

視察報告書

所属会派	おかや未来研究室	氏名	藤森 弘
視察の名称	会派「おかや未来研究室」行政視察		
日程	令和8年5月19日(火)10:00~12:00		
視察要点等	ホクト文化ホール(長野県県民文化会館)指定管理制度の現状と課題(長野市)		

※午後には、善光寺横に新設された長野県立美術館を訪問。早川恵理・副館長と石坂秀彦・次長兼総務課長に館内を御案内いただきました。また、岡谷市出身の竹花亮介さんが善光寺近くに開設した「サカナギゲストハウス」にも立ち寄り親交を深めました。

【概要】

長野市のホクト文化ホール(長野県県民文化会館)を訪問。館長の津村 卓さんに、指定管理者制度の現状、公立ホールのミッション、文化政策と行政施策の連動などについて話を聞いた。

【内容】

1. 視察の背景と目的

1990年代の10年間で、地方債(地債)を活用した公立文化施設の建設が急増し、日本全国に約1,300超のホールが誕生した。しかし近年、これらの施設を運営する上で「指定管理者制度」の一律な適用や、単なるコスト削減・入札化、専門人材の不足が全国的な課題となっている。本視察は、劇場の立ち上げや運営に深く携わってきた津村館長の知見に基づき、文化施設における指定管理者制度の「本来あるべき姿」を学び、岡谷市の文化行政およびカノラホールの今後の運営に活かすことを目的とする。

2. 視察内容・講話要旨

① 指定管理者制度の根幹:委託ではなく「代行・パートナー」

指定管理者制度は、単なる「下請け業者への業務委託契約」ではなく、「行政ではできないことを民間に代行してもらう契約」である。

- 対等な視点: 行政(設置者)と指定管理者(運営者)は、上下関係ではなく、同じ目線で地域の未来を語り合うパートナーでなければならない。
- 価格競争からの脱却: 総務省からの通知(平成22年度など)でも「公共サービスの水準確保」が明記されており、単なる価格競争による選定は、文化施設のような専門性の高い施設には馴染まない。

② 施設の性格に応じた制度適用の見極め

行政が指定管理を発注する施設には、その性格に決定的な違いがある。

- 「1日単位」で完結する施設(例:駐車場など)
日々の安全管理や事故防止が達成されれば、その日の運営が成立する施設。
- 「日々の蓄積」が必要な施設(例:文化会館、図書館、博物館、公民館など)
情報、知見、専門的スキル、人脈を日々の運営の中で「積み重ねて」いかなければ、市民に対して真に価値あるサービスを提供できない施設。

【留意点】後者の「蓄積型施設」において、単に安価な労働力を充てるような形(専門性のない管理専門会社への丸投げやパート・アルバイトへの依存)で指定管理を行うと、自治体にもホールにも、将来的にノウハウや知見が全く残らないという事態に陥る。

③ 行政評価(稼働率・収支)の罫と「適正稼働率」

行政評価において「稼働率が高ければ高いほど優秀」「満席にならなければマイナス」とされる傾向があるが、これは現場の破綻を招く。

- 労務管理の限界：限られた人員のまま、夜間(22時など)までフルに施設を動かし、翌朝から再び勤務するような高い稼働率(90%超など)を求めると、スタッフの労働環境が破綻する(労働法令の遵守が困難になる)。
- 適正稼働率の設定：地域のインフラ(ホテル・飲食店の有無)、人口構成、スタッフ数、予算等を総合的に勘案し、施設ごとに「適正稼働率(例:65%程度)」を定めるべきである。これを超えた場合は、かえってマイナス評価とするような柔軟な視点が必要となる。
- 大規模ホールの現実：地方にある1,400~2,000席規模の大ホールを毎回満席にできるコンテンツは非常に限られており、招聘費用も莫大になる。分母を常に客席満席数とする評価ではなく、「事業のミッションやターゲットを絞り、あらかじめ500席の動員を目標とする」といった、コンセプトに基づいた評価に変えるべきである。

④ 文化施設のトレンド変化:プロモーター(民間)との連携

かつては「大物アーティストの公演を自前で呼べるホール・行政(担当者)が偉い」という風潮があった。しかし、これらは単発の「興行(工業的イベント)」になりがちで、地域に持続的な文化熱や経済効果をもたらすにくい。

- 現在の潮流：商業的な大型公演のチケット販売や運営リスクは、テレビ局やプロモーター(民間)に優先的に施設を貸し出す形で一任する。ホール側は手数料や施設利用料を確実に得つつ、限られた予算とスタッフの労力を「子どもたちのためのワークショップ」や「地域に根差したアウトリーチ(出張芸術活動)」といった、未来の文化を育てる作業へ集中させる方向へシフトしている。

●

3. 質疑応答と今後の展望(岡谷市への提言)

Q1. 指定管理者の選定について(公募か非公募か、民間か財団か)

- 津村氏回答：組織の形態(株式会社か公的財団か)よりも、「その組織の中心に、明確な知識とスキルを持った人物(キーマン)がいるかどうか」が現実的な判断基準となる。
- 現状では、民間に完全に委ねてしまうと市民や行政側にスキルが残りにくい。そのため、「既存の財団を厳しく改革・強化して強くする」のがベストな選択肢の一つ。
- 公募・非公募を選択する際は、行政が「積極的公募(明確な意思を持って選ぶ)」なのか、「非積極的公募(手続き上の言い訳づくりのため、選定を審査員に丸投げする)」なのか、姿勢を明確にすべきである。

Q2. 岡谷市における「文化振興条例」「文化振興計画」の必要性

- 津村氏回答：条例の制定は多大な労力を伴うが、「迷ったときに立ち戻る原点(拠り所)」となるため、タイミングが合えばぜひ作るべきである。
- もし条例の早期制定が難しい場合でも、5年単位の「文化振興計画」は確実に策定すべき。長野県も県としての条例はないが、10年前に策定した文化振興計画を5年ごとに更新している。これがあることで、「アーツカウンシル(専門スタッフが地域に寄り添い、文化活動を伴走支援する仕組み)」の設置など、次の一手を計画的に進めることが可能となった。

Q3. 「文化」とは何か、なぜ必要なのか

- 津村氏回答：演劇や音楽、美術といった「芸術」は、人が生きるか死ぬかの極限に立たされた時、精神的に支えとなる根幹である(歴史的に宗教と芸術がその役割を果たしてきた)。
- 芸術家(アーティスト)は「50年後、100年後の未来の想定」を提示してくれる存在である。そして、その研ぎ澄まされた芸術のエッセンスが、普遍性や大衆性を持って人々の生活に溶け込んだもの(デザインの良い服やペン、美味しい食事など)が「文化」である。人は単に生きる(飯を食う)だけでなく、より良く豊かに生きるために文化を必要としている。

4. 視察所感とまとめ

今回の視察を通じて、カノラホールの運営や岡谷市の文化行政において、以下の重要性が浮き彫りとなった。

1. 行政(設置者)側が「明確なビジョン・ミッション」を持つこと 指定管理者に「あれができますか、これができますか」と仕様書を丸投げするのではなく、「岡谷市としてこのような文化政策を展開したいから、この拠点をこう動かしてほしい」という行政側の確固たるグランドデザインが不可欠である。
2. 評価基準のイノベーション 単なる「利用者数」「稼働率」「黒字収支」といった数字の評価から脱却し、「市民の視座がどう変わったか」「地域にどのような文化的エンパワーメントが生まれたか」という、質的なミッション達成度を評価する仕組みへの転換が求められる。
3. 条例・計画の整備による「よりどころ」の構築 カノラホールが30年前に持っていた輝き(レジデンスの先駆けとしての注目度など)を現代版にアップデートするためにも、岡谷市の文化行政の基盤となる「文化振興計画」や「条例」の策定について、議会としても前向きに議論を推進していく必要がある。









