

## 評価をめぐる自治体と現場の分断～なぜ評価は有効に働かないのか

2025年12月20日(土) 10:00-12:00 | 奈良県立大学 コモンズ棟1階 C101教室

協力：一般財団法人地域創造

- ① 登壇者の紹介、企画趣旨と全体の流れ | 大澤寅雄（文化commons研究所）
- ② EBPM時代の自治体評価 自治体が期待する評価結果 | 鬼木和浩（横浜市役所）
- ③ 公共劇場における評価（調査）の実際と課題 | 吉本光宏（文化commons研究所）
- ④ 現場が届けたい成果と事業評価の新たな潮流 | 中村美亜（九州大学）
- ⑤ 登壇者全員による意見交換・質疑応答

### ① 登壇者の紹介、企画趣旨と全体の流れ >>[発表資料](#)

大澤：それでは、定刻となりましたので企画フォーラムを始めたいと思います。「評価をめぐる自治体と現場の分断、なぜ評価は有効に働かないのか」というテーマで2時間、12時までプレゼンテーションとディスカッションをしたいと思います。

最初に登壇者を紹介させていただきます。横浜市役所の鬼木さんです。

鬼木：鬼木です。（拍手）

大澤：文化commons研究所の吉本さんです。

吉本：吉本です。よろしくお願いします。（拍手）

大澤：九州大学の中村美亜さんです。

中村：中村です。（拍手）

大澤：モデレーターを務めさせていただきます、文化commons研究所の大澤です。よろしくお願いします。（拍手）今日は、最初に私から5分ほどで企画の趣旨と全体の流れを説明させていただいて、鬼木さん、吉本さん、中村さん、美亜さんの順番でプレゼンテーションをします。その後、登壇者全員の意見交換をした後に、フロアからの質疑応答の時間を設けたいと思います。なお、今回の研究大会から、企画フォーラムは記録を作成することが義務化されました。後日学会のHPで公開されますので、質問をされる方は予めご了解ください。

まず、今回の企画フォーラムの趣旨ですけれども、実は、去年の八戸の研究大会で、私と美亜さんが企画提案した評価についての企画フォーラムで、八戸市美術館、札幌市民交流プラザ、アーツコミッション・ヨコハマの取り組みを紹介させていただきました。それが終わった直後に、鬼木さんから私に「大澤さん、来年この続きをやりましょう」と言っていました。鬼木さんとしては、そのフォーラムを聞いて、言わずにはいられない何かがあったのだろうと思いました。ぜひやりましょうということで、この企画の開催趣旨を書いていたのも鬼木さんです。現状では、自治体が行っている評価と現場における評価が、なかなか結び付いていない、評価が政策に反映されないジレンマを、現場も自治体側も感じていて、なぜこのような分断が生じるのだろうか。それを構造的に分析し、分断を乗り越えるための方策を考えようというのが、今回の趣旨です。

## 開催趣旨

近年、自治体の政策決定過程においては、EBPMの浸透により、データに基づく評価が欠かせなくなっている。一方、文化施設や文化事業の現場においては、有機的な成果を可視化しようとする評価の試みが幅広く行われている。

本来は政策決定過程に現場の実践知が反映されることが望ましいが、**現状では、自治体が行っている評価と、現場における多様な評価が結びついていない。**評価自体の重要性は両者とも認めているにもかかわらず、**評価が政策に反映されないジレンマを、現場も自治体側も感じている。**結果として、「評価疲れ」とでも呼ぶべき状況が生じている。

**なぜこのような分断が生じるのか。**

本フォーラムでは、自治体と現場における評価の潮流を概観し、このような**分断が生じる原因を構造的に分析**することで、評価における自治体と現場の思惑の差を明らかにするとともに、この**分断を乗り越えるための方策を考える。**

リソースが減少し、限られた財源をEBPMによって効果的効率的に活用しようとする自治体側と、文化活動によって地域や個人の課題にアプローチしようとする文化施設・事業者主催者側がともに前を向けるような評価の将来像を探りたい。

実はこの企画フォーラムに協力という形でクレジットさせていただいている地域創造が、今年度「公立文化施設における政策評価などのあり方に関する調査研究」を行なっていて、来年度も調査を継続する予定になっています。その調査の目的も今回のフォーラムと趣旨が共通していて、公立文化施設や文化行政に関する政策評価にどう取り組めばいいのか、将来を見据えた事業展開や施設運営につなげていくことができる戦略的な評価のあり方について、調査を行うものです。この調査研究委員会のメンバーに鬼木さんや中村美亜さんに加え、中村美帆さん、源由理子さん、若林朋子さんという最強の布陣を迎えて調査研究を行っています。この調査研究の報告書は4月以降にインターネットでも公表されると思いますので、今日の議論と合わせて、地域創造の調査研究にもぜひご注目いただければと思います。

それでは、早速ですが、登壇者の皆さんから20分ずつプレゼンテーションをお願いしたいと思います。まずは鬼木さん、よろしくお願いします。

### ② EBPM 時代の自治体評価 自治体が期待する評価結果 >> [発表資料](#)

鬼木：おはようございます。鬼木と申します。私から、まず「EBPM時代の自治体評価、自治体が期待する評価結果」ということで、お話をさせていただきたいと思います。最初にお断りしておきますが、私は横浜市の職員ですけれども、今日の発表の中身は、横浜市の立場を代表するものではありませんので、そこはご了承いただきたいと思います。

ご覧いただいているのは、金剛界曼荼羅（まんだら）といいます。これは、この大学のすぐそばにある、奈良国立博物館にあるお宝です。真言密教の代表的な曼荼羅で、平安時代初期、弘法大師空海が中国、唐からもたらした図様が写されているものです。この曼荼羅はどのような遺産かということ、曼荼羅図に向き合うことで、悟りに至る道筋を知り、自分自身を高めていくものです。

私も実は曼荼羅に向き合っていて、私が今直接担当している評価の種類を書いたのが、この9つです。ちょうど曼荼羅と同じように9つありますが、左上から事務事業評価、中央が政策評価、そしてデータ駆動型経営の評価もやっています。それから、外郭団体の協約も関係

があります。また、指定管理者の行政評価、指定管理者の外部評価、そしてリスクコミュニケーション評価もあり、これは財務や個人情報に関する職員のやり方を評価するものです。それから MBO は自己業績評価ですね。そして部下評価、人事評価です。これを分類すると、上の3つは評価対象が行政、中央の3つが行政のパートナーが評価対象、一番下の3つは職員が対象で、これだけの評価をいつもやっています。



『ブルシット・ジョブ』などを出したデヴィッド・グレーバーという人が『官僚制のユートピア』という本を出しています。その中に、官僚の仕事の多くは「詰まるところ、物事を評価することである」と書いてあります。彼らは絶え間なく評価し、観察し、測定し、さまざまなプランを提案し、申請書、活動方針の相対的メリットや昇進の候補者を比較考慮する。市場改革によって、この傾向はただ強化されるばかりである、というふうに書いています。これを読んだ時に、全くこのとおりだと思いました。

このスライドは、総務省の資料で、地方自治体の総職員数の推移です。1985年からのデータを見ますと、一番人数が多かったのが1994年、全国で約330万人の自治体職員がいました。それが少しずつ減ってきて、一番底を打ったのが2016年で約275万人にまで減り、ピーク時の17%減です。職員数の減少は民間委託などが一因ですが、近年は、定年引き上げの影響で微増しています。

評価が自治体に広く浸透したのは、この20年ほどです。つまり、職員が減ってきてからです。それまでは、評価の業務はほぼ何もありませんでした。それが、職員が減ってきたと同時に、評価業務が増えている状態です。つまり、対評価との関係だけで言うと、職員が減っているのに、評価の仕事が純粋に増えていることになります。2001年に法律ができ、それから地方自治法の改正で指定管理者制度が導入されたことも、評価が増えた原因の1つになります。

杉谷和哉さんという人がアカウントビリティーのジレンマということを指摘しています。アカウントビリティー、行政責任を果たすために、いろいろと調査を行うわけです。そうすると、成果をどれほど上げたかを説明するために、細かい資料を準備して、たくさんの評価シートを作成する必要が生じると、本来やらなければならない政策に関する業務の時間を圧迫

します、と。真面目な公務員ほど、無意味とも思える膨大なペーパーワークに忙殺されることとなります。評価の資料を作っている側も、誰かが本当に読んでいるのだろうかと思いつながら作っているような資料が、実はたくさんあります。

そのような中で、今はEBPM時代と言われているわけですが、総務省が推奨して、今、多くの自治体で取り組んでいる、あるいは導入を検討している、エビデンス・ベースド・ポリシー・メーカーというものです。自治体の行政現場で、本来の意味のEBPM、例えば、その政策を実施した場合としない場合を比較するようなランダム化比較試験法や、データに基づく政策決定がある。プログラム評価などは、実際はほとんど行われていません。EBPM時代と言われていますが、その評価は、手法としてはまだまだの状況かと思えます。

横浜市の昔の基本計画を少し振り返ってみると、ご覧いただいているのは横浜市のゆめはま2010プランという、1997年から2001年の時のプランです。この時のプランの書き方は、例えば、区民文化センターを、1996年には4館ありましたが、2001年にはそれを5館に増やして、あと3館を事業中にします、と。2010年には18館にしますということで、この頃は、言ってみれば、アウトプットがそのまま政策目標だったのです。市民文化ホールなども何館作ります、というようなことを、政策目標としていました。

これが、今の同じ基本計画、中期計画で見ると、2022年から今年までの4年間の計画ですが、政策30の「市民に身近な文化創造都市の推進」のところにある政策指標は「身近な地域において気軽に文化芸術活動に参加できる機会、また充実していると感じている市民の割合」。言ってみれば、アウトカム指標を意識して政策指標にしているというふうになってきています。横浜市の予算書は同じフォーマットで全事業を作ったものが公表されています。

ご覧いただいているのは、子どもの文化体験推進事業の事業計画書で、令和7年度予算は4,494万円です。その下の方に、事業概要（アクティビティ）、それから事業指標①（アウトプット）とあり、その下に事業指標②（アウトカム）と書いてあります。どの事業も、必ず年度ごとのアウトプットとアウトカムの目標を書いて、算を計上していく仕立てになっています。

令和7年度 事業計画書											
事業所属	にぎわいスポーツ文化局 文化振興課		新規拡充 <input type="checkbox"/> 新規 <input type="checkbox"/> 拡充		事業評価番号						
歳出予算科目	一般会計	4	款	1	項	2	目	政策番号	30	実施番号	1
事業名称	子どもの文化体験推進事業										
(単位：千円)											
区分	金額	財源内訳									
		国	県	市債	一般財源	その他					
令和7年度	44,940	0	0	0	44,940	0					
令和6年度	10,000	0	0	0	10,000	0					
増▲減	34,940	0	0	0	34,940	0					
歳出	令和4年度	令和5年度	令和8年度			令和9年度			令和10年度		
予算	事業費	0	0	47,940			47,940			47,940	
	市債+一般財源	0	0	47,940			47,940			47,940	
決算	事業費	0	0								
	市債+一般財源	0	0								
<b>事業概要 (アクティビティ)</b> 子どもたちの文化芸術体験格差の是正等を目的として、より気軽に身近な場所で文化芸術体験に参加できる機会を提供します。											
<b>事業指標① (アウトプット)</b>											
参加者数	年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度			
	単位	目標	—	14200	14700	15200	15200	15200	15200		
	人	実績	13799	14570							
<b>事業指標② (アウトカム)</b>											
児童生徒のアンケート結果「自分から楽しんだり、発見したりしたことはありませんか?」との質問	年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度			
	単位	目標	—	80	80	80	80	80	80		
	%	実績	80	80							

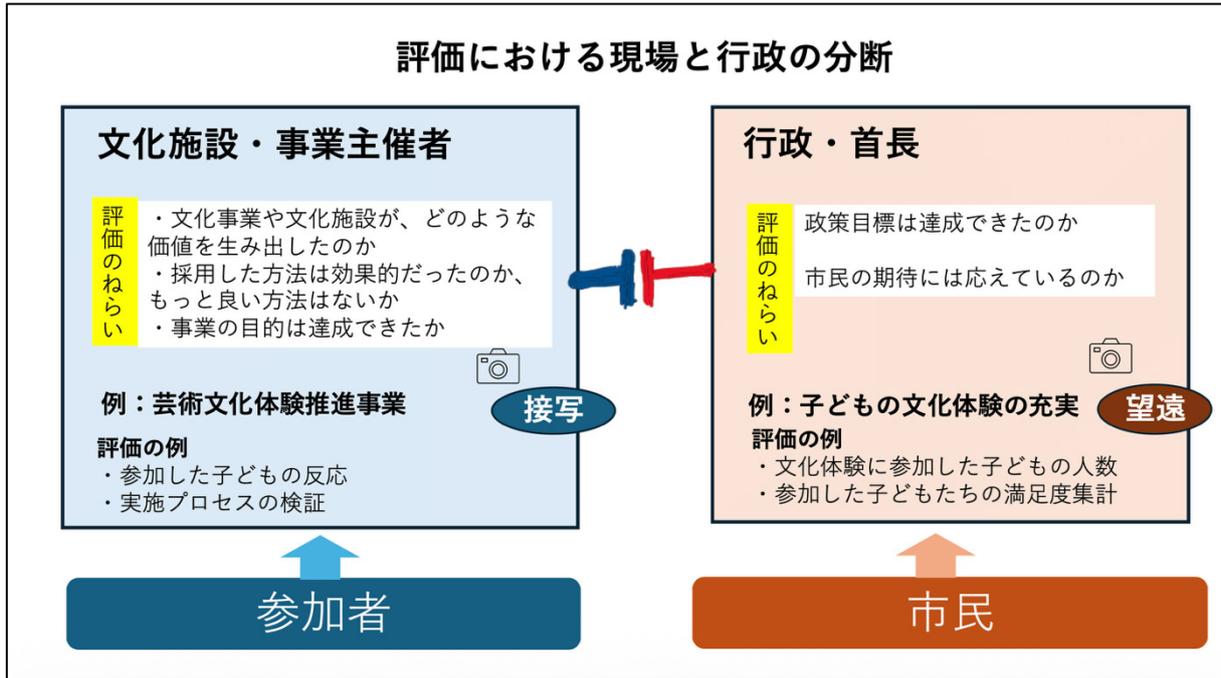
これは、言ってみれば、ロジックモデルに即していることになろうかと思います。横浜に限らず、他の自治体でも、あるいは国でも、予算書にはアウトカムの記載があり、EBPMの考え方に近付けるためにロジックモデルを導入しています。しかし、実際には、今書いた指標が達成されたかどうかを見るだけとなる業績評価して見るか、あるいはVFM、ヴァリュー・フォー・マネー、つまり費用対効果の検証にとどまっているのが現状だと思います。

先ほどの評価曼荼羅で言うと、それぞれの分野で懸念点があります。例えば、一番上の行政に対する評価では、これは、全て行政の自己評価です。結果として、行政に甘い評価が出る懸念があります。中央の3つは、これはパートナーの評価ですが、行政とパートナーが、なれ合いでというか、お互いに緩く評価してしまう可能性があります。一番下の職員に関しては、実は、行政の継続性という点で懸念点があります。これは後に説明します。

政策評価制度がなぜ期待どおりの成果を果たせないのかに関して、西出順郎という人が研究していて、その原因として2つ指摘しています。1つ目が、高い評価判定を評価結果として提示するということがあります。純粹に高い評価結果が出れば申し分ないのでけれども、必ずしもそうならなかった時に、何とかうまくやることが生じてしまうのではないかというのが、1つ目です。2つ目は、評価結果が既存の政策情報に追従するという言い方をしていますが、これは、評価をして、翌年度にその評価結果を生かした政策を作ることになっていないと評価する意味がありません。ですので、評価結果が、あたかも次の政策の改善に貢献したかのように評価書を書いてしまっているということです。つまり、制度運用の適切性や、次年度政策の正当性を担保しようとする傾向があります。このような2つの原因で、政策評価が期待どおりの成果を果たせないのではないかという指摘を、西出さんはしています。

これをさらに分かりやすく言ってしまうと、評価制度が変質してしまう恐れがあるということです。本来は、政策改定のための評価であり、装置でした。政策が妥当であるかを検証するための仕組みであった評価が、結果として、政策を正当化するための装置になってしまっていると言い換えていいと思います。評価における現場と行政の分断が、今日のテーマでもあります。文化施設や事業主催者が行う評価の狙いとしては、文化事業や文化施設がどのような評価を生み出したのか、採用した方法は効果的だったのか、さらに良い方法はないか、また、事業の目的は達成できたかという視点で、評価をしていくと思います。

## 評価における現場と行政の分断



例えば、芸術文化体験推進事業があった場合、評価の例としては、参加した子どもの反応や、実施プロセスの検証があるかと思います。これをカメラに例えると、近寄って写す接写に当たる部分だと思っています。一方、行政や首長が行っている評価の狙いは、政策目標を達成できたのか、市民の期待に応えているのかという視点です。そうすると、例えば、子どもの文化体験の充実という政策があった場合に、評価の例としては、文化体験に参加した子どもの人数や、参加した子どもたちの満足度の集計結果のようなものが、評価の例として出てくると思います。これは、カメラで言えば、望遠で撮っている状態になるかと思います。

もう少し詳しく見ると、文化の現場で、文化施設主催者が、それぞれ個別の手法で評価の例1、例2、例3と、事業ごとに評価を行い、それを文化担当部署に提出します。しかし、文化担当部署は、それをそのまま首長や政策、財政、総務等に提出するわけではありません。行政が行っている評価は、福祉担当部署や経済担当部署、建築担当部署といったさまざまな分野の部署に、全数調査の形で、統一の手法で行っているような例が多いです。例えば、先ほどのアンケート結果によるアウトカム指標のようなものがありますが、基本的に同じようなやり方で、それを他の分野でも行っているのです。この文化の現場で個別に行っていた評価が、そのまま政策評価に採用されるわけではありません。

ですので、現場にも専門的な知見による評価や、少数者にとっての価値は、政策評価や事務事業評価には、必ずしも連動していないのが現状かと思います。結果的に、その首長や政策、財政、総務部門が示している評価は何を目的にしているかという、市民に対して行政の成果を説明し、場合によっては、その政策に対する支持を獲得することが目的になると思います。

ここで、オルテガ・イ・ガセットという人の『大衆の反逆』という本から、少し引用したいと思います。これは1929年に書かれた本です。ファシズム前夜のヨーロッパの社会情勢を元に書かれています。大衆は、みんなと違うもの、優れたもの、個性的なもの、資格のあるもの、選ばれたものを全て踏みにじろうとする。みんなと同じでないもの、みんなと同じように見えないものは、抹殺される危険にさらされる。そして、もちろん、この場合のみんなは、

本当のみんなではない。かつてのみんなは、大衆と彼らと意見を異にする、特別な少数者との複合的な統一体であった。しかし、今や、みんなは大衆だけを指している。

要するに、みんなと言った時に、全員ではないのだ、と述べています。大衆というのは、自分と同じような人たちの大きな集団のようなものを指していると言っていて、今、大衆という言葉からイメージするのと少し違う定義を、オルテガはしています。人間に対してなされる最も根本的な区別は、次の2つであると。1つは、自らに多くを要求して困難な義務を課す人。これは、オルテガは少数者だとしていて、もう1つは、自ら何ら特別な要求をせず、生きることは既存の自分の繰り返しに過ぎず、自己完成への努力もせずに、波のまにまにブイのように漂っている人、これを大衆だと言っているのです。現在の特徴は、凡俗な魂が、自ら凡俗であると認めながらも、その凡俗であることの権利を大胆に主張し、それを相手構わず押し付けることにある、と。

凡俗などという言葉を使っていると、何さまという感じもしなくはないので、オルテガに対しては、エリート主義的であるという批判もあります。しかし、実際に、オルテガの少数者、つまり自らに多くを要求して困難の義務を課す人は、例えば、文化芸術関係者に置き換えてみた時に、皆さん、思い当たる節がありませんか。例えば、そのことは「現代の特徴は、凡俗な魂（大衆）が、自らを凡俗であると認めながらも、その凡俗であることの権利を大胆に主張し、それを相手構わず押しつけることにある」というオルテガの言葉の中に丸々表されていると思います。

人間に対して為され得る最も根本的な区別は次の二つである。  
一つは自らに多くを要求して困難な義務を課す人（少数者）、  
もう一つは自らに何ら特別な要求をせず、生きることも既存の自分の繰り返しにすぎず、自己完成への努力をせずに、波の間に間に浮標のように漂っている人（大衆）である。

現代の特徴は、凡俗な魂（大衆）が、自らを凡俗であると認めながらも、その凡俗であることの権利を大胆に主張し、それを相手構わず押しつけることにある。

オルテガ・イ・ガゼット  
「大衆の反逆」（1929年）より

オルテガは「エリート主義的である」と批判されるが、少数者を文化芸術関係者と置き換えれば、思い当たる節があるのではないのでしょうか？

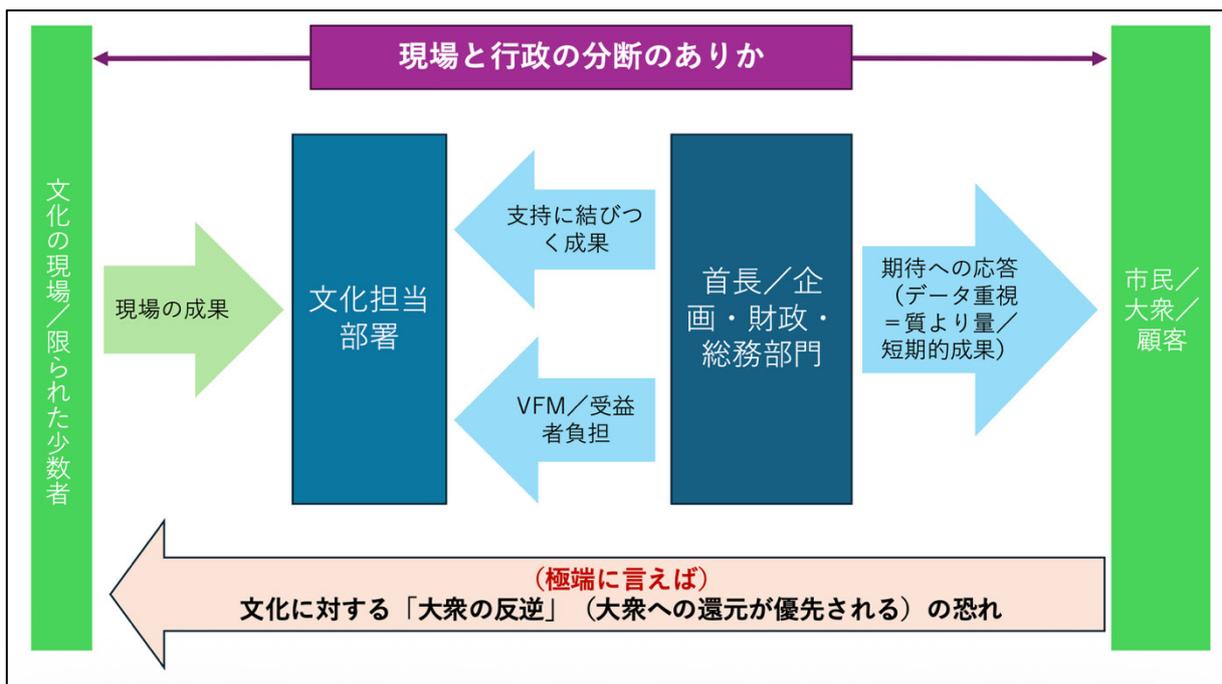
実際に私もある人からこのように言われています。現代アートは、私たちのような一般人には理解できない、普通の人にも分かるものやってくれないだろうか。これはオルテガが指摘していること、そのままではないですか。凡俗の魂が自分のことを棚に上げて、自分のことを押し通しているわけです。皆さんは、実際にこのようなことを経験していないでしょうか。

この、みんな、大衆が投票をし、税金を払っているのです。それが首長を選び、行政を作っています。そうすると、行政や首長は、みんなや大衆が期待する政策、税金に見合う見返り

を作ります。先ほどの評価が、この政策に対する支持を得るものだとすると、実際の求めている評価は、みんな、大衆、今は顧客と言ったりもしますが、その期待に応えているかどうかの検証となるので、質というよりは量が優先される傾向が出てくると思います。

評価において、行政組織というのは、政治的にも説明しやすいせいか、数値化や短期的なものを優先的に追及するインセンティブと思っています。その結果、評価の価値基準は、多様な価値の一部を切り取った、多数者にとって理解されやすい価値に収れんされやすくなる傾向があると思います。これは、必ずしも大衆がそのように考えているというわけではないのです。大衆といっても、皆一人ひとり違いますから、思っていることは全然ばらばらなので、大衆という一人の考えがあるのではないけれども、行政内部においては、それを大衆の期待として想定した価値のようなものができてきて、それが事実上の判断基準になっている可能性があると考えています。

そのようなわけで、文化の現場の言ってみれば、限られた少数者から、現場の成果が文化担当部署に行きますけれども、実際には、首長や企画、財政、総務部門から、この政策に対する支持に結びつくような成果、あるいはVFMや受益者負担についての結果が求められ、それを期待への応答という形で、市民、顧客に対して還元していきます。これが進むと、極端に言えば、文化に対する大衆の反逆、言ってみれば、大衆への還元が優先される恐れがあるのではないかと考えています。



それから、最初に、職員の個人の評価のことに少し触れました。職員個人の業績に着目する評価は、今、全自治体で行われていますが、この評価を実施することによる、文化政策に関する懸念があります。職員の評価の要素に、職員個人の業績、企画力や調整力、業務量や改革意欲などがあります。この評価結果が、昇進や昇給、次の配属先に直結します。そうするとどのようなことが起こるかという、職員は、前任者が実施してきたことを否定して、新しく始めたやり方が正しいと主張することで、自分の優秀さをアピールします。これは、行政一般的には悪いことではないと思います。改革意欲があり、今までの慣例的なやり方を変えていくという職員自体は、悪いことではないと思います。ただ、文化分野においては、継

続性が重要な場面も多く、文化行政の継続性に懸念が生じる恐れがあると思います。

行政は前例踏襲主義だとよく言われますが、前例踏襲は全く都市伝説で、私は30年以上横浜市にいますけれども、一度も聞いたことがありません。規則に合っていないなどは言われますが、前例がないからというのは、聞いたことがありません。それだけ、役所の変えていこうという意欲は、今、いずれの職場にもあるということです。

そうすると、今見てきたように、評価が大衆や顧客重視となると、分かりやすい評価結果を求めることで、数字データを重視した取り組みが、現場で優先されてしまいかねません。あるいは、行政職員の評価で、自己評価を高めるため、文化政策の継続性よりも、改革のアピールを優先するようになってしまうかもしれません。これでは、文化政策への負の効果が生まれてしまうのではないのでしょうか。行政のあらゆる領域に評価が浸透しており、評価が人事、予算、事業継続の判断に広範に組み込まれることで、行政組織の内部では、評価を通じて繰り返し承認される価値基準、要するに評価の基準が、合理的な判断だということに共有されていきます。

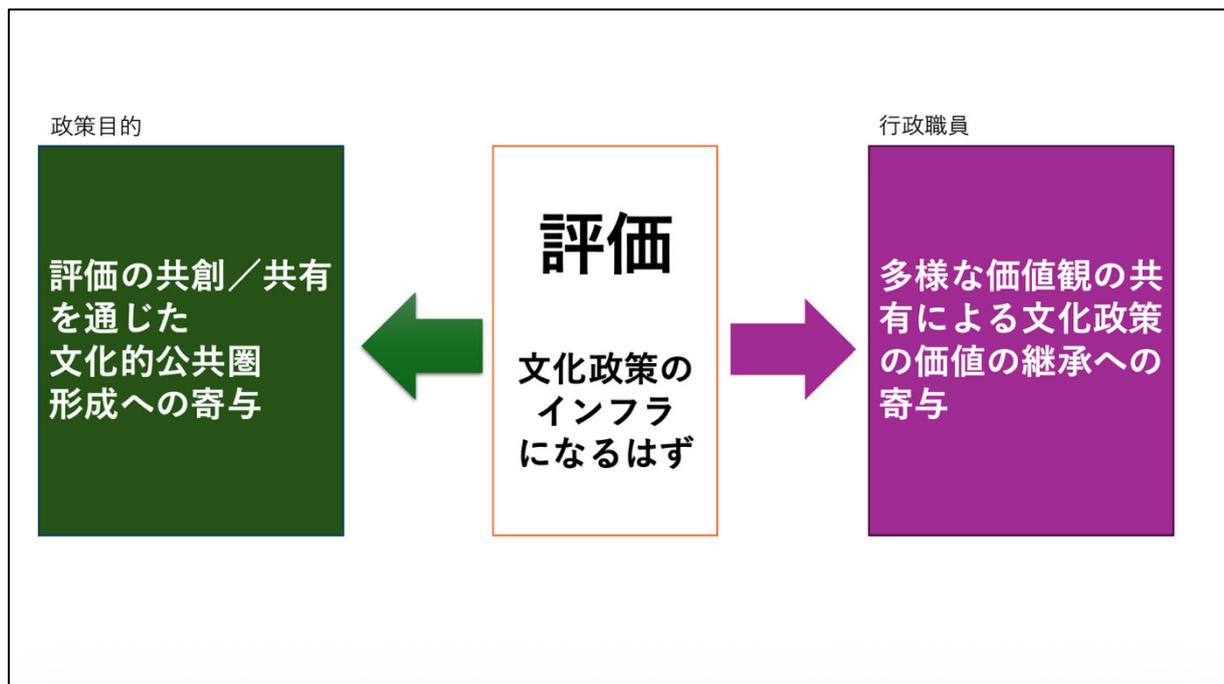
そうするとどのようなことになるかということ、行政が、大衆を内面化していくのではないのでしょうか。結果として、行政は、自らの判断基準を、多数者の期待に適合する形で再構成していく傾向を持つてしまうのではないのでしょうか。その意味で、この評価が、行政にとって、大衆的合理性を内在化する装置として、作用してしまう可能性もあると懸念します。

では、評価は文化政策にとって害なのではないのでしょうか。そのようなことはない、私としては言いたいのです。文化に対する大衆の反逆を防ぐための方策が、文化政策の分野でも、あるいは評価の分野でも、あり得るのではないのでしょうか。文化政策では、少数者も含めた、あらゆる住民による公共圏の形成に寄与することを目指す政策、これは、文化政策の今大きな課題で、どの自治体も、このようなことを何らかの形で意識せざるを得なくなっていると思います。これは、コミュニティー、あるいは絆という言い方をしているところもあるかもしれませんが、何らかの形でコミュニティーの形成を行っていきます。

例えば、今年邦訳が出たランバート・ザイダーヴァートという人の『公共内芸術 民主主義の基盤としてのアート』では、アートは公共圏の形成に寄与する、とされています。ただ、公共的組織は、市場管理の影響や、行政からの影響によってやせ細る。政府は健全な民主主義社会の維持のために、アートを支援しなければならない、と言っています。文化政策の実施は、自治体の裁量ですけれども、自治を継続していくためには文化は不可欠で、自治は文化によって育まれると言っていると思いますし、それは、公共圏の形成を目指す文化政策によってなされるのではないかと思います。

それから、評価の分野では、評価により、大衆も少数者も含めたあらゆる住民にとっての価値を可視化していきます。自由や多様性、創造性、包摂性、コミュニティー、それから評価の価値基準を、担当者が変わっても継承していきます。評価の価値基準を、例えば4年ごとに設定すれば、その間その価値は継続するので、担当者が途中で代わっても、その評価の価値、ひいては文化政策の価値が継続される可能性があるのではないのでしょうか。さらに言うと、データによる評価を否定するわけではなくて、それはそれで必要ですが、評価による複数の価値基準を、多様な主体が関与して決めていくことが重要ではないのでしょうか。例えば、外部有識者、市民の皆さんから、議会というのもあると思います。この結果、評価というのは、文化政策のインフラになると思います。政策目的としては、評価の競争や共有を通じた文化的公共圏形成への寄与、それから行政職員に対しては、多様な価値観の共有による文化

政策の価値の継承への寄与という点で、評価は、文化政策のインフラになり得るのではないかと思います。



そのようなわけで、私はこれからも評価曼荼羅に向き合っていかなければいけないのですが、この評価曼荼羅に向き合うことで、より良い取り組みに至る道を考え、文化政策を高めていく道を探っていきたいと思います。自治体職員は、評価の苦勞から逃げてはいけない、文化政策こそが解決策ですという言葉置いて、後の議論に託したいと思います。どうもありがとうございました。（拍手）

大澤：鬼木さん、ありがとうございました。続いて吉本さんから、プレゼンをお願いします。

### ③ 公共劇場における評価（調査）の実際と課題 >> [発表資料](#)

吉本：鬼木さんの包括的というか『大衆の反逆』などを引用しながらの総括的なプレゼンに、大いに刺激を受けました。私は、長年、ニッセイ基礎研究所、今は文化コモンズ研究所というシンクタンクで仕事をしていまして、いわゆる公共劇場の評価の調査を随分やってきました。鬼木さんの曼荼羅で、私は一体どこをやってきたのだろう、その中にないかもしいないかなと思いつつ聞いていたのですけれども、その経験を皆さんと共有し、私なりに感じている評価の矛盾や課題などもお話したいと思います。

この企画フォーラムのために、今まで自分が評価に関する調査で何をやってきたのかを改めて振り返ってみて、時系列に整理をしました。最初は2000年で、世田谷パブリックシアターの評価をやっています。それ以降、ここに書いてような評価をずっとやってきて、豊橋のプラットまでが、個別の劇場に関する評価の調査です。それから、先ほど大澤が、地域創造の今年度の評価の調査の話をしましたけれども、実は20年前にも、地域創造は1回、評価に関する調査をやっています。文化庁からも、文化政策の評価の手法に関する調査も受託させていただいたことがあります。

## 公共劇場等の評価に関する調査

ニッセイ基礎研・文コモ研の実績から

### 世田谷パブリックシアター

- 2000年度：文化生活情報センター事業評価等に関する調査
- 2020/24年度：世田谷パブリックシアター事業・運営評価に関する調査研究/事業検証調査

### 北九州芸術劇場

- 2003～2025年度：北九州芸術劇場事業評価調査1～23（開館から毎年度実施）

### いわき芸術文化交流館アリオス

- 2004～06年度：いわき芸術文化交流館事業運営調査1～3（開館準備業務）
- 2007～22年度：いわき芸術文化交流館事業運営評価（マーケティング）調査1～15

### 可見市文化創造センター

- 2009年度：可見市文化創造センター事業・運営の実績及び経済波及効果等に関する調査研究

### 豊島区立舞台芸術交流センターあうるすぽっと

- 2013/17年度：あうるすぽっと事業評価調査/事業・運営及び今後の方向性に関する調査

### 上田市交流文化芸術センター サントミュージゼ

- 2017/18/24年度：上田市交流文化芸術センター事業・運営評価調査（2ヶ年調査）/事業・運営検証のための調査

### 穂の国とよはし芸術劇場PLAT

- 2023/24年度：穂の国とよはし芸術劇場活性化プログラム事業・運営評価調査（2ヶ年調査）

### 地域創造

- 2004/06年度：公立文化施設における政策評価等のあり方に関する調査研究—公立ホール・公共劇場の評価指針

### 文化庁

- 2011年度：文化政策の評価手法に関する調査研究

北九州芸術劇場のように開館以来20年以上、毎年実施しているものもあるので、今回、それらを全部カウントしたら丁度50本になりました。劇場の事業評価50本というのは、多分ギネスものではないかと思いますが、そのうちの半分ほどは大澤と一緒にやってきました。この後、順次どのようなことをやったかを紹介しながら、進めていきたいと思っています。

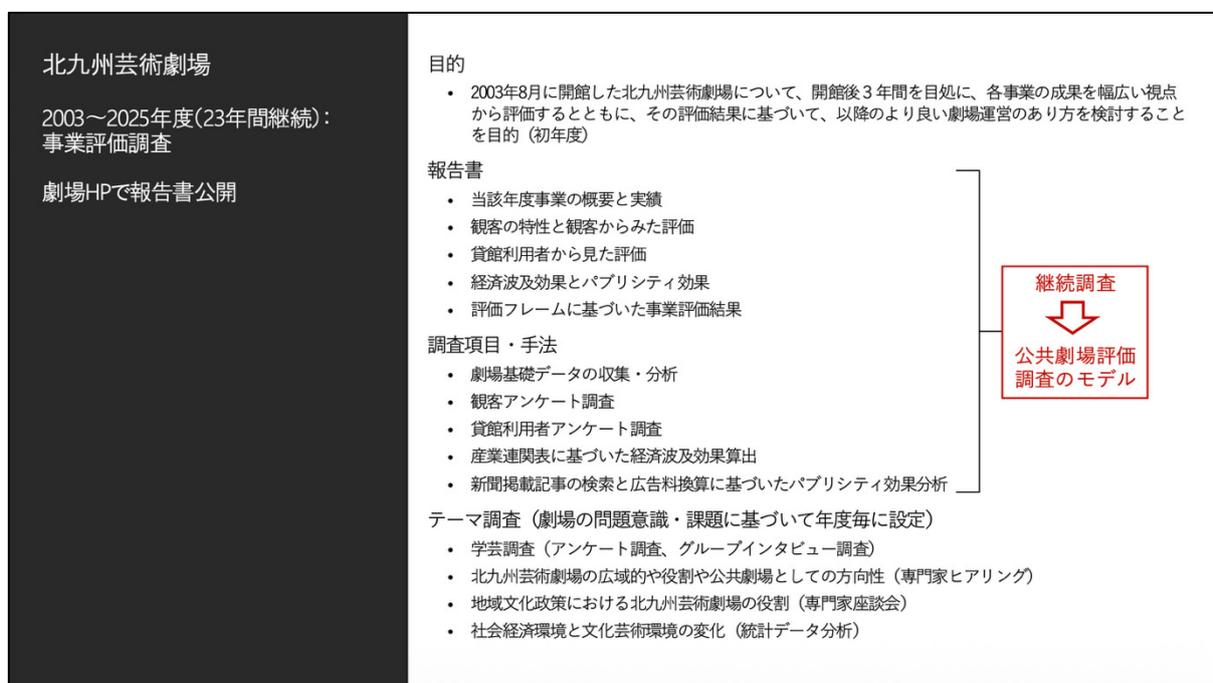
まず、2000年に世田谷パブリックシアターの事業評価を行いました。私の知っている限りでは公立の劇場の評価調査としては多分初めてのものではないかと思っています。この時は、本当に試行錯誤をしながらやったのですけれども、実は、劇場監督の佐藤信さんが、計画を作る時からエバリエーションが重要だということをおっしゃっていて、その計画を定めた事業計画大綱に、開館3年目に抜本的な見直しをするということが掲げられていました。ですので、開館3年目に評価をしましょうということでお手伝いしたのですが、手探りの状態で、当時はロジックモデルなどの考え方もなくて、何ができるか分からない中で、ご覧のスライドの一番下にあるようなさまざまな調査をやって、事業評価編と課題展望編をまとめました。

ただ、この時に行ったことがその後も劇場の評価調査の基本になっていきました。今回このフォーラムのために改めて報告書を見ると、当時は、何と一般区民に対する調査とか、世田谷区のいろいろな施策の中で、文化政策、劇場がどのような位置づけにあるかという調査も行っていて、今はそうした調査はやっていなということに気づきました。ご覧いただいているのはフローチャートで、手探りの中でこのようなものを作ってやったということです。

世田谷パブリックシアターは、それから約20年後の2020年度にもう一度事業・運営に関する評価調査を行いました。その時は、この後に紹介する北九州芸術劇場で積み上げてきた事業評価調査に基づいて、ご覧のような調査を行いました。この時のアウトプットは、調査結果のまとめに加えて、パブリックシアターは今後このようにやっていくべきではないかと、ある種の提案的なものを導きだしました。さらにその4年後に、単発の調査というか、2020年度に行ったグループインタビュー調査の成果から、観客や学芸事業に参加した人たちの生の声を聞くことの大切さを劇場が理解して、そのことに絞り込んだ調査も行いました。

劇場の事業評価で一番長くやっているのは、北九州芸術劇場です。2003年に開館した時から、評価をきちんとやろうという、当時の地域創造プロデューサーでもあり、劇場のプロデューサーでもあった津村卓さんの意向で始まったもので、今年もやっていますから、23年間続いていることになります。

同じ劇場の評価調査を繰り返していくことで、ある種のフォーマットができてきました。運営や事業データの整理・分析、観客アンケート調査、あるいは学芸事業の参加者へのアンケート調査もありますけれども、貸館利用者へのアンケート調査、それから産業連関表に基づいた経済波及効果の算出や、新聞記事を広告費換算するパブリシティ効果も把握しています。これは、北九州芸術劇場でずっと続けてやってきて、そうしたやり方が、今はある種の公共劇場評価調査に関する、ニッセイ基礎研究所、文化コモンズ研究所のスタンダードモデルになっています。今も、同様の調査をやってほしいというニーズがあるので、そのニーズには応えていると思いますが、本当にこのやり方でいいのかという疑問は、常に持ち続けながらやっています。北九州芸術劇場では、これら典型的な評価の他に、プラスアルファでテーマ調査として、時々のテーマに基づいた調査もやっています。



少しだけ調査結果をご紹介しますと、これは10年目の調査ですが、経年で調べることでいろいろなことが見えてきます。このスライドは、劇場の事業数、公演数などの変化で、右下にあるのは、自主事業の比率などをホール別で見たものですが、劇場の戦略が見えてきたりもします。それから、上のグラフは、情報入手経路に関する調査結果ですが、初めて劇場に来た人は知人から情報を得ている、インターネット利用は、調査当方で30代、40代が多いなど、劇場の今後の運営方針を検討するためのデータが出てきます。また、下のグラフは、観客のこれまでの来場回数を調べたものです。開館後間もない頃は初めての人が多いですが、少しずつリピート客が増えてきます。しかし、開館から年数が経過しても、初めての来場者の割合は一定程度維持されていて、劇場としては健全な運営ができているということになるかと思えます。

次は観客の満足度ですけれども、公演の内容やサービス、施設に関しては、だんだん満足度

が高くなっていて、この調査結果からは、スタッフの運営努力を読み取ることができます。そして、総合満足度というのを調べて、他の項目の満足度を組み合わせて分析することによって、何が不満足の原因になっているかを分析するなどもしています。それから、北九州芸術劇場の、見る、作る、育つという、今はもう1つ、支えるがありますが、その方針に賛同するかどうかを聞いて、市民が劇場の運営方針にどの程度賛同しているかを確認しています。

北九州芸術劇場

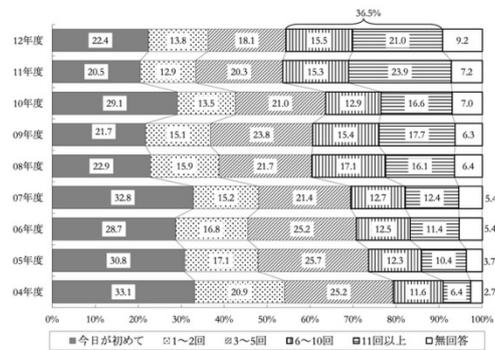
事業評価調査10(2013年度)

観客アンケート調査

図表2-5 年齢別、北九州芸術劇場での鑑賞経路別 公演情報の入手経路(12年度)

		n=1,599(単位:%)					
		友人・知人から聞いた	インターネットホームページ	他の公演会場で配布されたチラシ	ダイレクトメール	街中のチラシ・ポスター	新聞
全体		22.0	22.0	15.4	14.8	12.1	9.1
年齢層	18歳未満	33.3	11.1	6.7	2.2	17.8	8.9
	18～29歳	36.1	22.3	15.0	7.3	8.6	3.0
	30歳代	20.4	29.9	12.9	15.6	7.8	4.4
	40歳代	12.7	28.6	22.4	23.0	13.0	8.8
	50歳代	19.3	19.3	15.8	16.8	14.0	13.0
60歳以上	22.3	7.9	11.9	10.9	15.8	19.3	
鑑賞経路	今日が初めて	32.1	22.9	7.3	1.4	6.4	8.7
	1～2回	25.8	19.5	5.9	5.9	10.9	11.3
	3～5回	26.2	17.2	10.0	13.1	10.0	10.3
	6～10回	12.5	29.0	15.3	27.4	12.9	8.1
	11回以上	8.4	26.6	35.8	30.1	32.0	8.7

図表2-6 北九州芸術劇場での鑑賞経路(04年度～12年度)



それから経済波及効果ですが、これはいろいろ試行錯誤して、今、このモデルで多分大丈夫だろうと思っているのが、管理運営、自主事業と貸館事業による最終需要、そして観客の消費支出、それは自主事業、貸館事業を含めてですけれども、その最終需要を算出して、そこから産業連関分析を行って把握しています。北九州芸術劇場の場合の波及係数は1.5前後で、どの程度の雇用を生み出しているか、ということも、毎年把握しています。最後に、この評価フレームに基づいて、調査全体を整理します。ごく一部ですけれども、そのようなことをやっているのが、北九州芸術劇場の事業評価調査です。

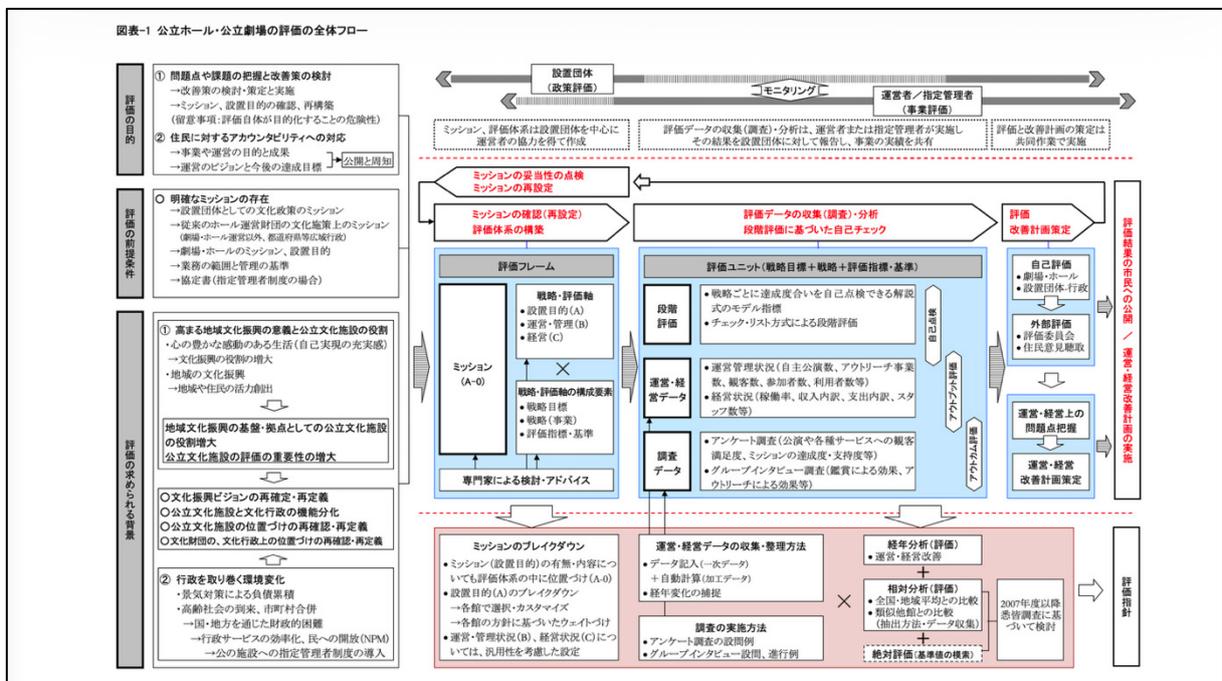
他の例をもう1つ紹介させてください。上田のサントミュージゼは、開館3年目でそれまでの成果を総括したいということで、先ほどの北九州のフレームとほぼ同じ形で事業・運営評価調査を行いました。ただ、そのタイミングで市長が代わってしまい、それまでの運営を見直すことになって運営検証委員会が設置され、評価調査の報告書が、その委員会での検討資料になりました。私も委員の一人としてその委員会に出席し、調査結果を報告するだけでなく、そのことについて意見を述べるという微妙な立場の経験をしました。

これは、サントミュージゼが指定管理ではなく直営だということも大きいと思いますが、その検証委員会の議論の結果、サントミュージゼでは運営協議会を設置して、これまでの成果や今後の方向性を検討して、5年ごとに管理運営計画を作ることになりました。そして、2024年に行った2回目の調査は、その管理運営計画を作るための基礎調査という位置づけで、その調査結果に基づいて次の計画を作るというサイクルが生まれています。これは、ある意味で、評価調査の健全な使われ方ではないかと思います。

そして次は、少し古いものになりますけれども、地域創造が20年前に行った「公立文化施設

における政策評価等のあり方に関する調査研究」です。これは、実は指定管理者制度の導入がきっかけでした。指定管理者制度が導入されて、公共劇場の側は、制度の実態がよく分からないということもありましたが、評価されることになるであろうという問題意識に基づいて、3年間かけて行ったものです。1年目は、指定管理者制度にどのように対応していくべきかを調べ、2年目は、スライドの右側にある8つの公共劇場・ホールの評価調査を行い、その結果に基づいて3年目に「公立ホール・公共劇場の評価指針」を作成しました。

その報告書を久し振りに見ましたが、我ながら、よくこのようなものを作ったと思うようなものです。このスライドは、その指針の全体像、フレームを示しています。左側の評価の目的には、問題点や課題を把握して改善策を検討することと、住民に対する説明責任が記載されています。ただ、評価を行うためには、劇場のミッション、目標が明確でなければなりません。当時はそれが明確になっているところは少ないだろうということから、まずそれをきちんとすることが評価の第1歩になる、というのがこの評価指針の一番のベースになっています。



この指針は、戦略マネジメント方式による評価ですが、戦略目標と戦略を立てて、それをA設置目的、B運営・管理、C経営と、3つの分野に分けて整理しています。左側がAの1からAの4、さらにAはずっと続いて右側のほうにあり、オレンジ色がB運営管理、そして黄色がC経営です。細かくて見にくいと思いますが、それぞれの戦略ごとに設定した複数の評価ユニットが1行ごとに示されていて、そのユニットごとにどのような評価を行うかという評価指標を設定して全体的な評価体系を作りました。

ご覧いただいているのはごく一部ですが、一番下のところに記載されているように、現場の人がどの項目に該当するかを確認して自己チェックできる「段階評価」、チェックの数で達成度が把握できる「チェックリスト」、運営データで評価する項目。それと、やはり調査しないと分からない評価項目のように区別しています。

段階評価の例をひとつ紹介します。「ミッションに基づいた創造事業をできていますか」という項目で、例えば、「目標があいまいなまま何かやっています」では、ここにチェックを

することになりますが、その場合は、その次の段階の「ミッションに基づいた創造事業の目標や位置づけが明確」を目指してくださいという、ある種の改善の方向を示すシナリオのようなものを作りました。ただし、これを全部やると大変なので、二重丸のところは最低限やってください、丸のところはできたらやるとして、三角のところは、もしかしたらこれも参考になるかもしれないという形で、取捨選択できるようにしています。

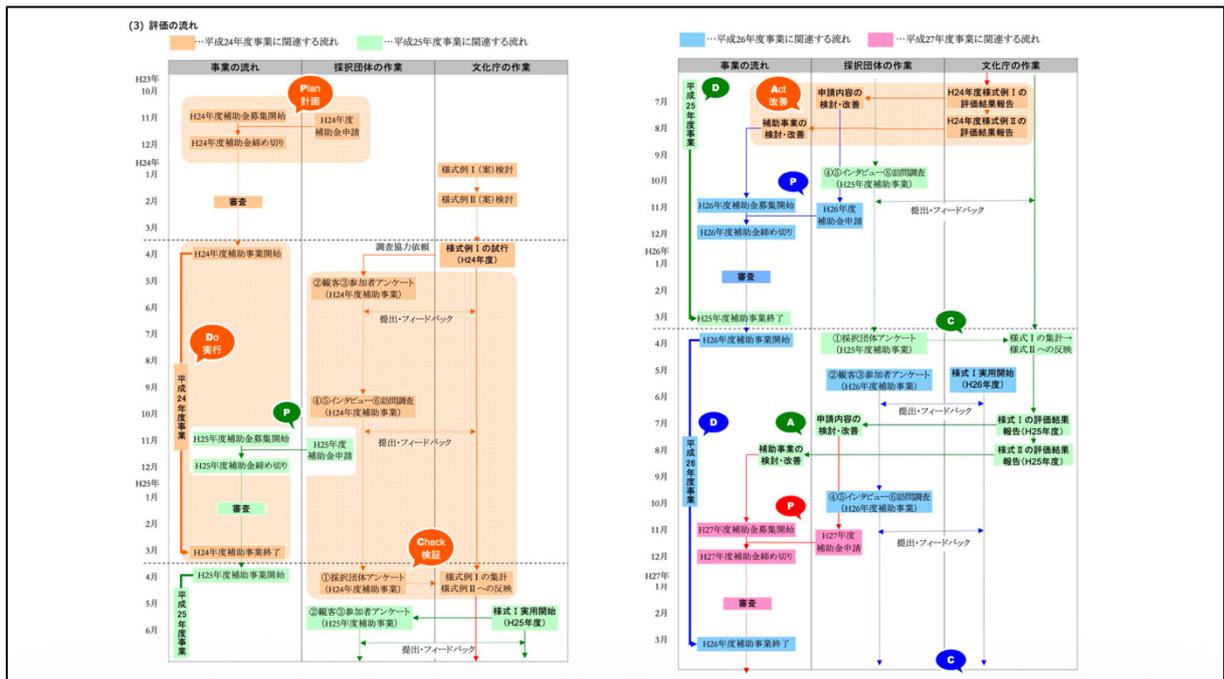
データ分析も、このエクセル表に入力すると経年で追えるようになっていて、分析データについては計算式が埋め込まれていて自動計算ができるようになっていました。この入力フォームは、今でも域創造のHPからダウンロードできます。経営に関するデータ分析では、例えば、一人当たりの経費は、少なければ少ないほど効率的なわけです。しかし、少なければ少ないほどいいということではないという留意事項も明記しています。

この調査研究で評価指針を作成した後、地域創造は、2年かけてこの指針を全国の公共ホールで実際に活用してもらうため、私も含めて何人かがアドバイザーが派遣されて、この評価指針をそれぞれのホールにあった形にカスタマイズして各ホールの担当者と一緒に評価してみるということも行いました。他に地域創造のシンポジウム等でもこの評価指針を紹介して普及に務めました。実際にどの程度使われたか、残念ながら疑問に感じています。

それから、文化庁の委託で「文化政策に関する評価手法に関する調査研究」というのも行いました。文化庁の代表的な助成や補助金を対象に、文化政策の評価に必要な指標や様式例を考案して有効な評価手法を確立する、ということが目的でした。これは、第3次基本的な方針に記載されていた「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」ということに基づいて行われたものです。4つの補助金制度を対象に、具体的にどのようなことを行ったかはご覧の目次のとおりですけれども、様式例は、それこそ依頼状から始まりアンケート調査票、インタビューシートなどを作りました。それから、国内外の参考事例を調べてくださいということで、イギリスのアーツカウンシルの例などを調べて、仕様書にはなかったのですが、最後にニッセイ基礎研究所としての「有効な政策評価に関する提言」をまとめました。評価を行う時にはこのようなことに留意すべきだ、というような内容になっています。

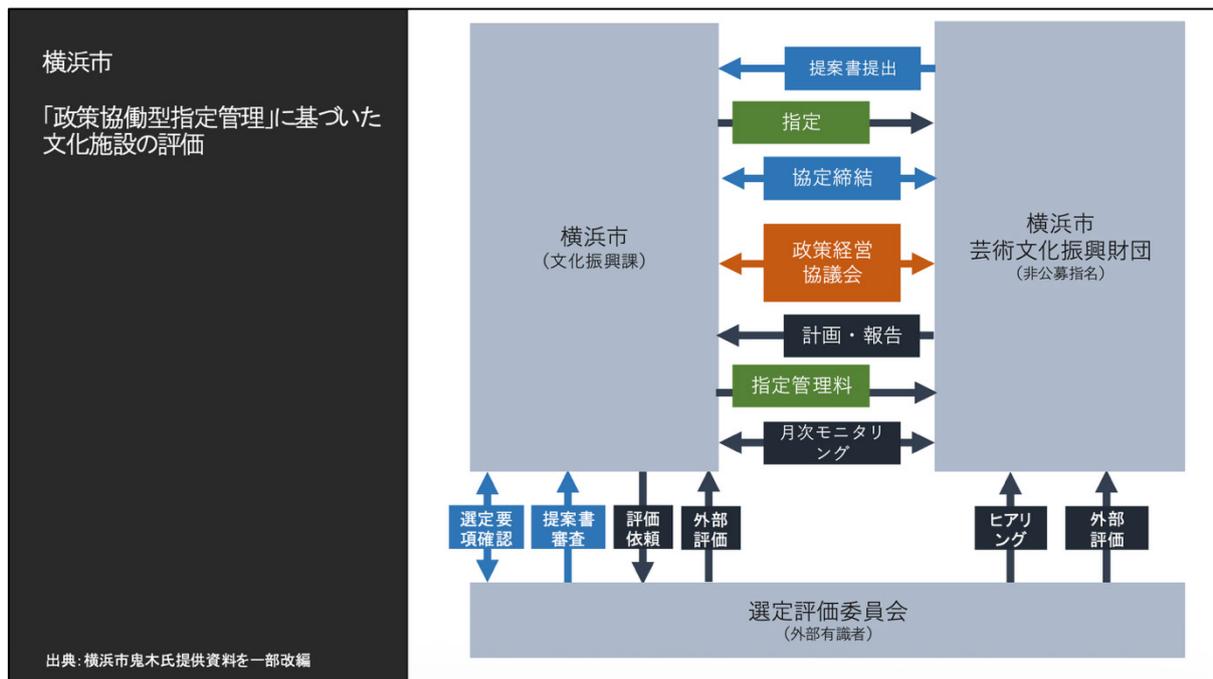
ご覧いただいているのは「優れた劇場・音楽堂からの創造・発信事業」という補助金についての評価手法の全体像をまとめたものです。この調査を行った時に最大の課題だと感じたのは、公募要項には何に対して助成するかということは記載されているものの、補助金の目標が明示されていない、ということでした。ご覧いただいている政策目標の1から5は、評価の前提としてこの調査研究でニッセイ基礎研究所が設定したものです。その目標に基づいて評価するために、ロジックモデルも相当緻密なものを作りました。

これは大澤の力作ですが、この評価手法を運用するために、事業を実施しながらPDCAを回していくための手順、流れを示したものです。前年度のことを評価しながら、今年度の事業を実施するという流れの中で、評価を行うために採択団体と文化庁が対応すべきことも整理しました。様式は、アンケート調査票やインタビュー調査シートなどになりますが、文化庁からの依頼状も含まれています。翌年度には、いくつかの公共劇場などに協力してもらって、実際にそれらの様式を使った評価調査が行われました。ニッセイ基礎研究所は他の業務の関係で受けられなかったため、他の民間のシンクタンクが受託してやってくださいました。そうした実証も踏まえて、実際に使えるようにと相当作り込んだのですが、多分、その後は活用されていないと思います。



最後に、私が委員として関わっている評価制度について、参考になりそうなものを2つ紹介したいと思います。まず、鬼木さんの横浜市の指定管理者に関する評価です。横浜市の指定管理者制度は、極めて高度な専門性を有する場合は、非公募で指定期間は最長10年まで可能となっていて、ご覧の5つの施設がその対象となっています。これらの施設で横浜市では政策協働方式を取り入れています。その運用は、まず対等対話の原則があり、市と指定管理者が協議会を作って対話をしています。それから、外部有識者による選定評価委員会を設置して指定管理者選定の審査を行い、評価も行なっています。

その評価のポイントは、指定管理者だけではなく、市の政策も評価対象になっている、という点です。この図解は鬼木さんに提供いただいたものを私なりに変更したのですが、5～6人の評価委員の前に、市の担当部局と指定管理者が並んで座って、それぞれの評価結果に対して我々委員がコメントをする仕組みです。例えば、市が指定管理者に対して、この数値目標を達成していませんよね、と評価している場合、評価委員からは、それは誤差範囲と考えるべきでマイナス評価にはならないでしょう、というような意見を市に申し上げる、といった感じです。評価を巡る自治体と現場の分断、というのがこの企画フォーラムの大きな問題意識ですが、この仕組みは、横浜市なりのある種の解決方法を示している、と私は考えています。



もう1つは、大分にグランツたけたという公共ホールがありますが、そこでは今年度からピアレビューというのを始めています。文化施設の評価方法としてピアレビューは有効だと言われながら、多分他のホールでやっている例はないと思いますが、ご覧のように九州内のホール担当者がピアとなり、私はアドバイザーとして参加しています。このピアレビューの成果としては、4人のピアとグランツたけたの担当者がグランツたけたの事業や運営について意見交換することでネットワークや共感が生まれていることです。その結果、他の施設がやっていることをわれわれもやってみたい、というようなことが生まれています。評価以外の副次的な効果が大きいというのが、ピアレビューをやっていると感じることです。

そして最後に、25年間こうした評価を行ってきたことでの雑感、というか少し大袈裟ですが、告白をしたいと思います。まず、調査の目的は、問題点・課題の把握と改善、それと説明責任の2つだと言われていますが、もう1つ、評価、エバリエーションの元々の意味は価値を引き出すということがあるわけです。実際、評価調査によってさまざまな価値が見えてくるような結果がいろいろとありますが、それが有効に使われていないことが課題だと思っていて、評価の結果をぜひアドヴォカシーに活用するべきだと思います。

それから、評価手法に関しても、今ご覧になっているように私が評価調査を行うようになって以降、いろいろなものが出てきましたが、どれが適切かは目的に応じて使い分ける必要があると思います。でも、これがベスト、完璧だという決定的な評価方法はなかなかなくて、多分これからも出てこないだろうと感じています。そして、これまで行ってきた評価手法について、本当にこれでいいのか、常に疑問を持ち続けながらやっているというのが実情です。

それと、経済波及効果は調べてほしいということで対応するのですが、とても矛盾を感じています。というのは、経済効果を生み出すために劇場をやっているわけではないからです。ですので、やめたほうが良いと申し上げることもあるのですが、役所内や議員への説明に使いたいという要望を受けて、ほとんど実施しています。でも疑問に思いながらやっているというのが実情です。次が、評価調査の体制や予算についてです。評価調査を行おうとすると、現場の方も相当労力がかかるので、そのマンパワーの問題に加えて、われわれのような調査

機関に委託するとなると、それなりの費用がかかるということもあります。

そして、私が一番課題だと感じているのは、評価調査の結果がちゃんと活用されているのかどうか、ということです。先ほどの鬼木さんの話にもあったとおり、劇場から行政には報告されていると思います。その報告を受けて、それが行政内部で共有されて次の政策や予算に活かされているか、という点は、大いに疑問です。活用という観点では、行政への報告以上に社会全体に対するアドヴォカシーに使うべきではないか、と思います。劇場があることで、このような成果や変化が生まれているから劇場が必要です、ということ、アピールする材料に使うというイメージです。

### 公共劇場等の評価調査から 見えてきたこと(雑感・告白)

#### 活用

- 調査結果、エビデンス、エピソード等に基づいたアドヴォカシー活動



- 文化振興計画、文化審議会、文化振興条例との連携
- 指定管理（制度）評価とのギャップ

#### シンクタンクの限界

- 委託調査<共同研究
- 評価調査<評価
- 調査手法・仕組みに関する調査研究の限界
- 根強いニーズへの対応
- より適切かつ有効な評価方法や調査は？（日本文化政策学会、評価学会等アカデミックな知見に期待）

ただ、劇場の側から見ると、そういうことに対する躊躇があります。自分の劇場を正当化することになりはしないか、というような懸念です。そんな中で、北九州芸術劇場では2年前に長年続けてきた「Re:北九州の記憶」という事業の成果を非常に丁寧に調べて、このような冊子を作って、市民も含め、広く公開するというところまで行いました。活用ということや、評価結果が文化振興計画や文化審議会、文化振興条例までつなげるケースはごく希だと思いますし、行政組織が行う指定管理者の評価と、公共劇場が文化の特性を踏まえながら行う調査、評価には随分ギャップがあります。

そして最後の告白が、シンクタンクの限界というのを非常に感じているということです。われわれは劇場から委託費をいただいて調査を受けますが、先ほどの鬼木さんの発表の中にあつた、政策を正当化するための調査になっているのではないか、ということについて、ゼロとは言えません。委託費をいただいていますから、簡単に「駄目ですよ」と言えないわけです。しかも、基本的には、劇場の方々は困っていますから、それを応援したいという気持ちがあるので、この調査結果をうまく使って役所を説得していただきたい、という思いで報告書をまとめる部分があります。そして、評価の調査はできても、評価そのものはできないというのが、常に感じていることです。

それから、評価方法や仕組みに関して、先ほど紹介した地域創造や文化庁の調査も行ったことがあります、それが実際に活用されるかどうか、という点で限界を感じています。そし

て公共劇場の評価調査に対するニーズは根強くて、実は、来年度は既に3件の劇場からやってほしいと言われていました。私は25年やってきたので、もう卒業したいと思っているのですが、ニーズがある以上それに応えなければなりません。

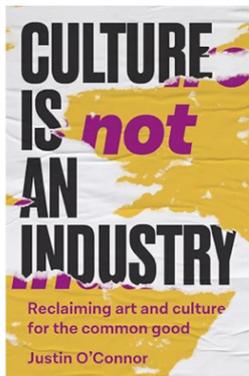
でもこれまでのやり方に疑問や限界を感じていますので、より適切、有効な評価方法や調査は、学会やアカデミックの世界の知見にぜひ期待したいと思っています、この後の美亜さんの発表を楽しみにしています。以上です。ありがとうございました。（拍手）

大澤：ありがとうございました。次は九州大学の中村美亜さんから、よろしく願います。

#### ④ 現場が届けたい成果と事業評価の新たな潮流 >> [発表資料](#)

中村：中村美亜です。よろしく願います。鬼木さんは行政の立場から、それから吉本さんはシンクタンクの立場からお話を頂いたわけですが、私は大学にいる立場として、俯瞰的な視点からお話したいと思います。

今回、EBPM がキーワードになっているので、少し面白い話を紹介します。オーストラリアの文化経済学者のジャスティン・オコーナーは、世の中で行われている EBPM の多くは、ほとんど PBEM(Policy-Based Evidence Making、政策ありきのエビデンス作り)ではないかと言っています。最近出た『Culture Is Not An Industry (文化は産業ではない)』という本の中に、下図のような記述があります。3行目から読むと、「文化団体に要求される数々の指標にも関わらず、エビデンスに基づく政策ではなく、政策ありきのエビデンスづくりが常態化している」と。



イギリスとオーストラリアの文化の「創造産業化」を批判。社会的インフラをモデルにした「文化的インフラ」という概念を提起。

過去20年にわたり、芸術・文化機関や団体は、「社会的ライセンス（社会的正当性）」の一環として、参加・関与・アクセスといった目標を、望むと望まざるとにかかわらず受け入れてきた。しかし、文化団体に要求される数々の指標にもかかわらず、「**政策に基づいたエビデンス**」（「エビデンスに基づく政策」ではなく、政策ありきのエビデンスづくり）が常態化しており、**それらの指標が戦略的意思決定に影響を与えることはほとんどない**。むしろ、政治家たちは、（自分たちが作った文化の社会的ライセンスという考え方が失敗だったにもかかわらず）、チケット販売数の増加を成果の主要な指標とする。「文化的民主主義」という言葉は、しばしば「座席を埋めること」（＝観客動員数）に矮小化され、それはちょうど新自由主義が掲げる「1ペニーが1票」の公共セクター版である。(p.189)

つまり、evidence-based ではなくて policy-based で、先にポリシーが決まっていて、そのアライバイ作りにエビデンスが作られている。こんなことでは駄目だという話です。オコーナーさんは、本のタイトルにあるように、産業とは違う考え方で文化を捉えなければいけないとおっしゃっています。この考え方には、私も非常に賛同しています。

では、文化は産業ではないという立場から見た場合、評価はどのように捉えられるか、その

話をしたいと思います。最初に、現場が届けたい評価はどのようなものか、それから、評価をめぐる海外の状況はどうなのかということをお話していきます。

### 1. 現場が届けたい評価

まず、現場が届けたい評価ですが、なぜ芸術や文化の評価が難しいかというと、下図のような要素があるからだと言えます。

## なぜ芸術文化の評価は難しいか？

### 芸術文化事業

- 価値創造の重視（セレンディピティ）
- 成果よりプロセス（価値観や関係性の変化、文化の醸成）
- 個人差（個人的特性、過去の体験）



- 計画との整合性を確認する業績測定（実績評価）
- 課題解決をモデルとしたプログラム評価

他分野と異なるというより、これまで評価で課題とされてきた論点を多く含む

行政の評価との接続の問題

1つ目は価値創造、セレンディピティです。偶然起きることや予測できないこと、今はわからないけれども何かが起きること、今は知らない価値が生まれるところに重きを置いているということがあります。そして、2つ目は成果も大事ですが、その間のプロセスが大事だということです。何か作品ができることや活動の上演が行われることも大事ですが、その間に、いろいろな人間関係や人間的成長が起きていることなどが非常に大事で、そこにおいて文化が醸成されます。成果というよりも、そのプロセスによって文化が醸成される。

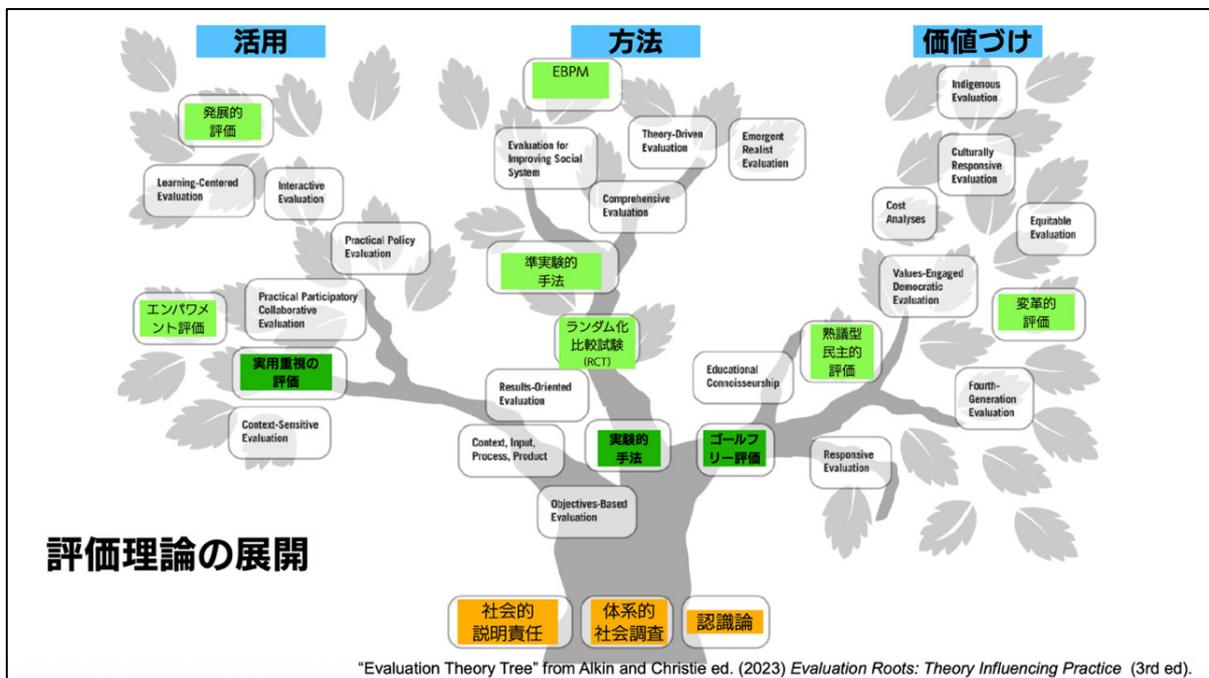
それから3つ目は、同じもの、同じ経験に対しても、受け止め方は人によって違うということです。個人的な特性や、その人の持っている過去の体験により、大きく変わってきます。このようなことから、評価は非常に難しくなっています。

評価が今までどのように行われていたかということ、計画との整合性が非常に重要視されました。それから、後でもお話しますが、評価のあり方が、基本、課題解決をモデルとしていた一方で、文化が目指すのは課題解決ではなく価値創造であることから、評価との相性が非常に悪くなっていました。ところが、私は評価学会に数年前から所属して活動していますが、そこで分かったことは、芸術文化事業の評価の難しさとして挙げた3点は、もちろん芸術文化の特徴ですが、他の分野に全くないかということ、決してそうではなく、実は、福祉分野でも、研究開発分野でも、教育分野でも、困っている点だということです。ですので、評価の課題として、他の分野でも挙げられているものが、芸術文化の分野では、非常に濃縮した形で出てきている。

もう1つは、今日話題になっている、行政の評価との接続の問題です。評価のやり方に問題

があると考えられてきましたが、私は最近、それ以上に本質的な問題があると気づきました。それは、文化や芸術を通して、一体何をしたいか、何が価値かという共通理解が、行政との間にないことです。行政と現場、あるいは市民との間に、この芸術活動で一体何をしたいかについてのディスカッションが行われていない。そのために価値に関する合意形成がされていない。このことが問題ではないか、というのが、今日の私のメインテーマです。

先ほど言ったように、この問題を巨視的な目で見てみましょう。下は、『Evaluation Roots (評価のルーツ)』という本に書かれている評価理論がどのように展開してきたかを表している図です。これは、木が成長するように、評価の理論が根から発展しているのを表した図です。評価は、20世紀の中ごろからだんだん発展していきますが、そこで大事にされているのは、根のところにある「社会的説明責任」、そして、事実ベースできちんと話をするために必要な「体系的な社会調査」、それから、それについてどのように価値を見いだしていくかを問う「認識論」がベースになっています。



最初に発展していくのが中央の枝です。それは実験的手法と言われ、いわゆる客観性や厳密性・厳格性を見ていくことになります。20世紀の後半に、ランダム化比較試験や準実験的な手法、いわゆるサイエンティフィックな手法というものがずっと伸びて、大きく発展していきます。ところが、20世紀の終わりごろから21世紀にかけて、そのやり方で本当にいいのかという疑問が呈せられるようになります。その時に、どのように疑問が投げかけられるようになったかという、まず1つが、右側の枝の「価値づけ」です。そもそも何を評価するのが問題であろうと。何が価値かをきちんと見ていかないと、評価しても意味がないということで、いろいろな方法が生まれてきます。日本ではあまり紹介されていませんが、かなりたくさん方法があります。幹の分かれ目には、ゴールフリー評価、つまり、目標がないまま評価し、一体どのような価値があるかを見いだしていこうというタイプのものが出ています。

その一方で、左側の枝は何かというと、そもそも評価は何に「活用」するかという観点から、出てきた評価の方法が記されています。例えば、評価というのは、そこに働いている人たちのエンパワメントのためにすべきということで、エンパワメント評価が提案されたりします。

それから、一番上にある発展的評価というのは、私が去年少し紹介したのですが、今ある組織ややり方が本当にいいかどうかを見渡して、もう少し変えていこう、イノベーティブにやっいていこうという時に用いるタイプの評価です。要するに、何のために活用するかを先に決めて、それに合った方法を見つけていく評価のやり方です。

というわけで、評価といっても、理論的に話すと、実験的な方法もあれば、そもそも何を評価するかという価値づけを重視する評価と、活用方法を考えてやっいていく方法があります。実際に評価を行う際には、目的に合わせてアラカルトで方法を組み合わせます。このような評価の理論、方法、そして方法論が、今、どんどん発展している状況です。

## 2. 評価の潮流

今度は、評価の潮流を見ていきましょう。今日はイギリスとアメリカだけに限って、お話したいと思います。イギリスとアメリカは評価が非常に進んでいますが、違う発展の仕方をしてきました。イギリスでは、基本的にトップダウンの、国単位で評価を考えることが進められてきました。アメリカはそうではなくて、20世紀の途中から、社会福祉に関することは民間が請け負っていたこともあり、民間の事業をどう評価するかを個別の事例に即して考えるということが起こってきます。その結果として、大学や学術界が主導で評価の方法を考えることになりました。イギリスは国単位、つまり政府主導でやっいていくのですが、アメリカではもう少しアカデミックなところで発展が起きるわけです。

	<b>イギリス</b> (単一国家・集権的)	<b>アメリカ</b> (連邦制・分権的)
評価の焦点	<b>政策評価</b> (財務省・政府主導)	<b>プログラム評価</b> (大学・学術界主導)
1980-1990年代	効率性重視 (NPM) 費用対効果 定量的管理	理論の多様化 実証主義の展開 その批判としての質的アプローチ
2000-2020年代	NPM批判→EBPへ転換、制度化 公共的 (多面的) 価値、セクター横断学習 混合 (質と量)、標準化	複雑性への対応、参加型・協働 学習・活用、価値づけ 混合 (質と量)、複雑性・公平性
2020年代	統一的システム	多様性の併存
	複雑性対応、学習・改善、価値づけ、実用的エビデンス、投資的価値 AI・デジタル活用、リアルタイム評価	

イギリスはトップダウンで始めて、最初は効率性重視ですが、それではうまくいかないということで、2000年代に入っていくと、単なる費用対効果だけではなく、何が価値かを見つければいけない、量だけではなくて質も見なければいけないとなっていきます。

アメリカはどうかというと、「プログラム評価」という形で発展していきます。プログラム評価とは、要するに、それぞれの事業に対して、目的は何か、目標は何かをしっかりと定めて、それに向かってきちんと行われているかを評価する方法です。ですので、全国一律ではなくて、それぞれの事業に対して、目標との整合性をチェックしていくということになります。こちらも、最初は定量的・実証主義的アプローチを重視して行われていたのですが、やはり

それでは大事なことが抜け落ちるということになり、質的なアプローチが出てくる。また、参加型の評価、要するに、現場の人たちも一緒に評価をしながら、学習効果や活用の仕方をもっと考えていこうということが、少しずつ起こってきます。

そして、今何が起きているかという、アメリカ型とイギリス型、それぞれトップダウン、ボトムアップで発展してきたのですが、何か少し混ざってきている感じがあります。イギリスは、相変わらず統一的システムを確立しようとしていますし、アメリカは多様なままやっいていこうという姿勢は変わりませんが、複雑な状況の中で変化に対応できる評価をしなければいけない、学習・改善、価値づけは大切、そしてエビデンスもお金をかけて大変なことをするよりも、実用的なものを探そうなど、同様の傾向が見られます。そして次が大事ですが、投資的な価値を見ようという方向性にもなっています。

日本の文化政策でよく参照される、イギリスのアーツカウンシル・イングランドの評価方針がどのように変化していったかを見てみると、下図のように整理されます。横が時代で、縦軸がカテゴリーです。

側面	1990年代	2000年代	2010年代前半 (2010-2015)	2010年代後半 (2016-2019)	2020年代
アプローチ	トップダウン	「測定から判断へ」の 転換期	戦略的再構築 (自己評価の重視)	当事者コミュニティ 主導の評価指標開発	ボトムアップ + 投資的価値
方法論	定量的パフォーマンス 指標 (Value for Money)	ピアレビュー・判断の 導入	質的評価フレームワーク (Inspiring Learning)	標準化メトリクス (Quality Metrics)	質的 + 量的の統合 (Impact Framework)
評価者	外部・政府 (官僚的監査)	ピア + 専門家 (McMasterの提言)	組織の自己評価 + 外部	自己・ピア・公衆 (3者評価)	自己・ピア・公衆 + 理事会責任
焦点	説明責任・効率性 (box ticking 批判)	卓越性・革新・リスク テイク	組織改善とガバナンス	作品の質と観客体験	卓越性・学習・アウトカム の達成
ツール	官僚的チェックリスト Public Service Agreements	芸術的判断ピアレビュー システムの提案	Self-evaluation toolkit Inspiring Learning for All	Quality Metrics → Impact and Insight Toolkit	Impact and Insight Toolkit + Impact Framework + Illuminate

まずアプローチですけれども、アーツカウンシル・イングランドは、1990年代にトップダウンでしたが、自己評価が少しずつ入ってきて、2010年代は当事者コミュニティ、現場の人たちが一緒に指標を開発しようということが起こり、今はというと、そのようなことを経て、やはり変化に対応できなければいけないので、そこに投資する意味があるかどうかをきちんと見ていこうという方向に移っています。

方法論に関しても、元々は定量的パフォーマンス評価で、費用対効果があるかということでしたが、質的評価フレームワークが導入されて、今は質と量の両方で行われています。それから焦点も、説明責任、効率性だったのが、ガバナンス、組織的改善も入ってくるなど、今は、学習の面などに広がってきていると言えます。

余談ですが、これは、実は大学の評価でも同様のことが言えます。大学の評価もこのような流れを取っていて、最近では、論文数というアウトプットだけではなくて、研究の社会的インパクトも評価の対象になっています。それに伴い、数値的なデータだけではなく、ストー

リーもきちんと書かなければならない、どのようなことが起きたかを説明しなければいけないということに変化しつつあります。

大まかに言うと、イギリスの場合、政府主導のものだったのが、少しずつ自己評価が入ってきて、学習が重視されるようになり、当事者コミュニティが主導するようになります。そして今は、投資的な視点が導入される方向性に発展してきています。このように見ると、評価は、元々課題解決で発展してきたのですが、価値創造も見なければいけないということが、いろいろな分野において、少しずつ広がっていると言えます。

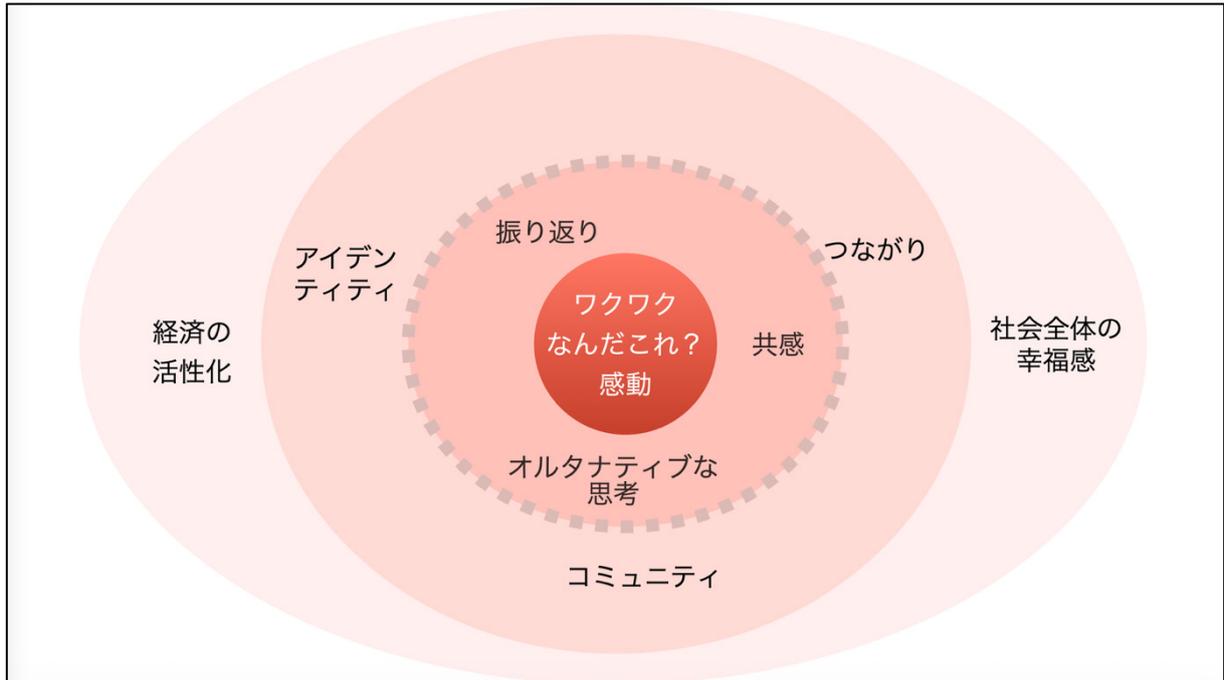
### 3. 芸術文化の公共的価値

ですので、今後日本がどうなるか分かりませんが、大事なものは、先ほどの評価理論の木の図で説明すると、やはり、価値づけや活用をもう少しきちんと見なければいけないということだと思います。まず1つ目の価値づけに関しては、芸術文化は一体何のために行われているかを議論し、言語化する必要があるということです。日本では、今まで文化芸術推進基本計画の中で、文化芸術には2つの価値があるとされていました。本質的価値と社会的・経済的価値ですね。本質的価値は、文化芸術そのものの振興や発展を目指す立場で、文化芸術そのものに価値があるということです。それから、もう1つの社会的・経済的価値は、広い意味での公共の福祉に寄与するという価値になります。本質的価値のほうはいわゆる本質主義で、2つ目は、いわゆる道具主義、手段主義という立場です。

これが並立していることにより、評価にさまざまな問題をひき起こしています。例えば、本質的価値を受け入れるなら、文化芸術が振興すれば、それがもう善であるという評価になってしまうことです。それから、評価の中に両方の価値を入れ込んでしまうために、文化芸術の振興がアウトカムになっていると同時に、社会的・経済的価値もアウトカムになるという、非常に不思議なことが起きます。例えば、文化庁が2020年に行った文化芸術創造拠点形成事業に関する調査報告というのがありますが、アウトカムの中に、社会的・経済的な波及効果と同時に、文化や芸術が広がっていくことも書かれています。ロジックが混乱しているのです。文化芸術推進基本計画の中の2つの価値という立て付けをそのまま評価に持っていくと、おかしいことが起きるということです。実際には、文化芸術が広がるのは、文化芸術が好きな人にとってみれば善ですけれども、やり方によって成果の出方が変わるので、そこはきちんと評価する必要があります。それなのに、広がるのが善であると文化庁も言ってしまうのは、大きな矛盾だと思います。

私が翻訳をした『芸術文化の価値とは何か』の中では、さまざまな芸術文化の価値が網羅的に指摘されています。図解すると下図のようになるとは思います。やはり体験が基本にあり、それが他の価値にどのように結び付いていくかを理解する必要があると思います。





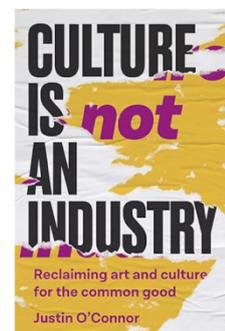
まずは、核となる楽しさ、好奇心、感動といった体験があり、その体験を通じて、2つ目の層の自分自身を顧みたり、他者への共感を抱いたり、これまで考えていなかった見方やアプローチがあることを知る。さらには、それが3つ目の層の新たな人間関係や、コミュニティの形成、アイデンティティの獲得へとつながっていく。そして、それがその外側にある、経済的インパクトや社会全体のウェルビーイングへとつながっていく。ただし、この3つ目と4つ目の層に関しては、体験そのものからだけでなく、体験を生み出すプロセスからも（直接体験がなくても）生み出されます。

それから、先ほどの『文化は産業ではない』の著者オコーナーは、「文化インフラというのは、個人の創造的な表現が持つ社会的関係性や、文化が社会全体に果たす「私たちのつながりを保つ素晴らしい対話」の機能抜きには考えることができない」と言っています。

芸術や文化は、創造的な表現がもたらすメンタルヘルス効果以上のものを含んでいる。それらは、個人が自分の「継続中の自己実現のプロセス」を省みる力に貢献する。芸術と文化は、私たちの精神的自由や自律性の感覚と深く関わっている。同時にそれらは、社会の中で私たちが意味を共有し、多様で重層的な集合的アイデンティティを築くことにも寄与する。つまり、**文化インフラというものは、個人の創造的表現のもつ社会的関係性や、文化が社会全体に果たす「私たちのつながりを保つ素晴らしい対話」の機能抜きには、考えることができないのである。** (p. 169)

文化政策は、**人間が「よりよく生きる」ための土台を育てる**ことであり、人々が自ら選んだ目的を自由に追求するための**象徴的な手段を提供する**ことで、文化は民主主義とも切り離せない… (p. 169) (アーレントやアマルティア・センの考え方を継承)

**自分で考え、自分で行動できるようになる (→市民自治)**



【参考】 Culture is Not an Industry: Interview with Justin O'Connor <https://www.hyb.art/blog/9>

つまり、文化がやっていることは、個人サービスではなくて、人と人との関係を作ることだ、そして、人間がより良く生きるための土台を育てることだと言っているのです。私が、実際に現場でいろいろな評価をやっていて感じるのは、文化の根源的な価値は「市民の人たちが、自分で考え、自分で行動できるようになる」という、市民自治の基本を育てる、また、そのためのネットワークをつくるのを支援する」ということだと思います。そうだとすると、やはり、そこを皆が語らなければいけないし、そのようなところに注目した評価をしていく必要があると思います。そのための方法は、たくさんあります。

#### 4. 価値創造型事業の評価アプローチ

価値創造についての評価も、最近ではどのようなことをすればいいかは分かっています。例えば、アメリカのシンクタンク「ブルームバーグ・フィランソロピーズ」は、芸術文化はすぐに効果が出るわけではないので、その効果が無理に見ようとするよりは、事業の体制や実施の仕方をきちんと見たほうが良いと言っています。醸成期間中に資金提供者を増やしているか、プランニングにしっかりと時間をかけているか。それから、理事会がただいだけでなく、事業を実質的に支援しているか。そして、実施中に事業の連携先を多く見つけ出しているか。こうしたことを見て、それに基づき評価をするという、非常に投資的なやり方をしています（『芸術を誰が支えるのか』）。



それから、イギリスのフューチャー・アーツ・センターは、180以上の施設からなる全国ネットワークですが、自分たちで実際に起きている本当に重要な変化とは何だろうと、皆で考えるという取り組みをしています。これは、さまざまなアートセンターから、何人かがワークショップに参加し、MSC (Most Significant Change) という評価の方法を学びます。そして、この方法を用いて現場で起きた重要な変化は何かを、自分たちで紡ぎ出して集める。このようなことを2年にわたって実施しています。1年目には、11団体の150人以上が研修を受け、ストーリーを自分たちで見つけて、それを互いに交換するという形で行いました。ある意味、ピアレビュー的なところもあると思います。実際にやってみると、現場の人たちは「評価にワクワク」し、事業の戦略的なところにも影響が出てきています。ボトムアップなやり方です。



●2024年の報告書 <https://futureartscentres.org.uk/app/uploads/2024/07/FAC-MSC-Report-July-24-LR-1.pdf>

●2025年の報告書 <https://futureartscentres.org.uk/app/uploads/2025/09/MSC-Report-Aug-2025.pdf>

これを発展させたやり方で、社会的な波及効果がどのように起きるかということ把握する方法もあります。これは、去年私が八戸市美術館やアーツコミッション・ヨコハマで実施し、昨年の企画フォーラムでも報告したことですが、先ほども言ったストーリー探しのようなどころから、少しずつ積み上げて、ロジックモデルを作っていくやり方です。詳しくは、ウェブ上にある報告書をご覧ください。



●八戸市美術館 運営協議会（令和6年度第2回：令和6年10月29日）資料、会議録 [https://www.city.hachinohe.aomori.jp/material/files/group/11/20241029\\_1\\_1.pdf](https://www.city.hachinohe.aomori.jp/material/files/group/11/20241029_1_1.pdf)

●アーツコミッション・ヨコハマの報告書 <https://acy.yafjp.org/news/2025/127853/>

まとめにいきたいと思います。行政の評価と現場の評価の接続は、やはり非常に難しいとは思いますが、ただ、行政の評価自体が、アメリカやイギリスでこのように変化しているのを見ると、遅ればせながら、日本も少しは変わっていくのではないのでしょうか。実際に、文化庁なども、前は量だけと言っていたのが、最近では、ストーリーを書くようにと言うようになってきているので、兆しはあるかなと思います。また、現場は何をすればいいかということですが、現場からは、評価の方法をどうしようとするより、まずは、自分たちの事業の価値とは何かを、言語化・可視化することだと思います。これは別の言い方をすると、社会的に投資する意味があると、思ってもらえるようなことを言う必要があるということではないのでしょうか。それは、ただ単に効率の問題ではなくて、先ほど言った、社会的なインフラになる、つまり、市民が自分で主体的に行動ができるようになっていく、そしてネットワークができて、その地域で何かをやろうとさまざまなことが、文化以外でも起きていく。そういう話を語っていくことが必要で、それを行政や市民との間で合意形成をしていく。それができない限りは、どのような評価方法をして、通じないと思います。

## 行政の評価と現場の評価を接続するには？

- 行政の評価自体の変化を期待（兆しはある）
- 現場からは、評価の方法よりも、事業の価値を言語化・可視化  
→ 投資的価値をあげる、行政や市民との合意形成
- **そのためには、現場のネットワーク**  
**& リサーチとアドボカシー機能をもった中間支援組織**

評価のことを勉強していくとわかるのですが、評価方法は山ほどあります。しかし、大事なことは、それよりは先ほど言った価値づけや活用を考えることであり、その価値づけのためには、自分たちのやっている意味を自分たちで見つけて、それをいろいろな人と話しながら合意形成していくことだと思います。そのためには、やはり支援が必要です。1つには、現場が単独でやるのではなくて、ネットワークを作っていくということです。それから、そうした調査をきちんと、個別ではなくて、全国的に統括していくような中間支援組織が大切ですね。それはシンクタンク、アーツカウンシル、あるいは地域創造などが一緒になり、ネットワークを築きながら、現場のことを吸い上げていく。行政からというよりは、現場から吸い上げて、行政と一緒に対話をする形を作っていく。それしかないと考えています。少し長くなりましたが、私からは以上で話を終えたいと思います。どうもありがとうございました。（拍手）

## ⑤ 登壇者全員による意見交換・質疑応答

大澤：3人のプレゼンターのお話で、とても刺激を受けられた方が多いと思います。皆さんからの質疑にも答えたいと思いますので、聞いてみたいと思われた方は、ぜひ今のうちに、頭の中で手短かに質問をまとめてもらおうとありがたいです。その前に、登壇者の意見交換を20分ほど続けたいと思います。まずは、それぞれ他の方のプレゼンテーションを聞いて、印象に残ったところを、一言ずつ回していきましょうか。

鬼木：吉本さんのお話を伺い、これまで、本当に長い積み重ねをされてこられたのを、圧倒される思いでお聞きしました。それから、最後にシンクタンクの限界というようなこともお話しになられて、でもやはりニーズはあると思いますので、これからもよろしくお話ししたいというところでしょうか。

中村先生のお話では、価値創造に結び付くような評価について、まずは価値を可視化し、行政と市民が合意形成をするところが重要だというご指摘がありました。評価方法はたくさんあるということで、まず評価方法をどう選ぶかというか、何が価値なのかを認識していくことが重要で、その解決策として、現場のネットワークと言われていました。実際に、現場にはたくさんの方がいて、そのネットワークはあまり作られていないと思いますし、中間支援組織は、本当に作るのが難しいと思いますが、そのようなところが課題だと分かり、大変学びました。

吉本：鬼木さんのプレゼンの中で、曼荼羅がすごいと思いました。あとは、行政には前例主義はないと聞いたのも、結構意外でした。それで、劇場の評価のお手伝いをしていると、特に指定管理者の場合は、行政をどのように説得するかという問題意識が大きい。いくら現場で一生懸命調査してこのような評価がありましたと言っても、行政は認めてくれないという、どちらかという、行政は敵となる場合が多い。しかし、鬼木さんの話を聞き、やはりそれではいけないと思いました。鬼木さんのような方が全ての市町村にいたら、世の中が変わると思いますが、きちんと対話をして、現場でやったことをお伝えし、意見交換することがきっと重要なのだと気づきました。

美亜さんの話では、私は評価理論のツリーが非常に印象に残り、価値の創造と評価の活用、特にアドボカシーの話も出ましたけれども、せっかく調べたことをちゃんと活用していけばいろいろなことが変わると思いました。そして、最後に、中間支援とシンクタンクが重要と言われたので、頑張らなければいけないと思いました。

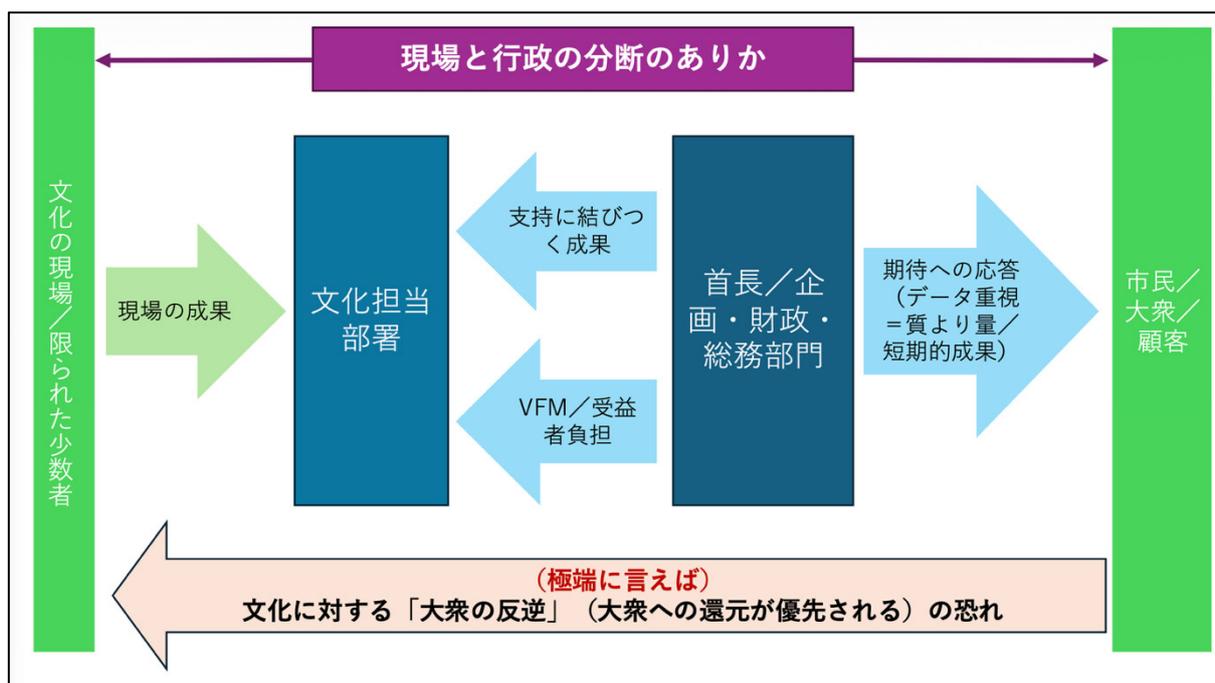
中村：私は、鬼木さんの話を聞いていて、行政の職員の方が、個人的な利害関係ではなく、いろいろな行政の中で必要な振る舞いがあり、それが行政の決定に結び付いていくという話にハッとしました。これまでその視点はあまりありませんでした。行政の皆さんは、プライベートは個性的だと思っていますが、行政の中では没個性でいらっしゃると思っていたのですが、それなりに皆が競い合っていると。言われてみれば、心当たりもなくはないと思いました。そのような視点を持つことは大事だと考えました。

それから、鬼木さんも私と同じように、民主主義の基盤としてのアートというような文を紹介されたところがあって。やはり、そこですね。本当に個人サービスではないと思います。文化というのは、人と人との関係で、そこで主体的に動く人を育てるようなところだと思うので、そこは外してはいけないと思って聞いていました。

それから吉本さんの発表について。まずは、皆さんにお伝えしたいのですけれども、私も今

回、地域創造の仕事をするようになって、20年前に吉本さんが作られた報告書を読んだのです。素晴らしいです。本当に。20年前にもこのようなことがきちんと考えられていたのは素晴らしいくて、逆に言うと、なぜまた同じことをやっているのだろうとも思います。それは、おそらくアイデアとしてはいいのだけれども、それを現場に落としていく時にどうすればいいかを考えることが難しいのだと思います。ですから、基本的には方針は変わっていないけれども、現場に落としていくやり方、そして自治体に使ってもらうための方法に課題がある。20年前ははじめてのことで、どうなるかが全く見えなかったから仕方がないと思いますが、今は、やっていて何がうまくいかないかがだいぶ見えてきているので、それをこれから、何とかうまく、現場に理念を落としていくやり方を見いだしていくことが重要なかと、考えて聞いていました。

大澤：ありがとうございます。私からもコメントさせてください。今日のテーマである、行政と現場の構造的な分断がどこにあるのかを考える上で、やはり鬼木さんのこの図をもとにすれば非常に議論しやすいと私は思っています。今までの話を聞きながら、もう1回改めてこの図を見て、この矢印がこうなってしまうからどうもうまくいかないのではないか、この矢印とここがつながると、もしかしたら構造が変わるのではないかと、というようなことについてディスカッションできるといいかなと思いました。鬼木さんから、改めてこの図の中の一番ジレンマを感じる部分など、教えていただけますか。



鬼木：私自身は、この文化担当部署において、現場の方とも常に顔を合わせるわけですが、心の中では共感を示せたとしても、実際に、書類上作っていくのは右側の企画・財政・総務部門に出す書類になります。目の前に起こっていることの価値のようなものを、人としては分かっていても、行政職員としては紙には書けないことが多々あります。皆さんも、文化担当部署の職員と向き合った時に、この人は何も分かっていないと思う場面も多いかもしれませんし、実際に分かっていない人もいるかもしれません。しかし、中には気持ちでは分かっていても立場としてそう言わざるを得ない、この右側から要請されていることに応えざるを得ない役割が、市役所の職員としてはあるので、その人の中では葛藤していることはあると思います。

大澤：吉本さんは、この図を見ていかがですか。

吉本：この図で言うと、現場の方と一緒に調査をやって、現場の方が文化担当部署にその調査の結果を伝えると思います。役所の人に調査結果を説明することはありますが、そこから先は関わることはできません。調査で得た知見を、アドボカシーというか、現場の調査で得られた成果を皆さんが言っていたように芸術の価値として言語化しても、この図のルートでいこうとすると、おそらくその壁は乗り越えられまないとと思うんですね。ですから、下の方というか別の角度で情報提供したり提案したりできるといいかなと、この図を見ながら思いました。

大澤：美亜さん、お願いします。

中村：左側（現場）からやっていくと、真ん中のところで分断が起きてしまうという話ですよ。行政は行政で、別のロジックで動いていて、現場は現場で動いています。最初、私も、この枠組みの中で何とかできないかと結構考えて、少し試してみたのですが、やはり、そこで考えていると、絶対に無理で、今吉本さんがおっしゃったように、この枠外から攻めるしかない。そう考えると、芸術や文化の目的や目標、条例などを変えないことには、もう無理だろうと思います。それを変える時に、下から働きかけて、そこでなぜこれを行っているのかを、再定義していくことをしない限りは、この枠の中でもがいても、どこにも出口はない気がしています。

大澤：この図と今までの3人の話を聞きながら、「（極端に言えば）文化に対する「大衆の反逆」（大衆への還元が優先される）の恐れ」の矢印の圧というのを、やはり何か感じます。大衆とは誰かというのが、本当によく分からないけれども、おそらく、この財政などから「分かりやすいことをやってくださいよ」というようなことなどは、文化に対する圧として出てくるわけですよ。この圧と直接向き合うかどうかは分からないけれども、文化の現場から市民に対して矢印を向けて発信していく必要があると思います。その時に、価値を語る必要になると思いますが、改めて、鬼木さんにこの枠組みの中で、文化の価値を語る必要がなぜ難しいのかを、ほぐしていただきたいと思いますが、いかがですか。

鬼木：この図の首長、企画財政、総務等の価値は、この図で描いているように、いわゆる、行政が想定している大衆が求めていると思われる価値です。これは、もしかすると自治体によって全然違って、例えば、文化の価値をよく理解している首長がいたとすると、多分、この企画・財政などの部署が全部変わってきます。あるいは、そのような文化が、歴史的には町づくりに非常に重要な役割を持っていた自治体があり、住民の中で、この町はそのような文化でやっていくということが了解されていけば、この価値は変わってきます。そのような意味では、これが文化に対する圧になっている自治体ばかりではないとは思いますが、そのようなところが、もしかしたら近年は少し増えてきていると感じます。

大澤：価値を語るという意味で、美亜さんから、今回、価値創造における評価ということが提示されています。アメリカのブルームバーグなどが言っていることはアメリカらしいと感じますが、それはそれとして、美亜さんが提示してくれた価値創造の「環境・条件は整っているか」というのは、価値の内容を問うことではなくて、価値を語るための環境や条件が整っているかということですよ。日本で、この環境や条件をどのような形で考えるべきでしょうか。

中村：日本とアメリカでは理事会のあり方が違うので、その点はあてはまらないと思います。ですが、例えば、私が2019年に横浜の「YokohamArtLife（ヨコハマアートライフ）」のアドバイザーとして評価のアドバイスを行った時は、期間中に連携先が多くなっているか、とか、2年で予算が切れるのでどうしますか、といったことを、結構早いうちから、私だけではなくて

他のアドバイザーの方も言っていました。その結果、現場の人たちも、そうしたことを考えながら事業をするようになっていたと思います。その時は2年目がコロナで、思い通りにいかなかったところもありますが、そこに参加した団体の方々は、当初は評価に嫌悪感をもっていたようでしたが、終わった時には「評価は大事ですね」と、皆が言うようになってくれました。それは、やはり成果よりも、実施の際の環境・条件を重視していたからだと思います。

●「YokohamArtLife (ヨコハマアートライフ)」事業報告書

<https://acy.yafjp.org/news/2021/58470/>

ですから、日本でもプランニングにきちんと時間をかけているか、連携先や資金提供先をきちんと考えているか、といったことを考えながら事業をしているかをチェックするのは、とても重要だと思います。今、そのようなことを全然チェックしていないと思うので、むしろそのようなことこそチェックすべきだと思います。

大澤：この話の流れで投資的価値という言葉が出ました。この投資価値という言葉も、危うさを含んでいると思います。例えば「文化事業の経済波及効果を出してください」と言われた時は、そこに経済波及効果という投資的価値を見たい、可視化したいということだと思います。しかし、社会的な投資の価値と経済波及効果は違う気がしますが、そのあたりを吉本さん、いかがですか。

吉本：投資的価値と言った時に、その価値を経済尺度で図ると経済波及効果しかなくなります。しかし、その文化の本質的な価値というか、美亜さんが示してくれたような芸術の価値を創造するような投資的な効果があるか、と置き換えていかないと、投資という言葉から、どうしても経済的な尺度に寄っているような気がします。そうではない尺度で、投資的価値を捉えることが重要だと思います。美亜さんいかがですか。

中村：企業でも、SDGs や ESG などの考え方が、最近は広がっています。つまり、必ずしも利益を上げるためだけに投資をしているわけではなくて、企業が社会のためにどれほど貢献しているかで、投資をする人たちも増えてきているわけです。大きな企業ではそのようなことが一般的になりつつあることを考えると、芸術に関しても、必ずしも経済的な価値だけではなくて、先ほど言った、社会的インフラとしての価値を私たちが言語化して、それに対しての活動に投資してください。あるいは、投資的に価値がありませんかと、働きかけていくことかなと思います。

吉本：今の、投資的な価値に関連して、ご存じの方も多いと思いますが、文化庁と芸文振が作った文化芸術活動基盤強化基金というのがありますね。クリエイター支援基金。これは、クリエイター、アーティストが海外でも活躍できるようにする補助金で、クリエイター、アーティスト等の育成を支援するものと、文化施設の機能強化を支援するものがあり、先ほどの話で言うと、文化に対する投資を行い、最終的には外貨を稼ぐ、経済的な価値を生み出してことが、ゴールになっていると思っていただけです。

そのうちの文化施設の機能強化のアドバイザーをやってほしいと言われて、最初は、嫌だな、外貨を稼ぐのを目標にするのは違うでしょう、と思いながら中に入ってみると、補助金をもらっているところは、本当に考えながら工夫してやっている。最終的なゴールは基金の目標に合わせる、つまり、劇場なら劇場で作った作品を海外に出していくことをゴールにしながら、劇場の機能や組織を強化しようとしているんですね。日本の劇場のプロダクションが、海外進出することはあまりなくて、昨年、東宝がジブリの『千と千尋の神隠し Spirited Away』のロンドンでのロングラン公演を成功させましたが、そのような能力を身に付けることは大

切で、それを丁寧にやろうとしています。

アドバイザーは、各文化施設の取り組みに対する評価を頼まれています。そうすると、きちんと現場に行き、何が起きているかを見なければいけません。この間もその事業に参加しているまつもと市民芸術館に行ってきました。まつもと市民芸術館は、芸術監督が長く演劇を中心にやってきたのですが、昨年春に現代舞踊の芸術監督を入れて、そこで若手の振付家、ダンサーを育てて海外に送り出そうという事業を見てきました。そこで見たこと、関係者と話したことに基づいて、報告書を提出し、芸文振の担当がそれを集めて、最終的には多分文化庁にいくと思いますが、そのような丁寧な評価をしようとしている。要するにデータではなくナラティブなんですね。ナラティブな形できちんと見るようになってきたと感じました。ですから、美亜さんが言っていた、変化の兆しがあるというのは、まさしくそのようなことかと思いました。このパンフの中に、投資という言葉が多分あるのではないかと、出したのですが、日本の創造力を社会へというのがキーワードで、逆に投資という言葉はないようです。

大澤：行政の評価自体の変化の兆しはあると。鬼木さんから見てどうですか。

鬼木：おっしゃるように、兆しはあると思います。実際に、行政自体が、今、その評価の仕方をいろいろと考えているタイミングだと思います。先ほど、横浜市の9つの評価曼荼羅を出しましたけれども、最近どんどん投入されています。そのような意味では、まだ過渡期にあるかと思っています。これをやってみて、弊害のようなものが出てくることがあれば、それは変わっていく可能性があると思いますし、特に文化政策についていろいろ評価の研究なり取り組みなりが進んでいるので、そのようなものを全国の自治体で、自分たちで取り入れていくようになれば、また変わる兆しが出てくると思います。

大澤：フロアからも発言したくなってきた人がいると思いますので、質疑応答に進みたいと思います。早選手が上がりました。ありがとうございます。差し支えなければ、お名前とご所属をご紹介いただいてから質問に入っていただければと思います。

質問者1：大阪市で学芸員をしています佐久間と申します。現場の人間です。その曼荼羅を見て最初に思ったのは、やはりミッションを行政に対してどう示していくのか、自分たちのスタッフに対してどう語っていくのかというミッションを確立しないと評価にならないということ、皆さんの話を聞いて思いました。短く言いますが、鬼木さんの話の中にあつた『大衆の反逆』は簡単に言ってしまうと、今のポピュリズムの話になってきますよね。ポピュリズムの中で、意識高い系だ、低い系だと言われながら、私たちが、それに屈せずどのように言葉を紡いでいくか。そうして多様な価値をきちんと見せていくことが現場としてできる、本当に基本的な抵抗なのだと思います。ただ、ポピュリズム的な流れに対して、それだけではない、多様な価値があると言うことはできたとしても、その価値づけが、どちらが正しいかの判断はなかなかできない話で、完全に覆されることもあって、最後は政治判断になってしまうと思っています。

ですから、その文脈を押さえながら、やはりアドボカシーを頑張っていないといけないというのが、質問というよりは感想です。ポピュリズムとの関係、あるいはそこに対してのアドボカシーが大事だと思っています。ありがとうございました。

大澤：ありがとうございます。私も共感します。他にいかがでしょうか。では、前の方からお願いします。

質問者2：ありがとうございます。アーツカウンシル東京の佐々木と申します。大変刺激的な話題

提供を頂きまして、評価は結構複雑で、いろいろとやらなければいけなくて肥大化しているところが、確かにあると思います。1個、ガバナンスとの関係で評価を進めていき、要は、市民も参画して市民自治のような形で意思決定をできれば、コンパクトに、より自治的になると、評価も肥大化せずに、これが価値で投資的にやっていけるという意思決定が、スムーズに進むと思います。今は亡霊のように、大衆であろうという人たちに理解できるような評価をしなければいけないので、あれもこれもいろいろなことをやらなければならず、非常に膨大な評価の手間が生じていると思います。しかし、一方で、そうではないあり方を作っていくことが、1つの道筋かと感じたのですが、そのあたりのご意見を頂ければありがたいです。

大澤：ありがとうございます。これは、立場的にまず鬼木さんから聞きましょうか。

鬼木：ガバナンスの関係ということで、いわゆる分権という意味合いで言うと、文化政策の分野では、権限をどう現場に下ろしていくかといったことも、結構あると思います。評価の制度自体は全体をカバーするものですが、実際に、現場にどこまで任せられるかは、文化担当部署の裁量の部分もかなりあると思います。そのようなところで、今おっしゃったように、意思決定をコンパクトにしていく、評価の実態に即したものにしていくという点では、現場にどれだけ権限を持たせられるかが大きい要素かと思っています。

大澤：では、後ろの方、よろしくをお願いします。

質問者3：貴重なお話をありがとうございました。東京大学文化資源の修士で学んでいます、金山と申します。主に美亜先生への質問になりますが、行政や市民との合意形成が大切ということで、私も、市民ホールの方から、その自治体に住んでいる方々のシビックプライドにつながっていくことが大切といったような体験談をお伺いしたりして、非常に共感するところがありました。しかし、一方で、具体的にはどのような方法で行われるべきかについて、例えばワークショップを開くべきであるなど、ご意見を伺えればと思います。

中村：ありがとうございます。方法は1つではないと思います。やれることはやるということしかないかと。これをすればいいということはないので、まずやれることからやって、その時に、これはマイノリティーの政治の基本かもしれませんが、反対する人々にいきなりやるのは無理なので、少し興味がある人たちを巻き込んでやっていき、少しずつ人を増やしていき、その声を伝えていくことかなと思います。

先ほどの佐々木さんの話とも絡めると、やはりいろいろなところから攻めるしかないと思います。ボトムアップで地道にやっていくのと、ボトムアップで出てきた声を別の角度から上に働きかける。シンクタンクや中間支援組織、あるいは大学かもしれないけれども、そのようなところがワークショップなどでいろいろ出てきた意見を吸い取り、上の人に働きかける、その両方が必要だと思います。

大澤：吉本さん、ピアレビューをグランツたけたでやられて、副次的な効果もあったという話がありました。今の話と絡めて、何か今までと違うやり方かどうかというのがありますか。

吉本：ピアレビューに関しては、たけたでの経験に限って言うと、先ほど言ったように、あくまでもグランツたけたの自己評価の一環として取り入れたものです。まず、誰にピアを頼むかというところから結構苦労して、まったく同じ条件のホールはないわけです。でも、九州の中で協力してもらえそうな人たちを選んでやっています。ですから、その人たちと話をすることで、もちろん、グランツたけた自身がピアから得るものもあるし、応援してもらえることもあるけれども、ピアの方もまた気付くことがたくさんあります。そこでネットワークがで

きて、それが公共劇場には社会的な意味があるということの、基盤を作っていくようなことにつながる可能性はあると思います。それは、単独の1つの劇場では言えることは少なくとも、それがピアレビューでできたチームで社会に何かを発言できると、劇場の価値を社会に伝えていくことにもプラスになると感じます。ただ、劇場側も試行錯誤の部分があり、ピアで選ばれた人たちも、ピアレビューのことを必ずしも十分に理解して参加しているわけではないので、まだまだ試行錯誤があると思います。しかし、1つの方法として可能性があるとは感じます。

中村：すみません。先ほどのご質問の回答にもう少し加えさせてください。やれることはやるということに関して、すでにやっているところは多分あると思います。今足りていないこととしては、集まってきたものを、うまく発信することができていないという気がします。特に、文化施設や文化団体は、やはり事業をすることが大事で、忙しいので、すぐに次の事業を企画しなければ、というところがあります。しかし、やってどうだったかを、もう少し発信していないといけません。それは、現場に参加できなかった人、次に参加してもらえるかもしれない人に対する広報にもなると思います。ですから、自分たちはここが良かったというのは、ただ自分たちが振り返るだけではなくて、次に来てもらう顧客を創ることもあると思うので、そこをもう少しやっていく必要があると思います。

大澤：私も少し発言させていただくと、個人的にお手伝いをしている、大阪府の茨木市で「みんなでダンス in Ibaraki」というプロジェクトがあります。障害があり、ご自身で「義足のダンサー」とおっしゃる森田かずよさんがリーダーの、公演とそれに至るプロセスのワークショップの事業です。5年間続いている、その評価のお手伝いをさせていただいています。今年、私は参加型評価を提案しました。広報としては参加型評価とは言わないのですが、すでに公演は終わった事業で、それに参加した人、参加者のご家族、公演を見た人、事業の関係者などに来月、再び集まっていただいて、ぜひそこに、茨木市の文化課や障害福祉課の職員を呼んでくださいとお願いしています。ワークショップというか、アンケート調査やヒアリング調査の結果などを私が説明した上で、「さあ、皆さんで何を評価したいかを語ってください」と。

私の狙いはそこで、役所、行政の人が、その人自身の言葉で価値を、聞くだけではなくて語ってほしいと思いました。お客さんはどう感じたのか、出演者はどう感じたのかを、行政の人が一方的に聞くのではなくて、自分で価値を語る側の人になってほしいと思い、提案してみましたので、ぜひ紹介したいと思いました。

もうお一方、今手が上がった方で最後にさせていただきます。

質問者4：貴重なお話をありがとうございました。三菱総合研究所の田丸と申します。1つは、今日のお話は、結構行政と現場の分断の話で、もう少し上流で国の政策としてどのような方向性を作っていくべきか、どう変わっていくべきかをお伺いしたいと思っています。特に中村先生にお伺いしたかったのですが、先ほどの図の中で、中間組織が必要というお話がありました。シンクタンクとして中間組織的なことをやっていかなければいけない立場なのですが、民間企業だと、どうしてもお金がないという課題があります。そうになると、国が方向性を示して予算をそのようなところに振り向けていくという仕組みが作っていけると思います。先ほどの話で、文化芸術推進基本計画で示された2種類の価値が評価にも少し齟齬（そご）をきたしているというお話があったので、そのようなところが、例えば、本質的価値の中に投資的価値をどう入れていくのかなど、国の政策がどう変わっていくといいのか、ご意見があ

ればお伺いしたいと思います。

大澤：美亜さん、お願いします。

中村：これは吉本さんに答えてもらった方がいい気がするので、後で回させてください。国はなかなかすぐには変わらないですよ。私もどうしていいか分かりません。多分、文化審議会などに参加している委員の人たちに頑張ってもらわなければならないかと思いますが、ここにはいらっしやらないですかね。私は、今は国の政策にあまり関わっていないので、何とも言えないのですが、どうなのでしょう。どうしたら変わりますか、吉本さん。

吉本：どうしたら変わるかは、私もすぐには分かりませんが、今、私が感じる国の政策の矛盾は、文化庁の中に、経産省的な価値が持ち込まれているところです。経済的な価値を追求するのは、経産省がメインの仕事だと思います。文化庁は、どちらかという、今までやってきたことが本質的な価値を守る立場だったと思いますが、安倍政権は経産省政権と言われて、当時経産省の方々が文化庁に入ってきて、文化経済戦略を作り、文化審議会にも文化経済部会というのが確か2年前にできました。ですから、この文化芸術基盤強化基金もそうですし、その前には、文化施設の自立を促すような政策もありました。その成果は、文化経済部会で議論されることになってです。そうではない、芸文振が従来やっているようなものは、多分文化政策部会のマターになっています。ですから、文化庁の中に経済的な価値を追求する役割と、本質的な価値を大切にしている役割の両方が混ざってしまっていて、それを1つの政策でやろうとするから、美亜さんが先ほど言ったような混乱や矛盾が起こってくるのではないかと思います。

もう少し言うと、経済的な価値のラインにも、シンクタンクがたくさん入っています。そこに三菱総研さんが入っているかどうかは分かりませんが、例えば、固有名詞を出したほうが分かりやすいと思うので、デロイト・トーマツさんなど、企業経営のコンサルティング会社が入ってきていて、私は彼らから依頼されて仕事をしたこともあります。その人たちが悪いと言っているのでは全くないのですが、何かやはり、私たちとは違う価値観をもっていらっしやるように感じていて、そうした別の価値観が入っていること自体は、非常に素晴らしいと思いますが、今のご質問、国の政策に関して言うと、両方の考え方が文化庁の中に入ってきていて、その両方を追い求めなければいけないところに、いろいろな矛盾が起きていると思います。

先ほど紹介した文化芸術活動基盤強化基金に、次の新しい事業が2つ始まっていて、そのうちの1つの予算は、何と経産省の予算なのです。経産省の予算を、今、芸文振でハンドリングするということが起こっている。なので、ますます混乱するのではないかと思います。ご質問にあったどうすれば変わるか、というのは私にもよく分かりません。

大澤：ありがとうございます。時間はあと1分ほどになったので、申し訳ありませんが、ここで質問は終了とさせていただきます。では一言ずつ、今回の気付きといいますか、感想を共有いただきたいと思います。

鬼木：評価曼荼羅を紹介させていただいたのですが、これからも私自身も、その評価曼荼羅に向き合える時に、吉本さん、中村先生のお話を思い出しながら、少しでも現場に還元できるようにやっていきたいと思っています。どうもありがとうございました。（拍手）

吉本：評価の大切さを改めて認識しました。微力ながら、文化コモンズ研究所も頑張っていきたいと思っていますので、よろしくお願いします。（拍手）

中村：まず、今回のこのフォーラムを提案してくださった鬼木さんに、感謝を申し上げたいと思います。やってよかったと思いました。私も非常に勉強になりました。皆さんもそうだと思います。これから地域創造で活動が続いていきますし、他にも、評価のことをやっていくことになると思いますが、ぜひ皆さんからいろいろなご意見を頂いて、良い形につなげていきたいと思っています。

大澤：評価を通して、文化芸術の新しい価値を創造していく、ということですね。

中村：それについてもいろいろご意見を頂いて、やはりネットワークが大事だと思うので、ネットワークを作っていく、特に当事者の人たちのネットワークをどうしていったらいいかを、本当に真剣に考えたほうがいいかなと思いますので、いろいろご意見、ご協力を頂ければと思います。（拍手）

大澤：ありがとうございました。

吉本：最後に大澤さんも言いたいことがあると思いますが。

大澤：企画フォーラムは、多分来年も続くと思います。地域創造の調査結果の報告もしたいです。ですので、私も企画提案者になるかもしれませんが、「やりましょう」と言ってくれた方、ぜひお声がけください。「評価をめぐる自治体と現場の分断、なぜ評価は有効に働かないのか」。来年はもう少し、怒りではなくて。

鬼木：怒ってはいないです。

大澤：怒っていないのですね。鬼木さんは、いつもにここにこされています。では、この企画フォーラムを閉じたいと思います。ご参加いただいた皆さん、登壇者の皆さん、ありがとうございました。（拍手）