

第2回 鎌倉市観光基本計画進行管理委員会 会議録 (公開用)

日時：平成19年12月26日(水) 15:00～17:00

会場：鎌倉市役所 第二委員会室

出席委員：古谷委員長 中根副委員長 アルバレス委員 久能委員 藤井委員 藤川委員
古谷(ふるや)委員 松尾委員

出席職員：相澤部長 譲原次長 嶋村課長 中野課長補佐 鈴木主事 荻田職員

傍聴者：2名

議事の概要：

1. 庶務事項

(1) 会議の公開等について

2. 審議事項

(1) 平成18年度の実績評価について

3. その他

1. 庶務事項

(1) 会議の公開等について

事務局から配布資料の確認、傍聴者2名の出席、第1回委員会会議録の確定について説明し、了承を得た。

2. 審議事項

(1) 平成18年度の実績評価について

事務局：

「アクションプランのチェック状況」について、説明します。前回の委員会を簡単に振り返ると、委員会の目的は、第2期観光基本計画の進行管理を行うこと、常に前年度の実績に対する事後評価が基本になること、取り組み主体が行政だけではないので、単なる評価だけでなく、将来に向けた課題解決の提案などが求められることなどを提案させていただき、意見交換の中では、目標指標に対する実績を評価することや観光の質について、どう評価するかが大切であることなどの意見が出され、次回には、まとめのたたき台を委員長、副委員長と相談し、事務局で提案したいということで終了しました。

委員会終了後に、委員長、副委員長と次回に向けての相談をしたところ、計画の進行管理という基本線を考えると、とりあえず今年度は行政の取り組みしかないが、そのチェックだけはしておくべきではないかということになり、急ぎアクションプランのチェックをお願いしたものです。皆さんにはお忙しい中ご協力をいただき、本当にありがとうございました。

それをまとめましたのが、資料1「平成18年度アクションプランチェック結果一覧」

となります。表紙をめくりまして、1ページは、委員のチェック結果を要約してまとめたものです。いただいたコメントについては、次の3ページ以降にそのまま掲載していますので、別途ご覧いただければと思います。

項目ごとのコメントなどについては、後ほど議論していただければと思いますが、2ページのその他の項目の最後で、古谷（ふるや）委員から、今回の記載内容だけでは評価できない。きちんと目標、現状の差を把握できないと難しいとのご指摘もいただきました。

これについては、別途古谷委員からいただいたご意見を12ページ以降に紹介しておりますので、評価の手法などについて、少し意見交換をしていただければと思います。

委員長：

この委員会に課せられているミッションは、本部が観光政策を推進しているかをチェックすること、評価方法自体も我々が検討して観光政策が推進しているかを評価すること、そういった役割を担っていると考える。個別の事業に対する評価も大切だがもう少しマクロに見て、鎌倉の観光政策が進んでいるかを議論できれば良いと思う。

今日の仕事で大切なのは、アクションプランについてどういった評価を出していくかも大事だと考える。事務局から今年度は行政の取り組みだけになっている旨の説明があったが、本来はNPOや市民団体など、いろいろな施策を担う主体が別途いるわけで、次年度以降は、そういったステークホルダーごとの施策を評価していくことにもなる。

資料1 アクションプランのチェック結果一覧で皆さんの意見はまとめられていますが、こういったやり方でいいのか悪いのかも含めて、皆さんにもう一度議論していただきたい。

古谷委員からも評価方法の提案があるようなので、委員が到着するまで、アクションプランをチェックした感想や評価方法などについて意見交換したい。

委員：

「鎌倉らしさにこだわる観光」では、伝統工芸である鎌倉彫の広報宣伝を充実させるとあるが、他の項目ともクロスファンクションというか、広報宣伝だけをもって評価するのではなく、鎌倉彫資料館のイベントや国宝館の展示など、そういった観光イベントを連携させていく、枠で評価するのではなく、トータル的に見ていくことが必要では。

委員長：

事業を横串刺しにして、その一貫性をみていくシステムが鎌倉市にあるのか分かりませんが、観光に関しては、色々な事業と関連してくるので、広報宣伝というテーマで評価できるといい。

委員：

まちの魅力を考えると、点から面になるようなシステムとかできればいい。

委員長：

事業について、点ではなく面から評価できるような仕組みはあるか。

事務局：

行政の悪いところで縦割り行政となっているのが現状で、観光基本計画の意図する一番目の目的が、今言われた横の連携を図っていかないことには、地域一丸となった取り組みが達成できない。

この委員会の中で、観光に関する切り口で横の連携が図れるような評価をしたほうが良いということであれば、そういう面を前面に打ち出すことも可能である。ただ、観光は、鎌倉の街づくりにかかわる全体的な施策にかかわってくるので、どこまで示していけるかは少し整理が必要かと思う。

一方で、横の連携だけでなく、もともと持つ鎌倉の文化的・歴史的な資源にどうやって磨きをかけていくのかも重要だと思うので、そういった魅力と横の連携によって新たな観光資源が面的にイメージできれば素晴らしいと思う。現状では、面的な評価はない。

副委員長：

冒頭委員長が言われたように、まずこの委員会は、観光基本計画の進行を管理していくもので、計画そのものが着実に進んでいるか、具体的にどのような効果が得られるようにブレイクダウンしているか、ということをチェックするフレームをまず作ろうということだと思う。

資料1の横長の表にさらに、個別の施策の質の内容として、まず何をやるのかという話だと思う。右側に市民、民間レベルの欄があるが、主体とか体制をもっとはっきりしないといけない。民間、行政を問わず埋めていけば良いと思うが、財源の問題も重要であり、行政の事業だけならいいが、市民や民間など、そういう立場の労力や資本に頼らざるを得ない部分もあるので、そのあたりをどうするかということにもなる。

このフレームに沿って、連携して取り組んでいくにはどうするのか、行政内でやるのかそれ以外でやるのか、観光以外の都市計画などのまちづくり全体への連携についてもチェックしていくフレームは作っていくべきではないか。

委員長：

全体をどうやって評価していくか、古谷委員も来られたので意見を伺いたい。

委員：

私のスタンスは、どこまで進行管理をするのか、それをいかにフィードバックされるのかという道筋みたいなものがないとこの委員会の価値もなくなってしまうのではないかと心配していることである。

事業ごとに達成目標をはっきりとたてて、具体的にどこまで達成できたかという材料がないと評価はできない。目標の立て方から大切で、神奈川県でも悩んでいるが、現状が数字で表せない、統計がない、その効果が示せないでいる。

具体的には、「小中パンフの発行」が誰のために何部作って、どうやって配布するということがないと評価できない。いつまでに何をやるかは決めているはずで、それがわからないとアドバイスもできない。

この委員会が設置される事もすごいことだと思うが、評価をきちんとしないとあいまいになる。実際に事業をやっている人にフィードバックできない。具体的には、資料1の12ページから14ページに掲載されたとおりである。

委員長：

進行管理委員会で何をやるかと考えたときに、行政は行政で評価をやっていると思うし、それに関しては、PDCAサイクルは図られていると思う。観光協会などもやっているのではないかと思う。それらをすべて拾い上げて、計画のスケジュールとすべてあわせて、評価するのが会議の趣旨ではないかと思う。

大事なことは、チェックしたことを市民にいかに分かりやすく提示するかというのがポイントでは。個々に細かく達成状況を評価するより、計画に沿ってみると他の主体の取り組みに比べて遅れていたりすることを指摘することによって、マクロ的に評価するイメージではないか。

委員：

どこまでだったらできるのか、なおかつ、マクロ的にと言っても事業ごとに言わなければ、事業の担当者はどうしていいかわからない。もちろん、市民も大事だが、携わった人にモチベーションを持ってもらうことが大切だと思う。

委員長：

行政評価は行政評価で別にやっているわけで、同じ事をやってもどうかと思うが。

委員：

私自身は、この考えは秩序立ててきちんとまとめられていると思うが、例えば結果について報告書ができました、では言いつばなしになってしまうわけで、報告書の内容について実際に事業をやられている方との意見交換の場はあるのかということではないか。

委員：

どこまでやるのかと、今度はどこまで見られるのかということになるので、まるめてしまつては、どこまで機能が発揮されるのかが分からない。

県は知事のマニフェストを基にしている。可能な限り数値化しているが、うまく機能していない部分もある。達成度がうまく繋がらない部分もある。

委員：

アクションプランの評価で悩んだのは、誰が見ても明らかな評価軸とそうでない評価軸があるということだ。案内板の充実やトイレの改修などは評価しやすい。一方、美術館構想など運営次第で良くも悪くもなるようなものは、評価することが難しい。個々の事業に対し、同じような評価軸を見いだすことが難しいのが現状なのでは。

委員長：

すべてを定量的に評価することはできないと思うので、定性的にするかも含めてこの委員会で決めていければいいと思う。

事務局：

行政の評価については、総合計画の立場から「経営戦略プラン」に基づき、市の企画サイドが中心になって、成果を重視した行政経営などの視点から、事業レベルでの評価を行っている。

したがって、今回も事業評価のために、各部局がそれぞれ作成したものをそのまま提示することも考えたが、各部局のレベルの差や観光の視点からの評価は行っていないことから、簡単なメモ程度の説明になった。

古谷委員の言われるように、観光の視点から目標を設定して再度その達成状況をわかるように資料として作成することになると、相当な労力と時間を必要とすることになるので、大変厳しいと考える。

委員：

かなり高度な話をしようとしているのでは。現実には商工会議所や観光協会でも、はっきりと目標を持って取り組んだり、決算は出てくるが評価というレベルになっているかと言うとそうでもない。この委員会が非常に高度なことをやっていて、各主体の店舗などの現場レベルになってくると、かなり乖離してくるのではないかと思う。もう少し単純化して常に評価を行いながら、その評価結果を誰かがいつでも見られるような形にしないと意味が無いのでは。

例えば、2年もたったら評価結果なんて役に立たなくなる。後追いの評価のための評価はやっても意味がない。やる気のある人が見て、自分たちがやっていることは間違いないと検証ができるようなものが必要で、間に何階層も人が入ってくるとほとんど伝わらなくなってしまう。

本部のリーダーもどれだけ考えているかも分からない。この委員会の意見をどの程度聞こうとしているのかも分からない。

副委員長：

計画・進行・管理について、オーソドックスに考えると古谷委員が言われるように、極力定量化していくというのが当たり前のことになる。昨年、基本計画の大きな目標と方針までは定めたが、ここにあがっている事業は、計画に基づいて打ち出した事業ばかりではない。ましてや産業振興などは観光の施策に該当するが、産業振興の目的に沿って打ち立てられた事業なので、この場で、出来ている、出来ていないで点をつけても違うのではないかと思う。

進行管理委員会と称しても、縦割りのそういう事業と、観光課の事業などが連携していくような取り組みになっているのかどうかなどについて、肉付け、アイデアも含めて出していくことのほうが建設的で現場に繋がっていく。

もうひとつは、鎌倉市の行政計画・行政施策のみをチェックするのではなく、主体となる民の事業を評価していくことになるので、純粋な民間・市民の取り組みをどう目標に沿って、効果的に結果が出るようにサポートしていくかが重要ではないか。

行政の立場として、この場を使ってどこまで焚きつけていくのか、仕掛けていくのか、ではないか。

委員：

例えば、来年どこまでフィードバックされるのか、そこをまず明確にしたら良いのでは。来年度のこの委員会の日程によって、財政の話に繋がるのかもどうかもあるのではないかと、

副委員長：

まちづくりと観光の話で言うと、3年や5年で終わるようなものはない。今評価されている取り組みだって、20年30年、あるいは親子2代にわたって取り組んできたようなものが評価されているくらいで、そういうスパンで捕らえるものについて、今すぐ評価を出すのも難しいし、そういうものがあることを理解しないとイケない。

事務局：

来年度の日程は、一応基本的に2回、7月と10月である。前年度の実績をまとめきるのが早くて7月、10月は次年度の予算要求に間に合わせるための時期を狙っている。この委員会で出た提案をその後の本部会議に伝え、それぞれの主体が予算要求などの必要な手はずを整えられる日程を想定している。

委員長：

本部とコミュニケーションをとる機会はあるのか。

事務局：

この委員会の委員長が本部の一員となっている。この委員会で議論したことは、資料2の実績報告という形になると思うが、本部会議の場で伝えることはできる。資料2の4ページ、5ページでこの委員会の意見のまとめのイメージを用意している。これをもとに本部に報告していく。

委員長：

本部と意見のキャッチボールをできる仕組みになっているか。

事務局：

この委員会の意見を投げかけて、それを本部で議論した結果、本部の意見が返ってくると考えている。

委員：

本部とのキャッチボールがないと、書類を渡すだけでこんな高い目標を持っても仕方がないと言われかねない。このままだとお互いに書類を作った、読んだ、で終わってしまうので、意見のキャッチボールをできる場が他にもあってもよいのではないかと。

事務局：

具体的には決めていないので、来年1月に本部会議が開かれた時に、提案してもらっても構わない。

委員：

本部会議がこの委員会に対して何を求めているか。

事務局：

本部会議は推進体制の最終意思決定機関で、意思決定をするにあたって、この委員会の意見を踏まえて意思決定していく。この委員会に求めているものは、スタートしたばかりでまだ固まっていないが、この先何年かP D C Aサイクルをこなして、このような形がいいのではないかと出来上がってくると思われる。本部会議と委員会は対等な立場であるので、推進体制をうまく機能させていく上で協力していく必要があると理解している。

委員：

各部署がP D C Aサイクルを達成できればこの委員会は必要ない。

委員長：

ダイナミックな評価の仕方について議論し、ここで行ってもよいのでは。

副委員長：

個別の事業では進んでいるが、観光という横串で刺したときに、連携して目標に向かってそれが達成されているかを評価するのが重要ではないか。

委員：

この組織がこの先ずっと必要か。事業ごとに評価し、組織に自助能力をつけなくてはならない。

委員：

本部会議の本部長は市長、副本部長に観光協会会長と商工会議所会頭で、固めている。この委員会はシンクタンクのようなものでチェック機能を担うところ。鎌倉市、観光協会、商工会議所がどう動いたかをチェックし、観光協会なり商工会議所の会員達の意識をどのように変えて、観光客に対しどのようなホスピタリティや満足を与えるのかを見ていくものと考えている。理想が大きくても、どのぐらいの満足度を与えているかは、現場で調理や、接客している人が何をすることに委ねられている。このような実態をもう一度確認しておく必要がある。議論をシンプルにしていけないと現実との乖離が出てしまう。

委員長：

いろんなデータをこの委員会で解釈し、どう進めていくかが私たちの役目である。

委員：

フィードバックの話で、トイレについても市が全部やるのか、建設はするが運営の協力は市民がやるとか、お互いに協力していくような可能性を見出していければ良いのでは。

副委員長：

観光基本計画は、現場での行動計画まで記してない。総論だけで具体的にどのように行

動するかが現場には下りてこない。鎌倉彫をもっと前面に出すとか、美術館と一緒にやったら注目されるとか、この委員会から発案して基本計画の足りない部分を補っていく役割を担ってもいいのでは。

委員：

例えば、宿泊客が少ないという問題では、観光客が集中するのをどう分散させるかということについて、個々の取り組みを横断することで解決できる提案なども考えられる。

委員：

早朝のイベントを増やすということにも、「健康」などのキーワードを入れるとかのヒントを与えられたら良いのでは。

委員長：

観光協会、商工会議所、鎌倉市等にこのような役割分担をして取り組んでほしいというようなアドバイスはできる。この部分は本部ではできないのでこの委員会で進めていける。

委員：

データ収集は早めに集めたほうが良い。また、鎌倉全体で統一したフォーマットがあったほうが良い。

事務局：

まとめのスタイルについては、資料2の平成18年度実績報告(修正版)で説明します。前回の資料では、目標指標に対する実績やアクションプランの進捗状況など、データ中心の内容でしたが、今回は、まとめの部分として、「1.平成18年度実績概要」とこの委員会のご意見等を紹介する「2.進行管理委員会のコメント」欄を新たに設けている。

平成18年度の実績概要として、まず18年度の取組みとして、第2期の基本計画の策定に取り組んだ旨を説明し、さらに19年度の取組みについても簡単にまとめた。2ページでは、18年度の取組みを月別にまとめて一覧として表示している。3ページには、目標指標の実績数値についても、まとめて記載し、簡単なコメントも付け加えた。

4、5ページが、この委員会のご意見・評価結果をまとめたページになるようにイメージしている。

4ページには、この委員会最初のコメントとなることから、(1)委員会の役割と評価の手法・やり方について記載し、次に(2)18年度実績に対するコメントとしては、右側5ページのアクションプランに対する評価結果をベースに、全体の推進方法や先ほどご意見いただいた目標指標や観光の質に対する評価結果についてまとめ、(3)今後に向けての課題・提言などで締めくくりたいと考えている。

5ページには、資料1でまとめた委員の意見等に、このあと意見交換した結果を加えたいと考えている。

委員長：

それでは、各項目について、何かご意見があればお願いします。

委員：

湘南新宿ラインについて、何年先か分からないが水戸からダイレクトに入ってくる話もある。かなり先まで視野に入れて触れていくべき。また、目標3のアについては、もう少しヒアリングして実際に行っていることを記載してもよいのでは。目標3のイでは、商工会議所が調査を行おうとしているので、そのように記載してもらってもよい。

事務局：

皆さんの意見は、本部会議を経由していずれかの団体が動くこともあるし、本部で、もう少し詳細に検討した方がよいと判断した場合は、今6つの個別検討部会があるが、さらに部会を設置することも考えられる。あるいは、行政ができるということであれば関係部署に提案していくという流れになっている。

委員：

先ほど話にあった個別部会とはどのようなものがあるのか。

事務局：

鎌倉まつり、花火大会、ホスピタリティ、国際観光、安全安心、観光客マナーの6つである。

委員：

最優先事案を検討するワーキンググループがあってもよいのでは。

委員：

基本計画の中に観光PRやメッセージについて触れているところはあるか。これから観光を大きく取り扱っていくとしている割には、それを知らせる方法が見えてこないなのでその辺も触れておいた方がよい。

事務局：

目標3、イのところ、少しではあるが触れている。

委員長：

この体制のなかにPR部隊はあるか。

事務局：

本部でもなんらかの方法で考えている。ただ、こういう仕組みについて関心を持ってもらうのが第1歩と考えている。

委員：

現場が、どのように動けばどう変わるかを把握できれば、この基本計画も理解されやすいのではないかと。

副委員長：

まずは基本計画を知らしめることから始めないと評価できないと思う。

委員：

商工会議所であれば 1000 会員、観光協会であれば 420 会員いるが、これら全体に対してこの基本計画の動きは伝わっていないので、この辺から取り組みを始める必要があるのでは。

副委員長：

鎌倉市は、フォーラムのようなものは行っているのか。

事務局：

世界遺産登録推進担当では開催しているが、観光分野では行っていない。

委員：

観光推進のスローガンやメッセージを考案することで、観光振興についてのイメージが出来、まち全体で共通認識が持てるのでは。

委員：

進行管理委員会の委員も鎌倉を歩いて、問題点を見つけていく努力が必要では。個人的には、極楽寺・稲村ガ崎のアートフェスティバルに参加して、狭い地域だが歩いてみると 2 時間もかかってしまう。市民も自分たちの住んでいるところについて、それほど知らないと感じる。観光客だけでなく市民を対象とした歩く機会があってもよいのでは。

委員：

観光協会や商工会議所が単独で動くと、利益目的で行っていると受け止められがちであったが、市が観光の位置づけをメッセージとして伝えていくことが大切。

副委員長：

鎌倉らしさは、観光の素材や資源だけではないと思う。生活、文化、歴史など鎌倉らしさを見直しすることで、おもてなしや知っていることを誇らしげに伝えられる。

市民から投げかけられたら良くなるのでは。

委員：

個別イベントとの連携についても、独自に取り組んでいる方々は、それぞれきちんとした考えを持っていると思われるので、意見を聞く場を設けるのも大切である。

委員：

資料 2 の 3 ページ (3) について、目標値に達したときに何がどうなるかが明確ではない。もっと体感できるようにしていけないと意味がない。

副委員長：

買い物客の消費単価が伸びたり、滞在日数や時間が伸びたとかが捕捉できればもっと具体的になる。

委員長：

これまでの議論を集約すると、広報宣伝・PRの仕方や本部とのキャッチボールの仕組みについて検討することが必要。評価の仕方については、今後も議論は必要であるが、負担やストレスを感じない程度にしていけないといけない。アクションプランについては、コメントがあれば事務局に個別に連絡していただくこと。全体的には、資料の中で予算や各種のデータを見られるようにしていることや、前回に比べ、事業評価に関するホームページアドレスを掲載するなど、事務局なりの努力もしているようなので、次年度に向けて検討していければと思う。

3. その他

事務局：

1月25日の本部会議にここまでのまとめを中間報告として報告したい。また、3月にもう一度この委員会を開催し最終的なまとめをしていきたい。