

第1章 アーツ・コンソーシアム大分の設置

1. 創造県おおいたの推進

大分県は、県政運営の道しるべとなる大分県長期総合計画「安心・活力・発展プラン 2015」（計画年度 2015～24）の中に、施策の一つとして「芸術文化による創造県おおいたの推進」を掲げ、芸術文化の創造とともに、芸術文化の持つ創造性を生かした地域づくりを推進することとした。さらに 2016 年 3 月には、大分県文化振興基本方針のアクションプランとなる「大分県文化創造戦略」（戦略の実施期間 2016～18）を策定している。

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

- ・ 「大分県文化振興県民会議」や「芸術文化ゾーンを活用した新たな展開研究会」「文化プログラム検討会議」による文化振興に関する提言など
- ・ 大分県芸術文化振興会議との連携による芸術文化団体への助成・支援
- ・ 民間団体などと連携した大型芸術祭などの開催（別府アルゲリッチ音楽祭、別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」、国東半島芸術祭など）
- ・ 大分県立美術館（OPAM）の開館（2015 年度）と芸術文化を活用した新たな政策展開
- ・ 二回目となる国民文化祭の開催（2018 年度予定）

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

2. 芸術文化施策推進体制の構築

「調査・研究」や「評価」「民間資金導入手法などの効果的な支援のあり方検討」「人材育成」といったテーマに取り組むには、専門性を有する組織体制の構築が求められる。このため、大分県、大分県立芸術文化短期大学（芸短大）、大分県芸術文化スポーツ振興財団の三者からなるコンソーシアム（共同事業体）型の組織として、2016 年 6 月に「アーツ・コンソーシアム大分」を立ち上げた。

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

コンソーシアムの概要は次のとおりである。

第2章 評価の基礎論

1. 評価はなぜ必要か

(1) 「評価疲れ」について

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

評価には、組織内部の人間が実施する「内部評価」「自己評価」と、外部の人間が下す「外部評価」「第三者評価」がある。内部評価の担当者が、評価の目的・意義を十分認識していない場合、評価は調書の単なる穴埋め作業に終わってしまい、無駄な時間を費やしているという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、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「業務の改善」と「アカウントビリティの確保」の二点にある。

(2) 業務の改善

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。

民間企業であれば、自らの経営が順調か否か、いかなる経営課題があるかを把握するうえで、財務諸表(損益計算書、貸借対照表など)が基本ツール、いわば OS (Operating System) となる。きわめて単純化していえば、民間企業の最終ゴールは「利益」である。

しかし、社会的課題の解決を目指す組織にとっては「利益＝経営目標」ではない。¹このため、行政機関や NPO などの非営利組織には、財務諸表以外の OS も必要になるのである。自らのミッション (使命)、ビジョン (将来像) を明らかにして、そこに到達するための経路を設定し、自分たちが今どの位置にいるか、対処すべき問題は何かを定期的に検証して、軌道修正や問題への対処を図ることが重要である。²

こうした検証・改善活動こそが「評価」の本質である。評価学者として著名な M・スクリヴェンは「評価は社会の改善活動である」という言葉を残している。「Evaluation (評価)」の語源はラテン語で「ものごとの価値 (Value) を引き出す (Ex-) こと」であり、

¹ 「マネジメントの父」と呼ばれる P・F・ドラッカーは、非営利組織の経営・評価について次のように述べている。「企業には財務上の収支がある。もちろん企業といえども損益だけでは成果を判断できない。しかし損益は具体的である。気に入ろうが入るまいが、企業の成果は利益によって測定することができる。これに対し非営利組織は、直接成果を考えなければならない。そしてそれを測定する方法を考えなければならない。いずれにせよ、常に考えるべきは成果である」(ドラッカー1990)

² もちろん財務諸表が不要だというわけではない。ミッション達成のための経営基盤の健全性をチェックする意味で、その存在はきわめて重要である。

きわめて戦略的かつ前向きな取り組みなのである。

(3) アカウンタビリティの確保

以上で、組織の経営に評価が不可欠なことが分かった。しかし、業務の改善のみが評価の目的であれば、評価結果をフィードバックすべき先は一義的には経営者であろう。それであれば、結果を手間暇かけてレポートにまとめる必要はないかもしれない。ましてや、それを公に開示する義務もないかもしれない。

しかし、組織の経営に権限・責任を持つのは経営者一人ではなく、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関係者（ステークホルダー）が存在する。その中でも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。もちろん、資金提供者が個人の篤志家であれば、その人の共感さえ得ればよい。しかし、普通は資金提供者も組織（行政機関や助成財団、企業のCSR³部門）であり、支援窓口の担当者は支援成果を上司に説明する責任を持つ。そのためには、明確な「根拠」に基づいた、「分かりやすい」説明が不可欠になる。

加えて、現在の目にみえる（顕在的）ステークホルダーだけではなく、未来の目にみえない（潜在的）ステークホルダーのことも念頭に置くべきである。例えば、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といえる。

(4) 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。

要するに「評価のための評価から、経営のための評価へ」がキーワードとなる。標語としてやや冗長に過ぎるといっているのであれば、「評価から経営へ」とまとめることもできよう。

こうした大枠を踏まえつつ、以下では理論的な整理へと入ってまいりたい。

³ 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。

2. 評価の理論的系譜

(1) プログラム評価（インパクト評価）

「評価（Evaluation）」という言葉はごく日常的に用いられるが、当報告書のように「芸術文化振興施策の“評価”」といった用法で用いる場合は、「プログラム（Program）」を評価対象としている。ここでいうプログラムは、「社会的課題を解決する何らかの社会的介入（Social Intervention）」（源 2016）を指す。

ちなみに、わが国の行政機関で「プログラムの評価」といったとき、「政策（Policy）～施策（Program）～事務事業（Project）」からなる政策体系の中間に位置する「施策の評価」を意味する場合がある。しかしながら、本来の評価理論におけるプログラムは前述のような意味合いであり、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点に留意を要する。

こうした「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。その第 1 ステージは 1960 年代前後であり、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。代表的な論者として、M・スクリヴェン、D・T・キャンベルがいる。このステージでは、評価から得た知識の活用に関しては、科学的検証に基づく評価情報を、プログラムの企画・実施を担う経営者⁴に報告さえすれば、彼らの方で勝手に有効活用してくれるに違いないと想定された。

こうした「科学的に厳格な評価」の典型イメージが、ランダム化実験（Randomized Controlled Trial=RCT）だといえる。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。もちろん、あらゆるプログラムに実験デザインを適用することは困難なため、さまざまな代替的手法も考案された。RCT に代表されるこうした評価は「インパクト評価（Impact Evaluation）」と呼ばれ、評価手法の性質上、主にプログラムの効果の事後的検証（事後評価）に用いられた。

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。代表的論者は C・H・ワイス、J・S・ホーリー、R・E・ステイクである。評価者が経営者にいくら緻密なデータを提供しても、経営者が活用するとは限らないため、政策現場の政治的・社会的現実を目を向けるべきだとした。論者のうち、ホーリーが提唱した「成果重視マネジメント（Results-Based Management）」や「業績モニタリング（Performance Monitoring）」は、後述する H・P・ハトリの「業績測定（Performance Measurement）」につながっていく。

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。代表的な論者は、L・J・クロンバックと P・H・ロッシ。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

⁴ ここでいう「経営者」は民間企業経営者に限定したのではなく、行政機関や非営利組織の管理職なども含んでおり、正確には「意思決定者」といった程度の意味合いで用いている。

型評価 (Comprehensive Evaluation)」や「あつらえた評価 (Tailored Evaluation)」と呼ばれる。

以上のようなプログラム評価の歴史については、源由理子『参加型評価』(源 2016) の第 1 章に要領よくまとめられているが、より詳細については、山谷清志『政策評価』(山谷 2012) や、プログラム評価の教科書として国際的に定評のあるピーター・H・ロッシ他『プログラム評価の理論と方法』(ロッシ他 2004)、キャロル・H・ワイス『入門評価学』(ワイス 1998) などに就かれない。

(2) 効率性評価 (費用便益分析、費用効果分析)

社会調査や統計の手法 (無作為割付など) をベースに発展したプログラム評価、特にインパクト評価とは少しく異なるバックグラウンドから登場した評価手法として、「効率性評価 (Assessment of Program Cost and Efficiency)」がある。

民間収益事業であれば、プロジェクトの採否を検討する際、私的便益 (収益) と私的費用を試算して、利益 (収益 - 費用) を生む事業のみを採択すれば足りる。また、予算に限りがある中でプロジェクトの選択肢が複数あれば、予算範囲内で、最も利益を生む事業から優先して採択していけばよい。これに対して公共事業では、プロジェクトに要する費用を試算することは比較的容易だとしても、期待される成果を試算したうえで費用と比較して、投資の是非を決めるのは難しい。そう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して算出。例えば、環境への負荷) と比較し、プロジェクトの採否や、優劣の順位付けに用いるのが、効率性評価である。便益の貨幣換算をとらなう「費用便益分析 (Cost-Benefit Analysis)」と、貨幣換算までは行わない「費用効果分析 (Cost-Effectiveness Analysis)」がある。

費用便益分析の基本的考え方

<ul style="list-style-type: none"> ・ 一般に市場経済では、受益と費用負担が対応関係にあり、個々の経済主体が自らの純便益 (= 受けた便益 - 費用負担) の最大化を目指せば、社会的にも最適な状態が実現する。 ・ しかしながら、プロジェクトの実施主体にとっての便益・費用 (私的便益・費用) と社会全体の便益・費用 (社会的便益・費用) が乖離する場合がある。 ・ そうした場合に、社会的便益・費用を試算し、事業実施が社会的に望ましいか否かを判断する材料を提供するのが費用便益分析である。 ・ 私的便益・費用と異なり、元来金額表示がなされない外部効果を、いかにして貨幣換算するかがポイントである。そのための手法として、消費者余剰法、ヘドニックアプローチ、代替費用法、仮想的市場評価法 (CVM)、旅行費用法 (TCM) などの諸手法が開発された。 ・ 便益の貨幣換算は行わずに「プロジェクトの効果を表す非貨幣的な指標」と「プロジェクト費用」を比較して最適なプロジェクトの選択を行う手法 (費用効果分析) もある。 	<p>社会的便益</p> <p>社会的費用</p>	公共財の利用便益、外部経済、消費者余剰	費用便益分析
		私的便益 (プロジェクトからの事業収入)	
		私的費用 (プロジェクトの建設費・運営費)	費用便益分析
		外部不経済、価格の歪み	

標準的な教科書としては、永峯純一『費用対効果』(永峯 2014)、アンソニー・E・ボードマン他『費用・便益分析』(ボードマン他 2001) がある。ただし、永峯は、ボードマン他 2001 を最も包括的・体系的な費用便益分析の教科書と賞賛しつつも、「残念なことに邦

訳には誤訳が多く、できれば原書に挑戦して欲しい」とコメントしている。

効率性評価は、第二次大戦中に発展したオペレーションズ・リサーチ（作戦研究）を戦後、政策分析（Policy Analysis）に応用したものである。最も効率的な事業を選択するために開発された経緯から、プログラム採択時の事前評価に向くが、事前に見込んだ効果が実際に生まれたか否かを検証するうえで、途中・事後評価にも活用できる。

近年注目を集めつつある社会的インパクト評価、その中でも特に SROI（Social Return on Investment＝社会的投資収益率）は、費用便益分析の簡便化という性格を有している。

（３）業績測定

「活用できる評価」に重きを置いた第 2 ステージが生み落とした手法が、「業績測定」である。代表的な文献として、ハリー・P・ハトリ『政策評価入門（原題：Performance Measurement）』（ハトリ 1999）がある。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する。そのうえで実績の推移を定期的にモニタリングしていく手法であり、事前・途中・事後を一貫した評価手法といえる。

しかしながら、あまりに簡便であること、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などから、評価の専門家の中には、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。

（４）「評価（広義）」の中にある「分析」「評価（狭義）」「測定」

プログラム評価、効率性評価、業績測定の関係について、古川他 2002 は下表のように整理している。

評価の諸類型（理論的・歴史的整理）

（広義の）評価の類型	各評価類型の特徴
分析（Analysis）	政策分析（Policy Analysis）、費用便益分析（Cost-Benefit Analysis）などプロジェクトの採否を検討する材料として事前段階で行われる分析 米国 1960 年代に取り組まれた PPBS や、公共事業の実施に際して事前に費用便益分析を行うケースが典型的な例
（狭い意味の） 評価（Evaluation）	プログラム評価（Program Evaluation） 政策の選択肢のうちいずれが優れているかを事前に科学的に分析しようとした PPBS が挫折した後、米国において発展 個別の行政活動について主に事後的な評価を行い、プログラムが実際に効果を発揮したかを検証したり、改善策を見つけ出すといったことが目的
測定（Measurement）	業績測定（Performance Measurement） 事前に目標値を設定したうえで事後的に行政活動の効果などを測定

（出典）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』（古川他 2002）より当方作成

3. 公共部門における経営改革と評価導入の実際

前節では主に、評価の理論的發展に着目して歴史の整理を試みた。これに対して以下では、国内外の政治や社会の変遷を眺めながら、それぞれの地域・時代にいかなる評価が導入・活用されてきたかを概観したい。

(1) 海外の動向

1960年代に米国は、連邦政府全体として PPBS (Planning-Programming-Budgeting System=企画計画予算制度) の導入を図った。政府の資源配分に科学的手法を導入し、予算編成の合理化・効率化を図る仕組みであり、いわば全省庁の政策決定に費用便益分析を施そうというものだが、1971年には制度的に挫折した。その理由として、①あまりに性急な導入を図ったこと、②全プログラムに費用便益分析を適用するなどの無理があったこと⁵、③行政府内部で予算決定を完結させることを意味したため立法府(連邦議会)の反発に直面したことなどが挙げられる。

しかしながら PPBS は、アカウントビリティ概念の形成には大きな影響を与えたとされる。また、事前段階における科学的資源配分を目指した PPBS のような野心的取り組みは頓挫したもの、事後評価を主なフィールドとしたプログラム評価は、プログラムのマネジメントを強化する手段として発展を遂げ、連邦政府はもちろん地方政府にも普及していったという。

1980年代になって、英国、ニュージーランドなどのアングロサクソン系諸国において行財政改革が進んだ。英国では、サッチャー政権下で「小さな政府」の実現に向けた行財政改革が進展し、国有企業の民営化、公共サービスへの強制競争入札の導入、政府の執行部門のエージェンシー化(独立機関化)⁶と業績契約導入、PFI (Private Finance Initiative=民間の資金、経営・技術能力を活用して公共施設などの建設・維持管理・運営などを行う手法)の導入などが進んだ。

英国の行財政改革に象徴される公共部門の改革をニュー・パブリック・マネジメント (New Public Management=NPM) と呼ぶ。NPM 理論は、1980年代の半ば以降、アングロサクソン系諸国を中心に行政実務の現場を通じて形成された革新的な行政運営理論とされる。その核心は、民間企業における経営理念・手法、さらには成功事例などを可能なかぎり行政現場に導入することを通じて、行政部門の効率化・活性化を図ることにある。

具体的には、経営資源の使用に関する裁量を広げる (Let Managers Manage) かわりに、業績/成果による統制 (Management by Results) を行うもので、そのための制度的な仕組みとして以下が導入された (大住 1999)。

- ・ 市場メカニズムを可能なかぎり活用する：民営化手法、エージェンシー、内部市場などの契約型システムの導入

⁵ 当時を知る者の証言として、Planning-Programming…ならぬ Paper-Producing-Budgeting System (紙爆弾製造機：当方意識) と揶揄されたとのエピソードを聞いたことがある。

⁶ 英国のエージェンシーをモデルとしてわが国に導入されたのが独立行政法人制度だが、両者の制度設計にはさまざまな相違点もある。

- ・ 統制の基準を顧客主義へ転換する（住民をサービスの顧客とみる）
- ・ 統制しやすい組織に変革する（ヒエラルキーの簡素化）

再び米国に目を転ずると、1980～90年代には、オレゴン州やテキサス州などの地方政府において、成果重視の経営改革が進展した。連邦政府においても、クリントン政権下で1993年にNPR（National Performance Review＝国家業績レビュー）が開始された。職員インタビューや顧客満足度調査などを通じた課題分析を踏まえて、政府経営の全般にわたる改革を推進する試みである。同年には、GPRA（Government Performance and Results Act＝政府業績成果法）も成立、連邦政府の各部門に対して業績計画の作成、業績の測定・報告などを義務づけた。こうした潮流は、ジョージ・W・ブッシュ政権下におけるPART（Program Assessment and Rating Tool＝プログラム評価・格付ツール）の導入や、オバマ政権下におけるGPRAMA（Government Performance and Results Act Modernization Act＝GPRA 現代化法）の制定を経て現在に至るが、こうした業績評価に基づく政策の形成・運営の方針が、トランプ政権のもとで今後どのようになっていくかは注視に値しよう。

（２）わが国の動向

わが国で最初に「評価」の取り組みが進んだのは、政府開発援助（Official Development Assistance＝ODA）の分野におけるプロジェクト評価である。海外への支援であることから評価の国際標準がなじみやすかったこと、援助額が大きいことからアカウンタビリティ確保の要請が当初より強かったことなどが、普及の一因ではないだろうか。現在でも、評価がプロフェッションとして成り立つ、要するに評価の仕事一本で食べていけるのは、ODA評価だけともいわれる。

その後、1990年代後半になって、行政機関の政策や運営に対する評価の動きが始まった。評価制度導入のトップを切ったのは地方自治体であり、三重県の「事務事業評価」、静岡県「業務棚卸表」、北海道の「時のアセスメント」などが初期の先進事例として知られている。この動きはやがて、全国の自治体に波及していった。

さらに、国においても政策評価がスタートした。1998年に成立した中央省庁等改革基本法では、内閣機能の強化、省の再編成、官民分担・地方分権、政策の企画立案と実施の分離ならびに責任の所在の明確化、透明性の向上などとともに、政策評価機能の強化と政策への反映、政府の諸活動を国民に説明する責務などが掲げられた。そして2001年1月の省庁再編と同時に全省庁的に政策評価が導入され、2001年6月には「行政機関が行う政策の評価に関する法律（政策評価法）」として法制化された（2002年4月施行）。さらに、行政機関への評価制度の導入にやや遅れるかたちで、独立行政法人、国立大学法人の評価も始まる。

2001年1月の省庁再編と同時に、総務省は、政策評価法に基づく評価の標準的な指針として、「政策評価に関する標準的ガイドライン」⁷を公表している。この中で、政策（広義）を、政策（狭義）～施策～事務事業に区分した政策体系のピラミッド構造が示されている。

- ・ 政策（狭義）：特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政

⁷ 2005年に「政策評価の実施に関するガイドライン」に改訂されている。

活動の大きなまとめり

- ・ 施策：上記の「基本的な方針」に基づく具体的な方針の実現を目的とする行政活動のまとめりであり、「政策（狭義）」を実現するための具体的な方策や対策ととらえられるもの
- ・ 事務事業：上記の「具体的な方策や対策」を具現化するための個々の行政手段としての事務及び事業であり、行政活動の基礎的な単位となるもの

以上のような政策（広義）の区分ごとに、標準的な評価方式が定められており、政策（狭義）には「総合評価」、施策には「実績評価」、事務事業には「事業評価」の適用が想定されている。⁸

総合評価は、特定テーマをさまざまな角度から掘り下げて評価を行うもので、評価理論における「プログラム評価」に近い。実績評価は、行政の幅広い分野で達成すべき目標値を設定して実績を測定するものであり、「業績測定」そのものである。事業評価は、事前評価を基本として、途中・事後に検証を行うことで、行政活動の採否・選択に役立てるものであり、費用便益分析に代表される「効率性評価」を想定している。

わが国における政策評価の分類

	評価の目的・内容	評価の視点	評価の時点	例 示	(参考) 評価類型との対応
総合評価	特定のテーマを設定し、さまざまな角度から掘り下げて総合的に評価を行い、政策の効果を明らかにするとともに、問題点の解決に資する多様な情報を提供することを主眼	政策効果の発現状況、問題点、政策の妥当性などを分析	導入から一定期間を経過した時点	実績評価の際に、掘り下げた総合的な評価が必要と判断された場合に実施	評 価
実績評価	行政の幅広い分野において、あらかじめ達成すべき目標を設定し、それに対する実績を測定しその達成度を評価することにより、政策の達成度合いについての情報を提供することを主眼	有効性	事前の目標設定 実績の定期的・継続的な測定 終了時の達成度を評価	達成目標「〇〇率についてX ₁ 年時点での10%をX ₂ 年までに15%に向上させる」	測 定
事業評価	事前の時点で評価を行い、途中や事後の時点での検証を行うことにより、行政活動の採否、選択などに資する情報を提供することを主眼	必要性 効率性 有効性 公平性 優先性	事前の時点で評価 途中・事後の時点での検証	公共事業の費用便益分析	分 析 or 評 価

(出典) 総務省「政策評価に関する標準的ガイドライン」(2001) などより当方作成

要するに、前述した評価（広義）の3種類の全てが、顔を揃えているのだ。これには、わが国における政策評価導入のあり方を検討した研究会メンバーのバックボーンが、行政学、会計学、経済学と多岐にわたっていたことが大きいとの見解を聞いたことがある。行政学者はプログラム評価を重視し、会計士は欧米の行財政改革に活用された業績測定を重

⁸ 現行の「政策評価の実施に関するガイドライン」は、政策区分と評価方式の対応関係を明示していない。

視、さらに経済学者はミクロ経済学を基礎とする費用便益分析を重視した結果、多様な評価手法が並行して導入されたというのだ。

これらの評価類型のうち、手間暇とコストがかかる総合評価は一部政策を対象とするにとどまり、事業評価における費用便益分析は大規模な公共事業を中心に用いられた。このため、最も広範に利用されたのが実績評価である。

このようにして評価は大多数の行政機関に広まった。しかしながら、政策評価は、行政機関で政策を遂行する担当者本人による内部評価が中心であり、外部有識者からなる評価委員会を設置するケースもあるにせよ、評価実務は、行政機関の施策・事業担当者による自己評価と、機関内の評価担当セクションによる検証に委ねられている。評価担当セクションの職員は本来、専門的な評価スキル⁹を培うことが不可欠だが、現実には、行政機関の通常の人事ルーティンにしたがって 2～3 年周期で異動するため、機関内部で評価の専門家が育ちにくい。こうしたことも一因となって、行政機関における評価は形骸化しがちだとの指摘がなされることが多い。

4. 評価の基本的な考え方

(1) 評価の目的

評価の目的が何かについては、本章冒頭で民間企業からのアナロジーで「業務の改善」と「アカウントビリティの確保」を導出したが、ここではそうした概念整理の妥当性を検証したい。

源 2016 は、評価の目的、活用用途を次のように整理している。

- ① 政策、事業など評価対象の改善（マネジメント支援）
- ② アカウントビリティ（説明責任）の確保
- ③ 知識創造
- ④ 組織学習
- ⑤ 社会正義、社会変革の実現

多岐にわたる目的が記されているが、⑤を「組織のミッションの遂行」と捉えれば、①③④⑤を広い意味での「業務の改善」と位置づけ、②の「アカウントビリティの確保」との二本立てで整理することができよう。

また、わが国の政府に政策評価が導入された際、標準的な評価のあり方を定めた「政策評価に関する標準的ガイドライン」（総務省 2001b）は、政策評価の導入目的を次のように整理している。

- ① 国民に対する行政の説明責任（アカウントビリティ）を徹底すること
- ② 国民本位の効率的で質の高い行政を実現すること
- ③ 国民的視点に立った成果重視の行政への転換を図ること

②は効率性、③は有効性（いずれも後述）にフォーカスした規定だが、これら目的は、

⁹ 評価の専門スキルを総合的に学ぶ機会としては、日本評価学会が定期的で開催している「評価士養成講座」などがある。

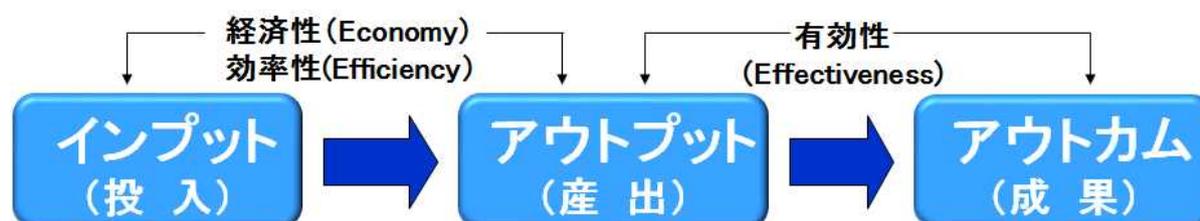
評価機能のみでなく企画・実施のプロセスを含む行政の経営（Public Management）総体で実現を図るべきものといえる。その中で評価が果たす役割は、効率性・有効性の検証を通じ、爾後の業務改善に有益な情報を提供することにある。したがって、わが国政策評価のガイドラインにおいても、業務の改善とアカウンタビリティの確保が謳われていると解せよう。

さらに、社会的インパクト評価（後述）のわが国での普及を目指して作成された「社会的インパクト評価ツールセット」（G8 インパクト投資国内諮問委員会 2016a）は、評価の意義を次の二つに簡潔にまとめており、当方の整理と合致している。

- ① 事業や活動の利害関係者に対する説明責任を果たすこと
- ② 事業や活動における学び・改善に活用すること

（２）評価用語の基礎知識

次に、評価の世界で用いられる基本的な用語について紹介したい。



インプット・アウトプット・アウトカム

まず、インプット（投入）、アウトプット（産出）、アウトカム（成果）である。

インプットとは、プログラムに投入する経営資源を指す。アウトプットは、インプットを投じて行われた活動（アクティビティ）が直接生み出した結果である。これに対してアウトカムは、アウトプットがもたらす成果・便益を意味する。

例えば、旧道の混雑が激しいため、バイパス道路を建設するという公共工事を考えてみよう。この場合のインプットは公共事業予算や、その予算を支出して工事に投入された人材、設備であり、アウトプットはバイパス道路の建設である。これに対してアウトカムは、渋滞の緩和や、排気ガスの排出抑制を通じた環境の改善を指す。

また、地域人材を育成する研修事業であれば、インプットは予算であり、研修講師や研修会場などであろう。アウトプットは研修の実施であり、どれだけの人々が受講したかを直接的な結果として測定することができる。一方でアウトカムとしては、研修を受けた人材が、実際に地域で活躍しているかといった視点を挙げるができる。

旧来型の行政モデルがインプット（予算獲得）を重視していたのに対し、アウトプットやアウトカム、特にアウトカムを重視すべきというのが、現在の潮流である。

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。三つの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、経済性を実現するには、できるだけ安価に資源を調達することがポイントなのに対して、効率性を実現するには、事業の実施方法を見直すなどの改革がポイントになる。¹⁰

以上に対して、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。いくらバイパスを建設（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し、人材育成研修にどれだけ多くの人に参加（アウトプット）してもその体験が地域で活用（アウトカム）されず死蔵されてしまえば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。

インパクト

評価の世界では、インプット、アウトプット、アウトカムと並んでインパクトという言葉が用いられる場合がある。一般的な意味合いで用いられることもあるが、専門用語として使われる場合には注意が必要である。なぜならば、この業界においてインパクトの語は、論者によって次の異なる三つの意味で使われるからである。

- 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）

プログラム評価の基礎理論は①の用法を原則としており、理論家は主にこの定義を用いるようだ。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がプログラム評価の理想型だとする視点からの用法であり、「インパクト評価」における「インパクト」の意味がまさに該当する。

ちなみに、言葉としてはよく似ている社会的インパクト評価では、外部要因の影響を厳密に科学的な方法で除去するプロセスを経ない評価が多い。このため、インパクト評価の専門家の中には、社会的インパクト評価に対して批判的な見解を持つ者もいる模様である。

プログラム評価理論に基づく①の用法に対して、②③の意味合いでインパクトを用いるのは、ODA評価などの実務家に多いといわれる。

インパクトをどの意味で用いるか次第で、文章の意味が全く逆転してしまう場合さえあるので要注意。このため、誤解を招かぬよう、②の意味を指すときにインパクトではなく「長期アウトカム」「最終アウトカム」「遠位のアウトカム」などの表現を用いる場合もある。

（3）評価の諸類型

ロッシ他 2004、源 2016 によれば、プログラム評価には次のような階層がある。

- ① プログラムのコストと効率の評価（効率性評価）
- ② プログラムのアウトカム／インパクト評価
- ③ プログラムのプロセスと実施の評価（プロセス評価）

¹⁰ インプットを人材、設備などの投入資源と位置づけて、事業の予算は別立てにする考え方もある。この場合、「経済性」はインプット／予算の関係、「効率性」はアウトプット／インプットの関係として整理しうる。

④ プログラムのデザインとセオリーの評価（セオリー評価）

⑤ プログラムのニーズ評価

①は費用便益分析、費用効果分析などの効率性評価であり、②にはインパクト評価に加えて簡易的手法としての業績測定が含まれると考えられる。すなわち、①②についてはすでに概要を紹介しているので、以下では③④⑤について紹介したい。

ニーズ評価

ニーズ評価は、社会的課題を取り巻くニーズがプログラムのアウトカム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ものである。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、事業途中の評価として行うことも考えられる。

セオリー評価

セオリー評価は、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ものである。インプット～活動～アウトプット～アウトカム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。ニーズ評価と同様で、プログラムの事前評価となるのが一般的だが、途中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）」や「変化の理論（Theory of Change）」があり、前者については社会的インパクト評価に関連して後述する。

プロセス評価

プロセス評価は、プログラムの実施過程（プロセス）を評価するものである。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。当然のことながら途中評価が基本だが、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。

（４）評価の形骸化を超えて

事前段階のニーズ評価、セオリー評価、途中段階のプロセス評価は、プログラムを評価可能（evaluable）なものとするうえで欠くべき存在であり、これらなくしてインパクト評価や業績測定、効率性評価のみを行うのは不可能かつ無意味といえる。

しかしながら、わが国が政策評価を制度的に導入した際には、こうした評価デザインに関する議論や研修の場が少なかったように感じる。かかる評価の基礎体力の養成が不十分な中で、プログラムの成果を定量的に説明する評価スキルが先走った結果が、評価調書の数字の穴埋め作業という、今日における評価の形骸化につながった一因かもしれない。

そうした意味で、社会的インパクト評価が近年注目を集める中、ロジックモデルを中心にセオリー評価に脚光が当たっているのは望ましい動きといえよう。

5. 評価から経営へ

(1) マネジメントサイクルにおける評価の位置づけ

評価に際しては、「Plan（企画）→Do（実施）→See（評価）」や「Plan（企画）→Do（実施）→Check（評価）→Action/Act（改善）」のマネジメントサイクルを回すことが重要とされる。PDSとPDCAを比較した場合、前者のサイクルではSからPへのフィードバックが改善活動（A）として位置づけられる。

PDSは、プロジェクトを管理するためのプロジェクト・サイクル・マネジメント（PCM）などで用いられた用語であり、PDCAは、現場の品質改善（QC）運動に由来する用語である。わが国の評価の世界では当初、PDSが主流¹¹であったが、近時ではPDCAの用語を用いることが多い。

ただし、評価の世界でPDCAの用語が通じるのは日本だけであるといわれる。わが国でPDCAが好まれるようになった背景として、「改善という行動が明確に位置づけられているため、評価のやりっ放しに終わらない」との意見を聞くことがある。一理あると思うが、他方で改善（A）を評価（C）の後に置いたことで見えなくなった現実もあるように思う。

PDSの評価（S）にしても、PDCAの評価（C）にしても、ここでいう評価は「事後評価」である。しかし、事後評価を狭義の「評価」とするならば、前述したように広義の評価は企画（P）段階にも実施（D）段階にも存在するのだ（下表参照）。

マネジメントサイクル	企画（P）	実施（D）	評価（S）
評価時点	事前評価	途中（中間）評価	事後評価
「評価」の英訳	Evaluation（広義） Assessment Analysis	Evaluation（広義） Monitoring	Evaluation（狭義）
評価手法	ニーズ評価 セオリー評価 業績測定（事前） 効率性評価（事前）	プロセス評価 業績測定（途中） 効率性評価（途中：塩 漬けになった公共事業 の見直しなど）	インパクト評価 業績測定（事後） 効率性評価（事後）
改善活動	計画の改善	運営の適正化 事業の見直し	説明責任の確保 次期計画（または類似 事業）の改善

業務の改善行動は、事後評価（狭義の評価）の後だけではなく、企画時の事前評価や事業実施時の途中評価といった広義の評価に際しても求められる。PDCAサイクルの場合、改善（A）を事後評価（C）の後に明確に位置づけた結果、広義の評価にともなう改善活動の必要性がみえづらくなっているように感じる。

企画と評価のプロセスの一体性

例えば、行政の現場で「評価（事後評価）が難しい」という声がよく聞かれる。その際、事後評価の手法に対する知識・経験が不足しているというケースももちろんあるが、事後の評価ではなく事前の企画立案に問題があるケースがしばしば見受けられる。事前の計画

¹¹ 政策評価法に基づくわが国の「政策評価に関する基本方針」（総務省 2005a）は、PDSの用語が用いている。

設計および計画に基づく評価デザインが抽象的・曖昧であるために、事後に何を基準にして評価すればよいか分からないという状況が往々にして生じるのだ。こうしたプログラムにおいては、企画段階のニーズ評価、セオリー評価が不十分であったといえよう。

また、企画段階で事後評価の方法論が詰まっておらず、評価情報の入手・分析手法（例：来場者アンケートの実施）を考えていないため、事業が終わってから評価しようと思ってもデータを得られないケースもある。いざ事後評価の段になってから慌てるのではなく、企画段階から評価のやり方を大まかにでも検討しておくことが重要である。

実施と評価のプロセスの一体性

評価は、プログラムの企画（P）に加えて実施・運営（D）のプロセスとも密接に関連する。プログラムが当初計画と一分の狂いもなく実施されることは少なく、企画段階の想定の間違いや外部環境の変化にともないさまざまな変化が生じる方が多いだろう。そうした際のプログラムの見直し行程は、それと意識するか否かを問わず、プロセス評価そのものである。

プログラム運営の個々の局面・業務をみても、事業資金の調達（ファンドレイジング）に成功するためには、資金提供者へのアカウントビリティを適切に果たし、企画の意図・意義を理解してもらうことが不可欠である。プログラム運営時の記録をしっかりと残すこと（アーカイブ）は、事後評価のための情報入手と不可分だし、広報においては、プロジェクトの内容だけでなく、目的も含めてステークホルダーに伝わっているかが重要である。

（２）評価は経営のOSである

さきほどからニーズ評価、セオリー評価という事前評価、プロセス評価という途中評価の意義を説明してきた。しかしながら、これらの取り組みは、組織内の評価セクションや外部の評価専門家が行うから「評価」と呼ばれるのであって、組織の経営者やプログラムの担当者が自己評価として行う場合は、企画の立案やプログラムの実施・運営、すなわち「経営」そのものである。

ここに至って評価は、企画や経営のための理論・手法とも密接な関係を持ち始める。

戦略計画

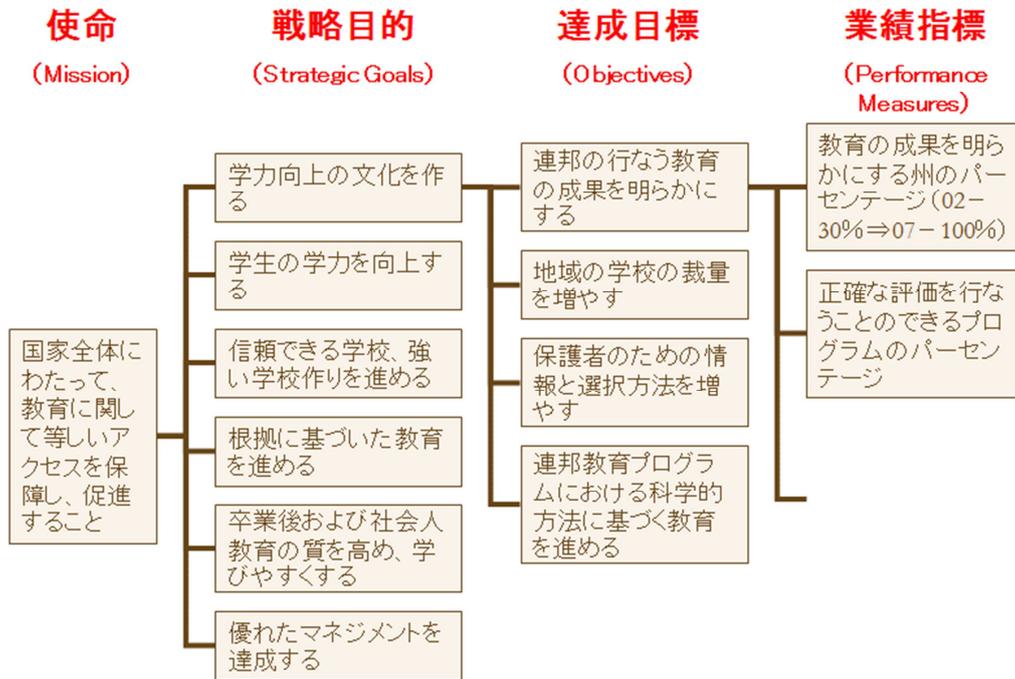
行政機関などの計画策定に際して、総花的な総合計画ではなく、「選択と集中」の視点を持った戦略計画（Strategic Planning）を策定し、当該計画の中で具体的・定量的な目標を設定することが重要だといわれることがある。欧米で発展したニュー・パブリック・マネジメントの基礎をなす考え方の一つといえよう。

戦略計画とは、組織のミッション（使命）とビジョン（将来像）および目標をどのように実現するかを明示したプランである。ここでいうミッションは、組織が実現せんとする価値であり、短期的には変わらないものを指す。一方でビジョンは、将来「こうなりたい」という変化の方向性を意味する。これらを示したうえで、その実現を図るために達成すべき重点目標を設定する。既存の施策・事業を総花的に網羅するものではなく、経営資源をどの目標に重点的に用いるべきかという「選択と集中」が戦略の基本となる。

戦略計画は、高い目標に向かって組織を動かすための作戦シナリオまたは行動指針として、組織のスタッフが事業を企画したり、日々の業務執行を行ううえでの目標となる。こうした性格上、組織のトップによってつくられるのが一般的である。手法的には業績測定

という評価手法の一類型を用いているが、評価よりも企画や実施のプロセスをいかに改革するかによりフォーカスした考え方といえる。

戦略計画の構造（米国連邦政府教育省の戦略計画）



（出典）上山信一・伊関友伸『自治体再生戦略 行政評価と経営改革』

ちなみに、総花的な総合計画と戦略計画の相違点を示すと下表のとおり。

総合計画と戦略計画の相違点

	総合計画	戦略計画
前提条件	右肩上がりの経済成長	少子高齢化社会
計画の構造	施策を羅列	目的・手段間の因果関係のロジックを明示
施策の記述	総花的	選択と集中
達成目標の記述	定性的・抽象的	定量的・具体的
達成時期の記述	なし	あり
財源の裏づけ	なし	あり
計画策定方法	ボトムアップ	トップダウン
権限・責任	トップに権限・責任集中	組織内部で権限委譲を行うと同時に、成果に対する説明責任も課す

SMART 原則

こうした戦略計画の目標設定に際しては、SMART 原則が重要とされる。SMART とは、目標設定に求められる次の五つの言葉の頭文字を取ったものである。

- ・ Specific（具体的）
- ・ Measurable（測定可能）
- ・ Ambitious（意欲的）
- ・ Realistic/Relevant（現実的／上位目標との関連性）
- ・ Timed（時宜を得た、期限明示）

民間企業の経営手法の公共経営への導入の試み

民間企業の経営改革のために開発された手法が、行政機関や NPO などの非営利組織に導入されることもある。SWOT 分析¹²や ABC/ABM¹³などがあるが、ここではバランス・スコアカードについて紹介したい。

本章冒頭にて、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いても中長期的な成長が実現するとは限らない。例えば、速度計だけをみて、高度計や燃料計をみないパイロットが操縦する飛行機に、あなたは乗りたいと思うだろうか。そうした問いを發したロバート・S・キャプランとデビッド・P・ノートンが考案したのがバランス・スコアカード (Balanced Scorecard=BSC) 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 BSC は、利益追求を目的としない行政機関、非営利組織の評価・経営にも向くとされた。

バランス・スコアカードの非営利組織への導入に際しての修正点

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、BSC 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。BSC の考案者であるキャプラン&ノートンも次のように述べている。

「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・評価すべきである。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。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なる」(キャプラン&ノートン 1996)

こうした指摘を踏まえ、名取 2000 は「サービスの受け手としての顧客満足度」または「組織運営の指針 (公約)」のいずれかを最終目標として構築することを勧めている。

このうち、前者の顧客満足度は「顧客の視点」を最重視している。こうした考え方は、市民を行政サービスの享受者とみなして、彼らにいかに効率的・効果的にサービスを提供するかというニュー・パブリック・マネジメント (NPM) の枠組みと親和的である。しかし、市民は、公共サービスを享受する単なる「顧客」に過ぎないのかという疑問もある。

NPM 以降の潮流として、市民や非営利組織を、行政と連携協働して地域課題解決に取

¹² SWOT 分析は、組織にとっての内部環境要因である強み (Strength)、弱み (Weakness)、外部環境要因である機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) を列挙し、そこから組織の課題を捉えて将来戦略を策定するための分析ツールである。

¹³ ABM/ACM は Activity-Based Costing/Activity-Based Management (活動基準原価計算/活動基準管理) の略。ビジネスを活動 (Activity) 単位に分類・分解し、活動単位のコストを算出 (ABC) し、業務プロセスの変革のためのツールとして活用 (ABM) する。

り組む主体＝パートナーとみなす「公民連携（Public Private Partnership＝PPP）」や「新しい公共」といった思想が芽生えてきた。こうした複合的な視点も踏まえると、顧客満足度のみを最終目標とするのではなく、例えば、行政のパートナーである市民の成長といった目標も織り込んだ「組織運営の指針」を五番目の視点として組み込むのが適切と考える。

ちなみに、民間企業の BSC における「財務の視点」はあくまで利益獲得を中心とした視点であって、公共セクターにおける「財政の健全化」とは異質だとの見解もある。後者の場合、財務の視点が、顧客満足の向上を判断するための組織の業績や評価を表さないで、BSC に含めるべきではないというのだ（志村&石田 2009、佐藤 2010）。たしかに、顧客の視点や業務プロセスの視点との因果連鎖が欠如しているとの指摘にはうなずける側面もあるが、われわれが想定する BSC は、組織の戦略経営ツールであると同時に、アカウンタビリティ確保にも使えることを目指している。このことを踏まえれば、財務の視点は BSC に残しておきたい。

6. 社会的インパクト評価の潮流

最後にトピックとして、国内外で現在注目を集めている「社会的インパクト評価」の動向を紹介したい。

（1）社会的インパクト評価とは何か

社会的インパクト評価は、事業や活動の短期・長期の変化を含めた結果から生じた「社会的インパクト」（社会的・環境的な変化、便益、学び、その他効果）を定量的・定性的に把握し、事業や活動について価値判断を加えること（G8 インパクト投資国内諮問委員会 2016a）と定義されている。しかし、この定義を読むかぎりでは、これまで紹介してきた「評価」と「社会的インパクト評価」のどこがどう違うのかが、よく分からない。

実のところ、評価手法の側面に限ってい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。評価デザインに、ロジックモデルに代表されるセオリー評価を活用し、成果の把握には、業績測定、効率性評価、インパクト評価の諸手法を適宜応用するという構成である。

（2）社会的インパクト評価の特徴

それでは、社会的インパクト評価のどこが新しいのかといえ、それは評価対象や評価導入の背景にある。

すでに述べたように、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行した。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、昨今拡がりを見せつつある社会的インパクト評価は、NPO などの民間非営利組織¹⁴を主な評価対象とする点が大きく異なっている。

¹⁴ 社会的課題解決をミッションとする組織であれば、非営利組織に限らず、ソーシャルビジネスなどの営利組織も対象となる。

この評価はまた、非営利組織が、寄付や出資を行うステークホルダーに対してアカウンタビリティを果たす役割を重視しており、その意味で、当該組織のファンドレイジング（資金調達）と表裏一体の関係にあることも目立った特徴である。

社会的インパクト評価は、英米を中心とした国際的な潮流がわが国にも流入したものである。海外では、2008年のリーマン・ショック以降、非営利組織に活動資金を供給していた助成財団などの資金提供者の姿勢が変化し、資金提供先に成果の説明をより求める流れが定着した。民間の知恵や技術を社会的課題解決に活かすため、事業が生み出す価値を「見える化」する必要性が増したのだ。

（3）わが国における社会的インパクト評価の導入

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

この中の提言の一つ「インパクト評価普及を目的としたシンポジウムの開催」を受けて、同年6月に「Social Impact Day 20」がオープニングイベントとして催され、参加者は300名にのぼったという。これを契機に「社会的インパクト評価イニシアチブ」の取り組みが始まった。わが国において社会的インパクト評価を推進するネットワーク組織であり、2017年1月現在で97団体が加盟している。

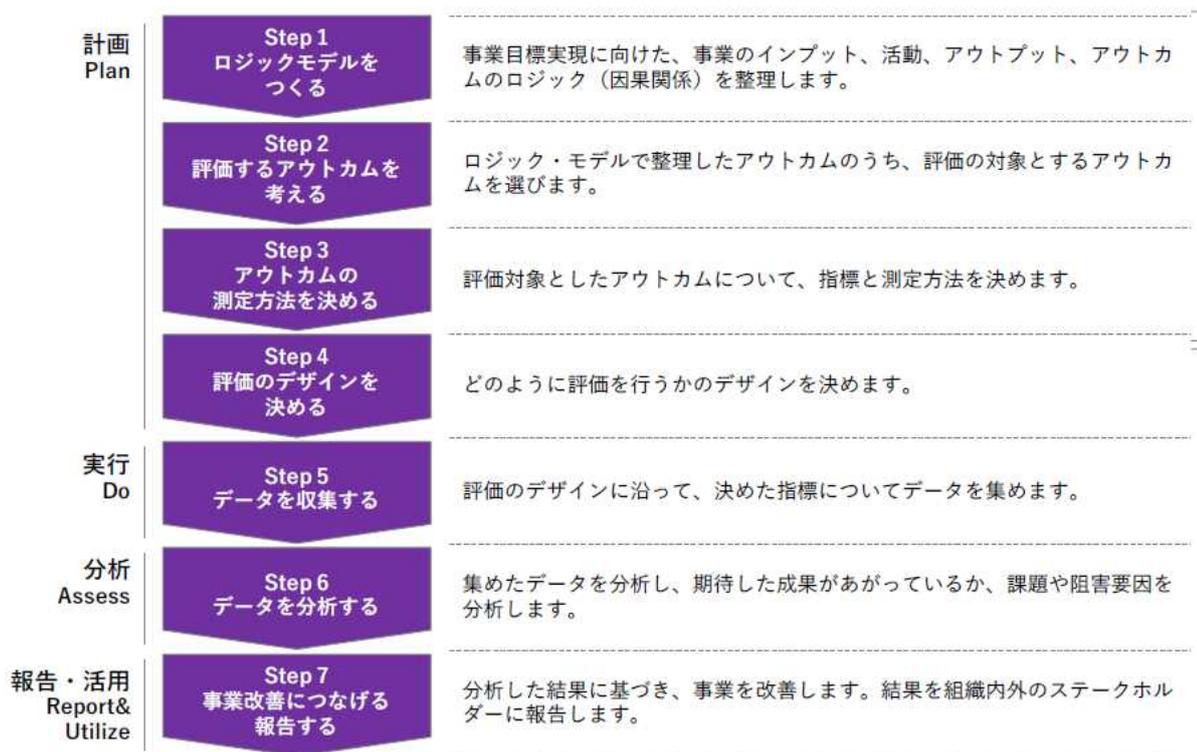
また、社会的インパクト投資（後述）を推進する組織として、イニシアチブとは別に、G8インパクト投資タスクフォース日本国内諮問委員会がある。G8インパクト投資タスクフォースは、2013年G8サミット議長国の英国キャメロン首相の呼びかけのもと、社会的インパクト投資をグローバルに推進することを目的として創設された。日本国内諮問委員会は、G8インパクト投資タスクフォースの発足を受け、国内各界有識者から構成される委員会として設立されたものである。社会的インパクトの「評価」はイニシアチブ、資金調達手法としての「投資」は国内諮問委員会という並列構造になっているが、メンバーはある程度重なっているという。国内諮問委員会の社会的インパクト評価ワーキンググループは、『社会的インパクト評価ツールセット』（G8インパクト投資国内諮問委員会2016a）を発表している。ツールセットは『実践マニュアル』と『分野別ツールセット』の二部構成で、後者がカバーしている分野は現在、「教育」「就労支援」「地域・まちづくり」の3分野だが、今後、対象分野を拡充していく予定だという。

（4）社会的インパクト評価の手法

以下では『社会的インパクト評価ツールセット』に基づき、社会的インパクト評価の標準的な内容を紹介したい。

社会的インパクト評価の実践は「Step1 ロジックモデルをつくる」「Step2 評価するアウトカムを考える」「Step3 アウトカムの測定方法を定める」「Step4 評価のデザインを決める」「Step5 データを収集する」「Step6 データを分析する」「Step7 事業改善につなげる、報告する」の七つのステップから構成される。

社会的インパクト評価の実践ステップ



（出典）『社会的インパクト評価ツールセット』

以下、Step1のロジックモデル作成について紹介する。

ロジックモデルとは、プログラム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、事業の設計図に例えられる。一般的に、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。「ロジカルフレームワーク・アプローチ」で用いられる「ログフレーム」や「PCM（プロジェクト・サイクル・マネジメント）」で用いられる「PDM（プロジェクト・デザイン・マトリクス）」も、ロジックモデルの考え方をベースとしている。

ロジックモデルの作成において、まず行うべきことは「事業や活動の目標」を設定することである。戦略計画について、組織のミッション、ビジョン、目標をどのように実現するかを明示したプランであると前述したが、発想としては同一である。

このとき、評価対象事業に関わる事業受益者を洗い出すことが重要である。事業や活動が影響を及ぼす対象者を可視化し、事業の評価範囲を特定するためである。

事業目標と事業受益者を明確にしたら、その事業目標から逆算して「アウトカム（初期・中期・長期の成果）」「アウトプット（結果）」「活動」「インプット（資源）」を「もし～なら、～になる」と因果関係の結びつきを描き、矢印で

ロジックモデルのイメージ



（出典）『社会的インパクト評価ツールセット』

つなぎあわせたものがロジックモデルとなる。ロジックモデルの具体的イメージについては、『分野別ツールセット』を参照されたい。

Step2～3では、ロジックモデルに基づき、評価すべきアウトカムの特定と測定方法を検討していく。『社会的インパクト評価ツールセット』は、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るとしており、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。

こうしたアウトカム設定に際して、評価学が編み出した成果把握の諸手法が投入される。業績測定であれば、アウトカムとして比較的シンプルな KPI（業績評価指標）を設定することになる。

また、効率性評価のうちの費用便益分析を用いれば、アウトカムを貨幣換算することができ、費用対効果の把握が可能となる。SROI（社会的投資収益率）は、費用便益分析の手法を応用することで、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。ただし『社会的インパクト評価ツールセット』は、社会的インパクトは場合によっては貨幣換算される場合もあるが、これらは評価の目的や資金提供者などのニーズに応じて選択されるものであって、貨幣換算が前提ではないとしている。

さらに、インパクト評価における実験デザインを社会的インパクト評価に導入することも、理論的には可能である。ただし、非営利組織の事業規模、経営資源と、インパクト評価に要するコストを考えれば、現実的には至難の業といえるかもしれない。このため、社会的インパクト評価で測定される成果について、客観性、科学性が不十分であるとの批判もある。

こうした指摘に対する社会的インパクト評価推進サイドからの応答として、社会的インパクト評価は、客観的な社会的価値の計測を目指すものではなく、ステークホルダー間のコンセンサス形成が肝であるとの意見がある。非営利組織と、それを取り巻くステークホルダー（受益者、資金提供者など）の間で、目指すべき価値について協議し、その結論が共有されていれば、それでよしとする考え方である。

とはいえ、こうした共有が難しいケースも考えられる。『社会的インパクト評価ツールセット』は社会的インパクト評価の標準的な手法を示したが、それに基づいて非営利組織が構築したロジックモデルは、各組織のミッションを反映したオンリーワンの計画となるだろう。一方、ステークホルダーの中でも“うるさ型”である資金提供者には、どの組織を助成するかを選定するための手段として、社会的インパクト評価を利用するニーズがある。その際には、助成を希望する全組織の成果を統一基準により横並びで比較して評価したいと欲する可能性が高い。非営利組織と資金提供者の力関係は通常、後者の方が強いことを踏まえれば、前者が、資金提供者ごとに異なるやり方で社会的インパクト評価を行わざるを得なくなる懸念がある。もちろん、非営利組織として自前の評価システムを有していれば、資金提供者の求めに応じてそれを多少組み換えればこと足りるというケースもあるだろう。

いずれにしても社会的インパクト評価が、新たな「評価疲れ」を招かないような取り組みが求められている。

第3章 芸術文化振興施策の評価

1. 芸術文化における評価

ここまで、評価のあり方全般を取りまとめたが、以下では芸術文化振興施策に関する評価のあり方について、先行研究などを整理したい。

(1) 芸術文化振興施策の評価における先行研究

文化政策の評価手法の先行研究として、文化庁が2011～12年度にかけて行った委託調査『文化政策の評価手法に関する調査研究 報告書』（文化庁2012,2013）がある。調査受託者は、2011年度がニッセイ基礎研究所、2012年度が富士通総研である。

この調査は「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第3次基本方針）」（2011年2月閣議決定）において、「国民への説明責任の向上に資するため、重点戦略に係るPDCA（計画、実行、検証、改善）サイクルを確立し、各施策の進捗状況を点検するとともに不断の改善を図る必要がある」と示されたことを踏まえ、適切な評価手法を確立するために実施されたものである。当調査では、第3次基本方針に基づく次の四つの主要施策を対象に、2011年度に文化政策の評価に必要な指標や様式例を考案し、2012年度に当該手法を用いてパイロット調査・分析と検証を行っている。

- ・ 優れた劇場・音楽堂からの創造発信事業
- ・ 文化遺産を活かした観光振興・地域活性化事業
- ・ 文化芸術創造都市推進事業
- ・ 文化芸術の海外発信拠点形成事業

当調査では、各施策を評価する仕組みとして、ロジックモデルを導入している。ロジックモデルは「施策やプログラムの最終的な成果が、その目的や目標に見合った成果かどうかを評価するための理論的なフレームワークとして活用されている」として、インプット（投入）、プロセス／アクティビティ（工程もしくは制作業務）、アウトプット（結果）、アウトカム（効果）、インパクト（波及効果）の五つの要素で構成されると述べている。

この調査では「インパクト」を「波及効果」としているため、ここでいうインパクトは「間接的な効果」または「長期的な社会経済的变化」の意で用いられていると考えられる。したがって「インパクト評価」における「インパクト」とは用法が異なる点に、注意を要する。

(2) 芸術祭における事業報告書の作成・公表状況

われわれの調査では、芸術文化振興施策の中でも特に、地域（別府市、竹田市など）に展開するアートプロジェクトに焦点をあてた評価手法の研究を行うこととしている。このため、国内の主要な芸術祭における事業報告書の作成・公表状況を、インターネット上でチェックした結果、次の事業報告書の存在を確認することができた（大分県内の芸術祭については後述）。

- ・ 大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ
- ・ 横浜トリエンナーレ
- ・ 水と土の芸術祭
- ・ 瀬戸内国際芸術祭
- ・ あいちトリエンナーレ
- ・ 中房総国際芸術祭 いちはらアート×ミックス
- ・ 札幌国際芸術祭 (Sapporo International Art Festival = SIAF)
- ・ PARASOPHIA：京都国際現代芸術祭

大地の芸術祭、横浜トリエンナーレ、瀬戸内国際芸術祭、あいちトリエンナーレなど、大型の芸術祭を中心に、事業報告書が作成・公表されている実態が確認できた。

(3) 国内の主な芸術祭の事業報告書における評価の概要

次に、これらの芸術祭の事業報告書に記述されている評価の項目を確認した。以下に、各芸術祭の評価手法の共通点と特徴的な点を挙げる。

各芸術祭の評価手法の共通点

経済波及効果とパブリシティ効果（メディア露出の広告換算）は、多くの芸術祭で算出されている。アンケートについても、多くの芸術祭で実施されている。来場者アンケートは、調査対象とした芸術祭の全てで実施されていたほか、芸術祭関係者（スタッフ、ボランティアなど）へのアンケートを実施した例も多い。地域住民や商店街などへアンケートを行った事例もある。

一方、「評価」のパートを独立して設けている報告書は少なく、「事業の評価」なのか「実績の報告」なのかを明確に識別できないケースが散見された。事業目的を明示したうえで、その目的を目指してどのような取り組みを行い、どのような成果を生んだかというロジックモデルが記載されていないものが多い。

まとめ方や評価方法に特徴がある芸術祭

大地の芸術祭は、他の報告書に比べて多方面から意見を収集しており、個々のデータ分析も充実している。

瀬戸内国際芸術祭は、経済波及効果の試算について、評価作業を外部機関（2010、2016：日本銀行、2013：日本政策投資銀行）と協力して行っている。

札幌国際芸術祭（SIAF）は開催報告書とは別途、事業実施後に外部有識者による事業評価検証を行い、『札幌国際芸術祭 2014 事業評価検証会報告書』（SIAF2014 事業評価検証会 2016）を公表している。

総 評

SIAF2014 事業評価検証会報告書には「越後妻有の報告書等の一部例外を除き、大半の芸術祭の報告書はアンケート結果の単純集計や広報効果、経済効果等のデータを羅列したものは存在するものの、そのデータを事前に作成した評価軸を基に仮説検証し、丁寧な分析をしたものはない」と述べられている。このように、芸術祭の実施内容の紹介や、項目ごとに独立した報告となっている報告書が多く、芸術祭の目的と成果の対応関係が明示されないため、評価結果を読み取りにくい。

目的と成果を一つの事業評価シートにまとめて、両者をつなぐストーリーを可視化する

などの工夫が必要ではないか。

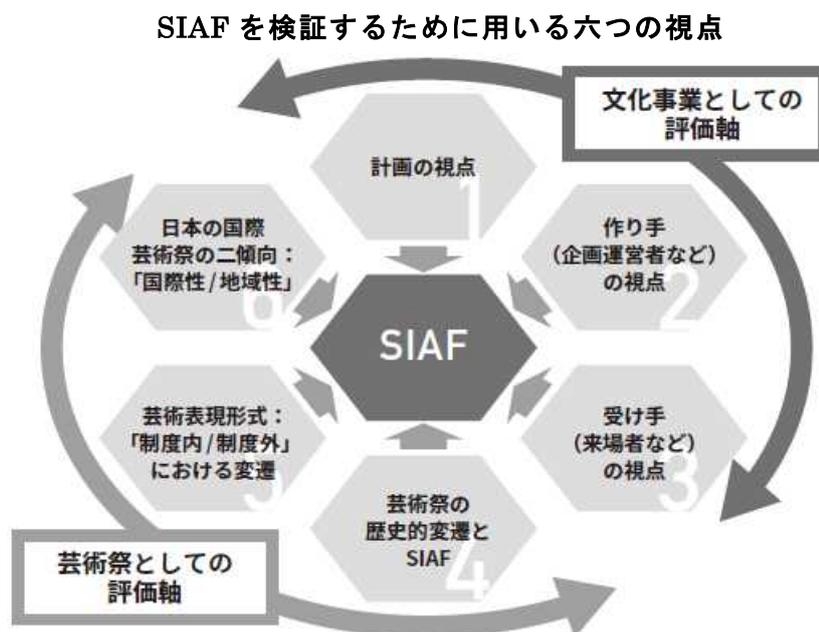
(4) SIAF2014 事業評価検証会報告書の概要

SIAF では、事業実施後の開催報告書(創造都市さっぽろ・国際芸術祭実行委員会 2015)で来場者数、経済波及効果、パブリシティ効果などを盛り込んだ、他の芸術祭で一般的な成果報告を行ったが、その後に別途、外部有識者からなる「札幌国際芸術祭 2014 事業評価検証会」を設けて、事業評価を行った。他の芸術祭ではみられない取り組みゆえ、以下にその内容を整理したい。

SIAF2014 事業評価検証会報告書の枠組み

同報告書は次のように述べている。「国際芸術祭のような大規模な芸術文化の事業の評価では、しばしば行政事業としての実践の評価と、芸術祭のコンテンツの質の評価が混同される。(中略)まずはそれぞれの達成度がどうであったかを評価し、その後に両者の相関関係を検証するのが、順当だろう」

このため、「文化事業としての評価」と「芸術祭としての評価」の二つの柱を立て、さらに前者を「計画の視点」「作り手(企画運営者など)の視点」「受け手(来場者など)の視点」に、後者を「芸術祭の歴史の変遷」「芸術の表現形式の『制度内/制度外』における変遷」「日本の国際芸術祭の二傾向『国際性/地域性』について」に分け、合計六つの視点を抽出している。



(出典)『札幌国際芸術祭 2014 事業評価検証会報告書』

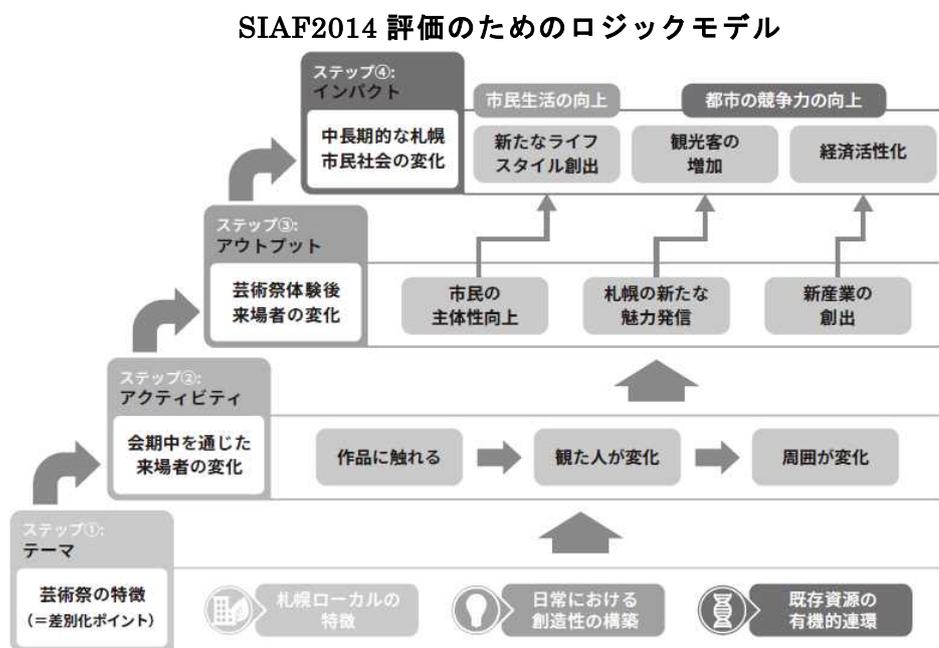
文化事業としての評価

同報告書は「計画の視点」について「(SIAF の) 具体的な事業計画や評価軸は事業実施前の段階で明文化されていなかったため、事後的にそれらを明らかにする」として、ロジックモデルの考え方をを用いて「テーマ」「アクティビティ」「アウトプット」「インパクト」の内容と関係性を明らかにした。

「作り手(企画運営者など)の視点」については、SIAF 関係者へのアンケート、ヒア

リングといった追跡調査を行い、その結果を詳述している。

「受け手（来場者など）の視点」については、SIAF 会期中に実施した来場者アンケートを再分析した結果を中心に詳述している。



（出典）『札幌国際芸術祭 2014 事業評価検証会報告書』

芸術祭としての評価

同報告書は「芸術祭の歴史的変遷」で、大地の芸術祭、横浜トリエンナーレなどの紹介を通じて、わが国の 2000 年代の芸術祭が「最先端の芸術の提供から市民参加へ」と鑑賞者の立ち位置が変化したことを述べている。

「芸術の表現形式の『制度内/制度外』における変遷」では、ホワイトキューブ空間での展示（制度内）と、美術館外での作品展示やパフォーマンスなど（制度外）へとアート表現が二極化していった経緯を説明し、こうした制度内外の対立が、国際性を持つ正統的な現代アート表現の探求という方向性と、地域性をはらむ市民参加型の芸術表現の探求という二軸を構成していった経緯を述べている。

以上を踏まえて「日本の国際芸術祭の二傾向『国際性/地域性』について」では、全国各地の芸術祭の特徴を、国際性、地域性のどちらを重視するかでマッピングしている。そのうえで専門家の意見も踏まえて、SIAF では国際性は一定の評価がされたが、地域性は弱いと結論づけている。

（５）SIAF2014 事業評価検証会報告書を読んで

以上の検証結果についてはまず、評価のフレームワークとして、文化事業としての評価（行政事業としての実践の評価）と、芸術祭としての評価（芸術祭のコンテンツの質の評価）を峻別した点が大きな特徴といえる。

文化事業としての評価について（ロジックモデルを中心に）

「文化事業としての評価」では、芸術祭の評価に明示的にロジックモデルを導入した点

が画期的といえるだろう。ただし SIAF のロジックモデルには、社会的インパクト評価の項目で紹介した一般的ロジックモデルとは異なる点がいくつか存在する。

まず、ロジックモデルは通常、企画段階で作成されるものだが、今回の SIAF では事後の検証・評価の段階で作成された。これは SIAF の「具体的な事業計画や評価軸は事業実施前の段階で明文化されていなかったため」であり、その意味で今回作成されたロジックモデルを今後どう活かしていくかが期待されよう。

次に、『社会的インパクト評価ツールセット』(G8 インパクト投資国内諮問委員会 2016a)との用語の違いである。このマニュアルでは、ロジックモデルを「アウトカム（初期・中期・長期の成果）」「アウトプット」「活動（アクティビティ）」「インプット」のステップで整理することを推奨している。これに対して SIAF ロジックモデルは、「インパクト」「アウトプット」「アクティビティ」「テーマ」のステップから構成されている。片方が正しくもう片方は間違いだという性格のものではないが、使用されている用語の意味の違いは理解しておくべきであろう。

SIAF モデルの「テーマ」は「芸術祭の特徴（＝差別化ポイント）」と説明されており、ツールセットの「インプット」とは異なるが、ニュアンスはやや近い。

SIAF モデルの「インパクト」は「中長期的な札幌市民社会の変化」と説明されるため、ここでのインパクトは「長期的な社会経済的变化」の意味で用いられていると分かる。この概念は、ツールセットでは「長期アウトカム」に相当しよう。

それでは、SIAF モデルでは「初期・中期アウトカム」は設定されていないのだろうか。必ずしもそうとはいえない。SIAF では「アクティビティ」を「会期中を通じた来場者の変化」、「アウトプット」を「芸術祭体験後来場者の変化」と位置づけており、これらのステップはツールセット上ではむしろ「初期アウトカム」「中期アウトカム」の概念に近いと考えられるためである。

SIAF の評価では、「作り手（企画運営者など）の視点」と「受け手（来場者など）の視点」において、アンケート調査などを踏まえて主に「アクティビティ＝初期アウトカム」レベルに着目した成果検証が行われている。「アウトプット」「インパクト」レベルの評価はなされていないが、これは両者がそれぞれ中期・長期アウトカムに相当することを踏まえれば、SIAF を一回だけ開催した現時点で検証しえないことは自明であろう。

芸術祭としての評価について

芸術祭のコンテンツの質の評価について、他の芸術祭の報告書では、来場者アンケートにおける来場者満足度の集計結果や、関係者・来場者・有識者などの定性的コメントなどを掲載している。

これに対して SIAF では、来場者満足度を「文化事業としての評価」に配したうえで、「芸術祭としての評価」では、「芸術祭の歴史的変遷」「芸術の表現形式の『制度内/制度外』における変遷」「日本の国際芸術祭の二傾向『国際性/地域性』について」という三つの視点を通して「国際性と地域性」という切り口を示した点が特徴的である。

ただ「国際的か地域的か」という評価軸の他にも、芸術祭のコンテンツの質を決めるファクターはあると感じる。「芸術祭としての評価」のパートのさらなる発展・深化を期待したいと思う。

2. 大分県内における芸術祭などの評価事例

(1) 県内芸術祭における事業報告書の作成・公表状況

県外の主要な芸術祭における事業報告書の作成・公表状況については、すでに整理を行ったが、以下では、大分県内における以下の芸術祭の事業報告書の内容について確認する。

- ・ 別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」&ベップ・アート・マンス
- ・ TAKETA ART CULTURE
- ・ 国東半島芸術祭
- ・ おおいたトイレンナーレ

以上のうち、ウェブ上に報告書が掲載されているのは、別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」&ベップ・アート・マンス（混浴&BAM）、国東半島芸術祭、おおいたトイレンナーレである。

3年に一度の現代芸術フェスティバルである混浴については、2009年度に開催された第1回から報告書が作成・公表されている。「別府 まちじゅう文化祭」といって市民の幅広い文化活動を実施するBAMも、2010年度の第1回以降、毎年、報告書の作成・公表がなされている。混浴とBAMが同時開催された2012、2015年度については、両事業の成果がそれぞれ一冊の報告書にまとめられている。

2014年度開催の国東半島芸術祭、2015年度開催のおおいたトイレンナーレもそれぞれ報告書が作成・公表されているが、TAKETA ART CULTUREについては、報告書は作成されているが、ウェブへの掲載はされていない。

(2) 県内芸術祭事業報告書における評価の概要

別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」&ベップ・アート・マンス

第1回の混浴2009の時点から、来場者やボランティアなどへのアンケートを実施して、ステークホルダーの意向の把握や課題の洗い出しを行うとともに、来場者数、観光消費額（直接経済効果）、パブリシティ効果（メディア露出広告換算）などを算出しており、この時点ですでに、国内芸術祭の評価のスタンダードに達している。

さらに、BAM2011からは、キャプラン&ノートンが開発した業績評価・戦略経営支援システムであるバランス・スコアカード（Balanced Scorecard=BSC）を導入して、「財政」「ステークホルダー」「マネジメント」「創造と学習」「地域再生」の五つの視点から多面的な事業評価を始めている。

おおいたトイレンナーレ 2015

来場者、ボランティアへのアンケートに加えて、協力店舗（芸術祭作品の作品設置店舗や応援プログラム参加店舗など）へのアンケートも実施している。来場者数、経済波及効果（産業連関分析）、パブリシティ効果なども算出しており、国内芸術祭の評価のスタンダードをクリアしている。

さらに、芸術祭実施前に事業評価シートを作成して、「交流人口の増加」「賑わいの創出」「地域を誇る気持ちの醸成」といった事業目的を明示するとともに、目的ごとに評価の観点を明らかにしたうえで設定可能なものについては定量的な目標値を設定した。そのうえ

で事後に実績値を測定している。以上のように、戦略計画と業績測定に基づく事前・事後評価の仕組みが導入された。

国東半島芸術祭

来場者、ボランティアへのアンケートに加えて、芸術祭会場となった国東半島の各地区の住民へのアンケート実施や意見交換会の結果を掲載したほか、来場者数、パブリシティ効果などが算出されている。経済波及効果などの短期的効果はあえて試算せず、地域住民が主体となった芸術文化事業や来訪者のもてなしの取り組みなど、地域参加・活性化という芸術祭の目的を重視した報告になっている。

TAKETA ART CULTURE

来場者アンケートは実施しているが、全体的に開催記録が主な内容である。目的と成果を比較検証し、今後の課題を総括する事業評価のパートを設けるまでには至っていない。

(3) 総 評

大分県内と全国各地の芸術祭の評価手法について比較したところ、大分の芸術祭はおおむね各地の芸術祭と同レベルか、もしくはそれ以上にしっかりとした評価を行っていることが分かった。特に、混浴&BAMのBSC、おおいたトイレンナーレの事業評価シートのように、芸術祭の目的や目標指標と実績値を一覧にした資料は、各地の芸術祭の報告書では存在が確認されなかった。

数字の独り歩きを避けるうえでは、定量評価にとどまらない定性的かつ精緻な分析が重要であり、実際、混浴&BAMやおおいたトイレンナーレなどの報告書でも定性評価に基づく詳しい記述がなされている。しかしながら、ステークホルダーへのアカウンタビリティを果たすうえでは、同時にこうした分かりやすい一覧表の提示も不可欠ではないか。

参考までに、混浴&BAM2012のBSCと、おおいたトイレンナーレ2015の事業評価シートのイメージを次頁に掲載する。

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 バランス・スコアカード

キーワード	業績評価指標	2011年実績 (現状値)	2012年目標 (事業終了時の目標値)	2012年実績 (事業終了時の結果数値)
地域再生の視点・別府における課題の解決	・アート・マンス入場者数	・のべ11,751名 (1ヶ月の開催)	・のべ17,000名以上 (2ヶ月の開催)	・のべ53,987名 (2ヶ月の開催)
	・混浴温泉世界入場者数	・のべ90,000名 ※注1	・のべ100,000名以上	・のべ117,348名
	・アート・アワード鑑賞者数	・871名	・1,000名以上	・1,643名
	・アート・マンス 参加プログラムの質	・満足度 ※注2 来場者95% 実施者100%	・事務局のコンサルテーションにより質の改善、底上げを図る。	・満足度 ※注2 来場者94% 実施者99%
財政の視点: 財政基盤の確立	・アート・マンス テケット販売枚数	・13,656枚(=13,656BP)	・30,000枚(=30,000BP)	・30,569枚(=30,569BP)
	・創造都市記録誌販売数 ・協賛金・各種助成金の額・件数 ・ボランティア参加人数	・0(未発行) ・15件(10,329千円、拠出金含まず) ・のべ208名 (アート・マンス期間中)	・500冊 ・30件(30,000千円、拠出金含まず) ・のべ350名 (アート・マンス期間中)	・70,000冊 (無料配布に変更) ・32件(69,364千円、拠出金含まず) ・のべ660名 (アート・マンス期間中)
スチークホールダーの視点: 「観光地型・文化創造都市」プラットフォームの達成	・県内他地域での文化事業の実施数(混浴温泉世界開催時の他地域連携自治体数)	・特になし ※注1	・2市町村	・2市町村
マネジメントの視点: 実行体制の確立・強化	・実行委員会の活性化/出席率 ・事務局業務の質	・平均約5割 ※注3 ・事務局への満足度80% ※注4	・役割分担の明確化 ・標準化された業務遂行	・平均約6割 ※注3 ・事務局への満足度82% ※注4
	創造と学習の視点: 文化芸術の持つ創造性の牽与	・アート・マンス参加団体/プログラム数	・57団体および個人/87企画 (1ヶ月の開催)	・90団体・個人/130企画以上 (2ヶ月の開催) ・122団体・個人/148企画 (2ヶ月の開催)

『平成24年度文化庁文化芸術創造都市モデル事業』提出資料に、2012年実績などを加算

※注1) 「混浴温泉世界」に関する指標のため、現状値は2009年のもの。
 ※注2) 来場者アンケート、実施者アンケートで、ベップ・アート・マンスの評価を「大変よい」+「よい」とした回答の割合。
 ※注3) 2011年は6～11月に開催した全4回の実行委員会、2012年は5～9月に開催した全3回の実行委員会の出席率の平均値を記入。なお、委任状提出によるみなし出席は算入していない。
 ※注4) 実施者アンケートで、事務局業務を「大変よい」+「よい」とした回答の割合。

(出典) 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

おおいたトイレンナレ 2015 事業評価シート

目的	目指す観点	評価の観点	目標値など	実績値
交流人口の増加	おおいたトイレンナレ 2015 の実施による来場者の増加 ※69 ページ 【2】①参照	会期中の総来場者数	のべ15万人	18万人
	これまでに大分市中心部に来る機会の少なかった新たな層の獲得 ※69 ページ 【2】②参照	【市内】 どれだけの人が市内中心部へ来ることが増えたか (観客アンケートにて居住地が大分市内もしくは大分県内で「4月以降中心市街地に来ることが増えたか」という質問に「かなり増えた」「増えた」と回答した人の割合、詳細は55ページ) 【県外】 どれだけの人が初めて大分に来たか (観客アンケートにて居住地が大分県外で「4月以降中心市街地に来ることが増えたか」という質問に「その他」と回答した人の割合、詳細は55ページ)	—	大分市内: 55% 大分県内: 43%
	事業の視察、取材による交流人口の増加 ※70 ページ 【2】③参照	常泊付きの視察及び取材人数	200人	341人
	文化施設や同時期に一定規模以上の公共的なイベントを行っている団体等との相互広報や、協働したイベントの実施による相乗効果 ※70 ページ 【2】④参照	デザインেশョン期間中に行われる一定規模以上の文化観光等のイベントとの相互広報やイベントの協働、運動した実施	3件	11件
地域を跨る 気持の醸成	エリア内店舗の積極的な参加 ※70 ページ 【3】①参照	協力店舗数(作品設置の協力、広報等の告知協力、独自のイベント実施など) 満足度 (協力店舗アンケートにて「今回のおおいたトイレンナレの満足度」の質問に「よかった」「どちらかといえばよかった」と回答した店舗の割合、詳細は65ページ) 今後の参加の意向 (協力店舗アンケートにて「次回への参加の意向」の質問に「参加したい」「どちらかといえば参加したい」と回答した店舗の割合、詳細は65ページ)	のべ140店舗 — —	のべ151店舗 62% 66%
	事業の運営に関わった市民の数 ※71 ページ 【3】②参照	市民によるワークショップの実施者やボランティアスタッフの参加人数 満足度 (ボランティアスタッフアンケートにて「今回のおおいたトイレンナレの満足度」の質問に「よかった」「どちらかといえばよかった」と回答した人の割合、詳細は67ページ) 今後の参加の意向 (ボランティアスタッフアンケートにて「次回への参加の意向」の質問に「参加したい」「どちらかといえば参加したい」と回答した人の割合、詳細は68ページ)	のべ460人 — —	のべ828人 93% 93%
	独自性の高い取組を通じて、大分市の認知を高める ※71 ページ 【3】③参照	広告宣伝費換算額(バブリシティ効果)	4,000万円	4億9千万円
	観光及び関わった市民による、まちなかの魅力の再発見 ※73 ページ 【3】④参照	まちなかの魅力の発見再発見があったか。(観客アンケート及びボランティアスタッフアンケートにて「発見があったか」の質問に「発見があった」と回答した人の割合、詳細は59,67ページ)	—	観客: 78% ボランティアスタッフ 94%
脈わいの 創出	継続的な脈わい創出のための人材育成 ※73 ページ 【4】①参照	ワークショップ、人材育成講習会、事業報告会等の開催回数	10回以上	32回
	回遊性の向上 ※73 ページ 【4】②参照	3時間以上滞在した人の割合	40%	77%

(出典) おおいたトイレンナレ 2015 開催報告書

3. 評価の試行方法の検討

今回の調査・研究では、別府市、竹田市のアートプロジェクトを対象に評価の試行を行うことになっている。

評価手法に関するこれまでの検討を踏まえるに、評価をデザインするうえで必要となるのは、次の二つのステップといえる。

- ・ 企画段階のロジック構築
- ・ 目標設定と成果検証の手法選択

(1) 企画段階のロジック構築

アートプロジェクトが、いかなるミッション、ビジョンを掲げているのか。取り掛かろうとする諸事業は、それらを実現するための手段として適切に選択されているのか。「評価から経営へ」という標語を掲げたが、事前の企画段階におけるこうした自問自答を欠くと、プロジェクトは往々にして迷走・漂流する。

アートプロジェクトの事業報告書を読んでみて、冒頭の実行委員長挨拶には高邁な理念が（ただし抽象的な表現で）掲げられているが、次章からは実施事業の開催記録が続くだけで、それらを通じてプロジェクトの理念が達成されたのか（達成に向かいつつあるのか）否かが最後まで語られないケースがある。プロジェクトの目指すところと、実際に取り組もうとする諸事業との因果関係をつなぐロジックが中抜けになっているのだ。ロジックの正しさを客観的・定量的に証明できるかどうかは後回しにして、まずはもっともらしい仮説を構築してみたい。

これまでに紹介した手法の中で、このステップに用いることができる手法が、ロジックモデル、戦略計画、バランス・スコアカード（BSC）である。いずれも、プロジェクトの手段／目的関係を多角的に整理する手法である。

セオリー評価の代表的手法であるロジックモデルは評価学を出自とし、インプット～活動～アウトプット～アウトカム（初期・中期・長期）という時系列に基づいて、プログラムのストーリーを描写する。これに対して、計画論に由来する戦略計画は、ビジョン（将来像）という未来から時間軸を遡って、現在取り組むべき事業が何かを特定していく。段取りが逆さまのように感じるかもしれないが、ロジックモデルの標準的な作成方法を解説した『社会的インパクト評価ツールセット』は、事業目標から逆算してアウトカム、アウトプット、活動、インプットを決めるべきだとしており、両者の考え方はおおむね共通しているといえる。

それではロジックモデルや戦略計画と、BSC はどのような関係にあるだろう。評価項目間の手段／目的関係を明確に整理したうえで、項目ごとに定量的目標を事前に設定してモニタリングを行う（後述）という点では、三者は共通する。

以下では、ロジックモデルと BSC の比較から相違点をあぶり出す。ロジックモデルは、北米で発達したプログラム評価の領域から生まれた。ここでいうプログラムは「社会的介入」と訳され、狭義のプログラム（施策）だけではなく政策、事務事業、プロジェクトなども含む広い概念である。このように、評価が対象とするプログラムは主に、社会的課題

の解決を目指した政策や公共事業であり、これらを対象とした評価の仕組みをデザインするのに使われたのがロジックモデルである。そして、わが国でロジックモデル導入が先行したのが ODA プロジェクトの分野であることから分かるように、プログラムには通常、終期が定められている。

一方、BSC は民間企業の業績評価システムとしてスタートし、戦略経営支援のツールとしても発展した後、非営利組織などのマネジメントにも活用されるようになったものである。すなわち、主な評価対象は「組織・法人」であって、これらは永続することが想定されている。

したがって、終期のある事業を企画・評価するのであればロジックモデルで十分だが、持続性のある組織を経営するのであれば、BSC の有効性は高いと考える。例えば、ロジックモデルや戦略計画はプロジェクトが受益者にとって望ましい成果を生んだか否か、すなわちアウトカムにフォーカスする。こうした切り口は BSC でも、顧客や業務プロセスの視点で取り上げることが可能だろう。一方、BSC の学習と成長の視点（スタッフの育成・成長など）、財務の視点（財源基盤の強化・多様化など）といった組織内部のマネジメントのあり方は、ロジックモデルの中には明示的に位置づけにくい。あえて組み込むならば、インプット（資源投入）戦略として整理するのだろうが、一般的なロジックモデルでは、最終的にアウトカムを重視しているケースが多いように感じる。

ただし、民間企業の評価・経営のために考案されたという出自からして、BSC の四つの視点に示される目標・成果には、経営者がある程度コントロールできるもの（インプット、活動、アウトプット）が中心となり、長期アウトカムのように外部環境の影響を大幅に被るものは持ち込みにくいという特徴もある。このため、社会的課題解決を目的とする非営利組織の BSC では、標準的な 4 視点にミッションの視点を加えることで、アウトカムをしっかりと把握できるようにしたといえるのではないか。

（２）目標設定と成果検証の手法選択

プロジェクトの企画段階でしっかりとしたロジックができあがれば、次の段階として、理屈のうえで示された望ましい成果が、実際に生まれるか否かを検証するための手法を考案するステップへと移る。

これまでに紹介した手法の中で、このステップに用いることができる手法が、インパクト評価、効率性評価（費用便益分析など）、業績測定である。

このステップでどの手法を選ぶか次第で、評価に要するコスト（費用、時間など）は大きく変わってくる。プロジェクト実施の前後で観測された成果指標のうち、プロジェクト実施によって純粋にもたらされたもの（ネットのアウトカム＝インパクト）を実験デザインによって検証するインパクト評価は、通常大きなコストを要する。費用便益分析にしても、分析手法がよほど標準化・共通化されていないかぎり、相当のコストがかかるだろう。いずれにしても、組織内部に評価の専門家を雇うか、コンサルタントに評価業務を外部委託するかが必要になると思われる。このため多くの場合、手法として選ばれがちなのは、目標値と実績値の事前・事後比較に基づく業績測定であろう。『社会的インパクト評価ツールセット』が念頭に置いているのも、この手法である。

前述したように、評価研究者の中には、業績測定は手法的に簡便に過ぎて評価の名に値

しないとの見解もある。しかし、わが国にはいまだ、アウトカム・レベルでの十分な業績測定がなされていない施策・事業は数多くある。ゆえに、評価のコストパフォーマンスも考慮すれば、評価手法としての業績測定の意義はいまだ高いといえる。

ただし、業績測定に際して、定量的な業績評価指標のみを用いるのは、特に芸術文化の分野の場合、ミスリーディングな結果をもたらす懸念がある。定量評価とあわせて、プロジェクトの質の定性評価が重要であり、かかる評価のためにも、アートプロジェクトの記録をしっかりとアーカイブに残しておくことが不可欠である。

4. 経済波及効果について

(1) 経済波及効果は「評価」といえるか

ここまで読んできて、次のような疑問を抱く読者もいるだろう。「芸術祭の事業報告書の多くで経済波及効果を算出していたはずだが、これを評価手法に用いなくてよいのか」と。芸術文化事業に限らず、公共工事やイベントの実施前（または実施後）に、産業連関表を用いた経済波及効果の試算結果が示されるケースは多い。だが、最初に申し上げておくと、経済波及効果を計算する産業連関分析は、評価学の範疇には含まれていない。

誤解のないよう急いで付け加えれば、産業連関分析は、ある地域で実施されたプロジェクトが当該地域の経済にどのような波及効果をもたらすかを算出する、学問的に確立された手法である。

それでもなお、評価の標準的教科書に産業連関分析を教える頁はないし、日本評価学会が主催する評価士養成講座でも、産業連関分析がカリキュラムにのぼることはない。にも関わらず、芸術文化事業をはじめさまざまな公的事業で、経済波及効果が計算されることが多いのはなぜだろうか。

(2) 経済波及効果の意義と課題

太下義之「経済波及効果」

太下 2014 は、文化政策における経済波及効果の意義を次の三点に整理している。

- ・ 文化はカネ食い虫ではなく経済的にも効果がある点を説明することで、文化政策への投資を正当化する論拠になった。
- ・ 文化政策の効果を金額換算することで、他の政策オプション（選択肢）との比較検討や、施策実施の説明責任を果たすことができるようになった。
- ・ 公共文化施設の経済波及効果は建設投資からだけでなく、開館後の維持・管理や来館者消費からも誘発されることを示し、観光振興やまちづくりなどと連携した総合政策へ展開する契機となった。

こうした意義を示した一方で課題についてもまとめている。太下 2014 は、意義と同じく三つの論点に整理しているが、当方なりに次の一点に課題を集約してみた。

- ・ 文化政策にとって、経済波及効果は本来の目的ではなく間接的・副次的効果であるにも関わらず、政策議論の中で数字が独り歩きしがちだ。文化政策と他の政策の優先順位を、経済波及効果の大小で決めるのは本末転倒である。

文化庁「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」

文化庁は、2015年度に行った委託調査（文化庁 2016b、調査受託者：ニッセイ基礎研究所）の中で、文化政策の経済波及効果を試算しているが、同時に次のような留意点・課題にも言及している。

- ・ 文化芸術による経済波及効果は、産業としての文化芸術活動の成長や発展を促し、社会の理解を求めるためには重要な評価軸であることは明らかである。
- ・ しかしながら、文化芸術の振興を目的とした政策にとって、経済波及効果は文字通り「波及効果 (impact)」であり、施策や事業の目的として求めるべき「成果 (outcome)」とは評価軸が異なっている。文化芸術の振興の本来的な意義を見失わないためにも、経済的な「波及効果」に過度に焦点があたることで、文化芸術の振興の本来目的である「成果」が軽視されることがあってはならない。

ちなみに、この報告書では「インパクト」を、三通りの用法のうち「間接的な効果」の意で用いている点には注意されたい。

(3) 評価における経済波及効果の位置づけ（試論）

以上の先行研究も参照しつつ、以下では推測も交えて現時点での整理を試みる。

創造都市の評価指標に経済波及効果を採用できるか

すでに述べたように、評価に際しては、組織や事業のミッション、ビジョンが何かをまず問わねばならない。そこを外した評価には意味がない。

政府の第4次文化振興基本方針（文化庁 2015a）は、わが国が目指す「文化芸術立国」の姿として四つの柱を掲げ、そのうちの一つを次のように定義している。

- ・ 2020年東京大会を契機とする文化プログラムの全国展開などにとともに、国内外の多くの人々が、それらに生き生きと参画しているとともに、文化芸術に従事する者が安心して、希望を持ちながら働いている。そして、文化芸術関係の新たな雇用や、産業が現在よりも大幅に創出されている。

創造都市の推進とも合致する将来像といえる。大分県もまた、長期総合計画「安心・活力・発展プラン 2015」（大分県 2015）で、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、次のような基本的方向を打ち出した。

- ・ 芸術文化の振興はもとより、芸術文化の持つ創造性を活用して、少子高齢化や人口減少社会、産業振興や人材育成など、社会的、経済的な課題に対応していく。
- ・ 「創造県おおいた」を目指し、核となる人材を育成するとともに、アート拠点や団体、市町村などと連携して、芸術文化の創造性を生かした地域づくりを推進する。

これらはともに、国と大分県のミッション、ビジョンそのものであり、理論的には評価軸となりうるものだ。そしてたしかに、東京や海外発の芸術文化が地域で「消費」されるばかりで、地域における新たな文化の「生産」「創造」につながらなければ、経済波及効果は小さいものにとどまるかもしれない。

問題は「経済波及効果が大きいから、地域の創造性が向上した」とは即断できない点にある。というのも、経済波及効果の主な源泉となるのは、公共文化施設の整備であれば土木建設工事であり、芸術祭などのアートプロジェクトであれば観光消費額である。さらに、これらの効果が発生するのは事業実施年度のみだ。経済波及効果が中長期的に、クリエイ

ティブ人材の雇用機会確保や、クリエイティブ産業の成長につながったかどうかは分からない。要するに、文化芸術関係の雇用・産業創出や、芸術文化を活用した社会的・経済的な課題への対応といったビジョンを評価するには、産業連関分析は手法として向いておらず、参考指標として位置づけるのが適切だといえる。

創造都市を目指すというビジョンを評価するならば、地域におけるクリエイティブな人材・産業の育成・誘致・定着など、もう少しミクロな評価の視点を、中長期的にフォローしていくことが適当であろう。太下 2014 は、文化の持つインパクトは本来、現状の「産業連関」自体を変革していくことだとしている。客観的に計測・立証することはきわめて難しいが、たしかに創造性の持つ根源的なパワーは、産業連関表の既存の投入・産出構造を変革し、産業全体の付加価値を高めていくところにあると考えたい。

経済波及効果は政策オプションの選択ツールに用いることができるか

経済波及効果の実現を主目的としたプログラムが複数存在するのであれば、理論上は政策選択のツールに用いることは可能かもしれない。それに一番近いのは、景気浮揚のために公共投資を拡大するといったマクロ経済対策であろう。しかしながら、経済対策のパッケージを構成する個々の施策・事業は、例えば、産業の生産性向上、国土の防災力の強化といった具合に、それぞれ個別の政策目的を有しており、採択にあたって経済波及効果の大小の方を優先するといった理屈はおそらく通るまい。

すでに述べたように、本来、プログラム採択の優先順位を事前評価する手法として開発されたのは、産業連関分析ではなく効率性評価（費用便益分析など）である。しかしながら、費用便益分析でさえ、政策分野や評価手法の異なるプログラム間の優劣比較に用いる域にまで成熟を遂げてはいない。この点については経済波及効果も同様であって、土木建設を中心としたハード事業と、イベント開催により観光消費を促進するソフト事業を正しく比較できるかは疑問が残る。

評価の目的と経済波及効果の関係性如何

評価（特に事後評価）の目的は、業務の改善とアカウントビリティの確保だと述べた。経済波及効果計測の意義として、太下 2014 が「文化政策への投資を正当化する論拠」「施策実施の説明責任を果たす」に、文化庁 2016 が「社会の理解を求める」に言及しているように、後者のアカウントビリティの確保には一定程度役立つと考える。しかしながら、経済波及効果の算出結果をどのように企画段階にフィードバックして業務改善に用いることができるかは不分明である。

また、経済波及効果という何となく分かった気になるが、これをどう解釈するかは意外と難しい。例えば芸術文化事業で、事前のコスト見積もりが甘く事業費が高んだ場合、経済性・効率性の点から評価は明らかにマイナスに傾こう。一方で、作品のクオリティが高く評判を呼んで事前に予測したよりも大勢の鑑賞者が訪れた場合、有効性の点から評価はプラスになるに違いない。しかし、前者の事業費増嵩も、後者にともなう観光消費拡大も、こと経済波及効果に関しては、ともにその絶対額を増やす方向に働くのだ。産業連関分析のこうした性格も正しく理解したうえで、価値判断を行うことが重要だ。

経済波及効果が評価手法の一種と考えられた背景

例えば、道路建設のようなハード事業の経済波及効果であれば、あくまで事業費は市場取引（建設会社が地場企業からセメントを購入するなど）を通じて地域産業全体に波及し

ていく。一方、芸術文化事業をはじめとする集客・イベント系の事業の場合、こうした経路での波及効果に加えて、事業主体の収入に入らない観光消費（旅館・ホテルの収入となる宿泊費、飲食店の収入となる飲食費など）が地域経済に落ちること（外部経済）を通じて波及効果が拡大する。

これに対して、評価手法の一類型である費用便益分析は、事業主体の収入（私的便益）にならない社会的便益を何らかのやり方で貨幣換算する手法である。

あくまで推測だが、事業主体の手に入らない対価も含めて事業の効果を考えようとする両者の姿勢が、似通っていると思われたのではないだろうか。ただし、費用便益分析が、社会的便益・費用を比較してプロジェクトの採否を決める手法であるのに対して、産業連関分析で比較されるのは、事業費と経済波及効果（地元に着る金）であり、両者の意味合いは本質的に異なることを理解する必要がある。

間接的効果としてなら経済波及効果を評価対象としてよいか

以上のような制約を踏まえつつ、経済波及効果を参考指標と位置づけたうえで、その実績を評価対象に含めること自体は適切と考える。当初想定と異なる正負の間接的効果があった場合、そうした情報も十分に加味しつつ、本来的なアウトカムを確認する姿勢は、評価の信頼性を保つうえで有益だからである。

5. 別府における評価の検討

(1) 評価の対象

別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」実行委員会（以下、実行委員会）が 2016 年度に実施する事業が評価対象である。具体的には「ベップ・アート・マンス (BAM) 2016」と「目 In Beppu (目 IB)」である。

ベップ・アート・マンス 2016 <http://www.beppuartmonth.com/>

会 期：2016 年 10 月 29 日（土）～11 月 30 日

会 場：別府市内各所

主 催：別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」実行委員会

実施プログラム：97 プログラム

BAM は、別府市内で開催されるさまざまな文化事業を紹介し支援する、登録型のプラットフォーム事業である。2010 年から毎年開催し、2016 年度で 7 回目であった。実行委員会の事務局を務める BEPPU PROJECT (<http://www.beppuproject.com/>) が、小規模文化団体の育成・支援を目的に企画内容の相談受付や広報協力、事務局業務代行など、企画立案から実現に向けたサポートを行うことで、市民の主体的な参画を促し、別府市における芸術文化の振興と活力あふれる地域の実現を目指す取り組みである。

目 In Beppu <http://inbeppu.com/>

会 期：2016 年 11 月 5 日（土）～12 月 2 日（金）

会 場：別府市役所内

主 催：別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」実行委員会

アーティスト：現代芸術活動チーム【目】（中心メンバーは、アーティストの荒神明香、ディレクターの南川憲二、制作統括の増井宏文の 3 名）

実行委員会は、2009 年度から 3 年に一度の現代芸術フェスティバルとして開催してきた「混浴温泉世界（混浴）」を 3 回目の 2015 年度で完結させた。3 回の混浴から得た成果を検証したうえで、その後継企画として 2016 年度に始動したのが「in BEPPU (iB)」である。複数のアーティストを招聘した混浴と異なり、iB は、国際的に活躍する 1 組のアーティストにより、地域性を活かしたアートプロジェクトを毎年実現する、個展形式の芸術祭。その第 1 回目のアーティストとして選ばれたのが、国内外で活躍する現代芸術活動チーム【目】である。別府市役所を舞台に、日常の風景が一変するような、不思議な空間をつくりだした。

(2) 評価の手法・性格

実行委員会は従来から、混浴や BAM の評価手法としてバランス・スコアカード (BSC) を活用してきた。BSC を用いて企画段階のロジックを構築するとともに、目標設定と成果検証の手法としては業績測定を選択している。思うに、企業の業績評価・戦略経営支援システムから発展した BSC は、継続的なプロジェクトや組織を評価するのに適した手法である。芸術祭が終わるたびに実行委員会や事務局が解散するプロジェクトへの適用はきわめて困難であろう。これに対して、混浴&BAM の主催者である実行委員会は、第 1 回の

混浴 2009 以降継続しており、何よりも常設の事務局として NPO 法人 BEPPU PROJECT が存在するため、BSC の導入に適していたと考えられる。このため、2016 年度の評価においても BSC を活用するものとする。

ただし、実行委員会ならびに事務局の BEPPU PROJECT からは今回、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ニーズが寄せられた。これまでの BSC は、ステークホルダーに対してプロジェクトの業績を分かりやすく伝達する仕組み、すなわちアカウント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たものと判断する。しかしながら、プロジェクト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が、

来場者の数や経済波及効果は、プロジェクトの実施年だけで完結するものであり、こうした短期的・量的な効果だけではなく、中長期的・質的な効果を重視すべきである。また、経済波及効果の多寡だけでは、なぜ「文化に投資するのか」という問いに答えることができない。2020 年の東京五輪以降におけるアートプロジェクトや芸術文化振興施策のサステナビリティ（持続可能性）を確保する、すなわちレガシー（未来に継承すべき財産）を残すことを考えれば、その核にあるのは“人材”の成長にほかならない。キャパシティビルディング（目標実現のための能力構築・向上）こそが、今後の BSC の要となるべきだというのが、実行委員会の考えである。

今回、実行委員会は混浴のあり方をゼロベースで見直し、新たに個展形式の芸術祭である iB をスタートさせた。初回のプロジェクトである目 IB はいわば実証実験である。すなわち、今回行った BAM2016&目 IB の評価は、成果を検証する事後評価というよりも、課題をあぶり出すための事前評価という性格が強い。こうした課題把握を踏まえて、次年度に新たな BSC（人と組織の成長のための BSC）を構築することで、2020 年以降も持続可能なアートプロジェクトの経営モデルを生み出すことがテーマである。

このために、実行委員会事務局を務める BEPPU PROJECT は、経営者である山出代表理事とスタッフの間でディスカッションを重ね、そこにアーツ・コンソーシアム大分もこのプロセスに参画して知見を投じることで、現実性がありながらなおかつ意欲的な目標を設定した「経営に使える」BSC を構築してまいりたい。

6. 竹田における評価の検討

(1) 評価の対象

TAKETA ART CULTURE（以下 TAC）は、竹田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（以下、実行委員会）を設立し、他の移住作家や地元出身者と協働して、2011年より毎年秋季に、竹田の中心市街地（城下町エリア）を主な舞台として、自主的に開催してきたアートプロジェクトである。実行委員会や参加アーティストは、秋季の TAC 以外にも年間を通じてさまざまなイベントを催しているが、今回の評価対象は TAC2016 にフォーカスするものとする。

TAKETA ART CULTURE 2016 ニュータケタ <http://www.taketaartculture.com/>

会 期：2016年11月12日（土）～27日（日）の土日（全6日）

会 場：竹田市内各所

主 催：竹田アートカルチャー実行委員会

(2) 評価の手法・性格

これまでの TAC の事業報告書は開催記録が中心であり、目的と成果を比較検証し、今後の課題を総括する事業評価を行うまでには至っていない。

TAC は、別府市、大分市、国東半島の芸術祭と比べれば事業規模が小さい。事務局スタッフも本業のかたわら、ボランティアで TAC の実務を担っている。したがって、評価作業に投じることのできる経営資源には自ずと限りがある。とはいえ、今後とも活動を継続していくには、プロジェクトの効果的・効率的な運営に向け業務改善を図るとともに、ステークホルダー、特に官民スポンサーの理解を得ていくことが重要だろう。そのためには、簡易な仕組みにせよ、何らかの評価システムの導入が求められると考える。

また、国民文化祭に向け県内各地でさまざまなアートプロジェクトや地域活性化プロジェクトが動き出すことを踏まえれば、TAC を対象に構築した評価モデルが、他のプロジェクトで評価を考える際の一つのモデルになることも想定される。こうした背景を踏まえて、TAC における評価のあり方を検討したい。

企画段階のロジック構築であるが、まずは TAC のミッションや戦略は何かについて仮説を提示しようと考えた。もちろん、組織においてミッシ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よく聞くことから始めた。また、TAC を支援する竹田市役所も訪ねて、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。以上を踏まえて、TAC と竹田市の地方創生の関わりを、仮説として提示した。

目標設定と成果検証の手法としては、業績測定が一番簡易であるが、現時点では事前の目標設定まで至らないため、まずは、来場者アンケートなどをしっかり調査することで、TAC が置かれた足元の状況を把握することに努めた。このため、従来行われていた来場者アンケートの様式の改良やアンケートの回収・分析において、サポート（伴走型支援）を行ったところである。

第4章 ベップ・アート・マンス & in BEPPU の評価

1. 評価手法の再整理

(1) 今回の評価の位置づけ

「ベップ・アート・マンス (BAM) 2016」および「目 In Beppu (目 IB)」の事業評価に際して、まず今回の評価の位置づけを述べたい。

これまで3年に一度の芸術祭として、複数のアーティストが作品を発表するかたちで開催してきた「混浴温泉世界 (混浴)」を、今回より、毎年1組のアーティストを招聘する個展形式の芸術祭「in BEPPU (iB)」へと見直しを図った。このため、混浴における評価の視点や指標をそのまま iB に流用することは適切とはいえない。

そこで、今年度の事業については、これを実証実験と捉えて、今回得られた結果をベースに、2020年度に向けた長期的な評価の仕組みを構築することとしたい。すなわち、今次評価は事後評価ではなく事前評価であり、特に、評価ロジックの構築に有益な情報を提供することを目的に実施する。

評価の手法については、混浴の評価に従来から用いてきたバランス・スコアカード (BSC) をベースとして、これを改良・発展させることを念頭に置く。

(2) バランス・スコアカードとは何か

2012年、2015年の混浴&BAMの事業評価に際して用いられた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のではないかとこの考え方から、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。

BSCでは、四つの視点ごとに事前に目標値を設定し、事後にその達成状況の業績測定を行う。その際、定量的な目標値として業績評価指標 (KPI) が設定される。これらの目標値については、過去の実績などを踏まえたいうえで到達すべき適切な数値が設定される。

なお、混浴&BAMの評価に際しては、「財務」「業務プロセス」「顧客」「学習と成長」からなるBSCの4視点を、より実態にあわせて「財政」「マネジメント」「ステークホルダー」「創造と学習」と読み換え、さらに5番目の視点として「地域再生の視点」(2015年より「地方創生の視点」)を導入した。

財政の視点

民間の企業経営に用いるBSCでは、財政の視点において損益・財政面の評価などを行う。民間企業の場合、利益や良好な財務体質の確保はきわめて重要な目標である。ただし、企業の財務諸表は過去の損益・財政状況を示すものに過ぎず、足元の利益に過度に囚われ

て、マネジメント（業務プロセス）、ステークホルダー（顧客）の視点に係る現在の改善活動や、創造と学習の視点からの未来に向けた人材育成投資を怠ると、中長期的にはむしろ利益を損なう懸念もある。このため BSC に基づく戦略的経営では、これらの諸視点に係る指標をバランスよくみながら企業を上手に経営していくことが求められるが、それでも最終的に重視されるのは、中長期的な利益の最大化という財政（財務）の視点である。

これに対して、当事業のようなプロジェクトでは、主催者が儲けることが一義的な目的ではなく、地域に対するさまざまな外部効果（創造的人材の育成・誘致、まちなかのにぎわい創出、地域経済の活性化など、主催者に限らず地域全体が享受する効果）が最終目的となる。このため、混浴&BAM の BSC では、最終的な目的として、後述するような地方創生の視点を別立てした。

マネジメントの視点

マネジメントの視点と、後述するステークホルダーの視点は、主に事業の実施プロセスを評価するもので、事業実施のあり方に現在進行形でメスを入れていくことになる。このうち、マネジメントの視点では、別府現代芸術フェスティバル「混浴温泉世界」実行委員会（以下、実行委員会）による実行体制の確立強化を目指し、事務局業務が効率的・効果的に遂行されていたか否かの評価を行うものである。

ステークホルダーの視点

マネジメントの視点では主催者である実行委員会の内部体制が問われたが、混浴&BAM の開催に際しては、他にも数多くのステークホルダー（関係者）とコミュニケーションを図ることが求められる。ステークホルダーとして第一に念頭に置くべきは、当該視点が BSC の基本形で「顧客の視点」と位置づけられていることから分かるように、芸術祭に来場する観客であろう。

一方、別府において「観光地型・文化芸術創造都市」のプラットフォームを形成するためには、観客以外にも多様なステークホルダーとの協力体制を確立することが不可欠である。例えば、地域で文化活動に取り組む創造的人材や、自治体、企業、団体などと適切な連携・協働が図られているかという点は重要である。

創造と学習の視点

BSC の基本形における「学習と成長の視点」は、すぐれて未来志向、成長志向の視点であり、企業の従業員や情報システム、業務プロセスの能力を向上させるための投資にフォーカスしている。一方、混浴&BAM の BSC では、事務局スタッフの能力・成長などは主にマネジメントの視点で評価しており、創造と学習の視点は、BAM のプログラム実施者となった市民らが、文化芸術に関わる自らの創造性をいかに高めることができたかを見るものである。こうした学習を通じて、彼らが地域における他の諸課題に対しても創造的な解決を行っていくことが期待される。

地方創生の視点

地方創生の視点では、以上の四つの視点における取り組みを通じて、混浴、BAM が別府におけるさまざまな地域課題の解決に寄与しえたかという観点に関する評価を行う。

(3) バランス・スコアカードの体系の改訂

以上のような BSC を用いてこれまで評価を行ってきたが、作業を行う中で使い勝手の悪さや課題も実感するようになった。例えば、創造と学習の視点は、市民の創造性向上に着目した結果、ステークホルダーの視点や地方創生の視点との重複が目立った。ステークホルダーの視点には、観客に加えて、事業実施における連携・協働先も含めたが、芸術祭の受益者である前者と、事業パートナーである後者をまとめて評価したことで、焦点が曖昧になった面がある。

また、より本質的な課題としては、従来の BSC が業績評価の結果を分かりやすくプレゼンテーションする枠組みとなることでアカウントビリティ（説明責任）の確保には役立った一方、事業の戦略的経営を支援するシステムとしては機能しづらい内容となっていた点を指摘できる。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。

以上を踏まえて、まず、BSC の視点を次のように再整理を行い、五つの視点が実行委員会事業に関連するどの主体や業務に着目しているかの関係性を明確にした。

マネジメントの視点：実行体制の確立・強化

事業経営の根幹となる、実行委員会・事務局の体制強化、ボランティア組織の強化、人材の育成などについて評価を行う。

財政の視点：財政基盤の確立

協賛金・負担金の獲得、チケット販売力の強化などについて評価を行う。事業主体内部のマネジメントという意味ではマネジメントの視点と、資金提供先との関係強化という点ではステークホルダーの視点と関係するが、事業財源確保のためのファンドレイジング（資金調達）はきわめて重要であることから、両視点とは別立てする。

ステークホルダーの視点：創造都市プラットフォームの形成

地域で文化活動に取り組む創造的人材の拡大や、自治体や企業、各種団体（芸術文化団体など）との連携・協働関係の強化について評価を行う。また、インバウンド 4,000 万人時代を視野に入れた場合、海外機関との連携強化も重要な評価項目となる。

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

単なる観客数の多寡ではなく、彼らが BAM や iB に参加して味わった体験の質を問いたい。例えば、BAM については、市民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なっているか。iB については、BAM の目玉事業としてエッジの効いた、国際的にも発信力の高い事業となっているか。そして、これらの事業や、別府におけるその他の魅力を発信するメディアとしてポータルサイト「旅手帖 beppu」などが機能しているか。

地方創生の視点：別府における諸課題の解決

地域におけるまちづくり人材の育成や、別府の新たな魅力創出、別府観光の振興（単なる観光客数の増加ではなく、客層の多様化や滞留時間の増加）、創造的人材の移住促進など、別府の地域課題解決に向けた成果を評価する。

2. 2016 年度事業の評価結果

以上の再整理を踏まえて、2016 年度の実行委員会事業に対する評価を行う。ただし、本章冒頭で述べたとおり、今次評価は、iB の実証実験の検証を通じて次年度に新しい BSC を構築することを目的としており、以下の五つの視点では、そのためのベースラインの確認や課題抽出のための気づきを中心に記述している。

(1) マネジメントの視点

事務局業務のクオリティ

実行委員会による実行体制の確立強化を目指し、事務局業務が効率的・効果的に遂行されていたか否かを確認する。事務局業務の質について、BAM2016 のプログラム実施者へのアンケートの集計結果をみると、事務局業務に対する満足度（「大変良い」＋「良い」とした回答の構成比）は 95% となり、前年（93%）並となった。

スケジュール管理

今回の実行委員会事業、特に目 IB の最大の反省点はきわめてタイトなスケジュールで事業を進めることになった点である。11 月に実施する iB のプロジェクトのために、現代芸術活動チーム【目】が別府にロケハンに入ったのは、2016 年春のことである。ただし、この点についてはやむをえない事情も存在する。混浴をゼロベースで見直して、新たに iB をスタートするため、大分県、別府市の予算確保がなされ、実行委員会で計画を承認するのがどうしても 2015 年度末にならざるをえなかったのだ。一方で事業実施時期は、国民文化祭のキックオフにあわせる観点から、11 月とする方針が決まっていた。次年度以降については、iB の実施方針について県市、実行委員会の了解が得られているため、できるだけ早い段階でアーティストとの折衝を始めることが肝要である。

一方、こうした事情によらないスケジュールの遅れもあり、ここについてはスケジュール管理が不十分であったといわざるをえない。別府市役所を会場にするという決断はたいへん意欲的であったが、制約条件がきわめて大きく複雑な場所でもあることから、アーティストにおける作品の企画構想と、事務局サイドにおける関係各所との調整に時間を要した事実は否めない。

しかしながら、11 月開催というメ切をずらせない以上、広報・集客戦略の展開をはじめ、それぞれ後ろ倒しが効かないマイルストーン（里程標）が多々あったはずである。会期から逆算してスケジュールを設定し、動かさないマイルストーンを明確に定めて関係者間で共有することが不可欠であった。混浴の場合は個々のアーティストによる制作スケジュールとは別に、芸術祭全体の会期という絶対的なデッドラインが存在する。これに対して iB は 1 組のアーティストによる個展形式の芸術祭のため、作品のクオリティを高めようとする先方の熱意に応えたいという思いが先行して、イベント全体としてのスケジュール管理が二次的になった面はないだろうか。

全体的な企画の設計を早期に行い、大枠のスケジュールリングとマイルストーンの設定を行うことが重要である。

ボランティア・マネジメント

今回の実行委員会事業でボランティアが担った主な業務は、目 IB のツアーの受付・案内であった。

その会場である市庁舎には、市政に関する重要資料が多数保管されている。また、窓越しに作品を鑑賞できるグランドフロアーには総務部課税課の窓口があり、利用者の個人情報保護の問題が付いてまわる。さらに、もう一つの鑑賞地点は市長応接室であり、市長や副市長が執務を行ううえでのセキュリティの確保が必須である。

こうした難しい場所を会場としたことから、ツアーの案内人は、混浴 2015 でツアー・ガイドを務めた経験者を中心に依頼した。事務局として、案内手順を事前にシミュレーションしたうえで説明内容を記したペーパーも作成して案内人に渡したが、彼らはツアーを進める中で手順にマイナーチェンジを加え、説明内容も少しずつブラッシュアップしていった。彼らボランティアが主体的に作品や鑑賞者とどう向き合うかを考えてくれたのは、2015 年の混浴における経験値が大きい。混浴や BAM に協力的な市民や、これらの事業を契機に別府に移住してきたアート関係者が増えてきたことが、ボランティアの円滑な確保に寄与したといえる。

(2) 財政の視点

実行委員会事業の収支構造

実行委員会事業の収支のうち、収入面は通常、官民団体からの負担金・助成金・協賛金と、チケット販売などの事業収入から構成される。BAM に登録して実施される多彩なプログラムの中には、有料／無料双方の企画があるが、有料プログラムの収入を受け取るのは各プログラムを企画した主催者であり、実行委員会の収支には計上されない。実行委員会事業で事業収入として計上されるのは、昨年度までであれば混浴のチケット販売収入、今年度以降については iB のチケット販売収入が主な内容となる。

目 In Beppu の入場料について

今回の目 IB については鑑賞を無料としたため、実行委員会事業は、収入面についてはほぼ全額を官民負担金などで調達する収支構造となっている。市役所の庁舎という、一般市民が自由に立ち入ることのできる場所を会場としたため、有料／無料の線引きが困難であったことから無料にしたものである。

もっとも、市民の個人情報を含めてセキュリティ上の制約の大きい市庁舎を巡るうえで、市長応接室への立ち入りを含めて最終的には事前予約を原則とするツアー方式が採用された。したがって、十分な余裕を持って制作・展示計画を立てることができれば、市庁舎グランドフロアーへの立ち入りは規制できないにせよ、ツアー参加については有料とすることは可能であったと思われる。iB が国際的にも発信力のあるアートプロジェクトを指向する以上、受益者負担として一定の入場料金を徴収する方が好ましいだろう。こうした観点からも、今後の適切なスケジュール管理が不可欠といえる。

(3) ステークホルダーの視点

別府市役所との連携

2016年度の事業に際して最も協力を仰いだのは、目 IB の会場として市庁舎を提供いただいた別府市である。市庁舎の外壁に巨大な構築物を設置するうえでは、建築関係の法制度のクリアが不可欠であった。また、保管された市政に関する重要資料や、窓口を訪れる一般市民のプライバシーに配慮しながら、観客に庁舎内を見学してもらううえでは、セキュリティ面での調整も必須であった。これらの山積する課題の調整に協力いただいた市職員の皆さまには、心から感謝したい。

以上の調整作業の窓口は、実行委員会事業の直接の担当課である ONSEN ツーリズム部文化国際課だけではなく、建築関係の規制を担当する建設部の各課、市長応接室やグランドフロアという作品鑑賞地点を管掌する企画部秘書広報課や総務部課税課など、きわめて多岐にわたる。事務局スタッフは当初、各課を個別に訪ねて相談を行っていたが、多種多様な制約条件を総合的にクリアするうえで個別調整には限界があり、最終的に関係各課が一堂に集まり、事務局と総合調整を行う検討会を開催していただいた。こうした横断的な場が設けられたことで、各方面における課題の共有化と多面的な調整が可能となった。大きなトラブルもなく、目 IB の円滑な運営を図ることができたのは、別府市役所におけるこうした協力体制の賜物といえる。こうした関係各課横断の検討会を最初の段階で企画し、その場で各課からさまざまな問題点をあぶり出して全員で共有したうえで、総合的に解決を図った方が、より効率的な調整作業が可能であったと思われる。事務局として今後の教訓にすべき点である。

市職員からはまた、「市役所を会場に使うと聞いて、当初は絵画を展示する程度のイメージしか抱いておらず、目 IB のようなプロジェクトは想像の埒外であった」との声もあった。アーティストや作品の内容について今回、事務局から市に対して説明は行ったが、本来であれば、アーティスト本人の言葉で、今までの活動や今回の作品の世界感などについて説明する機会を設けた方がよかったかもしれない。

もちろん次年度以降の iB で、今回のように市庁舎を会場として使うとは限らない。しかしながら今回、市の各課との間に培ったネットワークは、今後の事業を円滑に進めていくうえで大きな財産といえよう。

in BEPPU における市民参加のあり方

市役所と緊密な協力関係を築けた目 IB であるが、それとは対照的に、市民に対する訴求に弱かった面もある。混浴のように中心市街地を会場としているわけではなく、市役所を訪れて作品に遭遇した市民も「これはいったい何だろう」というモヤモヤした気持ちを抱きつつ、窓口の市職員に聞けぬまま帰るケースもあったのではないかと。会期前半に【目】のアーティスト・トークが開催されたが、参加者はどうしてもアートファンや、以前からの混浴参加者が中心となりがちである。それ以外に、市民や観光客が、作品に対する感想などを交換できる場を設けるなど、市民が iB や BAM に定期的に関わることでできる接点をつくることも今後検討すべき課題ではないか。

(4) 観客の視点

発信力の高い事業の創出

BAMの目玉プログラムである目IB自体に対する、観客の満足度（「よかった」「どちらかといえばよかった」とした回答の構成比¹⁵⁾は73%であった（「普通」との回答を加えて90%）。これに対して混浴2015の満足度は92%であったが、両者の数字を単純に比較するのは不適切であろう。というのも、目IBへの評価は「奥行きが近く」という個別の作品に対する評価であるのに対し、混浴2015への評価は、複数のアーティストが参加する芸術祭の取り組み全般に対するものであるからだ。仮に後者でも個々の作品に対する感想を質問していれば、作品によってさまざまな意見が返ってきたと思われる。「奥行きが近く」は、これまでの【目】の作品の中でも特に不可解さと抽象度の高い作品であり、アンケートへの自由回答として「上質で挑戦的な内容で興味深い」という感想が寄せられる一方で、「難しい作品でした」との意見も出たのは無理からぬ次第といえる。

ツアーやその他の機会を捉えて、作品の魅力の解説を工夫する余地があるだろう（アートの場合、全てを説明すればよいというものでもないので匙加減が難しいが）。また、わざわざ遠方から来たのに目IBしか鑑賞するものがなかったと感じた観客もいると思われ、そうした層に向けてBAM全体や同時期に県内で催されるアートプロジェクトの情報を発信することも重要であろう。いずれにしても、今回の満足度をベースラインとしつつ、満足度を高めていくための努力が必要である。

広報について

すでに述べたとおり、目IBのスケジュールは全体的に後ろ倒しになっており、そのシワ寄せを最も受けたのが広報業務といえよう。プレス発表の日程や、広報物の完成が遅れた結果、広く一般に目IBを周知する十分な時間的余裕を確保できなかった点は大いに反省すべきである。また、特に別府市内での広報については、事前に市と十分調整を図り、市の広報体制と連携していくことも重要である。

広報スケジュールの遅れとは別に、アートプロジェクトの全国的な周知を図るうえで、1ヶ月という会期は短いとの意見も事務局内部で出た。県外のアートファンが、SNSや口コミを介してiBの存在を認知し、旅行を計画しようとする前に、会期が終わってしまうとの指摘である。たしかにこれまでの混浴の会期は、2ヶ月間ほど設けられていた。会期の長期化には予算・体制面の制約もあるが、検討すべき課題であろう。

また、これまでの別府の取り組みは、単にアートで集客を図るだけではなく、別府の地域資源である温泉、食文化、街並みに加えて地域住民の魅力なども総合的に発信することで、リピーターとなる別府ファンの確保につなげてきた。そのためのメディアが、混浴2012の「旅手帖 beppu」や混浴2015の「ARTrip 大分」といった紙媒体のガイドブックであった。これに対して今回は「旅手帖 beppu」のWEB版をリニューアルして、文化イベントとともに地域情報を手厚く発信することを計画していたが、iBなどの準備に時間を割かれた結果、WEB版の改訂作業が後手に回った。このため、WEB版の本格リニューアルが、BAM会期終了後にずれ込んだのは反省点である。今後の情報発信に向けて、WEB版の認

¹⁵⁾ 2015年の集計結果との整合性を保つため、未回答者を分母から除いて構成比を算出。以下、特段の注記がない場合は同様。

知を高めていくことが重要である。

(5) 地方創生の視点

別府の新たな魅力創出

来場者アンケートによれば、BAM2016 に対する観客の満足度（「大変よい」「よい」とした回答の構成比、以下同様）は、iB を合算したベースで 93%、iB を除いたベースで 96% であった。BAM2015 における後者のベースでの満足度は 95% であり、引き続き高い水準を維持したといえる。

集客交流人口の多様化と滞在時間の増加

来場者アンケートから観客の年齢・性別をみると、目 IB では 30 代女性が最も多く、20 代女性、40 代女性がそれに続いており、混浴 2015 と同傾向であった。これに対して、BAM2016（除く目 IB）では 40 代女性が最多であり、60 代以上の女性が最多を占めた。BAM2015 とは様相が変わった。

観客の居住地をみると、BAM2016（除く目 IB）は別府市、大分市を中心とする県内客が 8 割を占める傾向は BAM2015 から変わっていない。一方、目 IB では県外客の比率が 4 割を占め、広域から集客していることが分かるが、混浴 2015 の 7 割には及ばなかった。全体の事業規模が 2015 年度に比べて小さくなったことに加え、鑑賞すべき作品が一つしかないと受け止められたことが原因と考えられる。

滞在期間について、目 IB では宿泊をとまなう観客の割合は 25%（未回答者を分母を含む¹⁶）であり、1 泊の割合が 14% と最も高かった。混浴 2015 に比べて県外客の割合が減少している分、平均的な滞在期間も短くなっている。

BAM をはじめとする地域情報発信の充実とともに、iB 以外の目玉プログラムの造成などを通じた BAM 全体の魅力向上も重要と考えられる。

実行委員会でも今後、今回の評価結果を踏まえつつ、事業報告書を作成・公開することを予定している。

¹⁶ 滞在期間を未回答とした方の多くが別府市民であったため、未回答者を分母に含めた方が、より実態に近いものと判断した。

第5章 TAKETA ART CULTURE の評価

1. TAKETA ART CULTURE の意義の整理

(1) TAKETA ART CULTURE の概要

TAKETA ART CULTURE（以下 TAC）は、竹田市に移住してきた美術ユニット「Olectronica（オレクトロニカ）」が発起人となって、竹田アートカルチャー実行委員会（以下、実行委員会）を設立し、他の移住作家や地元出身者と協働して、2011年より年1回、秋季に自主的に開催してきたアートプロジェクトである。

公式ウェブサイトによれば、TACの概要は次のとおり。

TAKETA ART CULTURE とは；

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

TAKETA ART CULTURE の沿革

年度	テーマ	会期	開催日数
2011	「地域文化」と「現代アート」	10月8日（土）～16日（日）	9日間
2012	「竹田だから、できること」	10月6日（土）～21日（日）	16日間
2013	たけたふらく	10月5日（土）、6日（日）	2日間
2014	くぐりくぐる	9月6日（土）～28日（日）の土日祝 ※22日（月）を含む	11日間
2015	暮らし／衣食住	9月12日（土）～10月3日（土）の土日祝 ※21日（祝）を除く	9日間
2016	ニュータケタ	11/12（土）～27（日）の土日	6日間

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

(2) 竹田市の政策における位置づけ

TACは竹田市の事業ではなく、民間主導のプロジェクトであるが、市の政策上も竹田市中心市街地活性化基本計画（2015年6月30日認定）の中で次のような位置づけがなされている。

○新たな文化発信

中心市街地は、商店街で展開されるアートプロジェクトなどによる地域で活躍する若手アーティストの活動舞台としての役割を担っており、既存の瀧廉太郎記念館や武家屋敷などの歴史風致を合わせて、竹田のアートカルチャーが融合する文化発信の重要な拠点を形成していく。

（出典）「竹田市中心市街地活性化基本計画」

基本計画1章の「中心市街地の活性化に関する基本的な方針」に掲げられた「中心市街地再生の3つの戦略」のうちの戦略3「商店街のもてなし戦略」より抜粋

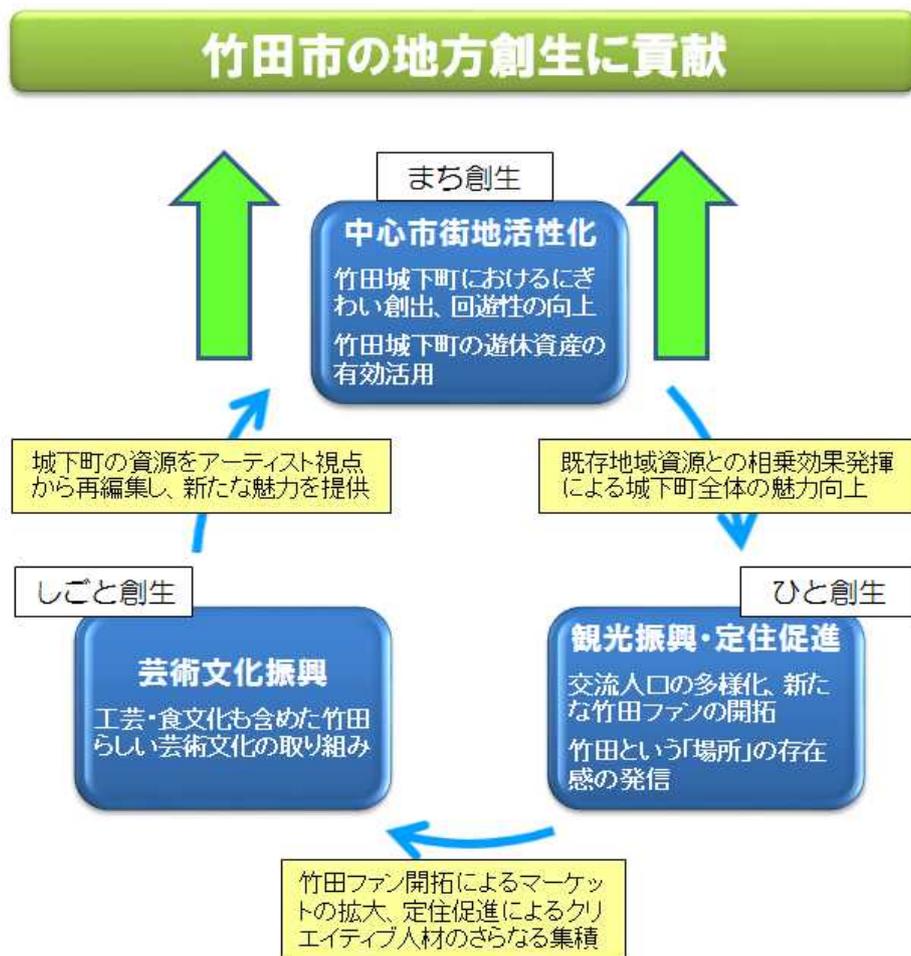
基本計画に謳われた「竹田のアートカルチャー」は、毎年秋季に開催される狭義のTAC

の会期外に中心市街地で開催されるアートイベントなども含むと思われるが、TACがその中核的プロジェクトであることはたしかである。すなわち、市としての TAC の政策的位置づけは「文化発信を通じた中心市街地（竹田城下町）の活性化」が中心となっている。そしてこのことは「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、TACの目的と整合的といえよう。

また、TACに参加する作家の多くが、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ことを踏まえるに、TACの効果は、市の重点政策である「農村回帰宣言」とも大きく関わっていると想定される。

2. 竹田市の地方創生に向けた仮説

このように、TAC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いる。そして TAC においては、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られる。



3. TAKETA ART CULTURE 2016 の地域効果の検証

以上のような仮説を検証するために、TAC 2016 では、各プログラム（ワークショップ、作品展示など）の会場を訪れた来場者に対してアンケート調査を実施し、159 通のアンケートの回収・集計を行った。以下では、当該アンケートの集計結果に加えて、定性的な分析も適宜交えながら、TAC 2016 が地域にもたらした効果について検証を行う。

（1）芸術文化振興

工芸・食文化も含めた竹田らしい芸術文化の取り組み

TAC は、竹田城下町の持つ歴史的、文化的な資源にアーティストの視点からアプローチして、これらを再編集し、新しい表現に変換して来訪者に差し出す試みといえる。

2011 年にスタートした当初は現代アートを中心とした構成であったが、竹田に移住する工芸作家の増加を踏まえて、2013 年開催の「たけたふらく」からは、工芸作家の作品展示もスタートした。

「竹田らしさ」を表現するうえで工芸文化とともに欠かせないのが食文化である。TAC オリジナルのフード提供は 2012 年から少しずつ始まったが、2013～14 年以降、食のプログラムが一段の増加をみた。これには、地元の料理人たちが、市が中心となって誘致した野外レストラン企画「DINING OUT TAKETA」（2014 年 5 月 31 日、6 月 1 日開催）を手伝う中で、竹田の食文化に対する自信を培ったことも背景にあると考えられる。

以上のように TAC は、回を重ねるごとに竹田の歴史文化との結びつきを深めていく。今回のアンケートで、TAC への参加以外に竹田城下町を訪れた理由を来場者に質問したところ（複数回答可）、たけた竹灯籠「竹楽」（11/19-20 が TAC 会期と重複）の 55% を筆頭に、城下町の歴史文化体験（岡城址 38%、城下町の散策 38%、その他文化施設 14%）、飲食・ショッピング（食・グルメ 22%、お土産物の購入 13%）の割合が高い結果となった。特に竹楽と TAC が重なった 11 月 19～20 日には、日中に TAC を訪れた来場者の 65% が、夜の竹楽にも参加予定と答えており、竹田への滞在時間の延長につながったといえる。

このようにして TAC は、竹田の城下町に昔から存在していた歴史文化資源の魅力を掘り起こす。あるいは逆に、城下町を散策する人々が TAC のプログラムと出会うことを通じて、竹田発の新たな魅力に気づく機会を得る。そうした相乗効果が徐々に生まれつつある。

TAKETA ART CULTURE 2016 に対する来場者の評価

こうした TAC の取り組みに対する評価を来場者に質問したところ、「よい」が 94%、「どちらかといえばよい」が 6% となり、あわせて 100% という結果を得た。

また、来場者が実際に参加したプログラムに対する満足度を質問したところ、「満足」が 81%、「どちらかといえば満足」が 14% となり、双方をあわせて 95% という結果になった。

TAC 2016 の特徴は、実行委員会の自主企画プログラムを事実上「竹田音楽」に絞り込み、それ以外のプログラムについては、会場となった各店舗の経営者などに企画を委ねた点にある。「竹田音楽」は、音楽ユニット mama!milk が竹田城下町に滞在して採集した竹田の音風景と地元ゆかりのメロディをあわせて再構築した音楽を、Olectronica が制作し

たインスタレーションと組み合わせた作品である。作品は城下町の各所に展開したが、このうち最もインパクトの大きかったのが、廣瀬神社境内の広場に設置された大型インスタレーション作品「風景への参道」であろう。この場所に、竹田の町を普段よりも少しだけ高い場所から眺めるための檣のような小屋を Oelectronica がつくった。鑑賞者はその小部屋に入り、室内に流れる碧雲寺の鐘やサンチャゴの鐘などをベースにつくられた曲に耳を澄ましなが、城下町の町並みを眺望するのだ。この作品に寄せられた来場者の感想を、アンケートの中からいくつか紹介したい。

- ◆ 自分たちが住んでいたときよりも竹田の町がお洒落になっていて、市外の友人にも勧めたいと思った。
- ◆ まちなかにこんな遊び心のある仕掛けがたくさんあるとよい。
- ◆ 大分ではさまざまなアートイベントを見ることができ、ゲストアーティストと地元のアーティストが力を合わせた点が活かされた作品になっていると感じた。
- ◆ 竹田の雰囲気と作品がマッチしていてとてもよかった。
- ◆ 普段よりも高いところから城下町が見下ろせて、違う気分になった。
- ◆ いつも見る景色が切り取られるだけで違う絵になっていた。
- ◆ 高いところからの景色や音楽にすごく癒され、また違った目線で町の中を見られてよかった。

TAC のプログラムの多くは城下町の店舗内を会場としているため、TAC の存在をあらかじめ知っていない来街者は素通りしてしまうことも多い。これに対して「風景への参道」は、廣瀬神社の境内というオープンスペースにシンボリックな作品を設置したため、TAC 目当ての来場者以外に、知らずに訪れた参拝者や観光客の多くが檣に登り、作品を鑑賞する機会を得た。あわせて、彼らに TAC のパンフレットを渡して、市内各所でも多彩なプログラムを催していることを紹介することができた。

(2) 中心市街地活性化

竹田城下町におけるにぎわいの創出（来訪頻度、滞在時間の増加）

竹田城下町への来訪頻度を来場者に質問したところ、「初めて」が 14%、「ほとんど来ない」が 14%、「年に 1 回以上」が 20%となり、あわせて 48%となった。来場者の約半数が、普段はあまり訪れない竹田を訪れ TAC のプログラムに参加したことが窺える。

さらに、城下町への滞在時間をみると、2～4 時間が 38%と最も高い結果となり、宿泊をとまなう来場者も 9%にのぼった。逆に、滞在時間 2 時間未満の来場者は 17%に過ぎなかった。竹田商工会議所が観光ニーズ把握のために行ったアンケート調査（魅力ある中心市街地活力創造事業化検討調査）では 2 時間未満の割合が 65%を占めており、TAC の取り組みが中心市街地における滞在時間の延長に貢献していることが明らかになった。

竹田城下町における回遊性の向上

TAC は、竹田城下町の各所に設けられた会場で多彩なプログラムを同時進行している。このため、会場の一つを訪れた来場者に、その他の会場で催されるプログラムへも参加するか（予定を含む）を質問したところ、「ない」が 44%、「1 つ以上」が 56%となった。来場者は平均して、アンケートを回収した当のプログラム会場を含め、約 3 件（2.8 件）のプログラムに参加している結果となった。前述した既存の歴史文化資源への探訪も含め、TAC が、中心市街地における回遊性向上に寄与していると評せよう。

ただし、他のプログラムには参加しないと答えた来場者も約 4 割にのぼっている。彼ら

の多くは現地を訪れて初めて TAC に出会った方々であり、彼らに対しては TAC のパンフレットを配布し、TAC の全体像の広報を丁寧に行ったところである。

竹田城下町の遊休資産の有効活用

2015 年の TAC のテーマが「暮らし／衣食住」であったように、工芸、食文化に加えて、長年にわたり人々が慈しみをもって使ってきた「古もの」への愛着を、TAC のもう一つの特徴として挙げるができる。

これまでの TAC でも「古もの」をテーマにした展示（インスタレーション）などの実例はあったが、近時、TAC における「古もの」の概念が、古道具・古着・古紙などの動産を超えて、建築という不動産の分野へも拡張しつつある。

TAC 主催で 2016 年 1 月 23 日に催された「トーク&ミニワークショップ 竹田 RePUBLIC」は、古民家や中古ビルのリノベーションを通じたまちづくりの取り組みで全国的に著名な建築家の馬場正尊氏（Open A Ltd.代表、東北芸術工科大学教授）を招き、実際に城下町にある中古物件を対象に遊休資産利活用のケーススタディを行った。このイベントをきっかけに、城下町の空き家を宿泊施設に改装する「町宿プロジェクト」（事業主体：合同会社 POLAR）が立ち上がるなど、城下町の遊休資産を有効活用したリノベーションまちづくりの取り組みへとつながりつつある。

（3）観光振興・定住促進

交流人口の多様化、新たな竹田ファンの開拓

観光振興の目指すところは、観光客数の増加と滞在時間・日数の長期化を通じて、地域内に落ちる観光収入を増加させることにある。しかしながら、竹田城下町内の宿泊施設のキャパシティには限りがあり、中心市街地での宿泊者数を大幅に増やすのは難しい。町宿プロジェクトやゲストハウスの整備なども進みつつあるが、これらの事業の主目的は、宿泊能力の量的拡大ではなく、良質な「竹田暮らし」の素晴らしさを知ってもらおうという質的向上にある。宿泊客に竹田ファンとなってもらい、将来的な移住者予備軍を育てることが主眼になっているのではないか。こうした点から、城下町の観光振興の目的は「交流人口の増加」以上に、これまで竹田と無縁であった客層に城下町を訪れてもらう機会をつくるという意味で、「交流人口の多様化」にあると考える（ただし、竹田市全域で考えれば、城下町を散策して、市内の観光地である長湯温泉や久住高原で宿泊するという選択肢もあるため、こうした観光連携の可能性についても今後検討すべきだろう）。

アンケートから TAC 来場者の性別をみると、男性 32%、女性 68%となっており、商工会議所調査（男性 44%、女性 56%）に比べて女性が多い結果となっている。年齢構成をみると、40 代以下が 60%であり、商工会議所調査（38%）に比べて来訪者の世代が若いことが分かる。

実際、来場者アンケートにも「若い人が増えて行ってみたい店が増えているところがよいと思う」との意見が寄せられた。また、調査期間中に城下町で地域住民から「TAC が始まってから、城下町にそれまでいなかった若い観光客の姿をみるようになった」との好意的評価を聞く機会もあった。このように TAC は、竹田市を訪れる平均的観光客に比べて、若い世代の女性を中心に集客しており、交流人口の多様化に寄与しているといえる。

来場者の居住地については、大分市が 37%と最も多く、これに竹田市内の 28%が次ぐ。

一方、商工会議所調査では竹田市内が 33%と一番高く、大分市は 8%にとどまる。一方、県外客の割合は商工会議所調査の方が高い。

過去の TAC に参加した経験を質問したところ、参加経験を持つリピーターが 27%を占めた一方で、初めて訪れた客の割合も 73%と高い。前述した TAC のプログラムへの高い満足度を踏まえるに、後者が今後のリピーターに育つ可能性もあり、新たな竹田ファン層の開拓に寄与することを期待したい。

竹田という「場所」の存在感の発信

竹田市に移住した作家の中には、すでに著名で全国的な販路を確立している作家もいる。しかしながら、作家ベースの発信力は基本的には作家・作品の魅力に基づいており、彼らの生活・仕事の拠点である竹田そのものの「場所」の持つ存在感、魅力までが顧客に伝わるとは限らない。

また、竹田市は「竹田市 移住・定住支援サイト～農村回帰～」などを通じて竹田の魅力を発信しているが、こうしたサイトの主な読者層は、地方への移住を実際に検討している人々だと考えられる。

移住を考える以前の段階の人々に、竹田という「場所」の存在感を発信するメディアとして、TAC が定期的に配信しているメールマガジン「たけた / たより」や、TAC 公式ウェブサイトなどがある。これらの媒体では、TAC の情報だけではなく、会期以外に実行委員会が随時主催するイベントや、竹田在住作家らが市内や全国各地で催す展示会、イベントなどの情報も流している。メルマガの配信先は現在、約 500 件だという。

今回のアンケートから、来場者が TAC を知った情報源を聞いたところ、友人・知人 34%、関係者 16%など口コミで知った来場者が多かった。一方で、Facebook は 11%、WEB サイトが 8%となっており、ネットを活用した広報にはまだ伸びしろがあるといえよう。

4. 今後の課題について

以上の分析も踏まえ、TAC の今後の課題について素描を試みたい。

TAC の開催期間やプログラム構成は毎回異なるため、来場者数の単純な比較は難しいが、2013 年以降右肩上がり傾向であったのが、今回は減少したといえる。

TAC の詳細な内容に関する情報発信をより早期に開始すべきであったという点を反省点として指摘したい。TAC を構成するプログラムの全体像をより早期に確定し、早め早めの情報発信・拡散に努めるべきである。

国民文化祭のキックオフをはじめ、11 月に県内の文化行事が立て込んだという意見も聞いた。たしかに狭義の県内文化関係者については、そうした面があるかもしれない。しかし TAC としては、より広範囲での観光客の取り込みに注力すべきだと思う。そのためには竹楽をはじめ同時期に竹田で開催されるイベントの情報を、市や観光ツーリズム協会などとも連携して総合的・戦略的に発信していくことが重要ではないか。

さらに 2018 年の国民文化祭では、県民参加だけではなく、県外からの誘客を通じたパイの拡大が期待されている。国民文化祭全体の取り組みと連携して、県外広域に情報発信していくことも重要であろう。

これら諸課題の源にある大きな課題が、事務局の体制の充実強化である。現在の事務局は100%ボランティアで運営されており、事務処理能力には自ずと限界がある。このため、プログラムの数が増えるほどに企画調整などに要する手間も増え、広報などの業務が後手に回りがちである。一朝一夕で解決できる問題ではないが、重点課題として指摘しておきたい。

最後に会期について検討したい。来場者アンケートでは、竹楽当日のTAC来場者の多くが竹楽にも参加したとの結果が出たが、竹楽との併催は、自家用車での竹田来訪が不便となるため、TAC来場者の増加につながらなかったとの指摘も寄せられた。

商工会議所調査によれば、竹田城下町来訪者の交通手段の6割は車であり、そうした客層の利便性を考えることはTACとして重要である。竹楽当日の日中に車でTACを訪れた観客は、城下町に駐車するのが便利だが、竹楽開始前には城下町の車の通行が規制されてしまう。竹楽目当ての観客は通常、城下町から離れた臨時駐車場を利用するが、ここと城下町を往復するシャトルバスは竹楽の直前にならないと運行しないため、TAC来場時には使いづらい。このため、車での竹田来訪が難しくなるというのだ。今後に向けて検討すべき課題といえる。

第6章 効果的な支援のあり方

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

ファンドレイジング（Fundraising）とは、NPO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。企画・実施（運営）・評価を一体のものとして捉える必要性を繰り返し説いたとおりである。特に社会的インパクト評価は、非営利組織のファンドレイジングと表裏一体の関係にあることも述べたところである。

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、企画・実施・評価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、竹田市など県内各地でアートプロジェクトが展開した。そして2018年には国民文化祭が予定されている。こうした中、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く必要があるだろう。

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、国民文化祭を機にカルチャーツーリズムを実施し、それ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、ふるさと納税、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

(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）」の三者から構成される。

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、ロンドンの六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）に基づき、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。

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]	貸金業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]	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]	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』

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。

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ることとなった。しかし現時点で、参入した仲介事業者はまだいない模様である。

また、クラウドファンディングには、達成後課金（All or Nothing）方式と都度課金（Keep it All）方式という分類もある。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マーケット

世界の動向

クラウドファンディングは、英米で 1990 年代後半から 2000 年代初めにかけてインター

ネットが急速に普及する中、ミュージシャンなどのクリエイターを支援するプラットフォームとして活動を始めた。さらに 2008 年の金融危機に際し、クリエイターや起業家が事業資金を融資で調達することが難しくなったことを背景に一段と成長した。現在、大手プラットフォームとして知られる米国の Kickstarter、Indiegogo も、この時期にサービスを開始している。

2015 年版のクラウドファンディング・インダストリー・レポートによれば、2010 年以降、世界のクラウドファンディング・プラットフォームによる調達額はほぼ毎年倍のペースで伸長し、2014 年には前年比約 2.7 倍の 162.2 億ドルに達したという。このうち、大きな割合を占めるのは順に、貸付型 110.8 億ドル (68%)、寄付型 19.4 億ドル (12%)、購入型 13.3 億ドル (8%) とされる。

日本の動向

わが国では、ミュージックセキュリティーズ (以下 MS 社) の音楽ファンド (ミュージシャンの CD 制作を支援するファンド、2000 年開始) が初のクラウドファンディングであるとされる。クリエイター支援という点で欧米の動きと似ているが、Kickstarter や Indiegogo が購入型なのに対し、MS 社は投資型 (ファンド形態) である。そして、以後のクラウドファンディングの進化・普及についても、わが国ならではの特徴がある。

MS 社は、飲食店や酒造メーカー向けのファンド組成 (2006 年開始) を皮切りに、地域活性化に資する事業への支援を拡大し、2011 年の東日本大震災直後に、寄付型を組み込んだ「被災地応援ファンド」を立ち上げた。2012 年には、購入型の READY FOR?、CAMPFIRE も被災地支援プロジェクトを立ち上げている。東日本大震災を契機に信頼性を向上させ、大きく成長したのがわが国のクラウドファンディングの特徴である。

わが国の主なクラウドファンディング仲介事業者

タイプ		仲介事業者
【寄付型】		<ul style="list-style-type: none"> JapanGiving (2010) : 寄付型で日本最大規模 ふるさとチョイス「ガバメントクラウドファンディング」(2013) : ふるさと納税ポータルサイト「ふるさとチョイス」からの派生系
【購入型】		<ul style="list-style-type: none"> READYFOR? (2011) : 購入型で日本最大規模 CAMPFIRE (2011) : 購入型で READYFOR? に次ぐ規模 Makuake (2013) : サイバーエージェントが運営 Motion Gallery : 芸術系 COUNTDOWN Kibidango (2013) FAAVO (2012) : 地域特化型 GREEN FUNDING by T-SITE : CCC (TSUTAYA) 系 ShootingStar (2013) : JapanGiving 系 WESYM 他多数
【貸付 (融資) 型】		<ul style="list-style-type: none"> maneo (2008) AQUSH (2009) SBI Social Lending (2011)
【投資型】	ファンド形態	<ul style="list-style-type: none"> セキュリテ (2009) : ミュージックセキュリティーズが運営
	株式形態	—

(出典) 『「ふるさと投資」の手引き』、佐々木敦也『ザ・クラウドファンディング』などより整理

矢野経済研究所 2016 は、クラウドファンディングによる新規プロジェクト支援額を市場規模として試算している。これによれば、2015 年度の国内クラウドファンディング市場

規模は、前年度比 68%増の 363 億円であった。類型別では、貸付型が約 322 億円、購入型が約 32 億円、投資型（ファンド形態）が約 6 億円、寄付型が約 1 億円と推計している。最も規模が大きいのが貸付型で、全体の 89%を占め市場拡大に大きく貢献している。次いで、購入型は参入企業数が最も多いが支援額のシェアは 9%である。2016 年度の市場規模は前年度比 32%増の 478 億円と予測している。

わが国でクラウドファンディングを扱う企業数も、2015 年 7 月時点で 100 社程度であったものが、2016 年 6 月には 140 社程度まで増加したという。

（3）地域密着型のクラウドファンディング

以下では、地域活性化に焦点をあてた取り組み事例を紹介する。

ふるさと投資

クラウドファンディングを活用した地域活性化の取り組みを「ふるさと投資」と呼ぶ。ふるさと投資とは、地域資源の活用やブランド化などの地域活性化に資する取り組みを支えるさまざまな事業に対するクラウドファンディングなどの手法を用いた小口投資であって、地域の自治体や地域づくり団体の活動と調和が図られたものを指す。

政府は、ふるさと投資の普及・促進を目的に、内閣府地方創生推進室を事務局として、地方公共団体・地域金融機関・支援団体などの関係者からなる「ふるさと投資」連絡会議を 2014 年 10 月に設立し、その場での検討を経て 2015 年 5 月に『「ふるさと投資」の手引き』を発行した。手引きは、ふるさと投資の普及・促進を図るガイドラインとしてまとめられたもので、ふるさと投資や、その手法としてのクラウドファンディングの概要、地方自治体や地域金融機関に期待される役割、今後の活用拡大に向けた課題が紹介されている。

自治体支援型クラウドファンディング

『「ふるさと投資」の手引き』は、地方自治体がクラウドファンディング仲介事業者などと提携し、「ふるさと投資」を活用する動きが増えているとしている。そこには、中小企業支援やベンチャー支援などのほかに、地域活性化を円滑に進めるためのドライバーとして地域の企業や住民を巻き込んでいくという動機が窺えるという。

自治体の役割、関与の仕方としては大きく、①応援したい企業やプロジェクトのテーマ設定、②普及のためのプロモーション、③直接的なファンド組成支援、④投資先の育成の四つの形態があるとしている。

手引きで取り上げられているのは次の五つの府県の取り組みである。これらのうち、中小企業支援を目的とするものが 4 事例と多く、芸術文化振興になじみやすい地域活性化プロジェクト支援を目的としているのは島根県のみであった。仲介事業者は、愛媛県、兵庫県、大阪府がミュージックセキュリティーズ（投資型）と、島根県が FAAVO（購入型）と提携している。栃木県は、中小企業を、投資型のミュージックセキュリティーズ、購入型の READYFOR?、zenmono、Makuake、CAMPFIRE、寄付型の JapanGiving などの複数の仲介事業者とマッチングさせている点が特徴的であった。

地方自治体の関与スキーム事例

自治体	事業名	事業スキーム
愛媛県	共感型民間資金活用促進事業	目的：中小企業支援 委託先：えひめ産業振興財団 仲介事業者：ミュージックセキュリティーズ(株) 関係機関職員を対象としたセミナー開催 関心のある事業者を対象としたセミナー開催 関心のある事業者に職員が仲介事業者（投資型）と訪問
栃木県	クラウドファンディング促進支援事業「とちぎファンズ」	目的：中小企業支援 委託先：(株)ファーマーズ・フォレスト 相談窓口開設、普及啓発セミナー・個別相談会開催、事業計画策定アドバイス、ファンド組成サポート（ニーズに応じてさまざまな仲介事業者とマッチング） ウェブ上にポータルサイト「とちぎファンズ」開設
島根県	FAAVO 島根	目的：地域活性化プロジェクト支援 仲介事業者：県しまね暮らし推進課が FAAVO（購入型）と共同で地域オーナー 県自らが事業者手続き、注意点などの第一次のアドバイスや募集スキーム広報などを実施
兵庫県	キラリひょうごのオンラインワン応援事業	目的：中小企業支援 委託先：ひょうご産業活性化センター 仲介事業者：ミュージックセキュリティーズ(株) 「キラリひょうごプロジェクト」として発掘・認定した中小企業の取り組みを、ウェブやセミナーで発信、クラウドファンディングによる潜在的顧客開拓、資金調達を支援 県と35の協力機関が協定締結、案件発掘や事業計画策定支援を行うなど、個別プロジェクトへの県の関与度が非常に高い
大阪府	クラウドファンディング活用サポート事業	目的：中小企業支援 委託先：(株)きびもく、大阪セキュリティーズ(株) 仲介事業者：ミュージックセキュリティーズ(株) 普及啓発セミナー、府内企業とのネットワーク構築を通じて有望プロジェクトを発掘し、企画案。事業計画策定サポートを行い、ウェブサイト掲載支援

（出典）『「ふるさと投資」の手引き』などより整理

その他の地域密着型のクラウドファンディングプラットフォーム

地場のNPOや企業が仲介事業者となって、地域単位でサイトを設立した実例としては、以下のようなものがある。

地域密着型のクラウドファンディングプラットフォーム

サイト	対象地域	運営団体（本社所在地）
ACT NOW	北海道	(株)ACT NOW（北海道）
いしわり	岩手県	NPO 法人 wiz（岩手県）
Kick OFF	福島県	mizDesigns(株)（福島県）
フクイヲヨクスルクラウドファンディング	福井県	戦略組織コンサルティング合同会社（福井県）
えひめ SEED	愛媛県	NPO 法人えひめリソースセンター（愛媛県）
LiNKSTART	九州	(株)西日本新聞社（福岡県）
琉球 Aid-Stand up!!	沖縄県	琉球 Aid 運営事務局（沖縄県、(株)レキサス内）
MAD City FUNDING	松戸市	(株)WESYM（東京都）
iikuni（いいくに）	鎌倉市	NPO 法人マチット（神奈川県）
LOCAL GOOD YOKOHAMA	横浜市	NPO 法人横浜コミュニティデザイン・ラボ（神奈川県）
LOCAL GOOD FUKUOKA	福岡市	NPO 法人 AIP（福岡県）
LOCAL GOOD KITAQ	北九州市	（一社）ソシオファンド北九州（福岡県）

（出典）クラウドファンディングカンファレンス・サイト（<http://foundplanner.com/>）より整理

以上とは別に、地域活性化プロジェクトに特化したプラットフォームとして、FAAVO（ファーボ）を紹介する（佐藤他 2016）。㈱サーチフィールド（本社東京都）の運営するサイトだが、その特色は、全国各地の地域に根ざした官民諸団体を地域オーナーと位置づけ、これと提携してクラウドファンディングに取り組む点にある。地域では、クラウドファンディングの実際を知る機会が少なく挑戦のハードルが高いという問題意識のもと、地域オーナーが現地でアドバイスをを行うことで、クラウドファンディングの普及促進を図る仕組みである。

（４）大分県内における取り組み状況

以下では、大分県内におけるクラウドファンディングへの取り組み状況を概観する。

久保酒蔵

大分県内におけるクラウドファンディング活用の先進事例として、久保酒蔵㈱（本社宇佐市）がある。同社は、代表銘柄「長洲蒸留蔵 久保」を3年以上熟成し、香り高く、味をよりまろやかにした新商品をつくるため、投資型のミュージックセキュリティーズを仲介事業者として、2013年度に資金調達を行った。

大分県商工労働部

大分県は新長期総合計画「安心・活力・発展プラン 2015」の「多様で厚みのある産業集積の推進」の項目で「クラウドファンディングによる資金調達から販路開拓に至るまでの事業段階に応じた細かな支援」を主な取り組みとして掲げている。このため、投資型のミュージックセキュリティーズを仲介事業者として、2015年度から大口資金調達のためのクラウドファンディングへの補助金制度を創設している。

湯～園地

別府市が、2016年11月に温泉と遊園地を融合させた架空の「湯～園地」で遊ぶ人々を描いた映像をウェブに公開し、再生回数が100万回を超えたら実際に「湯～園地」計画を実行すると公約したところ、わずか3日間で目標を達成。公約に基づき計画を実現するために、購入型のCAMPFIREで資金調達を図ったものである。主なリワード（報酬）は、湯～園地への入園券である。もともと別府観光をPRする目的で制作したムービーが好評を博した結果の事業化ゆえ、クラウドファンディングを始める前からネット上ですでに知名度を獲得しており、その意味でやや特殊なケースといえようか。

（５）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の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、第一支援者（直接の友人）、第二支援者（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 が全く知らない人間だというのだ。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ではないだろうか。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なくはない。しかし、多くの場合はわざわざネットを介するまでもなく、顔のみ

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」のようにモノの良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。

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。顔のみえるファン、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. ふるさと納税

(1) ふるさと納税の概要

「ふるさと納税」には「納税」という言葉が用いられているが、その実態は都道府県や市町村への「寄付」である。一般に自治体に寄付をすると、確定申告を行うことで寄付金額の一部が所得税および住民税から控除される。しかしながら、ふるさと納税の場合、自分の選んだ自治体に寄付を行った場合、寄付額のうち 2,000 円を超える部分について、所得税・住民税から原則として全額が控除される（一定の上限はある）。例えば、年収 700 万円の給与所得者で扶養家族が配偶者のみの場合、30,000 円のふるさと納税を行うと、2,000 円を超える部分である 28,000 円（30,000 円－2,000 円）が所得税と住民税から控除される（総務省「ふるさと納税ポータルサイト」）。

このようなふるさと納税は、地方創生のツールとして重視される一方で、自治体間の「お礼の品」アピール合戦が過熱しており、無リスクの通信販売と化しているとの批判も絶えない（杉本 2015）。実際、各自治体のふるさと納税情報を集約したポータルサイトを覗くと、総務省以外は軒並み、トップページに贈答品が掲載されていて、通販サイトとみまがうありさまである。

主なふるさと納税ポータルサイト

ポータルサイト	概要
総務省 ふるさと納税ポータルサイト	運営：総務省 全国自治体表示 http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/080430_2_kojin.html
ふるさとチョイス	運営：㈱トラスバンク 全国自治体表示 http://www.furusato-tax.jp/
ふるさと納税、特産品、旅行など生活に役立つ地域情報サイト『CityDO!』	運営：㈱サイネックス 全国自治体表示 http://www.citydo.com/furusato/
さとふる	運営：㈱さとふる 契約自治体のみ表示 http://www.satofull.jp/
ふるなび	運営：㈱アイモバイル 契約自治体のみ表示 https://furunavi.jp/
Yahoo!ふるさと納税	運営：ヤフー㈱ ふるさとチョイスと連携 http://furusatonouzei.yahoo.co.jp/
ふるぽ	運営：㈱JTB 西日本 法人営業大阪支店 契約自治体のみ表示 http://furu-po.com/
ふるさとエール	運営：㈱エフレジ 契約自治体のみ表示 http://www.f-vell.jp/
楽天ふるさと納税	運営：楽天㈱ 契約自治体のみ表示 http://event.rakuten.co.jp/furusato/
ANA のふるさと納税	運営：ANA ホールディングス㈱ 契約自治体のみ表示 https://furusato.ana.co.jp/
ふるさとプラス	運営：㈱郵便局物販サービス、㈱カカコム 契約自治体のみ表示 https://furusatoplus.com/

(出典) 各ポータルサイトより当方作成

(2) ふるさと納税とクラウドファンディングの融合

こうした中、ふるさと納税のアカウントビリティを問題視する意見もある。

ふるさと納税申し込みの際の寄付金使用用途は、いくつかのカテゴリーに分けられているものの、かなり大雑把であり、また寄付金を使った結果何がどう変わったのかという報告が寄付者に対してなされることも稀である。このため、贈答品の魅力が相対的に薄まれば、寄付額はすぐに減少してしまうおそれがある(杉本 2015)。

こうした懸念に対し、ふるさと納税ポータルサイト大手の「ふるさとチョイス」は、寄付金の用途を絞り込んだクラウドファンディング型のふるさと納税「ガバメントクラウドファンディング」を実施している。プロジェクトオーナーが全て自治体のため安心して参加可能であり、自治体の課題解決に寄付者の意志を反映できるというのがウリである。

芸術文化事業では、例えば東京都墨田区が「すみだ北斎美術館」の開館支援に活用して成功したことが知られている。一方で、さいたま市の「さいたまトリエンナーレ 2016」のように資金調達に苦戦した事例もある。

(3) 大分県のふるさと納税

大分県のふるさと納税は、使途を「芸術文化・スポーツの振興のため」と明記している(2016年9月末までは、これに加えて災害時緊急寄付を受け入れ)。2017年度より、奨学金返還支援も使途に加える予定である。お礼の品は、3万円以上の寄付に対して、「坐来大分」食事券、大分芸術文化友の会「びび」メンバーズカードを用意している(価格帯は1万円程度)。寄付額は、大口寄付があった年を除くと例年2百万円前後で推移している。

4. 社会的インパクト投資

(1) 社会的インパクト投資の概要

「社会的インパクト投資」についてはすでに、社会的インパクト評価に関連して言及した。Global Impact Investing Network (GIIN) の定義によれば、社会的インパクト投資とは次のような投資である。

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の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）。

すでに述べたように、わが国における社会的インパクト投資の推進は、2013年 G8 サミットにおける G8 インパクト投資タスクフォースの創設を契機に、同タスクフォースの日本国内諮問委員会が設置されたことで、検討が進んだものである。

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、次の七つの提言を行った。

- ・ 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、社会的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（休眠預金活用法）」が国会で成立したところである。

今後、組織体制を含めて詳細な制度設計が行われることになる。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。指定管理団体は、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。

NPOなどへの助成・貸付に際して、休眠預金活用法は、事業の成果をしっかりと考慮することを求めており、この成果評価の考え方は社会的インパクト評価に近い。内閣府が音頭を取って社会的インパクト評価イニシアチブを設立したのは、こうした背景もあるようだ。英国ではすでに2010年頃から、指定活用団体であるBig Society Capitalのもと、評価を実施している。

休眠預金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。法律上は幅広に解釈しうる文言となっているが、今後の制度設計の中でより具体化・明確化していくことになると思われる。単なる芸術文化事業であれば対象分野とはならないが、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。

資金分配団体には、ある程度の資金提供機能を持つ、または持ちうる団体が選定されることになるが、海外に比べてわが国にはそうした団体は少ないため、助成財団やフィランソロピーの基盤強化が求められる。地域単位の組織としては、各地のコミュニティ財団や信金信組などが考えられよう。コミュニティ財団は全国に40団体ほどあり、全国組織として全国コミュニティ財団協会もある。一部のコミュニティ財団は、休眠預金活用法を見据えた機能拡充を狙っている模様である。各地のNPO支援センターや、融資機能を持つNPOバンクも同様である。なお、資金分配団体に選定されるのは基本的に民間団体（半官半民を含む）であり、地方自治体などが選定されることは想定されていないようだ。

（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=SIB）は、社会的インパクト投資の一手法である。

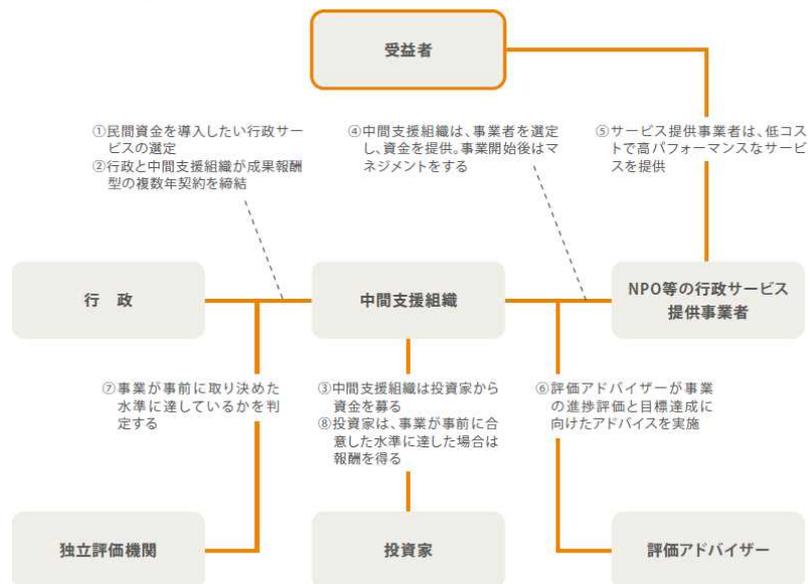
投資家（篤志家、財団など）から調達する資金をもとに、民間事業者が行政サービスを提供し、事業の成果に応じて行政が投資家に資金を償還する、成果報酬型の官民連携による社会投資モデルである。

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）。

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。

ソーシャル・インパクト・ボンドのスキーム



（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』

これまでに英米やオーストラリアなどで導入実績があり、わが国でも導入が検討されている。英国の場合、軽犯罪の受刑者を対象にした再犯防止の取り組みからスタートしており、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。

ただし、社会的投資市場全体に占める SIB の規模は、先進地の英国でもごく小さな割合にとどまる。案件組成にかなりの手間暇を要することや、「ボンド」と呼びながらも実際には「債券」ではなく流動性を欠くことが一因のようだ。それでも英国政府が SIB 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、SIB 推進の根底にはあるようだ。

英米標準の典型的な SIB は、特定目的会社（Special Purpose Company=SPC）を設立してファンドを組成し、監査法人なども囓ませるため、組成コストが高くなり、大規模な事業でないとペイしない。このため当初は、わが国では SIB の導入は進まないという意見が主流だったという。

ただし、わが国でも 2015 年頃からいくつかのパイロット事業が生まれている。標準的 SIB そのままのやり方ではなく、わが国の文脈にあわせたさまざまなパターンの簡易型

SIB の取り組みが進みつつあるという。地方圏の場合、パイロット事業の案件規模は数百万円程度のものが多い。

例えば、滋賀県東近江市では、コミュニティビジネス創業支援に直接補助を行っていた制度を SIB に組み換えたという。中間支援団体が投資家から資金を集め、この資金を原資として市が選定したコミュニティビジネス事業者に活動資金を渡す。当該事業者が、あらかじめ設定した成果指標を達成したとき、中間支援団体は市から補助金を受け取り、投資家に返済する仕組みである。

こうした補助金改革型 SIB のスキームは、補助金制度が存在し、かつ成果指標を設定できれば導入可能なので、現実的な仕組みといえるかもしれない。行政として小規模な事業で成果連動型の仕組みを導入し、その次には少し規模の大きな補助金に活用していくといったかたちで徐々に対象施策を拡大していくことも考えられる。

第7章 文化プログラムの事例調査

1. 文化プログラムとは何か

「レガシー (Legacy)」という言葉が、近年のオリンピック・パラリンピック競技大会（以下、五輪）でたいへん重視されるようになってきている。一般に「遺産」と訳される言葉だが、世界遺産などに用いられる「ヘリテージ (Heritage)」が過去から継承した遺産を意味するのに対し、「レガシー」は未来へ受け継いでいくべき財産を指す。すなわち、五輪のレガシーとは、五輪が会期中にとどまらず、開催都市・開催国に長期的・持続的にもたらす効果のことである。

このレガシー概念は、2012年に開催されたロンドン五輪から特に注目されるようになった。この年の五輪開催都市が、当初優勢と伝えられたパリではなくロンドンに決まったのも、レガシーに関する提案が優れていたのが一因といわれる。ロンドン五輪が残したこのレガシーは、主にハード面とソフト面から捉えることができる。

ハード面では、低所得者や移民が多く居住し、治安が悪く、インフラ整備も遅れていた東ロンドンの開発が挙げられる。この地区に、ロンドン五輪のメイン会場となるオリンピック・パークが建設された。

ソフト面のレガシーの代表格としては「文化オリンピアード (Cultural Olympiad)」の開催を挙げることができる。ロンドン五輪の主会場は首都ロンドンであり、五輪に参加できるのはアスリートと、ロンドン市民を中心とした一部観衆に限られ、一般国民の関心を得にくいと予想された。このため英国は、2008年の北京大会が閉幕して以降、全土で大規模な文化プログラムを展開し、それらの行事への国民の広範な参加を通じて、五輪への参加意識を涵養した。この取り組みは、文化振興だけでなく、観光・地域振興、市民活動の活性化にも寄与し、ロンドン五輪の大きなレガシーになったとされる。

2. 過去の五輪における文化プログラム

(1) ロンドン五輪における文化プログラム

大分経済同友会は2015年5月に英国視察を行った際、ロンドン五輪における文化オリンピアードの取り組みとそのレガシーについて、キングス・カレッジ・ロンドンの文化部門「カルチャー・アット・キングス (Culture at King's)」のウルリカ・ホグバーグ氏から説明を受けた（大分経済同友会 2016）。

ホグバーグ氏はロンドン五輪当時、レガシー・トラスト UK (Legacy Trust UK) のプログラム・ディレクターを務めていた。レガシー・トラストはロンドン五輪に向けた地域活性化を支援する時限設置型の非営利団体として2007年に設立され、特にスポーツや文化のレガシーに着目して文化オリンピアードの実施をサポートする機関であった。また、同氏が現在勤めるカルチャー・アット・キングスは、高等教育機関と文化セクターの連携

を活性化するために 2012 年に学内に設立された組織である。

以下では、同氏のレクチャーならびに太下 2015 などに基づき、文化オリンピックの概要を説明したい。

文化プログラムの概要

五輪は一般的にスポーツの祭典と解されがちだが、IOC のオリンピック憲章に明記されているように、実は芸術文化の振興も重要なテーマで、これが「文化プログラム」と呼ばれるものである。五輪における文化プログラムの側面は一時期弱まったが、1992 年のバルセロナ大会から多彩な文化イベントが再び行われるようになり、2012 年のロンドン大会では、文化オリンピックの名のもと、かつてないほどの規模で実施された。

太下 2015 によれば、ロンドン五輪における文化プログラムの特徴は、次の 3 点である。

- ・ 従来の五輪大会はあくまでスポーツが中心であったのに対して、ロンドン大会では、もうひとつの中核として「文化」という概念を明確に提示したこと
- ・ スポーツ競技についてはロンドンにほぼ集中していたものの、文化プログラムに関しては英国全土で開催されたこと
- ・ 文化プログラムの件数や事業費、参加者数など、規模（量）の面からみても、文化プログラムの多様性や内容などに代表される質の面からみても、ともに過去の五輪大会にはみられない、圧倒的な水準であったこと

文化オリンピックは、ロンドン大会の前の北京大会が閉幕した後に英国各地でスタートし、4 年間で活動 17.7 万件、参加者 4 千 4 百万人、参加アーティスト 4 万人という実績を残した。特に、ロンドン大会のフィナーレを飾った「ロンドン 2012 フェスティバル」は、2012 年 6 月 21 日～9 月 9 日の 12 週間にわたって英国各地で開催され、この期間だけで活動 3.4 万件、参加者 2 千万人、参加アーティスト 2.5 万人を記録した。英国のこうした取り組みに触発され、わが国でも東京五輪に向けて文化プログラムを実施していく計画である。

文化プログラムのレガシーとしては、文化プログラムを体験した国民の文化活動への参加意欲が高まったこと、関係者の中で新たなネットワークが構築されるとともに、R&D（研究開発、革新）の必要性への理解が進んだことなどが挙げられる。

ロンドン五輪の文化オリンピックは、地域ごとに多彩な内容ではあるものの、オール英国という一つのブランドで開催したことに意義があったという。また、一番重要であるのは「市民の体験」であり、自分の住む街にいながらにして、五輪という大きな大会・イベントに参加できたというワクワク感を得られたことが貴重であった。

多彩な文化プログラム

以下では、ロンドン五輪に向けて開催された多種多様な文化プログラムの一端を紹介したい。

「平和のキャンプ（Peace Camp）」は、英国内の 8 ヶ所のビーチにテントを並べ、内部に光を灯すビジュアル・アートを展開すると同時に、テントの中で平和にまつわる詩や音楽を流した。

「ビッグコンサート（Big Concert）」は、ロンドン 2012 フェスティバルのオープニングイベントとして開催。スコットランドの荒廃した地区で、グスタボ・ドゥダメル指揮により演奏された野外コンサートである。

エジンバラを舞台とした「光速 (Speed of Light)」は、ライトが点灯するスーツを着た人々が、歩いたり走ったりすることで光の軌跡が描かれる作品。アート×スポーツ×テクノロジーの融合であり、地域住民も参加した。

ベルファストの「巨人の大地 (Land of Giants)」は、北アイルランドの巨人伝説を踏まえたショーである。これを実施したことは、地域の文化セクターにとって大きな自信となったという。英国は 2009 年に、欧州文化首都を参考に「英国文化都市 (UK City of Culture)」を 4 年に一度選出することを決定したが、その第 1 回に北アイルランドの都市デリー／ロンドンデリーが立候補し、五輪翌年の 2013 年に選出された。これは、五輪がもたらした大きなレガシーだといえる。

バーミンガムの「旅 (The Voyage)」は、屋外で実施されたパフォーマンスである。まちなかで大きなプロジェクトを行うことで、市民が今までと違う目で街を発見する好機となった。その後、バーミンガムでは 2014 年に図書館がオープンしている。

「若者のための若者によるテート・ムービー (Tate Movie – for and by young people)」は、国立美術館ネットワークのテートが手がけた文化プログラムである。「ウォレスとグルミット」で有名なアードマン・アニメーションズと連携し、英国の子ども 3 万人でアニメを制作した。世界一大勢の人でつくった作品としてギネスにも登録され、子どもたちが自信を深める機会となった。このプログラムを実施するために、アードマンとテートは一緒になって、バンで英国中を駆け巡ったという。

「どこかで (Somewhere to)」は、クリエイティブなアイデアを持つ若者にそれを実現するチャンスを与え、彼らをインスパイアするプロジェクト。若者がやりたいことや夢を実現できるよう、さまざまな施設を開放した。例えば、首相官邸でダンスを踊らせるなど「一生で一度 (Once in a Lifetime)」の体験をさせるのが、この文化プログラムのモットーであった。

「ブレイズ (Blaze)」は、若者にキュレーターの体験をさせる企画であり、大物アーティストの作品制作から発表までを彼らにキュレーションさせた。

「風船ストーンヘンジ (Inflatable Stonehenge)」は、ジェレミー・デラーによる実物大のストーンヘンジの風船で、トランポリンとして遊ぶことができる。文化遺産のストーンヘンジを対象に、新しい体験ができるというプロジェクトで、当初は国内数ヶ所を回るだけの予定が、たいへんな人気を博して英国中を巡回し、ロンドン五輪閉幕後には海外まで巡回するレガシーとなった。

「アンリミテッド (Unlimited)」は、障がいのあるアーティストの創造性あふれる活動を支援するプログラムで、①障がいのあるアーティストによる作品制作のための資金助成・制作委託、②制作に必要な専門技能の育成、③作品の上演・展示、④アーティストの国際進出、国際的な協働の促進を行った。アンリミテッドから生まれた作品は、「ロンドン 2012 フェスティバル」で披露されるとともに、パラリンピックにあわせてサウスバンク・センターで開催された「アンリミテッド・フェスティバル」でも実演された。この取り組みを通じて、障がいを持つアーティストの活動がかつてない規模で国内外に紹介され、認知度の向上と活躍の場の拡大に貢献した。アンリミテッドの活動は、ロンドン五輪閉幕後もシェイプとアーツアドミンという二つのアート団体を核に継続されている。

(2) リオ五輪における文化プログラム

リオ五輪における文化プログラムの実施状況については、政策分析ネットワークの主催したシンポジウム「リオ五輪：現地調査報告会」で報告がなされた。

政策分析ネットワーク主催シンポジウム「リオ五輪：現地調査報告会」次第

- 名称：【リオ五輪：現地調査報告会】〈東京五輪×文化プログラム×レガシー（遺産）
「2020 東京五輪に向けた文化プログラムのあり方」
- 日時：2016年9月10日（土）14:00～16:00
- 場所：富国生命ビル（千代田区内幸町 2-2-2）
- 主催：政策分析ネットワーク
- 【パネリスト】
- 文化庁長官・官房政策課 前文化プログラム推進企画官（現・文部科学省大臣官房文教施設企画部 整備計画室長） 富田大志
 - アーツカウンシル東京（公益財団法人東京都歴史文化財団） 機構長 三好勝則
 - 横浜市文化観光局 文化プログラム推進課長 松元公良
 - 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 芸術・文化政策センター長 太下義之
 - ジェイアール東日本企画 経営企画局 局次長 大武みなみ
 - 共同通信社 デジタルサービス部「47文化プログラム」PT マネージャー 小池真一
- 【モデレーター】
- 博報堂 テーマビジネス開発局 シニアディレクター（文化担当） 小林洋志
- 【全体進行係】
- 政策分析ネットワーク事務局長 田幸大輔

そこでの報告によれば、リオ五輪では文化プログラムはほぼ実施されなかったという。

文化プログラムは当初、組織委員会・政府・州・市・民間企業などをステークホルダーとして計画され、女優・映画監督のカルラ・カムラッチ氏がディレクターに就任し、1年前には計画も公表されていた。主に、都市空間を活用して市民や観光客を驚かせようという内容で、実際に五輪の500日前には500人のフラッシュモブを実施したし、ウェブサイト上に情報もアップされていた。「セレブラ（Celebra=祝祭）」という赤色のマークが、リオ五輪の文化プログラムを示すサインであったが、結論からいうと、滞在中にセレブラのマークが付いたイベントをみることはほぼなかったようだ。

文化プログラムについて、組織委員会の動きは鈍かったという。政府は、アーティスト1万人、プロジェクト2千件、事業費8,500万リアル（26億円）という文化プログラムの計画を掲げていたが、五輪2週間前になって急遽、屋外の文化プログラムの中止を発表した。公式の中止理由は、不特定多数の参加が反政府デモを誘発する可能性があるからだというが、財源不足も影響したのではないかとの見方もある。リオデジャネイロ州政府は、財政危機ゆえ五輪開催で手一杯であり、文化プログラムどころではなかった。リオデジャネイロ市については、カルチャーパスポート（リオ市や近郊の文化施設で提示すると入場料が無料または割引）、治安の悪かったセントロ地区の港湾再開発、美術館・博物館の開館などが主な取り組みであった。

リオ五輪では、現地の文化プログラムがなかった分、各国のナショナルハウスの取り組みが目立った。東京都は「東京文化プログラム」のリーディングプロジェクトの一環としてリオ五輪で事業を行った。野田秀樹の監修する「東京キャラバン」は、現地の人々と日本人が一緒になってワークショップを実施し、その成果を発表した。日比野克彦監修の「TURN」では、障がいの有無ではなく、人々が自らの生きる力を見直して生を実感する

ことを目的として、アーティストが現地の福祉施設の人々と一緒に作品を制作していった。東京キャラバンは、8月18～21日の4日間で1.6万人、TURNは8月18日～9月7日で1.9万人が来場した。8月18～19日に開催された TOHOKU & TOKYO in Rio は、震災復興支援への御礼としてライブサイトを会場に伝統芸能などを披露し、数万人が鑑賞したとされる。

3. ラグビーワールドカップイングランド大会の文化プログラム

本節では、ラグビーワールドカップイングランド大会における文化プログラムについて、主に CLAIR2016 を参照しつつ、その他の文献調査の結果も交えて紹介を行う。

(1) ラグビーワールドカップ

ラグビーワールドカップ (Rugby World Cup=RWC) は、ラグビーのナショナルチームの世界一を決定するために開催される国際大会である。第1回大会が1987年に開催されて以来、4年ごとに定期的で開催されており、2015年には9月18日～10月31日にかけて、第8回大会がイングランドで開催された。2019年には、9月20日から11月2日にかけて日本で開催されることが決まっている。

ラグビー競技の管理運営を担う国際組織として、ワールドラグビー (World Rugby) が設けられており、RWCに加えてワールドラグビーセブンズ (7人制ラグビーの国際大会) や、ワールドラグビーU20選手権 (20歳以下の世界選手権) などの国際大会を運営している。RWC の実際の運営は、ワールドラグビーの子会社であるラグビーワールドカップリミテッド (Rugby World Cup Limited=RWCL) が担っており、RWCLはオーナーとして大会の運営やロゴの管理などを行っている。

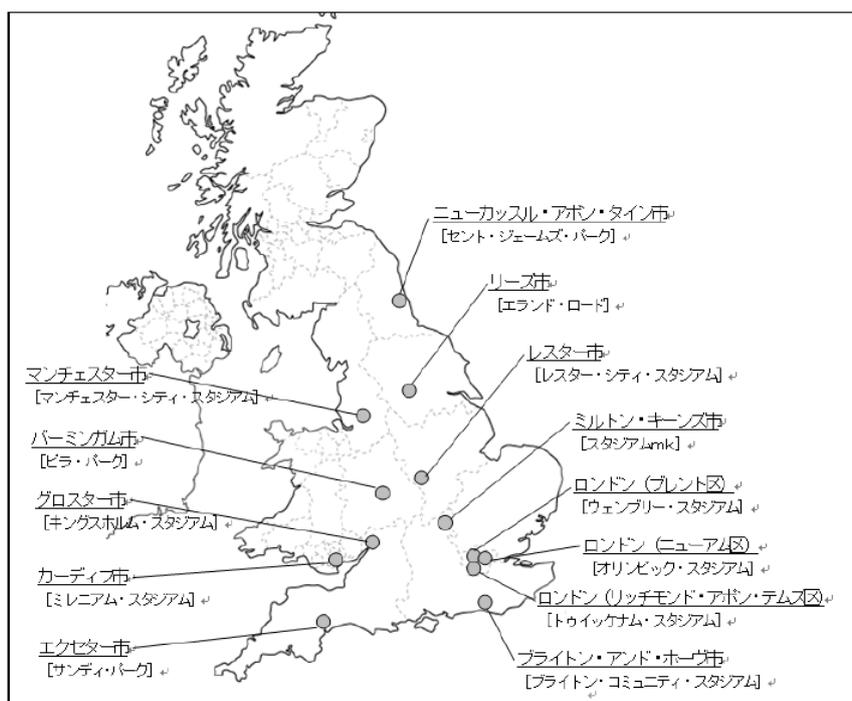
イングランドには、ラグビー競技の管理運営、発展などを担う組織として、イングランドラグビー協会 (Rugby Football Union) がある。イングランド大会にあたってこの協会は、イングランドラグビー2015 (England Rugby 2015) という子会社を設立し、この組織が大会主催者として、開催都市、試合会場、合宿所の調整・決定や、プロモーション、ボランティア育成などの役割を担った。

RWC の開催都市 (Host City) としては、11都市 (13会場) が選ばれた。このうち10都市は開催国であるイングランドに属しているが、唯一カーディフ市のみはイングランドではなくウェールズの首都である。

RWC イングランド大会の試合会場・開催都市

試合会場名	開催都市	会場所所有者	収容人数	実施された試合数	延べチケット販売枚数	1試合平均販売枚数(端数切り捨て)
ブライトン・コミュニティ・スタジアム(Brighton Community Stadium)	ブライトン・アンド・ホープ市	ブライトン・アンド・ホープ・アルビオン・フットボール・クラブ	30,750人	2試合	58,468枚	29,234枚
エランド・ロード(Elland Road)	リーズ市	リーズ・ユナイテッド・フットボール・クラブ	37,914人	2試合	66,641枚	33,320枚
キングズホルム・スタジアム(Kingsholm Stadium)	グロスター市	グロスター・ラグビー・クラブ	16,500人	4試合	57,327枚	14,331枚
レスター・シティ・スタジアム(Leicester City Stadium)	レスター市	レスター・シティ・フットボール・クラブ	32,312人	3試合	86,475枚	28,825枚
マンチェスター・シティ・スタジアム(Manchester City Stadium)	マンチェスター市	マンチェスター市	47,800人	1試合	50,778枚	50,778枚
ミレニアム・スタジアム(Millennium Stadium)	カーディフ市	ウェールズ・ラグビー協会	74,154人	8試合	564,524枚	70,565枚
オリンピック・スタジアム(The Stadium, Queen Elizabeth Olympic Park)	ロンドン・ニューアム区	グレーター・ロンドン・オーソリティ	56,000人	5試合	266,216枚	53,243枚
サンディー・パーク(Sandy Park)	エクセター市	エクセター・ラグビー・クラブ	12,300人	3試合	32,709枚	10,903枚
セント・ジェームズ・パーク(St James' Park)	ニューカッスル・アポン・タイン市	ニューカッスル・ユナイテッド・フットボール・クラブ	52,409人	3試合	153,867枚	51,289枚
スタジアムMK(Stadium MK)	ミルトン・キーンズ市	MK ドンズ・フットボール・クラブ	30,717人	3試合	87,212枚	29,070枚
トウイッケナム・スタジアム(Twickenham Stadium)	ロンドン・リッチモンド・アボン・テムズ区	イングランドラグビー協会	81,605人	10試合	796,241枚	79,624枚
ヴィラ・パーク(Villa Park)	バーミンガム市	アストン・ヴィラ・フットボール・クラブ	42,785人	2試合	79,131枚	39,565枚
ウェンブリー・スタジアム(Wembley Stadium)	ロンドン・ブレント区	イングランド・フットボール協会	90,000人	2試合	178,286枚	89,143枚

(出典) CLAIR 『ラグビーワールドカップ 2015～開催都市をはじめとする諸機関の取り組み～』



(出典) CLAIR 『ラグビーワールドカップ 2015～開催都市をはじめとする諸機関の取り組み～』

RWC 日本大会の開催都市、試合会場は次のとおりである。

RWC 日本大会の開催都市、試合会場

開催都市	試合開催会場
札幌市	札幌ドーム
岩手県・釜石市 ※	釜石鶴住居復興スタジアム（仮称）
埼玉県・熊谷市 ※	熊谷ラグビー場
東京都 東京スタジアム	東京スタジアム
神奈川県・横浜市 ※	横浜国際総合競技場
静岡県	小笠山総合運動公園エコパスタジアム
愛知県・豊田市 ※	豊田スタジアム
大阪府・東大阪市 ※	東大阪市花園ラグビー場
神戸市	神戸市御崎公園球技場
福岡県・福岡市 ※	東平尾公園博多の森球技場
熊本県・熊本市 ※	熊本県民総合運動公園陸上競技場
大分県	大分スポーツ公園総合競技場

（注1）※の開催都市は、共同開催となる。

（注2）東京スタジアムでは開会式・開幕戦、横浜国際総合競技場では決勝戦を行うことが決定している。

（出典）スポーツ庁サイト

（2）ラグビーワールドカップイングランド大会における文化プログラムについて

大分経済同友会は英国視察を行った際、2015年9月に開催されるRWCイングランド大会で、全国的な文化プログラムが計画されているか否かの調査を行った。そのときのヒアリングからは、文化プログラムをロンドン五輪ほどのスケールで行うことは予定されていないとの結論を得た。一方で、RWC組織委員会内から文化プログラムを増やすべきとの意見が出ているという説明も受けた。キングス・カレッジ・ロンドンが行った市民アンケート調査でも、50%以上の人々が文化プログラムの実施を希望していたという。

しかしながら、同友会が英国視察を行ったのはRWC開催のわずか4ヶ月ほど前であり、これから大規模かつ計画的な文化プログラム開催が可能だろうかという疑問があった。実際、今回の文献調査からも、RWCに際してロンドン五輪のときのような全国的な文化プログラムが実施された形跡はみつからなかった。

ただし、文化プログラムを広義に捉えるのであれば、これに類した取り組みはあったともいえる。一つはファンゾーンの設置であり、もう一つは「ラグビー・フェスティバル 2015 (Festival of Rugby 2015)」の開催である。

（3）ファンゾーン

ファンゾーンは「公共、または観客が集まるエリアに設置された、大型スクリーンを含むパブリックビューイングエリアのうち、RWCLにより公式なものとして認められたエリア」と定義されている。

大会期間中には国内に15のファンゾーンが設けられた。試合会場近辺に設置された13地点に、ラグビー発祥の地であるラグビー市、主要観光名所であるロンドンのトラファルガー広場を加えた計15地点である。試合会場近辺の13のゾーンについては、開催都市が会場を提供する義務を負い、費用についても開催都市が負担するものであったという。

ファンゾーンへの入場は無料で、この中で試合のパブリックビューイングや、ラグビー体験コーナー、グッズ販売、ライブミュージック、コメディ・料理などのデモンストレ

ーションが行われた。ゾーンの収容能力は2千人規模から1万人規模まで多様であり、大型テント内で飲食物を提供したり、観覧車、メリーゴーランドのある会場もあった。また、長期間にわたり設置されたファンゾーンでは、試合のない日にもコンサートやクイズ大会、花火などの行事も実施した会場もあったという。会期中に推計で100万人を超える人がファンゾーンを訪れたと発表されている（CLAIR 2016）。

このうち、ファンゾーンを利用した海外からの観客は26.5万人（海外客総数の65%が利用）、海外客1人あたりのファンゾーンでの平均消費額を40ポンドと推計して、海外客のファンゾーンでの総消費額を1千万ポンドとした調査もある（EY2016）。¹⁷

RWC イングランド大会 ファンゾーン一覧

名 称	所 在
マデイラ・ドライブ (Madeira Drive)	ブライトン・アンド・ホープ市
ミレニアム・スクウェア (Millennium Square)	リーズ市
グロスター・ドックス (Gloucester Docks)	グロスター市
ヴィクトリア・パーク (Victoria Park)	レスター市
アルバート・スクウェア (Albert Square)	マンチェスター市
カーディフ・アームズ・パーク (Cardiff Arms Park)	カーディフ市
クイーン・エリザベス・オリンピック・パーク・スペクテーター・プラザ (Q.E. Olympic Park Spectator Plaza)	ロンドン・ニューアム区
ノーザンヘイ・ガーデンズ (Northernhay Gardens)	エクセター市
サイエンス・セントラル (Science Central)	ニューカッスル・アポン・タイン市
キャンベル・パーク (Campbell Park)	ミルトン・キーンズ市
オールド・ディア・パーク (Old Deer Park)	ロンドン・リッチモンド・アポン・テムズ区
イーストサイド・パーク (Eastside Park)	バーミンガム市
ウェンブリー・パーク (Wembley Park)	ロンドン・ブレント区
オールド・マーケット・プレイス (Old Market Place)	ラグビー市
トラファルガー・スクウェア (Trafalgar Square)	ロンドン・ウェストミンスター区

（出典）CLAIR『ラグビーワールドカップ2015～開催都市をはじめとする諸機関の取り組み～』

例えば、開催都市の一つミルトン・キーンズ市は、イングランドラグビー2015のファンゾーン・ガイドラインに掲げられた原則の一つ「10日以上の期間においてファンゾーンを運営すること」に基づき11日間のファンゾーン運営を決定した。しかしながら、長期にわたるファンゾーン運営は費用増に直結する。このため同市は、11日の期間を、ラグビー・フェスティバル2015（後述）のイベントとしてゾーンをオープンし、このうち市内のスタジアムMKで試合が行われた3日を含む7日間をイングランドラグビー2015が定めるファンゾーンの基準を満たす公式ファンゾーンとして運営した。残り4日間は、有料コンサートやスポーツクイズなどを開催して収入確保につなげたという（CLAIR 2016）。

また、大分県が中心となって2015年10月に実施した現地調査では、開催都市であるロンドン・リッチモンド・アポン・テムズ区のファンゾーンを視察している。この区では、試合会場のトゥイッケナム・スタジアムから約4kmの距離にあるオールド・ディア・パークがファンゾーン会場にあてられていた。ファンゾーンは柵で囲まれ専用の入口が設けられており、広大な敷地の中には、各種の飲食売店やオフィシャルショップ、コンサートやパブリックビューイングができる大型スクリーンを備えた大型テントや、観覧車、トイレ

¹⁷ EY2016の推計では、海外から訪れた観客総数40.6万人のうち、イングランド以外の英国が24%を占める点には留意を要する。

などが仮設で設置されていた。オフィシャルショップでは、大勢の人々がグッズを購入しており、支払いには主にクレジットカードが利用されたという。視察当時、テント内では、地元音楽グループによるコンサートが開催され、テント内の売店で購入したビールを飲んでいる客も多かったという。また、敷地内に設けられたラグビーピッチでは、地元ラグビーチームが試合を行っており、やはり大勢の人々が観戦していた（大分県議会 2016）。

このように、ファンゾーンのエリア内ではパブリックビューイングやスポーツ関連イベントに加えて、コンサートなど文化的色彩の強いプログラムも実施されていた。ただし、それらは、ロンドン五輪の文化オリンピックアードのように体系的に実施されたものではなく、開催都市ごとの取り組みに委ねられていた模様である。

（４）ラグビー・フェスティバル 2015

こうしたファンゾーンの取り組みに比べて、より、ロンドン五輪の文化オリンピックアードに近い仕組みといえるのが「ラグビー・フェスティバル 2015 (Festival of Rugby 2015)」である。これは、2015 年をラグビーの最高の年として盛り上げるためにイングランドラグビー2015 が行った事業である。試合開幕 100 日前の 6 月 10 日から最終日の 10 月 31 日までの期間に各地で催されるラグビー関連イベントを、ラグビー・フェスティバル 2015 のプログラムとして登録し、専用ホームページで紹介を行ったものである。イベントのプロモーションのために、専用のロゴマークもデザインされた。

各イベントの主催者は、ラグビー・フェスティバル 2015 の公式サイトを通じてイングランドラグビー2015 に登録申請を行う。イングランドラグビー2015 による審査を経て適当と認められたイベントは、公式サイトで紹介されるとともに、ロゴデザインをダウンロードして記念 T シャツや広告媒体（バナー、ポスターなど）に利用することが許可される。

このようにして、英国各地で催されるイベントに一体感を持たせることで、RWC を英国全土で祝う機運醸成につながるとともに、イベント主催者側にとっても参加者の増加を期待することができる。イベント参加者にとっても、ラグビー関連イベントの検索が容易になるなど、各主体にとって win-win となる仕組みゆえ、結果的に約 1,000 のイベントが登録され、参加者は 100 万人にのぼったという。

イベントの中には、陸海空軍で構成される 9 ヶ国 12 チームが頂点を競った国際防衛ラグビー大会 (International Defence Rugby Competition) や、家族でラグビーを楽しむラグビーファミリースポーツデー (Rugby Family Sports Day) のように、ラグビーをメインに据えた催事もあったが、それ以外にも RWC 開催を記念したコンサートからバーベキューまで、きわめて幅広いイベントが登録されたという (CLAIR 2016)。

ラグビー・フェスティバル 2015 について

1. 概要

2015 年はラグビーの最高の年になることが期待されています。そして、6 月 10 日～10 月 31 日にかけて、住まいやラグビーとの関わり方に関係なくあらゆる人々が、ラグビー・フェスティバル 2015 を通じてゲームに参加し、これを祝福することができるようになります。コンサートやカーニバルから、ストリートパーティーやスタンダップコメディに至るまで、英国中のイベントを、ラグビー・フェスティバル 2015 にきわめて簡単に登録することが可能です。

ラグビー・フェスティバル 2015 の一環として行われるイベントは広範にわたり、食、文化、装飾や地元ラグビークラブ主催行事など、イベントにラグビーの要素やテーマを含みさえすれば、プログラムに登録することができます。

既存のイベントを主催しようとしているのか、独自のイベントを催したいのか、地域のイベントに参加しただけなのかを問わず、ラグビー・フェスティバル 2015 は、あなたのためのものです。われわれは来月、ラグビー・フェスティバル 2015 にイベントを登録するための申請ページを開設します。氏名とメールアドレスを登録していただければ、ラグビー・フェスティバル 2015 の最新アップデート情報をお届けします。

2. よくある質問 (FAQ)

(1) イベントへの参加

【問】 どのようにしてイベントを探せばよいですか？

【答】 ラグビー・フェスティバル 2015 のイベントは、英国全土で 2015 年に開催されます。あなたの住む地域で開催中のイベントをみつけたり、今後催されるラグビー・フェスティバル 2015 のイベントを検索するためには、このウェブサイト上に設けたイベント検索機能をご利用ください。

【問】 どのような種類のイベントに参加できますか？

【答】 ラグビー・フェスティバル 2015 の一環として行われる、ラグビーのテーマを持つイベントは広範にわたります。例えば、以下のとおりです。

- ・ 手づくり菓子販売バザー (Bake sales)
- ・ カーニバル
- ・ チャリティー／募金活動
- ・ 文化イベント
- ・ 教育イベント
- ・ 展覧会
- ・ 慈善バザー (Fetes/fairs)
- ・ 映画上映
- ・ 飲食をテーマにしたイベント
- ・ ライブ音楽／コンサート
- ・ 試合上映
- ・ 演劇
- ・ 朗読
- ・ ラグビークラブのイベント
- ・ ラグビーの試合
- ・ 競技や観戦 (playing or watching)
- ・ ストリートパーティー
- ・ シアター／コメディ・ナイト

【問】 イベントはいつ行われるのですか？

【答】 ラグビー・フェスティバル 2015 の登録イベントは、2015 年 6 月 10 日から 10 月 31 日の間に開催されます。

【問】 イベント参加には費用がかかりますか？

【答】 ラグビー・フェスティバル 2015 のイベントに参加したい場合、いくつかのイベントでは費用がかかりますが、その他のイベントは無料です。詳細については、このウェブサイト上で、各イベントのページをご参照ください。イベント・ページは、それらが承認されたときにサイトに表示されます。

【問】 席の予約は必要ですか？

【答】 いくつかのイベントでは事前の予約が必要ですが、その他のイベントでは不要です。詳細については、このウェブサイト上の個々のイベント・ページをご参照ください。イベント・ページは、それらが承認されたときにサイトに表示されます。

【問】各イベントの詳細はどこで知ることができますか？

【答】詳細については、このウェブサイト上の個々のイベント・ページをご参照ください。イベント・ページは、それらが承認されたときにサイトに表示されます。

【問】イベントは家族向け／大人限定のいずれでしょうか？

【答】詳細については、このウェブサイト上の個々のイベント・ページをご参照ください。イベント・ページは、それらが承認されたときにサイトに表示されます。

(2) イベントの主催

【問】どうすればイベントを主催できますか？

【答】イベントのアイデアを持っていれば、ラグビー・フェスティバルに登録するための申請を行ってください。手続きは簡単で、ウェブサイトの「イベント登録」タブを開き、そこでの指示に従ってください。10 営業日以内に、そのイベントがラグビー・フェスティバルに認められた（または認められなかった）ことを知らせる確認メールが届きます。

【問】どのような種類のイベントを主催できますか？

【答】ラグビー・フェスティバル 2015 の一環として行われるイベントは広範にわたります。食、文化、装飾や地元ラグビークラブ主催行事など、イベントにラグビーの要素やテーマを含みさえすれば、プログラムに登録することができます。以下に、ラグビー・フェスティバル 2015 に登録できるイベントの例をいくつか示します。(以下「どのような種類のイベントに参加できますか？」の例示と同一)

【問】イベントの発信をサポートするために、ラグビー・フェスティバル 2015 のブランド素材を使うことができますか？

【答】ラグビー・フェスティバル 2015 のイベントを主催していれば、ラグビー・フェスティバル 2015 ブランドを使用して、独自に T シャツ、旗、ポスターなど多くのものをつくることができます。

【問】イベントをどのように広報してもらえますか？

【答】英国における全てのラグビー・フェスティバル 2015 登録イベントは、ウェブサイト上の検索マップを通じて広報されます。

【問】ラグビー・フェスティバル 2015 イベントの運営者になるための条件はありますか？

【答】誰でもイベントを企画・運営することができます。個人、会議体、組織、ラグビークラブなどのいずれでも可能です。ラグビー・フェスティバル 2015 に参加するためには、主催者はイベント登録の申請を行う必要があります。

【問】ラグビー・フェスティバル 2015 を行うのはなぜですか？

【答】2015 年はラグビーの最高の年になることが期待されています。ラグビー・フェスティバル 2015 は、あらゆる地域の人々がこれを祝福するようになるためのすばらしい方法を提供するものです。

(出典) ラグビー・フェスティバル 2015 公式サイト (<http://www.festivalofrugby2015.com/>) より試訳

このようにきわめて広範にわたるイベントを登録できるラグビー・フェスティバル 2015 の仕組みは、ロンドン五輪の文化オリンピックアードでいえば、Inspire プログラムに性格が近いと思われる。

Inspire プログラムとは、ロンドン五輪に向けて実施される非営利のプロジェクトやイベントを、文化オリンピックアードの一環として公式に認定するプログラムである。産業、教育、スポーツ、持続可能性、ボランティア、文化の 6 分野が対象であり、最終的に 2,713 件のプロジェクト（うち文化分野 717 件）が実施され、1 千万人以上が参加したという（太下 2015）。文化オリンピックアードが活動 17.7 万件、参加者 4 千 4 百万人という成果を残すことができたのも、この Inspire プログラムの貢献が大きかったとされる。

ただ、Inspire プログラムとラグビー・フェスティバル 2015 の間には相違点もある。まず、実際の認定基準がどの程度厳格であったかにもよるが、認定対象となる事業分野をみれば、おそらくラグビー・フェスティバルの方が幅広い分野の催事を登録可能であったとみられる。

また、Inspire プログラムが北京五輪終了後からロンドン五輪までの長期間にわたるイベントに適用されたのに対して、ラグビー・フェスティバルはRWC開幕100日前以降に実施されるイベントを登録対象としていた。その違いが、両者におけるイベントの開催件数や参加者数に反映していると想像される。

さらに Inspire プログラムが、ロンドン五輪のエンブレムから五輪マークを除いたものをロゴマークに使用することで五輪とのつながりをアピールしたのに対し、ラグビー・フェスティバルのロゴは、RWC イングランド大会のものとは異なっていた。ただし、多種多様な競技が行われる五輪と異なり、ラグビーの場合はともにラグビーボールをモチーフとしたデザインのため、関係性を強調するうえでさほど問題はなかったかもしれない。

「RWC イングランド大会」ロゴ



(出典)「RWC イングランド大会」サイト

「ラグビー・フェスティバル 2015」ロゴ¹⁸



(出典)「ラグビー・フェスティバル」ブランド・ガイドライン

その他にロンドン五輪では、全国で実施された八つのナショナル・プロジェクトや、ロンドン五輪のフィナーレを飾るべく12週間にわたり英国各地で開催されたロンドン2012フェスティバルのような、大規模イベントが複数実施されており、それらに加えてInspireプログラムが存在することで、文化オリンピックの裾野が広がった。しかし、こうした大規模な文化プログラムの存在は、RWCでは確認されていない。おそらくこの点が、大分経済同友会が視察時に識者から得た「RWCでは、文化プログラムをロンドン五輪ほどのスケールで行うことは予定されていない」という評価につながったと推察される。

(5) その他の全国的イベント

RWC イングランド大会を盛り上げるためのイベントには、ファンゾーン設置とラグビー・フェスティバル2015開催以外に、次のようなものもあった。

トロフィー・ツアー

トロフィー・ツアーとは、RWCの優勝カップであるウェブエリスカップが、全国各地を巡回するイベントである。カップ来訪にあわせて各地で、ラグビークラブや協会、協賛企業、学校、地方自治体などが受け皿となるイベントが開催された。カップは大会開催に先立ち、2014年5月～15年6月にかけて日本を含む15ヶ国を歴訪した後、開幕までの100日間で英国とアイルランド共和国を巡回した。

英国内では、1日あたり2、3ヶ所を回ったが、そのときに開催されるイベントの内容は地域ごとに異なっていたという。ラグビー関連イベント以外に、児童向けアトラクション

¹⁸ ブランド・ガイドラインによれば、ラグビー・フェスティバル2015のロゴマークの色調には、黒、赤、オレンジ、緑、青、えび茶(maroon)、黒/白が使用可能であった。

の「バウンシーキャッスル」(城などをかたどった四角い部屋状のバルーン遊具)が設置されたり、アイスクリーム店やバーベキュー店などが出店するイベントもあった。試合が行われる代表チームの国・地域に関する文化行事を盛り込んだイベントもみられたようだ。

ファインド・ザ・フラッグ

RWC の公式スポンサーであるエミレーツ航空とラグビー大使(元代表選手が就任)が実施したイベント。14~16歳までの子どもが対象で、エミレーツ航空のフェイスブックやツイッターなどに掲載されるヒントをもとに、隠された旗を発見するという内容。開催都市ごとに実施され、発見した子には、試合開始前に代表チームがピッチに入場する際の先導役になる特典が与えられた。

(6) 開催都市ごとに開かれたイベントなどのうち特徴的なもの

以下では、ウェブ調査の結果を踏まえて、開催都市ごとに開かれたイベントなどのうち、文化プログラムの性格が強いと思われるものについて紹介を行う。

ブライトン・アンド・ホープ市

開催都市のブライトン・アンド・ホープ市では、次のような文化プログラムを実施した。

- ・ ピッチ・パーフェクト (Pitch Perfect) : 音楽とダンスのフェスティバル。地元のミュージシャンやバンド、ダンサー、パフォーマーが路上でパフォーマンスを行った。
- ・ コスチューム・ゲーム (Costume Games) : オスカー賞を受賞した衣装デザイナー、リンディ・ヘミングスや、映画バットマンの衣装チームが参加したコスプレ大会。
- ・ ゲキカラ UK (Fiery Foods UK) : 激辛の食べ物を食べるコンテスト。
- ・ 民衆の祭典 (The People's Festival) : 地元住民らによるフォーラムやアートのイベント。

グロスター市

開催都市のグロスター市では、マーケティング・グロスター (Marketing Gloucester) が、RWC2015 を祝うために次のプログラムを実施した(マーケティング・グロスターは、グロスター市、gFirst LEP、コッツウォルズ観光、グロスターシャー州議会から構成される官民パートナーシップ組織)。

- ・ 6ヶ国からなるワールド・クラスのパフォーマンス
- ・ アーティストの eggs-optional が制作した「スクランプティ (Scrumpty)」というマスコットキャラクターの巨大彫刻 20 体を、2015 年 8~10 月にかけてグロスターの沿道や緑地に設置。スクランプティは、グロスターの歴史的なローカル・キャラクター「ハンプティ・ダンプティ」に、ラグビーのジャージとブーツを着せたものである。彫刻は、RWC 終了後に競売にかけられた。
- ・ 有名なダンス・カンパニー「アバンギャルド」とグロスターの地域住民 200 人が一緒になってファンゾーンで行ったコミュニティ・ダンス・プロジェクト。

レスター市

開催都市のレスター市では、RWC イングランド大会の文化プログラムとして次のようなイベントを行った。

- ・ レスター駅で、ニュージーランドの先住民族マオリ代表のラグビーチーム「マオリ・オールブラックス」による民族舞踊「ハカ」のパフォーマンスを行い、レスター市を訪れる

- 乗客を出迎えた。パフォーマンスには、文化観光スポーツ分野の市長補佐も出演。
- ・ マオリのフェイスペイントとダンスを体験できるワークショップも実施。
 - ・ 10月2～11日の10日間には、中心市街地および周辺地域で、ストリートシアター、音楽ライブ、ダンス、カーニバル・パレードが実施された。レスター市のファンゾーンは2日間の休日を除いて10月3～11日まで開催された。アルゼンチン、カナダ、ナミビア、ルーマニア、トンガを代表するアーティストや作品が参加し、ハンバーストーンゲートではロンドン・タンゴ・オーケストラの演奏もあった。

ラグビー市

ラグビー市はラグビー誕生の地だが、十分な規模のスタジアムが市内になく、RWCの試合は開催されなかった。その代わりに「プラウド・ホスト (Proud Host)」と称される11の開催都市とは別に、「プラウド・ホーム (Proud Home)」という特別な位置づけがなされた。ラグビー市が「プラウド・ホーム」を務めるにあたって立てた三つの目標の一つに「RWCに関心がある人だけでなく、全ての住民が地域に誇りを持つことを促進できるような、切れ目のないイベントの実施」というものがあった。

「プラウド・ホーム」としてのラグビー市の活動は、ファンゾーンが主な舞台となった。ファンゾーンは、市中心部の駐車場に設置され、屋外体験エリアと連携したものとなった。1,000人以上を収容でき、試合を生中継できる大型スクリーン、バー、カフェが備えつけられ、空調設備も設置した。試合が観戦できるだけでなく、音楽、演劇、ダンスなどRWC以外のイベントの開催場所としても使用された。イベントのほとんどは夕刻に開催されたが、日中にも学校向けの行事は行われた。こうして大会期間を通して合計4万人が訪れたという。市内にはまた、数多くの芸術作品も制作・設置された。

(7) わが国がRWCイングランド大会で展開した文化プログラム

英国側の文化プログラムに加え、RWCイングランド大会に際して、次期開催国である日本が現地で開催した文化プログラムを紹介したい。

ジャパンパビリオン

ジャパンパビリオンは、オールジャパンの体制で日本のさまざまな魅力を紹介し、2019年大会への動員はもちろん、東京五輪への誘客や日本文化の紹介、国際交流を目的として企画された。RWC2019組織委員会は、次の二つの目的を持って、イングランド大会における活動を実施した。

- ・ イングランド大会の観客という直接の動員ターゲットに向け RWC2019 の開催都市情報などを提供して大会の観客動員に寄与すること
- ・ 日本の情報を伝え接点を持つことにより日本への関心を喚起すること

このため、日本ラグビーの紹介やトライシーンを再現して写真撮影できるコーナーのほか、日本のさまざまな文化を表現したパネルの展示や着物の着付け教室、習字体験、折り紙教室など、日本文化に触れられる工夫を行った。

PRESENTING JAPAN

官民一体のイベント「PRESENTING JAPAN」を、10月24日～30日にかけてRWC開催中のロンドン市内で催し、世界のラグビー・ファンに向けて日本のPRを実施。

PRESENTING JAPAN 開催概要

名称： PRESENTING JAPAN

主催： ジャパンプレゼンテーション 2015 実行委員会

開催期間： 2015 年 10 月 24 日（土）～10 月 30 日（金） 11:00～18:00（予定）

※ ロンドン現地時間。終了時間は日によって前後する可能性あり。

会場： クイーンエリザベスⅡカンファレンスセンター前 芝生広場特設会場

後援： 一般社団法人ミス日本酒

参画： 株式会社コトブキ、株式会社開化堂、有限会社青柳正家、株式会社 FFRI、株式会社小布施堂、株式会社回進堂、株式会社巖邑堂、株式会社廣榮堂、株式会社標津羊羹本舗、株式会社鈴懸、タイムアウト東京株式会社、株式会社榎谷、株式会社虎屋、株式会社電通チーム・クールジャパン、株式会社村岡総本舗、米屋株式会社、株式会社山本山

オフィシャルメディアパートナー：タイムアウト東京株式会社

協力： COOL JAPAN on Google+

PRESENTING JAPAN では、日本が誇るクリエイター、テクノロジスト、アーティスト、スポーツ選手、伝統工芸の職人、料理人たちが六つのテーマでプレゼンテーションを実施し、RWC2019 関係団体だけでは紹介できない日本の魅力や情報を総合的に発信した。レセプション招待者には、まずジャパンパビリオンを見学してもらい、日本を知ってもらうようにし、PRESENTING JAPAN 会場では、和食やビデオの上映に加え、邦楽の演奏や踊りなど日本文化に触れてもらえる機会を提供して好評を得たという。

4. 大分県における文化プログラム推進への示唆

大分経済同友会の英国視察から、RWC イングランド大会では大規模かつ体系的な文化プログラムは実施されなかったことが明らかになってきたが、視察先からは、こうした実態を踏まえて、わが国と大分に向けて次のようなエールが送られたところである。

「日本では、2020 年東京五輪の前年に RWC が開催される。それならば、五輪だけではなく RWC においても文化プログラムを行うことで、スポーツと文化のイベントのマッチングを通じ、双方向で新たな観客層を拡大できる可能性があるだろう。スポーツ・イベントとあわせて開催することで、文化プログラムのスケールがアップすることも大きなポイントである」

こうした助言も踏まえながら、RWC における文化プログラムの企画について検討していくべきと考える。

第8章 人材育成

アーツ・コンソーシアム大分は、大分県立芸術文化短期大学（芸短大）で開講が計画されているアートマネジメントプログラムとの連携準備を行うこととしている。このため、コンソーシアムのプロジェクト・アドバイザーである山口祥平講師が国際総合学科で2016年度に実施した集中講義「文化ビジネス実習」への参画を通じて、講座内容検討のサポートを行ったところである。

また、大分県が主催する報告会・講座において、アーツ・コンソーシアム大分の事業内容や調査・研究の成果を報告することで、県内の芸術文化関係者に評価やファンディングの意義・手法を理解してもらう取り組みも行った。

芸短大では現在、アートマネジメントプログラムを2018年度に開講すべく、講座内容の検討を進めており、コンソーシアムとして、引き続き協力を行ってまいりたい。

1. 大分県芸術文化短期大学「文化ビジネス実習」への協力

2016年度の文化ビジネス実習では、8月22日（月）～24日（水）の3日間にわたり、外部講師に現代芸術活動チーム【目】の南川憲二氏と荒神明香氏を招いて、芸短大生5名を対象に、芸術文化事業の企画立案演習をワークショップ形式で行った。

企画立案ワークショップは、多くの学生が初めて取り組む内容となったが、南川氏と荒神氏の丁寧なサポートにより、さまざまな芸術文化事業のアイデアが学生から提案された。ワークショップ全体を通じて、南川氏の「たった一枚の企画書で、世の中が動くことがある。その可能性に挑戦する楽しさを感じ取ってほしい」という言葉が印象的であった。

集中講義の期間中、ワークショップと並行して、アーツ・コンソーシアム大分の構成メンバーである大分県芸術文化スポーツ局芸術文化振興課の堀政博主査と、BEPPU PROJECT スタッフである種木悠二氏を招き、大分県の芸術文化事業について講演を行ってもらった。堀主査からは大分県における芸術文化事業の概況について、種木氏からは芸術文化事業の実施と現場運営について説明をしてもらうことで、大分の芸術文化に関する学生らの知見を深めたところである。

実習の最終日には学外よりゲストを招いて、学生たちの企画提案に対する講評会を実施した。このときは堀主査に加えて、コンソーシアム事務局（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）の三浦宏樹、福井海世も参加し、学生の企画発表に対し、その独創性や実現性などの多様な視点から、質疑と意見交換を行った。山口講師からは「活発な議論がなされ、学生たちにとってたいへんよい刺激になった」という評価が寄せられたところである。

2. 大分県主催の報告会・講座における成果報告

(1) 「創造県おおいた」大報告会

名 称：平成 28 年度「創造県おおいた」大報告会～アートと地域、教育、福祉、産業。～

日 時：2017 年 2 月 18 日（土）14:00～17:00

場 所：大分県立美術館 2 階 研修室

参加者：71 名

主 催：大分県

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

大分県では、芸術文化の持つ創造性を活かし、教育・産業・福祉などさまざまな行政課題への対応、特色ある地域づくりの展開を目指して、「創造県おおいた」の取り組みを推進している。「創造県おおいた」大報告会は、2016 年度に実施している関連施策などの関係者が一堂に会し、それぞれの取り組みについてプレゼンテーションを行い、情報交換と交流を図る場を設けたものである。地域で展開するアートプロジェクト（別府市、佐伯市、竹田市）や、教育・産業・福祉分野とアートの連携事業、アートマネジメント講座などの取り組みを紹介した後、アーツ・コンソーシアム大分より、事業内容や評価・ファンドレイジングの意義・手法について報告を行った。

(2) アートマネジメント講座・入門編

【講座全体概要】

名 称：アートを社会のニーズに変える！『アートマネジメント講座・入門編』

期 間：2016 年 10 月～2017 年 3 月（全 6 回）

場 所：大分県立美術館 2 階 研修室

参加者：34 名

主 催：大分県

企画・運営：BEPPU PROJECT

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

日 時：2017 年 3 月 4 日（土）15:00～17:00

講 師：（一社）ノマドプロダクション 代表理事 橋本誠

大分県芸術文化スポーツ振興財団 アーツラボラトリー室 室長 三浦宏樹

大分県は 2016 年 10 月に連続講座『アートマネジメント講座・入門編』を開講した。アートプロジェクトの実施に必要な企画構想力、資金調達力、組織経営能力などの基礎を学び、2018 年秋に控えた「国民文化祭おおいた 2018」にて、受講生がアートプロジェクトを実践・成功させることを目標の一つとしている。また、受講生がその後の地域づくりの担い手となるよう、大分県の地域振興に寄与する人材の育成を目指す。

全 6 回の講座の最終回において、アートプロジェクトを継続するために必要な取り組みとして、ノマドプロダクションの橋本代表理事からのアーカイブの重要性に関する講演に続いて、アーツ・コンソーシアム大分より、事業内容や評価・ファンドレイジングの意義・手法について講演を行った。

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局芸術文化振興課 課長補佐 大海靖治

企画振興部芸術文化スポーツ局芸術文化振興課 主査 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 福井海世（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

文化政策、文化経済学

- 青柳正規 2015『文化立国論——日本のソフトパワーの底力』筑摩書房
- 大分経済同友会 2014『提言 クリエイティブ大分を目指して～長期ビジョンと 2015 年に向けた戦略の必要性～』 <http://www.oita-doyukai.jp/teigen/000127.php>
- 大分経済同友会 2015『芸術文化の創造性を活かした地方創生大分モデルの提言』
<http://www.oita-doyukai.jp/teigen/000148.php>
- 大分県 2015『大分県長期総合計画「安心・活力・発展プラン 2015」』
<http://www.pref.oita.jp/site/choukei-plan2015/oita-plan2015.html>
- 大分県 2016『大分県文化創造戦略』 <http://www.pref.oita.jp/soshiki/10940/bunkasenyaku.html>
- 大分県 芸術文化ゾーンを活用した新たな展開研究会 2015a『「そうぞう県おおいた」の実現に向けて』
<http://www.pref.oita.jp/uploaded/attachment/201456.pdf>
- 大分県 芸術文化ゾーンを活用した新たな展開研究会 2015b『「そうぞう県おおいた」の実現に向けて（解説編）』 <http://www.pref.oita.jp/uploaded/attachment/201457.pdf>
- 太下義之 2014「経済波及効果」 <http://www.nettam.jp/keyword/economic-ripple-effect/>
- 小林真理、片山泰輔監修・編、伊藤裕夫、中川幾郎、山崎稔恵編 2009『アーツ・マネジメント概論 三訂版』水曜社
- デイヴィッド・スロスビー 2010『文化政策の経済学』ミネルヴァ書房
- 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
- 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 2014「文化芸術立国中期プラン」
http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/pdf/plan_2.pdf
- 文化庁 2015a「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第 4 次基本方針）」
http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/
- 文化庁 2016a「文化芸術立国の実現を加速する文化政策（答申）—「新・文化庁」を目指す機能強化と 2020 年以降への遺産（レガシー）創出に向けた緊急提言—」
http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/sokai/sokai_16/pdf/bunkageijutsu_rikkoku_toshin.pdf
- 文化庁 2016b『文化産業の経済規模及び経済波及効果に関する調査研究事業 報告書』
http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/h27_bunka_gdp.pdf
- 森司監修、坂本有理、佐藤李青、大内伸輔、芦部玲奈編著 2015『アートプロジェクトのつくり方 「つながり」を「つづける」ためのことば』フィルムアート社

アーツカウンシル

- アーツカウンシル東京 2013『オープンフォーラム「日本におけるアーツカウンシルの役割を考える」報告書』 <https://www.artscouncil-tokyo.jp/ja/what-we-do/network/arts-council-forum/3196/>
- アーツカウンシル東京 2015『オープンフォーラム「都市と地域の未来に向かう文化機関の役割—アジアの社会課題と文化政策」報告書』
<https://www.artscouncil-tokyo.jp/ja/what-we-do/network/arts-council-forum/3201/>
- 太下義之 2015「オリンピック文化プログラムに関する研究および「地域版アーツカウンシル」の提言」
http://www.murc.jp/thinktank/rc/quarterly/quarterly_detail/201502-03_153
- 吉本光宏 2015「地域アーツカウンシル——その現状と展望」
<http://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=53306?site=nli>

芸術祭

- あいちトリエンナーレ実行委員会事務局 2014『あいちトリエンナーレ 2013 開催報告書』
<https://aichitriennale.jp/2013/item/260326report.pdf>
- おおいたトイレンナーレ実行委員会 2016『おおいたトイレンナーレ 2015 開催報告書』
<http://toilennale.jp/wp/wp-content/uploads/2016/03/5dd198fc59ce88e6c81bddff0fefa8a2.pdf>

京都国際現代芸術祭組織委員会監修 2015『PARASOPHIA：京都国際現代芸術祭 2015 開催報告書』

<http://www.kyodoyukai.or.jp/news/20150831-2275.html>

国東半島芸術祭実行委員会 2015『国東半島芸術祭総括報告』 <http://kunisaki.asia/news/157>

札幌国際芸術祭（SIAF）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>

瀬戸内国際芸術祭実行委員会『瀬戸内国際芸術祭 2013 総括報告』

<http://setouchi-artfest.jp/news/topics/detail7.html>

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>

大地の芸術祭実行委員会 2016『大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ 2015 総括報告書』

<http://www.city.tokamachi.lg.jp/kanko/K001/K005/1454068600343.html>

中房総国際芸術祭いちほらアート×ミックス実行委員会 2014『中房総国際芸術祭いちほらアート×ミックス総括報告書』 <http://ichihara-artmix.jp/news/news/2014/11/05/299/>

福武總一郎、北川フラム 2016『直島から瀬戸内国際芸術祭へ——美術が地域を変えた』現代企画室

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/download/mbw2012.pdf>

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://mixedbathingworld.com/news/675>

水と土の芸術祭 2015 実行委員会 2016『水と土の芸術祭 2015 事業実施報告書』

<http://www.mizu-tsuchi.jp/about/02.html>

横浜トリエンナーレ組織委員会 2015『ヨコハマトリエンナーレ 2014「華氏 451 の芸術：世界の中心には忘却の海がある」記録集』 <http://www.yokohamatriennale.jp/archive/record/>

文化プログラム

EY2015『ラグビーワールドカップ 2015 の経済効果』

http://pulse-static-files.s3.amazonaws.com/test/worldrugby/document/2015/08/03/0b136d23-ca66-46a9-aca7-7b55d28878f3/1487936_rugby_world_cup_bro_20_JP_web.pdf

EY2016『ラグビーワールドカップ 2015 の経済効果 開催後分析』

<https://www.shinnihon.or.jp/shinnihon-library/publications/research/2016/2017-01-26.html>

EY 総合研究所 2015『ラグビーワールドカップ 2019 日本大会開催による経済効果』

<https://evi.evjapan.jp/about-us/news-releases/2015/2015-09-30.html>

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>

大分県議会 2016『大分県議会海外視察報告書』

<http://www.pref.oita.jp/uploaded/attachment/1020560.pdf>

太下義之 2015「オリンピック文化プログラムに関する研究および「地域版アーツカウンシル」の提言」（再掲）

喜多功彦 2015『五輪を楽しむまちづくり ロンドンから東京へ』鹿島出版会

自治体国際化協会（CLAIR）2016『CLAIR REPORT NO.430 ラグビーワールドカップ 2015～開催都市をはじめとする諸機関の取り組み～』 <http://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/430.pdf>

スポーツ庁 2016「ラグビーワールドカップ 2019」

http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop08/list/detail/1372108.htm

東京文化資源会議編 2016『TOKYO1/4 と考える オリンピック文化プログラム 2016 から未来へ』勉誠出版

日本政策投資銀行 2015『ラグビーワールドカップ 2019 日本大会の九州における経済効果試算』

http://www.dbi.jp/pdf/investigate/area/kyusyu/pdf_all/kyusyu1503_01.pdf

日本政策投資銀行 2016『ラグビーワールドカップ 2019 開催による経済波及効果および各開催都市の取り組みについて—経済波及効果推計 2,330 億円—』

http://www.dbi.jp/pdf/investigate/etc/pdf/book1605_01.pdf

原田宗彦 2016『スポーツ都市戦略 2020 年後を見すえたまちづくり』学芸出版社

文化庁 2015b「文化プログラムの実施に向けた文化庁の基本構想」

http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/h27_kihon_koso/

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～』（再掲）

太下義之 2009「英国の「クリエイティブ産業」政策に関する研究」

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

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

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

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

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

佐々木雅幸 2001『創造都市への挑戦 産業と文化の息づく街へ』岩波書店

萩原雅也 2014『創造の場から創造のまちへ』水曜社

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

評 価

行政改革委員会 1996「行政関与の在り方に関する基準」

<http://www3.grips.ac.jp/~kanemoto/gyokaku/kijun.html>

総務省 行政評価局 2001a「行政機関が行う政策の評価に関する法律」

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/houritu.htm

総務省 行政評価局 2001b「政策評価に関する標準的ガイドライン」

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/gaido-gaidorain1.htm

総務省 行政評価局 2005a「政策評価に関する基本方針」

http://www.soumu.go.jp/main_content/000354068.pdf

総務省 行政評価局 2005b「政策評価の実施に関するガイドライン」

http://www.soumu.go.jp/main_content/000354069.pdf

リック・デイビース、ジェス・ダート 2005『モスト・シグニフィカント・チェンジ（MSC）手法実施の手引き（日本語版）』 <http://blog.livedoor.jp/sankagatahyouka/archives/8088744.html>

長峯純一 2014『費用対効果』ミネルヴァ書房

日本評価学会 2016『第20期評価士養成講座』テキストファイル

ハリー・P・ハトリ 1999『政策評価入門 結果重視の業績測定』東洋経済新報社

古川俊一・NTT データシステム科学研究所編 2002『公共経営と情報通信技術—「評価」をいかにシステム化するか』NTT出版

アンソニー・E・ボードマン、デヴィッド・H・グリーンバーグ、アイダン・R・ヴァイニング、デヴィッド・L・ワイマー 2001『費用・便益分析 公共プロジェクトの評価手法の理論と実践』ピアソン・エデュケーション

文化庁 2012『文化政策の評価手法に関する調査研究 報告書』

http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/bunka_houkoku.pdf

文化庁 2013『文化政策の評価手法に関する調査研究 報告書』

http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/h24_bunka_houkoku.pdf

松野正、矢口哲雄 1999『開発プロジェクトの評価 公共事業の経済・社会分析手法』築地書館

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

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

ピーター・H・ロッシ、マーク・W・リプセイ、ハワード・E・フリーマン 2004『プログラム評価の理論と方法 システマ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

経 営

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

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

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

ロバート・S・キャプラン、デビッド・P・ノートン 2004『戦略マップ [復刻版] バランス・スコア

カードによる戦略策定・実行フレームワーク』東洋経済新報社
ロバート・S・キャプラン、デビッド・P・ノートン 2008『バランス・スコアカードによる戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社
佐藤幹 2010「地方自治体へのバランス・スコアカード適用に関する研究―「財務の視点」に着目したフレームワークの検討―」（『日本評価研究第10巻第1号』）
http://evaluationjp.org/files/Vol10_No1.pdf
志村正、石田晴美 2009「パブリック・セクター組織におけるBSCの適用」
http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/gs-info/journal/J4/shimura_ishida200901.pdf
P・F・ドラッカー1990『非営利組織の経営』ダイヤモンド社
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>

ファンドレイジング

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』
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/>
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）
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>
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/>
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～』
矢野経済研究所 2016「国内クラウドファンディング市場の調査を実施（2016年）―国内クラウドファンディングの市場規模は拡大基調―」 <http://www.yano.co.jp/press/press.php/001573>
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

社会的インパクト評価／投資

伊藤健、玉村雅敏 2015「社会的投資収益率（SROI）法の発展過程と手法的特徴」（日本評価学会『日本評価研究』第15巻第1号） <http://evaluationjp.org/activity/journal.html>
慶應義塾大学SFC研究所「科学技術への社会的期待の可視化・定量化手法の開発」プロジェクト 2014『「科学技術への社会的期待の可視化・定量化手法」ガイドライン』 <http://tama.sfc.keio.ac.jp/sest/>
小林瑠音 2014「英国における芸術の社会的インパクト評価に関する基礎的考察―政策的背景と評価手法―」（文化経済学会〈日本〉『文化経済学第11巻第1号（通算第36号）』）
G8インパクト投資タスクフォース日本国内諮問委員会 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>
G8インパクト投資タスクフォース日本国内諮問委員会 2016a『社会的インパクト評価ツールセット』
<http://impactinvestment.jp/2016/06/tool.html>
G8インパクト投資タスクフォース日本国内諮問委員会 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>
社会的インパクト評価イニシアチブ 2016「社会的インパクト評価 事例集」
<http://www.impactmeasurement.jp/case/>
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16巻第1号）
内閣府 共助社会づくり懇談会 2016a『社会的インパクト評価の推進に向けて―社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について』
<https://www.npo-homepage.go.jp/kaigi/kvoujo-shakai/kvoujo-shakaitoha>
内閣府 2016b『社会的インパクト評価に関する調査研究』
<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/sonota-chousa/social-impact-hyouka-chousa-h27>