

横浜人形の家  
第2期 第三者評価報告書

令和7年3月

横浜人形の家指定管理者選定評価委員会



## 1 趣旨

横浜人形の家（以下、「人形の家」という。）は、人形の保管および展示等を行い、横浜市の観光振興を図るとともに、市民文化の振興に寄与することを目的に設置された施設です。その管理・運営について、平成 28 年度から指定管理者制度を導入し、指定管理者が管理、運営を行っており、本年度は、第 2 期指定管理期間の中間の年にあたります。

そこで、指定管理業務の状況について、客観的かつ多角的な視点から評価することにより、指定管理者自らが業務改善を行い、施設運営の改善につなげることを目的とし、横浜人形の家条例に基づき、横浜人形の家指定管理者選定評価委員会（以下、「選定評価委員会」という。）による評価を行いました。本報告書は、その経過及び結果について報告するものです。

## 2 横浜人形の家指定管理者選定評価委員会

専門性や施設の特性を考慮して、横浜人形の家条例に基づき、外部有識者で構成される選定評価委員会において、評価を行うこととされています。

### (1) 選定評価委員会委員（敬称略）

氏名	所属・職名
長畑 周史(委員長)	横浜市立大学 国際商学部 准教授
太田 匡彦	横浜商工会議所 事業推進部 部長
田中 操	東京地方税理士会横浜中央支部 税理士
林 直輝	日本人形文化研究所 所長
藤木 真弓	NPO法人横浜シティガイド協会 理事

(2) 第三者評価の実施経過

現地調査	
開催日・会場	令和6年6月7日（金）・7月18日（木）・9月26日（木）・10月23日（水）、横浜人形の家
内容	1 常設展、企画展、カフェ、ショップの案内及び解説 2 質疑応答
選定評価委員会	
開催日・会場	令和6年12月3日（火）横浜市役所18階 共用会議室
公開・非公開の別	公開
内容	1 定足数の確認 2 委員会の公開・非公開 3 委員長の選出 4 第2期 第三者評価 (1) 評価関係資料 ・評価資料及び評価方法の確認 ・指定管理者業務実績及び自己評価について ・行政評価について (2) 指定管理者へのヒアリング（評価・改善点の説明）

3 横浜人形の家概要

- (1) 所在地：横浜市中区山下町18
- (2) 開館日：1986年6月1日
- (3) 指定管理者：丹青社・東急コミュニティー共同事業体  
代表者 株式会社丹青社 代表取締役社長 小林 統
- (4) 指定管理期間：令和4年4月1日～令和9年3月31日
- (5) 建物延床面積：4,442.00㎡（公衆トイレ56.24㎡含む）
- (6) 各階構成  
1階 ミュージアムショップ、喫茶店、駐車場、公衆トイレ、事務室  
2階 エントランスホール、常設展示室、多目的室、プチギャラリー  
3階 常設展示室、企画展示室  
4階 あかいくつ劇場、収蔵庫  
5階 設備室 等
- (7) 開館時間：9時30分～17時00分
- (8) 休館日：毎週月曜日（祝日の場合はその翌日）、年末年始

## 4 評価方法

### (1) 評価の方法

指定管理業務の実施水準やサービスの状況などについて、現地調査、指定管理者から提出された自己評価シート、指定管理者に対するヒアリングをもとに評価を行いました。

### (2) 評価項目

毎年度の業務実施状況をまとめた業務評価表の項目を基本とし評価を行いました。

### (3) 評価基準

評価項目ごとに具体的な達成状況を確認し、各委員ごとにA・B・Cの3段階評価を実施のうえ、各評価項目の中で最も多かった3段階評価を「委員会評価」として決めました。

#### 【評価基準】

A評価：当初計画以上に業務が実施されている

B評価：当初計画通りに業務が実施されている

C評価：当初計画通りに業務が実施されていないものがある

## 5 評価結果及び講評

### (1) 評価結果

評価項目		イ 委員	ロ 委員	ハ 委員	ニ 委員	ホ 委員	委員会評価
1 事業についての計画							
	(1) 文化芸術振興への寄与	A	A	A	B	A	<b>A</b>
	(2) 観光振興への寄与	A	A	A	A	A	<b>A</b>
	(3) 市民文化の継承	B	A	A	B	B	<b>B</b>
	(4) 次世代育成と普及啓発	B	B	A	B	B	<b>B</b>
	(5) 情報発信	B	B	B	A	A	<b>B</b>
	(6) 地域連携	B	B	A	B	B	<b>B</b>
2 施設運営についての計画							
	施設運営管理	B	B	B	B	B	<b>B</b>
3 収支予算							
	収支予算	B	B	A	B	B	<b>B</b>

※委員の並びは、2（1）の順序とは異なります

(2) 講評

評価項目	講評
1 事業についての計画	
(1) 文化芸術振興 への寄与	<p><b>評価できる点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 入場目標数を達成しており、各種取組みの効果があったものと評価できる。</li> <li>・ 特別展に学術的・文化的価値が付与されていたのは、公共博物館として好ましく感じた。スタッフの興味関心のあるテーマで展示を企画立案しており、雇用定着面（やりがい面）からも好感が持てた。持続的に実施されるよう収益面にも配慮しつつ検討して欲しい。</li> <li>・ 企画展、第二企画展とも魅力あるものが展示できている。多くの年代の方が興味あるものとなり、来館者が増え文化芸術振興に寄与している。</li> <li>・ コロナ禍の中で感染症を防ぎながらも事業を行い利用収入も当初予算額を超えて決算額が増加している。企画展をどのようにしたら集客力を増やせるか、常に考えて企画されていることが伺える。</li> <li>・ 施設の管理運営が適切であり、横浜市の設置目的に合致した事業が滞りなく行われている。人形文化に特化した専門的施設として、年間を通じて、幅広い世代に向けた企画展や人形劇公演が開催されており、文化芸術振興への寄与は大きい。日本独自の歴史的・文化的資源が活用されるとともに、世界各国の文化の相互理解にも貢献している類まれなる観光施設といえる。</li> <li>・ 常設展、企画展に加え、第二企画展やミニ展示等が意欲的に実施され、さまざまな客層にアプローチ出来ている。担当学芸員の展示解説、専門性の高いトークイベント、ものづくり体験会の開催等は、人形文化の価値向上に繋がる。また、人形そのものに興味のない人々にも、その文化に触れる機会を作るという点で有意義だと思う。</li> </ul> <p><b>改善が必要と考えられる点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 文化芸術に触れるワークショップ・体験型のものを増やしてはどうか。</li> <li>・ 企画展について、これからも工夫をこらし、横浜人形の家だからこそこんな企画が楽しめると思うことを継続して開催して欲しい。</li> <li>・ 認知度を高め、来館者のさらなる増加につなげるためにも、横浜人形の家ならではの魅力を追求することが大切であると思われる。また、斯界における「聖地」と認識されるような積極的な発信と価値観の創出が望まれる。</li> <li>・ 横浜人形の家は、本物の人形を見て、その文化に触れる貴重な施設であり、今後、常設展に、特に児童・生徒等が訪れる機会を増やせると良い。そのためには、小児や若年者も興味を持つような、具体的で分かりやすい展示説明の工夫・取組等があると良いのではないか。説明板の位置・置き方、文字の大きさを改善するだけでも、見学意欲は高まる。近年は、潔癖を求める傾向があり、展示説明等の汚れ・傷み等の確認・対処も必要と思われる。</li> </ul>

(2)  
観光振興  
への寄与

評価できる点

- ・スタンプラリーや各施設等と連携・協力し、観光客の回遊性等を高めたことは評価できる。
- ・横浜市関連イベントとも積極的に連携し観光振興に寄与していると思う。
- ・年間を通じて、さまざまな企画展が開催され、特に令和5年度は目標を大きく上回る入館者数を達成した点は高く評価できる。企画内容には、幅広い年齢層や興味関心に向けたアプローチが感じられる。多目的室での第二企画展も単に部屋の活用というのではなく、内容の質的な充実がみられた。魅力的な企画展や常設展示・トピックコーナーは、それを主目的とした観光客誘致に直結するものであり、観光振興への寄与は大きいといえる。
- ・多くの人に人気のキャラクターの企画展等では、展示を楽しむ沢山の工夫がされていた。スタッフの方々の手作り感も親しみが持て、居心地の良くワクワクする空間が、多くの集客に結び付いていると感じる。見るだけでなく、フォトスポット作りや体験イベント等も活発で、観光にも繋がっていると感じる。

改善が必要と考えられる点

- ・山下公園で開催されるイベント等にも積極的に関わり集客を図ることによって、横浜人形の家の特PRと地域の観光振興にも寄与するのではないかと。
- ・横浜市の観光振興への寄与と考えた場合、横浜人形の家周辺には 横浜ならではの観光地等が多く存在している。連携先も多くこれらと協力し、横浜人形の家を周知を図り、横浜人形の家ならではの事業の展開を期待する。
- ・目標入館者数を大きく上回ったとはいえ、過去の実績からみれば、まだまだ伸びしろがあるものと思われる。横浜を訪れる観光客にとって、その多くが訪れる必須の観光施設と位置付けられるようなPRが必要である。また、観光客目線でのサービスの一層の充実が望まれる。
- ・入館すれば、それぞれの人なりに満足を得られる施設であると理解しているが、人形に関心の無い人には入館を躊躇する雰囲気もあるようだ。無関心層が入館できる機会を積極的に作ることも必要と考える。シニア料金の提示、特定対象者のサービスデーの設定等で、まず一歩を踏み出す人が増えることを期待したい。



(3)  
市民文化の  
継承

評価できる点

- ・常設展の一部入れ替えなど、時機を押さえた運用がなされている。
- ・そもそも人形博物館として、文化的に重要な人形の維持保管に寄与している。この点は、博物館として当たり前すぎて、評価書のアピールポイントに出てこないが、基本的な役割として重要であるので、あえて指摘しておきたい。
- ・常設展の入れ替えを積極的に実施し収蔵品の紹介等を広く行ったことは評価できる。
- ・常設展示部分は、大きな改変が難しい中で、幅広く奥深い人形文化の紹介が適切に行われていると評価したい。また、そうした展示品の入れ替えによって、収蔵品の活用と、保存のための負担軽減がなされている。ワークショップやギャラリートークの頻繁な開催などに、展示の観覧にとどまらない教育・普及のための努力が認められる。
- ・さまざまな展示開催・入れ替えやイベント開催の取組等は、リピーターを増やし、市民文化として受け継がれていくと思う。

改善が必要と考えられる点

- ・運営受託者の予算では大規模な常設展の入れ替えは難しく、設置者側のテコ入れが必要になっているように感じた。
- ・誰にでもわかりやすい解説・説明等があると来館者はさらに興味をひくのではないかな。また知識がない方にも興味を持ってもらえるのではないかな。
- ・横浜人形の家が収蔵品が多くなり、その保管をどう管理するのか 今後を見据えた対策を考えなければならない。
- ・「市民文化の継承」という観点からは、もっと横浜市民を意識した展示・イベントがあっても良いかもしれない。ただし、そこには市民の側にも人形文化に親しみ、大切にしようという姿勢が必要不可欠であり、そうした意識の醸成が求められるだろう。
- ・どのような所蔵品があるのか、一般市民が知る機会は殆ど無い状況。主な展示品だけでも、写真と簡単な説明が、館内で紙媒体として配架されていたり、ウェブで見ることが出来たら良いのではないかな。ウェブギャラリーについても、(写真だけでなく) 簡単な説明があればと思う。

(4)

次世代育成と  
普及啓発

評価できる点

- ・プロ／アマの劇団等に発表の場を提供している他、地域の学校への物品協力などを行っている。
- ・様々なジャンルのイベントを行い、また小学校から大学生との連携により、次世代育成に貢献している点も評価できる。
- ・中学生・高校生のインターンシップを受け入れ、その成果としての解説文展示は、生徒達にとって貴重な体験となり、将来に繋がる良い機会になると考える。
- ・学校との連携や学術研究団体との共同事業が行われている点も、普及啓発・文化貢献の観点から評価したい。
- ・人形劇の公演やコンサートの定期的な開催などで、あかいくつ劇場の活用がなされている。特に人形劇では、プロの人形劇団のみならず、決して多くはないがアマチュアの発表の場ともなっていることは、人形文化に対する貢献といえる。人形に直接関係がない音楽公演などであっても、それは当施設の魅力や可能性を市内外に発信することにつながり、毎月開催の意義は大きなものである。

改善が必要と考えられる点

- ・人形劇文化の承継に向け、まずは人形劇に興味をもってもらうことが必要ではないか。私ごとではあるが、昔、里見八犬伝・ひょっこりひょうたん島をテレビで見て、人形劇って面白いなと感じた。実際にあかいくつ劇場だけでなく、見せる機会が多くあれば興味をもってもらえる人材が増えるのではないかと。
- ・人形劇団や人形に関係する各種団体等に対して、施設の利用をより積極的に働きかけることが望ましい。また、その実現によって、人形文化と市民文化へのさらなる貢献を実現してもらいたいと考える。
- ・生徒達の解説文は素直な感想で微笑ましいが、そこに学芸員からの専門的なコメント等が加えられたら、より充実した展示になると思う。直筆等が読みにくい箇所もあり、拡大する等、展示の工夫も欲しいところ。

(5)  
情報発信

評価できる点

- ・ウェブサイトおよびSNSについての対応は、現代化対応が完了している。
- ・限られた予算の中で、広報誌を発行しているが、印刷費の高騰で難しくなるとのことなので、効果的な戦略を模索して欲しい。
- ・費用等厳しい状況の中でも、積極的に情報発信を行っている。
- ・広報活動については コストが上昇する中で予算額を約 24 万円上回ったが、経費削減を行いながらこの金額で抑えられている。
- ・展覧会のチラシや「DOLL NEWS」などの印刷物の制作と配布、頻繁な SNS 発信によって広報宣伝に努めていると考えられる。特に X（旧 Twitter）での発信は 1 日 1 回以上の頻度であり、特性に応じた宣伝が図られている。また、人形展示等に関心の高い層が多く訪れる施設へのポスター掲示・チラシの配架も適切に行われている。
- ・Facebook やインスタグラム、X（旧 Twitter）等での積極的な発信は、良い形で若い世代に伝わり、横浜人形の家への関心をもたらし大きな役割を果たしている。チラシも効果的に使われている。受付付近の各種関連チラシの配架も、ここでしか手にとることが出来ないものもあり、広く人形文化への関心を持つ機会を作っていると思われる。

改善が必要と考えられる点

- ・数回程度時間を決めてスタッフによる解説があったらよいのではないと思った。あるいは、音声ガイドをウェブサイトに掲載しておき、QRコードで各自のスマートフォンで視聴できるようにしたらコストもかからず良いかもしれない。
- ・解説の多言語化（英語・中国語など）は必要だと思われる。
- ・どこに設置してある紙媒体なのか、SNSなのか、どのPR方法、情報発信が効果的なのかを検証し、そこに集中する方法もあるのではないかと。
- ・今後もコストは上昇するであろう。コストが上昇するのは仕方がないことだが、いかに有効な広報活動をするのか、もう一度見直す機会ではないかと。
- ・SNSでの発信は、現状、フォロワー数の割には、投稿への反応がそれほど活発でないように見受けられる。フォロワーを増やすとともに、見た人を惹きつけ、リポストしたくなるような内容と、実際に来館へと繋げる工夫が一層求められる。
- ・横浜人形の家は、展示品そのものだけでなく、建物も特徴的。建物の外観から興味を持つ人もいられると思われるので、ホームページや紙資料で建物の紹介もあればと思う。

<p>(6)</p> <p>地域連携</p>	<p>評価できる点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スタンプラリー等イベントで近隣観光施設と積極的に連携した取り組みは評価できる。</li> <li>・横浜観光振興のため地域団体と連携して事業を行っていることが伺える。</li> <li>・地域の他施設や諸団体との連携を図り、相互に魅力を高めるための工夫がなされている。</li> </ul> <p>改善が必要と考えられる点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣観光施設との連携イベントは入場者増加策としても重要であると考えられるが、横浜人形の家からの努力だけでは実現が難しいものが多いと思われる。横浜市主催のイベントなどに観光施設の連携を盛り込むなど、一体的な企画立案が望まれる。</li> <li>・市内および市外の学校への連携イベントや修学旅行などの誘致の取り組みなど検討しても良いかもしれない。</li> <li>・山下公園で行われるイベントに積極的に関われば集客にも繋がるのではないか。</li> <li>・横浜観光振興のためには単独での活動には限界があるため、引き続き近隣の施設と協力して人形の家の特典に励んでほしい。</li> <li>・連携を図っている他施設や諸団体側の要望や期待に、十分に応えられているかどうか分かりづらい。これまで連携していない施設や団体に対しても、友好関係と相互の魅力向上が達成できるよう、より積極的なアプローチが望まれる。</li> <li>・目に見えるような、地域住民・団体との関わりはあまり感じられない。地域に開かれた施設として、地域住民が人形文化に触れる機会、応援できる取り組み等があればと思う。</li> </ul>
------------------------	---

## 2 施設運営についての計画

施設運営管理	<div data-bbox="459 253 611 286" data-label="Section-Header"> <h3>評価できる点</h3> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人形保存に関する資格取得、社内研修を実施している点、丹青社のノウハウが社内研修に生かされることを期待する。</li> <li>・収蔵庫の鍵がセキュリティの高いものに改善されており前回からの提言が一部実現している。</li> <li>・貸館の利用率も増え、駐車場の利用についても評価できる。オリジナル商品の開発、売り上げ増も評価できる。現状施設が老朽化している中で保守等工夫している。</li> <li>・保守・修繕に関して日々の点検作業等を実施し横浜市とも連携している。</li> <li>・あかいくつ劇場や多目的室の利用率が目標達成している点を高く評価したい。特に、多目的室の利用率実績は90%であり、利用者がいない場合の自主的な活用にも努力が認められる。</li> <li>・ショップ事業において売上が倍増したことは素晴らしい。また、駐車場の利用率が改善されたこともサービス向上の対策による成果とみられる。</li> <li>・施設の保守・整備、また収蔵品の保存・管理に適切な取り組みがなされている。</li> <li>・展示と連動した品揃えのショップをはじめとして、多目的室・プチギャラリー・駐車場等、好ましい形で、適切に運営管理されている。</li> </ul> <div data-bbox="459 972 754 1005" data-label="Section-Header"> <h3>改善が必要と考えられる点</h3> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・入館料等の支払い手段は現状は現金のみとのことで、多様化（クレジットカード、コード決済）が必要だと思われる。外国人観光客は特にクレジットカードでの支払いニーズが高いと思われる。例えば、導入費用が安価な Air Pay など検討できないか。</li> <li>・収蔵庫の鍵の管理について、Sランク品については、館長のみが鍵を管理しているなど、貴重度に応じた管理が必要だと思われる。不祥事事例として、従業員が持ち出し売却という可能性もあると思われるので、高価品には対策が必要ではないか。</li> <li>・収蔵庫のエアコン故障（温度・湿度管理ができない点は、人形専門家の意見を聞く必要がある）は早急に対応すべきではないか。設備面での老朽化対応は横浜市の対応が求められる。常設展示スペースの解説ディスプレイの故障なども顧客体験を下げるので、全体的なリフォームも考える時期に来ていると感じた。</li> <li>・施設の保守修繕については、引き続き横浜市と連携・協議を進めてほしい。</li> <li>・施設利用収入に関して兩年度も予算額より決算が増加しているが、令和4年度よりも23万円減少している。あかいくつ劇場・多目的の貸室の利用がより多くなるような取組が必要と考える。</li> <li>・多目的室の利用率達成は、外部一般の利用希望者によることが望ましい。また、あかいくつ劇場は利用率の目標をもっと高く設定して、より活用されることを期待する。</li> <li>・施設の老朽化もあり、目に見える部分でも修繕等の対応が必要な箇所がある。経費面で、施設単独での改善は難しい面があるようだが、将来的に長く使用するためには、大規模な修繕工事が必要な時期かと思われる。横浜市や対外との連携で、早急に対応策を検討して頂きたい。</li> </ul>
--------	---

### 3 収支予算

#### 評価できる点

- ・限られたリソースで創意工夫して対応してくれているとの印象を受けた。
- ・スタッフの定着のために賃金面が不安であったが、横浜市から賃金上昇に対応した賃金スライド制になっているとことが確認できた。
- ・予算時に比べ収入が増え、また前年度に比べ赤字幅が減少している点は評価できる。
- ・令和4年・5年度はコロナの影響により収支予算書の予算額を計上するにあたり、相当苦労したことと思う。収入に関しては 両年度も収入金額が予算額を上回る決算額だった。支出に関して令和4・5年度も同じような金額で予算をたてている。令和5年度は予算額より決算額が増加している。しかし最終的な収支差額が令和4年より大幅に好転している。これは支出の増加に関わらず貴社の収入増のため相当な努力があったからと評価する。
- ・入館料収入が大きく伸び、また駐車場収入やショップの物販も大きく伸びたことを評価したい。
- ・展示関連収入、施設関連収入とも、観光客の戻りとともに適正に得られていると考えられる。

#### 改善が必要と考えられる点

- ・全体的な収支は赤字とのことであり、物価高の現在、次期契約更新時に応募者がいるのか心配である。委託料がビジネスとして成り立つ額になっているのか検討が必要かもしれない。
- ・収入は全体的に改善していると思うのでさらに収入を増やすか、支出を抑制するのか、事業として収支バランスを改善する必要があるのではないか。
- ・支出の予算に研修費が両年度 10 万円計上されている。研修費が使われていない。研修費の活用をお願いしたい。老朽化に伴い設備維持費が今後も増加することが考える。人件費も人出不足にならないためにも人件費の増加も考えなければならない。これらを見据えて収入の増加をどうするのか考えてほしい。
- ・支出の大きな削減が困難な中では、魅力的な物販や催事企画等、新たな収入の創出にも努めてもらいたい。
- ・あかいくつ劇場については、場所柄から、もう少し稼働率を高められる可能性もあり、さまざまな形での利用に期待したい。

#### 4 その他

##### その他

- ・施設の老朽化が目立つ他、常設展示の入れ替えを大規模に実施することは難しいので、設置者側の負担で大規模修繕を実施することが必要であるように感じた。
- ・会議の中で「あかいくつ劇場」の利用率向上について意見があったが、施設の老朽化や現状では多目的に利用できる施設ではないので、こちらに関しても利用率向上を望むならば現代的なニーズに即した改修が必要であると思われる。
- ・なお、上記のような老朽化に関しては、県外から来た友人を人形の家に連れて行き意見を聞いたところ、常設展（400 円）ならば現状でも価格に対して十分楽しめ、老朽化もそこまで気にならなかった、知っていれば行きたいと思うが、そもそも存在を知らなかったとの意見をもらった。施設の老朽化は気になるが、低い入場料を維持して広報に注力するという考え方も一つの方向性としてあり得るのかもしれない。
- ・一般観光客向けへの広報が重要であるように感じた他、特別展（1000 円以上）を見に来る客層とは異なりがあると思われるので、それぞれの客層に向けたリーチが必要であると感じた。
- ・現状の指定管理の年間予算および業務範囲からは難しいと思われるが、博物館に準じた施設として、収蔵品による図録の発行と販売を強く望みたい。
- ・令和 3 年の指定管理者選定評価委員会の際に、企画展等に際して作成するチラシや対外的に発行する印刷物があれば、その都度、全委員へ送付するよう求めたが、令和 3 年 9 月に一度郵送されたのみと思う。委員として運営の実態をタイムリーに知るためには必要なことであり、ぜひ実施されるよう再度要望したい。