸ばしていくのは堂々とすべき。ただし、指摘のあった予算額の問題はあるが、こういうことをやっていくのでこれだけお金がかかりますと、堂々とやっていくしかない。私は上田のやってきたことは堂々と主張しても良いと思う。その代わり見直すところは見直す、何か委員会作るとか、直営でやっていくのであれば厳しい目を入れていくということ意識したらまた続いていくと思う。

(委員) 80 年代 90 年代の文化施設の役割と今の文化施設の役割が違ってきている。劇場、ホール系だと昔は音楽が好きな人に素晴らしい音楽を提供するとか、自分で文化活動をやっている人にどんどん施設を安く使ってくださいとことだったが、今は文化に投資することがほかの政策領域の内容に対してものすごい効果があるということが自明の理になってきているので、上田でいえば教育、埼玉は高齢者演劇をすごくやっていて、ゴールドシアターがパリに行くとか、埼玉は障がい者アートもやっているの、さいたま芸術劇場がやることで埼玉県障がい者福祉の内容のクオリティが上がっている。そういうことにも文化の投資をすることに意味があるということ、議会でも説明をし、市のほかのセクション、まちづくりでいうと賑わいづくりもあるし、最近の文化庁は観光、インバウンドとっていて、文化施設があるのは文化のためだけではない、文化政策は文化のためだけではないとなってきたので、そこを丁寧に説明したうえで、そのうえで文化に投資することが上田市にとって、特に将来への取り組みなんだと言い切って丁寧に説明していくということではないか。

(委員) 上田市の文化行政のビジョンの中で文化の薫る創造都市の実現はサントミュージゼを核として行うということになっている。そのために必要な予算は当然つけていくべきだと思うし、そのことによって今回表彰も受けたりし、以前指摘があったとおり、上田市の地域全体のクオリティが上がるという面でも大きな役割を果たす施設だと、そのことは大いに理解を得る努力をしていけばよい。ただし、そのためにはいくつか課題があり、ミッションの実現のために、数値的な目標、メルクマールをある程度明確に出したうえでそれを達成していく努力をしなければいけない。確かに定量化は難しいが、人数とか稼働率とか必ずある。もう一つは、これまで 5 年間、鑑賞、創作発表、交流の 3 つの柱でやってきて、それぞれ成果を上げてきているが、そろそろ鑑賞からほかの 2 つ、創作発表、交流へシフト

を図っても良いのではと、ミッション全体としてはこのままでよいと思うが、5年経過の変化の中で、鑑賞からシフトしていくという方向付けも一つ必要ではないか。

(事務局) いくつかのコンセプトがあって、それをどう優先順位を変えていくかということはやらないといけないと考えている。

(委員) 文化芸術基本法が改正され、文化で社会を振興する、活性化する方向に変わってきている。墨田区の話ばかりで恐縮だが、もともと音楽都市構想があり、トリフォニーホールを核にしてアウトリーチやいろいろなことをやってきた。この20年で気が付いてみると地域の中にばらまかれた種が育ってきている。それは別に音楽都市ということではなく、いろいろな活動を行うことで地域の文化が掘り起こされた、もともとそこにある文化資源を掘り起こしていろいろなことをやりたい人たちが出てきたという状況が生まれた。墨田区ではシティプロモーションで「人 つながる 墨田区」といっているが、アートにできること、アートによるいろいろなコミュニティができています。それは愛好家だけではなく、クラシック音楽だけでなく、祭りのコミュニティもあればジャズのコミュニティもあればと、いろいろ集まってきて総体として活性化されている。それは結局アートによる交流人口や、いろいろなつながりができていくことで、「うちの町に来てくれる、うちいいまちなんだ」みたいなことでシビックプライドが高まっていく。地域がそれで磨かれて自分たちがここに住んでいてよかったと思う、この循環なんだと思う。そういう周囲の状況を見ながら施設として何ができるかと、これから鑑賞ではなく次は交流なんだ、創作なんだと、連動していくものだと思う。この館だけでどんな企画をやるかだけを考えていてもだめで、他ジャンルとどう繋がっていくかを意識する。ここはまず教育となると思うが、福祉とか産業振興とか、インバウンドだけではない観光、ここの地域の魅力をもう一度新しい価値を付加するようなこと、例えば山本鼎を美術館でやっている、これは結構美術の関係者の間では話題になっている。こういうことが上田の個性だと思うしすごい財産だと思う。そういうことを発信していくときに、音楽では何ができるとか、子ども相手の児童画ではどうか複合的に考えていけることを体力としてもっていかないといけない。

(委員) 館だけでなく周りの文化芸術を高めるといふ、うちの団体は市の冠をつけていろいろな市の行事とか行っているが、栃木県佐野市はうちのいただいている3倍以上、行政規模はだいたい同じ。文化芸術に対してのお金の配分のバランスが良くないと考えている。佐野市が特に文化芸術に力を入れているわけでもない。いろいろなところと比べてもだいたい3分の1ぐらいの予算しかうちの団体には補助としていただけない。その中でいろいろやれとなっている。なので、ここの館を借りて公演ができない。そういうところも高めながらこういうところも発展させるほうが良いと思う。毎年行政懇談会があって市長にも含めて訴えはしていますが。

(事務局) トータルで見なければいけない、この館の運営もあり、事業の運営もある、信州国際音楽村や丸子セレスホールでも文化事業を行っている。団体補助、支援事業もいろいろやっている中で、トータルで見て上田市の芸術に関する事業費は資料に書いてあるだけではなく、他にもある。その中で見直さないといけない、合併前から同じスタンスで来ているので、一度そのあたりは見直す必要があると思う。

1点こちらから質問で、さいたまゴールドシアター関連経費は厚労省や県の高齢者関係の予算からも出ているのか。

(委員) 劇団に関しては財団の予算だが、オリンピック・パラリンピックを意識した形でこの5年間、来年までは県から特別に出ていた。最初に1万人のゴールドシアターという、高齢者1600人がさいたまスーパーアリーナに立つところから、来年のパラリンピックの時に何らかの発表会をするという予算はつけてもらった。

(事務局) 県の中のどのような予算か。

(委員) オリパラを意識した特別予算。文化予算ではない。

(事務局) お聞きしたのは、文化をベースにして、教育とか福祉、まちづくりなど違うジャンルに対して文化芸術が有効だとやっているが、それはほとんど文化予算でやっている。劇場で

やるときには劇場予算でやっている。これをがんばれと言われれば言われるほど予算が掛かってくるので、その辺についてはどう考えるか

(委員) 確かにふれあい事業が教育予算について文化予算でなくなれば館の経費は減るのでそれができればよいが、逆に言うとサントミュージエの予算のうち学校に派遣している予算はいくらだからこれは文化予算ではなくて幾らは教育予算ですよというともた見え方が変わってくる。文化予算としてついているけれども実はこれは地域活性化予算とか、そういう出し方をするというのも見え方が違うのではないか。議員からの見え方も違う。

(事務局) 効果があることは明らかなので、こういった事業が大きくなればなるほど本来劇場の中でやるべき事業が圧迫されてくる。

(委員) その経費の内訳をみるときに直接かかっている経費はもちろんだが、手間が一番かかっている。それは人件費なので人件費のうちこれだけは教育にかかっているとすると、また見え方が違う。それは説明をするときにそういうことも合わせてするとよい。

(委員) 全体として教育に対して予算をこれぐらい使っていると PR するという。そういうことができるかどうか。できれば見え方が変わってくる。

(委員) サポーター組織だが、もう少し市民の支援組織の在り方があると思う。サントミュージエ主導ではなく、市民の主体的な姿勢の中でということ。

(事務局) どちらか片方でなく、市民も館も一緒に頑張れるようにできれば。

(委員) 美術館では農民美術の関係で商店街にも声がけもらって、ちょっとお話いただくのが遅すぎたので体制が完璧ではないが、もう少し早く言っていただければ商店街との受け皿は完璧にできている。そういうことをやって地域に入っていく、美術館やホールの活動を展開していくことは極めて重要なので、ここにとどまらずに、犀の角があったりする。そういう努力は続けてほしい。

(委員) 施設の中だけで頑張ろうとすると大変、どんどん仕事が増えて人手がかかるので、ある程度そこを文化行政だけでなく、福祉などと一緒にやるということがどうできるかが重要。お金を持ってきてだけでなく人も一緒にとか、ネットワークとか。ひたすら文化の方で頑張ると疲弊してしまう。

(事務局) 文化芸術は市の総合計画の中の6本の柱のひとつ「文化・交流・連携」の中で「文化の薫るまちづくり」と位置付けている。いろいろなご意見お聞きする中で、これまでの5年間、次の5年間の道筋をお示しいただいたと感想を持っている。今日の御意見を答申という形でまとめ、次回ご覧いただき、今後の5年間のあるべき姿を踏まえて検討していただきたい。