

横浜みなとみらいホール  
指定管理評議委員会  
審査報告書

平成 23 年 11 月

## 1 経緯

横浜みなとみらいホールは音楽の鑑賞、創造等音楽芸術活動の振興と音楽を通じた国際文化交流の促進その他市民文化の振興を図るため、平成10年に設置されました。

平成15年6月に地方自治法が一部改正され、「公の施設」の管理について、指定管理者制度が導入され、横浜みなとみらいホールにおいても、平成19年度より指定管理者制度を導入しています。

平成24年4月から始まる第二期指定管理期間開始にあたり、以下の理由から公益財団法人横浜市芸術文化振興財団（以下、「財団」という）を単独指名し指定管理者選定を行うこととなりました。

- (1) 財団は、市と一体となって横浜市の文化政策を推進する外郭団体として設立された組織であり、これまでに蓄積してきた様々なノウハウと専門性、ネットワーク等を活かして、今後も市の方針に即応した的確な施策及び事業の遂行が可能であること
- (2) 単独指定により施設の運営を一定期間、財団に委ねることによって、高い専門性をもつ人材の確保と中長期的な育成が可能になり、結果として高い水準での施設運営が可能になること
- (3) 市を象徴する専門的文化施設として、指定管理者の公募提案の中で館長を選ぶのではなく、高い見識を持つ館長を別途選任し、その指導監督の下で市の施策に沿った事業を実施する必要があること
- (4) 運営団体が、館長を適切に補佐しながら、公共文化施設としての使命を果たすためには、クラシック音楽分野のみならず、施設の運営や地域の音楽状況などについて、豊富な経験や知識の蓄積と長期にわたる人材の育成が不可欠であるが、財団は開館以来、これらの専門性を持った人材を継続的に育成し、また、独自のノウハウを蓄積してきていること

選定方法については、施設のポテンシャルを最大限に発揮し、横浜市（以下、「市」という）の政策目的を実現するため定めた「横浜みなとみらいホール指定管理者制度運用に関する方針」に基づき、政策協働による指定管理として実施することとなりました。市と財団との間で設置する「横浜みなとみらいホール政策経営協議会」で指定手続き要項、業務の基準、事業計画書等を作成し、「横浜みなとみらいホール指定管理評議委員会」で方針や計画が適当であるかを審査します。

指定管理評議委員会の審査結果に基づき、文化観光局長が指定管理者の候補者を決定し、議会の議決後に指定管理者として指定します。

以上の選定方法に則り、指定管理評議委員会は提出された書類の審査や公開によるヒアリングを行い、このたび、審査が終了しましたので、ここに審査結果を報告します。

## 2 横浜みなとみらいホール第2期指定管理者審査委員会 審査委員

- |     |        |                      |
|-----|--------|----------------------|
| 委員長 | 岸川 善光  | (横浜市立大学副学長)          |
| 委員  | 石田 一志  | (音楽評論家)              |
|     | 中村 晃也  | (昭和音楽大学教授)           |
|     | 宮本 とも子 | (オルガニスト、フェリス女学院大学教授) |

### 3 審査の経過

経 過 項 目	年 月 日
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第1回横浜みなとみらいホール指定管理評議委員会 (傍聴者2名)</li> <li>1 委員長の選任</li> <li>2 横浜みなとみらいホールの指定管理者の選定方針の確認</li> <li>3 スケジュールの検討</li> </ul>	平成23年4月6日(水)
第一次審査用書類の提出 <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定手続き要項(市)</li> <li>・業務の基準(市)</li> <li>・事業計画書策定項目(市)</li> <li>・事業計画書(財団)</li> </ul>	平成23年7月6日(水)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第2回横浜みなとみらいホール指定管理評議委員会 (傍聴者4名)</li> <li>1 第一次審査の実施(指摘事項・アドバイスの検討)</li> </ul>	平成23年7月27日(水)
第一次審査用書類の指摘事項・アドバイスの通知	平成23年8月8日(月)
第二次審査用書類の提出 <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定手続き要項(市)</li> <li>・業務の基準(市)</li> <li>・事業計画書策定項目(市)</li> <li>・事業計画書(財団)</li> </ul>	平成23年8月15日(月)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第3回横浜みなとみらいホール指定管理評議委員会 (傍聴者3名)</li> <li>1 第二次審査の実施 (指摘事項・アドバイスへの対応ヒアリング)</li> </ul>	平成23年8月31日(水)

●は審査委員会

#### 4 第一次審査における横浜市及び指名団体への指摘・確認

##### (1) 横浜市が定める事項

###### 【指定手続き要項】

- ア 政策経営協議会と評議委員会のあり方について
- イ 芸術家等専門人材と役職の決定について
- ウ 市と指定管理者のリスク分担について

###### 【業務の基準】

- ア 概況の表現について
- イ 経営に関する業務の基準の文言について
- ウ ファンドレイズを専門に行う組織の新設について
  - (ア) 協賛金などのファンドレイズを専門に行う組織（基金戦略チーム）について
  - (イ) 寄付の仕組みについて
- エ 第一期指定期間中の評価の扱いについて

###### 【事業計画書 策定項目】

- ア 裾野の拡大と頂点の伸長について
- イ ホールセールスの考え方について

##### (2) 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団が策定する事項

###### 【事業計画書】

- ア 全体の印象
- イ 『地域の中核事業・音楽堂』としての役割について
- ウ アジアの中にあるホールとしての役割について
- エ 指定管理にあたっての基本的な考え方について
  - (ア) 「公立コンサートホール」の「公立」の使い方について
  - (イ) 文言について
- オ 長期計画 10年計画について
  - (ア) 5つのビジョンについて、ドメイン、役割について
  - (イ) 「10年ビジョンの構造」の図について
- カ マーケティング戦略について
- キ 中期計画について
  - (ア) 全体の印象
  - (イ) 文言について
- ク みなとみらいホールのセールスポイントについて
- ケ オルガン事業全体の考え方について
- コ 継続性のある事業の周期や内容の分析に基づいた事業計画について
- サ 指定管理料の考え方について
- シ 災害時の対応、避難所としての役割について

5 審査結果

横浜市が定める事項 ・横浜みなとみらいホール指定管理者指定手続き要項 ・横浜みなとみらいホール指定管理者業務の基準 ・横浜みなとみらいホール第2期指定管理事業計画書策定項目	承認
公益財団法人横浜市芸術文化振興財団が策定する事項 ・横浜みなとみらいホール第二期指定管理事業計画書	承認

※承認＝○／非承認＝×

審査内容	委員A	委員B	委員C	委員D
横浜みなとみらいホール指定管理者指定手続き要項 (平成23年8月31日 第二次審査用)	○	○	○	○
横浜みなとみらいホール指定管理者指定手続き要項 対応一覧表	○	○	○	○
横浜みなとみらいホール指定管理者業務の基準 (平成23年8月31日 第二次審査用)	○	○	○	○
横浜みなとみらいホール指定管理者業務の基準 対応一覧表	○	○	○	○
横浜みなとみらいホール指定管理者事業計画書策定項目 (平成23年8月31日 第二次審査用)	○	○	○	○
横浜みなとみらいホール指定管理者事業計画書策定項目 対応一覧表	○	○	○	○
横浜みなとみらいホール第二期指定管理事業計画書 (平成23年8月31日 第二次審査用)	○	○	○	○
横浜みなとみらいホール第二期指定管理事業計画書 対応一覧表	○	○	○	○

## 6 評価及び助言

### (1) 横浜市が定める事項（指定手続き要項、業務の基準、事業計画書策定項目）

当評議委員会からの指摘・確認事項に対して、適切な修正や回答がなされ、全体として妥当・適切な内容であると評価できます。

なお、事業計画書策定項目への指摘のうち、裾野の拡大と頂点の伸長についてですが、市としてはホールに対して、「頂点の伸長」よりも「裾野の拡大」を中核として、当初3年間の計画策定を求めています。市の施設としては「裾野の拡大」も重要な視点ではありますが、このホールは横浜の中心部に立地し、世界に向けて日本を代表するコンサートホールとして評価されていることから、今後、指定期間10年の間には「頂点の伸長」についても検討する方向性を、市からホールに対して示していただきたいと思います。また国際的な視点として、経済発展や人口増加が著しいアジア地域との連携・交流について、市としても留意してください。

### (2) 公益財団法人横浜市芸術文化振興財団が策定する事項（事業計画書）

全体として、現実的かつ意欲がうかがえる適切な内容であると評価できます。評議委員会からの指摘・確認に対しても、適切な修正や回答がなされています。

なお指定期間10年のうち、今後、具体的な計画策定を行うこととされている4年目以降の事業・運営について、次のとおり助言します。

文化庁の「地域の中核劇場・音楽堂」に採択されたホールとして、文化施設のリーダー的な役割を果たすためには、継続的な力を持った事業が必要であり、その事業を企画し育てていくためには、人材の育成や能力の伸長が必要であると考えます。

国際的な視点としては、横浜の、海に面したホールとして、アジア・環太平洋地域との文化的連携・交流が重要であると考えます。

横浜みなとみらいホールのドメイン（事業領域）について、音楽ホールだけでよいのか、あるいはドメインを変えて新たな使命、役割を見つけていくのか、長期的検討の中で考慮していただきたいと思います。

マーケティングについては、インターネットも含む情報共有・広報型のマーケティングは、新たなメディア活用などが必要であり、財団として若い職員の意見を取り上げる開かれた組織体制が重要です。また、より良い事業の展開により演奏者・参加者・協力者・ステークホルダー（利害関係者）などを増やす形でのマーケティング（例えばジュニアオーケストラの実施により、参加者本人に加え両親と4人の祖父母の計6人が関係者となる）といった発想も持っていただきたいと思います。

自主財源の増加についても、レセプションルームの稼働率向上などにより、まだ開拓できると考えます。

## 7 総評

今回の横浜みなとみらいホール指定管理者選定に当たっては、市が「政策協働による指定管理」という独自の方式を考案しており、それに基づいて当評議委員会で事業計画書等の審査を行いました。

政策協働による指定管理における当評議委員会の役割は、提出された事業計画書を一方的に評価する通常の指定管理者選定とは異なり、業務の基準や事業計画書等に対して助言を行い、必要に応じて市や財団がその助言を各書類に反映させるという、双方向型の審査であることから、審査内容としては助言、指摘が主となっております。この報告書で指摘していない部分については、評議委員会からの助言を必要としない、優れた内容であると考えます。

また、市の文化施設における指定管理者評価は、現在も積極的に実施されており、全国的なモデルケースにもなり得るものです。さらに今回、市と財団の政策協働によりP D C Aサイクルを実施してホール事業に政策を反映するとともに、単独指名により市と指定管理者の緊張感が緩むことがないよう、指定期間中の評価についても当評議委員会で実施する仕組みとしたことは、高く評価できます。

最後に、総括的な意見として、次のとおり述べさせていただきます。

横浜市の中期計画で、横浜経済の活性化が文化政策の中に位置付けられておりますが、これは非常に重要な視点であると考えます。経済に限らず、様々な政策分野の先鞭として文化事業を位置付けることにより、各分野の政策進展に貢献するためにも、単独指名のうえ政策協働による指定管理を実施することは、効果があると考えます。特に経済発展・人口増加が著しいアジア地域との文化面での連携・交流は、国・人をつなぐ効果があり、経済活性化に貢献するものです。

単独指名・指定期間10年の意義である、事業の継続性や長期スパンでの事業展開、アジアとの連携と地域貢献というグローバルな視点などについて検討するとともに、「横浜みなとみらいホールならではの事業」として全国的に知られるような事業や、商業・観光施設が集中して立地するみなとみらい地区の中で埋没しないための、在勤・在住者が集まるようなマーケティングについて、検討してください。

ホールの特徴であるパイプオルガン事業については、現在も積極的に、継続的に実施しており、全国的に見ても成功例であるといえます。特に「シネマ×オルガン」のような企画商品をホール自らが作り、積極的に横浜から売り出していることは、素晴らしいアイデアです。今後も、現在のような事業を継続・発展させていくとともに、練習用オルガンの設置など、なお一層の教育活動の充実を望みます。

指定管理料については、市との協議によらず、必要な経費を積算したとのことですが、額の決定に際しては、市の予算規模の制約を受けるものであると、当評議委員会としても認識しています。

また、今年8月に判明した、ホールでの現金紛失事件については、評議委員会として報告を受けた結果、業務改善及び関係者処分の内容について妥当と判断しますので、今後、ホール並びに財団の職員間のコミュニケーション向上に留意され、業務に推進していただきたいと考えます。