

平成29年度 第1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 平成29年8月8日（火） 13時30分～15時30分
- 2 場 所 横浜みなとみらいホール レセプションルーム
- 3 出席者 丸山 宏 委員長、石田 麻子 委員、田中 操 委員、箕口 一美 委員
- 4 欠席者 伊藤 裕夫 委員
- 5 傍聴者 なし

6 議事内容

<p>議題</p>	<p>議題1 開会</p> <p>議題2 平成28年度業務評価について</p> <p>(1) 事業報告及び自己評価・行政評価の説明</p> <p>(2) 指定管理者へのヒアリング</p> <p>(3) その他</p>
<p>委員意見等</p>	<p>議題1 開会</p> <p>(1) 定足数の確認</p> <p>委員数5名のうち4名の出席により定数を充足し、会議の成立を確認した。</p> <p>(2) 本委員会の公開・非公開について</p> <p>〈審議結果〉</p> <p>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、公開とした。</p> <p>議題2 指定管理者平成28年度評価について</p> <p>(1) 事業報告及び自己評価・行政評価の説明</p> <p>指定管理者による事業報告及び自己評価の説明、横浜市より行政評価の説明を行った。</p> <p>(2) 指定管理者へのヒアリング</p> <p>(以下「・」＝委員、「→(委)」＝委員、「→」＝指定管理者、「→(市)」＝横浜市)</p> <p>〈主な質疑応答〉</p> <p>「1 経営」について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人員体制の整備が具体的にどのように行われていったのか。外部プロデューサーに委託しているが、組織としてどのように支え生かしているのか。外部プロデューサーのノウハウや感性などを受け取れる若い人材の配置があったか。 → 外部プロデューサーの委託による効果は、事業の質の向上のほか、若手職員が制作に関わったことで、職員の成長がみられた。財団でも、3年前から専門職制度を実施した。財団でも美術、能、狂言など多くのジャンルがあり、専門性がある職員はいるが、欠けている部分を外部に依頼し、内部職員を育てることを必須としている。外部委託は一時的なものであり、少なくとも10年先には、全ジャンルで財団の中から専門性のある職員を出せる。 ・ 過渡的とは、どのようなタイムスケジュールか。

- 30代から40代前半の職員に教育を受けて育ってほしい。
- ・専門職制度をしいてその人たちが習熟するに従い、将来的には横浜みなとみらいホールのその分野の顔として仕事をする。内部の登用制度などは検討しているか。専門職をどのようにプロモートしていくかというプランあるか。
 - 専門職とラインが2つあり、ラインは現状で制度があるが、専門職を給与も含めてどうするかまだ整理がついていない。
 - ・改正された文化芸術基本法では、特に強調されているのが、文化芸術の振興のみならず、それにかかわるさまざまな周辺領域とのコラボレーションに十分に視点を持ってさまざまな活動を行うようにということが文言に書かれ、その中に、産業、教育、福祉、まちづくり、観光がある。横浜みなとみらいホールは最もこういったことが実現しやすい場である。最も中心になるべきは創造活動も、主催事業、共済事業とさまざまな展開をしている。色々なことを全方位で実施している印象はあるが、福祉に関する何か具体的な事業をしているか、あるいは経営の視点でこういう目標でやっているということがあるのか
 - 盲特別支援学校の生徒に、オルガンでワークショップを行っている。今後も、福祉的な事業の拡充は時代の要請でもある。しかし、現状の体制ではホール内での事業を完結させることで精いっぱいであり、どのように変えていくか今後の大きな課題。これまでの事業数をスクラップ・アンド・ビルドをかけ、その中で福祉事業を一つラインアップとして加えることができるのかどうか、賄っていきける体制かどうかは今後の精査だと考える。
 - 財団のACY（アーツコミッション・ヨコハマ）が地域コーディネーターや、社会包括的な事業を実施する部署でもある。ACYとの連携は今後さらに模索する必要があり、方向性としてそこを目指していかななくてはいけないと考えている。
 - ・（市に対して）横浜みなとみらいホールは、県や日本の中のリーダーになり得るホールであり、なっているホールだと思う。県や市の単位、国内でどういうふうな循環を考えようとして、他のホールとの連携を進めているか。みなとみらいホールに期待することは何か。
 - （市）横浜で唯一のシンフォニーホールで、音響面など非常に高く評価されている市内の音楽文化の中心である。例えば「横浜音祭り」は市の文化政策の大きな柱として3年に一度実施しており、内外に向けて発信している。横浜みなとみらいホールは音祭りの主会場でもあり、対外的なプレゼンス、発信力を大いに発揮してほしい。横浜を代表するホールというだけでなく、日本の中で有数の地位を占めるホールになってほしいと強く期待しており、市民の皆さまの誇りにもつながるホールを目指していければと考えている。
 - ・認知度を高めるための広告面の専門的な部署あるか。
 - 広報と渉外を担当する部署がある。
 - ・ホームページでレセプションルームをどう利用したらよいか等の紹介がない。認知度を高めるためにも、さらにホームページの改善等をしなければ、集客数には結びつかない。これからオリンピックもあり、外国の方たちに接する対応策、様々な機器などもあるが、そういった面も含めて、広告ということを考えて動いていただきたい。
 - 昨年まで、広報の部署が事業部門の直下にあったが、横浜みなとみらいホール全体のプロモーション・広報、レセプションルームをどのように使っていくかというようなことも含めて、色々な使い方を発信していくことを目的にして、今

回、広報と渉外は別のグループに組織を変えた。レセプションルームもどんな使い方ができるかという点を新たに撮影して、ホームページに載せる予定。

- ・来年度、県立音楽堂が休館になるが、例えば神奈川フィルとの連携など、何か具体的な対応はあるか。

→他館の閉館状況もあるが、神奈川フィルとは、今後も協議を行って決めていきたい。

→（市）普段、県立音楽堂を利用している様々な団体の方が横浜みなとみらいホールを利用する可能性がある。

「2 事業」について

- ・事業は、多角的に全方位実施しており、他都市との連携事業も行っていて素晴らしい。「芸術家や音楽と市民をつなぐ人材の育成に取り組む」が年1回の目標に対して0回となっているが、実施が難しかったのか。

→当該事業は、市民の皆様を公募し、横浜みなとみらいホールの事業企画グループの職員と一緒にコンサートを作りあげ開催する事業で、過去数年続けてきた。事業の参加者皆様がこのホールを出て、それぞれの地域・会場で、コンサートを開催する活動をしていただき、市域全体への波及効果を視野に開始した事業だったが、意図した形にはなかなか進まなかった。そういう中で、NPO団体の皆様の活動が、このホールを拠点に、市域の他のところでも、ここ数年大変活発になっている。当初事業についても検討しつつ、既存のNPO団体の皆様方との協働活動に重点を移しているというのが現状である。

- ・これは単年度の目標か。

→単年度目標である。同時に、事業数が非常に多い中でどこにウエートをかけるかという事業のあり方については、市との政策経営協議会でも協議を進める中で、この2年ほどで大分絞り込みをかけている。増やすかどうかは、そのあたりも考えながら慎重に検討したい。
- ・指定管理において市側から示されたスペックに対して十二分に応えようとするために、数も、求められている方向もかなり違う事業を一つのホールが抱え込んでいる。一つのホールがそれだけのことをやっているということは、とてもよくわかるが、現場は大丈夫か。きちんとやろうとすればするほど、意欲的にホールの公演事業の質を上げるために何か工夫をしようとするほど、現場の人間は労働時間が延びてしまい、やらなければいけないことは山ほどある。企画ごとの担当者、今、企画グループで4人か。

→昨年度は、実際に担当を持っているスタッフは5名。加えて、臨時雇用職員を雇ったり、外部へ業務委託などを行っている。

- ・横浜みなとみらいホールはそこまで求められているのか。横浜だけでなく日本全体で見てもフラッグシップ館であるという位置づけがある。なぜそのような位置づけになるかという、市が、一区一館という考え方で区民文化センターを作っており、区単位で文化芸術施設を持っている。横浜みなとみらいホールと各地域のホールとの関係を考えれば、アウトリーチや福祉関係、アーツコミッション・ヨコハマなど、別の動きもある中で、横浜みなとみらいホールがここまでやらなくてはいけないのか。内部でそのような議論もあると思うが、いかがか。市に対しては、このホールにそこまでやらせなければいけないのか、指定管理のスペックを書く立場として伺いたい。

→全包围網で事業をやらなくてはいけないということは、指定管理の「業務の基準」に書かれておりますので、そこは我々としては守っていかなくてはいけない。多角的な部分を評価されるのはありがたい。

- ・370万人を擁する、かなり大きな市の中核的施設としてやるべきことはきちんとやってきている。神奈川フィル、横浜シンフォニエッタの両方を一つの地域資源として活用しながら、幾つか公演の組み合わせをやって見せていく。しかも、音祭り、これは音楽版のトリエンナーレという位置づけでやるのだったら、横浜トリエンナーレ・ファインアーツ、横浜トリエンナーレ・ミュージックというふうにしてもいいぐらいのもの。そういう意味で、企画はすごくよくやっているがゆえに、（実態が）大丈夫かという心配である。

→今の指定管理の「業務の基準」では、我々は全方位的にやらなくてはいけない。今後それを解消していくには、現在、10館ある区民文化センターとこのホールの役割をきちんと明確化するべきだと思う。
- ・市が、横浜みなとみらいホールの指定管理者の公募をした際、何人かの人が言っていたのは、このホールがアウトリーチに手をつけなければいけないのかという点だった。

財団全体の活動の中で、29年度のアウトリーチの5校も大事な役割を果たしていると思うので、まさに文化施設船団みたいな格好で設備が整っている横浜市なのだから、コミュニティ活動、ソーシャルインクルージョンをこの船団の状態の文脈で考え、横浜みなとみらいホール、区民文化センターの役割を、もう少し大きなパースペクティブで見えていけると、横浜みなとみらいホールの肩の荷が少しおりののではないか。

→（市）指定管理の業務の開始に当たって、市から「業務の基準」を示している中に、いわゆる全方位的な業務を示しており、それに則って提案をいただいて、今、実施していただいている。

横浜みなとみらいホールは市内唯一の音楽専門ホールと位置づけているので、外向けの発信、市民の音楽活動を支えるという面も大きく期待しており、そういう点から多角的な活動を期待しているという面がある。

一方で、区民文化センターや他の地域施設を含めると、ほとんど一区に一館に近い形で整備されつつある。改めて市の中での文化施設の役割分担、そういったものを整理し直す時期に来ていると感じているため、私どもの課題と認識させていただきたい。少しでも肩の荷が軽くなるかわからないが、そういった役割分担をもう一度見直すということは考えていきたい。
- ・音楽専用ホールであるため、直接事業を行うよりは、そういう事業を行う人材育成にシフトしていくのもあるのではないかと。間接的に経験を持った人材を各館に派遣する、各館の職員が横浜みなとみらいホールの職員と連携した仕事をしていくという形ができる。コミュニティに向けて事業をつくっていくことと、国際都市横浜のフラッグシップ館が、まさにフラッグシップのようにあるこのホールが持たなければならない質感、日本での存在感、世界への発信力というほうに物事を考えていくベクトルは、かなり違うと思うので、いい事業をやっていくために、横浜みなとみらいホールがより地力を発揮するための環境づくりというのは必要である。
- ・横浜みなとみらいホールには横浜みなとみらいホールのお客様がいらっしゃるということはよく聞く。神奈川フィルだけでなく、読響、N響等、日本を代表するオーケストラが演奏しに来て、市民が楽しみに、土曜日、日曜日の昼間に来ている。その雰囲気というのは、外の人間から見ても非常に温かく、いい雰囲気で受けとめられている。横浜みなとみらいホールのプログラミングを各オーケストラは工夫している様子も見てとれる。この館でうまく生きている状況がこのまま続いていくようにしてほしい。横浜みなとみらいホールの特性、良さはお客様にも育てられているというところであり、この事業の成果なのではないかと思っている。ぜひ多角的に多方面にやっていただきたい。人が忙しいというのは心配な点だが、それはぜひやっていただきたい。

- ・予算を立てる時、事業費が適切な収入に対してというふうに考えてよろしいか。
→そうです。
- ・1.2~1.3倍という感じで予算を立てると思う。先ほど、文化庁の助成金があったから、この結果になったと説明があったが、文化庁の補助金が入ってきて、その事業費に使うのか。色々なものをまた立て直すということなのか。
→そうです。助成金が決定するのは3月のため、どんなに遅くても1月時点では翌年度の予算が組まれて、3月の理事会、評議員会に諮られて承認を得る。ほぼこの助成金は認められるだろうと思った場合は予算計上することもあるが、微妙な場合は、予算計上することによって大きく乖離が出てしまうこともある。今回、助成金を申請していたが、それが3月にどう転ぶかわからなかったため計上せず、3月に助成金がついた。
助成金がつかなかった場合、タイミング的に事業が進んでいるため、自分たちの資金を出して実施して、結果的に、決算では申請した助成金の全額はつかなかったけれども、本部繰り入れという形で自分たちの資金を計上してこの数字にはなっていた。
助成金の決定は3月のため、予算計上をするかいつも迷っている。以前の財団では、決定していないものは計上しないという考え方だった。今は、強気になっている。芸術文化事業に経費がかかるのはわかるけれども、赤字でよいという話はないのだから、絶対に自主財源をとってくるという方向性でやっている。ただ、今回のみなとみらいホールはあまりにも見えない状況だったので、計上は控えた。
→(委)わかりました。ありがとうございます。
- ・この助成金は、文化庁の「劇場・音楽堂等機能強化推進事業」で、横浜みなとみらいホールでは初めてではないと思うが。
→初めてではないが、切り替えの期間だったため、現在は、単年度で申請している。
→(委)それでは、毎年、厳しいと思う。
→厳しいが、助成金なくして事業を行うということは考えられない。これはみなとみらいホールだけではなくて、必ず助成金はとれという指示を出さない限り、事業展開は無理である。残念ながら指定管理の予算だけでは事業まで回らないというのが本音である。

「3 施設の運営」「4 維持管理」について

- ・音楽練習室がここ数年で利用度は高まり、浸透してきている印象がある。
- ・横浜みなとみらいホールができる過程でもホールのアイデンティティーがかなり語られた。みなとみらいで20年経過し、ホールのアイデンティティーとは何かというのが机上の空論ではなくて語られるようになってきた。
このホールはどのようなホールとして見てほしいのか。来てくださるお客様たちが、みなとみらいホールは、例えば、何々市民会館に比べるとちょっと違うと思ってくれて、いいものもやっているけれども、ここへ来るのはとても楽しい、ちょっといい思いができると思われる質感づくりというのは、実は施設運営と維持管理のところはかなり重要である。
もちろん事業も大事なアイデンティティーだが、細かい点では、掃除が行き届いているか、そういうところも含めて、大事にされているということがお客さんにわかるような、そういうことを総合的に考えている方はいるのか。そのことを、総支配人、レセプション、掃除をする人、舞台の関係の人、みんなが一つの

- 合意事項として持っている。それを持つための工夫をしているか。
- 総支配人補佐が、ホールに来られるお客様のためにどのようなサービスを尽くすのかを常に考えて行動している。総支配人補佐の元にレセプションистがいる。横浜みなとみらいホールのレセプションистは対外的にも非常に評価が高い。これはまさに日ごろのOJTと研修が充実している部分であり、お客様にとって愛されるホールを目指しているという一つの筋は全職員に通っていると考えている。
- ・そういうことを共有する全体会議みたいなものはあるか。

→全体会議はやっている。そういったアイデンティティーはあるが、反省しなくてはいけないのは、全方位の中であって、特にこれを目指すのだというのがまだホールとして確定できていない、明確にお見せすることができないという部分が、昨年度まで評価として低かった部分ではないかと思っている。そこについては何かしらの答えを近々に出さなくてはならないと考えている。
 - ・情報の発信ということに関しては、意識的に何を発信していきたいのかという情報の取捨選択、質の担保、その辺がこの規模のホールになると必要なのだろう。それを発信すべきターゲットといった、どっちかというマーケティング的な発想があるといいのだろうと思いつながら、それは大変なので、でも、そういったタッチポイントをつくっていく、そういった発想を職員の方一人一人が持たれることが肝要なのだろうと思う。
 - ・収支計算書で、安全対策工事を財団で実施しようとしていたところを、光熱水費が下がったために、工事に投入できたという話について不思議だったが、説明を聞いて納得した。

→当初より、音祭りの年度は安全対策に投資しようとしていたが、思った以上に光熱水費が浮いたため、本予算でそこもカバーできた。

「5 収支」について

- ・外部資金の獲得の点で、助成金の無理をしないと外部資金がとれない。実際の事業、運営に無理がたたっていることはないか、本当に大丈夫か。

→割と全方位に向かった事業展開をしているため、「劇場・音楽堂等」の助成金では、要素としてはいろいろなものを当てはめることができる。記載する際に、やむを得ずプラスアルファで事業を加えていくといったことには、今のところなっていない。

「その他」、「総括」について

- ・28年度の業務報告及び収支決算の各所に「目指す成果／アウトカム」とある。何を意図して、この言葉が使っているか。市側から提示された言葉か。

→財団の書式である。この事業の効果は何かということを開くためにアウトカムという言葉を使用している。
- ・アウトカムという言葉は、ロジックモデルの中における一つのワードである。アウトプットがあつて、アウトカムがあつて、その先がインパクトという中に捉えられて使われている言葉なのかがわからなかった。

アウトカムということを考えるのであれば、その先のインパクト、要するに、いろんな波及効果、経済効果ということも本来的にはある。言葉というのは怖いもので、成果がアウトカムという言葉でくるまれてしまうと、わかりやすいようでもわかりにくい。本来使われるべき意味と、少々違和感があつた。

インパクトまで捉えていくというのを単体のホールで考えるのは非常に困難で

ある。効果測定はとても費用もかかり、必要ないと思う。本来的には、市からするとそこまで考えてということなのかもしれないが。

ただ、こういう考え方は、今後出てくるというのは皆さんと共有したい。これを数字であらわすことの怖さというのも重々感じていて、文化を数字であらわすなどということは本当に危険だと思う。それが求められている現状でもあるということ、それだけは共有したい。

・動員数、稼働率、わかりやすいものだけに、どうしてもそちらに目が行ってしまうが、インパクトについて調査を行って、経済波及効果がこんなふうにあるなどということよりも、30年後、横浜に生まれ育った子の人生のどこかで、横浜みなとみらいホールなり、近所にあった区の施設なりが思い出のどこかに引っかかっているということが大事。

横浜には、今は、横浜みなとみらいホールもあれば、区のホールもある、それ以外のぎわい座、能楽堂と、伝統芸能から最前衛までがパフォーミングアーツとして経験できる街に横浜がなっているということを中心にうれしく思う。それだけに、数ではない効果を印象づけていく努力は必要ではないか。広報・宣伝と呼ばれているセクションが果たす役割は非常に大きい。各区の施設との連携において横浜みなとみらいホールがどのように子どもたちの目に映るかという、いわゆる一種の印象の操作でもある。そういう印象を持って育つか育たないかは大事なことである。横浜は経済的に非常に潤っていた時代にインフラ整備を行ったため、今、維持管理が大変だと思うが、これからは、でき上がった畑を使って、より豊かな作物を育てていくステージになっている。

・ホール経営、ホール運営を30年近く経験してきた人材も財団には既にあり、ずっと働き続けている人たちがいるというのは、すばらしい蓄積であり、それをどう活用して次につなげていくか。運営、総務、広報・宣伝、事業企画、各チームが、今、自分たちがやっていることはどういうことなのかということのリフレクションの意味でも研修の仕組みが持たれているか。この30年のアーツマネジメントと呼ばれている分野の発展ぶりを改めて目の当たりに見て、ホール経営、運営は、当然のことのように、大学で教えられるような文献や調査研究の積み上げができていだけ、そういった成果や、各調査機関のアウトプットを生かす機会というのが作られているか、作ろうとしているのか、そのあたりはいかがか。財団、ホール、あるいは横浜市、それぞれ考えがあるだろう。

→全国公立文化施設協会という組織が設立以来、いろんな議論も交わされている。全国だけではなくて、神奈川県単位でも、神奈川県民ホールが中心となって組織されており、横浜みなとみらいホールも開館以来、加盟し幹事館になっている。その中で、協会自体の存在意義も語られていて、施設側から求められるものをやろうではないかと数年来議論している。単館でできることに限りがある中では、アーツマネジメントであるとか、ホール運営の専門家といった視点での研修を県の協会全体でやって、加盟館のみならず、非加盟館にも門戸を開いて、神奈川県全体の公立文化施設の底上げをしようということを検討している。

財団も昔は全館が協会に加盟していたが、今や、加盟しているのは数館である。財団内に情報を展開して、横浜みなとみらいホールの職員だけでなく、財団の職員全体がそういうマネジメント力を上げられるように研修を受けていこうとしている。

横浜みなとみらいホール内の各チームでは、マネジメント強化の研修はやっていないが、財団全体の人材育成の研修に積極的に参加し、施設としてできることということで取り組んでいる。

	<p>→ (市) 人材育成は非常に重要であり、市全体のことは市が考えなくてはいけない。その役割分担として、横浜市芸術文化振興財団があり、ホールがある。横浜みなとみらいホールはフラッグシップとしてあって、クルーはどのような役割をしていくのか、その点は市の仕事であるが、まだできていない。</p> <p>今回のような機会でも皆様方に育てていただいております、真剣に考えていかなくてはならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・修繕費が心配である。老朽化に伴い、予測のつかないようなものが起きる。今、財団の資産として1,500万円を予定しているということによろしいか。 <p>→昨年度は1,500万円を予定。財団として幾らか繰越金があるため、その財源で緊急の修繕には対応していく。指定管理では、60万円以上の修繕は横浜市、60万円未満は財団というルールがあるが、緊急時には、財団が積極的にカバーしていこうと考えている。</p> <p>(3)その他</p> <p>事務局より「横浜みなとみらいホール中期事業計画策定について」説明を行った。</p> <p>(説明要旨)</p> <p>24～26年度が第1期、27～29年度が第2期、30年度からの4カ年を第3期とし、中期事業計画を策定する。既に政策経営協議会で協議を進めている。指定管理者選定評価委員会では、事業計画書の内容を審査していただく。</p>
<p>審議結果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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。