

第1章 アーツ・コンソーシアム大分について

1. 創造県おおいたの推進

大分県は、県政運営の道しるべとなる大分県長期総合計画「安心・活力・発展プラン 2015」（計画年度 2015～24）の中に、政策の柱として「芸術文化による創造県おおいたの推進」を掲げ、芸術文化の創造とともに、芸術文化の持つ創造性を生かした地域づくりを推進することとした。さらに 2016 年 3 月には、大分県文化振興基本方針のアクションプランとなる「大分県文化創造戦略」（実施期間 2016～18）を策定している。

従来から大分県では、民間団体や有識者との協働のもと、彼らの知見・ネットワークを活用し、効果的・効率的な文化施策の推進に努めてきた。概略を示せば次のとおりである。

- ・ 「大分県文化振興県民会議」や「芸術文化ゾーンを活用した新たな展開研究会」「文化プログラム検討会議」による文化振興に関する提言など
- ・ 大分県芸術文化振興会議との連携による芸術文化団体への助成・支援
- ・ 民間団体などと連携した大型芸術祭などの開催（別府アルゲリッチ音楽祭、別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」、国東半島芸術祭など）
- ・ 大分県立美術館（OPAM）の開館（2015 年度）と芸術文化を活用した新たな政策展開
- ・ 2 回目となる国民文化祭の開催（2018 年度予定）

以上のように大分県ではこれまで、専門性を有する既存組織を活用した芸術文化振興施策の企画立案・遂行や、地域の芸術文化活動への助成を行ってきた。一方で、これらの取り組みにおける評価や民間資金獲得の手法などに関する調査・研究については、実施ができていなかった。また、2018 年の国民文化祭以降を見据えると、アートマネジメント人材などの育成についても今後強化していく必要がある。

2. 芸術文化施策推進体制の構築

「調査研究」や「評価」「民間資金導入手法などの効果的な支援のあり方検討」「人材育成」といったテーマに取り組むには、専門性を有する組織体制の構築が求められる。このため、大分県、大分県立芸術文化短期大学（芸短大）、大分県芸術文化スポーツ振興財団の 3 者からなるコンソーシアム（共同事業体）型の組織として、2016 年 6 月に「アーツ・コンソーシアム大分」を立ち上げた。

事務局は大分県芸術文化スポーツ振興財団に置き、アーツラボラトリー室の職員 2 名が業務に携わる。また、コンソーシアム・メンバーである芸短大の山口祥平講師と、NPO 法人 BEPPU PROJECT の山出淳也代表理事をプロジェクト・アドバイザーに迎え、事業実施に際して助言をいただく体制を整えた。

コンソーシアムの概要は次のとおりである。

名 称：アーツ・コンソーシアム大分

目 的：2020年東京オリンピック・パラリンピック以降を見据えた持続可能な芸術文化振興施策の基盤づくりを進める

構成員：大分県

公立大学法人大分県立芸術文化短期大学

公益財団法人大分県芸術文化スポーツ振興財団

事 業：本コンソーシアム組織の立ち上げ・運営

芸術文化振興施策などに対する調査研究

県内で実施されるアートプロジェクトに対する評価および評価手法の確立

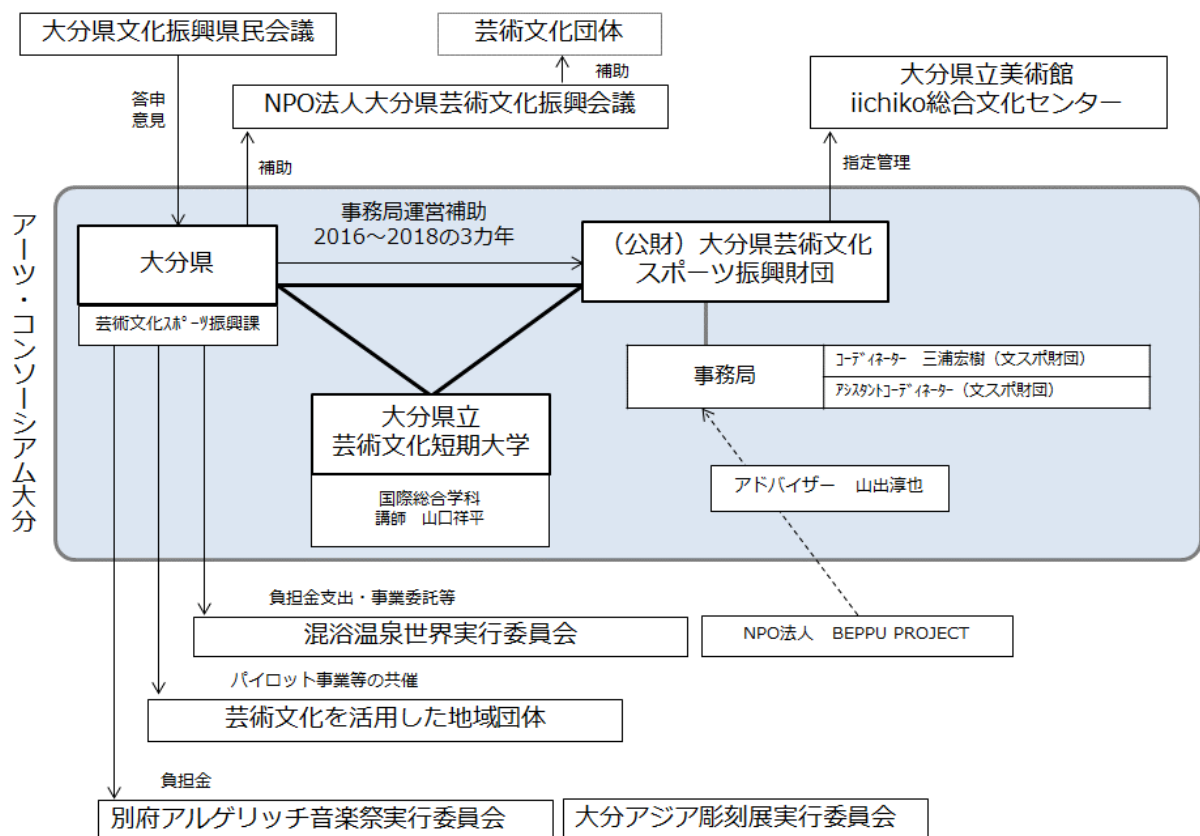
アートマネジメント人材などの育成

その他、本コンソーシアムの目的達成のために必要と認める事項

事務局：大分県芸術文化スポーツ振興財団

事務局長は大分県芸術文化スポーツ振興財団アーツラボラトリー室 室長が兼務

アーツ・コンソーシアム大分の体制図



第2章 文化の価値と公的関与の意義

1. 文化の価値をめぐって

わが国の文化芸術推進基本計画（文化庁 2018）は、文化芸術の価値を「本質的価値」と「社会的・経済的価値」に分類している。このことは、広義の文化政策を、文化芸術の本質的価値の維持向上を図る政策（狭義の文化政策）と、文化芸術を社会的・経済的課題の解決に活かす政策（創造都市的な文化政策）に分けるうえでの体系的整理として理解しやすい。前者を本質的価値とするならば、後者は手段としての価値¹であると整理できよう。

ここで、本質的価値、社会的価値、経済的価値の相互の関係性について考察したい。文化芸術推進基本計画では本質的価値について「豊かな人間性を涵養し、創造力と感性を育む」「個人の自己認識の基点となり、個人の文化的な伝統を尊重する心を育てる」と表現し、個人に対する価値にフォーカスしている。²

一方、社会的価値については「他者と共感し合う心を通じて意思疎通を密なものとし、人間相互の理解を促進する」「人間尊重の価値観に基づく人類の真の発展に貢献する」「文化の多様性を維持し、世界平和の礎となる」など、社会やコミュニティにフォーカスした表現となっている。

しかし、焦点が個人か集団かの違いはあれど、2つの価値には共通点³が多く、後者も本質的価値という側面を持つように思える。例えば中世において、教会・寺社建築や宗教美術・音楽の価値を、個人と社会に明快に分離することは難しい。文化芸術を、天才的な個人が創作し、個人が享受するという擬制は、19世紀以降の近代（遑ってもルネサンス）に成立したといえる。現代でも舞台芸術の分野では、ライブ公演における観客の拍手・アンコールから、サイリウムを振り回すオタ芸に至るまで、文化芸術を集団で享受する側面が残っている。美術の分野でも、現代アートにおける参加型アートの系譜を踏まえるに、文化芸術の私的・個人的価値の独立は近代特有の現象であり、現代ではふたたび両者を明瞭に分割することが難しくなっているのではないか。もちろん、両者は完全に一体のものではなく、グラデーションのようにつながっていると捉えた方が適切だろう。文化芸術推進基本計画に示された「人間性」「意思疎通（コミュニケーション）」「創造力・感性」「多様性」といった価値観は、個人と社会を貫く文化芸術の本質的価値である。

このように考えれば、社会的価値もまた本質的価値につながるものかといえよう。それでは、経済的価値はさすがに、本質的価値とは異なるものだろうか。答えを先取りすれば、

¹ 文化芸術を目的でなく手段として用いることに批判的な立場からは、道具主義（Instrumentalism）と揶揄されることもある。

² アーツカウンシル・イングランドは、この「本質的」に intrinsic（内在的）の語をあて、文化芸術体験による美学的な喜びといった「私的・個人的効果」だと定義している（ACE2014）。

³ 例えば、前者の「人間性」と、後者の「人間相互の理解」「人間尊重の価値観」は類似している。また、前者の「文化的な伝統」は、そもそも社会性を前提とした概念といえよう。要するに、教育やコミュニティ、市民活動、健康・福祉の現場で、文化芸術の持つ本質的価値が顕現することで、それぞれの場に望ましい効果が生まれるといえる。それを、各分野の政策の視野から見た場合に、手段と呼ばれるのであって、本質的価値とまったく別個に手段としての価値が存在するわけではない。

実は両者の間にも密接な関係がある。しかしそれは、文化の個人的（内在的）価値と社会的価値のそれとは異なる関係性を持つ。

文化の本質的価値と経済的価値を並べれば、重要なのは前者の方である。文化的な財・サービスが経済的価値を持つのは、それが本質的価値を有しているからにすぎない。多くの人々が文化芸術に本質的価値を認め、それを所有・体験しようとするから、経済的価値が生じるのだ。それは、一般的な財・サービスに固有の価値があり、福祉や医療など社会包摂に関わる財・サービスにもそれ固有の価値があるのと同様である。

しかし、そうした価値の多くは、複数の人間がその価値を共有する限りにおいて、互いのあいだで交換することが可能⁴である。そうした交換を効率的に行うために、市場経済は発達してきた。経済学では、こうした本質的で固有の価値を「使用価値」、経済的価値を「交換価値」と呼ぶことがある。すなわち、本質的価値という「使用価値」の裏側には、経済的価値という「交換価値」がペタリと貼り付いているのである。そして、経済学の教えるところによれば、市場経済は、効率的な資源配分を実現するうえで他の制度に比べて優れた仕組みであり、わが国がそうした市場経済を採用していることは言うまでもない。⁵

したがって文化についても、それが財・サービスのかたちで取引可能なものであれば、市場を通じて需給調整を図るのがひとまず効率的といえる。事実、価値の定まった美術品は、サザビーズ、クリスティーズなどのオークションで売買されている。こうした美術品は、投機の対象として金融商品の性格も有し、一般の財・サービス以上に金融資本主義の申し子といったイメージも付いてまわる。このため美術品に関しては、所有者自身が本質的価値（使用価値）を感じていなくとも、蓄財や投機的手段（交換価値）として所有するという事態が生じうる。経済的価値が、社会的価値と異なるかたちで、文化の本質的価値と切り結ぶのはこうした局面においてである。

とはいえ、このこと自体は市場経済の通例であって一概に否定すべきものではない。そもそも経済的価値を通じて、文化芸術をはじめとする諸分野の財・サービスの価値が比較可能にならなければ、国や地方自治体が、予算編成に際してどれだけを文化政策に投じるべきかといった議論も始めようがない。

2. 文化の本質的価値の特徴

続いて、文化の本質的価値の特徴について考えたい。文化経済学者のデイヴィッド・スロスビーは、文化政策の経済的な目標と文化的な目標を区別すべきとしたうえで、後者を、①創造的芸術の生産と消費（卓越性、イノベーション、アクセス）、②文化的アイデンティティの定義、③多様性の称揚、④持続性の確保（遺産、教育）に分類している（スロスビー

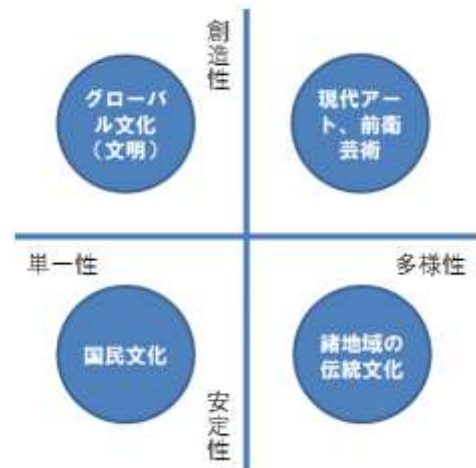
⁴ もちろん、人間の尊厳や臓器のように、経済的な交換を認められていないものもある。

⁵ 資源配分には、マーケット（市場）以外に、コミュニティ（共同体）を通じた仕組みもある。しかし、近現代の社会ではコミュニティの機能は徐々に弱まり、市場経済にその役割を譲ってきた。一方でそうしたコミュニティの意義を改めて重視するソーシャル・キャピタル（社会関係資本）やコモンズ（共有地）、市民社会組織（Civil Social Organization）などの議論もある。例えばマルセル・モース『贈与論』などを援用して、経済社会システムをより包括的に体系化することも可能かもしれないが、さすがに当方の手に余る。

ー2010)。スロスビーのこうした整理をみると、まったく矛盾する概念が同居しているように感じる。①が革新性・実験性を重視するのに対して、④は持続可能性・伝統性を重視している。②がアイデンティティ（自己同一性）を謳えば、③は多様性を称揚している。文化の価値とはおそらく、そうした複雑で多義的なものなのだろう。

（1）創造性／安定性と多様性／単一性

そこでスロスビーの立論を活かして、文化の本質的価値を次の2軸で整理してみた。スロスビーのいう①創造的芸術の生産と消費と④持続性の確保を、創造性／安定性を対比する縦軸に、③多様性の称揚と②文化的アイデンティティの定義を、多様性／単一性を対比する横軸に配置してみたのだ。



- ・ 創造性 (Creativity) / 安定性 (Stability) ⁶
- ・ 多様性 (Diversity) / 単一性 (Unity) ⁷

そうすると、例えば現代アートや前衛芸術のように活発で実験的な数々の表現活動をとめない、文化のイノベーションを指向する分野は、創造性×多様性という第1象限に位置する。

米国の消費文化に象徴されるグローバル文化（現代文明と称してもよいだろうか）は、常に新たな付加価値を見だしそれを経済成長に結びつける点で創造的であるが、その価値観がグローバルな共通性を有することから、創造性×単一性という第2象限に位置する。

文化的アイデンティティのうち、国民文化は、国民国家形成の基盤となることから安定性を、国家という広い領域をカバーすることから単一性を指向するため、安定性×単一性という第3象限。諸地域の伝統文化は、伝統ゆえの安定性を持つが、一方できわめて多様性に富むことから、安定性×多様性という第4象限に位置する。

これらを1つのサイクルとして表現できるかもしれない。これまでの正統的価値観とは異なる、トガった表現⁸が新たに創造されたとする（創造性×多様性の領域）。当初はその挑発的で革命的な表現ゆえに世間から多くの批判にさらされたが、徐々に社会に受容されていけば安定性×多様性の領域に近づき、いずれは伝統文化の一角を占めることも考えられる。そして、それが時代を代表する支配的な芸術思潮へと発展していけば安定性×単一性の領域に足を踏み入れたといえるかもしれない。しかし、それが過度に進むと権威化、教条化して、そうした表現を窮屈に感じる人々も現れる。そして、彼らは時代の制約に囚われず、さまざまな実験的試みを始め、多様性の領域が広がる。かかる多様性の中から、次世代の文化を担う新たな創造的表現が現れる。

もちろん文化の展開が、必ずこうした単線的な歩みをたどるとは限らない。ただ一方で、

⁶ 創造性の対義語として、模倣 (Imitation) や伝統 (Tradition) も考えられるが、用語が孕む価値判断が強いため、ニュートラルな語として安定性を選択した。

⁷ 東京オリンピック・パラリンピックの広報メッセージは、日本語メッセージ「みんなの輝き、つなげていこう。」を英語の「Unity in Diversity」で補足している。ミラノ万博で日本館が掲げたテーマも「共存する多様性=Harmonious Diversity」。ともに文化における「相反するもの的一致 (Coincidentia Oppositorum)」を謳っている。

⁸ 例えば、1874年に第1回印象派展が開催された当時の印象派を想起されたい。

途中の過程をスキップして、いきなり安定的で単一の文化圏が生まれるとも考えにくい。思うに、文化の起点となるのはやはり、人々が日々新たに生み出す創造性と多様性ではないだろうか。そこで以下では、創造性と多様性について考えていきたい。

(2) 創造性とは何か

イタリア生まれのデザイナー&アーティストのブルーノ・ムナーリは『ファンタジア』（ムナーリ 1977）で、創造力やその類概念を簡潔に整理している。それらの根源にあるのはファンタジアであり、ムナーリはこれを「これまでに存在しないものすべて。実現不可能でもいい」と定義している。訳者は原語そのままのファンタジアを用いているが、あえて訳すなら「空想力（または妄想力）」が適切だろうか。これに対して発明（Invention）は「これまでに存在しないものすべて。ただし、きわめて実用的で美的問題は含まない」という。そして創造力（Creativity）は「これまでに存在しないものすべて。ただし、本質的かつ世界共通の方法で実現可能なもの」。想像力（Imagination）については「ファンタジア、発明、創造力は考えるもの。想像力は視るもの」とされる。要するに、想像力は視覚化がポイントになっている。まさに「像（Image）を想う力」といえよう。

ここで、ファンタジアとは何かについて、ムナーリの考えをもう少しトレースしたい。「ファンタジアとは、これまでになかった新しいことを考えださせる人間の能力である。ファンタジアは、まったく架空のもの、新しいもの、これまでになかったものを自由に考えていい。その考えが本当に新しいかどうか確認せねば、なんて心配しなくていい。それはファンタジアの領分ではない」

そのうえでムナーリは「もし本当に新しいことなのかどうか確かめたいなら、理性を介入させる必要がある」として、それまで具象絵画を描いてきた画家が 1976 年になって抽象絵画を自ら見いだしたというケースを例にあげる。このとき抽象芸術は、画家個人としては新しい表現だが、世間にはとうの昔に出回っている。ファンタジアが絶対的な新しさを獲得するには、社会にとっての何らかの革新性（innovative）を持つ必要がある。すなわち、イノベーションをもたらすファンタジアを「創造力」と呼ぶことができよう。

ただ、創造性といっても、それは無から有を生み出すことではない。異質な存在同士を新たな視点から結合させることであり、アルス・コンビナトリア（Ars Combinatoria＝結合術）と呼ぶこともできる。そしてそれは、文化人類学者のクロード・レヴィ=ストロースが『野生の思考』（レヴィ=ストロース 1962）で提起したブリコラージュ（Bricolage）とも通底していよう。ブリコラージュは一般に「器用仕事」と訳される。ブリコレ（bricoleur）という動詞は、古くは球技、ビリヤード、狩猟、馬術に用いられ、ボールが跳ね返るとか、犬が迷うとか、馬が障害物を避けてコースから外れるというように、いずれも非本来的な偶発運動を指した。今日でもブリコルール（Bricoleur＝器用人）といえば、玄人とは違って、ありあわせの道具材料を用いて自分の手でものをつくる人のことをいう。エンジニアは、全体計画に即して設計され、機能や用途が一義的に定まった「部品」を用いて機械を組み立てる。これに対してブリコルールは「もちあわせ」、すなわち、手元にある限られた雑多でまとまりのない道具と材料を用いる。彼は、今までに集めた道具・材料の全体と一種の対話を交わして、感性的なものや理性的なものを切り離さずに、与えられた問題に対してこれらの資材が出しうる可能な解答のすべてを並べ出したうえで、採用すべき組み合

わせを選ぶという。このような野生の思考をレヴィ=ストロースは、近代的世界の外部にあるものではなく、私たちの世界にもある現代の思考であるとし、近代科学と共存しようと説いた。そのうえで、野生の思考を「具体の科学」「第一科学」と呼び、近代科学よりも普遍的だと主張した。こうした野生の思考は、アーティストの創造性⁹と至近距離で共鳴しているといえよう。イノベーションの本質を「新結合」と看破した経済学者シュンペーターの発想も、ブリコラージュと近いように感じる。

ブリコラージュ的な創造はまた、身体感覚、身体知とも縁が深い。西垣通『ビッグデータと人工知能』（西垣 2016）は、人工知能が人間を超える可能性に否定的見解を示しているが、その根拠を「脳は独立した論理的存在ではなく、生きた身体と不可分であり、個々の身体は刻々変化していく生態系全体のなかに組み込まれている」ことに求めている。人間の脳の働きは、視覚・聴覚・嗅覚・味覚・触覚という五感と、精巧かつ万能なマニピュレータである手足という身体諸器官の動作と切り離すことはできないのだ。

諏訪正樹も『身体が生み出すクリエイティブ』（諏訪 2018）で「クリエイティブは、物理的な身体を持っているからこそ可能であり、決して、どこかで聞きかじった知識や情報を駆使するだけで（つまり概念的な操作だけで）成し遂げられることではない」と論じ、クリエイティブの本質は身体知であると結論づけている。

リチャード・セネットは、著書『クラフツマン』（セネット 2008）で、古代ローマの煉瓦職人からストラディヴァリウスの工房まで、ホモ・ファーベル（工作人＝ものをつくる存在としての人間）の歴史を通覧しながら、つくると同時に考えることでもあるという事実を物語る。柳宗悦が提唱した「民藝」の哲学は、無名の職人がつくる日用雑器、それまで下手物（ゲテモノ）と蔑まれてきた器に美を見いだした。作家の個性を排しつつも、あくまで職人の手づくり（身体知）にこだわった点に、創造性の発露をみるべきだろう。

以上のような学問的・歴史的な指摘にとどまらず、現代におけるイノベーション創出に不可欠とされるデザイン思考も、身体知に深く根ざしている。デザイン思考では、新しいプロダクトやサービスを頭の中だけで考えるのではなく、手や身体を動かして簡素な試作品を幾度も繰り返し制作するプロトタイピング¹⁰が重視されるのだ。石膏デッサンやバイエルピアノ教則本といった芸術の基礎的な習得プロセスが単なる反復作業にとどまらず、創造性の発揮に向けたとば口になるのも、こうした身体知の次元と無関係ではあるまい。

さらに、創造性はマネジメントとも密接に関わる。Soup Stock Tokyo の創業などで知られる(株)スマイルズの遠山正道社長はインタビュー¹¹に答えて「アートはビジネスではないけれど、ビジネスはアートに似ている」と語っている。ビジネスがアートに似るのは、双方とも、まだ自分も誰も知らない、何か分からないものを表現していくような行為である

⁹ レヴィ=ストロースはシュルレアリスト（超現実主義者）などの芸術家と親交が深かったことを思えば、しごく当然のことかもしれない。『野生の思考』の中でも彼は、ブリコラージュをアール・ブリュット（生の芸術）やアール・ナーフ（素朴派）に近い存在として位置づけている。

¹⁰ ビルバオのグッゲンハイム美術館やパリのフォンダシオン・ルイ・ヴィトンの設計で知られるフランク・O・ゲーリーは、建築設計に全面的にコンピュータを活用することで知られる。彼は、エンジニアリング会社ゲーリー・テクノロジーを起業し、3Dモデリング・ソフトウェアを駆使して複雑な形状を持つ建築物を設計するが、一方で、コンピュータを用いる前段階として、木材や厚紙を用いて模型をつくり直すといった手遊びを幾度となく繰り返す。まさに「つくるとは考えること」だといえる。

¹¹ アートがビジネスにくれるもの vol.1 「ゼロから、未来を創るのがビジネスとアート」スマイルズ代表 遠山正道 http://www.plart-story.jp/2017/05/masamichi_toyama/

からだ。おぼろげなものを言語化したり、それを人と共有したり、周りを巻き込んでつくりあげるものだからだという。あくまで自分の着想という「自分事」から始めながら、ものが売れて共感が広がり、そこでさらにコミュニケーションが生まれるという人間関係構築までが、マネジメントの範疇といえる。

(3) 多様性とは何か

科学や数学の試験では正しい解答はただ1つである。これに対して芸術文化では一人ひとりの解答が全て異なっても構わないし、むしろ、それぞれが異なることが尊ばれるのが芸術文化の世界といえる。科学・数学の基礎教育ではどうしても、先人が残した法則を記憶・応用する作業が中心となる。ただし、これらの分野で新たに発明発見を成し遂げるには、歴史的に「正解」と信じられたものを徹底的に疑うプロセスが不可欠であり、本質的には多様性が求められるはずだ。このように多様性は、人間が人間らしく生きるうえできわめて重要といえる。

以上は個人同士のあいだにおける多様性の意義だが、スロスビーは国家間や国家内部の文化多様性に言及している(スロスビー2010)。彼によれば、文化多様性の価値を裏づける源泉は次の4つである。¹²

- ・ 生物多様性が評価されるように、文化の多様さ、豊富さはそれ自体で重要。
- ・ 自然界では孤立した種は絶滅するため、文化的領域でも網目状の結びつきは貴重。
- ・ 自然と文化の生態系は経済活動に不可欠で、文化基盤の破壊は経済にも大きく影響。
- ・ ある種の文化は、未知の経済的・文化的価値を持つ可能性があり、文化多様性は未来への選択肢を残すうえで重要。

多様性といっても、多様な個人や文化圏がバラバラに孤立していたり、分断されていることが望ましいわけではない。多様性には対話、コミュニケーションが寄り添うことが必須といえよう。その意味において、安定性と単一性はコミュニケーションの合理化・効率化といえる。単一の安定的価値観を持つ社会では、他者も、自分と同じように物事を考えているであろうという安心感がある。ただ、こうした伝統的な共同体社会への郷愁を否定するものではないが、それが行き過ぎてしまうと社会は停滞する。また、そもそも現代社会において、単一の安定した価値観を集団内で永続的に共有していくことは難しい。

グローバリゼーションが進む世界の中では、人間一人ひとりの価値観が違うことを前提としたうえで、自分とは異なる文化に立脚した人々と対話を行い、正解のない課題、未経験の課題を解決していかなければならない。コミュニケーションにあたって、寛容性や柔軟性といった他者への想像力の強度が問われている。

3. 公的関与の理論的根拠

以上のように文化の本質的価値は、人類にとってきわめて貴重な価値である。しかし、重要だからといって即、行政が支援・関与を行うべきというのは短絡した思考である。文

¹² 後半に入ると、多様性と経済の関係に議論がスライドしていくところが、文化経済学者らしい。

化の本質的価値に経済的価値が寄り添う以上、どれだけの資源（資金や時間）を投じて文化活動を行うかは、国民一人ひとりの自主性に委ねられており、行政があえて介入すべき問題ではないからである。ならば、文化に対する公的関与は不要なのかと問われれば、決してそのようなことはない。市場経済も万能ではなく、すべてを市場に任せれば最適な状態が成立するとは限らないからだ。

以下では、経済学に基づいて公的関与のあり方を整理していく。もっとも、民主主義のプロセスを踏まえば、有権者の投票結果を通じて行政が何にどこまで関与すべきかの是非を決めればよいとする考え方もあろう。しかし、有権者が投票で選べるのは議員や首長であって、個々の政策の優先順位まで選ぶことは現実的には不可能だ。このため、公的関与のあり方を多数決に委ねる前に、体系的な考え方を一度整理しておくべきと考える。そうした体系的整理の妙において、経済学には一日の長がある。

経済学者のリチャード・マスグレイブは、政府の役割を（1）資源配分（Allocation）の効率性、（2）所得分配（Distribution）の公平・公正、（3）マクロ経済の安定と成長の3つに体系づけている（以下、長峯 2014 他を参照して整理）。¹³

（1）資源配分の効率性

市場経済は、資源の効率的な配分を実現するうえで優れた仕組みだが、これがうまく機能しない現象を「市場の失敗」と呼び、その是正のために公的関与が容認される。市場の失敗の類型としては、①外部性の発生、②公共財の存在、③情報の不完全性、④独占・寡占の存在による市場競争の阻害、⑤自然独占（長期費用逓減産業）の存在が挙げられる。ここでは、文化政策に主に関連する市場の失敗として①～③を解説する。¹⁴

外部性

外部性とは、ある者の行為が市場取引を介さずに他人の効用（満足や利潤）に直接影響を与えることを指す。他人にプラスの効用をもたらす場合を「外部経済」、マイナスの効用（要するに被害）を及ぼす場合を「外部不経済」と呼ぶ。例えば、隣人が庭を綺麗に手入れしていると、自分もその庭を眺めて気持ちよいというのが、外部経済である。隣人だけでなく地域全体で景観を整えれば、地価の上昇という経済的な利益も生まれるかもしれない（エリアマネジメントの発想）。一方、外部不経済の典型例は公害である。

公共財

公共財とは、非競合性または非排除性の少なくとも一方を有する財・サービスを指す。非競合性とは、誰かがその財・サービスを消費・利用しても、他人も消費・利用可能なこ

¹³ わが国では 1996 年、行政改革委員会 官民活動分担小委員会が「行政関与の在り方に関する基準」（行政改革委員会 1996）をとりまとめた。この基準の特色は、公的関与の可否を判断する際の理論的な枠組みとして、経済学でいう「市場の失敗」の考え方を採用するとともに、政策の効果をできるだけ定量的に評価することを求めた点にある。基準は、行政による関与が認められる場合を、①公共財的性格を持つ財・サービスの供給、②外部性、③市場の不完全性、④独占力、⑤自然（地域）独占、⑥公平の確保の 6 点に絞っており、当報告書とも整合的である。しかし、基準の中で文化的価値は「公共財の供給」の一例にとどまり、しかもそこには「社会の文化的価値の維持に最低限必要なものに限る」との但し書きまで付され、文化政策の捉え方がいかにも狭隘である。当報告書では、経済学の枠組みを維持しつつも、文化への公的関与の意義をより俯瞰した視野から捉え直したい。

¹⁴ ④⑤に挙げる独占の問題が文化と無縁なわけではないが、地域の文化政策を考えるうえでは関連の薄い論点のため。

とを意味する。非排除性とは、誰かが所有する財・サービスを、他人が消費・利用することを排除できないことを意味する。非競争性・非排除性の双方を満たす財・サービスを純粋公共財、いずれか1つを満たすものを準公共財と呼ぶ。純粋公共財の例として空気、外交、国防、一般道などを挙げることができる。自然に存在する空気は別として、誰かが供給しないといけない財・サービスにはフリーライダー（ただ乗り）問題が発生し、放っておくと誰も供給しないため、行政が供給することが適切なケースがある。

情報の不完全性

経済学は、市場で取引される財・サービスの情報を皆が正しく知っているという前提（完全情報）で基礎理論を組み上げたが、現実世界ではその前提は必ずしも成り立たない。そうした状況を「情報の不完全性」と呼ぶ。市場で取引される財・サービスについて、売り手または買い手が正確な情報を有していない場合、情報の不足によって市場での効用最大化が阻まれる。商品の買い手が商品の欠陥率の情報を有していないケースが典型的で、これを特に「情報の非対称性」と呼ぶ。また中小零細企業の場合、大企業に比べ情報開示の度合いが小さいため、金融機関が審査に際して当該企業の情報を完全には把握しえず、結果的に資金供給が過小となる場合があるとされ、行政が中小零細企業の起業やベンチャー企業の成長を支援する理論的根拠となっている。最先端科学技術の研究開発のように、将来の「不確実性」が高く、市場では十分な資金提供がなされないため、行政が支援するというケースもある。

（2）所得分配の公平・公正

市場の失敗は、何らかの理由で市場が本来の機能を果たさない現象を指すが、市場が完全に働いたとしても個々人のあいだには所得格差が生じる。社会的な公平・公正という価値観に照らし、そうした分配状態が不公平・不公正とみなされるなら、パイの再分配が必要になる。この所得分配のための代表的な政策手段として、社会福祉・社会保障政策がある。義務教育をはじめとする公教育制度もこれに該当しよう。

（3）マクロ経済の安定と成長

「資源配分の効率性」「所得分配の公平・公正」という政策目的は、ミクロ経済学を踏まえ、個々の経済主体（消費者や生産者）の効用・利潤の最大化や公平化を図ることを問題にしていた。これに対して「マクロ経済の安定と成長」は、マクロ経済学に基づき、経済全体で把握される国内総生産（GDP）などの安定と成長を図る方法を問題とする。

4. 文化に対する公的関与の意義

以上のような、政府の役割についての経済学的整理を踏まえ、文化政策の諸分野に行政が関与することの意義をどのように整理できるか眺めていきたい。

（1）芸術教育

義務教育における芸術系科目は、すべての国民に芸術文化に関する基礎的な教養を育む

機会を与える（キャパシティビルディング）という意味で、主に所得分配の公平・公正、特に機会の平等に焦点をあてている。

（２）文化施設の整備・運営

美術館や劇場という文化施設も、地域住民に芸術文化を享受する機会を等しく与えるという点で、やはり所得分配の公平・公正に根拠を持つ。これらは、住民個々の所得格差の是正という点だけでなく、地域ごとの人口・経済規模といった地域間格差にも配慮している。

公共財というのは一見該当しそうな切り口だが、非競争性・非排除性という経済学上の定義に照らせば、すんなりとは位置づけにくい。実際には行っていないが行こうと思えばいつでも行けるという価値（オプション価値）に着目して、準公共財に整理することはできよう。また、より積極的な捉え方として、文化施設が単に芸術文化を消費するだけの場にとどまらず、地域活力の創出、自治基盤の形成を担う「文化的コモンズ」¹⁵として機能するのであれば、純粋公共財という位置づけも可能だろう。

（３）芸術家・専門人材の育成

若い芸術家や専門人材の育成は、情報の不完全性に関わる。彼らが手がける、または支える先端的芸術表現は、市場に受け容れられるか否かという不確実性が高いが、そうした意欲的な取り組みを支援することで、文化領域におけるイノベーションを促進すると考えられる。そうしたイノベーションが広く波及していけば、公共財にも該当しよう。

（４）文化財・伝統文化の保護

文化財や伝統文化は、自らが鑑賞・参加していなくても、次代に残したい（文化遺産）、見ようと思えば見ることができる（オプション価値）という意向を持つ人が多ければ、準公共財といえる。

また、将来世代の選好を私たちが知りえないという点で、世代間にわたる情報の非対称性の問題と捉えることもできようか。文化財や伝統文化は、いったん失われてしまうと回復が難しいため、現役世代の選好だけで保護の是非を決めるべきではないという整理である。

（５）知的財産権の保護

著作権に代表される知的財産権の保護は、公共財的な性質を持つ芸術文化が適切に供給されるよう、あえて規制をかけて私的財として取引できるようにしたものである。ただし、知的財産権保護は基本的に国の政策のため、地方自治体の関与する余地は少ない。

（６）文化政策の新たな展開

このように文化政策には、所得分配の公平・公正をはじめとするさまざまな公的関与の根拠が考えられる。さらに、文化芸術基本法や文化芸術推進基本計画にみられるような創

¹⁵ 文化的コモンズとは、地域の共同体の誰もが自由に参加できる入会地のような文化的営みを意味する（地域創造 2016）。

造都市の方向性は、文化による社会的・経済的課題への対応を打ち出しており、公的関与の領域は、外部経済や公共財の方向へとさらに拡大を遂げているといえよう。

文化事業の実施を通じた地域の交流人口の拡大・多様化は、観光関連産業への外部効果をもたらす。クリエイティブ産業の振興は、産業の多様化・高付加価値化や、成長産業分野への投資促進を通じて、マクロ経済の安定と成長に貢献するといえよう。こうしてクリエイティブな企業・人材が都市・地域に集まることにより「集積の経済」¹⁶が生まれ、創造都市、創造農村として発展を遂げることが期待される。また、国としてのパブリック・ディプロマシー（広報文化外交）の推進や、地方都市におけるシビックプライドの醸成、地域資源のブランド化という取り組みは、その効果が広範囲に波及することから、公共財としての性格を持つと考えられる。

（7）創造性／安定性、多様性／単一性と公的関与

創造性／安定性と多様性／単一性という2軸での整理と公的関与の必要性の関係を考えてみたい。安定性と単一性に属する価値はすでに支配的なポジションを占めているため、一般論としては、さほど公的関与がなくとも継続しうると想像される。公的関与が正当化されるのは、それらの価値が危機に瀕し、社会の安定や紐帯の維持を図るうえで、公共の支援による保全・回復が求められるケースであろう。¹⁷

一方、創造性、多様性に属する価値に対する公的関与の必要性は、主に市場の失敗に基づくと考えられる。創造性は、国や地域の経済成長や心豊かな社会を実現するための公共財であり、そうした力が豊富に存在することでさまざまな外部効果を生み落とす。また、不確実性に満ちた現代にあって、本質的なイノベーションを模索するには、多様性が称揚・許容される社会こそが不可欠である。

しかし、次に述べるように、現在の日本社会はそうした面で世界から大きく立ち遅れているように思うのだ。

5. 第四次産業革命にともなう文化投資の重要性

以下では、人工知能（Artificial Intelligence＝AI）の進化など、近年における第四次産業革命の展開にともない、文化にどのような影響が生じるかを、主に経済振興の観点から検討したい。あらかじめ結論を申し上げれば、わが国が今後の経済社会変化に適応していくうえでは、文化に対する投資を重点化していくことが必須だと考える。

（1）第四次産業革命によるテクノロジー失業の可能性

第四次産業革命の進展により、これまで人間が行ってきた仕事の多くが、機械、特に AI

¹⁶ 多様な業種の企業・人材が都市・地域に集積することで発生する外部経済。

¹⁷ ただし、例えば地域の伝統行事の維持が困難になるのは、伝統行事そのものへの関心が薄れるケースもあろうが、それ以上に人口減少や少子高齢化にともない伝統行事の基盤であったコミュニティが疲弊したことが主因となるケースが多いと考えられる。後者の場合、文化領域の政策で対応できる余地は、伝統行事のアーカイブ化（記録の保存）などに限られると懸念される。

を搭載したコンピュータやロボットによって代替されるとの指摘が数多くなされている。マイケル・A・オズボーン、カール・ベネディクト・フレイ共著の論文「雇用の未来 コンピュータ化によって仕事は失われるのか」(2013)は、今後10~20年で、米国の総雇用者の約47%の仕事が自動化されるリスクが高いと指摘し、大きな話題を呼んだ。野村総合研究所は両氏と共同研究を行い、この分析手法をわが国に当てはめて、10~20年後に日本でも、労働人口の約49%が現在就いている職業を、コンピュータに代替することが可能であるという推計結果を得た(NRI 2015)。

こうしたAIの普及によって、労働者が失職するテクノロジー失業(技術的失業)が大量発生すると警鐘を鳴らす研究者がいる(ブリニョルフソン&マカフィー2011, 2014、フォード2015、カプラン2015、井上2016など)。これに対して、欧米はともかく日本は、人口減少により労働力不足が進むから失業は発生せず、むしろAIを積極的に活用すべきという意見(増田&富山2015)もある。さらに、特定分野での仕事が機械に代替されても、新たな仕事生まれるので問題はないという見解(吉川2016)も提出されている。過去の産業革命の経験に照らせば、経済学的にはおそらく最後の見解が正しいのだろう。とはいえ悲観論・楽観論ともに、これまで人間しかできなかった専門的な仕事が機械に代替されるので、労働者が時代に即した新たなスキルを身につけることが必須であるとの認識では一致している。

第四次産業革命以降も人間に残される仕事

	総務省	厚生労働省	経済産業省	内閣府
人間に残される仕事	クリエイティブ [アイデアを生み出す仕事]	機械で自動化しえない専門性 [人間の人間性に基づくような価値評価(面白さ、美しさ、おいしさ、善悪など)に関わる仕事]	AIやロボットなどを手段として使いこなすにも働く仕事 [経営企画・商品企画・マーケティング、R&Dにおけるハイスキルの仕事【職業例】経営戦略策定担当、M&A担当、データサイエンティスト、マス・ビジネスを開発する商品企画担当やマーケッター・研究開発者、その具現化を図るIT技術者]	創造的労働に必要な能力、人工知能技術を活用する能力
	マネジメント [人間相互間の高度なコミュニケーション能力(リーダーシップ等)を必要とする仕事]	起業家 [企業の経営や企画にかかわるような仕事]	これまで以上に人が直接接することによる価値を活かした仕事 [人が直接対応することが質・価値の向上につながる高付加価値なサービスに係る仕事【職業例】高級レストランの接客係、きめ細かな介護、アーティスト]	
	ホスピタリティ [同上]	ヒューマンタッチの仕事 [低価格での提供を主とする業態ではロボットや機械が対応し、付加価値の高い業態で人間が対応]		

(出典) 総務省 2016、厚生労働省 2016、経済産業省 2016、内閣府 2017 より作成

こうした認識は、研究者の論文にとどまらず、わが国の政府部内にあっても問題意識が高まっている。総務省「AIネットワーク化検討会議」、厚生労働省「働き方の未来2035:一人ひとりが輝くために」懇談会、経済産業省「産業構造審議会 新産業構造部会」、内閣府「人工知能と人間社会に関する懇談会」など、各府省において有識者を交えた議論がなされている。いずれの報告書も、これまで専門的で人間にしかできないと思われていた仕事であっても、ある程度パターン化できるものであれば、機械に代替されうると指摘して

いる。これに対して、人間に残される仕事の特徴として、総務省はクリエイティビティ、マネジメント、ホスピタリティを挙げる。厚生労働省、経済産業省、内閣府における整理も、おおむね同様の範疇に含まれる。

マネジメントやホスピタリティのスキルには、人間関係構築や身体知が不可欠である。そしてすでに述べたように、そうした力はクリエイティビティと密接に関連している。人間の手に残される仕事を考えるうえでは、広い意味での「創造性」がキーワードになるのだ。

しかし創造性というものは、例えば職業訓練施設で簡単に身につけることができる類のスキルだろうか。創造性を育む手法として例えばデザイン思考が知られているが、そうしたスキルをわがものとして自由自在に運用できるようになるためには、「手に職をつける」的な技能訓練にとどまらず、自らの価値観やライフスタイルそのものの刷新も求められるのではないか。このため、理論的には技術革新にともない新たな仕事は生まれるものの、それらに労働者が適応する調整過程には、長期を要するという懸念がある。さらに、こうしたプロセスに順応できるか否かによって、人々のあいだの経済格差が広がるという指摘もある。人間にとっての生きがいでもある創造性が、格差拡大の端緒になるという不幸な事態が出来る可能性があるのだ。

ゆえに大勢の人々が等しく創造性を育む機会を持つことが、わが国経済社会の安定的発展には最優先となるが、どうやらこの創造性の醸成について、日本の経済社会は世界から大きく遅れている模様である。

(2) 創造性の醸成に関する国際比較

ゼネラル・エレクトリック社 (GE) は「GE グローバル・イノベーション・バロメーター」という調査を継続して行っている。自社のイノベーション戦略のマネジメントに積極的に関与しているイノベーション担当企業幹部を対象とする国際的な意見調査であり、5回目の調査となる2016年版調査レポート (GE2016) では、世界23ヶ国で2,748名の幹部に調査を行った。そこでは、総評として日本はイノベーションに積極的という結果が出たが、日本の企業幹部が今の世界の変化を認識し、十分に対応しているとは言い切れない現状も見え隠れするという。例えば「自社に明確なイノベーション戦略がある」と考えるイノベーション担当企業幹部の割合は、世界平均の68%に比べてわが国は38%と低く、23ヶ国の中で最下位にとどまった。

イノベーションへの意識に関する日本と世界23ヶ国平均の比較

(単位:%)

設 問	日 本	世界平均
協業によるイノベーション活動から生じる売上や利益が過去1年間に増加している	54 (最下位)	77
画期的・破壊的なアイデアを着想するのが難しい	72	60
自社に明確なイノベーション戦略がある	38 (最下位)	68
イノベーションに対してより長期的な回収を受け入れてもよい	4 (最下位)	21
現在の教育制度が、民間部門の新しい能力やスキルの需要を充足できるように整えられていないと確信している	68	59

(出典)「2016 GE グローバル・イノベーション・バロメーター 調査レポート」より作成

教育制度の問題については、GE の調査では世界平均に比べて 9%ポイントの差にとどまっているが、創造性の教育についてはより憂慮すべき調査結果もある。アドビ社が 2017 年に公表した「教室での Z 世代」（アドビシステムズ 2017）である。この調査は、日本、米国、英国、オーストラリア、ドイツの中高生およびその教師¹⁸を対象にインターネット・アンケート調査を実施したものである。この調査からは、創造性が将来の成功に重要という認識は国内外で共有されているが、自分たち／生徒たちを創造的だと考える生徒／教師の割合は圧倒的に日本が低いという衝撃的な結果が出ている。かかる状況を放置すれば、わが国経済社会の長期的な発展に大幅にブレーキがかかる懸念があろう。

中高生の創造性への意識に関する日本と海外 4ヶ国平均の比較

(単位:%)

設 問	日 本		海外平均	
	生徒	教師	生徒	教師
創造性は将来の成功に重要である	68	86	78	88
自分（生徒）たちは創造的である	8	2	44	28
自分（生徒）たちは上の世代に比べて創造的ではない	36	41	15	38
将来何かをつくる仕事をしていると思う	43		76	
創造性が求められる仕事や職業はたくさんある	31		75	

(出典)「教室での Z 世代」より作成

(注) 海外平均は、米・英・豪・独 4ヶ国の数値の単純平均

このため、学校教育や職業教育において創造性を育むための投資を重点化する必要がある。もっともここで、創造性を育むのは文化には限らないという異論が出てくるはずだ。科学や数学などの理系の学問もまた、きわめて創造的ではあるまいか。ただし、発明発見に代表される理系の創造性が十全に発揮されるのは、それぞれの分野の最先端においてである。こと教育のプロセスにおいては、これらの学問は唯一絶対の正解を探求することを目指している。理科の実験を行う中で、未知の新物質が錬成されることはありえないし、そのような事態が起きてはならない。

ここで重要なのが、前述した創造性とファンタジアの区別である。教育課程で真にイノベティブな創造性が発揮されることは、理系文系を問わず滅多にない。ただ、創造性のポテンシャルを育むうえでは、その基盤となるファンタジアの能力が不可欠である。サイエンスが依拠する論理力と同時に、空想と妄想の術であるファンタジアを鍛えることが、創造性の向上を図るうえで鍵となる。そのために絶好の場こそ、一人ひとりの多様な表現活動を称揚する芸術文化の教育（国語教育のうち、読解や創作に関わる分野を含む）ではないだろうか。

そしてファンタジアを学ぶ場として重要なのは、学校教育だけではない。経営コンサルタントの山口周は、タイトルからしてそのものズバリな著書『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』（山口 2017）で、グローバル企業が近年、世界的に著名なアートスクールに幹部候補を送り込むケースが増えていると述べる。これまでのような分析・論理・理性に軸足を置いた経営、いわば「サイエンス重視の意思決定」では、今日のように

¹⁸ 生徒については、日本は 12～18 歳（2017 年アンケート実施）、日本以外は 11～17 歳（2016 年アンケート実施）が調査対象で、サンプル数は各国約 500 人（米国のみ 1,007 人）。当調査はこの世代を「Z 世代」と称している。教師については、各国に在住する Z 世代の生徒を担当している教師が調査対象であり、サンプル数は各国約 200 人（米国のみ 414 人）。

複雑で不安定な世界においてビジネスの舵取りをすることができないというのだ。世界中のエリートが美意識を鍛える理由を、山口は次の3点にまとめている。

- ・ 多くの人が分析や論理のスキルを身につけた結果、「正解のコモディティ(汎用品)化」が起き、差別化ができなくなった。また、VUCA(「Volatility=不安定」「Uncertainty=不確実」「Complexity=複雑」「Ambiguity=曖昧」の頭文字)な現代世界においていたずらに論理的であろうとすると、かえって経営における問題解決能力の麻痺をもたらす。このように、論理的・理性的な情報処理スキルの限界が露呈しつつある。
- ・ かつて全人口の一握りの人たちのものであった「自己実現の追求」が、世界規模で市場化しつつある。このような市場で戦うには、機能的優位性や価格競争力を形成する論理力よりも、人の承認欲求や自己実現欲求を刺激する感性・美意識が重要になる。
- ・ 社会のさまざまな領域で、システムの変化にルールの制定が追いつかない状況が発生している。そのような世界でクオリティの高い意思決定を継続的にするには、明文化されたルールや法律だけを拠りどころとするのではなく、内在的に真・善・美を判断するための美意識が求められる。

以上のように、学校教育に限らず職業教育の分野においても、特にマネジメントを学ぶうえで今日、かつてないほどに文化への重点投資が求められているのだ。

6. 支援と評価のあり方の変化

文化に対する公的関与の意義が拡大する中、行政による支援に対するアカウントビリティ(説明責任)の重要性も高まってきたといえる。例えば、義務教育の芸術系科目や公立文化施設については、適切な内容・分量についての議論はともかく、それらをまったく不要とする意見は少数派だろう。これに対し、地域で催される多種多様な芸術文化事業に公共が関与する意義は、そこまで自明ではない。それゆえに事業の意義に対する評価の重要性が増しているのだ。また、国や地方自治体の財政状況が厳しさを増す中、芸術文化の推進を図るうえで、公的資金だけではなく民間資金導入のあり方に係る検討も重要性を増している。こうしたファンドレイジング(資金調達)のあり方は、評価と独立した問題ではない。欧米では2008年のリーマン・ショック以降、民間非営利組織が助成財団などからファンドレイジングを図る際、自らが達成する効果を評価する必要性が増したという。わが国でも休眠預金活用¹⁹の開始を控え、こうした評価の導入検討が進みつつある。

ただし、このように義務感だけで行われる評価は、決して生産的ではない。評価を行うことで自らの業務に学びや改善があったと実感できない評価は、結局のところ無力感と非効率の温床と化していく。このため次章以降は、いかにして「役立つ評価」を目指すかについて調査研究を進めていきたい。

¹⁹ 休眠預金(預金者が名乗りを上げないまま10年以上も入出金が確認できない預金)を、社会課題解決を図ることを目的として、民間団体が行う公益活動(①子ども・若者の支援、②日常生活・社会生活に困難を有する者の支援、③活力低下など社会的に困難な状況に直面する地域の支援)を促進するために活用する制度。「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」が2016年12月に成立。

第3章 わが国における評価のトレンド

1. 評価から経営へ

評価に関する調査研究成果を示す前にまず、評価がなぜ必要かを整理しておきたい。というのも、世の中には評価という言葉に忌避感を覚える人が少なからずいるからである。

評価には、組織内部の人間が実施する内部評価、自己評価と、外部の人間が下す外部評価、第三者評価がある。内部評価の担当者が、評価の目的・意義を十分認識していない場合、評価は調書の単なる穴埋め作業に終わり徒労感しか残らない。一方で外部評価に関しては、自らが手がけた施策・事業を、実情に疎い第三者から格付けされることへの不満、ストレスが施策・事業の担当者サイドに溜まりがちである。

こうした、俗に「評価疲れ」とも呼ばれる評価の形骸化を避けるうえで、評価がなぜ必要か、評価の目的とは何かを改めて考えておくことが肝要といえる。結論を先取りすれば、評価の目的は大きく「学び・改善」と「アカウンタビリティの確保」の2点にある。

(1) 学び・改善

プロジェクトを単発のイベント開催で終わらせるのではなく、継続的に運営していくうえで、組織として「経営(Management)」していくことが不可欠である。民間企業なら、自社の経営が順調か否か、いかなる経営課題があるかを把握するうえで、財務諸表(損益計算書、貸借対照表など)が基本ツール、いわばOS(Operating System)となる。きわめて単純化していえば、民間企業の最終ゴールは「利益」である。

しかし、社会的課題の解決を目指す組織にとっては「利益=経営目標」ではない。このため、行政機関やNPOなどの非営利組織には、財務諸表以外のOSも必要になるのである。自らのミッション(使命)、ビジョン(将来像)を明らかにして、そこに到達するための経路を設定し、自分たちが今どの位置にいるか、対処すべき問題は何かを定期的に検証して、軌道修正や問題への対処を図ることが重要である。こうした戦略的かつ前向きな検証・改善活動こそが評価の本質である。

(2) アカウンタビリティの確保

しかし、業務の改善のみが評価目的ならば、評価結果をフィードバックする先はまず経営者であろう。ならば、結果を手間暇かけてレポート化する必要はないし、それを公開する義務もない。だが、組織経営に権限・責任を持つのは経営者一人とは限らず、組織内外には通常、顧客・従業員・取引先・資金提供者などの多様な利害関係者(ステークホルダー)が存在する。とりわけ資金提供者は、評価結果(組織の成果)を知りたがる“うるさ型”のステークホルダーといえよう。その際、資金提供者が個人の篤志家ならその人物の共感さえ得ればよいが、普通は資金提供者も組織(行政機関や助成財団、企業のCSR部門)であり、支援窓口の担当者は支援成果を上司に説明する責任を持つ。そのためには、明確な「根拠」に基づいた「分かりやすい」説明が不可欠になる。

加えて、現在の目にみえる（顕在的）ステークホルダーだけではなく、未来の目にみえない（潜在的）ステークホルダーのことも念頭に置くべきである。非営利組織への資金提供を新たに検討する人はまず、ネットでその組織の事業内容・成果をチェックするに違いない。サービス利用や就職活動を考える人も同様であろう。このような点から、評価結果を目前のステークホルダーに伝えるだけでなく、広く公開していくことが得策だ。

（３）評価から経営へ

以上の整理から、評価とは、プロジェクトの企画や資金調達といった組織経営に必須のツールであることが理解できるのではないか。評価を評価作業単独で捉えて目的・意義を矮小化した結果、評価疲れや評価への忌避感が生まれた。そうした「評価のための評価」「評価の自己目的化＝無目的化」を回避し、「経営のための評価」「経営に役立つ評価」を目指すことが重要といえよう。短くまとめれば「評価から経営へ」がキーワードとなる。

2. プログラム評価（Program Evaluation）

（１）プログラム評価とは何か

「評価（Evaluation）」という言葉はごく日常的に用いられるが、当報告書のように「芸術文化振興施策の“評価”」といった用法で用いる場合は、プログラム（Program）を評価対象としている。ここでいうプログラムは、「社会的課題を解決する何らかの社会的介入（Social Intervention）」（源 2016）を指す。すなわちプログラムとは、政策、施策、事業、プロジェクト、活動、イベントなど多様な社会的介入行為を含む概念である。

プログラム評価（Program Evaluation）の理論は、北米を中心に 20 世紀後半に発展を遂げた。1960 年代前後の第 1 ステージでは、社会調査や統計手法を用いた厳格な社会科学の調査方法が適用された。これに対して、1960 年代後半から 70 年代にかけての第 2 ステージでは、評価知識の活用に重きが置かれた。評価者が経営者にいくら緻密なデータを提供しても、経営者が活用するとは限らないため、政策現場の政治的・社会的現実に向けるべきだとしたのだ。1980 年代以降の第 3 ステージでは、第 1、第 2 の双方の理論を統合したアプローチが提唱された。プログラムを取り巻く環境にあわせて、適切な評価のアプローチを選択すべきとした彼らのスタンスは、「総合型評価（Comprehensive Evaluation）」や「あつらえた評価（Tailored Evaluation）」と呼ばれる。

第 3 世代の代表的な論客であるピーター・H・ロッシが中心となって執筆した『プログラム評価の理論と方法』（ロッシ他 2004）は、プログラム評価の教科書として国際的に定評がある。本書では、プログラム評価には次のような 5 つの階層があると説明している。

プログラム評価の5階層

評価の階層	評価手法の概要
プログラムの費用と効率の評価	<p>【効率性評価】 投入コストに比してもたらされた効果が妥当か否かの評価。プログラムを実施した場合の社会的便益を計算して、社会的費用（私的費用以外に生じる費用を考慮。例えば、環境への負荷）と比較する。事前評価として行いプログラムの採否や優劣の順位付けに用いることが多いが、事後に効率性を検証するために行う場合もある。 社会的便益の貨幣換算をとる費用便益分析（Cost-Benefit Analysis）、貨幣換算までは行わない費用効果分析（Cost-Effectiveness Analysis）などがある。</p>
プログラムのアウトカム／インパクトの評価	<p>【インパクト評価】 プログラムが一定期間実施された後の効果に焦点をあてた評価。その効果が本当に当該プログラムの実施によりもたらされたか否かの検証が重要であり、代表的手法としてランダム化比較試験（Randomized Controlled Trial=RCT）がある。 RCTはプログラム実施前に対象全体を、プログラムを実施するグループ（介入群=Intervention Group）と実施しないグループ（対照群=Control Group）に無作為割付して、事後的に両者の差を比較して効果を検証する社会実験である。</p> <p>【業績測定】 プログラムの目的となる定量的な業績評価指標（Key Performance Indicator=KPI）を定めて、将来的に達成すべき目標値と達成時期を事前に設定し、実績の推移を定期的にモニタリングしていく評価手法。簡便ながら事前・中間・事後評価を一貫した手法といえる。しかし、インパクト評価と異なり KPI の変化がプログラムに起因するものか否かを検証できないことから、専門家の中には、業績測定は単なるモニタリングに過ぎず、評価の名には値しないという意見もある。</p>
プログラムのプロセスと実施の評価	<p>【プロセス評価】 プログラムの実施過程（プロセス）の評価。プログラムが当初に意図されたとおりに実施されているか、そうでない場合は実施過程で何が起きているのかを検証するものである。中間評価が基本だが、ここで得られた検証結果は事後評価に際しての貴重な情報源となることも多い。</p>
プログラムのデザインと理論の評価	<p>【セオリー評価】 プログラムを構成するロジック（論理）が、プログラムが実現しようとする目的に対して適切に組み立てられているか否かを検証する。プログラムの資源、活動、結果から、実現すべき成果までの因果関係が正しく設定されているかという、プログラムのデザイン（設計）、セオリー（理論）を問うものである。ニーズ評価と同じく、プログラムの事前評価となるのが一般的だが、中間評価に用いることもできる。代表的な手法として、ロジックモデル（Logic Model）、変化の理論（Theory of Change）がある。</p>
プログラムのためのニーズの評価	<p>【ニーズ評価】 社会的課題を取り巻くニーズがプログラムの成果や活動の検討に適切に反映されているか否かを検証する。ニーズ評価の性質上、プログラム実施前の企画段階で行うことが想定されるが、社会経済環境によって当初想定されたニーズが変化するような場合は、事業途中の中間評価として行うことも考えられる。</p>

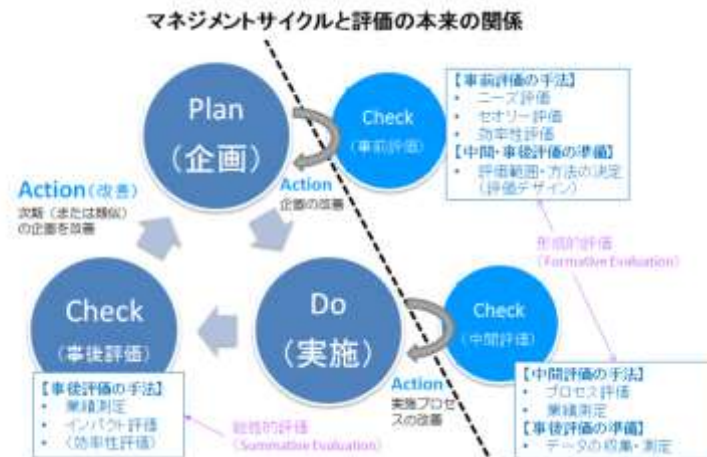
（出典）『プログラム評価の理論と方法』他を参照して作成

（注）この表では、業績測定を「プログラムのアウトカム／インパクトの評価」の範疇に含めたが、『プログラム評価の理論と方法』では独立の項目にはなっていない（「単純前後比較デザイン」として言及されているが、否定的な書きぶりがなされている）。

また、評価目的に照らした分類方法として、形成的評価（Formative Evaluation）と総括的評価（Summative Evaluation）にも触れておきたい。形成的評価はプログラムの企画から実施までの段階に行うもので、プログラムをよりよいかたちで企画・遂行できるようにすることを目的とする。プログラムからの学びやその改良を主目的に行われる事前・中間評価である。これに対して総括的評価は、プログラムがどのような成果を生んだかを検証するものである。アカウントビリティ確保を主目的に、事後評価として行われることが多い。

(2) マネジメントサイクルにおける各種評価の位置づけ

評価に際しては、「Plan（企画）→Do（実施）→See（評価）」や「Plan（企画）→Do（実施）→Check（評価）→Action/Act（改善）」のマネジメントサイクルを回すことが重要とされる。PDSとPDCAを比較した場合、前者のサイクルではSからPへのフィードバックが改善活動（A）として位置づけられる。PDSは、プロジェクトを管理するためのプロジェクト・サイクル・マネジメント（PCM）などで用いられた用語であり、PDCAは、現場の品質改善（QC）運動に由来する用語である。わが国の評価の世界では当初、PDSが主流であったが、近時ではPDCAの用語を用いることが多いため、以下では後者を用いて説明を進める。



さて、PDCAと頭文字を並べると、評価（C）は事業実施（D）後に行う事後評価だと解されがちである。しかし、プログラム評価の5階層に示したように、事後評価を狭義の「評価」とするならば、前述したように広義の評価は企画（P）段階にも実施（D）段階にも存在する。このようにマネジメントサイクルと評価の本来の関係を整理したのが、ここに掲載した図である。事後評価だけを意識した場合のPDCAは破線の左側だが、破線の右側における評価も必要なのだ。

このように説明すると、ただでさえ評価なんてウンザリなのに、事業が終わった後だけでなく事前・中間段階でも行わねばならないのかと、頭が痛くなる読者が多いかもしれない。しかし、安心してほしい。評価という名称こそ付いているものの、ニーズとセオリーの評価はプログラムの企画立案そのものであり、プロセス評価はプログラムが日々計画どおり運営されているかの検証である。ドキュメント（文書）として残しているかどうかは別として、経営者ならば当然行っているはずの仕事なのだ。

また、プログラムの成果を定量的に把握する手法として、業績測定、インパクト評価、効率性評価が挙げられているが、通常はいずれか1つの手法²⁰だけを活用する。その代わりに、それらの評価が事後評価だからといって、プログラムが完了するまで何もやらなくて済むわけではない。企画（P）段階では、プログラムを計画しながら同時に、評価の範囲・手法を決めて、データの入手方法を考えないといけない。実施（D）の過程では、企画時の評価デザインを踏まえてデータをしっかり収集する必要がある。この作業がちゃんとできて初めて、事後の評価が可能になるのだ。

企画段階で事後評価のやり方を検討するためには、当然のことながら、このプログラムは最終的に何を目的としているのか、その目的を果たすうえでプログラムの内容は適切なものになっているかを考える必要がある。要するに、セオリー評価がたいへん重要なのだ。

²⁰ もちろん、3つの定量評価手法の中から複数を導入することも可能ではある。

1990年代後半から2000年代にかけての行政機関の評価ブーム当時、セオリー評価の考え方はわが国に紹介されていた（龍・佐々木 2000,2003）し、その代表的手法であるロジックモデルについても、『ロジックモデル策定ガイド』（W.K.ケログ財団 2001）が2003年には邦訳されている。しかしながら当時、セオリー評価は行政機関には必ずしも普及しなかった。業績測定、インパクト評価、効率性評価といった有効性・効率性評価の手法に注目が集まり、その前提となるロジックモデルには目が行き届かなかったといえる。ロジックモデルに似たものとして政策ピラミッド（政策～施策～事務事業の政策体系図）が示されたが、多くの場合、自治体の総合計画などにある既存の政策体系図が転用され、厳密な目的・手段関係を改めて問い直す機会はなかった。また、インパクト評価や効率性評価は調査費用を要することから評価対象は一部事業に限られたため、業績測定を測定が容易な指標（真の目的や成果を示す指標ではなく、投入予算や事業結果）のみに利用する機械的評価が主流となった。しかしながら、ロジックモデルを考えることなく、既存の総合計画（Plan）を自明の前提として評価を行った場合、評価は単なる指標集めに終わってしまい、学び・改善といった企画段階へのフィードバックが困難になる。

（3）ロジックモデル

以下では、ロジックモデルの概要を説明する。

プログラム・セオリー

ロッシらは『プログラム評価の理論と方法』の中で、プログラム・セオリーを重視している。プログラム・セオリーとは、プログラムが生み出すと期待される成果や、その達成のために採用する戦略に関する一連の仮説とされる。このセオリーは、プログラムのサービス利用計画と組織計画を示したプロセス・セオリーと、プログラム実施を通じて成果が実現するまでの因果関係を描いたインパクト・セオリーの2段階からなる。

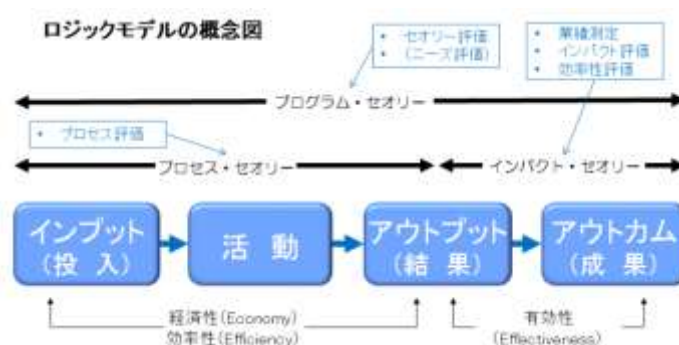
プログラムの受益者にどのようにサービスを提供するか、そのために事業者の組織にはどのような経営資源（ヒト・モノ・カネ）があり、どのように組織運営がなされているか。こうしたプロセス・セオリーは、事業者が直接コントロールしやすい部分である。これに対してインパクト・セオリーには、外部の経済社会環境の変化や、他のステークホルダーの関与の度合いなど、事業者が制御しきれない部分が多く、必ずしも計画どおりの成果が生まれるとは限らない。

インプット・活動・アウトプット・アウトカム

ロジックモデルは、こうしたプログラム・セオリーの考え方をを用いて、プログラムの手段と目的の因果関係を落とし込んだ体系図である。

ロジックモデルは、インプット、活動、アウトプット、アウトカムの4要素から構成される。以下の例示は、旧道の混雑が激しいため、バイパス道路を建設して渋滞を緩和するという公共工事のケースである。

・ インプット（投入）：事業を行うためのヒト・モノ・カネの経営資源の投入



【例】人材・建設機械・予算

- ・ 活動：財・サービスを生み出すために行う一連の活動（アクティビティ）

【例】道路建設工事

- ・ アウトプット（結果）：事業活動によって提供する財・サービスなどの結果

【例】バイパス道路

- ・ アウトカム（成果）：事業や組織のアウトプットがもたらすよい変化、効果

【例】渋滞緩和

経済性・効率性・有効性

インプット、アウトプット、アウトカム相互の関係性を示す概念が、経済性（Economy）、効率性（Efficiency）、有効性（Effectiveness）である。3つの用語の頭文字を取って3Eと呼ぶこともある。経済性は、アウトプットを一定としたときのインプットの最小化であり、効率性は、インプットを一定としたときのアウトプットの最大化²¹である。双方ともインプットとアウトプットの関係である点は同じだが、両者を実現するための方法論が異なるため、実務上区別する意義があるとされる。すなわち、経済性を高めるには、安価な資源調達が重要だが、効率性を高めるには、事業の実施方法を見直すなどの改革が重要になる。一方、有効性はアウトプットを通じたアウトカムの改善を意味している。例えば、どれだけバイパス道路を建設（アウトプット）しても、渋滞が緩和（アウトカム）しなければプログラムに有効性はないといえる。旧来型の行政モデルでは、法律や規則に則って仕事を行ったか否かという合規性・準拠性が重視されたのに対して、3Eも重視すべきというのが現在の潮流である。

プログラム・セオリーと評価手法

プログラム・セオリーとさまざまな評価手法の関連をみると、プログラム・セオリー全体の評価を行うのがセオリー評価（ロジックモデル）といえる。そしてセオリー評価を行うには、ニーズ評価の実施も前提になるだろう。これに対して、プログラム・セオリーを分割した2つのセオリーのうち、プロセス・セオリーの評価を担うのがプロセス評価である。そしてインパクト・セオリーの評価を担うのが、業績測定、インパクト評価、効率性評価など、主に定量的な手法を用いてアウトカムの有効性・効率性を測定する評価だといえる。

²¹ ただし効率性評価における「効率性」は、インプットとアウトプットではなく、インプットとアウトカムの関係を指し、アウトカム／インプットで定義される。

3. 社会的インパクト評価（Social Impact Measurement）

以下では、世界的に新しくわが国でも注目を集めている評価として、社会的インパクト評価と発展的評価について概説したい。また、後者を説明するうえで関連の深い参加型評価と実用重視型評価についても簡単に触れる。

（1）社会的インパクト評価とは何か

社会的インパクト（Social Impact）とは、短期・長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカムと定義される。そして社会的インパクト評価（Social Impact Measurement）とは、この社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について価値判断を加えることとされている（内閣府 2016a）。しかし、この定義を読むかぎりでは、これまで紹介してきたプログラム評価と社会的インパクト評価のどこがどう違うのかが判然としない。実のところ、評価手法に限って言えば社会的インパクト評価に特段目新しいところはない。

それでは、社会的インパクト評価のどこが新しいのかといえば、それは評価対象や評価導入の背景にある。わが国における評価制度の導入は 1990 年代後半以降、公共部門の経営改革を目的として進化した。ゆえに、政府や地方自治体など行政機関の政策や組織運営が主な評価対象であった。これに対して社会的インパクト評価は、NPO 法人などの民間非営利組織を主な評価対象とする点が大きく異なっている。

この評価はまた、非営利組織が、寄付や出資を行うステークホルダーに対してアカウンタビリティを果たす役割を重視しており、その意味で、当該組織のファンドレイジング（資金調達）と表裏一体の関係にあることも目立った特徴である。社会的インパクト評価は、英米を中心とした国際的な潮流がわが国にも流入したものである。海外では、2008 年のリーマン・ショック以降、非営利組織に活動資金を供給していた助成財団などの資金提供者の姿勢が変化し、資金提供先に成果の説明をより求める流れが定着した。民間の知恵や技術を社会的課題解決に活かすため、事業が生み出す価値を「見える化」する必要性が増したのだ。特に、休眠預金活用²²や、社会的インパクト債（Social Impact Bond）といった社会的インパクト投資（Social Impact Investment）の成果を測定するための手法として想定されている点が大きな特徴である。

こうした背景を持つ社会的インパクト評価の手法上の特徴は、私見では「プログラム評価の対象拡大と、それにとまなう簡素化・重点化」である。対象拡大とは、従来の評価対象が行政機関中心（例えば自治体で約 1,700 団体というオーダー）であったのが、社会的インパクト評価では非営利組織（NPO 法人だけで 5 万団体）まで大きく拡張したことを指す。一般に NPO は、行政機関よりも評価に投じるリソースが限られるため、外部の評価専門家に評価を委託することは難しく、自己評価が中心とならざるをえない。

このため、評価の普及には手法の簡素化が必要となる。とはいえ、評価の本質はしっか

²² 「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」（内閣府 2018）は、休眠預金等を活用した民間公益活動全般を対象に、事前に達成すべき成果を明示し、その成果の達成度合いを重視した社会的インパクト評価を実施し、成果の可視化に取り組まなければならないと定めている。

り押さえないと、NPOにおいても容易に評価は形骸化するだろう。このため、社会的インパクト評価は特に、ロジックによる評価の5階層のうち、セオリー評価と有効性・効率性評価（業績測定、インパクト評価、効率性評価）に焦点をあてる。

もともと、自治体の場合、業務範囲があまりに広範囲にわたるため、自治体全体でのロジックモデルをつくるのが物理的に困難であった。そうした意味では逆説的ながら、NPOが行政機関より小規模なことがかえってプラスに働く可能性もある。地域住民に対しあらゆる分野のサービスを提供する自治体と異なり、NPOは特定のミッションを掲げ、そのミッションの遂行を念頭に事業内容を絞り込んでおり、ロジックモデルを比較的つくりやすいからだ。

人材面でのリソースが限られるという弱点も、ここでは前向きに捉えてみたい。行政機関でも評価制度導入期の担当者は概して、評価理論や先進事例を積極的に学び、それらを自組織にどう適用すべきかを熱心に考えていた。しかし、行政では二三年で定期的に人事異動がなされるため、評価のプロフェッショナルがなかなか育たない。しかも、評価制度導入後は往々にして評価セクションの人員が削減されるため、スタッフは既存制度の維持に汲々として、評価の本質を学ぶ時間を十分確保できないことが多い。これに比べてNPOは従業員数が少ないため、よくも悪くも評価担当スタッフが固定しがちだ。そのため、評価に関するスキルが特定のスタッフに蓄積されていく可能性が高い。また、評価のプロセスや結果を行政機関の長が隔々まで確認することは、よほど評価に関心のある人を除いてまずない。これに対してNPOが評価を行う場合、代表者のコミットは必須といえる。

すなわち、評価の基本的考え方（ロジックモデルなど）を正しくインストールできれば、NPOで評価が根づく可能性は行政以上に高いかもしれない。そして、そのためには評価の簡素化・重点化が不可欠である。

（2）社会的インパクト評価ツールセット

内閣府経済財政政策担当大臣の主催する「共助社会づくり懇談会 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ」は、社会的インパクト評価の基本的な概念や普及に向けた課題と対応策について議論を行い、2016年3月に報告書『社会的インパクト評価の推進に向けて』（内閣府2016a）を取りまとめた。

この中の提言の1つ「インパクト評価普及を目的としたシンポジウムの開催」を受けて、同年6月に「Social Impact Day 2016」がオープニングイベントとして催され、参加者は300名にのぼったという。これを契機に「社会的インパクト評価イニシアチブ」の取り組みが始まった。わが国において社会的インパクト評価を推進するネットワーク組織であり、2017年5月現在で102団体が加盟している。

また、社会的インパクト投資を推進する組織として、イニシアチブとは別にGSG(Global Social Impact Investment Steering Group) 国内諮問委員会（旧・G8インパクト投資タスクフォース日本国内諮問委員会）がある。G8インパクト投資タスクフォースは、2013年G8サミット議長国の英国キャメロン首相の呼びかけのもと、社会的インパクト投資をグローバルに推進することを目的として創設された。GSG国内諮問委員会は、G8インパクト投資タスクフォースの発足を受け、国内各界有識者から構成される委員会として設立されたものである。

GSG 国内諮問委員会内に設置された社会的インパクト評価ワーキング・グループは2016年、社会的インパクト評価の標準的手法を整理したマニュアル『社会的インパクト評価ツールセット』（GSG 国内諮問委員会 2016a）を発表した。ツールセットは、社会的インパクト評価のやり方を解説した総論『実践マニュアル』と、事業分野ごとにロジックモデルやアウトカム指標を例示した『分野別ツールセット』の2部構成からなる。後者がカバーする分野は現在、教育、就労支援、地域・まちづくり、環境教育、文化芸術の5分野だが、今後、対象分野を順次拡充していく予定だという。

ツールセットでは、小規模な組織でも社会的インパクト評価を実装できるよう、アウトカム測定の方法として最も簡素な方法である業績測定（アウトカム指標の事前・事後測定）を推奨している。プログラム評価の簡素化・重点化というニーズに対応したマニュアルといえよう。

ただし、社会的インパクト評価における成果測定手法として業績測定が唯一絶対というわけではなく、事業の規模や内容によっては効率性評価やインパクト評価も適用可能である点は銘記すべきである。例えば、社会的インパクト評価／投資の範疇に含まれる SROI（Social Return on Investment＝社会的投資収益率）は、効率性評価である費用便益分析の手法を応用してアウトカムを貨幣換算²³することで、複数の非営利組織の成果を貨幣単位で比較可能にする手法である。また、社会的インパクト債（SIB）のように規模の大きな社会的インパクト投資では、インパクト評価における実験デザインを導入することも可能であろう。

4. 参加型評価（Participatory Evaluation）

（1）参加型評価とは何か

参加型評価（Participatory Evaluation）については、源由理子編著『参加型評価』（源2016）に詳しい。本書によれば参加型評価とは、ステークホルダー（利害関係者）が評価プロセスに参加することを前提としたプログラム評価を指す。主なステークホルダーとしては、プログラムの事業主体（経営者、スタッフ）や受益者（地域住民など）、協働者（一緒にプログラムを実施する地域団体、NPO など）、資金提供者²⁴（行政や助成財団など）が想定されよう。

また、ここでいう「参加」とは、評価のデザインからデータの解釈までの一連の流れに、ステークホルダーが評価専門家と一緒に携わることを意味する。ステークホルダーからアンケート回収や意見聴取を行っているだけで、彼らが評価の価値判断に関与していなければ、参加型評価とはいわない。

参加型評価の特性は、具体的に次の4点とされる。

²³ ツールセットは、社会的インパクトの貨幣価値換算は評価目的や資金提供者のニーズに応じて選択されるもので、社会的インパクト評価の1つの方法でしかないとしている。

²⁴ 一般に資金提供者が事業主体に評価を行うよう求め、現場に評価専門家を派遣してくるケースが多い。このため資金提供者は、参加型評価に特有のステークホルダーではなく、従来型評価においても主要なステークホルダーである。

- ・ ステークホルダー本位の評価であり、評価の権限・責任が評価専門家だけでなく、プログラムの実施者や関係者にも委ねられている。
- ・ 評価プロセスへの参加を通して、ステークホルダーの当事者意識(オーナーシップ)の向上が期待できる。
- ・ 評価プロセスへの参加は、参加する個人や所属する組織・コミュニティの能力強化(プログラム企画運営や組織マネジメントの方法の学習)につながる。
- ・ 参加型評価では多様な経験と異なる立場の人々の討議・対話・合意形成が必要なため、評価専門家には、プログラム評価のスキルに加え、コミュニケーション能力やファシリテーション技術が求められる。

(2) 参加型評価が求められる背景

すでに述べたように、評価の目的は、学び・改善とアカウントビリティの確保の2本柱から構成されている。このうちアカウントビリティ確保のための評価は、資金提供者からの求めに応じて実施されるケースが多い。資金提供者と事業者では一般的に、前者の立場の方がきわめて強い。このため往々にして事業者サイドは、資金提供者が送り込んできた評価専門家に一方的に評価されたという被害者意識を抱きがちである。そうした評価は、事業者の内部における学びや改善に活かしにくい。また、評価報告書を受け取った資金提供者サイドも、報告書提出の事実だけで満足してしまい、その成果を今後に活用することがない。誰も読まない大量の報告書がオフィスに山積みになっていく。いわゆる「評価の墓場」である。こうした中、事業主体の経営者やスタッフ、その他ステークホルダーなどを評価活動に積極的に参加させ、学びや改善へのフィードバックを重視した参加型評価が注目されるようになったといえる。

(3) 参加型評価の諸類型

ただ、一口に参加型評価といっても多様なアプローチがあり、代表的なものを挙げるだけでも、利害関係者評価(Stakeholder-Based Evaluation)、エンパワーメント評価(Empowerment Evaluation)、スクール・ベース評価(School-Base Evaluation)、熟議民主主義型評価(Deliberative Democratic Evaluation)、実用重視型評価(Utilization-Focused Evaluation)、発展的評価(Developmental Evaluation)、協働型評価(Collaborative Evaluation)があるという(源 2016)。以下では、このうち実用重視型評価、発展的評価について解説するが、その前に社会的インパクト評価と参加型評価の関係について触れておきたい。

内閣府『社会的インパクト評価の推進に向けて』(内閣府 2016a)は、社会的インパクト評価の主要原則の1つとして「利害関係者の参加・協働」を掲げている。社会的インパクト評価の対象となる社会的価値は、本来的には主観的な価値の集合体であり、客観的な評価が難しい。このため、異なる観点を持ったステークホルダーが評価に参加し、妥当性を確認することで、一定の客観性を担保することが推奨されているのだ。こうした原則が貫徹されていれば、社会的インパクト評価を参加型評価の範疇に含めることは可能だろう。ただし、社会的インパクト評価が、社会的インパクト投資の成果を判断するための評価手法としての活用が想定されている点には、留意を要する。前述したような資金提供者と事

業者のあいだに強い権力関係が生じ、前者が後者に評価を押しつけるかたちになってしまうと、参加型評価の本質を逸してしまうからだ。

5. 実用重視型評価（Utilization-Focused Evaluation）

実用重視型評価（Utilization-Focused Evaluation）は、著名な評価コンサルタントであり、全米評価学会会長をはじめ評価関連の要職を歴任したマイケル・クイン・パットンが提唱した評価である。パットンの著書『実用重視の事業評価入門』は、1978年に第1版が刊行された（邦訳は1997年刊行の第3版による）。本書の中でパットンは、世の中のほとんどの評価が活用されていないと嘆き、従来型の評価に対する批判を行った。有意義な評価を行うには、評価結果の想定利用者であるステークホルダーを評価活動に巻き込み、評価結果の活用度合いを高めることが必要というのだ。「評価は役に立ってなんぼ」という、実用性をたいへん重視した考え方である。役に立つ評価を行うにはステークホルダーの参加が不可欠な点で、実用重視型評価を参加型評価の一種と捉えることができる。

とはいえ『実用重視の事業評価入門』が邦訳された2001年当時のわが国では、中央省庁、地方自治体をはじめ、さまざまな公的機関が自前の評価制度の構築に躍起になっており、「評価が役に立たない」といわれても実感が湧かなかつた。また、パットンの提唱する実用重視型評価では、事業者と評価者の距離がきわめて接近するため、評価の独立性や客観性が重んじられていた当時の趨勢にそぐわなかつた面もあろう。

しかし、公的機関への評価導入からおおよそ20年を閲した現在、多くの機関で評価は調書の穴埋め作業と化し、学びや改善の契機とはなっていない。その意味で、パットンが鳴らした警鐘が、今になってわが国でも強く実感されるようになってきた。

6. 発展的評価（Developmental Evaluation）

（1）発展的評価とは何か

そのパットンが新たに提唱したのが、発展的評価（Developmental Evaluation）²⁵である。1994年に提起された概念だが、その詳細は2011年刊行の著書“Developmental Evaluation”で明らかにされた。この評価は実用重視型評価の延長線上にあり、やはり「役に立ってなんぼ」という論点が鍵となる。発展的評価が実用重視型評価と異なるのは、おそらくそれが適用される局面にある。発展的評価は、ソーシャル・イノベーション²⁶など、

²⁵ Developmental Evaluation は『実用重視の事業評価入門』第3版でも簡単に紹介されていたが、邦訳版では「開発型評価」と翻訳されていた。しかし、この訳語だと ODA（政府開発援助）の評価と混同されるため、近時では「発展的評価」という訳が定着しつつある。

²⁶ ソーシャル・イノベーションとは、既存の解決よりも有効であり、効率的であり、持続可能性のある社会の諸課題に対する目新しい解決である。目新しいという意味は、①該当分野、該当部門、該当地域、該当利用者にとって新しいか、②新しい方法で適用されることであり、必ずしも完全にオリジナルであつたり固有であつたりする必要はない。それにより創出される価値は、主として社会に発生する。（出典）スタンフォード大学“Stanford Social Innovation Review”（内閣府 2018）

目的が固定されているというよりも目的自体が変化し、時間軸もあらかじめ設定されているというよりも流動的で前進的な対象に向けた評価のやり方とされる。そこから得ようとするのは、外部へのアカウンタビリティというよりも、イノベーションや変化から学習することであるという。

現代社会では、プログラムが置かれた状況は日々めまぐるしく変化する。こうした環境下で実用的たらんと欲すれば、自ずとこのような評価にならざるをえない。もちろん伝統的評価においても、事業環境の変化にともなう計画や評価デザインの見直しはありうる。しかし、これまでの評価ではそうしたイベントの発生はあくまでイレギュラーであったが、複雑で動的な現実世界では、むしろ絶え間なき変化こそが常態といえよう。発展的評価が求められるようになった背景にはおそらく、そうした事実認識がある。

環境の変遷・様変わりによって事前に想定できない思わぬ出来事が創発・生成(emerge)する。そうした創発性 (Emergence) を回避すべきリスクと捉えるのではなく、イノベーションの契機として積極的に捉えるのが発展的評価の背景にある精神²⁷といえる。このため評価者は、ソーシャル・イノベーターに伴走しチームの一員となることが求められる。イノベーションを目指す NPO などの伴走先団体と長期的で継続的な関係を持つことが重要とされる。すなわち発展的評価の場合、ステークホルダーの参加を促すことが一義的な目的というよりも、複雑な事象への適切な対処を行い、ソーシャル・イノベーションを支援するうえで、結果的に参加型評価の取り組みが求められたといえるかもしれない。

プログラム評価の世界では近年、発展的評価の可能性に大きな注目が集まり、全米評価学会などでもホット・イシューになっているという。反面「発展的評価」を名乗る研究・報告が数多く発表され、猫も杓子も発展的評価という状況に陥ってもある。このため提唱者のパットンは、何をもって発展的評価と呼ぶかという要件を確認する必要を感じ、ケイト・マッケグ (Kate McKegg)、Nan Wehipeihana とともに、発展的評価の実践例を集めた“Developmental Evaluation Exemplars”を共同編集し、これらの実践例から発展的評価の原則を次のように抽出した。

- ・ 評価の目的はイノベーション・適応・システム変更を支援すること (Developmental Purpose)
- ・ 評価の厳格さを兼ね備えること (Evaluation Rigour)
- ・ 実用重視 (Utilization Focus)
- ・ イノベーターに革新を気づかせること (Innovation Niche)
- ・ 複雑系の考え方 (Complexity Perspective)
- ・ システム思考 (Systems Thinking)
- ・ イノベーターとの共創 (Co-creation)
- ・ タイムリーなフィードバック (Timely Feedback)

以上の 8 原則のうち、複雑系の考え方、システム思考、イノベーターに革新を気づかせ

²⁷ developmental を「発展的」と訳すと肯定的に響くが、この語には「変遷・様変わり」という価値中立的なニュアンスもある。同様に emergent も「創発的」の訳語には肯定的ニュアンスが強いが、リスクマネジメントの世界では「想定外の事象」として否定的な意味を持つという。世界は不断に変遷・様変わり (developmental) し、予想もつかない事象が起きる (emergent) という現実を認めたくらんで、その変化に上手く適応して戦略を見直していくところに、発展的 (developmental) で創発的 (emergent) なイノベーションが芽生えると理解すべきであろう。

ること、実用重視について、以下で補足説明を試みたい。

(2) 複雑系の考え方

発展的評価は複雑な環境への適応を強調している。ここでいう「複雑 (complex)」の概念は、「単純 (simple)」「煩雑 (complicated)」と対比して捉えることができる。

パットンは、「単純」の例として「ケーキを焼く」ことを挙げる。ケーキを美味しく焼くにはレシピが不可欠だが、逆に言えば、よいレシピがあって多少の経験を積めば、毎回ほぼ同じケーキを焼くことができる。これに対して「煩雑」の例は「月にロケットを送る」ことである。ケーキを焼くのに比べてはるかに厳密な計画が必要で、成功させるにはきわめて多岐にわたる分野の高度なトレーニングが求められる。しかしながら、ロケットを1度月に到達させることができれば、次回からの成功率は格段に跳ね上がる。一方、「複雑」の事例としては「子どもを育てる」ことを挙げるができる。子どもを1人育てれば経験値は高まるが、下の子もまったく同じ育て方をして、うまくいく保証はない。厳密で杓子定規な計画は、部分的にしか役立たないか、場合によっては逆効果でさえある。

(3) システム思考

システム思考とは、対象をシステムとして捉えて分析する思考方法である。システムとは「複数の構成要素が相互作用しながら全体としてまとまった機能を果たすもの」と定義される(湊 2016)。

ロジカルシンキングとの対比

ロジカルシンキング(論理思考)では、ロジックツリーやピラミッド構造といった図式分析ツールを用いて、対象を徐々に細かい要素に分割していったその性質を調べあげ、しかる後にそれらを再統合することで対象の性質を理解する。プログラム評価が依拠するロジックモデルも、こうしたロジカルシンキングの産物である。

これに対してシステム思考では、各要素はツリーやピラミッドといった上下関係のみでつながりあっているのではなく、それぞれの要素のあいだに複雑な相互作用・因果関係があると考える。例えば企業が、自社の利益を増やすために広告を打つケースを考えよう。広告によって商品の販売量が増えれば売上も増えて利益の拡大に寄与すると期待される。一方、広告を増やせば広告費も上昇して費用が嵩み、逆に利益を圧迫することも考えられる。このように対象を、複数の構成要素からなるシステムとして捉え、要素間の因果関係を考えるアプローチがシステム思考である。図式分析ツールとして、システムの構成要素の因果関係を矢印でつなぐ因果ループ図(Causal Loop Diagram)がよく知られている。ロジックツリーやピラミッド構造が比較的シンプルな三角形を描くのに対して、因果ループ図では、因果関係を示す数多くの円形の矢印が組み合わさって、さながら鳴門の渦潮を思わせる複雑な形状をなす。

デザイン思考

8原則には登場しないが、発展的評価はデザイン思考とも縁が深いとされる。デザインというと商品の外観やパッケージを描く意匠のことだと受けとめられがちだが、デザイン思考はより広範な概念である。デザインという行為は、自分が普通に暮らしている日常世界を他者の目で眺めるところから始めて、何か新しいアイデアを思いついたら、それを表

現する構成を考えて、さらに最終的なスタイルを決定する作業を指す（奥出 2007）。単に商品の外形をつくるだけでなく、マネジメントや戦略の要にデザインの発想を置くことが求められる。そのための手法としてフィールドワーク、アイディエーション、プロトタイプリングが知られている（前野 2014）。フィールドワークでは、開発する商品の想定利用者に接する際、アンケートなどの量的調査だけではなく、観察者が調査対象者の中に能動的に入り込んで感性を働かせ、彼らの無意識の声を聴く。そうした経験を踏まえアイディエーションの段階では、調査者が一人で黙考するのではなく、集団で多数のアイデアを短時間で出し合い、新たな発想を誘発するブレインストーミングを行う。そしてプロトタイプリングは、頭の中だけで考えるのではなく、手や身体を動かして実際にプロダクトやサービスのプロトタイプをつくってみる行程を指す。その目的は、クライアントや上司を説得することではなく、つくること考える（build to think）ためだという（奥出 2007）。そのためのプロトタイプはともかく素早く、そして試行錯誤を繰り返しつつさまざまなバリエーションを試みるのが肝心だ。粘土や厚紙、段ボール、発泡スチロールなど、身近にある素材を使って、まずはつくってみることが大事である。なお、イノベーションを生み出すには、理性を重視するシステム思考と、感性も動員するデザイン思考の双方を融合する「システム×デザイン思考」が重要とする意見もある（前野 2014）。

マネジメントの根幹に創造性を置くデザイン思考で用いられるさまざまな手法は、参与観察、ワークショップ、タイムリー・フィードバックなど、発展的評価ときわめて共通点が多い。発展的評価とはまさに創造的な評価（Creative Evaluation）の謂いなのだ。

（4）イノベーターに革新を気づかせること

経営学の世界で、発展的評価と統合的な議論を行っているのが、ヘンリー・ミンツバーグである（ミンツバーグ 1994,2004,2007）。ミンツバーグによれば、経営者や計画専門家はしばしば、未来は予測可能との前提のもとで、論理的思考に基づいてガチガチに戦略計画を固めてしまう。しかし、現実世界は複雑であり、計画だけに頼っていても経営は立ち行かない。戦略は事前に完全に計画できる（＝計画的戦略）ものだけではなく、知らず知らずのうちに生まれてくる戦略（＝創発的戦略）もあり、後者に気づくことが重要なのだ。このため経営には、サイエンス（論理）と同時に、アート（創造的な直観・感性）とクラフト（経験に基づく匠の技）が必要であると語っている。

経営者や計画専門家を評価専門家と言い換えれば、そのまま従来型評価と発展的評価の違いについて語っているように読める。われわれの視点から特に興味深いことは、サイエンス的な論理性を追求した戦略計画や評価の世界に、アートやクラフトの必要性を導き入れたのが、ミンツバーグでありパットンであるという点である。マネジメントの機能はAIでは代替できないという、すでに述べた議論と大きく共鳴している。このように考えれば、発展的評価は、評価の世界にアートとクラフトを持ち込んだともいえる。

組織文化や企業風土という言葉があるように、組織もまた一個の文化的存在である。ミンツバーグの批判する、戦略計画をガチガチに固めた融通の利かない組織経営は、文化的価値の整理に基づけば、安定性と単一性へと大きく傾き、環境変化への適応性を欠いてしまう懸念がある。リアルタイムでの素早いフィードバックに求められるのは、創造性や多様性である。

ちなみに、複雑性（Complexity）や創発（Emergence）という複雑系の用語を用いるとたいへん現代的に響くが、サイエンス（近代科学）に対して、アートやクラフトの価値を見直したという意味では、こうした考え方はレヴィ＝ストロースの唱えたブリコラージュとも共通する。エンジニアが機械を構成する部品を一から設計するのに対し、ブリコルー（器用人）は手元にあるあり合わせの断片を組み合わせてものをつくりあげる。そのように整理すれば、ミンツバーグの「創発戦略」を「戦略ブリコラージュ」と、パットンの「発展的評価」を「ブリコラージュ的評価」と言い換えることもできよう。

（５） 実用重視

発展的評価に定型的手法はない。「うまくいくのであれば、なんだってよい（Any way that works）」というのが基本姿勢だという。発展的評価が、評価の「手法」ではなく、「考え方」「姿勢」だといわれる所以である。したがって、発展的評価に際して用いる手法は、プログラム評価がこれまで築いてきた諸手法をはじめ、使えるものは何でも使えばよいとされる。ただその際、参加型評価の解説で言及したように、評価者には評価スキルに加えて、コミュニケーション能力やファシリテーション技術が求められる。ステークホルダーの参加を求める発展的評価では、ワークショップなどで次のようなツールも用いられるという。

リッチピクチャー

ある事業に関連するステークホルダーを一堂に集め、数名単位でグループをつくり、事業の構造やプロセス、解決すべき課題を皆で一緒になって絵に描いて表現してもらう。ステークホルダーが、複雑な問題を抱えた状況を上手く表現し理解するには、言葉だけでは限界がある。リッチピクチャーは、言語だけでは出てこないものを表出して、集団間で共有するためのツールである。

フォトボイス

評価者がワークショップ参加者にカメラを渡し、体験した事業が参加者自身にどのような影響を与えたかが分かる写真を撮ってほしいと簡潔に指示を伝える。その後に各自が発表する場を設けて意見交換を行う。フォトボイスのポイントは、豊かで意味のあるデータが出てくることにある。若者は言葉で表現できないことも多いが、写真を用いることで、普段は出てこない自分の思いが表に出てくるという。

いかがだろう。リッチピクチャーもフォトボイスも、評価専門家が用いるから「発展的評価」にみえるが、アーティストが同じことをしたら「参加型アート」と区別がつかないのではあるまいか。

実際、発展的評価では多様な専門性を持つ評価者がチームを組んで評価を実践することが多いそうで、発展的評価の専門家ケイト・マッケグが協働した評価者にはミュージシャンもいたという。

(6) 社会的インパクト評価と発展的評価の関係

最後に社会的インパクト評価と発展的評価の関係について説明したい。欧米では、両分野の評価研究者のあいだに交流は少なく、評価コミュニティは重なっていないという。

社会的インパクト評価は、アウトカム測定にフォーカスしており、アカウンタビリティ確保を重視した評価といえる。所期のアウトカムが得られなかった場合、プロセスに何らかの問題がなかったかと振り返る気づきの機会を与えるにとどまる。これに対して、発展的評価は学習・発展・適応を重視しており、主にプロセスの改革にフォーカスした評価といえる。

ただし、社会的インパクト評価も決してプロセス評価の実施を排除しているわけではなく、発展的評価もプロセスだけではなくアウトカムにも着目している。したがって2つの評価は理論上、両立しうる。

また、両者の違いとして、社会的インパクト評価がしばしば投資家、資金提供者の目線からの評価を指向するのに対して、発展的評価はソーシャル・イノベーションを担う事業者や事業の受益者に寄り添う点を挙げることができる。

しかし、アウトカム重視が先行した欧米の社会的インパクト評価でも近年、あわせてプロセスも重視すべきとの意見が強まっているという。重要なのは社会的インパクト・マネジメント (Social Impact Management)、すなわち社会的インパクトが最大化するように事業を経営することであって、社会的インパクト評価はあくまでそれを支援する評価手法にすぎないとする考え方である。

そしてわが国は、社会的インパクト評価と発展的評価の普及を同時並行で図ることで、バランスの取れた評価の確立を目指している。例えば「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」(内閣府 2018) は、休眠預金活用の成果測定に社会的インパクト評価の活用を謳いつつ、ソーシャル・イノベーションに貢献する革新的な民間公益活動の評価に際しては、社会情勢の変化などに応じて目標やアプローチを絶えず検証し見直す必要があるとして、発展的評価に着目している。

7. アカウンタビリティ再考

ここまで発展的評価の目的をイノベーションや変化からの学びと位置づけてきたが、実は発展型評価はアカウンタビリティ確保の点からも重要であるとの指摘がある。

(1) 誤解を招きやすいアカウンタビリティ

ここでまず、アカウンタビリティ (Accountability) とは何かを概説しよう。アカウンタビリティは一般に「説明責任」と訳される。しかし、世間で「説明責任」というと、不祥事を仕出かした人物・組織が公式の場で謝罪し、記者からの質問に逐一回答するというイメージが付いてまわる。記者会見を開かず逃げ回ると「あの人物・組織は説明責任を果たしていない」と糾弾されることになる。しかし、こうした意味での説明責任は、アカウンタビリティとは異なるものである。少なくともアカウンタビリティの一部でしかない。

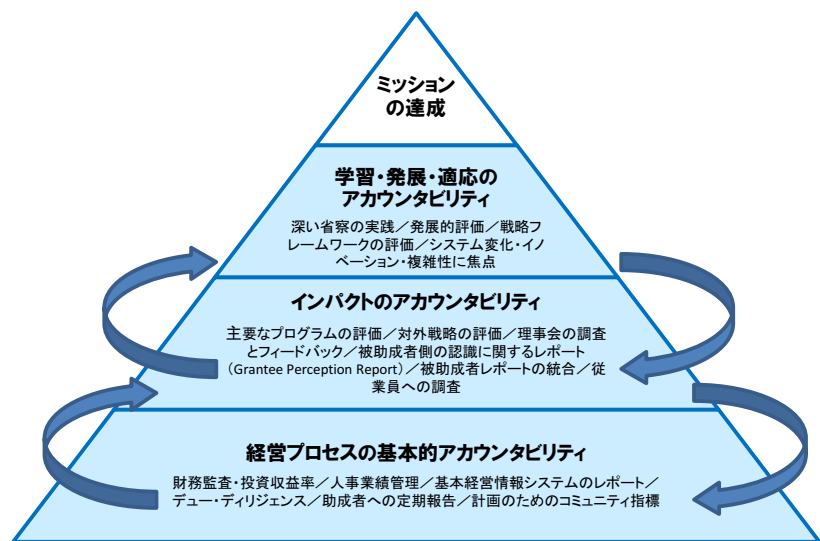
アカウンタビリティは「結果責任」「会計 (Account) 責任」と訳される場合もあるよう

に、事前に約束した結果をしっかりと出したことを事後に立証する責任を指す。結果を出せなかった場合に何らかのペナルティが課されることもあるが、これはコンプライアンス(法令遵守)違反にともなう罰則とは意味合いが異なる。コンプライアンスは守って当然という基本的前提であって、ルールさえ尊重すればアカウンタビリティを果たせたというものではない。

(2) アカウンタビリティ・マウンテンが示すアカウンタビリティの3層構造

発展的評価の提唱者であるパットンは、ブランディン財団との共同レポート「アカウンタビリティ・マウンテン (Mountain of Accoutability)」(Patton et al.2014)において、こうしたアカウンタビリティの概念をさらに発展させている。彼は、アカウンタビリティを「経営プロセスの基本的アカウンタビリティ」「インパクトのアカウンタビリティ」「学習・発展・適応のアカウンタビリティ」の3層構造で捉えた。

アカウンタビリティ・マウンテン ©ブランディン財団



(出典) M. Q. Patton & Blandin Foundation“Mountain of Accoutability”より作成

第1階層「経営プロセスの基本的アカウンタビリティ」で問われるのは、①事業を計画・認可されたとおりに実施したか、②事業実施にあたり基本的な品質基準を満たしたかの2点である。パットンの整理では、コンプライアンスはこの基礎的アカウンタビリティの中に含まれる。

第2階層「インパクトのアカウンタビリティ」では、①主たるステークホルダーやパートナーとの関係構築の程度、②プログラムのアウトカムの程度、③いかに学び、その結果を有効性の改善に活かせるかの3点が問われる。

ロジックモデルの用語を使えば、第1階層はインプット、活動、アウトプットに関わるアカウンタビリティを、第2階層はアウトカムに関わるアカウンタビリティを問っている。また、監査論における合規性・準拠性や3E原則との関係でいえば、第1階層は、ルール遵守という合規性・準拠性と、3E原則のうちアウトプット/インプットの関係である経済性 (Economy)、効率性 (Efficiency) の2つのEに対応している。これに対して第2階層は、アウトカムが実現したか否かを問う有効性 (Effectiveness) という3番目のEに立脚している。

社会的インパクト評価の目的として位置づけられる「アカウンタビリティの確保」は、この第2階層までで十分にカバーされている。

一方、パットンが提示する第3階層は、「学習・発展・適応のアカウンタビリティ」と名

づけられている。これは「アカウントビリティの確保」と並ぶ評価のもう1つの目的である「学び・改善」に対応するものであろうか。しかし、パットンは第2階層のアカウントビリティにすでに「学び・改善」を含めている。ただ、第2階層に登場する「改善」の原語は **Improvement** であり、現状を踏まえた漸進的改善とのニュアンスが強い。これに対して第3階層のアカウントビリティでは、複雑 (**complex**) で動的 (**dynamic**) な現代社会では、従来の延長線に囚われない学習 (**Learning**)、発展 (**Development**)、適応 (**Adaptation**) が求められるとしている。第2階層までのアカウントビリティは、組織が現時点で成果を挙げているか否かを評価・説明しているが、それだけでは、組織が中長期にわたって存続・発展し、自らのミッションを達成するのは覚束ないという認識が、おそらくそこにある。自らを取り巻く環境条件の絶え間のない変化に適応し、現場で得た経験を新たな戦略へと練り上げていく学びのプロセスが求められる。その意味で、この階層における改善は、戦略計画の漸進的・単線的な改善 (**Improvement**) ではなく、経験を踏まえつつも過去の延長線上にないイノベーションを図る発展 (**Development**) になるという。

こうした第3階層のアカウントビリティは、プログラム評価の世界ではなじみの薄い考え方かもしれない。しかし、企業の業績評価・戦略経営支援システムであるバランス・スコアカードの考え方はたいへん整合的であるように思った。バランス・スコアカードはプログラム評価とは出自が異なり、経営学の分野で発展してきた手法である。そこでは、過去の業績である「財務の視点」、現在の取り組みである「顧客の視点」「業務プロセスの視点」、未来の成長のために人材育成やシステムに投資する「学習と成長の視点」の計4つの視点で企業の業績評価を行い、戦略経営を支援する。このうちの「学習と成長の視点」が、第3階層のアカウントビリティとよく似ているように思うのだ。²⁸

8. バランス・スコアカード (Balanced Scorecard)

そこで、バランス・スコアカード (**Balanced Scorecard**) とは何かを解説しておきたい。民間企業は利益が経営目標で財務諸表が基本ツールだと述べたが、利益という過去の実績だけをみても中長期的な成長が実現するとは限らない。例えば、速度計だけをみて、高度計や燃料計をみないパイロットが操縦する飛行機に、あなたは乗りたいと思うだろうか。そうした問いを發したロバート・S・キャプランとデビッド・P・ノートンが考案したのがバランス・スコアカードという、企業の業績評価・戦略経営支援システムである。

民間企業の業績評価では伝統的に、損益財政という「財務 (**Financial**) の視点」が重視されていたが、これに加えて「顧客 (**Customer**) の視点」「業務プロセス (**Internal Business Process**) の視点」「学習と成長 (**Learning & Growth**) の視点」もあわせて総合的に業績評価を行うことが重要とした。

企業の最終的な業績評価は財務面の実績でなされるとしても、財務内容の改善を実現す

²⁸ 企業などにおける人事評価はしばしば「業績評価」と「能力評価」の2本柱で構成される。業績評価が、評価対象となるスタッフが期初に設定した目標を達成したか否かを期末に問うのに対して、能力評価は、スタッフが、組織に貢献しうるいかなる能力を保有するか、または期中に新たに獲得したかを問う。こうした能力評価の考え方も、第3階層のアカウントビリティと親和的かもしれない。

るうえでは、職員の学習・成長、業務プロセスの改善、顧客満足度の向上が不可欠であり、これらの視点のバランスを図ることが重要であると考えたのだ。

業績を多面的に評価するといっても、民間企業の場合はこのように「財務の視点」が最終ゴールとして想定されたが、これに対して、組織の業績を総合的に捉えるバランス・スコアカードは、利益追求を目的としない公的機関、非営利組織の評価・経営にも向くとされた。

民間企業では、中長期的な利益の最大化が最終目標であるため、バランス・スコアカードの4視点の中でも財務の視点を重視する。これに対して、公的機関や非営利組織は、利益の追求を目的とはしていない。バランス・スコアカードの考案者であるキャプラン&ノートンも、非営利企業や政府公共機関の成功は、それらがいかに効率的かつ効果的に関係者のニーズを充足したかという視点から測定・評価すべきであり、さらに顧客や関係者のために付帯的目標を設定すべきであるとしている。財務的な考慮は究極的なものではなく、制約条件としての役割を果たすことにとどまるというのだ(キャプラン&ノートン 1996)。

このため、公的機関、非営利組織の評価・経営には、組織のミッションやビジョンの達成に関わる第5の視点を設けることが考えられる。この視点こそが、民間企業のバランス・スコアカードにおける財務の視点を代替する最終目標の位置を占めるのだ。

第4章 芸術文化振興施策の評価

1. 芸術文化振興施策の評価の事例研究

ここでは、近時に公表された芸術祭や芸術文化振興施策の評価のうち、興味深い事例について紹介を行う。

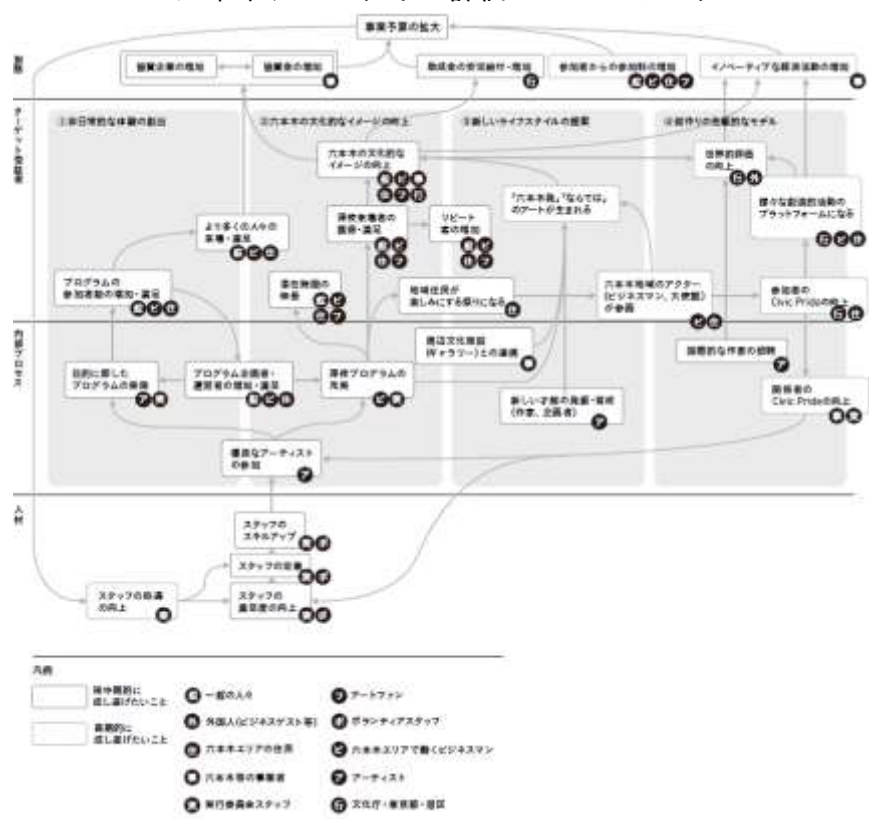
(1) 六本木アートナイト事業評価検討会 2016 報告書 (2017 年 3 月)

六本木アートナイトは、六本木の街を舞台とした一夜限りのアートの祭典である。2009年の初開催以降、東日本大震災を受けて中止となった2011年3月を除き毎年開催され、2017年で8回目を迎えた。この事業では、評価というよりもマーケティング的な観点から、初回より参加者への詳細なアンケート調査を毎年実施し、分析結果を主催者内で共有してきた。かかる蓄積を踏まえて六本木アートナイト2016では、これまでのフェスティバルを概観したうえで、事業目的が達成されているか、いかなる価値を生み出しているかを確認し、今後の課題を検証するための事業評価を行っている。

このために六本木アートナイト実行委員会は、外部の有識者3名に監修・アドバイスを依頼し、分析官とともに事業評価検討会を設置して検証を進め、2017年3月に『六本木アートナイト事業評価検討会2016報告書』（六本木アートナイト実行委員会2017）を公表している。

この報告書は、社会的インパクト評価のロジックモデルの方法論を採用し、六本木アートナイトの事業の目指す価値を概念図として整理したうえで、その後ステークホルダー別のロジックモデルを作成している。さらに、これをベースとして発展的にアートナイト特有の活動の変化を追うべく、独自の六本木アートナイト評価フレームワークを作成した。検討会は、このフレームワークにバランス・スコアカードを活用している。六本木アートナイト型バランス・スコアカードの

六本木アートナイト評価フレームワーク



(出典) 『六本木アートナイト事業評価検討会 2016 報告書』

特徴は次のとおりである。

標準的バランス・スコアカードの4視点の採用

バランス・スコアカードの視点として標準的な「財務」「ターゲット受益者（≒顧客）」「内部プロセス」「人材（≒学習と成長）」という4つの視点を採用している。ミッションやビジョンに関わる第5の視点は設けていない。

複雑な因果ループ

標準的バランス・スコアカードは、因果関係の矢印が「人材→内部プロセス→ターゲット受益者→財務」という具合に連なる単線構造をとることが多いが、六本木アートナイトでは、因果関係の矢印が各視点の間を行ったり来たりする複雑な構造になっている。この点では、ロジカルシンキングに依拠するロジックモデルというよりも、システム思考で用いられる因果ループ図のイメージに近い。多くのステークホルダーから構成される複雑な事業構造を表現するための工夫といえるが、その反面、事業の最終的な目標が何かがこの図表からは把握しにくい。例えば図表上は「事業予算の拡大」が最上位に位置しているが、当然のことながら、これが六本木アートナイトの最終目標というわけではない。

次回以降の評価のための準備作業

今回の評価で、ロジックモデルやバランス・スコアカードに基づく六本木アートナイト2016の事後評価を行ったわけではなく、今回の作業は、次回以降の評価のためのフレームワークをつくる準備作業という性格が強い。その意味で、昨年度の実績報告書（アーツ・コンソーシアム大分2017）で分析した『札幌国際芸術祭2014事業評価検証会報告書』と同様の位置づけにあるといえる。

（2）社会的インパクト評価ツールセット 文化芸術（2017年6月）

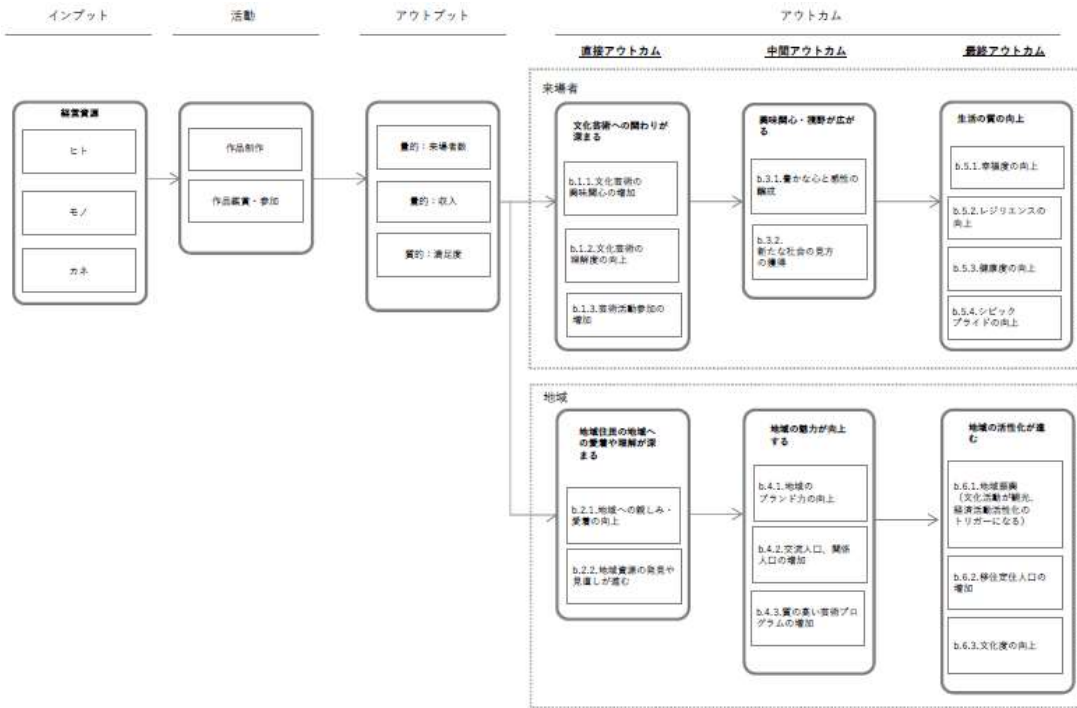
GSG 国内諮問委員会 社会的インパクト評価ワーキング・グループは、2017年6月に『社会的インパクト評価ツールセット 文化芸術 Version 1.0』を公表した。

分野別ツールセットは現在、文化芸術に加えて、教育、就労支援、地域・まちづくり、環境教育の計5分野が作成済みで、各分野におけるロジックモデル例と、業績測定に活用できる多数のアウトカム指標が掲載されている。

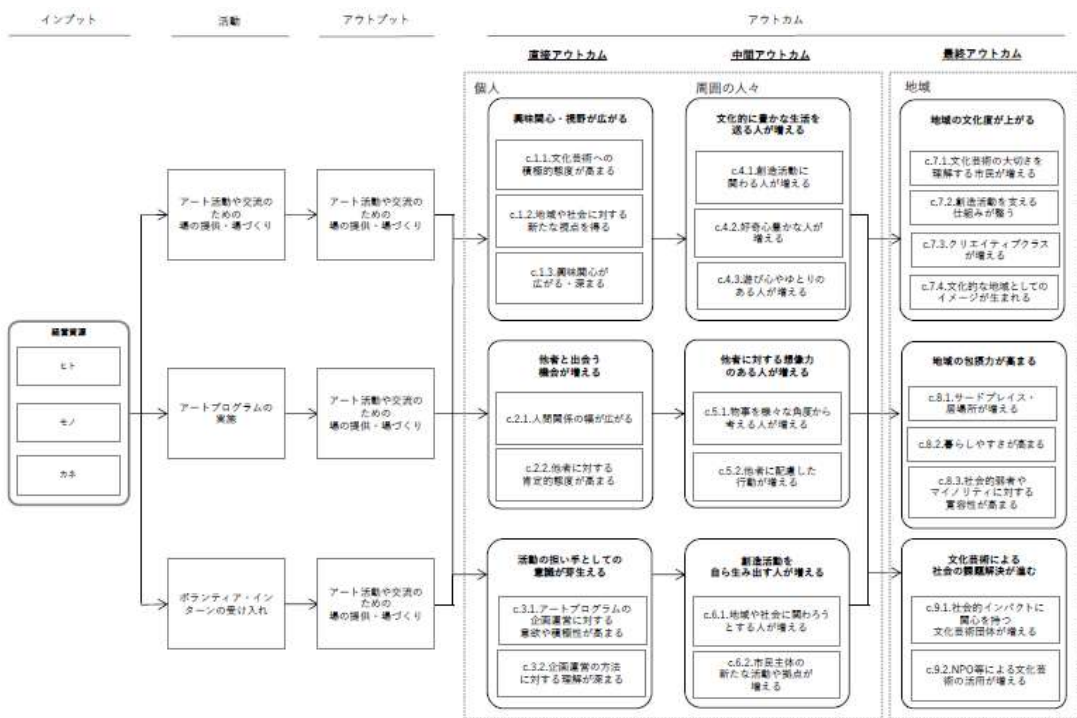
文化芸術分野のツールセットは、文化芸術分野の事業はきわめて多様性に富み、網羅的にすべてを取り上げるのは困難だとして、文化芸術事業を便宜的に分類したうえで類型ごとに社会的インパクトの測定方法を提示している。具体的には文化芸術事業を、ハード型（博物館・美術館・劇場などの文化施設運営）、ハイブリッド型（ハード型+教育普及活動など）、ソフト型（必ずしも文化施設のないエリアで文化事業を実施）に大別したうえで、ハイブリッド型、ソフト型のロジックモデル、アウトカム指標を示している。さらにソフト型について、ソフト型イベント事業（地域の芸術祭など）、ソフト型コミュニティ事業（地域の小規模なアートプロジェクトなど）の2類型に分けている。

以下では、地域のアートプロジェクトの事業評価の参考になる類型として、ソフト型イベント事業、ソフト型コミュニティ事業の概要を眺めてみたい。

文化芸術分野におけるロジックモデル例 ソフト型（イベント事業）



文化芸術分野におけるロジックモデル例 ソフト型（コミュニティ事業）



(出典) 『社会的インパクト評価ツールセット 文化芸術 Version 1.0』

ロジックモデルの構造

イベント事業、コミュニティ事業の2つのロジックモデルを眺めると、前者では、来場者、地域それぞれに直接・中間・最終アウトカムを設定しているが、後者では、直接アウトカム＝個人、中間アウトカム＝周囲の人々、最終アウトカム＝地域としており、マトリクスの構造が異なっている。イベント事業の場合、来場者のアウトカムを中心に据えつつ、イベント開催を通じたシビックプライド醸成といった地域社会への効果もあるため、来場者と地域が併走する位置づけとなっている。これに対してコミュニティ事業の場合、その性格上、人間関係の緊密さが想定されるため、個人から周囲へ、さらに地域へとアウトカムが波及していく構成を採用した模様である。

しかし実際には、イベント事業かコミュニティ事業に峻別できず、両方の性格を有する事業も多いと考えられる。例えば、混浴温泉世界実行委員会事業は、個展形式の芸術祭「in BEPPU」と市民文化祭「ベップ・アート・マンス」を同時開催している。新潟市の「水と土の芸術祭」も、国内外のアーティストによる作品展示に加えて、市民が自ら企画運営する市民プロジェクトを展開している。こうした場合は、事業の具体的内容に応じて、両者のロジックモデルや指標を適宜組み合わせ使用することが想定されよう。

アウトカム指標の選択

ツールセットは、それぞれのタイプの事業の成果測定に役立つ多数のアウトカム指標を例示しており、アートプロジェクトの評価指標を検討するうえで参考になる。しかしながらそれらの中には、市民の幸福度や価値観を調査する設問も含まれている。仮にこうした指標を測定できたとしても、その結果をどう解釈するかは実は難しい。社会的インパクト評価でいう、寄与率・帰属性（Attribution）や死荷重（Deadweight）の問題が生じるためである。前者はアウトカムの実現に当該事業が寄与した割合を、後者はその事業がなかったとしても生じるアウトカムを指す。すなわち、幸福度や価値観といった市民全体の意識改革や地域社会の変化を、比較的小規模なソフト型事業だけで実現しようという仮定に、そもそも無理があるケースが多いと考えられるのだ。とはいえ、そうしたタイプの事業であっても、5年や10年という長いスパンで地域社会に継続的に関わることで、期待された成果を生む可能性は想定されよう。

よりテクニカルな論点を指摘すれば、ソフト型事業を主催するNPOが一般市民に向けた大規模なアンケート調査を行うのは、現実問題として難しいといえよう。こうした調査を行える権限・予算を持つのは一般に行政機関ぐらいしかない。行政が定期的に行っている市民意識調査の中にそうした設問を組み込んでもらえるよう働きかけることは考えられるが、やはりソフト型事業の多くでは、来場者を対象にアンケート調査を行うのが現実的といえる。

ツールセットはまた、来場者に対する事後的な質問調査を前提としたアウトカム指標も提示している。来場者に対し、現場で感想を問うだけでなく、その体験が後々、本人の考え方や価値観にどのような影響を及ぼしたかを問うことは、理屈のうえでは重要な設問である。しかし、多数の来場者のメールアドレスを自動的に取得できるタイプの事業（例えば、事前のネット予約が必要なアートツアー）ならばともかく、一般論としては、来場者へのアンケートを事後に実施・回収するのは難しいだろう。

このようにアウトカム指標の設定に際しては、ツールセットの指標例が示す理念は踏ま

えつつ、データ取得の可能性を現実的に考えていく姿勢が重要である。

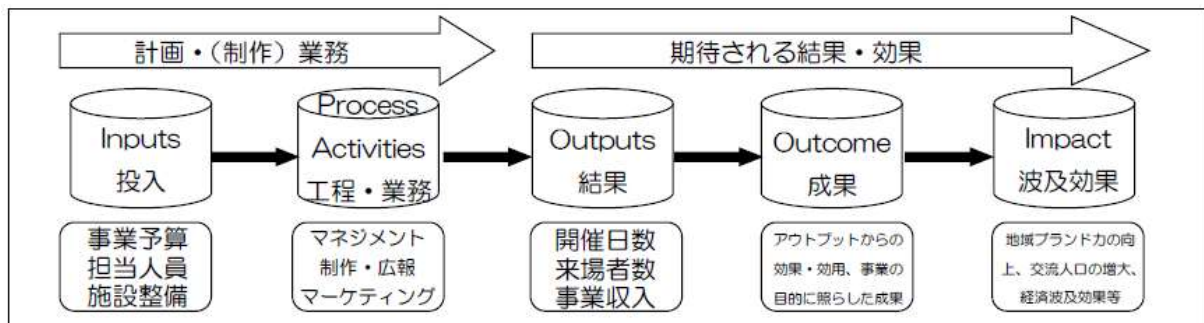
(3) 北アルプス国際芸術祭 2017 開催報告書 (中間) (2017 年 11 月)

「北アルプス国際芸術祭 2017 ～信濃大町 食とアートの廻廊～」は、北アルプス山脈の麓に位置する長野県大町市を舞台に 2017 年 6～7 月にかけて 57 日間開催された芸術祭である。北川フラムを総合ディレクターに迎え、土地固有の生活文化を表現する「食」と、地域の魅力を再発見する「アート」の力によって、大町市に内在するさまざまな価値を掘り起こし、北アルプス山麓の地域資源を世界に発信することで地域再生のきっかけとなることを目指して開催された。

大町市は、この芸術祭の評価に関連して地元シンクタンクの長野経済研究所に調査を委託し、2017 年 10 月に『北アルプス国際芸術祭経済効果分析調査業務報告書』をとりまとめた。この調査は、アンケート調査 (来場者)、ヒアリング調査 (観光事業者、実行委員会事務局など)、経済波及効果試算から構成され、国内芸術祭の事業報告書として一般的な内容となっている。これだけならば、プログラム評価の視点から特に新規な点はない。

興味深いのは、長野経済研究所の調査も活用したうえで、北アルプス国際芸術祭実行委員会が 2017 年 11 月に作成した『北アルプス国際芸術祭 2017 開催報告書 (中間)』である。このレポートは中間報告書との位置づけながら、開催報告編、評価・分析編の 2 本柱で構成され、芸術祭の全体像と評価結果を総括している。その中で評価デザインに際して、シンプルなかたちではあるが、以下のロジックモデルが明示されたのは特筆すべきだろう。

北アルプス国際芸術祭 2017 の評価方法 (ロジックモデル)



(出典) 『北アルプス国際芸術祭 2017 開催報告書 (中間)』

このロジックモデルのフレームワークに沿って、計画・制作業務という事業実施のプロセスに関する「プロセス評価」と、期待される結果・効果が生じたか否かを検証する「事業後の評価」を行った。それらの評価を行う視点・指標は次のとおりである。

事業実施のプロセス評価

主な評価の視点	具体的な指標	評価方法
推進体制	人員配置、業務委託等	A 良い B 普通 C 要見直し の 3 段階
広報・誘客	媒体、広告換算	
気運の醸成	芸術文化に対する市民意識の醸成、まちづくりへの参加意識の醸成	
経費	適切な予算編成、制作コスト、事務コスト、マネジメント経費等	

事業後の評価

主な評価の視点	具体的な指標	評価方法
Outputs (結果)	来場者数、販売収入、協賛・寄附数・額、広告換算、サポーター登録数	A 大きく目標を超える B 目標を超える
Outcome (成果)	来場者の満足度、地域住民の満足度、地元作家の満足度、地元各事業者の満足度	C ほぼ目標どおり D 目標を下回る
Impact(波及効果)	経済的波及、地域コミュニティや人と人の交流促進に対する寄与度、地域ブランド力の向上	E 評価できず の5段階

(出典)『北アルプス国際芸術祭 2017 開催報告書 (中間)』

そのうえで評価の視点ごとに、定量評価（ただし事前の目標設定はなされていない）と定性評価を併用し、A,B,C…というレーティング（格付け）を用いた評価を試みた。かかる総合評価を踏まえて、今後の国際芸術祭開催にあたってのイベント運営面の課題を整理している。

このように北アルプス国際芸術祭の事業評価は、アウトプットやアウトカムの事後評価だけではなく、事業実施のプロセス評価（推進体制、広報・誘客、気運の醸成、経費）を評価の視点に含めている。こうした構成には、バランス・スコアカードとも通底する面があるといえよう。

なお、今般の評価結果に基づき、大町市は 2017 年 12 月に、2020 年に第 2 回芸術祭を開催するという方針を明らかにした。

2. 芸術文化振興施策の評価システムの構築

(1) 事例研究からの学び

以上のように、芸術文化振興施策の評価においても、社会的インパクト評価のトレンドを念頭に置いたロジックモデル策定の動きが生じている。

一方、ロジックモデルとセットになると思われがちなアウトカムの業績測定は、それ単独では事業の改善につなげることが難しいとされる。インプット～活動～アウトプットという事業実施プロセスが、ブラックボックスに入ってしまうためである。このため、所期のアウトカムが実現しなかったときに初めて、原因が何かを考えるという顛末になる可能性が高い。アウトカムの計測が可能になるのがしばしば事業終了後であることを念頭に置くと、それではリアルタイムでの事業改善ができず手遅れになる懸念がある。

すなわち、最初はロジックモデルとアウトカム目標設定という社会的インパクト評価の一般形を導入しつつ、次の段階でプロセスの改革も行えるようなプロセス評価を入れていくという 2 ステップ・アプローチが重要になると考える。そのプロセス評価の有望な一手法として、バランス・スコアカードは位置づけられる。

(2) プログラム評価とバランス・スコアカードの統合

プログラム評価は評価学、バランス・スコアカードは経営学を基盤に独自の発展を遂げてきた。しかしながら、両者は決して無関係ではないと考える。

すでに述べたようにプログラム評価では、インプット～活動～アウトプット～アウトカ

ムへと至るプログラム・セオリーの構築（セオリー評価）が重要視されている。このうち、インプット～活動～アウトプットをプロセス・セオリーと呼び、アウトプット～アウトカムをインパクト・セオリーと呼ぶ。

社会的インパクト評価は、セオリー評価の実施を大前提としたうえで、プロセス・セオリー、インパクト・セオリーのうち後者を重視した評価手法である。前者のプロセス・セオリーの評価（プロセス評価）は日々の経営管理の中でそれなりになされているというのが、社会的インパクト評価の暗黙の前提といえる。しかし、それはあくまで日常的に仕事に対応しているだけであって、経営プロセスの改善が効果的・効率的に行われているとは限らない。

このため、事業者が発展していく中では、いずれかの段階でプロセス評価の実施が求められる可能性が高い。しかし、評価学の教科書を読んでも、プロセス評価の手法は簡潔に記載されているだけで、その詳細を経営学に委ねている印象がある。

例えば、ロッシらの教科書『プログラム評価の理論と方法』では、プロセス評価に経営情報システム（Management Information System＝MIS）を活用することを推奨しているが、MIS自体は、マネジメントへのコンピュータ活用という1960～70年代にかけて展開した取り組みの模様である。本書の初版が1979年の刊行であることと平仄が合っている。だとすれば、こうした経営管理システムを現代版にアップデートしたのがバランス・スコアカード²⁹といえるかもしれない。

プログラム評価の実践的ハンドブック“Handbook of Practical Program Evaluation 4th Edition”（Newcomer et al. 2015）も「ロジックモデルとバランス・スコアカードは、互いに排他的というよりも補完的でありうる。バランス・スコアカードがより組織の業績に焦点をあてるのに対して、ロジックモデルはよりプログラムの業績に焦点をあてる」と述べている。

そもそも、事業評価が組織評価と密接に関わる事態はしばしば起きる。また、個別事業の妥当性を問うことは、当然ながら組織全体の戦略に関わる。このように、両者を厳密に分離するのはそもそも困難だし不適切でもある。このように考えれば、バランス・スコアカードを事業の評価に用いることは可能といえよう。

その際、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の4視点から構成される標準的バランス・スコアカードは、プロセス評価に対応する。民間企業の利用を想定した標準形では、アウトカムを評価するインパクト・セオリーのパートは不要である。これに対して、行政機関や非営利組織を対象としたバランス・スコアカードは、最終目標としてミッションやビジョンの達成に関わる第5の視点を持つ。こうした5番目の視点こそが、インパクト・セオリーに対応するといえる。

²⁹ 実は『プログラム評価の理論と方法』は、プログラムのプロセス・セオリーを「プログラムの組織計画／サービス利用計画」と記述している。これは、ロジックモデルの「インプット／アウトプット」という抽象的な表現以上に、バランス・スコアカードにおける「業務プロセスの視点／顧客の視点」という表現に近いと感じる。

3. 試行評価の手法の選定

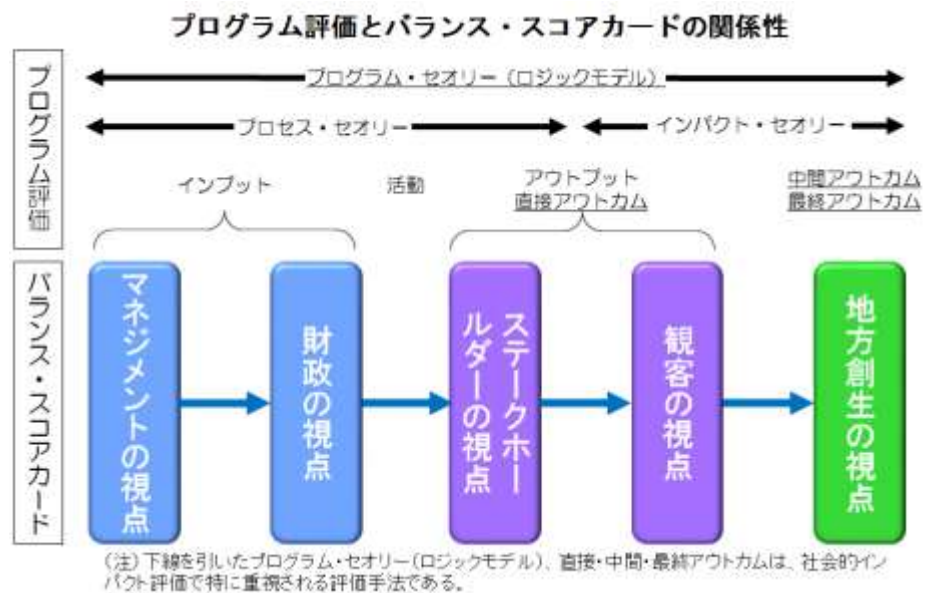
以上の整理を踏まえて、第5章で TAKETA ART CULTURE、第6章で混浴温泉世界実行委員会事業の評価を行っていく。

TAKETA ART CULTURE は、事業評価に着手したばかりであり、まずはロジックモデルの構築と、成果を評価するうえでどのようなアウトプット、アウトカム指標を測定すべきかの検討を行う。すなわち、まず社会的インパクト評価の標準形を目指すことになる。

これに対して混浴温泉世界実行委員会事業は 2011 年度よりバランス・スコアカードを導入しており、その高度化を図るものとする。混浴温泉世界実行委員会事業に採用したバランス・スコアカードは、最終的なミッション、ビジョンの視点として「地方創生の視点」を導入している。また、標準的バランス・スコアカードの4視点のうち、業務プロセスの視点と学習と成長の視点を「マネジメントの視点」に統合し、新たに「ステークホルダーの視点」を加えている。財務、顧客の視点はそれぞれ「財政の視点」「観客の視点」と名称を変えている。

これら5つの視点のうち、マネジメントの視点、財政の視点はインプットに対応する。ステークホルダーの視点、観客の視点は、事業のアウトプットであるとともに、直接アウトカムにも対応している。そして地方創生の視点は、中間・最終アウトカムに対応する。すなわち、混浴温泉型バランス・スコアカードのマネジメント&財政の視点～ステークホルダー&観客の視点は、プログラム評価におけるプロセス・セオリーに、ステークホルダー&観客の視点～地方創生の視点はインパクト・セオリーに相当すると考えられる。

このように混浴温泉型バランス・スコアカードは、インパクト・セオリー重視の社会的インパクト評価に加えて、プロセス評価によって経営基盤強化、人材育成の機能を強化した評価システムとして機能することが期待される。



第5章 TAKETA ART CULTURE の評価

1. 竹田市の課題

大分県の中山間地域に位置する竹田市（人口 2.2 万人）の中心市街地は、江戸時代に岡藩の城下町として栄え、田能村竹田に代表される豊後南画や、煎茶・和菓子などの文人文化が花開いた。「荒城の月」で知られる作曲家 瀧廉太郎が幼少期を過ごした土地でもあり、旧家が記念館として残されているほか、「瀧廉太郎記念全日本高等学校声楽コンクール」が 2017 年で 71 回を迎えるなど、今日も文化振興に積極的である。

しかしながら、市は今日、高齢化（高齢化率 44%）と人口減少（5 年間で 9%減）が著しく、中心市街地である城下町エリアのシャッター街化や、地域の次代を担う人材の不足などのさまざまな課題が生じている。市内には大学や大企業はなく、若年層は進学・就職を機に都会へ出てしまうため、従来型の仕事づくりの発想では若い世代の流出を止めることは難しい。このため市は「農村回帰宣言」を掲げ、空き家バンクや地域おこし協力隊の制度を用いて積極的に移住促進を図り、芸術文化・農業・食・観光など多彩な分野の人材誘致を進めている。5 年間で移住した約 300 名のうち、工芸作家やアーティストは現時点で約 40 名にのぼり、今後も増加が期待される。

彼らが提示する多様な価値観や生き方が、地域の文化遺産と相乗効果を生むことで、竹田の新たな産業振興と、城下町エリアの魅力向上・発信（地域ブランド化）に寄与することが期待される。彼らの中にはすでに全国的評価を得た作家もいるが、若手を中心に多くの作家は、作品の質の向上と販路の確保を通じた自立が課題となっている。

2. 竹田アートカルチャー実行委員会の事業展開

TAKETA ART CULTURE は、竹田市に移住してきた美術ユニット「Olectronica（オレクトロニカ。児玉順平・加藤亮の 2 名で構成）」が発起人となって、竹田アートカルチャー実行委員会（任意団体）を創設し、他の移住作家や地元住民とともに、2011 年より年 1 回、秋季に自主的に開催してきた、城下町エリアで芸術文化とまちあるきを楽しむアートプロジェクトである。

（1）TAKETA ART CULTURE とは

公式ウェブサイトによれば、TAKETA ART CULTURE の概要は次のとおりである。

「竹田だからできること」をコンセプトに、大分県竹田市城下町エリアで「芸術文化」と「まちあるき」を楽しむアートプロジェクトとして 2011 年にスタートしました。竹田町商店街は、岡藩城下の風情とノスタルジーな面影が混在する、独特の雰囲気漂わせる商店街です。しかしこの商店街も、少子高齢化や不景気といった時代の影響を受け、空き店舗が増加し、通りにはシャッターが目立つようになりました。地域が抱える現状に「文化の掘り起こし」や「アート」といった新しい視点を組み込みながら街や人、地域と向き合います。竹田の新しい文化や価値を創造していくことがこのプロジェクトの目的です。

城下町エリアにある作家アトリエ、空き店舗、歴史スポットなどを会場に用い、アート展示、音楽演奏、工芸品展示販売、作家の講演・ワークショップなどを集中的に展開する。来場者は各会場を巡りながら、同時に城下町の歴史的町並みを堪能できるという仕掛けである。

(2) TAKETA ART CULTURE の開催方式の模索

竹田アートカルチャー実行委員会は毎年、TAKETA ART CULTURE の開催方式を模索し、竹田にふさわしいアートプロジェクトの実施スタイル（会期：秋季の週末数日間、活動：アート・工芸・食・まちあるき）を編み出してきた。さらに、会期外にもイベント（展覧会、講演、ワークショップ）を随時開催し、竹田の魅力の発信に日々努めている。

TAKETA ART CULTURE の沿革

年度	会 期	テーマ、活動実績など（会期外の活動も一部含む）
2011	10/8～16（9日間）	【テーマ】「地域文化」と「現代アート」 ・ 在住作家はオレクトロニカが中心で、市外作家の割合が高かった
2012	10/6～21（16日間）	【テーマ】「竹田だから、できること」 ・ 食のプログラム開始
2013	10/5～6（2日間）	【テーマ】たけたふらく ・ 工芸作家の移住増加を受け、在住作家の展示を中心に据え、数名の市外作家が参加する現行スタイルが生まれる
2014	9/6～28の土日祝 （11日間）	【テーマ】くぐりくぐる
2015	9/12～10/3の土日祝 （9日間）	【テーマ】暮らし／衣食住
2016	11/12～27の土日 （6日間）	【テーマ】ニュータケタ ・ Oelectronica の TAKETA ART CULTURE 出展作が、愛知建築士会名古屋北支部主催第 8 回建築コンクール「古谷賞」受賞
2017	10/14～29の土日 （6日間）	【テーマ】生き、還る。 ・ 国民文化祭プレ事業に位置づけて実施 ・ 文化経済学会〈日本〉大分大会にて大分県内のクリエイター移住について事務局総括が事例発表 ・ 「オランダ×九州」プログラムとの連携（アーティスト・イン・レジデンス事業の一部受け入れ）

※ 2013 年のみ、「TAKETA ART CULTURE」ではなく「たけたふらく」をイベント名としている。

3. TAKETA ART CULTURE 2017 における新たな展開

TAKETA ART CULTURE は 2017 年度で 7 年目を迎え、アートによる地域文化の掘り起こしを通じて、城下町において多様で新しい芸術文化体験の機会を提供してきた。しかし TAKETA ART CULTURE 自体は年間に数日開催されるイベント事業であり、若いクリエイターらの作品を披露する場として効果的（2017 年来場者 約 1,500 人）ではあるが、これのみで作家の自立が可能になるわけではない。

TAKETA ART CULTURE をスプリングボードとし、竹田で仕事を続けていける環境を整えることが、今後の大きな課題になっている。また、阿蘇に隣接する竹田市は熊本地震の風評被害も大きく受けており、観光復興の視点からも「芸術文化の町・竹田」というブ

ランドの確立・発信は急務といえる。

このため、竹田アートカルチャー実行委員会は 2017 年度より、デザインやアートの専門家のアドバイスを得て、在住作家の成長や販路開拓を促すことで持続可能な仕事づくりの環境を整えると同時に、竹田市内のさまざまな地域資源を改めて掘り起こし、経済活動と結びつけることで竹田市城下町の新たな魅力の創造を図る新プロジェクトに取り組んだ。それが「デザイナー・猿山修×竹田市在住クリエイター 協働プロジェクト」と「キュレーター・花田伸一×竹田市在住アーティスト 協働プロジェクト」である。

(1) デザイナー・猿山修×竹田市在住クリエイター 協働プロジェクト「猿竹工芸商会」

城下町の風情が残る歴史的町並みも与り、竹田市移住作家 40 名中、工芸・プロダクト系のクリエイターは 35 名と大半を占める。このためプロダクトデザイナーの猿山修氏、山本千夏氏を招聘し、両氏の助言を通じて流通・販売まで念頭に置いた新作プロダクトの制作を行う。

猿山修は、東京の麻布で「ギュメレイアウトスタジオ」ならびに、古陶磁を含むテーブルウェアなどを扱う「さる山」を主宰している。グラフィックやプロダクト、空間デザインを広く手がけるほか、全国各地の窯元などにデザインを提供しており、陶工や金工の作家との共作も数多くある。山本千夏は、栃木県野木町で工芸を扱う Gallery Yamamoto の企画運営を行うかたわら、「ギュメレイアウトスタジオ+さる山」で広報や企画運営などを幅広く担当している。

両氏は 2014 年に初めて竹田を訪れ、TAKETA ART CULTURE 2014 で作品展示を行った。こうした出会いが機縁となり、竹田で展示やトークをするだけでなく、地域に住むクリエイターたちとの協働プロジェクトがスタートした。TAKETA ART CULTURE 2017 をキックオフと位置づけ、猿山のプロダクトの展示・インスタレーションや、竹田市在住クリエイターとの座談会「タスク&スタディ」を開催した。座談会では、各クリエイターが抱える課題や解決策などについて、クリエイターと猿山とのあいだで意見が交わされた。その場で猿山側から出た提案も踏まえて、2018 年秋に新作プロダクトの発表を行う予定である。

プロジェクトに参加する竹田市在住クリエイター

- ・ 井上愛仁（ガラス作家／ガラス工房「Magma Glass Studio」主宰）
- ・ 小河眞平（革作家／「paisano」主宰）
- ・ 豊田豪史（木工芸作家／「木暮らし舎」主宰）
- ・ 西村和宏（「WIRES」主宰）
- ・ 中西美香（陶芸家／「月函」店主）
- ・ 中村秀利（「WARAUHANA」店主）

(2) キュレーター・花田伸一×竹田市在住アーティスト 協働プロジェクト

竹田市移住作家の中には、移住第 1 号の Olectronica をはじめ現代アート系のアーティストも存在する。竹田市の地域資源に独特の視点・解釈を持ち込み、新たな魅力を掘り起こすうえで、アーティストの創造力・想像力はたいへん重要である。アーティストの自立には、美術界で評価が高まり各地の展覧会に招かれることがポイントであり、経験豊かな

キュレーターとの協働による作品の磨き上げや、事後の的確な講評を通じた研鑽が不可欠である。このため、多様な価値観の存在を提示するアーティストおよびその周辺の人材を中心に据えて、彼らが「作品のレベルアップをしつつ過疎地で暮らし続けるために必要なこと」をテーマに、花田伸一氏をキュレーターに迎え、TAKETA ART CULTURE 2018 のメインプログラムとなる在住アーティストの「グループ展」(仮)を開催する。

花田伸一は、北九州市立美術館学芸員、フリーランスを経て、2016年より佐賀大学芸術地域デザイン学部准教授を務めており、キュレーターとして多数の展覧会を企画した実績を持つ。

2017年度は、TAKETA ART CULTURE 会期中に花田氏が城下町の魅力を発掘する「歴史アートまちあるき」を行い、そこからの気づきを踏まえて、2018年度に向けて作品の制作・展示を行っていく。

プロジェクトに参加する竹田市在住アーティスト

- ・ Olectronica
- ・ 森貴也
- ・ 森山楓
- ・ 山本哲也

これらの取り組みを通じて最終的には、芸術文化が竹田の新たな魅力となり、地域内外の人材の交流の場が生まれることで、交流人口の拡大・多様化や、地域の新陳代謝、さらなる移住促進に貢献することを目的とする。

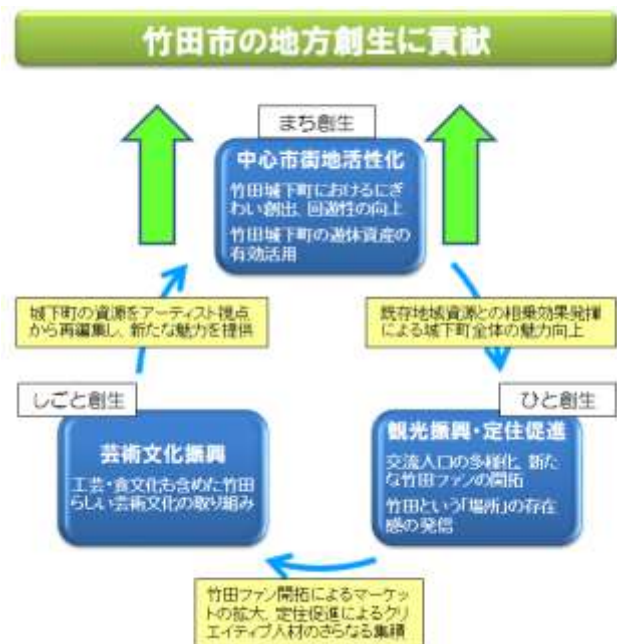
4. 評価者の関わり方

2016年度に当方は、竹田アートカルチャー実行委員会スタッフへのヒアリングなどを通じて、TAKETA ART CULTURE が何を目指しているかという仮説を提示しようと試みた。もちろん、組織においてビジョンや戦略を定義できるのは経営者であり、外部評価者が勝手に決め打ちすることなどありえない。このため、実行委員会の委員長や事務局の話を丁寧に聞くことから始めた。その結果、アーティストの Olectronica が実行委員長を務めることもあり、冒頭に来る目標はやはり、竹田らしい芸術文化の取り組みの活発化であると分かった。

次に、TAKETA ART CULTURE を支援する竹田市役所を訪ねて、芸術文化、中心市街地、観光、定住などに関する市政策の動向も調査した。その結果、文化発信を通じた中心市街地(竹田城下町)の活性化というまちづくり政策上の位置づけや、市の定住促進策や地域おこし協力隊などの制度を活用して竹田市に移住してきた作家が多いことから市の「農村回帰宣言」とも大きく関わる点などを整理した。そのうえで、こうした政策的な位置づけが「地域が抱える現状に、文化の掘り起こしやアートといった新しい視点を組み込みながら、街や人、地域と向き合い、竹田の新しい文化や価値を創造する」という TAKETA ART CULTURE の目的と整合的であることを見いだした。

このように、TAKETA ART CULTUREの取り組みは、竹田における芸術文化振興や、中心市街地活性化、観光振興（交流人口の多様化）と定住促進（定住人口の維持）といった、竹田市の推進する諸施策と多面的な関わりを持ち始めており、さらにこれら諸施策の効果が個々に独立して発揮されるのではなく、それぞれが有機的に連関して相乗効果をもたらしていると考え、図のような仮説を提示した。

あわせて、こうした仮説を踏まえた成果を把握するうえで、まずは、来場者アンケートの再設計を行った。従来実施されていた来場者アンケートの様式を改良するとともに、アンケートの回収・分析において伴走支援を行ったところである。



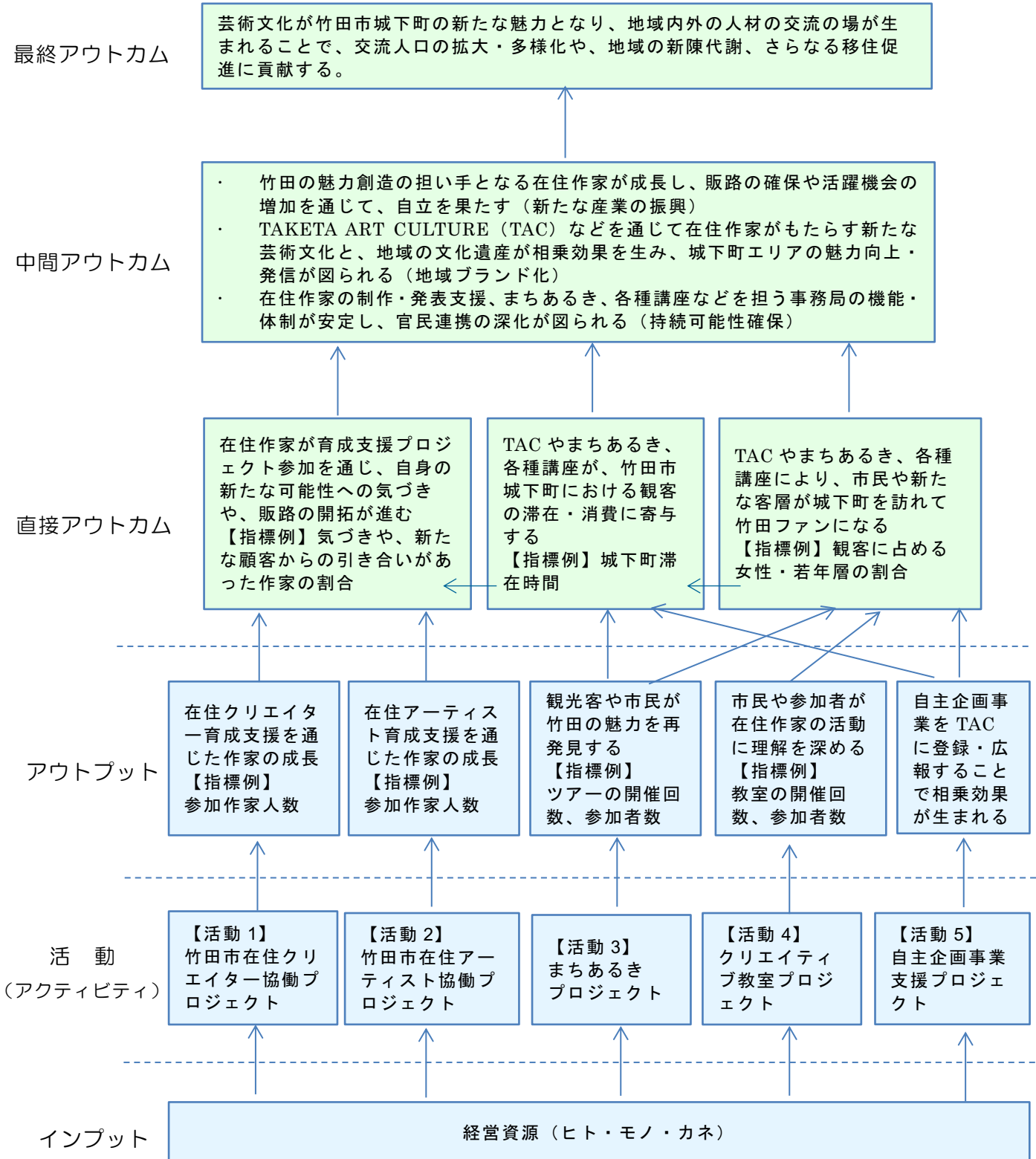
5. TAKETA ART CULTURE のロジックモデルの構築

このように 2016 年度は当方が中心となって、仮説提示やアンケート分析を行ったが、2017 年度には、竹田アートカルチャー実行委員会事務局と議論しながら、企画立案、評価に係るキャパシティビルディングの支援を図った。

まず、TAKETA ART CULTURE のロジックモデルを描いてみようとした。「竹田市在住クリエイター協働プロジェクト」と「竹田市在住アーティスト協働プロジェクト」をコアに据え、それらと相乗効果を発揮しうる事業として、竹田の地域資源再発見を狙う「まちあるきプロジェクト」や、移住作家を講師としたものづくりワークショップ「クリエイティブ教室プロジェクト」、市内店舗（アトリエ、飲食店など）による自主企画の広報を支援する「自主企画事業支援プロジェクト」などを想定し、事務局と当方の中でロジックモデルの構成案を何度も往復させて加筆修正を行い、できあがったのが次に掲げるロジックモデルである。直接アウトカム、アウトプットについては、測定すべき業績評価指標の例も掲載した。

もちろんこれが完成形というわけではない。この案を参考に、さらに納得感のあるロジックモデルを、竹田アートカルチャー実行委員会内で検討してもらえれば幸いである。

TAKETA ART CULTURE ロジックモデル案



第6章 混浴温泉世界実行委員会事業の評価

1. 温泉観光地都市・別府の課題

大分県別府市（人口 12 万人）は、源泉数、湧出量、泉質数ともに国内随一の温泉観光地であり、温泉から生まれた独自の文化が深く根づいている。別府温泉郷は、別府・浜脇・観海寺・堀田・明礬・鉄輪・柴石・亀川というそれぞれ特色のある 8 つの温泉地から構成され、総称して「別府八湯」と呼ばれる。古くから国際的な温泉保養地であった別府には、国内外から多くの観光客がそれぞれの文化を携えて訪れた。こうして流れ込むさまざまな文化を受け容れてきた街の歴史は、建築物や慣習など戦災を免れた街並みのいたるところに今も残っている。

このように別府市は、豊富な温泉資源と独自の文化・歴史を有するが、時代の変化の中で、かつての鮮度と集客力を失うとともに、中心市街地の空洞化や老朽化、高齢化や若年層の流出といった諸問題が顕在化しており、魅力ある地域づくりが最重要課題となっていた。また、旅行形態の変化にともない、それまでの中高年・男性・団体旅行重視から、多様な客層への対応が求められていた。こうしたことから、ピーク時に年間 613 万人であった宿泊客数は 1976 年以降減少に転じ、2009 年には 365 万人³⁰まで落ち込んだ。

この間、別府では「別府八湯ウォーク」や「別府八湯温泉泊覧会（オンパク）」など、市民主導による体験型商品の開発やツーリズムのあり方の見直しも進められた。別府に求められているのは、従来の単一の価値観ではなく、多様性を受け容れ、それを能力構築に活かしながら進化し続ける創造的な社会と、それを支える文化的・社会的な基盤の形成である。今次評価の伴走先団体である BEPPU PROJECT は、芸術の可能性を社会に広げていくことで、そうした地域の実現を目指している。

2. BEPPU PROJECT の事業展開

BEPPU PROJECT は、別府市を活動拠点とするアート NPO である。別府で国際芸術フェスティバルを開催することをマニフェストに掲げ、アーティストの山出淳也氏が 2005 年に創設（2006 年 NPO 法人化）して以来、現代アート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 事業など、さまざまな事業を手がけてきた。

そして設立時のマニフェストを実現したのが、2009 年度にスタートした別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」である。①文化芸術の振興、②観光・地域振興と多様性の開拓、③地域の将来を担う有為な人材の育成を目的に、国内外から多くのアーティスト

³⁰ 旧調査方法による。別府市は 2010 年より、入湯税申告データをもとに宿泊客数を推計する調査方法に改めており、これによれば、宿泊客数は 2009 年の 211 万人から 2015 年の 256 万人まで回復している（2016 年は熊本地震の影響で減少）。

を招いて別府のまちなかで芸術祭を開催したのだ。「混浴」といっても実際に男女が一緒に入浴するわけではない。この挑発的なネーミングには「ここに住む人も旅する人も、男も女も、服を脱ぎ、湯につかり、国籍も宗教も関係なく、武器も持たずに丸裸で、それぞれの人生のある時を共有する」（総合ディレクター 芹沢高志）という、多文化共生のコンセプトが込められている。混浴温泉世界は、3年に1回開催するトリエンナーレ方式を採用し、2012、2015年度にも開催された。

しかし、3年に一度の芸術祭だけでは、混浴温泉世界の掲げた目的は達成しがたい。このため2010年度から毎年秋の1ヶ月間（原則11月）、アーティストに限らず一般市民が文化プログラムの主催者として自由に参加登録できる市民文化祭「ベップ・アート・マンス」を企画し、市民が継続して文化活動や地域づくりに携わることのできる環境を整えてきた。

BEPPU PROJECTは現在、「アートが持つ可能性を社会化し、多様な価値が共存する世界の実現を目指す」というミッションのもと、別府市内だけではなく、大分県内の他地域での芸術祭のディレクションや、クリエイティブ産業の振興、県産品の6次産業化、観光情報発信、移住促進事業、学校や福祉施設へのアウトリーチ、障がい者アートの展覧会を手がけるなど活動の幅を広げ、地域の創造的なエンジンとしてアートを活かした課題解決、価値創出に取り組んでいる。

BEPPU PROJECTには現在、これらの事業を担当するスタッフが十数名いる。複雑で領域横断的な地域課題に対し、クリエイティブな切り口から横串を刺してソーシャル・イノベーションを図るThink & Do Tankといえる。芸術祭の運営団体という域を超え、クリエイティブなソーシャル・ビジネスへと進化を遂げつつあるのだ。

3. 混浴温泉世界実行委員会事業の評価に向けて

ただし、今回の評価対象としたのは、初期からBEPPU PROJECTが別府市内で開催している芸術祭事業である。事業の正式な主催者は、地域の産学官民（大分県、別府市、観光・経済団体、学識者など）から構成される「混浴温泉世界実行委員会」だが、BEPPU PROJECTが常設の事務局として事業全体をプロデュースしている（以下、評価対象を「混浴温泉世界実行委員会事業」と呼ぶ）。BEPPU PROJECTが取り組むその他の事業の多くが、官民から受託した事業であるのに対し、混浴温泉世界実行委員会事業は自主事業であり、評価対象としてふさわしいといえる。

とはいえ、実行委員会事業の評価は昨日今日に始まったものではない。2009年度の第1回混浴温泉世界以来、来場者アンケートの集計・分析や、観光消費への波及効果、パブリシティ効果（メディア露出の効果を広告額に換算）の推計などを行って事業報告書にまとめ、課題を抽出してその後の事業改善に反映させてきた。

特に2011年度のベップ・アート・マンス以降は、バランス・スコアカード（Balanced Scorecard=BSC）の考え方を導入した評価を始めている。BSCは、ロバート・S・キャプランとデビッド・P・ノートンが考案した企業の業績評価・戦略経営支援システムである。民間企業の業績評価では伝統的に、損益財政という「財務の視点」が重視されていたのに

対して、キャプラン&ノートンは、この「財務の視点」に加えて「顧客の視点」「業務プロセスの視点」「学習と成長の視点」もあわせて総合的に業績評価を行うことが重要だと説いた。そして、組織の業績を総合的にみるこうした手法は、利益追求を目的としない公的組織の経営や評価にも役立つとの考え方から、内外の行政機関や非営利組織でも検討・導入がなされた経緯がある。実行委員会事業は、こうしたマネジメント志向の評価システムの導入にも積極的に取り組んできた。

また、実行委員会事業の中核をなす混浴温泉世界については、継続を自己目的化することなく、3回目でいったん終了しゼロベースで見直す方針を最初に決めていた。混浴温泉世界には、多数のアーティストが参加することができた反面、作品1つずつに大きな予算をかけることが難しいという課題があった。また、全3回の開催を通じて見いだした3つの方向性、すなわち「身体性を重視すること」「量よりも体験の質を重視すること」「地域性を活かすこと」を踏襲し、これまで以上に別府にフォーカスする、エッジの効いたプロジェクトを計画すべきと考えた。そこで、芸術祭の形式をグループ展から個展に改め、国際的に活躍する1組のアーティストによる、地域性を活かしたアートプロジェクト「in BEPPU」を、2016年度から毎年開催することとした。2016年度には現代芸術活動チーム【目】による「目 In Beppu」を、2017年度にはアーティストの西野達による「西野達 in 別府」を実施したところである。なお、混浴温泉世界は芸術祭としては終了するが、その多文化共生の精神はベップ・アート・マンスに継承されているため、実行委員会の名称には引き続き「混浴温泉世界」を冠している。

今回の評価対象たる混浴温泉世界実行委員会事業は、ベップ・アート・マンスと in BEPPU（両事業に関連して行う情報発信事業、移住促進事業を含む）から構成される。

4. 評価者の関わり方

評価者である当方は、2011年に山出代表理事から要請を受け、混浴温泉世界実行委員会の実行委員に就任し、主にプログラム評価に関する知見を活かして、混浴温泉世界（2016年度より後継事業 in BEPPU）、ベップ・アート・マンスの事業報告書の事業評価パートの作成支援を行ってきた。

実行委員会はその定義上、事業の主催者だが、芸術祭の企画運営を実際に担うのは事務局の BEPPU PROJECT であり、実行委員の主な役割は、事業の企画運営へのアドバイスや、地域コンセンサスの形成である。また、実行委員会を構成する団体の一部はスポンサー（資金提供者）の立場でもある。

有識者の立場で参画する当方が行う評価は、実態的には第三者による外部評価だが、実行委員という肩書にこだわると純粋な外部評価とは評しにくい面があった。しかし、世上で行われる外部評価には、有識者委員が書面審査と説明・質疑のみで短時間で評価をくだすものが多い。こうしたスタイルの評価が、業務の改善やアカウントビリティ（説明責任）確保に役立つとは実感できず、真に評価の名に値する仕事を行うには、評価対象と密接かつ真摯に向き合った評価の実践が求められると考えていた。

そうした中、昨今における参加型評価のトレンド、特に発展的評価の存在を知り、混浴

温泉世界実行委員会事業において自らが目指してきた評価が、まさにこうしたタイプの伴走評価であったことに気づいた。評価としての厳格さを保ちつつも、伴走先団体と一緒に悩みながら考えていく評価こそが「経営に役立つ評価」——発展的評価提唱者のマイケル・クイン・パットンの言葉を借りれば「実用重視型評価」であると分かったのだ。このため今回の評価では、意識的に発展的評価の考え方をに入れて、事業評価の支援を行った。

5. バランス・スコアカードの再構築

今回の評価に際して山出代表理事からは、従来の BSC に満足することなく、さらなる高度化を図りたいとの問題意識が寄せられた。これまでの BSC は、ステークホルダーに対して実行委員会事業の業績を分かりやすく伝達する仕組み、すなわちアカウンタビリティ確保を主目的とした業績評価システムとしては、一定の役割を果たしてきたと判断される。しかし、事業の経営基盤を強化し、事務局スタッフや関係人材の成長を促す、戦略経営支援システムとしてはいまだ不十分だというのだ。

来場者数や経済波及効果は、事業の実施年だけで完結するものであり、こうした短期的・定量的な効果だけでなく、中長期的・定性的な効果も重視すべきである。また、経済波及効果の多寡だけでは「文化になぜ投資するのか」という問いに答えることができない。東京オリンピック・パラリンピックが催される 2020 年以降も、実行委員会事業が自立性、持続可能性を高めてレガシー（未来に継承される財産）となっていくには、BSC の各視点において、人材の成長と経営基盤の強化にフォーカスした目標設定と、定期的なモニタリング、業務改善が求められる。代表理事は、2016 年度の in BEPPU（目 In Beppu）を実証実験と位置づけ、その実績を踏まえて実行委員会事業のビジョンの再定義と、BSC の基礎となる戦略マップ（Strategy Map）の作成を行った。

（1）ビジョンの作成

代表理事が示したビジョンは、次のとおりである。

ビジョン「観光地型・文化芸術創造都市としての別府」

全国的な観光地であり、震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、新たな魅力の造成と市民意識の醸成を図るとともに、携わる人材が生き生きと活躍し続ける、市民中心都市・別府の実現を目指す。

【芸術振興】優れた作品の鑑賞機会充実と若手作家の応援

【観光推進】観光地別府の新たな魅力発信事業として活用

【人材育成】多様な事業の現場を学びの場として活用

【地域活性】文化芸術を地域活性化の核として活用

（2）戦略マップの作成

民間企業の場合には中長期的な利益の最大化が重要なため、BSC の 4 視点の中でも財務の視点を最終目標に置く。これに対し、公的機関や非営利組織は、利益追求が目的ではないため、最終目標としてミッションやビジョンに関する視点を新たに加えることが多い。混

浴温泉世界実行委員会事業では、この5番目の視点を「地方創生の視点」としている。また標準的BSCの「学習と成長」「業務プロセス」「財務」「顧客」の4視点についても、より実態にあわせて「マネジメント」「財政」「ステークホルダー」「観客」とした。標準的BSCの「学習と成長」「業務プロセス」を「マネジメント」に統合し、「ステークホルダー」を新たに立目したかたちである。

戦略マップは、BSCの5つの視点ごとに複数個の戦略目的を設定し、目的間の因果関係を矢印で結んだマップである。代表理事の提示した項目は、次のとおり。

【地方創生の視点】別府における諸課題の解決

戦略目的：地域のまちづくり人材の育成／別府の新たな魅力創出／集客交流人口の多様化／他地域との連携による滞留時間の増加／創造的人材の移住促進

【観客の視点】文化芸術や地域資源を活用した新たな魅力の創出

戦略目的：市民にとっても間口の広い事業の充実・強化／国際的に発信力の高い事業の創出／事業や地域情報を発信するメディアの開発

【ステークホルダーの視点】創造都市プラットフォームの造成

戦略目的：地域内の創造的人材の拡大／文化芸術団体との連携／海外機関との連携／自治体・企業・団体との連携

【財政の視点】財政基盤の確立

戦略目的：協賛金の獲得／チケット販売力の強化／負担金など基礎的財源の獲得

【マネジメントの視点】実行体制の確立・強化

戦略目的：ボランティア組織の強化／外部マネジメント人材の育成／事務局体制の強化／広域連携を促進する専門的人材育成／実行委員会体制の強化

(3) バランス・スコカードの作成

以上のビジョンと戦略マップを踏まえ、戦略目的ごとに「目指すべき具体的な姿」を定め、その達成度を測定する業績評価指標（Key Performance Indicator=KPI）を選んで、目標値を設定する。

BSCの計画期間は、2016年度実績を起点として、東京オリンピック・パラリンピックにともなう国の文化プログラム重点実施期間である2020年度までとして、年度ごとに達成すべき目標値を設定する。この期間には大分県内で、2018年度の国民文化祭、2019年度のラグビーワールドカップなど、大型の文化スポーツ・イベントが相次ぐため、そうした中で実行委員会事業がどう成長していくかを示すことが重要である。なお、戦略目的1つに対して、目指すべき具体的な姿、KPIは1つとは限らず、複数の指標を設定する場合もある。

代表理事は、BSCについても概略イメージを示した素案を作成してスタッフに渡し、スタッフ間で検討するよう指示したが、年度末の短期間ではスタッフ間で合意を得られる内容にまとまらなかった。このため翌2017年度に入ってから、当方をファシリテーターとしてスタッフと意見交換を行う中で、スタッフにも納得感のあるBSCの構築を目指すこととした。当方は、このBSC策定作業を発展的評価として実施しようと考えた。

6. バランス・スコアカードと発展的評価の相性

とはいえ、BSC の再構築を発展的評価で行うとは、いったいどういうことなのだろう。BSC は、多数の KPI を設定して定量的な目標管理を行うもので、ある意味、計画経営の権化ともいえる手法である。一方で発展的評価は、事業が置かれた状況が変遷・様変わり（develop）し、予想もしないさまざまな問題が勝手気ままに創発・生成（emerge）する中、伴走先団体の意思決定を継続的かつリアルタイムで支援するものである。ソーシャル・イノベーションのように、目的が固定されているというよりも目的自体が変化し、時間軸もあらかじめ設定されているというよりも流動的で前進的な対象の評価に向くとされる。BSC と発展的評価は、水と油の関係なのではないか？

結論から言えば、決してそうではない。そもそも、本件に限らずアートプロジェクトというものは——ストレートに言えばアーティストという存在は、創発性（Emergence）の塊である。アートとは新たな価値を不断に創出していくプロセスであり、ある種のイノベーションといえる。このため、事前に 100% を計画することは困難だし、あえて強行すれば、予定調和なありきたりの成果しか生まない。しかし一方で、アートプロジェクトには会期や予算が決められている。それらを守ったうえで、最終的に実現を図るべきビジョンが存在している。

ここで、アーティストとスタッフの関係を、小説家や漫画家と、担当編集者のそれになぞらえてみると分かりやすいかもしれない。作家の意向に最大限寄り添い執筆を支援するのが編集者の仕事だが、その挙げ句、雑誌の〆切を破り原稿が落ちてしまったのでは元も子もない。作家に自由に創作してもらうためにこそ、編集部にはマネジメントが必要になるのだ。

すなわち、創発性重視の発展的評価と計画性重視の BSC とは、アートプロジェクトの戦略経営を図るうえで車の両輪といえるのではないか。そして、そうした観点からつくられる BSC は、単にタスクを機械的に消化するための道具ではなく、スタッフにとって「活動の心得」「道しるべ」となるものでなくてはならない。

そのためには、代表理事がトップダウンで BSC を示すのではなく、スタッフ一人ひとりの意識の醸成・改革が大切である。スタッフ参加型で BSC をつくりあげ、実行委員会などの場を通じてステークホルダーとも共有していくことが求められる。すなわち、アートという創発性・革新性が鍵となる実行委員会事業を支える BSC のシステム変更を、発展的評価を用いて支援していくのだ。

7. バランス・スコアカード ワークショップの開催

評価者である当方は 2017 年 6 月、BEPPU PROJECT のアートプロジェクト事業班（実行委員会事業を担当）の統括担当者らと、BSC 策定のためのワークショップの進め方について協議を行った。その中で、新たなビジョンと戦略マップが十分腑に落ちていないところがある、自らが BSC 素案に示された取り組みを実際に行うイメージが湧かない、現場感覚と齟齬のある指標があるといった意見がスタッフ内で出ていることが分かった。このた

め、スタッフと丁寧に議論・検討していくことが不可欠と考え、全4回構成のBSCワークショップを7月に開催することを計画した。ワークショップは、BEPPU PROJECTオフィスの会議室にスタッフを集めて行った。スタッフから率直な意見を出してもらうため、代表理事の出席は求めず、彼にはスタッフから随時検討状況を報告し、スタッフ側で把握していない方針・論点があれば後で代表に確認してもらうこととした。また、ワークショップの場に出た意見は、当方で整理してBSC改訂に反映させ、次回ワークショップ冒頭で改訂内容をスタッフに示して納得してもらったうえで、次のステージに進むこととした。

第1回ワークショップでは、統括担当者から実行委員会事業のビジョンを各スタッフに説明してもらい、その後当方から、評価やBSCの概要・意義などについて基礎的なレクチャーを行った。こうした情報共有を踏まえ、代表理事が作成した戦略マップの全体構成や、それぞれの戦略目的の妥当性について議論を行った。その結果、例えばステークホルダーの視点に「メディアとの連携」が欠けているなどの建設的意見が寄せられた。

また、評価対象はBEPPU PROJECTという「組織」ではなく、混浴温泉世界実行委員会事業という「事業」であったため、第1回ワークショップはアートプロジェクト事業班の担当者数名を対象として開催した。しかし、その後スタッフ間で打ち合わせた結果、全スタッフが参加・合意できるものとしたいと申し出があり、これを快諾した。ただし、全スタッフの日程を調整するのは難しいので、欠席したスタッフには出席者から補講を行い、合意形成と意見の汲み上げを図る仕組みとした。

第2回以降のワークショップでは、BSCの視点ごとに、目指すべき具体的な姿とKPIのあり方について意見交換を行った。このとき5つある視点のいずれから始めるのが適切かについて、おそらく一律の正解はない。ただ今回の場合、日常業務の負担が増えるのではないかという論点や、スタッフの懸念事項であったことから、そうした業務を何のために行うのかという目的を共有することが優先すると判断した。このため、①地方創生、②観客、③ステークホルダー、④財政、⑤マネジメントの視点という、ビジョンに近いところから徐々にブレイクダウンしていくステップを採用した。

ワークショップでは、目指すべき具体的な姿が目標として妥当か、その姿を定量指標で適切に表現できるか（意味のある指標か／指標を測定可能か／定性指標に変えるべきではないか）など、関連に意見が交わされた。また、毎年度の目標値については、①期間前半に急ピッチで進展、②期間中直線的に進展、③期間後半に急ピッチで進展、④現状水準を維持、⑤2018年度（国民文化祭）と2020年度（東京オリンピック・パラリンピック）に重点化といった具合に、2020年度までの成長ルートを類型化して議論を行った。そうした中、特に①の種類の目標の中には、達成するには追加的な予算確保が前提になるとの意見が付されたものもある。

定量データの入手方法については、来場者数の測定、来場者（ベップ・アート・マンス & in BEPPU）やプログラム企画者（ベップ・アート・マンス）へのアンケート、メディア掲載記事の収集・保存など、従来から調査していたデータに加え、新たに測定すべき指標の入手方法も検討した。一部指標については、来場者アンケートやプログラム企画者アンケートに質問項目を追加することとした。定性データの入手は、事業終了後にスタッフやステークホルダーからヒアリングする作業が中心となる。

ワークショップは1回あたり2時間を原則としたが、実際には議論が3時間近くにおよ

んだ回もあった。また、ある程度は想定範囲内だったが、4回ですべての検討を終えることができず、9月にもう1回追加して全5回構成でワークショップを終えた。

そうした作業を経て9月下旬の実行委員会にて、BSC原案の報告を行った。重要な取り組みであると評価されたが、実行委員の一人（企業経営者）から「KPIが多すぎるので、重要なものに絞らねばならぬ。しっかりフォローアップすべき」とのコメントも寄せられた。というのも、実行委員会に報告したBSCでは、KPIの数は定量・定性をあわせて実に92指標に達していたのだ。ワークショップを通じてスタッフ参加型で組み上げた原案ではあったが、できあがったBSCを眺めると、確かに代表理事もスタッフも当方も同感であった。このため委員の意見に対して、より実効性のあるBSCへとブラッシュアップしていく方針であると回答した。

しかし、この前後から西野達 in 別府（会期10/28～12/24）、ベップ・アート・マンス2017（会期11/1～12/3）の準備が本格化し、スタッフはそちらに全力を投入することが求められた。このため、BSC改訂作業はいったんストップすることとした。当方は、さまざまなプログラムの開催状況を実体験して質的評価の相場観を自分なりに形成するモードへ作業の重点を移行し、会期中に幾度も別府へ足を運んだ。まさに現場百遍である。

そして2018年1月から、ふたたびスタッフとの協議を再開した。会期中に実施したアンケートも順次集計が進み、その結果をみながら今年度の事業実績の分析方法や、BSC簡素化の考え方などを随時スタッフに提案した。ちなみに今回、来場者アンケートに「別府は温泉観光地だけではなくアートの街でもあるというイメージを持っているか」という問いを、地方創生の視点のための評価設問として追加した。その結果、来場者の7割弱³¹がアートの街のイメージを持っているとの回答を得た。イメージを抱いた時期を問うたところ「2010～14年」という回答が最多で、それに次ぐのが「2015年以降」であった。2010年は市民文化祭ベップ・アート・マンスがスタートした年であり、2012年には2回目の混浴温泉世界が開催されている。この時期における継続的な取り組みが、アートの街・別府というイメージの形成に寄与したと推察される。

8. 別府モデルの普及に向けて

このように、スタッフ、代表理事との協議を重ねてBSCのブラッシュアップ作業を進め、2018年3月開催の実行委員会で、2017年度の評価結果とともに報告を行った。こうした別府の業績評価・戦略経営支援システムがモデルとして県内や全国に広がり、どんどん活用してもらいたいと山出代表理事は考えている。さらにこのモデルが、地域住民や自治体はもちろん国に対しても、文化へ投資を行う意義・効果を説明し、文化政策を推進するためのアドボカシー（政策提言）ツールとしても機能することを期待している。

もちろん、小規模なアートプロジェクトの場合、本件事業と同じスペックでBSCを導入するのは難しいだろう。しかし、文化による豊かな地域社会を創造するうえでは、アート

³¹ 本来は、無作為抽出の市民アンケートや、観光客全般を対象としたアンケートが望ましいが、現時点では実施困難なため、来場者アンケートで代替した。実行委員会事業を体験した来場者が対象なので、数字が高く出がちな点には留意すべきである。

が本質的に持つ創発性と真摯に向き合う必要がある。そのためには、社会的インパクト評価が軸足を置きがちなアウトカムの事前／事後評価にとどまらず、マネジメントのプロセスを継続的かつリアルタイムで評価してイノベーションにつなげていく必要がある。そうした観点からは、ミッション、ビジョン（地方創生の視点）、受益者（観客の視点）、関係者（ステークホルダーの視点）を見据えつつ、それと並行してプロセス（マネジメント、財政の視点）の適否や課題をあわせて評価する混浴温泉型 **BSC** のフレームワークは、アートプロジェクトの評価システムとして広く応用が利くものと考えている。

第7章 アートプロジェクト評価の標準的手法

前章までの検討を踏まえて、アートプロジェクト評価の標準的な手法を提案したい。

アートプロジェクトの評価を行ううえで重要になるのはまず、その事業の設計（プログラム・セオリー）である。そこで、最初にロジックモデルを作成してみよう。ただし、この段階のロジックモデルはあくまで、事業のインプット（投入）～活動～アウトプット（結果）～アウトカム（成果）の因果関係を記述した仮説に過ぎず、本当にその仮説が正しいかどうかという検証はなされていない。

そこで次に、そのロジックモデルに基づき、事業の評価を行う段階に移る。その際、事業のどの部分の評価するかについて、大きく2つの考え方があると思うのだ。

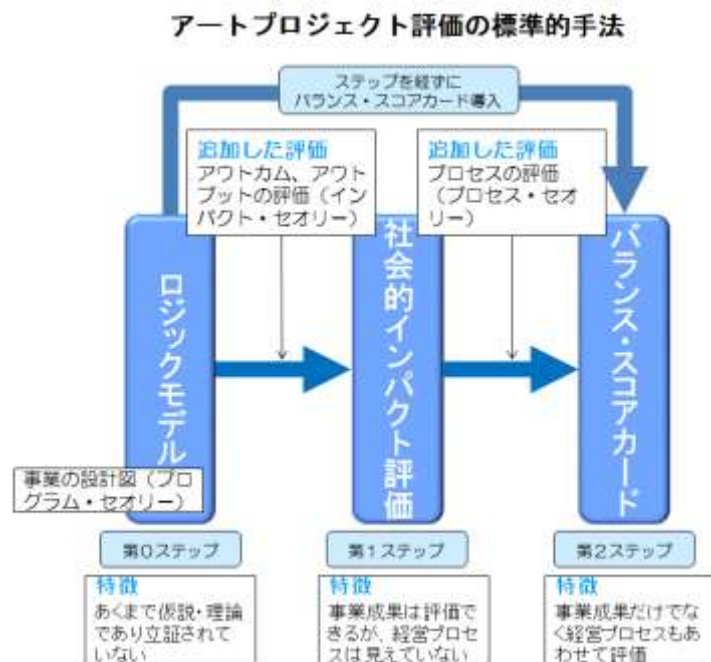
第1の考え方は、インプット～活動～アウトプットに着目し、経営資源を活かして上手く事業実施ができているかどうかを評価する（プロセス評価）。いかに高邁なビジョンを掲げていても、ヒト・モノ・カネの管理や活動のやり方が間違っていて、想定した事業結果を得ることができなければ意味がない。いわゆる眼高手低である。

第2の考え方は、アウトプット～アウトカムに着目し、事業の成果がしっかり出ているかどうかを評価する（アウトカムの有効性・効率性評価）。というのも事業を企画運営するプロセスに関しては、事業者として日常的に努力し、所要の見直しは試みているはずだからである。プロセス評価という用語こそ使っていないし、評価報告書をまとめてもいないが、プロセスのマネジメントはそれなりに考えている。一方、自らの手がける事業がいかなる成果をもたらし、それが事業目的に適っているかという点は今まで検証してこなかった。だから、まずはアウトカムを対象にした評価を手がけてみようという理屈である。

双方の考え方は、いずれか一方が正しいというものではない。事業や組織が置かれた状況に応じて、どちらを優先するかを決めればよいと思う。もちろん、双方に同時に着手するという選択肢もありうる。

ただ、社会的インパクト評価や、文化芸術推進基本計画におけるPDCA重視の潮流を踏まえると、アカウンタビリティ確保の観点から、アウトカムの評価をまず求められるケースが多いのではないかと推測される。

そこで以下では、ロジックモデルを用いたアウトプット～アウトカムの評価を第1ステップとして提案したい。ここではロジックモデルを作成したうえで、社会的インパクトの測定として業績測定を用いる。TAKETA ART CULTUREで指向した評価手法である。こうした評価を



入れて、自らの事業が生み出す成果に気づきを得ることが大切である。

しかしその結果、思ったような成果が出ていない、もしくは成果が持続可能といえない場合、原因は何かを考えねばならない。原因は、アウトプット～アウトカムをめぐる仮説にではなく、インプット～活動～アウトプットのプロセスに問題があるのかもしれない。また、アウトカムを実現するために事業内容を変えるなら当然、インプットからアウトプットに至る行程も見直さねばなるまい。そのとき必要となるのがプロセス評価である。第2ステップとなるこの評価に、混浴温泉世界実行委員会事業に導入したバランス・スコアカードを活用したい。混浴温泉型バランス・スコアカードは、アウトカムに関する第5の視点を設けており、この視点と観客の視点、ステークホルダーの視点でアウトプット～アウトカムの部分（インパクト・セオリー）を評価でき、残るマネジメントの視点、財政の視点でマネジメント全般のプロセス（プロセス・セオリー）を評価することができる。

1. ロジックモデルの作成

（1）ロジックモデルを作成するステージ

まず、あなたが行おうとする事業は現在、どういうステージにあるのか。ここでは①～⑤の5つのステージを想定しよう。

アートプロジェクトの企画そのものとしてのロジックモデル

- ① 事業にまだ着手しておらず、現在は計画策定段階にある。
- ② これまで定期的（または不定期）に事業を繰り返し実施してきたが、事業のやり方を今回見直そうと思っている。

①②のステージにいると答えたあなた。あなたは、ロジックモデルを作成する絶好のタイミングを迎えている。事業がこうしたステージにあるならば、あなたがつくるロジックモデルは評価の枠組みという以前に、事業の企画（Plan）そのものである。

アートプロジェクトの評価デザインとしてのロジックモデル

- ③ 今回の事業は会期が始まっており、現在も実施中である。
- ④ 今回の事業はすでに終了しており、現在は事業報告書を作成する段階にある。
- ⑤ これまで定期的（または不定期）に事業を繰り返し実施してきており、今回も従来と同じやり方で事業を行おうと思っている。

③～⑤のステージにいると答えたあなた。とりあえず事業をスタートさせたはいいものの、後になって、当初想定していなかった評価を行うニーズが生じたのではなからうか。この場合、まずは事業を企画した時点を振り返り、基本構想や基本計画といった、事業の目的やビジョンを整理したドキュメント（文書）を作成していたかどうかを確認してみよう。そうした資料が残っていれば、ロジックモデルを作成する最初の一步になる。

それでは、資料を一切つくっていなかったとか、一応残ってはいるが現状とかけ離れた内容になっているという場合、どうすればよいか。そのときは後づけで、ロジックモデルをつくらざるをえない。現在手がけている事業が何の目的を実現する手段であるかを、改めて問い直してみるのだ。

なお、①～⑤いずれのステージにおいても、事業の代表者が一人で沈黙考するだけで

なく、一緒に事業を進める仲間やスタッフ、さらに周囲にいる関係者（ステークホルダー）も巻き込んだ参加型で議論を行い、彼らのあいだで納得感のあるモデルをつくりあげるのが望ましい。

（２）ロジックモデルを作成してみる

以下では、ロジックモデルの標準的な作成方法を紹介したい。

ロジックモデルとは、事業が成果をあげるために必要な要素を体系的に図示したもので、事業の設計図に喩えられる。一般的には、事業の構成要素を矢印でつなげたツリー型で表現される。ロジックモデル作成において、まず行うべきことは「事業や活動の目標」を設定することである。このとき、評価対象事業に関わる事業受益者を洗い出すことが重要である。事業や活動が影響を及ぼす対象者を可視化し、事業の評価範囲を特定するためである。事業目標と事業受益者を明確にしたら、その事業目標から逆算してアウトカム（成果）、アウトプット（結果）、活動、インプット（投入）を「もし～なら、～になる」と因果関係の結びつきを描き、これらを矢印でつなぎあわせるとロジックモデルになる。これらの中では、アウトカムが何かを明らかにするのが最初である。そうして設定したアウトカムの実現に貢献する活動とは何かを考える。活動内容を決めた後に、その活動を行った結果（アウトプット）と、活動の実施に必要な資源（インプット）を検討する。

詳しくは、『社会的インパクト評価ツールセット』（GSG 国内諮問委員会 2016a）などを参照されたい。

アウトカムと活動を検討する順番

さて、アウトカムから最初に考えるように説明したが、あなたが初めに思いついたのはアウトカムではなく、いかなる事業・活動を行うかというアイデアの方かもしれない。特にアートプロジェクトの場合、こんなアーティストを呼んでこんな芸術祭を催したいという思いが先行しがちだ。もちろん、そのこと自体を否定するつもりはない。しかし、その事業が単に個人的な趣味を叶えるものではなく、その実施を通じて社会に何らかのよい影響をもたらしたいと考えるのであれば、アウトカムが何かを同時に考えていくことが大切である。事業を実施するために、行政や助成財団など第三者からのファンドレイジング（資金調達）を考えているのであればなおさらだ。ましてや、単発のイベント開催で終わるのではなく、今後も事業の継続を図っていくつもりならば絶対に必要だ。

そうした意味では、アウトカム、アウトプット、活動、インプットの決定は単線的に進行するというよりも、検討対象を相互に行ったり来たりしながら試行錯誤を繰り返し、最終的に適切なロジックモデルに落ち着いていくというのが現実的な展開かもしれない。

直接・中間・最終アウトカムを考える

ツールセットでは、アウトカムを直接（短期）、中間（中期）、最終（長期）という3段階で記述することを勧めている。しかし、自分で書いてみると分かるが、実際には3段階も考えるのはかなりしんどい。最終アウトカムが理念的・抽象的になりすぎてしまい、ほとんど事業や組織のビジョンそのものの記述になってしまうかもしれない。その場合、最終アウトカムに業績評価指標を設定しにくいし、仮に設定できたとしても気宇壮大な目標になりすぎて、自分が手がける事業が単独で実現できるとは到底思えない代物になってしまう可能性が高い。

ただ、最初から定量的データを手に入れるか否かはあまり考えずに、ひとまずは理屈のうえで、インプット、活動、アウトプット、アウトカム（直接・中間・最終）を設定し、それらのあいだを因果関係の矢印で結んでみよう。

アウトカムかプロセスか

さて、ロジックモデルが完成したら、それをを用いて事業の何を評価するかという次の段階に進むことになる。あなたが評価したいのは、事業がいかなる成果をもたらすかというアウトカムだろうか、それとも事業実施が計画どおりに進展しているかというプロセスだろうか。前者の主目的はアカウンタビリティの確保だし、後者の主目的は事業を円滑に進めるうえでの学び・改善である。

2. 社会的インパクト評価の導入

本章冒頭で予告したように、まずはアウトカムの評価に取り組んでみよう。ロジックモデルに基づき、評価すべきアウトカムを特定し、指標と測定方法を検討していくのだ。社会的インパクト評価の標準形にトライしてみよう。

『社会的インパクト評価ツールセット』は、すべてのアウトカムを網羅的に把握して評価するのは難しいと認めたとうえで、ロジックモデルに配置したアウトカムに優先順位をつけ、評価すべきアウトカムを決めるべきとしている。評価するアウトカムを考える際のポイントは次のとおりだという。

評価するアウトカムを考えるときのポイント

- ・ アウトカム（成果）と団体の事業の関係性は直接的か
- ・ 評価するアウトカムは事業目標達成に有効なものか
- ・ 事業の受益者、資金提供者にとって重要なアウトカムか
- ・ 評価するアウトカムの測定にコストはかかりすぎないか
- ・ 評価するアウトカムを測定した結果、信頼性のあるデータが手に入るか

（出典）『社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル』

評価するアウトカムの優先順位が決定すると、次は重要なアウトカムの測定方法を検討するステップに入る。そのためには、重要なアウトカムをどのような指標で測定するかを決める必要がある。アウトカムの測定には、定量・定性を含めさまざまな手法があり、ステークホルダー（資金提供者など）のニーズや、評価主体が利用可能な経営資源などを踏まえて選択すべきとしている。

分野別ツールセットには、各分野での業績測定に活用できる数多くのアウトカム指標例を掲載されている。文化芸術分野のツールセットも公表されているが、すでに述べたように、小規模なアートプロジェクトだと調査が難しい指標が多い。そうした事業で、現実的に入手可能なデータはやはり来場者アンケートだといえる。このため、この章の最後に、来場者アンケート標準的構成を例示したので参照されたい。

なお、ツールセットはアウトカムの決定と測定に焦点をあてて記述しているが、アウトプットも同様に検討しておくことが望ましい。

3. バランス・スコアカードの導入

社会的インパクト評価を導入したことで、アウトカムやアウトプットの評価が可能になった。しかし、事業の円滑な企画運営には、いずれプロセスの評価の導入も必須になってくると考えられる。ここでは、社会的インパクト評価にプロセス評価を入れる手法として、混浴温泉型バランス・スコアカードの導入を念頭に置いている。

ロジックモデルは作成済みのため、事業のビジョンはすでに明確になっているはずである。そのうえで、バランス・スコアカードの5つの視点ごとに複数の戦略目的を設定し、目的間の因果関係を矢印で結んで戦略マップを作成するのだ。

そのビジョンと戦略マップを踏まえて、戦略目的ごとに「目指すべき具体的な姿」を定め、その達成度を測定する業績評価指標を選定して、将来の目標値を設定する。戦略目的1つに対して、目指すべき具体的な姿や業績評価指標は1つとは限らず、複数の指標を設定する場合もある。また、バランス・スコアカードの計画期間をどう設定するかが重要である。設定した目標年次に向けて、それぞれの指標がどのような経路で成長していくのか、各指標のあいだの関係は整合的かといった点を十分チェックすることが求められる。

前段階で構築した社会的インパクト評価で、すでに中間・最終アウトカムは設定されているはずである。これらは、ミッションやビジョンの達成に関わるバランス・スコアカード第5の視点を構成する要素となる。混浴温泉型バランス・スコアカードでは、これを「地方創生の視点」と名づけたが、この名称はアートプロジェクトが最終的に何をめざすかによって当然変わってくるだろう。

直接アウトカムやアウトプットは主に、観客の視点、ステークホルダーの視点に関わる指標となる。観客はアートプロジェクトの直接の受益者ゆえ、直接アウトカムやアウトプットに該当するのは理解しやすいが、ステークホルダーはインプットだと考える人もいるかもしれない。しかし、地域のアートプロジェクトでは、ボランティアや地域住民といったステークホルダーは事業者とともに成長を図るパートナーである場合が多いと考えられる。そうした観点から、ここでは直接アウトカムやアウトプットに関連すると整理した。そして、マネジメントの視点と財政の視点で、新たにインプットに関する指標を設定していくことになろう。

社会的インパクト評価に比べてバランス・スコアカードはどうしても複雑になりがちで、スタッフが大きな負担感を抱く懸念がある。スタッフやステークホルダーを交えたワークショップを開催するなどして、参加型で評価のやり方を設計していく必要性は、社会的インパクト評価以上に高いと思う。

なお、ロジックモデルも社会的インパクト評価もバランス・スコアカードも、一度作成したら目標年次が訪れるまで固定するのではなく、事業が置かれた環境の変化に応じて臨機応変に見直す姿勢が求められる。現実社会はきわめて複雑かつ動的なのだ。発展的評価の考え方に基づいて、アートプロジェクトならではのソーシャル・イノベーションを目指してもらいたい。

4. 来場者アンケートの標準的構成

以下に、小規模なアートプロジェクトの来場者アンケートの標準的構成を示す。あくまで一例に過ぎず、実際のプロジェクトの目的・内容に即して適宜、改訂を加えられたい。

日付： 月 日 プログラム名 []
「〇〇アートプロジェクト」ご来場者アンケート
本日はご来場いただき、まことにありがとうございます。今後の参考にいたしますので、アンケートにご協力くださいますようお願い申し上げます。
(問 1) 性別 女性 / 男性
(問 2) 年齢 10代以下 / 20代 / 30代 / 40代 / 50代 / 60代 / 70代以上
(問 3) お住まい 〇〇市〔開催地〕 / ××市 / その他大分県内 (市町村) / □□県 / その他大分県外 (都道府県)
(問 4) 〇〇アートプロジェクトは××××です。こうしたイベントをどう思いますか？ よい / どちらかといえばよい / 普通 / どちらかといえばよくない / よくない
(問 5) 参加いただいたプログラムはいかがでしたか？ 満足 / どちらかといえば満足 / 普通 / どちらかといえば不満 / 不満
(問 6) 他に参加されたプログラムや、参加しようと思っているプログラムはありますか？ ない / 1つ / 2つ / 3つ / 4つ / 5つ以上
(問 7) 今回の〇〇市の滞在時間はどのぐらいのご予定ですか？ 〇〇市にお住まいの方は、本日のイベントに参加した時間（予定も含む）をご記入下さい。 2時間未満 / 2～4時間 / 4～6時間 / 6～8時間 / 8時間以上（日帰り） / ご宿泊（泊）
(問 8) 〇〇市にいらっしゃる頻度と、来訪する主な理由についてお聞かせください。 〇〇市に住んでいる / 月に1回以上 / 半年に1回以上 / 年に1回以上 / ほとんど来ない / 初めて 主な来訪理由 ()
(問 9) 今回のイベントに参加するほかに〇〇市を訪れた理由はありますか？【複数回答可】 〇〇美術館 / 〇〇文化会館 / 〇〇歴史文化施設 / まちなかの散策 / 食・グルメ / お土産物の購入 / 〇〇温泉 / その他 ()
(問 10) 今回のイベントを何でお知りになりましたか？ チラシ・パンフ / ポスター / 市報 / 新聞 / 雑誌 / テレビ / ラジオ / ウェブサイト・SNS / 友人・知人 / 関係者 / 存在を知らずに偶然訪れた / その他 ()
(問 11) このイベントは〇〇年から定期的に開催されています。過去にこのイベントにご来場いただいたことはありますか？ 今回が初めて / 2回目 / 3回目 / 4回以上
(問 12) 〇〇アートプロジェクトは今後も継続して開催する予定です。あなたもプログラムを企画・開催する側として参加したいと思いますか？ はい / いいえ / わからない
(問 13) 「〇〇市は芸術文化の街である」というイメージをお持ちですか？ はい (いつから：〇〇年より前 / 〇〇～××年 / ××年より後) / いいえ
(問 14) 本日のイベントはいかがでしたか？ よかったところや悪かったところ、今後さらに充実した方がよいプログラムなど、ご意見・ご感想がございましたらお聞かせください。なお、下の記入欄で足りなければ、用紙の裏にも自由にご記入ください。
[]
ご協力ありがとうございます。今後、〇〇アートプロジェクトからのご案内を希望される場合は下記にご記入ください。ご記入いただきました個人情報は、上記目的以外では使用せず、当方にて厳重に管理いたします。
お名前： Email：

(1) 来場者アンケートの設問

この来場者アンケート様式は「〇〇アートプロジェクト」というアートイベントを、〇〇市で開催することを想定している。このプロジェクトは、ベップ・アート・マンスや TAKETA ART CULTURE のように、複数のプログラム（展覧会、パフォーマンス、講演会、ワークショップ、街歩きなど）から構成されることを前提とした設計になっている。

こうした来場者アンケートは、事業評価のためのデータ収集手段であると同時に、どのような観客がイベントに訪れているか、彼らが望んでいることは何かといった情報を得るマーケティング手段としても貴重である。双方の視点を踏まえつつ、主催者として知りたい情報を入手できる設問を設けることが重要である。

とはいえ設問の数があまりに多いと、来場者が回答を面倒に思いアンケートが集まらない。大規模な芸術祭では、アンケートの配布・回収のためにスタッフを雇用したり、多数のボランティアを動員するケースもある。さらに回答への謝礼としてグッズ（芸術祭のオリジナル缶バッジなど）を配布することもある。それだけの人手や経費をかけることで、何枚にもわたる詳細なアンケートに答えてもらっているのだ。しかし、小規模プロジェクトの多くでは、そうしたところに予算をかけることが難しい。そのようなプロジェクトでは、アンケートを A4 用紙 1 枚程度にとどめるのが、分量として現実的だと考えている。

また、アンケートの文章は専門的な用語は避けて、できるだけ分かりやすい言葉³²を用いるべきである。回答者の中には子どももいることを、肝に銘じてほしい。

日付・プログラム名

多彩な種類のプログラムを企画する場合、プログラムによって来場者の特性が異なることも十分考えられるので、いつどこでアンケートを記入してもらったかを記録に残すことは重要である。余裕があれば、アンケート配布前にこの欄は主催者側で埋めておく親切である。また、日付・プログラムごとに異なる封筒に分けて保管しておくなど、回収後に適切な保管体制を取れるのであれば、アンケート用紙自体に日付・プログラム名を記入させる必要はない。

(問 1～3) 性別・年齢・お住まい

回答者の属性情報である。居住地については、回答者が地域名を書き込む記述式としてもよいが、回答者の答えやすさや、集計上の利便性を踏まえ、想定される主な居住地は選択肢を設けた方がよい。例えば、別府市が会場であれば、次のような選択肢が考えられる。

別府市 / 大分市 / その他大分県内（ 市町村） /
福岡県 / その他大分県外（ 都道府県）

(問 4) 〇〇アートプロジェクトは×××××です。こうしたイベントをどう思いますか？

アートプロジェクト全体に対する評価を訊ねる設問である。特定プログラムにたまたま訪れただけで、アートプロジェクトの全体像を知らない来場者も想定されるため、プロジェクトの概要を簡潔に説明した方が親切である。

選択肢として、次のような選択肢を用いることもできる。

非常によい / よい / 普通 / よくない / 非常によくない

³² 平易な言葉遣いという点からは、例えば「プログラム」という語も分かりにくい。ただ、多種多様なタイプの催事を包括する適切な用語が見つからなかったため、ここではプログラムを用いている。

(問 5) 参加いただいたプログラムはいかがでしたか？

プロジェクト全体ではなく、参加したプログラムに対する満足度を訊ねる設問である。選択肢として、次のような選択肢を用いることもできる。

非常に満足 / 満足 / 普通 / 不満 / 非常に不満

(問 6) 他に参加されたプログラムや、参加しようと思っているプログラムはありますか？

来場者が何ヶ所程度のプログラムに参加しているかという、アートプロジェクト内における回遊性を把握するための設問である。

全国各地の芸術祭では、各会場の来場者数を集計した延べ人数で総来場者数を公表することが多い。この方法だと、例えば 1 人の観客が 5 会場を回れば、5 人とカウントされる。しかし、それとは別にネットの来場者数（5 会場を回っても 1 人とカウントする）を知りたいケースもある。パスポートの購入者数をベースに、ネット来場者数を推計する方法もあるが、入場無料のプログラムが多いアートプロジェクトの場合はその方法を用いがたい。そのときに役立つのがこの設問である。延べ来場者が 900 人と集計される一方、この設問から得られた平均参加プログラム数が 3 であれば、ネット来場者数を 300 人（=900 人／3 プログラム）と推計できる。

(問 7) 今回の〇〇市への滞在時間はどのぐらいのご予定ですか？ 〇〇市にお住まいの方は、本日のイベントに参加した時間（予定も含む）をご記入下さい。

中心市街地活性化や観光振興を目的の 1 つに掲げたアートプロジェクトでは、来場者が開催地にどれだけ滞在したかが、重要な評価項目となる場合がある。それを把握するための設問である。

ある程度規模が大きいプロジェクトであれば「日帰り」か「宿泊」か、後者の場合の宿泊日数は何日かを問えばよいかもしれないが、小規模なプロジェクトの場合は、時間単位で細分化した選択肢が適切だと思う。

開催地における一般的な来街者（中心市街地活性化）や観光客（観光振興）の平均滞在時間のデータが、既存調査（行政、商工団体など）に存在すれば、そのデータと比較してアートプロジェクト来場者の滞在時間の長短を評価することができる。

(問 8) 〇〇市にいらっしゃる頻度と、来訪する主な理由についてお聞かせください。

回答者が普段、何を目的にどの程度の頻度で開催地を訪れているかを訊ねる設問である。開催地を滅多に訪れることがないが、ここでアートプロジェクトがあったので訪れたという来場者がどの程度を占めるかを把握することができる。

(問 9) 今回のイベントに参加するほかに〇〇市を訪れた理由はありますか？【複数回答可】

アートプロジェクト以外の観光施設やイベントとの回遊性や相乗効果が生まれているかを訊ねる設問である。プロジェクトの性格によっては、会場近隣の施設・イベントにとどまらず、遠方にあるものも選択肢に含めて広域的な回遊性の動向を調べるのもよい。

(問 10) 今回のイベントを何でお知りになりましたか？

評価というよりマーケティングの色彩が強い設問である。次回イベント企画時に、どの広報手段を重視すべきかといった方針を考えるうえで重要な情報である。その際、例えばチラシ・パンフの割合が高かったからといって、次回はさらに重視しようという結論が正しいとは限らない。逆に、ウェブサイト・SNS の割合が低いので伸びしろはむしろここにあるという方針が正しい可能性もある。各地のアートプロジェクトでも、情報媒体に関する

る設問は必ずといってよいほど設けているので、それらの集計結果と比較して、自らのプロジェクトの広報面の強み・弱みを知ることも大事である。

また、屋外のオープンスペースで開催されるアートプロジェクトの場合、重要なのが「存在を知らずに偶然訪れた」という設問である。アートを目当てに訪れた来場者と比べて属性や回答内容が大きく異なる可能性がある。このため、偶然訪れた回答者とそうでない回答者を分けて、それぞれの集計結果をみるクロスセクション分析を施すのも一法である。

(問 11) このイベントは〇〇年から定期的開催されています。過去にこのイベントにご来場いただいたことはありますか？

回答者がリピーターか否かを問う設問である。アートプロジェクトの持続可能性を高めるうえで、リピーターの確保は重要だが、リピーター率は一概に高ければよいというものではない。例えばリピーター率 100%という結果は、そのプロジェクトの来場者が常連客だけで固定し、新たな客層に訴求できていない可能性を示唆している。

(問 12) 〇〇アートプロジェクトは今後も継続して開催する予定です。あなたもプログラムを企画・開催する側として参加したいと思いますか？

ベップ・アート・マンズのように、一般市民がプログラム企画者として参加登録できるプロジェクトを想定した設問である。プロジェクトの性格によっては「ボランティアとして参加したいか」といった設問に差し替えることも考えられる。

(問 13) 「〇〇市は芸術文化の街である」というイメージをお持ちですか？

開始間もないアートプロジェクトではなく、ベップ・アート・マンズのように長期間にわたり継続的に実施されているプロジェクトを想定した設問である。認知した時期を回答させることで、当該アートプロジェクトがどの程度、「芸術文化の街」というイメージの醸成に貢献しているかを推察することができる。

(問 14) 本日のイベントはいかがでしたか？ よかったところや悪かったところ、今後さらに充実した方がよいプログラムなど、ご意見・ご感想がございましたらお聞かせください。なお、下の記入欄で足りなければ、用紙の裏にも自由にご記入ください。

自由記入欄である。A4 用紙 1 枚に多くの設問を詰め込むと、自由記入欄がかなり窮屈になるので、裏面にも記入するよう促している。

連絡先

アートプロジェクトのファンになった来場者への継続的な情報発信を行っていくうえで重要な情報源である。メールアドレス以外に住所や電話番号を答えてもらうことも考えられる。しかし、①小規模なプロジェクトではダイレクトメールでの案内は難しいこと、②セキュリティの観点からメールアドレスに比べて記入に抵抗感があることから、住所や電話番号はあえて質問しなくてもよいと考える。

(2) 来場者アンケートの回収方法

来場者アンケートの回収枚数が 10 枚、20 枚といったオーダーでは、集計結果から意味のある傾向を見いだすことは到底できない。できるだけ多数のアンケートを回収したいところである。年によって異なるが、混浴温泉世界実行委員会事業で 1,000 枚規模、TAKETA ART CULTURE で 150 枚規模というのがアンケート回収の相場観である。

そうはいつても小規模なアートプロジェクトで、アンケート配布・回収に専任スタッフ

を配置することは現実的ではない。このため、回収枚数を確保するための工夫が求められる。まず、各プログラムの会場にアンケート用紙を常備し、来場者にアンケート記入を促すよう、事務局から会場スタッフに要請するのは基本動作といえる。とはいえ、会場スタッフには、アートプロジェクトの趣旨説明、展示作品の解説、道案内など、来場者向けの多くの仕事があり、アンケート作業に集中することは難しい。

このため、全会場で広く薄くアンケートを集めるのではなく、メイン会場で集中的にアンケートを回収することが現実的かもしれない。その際、来場者がアンケート用紙に記入しやすいよう、会場に机と椅子を多数配置できればよいが、それが難しい場合は次善の策として、十分な数のクリップボードを用意して来場者に立ったまま記入してもらう。

また、講演会やワークショップのように、開始前にアンケートを配布して終了時に回収することが容易なプログラムについては、確実にアンケートを回収できるよう担当スタッフに徹底しておくことが肝要である。

(3) 来場者数の記録

アートプロジェクトの来場者数は、その多寡を目標とすべきか否かは別として、プロジェクトの実績に関する基礎情報であり、各会場の来場者数はしっかり記録に残しておくべきである。

スタッフが常駐する会場であれば、彼らが直接、来場者数を数えれば足りる。古典的にメモ用紙に「正」の文字を連ねてもよいし、手動の来客カウンターなら100円ショップなどでも入手できる。問題は、スタッフがいない会場（例えば壁画の屋外展示）の来場者数をどう測定するかだ。センサー式のカウンターを導入することは、多くのプロジェクトでコスト的に難しいだろう。このため、無人のサブ会場は来場者数に含めないというのが、最も保守的で現実的な対応といえる。しかし、そうした会場も含む延べ来場者数をどうしても知りたいというニーズが、主催者サイドにある場合は、何らかの方法で推計する必要がある。

例えば、会期のうち何日間かだけスタッフを実際に配置して来場者数を計測し、その人数が平均的に毎日訪れたと仮定して来場者数を試算する方法がある。ただし、小規模なプロジェクトでは、このためのスタッフを配置することさえ難しいかもしれない。また、平日と土・日・祝日で来場者数が異なると想定される場合、すべてのパターンで実測する必要がある。さらに天候の影響をどう加味するかという問題もある。

次に、別の調査で得た数字を流用するという方法が考えられる。例えば、その無人会場から一番近くに位置する有人会場の来場者数で代用する方法である。さらに、集客施設（例えば図書館）の中にサブ会場が設けられた場合、集客施設全体の来場者数で代用することも考えられる。屋外に展示された作品であれば、歩行者通行量調査などを利用して、近隣の通行者数を来場者数とみなすことも考えられる。ただ、施設全体の利用者数や通行者数をもって来場者数とみなす手法には、過大推計とのそしりを免れない面がある。

第8章 人材育成

1. アーツ・コンソーシアム・トーク

名 称：アーツ・コンソーシアム・トーク

演 題：現代芸術における経験の変容－アーティスト目（め）の活動について

ゲスト：目³³ 南川憲二、荒神明香

聞き手：山口祥平（大分県立芸術文化短期大学 講師）

日 時：2017年9月1日（金）18:30～19:30

場 所：大分県立美術館 2階 研修室

主 催：（公財）大分県芸術文化スポーツ振興財団／アーツ・コンソーシアム大分

共 催：「文化と評価」研究会

アーツ・コンソーシアム大分は、大分県立芸術文化短期大学の夏季集中講座と連携し、アートプロジェクトを実践しようとする人材の育成を図ることとしている。このため、コンソーシアムのプロジェクト・アドバイザーである山口祥平講師が国際総合学科で2017年度に実施した夏季集中講座「文化ビジネス実習」で招聘した現代芸術活動チーム・目（め）のディレクター南川憲二氏、アーティスト荒神明香氏をゲストに招いた講演会「アーツ・コンソーシアム・トーク」を開催した。

本講演では、近年、現代アートシーンにおいて独創的なプロジェクトを展開するアーティスト集団・目の、グループ結成前から現在までの活動について、そのコンセプトと実践例を紹介してもらった。その中で、全国各地の芸術祭で作品の制作・発表を行っている目の立場から、アートマネジメントのあり方についても話を伺った。

2. 報告会や講座における成果報告

（1）大分県公立文化施設協議会

名 称：平成29年度大分県公立文化施設協議会 第1回理事会・総会

期 間：2017年5月22日（月）13:00～15:30

場 所：iichiko 総合文化センター 中会議室1

会長館：iichiko 総合文化センター（大分県芸術文化スポーツ振興財団）

講 師：大分県芸術文化スポーツ振興財団 アーツラボラトリー室 室長 三浦宏樹

大分県公立文化施設協議会の理事会・総会において、特別講話としてアーツ・コンソー

³³ 【目】プロフィール：アーティストの荒神明香、wah document（南川憲二、増井宏文）らによって組織された現代芸術活動チーム。2012年より活動を開始。鑑賞者の「目」を道連れに、未だみぬ世界の果てへ直感的に意識を運ぶ作品を構想する。《たよりない現実、この世界の在りか》（資生堂ギャラリー 2014）を皮切りに、《おじさんの顔が空に浮かぶ日》（宇都宮美術館 2014）、《憶測の成立》（大地の芸術祭 2015）など、ウェブ、Twitter で大きな話題を呼ぶ作品を発表し続けている。

シウム大分の紹介を行うとともに、アートプロジェクトの評価や資金調達の諸手法についての講演を行った。

(2) 創造県おおいた大報告会

名 称：平成 29 年度 創造県おおいた大報告会～アートと、地域、教育、福祉、産業。～

日 時：2018 年 2 月 11 日（日・祝）14:00～17:00

場 所：大分県立美術館 2 階 研修室

主 催：大分県

報告者：大分県芸術文化スポーツ振興財団 アーツラボラトリー室 室長 三浦宏樹

大分県では、芸術文化の持つ創造性を活かし、教育・産業・福祉などさまざまな行政課題への対応や、特色ある地域づくりの展開を目指して、「創造県おおいた」の取り組みを推進している。創造県おおいた大報告会は、関連施策などの関係者が一堂に会し、それぞれの取り組みについてプレゼンテーションを行い、情報交換と交流を図る場として設けたもので、2016 年度より開催を行っている。

2 回目の開催となる 2017 年度の報告会では、国民文化祭、全国障害者芸術・文化祭に向けた取り組みや、地域で展開するアートプロジェクト（竹田市、別府市）、福祉・産業・教育分野とアートの連携事業、アートマネジメント講座の取り組みが紹介されるとともに、アーツ・コンソーシウム大分より、事業内容や評価の意義・手法について報告を行った。

(3) アートマネジメント講座・入門編

【講座全体概要】

名 称：アートを社会のニーズに変える！『アートマネジメント講座・入門編』

期 間：2017 年 10 月～2018 年 3 月（全 6 回）

場 所：大分県立美術館 2 階 研修室

主 催：大分県

企画・運営：NPO 法人 BEPPU PROJECT

【第 6 回 継続していくために必要なこと】（アーツ・コンソーシウム大分 担当回）

日 時：2018 年 3 月 10 日（土）15:00～18:00

講 師：大分県芸術文化スポーツ振興財団 アーツラボラトリー室 室長 三浦宏樹

大分県は 2016 年度より連続講座『アートマネジメント講座・入門編』を開講している。全 6 回から構成される半年間の講座であり、アートプロジェクトの実施に必要な企画構想力、資金調達力、組織経営能力などの基礎を学び、2018 年秋に控えた国民文化祭において、受講生がアートプロジェクトを実践・成功させることを目標の一つとしている。また、受講生がその後の地域づくりの担い手となるよう、大分県の地域振興に寄与する人材の育成を目指す。

アーツ・コンソーシウム大分は、この講座の最終回を担当し、アートプロジェクトを継続するために必要な取り組みとして、コンソーシアムの事業内容や、評価の意義・手法についての講義を行っている。2017 年度の第 2 期アートマネジメント講座においても、3 月の最終回に講義を実施したところである。

3. 「文化と評価」研究会の活用

(1) 「文化と評価」研究会の概要

「文化と評価」研究会は、大分県芸術文化スポーツ振興財団 三浦宏樹、大分県立芸術文化短期大学 山口祥平といったアーツ・コンソーシアム大分の構成メンバーなどが中心となって、2017年4月に創設した自己研鑽型研究会である。参加者が各々の関心事を持ち寄り、自主学習で得た知見について、他の参加者と共有し、ともに深く検証していくことを基本とする。2017年度は隔月開催を原則として運営を行い、一部会合では外部講師も招いて講演・意見交換を行った。

このように、自主的な研究会という場を通じて、アーツ・コンソーシアム大分の調査研究成果の普及を図るとともに、アートマネジメントや地域づくりに関する知見の共有を通じた人材育成や、人的ネットワーク形成へとつなげている。

(2) 「文化と評価」研究会の開催実績

	日時	会場	講師	演題など
第1回	4月14日(金) 18:30~20:00	スペース ボスケ	大分県芸術文化ス ポーツ振興財団 三浦宏樹	文化事業における評価をめぐって ～アーツ・コンソーシアム大分の取り 組み～
第2回	6月9日(金) 18:30~20:00	スペース ボスケ	大分市 佐藤栄介	藻谷浩介・山田桂一郎『観光立国の正 体』の正体を読み解く
特 別 企 画	7月1日(土) 13:00~14:00	ホルトホー ル大分 408会議室	日本総合研究所 主席研究員 藻谷浩介	藻谷浩介と語る観光立国の行方・大分 ※ 大分県立芸術文化短期大学 共催
第3回	9月1日(金) 18:30~19:30	大分県立美 術館 2階 研修室	目(め) 南川憲二 荒神明香	現代芸術における経験の変容 ーアーティスト目の活動について ※ 大分県芸術文化スポーツ振興財団 「アーツ・コンソーシアム・トーク」 共催
第4回	10月16日(月) 18:30~20:00	スペース ボスケ	大分県立芸術文化 短期大学 山口祥平	2017年欧州国際美術展レポート ミ ュンスター「彫刻プロジェクト」カッ セル「ドクメンタ14」を中心に
第5回	12月8日(金) 19:00~20:30	ホルトホー ル大分 2階 講義室	大分県立芸術文化 短期大学 学長 中山欽吾	声楽団体「公益財団法人東京二期会」 における経営改革について
第6回	2月9日(金) 19:00~20:30	スペース ボスケ	KUSU NO KOTO 主宰 井上龍貴	KUSU NO KOTO がめざすもの

参考資料

1. アーツ・コンソーシアム大分 構成メンバー

大分県

企画振興部芸術文化スポーツ振興課 課長補佐 柴北友美

企画振興部芸術文化スポーツ振興課 副主幹 堀政博

公益財団法人大分県芸術文化スポーツ振興財団

アーツラボラトリー室 室長 三浦宏樹（コーディネーター 兼 事務局長）

アーツラボラトリー室 後藤麻里恵（アシスタント・コーディネーター）

公立大学法人大分県立芸術文化短期大学

国際総合学科 講師 山口祥平（プロジェクト・アドバイザー）

プロジェクト・アドバイザー

NPO 法人 BEPPU PROJECT 代表理事 山出淳也

2. 主要参考文献

文化全般

- 小田亮 2000 『レヴィ=ストロース入門』 筑摩書房
北澤潤 2015 「もうひとつの日常」を生み出すアートプロジェクトに関する研究」
https://geidai.repo.nii.ac.jp/index.php?active_action=repository_view_main_item_detail&page_id=13&block_id=17&item_id=626&item_no=1
熊倉純子、長津結一郎、アートプロジェクト研究会編著 2015 『「日本型アートプロジェクトの歴史と現在 1990年→2012年」補遺』
http://tarl.jp/library/output/2015/art_projects_history_japan_1990_2012_hoi/
ボリス・グロイス 2008 『アート・パワー』 現代企画室
諏訪正樹 2018 『身体が生み出すクリエイティブ』 筑摩書房
リチャード・セネット 2008 『クラフツマン 作ることは考えることである』 筑摩書房
竹中平蔵、南條史生編著 2016 『アートと社会』 東京書籍
鶴見俊輔 1967 『限界芸術論』 筑摩書房
クレア・ビショップ 2012 『人工地獄 現代アートと観客の政治学』 フィルムアート社
藤田直哉編著 2016 『地域アート 美学／制度／日本』 堀之内出版
ブルーノ・ムナリー 1971 『芸術家とデザイナー』 みすず書房
ブルーノ・ムナリー 1977 『ファンタジア』 みすず書房
柳宗悦 1942 『工藝文化』 岩波書店
柳宗悦 1958 『民藝四十年』 岩波書店
クロード・レヴィ=ストロース 1962 『野生の思考』 みすず書房
鷺田清一 2016 『素手のふるまい アートがさぐる【未知の社会性】』 朝日新聞出版

文化政策、文化経済学

- アーツ・コンソーシアム大分 2017 『平成 28 年度アーツ・コンソーシアム大分構築計画実績報告書～創造県おいたの推進体制構築に向けて～』 <http://www.pref.oita.jp/soshiki/10940/artconsortium1.html>
太下義之 2017 『アーツカウンシル—アームズ・レングスの現実を超えて』 水曜社
小林真理、片山泰輔監修・編、伊藤裕夫、中川幾郎、山崎稔恵編 2009 『アーツ・マネジメント概論 三訂版』 水曜社
デイヴィッド・スロスビー 2010 『文化政策の経済学』 ミネルヴァ書房
地域創造 2016 『地域における文化・芸術活動を担う人材の育成等に関する調査研究報告書—文化的コモンズが、新時代の地域を創造する—』 <http://www.jafra.or.jp/j/library/investigation/027/index.php>
内閣官房・文化庁 2017 「文化経済戦略」
http://www.bunka.go.jp/koho_hodo_oshirase/hodohappyo/1399986.html
野田邦弘 2014 『文化政策の展開 アーツ・マネジメントと創造都市』 学芸出版社
平竹耕三 2016 『自治体文化政策 まち創生の現場から』 学芸出版社
ロバート・ヒューイソン 2014 『文化資本 クリエイティブ・ブリテンの盛衰』 美学出版
文化経済学会（日本）編 2016 『文化経済学 軌跡と展望』 ミネルヴァ書房
文化庁 2015 「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第4次基本方針）」
http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/
文化庁 2016a 「文化芸術立国の実現を加速する文化政策（答申）—「新・文化庁」を目指す機能強化と2020年以降への遺産（レガシー）創出に向けた緊急提言—」
http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/sokai/sokai_16/pdf/bunkageijutsu_rikkoku_toshin.pdf
文化庁 2016b 『文化産業の経済規模及び経済波及効果に関する調査研究事業 報告書』
http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/h27_bunka_gdp.pdf
文化庁 2018 「文化芸術推進基本計画（第1期）について（答申）」
http://www.bunka.go.jp/koho_hodo_oshirase/hodohappyo/1401429.html
Arts Council England (ACE) 2014 “The Value of Arts and Culture to People and Society an evidence review”
<http://www.artscouncil.org.uk/exploring-value-arts-and-culture/value-arts-and-culture-people-and-society>

芸術祭

- 北アルプス国際芸術祭実行委員会 2017 『北アルプス国際芸術祭 2017 ～信濃大町 食とアートの回廊～開催報告書（中間）』 <http://shinano-omachi.jp/news/10769/>
札幌国際芸術祭 2014 事業評価検証会 2016 『札幌国際芸術祭 2014 事業評価検証会報告書』

<https://www.sapporo-internationalartfestival.jp/2014/2016/03/7471>

創造都市さっぽろ・国際芸術祭実行委員会 2015『札幌国際芸術祭 2014 開催報告書』

<https://www.sapporo-internationalartfestival.jp/2014/2015/03/7440>

長野経済研究所 2017『北アルプス国際芸術祭経済効果分析調査業務報告書』

http://www.city.omachi.nagano.jp/00002000/00002100/00002102_2_2.html

別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」実行委員会 2012『ベップ・アート・マンス 2011 事業報告書』 <http://www.bepupproject.com/press>

別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」実行委員会 2013『別府現代芸術フェスティバル 2012「混浴温泉世界」・「ベップ・アート・マンス 2012」事業報告書』 <http://www.bepupproject.com/press>

別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」実行委員会 2016『別府現代芸術フェスティバル 2015「混浴温泉世界」・「ベップ・アート・マンス 2015」事業報告書』 <http://www.bepupproject.com/press>

別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」実行委員会 2017『別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」実行委員会 平成 28 年度 事業報告書』 <http://www.bepupproject.com/press>

六本木アートナイト実行委員会 2017『六本木アートナイト事業評価検討会 2016 報告書』

<http://www.roppongiartnight.com/2016/evaluation.html>

創造都市、クリエイティブ産業

大分経済同友会 2016『大分経済同友会 欧州視察報告書～大分のクリエイティブな地方創生に向けて～』

<http://www.oita-doyukai.jp/teigen/000171.php>

太下義之 2009「英国の「クリエイティブ産業」政策に関する研究」

http://www.murc.jp/thinktank/rc/quarterly/quarterly_detail/200903_119

経済協力開発機構（OECD）2005『創造的地域づくりと文化——経済成長と社会的結束のための文化活動』明石書店

国連貿易開発会議（UNCTAD）2010『クリエイティブ経済』ナカニシヤ出版

後藤和子 2005『文化と都市の公共政策——創造的産業と新しい都市政策の構想』有斐閣

後藤和子 2013『クリエイティブ産業の経済学——契約，著作権，税制のインセンティブ設計』有斐閣

佐々木雅幸 2001『創造都市への挑戦 産業と文化の息づく街へ』岩波書店

萩原雅也 2014『創造の場から創造のまちへ』水曜社

リチャード・フロリダ 2012『新クリエイティブ資本論 才能が経済と都市の主役となる』ダイヤモンド社

第四次産業革命

アドビシステムズ 2017「教室での Z 世代：未来を作る」

<https://www.adobe.com/jp/news-room/news/201706/20170629-japan-gen-z.html>

井上智洋 2016『人工知能と経済の未来 2030 年雇用大崩壊』文藝春秋

ライアン・エイヴェント 2016『デジタルエコノミーはいかにして道を誤るか 労働力余剰と人類の富』東洋経済新報社

ジェリー・カプラン 2015『人間さまお断り 人工知能時代の経済と労働の手引き』三省堂

経済産業省 産業構造審議会新産業構造部会 2016『新産業構造ビジョン～第 4 次産業革命をリードする日本の戦略～中間整理』 http://www.meti.go.jp/committee/gizi_1/35.html

厚生労働省「働き方の未来 2035：一人ひとりが輝くために」懇談会 2016『働き方の未来 2035：一人ひとりが輝くために懇談会報告書』 <http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000132314.html>

総務省 AI ネットワーク化検討会議 2016『AI ネットワーク化の影響とリスクー智連社会（WINS）の実現に向けた課題ー』 http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01iicp01_02000050.html

内閣府 人工知能と人間社会に関する懇談会 2017『人工知能と人間社会に関する懇談会 報告書』

<http://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/ai/summary/index.html>

中沢孝夫、藤本隆宏、新宅純二郎 2016『ものづくりの反撃』筑摩書房

西垣通 2016『ビッグデータと人工知能 可能性と畏を見極める』中央公論新社

野村総合研究所（NRI）2015「日本の労働人口の 49%が人工知能やロボット等で代替可能に～601 種の職業ごとに、コンピューター技術による代替確率を試算～」

https://www.nri.com/jp/news/2015/151202_1.aspx

マーティン・フォード 2015『ロボットの衝撃 人の仕事なくなる日』日本経済新聞出版社

エリック・ブリニョルフソン、アンドリュー・マカフィー 2011『機械との競争』日経 BP 社

エリック・ブリニョルフソン、アンドリュー・マカフィー 2014『ザ・セカンド・マシン・エイジ』日経 BP 社

増田寛也、富山和彦 2015『地方消滅 創生戦略篇』中央公論新社

吉川洋 2016『人口と日本経済 長寿、イノベーション、経済成長』中央公論新社

General Electric Company（GE）2016「2016 GE グローバル・イノベーション・バロメーター 調査レポート」 <https://gereports.jp/innovation-barometer-japan/>

評価全般

- 伊藤公一朗 2017『データ分析の力 因果関係に迫る思考法』（光文社）
- 行政改革委員会 1996「行政関与の在り方に関する基準」
<http://www3.grips.ac.jp/~kanemoto/gyokaku/kijun.html>
- 総務省 行政評価局 2001a「行政機関が行う政策の評価に関する法律」
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/houritu.htm
- 総務省 行政評価局 2001b「政策評価に関する標準的ガイドライン」
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/gaido-gaidorain1.htm
- 総務省 行政評価局 2005a「政策評価に関する基本方針」
http://www.soumu.go.jp/main_content/000354068.pdf
- 総務省 行政評価局 2005b「政策評価の実施に関するガイドライン」
http://www.soumu.go.jp/main_content/000354069.pdf
- 長峯純一 2014『費用対効果』ミネルヴァ書房
- 日本 NPO センター編 2017『知っておきたい NPO のこと 5 [事業評価編]』日本 NPO センター
- 日本財団 2017『ロジックモデル作成ガイド』
https://www.nippon-foundation.or.jp/what/grant_application/programs/social_innovator/guide/2017_guide.pdf
- 日本評価学会 2016『第 20 期評価士養成講座』テキストファイル
- ハリー・P・ハトリ 1999『政策評価入門 結果重視の業績測定』東洋経済新報社
- 古川俊一・NTT データシステム科学研究所編 2002『公共経営と情報通信技術—「評価」をいかにシステム化するか』NTT 出版
- アンソニー・E・ボードマン、デヴィッド・H・グリーンバーグ、アイダン・R・ヴァイニング、デヴィッド・L・ワイマー 2001『費用・便益分析 公共プロジェクトの評価手法の理論と実践』ピアソン・エデュケーション
- 文化庁 2012『文化政策の評価手法に関する調査研究 報告書』
http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/bunka_houkoku.pdf
- 文化庁 2013『文化政策の評価手法に関する調査研究 報告書』
http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/h24_bunka_houkoku.pdf
- 松野正、矢口哲雄 1999『開発プロジェクトの評価 公共事業の経済・社会分析手法』築地書館
- 山谷清志 2012『政策評価』ミネルヴァ書房
- 龍慶昭、佐々木亮 2000『政策評価の理論と技法』多賀出版
- 龍慶昭、佐々木亮 2003『政策評価トレーニング・ブック』多賀出版
- ピーター・H・ロッシ、マーク・W・リプセイ、ハワード・E・フリーマン 2004『プログラム評価の理論と方法 システムティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』日本評論社
- キャロル・H・ワイス 1998『入門評価学 政策・プログラム研究の方法』日本評論社
- W.K.ケロッグ財団 2001『ロジックモデルを使ってプログラムの計画と評価、活動をつつにする ロジックモデル策定ガイド』
<http://www.maff.go.jp/primaff/kenkyu/gaiyo/pdf/066.pdf>
- Chris Fox, Robert Grimm, Rute Caldeira 2017 “An Introduction to Evaluation” Sage
- Kathryn E. Newcomer, Harry P. Hatry, Josph S. Wholey 2015 “Handbook of Practical Program Evaluation Fourth Edition” Jossey-Bass
- ### 社会的インパクト評価／投資
- 伊藤健、玉村雅敏 2015「社会的投資収益率（SROI）法の発展過程と手法的特徴」（日本評価学会『日本評価研究』第 15 巻第 1 号）
<http://evaluationjp.org/activity/journal.html>
- 慶應義塾大学 SFC 研究所「科学技術への社会的期待の可視化・定量化手法の開発」プロジェクト 2014
『「科学技術への社会的期待の可視化・定量化手法」ガイドライン』
<http://tama.sfc.keio.ac.jp/sest/>
- 小林瑠音 2014「英国における芸術の社会的インパクト評価に関する基礎的考察—政策的背景と評価手法—」（文化経済学会〈日本〉『文化経済学』第 11 巻第 1 号（通算第 36 号））
- GSG 国内諮問委員会 2015『社会的インパクト投資の拡大に向けた提言書』
<http://impactinvestment.jp/doc/socialinvestment-proposal150529.pdf>
- GSG 国内諮問委員会 2016a『社会的インパクト評価ツールセット』
<http://www.impactmeasurement.jp/guidance/>
- GSG 国内諮問委員会 2016b『日本における社会的インパクト投資の現状 2016』
<http://impactinvestment.jp/2016/09/sii.html>
- 津富宏 2016「SROI（社会的収益投資）に関する批判的考察」（日本評価学会『日本評価研究』第 17 巻第 1 号）
<http://evaluationjp.org/activity/journal.html>
- 内閣府 共助社会づくり懇談会 2016a『社会的インパクト評価の推進に向けて—社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について』
<https://www.npo-homepage.go.jp/kaigi/kyoujo-shakai/kyoujo-shakaitoha>
- 内閣府 2016b『社会的インパクト評価に関する調査研究』

<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/sonota-chousa/social-impact-hyouka-chousa-h27>

内閣府 2018「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」

http://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/index.html

参加型評価、実用重視型評価、発展的評価

今田克司 2015『NPOの事業評価に関わる海外の動向調査報告書』

<http://www.csonj.org/activity2/human-resource>

今田克司、田中弥生 2016「評価の国際的潮流と市民社会組織の役割」

<http://www.csonj.org/activity2/human-resource>

マイケル・クイン・バットン 1997『実用重視の事業評価入門』清水弘文堂書房

湊宣明 2016『実践システム・シンキング 論理思考を超える問題解決のスキル』講談社

源由理子編著 2016『参加型評価 改善と変革のための評価の実践』晃洋書房

ドメラ・H・メドウズ 2008『世界はシステムで動く いま起きていることの本質をつかむ考え方』英治出版

Elizabeth Dozois, Marc Langlois, Natasha Blanchet-Cohen 2010 “DE 201: A Practitioner’s Guide to Developmental Evaluation” The J.W. McConnell Family Foundation and the International Institute for Child Rights and Development <http://www.iicrd.org/learning-hub/de-201>

Jamie A.A.Gamble 2008 “A Developmental Evaluation Primer” The J.W. McConnell Family Foundation <http://mcconnellfoundation.ca/report/a-developmental-evaluation-primer/>

Michael Quinn Patton 2011 “Developmental Evaluation : Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use” Guilford Press

Michael Quinn Patton, Blandin Foundation 2014 “Mountain of Accountability: Pursuing Mission through Learning, Exploration and Development” Blandin Foundation

https://blandinfoundation.org/content/uploads/vy/Final_Mountain_6-5.pdf

Michael Quinn Patton, Kate McKegg, Nan Wehipeihana 2016 “Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice” Guilford Press

マネジメント

上山信一、伊関友伸 2003『自治体再生戦略 行政評価と経営改革』日本評論社

大住荘四郎 1999『ニュー・パブリック・マネジメント 理念・ビジョン・戦略』日本評論社

奥出直人 2007『デザイン思考の道具箱 イノベーションを生む会社のつくり方』早川書房

ロバート・S・キャプラン、デビッド・P・ノートン 1996『バランス・スコアカード [新訳版] 戦略経営への変革』生産性出版

ロバート・S・キャプラン、デビッド・P・ノートン 2004『戦略マップ [復刻版] バランス・スコアカードによる戦略策定・実行フレームワーク』東洋経済新報社

ロバート・S・キャプラン、デビッド・P・ノートン 2008『バランス・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社

佐藤幹 2010「地方自治体へのバランス・スコアカード適用に関する研究—「財務の視点」に着目したフレームワークの検討—」（日本評価学会『日本評価研究』第10巻第1号）

http://evaluationjp.org/files/Vol10_No1.pdf

志村正、石田晴美 2009「パブリック・セクター組織における BSC の適用」

http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/gs-info/journal/J4/shimura_ishida200901.pdf

P・F・ドラッカー 1990『非営利組織の経営』ダイヤモンド社

中嶋秀隆 2017『改訂 6 版 PM プロジェクトマネジメント』日本能率協会マネジメントセンター

名取雅彦 2000「公共部門におけるバランススコアカード (BSC)」

<http://www.nri.com/jp/opinion/region/2000/pdf/ck20001002.pdf>

ティム・ブラウン 2009『デザイン思考が世界を変える イノベーションを導く新しい考え方』早川書房

前野隆司 2014『システム×デザイン思考で世界を変える 慶應S DM「イノベーションのつくり方」』

日経 BP 社

ヘンリー・ミンツバーグ 1994『「戦略計画」 創造的破壊の時代』産能大出版部

ヘンリー・ミンツバーグ 2004『MBA が会社を滅ぼす～マネジャーの正しい育て方』日経 BP 社

ヘンリー・ミンツバーグ 2007『H.ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社

ヘンリー・ミンツバーグ 2015『私たちはどこまで資本主義に従うのか 市場経済には「第3の柱」が必要である』ダイヤモンド社

山口周 2017『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか？ 経営における「アート」と「サイエンス」』光文社