令和 8 年度第 1 回丸亀市文化芸術推進審議会 会議録	
開催日時	令和 8 年 7 月 17 日（金）　午後 1 時 30 分～午後 2 時 30 分
開催場所	丸亀市役所　4 階 特別会議室
出 席 者	出席委員 大澤寅雄、河口教昌、嶋田典人、高橋勝子、寺嶋賢治、中井今日子、橋本一仁、広谷鏡子、森合音、山下高志、山口雄一 （欠席委員） 吾妻春満美 審議会委員 12 名中 11 名出席 事務局出席者 協働推進部：（部長）田中壽紀 協働推進部まなび文化課：（課長）村尾剛志 林弘樹、松岡弘樹、横山知武、香川依央
議　　題	（1）第二次丸亀市文化芸術基本計画実施計画について
報　　告	（1）第 2 次丸亀市猪熊弦一郎現代美術館運営ビジョン一部改正について
傍 聴 者	無し

発言者	発　言　要　旨
事務局 （林）	本日は、お忙しい中お越しいただきましてありがとうございます。 只今より、令和 8 年度第 1 回丸亀市文化芸術推進審議会を開催いたします。まず、橋本会長からごあいさつをいただきます。
橋本会長	～会長あいさつ～
事務局 （林）	ありがとうございました。 なお、本日所用のためご欠席されております委員の方がいらっしゃいます。吾妻委員です。よろしくお願いいたします。
事務局 （林）	議事に入ります前に、現在の出席状況をご報告します。本日の出席委員は 11 名で、委員の半数を超えておりますので、丸亀市文化芸術基本条例施行規則第 3 条第 2 項の規定により、本審議会が成立していることをご報告いたします。 なお、本日の会議につきましては、14 時 30 分を目処に閉会させていただきたいと考えておりますのでご協力よろしくお願いします。
事務局 （林）	議事の進行については、丸亀市文化芸術基本条例施行規則第 3 条第 1 項の規定により、会長にお願いしたいと思います。会長、よろしくお願いいたします。
橋本会長	それでは会議を始めます。 本日の会議録署名委員は、寺嶋委員と広谷委員にお願いしたいと思います。 続いて、議事に入ります。 委員の皆様には、ご協力をいただきますようよろしくお願いいたします。 本日は、議題 1「第二次丸亀市文化芸術基本計画実施計画について」を審議いたします。 それでは議題 1 について、事務局より説明をお願いいたします。
事務局 （香川）	議題 1「第第二次丸亀市文化芸術基本計画実施計画について」 ～説明～
橋本会長	事務局の説明は以上です。ご質問やご意見などがありましたら自由に発言をお願いします。
大澤委員	**数値目標の設定について（要約）** 文化芸術以外の個別計画でも、施策を事務事業として明らかにし、達成状況を把握するための指標と基準値・目標値を設定するという考え方は共通しているか。
事務局 （香川）	第二次文化芸術基本計画の上位計画である第三次丸亀市総合計画では、観光入込客数や人口などを指標として設定し、進行管理を行っている。文化芸術以外の産業振

	興計画や生涯学習推進計画などの個別計画においても、同様に指標等を設定しているが、市全体で明文化されたルールや共通認識はない。 なお、今回の実施計画（案）の数値目標についても、総合計画との整合性を意識して設定している。総合計画において、基準値の概ね 1.1 倍が目標値とされていることを踏まえ、特段の事情があるものを除き、基準値に 1.1 を乗じた数値を目標値としている。
大澤委員	基準値の 1.1 倍を目標値に設定することは、文化芸術以外の個別計画でも共通しているか。
事務局 （村尾）	共通はしていない。また、今回の実施計画（案）の目標値は概算であり、実績値を把握できるものについては伸び率を踏まえて設定している。市として目指す方向性を示すために設定しており、今後、予算配分や事業の重点化・見直しなどを通じて調整していく予定である。
大澤委員	事業評価や文化政策の研究に携わる中で、目標値設定の根拠が明確でないと感じることがある。実績値から一律に 1.1 倍や 1.2 倍といった右肩上がりの目標を設定する考え方は理解できるものの、その数値が実態に即しているのか、疑問に思うことも多い。 実際に他の文化施設では、人口減少やコロナ禍、予算・人員の減少といった環境変化が生じているにもかかわらず、従来の目標が維持されており、結果、達成困難な目標によって現場の疲弊につながるケースがあり、非常に問題があると感じている。目標値を引き上げるのであれば、業務効率化や人員・予算の拡充といった合理的な手立てが不可欠である。 そのため、実施計画（案）においては、基準値と目標値に加え、現在のリソースや今後の環境の変化を踏まえて、一定の幅を持たせた「適正値」を設定することを提案したい。基準値をもとにした目標値の設定はあってよいが、達成率だけで評価を行えば目標が際限なく上昇する恐れがある。現場の疲弊を防ぐためにも、実態に即した評価の視点が必要ではないかと考える。
山下委員	単年度の基準値と達成状況だけで評価すると、長期的な傾向や全体の変化を把握しにくい。また、基準値は社会情勢に応じて変動する相対的なものとなりがちである。大澤委員の指摘にもあったように、4 年間の進行管理という視点で考えると、コロナ禍のような環境変化を考慮し、適正値を設定することは有効だと思うが、数値については慎重に考える必要がある。
山下委員	**実施計画（案）の構成について（要約）** 実施計画（案）15 ページの「計画全体の達成状況」91%および、基本方針 1～4 の「達成」欄に記載されている 24%、19%、24%、24%について、どのような算出根拠による数値なのか。10 ページの「基本理念の指標」にあるアンケート結果のように、調査や実績データに基づく数値なのか。

事務局 （香川）	15 ページの「計画全体の達成状況」91%は、各定量指標の進捗率の平均値としている。 また、基本方針 1～4 の「達成」欄にある 24%、19%、24%、24%は、この 91%を按分した便宜上の計算結果であり、個別の指標の進捗率とは直接結びついていない。 今回、実施計画（案）に試験的に進捗率グラフを掲載したが、いただいたご意見を踏まえると、構成上その必要性は低いと考えている。 今後は、単年度の進捗率を機械的に算出するのではなく、4 年間の計画期間全体における取組状況や目標への到達水準を、より適切に把握できる方法を検討したい。
山下委員	**目標達成に向けた評価のあり方について（要約）** 文化芸術基本計画は上位計画や国の方針等との整合が図られている反面、丸亀市として文化を通じてどのようなまちを目指すのかという主体的な姿勢が見えにくくなっているように感じる。 本来、文化芸術は住みやすさや心の豊かさなど、まちづくり全体に関わる重要な要素である。しかし、現在の計画ではその視点が薄れており、また、文化芸術施策の成果がまち全体にどのような影響を与えているのかという検証やフィードバックも不十分であるため、市の目指す方向や到達点が分かりにくい。 文化芸術の成果は数値で捉えることが難しく、古い家を少しずつ直して住みやすくしていくように、地道な積み重ねによってまちの魅力や暮らしやすさを高めていくことに似ているが、当事者ほどその変化や成果を実感しにくいという課題がある。 したがって、今後の評価においては、単なる数値的な達成にとどまらず、「このまちに住みたい」「心豊かに暮らせる」といった市民の実感や、まちの望ましい状態を可視化できるような評価の方法について、ぜひ検討していただきたい。
事務局 （村尾）	文化芸術や生涯学習、福祉、教育といった個別施策の積み重ねが、最終的には総合計画の将来像である「丸亀は、ひとをイキイキさせるまち」の実現につながると認識している。総合計画を家全体とするなら、本計画は庭先の石を直すような位置づけであり、個別計画単体でまち全体への波及効果を直接測ることは難しく、評価は各事業レベルで行わざるを得ない。 今回の実施計画（案）は、各取組に目標値を設定し、適正な状態の維持を目指して進捗を確認する構成としている。例えば、美術館の来館者数の増加が、直ちに「ひとをイキイキさせるまち」の実現を示すわけではなく、事業の成果と遠い目標の距離感や見え方の違いは、指標設定において常に悩むところである。しかし、進捗管理や市民への分かりやすい説明のためには、具体的な数値目標が必要である。 人口減少や限られた予算の中で、常に右肩上がりの目標を設定し続けることは現場として非常に苦しく、限界を感じる部分もある。一方で、文化芸術にアクセスできていない市民は多く、シニア層など参加の伸びにつながる関わりしろは十分にあると感じている。今回の基準値の概ね 1.1 倍という目標値は、決して無理な設定ではなく、「ここまで到達したい」という現場の意欲を込めたものでもある。 ただし、今後の人口動態の変化を考慮すると、右肩上がりを前提とした現在の目標値のあり方が本当に適切であるかどうかは、4 年間という計画期間では判断が難しい

	と感じている。
大澤委員	単年度の実績を基準とすると、コロナ禍やシアターマドなど新施設の開館といった、突発的な要因による特殊な数値が基準となってしまい、目標値の達成が不可能になる場合がある。そのため、過去に関わった事業評価で試した手法の一つとして、5 年間の計画期間であれば 5 年間の実績の平均値を出し、それを次期の基準値として設定して推移を比較することを提案したい。 先ほどの進捗率の算出については、複数事業の達成状況を統合する際、単純平均をとるのか、加重平均をとるのかでも結果は大きく異なることを意見する。 また、懸念すべきは、評価の手法によっては、数字を稼ぎやすい大規模事業ばかりが求められ、人数は少なくても実施する意義のある小規模事業が、コストパフォーマンスが悪いと不当に過小評価されてしまうことである。小規模事業の価値をどのように数値化するか、工夫が必要である。この点においても、指標の単位を「人数」とすることが適切か、精査が必要である。例えば学校へのアウトリーチは、全校児童を集めて実施すれば人数は稼げるが、クラス単位で実施した方が体験の質は間違いなく高まる。文化芸術の推進のためには、量を指標にして質が軽視される事態が起こらないように、単なる「人数」ではなく、「実施回数」や「活動現場の数」など、事業目的に即した適切な単位になるよう精査が必要である。
髙橋委員	**定性的評価について（要約）** 実施計画（案）11 ページ以降に示された、基本目標に対する「進捗状況／アウトカム」の評価が非常に難しいと感じている。例えば、「豊かな感性が育まれる」「寛容性が養われる」「一人一人が尊重され支え合う」といった基本目標に対して、具体的にどのような指標を用いて評価をすることができるのか疑問に思っている。
事務局 （村尾）	客観的な数値化が難しい領域については、事業前後のアンケートやヒアリングを通じて得られた参加者の言葉、担当者の肌感覚を丁寧に拾い上げる、定性的な評価手法を想定している。そのため、厳密な測定を想起させる「評価」や「進捗状況」という言葉は、実態にそぐわないと感じている。一方で、「アウトカム」という表現であれば、事業を通じて対象者に「どのような変化が起きたのか」を捉える意味合いが含まれるため、より適切に表現できるのではないかと考えている。 今後の計画策定にあたっては、こうした定性的な成果や対象者の変化を誤解なく伝えるために、「評価」や「進捗状況」といった言葉の使い方の検討も進めたい。
事務局 （松岡）	高橋委員の指摘の通り、基本方針のアウトカム評価は非常に難しいと認識している。本来、この基本方針の定性評価は、そこに含まれる各事業の定性評価を総括したものとすべきである。 また、大澤委員の指摘にもあった通り、人数などの数値は事業の実施形態によって大きく変動する。例えばアウトリーチ活動でも、全校対象かクラス単位か、あるいは離島など小規模な学校へ行くかによっても人数は上下する。過去の評価経験からも、定量評価の数値の背景には必ず定性的な理由が存在しており、両者は密接に関

	連しているため、合わせて評価する必要があると感じている。 これらを踏まえると、評価作業は膨大なものになるが、各事業の担当者が定性・定量評価を一定のレベルで実施できるよう、庁内での意識改革やすり合わせが不可欠であると考えている。そして、文化芸術の計画としては、それらの現場の評価を総括してまとめる役割を担うべきである。 先ほど課長が述べたように、定性評価はアンケートやヒアリングなど言葉の積み上げとなる。しかし、その積み上げ方一つをとっても、「声の多さ」を重視するのか、「インパクトの強さ」を重視するのかで伝わり方や感じ方は変わるため、慎重な調整が必要となる。 全体を総括する評価は非常に難しい課題であるが、目標の下にある、個別の事業評価を細かく大切にしていくことが重要であると考えている。
髙橋委員	文化芸術活動を広げていくためにも、本計画による指針が重要だと考えている。定性的な成果引き出すためのアンケートの設問など、効果的な手法が明らかになれば、私たち現場の活動にも大いに役立つと考えているので、今後一緒に考えていきたい。
事務局 （村尾）	定性的な成果引き出すためのアンケートについて、事業成果を適切に把握するために現在実践している工夫を共有する。 従来のアンケートにあったような「どこから来たか」「誰と来たか」「どのように感じたか」といった定型的な質問は、マーケティング目的以外では極力減らしている。なぜなら、「どのように感じたか」という単なる感想を求める問いに対しては、主催者側にとって都合の良い言葉ばかりが返ってくる傾向があるためである。 そこで、ここ数年は「今日のプログラムを受けて、明日からどう行動したいか」「どのように気持ちが変わったか」という、未来の行動や意識の変化を問うようにしている。この問いかけにより、参加者自身に気づきを促し、今後の行動変容を言語化してもらうという行動を誘引する効果も期待できる。 変化ばかりを追い求めることが、文化芸術の推進に直結しているわけではないが、事業目的に沿った参加者の変化をどう捉えるかは常に検証している。評価の中で、「子どもたちがこう変化した」「保護者が明日からこうしてみようと思った」といった参加者の具体的な言葉が蓄積されていけば、事業の成果が関係者にも目に見える形で伝わるようになると考えている。
事務局 （松岡）	市民会館で行う事業のアンケートの設問でも試行錯誤を重ねている。誘導的な設問は回答者の意識を偏らせてしまうという課題がある一方で、事業を企画する際に設定した対象や目的、成果を測りたいという気持ちもある。回答者の負担にならない範囲で、定量評価と定性評価が両立させることが現在の課題である。 また、学校へのアウトリーチでは、教員向けのアンケートに「普段の子どもたちと違う様子はあったか」という設問を設けており、教員の新たな気づきや、子どもたちの表情の変化など、関係者の反応を拾い上げることができている。こうした自由意見を合わせて系統的に分析することで、定性的な評価であっても、ある程度統計的・定量的な視点から分析することが可能であるという手応えを、この 1 年間で感

	じている。 したがって、定性的な成果を測るためには、参加者が自由意見を積極的に書きたくなるような工夫を凝らすことも、有効な手段の一つであると考えている。
大澤委員	実施計画（案）10 ページにおいて、基本理念の指標には、無作為抽出の市民アンケート調査結果が設定されているが、方針や施策レベルの指標が、イベント入場者数などの定量的な数に偏っていることを懸念している。 参加者数も重要だが、イベントは天候等の外部要因に左右されやすく、数ばかりを指標にすると、事業の質が疎かになる恐れがある。そのため、イベント参加の有無に関わらず、市民全体の意識がどのように変化しているかを測る視点も重要である。 今後の無作為抽出の市民アンケート調査では、方針や施策の評価に反映できる定点観測的な項目を新たに設定し、市民の意識変化を評価に組み込むことを提案したい。 定性評価は難しいが、先ほどの松岡さんの発言にあったような、アンケートの自由意見を系統的に分析し、ある程度統計的・定量的な視点から分析するという方向性がよいのではないかと感じている。 加えて、近年の評価アプローチである「アウトカムハーベスティング（成果の刈り取り）」の導入を提案したい。これは、あらかじめ設定した目標の達成状況を測るのではなく、事業実施の結果として現場に生じた変化（アウトカム）を事後に収集（刈り取る）する手法である。 例えば、学校へのアウトリーチ活動において、「豊かな感性が育まれている」と感じられる具体的な変化を現場から拾い上げ、それを今年度の成果とする。これを数年にわたり継続し、刈り取れる成果の推移を観察する。変化を捉える手法は、アンケートの自由記述やヒアリング、担当職員の観察、教員・保護者のコメントなど多様であるが、この考え方を導入することで、より実態に即した柔軟な定性評価が可能になると考える。
山下委員	**市民からの意見の収集について（要約）** 計画の評価において、アンケートやパブリックコメントの活用が重要になると思うが、昨年度実施したパブリックコメントに対する意見提出がゼロだったことに疑問を感じている。以前と比べて実施方法が変わったのか。 また、市民からより多くの意見を集めるために、周知方法や意見の取り方について、現在どのような工夫がなされているのか確認したい。
事務局 （村尾）	パブリックコメントは、計画案を市役所や公共施設、インターネットで公開し、広く意見を募る方法で実施しているが、計画策定時期には他分野の計画案も一斉に公開されるため、埋もれてしまう実態がある。意見聴取の手法として、市民に寄り添っているとは言い難いが、誰もが意見を提出できる機会を担保する最低限の行政プロセスとしては必要である。 周知という点では、令和 7 年度第 6 回の審議会での大澤委員の意見にもあった通り、パブリックコメントの実施にとどまらず、計画策定後にその内容を市民に知ってもらう工夫が重要であると考えている。

橋本会長	進行管理における評価は非常に難しいが、見方を変えれば、やりがいや楽しみが多い分野でもある。これまでも評価手法について審議を重ねてきたが、定量的評価にとどまらず、どのようにして定性的評価を加えていくかは、今後も継続して向き合い続けるべき重要なテーマであると考えている。
橋本会長	それでは議題１につきましては、ここまでということでよろしいでしょうか。 委員の皆さん、いろいろご意見ありがとうございました。 それでは、委員の皆さんにご確認いただきました第二次丸亀市文化芸術基本計画実施計画（案）について、事務局は今回のご意見を踏まえて進めるようお願いします。
橋本会長	本日予定されている議題については以上で終了します。 次に、報告事項１について、事務局より説明をお願いいたします。
事務局 （横山）	報告１「第２次丸亀市猪熊弦一郎現代美術館運営ビジョン一部改正について」 ～説明～
橋本会長	事務局の説明は以上です。ご質問やご意見などがありましたら自由に発言をお願いします。
委員	（特になし）
橋本会長	報告１につきましては、ここまでということでよろしいでしょうか。 それでは、本日の会議はこれで閉会といたします。 どうもありがとうございました。