

(様式第1号)

平成26年度第1回文化振興審議会 会議録

日 時	平成26年10月7日(火) 18:00 ~ 20:15
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 柴田 愛 委 員 田中 隆子 委 員 椎森 俊介 事 務 局 米原企画部長, 田嶋企画課長, 御宿企画調整係長, 亀岡
欠 席 者	委 員 井原 麗奈
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) 平成26年度 文化振興基本計画評価票
- (2) 平成25年度芦屋市文化振興基本計画評価報告書

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) 今日もどうぞよろしくお願いいたします。

今日は芦屋市文化振興基本計画の進行管理についてという主題ですが、評価報告書にありますように、条例、審議会、基本計画という3点セットをもとに、それらを実行あるものにするため、評価目標というか指標を設定し、点検しながらチェックをかけて、進めていく仕組みに変わっているわけです。その2年目ですが、やってみると、現場の方々が「これって使いにくいよな」と「こんな枠はめられたらかなわんな」ということもおっしゃっているかもしれないと想像します。

今日はそういうことを子細にご点検いただいて、ご意見がいただければと思っております。

早速ながら資料説明をしていただいて、皆さま方のご意見をいただきたいと思います。では、資料を説明ください。

(御宿係長) 事前にお配りいたしました、平成25年度芦屋市文化振興基本計画評価報告書の評価報告書をご覧ください。

昨年度3回にわたりましてご審議していただきました内容も含め、事務局で評価をまとめて、冊子にさせていただきました。審議会からいただきましたご意見は意見書といった形で表にまとめさせていただきました。

続きまして、A3の資料の説明をさせていただきます。昨年度の審議会では、評価様式に関しては次年度にローリングしていくというお話で終わったところです。今回の資料は、昨年度に評価項目として足りないといったご意見などを受け、評価様式を修正し、取りまとめています。

事務局としては、今回の審議会では、まずは文化振興基本計画に基づく事業の評価様式を確定させたいと考えておりますので、評価項目に対して、過不足などございましたらご意見ください。冒頭に会長からおっしゃっていただきましたように、こういった照会をしますと、所管課側には同時期にいろんな評価の照会があり、いつときに負荷がかかりますので、これを作成するだけでも相当しんどいといった声があります。文化の評価様式では一見すると大した量の評価項目ではないと思われるかもしれませんが、所管課からしますと、あらゆる評価をいつときに作成しないといけないことから、負担が大きいという声があります。

事務局としては、所管課の負担も考慮の上、本当に必要な評価項目だけに絞っていきたいと考えています。これらも踏まえて、評価項目等の過不足についてご意見をいただきと考えています。

あとは、自己評価に関しては、昨年度にA評価ばかりで客観性が足りず分かりにくいというご意見も多くいただきました。実際にはどうすれば客観性が足りるのか、事務局としても悩んでいるところです。私個人の考えですけれども、例えば、自己評価の補足として、事業の達成度であるとか、影響度として、イベントとして予定していたものの影響が、当初予定していたものよりも大きな影響を与えることができたとか。少ない経費で、より効果的な事業ができたという効率性とか、あるいは指標の達成度とかという、自己評価に対して補足の評価をすることも、一つの案なのかなと思っています。

ただし、その場合もやはり担当課が主観によって判断していくことになりますので、そういう評価が本当に適切かどうか悩んでいるところです。この点につきましても、ご意見いただきたいと考えております。

指標に関しても、所管課が悩んで設定した指標になっておりますので、皆さまから見たら何でこんな指標になっているのかと思われるかもしれませんが、ほかに適切な指標の具体案がありましたら、ご意見をいただけますでしょうか。

最後になりますが、現在の文化振興基本計画が平成28年度までとなっております。平成27年度、来年度から文化振興基本計画の次期計画を策定する準備も徐々に進めていかなければなりませんので、次期計画につながるような、例えば現在の施策の柱の中で重点的に取り組んでいかなければならないことや、それ以外に大きな視点から、計画そのものに対するご意見などもいただけたらありがたいと思っております。

長々となりましたけれども、事務局としては以上です。

(中川会長) まず、緑の評価報告書は、文化振興計画、基本計画のP D C Aというかプラン・ドゥー・チェック・アクション型に持っていくためにやった第1スタートラインです。

これをやってみた結果、事業目的が多岐に渡るものについては、再掲、

再掲で何回も出てくるため、今回の評価様式ではそれをできるだけ事業目的ごとに細分化し、再掲を避けるようにしています。それでも、例えば富田碎花賞みたいに様々な事業目的に対して再掲として掲載されるところはあるのですが、一定の合理化を図ったということです。それをご了解くださいということですね。

2つ目に、ミクロの話ですが、アウトプットデータについては、担当課はやり慣れているようです。ただしアウトカムについては、指標の設定や、何をもって拾えばいいのか非常に苦しいということですね。そこについて、皆さん方のご助言がいただければということです。

政策評価に関わる話で、アイデアを出しにくい面もあるかもしれませんが、例えばこれはどうだろうとか、アトランダムに下さい。

お願いの2つ目は、これはマクロ的な話ですが、平成29年度から新しい計画に切りかえないといけない。基本計画の年次が28年度で終わるので、次年度、27年度においては、この体系をもう一度、再点検し、そして新しい芦屋市文化振興基本計画を作る作業に入らないといけないので、それに向けての着想、新しい視点、補強すべきものがあれば言ってほしいということです。その2つについてご意見を伺います。

(椎森委員) 指標評価で、実施結果と成果と書いてあるこのアウトプット、アウトカムについて、私自身はこの違いがよく分からない。

(中川会長) 評価様式の項目として記載されている「実施した成果」となっているのは間違いです。正しくは得られた成果。

(椎森委員) そうですよ。結果によって得られた成果ですね。

目を通した中では、アウトカムではない指標が多い。

あと、ほとんどが継続事業の中、一個だけ新規がありまして、8ページの71番、市の文化遺産を継承している団体を対象に交付金を、補助金を949万円出しましたと記載されているんですけど、内容が分からないですね。どういう応募があって何をしたのか。何に使われたのか分からないので、もしお分かりでしたら教えていただければと思います。

7ページの59のルナ・ホール事業ですが、ここはアウトプット、アウトカム、何も書かれていない。課題として集客数では評価しにくい事業と書

いてありますが。

インターネットで見えていましたら、岐阜県の可児市ですね。文化ホールでは例えば部屋が年間何回使われていたかという稼働率や、入場者数とか、毎月の集計を出されていまして、そういうので評価ができるのではないかと感じました。

(米原部長) 新規事業として挙げている項目は、芦屋神社の山車の復活に関する事業で、3月に市内を回られて、それを復活されたという補助の申請だったと思います。

(中川会長) 最初は指標に区切って話ししましょう。第2ラウンドは、次期計画に、こんな着想が必要じゃないか、こういう柱が欲しいねということについて何かあれば。

(田中委員) 同じく新規事業に関しては、一つでは寂しいと思いました。もう少し数が欲しいという印象です。自己評価に関して、Bに関しては、自己評価だけでなく客観的な評価、例えば一般市民からアンケートをとるとか、入場した人のアンケートでもとってみて、どうしてAにできなかったのかという理由が欲しいと思いましたね。

継続事業が非常に多いのですが、ある程度達成したら、あるいは全然無理だと思ったら切りかえて新規事業に転換するとか、めり張りがあったほうがいいのかと思います。

(柴田委員) 各事業の指標評価に市民参加者、特に各事業のメインターゲットとそれに該当しない芦屋の一般市民のアンケート各々最低10件ぐらいそういった声を入れてもらわないと、現状を維持すべき事業なのか、切ったほうがいいのか、さらに予算を足すべき事業なのか分かりかねます。アンケート枠は、一つでいいから欲しいという意見です。

(菘委員) 私は劇場関係のお仕事が多いこともあって、ルナ・ホールの評価をちゃんと書いてもらいたいと思う。

もちろん集客数だけで評価できないのは当たり前ですが、それはそれとして集客数も教えていただきたいし、どういう成果があったかは、それだけで測れないなら別紙でもかまわないので、どういったことがあって、ここは思った以上に良かったからAだということを記載してほしい。ルナ・

ホールの評価は、現状では空欄が多い上、芦屋の魅力を発掘、発信する事業を実施するとか、大括りなビジョンしかなく、もう少し詳しく知りたいなと思いました。

あと、取り上げられたメディアが書かれている。市の広報とか市の媒体以外で取り上げられたメディアという欄を作られたのはいいなと思います。取り上げられるためにはアピールしていかないと取り上げられないし、新規事業じゃなくても新しい面がないとなかなか他媒体は取り上げにくいと思います。新規事業を増やせるのもいいことですが、新規事業じゃなくても継続事業の中に新しい視点などが入っていたら、それはそれで一つの進歩だと思いますし、メディアにも取り上げられるための目安にもなり得るかなと思いました。

この欄も、ルナ・ホールは新聞地方版と記載されているのみで、何新聞かも書いてないし、もっと書いてほしいなというところでした。

(中川会長) 25年版ではルナ・ホールはどこに入っていましたか。

(御宿係長) 説明が足りなかったところがあるかもしれませんが、今年度に所管課に照会する際には、25年度の事業の単位にはこだわらなくてもいいですという形で言っております。ルナ・ホール事業につきましては、事業を幾つかまとめています。

25年度の評価様式では、4ページの上から3つ目に記載しています。25年度の評価様式と、今回の様式での事業単位が全く一致しているわけではありませんので、ご留意いただければと思います。

(中川会長) 今、ご指摘があったのは、例えばルナ・ホール事業とか、ほかにもありますが、細かく言うと、美術館、博物館は事業を詳細に分けてくれていますが、ルナ・ホールは大きく括っているという問題があります。事業を大括りしているグループと非常に細やかに出してくれているグループがあって、ばらつきがあるんです。事業名の単位のとり方はどういうふうに設定したらいいのか、市では何か基準作っていますか。

(御宿係長) 基準を設けてはいません。担当課自身による判断が原則ですが、事業単位の目安としては、本市の行政経営課が事務事業評価として全庁的に全ての事業に対して、1年間の実施経過についてまとめています。その事務事

業の単位を今回の文化振興基本計画に照らし合わせると、単位が大括りになってしまいますので、これよりかは細分化してくださいと説明しています。

(中川会長) 分かりました。昨年度にこだわらなくていいということですね。

今までの意見を掘り下げますと、ルナ・ホールだけでも、例えば幾つか事業をやっていますが、事業それぞれごとにコンセプトも違っているだろうし、ターゲット的にも違っているはずなのに、評価を一括りするのは乱暴ではないのかというご意見が出たということですね。

同じように公民館もそうです。講座、講演、学級、教室等の開催で、全部ターゲットは違うはずですが、だから、扱っている単位が小さいとか、予算が小さいとかにこだわらず、それぞれ施策目標が違っているものが、それぞれの単位で評価したほうがいいんじゃないのかという疑問が出てきています。

同じく図書館、美術博物館、谷崎記念館だってそうです。公民館、ルナ・ホールを除けば、割と皆、細やかに出してくれています。公民館は、常設展示とか、公民館は別掲してくれているんですよね。こういうところは丁寧でいいと思うんですけど、講座、講演、学級、教室等の開催については、もう少し細かくしたほうがいい。それからルナ・ホールは、もっと事業を詳細に分けたほうがいい。

(弘本委員) 大きな話になりますが、先ほど、評価項目が多くなると所管課の方々の負担が非常に増してしまい、特に、時期的に同じような業務をたくさんやらなければいけなくて大変であるという事情の説明があったんですけども、これに関しては、評価の時期だけに評価の作業をするのではなくて、むしろ予算の時期にやることのような気がします。予算を立てるときに事業の計画もするわけですから、目標設定がないと本来おかしいわけです。

だから、予算とか企画の段階でしっかり仕事をする癖をつけると、おのずとその枠に沿って評価は自動的にできるようになっていくと思います。その作り方を考えていくことが、業務のあり方として大事だと思います。

というのが一つで。それに続くような話として、アウトプットとかアウトカム指標の設定の仕方自体も、そこに絡んでくる話になると思います。

アウトプットやアウトカムがあるということは、裏を返すとインプット

があるということで、本来はインプットをどのように作っていくかが重要で、そのインプットの考え方がしっかりとしていれば、アウトプットはある程度出てくるわけです。

そのアウトプットを想定し、それを目標として評価をして、それから効果としてのアウトカムが出てくるので、事業ごとに目標があって、そこで事業全体の波及効果につながり、アウトカムの次に、さらに大きな、実は予期しなかったような波及効果とか、そういうものも出てくるんだろうと思うんです。

それぞれの段階で目標と効果をきちんと見つめていくことを、計画の段階から想定していくことで少しずつ仕事の仕方を変えていくと、評価のときだけ事務が増えてということにはならないと思うんですよ。1年間を通して事業を計画して、実行していく過程の中で自分たちを微調整していくことは、様子を見ながらということで、むしろ事業全体の効果を高めると思うんですよ。そういった仕事の仕方に切りかえていくきっかけとして、こういうのが活かされていくといいのかなと思います。

(藤野委員) 25年の報告書を見て、文化振興でこれだけ広範囲に渡って評価をするのは、ほかの自治体ではないことだと思います。僕も幾つか担当しているけど、ホールであるとか、財団の中の評価とか、文化芸術でも芸術に近いものをきちっと評価するというのはあるけれども、条例に基づいてになりますが、これだけ広範囲に渡って、平等に評価しているのはなかなかないと思います。

全体像がつかめるので重要だということで始めたことだと思いますが、逆に、そのことのメリットとデメリットはあるような気がします。

つまり、基本的な人権としての文化権。文化権を保障するためには、ベーシックなものを守り、維持してしなくちゃいけない。そのために全て満遍なくやるのも非常に重要なことだと思います。

と同時に、行政が言ってきた選択と集中、メリ張りをどうつけるか。メリ張りによって、芦屋にはこれがあるという目玉を打ち出すことですね。ベーシックなものを守る、維持するためにやるのと、メリ張り、選択と集中によって、「何々らしさ」って嫌いだから使わないんですけど、芦屋には

これがあるということを出し出すこととの関係が、全体像を概観することによって本当に見えてくるのかどうか、難しいという感じがします。

つまり、それぞれの事業はミッションが全然違ったりしますので、横並びにしても、それぞれの事業の表情が見えにくいという感じがします。

そして、これをどのように活用していくのか、活用法と、何のために大変なコストをかけてやっているのか、何のためなのかというのが疑問を感じます。いろんな組織の運営管理の中で、実質プロジェクトとして、例えば芸術文化だったら、感動とか喜びとか、さまざまな驚きとか世界観の逆転とか、そういったものはすごく重要な分野だと思うし、あんまり使いたくないけど、クリエイティビティがすごく重要だと思います。実質的に社会を変えたり、個人の内面を変えたりするところに使うコストと評価のために使うコスト、間接経費的なものを量りにかけたときに、これだけ大きな評価をやるのが、どれほどの意味があるのか考えてしまうんですね。

自分も大きな組織の中にいると、本当に評価疲れで、ほとんどどうにかしてくれという感じです。真水でもっとやりたい、フェイス・トゥ・フェイスで感動を伝えるための仕事をやりたいとか、夢を売る仕事をやりたいと思いつながら、評価のためにそこがしぼんでしまうのは本末転倒になってしまうわけで、そうならないようなもっと賢い、スマートな評価はないのかなと考えました。

性格上どうしても施設単位であるとか、それから担当課、担当部局単位の評価になるわけだけでも、実際に文化芸術の場合、プロジェクト単位の評価は重要だと思うんです。プロジェクトとしてどう打ち出していか、見せるかということが重要だと思うんだけど、それが分かりにくい。

だから、通常のルーチンワークは評価されるけど、めり張りをつけるためのプロジェクトとしての評価。プロジェクトに対する評価とかアウトカム、それをやらなくてはいけない。でも、横並びでは、その差がなかなか見えてこないことがあったりする。

例えば神戸だったら、神戸らしいビエンナーレとかフルートコンクールを、どうやって目鼻だちを出す、より良くするために、どう強化をするのか。そのために、例えば外部基金をとってくるという必要がありますね。

ここは外部基金の項目はないですが、恒常的な予算の割り当てでやっていますが、外部基金をとってきて、文化庁とか地域創造からとってくる場合には、そこに外部基金をとれるような人材、専門性の高い人を配置することで強化をする必要があるわけです。

そういうふうに、ここはやるべきだ、ここに行けみたいなのが、見えてこない気がします。だからもう少しスマートで、しかも手間のかからないというか、ストレスにならないやり方はないかなという感じがします。

(中川会長) 今のご意見は、少し翻訳して伝えると、この文化振興基本計画自体がかなりオールドタイプモデルであることは事実です。藤野先生がおっしゃった、市民一人一人の属性に対応した文化的人権保障という観点から、かなり細やかに市民文化政策に枝葉を広げた体系はできています。

ただ後段、ご指摘のあった、芦屋のアイデンティティをどう出していくかということについては、この基本計画を作ったときには、正直言って時間切れでした。それを議論するだけの時間がなかった。

次期の計画を作るときには、芦屋の都市文化政策という柱を興さないとけないと思っています。それでいきますと、基本目標の1 ページ目の施策の柱の②。ここを大胆に膨らませないとだめだろうと思います。ここに、藤野先生がおっしゃったプロジェクト型の事業が入ってくるべきだろうと思うんですね。

体系別目次のところです。「地域の伝統的な文化の保存」等は、むしろ市民文化政策に組みかえしても構わない。そこで地域と言っているのはコミュニティです。芦屋という全体に足がかりを持っていて、対日本、対世界的に知名度を上げていくようなものについては、これは地域ということではないので、都市文化として扱うべきだろうと。そこは選択と集中、あるいは個性の決断が必要で、市民文化政策のような公平平等の論理は、そこでは使ってはいけません。

例えば芦屋といえば音楽のまちとして売り出すと決めたら、ここには美術もあるじゃないか、文学もあるじゃないかという他の声は圧殺するだけの覚悟が要る。当たり前でしょう。あれもこれも大事にしていたらお金が足りなくなる。

つまり、予算制約、時間制約、資源制約の中で決断する挑戦ですから、支持する市民層も必要だということです。そういう政策を立てるべきではないかと思っています。そうしないと、藤野先生の疑問は解決しないんですね。つまり何が見えてくるのか、にじみ出してくるものはあるのか。それが見えにくいのは、それは柱が弱いからですよ。

しかし、最初の文化懇談会的时候にはその議論は随分したので、それが生かされた文化基本計画であるべきとは思うんですけど。その方面へ進めて行くだけの財政力とか覚悟とかが、芦屋市においてなかなかいただけなかったもので、ならば公平平等のまず人権を押さえようということで、こういった計画になったのです。

だから次回、29年度計画には、もっと輝く都市、国際文化住宅都市だったかな、芦屋国際文化住宅都市建設法として法律にもなっているわけだから。それに基づいた柱は要ると。

(根本委員) 藤野委員がおっしゃったとおりで、何のためにやるのかが、始まってしまうとだんだん薄れる恐れがあるんです。枠組みを作ってしまうと。

枠組みを作ろうというときは、P D C Aというのは、フィードバックして何のためにやるのかということだから、先ほどから出ているように、めり張りだと思っんですね。

論点を少し乱暴に2つに分けたいと思います。都市経営とか自治体経営という意味で。一つは、一つの経営体として、ヒト・モノ・カネを使って安全運転しています、破綻しませんという証が要るわけですね。

もう一つは、経営判断として、これはやめようとか、新規にこれをやろうとか、政策立案が今、同居しているような感じですね。同居しているし、どちらかという安全運転に目が行っているような姿になっている。

そういう意味では、ちゃんと財政が赤字にならないで、職員も必要最小限の数で上手に回していますよというのが、いわゆる進行管理ですよ。これは文化の中身が深まるかどうかということとは全然関係なくて、事務事業として適正に予算が執行されているかどうかというレベルの話です。

担当課に評価しますよと照会すると、こういうのがぞろぞろ出てきて、予算通りに執行しています、Aがずらっと出てきますね。これは非常に官

僚組織としては、査定されちゃうんじゃないかというディフェンスになっているような気がします。

評価の目的は、中川委員長おっしゃったように、次の計画に向けてどうするかということなので、物によっては店じまいして、その経営資源をほかに戻そうじゃないかという政策判断になる。そうするとアウトプット指標は安全運転に関わります。アウトカムはそもそもの政策目標として、市民の文化度が上がったのかというようなことに関わります。

これが今、各項目ごとにアウトプットとアウトカムが並んでいるので、これは少しやり過ぎじゃないかと思います。アウトプットは、安全運転していますよという意味では、目標が前年並みであれば前年並みでオーケーでいいわけですね。目標が前年度の2割増しであれば2割増しで、達成しました、しませんの話です。

でもアウトカムは、この細かい項目ごとに出てくるのではなくて、この表でいくと、①-3の柱ぐらいの単位で出てくるんじゃないか。もっと少ないかもしれないと思うんですね。最終的に、例えば外国との文化交流がどれくらい進んだのかというのがアウトカムだと思うんです。

それは一つ一つの事業に対し、事業目的の中で、外国との文化交流に関わったプロジェクトもあるし、関わらないプロジェクトもある。だけど、一つ一つについてアウトカムが出てくるよりは、束ねた形でアウトカムという考え方もあっていいんじゃないかなと思いました。

めり張りつけるときの、指標の目標設定の仕方が、いわゆるシビルミニマムで、どこの自治体でも満たさなきゃいけませんねという、市民1人当たり図書館の冊数とかいうレベルの話と、そうではなくて、数字の上では全国平均より低いけど、これでいいんだという話なのか。あるいは全国平均はこうだけど、音楽のまちだとしたら、コンサートの回数は、全国的には同じ人口規模の自治体の平均はこうだけど、芦屋としては5割増しを目標とするとします。でも、これは政治の問題なので、議会とか市民の声を聞きながら決まっていくことだと思うんです。そのときの判断の材料として、評価した内容が使えるという話なので、何にこの評価結果を使うのか。

だから、毎年毎年の経常的な経営管理のために使うんだという側面と、

何年かに一回、政策の見直しのための基礎資料となるんだという2つの性格のものが同居しているんじゃないかな。

後者の場合は、やっぱりシビルミニマムではないことが一つと、もう一つ気になったのは、中川委員長が外部資金に触れたんですけど、行政の中だけで安全運転していますかというレベルではなくて、例えば市民が、どれくらい文化的な触れ合いが充実したのか調べると、恐らく民間のカルチャースクールに行ったりとか、大学の公開講座に行ったりということも入ってくるんですよ。

そうすると、市というコップの中だけで、ルナ・ホールというコップの中だけで何回やりましたとか、稼働率が何回ですというレベルではなくて、市民の目で見ると、ここに住んで良かったというのは、もしかすると、神戸のホールに行っているかもしれない。それがこういう帳票では見えない。

あるいは、今どきの市民はテレビとかインターネットで文化の情報を手に入れているわけですから、次の政策目標を立てるときに、視野を広げて考える必要があると思います。民間企業の経営だったら、必ずやっているはずですよ。SWOT分析とかいって、外部要因、内部要因についての分析がなされています。

もう一つは、全庁を上げてこれをやると手間がという話がありました。そのことについては、次の議論に突入してしまって申しわけないですけど、例えばいろんなやり方があるわけで、つまり安全運転のための進行管理はそれでいいんですけども、その都度、全部出せという話ではなく、安全運転ではなくて、我が執行部局としてはこれが目玉ですとか、これを評価してほしいですというのがあると思うんですね。

だとすると、例えば各事業部局から3つずつ事業を自己推薦で出してくださいとして、それはこんなふうに評価されました、市民アンケートではこう言っていますというのを毎年サンプリング的に行う、というやり方もあるのではないのかと思います。

あるいは、行政ではこういうやり方しませんけど、不定期、不規則に監査を入れるというやり方もあるんですよ。つまり、毎年自分で出せというんじゃないで、信頼しているから安全運転しているねと。でも、不定期に

監査を入れるよ。この事業何なんだ、人件費と経費使い過ぎじゃないかとか、ポイントを絞ってやる。日本では、あんまりやらないんですけどね。

そういうふうに毎年全部出させるというやり方だけじゃなくて、執行部局ごとに、今年はこの3つだとか、それをまた評価するとかという、そういうやり方もあるんじゃないかなという気がしました。

(中川会長) 事務局としては、アウトカム指標の設定に対するヒントを所管課にどう出したらいいいのかということで、今日は皆さんの意見をもらいたいということでもう一回だけ、もう少し絞り込んで意見をいただきたいと思います。

一番手厳しかったのが、予算や企画段階で成果指標というのは出てくるはずじゃないかと、これ言われるのが一番きついと思うんですね。裏を返し言うたら、一体何のために、誰のために、何をしているの、それを問いかけて予算編成していくんじゃないのと。そうではなくて、去年もやっているんで、今年もやりますという継続的な踏襲性が非常に多くて、そこで一体何のために、何を目標としてということが見えてこない。その畏にはまっているのではないかということですね。

それが新設事業だとするならば、財政の予算査定担当者に、どう説明するのかという初心に戻ってくださいということですね。その初心に戻れば、かなり成果指標は出てくるはずですよ。

一つのヒントとして、これは柴田さんがおっしゃったことですが、広く市民が対象者ですという嘘はもうつくなことですね。どの市民が来てもかまいませんというのは、対象を市民としているのではなくて、受入可能なのは全ての市民ですという意味です。市民ということになっているけども、現実には、例えば公民館の講座一つ一つに、こういう対象の市民層が来てほしいというのがあるはずでしょう。そのターゲティングを示してほしい。そのターゲットをもう少し明確にすれば分母がはっきりする。その分母に対する受講者が分子になってくる。その分子の比率を上げていきますというのでしたら、それは成果指標になるのではないかと。

その指標のとり方も累積型でいくのか、あるいは単年度の参加者を、比率、パーセンテージをじわじわ上げていくことを努力目標にするのかによって違って来るし、指標のとり方は、担当課自身が問題意識があればはっ

きりできるんじゃないのということですよ。

それぞれのメインターゲットを示せということです。それから、各部署、アンケートをとってないんでしょうかという疑問が出てきて、どんな企業とか活動でも必ずお客様アンケートをとるじゃないかと。アンケートそのものが、実は困ったときの成果指標です。困ったときのアンケート分析です。だから、成果指標が出ないという人は、来た人のアンケートを積み上げていけば成果指標になるよと教えてあげたら。

ただ、アンケートと言っても様々なので、最低限3つは聞かないとだめだと思うのは、これは神戸市が行っているアンケートの中で相関性があったのですが、建物が老朽化してトイレが汚いとなった場合、全般的に悪いほうに引きずられるんですよ。職員が一生懸命やっても、職員の応接まで悪くなって下がってしまうんです。

それはかわいそうなので、施設に関する満足度と事業に対する満足度、それから職員のホスピタリティ、応接というか、さばき方に対する満足度、この3つは最低聞くことです。事業満足度の中身をできるだけ詳しく聞く。どういうところが良かったですかとかね。そうすると、3つともそれぞれ引っ張られる関係にあるので、割とちゃんとした結果がよく出ます。これを成果指標にするのも方法です。毎日アンケートをしておくことですよ。どんな事業でも。これはお金かけずにもできる。

例えば指定管理者の場合でしたら、使用者アンケートが、大体平均使用者のうち2割5分以上なかったら失格という宣言します。それだけ回収しなさいとなれば、できなければ、やり直しということになります。次年度、ペナルティを課しますよというぐらいです。だから、直営だからアンケートをとらなくていいという論理になりません。

もう一つ、根本先生がおっしゃったことをお借りして言うんですけど。公平かつ平等にサービスを行き渡らせるべき市民文化政策、あるいは人権の視点の市民文化政策は、どれだけたくさんの人に公平かつ平等な機会供給をしたかということにあるわけだから、当然その母数として、全障害者人口の中の何%とか、あるいは母子家庭の世帯数の中の何%とか、その母数をターゲティングをしないといけないわけですね。

もう一つの公益性である、例えばプロジェクト事業の場合でしたら、経済波及効果が見込めます。それは間接に経済波及効果が見込めるということで、どれだけマスコミに取り上げられたと、あるいは外部からの訪問来場者数がどれだけあったとかね、そういうことで調べていくんですけど。経済的波及効果が見込めるというのも、実は有効性成果です。これでも、市民文化政策、人権としての市民文化政策では、経済的波及効果は成り立ちませんよね。障害者のための美術展なんていったら、大入り満員になるかといったら、なりませんからね。それは、2つ切り分けましょう。

だから、都市の文化政策、芦屋の都市発展のための文化政策ならば経済波及効果も有効性成果として使えるけど、今の芦屋にはそれを分析するだけのデータとか、そういう仕組みはないと思う。だから、それはまたしかるべき時期に議論したらいいと思います。

今お話ししているのは、公平平等という公益性に立脚した思想がどれだけ浸透するかですが、一つは、それは社会教育主事とか公民館主事とか博物館学芸員、図書館司書たちが、どれだけ地域とか、子供たちとか、社会に潜在的な課題が眠っているか、潜んでいるかという、その観察と社会調査をやっているかということです。やっていないのであれば、主事の資格を返上してほしいくらいです。そういう文化政策ですね。

その必要課題を把握した上で事業を行っているのかと聞けば、当然ターゲットングがはっきりしているんだから、母数もはっきりしているじゃないのでしょうか。それ押さえず要求課題ばかりやっていると、入場者、来客数が多かったら良いという、暇と金と体力の余っている人だけを喜ばず公民館事業になったりする。そうすると、入場者数が多ければ多いほど良い。ますますポピュリズムになっていく、墮落していく、大衆迎合になる。その境目にどうも立っているような気がするので、必要課題に応じてやる事業と要求課題に応じてやる事業とは分けてくださいねということと、公平平等を旨とするやつは必要課題事業にどうやらなっていくので、ターゲットングを明確にしてほしいということです。

文化ホールだって一緒です。ただの貸し館事業の部門と自主事業の部門と市からの委託事業とか、大体3つ分かれるはずですよ。貸し館部門だっ

たら稼働率を上げることで、空いている部屋を売らないといけない。民間企業でもセールスに行っているのかということと逆に、売れ残り商品売りに行って、売って売って売りまくらないといけない。

反対に、自主事業ならばホールを使った、福祉型文化事業とか学校と連携した教育型文化事業をどれだけ開発して、赤字覚悟でもやっているのかということになる。もう一つ、市からの委託事業については、どれだけの確にやっているか。残った枠で完全に収益をとるために、財団なんかは、もうけたい事業をやることも自由です。評価のいろんな箱があるんです。それを分けしてあげたらどうでしょう。という気がしました。

アウトカムについては、何のためにやっているのかということになると、やっぱり分けないといけないところが出てきたということですね。

(御宿係長) 委員の皆さまから、どういう目的のために評価をしているのかが見えにくいというご意見をいただいていることについては、まさにそのとおりだと思っています。

それぞれに「施策の柱」であったりとか、「施策の概要」であったりで、こういう文化振興を図っていきましょうというのは、ある程度、体系立てられてはいるものの、それに基づく事業を実施して評価をしたら、何がどうなったかというのは、やっぱり見えにくいというのは私自身も感じるところです。特に成果指標という意味では、個別に一個一個、設定していくのは、やり過ぎかもしれないというご意見もあったかと思えますけれども、例えば「主な施策概要」で、両括弧づきの数字の単位の施策ごとに事業を並べさせていただいたんですが、この計画がどの程度進んだか、あるいは効果的にされているかを測る一つの方法としては、これに「主な施策概要」ぐらいの単位で一個指標を設けるとかにすれば、ぶら下がる事業が、働きかけたことによって、その指標が変化していきましたよということが、もし測ることができるならば、そのほうが逆に効率的と言いますか、分かりやすい部分もあるのではないかなと思っています。

じゃあ、その指標をどうやって設定するのかと言われると、非常に難しいなとも思っておりますので、個々の事業ごとに、当然ターゲットを絞って事業を実施していますが、担当課の方での書き方が不十分なところがあ

りますので、言葉にはされていないもの、あることはあると思うんです。

一個一個ターゲットを絞って、指標を個別に設定していくほうがいいのか、もう少し施策単位ごとに大きな単位で成果指標を捉まえて、そこの動きを測ったほうがいいのかというのは、事務局としても悩んでいるところですけど、その点に関してはどうでしょう。

(中川会長) 理想論かもしれないけど、施策単位でもアウトカム指標は出るんです。

個別の事務事業単位でもアウトカム指標はあるんです。

分かりにくい部局の人には、こう説明してあげたらどうでしょう。コストは、どれだけの原材料費使ったかということです。会社で言ったらね。アウトプットは、どれだけの車を生産して売ったのですかということです。アウトカムは、その結果1台当たりどれだけ利益が出たんということです。これが企業におけるアウトカムです。

だから、役所の場合だったら、コスト概念も一緒、アウトプット概念も一緒ですが、アウトカムが違うわけです。1台当たりの利益ではなくて、サービスを販売した部分に対してどれだけ人々が幸せになったか、その幸せの中身を因数分解していかないといけないですね。だから、因数分解しにくいですというときに、しょうがない、満足度調査でいこうかという手段になるわけです。

嫌な言い方ですが、例えば学校で先生方が、いわゆる特別何とか勤務手当で、時間外勤務をいくらやってもそれしか出ないんですけど、一生懸命、延長授業をやって、サービスを、アウトプットを頑張った。その結果、子供たちの学力が上昇したというのがアウトカム。こういう例えは余り好きではないんですけどね。

だから、交通事故が減ったというのもアウトカム。犯罪減ったというのもアウトカム。みんなが、このまちいいまちだなと思い始めたのもアウトカム。だからアウトカムは、アウトプットが積み重なってきた結果として起こる社会変化ですよね。ある人の意思にも変化もあるし、行動の変化もあるし、その積み重ねとしての完全な客観的变化もある。その変化をどこで捉まえるかに過ぎないわけです。だから、それと連動している、相関関係にある変化をどこかに見つけるかという方法もあるわけです。風が吹

けばおけ屋がもうかる式にね。

例えば、あるまちでは学校の成績評価として、学校に行くのが楽しいと思う児童・生徒の比率を総合計画で指標にしています。これは子供にアンケートをとっているんですけどね。何かそういう工夫を所管課ができる力を持っているはずだと、僕は思うんですけどね。

例えばルナ・ホールかな、ルナ・ホールがあることを誇りだと思える市民の比率とかね。一年に一回アンケートをとったらいいとかね。それだったら、ルナ・ホールそのものの政策評価につながるじゃないですか。事業別にいったら、こういう事業があることに意味がある、もっとやってほしいと思う市民の比率を上げるとか、そういう測定の仕方すると。

だから、アンケートとか調査は絶対必要で、そのアンケートや調査をやっている暇がない、あるいは年報とか日報、月報の中で拾いますというのがあれば、その数字を使ったらいい。図書館は、それが見事に出る部局です。博物館も。どうしてその数字使わないのかと、僕は不思議ですね。

(藤野委員) 今も先生が言われた、抜き打ちじゃないけど監査を入れる、一般的にそれをやるんだけど。文化芸術の分野だと、僕なんか文系な発想になっちゃうんだけど、やっぱり批評ってすごい重要ですよ。

批評性がどういう形でアウトカムに生かせるのか考えたときに、例えば幾つかの先行するアーツカウンシルがやっているようなモニタリングを、例えばプロとか、知識のある専門家にやらせる。演奏会批評と美術批評を書かせる、行かせるというのは、全部はできないですけど、抜き打ち的に、今年は重点的な展覧会だとか演奏会だといったところに、何かのプロとかにお願いして、その内容が本当にすばらしいものなのか、芸術的にすばらしいのか、お客さんも本当にそれで満足しているのかということ、単に満足度をA、B、Cでつけるだけではなくて、中身としてどういう声を拾えるかということですね。それを幾つかサンプリングするのも重要じゃないかなと思います。

(中川会長) 例えば、この審議会としての仕事として、年に一度、現地見学させてもらいます、お互いに意見交換しましょうみたいな施設を選択するのもありかもしれないですね。

余談になりますが、某市で毎年、事業仕分けが行われているんですけど、意見交換を現場とやるんですよ。そうすると、すごく市民にも勉強になりました。逆に現場がこんなことをやっているのはすごいなど、もっと頑張れと拍手出た施設もあります。そういうことをさせてもらう、行動する審議会であってもいいのではないのでしょうか。

(米原部長) 我々事務局をやっています、先ほど組織とかのお話とかもあったのですが、私も含めて、ここにいる企画課は事業に携わってないんです。評価票に一つも企画課は出てこない。そういう課が、こうやって、せっかくの皆さんの直のお話を聞いているのが、現場に直接伝わらないのが非常にもったいないと感じています。

それは、企画課が事務局をやるべきか、やるべきでないかは別にしまして、本来は、例えば先ほどから名前が挙がっています市民センター関係とか図書館、美術博物館、こういったところの所管の職員が直接ここでお話をしてお声を直接聞きながら、自分たちを振りかえるのが一番大事ではないかと感じます。

この会のあり方、今、会長がおっしゃった、まさにずっと思っていたんですけど、現地に行くのも必要です。ですけども、ここでこのお話を聞くのが一番大事なのかなと思いました。

評価の負担の話ですが、計画の進行管理は今どの計画でもやっています。この文化の中でも、芦屋の場合は例えば景観なんかも入ってくることで、非常にいろんな計画でも、横断的といったらいいんですけど、幅が広いところで、どこの課でも重なっていろんな評価をしないといけないんです。それを、事業を企画立案する、やった後にすぐやるという癖をつけていけば、なるほど確かに負担感はないと思うんです。

ただ、いつときに多くの評価をやるというのが、本市の場合、6月に予算の概算要求をしますのです、そこで決算とかを併せてやることで非常に負担があるから、今回も所管からはブーイングがあったんですけども。例えば文化だけでも、一つの企画をして支出を伴う場合、必ず決裁を起こしますので、その段階で、こういう意図でやりますよというものを一つの様式として作りまして、事業が終わってから、その結果をその様式の下に書く

ことを積み重ねていけば、それをまとめるだけで終わるだろうと思います。

ただ、所管課として一個一個の事業の評価をするのではなく、自分の所管の中だけでもいいので、例えば文化振興基本計画のこの部分に対してはどうなんだろうと、そこで総覧するという作業をしてもらうのが、年度が終わってからという形にするとか、そういう仕組みを変えていく必要があるかなと、今、皆さんの意見をお聞きしながら思ったところです。

(中川会長) そうですね。また雑談になりますが、文化ホールに関して言えば、僕も専門なので、文化ホールを知っているか、知っていないかという調査、認識しているか、していないか。ルナ・ホールに行ったことがある人で、もう一度行きたい、何度でも行きたいという親和度が高いかという調査。次に来た人が、その事業に関してすごく納得した、良かったという支持度。

認知度、親和度、支持度と上げていくんですね。これを一回でやるのはお金もかかるし難しいんですけど、それを、お金がない場合は、来てくれているお客さんの中のリピート率を高めていくという目標を掲げるんです。

もう一つ附属指標として、お友達広げてちょうだいねという運動を起こして、友の会を増やす。これが市民会館文化ホールの全体的な指標にしてある。これだけでもかなりインパクトありましたよ。

(米原部長) 実際アンケートをとっているはずですけどね。例えば美術博物館の特別展だったら、必ず出口でやっていますよね。だから、それが評価の中で出てきてないなど、ずっとさっきから見ているんですけど。

公務員はどうしても表を埋めることを考えますから、そこに記載項目として求められてないと、発想がそこに行かないんですよ。だから、事業ごとに評価すれば、事業を実施するために評価すれば、まとめられるのかなとは思いますが。

(中川会長) 何でリピート率と言ったかということ、社会的少数者といわれるソーシャルマイノリティの人を対象とする事業は、入場者数が必ずしも多くはない。だから、リピーターを選んだほうがいいと判断をしたホールもあるんです。

(根本委員) 定型のフォームを埋めるみたいな仕事は極力ルーチン化して、経常的な安全運転をチェックするという意味では自動的にでき上がるみたいなことをすればいい。

文化政策で帳票が回ってきました、今度また違うところから評価依頼が回ってきましたという、現場としては、「何だ、あちこちから」と思うので、企画がそれを取りまとめるとかして、それはなるべくルーチン化していけばいいと思うんですよね。

もう一つは、指定管理者を選ぶときは、アウトプットとかアウトカムを厳しく見ますよね。指定管理ではないんだけど、あたかも一種のオートノミーというか、事業部局が、自分が責任を持ってやる範囲が、ルナ・ホールならルナ・ホールという単位で分かるような。例えば会長のご提案で言えば、意見交換の場をすとか、あるいはモニタリングの人たちが、つまりある程度オーソライズした人たちが専門の立場から意見を言うとか。それは今の帳票のプロジェクトごとにやるというよりは、一つの経営単位ぐらいとか。

ホールならホールそのまま、指定管理に出すという時代なので、その良し悪しはもちろんあるんだけど、指定管理の場合は厳しく問われる。職員による直営の場合は、帳票を出して終わりというんじゃないで、そういうコミュニケーションの仕組みがあつたらいいのではないかと思います。

だから、帳票を細かく細かく作り込んでいくという作業に力を費やすよりは、帳票はルーチンワークで自動的にでき上がってくる、それプラス一つの経営単位ごとに、今年はこれを頑張りましたとか、何かそういうコミュニケーションができるという2本立てみたいなことが考えられないのかなと思いましたね。

(弘本委員) 私がもう一つ思いますのは、作業の負荷は減らしていくというのは、もちろんそういう方向で、できるだけ既存の業務の中で、計画のときに作った枠組みで結果が出るような仕組みにしていくというのが、私も負担を軽減という意味でとてもいいなと思います。

もう一つ、評価そのものを減らすということに関しては、少し違うなという感じがして、評価をするには目標があるわけですがけれども、目標のあり方は、個別の事業単位であっても、単純に数値でしばって身動きがとれないような硬直的な管理をしろという意味ではなくて、その人たちがやりがいを持って、何のためにやっているのかを分かりながらやるこ

とが重要だと思います。指定管理になったり，分業化して派遣スタッフも多くなっている中で，ともすると何のためにやっているのか分からずに作業だけやるみたいなことが，業務のあり方として，文化事業の中でも増えている可能性が高いと思うんです。

そういうことをなくすためにも，現場の最前線のスタッフの人たちまでが，これは何のためにやっているのかと，どういう目標を持っているのかということを理解するという，それをもって市民と接することで，ホスピタリティだって出てくるわけで，そこはおろそかにしてはいけないと思うんですね。

それは日々の業務を管理することとはまた違う次元なんだけれども，そこはきちんとコミュニケーションをして，共有していただくと。その上で評価のあり方をどう作るのか考えていったらいいと思うんです。そこを抜かしてはいけないということは注意していただきたいと思います。

(中川会長) とてもいいヒントを教えていただいた。

何のためにやっているの，誰のためにやっているの，どういう変化とか達成成果をイメージしてやっているのというのは，どんな小さい仕事をしている担当職員でも，文化事業とか文化部門に関しては，物すごく幸福ですよ。一つ一つの仕事をしていると，その仕事に関する経営者になれる。

ところが，大組織とかルーチンワークの部門だったら経営者になれる。市民課の住民票の交付係なんてところは経営者になれるでしょう。処理しかないから。そういう点では幸せな職場だと思うんです。その職場の人たちが，この程度かと思われぬような目標指標の設定努力はしてほしい。

そのヒントが，今お話が出ていた，指定管理者に出すとするならば，この施設を，どういう仕様書，協定書をあなたは作りますかということと一緒に。どういう仕事をさせますか。つまり，施設効用の最大化は，公益の最大化という意味ですが，この施設を使って，どういう公益の最大化をこの指定管理者業者に期待したいですかということを示さないといけない。

そこで示した仕様書の中身とか，こういう公益事業をやってください，こういう運営をやってくださいと言いながら，行政は途中でモニタリングするわけでしょう。そのときに，モニタリングの基準は，指定管理に出し

たときの基準と一緒にじゃないとおかしいんです。選定したときの基準と途中で勤務評定する基準が変わっていたら、アンフェアじゃないですか。

それぐらいの統一性は要求されているわけで、もし、あなたが指定管理に発注するならば、どうなのかという発想で物を考えたら出るでしょうと言っている。ところが出ないことが多いんですね。ただ、とにかく客を増やしてくれ、赤字は出さないでくれ、コストを下げろ。これはもう指定管理の腐敗ですよ。

(米原部長) 指定管理に出してしまっている施設に関しても、そこは所管課があるわけで、その担当課が、その施設をどういう施設になってほしいか常々考えて、時代の変化とともに変わるとは思いますけども、それは絶対に持つておかないといけないんだということは、言っただけなんですけど、なかなか理想のとおりにはいかないですね。

(中川会長) ルナ・ホールに対して、民営化したらそれでいいじゃないか、安上がりでやってくださいと。非正規労働を持ち込んでもいいから人件費を安く落として、とにかく大衆演芸ばかりやってくれというのでいいのか。だったら、そんなの別に公立ホールを持たずに売却したらいい。それだと演芸場じゃないですか。そういう論理になるんです。そうならないためには、公益性、公共性を担負するという使命感を持ってもらいたい。

図書館で言えば、ただの貸し本屋とは違うということに目覚めるよと。司書はこれを分かっていますけど、市民が分かっていない。市民は、ただの貸し本屋じゃないかと。公民館は安上がりのカルチャーセンターと違いますよと。博物館、美術館はただの見せ物屋と違いますよと。物置小屋と違いますよ。全部教育施設であり、福祉施設ですよ。その使命感をどうやって説得していくというのが問われる。それを出してほしい。

やはり困ったときのアンケート調査。ただ、そのアンケートも怖いところあって、市民側の大衆ポリリズムに負けてしまうところがある。だけど、やらないよりは、アンケートをすれば自分を客体的に見る力はある。

(藤野委員) 自由記述欄って作っていますか。そこに言葉があふれてきたら、これは本物です。書きたくてしょうがない、何か思いを伝えたいと思って、そこが埋まっていく。そこですごくピュアな言葉が生まれてきたら、それは本

物の評価につながると思いますね。

(中川会長) それはとても大事な指摘です。アンケートの中で、自由記述欄の記入率が高い施設は、悪い意見でも悪いほうの評価になるし、良いほうは余計に良い評価になります。空白が多いところは、それだけ関心が余りないというか、当たり前みたいなどころがあると思います。

(藤野委員) 数字は簡単に処理できますけども、自由記述をどうやって分類したり、そこからどう解釈するのか、解釈をどう施設の改善とか事業運営の改善に生かしていくのか、そこはまたすごく重要なテクニックとか、そういう議論の場が必要になってくるから、それを仕掛けられるかどうかでしょうね。

(米原部長) 今まで幾つか、これは良かったよということを書いていただいたこともあったと思うんですけど。所管も「これはもっと頑張るよ」ばかり言われると、やる気をなくすと思うんです。

だから、こういう書き方が良いよというような、お褒めの言葉といいますか、言っていただくと見本にもなりますし。こう書けばいいんだということで、あるものを出せると思うんですけど。

よろしければ、好例みたいなものを教えていただけませんか。

(中川会長) 美術博物館の観覧者満足度は、これは当たりですよ。

(田中委員) 各プロジェクトに、個別の事業のオリジナル性に任せて、図書館だったら図書館、美術館なら美術館、この型にはめないで、それぞれのところからいろんなバラエティに富んだ評価の、指標を持った評価を一回寄せ集めて、どういうものが出てくるか。それで、結構好きなように書ける文章を書けるような欄も作っておいて、当てはめていくんじゃなくて、自分でオリジナルに、個性豊かに書いてもらうというのはどうでしょうか。

(米原部長) 見せ方のプレゼンテーションや、これをやらないと予算つかないよということになると頑張ると思うんですけど。難しいですね。意外に職員は自己主張をしないんです。

(根本委員) 特記欄とか欄を一つ作っておく手があります。横並びでやる下に、いわゆるその他、特記欄です。それを自己申告で、こういうところで評価されましたとか。

実際さっき出ましたけど、メディアに載ったのは特記欄的なことじゃな

いですか。私のこの事業，所管したこの事業は，こんなにたくさんに取り上げていただきましたと。これは，プレスに取り上げたということに限定せず，プレスに取り上げたなど，何かプログラムが賞をとりましたとか，そういう特記欄。それは，丸，ペケ，三角でつける，つまり事業によってあったり，なかったりするわけじゃないという手はあると思いますよね。そういう意味では，プレスに載ったところを，もうちょっと拡大してというやり方もあると思いますね。

(弘本委員) シチズンシップ共育企画の代表で活躍している川中大輔さんという方が言ってくれたことで，とてもわかりやすくていいなと思った評価の指標の考え方，見方，言い回し方がありまして。一つは，アウトプットの前のインプットで，それは場を作ることだという。だから，場をどのように作ったかという形で指標を考えていったらいいわけです。アウトプットは物や事を作るという，どういう物や事を作ったのかという考え方で，より自分たちの事業をうまく見せる，ちゃんと伝えることができるような指標を考えればいいわけです。

次のアウトカムに関しては，変化を作るということで，何をどう変化させたのかということ。それはその指標を，自分たちが一番その事業の価値を伝えられる指標を考えたらいいんじゃないかと。ターゲットに対して，これだけ伸びていったとか，そのような指標の考え方がしやすくなるのではないかと思うんです。

さらに，その次に社会的な効果として影響を測ることを彼は言っているんですけども，それは今の特記欄につながっていく話だと思うんですね。こんな思いがけない効果が出てきたということがあると思うんです。人と人が連鎖し合ったりとか，いろいろな事業がリンクし合ってより大きくなっていったとか，メディアだけに限らず，いろいろな反響があると思いますから，そういうものを記録したような形で，それぞれの事業を担当している人たちが，ある種の評価においてもプロデューサーになるというような考え方で作っていく発想が必要なのかなと思います。

単にアウトプットとかアウトカムとか書かれていると，頭が固まってしまって，指標と言われても全然発想が浮かばないんですけど。今のように

言葉を置きかえていくと、指標をイメージしやすくなるのかなという感じはしますね。

(米原部長) アナログでアウトカムを書くということですね。

(中川会長) いいなと思ったのは、障害福祉課の障がい児・者作品展ね。出展者を障害者手帳所持者数で割っているんですよね。これは2.6が2.7に上がっていると。これ、とても正確なアウトカムデータだと思います。これは科学的にもしっかりしています。

ほかにいいなと思うところを探しているんですが、あしや秋まつりの開催も良いですね。10月末人口9万6,659分の6.21に、比べて6.21%。前年が5.69でしょう。これって正確ですよ。このように分母をきちっと区切って、そこで何%の参加率というのを上げていくというのは、説得力あります。

それと、今おっしゃった場を作るという発想でいくなれば、例えば公民館などで登録グループが増えていくこと、プラス登録グループ参加者の絶対数が増えることなどが、中間アウトカムとしては当たりですね。登録にはそれなりの批判もあるんですけど、それも行政が把握できる。活動グループですから。そういうアウトカムの使い方、つかまえ方があると思います。だからヒントとすれば、対象となるターゲットの母数をちゃんと押さえて、その中の比率を上げる、一番正確な中間アウトカムです。

さっきお話しした愛知県のある市で、学校評価に対して総合計画の中でも、学校、小学校、中学校の評価で、学校に行くのが楽しいと思う子供たちの数、比率、総学童数分のいくらとか、これを上げていくというのは、アンケートしているからできるんですけど、確実にその数字、拾えています。学校別でも出ます。それは、学校にとってはありがたい、しかも刺激的な数字みたいですよ。

総合計画で、ベンチマークで使っている指標があるならば、それを参考として事業評価に使うことができるものがいっぱいあります。

(米原部長) 事業評価は、今回のような形で今後も必要ということによろしいですかね。項目については幾つかご指摘をいただいたところですが。

(中川会長) しばらくはやってみたほうが良いと思います。

(米原部長) そうですね。例えば市民を対象として広くアンケートをとらないといけ

ないようなものは、次期計画を作る前には、そういうことをやる予定にしています。そこで、いわゆるアウトカムを次の計画で設定していただけたらと思っています。アンケートについてご意見いただいていることについて、そのようにしていこうと思います。

(中川会長) それはお願いしたいと思います。各課が自前でアンケートをするのはしんどいでしょう。だから、取りまとめの課が全部拾ってあげて、市民1,000人調査とかでデータをもらう。それが3年とか2年とかおきぐらいにやれば、追跡できますから。神戸がその方式です。神戸の総合計画のベンチマーク、全部で60個あるんですけど、全8章、9章か。60個、所管課から出てくる数字もあるのですが、無理なものもあるんですよ。それは毎年1万人アンケートをしているその設問項目の中に潜ませてあるんです。

それで経年変化を追いかけるんです。例えば参画協働の章の地域コミュニティの活性化という柱の中では、朝昼晩、「おはよう、こんにちは、こんばんは」と挨拶する近隣の人が10人以上はいますという人の比率が、たしか2005年の数値では25、26%でしたか。それを2014年までに30%に持っていきますという目標がある。それは1万人アンケートで聞かないと分からない。それとか、自治会、町内会、もしくはボランティア、NPOの活動家として関わった覚えがあります。もしくは現在関わっています、過去でも、現在形でも、その方々の比率が、たしか2005年数値では15、16%だった。それを2014年までに20%にしますと書いてあるんです。そういう考え方を文化政策にも使っていけば、そんなにお金かかるものでないです。だから、担当課を助けてあげるお金ですよ。

(柴田委員) 先ほどの褒めて伸ばす話じゃないですけども、美術博物館さんが先日開催されました谷川俊太郎先生の講演会、すごい人気で、抽選に当たらないと入れないぐらいの大人気の講演会でした。その上、その講演会が終わってから出ますと、毎年、春、秋にされているアート・バザールが展開されていました。これも、要らないものを交換するようなフリーマーケットではなくて、一般市民の皆さんが手作りで作ったものですが、かなり芸術性の高いものを販売されています。芦屋でクリエイティブなことをしたいと思ってらっしゃる若い方、幅広い年齢層の方が出展されてて、非常に市民

の文化度が高いイベントになっていました。

今回は、とにかくそれがすごかったというのを後から人づてに聞き、私も芦屋の情報を取り上げて、インターネットの記事にしますので、「何で先に押さえてなかったんだ」と残念に思いました。広報あしやをちゃんと見ておけば良かったのですが、あまりピックアップされてなかったのもっと推しておいてくれたら拾ったのにも思いました。

こういうことが芦屋でいっぱいあると、芦屋自体が芦屋市内だけではなくて、外からも見てもらえる都市になってくるのではないのでしょうか。私は「注目度」は大事なことだと考えています。なので、芦屋の方で観光は要らないと言われている方が、どこら辺のどの世代なんだろうととても不思議に感じています。注目されているから住み良い芦屋であって、注目されなくなったら、西宮にとられて2位になるじゃないとか、そういうことも気になっています。

芦屋ブランドとして、全国的に名前のあるまちですし、いい意味で広まることについては悪くないのではないかと思います。本当はこの夏のハリウッドゴジラの映画上映時にも、ゴジラ監督であまりに有名な大森一樹氏が住まうまちなのですから、美術博物館でゴジラ展をやってくれたら良かったのとか。個人美術館であるシャガール美術館ではゴジラ特別展示をしていました。

今回のイベントがすばらしかったので、さすがだなということを、マイナスの評価ばかりじゃなくて、どこか取り上げてもらえればなと思います。
(中川会長) 今、柴田委員がおっしゃった、芦屋ブランドという言葉が出ていましたよね。最初の懇話会するときからも、ブランドが出ていたのですが、この基本計画では芦屋ブランドは表に出なかったんですね。

芦屋ブランド型の政策、あるいは芦屋を売り出していく政策というのは、先ほど言ったように選択と集中、決断、政治的バックアップがないともたないの、おとなしい、誰もが絶対に文句言えない形の計画になったといういきさつがあるんです。次の29年度の基本計画ではブランド性追求を入れますか。都市文化の柱つくりですか。そのあたりご意見ください。

(根本委員) 僕は、職場は浜松ですけど、西宮に住んでいます。生まれ育ちは東京で

すけど、個人的な感想で言うと西宮は住みやすいなと思っていて、家族も気に入っており、ずっと住んでいるんですね。

芦屋もそうですけれども、田んぼの中の独立した都市ではなくて市街地が連担しているんですよ。僕は西宮に住んで、住み良いなというのは、何も西宮市の行政が全てではなくて、大阪にも神戸にも出られるとか、海が近くて山が近いとか、それは西宮市行政が頑張ったからが100%ではなく、県のホールもあることを総合的に考えて住みやすいと思っているんです。

だから、市街地が連担した地域で、例えば市民に、芦屋に住んで良かったですかとアンケートをとったときに、良かったとなったとしても、それは芦屋の行政が良いから芦屋に住んだのではなくて、阪神間で足場が良いからいいと思っているかもしれない。次の計画作るときには、その辺をどう見るかということもあると思うんですね。

そうすると会長がおっしゃった、芦屋としてどの旗を掲げるかというのが、西宮が同じ旗を掲げたら、ちょっと違う旗にしたほうが良いんじゃないかとか、そういうすみ分けみたいなものが重要で、芦屋の中で全て完結するような、生まれてから死ぬまで芦屋から一歩も出るなという行政ではなくて、せっかく阪神間の歴史と文化のあるところに住んで、かつ西宮でもない、伊丹でもない、芦屋に住むのは何が良いのかというところに行くのが、次の計画の大きな課題ではないかと思います。

(米原部長) 先ほどアンケートの話出たときに、まさに会長が言われていたルナ・ホールの認知度もあったりするんですけども、実際、私も芦屋に住んでいまして、美術博物館へ行く頻度は、市立よりも神戸、京都、奈良、大阪、こういうところへ行くほうが多いですね。その辺をどう見るか。それが、文化活動としての芦屋のメリットというところをどう、うまく計画や評価票に載せたらいいのかなと聞きながら思っていたところなので、そういうご意見をいただいて良かったと思います。

(中川会長) 今の芦屋の戦略を、次どういうふうに打って出るかという発想で、お一言ずついただいて終えたいと思います。

(椎森委員) 阪神間で芦屋、今おっしゃったように、どう位置づけをしているのか、していくのかということのを考えたほうがいいと思うんですね。阪神間って、

私も25年以上住んでいるのですが、住みやすいですね。阪神間でいろいろ施設があって、西宮図書館なども利用していますが、非常に便利ですね。芦屋がどういう旗を振っていくかが重要だと思います。あと、もう一つは、ルナ・ホールを何か特化するべきではないかという気がしています。劇場がありますので、そういうプロデューサーみたいな人を、お金がかかるとは思いますが、雇って、もっと活用できないかなと思います。

(田中委員) 以前は文化振興財団があって、ルナ・ホールの活用が、よく順化していたように思うんですけど、今はルナ・ホールの催し物が少なくて寂しい感じですね。ルナ・ホールの前に掲示板もあるんですけど、次の催しのポスターの張ってある数も少ないですし、寂しいなと思っています。

芦屋だけというのではなくて、この阪神間モダニズムとかも取りざたされているのは、神戸から尼崎までの土地柄として、神戸、東灘、西宮、尼崎の連携の中での芦屋らしさを出していったほうが、これからはいいのではないかと思います。芦屋だけに縮こまってないで、連携の中での芦屋らしさを表に出せたらいいかなと思っています。次の計画には、ぜひそれを織り込んでほしいと思います。

(柴田委員) 私はいろんなところで協力するべきだとは思いますが、西宮は本当にすばらしいまちです。東灘も、すごい近くのまちもみんな素敵で、さすが神戸、阪神、芦屋だなと感じています。

芦屋は芦屋で何かしら一つ突出してなければ、面積も狭い上、人口も9万人程度、財政が厳しいから、いつか他市に合併されるんじゃないのかという噂が出てしまうような、そんな状況になりかねないと思っているんです。

だから、住みよいまちナンバーワンは、芦屋が死守してないといけないでしょうと私は考えています。文化度の高い市民が住んでいる住み良いまち芦屋、文化を高めていること自体が、このまちのブランドになるということで、この会があると思っていますので、そこで突出するというところについては、外さないほうがいいのではないのでしょうか。

西宮には酒蔵もありますし、観光も非常に充実していますので、西宮に来られた人が、真っすぐ西宮から自宅に帰られるんじゃなくて、芦屋にも

寄られたらどうでしょうかということを経合的にお話ができれば一番理想的だと考えます。

芦屋は今、観光には全然お金をかけてないのは、私の会社が観光協会に所属していますので、よくよく知っているんです。予算は本当に少なくて、びっくりします。小さいまちの八百屋さんの広告費より少ない事業費ですので、もう少し予算をとられて、まちのブランド力を上げるところだけでも出資されたほうが良いのになというのを感じるどころです。現状、芦屋で商店を営む一般の方に頼り過ぎだと思ひます。

(菘委員) 何のために評価をしているのかなと、根本的なことに戻って申しわけないんですけど、先ほど藤野先生がおっしゃったような、文化芸術で私がすばらしいなと思ひているのは、感動することなんです。感動して、これも見られて、生きてて良かったとか、この場にいられて、私は生まれてきて良かったというように、そういうのがあるというのが文化も含めて芸術のすばらしさかなと思ひます。

どうしても切るものがないので、今、満遍なく事業を行って、これという推しが、選択と集中はとりあえずしなかったということはお聞きしていますので、このまま次の計画も同じように満遍なく事業を行ったりするだけだと余りにも、恐らく芸術の良さとする感動になかなか結びついていかないんじゃないかなと思ひますね。

だから、選択と集中をするのか、もしくは薄めることはあっても切らないで、例えば文化庁だったり、国の助成金をとってくることで膨らませるのか、何らかの方法で、芦屋に住んでいる市民の方たちの、ある一定以上の割合の人が、感動体験があるとなったらすばらしいと思ひます。

(中川会長) 私が先ほど説明したことに少し影響されてのご発言だと思ひますけど、公平平等にゼロ歳から100歳まで、男性も女性も、障害がある人も、ない人も、内国人も外国人もというのが、少ない予算であっていいから、公平に全部やりましょうという分野について、そのお金を削って都市文化政策をやれと言っているわけではなく、他のお金を削って、都市の文化政策に選択集中投資をする覚悟がありますかと言っているのです。ほかの市民文化政策に使っている金のパイを流せと言っているわけではありません。

むしろ、それは必須不可欠にやらねばならない仕事であって、その基盤ができれば都市文化政策に攻めていく地盤ができますよねという話です。でも、そのときは前のような公平平等じゃない、今度は選択と集中という論理がついに来ますよという二重構造です。

例えば、産業振興補助金を削って、文化ホールに振り替えるかという話です。もっと言うと、土地の買収費、そんなものはやめて、文化ホールに放り込めという話です。

ただし、それは政治的決断ですね。ですので、政治的決断を後押しするような計画を作る覚悟がありますかと聞いているわけです。

だから、これだけでもちゃんとしましょうねと。これができた次のステップで、そこまで行く覚悟しませんかという話です。

(弘本委員) 私、もとの懇談会るときからご一緒させていただいておまして、当初、簡単な案を中川先生と一緒にまとめさせていただいたりしたんです。

当初の考え方は、水脈のように、あるいは背骨のように大事にしてほしいと思ってまして、特にこれからの社会の中で、より重要になってくるのではないかなと思っているんですね。都市としてのクオリティの高さは、何かを切り捨てて突出しようということだけではなくて、それがそこに住んでいる人たちの生活のクオリティもぐっと高めていくのだという、そういう意味合いを持つと思うんですね。

だから、広い意味での福祉にもつながると私は理解してまして、そういう意味での都市としての魅力をどう磨き上げていくかというところは、これからの都市のあり方、経営を考えていくときに外してはならないポイントにきつくなっていくんだろうなと思います。

そういうことが一つと、阪神間での連携ということと言えますと、例えば西宮や東灘だったら酒蔵があって、酒蔵での文化活動って活発ですよ。例えば白鷹緑水苑さん、なんかは定期的にクオリティの高い文化事業をやってらっしゃって、しかも西宮在住の芸術家を意図的に活用して、そこに強いネットワークを作っていかれているんです。そういった民間の人が強い意思でやってらっしゃるということがありますし、東灘の酒蔵でも様々な活動をされていますよね。

他市ではそういったものがある中で、さて芦屋は何が魅力なのかということをも真剣に考えないといけないんじゃないかなと思います。産業的な基盤が強いのか弱いのか、どれだけ産業に期待できるのかということもあるでしょうし。そうでなければ、市民の力をどれだけ活用して伸ばしていこうかという戦略も考えないといけないと思います。

河内さんが以前に、市民プロデューサーがたくさんいるのが芦屋の特徴ではないかということもおっしゃっていました。かつてプロとしてやっていて、今OBになっているような方も含めて、さまざまなノウハウ、スキルを持った方々が実はいらっしゃると。そういう方々が芦屋のまちを磨いていくために働けるというような環境を作っていく。ある程度のお金も支援するけれども、100%行政がかりではないという仕組みを作っていくとか、そういう形のエンパワーメントの仕組みは、都市文化政策の中で築いていくこともできると思うんですね。

そんなことを考えてはどうかと思いますし、また連携という意味では、西宮北口の兵庫県の芸文センターとか、民間の白鷹緑水苑さんや、東灘の福寿・酒心館さんとか、文化事業をやってらっしゃるところに、たくさんアーティストが来られてますよね。そういう方たちが芦屋でまた違った形でコラボレーションをして、おもしろいプログラムを展開していただけるような、そういうような企画をされて、それこそ効率よく都市のおもしろさ、持っている資源を生かしていくという、舞台としての芦屋は魅力あるところだと思うんですね。

いろいろな建築空間とか公共空間でも豊かなものを持ってらっしゃると思うし、私的な空間でも、時に開けば非常に魅力的なものをたくさん持っていらっしゃると思いますので、そういうものも生かしながら、うまくマッチングをしていけば、東灘から西宮にかけて連鎖しながら、それぞれの都市の特徴を生かした文化エリアみたいなものを作っていくことが可能だと思うんですね。そんなことを戦略として立てていかれると良いのになというようなことは、気軽に言って申しわけないんですけども、そんなことを思ったりしています。

政治的な決断という、バックアップとか、市民のバックアップは必要で

すけれども、そこの判断に至れるようなステップ作りを、文化事業の中にも盛り込んでいく、理解を得やすいような仕掛けをしていくのはとても大事じゃないかなと思います。

(藤野委員) 余り抽象論を言ってもしょうがないんですけど、具体的に経験をお話すると、私は東京出身で、あるときは武蔵野市のそばにいたので、武蔵野市って芦屋とよく比較されますよね。

武蔵野には武蔵野市民文化会館って、もう三十何年たつと思いますが、できました。最初のころは、施設はきれいだったけど、田舎ホールで何も企画がなかったのが、今から二十数年前にある名プロデューサーが市の中から出てきて、今、年間150回ぐらい自主公演をやっているのは全部満席で売り切れるという状況になっているんです。

それはホールがあるからではなくて、すごく目きき、耳ききのいいプロデューサーが市の中からも出てきたり、あるいは財団の中でそういった人が育ってきたりとかとあって、できていることだと思う。

ということは、今、芸文センターと比較すると、ルナ・ホールはすごくいろんな意味で損をしているようなところがあるんですけども。ポテンシャルとして、この周辺にはかなりアートに対するリテラシーをもともと持っている人もたくさんいるので、芸文センターとはちょっと違った、差異化するような形でルナ・ホールを活躍した、目きき、耳ききのプロデューサーによる公演をやっていくのが、芦屋として一つアドバンテージがとれるんじゃないかなという気がします。

ここに住んでいらっしゃる方は世界的な、伝統芸能にしても、アバンギャルドにしても、いらっしゃるわけだから、そういった人たちは地元ではやりたがらなかったり、やったとしてもサロン文化として閉鎖的な中でやっていると思うんですけど。そういった人たちが芦屋の中で、芦屋の公共施設を使ってやるのが将来にとって重要だと。あるいは、若い人に刺激を与える意味でも、あるいは近隣に発信する意味でも重要だという気づきを得られるような仕掛けを、もし行政の側として作っていくということができたら、そういうことが必要なんじゃないかと思います。

民間でプライベートのレベルでやっているものが、芦屋はすごくレベル

が高いので、行政はタッチしなくてもいいという話もありますが、長い目で見ると、まさにトップレベルの、ある意味で文化資源といったものかな、それを生かす場、つなげる場を、例えばルナ・ホールとか歴史博物館、美術館とかでやるのが次のステップとして重要になると思います。

(根本委員) 同じことです。一言で言うと参画と協働ですよ。

だから、産学官といいますけど、産というよりは、芦屋の場合は民ですよ。民とどう連携するかに尽きるのではないのでしょうか。中身は繰り返しになりますから。本当に人材が埋まっている。やるならよそでじゃなくて、ここだからできたみたいな、そういう意味で、かなりオープンマインドにして、つまり守りに入らないで、そんなことできちゃうのみたいなことをさせてあげるような場を出すのは、はたして行政が100%でそれができるか。いろんなプロデューサーを入れるとか、いろんなことで風穴をあけていくことではないかと思いました。

(中川会長) いただいたご意見、都市の文化、芦屋ブランドというよりも、芦屋の都市としての発展を描く上での都市政策としての文化政策の視点を、次回からは入れてはどうかという僕の提起に対して、皆さんお答えいただいたと思っています。

計画におけるそれ以外の柱はこれで良いのではないかと考えているんですけども。ですから、施策の柱で言うと、固有の文化資源を活用した地域づくりの推進を、ちょっと言葉をかえて、文化都市芦屋か。

国際文化住宅都市芦屋という柱ではなくて、芦屋が目指す文化政策の推進とか、そういう柱を立てて、その中に国外及び国内との交流の推進とか、良好な景観の形成が残ってくると思うんですけど、地域文化資源の活用も残るかな。だから、地域の伝統的な文化の保存等は、むしろ市民文化に入れたほうがいいのかもかもしれませんね。コミュニティベースですから。こういう組みかえをして、そこにもう一発、いわゆる文化都市芦屋を目指した、総合的な文化戦略の構築と推進とか、そういった施策の柱を入れたほうが良いと思います。

それと、根本先生がおっしゃった協働と参画が計画には抜けているんです。市民と行政が力を合わせてやりましょうとか、企業と市民とが力を合

わせやりましょうとか、あるいは企業と行政がジョイントしてやりましょうとか。計画策定前の段階では随分議論をしたんですよ。

だから、ある種の押しくらまんじゅうをした結果、現在の計画に押し戻されたというのが実感です。市にしてみたら痛くもかゆくもない、怖くもない計画を作ったわけです。今の話は以前にしていたんですよ。参画協働をもっと入れるべきではないかとか、企業と市民とのジョイントとか。

ただ、それらが、今の計画ではみんな消えてしまっている。そういう要素もまた入れましょうよ、次の計画で。思いにつけ、やっぱり参画協働、それから都市の文化、都市の芦屋、国際文化都市芦屋作りという柱は入れたほうが良いと思います。それが次回に向けた今日の提案です。

だから27年度か28年度、これらを意識して、次の柱を組み直してみてもどうでしょうか。そうすると、新規に必要な事業も出てくるかもしれません。あるいは、この事業とこの事業と一緒にグループに入れたほうがいいよというプロジェクト型の見直しをしても、既成の事業でもプロジェクト型に組み直したほうがいい事業も出てくるかもしれません。

最後です。今、近江八幡で悪戦苦闘してます。近江八幡では、安土町と合併したことで以前あった計画をもう一度、作りなおすため、今度は条例から始めた。条例を作って、今、計画に行っているんですけどね。

そのときにつくづく思いました。一つのまちが文化都市になるには最低10年かかるなど。近江八幡みたいな創造都市に指定されている、文化庁からも期待されている、そういったまちですら条例がなかった。基本計画が途中で消えてしまった。

そこから起算してもう一度やり直しているんだけど、以前の積み重ねは、実は皆、生きているんです。やりっ放しじゃないんです。やったことは、みんなちゃんと石になって残っているんですよ。

だから、芦屋もそのつもりで、10年間の石を一つ一つ積んでいくつもりでやれば必ず、10年もかからないと思いますけど、波及効果が出る時期来ます。それが事業だと思うんです。その事業を後退させないための仕組みが条例であり、計画ですよ。

だから、その計画の中にどれだけ思い切ったことを入れるかというのが、

実は政治に対しての説得力を発揮するという覚悟ですよ。それをどこまでバックアップしてくださるか。あるいは一緒にここまでと言ってくれるか、これ、お互いに協力ですよ。審議会と事務局との。

そういったことで今日の審議会、これで終わらせてもらいます。ありがとうございました。

(閉会)