（第1号様式）

第３回芦屋市文化振興審議会　会議録

日　　時	平成２５年１月１６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 欠席委員　根本　敏行 委　　員　弘本　由香里 委　　員　菘　あつこ 委　　員　三宅　正弘 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	２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）　今日は，審議会の方に，前回に引き続き長岡生涯学習課長と，それから，この審議会の協議内容をお聞きいただくために，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」の方から，副館長に御出席をいただいております。

それから，谷崎潤一郎記念館の指定管理者の読売・武庫川学

院事業連合から館長に御出席をいただいております。

どうぞ，この審議会の内容がどういう議論かというのをお聞きになって，ぜひ参考にしていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

それでは，会議に移らせていただきます。会長の方でよろしくお願いいたします。

（中川会長）　皆さん，今晩は，それでは，ただいまから平成24年度第３回芦屋市文化振興審議会を始めさせていただきます。

会議開催に当たりまして，現在時点で６人の委員が出席しておられますので，会議は成立しております。今日は傍聴者はおられませんね。

（事務局青田部長）　そうですね。美術博物館，谷崎潤一郎記念館のお二人は傍聴者という扱いでお願いします。別にオブザーバーという形でもありませんので。

（中川会長）　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。事務局から御配付いただきました資料について御説明をお願いします。

（事務局青田部長）　それでは，お手元の資料の方をごらんいただきたいと思います。前回の宿題を，まずこの委員会の中で御指摘いただいたところです。

「美術博物館を評価する上での指標について」というタイトルがついております。芦屋市文化振興審議会資料，平成25年1月16日作成ということでお配りしているかと思います。

これは，２ページ以降で施策評価の指標というのも会議録からとった分も含めまして，アウトプット，アウトカムに回すものをまとめております。説明は，また後で申し上げます。

それから，「谷崎潤一郎記念館の管理業務に関する報告」について，これは，平成22年4月から平成23年3月にかけての事業報告でございます。指定管理者としてやっていただいております

ので，これに関する報告書です。

それから，同じく平成23年度，事業報告書として，平成23年4月から平成24年3月までの管理業務に関する事業報告でございます。いずれも指定管理者として，法律上，報告をしなければならないと義務づけされているものでございます。以上の資料でございます。よろしいでしょうか。

（中川会長）　今の説明について，何か御質問等ございますか。よろしいですか。今日配付された資料については，簡単にお目通しいただけますでしょうか。

（事務局青田部長）　それでは，私の方から簡単に，まず前回の宿題の分を簡単に説明させていただきます。

まず，美術博物館を評価する上での指標ということですが，芦屋市美術博物館のミッションとも言えるべきもの，沿革のほうをまずご覧いただきたいと思います。

「芦屋市立美術博物館は1991年の開館以来，芦屋ゆかりの美術家を中心に，近代・現代の作品や芦屋の自然や歴史に関する文化財・考古資料の収集・保存・調査・研究を行い地域の文化振興に貢献してきました。これからも市民の皆様が気軽に立ち寄れる美術館を目指し，市民の皆様が美術に接する機会を提供します。また，子供たちが本物に接し，感動する手助けとなる美術館を目指します。」ということが，沿革ですけども，ほぼその分がミッションに近いと思われます。

それから，参考までに西宮市の大谷記念美術館の概要を挙げております。ここも，抜き出したところはミッションに近い部分でございます。

紹介させていただきますと，「1971（昭和46）年に故大谷竹次郎氏が長年にわたって蒐集した美術作品と宅地を西宮市が寄贈を受け，広く一般に公開するため，1972（昭和47）年11月３日（文化の日）に開館いたしました。

日本とフランスの近代絵画を中心とした当初のコレクションに加え，版画や地元作家の作品の蒐集にもつとめ，現在では

1,000点を超える作品を収蔵しております。毎年行われる『イタリア・ボローニャ国際絵本原画展』は，子供たちからお年寄りまで幅広い年齢層の来館者があり，多くの人々に楽しまれ，親しまれる展覧会として有名です。これら以外に毎年２-４本の企画展が開催されています。また展覧会以外には，『ミュージアムコンサート』や『お茶会』も行っており，広く市民に親しまれる美術館を目指して活動しています。」ということでございます。

このミッションといいますか，この沿革，ホームページにはこういう形で載っていますけども，こういうことをもう少し打ち出しできるんじゃないかという御意見がございましたら，どうぞ言っていただきましたらありがたいと思います。

（中川会長）　今，この資料をもとに評価指標の議論にもういきなり入りつつあるんです。三宅委員さんから自由に御意見をください。今回，もうちょっとこれをブレークダウンするというか，具体化をできるような議論をしたいと思いますので，美術博物館の方でもいいと思います。どっちも共通できるのはできるとこあるんですけど，美術博物館で結構かと思います。

（三宅委員）　今年，グッゲンハイム美術館（ニューヨーク）か，アムステルダム国立美術館でまた具体が始まるんですかね。

本当に，去年の夏には六本木に芦屋川が再現されてるという，芦屋川自体が六本木にでき上がっているという状況の中で，一方で芦屋ではどんどん忘れ去られているというところがあって，それで芦屋らしさとかというのが，地元が一番発信できてないところなのかなというところがあって，少しミッションというところに，前回も出ていた，一方で芦屋らしさということをある程度枠組みを考えながら，そこの中で評価していくということを一つの指標で，なかなかすぐにできる指標ではないと思うので，一方でそういうことをやっていくべきなのかなと。

最近は，私なんかは芦屋川を世界遺産にと，こう思い込んでいるんですけども，そういう中で一つ一つの資源を見ると，具

体にしても世界発信されているものもあるので，無理に作っていかないといけないような自治体とは全く違う自治体だと思いますので，一方でそういう点検の作業を評価する上での芦屋らしさみたいなところを固めていくという作業も考えていきたいなと思っています。

（中川会長）　ありがとうございます。少し整理すると，前回議論をある程度大筋確認したいのは，いわゆる施設評価ではある程度，政策評価のスタンスをとろうよと，事務事業評価というのは，もうこれは効率性，経済性なので，事務当局でもおやりになりますよねということですね。

ですから，基本的に施設の持っている本来のミッション，使命ですね，公益的ミッションを明確にし，それをいかに評価する形でできるのかということで，この審議会として何らかの御助言ができるのではないだろうか。前回，皆さんに政策の有効性というか，公益的有効性の評価をする上での視点についていろいろと御意見をいただきたいということやったと思うんです。

そうすると，美術博物館だけでなくて，谷崎潤一郎記念館のほうもその議論はほとんど共通するので，陪席いただいたら役に立つん違いますかということで，芦屋市当局がいわば配慮されたという流れです。

（柴田委員）　こちらにも意見の一つとして書いていただいているのですが，美術博物館を評価する上で絶対にしてほしいことというのが，具体でもそのほかの芦屋の骨とう品だったりとか市民の出品物だったり，すばらしいものを入れていただくという，その内容については専門家の方たちの御意見をいただき良い物を出していただければと思いますが，それをより多くの市民に伝えるということについて力を入れてもらえるような一言を汲んでほしいということが一番ございます。それがないと具体がどれだけすごいと言われても，やっぱり今の告知物では正直伝わらないと私は思っておりますし，すごく勉強した一部の市民の方に理解ができないものというのもまた違うんではないかなと感

じています。

大衆に迎合するという部分ぶれてくると思うんですけど，具体のこんなすごいものをやってますよと，全国のテレビ，ニュースで取り上げられたり，特集を組まれたりしていないことについては，やっぱり告知が何か足りていないんじゃないのということは振り返ってもらってもいいんじゃないかなと。それができることは，今の美術博物館はすごくいいものいっぱいを持っていますし，評価も非常にされてくるのではないかなと感じております。

（中川会長）　美術博物館に関しては具体というシンボルがあると。それをもっと全国に知名度を上げていくアクションを起こしてほしいということです。

それから，谷崎潤一郎記念館に関しても同じことが言えて，この間もノーベル賞候補に４回も挙がったというような話題も出ている。そういうことを一つのチャンスとして，もっともっと谷崎潤一郎記念館がすごいものがあるんだよということを全国に発信してほしいと，こういうことですね。それも評価指標に入れてはどうかということになるわけですが，そういうふうに受けとめていいですか。

（田中委員）　ちょうど地理的にも谷崎潤一郎記念館と美術博物館は近くにありますので，美術博物館と谷崎潤一郎記念館の連携というんですか，そういう連携プレーで人を寄せる運動，そういう企画があってもおもしろいなと思っています。

（中川会長）　つまり，単独プレーでなくて，連携プレーで相乗効果をもたらすような事業企画も欲しいということですね。

（井原委員）　前回お休みしていたので，前回の議論に関しては紙媒体でしか確認できていないんですけれども，今回，事前にお送りいただいた資料を拝見して，今，コメントさせていただくならば，私も柴田委員さんがおっしゃられたようなこととちょっとかぶ

っているんですけれども，今，青田部長さんが読んでいただいた部分を，芦屋市と西宮市を比較した場合に，もう文章から明らかに違うことというのは，やはりコレクションの件数を明確に挙げているということと，あとは何が売りなのかはっきり書いているというところだと思うんですね。

これは，例えばもう芦屋市美術博物館の場合ですと，例えばこれが神戸市ではないですが，他の行政の名前がついても，文章としてほかでも使えちゃうようなありきたりなものなので，これぞというようなオリジナリティーをミッションの中に盛り込む必要性があるんじゃないかなと思いました。

（中川会長）　その点については，管理運営の基本方針か。この資料は，指定管理提案書ですね。

（事務局青田部長）　事業報告書ですね。

（中川会長）　事業報告書の方がフォーマルな文章ですね。

（事務局青田部長）　事業計画書もある意味ではフォーマルなんですけども，計画書は指定管理をする上で５年間，３年間の事業を，こういう事業をやりますということを提案していただくんですけども，それに沿った形で事業をやっていただく。それ以上のことができるんだったら，それはもっとやっていただくという形になります。

（中川会長）　ですから，今，井原委員がおっしゃったことを受けて改善する一つのマニフェストみたいに立ち上げていくとするならば，沿革からもう少しステップアップして売出し文句を作らないと，こういうことですね。その根拠になるのは，多分この指定管理提案書，これは承認されてるわけですよね。

このコンセプトは行政も認めたわけだから，このコンセプトに沿ったミッションを拡大化するというふうにしていただいたらどうかということにもなりましょうかね。

（菘委員）　今，何名かの方がおっしゃったことと共通点もあると思うんですけども，私が先日の会議のときから一番気になったのは，特に前回は美術博物館についての議論でしたけども，具体的な今まで行われましたイベントというか事業を見て，昨年ですとか指定管理をされておられたものを見て，全国どこの美術館としてされても余り違和感がないものが多かったかなというのが気になりました。

先ほどから具体ですとかいうことが出てますけど，具体だけではないと思うんですけれども，芦屋市だからできること，芦屋市だから発信できることというのをもう少し増やして，他の市と同じものをしちゃいけないということはないんですけれども，割合として増やしたらいいんじゃないかなというのを感じました。そういう発信力みたいな，例えば芦屋で初めてやったものを，例えば指定管理で他の町の美術館などもお持ちの企業さんが受けられていた場合，それをよそにも持っていけるぐらいのものをここで作っていただいたらいかがかなというような，そういうふうな，よそでやっていたのを持ってくるところではなくて，こっちから発信していけるような文化が芦屋市にはあるんじゃないかなというふうに思っています。

それは，谷崎潤一郎記念館に関しても，同じような可能性があるのではないかと思います。具体にしても，谷崎にしても，結構毒のあるところがあると思います。それは一般受けしないものもいろいろ作品の中にあると思います。それだから取り上げにくいという部分もきっとあるんだと思うんですけども，思い切ってその毒というものも一つの特徴，魅力として打ち出すことができたら，芦屋というのがさらに注目される魅力的な町になるのではないかと思いました。

（弘本委員）　十分議論についていけていないところがあるかもしれないんですけれども，例えば評価について発信力を評価していかなければいけないとなると，報告の中でもしっかりと，入館者のお話だけではなくて，例えば資料の貸出しをどれぐらい対応し

たかとか，どれだけ記事や番組とか，そういうものを作られたかとか，そういうふうな外部に対してどれだけ影響力を及ぼしていったかというようなことをきちんとやっぱりデータで押さえていくということも，発信の重要性というものを世の中に訴えて理解してもらい，その役割を果たしているということの認知を得るためには大事なことだと思います。そのことをきちんと裏づけていかないといけないのかなというようなことは，一つ議論の前提としてあるのかなと感じています。

それから，社会の動きとして，ボランティア，市民協働，ボランティア育成とか重視されていますけれども，そのあたりは一体，今どのような状況なのかというのをちょっと私は聞き漏らしているのかもしれませんけれども，お聞かせいただいたらいいかなと。

そこも大きな課題になります。今，どこの自治体もこうした文化施設を維持していくのはとても大変な状況になってまして，本来，実はたっぷりとした予算を確保できるのにこしたことはないんですが，それができない中でどうするかということが問われています。博物館のミッションを共有して，主体的に動かれるようなボランティアさんが育っていくかというようなことですとか，活躍の場になっていくかというようなことが大切です。

それから大学等との共同研究をして外部資金をいかに取ってくるかとか，そういうところがやっぱりとても大事なことになってくると，現実的な話になりますけれども，外部との共同研究をどれだけやったとか，そういうようなこともやっぱり評価の対象にしていくというようなことも考えていかないと，博物館の経営という面で大変になってくると思いますね。ミッションを達成するためにも，経営ができないとミッションの達成もできなくなってきますので，そこは意識していく必要があるのかなというふうに思います。

（三宅委員）　美術博物館も，それから谷崎潤一郎記念館も共通して感じるのは，芦屋が感じられないというか，評価指標として考える

べきというのは，芦屋にあって，芦屋を感じられて，しかもこれ芦屋のお金が入ってるんですよ。

今，なぜ町歩きがこれだけ人気があって，室内から屋外になってるかというと，リアリティーのある空間を感じると，文学でもより感じられるということで，国立新美術館にしても，もう丁寧なぐらいに芦屋川の写真を一面に張り出したり，いかに空間と一体化させるかという，それがわかりやすさで，先ほども柴田さんがおっしゃってましたように，わかりやすくするために一番の道具って，現実の空間との結びつきをどうプレゼンテーションするかと，よりそこがわかりやすいのかなと。

つまり，空間として，今，美博博物館も谷崎潤一郎記念館も少し離れてしまって，もちろんそれぞれの文学，あるいは美術ということを伝えていくということには，空間というのは相入れないものもあるかもしれないんですけども，プレゼンテーションとして欠けている。

市民がよりそこに行って自分の市のよさを感じるということを考えるんであれば，現実との空間の結びつきを，どうそこが芦屋かという，芦屋のお金が入ってなかったらいいんでしょうけど，今，芦屋市民が，芦屋のお金が入ってるのに芦屋の美術館って感じないかもしれないですよね。芦屋の文学館というのを感じないという，そこが一番大きい。だから，指標の中にしっかりと空間の結びつき，芦屋の空間を，谷崎を通して芦屋という町がわかるとか，美術博物館を通して芦屋という町がわかるという，そういう指標が要るのかなと思いました。

（中川会長）　ありがとうございます。ここから先は自由発言で，追加や指摘したいことが，あったらおっしゃってください。

（柴田委員）　ちょっと言葉が足りなくて，後ろの方に書いてあるプロデューサーの必要性のところをもっと言いたかったなというのはございます。

いろんなすばらしいものがあるのはすごくわかるんですけど，私自身，美大出てるんですけども，具体に関してはあまり知識

が薄くて，あの作品のよさを理解するのにはかなり，正直余り得意ではない作品なんです。そういったものをどんなふうに訴えていったら，万人まではいかなくても，美術に対して興味を持っている人が食いついてくれるというか，見てくれるのかなというところまでＰＲをしようと思うと，専門家が中に入らないと，それを全部市役所の方によろしくお願いしますと言うのは，余りにもひどいなというか，難しいんじゃないのかなというふうに感じております。

プロデューサーの必要性について，指標の中にうまく取り入れてもらってますと，本当にプロデューサーを使ってもらえるタイミングが出てくると思うんですけど，入ってないと，そもそもいい話だったけど終わりということになりますので，上手に取り入れていただいて，本当にいい作品があることをたくさん知らしめて，芦屋の人だけじゃなくて，全国から芦屋にこれがあるからわざわざ来ようかなと思われるぐらいＰＲができたら，本当に大成功だなというふうに感じます。

（三宅委員）　今，神戸新聞で「具体の具体的な話」って，物すごくわかりやすい連載が始まってますよね。

（事務局青田部長）　事務局から申し上げるのはどうなのかなと思っていたので，できるだけ控えたいなと思っていたんですけど，たまたま私，先週日曜日に美術博物館に行ったんですけど，非常にわかりやすくなっていると思います。

以前，具体もあったものに何回か行きましたけど，今回は解説が非常にわかりやすい。それから，並べ方も結構工夫されたというのは，抽象画をずらりと設けるんじゃなくて，どういうふうに進化していったかというのも丁寧に，その当時の記事とか写真をつけながら説明をされているんです。

よく見ると，具体というのがなかなか理解されないというふうにそもそもあるんですけども，そもそも形があることがどうなの，形を崩してこういう美があるよということを，単に色だけの広がりというのも美なんですよというのを教えてるんです

よということも含めて，要するに初めて来た人にもできるだけわかりやすいような工夫は結構されていたなというのは思いました。

美術博物館の正面の空間のところはなかなか使いにくいんですけども，つい立てを立てるような形で展示をされていた工夫といいますか，それが結構よかったなとは思います。本当に当時の資料を丹念に集めながらやっておられる。また，今度のパンフレットもかなりよくできてると，私自身も思うんです。

だんだん前と比べると本当に具体というのがどういうふうに進化していったかというのが非常に克明に書いてますので，ぜひ本当に行っていただきたいと思います。300円は反対に安いと思います。値段で言うのもおかしいんですけども，非常に今回は意欲的にやっておられるかなと思います。まだまだ工夫すべきところはおっしゃるとおりだと思います。神戸新聞も含めて，もっともっとＰＲしていただけたらありがたいなというふうに思っています。

（中川会長）　一旦，論点を整理しましょうか。三宅委員さんからスタートして弘本委員さんまで御発言いただいた内容を，私なりに頭の中でメモって整理したんですけど，一つは，三宅委員さんは，最初，具体をもっとＰＲしないとだめだと，どんどん，出方がおとなし過ぎるということを切り出してくださったんですが，柴田委員さんも，美術博物館では具体で，谷崎潤一郎記念館では谷崎文学をもっと外部の市民にＰＲしてないんじゃないかということですね。内外にＰＲしてくださいということですね。つまり，発信能力をもっと備えるべきじゃないか。

田中委員さんは，美術博物館と谷崎館のもっと連携プレーが欲しいんじゃないかとおっしゃってますが，これはいいことをおっしゃってるんです。私，このコンセプト書の中に，市民との協働と書いてあるんですから，美術博物館と谷崎館の協働なんてそれ以上に当たり前のことになってこないのかなというふうにも思ったわけですね。そこで，協働というキーワードが出てきました。それから，前半は発信，ＰＲですね。そして協働。

それから，井原委員さんは，コンセプトを練り直したらどうかということをおっしゃったと思うんですね。この指定管理者のコンセプトもよくできてますから，思い切ってこれに沿ったコンセプト上に，館の説明書というか，アピール分を練り直して作っていいんじゃないのと。それに沿った政策とか戦略書を作り直したらどうかということだと思うんです。

それから，プログラムをもっと開発したらどうやという意見を次おっしゃってくださったんですけど，これはやっぱりいわゆるプロダクトアウトというんですか，マーケティングで言う製品開発にかかわる話なので，非常によい御提言だと思います。

また，外部資金の獲得，それからマスコミへの取材対応，それからボランティアの活動，市民協働の事業数なんかももっと政策評価の指標に入れるべきではないかという御意見までいただきました。

次のラウンドで，再び芦屋らしさがどんどん消えているんじゃないかと，くすんできてるんじゃないかということに対して，もっと町の空間，エクステリアを意識した美術博物館と谷崎館であるべきじゃないだろうかというふうにおっしゃったのかなと思います。インテリアにちょっとなり過ぎていないかと，違います，三宅委員さん。

（三宅委員）　つまり，市民が谷崎潤一郎記念館に行ったら，美術博物館に行ったら，もう芦屋が好きになったりわかるという。だから芦屋の町と一体となってプレゼンテーションするというところが欠けているのかな。実際の空間で味わう方がリアリティーがあるので，プレゼンテーションの問題だと思うんですけど。もちろん今いろんな町歩きとかそういうことはやってると思うんですけども，よりつなげたほうがわかりやすいのかなという。だから空間から離れない，芦屋の町から離れないということが重要かなと。

（中川会長）　うまいことよう表現しませんけど，芦屋の空間をわかりやすくし，現実の芦屋の空間との結びつきを意識せよと，こうい

うことですね。これが結局，芦屋らしさ，芦屋アイデンティティーを磨いていく起爆力を供給することになるのと違うかなということだと思うんですね。

出てきたキーワードは，やっぱり外部発信，ＰＲの指標が必要なんではないか。いわゆる発信ということですね。それからもう一つは，コンセプトの練り直し，ミッションの体系化，それに沿った最終アウトカム指標の設定ですね。それから，プログラムの内部開発，あるいは製品と言ったら失礼かもしれませんが，プロデュースするということにもっと意識を注ぐべきかなと。そのほかにも，外部資金の獲得だとか活動指標になるような御提案が幾つもありました。

そこで，これは，委員だった河内厚郎さんが繰り返しおっしゃってたんですが，プロデュース能力というのはどうしても必要なんじゃないかと。ここのところが弱いということの御指摘があったんですけど，今出てる話で，これ実際に担当者は誰がやるんですかね。そこのところが見えないですわ。

（事務局青田部長）　確かに今，両館とも，谷崎潤一郎記念館でも指定管理してますけども，本来やはり公の施設ですから，行政も全く無縁というわけではありません。ただ，こういう美術，それから文学にかかわるところですから，専門家的に導くというのはなかなか難しいと思います。

ただ，行政も一定理解を持った上で，指定管理者との対話といいますか，続けた上でやはりもっとより良いものを作っていかなければならないというのはもう当たり前のことなので，よくできた美術館とか記念館というのは，頻繁に対話しているんじゃないかなと思います。

以前よりは私は本当に行ってみてよくなったなというふうには実感しています。ただ，もっと続けないと，それこそミッションを達成するのと，それからこういう事業計画を達成するというのは非常にまだまだ難しいと思っています。もっとたくさん来てほしいと。

それから，先ほど三宅先生おっしゃったように，外部でエク

ステリア的なところという意味では，私も行ってみて気になったんですけども，子供の遊び場としても結構，美術館のところの広場はいいんです。ああいう空間というのはなかなか得がたいところなんで，もっと活用ができないのかと思います。そういうことを続けていくうちに，美術博物館の認知度がもっと上がるんじゃないか。単に場所が遠いから行かないとかではなくて，やはり行く人は行くんであって，特に市外から来る人が多いのが気になりましたね。市内の人というのは，なかなか少ない。市外の認知度が高いといのが今，気にはなっているところなんです。

お答えになったかどうかわかりませんけど，我々行政マンももっと専門家とは言いませんけども，こういうことに対して対話は続けていって，いいものを作っていきたいなとは思っております。まだできてないと思っています。

（田中委員）　例えば，専門的なプロデューサーを置くと，経済的なお金の面でなかなかそういうのも難しいんでしょうか。その指定管理で，お金の面でどうなんでしょうね。

（事務局青田部長）　どうしても，現実的には，今，指定管理料というのは決まってますから，入館料はある程度入館者が多ければ多いほど収入にはなるんですけども，今の収入ではなかなかそれだけの人を雇えるとこまではいってないと思います。ですから，確かに弘本委員おっしゃるように，ボランティアをいかに活用するかとか，ポイントになると思います。それから，外部の資金確保のために，もっと大学との協働で企画をやってもらうと，大学のほうも資金出してくれるんでしたら，それこそ一番いいのかなというふうに思います。

（弘本委員）　大学を介して，例えばですが，科学研究費とかをあてて，それで資料収集や整理などを研究プログラムとしてするというのは，どこもやり始めてると思うんですね。

そうしないと回らなくなっていってるのが現実だと思います

けど。特に小さい美術館ですからね。

（中川会長）　あれってどう言ってましたかね，ＮＰＯのときに，ファンドレイジングじゃなくて，何か片仮名で言ってましたね，お金稼ぐこと。資金獲得の，何やったかな。

ファンドレイジングじゃなくて，社会啓発という意味もあって，理解してもらうから寄附ももらいますとか，理解してもらって協力してもらうとか，そういうのを何て言ってたか。これは難しいですね，整理が，まず確認しましょう。

一つは，経営学の基本原則に沿って，まず初めにミッションありき。このミッションをもっと明確化していったほうが，仕事の評価が見えやすく，やりやすくなるんじゃないですかということですね。そのミッションについては，この指定管理者の提案書，これが非常にすぐれているので，これに対応したミッションにパラグラフを落としてもらったらどうでしょうということです。

例えば，文化遺産の継承の中に豊かな芦屋の継承に努めますと書いてあるから，芦屋文化をいかに継承し，発信し，知名度を高めたかを，どのような事業量もしくは有効性，評価というか，変化ではかるのかあるじゃないですか。

それから次に，そこの中には郷土の歴史とかもいっぱいあるんですけど，いろいろ分けてもらっても結構です。

次に市民協働をやりますとなってますよね，弘本委員おっしゃるように。市民協働の実績はどのぐらい上がっているのか，市民協働をやれるパートナー団体は開発できたのか。現在の指定管理者のパートナー団体になったのも市民協働の実践例ではあるんですけども，それ以外にどれだけ出てきたか，あるいはボランティア集団を獲得できたのか，その実績ですね。

それから，学習機会の提供。この学習機会の提供というのは，これこそアウトプットだけでも評価できるわけですけれども，どれぐらいの項目というか，幅広な角度から展開できたのか。

それから，子供への教育というのもありますが，子供への教育は実際にどのぐらい実践事例ができているのか。

それから，美術館と博物館との共存というところでは，美術館機能と博物館機能をどのように社会的に具体化しているのか。

少なくともこれぐらいは出てきましたね，いろいろと公開されてるミッションから，あと，館の方で足したいというのがあればもっと足せばいいわけです。別に四つや五つの必要ないわけで，七つも八つもミッションがあっても構わないわけですけど，あまりたくさん並べると身が重うなりますけどね。

それに対応した有益な社会的変化を表すアウトカムはどこまで求めるのかということを考えていかないかんと思います。これも，アウトカムも短期，中期，長期とあるので，あんまり長期のアウトカムを要求しますとデータとして出ないということがあるので，中期から短期，あるいは短期でも出ないという場合は，もう当然正比例の関係にあるアウトプットと予測されるアウトカムとか，比率は連動してるという前提で，補助指標としてアウトカムを使うというふうに宣言してもいいと思います。

（事務局青田部長）　確かに大谷記念美術館のこのぐらいは，モダニズムとかを入れるかは別としまして，具体も，それから他のことも含めて，例を挙げながらでも作れるとは思います。

それで，打ち出していかないと，せっかくのものがもったいないなと思います。確かに具体については賛否ありますけども，大分認知度が上がってきたかなとは思っているんですけども，まだまだ市内より市外が多いというのが気になっていますので，我々のＰＲを含めて相乗効果を出していかないとだめだというふうには思っています。

（中川会長）　ですから，１ページ目のこの指定管理提案書の２の具体的方策の①文化遺産の継承というところは，もう少し現代風にアレンジするならば，芦屋のアイデンティティーというか，芦屋市民文化のアイデンティティーをもっと宣伝させて内外に発信するということにもなると思いますね。これはもうほとんど全ての委員が共通におっしゃっていることです。その中でもシンボル化されているのが「具体」だろうと。だから，「具体」を中

心戦略としていかに内外に発信するかということになるんでしょうか。

それから，田中委員さんのおっしゃった連携プレーとか協働というのは，二通り解釈できて，市民協働の実が上がったか，これは弘本委員さんもおっしゃいました。これも指標が欲しい。それから，コンセプトの練り直しは，今やってるからいいですね。

それから，あとマーケティングですが，他の施設に対しても展開できるような独自プログラム開発というのも指標にしていいんじゃないか。だからといって，こんなもん10本も20本も生まれるというものではありませんから，相当な苦労要ります。そういうことを基本ミッションに据えてアウトカムが導き出せないかという，一遍検討してくださったらどうでしょう。

それと，この審議会として，今，議論したことで付随的に出てきましたのが，例えば，共同事業をやるとか子供の教育事業をやるとかいった場合，それは誰がお世話するのか。それの専門的能力を持った，いわゆるスタッフというのは用意できるのか。そういうことですね。

それから，事業を開発するといった場合，そういうプロデュース能力を持ったトレーニングを受けた職員は育っているのか。これ外部から持ってくると，また金がかかるということを田中委員は心配してはりますから。安い委託料でもできるのかという話です。

（柴田委員）　一つ，なぜ入館料300円なんですか。ずっと気になっていたのですが。

（中川会長）　安過ぎる。

（柴田委員）　1,000円ぐらい取っても別にいいじゃないかと思うのですが。

（事務局青田部長）　今の相場で言うと，他館にたくさん行った感じで，感覚で申しわけないですけど，今回300円は安かったかなと思い

ます。もうちょっと上げても十分入る分量だと思います。ただ，実際に企画，それからもちろん中の点数とかを比較すると，まだまだ他の館とは開きがありますし，それは場所的に狭い，それから出品点数，収蔵点数も少ないというのもありますから，まだ現実はなかなか追いついてないなという感じはしています。

ただ，今後，有名な特別展覧会とかそういうことになれば当然上げますし，徐々には引き上げていってもいいのかなというふうに思いますが，まずは充実させることです。

（三宅委員）　あと，二つの館を考えるときに，ゾーンとして考えるというか，一方で隣の図書館には朝から座る席がないぐらい，活動的な女性に対して，年配の男性があれぐらい集まってる真横に，すいた空間があるわけですけども，あそこまで人が来てるんですよね。あそこを同じ市がそれを管轄しながらなぜ回せてないのかという，そのあたりの連携というのは市がやらないとできないですよね。それぞれの館も委託先で，あのゾーンをプロデュースするというのか，図書館のスタッフにしても，せっかく隣接してるのにお互い人が行かない。市民が，あんなところにあってよくあれだけ集まってるなというぐらい来てるので，それを活用させるのはやっぱり市がプロデュースするなり，プロデューサー的なものをあの文化ゾーンに。

だから，芦屋の図書館長なんか，あのゾーンのゾーン長なのか，何かそういうことを考えないと，あそこにある必要性というのが生かし切れてないような気がするので，運営の中ではやっぱりゾーンとして，もう本当，僕もあと20年したらあそこに行くしかないのかなというぐらい。だから，もうちょっとあの人たちが来れるものがあればね。

（弘本委員）　それをボランティアにひっつけていけば力になると思います。

（三宅委員）　そう，あの塀を，何とか谷崎記念館と図書館の塀をね。

（事務局青田部長）　耳の痛い話で，結局はやはり行政，縦割りだなというのは感じますね。もう少し連携を考えて，やっと谷崎潤一郎記念館と美術博物館の共通チケットがつい３年前ほどですか，できたぐらいですから，いろんな意味で，谷崎潤一郎記念館では美術品としては本の装丁が結構あるはずです。美術博物館も同様です。それから，図書館も希少本があったら，それを一体的に考えるというようなあり方を考えていいんじゃないかなというふうに。

（三宅委員）　モダニズム展のときは，谷崎潤一郎記念館と美術博物館は一緒で，そのコースでも，ミゼットなイベントは，今まで連携したものはそれなりに入ってるんで，そこはやっぱりあの地区で連携できるように。それは，市から直接行ってる誰かが連絡会をするなり何かしないといけないんじゃないですか。それこそ，そのプロデューサーを館長がやるなり，どこかのプロデューサーを担わないといけないような気がします。

（事務局青田部長）　単純に，まずは３館の協議会でもいいですから，頻繁にやるということは大事かなと思います。

（田中委員）　例えば，そんなに図書館にたくさん入ってるんなら，もう図書館と三つ行けて700円だとか，そういう料金にして，図書館は図書館だけの。

（事務局青田部長）　図書館は無料なんです。

（田中委員）　図書館は無料でしょう。だからもうそれも図書館も行くのに700円とか500円とか。そのかわり三つ回ってもいいとか，何かそういうふうにできないんですか。

（事務局青田部長）　それができたら本当に一番いいんですけど，図書館は結局，無料が原則なんです。

（三宅委員）　でも，図書館の講演会はお金取ってますよね。

（事務局青田部長）　そうです。

（三宅委員）　僕，この間，図書館で谷崎の講演をしたときには500円か何か。それで満員で入ってましたけど。

（事務局青田部長）　部分的にはできる可能性あります。

（三宅委員）　何かそういうのを図書館でやってるのに全然連携がないんですよね。何かゾーンで考えるという意識を持っていただきたいですよね。

（事務局青田部長）　何か催し物だけでもいいですから，ゾーンで考えるというのは非常に大事なことかなと思います。ただでさえ小さいですから，それがぷつんと切れてたんではやっぱり力が発揮できないと思いますね。

（三宅委員）　だから，あそこのゾーンの風景としては，幼稚園も含めて常に美術博物館の庭では，幼稚園もあんな狭いところで遊んでるんですもんね。何か一体的な利用をできるように。それぞれの塀を設け過ぎのような感じはしますよね。

（井原委員）　そもそも年間でお互いがどういうプログラムを組んでいるか，何月に何をやっているかというようなことも把握できてるのかどうなのかなというのを思う。実際わからないと。

（事務局青田部長）　図書館は，やってますけど。例えば，美術博物館が図書館の中の告示は確かに隅っこに張っていたなというのはありますけども，谷崎潤一郎記念館は私も行けないので知らないですけど，それぞれもう少し横のＰＲを，やってもいいのかなという感じは確かにします。

（井原委員）　お客さんが隣で何やってるかというのを認識する前に，管理側ですよね，プロデュースしていく側がまず先に情報共有していって，それで何月に向こうは何やるんだったらこっちは何しようかというような，１年前とか２年前とかに既に口裏合わせができていて，それで１年後にじゃあこれ一緒にやりましょうというようなことが，多分，物事を進めていく上でのプロセスだと思うんで，まず管理側で情報共有するというような何か機会を設けないと。

（中川会長）　一つ提案が出ましたね，それは，今日この場で提案として出したいのは，そういう美術博物館と記念館の横断ネットワークを持ってもらいたいと，こういうことでしょう，定期協議の場を，それぞれが勝手にばらばらにやると，非常にエネルギーが分散してパンチ力出ないという。

それは提案としてあっていいと思います。現にやっているのと違うの。

（菘委員）　同じ市の中で，そういう部署が一緒ということはないんですか。

（中川会長）　部署ばらばらだったっけ。

（菘委員）　部署がばらばらというのは，市の中の職員さんの連携というのが今もあるというわけではないんですか。

（事務局青田部長）　生涯学習課は，結局，美術博物館と谷崎潤一郎記念館を所管してます。図書館は図書館という形ですから，それを含めて，幼稚園は別としても，せめて３館を何か結びつけるような形でないと。

（三宅委員）　それとやっぱり市の方も，あの二つの場所の付加価値を上げていくという意識がないと，何か委託をお願いしていても申

しわけないところもあると思うんですよ。子供のときにルナ・ホールでわけのわからないオペラを強制的に全校全員に見せて，何か覚えてない，でもそれぐらいやっていたのに，もう，芦屋市民に，小・中学校に行かすなり，１回行ったら絶対必ずデートで行こうかなという。

だから，その辺の付加価値は市も協力してもいいのかなと思いますけどね。もちろん広報ではやってますけど，今後もっと競争ができたり，あそこに指定管理をしたいと思うように，市がそういうメッセージとかアピールを出さないといけないところです。

（中川会長）　ある程度，議論は出てきてると思うんですが，また新たに出てきたのが，横断ネットワーク，事業の調整をする，あるいはパンチ力を合わせるような横断ネットワークをきちっとアクティブに作ってほしいということ。パッシブ（受け身）じゃなくて能動的に作ってほしい。

それから，学校教育との連動の可能性はないのかということです。三宅委員さんが中学校のとき，小学校のときにオペラを見たというのはぜいたくな話じゃなくて，今は滋賀県はそれをやってますよね。

（三宅委員）　もう芦屋市は，オペラなくなりましたよね，恐らく。

（菘委員）　もうやってないんですよね。

（三宅委員）　僕ら，だから同じ日に，市内の全小学校が集まって，でも多分やめたのかもしれない。

（事務局青田部長）　学校教育という点では，私もこの前，給食の視察で精道小学校の給食を食べたんですけど，そのときに，この前も申し上げたように，間近で天然鯛をさばくんですね，料理人はミシュランシェフなんですよ。それで，かつおぶしの協同組合も来て，だしをちゃんととって，昆布とだしです。

ところが，授業でなかなか入れるというのは非常にもうタイトらしいんですよ。授業の一環としてそういうことをやっちゃうと，もう目がきらきらですごくいいんです。続けたいとは言ってるんです。ところが，本当にどれだけ広げられるかというのは，なかなか学校側もカリキュラムがかなり押しているので，厳しいかなというのは確かに思います。学校が，有用性を気づいているのは確かなんですよ。

（三宅委員）　だから美術博物館なんか，もう割と最近，料理とか，市内のいろいろイベントをやってるんで，だから小学校がやりにくかったら美術博物館が入って３者でやるとか，そういうセッティングが，いろんなパターンがあり得ると思うんですね。実際，美術博物館もいろんなパティシエとか呼んでやってるので，そういうものもうまく小・中学校と連携をしながら，その空間を小学校のときもあれば，美術博物館のときもあったりというような，常に継続的にそういうのを回していくという循環が，今，何か止まってる感じがしますよね。

今，美術博物館なんか，それを今作ろうと徐々にやってるんで，そういうことに対応して，市からどういうことが提供できるかって，いかに循環を作っていくかと。循環がないんでしょうね，人的な動きにしても。

（事務局青田部長）　おっしゃるとおりだと思います。将来のファンを増やすためには，それは絶対必要かなというふうに思いますね。

（菘委員）　何か劇場なんかの例ですと，例えば新潟なんかは全小学校から呼ぶというのは，やっぱりできないというか，オペラと一緒だと思いますけど，ノイズム（Noism）というダンスグループの例なんかは，全員呼ぼうと思うとかなりの公演数が必要で，劇場の大きさから客席数から計算すると無理なので，希望者に応募していただく親子招待の日というのを作って，親子で申し込んで，当たった方だけ見れるというようなことをしています。本当は全員見せたいけれどもみたいな感じで。新潟市って芦屋

市より大きいんだと思いますけど，人数的に，全員じゃなくても応募して見ていただくとか，無料で見ていただく機会みたいなものができると，またちょっと違う。学校のカリキュラムというのとはまた違いますよね，それはお休みの日ですとかね。

（三宅委員）　だから，芦屋に育って谷崎を知らない小学生がどんどん生まれてきてるので，知らないとおかしいというぐらいの機運があって，全員もう自由研究で谷崎潤一郎記念館には行かないといけない。

（菘委員）　小学生は無料とか。

（三宅委員）　うん。親だけ取って。

（長岡生涯学習課長）　無料です。

（菘委員）　ですよね。じゃあ何か来てもらうきっかけがあれば。

（三宅委員）　今，神戸市は徳島県の小学生もフリーパスになったり，いかにそういう無料の連携を作って，さっきも話が出てましたけども，ただで行けるんだったらという連携も今何か閉じてる。かつては近代美術館とか西宮市大谷記念美術館とか，モダニズム展のときなんかは，もうこの阪神間，財団法人柿衞文庫も含めて全部一緒にやったり，そういうモデルはあるんでね。

（菘委員）　小学生が無料でも，１人でふらふらと行くのはなかなかできないから，どういう仕掛けで無料の小学生に来てもらうかですね。

（弘本委員）　多分，郷土学習の時間がありますよね，３年生ぐらいでしょうか。

（三宅委員）　そう，小学校３年生のときに。

（弘本委員）　３年ですね。その３年のときには必ずどこかには連れていってるはずなんですよ，大抵。ただ，受け入れしてもらいやすいところにみんな行きますので，どこかにお客として取られていってるわけですよね。私は，今，大阪にいるんですけども，大阪くらしの今昔館というとこなんかは，ほぼ市内の全小学生に近い子が結果的に来てるんですよ。毎年２万何千人の小学生が授業でやってきます。それだけ受け入れ体制も作って，相当大変だけど受け入れているんですね。それは無理やり来させてるというよりも，どんどん口コミで広がっていくわけですね，学校の先生たちが，あそこだったらちゃんとやってもらえるということで行くというような形でやっているわけで。だから，やっぱり館側がかなり努力をして，来てもらえるようなプログラムを作らないといけないし，受け入れられる体制を作らないといけないというのがあると思いますね。

やっぱりちゃんと，どのように教える，どういうふうに体験させるかということもしっかり考えないと，ただ来て，わっと騒いで帰っていくのでは，お客さんに迷惑がかかるだけになってしまうとか，いろんな問題もありますので，そこは考えて，それこそ戦略的に考えてやるという部分だと思いますけどね。

希望者に親子で来ていただくやり方も補完的なものとしてはあります。ただ，それだと，どうしてもやはり家に余裕があるうちとか，何かそういう。

（菘委員）　時間の余裕がある。

（弘本委員）　そうです，時間に余裕があるとか，親や祖父母が熱心であるとか，諸々の条件のそろった子がその恩恵にあずかりやすくなってしまいがちだという問題があると思うんですね。

（三宅委員）　あと，何か例えば，芦屋なんか先進的に「わたしたちのまち芦屋」という小学校３年生の副読本が，あんなのは，７万人の市であるところなんていうのは多分ないと思うんですけど，

例えば，そういう副読本に谷崎潤一郎記念館と美術博物館を，だから今，「具体」とか谷崎入ってないですよね。でも，そういうところ，戦略的に副読本を作っていって，いかに教育現場と一体化していくかという，いろんなことはできると思うんです。今，あの副読本はどうなってるんですか。

（長岡生涯学習課長）　作ってると思いますよ。おっしゃるとおりで，先生が知らないってこともあるようです。

　これは，同じ教育委員会にありながら，御存じない先生が多いというのがある。

（三宅委員）　あれは，名作なんですよ。僕，まだ持っています。小学校３年生のとき。38年ぐらいも経ってますけども。

（長岡生涯学習課長）　そうですね，あれは社会科の先生たちが寄っていろいろ相談して作っているもののようです。

（三宅委員）　同級生は皆あれだけは置いています。だから，美術博物館とか具体も谷崎潤一郎記念館も一緒に作っていったら，自分の町のことは，あれを持っていたら物すごいよくわかるし，今，機運として，「ケンミンショー」で，あれだけ視聴率高いように，自分の町になったら具体とか谷崎ははっきり言って市民にとってどうでもいいんですよ。でも，自分の町の文学とか自分の町で生まれた美術となったら，また評価が違うので。

（中川会長）　谷崎だけじゃなくて，芦屋が舞台になってる文学の場面を一貫して谷崎の記念館はシリーズとして持ってるんですかね。

（三宅委員）　あれ，昔話の読本として市が作ってるものがあるんですよね。

（中川会長）　例えば，豊中みたいに文化果つる町でも，三島由紀夫の「愛の渇き」の舞台になったのは熊野田のここですとか，岡町

のところで主人公はこういうふうに独白します，モノローグしますとか，芥川賞候補作家の織田作之助は，岡町のとこにしょっちゅう足繁く通ってましたとか，みんなそんなものも残していってるわけですよ。現在の芥川賞作家でも，豊中に住んでいた人もおるし，情景描写されてるわけね。そんなものも全部記録していって，それを何かシリーズにして出していくということをやってますよ。そういうことを谷崎記念館としては主体的にやってるのかな。それは別に芦屋の美術博物館がやったってかまわないと思うけどね。

（事務局青田部長）　実は，その点も僕は気になって，学校教育よりも大人の人が，ふらっと寄っていって，具体の絵が今回充実していたんでいいなと思ったんです。時間も余ってるんで，具体に関する本か何かあれば，ぱらぱらと見ようかなと思ったらないんです。何冊かは置いてあります。でも，もっと何か充実してほしい。そこでやはり興味を持った絵だったら，そこで本を見ることによってまたちょっと違ってきます。別の解説があったりすると，ちょっと楽しみが増えるかなという。

例えば，県立美術館とかに行くと，そういう蔵書が充実しているから，ああ，こういう作品を今度見ようかなという気になるんです。そこがまだまだそういうところを工夫，ほんのちょっとした工夫なんですけどね。図書館にあるんだったら，図書館の分を借りてきてもいいから，そこを何とかならないかなというふうに思いました。

（菘委員）　結構出てますね，具体に関する書籍というのは。

（事務局青田部長）　そうですね，出てます。

（菘委員）　そんなに書籍って高いもの，図録だとか画集だと高いかもしれませんけど，高いものではない場合が多いんで，何部かそろえられてもいいかもしれない。

（事務局青田部長）　そうですね，期間限定で，図書館から貸出しするとかできないかなと。

（菘委員）　だって，図書館からもなくなっちゃうと，どうかと思いますし。

（三宅委員）　例えば，図書館に具体のコーナー，谷崎のコーナーがあって，もっと見たかったら専門的に行くとか，何かそういうふうに。あと，芦屋の文学館をどこで考えるかというときに，郷土文学というのは，市民は興味があるんで，だから芦屋は谷崎を持っているので，それは世界的に誇りなんですけど，そのかわりに他の文学とかも含めて，それは時には美術博物館でやってもいいのかもしれないけども，そういう機能も。

でも，今回のものを見ると，村上春樹も関係してくるみたいに，割と谷崎から入って，だから谷崎潤一郎記念館がアカデミックなところになってるので逆に出れないところもあるのかもしれないので，どうやって，時には芦屋文学館の役割を果たすかという機能を谷崎潤一郎記念館が持つのか，美術博物館が持つのかわからないけども，市民のニーズとしてはそれはあるんですよね。宿題をやらないといけない人は，年間何千人といるので，自由研究も含めて。

（中川会長）　それでは，一旦区切ります。今まで出てきた提案というのは大変貴重な提案だと思うんですが，要するに横のつながり，それから事業をいろんな多角的な意味で関連させ発展効果を狙っていくというふうなコーディネートね，違うものと違うものを組み合わせるというコーディネート機能がどうも欠けているんじゃないかと。縦に仕切られていて，どうもいわゆる文化政策の官僚制が，芦屋を病気にしているんじゃないか，縦の官僚制がね。

ということも指摘ありましたが，ならば，ここからは長岡生涯学習課長に答えてもらったらいいんですけど，今の現在の指定管理者さんの中で，こういう例えば，事業をコーディネート

する，子供への美術・芸術教育をやってあげるようなそういう人材を集めてくるようなコーディネーターっているのかどうか。新たな美術プロデュース，事業プロデュースできる機能はあるのか。それから，打って出るマスコミに対してパブリシティ（報道されるよう働きかけ）するとか，そういうことをやるだけじゃなくて，財団法人地域創造だとか文部科学省の文化庁などに行って，芸術文化振興基金から助成金とりつけてくるとか，そういう機能を業務として位置付けられているのか，それはどうですか。あの金では，とてもそれはできませんと言うんだったら，それ言ってくれたらいい。

（長岡生涯学習課長）　申請はしています，地域創造に。まだわかりませんけど，来年度かなり期待しているので，一応それは美術博物館の指定管理者も出しておられます。それをプラスして，事業を予定されています。

　それからあと，最初におっしゃった子どもたちをというようなことのプログラムとか，実際，今現状としては，それだけを専門的にやられる方というのはいません。実情は，恐らく今，美術博物館の方には３名の学芸員さんがいらっしゃいますけど，その方たちが今までの経験等々生かしながら，いろいろ勉強しながらやってくださってるということではないかと。もちろん学芸員さん以外の指定管理者さんと相談しながらになりますけど，やっていただいているというところですので，専門的な方はいませんね。

（三宅委員）　一つだけいいですか。僕は，そういうプロデューサー的なスタッフって，市の中でも作れる可能性があるかなと感じたのは，例えば芦屋のカレッジがなぜあそこまで大きくなって人気が出たかというのは，秋山さんという担当の方がおられたときに，プロデューサー能力というのは，普通のどこかのカルチャーセンターよりもかなりレベルの高いコーディネート力もあって，そういう方というのは市の中にもいらっしゃると思うんですけど，そういう方を例えば公民館とか，そういうところで，

いろいろ経験して回っていく中で，そういう文化のコーディネートができる市の職員を育成して，育てていくというような仕組みというのは，市の内部でできないんでしょうかね。

いろいろ市民センターからそれぞれ持っていて，それぞれは指定管理で人が変わっていくかもしれないけど，市の中でも一方で横断的にどこも経験していきながら，そういうプロデューサーになっていける人を，これ市民でも作らないといけないけど，中にもそういうことができる人っていうのは，図書館も含めて回していけるようなってないですか。

（長岡生涯学習課長）　多分，今，実情として，おっしゃってるように，そういうプロデューサー能力というか，例えば，文化的なことでということになると，経験も要るんですけど，その行き先というと，そんなにころころ変わっていてはできないと思いますし，何年かずついるにしても，限られたところ，関係あるところにいないと，そういう能力というのは個人的に独自で勉強するというのもありますけれども，なかなか難しいと思うんです。

組織としてそれを育てていける体制に芦屋市があるかというと，私はないと思います。今の状況は，その学芸員というのも，今，生涯学習課で所管している文化財にしても，今いる方は，ずっと入ってから文化財専門です。昔は学芸員としての採用もあったんですけど，今はもうなくて，だからそういう専門家というのが本当にいなくなってしまうという状況で，これからどうするのかというところもあるんですけれども，なかなか専門の人を市の職員として採用するとか，育てていくというのは難しい状況かなというのがあります。

なので，指定管理者のそういう力を借りて，専門的なことを，ノウハウを生かしてというところにも行き着くのかなというのがあるんです。やり方によってはできるのかもしれないですけど，今見ている感じではかなり難しいかなというところです。

（中川会長）　もう一度，論点を整理しましょう。

一つは，行政が何ゆえに指定管理者制度を導入したのか，もう

一遍改めて問い直してください。現在設定している指定管理料のレートは，コンセプトにふさわしいレートなのかどうなのかというのは，毎年，点検してほしい。私たちが決めつけたらいけませんけども，世間一般では安上がりだから指定管理にしているんですという発想がありますよね。これ間違いだと僕思ってるんです。

今，三宅委員がおっしゃったように，専門性が担保されるかと，これは長岡課長がおっしゃったように，役所の職員がそういうプロデュース能力を持った，美術館の事業を起こせるような専門性を持った職員を育成するなんてことは，この芦屋市風情ではぜいたくですとおっしゃったわけですよ。

そんなゆとりありませんと，そんな専門職員を内部的に抱えるゆとりない。だから指定管理者に任せた。

とするなら，その指定管理者の中にプロデュース能力を持った専門家を育成するか，内部で抱えてほしいというのがここの答えになるわけで，それに対応したコストは幾らぐらいなのかという新たな視点からの指定管理の資質を持たないとあかんのと違いますか。それを，今，直営でやってるより安くつくから民間ですというのは，何か本末転倒のような話になってきたね。それの思考法の転換をせんとあかん時期に来ているのと違うかな。だけど過渡期であるから，まだ。役所として助けられる，バックアップできる仕事って何なんだろうということも問われると思う。

さっき出た４館ネットワーク，あるいは３館ネットワークなんていうのは，まさに教育委員会だったらできる仕事ですよね。集まりたくない３館を集めて，ごちゃごちゃ言うんやったら中でせいやと言ったら済む話や。事業調整会議ぐらいやってよと言って，それぐらい言ったらできることでしょう。指定管理者の皆さんで話し合って民主的でないと，前に行きませんねんということがあるかもしれない。

だったら，行政がリーダーシップ握って，芦屋の文化ゾーンのレベルアップのために，教育委員会として一肌脱ぐから乗ってきてくださいよと言って指令を出してもいいのと違います。

指定管理者は市長の命令には従うわけですから。教育委員会の命令にも従うわけだから。その辺の仕分けをしてほしい。

ですから，コーディネート能力と言ったって，館内のコーディネートもあるし事業コーディネートもある。でも，行政と美術館，博物館とのコーディネート役は行政側にも必要やし，館の側にも必要と僕は思います。

それと，現在のいわゆる美術学芸員さんだけにプロデュース能力をおんぶするのは，僕は全国の美術館の大失敗やと思ってるんです。美術系の学芸員さんのプロデュース能力，高い人もいますけど，場合によったらその人のカラーだけで殻は破れないというケースが出てくるんですよ。だから，この人はこの分野については強い，だけどほかの分野はさっぱりわかってないというケースも出てくるし，これは文化財の学芸員でも同じことで，弥生に強い人は中世に弱いとか，近世に強い人はさっぱりもう中世には通じないとかあるわけ。そういう極めて高度に仕切られた専門的な学芸員に，横断調整的なとか，総合プロデュース的なことをやってちょうだいというのは，これは無理難題というものと違うかな。

とすると，そこの，前から指摘されているプロデュース能力がいるというのは，どういう形で館の中にその機能を生み出していくかという工夫が要ると思うんですよ。今の金では無理ですという答えが出てきたらどうするのということやわね。あるいは共同研修するとか，学習会すればその能力は生まれてくるのやろか。そういうことが次の検討課題違いますか。

今日は，そこまで議論するつもりはなかったんですけど，指標の話やったけど，何か経営コンサルタントみたいになって。

（事務局青田部長）　確かにそういう面は常々感じているところなんです。私は横断的に見る部署ですから，関係なくいろんなところで見ていかないとは思うんですけども，ちょっと連携・協力してくれたら進むところがいっぱいあるんです。ところが，なかなか一つ呼ぶだけでもすごいエネルギーが要るのは確かですね。ただ，少なくとも３館で連絡会議をやるというのは当たり前の話

です。

（中川会長）　そうですね。

（事務局青田部長）　これはぜひ私も呼びかけて，やってみたいと思っています。当たり前の話を当たり前にできないとだめですね。御指摘のとおりで，耳の痛い話なので。

（中川会長）　それから，学校教育との連携とか，学校教育プログラムの中にどういうふうに協力事業として入っていけるかなんていうのは，これは館だけの力では無理ですよ。教育委員会がバックアップしなければ。

（事務局青田部長）　実はこの前，村上春樹のノーベル賞を受賞するかどうかのときに，急遽集まったときに，１日で，しかも２時間かけてぱっとできたというのは，結果的に受賞はなかったんですけど，やろうと思えばできるんだということはいっぱいありますよね。じゃあ，どんなことをやるんだということですぐまとまりましたから，やらないだけじゃないかなという気はします。

（三宅委員）　本当に，今日はこの２館ですけど，市民センターとかルナ・ホールも含めて，芦屋の題材というのは，僕なんか高校は大阪へ行ったんですけど，１年生は文楽見て，２年生は歌舞伎見て，大阪の古典芸能というのはもう全部皆必修であったんです。芦屋の場合は，やっぱり鵺（ぬえ）と雲林院（うんりんいん）（京都市北区紫野雲林院町）と藤栄（とうえい）とか，まつわる題材ぐらいはみんな，変なオペラよりも，そういうものを見せるということはもう必修化させるなり，それは本当にルナ・ホールも含めて全体で考えて，学校教育としていくということは要ると思いますけどね。

（中川会長）　これで一通りサジェスチョンというか，皆さん御意見出し尽くしてくださったと見ましょう。まだまだ議論はあると思う

んですけど，僕が今，オーバーランしたみたいに，本来あるべき指定管理者の位置と行政の発注者側のやっぱり姿勢の不明確さだとか，あるいは無責任さというのは，全国で問題になってきているので，芦屋においては，それはないようにきちっと双方で仕切りをしておいてほしいんです。

　ということと，今，議論していることは，谷崎の記念館に関しても同じような角度から提案できることで，美術博物館と違う話にはならないような気がするんですね。ですけど，せっかくお越しになってきてもらえるので，谷崎の記念館の事業の説明を聞いて追加の御意見を賜りたいと思います。

（事務局青田部長）　その前に，アウトプットに関するもの，アウトカムに関するものを，これを会議録から抜き出してますので，またそれについても一度，今日の議論でほとんど出たところですので，あえて私のほうで申し上げることはございませんので，こういう視点で議事録のほうから抜き出しましたので，これを含めて，今日の議論も含めて指標にできるように持っていきたいなと思っています。

（中川会長）　これの上に今日の議論乗っけたら，かなりできる。

（事務局青田部長）　もう少し具体的な指標になるかなというふうに思います。それでは谷崎潤一郎記念館事業報告を平成22年度と平成23年度の分の説明をします。

（中川会長）　余談ですが，思い出した，ファンドレイジングじゃなくてアドボカシーでした。アドボカシーというのは，アドボケートは，社会的に道を唱えるとか，これが正しい道ですよという意味なんですけど，唱導と言うんですけど，それが寄附集めに話が展開しちゃって，アドボカシーする人，みんな寄附集めを行って支援する。

（長岡生涯学習課長）　今日，お手元にお配りしております谷崎潤一郎記

念館報告書を見ていただきまして，事業内容として，ここに展示室で行っているもの，そしてロビーギャラリー，これも展示ということにはなるんですけど，ギャラリーでやっているもの，それから文学館講座としてやっているもの，それから次のページに特別講座という形でやっているもの，あるいは朗読会，定期的にされているようなものがありますが，あと特別講演ということなどがありまして，そこを見ていただいたら内容，期間というふうに出ておりますけれども，展示のほうは常に谷崎潤一郎に関わるいろんなところに焦点を当ててしているということにはなるんですけれども。

ロビーギャラリーは内容はさまざまですけれども，ギャラリーは展示になるので，これは文学館講座としてスケッチとか短歌とかやっておりまして，これと関連したもので展示というのもあるようです。

この講座というのは，割と少人数を対象にされているのが多いかなと。講座というのは１回だけではなく何回かされてるということです。この人数になっておりますので，１回当たりは割と少人数でという形でされている。

あと，朗読会にしましても，ずっと定期的にされているというようなことですね。特別講座というのも，人数として，少人数ですが，回数を重ねて定期的にやられている。

毎年やっているのが，そこの７番の特別行事となっております残月祭というのを，谷崎潤一郎の誕生日というか，その日にやっております。これはルナ・ホールでやったり，去年は，武庫川の会場を借りてされたということになっております。

あと，そこの表に載っております入館者数と，それに付随する利用料金といいますか，入館料と施設使用料はそこに書いているとおりです。

最後のページは収支になっており，指定管理料になっておりますけれども，一応このときは若干黒字で，そんなに収入というか，利益が出るというものではないということで，赤字になったりしているときもあります。企業として儲けるような形でできるようなものではないと思っております。

（事務局青田部長）　補足しますと，年間の推移を２年度分見ていただけたらわかるかと思うんですけども，特徴的なのが，5月，それから11月が多いです。平成23年度の分ですけども，この分については5月が入館者数2,396人でかなり多いです。それから10月は1,300，11月は1,980と。あとは800人から1,000人超える。7月もこのときは多かったみたいですけども，常に1,000人以上をもう少しキープしていきたいなというのはあります。イベントの際には，2,000人近くになるという形で持っていきたい。

赤字になるか，黒でもすれすれというぐらいの館の運営かなと思います。

特徴的なのは，先ほど長岡課長が言いましたように，谷崎にちなむ形でやっていますので，平成23年度は谷崎と例えば横溝みたいな形で，ミステリーも含めてキャンペーンみたいな形で新聞のほうでも書いてくれましたので，このあたりでももう少し伸びるのかなとは思っていたんですけれども，朗読会とかこの辺はコアなファンといいますか，そのあたりで若干あるぐらいで，もっと一般的な普及をしないと，なかなか集客という点ではしんどい部分かなというふうには思います。

（中川会長）　よう頑張ってはるとは思うんですけどね，この金額で。

（事務局青田部長）　はい。あとこの前でもそうだったんですけど，やっぱり村上春樹さんの翻訳本を中央公論社は結構持ってるはずですので，それだけでキャンペーンというわけじゃないですけども，あってもよかったかなというふうに思いますね。

（中川会長）　では，これにつきまして，各委員から御意見賜りたいと思います。

（柴田委員）　私は，入館料600円でもいいんじゃないかと思います。正直，300円だから内容がつまらないと言うと言葉悪いんですけども，少なくてもいいというふうに考える方はあんまりいらっしゃら

ないと思うんです。つまらなかったら300円出すのだって惜しいというふうに考えますので，いいものを入れていただいたら，正直600円でも，物すごく近隣の美術館の相場から見ても激安ですし，300円は安いと思うんですね。もうちょっといただいても，単純に300円が600円になるだけでも収益が倍になりますよね。多分，倍になったら宣伝に掛けられる費用も変わってきますし，ボランティアとかＣＭのニュースに取り上げてもらう，できるだけその費用を使わないで済むことばかりを考えなくても済んでくると思うんです。人がいっぱい来てくれること自体が一番ありがたいですけど，単純に値段が上がるといいなと思うところが大きいんですけど。

（田中委員）　収支が，ちょうど本当にとんとんという感じです。よくわからないのは，人を集めるときには，すごい努力をなさっての人集めなのか，それとももう広報に載せただけで，それで自然と人が寄ってきてこういう人数になっているのか，その辺が聞きたいですけれども。

（事務局青田部長）　谷崎も，結局はやっぱり市外でコアなファンも含めて来られるという形ではないんでしょうかね。

（田中委員）　じゃあ，広報は関係ないんですね。

（事務局青田部長）　一般的に広く来るところではないのかな。ただ，何か視察で，実際に他市の議員さんがよく来られるんですけど，視察は谷崎潤一郎記念館に行かれることが多いですね，リピーターという点でどうなんでしょうかね。私もそこら辺まだ分析ができてないんですけど，どの辺までリピーターがいるのかというのが気になるところですけども。ただ，もともとコアなファンが結構いてはるということは確かですね。

（中川会長）　他に谷崎記念館の事業評価につながるような御意見があれば。

（井原委員）　評価につながるかどうかわからないんですけれども，去年の秋に外国からお客さんが来たときに，谷崎が好きだということで，だったら芦屋に連れていってあげよかというふうに言いました。芦屋に行ったら何が見れるのかというふうに聞かれたので，倚松庵と記念館があると言ったときに，ホームページを見せて，記念館ではこういう遺品とか原稿とかが見られるみたいよと言って説明をしたら，倚松庵は行きたいと言われて，記念館は，自分は外国人やし，外国の方向けにもちろん英語もちゃんと書いてるし，アピールもされていると思うんですけども，いまいち自分が見ても多分わからない，物が並んでいるだけやったらわからへんやろうからいいわというような，ホームページを見ただけでそういうような判断をされてしまったのです。しかも倚松庵は土日しか開いてないじゃないですか。結局行けなかったんですね。

せっかく谷崎に興味を持っていたにもかかわらず，ホームページを見て，行くのをやめるというふうに判断してしまわれた，それはやっぱりちょっともったいなかったなというふうに思うので，何かもう少しアピールの仕方を考えられたらいいかなというふうに。これは実体験というか，そういうエピソードを交えてしか言うことができないんですけれど，もったいないなという印象がすごくありました。

（菘委員）　すごく難しいんですけど，評価というわけではない。私も１年間にどのようなことをされているのかというのをきちんと分かっていなかったと思います。ポスターなどで，こんなことをされているんだなというのを細切れに見ているんですけれども，改めて整理した書類を見せていただいて，展示だけではなくていろいろなことをきめ細かく，朗読会ですとかされているんだなということがわかって，バランスをとりながら運営されているということがよく分かりました。

内容を見せていただく中で，欲を言えばみたいなことで思っ

たのは，さっきの外国人の方について井原さんの話と少しリンクするんですけど，谷崎潤一郎って，今，外国の方が，今だけじゃなくて多分昔からだと思いますけども，結構大好きだという方が多いと思います。

私も，イギリス人の演出家さんが「Shun-kin」という作品を作られて，世田谷パブリックシアターで見たんですけれども，すごくすばらしくて，世田谷とロンドンでされて，関西では公演なかったんですが，いい舞台で関西でもされたらいいのになと思いながら見ていたんですけれども，そういうものがたくさんの人に支持されるぐらい，それも再演もされていたぐらいですから，多分ファンが世界にすごく多いんですけども，割と芦屋で展示をされるときは，芦屋を舞台にした「細雪」ですとか，どうしてもその辺の割と中高年の女性がこの作品に何かシフトしたものが割合としてかなり多くなってしまってるのかなと思うので，もっとほかの海外の方が支持されやすい作品だとか，そういうものにスポットを入れたものをふやしたり，見せ方をそっちにシフトしたものの展示会を増やしてもいいのかなというふうに少し思います。

（中川会長）　そういうことは一体どっちの責任なんでしょう。指定管理者の責任なんだろうか，行政側なのか。

（事務局青田部長）　両方，先ほどから言ってますように，行政と指定管理者とやはりニーズを探りながら対話しなければと思いますよね。一方で，我々は別に専門性は確かにないですから，ただどうやったらもっと来ていただけるか，もっといい印象といいますか，ああ充実していたなというところを持ってもらえるのか。それは美術博物館も谷崎館も一緒だと思いますね。

それは谷崎文学をよく読んだ人は，それなりのところで見出すでしょうけども，知らない人にも，こういう良さがあるんだ，具体とも一緒だと思うんですよね。紹介の仕方でも，もう少しそういう掘り起こし的な形でやらないとどうなのかな。結局，先細ってしまうという感じはありますけどね。

（中川会長）　私が今こだわっているのは，両方の館ともに頑張っておられることは事実ですけど，政策評価をしようと言ってるわけですから，この政策のミッションを明確に示すのは行政の責任だと思っています，発注者側の。それをきちっと実行されてるとなれば，それは評価は高くなるんですが，政策そのものの中にこういう狙いがありましたとかありませんとかいうことがはっきりしないのに，知名度が上がったとか上がらなかったとか言われたら，そんな仕事頼まれてない谷崎記念館の人たちは，そこまでのお金ももらっていない。

そこまでのミッション与えられてないのに何で叱られるのという話になります。だから，その辺の責任の所在を明らかにするような評価の議論になりますねということです。

これが，僕，先ほどから言ってる空中戦というやつ。つまり，行政側と受託者側の間で空中で火花散ってるはずやという意味ですよ。だけど，これは微妙な話やけど，はっきりしましょう。でないと，単なる請負仕事のレベルの評価なんかしたくないわけでしょう，文化審議会ですから。

（菘委員）　何を目的としているかですね。

（中川会長）　つまり，谷崎潤一郎記念館の知名度が国際的にも，あるいは全日本的にも高からしめるようなものにしていくには，現在の谷崎潤一郎記念館が自力で頑張れという話だったら，それだけのコスト負担をしなければならないし，それだけの発注費用を出さないといけない。指定管理者を募集するときの発注仕様書にそれが書いてあるのだったら，受ける側もそれに対して業務として認識できるんだけど，ないのだったらそれは行政責任。これだけ審議会としてははっきりしておいたほうがいいと思うんですよ。でないと，美術博物館の人も記念館の人も，ここへ来ることがもう地獄になります。一緒に議論しようと言ってるのにね。

この意味わかりますね。これはしっかりと仕分けしとかない

と，変な政策評価議論になってしまったらいけないと思うので。

（事務局青田部長）　ですから，我々としても我々で，行政側として要望を言う。指定管理者も指定管理者で，これをやるにはこのお金では無理ですよとか，こういうことだったらできますよとか，そういうのは具体的にやりとりしていかないと。

（中川会長）　そうです。

（事務局青田部長）　それは向上していかないと思いますね。そういうやりとりをもっとしないと，要するに要求ごとぶつけ合って，どこで妥協するかということにはなろうかなとは思いますけれども，そういうことがないとなかなかそれは見えてこないですね。

（弘本委員）　これは指定管理者がやるというのは無理だと思いますけれども，芦屋市のシティプロモーションというような観点から言うと，やっぱりこれだけの，先ほどらい出てるような外国人の方々も非常に高い興味を持っていらっしゃるというようなことを考えても，コミュニティ・ベースド・ツーリズムって最近言いますけど，着地型観光的な視点で芦屋のこうした資源をうまくコーディネートしてつないでいくという，関心のある方にうまく情報を持っていくというようなことはもう少し努力される余地があるのかなという感じはしますね。

例えば，大阪なんかは，どうしても雑多な文化が主となって，ベースにあるよいものをなかなか紹介し切れないようなところがあるんですけれども，良質の一面を補ってもらえるようなものが非常にわかりやすい形で，まだ阪神間にはたくさんあると思いますので，大阪のツアーに何かさらにプラスするような，大阪から阪神間につながる良質の文化に触れたいと思う方は，こちらのツアーもありますよと紹介してもらえるような，そういう語りかけなんかも余地はあるのではないかなという感じはします。

私がたまたまかかわってるという意味で，大阪くらしの今昔

館なんかですと，今，中国，韓国，台湾からのお客さんで，かなりの入館者数を稼いでいるんです。こういう話ばかりすると，現世的な話なんですけど，物すごい数稼いでいるんですね。昨年は，尖閣問題とか竹島問題などの逆風もありましたが，来館者は多いのです。というような形で，特にアジア系の方は写真を撮ることが大好きで，日本的な場所に行って，そこで着物を無料で着れるというメリットもあって，それを着てカップルで写真撮って，すぐにネットに上げるとか，そういうような文化が発達しているようで，そういうことをするためにもどんどん押し寄せてこられるという状況で，もう対応するのが大変なぐらいになっているんですね。

それだけに頼ってはいけないし，それでいいのかという話もあるんですけど，だけど，それぐらい情報がうまく届けば，我々が気がつかない流行を開発する人々というのは，やっぱり確実に世の中にはいらっしゃるので，そういう方々もある程度視野に入れる。ここの館の指定管理者の方々が非常にこつこつと誇り高くやっていらっしゃることは崩さずに，芯の部分は大切にして，けれども，こうした施設を維持していくためには，ある程度流動していく人達をうまく巻き込んでいくということも大事だと思っています。そういう方が外で口コミをしていただくということが大切だと思いますので，そういうところへの投げかけというのも，これは館がやるというよりは，芦屋市としてやっぱり市の魅力をどのように届けていくかということをもう少し考えていかれないといけないのかなというふうに思います。

小粒な館とはいえ，この入館者数，健闘されているという見方もあると思う一方で，活用しきれていない，もったいないなとも思いますので，もっと多くの方に訪ねていただきたいなというふうに思います。世界的な文学者なども縁のある人がいらっしゃるわけですから，もう少し市として努力されるということは必要かなと思います。

（三宅委員）　僕は，この美術博物館と谷崎潤一郎記念館というのは，評

価の軸というのは共通する評価もありますけども，別にしないといけない部分もあると思うんですね。これは，博物館というのはいろんなことをやらないといけないことに対して，谷崎とテーマを絞っていることについて，谷崎館は評価のポイントというのは別に設けないといけないと思うのは，うまく言えないんですけど，この館があることによって市民が恩恵を受けてる面というのは，少なからず，先ほど出てきたものも含めて，芦屋といったら谷崎館があるとか，我々でも市民として外に出たときに，芦屋から来たと言うと，谷崎館へ行ってみたいとか，谷崎館へ行ったことあるというように，入館者には出てこない効果というのは，谷崎館のこういうふうにテーマを絞った場合にはあるので，何かお金以外の評価のポイントを看板として，1,000万円でこれだけの看板ができてると，あるだけでいい面もあるのかも。甲子園球場で看板1,000万円ぐらいもするんで，それをこれだけの運営をしてるということで，市民がどれだけ，この館が続いていることによって受ける恩恵というのはあるのかなと。だから，ちょっと違う評価軸というのを作るべきかなというのを感じました。

（中川会長）　おっしゃるとおりです。今，三宅さんが整理してくださったように，両方ともイコールで使えるものもありますけども，評価はちょっとずつ違うと思うので，谷崎記念館の評価のシートと美術館の評価のシートは，別々のものにすべきですよね。抱き合わせではできません。

そこで，今日新しく出てきた評価軸，ベンチマークとして使えるというのは幾つかありましたよね。

一つは，マスコミへの露出度というのは，稼いだお金で換算してくださっていいと思うんです。全国紙に載ったら，広告料換算でどれだけ儲けた，あるいは関西ネットのキーステーション局から近畿地方一円に放映されましたと言ったら，これはテレビ番組の時間換算で幾ら儲けたことになりますとか，そういうことも評価してあげていいのと違いますかね。実際にそれだけのお金かかります。だから，パブリシティすることで，ただ

で広報するというのはどれだけの手柄かということね。しかも市民は読まない広報紙なんかよりも，みんながいやでも応でも見ちゃうテレビとかラジオとか新聞なんかの方がはるかに僕は効果は高いという点，もっと評価してあげたらいいのと違うかな。

それから，ボランティアあるいは市民協働事業の数，あるいは市民協働団体がどれだけ育ったか。ボランティアで言ったら，そのファンクラブというのもボランティアと見てもいいと思うし，それサポーターがどれだけ確保したかとか，これも新しい手法と思います。

それから，難しいんですけれども，プロデュース能力の開発だとか，いろいろいい話は出てるんですけど，今現在の指定管理の発注仕様書では，プロデュース能力まで発揮するだけの資金的なパワーが働いていない可能性があるので，その間は限界がある限りはコストダウンといわゆる定型的サービスパフォーマンスを上げることに専念せざるを得ないですよね。それ以外余分な仕事をしたら，うちは赤字になりますというインセンティブが働かない状態だったら，ならばそのプロデュースは一体誰が責任とるのかといったら，私は行政だと思います，その間は。

それは行政で専門的なプロデュース能力を持てないと言うんだったら，発注仕様書にプロデュース事業もやってくださいということで，次の指定管理のときに，期待値として資金的にもうオンするという作業が要るのと違います。これは今日確認したことです。

最後，そういう意味では，役所と指定管理者との間の役割分担というものはきちんと仕分けしてあげないと，その評価の対象となるのが全て指定管理者だと言ったら，物すごい現場にプレッシャーをかけて潰してしまうことになりかねないという面もあるので，その辺は要注意と思います。コストダウンとパフォーマンスアップの総事業量生産の関係は，今の関係でもきれいに出ますけども，アウトカムと言われる公益的有効性を生産しようと思ったら，コストではなくて投資と考える発想も要る

ので，消費でなく。だから，それを意識として入れるならば，指標のセッティングとともに契約のあり方も将来的に考えていくという見通しを立てないと，溝ができていくと思います，行政との間に。

それから最後，いずれにしてもコーディネート能力，プロデュース能力，マーケティング能力，あるいは全体トータルマネジメント能力ですか，これが今後，行政側にも指定管理者側にも問われてくるということが，今日確認できたかなと思いますが，これ行政直営事業やったら行政側がこれ全て評価を受けるということになります。

それから最後に，皆さん御議論なさったことをまた総括しているんですけど，美術館は歴史博物館を兼ねるとここに書いてあるんですよね，指定管理者のあれ。博物館的な歴史館の機能というのがどうも見えない。これの評価をするとするならば，芦屋の歴史，芦屋の文化的歴史と言っていいんですか，それも美術博物館がしたっていいわけなんだけど，それはどうしようかというのが，今日のペンディングです。これは勢いで書いちゃっただけで，そこまでは考えられませんというんだったら取り消したらいいと思う。

そういう意味では，美術館の持っている機能のうち，オールラウンドで考えたら，ありとあらゆることを考えたら，展示ができます，あるいは教室ができます，講座ができます，実習ができます，あるいは博物館学芸員の受け入れができます，いろんな機能がありますが，それら機能を全部レーダーチャートにして，レーダーチャートの中でこれだけ機能を果たしましたというのをやっぱり業績評価してあげたらどうですか。実習を受けるなんて，これコストアップ要因ですよ。学芸員の実習を受けるなんて，入れるなんて。大学から学芸員の資格修得するために，実習のために２人も３人も来られたら，実際，人手取られるわけですよ。でも，社会貢献機能としたら博物館がやらなあかんわけです。そういうことも全部，成果としてやっぱり評価してあげる必要あるのと違います。やればやるほど逆に赤字要因になるようなものも，ちゃんと評価してあげるということ

の仕組みが要る。

そういう意味で，博物館もしくは美術館としてなさる仕事の丸い全方位的なレーダーチャートがあるわけですよ。そのチャートのところに放射する軸が何本あるか知りませんけど，それを全部一遍明らかにしてほしい。それに沿った評価をしたい。

それからもう一つは，三角と言ったらおかしいですけど，0歳から100歳まで，男性・女性，市内・市外という形で分析できないか，来館者分析，来場者分析を，それを分析していく中で，教育的事業として大きなお金を投資するという意味で教室をやらないと子供たちは来なくなるというようなことが見えてくるならば，それは将来の美術館を支えてくれるお客様をつくるための投資であると発想することはできる。

意外と図書館の話を聞いてますと，高齢者の男性も多い。そうすると，今の美術館を支えてくれているサポーターは一体どの世代なのかということも見えてくると思うんですね。そういう性別，世代別，あるいは職種別の美術館を支えてくださる顧客分析もいずれ要るんではないか。また，その顧客分析をした上で，全ての世代，あらゆる階層の人たちが来やすいように工夫をしていく，あるいはそれの対象別に向けた事業プログラムを作っていく必要がまた出てくるのと違うかと。

これが三角の評価，いわゆる人口ピラミッド。最初は丸の評価，レーダーチャートなど。

最後が四角の評価。美術博物館は，美術博物館のある場所だけで事業するというふうに制約されているわけではないので，市内のありとあらゆるところにアウトリーチする事業をやっているのか，あるいはアウトリーチしないにしても全部の小学校，中学校とか高等学校とか，市内のありとあらゆるとこ，自治会，町内会も含めて，そういう地域全域の人達をどのように集めているのか。きっと交通の便の悪いところの人は来れてないと思う。そういう人たちに対して，美術博物館の持ってる公益的なサービスをどのように供給する戦略を持っているのか。それも評価の対象と違いますか。公益的評価って，僕はそういうことやないかと思うんです。

にもかかわらず，ここの事務事業評価報告書を見てみますと，全くアウトカム評価がない。これは前からも確認してるんですけど，これだけで評価されるんだったら，もうコストダウン，もっと働けという答えしかもう出てきませんから，現場は全然元気出ないと思うんですね。だから，これにプラスアウトカム評価，公益的有効性評価をオンして総合評価をしないと，文化振興基本計画もしくは文化基本条例を実現する戦略拠点施設としての士気は上がらなくなるという答えを今日感じました。

勝手に私がまとめましたが，異議あり，違うぞ，もっと違うこと言おうという人あったら言ってください。

（事務局青田部長）　異議ありではないんですけど，対話が足らないのは確かです。

まずは，対話と思います。一般に現場と対話することによって，それぞれ不満はあったとしても，それを続ける努力をしないといいものにはならないと思います。行政が悪い，こっちが悪いとか，そういうことじゃなくて，お互い歩み寄っていい方法がないかというのを一緒になって考えるというのが，私は一番必要かなというふうに思いますので，ぜひこういうことも続けたい。それから３館の連絡協議会というのは，やってほしいということで，私もできるだけ言います。ただ，それですぐに本当にやってくれるかどうかわかりませんけども，そういう横串で何とか考えていきたいなというふうに思いますので，そこだけは申し上げたいと思います。

（中川会長）　どうぞよろしくお願いします。それでは，今日の議題は一応これでこなしたかなと思うんですが，次回の日程はどのようにいたしましょう。

（事務局青田部長）　次回，今日の協議も含めて，もう少しまとめたいと思います。それができれば指標としてはもうある程度できるのかなと思います。

（中川会長）　３月２７日（水）にします。それでは，これで閉会させていただきます。ありがとうございました。