（第1号様式）

第２回芦屋市文化振興審議会　会議録

日　　　時	平成２４年１１月１４日（水）　１８：００～２０：００
場　　　所	市役所南館４階　大会議室
出　席　者	会　　長　中川　幾郎 欠席委員　須藤　健一 委　　員　根本　敏行 欠席委員　弘本　由香里 委　　員　菘　あつこ 委　　員　三宅　正弘 欠席委員　井原　麗奈 委　　員　柴田　愛 委　　員　田中　隆子 事 務 局　青田行政経営担当部長，長岡生涯学習課長，細見
事　務　局	総務部行政経営課
会議の公開	公開
傍 聴 者 数	０人

１　会議次第

(1) 芦屋市文化振興基本計画の進行管理について

(2) その他

＜開会＞

（事務局青田部長）皆さん，今晩は，会議に先立ちまして，昨年４月から委嘱しておりました船橋久郎委員が，美術博物館の指定管理者である「小学館集英社プロダクション，芦屋ミュージアム・マネージメント，グローバルコミュニティグループ」の副理事に就任され，辞任届けがありましたので，ご報告いたします。

（中川会長）　それでは，ただいまから平成24年度第2回芦屋市文化振興審議会を始めさせていただきます。

会議開催に当たり，今日は合計6人の委員が出席しておりますので，会議が成立しているということを確認いたします。今日は傍聴者はおられませんね。

それでは，次第の２,「文化振興基本計画の進行管理について」に入ります。

次に，事務局さんから配付資料について御説明いただきます。

（事務局青田部長）　その前に，今日は美術博物館，谷崎潤一郎記念館の所管の課長である長岡生涯学習課長が出席しております。

（長岡生涯学習課長）　谷崎潤一郎記念館は平成18年度から，美術博物館は平成23年から指定管理になり，それまでは単独で美術博物館と谷崎潤一郎記念館を所管する課長がいたんですけれども，美術博物館が指定管理になったのを期に社会教育部の生涯学習課の所管ということになりました。

他にも文化財とか，生涯学習に関することや社会教育関係団体の登録などを所管しておりまして，なかなか行き届かないことも多いですが，今のところ指定管理者もいろいろ工夫しながらやっていただいているところです。

今日は皆様にいろいろ御意見等伺いながら参考にできることがあればということで来ておりますので，よろしくお願いいたします。

（事務局青田部長）　今日の会議としましては，美術博物館の現状を私と長岡のほうである程度御説明をさせていただきます。それで，その美術博物館の現状を踏まえて，日ごろ皆さんが感じられておられ，美術博物館は知らない方もいらっしゃるかもしれませんけれども，良いところ悪いところ含めて，まず御意見いただいて，その中で今後，やはり美術博物館としての方向性，どういう形で持っていくべきなのか。芦屋としては美術博物館を持っているけれども，大阪，神戸，京都とかの大きな美術館と張

り合うにはなかなかそういう規模ではありませんので，そういうところも含めて芦屋の美術博物館としてどういうふうにあるべきか，こういう議論をしていただきたい。その中で意見もいただきながら今後の進行管理，指定管理者に対する意見とかで我々は伝えるということでさせていただきたいなと思っておりますので，ぜひよろしくお願いいたします。

（事務局細見）　それでは，資料の確認だけさせていただきます。

まず「芦屋市立美術博物館指定管理提案書」と記載したものを配付させていただいています。これに，「様式４」と書いていますが，これは指定管理時に，こちらから様式を指定したもので提案をいただいたものの一部を複写していますので，ちょっと気にとめていただく必要ないと思います。要するに，小学館，集英社の指定管理のコンセプトとして，管理運営の基本方針ということで提案者から提出された書類の写しでございます。

それから次に，前回もお配りしたんですが，芦屋市立美術博物館の管理業務に関する報告ということで，平成23年度指定管理者の実績を議会に報告した書類でございます。

それから次のものが，市立美術博物館としまして指定管理者から市に対して事業実施の報告書として挙がってきているものでございます。

それから次に，全部を用意すると非常に膨大なものになりますので，今回は谷崎潤一郎記念館と美術博物館につきまして事務事業の評価報告書（抜粋）としまして，平成23年度決算評価，去年のものです。それから芦屋市の事務事業として事務報告書があり，これはその年度にどういう事業を行ったかを記述したものがございます。それが平成23年度事務報告書（抜粋）でございます。

それと，平成23年度決算評価に対する従前のものとして，平成15年度の事務事業評価報告書というものを配らせていただいていますが，実はこれは項目的にも，実は今まさしく施策評価としての項目を掲載して，妥当性とか有効性，それから効率性というようなことをアウトカムというものですか，アウトプッ

トも含めて一応その当時としてはこういう様式で実は評価をしておりまして，今現在は，様式としては変わっているわけですが，従前のものを参考として配付させていただいています。

それと，これも前回もお配りしたんですが，西宮市のほか４市のものですが，相模原市のものを，再度お配りをさせていただいております。

それから，今の事務報告書の中で，限定的ですが美術博物館，谷崎潤一郎記念館の年度別の数字を見やすくグラフ化して，入館者数，特別展の参加者数など，大まかですけれども，観覧者数の推移として，年度別の数値経過をグラフにしたものを配付させていただいております。以上でございます。

（事務局青田部長）　補足しますと，メインになりますのは，やはりこのコンセプトと書いている部分が，実は事業計画書ということで指定管理者が平成23年度から25年度の３年度間をこういう事業をやりますということでの計画書でございます。

それから指定管理者からの平成23年度事業実施報告書と表に書いていると思いますが，入館者数，展覧会の実施状況，講座のイベント等の実施状況，これが小学館・集英社，ＡＭＭ，グローバルコミュニティグループから提出されたものです。具体的にどういう展覧会をやって，どういう入館者数でどういうふうな形でやったかということもここの中に書いております。

それから，先ほど申し上げましたこのコンセプトと書いているこの事業計画書というんですけども，一番裏側に平成23年度，24年度，25年度の展覧会の内容というのを付けていると思います。これをご覧いただきながら，議論のほうを進めていきたいと思います。簡単ですが，美術博物館の現状について長岡生涯学習課長の方から，おおよその入館者数等も含めて，今の現状がどういう形にあるのか，数字的なもの含めて中心になるかもしれませんけども，報告だけをしていただきたいと思います。

（長岡生涯学習課長）　それでは「芦屋市立美術博物館の管理業務に関する報告」について，３年間の指定管理期間で平成23年度から始

まっておりますので，その１年間が終わった時点での報告ですが，どういう事業を実際にやって，参加者が何人かも書いております。

生涯学習課として，こういう報告をいただいた中で感じていることは，指定管理者の選定に当たってはすんなりとは行かなくて，いろいろ難航した点がありましたので，準備期間としてはかなり短い期間で，実際の指定管理による運営を，この３社の合同体で始めていただきました。

ですから，先ほどあったコンセプトという中でもこういう事業をやりますというのは提示はしていただいていましたけれども，実際にそのとおりに進めていけるのかというようなことも懸念するところでしたけれども，平成23年度終わってみて，ほぼ見比べていただいたら名称等は変わっているところはあるんですけれども，実際のところ，大体御提示いただいた内容でやっていただいたということで，良かったと思っております。

また入館者につきましては，その前の年と比べますと全体としては減っているんですけれども，有料入館者としては，1,000名ぐらい増えております。

ただ，全体の入館者としては，やはり前の年には及ばなかったので，今年度，指定管理者の方でも全体の入館者を増やしたいということで，いろんな事業を充実してやることが必要とのことで一生懸命取り組んでいただいているところです。

１年間を通して，来館者の方にアンケートをとられていまして，それは資料ではお渡ししていませんけれども，こちらの方でその来館者のアンケート結果について，指定管理者から報告を受けておりまして，「芦屋市内とその他」ということで「アンケートの回答者の住所について」聞いているところでは，約36.2%が芦屋市内ということでお答えになられて，それ以外というのが63.8%ということでした。

何を見て来たかについては，「ホームページ」というのが13.5%，「広報あしや」が10.6%，「新聞」というのが10.6%，「知人・友人」というのが30.8%ということで，あとは展示内容とか方法とか解説であったり，文字とか順路とか職員の対応

ということについては，満足というのが，どの項目も65％から70％ぐらいになっていまして一番多くなっております。あと，当初，「展示点数に不満がある」とか「展示が見づらい」とか「動線がわかりにくい」というような割と厳しい意見もあったようですけれども，それがどんどん日を追うごとに改善されたということで，平成23年度の後半になった時点では，お褒めの言葉をいただくことが多くなったようで，「ゆったりしていてよい」とか「優しい展示だ」とか「落ちついてよい」といった肯定的な回答の方が増えてきたとのことです。

指定管理者としては，アンケートを回収した後にすぐに関係者に回覧をするようにして改善できるところを早目にしているという報告を受けております。

今のところも資金面でも，地域創造もそうですけれども，企業等の文化関係の援助をしていただけるようなものに応募するとかということで，意欲的に取り組んでいただいております。また去年は準備期間の面で心配な部分もありましたが，今年度は，３年の指定管理のうちの２年目ということで，より大切で真価が問われるので指定管理者の方でも力を入れていきたいと意欲的にいろいろ考えてやっていただいているところとでございます。

（事務局青田部長）　実は有料入館者数が増えているということは非常にいいことかなと思っています。前の取り方というのはどうしてもアートフリーマーケットとか，その入館者数も，実際に美術館に入った人数を数えてるみたいですけども，そういうもの含めての入館者数でしたので，今回はやはり純粋な，展覧会のみで勝負するという形になっていますので，そういう意味では，一番まず，寄贈者の作品を返す返さないということで，指定管理にしたら，要するに学芸員が全部去っちゃって，信頼が置けないということで，新聞報道でもにぎわせて，美術品を寄託された方がもう引き揚げるとか，ごたごたもあったみたいですけども，順調に行っているのかなと。ただ，事業計画書の裏の平成23年度，24年度，25年度の展覧会を見ていただいてわかるか

と思うんですけども，展覧会そのものはそんな有名作品をやるとか，特別企画展とかをやるとかではないですけども，徐々には企画も含めて伸ばしてきているかなというようなのが現状と思います。

それで，美術博物館の一番入館者数が多かったという年は，平成13年度が有料入館者が３万3,791人，入館者総数が４万8,000人で，この年は観覧収入も2,800万円に近いということですごくあったんです。ただ，現在は8,000人，一番低い年度では3,800人というかなりの落ち込みがありました。次によい年が平成16年度の１万8,445人で，この平成13年度と平成16年度というのは，平成13年度は，特に奈良美智さんという有名な方が日本でブームになる前に，やったということで話題があって，入館者数が突出しています。

それとあと平成16年度はコシノヒロコさんの展覧会で，これは結構入館者数が望めたというところでございます。

その後，突出した企画展とかはないんですけども，地味ながらも定着するような展覧会というのを考えていこうということで，確かにお金という面では支出できるお金が限られていますので，なかなか企画を打つのが，結局全体自由に使える度合いというのは2,000万円ほどぐらいと聞いているので，もうちょっと増やせればその辺も変わってくるのかなというのが現状でございます。

以上，簡単ではありますけれども，資料ばっかり見ててもやっぱりなかなかこの議論というのは成り立たないかなと思いますので，この辺で現状の方は，簡単ですけど報告とさせていただきます。これだけで議論をしていただくというのはなかなか難しいでしょうから，委員さんの方から，具体的な御質問でも結構でございますので，よろしくお願いしたいと思います。

（中川会長）　位置付けをもう一遍再確認したいのですが，青田部長さんから始まる前に御提案をいただいて，はいそうですかと申し上げたんですけど，次第の３番目は文化振興基本計画の進行管理についてということになっておりますが，進行管理そのものの

指標はどうするかとか，何をもってアウトカム指標にするのかという各論が非常にたくさんあるので，それをこなす作業，いきなり今日やるというのもちょっと困難かというふうに思われて，たたき台と言っては失礼ですけども，一つの何かリトマス試験紙として，芦屋市立美術博物館に関する評価を皆さん方，忌憚のない御意見いただく中で今後の基本計画の進行管理に資していきたいという御提案でございました。ですので，文化振興基本計画の進行管理について議論してるわけですけれども，まずは美術博物館に関する御意見，御評価をいただきたいと，こういうことです。これでよろしいですか。

（事務局青田部長）　はい。ありがとうございます。

（中川会長）　もう一つ確認ですが，今，長岡課長がおっしゃった有料入館者数とか，それから入館者の評価が高かったとかいうのはデータはないんですね，皆さんに配られてるデータには載ってないんです。

（事務局青田部長）　有料入館者数と，それから総数と観覧収入もあるので見やすいのかなと思いますので，これをお配りいたします。

（中川会長）　有料入館者数が盛り返してきてるということですね。
今のお話はプラス評価をしてあげるべき面のデータが手元にないので，それをちょっと言っただけです。皆さん，資料を今いただいたばっかりで何か言いにくいかもしれませんけど。

（事務局青田部長）　そうですね，事前にお配りしたかったんですけど，実際にどういう形で持っていくかと中でも議論してたところで，具体的に有効性とか妥当性とかそのあたりを先に言うよりも，具体的に美術博物館というのはどういうふうな題材をもとにして，どこがいいのか悪いのか，どういうふうに方向性として持っていけば今後いいのかということを議論いただきたいと思いまして，こういう形にさせてもらったということです。ある意

味で実験的かもしれませんけれども，今日の議論が反対に進行管理になればいいのかなというふうに思っていますので，どうかよろしくお願いいたします。

（中川会長）　はい，わかりました。それではいつものようにこちらから順番にいきましょうか。

（事務局青田部長）　日ごろ感じておられることでも結構ですので。

（菘委員）　バレエとかダンスの記事を朝日新聞と神戸新聞，雑誌等に書いているのですが，演劇ですとかいろんなものも見ておりまして，夫は美術家ということもあって，芦屋市立美術博物館というのはいつも注目させていただいています。

ちょうど指定管理になるというようなお話が起こったときにニュースになりましたけども，あのときにも文化関係の取材で，関西の雑誌の取材で河崎さんという学芸員の方にお伺いしたりということも過去ありまして。やはり芦屋市立美術博物館というと，私たちの感覚では具体美術の作品をたくさん所蔵されてて，だけど芦屋市民の方々からすると，好きな方ももちろんいらっしゃるけども，なぜそんなのをやってるのということも，意見も多かったというのもお聞きしておりまして，もちろん住んでらっしゃる市民の方に開かれた施設であるべきだなというのは思ってるんですけども，ですがやはりせっかくそれだけ特徴があって世界から注目されているものを持ってらっしゃるので，もう少しそれを日本全国，世界にアピールできればよりいいなと。

今，多分，指定管理が始まってバランスとりながら有料入館者数を増やすような試みを，たくさん行ってらっしゃるんだと思うんですけども，今後そういう，せっかく他にはない特徴というものがあるわけですから，それを伸ばして，例えば海外で具体に興味がある方ですとか，そういった方が日本に行って，芦屋に行って，ぜひ足を運びたいと思われるような。

実際ダンスでも，ピナ・バウシュ（ドイツの舞踊家）が，芸

術監督として振付けをしていた劇場ヴッパタールなんかは，すごく小さな町なのに世界中から，フェスティバルのシーズンにはそれを見たいということで来られるという，文化ってそういう力があると思うんですよね，芸術文化って。

だから１年に，例えば１週間のフェスティバルでもいいので世界から具体を見に，世界中の美術ファンが集まってくるみたいな，そんなことになれば，芦屋という町としてもすごくいいと思うので，そのためにすごく有効な持ち物があるので，生かしていく方向に進んでいっていただけたらいいなというふうに思いました。

（中川会長）　ありがとうございます。それでは，根本先生どうぞ。

（根本委員）　新米の委員なので，ちょっとあちこち，言葉は足りないところがあるかもしれません。

僕自身の専門は都市計画とかまちづくりなんですが，文化政策学部とか文化政策学科という，そういう大学の研究領域に縁あって入りまして，いろいろ最近，僕自身も勉強してるところなので，僕が理解する限りにおいてという意味です。つまり，文化政策とかというのを何十年もそれを中心的に研究してきた人ではないと，言いわけで済みません。

政策と経営という，非常に抽象的で申しわけないんですけれども，何を評価するのかというところですね。政策評価というのは，ある意味で非常に難しい。片や指定管理者を選んで予算をつけて経営的な評価をする。これはかなり機械的にいくと思うんです。

ですから，進行管理というのはどっちなのかという，両方あると思うんです。だから，予算がきちんと執行されているかとか，やったプロジェクトに対して人・物・金が合理的に使われているかとかという進行管理の世界が片方にある。これは既に手元に各種の資料があって，評価できると思うんですね。一方でその政策として評価というと，ミッションですよね。このミュージアムが持っているミッションがどれぐらい実現されたか

という評価があると思うんですよね。だから，これは入館者が多い，少ないとかということとストレートには結びつかないと思うんです。

恐らくこのテーブルで我々心を砕かなきゃいけないのは，政策の評価のところに踏み込んでいく。単に人・物・金の経営資源が有効活用されているかというチェックは，かなり機械的にできるし，ここに既に手元にある年次報告でわかる話だと思うんですね。

次に，じゃあその政策の評価って何だというと，手元の資料ではコンセプトというのがこの様式４というふうにあって，これが多分芦屋の美術博物館のミッションだと思うんですね。これを見ると芦屋で育ち，学び，芦屋の文化遺産を受け継ぎ，次世代を育てる。これが使命である，ミッションと読みかえてもいいと思うんですね，ということが書いてある。それから，後段には芦屋市の発展を図りますと。美術博物館，並びに芦屋市の発展を図りますというふうになってますよね。だからミッションというのは先ほど「具体」の話が出たんですけれども，この芦屋という地で育まれた文化，「具体」もその一つだと思うんですけれども，それを受け継ぎ，世の中に発信していく。世の中に発信する以前にアーカイブとしてちゃんと保存して受け継いでいく。これが散逸してしまったり，消失してしまったりしないようにというのは最低限のミッションなわけですね。

それからもう一つは，今日も生涯学習課長さんに来ていただいていますけれども，芦屋で育ち，学び，次世代を育てるという，社会教育というか，今，生涯学習って言うんですか，それがもう一つの大きなミッションである。３番目が，ひいては市の発展を図るという，この三つぐらいにミッションという意味では理解できるかなと。

一つ目の芦屋にゆかりのある文化遺産をというのは，これは着々とされてるようだなと思っています。世界的には具体というのは近代アートの世界では有名だと思いますけれども，文学では谷崎の方がやってますけれども，そういう芦屋にゆかりの文化遺産というのはほかにもあると思うんです。

それから，この学び・育ち・育てるという意味では地元の，例えば小・中学生がミュージアムを教育の一環に取り入れるとか，そういう活動がここに報告されていますから，これは必ずしも有料入館者ではないですよね。だから芦屋で学ぶ，育つ人々がいろんな文化のものに触れるという役割が大きいと思うのです。

この２番目の話については，芦屋にゆかりのものを学んだり体験したりするというのもありましょうし，企画展で世界にある特色あるもの，あるいは意義のあるものに身近に触れるという意味もあると思うんですね。いろんな文化の価値に触れるという機能について言うと，冒頭事務局からあったように，じゃあ芦屋でやる意味があるのかという，ここはちょっと評価の思案のしどころ，一つかまれると思うんですよ。

これが山梨県立美術館のゴッホでしたっけ，何か話題になりましたけど，独立した都市圏，周りはみんな田んぼと畑というところで唯一のミュージアムであるというのであれば，いろんな機会を捉えて国内外の文化に触れるという役割はあると思うんですね。

悩ましいのは阪神間というのは，大阪と神戸まで全部つながっていて交通も便利なので果たして芦屋市という単位で独立してその政策が展開し得るのか。あるいは違う言い方をするとむしろ受け身ではなくて攻めの姿勢で周辺自治体，あるいは県と連携してしまうという政策もあっていいのかなと。これはもうしてるよということかもしれないんですけどね。

僕の知っているのは，例えば福島，今大変なことになっていますけど，福島の郡山の近くのどこかの町だったんですけど，町民ホールを建てようかというときに，バブルのころです。

建てようと思えば建てられたんだけどやめたんですよ。それは東北新幹線で東京まですぐ出られると。多分田んぼの真ん中にホール作っても世界的なアーティストは来ないだろうと。無理に呼んでも客は来ないだろうと。東京まで行ったほうが安いねと。

その代わり，パフォーマンス，演目の中身は問わないので半

額を町費で補助するというのを一時やってたんですよ。それはホールを建てて人を雇ってコンサートを企画するよりも，すぐ隣に東京があるから東京にどんどん行ってくださいと。その代わり半額を町費で出しますという逆転の発想なんですよね。

たしか世界三大テノールとか，藤山寛美劇場でもいいんですけど，６万円ぐらいの，その世界三大テノールもちゃんと３万円還付してるんです。それは極端ですよね。

さっき言ったように，芦屋の場合はミッションは国内外の文化に触れるだけではなくて芦屋ゆかりの文化を継承するもあるから，なくしてしまえという議論はないと思うんですね。ただ，この規模のミュージアムで予算や人で，どこまで大阪や神戸と渡り合えるかということを考えると，むしろ連携するとか，また違う意味で。僕の実家が世田谷にあるんだけど，世田谷美術館というのは，確か素朴派みたいなやつに力を入れていますよね。だから余り上野の博物館が力を入れないようなものを世田谷でやっているみたいなね。だからそういうちょっと違う独自性を出すという政策というか戦略もあるのかなと思ったりします。

３番目の，ひいては芦屋市の発展を図りますというミッションについては，僕らの今，学部学科というか全国的に，昔は言わなかったけど最近聞くようになったねというキーワードに創造都市とかというのがあるんですよね。クリエイティブシティー。

これは今まで都市の発展ってなあにというと，工場を誘致するとかインターチェンジができるとか原発を作っちゃうとか，そういう方向の都市の発展ではなくて，文化のコンテンツが中心的な引き金になって，そこにいろんな産業が集積して都市が，地域が発展する，そういう考え方と思うんです。

そう思うと，このミュージアムというのは最初の二つのミッション，芦屋ゆかりの文化遺産を継承して広げていく，それから芦屋市民にとっての文化に触れる場所になる。３番目のミッションが先ほど有料入館者が増えているみたいですね。わざわざ芦屋に来ようという客が来る。もちろんミュージアムにもお

金を落とすし，宿泊すれば宿泊料にもお金を落とす，その他の観光地にもお金を落とす，飲食にもお金を落とすという，地域経済の発展になっていくと。そこまで露骨ではなくても，ミュージアムのコンテンツを引き金として関連産業が盛んになって，ひいては雇用の創出とか，さらには税収の増加とか，そういうふうになっていくというシナリオが１個あるんですね。

そう思って見ると，例えばこれはもう超有名な事例は，金沢の21世紀ミュージアムとか，それから瀬戸内海の直島とか，どうしてこんなところにというところで，ちょっとよそとは違うコンセプトで非常に観光，入り込み客数が増えた。それが目的ではないんでしょうけど，結果として地域経済が活性化して雇用が創出されたと。そういうシナリオもあると思うんですね。だから評価するというときにはミュージアムとしてうまく運営していますよという評価もあるし，政策としての評価だと，ここのコンテンツが引き金になってどういう広がりを持った市の発展が得られたか。かなり曖昧ですけどもね。

それに関して最後一つ，僕の地元の話を申し上げますと，浜松市は音楽の町なんて言ってますけど，実態は楽器製造業の町なんです。ヤマハ，河合，それから鈴木楽器というのもあり，要は日本一の，あるいは世界有数の楽器製造の町なんですよ。そこから脱皮しようと思って一生懸命，今週もピアノコンクールとかやっているのですけれども。

それはともかく，市立の楽器博物館というのがあります。ヤマハがあるからあるんでしょうってよそから言われる。

確かにヤマハは有力なスポンサーであるんですけど，ヤマハがやってるわけじゃないんですね，浜松市がやってるんですね。多分世界でも３本の指に入るコレクションの数でもクオリティーでも頑張っているミュージアムです。ただ来館者はそう増えない。

おもしろいのは，大阪にあったローランドというエレキのキーボードの会社が本社と研究開発の機能ごと浜松に引っ越してきたんですよ。今どき，浜松からヤマハは出ていく鈴木は出ていくという，産業が空洞化しているときに，世界三大キーボー

ドメーカーのローランドが操業の地の大阪からわざわざ引っ越してきた。何ゆえって聞くと，世界で唯一キーボードを開発するのに最もふさわしいのが浜松であると。例えば楽器博物館があるという答えだったのです。

　ローランドの一番新しいエレキのハープシコード，シンセサイザーです。昔のシンセサイザーというのは，ごめんなさい長くて，昔のシンセサイザーというのは音を作ってたんですね，正弦波とか。最近のシンセサイザーは音をサンプリングして使うんです。つまり，ゼロから作るんじゃなくて世の中にある音をコピーして，それをひずませて作るんですね。そのときにハープシコードって200年前の楽器で，ちゃんと整備されてチューニングされて弾ける楽器というのは浜松の楽器博物館にしかない，ウイーンにもない，パリにもないんですよ。なので，そこで音源をサンプリングしてエレキのハープシコードを作って世界中に輸出しているんですね。それからパイプオルガンのシンセサイザーも作っているんですね。

　これは非常に小さい例ですけれども，それは浜松市が楽器博物館ということを一生懸命維持している，来館者が倍にふえたわけではない。だけど，そこに有数のコンテンツが存在するので，浜松の大事な楽器製造業の分野で新しい展開が生まれた。これは政策的に評価できると思うんですね。一応そんなことを考えました。

（中川会長）　ありがとうございます。次の議論に物すごく役に立つお話しをしていただきました。それでは，どうぞ。

（三宅委員）　六本木に話題になった黒川紀章が設計した東京の国立新美術館，これ，５周年を迎えて今年何をするのかなと見てると具体なんですね。９月に行ってきたんですけども，六本木に芦屋川が再現されているという，館内が，芦屋なんですね。芦屋川がそのままパネルになって芦屋公園がそのまま美術館になってるという。これ，かなり人も，具体的なデータわからないんですけども，それだけのことを国のお金でやっているという。そ

ういう中で見ると，本来発信すべきところで結局今年は講演会１回だけというのは非常にさみしいなという気がして。

一つ思うのは，やっぱり芦屋の美術博物館って，これ具体の精神って先ほど先生もおっしゃってたように，誰もやらないことと。指定管理になる前というのはある面，誰もやらない展示をやっていた。そのことによって来てるという。それと比較するとこの指定管理になって以降はかなり保守的な，どこでもやってるような本当にこのビジネス的なパッケージになってしまっているというのが非常に残念なところかなというのは，本当にさっき先生がおっしゃってたようなオンリーワンのやり方というのはあったんだと思いますけども。

それと，やっぱり美術博物館というものが入館者数というよりも住んでる人が１回も行ったことないけども，うちには楽器博物館があるということのように，こういう変なものがあるというような意識です。

具体的な象徴になるということが一番美術博物館の価値というのは，行かなくてもそこにあるだけで自分たちの町のシンボルになると。立地的に，もしあの美術博物館が芦屋川沿いにあれば全然変わってたと思うんですけども，この場所にあったりすると変わってたので，今後は恐らくそういう機能というのは芦屋川沿いにあると大分変わってくるんだと思うんですけども。

いずれにしても，この文化振興基本計画の進行管理という議論の中でこれが出てくるのは非常にわかりやすいという，つまりミッションをここでこれから考えていくという，ミッションがないから結局非常に保守的なビジネスパッケージでこういうことが展開されていくということになるので，本当に改めてこれを見れば見るほど，このミッションということをしっかり明確にやらないと，どんどんせっかくの美術博物館が作ってきた資源さえも失ってしまうような気がします。

それと，市民の利用ということで考えると，美術博物館というのは本当に美術を見るためのところというよりも市民にとって，あることに価値があったり，美術を見るということでなく，金沢なんかは本当に，絵を見に行くというよりも単にそこに過

ごして，そういう中で見ると，あの立地性というのは非常に不利な点がある。ただ，あの立地から何かを考えるということであれば，それなりに入っている図書館の人たちとそういう市民の日常的な利用に何か美術博物館という機能でないもの，美術的な機能というのはあそこでないほうがこの市内ではいいのかもしれないですね。でも，あそこにあった機能ということであの器を生かしていくという。

美術博物館があそこという前提で考えていく以外の方向性もいろいろあるのかな。いずれにしても，このミッションとプランニング，これは，単に文化振興というよりも都市計画も含めたビジョンということ。これ委員長がずっと最初から言ってるように，この議論というのは本当に文化だけの話でなく，都市計画も含めたところで考えていくには非常にいい例かなと思いますので，今後の議論，楽しみにしています。

（中川会長）　ありがとうございます。じゃあ，どうぞ。

（柴田委員）　この資料の数字のほうが先に気になっておりまして，平成3年度の初めのうちは３万人，これは開館直後だからこの数字なのでしょうか。平成13年度（2001年度）に３万3,791人，有料のお客様が来られています。これについては注釈がついておりまして，アートフリーマーケットが開催されたからというふうに書かれてるんですね。以後については数字はずっと上がったり下がったり，ずっと下がりぎみになりつつあるのかなというふうに拝見しておりまして，アートフリーマーケットでそれだけの人が来たのはその年にはどういったことをされてたんだろうかというのをすごく個人的に興味を感じております。

私自身も芦屋市に住んでおりますけれども，具体を置いている美術博物館であるというお話も正直なところを言いますと，芦屋のウェブサイトなどを作るようになってから知りまして，寝に帰ってる町である芦屋市に，芦屋市民として住んでおりますときには，美術博物館で何を取り上げているのかも全く知りませんでしたし，広報あしやも目は通してるんですけども，ど

ちらかというと一番末尾のお知らせのページを読むぐらいで，諸情報，美術博物館に関して書かれていることについては興味のあることが書かれてたら読むんですけど，なかなか読めずにおりました。

私，ずっとこちらに参加してから一貫して，自分が広告を作る仕事をしておりますので，もっとＰＲをされたらいかがかということばかりお伝えしている次第なんですけども，この推移がＰＲで盛り上がったものであれば，そこを検討していただければと思いますし，ＰＲでないもので盛り上がったのであれば参考にしたいなと思いながら見ておりました。

取り上げる内容については具体，もちろん芦屋市の財産であるということであれば多くの市民に知ってもらうべきだと思いますし，知り得るほうが当然，自分の町に帰っても文化から愛着を持つということにつながりますのでいいと思うんですけど，勉強をして自分で探さないと見つからないものについては多くの市民の方が食いつくものじゃないんじゃないのかなというふうに思いますので，もう少し受動的に情報をいただけるような体制を整えてもらえることが急務かなというふうに考えております。以上です。

（中川会長）　はい，ありがとうございます。では田中さん，どうぞ。

（田中委員）　今後の美術博物館のあり方ということで，これまでは芦屋らしさとか，上品さとかそういうものに美術博物館運営がとらわれ過ぎていたのではないかなと思うんですけれども，今，柴田さんの意見のアートフリーマーケットのときも私，ちょうど参加したんですけど，作家の皆さんが思い思いのものを作って，美術館の庭で展示即売をしてて，すごく盛り上がって本当に楽しかった。その横では何か芦屋市のボランティア団体みたいな人たちがたこ焼き焼いたりして，大変盛り上がってたんです。

これからは，活力のある美術博物館運営というんですか，活気のある美術博物館運営がもっと打ち出されたら若い人たちがいっぱい集まるんじゃないかなと思うのです。

例えば，芦屋だったらその土地柄，おうちの中に眠ってるすばらしいアート，美術品だとか，いろんなものをいっぱい家の中に保存してる方も多いと思うんです。また例えば，１年に１度でもそういう人たちが自分のおうちのものを持ち寄って展示会したり即売，オークションをしたりしても活気づくし，人も寄ってくると思います。すごくすばらしい庭園もありますから，ああいう庭を利用して何かおもしろいことをやったら，それこそ芦屋市以外の人たちも興味を持ってやってくるんじゃないかなと。私もそういうものがあったらぜひ行きたいですし，そういうちょっと奇抜な，目新しいことをいろいろこれからもくろんでいったらおもしろいんじゃないかなと思います。

（中川会長）　ありがとうございます。

私は根本先生が整理してくださったお話のとおりだと前から思ってるんです。ここに書いてある管理運営の基本方針のコンセプトですね，これ，このとおりだと思うんですよね。ただ，これを作るのは本当は行政なんですよ。施設設置者側なんです。施設設置者側がこういうコンセプトで指定管理をお願いしますというふうにミッションを渡すべきなんですね。そのミッションを受けて，じゃあこうしますというふうに管理者側が提案を出すのが本当なので，これ見てますとコンセプトも含めて指定管理者側に作ってくださいと言ってるように見えるんで，これ実は本末転倒なんですよ，本来から言うと。言ってる意味，すごくきついこと言っているので，ショック受けないでいただきたいんですが，でないと丸投げということになりかねません。ですが，このコンセプト書は非常にいいコンセプトだと僕は思います，バランスもとれている。

なぜかというと，前からこの芦屋の文化振興基本方針を作るときに絶えず意識してきた個人としての市民一人一人の集合体，あるいはばらばらでもいいんですが，その市民が育っていくというか，市民が芦屋に生まれ育ってよかったな，芦屋に住んでてよかったなと思えるような，市民を応援するような，そういう文化政策が必要だということと，芦屋のアイデンティティー

をはっきりさせようということと，それから芦屋をもっと日本，世界に発信していこうよという，都市としての芦屋の発展戦略として文化を使っていこうというのがちゃんと入ってるんです。そういう意味でこの三本柱は，僕は先方が提案したにしてもいい作品だと思います。そこから先生が整理してくださったことも菘委員がおっしゃったことも全部通じているんです。

ですから一つは創造都市，クリエイティブシティー芦屋，あるいは文化的に発展するまち，世界，あるいは日本はおろか世界にも，発信するまち芦屋ということを野望を持とうよと。そう考えると具体美術で世界に発信する拠点であるべきだとおっしゃった最初の発言につながってきます。

それから，三宅委員さんがおっしゃったよその町，つまり，東京の六本木の新美術館でさえ具体美術をやっていたときに芦屋の町並みを再現してたなんて話は，芦屋がもっとそれを大事にせないかんということを逆に知らされてるんではないでしょうかね。

ですから，そういう資源としての価値はまだまだあるんだよということ，もっと自信持ってやったらいいのと違うのということだと思うんですね。

それから，柴田さんがおっしゃったアートフリーマーケットのその周辺波及効果という，私はどっちかいうたら市民文化だと思うんですよ。そういうお上品にグレードの高いものばっかりやって差別化するコンセプトの催しも大事やけど場合によったらぐちゃぐちゃにしてしまうという，そんな場であるという，奈良で言うたらバサラ文化と言うんですけどね，めちゃくちゃに若者が暴れまくるお祭りがあるんです，本当に。そういう場になってもいい，つまり，るつぼというんかな，そういう動の場であってもいい，片一方で静の場というようなところと仕分けしていってやってくださったらおもしろいかなと。

それからＰＲの問題，これはまた別途柴田さん，提案してあげてくださったらいいのと違いますか。こういうところ足りないとか，こうしたらどうとか。批判するだけじゃなくてこういう見落としているものあるのではとかね。例えばインターネッ

トもっと使うとか。ウェブのページをもっと双方向性に持っていくとかいうのはいっぱいあるんですよね。今結構そういう個人ベースで発信してるのが広がりを持つ力を持ってますから，そういうようなウェブページで協力してくれる友の会みたいな秘密結社作るとかいろいろやり方あるんです。

それから田中委員さんがおっしゃったのも芦屋らしさですね。フリーマーケットのこともおっしゃったんですが，とってもおもろいなと思ったのが，御自宅の美術品，一斉に表に出すというね，１年に一遍か二遍かやってもいいのと違います。だからそれは主題決めたらいいんですよ。御自宅にある昔のおもちゃを出してこいとか。そんなきっちりした美術品じゃなくてもね，骨とう品でもいいんですよ。その中にとんでもない掘り出し物があるかもしれない。それは今年は日本画で御自宅にあるやつを持ってきてくださいというようなものをやってもいいし，洋画でも構わないし。そういうふうにテーマを絞っていけば，何年間か繰り返していけると思うんですね。それが市民参加による美術博物館づくりにつながっていく可能性を感じましたね。

（事務局青田部長）　いい御提案だと思います。私もそう思ってたんですけど，事務局から発信して申しわけないんですけど，去年，ジャケットデザイン50～70'sというのをやったんですよ。これ，私見に行ったんですよ，たまたま，興味があったんで。別にラジオ関西に頼まなくてもそれぐらい持ってるコレクションの人いっぱいいるんですよ。それが実は物足らんなと思って，見ててちょっとがっかりしたんです。ただ，試みとしては非常におもしろいので，こういうこと必要かなと。

それから今日も根本委員と先にお話しさせていただいたんですけど，今日，精道小学校に給食食べに行ったんです。それ全然別の目的なんですけれど，調理実習やってたんです。プロの料理人が来ていたのです。鯛をさばくんです，きれいなさばき方。それから鰹節の出汁の取り方，鰹節組合の方も来てはったんです。で，鰹節と昆布で出汁をとっていかにおいしいか。これすごく文化やと思いましたね。それを小学生が目きらきらさ

せて見ているのですよ。じゃあ，美術博物館もそういうことが，本当にできないのかなというのを今日思ったんですよね。実はそういう努力，本当は欠いてたじゃないのかな。具体は確かに難しいんです。でも，見ようによっては，説明によってはおもしろいなというのがあるのやないかなというのは常に感じてたんですけど，残念ながら僕が見てたのは専門的過ぎて，もっと底辺を広げるということを実はしてなかったんじゃないかな。そこが本当問題なんで，それは，もう田中委員の提案のとおりで，リピーターをふやすために底辺を広げないと，この美術博物館の存在価値自体も言われるなということをいつも危惧してるんですけどね。事務局から発信して申しわけなかったんですけど，実はそういうことを今日も感じました。

（中川会長）　田中さんがおっしゃったことは，美術博物館という，ハレの場に市民の家に秘蔵されてるか，あるいは眠ってるような，そういうすぐれたものを出すことによって市民が，ああ，美術博物館も私のかかわりを持てるところだという感じを持ってもらったら，もっとつながりができると思うんです。ありとあらゆるそういう手練手管を，やっぱり経営者側は考えていくべきだと思うし，それは市民としてもおもしろいと思うんですね。

　あほな話ししますけど，私の家に，実は佐伯祐三の作品と，それから伊藤若冲の作品が１点ずつありまして，出来が悪いので大した値打ちはないと思うんですけど，だけどそんなんでも専門家に言わしたら美術館に寄贈してほしいという作品ですよと言うけども，下手に出すのは恥ずかしいような気持ちがあるんで出さないんですけど，もし市で美術館ができてそういう催しあるから出してくれと言ったら僕も出しますよ。そういうことが逆に発見につながるケースもあるんですよ。私蔵されてる作品，目録に上がってないのがあるんですよね。そんなことをふと思ったんです。

そんな名品とか名作でなくっても，今部長おっしゃったように，例えばレコードジャケットの展覧会でもいいし，昔の絵本の，大正時代の絵本とか，大正時代の雑誌だとかの展覧会でも僕は

おもしろいと思うんです。その当時の美術センスというのを勉強するとか。

（田中委員）　何かその都度，テーマを決めてね，コレクション的にやったら。

（事務局青田部長）　例を言うとね。

（田中委員）　マニアが集まってね。

（事務局青田部長）　絵はがきを美術館がかなり収集してて，作品がもう空襲で消失したというものもあるんですよね。それを，絵はがきを集めることによってまたちょっと違うというか，それを展示してるというところも聞いたことがあるんですね。実際，私は見たことはないですけど，美術館というのは意外と絵はがきを収集してるというか，それを聞いたことがあるんですけどね。何でこんな絵はがきって高いんだろうと，いつも思ったんです。結構マニアの人は買うのかなと思ってたら，実は固まって美術館が買うということを聞いたんですよ，古書店というか，そういう方の御主人さんに，ああ，なるほどねと思いましたね。見方はこういうことなのかということで，ちょっと目から鱗でしたね。

（中川会長）　そうしますと，この事業評価ということを三層に分けないとあかんというのが，もう根本先生がおっしゃってると僕は思うんですけど，ここの事務事業評価シート，施策評価シートですね，これはコスト評価とパフォーマンス評価とはやってるんですけど，いわゆるエフェクト（効果），あるいはアウトカムと言われる有効性評価の指標にはなかなかつながってない面があるかもしれません。言ってる意味は，専門用語使っちゃったんですけど。

　例えば，小・中学生を対象として芦屋で育ち，芦屋で学ぶというところにつながる数値としてはどれが対応するのか。それ

から，芦屋の文化遺産を受け継ぐという点では何が対応するのか。

次世代を育てるというところでは何が対応するのか。多分芦屋で育ち・学びとつながってるかもしれないけど。それから，芦屋市の発展を図るという点ではどれぐらいの指標を用意すればいいのかということとつながってないんですよ。

ですから，これはあくまで単純アウトプットなので，この単純なアウトプットだけで評価していくというのはとても何か危ないなという気はするんで。その辺の，いわゆるコンセプト，つまり公益的な使命。行政もそれに基づく指標というのを開発してほしい。

それから，行政自身が文化施策の基本方針なり文化条例ができてきてるわけですから，それに基づいた各文化施設のミッションを明確化していく姿勢を，もっとリーダーシップを発揮してほしいんです。これはむしろ施設設置者の責任だと思うんです。

（事務局青田部長）　これは一般的な事務事業評価で。ただ，文化の場合って特別扱いするわけじゃないんですけど，さっき言われたように，これでいいのかなといつも思いつつ，どうしてもやはり数字とかに流されちゃう。それからコストをかけた割にはこうなのだというのばかりに追われちゃうというのがどうしても，一般の見方になっちゃいますよ。

（中川会長）　そこで言いますと，平成21年度の施策評価シート，相模原市のものが参考になるんですが，２枚目の有効性の指標なんです，今申し上げてるのは，有効性，各事業が果たす施策に対する目標の達成度合いを把握し，効果の高い事業を実施しているということですよね。だから例えば，これもまた根本先生の話ばかりして悪いんですが，小・中学生などを対象として美術館，博物館に対する認知度を上げていく，あるいは親しみ度を上げていくという政策を意識するならば，小・中学生がどれだけのパーセンテージ参加したか，あるいは見学に来たか。そして，

あるいは後でアンケート取って，また来たいと思う小・中学生の比率が高くなってきたかとかね。これが本来の有効性なんですよ。有効性分析でも第１次有効性分析と第２次有効性分析とがあったりするわけですが，難しいこと言うのはもうやめますけど。

効率性というのはあくまでサービスパフォーマンスですから，総入館者数は効率性の指標に使えます。でも，それだけを増やせ，増やせ言うたらレベルの低い大衆的な，人気取りの催しばっかりということになります。

そうすると，コストを余りかけられない教育対象としての小・中学生対象事業なんてのはやめとこうということになりかねません。ですので，事業評価のためのコンセプトに基づく評価の枠を二つ，三つ，四つと柱を分けないとだめだと思うんです。この指標が，相模原市は，この有効性指標が二つも三つもないですよね，１個だけですよね。非常にこれはまた乱暴なのですが，まだそういう点ではこれは参考にはなるんです，有効性が出てるから。だけど，有効性指標もコンセプトに応じて分けなあかんのです。だから，一つのやり方で有効性指標が四つも五つもあるべきなんですよね。それを導出してほしいなと思います。

提案ですけど，僕は，これも根本先生がおっしゃったことから触発されたんですが，小・中学生を対象として芦屋の美術博物館に見学に行くという制度はあるのかと。

（長岡生涯学習課長）　ありります。

（中川会長）　あります。なら，それの数値が入らんとおかしいよね。

（長岡生涯学習課長）　そうですね。

（事務局青田部長）　いや，それともう一つ事務局から言うと，入館者数の推移のところに小・中学生というのがあるんですけど，私は，反対に少なくなってるのが気になって。これは別に無料，有料

あるかも。

（長岡生涯学習課長）　小・中は全員無料です。

（事務局青田部長）　全員無料なんですね。それも含めて底辺広げるためにはやっぱり必要かなと思うんです。さっきおっしゃったように美術博物館のファンを増やす。美術に対する見方も含めて，もっと広げてもらう。そういう意味では，中学生，小学生をもっと増やさないと先細りになってしまう。でないと，乱暴な議論になってしまう。もう入館者数少ないので閉じてはということにつながりかねないなというのは思いますけどね。

（中川会長）　そうですね。これって受け入れますからどうぞお越しになるようにお努めください程度なんでしょうね。行く行かないは，学校側に主体性を任してるんでしょうね。

（長岡生涯学習課長）　そうですね。

（事務局青田部長）　美術博物館が，学校側に積極的に働きかけて，それを授業の一環として特別授業としてやるとか，そういうことを含めて，また今度来てもらうということを本当はやらないと，なかなか先細りになるんじゃないかなと思うんです。

（中川会長）　そういうことです。

（事務局青田部長）　アウトリーチ活動で一時期やりましたけど，もっとやらないと。

（田中委員）　何か，いや，ヨーロッパではもう美術館へ勉強しに行くというのはもう強制的みたいになって，その授業の一環に組み入れられてるらしいんです。だから，かなりそれが浸透して。日本ももっともっと，教育委員会と何か連携したらいいんですか，そういうことは。

（中川会長）　それが困難なんですよ，学校教育委員会やから，日本全国の教育委員会は。

（事務局青田部長）　今日の調理実習でも，本当に目きらきらしながら見る，わずかその調理実習というのは１時間とかそんな，もう本当にごくわずかなんです。本当はこういうのが役に立つということで，教育委員会の人もいたので言ったんですよ。こういうのが学問よりは実際に役に立つ。役に立つからいいとは言いませんけど，もっとそういうことやったほうが本当はいいんじゃないかというのは思いました。

　将来，料理人になろうとか，将来こういうおいしい店で食べようとか，そういうことにつながりますよね。だから，しっかり宣伝もやってるんですよ。その調理人の方も，実は，御苦労さまで，鯛も用意して，鰹節も用意して，何万円もかかるんですよ，自分の人件費も考えたらものすごくかかるんです。

　いや，大変ですねって言ったら，いや，宣伝になるんですよ，将来ファンがふえるんです。和食の土壌をもっと広げたいんです。そのために小学生からやらないとだめなんで，我々としては願ったりかなったりということは，コーディネートした人，立派ですよね，うまいなと言って，これすばらしいよということで褒めてたのです。

（三宅委員）　これ本当に，調理実習でもこないだミシュランの星つきのシェフがフランスから来てたじゃないですか。僕なんか今その芦屋川を世界遺産にという中で，いかに星をふやすかという活動をしてるんですけど，ああいうのが本当にすそ野を広げる，結果的にそれが本当に文化資源を，お客さんをつくっていくという。そういう一貫したミッション，ビジョンを作っていくということが。ビジョンさえあれば，それぞれ個別で考えてる人いるんでね。

（根本委員）　皆さんおっしゃることと同じことなんですけどね。だから，

ミッションと言ったり，コンセプトと言ったり，ターゲットがまず，これは会長おっしゃるように行政側がやっぱり主体性を持って作る。その次にそれを実施するときに戦略的，戦術的にやっていくという，企画立案能力みたいな。それがＰＲという話もあったんですけど，それにもつながる話だと思うんですよね。

例えば，その小・中学校との連携ということを考えると，高邁な理想はともかく，戦術的には，例えば，総合的学習の時間をどう使っていいかとか，学校側のニーズがあるはずなんですよね。そこに訴えかけていくと。我々はこんなにすばらしいことをしているんだから来てくださいという言い方ではなくて，小・中学校側で何かお困りのことはないですかみたいな。じゃあ，こっちで標準プログラムを用意しますから，これを使ってみてくださいと。

今，英語の学習が入る，ダンスをやる，やることはふえる一方で，先生方はあっぷあっぷしてるんですよ。そういうときに，ミュージアムが自分の持てるコンテンツを使って，新たに小・中学校で取り組まなければいけない，例えば邦楽をやってくれなんてことになって，今，大わらわなんですよね。だから浜松も楽器博物館は，洋楽でやってるので，小・中学校で邦楽もやらなきゃいけないということになると，どうやってやろうかと。仮に，例えばそういう日本の伝統楽器であるとかというコンテンツが市のミュージアムなり，あるいは文化施設で持っていれば，そこで小・中学校との接点ができるという。

だから我々，そういうのはソーシャルマーケティングとか言うんですけどね。要するに売るためのマーケティングではなくて，社会的ニーズを満たすためにお客様に選んでもらえるような商品，サービスを企画するみたいなね。

それは例えば外から来るお客にしても，すばらしいことさえやってれば見つけてくれるんだということではないと思うんで，観光バスが連ねて来るというのはいいか悪いかわかりませんけど。そうすると，そういうツアー会社にマーケティングをする。小・中学校の教育委員会にもマーケティングをするし，ツアー

会社にもマーケティングするとか。今思い出したんですけど，オランダだったら例えば，アムステルダムにもゴッホはあるけど，クレラー・ミューラー美術館とかって，とんでもない田舎にぽつんとミュージアムがあったりするんだけど，ここはもう引きも切らず観光バスが来るわけですよね。そういうツアー会社とも連携しなきゃいけないし，そういう戦術的なＰＲのやり方ってあるんだろうなというふうに思いますね。

（中川会長）　大体，一当たり発言終わりましたね。それでは確認しますよね。芦屋の美術博物館は市民文化のいわば拠点としても位置付いてますよということは確認していいですね。そうすると，市民が育つ場，あるいは市民がパフォーマンスできる場にもなってほしい。そういう点で，ターゲットとして小・中学生とか，高校生も含めてちょっと重点的に将来の顧客として，将来の芦屋を代表する市民を育てる場として使えるはずだということと，それから都市文化のいわゆる戦略拠点として具体美術などを中心とした世界発信，全国発信のやっぱり拠点施設として位置付くはずだと。この二つは確認できると思うんですね。それを両者をつなぐものとして，ゆかりの文化遺産をいかに継承・発展させるかという戦略は真ん中に位置付くんじゃないか。そういう点で芦屋に美術博物館ありとなるような将来方向を目指してほしい。

そこで，行動方針として，今，根本先生がおっしゃったのは，ソーシャルマーケティングをもっとやるべきだと。社会マーケティング，これ企業の場合やったらマネジリアル・マーケティングと言うわけですけど，お客様を開発するという言い方したら何か頭下げに行くみたいな話ですけど，実際違うんですね。社会的に眠っている潜在的な必要性，ニーズを開拓しにいかなあかん。

だから今おっしゃったように，学校で何か困ってるはずなんですよね。そことここをジョイントさせる要素というのはいっぱいあるわけで，それを自ら開発に行かんとあかんと思うんです。その行動もお願いしたいなと。それをやっぱり管理者側だ

けではしんどいと言うんやったら，本庁が応援に入る，助けに入るべきだと思うんですが，後押しするというかね。

それからもう一つ，これはもっと大きな戦略ですが，いかがでしょう。クリエイティブシティー芦屋を目指すその戦略拠点でもあるという位置付けを持ってもらってもいいのと違うやろか。創造都市芦屋，創造都市という言葉は，最近ちょっと使われ過ぎなんでね，どう言うたらいいんかな。文化都市言うたらもっと古いしね。何かもう50年前の話し。

（事務局青田部長）　いつ言っても法律があるわけでしょう，国際文化住宅都市という。その割にはどういうものがあってどうなのというのは言いにくいんですよね。単に高級住宅地と言うしか，やっぱり言いにくいというのは，何かもっと持ってほしい，実際はあるんでしょうけど，それをもっと見つけて，発信すればいいことで，それがなかなか，行政マンの頭がまだ固いのかなというのはあるんですけど，私もできるだけいろんなところに目を輝かせながら，もう少し発信を考えないと，ちょっと違うなというふうには思ってるんですけどね。単に芦屋云々というのに，何か国際文化住宅都市だけでいいのかなという。

（根本委員）　先ほど会長もおっしゃったことなんですけど，僕なんか外から来た人間なんで，西宮に住んではいますけれども，芦屋ってやっぱりそういう高級住宅地とか文化が香る町ってイメージは外から見てもあるんですよね，漠然と。それが先ほどの市民が私蔵している財産とか美術品とか，あるいは何の何がしという美術品じゃなくても，それこそレコードジャケットをね。いわゆる阪神間って僕ら，モダンジャパンというイメージなんですよ。だから恐らくよその，全国，日本列島のよそで同じことをやっても違うはずなんですよね。芦屋ならではのアウトプットになるはずだと思うんですよ。だから，その辺を情報発信する拠点としてミュージアムが要で頑張るという手はあると思うんですよね。

最近，結構市民の皆さんも見られる，to be seen（目にかか

る）というのとっても好きで，これからクリスマスになるとみんな電飾やったりするじゃないですか。ガーデニングで見てくださいとかね。だから，そういうふうに何かあるでしょうって言ったら，とりわけこの阪神間というのは，日本の近代の市民社会の最先端というイメージがあるので，そういうコンセプトを打ち出していけば，もっともっと注目してもらえるんじゃないかなという気がしますけど。

（中川会長）　そうですね。

（菘委員）　何かすごい話外れるかもしれないんですけど，さっきからおいしいもののお話が出てたので思い出したんですけど，おっしゃってた創造都市というのに料理というカテゴリーがあるんですよね。デザインとか古美術的なものとか，デザインってどうしても創造都市って，クリエイティブシティーというと文化芸術方面ばかりかなと思って。その中に四川料理とか，料理というカテゴリーで選ばれているんですけど，料理というジャンルがあるのです。でも，それを聞いたときに，考えてみれば料理ってアートだなって，四川料理はもちろんすごくバラエティーに富んでるし，そういう意味では日本料理なんてもっとアートですよね。

（事務局青田部長）　いや，今日，本当にアートでしたよ，ミシュランシェフでしたよ。

（三宅委員）　これね，僕計算したら，人口当たりの星で言うと一番高いですよ，芦屋は。

（菘委員）　食に関する密度が，そういう質のいい，本当にこれはアートだって言えるような食がたくさんあるんだったら，それも何か美術博物館って，美術ミュージアムですけど，そことつながることもできる。それくらい高度なお料理がいっぱいあるので，つながるんじゃないかな。

（三宅委員）　だから一応やってるんですよね，美術博物館はね。

（事務局青田部長）　谷崎潤一郎記念館が特にそういうことやってるはずですけどね。やってるんですけど，そこもプッシュかなという。

（三宅委員）　だから，美術博物館の講演会で一番入ってるのはやっぱり料理なんですね。

（菘委員）　そうですか。何かそれ，行きたくなりますもんね，食べに行ったりしたくなる。

（根本委員）　あちこちに散らかしちゃうんですけど，僕の実家は世田谷で，世田谷美術館が，確かフレンチレストランのいいのを併設したミュージアムとしては割と早いほうだと思うんですよ。僕が大学生のころだから1980年代の頭ごろですよね。それまで美術館のカフェテリアというと焼きそばパンぐらいしかないというイメージなんだけど，そこはちゃんとフルコースのフレンチが食べられる。それから世田谷美術館は，ギャラリーで結婚式を挙げられるようにしたんですよ。それは善し悪しありますけど，だから，そういう食べ物も。それとか，ロンドンの帝都の一番上のレストランはロンドンで一番おいしいレストランとかね。何かそういう，おっしゃるとおりだと僕思いますね。

それから，それでまた違うこと思い出したんですけど，僕らいろんな学会行って，じゃあ次の学会の大会どこでやろうかなんていうときに，特に国際学会を開こうというときには，うまい飯が食えて，いいミュージアムがあって，名所旧跡があるところなんですよ。海外の国際学会の大きいなものとかというと，大体家族連れて行きますから，自分は学会で発表してても家族は観光に行くわけですよね。だから，立派な会議室がありゃいいってもんじゃなくて，むしろおいしいものが食べられていいミュージアムがある。

そういう意味で言うと，さっきの創造都市の一環としては，

これからの都市の活力は工場誘致じゃなくて，国際コンベンションであるとかそういうのが開催される，開催できる都市という考え方があると思うので，そういう意味でもいいミュージアムがあって，おいしいものが食べられてというのはとっても大事だと思いますね。

それから，最後にもう１個，ことし，タイタニックが100年なんですよ，1912年が事故だったので。それでベルファストって北アイルランドで長らくテロで危ない場所だったんですけど，和平合意ができたので，今，強烈に観光開発をやって，タイタニックのドックというのが横浜の三菱ドックみたいな。ここを今，てこ入れしてるんですね。

そこまではありきたりの話なんですけど，すごいなと思ったのは，世界中の旅行代理店のエージェントを呼んでパーティーやってるんですよ。今まで，例えばＪＴＢだったらロンドン，パリは山ほどあるけどベルファスト旅行なんてなかったんですね。ところがその，「タイタニックビジターセンターミュージアム」がエージェントを呼んでパーティーをやった次の月からＪＴＢのホームページにベルファスト観光が載ったんですよ。これすごい訴求力だと思うんですよね。

だから同じＰＲするんでも，どこをつつけばいいかみたいな，さっきの教育委員会のどこをつつくかとか。例えば観光バスでみんな来るようにするにはどうしたらいいかとかという，何かその気になって考えるといろんなヒントがまだまだいっぱい出てくるかなという気がしました。

（中川会長）　全く同感です。そういう意味で，河内委員さんが前おっしゃったプロデュース感覚を持った人材がいないとだめだという話に，アーティストばっかり集まったってあかんと。館長とかばっかりおったってあかんと，プロデューサーがいないとだめだというのが芦屋の病気やという話がありましたが，みんなが評論家，みんながアーティスト，つなぐ人がいない。今の話は全部プロデューサーの仕事なんですよね，どっちかというとゼネラルプロデューサーの仕事。だから，そういうところを今度

の指定管理者さんにも人的にそういうタレントを配置したほうがいいよってアドバイスしたげたらどうでしょうね。それから，場合によったら，そういう力足りないのだったら行政も支援するよというのが本当のいい指定管理者との関係でしょう。

今，旅行代理店のパーティーするいう話がありましたけど，これは成功例がいっぱいありまして，この近畿地方でもあるんですよ。私は20年ほど前に豊岡行く途中に出石というところでそばを食ったんですが，当時は観光バスなんか全然来ない。おそば屋さん，皿そばがね，お店が細々と２件ほど経営してるだけです。ところが，それから10年もしないうちに，あそこは押すな押すなの大盛況になっちゃったんですね。極めて簡単なことです。城崎まで観光旅行に行かれる観光バス会社に攻勢をかけて，トイレの途中休憩はどこでされますかと。できたら出石に来てくださいと，途中ちょっと入ったら終わりでね。それをどっと売りに行ったんですよ。ＪＣとか商工会議所とか商工会とか，周辺の人も含めて。それをプロデュースしたのが神戸の人なんですよ。神戸の町のコンサルなんですけどね。見事に当たったんです。

だから，こんな程度のグロスでそんなに直接目的地として観光客来ないかもしれないと思ったら，途中下車して展覧会見ませんか，最後はどこどこに行きましょうかというのもあるわけでね。もう知恵を働かせたら何ぼでも僕は活用の余地は出てくると思いますわ。だから，あの手この手，ありとあらゆることをしたんやと思いますね。

それからもう一つ，これも今さっき，これも根本先生の話ばっかり使って悪いですけど，クリエイティブシティーというのがなぜ非常にもてはやされつつあるかというのは，僕はちょっと誤解もあると思うんですけど，クリエイティブシティーを目指したら，その都市が文化を中心として産業発展するという，すごいストレートな成功事例を皆イメージしちゃってるんです。だけど，実際は違うんですよ。直線的なクリエイティブシティー戦略を追求し過ぎて失敗した都市も続出してるんです。

これは，失敗事例というのは余り研究者は言わないんですよ。

むしろ失敗の勉強なんかすると人を傷つけるんで成功事例ばっかり出すんですけど，失敗した事例は，実はクリエイティブシティーとしての戦略を直線的にやり過ぎた，そうじゃなくて，これは漢方薬なんだと理解したほうが早いんですよ。漢方薬，５年，10年先に体質改善して変わってくる。

もう一つは，教育とか文化は，先端産業に従事する場合，その家族も一緒にそこに住まねばならない拠点がありますよね。その家族がその町やったら住んでもいいよと思わせる文化施設があり，教育水準が高いことが条件なんです。だから，芦屋やったら移転しても構へんよと，社宅芦屋，うれしいわと言われる町にすることなんですよ。そういうふうにして集積していくわけですね。

だから，僕はその辺で神戸は抜かりないなと，賢いなと思ったのは，金が儲かる儲からん関係なしに，どしどしと文化には投資してるわけですよ。あの阪神・淡路大震災後も，何でと言ったら，にたっと笑って言うことが「医療先端都市を目指してますからね」と。それと文化がどう結びつくかいうのは，僕は瞬間的にわかりました。そうか，30代，40代の若手のやり手の研究者たちが医療先端産業が集積する人工島に住むとする。

そうすると，美術館あるの，博物館あるの，文化ホールあるのでね，公民館活動盛んなの。では，子供の教育水準は大丈夫か。これなんですよね，これに成功してるんですよ，震災後の神戸はね。

そこのところをちゃんと見てるということが，僕はもうクリエイティブシティーと思いましたね。これ，横浜なんかよりむしろ用意周到，したたかですよね，考え方としたら。だから，文化で金儲からんでもいいって考え方ですわ。

（事務局青田部長）　そうですね，うまいと思います。

（根本委員）　余計なこと，また言いますけど，僕，西宮に震災の年に東京から引っ越してきたんですよ，今も住んでるんですけどね。うちの息子は西宮市立小学校，当時幼稚園だったんで入ったん

ですけど，関学の近くですけど。入学したとき３クラスだったんですよ。卒業するときプレハブ建ってたんです。すごいんですよね，今，西宮の子育て世帯の流入が多く，今，西宮では，流入ストップ政策までしてるぐらいなんですよ。

何がって聞いたら，人のふんどしなんだけど，震災復興でまずコベルコホールができたでしょう。

あれは別に西宮市が作ったわけじゃない，だから人のふんどしなんだけど，でもあそこにある。大・中・小ホールがあって，ワンコインコンサートがある。それから阪急西宮ガーデンズができたでしょう。

それより何より一番効いたのは，西宮北口駅のところに塾がすごいんですよ。進学塾が全部そろってるんですよね。漢字一文字の地元の塾と全国チェーンの塾が，それが競い合ってるわけですよね。

さらに僕，びっくりしたのは，再開発ビルの中に理科の実験をする塾まで入ってましたね。これは阪大がやっている。大阪大学が民間の塾と連携してやって，まさに漢方薬なんですよ。つまり，入試に出るわけじゃない，入試のテクニックを教える塾じゃなくて，ゆとりで中・高で理科の実験をしなくなっちゃったんで，理科系離れが起きちゃった。国立阪大ですら理科系にいい学生が入ってこなくなっちゃった。

だから，これが小・中学生のときから理科は楽しいんだということをやらないと，教育をしないと，将来日本はノーベル賞とれなくなるという問題意識があって，まさに５年，10年先の理科系好きを育てるために国立の阪大が私学と組んで，しかもお受験に役に立たない理科の実験をする塾をやってるってね。そういうのが全部西宮北口のところに集まってるんですよ。これがやっぱり人口流入圧力の大きな要因だと思いましたね。

（中川会長）　そのとおりです。私の生まれ育った町，豊中も，私が生まれた昭和21年のときにはもう爆弾の跡だらけですよね，豊中空襲を受けてますから。にもかかわらず，わずか10年足らずで教育文化都市の名声を獲得するに至ったのは全部芸術文化なんで

すよ。西村真琴博士という人が初代議長及び初代公民館長で，この人は実は西村晃さんのお父さんです，水戸黄門俳優の。その人とﾜｶﾏﾂﾘﾝｻｸとかｻﾄｳﾊﾁﾛｳとかﾅｶﾑﾗｸｻﾀﾛｳだとか友達だったんで全部語らって，公民館をまず拠点として市民文化の花咲く町になろうやと言い出して，洋画の教室，詩を書く教室，短歌の教室，次々と展開していくんですね。それを中心に市民がどんどん結集してきて，そして物すごい文化活動盛んな町になっちゃうんですね，貧乏だけど。めちゃくちゃ貧乏やったんですよ，当時人口10万も到底ないですよね。にもかかわらず，もうあれよあれよという間にそれが広がっていって，それが逆に教育水準上げちゃうんです。

ということは，文化に熱心な親御さんというのは当然子供の教育に関しても非常に感度高いんですよ。だから，当然学力高い子供が集まってくる。それでこれは誘因効果があって，そういう都市を目指して来るんですよ。で，あれよあれよという間に30万都市に膨れ上がる，たったの十七，八年で。今はその遺産にあぐらをかいてる状態違うのって僕は心配してるわけですね。だから芦屋もそうじゃないのと。何か遺産にあぐらかいてない，だから負けに回るというか，守りに回る。守りに回ったらもう負けですわ，攻めないと。

それと，投資というのは明日すぐに答え出るという気の短いこと言うなと。だから，無用の用というのがあるわけで，その無用の用なんだということを議会でも説得できるだけの論理武装するべきやと思うんですよ。そやないと，芦屋負けるぞという気しますね。何で西宮あれだけ人口増えるのに芦屋増えないという，西宮って相当増えてますもんね。

（根本委員）　だから，今，抑制してるんですよ。

（事務局青田部長）　というか，私も西宮市民ですが，西宮と芦屋と見てわかるんです。三宅先生なんかはいつも講演会，三宅先生の講演会行ったらケーキの話が出て，実を言うと確かに西宮のケーキとパンはすごいんですよ。確かによそから来た人のレベルが

物すごい高いねって。いや，それは赤字覚悟で出店したがる人は幾らでもいるんですよ。で，芦屋なんか物すごいレベル高いのに，西宮のほうが宣伝うまいからケーキの町，西宮になってるんです。いや，冗談じゃないけど，僕は絶対芦屋の方がケーキの町かな。パンのレベルのほう考えると結構すごいなと。僕も西宮でパン買ったり，ケーキ味見をしたりとかしますけど，やっぱりでも芦屋すごいよねと言いますね。やっぱりそのあたりももう少し考えた方がいいのかなと思うんですけど，踏み込んで，何か行政というのは宣伝すると，一方を肩入れするからやめとこうという感覚になっちゃいますけどね。

（柴田委員）　商工会も同じです。

（事務局青田部長）　そうですね。

（中川会長）　それはね，文化とか芸術に関しては，公平という概念は全否定せなあきません。そんなことやっとったら文化は潰れます。公平でなく公正であればいいんです，手続が公正であればいいんです。だから，助成をするにしても，公平に助成なんかしたらだめです。政策効果が高いからここに助成します。片一方は政策効果が広域的にも，あるいは市場活動的にも効果が少ないから出しません。それでいいんですよ。それを行政の手から離すべきなんです。そういう審査機能を，外部審査委員会みたいに放り出して，そこに公正の審査だけやってくださいと。間違っても公平なことせんとってくださいというのが正しいんです。公平にやるということは大海に塩まくことです。何にも育ちません。小さな額であっても集中投資すべき違いますか。それをはっきりしたほうがいいと思いますということを審議会が言ってるって議会で答弁できるでしょう。

（事務局青田部長）　そうですね，限られてるのであれもやる，これもやるというのはできないと思います。

（中川会長）　無理です。

（事務局青田部長）　ですから，確かに今の展覧会でも，戻りますけども，この平成23，24，25年度というのは，これで事業選定をされたわけなんですけども，小学館が入ってるんだったらもっと何か違うことやってくれるんかなというのを僕は期待してるんで，今後そのあたりについても，てこ入れでやってもらえたらありがたいなと，もっとやってほしい。特に，平成25年度のこの付録展とかおもちゃ展というのが入ってるんですけど，これもっと前にやってもいいんじゃないかなと。後の年度にやるよりも，小学館やっぱりすごいもの持ってるよねというふうなのを出してほしいなとは思ってるんですけどね。

（三宅委員）　これは結局ああいう大きなところというのは，何個も事業提案をとってメリットを生かしてるんですか。

（事務局青田部長）　指定管理という意味では，それはあるでしょうね。これだけでというのじゃなくて，ＰＲ効果，宣伝効果，やっぱりあると思います。

（三宅委員）　これ，自治体を何件かやってるんですか。

（事務局青田部長）　何件かやってるんだと思います。それ，選定前のときは僕も覚えてたんですけど，何館かとってるわけですよね。

（三宅委員）　そうなると，やっぱりオリジナリティーってなくなりますよね。

（事務局青田部長）　はい。実は谷崎潤一郎記念館の中央公論社さんにもそれは言えるんであって，たまたま村上春樹のノーベル賞のときにも中央公論社は版権をいくつか持ってるやないの，でも，宣伝しようとしないんですよね。やってよってと言ってやっと，とれなかったから結果もう没になったんですけれど，来年も働

きかけて村上春樹フェアでもいいから何かやってくれないかなと。翻訳物ですけどね，かなり持ってるわけですよね。どうしても新潮社と講談社が目立っちゃうんですけど。やっぱり結構そうやって資産を持ってるわけですけど，生かせてないという感じはしてますけどね。

（中川会長）　そうすると，例えば，この都市発展のベンチマークとしては何を持ってくるべきなのかなんてのはやっぱり開発せなあきませんね。

（事務局青田部長）　そうですね。

（中川会長）　例えば，芦屋の美術博物館がマスコミに露出した頻度とか，新聞で扱われたスペースの延べ統計とか。これは確実な指標になりますよ。例えば，新聞でも県内版ならば３分の１の評価，全国版ならば100％評価とかね。新聞広告代に換算する方法もあります。県内版になったら割と安いでしょう，新聞広告。全国版やったらね。

（柴田委員）　全国版はもう比じゃないですけど，お高い雰囲気があります。

（中川会長）　それとかニュースでも全国ネット配信のニュースか，関西ローカルのニュースか，あるいはサンテレビベースかとかでね。そういうことも指標として取り入れてもいいと思うんです。

（柴田委員）　美術博物館は阪神版にはかなりの頻度で出ています。

（中川会長）　載ってるでしょう。だから，それも評価してあげたらいいんですよ。

（柴田委員）　フリーマーケットはかなり取り上げられてますね。

（中川会長）　うん，それも評価すべき。

（柴田委員）　前のロシアの絵本展も何回かにわたっていろんなものに出てましたので，すごいなと思いました。

（中川会長）　だからその評価の仕方を柴田さん，考えてあげてください。例えば，広告費換算したらこうなるというのを提案してあげてください。

（事務局青田部長）　柴田委員にはもうお願いしてたんで，ホームページは作ってますよね，結構。ご覧になったらいいと思うんですけど。こういうのもあったらいいな，こういうのもできたらいいなという意見を寄せていただくほうが，より身近じゃないでしょうか。

（中川会長）　だからその新聞等に載った，マスコミに載ったというのは短期評価としてのアウトカムですね。中期評価としては県外から来た来館者ですよね。長期評価から言うたら芦屋の美術博物館から学び終えて成長した芸術家が何人出たかなんてことになるから，なかなかこれは難しいです。生きてる間にできるかどうかわからん。

　余談になりますけどね，びわ湖ホールってありますよね，滋賀県で戦艦大和のようなびわ湖ホールです。あのびわ湖ホールが何をやり出したかというと，ついに気がついたんですね。県内の小学生を対象として，びわ湖ホールにオペラを見に来てもらうというのを開始したんです。遠隔地から順番に始めたんです。バス代を助成するんです，観光バス代を。そらもう北部なんて100キロぐらい離れてますからね。それで来た小学生たちがすごい感動してるんですよ，こんなにすばらしいのか言ってね。びっくりしますよ。その現場見てたら，子供らね，座席に着くまではわいわいがやがや言うてますけど，きゃーきゃー言う子は全然いなかった。聞いてる間は咳一つしない。学校の先生が事前教育してるんですよ。こういうふうにして聞くんだよとね。

それはみんな言うこと聞いてね。帰るころ，みんな顔つき変わってるんですよ。それは，オペラ聞いてですよ。ということは，あの子ら絶対に大きくなったら聞きに来るぞと思いましたね。それで，しかも滋賀県に住んでる小学生の子たちは幸せやなと僕思いました。やっぱりホールとしての社会的責任ですよね。それは県の予算でちゃんと出てるんですね，ホール予算とは別に。教育予算から出ます。

　だから，そういう武器としてここはあると思うんです。芦屋に住んでてよかったなと。大人になってもうちの町には美術博物館あるよと言えるような子供になってほしいしね。そういう種まきをやるべきだと思う。余分なこと言いましたけど。

　では，今の話，着地したいと思うんですが，小・中学生対象，あるいは小・中学生にこだわらなくてもいいですけど，芦屋で育ち，芦屋で学びと，次世代を育てるというのが多分一緒かなと思うので，これに関するベンチマーク，アウトカム，あるいはアウトプットベンチマークを開発してほしいということと，芦屋市の発展という点では創造都市論に立脚した芦屋のいわゆるアイデンティティーを外部にどれだけ発信し続けて外部の人々を引きずり込んできてるかというふうなことにつながるベンチマークも考えてほしいなと。そうでなければ，単なるコストと入場者数だけの単純アウトプット比較になっちゃうので。大衆迎合路線に転落せよと言うてるのと一緒のことになります。そういうことを提案したいわけです。

　もう一つは，次，谷崎潤一郎記念館か，富田砕花旧居か，あれは別ですか。

（長岡生涯学習課長）　富田砕花旧居もあるんですが，規模がかなり小さいし，週２回と開いている日が少ないのと，あと全員無料です。

（中川会長）　富田砕花旧居はちょっと置いときましょう。

（三宅委員）　いいですか。一つ確認したいんですけど，この美術博物館の場合，少し役割として大変なのは，本来，美術館と博物館っ

て分けてあるべきところを一つにしてると。これ，美術館として考えるのと，博物館として考えるのと，また本当はコンセプトが違うんでしょうけど，これが一緒になってることによってやりにくいところがあって，最近の企画を見ると本来博物館的な，当時は文化財の研究員と，その美術部門でそれぞれあったと思うんですけども，これによって美術寄りになってきてるんですね。だから，もともとあった博物館機能というのはやっぱり芦屋にとって郷土の学ぶ場として，美術よりも取っつきやすいところ，だけども，そこのウエートをどう考える，美術館として考えるのも重要なんですけども，接点を持ちやすいというのは，どっちかというと博物館的なものであるし，そのあたり，美術館的な企画と博物館的な，両方しっかりと企画を提案してもらうと。

それからもう一つ思うのは，やっぱり美術館というのは入館者数というよりも市民があの美術館って思い出す機会があれば，換算できない評価のポイントで，恐らく金沢の人とかは美術館に絵を見に行ってる，美術を見に行ってる人よりも，恐らくあそこを意識したり自慢をしたり，そういう回数でかなりカウントできると思うんですね。それから美術博物館が，当初，できるときはアンリ・シャルパンティエを入れるとか，かなり壮大ないろんな計画があったと思うんですけど，どんどんそういうのがなくなっていってるんですよね。できるときに壮大ないろんなプランとか，かなりいいプランニングもあったと思うので，それも思い返していただきたいんですけれど。

そこに本当にさっき根本先生の話に出てたレストランがあるだけでも，レストランに来るだけでもあそこのことを意識したり，あそこを意識する，美術博物館に行かなくても意識するきっかけを，自分の町には美術博物館にあのレストランがあるとか，意識する機会をできるだけ多く作る。それから，それをカウントする方法をこの美術博物館のアンケートというよりも，全市的なところで美術博物館を意識してるかとか，何かカウントできるような方法があれば何かそういうところも評価のポイントに入れてあげたいなという。

だから本当に自慢で，今，芦屋では，滴翠美術館のほうが先にあったと思うんですよね。俵美術館，かつてはミュージアムネットワークということで各美術館で一緒に企画をしたりという，広域的な企画が，逆に今皆無になってしまってるところがあって，本来立ち上げてたこのミュージアムネットワークのプロデュースの仕事を10年ぐらい前にやったことがあって，ああいうものも全部抜けていっているので，市民の人たちがどうにかしてあれを意識する，そのカウントの方法もどこかで読み取れたらいいんですけどね。

（根本委員）　たまたま，うちの学部の情報社会学の先生が今新しい研究を始めて，それはツーリズムと情報というテーマなんですよ。ブログの分析を始めたんですよ。以前は一般市民が先ほどの新聞にどれぐらい載ったかという指標がありますよね。今度そのどこどこに行ってきました，こんなミュージアムがありましたとかって，みんな今ブログに書くようになったんですよ。それで，どういうふうにブログに出てきているか，どの部分に共鳴しているかみたいな分析を今やっているって話を聞いたので，インターネット時代になったから，今までなかったような指標，市民の皆さんが心にとめているというのも，結構ブログみたいなところに出てくる。ある部分しか見てないんですけどね。何かそういう新しいメディアのこともあるかなとちょっと思い出したので。

（中川会長）　荒っぽく言うたら，グーグルとかネット上でキーワード打って何発出てくるかというのが年間どれだけ変化してるかいうのでも簡単な指標やわね。あれは露出度だけのことで，悪口も含めてカウントされるから，正しいかどうか，危ないけども，それでも話題になってるということは社会性が広がったということになるでしょうね。

では，今のようなアウトカム指標を開発してほしいということで，今日の一番大事な結論は出たと思うんですね。それはこの相模原市の有効性の指標に当たるわけです。有効性指標が一

つや二つやないでしょうと。このコンセプトに基づいた本数及び補助指標も含めたらたくさんあるはずなんで，それを出していくことが必要ですよね。これは何も芦屋の美術博物博だけじゃなくて，他の事業に関しても同じことが言える。だから市が直営でやってる事業も指定管理者に任せる事業も双方ともに基本コンセプト，あるいはミッションという言葉ありますよね，使命は何なのかということを明確にしていく必要があると思います。今のところ文化振興基本計画そのものが非常に丸いやわらかい包み方してるんで，その指標のベンチマークまで出すというところまで議論をし尽くしてませんから，その開発については行政側の努力に負うところがあるかなと。そこでまたわからんことというか，一緒に議論してほしいと言うんだったら，この審議会使いはったらええと思うし，その対話の機会を設けたらどうでしょう。

（事務局青田部長）　会長，実は，こういうことを具体的に我々にそういう御意見をいただいたということで，非常に私も気づいてる部分，気づかない部分ももちろんありましたんで，この部分をできるだけ具体的にさっき言ったように新聞に幾ら出たかとか，こういう基準を持ちながら，見ていく必要があるんじゃないかというのをかねがね思ってたんで，今日は美術博物館を題材としながら一つ指標といいますか，おぼろげながらも出てきたかなというふうに思いますので，これをできるだけ意見を事業者にぶつけながら，我々行政としてもいろいろ何ができるのか。もちろんプロじゃありませんから，ある意味くっつけ回るとか，これとこれ，何とかできませんかとか，この方だったらもし行政で紹介できるんだったら紹介しますけどとか。それから，学校も含めてもう少し巻き込んで作るということは非常に確認できましたので，今日の意見を踏まえた形で少しでも前進できるように考えたいなというふうに思ってます。

我々としては，具体的な指標で，できるかどうかわかりませんけれども，今日の意見を踏まえながら，もっと具体的なものを提示できるようにしたいなというふうに思います。指定管理

の評価というのもやってるわけですけど，今はもう単純に数字だけとかもう事業やったなというだけの評価に終わってしまってるんで，これではもったいないなといつも思ってますので，こういう意見を生かしながら今後評価といいますか，事業者と対話を続けていくということを考えたいなと思っております。

（中川会長）　ありがとうございます。では，大ぐくりですけれども，もう答えはかなり出てるのですけど，根本先生ばっかり引用して悪いですが，先生がミッションという言葉をお使いになりました。これは大変大事な言葉で，この言葉を今ほとんどの文化ホールの，あるいは文化施設の人たちは理解してると思うんです。もともとこのミッションという言葉は経営学から出てきた言葉で，ミッションなくして目標設定はできない。だからどういうミッションを示すか，それによって目標が決まってきますでしょうというのが流れなんですね。だから，ミッションの次は当然英語で言うたらオブジェクティブズ（成果目標）なんですね。使命を示したからこそ目標設定ができます。目標が設定されてるからこそ施設，人員，組織機構がそれに向かって励むという大戦略ができる。その戦略体系のもとに個別の施設が自分はどういう任務を与えられてるんだということをはっきり確認して個別の行動をするということですね。

だから，大戦略というのは文化振興基本方針なんですよ。それを受けて各施設が機動的に張りつけられた政策体系の中で動いていくということですね。その館の経営の仕方とか，お客さんの開拓の仕方とか，打って出るとかいうのは，これもまた先生のおっしゃった戦術なんですよ。これはタクティクスと言うんですね，指揮棒振るのがタクトと言うでしょう，タクティクスなんですね。だからこの戦術開発もしてほしい。

だけど，行政側は基本的にはミッションを示し，戦略体系をはっきりと相手側に位置を示して，あなたはこの位置にいるんですよということを指揮する責任がある。そのことが最近ちょっと薄れてるのと違うかという危惧を感じました。個別の施設が戦術体系のもとで戦略体系のもとで戦術を行使する。その努

力を，工夫をもうちょっとしてほしいということです。
そのもとで実施に当たるわけですけど，その実施するに当たってはできるだけコストを下げてください。無駄な人使いとか無駄な時間使いとか無駄な物使いはできるだけ避けてくださいねという話ですよね。
だから事務事業評価とか，ここで言ってる施策評価というのはコストと計画レベルにおける最大生産性が達成できる計画だったですかという次年度評価，これは数値で割と簡単に出るんです。だからこれはアウトプットまでの話です。インプットとアウトプットが，インプットはコスト，アウトプットはサービス生産量。
でも，今ここで議論してるのはアウトカムなんですね。アウトカム評価までやろうと思ったら，それはベンチマークとして出すためには行政が価値観を示さないと。そこで示される価値観は単に観客数増やせだの，コスト下げろだの，あるいは有料入場者数増やせだのということだけではないと思うんです。
そこのところはより公益的に，パブリック・ベネフィット的に，例えば恵まれない御家庭の子供たちはどうするのかとか，障がい者・児はどうするのかとか，あるいは高齢者で体が不自由になってしまった人たちはどうするのかとかいうことも含めた社会的少数者に対する芸術へのアクセス権保障だとかいうことも視野に入ってほしい。それが本当の公益じゃないのと。
民間企業ではカバーリングできないですよね。それと小・中学生，高校生も含めた教育へのジョイント，これもパブリック・ベネフィットだと思うんですね。これはコスト無視してでもやってもらわないかんことですよね。そこのところまで含めてコスト下げろとかいうのは，ちょっと暴論ではないのかというのが一つ。
それからもう一つは，都市発展のための戦略拠点施設であるためにはもっと露出度を高めて話題性をふやせという厚かましいことも言うとるわけです。これは，もう一つの公益であるパブリック・インタレストと言うんですが，周辺経済に波及する基盤づくりをせよということですね。だから言葉悪いですけど，

観光バスが連ねてくるような事業をイメージして戦えいうことですわ。できたら美術博物館の周りに館を支えるさまざまな職業集団が点在して住むぐらいの，そういう周辺ビジネスへの波及効果も生まれるぐらいの拠点になってほしいなと。そういう二本柱のお話だったと思います。

何か今日は理屈っぽくなっちゃってますけども，わかっていただけるでしょうか。

（事務局青田部長）　我々行政というのは視点が，意外と偏りがないようで頭がかたいというか。やっぱりどうしても最初の議論になっちゃうんですけど，観客が少なくて具体ばっかりやってるんやったらわからないから，もう極論，暴論にはなるんですけど，美術博物館として本当に値打ちがあるのかとか，そういう議論になっちゃうので，ちょっと違うかなというのをもう少し考えないと。これがあるから，やはり芦屋なんだというぐらいの，言わしめるようなものを持ってこないかん，やらないとあかんのかなというふうにはずっと感じてるんです。

それと，これは次々と題材で言うわけじゃないんですけど，谷崎潤一郎記念館も含めて，あり方もまた次にでも議論いただければ非常にありがたいなと思ってます。

（中川会長）　じゃあ，ケーススタディーとして次回は谷崎潤一郎記念館にまた絞ってやってみますか。

（事務局青田部長）　そうですね，そのほうがわかりやすいのかなというふうに思いますけども，どうでしょうか。

（中川会長）　それを議論しながら，今日は大分波及した評価項目出てきました，こういうことで評価しようというのは，コスト評価とかパフォーマンス評価はもう誰でもわかる話ですよね。もっと入館者数増やせというだけのことやから，パフォーマンスは，ほんまに増やしたいのだったら大衆迎合でやったらいいわけで。

（事務局青田部長）　そうです。

（中川会長）　お金が出てたらよろしい，その場合やったらね。あるいはポップスやるとか言うたら若者来ますわね，それでいいのかという話。

（事務局青田部長）　それは三田市の郷の音ホールの館長さんが言ってましたけどね，館長の一声で吉本芸人でも何でもいっぱい客は満杯にはできるけど，それで芸術と言えるのかというのを言うてはったんですよ。ですから，やはり理解されなくても何かはやると。でも，やっぱり入館者数は気になるから，それとのバランスはいつも悩むということを言ってたんです。

（中川会長）　そうです，そのとおりです。
それでは，次回は谷崎潤一郎記念館に絞ってケーススタディーやってみるということでよろしゅうございますか。では，それを通じて時間をかけるというか，回数をかけて評価シートを作成して指標を設定していくというふうな，それをもって進行管理のモデルにしていくと。それを応用すれば各事業についても大体各所属部局から評価指標とか評価の設計のシートができ上がってくると思うんですね。全部審議会がやれというのは無理ですから，各事業担当課の方から逆提案ももらえる，最初のボールを投げられることになると思うんです。
　それでは，次回日程に入りましょうか。次回日程はいつごろがよろしいでしょう，事務当局とすれば，いつごろがよろしいですか。

（事務局青田部長）　それでは１月16日水曜日の６時からということでよろしいでしょうか。

（中川会長）　では，１月16日晩の６時からということで，予定をお願いします。それでは，これで終わらせていただいていいでしょうか。どうもありがとうございました。