文化庁×九州大学　公開研究会

文化事業の評価

現場×行政 それぞれの視点をつなぐ

〈報告書〉

日時：2019年9月25日（水）15:00-18:00

場所：ワイム貸会議室お茶の水（東京）

九州大学大学院芸術工学研究院附属ソーシャルアートラボ

はじめに

本報告書は、公開研究会「文化事業の評価―現場×行政 それぞれの視点をつなぐ」の文字起こし原稿を読みやすい形に編集し、報告書としてまとめたものです。

九州大学は、2017年度より「文化庁と大学・研究機関等との共同研究事業」の一環として、「文化芸術による社会包摂の在り方」をテーマに文化庁の共同研究に取り組んでいます。2018年度には、その一つの成果として『はじめての“社会包摂×文化芸術”ハンドブック』を刊行しました。2019年度は、社会包摂につながる芸術活動の「評価」について調査研究を実施しています。

本研究会は、その中間報告会と位置づけ、文化事業の評価一般に関する現状と課題を整理することを目的に実施しました。研究会は２部構成で、第１部では共同研究チーム３人からの報告に続き、ゲスト２人からのコメントがありました。第２部では、登壇者全員によるディスカッションが行われました。

共同研究の最終報告は、年度末に「ハンドブック」という形での公開を予定していますが、中間段階の議論についても広く知っていただきたいと思い、このような形で報告書にまとめることにしました。本報告書を通じて、文化事業の評価に関する建設的な議論が促されればと願っています。

文化庁× 九州大学 共同研究チーム 研究代表者
九州大学大学院芸術工学研究院 准教授
中村　美亜

登壇者（発表順）

大澤寅雄　（株）ニッセイ基礎研究所 芸術文化プロジェクト室 主任研究員
村谷つかさ　九州大学大学院 芸術工学研究院 学術研究員
中村美亜　九州大学大学院 芸術工学研究院 准教授
片山 正夫　公益財団法人セゾン文化財団理事長
源 由理子　明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科教授
朝倉由希　文化庁地域文化創生本部 総括・政策研究グループ 研究官

司会

長津結一郎　九州大学大学院 芸術工学研究院 助教

目 次

1. 文化事業における評価の現状と課題（大澤寅雄） 4

1.1. 評価とは 4

1.2. 評価への関心 4

1.3. 評価の副作用 5

2. インタビュー調査から見えてきたこと（村谷つかさ） 6

2.1. はじめに 6

2.2. 評価のレイヤー 6

2.3. 評価目的の混在 7

2.4. 数値依存 8

2.5. 評価の利点 8

3. 評価への向き合い方に関する提案（中村美亜） 9

3.1. 評価の対象はプロセスとアウトカム 9

3.2. アウトカームベースで計画する 9

3.3. 数値と説明はどちらも大切 10

3.4. 評価の選択集中 10

3.5. 社会的価値を測るための評価をする場合 10

3.6. コミュニケーションの場を設ける 11

3.7. 募集要項、申請書、報告書の改善 11

3.8. 評価の専門家の役割 11

3.9. 評価指標と評価の検証 12

3.10. 文化事業の公共性 12

４．ゲストからのコメント 13

4.1. 片山正夫 13

4.2. 源由理子 14

５．ディスカッション 15

5.1. 評価は「やめる」ためにする？ 15

5.2. 協働型評価とは 17

5.3. 専門家の役割は？ 17

5.4. どうやってアウトカムの合意形成をするか？ 19

5.5. 評価指標は誰が作るのか？ 20

5.6. 価値観の違う人にどう伝えるか？ 22

5.7. どうすれば行政は変わるのか？ 23

1. 文化事業における評価の現状と課題（大澤寅雄）

1.1. 評価とは

改めて「評価」ってどういう意味だろうと思って国語辞典で調べると、①品物の価格を決めること、またその価格、値踏み、②事物や人物の善悪美醜などの価値を判断して決めること、③ある事物や人物について、その意義、価値を認めること、という３つの意味合いが出てきます。私が評価に関わるときにいつも大事にしたいと思うのが、この3番目の意味です。

評価の対象となる文化活動に、どんな意義があるのか、どんな価値があるのかということを説明したい、わかっていただきたい。その上で、よりよい事業にするにはどうすればいいのか、予算が適切なのかという話に進んでいけばいいんじゃないか。どうしても評価というと、評価する側、評価される側という立場が発生しますけれども、それぞれの立場から見て「私はこれが大事だと思うよ」と対話をするために評価を使えれば、もっとその活動の意義や意味が多角的にわかるんじゃないかと思うんです。

もう一つ大事だと思うのは「成果」って何だろうということ。助成主体が何件助成しました、予算はいくら投入しましたというのは、成果とは言いません。助成した事業が、その受益者や関係者や地域の人たちに、何らかの影響を及ぼし、市民が「なるほど、いいことやってるね」と支持をする。そうすれば成果が循環する。だから、それぞれのステークホルダーの間に生まれるものをどう捉えるかということが大事だと思っています。

1.2. 評価への関心

さて、現在のように評価が求められはじめたのは、いつ頃でしょうか。もう20年ぐらい前になりますが、1999年にPFI法というのができました。Private Finance Initiativeという、民間資金を利用して公共サービスの提供や施設整備をする法律です。これ自体は評価とは関係ないのですが、その中に、民間の能力を最大限に引き出すことで「バリュー・フォー・マネーを生み出す」という考え方が生まれたわけです。国や自治体の財政の健全化を背景に生まれたんだと思います。

同じように行財政改革の流れで、指定管理者制度が2003年に施行されました。この指定管理者制度も、公の施設の管理の民営化を促す動きがあったわけですけれども、そういう流れでも徐々に評価が指定管理者に求められるようになりました。

2009年には、いわゆる「事業仕分け」がありました。民主党への政権交代のときに、行政刷新会議で仕分け人と言われる方々から、文化庁や文化芸術振興会の事業に「成果を具体的に評価すべきだ」、「評価方法を改善するまで削減すべきだ」といった厳しい意見が出されたんですね。このとき、私達は何を評価として語ればよかったんだろう、文化事業によって得られる成果って何だろう、これまで私たちは丁寧な説明をしてこなかったんじゃないか、と思ったことを鮮烈に覚えています。

この後、アーツカウンシルの設立が相次いだわけです。独立行政法人日本芸術文化振興会の芸術文化振興基金にアーツカウンシルが設置され、今、各地で地域アーツカウンシルが開始されたり検討されたりしていますが、もともとこの設置の機運が高まったのは「事業仕分け」の反省、つまり、誰が評価をするのか、どう評価するのかということから始まったんじゃないかと思います。

ちなみに、ニッセイ基礎研究所は、文化庁の委託で「文化政策の評価手法に関する調査研究」というのを2012年（平成24年度）に行っており、PDF版がウェブでご覧になれます。

1.3. 評価の副作用

最後に、慣習的に文化事業で使われている指標について、少し考え直してみましょう。文化施設では「入場率」ということをよく言うわけですが、なぜ客席数を分母にして、入場者数を分子とするのか、その必然性がよくわからない。「収支バランス」というのも、収入は入場料収入や事業収入など比較的わかりやすいのですが、支出に関しては、何を支出に含めるのか含めないのか、考え方や定義が曖昧なこともあります。それで評価されてもどうなんだろうと疑問に思いませんか。

最近では、文化庁の事業を自己評価する際に「経済波及効果」も求められます。僕も頼まれて経済波及効果を算出しますけど、最終需要にどの支出科目を含めるのか、ルールが提示されていないので、個々の団体の積算方法が違っていて、信頼性のある数値になるのか、大きな疑問です。例えば「観客消費支出」はイメージしやすいけれども、観客消費支出の飲食やお土産や交通費や宿泊費など、どのくらい産業連関表に基づいた費目で仕分けするのか、どのような試算条件や推定値で、どのくらい丁寧に算出しているのか。算出するのはいいけれども、算出根拠を揃えていなくていいのかと感じます。

このような評価に迫られて、困っている現場をよく知っています。いつも思うのが、評価をやることによって副作用が生まれているんじゃないかということ。評価すればするほど、低予算で集客できる企画をする。リスクのある企画はやめて、できるだけ知名度の高いアーティストを選び、券売ルートがわかっている企画にして、近視眼的な事業計画しか立たなくなる。そうなると、評価をすることが事業全体の改善や発展には貢献しなくなる。

この数年、評価の方法はどんどん高度化しています。しかし、必ずしも事業の目的に適した評価指標が設定されていないんじゃないか。評価が現場のエンパワメントにつながっていないんじゃないか。むしろ現場では評価疲れ、評価アレルギーを生んでいるんじゃないか。事業評価と政策評価のPDCAサイクルは、本当に良好に循環しているんでしょうか。
以上、評価の現状と切実な課題を皆さんと共有したところで、この後の議論につなげていきたいと思います。

2. インタビュー調査から見えてきたこと（村谷つかさ）

2.1. はじめに

「評価はしているけれど、それがどう役に立っているかわからない」という声をよく耳にします。そこで、私たちは事業評価と政策の改善の接続に着目をして、インタビュー調査を実施しました。インタビューでは、行政、事業実施現場、中間支援組織（アーツカウンシル）、評価学や文化政策などの専門家など12名にお話を伺いました。１人２時間程度の半構造化インタビューで、全員に文化芸術や評価との関わり、事業評価や政策評価という用語の使い方、事業評価と政策改善のつながりについてお尋ねしました。加えて、対象者の専門に合わせて、他の質問をしていきました。以下では、インタビューによって得られた情報を整理してお伝えしていきます。

調査を通して、事業実施現場では、評価によって自分たちの事業の価値を示し、それが政策改善にもつながることを期待している一方、行政では、評価は計画通りに実施されているかをチェックするものであって、政策変更に必要な材料とは捉えていない、という認識の違いが見えてきました。

2.2. 評価のレイヤー

行政において評価は、いろいろなレイヤーで行われていることがわかりました（図1参照）。

「政策」というのは一般に20年ぐらいのスパンのものを指します。制作の目的や方向性を示したものですが、文言が抽象的なのでこれに対する評価は通常行われていません。「施策」は5年ぐらいのスパンで行われるもので、政策の内容をもう少し具体的な個別の項目にしたものを指します。それを具体的に事業化したものが「事務事業」です。だいたい3年のスパンのもので、予算がつけられる単位を指します。それから、個別の「事業プログラム」、そしてその中に「イベ

ント」がある。おそらく行政職でない人たちは、「事業評価」というと「事業プログラム」や「イベント」の評価をイメージする方が多いのではないかと思います。

先ほどお話したように、事業実施現場では、「事業プログラム」の評価が、「事務事業評価」や「施策評価」へと反映され、政策が改善されると期待している人も少なくないようですが、実際には、政策全体が体系的に評価されるようにはなっていないということがわかりました。例えば、政治家など有力者が「こういうイベントをやりたい」と言ってきた時に、施策とは関係なく、イベントができるように事務事業や施策が設計され、事業プログラムが実施されるようなことがあることがわかりました。政策の評価の前に政策が体系的に機能していないのです。

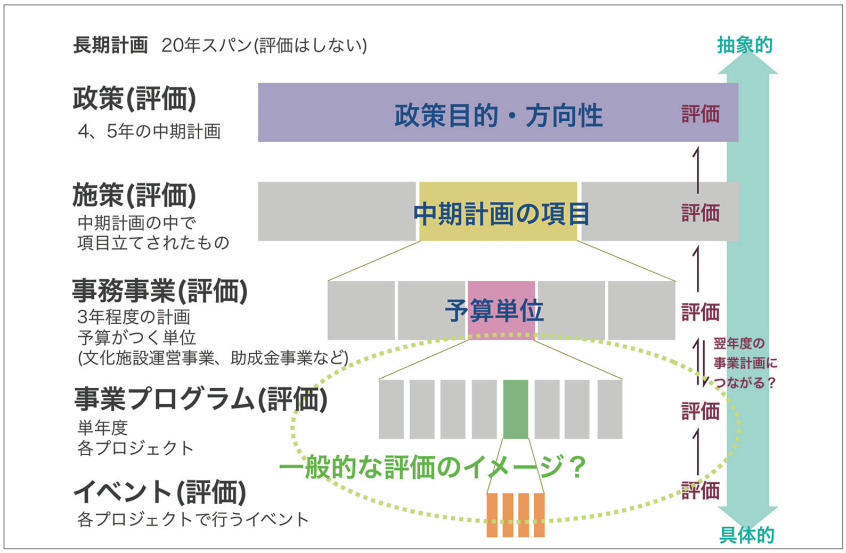


図1　行政における評価のレイヤー
（出所：インタビュー調査の内容をもとに作成）

2.3. 評価目的の混在

評価の目的がいろいろ混在していることもわかりました。まず、誰に向けた、何のための評価かを分類すると、①助成先に私たちは事業をきちんとやりましたという説明責任の評価、②自分たちの事業をよりよくしていくための改善の評価、③社会に向けて社会的意義を発信していくアドボカシーの評価というのがあります。次に、何を対象にした評価かを分類すると、①事業プログラム、②アウトプット（作品の質、参加者数など）、③事業の社会的価値というものがあります。

ただ、こうして目的が混在する中でも、事業実施者の間では、顧客が満足するか、芸術的に評価の高い作品作りができたかが重視される傾向にあり、行政では、税金を使う意味があるのかが重んじられる傾向にあるようです。また行政現場では、文化事業の評価の基準が曖昧なので（例えば福祉だったら、このことに対し困っている人の数がこれだけ減ったというように基準がわか

りやすいですが、文化はそういった基準がない）、担当者個人が持つ価値観によって判断されることもしばしばあるようです。

さらに、行政は数年ごとに部署の異動があるのですが、業務の引き継ぎはファイルからだけということも少なくないようです。そうなると、まったく違う部署から移動してきた担当者は、事業の目的がよくわからないまま、自分の想像で事業プログラムの企画をして募集をかけることになってしまう。その結果、目的が曖昧なまま、申請書や報告書の様式が作られたり、現場に対して事業目的の説明がないまま、実施されたりといったことが起こることも見えてきました。

2.4. 数値依存

先ほどもお話があったように、多くの場合、行政でも現場でも評価の目的が、社会や市民に向けたものではなく、予算獲得に向けたものになってしまっています。特に行政内部では、担当者が財務に説明をするときに数値の方が説得しやすいため、取れる数値の報告を現場にも求めます。現場では事業で起こっていることの意味や効果はちがうところにあるのに、と思いながらも、どんな数値をとったら事業の成果が示せるのかがよくわからないまま、行政に求められるのでとりあえず何かの数値を出すということになる。そうすると、参加者数とかイベント開催数とか、アウトカム（成果）ではなくアウトプット（結果）の数値ばかりが出てくる。アウトプットの数値が、あたかも成果として語られるおかしな状況が生まれるわけです。

2.5. 評価の利点

一方で、評価は、さまざまな立場の人たちが一緒になって事業について考える「コミュニケーションの機会」として活用することができれば、有益なものになることがわかりました。事業実施現場の人とっては、事業の社会的価値を考える機会になったり、行政の人にとっては、現場の思いや実際の状況を知って「これからどうしていくか」と考える機会になったりする。そういった行政や現場など異なる立場の人たちが集まって、課題を共有して評価ができた場合は、事業評価が政策の改善へとつながることもあり、少ないですが日本にもそのような事例があるようです。評価は、異なる立場の人たちの間をつなぐ「翻訳」のような役割を果たすという話もありました。

以上、インタビュー調査の結果についてお話してきました。こういった現状を踏まえて、これから評価に対してどう向き合っていけるのかということを考えていければと思います。

3. 評価への向き合い方に関する提案（中村美亜）

今年、『測りすぎ―なぜパフォーマンス評価は失敗するのか』（ジェリー・Z・ミュラー著、みすず書房）という本が出版されました。その「はじめに」に「問題は測定ではなく、過剰な測定は不適切な測定だ。測定基準ではなく測定基準への執着なのだ」という言葉があります。まさに私たちが直面しているのはこれだと思います。私からは、インタビューでの話やこれまでの研究の知見をもとに、文化事業の評価に関する指針を示し、いくつかの提案をしていきたいと思います。

3.1. 評価の対象はプロセスとアウトカム

まず評価の対象に関して言うなら、活動のアウトプット（作品の質、参加者数など）の評価や、予算要求につなげるための評価はもうやめて、「プログラム」のプロセスとアウトカムの評価に専念した方がいいと考えています。

ここでいう「プログラム」というのは、ややこしいですが、先ほど出た「事業プログラム」とは別の概念です。政策、政策、事業、プロジェクトなどを表す言葉で、何らかの目標達成を目指した社会への実践的介入のことを指します。過去から未来へと時間の軸があるとすれば、その中に「プログラム」を介入させるわけですね。プログラムの中には、イベントだけでなく、予算を組んだり、他の部署と連携をしたり、企画をしたり、途中で企画を変更したりということが含まれます。プログラムを実施したことで社会がどのように変化したか（「before」と「after」の違い）が問題になるわけです。

3.2. アウトカームベースで計画する

文化事業の計画はイベントベースで考えがちです。もちろん何をやりたいかは大切ですけれども、何をやりたいかだけで事業を計画しても評価はできません。なので、何をやりたいかと思いつつも、これで何を達成したいかということを考えてアウトカムベースで事業設計をしないといけない。アンケートの項目を考えるにしても、行き当たりばったりの質問項目ではほとんど意味がないんです。なので、プログラムの目的目標の設定をしっかり考えて、それに合うように作っていくということが大事になるんじゃないかと思います。

3.3. 数値と説明はどちらも大切

説明よりも数字の方が大切だと思いがちですけど、これは誤りですよね。数字があったときに必要なのは、これはどういう数字なのかという説明です。アンケートがこれだけ集まって満足度がありましたと言うんだったら、まずその参加者数は全体の人数に対してどれくらいか、それからそのアンケートの回収率がどれくらいか、それでそこからどういうことがわかるのかって説明が必要です。それがないまま数字が示されても意味がないんです。逆に、説明だけあっても根拠がないのも意味がないので、説明には数字が必要になってきます。

以上のことを踏まえて、いくつか提案をしていきたいと思います。主に行政など資金提供者向けの提案が多くなります。

3.4. 評価の選択集中

まず、事業の全てに評価を一生懸命やると疲れてしまうので、丁寧にやるものとそうでない事例を分けた方がいいんじゃないかと思います。もちろん、どんな事業も評価はするんですけども、濃淡をつけてはどうかということです。

とくに萌芽例としての少数事例については、専門家にも入ってもらって、最初の段階から時間をかけて重点的に評価を行ってはどうかと考えました。これは建築計画の分野で行われていることだそうです。萌芽的な事例に焦点をあてて、発展性や応用性があるかどうかを評価し、そうだとわかれば政策につなげていくことをしているそうです。実際そうすることで、特別養護老人ホームでは、相部屋じゃなくて個室にするというふうに制度化されたと聞きました。文化の場合も、そういうことをもう少しやったらいいんじゃないかと思います。

3.5. 社会的価値を測るための評価をする場合

先ほどプログラム評価に専念すべきで、社会的価値の主張は評価と切り離した方がいいって言いました。基本的にはそうなんですけど、どうしても社会的価値を測るための評価をしたいというのであれば、そのための予算をつけるとか、専門家を巻き込むとか、多様なステークホルダーに入ってもらうなどして、参加型評価をしていく。通常は自分たちでプログラム評価を実施すればいいわけですけれども、自分たちの事業のことを社会にアピールしたければ、それなりの投資をする必要があるというふうに思います。おそらくそこで重要になってくるのが、「公共性」というキーワードになるんだと思います。

3.6. コミュニケーションの場を設ける

公募内容の説明会や、企画相談会、実施中の情報共有や意見交換の機会は必ず設けましょう、というのが次の提案です。募集要項を作って終わり。それを見て考えてやってくださいというところが多くあります。でも、それだと先ほどもあったように、コミュニケーションが生まれないんですよね。そもそも評価というのは、人と人の間で生まれるものです。成果も同様に、人と人の間で生まれることです。なので、コミュニケーションをしっかりとっていくということが重要です。考えてみれば、事業というのは、資金提供者と事業実施者の共同作業なんですから、両者がコミュニケーションを密にとるのは当たり前です。頑張っているところだけがするのではなく、そういうことをするのが当たり前という状況にならないといけないと思っています。

3.7. 募集要項、申請書、報告書の改善

さっきアウトカムベースのプログラム設計が大事だと言いました。そうだとすれば、募集要項の内容とか、申請書や報告書の書式も当然そうなっているべきだと思います。今ある書式には、何を目指せばいいのか、何のためにやるのかがわかりにくいものが多いと思います。そういう場合は、資金提供者に質問をしたり、改善してもらうように要望を出していく必要があると思います。評価をしろと言われても、何を評価したらいいかがわからないなら、できないのは当たり前だと思うんですね。

また、文化事業の場合は、やり始めてみたら、もっといい他のやり方があったということがよくあります。そうだとすると、事業が途中で変更できる制度になっていること、変更についてコミュニケーションできる体制になっていることが重要になってきます。それから、数字を求めるのであれば、数字の根拠も説明できるような書式になっているかも大事だと思います。

ちなみに、報告の書き方については、サステナビリティを扱うGRI（グローバル・レポーティング・イニシアティブ）の報告の書き方が参考になると、オーストラリアの研究グループから教えてもらいました。日本語版もあります。そこでは、例えば、ポジティブな面だけでなく、ネガティブな面も記載しないといけないとされていたり、「比較可能性」というのがあって、「ステークホルダーが組織のパフォーマンスの経年変化を分析でき、他の組織と関連させた分析が要因になるような形で提示しなければならない」と書かれていたりします。つまり、「よかった」とだけ言うんじゃなくて、それは去年よりどのようによかったかかとか、他の類似の取り組みよりも、こういう点でよかったとか書かなくてはならない、ということです。こういうやり方の方が、闇雲に数値で示すよりも、よほど実があると思うんですね。

3.8. 評価の専門家の役割

評価というのは慣れないと難しいので、評価の専門家に手法や指標についての相談にのってもらったり、情報提供をしてもらう必要があると思います。どこにでも、いつでも通用するユニバ

ーサルな評価方法ってないんですね。そうだとすると、どんな方法が適しているかを考えるのが重要になってきます。

健康分野のある論文に、面白い記述がありました。事業の意義が社会的に合意されているものと論争的なものでは、評価の方法が違うっていうんです。例えば、もし事業の意義が社会的に合意されているのであるならば、伴走型の評価（エンパワメント評価）が効果的である。その一方で、社会的な意義があるかどうか意見が分かれる事業に関しては、いろんなステークホルダーが入って議論する参加型評価や、ロジックモデルを使ったインパクト評価が適している。ですが、インパクト評価は、プログラムの企画者にとっては有益だけど、事業の運用者や利用者にとってはあまり益はないので、社会的な意義について合意が得られている場合は「評価のための評価」（無駄な評価）になってしまう危険性がある。また、マネジメント評価は、活動意義が社会的に合意されていようと論争的であろうと、いずれの場合も有効である。

このように、今やっている事業の社会的意義が広く認められているかどうかと、誰が評価を必要としているかを考えることで、評価の方法が変わってくる。こういうことも、具体的な状況を専門家に相談をすることで、どんな方法を採用するといいかがわかるようになると思います。

3.9. 評価指標と評価の検証

今日は、具体的な話はしませんが、やはり指標は大切です。測れないと思われているものを測るとか、目標が明確でないものを評価するという課題は、文化事業固有のものではないこともわかってきました。他の分野も苦労しながら、一生懸命やっているようなので、そういうところの研究者や実践者たちと連携してやっていったら、もっといろんなことができるようになると思います。

それから、文化事業の評価では、誰かが評価したら、もうそれで良しとしてしまう傾向にあるんですが、本当にその評価が正しかったかを検証することも必要だと思います。そうしないと、素晴らしいことをしていたのにあまり評価されないとか、大したことをしてないのにいい評価を受けるという、おかしなことが起こってしまいます。

3.10. 文化事業の公共性

以上、評価にどう向き合うかという視点から、３つの指針と６つの提案を行ってきました。ですが、今回の作業を通して私が思ったのは、問題の本質は、評価とは違うところにあるということです。評価のやり方はいろいろあるので、それを使ってうまくやっていけば何とかなる。だけど、なんとかならないのは、社会的な価値をどう捉えるか、目的や目標をどう設定するか、そして、文化事業の公共性がどこにあるか、ということです。

また、文化事業に関しては、これまでアドボカシーやロビーイングがほとんど行われていないんですけども、やらなきゃいけないんじゃないかなと思いました。評価とはある程度切り離し

て、議員や行政の人たちに働きかける活動も必要なんじゃないかなと思いました。それをしないと、いくら優れた評価をしても、その結果について理解してもらえないからです。

4. ゲストからのコメント

4.1. 片山正夫

私はセゾン文化財団という、かつてセゾングループの経営者だった堤清二氏が1987年に私財で作った財団で仕事をしてきておりまして、それからもう30年超が経ちました。中心的な活動は、現代演劇とか、コンテンポラリーダンスの分野で、アーティストの創造活動を助成、支援することです。

最初の大澤さんのお話の中で、いろいろ重要なポイントがありました。成果がどこにあるのか、それは助成対象事業だけに表れるのかっていう問題はすごく大事なところです。もうひとつポイントとしては、評価の副作用。これは皆さん感じてらっしゃるんじゃないですか。諸刃の剣なんです、評価って。

村谷さんの報告に関わることで言えば、私にも、行政の文化事業でPDCAが循環しているという実感がありません。本来、事業評価っていうのは、一つは、外部に対して説明するという目的、もう一つは、事業とかプログラムをより良いものにしていくっていう目的、他にもあるとは思いますが、大きくは二つありますよね。しかし行政の評価っていうのは、説明するための評価に偏ってしまっていて、評価をすることで事業を良くしようとか、あるいは政策を洗練させようとかいう情熱をあまり感じたことがないんです。ですから、先ほど「行政の評価はチェックだ」っておっしゃっていましたが、その通りなんですよ。じゃあ、「チェック」は何のためにするかっていうと、これは申し開きのためにしているわけです。助成金を出したものがどうなっているかと聞かれたとき、出しっぱなしではなくちゃんと見ていますよということ。一般市民への説明というより、どちらかというと財政当局への説明という感じです。

中村さんのご提言については、セゾン文化財団の助成プログラムと重ね合わせながら聞いていました。我々の中心的なプログラムは、セゾンフェローというものです。これはアーティストの創作活動のための資金を複数年提供していくプログラムで、非常に制約の少ないものなんですが、一番力を入れている助成なので、力を入れて評価しています。他にもいろいろなプログラムがあるんですが、そちらはモニタリング程度です。濃淡をつけなきゃ駄目と言われていましたが、私たちのところでは、そういうふうにしています。

それと、最も共感したのは、アウトカムベースのプログラムの事業設計というところ。後でどう評価するかっていうことが、先にイメージとしてないといけないんですね。セゾンフェローっていうのは、最短2年ですが、2年で終わる人は比較的少ないです。通常は3年から4年、最長では9年、1人のアーティストをずっと支援していくんですね。なぜ複数年支援しているかっていうと、アウトカムを見たいからです。Beforeと Afterを比べてどんな変化が生じたか、助成がアーティストにどんな影響を与えたかをみたい。助成期間が短いと変化がじゅうぶん観察できないです。多くの助成プログラムは、「いつ行われるどこの公演にいくら」みたいな出し方をしてますよね。これだとアウトカムは観察できないです。アウトカムを観察したいから複数年のプログラムを作っているわけなんです。

ただひとつ、ちょっと意見が違うかなと思ったのは、どういう指標を使うか、あるいはそれをどう分析するかは、専門家の仕事であるというふうにおっしゃったところです。これは僕の聞き違いかもわからないので、ディスカッションの中で確認をさせていただきたいなと思っております。

4.2. 源由理子

私はもともと国際協力の分野で仕事をしていたので、国際協力の分野での評価というのが最初の経験です。現在は国内の行政評価、自治体の評価、それから福祉分野、コミュニティ開発、地域開発、また最近ご縁がありまして、ミュージアム評価というのを始めました。文化事業とか文化政策とか、非常に興味深くて、今勉強させていただいているというところです。そのような経験から言うと、今日整理された論点というのは、決して文化事業だからではないと私は思っています。もちろん、それぞれの分野の特性っていうのは当然ありますけれども、評価論の視点から言うと、似たようなポイントが他の分野にもあります。

私は、大澤さんが最初に言っていた国語辞典の評価の定義、あれが大事だと思いました。評価学では、評価（英語ではevaluation）は「価値を引き出す」という意味とされています。先ほどの③です。なので、決してランキングをつけたり成績をつけることで、終わりじゃないです。成績をつけることによって何らかの価値を引き出す行為に結びつくかどうかが重要です。
したがって「評価イコール指標の測定」ではありません。指標は、客観的な根拠として重要なんです。データそのものは中立じゃないですか。先ほど入場率で50%という話がありましたが、それを50%「も」って言うのか、50%「しか」って言うのかという、その価値判断のところが評価であって、それをもとにどう改善していくかが大事なんです。

私自身、評価が面白いと思ったきっかけは、誰の価値を基準として判断するのかということに興味があったからです。それは国際協力の経験からです。私の場合は、コミュニティ開発などのプロジェクトが多かったのですが、その時に対象地域の外部にいる援助する側の基準で評価しても、その地域の人は納得しないかもしれないと思ったわけです。つまり地域の人にとってそのプロジェクトがどういう価値があるのか、そちらの基準を優先して評価すべきではないかと。とは言え、地域の人は多様ですから、評価は価値の合意形成まで考えるべきだなぁと。そういう関心で評価の方法を探していったら参加型評価というアプローチがあった。誰かと価値判断を共有するプロセスが、私は評価だと思っています。指標は、多くのステークホルダーが共通言語として使える時にはじめて客観的なものとして重要になってきます。

それから質的な変化だから定量的に測れないという話がありましたが、そんなことはないです。生きにくさを感じている人が、朗らかになる、居心地よくなるっていうのが目標だとしたら、どういう状態になったら、「朗らか」「居心地よくなった」と捉えられるのかということは関係者で考えれば答えが出ると思うんですね。なので、先ほどの片山さんのコメントにもあったように、専門家でなくても指標が設定できる。専門家はその人たちが評価をどういうふうに考えるかというプロセスに入っていくことが重要かなと思っています。

私も、現在の行政の評価に問題を感じています。事務事業評価だけでは必ずしも政策は改善できないと思っています。私の授業に来ている公務員の方々で、評価は重要なんだけど、評価作業は好きではないと言っている人もいます。個々の活動レベルのデータだけ集めてもどう使えるのか。自治体の中から、政策の質の改善になるような評価をしたいという要望も出てきていて、あるところでは、地域の人たちとの協働型の評価や政策を体系的にとらえる評価を始めています。

5. ディスカッション

5.1. 評価は「やめる」ためにする？

片山：さっき行政の評価はどちらかというと説明をするためであって、事業改善、あるいは政策にフィードバックするという意思が感じられないということを言いましたけれども、よくあるのが、事業がずらっとリストのように並んでいて、それぞれについて、成果がどうだったかを記入するタイプの評価フォーマットです。

文化プロジェクトとか、アートプログラムっていうのは、全く成果が何もないってことはありえないんです。何かは必ずあるんですよ。どんなにつまらないものでも。ですから、そのフォーマットを使っている限り、事業をやめるってことにつながらないんです。やっぱりよい事業は残し、期待通りでなかった事業はやめることによって、全体的に良い政策になっていくわけです。こういう非営利のプログラムっていうのは立ち上げることより、やめることの方がずっと難しいですからね。

アメリカで取材したときに、印象深かったのは「評価って何のためにあると思う？」って言われて、「何のためですか？」って聞いたら、「何かをやめるためだよ」と言われました。つまり、適切にやめるということが、活性化につながるとても重要なことなんですね。行政の評価では、これができないフォーマットに最初からなっているということですね。

源　：政策というのは本来、複数の事業をとおして、社会的な変化、あるいは社会的課題の解決につなげていくのかが重要なので、そのためには個々の事業・活動を手段とした政策の体系化っていうものが必要なんです。例えば、生きづらさを感じている人々を孤立させないような社会にする、という政策目標があるとします。それは孤立している人だけじゃなくて、おそらくそれを取り巻く社会の人たちも含めての変化ですよね。これがアウトカムで、そのために、どういう事業をしていったらいいのかっていう戦略作りが必要になる。どういう事業が効果的かいろいろやってみて、効果がないものからやめていけばいいんです。要するに選択と集中。でもそのためには、アウトカムを共有するのがすごく重要なんです。

でも行政の事業リストは、そういう政策体系に必ずしもなっていない。なぜならば、予算をとるということが、第一の目的になっているからではないか。行政の縦割りで考えると、前年度よりも予算を減らされないようにする。でも、政策体系がないと、政策の質の改善はできないんです。

政策評価、行政評価の法律ができたのは2000年です。背景は財政難です。なので、事務事業評価というのは予算を無駄なくちゃんと使ったということを示すこと。それももちろん大事ですが、それだけでは政策全体の評価につながっていないというのは、まさにおっしゃっていた通りだと思います。

大澤：「どうやめるか」という視点は大事だと思いますが、適切ではないやめ方が多すぎると思います。コスト・パフォーマンス、コスト・ベネフィット、バリュー・フォー・マネーばかり重視して「成果が見えにくい」ということで、やめる理由にしてはいけないと思うんですよね。

でも、「何かをやめるための評価」という考え方も、可能だと思います。何か目標をあらかじめ設定して走り出して、ここまで来たんだから、次の段階へのステップに入るべき

で、だから別の支援方法や支援先を模索することが重要だ、という判断。査定的な意味合いで「やめる」のではなく、エンパワーメントする意味で、次に進むためのやり方として、大事な気がしてます。

5.2. 協働型評価とは

源　：先ほどの私の話の補足をすると、協働型評価では、ステークホルダー、関係者がみんなで一緒に、どういう地域を目指しているんだろうかというアウトカムの議論から始めます。それからプロセスも重要です。とくにプロセスでは、現場の人とか実践家の意見がすごく重要なんですよ。現場で活動しているからこそわかる暗黙知を可視化すると、それが共通言語として使えるようになる。ですから、どういう変化（アウトカム）を目指すために、どういう組み立て（プロセス）で事業をやるのかという、最初の段階の形成がすごく重要になります。これは別に行政だけではなく、みなさんのやっている事業もそうだと思うんですね。

　行政の視点で言えば、まず政策体系を一緒に作っていくことがすごく重要です。そういう意味では、計画（政策や事業の設計）の評価がすごく重要だと思っています。それとプロセスの実施途中でいろいろ問題が出てきたり、新しいアイディアが出てくるじゃないですか。それを常に政策のロジックに反映させていく。それが重要です。

大澤：おっしゃった通り、評価は計画の段階から始めるべきだと、常々思います。でも、計画は変わっていいって思うんですよね。行政では、往々にして計画を変更することは評価を下げることになりますが、計画通りにやるのがすぐれた事業かというと、そんなことはない。最近、「目的」と「目標」という言葉を使い分けようって言っています。「的」（まと）は一つかもしれない。でも、的に向かう道のりの「標」（しるべ）はいくつもあって、変更しながら歩いてもいいんじゃないのと。計画通りにまっすぐ進んでいっても、壁にぶつかったまま動けなかったり、手応えが得られないまま疲弊する現場もある。だから常にクリアに「標」を捉えていれば、計画は変更してもいいと思うんです。ただ、計画も目的も目標も持たないで、彷徨い続けるっていう事業もあっていいと思うんですけどね。

5.3. 専門家の役割は？

中村：ゲストのお二人にご指摘いただいた、評価を専門家に委ねるっていう件について、もう少し思っていることをお話したいと思います。

まず、専門家って言ったときに私がイメージしたのは、ファシリテーター的な人です。専門家が評価するというよりは、評価をするときに必要な情報を持っていて、みんなが集まれる場を作る人。事業評価をしようという時には、ファシリテーターとして入ってもらう人がいると、やっぱり違うんじゃないかなと、考えていました。

その一方で、皆が皆、評価しなきゃいけないっていうのも違うんじゃないかなと思っています。私自身は評価するのが好きです。たぶん人に評価されたくないから、自分で評価したいんだと思うんですけども（笑）。でも、文化事業の現場にいる人の中には、そんなことに時間を割きたくないと思っている人も少ないないと思うんですね。

よく私が例として話すことなんですけど、道路を舗装する工事の人に、「その工事で社会が良くなったか評価しなさい」って言うことはないと思うんですよね。事故がなくなったとか、地域の人たちのウェルビーイングが上がったっていうのを評価するのは、工事現場の人ではなく、別の人だと思うんですよね。さっきの建築計画の話も、高齢になった人たちの居住空間を評価するのは、建築士や施設の人ではなくて、専門家だって。

文化事業では、事業者側に自分たちのやっていることの社会的価値を説明しろというプレッシャーがかかる。でもこれはおかしいと思うんです。事業者ではなくて、行政が、第三者的な人たちと組んで、その人たちにファシリテーターとして入ってもらって、実施者やいろんなステークホルダーと社会的価値がどうかっていうことを考えていかなきゃいけない。それを事業者に押し付けるのは筋違いじゃないかと思うんです。評価はみんなでしようっていうのは美しいんだけど、もう少し割り切りも必要で、文化事業の社会的な価値を言いたいんであれば、予算をつけて、そのための活動をすべきだろうと。

片山：今のお話聞いて、納得したんですけども、私は、事業をやっている人に、「どういう指標であなたの活動を評価したらいいと思う？」と聞くことは、とても意味があることだと思っているんですね。それによって 、彼らが普段どういうことに価値を置いてやっているかっていうのがわかるし、面白い対話が引き出せることも多いから。

ずいぶん前だけども、事業評価の仕事で、ヨーロッパのある国にお邪魔して、そこの国の大使とお茶を飲む機会があったんですね。その時、「大使のお仕事をもし評価するとしたら、どんな指標で評価するとよいと思われますか？」と聞いたら、その大使が「そうだね、やっぱり離任式に何人来てくれたか、かな」って。僕は感心したんです。座布団一枚と、つい言ってしまうぐらい素晴らしい答えだと思ったんですね。

文化事業にしても、大使という仕事にしても、直接物差しをあてるわけにいかない。でも、木が高すぎて直接測れないから影を測ってそれに代えるように、何かを代わりに測ることはできる。それと大事なのは、「離任式に何人来てくれたか」っていうのは、その大使が自分の仕事をどういうものとして捉えているかということがわかる指標だということですよね。当事者ならではのこうしたクリエイティブな発想も大切だという意味で、被評

価者に「あなたはどんな指標で評価されたらいいと思いますか」と聞くのは極めて有効だと私は思っています。

源　：実際にやっている人がどう捉えるかってすごく重要ですね。もちろん、自分たちで社会調査をして、統計分析しようと言っているのでは必ずしもありません。6年前に協働型評価を導入した兵庫県豊岡市の事例では、統計分析もやっている部署がありますが、アウトカムの指標は、自分たちがどういうものを目指したら良しとするのかということを関係者と議論しながら作っています。プロセスの指標も、自分たちが一番よくわかっているから、自分たちで作っていく。そういうのが現実的だろうって思います。あとは費用の問題ですよね。評価の助成金をつけて欲しいんですけど。

片山：アメリカの助成財団では、”自己評価料込み”で助成金を出すこともあります。助成額に対して何%が適切な評価コストなのかっていう議論も、昔よくやっていましたね。3%とか5%とか、そのくらいが適切だろうという意見が多かった。

朝倉：実施するにあたって評価も必要だっていうことを考えれば、それが費用に含まれるっていう考え方になるんですけど、なかなか今の日本はそういう現状にないんじゃないかって思います。

5.4. どうやってアウトカムの合意形成をするか？

朝倉：アウトカムが大事で、それを多様な関係者で、合意形成してつくっていくというのが理想的な形としてあるとして、じゃあ具体的にどうしていったらいいのか。実際にそういうことができている例が、文化でも文化以外でもあれば、具体的にお話いただければと思うんですけれども、いかがでしょうか。

大澤：神戸の新長田というエリアで『下町芸術祭』というプロジェクトがあるんですけど、そこの実行委員会に文化事業の評価の専門家として呼んでいただいて、実行委員のメンバーであるDANCE BOXという劇場のスタッフさんや地域の人たちを交えて、下町芸術祭をどのように評価すればいいのかを考えるワークショップをやったんです。4時間ぐらいかけて。

ロジック・モデルという手法を使いながら、この芸術祭が生み出すアウトプット（結果）は何だろう、達成したいアウトカム（成果）は何だろう、地域にどんなインパクト（影響）があるだろう。それを指標にするとしたら、どういう数字が適切かな。それを、割り算したり掛け算したりして、何か数値化できる評価指標を頑張って考えてみよう。自分たちで「これを達成できたら、芸術祭をやって成功だ」と言える指標を見つけ出そうと。

でも、なかなかまとまらなかったんです。4時間話してもわからない。みんなが「これはアタマ使うわ～」と言って。最終的には、おっちゃんが「ウチらにしかない評価指標を作ろう。ほかの芸術祭にはない、けったいな指標を作ろう」と言った。これは僕にとって、

すごく素敵な結論だなと思いました。芸術祭は日本各地にいくらでもあるんです。ほかの芸術祭と比較できる評価指標もあるでしょう。でも下町芸術祭では「俺たちはこの評価指標で俺たち自身を評価したい」と。それはが、他にはないような「けったいな評価指標」でいいじゃないかっていう話に至ったことが、良かったなと思いました。

中村：その話をもう少し詳しくお聞きしたいんですが、そういう場を持つタイミングはいつなんでしょう。例えば、マイナーな例ですが、福岡県に『糸島国際芸術祭 糸島芸農』というのがあって、来年も５月に開かれるのですが、これは行政に一切頼らず、助成金ゼロでやっている。そこでは毎月1回とか2回とか関係者が集まってダラダラと議論していく。そんな中でアウトカムも含め、いろんなアイディアが生まれるわけです。それは助成金も使ってないし、やりたい人たちだけが好きにやって集まっているから、そういうことがゆっくりできるんだけども。神戸の下町芸術祭の場合は、助成金は入っていますよね。そうすると、そういう話し合いは誰がどういうタイミングでやるんですか。

大澤：実質的に実行委員会の事務局をやっているのは劇場を運営しているNPO法人DANCE BOXで、その話し合いを設けたのは、時期的には次年度の助成金の申請前だったと思うんですよね。助成金の申請というタイミングをきっかけにして、それを言語化する作業をみんなで一緒にやりたいと。

　でも、もっと早くていいんじゃないかなと思いました。というのも、それは次年度に向けた事業計画というよりも、「この町をどんなふうに変えていきたいんだろうか」とか、「そのためにこの芸術祭はどんな役割を果たしたいんだろう」っていう、もっと長い期間のビジョンが必要だから。ある種のトレーニングが必要だと思います、こういうのは。

5.5. 評価指標は誰が作るのか？

朝倉：少しそれに関連する質問がありまして。地域性ということなんですけれども。こういった社会の課題に繋がるような事業をやっていたりすると、それぞれの地域やコミュニティにあった形で、何を実現するかという指標を作っていくのが望ましいとは思うものの、そういったことすら議論にならないような地域では、評価自体が行われない。なので、本当に必要なのは、そういったことも議論にならないような地域ではないかと。そこで質問なんですが、文化事業全てを包括するような評価軸をつくるのは難しいのでしょうか。どうでしょう。

片山：僕の個人的な意見ですけども、そういうケースでは、最初からどういう成果を想定するとか、こういう指標で測るんだって決めてしまわずに、何が起こったのかをきちっと記述していくというのがいいと思います。第一段階としてはね。最初は何が起こるかはわからないじゃないですか。よく価値創造型のプログラムと、課題解決型のプログラムが、対比的に語られることがありますよね。我々セゾン文化財団のものは、典型的な価値創造型なんです。だから我々は何のために助成しているのかというふうに聞かれたらね、「とにかくアーティストに心ゆくまで創作してもらって良い作品を産んでもらいたい」みたいなことを言うわけですね。でも「ではその先になにを期待するのか？」と聞かれたら、「さあ」っていう感じ。だって何が起こるのかわからないんですから。価値創造型の事業は、課題解決型の事業と、そこが違うと思うんですよね。

例えば、わかりやすいから例として喋るんだけれども、電子が発見されたのはだいたい100年前ですね。その当時もし「電子を発見、確認したい」という研究の助成申請が来たとします。これを、「これで市民生活にどんなメリットがあるんですか？」といった基準で評価していったのでは、この申請は審査で落ちるわけですね。評価する側はまさか100年後に、電子工学の応用がなければ、食べ物もチンできない、スマホもできないという時代が来ようとは、夢にも思ってないわけですから。

もちろん行政や財団は、最初にアウトカムは想定します。想定するんだけれども、それが全てじゃないんだよと。課題解決型と言っても、例えば道路をつくる、橋を架けるみたいなものは、過去のデータの蓄積で、人の行き来がこれだけ増えて、どれだけの経済効果が期待できるかっていうことがだいたいわかるわけです。あるいは、託児所をこれだけ作れば、これだけの待機児童が解消されて、ご両親がこれだけで楽になるってっていうのも大体わかる。しかしながら、社会包摂のための文化事業っていうのは、行政は今言ったような他の政策分野と共通の評価フレームにおさまりそうな感じがするから飛びついちゃうけれど、道路や橋を架けるのとは、やはり違うんですね。そもそも社会包摂を目的とした文化事業の評価データが少な過ぎますから。まだまだ黎明期。だからアウトカムを想定するっていうのは大切だけれども、それだけではないということを言っておきたいですね。

朝倉：実はフロアからの質問の中にも、アウトカムベースにすることによって、自由度が失われる危険性を感じるとか、理念が矮小化してしまうんじゃないかというご意見がありました。行政はやはり価値創造型というのが非常に苦手で。そこを説明することが大事だし、その価値を市民、また財政当局とどう共有していくのかが課題と思うんですけれども。

源　：橋をつくるとか、道路をつくるっていうのは、「青写真型」のプロジェクトと言われます。ブループリント型。すでに普遍的な、確立された方法論があるということです。ですから成果がはかりやすい。でも、やってみなきゃわからない、どういう変化があるか予測

できないという事業は、文化事業・政策だけでなく、他の政策でもいっぱいあると思っています。

なので、アウトカムを設定すると理念が矮小化されるっていうのはちょっと違うと。理念とかビジョンっていうのはどちらかというと抽象度が高いので、具体的なアウトカムにはならない可能性があります。自分たちは何のために存在するのかという理念やビジョンはもちろん必要ですよね。そのもとで、どういう変化を具体的に社会に起こしていこうとしているのかというのがアウトカム。理念に近づくための方策やアウトカムはひとつではないはず。そうとらえないと確かに矮小化されちゃう。

それから、もう一つのやり方として、「プロセス評価」と言って、やりながら見直していくというのがあります。さっき言っていた目標をいくつか設定するというのに近いと思います。あと、「発展型評価」っていうのもあるんです。「改善」はあるべきモデルを想定するのですが、「発展」はモデルそのものを変えるというやり方。なので、先ほどお話があった、事業の性格によって評価のアプローチを変えるっていうのはおっしゃる通りだと思いますね。

中村：アウトカムベースで自由度が狭まるんじゃないかってことですが、「アウトカムにあまり執着しちゃいけない」ってことかと。さっきも強調したつもりなんですが、やってみたら、違ったアウトカムが出てきたっていうのはいいことだから、そういう成果を報告できる書式にして、それを評価するようになればいいのだと。紹介した本で、評価のやり方に執着するとろくなことが起こらないっていうのがありましたが、そういうことかと。

フロアA：創造都市の研究では、想定していない成果がでる「セレンディピティ」（serendipity）っていう方が主流で、想定した通りになることの方が少ないと思うんですね。だからセレンディピティを誘発するような仕掛けって何なんだって考えたんですよ。違う人たちが集まって議論しと、何かとんでもないことが起こる仕掛け、つまり「非計画を計画する」って考えたんですね。行政がそんなことやるのも変なんだけど、でもそれは見事に成果を出してきたと思います。だから、これからの行政や財団は、そこをもっと積極的に考えてもいいのかなって。

5.6. 価値観の違う人にどう伝えるか？

中村：もう一つ言いたいのは、ちゃんと評価をするとみんな納得してくれるだろうって思いがちなんですけど、どれだけ一生懸命頑張ってやっても、納得しない人はいるんですよ。いろ

いろ研究があって論文も出ているんです。価値感の違う人にいくらエビデンスを示しても納得しないって。そうだとすると、評価をすることとは別に、行政や政治家を納得させるような活動をしないと無理なんだろうと。ここは両面作戦にして、評価は自分たちの改善発展のために誠実にやって、それとは別にアドボカシーやロビー活動を戦略的にやったらいいと思います。

大澤：本当おっしゃる通り、価値観の違う人にいくら評価のエビデンスを示してもわからない。でも、そこで諦めちゃダメだと。視点を変えて示すと、変わるチャンスはあるんじゃないか。わからない、価値観が違うなと思っている人との対話のチャンネル、共通言語をとにかく探したい。「どのくらい経済効果があるのか」と聞かれたら、「経済効果とは」から説明して、その上で誠実に積算して「文化事業の経済効果はこういう結果になりました。ただし、経済効果のために文化事業をやっているわけではなく、こういう目的でやっています」という説明や議論が必要。「あの人とは価値観が違うから説明しても意味がない」ってなると、可能性を閉ざしちゃうことになるんじゃないかって。

フロアB：その点、すごく共感します。私たちはこれまで、文化庁だけじゃなくて、文部科学省、厚生労働省、自治体に働きかけてやってきました。意外に動けば、首長の理解、幹部の理解は得られる。せっかく評価っていうツールとしてあるわけですから、広い意味でのコミュニケーションの道具として使っていく覚悟を現場レベルからマネジメントまで皆が共通して持っていれば、実は思った以上に使える可能性もあると思います。それに、コミュニケーションとして広くとらえれば、社会運動的なものにつながる可能性もあるのかなと。

源　：私は評価という言葉を使わない時があるんです。評価っていうとなんかみんな構えちゃうから。みんなで事業の特性は何か考えようとか。結果としては同じなんです。

5.7. どうすれば行政は変わるのか？

フロアC：今日のお話を聞いて、私はすごく勉強になったんですけど、文化庁の方はこういう話をどう思うのかを聞いてみたいって思いました。

朝倉：私からお答えすると、今、政府全体でエビデンスベースド・ポリシーメイキング（EBPM）の推進が言われている中で、文化庁としても、文化の成果をどう示せばいいのかを課題として感じています。指標も作る必要があるということで、文化芸術推進基本計画（第1期）で文化の価値を本質的価値、社会的価値・経済的価値と明文化し、評価指標を策定しました。たとえば文化に関心を持つ人がどれだけだけ増えたかっていうことを盛り込んだりし

ています。ただそれが本当に適切かどうかという検証は必要だと思います。適切な指標の開発は引き続き課題となっており、でも難しいなと思って、こうやって研究をしているわけです。

質問の中に「アウトカムの観察には複数年かかる。だけれども、行政からは短期で成果を出せって言われている。」というのがありました。理念として今日話していることは私も共感するんですけれども、「時間がかかるんだ」って言っても、予算が取れない。そんな中で、いろいろな手法を組み合わせて、ときには経済的な指標も使いながら、こういう成果が出ていると示す必要があります。

データが非常に少ないという問題もあります。そもそも実態の把握が不足しており、何が進展しているのかっていうことを測ることもできない。それは、文化庁としてもそうですし、文化事業をされている個別の団体でも、データの蓄積ができていないと思います。その辺は大きな課題だと認識しています。

フロアD：村谷さんのご報告の中で、行政の担当者が変わると引き継いだファイルはあるものの、目的がわからないから想像でやっているという。そういう報告があったんですが、それは評価以前にすごい問題だと。

一つ実体験をご紹介します。以前12年ぐらい行政と一緒に仕事していたんですが、ある年呼ばれて、「これ来年で終わりです」と。一言で終わり。行政相手ですからそういうこともあるだろうなと思いますが。「どう評価されているんですか」と聞くと、「とても素晴らしかったです」と。じゃあやってくれよと。

源　：さっき申し上げたように、多分そういう政策目的の体系化がされていないっていうことだと思います。基本計画に事業のリストがあるだけの場合、アウトカムに対する戦略じゃなくて分類なんですよ。介入をする時にどういう効果をねらうかっていうのが事業の目的（アウトカム）のはずですが、そういう体系になっていない。だから目的がわからない。

豊岡市では、その体系化をするところから始めた。防災を例に取ると、自主防災組織をつくる、学校で防災の出前講座やる、こういう既存の事業リストがあります。これに予算がくっついている。だけど、これとは別に、地域で何か災害があったときに助け合えるようするという目的（アウトカム）を立てて事業を体系化していく。地域の防災力が高まるためには、今やっている事業以外の事業も必要かもしれない。他の課でやっていることとも連携をしなくちゃいけない、って体系的に考えていく。そうすると、縦割りがだんだん崩れるんです。

私は、事務事業評価はどちらかというと予算査定のためのものだと思っています。予算と事業の見直しがくっつきすぎている。くっつきすぎるとどうしても予算を確保して、前

年度のままで、減らされたら困るということになりますから。だからそうなると、あまり効果ないからやめようねっていう議論にはならないのではないか。

答えになっているかどうかわかりませんが、そういうふうに政策が必ずしも体系化されてないというのが一番の問題ではないかと。行政評価が改善や発展を促すためではなく、予算をとる仕組みになっているっていうことが問題かなというふうに思います。でもそれは行政の方もわかっていて、変えていっているところも出てきています。

中村：今の話もう少しお聞きしたいんですけど。多分ここにいる人たちの多くが「早く行政変わってよ」って思っていると思うんですよ。でも、明日変わるとは思えないんです。数か月経ったとしても変わっている気がしない。どういうふうにしていったら、変わるんでしょうか。

源　：国レベルだと実施現場から離れていますので、難しいかもしれません。でも自治体レベルとか、助成団体とかとの関係で考えると可能性はある。まずはここに来られている皆さん、事業実施者の方たちが評価能力をつける。評価能力をつけるということは、自分たちの事業を常に見直すっていうことですね。そうすると、外に説明できるんじゃないですか。そうしたら、一緒にやりましょうという対話が成り立つ。まず資金提供者とアウトカムを共有するっていうのはすごく重要です。助成する側も何のためにここに予算つけるかという話になりますよね。こちら側も力をつけるというか、説明能力をつけていくってことからかなと思います。

片山：非常に回り道な話ではあるんですけどね。優劣をつけるばかりが評価ではなくて、その事業がどんな特性を持ったものかを明確にしていくのも評価の一つの機能ですよね。通知表で言えば、今どうなっているかわからないんですが、各科目の5段階の数字だけじゃなくて、「この子は率先してみんなを導いています」とか「この子はコツコツ粘り強くやる子です」とかいう行動評価があるでしょ。あれ熱心に見ますよ、親は。うちの子はどんなのって。あれも評価だけど、表しているのは優劣じゃなく、特質ですね。

例えば「社会包摂」。社会的弱者、障害のある人、外国人、貧困の人、そういった人を社会に取り込んでいくっていうのは、非常に重要な政策のテーマです。だけど、これは文化だけができることじゃない。もしかしたらスポーツの方がうまくいくんじゃないかって疑問も湧いてくるでしょ。スポーツの方が参加人数も多いし、目につきやすいから。やっぱり社会包摂の政策としてはこっちだよね、と。そうなると、「アートによる社会包摂」が「スポーツによる社会包摂」とどう違うんだっていうことを明らかにしていくのも評価の役割っていうことになる。そういう議論が、行政を変えるかもしれないと思うわけですね。「そうか、スポーツでできないことが文化にできるのか」と。逆もあるかもしれない。こういう部分はスポーツの方が得意だなって。そうすると、行政の評価軸っていうの

も、必然的に変わってくるんじゃないかと。楽観的すぎるかもしれないけど、そういう気もするんですね。

朝倉：前向きになれる話をしていただき、ありがとうございます。論点も多様ですし、議論が尽きないところではありますけが、引き続き考えていければと思います。ありがとうございました。

文化庁×九州大学 「文化芸術による社会包摂の在り方」公開研究会

文化事業の評価

現場×行政

それぞれの視点をつなぐ

［登壇者］

片山正夫
公益財団法人セゾン文化財団 理事長

源由理子
明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科 教授
明治大学プログラム評価研究所 代表

大澤寅雄
（株）ニッセイ基礎研究所 芸術文化プロジェクト室 主任研究員

中村美亜
九州大学大学院 芸術工学研究院 准教授

村谷つかさ
九州大学大学院 芸術工学研究院 学術研究員

朝倉由希
文化庁地域文化創生本部 総括・政策研究グループ 研究官

［司会］

長津結一郎
九州大学大学院 芸術工学研究院 助教

2019 9月25日［水］15:00－18:00（開場 14:30）

ワイム貸会議室 お茶の水 Room A
東京都千代田区神田駿河台2丁目1-20 お茶の水ユニオンビル4階

参加費＝500円（日本文化政策学会 会員：無料）要事前申し込み　定員＝90名（先着順）申し込み方法は、裏面をご覧ください。

主催：九州大学大学院芸術工学研究院ソーシャルアートラボ、日本文化政策学会
共催：公益財団法人福岡市文化芸術振興財団　協力：文化庁地域文化創生本部、NPO法人ドネルモ
後援：日本アートマネジメント学会九州部会　助成：2019年度 文化庁 大学における文化芸術推進事業
※本研究会は、日本文化政策学会会員企画提案制度による「研究会」として開催します。
※本研究会での報告内容は、九州大学が2017年度より実施している「文化庁と大学・研究機関等との共同研究事業」における調査に基づいています。

九州大学 | 大学院芸術工学研究院

SOCIAL ART LAB FACULTY OF DESIGN KYUSHU UNIVERSITY　文化庁　大学から 文化力 POWER OF CULTURE

文化庁×九州大学「文化芸術による社会包摂の在り方」公開研究会

文化事業の評価

現場×行政

それぞれの視点をつなぐ

文化事業における「評価」のあり方への関心が高まっています。評価手法に関するセミナーの開催やブックレットの刊行も増えてきました。しかし、事業評価や報告書作成に多大な時間や労力をかけているのに、何に役立っているのかわからないという声も耳にします。

そこで本研究会では、文化事業における評価のあり方について再考を試みます。特に「社会包摂につながる文化事業」に注目し、実践現場や行政で行われている異なる段階の評価について、相互の関係性や接続の可能性に関し情報共有と問題提起を行います。ゲストの意見を伺いながら、参加者のみなさまとも議論をすることで、何のために「評価」をするのかを立ちどまって考えます。

［ゲスト］

片山正夫 かたやま まさお

公益財団法人セゾン文化財団理事長

1958年兵庫県西宮市生まれ。（一財）非営利組織評価センター理事長、（公財）公益法人協会理事、（公財）助成財団センター理事、（公財）ジョイセフ理事、アーツカウンシル東京・カウンシルボード委員を兼任。慶応義塾大学非常勤講師。著書に『セゾン文化財団の挑戦』、共著に『民間助成イノベーション』、『プログラム・オフィサー』等。

源 由理子 みなもと ゆりこ

明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科教授

明治大学プログラム評価研究所代表

専門は、評価論、社会開発論。改善・変革のための評価の活用をテーマとし、政策・事業の評価手法、評価制度構築、参加型・協働型評価に関する研究・実践を積む。明治大学プログラム評価研究所では行政、NPO、財団等の評価実践現場を支援。日本評価学会理事。国際基督教大学卒、東京工業大学大学院社会理工学研究科博士後期課程修了、博士（学術）。

プログラム（予定）

ご挨拶　三木忠一（文化庁 地域文化創生本部事務局長）

第１部　プレゼンテーション

文化事業における評価の現状と課題　大澤寅雄

インタビュー調査から見えてきたこと　村谷つかさ

評価への向き合い方に関する提案　中村美亜

コメント　片山正夫・源由理子

第２部　ディスカッション

モデレーター　朝倉由希

司会　長津結一郎　※当日変更の可能性あり

主な対象者

○文化事業に携わる行政職員
○文化事業を実施している団体や個人
○芸術活動と社会包摂に興味のある方

参加費：500円（日本文化政策学会 会員：無料）　＊要事前申し込み

＊研究会では、音声を文字化するアプリ「UDトーク」を活用したリアルタイム字幕をご提供します。
＊会場はトイレの個数が限られています。また多目的トイレもございませんので、ご利用の方には近隣の施設をご案内します。
＊その他、当日の配慮についてご要望等がありましたら、可能な範囲で対応いたしますので、メール・FAXもしくは申込フォームにてご連絡ください。

お申し込み・お問い合わせ

下記の項目を記載のうえ、メール・FAXのいずれかよりお申し込みください。
またソーシャルアートラボ公式ホームページ内「CONTACT」からもお申し込みいただけます。

《記載事項》

①氏名　②フリガナ　③メールアドレス　④電話番号　⑤居住地（都道府県）　⑥所属など（任意）　⑦受講の動機

＊日本文化政策学会の会員の方はその旨明記してください。

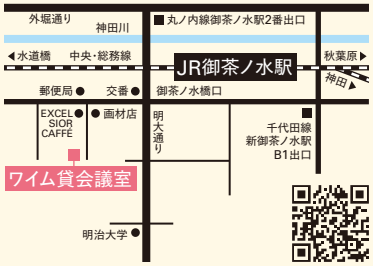
2019年9月20日［金］申込締切

九州大学ソーシャルアートラボ

tel/fax　092-553-4552
mail　sal-cul@design.kyushu-u.ac.jp
web　http://www.sal.design.kyushu-u.ac.jp
facebook　ソーシャルアートラボ

文化庁と九州大学の共同研究チームは、2018年度に社会包摂につながる芸術活動に関するハンドブックを作成しました。詳しくは、九州大学ソーシャルアートラボのウェブサイト（publicationsのページ）をご覧ください。
http://www.sal.design.kyushu-u.ac.jp/publications.html

はじめての“社会包摂×文化芸術”ハンドブック



ワイム貸会議室 お茶の水

東京都千代田区神田駿河台2丁目1-20
お茶の水ユニオンビル4階
http://waim-group.co.jp/space/ochanomizu/access.html

◎JR中央線・総武線「御茶ノ水」駅 御茶ノ水橋口 徒歩2分
◎東京メトロ丸ノ内線「御茶ノ水」駅 2番出口 徒歩3分
◎東京メトロ千代田線「新御茶ノ水」駅 B1番出口 徒歩4分

九州大学ソーシャルアートラボ

九州大学ソーシャルアートラボは、社会の課題にコミットし、人間どうしの新しいつながりを生み出す芸術実践を「ソーシャルアート」と捉え、新しい生の価値を提示していくことを目的としています。2018年からは、《アートと社会包摂》をテーマに研究・教育・実践・提言の多方面から取り組んでいます。
ウェブサイト　http://www.sal.design.kyushu-u.ac.jp/

文化庁×九州大学 公開研究会
「文化事業の評価　現場×行政　それぞれの視点をつなぐ」報告書

発行日　2019年11月13日
編　中村美亜
発行　九州大学大学院芸術工学研究院附属ソーシャルアートラボ
〒815-8540 福岡県福岡市南区塩原4-9-1
http://www.sal.design.kyushu-u.ac.jp/

本報告書は、非営利目的に限り、出典を明記することを条件に利用（転載、コピー、共有等）を許可します。
©2019 文化庁×九州大学 共同研究チーム