

平成30年度 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30年8月3日（金） 10時00分～12時00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、伊藤 裕夫 委員、田中 操 委員、  
箕口 一美 委員
- 5 傍聴者 1名
- 6 議事内容

議題	<p>議題1 開会</p> <p>議題2 平成29年度業務評価について</p> <p>(1) 評価関係資料について（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>
委員意見等	<p><b>議題1 開会</b></p> <p>(1) 定足数の確認</p> <p>委員数5名のうち5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><b>議題2 指定管理者平成29年度評価について</b></p> <p>(1) 評価関係資料について（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>委員から指定管理者に対する質疑応答及び評価内容の説明を行った。</p> <p>〈主な質疑応答〉</p> <p><b>「1 経営」について</b></p> <p>・社会包摂分野の外部プロデューサーを置いたことで、横浜みなとみらいホールの体制として、工夫した取組、人の配置や新しい組織体制等が行われたのか。</p> <p>→外部プロデューサーは東京藝術大学COI拠点を中心に事業展開されている。この事業を場所として受け入れるのではなく、中身を一緒に相談しながらつくり上げている。そのプロセスで、ホールの事業担当者だけでなく、外部プロデューサーの事業のスタッフの方や、様々な団体、スペシャリストの方々とも連携して行っている。色々な労力や役割を分散しながら、過度にホールの負担が増えないことをマネジメント面として考えながら実施している。</p> <p>一方で、事業の増は、当然何らかの負担が職員にはかかってくるが、全体の事業の中でバランスをとりながら実施しており、範囲内におさまっていると考え</p>

ている。

- ・東京藝術大学COI拠点にも事務局があるが、ホール担当者の主な役割は何か。  
→企画立案時からアイデア交換を行う。例えば「ミュージック・イン・ザ・ダーク」は、事業の趣旨が、障がいのある方のシチュエーションを体験するという事なのか、あるいは視覚を奪われた段階でかえって聴覚が研ぎ澄まされて音楽の魅力が伝わってくるといったところを聞いていただくことにウエートを置くのか、随分議論した。ホールとしては、相応の入場料金であれば、障がい者がハンディキャップではなく、アドバンテージとして見える事業としたらどうかと提案を行い、色々な意見を合わせて事業内容を構成した。

役割分担としては、施設をより効果的に使うにはどうすればいいか、どういう機材により効果が上がるか、細かいところまで相談する。

当日や事前の申込者受付、チラシの作成・配布等はホールにウエートがかかるが、その部分も役割分担を進め、皆さんと一緒に考えてやるという方法をとっている。

- ・ホール担当者はコーディネーターみたいな動き方をしているということか。  
→外部プロデューサーがプロデューサーとして立つので、そのブレーンの一員に加えさせてもらっている。もちろん、作業員的な業務はあるが、お互い分担しながら実施している。

- ・「ミュージック・イン・ザ・ダーク」、30年度の「音と光の動物園」2つを見せていただいた。取組に対しては、非常に頑張っており敬意を表す。ただ、社会包摂はこの数年、各地で検討され、色々成果は上がってきているが、やはり日本における社会包摂には大きな誤解があるのではという感じがしている。どうしても障がい者の話に皆、特化している。本来、社会包摂は障がい者だけではない。例えば海外では移民などの在住外国人というものが一番大きなベースになり、貧困の問題等、様々な問題を含めて考えていかなければいけない。

そういう意味において、まず、ホールだけでできるかという問題があって、一つは連携の中で、もう少しきちんと横浜市における社会包摂とは何か、クリエイティブ・インクルージョンという言葉はいかにも横浜らしいと思ったが、何を言っているのかわからないので、中身をもっと具体的に詰めていただきたい。

その上で、事業の中で幾つかの試みが行われているというのは高く評価していきたいが、事業は、まだまだ試行錯誤という感じがあり、そういった経験を積み重ねる中で、もっといいものになっていくのではないかな。

- ・ホールとして考えていく場合に、事業以外の分野、館全体の取組という視点が重要になってくる。例えば広報でも、障がいを持った方、海外の方、様々な形で情報が入りづらい方たちに対してどのように伝えていくのか、あるいはその人たちに積極的に来ていただくために、場合によってはアウトリーチも含めて、様々な形での取組をトータルの戦略として考えていく必要があるのではないかな。そういう取組は今後の課題であり、行政と一緒に考えていく課題なので、外部プロデューサーを起用するだけでなく、職員の問題意識なども高めるといった形でぜひ取り組んでいただきたい。

→新規に取り組んでいる事業は、ある意味で特徴的で、全体で取り組むべきところの一部分を発信性を持って切り取っている。障がいをお持ちの方、障がいの種類まで絞り込んだ事業となっている。ホール、あるいはチーム全体でも、扱い方がデリケートで、まずは2020年に向けてどういうふうにしていけばいいのかということは常に議論している。

一方で、横浜みなとみらいホールは、これだけの人口を抱える横浜にある

2,000席の唯一のコンサート専用ホールであり、市設置の唯一の施設となると、より多くの方が普通にコンサートを楽しんでいただける環境づくりというのは大変大事である。既に行っている取組は、当然のことだが、車椅子でいらっしゃる方、お子さんや高齢者の方々が、より出かけていただきやすいような環境づくりを心がけて運営してきたが、今後さらに重要な課題となってくる。さらに、ホール内、財団全体、横浜市との協議を進めていかなければいけないと思っている。

30年度の取組だが、ホールの立案で、バンベルク交響楽団の公演前日に、公演と同じ指揮者で二十数名の弦楽器奏者の方によるコンサートを行った。地域連携という意味で、障がい者の就労支援施設やケアプラザ、子供たちの施設等、三十数施設がある西区地域自立支援協議会に声をおかけし、施設を活用されている方、その御家族の方に集まっていただく事業を、協議会と一緒に行ったところ、五百数十名のお客様がいらっしゃった。

対象は、障がいがある方というより、まさにインクルージョンで、日ごろ、横浜みなとみらいホールに来ていただく機会の少なかった方々にぜひお集まりくださいという趣旨。幾つか課題もあるが、成果として感じているので、こういった取組も広げていきたい。

ソーシャル・インクルージョンは、職員がきちんと意識を持って、対応ができるようにならなくてはいけない。事業だけではなく、常に意識を持つように心がけていきたいと考えている。

・ホールの屋台骨となるメインの事業で、ほとんどの事業の合計入場者数の実績が、目標を上回ったが、肝心のオーケストラ事業は合計入場者数が目標を下回っている。1枚当たりの単価が高いため、この結果がホールの体力に影響を与えるのではと懸念している。演奏会はすばらしかったが、残念ながら数字が十分ではないように見える。どのように分析をしているか。

→オーケストラ鑑賞公演の集客、収入等をどう確保するかは非常に重要な課題と認識している。海外オーケストラの2公演は、当ホールの過去の公演、都内の様々な過去の公演、それを横浜で開催した場合の実績等を考えると、当初、2,000席を埋められるか、かなりシビアであるという認識もあった。

事業計画段階でも、やや目標を手がたくしたが、目標に届かなかったことから、販売テクニックについて幾つか反省点がある。発売日周辺の対応はテクニカルなことで、特に高額なチケットになればなるほど、御購入くださるお客様にとっては公演日程がいかに早く得られるか、さらによりよい席で聞くことができるかどうか重要である。もっとここにチラシを渡せばよかったとか、ここにさらに広告を打てばよかったとか、そのレベルの話の集積となるが、昨年度のこの2公演については弱かったと考えている。

チケット販売数は、発売期間にどれだけ売れたかということと、その後にチケットがどれだけ伸びたかということは、余り数字に関連性がないという分析もしている。初動はどうであっても大体同じように伸びていくという傾向もある。初動でどれだけ数字を稼げるかということ今年度の課題として取り組んでいる。

NHK交響楽団の公演は、今後は、曲目も含めて先方と検討をさせていただくよう交渉していく予定である。

個々の公演は、それぞれ課題がある中、昨年度は課題が重なってしまい、御心配いただくような結果になった。今年度は、好調なものは好調に推移している。良い御報告が来年のこの場でできるよう頑張りたい。

- ・他の実演団体とのコラボレーションでは、横浜・神奈川を拠点としているオーケストラがあるので、うまく連携できるといい。数字的にもとても達成度の高いものであり、色々なことに努めていることは大変素晴らしいことだと思っている。
- ・「ホールのある街」について伺いたい。みなとみらい地域にあって地域の様々な関係者との連携がよく取り組まれているという意味で全体的に高く評価したい。その中で、来場者、就労者、居住者の三者はかなりタイプが違うと思う。今まで、みなとみらいは商業ゾーンとしての色彩が強かったのではないかと。コンベンションに来る方もどちらかというとき来場者である。就労者と居住者は、かなり密な関係をつくっていく必要があるのではと思うが、今のところその取組がまだ漠然としている。もし何かあればお聞きしたい。  
→御指摘のとおり、このエリアは特に在勤者、居住者、来街者の性質が異なっている。以前は、近隣マンションにチラシのポスティングなども行っていたが、実際に情報が伝わっているか疑問視していた。居住者の方々に対しては、使用する駅や商業施設へのポスター掲出や、交通広告を出したりすることがかえって効果的ではないかと平成29年度も取り組んだ。  
在勤者の方々、街ができて20年経過したが、なかなか会社同士の交流が難しく、そのような声から任意団体がイベントを実施するなど、現場単位でのつながりを試みていくような現象も起きている。我々は、この横浜みなとみらいホールをまずは知っていただくことも必要だが、いろいろな音楽に絡んだイベントも用意して、交流の場になるような機会をつくるところから始めている。  
例えば、レセプションルームを使って夜に音楽イベント、ジャズバーを一晚だけ開催するイベントを行っている。そういった場所に在勤者の方々に、企業としてオーソライズされて来てもらっているという取組を行っている。  
来街者の方については、みなとみらい線も延伸しているが、やはりこのホールの利用者は、横浜市内、神奈川県内を中心に首都圏からが多い。吹奏楽コンクールによる全国からの来街者の方々、国内の学会にお越しになった方々へ横浜みなとみらいホールを知っていただく機会としてのアフターコンベンションの誘致等で取り組んでいる。そういった中で「ホールのある街」をアピールしている。  
→(委) 今後、この地域に大学のキャンパスもできる。そういった大学との連携なども含めて、様々な来館者になる、つながってくる人たちとの連携は今後の課題としてぜひ検討をお願いしたい。
- ・オーケストラの事業の来場者数について疑問を感じていたが、説明を聞いて納得した。素晴らしいオーケストラを開催しているので、改善点をもう少し見つけて、30年度は、胸を張って発表できるというお話が実現できるように願っている。
- ・質問が2点ある。1点目は、昨年度の委員会で指摘をし、この1年間だけでできるものではないと思うが、「組織的な取組として『ホール運営全体を鳥瞰し、中長期の経営方針を検討立案する専門部署』があるとよい」と記載したが、その後どのように御検討いただけたか。  
事業については、評価の軸索というのを前回は指摘した。例えば顧客満足度のパーセンテージは、多分アンケートの反応だろう。アンケートがいかにとりにくいか、なかなか書いてくれるものではないというのは自分も痛感している。もちろんアンケートの工夫もあると思うが、例えば入場者数があまり来ない公演がありながらも、それでも1,000人来たということがちゃんと評価できるような、ホール独自の企画の成果に対する評価基準というものをつくってもいいのではないかと。それについて何か検討はされたか。指定管理のこういう評価表

の中にはなかなか書き込みにくいことだと思うので、伺いたい。

→組織的な部分について、専門部署の設置というのはまだできていない。お答えになるかはわからないが、昨年度で財団の中期経営計画が終わり、30年度が新たな中期経営計画ということで、財団全体の方針等の4カ年の中期経営計画を今、作成しているところである。

計画が決まって、それを施設に伝え、その方針のもと、例えば横浜みなとみらいホールが、その方針に基づいて何をやっていくかというのは、横浜みなとみらいホールで考えることだが、経営企画室ともすり合わせて、最終的には財団の経営会議に諮って、そこで承認を得るという流れになっている。

専門部署というものを持てればいいが、組織として動いており、予算という関係もあるため、現状としてはそういう流れで対応していく。

→(委)横浜みなとみらいホールはもちろん独立した一つの施設運営を行っている場所だが、経営企画については所轄団体である財団の経営企画室が、横浜みなとみらいホールも含めての施設運営についてのブレーンであるという位置づけになっているということか。

→そのとおり。

→(委)その意図というのが、どれくらい各ホールの現場レベルまで含めて周知徹底されているか。例えば企画一つ立てるにしても、そういう方針があれば当然それとの呼応の中でホールの企画はできていくということか。

→財団は個々の事業に対して個別事業評価というものを持っているので、その事業が財団が掲げた中期経営計画の方針のどれに当たるかというのもきちんと考える。基本的にうちの方針と全然関係ない事業が行われることはまずあり得ないと考えていただいいてよい。

→(委)公演のプログラミングを責めているわけではないが、例えば昨年度のオーケストラプログラムが組まれるに当たって、「これはこういうもの」と全部位置づけとして行われているということか。

→昨年までの中期経営計画の1つの項目の「創造性のある国内外への発信事業」に該当するという形で、その事業を実施するに当たっては問題ないと。特に財団では事業予算が1,000万円以上のものは経営会議に諮って承認を得る必要があり、当然会議を通して。結果があまりうまくいかなかったというのは、方針に沿っていないということではなく、あくまでもマネジメントにおいてうまくいかなかったと。単純に言ってしまうと失敗という解釈になると思う。

→(委)言葉尻を捉えるわけではないが、失敗という言葉が出てきた。そういう意味でも、例えばこういう場面で、数字だけの話をするのは、それを「悪い」と言っているのではなく、数字を見て1,000人しか入らなかったとか、そうなりがちである。

例えば、一つ一つの事業について、位置づけをお持ちだと聞いたので、すごくよいと思ったが、個々の事業について、この紙(事業報告書・評価表等)の中に全部入れるのは大変である。でも、何かもう少しその辺を、横浜みなとみらいホールの運営の創意工夫、運営におけるある種のユニークさ、そこまで考えてやっているということをもっとアピールしてもいいと思う。ほかのホールと違って、何か良さそうだから、ぱっと公演を買っているのではなく、ちゃんとこれだけの基本プランがあって、意思決定の中でこのプログラム一つ一つが位置づけられて、うちとしてはこのようにきっちり評価して、来年は、例えばゲヴァントハウスに相当するようなものを行ったとしても、もっとうまくやるぞみたいなものも含めてのPDCAではないのか。

→事業計画と予算を策定するときに、今年度事業のラインアップがあって、目標数値があり、収支予算書も組まれていて、コメント欄もきちんとあって、こういった事業でこういう意味があるからやるというのを全事業に対して説明がされている。実施するときに稟議書が上がるので、その中ではこの事業

を実施する趣旨が盛り込まれて、それをきちんと皆が理解し、承認して、実施していくという方向になっている。

もう一方で、横浜みなとみらいホールが誇れるような出し方ができるのではないかというのは、今後の課題としてどういうふうにやっていけばいいのか考えていかななくてはいけないと思っている。

→(委) そんなことをする必要はないという御意見もあるかもしれないが、少なくとも最終的には税金を使いながらやっていることで、全市民が一つのステークホルダーだとすると、文化施設なんか要らないという人も世の中にはいる。その時、実際こうやってきちんとやっているということを、もう少しわかりやすく説明できる方法の工夫が必要ではないか。企画や運営を行う人たちがその作業に時間をとられると大変になるので、ホール内での専門部署ということ去年は申し上げた。総支配人がそういうチームを持ち、常にホールで行われていることを評価分析して行って、もちろんホールの現場の空気もフィードバックを受けながらやっていくということがもしできると、横浜みなとみらいホールで行われているものの全体が有機的につながって、現場でやっている人間も全体を見ている人間も、つながっている感みたいなものがその接点で生まれてくるのではないか。

→ゲヴァントハウスは、結果を受けて数字的なものも精査した。一つは、東京で開催した時、横浜はどのくらい入るのかということのを何人かからお話を伺った。例えば、東京で10やった時、埼玉と横浜は非常に難しく2とか3で考えたほうが良いということ。お話を伺うと、昔から、東京でやった場合、横浜では2割5分というのが定説ということだった。それらを受けて我々は、プロモーションや販促のエリアは横浜市内だけでいいのか、もっと延ばす必要があるかという検討材料にもなるため、その都度、事業の精査はやっている。

委員からのもう一つの御質問である、顧客満足度は、今のままではいけないと思っている。コンサートに来られた方からアンケートを回収してこの数字が出ているが、現状、アンケートの回収率は非常に悪い。多分10%に達していない回収率であるため、この数字の精密度がどれくらいあるのかという問題がある。また、アンケートに回答してくれるのは絶対的な応援者か、何か一言を言いたい方か極端にもなる。コンサートにおける顧客満足度とそれ以外の調査を今後はきちんと考えていかななくてはいけない。例えば、休憩時間中に我々が声をかけて、聞き取り調査なども実施していかないと精度は上がっていかない。外部の調査もやらないとだめだと思う。

## 「2 施設運営」「3 施設維持管理」「4 収支・組織」について

・レセプションルームで近隣の方を呼んでバーみたいなものを実施されているということだったが、下からはどのように入ってくるのか。

→レセプションルームを使用する際の入場口は、大・小ホールを貸し切っていない以外は楽屋口からしか入れない。けやき通りの楽屋口を入場口にして御来場いただいている。

→(委) そのやり方で何も問題なければもっと活用できるということか。

→主催事業では、楽屋口にも人を配置する等スタッフ数を厚くすることで誘導は可能。ただ、貸館の事業では、主催者側でそれだけのスタッフ数を対応できない状態だと思われるので、その点が課題である。そういう意味で、今、我々は、ここのホールを主催でいろいろな形で使い、ある程度スキルをつけた上で、皆さんに紹介していかなければいけない段階だと思う。

・文化庁の文化芸術振興費補助金が、想定よりも獲得できなかったことは理由が

あると思う。全体的に減となった傾向もあるかもしれないが、減額理由は何か言われたか。

→特に減額理由は示されなかった。横浜みなとみらいホールは、旧劇場・音楽堂の5年継続支援を、平成23～27年までの5年間受けており、その後は、その継続希望ということで1年ごとの申請をしている。その中で、5年継続時は割と安定的に御支援いただけていたが、同様の金額の申請に対して残念ながら減額となった。

30年度は、公演事業については採択いただかず、インクルージョン事業のみの採択となったため、次年度以降の戦略の練り直しを求められていると考えている。間もなくオリ・パラでもあり、今後、文化庁からも何か要綱が出てくるだろうと想像し、それに向けても検討していきたい。

#### 「その他」「総括」について

- ・補助金の件については、音楽系の組織のアピール度は決して高くない。演劇系はとてもアグレッシブである。その熱量の差があるように感じる。
- ・横浜みなとみらいホールが、やはり「日本の中でのトップ、横浜の顔である」という特徴を持ったこういうホールだ」ということが、国や市民、色々なところに対してもアピールできるような、自己分析はしていると思うが、このホールは、すごく魅力ある会場で、大好きなホールなので、そういった強みをもっと前面に出して色々な活動をしていただけるとよいと切に願っている。
- ・ゲヴァントハウスの公演はすばらしかったので、あの公演をみなとみらいで聞きたかった人はその1,300人の中にたくさんいると思う。まだそこに気がつけなかった人たちというのがどこかにいるはずで、その人達にどうやってアピールしていくのかという広報になる。みなとみらいで2.5、東京で10との話だったが、「横浜みなとみらいホールでなければ嫌だ」という人がこれから出てくるというか、いるはずである。そういう人達を大事にしていただければいい。それをぜひお願いしたい。

もちろんソーシャル・インクルージョンは大事で、そういう取組もしなければいけない。市の方針もあり、国からの助成金もとらなければいけないが、ホールのスタッフの方が、私たちはこれをやっているという、それぞれ誇りを持って働いているという状況を見るにつけ、その辺がステークホルダー一人一人、一つ一つの組織に伝わるような発信力をもっと備えていただければ大変うれしい。

- ・（指）答えられる範囲でお答えいただきたい。助成金で鑑賞系の部分が採択されなかった。他都市のホールでも同様のところがあった。来年以降、申請するに当たって鑑賞系をあげていくべきなのか。

→（委）国の文化計画でもわかると思うが、まず創造活動がある。要するに、その根幹があって、それ以外にいろいろな社会的な活動もしようというつくりになっている。その根幹の部分をどう見せていくか、アピール力がまだ少し足りないのではないかと思う。見せ方は工夫していく必要があると思う。

- ・社会包摂に力を入れるのは良いが、文化芸術振興基本法も、オリ・パラの色が濃いという感じがしている。またオリンピック後どうなるかわからないので、社会包摂を考えることは重要だと思うが、長期的に考えてみると、その都度の政策に振り回されないほうがいいのではないかという気がする。
- ・全国的という言葉の解釈の仕方にもなってくるが、私自身は横浜らしさをもっと出してほしい。やはり地域のコンサートホールであって、そういう意味では、海外からの有名なオーケストラも重要だが、神奈川フィルを初めとして、やはり地域の音楽シーンをきちんとつくってほしい。

横浜は人口が多く首都圏に位置するが、地域といってもローカル色というよ

りは首都圏の中にある港町、国際性のある横浜という部分をもっと生かしていくという形での個性づくりが大きな柱になるのではという気がする。みなとみらい地域における様々な来館者の人たちについても分析をお願いしたい。

- ・29年度の話ではないが、専門性のあるスタッフを強化していくに当たって、やはり雇用の問題との兼ね合いが非常に大きくなっていく。ある面、専門性が高いということと長期雇用は矛盾し、ジレンマを常に抱えている。専門性の高い人たちに対してきちんといい仕事をしてもらうための雇用のあり方を考えなければいけないということが今後大きな課題ではないか。これはこのホールだけではなくてほかの文化施設に関してもそうではないかと思っている。

文化施設はこれから先、受難の時代になっていくだろう。そこで働く人たちがきちんとした技術を持ちつつ、個人としてはいろんなところを渡り歩くということも含めて、伸びて行ってほしい。そのためにも、仮評価で記載したが、音楽を専門とするホール同士で人材育成を図っていくための仕組みというような研究会をぜひ考えてほしい。この世界に入って来る若い人達が自分自身のキャリアアップのイメージをつくれるような仕組みは、美術館は曲がりなりにもできてきたと思うが、それに比べて、演劇も音楽も、いわゆるホール系の文化施設のスタッフは、ものすごく不安定であって、ラッキーな人だけが伸びているという感じがしているので、ぜひこの辺はお願いしたいと思っている。

→施設間の雇用という話では、専門性とまではいかないが、そういう課題は抱えているので、何年か前までは県の文化財団と市の財団と、終了となるタイミングで受け入れについてやりとりはあった。

全国的に流れをつくるという意味では、一つのきっかけとして、大都市文化財団で年1回集まる機会がある。年1回集まって意見交換をしているが、管理運営系の話に終始している。もし事業部門というのが立ち上げられれば、今、おっしゃっていたことが実現できるかもしれないので、その辺は一つ頭にも入れて今後検討させていただきたい。

- ・お客様の認知度について、音楽を好きな方も好きではない方もいる中、自分の同業者も、横浜みなとみらいホールを知らない方が多い。認知度を上げるために色々やっているということだが、昼間はお年寄りの方が多く、若い方は余りいらっしやらない。お昼の合間に社員が抜け出してくるということは難しいと思うが、こんな素敵なことをやっているという認知度を上げる方法をもう少し考えていただきたい。

→認知度は今後の課題としてきちんと考えていく。近隣については、ホールがオープンした何年かは、平日昼間の「オルガン・1ドルコンサート」に、近隣のクイーンズスクエアの社員の多くの方々に来ていただき、ほぼ2,000席満員の状況がしばらく続いた。今そうならないのは広報が足りていないという反省に立ち返って考えていきたい。

- ・専門スタッフの問題について、全く違うホールで働いた経験から言うと、専門性の定義が全くはっきりしない中で、貴方は企画の専門家だと常に言われ続け、企画の専門家とは一体何だろうと自分自身で勉強した経験を踏まえると、専門職や専門性と言われたときに、これはホールに限らず、他のあらゆる会社でもそうだと思うが、ジョブ・ディスクリプションがない。

例えば、アメリカにはホールや文化施設の求人サイトで、広報のアシスタント・オフィサーは何をやるのか、誰がボスで、誰がレポートラインで、あなたが期待されているのはこういうことで、だからこういうスキルが必要と書いてある。もちろんアメリカでは人を雇うときにはそれを書かなければいけないというルール

があるとはいえ、はっきりやるべきことを示されてその仕事につくのだったら、やるべきことをやればいい。

ホールへ就職し「とりあえずこれをやっけて」と始まって「もう慣れたからこれを任せる」と言われ、色々な仕事がかんどん来る。でも、やらなければいけないことだと思っているから一生懸命やっけていく。年齢を重ねてから、アメリカにはアートマネジメントというのがあり、勉強し始めると、ちゃんと仕事が整理されていて分担がきちんとできている。これだったら、夜、コンサートにも行ける。私は大学時代にはいっぱいコンサートに行けたけれども、この仕事についてからコンサートに行けなくなってしまった。専門性の育ちようがない。自分の研修のしようがない。

今は少しずつ変わっけてきているとは思いますが、ひょっとすると今のほうが労働実態が厳しくなっけていて、長い休みをとってアメリカに勉強に行くなどしにくくなっけていないのではないか。そう思うだけに、専門職が何かということ、これは横浜市芸術文化振興財団が取り組むべき大きな課題なのではないか。

これだけのホールを管理して、20年にわたる蓄積を持つホールも擁しており、事業企画だけではなくて、ホール運営という意味でも大きな蓄積になっけているはずだ。そういったものを一度きちんと整理して、自分のホール、あるいはそれぞれの施設が、あるいは財団がどのようなスキルを持った人間をどのように配置して、それがもし足りないのだったら外から採るなり、自前で育てるなりという方針をきちっと決めていかないと、この先、若い人口がさらに減っけていっけて、この労働環境で来てくれる若手などはいないという話になっけてくる。今の若い子たちは、そういう意味では非常にシビアで、お金の入っけてこない仕事はできない。自分の夢よりも生活というのが非常にはっきりしていると思う。

話が大きくなっけてしまっけているが、専門人材ということ意識していこうとしているのであれば、今がそのタイミングではないか。外部プロデューサー等、既にいる人たちを入れるのは対応策としては良いが、もう少し根本的な見直しを、できれば財団全体で、財団の中での人事交流の中で育てていくということもできる。

横浜のフラッグシップホールだから合格というのではなくて、合格をもらっけてけれども、もっけてこうやるのだと。鑑賞事業はホールの根幹であるから、堅実にこういっけてことをやっけてしていると。何でホールの根幹なのか。だっけてホールではないか。パフォーマンスアーツでパフォーマンスしなかったら、ソーシャル・インクルージョンばかりやっけていたらホールではないぐらいのことを、横浜みなとみらいホールはこういっけてところで、だから鑑賞事業はすごく大事なのだといっけてのを外へアピールしていく。その熱量みたいなものを噴き上げていくためにも実は専門人材の定義が必要だと思っけて。

→この何年か専門職をつくろうといっけてのは財団の方針であり、こういっけて形で、専門知識でどのぐらいのものが必要か、企画制作能力においてはこの辺の能力が必要である、広報・宣伝プロモーション力についてはこういっけてのものが必須だといっけてのは取りまとめている。でも、これが完成形ではなく、これからきちんとブラッシュアップしていかなくてははいけけない。同じものを、美術館のアートにも求められる専門能力といっけてのを取りまとめ、昨年までに整理した。

一方で、一般職に対してもマネジメントポリシーを昨年度策定して、財団の職員だったら最低でもこういっけての能力が必要だといっけての基本的なものを取りまとめたので、これに基づいてだんどん能力向上を図っけていきたいと専門的な知識については考えている。

→ (委) あと、分担がすごく大事だ。例えば、カーネギーホールではエデュケーションだけで別の世界がしっかりあって、そこだけで二十数人の人が働いている。しかも「企画内容を考える人」と「現場で働く人たち」は、連携はとっているけれども別の人であり、考える人は考えることが仕事になっている。もちろん現場にも出るが、現場の細かいことは、若いインターンの人、あるいは現場職を専門としている人たちがプロジェクト単位で入ってきて頑張っている。

「カーネギーホールとしてやることは何か」と考えているのは、カーネギーホールの人、それは企画部門でも同様の体制を見てきた。もちろんあのようにお金は集められないと思うが、人間がマルチタスキングでできる数は限界もあり、全く違うタイプの仕事を一遍にやることで消耗する。この仕事でメンタルで病気になるってしまう人が多いのは、私はそこが原因だと思っている。全然違うことを1日のうちに何回も頭の中を切りかえながらやらなければいけない。その不幸が解決されないと、いくら専門職はこういう人であるといっても、だから組織が重要だということを申し上げている。

→わかりました。そのあたりは肝に銘じる。少なくとも横浜みなとみらいホールのグループ長4人は館のマネジメントを任されて、マネジメントの中で職員を適切にどのように扱っていくかということが非常に重要なので、御意見を参考にさせていただいて、うまく館を回せるように努力していきたい。

#### まとめ

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。