

第2回 鶴岡市文化会館管理運営計画検討委員会 会議録（概要）

日時：平成25年2月21日（木）

9時30分～11時45分

場所：鶴岡アートフォーラム 大会議室

〔協議事項〕	(1)文化会館に望む事業や活動について(まとめ) (2)基本理念や基本方針について
〔出席者〕	東山昭子委員 穂積恒雄委員 梅津芳春委員 阿藤貞夫委員 柿崎泰裕委員 三浦譲委員 菅原弘昭委員 今野美奈子委員 五十嵐大輔委員 蛸井美羽鳥委員 教育長 教育部長 社会教育課長 文化主幹 芸術文化主査 芸術文化主査 芸術文化係主任 芸術文化係主任
〔公開・非公開の別〕	公開
〔傍聴者〕	なし

1 開会（文化主幹）

2 あいさつ（委員長）

3 アドバイザー講話

※ 雪に伴う飛行機欠航でアドバイザーが欠席となり中止。

4 協議

(1) 文化会館に望む事業や活動について（まとめ）

芸術文化係主任：資料No. 1により説明

委員長：（1）文化会館に望む事業や活動についての部分で、前回お話いただいたことのまとめが出てはいるわけですが、捉え方の部分、あるいはこういうような形でのことをもっとということを含めて、ご意見をいただければと思います。

委員：まず1つ、管理というものは、やる気を持続させ高めるものでありたい。これは私が尊敬している人の言葉ですけれども、つまり管理というと、何か締め付けたり使い勝手が悪くなったりするのではなくて、あくまでもやる気を育てようと、持続させるものであるべきと考えます。人は誰でも良い物を見ると最初はやる気になるのですが、だんだん意欲を無くしていくことが多い。そういうことではなくて、そこが出来たことによって、やる気が高まって育てていくというあり方が管理だと自分では考えています。

もう1つは、実は鶴岡の今までやってきた活動の中に、支える、育てる、高めるという活動は

随分ある。それから、鶴岡の中に、充分全国に指導に行ってもいいものも沢山あると思います。他の先進地区から学ぶのもいいですが、自分たち地元の洗い出しや価値評価をしないで、単にそれを真似していくのはどうかと思います。今まで鶴岡でやってきたこと、人たち、育てて来た物、そういう物を置いていくというわけにはいかない。

例えば、支えるであれば、芸術文化協会所属団体の自主公演。あるいは、芸術文化協会以外でも鶴岡市合唱祭など色々な市民の方たちの公演、そういうものは、支えていただきたいと思います。また、育てるといえば、鶴岡市には、誇れる小中学校の合同音楽会という行事があり、随分これが鶴岡市を育ててきていると思っています。それから、高めるといえば、例えば山形交響楽団の演奏会とか、鶴岡音楽祭とか、吹奏楽の楽器講習会もしています。そういうことを、音楽に限らず、演劇、舞踊、邦楽、それぞれ多種多用に高めてきたから、今の鶴岡があると思います。あるいは、文化会館が非常に色々不備でありながらも、それを補って市民が頑張ってきたから今があると。その部分で、自分たちの足元をもう1回ちゃんと見て、先に進んでもらいたいと私の中では凄くあります。

どうしてもこういう会議になると、先進地や他館となって、自分たちのことを忘れてしまいがちで、そこが私はすごい気になるところです。この管理運営にしても、使い勝手にしても、今のメンテナンスの人たちが物凄く親切で非常に親切な運用をしてくれるという部分が凄くあるので、そういう鶴岡のいい部分というものをもっと沢山拾っていきながら、更に支える、育てる、高めるという管理運営のあり方を考えるべきと思っています

委員：今の委員お話はもっともだと思えます。全国の他館と横並びで同じことばかりしては、鶴岡の魅力というものがだんだん失われて、せっかく妹島さんという世界的に有名な方が、魅力ある設計を頑張らせてくださっている中で、鶴岡でもやっぱり個性のある建物に見合った、個性のある運営や文化の育成というものが重要になっていって、それがこの地域の活性化に繋がっていくのではないかと思います。

それは、鶴岡の加茂水族館もそうですけれども、やはり全国と同じようなことを真似しても、こういう小さい街では運営が成り立たないというところで、水族館もクラゲという特徴のあるもので全国的に有名になっているという事例もあります。ですから、そういった横並びの運営ではなくて、例えば、今鶴岡は映画も盛んですから、映画だって立派な文化でそういったものとのコラボレーションや、食文化都市として食文化のイベントといったものの使い方、そういったものも使っていける運営組織を作っていかなければ、持続可能な運営というのは難しいのではないかと思います。ですから、前例のあるいいものは取り組んでいき、そればかりではなく、鶴岡のオリジナリティーというものを活かした運営というものを考えていった方がよいと思います。

委員：追加ですけれども、今まであった活動が新しい文化会館によってどのように続けていけるのか、あるいは更にもっとそれがどう発展していけるのか、それから新しい可能性でどういうふうに変わっていくのかみたいなことが、管理運営と密接に関わっていくのではないのでしょうか。

委員：4点ほど。1つは、指定管理者制度でお任せするということでしたが、指定管理者制度のいい所はサービス向上や効率化で、これはプラスのいい面ですけれども、一番心配なのはコスト削減です。それが優先するために、利用料がアップしたり、文化活動の阻害要因になりかねないわけです。そうすると、支える、育てる、高められるが皆ネガティブに、支えられない、育てられない、それから高められなくなっていく可能性があります。これがひとつ心配な点です。

2つ目。これは非常に素人的な考えで申し訳ないんですが、サッカーでも何でもフランチャイズってあるわけです。そうすると、フランチャイズがあって、みんなその場所がある。だから、みんなで応援することも可能。例えば、この文化会館に、全国的に活躍している土曜会とか、あるいは全国的に金賞を取ったとか、いわゆるピラミッドの上にいる団体、そういう人たちに、1年間だけでも2年間だけでもいいので、何か期間を区切って、そういうような市民のフランチャイズ的な利用の仕方もあるのではないのかなと。

3つ目は、これも夢か分かりませんが、文化会館が出来て足を運べる人は非常に嬉しいし、来てくれたら嬉しいし、また高いお金出しても本当に興味がある人は来るわけです。けれども、遠方であったり、年寄りであったり、病気であったり、そういう人たちは来たくてもこられない。ならば、これからのITの時代です。ネットを通ずるとか、録画を通ずる。そういうような手段で、いわゆる福祉の方もひっくるめたような文化会館の運営は考えられないだろうか。

あと、もう1つですね。これも非常に夢みたいでございますけれども、小澤征爾さんが芸術監督としてやっていたように、この文化会館にもそういう芸術監督的な、あるいはアーティストのマネジメント的なそういう人を雇うあるいは委嘱する。今でなくても、3年5年でそういう人たちを育てていく。そういうようなことがこの文化会館の一つの生き方に役に立つのではないのかと考えました。

委員：ここでは、管理運営というものをしっかり検討していかななくてはいけないという点では、やはり現実も見なくてはいけないのかなという気がしていました。ですから、運営組織をゼロから作っていくのか、今まである組織の問題点を洗い出し改革していくのか、もう少しハッキリとした道筋があった方がいいのかなと思いました。

様々な芸術団体が鶴岡にはあるのですが、中堅都市としてはかなり多い方だと思います。鶴岡にある文化団体を支えるためには、これまで通り借りやすい会館であることが大切だと思います。

自主事業のあり方として、活性化しようという考え方があったと思うのですが、財政的なリスクも考えなければいけなくて、自主事業は年1回から数回くらいが適正なのではないかと今までの資料などを見ていると思いました。有名なアーティストを呼ぶといったことをしたとしても、有名なアーティストであれば大都市で聞けます。現実的に新しい文化会館になって、鶴岡に行こうという人が本当に激増するかというと、理想は来ていただきたいですが現実としては難しいという気がします。有名であればあるほど費用は膨大で、高額なチケットを色々な人が買って来てくれるのかという心配はあります。ただ、採算を度外視しても、しなければならぬ自主事業も

やはりあると思います。例えば、子どもの合唱を、支える、育てる、高めるために、実際に先日開催されました鶴岡音楽祭での有名なソリストとの共演などがあります。祖父母や両親、知り合いが多く来館するのですが、問題点としてはソリストの謝礼などがあるため、何回も企画は出来ないというところがあります。ただし、子どもたちは、プロと一緒に演奏できたという誇りや、嬉しさを持っていましたし、またそれをきっかけに、来てくれた人がまたこういう事業があったら見てみたいと思っている点では、続けた方がいいと思います。

最後に、鶴岡の文化の特徴ということで、合唱、吹奏楽、演劇、日本舞踊など、多岐にわたる文化団体がとても多いという印象があります。また、小学生中学生が混じっているということも、鶴岡の特徴なのかなと思います。そういった意味で、そういうことを発展させていく自主事業をやっていたらいいなと思っています。

委員長：先ほどおっしゃっていた、アーティストのマネジメントをする人を雇用してやっていくといったものと、今現在ある色々な部分のところを育み育てるという、活動のあり方自体について、何か補足するところはありませんか。

委員：指定管理になりますと、どうしても施設の管理だけになりがちです。そうすると、どうやって有効に使ったらいいかと考える以前に、建物をどうやって安全に管理していくかに偏りがちです。ですから、指定管理を受けたところがそこまで力が無いならば、行政側としてそういう専門家を1人か2人かは別にしておいて、いなかったら育てる、いるなら委嘱するということがあった方が、運営はしやすいのではないかと考えます。

委員：先ほど、市の中学校の合同音楽会の話がありましたが、合唱そのものが、私は自尊感情を育てるのに非常に効果があると思っています。というのは、一人ひとりの頑張りが、実感できるからです。そして、それが一つになったときの喜びが、物凄く大きいのです。そういった面で、山形県の教育では「いのち」「まなび」「かかわり」というキーワードを掲げているわけですが、その中の「いのち」の中で、自尊感情を育むところで、非常に大きな効果をあげていると感じています。

それで、中学生は合同音楽会があるので、年1回は必ず文化会館に足を運んでいます。これも、私は素晴らしいことだと思っています。市民の方も年1回全ての人が足を運べたら、これは素晴らしいことだろうと思うのです。

そんな中で、別の視点で若干お話をさせていただきたいのですが、管理運営については、構造的にまとめてくださって、分かりやすいなあと思いました。キーワードが、支える、育てる、高めるという3つですが、私はこれは目標かなと自分では考えました。それで、最終的に目指すもの、目的は何だろうと考えたときに「支える、育てる、高める、未来につなぐ芸術文化の拠点」という言葉の中で、やはり私は「つなぐ」だと思いました。適切かどうか分からないんですが、つなげる、つなぐ、じゃあ何をいったいつなぐのかという話になるのですが、それはいっぱいあ

と思います。人もそうだし、文化もそうだし、伝統もそうだろうし、技術技能もそうだろうし、色々なものが含まれるように思いました。

ですから、最終的な目的は、私は「つなぐ」あるいは「つなげる」というところにあるのかなと思いましたが。そのために、何をしなければならないのかなと思ったときに、関わるということは、意外と出来るような気がします。ただ、つながる、つなぐまで来るのは非常に難しいことだと思っています。そのためには、先ほど市民の方の会みたいなものもありましたけれども、やはり色々な人の声を聞いていくということがそうでしょうし、あとは一つのことを継続することによって、つながっていくのではないかと非常に感じています。そういったところで、私なりに、文化会館の最終の目的を、つなぐ、あるいはつながる、そういったところに視点を置いて考えてみました。

委員長：先ほど委員から出ていた、この委員会の役割ということについて、事務局側の方で答えておきたい部分はありませんか。決定権はどこにあるのですかというご質問があったようですが。

文化主幹：第1回検討委員会の際に説明不足だったかもしれませんが、この管理運営計画検討委員会の役割、決定権についてですが、この運営委員会で管理運営計画を決定するというようなことではなくて、管理運営計画を策定するのはあくまでも行政側、市が策定します。ですから、策定する上で、委員の皆様方から色々なご意見をいただいて、それを計画の中に盛り込む。そして、最終的にはその計画をこちらでまとめる上で、お示ししてご了解をいただくような形の整理の仕方と考えておりました。ですから、諮問して答申をもらうというような委員会ではなくて、色々ご意見をいただいて、その意見を参考にして計画をこちらでまとめるという考え方でありますので、よろしくお願ひしたいと思います。

委員長：支える部分というのは、やはり市民からすれば集まれる場所だと思いますし、育てる部分は、新しく作る創造していく形でしょうし、高めるという部分は、楽しんでいく、楽しみながらやっていく。そういうような、いわゆる場的な活動を支える力になっていく部分も、一つの大きな要素だと思います。

魅力ある形で使っていくという部分では、つながる、ひらく、新しい世界を開いていくための、ひとつの運営のあり方ということにもなっていくと思いますし、その他の部分で新しく事務局が提示されている部分は、お互いのつながりを結ぶというような。使わせていただく側からの、そういう意味での発想も必要なのではないかと、まとめの部分聞きながら考えさせてもらいました。

たくさんの方々がつどう、集まっていただけ場所になり、そして新しい文化が創られていく、創造されていく、そういう場所であり、そして、楽しみながら自分たちの持っている現在をもう少し高みにやっていけるような、そういう喜びと感動がないと、先へつながっていけないのではないかと思います。

一番初めに委員がおっしゃっていたように、持続的に経営が成り立っていくような部分、使う

側からの自発的な情熱、活動の主体となるパワーが盛り上がってきてということも考えていかなければならないと思うのですが、そういう見方をしていけば、若い人にもつないでいきたい。

もう1つ、貸館にも1つの夢を持ちたいと思います。ただ単に貸して、経済的に元を取るという考え方じゃなくて、その団体に使ってもらうことで、どのような市民のレベルアップにつながり、あるいは活動の新しいあり方を開いて行けるのかといったようなことを、貸館のただ単に経済的な効率性とは違う形で、イメージしていけるものがあればいいなと思います。

それから、若者に積極的にという部分ですが、前回の委員会の後に、色々な人と話をしたのですが、例えば、横浜でやっている1つのNPOの活動の中の一環ではあったのですが、イタリアのオペラ劇場で出演を果たしてみませんかといった形でオーディションをやっています。1人2万円ずつ参加料をいただいて、国内はもちろん海外からも帰ってきてでも参加しながら、オペラのオーディションを受けて、だいたい70人近くが応募しているようでした。そんな中で、それを聞きながら夢を抱き先へ伸びていく。そういうような事業も行われています。何でそれが話題になったかという、鶴岡で源氏物語のオペラを日本語でという形で千年紀のときにやらせていただいたのですが、このときの若い40歳の指揮者が、今イタリアのオペラ劇場の主任の指揮者に就任しているからです。そこで歌わせてもらうといったような、そういうつながりが、1つずつの市民活動の中からも世界につながる夢にもなっていくわけです。

現状のまま、現状もひとつですから、継続してやっていくのと同時に、もうひとつ先ほど委員の言ったように、新しい時代を開くひとつの試みも必要だと思っております。鶴岡で長く続いているつながりが、感動でもって高まっていく、そういうようなことも考えていきたいと思います。

委員：私はふたつ思っています、まずひとつは、この支える、育てる、高めるは、本当に今までこれまで充分やってきているという感じが、個人的にはありまして、支えている活動もあるし、育てている活動もたくさんあるし、高めてもきたような気がします。

地元のを他に発信することも必要だと思いますが、間に立つ人、呼び込める人とか、組織ではないのですが、そういったものは凄く重要になるなという感じがします。例えば、昔からあります芸術活動をしている方々は、本当に個人で頑張っていらっしゃる方が凄く多くて、その頑張った方たちが、その後はどうなるのだろうと思うときがあります。それを引き継いでいくためには、何らかの形でそういったものがあった方がいいのではないかという思いが少しあります。

それから、もうひとつは、そういった頑張った方たちを、もっと前面に出してというか、もっと支えて、例えば練習場所ですとか、あるいはネットを利用したりとか、そういったことで、多く前面に出せるような環境を作り上げた方がいいのではないかと思います。

また、私の周りで市外の方たちから聞くと、鶴岡といえば合唱という声が一番上がるので、それをもっと一生懸命支えるような何かがあった方がいいのではないかとも思います。それは何かと言われると、それは市に頼らなければならないところもあるのですが、そういった感じがいたしました。

委員長：広範な文化活動の総合的なコーディネーターというのは、なかなか難しい人材の発掘ではあるわけですが、市民の各般の文化活動を花開かせていくという非常に難しい部分で、要になるだろうと思います。

話し合いを進めていながら、どのような形でコーディネーター的な人材が中核になっていただけの仕組みを作っていくのかといったことも、検討していきたいと思います。

委員：今、新しい文化会館では、夢にも思っていないような舞台機構が示されました。非常に恵まれた時代になったと思います。40年間ずっと芝居を続けてきたのはなんだろうと思ったら、やはり自分が舞台に立ってやり終えたときの何ともいえないあの充実感です。それが毎日の暮らしの中に活かしていけたら、子どもたちも素晴らしいと思うでしょうし、あの思いというのがあったからこそ、ずっとやってきたのだなあと思います。そういう思いを皆さんにさせていただきたい。鶴岡市民がすばらしい環境の中で、舞台に立つことも出来るし、反対に座ることも出来るというように、見る側、演じる側の両方が、いい環境の中で関われることは大変いいことだと思います。

それで、何もかもひっくるめて運営をどうするかという話ですが、この間新聞に報じられたところによりますと、同じ箱物と言われている武道館とか体育館とかそういうものを、今度体協さんの方で管理運営するとありました。文化会館もそれと同じことだと思います。体協さんの場合は、例えば、武道館は柔道・剣道、体育館は球技とかの競技、セクションがあるかもしれませんが、サッカー場ならサッカー、野球場なら野球と。ある意味では体協さんの方が、管理運営しやすいかもしれません。文化会館というと物凄く総合的なことになるものですから、これの管理運営というのはランニングコストを考えたり雇用も増やしたり、皆さんに喜ばれる必要があったりと、とても大変なことだと思います。やはり情熱のある方、芸術監督といわれる人が管理運営するところもありますが、そういうことが果たして鶴岡では可能なのか。または、地方の時代だから地方が発信するのがいいという思いを強く持って、若い凄いなからどんどん発信してもらおうと、ここに鶴岡ありという形で全国にメジャーになるかもしれません。

あれもダメこれもダメと言わないで、色々な発想をしていただいて、そういう方が出るような素地を作っていきたいと思います。でも、やはり総合的にやらなければならない文化会館というのは、あらゆる要素を含んでいると思います。それをうまくやれと言われても困ったなあというのが本音です。

委員：支える活動になりますが、基本的に貸館をしながらでも、未来に対して種をまく活動もしていくことが、ひとつの自主事業のあり方かなと思います。自主事業も色々ありまして、いわゆる公演ではなく、例えばほんと小さな部屋を使ったワークショップという形もあります。財政の中でどこまで出来るかということもありますが、そういう種のまき方というものも。

それで、僕が言いたいのはこれとまた違ってですね、だいたいのところではですね、社会教育と学校教育がなかなか手を結ばないです。どこの都市もそうなのですが、学校教育は学校教育でそれぞれ事業をやっています。それも育てる活動をしています。社会教育は社会教育で育てるの

ですが、そこがなかなか結びつかない。例えば、先ほど合同音楽会と言いましたけれども、小学校も中学校も合同音楽会は本当に鶴岡の子どもたちに、音楽の息吹、種をまいています。それで、社会の中に育って行って大人になったときに、その芽に対して、次にかこう活かせればとか、様々なことが提供できないと、その芽だけで終わってしまって枯れてしまいます。

例えば、小学校では演劇教室という事業もあります。演劇教室に対して、例えば鑑賞教室みたいな市民向けのものもありますが、ネットワークみたいなところはあんまり見えないといった部分があります。色々な芸文協の活動があっても、芸文協は芸文協で、学校行事と結びついていません。そういう知恵のネットワークといったものも、新しい施設ができることによって出来ないでしょうか。

私は育てると言ったときに、本当に花開くには、学校教育と社会教育が結びつかなかつたら絶対育っていかないと思います。合唱のことで言わせてもらえば、よくコンクールで全国大会に行く学校があるけれども、全国大会で頑張った学校は、自分たちは立派にやったということで、大人になったときに合唱を辞めるというのが全国的に言うことが多いです。鶴岡は大人が頑張っているということ、どこかでは子どもたちに見せていかないといけないと思います。そういうところで、人がつながっていかないと、建物ができても絶対育っていかない。管理というときに箱的な管理もあるけれど、人を育てるということも含めての管理が求められていると思っています。

何とか鶴岡は、学校教育と社会教育が手をつないで全体像が出来ていく、市民が出て行く、そのために、私がさっき言ったような、色々なセクションがやっているバラバラになっているものを全体像が見えるようにして欲しいし、そして、そういうものを統合してから、更に次の未来を見ていくということが出来ればいいなと考えています。

委員：基本的に思うことは、夢のある新しい新文化会館を建設するわけですから、この新しい会館を鶴岡の芸術文化の殿堂を、市民みんなが空かせないで、みんなが大切に使用していただける。そこで、発表なり鑑賞なりをすることによって、満足感が得られるというような施設が目標だと思います。

そういったことでは、今までやってきたことに満足してしまえば、今までどおりということになるわけです。せっかく出来るわけですから、今までのものを改革する、新しい命も魂も吹き込めないかということ、もう少し議論すべきだと思います。学校教育という意味では、色々な意味でやっているということ、これはそのとおりだと思いますし、社会教育でも芸文協を中心にして、色々やっていると思います。

私は生涯学習に関わっていることをやっているのですが、やはり高齢者も、生き生きと発表会に来て満足を得られるということが必要ではないかと思っています。今日は、アドバイザーの先生が来られなかったのですが、全国的に色々やっているところも、この際ですから、我々は学ぶ必要があるだろうと思います。自己満足じゃなくて、他でやっていることも勉強しながら、こういうことも出来るのか、こういうこともやれたらいいな、鶴岡でもこういうことができるのではないかということ、せっかくの機会ですから、検討委員会で色々学ぶことが必要です。

私は山形のテルサホールに時々行くことがあります、あそこは自主事業もやっているし、自主事業の他に提携事業ということで、テルサの会員という形でテルサ会員を募集して、2,000円という金額を納めているのですが、色々な形で市民にアピールしながらやっている事例があります。今、情報を発信するというのは、ネットだネットだと言いますが、ネットでは私は伝わらないところがいっぱいあると思います。会員に演奏会や公演について紙で案内をすることによって、行ってみたいという気持ちになると思います。でも、もうひとつ足が運べないということもあると思います。鶴岡の文化会館も1,200のキャパの施設ができるわけですが、一歩踏み出して行きませんか、みんなで行きましょうよというような誘い方も非常に大事なのではないかと思います。テルサでやっている会員組織というものも、もう少し勉強するべきかなと思います。そういった、管理運営ということからみれば、空かせない、市民が満足して帰られるというような施設を作るためには、どのようなことがあるのかということ、もう一度検討したいなと思います。

気軽に使えるということからみると、例えば、東京オペラシティに行くと、ランチタイムコンサートということで、お昼休みにちょっとしたコンサートをやっていることがあります。気軽にやれるということで、大きな施設を使うわけじゃなくて、小ホールといったところで開催されています。発表をするということが非常に大事だということも含めながらやっているところもあるわけですから、色々な意味で気軽に使えるようにしてもらいたい。芸術文化という意味では、この施設（アートフォーラム）でも、展示だけではなくて、音楽のコンサートも開催しているわけですが、色々な意味で地域全体が活気のある地域になればいいなと思っています。

私の立場から言わせていただければ、高齢者の生涯学習も、これからは色々な意味で手を携えながらやっていきたいなと思っており、そんなことも含めながら、ここだけじゃなくて他の地域についても、もう少し勉強をしましょうということ含めまして、意見を述べさせていただきました。

委員長：新文化会館は、鶴岡の街全体が芸術性豊かな活気ある街であるための、中核的な施設にもなって欲しいというまちづくり的な夢もあります。芸術のためだけで、あとは閉じていてもいいという形ではない会館であって欲しいというような夢もあります。

色々ご意見いただきましたけれども、もう1つの部分（2）基本理念や基本方針について、ご説明をいただきたいと思います。

（2）基本理念や基本方針について

芸術文化主査：資料No. 2・3により説明

委員長：整備基本計画の基本理念と整備の基本方針に沿って、ソフト事業中心の施設の基本理念、管理運営の基本方針について意見をまとめたいということでした。不足しているようなことを含めまして、ご意見をいただきたいと思います。

委員：基本理念に凄くいいようなことをいっぱい書くのも大事ですけど、極端ですけど鶴岡市民全員が知っていてあたり前で、もっとみんなの目に付くような状況にしておかなければいけないと思います。3番までにするのか、5番までにするのかは、話の流れでいいとは思いますが、もっとシンプルに目でも伝わりやすいとか、子どもにも伝わりやすい基本方針案を出来るだけ早めに作って、指定管理者はこれから募集するわけですけど、この基本理念を見て、応募したい人が殺到するようなものをしっかり作っていかなければいけないのかなということも感じます。

今、色々な方がすごくいい話をしてくれたので、そういうものをしっかり組み入れてある文言にしなればいけないと思いました。管理するということが、やる気を高めるとか、育てるとか、楽しさを伝えるとか、色々しなければいけないということなので、まず、管理をしたいという人が殺到する文言とは、どのようなものだろうということを考えていった方がいいと思いました。

現時点での検討委員会の流れは、基本理念や基本方針を定めて段取り良くやるということでしたが、前回も言ったような気がします、運営主体組織についても5回目くらいに検討する形にはなっていますが、まずその管理する人たちを募集するという意思を、もっと早い段階から発信しておかないと、どんな立派な基本方針があっても集まらないと思います。今現状で管理できる組織は鶴岡市に果たしてあるのかと考えると、自分が分かる範囲では全く検討がつかないです。ですから、とにかく早く募集を出来るような形で、そういう組織を早めに作れるような段取りというものを作っておかないと、せっかくいい案を出しても何も始まらないと思うので、そこらへんはしっかり早め早めに発信することが大事だと思います。

自分たちのこの検討委員会自体も、市民の9割くらいは知らないのではないかなと思うので、常にそういう活動があるということは、もっと市民が知るべきだし、文化会館自体も7割くらいの人は使わない、行かないというような話もよくあるので、そういうマジョリティ（多数派）に対してもっと、明日からでもいいから発信して行って、こういう動きがあるからというのを知ってもらわないと、そのまま最後までサイレントのままになってしまうので、どういう基本理念や方針を作るかということよりも、どうやって早く知ってもらおうかということも、一緒に考えて欲しいと思います。

委員長：討論の進め方については、前回その進め方を一応了解したわけですが、基本理念というように少しまどろっこしいところから入っている感じはしますし、ここに集まっている方々の合意形成もある程度出来なければ、いきなり市民にどなたかやっていただけませんかと言っても、複雑な問題が新たに生じてくるのではないかなという思いもしているところであります。

進め方自体については、先ほどの話の中にも出てきておりましたように、全体をコーディネートするような組織作りをどのように進めるかという仕組みに関わる部分もありますし、指定管理という部分で、その方式が受け皿としてどういう形で形成されていくのか、どういう形での組織であって欲しいのかといった部分も、やはり話し合いをしておいて、そのうえで進めたいという理解の仕方をしているところです。事務局として何かコメントございませんか。

社会教育課長：色々貴重なご意見ありがとうございました。確かにおっしゃるとおりでございます。この指定管理を受けてくれる団体については、これからどのようにして指定していけばいいのかというのは非常に悩んでいるところでございます。このような形で、鶴岡市の施設を指定管理に向けて動いているのは初めてでございます。指定管理は決まっているわけですが、どのような組織に、どのような形で、指定管理の中身についてもどこまでお願いできるのかということも、これから検討が必要だと思っております。

それらも含めまして、これからの会議の中で、やはり会議を重ねるごとに、様々なご意見をいただいでいく中で、1つずつ固まっていくものと思っております。今、2回目の委員会の中では、この指定管理をどのような組織にお願いするかということは、まだ方向が見えていないということでご理解いただいで、これからこの基本理念などが固まっていく中で、ひとつずつ積み上げていくということで考えておりますので、もう少し時間をいただきたいと思っております。また、皆様方からこのようなことにつきまして、ご意見をいただければありがたいということで、よろしくお願い申し上げます。

委員：やっとな私も話が見えてきたような気がします。要するに指定管理というのは、一番初めに表記してありましたが、その方針でなさるということで。その指定管理者にどのような方向付けでこの管理運営をしてくれと、僕らの意見はそこへ落としていくのだということまで理解しました。

社会教育課長：そのとおりです。指定管理をすることは決まっておりますけれども、具体的にはこれからになります。よろしくお願い申し上げます。

芸術文化主査：先ほど委員から、今後の進め方についてご意見がありました。確かに何らかのテーマは決めておかないと、話が進んでいかないだろうということで準備をさせていただいたのですが、実は皆さんからはメインテーマ以外のことでも、回ごとに色んなご意見を出していただきたいと思っております。ですから、私たちは常に会議をまとめて、次回またご提案を出させていただいて、それで更に違うテーマでも意見を出していただいで、それをまた加えていく、肉付けしていく、そんな形で考えておりました。

ですから、最終的にこの会議が全部終了した段階で、ある程度固まると思っております。それをもってして、今度はどういうことを具体的に文化会館ですていくのかという話に持っていきたいと思っております。その段階でようやく指定管理に関しても、こういう事業をお願いしたいというような話になっていく。そういったことを考えております。

委員長：ありがとうございました。そういう形で、丸投げして指定管理団体を決めてという形ではなく、確認を行いながらということまで了解しました。こういう形で進んでいって欲しい、こうい

うような願いを含めて話し合いを進めたいと思います。

少しまどろっこしく思うかもしれませんが、着地点、開館日が決まっているのですから、ひとつずつ共通理解をしながら進めていきたいと思います。

委員：募集とは別に、そういうのは既に動き始めているということ、少しずつ発信はしておいた方がいいという、完全な募集とは別の発信のベクトルも作っておかないと、ということです。ですから、募集自体を早めて欲しいということではないのですが、来年なのか、今年なのかは分かりませんが、急に指定管理者を募集しますと言ったって、募集期間は半年か1年なのか分かりませんが、募集期間内に実績の無い人がゼロから団体を作り上げて手を上げて、それに採用されるというところまで至るのは凄く大変だと思うので、それに対しての事前のアプローチだけは、少しでもしておかないといけないと思います。少し紛らわしい言い方もあるのですが、事前の勉強だけでも、それを知ってする人も出てくると思うし、いきなり募集を始めても、既にある団体しか手を上げられないでは間口が狭いので、その間口を広めるための活動というのは少し必要かなと思いました。

委員長：具体的な形で、芸文協のこの前の芸術祭の運営委員会でも、どんな形でなんていうようなことのご意見も出ていたような状況ですので、色々な場所で話題にさせていただきながら、色々な形での話し合いを全市的に深めながらという、そういう方向性はあるだろうと思います。

委員：外部委託ということが決まるとすれば、その外部委託を受ける団体は、人格の無い団体ではダメなんでしょう。要するにNPOとか、そういうカチツとした法的にも認められるものでないとダメなんでしょう。そういうのを立ち上げておきなさいよということなんでしょう。そういう具体的な話の方がいいのではないのでしょうか。

委員長：芸文協だけで受けられるわけではないわけですし、具体的な話というのは、凄くやりやすいし熱を帯びるのですけれど、その前の段階で、どのようなという部分のところを、しっかりと踏んでおきたいという部分でございます。

委員：指定管理の話になるのですが、基本的に私たちが先ほど自主事業とか貸館事業といった話をしてきた中で、今までと違うのは、現在の文化会館は基本的には貸館オンリーでやっているわけです。それに対して、応援をしたいところがあるのは、今やっている照明の方とか音響の方たちは、非常に老朽化した施設設備の中で、彼らなりに精一杯やってきて、助けてきてくれている部分だと思います。

ただし、ミュージカルをやったときに、全部手動なので照明の方1人では動かせない機械があって助手を2人つけて、更にスポットライトに2人つけて、それをみんなで打合せして、号令係もつけて、照明室で3人一斉に手を動かしてということがありました。なぜそうするかというと、

一小節ごとに色を変えたい場面だったからです。今の新しい照明設備だと、全部コンピュータ化されておりまして、時間の経過とともに自動的に変わっていくようなスタイルです。更に商業的な施設になりますと、本当に音楽も時間も全部設定して、秒単位で全部見事に変わっていくような状況です。そうすると、今度は照明にしても、あるいは幕が降りたり開いたり、そういうものも、今までとは違ったシステムになってきます。ですから、そこを今度は使いこなせる、更にはそれを市民の人たちに広めていける、あるいはサジェスション（示唆）できる、そういうメインテナンスの人たちが必要になっていきます。そのためには、今の人たちの部分をどこかでは頑張ってきた人を活かしながら、なおかつ先につながる人たちを育てていくような組織が必要であって、ポーンといわゆる指定管理にしてしまっても、うまくいくわけがない。

そういう部分で、指定管理、それからなおかつ先ほど未来にということ、新しい事業とか、あるいは結びつける交流事業がありました。僕はクオリティ（質）が凄く大事だと思うのですが、もちろんクオンティティ（量）というか、先ほど話しましたが7割8割の市民の皆さんが足を運べるクオンティティも凄く大事だと思います。クオリティとクオンティティを両方育てていくためには、そういうコーディネートする、あるいはプランニングする部分が必要です。そこまで全部、指定管理では求めていると思います。

そうすると、そのためにはどういう組織を作っていかななくてはならないか。この部分が、多分財政的な部分との大きなせめぎあいになって、うまくいくのかいかないのか分かりませんが、その計画の見通しも多分役所サイドで考えてくださると思います。

私たちはどういう管理運営組織を作ると、自分たちが使いやすくなって、そして市民の方たちが喜んでもらえる、更に頑張っている活動をしようと思えるものになるかという点を、その管理の組織のあるいはスタッフによって変わっていくと思うので、ご検討願えればというのが私の考えです。

委員長：今関わった部分のところで、先ほど委員の提案がありましたけれども、やはり話し合いの中身が四方八方に散らばらないためには、今回はこのことについてという、ある意味順序を踏んだ形で進めて、総合的に前に言った部分へ補充していくのは良いわけですから、最終的に総合的にこういった形でいきたいと思いますという重なりにつながっていくように、話を一回ずつ焦点化した形で進めていきたいと思っています。

それで、運営の基本的なソフト事業中心の施設の基本理念、あるいは管理運営の基本方針というところに戻りまして、先ほど事務局からご説明があった部分はひとつの頭出し的な部分で、皆様方のご自由なそして多面的なご発言をいただく形として出来ていると思いますので、この部分についてご意見をいただければと思います。

委員：私もソーシャルネットワークなどで色んな方の意見を聞いてみると、やはりその7、8割の使っていない方々も非常に期待しているとか、なるべく自分たちも使える施設であって欲しいということがありました。それで、今1、2、3を見ますと、活動の拠点、創造の拠点、鑑賞の拠

点というように、芸術文化に興味がある活動をしている人に偏りがちな面がありますので、もし4番として作るとしたら、そういった今まで関わってない7、8割の方々が、例えば仕事が終わった平日に、ちょっと寄ってちょっとした飲食が出来て、集まった人と団欒したり会話したり、安らいだりくつろいだりして、そういったつながれる場所が出来たらいいのかなと思います。

それで、新しい設計を見ますと、ロビーが少し広めな感じの印象がありますので、そういった限られたところだけでも、例えば自由な間口を広げたスペースにすると、色々な人たちが集まって、新しい文化というものがポツとたまに出てきたり、活動につながっていったりするのではないかと思います。また、そういったところで情報発信することによって、賑わいやまちづくりにつながるのではないかと思いますので、そういった目で長文ではありますが、街のにぎわいや新しい文化が生まれる、そしてそういうくつろいだりできる拠点といったイメージのものが付け加えられれば、もっと広い市民の人たちで使えていけるのではないかと思いますので、参考にいただければ幸いです。

委員長：ありがとうございます。前回も出ておりましたが、7、8割の来たことが無い方々を、どのようにして来ていただけるようにするか。あるいは若い人たちの参加できる、そういうつどうことのできる施設ということが出ておりました。

委員：ちょっとだけ反論させてください。そういう色々な方たちがつどえる施設というと、文化会館でなくてもいいっていう施設の方が結構多いと思います。どういうことかと言うと、例えば、そこで寝ていたり、弁当を食べに来たりというのがあります。私も基本的にはたくさん色々な方が使った方がいいとは思っています。ただですね、いわゆるこの自由さが、逆に言えば、使いたい人たちが求めているものじゃない部分になることがあります。

今回も回遊性でまるくなっているところをみると、子どもたちなんかはすごくこう嬉しくなって走り回ると思いますが、逆に静けさを求めている者からみればストップとなったりする部分もあって、その許可とストップが、非常に難しいところです。そこを私たちは理解しながら、たくさん集客と使い勝手、そして交流を求めながら、どこかで外れない部分での交流ということを考えるための施設であって欲しいと願っております。

委員：私は反対の意見でして、例えば、美術館や公的な皆さんがつどえるような施設に立派なレストランがある場合もあります。鶴岡市長さんが、食文化都市を目指すと今言っています。文化と言ったら食文化も入りますから、あそこへ行ったら、鶴岡の美味しい物が食べられますよといった形で、併設するというのもひとつの案ではないかなと考えています。

ただし、公演があるときに、お子さんたちがどんどん出入りして走り回ってでは困ります。

委員：私が言ったのは少し違って、そういう区切られたきちんとした空間があって、そこで食べられる分ならいいのです。いわゆるロビー的なエントランス的な部分に、そういう誰でも来ら

れるスペースもいいのです。ただ、飲食が中心で引き寄せてしまうと、それは目的から外れていくのではないかと思います。区切られたスペースの中で飲食ができたり、レストランがあることは非常にいいと私は思っています。

委員：私のイメージからいけば、さっきも言いましたけども、山形テルサみたいな、ああいうイメージで考えています。あそこは当然レストランもあるし、駅にも近いし。近くには駅の西の広場もあるということで、そこが山形県としても、文化の殿堂に今はなっているのではないかなという印象を私は持っています。山響もあそこを拠点に、飯森さんが全国に発信をしている、モーツァルトのコンサートもあそこでやっているということも、ひとつあるわけです。ですから、私としては、どこでも飲食ができるというような形でなければ、文化の殿堂のところでの飲食というのいいのではないかとイメージしました。

委員：利用する側、プレイヤーの立場だと、もちろんそういう迷惑をかけられることは嫌がります。そもそも、文化会館の利用目的、これは限定されるはずです。ただ、付属設備とかそういうところで、一般の人たちから考えれば、そういう飲食とかがあればその場所には行きやすい。これは間違いないと思います。

それと、この近辺全体を考えてみてですね、常設の喫茶がないとダメだと思います。このへんの公園を散歩していて、どこかで一休みということ考えたときに、弁当は持っていないけど、コーヒーくらい飲みながら一休みしたいな、どこにあるだろう、ということになるわけですね。良く知ってらっしゃる方はいいですが、他所からいらっしゃった方々は、やはりそういう他所にあるようなところ、大きい建物に行けば何かあるというようなことを考える人もいます。ですから、常設の喫茶はあったらいいと私は思います。

もう1つ言わせてもらいますが、目標というものは目的達成のための手段であると、私はこういう言葉で覚えているのですが、この文化会館はどこの山に登るのかですね。山が決まらなないと、登り方とか、登り道とか、何を準備したらいいかが分からない。やはりそういう意味でいったら、この基本理念はある程度前にあった方がいい。ただ、この基本理念というのは、あちこちの文化会館を見てもみると、キーワードってほとんど一緒で変わらないです。ですから、基本理念はある程度なければならぬけれども、どうしても抽象的になってしまいます。もっと大切なのは、どうやってやっていくか。こっちの方が大切であって、それが二次元の世界ではなくて、三次元の世界で優先順位を作って、しかも Plan Do Check Action を5年計画とかで繰り返しながらやっていかないと、なかなか本当に目的いわゆる山には登れない。

ですから、貸館事業だけだったら、今までどおりやればいい。けれど、新しい概念を入れていくならば、そういうことをやれるスタッフとか、そういう人たちがいなければ、とても勤まらないと私は思います。

委員：つどえるだとどうしても設備とか物の方向性にとらわれてしまう。表現がゆるやかで大丈夫

か分かりませんが、単純に最近だと「つなぐ」みたいな表現が一番ベターだと思います。交流の拠点というようなもの、人がつどうというものもそうですし、さっき言っていたような、ロビーとかで色々な人がつどえるっていうのも含まれる。

まちキネのホールとかでは、映画館だから映画を見る人が中心に来ますが、じゃあ、あそこのホールで遊んでいる人がいるかというといないわけですし、やはり会館自体がどういうものか、みんなが知っていれば、そこで遊んだり寝転がったりしていいとは思わないです。あと森林文化都市の拠点みたいな形で、ほとりあが大山にあります、あそこのホールは子どもたちも森林を楽しむ目で、多少あそこの建物の中を走り回ることありますけれども、趣旨を理解してホールを使っているので、弁当を食べて寝転がっている人はいません。文化会館は文化の発祥の拠点であるということをしっかりしていれば、つどえる施設を作っておいても、そこで寝る人は絶対現れないと思うので、今回基本方針をしっかり決めて、全市民が理解さえしていれば、つどえる施設は別に作っても大丈夫だと思います。コンサートが無いと行かないよというような7、8割の人が来られるような施設、つどえる施設というのは必要だと思います。

つどえる拠点というよりは、文化の交流の拠点とか、人が交流する拠点といった形で、もう少しうまく表現をまとめればいいのかと思います。

委員長：レストランというのは、これから設営するには場所的に空間的に大変なのではないかなあと思うので、そういう大掛かりなイメージではなくて、ここでしか飲めないようないい珈琲のいい香りがしたり、せめて食文化で言えば、米粉のケーキが出てきたりするような、そんな部分で誇らしい、座って話し込めるような形での喫茶のコーナーがあればと思います。

それともう1つ、そことドッキングして、ここであった色々な文化的な行事が、そこへ行ったら、ああこんなこともやっていたのかというようなことで、見たり聴いたりできるような、そういう文化活動の情報がそこへあるような、そんな空間にしてもらいたいと思います。仙台まで行けば、これが見られるのかとか、あるいは仙台の人たちがここまで来ないと見られないのかといったような、情報が掴めて動きが取れるようなそういったような空間を、せめて珈琲の香りの中で味わうとか。そういう部分にしてもらいたいというイメージがあります。

疲れて、鶴岡公園からずっと歩いてきて、藤沢さんの作品を見て帰ってきても、文化的な施設として腰を下ろすところが無い。食べる飲食店は随分出来ていますから、その営業的な部分は侵食しなくてもいいし、今度多分新しくできる商工会館にも入ってもらえばそれもひとつになっていくので、そんな形でゆったりと芸術文化に触れられる空間としての喫茶的な部分とか、あるいは、情報が見られるコーナーとか、そういう部分のところが欲しいなあと、会館の中身についてはそんな想いをしているところです。

基本方針の部分については、今色々な方々からご意見をいただきました。交流の拠点という言葉も出てきておりましたし、分かりやすい言葉でいえば、集まるし、作るし、楽しむしといったようなものもありますでしょうし、この基本的な考え方、方針の部分のところを補充しながら、次回また皆さん方のご意見をお聞きしたいと思っております。

委員：ひとつだけ分からなかったのですが、お伺いしたいのですが。指定管理という言葉が出てくるわけですが、管理というと物と人の管理、両方と思っては聞いていたのですが、中身的に指定管理運営ですか。そこまで広げたものとして捉えて、今構想にあるのか。その箱物だけを指定管理するのか、そのへんのところが理解できなかったのと、指定管理というどうしてもコスト削減の方にイメージ的に行くわけです。そうなったときに、関わる人たちがどれだけ大切にしてもらえるのだろうか、暖かくしてもらえるのだろうかという不安が、私はあるように思うので、そこだけ伺いたいです。運営も含めて全ての構想なのかということです。

社会教育課長：私どもで今の時点で考えているのは、運営も含めた形の指定管理ということで考えています。指定管理につきましては、まず今の公共施設につきまして、直営か指定管理かどちらかを選ばなければならないところでございまして、その中の指定管理の場合に、建物だけの管理というものもありますが、新しい文化会館につきましては、運営につきましても、指定管理者から全部担っていただくということで考えております。そのために、基本理念から始まりまして、どのような施設がよいかということも全部踏まえまして、指定管理をお願いしたいと考えていますので、よろしくお願ひします。

委員：3つの他になんですが、私は鶴岡に美術館が無いのが凄く悲しいなと思っているのですが、そういう文化的なことを発信する拠点という意味でも、文化会館はあってもいいのではないかと考えています。活動、創造、鑑賞とありますが、鶴岡市としてこういう文化を作り上げていきたいという意味の文言が、4番に入ったらいいのではないかと思うことがひとつ。

それから、まちキネもそうですけれども、そこには人がいるからこそ寝ないのであって、交流の場といたら凄く広く市民が使うと思います。そのへんのところを、しっかりとしていかなければならないと思うことがひとつ。

市民レベルとしては、今の文化会館はとても座り心地が悪いイスだったりするわけですがそれでも、それでもいいものを見たりすれば、そんなことを言う人はいません。良かったなあと帰っていきます。ですから、先ほど照明の話もありましたけれども、私はバレエの文化に触れていますが、やはり凄くバックが大事で、そういったことをきちんとしてくれる人を育ててくれるところがあればいいなと思っているところでした。

委員長：人材を育成する部分と、発信の拠点、交流の拠点といったようなご発言が多く出てるところです。事務局で何か補充することございませんか。

文化主幹：この管理運営計画を検討していく中で、やはりハードとソフトが一体というような意味合いが当然あるわけですので、今回は準備できなかったのですが、建物の平面のイメージを見ながら、例えば先ほどレストランや喫茶といった話が出ましたけれども、そういった部分も実際に

こういうイメージであるというようなどころを見ながら議論できれば一番良かったかと思いません。次回は準備できると思いますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

委員長：具体的な形の中では、ソフトとハードをトータルして管理運営できるような、そういう形の部分を目指して、5年10年ごとに、ひとつの運営の部分のところがかめられていくような、そんな形での希望も出ています。そんなことも含めて、次回基本的なこの施設のソフト面での基本的な方針を決めるわけですが、今日出ておりました、発信の拠点、交流の拠点、そして人がつどうという、そういうようなイメージも重ねて、お考えをお聞ひいただければ、次回の話し合ひのときに活かされていくと思ひます。

どちらにしても、地元で照明音響その他人材の育成も図っていききたいという要望が多いわけで、一回ずつ向こうからそれらしき単発の人を呼んでくるという形でない力をつけていききたいという要望が各所でも出ておられますので、その仕組みも含めてですね、そういう人材育成の仕組みまで含めて、お考えをお聞ひいただければありがたいと思ひます。

文化主幹：ありがとうございます。色々貴重なご意見を頂戴しました。いただいた意見は、まとめだひ皆様方に資料として送らせていただひ確認していただひ、また次回につなげていききたいと思ひておられます。

5 閉会（文化主幹）

以上