

平成 30 年度アーツ・コンソーシアム大分構築計画  
実績報告書

# 文化と評価ハンドブック

CULTURE  
AND  
EVALUATION  
HANDBOOK

2019年3月

アーツ・コンソーシアム大分

## はじめに

大分県は、長期総合計画「安心・活力・発展プラン 2015」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。

そして「創造県おおいた」のサステナブル（持続可能）な推進体制を構築すべく、2016年6月に、大分県、大分県立芸術文化短期大学、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「アーツ・コンソーシアム大分」を立ち上げた。当報告書は、2016～18年度にかけての3年間のアーツ・コンソーシアム大分の調査研究成果をとりまとめたものである。以下、当報告書の構成を俯瞰したい。

「第1章 文化の価値と公的関与の意義」では、芸術文化振興施策のあり方を考えるうえで、文化の本質的価値と社会的・経済的価値の関係や、芸術文化振興に公共が関与する意義などについて整理を試みた。芸術文化振興施策に関する調査研究を経て、1つの仮説として提示したものであり、その内容については今後もさらに研鑽を重ねてまいりたい。

第2～5章にかけては、アートプロジェクトを適切に経営するうえで、企画（Plan）→実施（Do）→評価（Check）→改善（Action）というマネジメント・サイクルを回すことの意義を強調し、それぞれの段階で検討すべき内容を解説している。「第2章 経営（Management）」はマネジメント・サイクルについての総論的記述である。「第3章 企画（Plan）&実施（Do）」では、プロジェクトの戦略計画を策定する手法であるSWOT分析やロジックモデルの紹介にあてた。「第4章 資金調達（Fundraising）」では、非営利組織の資金調達方法としてクラウドファンディングや社会的インパクト投資に紙幅を割いた。「第5章 評価（Check）&改善（Action）」では、社会的インパクト評価や発展的評価など評価の新たな潮流を紹介したうえで、県内でアートプロジェクトを実施する際に活用しうる標準的評価手法の提案を行った。

「第6章 ケース① TAKETA ART CULTURE」ならびに「第7章 ケース② 混浴温泉世界実行委員会事業」では、それぞれ竹田市、別府市で開催されたアートプロジェクトに伴走支援を行った結果を報告している。第6章のケースではロジックモデルの作成を試みており、主に企画段階で戦略計画策定の参考となると思う。また、バランス・スコアカードを導入した第7章のケースは、企画から評価まで一気通貫で行った事例として、参考にしていただければ幸いである。

「第8章 伴走支援のあり方」では、こうしたアーツ・コンソーシアム大分の取り組みを踏まえるとともに、アーツカウンシル・イングランドにおけるリレーションシップ・マネージャーのあり方に関する考察も経て、地域のアートプロジェクトに文化政策や事業評価、資金調達の専門家が伴走支援を行うことの重要性を提言した。

この報告書が、大分県内で芸術文化活動や地域づくり活動に取り組む多くの人々の参考となり、「創造県おおいた」を着実に推進していく体制づくりの一助となれば幸いである。

2019年3月  
アーツ・コンソーシアム大分

# 目次

## 第1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           | 1  |
| 2. 文化の本質的価値の特徴          | 2  |
| 3. 公的関与の理論的根拠           | 6  |
| 4. 文化に対する公的関与の意義        | 8  |
| 5. 第四次産業革命にともなう文化投資の重要性 | 10 |
| 6. 支援と評価のあり方の変化         | 14 |

## 第2章 経営 (Management)

|                |    |
|----------------|----|
| 1. 評価から経営へ     | 15 |
| 2. マネジメント・サイクル | 16 |
| 3. 次章以降の構成     | 18 |

## 第3章 企画 (Plan) & 実施 (Do)

|                        |    |
|------------------------|----|
| 1. 情報収集・リサーチと課題抽出・目的設定 | 19 |
| 2. SWOT分析              | 20 |
| 3. ロジックモデルの作成          | 20 |
| 4. 来場者アンケートの標準的構成      | 23 |
| 5. ロジックモデルの限界          | 28 |
| 6. プロセス管理・モニタリング       | 32 |

## 第4章 資金調達 (Fundraising)

|  |    |
|--|----|
| 1. ファンドレイジング概論                           | 33 |
| 2. クラウドファンディング (Crowdfunding)            | 34 |
| 3. 社会的インパクト投資 (Social Impact Investment) | 37 |

## 第5章 評価 (Check) & 改善 (Action)

|   |    |
|---|----|
| 1. プログラム評価 (Program Evaluation)             | 41 |
| 2. 社会的インパクト評価 (Social Impact Measurement)   | 45 |
| 3. 参加型評価 (Participatory Evaluation)         | 48 |
| 4. 実用重視型評価 (Utilization-Focused Evaluation) | 49 |
| 5. 発展的評価 (Developmental Evaluation)         | 50 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 6. アカウンタビリティ再考                      | 55 |
| 7. バランス・スコアカード (Balanced Scorecard) | 58 |
| 8. アートプロジェクト評価の標準的手法の検討             | 58 |
| 9. アートプロジェクト評価の標準的手法の提案             | 61 |

## 第6章 ケース① TAKETA ART CULTURE

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1. 竹田市の課題                         | 65 |
| 2. TAKETA ART CULTURE の事業展開       | 65 |
| 3. 評価者の関わり方                       | 66 |
| 4. TAKETA ART CULTURE のロジックモデルの構築 | 67 |

## 第7章 ケース② 混浴温泉世界実行委員会事業

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1. 温泉観光都市・別府の課題                      | 68 |
| 2. BEPPU PROJECT の事業展開               | 68 |
| 3. 混浴温泉世界実行委員会事業の沿革                  | 69 |
| 4. 評価者の関わり方                          | 70 |
| 5. 評価のフレームワーク                        | 71 |
| 6. バランス・スコアカードと発展的評価の相性              | 73 |
| 7. 【事前評価】 バランス・スコアカードの再構築            | 74 |
| 8. 【中間評価】 バランス・スコアカードにもとづく 2017 年度評価 | 77 |

## 第8章 伴走支援のあり方

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1. アーツカウンシル・イングランドにおける評価のあり方   | 88 |
| 2. リレーションシップ・マネージャーによる発展的評価の実装 | 89 |
| 3. アーツカウンシル・イングランドの形成的評価／総括的評価 | 91 |
| 4. T字型人材の育成に向けて                | 91 |
| 5. 来たるべき評価者のために                | 93 |

## 参考資料

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 1. アーツ・コンソーシアム大分 構成メンバー | 94 |
| 2. 主要参考文献               | 95 |

## 『文化と評価ハンドブック』の使用方法

当報告書は、アートプロジェクトの評価や資金調達に関する実務・実例から、やや理論的・専門的な解説まで多彩な内容から構成されている。

このため、読者が当報告書を紐解く目的に応じて、いくつかの読み方を以下のとおり提案したい。

- ☞ 評価の専門家を目指す読者 ⇒ **全章**
- ☞ 文化政策の役割について考えたい読者 ⇒ **第1章 文化の価値と公的関与の意義**
- ☞ 評価の実務を知りたい読者 ⇒ **第2章 経営 第3章 企画&実施 1.~4.・6. 第5章 評価&改善 8.~9. 第6章 ケース① 第7章 ケース②**
- ☞ 大分県内における評価のモデルケースを知りたい読者 ⇒ **第6章 ケース① 第7章 ケース②**
- ☞ プログラム評価の理論を知りたい読者 ⇒ **第2章 経営 第3章 企画&実施 1.~3.・5. 第5章 評価&改善**
- ☞ ロジックモデルを知りたい読者 ⇒ **第3章 企画&実施 1.~3.・5. 第6章 ケース①**
- ☞ 休眠預金の活用などを念頭に社会的インパクト（マネジメント／投資／評価）について知りたい読者 ⇒ **第2章 経営 2. 第4章 資金調達 3. 第5章 評価&改善 2.**
- ☞ 複雑な現代社会においてイノベーションを評価する方法（発展的評価）を知りたい読者 ⇒ **第3章 企画&実施 5. 第5章 評価&改善 3.~6. 第7章 ケース②**
- ☞ バランス・スコアカードを知りたい読者 ⇒ **第5章 評価&改善 7.~9. 第7章 ケース②**
- ☞ 事業の企画に着手したばかりで何から評価に手をつければよいか分からない読者 ⇒ **第3章 企画&実施 4.**
- ☞ アカウンタビリティ（説明責任）について知りたい読者 ⇒ **第5章 評価&改善 6.**
- ☞ 資金調達について知りたい読者 ⇒ **第4章 資金調達**
- ☞ 評価や資金調達のスキルを高める機会を知りたい読者 ⇒ **第8章 伴走支援のあり方**



# 第1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<sup>1</sup>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<sup>2</sup>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。

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<sup>3</sup>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、サイリュー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だといえよう。それ

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 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）。

<sup>3</sup> 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。

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、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<sup>4</sup>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。<sup>5</sup>

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

<sup>4</sup> 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。

<sup>5</sup> 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。

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。

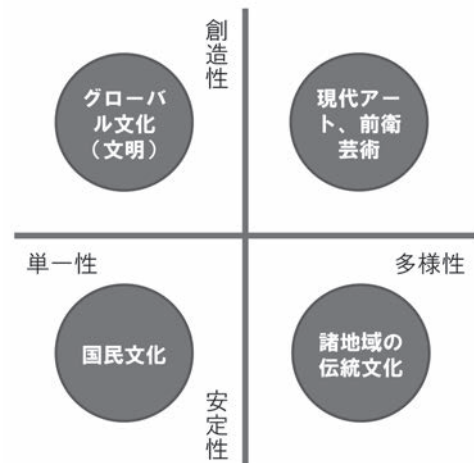
- ・ 創造性（Creativity）／安定性（Stability）<sup>6</sup>
- ・ 多様性（Diversity）／単一性（Unity）<sup>7</sup>

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もない、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<sup>8</sup>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、



<sup>6</sup> 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。

<sup>7</sup> 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「相反するものの一致（Coincidentia Oppositorum）」を謳っている。

<sup>8</sup> 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。



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、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（bricoler）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。今日でもブリコール（Bricoleur＝器用人）といえれば、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、感性的なものと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、近代科学と共存しうると説いた。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<sup>9</sup>と至近距離で共鳴していよう。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（シンギュラリティ）に否定的見解を示すが、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、つくることは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<sup>10</sup>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<sup>11</sup>に答えて「アートはビジネスではな

---

<sup>9</sup> 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。

<sup>10</sup> 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「つくることは考えること」だといえる。

<sup>11</sup> 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/](http://www.plart-story.jp/2017/05/masamichi_toyama/)

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すべ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。<sup>12</sup>

- ・ 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

<sup>12</sup> 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。

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、経済学にもと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・マズグレイブは、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）。<sup>13</sup>

### （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。<sup>14</sup>

#### 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

---

<sup>13</sup> 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公共財の性格を持つ財・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。

<sup>14</sup> 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。

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。非競合性・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、マクロ経済学にもとづき、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」<sup>15</sup>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**

---

<sup>15</sup> 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）。

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」<sup>16</sup>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。<sup>17</sup>

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、主に市場の失敗にもとづくと考えられる。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。

<sup>16</sup> 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。

<sup>17</sup> 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るが、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。

## (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 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 | クリエイティビティ [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]                                   |   |                           |
|           | 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]  | これまで以上に人が直接に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]   |                           |

(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<sup>18</sup>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

<sup>18</sup> 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タビリティ（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の活用の開始を控え、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。

## 第2章 経営（Management）

### 1. 評価から経営へ

アーツ・コンソーシアム大分は、アートプロジェクトの評価のあり方についての調査研究や手法確立を主な目的として活動を行ってきた。

しかし、これまでの実績報告書（アーツ・コンソーシアム大分 2017,2018）でも繰り返し強調してきたように、納得感のある評価を行うには評価のことだけ考えていても、何の役にも立たない。そうならないようにまず、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 法人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の検証・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ステークホルダー（利害関係者）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<sup>19</sup> 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」にもとづいた「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。

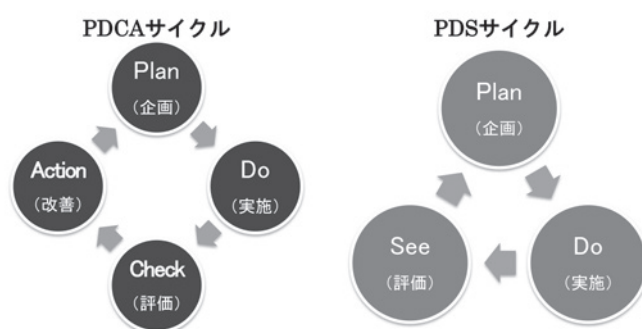
要するに、「評価」の方法を語る前に、「経営」のあり方そのものを問う必要がある。このため以下では、経営の基本となるマネジメント・サイクルの考え方を説明したい。

## 2. マネジメント・サイクル

### （１）PDCA サイクルと PDS サイクル

事業を継続的に運営していくうえでは「Plan（企画）→Do（実施）→Check（評価）→Action（改善）」や「Plan（企画）→Do（実施）→See（評価）」といったマネジメント・サイクルを回すことが重要である。

PDCA サイクルと PDS サイクルを比べた場合、後者のサイクルでは 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。PDCA は、現場の品質改善（QC）運動に由来する用語であり、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る。わが国の評価の世界では当初、PDS が主流<sup>20</sup>であったが、近時では PDCA の用語を用いることが多



<sup>19</sup> CSR とは Corporate Social Responsibility（企業の社会的責任）の略。企業が社会の一員として、利益追求だけではなく、自発的に社会に貢献する責任を指す。社会活動を行う NPO への助成・支援なども CSR 活動の一環である。

<sup>20</sup> 政策評価法にもとづくわが国の「政策評価に関する基本方針」（総務省 2005a）は、PDS の用語を用いている。

い。

## (2) 社会的インパクト・マネジメント

「評価から経営へ」という大きな流れは、「社会的インパクト (Social Impact)」をめぐる議論にも影響を与えつつある。

社会的インパクトは、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 (内閣府 2016b)。ここでいうアウトカムとは、組織や事業の活動がもたらす製品、サービスなど (アウトプット) がもたらす変化、便益、学びその他効果を指す。そして、社会課題解決や社会価値創造<sup>21</sup>に資する様々な取り組みにおいて、その取り組みの生み出す社会的インパクトを重視し、その向上を目指す「社会的インパクト志向」が強調されるようになってきた (SIMI2017)。

社会的インパクトについては当初、そのインパクトをどう測定・評価するかという「社会的インパクト評価 (Social Impact Measurement)」が重視されたが、近時、マネジメント重視への方針転換<sup>22</sup>が図られた。「事業運営により得られた事業の社会的な効果や価値に関する情報にもとづいた事業改善や意思決定を行い、社会的インパクトの向上を志向するマネジメント」、すなわち「社会的インパクト・マネジメント (Social Impact Management)」こそが本来の目的であり、社会的インパクト評価はそうしたマネジメントを実践するためのツールであるという整理である (SIMI2018a,b)。

## (3) インパクト・マネジメント・サイクル

社会的インパクト・マネジメントを实践するうえではインパクト・マネジメント・サイクルを回していくことが必要とされる。このサイクルは「Plan (計画) → Do (実行) → Assess (効果の把握) → Report & Utilize (報告・活用)」から構成される。Assess / Check、Report & Utilize / Action という用語の違いはあるものの、PDCA とほぼ同義であるため、当報告書では今後、人口に膾炙した PDCA の用語を用いることとする。

ただし、社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン (SIMI2018b) は、インパ

インパクト・マネジメント・サイクル



(出典) 「社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク」

<sup>21</sup> 社会的インパクト志向として、「社会課題解決」に加えて「社会価値創造」も言及されている点に留意。芸術文化の分野でいえば、課題解決という道具的・手段的価値にとどまらず、芸術文化における新たな価値創造という本質的価値をも含んだ概念となっている。ただし単なる「価値創造」ではなく「社会価値創造」と特定しているのが、純粹に一個人の内面で完結する価値は該当しないと解釈できよう。しかし、最初は個人に内在する価値であっても、その価値が人々や社会に拡がり共有されていけば、それを社会価値創造と捉えることは可能だろう。

<sup>22</sup> わが国における社会的インパクト評価の普及啓発などを目的とするプラットフォームとして 2016年に設立された「社会的インパクト評価イニシアチブ (Social Impact Measurement Initiative)」も 2019年1月に「社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (Social Impact Management Initiative)」に改称した (略称は SIMI のままで変わらず)。

クト・マネジメント・サイクルは PDCA サイクルと同義としたうえで、サイクルを回す中で、場合によっては単一事業の枠を超えて複数事業を単位として考え、関わる組織・人々を広げ、より本質的な取り組みを発見・展開させ、地域・社会全体でサイクルを回すという意識を持つことが重要であると説いている。インパクト・マネジメント・サイクルを個別事業のマネジメント・サイクルではなく、目的とする社会的テーマに取り組むための大きなサイクルと捉えるこの視点は、「コレクティブ・インパクト（Collective Impact）」<sup>23</sup>を強く意識したものといえる。

### 3. 次章以降の構成

当報告書では、PDCA サイクルを踏まえて、企画（Plan）、実施（Do）、評価（Check）、改善（Action）の順に論述を進めてまいりたい。ただし、アーツ・コンソーシアム大分の主目的が、アートプロジェクト評価の調査研究や手法確立であるため、企画や実施の段階での言及は、評価に関連して必要となる項目が中心であり、アートマネジメントの現場で必要となる実務全般には触れていない。このため、特に実施（Do）のパートの説明はごく短いため、「企画（Plan）&実施（Do）」として第3章にまとめた。

また、アーツ・コンソーシアム大分のもう1つの調査研究テーマであるアートプロジェクトの資金調達（Fundraising）は、PDCA サイクルであれば主に企画（財源戦略の策定）、実施（資金調達実施や日常的な資金繰り管理）の双方にまたがる。しかし、当報告書で紹介する内容は、クラウドファンディングや社会的インパクト投資など新たな資金調達手法が中心のため、第4章として別立てした。

さらに Check（評価）と Action（改善）についても、評価結果から得た教訓・提言を踏まえて、企画を見直すなどの改善につなげるため、両者は一体といえる。そこで、これらのパートも「評価（Check）&改善（Action）」として第5章にまとめた。

---

<sup>23</sup> コレクティブ・インパクトは、複雑な社会課題に取り組む立場の異なる複数の組織（NPO、企業、行政、一般市民など）が、組織の壁を越えて互いの強みを出し合い課題解決を目指すアプローチ。ジョン・カニアとマーク・クレイマーが2011年に発表した考え方で、成功するための条件として、①共通のアジェンダ、②評価システムの共有、③相互に補強しあう活動、④継続的なコミュニケーション、⑤活動を支える組織（バックボーン組織）が挙げられる。詳しくはストロー2015などを参照。



## 第3章 企画（Plan）& 実施（Do）

### 1. 情報収集・リサーチと課題抽出・目的設定

アートプロジェクトに限らず、何らかの事業に着手しようとした場合、何を目的にどのような事業を行うかという企画を立案する必要がある。事業者であるあなたはまず、何を目的にプロジェクトを実施するのかを検討しなければなるまい。

もっとも、そのときあなたが最初に思いついたのは事業目的ではなく、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地域に招いて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、そのアートプロジェクト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ているのであれば、その事業を実施することでどのような変化・成果をもたらしたいかを同時に考えていくことが大切である。特に、その事業を1回限りの打ち上げ花火で終えるのではなく、定期的にせよ不定期にせよ継続していくのであれば、今回の事業と次回以降の事業展開の共通基盤となる、より理念的、普遍的な事業目的が必要だろう。

さらに、あなた個人や仲間が事業費を全額自己負担するならともかく、外部からの補助金・助成金・寄付などの資金調達も考えるなら、第三者に説明して共感を得るうえで、事業目的を彼らにも分かりやすく言語化することが必須である。

例えば、ある地域<sup>24</sup>でアートプロジェクトを行う場合、その事業を実施することで地域に中長期的にどのような変化をもたらしたいのかという目的を考えなければならない。

#### 情報収集・リサーチ

そのためにはまず、地域の置かれた現状と課題に関する情報収集・リサーチを行う必要がある。地域の関係者へのインタビューやアンケート調査などを通じて実態把握に努めるべきである。他地域における先進的な取り組みの実例<sup>25</sup>などを、文献やインタビューを通じて知ることも重要であろう。

#### 課題抽出・目的設定

こうした情報収集・リサーチの結果を踏まえ、自分たちが、いかなる社会課題の解決を目指すのか、またはいかなる社会価値を創造すべきかを検討したうえで、取り組むべき課題を抽出し、事業の目的を設定する。

なお、情報収集・リサーチと課題抽出・目的設定は、前者から後者へと単線的に進むとは限らない。事業者サイドに最初から、課題や目的に関する仮定があって、その可否を問うためにリサーチを行う場合もあろう。初期段階のリサーチを経て課題・目的についての

<sup>24</sup> ここでは「地域」としたが、それ以外にも特定の組織・団体、文化施設、商店街など、さまざまなケースが考えられる。

<sup>25</sup> 当然のことながら、他地域の事例はそのまま模倣する対象ではない。あくまで教訓として学んだうえで、自地域が置かれた実態を踏まえて企画を詰めるべきである。

大まかなイメージをつかんだうえで、対象や方向性を絞って再度詳しいリサーチをかける場合もある。このように両者のプロセスは行ったり来たりを繰り返しながら、最終的な結論に至るとするのが現実的な姿かもしれない。

## 2. SWOT分析

こうした課題抽出・目的設定に役立つ手法として、SWOT分析を紹介しておこう。SWOT分析ではまず、事業者の置かれた内部

|      | プラス要因  | マイナス要因   |
|------|--|--|
| 内部環境 | <b>S (Strength=強み)</b><br>目標達成に役立つ組織・事業内部の特質 | <b>W (Weakness=弱み)</b><br>目標達成の妨げとなる組織・事業内部の特質 |
| 外部環境 | <b>O (Opportunity=機会)</b><br>目標達成に役立つ外部の特質   | <b>T (Threat=脅威)</b><br>目標達成の妨げとなる外部の特質        |

環境を、強み (Strength) と弱み (Weakness) というカテゴリーに、外部環境を機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) のカテゴリーに要因分解する。SWOT分析の“SWOT”とは、強み (S)・弱み (W)・機会 (O)・脅威 (T) の頭文字をつなげた言葉である。

このようにして、自らの組織や事業をめぐる内外環境を S・W・O・T に整理したうえで、事業環境の変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略の策定方法が SWOT分析である。具体的には、次のような視点から戦略を検討していく。

- ・ どのように強みを活かすか
- ・ どのように弱みを克服するか
- ・ どのように機会を利用するか
- ・ どのように脅威を取り除く、または脅威から身を守るか

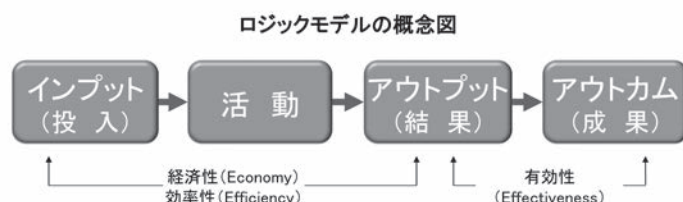
## 3. ロジックモデルの作成

こうして SWOT 分析などを活用してアートプロジェクトの課題抽出と目的設定ができたところで、次に、その目的を実現するための戦略計画 (Strategic Plan) を策定していくことになる。そのための手法としてはロジックモデル (Logic Model) が有用である。

### (1) 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、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

## （２）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<sup>26</sup>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。

## （３）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「事業や活動の目的」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「見える化」し、事業の評価範囲を特定するためである。事業目的と事業受益者を明確にしたら、その事業目的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。

さて、アウトカムから最初に考えるように説明したが、実際には、アウトカム、アウトプット、活動、インプットの決定も単線的に進行するというより、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

---

<sup>26</sup> 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。

くというのが現実的な展開かもしれない。

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。

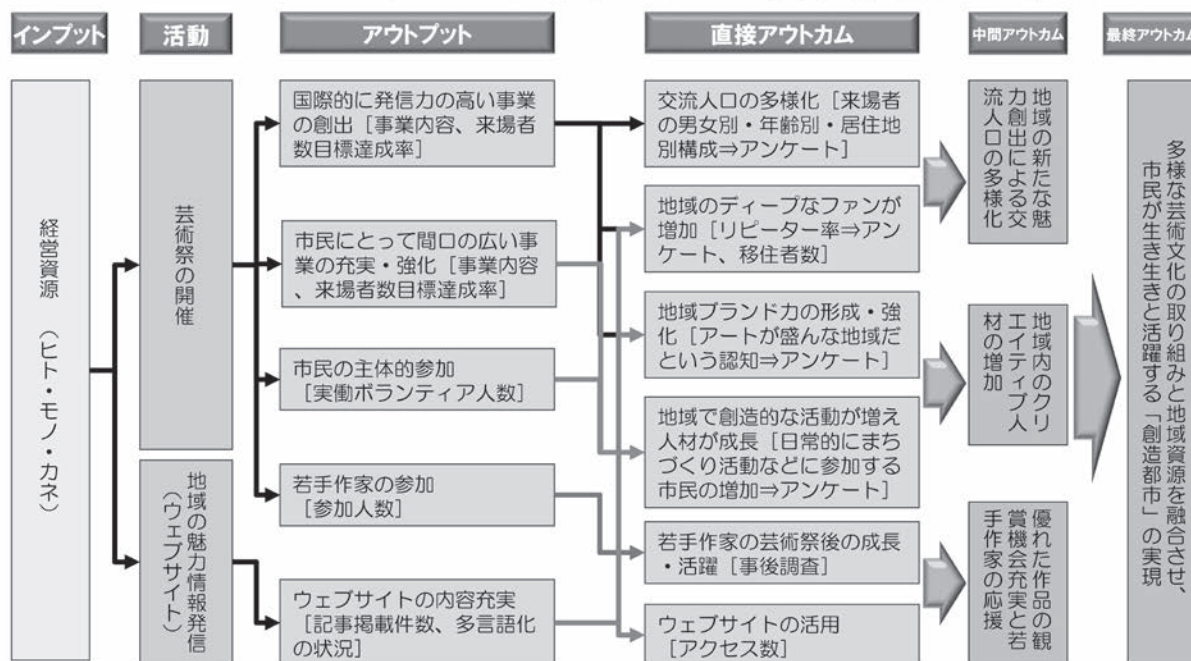
### 直接・中間・最終アウトカムを考える

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想的・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、最終アウトカムに具体的な目標値を設定しにくいし、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。

なお、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、さらに周囲にいるステークホルダー（利害関係者）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。

### アートプロジェクトのロジックモデルの事例（仮想ケース）



(注) アウトプット、直接アウトカムの [ ] 内は、業績評価指標の一例

こうしてひとまずロジックモデルが完成した。それでは、実際に事業を実施する段階で、この戦略計画は予定どおりに進行するだろうか。そして、事業が終わった時点で、予定どおりの結果・成果が出たであろうか。営利企業であれば何だかんだいっても利益が出ているかどうかが一義的な判断材料になるが、社会課題解決、社会価値創造を目指す事業の場合は、そうした一目で分かる指標はなかなか見当たらない。かといって、事業の成否を判

断できないなら、次回の開催に向けた事業継続などとうてい覚束ないだろう。

そこで、ロジックモデルのうち特にアウトカム、アウトプットを測定するための定量・定性指標を選定して、事業実施による目標値を事前に設定しておきたい。

しかし、プロジェクトをゼロからスタートする場合、指標を選んで目標値を設定しようにも、自分たちが現在どの地点にいるのかというベースラインが分からないという事業者が多いだろう。こうした取り組みを円滑に行うには、事業者の PDCA の各段階に密着して伴走支援を行う専門人材を事業者の内外に育成・確保することがきわめて重要とされる。とはいえそれは理想であって、多くのケースでは専門家の協力をにわかには得ることは難しいだろう。このため、アートプロジェクトをまずは一度実施してみて、その中で情報収集・リサーチを行い、次回以降の企画や指標選定・目標値設定に活かすというアプローチが次善の方策として考えられる。このため、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し、指標選定・目標値設定の工程については評価のパートで解説することにした。

## 4. 来場者アンケートの標準的構成

### (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。このため、この様式をそのまま模倣するのではなく、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。

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<sup>27</sup>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。

<sup>27</sup> 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。



## 来場者アンケートの標準的様式

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町である」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、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：

次に、このアンケートのそれぞれの設問について、それを設けた趣旨や、集計結果の活用方法について解説を加えていきたい。

## 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ことと親切である。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) ○○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

### (問 5) 参加いただいたプログラムはいかがでしたか？

アート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（正味）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るがたい。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 件であれば、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○○市への滞在時間はどのぐらいのご予定ですか？ ○○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や観光客の平均滞在時間のデータが、行政・商工団体による中心市街地活性化や観光関連の既存調査に存在すれば、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) ○○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○○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」<sup>28</sup>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○○年から定期的で開催されています。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) ○○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？**

---

<sup>28</sup> 例えば、公園に作品を設置したところ、公園に遊びに訪れた人が、作品も見学してくれたというケースが該当する。

一般市民がプログラムを主催する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町である」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、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、「芸術文化の町」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。

## 5. ロジックモデルの限界

### (1) ロジックモデルへの批判

ここまでロジックモデルを活用した戦略計画作成を説明してきたが、ロジックモデルに対しては批判的な意見もある。一方でそうした批判への反論もなされている。詳しくは以下に述べるが、結論を先取りすれば、ロジックモデルへの批判にはもっともな面もあるが、そうした指摘を踏まえた改善も図られており、要は使い方次第だといえる。

#### ロジックモデルによる事業の自己正当化という陥穽

ロジックモデルは、何らかの事業が想定した成果を実現するまでのロジックがしっかりつながっているかを確認するためのツールである。ゆえに、具体的な事業から出発するため、最終的な目的に照らして当該事業のあり方が最適か否かを判断できず、事業の自己正当化に陥りやすいとの批判がある。

しかし、『社会的インパクト評価ツールセット』をはじめ、近年のロジックモデルの解説書は、最終的に達成すべき目的を出発点にして、いかなる事業を行うべきかを遡って検討すること（バックキャスト）を推奨している。こうして作成されたロジックモデルに対しては、当該批判は当てはまらない。



## アウトカムの定量指標やその目標値の設定が困難

アウトカムの達成度合いを確認するための定量指標を設定するのが難しいという指摘がしばしば聞かれる。特に、事業実施にともない生じる直接アウトカムならまだしも、中間・最終アウトカムになるとイメージをつかみにくいというのだ。また、事業者が描くミッション（使命）、ビジョン（将来像）は理念的で気宇壮大であっても、現実に取り組める事業の規模にはどうしても限界がある。このため、当該事業の中間・最終アウトカムへの貢献度は微々たるものにならざるをえず、中間・最終アウトカムが改善したかどうかを事業の成否を判断する基準にするのは望ましくないとの批判もある。これらの指摘は本来、ロジックモデル自体というよりも、ロジックモデルに示された各アウトカムに定量指標を設定する業績測定（Performance Measurement）の採用に由来するものだが、この場で答えておこう。

こうした批判では往々にして、アウトカム（社会的インパクト）は、①長期的な結果である、②大規模な取り組みにより派生する事態である、③定量化されている、④ポジティブな変化であるといった想定が、暗黙の前提となっている。こうした仮定に対して、例えば社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブは次のような立場<sup>29</sup>を取っている。

- ① 短期でも変化は生まれる、起こる
- ② 派生する事態の「大きさ」がインパクトではない
- ③ 定性情報で表すことも可能である
- ④ ネガティブな変化も生じる

以上の立場を踏まえるに、アウトカム指標のすべてを定量化する必要はあるまい。直接アウトカムとアウトプットを中心に定量化を試みることにして、中期・最終アウトカムにまで無理やり定量指標を設定することはしなくてよいと考える。それでは、そもそも中期・最終アウトカム自体の設定も不要かと問えば、そうとはいえない。自分たちが最終的にどのような社会の実現を目指すのか、その方向に進んでいくうえで計画中の事業は適切な内容になっているかどうかを、事業者やステークホルダーが確認・共有するうえで、定性的であったとしても、中長期のアウトカムを掲げることは有益だと思うからだ。

### 多くの事業者にはロジックモデル作成のスキルと時間的余裕がない

これも、ロジックモデル作成+業績測定をどこまで詳細に行うか次第といえる。専門家の伴走支援を得られなくても最低限、①この事業は何を目的としているのか、②どういう結果になったらその目的に近づいた（達成した）といえるのかという問いに、事業者が明確に回答できるようにしておくことは不可欠だろう。事業の実施そのものが自己目的化する事態は避けるべきだし、そうした事業ではそもそも継続が覚束ないと考えるからだ。

### 複雑で不確実な現実世界ではロジックモデルは機能しない

現実の世界、特に現代社会は複雑で不確実性に満ちており、一度作成したロジックモデルを後生大事に守ろうとすると、現実に対応できず失敗を招くという批判がある。

この批判に対するシンプルな回答は、事業環境などの前提条件が変化したり、事業プロセスが計画どおりに進行しなければ、ロジックモデルを変えてもよいし、むしろ積極的に

<sup>29</sup> 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ「ソーシャルインパクト・セミナー：社会的インパクト入門講座（NPO編）」（2019）における説明。

変えるべきだというものである。たしかに政策評価、行政評価の世界では、一度決めた計画を金科玉条の存在とみなしがちだが、創造性、柔軟性を要する事業分野、特に芸術文化分野においてはそうした発想はときとして致命的である。

なお、この場で提示した 4 つの論点のうち、最後の論点はたいへん本質的なため、以下でもう少し議論を掘り下げたい。

## (2) システム思考

ロジックモデルが一方通行の因果関係を想定しているのは、あまりに単純化が過ぎるといふ見解がある。こうした批判は主に「システム思考 (Systems Thinking)」の分野からのものだろう。

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)。

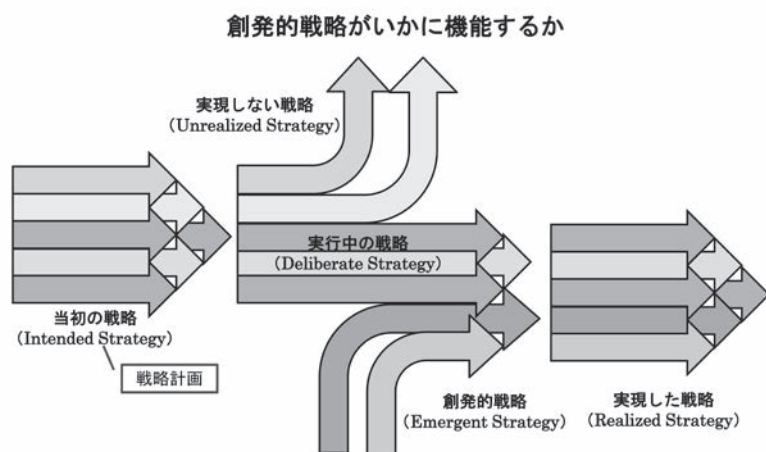
ロジカルシンキング (論理思考) では、ロジックツリーやピラミッド構造といった図式分析ツールを用いて、対象を徐々に細かい要素に分割していったその性質を調べあげ、しかる後にそれらを再統合することで対象の性質を理解する。ロジックモデルも、こうしたロジカルシンキングの産物である。

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られる。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。

ロジックモデルにシステム思考を導入することは検討に値する選択肢だろう。ただし、計画策定作業はさらに複雑化するため、専門家の協力がより一層必要になると思う。

## (3) 創発的戦略

システム思考が、より複雑な因果関係を特定することで、有効性のある計画の策定に活かそうとするのに対し、経営学者のヘンリー・ミンツバーグが唱えた「創発的戦略 (Emergent Strategy)」の考え方では、そもそも戦略を



事前に完全に計画することが不適當であるとする（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、論理的思考にもと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だという。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（経験にもとづく匠の技）が必要だと語っている。

とはいえ、事業者のミッション（使命）やビジョン（将来像）まで軽々に変更してよいということにはなるまい。通常は、大きな目的は維持したままですべての実現に向けた手段レベルでの創発的戦略が求められよう。また、ステークホルダーに当初説明していた内容とまったく異なる事業に仕上がってしまうと、彼らの信頼を失う可能性がある点にも注意を要する。特に、補助金・助成金など用途を限定した資金調達手段を用いていた場合、予定していた資金が交付されなかったり、返還を求められるリスクもある。創発性を活かすには、資金提供者をはじめとしたステークホルダーの理解・共感が肝要だ。

#### （４）デザイン思考

事前にすべてを計画するという発想ではなく、現場を徹底的に観察することを通じて試行錯誤しつつ商品・サービスの開発や経営戦略の策定を行う思考法として「デザイン思考（Design Thinking）」がある。創発的戦略とも親和的な考え方だと思うので紹介したい。

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、プロトタイピ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。そしてプロトタイピングは、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工程を指す。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、つくることによって考える（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にかく素早く、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）。

## (5) 来たるべき計画者のために

別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」の総合ディレクターを務めた芹沢高志はもともと、地域計画の専門家であった。その芹沢は、「混浴温泉世界」や「さいたまトリエンナーレ」の経験を踏まえて、次のように語っている。

真つ当な計画者なら構造と機能を一致させたいという想いは強いだろう。しかし、その完全な一致は、すべてを平衡状態に追い詰めて、あらゆる動きを止めてしまう可能性がある。ある意味、熱的な死とも言える状態に至ってしまう。システム論のエリッヒ・ヤンツは構造と機能に加えてゆらぎの重要性を指摘していた。固まってしまうようになる関係性を揺さぶり、時には破壊をも誘発するゆらぎの存在だ。そしてゆらぎは余白、余剰、無意味、空の領域から生まれてくる。

私がアーティストとの付き合いから習った第一のことはこのことだった。今の私は、予期せぬプロジェクトを生み出すプロジェクトが最良のプロジェクトであると信じている。ゆらぎを生み出す余白、つまり計画できない領域を計画に組み込むこと。それは矛盾だろうか？ 矛盾かもしれない。しかし、いかにしてそれを可能にするかが、来たるべき計画者に求められていることではないだろうか？ たとえそれが、計画の放棄につながったとしても。

芹沢高志「来たるべき計画者のために～アートプロジェクトの現場から」  
(FIACS 編 2017 所収)

いかがだろうか。芹沢の言葉にある「構造」をアートプロジェクトの計画（インプット・活動）、「機能」を最終的に実現した結果（アウトプット）、成果（アウトカム）と解すれば、「計画性」がもたらす強ばりを、「創発性」に由来するゆらぎ・余白がしなやかに補完することこそが、アートプロジェクトの経営戦略の要諦といえるのではないだろうか。

## 6. プロセス管理・モニタリング

このパートのみ、実施（Do）の過程に該当する。

アートマネジメントの実務的なテキストであれば、このパートにもっとも紙幅を割くところであろう。しかしながら前述したように、当報告書の主要テーマは評価と資金調達である。ゆえにここでは、事業実施の中核をなすプロセス管理・モニタリングについて、評価の観点からみた意義についてごく簡単に触れるにとどめたい。

アートプロジェクトの実施に際しては、事業が計画どおりに実施され、結果（アウトプット）につながっているかを確認するプロセス管理・モニタリングが重要である。あわせて、実施体制は適切か否かや、当初想定と異なる環境変化の有無などの検討も行う。

さらに、計画に沿った事業全体の工程・予算の管理に加えて、事業がもたらした結果・成果を事後的に評価するうえで必要になるデータ（例えば来場者アンケート）の収集・蓄積に努めることが肝要である。

## 第4章 資金調達（Fundraising）

### 1. ファンドレイジング概論

#### （1）ファンドレイジングとは何か

資金調達（ファンドレイジング）とは、NPO 法人などの非営利組織が、活動のための資金を個人・法人・政府などから集める行為の総称を指す。元来は「Raising Fund（資金を調達する）」という言葉であったのが、名詞化したものだという。

狭義には寄付金を指す場合もあるが、広義のファンドレイジングは、寄付に加えて会費（会員制）、助成金・補助金（公的資金・民間資金）、事業収入の獲得、金融機関などからの融資なども含む広い概念である。

ただし「広い概念である」とはいつても、これらの諸手法はあくまでファンドレイジングの個別のスキルにとどまる。ファンドレイジングの前提にあるのは「事業・組織・財源が一体となった成長・発展戦略」（JFRA2016）とされる。

非営利組織にとって、活動資金の調達は、組織運営と事業実施にとって不可欠なプロセスであり、小手先の個別スキルに頼るのではなく、PDCA という一連の戦略経営プロセスの中に、ファンドレイジングの戦略を明確に位置づけることが必要である。

#### （2）ファンドレイジングの多様化の必要性

国や地方の財政が厳しさを増す中で、行政からの助成金、補助金のみに依存した非営利組織の事業運営は困難さを増している。特に国の文化関連予算に関しては、2020年の東京オリンピック・パラリンピックまでは、文化プログラム推進の観点からある程度の規模が維持されるにしても、その後に大きく減少することを懸念する向きがある。

大分県の芸術文化の場合、2015年春にOPAMが開館し、夏には「おんせん県おおいた デスティネーションキャンペーン」にあわせて、別府市、大分市、竹田市などでアートプロジェクトが展開した。そして2018年、県内各地を舞台に国民文化祭／全国障害者芸術・文化祭が開催された。すなわち、大分では2020年以前に2018年を大きなターニングポイントと捉えて、その後の持続可能な展開を考えていかねばならない。

ゆえに、アートプロジェクトの実施主体となる組織にとって、活動資金の財源の多様化は急務といえよう。例えば、国民文化祭を機に実施したカルチャーツーリズムをレガシーとして、事業収入を得る仕組みを確立していくことなどが重要である。ファンドレイジングの新たな手法を研究し、それらにトライすることも大切だろう。以下では、クラウドファンディング、社会的インパクト投資といったファンドレイジングのトピックを紹介していく。ただし、前述のとおり、これらはあくまで個別スキルであり、確固たる経営戦略なくして手法に頼っても意味がないことは改めて強調しておきたい。



## 2. クラウドファンディング（Crowdfunding）

### （1）クラウドファンディングの概要

クラウドファンディングは、Crowd（群衆）と Funding（資金調達）を掛け合わせた造語である。必ずしも明確な定義はないが、企業・NPO・個人などが、インターネットを介して、資金提供者（主に個人）から少額ずつ資金を集める仕組みといえる。

#### クラウドファンディングのプレイヤー

クラウドファンディングの主要プレイヤーは、活動資金を集める「資金調達者」、その活動に共感して小口資金を提供する「資金提供者」、そしてインターネットを介して両者をつなぐ「仲介事業者（プラットフォーム）」の3者から構成される。

寄付型クラウドファンディングの場合、寄付を呼びかけるのが資金調達者当人ではなく、「チャレンジャー」と呼ばれる第三者の場合がある。チャレンジャーが支援先の団体を指定して、資金提供者に寄付を呼びかけるのだ。例えば、ハイチ地震の支援活動資金を集めるため、ロンドンの6歳児がチャレンジャーとなり「自転車でハイドパークの周囲を毎日走る」と約束して21万ポンド以上の寄付を集めた事例が知られている（佐藤他 2016）。

#### クラウドファンディングの種類

クラウドファンディングをいくつかの種類にタイプ分けすることができる。国際的に定まった定義は存在しないため、以下では『「ふるさと投資」の手引き』（内閣府 2015）にもとづき、わが国で一般に用いられる「寄付型」「購入型」「貸付型」「投資型（ファンド形態／株式形態）」という分類を紹介する。資金調達者と資金提供者の間で何が交換されるかという視点に着目した分類である。

これらのうち、リターンとしてモノやサービスではなく、金銭や株主持分を受け取るという共通点から、投資型（ファンド形態／株式形態）と貸付型をあわせて「金融型」と称することがある。また、貸付型は「ソーシャルレンディング」と呼ばれる場合もある。

#### クラウドファンディングの種類

| タイプ       |             | 内容   |
|-----------|-------------|--|
| 【寄付型】     | [Donations] | 資金提供者が調達者に寄付   |
| 【購入型】     | [Rewards]   | 民法上の売買契約に基づき、資金提供者が資金調達者に資金提供し、物やサービスを受け取る                       |
| 【貸付（融資）型】 | [Lending]   | 貸付法上の契約に基づき、資金提供者が資金調達者に対して融資し、元本と利子（利子のない場合もある）の返済を受ける          |
| 【投資型】     | ファンド形態      | [Royalty]<br>資金提供者が資金調達者と匿名組合出資契約などを締結して資金を提供し、分配などを受ける          |
|           | 株式形態        | [Equity]<br>資金提供者が資金調達者に株式などによる出資により資金を提供し、配当などを受ける。金融商品取引法の規制対象 |

（注）〔 〕内は、マス・ソリューション社の「クラウドファンディング・インダストリー・レポート（The Crowdfunding Industry Report）」における分類名称である。

（出典）『「ふるさと投資」の手引き』

貸付型のクラウドファンディングは、資金提供者が資金調達者を選ぶことができない。

というのも、個人投資家が個別の貸付先を選別する場合、金融庁は投資家が貸金業者に該当すると捉えているからである。このため、特定の個人・企業に貸付を継続的に行う場合、資金提供者は貸金業登録をしなければならないが、現実的には不可能である。このため貸付型プラットフォームは、匿名の資金調達者の案件を複数集めて個別名称を表に出さないかたちで投資家から資金調達を行う。ゆえに貸付型のクラウドファンディングは、リスクとリターンの高い金融商品と化しており、人々の共感に訴えかける本来の意味でのクラウドファンディングとは違う世界の存在となっている。

投資型（株式形態）は従来、金融商品取引法上の規制および日本証券業協会の自主規制によりわが国では扱われていなかったが、新規・成長企業へのリスクマネー供給促進に関する政府の検討を踏まえ、改正金融商品取引法施行（2015年5月）にあわせて自主規制の見直しがなされた結果、発行総額や投資者1人当たり投資額が少額である場合に限り非上場株式の取り扱いが認められた。

また、クラウドファンディングには、All-or-Nothing方式とAll-In方式（またはダイレクトチャレンジ）という分類もある。前者では、当初設定した資金調達目標額を下回った場合、資金調達者に資金が渡らずキャンセルされる。後者では、資金調達目標額を下回った場合でも資金が渡される。

### クラウドファンディング活用の意義

クラウドファンディング活用の意義・メリットを、内閣府2015などを踏まえ、資金調達者・提供者それぞれの視点から整理すると、次のとおりである。

#### 【資金調達者】

- ・ 資金調達手段
- ・ マーケティング、ファンづくり（市場確保に加えて、ファンとの交流を通じたモチベーション向上）、起業・学習の機会

#### 【資金提供者】

- ・ 資金運用手段
  - 金銭的リターン：配当（投資型、貸付型）
  - 非金銭的リターン：開発された新商品・サービスの優先提供（購入型）、特典（寄付型をはじめ各類型）
- ・ 楽しみ、生きがい、コミュニティの発見

このようにクラウドファンディングは、資金調達者・提供者の双方にとって、単に有利な資金調達・運用の手段にとどまらない意義を持つ。資金調達者の実施するプロジェクトに共感を持った人々が彼らに資金を提供することで、調達者にとって試作品開発やマーケティング、ファンづくりに役立つと同時に、提供者側の自己実現にもつながるという特色がある。このため、金銭的リターンが少ない、またはまったく発生しない事業であっても、相手の共感次第で資金調達が可能となるスキームといえる。

## （2）クラウドファンディングの実際

### プラットフォームの選択

クラウドファンディングに際しては、資金、仲間、将来の顧客のいずれをどのような比重で集めるかを検討して、寄付型、購入型、投資型の中から最適なプラットフォームを選

ぶべきである。

一般論として、一過性のイベントの資金を調達する場合には、寄付型か購入型がなじむ。寄付型は資金と仲間を、購入型は資金と顧客を集めるのに適している。

恒久的な取り組みの場合は、収益性の高さ、ボラティリティ（収益の変動の激しさ）に応じて検討すべきとされる。収益性が低い、または収益性の高低に関わらずボラティリティが高い場合は、寄付型や購入型が向いている。収益性が相応に高く、かつ安定している場合は投資型（ファンド形態）が視野に入ってくる。一般に金融の世界では、ボラティリティが高ければ「投資」、低ければ「貸付」といわれるが、クラウドファンディングの世界では判断基準が少し異なるようだ。

また、単なる資金調達が目的なのか、ファンを増やして売上拡大を狙うのかということも重要な論点である。

### クラウドファンディングの成功ポイント

すでに述べたように、クラウドファンディングの「クラウド」は「Crowd（群集）」であるが、世間には「Cloud（雲）」と誤解している人もいる。クラウドファンディングとは、濡れ手に粟で資金を集める「雲の上の」「雲をつかむような」サービスではなく、あくまで「大勢の人々をつかむ」ことを本旨とする。現在の支援者を何倍かに増幅するサービスに過ぎない。その意味で、第 1 支援者（直接の友人）、第 2 支援者（友人の友人）、マス（見ず知らずの人たち）へと支援者が順番に広がっていくことが重要である。この世界には俗に「支援者 1/3 の法則」なるものがあるという。成功したクラウドファンディングにおける資金提供者は、1/3 が直接の友人・知人であり、1/3 が友人・知人の友だち、1/3 がまったく知らない人間だということだ。見ず知らずの人から応援を集めるためには、知り合いからの応援を早期に集めておくことが大前提であり、あらかじめ後者に資金提供や情報拡散を依頼しておくことが鉄則だという。

実際、クラウドファンディング成功の秘訣はスタートダッシュにあるとされる。目安は、開始後 1 週間で目標金額の 30% を達成することだという（佐藤他 2016）。Indiegogo の調査でも、最初の 1 週間で目標の 25% を集めると、成功確率は 5 倍以上高まるという。

募集期間を 90 日までとしたプラットフォームが多いが、これは、達成後課金方式で資金を集める場合、クレジットカードの与信枠の期限が 90 日であるためである。だからといって、募集期間をぎりぎり 3 ヶ月に設定するのが望ましいとは限らない。募集期間の最初と最後に山が来るのが一般的であることから、その間の中だるみも考慮して適切な期間（例えば 1~2 ヶ月）を設定すべきとされる。

### 芸術文化分野のクラウドファンディング

知名度のあるアーティストが、量産可能な作品（書籍、DVD など）を制作する場合の資金調達手法としては、投資型（ファンド形態）や購入型のクラウドファンディングが考えられるかもしれない。しかしながら、今回の調査研究で想定しているような地域のアートプロジェクトの場合に適用可能なのは、寄付型か、事実上寄付に近い購入型<sup>30</sup>ではない

---

<sup>30</sup> 別府の「湯〜園地計画」は、主なリワード（報酬）を湯〜園地への入園券として、購入型のクラウドファンディング・プラットフォーム CAMPFIRE を用いて資金調達を図った。また、大分合同新聞社、大分銀行が、クラウドファンディング事業者のミュージックセキュリティーズと協働したプラットフォーム sandwich は、購入型を採用している。

だろうか。しかも、単発のイベント開催ならともかく、継続的な事業実施のための運営資金をクラウドファンディングで集めるのはハードルが高いと思われる。

また、地域のアートプロジェクトの場合、便益を享受する人がどこにいるかを十分考慮する必要がある。製造業の場合は広域に製品を販売できるため、便益の享受者が遠方に存在していても構わない。これに対して、現地を訪れないとサービスを享受できない事業の場合、どこの誰が便益を享受するかによってリワード（報酬）の設定を考える必要がある。

便益享受者と資金提供者がともに地元を中心とする「地産地消型」のクラウドファンディングも少なくはない。しかし、そうしたケースの多くでは、わざわざネットを介するまでもなく、顔の見える支援者に直接寄付をお願いした方が効果的・効率的かもしれない。

ネットを使うメリットを最大限活用しようと思えば、できるだけ遠方から資金を集めたいところである。しかし、便益を享受する人々の多くが地元にいるにも関わらず、遠方から資金を集めようとする場合には、資金提供者にどんなメリットがあるかをよくよく考えるべきだ。遠方から資金を集めるためには、投資型に仕立てるのが無理だとすれば、リワードで釣ることになる。しかしリワードが単なる商品であれば、人は「ふるさと納税」のようにモノのよし悪しで資金提供の是非を判断するため、再現性がなくサステナブル（持続可能）とはいいがたい。ただ、最近の人間は、人とのつながりや人の役に立つことに喜びを感じるケースが増えている。このため、単に高価なモノではなく、他人ができない特別の体験をリワードとして提供することは考えられるかもしれない。例えば、プロジェクトに企画段階から参加する権利や、現地に一晚泊まってプロジェクトの代表者と語り合う権利などである。もちろん、それらが真に価値ある体験になるか否かは、冷静に検討する必要があるだろう。

いずれにしてもクラウドファンディングは「打出の小槌」ではない。顔の見えるファン、サポーターの獲得と関係継続が大前提であることを認識したうえで、採用の是非を決めるべきだ。

### 3. 社会的インパクト投資（Social Impact Investment）

#### （1）社会的インパクト投資とは何か

Global Impact Investing Network（GIIN）の定義によれば、「社会的インパクト投資（Social Impact Investment）」とは、財務的リターンと並行して社会的および（もしくは）環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資である。投資対象の選定にあたり、シングル・ボトムラインとして「財務的評価」のみによるのではなく、「社会的価値」を加えたダブル・ボトムラインで判断することにより、金融市場における「市場の失敗」を是正し、投資における社会性と経済性を両立させようとするものである。新興国市場と先進国市場のどちらも対象となり、状況により、その財務的リターンの幅は通常市場と同等かそれより低い場合がある（G8インパクト投資国内諮問委員会 2016b）。

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、G8インパクト投資タスクフォースが創設された。タスクフォースの発足を受け、わが国でも各界有識者から構成される委員会

として G8 インパクト投資タスクフォース日本国内諮問委員会<sup>31</sup>が設立され、社会的インパクト投資推進に関する検討が進んだ。

国内諮問委員会は 2015 年、『社会的インパクト投資の拡大に向けた提言書』（G8 インパクト投資国内諮問委員会 2015）をまとめ、社会的インパクト投資の拡大に向けた、次の 7 つの提言を行った。

- ・ 休眠預金の活用
- ・ ソーシャル・インパクト・ボンド、ディベロップメント・インパクト・ボンドの導入
- ・ 社会的事業の実施を容易にする法人制度や認証制度の立ち上げ
- ・ 社会的投資減税制度の立ち上げ
- ・ 社会的インパクト評価の浸透
- ・ 受託者責任の明確化
- ・ 個人投資家層の充実

以下では、これらのうち「休眠預金の活用」と「ソーシャル・インパクト・ボンド」について紹介する。

## （２）休眠預金の活用

休眠預金とは、長期にわたって引き出しや預け入れの取引がない、いわば「眠っている」銀行預金のことである。最後の取引日や定期預金の最後の満期日から、銀行の場合 10 年以上が経過した預金のうち、預金者本人と連絡が取れないものを指す。わが国全体での休眠預金総額は毎年 800 億円以上といわれ、うち 30～40%は返金されるが、残りは現在、銀行の収入として計上されている。もちろん休眠扱いになったからといって預金者の権利が失われるわけではなく、所定の手続きを踏めば引き出しは可能だが、その手間暇のために結果的に取引が行われず眠りに就く預金が生まれているのだ。

韓国や英国では、こうした休眠預金を社会の未来への投資として活用しようという考えのもと、ファンド（基金）を通じてその残金を社会に還元している。わが国でも 2014 年に超党派の休眠預金活用推進議員連盟が発足し、社会課題の解決に活用すべく検討を開始した。そして 2016 年 12 月「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（休眠預金等活用法）」が国会で成立したところである。

制度的な枠組みとしてはまず、指定活用団体（全国で 1 団体）を公募で選定し、この団体に対して、預金保険機構が休眠預金を移管する。指定活用団体は、全国各地で複数の資金分配団体を選定し、そこに資金を提供する。これらの資金分配団体が、地域の NPO やソーシャルビジネスに助成<sup>32</sup>や貸付を行う。ゆえに、この仕組みは俗に「卸売モデル」と呼ばれているようだ。

そして 2019 年 1 月、指定活用団体が決まった。団体の公募に対して、（一社）社会変革推進機構、（一社）日本民間公益活動連携機構、（一社）みらい財団、（一社）民都大阪休眠預金等活用団体の 4 団体から申請があった中、指定活用団体に選ばれたのは、日本経済団体連合会（経団連）系の日本民間公益活動連携機構（Japan Network for Public

<sup>31</sup> 現在は GSG（Global Social Impact Investment Steering Group）国内諮問委員会に改称。

<sup>32</sup> 助成は一般的に、財務的リターンをとみなわないので、定義上、厳密には社会的インパクト投資に該当しないかもしれない。



Interest Activities = JANPIA) であった。

JANPIA の提案によれば、助成金の規模は 31 億円／年で、内訳は①草の根活動支援プログラム (20 億円／年)、②新規企画支援プログラム (5 億円／年)、③ソーシャルビジネス形成支援プログラム (3 億円／年)、④緊急災害支援プログラム (3 億円／年)、⑤基盤強化支援プログラム (研修を含む伴走支援、0.5 億円／年) である (JANPIA2018a)。

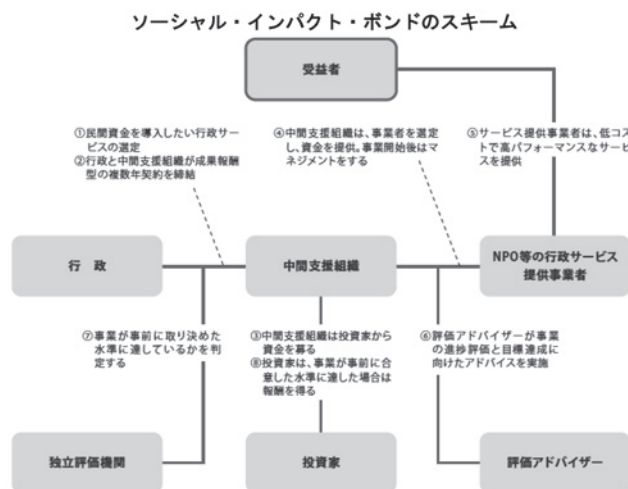
全国各地で草の根活動を実施している小規模団体にも助成金が分配されるよう、草の根活動支援プログラム<sup>33</sup>を立て、新規企画系やソーシャルビジネス系に比べて交付金金額の大半を割くポートフォリオとしたのが特徴である。この草の根活動支援プログラムの資金分配団体は 20 団体を目標に選考する計画で、全国枠に加え、地域ブロック枠として北海道、東北、関東、中部、関西、中国、四国、九州、沖縄からそれぞれ 1 団体を選考する計画であるという (JANPIA2018b)。

休眠預金等活用の対象分野は法律上、①子どもおよび若者の支援、②日常生活または社会生活を営むうえで困難を有する者の支援、③地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援の 3 分野に係る活動に限定されている。したがって、単なる芸術文化事業は対象分野にならないが、子ども・若者支援、社会包摂、地域活性化という目的を持った事業であれば、対象として読み込む余地があるかもしれない。

### (3) ソーシャル・インパクト・ボンド

ソーシャル・インパクト・ボンド (Social Impact Bond) は、社会的インパクト投資の一手法。投資家 (篤志家、財団など) から調達する資金をもとに、民間事業者が行政サービスを提供し、事業の成果に応じて行政が投資家に資金を償還する、成果報酬型の官民連携による社会投資モデルである。

まず行政が、社会課題を解決するために民間資金を導入したい行政サービスを選定する。次に中間支援組織が、行政サービスを委託する NPO などの事業者を選定し、投資家から資金を調達し、事業の評価指標と投資家への支払い条件を設定する。行政サービスを委託された事業者は、投資家から得た資金をもとに、評価アドバイザーによる進捗評価・目的達成に向けたアドバイスを受けながら、受益者に低コストで高パフォーマンスなサービスを提供する。事業期間終了後、独立評価機関が事業の目標達成を判定し、事業の成果が事前に合意した支払い水準に達した場合には、行政から投資家に元本とリターンが償還される。成果が事前に合意した水準に達しない場合には、元本を含めた支払はなされない (G8 インパクト投資国内諮問委員会 2015)。



(出典) G8インパクト投資国内諮問委員会『社会的インパクト投資の拡大に向けた提言書』

<sup>33</sup> 草の根支援といっても、助成先 1 団体あたり最大 1 千万円 (最長 3 年) としているので、比較的大規模な助成も可能になっている。

事業が失敗しても行政の懐は痛まないし、成功した場合は、それによって行政支出が削減されるので、その削減額を原資とみなして投資家に償還することができる仕組みである。

これまでに英米やオーストラリアなどで導入実績がある。世界初のソーシャル・インパクト・ボンドは、2010年に英国で発行された。軽犯罪の受刑者を対象にした再犯防止の取り組みを対象にしたもので、受刑中に心理ケアなどの支援を継続的に行うことで再犯率を大幅に下げること成功したという。また、近年では米国を中心に案件の大型化が進んでおり、2千万ドルを超えるものも出ている。

とはいえ、社会的投資市場全体に占めるソーシャル・インパクト・ボンドの規模は、先進地の英国でもごく小さな割合にとどまる。理由としては、案件組成にかなりの手間暇を要することが挙げられる。英米標準のソーシャル・インパクト・ボンドは、特定目的会社（Special Purpose Company=SPC）を設立してファンドを組成し、監査法人なども噛ませるため、組成コストが高くなり、大規模な事業でないといとペイしない。また「ボンド」と呼んではいるが実際には「債券」ではなく、流動性を欠くことも一因とされる。

それでも英国政府がソーシャル・インパクト・ボンドを推進するのは、公共サービス改革の一環として捉えているからだという。過去になかった革新的手法の公共サービスを、まずは民間の資金・リスクで実験してみて、成功を収めれば有効性が立証された公共サービス提供手法として、広く一般に拡大していく。そうした一点突破全面展開の戦略が、ソーシャル・インパクト・ボンド推進の根底にはあるようだ。

わが国でも、経済産業省、厚生労働省、総務省、法務省、国土交通省などで調査や事業が開始され、すでに八王子市、神戸市、広島県（県+県域 6自治体の広域連携）で案件が組成された。政府の「未来投資戦略 2018」でもソーシャル・インパクト・ボンドが成長戦略に位置づけられ、休眠預金等活用にも際しても指定活用団体の JANPIA がソーシャル・インパクト・ボンドを含むソーシャルビジネス形成支援に予算を振り向ける計画であることから、わが国でも徐々に市場拡大が進んでいくと期待されている。

## 第5章 評価（Check）& 改善（Action）

### 1. プログラム評価（Program Evaluation）

#### （1）プログラム評価とは何か

本章からいよいよ「評価（Evaluation）」のパートへと入っていく。まず「評価」とは何かを一言でまとめると「事実特定＋価値判断」だといえる。評価対象がもたらした成果について「よい／悪い」の価値判断を加えるのが評価であって、事実特定のみで価値判断をとまなわない場合は、「評価」ではなく「調査（Research）」や「測定（Monitoring）」と呼ばれる。

「評価」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「アートプロジェクトの“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か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・社会的現実を目を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頁のような 5 つの階層があると説明している。

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。

## 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><b>【効率性評価】</b><br/>           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。<br/>           社会的便益の貨幣換算をとまなう費用便益分析（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><b>【インパクト評価】<sup>1</sup></b><br/>           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。<br/>           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><b>【業績測定】</b><br/>           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><b>【プロセス評価】</b><br/>           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><b>【セオリー評価】</b><br/>           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><b>【ニーズ評価】</b><br/>           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）。

### （2）PDCA のマネジメント・サイクルとプログラム評価の5階層の関係

PDCA と頭文字を並べると、評価（C&A）は事業実施（D）後に行う事後評価だと解しがちである。しかし、プログラム評価の5階層に示したように評価の学問上、事後評価を狭義の「評価」とするならば、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、次頁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。

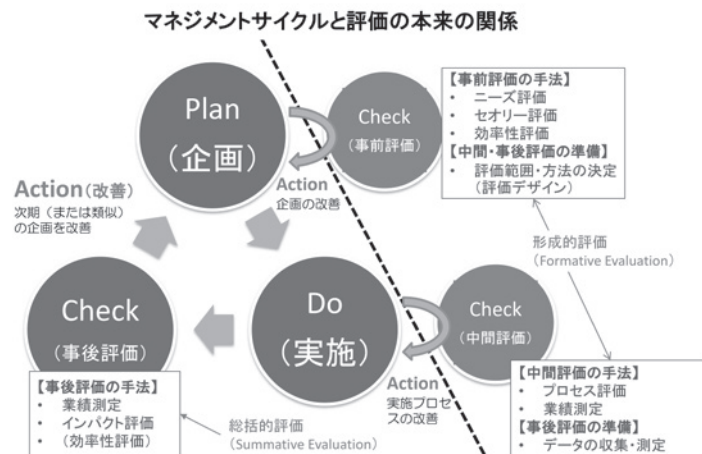
34 インパクトという言葉は、一般的な意味合いでも用いられるが、評価の世界では、専門家によって次の異なる3つの意味で用いられることがあるため、注意が必要である。

①プログラムの介入による純粋な変化量（＝アウトカム－外部要因による変化）、②長期的な社会経済的变化、③間接的な効果（正負の効果を含む）

インパクト評価（Impact Evaluation）は、RCTなどの実験デザインによって外部要因を除去したネット・アウトカム＝インパクトを測定することを目的としており、①に該当する。社会的インパクトの「インパクト」も①の概念に近いが、RCTほど厳密ではなく、業績測定も手法として認めている。



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過程そのものである。本書の読者であれば、すでに企画の段階で情報収集・リサーチ、課題抽出・目的設定を通じてニーズ評価を終えている。そして、ロジックモデルを作成することでセオリー評価も済ませているはずだ。

また、実施段階で行うべきプロセス評価は、プログラムが日々計画どおりに運営されているかどうかの検証である。実施のパートで説明したとおり、適切なプロセス管理・モニタリングを行っていれば、当然なされ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、効率性評価を挙げているが、通常はいずれか 1 つの手法<sup>35</sup>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 (評価デザイン)。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いて初めて、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ねばならない。要するに、セオリー評価がたいへん重要なのだ。

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自体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

<sup>35</sup> 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。



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）評価の視点からみたロジックモデル

企画のパートでは、ロジックモデルを戦略計画作成のツールとして紹介したが、ここでは評価理論に即してロジックモデルを捉え返す。

#### プログラム・セオリー

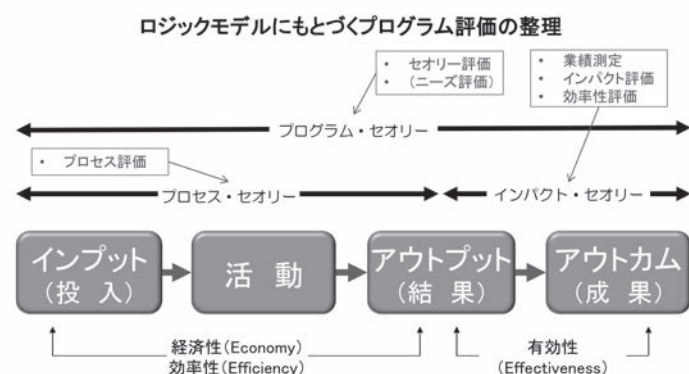
ロッシらは『プログラム評価の理論と方法』の中で、プログラム・セオリーを重視している。プログラム・セオリーとは、プログラムが生み出すと期待される成果や、その達成のために採用する戦略に関する一連の仮説とされる。このセオリーは、プログラムのサービス利用計画と組織計画を示したプロセス・セオリーと、プログラム実施を通じて成果が実現するまでの因果関係を描いたインパクト・セオリーの2段階構成からなる。

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（利害関係者）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。

#### 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。

企画のパートで紹介した「ロジックモデルの概念図」に、以上のような各種評価を付記すると、ここに掲げたような図になる。



プロセス・セオリーの評価では、事業が計画どおりに実施されているか、そうでない場合は何が起きているかを検証する。そのうえで事業者に対して、改善すべき事項を含めて結果を速やかに報告する。また、インパクト・セオリーの評価では、当初計画したとおりのアウトカム、アウトプットが生まれているかどうかを検証する。その結果とそこから得た教訓・提言を事業者に報告し、次期計画の策定や、今回の事業と類似した事業を企画するときの改善に活用してもらうことが大事である。

## 2. 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

「第2章 経営」で定義したとおり、社会的インパクトは、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である。そして、社会課題解決や社会価値創造のためには、この社会的インパクトの向上を目指す社会的インパクト・マネジメントが求められる。「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・マネジメントを実践していくための評価である。これは、単一または複合的な事業や取り組みの社会的な効果や価値に関する情報を可視化するもので、次の2つの大きな特徴がある (SIMI2018a)。

① 「社会的インパクト」を含む事業や取り組みの有効性を体系的に調査し、評価を行うものであること

② 評価が以下の「社会的インパクト評価の5+2原則」にしたがって行われること

特徴①の「取り組みの有効性を体系的に調査し、評価を行う」という考え方を讀むかぎり、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は判然としない。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。評価研究でのプログラム評価の考え方に準じ、社会的インパクト評価でもその手法を活用すればよいとされる。

したがって社会的インパクト評価固有の特徴は、特徴②の「5+2原則」にある。全部で7つの原則だが、このうち必須となるのはa.~e.の5原則で、f.~g.の2原則については、インパクト・マネジメントの目的に応じてこれらを満たすことが望ましいと位置づけ

### 社会的インパクト評価の5+2原則

| 5+2原則            | 原則の説明  |
|------------------|--|
| a.ステークホルダーの参加・協働 | 社会的インパクト評価を行ううえでは、対象となる組織・事業のステークホルダーが幅広く参加・協働する必要がある。特に、対象となる組織・事業が実現を目指す価値、社会的インパクト評価を行う目的などについて、ステークホルダー間での合意を目指す。  |
| b.重要性 (マテリアリティ)  | 社会的インパクト評価を行ううえでの必須情報は、事業者 (内部)、事業対象者・受益者、資金仲介者、資金提供者、その他のステークホルダー (外部) が事業・活動を理解するため、そして事業に関するそれぞれの意思決定をするために必要な事業の効果に関する情報である。これには、経済、環境、社会に対する負の情報も含む。  |
| c.信頼性            | 社会的インパクト評価を行ううえに必要な情報は、信頼できる方法で収集され、検証されたデータにもとづくべきである。また、評価情報を操作して過剰な効果を主張するような評価報告は避けなければならない。   |
| d.透明性            | 信頼性を担保するためにも、社会的インパクト評価が依拠する情報は検証可能である必要がある。そのため、分析が正確かつ誠実になされた根拠を提示・報告し、ステークホルダーとその根拠について議論できるように用意する必要がある。   |
| e.比例性            | 社会的インパクト評価の実施により、組織や事業に過度な負担をかけず、持続性を確保することが重要である。そのため社会的インパクト評価については、評価を実施する組織の規模、組織が利用可能な資源や評価の目的に応じて、評価の方法や報告・情報開示の方法が選択されるべきと考える。  |
| f.経時的比較可能性       | 同じ事業・取り組みの社会的インパクト評価を行う場合は、比較が可能となるよう、以前の報告と同じ期間、同じ対象と活動、同じ評価方法で関連づけられ、同じ構造をもって報告されることが望ましいと考える。ただし、「インパクト・マネジメント・サイクル」を目標とする社会的テーマに取り組むためのサイクルと捉え、サイクルを回していく中で事業の単位が拡大していくことも想定されるため、この原則はそのような広がりや妨げるものではない。 |
| g.一般化可能性         | 社会的インパクト評価により、社会的インパクト・マネジメントを通じて得られた知見を、同一分野の他事業、その他の地域、対象などに応用可能なものとするように工夫することが望ましいと考える。実施している、あるいは実施しようとしている介入の効果に関する先行事例や科学的知見を参照し、当該事業の改善のためだけでなく、その介入の効果に関する知見の積み上げのために社会的インパクト・マネジメントを行うことが望まれる。       |

(出典) 「社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク」より作成

られている。

しかし「固有の特徴」と称した舌の根も乾かぬうちに前言撤回するようで恐縮だが、5+2原則の多くはプログラム評価の世界でも通常重視されている。特に「c.信頼性」「d.透明性」は必須であろうし、「f.経時的比較可能性」「g.一般化可能性」も満足していることが望ましい。「a.ステークホルダーの参加・協働」は、プログラム評価の必須条件とはいえないが、この条件を満たさない評価は結果的に役立たずだとの批判が近年多く寄せられ、プログラム評価の世界でも参加型評価（後述）が台頭していることを思えば、満たしておくに越したことはない条件である。「b.重要性（マテリアリティ）」は主に、企業のCSRやサステナビリティ（持続可能性）のレポートに由来する用語であり、評価研究では聞きなれないが、「評価目的を明確にして情報収集を行うべき」という主張と理解すれば、プログラム評価でも当然配慮すべき条件だろう。したがって、真に社会的インパクト評価固有の原則と呼べるのは「e.比例性」のみではないか。

それでは、社会的インパクト評価でなぜ比例性が大切かという理由について、私見を述べたい。すでに指摘したように、社会的インパクト評価は評価手法としては目新しいところはない。ならば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、当該組織の資金調達（ファンディング）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、休眠預金等活用<sup>36</sup>やソーシャル・インパクト・ボンドといった社会的インパクト投資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、それにともなう簡素化・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

---

<sup>36</sup> 「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。

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に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 2,3 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隅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 が評価を行う際、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。

以上のような考え方が、評価対象となる組織の規模・資源や評価目的に応じて、評価の方法や報告・情報開示の方法を選択すべきという比例性の原則が重視される背景にある。

## （２）社会的インパクト評価ツールセット

GSG 国内諮問委員会の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<sup>37</sup>、介護予防、子育て、防災の 8 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）

---

<sup>37</sup> 2017 年 6 月に公表された分野別ツールセット『文化芸術 Version 1.0』は、文化芸術の成果測定に役立つ多数のアウトカム指標を例示している。ただしそこには、通常のアートプロジェクトでは入手困難な情報（一般市民に対する大規模アンケート調査、来場者への事後的な質問調査）も多く含まれている。また、これらの中には、市民や来場者の幸福度や価値観を問うものも含まれるが、そうした意識変化にアートプロジェクトが貢献した度合いを把握するのは難しい。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検討していく姿勢が重要である。



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<sup>38</sup>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、ソーシャル・インパクト・ボンド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。

### 3. 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<sup>39</sup> (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。

- ・ 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。

<sup>38</sup> 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。

<sup>39</sup> 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、従来型評価でも重視されるステークホルダーである。



## （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・改善とアカウンタビリティの確保の 2 本柱から構成されている。このうちアカウンタ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。

「社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク」（SIMI2018a）は、社会的インパクト評価の原則の 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。

## 4. 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風潮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 年を闊した現在、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。

## 5. 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）<sup>40</sup>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<sup>41</sup>など、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

<sup>40</sup> 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」という訳が定着している。

<sup>41</sup> 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ったり固有であっ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）

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<sup>42</sup>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いる。このため提唱者のパターンは、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、システム思考は企画のパートで説明した。以下では、複雑系の考え方、イノベーターに革新を気づかせること、実用重視について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。

パターンは、「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

---

<sup>42</sup> 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え、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。

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」ことを挙げることができる。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。厳密で拘子定規な計画は、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) イノベーターに革新を気づかせること

パットンの提唱した発展的評価は、企画パートで紹介したミンツバーグの創発的戦略の考え方ときわめて近い。複雑で不確実性に満ちた現実世界への適応方法を、経営者の立場から考えたのがミンツバーグであり、評価者の立場からアプローチしたのがパットンだといえよう。ミンツバーグによれば、経営者や計画専門家は未来は予測可能との前提のもとで戦略計画を策定するが、戦略は事前に完全に計画できる(=戦略計画)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)もあるという。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(経験にもとづく匠の技)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もとづけば、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、ブリコロール(器用人)は手元にあるありあ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「創発的戦略」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。また、当報告書では創発的戦略と親和的な思考法としてデザイン思考を紹介した。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、発展的評価とも実に共通点が多い。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) 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（Rich Pictures）**

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おう。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（Photovoice）**

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ふ。

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。

## **（5）発展的評価のポイント**

パットンらによる発展的評価の8原則のポイントを当方なりに整理してみたい。

発展的評価が国内外で注目を集める背景には、世間にあふれる数多くの評価が、評価指標の機械的な収集と大部な評価調書の作成が自己目的化した「評価のための評価」になってしまい、せっかくの評価結果が、評価対象事業者にも資金提供者にも十分活用されていない現状がある。こうした現実への反省を踏まえて発展的評価は、評価としての厳格さは保ちつつも、事業者が事業運営・組織経営にその結果を活かせる実用重視の評価を目指す。

そのために発展的評価は、大まかに整理して①複雑な現実世界への適応、②事業者に寄り添う伴走評価という2つの特色を持つ。

### **複雑な現実世界への適応**

従来型の評価では、事業が終わってから初めて、計画どおりの成果が出ているか否かを検証する機会が多い。しかし、現実の世界は複雑で、事業を実施しているあいだにも、周りの経済社会環境は常に変化していくため、こうしたタイプの評価では事業の改善・革新の役に立たない。このため発展的評価では、事業をめぐる変化を適切に捉え、その事実や



意味合いをリアルタイムで事業者にフィードバックし、彼らのイノベーションを促進することを旨とする。

### 事業者に寄り添う伴走評価

発展的評価においては、定型的な評価データの収集だけでなく、事業に生じるさまざまな変化の芽を的確かつタイムリーに把握することが求められる。そのため評価者は、事業が実施される現場に赴き、経営者やスタッフをはじめステークホルダーとチームを組んで評価を行う「参加型評価」を実践する。このため評価者には、伝統的な評価技法に加えて、ワークショップ運営などのファシリテーション技術が求められる。また、こうした取り組みにはしばしば、事業者と長期的に関係を継続することが必要になる。

## (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（特に『社会的インパクト評価ツールセット』）は、アウトカム測定にフォーカスしており、どちらかといえばアカウント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を排除しているわけではなく、発展的評価もプロ

### 社会的インパクト評価と発展的評価の補完性

|            | 事業環境               | 評価目的              | 評価の<br>タイミング      | 評価者の<br>立ち位置 | 評価手法                            |
|------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------|---------------------------------|
| 社会的インパクト評価 | 計画性                | アカウントビリティ確保       | 事後評価<br>(アウトカム重視) | 中立的評価        | ロジックモデル＋<br>業績測定(アウトカム測定)       |
| 発展的評価      | 創発性<br>(Emergence) | 学び・改善・<br>イノベーション | 中間評価<br>(プロセス重視)  | 伴走評価         | うまくいけばなんたって<br>よい(手法ではなく考え方・姿勢) |

(注) この表は、社会的インパクト評価と発展的評価の違いを際立たせるために、両者の特徴をあえて強調している。社会的インパクト評価は社会的インパクト・マネジメントを実践するためのツールとする考え方に立てば、社会的インパクト評価は「ロジックモデル＋業績測定」に限らず、プロセス評価、インパクト評価、効率性評価、発展的評価なども包含する幅広い概念といえる。

セスのみならずアウトカムにも着目している。ゆえに 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。ただし、これもすでに述べたように、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、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

価値の活用を謳いつつ、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。

## 6. 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、実は発展的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はない。

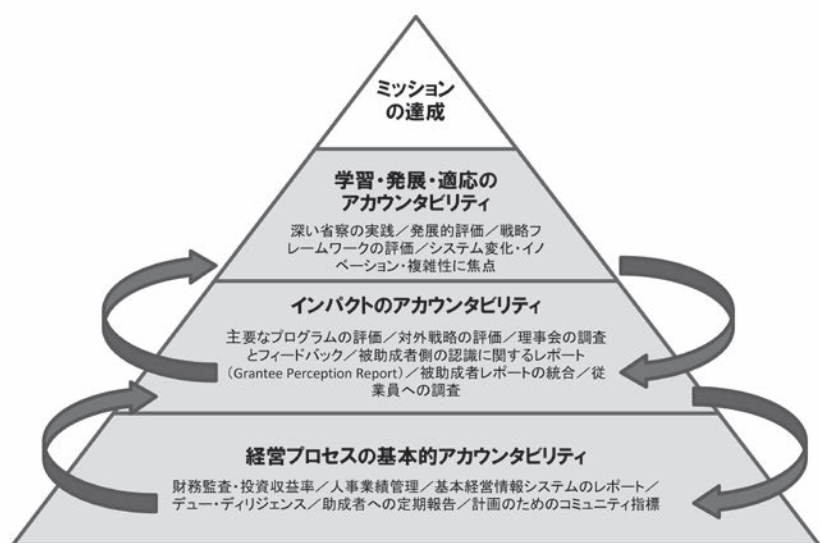
アカウンタビリティは「結果責任」と訳される場合もあるように、事前に約束した結果をしっかりと出したことを事後に立証する責任を指す。結果を出せなかった場合に何らかのペナルティが課されることもあるが、これはコンプライアンス (法令遵守) 違反にともなう罰則とは意味合いが異なる。コンプライアンスは守って当然という基本的前提であって、ルールさえ尊重すればアカウンタビリティを果たせたというものではない。

### (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氏は、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 Accountability)」(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。

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

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 Accountability" より作成

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主な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うている。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「アカウンタビリティの確保」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 階層のアカウンタビリティにすでに「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 階層のアカウンタビリティでは、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タビリティは、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。

### (3) 社会課題解決、社会価値創造の源泉としてのアカウンタビリティの第 3 階層

「学習・発展・適応のアカウンタビリティ」の意味するところを考えるうえで、営利企業におけるアカウンタビリティを取りあげてみたい。というのも、今日アカウンタビリティというと行政機関や NPO のそれを連想しがちだが、この言葉はもともと Accounting (会計) + Responsibility (責任) に由来し、企業が株主に対して経営状況を説明する義務を意味したからである。

企業が株主を満足させるうえで最重視されるのは、まず間違いなく「利益」だろう。その利益を計算するために作成・公表されるのが損益計算書 (Profit and Loss = P/L) である。ごく簡単に言えば、収入から費用を差し引いて利益 (または損失) を計算した書類だ。NPO でも P/L を作成するが、企業と異なり NPO の場合は、利益を増やすことが目的で

はない。利益に代わって目的となるのが、アウトカムやインパクトである。その意味で、アカウンタビリティの第1・2階層は、営利企業でいえばP/Lに対応するといえるかもしれない。この部分の測定を特に重視したのが、社会的インパクト評価である。

しかし企業も、無から利益を稼ぎ出しているわけではない。企業は、価値を生み出す源泉として工場・店舗・事務所などの資産を所有し、それらに要する資金を借入や株式、内部留保で調達している。そうした資産と負債・資本の状況を示すのが、貸借対照表（Balance Sheet=B/S）だ。企業の経営状況を説明するうえで、P/Lと並んで基本になる書類<sup>43</sup>である。

とはいえ、企業による価値創出の源泉は、こうした有形の資産だけではない。企業で働く社員の力や、経営者の指導のもとで発揮される組織の総合力、研究開発などを通じて獲得した特許などの知的財産といった無形資産（Intangibles）があつてこそ、企業は利益を生み出すことができる。こうした無形資産はB/Sには計上されないが、企業価値を正しく評価するうえでその重要性は増しており、企業会計の世界でもそれらを「見える化」しようという動きが進んでいるという。すなわち有形・無形資産は、その企業が将来に創出する価値（利益）の源泉といえよう。

ひるがえってNPOのことを考えてみよう。NPOの中には事業用の施設や設備を所有する法人もあるが、多くのNPOでは、そこで働くスタッフと、経営者のマネジメントが財産のほぼすべてではないだろうか。要するに、NPOが社会課題解決や社会価値創造を担えるかどうかを理解するには、B/Sだけ見ても無意味だ。NPOが将来、自らのミッションを達成できるかどうかを判断するには、NPOの経営者や職員の能力構築（キャパシティビルディング）や、受益者や協力者などの多様な利害関係者（ステークホルダー）との関係構築、それらを総合した組織としての経営力を見ることが大切である。すなわち、第3階層のアカウンタビリティは、営利企業になぞらえればB/S（&無形資産）に対応するといえそうだ。学習・発展・適応を通じてイノベーションを生むNPOの能力は、B/Sに計上できる有形資産と違ってお金に換算することは困難である。しかし、複雑で不確実な現代社会の中で、自らが掲げたビジョンを中長期的に実現していくうえでは欠かすことができない。こうした意味で、パットンのいう第3階層——「学習・発展・適応のアカウンタビリティ」は、すぐれて未来志向のアカウンタビリティと呼べるのではないだろうか。

たしかに、こうした第3階層のアカウンタビリティは、主にプログラムを対象とする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とはたいへん整合的であると思った。バランス・スコアカードはプログラム評価と出自が異なり、経営学の分野で発展してきた手法だ。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階層のアカウンタビリティとよく似ているように思うのだ。

---

<sup>43</sup> P/L、B/Sの他にキャッシュフロー計算書も重要だが、ここでは説明を省略する。



## 7. 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。そうした問いを発したロバート・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。

## 8. アートプロジェクト評価の標準的手法の検討

### （1）ロジックモデルの検討

『社会的インパクト評価ツールセット』の分野別ツールセットに文化芸術が加わるなど、芸術文化振興施策の評価においても、社会的インパクト・マネジメントのトレンドを念頭



に置いたロジックモデル作成の動きが生じている。このため当報告書では、すでに企画のパートでロジックモデルの作成方法を解説したところである。

一方、ロジックモデルとセットになり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。アウトカムの実績が明らか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、ロジックモデルの作成を前提に、最初はアウトカム目標設定という社会的インパクト評価の標準形を導入しつつ、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をこな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<sup>44</sup>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

---

<sup>44</sup> 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。



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。

## 9. アートプロジェクト評価の標準的手法の提案

ここ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もとづき、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よう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。

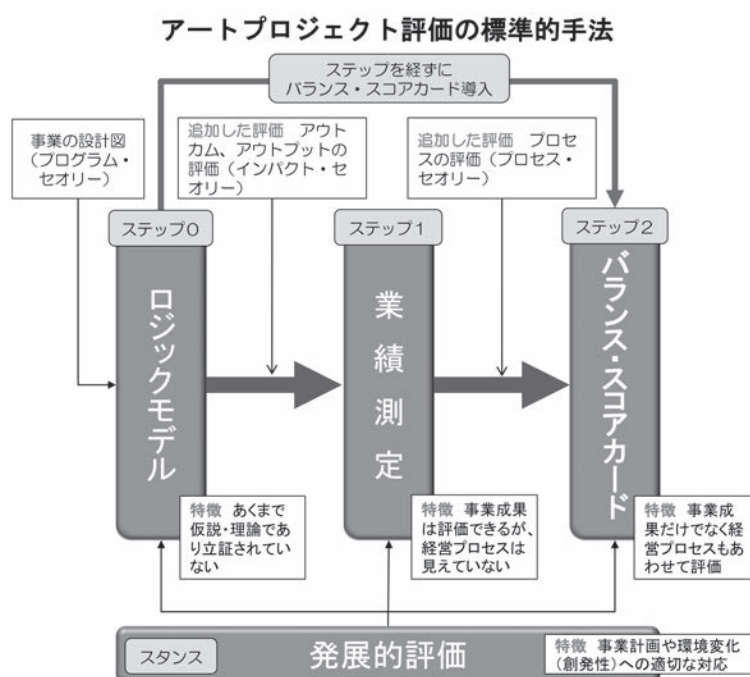
第2の考え方は、アウトプット～アウトカムに着目し、事業の成果がしっかり出ているかどうかを評価する（アウトカムの有効性・効率性評価）。というのも事業を企画運営するプロセスに関しては、事業者として日常的に努力し、所要の見直しは試みているはずだからである。プロセス評価という用語こそ使っていないし、評価報告書をまとめてもいないが、プロセスのマネジメントはそれなりに考えている。一方、自らの手がける事業がいかなる成果をもたらし、それが事業目的に適っているかという点は今まで検証してこなかった。だから、まずはアウトカムを対象にした評価を手がけてみようという理屈である。

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、アカウント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、第0ステップとして、まずロジックモデルを作成してみよう。

そのうえで第1ステップとして、アウトプット～アウトカムの指標を設定して目標管理を行う業績測定を提案したい。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。混浴温泉世界型バランス・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。

### （ステップ0）ロジックモデルの作成

ロジックモデル作成をステップ1ではなくあえてステップ0としたのは、企画のパートですでにロジックモデルの作成方法を説明しているからである。すなわち、事業着手前の段階で、評価ではなく戦略計画としてロジックモデルを作成した事業者は、すでにこのステップを終えているはずだ。

一方、企画段階ではロジックモデルを作成せず、とりあえず事業をスタートさせたはよいものの、会期中や終了後になって、当初想定していなかった評価を行うニーズが生まれたというケースもあるだろう。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ながら、ロジックモデルを事後的に作成していくことが必要になる。

### （ステップ1）業績測定の導入

ロジックモデルが完成したら、アウトカムの業績測定に取り組んでみよう。ロジックモデルにもとづき、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。ロジックモデル+アウトカム業績測定を行うことで、『社会的インパクト評価ツールセット』が採用する社会的インパクト評価の標準形が完成する。

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くえで、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。

#### 評価するアウトカムを考えたときのポイント

- ・ 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が掲載されている。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。

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。

## **(ステップ2) 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、混浴温泉世界型バランス・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個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の標準形で、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。混浴温泉世界型バランス・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目指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る。

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。

### **(スタンス) 発展的評価の考え方**

ただし、ロジックモデルも業績測定もバランス・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、アーティストの提案を踏まえた事業計画の見直しや、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。その際、こうした改変が事業や組織のミッション、ビジョンに照らして適切であるかを確認するとともに、必要に応じて資金提供者をはじめとするステークホルダーの理解・共感を得ておくことも大事だ。

現実世界はきわめて複雑かつ動的であるという発展的評価の考え方にもとづいて、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。

## 第6章 ケース① TAKETA ART CULTURE

### 1. 城下町・竹田の課題

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. TAKETA ART CULTURE の事業展開

TAKETA ART CULTURE は、竹田市の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。市に移住してきた美術ユニット **Oelectronica**（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。城下町の作家アトリエ、空き店舗、歴史スポットなどを会場に使い、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仕掛けである。

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。

TAKETA ART CULTURE は 2018 年度で 8 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は効果的だが、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、今後の課題になっている。

このため実行委員会は 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、次の 2 つのプロジェクトに着手した。

#### **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「猿竹工芸商會」**

城下町の町並みも与り、竹田市移住作家の大半は、工芸・プロダクト系のクリエイターである。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、両氏の助言を得て流通・販売までを念頭に置いた新作プロダクトを制作し、2018 年度に発表を行った。

#### **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「昼と夜」**

竹田市移住作家の中には、Olectronica をはじめ現代アート系のアーティストもいる。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を通じた研鑽が不可欠である。このため、佐賀大学芸術地域デザイン学部准教授の花田伸一氏をキュレーターに迎え、移住作家によるグループ展「昼と夜」を 2018 年度に開催した。

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。

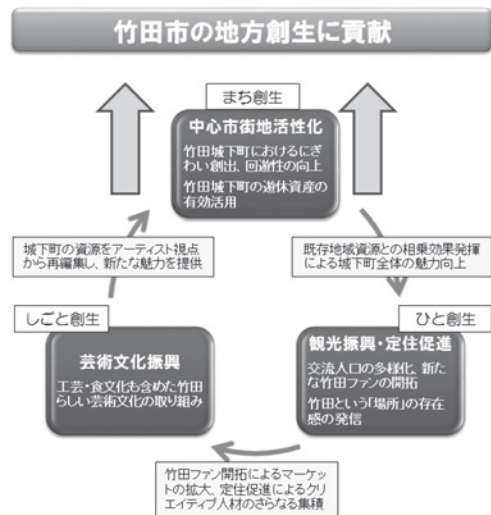
### **3. 評価者の関わり方**

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 が何を目標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。

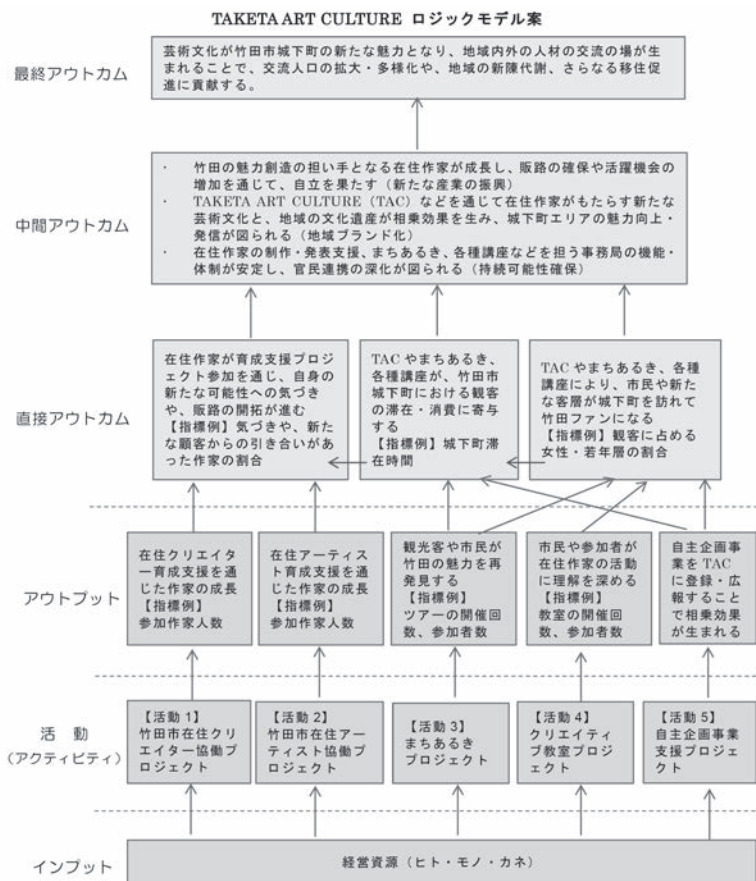
あわせて、こうした仮説を踏まえた成果を把握するうえで、まずは、来場者アンケートの再設計を行った。従来実施されていた来場者アンケートの様式を改良するとともに、アンケートの回収・分析において伴走支援を行ったところである。



## 4. TAKETA ART CULTURE のロジックモデルの構築

そして 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、事務局と当方間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、できあがったのがここ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も例示した。



## 第7章 ケース② 混浴温泉世界実行委員会事業

### 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<sup>45</sup>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拡げていくことで、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

<sup>45</sup> 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 2017 年の 254 万人まで回復している。



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沿革

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<sup>46</sup>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・マンズ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。

## 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・マンズ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。

<sup>46</sup> 2018年度には世界的彫刻家のアニッシュ・カプーアを招いて「アニッシュ・カプーア IN 別府」を開催したが、当報告書では2016～17年度にかけての評価システム構築と評価結果を示している。2018年度評価結果は、平成30年度事業報告書として BEPPU PROJECT ウェブサイトで公表予定。

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入れて、事業評価の支援を行った。

## 5. 評価のフレームワーク

### (1) 2016 年度における準備作業

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（利害関係者）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。

### ビジョン

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、戦災を免れ外国人が多い地域性を活かした多様な文化の取り組みと、地域資源を融合させた事業によって、新たな魅力の造成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

### 戦略マップ

民間企業の場合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

## 2017 年度の評価に向けて

BSC は、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）を定め、目標値を設定したものである。

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 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いながら、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。

## （2）2017 年度評価のデザイン

### 評価の対象

混浴温泉世界実行委員会が主催者となって実施する事業「混浴温泉世界実行委員会事業」

を評価対象とする。実行委員会事業は、「ベップ・アート・マンス」と「in BEPPU」、ならびに両事業に関連して実施される情報発信事業、移住促進事業から構成される。

### 評価の位置づけ

今回の事業評価は①事前評価、②中間評価の2段階から構成される。

#### ① 事前評価：バランス・スコアカードの再構築

2017～20年度までを対象期間として、実行委員会事業の評価システムを新たに設計する。評価システムとしては、実行委員会事業が従来から活用してきたBSCの高度化を図ることを念頭に置く。この評価は、実行委員会事業が生み出す成果を年度ごとに評価するための方法論をあらかじめ設定するものであるため、事業の事前評価<sup>47</sup>であると位置づけられる。

#### ② 中間評価：バランス・スコアカードにもとづく2017年度実績の評価

こうして再構築されたBSCにもとづき、2017～2019年度の各年度末に中間評価を、2020年度末に事後評価を行うことを想定する。今回は「ベップ・アート・マンス（BAM）2017」ならびに「西野達 in 別府」という2017年度実行委員会事業の実績を踏まえて、初年度の中間評価を行うものである。

### 評価の主体

実行委員会事業に対する評価は、アーツ・コンソーシアム大分による第三者評価として実施する。

## 6. バランス・スコアカードと発展的評価の相性

当方は、今回のBSC再構築にあたり発展的評価にもとづく取り組みを行った。とはいえ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造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

<sup>47</sup> 評価の視点からみれば事前評価だが、企画の視点からみれば戦略計画の策定そのものである。



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、雑誌のメ切を破り原稿が落ちてしまっただけは元も子もない。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たのが今回の取り組みということになる。

## 7. 【事前評価】バランス・スコアカードの再構築

### (1) 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。

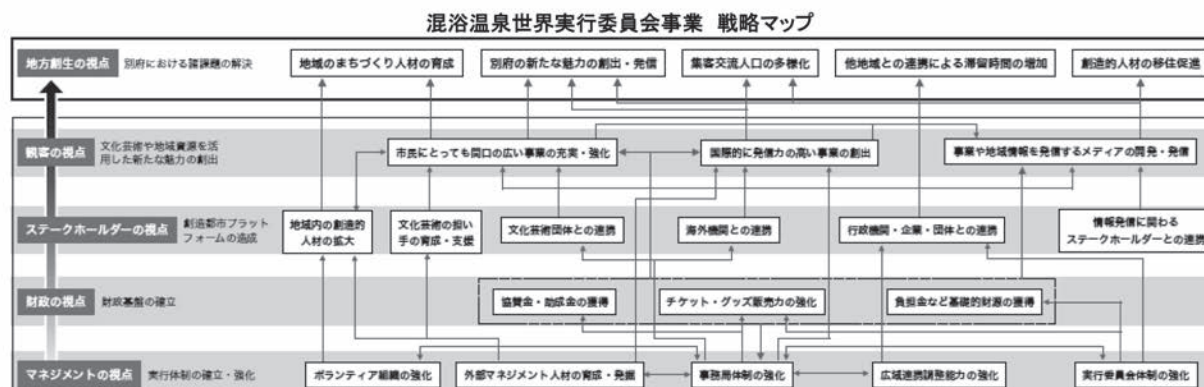
第 1 回ワークショップでは、統括担当者から実行委員会事業のビジョンを各スタッフに説明してもらい、その後に当方から、評価や BSC の概要・意義などについて基礎的なレクチャーを行った。こうした情報共有を踏まえ、代表理事が作成した戦略マップの全体構成や、それぞれの戦略目的の妥当性について議論を行った。その結果、例えばステークホルダーの視点に「情報発信に関わるステークホルダーとの連携（メディアなど）」が欠けているなどの建設的意見が寄せられた。

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、その後に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。

この場に出た意見を踏まえて修正を加えた最終版の戦略マップを以下に掲載する。

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が、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、闊達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の類型の目標の中には、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ろう。

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。

## （2）混浴温泉委員会におけるバランス・スコアカードの協議と承認

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一方で、実行委員の 1 人（企業経営者）から「KPI が多すぎるので、重要なものに絞り込んだうえでしっかりフォローアップすべき」との指摘が寄せられた。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、たし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を踏まえて、より実効性のある BSC へとブラッシュアップしていくこととした。

しかし、この前後から西野達 in 別府、ベップ・アート・マンス 2017 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。そして 2018 年 1 月から、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。このように、スタッフや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 月の実行委員会に報告を行って承認を得た。こうして完成した BSC<sup>48</sup>を当報告書の 85～87 頁に添付している。BSC では、当初 92 指標あった KPI の数を 71 指標まで絞り込んだ。内訳は、定量指標が 45、定性指標が 26 である。定量指標のデータ入手方法については、従来から集計・分析を行っている来場者アンケートやプログラム企画者アンケートのデータが中心であり、データ収集に新たに大きな負担がかかるものではないことを確認した。

### （3）別府モデルの普及に向けて

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実行委員会では考えている。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ろう。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世界型 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。

---

<sup>48</sup> 実行委員会の場合には 2020 年度までの BSC を協議したが、2019 年度以降は事業内容・予算が明確でないため内部管理用の目標とし、2017 年度目標・実績、2018 年度目標を公表。

## 8. 【中間評価】 バランス・スコアカードにもとづく 2017 年度評価

ベップ・アート・マンス（BAM）2017 ならびに西野達 in 別府を中心とする 2017 年度の実行委員会事業の実績を踏まえて、BSC 計画期間初年度の間中評価を行う。それぞれの KPI についての詳しい計画・対比は、85～87 頁に掲載している。以下では、BSC の 5 つの視点に掲げる戦略目的ごとに、評価結果の概要を記していく。

### バランス・スコアカードによる評価結果の概要

| 視 点         | 評価結果   |
|-------------|--|
| 地方創生の視点     | <ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの実行委員会事業を通して「アートの町・別府」のイメージが浸透（来場者の 7 割弱が認知）。</li> <li>BAM にプログラム企画者として参加した市民は、日常的にも地域活動に熱心（49%が会期外に地域活動に参加）。</li> <li>BAM 一般参加者の 34%は次回、企画者サイドでの参加を希望。</li> </ul>  |
| 観客の視点       | <ul style="list-style-type: none"> <li>西野達 in 別府の来場者数は目標を上回り（達成率 120%）、観客の評価も高い結果（満足度 95%）となった。アートの力を改めて印象づけ、芸術祭に新たな地平を切り開いたとして、西野達は、平成 29 年度芸術選奨・文部科学大臣賞（美術部門）を受賞。</li> <li>今回で 8 回目となる BAM は、おおむね予定どおりに実施された（来場者数達成率 101%、観客満足度 91%）。</li> <li>情報発信事業については、メディア露出を広告換算した結果は 120 百万円となり、前年実績（85 百万円）と目標（93 百万円）を上回った。旅手帖 beppu については、さらなるコンテンツの充実と認知度の向上に努めるべきである。</li> </ul> |
| ステークホルダーの視点 | <ul style="list-style-type: none"> <li>BAM に登録するプログラム企画者とは、「BAM をつくろう会」（年間 18 回開催）などを通じて連携を深め、満足度や次年度参加意向が 90%超となった。</li> <li>アーティスト・イン・レジデンス事業や県アートマネジメント講座の運営を通じて、文化芸術の担い手の育成・支援を行った。</li> <li>文化芸術団体、海外機関、行政機関、企業、各種団体との連携も図っている。</li> </ul>  |
| 財政の視点       | <ul style="list-style-type: none"> <li>実行委員会事業の実施に要する財源を確保。</li> <li>協賛・助成金については、県内企業への新規営業を行い、目標を上回る 754 万円を獲得。</li> </ul>  |
| マネジメントの視点   | <ul style="list-style-type: none"> <li>in BEPPU の円滑な企画運営などを通じて、大規模事業の統括を担えるリーダーが成長したことは特筆に値する。</li> <li>情報インフラ整備や定型業務のマニュアル化を通じた進行管理・情報共有は一定の進展をみたが、スタッフ間の精度のばらつきもみられ、今後の改善が必要。</li> <li>ボランティアについては、これまでの in BEPPU は結果的にさほど多くの人数を必要としなかったが、次年度以降の事業展開も念頭に置いて、今後のボランティア・マネジメントのあり方を検討すべき。</li> </ul>   |
| 教訓と提言       | <ul style="list-style-type: none"> <li>アーティストの自由で多様なアイデアの発露をサポートするとともに、市民や観客との接点を具体的につくりこんでいく取り組みが必要。</li> <li>バランス・スコアカードは今回作成して完成ではなく、毎回の in BEPPU の具体的内容や、実行委員会事業を取り巻く環境の変化を踏まえた柔軟な見直しが必要。</li> </ul>   |

ちなみに、in BEPPU は BAM の登録プログラムの 1 つとして位置づけられている。そうした点を踏まえて、前年度の実績報告書では基本的に、BAM の実績（来場者数やアンケート結果）の中に、in BEPPU も含めて計算・表示していた。しかしながら、in BEPPU と他の BAM 登録プログラムでは事業性格がかなり異なることに加えて、特に in BEPPU は年度ごとのスタイルも大きく変化する（2016 年度の予約ツアー方式、2017 年度の市街地展開）ことから、双方を合算した数字で時系列データを比較すると、ミスリーディングな結果を導きかねないことが判明した。このため、今回掲載した BAM のデータは、2016・17 年度ともに in BEPPU を含まないベースで集計を行った。

続いて、それぞれの視点ごとに詳細な評価結果を記す。



## (1) マネジメントの視点：実行体制の確立・強化

### 事務局体制の強化

この項目では、情報システム・インフラ整備を通じた情報共有と業務遂行の質の安定、大規模な事業を実施できる組織体制への成長、そしてスタッフ全員が心身ともに健康に働くことを目指している。

実行委員会事業のうち特に in BEPPU は、混浴温泉世界の全 3 回の開催を通じて見いだした「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」の 3 つの方向性を踏襲し、1 組のアーティストを招聘して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実施するものである。このためスタッフは、新たな価値を創出しようとするアーティストのチャレンジ、イノベーションにこれまで以上に寄り添い、その実現をサポートすることが求められる。一方で、in BEPPU にはスケジュールや予算が決められており、それ以外の実行委員会事業や、BEPPU PROJECT が手がける他事業との調整が求められることも多い。そのために、事業の進行管理と情報共有が必要不可欠である。アートプロジェクトのマネジメントには、非定型で臨機応変な対応を求められるクリエイティブな業務が多いが、そこに投じる時間を捻出するためにも、定型化できる仕事については、マニュアル化・効率化を図ることが望ましい。

このため事務局では今年度、進行管理ソフトを導入して各事業担当者が進行表を作成した。しかし、その活用や更新頻度についてはスタッフによってばらつきがみられ、今後の改善が必要である。指示系統の明確化については今年度より、主に実行委員会事業を担当するアートプロジェクト事業班と、クリエイティブ産業振興などを担当するクリエイティブ事業班の 2 班体制を導入し、班ごとに会議を持ち、指示系統を明確にした。また、アートプロジェクト事業班では、制作物・提出物作成において「決済伺書」を班内で回覧するルールを新たに設け、品質の向上と、班内のスタッフ間における相互チェック機能の向上を図ったが、ルールがまだ徹底されておらず、書類作成の精度やチェック能力もスタッフによってばらつきがあるので、なお一層の改善が求められる。

大規模な事業を実施できる組織体制へと成長を遂げるうえで、それら事業の統括が担えるリーダーの育成が重要である。そうした観点からは、西野達 in 別府という大規模な個展を成功させたアートプロジェクト事業班統括のリーダーシップは大きい。なお、実行委員会事業の一部を担当したクリエイティブ事業班においても、同班の主要事業を成功裡に実施することで、リーダー育成が図られた。このように今年度、2 人のリーダーの成長は目覚ましかったと判断する。さらに、事業遂行のための資金確保には、助成金の申請書を作成できるスタッフの育成も重要である。こうしたスキルについては、全職員の 33% が獲得したと評価できる。

今後、スタッフが自らを成長させるための機会提供やその仕組みづくり、勤労意欲の向上、労働環境の改善などについても検討していくことが重要である。

### 実行委員会体制の強化

この項目では、実行委員会に参画する各組織へ事業内容が浸透し、事務局スタッフだけではリーチしにくい業務内容に、実行委員が関わり進めていけるようになることを目指している。

各組織内における実行委員会事業の情報共有・広報活動については、実行委員会の開催



以外に、事業の進捗報告を一斉メールで送るなどしている。今後、部会を編成して業務内容ごとに関係する各委員が積極的に関わる仕組みを設けることも考えられるが、現時点では検討に至っていない。

### **広域連携調整能力の強化**

この項目では、県内他地域の行政・アート組織との強い信頼関係の構築や、全国の行政・アート組織とのネットワークおよび調整能力の向上を目指している。

大分県内の行政機関に関しては、BEPPU PROJECTの手がける他事業で関係した職員に実行委員会事業の案内を行った。県内アート組織に関しては、大分県主催のアートマネジメント講座の企画運営などを通じて、相互交流を図り、関係性を築くことができた。全国的ネットワークについては、他のエリアの講座にスタッフが参加して広報を行うなど、相互交流の機会を設けている。

### **外部マネジメント人材の育成・発掘**

この項目では、簡易な制作業務を委託できる人材が県内に複数生まれること、制作のプロフェッショナル人材とのネットワーク構築、プロジェクトを推進できるマネジメント人材とのネットワークの構築、外国語対応が可能な企画・制作補助スタッフが複数生まれること、記録・広報のためのコンテンツを制作する人材とのネットワーク構築を目指している。こうした人材を、仕事を提供することを通じて育成していくことが重要である。

現在、簡易な制作業務を委託できる県内クリエイター・アーティスト 2 人、制作のプロフェッショナル人材 5 人、プロジェクト・マネジメント人材 5 人、記録・広報の専門家 23 人とのネットワークを構築している。

### **ボランティア組織の強化**

この項目では、ボランティアが自らの活動にやりがいを感じながら参加することを目指している。

ボランティアが参加しやすくなる仕組みづくりとして今回、クラウドベースでボランティアの参加とそのシフトを管理するソフトを導入した。ただし、西野達 in 別府では会期中、アルバイトを中心とした会場運営を行ったため、管理ソフトが活用される機会は少なかった。そうした意味で今年度は、ボランティアは会期中よりも日常的な業務の場面でのニーズがあった。そうした作業に積極的に参加してもらえるボランティアは現在、5 人ほどのいる。このように、これまでの in BEPPU は事業の構造上、混浴温泉世界ほどのボランティア人数を結果的に必要としなかったが、次年度以降はふたたび必要性が高まることも考えられる。そうした点を踏まえて、今後のボランティア・マネジメントのあり方を検討していくべきであろう。

## **(2) 財政の視点：財政基盤の確立**

### **協賛金・助成金の獲得**

この項目では、県内・全国の企業と信頼関係構築による協賛・助成の獲得や、事業に共感した個人の寄付の獲得を目指している。

協賛・助成金の依頼においては、県内企業 4 社に新規営業を行うなどした結果、754 万円と目標を上回る金額を得ることができた。個人向けの寄付窓口開設については次年度、その費用対効果も含めて必要性を検討すべきである。

### チケット・グッズ販売力の強化

この項目では、基礎的なチケット販売数の確保や、チケットを買いたいと思える仕組みづくり、グッズの収益源化を目指している。

西野達 in 別府は、次のような理由から前年の目 In Beppu と同様に入場料を徴収しないこととした。

- ・ メイン作品である「油屋ホテル」は、別府駅前広場という公共空間に設置される。また、別府のシンボルとして市民から愛され、観光客の撮影スポットにもなっている油屋熊八像を長期間、建屋内に囲い込む。
- ・ 「別府タワー地蔵」をはじめとする他の作品は、基本的に屋外に展示される。

その代わりに、西野達 in 別府ではグッズ販売を充実させることとした。予算上の目標は300万円と設定したが、実績は114万円にとどまっている。

### 負担金など基礎的財源の獲得

この項目では、適切な予算の確保を目指している。

最終的に、実行委員会事業を行ううえでの基礎的な財源の確保が図られた。

## (3) 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

### 地域内の創造的人材の拡大

この項目では、アーティストや愛好家だけではなく、一般市民も文化活動に携わるようになることを目指している。

事務局では、BAM に登録するプログラム企画者への情報提供、自発的交流の場として「BAM をつくろう会」を定期的で開催しているが、今年度は18回（前年・目標とも12回）の開催を行い、参加率は30%（前年27%、目標30%）となった。また、登録プログラムの質の向上のためのマニュアル作成に取り組み、今年度は安全管理マニュアルの作成・提供を行った。

こうした活動を踏まえて、BAM のプログラム企画者側の BAM という取り組みへの満足度（96%）、登録してよかったかの満足度（94%）、次回も BAM に登録したいと答えたプログラム企画者の比率（95%）はいずれも目標（90%超）を達成した。これまで BAM に登録した団体のうち今回継続参加した団体は48団体、今回新規に登録した団体は45団体（前年40団体、目標44団体）となっている。

なお、若手アーティストの滞在制作の場である清島アパートは、88%の入居率となっている。

### 文化芸術の担い手の育成・支援

この項目では、若手アーティストの発表の場をつくることや、県内外で広域的にアートマネジメント人材が成長することを目指している。

BEPPU PROJECT は今年度、アーティスト・イン・レジデンス事業「KASHIMA」において、2組の国内アーティストを海外に派遣するとともに、海外アーティスト2組を別府に招聘して発表を行った。また、アートマネジメント人材の育成に向けては、BEPPU PROJECT が県からの委託を受けて、第2期のアートマネジメント講座・入門編を開催したほか、第1期生を対象とした実践編も開講したところである。

### 文化芸術団体との連携

この項目では、県内の既存文化芸術団体・施設との協力体制の構築を目指している。

今年度は、今までやりとりのなかった市内文化施設との情報・意見交換を行った。その結果が即座に実行委員会事業につながるものではなかったが、今後の連携に向けた関係構築はできたといえる。

### **海外機関との連携**

この項目では、海外関係者との交流が進み、別府が日本におけるアートの先進地と評価されることを目指している。

今年度は、ヴェネツィア・ビエンナーレ、ドクメンタ、ミュンスター彫刻プロジェクトといった欧州各地の芸術祭を視察し、現地の関係者と交流した。さらに定住促進事業において、先行事例としてポートランドを視察するとともに、別府市内の空き物件所有者への意識調査を行った。海外視察対応としては、別府市と関係が深いニュージーランド駐日大使（同国ロトルア市が姉妹都市）、英国バース市（姉妹都市）の前・市長の in BEPPU 視察を受け入れている。

### **行政機関・企業・団体との連携**

この項目では、自治体における文化芸術の必要性が向上し果たす役割が担当課以外にも拡大されること、企業における文化芸術の価値が向上し具体的な動きが起こること、各種団体における文化芸術の理解が進みそれぞれが創造的な連携を行う下地がつくられることを目指している。

文化芸術担当課以外の行政機関との連携については、実行委員会事業に関連して、別府市の建築指導課、温泉課、秘書広報課（油屋ホテル）、公園緑地課（次年度事業）などと連携を行った。また、BEPPU PROJECT として連携した、県商工労働部（クリエイティブ産業振興事業）、県の国民文化祭・障害者芸術文化祭局（福祉・障がい者芸術関連事業）にも実行委員会事業の周知を行った。民間企業については、大分県から委託を受けたクリエイティブ産業振興事業の企画運営を通じて、多数の企業との連携が深まり、事業周知の機会となった。各種団体との関係強化については、自治会長集会、通り会などに実行委員会事業の周知を図ったほか、県内大学・短大の学生向けに講義や作品案内ツアーを行っている。さらに、西野達 in 別府の作品制作にあたり、重要な地域のステークホルダー向けに西野達本人による事業説明会を2度開催した。

このように各方面に向けて、作品制作に際しての協力関係の構築や、事業への理解の深化に努めている。

### **情報発信に関わるステークホルダーとの連携**

この項目では、メディアなど情報発信に関わる人材との付き合いが日常的にでき、in BEPPU などを広報する際にしっかり報道してもらえる体制が整っていることを目指している。

このため、BAM 以外の期間を含めて記者との日常的・系統的な連携を心がけ、随時情報提供に努めてきた。こうした結果、メディア掲載件数は 187 件（前年 111 件、目標 150 件）となった。

## **（４）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 市民にとっても間口の広い事業の充実・強化**

この項目では、BAM が、鑑賞者にとって参加しやすく、体験してよかったと思える事業に成長することを目指している。

BAM のプログラム企画者の設定した観客数目標の達成率は 101% となり、おおむね予定どおりの集客ができたものと判断される。一方で観客満足度（「大変よい」「よい」の合計）は 91%（前年 97%）であった。9 割台はキープしたものの、「大変よい」の割合が減少（72%→56%）している。この傾向が次年度以降も続くかどうかは、注視すべきだろう。また、前年は市民が関わる余地が少なかった in BEPPU においても、今回は作品への協力、関連展示、まちあるきツアーなどを通じて、地域の企業、旅館、商店、団体との連携を行い、事業に対して地域や市民が関わる幅を拡げることができた。

### **国際的に発信力の高い事業の創出**

この項目では、in BEPPU が、国際的に評価の高いアートプロジェクトとして位置づけられることを目指している。

今年度の西野達 in 別府は、国際的に活躍するアーティスト西野達の最大規模の個展として話題を呼んだ。もともと別府市内に大型作品 1 つを設置する構想であったのが、西野達が幾度も別府を訪れるうちにその魅力に囚われ、「油屋ホテル」に加えて、「別府の魅力から逃れられるか?」「別府タワー地蔵」「残るのはいい思い出ばかり」「西野達秘宝写真館」といった具合にまちなかに複数の作品が展開し、温泉の「地獄巡り」ならぬ「芸術巡り」が実現した。ユニークな発想と大胆な仕掛け、公共空間に介入し日常的な観念をくつがえそうとするこれらの作品は、積極的に観客を取り込み、アートの力を改めて印象づけるとともに、芸術祭に新たな地平を切り開いたと高く評価され、西野達は平成 29 年度芸術選奨・文部科学大臣賞（美術部門）を受賞した。

今年度のこうした成果を踏まえ、事務局は、2018 年度の in BEPPU に招聘するアーティストの調査・交渉も順次進めているところである。

### **事業や地域情報を発信するメディアの開発・発信**

この項目では、旅手帖 beppu が、別府における最も充実したポータルサイトとして認知されるようになるとともに、BAM、in BEPPU などの情報が全国に発信されることを目指している。

旅手帖 beppu については、紹介店舗数は目標を上回ったものの、特集記事の更新はできておらず、閲覧数も目標を下回った。コンテンツの充実を図るとともに、ポータルサイトの認知をより高めていく必要がある。

一方、BAM、in BEPPU のメディア露出を広告換算した結果は 120 百万円となり、前年実績（85 百万円）と目標（93 百万円）をともに上回った。前回の in BEPPU が作品内容の情報拡散を禁止したのに対して、今回の作品はまちなかのオープンスペースに展開したため、メディアからの注目を集めたといえよう。

## **（５）地方創生の視点：別府における諸課題の解決**

### **地域のまちづくり人材の育成**

この項目では、文化活動を行う人材が主体的にまちづくりに参画することを目指している。

BAM 観客のうち次回は企画者側で参加したいと思った人は、全体の 34% となり目標

(40%前後)をやや下回ったものの、これまでの BAM (2010~2016) の平均並みの水準を維持した。また、今回新たにプログラム企画者に「BAM 登録者のうち、最近 1 年間で地域活動に参画したか否か」を尋ねたところ、49%が参加したという結果となった。次年度に、BAM のプログラム企画者が会期以外に開催する文化活動情報を登録・広報できるベップ・アート・ナビが稼働することで、こうした取り組みのさらなる活性化が図られることを期待したい。

### **別府の新たな魅力創出・発信**

この項目では、BAM が別府の秋の恒例行事として位置づけられること、in BEPPU の定着により別府市がエッジの効いた質の高いアート体験ができる街として認知が広がることを目指している。

BAM の観客、プログラム企画者のリピーター率はいずれも 48%となり、目標とした水準 (50%前後) を維持した。また、2016 年度よりスタートした in BEPPU のリピーター率は 27%となり、目標 (10%) を大きく上回った。in BEPPU が別府の新たな魅力として定着していくことが期待される。なお、この指標については次年度以降の目標の上方修正が必要である。

### **集客交流人口の多様化**

この項目では、従来の中高年男性客だけではなく、温泉を第一の目的としない観光客が増加することを目指している。

in BEPPU に来場した女性観客の比率は 66%と前年 (64%) 並みであったが、30 代以下の観客は 42%と前年 (63%) に比べて低い結果となった。目 In Beppu が別府市役所を会場に予約ツアー方式を採用したのに対して、西野達 in 別府では「油屋ホテル」が別府駅前という人通りの多い場所につくられ、会期中自由に出入りできたことから、来場者の年齢層の幅が広がったといえる。なお、アンケート上は主に中高年齢層へ幅が広がったが、会場スタッフの実感としては、10 代以下の若年層の来場も多かったという (世代の傾向として、アンケートに答えたがらない人が多く、集計結果に十分反映されていない)。

また、来場者アンケートに今回、「別府は温泉観光地だけではなくアートの町でもある」というイメージを持っているかという設問を加えた。その結果、in BEPPU 来場者の 68%、BAM 来場者の 67%が、別府をアートの町として認知していることが分かった。そのイメージを抱いた時期を質問したところ、in BEPPU、BAM とともに BEPPU PROJECT が創設された 2005 年以降が圧倒的に多くを占めた。中でも「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 BAM 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、アートの町・別府というイメージの形成に寄与したと推察される。ただし、このアンケートは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。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、現時点では実施が困難なため、来場者アンケートで代替したものである。

しかしここで、アンケートの分析に一工夫を凝らしてみた。in BEPPU 来場者アンケートに回答した 825 人のうち、西野達 in 別府の存在を知らず偶然訪れたと答えた人が 127



人（うち市外在住 95 人、市内在住 31 人、無記入 1 人）いる。別府市外在住者なら温泉を目的に訪れた観光客、市内在住者なら JR 別府駅に用事のあった市民などが想定されよう。彼らのみを対象に、別府がアートの町というイメージを持つ人の比率を算出すると 24%（うち市外 29%、市内 21%）という結果になった。標本数が少ないという問題はあるが、西野達 in 別府を意識していなかった観光客や市民でも、その 2~3 割程度は別府をアートの町として認めている可能性があるといえる。

### 他地域との連携による滞留時間の増加

この項目では、アートとともに地域体験を楽しみ、他地域にも足を延ばすことで 2 泊以上の滞在を目指している。in BEPPU 観客のうち、2 泊以上の宿泊客の比率（2 泊以上宿泊客／総宿泊客）をみると、39%（前年 42%）にとどまった。ただし、来場者全体に占める宿泊客の比率（40%→51%）、総宿泊客に占める 3 泊以上宿泊客の比率（10%→18%）は上昇したため、平均宿泊日数（日帰り客を分母に含む）は前年の 0.6 日から 0.8 日に延びている。

### 創造的人材の移住促進

この項目では、クリエイターなどのニーズに合わせた情報発信を通じて、移住者が増加することを目指している。実行委員会としての移住促進事業や BEPPU PROJECT の他の事業を通じて、2016 年度以降に別府市内に移住・定住した人数は累計 3 人となり、目標（2 人）をクリアした。

## （6）教訓と提言

別府市役所を会場に予約ツアー方式を採った目 In Beppu と、市街地のオープンスペースに展開した西野達 in 別府とでは、市民や観客との接点のつくり方がまったく異なった。まちなかを歩くと自然と作品に遭遇する後者の方が、接点づくりは容易であったといえる。中でも「油屋ホテル」は油屋熊八をテーマとしたため、地域の企業や旅館、商店、団体と連携することもできた。とはいえ in BEPPU の本質は、別府にフォーカスするエッジの効いたプロジェクトを 1 組のアーティストに委ねるところにある。毎回の展示会場を固定してしまえば、アーティストの発想は制約され、作品は貧困なものとなるだろう。実行委員会事務局には、アーティストに対してはその自由で多様なアイデアの発露をサポートしつつ、彼らやその作品と、市民や観客との接点を具体的につくりこんでいく取り組みが求められる。

混浴温泉世界はトリエンナーレ方式（3 年に 1 度開催）を採用しており、BAM のみを開催する年と、混浴温泉世界との併催になる年とで、評価すべき項目・内容が大きく変わった。一方、in BEPPU は BAM の目玉事業として毎年開催される。このため評価者は当初、毎年度の実行委員会事業の評価項目・内容がある程度、統一できると想定していた。しかし実際には、in BEPPU は個展形式の芸術祭ゆえ、アーティストの作品プランによって事業の内容・構造が大きく変化することを 2 回経験しただけで十分に認識することができた。このため、実行委員会事業の BSC については、全体的なビジョンこそ不変としても、それぞれの視点における目指すべき具体的な姿や、その達成度を測定する KPI（指標自体や目標値の適否など）については、in BEPPU の具体的内容や、実行委員会事業を取り巻く環境の変化を踏まえて柔軟に見直していく姿勢が求められよう。

| 混浴温泉世界実行委員会 バランス・スコアカード(Balanced Scorecard=BSC) |                |  |  |  |               |                             |                          |                             |  | ※混浴温泉世界実行委員会のBSCであるため、同委員会主催事業を中心に記載し、事務局を務めるNPO法人 BEPPU PROJECTが関わるその他事業については同委員会事業との連携の観点から記載する。 |  |  |   |
|---|----------------|--|--|--|---------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|--|--|--|--|---|
| 視 点   | 戦略目的           | 目指すべき具体的な姿                                     | No.  | 業績評価指標   | 成長<br>ルート     | 定<br>量/<br>定<br>性<br>評<br>価 | 指<br>標<br>の<br>性<br>質    | 単 位                         | 現 状<br>(特記ない場合<br>2016年度現在)  | 2017年度 目標  | 2017年度 実績  | 2018年度<br>目標                           | 備 考   |
| マネジメントの視点：実行体制の確立・強化                            | 事務局体制の強化       | 情報システムにおけるアーカイブの検索性を高め、情報共有を進める                | 1  | 情報システムにおけるアーカイブの検索性を高め、情報共有を進める                    | B             | 定性                          | イン<br>プ<br>ット            | -                           | 事業によって共有の手段・状況に違いがある   | 実行管理ソフト(導入済)の活用促進  | 本年度は実行管理ソフトで各事業担当者が進行表を作成した。しかし、ガントチャートの項目の精度の幅が個人差が出たり、事業後半の往復時には更新が手付かずになる等の状況が見られた。また、情報共有の精度にもスタッフによってばらつきがある。実行管理・情報共有の精度についてともに改善が必要である。 | グループウェア(含むナレッジベース)の導入の検討(可能であれば導入)     | 現在できていないのが原因が、システムがないせいなのか、時間が足りないのか(後者の場合、システム導入によって時間が生まれるか)を問う。システム導入の費用対効果を十分考えたうえで、導入是非を判断する             |
|   |                |  | 2  | 情報システム・インフラの整備が進み、情報が常に共有され、誰が従事しても安定した質の業務実行が図られる | B             | 定性                          | イン<br>プ<br>ット            | -                           | なし   | 組織図作成済標準化を図る業務の範囲の確定   | 本年度よりプロジェクトの種類によって担当範囲を分け、各担当ごとに会議を持ち、指示系統を明確にした。  | 現在の内部ルールを整理指示系統のルール化                   | 人・時間のリソースは有限であることを認識し、いかに効率的にタスクをこなせるかを検討することが重要。そのために、ルーティンワークと創造的ワークを分け、前者をマニュアル化、自動化していき、後者に配分するリソースを確保すべき |
|   |                |  | 3  | 雛形書類の作成と活用を段階的に体系化する                               | B             | 定性                          | イン<br>プ<br>ット            | -                           | 書類が事業ごとにバラバラに保管されており、汎用的な書式が体系的に保管されていない                           | 汎用性の高い書式の抽出と体系的保管  | アートプロジェクトでは制作物・提出物作成において改訂書式を社内共通ルールが設けられた。内容の質の向上と、社内でのチェック能力の向上に作用するが、ルールがまだ徹底されておらず、チェック精度もスタッフによってばらつきがあるので、より一層の改善が必要である。                 | 日常業務を通じて徐々に雛形書類を作成                     | 4月以降、社内講座を予定  |
|   |                | 大規模な事業を実施できる組織の体制に成長する                         | 4  | 大規模事業の統括が担えるリーダーの育成                                | B             | 定量                          | イン<br>プ<br>ット            | 人                           | 0  | 1  | 2  | 1                                      | 2016年は通常業務の延長として従事  |
|   |                |  | 5  | 助成金の申請書を作成できるスタッフの比率                               | B             | 定量                          | イン<br>プ<br>ット            | %<br>(構成比)                  | 0  | 20   | 職員12名のうち4名=33%   | 40                                     | 企画をゼロベースから立案する能力を求めているわけではない。他人が構想した企画案を、申請書のレベルに落とし込む能力を、全スタッフが身につけることを目指す                                   |
|   |                |  | 6  | スタッフが自らを成長させるための機会提供・仕組みづくり                        | B             | 定性                          | イン<br>プ<br>ット            | -                           | 各自の自由意志  | 研修制度の導入を検討   | 次年度内部研修制度を導入   | 研修制度の導入                                | 事務局が求める人材・能力と、スタッフが目指すそれとのすり合わせが重要。自身が伸ばすべき能力を各スタッフが考え、代表との個人面談を経て、各自の研修計画を策定する                               |
|   |                |  | 7  | スタッフ全員が心身ともに健康に働く                                  | B             | 定性                          | イン<br>プ<br>ット            | -                           | 従業員満足度(Employee Satisfaction=ES)は未計測                               | ES調査の手法を検討   | ESの是非も含め検討中  | ES調査の導入                                |   |
|   | 実行委員会体制の強化     | 8  | 参画するそれぞれの組織へ事業内容が浸透し、事務局スタッフだけではリーチしにくい業務内容を実行委員会が関わり進めていく | A  | 定性            | イン<br>プ<br>ット               | -                        | 組織によって濃淡にムラがある              | 情報共有を密にする  | 実行委員会開催以外には、事業の進捗報告を一斉メールで送るなどしている。次年度は部会を作るなどして、より一層の情報共有を図る                                      | 情報共有を密にする  |  |   |
|   |                | 9  | 部会を編成し、業務内容ごとに関係する各委員が積極的に関わる                              | A  | 定性            | イン<br>プ<br>ット               | -                        | 現状なし(過去には存在)                | 部会編成の検討  | 次年度より検討  | 部会の設置  |  |   |
|   | 広域連携調整能力の強化    | 10   | 県内他地域の行政・アート組織と強い情報関係が生まれる                                 | A  | 定性            | イン<br>プ<br>ット               | -                        | 代表および担当職員のみ                 | 関係性・調整能力の強化  | 行政に関しては、他事業で関係した方に実行委員会事業の案内を行った。アート組織に関しては、大分県主催のアートマネジメント講座などを通じて、相互交流を行い関係性を築くことができた。           | 関係性・調整能力の強化  | チラシ設置、ポスター貼りへの協力など具体的なエピソードを定性評価       |   |
| 11  |                | 全国の行政・アート組織とのネットワークおよび調整能力が向上する                | B  | 定性   | イン<br>プ<br>ット | -                           | 代表および担当職員のみ              | 関係性・調整能力の強化                 | 他エリアの講座にスタッフが参加し広報するなど、相互交流の機会が生まれた。                               | 関係性・調整能力の強化  | 全国各地の芸術祭、アートプロジェクトへの参加などを通じて関係強化を図る  |  |   |
| 外部マネジメント人材の育成・発掘                                | 12             | 簡易な制作業務を委託できる人材が県内に複数生まれる                      | B  | 定量   | イン<br>プ<br>ット | 人                           | 1                        | 2                           | 2  | 3  | 当該年度に仕事を依頼した実績件数ではなく、強いネットワークを持つ人の数。狭義の現場設置作業に限らず、制作業務全般が対象  |  |   |
|   | 13             | 設置計画を立てることができる制作のプロフェッショナル人材とのネットワークが構築される     | A  | 定量   | イン<br>プ<br>ット | 人                           | 4                        | 5                           | 5  | 6  | 当該年度に仕事を依頼した実績件数ではなく、強いネットワークを持つ人の数  |  |   |
|   | 14             | プロジェクトを推進できるマネジメント人材との密なネットワークが構築される           | A  | 定量   | イン<br>プ<br>ット | 人                           | 5                        | 5                           | 5  | 6  | 当該年度に仕事を依頼した実績件数ではなく、強いネットワークを持つ人の数  |  |   |
|   | 15             | 外国語対応可能な企画・制作補助スタッフが複数生まれる                     | B  | 定量   | イン<br>プ<br>ット | 人                           | 1                        | 2                           | 2  | 3  | 当該年度に仕事を依頼した実績件数ではなく、強いネットワークを持つ人の数  |  |   |
| ボランティア組織の強化                                     | 16             | 記録・広報のためのコンテンツを制作する人材との密なネットワークが構築される          | B  | 定量   | イン<br>プ<br>ット | 人                           | 17                       | 20                          | 23   | 25   | 当該年度に仕事を依頼した実績件数ではなく、強いネットワークを持つ人の数  |  |   |
|   | 17             | ボランティアが参加しやすくなる仕組みづくりや環境改善                     | A  | 定性   | イン<br>プ<br>ット | -                           | なし(事務局内部のシフト管理表のみ)       | クラウドベースのシフト管理表への移行          | クラウドベースの参加管理ソフト、シフト管理ソフトを導入したが、上手く活用できなかった(そもそもボランティアの参加数自体が少なかった) | 活用・ブラッシュアップ  |  |  |   |
|   | 18             | in BEPPUを中心とする実行委員会事業を円滑に運営するための実働ボランティアの人数の確保 | B  | 定性   | イン<br>プ<br>ット | -                           | in Beppu/アールガイドを中心に実働15名 | 西野 達也 別府会場スタッフは主にアルバイトで対応予定 | 主にアルバイトで対応   | 円滑な運営に要する実働ボランティアの確保   |  |  |   |
| 財政の視点：財政基盤の確立                                   | 協賛金・助成金の獲得     | 20   | 県内企業と信頼関係が構築され、協賛・助成を得ることができる                              | E  | 定量            | イン<br>プ<br>ット               | 万円                       | 427                         | 720  | 754  | 750  |  |   |
|   |                | 21   | 新規営業案件数  | A  | 定量            | イン<br>プ<br>ット               | 社                        | 0                           | 3  | 4  | 4  | 既往協賛企業(協賛実績が2年前以前)への再度のトライも件数に含める      |   |
|   |                | 22   | 全国企業と信頼関係が構築され、協賛・助成を得ることができる                              | E  | 定量            | イン<br>プ<br>ット               | 社                        | 3                           | 5  | 4(損保ジャパン、資生堂、ANA、アサヒビール)   | 7  | 2016年は資生堂、ANA、アサヒビール                   |   |
|   | チケット・グッズ販売力の強化 | 23   | 個人が事業に共感し寄付する  | B  | 定量            | イン<br>プ<br>ット               | %<br>(前年比)               | なし                          | 寄付窓口開設の検討  | 次年度の必要性も考慮して検討。その検討結果を踏まえて次年度数字を記載する。  | 必要性も考慮して検討   | 現状、BEPPU PROJECTには賛助会員制度があるが、実行委員会にはない |   |
|   |                | 24   | チケット販売が行われる場合に基礎的なチケット販売数が増える                              | C  | 定性            | イン<br>プ<br>ット               | -                        | チケット販売なし                    | チケット販売なし   | チケット販売なし   | 実行委員会<br>の現実的な<br>目標設定   | 組織によって関わり方が様々である(～2015年)               |   |
|   |                | 25   | グッズが収益源になる   | E  | 定量            | イン<br>プ<br>ット               | 万円                       | グッズ販売なし                     | 300  | 114  | 200  |  |   |
|   |                | 26   | チケットを買いたいと思える仕組みが生まれる                                      | E  | 定性            | イン<br>プ<br>ット               | -                        | チケット販売なし                    | チケット販売なし   | チケット販売なし   | 購入   |  |   |
| 27  | 負担金など基礎的財源の確保  | E  | 定性   | イン<br>プ<br>ット                                      | -             | 予算確保                        | 予算確保                     | 予算確保                        | 予算確保   |  |  |  |   |

混浴温泉世界実行委員会 バランス・スコアカード(Balanced Scorecard=BSC) ※混浴温泉世界実行委員会のBSCであるため、同委員会主催事業を中心に記載し、事務局を務めるNPO法人 BEPPU PROJECTが関わるその他事業については同委員会事業との連携の観点から記載する。

| 視点                   | 戦略目的   | 目指すべき具体的な姿  | No. | 業績評価指標  | 成長<br>ルート | 定量/<br>定性<br>評価 | 指標<br>の性<br>格 | 単<br>位     | 現<br>状<br>(特記ない場合<br>2016年度現在)                         | 2017年度 目標  | 2017年度 実績   | 2018年度<br>目標                           | 備<br>考   |  |   |
|----------------------|--|---|-----|---|-----------|-----------------|---------------|------------|--|--|---|--|--|--|---|
| 地域内の創造的人材の拡大         | アーティストや愛好家だけでなく、一般市民も文化活動に関わる  | アーティストや愛好家だけでなく、一般市民も文化活動に関わる                                       | 28  | 清島アパートの継続運営による若手アーティストの支援(清島アパート入居率)                                | D         | 定量              | アウトプット        | %<br>(構成比) | 100  | 113  | 88  | 100                                    | 2010年より継続運営。8組定員だが2017年は例外的に9組入居                       |  |   |
|                      |  |   | 29  | ベップ・アート・マンズの登録プログラムの質の向上に向けた、プログラム企画者へのアドバイスの効率的・体系的実施              | B         | 定性              | アウトプット        | -          | なし   | 章立て完成  | 安全管理マニュアルの作成を行った。   |  |  | 顧客満足度の高い事業やその施設改善方法をインタビューなどを交え紹介し、ベップ・アート・マンズ担当スタッフ交代時の引継書としても活用できるよう目指す。 |   |
|                      |  |   | 30  | 運営者育成に向けた、ベップ・アート・マンズをつくる会の継続実施                                     | D         | 定量              | アウトプット        | 回          |  | 12   | 12  | 18                                     | 12   |  |   |
|                      |  |   | 31  | 運営者育成に向けた、ベップ・アート・マンズをつくる会への参加率の向上(つくる会参加団体数/総団体数)                  | B         | 定量              | 直接アウトカム       | %<br>(構成比) |  | 27   | 30  | 30                                     | 30   | 33   | 参加者が自発的に交流し、意欲や企画を高め合う場として、ベップ・アート・マンズをつくる会がある。これこそが創造的人材の拡大につながるため、最終的には参加率100%を目指したい。 |
|                      |  |   | 32  | プログラム企画者による、ベップ・アート・マンズという取り組みへの満足度                                 | D         | 定量              | 直接アウトカム       | %<br>(構成比) |  | 98   | 90超   | 96                                     | 96   | 90超  | 現状の高い満足度を維持   |
|                      |  |   | 33  | プログラム企画者による、ベップ・アート・マンズに登録しよかつたかの満足度                                | D         | 定量              | 直接アウトカム       | %<br>(構成比) |  | 93   | 90超   | 94                                     | 94   | 90超  | 現状の高い満足度を維持   |
|                      |  |   | 34  | 次回もベップ・アート・マンズに登録したいと答えたプログラム企画者の比率                                 | D         | 定量              | 直接アウトカム       | %<br>(構成比) |  | 92   | 90超   | 95                                     | 90超  | 90超  | 現状の高い比率を維持  |
|                      |  |   | 35  | サービスや業務の質の向上によるベップ・アート・マンズの継続登録団体の増加(前回参加した団体のうち、今回リピーター参加した団体数)    | B         | 定量              | 直接アウトカム       | 団体         |  | 45   | 48  | 48                                     | 48   | 51   |   |
|                      |  |   | 36  | 参加したいと思うような営業活動によるベップ・アート・マンズ新規登録者の増加(新規登録団体数)                      | B         | 定量              | 直接アウトカム       | 団体         |  | 40   | 44  | 45                                     | 45   | 48   | 新規参加者と継続参加者がバランスのとれた状態が増加することが望ましい  |
|                      |  |   | 37  | 若手アーティストの発表の場をつくる   | B         | 定性              | 直接アウトカム       | -          |  |  | KASHIMAにて一組の国内アーティストを海外に派遣、また海外アーティストを一組別府に招へいし発表を行った。  | 二組以上の若手アーティストの活躍の場を設ける。                | KASHIMAにて二組の国内アーティストを海外に派遣、また海外アーティストを二組別府に招へいし発表を行った。 |  | 国内・海外若手アーティスト計二組に別府での滞在制作の機会と、発表の場を設ける。   |
| 文化芸術の担い手の育成・支援       | 県内外で広域的にアートマネジメント人材が成長する   | 県内外におけるアートマネジメント人材の育成活動   | 38  | 県内外におけるアートマネジメント人材の育成活動   | B         | 定性              | 直接アウトカム       | -          | アートマネジメント講座・入門編の実践編の開催                                 | アートマネジメント講座・入門編&実践編の開催   | アートマネジメント講座・入門編&実践編の開催  |  | アートマネジメント講座の開催や、研修の受け入れを検討                             |  |   |
|                      |  |   | 39  | 県内の既存芸術文化団体・施設との協力体制が構築される  | A         | 定性              | アウトプット        | -          | なし   | なし   | 今までやりとりのなかった市内の文化施設との連携を行った。  |  |  | さらに新しい文化施設との関係を作る  |   |
| 文化芸術団体との連携           | 海外関係者との交流が進み、別府が日本におけるアートの先進地と評価される                                    | 海外の芸術文化関係者(文化機関、アーティスト、コーディネーター、要人、メディアなど)とのネットワーク構築活動              | 40  | 海外の芸術文化関係者(文化機関、アーティスト、コーディネーター、要人、メディアなど)とのネットワーク構築活動              | B         | 定性              | アウトプット        | -          | バンパーカーテンススタジオ、チェジュアートフェアを視察                            | ベネチア・ビエンナーレ、ドクメンタ、ムンスタール、プロジェクトの視察   | ベネチア・ビエンナーレ、ドクメンタ、ムンスタール、プロジェクトの視察  |  | 海外団体へアプローチをおこない、接点を積極的に受け入れる。                          |  |   |
|                      |  |   | 41  | 自治体における文化芸術の必要性が向上し、果たす役割が担当課以外にも拡大される                              | A         | 定性              | アウトプット        | -          | in BEPPU実現のため、別府市各課と連携、クリエイティブ産業振興や障がい者アート支援に関して県各課と連携 | 別府市・今年度inBEPPU事業>建築指導課、温泉課、秘書広報課<br>・次年度inBEPPU事業>公園緑地課<br>・4B事業>市役所内プロジェクトチーム |   |  | 継続して関係を築く  |  |   |
| 行政機関・企業・団体との連携       | 企業における文化芸術の価値が向上し、具体的な動きが起る  | 大分県内・別府市内の経済団体や企業・旅館・店舗などへの理解促進につながる情報提供や交流(周知活動)                   | 42  | 大分県内・別府市内の経済団体や企業・旅館・店舗などへの理解促進につながる情報提供や交流(周知活動)                   | E         | 定性              | アウトプット        | -          | 大分県クリエイティブプラットフォーム構築事業の発注などを通じて、県内企業とのつながりをもつことができた。   | 県内企業の繋がりを強化  | 別府市4B事業や、大分県クリエイティブプラットフォーム構築事業などを通じて、県内企業との繋がりが強化された。これを来年度以降の別府市事業の理解促進や周知活動につなげる。  |  | さらなる県内企業との関係構築   |  |   |
|                      |  |   | 43  | 自治会、通り会、NPOなどの地域組織や大学などの教育機関の理解促進につながる情報交換・交流                       | B         | 定性              | アウトプット        | -          | 特に実施できなかった。  | 各種団体に向けた説明会などの実施   | 自治会・自治会長集会(年4回開催)で西野 達 in 別府とベップ・アート・マンズの事業PRを行った。(本年初)<br>通り会・西野 達 in 別府に関して中心市街地の通り会に挨拶回りを行った。<br>教育機関・大分県立芸術短期大学ではボランティア活動についての講義を行った。<br>・清野学園短期大学では学生向けに西野 達 in 別府作品案内ツアーを行った。<br>ほか・作品制作にあたって重要な地域のステークホルダー向けに事業説明会を2度開催した。 | 事業実施直前ではなく、段階的に情報提供の場を作る。4月に計画を作成し進める。 | 2016年は事業毎が必要に応じて実施                                     |  |   |
| 情報発信に関わるステークホルダーとの連携 | メディアなど情報発信に関わる人材との付き合いが日常的にできている。in BEPPUなどを広報する際ししっかり報道してもらえる体制が整っている | ベップ・アート・マンズ以外の期間を含む記者(地元メディア、大手メディア地元支局、県外のアート専門メディアなど)との日常的・系統的な連携 | 44  | ベップ・アート・マンズ以外の期間を含む記者(地元メディア、大手メディア地元支局、県外のアート専門メディアなど)との日常的・系統的な連携 | A         | 定性              | アウトプット        | -          | 随時情報提供を行っている。  | 新しいメディアとの関係をつくる。   | 今年度は掲載・放送に至らなかったが、新規のメディアに営業活動を行い、次年度に向けた関係を構築できた。  |  | 関係を持っていないメディアとの連携は保ちつつ、新規メディアを開拓し営業                    |  |   |
|                      |  |   | 45  | メディア掲載件数の増加   | E         | 定量              | アウトプット        | 件          | 111  | 150  | 187   | 230                                    |  |  |   |



混浴温泉世界実行委員会 バランス・スコアカード(Balanced Scorecard=BSC)

| 視点                           | 戦略目的                   | 目指すべき具体的な姿   | No.                          | 業績評価指標   | 成長ルート | 定量/定性評価  | 指標の性格   | 単位      | 現状<br>(特記ない場合<br>2018年度現在)                           | 2017年度目標               | 2017年度実績   | 2018年度目標   | 備考  |
|------------------------------|------------------------|--|------------------------------|--|-------|--|---------|---------|--|------------------------|--|--|---|
| 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 | 市民にとっても関口の広い事業の充実・強化   | ベップ・アート・マンスが、鑑賞者にとって参加しやすく、体験してよかつたと思える事業に成長する                         | 46                           | in BEPPUに市民が関わる事ができる範囲の拡大  | B     | 定性   | 直接アウトカム | -       | 市民参加はボランティアガイドなど限定的だったが、会場となった市役所職員の企画協力などの大きな成果もあった | 市民の関わりが拡大              | 地域の企業や旅館、商店、団体と連携して事業を進めることができた。また、市内のまちあるき団体には、事業にあわせて新しいまちあるきを考案し、実施していただいた。 | 市民が関わりやすい仕組み作りと連携と実施。  | 市民の関わりが拡大したことがわかる具体的な地域連携のエピソードを記載して定性評価(ただし、選定されたアーティストや作品によっては、必ずしも直線的に拡大しない場合もある)                      |
|                              |                        |  | 47                           | ベップ・アート・マンスの魅力向上を目指した、in BEPPU以外の自主プログラムの達成(年間の該当プログラム件数)          | D     | 定量   | アウトプット  | 件       | 1  | 1                      | 0  | 1  | 混浴温泉世界2015のお化け屋敷や2016年BEPPU PROJECTの主催事業KASHIMA2016を計上  |
|                              |                        |  | 48                           | ベップ・アート・マンス観客満足度(除くin BEPPU)                                       | D     | 定量   | 直接アウトカム | % (構成比) | 97   | 95前後                   | 91   | 95前後   | 現状の高い満足度を維持   |
|                              |                        |  | 49                           | プログラム企画者の設定した観客数目標の達成(in BEPPUを除くベップ・アート・マンスの観客数目標達成率)             | D     | 定量   | 直接アウトカム | % (達成率) | 100  | 100                    | 101  | 100  | 達成率は、各プログラムの加重平均ではなく、単純平均で計算(集客規模の大小で登録企画の価値を判断すべきではないため)   |
|                              | 国際的に発信力が高いアートプロジェクトの創出 | in BEPPUが、国際的に評価の高いアートプロジェクトとして位置づけられる                                 | 50                           | 注目されるアーティストをin BEPPUに招くための早期の調査・交渉の実施(スケジュールシートの精度を高めるための予備的調査を含む) | A     | 定性   | アウトプット  | -       | 混浴温泉世界のin BEPPUへの見直しに時日を要し、調査・交渉の予算・時間確保不十分          | 次年度以降の招聘アーティストとの交渉開始   | 次年度以降のアーティストの調査と交渉を行った。  | 次年度以降の招聘アーティストとの交渉開始   | 次年度以降の招聘アーティストとの交渉開始  |
|                              |                        |  | 51                           | in BEPPU観客満足度  | A     | 定量   | 直接アウトカム | % (構成比) | 73   | 80                     | 95   | 80   |   |
|                              |                        |  | 52                           | in BEPPU観客数目標達成率   | A     | 定量   | 直接アウトカム | % (達成率) | 75   | 100                    | 120  | 100  |   |
|                              | 事業や地域情報を発信するメディアの開発・発信 | ベップ・アート・マンス、in BEPPUの鑑賞者にとって旅手帖beppuが、別府における最も充実したポータルサイトとして認知されるようになる | 53                           | 紹介店舗数の増加(累計)   | D     | 定量   | アウトプット  | 店舗      | 86   | 86                     | 116  | 126  |   |
|                              |                        |  | 54                           | 特集記事の定期的更新を通じたコンテンツの充実(累計)   | B     | 定量   | アウトプット  | 件       | 1  | 9                      | 2  | 5  |   |
|                              |                        |  | 55                           | みんなの旅手帖の充実(投稿件数累計)   | B     | 定量   | 直接アウトカム | 件       | 4  | 15                     | 4  | 14   | みんなの旅手帖投稿数は累計ペースで把握   |
| 56                           |                        |  | 旅手帖beppuの多言語化(旅手帖beppuの実語化率) | A  | 定量    | アウトプット   | % (構成比) | 0       | 0  | 0(システム構築のみ今年度行)        | 50   | 2019年のラグビーワールドカップまでに全記事が日本語・英語で読めるようにする                          |   |
| 57                           |                        |  | 豆知識beppuの充実および活用             | A  | 定性    | アウトプット   | -       | 事務局が運営  | 2020年の外部運営委託を目標に連携先を採す                               | 2020年の外部運営委託を目標に連携先を採す | APUの授業で活用してもらった。   | 2020年の外部運営委託を目標に連携先を採す   |   |
| 58                           |                        |  | 旅手帖beppuビュー数の増加              | E  | 定量    | 直接アウトカム  | 千件/年    | 72      | 79   | 53                     | 100  |  |   |
| 59                           |                        |  | メディア露出広告換算合計額の増加             | E  | 定量    | 直接アウトカム  | 百万円     | 85      | 93   | 120                    | 150  | 1件1億円以上のフロックは除いた。ペースとなるメディア露出を目標値に設定2019年は2018年(国民文化祭)レベルの維持を目指す |   |
| 地方創生の視点：別府における諸課題の解決         |                        |  | 地域のまちづくり人材の育成                | 文化活動を行う人材が主体的にまちづくりに参画する   | 60    | ベップ・アート・マンス(除くin BEPPU)観客のうち今回は企画者側で参加したいと思った人の比率の維持 | D       | 定量      | 中間アウトカム  | % (構成比)                | 38   | 40前後   | 34  |
|                              | 61                     | ベップ・アート・マンスに登録される文化イベントの年間件数の増加  |                              |  | B     | 定量   | 中間アウトカム | 件       | 調査実績なし   | 実績調査、目標設定              | 未年度より稼働  | 業績測定   |   |
|                              | 62                     | ベップ・アート・マンス登録者のうち、最近1年間で地域活動に参画した人の比率の増加                               |                              |  | B     | 定量   | 最終アウトカム | % (構成比) | 調査実績なし   | 実績調査、目標設定              | 49   | 業績測定   | 文化活動だけでなく、多様な地域活動、市民活動を含む   |
|                              | 別府の新たな魅力の創出・発信         | ベップ・アート・マンスの充実により、別府の秋の恒例行事として位置づけられる                                  | 63                           | ベップ・アート・マンス(除くin BEPPU)観客のリピーター率の向上                                | D     | 定量   | 中間アウトカム | % (構成比) | 51   | 50前後                   | 48   | 50前後   | 現状程度の新陳代謝は望ましいレベルと判断  |
|                              |                        |  | 64                           | ベップ・アート・マンス プログラム企画者リピーター率の維持                                      | D     | 定量   | 中間アウトカム | % (構成比) | 54   | 50前後                   | 48   | 50前後   | 現状程度の新陳代謝は望ましいレベルと判断  |
|                              | 集客交流人口の多様化             | 従来の中高生男性客だけではなく、温泉を第一の目的とした観光客が増加する                                    | 65                           | in BEPPUが定着し、エッジの効いた質の高いアート体験ができる街として認知が広がる                        | B     | 定量   | 中間アウトカム | % (構成比) | なし   | 10                     | 27   | 20   | 混浴温泉世界への参加経験は除いて、in BEPPUのみのリピーター率を算出   |
|                              |                        |  | 66                           | 女性個人客の開拓(in BEPPU女性観客の比率)  | D     | 定量   | 中間アウトカム | % (構成比) | 64   | 70前後                   | 66   | 70前後   |   |
|                              |                        |  | 67                           | 若年層個人客の開拓(in BEPPU30代以下観客の比率)                                      | D     | 定量   | 中間アウトカム | % (構成比) | 63   | 70前後                   | 42   | 70前後   |   |
|                              |                        |  | 68                           | 「別府は温泉観光地だけではなくアートの街でもある」という認知が進む(in BEPPU観客における比率)                | B     | 定量   | 最終アウトカム | % (構成比) | 調査実績なし   | 実績調査、目標設定              | 68   | 70   | ベップ・アート・マンス来場者はもともとアートへの関心が高いと推察されるため、本来なら一般観光客に質問したいところだが、そうした調査は別府市の協力が不可欠なため、当初は来場者アンケートで代用            |
|                              |                        |  | 69                           | 「別府は温泉観光地だけではなくアートの街でもある」という認知が進む(ベップ・アート・マンス(除くin BEPPU)観客における比率) | B     | 定量   | 最終アウトカム | % (構成比) | 調査実績なし   | 実績調査、目標設定              | 67   | 66   | ---   |
| マナー・接客マナー、接客マナー、接客マナーの観点で    | 他地域との連携による滞在時間の増加      | アートとともに地域体験を深め、他地域にも足を延ばすことで2泊以上の滞在を目指す                                | 70                           | in BEPPU観客のうち2泊以上の宿泊者の比率(2泊以上宿泊者/総宿泊者)の増加                          | E     | 定量   | 最終アウトカム | % (構成比) | 42   | 46                     | 39   | 55   | 2020年には、混浴温泉世界2015並の比率(49%)を目指す想定(2015は夕刻から夜間にかけてプアー方式採用により2泊以上宿泊者の割合が増えており、この水準を目指すのは相当野心的な目標設定である点には留意) |
|                              |                        |  | 71                           | クリエイターなどのニーズに合わせた滞在体験を通じて、移住者が増加している                               | C     | 定量   | 最終アウトカム | 人       | 0  | 2                      | 3  | 6  |   |

【凡例】成長ルート(2020年の目標達成に向けて評価指標がたどるべき成長ルート)

類型A:期間前半に急ピッチで進展、類型B:期間中、直線的に進展、類型C:期間後半に急ピッチで進展、類型D:2020年まで現状水準を維持、類型E:2018年(国民文化祭)、2020年(東京五輪)に重点化

(出典)『混浴温泉世界実行委員会 平成29年度 事業報告書』

## 第8章 伴走支援のあり方

### 1. アーツカウンシル・イングランドにおける評価のあり方

社会課題解決や社会価値創造を目指す社会的インパクト・マネジメントを推進するうえで、アートプロジェクトの企画や資金調達、評価に伴走支援を行う専門家の重要性が浮き彫りになってきた。これらの機能が、地域アーツカウンシルの持つ専門性としてきわめて重要といえよう。

こうした点を少し異なる切り口から考えるうえで、アーツカウンシルの代表格といえるアーツカウンシル・イングランド（ACE）において、伴走支援がどのように実装されているかを見てみたい。

日本芸術文化振興会から東成学園が受託し、同学園の昭和音楽大学舞台芸術政策研究所が実施した『イングランド及びスコットランドにおける文化芸術活動に対する助成システム等に関する実態調査』（東成学園 2018）は、ACE の助成システムについて詳細な調査を行っている。

その中では「ACE に対する評価として（中略）個別の助成事業に対する評価が制度として実施されているという情報はない」との指摘がなされている。

しかし、この調査報告書を読み解くと、ACE 最大の助成プログラムであるナショナル・ポートフォリオ・インベスト・プログラム<sup>49</sup>の助成対象であるナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションに対しては個別に「評価」が行われていることが分かる。

たしかに「評価」を狭義に捉え、①アウトカム（成果）目標を設定した業績測定<sup>50</sup>、②RCT に代表されるインパクト評価、③SROI を含む費用便益分析などの定量的評価手法に限れば、個別の助成事業に対する評価は導入されていないのかもしれない。

しかし、評価研究の教えるところによれば、「評価」の基本概念は「事実特定＋価値判断」である。「モニタリング」という言葉は「事実特定」のみを指すこともあるが、ACE による助成先のモニタリングは明らかに、そこが満足できる結果を出しているか否かといった「価値判断」まで踏み込んでおり、定義上「評価」と位置づけるのが適切である。

また、評価とは「事後評価」だけではなく、事業がニーズを正しく踏まえているか（ニーズ評価）、事業の手段・目的関係が整合的か（セオリー評価）、事業が計画どおり実施されているか（プロセス評価）といった「事前・中間評価」も評価の一種である。こうした観点からは、ACE によるナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションの審査は

<sup>49</sup> 芸術団体（劇場などを含む）、博物館・美術館、図書館、さらにそれらの統括団体・ネットワークなどの運営を、4年間継続して支援する助成制度。2017年度支出額は582百万ポンド（150円/ポンド換算で873億円）で、ACEの助成事業総支出の61%を占める。

<sup>50</sup> ただし、ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションが提出するビジネスプランのモニタリングでは、ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションがACEの5つの戦略目標にどう貢献するかを示したSMART目標が特に重視されるという。SMART目標とは、具体的で（Specific）、計測可能で（Measurable）、実行可能で（Actionable）、現実的で（Realistic）、期限にもとづいた（Time-based）目標を指すマネジメントの用語である。すなわち、目標が真にSMARTに設定されていれば、ACEは業績測定手法による評価を課しているはずである。



「事前評価」に、モニタリングのプロセスは「中間評価」に対応する。

とはいえ、ACE の審査、モニタリングが評価らしからぬ響きを持つ理由も分かる。ACE の審査ではリスク・アセスメント、モニタリングでリスク・モニタリングが重視されているが、こうしたリスク・マネジメントに関する用語は、たしかにわが国の評価の文脈で用いられることが少ないと感じるからだ。モニタリングに際して ACE がナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションに定期的に提出する資料として、理事会文書、管理会計文書、キャッシュフロー計算書、財務諸表などが規定されており、「ガバナンス・マネジメント」や「財務的実行可能性」の審査・モニタリングが重視されている。

わが国の評価では、四半期ごとにこうした書類の提出を求めるケースは稀であろう。さらに、リスクの度合いを複数段階で格付する発想も含めて、ACE の評価手法は、助成金のモニタリングよりも、銀行の債権管理を彷彿とさせる。このため、ACE の助成プログラム担当者であるリレーションシップ・マネージャーには、文化芸術分野の深い専門性に加えて「財務、ビジネス、ガバナンス（組織統治）、多様性、デジタルなど幅広い分野に対する知見」を持つ「T 字型人材」が求められるという。T 字型人材とは、アルファベットの T の文字のタテ棒を専門性、ヨコ棒を各部門に共通する課題やテーマに対応できる能力に見立てた表現である。

ただし、これらをもって ACE の審査やモニタリングは評価でないと決めつけるのは早計である。なぜならば、ACE のリスク・マネジメント項目の中には、ACE の戦略目標の達成／非達成というアウトカム、有効性に関わる視点も含まれるからだ。戦略目標（顧客の視点）、ガバナンス・マネジメント（業務プロセスの視点&学習と成長の視点）、財務的実行可能性（財務の視点）を総合的に評価するこの仕組みは、実はバランス・スコアカードの発想とも親和的である。

## 2. リレーションシップ・マネージャーによる発展的評価の実装

当調査でもっとも興味深いのは、こうした ACE の評価システムのキーパーソンとなるリレーションシップ・マネージャーの存在であろう。

各ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションに対して、1 人のリレーションシップ・マネージャーが長期的に関係を結ぶという。当調査でヒアリングしたリレーションシップ・マネージャーの場合、ロンドン交響楽団で 5~6 年間、サドラーズ・ウェルズ劇場で 8 年間であり、最近リレーションシップ・マネージャーが交代した 2 例はいずれも前任者の退職・転職が理由であったという。またリレーションシップ・マネージャーは、定められた公式コンタクト以外にも非公式コンタクトを継続的に維持することが望ましいとされる。ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションの理事会にオブザーバー参加し、その活動を視察し、日常的に先方の担当者と電話や面会で頻繁にコンタクトする。その一方で、リレーションシップ・マネージャーはナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションの「クリティカル・フレンド（ときには批判もいとわない友人）」として、非常に親しいが同時に厳格（very friendly but rigorous）な関係を築くべきだという。

評価対象に評価者が伴走するこうした関係性は、マイケル・Q・パットンが提唱した発

展的評価にきわめて近いと感じる。すでに述べたとおり、発展的評価とは、ソーシャル・イノベーションなど、目的が固定されているというよりも目的自体が変化し、時間軸も予め設定されているというよりも流動的で前進的な対象を評価するための評価のやり方である。そこから得ようとするのは、外部への説明責任というよりも、イノベーションや変化から学習することである。こうした発展的評価は海外で大きな関心を集めており、わが国でも近年、注目が集まりつつある。

発展的評価においては、評価者はソーシャル・イノベーターである評価対象者に伴走しチームの一員として長期的関係を持つ。そのうえで評価者には、評価としての厳格さ（rigorous）を保つことが求められる。

例えば、ACE によるナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションへのモニタリング・スケジュールを確認すると、ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションは毎年7月に「アニュアル・レポート」（ACE の戦略目標実現に向けどう貢献したかという観点から年間の活動・成果をまとめた報告）を ACE に提出し、リレーションシップ・マネージャーは9月に「アニュアル・フィードバック・レター」<sup>51</sup>をナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションに提出する。それを踏まえてナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションは、1月にビジネスプランの更新を行う。わが国で「モニタリング」というと、とかく事業が計画どおりに進んでいるかに焦点を当てがちだ。しかし ACE では、リスク・モニタリングを踏まえて、いかに事業計画を革新して、最終目標を達成できるかという視点から、モニタリングが行われているようだ。しかもこのフィードバック・レターは、担当リレーションシップ・マネージャーが一人で執筆するもので、先方に交付する前に、ACE が組織として内容を承認するオーソライズのプロセスは経ないという。

また、リレーションシップ・マネージャーには「時宜を得た行動をする」ことが求められるが、こうしたリアルタイム・フィードバックの姿勢は発展的評価でも非常に重視されている。

さらにリレーションシップ・マネージャーは、担当ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションに対する窓口として全方位に責任を負っているが、自身の専門性から外れた事象（例：財務分析）については、適宜専門のチーム（例：財務・リスク分析チーム）に引き継ぐ仕組みとなっている。このように、専門性を異にするメンバーから構成されるチームで評価にあたる体制も、発展的評価で推奨されるところである。

とはいえリレーションシップ・マネージャーは、ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションへの資金提供者である ACE の職員である。助成先と深い関係を構築することには利益相反の懸念もあろう。このため ACE では、リレーションシップ・マネージャーは自身の担当するナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションの書面審査はするが、最終的な採否決定には関わらないという制度設計にしているという。

---

<sup>51</sup> この調査では、アニュアル・フィードバック・レターを「事後評価」と位置づけているが、助成金交付が4年間にわたる中、このレターは毎年9月にリレーションシップ・マネージャーからナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションに提出されるため、「中間評価」と位置づけた方が正確であろう。

### 3. アーツカウンシル・イングランドの形成的評価／総括的評価

以上を踏まえて、ACE によるナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション評価のあり方を整理したい。

評価の目的は大きく分けると、学び・改善とアカウントビリティの確保である。このうち ACE の評価システムは、ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションの学び・改善を主目的とした評価だといえる。こうしたタイプの評価は形成的評価<sup>52</sup>と呼ばれるが、ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションとリレーションシップ・マネージャーの深い関係性を踏まえるに、その形成的評価が発展的評価を思わせるレベルまで踏み込んでいると考えるべきだろう。

それでは ACE では総括的評価<sup>53</sup>は実施されていないのだろうか？ ナショナル・ポートフォリオ・インベスト・プログラムがナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションへの運営助成を継続的に行う制度であることを踏まえるに、今期の助成サイクル 4 年間で終了し、次期の助成サイクルにおいても支援を行うか否かを検討するうえで、ACE 内部で何らかの総括的評価が実施され、今期の助成が戦略目標を達成したか否かの総括がなされているはずだと考えるのが自然であろう。

しかし、当調査によれば「ACE に対する評価として（中略）個別の助成事業に対する評価が制度として実施されているという情報はない」という。ACE のモニタリング・システムは、ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションの財務・経営情報を仔細に調査するものである。したがって、銀行が取引先に対して守秘義務を負うのと同様に、ACE 内部の総括的評価の結果をそのまま公表するのは難しいと思われる。

このため、総括的評価の結果は、ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションの業務改善や、ACE 自身の業務改善（次期助成サイクルにおける審査の適正化など）に反映されるものの、評価結果が公開されることはなく、両者のアカウントビリティ確保には活用されていないというのが実態かもしれない。ACE の評価システムは、助成先や助成プログラムの学び・改善に特化したシステムなのではないだろうか。

### 4. T 字型人材の育成に向けて

わが国における地域アーツカウンシルのプログラム・ディレクターやプログラム・オフィサーは、特定の芸術文化分野のアートマネジメントを専門とする人材が多いと感じる。これに対して、アーツ・コンソーシアム大分は、評価・資金調達（金融）の専門家をコーディネーターとして、調査研究や試行評価を行ってきた。

しかし、ACE が T 字型人材を重視しているように、アートマネジメント出身の専門人

<sup>52</sup> 形成的評価：プログラム（本件の場合、ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションによるビジネスプランの実行）の開発・設計段階や実施途中に行うもので、プログラムの形成に役立てる。

<sup>53</sup> 総括的評価：プログラムの終了後のアウトカムを見ることが中心であり、評価結果をアカウントビリティの確保や次のプログラムの改善に役立てる。

材にとっても、こうした評価や資金調達スキルは求められることが多くなると思う。そうしたとき、彼らがかかると専門性を身につけるにはどのような機会があるだろうか。

評価の分野では、日本評価学会認定評価士という資格がある。日本評価学会の主催する「評価士養成講座」を受講したうえで、認定試験に合格することで評価士の資格を得ることができる。評価における最新の知見については、日本評価学会の研究大会などでブラッシュアップしていくことが重要である。

社会的インパクト・マネジメントや社会的インパクト評価については、社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブのウェブサイトにはさまざまな情報が掲載されており、その最新動向を知るうえでは年1回開催される「Social Impact Day」が重宝するだろう。

発展的評価については、CSO ネットワークが2017～18年度にかけて開催した「伴走評価エキスパート育成プログラム」が実践的な学びの場として重要であったが、残念ながら恒久的なプログラムではない。しかし、こうしたプログラムで培われた成果は、CSO ネットワークのウェブサイトに多数掲載されている。

資金調達については、日本ファンドレイジング協会の認定するファンドレイザーの資格がある。認定ファンドレイザー資格制度は、まず、ファンドレイジングの基本的な要素を押さえることを目的とした、未経験者でも取得可能な「准認定ファンドレイザー」と、3年以上の有償実務経験も踏まえて、包括的なファンドレイジング力が問われる「認定ファンドレイザー」の2つの階層による資格制度になっている。准認定ファンドレイザーの資格は、准認定ファンドレイザー必修研修などを受講したうえで筆記試験に合格すれば取得できる。認定ファンドレイザーは、准認定ファンドレイザー取得者のうち、ファンドレイジング関連の有償実務経験が3年以上ある者が、認定ファンドレイザー必修研修の受講やファンドレイジング戦略レポートの作成を行ったうえで、筆記試験に合格すれば資格を取得できる。日本ファンドレイジング協会のウェブサイトを確認すれば、その他にも多彩なイベント・研修に関する情報が掲載されている。また、特に重要なイベントとして、年1回開催される「ファンドレイジング・日本 (FRJ)」がある。国内外のファンドレイジングの成功事例や社会的投資の最新潮流などの事例・知識を学ぶ数多くのセッションから構成されたイベントである。

さらに、芸術文化に関する現場の体験を体系化して深めていくうえでは、文化政策に関する諸理論の最先端を学び続けることも重要である。そうした場として、文化経済学会〈日本〉や日本文化政策学会、日本アートマネジメント学会などの研究大会での学びも大いに役立つだろう。

とはいえ、これらの場で学べるのは、あくまで理論的基礎にすぎない。地域アーツカウンシルの現場において助成先などに伴走することで、そうした知識に磨きをかけていくことが不可欠である。



## 5. 来たるべき評価者のために

最後に、芹沢高志の論考（FIACS2017 所収）のタイトルをもじって「来たるべき評価者のために」と題し、アートプロジェクトに伴走する評価者の心構えを綴っておきたい。

真つ当な評価者なら、アートプロジェクトが当初計画どおりの成果（アウトカム）を生んだかどうかを知りたいという想いは強いだろう。そのためには、事業者が経営戦略を策定する段階から相談に乗って、計画が筋（ロジック）の通ったものになるよう助言するとともに、実施プロセスの途中や、事業が終了した後で評価が可能になるような仕組みをつくり込んでいくことが望ましい。

とはいえ現実では往々にして、評価者に声がかかるのは事業が終了した後ということもある。そうしたときは、当初計画の有無やその内容の具体性を確認し、それが不十分なものであれば、事業者やステークホルダーの脳裏にあった構想をヒアリングやワークショップを通じて言語化し、評価の方法を的確にデザインすることが求められる。

プロジェクトやその経営者、スタッフに伴走する評価者のこうした姿勢は、特にアートプロジェクトの場合は必要不可欠である。なぜならば、それは決して計画どおりに進行しないからである。アートとは新たな価値を不断に創造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、事前にすべてを計画することはできないし、あえて強行すればおもしろみのない予定調和にしか落ち着かない。計画と結果を完全に一致させることが、計画の失敗に帰結するというパラドックス（逆説）が、ここにはある。

とはいえ評価を行うには事業の成否を判断する何らかの基準が必要であり、評価者は「計画」という存在を完全に手放すことはできない。このためアートプロジェクトの評価者は、世間一般の評価以上に、事業者に伴走して事業の創発性・複雑性、そしてイノベティブな変化にわが身をさらしつつ、ときには批判もいとわぬクリティカル・フレンドとして事業者に接し、評価としての厳格さも保たねばならない。

それは矛盾だろうか？ 矛盾かもしれない。しかし、いかにしてそれを可能にするかが、来たるべき評価者に求められていることではないだろうか？ それは果たして、評価の放棄なのだろうか？ 否、それはむしろ、評価そのもののイノベーションであるに違いない。

## 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](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/](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～創造県おおいの推進体制構築に向けて～』 <http://www.pref.oita.jp/soshiki/10940/artconsortium1.html>  
アーツ・コンソーシアム大分 2018『平成 29 年度アーツ・コンソーシアム大分構築計画実績報告書～クリエイティブな文化と評価へ～』 <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  
国際文化都市整備機構 (FIACS) 2017『ポスト 2020 の都市づくり』(学芸出版社)  
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 2001『文化経済学入門 創造性の探究から都市再生まで』日本経済新聞社  
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>  
東成学園『イングランド及びスコットランドにおける文化芸術活動に対する助成システム等に関する実態調査』  
<https://www.ntj.jac.go.jp/kikin/artscouncil/research/2583.html>  
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](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/](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](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](http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/h27_bunka_gdp.pdf)  
文化庁 2017「文化芸術基本法」  
[http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka\\_gyosei/shokan\\_horei/kihon/geijutsu\\_shinko/index.html](http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/shokan_horei/kihon/geijutsu_shinko/index.html)  
文化庁 2018「文化芸術推進基本計画（第 1 期）」  
[http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka\\_gyosei/hoshin/index.html](http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/index.html)  
ウィリアム・J・ボウモル、ウィリアム・G・ボウエン 1966『舞台芸術 芸術と経済のジレンマ』芸団協出版部  
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](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.bepuproject.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.bepuproject.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.bepuproject.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.bepuproject.com/press>  
混浴温泉世界実行委員会 2018『混浴温泉世界実行委員会 平成 29 年度 事業報告書』  
<http://www.bepuproject.com/press>  
山出淳也 2018『BEPPU PROJECT 2005-2018』 BEPPU PROJECT  
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](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・カブラン 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](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/01icp01\\_02000050.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01icp01_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](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/>

## 経営全般

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  
KPMG ジャパン編著 2018『社会が選ぶ企業』日本経済新聞出版社  
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  
ニール・ヒンディ 2018『世界のビジネスリーダーがいまアートから学んでいること』クロスメディア・パブリッシング  
前田考歩、後藤洋平 2018『予定通り進まないプロジェクトの進め方』宣伝会議  
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



## 社会的インパクト・マネジメント

社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（SIMI）2017「社会的インパクト志向原則」

<http://www.impactmeasurement.jp/about/>

社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（SIMI）2018a「社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク Ver.1.1」 <http://www.impactmeasurement.jp/news/impact-management-framework-ver1-1/>

社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（SIMI）2018b「社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン Ver.1」 <http://www.impactmeasurement.jp/about/>

### バランス・スコアカード

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

ロバート・S・キャブラン、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・キャブラン、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・キャブラン、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://evaluation.jp.org/files/Vol10\\_No1.pdf](http://evaluation.jp.org/files/Vol10_No1.pdf)

澤根 哲郎 2014『選択的業績測定システム—中小企業におけるバランス・スコアカードの新展開—』同友館

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

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>

### システム思考

デイヴィッド・ピーター・ストロー 2015『社会変革のためのシステム思考実践ガイド 共に解決策を見出し、コレクティブ・インパクトを創造する』（英治出版）

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

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

### 創発的戦略

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

### デザイン思考

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

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 SDM「イノベーションのつくり方」』日経 BP 社

### 資金調達全般

助成財団センター 2016『日本の助成団体の現状』 <http://www.jfc.or.jp/bunseki/bunseki-top/>

全国公立文化施設協会 2016『ファンドレイジングハンドブック』

<http://www.zenkoubun.jp/publication/handbook.html>

徳永 洋子 2017『非営利団体の資金調達ハンドブック ファンドレイジングに成功するポイントのすべて』時事通信社

日本 NPO センター編 2018『知っておきたい NPO のこと 2 [資金編] 新版』日本 NPO センター

日本政策投資銀行地域企画チーム編著 2007『PPP の進歩形 市民資金が地域を築く 市民の志とファイナンスの融合』ぎょうせい

日本ファンドレイジング協会（JFRA）編著 2015『寄付白書 2015』日本ファンドレイジング協会

日本ファンドレイジング協会（JFRA）編著 2016『認定ファンドレイザー必修研修テキスト』

北海道教育大学岩見沢校 2016『ファンドレイジングがカギになる！ 実践型アートマネジメント人材育成事業～アートにおけるファンドレイジング報告書～』

### クラウドファンディング

杉本 健 2015「地域のやる気を引き出すクラウドファンディング」（『地域開発 2015.6・7 Vol.608 特集 クラウドファンディングによる地域活性化』日本地域開発センター）

佐々木 敦也 2016『ザ・クラウドファンディング』きんざい

佐藤 大吾監修、山本 純子・佐々木 周作編著 2016『ぼくらがクラウドファンディングを使う理由 12 プロジェクトの舞台裏』

内閣府「ふるさと投資」連絡会議 2015『「ふるさと投資」の手引き』

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/tiikisaisei/furusato/kaigi/>

矢野 経済研究所 2018「2017 年度の国内クラウドファンディング市場規模は新規プロジェクト支援ベースで前年度比 127.5%増の 1,700 億円」 [https://www.yano.co.jp/press-release/show/press\\_id/2036](https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2036)

山本 純子 2014『入門クラウドファンディング スタートアップ、新規プロジェクト実現のための資金調達法』日本実業出版社

## 社会的インパクト投資

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 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>  
内閣府 2016a「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」  
[https://www5.cao.go.jp/kyumin\\_yokin/law/law\\_index.html](https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/law/law_index.html)  
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](http://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/index.html)  
内閣府 2019「休眠預金等活用法に基づく指定活用団体の指定について」  
[https://www5.cao.go.jp/kyumin\\_yokin/katsuyou/katsuyou\\_index.html](https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/katsuyou/katsuyou_index.html)  
日本民間公益活動連携機構（JANPIA）2018a「指定活用団体指定申請書等」  
[https://www5.cao.go.jp/kyumin\\_yokin/katsuyou/nihon/shinseisyorui.html](https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/katsuyou/nihon/shinseisyorui.html)  
日本民間公益活動連携機構（JANPIA）2018b「懸念事項等の考え方」  
[https://www5.cao.go.jp/kyumin\\_yokin/katsuyou/kenen\\_nihon.pdf](https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/katsuyou/kenen_nihon.pdf)

## 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](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のガイドライン」  
[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/hyouka/gaido-gaidorain1.htm](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](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](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](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](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](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・リブセイ、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、活動を一つにする 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

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 2016a『社会的インパクト評価ツールセット』<http://www.impactmeasurement.jp/guidance/>  
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 2016b『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 2016c『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>

## 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・パットン 1997『実用重視の事業評価入門』清水弘文堂書房

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

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://mccconnellfoundation.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](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

平成 30 年度アーツ・コンソーシアム大分構築計画実績報告書  
文化と評価ハンドブック

発 行 2019 年 3 月

著 者 アーツ・コンソーシアム大分

執筆担当 (公財) 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 三浦宏樹 後藤麻里恵

〒870-0029 大分県大分市高砂町 2 番 33 号 iichiko 総合文化センター内  
097-533-4011 (代)

助 成  平成 30 年度 文化庁 文化芸術創造拠点形成事業

文化庁

\* 無断複写・転載はお断りします。