

アートマネジメント講座  
「シンポジウム 協働の未来へ」

日時：3月1日（日）13：00～16：45  
会場：戸塚区総合庁舎3階 多目的スペース大

その1. 指定管理で文化施設はどう変わったのか？～  
横浜モデル10年の果実～

パネリスト

鬼木 和浩  
（横浜市文化観光局文化振興課 主任調査員）  
草加 叔也  
（空間創造研究所 代表取締役／全国公立文化施設  
協会アドバイザー）  
福田 寛  
（公益財団法人横浜市芸術文化振興財団 経営企画  
室 担当リーダー／日本評価学会認定 評価士）  
吉本 光宏（ニッセイ基礎研究所 研究理事）

モデレーター：田中 啓介（さくらプラザ 館長・統括  
プロデューサー）



シンポジウム （抄録）

\* 発言の一部を抄録しました。一部、要約しています。発言  
の詳細および発言者は、記録完全版でご確認ください。\*

地域文化拠点のパラダイムシフト

「震災の経験が文化施設の役割を変えている。東日本大震災の後、文化施設が地域で果たす役割が浮き彫りになってきた。地域のコミュニティの復活に役立っているということがあって、地域文化拠点に求められる役割が変わってきた。」

文化的コモンズとソーシャルインクルージョン

「これからは、地域の施設や団体との連携、いわゆる文化的コモンズの形成に段々重点が移ってくる。」

「社会参加の促進、文化によるソーシャルインクルージョン、例えば高齢者の方とか、障害者の方、そういった方が文化によって社会参加していく。そういったことを地域文化拠点として支えていく。」

「業務の基準も変わってくる。一番新しい業務の基準の中では文化的コモンズという言葉を使っている。もしかすると全国で初めて文化的コモンズという言葉を使った業務の基準になっているのではないか。」

指定管理者制度では自治体としての見識が問われている

「文化政策として、どういうことをやろうとしているのかということが問われている。」

「文化政策を構築して、業務の基準を書き換えることによってそれを目指してきた。」

「業務の基準っていうのは、自治体から市民の皆さんへの約束。」

運営主体を選ぶための手段

「この指定管理者制度を導入するっていうのはあくまでも施設管理、運営をどうしていくかっていう運営主体を選ぶための手段であって、文化施設を運営していくための根幹をなすものではない。」

「そもそも指定管理者制度がどうして導入されるようになったかというのは、それ以前の管理委託制度に不具合があるから。」

「経費の縮減」ではなく、  
「収支の改善」が行われれば、それでいい

「出ていくお金と入ってくるお金、出ていくお金が増えても入ってくるお金が大きくなる、そういう収支の改善が出来ればいいのだけれども、経費の縮減を図るとするのが命題の一つに上げられている。経費の縮減というのは、出ていくお金を減らさなきゃいけないので、それを単純にとらえたとお金を減らす。それは人を減らすか、事業をやらないか、施設をどっかを危険にさらすか、そんな選択肢しかないというのが、経費の縮減の中で一番課題になってくるころだろう。」

「指定管理者制度の最初の総務省の通知で、ここが非常に問題になった。住民サービスの向上を図るとともに経費の縮減。ここに経費の縮減って書いてしまったら、財政状況の厳しい市町村は「やったー！」とたぶん思う。総務省から経費縮減っていうのが来たって。」

「文化施設は増えているのに、事業費も管理費も減ってる。そのことに指定管理者制度は追い打ちをかけている。」

### 広く地方公共団体の自主性に委ねる制度

「総務省の通達に、導入の有無を含めてと書かれている。地方公共団体しっかりしなさいってことをまず書いている。それから、単なる価格競争入札とは

異なると2番目に明記している。それで、住民の安全確保に十分に配慮する、これは行き過ぎた経費節減等が安全にかかわるということを暗に言っている。それと労働法令、これも行き過ぎた経費節減で、雇用している人たち、スタッフの労働環境が悪くなっ

### 地方公共団体の文化に対する見識が問われる制度

「指定管理者制度の影響が指摘される中、地域の文化施設を支える基盤の脆弱化に対する危機感が広がっている。」

### 芸術文化への戦略的な投資

「文化施設の指定管理料も公的支援になる。従来は足りないから支援するっていう発想だったものを、この方向を転換し、社会的必要性に基づく戦略的な投資として行わなきゃいけない。」

### 劇場・音楽堂等は、つねに活力ある社会を構築するために大きな役割を担っている

「劇場・音楽堂を設置し、運営するもの、これは地方公共団体であり、指定管理者が、自主的主体的に施策を策定し、積極的に活用すると書かれている。」

「指定管理者制度の特徴っていうのは、施設ごとに、この運営者がベストなんだと選べるメリットがある。しかし一方で、施設が分断され、施設連携が行われなくなっている。」

### 運営者が分断されている

「専門施設と地域施設、そして地域施設同士。その辺の横のつながり、施設間のつながりを今後どう作っていくことが出来るのか、文化的コモンズのお話もありましたけども、そういったことがこれから出てくるのではないか。」

「設置者側がまず見識を持つということがあるけれども、パートナーである指定管理者も見識を持って行かなければいけない。」

「文化的コモンズとか教育や福祉っていうものに文化施設がコミットしようとする、むしろ地域の文化施設の方がそういった役割を担わなきゃいけない。指定管理者制度というものがどういうふう

にそれを担保することが出来るのか、そういう方向に導いていくことが出来るのかというのが、次の課題。」

「文化の質を仕様書に書くって、ほとんど無理に近い。」

「指定管理者と横浜市が市民に対して、こういう機能をこうして果たしていますというのを説明する責任がある。」

「指定管理者制度っていうのは文化施設の運営そのものを考えるっていう制度ではなく、それをどうやって決めるかっていうことの制度に過ぎない。だからその制度っていうものを前提にして、どうやってそれぞれの文化施設が、より良い事業や運営を行い、そのことを市民にきちんと説明し、あるいは市民から批評・批判を受け入れて更により良い施設にしていくか。」

「指定管理者制度はいろいろクリアしなきゃいけないことはあるけれども、それをポジティブに考えて、どうやってやっていくのかっていうのが、これからの指定管理者制度。ぜひそこに横浜市が、全国にリーダーシップを発揮してほしい。」

#### 横浜市と指定管理者の間の上下関係

「公募によって選ばれたっていう選考過程があると横浜市と指定管理者の間に、ある種の上下関係、そんな意識が生まれてしまうんじゃないか。本来は、選ばれるまでは選ぶ側選ばれる側という関係はあるけれど、選ばれた後は同じ立場で、横浜市ももちろん文化政策、地域振興を考えるけれども、指定管理

者も地域の文化拠点を運営していくっていう立場で同じ方向を向いていく。選考が終わったらぱっと気持ちを切り替えて、同じ立場で行こうって両者が思えるといい。」

「管理委託制度っていうのは委託というシステムで、業務を委託していたので、どうしても出す側と受ける側という意識がある。今の指定管理っていうのは委任行為、業務の一部を委ねているので、本来は一体的なはず。ただし、より委託以上に上下関係、発注する側と受ける側という感じが、ちょっと大きくなっているという印象が一番懸念される場所。」

「指定管理者制度のことは、制度が導入されてすぐとか、それ以降二、三年くらいはこういう公の場で、制度の善し悪しが議論されることがあった。けれども、いまそういう場がほとんどなくなっていて、この講座がもたれたっていうのはすごい良いことだと思う。こういう指定管理者制度のあるべき姿を議論するような場所や機会というのを、もっとたくさんできたらいい。」

「まだまだ課題が多い。総務省的には指定管理者制度は上手く行っているという評価だろう。それに異議ありと言っているのは、美術館博物館劇場ホールくらいの施設。後はみんな上手く行っているという評価だろうと思うので、そう簡単にこのシステムは、

大きくは変わらないかもしれない。」

#### 指定管理者の政策立案能力

「それぞれの指定管理になる人たちが、ちゃんと意識を持って、この施設をどうやって行くかっていう、政策立案能力を蓄えないと活かされていかない。」

#### 審査のシステムの構築

「審査っていうのは、横浜市は全員外部審査員を入れているが、これが本当にちゃんと評価できる審査員になっているかどうかっていうのは、もっと考えなきゃいけない。それも客観的にきちんと審査ができるようなシステムを作っていかなければいけないだろう。」

#### 文化的コモンズの形成と地域への還元

「指定管理者制度によって、いろいろな方が文化施設の運営に参入できるようになった。これが文化的コモンズの形成には有利に働くんじゃないか。指定管理者、いろいろ課題があるかと思うけれども、指定管理者制度を上手く使って、地域に還元していくことが出来ないかと思っている。」

#### 求められる広範囲な専門性

「市の職員に専門性が求められる。同時に指定管理者にも専門性が求められる。それも非常に広範囲になってきている。」

「指定管理者制度は、あくまで最適な運営者を選ぶための制度である。そこで選んでしまえば終わりということではない。その後が続くものというのは直営でも管理委託制度でも変わらない責任、業務がある。」

「こういう場を多くもって共有していく、議論していく。より良くしていくために何が必要なのかということ、ともに考えていくということが必要なのではないか。」