

(様式第1号)

平成25年度第1回文化振興審議会 会議録

日 時	平成25年 5月29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 委 員 根本 敏行 委 員 藤野 一夫 委 員 弘本 由香里 委 員 菘 あつこ 委 員 井原 麗奈 委 員 柴田 愛 委 員 田中 隆子 委 員 椎森 俊介 事務局 米原企画部長, 安達企画課長, 長岡生涯学習課長, 御宿企画調整係長, 小栗
事 務 局	企画部企画課
会議の公開	■ 公 開
傍 聴 者 数	1 人

1 会議次第

- (1) あいさつ
- (2) 委員委嘱について
- (3) 委員長を選任について
- (4) 文化振興基本計画の進行管理について
- (5) その他

2 提出資料

- (1) 芦屋市文化振興基本計画取組状況(平成24年度)
- (2) 平成23年度事務事業評価(抜粋)
- (3) 舞鶴市文化振興基本指針
- (4) 相模原市総合計画施策評価シート

### 3 審議経過

#### (1) 芦屋市文化振興基本計画の進行管理について

芦屋市文化振興基本計画の進行管理について事務局より説明

(中川会長) 会長にご指名いただきました。どうかよろしく願いいたします。

少し経過をなぞります。芦屋市の文化振興基本計画が昨年5月にできました。この計画は大まかな計画であり、形骸化を防ぐため、文化振興審議会で、この計画の進行管理及び達成度評価をしていく役割をもっています。

一方で、評価の形は完成していません。行財政評価として、コストとパフォーマンスの分析に関して、別紙にある参考資料で、23年度分の決算評価が出ています。これはコストパフォーマンスであり、アウトカム分析ではない。アウトカム指標は、施設の設置使命や、事業の目的とする公益性の指標であり、これを示さないと現場も評価できないというところで、議論が止まりました。以上が前回までの経過です。

評価のポイントとして、芦屋らしさというキーワードが出てきました。

それからベンチマーク、次世代育成に関する指標と芦屋のアイデンティティを外部にどれだけ発信し、巻き込んだかという指標が必要だとなりました。ベンチマークを示すには行政側、設置施設、事業の設置者側が、自ら価値観を示す必要があるというところで議論が絞られました。ただし、アウトプットでの評価だと大衆迎合になってしまう。ルナ・ホールでも演歌ばかりやればいいとなりかねないので、公益性の視点を出す必要があるということで、議論が焦点につながってきたと思います。

次に発信に関するベンチマークも検討材料として、外部にどれだけ発信しているかを広告費換算だと、かなり明確にできる。つまり、新聞広告、ラジオ広告、テレビ広告に換算したらどうなのか。いい話が外部に発信されたことを数値評価するべきじゃないかということですね。

(菘委員) 事務局が示す資料には数字が出ているのですが、アウトプットを意識させられます。そうではなく、数字として出てこない指標を今回の審議会で作っていくという必要があると再認識しました。

(椎森委員) 資料については、民間会社でいえば自主検査の結果と受けとめています。

その中で美術博物館について、私は兵庫県立美術館でボランティアをや

っております。職員が約50名で、ボランティアが250人ぐらいいますが、それで成り立っています。芦屋市の美術博物館を見ますと、指定管理者に運営を委託されていて、ボランティアが活用されていない気がします。兵庫県立美術館だと、毎年40人募集しても倍ぐらい希望者がいます。こちらの市の美術博物館でもやれば、希望者がいるのじゃないかと思いました。

(田中委員) 公民館事業で、芦屋川カレッジ、希望者も多いし、高齢者の皆様が生き生きと、学んだり発言したりして、良い企画だと思って感心しています。有効性評価につながるのかもしれませんが。

(弘本委員) 今回の資料は、今の芦屋市の中でどのような評価が行われているのかという実態を把握する意味で、非常にありがたい資料提供だと思います。一方で、文化振興基本計画の進行管理で見ると、この取組状況は、例えば、美術博物館の事業も事務事業評価表と整合していません。美術博物館がどういうものかが、これだと分からない。個々の施設が持つイメージが見て取れなかったり、方針が見えないので、もう1つ、施設を中心として、事業を見ていくというような整理が必要で、それが進行管理における文化施策の評価につながると感じます。

この事務事業評価表は、総合計画の体系に基づいて、そこで根拠法令等として、施設の条例が挙げてあります。ただし今回の文化振興条例にも関わってくるはずですが、文化振興条例で見たとき、どの評価軸を持ってこないといけないかが、ここに盛り込まれないといけないと感じます。

(中川会長) この事務事業評価表は、政策有効性評価で使うには、荒っぽ過ぎるという事です。

市民会館の文化事業も、市民絵画展、市民ギャラリーステージの全体概要が出ていますが、市民絵画展には市民絵画展の政策目的がある、市民ギャラリーステージの活用でも、別の政策目的があるという意味です。一括しているから、アウトプット評価しかできない。

文化ホールでも、障がい者を対象とした文化事業をやっている事業もあれば、収益を上げるために演歌ショーをやるときもあっていい。文化事業団が独立採算でやる場合は、財団が収益事業をやることも否定できません。

その場合、事業目的が変わってくる。赤字を解消するためにやる事業と、

社会的公正性、公益性を実現するために障がい者や、ひとり暮らしのお年寄りを対象とするもの、場合によっては母子家庭の子供たちにターゲットを当てて集めるような事業があってもかまわないし、文化ホール1つとっても多くの事業がありますので、個別事業ごとに評価をしないとイケない。こういうことだと思います。

(弘本委員) だからといって全部事業ごとに分断して分けていってしまうと、その施設の全体像が見えなくなる問題があるので、両方が見えるように作って考えないとイケない。

一番早い方法としては、この施設ごとの評価シートの中に文化政策としての評価項目を入れていく方法があります。

(柴田委員) 私は、事業に対して、どれだけメディアに取り上げられたかという指標があってもいいと思います。メディアに取り上げられたことで、芦屋市がどれだけ全国区で知らしめられたか、とてもいい町であることをアピールすることができたか、ということは、事業に直結する大事な財産だと思います。まず情報という評価項目が1つ必要だと思います。メディアにどう取り上げられたかを記入できる項目があってもいいと感じました。

あと、各事業と連携して行われる事業も一切書かれておりませんので、夏祭りで会場を整えたというのと同時にマップを作ったというのであれば、どこと協力して何回かの会合があったか、こんなものを作りましたという情報があってもおもしろいと思います。

(中川会長) 情報発信量も評価の対象にすべきではないかと、こういうことですね。

(藤野委員) 資料を見た感触で、1つメリットとして、文化を切り口として、今までセクションごとに分かれていたものを横串にしているから、総合的に見れるというのはメリットだと思います。

と同時に、それはデメリットも伴うわけで、何を重点化し、集中して振興しようとしているかが非常に見えにくい。つまり、この委員会の仕事として何をやったらいいのかということです。社会教育関係、学校教育関係も入っています。それを文化審議会で、どの程度重視して扱うのかは、微妙な問題をはらむのではないかと思います。

多くの自治体の場合、そこを切り離して文化芸術を審議するところがス

ターゲット地点で、連携はするけれども干渉しないというやり方です。芦屋市の場合には社会教育系、学校教育系が、かなりの部分を占めているので、教育と文化の連携で、かつては切り離すのが伝統でしたけども、また新しい教育と文化との関わりを追求するという方向なのか、それとも、単に全てが外観できるような立場に私たちはいますというところで留まっているだけでいいのかということです。そこが分かりにくい。

それから評価の話とは別に、芦屋らしさを評価軸にしようということが出ていましたよね。「らしさ」をどう捉えるのかも、微妙な問題があると思います。地域アイデンティティーを文化政策の1つに掲げるのだとしたら、「らしさ」を強調してもいいですが、「らしさ」によって、排除される部分や弱められる部分があります。芦屋らしさを強調する、メディアを通して強調するとおっしゃられて、それも戦略として分かりますが、芦屋のように、自立的に市民文化が歴史と伝統を持って重厚に根を張っている場合、むしろ、市民の中でできているところは、テコ入れする必要はない。逆に排除されているところに光を当てる文化振興のほうが重要だと、「らしさ」を強調することは、芦屋らしくないとみなされる部分が弱められたり排除される可能性がある。先端的な文化政策の観点では問題を感じます。

(中川会長) 藤野委員がおっしゃっているのは、芦屋らしさは、いわゆるモダニズムであり、それを追求する余りにソーシャルマイノリティーや、そういう人々を切ってしまうという態度に出る危険性を危惧すると、おっしゃったんではないかと思います。

例えば美術館で、具体が芦屋の財産だと意識すると、具体意外は無視することにならないか。具体に重点を置くが、それ以外について扱いませんということになると、美術館としては非常にバランスが悪いので、どこまで幅広に目を開いているかが、片一方の安全装置として必要です。個性を強調する余りに、それ以外を切り捨てるのは間違いだということですね。

(井原委員) 評価表について、担当課の評価が気になります。質問項目が、アンケートのようで、基本計画との整合性はあるかないかを問うこと自体に意味があるのかという感じがします。「ない」と答えているところはなく、「ない」と書いたら、その理由を必ず記入するようにとあるので、記入が面倒

くさいから、とりあえず「ある」と答えているものも散見されます。

担当課の評価なので、課長が記入していると思うんですが、雑務に紛れながら、とりあえず記入をしたという感じが見受けられます。部長の2次評価も現状維持が非常に多い回答になっています。とりあえず答えて出しただけじゃない設問や、誘導の仕方があるので、現実に即した意見が出てきやすい聞き方、設問の仕方に変えたほうがいい。また、外部評価も必要だと思います。

(根本委員) 評価を分ければ、政策評価と経営評価があります。文化政策は、アーツマネジメントが含まれたりしますので、経営が含まれています。

目標を設定して合意を形成する。芦屋らしさを重視するとか、市民の共有文化を振興することを決めて目標を定める、これは政策目標です。だからアウトカム指標は政策評価です。

一方で、ある会館が予算を組んで、その目標を達成する手段として、事業やプロジェクトを実施した、何人を雇いましたというアウトカムは、これは経営指標です。

そう考えて資料を見ると、A3の23年度の帳票の5番は、政策目標の評価と経営評価が混然一体となっている。1ページ目を例にすると、大きな目的として市民文化の振興と書いてあり、これが政策目標です。では市民文化の振興が進んだことを何で言うか、これが政策目標の評価です。一方で、この市民会館の経営が予算を立て、人、物、金を回して無駄使いせず執行されているかという経営のチェックも必要で、その両方がこの帳票に入っている。これをある程度、分けて考える必要がある。政策目標が達成されたかどうかを整合性で聞いているけれども、この聞き方では実態が見えにくいと感じます。

それから、実は先ほどまで教員の人事査定をやっていました。人事評価にはいろいろ議論があって、論文や学会発表回数など、アカデミックな評価がある一方で、とんがってるんだけどテレビによく出るとか、いろんな評価の形がある。そのときに、両面を見ないとだめで、大学の教員として当然やらなければいけないことがちゃんとできているという評価がまずあります。これは全国どこの大学であっても、共通の規定部分です。プラス、

その大学学部の目指す目標に沿って活躍しているか。これは目標設定によって評価が変わります。

例えば、外部資金を獲得して研究をなさいということを目標に掲げているのであれば、外部資金を取って共同研究をたくさんやった教員を評価すればいい。あるいは、テレビにたくさん露出して、花形教授として活躍してくれということが期待されるのであれば、それで評価すればいい。しかし、それはプラスアルファの評価であり、規定の部分には、大学の教員として当然しなければいけないことを評価しなければいけない。それをおろそかにして花形をやってもらっても困るという、そういう議論です。

同じようなことで、文化会館あるいは文化事業として、当然やらなければいけない政策目標として、全ての市民に公平平等にチャンスを与えるとか、特定のイデオロギーや思想で排除してはいけないとか、これは当たり前のことです。一方として、芦屋らしさ、よそと比べてプラスアルファがある。何かを犠牲にして際立ったことをするのではなくて、文化事業として当然やるべきことと、それに加えて、オリジナリティーを出すような政策評価として両面の評価があり得るのではないのでしょうか。

シビルミニマムという言葉もありますが、文化事業はやらないといけないので、図書館法があって図書館はある一定水準がキープされなければいけない。その上で、ある分野の蔵書は芦屋の図書館が日本一だと、そういうプラスアルファを持っていいと思います。それと図書館をきちんと経営されているかが経営指標であって、例えば近代美術については芦屋の公立図書館が日本一だとか、そういった政策目標を掲げるのであれば、実現されたかどうかを評価するという、そういうイメージだと思います。

いろんな評価の軸がありますので、経営評価はできると思います。人、物、金がちゃんとまわっているか。計画がきちんと執行されているか。でも、政策評価の部分は非常に価値観が多様で難しい。政策評価という意味で、1枚目を例に挙げると、23年度版の、市民文化の振興が目的ですので、この市民文化の振興が進んだ状況というのは何をもって言うのかという、そこだと思っんです。

ヒントになるのが、ブータンが1人当たりGDPは低いけど、幸せがた

っぶりある国だと。だからGDPじゃなくてGross National Happinessですというのは、経済学者が言っています。また、インドの経済学者が、貧乏だ、金持ちだという尺度ではない評価があると言っていて、そういう評価がある。

図書館の貸し出しが毎年何冊というのは、アウトプットに近いですけど、その結果、市民のリテラシーがどれくらい上がったかとか、市民の中で、文化の領域で活躍する人がどれくらい育ったのかというのが究極の目標ですよね。でも、把握するのは難しいと思います。

また、外部の視点を入れるのも、そのとおりだと思っていて、僕らの世界では、自治体ランキングをやります。文化の基盤が、つまり住んで子育てをして、ぜひあそこで人生を送りたいという、その文化が、指標でランキングになっているものがあったりします。自治体が自己評価するだけではなくて、広いテーブルで、Gross National Happinessであるとか、全国の自治体の中のこの指標でランキングして、大学でいうところの偏差値が上がったね、みたいなことがある。

後半で申し上げたことは価値観に関わることなので、いろんな解釈があり得えますが、最後に申し上げたいのは、政策評価であるとか、それを研究テーマとする大学の文化政策のゼミとかと、共同研究というんですかね。このテーブルがそのためにあるんですけど、このテーブルで年に何回か集まる、プラス何か政策評価の研究をして、その成果を最終的には評価のシートとかに盛り込むことができたらいいと思います。

(中川会長) お手元に舞鶴市の文化振興基本指針が配られています。前回の委員会で舞鶴の資料が評価のベンチマークづくりの参考になるという話でした。

例えば、芦屋でも言っていますが、鑑賞機会の拡大として、舞鶴では柱を6本に分けています。「文化に出会う機会をつくる」、「子供が文化に出会う機会をつくる」、「文化活動に参加する」、「文化をプロデュースする」、「文化施設を活用する」、「文化を支える」、「文化が支える」ということになっていまして、それごとに施策の方法が細やかになっています。「文化に出会う機会をつくる」の場合は、舞台芸術、展覧会において、まず文化芸術の鑑賞の機会を作ろう、まちをアートな空間にしよう（街中でのアート



イベント、まち並みを見直す)。文化に出会う機会を広げよう(文化の出前講座、アウトリーチ活動、街角アートスポット、看板・ちらし、包装紙のデザイン)。市民の文化活動の発表を観に行こう。子ども、障がい者、高齢者など、全ての人が文化に出会う機会を作ろうとか、こんな形で細やかに出しています。そうすると、評価指標の出し方が簡単です。

芦屋市の壁は、この事務事業評価シートです。これが非常に雑で、進歩していない。定量評価でありながら、肝心なところは定性評価、主観評価です。第2次評価は部長ですが、なぜこうなのかという論理が抜けています。言わば政治判断ですよ。これでは説得できない。これではだめだと思えます。このやり方では、文化政策の事業評価はできない。政策評価はできないと思えます。これを変えるぐらいの試みになると思っています。

大きく分けて政策有効性評価と経営効率性評価とを峻別してほしい。有効性評価指標を出していくために、何のために、誰のために、何を目標としてやっているのかということ、全部局が事業ごとに目標設定をする訓練をしてほしい。区分けの仕方は、市民会館事業のように大きな施設ごとに事業でまとめるのはやめて、市民会館が行う事業ごとにあるはず。それを総合計したときに、市民会館全体がどれだけ成果を上げたかという評価をしてあげるべきで、それを、大きな大部屋に仕事を押し込むみたいなやり方をしていたら、とにかくたくさんのお客を集めたらいいということになって、人口の少ない障がい者対象の事業なんか、やらない方がいいとなってしまいます。これは藤野先生がおっしゃった、芦屋らしくないものが排除されるというとはまた違うバージョンで、効率性、経済性を達成できないものは排除してしまうという悪い傾向になる。

だから、たくさんのお客の箱があるはずで、それを細やかにする練習をしてほしい。

方向としては、答えが出たと思います。今の藤野委員、根本委員が要所の発言をなさった、公益的目的も含む政策評価の指標を出し、芦屋らしさという独自性を評価するものとする。だから経済性、コストダウンとパフォーマンスアップという、経営評価とは全く次元が違うということ、これを徹底してほしい。例えば、公益性を重視している事業と、一般大衆

向けに、広く参加してもらいたい事業とは違うと思うんです。

その場合、達成すべき対象指標の度数をはっきりさせないといけない。母子家庭の御家族のためにクラシック音楽をという事業がありますが、その場合は、福祉の部局に「母子家庭世帯、何世帯あるのか」と確認するんです。それを目標母数として、最小分母を何割まで持ってくということを政策目標にするわけです。そういうターゲティングがあるわけです。その仕分けしたらどうか、と思います。

(藤野委員) この文化振興審議会の役割は、基本計画に基づく芦屋市の文化行政の振興について評価していくことだと規定されていますね。だから評価委員会という役割が、一番大きい外部評価委員会なんですね。それなら内容が分かります。評価の仕方が荒っぽいということとか、よく分かります。

もう1つ、芦屋の文化振興をどうやるかという、やる気を出させる応援団みたいな機能も必要だと思うんです。その仕掛けをどうするかということですが、審議会にできることは限られていて、条例を作って、そして基本計画を作った。この基本計画は、今までやってきたことを整理して、引き続き取り組みますというエンディングです。新規にチャレンジしますということはない。それは、ずっと気になっていたことです。

条例を作り、基本計画を作ったことで、現状維持の歯止めとしての意味はあると思います。だけど、何をこれから目指すのかと、未来に向かって投げっていく、投機していくという意味では、元気がない。

もし、今の評価の話と若干距離を置いて、この基本計画を現場の力を出すことにつないでいくには、アクションプランが必要だと思います。以前の議論では、作らないということになっていますが。基本計画とアクションプランの間で、実際の施設や事業、既存の事業をどう活性化し、組みかえていくか。歴史的意味がないものは廃棄していくとか、具体的なイメージができ上がってくるわけです。

その基本計画と今あるものをつなぐアクションプランというところに、この委員会はどこまでコミットできるのかということがあって、アクションプランは3年から5年で計画立てますので、年次進行で、1年目はこの分野だったら、これとこれをやればいいということも挙げていけばいい。

1年後に、どこまで達成できたのかを委員会で評価できるわけです。項目として挙げたけど、できないことは理由があると分かるし、やって予想以上のインプロビゼーションで効果が出てきたならば、そこは褒めて、さらに上に行けるように支援していけばいい。新しいことにチャレンジして、現場も私たちも元気や、やる気が出てくるようなスキームというか仕掛けを作れないものかと感じます。

というのは、事業評価と経営評価の場合は、別に私たちがいなくてもできるんじゃないかと感じます。

文化は、まさに人間性とか社会をどう変えるかという、もっと未来志向の、しかもクリエイティブでフェイシングなので、そこで力を発揮できないのだったら、集まっても無駄だと思います。

(中川会長) それはみんなが思っていることです。もっとも、アクションプランを作るかどうかというのは、委員会からは手が離れていますので、それをいかに具体化するかというアクションプランは行政側に投げられるボールになります。作るか作らないかは一度考えてみてください。

ただ基本計画は、はっきり言いまして、能面みたいな計画です。

(米原部長) やっていることしかなく、組み立て方がオーソドックスで、何したいのかが分かりにくい。芦屋市を別の市の名前にしても同じです。

(中川会長) それはなぜかというところ、条例ができたことで安心しているんです。この計画を認めつつも、プロデュース型の提案、提言を我々委員会ではしていくべきじゃないかと思っています。

今日出た提案の中で検討していただきたいのが、事業ごとに、特に最後の柱ありますね。5番「文化が地域間における相互理解を深める上で重要な役割を果たすことに鑑み、文化に関する情報を広く国内外に発信するなど、文化交流が積極的に推進されること」というところ。この柱に対応した精神を生かすために、どれだけ発信量があったかを評価指標を入れてみることを試行的にやってみようでしょうか。新聞記事に載ったとか。

芦屋はもっとやっていることを発信していいと思うんです。話題に満ちたことやっているはずですよ。それを一度やれば、内部の文化に与えるインパクトが大きいと思います。試行的にやってみたらどうでしょうか。

(米原部長) どのように量ったらいですか。ネット検索，そういうレベルですか。

(柴田委員) 一般社団法人芦屋青年会議所で，例えば神戸新聞で掲載されましたという情報は，全て報告書の中に記載します。大きさを具体的に書いて，場合によっては書かれた記事を，ネットであれば，そのネットの写真をコピーペーストで貼ってみたり，新聞の記事であれば切り抜いて，資料に張りつけたりして具体的な情報を残しております。

それが残っておりますと，事業を会費で賄っておりますので，同じ金額の中で頑張ったけども，自分のやった事業はこれだけPRされたよと，暗に自己満足の域になるけども，頑張ったことを資料として残すことで，次年度の人間が作業するときには，これよりもっとすごいものをしてやろうじゃないかとさらに頑張るという意味でも，やりがいの1つとして情報を残しているということがございます。資料が残っているだけでも，十分インパクトのある資料になると感じます。

(米原部長) 大手の新聞，地元でいうと神戸新聞とかの新聞記事であれば今でも過去を振り返ることが可能だと思います。ネットは難しいと思います。

(中川会長) 現場の人の元気が出ると思います。これだけパブリシティーがあった，それが評価されていくというのはね。小さな提案かもしれませんが，内部文化に与えるインパクトは大きいと思います。

反対に，地味な仕事が損みたい意識を生まないように。発信事業ばかりが良いこととは違いますので，事業目的が外部に発信することになっている事業では，それで評価しないということです。

(菘委員) 今のお話を聞いていて気になったのが，雑誌とか新聞に取り上げられるということは，新しいことをしている場合が一番多いと思います。地元紙でしたら毎年やっても取り上げるかもしれませんが，例えば朝日新聞，毎日新聞とか読売新聞というときは，例年やる事業はよほど大きな催しでない限りは取り上げてくれないと思います。

新しいことだと，地域版だけじゃなくて全国版にも載るかもしれません。そうしたら，広告費用に換算したらかなり大きくなる。だけど，神戸版に載っただけだとそんな金額ではない。どうやったら全国に発信されるようなものが出てくるか。それを目指したいから掲載された実績をはかりまし

ようと言っているのです。この報告書にある事業が、例年繰り返し繰り返しというものが多いので、そこに藤野先生がおっしゃったような、わくわくするような新しいものに挑戦するということをプラスする、もしできたら、私たちが芦屋市の文化事業を良くしているなって感じられるものになると思うので、そこを調べてください、そこを重視してくださいという意味合いで、皆さんおっしゃっていると思います。

(根本委員) 多くの事業が、指定管理者であるとかNPOであるとかになると、例えば、新聞記事を集めるのも人工が要ります。例えば指定管理者を契約更新で、次はどの事業者を決めようとか、あるいは指定管理者が毎年事業報告を上げてきたときに、どういう報告を上げさせるか。事務局さんが一生懸命全部切り抜き帳を作るんじゃなくて、指定管理者が、いかに自分たちが政策目標にかなった事業をしているかということ報告する、その中に、全国紙でこれだけ紹介されましたとかね、そうすれば、事務局の方が自分で切り抜き帳を作らなくても、情報が定常的に上がってくるような仕組みを作れるのではないかと思います。

(弘本委員) 大阪の施設ですが、設置者である市の担当者、指定管理者、そこに関わるスタッフと、毎月1回事業推進会議をやります。そのとき必ずどんな発信をしたか全部報告します。

その中にはインターネットのアクセス数とか、全部緻密に挙げます。私は当然やることだと思っていたんですが、そうでないとすると、指定管理者とのコミュニケーションをどうしていくか、どういう項目を報告事項として挙げるか、次の企画に生かしていく視点とか、新しい開拓をどうするかを考えていくきっかけになりますので、事務の進め方を少し見直していくことが必要と思います。

(井原委員) 京都芸術センターでは、京都市から「京都芸術センターという名前が載ったものは全て集めておくように」と言われていました。さらに、それぞれの各事業担当が、新聞と雑誌とインターネット等をチェックしておくというような仕組みができ上がっていたので、それぞれの施設にそういうことをしなさいと市から言ってもいいと思います。

京都芸術センターは廃校になった施設をリノベーションした場所だった

ので、雰囲気がよくて雑誌の撮影にたくさん使われたりしていて、評価となったときに、事業に対しての注目ではなくて施設に対しての注目になってしまいますが、それでも認知度を上げたということでは非常に評価が高く、細かいことでもピックアップしておくようにと言われていました。横浜の施設だと、漫画で主人公がデートスポットとしてその施設を訪れた。しかも、その施設の名前が漫画に載ったという、それだけでも十分評価の指標になっているという事例も説明されて、だから何でも集めると、各事業担当者レベルも言われていたので、それは芦屋市でも各施設にきなさいと言っていいと思います。

(米原部長) 事業の単位ということに関してもいろいろ御意見いただきましたが、この文化振興基本計画の中に載っていることに対して、1つは、どこと協力したか、それぞれの所管、あるいは施設が、自分のところ以外とどれだけ手をつないだか、同じ市の中でも縦割りと言われているところをどれだけ横断してやったかということもアピールする材料とすることも1つだと思いました。行政の職員ができることとして、書いたほうが褒めてもらえることで元気をいただく方法も、事務局としては考えないといけないのかということをお願いしたいと思います。

その中での幾つかの具体的な視点を事務局として整理をさせてもらおうかなと思ったところです。ありがとうございます。

(中川会長) まず、今日確認したのは、政策評価と経営評価とは違うということ。この事務事業評価表は、経営評価の一部であって、コストパフォーマンス評価で、施策目標を実現するために適切な事業かどうかという評価は入らない。やっていることは正しいという前提で、コストを下げられないか、サービス生産量を上げられないかという評価です。また部長の2次評価で、有効・無効、あるいは廃止・継続というのでは、プロセスとして科学性が抜けている。つまり、部長の主観判断に委ねてしまっています。これが事務事業評価表の壁を感じたわけです。

結局のところ、定量評価の壁を越えていなくて定性評価にもなってない。定性評価に行く手前の、有効性の議論を内部的にしないといけないのではないかということです。

それと、款、項、目、節、細節という予算上の区分がありますが、事業は、市民会館事業では款とか項ぐらいの大きさの単位なのに、節ぐらいの扱いになっていて、これだけでは評価できないと思います。

美術館事業の中にも、大衆的に、お客さんに美術館に親しんでもらうための事業も必要でしょう。あるいは将来のお客さんを獲得するために、子供たちにサービス券を配って、今回は無料でもいいから来てくださいというような事業も必要かもしれません。その一方で、芦屋のアイデンティティに結びついた、シャープで非常に芦屋の誇りにつながるような事業もやっているかもしれない。それをひとまとめに評価しろというのは無理です。評価の精密化をしないと、文化政策そのものがごみ箱状態で進んでしまうような気がします。もう少し行政とも協力しながら整理をしていくという作業をした方がいいと思います。

我々も、評論家みたいなことを言っていたら無責任ですので、同伴することが必要だと思います。だから、評価の作業を同伴するというのをやりませんか。行政のペースに合わせますから。

(米原部長) 今いただいた御意見ですけど、行政評価として芦屋市の場合、事務事業評価しかないことと、この評価表が、議会での決算評価で、決算委員会の中で使われるということがあって、節の単位になっている部分があります。

施策評価については所管課で取り組んでいくんですが、それが整理されると、今、会長がおっしゃっていただいた事務事業に関しての出し方、それぞれの細かい事業についても書き出せるんじゃないかと思います。

(中川会長) この基本計画をより有効に施策に反映していくために、ここを重点化したらどうか、これを実現するためには、ここをとんがらせたらどうかとか、そういう提案を次回以降出していきませんか。プロデュース型の役も果たすべきだと思いますので。

(根本委員) ソーシャルマーケティングみたいな視点がない。先ほどから、広報の話が出ていますし、それから新しい事業というのもイノベーションであったり提案型ということでは、経営学ではSWOT分析とか、マトリックスを作って、こっちは金のなる木だ、こっちは負け犬だみたいな分析をします。営利企業の経営判断では弱いところは切り捨てることにはなりますが、行政

の場合、マーケティングの考え方で顧客満足を市民満足に置きかえて、それからより広いマーケットをより広い市民サービスに置きかえて、それがどれだけ有効なのか、評価の部分でも使えるし、新しい事業展開をするときにも、強みを生かすところはどんどんやって、弱みを握っているところは、どう補強するかという議論ができるといいなと思いました。

(中川会長) 私も深く共感します。自治体はマーケティングは、企業がやるものだと思っ込んでるんです。企業が行うのはマネジリアルマーケティング、行政がやるべきなのはソーシャルマーケティングです。

マーケットを「市場」と訳すのではなく、需要の調査なんです。潜在的な需要調査をすると、必要なサービスが見えてくる。提供すべき事業が見えるのに、調査をしないまま、5年、8年と同じ事業をやっていって、お客さんが減ったら何でだろうと考えているからおかしいという話です。

調査するために、コンサル会社に頼んで委託調査やるとか、そんなこととは違うんです。行政職員自身が市民生活の中に溶け込んでおれば、そこから入ってくる井戸端会議の内容なんか全部マーケティングの材料なんです。そういうのがマーケティングの初歩です。

(椎森委員) おっしゃっているとおりだと思います。

(中川会長) 県立美術館は150人のボランティアがいるというのは、それも評価指標ですよ。参画協働でやるという、芦屋市は条例を持っています。だったら全ての事業にボランティアとかNPOとか地域コミュニティー団体とどう連携してるかというのが評価指標になっていないと、おかしいですよ。そうしたら市立美術館が、どれだけのボランティアを持ってるかというのは年々増えていかないといけない。図書館だってそうです。そういうものも評価指標にすべきではないかということですよね。

では、次回に向けて、皆様方に心づもりをお願いします。基本計画を読み、こんなことやったらおもしろくなる、事業と事業をつないでみるとか。組み合わせを変えてみるとか、そういう提案を、次回御用意いただけませんか。全く新しいもので出すのもかまいませんが、今やっていることをうまく活用するやり方を考えていきたいと思っています。

(柴田委員) 今の芦屋市のホームページのアクセス数、1日当たりの平均で十分です



ので、あと、主要な指定管理者で管理している施設の各ホームページのアクセス数について、次回、数値を拝見したいと思います。

(中川会長) 突然ですが、芦屋でこの文化審議会を母体としつつ、大阪でやっているようなアーツカウンシルを作れないでしょうか。芸術評議会。

(弘本委員) 審議会の中に位置づけるという形をとっていますね。

(中川会長) 芦屋というのは市民レベルも高いし、行政職員も苦勞をなさっているから、工夫をすれば、すごくエネルギーが出るという気がして仕方ないのですが、何で出ないんだろうと。制度疲労かな、組織疲労かな、政治疲労かなとか思うんですよね。そういう意味で、文化審議会の専門部会としてアーツカウンシル芸術評議会を作ろうとしている大阪府市統合本部の試みは、参考になると思います。あれは審議会の専門部会なんです。

(藤野委員) 審議会の中に置く場合、スタッフ的にできるのかどうかですよね。アーツカウンシルで動かせる財源が、まだおままごと程度ですよね。大阪市でもそれだけ人を抱えて2,000万円しか動かせないのかというのはね。

実験的に2,000万円が2億円、それから20億円になっていくのであれば意味があると思うんですけど。アーツカウンシルを機能させるとしたら、その財布の中で動かせる額は50億円とか100億円とか、そのくらいないと、食いつきがないんじゃないかという気がします。

芦屋市の場合、それは無理ですよ。1つの施設でも、西宮の芸術文化センターだったら25億円です。琵琶湖でも20億円です。県立美術館でも十数億円です。1つの施設でそれを動かしているわけです。アーツカウンシルを作って動かすお金がその10分の1だとすると、大きな影響力がないんじゃないかと。パイロットケースとしてはおもしろいんだろうと思うんですけど。

(中川会長) 小さく産んで大きく育てるしかないという判断です。結局は2年目、3年目にプロデュース能力、政策提案能力を発揮するかという、勝負です。

芦屋は、小型のアーツカウンシルみたいな実験をできるという気がするので、最終着地として、私は夢を見ているだけです。そこまでいったらおもしろいなと思います。

(閉会)