

## 2024年度高知県立美術館主催 劇場アートマネジメントセミナー 評価検証編(1回目)

2024年6月17日 (月)  
合同会社文化コモンズ研究所  
代表・主任研究員 大澤寅雄

1

## 私の仕事

- 官公庁、自治体の文化政策に関する調査研究
  - 厚生労働省
  - 文化庁
  - 地域創造
  - 東京都、横浜市
- 芸術団体のアートマネジメントに関する調査研究
  - アフィニス文化財団
- 公立のホール・劇場の事業評価
  - 北九州芸術劇場
  - 可児市文化創造センター
  - あうるすぽっと
  - すみだトリフォニーホール
  - 世田谷パブリックシアター
- アートプロジェクトの事業評価

文化からの復興 市民と震災といわきアリオスと  
ニッセイ基礎研究所, いわき芸術文化交流館アリオス (著)



これからのアートマネジメントソーシャル・シェアへの道  
中川真, フィルムアート社編集部 (編集)

2

## 改めて「評価」の意味を考える

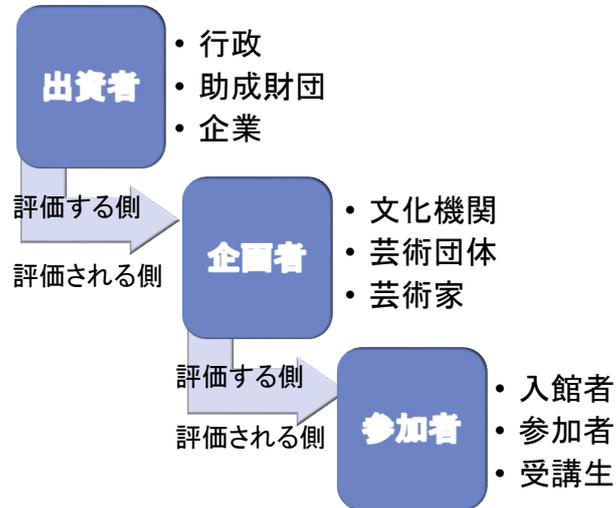
3

## 国語辞典による「評価」

- ① 品物の価格を決めること。また、その価格。ねぶみ。  
→ 予算査定、決算評価、事業仕分け
- 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。  
→ 感想、意見、批評、満足度調査
- ③ ある事物や人物について、その意義・価値を認めること。  
→ 啓発・啓蒙、権利擁護、政策提言

4

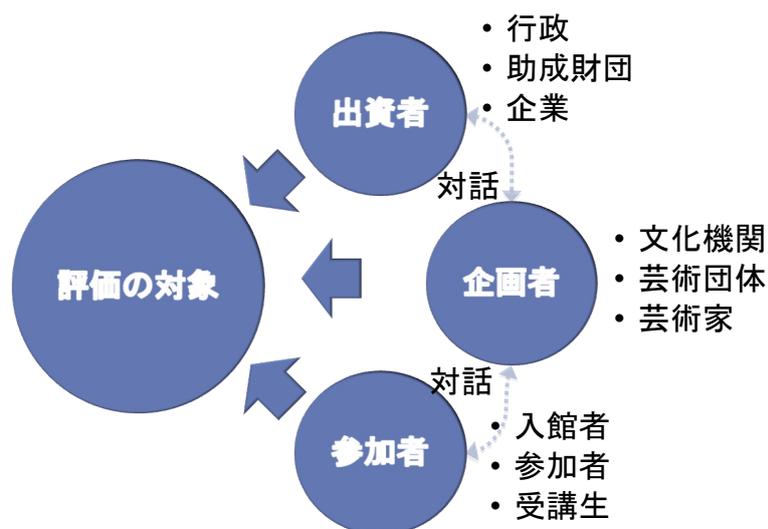
## 評価を「する側」と「される側」



→ 評価の意味合いの①、②に重点が置かれがち

5

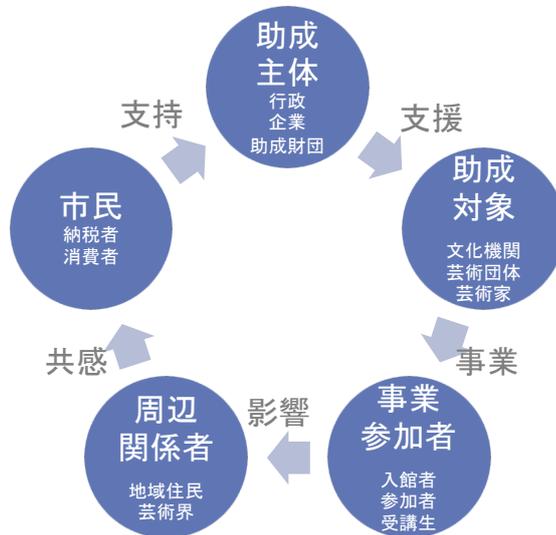
## 評価/被評価の立場を越えた対話



→ 立場の違いを尊重しつつ評価の③の意味に重点を置く

6

## 成果はどこにあるのか？



- 助成による成果は、助成の主体と助成の対象だけではなく、重層的に成果が生まれている。
- 個別の層の中で完結する成果と、層と層の間に生まれる成果がある。
- 助成主体が求める成果は、市民の支持による「循環」

7

## 文化事業の慣習的な評価指標

8

## 入場率

＝入場者数÷客席数

- 客席数を分母、入場者数を分子とする考え方は妥当と言えるだろうか？
- そもそも、ホールの客席数が立地地域にとって適正規模といえるのか？
- 事業内容や演目が違えば、適正な客席規模が違っていいのではないか？

9

## 収支バランス

＝収入÷支出

- 収入や支出に何を含めるべきか？「経費」の考え方は常に一定であるべきか？
- 予算査定の段階で合意済みの収支バランスを事後評価の対象とする意味は？
- 非営利・公益事業にとって、収支率が高いことは、果たして高評価なのか？

10

## 経済波及効果

＝新規に需要が発生することにより、その需要を満たすために生産が連鎖的に誘発されること

- 新規の需用（最終需要）には何を含めて、何を含めないか？
- 消費支出など、推計値や試算条件の設定は任意でいいのか？
- 生産誘発効果の地域格差（東京と東京以外）に目を向けるべきではないか？

11

## 評価の副作用

- 低予算と集客性の優先
- リスクのある企画の回避
- アーティストの知名度への依存
- 予測可能な券売ルートへの依存
- ニーズや顧客の先細り
- 近視眼的な事業計画



個別事業の取捨選択の判断材料にはなるが  
必ずしも事業全体の改善や発展に貢献しない

12

## 文化事業における評価の現状と『切実な』課題

- 政策立案者や資金提供者から、事業現場への評価の取組に対する要求は高度化している。
- 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おらず、評価方法も一定していない。
- 評価が現場のエンパワーメントになっていない（評価疲れ、評価アレルギー、評価の副作用）。
- 事業評価と政策評価のP D C Aがサイクルが良好に循環している実感が得られていない。

13

### グループワーク①

あなたが携わる文化事業や文化施設での評価の『切実な課題』について意見や情報を交換しましょう

14

## 評価の取り組み具体例

15

## 事業評価調査などの実例

- ▣ [北九州芸術劇場事業評価調査](#)
- ▣ [北九州芸術劇場学芸事業調査](#)  
Re: 北九州の記憶
- ▣ [堺市文化振興財団](#)  
子ども食堂における芸術家派遣事業
- ▣ [秋田市文化創造館](#)
- ▣ [地域創造](#)  
地域文化施設におけるアウトリーチ・ワークショップの成果や効果に  
もとづく今後の展開に関する調査研究

16

## 「ロジックモデル」という評価手法

17

## 「ロジックモデル」のお勉強

例

○十万円予算を  
投入します

アートマネジ  
メントセミナーを  
実施します

14人が参加しま  
した

文化施設職員の  
業務の学びにな  
りました

施設間のネット  
ワークや連携に  
発展しました



※ロジックモデルとは、ある施策がその目的を達成するに至るまでの論理的な因果関係を明示したもの  
(文部科学省のウェブサイトより)

18

## 投入(インプット)って？

- その活動に、どのくらいの資源（金、人、時間、場所など）を投入するのか。



- 予算、組織体制、実施期間、労働力、施設、設備など

19

## 活動(アクティビティ)って？

- 活動そのもの、あるいは活動に向けたプロセスそのもの



- 制作活動、広報活動、創作活動、公演活動など

20

## 結果(アウトプット)って？

- その活動で（資源の投入によって）、どのくらいのお金や人が動くのか。



- 公演や展覧会の入場者数、イベントの参加者数、事業収入など

21

## 成果(アウトカム)って？

- その活動が、本質的に何を目的としているのか。何を期待するのか。



- 作品や活動の卓越性、表現手法の先駆性、観客層や参加者層の拡大、人材のステップアップ、キャリアアップなど

22

## 波及効果(インパクト)って？

▣長い目で見て、その活動が、世の中にどんな影響を与えるのか。



▣芸術表現の革新、地域住民の誇りの醸成、定住・交流人口の増加、排除しない地域社会の形成、経済波及効果など。

23

## ロジックモデルから評価を組み立てる

▣それぞれの評価の階層に沿った評価指標に、どのようなものがあるのか。

▣評価指標は定量化が可能か。定量化するための方法は適切か。

▣評価指標は比較が可能か。比較の対象は適切か。

▣評価指標となるデータの収集方法、評価素材の提供者は適切か。

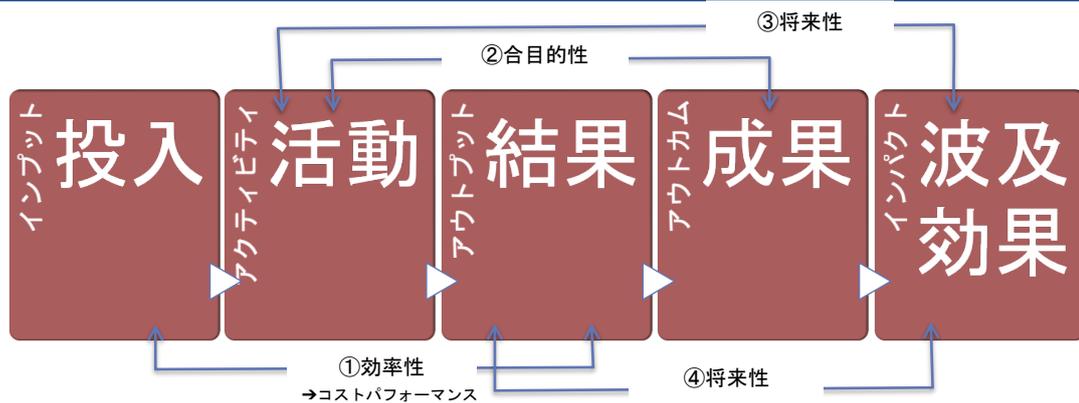
24

## ロジックモデルから評価を組み立てる

評価の階層	想定される評価指標	定量化が可能な指標	比較の対象	データの収集手段
投入 インプット	予算、組織体制、実施期間、労働力、施設、設備など	金額	対前年度	実地計測 アンケート インタビュー 統計データ etc...
活動 アクティビティ	制作活動、広報活動、創作活動、公演活動など	換算額 人数	対想定値 対目標値	
結果 アウトプット	公演や展覧会の入場者数、イベントの参加者数、事業収入など	時間数 情報量	複数年累計 複数年平均	
成果 アウトカム	参加者層の拡大、人材のステップアップ、キャリアアップなど	カウント カテゴリー化	類似の主体 近隣の主体	
波及効果 インパクト	地域住民の誇りの醸成、定住・交流人口の増加、排除しない地域社会の形成など	etc...	etc...	

25

## ロジックモデルから評価を組み立てる



- ① 投入した資源に対して、どのくらいの結果が得られたか。それを「効率的だった」と言えるかどうか。
- ② 実施した活動によって、どのような成果が得られたか。それを「目的を達成した」と言えるかどうか。
- ③ 実施した活動が、中長期的に当事者に影響力を持つのか。それを「将来性がある」と言えるかどうか。
- ④ 活動の結果が、中長期的に社会に影響を持つのか。それを「将来性がある」と言えるかどうか。

26

## グループワーク②

あなたが携わる文化事業や文化施設ではどのような  
評価の指標、比較の対象、データ収集手段ですか。

27

## 調査について

28

## 「調査」「研究」「提言」

【調査】 物事の実態・動向などを明確にするために調べること。

【研究】 物事を詳しく調べたり、深く考えたりして、事実や真理などを明らかにすること。また、その内容。

【提言】 自分の考えや意見を出すこと。また、その考えや意見。

29

## 調査の企画

- 目的
- 内容
- 対象
- 方法
- 進め方
- 予算

30

## 調査の方法

- ① 実績調査
- ② 文献調査
- ③ フィールドワーク
- ④ アンケート調査
- ⑤ インタビュー調査

31

## ① 実績調査

- ▣ 活動の実績データの収集
- ▣ 計量可能な活動の集計
- ▣ 時系列での推移や累積
- ▣ インプット（投入）とアウトプット（結果）

32

## ② 文献調査

- 先行調査の報告書、先行研究の論文
- テーマに関連する法令、施策、白書
- テーマに関連する年鑑資料、報告書
- アーカイブ、データベース、インターネット情報

33

## ③ フィールドワーク

- モデル政策、モデル事業の現地訪問調査
- 調査対象のバックグラウンドや実態の把握
- 静止画や動画によるドキュメンテーション
- 「参与観察」的な手法

34

## ④ アンケート調査

- ▣ 定量的、定性的なデータ収集
- ▣ 調査目的の言語化と数量化
- ▣ 集計・分析が可能な調査設計
- ▣ 複数の分析軸で立体的に把握

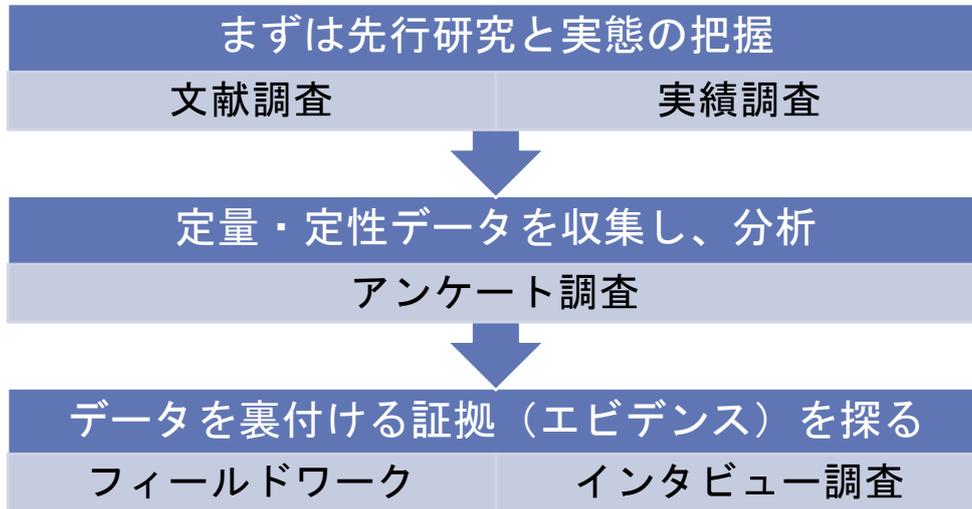
35

## ⑤ インタビュー調査

- ▣ 多様な立場の意見や評価について聴取
- ▣ 実績調査やアンケート調査のデータの裏付け
- ▣ 個別インタビューとグループインタビュー
- ▣ 共通の質問項目、意見の整理と集約

36

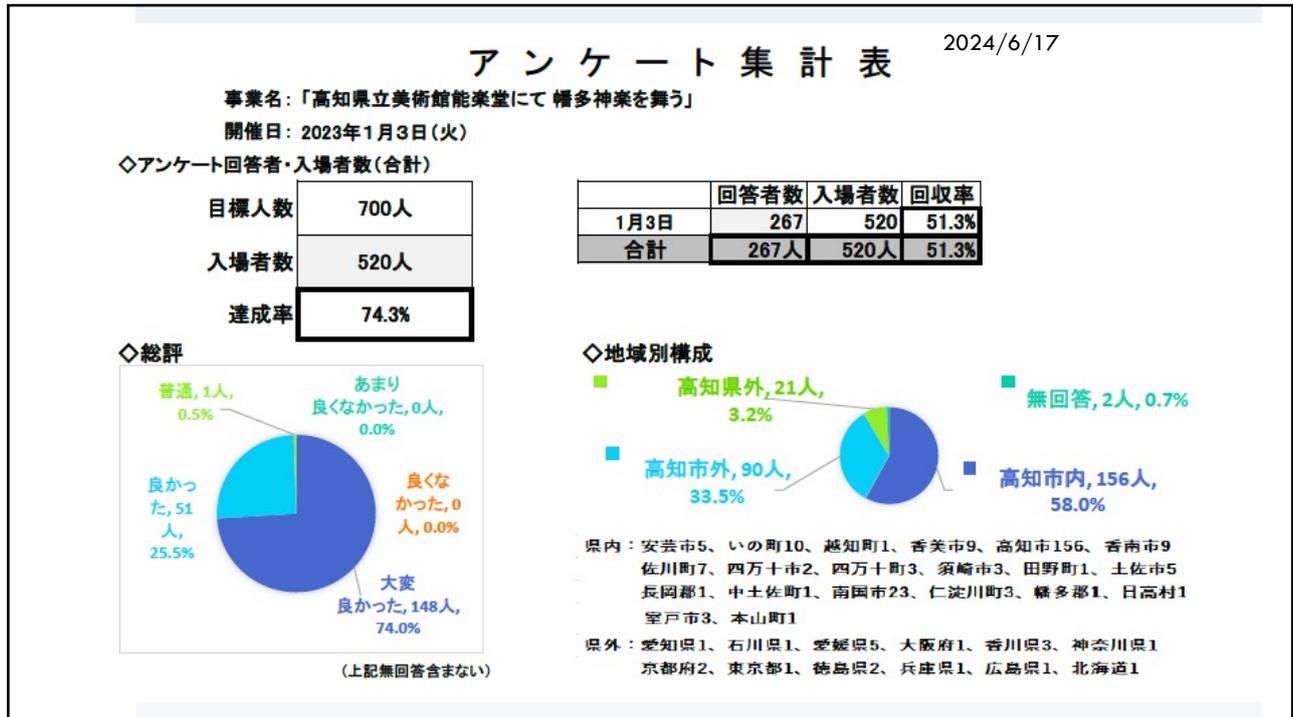
## 調査の進め方の例



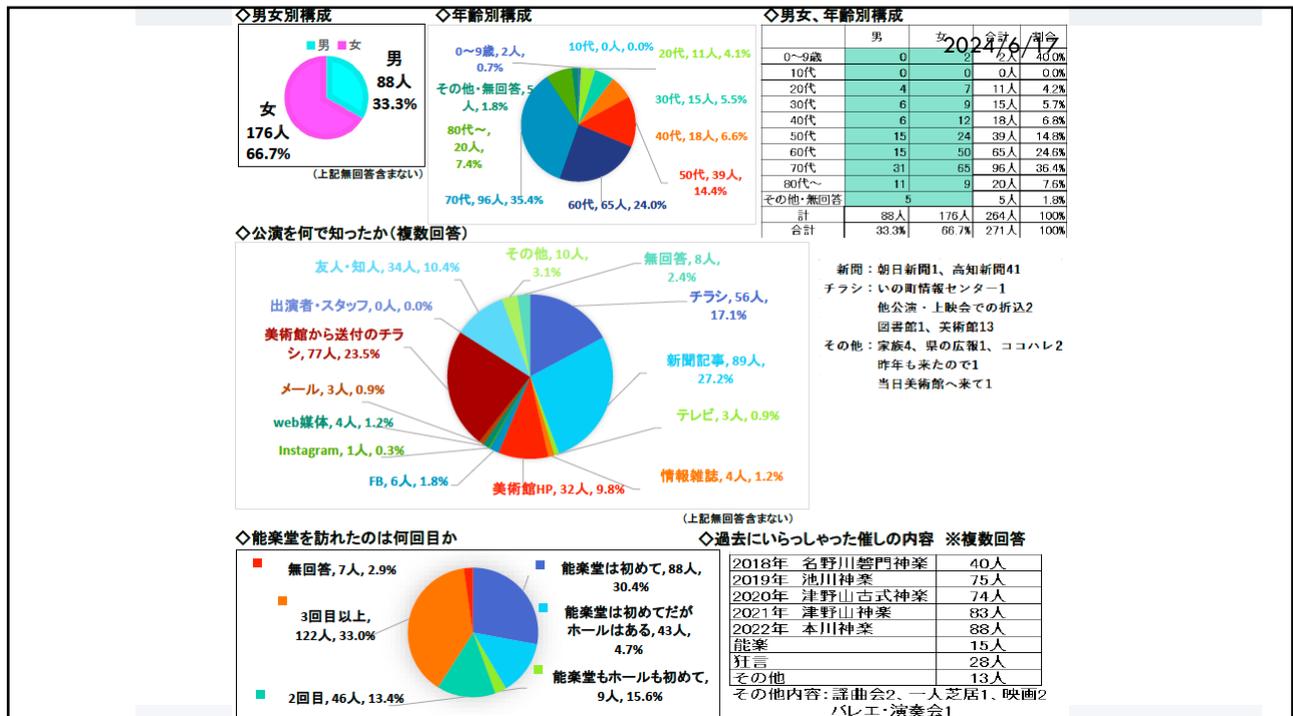
37

## 事業評価のモデル 「高知県立美術館能楽堂にて 幡多神楽を舞う」

38



39



40

「高知県立美術館能楽堂にて 幡多神楽を舞う」感想

2024/6/17

<大変良かった>

- ・初めての神楽で感動した。(幡多郡、80代男性)
- ・とても良かったです。(高知市、50代女性)
- ・すごく楽しかったです。また来たいです。(南国市、20代女性)
- ・大変良かったです。(高知市、70代男性)
- ・伝統芸能にふれることができて良かったです。(高知市、20代女性)
- ・神楽好きで毎年楽しみにしている。今回も良かったです。(高知市、60代女性)
- ・県内各地のお神楽が見れるので、ありがたい。(高知市、50代女性)
- ・リズムも軽快で、古典らしくなく、楽しめました。(田野町、50代男性)
- ・よかったです。(高知市、50代男性)
- ・非常に良かったです。(佐川町、80代男性)
- ・よかったです。(高知市、60代男性)
- ・幡多神楽は、見るのは初めてで大変良かったです。(南国市、70代男性)
- ・大変すばらしかったです。新年から良いものを見せてもらいました。(須崎市、40代男性)
- ・神楽はわかりやすく、楽しかったです。観しやすかったです。(神奈川県、50代男性)
- ・素晴らしい。リズムも舞いも良かったです。(土佐市、70代男性)
- ・無心になれた。(高知市、80代女性)
- ・京に近し品のある神楽でした(今までとは異なる) (高知市、50代女性)
- ・幡多地方のは初めてで、おもしろかったです。
- ・すばらしい。(愛媛県、年齢不明男性)

41

## アンケート調査の有効な活用方法

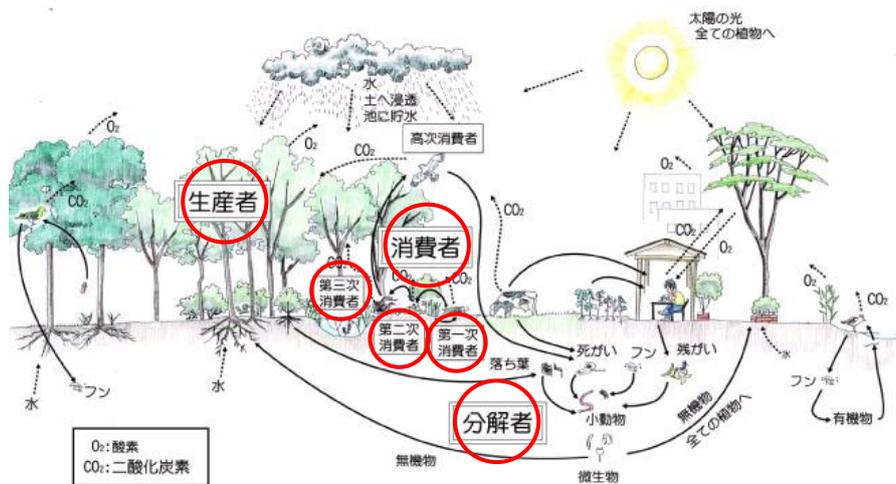
- ▣ 継続的な集計分析を前提とした調査設計
- ▣ 比較対象の設定 (全体平均、時系列の推移...)
- ▣ 設問間の比較 (満足度、賛同の度合い...)
- ▣ クロス集計 (年齢別、性別、在住地別、来場経験別...)
- ▣ テキストマイニング (AIテキストマイニング)

42

## 「持続可能な」文化の生態系

43

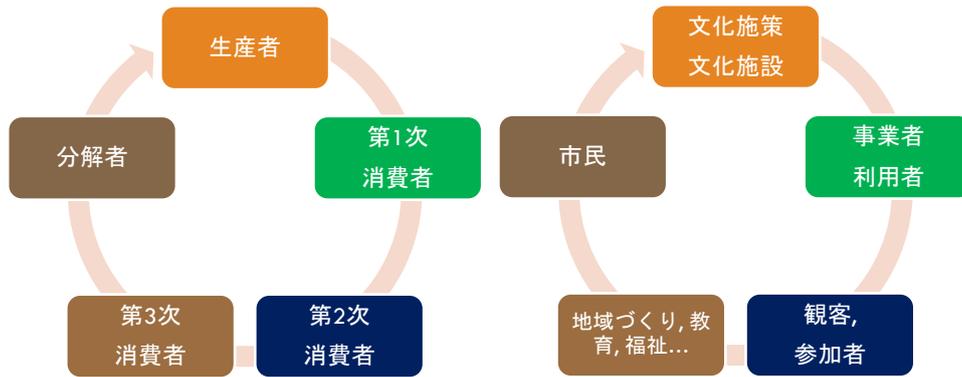
## 生態系の構成要素



<http://www.pref.osaka.lg.jp/midori/midori/seibututayousei.html>

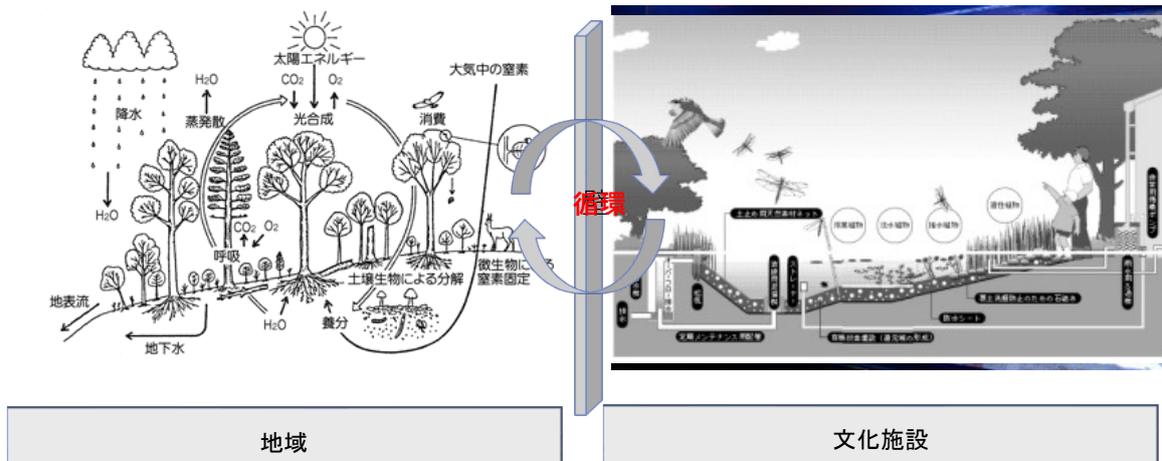
44

## 生態系に見られる「循環」



45

## 地域文化の生態系とビオトープ(文化施設)



46



合同会社文化commons研究所  
代表・主任研究員 大澤寅雄  
torao2009@gmail.com  
(福岡県糸島市在住、facebook友達リクエスト歓迎)