

(様式第1号)

平成25年度第2回文化振興審議会 会議録

日 時	平成25年10月23日(水) 18:00 ~ 20:00
場 所	市役所南館4会大会議室
出 席 者	会 長 中川 幾郎 委 員 根本 敏行 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, 御宿企画調整係長, 小栗主事
欠 席 者	委 員 藤野 一夫
事 務 局	企画部企画課
会議の公開	■ 公 開
傍 聴 者 数	0 人

1 会議次第

- (1) あいさつ
- (2) 文化振興基本計画の進行管理について
- (3) その他

2 提出資料

- (1) 文化振興基本計画評価票(案)

3 審議経過

- (1) 文化振興基本計画の進行管理について
文化振興基本計画評価票(案)について事務局より説明

(中川会長) 第2回芦屋市文化振興審議会を開かせていただきます。

今日の議題は、文化振興基本計画の進行管理について、評価方法を考えていきたいと思います。お手元の資料、文化振興基本計画評価票で、議論するには説明が欲しいというところがありましたら聞いてください。

(弘本委員) 前回の審議会では、事務事業評価シートを拝見しながら、それに対して施策評価のシートを作るときのアイデアが出ていたかと思うのですが、それはどのように反映されたのでしょうか。

(御宿係長) 前回の審議会では、事務事業評価でお示しをさせていただきましたが、現段階で、芦屋市が行っている事務事業評価の事業単位では、文化振興基本計画の取組を評価するには単位として大きいのではないかといったご意見をいただきましたので、今回、各課に取組状況を報告していただく際には、事務事業評価や、事務報告といった各課の取り組みを報告する書類を参考にしながら、取組状況についてより詳細にお答えいただくような形で依頼をしたところです。

各課の取組状況は、前回にお示しした事務事業評価よりも、詳細の取組が記載されているとお考えいただければと思います。

(安達課長) 前の審議会でもいろいろご意見いただきましたが、今日はこの評価票の中で、どのように形づけていくかをご審議いただきたいということでお示しました。そのため、まだ所管課と具体的な意見交換まで行っていません。

(椎森委員) 市民センターで市民絵画展をやっていますね。これの市民絵画展で、アンケート結果では、良かったというのが80%で、出品者、観覧者、それぞれ70歳以上、50歳以上だったことが特徴的だった。この年齢構成というのはアンケートに基づいた結果ですか。

(御宿係長) 市民センターに、この取組状況の詳細はどうだったかというのは、現在のところ、確認はできていません。

(椎森委員) 出品する方も、見に来る方も高齢者と理解すればいいのでしょうか。

(安達課長) まだ所管課と具体的な意見交換までしていないのが実情でして、単なる評価シートだけで分かりにくいということから、所管課からの回答内容をそのまま載せております。取組状況の記入については、例えば今後のビジョン、本当にビジョンになっているのかどうか、いろいろご意見あると思

いますので、所管課に伝える際の視点についてのご意見もいただきたいと考えております。

(中川会長) ご説明いただいたことを確認した上でご意見を賜りたいと思います。

まず、事務事業評価票はもう整理されている。これは行財政改革の仕事の中で整理されて、完成してきているものですが、それと、この文化振興基本計画の評価とは、完全に合致するものではない。事務事業評価は、コストとか生産量、つまりパフォーマンスの評価はできるけれども、アウトカムとして、どういう社会的変化をもたらしたのとか、どういう達成成果があったのかということとはできていないという点で、コストダウンには有効だけれども、政策選択とか、政策の練り直しという点では活用できない。だから、こちらでは文化振興計画を評価するための帳票、もしくはその基準を作っていく必要があるということは確認されたと思います。それを受けて事務局で作業をし、各部局にアンケートして、整理したのがこの資料だということです。

なお、整理の仕方は、芦屋市が独自に試行版を作ったものです。

そこで、これをより良いものにするためにはどんな着眼点、どういうアイデアを入れていけばいいかということのご提案をいただきたい。

(菘委員) 前回の事務事業評価よりも、数字だけではない内容が伝わるものになっていると思います。一歩か二歩、進んでいると感じております。

ただし、満足な評価であるAがすごく多いですけども、本当にそんなに満足してしまっているのか不安なところです。評価というのは、良かったらAにするべきですが、改善の余地がある場合はBぐらいにして、もっと上を目指してほしいというところがあります。

(弘本委員) 私も全体を見て、ほとんどがAで長期という括りになっているのは、担当している人が書けば、当然こうなると思うんです。皆さん、努力していますし、事業を続けたいと思っています。参加している市民の方は満足している人が多いだろうと思うんですね。嫌だと思って来ている人なんていないと思います。だから、来てくださる人と運営している人との関係性だけで評価すると、ほとんどがAで長期といった評価になると思うんです。でも、それで目的が達成されているかという点、またそれは違う

と思います。決定的に欠けているのは、個々の施策の目的が入れられていない。施策概要というタイトルが目的でもあるので、概ね何のためにやるかは表現できているんだけど、目的をちゃんと伝えて、この事業は本当にそれに応えられているか、もっと努力すべきところはどこか、他のものと組み合わせるとしたらどんな組み合わせ方があるかとか、気づきを引き出せるような、フレームを工夫する必要があると思いました。そのために、何のためにというところをはっきりさせる必要があると思いました。

(柴田委員) 前回までのお話に出ていました、他部署との連携について評価する枠が全くないというのが、まず一点。例えば谷崎潤一郎記念館と、芦屋市美術博物館他施設との連携。図書館と美術博物館との連携などを頻繁にしてもいいのに、あまり横のつながりが見えない課題が以前から出ております。うまく連携させましたよということも評価の対象にしてもいいのではないかと考えます。

評価につきましても、自己評価枠はありますが、第三者からの評価枠がありません。せめて他部署を、可能であれば、オンブズマンの方や、市民の方の回答枠があってもいいのではないかな。客観的視点が入っていないことについても、入っているとその評価に信頼性が出ますので、そういう枠があっても良いのではないかとというのが二点。

あと、広報、メディアに対しての評価について具体的な数値を挙げてほしいと、この会議で再三にわたりお話をしてきたんですけど、メディア評価についての枠が全くない。実際にメディアにどれだけ取り上げられたかによって、金銭面で計上試算する案も出ていましたが、芦屋市のPRに対してどれだけの貢献を果たしましたということを書かれていることで、長期的にこの企画を続けたいということについても説得力のある枠になります。追加することで皆さんのやる気が上に向くのではないかとと思います。

(椎森委員) 私もA評価がすごく多いので、本当にそうなのかという感じがします。サラリーマンをやめたんですが、自己申告という形で上司と面接する制度では、自分で評価するときは、自分を甘く見てしまうと思うんですね。評価の引き出し方を工夫すべきではないでしょうか。

イベントの回数とか、参加人数とかで評価をされると思うんですけども、

その意味でAと評価されるのであれば、やむを得ないんじゃないかなという気がいたしました。

評価から外れますが、図書館が今、本館と打出分室と大原分室、あと図書室として公民館の図書分室と、上宮川文化センターの5施設があります。図書館の本館は、イベントもありますし、図書室もありますので、入館者数もそれなりに多い。ところが打出と公民館は、入館者がほとんどいない。公民館では、職員の方も一人。場所等がせっかくあるのに、活用されていないんじゃないかという気がします。今後、場所のアピールとともに、もっと活用してもらうような工夫が必要ではないかと思いました。

寝屋川市が駅に図書館の分室を作って、時間も朝の10時から夜の9時までやっています。そうすると、会社帰りの人とか学校帰りの人とか、非常に便利だし、好評だと聞いています。そういう工夫を探してほしい。

例えば、芦屋では駅の近くだとJRあたりで、寝屋川市のような活用の仕方があるんじゃないかなという気がします。そういう個別案です。

(根本委員) 一つ目の話題は、進行管理ということで、改めて進行管理って何だろうという、ミクロとマクロじゃないかな。小さい範囲と大きい範囲がある。進行管理というのは、PDCAとか、決めた目標がきちんと達成されているかどうかということなので、小さいループで行くと、個々の目的と目標が明示されていないと、それが達成できたかどうかというのは分からない。記述を見ると、多くのものが達成できましたと言ってA評価になっていますが、定めた目標が達成できているのか、未消化になっていないのかということを見る必要があると思います。100%達成されればオーケーということであれば、Aが多くなるだろうと思うんですね。

一方、大きいループで考えると、設定した目標が正しかったのかどうかということにフィードバックされる。これは、年度内の評価ではなくて、次の計画を作るときとか、次年度の計画を作るときに、それをどうフィードバックするのか。小さいループで言えば、今年度達成できなかったから、次年度にリカバーしますという考え方もある。ただし、目標自体を見直したほうがいいというフィードバックは、A評価にしていられないですよ。出てこないからといって、ゼロではないけれども、イメージ的に出

てこない。

例えば、先ほど、市民絵画展が参加された方に高齢者が多かったというのがありましたね。それが、目的にかなっているのかどうか。目的が高齢者の方の文化体験を充実するという目標を掲げていれば、これはオーケーですね。あるいは、あらゆる年代の人たちに見てもらいたいと言えば、三角。若い人に来てもらいたいという目標を掲げていたとしたら、ペケということになりますね。それがフィードバック、個々の目標を掲げて評価する。それが一点目です。

二点目は、施策の目標が客観的にきちんと設定されているのか。先ほどの例を出すと、来館者がお年寄りの方が多い。そのこと自体がいい悪いではない。それを狙ったのかどうかということです。あるいは、何々のイベントを何件やりましたという、その本来の目標設定が妥当なのかどうか。例えば、第三者の委員会とか評議会を経て、その目標が設定されましたとか、完全に行政内部の議論で決めましたとか、そういうこともあるのではないかなという気がした。二点目は曖昧です。

三点目は、照会のやり方の問題で、この各課にお伺いを立てる方式だけでは不十分かもしれない。なぜかという、例えば8ページに都市計画課から回答があって、バリアフリーをやりますということなんですね。

一方、24ページに経済課から回答があって、いろんなホームページで連携して情報発信していますという記述があって、これなんかは評価できる記述内容だと思うんです。博物館、美術館が、地域振興、ひいてはツーリズムとか、そういう面につながるような情報発信をしていますということが回答されていて、これは、評価できる。

そのときに、都市計画課と経済課以外は回答がありませんでした。済ましていいのか。文化振興施策というのは、他部署と連携ということが出てくるので、それは、美術館と博物館の連携ということもあるし、もしかすると経済部局とか地域振興とかツーリズムとかの連携も出てくるかもしれません。そこは、聞いて回答が返ってこなかったということをどう評価するか。連携ができてないと評価するのか、面倒くさいから回答しなかったのか、気がついてないのか。これは明示的に連携ができてないとしたら、

回答が来なかったということ自体がバツですね。当然連携するだろうということだったら、こっちから名指しで文化振興の施策と連携してないんですかと聞かなきゃいけないのではないかという気がします。

五点目は、評価の客観的視点がない。自己評価だけで終わってしまっただけでは困る。我々大学はいつも、最近評価にさらされていて、偏差値が上がったとか下がったとか、倍率が上がったとか下がったとか、あるいは、全国ランキングで自分の大学はBランクだと言われる。そういうふうに、全国ランキングでこの芦屋のミュージアムはどのランクだと。外的評価で、例えば仮に日本公立ミュージアムランキングがあったとしてその評価のAに入ったと、そういう何か外的な評価軸が欲しい。

先ほど出た話で言えば、マスコミにどれぐらい紹介されたか、そういう件数を書いてもらう。例えば全国誌にどれぐらい出ましたかとか。そんなこともあると思います。

最後ですが、進行管理と言うからには、フィードバックしますよね。そのときに、投入した経営資源が十分だったかどうか。経営資源というのは、人、物、金です。例えば目標を100と定めて100達成しました、Aですと言ったときに、その100の目標を100達成するために、人手が足りていましたか。もう残業に次ぐ残業でその100を達成したのか、あるいは、人手が余った、すごい楽勝だったとか。そこをフィードバックかけないと、次年度の計画で、人を増やそうとか減らそうとか、予算を増やそう減らそうにつながっていかないという気がしました。以上です。

(中川会長) 一部重なっているので、ポイントを整理します。

まず、Aランクが非常に多い。当事者主義で行くとどうしてもこうなるのは仕方がない。自分で自分を厳しく評価するというのはやりにくいと。それから、市民参画でやった場合、参画してくれた市民に対して、我々の事業はBでしたなんていうのはとても言えない。市民が関われば関わるほど、悪い評価はしにくくなる。そういう意味で、非常に主観的評価に偏りがちではないのかという疑問がたくさんの人から出ています。

そこで、外部評価も必要なんじゃないかという意見もあります。それに関しては、この文化振興審議会は、外部評価機関になれるので、その外部

評価をこの委員会でお願ひしますという言い方もあります。外部評価のためのツール、あるいは、仕組みをもっと示してあげないといけないのではないか。一番安価な外部評価はアンケートですよね。ただ、アンケートも、来てくれる人にしかとれないという。来ない人からはアンケートとれないという問題があります。

この場合、認知度を調査することはできない。来てくれる人は、もともと認知度も親和度も高い。だから、支持率が高いのは当たり前で、その来てくれている人が怒り始めて不満足だなんて言ったらもう来ない訳だから、その次からは来ない人がデータに入らない。そうすると、常にいい、よい、満足したっていうアンケートから出てくるという矛盾はある。そういうデメリットも含めて、技術的に助言してあげる必要があるんじゃないか。

それから、複数部局との連携をしているのか、ネットワーキングしているのか、協働でやっているのかという、その軸が欲しい。

それから、外部へ発信する広報効果とかメディア効果の枠が要るんじゃないだろうか。特に芦屋という都市の名前を全国、あるいは県内でもいいですが、知らしめたというのは、芦屋の都市文化を光らせるという点で非常に大きな意味がある。文化振興基本計画は都市文化を意識してきたんですけど、最初のビジョンのときは、すごく芦屋文化と言っていたんです。基本計画で、だんだん穏やかにおさまってしまって、芦屋の都市を光らせるという発想がだんだん消えている。そういう意味で、観光関係とか、都市計画関係とか、商業振興とかの連携を意識する必要があると思います。

それから、もう一つ、進行管理をしていく上で、管理というのは評価ですから、この評価の仕組みとして絶対必要なものは、短期的な目標であっても、各事業部局が目標の設定をする努力をしないとイケない。中長期の場合は中長期の目標設定が必要になってくる。その短期の目標と、中期、長期の目標とは数値が、あるいは対象となる指標が変わるかもしれない。そういうトレーニングも要るんじゃないかと思います。

もう一つ、これはマスコミに露出した件数だけではなくて、雑誌の中には、都市ランキングが必ず載っています。例えばそのまちの名物は何だとかね。どれぐらいの認知度があるんだとか、載っているんです。そのラン

キングを上げるのに貢献したのかしないのかということも見ればいいと思うし、そのものずばりのランキングが出てたら、それ自体が評価の対象になりますね。そういう外部評価の、中でもランキング、マスコミへの露出ということも考えたらどうか。

それから最後に、事務事業評価は、コストとパフォーマンスが出ていたと思うんですが、ここではコストもパフォーマンスも出ていない。アウトカム指標も示されていない、その状態で評価はAとかBとかが出ている。

そこで、せめて投入した経営資源としてのコストはどうだったのかというのは、必要ではないか。サービス生産は何なのか。そのアウトプット目標はどれぐらいなのか。その次に、アウトカムは何かという議論をしないといけない。そんなふうにこの議論を受けとめました。

使っている言葉のうち、コストは、投入した人員量、予算、時間ですね。パフォーマンスは作ったサービス。例えば展覧会で言えば、延べ入場者数です。アウトカムは、その結果、世の中がどう変わったかということです。だから、このアウトカムは、短期のアウトカム、中長期のアウトカムとでは、指標が変わる可能性があります。その議論を現場がしていないのではないだろうか。だから出てこないのではないかというのが、心配なんです。誰のためにやっているんでしょうか。それをターゲットにしないといけないということを、皆さん、感じたようです。

(安達課長) 評価でAが多いというのはおっしゃるとおりで、各所管課が主観的な評価をしたものでございます。どういう視点が要るのかは、前回までの委員会でいろいろご意見をいただいておりますが、今回それは反映させておりません。あくまでも、この評価票に何が必要で、何が要らないのか、いろいろとお聞かせいただいた上で、最終的には委員の皆さんのおっしゃっている評価指標も入れて完成させたいと思っておりますのでございます。

(米原部長) 審議会の位置付けですが、役割としては、この計画の進行管理とともに、文化施策に対するご意見をいただくということと、この計画の文化的施策の評価もしていただくということを役割として位置づけております。もちろん、一つ一つの事業について評価していただくものではございません。全体としての評価をするに際して、必要なものはどんどん言っていただい

たら、それに基づくものをこちらで提供させていただきます。具体的におっしゃっていただきますと、我々としても準備しやすいというところです。

いただいたご意見一つ一つ、吟味していく必要があると思いますし、評価の視点としても、単年度ごとの一回一回で見ていただくのか、あるいは、長期的な取組としての視点で見ていただくのかというところについてもご審議いただけたらと思っております。

(中川会長) 事務局の意見に対して、具体的な提案をおっしゃっていただけますか。

(弘本委員) ここに付加したらいい要素として、一つは取組期間について、この期間というのは中期的に何を目指すかとか、短期的に何を目指すかとか、そういう意味で使うべきものだと思います。結果として、事業そのものが継続しているとか、継続しながら発展しているとか、そういう関係性があるものだと思います。取組期間を含むのであれば、何年度から始まって、何年間やっているかというようなことをちゃんと明記した上で、この事業の目標と目的を明確にする欄を設けないといけないと思いますが、その上で、中期では何を指して、長期では何を指しているのかということをお聞きできないと思います。それに対する評価がきちんと出てくるような、枠組みを構築しないといけないと思います。

枠組みができれば、おのずと今後のビジョンというところにも、むしろ何を課題と思っているのか、その課題を解決するために何をしなければいけないか、どこが弱点だと思っているか、何が足りないと思っているかとか、きちんと書いていただけたらと思います。

以前にお配りいただいた相模原市の平成21年度施策評価シートですが、厳密に指標の設定をして、しかもその目標値の考え方の根拠まで明記されていて、一次評価のところでは、有効性と効率性と満足度で評点をつけていくというような形になっています。かつ、課題と解決策も明記していくというようなことをされている。このように何を問題として何を解決していかうとするのかということをお意識できるような枠の設定が必要だと思います。あと、マスメディアへの露出や、市民ボランティアの参画の度合いとか、他の団体との協働とか、評価のポイントとすることは賛成ですが、事業によっては必ずしもそれがなじまないものもあると思うんです。それ

だけで図れないとか、記事にもならない。だけど、とても大事だというようなものもあります。だから、目標だけがひとり歩きしてしまわないようなバランス感覚も必要です。そのためには、それぞれの事業が何を指すのか、市民の手に届いているのか、必要な人に届いているのかというところが押さえられているんですか、どうですかということを中心にきちんと問いかけていくという、職員の方がそのことに目を向けていくというような形の評価票にしていく必要があると思っています。

(柴田委員) 根本先生と同じですが、自己評価のAの根拠となる数字を提示するカテゴリを作ってしまうのが一番スマートだと感じています。

市民センターの市民絵画展であれば、まずメインターゲット層はどこだったのかを目標として明記していただくこと。それに対して、来られた層が何%。70代、団塊世代、リタイアされた方を中心に来てほしいと思って絵画展を開催しますというものに対して、参加人数も多く、しかもターゲットの層ばかりが来た場合は目標達成になりますので、Aと記載していただき、その上で、それを達成するためには、目標予算として出したコスト、余計な出費がなかったか、問題なく人が来たというのであれば達成でA。

基本目標に関しては、メインターゲット層が目標数参加されたという短期目標がやり遂げられていたのであれば、とりあえずAでもいいのではないかな。

認知度は、入場者数の目標を出し、それに対して達成しているのであればA、達成できていないのであればBなりCなりの数字で、なぜ達成できなかったのかという反省点も踏まえて書いてほしい。市民がどれだけ来たのか、市民ボランティアの参加目標があるのであれば、その数値も明記したほうが、どれだけメディアで取り上げられるかで縛ってしまうと、ネガティブなものになればなるほど、メディアに取り上げることも非常に難しくなります。ターゲットとした層に訴えるイベントをして、その層に合致していたものであれば、評価数字をしっかりと出して、その総合計を自己評価として書く、もしくは自己評価をその中に一つ割り振って、総合評価はB、もしくはAダッシュ、場合によっては、全部総合したらBにもならないようなもの、というような数字が出ていると、こちらもその数字

に対してすごく根拠を感じますので、評価もしやすくなると思うんです。なので、これに関しては、具体的に評価を入れてしまってもいいのではないかなと感じました。

メディアに対しても、本当はメディアでも地域のローカルコミュニティーのものでしたら、すごく安く載せられたり、ただで載せられたりするものもありますし、全国紙の広告だと300万円かかるものもありますので、値段で計算したほうが早いんじゃないかなと思うこともあるんです。全国的に見てもらうことがあれば、それは評価してもいいと感じます。

(井原委員) まず、この自己評価を拝見して、AとBしかなかったことを私も、皆さんも感じたと思うんです。それだったらSとCは要らないんじゃないかというぐらい。まあこんなもんだろう、まあまあできたと感じたらAをつけて、足りなかったなと思ったらBをつけるぐらいの評価しかしていないんじゃないかなと感じました。

ただ、施策の柱があって、その具体的な施策として、それぞれ細かく事業ごとに評価をしておられるので、その細分化に関しては、とても好感を持っています。一つ一つの事業をよく読むと、一つずつ、とてもおもしろそうだなと感じるので、もっと一つ一つの評価を細かく精度を上げて明確にしていけば、逆に全体として目指すべき目標というものがはっきり見えてくるのではないかと思いました。今の状態ですと、細かく細分化はされているんだけど、一個一個がぼやけている感じに受け取りました。

今後は一個一個を細かくしていくことで、例えば1のアで市民の文化活動の充実というところに目指すべき目標が浮かび上がってくるとか、一個一個の精度を上げていくことで、そのまとまりの中で目指すべき目標というのが見えてくるような形に持っていければ、中身のある文化振興ができていくんじゃないかなと感じています。

ただ、全て数字で評価をすると、分かりやすいですが、そればかりになってしまうのはよくないと思っていて、評価する人が書き込みやすい設問をしていくべきだろうと思うんです。そのためには、一年間の目標、5年間の目標、10年間の目標とか、一つ一つステップアップしていけるような細かい目標や、課題が設定されていくべきだろうと思いました。

(田中委員) 例えば新聞とかテレビにどれだけたくさん取り上げられたかというのは、事業そのものの評価にはならないと思うんですね。それぞれの事業で広報を手に入ればメディアに取り上げられるし、事業自身がそんなにすばらしいものでなくても、広報をうまくやればというようなところも出てきますので、いかに広報が上手であったかの評価になってしまうと思うんですね。

それよりも、もっと地味な評価を。例えば自己評価の次に、芦屋市民の評価とか、あるいは外部の方たちの評価とか、地味な評価をもっともっと積み上げていったらどうかと思いますね。

(権森委員) ここでは施策の柱とか、基本的な施策が目標になるかもしれないですけど、余りにもこれが漠然とし過ぎているような気がします。それから、例えば評価票に、個別目標に対して、こうでしたよというような形で評価すれば、我々も非常に分かりやすいんじゃないかなと思います。

だから、その目標の中に、短期目標とか長期目標とか中長期目標とかを決められるのが一番良いと思います。

(菘委員) 評価軸で、新規性というのはどうかと思いました。というのは、市がやる事業は、毎年同じことをする、第何回とするものが多い。同じことを続けていくことも大切な場合がありますけど、より良く、より満足度が高く、何か新しい工夫をできればして行ってほしい。そうすることで、ニュースとして取り上げられることにもつながります。内容が去年と同じだと取り上げられにくいけれども、新しい内容が入っていると取り上げられやすいということもあると思いますので、新規性という見方を一つ入れてもいいのではないかと思います。もちろん、新規性がゼロだけど、ほかのことが高いからすばらしいという事業もあると思います。

(根本委員) 具体的にどういう項目を設けたら評価に結びつくかというご質問だと思います。一つは、課題の指摘という物の見方が全般的に少ない。例えば利用者アンケートというのが幾つかありました。それは確かに外からの評価ですね。例えば市民モニターとか市長への目安箱とか、パブリックコメントとか、難しいですけど、議員にヒアリングするとかね、いろんな声を拾い上げるということはあると思うんです。

先ほど、寝屋川市の図書館の話も出ましたけど、もっと遅くまで図書館

開いてくれたらいいのにとこの意見は、今の図書館に来ている人からは出てこない。行こうと思ったけど、いつも自分は図書館を使うことができなくて、他都市を見ると、遅くまでやっているところがある。アメリカだと、24時間という図書館もある。その意見は、どこから拾い上げるのかということじゃないか。これは、現況の計画がきちんと計画どおり達成しましたというレベルではなくて、そもそも計画が、その営業時間でいいのかという課題の指摘、これをいろんなチャンネルを使って市民の声を拾い上げるということが大事だろうと思います。

それから、もう一つは、自己申告による評価であること。どうしても守りの姿勢に入るので、後から突っ込まれないような結果が出てくる。だけど自己申告がだめだという話じゃなくて、評価したA、B、Cが、その後どうなるのかということじゃないか。例えばBやCをつけてしまったら、自己申告で、端的に言うとボーナスが減るとか、給料が減るとか、出世が遅れるとかということだと、自己申告でB、Cは書きたくない。だからB、Cと書かずに済むようなことを書いて出してくることになる。

そうではなくて、BをAにしたとか、CをAにしたということは大いに評価されるんだという仕組みになっていけば、今年はCですけど、次年度Bになりました。よくぞやったということになりますね。A、B、Cをつけた後をどうするのかということが庁内で共有されていないと、照会だけまいて、A、B、Cつけてくださいと言ったときに、Aしか出てこないということになりかねないんじゃないかなという気がします。

三番目は、細分化された個々の項目ごとに目標を示してという議論がありましたね。それは、アウトプットに近いと思うんです。アウトカムは、なかなか短期には出てこないけれども、市民の側がどう文化的生活のレベルが上がったのかというような考えですから、これは個々の項目についての市民の声ではなくて、市が定期的にされている世論調査のような、定点観測みたいなことで、住んでいて良かったというふうになりましたかという。数字でやるとしたら、年間に市民が何件ぐらいコンサートに行ったり、展覧会に行ったりできていたかというようなこと。あるいは、都市のランキングとか。そういうのは単年度ではないので、いろんな施策をやった結

果，トータルとして，定点観測で，良くなってきましたねと。これは，個々の施策にフィードバックする話じゃなくて，この文化振興計画全体の評価みたいな話になるんでしょう。そういう意味で，大きい評価軸ということになるんじゃないかと思います。

ただし，阪神間のように市街地が隣接していると，例えば市民に年間何回ぐらいコンサート行かれますかと聞いたときに，芦屋市の施設に行っているとは限らない。大阪，神戸の施設に行っている可能性がある。それをよしとするかというのは，非常に上位の政策概念になるので，交通を便利にして，神戸でも大阪でもどんどん行ってください，それが芦屋市民の幸せですと言うのか，芦屋市民は芦屋市内の施設に通うことが幸せですと言うのか，これはもう哲学の話ですよ。

逆を考えると非常に明解で，市民の皆さんがどれぐらい来てくれましたかというのは，当然大事。納税者が来た。だけど，大阪や神戸からもたくさん芦屋に来てくれました，東京からも来てくれましたというのもプラスに評価できるんじゃないか。こっちは明確に評価できる。そういう指標もあっていいかと思います。

最後申し上げたのは，個々の施策ではなくて，全般的な評価項目になると思います。

(中川会長) 今，出た意見は，評価すべき指標が抜けているということ。マスメディアの露出，市民ボランティアの参加度，他部局もしくは他の民間機関等との連携・協働の実績，それから，今までの前例を覆すような新規性あるいは革新性の導入。これらは，主要指標でなくても補助指標で，これに合致するんだったら評価に入れてくださいと。これはプラスアルファで評価できますよというふうにして，加点法で入れてはどうですか。それがまだまだあるかもしれません。こういうこと頑張ったら良いと誘導できるような，元気が出るような，しかも，現場が使いやすい指標を新しい工夫として考えないといけないということですね。

しかし，指標の出し方という点で，市民満足度調査とか，来場者アンケート調査に収束することに皆さんは不安を感じておられる。それ以外の何か指標はないのかという。

認識度調査というか、認知度調査というのはやっぱり必要ではないか。その次に親和度調査があって、その次に支持度調査と、こういうふうになる。だけど、お金のかからない調査方法を考えないとだめですね。そうすると、定点観測になるんです。最後は、一年に一遍、無差別抽出で市民意識調査みたいにやるというものしか残らないんです。それに、どういう設問を入れるかという話になる。マクロの話から言うとね。だから、マクロベースでの有効性の調査は、市民満足度、あるいは市民認識調査というところでやるしかないと思います。

神戸市は各部局ごとにアンケートをとっていますけど、総合計画のアンケートは、毎年1万人調査やっています。各部局の要求を聞いて、そこで大体30問ぐらい設問入れていっているんですけど、例え1万人でも、30問も答える体力のある人少ないですよ。

だから回答率が50%を切るんですね。総合計画が8章あって、大体柱ごとに4本ずつぐらい評価項目がついていて、それで32項目なんですね、それが市民アンケートの項目になっているんです。ところが、それでは足りない。そこで、補助指標として、分野ごとにある審議会に、担当している部局が独自に調査して報告しているんです。

私が関係しているのは、参画協働推進部局なんだけど、評価項目が全部で50項目あります。その50項目が毎年報告上がるんです。その50項目についてどうやって報告が上がるかといったら、アンケート調査をしなくても、日々の日常業務の日報、月報の積み重ねで出てくるアウトプットデータが出てくるんです。アウトカムでなくても良いですよ、アウトプットがどれだけ出てきたかだけでも報告してほしいと言っています。だから出やすい。ここには性善説が働いています。これだけの仕事量をやれば、当然これだけ良い変化が出るはずだとみんなが信じれるものは、これはアウトカムを要求しなくてもいいんです。その場合はアウトプットだけでいいんです。だから、何でもアウトカムでないとだめと思ひ込む必要はない。しかし、日常の業務月報、日報から上がってこないものは、違う手法で探さないといけない。しかも、お金かからないようにしようと。どうにもならなかったら、アンケート調査、それも意識調査。

一番現場が逃げやすいのは、自分のところへ来てくれる人の満足度調査。それすら低かったら、もうアウトですけどね。

そういうことをまず頭に入れて、今、補助指標がまだまだ出せるのではないですか。これはマーキングしておいてください。特にマスメディア、市民ボランティアの参加度、それから他部局、内部他部局、それから外部との市民団体、市民機関、民間機関との連携・協働の実績。

それから、この内部評価が主観であるということは確認できましたから、内部評価であっても客観的に評価できる指標を出してあげる必要があると思います。それはどうするべきかといったら、達成度評価、それからプロセス評価の二つを入れたらどうでしょう。達成度評価を出すためには、何の問題意識を持って、どのようなことを実現したいということを課題として設定し、そして、それをどのようなサービス供給、事業供給することによってしようとしているんですかという、この三つの問いに対して答えてもらうことですね。それに対して、いや、前からやっているからです。前例でやってるんです、というところをもう一遍考え直してほしい。何のために、何を变えたいから、誰を対象としてやっているのかという問いをやってほしいんです。それが出てくる個票になってほしい。そのときに、また上に戻って、『ゆとりや潤いなどを実感できる心豊かな市民生活を実現するためです』と言ったら、アウトだと言ってください。

これを実現するために、あなたの部局はどういう協力ができるのかということを知っているんだと言ってください。

そこで、根本先生がおっしゃった課題が見えてくる。その設定課題が見えてきたら、目標が大分クリアできたなとか、あるいはできてないなとか見えてくるはずですよ。根本先生がおっしゃったような小さなループの世界ですよ。大きいループの、大きな政策目標の話ではまだありません。

例えば、具体的に行きましょう。15ページの市民絵画展は何のためにといったら、創造的活動の成果を発表する機会の確保であり、その上は、人材育成に関する支援ですね。さらにその上は、市民の自主的な文化活動の推進です。そうしたら、市民絵画展における決定的な指標じゃないですけど、一つの指標として、新人がどれだけパーセンテージ増えたのですか、

総応募者数の中で。絶対数としては何人増えたのですかと。その視点が抜けておったら、まずいんじゃないですかね。

美術博物館も、新しく参加する人がどれだけ増えたんですか。それプラス総入場者数がどれだけ増えたかも問われるはずですね。そういうふうにして指標が次々と出てくるんじゃないですか。

例えば、学校教育課、13ページ、中学校で毎年全中学1年生には県のわくわくオーケストラ事業に参加している。すごい頑張っている、いいことやっていると思うんですけど。ところが、文化庁の文化技術体験事業を活用して2中学校で洋画家による講話とかをやっていると書いてあるんですけども、芦屋市は2中学校しかないんですか。

(米原部長) 3中学校あります。

(中川会長) じゃあ、もう一つの中学校、なぜ外れてるんですか。これ、全中学校を目標とし、全中学校の、生徒数、全体が母数になりますね。その分母のうち分子を何%の目標とすると設定すべきだと思います。

上の段のわくわくオーケストラでは全中学1年生ですよ。これを続けていくことを目標とするようにすればいい訳で、100%が毎年目標です。そういうふうと考えていったらどうですか。

例えば高齢福祉課の高齢者証明書の発行なんかは、発行人数249人ですかね。これ難しいですけど、本来、市内の指定公共施設、公共的施設、興業施設、割引料金で利用できる訳ですよ。指定公共施設もしくは興業施設に協力依頼をして、高齢者割引のカードを見せた人は何人いますかというようなデータをとるべきではないですか。利用率が出てきませんか。

他に、高齢者証明書を発行した高齢者の方々をターゲットとした、ついでの調査をしたときに、どれだけ使ったか聞くとかね。これ、二年に一遍でも三年に一遍でもやったら意味があると思うんですよ。

(米原部長) ここに記載されている24年度、25年度のものに関しては、今から数をカウントするのは難しい部分もありますので、次回に生かす方法で対応せざるを得ないところもあることはご了承いただけますでしょうか。

(中川会長) それは構いません。スタートラインはいつでも構わないです。

分母を意識して、その分子の比率を上げていくということがどの部局で

もターゲットになるはずでしょという、その意識転換をしてほしいんです。広く全市民に対して、たくさんの機会を供給するんですみたいなことを言っている時代でない。子供がターゲットなら子供が来やすいように設定してあげる。障がい者がターゲットなら障がい者をターゲットとして来やすいように設定するという戦略思考を持ってほしい。広く皆さん来てくださいと、口では言っても、全ての市民が対象という事業はもうありません。

マーケティング的な発想を持ってほしい。本当にお客様に来てほしいと思う事業があるんだったら、来てほしいと思う行動をせよということです。ただ、お店広げて来るお客さんを待っているだけでは殿様商売ですから。どんな事業も殿様商売をやっている時代ではない。そういう意識転換を図ってほしいというのが、この評価システム導入の狙いです。

だから目標数値、あるいは目標ターゲットを課題設定するなら、必ず出るはずだと根本先生はおっしゃったと思います。

それで、もう一つ、都市政策としての大きなターゲットという点では、アウトカムで測るべきというのは、揺るぎがないんです。中長期アウトカムという。ただ、それを測るのは非常に困難がありますよね。なので、根本理論を使って、何が課題なの、何をしたいのということだけははっきりすれば、当然、対象母数である分母がはっきりします。その母数に対して、どれだけの人が参加したという比率で、まずはやれると思います。ターゲットティング、あるいは課題設定を明確にしてほしい。

私は、中長期的な評価をするのであれば、市民アンケートの中で一つか二つは中長期項目を入れてもいいと思うんです。それは芦屋に住んでいる方に、住み続けたいという人が、芦屋は文化的なまちだと思っているかどうか。なぜ芦屋に住みたいと思うのですかというときに、文化的なまちだからとかいう選択肢も入っていて、その比率が高くなることが中長期目標だと思います。住み続けたい理由として一番多いのは便利だから、医療機関が豊富で近くにあるから、福祉が充実しているからとか、このあたりはどこでも聞いていますよね。そこに文化的なまちとしての要素として、芦屋の都市格とか、都市イメージとか、市民が非常に魅力的な市民が多いからとか、文化のイメージをばらしていく訳ですね。それを聞いてみるんです。

つまり、分類するならば、芦屋という都市の資産としてのハードウェアの評価と、ソフトウェアの評価と、ヒューマンウェアの評価とを聞けばいい訳ですよ。それを分野別にばらしていけば、幾つかの選択肢ができます。それと企画課ならば、不動産屋さんと連携をとって、土地の価格と文化的な事業も展開されている関係との相関係数ぐらい、探り当ててもいいのではないかなと思うんです。例えば犯罪発生件数、交通事故発生件数は、当然、逆相関関係であることは分かっているんです。それを打ち消す作用があるんですね、都市イメージとしての文化のレベルが高いというのは。それはまた課題として残しておいたらいいと思います。

(安達課長) もちろんこの評価票が完璧とは、当然思っておりませんし、これをまた所管にフィードバックして、良い形でやっていきたいと思っております。今、いろいろ補助指標とかお聞きしたんですけども、この評価票の形をベースにしていいのかどうか、一番こちらとしては知りたいところです。

(米原部長) この審議会として、評価いただく単位として、どのレベルにさせていただいたらいいのかというところが、まず一つあります。全体で評価いただくのか、今回、説明しましたように、基本的施策の単位で、審議会コメントというふうにしておりますけど、この単位なのかとか、こういったことも、まとめ方にも影響してきます。こういうものが出てきたら評価できますというご意見は、今日、いただいたと思います。逆に、どの括りで評価していただけるかというようなところも、併せて方向性も決めていただきたいというのがありますので、ご審議をお願いしたいんですが。

(根本委員) どのレベルかという、細か過ぎても困るし、大括り過ぎても困るので、今ある区分というのはリーズナブルとは思いますが。自己評価を一旦つけたものに対して、審議会として、これに並べて、審議会評価というのを評価するのか、あるいはこの書式のように、ア、イ、ウ、エ、オの括りぐらいで、総括的、包括的な評価をするのかというところは、今の帳票の設計は後者になっているんですよ。一つ一つの自己評価については個別にはコメントしない。だけど、このア、イ、ウ、エ、オの施策の括り単位ぐらいで、審議会として何か意見を述べるという、そういうスタイルです。このままで、評価してくださいということになれば、大括りの意見をつけると

ということしかできない。

一方、これは次年度以降ということですけど、この担当者評価というところは、目標設定があって、課題の指摘があって、だからこういう施策をしました。目標は100だけど、80まで達成しましたというようなことが、逐一書かれていれば、この自己評価A、B、Cについて外部評価を並べて書くということもあり得ると思うんですけど、それはかなり細かいし、シビアだし、やる意味があるかということもありますよね。だから、この帳票をもとに審議会としてコメントするとしたら、このア、イ、ウ、エ、オの括りぐらいで包括的にコメントせざるを得ないのかと思います。

あと、今後のビジョンというところが、曖昧過ぎる。どのページを見ても、特に17ページなんて非常に抽象的で、市民参画課なんて、今後も継続的に事業を行っていきたいって、言っても言わなくても同じです。一方、あら探しをするようなことをすると、現場がシュリンクしてしまうというのは分かるので、何か将来に向けてという方向を出したいんですね。

自己評価が客観的にされていれば、それに対してこっちが重ねて評価する必要はないと思います。目標設定の全てが数字でなくてもいいんですけど、記述があって、だからAだとかいうふうにしていけば、それ自体にコメントする必要はない。そういう帳票になっていけば、この審議会からのコメントという包括的なコメントでいいと思うんです。ただ、このままだと、各項目ごとに、これAと言ってるけど、これは評価になってないとか、全部コメントしなきゃいけないかなという感じがしますね。

もし次年度以降、各課にこれをお伺いするときに、目標の設定という枠を作って聞くとしたときに、A、Bのつけ方が気になるんですね。達成したらAというスタイルにしたら、達成すれば、ほとんどAがぞろぞろと出てくるということと、それが今後どう使われるのかということなんですけど、Aじゃないとまずいなと思った瞬間に、目標自体を低目に書くということが起きますよね。そうなってくると、そもそも目標の設定が妥当なのかというのは、この帳票からは出てこなくなってしまう。

僕は、実は専門は理科系で土木なんです。例えば環境指標とかで言うと、何が何ppmとかってはっきり出る訳ですよ。市街地の中の池、沼なんてい

うのは、どうやったって環境基準は厳しい訳です。それが、いつまでたっても環境基準が達成されないという、担当課が腐るんですよね、それが国の基準は未達成だけど、去年、今年、一昨年と比べると、上昇している。100には行ってないんだけど、70が80になり、80が85になり、そういう微分で評価してA、B、Cをつけるというやり方もあるんです。だから、この照会を各課に投げる側が、どういうスタイルで投げるかというその設計が大事で、それによって、審議会としてどういう評価をするか、どういう意見を申し述べるかというのが変わってくると思います。

(中川会長) 行政がやりやすいようにこの審議会を使ったらいいのではないかというのが我々の本音です。行政がより良い文化政策ができるように、私たちがどう使うかということを考えてほしいと思うんです。これが答えです。

その上で、誠実な仕事しようと思ったら、施策の柱1番についてはこう、施策の柱2番についてはこう、施策の柱3番についてはこうというぐらいのコメントと評価を返すというのが年次行事になるのではないか。その年次行事をするためには、今、この帳票をできるだけ客観性を帯びて、しかも原局が元気になるような形の帳票に持っていく作業に協力していると、こういうことですね。

そこで、もう一つ出てきたのが、今のA、B、C評価がどうやら達成度評価ではないのか。達成度評価に非常に大きな問題もあるので、達成度評価とプロセス評価と両方入れないといけないのではないかということだと思います。達成度評価の対象目標も、原局がこれは今後五年以内にこれぐらいはいけるぞというような妥当な数値目標を出していただくように指導されたらどうですか。できないことは言わない。仮に、その目標数値設定を出して、失敗したと思ったら、この審議会に目標変更をお願いしますと言う、それで結構だと思います。そうすると、またその達成度の評価が変わる訳ですよ。最初は1万人目指すと言った、これが無理だと言ったら、5,000人にしますと言ってもいい。その1万人に対して、初年度1,000人しか行ってなかったら、何%未満をA、B、C、D、Eだと定義した場合、Eの評価になるものが、目標を変更することで、それがCに上がるかもしれない。それぐらい弾力的に考えたらいいと思います。

大事なことは、何をどうしたいの、だから何をしたいのということ、はっきり自分たちの思いを整理してほしいということです。そこから当然目標が出てくる。だから、目標指標を設定するということは、自分たちが一体何のために、誰のために、何をということを考える初歩に戻ってくださいということにほかならないんですね。

指標も、達成度指標とプロセス指標、プロセスというのはベクトル、上向きか、横向きか、下がっているか。だから、達成度は近づいているけども、積み上げ型の達成目標の場合、年々人数が減ってきていますとなったら、達成度はAに近づいているけど、プロセスは下がってきている。その二つを入れたほうがいいと思います。これが今日のご提案です。

(米原部長) 今日いただいたご意見は、項目として全てを入れれるとは思えないですけども、今後というところも含めまして、会長がおっしゃった、何のために、何をどうしたいのか。そここのところの整理だけはしたいと思います。ただ、目標値の設定までであって、今どういう状況かというのを客観的な数字で表すところは、今回難しいと思います。それは次年度以降の課題として、進行管理に対する評価をいただいたと思いますので、今年度あと一回の中で何とかまとめていきたいと思います。

(根本委員) 先ほどの自己申告で評価するとき、目標の設定が妥当かということをお願いしたんですけど、具体的な例えで言うと、図書館があるとする。図書館に年間利用者が何人です、何万冊ですという数字があったとして、それを原局が自己申告で目標設定して、達成しましたということを繰り返していくと、さっき言ったように、ペケがつかないように、本図書館は利用人数延べ1万人が目標ですと。今年は延べ1万人達成しました。次の年は1万100人でしたというふうになっていくんだけど、そもそも1万人というのが適正規模かというチェックはどこで入るのかなというのが、ずっと気になっているんです。そういうのは自己申告で出てこない。そうすると、マネジメントとして施設管理者、それは図書館長なのか、所長さんなのか、営繕課なのか、文化施設で、そもそもこの面積何平米の図書館は、利用人数1万人を想定して設計しているのに、目標が8,000人ではだめではないかというチェックはどこで入るんだろうというのが気になったんです。

ホールは分かるんです。例えば500人のホールで、常に500人埋まる訳じゃないですよ。けど、500人のホールなのに、いつも100人しか入らないという、これは規模の設定が違ったんじゃないのか。そうすると、中長期的にはホールの中を改装しようなんてことになるかもしれないとか、それは誰に聞いたらいいのかなというのが気になるんですよ。各課の課長さんか、ホール経営の責任者か、図書館の規模が適正かというのは誰に聞いたらいいんでしょうか。それは原局との間でやりとりしていたら出てこないんじゃないか。議会がやるのか、分からないんですが。

(中川会長) 手法とすれば、類似団体の数字を集めて平均を取るという方法もあります。容易なのは中核市とかのグループですね。全国中核市のデータを集めれば、大体ほぼ人口規模が一緒だから、類似団体ではほぼ一緒なんで、使えます。そこでの平均の、例えばホールの稼働率とか、図書館の延べの登録人数とか出せるんです。ところが、思いのほかばらつきが激しい。似通っているかといったら、あんまり似通ってない、差が開いています。

それから、全国平均を採る。例えば前後1万人規模の誤差の範囲内の類似都市を集めて、その中で平均、例えばルナ・ホールは平均稼働率はいくら、全国平均はいくらか。あるいは、4大都市圏ではいくらかとかいうのを出して見てね、その中で、我がホールはここから少なくとも今後五年以内に5%上げますとかいうのが目標数値だと思うんですよ。

(柴田委員) 私も一点、この資料自体に各課の記載担当者の名前がないことがすごく気になります。私は一般の業者なので、自身のお客様にプレゼン資料などをお出しするときには、必ず担当者の名前が入るんですけど、これは課として全部書かれています。個人名だと、書く内容も、自分が評価されたいというポジティブな部分で、内容も濃くなっていくのではないかな。ネガティブな部分で書いてないのかもしれないんですけど、名前の記載はあってもいいのではないかと感じました。特にいい施策をされた方の課長名がありましたら、名物課長として人気が出るのではないのでしょうか。

(中川会長) 課長のお名前を書いておいてください。最終責任者は、課長だから。

それでは、これで第2回の審議会を終了させていただきます。

(閉会)