

劇場活動にかかる評価リテラシー育成のための教育プログラムの開発

～自己評価ガイドブックの作成及び調査アプリの開発～



政策研究大学院大学
NATIONAL GRADUATE INSTITUTE
FOR POLICY STUDIES

公共政策プログラム
文化政策コース
CULTURAL POLICY CONCENTRATION

自己評価の事例：結果をどう生かすか

ミューザ川崎シンフォニーホール

事業部長 竹内 淳

はじめに

「自己評価の事例：結果をどう生かすか」というタイトルで、ミューザ川崎シンフォニーホールの運営について、評価というものをどのように捉え、それをどのように生かしているのかをご紹介します。ミューザの自己評価の中で、一般的な自己評価とは少し違った視点による自己評価をご紹介しますと思います。

1. ミューザ川崎シンフォニーホールについて

ミューザ川崎シンフォニーホールは、ヴィンヤード (Vineyard=ブドウ園) 形式のホールです。舞台を 360 度客席が取り囲む形は、オーケストラや小編成の合奏、楽器の独奏などクラシック音楽を主な目的としています。生音での演奏には適していますが、拡声をとまなうジャンルの音楽や、講演会などにはあまり適していません。

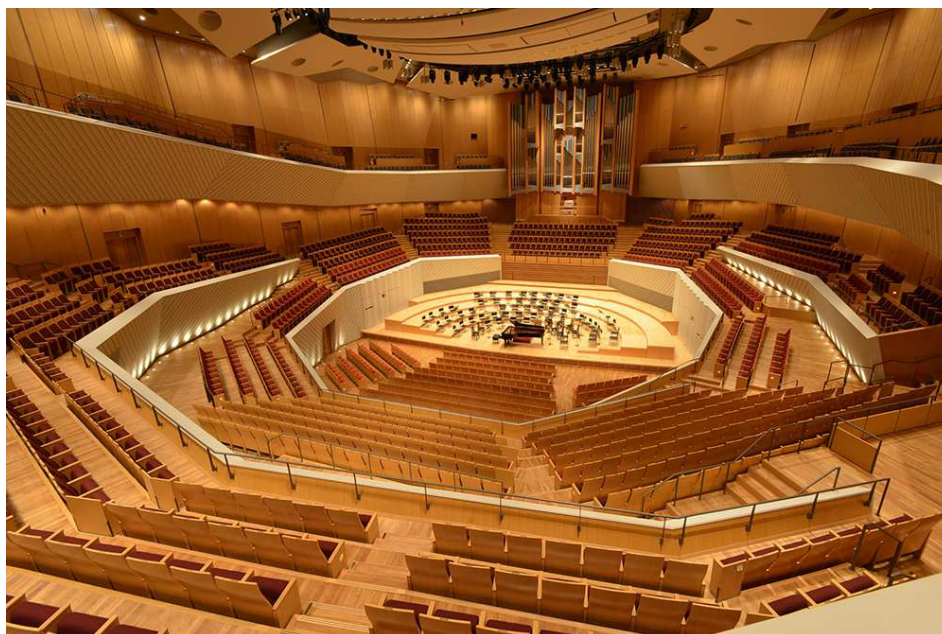


図 1-1 ミューザ川崎シンフォニーホール①

■音楽ホール

座席数：1997 席（車椅子席 10 席含む）

ヴィンヤード形式

オープンステージ

間口 22m、奥行 14m、高さ 22m

- ・オーケストラ用分割迫り
- ・昇降式大型音響反射板
- ・バトン類、吸音幕 など

ミューザ川崎シンフォニーホールは、2004 年に川崎駅前にオープンしました。今年（2020 年）で 16 年経ちます。川崎は神奈川県の中東部に位置していて、東京都と隣接しています。東京駅から東海道線で 3 駅、30 分かからないくらいの非常に近い場所に位置しています。

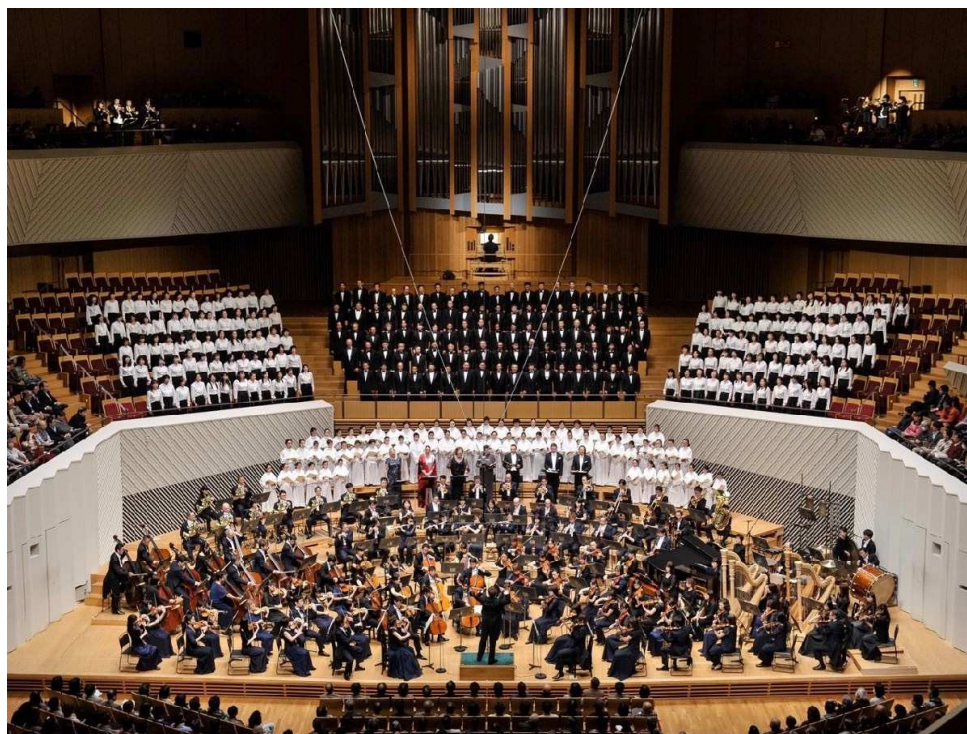


図 1-2 ミューザ川崎シンフォニーホール②

■音楽ホール

- ・2004 年 7 月オープン
- ・東京交響楽団の本拠地
- ・年間稼働率 ほぼ 100%
- ・年間公演数 約 200 公演
- ・年間来場者数 約 20 万人

■音楽工房

- ・市民交流室（最大 150 席）
- ・企画展示室（213.4 m²）
- ・研修室 4 室
- ・練習室 3 室
- ・会議室 3 室

① 2011 年 3 月 11 日 東日本大震災の発生

オープン以来順調に来場者を増やし、事業の充実も図ってきていたところで、2011 年の東日本大震災による被害を受けました。

いわゆる「吊り天井」(図 1-3 では黒っぽい照明器具の上にある不定形の部分)が落下してしまいましたが、幸い、パイプオルガンのリハーサル中で客席内には人はおらず、人的被害は免れました。しかし事故原因の調査と復旧工事に 2 年間を費やし、その 2 年間は休館となりました。

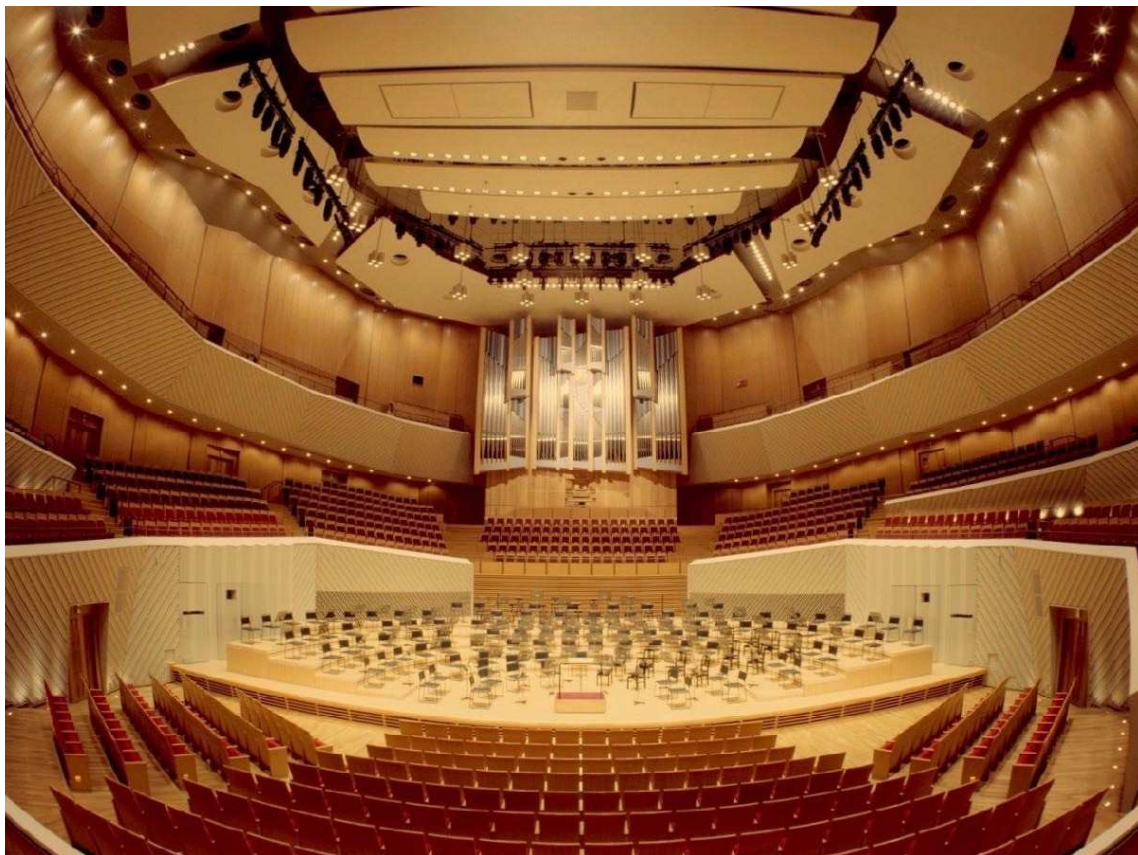


図 1-3 ミューザ川崎シンフォニーホール③

■ホールの被害

- ・ホール周辺は震度 5 強
- ・天井仕上げ材 および軽量鉄骨天井下地が落下
- ・昇降式大型音響反射板の落下等なし
- ・オルガンのリハーサル中
- ・人的被害はなし
- ・1 階席、2 階席を中心に落下物が散乱

※天井板は厚さ 8mm の繊維混入石膏ボードを 5 枚張り合わせ

しかし、ホールが使用できなくとも、コンサートができないわけではありません。場所があつて人が集まればコンサートはできると考え、川崎市内や市外のさまざまな会場でコンサートを続けました。「音楽のまちの灯を消すな」「ハードはなくてもソフトがある」が当時の関係者の合言葉になりました。この活動の中で「音楽のまち・かわさき」としての取り組みが充実し、そのシンボルとしてのホールの地位が強固になったと考えています。



図 1-4 代替会場による公演のパンフレット

主催公演を他の会場で継続する

- ・東京交響楽団の出演する公演
- ・室内楽やリサイタルなど小編成のもの
- ・フェスタ サマーミュージア



「音楽のまち・かわさき」の
シンボルとしての地位を
確固なものに

② 劇場はだれのものか？

「市民とアーティストのもの」

アーティストの表現を、そこに集う市民が鑑賞する場

その中で思いを強くしたことは、ホールや劇場は行政が建てたので行政の持ち物かもしれませんが、実際はそこに住む市民と、出演するアーティスト（ミュージザの場合は音楽家）のために存在するものであることを痛感しました。

劇場というのは、一度出来上がれば行政の手から離れ、「市民」のために存在するものになるのだと思います。



図 1-5 ミューザ川崎シンフォニーホール④

舞台が聴衆に囲まれる構造になっている

2. 劇場にとって大切なもの

さて、ミューザ川崎シンフォニーホールは、開館当初より、指定管理者制度のもとで運営されています。指定管理者制度を導入した施設としては、全国的にもかなり早いものだったと思います。また、当初から公募による指定管理者の選定を行っていました。

制度の導入当初は市の出資法人である川崎市文化財団が単独で管理をしていましたが、第2期目からは川崎市文化財団と民間2社の3社による共同企業体を組んで運営をしています。

劇場運営の主体である指定管理者にとって大切なものは、「明快なミッション」と「地域での存在感」そして「事業内容の充実」ではないかと思います。

3つ目の「事業内容の充実」とは、主に劇場で取り上げられる自主公演などを指しているとお考えください。

それぞれが市民にとって分かりやすく、専門分野に偏らず、市民の誇りとなることが大切です。私自身、オーケストラの事務局で企画や営業の仕事をしていた経験がありますが、劇場の自主企画を構築する上で、自らの知識や経験を生かそうとするあまり、ある特定の分野に志向が向いてしまう危険があります。しかし、芸術的に価値のある事業は専門家からの評価は得られても、一般の市民に分かりやすいとは言えないことも多いでしょう。ここでは、「明快なミッション」「地域での存在感」「事業内容の充実」のうちの、はじめの2つに着目したいと思います。

ミューザ川崎では劇場のミッションを、図2-1のように構成して受け止めています。

黄色い部分は、川崎市によるさまざまな施策や制度です。右側の青い部分は国による政策や法律など、その中で劇場運営に密接な繋がりがあられるものを書いてあります。

ある時期から、文化芸術に関連する国の法律の中に、「地域」というキーワードが込められていることにも注目してください。緑色の部分は、社会の取り巻く環境（現象）は、現在のオリンピックに向けた動きがあります。

それらを総合して劇場についてまとめたミッションが「音楽のまち・かわさきのシンボルとしての役割を果たすこと」です。非常にシンプルですが、ミューザのミッションと位置付けています。「音楽のまち・かわさき」は、ミューザ川崎がオープンする時期に合わせてつくられた市の政策です。これは、その後市長が変わっても、そのまま継承されています。

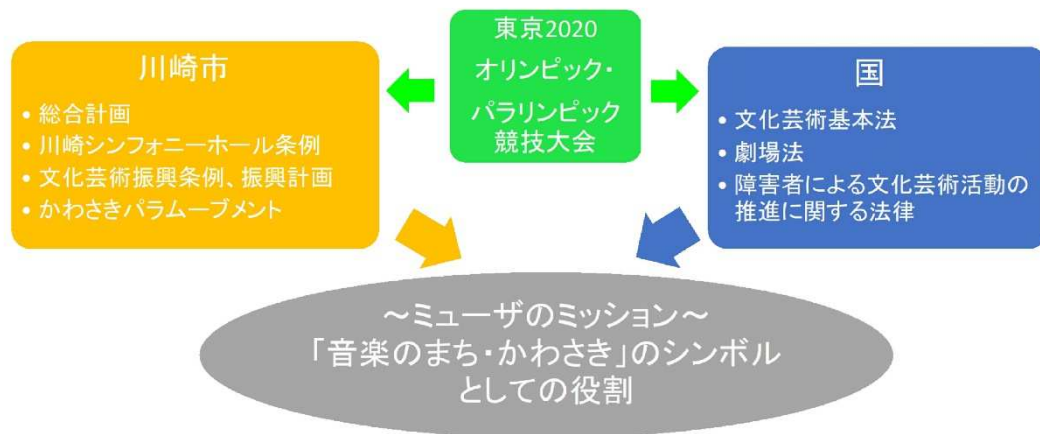


図 2-1 劇場のミッションを構成する要素

この講座を受講している方は、行政や劇場運営に直接携わっている方が多いと思います。行政の方にとって、市の総合計画は自治体の基本となる政策という意味でごく身近なものかと思えます。

ところが劇場運営に関わる人のうち、民間からきたスタッフにとっては、行政のつくったものは馴染みがなく、文化芸術とは遠くに位置するものと考えてしまいがちです。私もミュージア川崎に来た当初は、市の政策にはほとんど関心はなく、事業で取り上げる企画の内容や、その時の流行、他の劇場で取り上げた意欲的な企画などに目が行きがちになりました。

しかしホールが所属する自治体の政策を、どのように読み解き、劇場の運営にどのように役立てていくか。その視点は劇場運営を継続する上で、とても大切な要素であると、私は現在の仕事の中で痛感しました。

この講座を受講されている行政職員の皆さんには、指定管理者に対して、日常的にこういった市の政策がどのように書かれているのかを、しつこいぐらいに提示していただければと思います。これは非常に重要なことだと思います。

私自身は、市の職員であった上司から、毎日のように市の政策の話を聞かされました。川崎市はどのような考えでまちを運営しているのか、その中でミュージアはどういう位置づけなのかということを、総合計画を開いたり、あらゆる資料を見ながら毎日のように説明されていました。それを聞かされるうちに、自然と市の政策と劇場の事業を結びつける考え方が身につくようになりました。



図 2-2 川崎市総合計画（表紙）

劇場にとって大切なもの

- 明確なミッション
- 地域での存在感
- 事業内容の充実
- ・ 市民にとって分かりやすいもの
- ・ 専門分野に偏らないこと
- ・ 市民の誇りとなること

もう一度、「劇場にとって大切なもの」を確認していただきます。先ほどはあえてご説明しませんでした、実は劇場にとって大切な要素は、安定し継続した予算です。それを実現するためには、「明確なミッション」「地域での存在感」が非常に重要です。

「芸術にはお金がかかる」「行政はお金を出してくれれば良い」「口は出さないで欲しい」こういった声はホールスタッフから耳にすることがあります。しかし予算は、理由がないと付きませんし、いくら価値があってもその価値が理解されなければ、予算は付きません。そのことを常に考えることが、劇場評価にとって非常に重要になっていくと思います。

3. 評価をどのように行うか

ここから今回のメインテーマである、具体的な自己評価の方法を少し考えてみましょう。まず多くの劇場で行われていると思いますが、ミューザ川崎では主催公演のほぼ全て来場者に向けて、来場者アンケートを行っています。以前は、スタッフが集計していましたが、スタッフの集計には限界があり、集計が終わった時にはエネルギーを使い果たしてしまった、集計して満足してしまった、ということになりかねません。ですので、現在は専門の調査会社に委託し集計と分析をしてもらい、スタッフ間で共有しています。またミューザ川崎には、約 4000 人の年会費を払っている会員がいます。その他にも、無料の Web 会員が 1 万人以上いますが、有料の会員に向けてのアンケートを 2 年に 1 回ぐらいの割合で行っています。また、施設の利用者へのアンケートも行っており、主に施設貸し出しのサービス面や、施設への意見を集約する目的のものです。

■来場者アンケート

- ・年齢や性別・居住地などの属性、認知媒体、同伴者の属性、公演前後の行動、公演自体の評価や期待などを公演のジャンル別に分析
- ・昨年より調査会社に委託し集計分析をしている
- ・それまではスタッフによる集計と分析

■会員アンケート

- ・調査会社に委託
- ・属性や動機などを調査し、会員組織の運営に反映する

■利用者アンケート

- ・貸館利用者向けのサービス向上のアンケート

評価に繋がる要素として、「お客様の声」「利用者の声」があります。電話による問い合わせや、チケットの購入の時にスタッフが言われたこと、コンサートに来場したお客様がスタッフにかけてきた言葉だったりします。それらは、各セクションが作成する日報に必ず載せられます。場内案内のスタッフ、受付窓口で対応するスタッフ、チケットセンターのスタッフ、電話対応のスタッフ、それぞれが日報を作成し、履歴が載せられます。これらを一つにまとめ、一日の日報として各セクションのリーダーや管理職が日々回覧し、主なものは管理

職の会議やスタッフ全員が集まる会議で共有しています。そして「サービスアップ委員会」という会議で議論されます。

■利用者の声を集計

- ・ 電話による問い合わせ、意見、苦情を業務日報に反映
- ・ 日報はセクションのリーダーが日々閲覧
- ・ 主な物は管理職による会議や全体会議で共有
- ・ サービスアップ委員会で議論

このサービスアップ委員会は、オープン当初は存在しない会議でした。ですが、実務にあたるスタッフがアイデアを議論し、運営に反映させるための会議が必要と考え、当時まだ管理職ではなかった私が頼んでつくってもらいました。

「各セクションの代表」は管理職を指しているのではなく、実務に近いところに位置するリーダー的な人だったり、実務をバリバリにこなしているスタッフだったり、そのセクションから誰か代表を出すという形になっています。そして指定管理者の共同企業体の構成員以外の委託業者の皆さん、例えば警備、清掃、設備保守、設備管理にあたっているスタッフ、こういった人たちにも委員会に参加してもらい、また委員以外も自由に参加することができます。

日報に書かれた内容はここでも発表され、委員間で個別に分析、議論し、どのような対応が必要かを考えます。それを管理職の会議にあげるという役割も、このサービスアップ委員会は担っています。

■サービスアップ委員会

- ・ 指定管理者構成員の各セクションの代表
- ・ 委託業者の代表（警備・設備・清掃など）※委員以外も自由に参加できる
- ・ 各部署の実務者が出席
- ・ 利用者の声を共有し分析
- ・ 対応についての議論
- ・ 上部会議への提言を行う

① 川崎市と指定管理者によるモニタリング

ここ数年の間に、「モニタリング会議」というものが立ち上がりました。行政の意見が指定管理者に対してきちんと伝えられているのかという、議員からの意見によってつくられた会議だと思います。議員側から見ると、専門的なスタッフが勝手に運営しているのはいかという懸念があったり、行政側の職員が専門知識を有する指定管理者の言いなりになってしまうのではないかという印象があったようで、行政と指定管理者の連携を強くする

ために機能しています。

川崎市、指定管理者、それぞれの実務者、指定管理者側は課長補佐が出ていて、市側は係長と担当が出ています。非常に少ない人数でやっているのですが、日常的に発生していることの情報提供、先ほどの日報やサービスアップ委員会の議題や、いろいろな情報を市側に提供しています。

市の担当からは直近の市の動きや議会の動向、市を取り巻くさまざまな環境についての情報提供がなされます。時に喧々諤々の激しい議論になる時もあるようです。行政側の主張と管理者の考えがぶつかることはごく自然のことですが、会議が終わってから担当者が戻ってきてイライラしている場面を見ることもあります。ただ、そこでの議事録を見ると、非常に有効な意味のある議論をされていると、私は感じています。

■川崎市と指定管理者によるモニタリング

- ・ 指定管理者と川崎市のそれぞれの実務者による会議
- ・ 日常的な事象の報告や対策についての意見交換
- ・ 直近の事業についての指定管理者からの情報提供
- ・ 他の劇場や業界団体の動向についての情報提供
- ・ 市の直近の動き、市政を取り巻く状況などについての情報提供など

② 月例報告

そういった会議等を通じて人と人が話し合うものの他に、書面による川崎市への報告もあります。月例の報告書では、業務の履行状況、サービスの質、苦情、事故対応についてのチェックシートがあります。利用の実績、入場者数の報告などについてもここに載っています。これは毎月書面だけのやり取りになっているので、やや形骸化しているかもしれません。

図 3-1 月例報告イメージ

③ 事業報告書（年度）

川崎市への報告の大きなものとして、年度ごとの事業報告書があります。事業の実施状況、施設の利用状況、管理運営業務の実施状況、サービス向上に向けた取り組み、収支決算等も含まれており、かなり分厚いものになります。

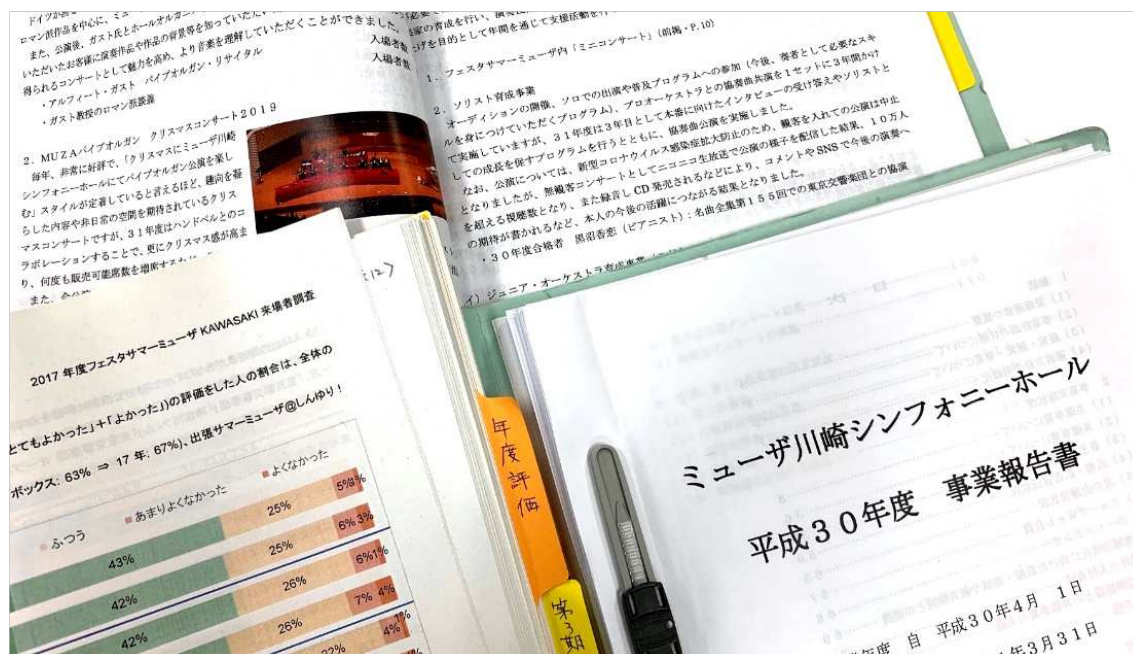


図 3-2 事業報告書イメージ

④ 川崎市による評価（年度評価）

このような事業報告書をベースに、川崎市では外部評価委員による評価が行われています。所管課が点数をつけ、文章による評価を書き、外部評価委員に提示して討論を行っています。そこで、指定管理者に対する意見や注文も出てきます。ただしこの会議に指定管理者は出席できません。説明や委員からの質問への回答は、所管課の職員が行います。時には後日回答ということになって、指定管理者に質問が回ってくることもありますが、基本的には会議は全て行政側で回答します。

⑤ 年度評価への指定管理者からの疑問点

後日、評価シートは公表され、議事録的なものは見せてもらうことはできます。しかし、指定管理者の目から見ると、いくつか疑問に感じる点がないわけではありません。説明が十分に正しく行われているのか、評価委員の質問を正しく受け止められているのか、評価委員からの声が行政側のフィルターにかかって伝わっていないか、気にし始めたらきりがありませんが、事業報告書の精度をもっとあげることや、分かりやすい記述の充実が今後の課題であると思っています。

もともと事業報告書はホール開館当初に、市から派遣された職員が「こうあるべき」という考えを元にフォーマットを作成して、それが伝統的に今も受け継がれています。現在は一部に市のOBはいますが、市からの派遣職員はいなくなっており、報告書は全て民間出身の指定管理者のスタッフが作成しています。これからもう少し評価委員会の先生がパッと見て分かるような報告書にしなければいけないと、今考えているところです。

事業報告書による評価

- ・ 報告書の外部評価員への説明は所管課の職員が行うため、説明が不十分のケースはないか？
- ・ 委員からの質問への回答が的確でないケースはないか？



事業報告書の精度を上げること、記述の充実が今後の課題と認識している

⑥ これらの評価以外に劇場が意識する点

ここまで紹介したのが、劇場運営の基本的な評価の流れです。もう1つ、主に私や一部の管理職を中心に意識していることを紹介します。これらの評価以外に劇場が意識する点です。

- 劇場のミッション、地域での重要度がどのように評価されているのか、どのような現象をもって自らが自覚すべきなのか。
- 劇場と行政はどのように連携すべきなのか、行政の政策と劇場の事業をどのように関連づけるか。
- 市がどのような方向に文化政策に取り組もうとしていくのか。

これは一方で永遠の課題なのかもしれませんが、指定管理者制度の中で、ともすると指定管理者と行政の間には一定の距離や隔たりができてしまうことも事実でしょう。隔たりができてしまうことによって、指定管理者と行政が連携しなくなってしまうのは、地域の劇場は死んでしまうと考えます。それを避けるためには、この三つの点は重要です。

⑦ 行政は市民にどのようなメッセージを送っているか？

行政が市民に送っているメッセージを知る手段は、いろいろあると思います。市の広報誌、市長から市民へのメッセージ、市のホームページは、私が日常的に見ているツールです。これらをチェックすることは当然だ、という意見はあると思います。劇場側からすれば、劇場運営の参考にはならないという声もあるかもしれません。しかしこれらのツールにヒントは散らばっていると、私は考えます。

例えば、川崎市の広報誌「市政だより」というものがありますが、こういった市の広報紙はいつでも手に入りますし、ホームページにも PDF で公開されています。ページ数がそれほど多くないので、ざっと目を通すのに時間はかからないでしょう。今、市がどんな情報を市民に向けて出しているのかに着目して見ると、劇場運営のヒントは散らばっていると考えられます。

それから、市のホームページです。

川崎市のホームページは企業のホームページのように、すぐ見たくなるような魅力的な見た目ではないかもしれません。構成としては行政のホームページとしてありがちかもしれませんが、見たいタイトルのリンクをクリックすると、所管する部署のページに飛んで、下の方にスクロールすると知りたいことの記述があって、リンクをクリックしたら事務連絡の PDF が出てきて、その内容は役所言葉で書いてあるので、一般の市民が読んでもチンプンカンプンなんているということも少なくないという気がします。それでもくじけずに読んでみると、さまざまなヒントがあります。

例えば、市が何に取り組もうとしているのか、たとえば子育て支援のことが方々に出てきますが、その発想を事業とどう結びつけるかを考えるのは、劇場のスタッフの役割です。単純な例ですが、文化芸術（ミューザ川崎では主に音楽ですが）を、子育てをしている家庭に対して、どのようなアプローチがあるかと考えることはできます。それによって、イベントやワークショップなどの構築に結びつけることは、十分に考えられることだと思います。

あるいは、最初の劇場のミッションのところでも触れましたが、総合計画などもホームページに載っているので、具体的な市の施策についての方法が書かれています。こういった市のホームページや制作物は、実際にホールで事業運営や企画にあたっているスタッフから見ると、自分たちからは遠いもの、事業を考える上ではあまり参考にならないと考える方は多いと思います。しかし自分たちの事業と市の政策を、どうやって結び付けていくかが、これからのホール運営にとって非常に大事になっていくのではないかと考えます。



図 3-3 川崎市 HP など

⑧ 議会では劇場がどのように取り上げられているか？

それから、議会で劇場がどのように取り上げられているかについてです。ミューザの場合は比較的大きい予算が毎年組まれているので、それなりに議会の目も厳しい面があります。議会でどのようなことが議論されているのか、行政側の方は非常に身近に感じているのかなと思います。私もミューザに来た当初は、議会が始まるということで行政の方がホール運営どころではなく、議会の方に意識がいつているというのは不思議に思っていたのですが、議会の中で話されていることは非常に参考になります。最初のころは興味がなかったのですが、自分たちの活動のヒントになることが隠されていると強く感じました。

議会はインターネット中継で公開されているので、どのような質問がされて、どのような答弁がされているのかは、分かるようになっていきます。答弁の事前調整は行政の方はされていると思いますが、指定管理者が直接関与することは、基本的にはないと思います。ここで驚くような答弁がされている場合も少なくはないですが、劇場についての直接的な質問が出ている場合もあるでしょうし、関連しそうな市の政策についての質問が出ている場合もあります。

そして、本会議があり、いくつかの委員会に分かれて議論されている場合が多いです。それぞれ関連する委員会などにも注意を向けていただきたいです。行政側の皆さんには、議会の情報を指定管理者に対してどんどん情報提供していただきたいですし、指定管理者側の皆さんは、これらに常に触れるように心がけていただきたいと思います。

- ・ 議会のインターネット中継の活用
- ・ 議会録の活用
- ・ 本会議だけでなく関連する委員会等も意識を
- ・ 議会答弁に指定管理者が関わることはないケースが多いが、
設置者がどのように答弁しているかを知っておくことは大変重要

議会では自分たちに関係のない話題をされていることも多いので、WEB上で公開されている「会議録の検索」で必要な情報を拾うことができます。議会録はインターネット上で開示されている自治体が多いでしょう。

図 3-4 は、川崎市の議会録の検索画面です。公開までタイムラグが生じるので、直近のものは中継を見るのが早いのですが、過去にこういったものが出ていたかについて議会録で検索できるので、活用するといいと思います。自治体によって違いはあると思いますが、だいたい検索機能があり、関連ワードも同時に入力し検索できる仕組みになっており、整理されていてとても役立ちます。

例えば検索語 1 に「ミュージア」、検索語 2 に「音楽のまち」と入力し検索すると、こういった議論がされていたか画面上に出てきます。特定の議員さんの発言内容もここで分かります。こういった自分たちに関連するキーワードで検索すると結構ヒットします。

現在位置 : トップページ > 会議録の検索

簡易検索(トップページ)

本会議録の閲覧

特別委員会・常任委員会等記録の閲覧

トピックス

詳細検索

速報版

操作説明

スマートフォンサイト

川崎市議会ホームページ

会議録の検索

検索語	検索語1: ミュージア	検索語2: 音楽のまち
	検索語3:	検索語4:
検索条件	☒ 検索語をすべて含む ☐ 検索語のいずれかを含む	
同義語検索	☒ する ☐ しない	
期間指定	月 日 から 月 日 まで	
発言者の種別	☒ 議長・委員長 ☒ 質問者 ☒ 答弁者 ☒ 目次・その他	
検索対象の会議	☒ 本会議 ☒ 予算・決算審査特別委員会 ☒ 常任委員会 総務 文教 市民 健康福祉 まちづくり 環境 ☒ 特別委員会 ☒ 議会運営委員会、議会改革検討委員会 ☒ その他 ☒ すべて選択する ☐ すべてのチェックを外す	
表示順の指定	☒ 新しい会議から表示 ☐ 古い会議から表示	
発言者名		
議員役職名		
執行部役職名		

図 3-4 会議録（検索画面）

https://www13.gijiroku.com/kawasaki_council/g07v_search.asp?Sflg=2

議事録は、図 3-5 のように表示されます。議事録はどなたでも見るができますし、私が他の自治体の議事録を見ることもできます。何が質問され、行政側がどのような答弁をしたのかが見られます。所管課の局長さんが適切に答弁されているといいのですが、必ずしもそうではない場合もあります。指定管理者から見たら、答えてほしくなかった、もしくは答えてほしいのはそこではなくて、こちらの部分だったということもあるでしょう。それは普段の行政と指定管理者との話し合いの中で解決することができると思います。普段からの情報交換を密にとること、指定管理者の運営内容を報告書という書面だけでなく、日常的に報告し情報提供をすることが非常に大切になると思います。そういったことを面倒くさがらずに避けないでほしいと思っています。行政の方も指定管理者のスタッフも非常に忙しいとは思いますが、行政の方も積極的にしつこいくらい指定管理者への接触を、しつこいくらいに日常的にしていってほしいと思います。中には行政と指定管理者は一定の距離を保つべきだという意見もあるかと思いますが、私は指定管理者制度とはそういうものではないと思っています。行政に代わってその施設を管理しているので、密接な繋がりが重要だと思います。

平成30年 第3回定例会-09月12日-03号

文字の大きさ: 標準 大きく 小さく 2画面表示へ 全発言表示へ

前日程 次日程 次ヒット 前ヒット

ダウンロード・印刷
形式: ○テキスト ●Word
ダウンロード・印刷

発言一覧
ヒット発言のみ表示

☑ ◆ 11番(矢沢孝雄) (P.43)
○ 議長(松原成文) (P.57)
● 市長(福田紀彦) (P.57)
○ 議長(松原成文) (P.58)
○ 教育長(飯嶋直美) (P.58)
○ 議長(松原成文) (P.58)
○ 総務企画局長(唐仁原晃) (P.58)
○ 議長(松原成文) (P.61)
● 財政局長(三富浩造) (P.61)
○ 議長(松原成文) (P.63)
☑ ● 市民文化局長(鈴木宮二) (P.63)

給食費徴収業務について、学校と連携して給食費を効率的に回収するとの方向性が示されていますが、働き方改革も叫ばれる昨今、教職員の負担についての見解を伺います。未納のまま児童生徒が卒業した場合、一定の期間の後に債権放棄を進めるとのことです。債権放棄の具体的な条件を設ける必要がありますが、見解を伺います。

次に、**ミュージア川崎シンフォニーホール**次期指定管理者の考え方について伺います。仮称川崎駅西口市民文化ホールとして整備を進めていく中で、川崎のまちづくりにクラシック音楽の大ホールなどはおよそ似合わないと思われ、自衛隊に意見を言う人が大半を占めていたことを思い出さざるを得ませんが、今や**音楽のまち・かわさき**の中核施設として、その存在を国内外にとどらせていると言っても過言ではありません。市民に良質な公演を鑑賞する機会を提供し、ホールそのもののみならず、川崎市の魅力の一つとして定着しています。しかしながら、多岐にわたる複雑で繊細なホール運営は極めて専門的な知見が求められます。しかも、その成果は、好むと好まざるにかかわらず数値であらわれるものでもあります。そうした意味からも、さまざまな取り組みを進める専門的人材の育成の強化は欠かせません。**ミュージア川崎**開館以来、指定管理者として実績を上げてきた川崎市文化財団に対する率直な評価を伺います。指定管理者として、有能、有益な人材の確保・育成の観点からも、今回の指定期間の見直しを図られたものと思いますが、指定期間を10年とした考え方を伺います。

さらに、**音楽のまち・かわさき**を進める上で、本市の文化行政施策との整合性が求められます。大所高所から音楽行政の方向性を指示することができ、指定管理者としっかり対峙することができる人材、例えば、本市の危機管理アドバイザーのような専門的見地を有する人材を市の職員として登用することに対する見解を伺います。

次に、浮世絵等の活用事業について伺います。このたびの補正予算案には設備改修設計に関するものが計上されています。浮世絵の取り扱いについては十分な設備が必要であることは言わずもがなですが、予算案に含まれる設備の具体的な内容と、その設計に際して、専門家もしくは有識者からの指導や助言は得ているのか伺います。また、浮世絵展示を本市の有望な観光拠点とすべく、年間6万人の入館者数を見込んでいますが、その算出の根拠と、後年度も維持していくための具体的な方策を伺います。また、浮世絵を楽しんだ方々が日東海道を中心に散策し、川崎のまちを楽しめる環境づくりに、近隣地域や商店街、他施設

図 3-5 議事録（検索画面）

川崎市では、所管課の職員はほぼ毎日のようにホールに顔を出し、何か書類を持ってきたり、あるいはこちらから公演のチラシを渡したりしています。それはありがたいことだと思っています。市の職員から声をかけられたり、こちらから声をかけたりして最近の情報交換をしています。時には鬱陶しいと思われるかもしれませんが、日常的に関係をつくっておくのは非常に大切です。

⑨ 広報活動の重要性

情報発信について触れます。これは、自己評価というよりも、評価された結果どのようなものになっているか、ということもここには含まれています。

ミューザ川崎では、市に提出する各種の報告書とは別に、コミュニティプログラムの報告書を作成しています。これはホールが独自に作成し、独自のルートで配布しています。所管課に出していますが、そこからどこかに配布してもらえることということではなく、市内の企業や機関には、ホールから直接配布しています。

それから、新聞や専門誌に取り上げられた記事は、所管課に送っています。しかし、専門誌の記事は一般紙と違って、一般的には知名度が低いので、所管課での注目度が低いことがあるかもしれませんが、指定管理者や劇場の運営に携わっている方から、「こういう意味があってこういう情報が出た」「このように評価を受けている」ということを、ぜひ行政側に強く伝えていただきたいと思います。それが指定管理者、劇場、ホールを運営する組織にとっての評価にも繋がっていくかと思います。

■報告書の配布先

- ・ 所管課を頼らない
- ・ 独自にネットワークを形成しておく
- ・ 市内の企業や機関にもルートをつくる

■新聞記事や雑誌で劇場が取り上げられた時に、適切な相手に情報提供を行えるか？

- ・ 所管課は忙しい
- ・ 情報の重要度を軽視する可能性

図 3-6 は、コミュニティプログラムの報告書「わくわくミューザ」です。ホームページにもなっています。報告書といっても、分析して細かいことを書いているわけではなく、写真とキャプションを中心に事業内容を記載しています。

実は企業にとって、このようなコミュニティプログラムの活動は大変評価が高いということに気が付きました。ミューザ川崎にはホールスポンサーという支援の制度があります。そういった企業にこの報告書を配っています。ホールスポンサーになっていない企業も報告書を見て、ホールへの協賛を考えてくださることも決して少なくありません。

画面上に子どもの写真が出ていますけども、こういった地域と連携したプログラムを取り組んでいるのであれば、報告書をいろいろな形で外部に発信していくことが重要だと思います。

この図の中にある手書きの冊子は、ミューザ川崎のコミュニティプログラムに参加した小学生が、学校の自由研究で発表した内容をまとめたものです。参加したコミュニティプログラムで学んだことや気づいたことなどが、とてもうまくまとめられていました。これも親

御さんが送ってくれたのですが、他にも学校の活動に、ミューザ川崎のコミュニティプログラムをうまく生かしてくれている子供達がいるので、親御さんの了解を得て、色々な場所で紹介し、スポンサー企業の方にもお見せしています。



図 3-6 コミュニティプログラムの報告書「わくわくミューザ」

<https://www.kawasaki-sym-hall.jp/wakuwakumuza/>

川崎市の特徴として、フランチャイズのオーケストラ「東京交響楽団」が存在します。

余談にはなりますけども、川崎で活動しているのになぜ東京交響楽団なのかとよく聞かれますが、浦安にあっても東京ディズニーランドと、千葉県にあっても成田空港ではなく東京国際空港と言われていますよねとお答えしています。

東京交響楽団が、文化庁の委託で取り組んだ研究の報告書です。この研究会の委員には、大学で文化政策を専門としている先生方、民間のシンクタンクで文化政策に取り組んでいる方、川崎市の文化政策担当、ホール担当（これは私ですが）、オーケストラの事務局員によって構成されています。いろんな活動について、特に大学の先生方に分析と評価をしてもらっているという内容です。

その活動の多くが、ホールと共に取り組んだもの、あるいはホールがオーケストラ側に頼んで取り組んでもらったものもあります。フランチャイズ・オーケストラが地域で活動する

中で、ホールの果たす役割が大きいことがここで証明されました。このような地域での活動がミュージア川崎の役割の大きな部分と私たち自身は考えていますが、この研究に関わった大学の先生方やシンクタンクの方にも高く評価されました。

以上がミュージア川崎における、アンケート調査や顧客調査とはまた違った視点での自己評価で、私たちの活動が世間からどのように評価され、どのように見られているのか、という視点による分析を日常的に行っているということでご紹介しました。

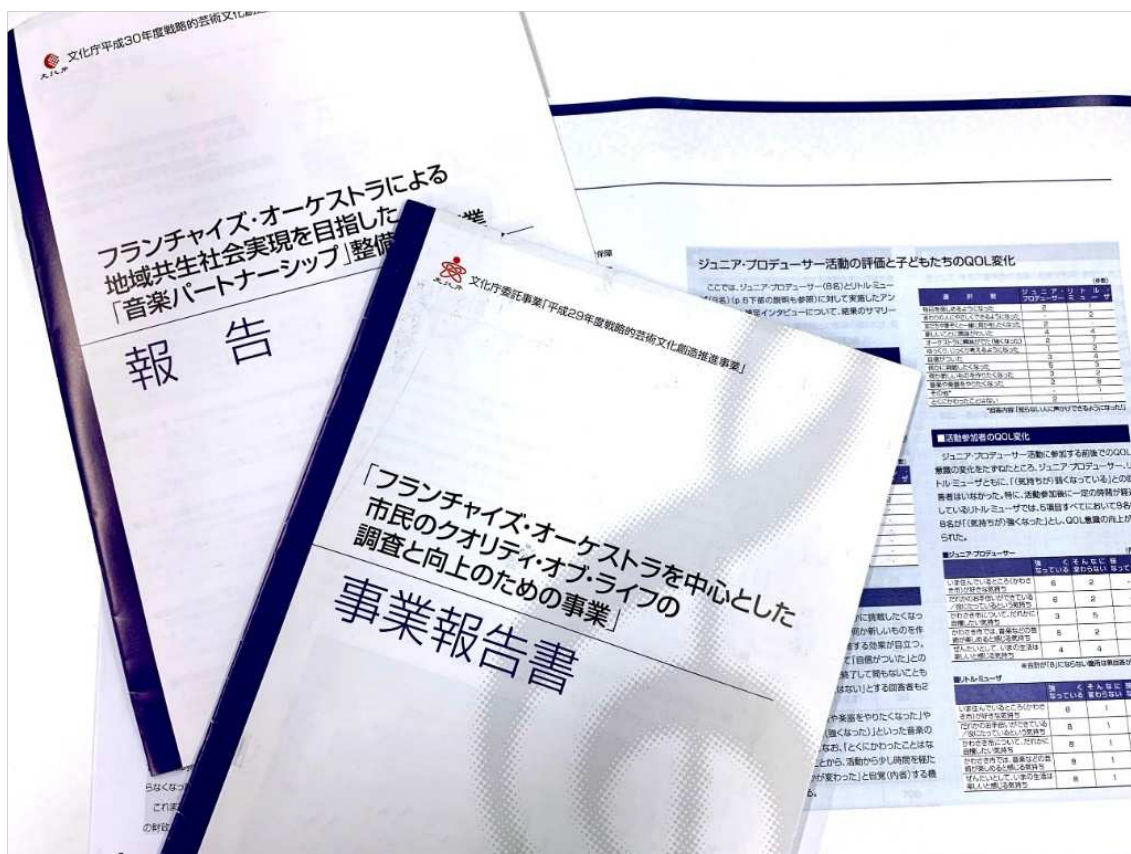


図 3-7 「フランチイズ・オーケストラを中心とした市民のクオリティ・オブ・ライフの調査と向上のための事業」報告書

4. 終わりに

最後に、劇場の評価というのは、そこで行われている事業の評価だけではないということをおあらためて強調しておきます。どんなに素晴らしい事業を展開し、どんなに素晴らしい公演で、芸術性が高かったとしても、評価できるのはごく限られた専門的な知識と経験をもつ人になります。一般的な市民の方はこれを見てもどれだけ価値があるのかは、なかなか分かりにくい面があると思います。市民から劇場がどのように見られて、どのように話題にされているのか、常にアンテナを張っておくことが重要だと考えております。

行政の所管課の職員は常に人事異動で入れ替わってしまいます。一時期、指定管理者も入れ替わるとスタッフが入れ替わるということもあったと思いますが、日本では徐々に変わりつつあるかと思います。その中で、劇場の活動、取り組みの意義を根気よく行政側に説明し、行政側の職員とは良好な関係を保っていくことが重要だと思います。

公共劇場は市政の方針と密接に関わっていく存在です。ミューザ川崎の場合、行政との繋がりは非常に強いです。行政の職員と私たちスタッフは、常日頃からいろいろな情報交換をしています。それから私も含めて管理職同士の情報交換というのがありますが、やはり悩ましいのは職員が常に入れ替わるということです。入れ替わるとまた一から説明をし直さなければなりません。私もミューザに勤めて 16 年経ちますが、何人もの市の職員の方と話してきました。人が変わるとまた一から説明ということはあるのですが、これは大変な作業ですが非常に重要で、ホール、劇場の運営に重要な役割を果たすものと考えていただきたいと思います。

ここでご説明した自己評価というのは、数値で測れる評価ではない、自分たちがどのように見られているのかを、何をもって知るかというところに力点を置いて、ご紹介いたしました。