

令和3年度 第2回 横浜みなとみらいホール指定管理者選定評価委員会 会議録

- 1 日 時 令和3年12月24日（金） 10時00分～11時50分
- 2 場 所 横浜みなとみらいホール仮事務所 PLOT48
- 3 出席者 丸山 宏 委員長、石田 麻子 委員、伊藤 裕夫 委員、田中 操 委員、箕口 一美 委員
- 4 欠席者 無し
- 5 傍聴者 無し

6 議事内容

議題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 定足数の確認</li> <li>2 委員会の公開・非公開について</li> <li>3 令和2年度業務評価</li> <li>4 その他</li> </ol>
議事・ 委員意見等	<p><b>1 定足数の確認</b> 「横浜みなとみらいホール指定管理者選定評価委員会運営要綱」第7条第3項に基づき、委員数5名のうち5名の出席により定足数を満たしており、会議の成立を確認した。</p> <p><b>2 委員会の公開・非公開について</b> 横浜市の保有する情報の公開に関する条例第31条及び横浜みなとみらいホール指定管理者選定評価委員会運営要綱第9条に基づき、「令和2年度業務評価」の審議については公開とした。</p> <p><b>3 令和2年度業務評価</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 指定管理者による自己評価 指定管理者から、令和2年度の実績及び自己評価についての説明があった。</li> <li>(2) 行政評価について 評価表に基づき、事務局から行政評価の要点について説明があった。</li> <li>(3) 委員による評価 委員から指定管理者に対する評価内容の説明及び質問を行った。</li> </ol> <p>《評価内容の説明》 「Ⅰ経営」、「Ⅱ事業」について</p> <p>《質疑》 委員 横浜WEBステージはアーカイブを充実させるチャンスだったが、どのように取り組んだか。 指定管理者 休館期間中、アーカイブ化に着手しており、主催事業で長年実施している事業の資料を収集している。 委員 特にJust Composed in Yokohamaは非常に面白い企画なので、記録を作って海外にも発信していくことが重要ではないか。若い作曲家達が世界にデビューしていく意味で極めて重要であり、アーカイブも全て記録をとっていくというより、重点的に取り組んでいただきたい。</p> <p>委員 横浜WEBステージにより、世界有数のコンサートホールになる好機で</p>

あることを、内部ではどのように考えているか。

指定管理者 ホームページの入口は、御指摘のとおり、かなり弱い形であり、早急に立ち上げ直したほうが良いと考えている。休館期間中に実施している横浜みなとみらいホール全体のウェブの改修とうまく合わせる形で取り組んでいかないと、横浜みなとみらいホールの発信にはならない。関係部門と調整して、進めていきたい。

委員 横浜WEBステージの更新のために費用が多くなるのではないかと。今は休館中のため実施できているが、開館した後、両立についてどのように考えているか。

指定管理者 横浜WEBステージのコンテンツを小学校に持っていき、新しい切り口で音楽を体験してもらおう取組を今年度も実施している。リアルの場合でのイベント内で活用し、人通りの多い商業施設で開催することで、今まで音楽に関心のなかった人も、音楽や横浜みなとみらいホールに興味関心を持ってもらうという形に、少しずつ移行していくと思われる。

一方で、御指摘いただいたとおり、世界的に発信できるコンテンツの可能性があるため、ウェブサイトは少し立てつけを変えて発信をしつつ、リアルの場合でも活用していく、同時並行でやっていくことになると考えている。

委員 専門チームは必要になるかもしれない。

指定管理者 学校アウトリーチは既に行っているもので、あまり負荷のかからない形で有効活用したい。

委員 世界的なものにはまだ及ばないので、徐々にやっていくということになるのか。

指定管理者 休館期間中はホールがないため、今は新しいコンテンツを作るにも限界がある。今後のコンテンツをどのように作っていくかはまだ議論できていない。

委員 ホールがあつてこそその発信が横浜みなとみらいホールのあり方であるため、休館期間中はアーカイブをどう生かすか、あるいは今年前倒しで作ったものを素材に発信力をつけてどのように見せていくかという点で、休館期間中だからこそ知恵の絞りようがある。

パンデミック収束後を見据えることは、大きなテーマである。今までホールは基本的に実演の場所として機能することが第一義的であったが、今のコロナは収束しても、ポストコロナで新たなウイルスが出てきかねないという専門家の話も聞く。集う形が難しい時代が10年、15年続く可能性がある。

ライブ開催が難しい状況となるかもしれない中でのデジタルコンサートの役割を考えなければいけない時期に来ている。

その意味で、横浜みなとみらいホールは、広報部門のウェブサイトの充実やアーカイブ等、ばらばらに存在しているものを、ホールの次の姿の重要な部分として、費用や資源配分等の問題もありながら、知恵の絞りどころが今ここにある。今あるものの貼り合わせではないことを何か考える機会にしていきたい。

#### 【評価する点】

- ・横浜WEBステージのクオリティー、展開、発想が素晴らしかった。コロナ禍において実施したことは大きく、横浜みなとみらいホールの魅力を発揮したこの事業を、コロナ禍後にどうつなげていくのかという発想も期待したい。

政策目標とも合致した事業の展開を常に意識しながら実施していけば、横浜みなとみらいホールの将来は明るいと思われる。

#### 【更なる取組を期待する点】

- ・全国や世界の色々な劇場やコンサートホールで、ウェブで様々なことが行われ、新しい表現の可能性やファンの獲得につながったと思うが、全体的に総括する必要がある。特に、ウェブ上で演奏された方達について、コロナ禍から少し冷めた段階で、再度どうだったか聞く、あるいはリアルで演奏する時との違いの感覚などを聞いたほうが良い。  
横浜WEBステージを見た方に関して、アンケート調査等々を行っても、その直後と、数か月置いた後に実施しないと意味がない。それらを検証し、平時でも実施するのか、緊急事態時だけで実施するのかという判断が今後に向けて重要になるとと思われる。
- ・改めて横浜WEBステージのホームページを見ると面白さや楽しさが伝わらない。横浜WEBステージを、横浜みなとみらいホールの今後の可能性を開いていくため、これからも現地に来ない人にも横浜みなとみらいホールの魅力を常に発信していく場所と位置づけるのであれば、ホームページの改修が必要。横浜WEBステージのコンセプトと特性をアピールするにはいささか弱い。
- ・270万人の動員を達成するには5年以上かかる。それを実現した素晴らしいコンテンツを今、手にしている。世界への発信もキーワードとして横浜みなとみらいホールはやってきたが、このコンテンツこそ世界へ発信できるものだと思う。英語のホームページを作ってほしい。ライバルは、ベルリンフィルハーモニーのデジタルコンサートホールとカーネギーホールが始めたアーカイブコンテンツである。横浜みなとみらいホールは、勝負できるだけのものを持っていると思うので、ライバルをグローバルに想定してやっていくことで、一躍トップの、世界有数のコンサートホールとしての地位を得られるだけのチャンスを目の前にしていると思う。

### 「Ⅲ 施設運営」と「Ⅳ 施設維持管理」について

#### 《質疑》

委員 レセプションистは再開館後の雇用の際、今まで雇用していた方をお願いするのか、新規募集するのか。

指定管理者 新規採用の予定である。公募時には、経験者の人にも応募いただきたい。

委員 広報発信力強化のため、経験者を置いたということだが、どういう意図で配置し、今年度はどういう結果が出ているか。

指定管理者 昨年4月に新井館長が着任し、館長の取組の推進のためにも、発信力の強化が必要と考え配置した。経験者ではあるが、若手の職員で、一番大きな成果はメディアアプローチや一般の方に向けての発信が充実した点と考えている。SNSにも積極的に取り組んでいる。

委員 コロナの影響により、特に貸館事業が非常に読みにくいと思う。どこでキャンセルが出るのか分からない状況で、キャンセルとなった枠を、再び利用可能になった時に営業するという経験は大変だったのではないか。

今度は第6波が来るのではないかと考えている人もいると思うが、やり

方について何か工夫していることはあるか。

例えば小ホールや練習室といった、アマチュア、セミプロの方々の利用が大きい貸室に関してはどうだったのか。

指定管理者 コロナウイルスの影響によって中止せざるをえない御利用者様には利用料金の返還を横浜市の指示で行った。そのような対応ができるかどうか信頼関係では大きく、令和2年度は指定管理者として非常に助かった。

キャンセルとなった枠について、土日の大ホールの空きの告知をすることを努力した結果、少し利用促進につながったと思われる。練習や、お客様を入れずに収録利用をするご利用者様には一定の効果があったと考えられる。

小ホールや練習室は、市内の中学校の合唱コンクールの時期が、ガイドラインが少し緩和がされてきたタイミングだった。合唱をどう実現できるか、色々な市や業界のガイドラインを見て、うちの小ホールだったらこのように配置すれば利用できるということを利用者の方々に対して、リスクも伝えながら、丁寧に対応したことが成果だと考えている。

委員 安全性の問題もあるが、キャンセル枠の利用促進に関しては、一般企業では、ヘビーユーザーのリストを作成していて、例えば規則では「利用予約が何か月前から」と決まっているものを、オンライン等でフレキシブルに使えるようにしていく。広告会社等も行っている手法だが実施しているか。

指定管理者 やり方を刷新して取り組んだというものではないが、以前、大ホールの舞台の工事により、利用料金収入が減少するため、利用料金をどう確保していくかということがあった。その際、貸館利用のスタッフが、空き枠の状況を見ながら、過去に利用があった団体の方へ、積極的に電話で営業を行い、大分回復した。その経験が今回も生きたと考えられる。

委員 オンラインの事業、インフラは、施設運営の一つだと自分は認識している。横浜みなとみらいホールのメールマガジンやツイッターの運営は、誰がツイートするのか等、組織の内部でディレクションが決まっているか。SNSの活用について何かルールが細かく決められているのか。

指定管理者 SNS、ツイッターの発信は、広報担当である2名が主に文章を作り、その係の責任者がチェックをしている。即時性が問われるもの、しなくてはならないものについては、責任者が不在の場合、必ず第三者に確認をして配信するルールで行っている。ある程度の経験とスキルを皆持っており、ツイッターを行う際の注意事項があるため、その点を分かっている人が配信をするという前提である。

委員 今、利用しているのはツイッターだけか。フェイスブック、インスタグラム、LINE等は行っているか。

指定管理者 フェイスブック、インスタグラム、LINEは運営していない。これから検討したいと考えているのがインスタグラムで、主なターゲットとして若い方々に向けたものとして立ち上げようという計画である。

委員 インスタグラムは写真として映えるものが必要であり、横浜は映えるものが多い。積極的に思うところだが、今、若者の焦点はインスタグラムではなくティックトックである。そういった社会の流れもつかみながら、ホールの運営をしなければならず、若い感覚が必要である。

全国の館や色々な組織に言いたいことでもあるが、つぶやき続ける、やり続けることはものすごくエネルギーが必要である。これを個人の努力に

委ねてしまうことの負担は、理解しなければいけない。とてもセンスのあるつづやきをする人、すてきなインスタをあげる人がいるが、これは個人的なセンスであり、その人の魅力だったりする。そういうことをホールとして積極的にやりたいということであれば是非やっていただきたいが、個人の努力がとても必要になるということ、周りが認識することが大事である。施設の運営というところにオンラインの管理といった意識というものも、重点を置いていく必要があるのではないかと考えている。

**「収支」、「組織」、「その他・留意事項」、「大規模改修に伴う休館期間中における業務」について**

委員 横浜美術館との按分と記載のある一部経費、引っ越し費用というのは、売上げで分けるのか。

指定管理者 横浜みなとみらいホールと横浜美術館が同じ建物に仮事務所として入っており、占有部分や共有部分がある。移転してきた時期が違うことから、年度によっては金額の実額としては全て割合率どおりにならないところもあるが、基本的には使用している面積割で負担を按分している。

委員 自主事業費が予算に比べて、約7,800万円増加している。これはチケットの払い戻し等も含んだ金額なのか。

指定管理者 事業費が増えているのは、当初計画になかった横浜WEBステージを急遽、横浜市から委託を受けて行うことになったため、事業費が大きく増になり、決算に反映されている。

委員 消費税の租税公課は約170万円増となっているが、収入の全てが課税収入ではない。今回、利用収入が減っており、事業費収入が横浜WEBステージの費用だということであれば、消費税は減るのではないか。通常、事業関係の補助金は非課税だが、横浜市の委託費用は課税収入か。

指定管理者 課税対象である。

委員 横浜WEBステージの予算9,000万円はどういう内訳か。

指定管理者 事務局経費、アーティスト、撮影関係、広報費等。

委員 コロナが収束した後、外部資金の企業協賛も当然少なくなる。令和2年度は、横浜市からの委託があり、文化庁や公益社団法人 全国公立文化施設協会からのお金が増となり、結果的には事業収入が増えたわけだが、今後に向けて方針があれば聞きたい。

指定管理者 令和2年度は、様々な助成が出たことによって運営が助かった部分はある。今後も助成金がある限り、獲得していく。

私たちのように大がかりな事業ができるところが助成金等を獲得し、アーティストを集めて市民の方が楽しめるものをつくり上げていくようなやり方で、音楽、芸術分野にお金を回していくという役割もあると考えており、取り組んでいこうと考えている。

世界に向けてということも御指摘をいただいている。助成金をさらに長期的に、あるいはもう少し高い別の角度で制作の質が要求される助成金にも挑戦していこうということで、次期指定期間の提案書でも提案している。

委員 今、大学においても運営交付金が年々減少傾向にある。国にはお金がないということと併せて言われるのが、民間にあるお金を使うという考え方である。横浜みなとみらいホールは、今回、国の関係の助成金を、ここ数年来の課題を克服して獲得することができている。企業協賛金については、SDGsや、企業市民としての役割を果たすという大義名分の向かう

先を企業も必要としているはずであり、横浜みなとみらいホールないしは横浜市の財団という枠組みで、市内の主要企業に対して「事業協賛してください」といったレベルではない方法を考える必要がある。

国の助成金が、今までの半分や3分の1になってくる可能性が、この先起こらないとも限らない。今、外部資金の基盤を整えて、民間にスイッチしていくというタイミングが来ているのではないかと思う。この点について、何か知恵はあるか。

指定管理者 企業の担当の方が、魅力として説明をできるような形にしないとイケない。そのためには、今まで個別の事業に協賛をいただいていたものを、例えばシーズンの単位にするなど大きな魅力の塊にしていくことができないうか考えている。

例えばアーカイブもその一つであり、その企業のおかげでこのような形になっている、と言えるものを探していかなくてはイケない。

委員 財団は大きな塊になっている魅力を多く持っており、それは横浜市の芸術文化資本のメインコンテンツを財団が全て持っていると言ってもいい。様々な大きな企業もある中、一つ一つの施設が魅力的であるための原資の調達に関しては、もう一つ大きな知恵を絞る必要がある。それは、おそらく財団の仕事であり、財団と文化観光局の戦略の問題になってくるのではないかと思うが、いかがか。

財団 今後、我々が持っている今の資産の中でどのぐらい運営してイケるか。指定管理料や、市や国からの公的な助成を含めたとしても、財団としてどうやって資金を獲得していくかについて、今議論を始めている。公益財団法人は、収益事業は否定されていないため、収益できる方法があるのか、自分たちなりの財源の確保の仕方を考えていかなければイケないという意識合わせを始めており、今回の話も踏まえて併せて議論していきたい。

## 「総括」について

### 【評価する点】

- ・コロナ対応の様々な補助金の獲得も評価されることだが、最も評価されるのは、劇場・音楽堂等機能強化推進事業の補助金を獲得したことに尽きる。激しい補助金獲得競争の中で、横浜みなとみらいホールとして継続していく部分であり、努力をしていただきたい。劇場・音楽堂を取るということは、この規模のホールにとっては必須と言っても過言ではない。
- ・横浜WEBステージを見て、横浜みなとみらいホールの底力は違うと感じた。それを、今までのことを取り返すための力に使うのではなく、誰も行っていないところを開いていく力に変えてほしい。
- ・残された休館期間を活用していただきたい。今、一生懸命頑張っているスタッフ陣は、今目の前にあることだけに取り組むことに力を注ぐことがミッションの第一義になっていく。しかし、新しく何かを作っていくという時には、別のエネルギーと力が必要であり、それをしっかりと現場から引き出せる仕組みを是非作ってほしい。現場の人間が今の仕事をやりながらもクリエイティブであり続けるために、少し上の立場の人達は、例えばSNSで魅力的な発信をしている人を個性として見ないふりをするのではなく、この人は良いものを持っているのだから、この仕事も大事だが、プロモーションの力をプロモートしてイケる目配りを続けていただきたい

	<p><b>【更なる取組を期待する点】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今回の危機対応ということを超えて、今後、ホールがどのように進んでいくのか。元どおりになることを目指すものではないと思う。貸館の率を高く保つ等だけではなく、ウェブも含め、施設の強みが広がった中で、それをどのように100%、120%活用していくかという次のステージにもう来ている。ホールも自治体もそれを意識して、自治体からの支援をお願いしたいと切に思う。現場はこれだけつらい思い、大変な思いをして努力している。連絡、コミュニケーションをしっかりとっていただきたい。自治体には「こんなに頑張っているのだから、応援しよう」とお願いしたい。</li> <li>・政策経営協議会がどのように議論しているのか資料を見たが、形式的な感じである。コロナ対策も含め、助成金や外部資金の問題など、長期的な視点に立った政策協議というものを是非進めていただきたい。特にコロナの中で得られた経験は課題も含めてたくさんあったと思われるので、市の行政にも反映していくような形が今後求められる</li> <li>・赤レンガ倉庫や市内の区民文化センター等、休館期間中に利用する様々な施設との連携を、その期間中だけの経験とするのではなく、これから先も提携するなど、生かしていくことを是非考えてほしい。 特に指定管理者制度になってから、日本の文化施設の指定管理者は、その館の運営に専念していく。本来は、特に財団等は、市の文化を振興するのが一番大きな課題であり、館の運営はその一環として重要ではあるものの、市の文化振興を観点にしていくためには、そういう意味での広がり、館を出ることがとても重要である。今回のコロナや大規模改修は良いチャンスだと思う。可能かどうかは分からないが、美術館も含め、この仮事務所はどうするのか。アメリカの美術館等は、テンポラリーな施設を持っており、本館とは違った形で、例えば若手の作家たちを育てるための仕組みにしている。例えば稽古場、練習場等、長期使用は規則上できないものなど、テンポラリーな施設で、応援する団体等が長期使用できるような使い方を認めていく等、市とも政策協議の中で検討するというようなことを考えてほしい。</li> <li>・リニューアルした後も、感染症が何らか続くと考えられる。今まで経験したこと、感染症に対する対策や、ウェブの取り組みなどを踏まえて、休館中期間に戦略的経営を考えていかないと、これからの横浜みなとみらいホールがどうなるかという懸念がある。</li> <li>・多少傍観者的な立場の言い方になるが、今は一種の貴重な社会実験とも言える。改修もしているところに不測の事態が起きて、これから先をどう考えるかということで、この機会に本当にこれから先の社会を見据えた対応策を是非、準備していただきたい。そういった意味では、改修中ということは、良いチャンスだったとなるのではないかと思う。</li> </ul> <p><b>4 その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特になし。</li> </ul>
<p>まとめ</p>	<p>本日の委員会で確認した内容を踏まえ、各委員は評価シートを改めて清書し、事務局で調整の上、委員会の最終評価内容としてまとめることとする。また、議事録については委員長確認後に確定のうえ、公表する。</p>