

横浜みなとみらいホール 令和6年度指定管理業務評価シート（外部評価）

	石田委員	伊藤委員	佐々木委員	吉本委員
<p>使命1 市民が多様な音楽に親しむ機会を提供し、国内外から高い評価を受ける創造・創作の拠点となります。</p>	<p>【評価する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 優れた響きを持つ大・小ホールでの数々の企画は、音楽専門ホールとしての強みを明確に打ち出す1つの軸となってきました。国際的なピアノの演奏会、国内外の多彩なオーケストラの招聘、クラシックの演奏会などは国際都市横浜の顔としての役割を十分に担っていると言えます。ホールの財産であるオルガン関連企画をもう1つの軸にしながら、さらに現代音楽、ポップスと幅広いジャンルに取り組みられています。 また、ジルベスターコンサートに多くのホール等が取り組む中で、「石田組 年末感謝祭」による企画の差別化が図れました。 <p>【更なる取組を期待する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 幅広く多様な音楽に親しむ機会の提供という方針は、一方で特色を薄めることにもなりそうですが、「プロデューサー・イン・レジデンス」事業などでホールの特徴を一層明確にしていかれることを望みます。忙しいアーティストたちがこれまでも就任されてきたとはいえ、これまでの成果が継続性をもったものになるように期待しています。 	<p>【評価する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロデューサー・イン・レジデンス事業も2代目反田恭平氏の2年目ということもあり、ホールの魅力発信や独自企画への挑戦、次世代育成に加え、全ての鑑賞者に関われた演奏家も加わって、成果をあげている。 Just Composed in Yokohamaの事前レクチャーやデジタル・アーカイブは、現代音楽への間口を広げるとともに、作曲家の貴重な作品録として評価したい。 オルガンに関する一連の事業も評価したい。 <p>【更なる取組を期待する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロデューサー・イン・レジデンス事業はどうしても2年間という制約があるが、初代プロデューサー藤木大地氏が結成した「みなとみらいクインテット」のようなレガシーをぜひ残すように努力されたい。 新企画 Brilliant JAZZ Pianist の塩谷哲二さんと中高生ビッグバンドの交流・コラボは、今後更に回を重ね横浜らしい人材育成となることを期待したい。 	<p>【評価する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロデューサー・イン・レジデンス事業では、第2代プロデューサー反田恭平氏が就任時に掲げた4つの柱を土台にして取り組みを発展させた点を評価します。 「Just Composed in Yokohama」は気鋭の委嘱作曲家に加え、独創的な編成や魅力ある演奏家により活気のある公演になりました。また、選定委員や作曲者本人・再演曲編曲者による解説など様々な形で鑑賞のヒントを提供し、理解の促進に努め、満足度の高い評価を受けたことを評価します。 オルガン・コンサート・シリーズでは、「ノートルダム大聖堂の復興」をテーマに、舞台上にスクリーンを設置し大聖堂にまつわる資料や演奏の手元や足元を投影した試みは、オルガンの歴史や技法の理解促進につながると好評を得た点を評価します。 年間を通じ、国内外トップクラスのオーケストラ公演から若手演奏家を招いた公演まで幅広く開催するとともに、パーヴォ・ヤルヴィやエフゲニー・キーンなど横浜みなとみらいホールと縁の深い世界的なアーティストの公演を行えた点を評価します。 <p>【更なる取組を期待する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロデューサー・イン・レジデンス事業では、初代藤木氏および2代目反田氏が取り組んできた活動に加え今回3代目プロデューサー石田氏がさらに発展させ、ホールがさらに発展することを期待します。 まだ足を運んでいない市民にもパイプオルガンの音色に触れてもらえるよう、公演の日程の検討を期待します。 	<p>【評価する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 第2代プロデューサー反田恭平とともに、独自性・企画性の高いプログラムを実現している。ショパンコンクール第2位というニュースの効用（話題性、集客力）を発揮できるタイミングで、反田恭平をプロデューサー・イン・レジデンスに起用できたことは、日頃の情報収集と企画力や判断力があってのことだと考えられる。 反田率いるジャパン・ナショナル・オーケストラを起用し、JNOならではのプログラムを実施したことは、みなとみらいホールにとっても独自性・企画性の高い事業を実現できただけでなく、反田が構想する新しいクラシック音楽事業の実現にも寄与するもので、まさしく Win-Win の関係が成立したと言える。しかも、それを JNO の拠点の奈良ではなく、横浜、みなとみらいホールから発信できた意義も小さくない。 Just Composed in Yokohama による現代音楽への取り組み、地味だが将来の企画の源泉ともなり得る主催公演のアーカイブ化なども評価したい。 <p>【更なる取組を期待する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロデューサー・イン・レジデンス事業を中核とした現在の事業構成の枠組みそのものは基本的に継続しつつ、自己評価に記載された各事業の課題について、着実に対応し、事業全体の質的向上に努めてもらいたい。 プロデューサーが反田恭平から石田泰尚に代わることで中心プログラムの内容も、大きく変わると思うが、(特に反田ファンに対しては)、それが多様な音楽プログラムを提供するみなとみらいホールの目指している方向性であることを、うまくアピールしていただければ、と思う。

横浜みなとみらいホール 令和6年度指定管理業務評価シート（外部評価）

	石田委員	伊藤委員	佐々木委員	吉本委員
<p>使命2 市民や文化団体の音楽活動を支え、音楽専門ホールとしての活動の場を提供します。</p>	<p>【評価する点】 ・地元の音楽家によるコンサートとの連携など、協力公演の誘致が 148 公演というのは大きな成果だと考えます。 また、利用者懇談会を実施することで、参加団体同士での情報交換も行われたとのこと、直接の意見交換の場は具体的な課題把握にきわめて有効だと考えます。「市内の音楽団体の活動状況把握」ともあわせて、これらのあり方は音楽面における横浜市の文化政策立案にも資するデータや意見集約の機会に育てていけるのではないかと考えます。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・「市内の音楽団体の活動状況把握」およびリストの整備を継続していかれることを望みます。利用者懇談会は、市民活動との重要な接点だという認識がありつつも、参加者が固定化しないことへの配慮も必要かもしれません。</p>	<p>【評価する点】 ・R5 に比べ稼働率がわずかに下がったものの、きわめて高く、また特に協力公演の誘致により、プロに選ばれるホールとして定着してきている。 ・利用者の満足度もとても高い点も評価したい。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・育成事業以外の市民の文化活動の場としての利用実態、特にアマチュア活動の声を具体的に知りたい。利用料金は決して安くはないうえ、(プロを中心に)稼働率もたいへん高いなかで、市民利用をどう進めていくか検討する必要があるのでは(平日利用の促進や減免の活用、レセプションルームの活用等)。</p>	<p>【評価する点】 ・協力公演全体 148 公演のうち、プロフェッショナルのオーケストラ、アーティストの公演数が 105 公演行われ、プロフェッショナルが公演するホールとして存在感を高めている点を評価します。 ・利用率は令和5年に比べ少し下がったものの、大ホールが 94%、小ホールが 95%と高い利用率を維持しておりホールの有効利用ができています。 ・新たに市民団体が主催する合唱祭や吹奏楽コンクールなど大規模なフェスティバル事業を誘致し、使命2で掲げている「市民や文化団体の音楽活動」の支援につなげられたことを評価します。 ・利用者アンケートによる満足度は5点満点中 4.9 点という高い評価を得ている点を評価します。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・利用団体との懇談会での意見交換において、抽選方法の改善や市民団体への優先利用などの要望があり、今後の対応策の検討を期待します。 ・大ホール、小ホールの利用率に比べ、利用率が低いリハーサル室、音楽練習室、レセプションルームについて、令和8年度達成指標に向けて市民や利用団体への広報活動等の取り組み強化を期待します。</p>	<p>【評価する点】 単なる貸館にとどまることなく、在京オーケストラの定期公演や国内外の一流演奏家による協力共演を積極的に誘致することで、音楽専門ホールとしての役割や実績を発揮できている。そのことは(使命2)のみならず、(使命1)にも寄与する取り組みと言える。市民利用でも、5点満点の 4.9 点という高い満足度を達成したのは、スタッフの適切な対応があつたことと評価できる。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 大ホール 95%、小ホール 95%という稼働率は、公共施設の有効活用という点では高く評価できるが、一方で、これだけの稼働率の実現は、安心・安全利用の妨げ、施設・設備のメンテナンスへの影響、職員の過剰労働、サービスの低下などにつながる懸念もあり、そうしたことのないよう、日々の施設管理と運用、貸館マネジメントなどにはしっかり対応いただきたい。</p>

横浜みなとみらいホール 令和6年度指定管理業務評価シート（外部評価）

	石田委員	伊藤委員	佐々木委員	吉本委員
<p>使命3 つなぐ人材を育むとともに、音楽に親しむ市民の裾野を広げます。</p>	<p>【評価する点】 ・次世代を担うアーティスト、プロデューサー、鑑賞者たちの育成に多角的に取り組まれています。彼らがホールに戻ってくる日は遠くないと考えます。このサイクルを継続していただければと思います。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・指導体制の世代交代がスムーズに生み出されるように努めていただければと考えます。</p>	<p>【評価する点・更なる取組を期待する点】 ・次世代育成として多角的な（楽しむ、つくる、演奏する）事業が実施されており、そのこと自体は高く評価したいが、それぞれ目的も対象も育成方法・プログラムも異なっており（「楽しむ」はホール来場体験、音楽鑑賞体験など；「つくる」は中学生プロデューサー、アートマネジメント・インターンシップなど；「演奏する」はホールオルガニスト養成、スーパービッグバンド、「金の卵」など）、全体的に錯綜していて分かりにくい。特に「つくる」や「演奏する」人材育成は長期的かつ丁寧な取り組みが求められることもあり、事業スタッフの負担も多いだろうから、プログラムを重点事業に絞ることも検討した方がいいと思う。</p>	<p>【評価する点】 ・中学生プロデューサーを導入した「こどもの日コンサート」は、2公演ともに完売し、お客様の期待と満足度の高い公演となったことを評価します。</p> <p>・ホール・オルガニスト・インターンシップ参加者2名のうち1名が初の中国からの留学生で、海外への発信へつながるきっかけになったことを評価します。</p> <p>・公募中高生によるスーパービッグバンドが「Brilliant JAZZ Pianist 塩谷哲コンサート」と共演し、直接指導を受けたことは次世代を担う人材育成に大変有意義であると評価します。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・中学生プロデューサー事業開始から4年、今までの事業内容を振り返り満足度の高い公演を維持できるよう、様々な音楽関係者との意見交換、プログラムの改善等の検討が行われることを期待します。</p>	<p>【評価する点】 ・子どもたちが自立的に行動したり、ホールを「第三の居場所」として愛着を感じたり、音楽大学に進学する子どもも見られるようになった点は、長期的な取り組みが求められるこの使命において、具体的な成果が生まれつつあることを示している。</p> <p>・中学生がプロデューサーを務める「こどもの日コンサート」が完売したこと（子どもたちの達成感や成功体験につながる）、「金の卵プロジェクト」プロジェクトから排出された若手演奏家に出演の機会があったこと、なども、地道な取り組みの成果だと考えられる。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・音楽を「楽しむ、つくる、演奏する」という3つの方向から、子どもたちに多様な音楽体験の機会を提供する取り組みを引き続き、継続・発展させていただきたい。具体的な成果には長期的な取り組みが必要であり、個々の事業規模は小さくても、丁寧な対応が求められるため、スタッフの負担は少なくないと思う。継続を前提としつつ、事業のスクラップ・アンド・ビルドも視野に入れながらより効果的な事業に取り組んでいただきたい。</p>
<p>使命4 年齢、性別、国籍、言語、障害の有無、経済的状况等にかかわらず、あらゆる人達が音楽に触れる機会を創出します。</p>	<p>【評価する点】 ・インクルーシブ事業における先駆性はみなとみらいホールの強みであると考えます。さらにアウトリーチについては、保護者たちに連れてきてもらうことができる子ども達とそうではない子ども達がいるという根本的な課題解決に対して、継続性をもって横浜市とも協力しつつ取り組んでいただければと思います。</p> <p>「横浜 WEB ステージ」のコンテンツ拡大がプロデューサー・イン・レジデンス事業とうまく連動しています。継続していくことで視聴者数がさらに増加していくのではないかと期待されます。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・課題としてあげていらっしゃるが、制作に携われる人員体制は無限ではないので、とりわけインクルーシブ事業においては適切な活動量を検討していただければと思います。</p>	<p>【評価する点】 ・東京文化会館と協働で初めて開催した「リラックス・パフォーマンス」は、社会包摂的な意義はもちろん、クラシック音楽特有の「コンサートホール文化」に対する見直しという意味でも画期的な試みで、今後さらに試行を進めていって欲しい。</p> <p>・だれでもピアノ体験は、子ども向けだけでなくシニア向けでも取り組まれており、大学との連携を通してウェルビーイングへの寄与について検証にも取り組まれている点は高く評価したい。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・自己評価でも述べられているように、インクルーシブ事業には丁寧な対応、きめ細かなサポート体制が求められることから、中長期的な視点に立って、財団全体でのプロジェクトチームをつくり、大学等の機関との連携や、市の（文化局以外も含めた）協働が求められる。</p> <p>・横浜 web ステージや「無人オーケストラ」などの最新のテクノロジーを活用した取り組みは評価できるが、一方でこれによって取りこぼしてしまう人（高齢者や障害者の一部）も考えられるので、注意されたい。</p>	<p>【評価する点】 ・「リラックス・パフォーマンス」では、手話通訳、ヒアリンググループ、字幕タブレット、レーザー網膜投影視覚支援機器などさまざまな工夫や対応で、障がいのある方や小さいお子様が音楽を楽しめる取り組みができ、東京藝術大学と連携することによって専門的な裏付けのある事業ができたことを評価します。</p> <p>・「だれでもピアノ®」プロジェクトはシニア向けの内容を開催し、レッスン終了後も定期的に自主練習会を開催しているとのことで、シニアのコミュニティの形成への波及効果も生んでいる点を評価します。</p> <p>・夏休み期の「みなとみらい遊音地」期間に、普段来場機会の少ない子供や家族向けにオルガンコンサートや無人オーケストラ体験などさまざまな企画を実施したことを評価します。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・子供や障がい者向けの事業の実施には、一般の事業よりも手間と人手がかかるので大変だと思いますが「リラックス・パフォーマンス」や「だれでもピアノ®」プロジェクトは全国の文化施設関係者による視察が行われるほどのモデルケースとなっているということですので、今後も継続して実施していくことを期待します。</p>	<p>【評価する点】 ・「リラックス・パフォーマンス」「だれでもピアノ®プロジェクト」など、参加者数が限られる事業ではあるが、丁寧につくりあげることで、それぞれの事業の狙いや成果を達成できている。全国の文化施設関係者の視察が行われたことは、インクルーシブな音楽事業のひとつのモデル、先進事例をみなとみらいホールが提示できた成果と言える。</p> <p>「だれでもピアノ®プロジェクト」の文化的処方に関するデータ取得・解析の結果にも期待したい。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・（使命3）と同様、この使命を達成するには、長期的な取り組みと地道な積み重ねが必要で、しかも目に見える大きな成果は期待しにくい。それだけに、「リラックス・パフォーマンス」「だれでもピアノ®プロジェクト」など手応えのある事業を、ひとつひとつ丁寧に積み上げていただきたい。</p> <p>・自己評価で課題とされている「0歳からのコンサート」については、子どもばかりか子育て期の親御さんにとっても貴重な事業となるため、都響の「サラダ音楽祭」やトリトン・アーツネットワークの「0～3歳児のためのコンサート」なども参考に具体的な企画を進めていただきたい。</p>

横浜みなとみらいホール 令和6年度指定管理業務評価シート（外部評価）

	石田委員	伊藤委員	佐々木委員	吉本委員
<p>使命5 地域社会に貢献します。利用者の視点に立ち、持続可能性を高める施設運営を行い、</p>	<p>【評価する点】 ・ホールに寄せられた意見を反映させるための迅速な対応体制が確立されているという点は、ホールの公共性を優れて支えていくことになるものと考えます。スタッフ研修も適切に実施されていると考えます。 また、地域社会への貢献については、「Music Port YOKOHAMA」への参画など、横浜の都市ブランディングを音楽でつくり、人びとのエリア内回遊性を高める事業に協力されています。これはみなとみらいホールの立地、機能やコンテンツの持つ強みを活かす最良の場であると考えます。「Music Port YOKOHAMA」への協力については、具体的な内容は資料2の9ページにあるようなものでしょうか。出かけたくなるような場づくりへの貢献に十分に寄与していけると考えます。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・電気、ガス、水道などの料金高騰が財政に与える影響は大きなものです。また、今後さらに細かな修繕が必要となってくると考えられます。これらについては、横浜市との密接な連携協力のもと対応していただければと考えます。</p>	<p>【評価する点】 ・5年ぶりの「避難訓練コンサート」は世間からの注目が集まるなか、参加者の意識向上や、情報伝達プロセスの確認、また防災備品類の確認など多くの成果が得られた。 ・館長と総支配人の役割明確化や、事業企画Gの組織の見直し・変更（グループ長とチーフプロデューサーの兼務解消など）により、専門性のある施設の体制が強化された。 ・広報に関しては、音楽記者会等との意見交換等により、事業告知だけでなく、今日の社会における音楽文化の意義や、MMエリア活性化への寄与、インクルージョン事業への理解など、「海に見えるコンサートホール」のブランディングに寄与した。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・文化庁の補助金等の縮小傾向に向け、企業協賛などの努力や利用料金増加などの努力が続けられ黒字決算にできたことは高く評価したいが、単年度の努力だけでなく、長期的視点に立った根本的な収入構造（事業収入・利用料金、指定管理料・その他市からの助成、国等の公的補助、市民や企業等からの寄付、企業協賛等々）の見通しと、資金確保のための、財団としての基本戦略の策定が求められると思われる。</p>	<p>【評価する点】 ・障害者差別解消法改正に伴う合理的配慮の提供の義務化に対する現場の不安に対応すべく、専門の講師によるサービス介助研修を実施し安定した運営を務めることができた点を評価します。 ・「避難訓練コンサート」は、定員を上回る参加希望があり防災、減災の意識が感じられる中、伝達プロセスの確認や実際に人が入ることによるホワイエの収容能力の確認ができたことを評価します。 ・自主事業のほかに、受託料、負担金、助成金収入など、指定管理料のみに依存しない多角的な収入確保ができ、安定した財務運営となっています。助成金の獲得においてプログラムオフィサーとの面談機会を定期的に設け戦略的に獲得できたこと、自主事業ではホールの専門性が評価され複数企業や団体からの受託を受けることができたことを評価します。 ・新聞、タウンニュース、メディア、SNSなどを利用した発信力強化に取り組んだ点を評価します。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・災害時の避難は、多様な来場者に対し限られたスタッフで対応するため、訓練の継続性が欠かせません。また、ホワイエに誘導した後の混雑による二次災害を防ぐため、様々なパターンのシミュレーションの作成を期待します。 ・自主事業収入が大幅に増加となった点について、指定管理者の努力がうかがえる一方、予算額が適正であったのかが気になります。予算額と決算額に差がありすぎないように、企画および予算計画の段階で各事業の収入の見込みを精査することを期待します。 ・光熱水費は、基本料金等の高騰に加え猛暑という状況下、支出を抑える工夫が大変だと思いますが、課題として挙げている大ホールのホワイエのロールカーテン修繕、遮熱フィルム等の対策を積極的に検討していくことを期待します。</p>	<p>【評価する点】 ・「避難訓練コンサート」をはじめ、防災マニュアルの見直し、カスタマーハラスメント対応の検討、適切な設備の維持管理など、着実に実施されている。</p> <p>【更なる取組を期待する点】 ・収支予算書及び報告書を見ると、収入面では利用料金収入や入場料収入、負担金収入の決算が予算を上回り、支出面では決算が予算を下回る経費が多かったことから、4,000万円（人事異動による人件費減を考慮すると3,500万円）の黒字となっている。これは、約2,000万円の赤字だった昨年度と比較し、経営努力の成果と捉えることもできるが、予算と決算数字が大きく乖離した収入や支出については、その原因を把握し、次年度以降のより適切な予算策定につなげていただきたい。 ・黒字分は次年度以降に繰り越すなどして、みなとみらいホールの事業や運営の強化に充てられるよう、設置団体である市と指定管理者の間で合意形成を行い、指定管理者の経営努力に対するインセンティブを担保できる仕組みとすることが肝要である。</p>
<p>その他</p>	<p>・ボッシュホールの開館記念公演の制作を担当されたとのこと、ホールの枠組みを越えた実質的な連携協力が生まれているのは素晴らしいことだと思います。財団人材の専門性を評価されたものと考えます。どのような経緯だったのか、またどのような受託事業となったのか、詳細をお聞かせいただければありがたいです。</p>	<p>・確かR5年度は予算も決算も2000万円強の赤字であったが、R6年度では一転して約4000万円（実質的にも3500万円）の黒字となっている。黒字は経営努力の成果として評価できるが、この収支バランスの変化については次年度に向け原因などを究明しておいて欲しい。</p>	<p>特になし</p>	<p>特になし</p>

横浜みなとみらいホール 令和6年度指定管理業務評価シート（外部評価）

	石田委員	伊藤委員	佐々木委員	吉本委員
総括	<p>・複数の企画公演で完売となっていることは、プロデューサー冥利に尽きるものではないでしょうか。横浜みなとみらいホールの企画はその他にもインクルーシブ事業や「横浜 WEB ステージ」事業などにおいて、自他ともに認める成果をあげておられます。また地域との連携協力の要請も高いと考えられる中で、多くの可能性を持つホールだと思います。適切な人員配置と無理のない事業展開とで、横浜市の顔としての存在を引き続き強めていただければと思います。</p> <p>こうした強みを焦点化することで、市内外、さらに国内外にその存在を打ち出していただきたいと思います。そのうえで、国からの補助金、民間助成の獲得などにつなげていくというサイクルを作り上げていただければと思います。</p>	<p>【使命1】</p> <p>・プロデューサー・イン・レジデンス事業は、4年経ち成果が上がりつつあるが、やはり任期が2年というのはせつかくの成果を発展させることにつなげにくく、この間の成果と課題を整理し、今後のあり方を再構築していくことを求めたい。</p> <p>【使命2】</p> <p>・専門性の高いコンサートホールとして、プロ利用と市民やアマチュア団体の利用の両立を図ることは重要であるものの困難な面も少なくないことから、MMホール単独での努力でなく、横浜市の他の文化施設等との連携も含め、財団レベルで検討していくことが求められよう。</p> <p>【使命4】</p> <p>・シニア層向けの「だれでもピアノ」プロジェクトは、幼少年期に楽器に触れられなかった人々に対し、趣味や社会参加など、高齢化社会のウェルビーイングを進めていく点で重要だと思う。</p>	<p>・プロデューサー・イン・レジデンス事業は、プロデューサーが変わっても毎年創造性のある事業が行われ、横浜みなとみらいホールの魅力を高めることができました。</p> <p>・国内外の一流のアーティストの公演以外にも市民が行う公演、また、一般の人だけでなく、障がいのある方、小さいお子様、シニアの方など様々な人が楽しめる事業、中学生による発案が活かされた公演、「無人オーケストラ」など、市民の多様なニーズに応える多角的な事業が実施されました。次年度以降も市民の期待に応えられる企画運営を期待します。</p>	<p>・令和4年度のリニューアルオープン、令和5年度の開館25周年事業などを経て、5つの方針、5つの使命に基づいた事業や運営が着実に実施され、横浜市の音楽専門ホールとしてのみなとみらいホールのあるべき姿が、徐々に定着しつつあるように思われる。成果や手応えの感じられることは、さらなる充実に向けて取り組みを進めるとともに、課題と感じられることについては、その原因や改善策を十分に検討して、ひとつひとつ丁寧に対処いただきたい。</p>