

鎌倉市芸術館指定管理者選定委員会 第1回委員会 概要

令和3年（2021年）4月9日（金）

鎌倉商工会議所102会議室

委員会の冒頭に、鎌倉市芸術館指定管理者選定委員会規則第6条第2項の規定により、本委員会が成立していることを確認した。鎌倉市芸術館指定管理者選定委員会規則第4条第1項の規定により、委員の互選により委員長には間瀬勝一委員が、副委員長には垣内恵美子委員が選任された。

会議の公開（選定委員会での審議は非公開とし、プレゼンテーションとヒアリングのみ公開）及び議事録（要点筆記とし、委員の個人名は非公開、議事録の公開は指定管理者の選定結果が出てから行う）について、事務局から説明、提案し、委員の了承を得た。

議題1「指定管理者選定のスケジュールについて」

鎌倉芸術館の指定管理期間及び指定管理者の選定スケジュールについて、事務局から説明が行われた。令和3年（2021年）7月末までに選定結果を出すことを目標に審査することとし、選定する指定管理期間は、令和4年度から令和8年度までの5年間である。

議題2「次期指定管理者選定の考え方について」

次期指定管理者選定の考え方について、事務局からの説明が行われた。

- 1 鎌倉芸術館は平成5年の開館から今年で28年を迎える。平成27～令和元年度の平均利用率は85%を超えており、平均利用者数は40万人を上回る。貸館事業における施設ごとの利用率は、ホールの利用率は90%を超え、練習室・会議室等の諸室も70%後半～90%の利用率となっている。
- 2 鎌倉芸術館の主な課題は、「閑散とした施設状況」、「収支バランスのとれていない運営、特に採算性のない自主事業」、「貸館事業に比重が偏り、文化振興を担う役割が不足している」、「ウィズコロナ、アフターコロナにおける柔軟な対応」と考えている。
- 3 課題への対策として、「文化推進プラン21」内の4つの視点（「文化の支援」「文化の交流」「文化の発信」「文化の継承」）に基づいた取り組みを市側で考案したため、これらを募集要項や業務基準書に反映させることを考えている。

これまでは、業務基準書において、特定の演目（歌舞伎や第九など）を自主事業として実施するよう指定をしていたが、そうした自主事業は収益性が低く、集客率が低迷しているため、一定程度事業者に裁量があり、事業提案において創意工夫ができるような募集要項、業務基準書を考えている。

委員長：質問・意見はあるか。

(委員からの質問、意見)

委員：ネット上で利用者数が減少傾向であることを拝見した。居住地、年齢層、利用する交通機関などの来館者情報が分かるようなデータがあれば共有していただきたい。

劇場の利用は、特定の日時にその劇場がある場所へ行かなければならないという地理的条件の制約がある活動のため、全国平均だと来館者は1時間圏内に住む人が多数であり、1時間を超えると大幅に減少する。芸術館の現状がもう少し明確にイメージできれば、ターゲット層や芸術館の位置づけが分かるのではないか。

事務局：年間事業報告のアンケートによると、鑑賞者の年代構成は、70代以上30%、60代24.2%、50代19.2%、40代12.4%、30代20代10代3~4%といった結果となっている。居住地は鎌倉市内31.2%、横浜市27.2%、藤沢市11.6%、逗子市3%、神奈川県内14.2%、県外12.3%、ほか無回答という状況である。

委員：芸術館へ来館したことがない方の意見を聞くためにも、近隣市民へのニーズ調査等を業務の仕様に加えるのはどうか。いずれにせよ、現在の来館者データを示していただけると現状がチェックしやすい。

事務局：令和元年度データを提出する。

委員：地域に根ざしていない指定管理業者は、提案書の内容は素晴らしいが、収支を第一に考える傾向があるように思う。市民に寄り添っていないように感じる。市民の声を事業に反映していくような団体を選定していきたい。

委員：募集要項は今回・次回の委員会で意見を出して、決定していくということによいか。

事務局：今回、特に募集要項3頁の3、業務基準書12頁の16に指定管理者に求めている内容を示しているが、もし市側の提案が実態と乖離しているようであれば募集要項等の内容は変えていかなければならない。芸術館の活性化を進め、現状の課題を解消していくために、適切な内容及び表現を精査いたしたく、御意見をいただきたいと考えている。

委員：鎌倉芸術館は大きな劇場で、横浜市内の各区の施設は300席ほどの小さい施設なので、芸術館を利用したい利用者が多い。港南区や栄区、金沢区、磯子区などの方が鎌倉芸術館を貸館で多く利用している現状があるなかで、芸術文化の拠点とは、館に来ることが拠点なのではなく、館が発信することが大事であると思う。

鎌倉芸術館は鎌倉市の芸術文化の拠点で、ここで文化を継承し、発信し、支援し、交流する、ここが拠点として人が集まり発信していくというイメージで読んでいた。

最近の傾向は、社会包摂型や文化的コモンズなどいろいろ言われているが、そこから地域を繋いでいくような、地域と使う人の声を普及させていくような事業を書いているといい。芸術文化事業に関する業務の基準があまりにも簡素に書いてあると思う。

お金のことは詳細に書いてあるので、こちらもそのように書いてある方が、提案する側はいろいろ工夫し、学び、提案していくかと思う。業務基準の保守管理とか備品とか、どこでもやらないといけないことは、詳細に書かれているが、逆に鎌倉市が考えている文化、鎌倉市が鎌倉芸術館に何を求めているのか、文化の拠点と言っているのであればそこに人が集ってそこから発信して、これだけ文化が伝承するような財産をたくさん持っている鎌倉なので、そこを触れてもらうような書き方をしないとイケない。提案書を書く側から募集要項などに記載されたとおり書いたと言われると、募集要項などの基準だけでしか選定委員会はチェックができない。

募集要項等に、鎌倉の芸術文化の拠点というものがあつた方が、提案書を書きやすいのではないだろうか。もう少し募集要項等の書き方を変えないといけないと思う。プラスの書き方をしないと同じ提案が出てきてしまう。

もう1点は、コロナの問題だが、鎌倉芸術館はどれくらい文化庁、地域創造、民間の助成金を活用しているのか。今コロナになっているので、第三次補正予算があり、様々な形で予算が活用できる。そういう点を芸術館はキャッチしているのか。なかなか自主事業で市民が参加してプラスをとるのは難しいので、公的な資金や地域の協賛金をどのように集めているのかなどの資料があると、どんな活動をしているのかわかりやすい。

委員：事業の一覧からピックアップしたが、助成金がつきそうなものはない。市民参画の第九はあるかもしれないが。過去のことではなく、これからどうするかということである。現指定管理者ではなくても、これから新たにやる方がどう公的助成等を獲得して事業をどのように展開していくかを見る必要がある。

文言として、文化の発信のところで、仮であるが、芸術監督を配置すると書いてあるが、文化の支援や交流、継承をやっていくうえで、芸術監督＝個人ですので、それに対して危惧する。芸術監督を指定管理者が雇用しなさい。契約しなさい。ということなのか。そうすると言葉が、イメージ的に個人名になってしまうので、文化の支援や交流に対して何かをして貰おうとするのであるならば、コーディネーターとかアドバイザーとかぼかした言い方にした方が良いのでは。このままであると、前の文化庁長官を雇用しますとかそうになってしまうのではないか。そうではないということ、文化の発信の意味ではそうなのですが、文化の支援、交流、継承のこの部分は、極端にいうと、地方自治体の文化行政としての業務の一部分だと思っている。行政が主導で、これはこういう意味があるとはっきりと提示したほうがいい。今のところ、文化のビジョンとして作られているものと、文化推進プラン21をベースであると、これもしっかりと明記して、これを実現させる提案をしてくださいとした方がよい。

事務局：文化推進プラン 21 の理念を明記して、これを実現するよう提案していただく。

委員長：今回の事務局の説明は、鎌倉芸術館立ち上がりの市民の思いや芸術館の枠組みを緩めるものとする。立ち上げ当時の方はいなくても、圧力、抵抗があると思う。内部で議論して方策を立てた方がよい。他の自治体の公募と同じように、主旨だけを募集要項等に記載することが自然だと思っている。歌舞伎、能、年何回以上、どういうかたちの事業展開にしていくか。そのあたりの思いを文化課と委員会で、ある程度共有して提携していくスタンスをとらないといけないと思っている。芸術館の立ち上がりの頃を知っている。指定管理になる頃も知っているので危惧をするところである。考え方について、皆さん意見あるか。

委員：外部から初めてこの選定委員会に参加したため一般論になるがそもそも指定管理の趣旨は民間の知恵の工夫をお願いするものであり、その前提として自治体は何をしてほしいかを明確になっていないと、それに対する知恵を出すことが出来ない。指定管理を組むとき、何をやって貰いたいのか具体的などころを見せる必要はある。武家文化の伝承なら能は必要となる。そういうところは書かなくて良いのか。採算性と自主事業の関係だが、採算性だけを考えれば貸館をする方が効率的。自主事業で赤字が膨らむのは仕方がない。そのバランスをどうするのか。貸館事業の良いところは市民にアピールできる、アーティスト等の多彩なラインナップができる。アーティストの層が薄いところは市民のニーズに答えるために自主事業をやらざるを得ない。

芸術館がどのようなバランスなのか。市民に対して多彩で多様なラインナップを提案してもらおう。採算性についても検討していく。自主財源も多用化して、提案してと持ち掛けることはできるが、活動に制約が出てきて自由度を失ってしまうのは避けるべきである。むしろ課題を提出して提案を貰う方が良いのではないか。

指定管理者制度は、民間の自由な発想とノウハウを活用できることがメリットであるため、事業者には様々な提案をしてもらった方がより充実した活動につながる。

CF（クラウドファンディング）やオンラインの課金システム等も活用している非常にクリエイティブな民間団体も多い。例えば、民間団体で実施した無観客ディナーショーの配信では、「アーティストが自分のためだけに歌ってくれているような気持ちになる」と大変好評で、会場費・食費も抑えられたことから黒字だったと聞いている。そのような柔軟な対応が可能な指定管理者制度のメリットを最大限活用できるような募集要項とするのはいかがか。また、他の委員もおっしゃっていたが、市の思いを事業者と共有するためにも、募集要項の基本方針をもう少し追記すべきだと思われる。

事務局：業務基準書等で市の思いや考えをもう少しアピールし、事業者の提案を引き出す内容としていきたい。

委員：どこまで頑張ってもらいたいかは相手に伝わるかどうかは、募集要項の内容の密

度によると思われる。

委員：まず芸術館をどのようにしてほしいのかといった鎌倉市の考えを相手に伝えるが重要である。それを踏まえて、どういった工夫が必要であるのかを事業者が考え、CFや街づくりなど事業者の特性に合った提案をしてくるのではないか。これまでより一步進んだ事業を行う指定管理者を探したいのであれば、基準書等も定型文ではなく、内容の工夫、市のアピールをするべき。多くの提案書を作成してきた立場から申し上げると、鎌倉市が望むことを相手が理解できるような要項であると事業者側としては提案書の作成がしやすい。

現指定管理者は、市の方針である文化推進プラン 21 を踏まえて、芸術館として品位のある公演を多数実施してきたのではないかと思われるが、実際に市民はどのような事業をどう見ているのか、市民が芸術館に求めるものなどを事業者に提示してあげた方がよい。

委員：鎌倉の芸術文化の拠点としての芸術館という記載があるが、鎌倉市の芸術文化のあり方や方針も、その中における芸術館の活用方法や位置づけと併せて、事業者側から提案をもらうのはどうか。管理体制を第一にもってくるのではなく、京都と並ぶ日本の文化の拠点として、これからの市の文化行政に対する提案を事業者からもしてもらう方が、芸術館の指定管理者に留まらず、一緒に鎌倉市全体を盛り上げていく関係が築けるのではないか。

委員：基本方針と執行体制がまとめて記載されているが、分けて記載した方がよいのではないか。基本方針の中で、市の芸術文化振興にどう貢献するか考えているのかを記載してもらうのはどうか。

委員：助成がなければパフォーマンスをしないような提案であれば、制度としてよくないのではないか。限られた予算内でどういうパフォーマンスをするのかがノウハウであり、それを提案させるべきである。

委員長：事務局は出た意見を参考に、募集要項の 3 「管理運営の基本方針」を膨らませて欲しい。では、次に議題 3 に移りたい。

議題 3 「募集要項等について」

募集要項等について、事務局からの説明が行われた。

事務局：「募集要項等について」は、鎌倉市の文化施設で指定管理者を公募する際に、統一した募集要項、業務基準書、施設関係の仕様書を分けて用意している。今回は、募集要項、応募書類様式集、業務基準書、業務仕様書、業務概要書である。その内、募集要項及び業務基準書を中心に説明させていただく。

募集要項については、3 ページの「3 管理運営の基本方針」は先程の意見を参考に修正する予定である。4 ～ 6 ページは施設の概要、6 ページ途中からは条例で定めた

業務を、7～10 ページは施設を管理するうえでの基準を記載している。また、9 ページ「(12) 災害等発生時対応業務」に記載されているとおり、災害等発生時に帰宅困難者の受入れや近隣の大船警察署が使用不可能になった際の一部機能を芸術館へ移して対応を行うことの協定を結んでいる。

次に、10 ページの7に指定期間を記載。鎌倉芸術館は5年間である。8には、経費を記載しており指定管理者の収入として見込んでいるのは、条例で定めている利用料金、事業収入、催事入場券の受託販売の収入である。それらと合わせ、市からの指定管理料がある。

なお、収益が出た分は指定管理者の利益となり、損益となった場合も指定管理者の負担となる。民間の力で、収益が生まれるような運営をしていただくのが目的のひとつである。

11 ページの9はリスク分担についてで、市と指定管理者で協議して対応を決定することが記載されている。

同じく11 ページの11 から16 ページまでは、応募に関する取扱いを記載している。

16 ページの12 では選定方法を、今回は「公募プロポーザル方式」を採用する。審査の結果、優先交渉権者を決定し、第3 順位まで決める予定である。

指定管理者については、当委員会では審査基準を設定し候補者を決定し、その後議会に諮り、議決得て協定を締結する。9 月議会で行うのは、万が一指定管理者が変わった場合の引継ぎに時間を要するためである。協定を締結するのは10 月頃を見込んでおり、選定には5 ヶ月程度要する予定である。

18 ページ15 に「事業評価及びモニタリングに関する事項」を記載している。現指定期間でも行っているが、毎月の月報、四半期報、年報を提出させモニタリングを実施しており、評価が悪ければ指定管理料の減額といったペナルティが発生する。同項目の(5)に外部評価を予定しており、鎌倉市では未実施であるが来期では実施することで、第7 期以降の指定管理者の選定に反映させたい。

19～20 ページはその他の事項について記載。業務の継続が困難になった際の取扱いや履行責任等についてである。

次のページでは、管理運営方針を図で表している。先ほどの意見を基に修正予定である。

その他、設備概要とリスク分担表を記載している。

次に、業務基準書については、4 ページに業務基準書の目的や総則、5～9 ページに施設の管理に関する項目を、10 ページの15 からは芸術館の利用承認に関する業務基準を記載している。

12 ページの「16 芸術文化事業に関する業務基準」については、基本的な考え方、実

施事業に関する業務等ご指摘があった部分を反映予定である。今期の指定期間やその前の指定期間からアウトリーチの業務を実施するように定めているが、現在のような感染症が流行している状況では難しい部分である。その他に、対外学習として近隣の大船高校の演劇部を芸術館のステージで実際に演じてみる機会を提供する体験学習を実施していた実績がある。館だけの取組みではなく、地元の方々も取り込むような事業を進めていきたいと考えている。

14～15 ページは、業務上の留意事項やモニタリングについて記載している。(6)には市の文化事業への協力を、(7)では成人のつどいへの協力について記載している。

次に、「指定管理業務仕様書」、「仕様概要」においては、清掃や保守等の定例的な業務について記載している。

委員の方々には、先に申し上げたとおり、「募集要項」と「業務基準書」を中心に見ていただきたい。先にご指摘いただいた部分については、修正したものを次回委員会までに一度メールで送付する予定である。再度確認していただき、特に文化活動をどうしていくのかを中心にご審議いただきたい。次回委員会時で、審査基準の採点表を作成するので併せてご審議いただきたい。

委員長：提案であるが、募集要項や業務基準書は読み込まないと意見を述べるのが難しいため、4月15日までにご意見がある場合は事務局に連絡することとするのはいかがか。

全委員：了承。

委員長：では、事務局からの説明を受けて、今、御意見御質問等があればどうぞ。

一つお願いを申し上げたいのだが、第三者による外部評価制度の中に、選定委員のうち何名かをに入れていただきたい。選定委員会委員はこの5年の選定の決定について責任を持つという意味も含めて、選定委員会から何名かは外部評価の委員として入れることで、市及び委員の相互のつながりも保つことができるのではないかな。

また、外部評価の実施時期や実施回数も、年1回、隔年、3年目と5年目の2回などどのように行うのか調整が必要になるだろう。その際は、指定管理者側の膨大な作業量が負担となり、本来の運営がおろそかにならないように配慮も必要である。

さらに、公募型プロポーザル方式で募集するのであれば、事業内容が割と緩やかになってくるなど、これまでに比べて大幅な変更もあるだろう。応募が2者のみであった前回同様にならないよう、説明会時のような分かりやすい文書を作成し、市から説明をした方がよい

委員：指定管理業務には、財政的な健全性の確保が重要なポイントとなると思われるが、それはどのあたりに記載するのか。事務局の説明資料によると、令和元年度はコロナ

の影響を考慮するとしても、平成 30 年度は 1,200 万円とかなり赤字になっているため、リマインドがしたほうが良いのではないかと。

事務局：平成 30 年度は芸術館 25 周年の年であったため、バレエ公演や海外からのクラシックアーティスト招聘など、例年に比べて事業規模が大きかった。令和元年度は、コロナの影響を受けて中止となった事業があったことが影響したという認識だが、それについて書くべきか否かの判断が非常に難しいところであるため、逆に御意見を伺えたらと思う。

委員：毎年、指定管理者が 1,200 万前後の赤字を負担しなければならないとなると指定管理が怖くなってしまっているのでは。大規模修繕の費用負担が大きかったのか、事業の組み方が悪かったためなのか、全体の数字が見えないため、赤字の理由については判断できかねるが、毎年赤字となっていれば、「事業はやらない方が良いのでは」「職員を減らした方が良いのでは」と考えてしまうのではないかと。古い建物のため、例年メンテナンスにすごい費用が掛かって赤字なのであれば、修繕にかかる費用負担が年々増えていく中で、指定管理料が毎年同額というのは少し驚いた。修繕費についてはすべて鎌倉市が負担しているのか。

事務局：保守は指定管理者が負担し、修繕は市が負担している。

委員：修繕費が指定管理者の負担でないのであれば、どこに問題があるのか。

事務局：自主事業が固定化しているためか集客率が低い。令和元年度の赤字が大きい理由としては、即日完売したミュージカルの公演等の集客の見込める事業が、コロナの影響を受けて、準備をしていたにも関わらず急遽延期、中止になったことで、収入が得られなかったことなどが挙げられる。

委員：それについては市の補填はないのか。

事務局：原則、事業で得た収益は指定管理者の収入になり、逆に赤字になったリスクは指定管理者が負担する、という協定になっている。

委員：市の方から全館休館の要請を出した場合はどうなるのか。

事務局：リスク分担金で対応している。

委員長：募集要項 8 の指定管理料 211,125,000 円は上限額ということでしょうか。

事務局：そうである。

委員長：全体概要でかまわないので、資料として、ホールが通常運営されている時の 2 年度分程度の貸借対照表を見せていただきたい。2 億 1 千万のうち固定費の支出を拝見したい。

事務局：第 5 期の指定管理期間では光熱水費は市が直接支払っており、第 6 期については、指定管理者で支払ってもらう予定のため、光熱水費を含んで 2 億 1 千万であり、現在の指定管理料は 1 億 4,600 万円である。

委員長：どの程度の経費が掛かっていて、そのうち事業費の赤字補填の役割である指定管理料がどのくらいの率なのかを把握したいと思っている。

また、提案書の中で本社の過去３～５年の収支決算書の提出があると思うので、こちらも総括表のようなものがあればいただきたい。

委員：指定管理団体が安定した団体であるかどうかは、納税証明書や財務諸表などをみて確認する必要がある。公益活動は時々採算度外視となる場合があるため、事業者には継続可能な事業活動を提案していただく必要がある。

委員長：他にないか。以上で今回の委員会を終了する。