

## 令和元年度第4回茅ヶ崎市指定管理者選定等委員会会議録

議 題	茅ヶ崎市美術館及び茅ヶ崎市茶室・書院（松籟庵）の指定管理実績の評価について
日 時	令和元年8月23日（金） 9時30分 開会 11時40分 閉会
場 所	茅ヶ崎市役所本庁舎4階 会議室4
出席者氏名	藏田幸三委員長、山本裕子副委員長、小山道昭委員 （事務局・行政改革推進室） 白鳥室長、所室長補佐、関谷室長補佐、岡崎主査、大橋主任、宮沢主事 （施設所管課・文化生涯学習課） 関山課長、鈴木主幹、栗生田課長補佐、鈴木主任、飯塚主任、渡邊主事
資 料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・茅ヶ崎市美術館 指定管理者評価表</li> <li>・茅ヶ崎市美術館 指定管理者申請要項</li> <li>・茅ヶ崎市美術館 申請書類一式</li> <li>・茅ヶ崎市茶室・書院（松籟庵） 指定管理者評価表</li> <li>・茅ヶ崎市茶室・書院（松籟庵） 指定管理者申請要項</li> <li>・茅ヶ崎市茶室・書院（松籟庵） 申請書類一式</li> <li>・指定管理者制度導入施設におけるモニタリング結果報告書（抜粋）直近3か年分（茅ヶ崎市美術館）</li> <li>・指定管理者制度導入施設におけるモニタリング結果報告書（抜粋）直近3か年分（茅ヶ崎市茶室・書院（松籟庵））</li> </ul>
会議の公開・非公開	公開
非公開の理由	—

### 【開会】

（事務局）（白鳥行政改革推進室長）

それでは定刻となりましたので令和元年度第4回茅ヶ崎市指定管理者選定等委員会を始めさせていただきます。本日の進行を務めさせていただきます、行政改革推進室長の白鳥でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日の委員会の議題につきましては、「茅ヶ崎市美術館」及び「茅ヶ崎市茶室・書院」の指定管理者の候補者に対するこれまでの実績等を評価・検証し、委員の皆様へ次期指定管理期間に向けた助言等をいただければと考えております。

続いて、本会議ですが、「茅ヶ崎市指定管理者選定等委員会規則」第6条2項に従い、本委員会委員4名のうち現在3名出席で過半数となるため、成立していることを御報告します。

なお、牧瀬委員からは欠席の御連絡をいただいております。

また、本日出席しております事務局職員でございますが、指定管理者制度を所管する行政改革推進室並びに施設所管課の文化生涯学習課が出席させていただいております。

では、本日使用いたします資料の確認をさせていただきます。

### 【配布資料確認】

(事務局) (白鳥行政改革推進室長)

また、本委員会の公開・非公開については申請書類を確認したところ非公開事由に該当する事項がございませんでしたので、原則どおり公開で実施いたします。

それでは会議の進行につきましては、茅ヶ崎市指定管理者選定等委員会規則に基づき、藏田委員長にお願いいたします。

(藏田委員長)

それでは、引き続き会議を進めさせていただきます。

ただいま事務局から説明がありましたとおり、本委員会は公開で実施させていただきますのでよろしくお願いたします。

続きまして、議事録署名人を指名させていただきます。審議会等の長と、審議会等の長が指名した委員が署名するということでございますので、名簿順で山本委員にお願いしたいと思います。

(山本委員)

承知しました。

(藏田委員長)

山本委員、議事録署名人をお願いいたします。

それでは次第に沿いまして、「評価方法について」、事務局から説明をお願いいたします。

(事務局) (行政改革推進室 関谷室長補佐)

評価方法について御説明させていただく前にまず、「茅ヶ崎市美術館」及び「茅ヶ崎市茶室・書院」の指定管理者を非公募で選定を行っている理由について説明させていただきます。

まず、これから評価をいただく「公益財団法人茅ヶ崎市文化・スポーツ振興財団」ですが、「茅ヶ崎市における文化芸術活動やスポーツ活動の振興を図るための事業を行い、茅ヶ崎市民が心豊かで潤いのある市民生活を送り、健やかで活力ある地域の形成と発展に寄与すること」を目的に、平成8年に設立された法人です。設立時より市の文化・スポーツ振興を牽引する役目を果たしてきており、平成 18 年度からは指定管理者として、本日の対象施設である「茅ヶ崎市美術館」、「茅ヶ崎市茶室・書院」の管理運営を行っております。財団のこれまでの管理運営の実績と、利用者や関係機関との信頼関係を含めたノウハウは、財団と市の財産であり、その継続には一定の価値があると考えております。

しかしながら、社会情勢、市民ニーズといった本市を取り巻く環境も変化し、より一層の事業実施主体の最適化が求められている状況下において、本市といたしましても公の施設のサービス向上や効率的な管理運営に効果を期待する指定管理者制度の趣旨にあらためて鑑みただ中で、令和5年度以降の指定管理期間における公募を見据えた自主的な取組を要請する「茅ヶ崎市・文化スポーツ振興財団改革に向けた考え方」を平成 30 年1月に作成するとともに、財団側におきましても「改革アクションプラン 2017」を策定し、自立的な経営のための取組に着手したところでございます。

経営強化の取組の一環として平成 30 年度中には、市と監査法人との間で業務委託契約を締結し、「適正な指定管理料の算定」や「財団の自立的で効率的な経営基盤の確立」に向け、専門的かつ客観的な立場からのコンサルティングを財団職員も含めた中で進めてまいりました。今後は公益財団法人という性質を踏まえた中での収益性のある事業展開や費用削減に取り組んでいくこととしております。

これらのことにより、本市の「指定管理者制度導入に関する基本的考え方」に定める、「法人等の設立目的と施設の設置目的・機能が一致するような施設で、その法人等が管理運営を行うことにより、安定的・効果的な施設運営が期待できるとき」に該当し、外郭団体の段階的な自立を促すことを目的として非公募での選定としているところでございます。

非公募の理由については以上となります。評価の方法等については担当より説明させていただきます。

(事務局) (行政改革推進室 大橋主任)

それでは、「茅ヶ崎市美術館」及び「茅ヶ崎市茶室・書院」の指定管理者の評価方法について、御説明申し上げます。

これまでの経過ですが、庁内において申請要項を確定した後、令和元年7月2日から8月2日までを申請書類の受付期間といたしました。その後、8月16日まで委員の皆様より意見を頂戴し、取りまとめた意見について、申請団体に事前送付しております。

これから行います「評価」の流れでございますが、まずこの後に施設所管課より施設の概要や所

管課において課題と感じていること、逆に期待していることなどを御説明いたします。その後申請者に入室いただき、プレゼンテーションを2つの施設併せて30分程度、委員による質疑応答や御助言をおおよそ30分程度いただく予定で考えております。プレゼンテーションの際には委員の皆様からの事前意見を踏まえてプレゼンテーションをしていただくようお願いしているところでございます。なお、時間も限られておりますので、すべての御意見について御回答が難しい部分もございいますので、御不明点につきましては質疑応答のお時間をお使いいただければと思います。質疑応答の後、申請者には退出いただき、委員の皆様で意見交換を行うとともに、「評価できる点」及び次期指定管理期間の管理・運営において重点的に取り組んでいただく「改善を要する点」をそれぞれ3点以内で抽出いただければと思います。

いただいた御意見は申請者にフィードバックし、事業計画書への反映の可否について検討いただきます。その中でも、重点的に取り組んでいただく事項については、毎年度行うモニタリングにおいて、継続して進捗を確認してまいります。

なお、いただいた御意見は議会資料に掲載される可能性があることを最後に申し添えます。説明は以上でございます。よろしくお願いいたします。

(藏田委員長)

ありがとうございました。評価方法について事務局より説明がありましたが、質疑等はありませんでしょうか。

### 【質疑なし】

(藏田委員長)

それではつづきまして、指定管理者の候補者に対する評価を行うにあたり、事務局より施設の概要、施設所管課側で課題と感じていること、並びに次期指定管理期間で指定管理者に期待することについて御説明をお願いいたします。

(事務局) (関山文化生涯学習課長)

それでは、文化生涯学習課長より御説明させていただきます。

茅ヶ崎市美術館につきまして、この度、令和2年3月31日をもって指定管理期間が終了することから、地方自治法第244条の2第3項及び茅ヶ崎市美術館条例第3条の規定により、施設の管理運営を行う指定管理者の評価・検証を行うものでございます。また、当該施設の指定管理者を非公募とする理由については、先ほど事務局より説明がございましたので、割愛させていただきます。

続きまして、施設の概要について御説明いたします。

美術館は、茅ヶ崎市東海岸北一丁目4番 45 号に位置し、郷土の芸術文化を後世に伝えるとともに、市民の創作活動及び次世代を担う青少年の創造力の育成を図り、広く芸術文化の向上に寄与することを目的に、平成 10 年4月に開館しました。平成 18 年度より指定管理者制度を導入し、現在に至るまで、茅ヶ崎市文化・スポーツ振興財団が施設の管理運営を行っております。美術館は、本市ゆかりの作家・作品を中心に、展覧会事業を展開するほか、関連催事として、講演会、学芸員によるギャラリートーク、鑑賞会、ワークショップなどの多様な事業を展開しており、市民が幅広い芸術文化に気軽に触れられる機会を創出し、市民の憩いの場として親しまれております。また、独自性を発揮し魅力ある施設として運営するため、本市にゆかりのある作家及び作品等を系統的に収集し、コレクションの充実に努めております。現在では 2,300 点を超える作品を有しており、展示・公開、教育普及活動等を通じて事業活動の充実に図り、本市の芸術文化の発展に寄与しております。

また、平成 27 年度より、館長を含め学芸員資格を有する職員が4名体制となり、それ以降は企画の幅も広がり、より充実した事業を展開しております。近年の代表的な企画としては、平成 29 年度の「ハワイアンキルト展」と、平成 30 年度の「小原古郵展」が挙げられます。会期中には全国各地から大変多くの方に御来館いただき、茅ヶ崎市美術館の知名度を高める契機となり、新規利用者の獲得にもつながったものと捉えております。

一方、申請書の項番6、事業報告書の自主事業の実施状況のとおり、年間を通じた全体の利用状況を見ますと、利用者数は事業によって偏りがあり、例年、比較的同様の時期又は事業に利用が少ない傾向がございます。また、利用者層を見ますと、大学生以下の若年層の利用が少ないという実態がございます。また、施設稼働率についても、アトリエは使用可能日数の 50%程度にとどまっており、さらなる利用の拡大に向けた取組が必要と考えます。

自主事業の利用状況については、施設所管課としても、地域に密着した郷土美術館として、本市ゆかりの作家や作品、地元の若手作家などの紹介、学校や文化団体等の地域との連携事業などを行うことも使命であることから、利用者数や収入等の数値だけではかかれるものではないと考えておりますが、次期指定管理期間においては、こうした現状の課題をきちんと捉え、また、社会情勢やその時代に応じた芸術文化の動向などを敏感に捉えながら、その改善に向けて取り組んでいただくことを求めたいと思います。また、今後は自館における事業展開に完結することなく、隣接する施設、学校及び地域等との連携を通じて、事業展開の幅をより広げ、子どもから高齢者まで愛される美術館の運営を目指し取り組んでいただくことを期待いたします。

茅ヶ崎市美術館の説明は、以上でございます。

続きまして、茅ヶ崎市茶室・書院(松籟庵)につきまして御説明申し上げます。松籟庵につきましても、美術館と同様、令和2年3月31日をもって指定管理期間が終了することから、地方自治法及び茅ヶ崎市茶室・書院条例の規定により、施設の管理運営を行う指定管理者の評価・検証を行うものでございます。当該施設の指定管理者を非公募とする理由については、先ほど事務局より

説明がございましたので、割愛させていただきます。

続きまして、施設の概要を御説明させていただきます。

松籟庵は、茅ヶ崎市東海岸北一丁目4番 50 号に位置し、茶室、書院及び日本庭園からなるもので、市民の文化及び教養の向上を図ることを目的に、平成3年の文化の日に開園しました。構造は木造平家建で、茶室は裏千家の又隠を、書院は表千家の松風楼を模しています。また、庭園は、旧原別荘時代につくられた庭園がそのまま生かされた廻遊式の純日本庭園で、梅や桜などの木々が植えられているほか、池・石灯籠などが配置され見事な景観が作り出されており、市民の憩いの場として親しまれています。

一方で、施設の特性上、施設利用のうち茶道の利用が大半を占めているなか、稼働率が低い傾向にあること、また高齢化による茶道グループの解散による稼働率の低下などを、課題として捉えております。施設所管課としましては、社会情勢をふまえながら、今後、新たな利用者層にも御利用いただくことに加えて、これからの文化施設としてのあり方として、他施設等との連携による事業展開を図るとともに、施設利用者のみならず広く市民に愛されるような施設運営を求めます。また、本市における文化教養活動の促進のため、次世代の文化の担い手となる人材の育成を目指す必要があります。そこで、次期指定管理期間においては、個人が文化教養活動に参加できる場づくりや、稼働率の向上及び利用者数の増加に向けた取組の充実を期待しております。

茅ヶ崎市茶室・書院 松籟庵の説明は、以上でございます。委員の皆さまにおかれましては、御審議のほどよろしくお願いいたします

(藏田委員長)

御説明ありがとうございました。施設所管課から御説明いただきましたが、御質問等ございますでしょうか。

では、私から1点ございます。所管課から具体的に要望、期待される事項として、利用者増、稼働率の増加、自主事業の拡充ということが出たと思うのですが、具体的に段階的な自立に向けて、「今年はどこまで、来年はどこまで、次回公募の段階にはどこまで」という目安については、申請者とどのようなやりとりがされているのか、もしくはされていないのかお尋ねいたします。

(事務局) (関山文化生涯学習課長)

自主事業につきましては、松籟庵は、昨年度は茶室の書院でお茶会の事業を始めております。それについては、今までは、施設利用ということで貸館が主でしたが、広く一般の方にご参加いただけるお茶会を始めております。それについては成果が出ていると思いますので、その成果をもう少し具体的な形で今後取り組んでいただければと思っております。

(藏田委員長)

すみません。具体的に自主事業の目標として、回数、人数、利用料といったものについて何かお話をされていらっしゃるのかどうかを確認したいと思います。

(事務局) (関山文化生涯学習課長)

それについては、具体的な定量、定数といったお話しはしておりませんが、自主事業の本数を増やしていくというお話をしています。それから、美術館については、企画展が比較的好評いただいておりますので、その辺の動向を捉えながら、企画展の企画をしていただきたいというお話しはしております。

(藏田委員長)

具体的に指定管理者にそういうことを担当課から求めているなければ指定管理者は答えようがないと思うので、具体的に自立、向上とか、好評だからそれを拡充していくということの「ここまでいけば市としては大丈夫です」というものについては、担当課としてはどんな目安を持っているのでしょうか。ここまでという目安を担当課として持っていていらっしゃると思うのですが、それについてはどういったものがあるのでしょうか。それともないのでしょいか。好評というのは何をもちて好評と言っているのですか。

(事務局) (関山文化生涯学習課長)

好評というのは、美術館であれば来館者数がかなり多かったということです。

(藏田委員長)

来館者数が何人以上であれば好評ということですか。具体的な数値で言うとどこになるのですか。

(事務局) (関山文化生涯学習課長)

美術館で言えば、申請書にも年間2万7,000人の来館者数を指すと記載があります。そこは当課としても目指してほしいと思っております。

(藏田委員長)

それだけですか。

(関山文化生涯学習課長)

自主事業につきましては、美術館では、企画展と一緒に関連事業をやっておりますが、

他館や他施設、地域との連携も行っていただきたいという要望があります。

松籟庵もそうですが、その館だけで完結するものではなく地域の文化施設でもありますので、広がりを持った展開をしていただきたいと思っております。それが担当課として大きく要望を挙げているところです。

(藏田委員長)

わかりました。

(事務局) (関山文化生涯学習課長)

定数的な目標ですが、松籟庵は稼働率が低いと先ほども申し上げましたが、財団で示す目標値は、茶室は30%以上、書院は75~80%程度となっております。

(藏田委員長)

わかりました。最終確認ですが、そのように他館との連携、稼働率が一定程度上がってれば、自主事業の収益が上がっていなくても、それは市として良しとする考え方でよろしいですか。

(事務局) (関山文化生涯学習課長)

収益もあわせてやっていただきたいと思えます。

(藏田委員長)

それについてはどのような目標を掲げていらっしゃるのかということをお聞きしたいのです。段階的な自立ということで今回お話を伺っているのですが、今すぐ独立採算を求めるということでは全くないと思うのですが、少なくともどのラインまで求めているのでしょうか。少なくともその目安がないと、適切な評価もできないところがありますので、稼働率の30%とか、来館者数については先ほどの説明で良いとして、それ以外の目標で具体的に運営上の自立に向けた数値目標というのはないのでしょうか。「頑張ってください」ということだけなのではないでしょうか。

(事務局) (関山文化生涯学習課長)

具体的な数値は定めていません。

(藏田委員長)

わかりました。所管課としてはそれがないと、公募として事業者の出てきた数字が適切



かどうかわからない部分がございます。当然、先ほども申し上げたとおり、利用料やスタッフ、経費というのは限りがありますので、どのようにそれを振り分けていくのかという判断はできないと思いますが、具体的に少なくとも「今年は幾つ、来年は幾つ、再来年は幾つ」という目標を定める必要はあると思います。それがないと、要項の中で「改善をしてほしい」と求めていたとしても、「どこまで改善すれば良いのですか」と申請者から問われる立場になります。そのときに今のところは「頑張ってください」ということでよろしいのでしょうか。

(事務局) (文化生涯学習課 鈴木主幹)

それぞれ収益の部分につきましては、受益者負担という観点も必要だと考えています。これまでの実績として美術館の受益者負担は10.3%、松籟庵が26.7%という数値になっていますが、入館者数の全てに受益者負担がかかってくるということにはならないのと、これまで実施していた事業の範囲でのパーセンテージとして捉えています。これは、昨年分析した中に出てきているところでございます。その辺については、少なくとも事業数を増やすということになりますが、具体的な数値は、関係課と精査しているところであります。ただ、数値的な目標は、近いうちに出さなくてはいけないという認識はございます。

(藏田委員長)

その点は、評価する側としては、適切に運営されているのか、それをどのように頑張っていたか評価しているのか検討するに当たって、その結論がないと、なかなか評価が難しいというのが現状です。とはいいましても、審査は進めさせていただきますが、今の経営改革なり受益者負担の率についても、早急に検討し決めていただかない限りは、適正な評価はなかなか難しいというのは御理解いただきたいと思います。

(事務局) (文化生涯学習課 鈴木主幹)

はい。

(藏田委員長)

ありがとうございます。

では、審査に進んでまいりたいと思います。

審査の進行につきましては、事務局をお願いしたいと思います。

(事務局) (白鳥行政改革推進室長)

それでは、申請者の入室をお願いします。

## 【申請者入室】

(事務局) (白鳥行政改革推進室長)

それでは、お待たせいたしました。

ただいまから、茅ヶ崎市美術館及び茅ヶ崎市茶室・書院(松籟庵)の指定管理者の候補者に対するヒアリングを行います。

プレゼンテーションを30分程度で実施していただき、引き続き、委員からの質疑応答及び助言を30分程度させていただきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

なお、プレゼンテーションに当たっては、申請書の該当ページなどをお示しいただいたほうがわかりやすいと思っておりますので、御説明箇所が特定できるようにしていただきたいと思います。それでは、御準備はよろしいですか。プレゼンテーションをよろしくお願いいたします。

(申請者)

公益財団法人茅ヶ崎市文化・スポーツ振興財団は、茅ヶ崎市民の自主的で創造的な文化芸術活動及びスポーツ活動を支援・促進し、豊かな地域文化の形成と発展に寄与することを目的に、平成8年4月に茅ヶ崎市の100%出捐による財団法人として設立をされました。

また、このたび新たに指定管理を申請いたします茅ヶ崎市美術館は、郷土の芸術文化を後世に伝えるとともに、市民の創作活動や次世代を担う青少年の想像力の育成を図り、広く芸術文化の向上に寄与することを目的に、平成10年4月に開館され、開館時より当財団が管理運営を受託し、平成18年度より指定管理者としての管理運営を行っております。指定管理者として、今後4年間、茅ヶ崎市美術館を持続的に発展させ、茅ヶ崎市の文化芸術、知的環境の拠点施設として、市民の学び、体験、交流の場となることを目指して運営をしてまいります。

それでは、申請書に沿って順次御説明を申し上げます。

最初に、第2の1号様式、施設の管理運営に係る基本的な考え方についてでございます。美術館の基本的な使命は、選び抜かれた作品を集め、長く安全に保管することで多くの方々に作品鑑賞の機会を提供し、多様な文化、歴史、感性があることを知らせることにあり、人々が集い、感動と希望をもたらす、創造性を育み、ともに生きるきずなを形成するための地域の文化拠点となることが求められています。そのようなことから、本年7月14日から9月1日までの期間、来館者の視覚、聴覚、触覚、嗅覚など、あらゆる感覚を用いて鑑賞する新たな美術館のあり方を考え、障害の有無を超え、違いを認め合い、ともに歩むことを楽しみ、その価値を捉え直す機会となることを目指した展覧会を開催しています。こ

の展覧会は、2年前から準備をいたしました。

この展覧会は、第2の3号様式の「(2)経費の縮減を図る提案」にも関係いたしますが、本展覧会の開催にあたりましては、公益財団法人花王芸術・科学財団に書類を申請し、50万円という助成金をいただくことができました。さらに、第2の7号様式の提案を求める事項に記載いたしました内容が具体的な形として達成できたことで、公益財団法人かながわ国際交流財団から本展覧会の関連催事に対しまして20万円の負担金をいただくこともできました。令和2年度からの次期指定管理期間においても、助成金等の獲得や、他の機関等との連携につながる事業を積極的に検討するとともに、経費縮減に努めてまいります。

次に、第2の2号様式、組織職員配置及び職員の育成につきましてでございます。

現在、美術館には、館長及び3名の学芸員、事務、受付、監視の職員14名が勤務しております。当財団の学芸員は、茅ヶ崎市美術館の設置目的を十分に理解し、美術館活動の核ともなるコレクションの収集方針を踏まえ、茅ヶ崎市らしい個性的な美術館運営を目指しています。時代の変化に対応して、必要とされるスキルや心構えは変わっています。常に、自分の適正を確認しながら、他者との相互補完を心がけ、引き続き、学芸員個々人のスキルを上げ、学芸員をチームとして機能させることができるよう努めてまいります。次期指定管理期間中に美術館は開館25周年を迎えます。私たち財団職員全体が茅ヶ崎市美術館は何をすべきなのか、改めてその課題を共有し、企画展及び収蔵作品展、また、教育普及事業を通して、より多くの市民に美術館の新しい価値を還元できるように努めてまいります。

次に、第2の3号様式、収支計画についてでございます。

2号様式(その3)に記載いたしました。令和2年4月より、条例改正に伴い美術館の入館料等の上限額が改定されます。条例に基づき、上限額の範囲内で、指定管理者が市長の承認をいただき料金を定めることとなっておりますが、新たに年間パスポートの創設、65歳以上の方の有料化などの改正に合わせ、新たな利用料金等につきましては、年内の設定に向け、現在、市と協議を進めているところでございます。

新たな料金体系が美術館の来館者数等にどのような影響があるのか、令和2年度1年間を経験してみないとその傾向がわからないという点がありますが、年間パスポートの創設、65歳以上の方の有料化等を勘案し、第2号様式に記載したような考え方にに基づき、収入額を想定いたしました。

委員から、収益を高く見込んでいる根拠についての御意見と、平成30年度は入場者数も販売数も増加したのに、少ないときの数字でしか計上されていなく、成長が見られないとの御意見もいただきました。一昨年のハワイアンキルト展、昨年の小原古邨展と、直近の2年間は、観覧者の増加につながる企画展を開催することができました。特に、小原古邨展につきましては、委員からテレビ放映された時期が展示の後半であり、宣伝のタイミン

グや展示期間の延長をすべきであったとの御意見をいただいております。実際、取材のタイミングは、後半の展覧会の展示になってからであり、取材されたことも、放送されることも、テレビ局が許可するまでは情報としては流してはいけないという厳しい条件がございました。また、展示期間の延長につきましては、作品の借り主との契約もありますが、次の展覧会の会期も当然のことながら決定しており、延長することはできませんでした。テレビでの影響がとても大きく、観覧料も大幅な増加となったことから、昨年度の観覧者数、観覧料とも、目標とするには余りにも大き過ぎますので、対象としておりません。なお、テレビ放映後は、入館するまで1時間以上待たれた方もいらっしゃいましたが、美術館職員の対応により、「待たされた」というクレームはほとんどございませんでした。次期の指定管理期間の観覧料収入の想定では、この分については除いて想定をいたしました。しかしながら、この2年間の実績と評価をもとに、職員一同、観覧者増に向け、広報等の仕方や魅力的な展示内容となるような、様々な取組を検討し、努力してまいります。なお、指定管理料につきましては、市より示されました債務負担額の上限額となっております。また、支出の事業経費は、企画展等の内容や、施設の維持管理などにより影響を受けますが、美術館の運営に係る経費につきましては、可能な範囲で縮減できるよう努めてまいります。

続きまして、第2の4号様式、施設の管理についてでございます。

美術館は開館後20年以上が経ち、施設には様々な不具合が出てきております。平成30年度には、懸案でありました美術館の室温管理の要の設備であります、チラー冷却水循環装置の交換が市の工事により終了し、年間を通して収蔵庫も含めた美術館全体の安定した室温管理ができるようになりました。しかしながら、施設の経年劣化、設備の老朽化等の課題はまだ残っておりますので、次期の指定管理期間においても、保守点検、法定点検、日常点検等を着実に実施する中で、計画的に修繕等の提案をするとともに、軽易な修繕につきましては、市との協議の上、財団で対応をしてまいります。また、収蔵品の殺虫や殺菌処理、修復など、適正な管理を実施し、常に最善な状態で作品を展示できるように努め、収蔵品の寄贈者や作品の借用先からの信頼を向上させることにも力を注いでまいります。

次に、第2の5号様式、施設の運営につきましてでございます。

地方公共団体を取り巻く厳しい状況は、収束する見通しは立っていません。このような情勢のもと、指定管理施設として管理運営をしております茅ヶ崎市美術館におきましても、運営が厳しい状況にあります。美術館の使命は、基本的に選び抜かれた作品を収集し、安全に保管することで多くの人々に作品鑑賞の機会を提供し、教育普及活動により、様々な文化、歴史、感性があることを知っていただくことにあります。今、公立美術館は、厳しい財政状況のもとで限られた財源を有効に活用するためにも、専門性を有する人材を確

保・活用し、企画能力と実行力を高めるとともに、事業の効果を多くの住民に享受していただきたく、工夫と運営が求められています。また、美術館についても、行政評価や事業評価などを行うことが求められ、その存在意義を来館者数や売上など、数値化されたもので示す傾向もますます強くなってきています。

本申請書、別第2の10号様式に記載いたしました但、平成30年度に開催いたしました茅ヶ崎市美術館開館20周年記念一版の美Ⅱ一「原安三郎コレクション 小原古邨展 一花と鳥のエデン一」の展覧会には、3万7,030人という開館以来最高の入館者数を記録いたしました。これは、平成29年度に開催いたしました茅ヶ崎市市制施行70周年記念ホノルル市郡姉妹都市締結3周年記念一ホノルル美術館所蔵「ハワイアンキルト展」の8,820人を大幅に上回るだけでなく、29年度の年間総来館者数2万6,518人も大幅に超える観覧者数を1回の展覧会で達成いたしました。この展覧会がメディアに取り上げられたことによつて、市内からでなく、市外、県外からの来館者増になったことも理由として大きいと思ひますが、メディアに取り上げられるに値する内容であったこと、つまり、美術館の学芸員の企画展に対するミッションとビジョンに基づいた、活動や姿勢が高く評価された結果とも言えると思ひています。恐縮でございますが、学芸員や受付、監視も含めた美術館職員に感謝するとともに、当財団だけでなく、茅ヶ崎市にとつても自慢できる企画だつたと思ひております。

次期の4年間も指定管理者として、本来の美術館の機能を改めて検証し、収入確保のために入館者数の増加を図るべく努力いたしますが、見る人の数だけ鑑賞方法があると言われる作品鑑賞の場に、より多くの鑑賞者が来館していただけるような美術館を目指して、学芸員はもとより、受付、監視、あるいは、清掃、駐車場の案内の職員も含めて関わる全ての職員の共同で運営してまいります。

次に、第2の6号様式、危機管理についてでございます。

美術館では、美術館としてふさわしい快適な環境を維持するとともに、来館者が安全・安心に利用できるよう日常的に設備及び備品等に関し、適切な保守点検、維持管理を行い、施設の状態を常に良好に保たなくてはなりません。安全、防災対策を行い、事故、事件、火災等の災害を未然に防ぐことに努め、利用者の安全を確保するとともに、受付、監視員の配置など、美術館運営に不可欠な人員の配置や、サービスの提供を行うことで、人々に親しまれる環境づくりも目指しつつ、施設内の秩序を維持し、事故、盗難、破壊等の犯罪及び火災等の災害の発生を警戒、防止し、保有財産の保全を図ります。緊急事態が発生した場合は、茅ヶ崎市美術館における危機管理対応マニュアルに従い、直ちに必要な措置を講ずるとともに、関係機関に対して緊急事態発生を旨を通報します。また、大規模な災害等が発生した場合は、来館者を適切に避難誘導し、来館者の安全確保を第一に行います。災害対策本部等が設置された場合、もしくは、被災者の援助活動等に関して、行政機関や

市の関係課より指示があった場合は、その指示に従うとともに、行政機関等と連携し、災害対応に協力をいたします。個人情報等の取り扱いにつきましては、記載のとおりでございます。

次に、提案を求める事項についてでございます。

このたびの茅ヶ崎市美術館指定管理者選定に際しましては、3点の提案を求められております。

まず、第2の7号様式の提案を求める事項（ア）では、様々な活動主体との連携に関する取組と、地域に開かれた美術館としての役割や、今後の運営方針等についての提案が求められております。地方自治法第244条の2第5項では、指定管理者の指定について、期間を定めて行うものとするあり、茅ヶ崎市では、指定管理期間は4年間とされております。現在、茅ヶ崎市美術館におきましては、美術館が収蔵しております100人を超える作家の2,300点以上の作品の調査研究を行いながら、毎年度、6年先までの事業計画案をつくり、館長を入れた学芸員ミーティングで協議し、意見交換を経て、それぞれの企画展の準備を進めております。そこには、茅ヶ崎の美術館が収蔵している作品だけでなく、他の美術館が固有に持っているコレクションを調べ、今まではどちらかといえば学芸員同士の個人的な親交や、つながりのある学芸員のネットワークや情報などを手がかりに、来館者に満足していただける展覧会を開催する努力をしてまいりました。これからは、交遊関係の組織化、つまり、学芸員同士の個人的な親交にとどまらず、美術館と美術館という組織同士の連携が大切になってくると考えます。次期の指定管理期間の中で、組織同士の連携を積極的に検討し、持続的な組織同士の関係づくりが達成できるよう取組を進めてまいります。また、市内には、図書館、学校、老人福祉施設、保育園や幼稚園、病院、観光案内所等、公的なサービスを行う施設が数多くあります。これらの施設との連携で美術館が教育の活性化、福祉の向上、地域及び観光の振興、防災意識の向上など、丁寧なコミュニケーションをとりながら、すり合わせを模索することで、思いがけない分野での連携の可能性もあるものと考えます。これらの施設との連携を、次期指定管理期間の中で、実現に向け検討してまいります。

次に、第2の8号様式の提案を求める事項（イ）では、誰もが気軽に来館でき、利用しやすい環境づくりに向けた取組と、施設を継続的に利用していただくための取組についての考え方が求められています。美術館では、来館者に安全・安心、快適に施設を利用していただき、満足度の向上に努めることと、作品の保全を図ることが重要となります。同時に、作品を後世に伝える努力と同じくらい、今を生きる人々に対して、その作品の存在が意味を増すための働きかけをすることも重要であると考えています。本来の美術館の姿は、とても活気があり、子どもから高齢者まで、実に多くの人々が思い思いに美術作品を自由に鑑賞し、考え、学び、知るための公共の開かれた場所であることが必要であり、さらに、

全ての人々にとって、美術館は楽しく魅力的な場所であるべきだとも考えます。また、併設されておりますカフェレストランとも連携し、例えば、展覧会の図録を配架し、一通り鑑賞されてから、カフェで改めて作品を見て、同伴者がいる場合には、カフェでお互いの感想を語り合い、そして、気に入った作品はまた観てお帰りになるなど、会話ができるスペースをつくる取組も協力して進めてみたいと思っています。自分が最も感動した作品を選び、美術館を出る前にもう一度そこに戻って、その像を心に焼き付けていただく。美術館を出るときに、記憶の中に持ち帰っていただけるような、そんな美術館を目指します。また、施設を継続的に利用していただく取組といたしましては、茅ヶ崎市美術館条例第13条第2項の別表にありますように、展示室2、展示室3及びアトリエにつきましては、貸室としての利用にも供しております。平成30年度の実績では、展示室2は全て美術館の展示での使用をしたため、一般の方が利用できる日はございませんでした。展示室3につきましては、利用可能日数54日に対して、実際には15日、27.8%の利用率でした。また、アトリエにつきましては、49.1%の利用率で、それぞれ施設の利用料金は、合計33万7,460円でした。展示室やアトリエは、年によって展覧会の規模やワークショップ等の開催日数に差があるため、使用できる日数に増減が出てまいります。今後も美術館としての展覧会や常設展での状況を踏まえつつ、関連催事やワークショップ等の開催を通して、様々な形で市民が気軽に芸術文化に触れられる機会を提供するとともに、利用できる期間等の情報につきましても積極的に広報していきます。

次に、第2の9号様式の提案を求める事項（ウ）では、今後の広報活動に関する提案とニーズ調査及び分析の考え方につきましての提案を求められております。

広報の目的は、一方的に情報を発信するのではなく、受け手が求める情報を適切な形で提供することにあります。情報を正しく伝えるためには、対象者をはっきりさせることも重要であり、利用している広報媒体にも差があり、それぞれの媒体の特性を生かした取組も必要となります。また、広報をする際、価値ある情報とするためには、広報を出したことによる効果を検証し、次につなげるところまで意識することが重要と考えます。住民や来館者との信頼関係を築くためには、情報を発信するだけでなく、受け手の声を広く聞くことも重要です。第2の9号様式にも記載いたしましたが、（仮称）美術館観覧者利用者モニター制度のような仕組みを検討しつつ、収集した情報を共有し、効果的に活用できる仕組みを整えてまいります。

その他といたしまして、別第2の10号様式には、茅ヶ崎市美術館の平成30年度の実績を報告させていただきました。

以上、茅ヶ崎市美術館の次期指定管理における管理運営の考え方について御説明をさせていただきました。

引き続き、茅ヶ崎市茶室・書院（松籟庵）につきまして御説明をさせていただきます。

最初に、第2の1号様式、施設の管理運営に係る基本的な考え方についてでございます。

松籟庵は、市民の文化及び教養の向上を図ることを目的に、平成3年に開館いたしました。茶道や文化教養活動に関する事業での御利用を主に、開館以来28年間、多くの方々に御来館をいただいております。この施設は、明治末期にオッペケペー節で絶大な人気を集めた新派俳優、川上音二郎、貞奴夫妻が別荘を構えた高砂緑地の中にあり、建物は、茶室と書院を渡り廊下で結ぶつくりで、茶事を行うことができる本格的な施設となっております。今回の申請書にも繰り返し記載しておりますが、松籟庵は、条例で利用できる人が限定されています。そのような中で、過去10年間の書院の利用率は平均68.5%、利用者数は平均3,100人であり、毎年度の利用率も利用者数にも大きな差はございません。また、茶室につきましては、過去10年間の利用率の平均は20.5%、利用者数は平均1,800人となっております。こちら、この10年間、利用率、利用者数とも大きな変動はありません。茶室の利用が低い理由といたしましては、使用料が高い、水屋が暗い、炉で炭が使えないなど、様々な御意見をいただいております。

松籟庵の茶室は、京都府上京区所在の裏千家の代表的な茶室である又隠を模して建てられており、書院は表千家の不審菴の松風楼を模しており、どちらも茶事を行うための本格的な施設となっております。施設は、どなたでも自由にお使いいただける施設ではありませんので、申請書の別第2の9号様式に記載をいたしました。平成29年度から松籟庵主催の自主事業を通常の茶会の利用の妨げにならないときに複数回開催し、普段御利用できない方々にお茶席を開設し、参加いただく機会を持ちました。参加者からの評判もよく、今年度も松籟庵の庭園の季節の移り変わりを見ていただきながら、お抹茶を楽しんでいただく茶会を実施しております。次期指定管理期間におきましても、市との連携が必要とはなりますが、高砂緑地全体の雰囲気と、松籟庵の庭園を楽しんでいただきながら、施設の設置目的に沿った利用者増につながる取組を検討し、行ってまいります。

次に、第2の2号様式、組織、職員配置及び職員の育成につきましてでございます。

現在、松籟庵には3名の嘱託職員が交代で勤務しております。施設の性格上、特に専門職の配置は義務づけられておりませんので、現在の3名の職員は、茶道に関する一定の知識・経験は持っております。茶道とは、茶をいれて飲むだけの作法だけを知っていれば良いのではなく、美術、工芸、詩歌、書画、製菓などの文化芸術にも一定の知識が必要となります。今年度は、この8月に裏千家の先生にお願いをいたしまして、茶道具の取り扱い等の研修を実施し、職員個人個人のスキルを上げてまいります。

次に、2の3号様式、収支計画についてでございます。

第2号様式に記載のとおり、次期指定管理期間の利用料収入を直近3年間の平均額をもとに、見込みを算出しております。冒頭に御説明させていただきましたように過去10年間におきましても、利用率はほぼ横ばいとなっております。言い換えますと、利用料収入もほ



ば横ばいが続いております。第2の5号様式に記載いたしました次期指定管理期間の利用率の目標を達成しても、利用料収入が大幅に増加することは見込めません。また、茶室四畳半、書院八畳二間の、主として貸し施設である松籟庵におきましては、経費の縮減を図るといっても、当然のことながら限界はあります。今現在も利用のないときの消灯、冷暖房の電源オフを中心に、経費の縮減に努めておりますが、利用が増えれば必要な経費も増加いたしますので、引き続き、松籟庵の運営に係る経費につきましては、可能な範囲で縮減できるよう努力をしております。

続きまして、第2の4号様式、施設の管理についてでございます。

松籟庵は、開館後28年が経ち、施設には様々な不具合が出ております。また、和式トイレや玄関と廊下の段差の問題、施設の経年劣化、設備の老朽化等による不具合などの課題が残っておりますので、次期の指定管理期間においても、保守点検、法定点検、日常点検等を着実に実施する中で、計画的に修繕等の提案をするとともに、軽易な修繕につきましては、市と協議の上、財団での対応をしております。また、茶道具などの適切な管理を実施し、利用者の満足度向上はもちろんのこと、常に最善な状態で施設や備品を提供できるよう維持管理にも努めてまいります。

次に、第2の5号様式、施設の運営についてでございます。

美術館の御説明でも申し上げましたが、地方公共団体を取り巻く厳しい財政状況が収束する見通しは立っておりません。このような情勢の中で、管理運営をしております松籟庵におきましても、運営が厳しい状況にあります。茶道を中心とした日本の伝統文化のすばらしさを多くの方に享受していただけるよう、現状で御利用いただいている方々だけでなく、新たな利用者を発掘することも急務と感じています。次期指定管理期間の中で、第2の5号様式にお示したような稼働率を上回る御利用をいただけるよう努力をしております。また、同時に、当財団が文化教養活動に関する事業を行う団体として行っております自主事業を充実させ、茶道の体験がなくても気軽に来館して茶会等の体験ができる事業の充実にも努めてまいります。そのためにも、情報を効果的に発信する広報の実施にも努めてまいります。

次に、第2の6号様式、危機管理についてでございます。

松籟庵では、茶室としてふさわしい快適な環境を維持するとともに、来館者が安全・安心に利用できるよう、日常的に設備及び備品等に関し、適切な保守点検、維持管理を行い、施設の状態を常に良好に保つ努力をしております。安全・防災対策に関しましても、事故、事件、火災等の災害を未然に防ぐことに努め、破損、不具合等の異常時には、施設管理や運営に支障を来すことがないように適切な措置を講じております。また、事故、事件や災害等の緊急事態が発生した場合は、茶室・書院における危機管理対応マニュアルに従い、直ちに必要な措置を講ずるとともに、関係機関に対して緊急事態発生を旨を通報いたします。

また、大規模な災害等が発生した場合は、美術館とも協力し、来館者を適切に避難誘導し、来館者の安全確保を第一に行います。災害対策本部等が設置された場合、もしくは被災者の援助活動に関して、行政機関や市の関係課より指示があった場合は、その指示に従うとともに、行政機関等と連携し、災害対応に協力いたします。個人情報等の取り扱いにつきましては、記載のとおりでございます。

次に、提案を求める事項についてでございます。

このたびの茅ヶ崎市茶室・書院（松籟庵）の指定管理者選定に際しましては、2点の提案が求められております。

まず1点目の第2の7号様式、提案を求める事項（ア）では、個人が文化教養活動に参加できる場づくりについての提案が求められております。個人が文化教養活動に参加できる取組といたしましては、平成29年度より積極的に進めております一般の方を対象にしたお茶会を開催して、松籟庵を知っていただくための自主事業が主となっています。実施につきましては、別第2の9号様式に記載のとおりでございます。この事業では、参加者から実費負担をお願いしており、施設利用料金と講師謝礼は負担していただいておりません。今後は、お茶会にお越しいただいた方々から均等に施設利用料金の御負担をお願いすることを検討する必要があると考えております。繰り返し御説明させていただいておりますように、松籟庵は個人が自由に利用することができない施設となっているため、現在の利用者のほとんどが茶道を行う方々となっており、書院の利用率は約70%となっております。特に松籟庵は茶道の道具を備えており、大きなお茶会の開催時以外では、茶道具一式を持ち込まなくても御利用いただける施設となっております。

一方で、第2号様式にも記載いたしました。今後4年間の利用料収入の見込額は年間240万円ほどで横ばいと想定しており、過去10年間の利用料収入の平均額もその程度となっております。仮に（現在の日ごとの算定方法で）利用率が100%となった場合には、施設利用料金の収入は、現在より100万円程度の増となる見込みです。今後、この利用料収入を増やす取組と自主事業の利用を増やす取組のバランスをとりながら運営をすることが必要となります。公益財団法人としての役割を自覚しながら、利用者と収入の増について検討をしていくことが重要となります。

昨年、10月21日に小原古邨展の展覧会に合わせ、古邨の作品を鑑賞して俳句を楽しんでいただいた後、十三夜の月を見ながら、松籟庵でお抹茶をいただく「小原古邨観月句会と茶会」を開催し、施設間の連携事業と夜間利用を試行的に実施いたしました。今年も9月から開催いたします美術館の「江戸の遊び絵づくし展」に合わせ、美術館との連携で、日本の伝統芸能の能楽を取り上げ、美術館でのイベントに合わせて、松籟庵において、「秋の野点」と「能と謡と仕舞の体験」を開催いたします。

このように、美術館全ての展覧会と連携できるわけではありませんが、隣接いたします

両施設の指定管理者として、また、他の施設や市との連携も踏まえ、様々な事業を実施する上で、連携による事業展開の可能性について検討し、両施設の利用者の増加に向けた取組を検討し、進めてまいります。

2点目の第2の8号様式の提案を求める事項（イ）稼働率の向上及び利用者の増加に向けた取組についてでございますが、第2の7号様式のように申しあげましたように、施設使用料をいただく御利用と、財団の支出とはなってしまいますが、一般の方の御参加をいただく事業の取組を進めていくことにより、稼働率と利用者の増加を図ってまいりたいと考えております。また、松籟庵で実施できそうな伝統文化の体験事業につきましても、実施に向けた検討をしてまいります。

さらに、広報活動におきましても、受け手が求める情報を適切な形で提供することができるよう、それぞれの媒体の特性を生かした広報の取組も必要となります。価値ある情報とするために、広報したことによる効果の検証をし、次につなげるところまで意識し、運営にも活用してまいります。

その他といたしまして、別第2の9号様式には、松籟庵の平成30年度と29年度の実績を報告させていただきました。

以上、茅ヶ崎市美術館、茅ヶ崎市茶室・書院（松籟庵）の次期指定管理選定に際しての御説明は以上となります。よろしくお願いをいたします。

（事務局）（白鳥行政改革推進室長）

ありがとうございました。

それでは、これから質疑応答に入らせていただきます。委員の皆様、よろしくお願いをいたします。

（藏田委員長）

御説明ありがとうございました。

1点、基本的なところをお伺いしたいのですが、美術館の実績ですが今後の計画の中で、昨年度の高松展を含め、非常に大きな成果があって、一方でそれは極めてレアなケースであって、それを目安に計画をつくるのは難しいと御説明をいただきました。申請者としてお考えになっていらっしゃる財団の経営革新、改革に向けて、段階的に自立的な運営を目指されているということについては、担当課や市民からのニーズだと思いますが、それに対して、具体的に段階的な計画にはなっていないものですから、果たしてどのラインまで財団としてはお考えになって、市や市民からの要望である段階的な自立に向けて取組をされるのでしょうか。現状の数値はあるのですが、その目標が示されていないので、その点については検討自体されていらっしゃるのか、検討されているのであれば、どのよう

な御意見があるのか、お聞かせください。

(申請者)

今のお話でございますが、正直申し上げますと、入館者を想定するのはかなり難しいかと思っています。6年間の事業計画を、学芸員を初め、館長や私どもも入るのですが、「こういう事業を打っていきましょう」という中で、「それに対する経費と費用対効果がどうなのか。入館料をどのくらいの金額に設定するのか、入館者数をどのくらい見込むのか」というのがその都度の会議の中で若干揺れ動いたりするケースもあります。

その意味では、入館者数をとにかく上げていくだけが主目的ではなく、市民の皆様がお休みのときに、あそこを散策していただきながら、例えば、カフェに寄ったり、美術館に来たりしていただいて、その延長に、いろいろなものを観て、なごんでいただくことも必要だと思っています。

昨年の小原古邨展は先ほど観覧者数3万7,030人というお話をさせていただきました。年間5万9,300人を超える観覧者になっています。平均2万5,000人ぐらいの観覧者の中で、1年間で倍の観覧者が来ました。日本全国で、私が知る限りでは1,500を超えるような美術館があって、その都度、各美術館は企画展ごとにNHKに対して、「こういう企画展をやります」という提案をして、「取り上げてください」とお願いをしているにもかかわらず、なかなかNHKに取り上げていただくことができない状況です。

その意味で、昨年度に私たちの学芸員の企画が、単に収蔵作品だけでなく、高砂緑地全体の歴史から得られた情報をもとに展覧会ができたということは新たな視点だと思っています。そのあたりを今後も取組を進めながら、入館者増について、条例改正の中で金額が上がってしまうのですが、どんな形で取り組めるかということは議論をしているところです。

(藏田委員長)

すみません。それについては、今のお話だと検討していらっしゃらないという回答でよろしいのですか。

(申請者)

検討中というつもりでいます。

(藏田委員長)

検討されている中で、自立的・段階的に経営のあり方を考えていくということについて、少なくとも検討中ということの中では結論は得ていないということですね。ということは、

それについて、やられることは今のところは想定されていないということですね。

(申請者)

来年度から条例改正されるというお話を先ほど御説明させていただきました。今まで65歳以上で無料だった方々については、一般の方の2分の1の金額を条例上いただくこととなります。それによる来館者の減というのは否めないと思っています。それから、障害をお持ちの方々は、今まで市内の方々だけが無料で、市外の方につきましては、一般の料金をいただいていた。それを全て無料にさせていただきます。そういったサービスの中で、来館者の増減がどんな形になるのかというのは、令和2年度の1年間様子を見させていただきたいと御説明をさせていただきました。そのように私どもも、今のところ、今回の条例改正に伴う料金設定、それから、年間パスポートの設定がどのような影響を及ぼすか1年経って見ないとわからないということで、検討中とお答えをさせていただいております。

(藏田委員長)

私見を申し上げますと、いろいろな運営の仕方があり、どのラインで収支を考えるのかということは様々あると思います。それについていろいろな御意見、御検討をされていることは、今伺いましたとおりですが、具体的にそれについて、何らかの目安なり、計画があると思います。ここで言えば、次年度以降の計画の数字がなければこちらとしては判断しようがありません。例えば、民間の美術館、もしくは公益財団がやっている美術館でも、様々な取組をされながら、来館者数は読めないながら、事業計画を立て、事業をやっているわけです。それは、民間、公益、国、県、市だからということに関係なく、同じように、来館者を安定的に確保するためにはどうしたら良いのかという努力をされているからです。

御説明があったとおり、NHKに働きかけてもなかなか取り上げられない。それは他の館と同じような取組しかできていないからであると思います。もしかしたら、その中でより多く取り上げられている館があるかもしれません。もしくは、これまで伝統があるところは多く取り上げられる。それはなぜかといえば、その方々の努力があって、それが実っているわけです。ですから、「ある目標を定めて、それに向けてどのように努力していくのか」というのが計画ですが、今のところその計画すらも、「なかなか数字が読めないで、計画すら立てられません」という御回答ですので、少なくともそれについての一定のラインを示していただく必要があるのではないかと思います。

要は、皆さんそれぞれ苦労しながら、いかに収益を上げ、来館者数を増やし、裾野を広げていくのかを悩んでいます。無限に財源があれば、ぜいたくなことはできるわけですが、

そうではない状況の中で、自分たちの持っているものをどのように優先的に分配をして、投資をして、配分をしてやっていくのかということが事業計画だと思しますので、当然、利用料が上がれば、来館者数が減ることが想定されるわけです。では、「想定されるとすれば、それに対しての対策を黙って見ているのですか」といったら、そうではないと思います。例えば、そういう方々に対して、事前にモニタリングをして、意見交換会を開いて、御意見を伺ってということなど、具体的に提案を出せると思います。

そういう一つ一つ提案していただいて、実践していただくということそのものが、貴財団の実績であり、評価になっていくと思います。もちろん条例の枠組みがあり、それを超えることはできないことはもちろん重々承知ですが、一方で、それに対しての自主的な取組、まさにそれこそが段階的な自立に向けた具体的なアクションだと思いますので、御検討いただいていると思いますが、そういったことを提案書にも書いていただき、また、そういったものを今後評価させていただくことができれば、大変ありがたいと思います。

(申請者)

その点に私からも少し説明をさせていただきます。

企画展を年間4本開催しております。これまでの10年の中で、大体の平均が、この5年間を除きますと、大体2,000人台から、良いときで3,000人台でした。入館料は概ね500円前後という形で設定をしてやってまいりました。

ただ、ここ5年間は学芸員も新しいスタッフが加わり、かなり企画力にも幅が出てまいりまして、今ここで設定しておりますのは、企画展においては、平均的に大体従来の2,000人台から、これを3,000人台、もしくは4,000人台まで伸ばすような形でやっていきたいという目標を持っております。

また、観覧料に関しましても、上限額も上がる部分がありますが、あの規模の美術館では、概ね取れる観覧料の感覚を見ますと、大幅に上げることはできないと考えております。他館の状況なども見ながら、これまでの500円という料金も見直し、少しでも高い観覧料でも入っていただけるよう考えております。お客さんに納得していただけるような企画展を今後考えていくというまだ漠然とした内容かもしれませんが、そうした数字目標は持っております。

(藏田委員長)

ありがとうございます。

(事務局) (白鳥行政改革推進室長)

他にございませんでしょうか。お願いします。

(小山委員)

幾つか質問をさせていただきたいと思います。その前に、素朴な質問ですが、先ほど「美術館では約2,000点の収蔵品がある」、あるいは、「松籟庵ではいろいろな茶器を持っている」というお話があったのですが、その資産というのは、財団の資産なのですか、それとも茅ヶ崎市の資産を貸与されているものですか。

(申請者)

これは市及び市民の財産でございます。

(小山委員)

そうすると、例えば美術館にしても、いろいろな企画をしているときに、現在の茅ヶ崎市の収蔵品、貸与を受けている分だけで企画展ができれば良いのですが、ここに機関連携というお考えを出されているのは、多分他の美術館とのやりとりも踏まえてのことなのだと思います。そういったときの費用は、相当発生するものなのですか。1件1件全部違うのでしょうか、費用が発生するものなのかどうかをお聞かせいただければと思います。

(申請者)

お答え申し上げます。

公立美術館ということで、これまでもいろいろな他の美術館、あるいは所蔵家から作品をお借りすることはあるのですが、基本的には、公立美術館同士では、いわゆる借用料というものは発生しません。これはお互いに作品を活用するということで、公立美術館同士では無料で借りて展示をしております。ただ、送料が発生しまして、遠い美術館から借りる場合は、それだけの費用がかかる形になっております。

(小山委員)

ありがとうございます。

その送料というのは、この収支計画書で言えば、事業経費というところに入ることになりますか。

(申請者)

その中に含まれております。

(小山委員)

そうすると、非常に粗暴な言い方で申しわけないのですが、全国のあらゆるところにいろいろな収蔵品があるものを「使い放題、企画をしたほうが勝ち」という状況に近いのですね。使おうと思えば借りられる可能性が高いということですね。

(申請者)

そうですね。こちらからのオファーで必ずすぐ借りられるということではないですが、そこは、先ほど申しあげましたとおり、学芸員同士、あるいは館同士のいろいろな情報交換、あるいは交渉の中で、こちらから「こういう作品をお借りしたい」というお願いをして、相手方で検討していただき、了承が出れば借りられるという形です。

(小山委員)

とても素晴らしいことだと思います。従来は、学芸員の方の個人的な人脈等を中心にそういう連携をされていた。それをもう少し機関連携という考え方のレベルを高めるべきだろうと思うし、今考えて、「6か月後にそういうものを実現したいから、あちこちから貸してくれ」とか、お互いに大事な収蔵品ですから、そんな簡単なものではないだろうと思います。そうすると、1年先、2年先、3年先ぐらいの計画を持たなければいけないだろうし、それが結果的に段階的な自立計画に結びつくものではないかと思います。私は素人ですから、いいかげんなことは言えませんが、そういった期待も込めての委員長のお話だろうと思います。

仮に、収蔵品が全部茅ヶ崎市のものであるとすれば、茶室・書院ですが茶器なんかの資産も当然茅ヶ崎市のものですよね。

(申請者)

はい。

(小山委員)

そうすると、「そういったものを追加で購入したい」とか、何年やっても、シーズンごとに出てくる掛け軸は同じもので良いのかどうかとか、そういうことを当然、運営上考えていると思います。そのときに、「こういうものが必要なのだ」とか、「こういう茶器だとか茶道具が必要なのだ」ということは、その都度茅ヶ崎市とのやりとりになるわけであり、指定管理料には入らないわけですね。

(申請者)



はい。

(小山委員)

その辺はどうされているのですか。

(申請者)

まず、美術館に関してですが、委員の御指摘のとおり、公立に限らず、他の美術館との連携も必要なのは確かです。今の館長が来られてから10年になるのですが、その間に新たな取組を始めました。美術館連絡協議会といって、全国の約200以上ある区市町村の公立美術館が入っている団体があるのですが、そこに5年前から加わりまして、そこで今、いろいろとそのネットワークを生かして、事業を行おうとしているところです。実は、来年度の春先に公立美術館のネットワークの中で、他の館と協力して立ち上げる企画展がございます。こうしたものを年に1回はできれば良いと考えているところです。そういう意味では、連携は非常に大事だと思って、それについて強化をしていくところでございます。

それと、松籟庵の茶道具に関しましては、21ページを御覧いただきたいと思います。収支実績の部分についてで、項番の4でございます。この中の平成30年度のその他の管理経費という部分が、28年度、29年度に対して約20万円プラスになっております。これは全部ではないのですが、その一部は備品として茶碗等を私どもで購入をしております。これは、お客様のニーズに応えるために、新たに費用が発生しているのですが、こうした形で、従来、市でお持ちの備品に加えて、私どもでもお客様のニーズに応える形で、できる限りのものを揃えたいと考えております。

(小山委員)

収支がぎりぎりでなさっていて、それほど大きな余裕はないということですね。

(申請者)

そのとおりでございます。ただ、その部分は財団の中でもいろいろやりくりをして、財団全体の中で考えて取り組んでおります。

(小山委員)

必死にやっているということですね。

(申請者)

そのように感じていただけるとすごくありがたいです。

(小山委員)

必死にやっている姿勢はとても良いことだと思います。しかし、建物は市とのやりとりで、その都度相談することなのでしょうが、絵画だとか茶道具というのは、資産といっても消耗品に近いのかもしれませんが、ただの消耗品ではないと私は思うのです。それは、「べらぼうな1,000万も2,000万もするものをすぐ買いたい」という話ではないのでしょうか。特に茶道具というのは、消耗品に近いと思います。割れたり、壊れたりもするでしょう。掛け軸についてはずっと掛けていても良いのでしょうか、何年も季節ごとに同じような掛け軸を掛けるのでしょうか。湘南地区でこういった書院、茶室を持っているというのはめったにないですね。この近辺の人たちが利用されるのだらうと思うのですが、その辺の充実度はしっかりしないといけないと思います。なぜなら、多分、茶室というのは、新規のお客さんがどんどん来るといった性質のものではなく、リピーターが多いでしょうから、いくらなんでも、「また同じ掛け軸なの」というレベルのものではないと思います。その辺はどうされているのかと思いました。

要するに、美術館、松籟庵や書院にしても、茅ヶ崎市にとってとても大事なものののだらうと思います。その両館を構えた高砂緑地というものをなぜもっとPRしないのだらうかとも思います。正直言って、あそこはわざわざ行くという場所ではありませんから、可能性があるのは、美術館のイベントをたまたまタウンニュースか何かで知った人たちが行くのだらうと思うのです。茶室というのは、縁のない人には関係ありません。だけれども、あそこの高砂緑地というのはすばらしい庭園だとか森林があると思います。財団がやることだとは必ずしも思いませんが、よりPRするための方策というのは茅ヶ崎市と連携すべきだらうと思いますし、その中でも、資産というものはどうお考えになっているのでしょうか。この管理料で賄えと言っているのであれば、ほどほどしかできないだらうと思うのです。

そういうものを財団として段階的に「こういうことまでやっていて、このレベルまで持っていきたい」といった考えを多分お持ちだらうと思うのですが、これを見る限りでは、「茅ヶ崎市と連携をとって、よりPRに努める」という文章は載っていますが、本当にそういうことをなさっているのだらうかと感じてしまいます。その必死さというものがもう少しあってもしかるべきなのではないかという気がするのです。おやりになっていることは、貴重な資産を使って一生懸命されていると思えるのですが、もう一步の必死さというか、「何年後、10年後には何としても独立するのだ」という必死さがもう少しあったほうが良いのではないかと思います。これは希望ですが、そういうことでお話を申し上げたところです。ありがとうございます。

(事務局) (白鳥行政改革推進室長)

ありがとうございます。

その他ございませんでしょうか。

(山本委員)

今のお話に近い形ですが、提案いただいている申請書の中で、提案を求める事項について、美術館も松籟庵もそうですが、提案を求めていることに対する答えが、書いてあることはとても高尚な書き方をしているのだけれども、どう見ても漠然としたイメージでしかないと思います。実際、提案に対する回答というのは、本当はもっと「具体的にこうします、今までの中で、こういう結果があって、こういうことができたから次はこうします」という、もっときちんとした回答があるべきだと思います。「こうしたい、私たちはこうやっていきます。だから、私たちに任せてください」という姿勢が、どちらも申請書からは読み取れないように感じました。委員の他の方がおっしゃっていることと同じだと思うのです。もう少し具体的な今後お任せするということに対して、「自分たちはこうするよ」というイメージをもう少しわかりやすく、はっきりと出していただけると、こちらとしては、「そうだね」と納得できる場所があります。その気持ちというのが私たちに少し見えないというのが今回の書類だったのではないかと思います、すごく残念に感じています。

(事務局) (白鳥行政改革推進室長)

その他、ございますでしょうか。

(藏田委員長)

3点あります。1つは、助成事業のことですが、花王と神奈川県から50万円と20万円の助成があったとのことですが、助成を取れたことは大変すばらしいと思います。御存知かもしれませんが、財団法人の地域創造ですとか、芸術文化振興基金といったところの補助事業は、桁が違う補助金が出ると思います。先ほどの美術館連絡協議会なども含めて、「他館と連携しながらとか、アウトリーチしながら新しい事業をやります」ということであれば、数百万円単位の補助金が出ますので、ぜひ申請を御検討ください。

あと、茶室の利用については、伝統文化親子教室事業がありますので、茶道関係の団体が利用者としていらっしゃれば、そこに事業主体になっていただき、補助事業を取っていただいて、子ども向けの教室をやっていただく。そういったコーディネートしていただければ、利用者も増え、事業料も増え、さらには裾野も広がると思います。職員の方の負担軽減にもつながることになると思います。

財源をどう確保していくかということは、行政の担当課も含めて情報は来ていると思います。あと、花王以外でも文化関係の補助金を出している財団はたくさんあると思います。この地域性なり資産を持って、うまく提案できるようなものがあれば、ピンポイントでアプローチされるということが必要かと思います。これによって数百万円単位の経営改善は可能だと思いますので、ぜひ御検討ください。

2つ目ですが、茶室・書院条例の中の条例上の制約というお話が提案書の中にございました。これは現状としては認めざるを得ないところですが、具体的にそれを「このように変えてくれたらできますよ」というお考えがあればぜひお聞きしたい。今の非常に厳しい縛りだとなかなか難しいが、それでも夜のお茶会なども含めて、苦勞されながらやっていることは重々拝聴させていただきました。根本的に、枠組みが厳しいということであれば、本来の目的と現在の利用者とのバランスに鑑みながらではありますが、御提案のとおり、今の既存のお客さんだけではどうして維持し続けていくことはなかなか難しいということは想定されると思いますので、そうであればその枠を広げる、もしくは広げ方も含めてどうしていくのかというお考えがあればぜひお聞きをしたいというのが2点目です。

3点目ですが、先ほどの小山委員がおっしゃっていた茶室のお話を伺いながら、私も同じような感覚を持ったのですが、茅ヶ崎市の中だけを見ていると、なかなかその価値に気づかないということはよくあるわけです。周辺のエリアも含めて考えれば、周辺の自治体の市民にとってみれば、茅ヶ崎市の茶室・書院といったものが、もしかしたら非常に魅力的な施設になるのかもしれませんが。そこにアプローチをしていくという、ある面ではマーケティングというのですか、そのような人材なり知見が必要なのではないかと強く感じます。

卑近な例で恐縮ですが、「ノーサイド・ゲーム」というラグビーのドラマがありますが、経営企画の数字しかわからない人間が、ラグビー部のGMになって再生していく、おもしろいお話です。あのGMの役割を担うのが、財団の幹部の皆様だと思います。良いものをどのように集客、収益につなげていくのかということになります。そのドラマの中では、ファンクラブをつくり、ファン感謝イベントをやり、ノベルティを配り、学校に行くということをやっている姿がありますが、非常に参考になると思います。

「ノーサイド・ゲーム」も、ラグビーチームは大変すばらしいチームだけれども、鳴かず飛ばずだった。そういう意味では、厳しい財政状況の中で、どうやってそれを苦勞しながら改善していくのかと言えば、まさにその価値あるものを価値あるお金に変えていくセンスが必要になります。先ほど、最初に言った助成金の話もそうです。費用対効果から考えれば、20万円、50万円の助成金を取るのはコスト割れになります。もっと大きなものを取らなくてはなりません。それを取ることを意味は、わかりやすく言えば取ることによっ

てブランド化ができます。その意味で、もしかしたらNHKに取り上げられることも1つの契機になるのかもしれませんが。

その意味では、財源も確保しながら、広報の手段も前広に検討しなければいけないです。今までどおりの企画立案だけではなかなか申請書が通らない。そういうところを乗り越えていただく先に、本当に届けるべき相手にそれを見ていただく機会が生まれる。それが多分経営の戦略だと思いますので、その意味では、担当課との意見交換も必要かもしれません。ある面では、そのようなことに関して、関係される財団、利用者、団体の中にそういうことに知見のあるような方、OBの方もいらっしゃるかもしれません。ぜひそういう方を探していただいて、「ぜひアドバイスをいただけないでしょうか」ということをお声がけいただければ、公益財団法人として存在している貴財団に対して御協力をいただける方は多くいらっしゃると思います。その看板がなくならないうちに、信頼関係や実績といったものを最大限に生かしていただいて、次の財源を生み出していただきたいと思います。

ぜひその点では、今お話を伺っていて、本日御説明いただいた中では、精一杯取り組んでいただいていることは重々承知ですが、いかに良いものがあったとしても、売っていかないといけないという部分では、もう一枚、二枚努力をされないとなかなか難しいと思いますので、市とも御相談しながらかもしれませんし、関係する人脈をたどっていただいて、ぜひそういう具体的な仕掛け、仕組みを数字に変えていけるような努力をしていただく必要があるかと思えます。

(申請者)

御意見ありがとうございます。

助成金につきましては、挙げていただきました地域創造や民間の助成団体には、実は毎年申請を出しております。芸術文化振興基金に関しても、いただける金額は大きなものですから、規模が大きなものになる場合は、必ず申請を出すようにしているのですが、これもなかなか毎回いただけるという形ではありません。おっしゃるとおり、継続が力で、毎回申請をしていくことによって、相手先にも覚えていただく、あるいは、気にかけていただくということがありますので、毎年、大体5つぐらいの民間の団体には助成金を申請しているところです。芸術文化振興基金につきましては7年前の企画展で結構大きな額をいただくことができたのですが、1回いただくと少しブランクができるようなパターンがあるようですので、またそろそろいただけるように努力をしていきたいと思っております。

(小山委員)

学芸員の方に直接お伺いしたいのですが、学芸員のお立場として、現在、美術館が持っている所蔵品を活用して、今後、何年も企画というのは十分に立てられるものでしょうか。

テーマは湘南に縁のあるものということなのでしょうか。

(申請者)

もちろん茅ヶ崎市美術館の展覧会のコンセプトというのは、茅ヶ崎市のゆかりのものや湘南ゆかりのものであるというのが前提としてあります。他館の所有品や当館の所有品も含めまして、それらをいろいろ取り混ぜながら湘南ゆかりの展覧会を継続することは可能です。

また、一方で、湘南ゆかり、茅ヶ崎ゆかりの企画展だけで良いのかという考え方もあります。それに関しては、この場合、市民という言い方が正しいのかどうかはわかりませんが、利用者のニーズを常に感覚として意識しながら、それにふさわしい展覧会や企画を維持していきたいと考えております。

(小山委員)

ありがとうございます。

(事務局) (白鳥行政改革推進室長)

その他ございませんでしょうか。

お時間もそろそろ30分を過ぎるところになりますので、他に御質問がなければ、そろそろ質疑応答を終了させていただきたいと思えます。

それでは、以上をもちまして、茅ヶ崎市指定管理者選定委員会における茅ヶ崎市美術館及び茅ヶ崎市茶室・書院(松籟庵)の指定管理者に対するヒアリングを終了します。

プレゼンテーションをいただきました皆様、ありがとうございました。

本日の御意見等につきましては、書面にて後日通知をさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

この後、委員間で意見の取りまとめ作業を行いますので、申請者様におかれましては、退室をいただきたいと思えます。

### **【申請者退室】**

(藏田委員長)

ありがとうございました。

では、取りまとめに入ってまいりたいと思えます。

事前意見及び本日いただいた御意見の中から、評価表にありますとおり、評価できる点と、改善を要する点をまとめていくという形で進めさせていただきたいと思えます。

いろいろと御意見もあつたと思いますが、大方の方向はそれほど委員の間でずれはないと思います。それを踏まえまして評価できる点と改善を要する点をまとめてまいりたいと思います。

評価できる点については、事前意見のもの以外に何か、プレゼンを聞かれて追加すべき点とかありますか。評価できる点は、事前の意見をほぼ踏襲する形でよいでしょうか。

美術館の評価できる点の2番目の後段は多分評価できる点ではないと思いますので、そこを削除し上とくっつける形にしましょう。評価、課題、挑戦する意欲は高く評価できる。また、基幹的な考え方も魅力的であると思います。

2点目としては「これまでの実績」になります。「新たに事業者が増えた。よい企画展を行うことができた」が美術館の3点になります。

松籟庵の茶室・書院については、予約制度の改善は、これは改善を要する点ですね。事前意見の1点目と下から1つ目と2つ目を評価できる点としたいと思いますが、よろしいでしょうか。

(小山委員)

はい。

(藏田委員長)

改善を要する点ですが、根本的なところで言うと、段階的に自立に向けた事業計画、予算というものになっていないというところでしょうか。改善を要する点でそう書いて良いのか微妙ですが、その点改善が必要だと思います。意欲が感じられないということもあると思います。

これは、担当所管課の意見を求めても良いのですか。

(事務局) (白鳥行政改革推進室長)

問題ありません。

(藏田委員長)

先ほどの申請者も自立的・段階的ということについてはまだ協議中だとお話をいただいたのですが、改善を要する点というのは、ここまで改善してくださいということになると思うので、ここまで改善してくださいという今年度の評価において、担当課としてはここまでやってくださいというものは、具体的に何になりますか。自立的・段階的にという言葉を繰り返しても、多分お互いに理解が違う状態だと思います。なので、もう少し具体的に「こうしてください、このように改善してください」と言わないと、具体的な解釈もア

クションも動かないと思っています。

我々としては、「自立的・段階的な計画にはなっていないから、改善してほしい」ということを申し上げたいのですが、それを投げかけても、向こうとしては「検討中です」という答えしかないので、それだとコメントを書く意味自体がないと思います。具体的に段階的に自立的な運営に改善するというのは、具体的に言うと、「美術館ではこう、書院・茶室ではこのように改善してください」というのは、どのように言ったらよろしいですか。

（事務局）（関山文化生涯学習課長）

自分たちがやった自主事業に対して、効果がどうだったのかとか、市民のニーズに対してどのように応えられたとか、その辺の分析ができていないと思っています。事務事業評価もなかなかうまく回っていないところがあるので、そこをしっかりと自己評価ができるようなことをお願いしたいと思っています。そこができれば今後どこまでやれば良いのかということも、自分たちで判断ができていくと思っています。

（藏田委員長）

一応、自己評価・自己分析し、計画を考えて、このプレゼンテーションに臨んでいると思うのですが、改善すべき点として、もう一回自己評価、事業の分析をしていただければ十分でしょうか。定性的なものはなかなか評価しづらいとしても、「どうしたら良いかという、例えば、何人とか、幾らとか、何パーセントとか定量的なもの」は少なくともそれが示されない限りはこちらも評価が難しいと思います。本日もその意味ではしっかりと、非常に説明的な自己分析をされて、事業計画を提案されていたと思います。それはそれで評価も事業分析もされていらっしゃると思います。ただ、実際にその何が問題なのかというのは、「ここまで目指すにはここしかやっていません」というのが問題であって、今、その目標がないので、段階的・自立的経営改革、もしくはそれに対する事業評価、予算といったときに、改善する点をまた申し上げても、なかなか難しいと思います。申請者側からしてみたら、「いや、もう既にやっているではないですか」となると思います。本日の回答でも、「それについてはもう考えています。市と一生懸命協議してやっています」とおっしゃっていたと思います。

（小山委員）

1つ気になったのは、いただいた資料のモニタリングの結果報告書で、平成 27 年から 29 年度の 3 か年分をいただいているのですが、平成 29 年度の分の所管課の評価を見ると、あらゆる項目で、「もっとこうしてほしい」というものが並んでいます。その前の年とは比較にならないぐらい出ているのです。今の課長のお話からすると、こういう求めている



項目をまだ十分やり切っていないのであれば、それは独立云々なんてとてもできないでしょう。まず茅ヶ崎市から期待をしている各項目を、より満足度の高いレベルまで自主的にできるようなことは大事ですが、将来的に独立的に経営できるようなレベルに持ってもらうためには、美術館と松籟庵、それから、あそこ全体を含む高砂緑地全体として、いかに収入源にするのかという方策を考えさせるような投げかけを所管課からしなければいけないと思います。それは、「経営という意味で独立しろ」ということなのか、あるいは、そこはまだ相当先の話になるだろうから、「企画をもう少しこういった点で充実することで、新規のお客を開拓し、利用率を何パーセントアップしろ」というものがないと、財団としても先ほど委員長がおっしゃったような回答をせざる得ないと思います。もともとの目標がないからという話になっている気がしてならないのです。

そもそもどうなのでしょう。平成29年度でこんなあちこちの項目で「不十分だ」と言わんばかりの評価をされていますよね。それが平成30年度はだいぶ修正されてきているのだろうとは思いますが、先ほど、もう少し自立的に動いてほしいということはその辺のことをおっしゃっているのですか。

(事務局) (関山文化生涯学習課長)

そうです。アクションプランができ上がっていますが、なかなか出だしがうまくいっていないところがあり、市からの要望を申し上げても、すぐに行動が伴ってこなかったところがありました。30年度になりまして、考えられていたことが形になって現れてきているので、29年度の評価よりも、30年度の評価のほうが高いです。30年度は、だんだん形になってきたところなので、そこをもう少し分析をしてもらって、今後につなげていただきたいと思っています。

(小山委員)

なるほど。まだまだ期待値まで来ていない。

(関山文化生涯学習課長)

達していないと思っています。

(小山委員)

数値目標や経営的にどうのこうのなんていうレベルでは全くないといくことでしょうか。

(事務局) (関山文化生涯学習課長)

まだアクションプランも始まったばかりですので、今後を注視していきたいと考えています。

(小山委員)

何年もやっているわけでしょう。

(関山文化生涯学習課長)

何年もやっていますが、アクションプランができ上がってから、動きとしてだんだん拍車がかかってきたと思っています。今までは、全く自分の館だけの話でやっていたところがあります。

(小山委員)

29年度までは期待にほとんど応えられていないわけですね。

(関山文化生涯学習課長)

そこまでは言い切れませんが、当然その前までの段階で準備をしていたと思うのですが、それが見えてきたのがここ最近だと思っています。

(小山委員)

個人的な発言ですみません。いろいろな提案書を見る限りは、あるいは、過去こういったことをやってきました、今後もこういう姿勢でという報告をいただいて、内容的には私はそれなりの評価ができるのだろうと思っています。ただ、そもそも財団の体質というか、レベルがまだまだ相当低いと感じています。平成29年度を見る限り相当低い。平成29年度にいろいろと指摘をされて、多分30年度は改善されている前提で本日はおりました。そういうレベルまで来たならば、今後将来に向かっての計画であれば、やはり数値目標なり何なりで、経営的にも独立採算は難しいにしても、そういう形に持っていくような期待をすべきレベルなのかと思っています。それとも、「いやいや、まだその一歩手前なのです」ということであれば少し困ってしまいます。そうであれば非公募でこのように指定管理者を決めてしまって良いのだろうかということです。

(藏田委員長)

現状としてそういうものを検討中であることは構いません。しかしながら、時間は限られているので、その時間をコントロールしていくというのが、こういう行政計画、審査、モニタリングですので、いつまでも検討していただければきりが無いのですが、その前に

時間は来てしまいます。財団にとっても所管課にとっても不幸なことにならないように、今の時点で、少なくとも改善を要する点として「こうだ」という意見が出たというのは示させていただいたほうが皆さんのためなのではないかということです。それをいつまでも、「考えています、考えています」で進んでいったら、多分先は非常に厳しいものになると思います。このレベルのもので、今の段階で回答ができない。回答を用意すらしていない。用意することを指示もしていない。それに対しての答えが、もし用意されていたとしても、答えられていないとすれば、そう簡単に改善されることはなかなか難しいと思います。

逆に言えば、私の立場として、少なくとも外部の人間として、段階的・自立的な経営改革に向けての1つの審査のプロセスであるとする、それについて適切なピン止めをしておくのは、我々の職責としては必要だと思います。担当課として、少なくとも現時点で示し得るもののお考えをぜひ伺いした上で、それをここに書き込ませていただきたいと思います。

具体的に広報や運営の仕方とかいろいろなものがあると思います。でも、それは、最終的な目標として設定をされる改善の数値目標に向けて、どのようにそれを実現していくのかということであれば、意味がないとか限りがない議論であると思います。それ自体に価値がないとは言いませんが、評価、もしくは説明責任という名のもとにおいては、非常に限定的な意味しか持たなくなると考えています。

例えば、先ほど美術の担当の方が、「企画展で今2,000人台だったのを3,000人に増やします」と説明されておりました。それであれば、その分増えた額をきちんと計画に書くべきです。そういうことを書き込むのが経営だと思います。それに対して、どうやってそれを達成するのかと、みんな一生懸命考える。行政だってそうですよね。達成目標が示されるから、そこに向けて頑張るのであって、それを示さないということは、少なくとも今回の審査の中ではなかなか許されない状況だと思います。特に、今年選定を行い、実績が出て、その報告に基づいて、次の審査をしていくという段取りを考えれば、今ここでやらないと来年に検討して出したとしても、「実績が間に合いませんでした、準備が間に合いませんでした。だから、この中途半端な状況なので非公募にしてください、もしくは、様々情状酌量してください」という説明は、お互いにとって大変厳しいことだと思います。

先ほどおっしゃっていた人数を、例えば、1,000人上げるとすれば、500円と想定すれば幾らなのですか。それを書き込むべきです。さらには、それが例えば500円でなくて、もっと上げられて700円になったらどうか。それに対して上方修正も下方修正もありますが、今の時点ではそれすらも示されない。それすらも担当課として示せないというのであれば、なぜそれを示せないのかをお聞かせいただきたいと思います。

(山本委員)

あと、美術館に関しては、28、29、30 年度の実績の利用料金収入というのが、28 年が 600 万、29 年 590 円で約 600 万、30 年はすごく人数が多かったので桁が違うのですが、過去 3 年間にしても 500 万以上の金額の利用料金収入の実績があります。しかし、あつたにもかかわらず、収支予算を 400 万で出しています。この時点でもうマイナスだとすごく感じます。要は、直近 3 年間で 500 万を超えて 600 万で 3 年間平均すれば、年間で 1,000 万ペースのはずです。でも、その実績があるにもかかわらず、それよりもずっと前の数字をもとにして、平均して 400 万で出してきました。「それが私たちの目標です」と出している時点で、目標値が違い過ぎるとすごく感じたので、やはりそのあたりは、利用料金の収入に対しての金額でも、「せめて 600 万を目指してください。今まで過去の実績で 3 年間あつたのだから、その数字だけは最低でもクリアできるように」という形での担当課として意見を言わないと、結局、過去 3 年より下がって 400 万円で予算を出しています。「400 万円ぎりぎり行きました。これで私たちは予算のとおりやっています、おかしくないですよ」と胸を張ってしまうわけです。それは違うでしょう。やはり、過去直近の 3 年間の実績がこれだけあるのだから、それでもまだ足りないというモニタリングがあつて、市が言っているのだから、それよりも上を目指してくれなくては、そこに任せるといふことにならないと思います。「これだけ今私たちは考えています」と言っているけれども、まずスタートの時点で過去 3 年より下がっている時点で、考えているとは見えないとすごく感じるので、そこは市としてここまでという数値をある程度出す必要があるのではないかと思います。

(蔵田委員長)

そのように書き込むこと自体は問題があるのですか。例えば、自主事業の利用料金収入を 600 万から毎年少なくとも増えていくように設定するとかということ。利用料金収入はすぐにははね返らないので、利用者数を増やすということであれば、利用者数を増やす数値目標を設定することはなぜできないのですか。

(事務局) (関山文化生涯学習課長)

美術館ですが、過去 3 年間の数字はとても良いです。「そこを外して計算をしています」という説明があつたと思うのですが、29 年はハワイアンキルト展で、30 年度は小原古邨展。レアケースとおっしゃられていましたが、ここまでのものはなかなか難しいのではないかと思います。特に 30 年度は難しいと思います。なので、それを外した形で計算をしてきているとは思いましたが、これを見させていただく中で、400 万円をそのままずっと当て込んでいるというのはどうなのかと思ったのは正直なところ。今後 4 年間同じ金額であるというところは、努力の分を上乗せしていないのではないかと思います。

それぞれの数字ですが、美術館の場合は、条例改正がありまして、それが令和2年4月からになるのですが、65歳以上の方に一般の方の料金の半額をいただくことになり、それに対して来館者数は2割減になるのではないかという試算をしています。あとは、企画展がどれくらい当たるのかというのが、不確かな要因になってくると思うのですが、数値として実際に金額、人数ともにはじけている段階ではないというのが正直なところですよ。

(藏田委員長)

質問を変えて良いでしょうか。美術館、書院とかというのは、利用人数が少なくても、参加利用料収入が少なくても構わないということによろしいですか。今の話だと、企画展が当たる、外れるで言えば、当たることをもちろん期待しますが、外れることもあるわけですね。外れても構わないということによろしいですか。

少なくともこの場においては、指定管理者として適切な最低水準はどこなのかというところがあると思いますが、当たるか当たらないか、もちろんリスクはあるわけですよ。可能性がある。当たることをもちろん期待しますが、外れることもあるわけですよ。外れても構わないということによろしいですか。

最低ラインは掲げられるのではないかと思います。様々な理由はわかりました。申し上げたいことは、リスクを除いてその条件設定で、「では、幾つなのですか、何人なのですか、幾らなのですか、何パーセントなのですか」ということです。それにプラスになった要因を外して加えていけば評価できると思います。

65歳以上が増えれば、利用者は2割減です。2割よりも冷え込むかもしれませんね。冷え込まないようにどうするかということが必要ではないですか。最低ラインが決められなければそれすらも状況に合わせて、「そのとおりでした」という報告が来るだけです。

最低の水準、最低の数字、この公の施設の指定管理者として、指定管理料を払う妥当な金額の根拠として、少なくとも最低、定量的な数字というのはどのように考えられるのですか。それが少なくとも段階的・自立的な経営そのものです。一番根っこですよ。

(関山文化生涯学習課長)

もう一度数値を見まして、数字は出ささせていただきたいと思いますが、それによろしいでしょうか。

(藏田委員長)

わかりました。

(事務局) (白鳥行政改革推進室長)

トータルで言うと、おっしゃっているのは、3年後なり4年後なりの目標値があって、それをちゃんとバックキャストして押さえていく。その初年度になるというところですので、それはあってしかるべきだと思いますので、それは出させるような形で事務局も調整させていただきます。

(藏田委員長)

よろしくをお願いします。

それが結果として自立的・段階的経営改善に向けた改善を要する点の最も重要な、かつ、最もシンプルな指標になると思いますので、それを最初に改善を要する点として書き込みたいと思います。それ以外、個別の論点については、記載されているものの中から適宜記載したいと思います。美術館についての事前意見の1点目はそのままあって良いですね。目標を達成するためには、いろいろな意味での連携が必要です。都市との連携も必要です。

2点目については、アンケート調査結果から、目標達成のためには、新しい利用者を増やしていかなければいけませんので、この2点目も個別具体の改善点としては残しておいて良いのではないかと思います。

3点目については削除しても良いですか。

(山本委員)

これは入れなくても良いと思います。

(藏田委員長)

それでは、事前意見の最後の意見を残しましょうか。美術館の最後と1番目と2番目を残そうかと思います。これを残して、3点になります。これに数値目標の達成に向けた改善を求めます。

では美術館は、評価できる点は、事前意見の上の1番目と下の2つの意見とします。改善を要する点は、担当課と協議いただいて、具体的な今年度における改善の目標、数値目標を、利用者、稼働率、自主事業、利用料収入を含めたものを設定していただければと思います。改善の個別のものとしては、事前意見の1つ目と2つ目、一番下の3点を残させていただきたいと思います。

茶室・書院についての改善点の1点目はこのまま残しておいて良いですかね。

2点目も残しましょうか。

(山本委員)

1点目と2点目を残しましょう。2点目と3点目、4点目は重複していると思います。

(藏田委員長)

わかりました。7点目の「指定管理料軽減に向けた具体的提案を求めたい」だけ残しましょうか。

(山本委員)

はい。

(藏田委員長)

美術館と同じように数値目標を含めたものを最初に入れていただいて、事前意見の1番目、2番目、7番目を残すということにさせていただきたいと思います。

「その他」は残しておいたほうが良いですか。その他は別に公表されたり伝達されたりするものではないのでしょうか。

(事務局) (行政改革推進室 大橋主任)

あれば伝えるというものになります。

(藏田委員長)

わかりました。特段、削除する必要はないと思うので、そのままということにさせていただければと思います。ありがとうございます。

では、以上を踏まえて取りまとめさせていただきたいと思います。

評価結果につきましては、茅ヶ崎市指定管理者選定等委員会規則第2条に基づいて、市長に答申をさせていただくということで進めさせていただきますので、よろしく願いいたします。

(小山委員)

美術館で、改善を要する点で数値目標などが今後プラスになるかと思いますが、この申請書の収支計画そのものの修正までには至らない内容でしょうか。

(藏田委員長)

そこまではできません。これを受けて要望事項として伝えるということになります。

(小山委員)

美術館については次の期で25周年を迎えるとおっしゃっていましたよね。25周年のと

きに利益計画が他の年と同じ400万というのは多分許されないと 생각합니다。学芸員はそれなりの構想を検討はしていると思います。何年がかりかで大きな企画は実現していくのでしょうから、それを5年後にどう実現するか。そのときにはこのぐらいのことができるかもしれないということが数値目標になっていくのではないかと思います。その辺は要求されたほうが良いと思います。

(藏田委員長)

よろしいでしょうか。ありがとうございます。では、本日の議事につきましては以上となります。事務局からその他何かございますでしょうか。

(事務局)(大橋主任)

今後の予定についてですが、委員会が市長に答申を行い、その後指定管理者の指定についての議案を、12月に開催される市議会定例会に提案します。議決を得たのち、指定管理者として指定され、協定書の締結を行います。

指定管理期間につきましては、令和2年4月1日から令和6年3月31日までの4年間になります。

なお、本日の評価結果につきましては、市長に答申を行った後、施設所管課を通じ申請団体に通知し、必要に応じて年度ごとの事業計画書等に反映いたします。特に、重点的に改善に取り組むこととした事項につきましては、対応結果についてまとめ、書面にて後日報告させていただきます。

事務局からの説明は以上です。

(藏田委員長)

委員の皆様から他に何かございますでしょうか。

**【意見なし】**

(藏田委員長)

特に無いようですので、以上をもちまして本日の委員会を終了いたします。

どうもありがとうございました。

委員長署名 藏田 幸三

委員署名 山本 裕子