

令和6年度第1回事業評価分科会会議録	
日 時	令和6年8月7日（水）9時55分～11時11分
開催場所	横浜市役所29階 S03会議室
出席者	菅野委員、野原委員、簗谷委員、山口委員
欠席者	日沼委員、六川委員
開催形態	公開
議 題	1 今後の事業評価について 2 その他
決定事項	
事務局	<p>【開会】 ○令和6年度第1回事業評価分科会を開催する。</p> <p>【挨拶】 ○にぎわいスポーツ文化局文化芸術創造都市推進部長から挨拶が行われた。</p> <p>【職員紹介】 ○事務局職員の紹介がされた。</p> <p>【資料確認】 ○配付資料の確認が行われた。</p> <p>【委員紹介・挨拶】 ○分科会委員の紹介と挨拶が行われた。</p> <p>【定足数の確認】 ○委員6名中4名が出席しており、分科会は成立となる。</p> <p>【会議の公開・非公開】 ○本日の会議は、横浜市の保有する情報の公開に関する条例第31条に基づき会議を公開とする。よろしいか。</p> <p style="text-align: center;">（了承）</p> <p>事務局 ○ここからの進行は菅野議長にお願いする</p> <p>議題（1）：今後の事業評価について 菅野議長 ○本日の議題は、今後の事業評価についてという難しい議題だが、これまでの評価シートから、今回新たに事務局が作成した評価シートの案は、かなり違った内容になっており、その変更についての議論を</p>

		<p>進めたいと思っている。まず事務局から、今回の変更や内容について説明をお願いしたい。</p> <p><事務局より資料2に基づき説明が行われた></p> <ul style="list-style-type: none"> ・本分科会の目的 ・これまでのスケジュールの流れの確認 ・これまでの委員会・分科会における意見について ・令和7年度以降の事業評価について ・事業評価シートの見直し
	菅野議長	○これまでの評価シートとはかなり変化しているかと思う。一方で、大変分かりやすく把握しやすい内容になっていると思う。それぞれ事前にご確認いただき、様々なお考えがあると思うので、今の説明に対する質問、意見があれば積極的をお願いしたい。
	事務局	○本日御欠席の日沼委員に事前に御説明した際いただいた意見を冒頭に簡単に御紹介させていただきたい。よろしいか。
	菅野議長	○お願いする。
	事務局	○日沼委員から、体制について少し意見があった。来年度から分科会がなくなり、これまで分科会が行っていた運営団体との密なコミュニケーションや伴走的なアドバイスを、今後は本委員会ですべてやることになる。それにより、運営団体の皆様と距離が少し開いてしまうのではないかとの意見があった。 本市としては、拠点の状況が委員の皆様にも伝わる取組を進めて行きたく、今年度は、委員の皆様への拠点のイベント等に関する情報提供を月1程度に行うようにしている。 また、実際新しい評価シートを作るに当たっても、そのプロセスの中に委員からの意見も反映できる機会があっても良いのではないかという意見もいただいた。
	菅野議長	○日沼委員から、全体的なこれまでのプロセスを踏まえてのコメントをいただいたが、今日出席の委員はいかがか。
	山口委員	○日沼委員がおっしゃることはすごくよく分かるし、非常に共感できる。特にアウトカムをどう定めるのか、どのように言語化するかは、丁寧に時間をかけて、手間暇かけて慎重にするべきだという気がする。そこでもし我々委員で何か役に立つことがあれば、もう一つ別の視点を入れるという意味でも、私個人としては、そのような準備がある。アウトカムを決めるプロセスをやはり少し考えたほうが良いという気はしている。 また、これまでは拠点ごとに全く違うシートを使い、様々な基準を設けていた中で全く反対方向に行くことなので、結構ドラスティックな変化だと思う。急な坂を例にすると、やはり施設としても小さく、公演は基本的にはできないため、大勢の人に来てもらうことがそも

	<p>野原委員</p> <p>菅野議長 簗谷委員</p> <p>菅野議長</p>	<p>そもできない。舞台芸術の創造の拠点であることや、人材育成をするというところがうまくこの共通シートにはまればいいが、そこが少し心配で、例えば、それぞれの拠点の一番重要な特徴を生かすような、番外編ではないが、このリストの中に入らないところを1つ項目としてつくって、それを評価の対象にすることもできるといいかと。アイデアレベルだがそう思った。</p> <p>○私も最初に気になった点は、シートの中身の前に仕組みについて。今回分科会を1つにしたが、委員会が年に2～3回掛ける6あったものが一つになるので、1委員会でやる1つ当たりに議論できる時間は単純に減ってしまう。さらに、今までは3段構成というか、我々の前に市がそれぞれの拠点とかなり密にやり取りをして、そこでやった結果が分科会に出てくるというシステムだったと思う。恐らくそのやり取りは継続して行うことだとは思いますが、市と拠点のやり取りと、委員会との間が広がってしまう感じがある。</p> <p>要するに、それぞれ分科会の委員がある種事情も加味しながらいろいろ伴走したり、やり取りしていたところが、若干ある種第三者的というわけではないが、少し引いた立場から評価したり、意見したりすることになるところが今までとは変わると思うので、考えられる課題については押さえておく必要があるそうだという気がした。</p> <p>例えば私はTHE BAYSの担当だったが、後半は今回で言うアウトカムの内容的な内容と、具体的にその拠点でやっている内容の距離みたいなものを埋めるために事業相関をいろいろ書いたり、結構その作業を密にやったと思うが、あの部分を第三者的に一緒に見る人がいなくなるわけではないかもしれないが、少しそこは離れることになると思う。そのあたりは逆を言うと、市の方に負担もさらにかかる気もするし、そのあたりのやり方として、その辺の課題みたいなところは整理して見ておいたほうがいいかと思った。</p> <p>○ありがとうございます。簗谷委員はいかがか。</p> <p>○まだ意見がまとまっているわけではないが、要するに、これからは数値目標を大事にして、それを重視して評価していきたいということで、それ自体はいいことだと思った。ただ、数値目標に、参加者数、認知度、満足度、推奨度等と書いているが、これをそもそもどう捉えるのか、先ほどあった拠点ごとの性格との兼ね合いで、単純に数が多いからいいというようなことではない。一律に数値で評価するのはすごく難しいことだという気がする。</p> <p>つまり、数値目標をどう決めるか、数値目標の達成度合いをどう評価するか、そこがポイントになるという気がする。定性的なものはやっぱり無視できないと思うが。</p> <p>○数多くの意見があったが、横浜市から、今の意見に対して回答、あるいは補足説明があればお願いしたい。</p>
--	--	---

事務局	<p>○評価の仕方は我々も正直悩んでいるところで、本当に御意見をいただきたいところ。今回、それぞれの拠点ごとの分科会をなくすということは、これまで拠点ごとの評価が中心になっており、全体の中での評価が重要だという意見がすごくあったので、本委員会でやっていこうという結論になった。ただ、やはりそれをやると、拠点と委員との距離がすごく離れてしまうし、密度もすごく減ってしまうので、我々はそこをどう解消したらいいのかと思っているところ。</p> <p>野原委員がおっしゃったように、事務局と拠点とのやり取りは、逆にこれまで以上に密にすることにはなると思うが、委員の皆様からの視点というのも大変重要だと思っている。例えば委員会委員の皆様担当拠点を持っていただき、密に意見交換などができる体制はどうか、と事務局の中でも話はしていた。</p> <p>もう1点、アウトカムがすごく重要だと思っている。単にデータだけではなく、定性的な部分も必要だと思うが、このデータを市の中で求められている状況でもある。データだけで判断するわけではないが、こういったデータも必要だということをご理解いただきたい。</p>
菅野議長	<p>○横浜市の他部局でも様々な評価シートを作成していると思うが、何か基本の様式のようなものがあって、それに準じて作られているシートなのか。</p>
事務局	<p>○もちろん本市の中でも事業ごとに様々な評価方法を取っていると思うが、これが基本的なフォーマットということではない。</p>
菅野議長	<p>○承知した。ではこれは、創造都市界限用に作られている評価シートであるという理解でいいか。</p>
事務局	<p>○然り。</p>
菅野議長	<p>○恐らくこれからの評価シートは、数値の部分、自己評価まで含めて事実確認、現状がどのようなものになっているかを数値（定量）とナラティブ（定性）の両方の面で書いていくこと、それで、総評ということがいわゆる価値判断、その団体の価値というものを委員会としてどう評価するかということに現れているような気がする。</p> <p>それが評価の基本形だと思うが、そのように解釈していくことと、ただしその評価は、最初に達成目標やゴールなどの設定があった上で評価がないとできない。それが基本方針に現れていると思う。</p> <p>基本方針とは、横浜市が設定する基本方針になるのか。</p>
事務局	<p>○中長期アウトカムは、横浜市から示していく内容だと思っている。</p>
菅野議長	<p>○それに対して、拠点と合議して基本計画を定めていくというプロセスは取られるか。一方的に決めることはないという認識でいいか。</p>
事務局	<p>○然り。</p>
菅野議長	<p>○そういったことも含めてフォーマット全体と、シートに何が書かれていくべきか。先ほど簗谷委員と山口委員からも意見が出たが、どの数値を持っていくか、数値を何に設定していくか、前年度の達成した</p>

		<p>目標数値を基にして算出していきやり方を取るかと思うが、そういった具体的な数値に基づいた数値を設定していくことを検討していると考えていいか。</p> <p>事務局 ○現在の評価シートでも定量的な実績を載せているところも多いので、そういった実績値を踏まえた上で来年度の目標を設定していく考え方になるかと思っている。</p> <p>菅野議長 事務局 ○今検討している数値設定は、参加度と他は。 ○参加者数や認知度、満足度、推奨度は、あくまでも例で、もう少し議論をしていく必要があると思っている。</p> <p>菅野議長 ○この組合せは、拠点全体で取っていく数値もあれば、その拠点特有の性格に基づいた数値目標も、検討できるということでもいいか。</p> <p>事務局 ○拠点によってやはり特性や強み、弱みは当然あると思う。先ほど急な坂の話でもあったとおり、中々あの場でのぎわいを沢山起こすことは少し難しいと思うので、参加者数のみで評価するというのはあまり適切ではないとは思っている。例えば稽古場にきた方の満足度を測っていくというやり方もあるし、そこは拠点ごとに性質、特性を踏まえた上で、評価、強調すべき指標を考えていくことになろうかと思っている。</p> <p>菅野議長 ○事務局の説明を伺うと、このフォーマットは、全体的な基本形としてよくできている。何を書くのか、何を達成目標とするか、その目標がどれだけ到達され、どのような影響を市民の方、あるいは市全体に及ぼしているかということが見えやすくなると思うが、この中で抜け落ちてしまう、達成までのプロセスや、単に数値目標には現れない別の反響があったなどが絶対出てくると思う。 そこをどこに反映していけばいいのか。別項目を何か1つナラティブというか、ここから見えない部分についての各項目があったほうがいいのか、そういったところの工夫が必要かどうかを悩みながら今日考えてきた。</p> <p>事務局 ○令和7年度のアウトプットというところが定量的な指標になっているが、例えば評価の成果の欄、または令和7年度達成状況みたいなところは、ここはどちらかという定性的な内容を記載いただくようなイメージをしている。例えばネットワークのようなものが評価されていくといったところはなかなか定量化できないと思うので、そういったところの成果に関しては、成果の欄に御記載いただく形がよいと考えている。</p> <p>菅野議長 野原委員 ○承知した。 ○1点目の確認は、一番上の中長期的アウトカムに関しては、横浜市で考えられたような中身を、ディスカッションはしているかもしれないが、これはもう完全に拠点ごとなのか。創造界隈拠点事業全体としての目標と、拠点ごとの目標のように、2段階があると分かりやす</p>
--	--	---

事務局		<p>い。その辺をどう記載するか事務局として何か考えはあるか。</p> <p>○最初の中長期アウトカムは、創造界限全体が最初に少し触れられてから、各拠点の内容があるほうがおそらく全体像が見えて、今回委員会の体制も変えたという趣旨にも合うと思っている。そこも含めて御意見があれば伺いたい。</p>
野原委員		<p>○そのあたりを整理できるといい。</p>
事務局		<p>○あと、貸付けについては事務局も悩ましく、ただ、創造界限拠点としての目指しているところはある程度一番の基本線としては同じでありつつ、手法が違っているので、我々としても、今回助言というシートにしたというところもある。</p>
菅野議長		<p>○「運営期間中に達成すべき中長期アウトカム」も「共有」という言葉にすると柔らかくなるのではないか。</p>
野原委員		<p>○有償貸付している拠点も、ほかの拠点と一緒に方向を向いて事業に取り組んでいく必要があることがわかるように書けるといい。</p>
菅野議長		<p>○一方的に評価されるものではない。拠点もステークホルダーの一人として、一緒に同じ目標に向かって進むことが大切だ。</p>
野原委員		<p>○アウトカムや評価の仕方を決めるときは、委員も入ってもらって議論するほうがいい。こちらのシートはいつごろ作成してもらうのか。</p>
事務局		<p>○8月26日の本委員会でこの議論をもう一度させていただき、おおむね内容が決まったら、すぐに拠点と話を始めようと思っている。まずは市のほうでも中長期アウトカムの整理をしないといけないと思っているので、並行してやりつつ、9月ぐらいから早めに拠点ともディスカッションしながら始めたいと思っている。</p>
事務局		<p>○当初こちらで出したスケジュールには載っていないが、もし委員の皆様が良ければ、我々と拠点で中長期のアウトカムを1度つくり、その後拠点と事業評価分科会の委員の皆様で議論する場を設けて、アウトカムの確認をするのはどうか。</p>
菅野議長		<p>○今の事務局の提案に対して、どうか</p>
山口委員		<p>○それは8月26日の本委員会までにするのか。</p>
事務局		<p>○次の2月の分科会までの間に。</p>
事務局		<p>8月26日の委員会では、新しい事業評価シートについて御報告させていただき、その内容で承認されたら、事務局と拠点でシートを作成していく。その打合せをしていく中である程度固まったところで、一度委員の方に我々と一緒に入ってもらい、そこでアドバイスをいただきながらシート作成できたらと良いのではないか。</p>
菅野議長		<p>○望ましい方向だと思う。</p>
簗谷委員		<p>○先ほどから議論されていることだが、数値が大きいからいいというものでもないということを理解して進めてほしい。</p> <p>企業広告の世界でも、何百万も何千万も使って社名を例えば新幹線の中に出したりするが、それが一体何の売上げになっているのか、</p>

		<p>リクルートが増えたのかと追及されると分からない。しかし、やらないよりはやったほうがいいことを理解してもらうことがすごく重要。まさにそこを共通認識が取れていないとアウトカムが決められないというところはある。</p> <p>また、新たに募集する事業者に対してであれば、これから横浜市の方針や、創造都市について理解してもらい、それを前提に事業を進めてもらうことを理解してもらうことが大切だ。</p>
事務局		○事務局としても、ただ年間のイベント回数や来場者数などの数値だけで判断するつもりは全くない。その先にどういうことが得られるかがまさしくアウトカムだと思っている。
山口委員		○当年度にやったことのアウトカムが必ずしも次の年に結果が出てくるとは限らない。特に人材育成や、アーティストが例えば海外で活動するような目標は、どうしても2年、3年かかるということもあるので、そういうところも少し配慮ができるような構造になるといい。
事務局		○シートでも、2段目のところが経年で、最終年度にはこうなりたいが、今年はこちらまでできたというような書き方ができるような形には工夫しているので、書き方で表現できると思っている。
菅野議長		○どの事業評価でも注意しなければいけないのは、数値が独り歩きしないということ。やはり数値だけで判断するのではなく、そのためのアウトカムというのがあると思うので、それをきちんと表記し、表現できるかも問われていると思う。そのほかいかがか。
野原委員		○新しいシートの中でも、全部埋めるのが事業者ではなくて、市としてどういうことを考えているか、考えていたかを、評価というか、思ったかみたいなどころがある欄があってもいいと少し思った。
事務局		○自己評価と委員会評価だけなので、それともう一つ市の評価があってもいいのではないかということか。
野原委員		○然り。
菅野議長		○ありがとうございます。ほかにある方はいるか。
事務局		○冒頭提案させていただいた、本委員会委員に各拠点の担当をしてもらうということは、承認いただけたということによろしいか。もしよろしければ、そういう方向で8月26日の委員会のときにも提案をしたいと思っている。
菅野議長		○いかがか。
		(了承)
菅野議長		○では、承認をいただけたということでお願いしたい。
事務局		○ありがとうございます。
菅野議長		○それでは、もし会議後にお気づきの点などがあれば、事務局に連絡をいただければと思う。

山口委員	○1点だけ。こういった文化政策を実施したときの評価の指標の例や、既に何かセオリー、評価の仕方、他自治体の例などはあるか。
菅野議長 事務局	○これまでに様々なものが出ているとは思いますが。 ○令和2年度に、BEPPU PROJECT氏がまとめた文化芸術創造都市に関する評価のレポートがあり、この中で、各自自治体や創造都市をやっている都市の指標を整理しているような資料はあるので、指標を考えるに当たってはこういったレポートも参照するのがよいとは思っている。
菅野議長	○あと、九州大学で文化事業の評価、ハンドブックのようなものを作成している。その他、幾つか日本バージョンの文化事業の評価というものはあるが、まだまだ議論があるところだ。これが定式というにはまだまだ言えていない。
山口委員	○この場で熱心に議論がされて新しいモデルをつくることができたなら、それはすばらしいことだ。
菅野議長 事務局	○おっしゃるとおり。 ○横浜モデルのようなものが逆にできるといいと思っている。
山口委員	○すばらしいことだと思う。
菅野議長	○ただ、おそらくドイツもそうだと思うが、海外ではかなり評価が進んでいると思う。評価ができないと事業が回せなくなっているのが昨今の事情だと思う。
事務局	○指定管理施設と拠点ではまた違いがあり、イベントなども少し違うので、参考にしながら独自のものをつくっていく方向かと思う。
簗谷委員 事務局	○指定管理の指標で使えそうなものもあるのか。 ○指定管理は、まず応募団体が提案のときに使命というものを出しているんで、その使命ごとに評価をしている。それぞれの施設が自己評価と、行政評価という欄があって、それに基づいてそれぞれの選定委員会の委員に評価をいただくというようなシステムでやっている。
簗谷委員	○都市の都市力のようなものを様々な指標でつくるという仕事があり、その手伝いをしたことがあるが、数値というのは非常に客観的に見えるが、全然実態とは違うのではないのということも多々起こるといふ実感がある。
菅野議長	○数字のレトリックをどのように実態と合わせるかというところがまだまだ解明できていないようなところがある。それも含めて試行錯誤し、また精査して精度を上げていければと思うので、引き続き御協力のほどよろしくお願ひしたい。 それでは、事務局にお戻りする。審議は以上とさせていただきます。
事務局	議題(2):その他 <事務局から議事録の確認依頼や今後のスケジュール等について、事務連絡が行われた。>

	【閉会】
資 料	<ul style="list-style-type: none"> ① [資料1] 分科会委員名簿 ② [資料2] 今後の事業評価について ③ [資料3] 新事業評価シート (案) ④ [資料4] R5 年度事業評価シート ⑤ [資料5] 英国の事業評価指標例
特記事項	