

平成28年度第3回 横浜能楽堂指定管理者選定評価委員会 会議録

- 1 日 時 平成28年9月13日(火) 13時30分～16時30分
- 2 場 所 横浜市文化観光局会議室
- 3 出席者 横山太郎委員長、芦澤美智子委員、足立文委員、猪又宏治委員
- 4 欠席者 なし
- 5 傍聴者 公開(傍聴者2名) ただし、2 本審査部分は、非公開
- 6 議事内容

議題	<p>横浜能楽堂指定管理者選定第二次審査</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 公開ヒアリング <ol style="list-style-type: none"> (1) 提案者プレゼンテーション (2) 提案者に対するヒアリング 2 本審査 <ol style="list-style-type: none"> (1) 資格要件等の確認について (2) 審議
委員 意見 等	<ol style="list-style-type: none"> 1 開会 <ol style="list-style-type: none"> (1) 定足数の確認 委員数4名のうち4名の出席により定数を充足しており、会議の成立を確認した。 (2) 本委員会の公開・非公開について <審議結果> 横浜市の保有する情報の公開に関する条例第31条及び横浜能楽堂指定管理者選定評価委員会運営要綱第9条に基づき、「公開ヒアリング」は公開、「本審査」は非公開とした。 2 公開ヒアリング <ol style="list-style-type: none"> ア 提案者プレゼンテーション 提案者として単独指名を行った、公益財団法人横浜市芸術文化振興財団(以下「財団」という。)による第二次提案書のプレゼンテーションの後、質疑を行った。 <p><主な質疑応答> (以下「・」:委員、「→」:提案者)</p> <ol style="list-style-type: none"> ア 指定管理者業務にあたっての基本的な方針 <ul style="list-style-type: none"> ・事業の専門職員は、どのような人材か。 →企画制作担当職員のことであり、配置基準は、大学院で国文学や歴史、能を中心とした古典芸能や音楽に関して修士課程以上か同程度の学識経験があると認められる者である。現在配置している職員は、4人とも該当している。

委員 意見 等	<p>イ 施設管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・修繕費の予算計上額について、経年により費用を増やす必要性について検討したか。 →業務の基準として、税抜き60万円以上は市の対応、60万円以下の小破修繕が指定管理者の対応範囲である。経年劣化の主なものは、60万円以上の案件と想定されるため、予算内で対応可能と考える。 →5年間の収支予算において修繕費300万円を計上しているが、予算額を超える場合は、財団資産で対応する。 <p>ウ 施設運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・広報営業担当職員の配置だが、営業アプローチ件数、商談件数、利用料金収入、利用率等の各目標数値が低いのではないか。 →広報営業の専門職員は、財団内の人材には限りがある。人事異動で不足する場合は、新規採用を検討している。目標数値は、初めての試みにつきハードルを低く設定した。 ・目標数値は、確実に達成できるものか、この数値を目指すということか。 →こちらの能力や重要性等を勘案して設定しており、達成したい数値である。 ・目標数値は重要であるため、もう少し議論したい。利用率向上へ意欲的な取組を提案している点は評価でき、広報営業担当のポジションを定め、今まで実施していない取組を行うことが打ち出されているにも関わらず、利用率の設定が低い。専任職員をつける費用対効果としては、あまりにも低い目標である。 →謡本の購入者や能面を打つ人が減るなど、鑑賞人口と比較し稽古人口は間違いなく低下している。その中で、能楽堂の存在価値を維持するためには、多くの市民に利用していただかなければならない。愛好者が減る中で増やす必要があることから、目標を少し上げている。達成できると考える数値である。 ・個人的な考えではあるが、過去最高の数値に+5%程度が妥当と思う。 ・平成26年度に39%に達しているが、平成29・30年度の目標はそれを下回っている。専門職員を配置するとともに「初めて割」や「応援割」等のユニークな取組を提案しているため、努力を示す意味でも最低39%は掲げるべきではないか。 →過去に39%となった際は、長期的な団体利用が入ったためである。安定的な経営を考え、複数年の平均値に若干上乘せした数値とした。 ・今までの延長線上であれば、稽古人口等が減って辛いことは理解できるが、団体への利用のアプローチなどターゲットの掘り起こし次第ではないか。横浜市や市民の立場としては、目標数値は低いという印象を持つため、取組だけでなく数字においても努力の姿勢が見えると説得力がある。 →横浜能楽堂を運営した過去20年の実績や能楽界を含む古典芸能界の事情を考えると、この目標数値が妥当と考える。従来から行っているが、団体の掘り起こしを今後もさらに進めたい。 ・将来を見据えて拡張をする際は、すぐに結果が出るわけではなく、地道に取り組んで
---------------	---

<p>委員 意見 等</p>	<p>も、企業でも3年、それ以上かかることもある。3・4年後の目標は、もう少し高くても良いのではないか。4年後にはオリンピック・パラリンピックが開催され、目線を上げた目標を定めることは、市の施設として必要な考え方である。</p> <p>→過去には多々試みた。以前は、市内の舞踊協会、能楽に限らず長唄等様々な団体の名簿の入手が容易であり、各先生にお手紙を送り利用促進等を図っていた。しかし、ある時期からお手紙を送ることができなくなり、状況が厳しくなった。一方、演劇鑑賞協会等、開館当時から連携し、折々に利用していただくとともに人的な繋がりがある団体等もある。20年間で状況が変わったこともあるため、もう一度やれることはやり直したい。横浜能楽堂は、他よりも早くアウトリーチ等の色々なことを行ったが、費用対効果や難易度、効果等を検証し、経営的に結果を出せることへ人員と資金の集中投下を行った。しかし20年経ち、新たな課題や市の要望等が変化したこともあり、過去の事例をもう一度見直し、運営の部分も含めて出直しを図ろうと考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出直しであれば、まさに3・4年後の目線を上げる必要がある。 <p>→財団本部としては、横浜能楽堂の目標利用率は非常に低い。本来、目標は50%以上を掲げるべきである。今後ターゲットを絞り、何年かのスパンをもって、最終的にここまで持っていくという計画を検討する。</p> <p>今回の指定管理者選定では文化財の保護が示され、横浜能楽堂のステータスを維持するという点においても、ターゲットをどこに定めるのか考えなければならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織図について、第一次審査の際も指摘をしたが、改めて館長と経営グループ長の役割分担を明確に説明してほしい。企業では、会長は外向きの仕事や会社の顔を担い、社長は社内の取りまとめという位置づけであるが、同様と考えて良いか。 <p>→基本的には、企業と同様であり、権限ははっきり分かれている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部の細かな執行は経営グループ長が行うことになるが、公演の企画は、演者との折衝含め、経営グループ長が行うのか。 <p>→細かな点は企画制作担当の職員が行う。</p> <p>財団の職員には、専門職と総合職がいる。専門施設といっても全員専門家を揃えられるわけではなく、経営グループ長は、総合職の職員となることもある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・役割のための仕事や役割は作らず、少ない資源を効率的に活用するため、重複しないようにし、ある程度柔軟性を持った体制が重要である。 <p>エ 文化事業、収支計画及び指定管理料</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第2期と比較すると、普及公演は「夏休み親子能楽ワンダーランド」が狂言だけの普及公演になった。講座がなくなり、企画公演等の数も減り、事業数が減った印象を受けるとともに、能の普及が弱いように思う。 <p>→普及公演から能が減ることは気にかかっており、今後検討したい。</p> <p>子ども向けの事業では、小学生が忙しくなっており、来館できるのは低学年が中心である。能は、低学年には若干難しく、印象として敷居が高くなることを懸念している。学生や若年層を中心とした普及公演を今後考えたい。</p>
------------------------	---

委員 意見 等	<p>企画公演及び特別公演は、最低限行う事業のみである。正直なところ、予算や人員体制等が十分ではないため、手堅く現在決まっている事業を示しているが、意見を踏まえて可能な限り充実したい。</p> <p>過去の委員会指摘のとおり、今までは運営が手薄であったため、第3期からは運営へ人員をシフトしている。学校プログラムの強化や市のニーズに合わせると、若干どこかを削らざるを得ない。市とも協議を行うが、現在の事業だけでなく、今後プラスで実施したい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業の提案にも意欲が見えると良い。 ・20代、30代の若年層を対象とした能の普及公演のアイデアはあるか。 <p>→過去にも実施したところ立地条件等で難しかったが、中学生以下がターゲットとして厳しいため、大学生以上や若い会社員等を対象とする方向で検討したい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状は、小さい子どもや家族向けの公演は枠として設定されているが、その他の若い世代に能を普及する枠がない。 <p>→現在国立劇場などで行っている平日の夜公演を、横浜能楽堂では15年前に実施していたが、条件が悪かった。今は、みなとみらいに企業が立地し、状況が変化している。再度、十数年ぶりに一度でも試行したい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・単発の事業で色々実施していることは知っているが、若者向けの公演枠があると評価できる。現在の提案では、長期的取組みに対するビジョンが見えない。 <p>→横浜能楽堂の存在意義は能楽堂であることではなく、能楽堂があることにより横浜に能や狂言が普及することと考える。来館しない方への普及として、アウトリーチに取り組んでいる。能楽堂での普及公演は少ないように見えるが、様々な形で対応している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットとして、子ども以外に愛好者を拡大できる世代がないか確認し、その上で各事業を位置付けると対象が網羅される。 <p>最近の若者は、絵になる写真を撮りたい人が多く、絵になる場所を作ることや自分撮りができると効果的である。留学生も増えており、若者と同様の傾向がある。鶴見に留学生が集まる大規模な寮がある。ターゲットにバリエーションを持ち、市場を捉えると有効である。</p> <p>小学生等と若者対象では仕掛けが全く変わるため、その点を明確に捉えるべきである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今回の提案書類では、若者向けの具体的取組が見えない。 <p>→現在の事業だけでなく、プラスで実施したい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第3期提案において、能楽の普及に繋がるアウトリーチが掲載されていないのは、もったいない。能楽堂の事業とは別物に映っている印象。 ・広報プロモーション先について、従来との変更点はあるか。 <p>→今後は、ライフスタイル誌など幅広く広報先を開拓すること等を視野に入れなければならないと認識している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・広報資料は、今後も新聞・雑誌・テレビ等のマスコミ約100社に送付するのか。 <p>→もっと増える可能性もある。</p> <p>古典芸能の劇場としては、ライフスタイル誌へ掲載されている方であるが、全体的に</p>
---------------	--

委員 意見 等	<p>ライフスタイル誌から文化面が削られてきており、難しいが、タイアップを進める。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従前は個人名簿が手に入ったとのことだが、当時のものを使用することはできないか。 <p>→使えないことはないが、今、個人情報の取扱いは、非常に厳しい。公共施設として、慎重にならざるを得ないところもあるため、市と協議する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・舞踊のお師匠さんなどは、有効なプロモーション対象である。お師匠さんは、個人というよりは事業者近く、ダイレクトメールを送ってはどうか。 ・個人情報は、外部や本人以外へ渡してはならず、委託等により個人情報をデータ化することもできないが、過去に入手した個人情報を本人に送るのは問題ないと思うが、名簿は購入したものか。 <p>→一般に売っていた時期があり、購入したものもある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人情報保護法制定以前の名簿でも、削除してほしい方の対応をすれば問題ないと考える。 ・プロモーションの拡大について、具体的にマスコミが何社増える等のアピールがあると良かった。 <p>→昔のようにマスメディアだけではなく、WEB等を含め細かく積み上げることになる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業目標について、数値として低いものや実績と比較して上がっていないものがある。例えば、「こども狂言ワークショップ卒業編」は、平成28年度事業で演者としても参加する等の成果があり、入門編と比較し卒業編の参加者が極めて少ないことは、実績から見て仕方がないのか、工夫の余地がないのか。目標設定の考え方、特にワークショップについて回答してほしい。 <p>→公共性が高い事業は、目標が低くても公共として実施する意義がある。具体的には、「バリアフリー能」は他で実施しておらず、横浜能楽堂でしか見られないとおっしゃる障害者の方もいる。一方、「横浜狂言堂」等は「バリアフリー能」等と比較すると社会性や公共性が低くなるため、バランスをとりながら目標を設定している。</p> <p>「こども狂言」は、参加者が100人となる頃もあったが、近年急に少なくなった。入門編の期間は3日でも長く1日にならないかとの要望もある。卒業編もかつては入門編の半分程度の参加者があったが、連動して10回の稽古に通えないとの話になる。「こども狂言」は他ではあまり実施しておらず、先進事例との評価があるため様子を見たい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「こども狂言」と同様の取組が全国的に増え参加者が各地に分散し、横浜能楽堂としての使命は一定程度済み、状況が変わっている可能性が高いのではないか。 <p>→横浜能楽堂が全国の先駆けであり、他の実施例と比較するとプログラムの質が違う。高い質を維持して実施するか、他でも実施しているためやめるのか、判断が難しい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・すそ野の拡大を目的とすると、主たる対象に対して目的を達成するために維持もしくは示すポイントが何かを見直すタイミングではないか。 <p>→第4期指定管理期間を見据え、状況を踏まえて第3期に決定したい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「学校プログラム」に関して、年間1校を5校に増やすが、子ども対象の事業を変更するということか。 <p>→従前から市と実施しており、「学校プログラム」ができる前は学校や子ども会を含め年</p>
---------------	--

委員 意見 等	<p>間5回ほどアウトリーチを行っていたが、様々な家庭環境がある現状を踏まえると学校プログラムを強化する方が効果的と考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「学校プログラム」に学童保育を含めて捉えるべきである。 <p>→「学校プログラム」は、システムがある程度決まっているが、市と調整し、財団の専門性を発揮したい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・券売率の目標設定を実績よりも低く設定しているが、券売率目標に従って予算を組んでいるのか。例年の実績を見ると券売収入実績が増え、予算が狂うのではないか。 <p>→収支状況を見て、計画以外の事業を増やすことも想定される。</p> <p>公共施設であっても興業という側面はあり、リスクを担保する必要がある。黒字になった場合は、再投資する形の経営である。事業だけでなく、財団で留保し、市と連携して長期的なものへ投資することもある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業の収支差額について、中途半端にマイナスが生じている。各ジャンルの収支差額をプラスマイナスゼロにすることを表明してほしい。券売率の想定を実績に合わせれば、収支差額がなくなるのではないか。各公演は計画時点から収支差額ゼロとすべき。 <p>→演目によっては支出額が大きくなるため、その場合はチケット代を上げなければならなくなる。その場合、集客が難しくなる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営上、鑑賞事業の収支をゼロにすることを一つの目標として持つべきである。今までは、文化的価値が高く難しいジャンルであるため公演の収支をゼロにすることはできないと思っていたが、今回事業別収支を見て、目指せる状況と思える。展示、調査研究等の事業については、マイナスになることも理解できるが、鑑賞事業については、プラスマイナスゼロになるべきである。 <p>→一つの考え方として理解できるが、周年事業等で市民サービスとしてチケット単価を抑える公演を行うことも考えられ、その場合はマイナスとなってしまう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実施後、業務評価時点で説明を受け評価を議論することになるが、計画時点では、中途半端にマイナスが生じたままにすることに違和感がある。券売率を実績ベースで維持すればプラスになることを考えると、少なくとも収支差額ゼロにすべきである。 <p>→今後、チケット単価は低いコストは非常にかかる公演を行うことも想定される。その場合に、計画当初から収支差額をゼロにすることは議論の余地があり、無理にゼロにすることによって、全体収支をマネジメントすることが難しくなる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・過年度に渡り議論しているが、経営の専門家の意見として、市民としての目線を持ち各公演の財政的自立として収支差額をゼロにすることは、非常に重要である。鑑賞事業一つ一つを収支ゼロで積み上げることとマイナスのままにすることでは、経営上大きな違いが出る。 ・私は、収支差額がマイナスでも良いと考えている。実態として、能の公演は普通マイナスになり持ち出しになるため、収支差額ゼロはすごいことであり、黒字になるのであれば民間でもやれるため、公共がやる意味があるのかという話にすらなる。 ・指定管理者は、会場費がかからない分、有利ではないか。 <p>→自主事業であるため、会場費はかからない。しかし、収支をゼロにするためにチケッ</p>
---------------	---

<p>委員 意見 等</p>	<p>ト単価を上げることによる集客への影響は運営者にとって大きい。値上げにより逆に収入が落ち込むこともある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・チケット代を上げるだけでなく、券売率の想定を上げることで予算上のチケット収入を上げることができる。 <p>→券売率実績と比較し、目標券売率が低いという指摘は、理解できる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第3期の選定では、事業収支の基本的考え方として「鑑賞事業ではこの程度のマイナスが健全である」という基準を示してほしいと伝えていたが、提案書には大ざっぱな方針しか書かれていない。能楽の一般的な情勢に照らし、「この事業は赤字が良いが全体としては黒字とする」等の考え方や、指定管理者としてこれが健全な基準であるという根拠をきちんと表明してほしい。 ・提案の事業収支は、見方によってはプラスにできない事業と言いたいがためにマイナスにしているように見える。市民の税金を使う施設として、いかがなものか。 <p>→今回の提案では、券売率を実績に合わせることで収支ゼロにできる程度の差額だが、能の公演は、内容によって支出額が全く異なるため、難しい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長期計画としては、マイナス額が大きくなることも想定されるのか。 ・事業のジャンル分けと対象のみでなく、公共性の観点から指定管理料や公的助成金を入れるべき事業はどれか整理をしてもらおうと納得できる。 <p>公共的な事業も会場費がかからないところで下支えをしている部分がある。財務面のバランスがどうあるべきか、説明してほしい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・すぐに様々な意見の解決はできないと思うが、今後、各年度の目標や予算の計画時に十分な説明をし、どのように予算を組んだか分かりやすい形で示してほしい。 ・助成金がとれない場合は、財団からどれだけ協力体制が得られるのか、確認したい。 <p>→文化庁助成金は、継続性が高いため、獲得できる可能性は高いと見込み提案書へ記載したが、万が一とれなかった場合は、財団の資金ですべてバックアップする。</p> <p>3 本審査</p> <p>第二次提案書類及びヒアリングの内容を踏まえ、各評価項目の採点、評価の取りまとめを行った。</p> <p>【審査結果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・提案者：(公財) 横浜市芸術文化振興財団 <p>総得点 567点 / 800点 (委員4名×持ち点200点)</p> <p>平均 141.75点 (≧最低基準120点[200点×0.6])</p>
<p>審議 結果</p>	<p>1 審査得点及び講評については、本日の結果及び意見を集約して、委員長確認の上報告書にまとめ、指定管理者の候補者について横浜市長に報告する。</p>