

ARTS NPO DATABANK 2018-19
「実践編! アートの現場からうまれた評価」

p 4	はじめに
p 7	「評価」の用語集 吉澤弥生
p 23	再考：芸術・文化領域における評価 若林朋子
p 41	社会的成果を可視化し、 より良いアートプロジェクトを 落合千華
p 61	分断の原因から共有の手段へ 柿塚拓真
p 83	自治体文化行政における事業評価 鬼木和浩

ARTS NPO DATABANK 2018-19
「実践編! アートの現場から生まれた評価」

p 95	調査報告 アートの現場から生まれた評価
p 125	調査のまとめ
p 133	べき、と、である、を結ぶ。 目標と現状の整合による力量の向上のために 山口洋典
p 147	インタビューズ NPO法人 地域サポートわかさ NPO法人 BEPPU PROJECT NPO法人 福岡パフォーミングアーツプロジェクト
p 166	編集後記 大澤寅雄 樋口貞幸

はじめに

NPO法人アートNPOリンク

芸術実践者が、公的な資金（公的補助金、民間助成金、寄付金等含む）を得ながら活動するなかで、ここ数年、とみに要請が高まっているのが『評価』である。じつのところ芸術実践者のみならず、助成金・補助金を出す立場においても、『評価』には苦慮しているのが実情だろう。また、補助金等のスキームにも数値目標やその検証方法について記述を求める項目が設けられているが、その評価を有効に事業や施策の改善に活かしているとは言い難いのが実情である。NPO法人一般の「事業評価」「組織評価」に関する書籍や調査レポートは数多く出されており、さまざまな実践が試みられている。しかし、芸術実践者は「感性的」な出来事を定量化しようとすることに無理があることを実感しているがゆえに、そもそも評価に懐疑的であることが少なくない。

芸術を支援する側が評価に取り組む理由は、財務や議会、納税者や寄付者、株主に対するアカウンタビリティ（説明責任）が求められるからである。しかし、芸術実践者からの支援の申請にあたって「評価の検証方法」の具体的な指示はなく、一切が事業者に委ねられており、評価にかかる人的、時間的、資金的なコストが押し掛かることになり、評価を取り入れることがパフォーマンス力を削ぐことになりかねず、結果的に芸術の実践現場と支援する側との信頼関係に影を落とすことになる。

ここに乖離がある。

芸術実践者側が求める『評価』とは、自分たちの活動を客観的に把握することであり、事業の効果をより高め、今後の展開に活用でき、かつ事業の見直しに活かす《フィードバック》であり、行政職員や財務の説得ではない。しかし、社会を巻き込み、人を説得し、多様な支援や資金を得ながら公的な活動をしていく姿勢は NPO 運営の基本姿勢であることを決して忘れてはならない。

「芸術の現場」をみると、ユニークな事業評価の開発と実践が試みられている。現在、評価の考え方として「ロジックモデル」が普及しているが、それを下敷きにした評価や社会インパクト評価など、さまざまな手法を織り交ぜながら、自分たちの現場に即した評価を開発し、意欲的に取り組んでいる姿は頼もしい。

＊ ＊ ＊

この度の調査では、3年以上の活動実績をもつ全国のアート NPO 法人約 4,000 団体を抽出し、事業評価に対する意識及び実態調査を行った。そこで見えてきた、評価を取り巻く課題と評価に対する意識を把握し、「評価」に取り組む際のハードルとなるものを明らかとする。また、本調査では、アー

トNPO法人が現場で開発した「評価」に着目し、モデル事例についてインタビューや寄稿を本報告書「アートNPOデータバンク2018-19」にとりまとめる。

付録にNPO法人地域サポートわかさが開発した、「企画づくりのじゃばら手帳」（簡易版）を収録した。ロジックモデルの考え方をビジュアル化した手帳で、現場ならではの工夫が詰まっており、様々な現場で参考になる。この場を借りて、じゃばら手帳を提供いただけたことに感謝を申し上げたい。

最後に、アンケートに回答をお寄せいただいたNPO法人のみなさま、寄稿いただいたみなさま、インタビューを引き受けていただいたみなさまに深甚なる謝意を表したい。

2019年3月吉日

「評価」の用語集

吉澤弥生 | 共立女子大学文芸学部准教授

- 1 評価 | 2 アセスメント | 3 第三者評価
- 4 ピアレビュー | 5 アンケート調査
- 6 インタビュー調査 | 7 ルーブリック
- 8 エピソード評価 | 9 PDCAサイクル
- 10 ロジックモデル | 11 ソーシャルインパクト評価
- 12 SROI (社会的投資収益率)
- 13 SIB (ソーシャルインパクトボンド)
- 14 KPI (主要業績評価指標)
- 15 BSC (バランススコアカード)

参考文献

- » マーク・J・エプスタイン、クリスティ・ユース（鶴尾雅隆・鴨崎貴泰監訳、松本裕訳）『社会的インパクトとは何か』英治出版、2015
- » ダネル・スティーブンス、アントニア・レビ（佐藤浩章監訳、井上敏憲・俣野秀典訳）『大学教員のためのルーブリック評価入門』玉川大学出版部、2014
- » 大工舎宏『事業計画を実現するKPIマネジメントの実務』日本能率協会マネジメントセンター、2017
- » 西岡加名恵・石井英真・田中耕治編『新しい教育評価入門』有斐閣コンバクト、2015
- » 「アートプロジェクトを評価するために ― 評価の「なぜ？」を徹底解明 評価ゼミレクチャーノート」東京アートポイント計画、東京都／東京文化発信プロジェクト室／企業メセナ協議会、2011
- » 「文化政策の評価手法に関する調査研究 報告書」文化庁委託事業 ニッセイ基礎研究所、2012
- » 「社会的インパクト評価に関する調査研究」内閣府委託調査 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、2016

【評価】

評価とは、事業や活動が計画に沿って実施されたか、またどのように機能したかについての情報を収集・分析し、それらを事業や活動にフィードバックさせるシステムのことである。事業や活動の主体にとってはそれらを点検し改善していく手段であると同時に、関係者や社会に対するアカウンタビリティ（説明責任）を果たす行為ともなる。一般的に評価というと、失敗や不正を探す、できていないことを指摘されるといったイメージが持たれがちだが、事業や活動の改善を目的とした行為である。

ひとことで評価といっても、①誰が、②何を、③どのように評価するか、様々なケースがある。まず①評価主体によって、自己評価、第三者評価（⇒3）、ピアレビュー（⇒4）がある。②対象としては、事業やプロジェクトの評価と、組織評価がある。また③評価の方法には、定量評価と定性評価がある。定量評価は数値目標を設定しその達成度を評価するもの、一方定性評価は数値化できない事柄を評価するもので、ルーブリック（⇒7）を用いた評価やエピソード評価（⇒8）などがある。以下のいずれの評価も、定量評価と定性評価を組み合わせで行うことが多い。

【アセスメント】

アセスメントは「査定」を意味し、最終的な「評価 (evaluation)」の前段階のプロセスをさしている。たとえば環境アセスメントは、大規模な開発事業などを実施する際に、事業者があらかじめその事業が環境に与える影響を予測し、適正な配慮がなされるようにするための一連の手続きをいう。介護の領域でのアセスメントは、ケアマネジメントの第一段階のことで、被介護者の生活全般のニーズを抽出し、介護サービスの内容を整理していくプロセスをさす。

また教育の領域では、事前に子どもの学力や生活などの状態を把握する「診断的評価 (diagnostic assessment)」、指導の途中で意図された教育効果が得られているかを確認し軌道修正を図る「形成的評価 (formative assessment)」、最終的な学習の到達点を把握する「総合的評価 (summative assessment)」の段階がある。最終的な評価に至るまでに段階に応じた査定を行っている点が重要である。

【第三者評価】

事業やサービスの実施について、公平・中立な第三者機関が専門的立場から評価を行うこと。学校教育においては、自己評価と保護者や地域住民などの関係者評価が努力義務とされ、学習指導やマネジメントの専門家による第三者評価は任意とされている。一方、福祉の領域では、サービスの質の向上のために第三者評価を受審する際に補助金が出る自治体もある。

【ピアレビュー】

専門的な知識や経験を活かして、同業者が相互に評価を行うこと。学術雑誌における論文査読や、科学研究費補助金の審査などがこの方法で行われている。

【アンケート調査】

アンケート調査は、社会調査の一つの手法である。まず社会調査には①量的調査と②質的調査がある。①量的調査は全数調査ないし標本（サンプル）調査によってデータを収集し統計的に処理、母集団全体の傾向を把握しようとする方法だが、②質的調査は数値ではつかみきれない個々のケースを掘り下げるための方法で、インタビュー調査はこれに含まれる。いずれにせよ調査においては、調査者の社会的責任と倫理、被調査者の個人情報やプライバシーの保護といった原則の遵守が求められる。

アンケート調査は①量的調査に属する。アンケート調査を実施する場合は、調査目的を明確にしたうえで、個々の質問を作成する。その際、一つの質問の中に二つの問いを入れる（ダブルバーレル）、質問の文章で回答を誘導する、といったことがないように注意する。また複数の選択項目を作成する場合、想定される回答を網羅的に用意すること、それぞれの項目が排他的になるようにすることが必要である。さらに、アンケートの使用目的、回答者の個人情報の扱いについても調査票に明示しておかねばならない。いずれにせよアンケート設計には専門知識が必要であるため、参考書を読み、複数名でチェックしながら調査票を作成することが望ましい。データ収集後は集計・分析を行い、定量評価に活用する。

【インタビュー調査】

インタビュー調査は、個別事例を深く掘り下げる②質的調査のひとつの手法である。この場合も事前に質問項目を準備しておく（構造化インタビュー）が、質問の順番を入れ替えたり内容を変えたりすることもある（半構造化インタビュー）。被調査者が一人のこともあれば、グループインタビューのケースもある。また適切なデータ収集のためには調査者と被調査者の信頼関係が重要だが、そのためには5で挙げた調査倫理の徹底が必要であることは言うまでもない。収集したデータは事例研究（ケーススタディ）として定性評価に用いる。

【ループリック】

ループリックは、主に教育評価の分野で用いられる、実演や作品などパフォーマンスの質を複数の側面から採点するための指標群である。審査の信頼性を高めると同時に、それを学習活動の初期段階から示すことで学生の自己評価を促すことが目指されている。一方で、評価する人によって評価結果が異なることが想定されるため、複数の評価者ないしは複数の評価チームによる結果を比較検討し、協働でループリックの作成・修正が行われる。ループリックは、①課題目的の洗い出し、②学習目標のリスト化、③「できるようになる」内容のグループ化と見出し作成、④表の作成という工程で設定する。

【エピソード評価】

事業やプログラムを実施したことで起こった変化を関係者に対して継続的に調査し、そこで得たエピソードを事業やプログラムの評価の要素として用いる方法。定性評価の一つ。

【PDCAサイクル】

事業や活動のプロセスを、Plan（計画）⇒ Do（実行）⇒ Check（検証）⇒ Action（改善）の工程に分け、それらをサイクルとして表すことで、事業や活動の継続的な実施を目指すものである。検証を行い事業や活動を継続させるためには、計画および検証のための指標が策定されていること、また検証結果を計画にどのようにフィードバックさせるかを決めておくことが重要である。

【ロジックモデル】

事業やプロジェクトの成果を評価するための理論的フレームのこと。

- ① ニーズ：事業やプロジェクトを実施する目的
- ② インプット：それらを実施するために投入される資源
- ③ アクティビティ
- ④ アウトプット：それらを実施することで生み出されたもの（入場者数や売り上げなど短期スパンでの成果）
- ⑤ アウトカム：そのアウトプットによりもたらされる成果（作家のステップアップや施設の認知度上昇といった中期スパンでの成果）
- ⑥ インパクト：事業やプロジェクトを実施することでもたらされる影響（何らかの社会課題解決につながるなど長期的スパンでの成果）

この6つの段階で作成する。これまでの芸術文化事業の評価は④ないし⑤で止まることが多かったが、⑥ソーシャルインパクト（⇒11）の評価手法の開発が進みつつある。なお評価に際しては①②に対し③④⑤⑥を検証することになるが、とくに④⑤⑥のためには、事後の継続的な調査が必要となる。

【ソーシャルインパクト評価】

ソーシャルインパクトとは、活動や投資によって生み出される社会的・環境的变化のことである。これまで社会的な事業は行政によるサービスが主流だったが、近年は民間団体の社会貢献への意識が広がりつつあり、社会的投資やそのリターンである SROI=社会的投資収益率 (⇒12)、またこうした活動の評価方法への関心が高まっている。

まず社会課題に対し、①何を投資するのか（時間、資金、専門知識など）、②どの問題に取り組むのか、③どのような手順を踏むのか（ロジックモデル (⇒10) を用いて計画を立てる）、④成功はどのように測定するのか、⑤インパクトを大きくするにはどうするか、というサイクルでそれぞれの要素を整理する。このうち④インパクトの測定は、(1) 仮説の検証、(2) 改善、(3) 説明責任、という3つの理由から行われるが、その際 KPI=主要業績評価指標 (⇒14) を特定しておくことが効果的である。また測定の手法としては、(1) 専門家の判断、(2) 定性的調査、(3) 定量化、(4) 貨幣化があり、これらを適切に組み合わせて実施することが推奨されている。

【SROI（社会的投資収益率）】

事業への投資価値を、金銭的価値だけでなくより広い社会的価値によって評価するための枠組み。社会的投資に対するリターンを評価する手法で、一般的には事業やプロジェクトが生み出すインパクトを、投資された金額で割って算出される。ソーシャルインパクト評価（⇒11）における測定の（4）貨幣化の一つの方法である。

【SIB（ソーシャルインパクトボンド）】

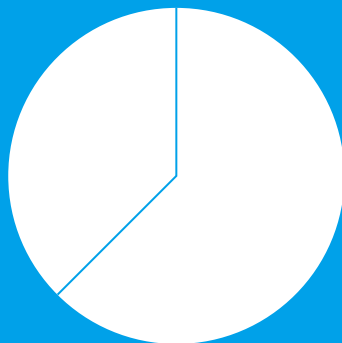
公共事業に民間団体の知見を活用したサービス提供を行い、成果に応じて行政が資金提供者（債権を購入した企業投資家や個人投資家）に報酬を支払う仕組み。社会的課題に対する官民連携プロジェクトの資金調達手法として、近年英米圏を中心に導入が進んでいる。この場合の事業成果とは、主に将来の行政負担の軽減を中心とする社会的コストの効率化をさす。日本でも2015年に特別養子縁組による家庭養護推進事業（横須賀市）、生活保護受給者の自立支援事業（尼崎市）などがスタートした。

【KPI（主要業績評価指標）】

組織の目標達成の度合いを定義する補助となる基準群で、定量的な測定が難しいものを定量化する場合に使われる。KPIは3つの構成要素からなる。①成果KPI：業務・活動の目標に対する、定量的な成果指標と目標値で、目標指標やKGI（Key Goal Indicator）と呼ぶこともある。②重要成功要因：成果KPIを達成するのに決定的な影響を与える活動や施策で、定性的に検討・整理する。③プロセスKPI：目標達成のための重要成功要因に対する、定量的な管理指標と管理基準値。管理目標や狭義のKPIと呼ぶこともある。これらを設定し（P）、達成するためのアクションを行う（DCA）。

【BSC（バランススコアカード）】

ビジョンと戦略を立て、財務数値に表される業績だけでなく顧客、人材、業務の視点からも評価を行い、バランスのとれた業績評価を行うための経営のマネジメントシステムのこと。それぞれの視点で戦略目標を立て、その達成の成功要因を決め、その主要業績評価指標（⇒15）を設定、実行後に評価する（PDC）。人材、業務、顧客、財務それぞれの評価が関連するように設定し、矛盾が生じたら随時修正する（CA）。



再考：芸術・文化領域 における評価

若林 朋子 | わかばやしともこ

プロジェクト・コーディネーター／
立教大学大学院21世紀社会デザイン
研究科特任准教授

デザイン会社勤務を経て英国で文化政策とアートマネジメントを学ぶ。1999～2013年企業メセナ協議会勤務。プログラム・オフィサーとして企業が行う文化活動の推進と芸術支援の環境整備に従事。ネットTAMの立上げ・運営等。在職中よりメセナの評価を研究。現在はフリーで、自治体の文化政策やNPOの運営支援、評価や助成のコーディネート、執筆、調査研究などを行い、夜は社会人大学院で文化政策論、助成と評

価、非営利法人制度論等を担当。社会デザインの観点から文化や芸術の可能性を探る日々。『アートプロジェクトを評価するために：評価ゼミ・レクチャーノート』（編著）、『文化政策の現在3：文化政策の展望』（分担執筆）他。



再考：芸術・文化領域における評価

若林朋子

芸術・文化の評価をめぐるのは、かれこれ30年は方法論の模索が続いている。しかし、これといった方向性が定まらないのは、求めているものと違うという違和感や、手ごたえのなさがあるのだろう。まだ見ぬ世界を創造する極めて不確実性の高い芸術の取り組みに、計画的な評価など可能なのだろうかという懷疑もある。本稿では、この違和感や懷疑にアプローチすべく、芸術・文化領域の評価について考察する。2010年にも同テーマを考える機会があったが^{*1}、その後評価の議論は大きく変化し研究も進んだ。そうした新たな動向も踏まえて再考を試みる。

1. 「評価」を考える前提

評価のワークショップでは必ず最初に「評価」を別の言葉で表現してもらおう。すると、「振り返り、検証、確認、見直し、価値判断、リサーチ、検査、測定、順位づけ、点数づけ、見積もり、値踏み、査定、人事考課、意味づけ、指標、褒めること、形に残すこと、報告、対話」などの換言や、「活動をよりよ

くしていくための点検、過去の活動のチェックと課題の抽出、一定の基準に達しているかの確認、多数の中から選択するための点数付け、見知らぬものや人にあたりをつける、説得材料や客観的な説明材料の収集」といった行為の説明まで、実に幅広い意見が挙がってくる。

それだけ1人ひとりが評価に対して抱くイメージや考えは異なっている。評価を行うにあたっては、そのすり合わせがまずもって重要であることが見えてくる。

本稿では「組織、政策、施策（プログラム）、事業（プロジェクト）における、計画の妥当性や事業の実施状況、成果、目標達成度などの客観的かつ体系的な検証、査定。事業の価値、意義、位置づけを確認するプロセス」の意味で用いる。

2. 評価をめぐる議論

芸術・文化領域に限らず、評価重視の傾向は経済問題や効率化が背景にあることが多い。開発援助分野で逸早く評価手法が確立されたのも、多額の支援金が効果的、効率的に執行された説明のためでもあった^{*2}。

企業セクターでは、バブル崩壊後、効率・説明責任・透明性・情報公開が問われるようになり、売上高のような明快な指標がない社会貢献活動は評価手法の確立が急がれた。財政赤字が拡大した公的セクターも、三重県知事の北川正恭氏が1996年に導入した「事務事業評価システム」が波及し、他自治体でも行政評価制度が検討されるようになった。これ

は国にも影響し、橋本龍太郎内閣の行政改革での議論を経て、2001年に「行政機関が行う政策の評価に関する法律」が施行。国のすべての行政分野で政策評価制度が実施されるようになった^{*3}。2009年に民主党が予算査定で導入した「事業仕分け」は、仕分け人の事業の理解度やコスト重視の評価姿勢が大きな議論となった。

昨今は、2019年度に開始予定の休眠預金の活用に付随して、内閣府が「社会的インパクト評価」の普及を進めている^{*4}。休眠預金等活用法^{*5}（2016）は「休眠預金等交付金に係る資金の活用の成果に係る評価の実施」を規定しており、その実践に社会的インパクト評価を活用するからである。推進のための「社会的インパクト評価イニシアチブ」^{*6}も2016年に設立された。

3. 芸術・文化領域における評価の議論

早くから評価に関心を寄せた企業メセナ（芸術・文化支援）の評価の主たる目的は、メセナの社内理解の促進と消費者への説明責任である。「メセナ活動実態調査」（企業メセナ協議会、1990～）では第1回から「メセナ活動を評価する基準」を設問してきた。当初は評価手法よりも、優れたメセナの基準や指標、誰の評価を参照するかが関心の中心だった。多くの企業は、社会貢献活動全体の評価基準をメセナにも応用しており、メセナ専用の評価スキームを持つ企業は少ない^{*7}。大手企業がメセナ活動全体の評価をシンクタンクに委託する

こともあったが、コストや芸術・文化の専門性の観点から、課題を熟知する担当者の自己評価を磨くことが肝要との結論に至った企業もあった。企業メセナ協議会では、2008年にメセナの定性評価として「エピソード評価」の可能性を取りまとめた^{*8}。

公的セクターでは、文化予算の削減と行革が評価の浸透を促進した。評価の主な目的は目標管理や事業の効率化、継続の判断である。国レベルでは、2002年以降、文化庁にも政策評価が導入された^{*9}。全事業の評価が「行政事業レビューシート」の形で施策名、事業ごとに公開されている^{*10}。助成申請者に対しても評価の取り組みが求められるようになり、2010年代に入ると、助成プログラムの申請書にも「評価の実施計画」の記入欄が設けられるようになった。

橋本行革は国立文化施設に経営効率を求め、さらに指定管理者制度（2003）は公立文化施設に競争原理を導入し低廉なサービスと効率的な経営を迫り、評価はそれらをチェックする観点から実行されていった。これに対し、日本学術会議は声明「博物館の危機をのりこえるために」を發表し（2007）、文化施設の評価のあり方も提言した^{*11}。2000年代に入ると危機感と必要性から、公立文化施設を中心に評価の取り組みが急速に増えていった。「高知県立美術館事業評価プロジェクト」（高知県文化財団、2002）、「北九州芸術劇場 事業評価調査」（北九州市芸術文化振興財団、2003～）、2001年度より検討を始め評価システムを構築した静岡県立美術館の報告書「提言：評価と経営の確立に向けて」（静岡県立美術館評価委員会、2005年）などは先駆事例である。

当時の論点は評価指標の確立とミッションベースの目標達成度評価だったが、その後関心は評価の「手法」に移行。文化政策や助成制度の評価の模索も続き、「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第3次基本方針）」（2011）では独立行政法人日本芸術文化振興会の審査・事後評価・調査研究機能の大幅強化が示され、同年プログラムディレクター（PD）とプログラムオフィサー（PO）が試行的に配置された。2016年から本格導入されたが、公的助成制度の評価システムの強化はまだ緒についたばかりである。

アートNPOや芸術団体では、2000年代半ばごろから、資金調達や活動継続の観点からアートプロジェクトの評価に対する関心が高まった。NPO法人トリトン・アーツ・ネットワークは、2001年の設立当初から定款に評価事業の実施を掲げ、外部専門家からなる「トリトンアーツ評価委員会」が事業評価を行っている。アサヒ・アート・フェスティバル（AAF）では2004年から評価の検討と実践が始まり、2008年にはAAF参加メンバーによる検証委員会が作られ、最適な手法が検討され続けた。中間支援団体では、ブリッティッシュ・カウンシルがロジックモデルや効果測定の英国の事例を日本のアート現場に紹介し浸透の役を担った。2010年にはTokyo Art Research Lab（東京都歴史文化財団 文化発信プロジェクト室）と企業メセナ協議会が「アートプロジェクトを評価するために―評価の〈なぜ？〉を徹底解明」をテーマに8カ月にわたる評価ゼミを開催した。

海外では代表的なアドボカシー団体や中間支援組織を中心に、芸術・文化事業の成果や効果をアピールするための評

価 (evaluation) に早くから取り組んでいた。「このプロジェクトに参加した子どもの〇%が成績の向上が見られた」のように成果を数字で表現することに長けている。SROI (社会的投資回収率) による事業評価に果敢に取り組む団体もあり、数字による成果強調が少ない日本のアート業界とは異なる傾向にある。

4. 評価の分類、内容

【評価は事業マネジメントサイクルの一過程】

評価は事業 (プロジェクト) マネジメントサイクルの一過程である。「実現したいことを明確にし、ニーズを調査・把握して、実現可能性を吟味し、事業計画・予算計画を立て、事業を実践・実装し、結果の良し悪しを吟味して、次の計画にそれを反映する」という、一連の事業マネジメントの流れの中に存在するのが評価である。その前提で評価の諸相を見ていく。

【評価の時期・タイミング】

事業マネジメントサイクルのなかで「いつ」行うかによって、評価は大別される。一般的なのは、事業実施後の「事後 (総括的) 評価 (summative evaluation)」で、目標達成度を検証し、成功・失敗要因を探って改善につなげる。結果重視の評価で、継続の判断材料にもなる。「事後」にも幅があり、事業終了後すぐに行う場合と、時間をおいて行う場合が

ある。事業の途中で行う「期中（形成的）評価（formative / process evaluation）」は、進行中の事業と当初の想定にずれがないかを確認し軌道修正する。事業を目標通りに導く、プロセス重視の評価である。事業の実施前に行う「事前評価（ex-ante evaluation）」は、内外の環境分析を行い、事業の必要性や優先度を検証し、事業計画に反映するために行う。事後評価は事前評価と照らし合わせるので、事後評価の方針や評価指標も自ずと定まる。助成においては、助成先の選考は事前評価に該当する。

【評価の実施者】

評価は、「誰が」行うかでも分類される。当事者が自ら行う「自己評価（self-evaluation）」は、現場に近く検証材料が豊富なため、実情を反映した評価結果が得られる一方、客観性の確保が難しい。組織の自己評価は「内部評価（internal evaluation）」ともいう。ピーター・F・ドラッカーは、非営利組織の成果重視マネジメントを説き、「5つの質問（5 Most Important Questions）」をベースとした自己評価（self-assessment）手法を提示した。実施者以外が行う「外部評価（external evaluation）」「第三者評価（third-party evaluation）」は、より客観的な検証が可能で多様な視点がもたらされるが、現場の実情が十分に反映されない懸念もある。当該事業に関心を寄せる評価者が行うことが望ましい。同類の他者による評価「ピア・レビュー（peer review）」もある。同じ組織規模や専門性を有し、類似の事業を行う他者が評価する。観客や来館者、支援者、

受益者、協力者などのステークホルダー（利害関係者）が行う「参加型評価（participatory evaluation）」は、評価内容や結果の解釈において多様な視座を期待できる。

【評価の指標】

成果を測るために用いる指標（尺度、基準）によっても評価は分類できる。数値化可能な指標を用いる「定量評価（quantitative evaluation）」は、より客観的な分析が可能で、結果を伝えやすく、比較に向いている。傾向の検証に留まる懸念はある。

「定性評価（qualitative evaluation）」は、数値化できない内容から結果を導く評価で、聞き取りの結果やエピソードを用いることが多い。共感を得やすく時に大きなインパクトを与える反面、客観性に乏しいこともある。

【芸術・文化領域で活用できる評価のバリエーション】

昨今はロジックモデルを用いる社会的インパクト評価に関心が集まっているが、それ以外にも芸術・文化領域で活用できる評価の方法は幅広くある。

例えば、「SWOT（スウォット）分析」。組織や個人、事業の可能性について「強み（Strength）」「弱み（Weakness）」「脅威（Threat）」「機会（Opportunity）」の4つの観点で自己分析・評価する。「弱み」を「強み」に、「脅威」を「機会」に換え（転換戦略）、「強み」と「機会」を結びつけ（戦略融合）、よりよいあり方を目指す。マーケティングでもよく用いられるが、シンプルで躊躇せずに取り組み、停滞期の棚

卸し評価に向いている。「サイトビジット（実地調査）」や「ヒアリング（聞き取り調査）」、複数名に同時に聞き取りを行う「グループインタビュー」なども、評価としての目標や手法を定めて体系立てて行えば高い効果が得られる。「来場者アンケート (audience survey)」は、浸透率が高い割に評価として機能していないケースが多い。仮説がなく、設問や選択肢は吟味されず、毎回内容が同じ、回収後の分析なしであれば、貴重な外部評価の機会を逸している。

「エピソード（ストーリー）評価 (anecdotal evaluation)」は、定性評価として有効である。関係者の話や経験談から、事業がもたらした出来事や思わぬ発見を丁寧に収集し、成果や課題の発見につなげる。すぐれたエピソードは共感と呼び、時に数字よりも説得力を持つ。証拠（エビデンス）ともなる。定量的な評価結果とあわせて活用すると有効である。集めたエピソードに頻出する単語を分類し、相関関係や出現傾向を分析することで（テキストマイニング）、客観性に乏しいと言われる定性評価の結果をより理論的に導き出すこともできる。米国のグローバルギビング財団が展開する「体験談プロジェクト」は質量をともなったエピソード評価である^{*12}。

同類の他者が評価する「ピア・レビュー」は、他者の目を借りて自己の長所・短所、事業の改善・更新に必要な新たな気づきを得られる。学術研究や技術開発、医療分野で普及しているものの芸術・文化領域ではマイナーなのだが、芸術団体の組織評価やアートプロジェクトの評価として大きな可能性を秘めている。評価が変化の比較検証だとすれば、比較できるのは過去の自分か同類・類似の他者しかない。東

京藝術大学「&Geidai」では2017年からピア・レビューの研究と実践に取り組んでおり、6団体3ペアが試行した。相互検証ではなく志を一にする仲間によるピア・レビューとしては、アサヒ・アート・フェスティバル（AAF）の例がある。検証委員となったAAFメンバーが他のAAF参加地域をモニタリングした。

「ロジックモデル」は、それ単体では、評価のツールというよりも「結果までの筋道を示すフレームワーク（results framework）」である。目標達成までの道のりを「もし〜だったら、こうなるだろう」（if..., then...）という仮定の論理＝ロジックで因果関係をつないで連鎖（chain）に仕立てる。「ニーズがあり、もしこの資源を投入（インプット）したら、このような活動ができて、もしその活動ができたならこのような結果・産出物（アウトプット）が生まれて、もしこの産出物を得たらこのような成果（アウトカム）が短期・中期・長期的に生まれ、もしこうした成果を得たら、このような波及効果や社会的・経済的・当該領域における変化（インパクト）をもたらすだろう。こうして目標は達成できるのではないか」と仮定する枠組み。結果をロジカルに導いていく。ロジックモデルは、想定していた結果と実際を比べてズレの原因を考えたり、アウトカムや社会的インパクトを実測することで、初めて評価として機能する。ロジックモデルだけなら、事業計画やマーケティング向きのツールだろう。

同様に評価の文脈で語られる「セオリー・オブ・チェンジ（社会変革理論）」がある。これも、ミッションの策定や事業の全体像を描くためのフレームで、事後検証に使って初めて

評価ツールとなる。最初に「世の中をこう変えたい（チェンジ）」と願う変化・変革のゴールを上位に設定し、それにはどのような行動が必要なのかという理論（セオリー）を、目標から逆算してステップダウンで構築していく。過程で生じ得る問題も洗い出す。ゴールから入る点が、ニーズを起点に積み重ねるロジックモデルとの違いである。

以上のように、芸術・文化分野で活用できる評価手法は各種ある。よりよい評価結果を得るには、自分たち自身が納得できる方法で評価することである。

5. 芸術・文化領域の評価事例

【ミュージアムの通信簿／エヴァリュエーション・ツアー・プロジェクト】（参加型評価）

公立文化施設の評価が盛んになり始めた2000年代初頭に「つなぐNPO」（特定非営利活動法人つなぐ、山梨）が開発した手法で、各地の国公立文化施設でツアーが実施された^{*13}。観客が実際に文化施設を訪問し、観客の立場から評価項目作成。それらを掲載したノート型「通信簿」を携えて館を巡って評価する。「評価とは、評価する側がどの位置に立っているかでかなりちがった結果になる」という指摘は鋭く、「ときに愛情深く、ときに自分勝手、ときにミーハーで、ときにクールな『観客の目線』でミュージアムのあれこれをチェック」という仕立ては、評価の堅苦しさを緩和する。筆者は、山口情報芸術センターのツアー（2004）に参加したが、館がより

身近になる副次的効果も感じた。時代を超えて汎用できる評価である。参加型評価は評価指標づくりの作業が難しいが、「通信簿」仕立てでそれを魅力に転じている。展開次第では、ハードのみならず館のソフト（企画や運営面）やアートプロジェクトにも応用できるだろう。

【セゾン文化財団の助成プログラム評価】（対話型評価）

1995年から評価に取り組むセゾン文化財団は、芸術助成のみならず評価の第一人者でもあり、他分野の助成財団にも参照される。意外にも評価の方法はシンプルで、ロジックモデルやセオリーは用いない。複数のアプローチを併用、厳密さにこだわらない、結論を性急に導かない、助成先とのパートナーシップ重視という評価の基本方針のもと、「プログラム評価」と「グラント評価」を行っている。前者は、助成プログラム自体の見直しで3～5年に一度行う。過去の助成先の成果をまとめて検証し、舞台芸術界の課題やニーズの変化、他機関の助成動向など、外部環境の変化も分析してプログラムを修正する。後者は個々の助成先（グランティー）の評価である。POのサイトビジット、外部評価員のサイトビジット、グランティーとPOの協業による活動レビュー、外部インタビューによる訪問調査から成る。助成事業終了後には、グランティーが記入した「自己評価シート」を題材に面談。財団としての評価や助言も伝える。「評価は対話のツールである」との考えが中心にある。自己評価シートでは、「当初目的・目標に照らした事業成果」「成果における不満、障害」「事業を行う中で学んだこと、どのように今後生かしたいか」「今後1年

間の活動目標と予定」のほか、「当初は意図していなかった成果」の言語化を求め、グランティーの変化や成長をみていく。目標通りにゴールすることだけを成功とは考えない。成果報告は、財団による評価や今後の期待と併せてウェブサイトで公開される。記録が一般に共有されることで他者に接続する機会がつくられ、財団側の評価はグランティーの信用強化にもつながる。こうした評価の仕組みの根底には「評価は助成先への“もうひとつの支援”」という考えがある。本来に必要な評価とは何かを考えさせられる事例である。

【社会的インパクト評価ツールセット：文化芸術】（ロジックモデル評価）

内閣府を中心に研究・普及が進み、社会的インパクト評価イニシアチブが「社会的インパクト評価ツールセット」や「実践マニュアル」をウェブで公開している。2017年にはツールセットの文化芸術版（Version 1.0）も作成された^{*14}。芸術・文化事業をハード、ソフト、ハイブリッドの3つに類型化し、主に周辺社会と密接に関係して事業を展開するハイブリッド型、ソフト型の社会的インパクトを抽出しやすいタイプの事業に絞って、ロジックモデルを活用した社会的インパクト評価の方法論を提示している（地域の芸術祭や地域のアートプロジェクト等を想定）。ツールセットには、ロジックモデルのつくり方と、設定したアウトカム（成果）の測定方法が解説されている。

ロジックモデル評価では、設定したアウトプットやアウトカムの測定が難しいが、このツールセットでは、成果指標や測

定方法の例が示されている。実際にこの測定方法で説得力のある評価を導けるかは今後の試行錯誤が必要だが、ロジックモデルを構築した後の「評価」の部分に光を当てている点は参照に値する。

6. 評価に取り組む意義、有効性、懸念

説明責任や資金調達といった「ねばならない」理由以外にも、評価に積極的に取り組む意義は多い。

評価のプロセスが、メンバー間の意思疎通や目標・目的の共有に有効であること。協働者や関係者と内容・方針の合意形成を図る際にも役立つ。組織運営においては、事業承継に有効である。担当者やリーダーが代わっても評価で明らかにした種々の方針が明確であれば、活動の本質がぶれにくい。評価結果を次年度以降にいかせばプロジェクトに連続性が生まれ、さらに発展・進化できる。評価の結果を広報にいかして協働の仲間を増やしたり、地域の理解を得たり、協賛や助成の申請に活用もできる。

事業の実施にあたって、評価指標がプロジェクト終了時の目標となり、「こうなっていたい」「ここを目指そう」という明確な地図が描ける。アウトカムやインパクトの時間軸をより長く設定すれば、中長期的な視野でプロジェクトに臨むことができる。活動の意義やミッションの言語化にもつながる。論理的な思考で将来展望を描き経営計画を策定することにも慣れていく。それが、計画的な事業実施や収支状況の改善

につながることもあるだろう。

懸念されるのは、結果を使わない評価と、画一的な評価手法の流布である。行政の評価では評価委員会等が結論を出す頃には次年度は始まっており、翌々年の計画にも反映されないことがある。反映状況のチェックがないこともある。こうした評価を続けるくらいならば、評価委員らの知恵を「事業計画策定」に注入したほうがよほどよい。評価が浸透するほどにルーティン化した評価が増えることは回避したい。

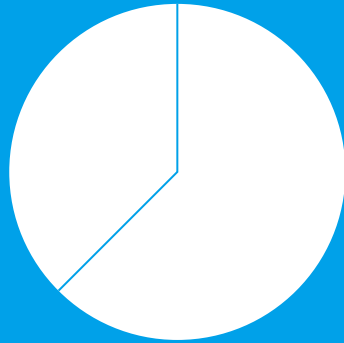
また、前述の通り評価の手法は、自ら主体的に選択することが望ましい。昨今普及が進むロジックモデルやセオリーを活用した社会的インパクト評価も、芸術・文化領域では、なじむ事業となじまない事業がある。評価で厳密さや標準化を極めすぎると、評価のための評価に陥り、芸術・文化活動の自由闊達さをうばいかねない。元来、芸術は計画通りにはいかず、予測不可能である。何が生まれるのか想像もできないからこそ、人々は生み出されたものに圧倒され、人生を変えるほどの衝撃を受ける。そうした芸術の特質に縛りをかけるような評価だとすれば、創造の均質化を招きかねない。

評価は、「評価は可能か」と常にそのあり方を問いながら、対象に謙虚に向き合うことに尽きる。今後は、評価結果の活用と、手法のバリエーション、有効な手法の選択について議論がさらに深まることが望まれる。

【脚注】

※URLの最終閲覧日はすべて2019年1月15日

- *1 『アートプロジェクトを評価するために：レクチャーノート』（東京都歴史文化財団、企業メセナ協議会、2011年）
https://tarl.jp/library/output/2010/lecture_note/
- *2 ODA 評価（外務省）
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/kaikaku/hyoka.html>
- *3 行政事業レビュー <https://www.gyokaku.go.jp/review/review.html>
- *4 民間公益活動促進のための休眠預金等活用（内閣府）
https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/index.html
- *5 正式名称は「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」
- *6 同ウェブサイト <http://www.impactmeasurement.jp/>
- *7 「企業メセナにおける評価の取り組み ヒアリング調査」（2002年、企業メセナ講義会）
- *8 『メセナ note59：メセナの成果をどう測るか』（2009年、企業メセナ協議会）
- *9 文部科学省「政策評価・独立行政法人評価」
http://www.mext.go.jp/a_menu/hyouka/index.htm
- *10 行政事業レビュー（文部科学省）
http://www.mext.go.jp/a_menu/kouritsu/detail/1334066.htm
- *11 <http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-20-s6.pdf>
- *12 GlobalGiving's Storytelling Project(GlobalGiving Foundation)
<https://www.globalgiving.org/stories/>
- *13 <http://www2a.biglobe.ne.jp/~yamaiku/pj/eva.htm>
- *14 GSG 国内諮問委員会 社会的インパクト評価ワーキング・グループ
<http://www.impactmeasurement.jp/guidance/>



社会的成果を可視化し、より良いアートプロジェクトを

落合千華 | おちあい ちか

慶應義塾大学政策・メディア研究科
研究員 / ケイスリー株式会社 COO

工学修士修了後、外資メーカーでのR&D、経営コンサルタントを経て慶應義塾大学に研究員として参画。2016年3月よりインパクトマネジメントを推進するケイスリー株式会社に設立当初より参画。社会的事業の評価・マネジメント支援を担当し、特に文化芸術を通した社会包摂事業の案件の研究・支援に従事する。ソーシャル・インパクト・ボンド導入支援を含む各中央省庁の調査研究や、地方行政、NPO等の評価事業に参画経験多数。慶義塾大学大学院理工学研究科修了。慶應義塾大学政策・メディア研究科後期博士課程在籍、London School of Economics and Political Science (英国) 経営修士課程在籍。



社会的成果を可視化し、 より良いアートプロジェクトを

落合千華

はじめに

社会的成果を可視化し、人々にとってより良いアートプロジェクトを実践したい、そんな想いでこの3年間、複数のアートプロジェクト関連の社会的インパクト評価に携わってきた。アートプロジェクトに関わる方なら肌感覚で自明のように、その人々やコミュニティに対する成果は、とても有意義なものであると考える。いうなれば、アートプロジェクトは、社会的成果の可視化に向いているのである。

一方で、「評価しましょう」と言われると、自分自身が判断されてしまうのではないか、悪い結果であれば、資金調達が難しくなるのではないか、そんな不安を耳にすることも多い。しかし、本稿では、社会的成果を可視化する手法の一つである「社会的インパクト評価」を、「事業改善」や「組織基盤強化」に活用できる強力な手法として、ご紹介したい。最近では、「社会的インパクト評価」とは、転じて「社会的インパクトマネジメント」と呼ばれるようになるほどである。筆者が整理する社会的インパクト評価の意義は、3つある。

①プロセスを通して、関係者が事業に関して改めて対話する

場となること

- ②成果の可視化により、事業のマネジメントに活用できること
- ③成果の可視化により、多くの人を巻き込めること（対外的な説明を可能にすること）

社会的インパクト評価を初めて知る方にも、既に取り組んでいる方にも、新たな示唆があることを期待し、社会的インパクト評価とはどういったものなのか、どのように活用できるのか、また、実際に活用した事例について説明させていただきたい。

「社会的インパクト評価」は成果を可視化するもの

「社会的インパクト評価」という言葉を、耳にしたことがあるだろうか。日本においては、2015年頃から内閣府を筆頭に、社会的インパクト評価の推進が行われるようになった。私も仕事柄、近年ますます公的事業やNPOの活動に関しての社会的インパクト評価の実施に関して相談を受ける、あるいは業務として遂行する機会が多くなっていると感じている。特に社会包摂のための文化芸術活動（あるいは文化芸術活動を通じた社会包摂）に関しては、私自身の個人的な関心も高いこともあるだろうが、徐々にその関心が高まっているように感じる。

社会的インパクト評価とは、その名の通り「社会における（環境における）」「インパクト」を「評価する」というものである。日本では2016年に内閣府が定義を明確化しており、「社

会的インパクトを、定量的・定性的に把握し、価値判断を加えること」とされている。数値で示すような定量、あるいは言葉・イメージで示すような定性評価にせよ、社会的インパクトを把握していくものである、ということである。さらに言えば、社会的インパクトとは、内閣府の定義によると「活動の結果ではなく、活動の結果から生じた、短期・長期を含めた社会的・環境的な変化・効果をさすもの」である。

始めに、「社会的インパクト評価」でよく使われる用語の整理をしておこう。通常社会的インパクト評価においては、活動（アクティビティ）の結果や成果として、「アウトプット」、「アウトカム」、「インパクト」の3つの用語が良く使われる。専門的な用語でもあるが、事業を行う方にも、ぜひ覚えて頂きたい言葉だ。「アウトカム」と「インパクト」を区別しない場合もあるが、区別する場合には、インパクトはアウトカムの内、さらに寄与度を明確にしたもの、となる。（寄与度とは、対象者などに起きた変化の内、該当する事業が寄与した部分についてのみを抽出すること。一般的に寄与度を示すことは評価の設計上困難なことも多いのだが、このことについては、最後の課題と展望において述べたいと思う。）

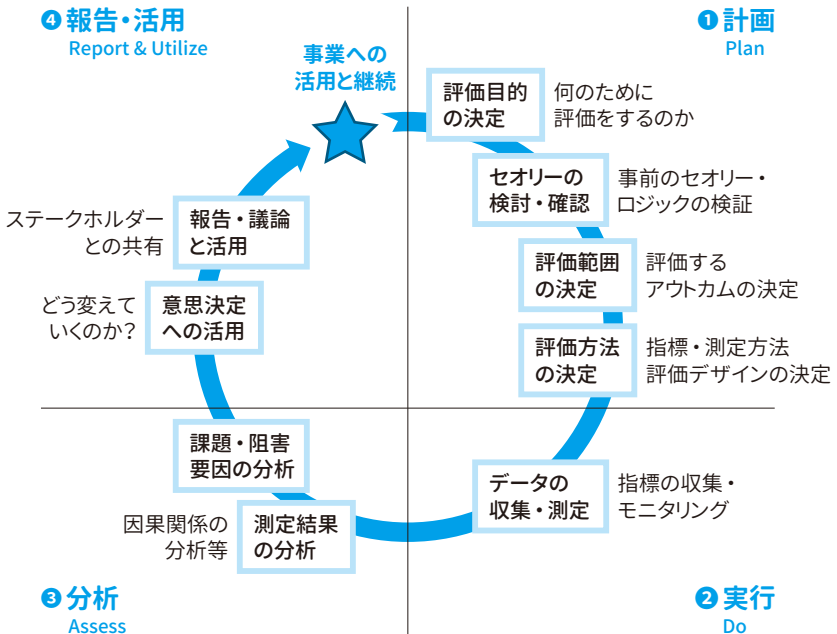
図表 1 | 社会的インパクト評価で使用される 3 つの用語の定義と事例

単 語	定 義	事 例
アウトプット	活動の「結果」を示す言葉。	・困窮家庭の子どもたちへの学習支援の実施回数 ・学習支援の子どもたちの参加人数
アウトカム	活動の「成果」を示す言葉。	・学習支援を受けた子どもたちの自己肯定感の向上 ・学習支援を受けた子どもたちの生活習慣の改善
インパクト	アウトカムと同義の場合もある。アウトカムと区別する場合、活動の「成果」の内、さらに寄与度を明確にしたものを示す言葉。	・上記のアウトカムの内、対象の活動（困窮家庭の子どもたちへの学習支援）がもたらした成果（その他の活動によって起こる成果を差し引いたもの）

計画が重要な「社会的インパクト評価」

社会的インパクト評価を実施する際には、下記のような手順を取る。①計画、②実行、③分析、④報告・活用である。

図表 2 | 社会的インパクト評価の一般的な工程



この内、最も重要なのは、①の計画である。計画においては、なぜ評価を実施するのかに関する「評価目的」、評価目的を踏まえて、評価を通して何を答えたいのかという「評価設問」を設定することが重要である。筆者は活動を実施する事業実施者の方や、事業実施者に対して資金を提供する機関から評価を依頼されることがあるが、いずれの場合にも、

「誰の何のための評価か」を深くヒアリングし、関係者内で対話することが重要である。複数の利害関係者がおり、完全な合意形成に至ることは困難だが、対話を重ね、「関係性づくり」をすることがこの①計画の段階において、重要なことであると言える。むしろ評価を通して、複数の関係者が改めて事業の目的や評価を依頼する目的を対話する機会とできることも一つの意義だと考えられる。加えて、社会的インパクト評価実施の意義は2つあると言われ、一つは事業の改善、もう一つは内部・外部への説明責任である。筆者がこの内特に重要視するのは、事業の改善に活用するというポイントである。事業を実施し、その効果について説明するにとどまるだけではなく、成果が出ていること、出ていないことに関して分析をし、事業をよりよくするための情報として活用していくことが重要だと考える。近年の社会課題は複雑化しており、一朝一夕に成果が出ることは少ない。評価を活用することで、何ができ、何ができていないのかをまず明らかにすることで、社会的インパクトの創出は加速されることは間違いない。目的を決めれば、さらに評価設問を決め、その設問に答えるためにどのように実行、分析、活用していくかまで、計画を立てることが重要である。

評価の計画ができれば、その後は実行、分析、報告・活用である。実行、分析については計画がきちんとできていれば滞りなく進むと考えられるが、下記に留意すべきポイントをまとめたい。これらの留意点は筆者が社会的インパクト評価を実践してきた中での経験に基づくものであり、網羅的では

ないが、実際に事業の改善や関係者への説明のために評価を実施する上で多いに役立つものであると考える。

図表 3 | 各工程における主な留意点

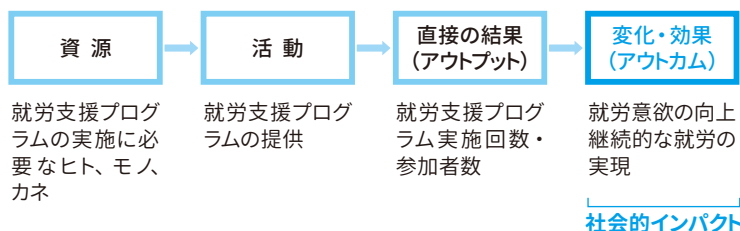
工 程	留意点
計画	・ 評価の目的は何か？ 評価を通して答えたい設問は何か？ ・ だれが重要な意思決定者か？ 重要な関係者はだれか？ ・ 対話が滞りなく行われる関係性が構築できているか？ 構築するためにどのような手法が考えられるか？ ・ 達成したい成果は何か？ あるいは創出されている成果は何か？ ・ 事業や組織と成果の因果関係は確認可能か？ 確認すべきなのか？ ・ 工数や費用も踏まえて、どこまでの評価設計が可能か？
実行	・ データ収集は事業実施に影響なく可能か？ 負担が過度ではないか？ ・ 既に取得している活用可能なデータはないか？ ・ 対象者や事業実施者にとって継続的に取得しやすい方法はないか？ ・ 個人情報の取扱いに問題はないか？
分析	・ 統計的処理が可能なデータか？ 可能でない場合には、どのように活用可能か？ ・ データが膨大な場合にも、分析が可能なだけの手法や工数の確保があるか？
報告・活用	・ 誰に向けて報告するのか？ ・ 各関係者に対して適切な報告の手法は考えられるか？

計画で行われる「セオリー」の作成

社会的インパクト評価を行う上で、最も重要なものの一つに、セオリーの作成がある。セオリーの名称・種類には、ロジックモデルやセオリーオブチェンジと呼ばれるものがある

が、日本では、ロジックモデルがより浸透していると言えるだろう。いずれも、投入される資源（インプット）から、冒頭で説明した、「行われる活動（アクティビティ）」、「アウトプット」「アウトカム」の流れを示すものである。その間の因果関係を矢印でつなぎ、全体像を示すものである。この因果関係は、証明できた方がよいが、必ずしも必須ではないと考える。後述の社会的インパクト評価の課題と展望でも述べるが、特に地域の中でのアート活動ではアウトカムが複雑になるケースがあるので、実際には因果関係の証明は現状困難なケースが多いと考える。むしろこのロジックモデルは、「事業が何を使って何を行い、何を達成したいのか」といった戦略を示すために大変重要な役割を持つと言えよう。

図表 4 | ロジックモデルの概要

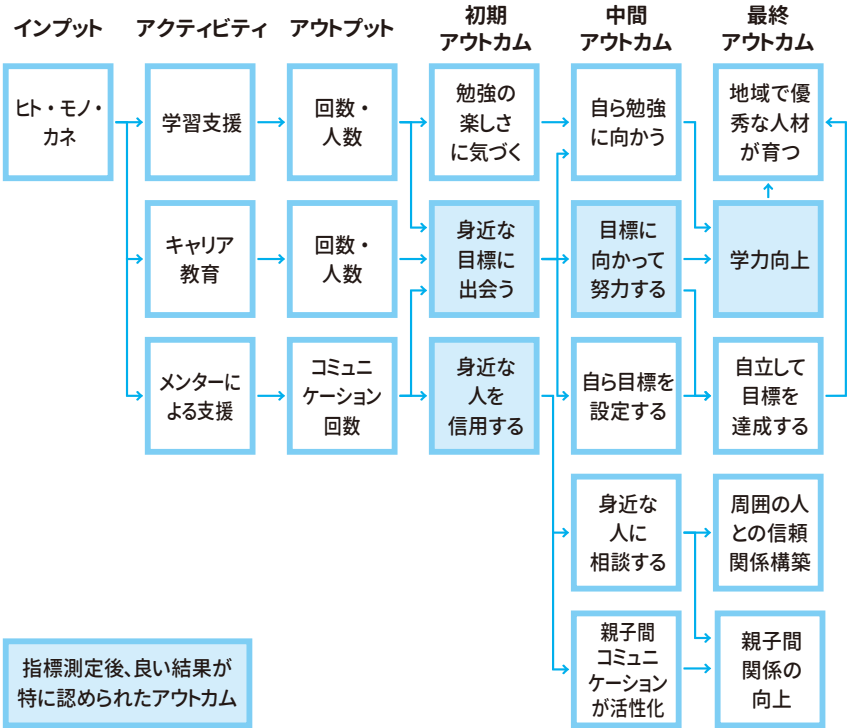


ロジックモデルが戦略を示す上で、2つの重要な役割を担う。一つは、ロジックモデルを作成することで、活動から最終的に目指したいインパクトに対して、どのような成果が出ることが望ましいのか、あるいはどのようなアウトカムを目指すべきなのか、関係者間で共有することができる。つまり、事業実施から目指すべきアウトカムまでの道筋、すなわち戦略

を、関係者間で明確に可視化できるのである。もう一つの重要な役割は、各アウトカムが明確になることで、それに対応した指標を設計し、測定する際にどの程度達成できているのかを確認することができることである。こうした整理を行えば、どのアウトカムが達成できている、どのアウトカムが達成できていないかを明確に示すことが可能となる。

図表 5 | ロジックモデルとアウトカム達成の関係

ロジックモデル（子どもの学習支援に関する事業の一事例）



指標測定（イメージ）

- ・勉強の楽しさに気づく：4段階評価アンケート（勉強をしていて楽しいと感じたことがあるか）
- ・身近な目標に出会う：4段階評価アンケート（目標設定をしたことがあるか）
- ・身近な人を信用する：友人や先生等、自分が話をできる人の人数
- ・自ら勉強に向かう：自ら勉強に向かう日数・時間数
- ・目標に向かって努力する：4段階評価アンケート（目標に向かって続けていることがあるか）
- ・自ら目標を設定する：4段階評価アンケート（設定している目標があるか）
- ・身近な人に相談する：身近な人に実際に相談した回数・時間数
- ・親子間コミュニケーションが活性化する：親子間コミュニケーションの頻度

「社会的インパクト評価」と成果のマネジメント

こうして、ロジックモデルを活用しながら、アウトカムの達成度を確認していくことで、マネジメントにつなげることができる。つまり、図表5で示したような子どもの学習支援の事例をあげれば、この事業では「目標に向かって努力する」、「学力向上」といった部分については指標測定で良い結果が認められたが、「勉強の楽しさに気づく」や、「親子間コミュニケーションの活性化」にはあまり良い結果が出なかったとする。その場合、これらの結果を基に、なぜこのアウトカムがあまり現れなかったのか、なぜよく現れたアウトカムがあるのかを、分析し、関係者間で対話することができる。具体的にはこの事業の場合、子どもたちが自ら勉強に向かうことが重要だと考えていたので、子どもたちが勉強を楽しいと思うような新しい活動を開始することにしたが、親子間の関係性に関しては、重点的に取り組む領域ではないと判断し、事業実施

者としては、ロジックモデルの中からアウトカムを削除することにした、というようなことが考えられる。

こうしたロジックモデルの作成（アウトカムを言語化すること）から、指標測定、その次の分析・議論、そして次のアクションを起こすまでを繰り返すことを行くと、社会的インパクトの創出を加速することができる（図表2参照）。こうしたサイクルを回していくことを、社会的インパクトマネジメント、と呼ぶことがある。筆者は、社会的インパクト評価という言葉よりも、社会的インパクトマネジメント、という言葉の方が、より事業を実施する側にとってはなじみやすく、また本質的な活動につながりやすいと考えている^{*1}。いずれの場合も、評価の実施、分析、報告をして終わり、なのではなく、次のアクションにつなげることが、重要である。

お金の流れ「社会的インパクト投資」とはどう結びつくのか？

社会的インパクト評価の概要を述べてきたが、よく、「社会的インパクト投資とは何か」という質問をいただくことがある。社会的インパクト投資とは、その名の通り社会的インパクトに対して投資をする、というものである。詳しくは拙著の「日本における社会的インパクト投資の現状2016^{*2}」をご覧いただきたいが、要は、「社会的インパクトを志向した資金提供かどうか」で、現状の日本では判断されている（投資だけではなく融資なども含まれている）。他国の現状を見ると、ドイ

ツなどではインパクトの評価を実施し、インパクトと紐づいた資金提供が行われていることを定義としている場合もあるが、「投資家が意図しているかどうか」で判断している国の方が多い。何が言いたいのかというと、現状では社会的インパクト評価と、社会的インパクト投資はあまり結びついていない状況にある。一方で、成果達成に対して対価を支払うべきだ、という考え方もあり、今後は社会的価値創出を意図する事業に対する資金提供に関しては、評価が求められていく流れは強まっていくのではないかと考える。筆者も社会的価値創出を意図している活動に関しては、こうした流れが重要だと考える。受益者（最終的に活動の便益を受ける対象者）の方にとって、成果が出ているものをより多く届ける一つの方法であると考えからである。

文化芸術活動における「社会的インパクト評価」の活用

話を社会的インパクト評価に戻そう。本稿では、こうした社会的インパクト評価を地域で取り組むアートプロジェクトに活用した事例を一つ挙げたい。沖縄県那覇市で行われているジュニアジャズオーケストラおきなわ「那覇ウエスト」の活動についてである。社会的インパクト評価を通してその成果が可視化され、定量化されたことおよび次年度以降も取り組みが続いていることに関して、集約して述べたい。

那覇ウエストの社会的インパクト評価は、下記の要領で始まった。事業実施団体である一般社団法人琉球フィルハーモ

ニック（以下、琉球フィルとする。）が、初めて実施する活動に対して、その成果を可視化したいこと、それから、今後も引き続き実施するために活用していくことが、主な評価の目的であった。

図表 6 | 那覇ウエストの事業概要と評価の目的

事業の概要	- 琉球フィルが、新しく子どもの居場所づくりの事業として、那覇市若狭地区にて、ジュニアジャズオーケストラおきなわ「那覇ウエスト」を開始 - 週2回の練習（木曜日、日曜日）、地域での発表会への参加（適宜、今年度4回）を行う
事業提供者	- 琉球フィルハーモニック - ジャズミュージシャン（6名。サクソ、トロンボーン、トランペット、ベース、ピアノ、ドラム・パーカッション） - フェロー（地域ボランティア、昨年度那覇ウエストを卒業した中学生）
事業への参加者	那覇市若狭地区の小学生（約30名）
その他の関係者	保護者、地域の人々
評価の背景・目的	- 新規の活動に関して、成果を明らかにすること - 新規の活動に関して、継続して実施するために評価結果を活用すること

時間的な関係から、ロジックモデルの作成は、筆者が評価者として事業実施団体である琉球フィルに対してヒアリングを実施して整理し、さらに団体側に確認をもらうことで行われた。指標作成や評価のデザインについても、主に評価者が作成し、事業実施団体と確認する形で進められた。この時重要なのは、評価目的や評価設問に対して妥当であるかと、事業実施団体、また、対象者にとって過度な負担とならないか、実現可能性を確認することである。

図表 7 | 那覇ウエストの社会的インパクト評価の実施方法と主な結果

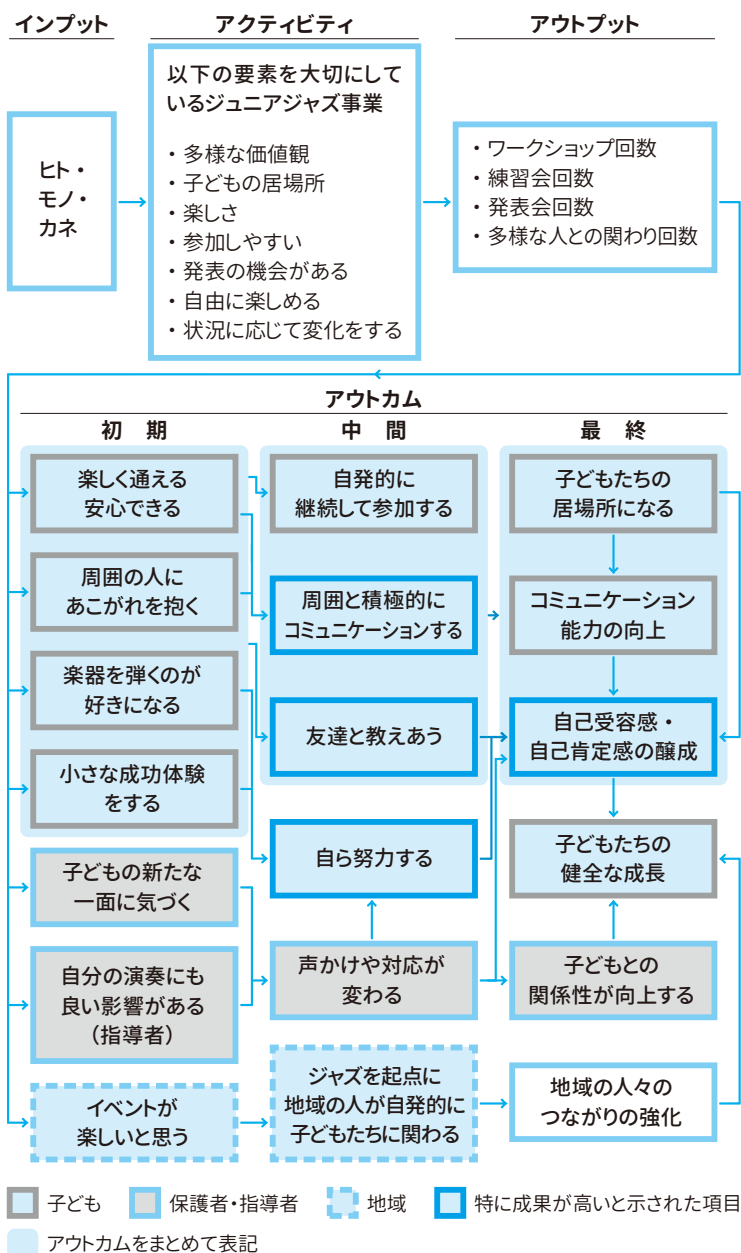
ロジックモデル 作成の方法	・評価者がヒアリングし、確認を実施団体と行うことで作成
指標作成の方法	・ロジックモデルに対応する指標を評価者が作成し、指標測定の妥当性や実現可能性を実施団体と対話することで作成
評価のデザイン	・指標測定を行う対象は主に子ども（一部講師も実施） ・事業開始時と、事業終了時の指標を測定し、比較する前後比較を実施
評価で明らかになった 事業の主な成果	・子どもたちにとって、那覇ウエストは居場所として認識され始めたことが示唆された ・子どもたちにとって、ジャズの講師たちの認識がポジティブに変化したことが明確になった

作成されたロジックモデルは、下記のとおりである。各項目に対して指標を設定（主に5段階等で回答するアンケート）し、指標測定により特に成果が高いと示された項目に印をつけたものを示す。

それぞれの指標測定の結果については、特に事業が開始される前と、終了した後での前後比較により、子どもたちの変化を明確にすることができた。

下記の質問項目については、統計的有意差がないものの、全ての項目で成長率が10%以上であったことに加え、「小さな成功体験をする」に該当する設問2〜4については、50%以上の成長率となった。他にも、「自分で目標を立てる」「相談できる友だちがいる」なども比較的高い成長率となった。

図表 8 | 那覇ウエストのロジックモデル



図表 9 | 各指標の測定結果と成長率（事前・事後の比較）

項目	項目	成長率
1	なはウェストに毎回参加する	27.3
2	がっきをじょうずにえんそうすることができる	54.5
3	3曲きちんと演奏できる	62.3
4	指使いができる	51.2
5	音楽用語（ようご）を覚えている	37.3
6	自分で目標を立てる	33.5
7	目標に向かって努力する	23.5
8	自分に自信を持っている	26.9
9	困っている友だちがいたら助ける	13.8
10	ともだちと教え合い、学び合いをする	27.7
11	そうだんできるともだちがいる	32.9
12	じもとの人たちとあいさつをする	24.8
13	右上にかいた「自分のもくひょう」	28.8

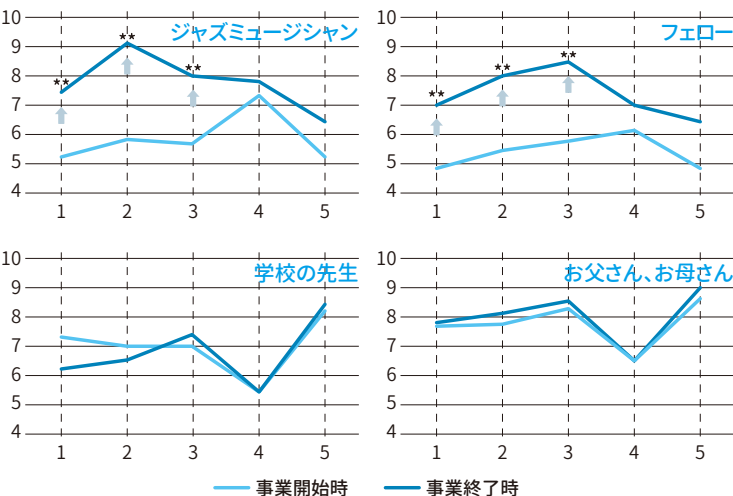
さらに、子どもたちと周囲の大人の関係性についての指標測定をしたところ、統計的に有意な差が明らかになった。図表 10では、各指標の測定結果から、子どもたちがどのように大人との関係性を捉えているかについて明らかにしている。それぞれ、1～5の項目は、図表 11に示すことを聞いており、特に設問1「困ったときに相談できる」、2「一緒に話していて楽しい」、3「自分のことをおうえんしてくれる」の三項目に関して、ジャズミュージシャン（講師）と、フェロー（ボランティア）のみが、肯定的に変化している。これは、事業開始前と開始後で、子どもたちの中でジャズ講師やフェローへの信

頼度が変化し、周囲に信頼できる大人ができたことを示している。

図表 10 | 開始時と終了時の子どもと大人との関係性

(子どもの平均値、開始時回答数=37、終了時回答数=33)

**p<0.01より、有意差あり



図表 11 | 開始時と終了時の子どもと大人との関係性に関する設問

項目	項目
1	困ったときにそうだんできる
2	いっしょに話していて楽しい
3	自分のことをおうえんしてくれる
4	かっこいい、すてき、あこがれる
5	時にきびしく注意してくれる

上記のような結果を基にまとめると、那覇ウエストの事業が、想定していた成果が出ていたことに加えて、ロジックモデ

ルに出ていなかった成果（周囲の大人への信頼など）が加えて出てきたことがわかる。全体としての那覇ウエストの成果は主に3つに集約され、

- ①学校や学年の枠を超えて、友だちと教え合い、学び合い、みんなで演奏することによる成長
- ②発表会での演奏（特にソロパートの演奏）により、周囲から褒められるなどの小さな成功体験による自己受容感、自己肯定感の醸成
- ③尊敬できる、信頼できる大人と楽しく話することができる、また友人と共に過ごせる「居場所」

と言えるだろう。その他の詳細の結果については、公開レポート^{*3}を参照されたい。



2017年度の結果を基に、2018年度においては、2つのことにチャレンジしている。一つは、1年目を超えて、改めてより多くの関係者を集めてロジックモデルを組み立てるということである。2017年度では評価者が事業実施者へのヒアリングを行うことで作成したが、想定していない成果も現れていた。1年目を実際に実施してみた関係者が集まってロジックモデル作成を実施することにより、より実際の事業に近い、かつ各関係者が合意した成果が明らかになることを期待している。もう一つは、よりマネジメントに活用できる評価の在り方である。2017年度の成果を活用して実際に2018年度の事業の組み立てに活用

できるポイントもあるが、実際には、データが膨大なこともあり、また、指標が多かったこともあり、その運用が難しかった部分があった。2018年度は、ロジックモデルの作成を各関係者で改めて実施することも含めて、より現場で活用しやすい評価の実現を目指す。具体的には、自分たちの「もの」となる新たなロジックモデルに加えて、各回、または長期的に測定する指標についても、現場が運用しやすい簡易なもの、より実現可能性の高いものを目指していく。

現場のマネジメントと対外的な説明の両立

こうした事例を通して、筆者が文化芸術活動、特に地域におけるアートプロジェクトにおいて社会的インパクト評価に思うことは、もしその活動が社会的成果の創出を少しでも意図しているのであれば、まずぜひやってみるべきだ、ということである。冒頭の繰り返したが、その意義は3つある。

- ①プロセスを通して、関係者が事業に関して改めて対話する場となること
- ②成果の可視化により、事業のマネジメントに活用できること
- ③成果の可視化により、多くの人を巻き込めること（対外的な説明を可能にすること）

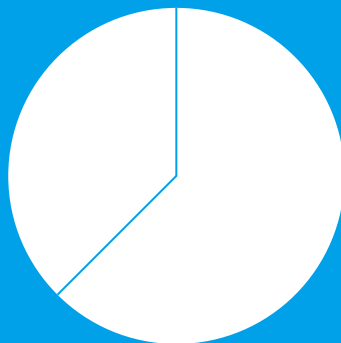
社会的成果の創出を意図しているアートプロジェクトは、社会的成果の可視化に向いており、特に①と②の点で、まずやってみる、ということにおいては、多くの価値を発揮すると思う。冒頭で説明した通り、「インパクト」というと因果関係や

その寄与度の評価を求められることもある。こうした因果関係や寄与度を明らかにするには、より長期間、あるいはより大規模な対照群や介入群を設定する必要がある、評価の予算や期間の観点から、実現可能性が高くないことが課題として挙げられる。特に、アートプロジェクトでは、成果が出るまでに複雑な変化や、長期間を有することが多いため、こうした課題を解決するには研究活動に取り組む側、事業実施者、地域の人々の協力、財政面など、多様な面から取り組むことが必要である。

筆者の意見としては、まず、できることから、やることである。成果の言語化、ロジックモデルの作成を行い、測定できるものから測定してみることで、マネジメントに活用していく。まず、そこから始めてみることで、事業に関わる人々の動機づけにつながり、インパクト創出の向上につながっていくと考えられる。誰のために、何のために、どうして社会的インパクト評価をするのか。まず、関係者で対話を行うところから、始めてみてはいかがだろうか。

【脚注】

- *1 社会的インパクトマネジメントとは | <https://www.k-three.org/blog/impactmanagement>
- *2 日本における社会的インパクト投資の現状2016 | <http://impactinvestment.jp/images/sii2016.pdf>
- *3 那覇ウエスト評価報告書 | <https://www.k-three.org/results>



分断の原因から共有 の手段へ

柿塚拓真 | かきつか たくま

日本センチュリー交響楽団 コミュニ
ティプログラム担当マネージャー /
豊中市立文化芸術センター 事業プ
ロデューサー

福岡第一高等学校音楽科、相愛大
学音楽学部卒業。社会保険庁福岡
社会保険事務局（当時）を経て財
団法人大阪府文化振興財団（大阪
センチュリー交響楽団事務局、当時）
に入局。

2016 年度より日本センチュリー交響
楽団が豊中市立文化芸術センター
の指定管理を担うことになり、豊中
市立文化芸術センター事業プロ
デューサーを兼務する。



分断の原因から共有の手段へ

柿塚拓真

はじめに 日本センチュリー交響楽団のこと

日本センチュリー交響楽団（以下「日本センチュリー響」）は、1989年に大阪府により大阪センチュリー交響楽団として設立されたプロフェッショナル・オーケストラである。旧大阪センチュリー交響楽団の時代には、大阪府が全額基本財産を出捐して設立した財団法人大阪府文化振興財団（所謂、大阪府の外郭団体）が運営をしていた。厳密には、直接の府営オーケストラではないが運営面でも財政的にも大阪府の大きな影響下にあり、実質的には大阪府のオーケストラと考えて差支えないだろう。しかし、2011年に大阪府からの民営化と公益法人制度改革による公益財団への移行が重なり、自主運営の公益財団法人日本センチュリー交響楽団として新たに活動を開始した。

日本センチュリー響のコミュニティプログラム

旧大阪センチュリー交響楽団の頃から、府営のオーケストラ

として、野外音楽堂での無料コンサート「星空ファミリーコンサート」、小学生向けの体験型コンサート“Touch The Orchestra”、府立病院・府立支援学校でのアウトリーチコンサート、府立支援学校の児童・生徒を招待してバリアフリーの会場（国際障害者交流センター、ビックアイ）で開催するコンサートなどを、社会貢献活動として、あるいは府民への還元活動として積極的に主催していた。さらに、民営化以降は作曲家・ピアニストの野村誠氏をプログラムディレクターとして招き、我々がコミュニティプログラムと呼んでいる地域密着型、住民参加型、交流型の活動を展開している。このコミュニティプログラムは、センチュリー響が「音楽による人のつながり」と「社会におけるオーケストラの新しい価値」の創造を目的として2014年に新たに開始したプログラムで、楽団員が参加する人とできるだけ対等な関係で交流をして新しい作品を創り、発表するという点でこれまでの活動とは一線を画している。このコミュニティプログラムを始めた理由はいくつかある。一つは、「否定された自身の存在意義は自ら再定義するべき。」ということ。最終的に民営化という判断がされ、旧大阪センチュリー交響楽団は「府にとって、府民にとって支援する価値はない」とされた。少なくとも私はそう感じた。では、日本センチュリー響の存在意義は何なのか。どうすれば支援する価値のあるオーケストラになるのか。オーケストラは実演団体なので、活動を通してそのことを追及、証明していくしかない。そのためには、これまで旧大阪センチュリー交響楽団に関心のなかった人、存在意義を見出せなかった人に対してもアプローチをしなければならず、そのための新

しい手段、方法が必要だった。これが最大かつ現実的なコミュニティプログラムを始めた理由である。そして、そのためには我々が「オーケストラは素晴らしい」「その素晴らしいものを届ける」という意識だけでは不十分で、オーケストラと社会が、楽団員と参加者が相互に影響し合うプログラムが必要だと考えた。また、オーケストラだけでできることに、関係を持つことができる人に限界があるので、教育、地域、福祉など他の分野と、そこに関わる人と連携し、お互いの専門性を共有しつつ、課題や成果を共有する必要があると考えた。そして、21世紀のオーケストラは「できる」ー「できない」「分かる」ー「分からない」「知っている」ー「知らない」などの差異で社会を分断する存在ではなく、多くの人たちとの繋がりを模索して、その人にとって音楽が、オーケストラが自分たちのものになって欲しいと考え始めたプログラムなのである。このことは、現在でもこのプログラムの中心にある価値観として考え方の基本となっている。現在この日本センチュリー響のコミュニティプログラムには、全楽団員の約3分の1の18名に参加経験がある。また、回数では年間にすると32回（2017年度実績）実施している。トータルすると、1年のうち1ヶ月はコミュニティプログラムに従事することになる。そして、大きく分けると目的や対象者別に①音楽による若者の就労支援プログラム「The Work」、②地域住民の交流、地域資源の発見、ジャンルの垣根を越えた新しいオーケストラを目指す「世界のしょうない音楽ワークショップ、音楽祭」、③子ども、親子を対象にした作曲&オーケストラ体験「家族でオーケストラ」、④高齢者との音楽創作、即興音楽をする「お茶の間

オーケストラ」と4つのラインがある。

これ以外にも単発の事業もあり、その規模や範囲において、間違いなくこの分野において日本センチュリー響は、日本のオーケストラ界で半歩先を行っていると言ってよい。なので、これらのコミュニティプログラムは前例や蓄積がなく、評価の定まっていない、オーケストラの新たな価値を創造する事業であり、その価値がどこにあるのかを証明していく、あるいは、様々な評価基準を持つ人へ共有していく作業が実践と共に同じく重要である。けれどもそれは、スタート地点では具現化されていない。だから、ここで今回のテーマとなる評価が問題になってくる。



▲The Work



▲世界のしょうない音楽ワークショップ



▲家族でオーケストラ



▲お茶の間オーケストラ

評価について考えること

私は、評価の専門家や研究者ではない。オーケストラの事務局員として仕事をしている。つまり、評価にさらされている側である。なので、評価について体系的に語ることはできないが、具体的な事例の前に、評価にさらされている側の視点から経験に基づいて、私が評価について考えることを書いておきたい。私は評価を大きく2つに分けて考えている。

1つ目は事業の達成度を測るための評価である。目的を設定し、その目的達成のための戦略を練り、計画を立て、実行する。その結果がどれだけ計画の通りに行っているか。目的への程度近づいているのか。を知るための評価である。

その評価の結果は、自分たちの反省や改善のためと、資金提供者や協力者などの外部に対して、どれだけ当初の計画を履行したか、達成したか説明するために使うことが主目的となる。よくPDCAサイクル（Plan-Do-Check-Action）と呼ばれる方法に近い。PDCAサイクルそのものでなく、“近い”と書いたのは、単純なPDCAサイクルでは芸術団体の活動を評価するのには向いていないと考えているからである。芸術団体が活用すべきそれは、PDCAのP（Plan）とC（Check）の部分に工夫というか、活動の中心となる目的や価値観を反映させなければ機能しないのではないか。つまり、PlanすべきCheck項目が生産や製造・品質管理の場で用いられる生産性、効率性のみでは芸術活動の評価には不十分だからである。それぞれの芸術団体、芸術活動ごとにその目的に沿って活動実施後のあるべき姿を想定し、それに従いそのための目

標や段階を、そして、それを測るための手段と指標を設定する必要がある。そして、その設定する作業と内容は、この評価が反省や改善のための自己評価である場合は、当然その当事者間で共有されていなければ機能しないし、資金提供者や協力者などへの説明責任のためであれば、事前に資金提供者や協力者と共有するべきだろう。ここでその芸術活動の価値を理解しつつ、それを言語化し、仮説を立て、いくつかの手法を試しながら、それらをできるだけロジカルに分析し、説明する。一見、無機質な、冷たい感じのする評価というものの、芸術として意思や個性、魂を入れ、同時に客観的に機能させるための作業だと思っている。

2つ目は、その芸術そのものの介入が芸術活動の対象者個人、そのグループやコミュニティ、あるいはその関係者、またはアーティスト自身にどのような変化をもたらしめているかという評価である。効果測定と言い換えてもいいかもしれない。例えば、それは芸術活動中の、あるいは前後の参加者の行動や発言の記録、観察から導き出されたり、活動に参加する人を被験者として唾液や血液を採取して測定、分析するものであったり、活動に従事する人へのアンケートやインタビューから推測するものであったりする。これらの評価は、個人の内面に依る芸術の評価というものを、何かしらの方法で客観的な指標に引きずり出す作業とも言える。これらについては、芸術団体に知識や方法の蓄積がある場合は少ないので、研究や分析の専門家との連携、共同作業が必要になる場合が多い。そして、そうすることで芸術団体や活動の当事者のみでは見えなかった、存在しなかった評価の指標、結果の見せ

方を創っていくのである。また、共同する専門家は同じ分野や類似の研究で先行の事例がある場合が多いので、そこからの経験や知識に基づく視点からの評価を導きだせることもある。しかし、この部分で特に強調したいのは、ここで言う評価はあくまで先に挙げた一つ目の評価の作業で「何のために」「何を測るのか」がある程度定まっていなければ効果を発揮しないという点である。つまり、これらの2つの評価、言い換えると「評価のための思考の整理とデザイン」と「客観的な指標の選択とその見せ方」が揃って、初めて効果的な評価のスタートラインに立つことができると考える。以上の考え方を前提に、ここからは日本センチュリー響の評価の実例について詳しく見ていきたい。

評価の実例 The Work music project、お茶の間オーケストラを例に

まず一つ目の実例として、日本センチュリー響がNPO法人HELLOlife（旧スマイルスタイル）と取り組む音楽創作を通じた就労支援「The Work-music project-」について採り上げたい。このプログラムは、日本センチュリー響が2014年にコミュニティプログラムを始めた際の最初のプログラムで、それ以降毎年実施している。就職だけを目的とせず、サービス利用者の働き方、暮らし方を一緒に考えて、働くことで人生を豊かにしたいと、ユニークな就労支援活動を続けるHELLOlifeと、日本センチュリー響の音楽創作（楽譜に縛ら

れない自由な作曲）やその発表が参加者のコミュニケーションを豊かにしたり、自信や自己肯定の向上に繋がることで、また、音楽という新たな自己表現を経験することで、若者の社会進出や就労にプラスに働くのではないかというコンセプトが出会って生まれた。また、楽団が特に何もしなければ出会う機会の少ない現役世代の若者と出会い、交流できるプログラムを実施したいという意味もある。約3ヶ月に渡り音楽家と参加者である求職中、就労支援中あるいは就労はしているが現状の働き方に疑問や課題を抱える若者が交流しながらオリジナルの音楽を創作し、発表するこのプログラムでは、特にプログラムを通じた参加者の変化を期待し、そこを評価することでプログラムの成果を可視化したいと考えた。しかし、3ヶ月のプログラムで参加者がすぐに就職するとは考えにくいし、現状と就職の間にある変化を丁寧に見ていきたかったので、HELLOlifeの提案により「社会的機能尺度」での変化の数値化とヒアリングを組み合わせることで測定をおこなった。社会的機能尺度とは、個人の機能レベルおよび、個人の社会参加のレベルを測るために作られた尺度で、個人の社会的機能レベル・社会参加の度合いを1～80までの数値で表し、80が最も機能が高く、1が最も機能が低下している状態。学校に通ったり、会社に勤めている人の多くは80以上のスコアとなり、ひきこもりや連続欠席の不登校は50点未満と評価をする。

図1は、初年度（2014年度）の参加者ごとの社会的機能尺度とヒアリングの内容をまとめたものである。

図 1 | 数字からみる参加者の変化

	社会的機能尺度			ヒアリングによる変化の記録
	参加前	参加後	変化値と変化の要	参加前
A	58	80	+22 採用が決まった	・家を出ず家族以外とは話さない生活 ・1人であることが多く気分が沈みがち
B	67			・落ち込みやすく気分が安定しない
C	80			・仕事以外に熱中できるものがない
D	66			・音楽に対する不安が大きい
E	69			
F	67	80	+13 シフトの数が増えた 社会活動に参加した	・ストレスを感じやすい ・体調管理に不安がある
G	69			・落ち込みやすい ・初対面の人と一緒に行動することへの不安
H	50	67	+17 外部との交流や行動が増えた	・落ち込みやすく月に2度ほどしか外出をしない ・友人との交流はない
I	67	80	+13 採用が決まった	・仕事一筋だったため、仕事を辞めてから落ちていた ・人見知りでありあまりアクティブではなかった
平均値	65.9	76.8		

ヒアリングによる変化の記録		
	参加後	プロジェクトに参加した理由
	・初対面の人と話すことに抵抗がなくなった ・自信がついてきて、自分の言葉で話せるようになった ・何か新しいことにチャレンジしたい	・新しいコミュニティが欲しかった ・音楽というジャンルに惹かれた ・みんなで何か一緒に活動することに惹かれた
	・今まで気づかなかった人の優しさに気づけた ・笑顔が増え前向きになれた	・サークル活動のような、みんなで活動することに惹かれた ・ハローライフの今までのプロジェクトとは違う要素に惹かれた（連続、音楽）
	・自分が選んで参加するものは、遊びにしるワークショップにしる、全力で取り組みたいと思えるように	・まわりと一緒にのこをするのが嫌 ・仕事と家以外の変化が欲しかった ・ハローライフが行うプロジェクトという安心感があった
	・音楽は素人でもできると実感し、自信につながった	・ハローライフのプロジェクトで興味があつた
	・自分に変化はなかったが、自分から動かなければ変わらないということに気づいた	・参加したら何か変わるかもしれないと思って参加した
	・仕事とプライベートのバランスがとれるようになった ・場を作ることへの興味と、初対面で会う人への抵抗がなくなった	・ハローライフのプロジェクトで興味があつた
	・自分のなかの仕事観が変わった ・音楽に興味が出た ・前向きになれた	・音楽に興味があつた
	・自分がもともと持っている力や魅力が出せるようになった ・他者への貢献感を感じることができた	・音楽が好き、プロのオーケストラの人と関われることに興味があつた ・みんなで演奏することに惹かれた
	・今まで裏方の仕事だったが、ステージに立つ側がいないと再確認できた ・積極的に自分から動けるようになった ・人とのつながりを自分でつくるようになった	・気晴らしになるようなことを始めたかった ・音楽仲間が欲しかった

AからIの9名の参加者のうち、4名の数値の向上があり、平均値は65.9から76.8と約11ポイントあがっている。この数値だけでは、これらの変化がこのプログラムによってもたらされたものか断定はできないが、併せて参加前と参加後のヒアリングを比較することで、ある程度のこれらの変化にプログラムが寄与したと言える理由ができる。さて、ここは個々の事業の成果ではなく、評価について考える場なので大事なここからである。この指標を使い事業を評価したことで得たこと（成功）と課題（失敗）をまとめたい。まずは何より、それまでの活動の結果が個々人の感想という評価のしようがないもの、また事業運営の成果も入場者数と事業回数と事業収支でくらいしか測れなかった、楽団の事業の結果を何かしらの数値で表すことができたことそのものが収穫である。つまり、作品や演奏という音楽としての成果に加えて、数値化された参加者の変化という結果が生まれ、それに反応する人、共感する人、関心を示す人が新たに出てきたことである。さらに、参加者の変化を客観的にも確認できたことで我々、運営側がこのプログラムの方向が間違っていないと確認することができた。

次に課題である。この社会的機能尺度の変化を把握してから時間が経つと、この結果が我々のプログラムの何を表しているかが分からなくなってきた。プログラムのどの要素がこの変化を生んだのか。我々が思い描くプログラムの後の世界、つまり、目的への達成をどのように、どの程度表現しているのか。そして、これらの結果を持って次はどのようなアクションを起こすべきか。がである。そう。先に述べたように、

指標が事業のなかで、どのような位置づけか定まっていないという失敗だ。そうすると「数値が向上しました。」「はい。よかったですね。」で終わり、それ以上の機能を果たさないのである。それは、私がそのものには意味がないと思う「定員1,100人の会場で入場者数1,000人でした。」の数字とさほど変わらない。この場合は、プログラムそのものが日本のオーケストラとしては先駆的な取り組みであったし、入場者数以外の数値でオーケストラの活動が表現された珍しい例なので多少は注目されたが、次の回からそれは期待できない。そこで、その反省を踏まえて、2015年度をかけて評価について学習をし、事業内容を整理して、2016年度に備え事業の目的から具体的な行動までをまとめたものが次の表である。

75

まず、この表をつくるにあたり、日本センチュリー交響楽団としてコミュニティプログラム全体の使命とThe Workの目的を言語化して整理した。まず、コミュニティプログラム全体の使命を①楽団の持つ才能、技術、資源を通じて、多くの人々があらゆる人生の段階で素晴らしい経験をし、人生をより豊かにする。②オーケストラ自身も革新を続け、現代の日本のオーケストラの役割・仕事を創造する。と定め、そこからThe Workのプログラムの目的を①参加者も音楽家も自立する。②意思のある選択をすることで、働くことにつながる自信をつける。③一人の人間として自由に発想し、表現する時間を持つ時間を獲得する。④参加者が音楽創造を通じて自信、積極性、協調性、コミュニケーション能力等、社会人として必要な能力を身に着ける。⑤オーケストラが現役世代にとってリアルなものになり、彼らの人生により変化をあたえることができる存在になる。⑥楽団が若者と交流し、彼らの意見を聞き、発想を共有する。⑦就業支援という楽団の新たな活動（＝商品）を構築する。とした。そして、これらの目的を持って共同で事業を進めるNPO法人HELLOlifeと協議をしながら、2016年度のThe Workの目的を定めて、そこから具体的にどのような状況になれば目的に近づくのか、その状況はどのような行動からもたらされるのか、そのための具体的なプログラム内容はどうかをまとめた。左から右に見ていくと内容が徐々に具体的になっていることが分かると思う。反対に右側の具体的なプログラムを確実に実施できたか、どの程度実施できたかを測ることで、どれだけ当初の目的に自分たちが近づいているかを知ることができる。あるいは、

個々のプログラム内容が本当に目的の達成に寄与しているのかを測ることができる。繰り返しになるが、これらのプロセスを自分自身で経験することで、このような準備をして初めて評価や効果測定の入りに立てるものだと考えるようになった。なお、実際にはここでは説明は控えるが、このように事業の目的から具体的に事業計画を展開するにはロジックモデル、セオリー・オブチェンジ、ロジックツリーやインパクト・マッピングなどのような、よりスマートな思考方法のフレームワークがあるので、そちらを活用することをお勧めする。しかし、どのようなフレームワークを使うにしてもやってみなければ感覚はつかめないと思う。

最後にもう一つの例として、日本センチュリー響が実施する高齢者とのプログラム「お茶の間オーケストラ」を挙げる。お茶の間オーケストラは、日本センチュリー響がイギリスの公的国際文化交流機関であるブリティッシュ・カウンシルとともに文化庁戦略的芸術文化創造推進事業として、2016年度、2017年度に受託、実施した事業である。高齢者との即興音楽プログラムの実践に併せて、音楽家の即興演奏のトレーニング、効果測定、そして同様の事業が今後、広く展開されるための参考となる報告書の作成を実施した。このプログラムの検証と評価を実施した同志社女子大学現代社会学部教授の日下菜穂子氏とは、事前にプログラムの共有を丁寧におこなった。特に、2017年度については、プログラムのパートナーである、主に高齢者福祉を専門とするNPO法人オリーブの園のスタッフも交え、プログラムの目的が①市営住宅に入居する様々な環境や健康状態の高齢者の新しいコミュニケーション

が生まれること、②その場として会場である住宅内のサロンが機能すること、③その結果、自立して生活している高齢者の孤立、孤独が解消すること、④加えてこれらのプログラムを継続的に実施できるように日本センチュリー響の楽団員がスキルを獲得すること。であることを確認した。そしてその結果、個々人の健康や身体の状態を測定することではなく、プログラム中の参加者の反応、あるいはグループ全体の反応を観察、分析することで導き出されることを検証することにした。すべてのプログラムを観察、検証しなければどのような反応があるかは分からないのだが、このように仮定をすること、自分たちが必要とする結果を制限することで、より意味のある検証と評価にすることができる。

図3 | Session 4^{*1}

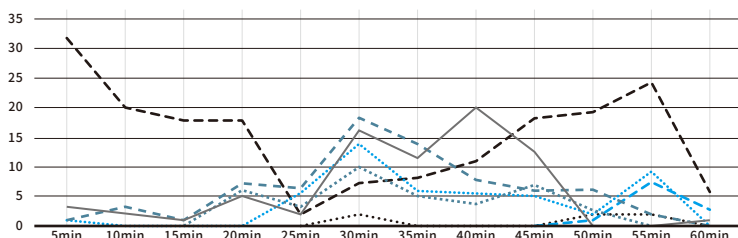
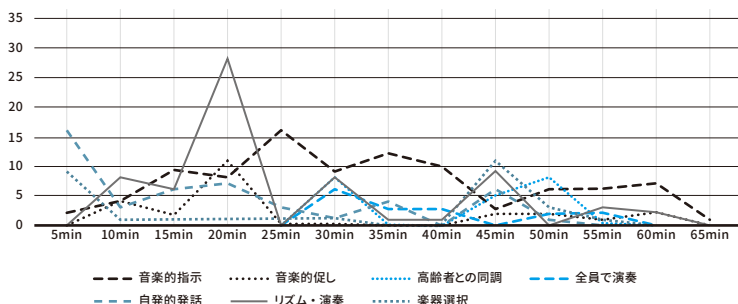


図4 | Session 10^{*2}



例えば、この検証の一つとして高齢者と音楽家の行動の変化をプログラム初期と後期で比較することで、音楽家の即興演奏やプログラム進行のスキルが向上すると、音楽家による一方通行の演奏や指示でなく、まずは高齢者が発信する音に耳を傾けることになり、それが高齢者の主体的な参加に繋がり、単なる参加ではなく相互に影響し合う音楽になっていることが分かった。そして、このプログラムが音を通じて世代や価値観の違いを越え、相互に助け合う価値共創のコミュニティとして機能していると結論づけることができた^{*3}。つまり、少なくとも当初に想定した目的の①市営住宅に入居する様々な環境や健康状態の高齢者の新しいコミュニケーションが生まれること、④これらのプログラムを実施できるように日本センチュリー響の楽団員がスキルを獲得することに一定の成果がでたと言えるのである。そして、これらが積み重なれば、③その結果、自立して生活している高齢者の孤立、孤独が解消することの達成にも近づいていると考えることができる。この他にも、別の数値、側面からも検証もおこなっているが文字数の関係で割愛する。ここに掲載できなかった詳しい検証と、評価を含むお茶の間オーケストラ全体の報告書は、日本センチュリー響のウェブサイト^{*4}で公開している。

まとめ

このように、芸術活動を評価することは、その結果だけでなく、前提、過程においても言語化という作業を伴う。私は

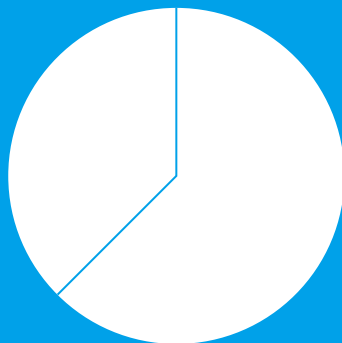
言語化することで、いかにもな、歯の浮くような言葉の羅列に小っ恥ずかしくなったり、飽き飽きすることが多い。しかし、それは我慢して慣れるしかない。言葉でごまかさずに言葉で表そうとしている世界を具体的に知っていれば、見ていれば、感じていれば、次第に慣れ、経験になって積み重なっていく。

今後の課題としては、まず個々の組織の評価のデータを集約したアドボカシーが必要だと思う。やはり、先に挙げた我々の取り組みのように、芸術団体やアートNPOのそれは個々に魅力的なものでも、母数や期間の点で規模が小さいものが多い。これらをまとめて文化芸術関係者がいつでもアクセスできるように、文化芸術関係者以外にも伝わるようにしなければいけない。また、評価をするということは、これまでも書いたように誰かと価値を共有するためのプロセスであるので、共有するためには相手の価値観に合わせるという作業が必要となる。芸術はその価値観を変える、揺さぶる手段でもあるので、そもそも合わせるべき相手の価値観自体に違和感を持つことも少なくない。しかし、そこがマネジメントの仕事なのである。理解してもらえない人に手を変え品を変え理解できる可能性を提案するしかない。そのために評価というツールを使うべきである。そう考えることができると、評価とは一見、受動的なものに感じるが、実際にそういう評価もあるけれども、自ら発信する限りは非常に積極的なものになる。そうすれば我々、文化芸術に携わるものは、評価を分断の原因でなく、共有の手段として使うことができるのではないだろうか。

【脚注】

*1,2,3 日下菜穂子、「音楽による会話「傾聴—共感—共創」のコミュニティ」、日本センチュリー交響楽団 & プリティッシュ・カウンシル・コミュニティプログラム『高齢者と奏でる音楽』28-33, 2018.

*4 <http://www.century-orchestra.jp/topics/otyanoma/>



自治体文化行政に おける事業評価

鬼木和浩 | おきにかずひろ

横浜市文化観光局文化振興課施設
担当課長（主任調査員）

1988年横浜市に入庁し港北区の文化振興を担当。その後、福祉、税務などの部署を経験した後、2004年4月から文化芸術都市創造事業本部文化政策課に配属。「横浜市芸術文化教育プラットフォーム」設立、指定管理者選定、文化施設整備等を担当。2009年4月から横浜市役所初の文化芸術の専門職員に就任。2016年4月から現職。日本文化政策学会理事。共著に「文化政策の現在第1巻 文化政策の思想」。



自治体文化行政における事業評価

鬼木和浩

はじめに

自治体の行政活動は主権者である市民の監視下にある。すなわち行政は常に「評価」にさらされている^{*1}と言えるが、20世紀終わり頃^{*2}までその重要性が特筆されることはほとんどなかった^{*3}。しかし近年、自治体文化政策の分野でも、事業の正当性の説明責任、改善への契機等において、評価の積極的な役割がクローズアップされるようになった。2018年3月に閣議決定された文化芸術推進基本計画（第1期）では、「文化芸術推進施策の着実かつ継続的な実施を図るとともに、国民への説明責任の向上を果たす観点から、（中略）評価・検証サイクル（文化芸術政策のPDCAサイクル）を確立することとする。」^{*4}とあり、評価指標の設定における留意点などが盛り込まれている。

本稿では、自治体文化行政における評価の現状を、横浜市の事例を参照しながら概観するとともに、今後の評価のあり方について検討したい。

文化政策・事業における評価の必要性和現状

文化というジャンルは評価になじまないと考えている人は少なくない。しかしながら自治体が行う文化政策や文化事業は、文化に関する活動ではあるが、行政活動そのものでもある。その存立基盤は市民からの付託に基づくものであることから、行政は、自らの行政活動の正当性を、市民に対して明らかにし続けなければならないという重い義務を負っている^{*5}。

存立基盤から来る必要性に加えて、近年の行政活動に対する評価の重要性が高まった要因には大きく3つが挙げられる。1つ目の要因はNPM^{*6}の浸透である。NPMは行財政改革の大きな柱として20世紀終わり頃に導入された考え方で、民間の力の活用により「小さな政府」を目指すものである。行政活動のアウトソーシング、規制緩和等が中心的な施策となる。そのため、事業実施の状況や結果を行政自身が把握するために、事業実施前の効果予測、事業実施中のモニタリング、事業実施後の効果測定が不可欠となる。「小さな政府」においては間接的なコントロールが拡大するのであり、そのための手法が「評価」に他ならない。NPMは文化政策の分野においても指定管理者制度の導入等に反映されており、評価方法や基準づくりに困難があっても文化事業や施設の評価は不可欠である^{*7}。

2つ目の要因はアカウンタビリティの向上である。行政自身が市民、議会等に自らの正当性、効率性を主張するにあたり、単なる事業説明ではなく、実施の効果などを踏まえて説明する際に使われるのもまた「評価」である。文化政策、文

化事業はとかく「不要」との批判を浴びやすい分野であり、法令の根拠が希薄な場合が少なくないため、予算削減の対象となりやすい。市役所内部の政策部門、財政部門、人事組織部門等における文化政策、文化事業削減方向への圧力に対しても、具体的な成果を主張するツールとして「評価」を活用する。ただし評価が、その際に目覚ましい効果をあげられるかは別問題となろう。なおアカウンタビリティの向上のための手法は評価だけではなく、広聴広報の充実、市民参加手法、パブリックコメントなどもある*8。

3つ目は官民協働の推進である。官民協働による行政施策の推進はもはや珍しいものではなくなったばかりか、スタンダードと言って良い手法となっている。その際に重要なのが、官民双方の合意形成である。事業の目的だけではなく、事業によって想定される成果についても事前の摺り合わせが重要であり、その際の有力な手法となるのが評価である。

国の行政機関については「行政機関が行う政策の評価に関する法律」が2001年に制定されており、総務省によるガイドラインも発表されている。この法律では地方自治体は対象ではないが、総務省の調査によると、すべての都道府県、19の政令指定都市など、全体では61.4%の自治体で行政評価を導入済である*9。行政評価の対象の内訳をみると、「政策評価」を行っているのは全体の16.5%、「施策評価」は37.5%、「事務事業評価」は58.5%であり、政策評価における導入はまだ少数派であることがわかる。

評価の4類型～横浜市の事例を参考に～

行政における評価の4類型を、横浜市の事例で紹介する。

まず業務の中にビルトインされている評価についてである。横浜市はいわゆる「政策評価」は実施していないが、「施策評価」として中期計画における基本政策についての評価を実施し、公表している。

2018年9月に公表した「横浜市中期4か年計画2014～2017 最終振り返り」^{*10}によれば、基本政策（36施策）の内、S（目標を大きく上回って進んだ）が1、A（目標を上回って進んだ）が15、B（目標どおりに進んだ）が19、C（目標どおり進まなかった）が1という結果だった。行政運営に関する6項目ではAが3、Bが3、財政運営に関する5項目ではAが2、Bが3となった。基本政策のうちの1つである「文化芸術創造都市による魅力・活力の創出」が文化政策にあたるが、この項目の評価はBである。指標は、1「横浜美術館及び横浜みなとみらいホールの首都圏からの来訪率^{*11}（目標値各17%、実績横浜美術館12.6%、横浜みなとみらいホール18.2%）」、2「芸術文化教育プログラム推進事業学校プログラム実施回数（目標値280回、実績314回）」、3「創造界限拠点（4拠点）^{*12}の市内認知率（目標値50%、実績38.1%）」、4「市内の街並み、景観に関する満足度（目標値70.0%、実績68.6%）」の4項目であった。これらの指標とは別に、5つの「主な取組」ごとに想定事業量が定められた。

次期中期計画となる「横浜市中期4か年計画2018～2021」には、38の政策の中で「政策5 文化芸術創造都市に

よる魅力・賑わいの創出」が掲げられた。アウトカム指標を採用し、1「文化芸術創造都市施策の浸透度^{*13}（目標値4.00、現状値3.85）」と2「市内の景観に関する満足度（目標値77.0%、現状値75.0%）」を設定した。

横浜市の「事務事業評価」としては、予算編成にあたり各事業単位で「事業評価書」を作成し公表している。以上の評価を「ビルトイン評価」と呼ぶとすると、この評価は担当部署が自ら行う評価（自らを評価する立場）となるのが基本である。政策評価については、政策立案そのものが政策評価を内包しているという指摘もある。次の政策へ盛り込むことこそが、自己評価の結果なのである^{*14}。

第2の類型は「外付け評価」である。地方自治法第195条で、「普通地方公共団体に監査委員を置く」と定められており、横浜市においても年間を通して、行政活動について監査が行われ、その結果が公表されている。また、横浜市では1999年から、地方自治法第252条の37第1項で定める外部監査契約に基づく包括外部監査を実施している。包括外部監査は事実上市の業務全てを対象とできるが、横浜市では毎年テーマを決めて実施している。これらの評価は、担当部署以外による評価（評価される立場）であり、「外付け評価」と呼ぶことができよう。外部の目により行政自身の直接活動の評価する仕組みである。この分類には市民の代表として行政を監視する役割がある「議会」が含まれる。市民意識調査や行政活動に対する各種アンケート^{*15}、また一部の自治体で実施されているいわゆる「事業仕分け」もこの類型に含まれる。

第3の類型として「第三者評価」がある。行政の委託あるいは委任、補助等により行政の外部で行われた活動に対して、有識者等が評価する仕組みのことである。行政としては評価者を選定して「評価させる」立場となる。横浜市の外郭団体については、「横浜世外郭団体等経営向上委員会」が、市との協定に基づく外郭団体の取組結果に対して総合的な評価を行っている^{*16}。指定管理者制度においては、管理運営を委任することから、事後評価によってその成果を図ることが欠かせない。横浜市の文化施設における評価においては、施設単位で「選定評価委員会」を設置し、視察や書類審査、指定管理者へのヒアリングを経て最終的な評価を公表する。

第4の類型は、行政が関与していない「外部環境評価」である。例えばマスコミや市民オンブズパーソン、世論などがこれにあたる。評価者も時期も対象も、行政にはコントロールできない。この評価は行政と対立的視点が見られることが多く、結果として行政を動かすこともある。

行政の担当者は、これら4類型によって評価と向き合うことになるが、いずれの場合でも重要なのは評価の目的である。第3の分類にあたる横浜市の文化施設における選定評価委員による外部評価においては、ABCなどの格付け評価を廃止した。これは判定することが目的なのではなく、改善に向けた気づきを提供し、その後の運営の向上に資することを評価の目的としたことによるものである。

なお、全国的に自治体職員の人事評価を給与に反映させる取組が進んでいる。業務実績も加味してモチベーションの向上を促している。

現状の行政評価の課題

行政の評価における課題を3点指摘したい。課題の第1としては「評価の正当性」がある。「ビルトイン評価」においては行政が自らを適切に評価できるのかという点^{*17}や、「第三者評価」における、行政が選定する評価者の適格性等が問題となる。外部評価委員を行政が選んでいる時点で、既に外部性は失われているという指摘もある^{*18}。第2には「評価の相対性」である。実質的な自己評価となる「ビルトイン評価」は「外付け評価」や「第三者評価」と異なる結果となる可能性がある。第三者評価が客観的な評価と説明されることがあるが、実際には、行政とは異なる価値基準を提供するという役割こそを期待されており、多角的ではあっても客観的な評価とは必ずしもならない^{*19}。第3には、文化事業の特質や時代の変化に対応した「評価の最適性」がある。まず特質の面であるが、行政の共通理念としての「公平性」や「効率性」は、文化の分野でそのまま評価軸としてしまうと活動と正しく向き合えない可能性がある。また、集客等の数値評価のみに頼るとの芸術文化の多様性を見落とす懸念もある^{*20}。時代の変化の面では、評価結果によって把握した社会情勢の変化が次の事業計画に反映できる仕組みとなっているのか、近年のガバナンスの変化に適した評価となっているか等の点が課題として挙げられる。

ネットワーク型ガバナンスと評価

NPMの進展や「新しい公共」と呼ばれる文化活動における担い手の台頭によって、自治体文化行政はかつてのヒエラルキー型ガバナンスから、ネットワーク型ガバナンス^{*21}へと移行する時期にある。行政は「小さな政府」を目指してきたが、実際には、地球温暖化やSDGs^{*22}まで自治体行政の対象に含めようとする等、行政活動の領域は拡大の一途をたどっている。21世紀に入ってから文化政策に限っても、「創造都市」政策を採用する自治体が増えたが、この政策は産業構造へのインパクトも含む政策であり、行政の中で文化部門だけではなく、経済、まちづくり等多くの部署が関連する政策である。そもそも「文化振興」も、単なる文化事業の実施に留まるものではなく、本来的には全ての市民の文化に関することであり、生活全般に関与することであるのだから、その領域は実に広大なものと言わざるを得ない。

近年の文化行政では、拡大された対象領域と縮小した政府の隙間を、民間の力で埋めようとして、外郭団体、NPO、民間企業、市民など多様な担い手が公的活動に参加する形態が増えた。横浜市においては、芸術文化教育プラットフォーム^{*23}、ヨコハマアートサイト^{*24}などがそれにあたるし、様々な民間企業が参入している文化施設の指定管理者制度の運用も該当する。こうした形態では、行政が決めて他が従うようなヒエラルキー型のガバナンスではうまくいかない。各担い手がそれぞれの専門性を発揮し、迅速な意思決定のもと、現場への分権を徹底させることが重要である。そのため行政に

は、共通の目的達成のためのコーディネート役を担い、関係者間をつないでいくネットワーク型のガバナンス^{*25}が求められる。

現在はこうしたガバナンスの変化に応じた評価のあり方が確立していない。公共部門を外部化・民間化することとは、逆に民間部門の一部が公共部門化していることでもある。例えば文化観光局文化振興課の平成30年度予算の約4割が、補助あるいは指定管理料であり、行政が最終的な用途を決めていない経費である^{*26}。ネットワーク内では多元的な評価が求められるし、評価者も多元的・相互的とならざるを得ない。田中啓は、行政活動のあらゆる場面に評価が遍在する姿を「ユビキタス評価」^{*27}と呼んだ。しかし今後はそれにとどまらず、ネットワーク型ガバナンスによる文化政策の領域においては、評価を共通言語として相互コミュニケーションが行われる、「ネットワーク型評価」と呼ぶべきものが志向されなければならないのではないか。

その際、評価は、実施した結果の「判定」「格付け」ではなく、相互に「アドバイス」「気づき」「励まし」を与え合う言葉の交換、認識の共有でなければならない。文化の形成は長期的な影響や、実験的な精神／取組によって思いもかけない波及効果を生むこともある。現時点では未解明の成果があるかもしれないことについては、判断を留保し未来に委ねるような方向性が確保できるのが望ましい。文化行政における評価は、活動の目的や成果（成功も失敗も含む）の可視化であり、多様なステークホルダー間の、そして場合によっては時代を超えてのコミュニケーションの手段でもあり得るのだ。

おわりに

横浜のある美術団体は、メンバーの作品についての講評会を定期的で開催している。この講評会の参加者の言葉が強く印象に残っている。「この場で褒めてもらっても何にもうれしくない。厳しく批判される意見をもらわないともったいない。」この方にとっては、自分の作品が認められることよりも、自分自身が向上することこそが評価の目的なのである。

結局のところ、評価を受ける側が、評価によって成長しよう、改善しようという意欲を持っていなければ、評価は次にはつながらない。自治体文化行政においては、主権者である市民にとっての最善の姿を実現するという情熱を持って、評価を最大の武器として改革を続けなければならないのである。

【脚注】

- *1 本田弘は「行政評価はまさに『民主主義の標準装備』」と書いた。本多弘著「現代行政の動向と課題」、本多弘編著「現代日本の行政と地方自治」（法律文化社、2006年）所収、p8
- *2 1997年12月の行政改革会議「最終報告」における政策評価の導入の提言をその嚆矢とする。
- *3 田中啓著「自治体評価の戦略」（東洋経済新報社、2014年）p4
- *4 「文化芸術推進基本計画—文化芸術の「多様な価値」を活かして、未来をつくる—（第1期）」は、2018年3月6日閣議決定された。
- *5 デビッド・オズボーン／テッド・ゲープラー著総合行政研究会海外調査部会他訳「行政革命」（日本能率協会マネジメントセンター、1995年）には、「成果を測定しないと成功か失敗かの判断はできない」（p143）と書かれている。
- *6 NPMは、new public managementの略。
- *7 吉本光宏「求められる見識と評価」（小林真理編著「指定管理者制度 文化的公共性

- を支えるのは誰か」(時事通信社、2006年 所収) p83
- *8 田中啓前掲書 p23 参照
 - *9 「地方公共団体における行政評価の取組状況等に関する調査結果」平成29年6月、総務省自治行政局市町村課行政経営支援室
 - *10 横浜市政策局WEBサイトを参照
 - *11 首都圏来訪率：横浜市が実施する評価において、「これまでに施設に訪れたことがある」と回答した方の割合
 - *12 創造限界拠点(4拠点)：ヨコハマ創造都市センター、BankART Studio NYK、象の鼻テラス、黄金スタジオ・日ノ出スタジオ
 - *13 文化芸術創造都市施策の浸透度を図る指標として、横浜に対し市民が持つイメージを数値化したもの(最高値6P～最低値0P)。毎年調査する。
 - *14 金井利之著「実践自治体行政学―自治基本条例・総合計画・行政改革・行政評価」(第一法規株式会社、2014年) kindle版3316参照
 - *15 金井利之前掲書 kindle版2758参照
 - *16 横浜市総務局外郭団体担当のWEBサイトを参照
 - *17 クリストファー・フッドは、行政組織の報告にあたり、効率・成功に関する情報は誇張され、浪費・失敗に関する情報は握りつぶされるか弱められると指摘している。クリストファー・フッド著森田朗訳「行政活動の理論」(岩波書店、2000年) p120
 - *18 熊坂伸子著「NPMと政策評価～市町村の現場から考える～」(ぎょうせい、2005年) p317
 - *19 田中啓前掲書 p119
 - *20 吉本光宏前掲書 p87
 - *21 スティーブン・ゴールドスミス、ウィリアム・D・エッガース著、城山英明、奥村裕一、高木聡一郎監訳「ネットワークによるガバナンス 公共セクターの新しいかたち」(学陽書房、2006年)で示された概念。
 - *22 SDGsは2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発目標」のこと。
 - *23 横浜市芸術文化教育プラットフォームについては、<https://y-platform.org/>を参照。学校プログラムを実施するため、2017年度は市内の文化施設や文化団体29団体が、コーディネーターとしてプラットフォームに参加している。
 - *24 ヨコハマアートサイトについては、<https://y-artsite.org/index.html>を参照。地域のアートプロジェクト等を支援する仕組み。
 - *25 ドナルド・ケトル著稲継裕昭監訳「なぜ政府は動けないのか アメリカの失敗と次世代型政府の構想」(勁草書房、2011年) p218参照。ケトルはネットワークを活用する政府という説明をしている。
 - *26 平成30年度横浜市文化観光局文化振興課予算は約66億円。そのうち27億7千万円は補助金又は指定管理料であり41%を占めるが、これは行政自身が直接には最終執行をしない経費である。
 - *27 田中啓前掲書、p367参照

調査報告

アートの現場からうまれた評価

アートNPOの基盤整備のためのリサーチ

NPO法人アートNPOリンクは、全国で芸術文化に取り組むNPOの基盤整備や政策提言のための活動調査を継続的に行っています。

調査によって集められた情報は、より現場の実情に即した文化政策を実現するために活用しています。

今年度は、「平成30年度次代の文化を創造する新進芸術家育成事業」（文化庁委託）を受けて、3年以上の活動経験を有する芸術文化に係る活動を行うNPO法人（アートNPO法人）を対象に、「芸術文化に携わるNPOの『評価』に関する意識・実態調査」を行いました。

調査の対象

3年以上の活動実績のある芸術文化に係る活動を行うNPO法人（アートNPO法人）^{*1}

調査の実施期間

2018年9月28日～10月23日

（郵送では、締め切り後に届いた回答も有効とした）

調査の方法

質問紙（郵送法およびウェブフォーム^{*2}）

調査数

配布数： 3,992法人^{*3}

有効配布数： 3,710法人

回答数： 538件

有効回答数： 511件（白票を無効とした）

有効回答率： 13.8%^{*4}

1 特定非営利活動法人の定款に記載された特定非営利活動20分野のうち、第6号「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」を記載し、文化芸術に係る活動をしていると思われる法人および主たる活動領域は異なるが、文化芸術に関わりの深い活動をしていると思われる法人を抽出。なお、抽出に際しては、内閣府「NPO法人ポータルサイト (<https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/>)」に公開されている情報を元に、当法人が行った。定款では活動内容が不明瞭な場合には、各法人のウェブサイトなど公開情報によってその活動を確認した。

2 ウェブフォームには、SurveyMonkey社のオンライン・サービスを利用した。

3 脚注1の方法で抽出した団体のうち、2015年以前に設立されている法人を抽出した。

4 有効配布数3,710法人から算出。

* 本報告書内に表記されている割合の数値は小数点第2位を四捨五入しているため、誤差が生じている箇所がある。

アンケート 1 枚目 / 6

I 事業の評価への取り組み

Q1 | 貴法人は、事業の評価(自らの事業について、目的の達成度合い、成果や効果、課題などを把握する作業)に自ら取り組んだ経験はありますか。

☐ ない (→Q2-1へ) | ☐ ある (→Q2-2～5へ)

→Q2-1 | Q1で「ない」と回答した方にお聞きます。貴法人が評価に取り組んでいない理由をお聞かせください。該当するものにチェック ☒ してください。(複数回答)

- ☐ 時間や労力が不足している
- ☐ 評価スキルをもった人材がいない
- ☐ 評価にあてる資金がない
- ☐ そもそも評価は必要ないと考えている
- ☐ そもそも評価がどういうものかわからない
- ☐ その他

(→Q3へ)

→Q2-2 | Q1で「ある」と回答した方にお聞きます。

①貴法人は評価の必要性をどのように考えていますか。また、②どのくらいの積極性で評価に取り組んでいますか。それぞれについて該当するものにチェック ☒ してください。

- | | | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ① 評価の必要性を感じている | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ② 評価に積極的に取り組んでいる | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| | A
あてはまる | B
どちらかといえば | C
どちらとも
言えない | D
どちらかといえば
あてはまらない | E
あてはまらない |

→Q2-3 | Q1で「ある」と回答した方にお聞きます。

貴法人が取り組んだことのある事業評価では、どのような主体が評価を行いましたか。

該当するものにチェック☑してください。

	ある	ない
① 職員・スタッフや理事など組織の内部評価	☐	☐
② 事業の来場者や参加者などの組織外部の評価	☐	☐
③ 同分野や類似活動を行う関係者からの評価(ピアレビュー)	☐	☐
④ 活動分野の専門家や学識経験者などの第三者の評価	☐	☐
上記①～④以外に、評価に関わった主体があれば、ご自由にお書きください。		

→Q2-4 | Q1で「ある」と回答した方にお聞きます。

貴法人が取り組んだことのある事業評価では、どのような方法で評価を行いましたか。

該当するものにチェック☑してください。

	ある	ない
① 事業実績の定量的分析	☐	☐
② アンケート調査	☐	☐
③ ヒアリング(インタビュー)調査	☐	☐
上記①～③以外に、評価の方法があれば、ご自由にお書きください。		

→Q2-5 | Q1で「ある」と回答した方にお聞きます。

貴法人が取り組んだことのある事業評価での、あてはまる対象期間をお答えください。

該当するものにチェック☑してください。

	ある	ない
① 個別事業の事後評価	☐	☐
② 通年(単年度)の評価	☐	☐
③ 複数年の累計や推移の評価	☐	☐
上記①～③以外に、評価の対象期間があれば、ご自由にお書きください。		

《以下、全回答者への質問》

Q3 | 適切に事業評価を実行・運営された場合、評価がもたらす正の効果(ポジティブな効果)は何だと思えますか。①～④それぞれについて当てはまるものにチェック☑してください。

① 事業の改善	 □	 □	 □	 □	 □
② 組織運営・意識改善	 □	 □	 □	 □	 □
③ 説明責任・組織アピール	 □	 □	 □	 □	 □
④ 関係者間の認識共有	 □	 □	 □	 □	 □
	A そう まったく 思わ ない	B そう 思わ ない	C ど ちら とも 言 え な い	D そう 思 う	E と て も 思 う

上記①～④以外に、評価が役に立つと思うことがあれば、ご自由にお書きください。

Q4 | 適切に事業評価を実行・運営された場合、評価がもたらす負の効果(ネガティブな効果)は何だと思えますか。①～④それぞれについて当てはまるものにチェック☑してください。

① 現場の士気低下	 □	 □	 □	 □	 □
② コスト・時間の大幅負担	 □	 □	 □	 □	 □
③ 非営利活動への支障	 □	 □	 □	 □	 □
④ 文化芸術活動への支障	 □	 □	 □	 □	 □
	A そう まったく 思わ ない	B そう 思わ ない	C ど ちら とも 言 え な い	D そう 思 う	E と て も 思 う

上記①～④以外に、評価がもたらす負の効果があれば、ご自由にお書きください。

Q5 | 貴法人が開発した評価や効果的だと考える評価の方法があれば、その手法についてお聞かせください(自由回答)。

Q6 | 評価についてほかに思うことがあれば、ご自由にお書きください(自由回答)。

II 回答団体の属性

Q7 | 貴法人の法人名、回答者氏名、法人認証年月をご記入ください。

*統計的に調査しますので、回答団体が特定されることはありません。

貴法人名(必須)			
代表者名		回答者名・役職	
法人認証年月	年	月	

Q8 | 貴法人の主たる活動分野(特定非営利活動促進法における活動の分類)について、あてはまるものを1つだけ選択してください。

- | | |
|--|---|
| ☐ 保健、医療又は福祉の増進を図る活動 | ☐ 社会教育の推進を図る活動 |
| ☐ まちづくりの推進を図る活動 | ☐ 観光の振興を図る活動 |
| ☐ 農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動 | ☐ 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動 |
| ☐ 環境の保全を図る活動 | ☐ 災害救援活動 |
| ☐ 地域安全活動 | ☐ 人権の擁護又は平和の活動の推進を図る活動 |
| ☐ 国際協力の活動 | ☐ 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動 |
| ☐ 子どもの健全育成を図る活動 | ☐ 情報化社会の発展を図る活動 |
| ☐ 科学技術の振興を図る活動 | ☐ 経済活動の活性化を図る活動 |
| ☐ 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動 | |
| ☐ 消費者の保護を図る活動 | |
| ☐ 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動 | |
| ☐ 前各号で掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動 | |

Q9 | 貴法人の主たる芸術文化活動分野について、あてはまるものを1つだけ選択してください。

- | | |
|---|-------------------------------------|
| ☐ 音楽 | ☐ 演劇 |
| ☐ 舞踊・ダンス | ☐ 美術 |
| ☐ 映像・映画 | ☐ 伝統芸能 |
| ☐ 生活文化 | ☐ 複数の分野を横断する |
| ☐ 芸術文化に関する活動は実施していない | |
| ☐ その他(具体的に: |) |

Q10 | 2017年度の貴法人の総収益について、あてはまるものを1つだけ選択してください。

- ☐ 0円
- ☐ 1円以上～100万円未満
- ☐ 100万円以上～500万円未満
- ☐ 500万円以上～1000万円未満
- ☐ 1000万円以上～3000万円未満
- ☐ 3000万円以上

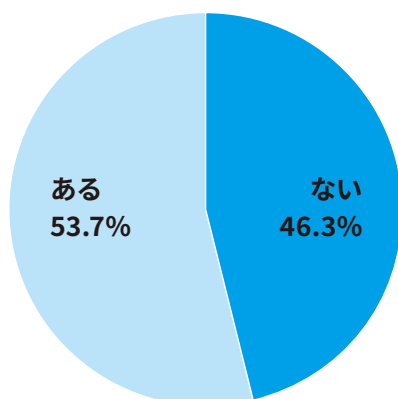
Q11 | 2017年度の貴法人の総収益のうち、外部の財源（助成金、補助金、委託事業収入等）の割合について、あてはまるものを1つだけ選択してください。

- ☐ 20%未満
- ☐ 20%以上～40%未満
- ☐ 40%以上～60%未満
- ☐ 60%以上～80%未満
- ☐ 80%以上

アンケートは以上です。ご回答ありがとうございました。

1 事業の評価への取り組み

Q1 貴法人は、事業の評価（自らの事業について、目的の達成度合い、成果や効果、課題などを把握する作業）に自ら取り組んだ経験はありますか。

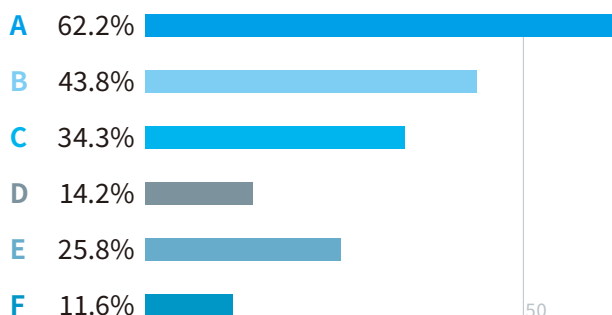


回答の選択肢	回答率・数	
ない (⇒Q2-1)	46.3%	236
ある (⇒Q2-2～5)	53.7%	274
合計		510

事業評価に取り組んだ経験のあるアートNPO法人は、53.7%。

Q2-1 Q1で「ない」と回答した方にお聞きます。

貴法人が評価に取り組んでいない理由をお聞かせください。該当するものにチェックしてください。(複数回答)



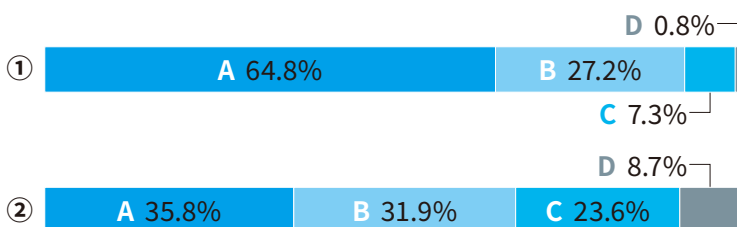
回答法人数=233

回答の選択肢	回答率・数	
A 時間や労力が不足している	62.2%	145
B 評価スキルをもった人材がいない	43.8%	102
C 評価にあてる資金がない	34.3%	80
D そもそも評価は必要ないと考えている	14.2%	33
E そもそも評価がどういうものかわからない	25.8%	60
F その他	11.6%	27
合計		477

その他に、「考えたことがない」(2件)、「事業が小規模」(1件)など。

Q2-2 Q1で「ある」と回答した方にお聞きます。

- ①貴法人は評価の必要性をどのように考えていますか。
また、②どのくらいの積極性で評価に取り組んでいますか。
それぞれについて該当するものにチェックしてください。

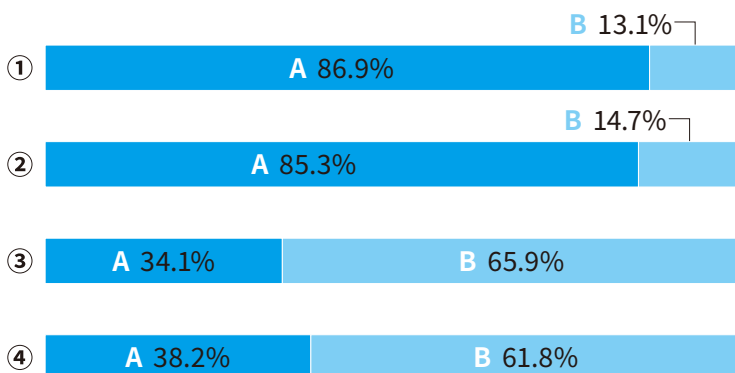


回答数						
① 評価の必要性を感じている (加重平均)	64.8% 169	27.2% 71	7.3% 19	0.8% 2	0.0% 0	261 (3.56)
② 評価に積極的に取り組んでいる (加重平均)	35.8% 91	31.9% 81	23.6% 60	8.7% 22	0.0% 0	254 (2.95)
	A あてはまる	B どちらかといえば	C どちらとも言えない	D どちらかといえばあてはまらない	E あてはまらない	

92%が事業評価の必要性を感じ、67.7%が積極的に取り組んでいる。

Q2-3 Q1で「ある」と回答した方にお聞きます。

貴法人が取り組んだことのある事業評価では、どのような主体が評価を行いましたか。該当するものにチェックしてください。



回答数			
① 職員・スタッフや理事など組織の内部評価	86.9% 219	13.1% 33	252
② 事業の来場者や参加者などの組織外部の評価	85.3% 214	14.7% 37	251
③ 同分野や類似活動を行う関係者からの評価（ピアレビュー）	34.1% 79	65.9% 153	232
④ 活動分野の専門家や学識経験者などの第三者の評価	38.2% 89	61.8% 144	233
	A ある	B ない	

その他（15件）に、「指定管理者」「行政」「自治体」がみられた。

Q2-4 Q1で「ある」と回答した方にお聞きます。

貴法人が取り組んだことのある事業評価では、どのような方法で評価を行いましたか。該当するものにチェックしてください。

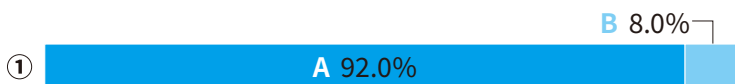


	回答数		
① 事業実績の定量的分析	67.9% 159	32.1% 75	234
② アンケート調査	78.5% 190	21.5% 52	242
③ ヒアリング (インタビュー) 調査	55.7% 131	44.3% 104	235
	A ある	B ない	

その他(18件)は、回答にばらつきがみられた。「日常的な話し合い」「会議での意見交換」「審査会」「来場者の増減」など。

Q2-5 Q1で「ある」と回答した方にお聞きます。

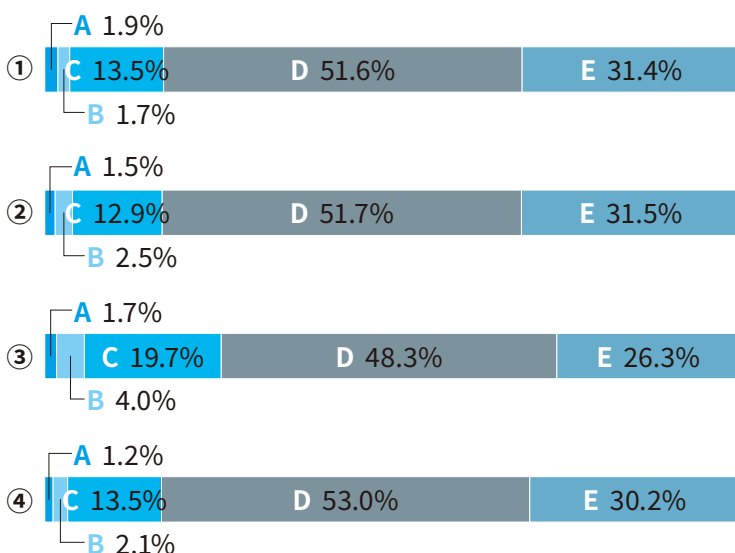
貴法人が取り組んだことのある事業評価での、あてはまる対象期間をお答えください。該当するものにチェックしてください。



	回答数		
① 個別事業の事後評価	92.0% 229	8.0% 20	249
② 通年（単年度）の評価	78.6% 195	21.4% 53	248
③ 複数年の累計や推移の評価	50.6% 117	49.4% 114	231
	A ある	B ない	

個別事業の事後評価がもっとも高い結果となった。その他は7件。

Q3 適切に事業評価を実行・運営された場合、評価がもたらす正の効果（ポジティブな効果）は何だと思われますか。①～④それぞれについて当てはまるものにチェックしてください。

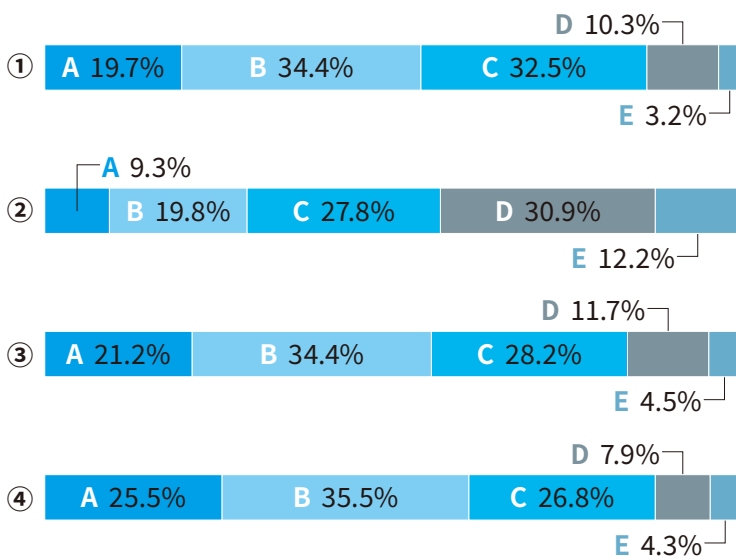


①事業の改善、②組織運営・意識改善、③説明責任・組織アピール、④関係者間の認識共有のいずれの項目でも、評価には正の効果があるという回答がおおよそ8割を占めた。

その他（21件）は、「気づいていない所に気づける」「事業の方向性を掴むことができる」「社会的認知度の拡大」「新しい展開へのヒント」「新たな助成金や寄付の獲得にも説明しやすい」など。

						回答数
① 事業の改善 (加重平均)	1.9% 9	1.7% 8	13.5% 65	51.6% 248	31.4% 151	481 (3.09)
② 組織運営・ 意識改善 (加重平均)	1.5% 7	2.5% 12	12.9% 62	51.7% 249	31.5% 152	482 (3.09)
③ 説明責任・ 組織アピール (加重平均)	1.7% 8	4.0% 19	19.7% 94	48.3% 230	26.3% 125	476 (2.93)
④ 関係者間の 認識共有 (加重平均)	1.2% 6	2.1% 10	13.5% 65	53.0% 256	30.2% 146	483 (3.09)
	A まったくそう 思わない	B そう 思わない	C どちらとも 言えない	D そう 思う	E とてもそう 思う	

Q4 適切に事業評価を実行・運営された場合、評価がもたらす負の効果（ネガティブな効果）は何だと思われますか。①～④それぞれについて当てはまるものにチェックしてください。



②コスト・時間の大幅負担が負の効果としてもっとも高くなった（そう思う、とてもそう思うを合わせて43.1%）。④文化芸術活動への支障は、加重平均（1.30）をみてもっとも低い傾向を示した。

その他（19件）は、おおよそ①～④に分類できるものが多いが、「芸術面での線引きがなされ何が本当に良いか迷う」「評価軸と文化芸術の乖離」と評価への懸念がみられた。

						回答数
① 現場の士気低下 (加重平均)	19.7% 92	34.4% 161	32.5% 152	10.3% 48	3.2% 15	468 (1.43)
② コスト・時間の大幅負担 (加重平均)	9.3% 44	19.8% 94	27.8% 132	30.9% 147	12.2% 58	475 (2.17)
③ 非営利活動への支障 (加重平均)	21.2% 100	34.4% 162	28.2% 133	11.7% 55	4.5% 21	471 (1.44)
④ 文化芸術活動への支障 (加重平均)	25.5% 120	35.5% 167	26.8% 126	7.9% 37	4.3% 20	470 (1.30)
	A まったくそう思わない	B そう思わない	C どちらとも言えない	D そう思う	E とてもそう思う	

Q5 貴法人が開発した評価や効果的だと考える評価の方法があれば、その手法についてお聞かせください（自由回答）。

回答数：66件（以下、抜粋）

- ・ 毎年主催しているコンサートで参加者、入場者よりアンケート。
- ・ 基本的には、芸術創造作品に対する審美眼を持った、美術館や博物館の関係者や哲学者、歴史家の評価と、一般的な人々の評価とを分けて検討することが望ましいと考えます。重要なことは、芸術表現作品の選択を、一般的な評価の平均化で行うことは避けるべきです。
- ・ イベントを企画した場合、来場した方々に感想を書いてもらう（アンケート）事がその後の企画（継続も）に最も参考になります。その満足度を評価としてとらえます。
- ・ アート事業に関しては定量的な評価と併せて定性的な評価が不可欠だと思います。自団体を振り返りますと内部評価すら出来ていないことも多々あり、事業計画の段階で評価まできちんと組み込むことが必要だと思います。
- ・ 思いついたように行っているので特別なものはない。
- ・ 報道の内容や受益者の声
- ・ 〈調査方法〉1.調査は大学研究室に依頼。2.野外劇への来場者にアンケートを実施。3.公演時にアンケートを手渡し、終演時に回収。4.アンケートの回収率を高めるため抽選による景品プレゼント。5.アンケート用紙に景品提供者名と商品名を提示し協賛をいただく。
〈調査項目〉1.観客情報の収集（新幹線開業3年目の観客動向、外国人客動向など）2.回答者基本属性（性別、年代、職業、居住地）3.野外劇の認知度 4.今回の日程を知った経緯 5.出演やスタッフ希望 6.5年前までの堀を使用していた野外劇を見た経験 7.本格版の野外劇の観劇希望・伝統建築技能研修を実施し、各研修講座毎に修了試験を実施し、基準点以上の得点者には技能認定証を交付している。

- ・書道評論家による外部審査の導入は他の書道団体より早くそれとの組み合わせで公募からでも小会の最高賞である「内閣総理大臣賞」を授与できるシステムを導入することが出来た。
- ・事業の目的・対象・実施内容・把握できる範囲の効果を評価する、見える化することで、職員全員の意識を喚起することになる。
- ・進化させたコンクールの開催。ポイントは「勝った、負けた」だけのコンクールではダメだと言う事。「矛盾の止場」であります。
- ・有名デパートで販売、お客様の評価、デパート側の評価がある。
- ・リサーチの対象として法人関係者、スタッフ、常設作家、短期作家、教室生、外部視察（大学、企業、財団、旅行会社など）を含めての様々な機関による正当な評価がなされることが、日本の芸術文化を世界へとひろげる源になると実感しております。
- ・事業開催時に必ずアンケートをとり集計し今後の事業に活かせるように、理事会で報告をしている。文化事業でもPDCAサイクルを導入。
- ・事業担当者がGoogleドキュメントにて自由様式で、評価を含めた報告書を作成します。それを、職員全員で共有し、それぞれコメントを付けます。
- ・毎回の仕事が終わった後、主催者を入れ、反省会を行っている。その手法は（一例として）（１）仕事の中に感じた事、失敗談を発表する。（２）発表者に対し、コメントを必ず入れる。このコメントが"気づき"につながる事が多い。（３）この気づきから、毎年1〜2回開催する研修のテーマとして取り上げる。（４）コンサート等の現場で対応出来ない反省事項は、後日定例会で議論して皆で共有する。
- ・当法人は市役所から業務を指定管理者として請け負い、当該の市役所担当部署への報告およびそれに関する修正業務を3ヶ月に1度程度、打ち合わせ会議を開催して行っている。
- ・事業等終わった後の反省、評価を個々で出してもらい全体で共通認識する方法で、良い点は次回でも取り入れ、悪い点・困った点は改善を結べるようそれぞれ話し合う。
- ・対コストの評価徹底
- ・同じ項目への複数視点からの分析

- ・子どもの文化芸術体験活動に関する事業の評価の1つとしてキッズデザイン賞へ応募することで実施を行っている。
- ・花育の授業をスタートする前に、子供たちに私たちが作成した「フェイススケール」に答えてもらいます。顔の表情を5段階に分け、今の気持ちにマルをつけてもらいます。子供たちが答えやすいように絵を使い、小学校低学年でも答えることができるよう工夫しました。また、花育の授業が終わったあとに、振り返りとしてもう一度「フェイススケール」に終わった後の気持ちをチェックしてもらいます。これらの結果をまとめ、子供の心の変化や私たちの活動の重要性をさぐり、有意義な活動になるよう努力しています。
- ・事業の実施者と受容者およびその事業の観察者の三者に同じアンケート調査を行い、それを比較検討することで次の事業の展開に活用している。とともにその結果を公表することで外部に対してより客観的に事業を理解してもらっている。
- ・本法人の活動の主力は、指定管理運営であり、当然ながら行政への定期的な定量分析報告がともなっています。そのため数値の変化や上下がデータとしてストックされますので、それ自体で事業評価につながります。評価は総合的な点数として市のWEBに掲載されるため一般公開されることになり、それは第3者機関による評価と同等の効果であると認識しています。
- ・小さな町だから出来ることだが、参加者がイベント以後、お会いした時に直接感想を頂くとか、FB、メールで個人的にお考えを頂くとか、そういう小さなつながりの中でハッと感じるがあると思う。
- ・ワークショップを行うアーティスト、海外のアートグループとの事業に参加するアーティスト等には、直接話しを聴く場を設けたり、個人的体験をエッセイとして書いてもらったりしています。又、主にアーティストの集まりですが、毎月できるだけ集まって話しを直接交わす場を作っています。

Q6 評価についてほかに思うことがあればご自由にお書きください (自由回答)。

回答数：85件 (以下、抜粋)

- ・ 急激な世界的な大変動に対応する評価に戸惑うばかり
- ・ 評価そのものがなじまないと思っております。
- ・ 1. 美術的表現の上手下手よりも確かな目でモノを観る力があるか否かを評価することが重要である。2. 評価の平均化 (多数の人間の好み) は危険である。時代を代表する評論家、しっかりと芸術表現に対する評価ができる人材が必要とされる。
- ・ 必要性は感じているので、小さい組織でも活用可能な評価手法などが共有できると良いですね。
- ・ 評価は数値化することで判断の材料となりえるが、そもそも全く同感の事業はなく (それぞれに個性がある)、何を基準に評価するか。その点が不透明であり、得たい結果によって変わるものとする。また、数値化できない部分が芸術や文化の主だった部分を構築していると考えるので、実施する意味を考えさせられる。
- ・ 普通にイメージされるアート集団ではないので、評価という分析は相容れない気がします。
- ・ 公的な取り組みを受けた場合、どうも企画した事に重点がおかれているように感じます。予算が無い...という事ばかりで、アーティストに対する評価はとても低いと思います。「させてやってる」感が強いというか、芸術に対する評価認識レベルが低い。
- ・ 芸術文化に関わる活動は、定量的分析になじまないことが多く、それを乗り越えたインパクト評価を模索しています。
- ・ 中規模・小規模の事業における評価の必要性の判断や手法選択が最も難しいと感じる
- ・ アートについていえば市場での価格は決定的

- ・助成金の報告書を作成する際に自己評価をすることになりますが、もっと積極的に自己評価し、結果をオープンにしなければいけないと思います。
- ・何に対しての評価なのか、事業の対象者に対してなのか、企画案に対する実施内容なのか、経済効果なのか、周知効果なのか等々、目的を明確にすること、重複することの多角的・多頭的评价を目指したい。また、Q3の回答を通じて考えたが、評価をすること・評価（＝現状把握や課題認識）を把握することと、その課題を克服するための運営を行うこととは、別次元の問題であり、評価を踏まえて更に課題克服のためにより良い運営を行う技量、手法等の獲得が必要だと思った。
- ・アンケート調査とヒアリングを行っており、調査結果は目安程度でしかないと考えています。
- ・"評価"という手法を金科玉条のごとく捉え、その事が仕事になったり、予算（カネ）を付けたり、消滅したりする風潮は如何なものか。とりわけ文化芸術を"評価"という何らかの"物差し"で測定しようとする前提そのものを問い直したらどうか。
- ・今回アンケートに回答させていただき「評価スキルをもった人材」という言葉に出会い、自分たちが行ってきた評価は評価になっていなかったのではないかと不安な気持ちになりました。報告書において「評価スキルをもった人材」とはどのような人材を指すのかや、よい評価の仕方を解説していただけたらと思います。
- ・有識者のみの評価では現在のままだと思っています。
- ・活動を見直す為にも、評価は必要なことと思うが、組織内以上に事業への市民参加者の声を反映させていきたいと考える。また、事業内容を広く知らしめる広報にも、いつも苦慮している。
- ・事業評価には「事業評価システム2002 for Volunteer Group」を利用しておりますが、より範囲が狭い、文化芸術関係の団体を対象とした事業評価システムのようなものがあれば、より詳しく正確に内部評価を行うことができるのではないかと思います。

- ・評価をどの程度するかがカギであり、評価を気にしすぎて内容とか目に見えないことまで深く考えたりすることより、数字にしばられたくない。(入場者数など)
- ・文化芸術の事業分野における評価サイドの専門性と批評性の低さ
- ・評価は時間や事業途中で変化し、一般的にむずかしい。
- ・当然のことですが、「評価」をする側は、理想を目標(基準)として採点するだけではなく、その時期の社会情勢を認識し、「評価」される側が抱える社会的影響が起因している問題を把握し、「評価」を下すことが重要だと考えます。
- ・文化芸術の「社会包摂」の面での取り組みを行っています。その時、用いられる指標がSROI(社会的投資回収率)です。興味深い指標ですが、測定方法がわかりませんし、長い眼で見なければいけないため、ひとつの法人だけでは難しいとも思います。
- ・数値評価も大切だが、活用を支えていただくためには評価を世の中にどれくらい出せているか＝オリジナリティがあるか?も重要視すべきかと切に感じている。
- ・団体としての意思統一、組織として成長する為には必要だと思う反面、現場のスピード感を削ぐことにもなりかねないと思います。往々にして正論はありますが、NPO活動の中、特にアーティストとの信頼関係の構築においては、正論のみでは進まない事例もあります。その一方評価は励みにもなると思います。
- ・①行政が補助金・事業委託のための言い訳として評価を使うのはやめた方がいい。活動内容を判断できる人が審査をすればいいと思います。②参加人数だけで評価するのもやめて欲しいんです。③アートは現在の価値基準と異なる活動なので、そもそも現在の人間にはその価値は評価できないというのが大前提だと思います。
- ・人は常に変化していて、人が構成する団体も変化していくのが自然だと思いますが、第三者の評価によって新鮮な動機付けになれば幸いなことだと思います。一方、固定的、時間や状況によって変化しない道具の様な機能として第三者から定量的データのみで評価された場合、行き詰まってしまいそうだと思います。

- ・評価は大事なことと思うが、極小NPOには、そのスキルすらない。行政や民間会社など大きな組織ではマニュアルなどもあるでしょうが、極小NPOには全くない。一般会社並みのきちんとした評価はできないと思うが、自分たちの事業改善、認識の確認、共有の為に簡単な振り返りチェックシート等があるといいのかもしれない。
- ・「評価」は、必要なものとは感じていますが、どこまで適切な評価をすることができるのかというのは、永遠の課題だと思っています。このようなアンケートで意見を聞くことも1つの手段であると思いますが、それを評価としてしまうのは問題有りだと思います。私たちも活動をしていく中で、評価というのは大きなウェイトをしめていると感じていますので何らかの形で適切な評価ができる様な手法が見つければ大変嬉しいことだと思います。
- ・当法人では、行政が委嘱した委員による事業評価を受けているが、委員が当法人の業務内容を十分に把握しないままに評価を行なっている。そのため、評価結果が適切ではないと思われる部分が多々ある。評価委員がどれだけ評価対象の法人の業務内容を把握できるかが課題と考えている。
- ・適切な外部評価があり、みんなが納得できるようなシステムになっていけば、よりやりがいがあると思うが、現実にはありえない。
- ・社会的インパクト評価などの事例を共有していただきたいです。
- ・音楽の効果について評価する指標がわからず、アンケートやインタビューを試みたところで、信憑性が疑問視されるようです。
- ・①NPO法人自体、組織の大きさ等一律に評価が必要とは思えない。当法人では、継続することが第一義であり、総会（年1回）での今年度の事業報告、次年度の事業計画で充分と思っている。②アートNPOリンクのくくり方自体のむずかしさを前年の調査結果冊子を見ても痛感した次第です。
- ・短期的評価と長期的評価は分けて考える必要がある
- ・数値化することが大事だとは思っています
- ・評価内容・方法が適切かどうか、疑問に感じる時があります。

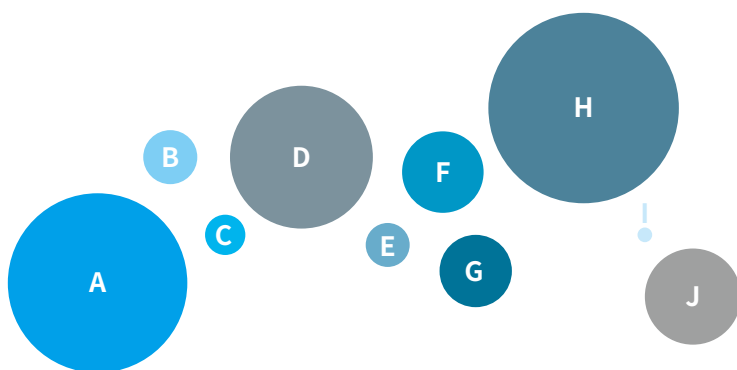
II 回答団体の属性

Q8 貴法人の主たる活動分野（特定非営利活動促進法における活動の分類）について、あてはまるものを1つだけ選択してください。

回答の選択肢	回答率・数	
保健、医療又は福祉の増進を図る活動	6.8%	34
社会教育の推進を図る活動	5.8%	29
まちづくりの推進を図る活動	16.5%	82
観光の振興を図る活動	1.0%	5
農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動	0.6%	3
学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	52.3%	260
環境の保全を図る活動	1.2%	6
災害救援活動	0.2%	1
地域安全活動	0.0%	0
人権の擁護又は平和の活動の推進を図る活動	0.2%	1
国際協力の活動	1.0%	5
男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	0.0%	0
子どもの健全育成を図る活動	12.1%	60
情報化社会の発展を図る活動	1.2%	6
科学技術の振興を図る活動	0.0%	0
経済活動の活性化を図る活動	0.2%	1
職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	0.0%	0
消費者の保護を図る活動	0.0%	0
前各号に掲げる活動を行う団体の運営 又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	0.8%	4
前各号で掲げる活動に準ずる活動として 都道府県又は指定都市の条例で定める活動	0.0%	0

* 複数回答については、定款およびウェブサイト等にて活動内容を確認の上、分類した。

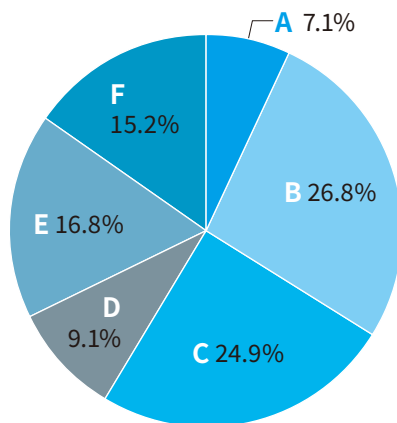
Q9 貴法人の主たる芸術文化活動分野について、あてはまるものを1つだけ選択してください。



回答の選択肢		回答率・数	
A	音楽	19.6%	97
B	演劇	5.9%	29
C	舞踊・ダンス	4.4%	22
D	美術	15.6%	77
E	映像・映画	4.8%	24
F	伝統芸能	8.9%	44
G	生活文化	7.9%	39
H	複数の分野を横断する	20.8%	103
I	芸術文化に関する活動は実施していない	1.6%	8
J	その他	10.5%	52
合計			495

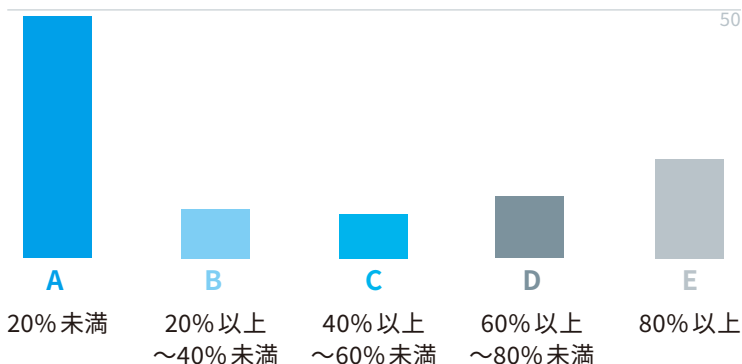
* 複数回答については、「H 複数の分野を横断する」に分類した。

Q10 2017年度の貴法人の総収益について、あてはまるものを1つだけ選択してください。



回答の選択肢		回答率・数	
A	0円	7.1%	34
B	1円以上～100万円未満	26.8%	129
C	100万円以上～500万円未満	24.9%	120
D	500万円以上～1000万円未満	9.1%	44
E	1000万円以上～3000万円未満	16.8%	81
F	3000万円以上	15.2%	73
合計			481

Q11 2017年度の貴法人の総収益のうち、外部の財源（助成金、補助金、委託事業収入等）の割合について、あてはまるものを1つだけ選択してください。



回答の選択肢		回答率・数	
A	20% 未満	48.7%	231
B	20% 以上 ～ 40% 未満	9.9%	47
C	40% 以上 ～ 60% 未満	8.9%	42
D	60% 以上 ～ 80% 未満	12.4%	59
E	80% 以上	20.0%	95
合計			481

* 記述で「0」と回答した団体も見られたが、20% 未満に含めた。

調査のまとめ

評価の経験と総収益：評価に取り組んだ経験のある団体は、全体の半数をやや超える53.7%に留まった。評価の経験を総収益からみたところ、収益が上がるほど評価への取り組みが増えていたが、外部財源の割合が評価の経験に影響を及ぼすようにはみえなかった。

また、経験のある法人の92%が評価の必要性を感じているが、積極的に取り組むのは67.7%に留まった。

評価の必要性と外部財源の割合には関連が見られた。

評価の経験 + 総収益	経験あり	経験なし
100万円未満	44%	56%
100万円以上～1000万円未満	55%	45%
1000万円以上	62%	38%
評価の経験 + 外部財源割合	経験あり	経験なし
20% 未満	52%	48%
20 以上～60% 未満	48%	52%
60% 以上	56%	41%
評価の必要性 + 総収益	あてはまる	
100万円未満	57%	
100万円以上～1000万円未満	68%	
1000万円以上	67%	
評価の必要性 + 外部財源割合	あてはまる	
20% 未満	60%	
20 以上～60% 未満	61%	
60% 以上	72%	

事業評価の取り組みについて：評価に取り組んでいない理由は、日本NPOセンターのNPO全般を対象にした調査^{*1}と比較すべく同内容を踏襲した。本調査では、時間や労力の不足がもっとも高く（62.2%）、ついで人材不足（43.8%）、資金（34.3%）となり、NPO全般と同様の傾向を示した。

取り組まれている評価は、個別事業の事後評価（92.0%）、来場者や参加者などを対象（85.3%）としたアンケート調査（78.5%）や、単年度（78.6%）で組織の内部による評価（86.9%）である。

評価の方法についての自由記述では、展示会への出展、販売会での価格査定や売り上げなどがみられた。また、評価の期間に関する自由記述に、舞台作品が継続して再演されることを「評価」と捉える回答もみられた。確かに、これらも評価の基準のひとつであり、ひとくちに「評価」と言っても指し示す方法の幅広さが見て取れた。

このように「評価」が多義的なものであることから、設問の解釈も多様である。

34.1%が取り組む評価にピアレビュー（peer review）を挙げているが、ピアレビューがNPO法人の現場に浸透しているとは言い難い状況であることから、ピアに来賓ゲストや出展作家らを含むおそれもあり、設問の仕方に検討の余地が認められる。

評価の正の効果、負の効果について：評価が及ぼしうる影響の範囲を、事業の改善、組織運営・意識改革、説明責任・組織アピール、関係者間の認識共有に4つに分類して問うた。

評価の経験 + 事業の改善	経験あり	経験なし
とてもそう思う+そう思う	87%	76%
どちらとも言えない	9%	20%
まったくそう思わない+そう思わない	4%	4%
評価の経験 + 組織運営・意識改善	経験あり	経験なし
とてもそう思う+そう思う	87%	78%
どちらとも言えない	9%	18%
まったくそう思わない+そう思わない	4%	3%
評価の経験 + 説明責任・組織アピール	経験あり	経験なし
とてもそう思う+そう思う	82%	66%
どちらとも言えない	15%	26%
まったくそう思わない+そう思わない	4%	8%
評価の経験 + 関係者間の認識共有	経験あり	経験なし
とてもそう思う+そう思う	88%	78%
どちらとも言えない	10%	18%
まったくそう思わない+そう思わない	3%	5%

法人によってそれぞれ取り組む評価手法や範囲が異なることから、正の効果の回答は分散することが予想されていたが、いずれの設問にも《効果がある》という傾向になった。経験のない法人は、「どちらとも言えない」が、経験のある法人より高くなった。

自由記述に、「次の事業に取り組むための意識の向上。」「外部の視点が入ることで運営の職員、関わっている人の関係性の風通しの良さが生まれる。」「新たな助成金や寄付の獲得

にも説明しやすい。」「社会的認知度の拡大」「事業の方向性を掴むことができる。」という回答が寄せられた。

一方、負の効果を問うた設問では、コスト・時間の大幅負担を感じていることが示されたが、現場の士気の低下、非営利活動への支障、文化芸術活動への支障のいずれもが20%を下回った。文化芸術活動への支障に至っては、もっともネガティブ度が低く、12.2%に留まったことは注目に値する。

なお、経験のない法人ほど、コストや時間への負担を懸念する傾向がみとれる。

評価の経験 + 現場の士気低下	経験あり	経験なし
とてもそう思う+そう思う	15%	12%
どちらとも言えない	30%	36%
まったくそう思わない+そう思わない	56%	52%
評価の経験 + コスト・時間の大幅負担	経験あり	経験なし
とてもそう思う+そう思う	39%	25%
どちらとも言えない	29%	27%
まったくそう思わない+そう思わない	33%	48%
評価の経験 + 非営利活動への支障	経験あり	経験なし
とてもそう思う+そう思う	16%	16%
どちらとも言えない	23%	35%
まったくそう思わない+そう思わない	61%	50%
評価の経験 + 文化芸術活動への支障	経験あり	経験なし
とてもそう思う+そう思う	15%	9%
どちらとも言えない	21%	34%
まったくそう思わない+そう思わない	64%	57%

評価は「敵」か「味方」か：文化芸術活動の評価に関する問いに対し、芸術そのものの価値や個人的な文化体験を数値化し「査定」することへの疑義を抱く声が寄せられる一方、文化芸術活動の意義を他者に説得する方法として評価を活用しているという意見や、あるいは助成等の公的資金を得た際に納税者へのアカウントビリティとして必要だという回答も寄せられた。いずれもが「評価」の範疇であることは確かで、設問を設計した段階で、意見が二分することはあらかじめ予想された反応ではあった。だが、正直なところをいうと、評価に対するアレルギーはもっと多いだろうと想定していた。ところが、非営利活動への支障は16%に留まり、文化芸術活動への支障に至っては12%であった。それ以上に、評価に取り組むことで時間やコストは取られる(43%)が、現場の士気の低下は比較的低く(士気の低下をもたらすは、とてもそう思う・そう思うを合わせて13%)、事業の改善につながり(83%)、関係者間の認識共有に役立つ(83%)他、周りを巻き込みながらさらなる支援者獲得のための説得の材料になる(74%)との回答が多くを占めた。

評価に取り組む際に必要なことは、誰が誰のため／何のために評価をするのかをあらかじめ選択することにある。もちろん、多いとは言い切れないとはいえ、「そもそも評価は必要ないと考えている」という回答(14%)にある通り、その選択も当然あるし、尊重すべき意見だ。

いずれの回答にしても、なにかしらの選択によって、どのような評価の方法をとるのかを決めることになる。しかしながら、自分たちの活動を見直すために評価に取り組むという選

択をしたとしても、どう取り組んでいいかわからない、何が自分たちの現場に向いているかわからないという回答があったことは見過ごせない。

本データベースでは、アートNPOにおける評価の標準形を追求、提示することは試みなかった。先に述べたように、今回の調査で回答を得た団体は、査定のように捉えられる評価に対して疑義を抱く団体と他者への説明責任を果たす上で必要とする団体と二分した。このような状況で統一的な手法をあてはめることこそ、団体の格付けを促すことになり、多様な価値を創出するはずのアートNPOに対して不用意にランキングを付してしまうことになりなりかねない。

そうした中、「評価みえ」が作成した事業評価システムをアレンジしたもの (<http://zenq.boj.jp/hyoka/hyoka.htm>) を活用するなど、自分たちに見合うものを探して活用している団体があることも明らかとなった。そうして自己評価に取り組むことで、団体の運営能力を高めつつ、事業の充実も図られるといった声が、団体どうしの交流の中で広がり、効果的と思われる評価方法を互いに共有・共創していく動きが生まれればと願っている。

一方で、知識や経験が乏しい中で自分たちだけで評価に取り組んでみることの困難さは想像に難くない。評価の専門家（社会学者や専門社会調査士など）の協力を得た方が、より効率的で有効でもある。そうして、自分たちの認識と外部者の見識をもって、団体の事業に対して統一見解を図ることで、評価は敵ではなく味方となる。

とはいえ、農山漁村のように、近くに大学がなく、社会調査

の専門家がない地域では、そうした専門家と出会うことの方がハードルが高い場合もあるだろう。そこで、もっとも手軽に取り組める方法として、NPO 法人地域サポートわかさが開発した「わかさ式企画づくりのじゃばら手帳」を付録にさせていただいた。これは、ロジックモデルの事前／事後の比較（プロセス評価）という考え方をわかりやすくビジュアル化したもので、考え方の参考になる。実際に、手に取ってご覧いただければ幸いである。

評価に取り組む前に考える：評価は一般的に、複数の事業を対象にした全体的な「事業評価」や、法人資源の有効な分配や経営目標の達成といった組織マネジメントに関する「事務事業評価」、組織運営やガバナンスの適切性を測る「組織評価」などがあり、それらを組み合わせて取り組むことが求められる。

しかし今回は、比較的小規模なアートNPO 法人（2016 年度調査：アートNPO 法人の総収益の平均値は1721万円、中央値は198万円）を対象としているため、事業の実施が組織の運営と相関することから、「事業評価」を中心に調査を設計した。

本データバンクは、複数の識者や芸術実践者の寄稿を掲載し、多様な評価の方法を示すとともに、「評価において指標を自ら設定できるかどうか」がとりわけ重要なポイントであることを異口同音にご指摘いただいた。

最後に、評価の主体とその受け手を明確にし、評価指標そのものを問い直すユニークなワークショップを紹介して調査の

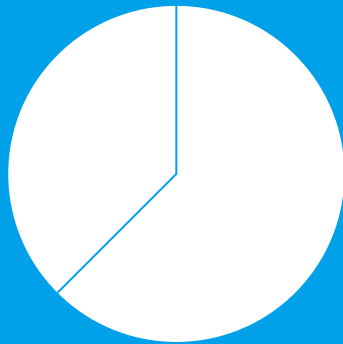
まとめを終えたい。

2010年度に、TOKYO ART RESEARCH LABが実施した「評価ゼミ」の報告書「アートプロジェクトを評価するために：レクチャーノート」*1に「ロールプレイング・ディベート」の詳細が報告されている。これは、アートプロジェクトを取り巻く利害関係者（ステークホルダー）の役になり、多様な立場からの評価を体験するというロールプレイングで、本データバンクに寄稿いただいた若林朋子氏によるワークショップだ。15名ほどのレクチャー参加者が、架空の「A市」で行われているアートフェスティバルの様々なステークホルダーとなり、フェスティバルの推進派と反対派に別れてディベートするという内容で、このワークショップは、まずステークホルダーを自ら設定するところから始まる。おのずと意識されることの少ない多様なステークホルダーが具体的に見えてくる。このワークショップの目的は、賛成派と反対派のそれぞれの立場から意見を述べることで、一つの事業も立場によって実に様々な評価が存在し得ることを体験し、かつ事業の継続にどのような「評価指標」が有効かを明らかにすることにある。

評価に取り組むあたって、事業関係者とともにロールプレイング・ディベートを行ってみることもまた、評価指標づくりに有効ではないだろうか。

【脚注】

*1 https://tarl.jp/library/output/2010/lecture_note/（「ロールプレイング・ディベート」は、レクチャーノートpp.48～54）



べき、と、である、を
結ぶ。

～目標と現状の整合によ
る力量の向上のために～

山口洋典 | やまぐち ひろのり

立命館大学共通教育推進機構准教授

立命館大学在学中に、阪神・淡路大震災を経験。ボランティア活動を通じてNPOの活動に関わり始める。NPO法人きょうとNPOセンターの設立に参加。(財)大学コンソーシアム京都での業務を通じて、特にNPOを主体としたコミュニティ創出・維持・発展の実践に携わる。2002年より大阪大学大学院人間科学研究科ボランティア人間科学講座博士後期課程にて、グループ・ダイナミックスを研究。2006年4月からは大阪・應典院の

主幹に着任。10月には同志社大学大学院総合政策科学研究科助教授を併任。2011年には立命館大学共通教育推進機構准教授となり、東日本大震災の支援に取り組む。また、大阪府市連携によるアーツカウンシルの設置検討に特別参与として従事。導入初年度は大阪府市文化振興会議委員として運営に参画した。2017年度、オールポー大学人文科学部コミュニケーション・心理学科の客員研究員としてデンマーク王国に滞在。



べき、と、である、を結ぶ。

～目標と現状の整合による力量の向上のために～

山口洋典

1. Qウィルス社会の中で

筆者の専門は社会心理学（中でも、グループ・ダイナミクスという人間関係の心理学）です。社会心理学者がなぜアートNPOの評価について論じているかということ、アートNPOの現場にいた経験があるためです。その経験は、アートNPOの事業推進や組織運営に加え、自治体文化政策としての地域アーツカウンシルの制度設計にも及びます。具体的には、應典院寺町倶楽部という、仏教寺院が設立したNPOの事務局長を10年間勤め、そのあいだに大阪府市統合本部都市魅力戦略会議のメンバーとして大阪アーツカウンシルの検討にあたってきました。

2011年1月31日の文化審議会による答申「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第3次）について」の用語集によれば、アーツカウンシルは「文化芸術に関する公的助成機関」とされ、「専門家による審査や評価を行い、文化芸術団体や文化芸術活動に対して助成を行うほか、文化芸術に関する調査研究なども実施する」と示されています。ここにも評価という文字を見てとることができます。実際、各地で相次いで

設置やその検討がなされているアーツカウンシルでは、助成と評価と研究、そしていくつかの煽動的な自主事業が組み込まれる傾向にあります。それらのバランスは地域によって多様なものの、少なくとも助成事業と、助成事業に対する評価は、ほぼ共通して地域アーツカウンシルで取り組まれており、むしろその2つこそがアーツカウンシルに課された役割とされています。

筆者が勤務する大学もまた、評価の時代にもまれています。大学における評価とは、学生の成績を評定する側面ではなく、アートNPOが助成金等の事業の終了時に行っているのと同じように文部科学省が公募する補助金事業などの報告書における事業評価、加えて2002年の学校教育改正によって明示された教育研究活動等の自己点検・評価と、その自己点検・評価内容に対する認証評価機関による基準認定（アクレディテーションと呼ばれます）と多岐にわたります。こうした大学に対する質保証の問題は日本独自の流れではなく世界的な潮流であり、『大学は生まれ変わるか』（喜多村和之・2002年）では、既に1995年にはオランダ人のフローインスティンという教育実務家が「質（Quality）という病原菌に汚染されている『Qウィルス社会』』という批判的な指摘がなされていたことを紹介しています。そうした声が出ながらも大学が評価に取り組むのは、大学が社会的な存在であるということ为前提にしなければならないためです。

アートNPOに対しては、現時点（2019年1月）においては、自己点検・評価について法制化の動きはないものの、今回の「芸術文化に携わるNPOの『評価』」に関する意識・実

態調査」(文化庁・平成30年度次代の文化を創造する新進芸術家育成事業)の結果を踏まえれば、極めて多くの団体が何らかのかたちで評価に取り組んでいることが明らかとなりました。その一方で、評価には取り組んでいるものの、評価とは何か、どのように行うのか、そもそもなぜ行わなければならないのか、と疑問を抱いている方が多いと見受けられました。そこで本稿では、改めて芸術文化事業における評価について整理し、評価に取り組む意義を示します。アートNPOの評価が義務化されていない以上「しなければならない」ことではないからこそ、少なくとも「させられている」という感覚が払拭され、今後の向き合い方を判断する素材となればと願っております。

2. 芸術文化と評価の関係は

芸術文化の担い手は多様です。芸術家、批評家、実務家、専門家、そして何より鑑賞者、そうした人々の関わり合いによって作品が生まれます。そうした作品は現代において消費されて留まるだけではなく、未来へと継承されていくものもあります。何より、過去の作品が現代において再び解釈されることも、芸術文化の担い手が多様だからこそもたらされます。

国や自治体は、芸術や文化に関する活動が活発に行われることで、過去からの文化資源を継承し、現代において新たな作品を生み、未来の発展が導かれることを期待し、各種の支援策を展開しています。実際、2001年に制定された文化

芸術基本法では、第1条において「自主的な活動を促進を旨として（中略）心豊かな国民生活及び活力ある社会の実現」のために「施策の総合的かつ計画的な推進」が図られることを目的に掲げています。この目的のもと、各種施策では目標が定められ、その達成度合いが評価されることになります。その結果、多様な担い手が関わる芸術文化活動に、評価の風が吹き込んできた、と捉えることができます。

文化芸術基本法は、国や自治体を通じて芸術文化活動に税金が投入される根拠の一つとなっていますが、そうした支援を受けるかどうかの判断は担い手側によってなされます。その際、必要とするかしないかという判断だけでなく、税金による支援は受けないという意味を持つ人もいるでしょう。ちなみに文化芸術基本法は2017年の改正により、「国、独立行政法人、地方公共団体、文化芸術団体、民間事業者その他の関係者は（中略）相互に連携を図りながら協働しなければならない」（第5条の3）と、政策形成や施策の展開にあたって、より多彩な立場のつながりと関わりが重要となると定められました。これにより、関係当事者が増えた以上、芸術文化に対する評価の風は、一層強く吹いていくことになるでしょう。

ただし、今回のアンケート調査でも設定されたとおり、当面はアートNPOに対しては組織評価ではなく事業評価が特に求められていくことになるでしょう。それは、芸術文化が地域文化の一つとして好意的あるいは戦略的に取り上げられる傾向があるためです。特に、作家個人による作品制作ではなく、多様な人々と共に練り上げられるアートプロジェクトが活発に行われている今、上述した多様な担い手たちが、その力

量の向上に取り組む必要があるためです。2017年の文化芸術基本法の改正によって定められた、関係当事者が拡張する中で連携・協働の機会が増えれば、表現者は技能の進化が、享受者には思考（いわゆるリテラシー）の深化が、それぞれもたらされることが必然となります。

3. 切っても切れない間柄ゆえに

活発に行われているアートプロジェクトの多くはアートNPOによって展開されているという前提のもと、一般のNPOとの違う課題を指摘しているのが、加藤種男氏です。アサヒ・アートフェスティバルを立ち上げたことなどで知られる加藤氏の近著『芸術文化の投資効果』の245ページには、アートNPOにおける2点の課題が指摘されています。一つは、一般にNPOは公益組織としてミッションを共有化してどのようなコンテンツを扱うかの合意形成が不可欠なものの、アートNPOでは「一人一人の価値観が違うからこそ芸術文化なのであって、合意は極めて困難」であることです。もう一つは「プロジェクトが継続性をもって力を発揮し定着していくためには、テンポラリーな実行委員では不十分で、恒常的な組織化の必要がある」ものの「組織維持のための作業が増加する」ことによって「プロジェクトの展開だけに力を集中することができなくなる」という「組織化と芸術文化の間にある矛盾」が顕著になることです。

多様な価値観が尊重されるからこそ生まれるアートである

にもかかわらずNPOとしては合意形成が必要なこと、組織化によって継続的・発展的にプロジェクトが展開される上では組織維持のための時間と労力が必要とされること、この2点はアートNPOが背負う根源的な課題として位置づけるでしょう。言ってみれば、この2つの課題はアートNPOのジレンマです。ここで、そうして板挟み（課題ごとに2つの板で挟まれているとすれば、4つの板挟み）の状態にある中で、アートNPOができることは、評価に自発的・主体的・積極的に取り組むことではないか、と提案させてください。つまり、目標の設定と役割分担によって、板挟みの構図、あるいは股裂きの状況からの脱却を図ってはどうか、ということです。

評価とは価値の評定です。英語で評価を意味するevaluationの語源を辿ると、ラテン語由来のフランス語から成り立っており、価値(value)を外に(es)示すこと、と紐解くことができます。ですから、仮に評価を受け身で行ってしまうと、組織の外部から導入した価値基準に基づいて、その組織の価値が組織外へと定められてしまいます。例えば、事業を辞めさせたいという意図があれば、その意図にそった評価基準によって評価がなされてしまうことになります。そのため、まずは自らの事業の充実を図り、その上で組織の発展を導きたい、という観点から評価に取り組むことができれば、アートNPOの2つの課題に対しても自ずと対応できることになるのではないのでしょうか。

問題は各々のアートNPOで誰が価値を定めるのか、ということです。この点を巡って、現場では多少の戸惑いがあるように見受けられます。組織運営であれば理事会においてビ

ジョンが策定される必要があるのですが、事業については必ずしも事務局長に全ての権限が託されているわけでもなく、委託事業の場合でも委託元に全ての決定権があると捉えるよりも互いにパートナーとして合意形成の上で確定する必要があるでしょう。そこで組織内でどのように評価に取り組めばいいのか、特に事業評価に焦点を絞り、アートNPOにおける評価のあり方を検討する上で、今回のアンケート結果に目を向けてみましょう。

4. 実際のアンケート結果を見てみると

本報告書の95ページから収められた調査報告によると、評価に取り組んでいるアートNPO（法人）は、評価の必要性は感じている（92.0%）ものの、それに対する積極性は相対的に低い（67.7%）ことがわかりました。一方、評価に取り組んでいないアートNPO（法人）は、時間や労力が不足（62.2%）という回答が最多であるものの、どういうものかわからない（25.8%）、そもそも評価が必要ない（14.2%）という回答も一定の比率を占めています。これらが「やらない」理由か「できない」理由か、厳密に判断することは困難であるものの、加藤氏が指摘するアートNPOの2つのジレンマと関連するようにも思われます。調査項目（Q4：評価がもたらすネガティブな効果）の4つの選択肢（士気低下、コスト負担、非営利活動への支障、文化芸術活動への支障）をあえて感情的な言葉に置き換えて、「あからさまにしたくない」「めん

どくさい」「いろいろバレル」「向いてない」と並べてみると、そうした思いが先に立って、自らの活動を紐解くことに躊躇してしまうことは想像に難くありません。

ただ、回答を得たアートNPO（法人）の53.7%が事業評価に取り組んだことがあるということと、予算規模（1～500万未満が過半数、さらに3,000万円以上が15.2%）および外部財源率（20%未満が半数で、80%以上が20.0%）という結果から、アートNPO（法人）は二極化していると捉えることができそうです。端的に言えば、趣味性が高い自主活動に取り組む団体と、指定管理者として公共事業を担っている団体との二極化です。とりわけ後者の団体には、税金が投入される意義と、投入されたことによる効果を説明する責任（アカウントビリティと呼ばれる）が発生するため、自ずと自己評価や第三者評価が求められることになります。こうした国・自治体の文化政策に参画している団体が一定数を占めていることが、当初ネガティブ度が高いと想定していた「文化芸術活動への支障に至っては、もっともネガティブ度が低く、12.2%に留まったことは注目に値する」（128ページ）と分析される背景にあるのではないのでしょうか。

なお、評価に取り組まない団体からの「そもそも評価がどういうものかわからない」（25.8%）という回答（Q2-1）だけでなく、「開発した評価や効果的な評価」（Q5）や「評価について思うこと」（Q6）から、アートNPOにおける評価の捉えどころの難しさを確認することができます。具体的には、作品を評価する事業（品評事業）と事業評価を混同していると思われる回答や、組織のマネジメントへの評価（費用対効果な

どの事務事業評価)に力点を置いた回答も見受けられました。今回は事業評価に関する調査であり、Q1の設問で示されたように「自らの事業について、目的の達成度合い、成果や効果、課題などを把握する作業」について取り扱ったものでした。しかし、評価という言葉が持つ多義性(前掲のように作品の品評や費用対効果の分析など目的の違いだけでなく、ニーズ把握などの市場調査や再演の要望など波及効果など評価時期と対象の多様性、さらには来場者数の変動・来場者の満足度の把握・作品の値踏みなど評価にあたっての観点也多岐にわたっていました)が、評価に対する混乱や抵抗感、場合によっては拒絶感をもたらしていると捉えられます。

そうした中で、興味深い回答もいくつか見受けられました。中でも、「事業の実施者と受容者およびその事業の観察者の三者に同じアンケート調査を行い、それを比較検討することで次の事業の展開に活用している。とともにその結果を公表することで外部に対してより客観的に事情を理解してもらっている」という回答は、多様な主体による評価を通じた見解の統一を図るという点で、対話的な姿勢から事業改善や組織の発展をもたらしたいという意欲を垣間見ることができます。また、「評価すること・評価(=現状把握や課題認識)を把握することと、その課題を克服するための運営を行うことは、別次元の問題であり、評価を踏まえて更に課題克服のために良い運営を行う技量、手法の獲得が必要」という指摘は、評価の時代においてアートNPO相互の連携・協働が一層必要とされる根拠として扱うことができそうです。さらに今回の結果では、回答を得た団体の活動分野が学術・文化・芸術

(260)に加えて、まちづくり・地域(82)、こども(60)であったこと、そして芸術文化分野では複数分野の活動が最多(103団体、20.8%)であったことから、アートプロジェクトの活発な展開とアートNPO、さらにはアートNPOと評価、それぞれの親和性を見てとることができます。

5. 評価によって「べき」と「である」の溝を埋める

評価の多義性を前提にしたとき、果たしてアートNPOはどのように評価に取り組みばいいのでしょうか。結論から言えば、自分たちの活動を通じてもたらしたい「こうあるべき」という状態を構想し、どの時点でその状態になっているかいか「こうである」と判断することが評価です。誰かが誰かと共に誰かに対して行う活動には、全て何らかの意味があります。(私が専門とするグループ・ダイナミックスで用いられる理論の一つ、ユーリア・エンゲストロームによる「活動理論」に基づけば、これは意味がないと考えてする活動には意味がないという意味があります。)その意味が人々にどう受けとめられたのか、先程紹介したアンケート回答の自由記述に重ねてみれば、見解の統一を図る過程(見解のずれを明らかにすることを含む)が評価という行為です。

評価と言うと、客観的な数字で証拠(エヴィデンス)を示すことばかりが強調されますが、その証拠が証拠となりうるのか、まずは評価の枠組みを定める必要があります。その際、評価の時期(事前・中間・事後)やその手法(自己評価、

相互評価、第三者評価) にばかり関心が向くものの、むしろ理想的な状態かどうかを判断する際の視点を明らかにし、何の目的で何を対象に評価するのかの意義を確認した上で、基準の作成者と評価者の対応関係(当事者、外部関係者、権威者など)を見極めることが重要です。その際、活動の目標設定が不可欠であり、その目標に対する到達点を明らかにする上で、自分たちの位置を認識する(相対評価)か、評価者からのフィードバック(絶対評価)を受けるのか、どちらが妥当なのかを定めることができるでしょう。(なお、妥当な目標設定ができているかどうかは、ジョージ・ドランというアメリカの経営コンサルタントが1981年に示した「SMART way」が参考になります。これは目標とはSpecific(特定されている)で、Measurable(測定可能)で、Agreed(了承されているもの)で、Realistic(現実的)でTime-Constrained(達成の時期が明確)なものであるべき、という理論です。)

今回の報告書には、吉澤弥生先生による「『評価』の用語集」が収められています。その冒頭で「評価といっても、①誰が、②何を、③どのように評価するか、様々なケースがある」と示されているように、評価の方法は実に多様にあります。ここでは、筆者の経験をもとに、それぞれのアートNPOが自らの活動スタイルや事業内容に沿った評価を導入するとしたら、どのような点に着目するのがよいのか、9つの視点を示しておきます。よく、作文をするときに5W1Hで考えるとよい、などと指導されることがありますが、それに1つのWと2つのHを足して6W3Hの項目で整理した評価への視点です。

表 | 自発的・積極的・主体的に評価に取り組む際の9つの視点

いつ (when)	事前・最中・事後、直前・直後、年度末、年度初、数年後…
どこで (where)	現場、事務所、外部の会議室、インターネット上…
誰が (Who)	参加者、担当者、責任者、経営者、支援者、専門家、システム…
何を (What)	満足度、達成度、課題、可能性、意義、効率、効果…
どのように (How)	質問紙、感想文、ウェブフォーム、観察、資料分析、インタビュー…
なぜ (Why)	信用醸成、助成金・補助金獲得、事業の見直し、組織の改編、外圧…
誰に・誰と (whom)	参加者、担当者、責任者、経営者、支援者、専門家、システム…
どこまで (how far)	鑑賞者など対象が納得?、支援者が納得?、自分たちが納得?…
いくらで (how much)	自分たちが納得?、支援者が納得?、鑑賞者など対象が納得?…

これらの9つの項目について、当てはまるものに○をつけて、そのためには「どの時点でどのような状態になることを理想とするか」（目標の設定）、その理想にどれくらい近づいたかあるいは遠ざかったかを「いつの時点で何を根拠にして判断するか」（状態の確認）を考えて実際に行うことが、アートNPOの2つの課題をもとにした自発的・主体的・積極的な評価への取り組みとなるでしょう。私事ながら、この3年間、静岡県浜松市の「みんなのはままつ創造プロジェクト」の審査委員として、事業の趣旨である「地域固有の文化や資源を

活かした創造的な活動が活発に行われ、その活動が市民の暮らしの質を高めていく」プロジェクトになっているかどうかを評価する機会を得てきました。その際、それぞれに謙虚に自己評価をしつつ、大胆な挑戦に向けて目標を設定して価値の提示を行っている姿に触れたことは、上記の9つの項目で自発的・積極的・主体的な評価の手法が開発・確立できるという確信につながっています。当面、評価の時代に終わりが来ることはあまり想像できないため、「誰かに査定（assessment）されるのではなく、活動が湧活（empowerment）するよう、本報告書を活用して身の丈に合った組織運営への手がかかりが見出され、新たな芸術文化の芽が育つことを願っています。

インタビューズ

Interviewer

大澤寅雄 | NPO 法人アート NPO リンク

樋口貞幸 | オフィス・へなちょこ

Interviewee

1 NPO 法人地域サポートわかさ | 沖縄県那覇市

2 NPO 法人 BEPPU PROJECT | 大分県別府市

3 NPO 法人福岡パフォーミングアーツプロジェクト |
福岡県福岡市

1 NPO法人 地域サポートわかさ

Interviewee 宮城 潤 | NPO法人地域サポートわかさ理事

聞き手・文責 樋口貞幸

2019年1月14日 於：那覇市若狭公民館（沖縄県那覇市）

法人の規模、体制（平成30年度）

理事：	16名（若狭周辺の各自治会長、PTA会長、民生委員、若狭公民館利用団体、地域住民等）
会員	39名（こども園、学校関係者、近隣施設長、地域住民等）
職員数	14名（常勤、非常勤含む）
年間予算	約4000万円
URL	cs-wakasa.com/kouminkan/index.html

事業の概要

主な事業は、那覇市若狭公民館および那覇市立若狭児童館の指定管理業務。指定管理業務として、年間11項目20講座の実施、公民館施設の貸し出し、利用者による発表の機会の提供（若狭公民館まつりの実施・運営）など。

その他に、6つの提案事業を実施。提案事業は、公益財団法人沖縄県文化振興会補助金等、外部資金により実施。

事業評価に関する取り組み

(1) 指定管理事業の評価

指定管理事業の運営・管理に係る評価として、「セルフモニタリング評価（自己評価）」と、市担当課による「実地調査」に取り組む。

セルフモニタリング評価：那覇市の全ての指定管理業務に共通のフォーマットで行われ、①「業務履行」（実施体制や業務管理等）、②「住民サービスの質」、③「住民サービスの継続性・安定性」、④「指定管理業務の改善」の4項目42指標について点数化し、〈優〉・〈良〉・〈可〉・〈改善〉の4段階で評価する。

実地調査：セルフモニタリング評価に基づき、市担当者のヒアリングによって行われる。

当法人は、セルフモニタリング評価の基準を自ら厳しく設定し、通常〈優〉に該当するものでも〈良〉評価とし、自分たちの活動の質の向上を目指している。なお、評価結果は那覇市のウェブサイトで公表される他、若狭公民館のウェブサイトでも自主的に公開している。

那覇市に7館ある公立公民館のうち、指定管理は2館（那覇市若狭公民館、那覇市繁多川公民館）あり、自己評価と実地評価の実施対象公立公民館はこの2館のみである。

(2) 自己評価の取り組み

利用者アンケート：公民館の定期利用者（サークル等参加者）及び単発利用者（講座受講者等）の全員を対象に利用者アンケートを実施している。定期利用団体参加者の80%から解答がある。通常公民館では、定期・単発利用者を分類せずに利用者アンケートを集計するが、若狭公民館では、定期利用者と単発利用者を分けて分析し、公民館業務、管理運営の改善に役立てている。単発利用者のアンケートは実施イベントや講座への参加者が中心になるため、人数も多く、高い満足度を示す傾向が強い。他方、定期利用者のアンケートは、継続利用する中での意見や改善点がもたらされるため、施設の運営や管理の改善に役立てられる情報が得られる。

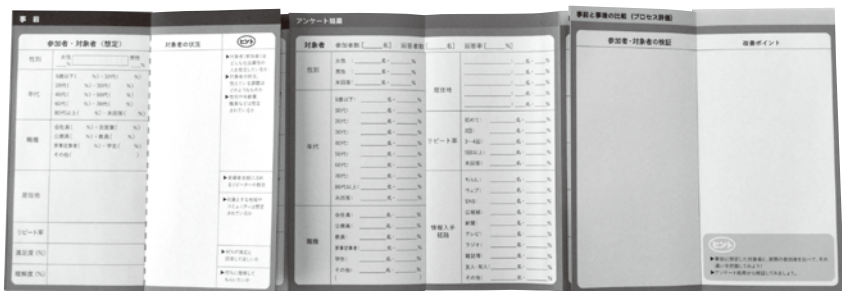
事業ごとの検証分析ツールの作成：提案事業で行っている移動式公民館「パーラー公民館」事業では、利用者カードを作成し、利用者の来館の目的の把握と目的の変化が追えるようになっている他、利用者の属性を把握し、事業計画に役立てられるようにしている。（評価開発・協力：NPO法人アートNPOリンク）

インパクト評価・プロセス評価（ロジックモデルを応用した評価の開発）：ロジックモデルを応用した「企画づくりのじゃばら手帳」を独自に開発し、インパクト評価及びプロセス評価に取り組んでいる。ロジックモデルを設計するには、評価に関する知見がなければならず、一NPOが取り組むのは困難。そこで、事業を計画するにあたって目的を設定し、仮説を立て

やすくするように組み立てられた手帳を開発した。（支援：沖縄県、公益財団法人沖縄県文化振興会）

（３）企画づくりのじゃばら手帳について

企画づくりのじゃばら手帳（⇒付録）の特徴は、その名が示す通り、蛇腹折りになっている点。ロジックモデルをビジュアル化できるよう工夫した。職員の誰もが企画を立案できるよう、企画をつくる思考の順番に即して書き進められるようにしているほか、企画作成時のヒントも掲載されている。手帳には、企画に対する個人的な思いが書き込めるほか、個人の思い込みに陥らないようにするために、地域の要請や既存の社会保障制度、そして、対応する公共事業の有無、必要な経費や人員、対象とする参加者層の想定などの記入欄を設けている。また、ステークホルダーにもたらしたい影響など、企画計画時にインパクトを想定しておく。



蛇腹折りにしているのは、手帳を開いて事業実施前の想定と事業実施後の結果を比較できるようにするため。事業計画時に想定した内容と、事業実施後の結果の比較・差異を分析することで、企画の成果や弱点を検証できるようにしてい

る。事業の立案から、結果までの一連のプロセスを書き込めるようになっているため、事業の引き継ぎ書としても応用できるようになっている。

評価についての考え方

一般的に評価でイメージされるのは、アウトプット（結果）に対する評価。しかし、アウトカム評価は結果にのみコミットするため、企画計画時の想定と結果が異なっても来場者数が多く満足度が高ければ評価が高いという結果に陥りがちになる。

企画づくりのじゃばら手帳を開発するにあたって、沖縄県下の全ての公民館（約90館）を対象にした運営実態調査を実施した。その結果、公民館事業が対象とする参加者層と実際に参加する層に乖離があるにもかかわらず、対象とする層にリーチできておらず、周知・広報活動に関する課題意識は低いという結果が出た。また、事業を計画する際にも、公民館が訴求すべき多種多様な地域課題に対する把握や課題設定が曖昧で、事業を実施した後の検証もなされていない。

そこで、来場者数や満足度といった結果だけを評価するのではなく、事業の推移自体を分析できるよう、評価基準や評価指標を企画計画段階に設定し、想定（仮説）と結果を比較・分析することで目標の到達点を把握できるようにする必要があると考えた。

ロジックモデルの問題点は、あらかじめ評価指標や目標数

を設定した上で事業を実施するために、その指標達成を目的化してしまい、本来の目的を見失ってしまう可能性がある点。その落とし穴に嵌らぬよう常に気を使う必要がある。

社会教育や芸術活動の実践者は、評価を持ち込むことに対して概してネガティブであるが、本法人が取り組む評価は、教育や芸術の質に対する評価ではなく事業の遂行に関するインパクトとプロセスに関する評価だ。評価に向き合わない姿勢では、自分たちの活動の意義を誰にも説得できず、社会教育や芸術関係者内部だけに通じる言葉で話しがちになる。それが、いまの社会教育の弱体化にも繋がっている。

評価に取り組む理由は、賛同者や支援者を得るためでもあることを忘れてはならない。

2 NPO法人 BEPPU PROJECT

Interviewee 山出淳也 | NPO法人BEPPU PROJECT 代表理事

聞き手・文責 大澤寅雄

2018年12月18日 於：BEPPU PROJECT 事務所（大分県別府市）

法人の規模、体制（平成30年度）

理事：	5名（地元企業役員、アートディレクター、美術家等）
会員	25名（職員、学校関係者、カメラマン等）
職員数	17名（常勤、非常勤含む）
年間予算	約3億円
URL	www.bepuproject.com

事業の概要

国際芸術フェスティバルの開催をマニフェストに掲げて2005年4月に発足して以来、現代芸術の紹介や教育普及活動、人材育成講座や出版事業、市街地の空き店舗をリノベーションする「platform」制作事業など様々な事業を実施。多くは文化芸術の振興に関わる事業だが、教育、福祉、経済、観光など領域は多岐に渡っている。

事業評価に関する取り組み

本調査で聴き取りを行ったのは『ベップ・アート・マンス』および『in BEPPU』の2つの芸術祭の事業評価である。

本事業は実行委員会形式により実施しており、BEPPU PROJECTは実行委員会の事務局を務めているが、この事業評価では法人全体の組織及び事業とは区別して評価に取り組んでいることに留意したい。

評価のフレームワーク：評価は①「事前評価」と②「中間評価」から構成されている。①「事前評価」では、2017年度から2020年度までを対象期間とした「バランス・スコアカード」（後述）といわれる業績評価のシステムを設計し、実行委員会の事業の成果を評価する方法をあらかじめ設定する。②「中間評価」では2017年度から2019年度の各年度末に行う中間評価である（2020年度末には事後評価を行う）。聴き取りを行ったのは2017年度（初年度）実行委員会事業での中間評価の段階である。

バランス・スコアカード（以下「BSC」）：BSCは、ロバート・S・キャプランとデビッド・ノートンが1992年に発表した業績評価システムで、戦略・ビジョンを4つの視点（財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点）で分類し、総合的に業績評価を行う手法である。BEPPU PROJECTでは2011年度から導入し、さらなる評価手法の高度化を追求して独自の視点（地方創生の視点）を加えるといったBSCの応用に取り組んでいる。

ビジョンの定義：混浴温泉世界実行委員会が何を目指すか、ビジョンを言葉にしている。2017年度から2020年度までの実行委員会事業のビジョンは『観光地型・文化芸術創造都市としての別府』としている。全国的な観光地であり、戦災を免れ外国人が多い地域性を活かした多様な文化の取り組みと、地域資源を融合させた事業によって、新たな魅力の造成を図るとともに、携わる人材が生き生きと活躍し続ける、市民中心都市・別府を目指す。

戦略マップの作成：BSCの4つの視点（財務、顧客、業務プロセス、学習と成長）にBEPPU PROJECTが独自に加えた5つ目の視点（地方創生）、それぞれの視点で複数個の戦略目的を設定し、戦略相互の連鎖や因果関係、成長のプロセスを矢印で結ぶ戦略マップを作成している。

実績データの収集・各種調査：事業実績のデータ（事業参加団体・個人の数、会場数、プログラムごとの来場人数、情報発信事業での掲載記事数、メディア掲載の媒体件数、広告換算、公式ウェブサイトやSNSなどのリアクション実績や、芸術祭の期間中の来場者へのアンケート調査、空き家物件所有者の意識調査やインタビュー調査、観光消費額の算出などを行っている。

BSCの検討及び作業：混浴温泉世界の事務局スタッフが、BSCの検討を行った。BSCは、表形式で横軸に「視点」「戦略目的」「目指すべき具体的な姿」「業績評価指標」「現状」

「2017年度目標」「2017年度実績」「2018年度目標」などの項目が並び、縦軸には前述の5つの視点に分類された全71項目の具体的な業績評価指標が記載されている（例えば「顧客の視点」での業績評価の一つに「in BEPPU 観客満足度」があり、2017年度の目標が80%で実績は95%とある）。この業績評価はスタッフ自身によって毎年更新され、最終的に目指す業績に近づいているかどうか確認する。

評価についての考え方

本来、評価とは組織や事業のリストラや査定のためでなく、成長のためのガイドラインであり、自分たちの行動規範や行動指針でなければならない。実質的に評価されるのは実行委員会の事務局であるBEPPU PROJECTのスタッフであるため、実行委員会の総合プロデューサーである山出氏が「評価をする側」の立場となる。実行委員会に対して「このスタッフでなければ事業ができない」ということを証明する評価でなければ、どれだけスタッフが頑張っても、地域から必要とされる組織になれないと考えている。

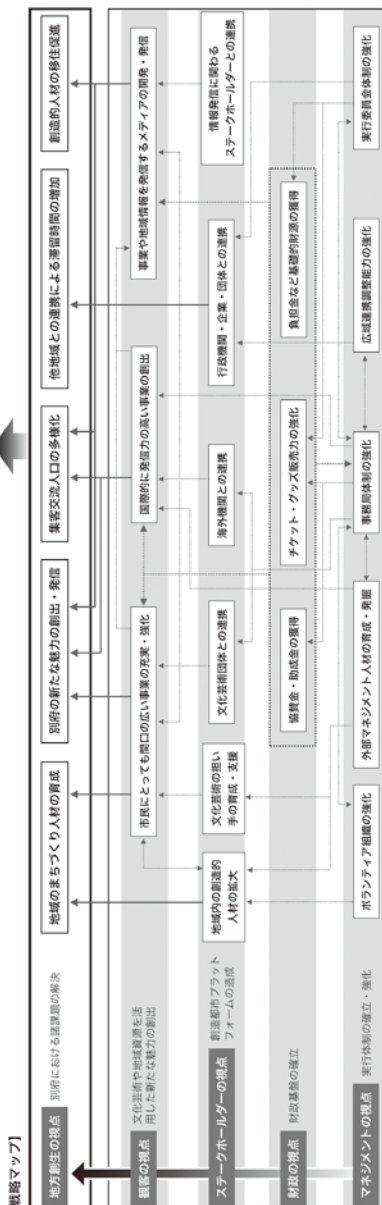
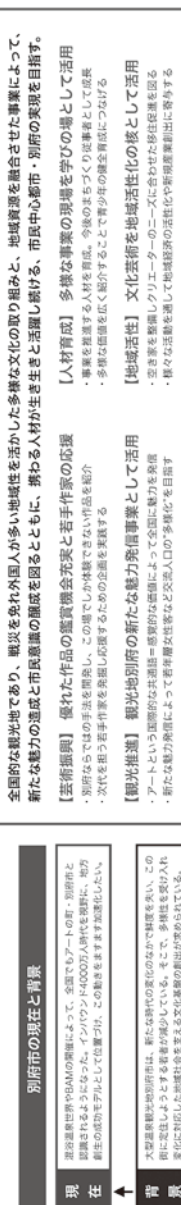
自分たちの事業が本当に地域に必要とされているのか、アートが社会化されているのか。自分たちの独りよがりにならず、可視化するために戦略マップの作成に取り掛かり、そこで取り入れた評価の手法がBSCだ。

BSCの業務評価指標を作成した事務局スタッフの時間と労力は膨大だが、スタッフ各自がやっていることを整理し、事業が目指す地点と仕事の意味を考え、業務のパートナーを増や

し、経営基盤を強化することにつながるものが可視化される。つまりそれは、事務局が成長することによって地域が活性化し豊かになっていくことが連続的に見えることでもある。そのことを、スタッフ各自が自ら考えたことに大きな意味があり、地域から必要とされる組織であり続けるためには不可欠な作業だと考えている。

【脚注】

- ＊ ウェブサイト (<http://www.beppuproject.com/a/H29mbwhoukokusyo.pdf>) から「混浴温泉世界実行委員会 平成29年度 事業報告書」をダウンロードすることができる。



3 NPO 法人 福岡パフォーミングアーツプロジェクト (FPAP)

Interviewee 本田範隆 | NPO法人FPAP 理事長

田嶋いづみ | NPO法人FPAP 職員

聞き手・文責 大澤寅雄

2018年11月30日 於：ゆめあーる大橋（福岡県福岡市）

法人の規模、体制（平成30年度）

理事： 3名（福岡の劇作・演出家、演劇制作者、舞台技術スタッフ等）

会員 11名（福岡の演劇人等）

職員数 5名（常勤、非常勤含む）

年間予算 約900万円

URL www.fpap.jp

事業の概要

福岡パフォーミングアーツプロジェクト（以下「FPAP」）は、「九州演劇人サミット」、「九州戯曲賞」などの舞台芸術団体の交流促進、公演制作業務などの舞台芸術団体の各種支援、制作講座・セミナーの企画運営、舞台芸術の情報告知やホームページ運営などを主な事業として行っている。事業の主な財源は助成金や補助金となっている。

事業評価に関する取り組み

FPAPでは、慣例として事業終了後にスタッフ間の振り返りの雑感を、Googleドキュメントに書き込んでオンラインで共有している。また、事業実施の進行管理で、スケジュールに沿って慣例化できる作業の流れのチェック項目をリスト化し、スタッフの業務管理とノウハウの共有化・効率化を図っている。このチェックリストの精度を高めることと、仕事のミスを繰り返さないようにするために、事業終了後に点検作業を行う必要に迫られて導入したのが、コミュニティ・シンクタンク「評価みえ」が作成し、山口県青年国際交流機構が任意団体バージョンとしてアレンジした「事業評価システム2002 Standard For Volunteer Group^{*1}」である。以下、この事業評価システムの概要を説明する。

評価シートの特徴：この評価システムは、非営利の活動を行っている人が、自分達の事業の課題を自ら発見し、よりよい事業を作っていくことが可能になるように作成されたもので、「任意団体（ボランティア）」が行う「事業」を「事業に中心に関わった人」が「事後」に「内部評価」するためのシートとなっている。

評価の進め方：評価シートは5ページで設問が1ページにつき5問ずつ、合計25問の設問があり、すべての設問は4点満点で合計得点は100点となる。事業の企画、運営に携わった担当者が各設問について点数評価を行う。それぞれのシートに特記事項のページが付加されているが、FPAPの場合は特

記事項の記入までは行っていない。

評価シートの構成：5ページある評価シートは、「事業準備段階」、「事業の計画」、「事業実施体制」、「広報体制、事業実施後」、「事業の成果」で構成されている。

例えば、「事業の計画」のシートには「過去の反省と情報収集」という設問項目があり、「事業を計画する際に、これまで行った事業の反省点や内外の事例を分析し、事業計画に反映させましたか？」という問いに対して、「過去の事業の反省が活かされず、新たな情報収集の努力も行わなかった。」が0点、「これまでの事業の反省結果や、他団体・他地域での事業の情報を分析した上で事業計画に反映させた。」が4点として、0から4までの5つから任意の点数をマークする。

カテゴリー別得点：5ページのシートは事業の進捗段階によって分類されているが、設問ごとに次の7つのカテゴリーで得点が整理される。「活動内容適合評価」、「目標管理・事前評価」、「協力者とのコミュニケーション」、「対象者とのコミュニケーション」、「内部評価によるマネジメント管理」、「協力者の満足度」、「対象者の満足度」。

例えば、「活動内容適合評価」は、最初のシート「事業準備段階」の「活動目的との整合性」と「活動計画との整合性」の2つの項目の点数を足し合わせることで、この視点での点数評価をする仕組みとなっている。

得点集計・グラフ作成：25項目の点数の合計と平均点を算出する。また、円形のレーダーチャートグラフ（中心が0点、外周が4点）上で25の点をつなぐ直線がどのような形を描くのかによって、事業の担当者による自己評価の形やサイズを視覚化し、他の担当者と共有することや、他の事業との比較をすることが可能となる。評価シートの作成（自己評価の記入）時間は30分程度という。

スタッフ間の共有：評価シートをスタッフに共有し、担当者から各設問に対する事業の取り組みや経緯と自己評価点数の理由の説明をもとにして、他のスタッフとディスカッションを行う。担当者にもよるが、スタッフで評価シートを共有するディスカッションの時間は60分から90分程度で、ディスカッションは事業終了後1週間前後を目安に行っている。

評価についての考え方

評価シートを取り入れた結果、個別の項目の評価に対して担当者と担当者以外の評価の違いがあれば話し合い、設問で問われている「受益者」、「協力者」、「関係者」、「対象者」といったステークホルダーが誰なのかを明確にすることを意識するようになった。また、「これからはこの項目の数値を上げていこう」、「上げるためにはどうすればいいか」という次の目標と具体的な改善を議論することができるようになったという。評価シート全体の合計点数や平均点の良し悪しは、あまり意識していないとのことだ。

この作業を通じて、事業の担当者の説明能力を高めることが重要で、事業の改善やノウハウの定着、組織としての考え方や言語の共有化が図られると見受けられる。評価シートが非営利活動全般を対象にした網羅的な指標となっているため、「アート特有の指標」が加えることができればと考えているが、いずれにしても、個別の事業の担当者にとっただけでなく、事業を担当していなかったスタッフにとっても、この評価シートを通じた気づきが多く「思っていた以上の影響がある」と言う。

【脚注】

- *1 2019年1月現在、この「事業評価システム2002 Standard For Volunteer Group」はウェブサイト (<http://zenq.boo.jp/hyoka/hyoka.htm>) で公開されておりダウンロードが可能となっている。ただし上記のURLでは「NPO法人コミュニティ・シンクタンク「評価みえ」が作成した事業評価システム2000を、山口県青年国際交流機構が任意団体バージョンとしてアレンジした」とされており、そのオリジナルの作成者であるコミュニティ・シンクタンク「評価みえ」のウェブサイトで「事業評価システム2000」を確認することはできなかった。

《参考資料》

東京アートポイント計画 2009-2016 実績調査と報告

調査・執筆 | 大澤寅雄・吉澤弥生 | NPO 法人アートNPOリンク

編集 | 佐藤李青 | アーツカウンシル東京

発行 | アーツカウンシル東京 | 公益財団法人東京都歴史文化財団

報告書ダウンロード

<https://tarl.jp/library/output/2017/apreport/>



NPO 法人アートNPOリンクは、2017年度に「東京アートポイント計画」（2009～2016）の実績調査を東京都と協働で行った。実施したのは、アーツカウンシル東京プログラムオフィサーの佐藤李青氏（内部者）、アートNPOリンクの大澤、吉澤（外部者）というチームである。

手順としてはまず、もともと作成されていた各年度の事業実績を基礎データとしてとりまとめた。その後それをもとに調査対象者を絞り、アンケートとインタビュー調査を行った。それが終わると3名で収集したデータを読み解くのだが、そこでの作業は最終的に何かを判定するのではなく、目標に照らしながら軌道修正が必要な部分を考えたり、目標にはしていなかったけれど得られた成果を言語化するというものだった。

編集後記

これまで、非営利の文化芸術活動において「何を・どのように」評価するのかを悩み続けてきた。今回の調査でわかったことは「なぜ評価するのか」から悩むことが必要だということだ。悩みはより一層深まっているのかもしれない。しかし、同じ悩みを持つ人たちがこれだけいて、さまざまな試行錯誤を共有してくれたことで、確実に、自分自身も試行錯誤していく勇気をいただいた。執筆者、寄稿者の皆様に、心からの敬意と感謝を申し上げます。

大澤寅雄

個人的に現在の公的助成制度の評価指標に違和感をもっている。超少子高齢社会に突入した日本社会にあって、いまだに右肩上がりの絵を描く制度設計側の評価指標の不誠実さと欺瞞、それに抗えない現場の脆弱さに、やるせなさが募る。これまでもアートNPOデータバンクでは、評価について取り上げてきた。自分たちのために評価をするのだと表明することにより「自立性」を確保してもらいたいためだった。

今回、芸術の現場で開発された「評価」を紹介できることに喜びを禁じ得ない。その分、この調査報告書が活きるべく政策提言にも努めなければと身が引き締まる思いである。調査にご回答いただいた皆様、快く情報をご提供いただいた皆様にこの場を借りてお礼を申し上げます。

樋口貞幸

執筆 | 「評価」の用語集・調査

吉澤弥生 | よしざわ やよい

社会学者 / NPO 法人アートNPOリンク理事 / 共立女子大学文学部教授 / NPO 法人地域文化に関する情報とプロジェクト[recip]理事

大阪大学大学院修了、博士（人間科学）。専門は芸術社会学。労働、政策、運動、地域の視座から現代芸術を研究。近著に「アートマネジメントと、非物質的労働の価値」『芸術と労働』（水声社、2018）、単著『芸術は社会を変えるか？—文化生産の社会学からの接近』（青弓社、2011）、調査報告書『続々・若い芸術家たちの労働』（2014）など。recipでは東京文化発信プロジェクト室との協働で『「筋平の事例研究」活動記録と検証報告』（2014）、アートNPOリンクでは『アートNPO データバンク 2016-17 —アートNPOの基盤整備のためのリサーチ』（2017、文化庁）、『東京アートポイント計画 2009-2016 実績調査と報告』（2018、東京都）などを共同制作。

調査・検証

大澤寅雄 | おおさわ とらお

NPO 法人アートNPOリンク理事 / （株）ニッセイ基礎研究所芸術文化プロジェクト室主任研究員 / NPO 法人STスポット横浜監事 / 九州大学ソーシャルアートラボ・アドバイザー

2003年文化庁新進芸術家海外留学制度により、アメリカ・シアトル近郊で劇場運営の研修を行う。帰国後、NPO 法人STスポット横浜の理事および事務局長を経て現職。共著＝『これからのアートマネジメント"ソーシャル・シェア"への道』『文化からの復興 市民と震災といわきアリオスと』『文化政策の現在3文化政策の展望』『ソーシャルアートラボ 地域と社会をひらく』。

調査・検証

樋口貞幸 | ひぐちさだゆき

オフィス・ヘナちょこ主宰

2003年、「第1回 全国 アートNPO フォーラム in 神戸」の事務局を担当、アートNPOリンクの設立に関わる。2006年、アートNPOリンクのNPO 法人化と同時に事務局長に就任。2016年に退職。同年、（公財）沖縄県文化振興財団（沖縄アーツカウンシル）プログラムオフィサーに就任。2017年、オフィス・ヘナちょこ開設。

ARTS NPO DATABANK 2018-19

「実践編! アートの現場からうまれた評価」

2019年3月発行

文化庁委託事業

平成30年度次代の文化を創造する新進芸術家育成事業



発行

NPO法人アートNPOリンク 理事長 甲斐賢治

E-mail info@arts-npo.org

編集人 | 装幀 | 調査設計 | 検証 | 執筆 | 制作

樋口貞幸 (オフィス・へなちょこ)

編集 | 調査設計 | 検証 | 執筆 | 制作

大澤寅雄 (NPO法人アートNPOリンク)

制作

三澤 章 (NPO法人アートNPOリンク)

調査設計 | 検証 | 執筆

山口洋典 | 吉澤弥生

執筆

落合千華 | 鬼木和浩 | 柿塚拓真 | 若林朋子

協力

NPO法人 地域サポートわかさ

NPO法人 福岡パフォーミングアーツプロジェクト (FPAP)

NPO法人 BEPPU PROJECT

吉川牧子 (合同会社 琉球ラボ)

ウザシチラボ

印刷・製本

有限会社 修美社