

平成29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 平成30年3月2日（金） 15時00分～16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、伊藤 裕夫 委員、田中 操 委員、
箕口 一美 委員

4 欠席者 なし

5 傍聴者 なし

6 議事内容

議題	議題1 横浜みなとみらいホール 大規模改修事業について 議題2 横浜みなとみらいホール 指定管理 第3期4か年 中期事業計画書について ア 指定管理者より中期事業計画書（案）の説明 イ 指定管理者へのヒアリング（改善が必要な点等の説明）
委員意見等	<p>開会</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>議題1 横浜みなとみらいホール 大規模改修事業について (以下「・」=委員、「→」=指定管理者、「→（市）」=横浜市)</p> <p>横浜市より、横浜みなとみらいホールの大規模改修事業について説明を行った。 主な改修内容として、天井脱落対策と長寿命化における対策、バリアフリーの対応工事を検討している。休館期間は2020年のオリンピック・パラリンピック閉幕後から約1年半を想定し、今年度中におおよその休館時期を周知し、来年度から基本設計に着手する予定。</p> <p>その他、大規模改修の前に、舞台機構の設備の更新を検討しており、大ホールは平成31年4月の1カ月間利用を休止して、工事実施予定。工事と連動して小ホールも一部休止予定。</p> <p>〈質疑〉 なし。</p>

	<p>議題2 横浜みなとみらいホール指定管理第3期4カ年中期事業計画書について</p> <p>ア 指定管理者より中期事業計画書（案）の説明</p> <p>指定管理者より、中期事業計画書（案）の説明を行った。</p> <p>イ 指定管理者へのヒアリング（改善が必要な点等の説明）</p> <p>「中期事業計画 第2期（2015～2017年度）指定管理期間振り返り及び課題」について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2011年の時期に10か年の計画を立て進めてくる中で、10年間は長いため、環境変化があったと思う。第2期中期となる時期の取組で、当初の10年計画とは違う形で考えていくこうとしたポイントはあったか。 →事業数が多すぎるため、選定評価委員会の場でも精査をしたほうがよいと指摘を受けた。よって、第2期3か年で数を絞り込んで今年度まで至っている。並行して労務面もこの3年間で事業制作の現場では多少は改善されてきたと認識している。 ・「巻き込み型の事業」と記載があるが、団体（アーティスト）とホールが、互いに力を出し合いながら一緒にやっていけばよい。商店街のニーズと、ホール側は、周辺のにぎわいを活用しながら人を引き込んでいくというようなことをやればいいと思う。 ・これ以上、何を求めるのかという感じもあり、とても努力をしていると思う。その努力していることを外にどう見せていくのか、組織の見せ方というのをうまくやったほうがよい。課題認識も十分しているため、持っている資源をうまく活用しながら、事の軽重、物事に対する力のかけ具合をうまくやっていただきたい。 ・ベースにあるのは横浜という都市の特殊性。日本で最も巨大な都市で、港を中心とした極めて高い国際性を持っている。同時に東京に通勤する人たちの巨大なベッドタウンでもある。郊外の住宅地に住んでいる人で、横浜みなとみらいホールに来たことがない人もいる。横浜という町を考えていくときに、このホールの来場者がどのような形の散らばりをしているかが見えていない。外国人の方、郊外に住んでいる人たち、このような人たちとのつながりが見えるような形が欲しい。 ・関係を持っている楽団等、アンサンブルはあるが、プロからアマも含めて幅広く様々な人たちが、場として使っていくために、若干顔が見えづらいのではないか。そのような意味で、人を表面に出すような広報・イメージづくりが必要。 ・大規模修繕により収入が途絶えることが心配。アウトリーチは、未来の観客を育てることでとても良いことだが、大規模修繕期間中に、このような事業を開いくことは、結局、支出のみとなる。今後検討すると思うが、この事業にどれだけの予算を立てるのか。また、本来の事業とアウトリーチの事業の両方をやる点に難しさを感じるが、そのようなことはあるのか。 →ある。アウトリーチを横浜みなとみらいホールが取り組むべきなのか、前委員からも指摘をいただいていた。これだけの規模のホールがアウトリーチなどをやるべきではなくて地域施設に任せるべきだという御意見の方も多くいる。ただ、現在の指定管理期間の選定基準には、その部分が書き込まれているため、我々はやらなくてはいけないと思う。今、一番の問題として、市全域に活動していくには、横浜みなとみらいホールにいる人間で動くのはとても無理である。現在、地域施設が指定管理の縦割りになっていて、なかなか横の連携がとれていない。2年ぐらい前から地域施設会議をやっており、何
--	---

	<p>とか手を組んでいこうという話をしている。それがきちんと機能するのであれば、横浜みなとみらいホールの人間が出るのではなくて、ホールの人間がノウハウや事業を提供して、地域施設で実施していくというやり方が一番効果的、効率的ではないかと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> 中期計画書案は、多分フォーマットがしっかりとあり、この10年間について、つけ加えたり削ったりしながらされてきて、そういう意味では、精査された文章だと思うが、今、横浜みなとみらいホールが話したような肉声が聞こえてこない。例えば、事業が多過ぎるとどこにも書いていない。選択と集中とは書いてあるので、その向こうには、きっとここには見えてこないことがあるのだろうとは読むことができる。それでは、せっかく計画書を作り、そのチェックをして、こういう成果があったという、P D C Aを動かし、作っていく記録としては、少し寂しいかもしない。 <p>その時、その現場の人が何を悩んでどうしようかということがもう少しこういうものに書かれていると、この先、ここにいる方々が全員定年で退職したとしても、最初の10か年計画のときに、皆こんなことを悩んでいたのかと、今と同じだとか、いや、こんなことに悩んでいたから今はこうあるのだとか、そういう意味での20年の蓄積とお話されたことが、この後30年、50年の蓄積として記録されていく。せっかくこういう計画を作っているのだったら、今日、話したことが全部書いてあれば、こういう疑問を持たなくて済んだかもしれない。</p> <ul style="list-style-type: none"> 前回の委員会と同じことになるが、大規模修繕の時間というのは、ホールのソフト面を動かしている、貸館や、レセプショニスト、事業企画、それらを含めての、人が動かしている部分に関して、巨大な夏休みが1年半やってくる。今、計画書に記載できているのは、たくさんアウトリーチをやる、たくさん外へ出て行くということだが、本当にそれだけでいいのか。 <p>→全然足りないと思っている。アウトリーチだけではなくて、本当は横浜みなとみらいホールのブランディングをきちんと軸に事業を外で展開していくなくてはいけない。何のために表に出てやっているのか。アウトリーチによって恩恵をこうむる、プラスに働くというのは十分意味があることだと思うが、横浜みなとみらいホールが1年半閉館している間に、表に出ていて何をするのかというのは、まず横浜みなとみらいホールをその期間で皆さんに理解していただくことに努めなくてはいけないというのが、一番重要な部分だと考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 指定管理を受けるに当たって、横浜市から示された様々なことは、本当に、横浜みなとみらいホールはこれだけのことをやらなければならないのか。 <p>これは横浜市に言わなければいけない話であり、前回の委員会でも同じことを言ったが、たくさんの館を持っていて、フラッグシップとして横浜みなとみらいホールがあり、芸術文化施設をこれだけ所有している横浜市が、文化振興という切り口からそれをどのように活用していくかという大きなスキームというものが、横浜みなとみらいホールの指定管理を公募するに当たって、その青図がきちんと書かれた上で、この部分は横浜みなとみらいホールでやってほしいから、それができる指定管理者を選びたいというふうに積み上がってきているようには余り見えない。横浜みなとみらいホールの最初の指定管理者が公募になったときに、なぜ横浜みなとみらいホールにアウトリーチさせるのかという、その疑問はいまだに持っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 例えばこの10年計画が終わり、また横浜市芸術文化振興財団がとることになると、次の10年に向かって、アウトリーチをやりなさいと市に言われて「横浜みなとみ
--	--

らいホールの人間が外へ飛び回ってやっている」ということではないソリューションはお考えか。要するに「業務の基準にそのように記載があるけれども、こういう形でそれを実現させる」と言えるようなもの。私は、横浜みなとみらいホールは、やらなくてもいいと思う。では、その次、どうしたらいいと思っているか。そういうディスカッションが財団なり、横浜みなとみらいホールの管理も含めてされているのか、まだアイデア段階、個人的な考えの段階でもいいので、もしあればぜひ聞かせていただきたい。

→横浜みなとみらいホールでは残念ながらその話は考えていないが、もしアウトリーチをしなくて、それ以外のことができるのであれば、またそこに予算をつけるという話があるのであれば、リニューアル後の事業の強化として、全国のホールに出向いて働くとか、海外のホールに出向いて仕事をさせてもらう、そういうことはあってもよいのかと。いかに休館期間で今後に向けての蓄積をするかというところに焦点を置いてもいいかと考える。

「中期事業計画 第3期4か年（2018～2021年度）の目標、方針、取組内容、施設運営、施設管理等」について

- ・「『劇場、音楽堂等の活性化に関する法律』の成立等」と記載があるが、2018年からの計画ということであれば、その上位法である文化芸術基本法が改正されたということを言及したほうがよい。

2月に文部科学大臣に基本計画の答申もなされたところである。大きな視点で見ていくということが国の立場では議論されている。「社会的循環」とあるが、社会的循環というのが人や波及効果においてどういうふうに発揮されるべきなのかという絵は、現場サイドからもっと発信していくべきで、上からの押しつけというのはとてもよくない。

この現場に若い人たちが憧れを持って入ってきて、夢破れて去っていく例をどれだけ見てきたか。それを見るにつけ、やはりいろんなことの環境が整っていないと思っている。

「好循環」というのは、産業との関連性ということもあるが、若い人たちがある程度の年齢までこの世界で頑張ってやっていって、この世界で最後まで育ち、今度は若い人たちを育てるということが本当はもっとあるべきだろう。これはぜひ生かしていただきたいし、こここの現場で奮闘している皆さんこそ実感していることだと思うので、そういうことをこの目標の中にうまく取り入れていただくことが大事だと思う。具体的にこのホールでなければ得られないような好循環というのが何なのかという絵を描いていくことが、他のホールの参考にもなる。横浜みなとみらいホールにはそれをぜひやっていただきたい。

先ほど巻き込み型の事業と言ったが、人のふんどしで相撲をとるようなことがあってもいいと思う。外にこういう事例があるということを示しながら、ぜひうまく人材を育てていただきたい。

専門人材とは何かと言う時、今までアートマネジメント人材という言葉だけがクローズアップされたが、例えば舞台技術でも、今、女性がどんどん入ってきている。音響、照明、あの現場に、彼女らも夢を持って入っていっている。その人たちの労働環境が今どうなっているか、家族を持てるのか、持てないのかといったことも起きている中で、夢を持って入っていった人材がうまく育つような環境を整えるべきだと考えている。現場からの声をもっと届けるためにモデルケースをこのホールが示していっていただければと思う。

→好循環について、我々ホールができるることは努力していかなくてはいけない

が、この業界はどこもブラック企業になりつつある。それは私どもホールとしてはいかんともしがたい部分であって、まさに委員の皆様にぜひ御努力いただきたいと思う。

行政に申し上げるが、この辺は、指定管理の競争、公募のときは審査の内容としてきちんと人件費を見ていただきたい。

→（委）そう思う。

- ・今の話は非常に重要だと思う。この業界は、今さらではなくてずっとブラックである。アートマネジメントの学生たちを育成してきたが、なかなか活躍する場がない。ぜひ重視していただければと思う。
- ・このホールのお客様というのは2タイプある。主催事業でなくても貸館事業であっても見に来るお客様たちというのは、このホールを愛し、このホールでさまざまな音楽文化を享受していく人たちだと思うが、この方たちが年齢的に、地域がどういう形になっているのかということについてマッピングしていく必要があるのではないか。

かなり高齢化していて、広報の問題等でSNSだけに頼れないという話などもあった。ただ、現状把握と未来に向けての選択とは違う。例えば、若い人たちを開拓するためにはどうしたらいいか。今は高齢化が進んでいるから、それに対する対応はきちんとなければいけないということも一方で事実だが、10年先を見込んでいくと、今、弱い部分をどう押さえていくかが重要ではないか。

20年位前のサンフランシスコのホールで、ディベロップ部門の人たちが一番言っていたのは、サンフランシスコのそのホールを中心とした地域、5キロ圏内ぐらいに住んでいる人たちの人種構成、年齢構成、そういうものを全部調べて、ホールに来る人たちの構成とどれだけずれが出ているかを調べて、そのずれをいかに埋めていくかということが戦略の柱になっていた。そういう意味で、現状認識と戦略を分けて考えていただきたい。

- ・さまざまな形で新人を発掘されている。これは大きな実績だと思うが、その発掘された新人たちの今後の展開、発展をどういう形でフォローアップしていくのか、これはすごく重要だと思う。そのうちの一つとして、アンサンブルというものをつくる応援はできないのか。

アウトリーチをすべきかどうかというのは、私は正直言うとわからない。ただ、直接やらなくても、間接的に中心施設として、区の施設やほかの施設との連携の中で行っていくことが理想的ではないか。そのときに提供できるのは何かといつたら、育成したアンサンブルを例えれば情報としてお知らせしたり、仲立ちをしていくことがあるのではないかと思う。また、音楽家たちも自分たちの一つの新しいジャンルを切り開いていくために、同じような音楽志向を持った人たちとアンサンブルを組んでいくこと自体、より次のステップにつながっていくのではないか。

横浜みなどみらいホールでは、来場者の調査をしているか。

→コンサートの後にアンケートを聴取している。何年か前、40代を含めると9割方の構成になっていた。50代までで8割、40代を入れると9割。残り1割が20代から30代という形だった。

- ・お客様の中には来場者の中に、貸館の利用者の方がいる。協力事業という形で今後協力し合うという話もあると思うが、そういった方たちの構成、例えば市民主体のものから、そういった事業をやっている人たち、音楽のセミプロまでも含め

	<p>た楽団等々、そういう割合みたいなものなども分析しているか。大改修のときはサバティカルと思うので、そういう研究をぜひやってほしい。</p> <ul style="list-style-type: none"> 休館中の取組は、中期計画に記載してはいないが、考えているということによろしいか。 →今回の事業計画に当たって、通常だったら4年の事業計画を出すべきところだが、事業計画を作成する時点で残り2年は大規模修繕がある。その部分は予算ができないため、(横浜市から)まだ考えなくともいいということだったので、前2年はある程度きちんと事業化しているが、大規模修繕が含まれる2年についてはこれから何をやっていくか詳細を詰めていく。予算がはっきり出てこないと我々も動けないし、そういう意味では非常に我々としては不安がある。通常のプロパーの職員でありながら、この間、指定管理料がもし出ないということになると厳しい話になる。委員のおっしゃることは非常にわかるがこれから考える部分である。
	<ul style="list-style-type: none"> 施設の椅子が、今は皆さん体が大きく、足が長くて窮屈で、30分以上の公演になると厳しく感じる。 →東京の方で実施されたアンケート調査を見たが、1位がトイレで、2位がやはり椅子だった。 →(市) このホールは20年たっているということで、新しいホールで広い座席幅や広い前後の間隔を既にお持ちのホールもあるようだが、大規模改修の詳細の内容は来年度の基本設計の中でこれから決めていくことになるので、いただいた御意見を踏まえてやっていきたい。御指摘のとおり、座席の更新には高額の費用がかかることが予想される。今回の大規模改修のメインは天井脱落対策で、安全面にかかわる課題を第一優先に考えていくことになるので、改修項目として入れるかどうかは、費用面や老朽化の度合いなどを総合的に判断して検討していくことになる。来年度に向けてそういう形で考えていきたい。
	<ul style="list-style-type: none"> ここで育った演奏家たちのその後のサポート、20周年を機に人材を結集した事業の実施、この人材は多分演奏家に限らず、インサイダーで育っていった人たちの、言ってみれば腕の見せどころみたいなことをお考えだと思う。そういう意味で言うと、好循環というものを、現場が意識してやろうとしている比較的珍しいホールだと思う。 「好循環」とか、「夢を見られる」とか、それから、音楽社会を支える人材、特に音楽家、芸術家という面で言うと、エクスパティーズという言葉を使うが、芸術に特化して訓練されてきたすばらしい演奏家たちの活躍の場としてのこういうものを横浜スペシャルみたいな形で人に見せられるようにつくっていかなければいけないのですね。 →今後はもっと意識してそのあたりに取り組んでいかなくてはいけないと思う。アルバイトで入った学生が何年かの経験の後、うちのホールに就職してくれるというのが理想。仕事を知ってくれているのだから、こんな使いやすい人材はない。単純だが、そういうものを目指していきたい。
	<ul style="list-style-type: none"> サバティカルの間にやるべきことの一つがそういう整理整頓なのだろう。自分自身の経験から、言えることは、裁量労働制が良いという意味ではないが、普通に時間で仕事をしている人たちのやり方を無理やり現場に持ち込むとどこに一番ストレスが行くかというと、働いている人たち自身である。今も多分、残業の問題、労務管理の問題でブラック化しているという問題意識につながっていく

と思う。新しい人の雇い方というのは、現行のシステムがあるとはいえ、超ブラックと、それから、社員みたいにボーナスもあり建設的だけれども、みんな暗い顔をして働いているような職場との間ぐらいに、芸術文化施設で仕事をする人間のあり方はあるのではないか。

さっきリサーチというお話があつたが、例えはサンフランシスコあたりのデモグラフィー、民族構成で比較すれば、全然違うというのがわかる。そういうリサーチも重要だと思う。では、他の国の、横浜みなとみらいホールと同じような規模のホールが、どういう人の雇い方や時間管理、シフト制をやっているのか、調べてみたら色々なヒントがあるような気がする。

シンガポールのエスプラネードは、平気で夜中仕込みができる。なぜかと言うと、そうやってもブラックにならないようなシフト制をつくっている。夜中仕込みすると、11時間のインターバルではないが、多分それに近い仕組みなのだと思う。裏方も、ホール管理の人も、すぐ「いいよ」と言ってくれる。「持ち帰りまして検討いたしまして」と絶対ならないようにできている。現場がストレスフリーだ。そういう事例が他にもあるのに、私たちは日本の中しか見ていない。国際都市横浜だからこそ、そういう事例にも目を向けて、カーネギーホールでは人はどうやって働いているだろうとか、何かやってみたら夢が持てる職場のモデルケースになるのではないか。

- ・改修期間中のサバティカルの話については、そういう使い方もぜひ考えてほしい。国際都市横浜としてのホールは、ヨーロッパ、アメリカだけでなく、アジアのシンガポールなども含めて、他の国々のホール、音楽団体、特にアメリカのAOLのレポートなど参考になるものがいっぱいがあるので、そういうものなどを誰かが研究する、労務管理の問題についても経営関係の人が研究するという形で、課題を設定して、何人かが本当に留学してもいいのではないかと思う。そういうものを市のほうにもきちんと要求して出していくということが課題である。
- ・横浜市のやり方で政策協働型指定管理というのは非常におもしろくていいと感心している。せっかく政策協働型なので、対等な形である以上は、政策提言というのはもっと財団から市に対してぶつけるべきではないか。現場でしかわからないことが結構あるので、文化庁はもちろん、どうしても文化行政をやっている方たちは、ある面、頭から入ってくるので、そうではない部分をぜひぶつけっていてほしいと思う。
- ・県のホールが、オリンピック前に休館改修をしているので、うまくずらせてよかったと思う。横浜市の施設であっても、区の施設との指定管理が違うためになかなか連携ができないというお話もあったように、日本の文化施設というのは横のつながりが公文協ぐらいしかないので、つながりが非常に悪い。特に横浜で半径10キロぐらいのところにある他市も含めて、川崎、鎌倉、横須賀なども含めたホール、県のホール等々とあり、地図上に、大規模、中規模、来る人々はどうなのか、あるいは使い方がかなり専門的な音楽に特化したもの、そうではなくて市民の自由な発表の場になっているもの、幾つかのマトリックスをつくってマッピングしてみると、どこに偏りがあって、どこが抜けているか見えてくる。
もちろんこのホール自体は動かすわけにはいかない。このホールはこういう形でつくられたものだから、区の施設に対してはもうちょっとこういった形のほうに特化してもらって連携すると非常にいい形になるのではないかというような、言ってみれば、ホールの運営だけではなくて、横浜市の文化施設全体の見取り図に對してホールの立場から提言できるといいのではないかと思っている。

- ・留学や、文化庁の海外研修など、そういうものに使える時期だと思う。今のお話は、実は近所の大学等で、このような勉強をしている学生たちに、大学、大学院を活用して、もっと横浜みなとみらいホールの姿を描き出させるということをやらせてもいいかもしない。要するに、中だけではなくて外の資源もどんどん活用していくって、ただインターンを受け入れるのではなくて、大学でこういう調査をしてもらえないかといったこともあるのではないか。
 - ・アウトリーチの話で持論を展開させていただくと、横浜みなとみらいホールがやるべきことは、アウトリーチの現場に出て行くのではなくて、アウトリーチのやり方であるとか、アウトリーチをちゃんとできるアーティスト、横浜クオリティーの、横浜品質のアウトリーチをきっちりできる人を育てる研修システムというのをつくって、例えばその研修会で勉強した方たちを優先的に横浜市芸術文化教育プラットフォームに送り出す。そこから先はそちらの現場にお任せをする。ちゃんと音楽教育、鑑賞教育を見据えたプログラムづくりができるアーティストを横浜みなとみらいホールで育てて提供する。今、アウトリーチに投下しているエネルギーとお金をそちらへ振り向けて、横浜全体の、特に音楽関係のアウトリーチの質の底上げをしていくところのハブに横浜みなとみらいホールがなれば、他の区の施設がアウトリーチ活動をやりたいときに、横浜みなとみらいホールに言えば、いいアーティストたちが区に来てくれる。そっちのコーディネートは区の館でやってくださいというような仕組み、それぐらいのことをやると、ホールが横浜市に言ってもいいのではないか。政策提案というか、それは実は拠点館の役割なのではないかと思う。
- カーネギーホールは世界に冠たるホールだが、1990年代半ばぐらいにアウトリーチをやり始めた。最初は企画制作部がやっていた。事業企画の人たちの一部がそういうことをやっていたが、やはり事業企画とアウトリーチは全然違うものである。メンタリティーも、気を使うポイントも違う。
- 例えば、ベルリンフィルを担当した人が小学校のアウトリーチに行くというのは、その人の中でエネルギーの使い方が余りにも違うので、だんだん疲弊してくる。見かねた当時の理事長が決断し、その部分を独立させたのがワイル・ミュージック・インスティチュートで、カーネギーホール内にある。ワイルという人は、自分のお金を多額の寄附をした。これは、カーネギーホールがハブとなってニューヨーク市全体の底上げをするのは大事なことだから、ハブとしての役割を果たしなさい。しかし、企画制作部ではなくて、ちゃんと独立した組織をカーネギーホールの名前の下に持とうといってできたコミュニティープログラムである。よって、予算・人員は独立している。調査した当时、そこだけに常勤で25名ぐらいいる。25名のほかにプロジェクトごとの地域コーディネーターみたいな人たちがいて、ニューヨーク市の5つの区で行っている。現場に行つたが、それほどきめ細かくはない。カーネギーホールの人など誰も来ていない。演奏家が行って、自分でカーネギーホールアウトリーチプログラムというバナーを張って、その下でカルテットを弾いて帰ってくる。若い演奏家は弾ける機会がふえるから、バナーを持たせられて、自分で椅子を持っていって、譜面台を立ててやるぐらい平気でやってくれる。逆にそういう演奏家を育てていく。
- これは全部、自分の休暇を使って動いて見聞きしてきたことで、個人の経験で申しわけないが、やはり現場にいる人間がそういうものを見るといろいろ目が開けることがたくさんあった。そういう機会を自腹でやれとは最近の若い人には言いにくい。ただ、そういうことをこのサバティカルの期間に経験させてやることができたら、本当の意味での人材に育つのではないか。

- ・隣の韓国は今ものすごく進んでいる。日中韓のシンポジウムを今度やるが、その中の韓国の世宗文化会館がやっているプロジェクトがすごい。
 プロフェッショナルな作曲家が、自分の書きたいという意思を封じて、育てることに注力している。とにかくオペラを書く人たちがいない、台本作家もいない、作曲家もいない、そういう課題意識のもと「世宗カメラータ」というプロジェクトを始めて大成功して、追随者がたくさん出てきている。見識を持った創造者が若い人たちを育てるという場を会館で持っている。そういう機会が隣の韓国では実現している。私は、それが日本で行われないことに対して非常に悲しい思いでいる。アウトリーチも育成事業もそうだが、やはり創造者、クリエーターというものを音楽の現場でどういうふうに育てていくかということも一つまなざしとして持ちたいと思っている。
 文化庁との共同研究で、国際共同制作と一言で言ってしまうが、最も身近なアジアの国々となぜ国際共同制作が成立しにくいのか、その課題をあぶり出すというまず取っかかりのシンポジウムを行う。教育システムの課題などを国際比較して、日本がどうやって近隣の国の創造拠点、ハブとなり得るのかということを最後のアウトプットにしたい。
 そのときに一音楽大学が何かのハブになるというのは、教育面ではできる。ただ、教育機関なので、ある程度限界がある。こうした中で、コンサートホールとして機能しているところと連携しながらと思っているが、例えば韓国の世宗文化会館だと、今、中国にたくさんいろんなコンサートホール、巨大な劇場ができる。彼らもどんどんヨーロッパの経営方法を取り入れて、経営組織として成り立つということを目指しつつやっている。日本は追い越されているというふうに最近思っている。
 例えばそういうところも見ていくことは必要と思う。いろんなところでいろんなことをやっていて、それを足でそれぞれ稼いでいくというのはすごく大変だと思うので、例えばここにこういう情報があるなどということは、ぜひこの委員の皆様も一緒に情報共有させていただければいい。
- ・本日の委員会で確認しました内容を踏まえて、横浜みなとみらいホール指定管理者及び横浜市が協議、調整を行いまして、最終内容としてまとめたい。いかがか。
 →（委）了承

(指) 委員長、前回御審議いただいた平成28年度横浜みなとみらいホール指定管理業務評価表で、既に委員皆様からいただいている部分で確認したいことがあるが、申し上げてよろしいか。

→（委員長）どうぞ

(指) 評価表の事業部分の指摘で「改善が必要と考えられる点」で、「当初の自主事業収入予算額2億317万6,000円に比べ決算額が831万9,000円の増額をしています。これに対応するのが、事業費だと思われますが、事業費の支出の予算額2億3,611万4,000円に対して決算額が2億6,508万3,000円となり、2,896万9,000円増額(12%)しています。事業費の支出、事業費収入に較べ大幅に増加しています。管理費が大幅に減少したため、支出に大きな影響がなかったと思われます。今後の事業展開にあたり、収入の増加(減少)とそれに伴う事業費のバ

バランスをもう少し考慮していただきたいと思います」という指摘だった。

前回の委員会の指摘でも、自主事業収入と事業費の対比で意見を述べられているが、協賛金・助成金・寄附金が当初 1,080 万円だったところが 3,327 万 4,000 円に増えたため、新規の事業を期中で行ってこのようになった。実際は、自主事業収入と助成金を合わせた額と事業費を比べると、事業費も 12% 増額したが、収入は 14% 増額しているので、助成金が増えたことによって新規で事業を行った。前回の委員会の時、それを申し上げたところ、「理解できた」という回答だった。今回、評価表の記載に残っていたため、誤解だったのか、それともこれを残す指摘事項があったのであれば今後に生かしていかなくてはいけない。

→（委員）理解したが、そうした場合、この記載を消すように言わないといけないのか。

→（指）できたら削除していただいたほうがよい。これが公開されてしまうと、計画上どういう事業の執行の仕方をしているのかという指摘にもなってしまう。

→（委員）お話はわかった。