

「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用に関する調査研究

「公立ホール・公立劇場の評価指針」活用のすすめ
——運営・事業レベルアップの第一歩

平成23年3月

財団法人地域創造

◎ ごあいさつ

財団法人地域創造では、文化・芸術の振興による創造性豊かな地域づくりを目的として、地方公共団体等との緊密な連携の下に、人材育成、情報提供、調査研究、財政支援などの事業に取り組んでおります。

近年、地方公共団体の行財政改革の進展と指定管理者制度の導入により、公立文化施設の位置づけや管理運営のあり方、住民に対する説明責任などが重要な論点となってきました。その一方で、各分野において導入される「政策評価」は、定量的な評価に偏る傾向があり、公立文化施設に対して適切な評価が行われていませんでした。

こうした問題意識から、当財団では、平成16年度から18年度にかけて「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」というテーマを設定し、公立文化施設の管理運営を巡る重要な課題である「政策評価」に関する調査研究を行い、「公立ホール・公立劇場の評価指針」を取りまとめました。平成19年度から21年度にかけて政策評価を実施しようとする地方公共団体等に対してアドバイザーを派遣することにより、公立ホール等に関する政策評価の適切な推進を図ることを目的に「公立ホール政策評価アドバイザー派遣事業」を実施いたしました。

今回は、「公立ホール政策評価アドバイザー派遣事業」実施団体の実績等を分析し、施設の活性化に向けた同指針の活用のあり方について検討することを目的に調査研究を行い、「『公立ホール・公立劇場の評価指針』活用のすすめ ―― 運営・事業レベルアップの第一歩」として、本報告書を取りまとめました。同指針を活用することで得られる効果や実施するにあたっての留意点などを分析しております。ぜひ、同指針を活用し、運営レベルアップの第一歩を記していただきたいと思います。

調査実施に当たっては、調査研究委員会の委員のみなさま並びに各種の調査にご協力いただきました地方公共団体及び公立文化施設のみなさまには、多大なご協力をいただきました。この場を借りて深く感謝申し上げます。

この調査の成果が、政策評価に取り組む方々の参考となり、文化・芸術による創造的な地域づくりのお役に立てば幸いです。

平成23年3月

財団法人地域創造

理事長 林 省吾

◎ 目次

第1部 提言、座談会

提言	3
座談会	6

第2部 調査結果

序章 調査研究の実施要領	19
--------------------	----

1. 調査研究の目的と背景	19
(1) 調査研究の目的	19
(2) 調査研究の背景と経緯	19
2. 調査研究の構成と内容	21
(1) 調査研究委員会	21
(2) 追跡(現地)調査	22
3. 報告書の構成	24

第1章 調査の分析結果	27
-------------------	----

1. 評価実施の経緯と目的	27
2. 評価の実施状況	28
(1) 運営団体における評価の実施状況	28
① 運営団体による独自評価	28
② 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用方法	29
③ 評価を実施する上での課題	29
(2) 設置団体における評価の実施状況	30
① 設置団体の実施する行政評価、指定管理者評価など	30
② 運営団体による独自評価の位置づけ	31
③ 評価を実施する上での課題	31
3. 評価の実施によって得られた効果	32
(1) 運営団体と設置団体のコミュニケーションの促進、連携の強化、信頼構築	32
(2) 運営団体の組織内での効果	32
(3) 指定管理者制度の適切な運用への活用	33

4. 今後の評価の方向性と展望	34
(1) 運営団体と設置団体の連携	34
(2) 文化施設における今後の評価の取り組み	34
(3) 設置団体における今後の評価の取り組み	35
(4) 文化振興計画、文化振興条例への展開	35

第2章 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用事例	37
----------------------------------	----

1. 高槻現代劇場((財)高槻市文化振興事業団)／高槻市(文化振興課)	37
2. 八尾市文化会館((財)八尾市文化振興事業団)／八尾市(文化国際課)	43
3. 北九州芸術劇場((財)北九州市芸術文化振興財団)／北九州市(文化振興課) ...	48
4. 日田市民文化会館(日田市文化振興課)	54

参考資料

1. 高槻現代劇場((財)高槻市文化振興事業団)	61
2. 八尾市文化会館((財)八尾市文化振興事業団)	75
3. 北九州芸術劇場((財)北九州市芸術文化振興財団)	87
4. 日田市民文化会館(日田市文化振興課)	93

<p>本調査研究のベースとなった「公立ホール・公立劇場の評価指針(簡略版)」(平成19年3月／調査・発行:財団法人地域創造／調査委託:株式会社ニッセイ基礎研究所／©(財)地域創造、(株)ニッセイ基礎研究所)を報告書の巻末(緑色の中表紙以降)に合冊した。「第1部 提言、座談会」、「第2部 調査結果」と合わせて参照されたい。</p>

第1部

提言、座談会

◎ 提言にあたって

(財)地域創造では、平成16年度から3ヶ年にわたり「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」を実施し、その成果として、平成19年3月に「公立ホール・公立劇場の評価指針」(以下、「評価指針」)をとりまとめた。この調査研究では、平成15年の地方自治法の改正によって導入された指定管理者制度の留意事項を整理した上で、公立ホール・公立劇場の評価の意義や具体的な方法を検討し、「評価指針」を作成したもので、そこには次のような背景があった。

- 国及び地方公共団体の財政悪化に伴う行財政改革の進展によって、公立文化施設の位置づけや目的をより一層明確にする必要があったこと
- 一方で、地域や住民の活力を創出するため、地域における文化・芸術の振興策や公立文化施設への期待が高まっていたこと
- 各分野で政策評価が導入される中、文化施設では観客数や稼働率といった定量的評価に偏る傾向が強く、定性的な効果を重視すべき文化施設として適切な評価が行われていなかったこと

このような問題意識から、「評価指針」は、①アウトプット指標に偏った評価の弊害の改善、②公立ホール・公立劇場の活性化に資する評価指針、③地域や住民への幅広い効果を視野に入れた評価、④定性的な評価を自己点検できる仕組みづくり、を念頭に作成された。

以降、(財)地域創造では、平成19年度から3年間、公立ホール・劇場等にアドバイザーを派遣し、「評価指針」の解説および実施団体の実情に応じた政策評価の実施に関する助言、提言を行う「公立ホール政策評価アドバイザー派遣事業」に取り組んできた。その実績や成果を振り返り、「評価指針」のさらなる活用を促進するため、今年度は『公立ホール・公立劇場の評価指針』の活用に関する調査研究」を実施した。

3年間のアドバイザー派遣事業及び今年度の調査結果から、各館とも文化施設の評価に苦慮しながらも、「評価指針」を活用し、独自の評価に取り組んで幅広い成果をあげていることが明らかになった。

「評価指針」にも記載されているように、政策評価は、評価すること自体が目的となりがちだが、評価は、PDCA サイクルの中で問題点や課題を把握し、運営や事業の改善につなげていくこと、そして、その結果を広く公表することで住民に対する説明責任を果たしていくことが重要である。3年間のアドバイザー派遣や今年度の調査研究では、それらに加え、評価に取り組むことで、運営組織内および運営組織と設置者との間でコミュニケーションが促進され、日頃の運営や事業にプラスに働いたこと、さらには、文化施設の評価に取り組むことが地方公共団体の文化政策の策定にも結びついていくことなど、「評価指針」の活用が、評価を超えた幅広い効果を有していることが判明した。

そのエッセンスを「提言」にまとめるとともに、3年間、評価アドバイザーを務め本調査研究の専門研究会委員でもあった4名の専門家による座談会を開催し、今後の地方公共団体の文化政策や公立文化施設の方向性を視野に入れながら、評価の意義や効果、可能性を議論し、それを提言の一環として掲載することとした。

本提言および第2部の調査結果、ならびに本報告書の後半に合冊した「評価指針」が活用され、公立文化施設における運営の改善や積極的な事業展開が進み、文化・芸術による地域の活力創出が図られることを願いたい。

1. 評価への取り組みは、公立ホール・公立劇場の運営・事業のレベルアップの第一歩であり、行政評価および指定管理者制度の適切な運用、地方公共団体の総合計画や文化振興計画、文化振興条例とも密接な関係を有しています。

2. 「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用することで次のような効果が期待できます。
 - ◎ 文化施設のミッションや目的が明確になるとともに、地方公共団体の文化政策における文化施設の位置づけ、立ち位置が見えてきます。
 - ◎ 文化振興計画、文化振興条例など、地方公共団体の文化政策の策定に結びつきます。
 - ◎ ホール・劇場と設置者の間でコミュニケーションが促進され、相互の連携の強化、設置者や議会からの信頼構築に結びつきます。
 - ◎ 効率化や経費の縮減といった杓子定規な形ではなく、指定管理者制度の適切な運用につながります。
 - ◎ (直営館では、)職員の異動時に問題点や課題を引き継ぐ上でも有効です。

[公立ホール・劇場の皆様へ]

- ◎ ホール・劇場のスタッフ間でのコミュニケーションが促進され、目標や課題の共有を図ることが可能になり、職員の意欲の向上、組織の活性化につながります。
- ◎ スタッフ同士で事業や運営の振り返りを行うことで、次の戦略や事業展開の方向性が見えてきます。
- ◎ 市民に対する説明責任を果たす上でも有効です。

[設置者の皆様へ]

- ◎ 文化施設のミッションや目的、文化政策における位置づけが明確になります。
- ◎ 文化施設の運営や事業に対する理解が深まり、市の政策全般の行政評価制度や指定管理者制度の評価の仕組みをよりの確なものとするとともに、文化施設により適切な目標設定、評価が可能となります。

3. 「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用するには、次のような点に留意して下さい。

- ◎ 評価の目的や意義を理解し、評価のための評価（運営や事業の善し悪しを判断するだけに留まってしまうこと）にならないよう心がけてください。
- ◎ 「公立ホール・公立劇場の評価指針」を各館の特性に合わせて活用するとともに、必要に応じて独自の評価に取り組むことも可能です。

[公立ホール・劇場の皆様へ]

- ◎ 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の評価フレーム（戦略目標と戦略、評価指標・基準からなる評価ユニットの体系）はモデル的なもので、各館の実態に即して、カスタマイズしてください。評価ユニットの右端に、コメント記入欄を設けることで、より有効に活用している館もあります。段階評価の記入など、目的に応じて部分的に取り組むことも可能です。
- ◎ 事業ごとの評価シートを作成した上で、「公立ホール・公立劇場の評価指針」に沿って総合的な評価を行うのも有効な方法です。
- ◎ 評価を実施する上で、可能な範囲内で調査を行うことをお勧めします。例えば、観客や利用者に対するグループインタビュー調査、アンケート調査などからは、普段見えてこない気づき、運営や事業の新しいヒントが得られることが少なくありません。
- ◎ 「公立ホール・公立劇場の評価指針」をスタッフ間のコミュニケーションツールとして活用し、目標や成果、課題などの共有につなげてください。評価をきっかけに、職員のモチベーションアップや組織内での勉強会、職員研修につなげることも可能です。評価への取り組みをきっかけに、定期的にグループディスカッションを行い、効果を生んでいる館もあります。
- ◎ 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の評価指標を埋めることだけが評価ではありません。評価指針への取り組みから日々の業務を振り返り、課題を抽出し、気づきを組織内で共有し、次のアクションにつなげることすべてが評価です。

[設置者の皆様へ]

- ◎ 「公立ホール・公立劇場の評価指針」は、文化施設の政策的な位置付けや文化施設が持つ特性を評価に反映できるよう検討を重ねたものです。「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用して、文化施設のミッションに基づいたあるべき評価を理解し、地方公共団体の既存の行政評価、指定管理者評価のしくみをよりの確なものとするのが重要です。
- ◎ 評価に取り組むことで、施設とのコミュニケーションを促進し、文化施設における事業や運営の実態、課題などの理解促進につなげてください。
- ◎ 段階評価などを活用して、数値化できない成果も評価する姿勢が重要です。

座談会——「評価指針」の活用から始まる公立文化施設、文化政策の新たな展望

座談会出席者は、本調査の調査研究委員、並びに派遣アドバイザーを務めていただいた、以下の4名。

- 草加 权也 | 空間創造研究所代表取締役
- 熊倉 純子 | 東京芸術大学音楽環境創造科教授
- 中川 幾郎 | 帝塚山大学法学部教授
- 吉本 光宏 | ニッセイ基礎研究所芸術文化プロジェクト室長

司会 | 委員のみなさまには、3年間の派遣事業でアドバイザーとして各館を訪問いただき、本年度の調査研究でフォローアップにも行っていただきました。

本日の座談会では、派遣事業とフォローアップ調査での感想をうかがうとともに、公立ホール・公立劇場が評価に取り組む意義、そこから生まれた効果、そして文化施設評価のあるべき姿について、また、「公立ホール・公立劇場の評価指針」の一層の活用に向けて、ご提案、メッセージをいただきたいと思います。

1. アドバイザー派遣事業の振り返りから

■ 全県への文化発信を担う 県立施設のジレンマ

■ 見失いがちな目的と振り返りの効果

■ 引き継ぎツールとしての 評価指針

■ 複数館管理財団の共通 のプラットフォーム

司会 | まず、各館をご訪問いただいた感想からお願いします。

草加 | わたしが訪問した県立施設では、対象とする地域が曖昧な中、全県へ文化の発信をしなければならないというジレンマもあって、県民会館の活動を評価するというのは大変難しく、地域の文化振興を担う財団の大変さを感じました。

また、多くの事業を熱心に行っている市の財団では、事業を積極的に実施すればするほど、事業の実施が目的になってしまっているのではというジレンマを感じていました。目的を見失いがちな状況で評価に取り組んだことは、振り返りとして効果があったのではないかと思っています。

直営施設の場合、直営のジレンマがある一方、直営だからできることもあるという状況でした。自治体の職員の勤務形態と現場との間に齟齬があるし、異動もある。そのため、文化振興条例や計画の策定、外部の評価委員会の設置など異動を前提としたしくみづくりを行っており、評価も、課題を次の職員に引き継ぐためのツールとしている点は参考になるでしょう。ただし、文化振興の評価というものは、3年や4年で定まるものではなく、今後が問われるタイミングになってきていると思います。

熊倉 | 複数館を管理する財団では、すべての館を財団が一括して指定管理者として運営することを目指し、その第一歩として、「評価指針」を共通のプラットフォームとして使いました。各館チーム参加で、ワークショップ形式でこの指針を読み解き、誰のために何をやってきたのか、これからどこに優先順位を置いたらいいのかを話し合い、共有できたことが意義深かったと思います。

首都圏のある施設では、意識の高い中核スタッフ3名で評価指針を書き込み、浮かんだ課題や疑問を話し合いました。その後、これまでの取り組みと今後の方向性に関する資料が出てきたのですが、これが非常によくできていました。もう一つの首都圏の施設では、着任してすぐの若いスタッフと、市から派遣された意識の高い管理職が参加しての話し合いでした。両者の間にはギャップがありましたが、ホールの利用者像や事業のイ

メージについて議論することの重要性を感じていただき、現場が言葉を持つことの重要性を感じました。

もうひとつの施設では、アドバイザー派遣にプラスして劇場の事業評価調査でもお招きいただき、都合3回うかがいました。ここでは、チームごとに徹底的なグループインタビューをしました(*1)。グループインタビュー参加者には「評価指針」の段階評価表も記入してもらいましたが、係の間に自己評価に大きな開きがあるなど、興味深い結果が出ました。グループインタビューに参加したチームの代表が集まり、ラウンドテーブルで話し合う場も設けていただいたのも、よかったと思います。

大事なものは、現場スタッフの一人ひとりが、言葉を持っていないことの危機感を自覚し、言葉を発するということです。この地域創造の「評価指針」は、そういった気づきをうながす重要な職員研修ツールだと感じました。

中川 | 訪問館のひとつは、个性的かつ戦略的な位置づけがはっきりしているホールで、この「評価指針」を使うことに抵抗がなかった理想的な館です。一方で、多くの市民の声に答えなければならないという政治的な要請から乖離する危険性があるという、ある種の緊張感を感じました。ですので、この館では事業を経済的ファクターから分析をすると説得力があること、県立施設との役割分担を明確にすること、といった提案が、役に立ったかと思いました。

大都市近郊・中堅都市の典型的なホールでは、同じ財団の中で派遣職員とプロパーの間で言語が通じないことがわかりました。行政経営学でいう、技術官僚(テクノクラート)と総括官僚(トポクラート)の文化的対立というのが財団の中にある状況です。さらに、財団を技術官僚とすると、市の総括官僚との言語断絶もある。この二重三重の言語断絶を回復するための共通言語として、この「評価指針」が有効だと感じました。

特に、「評価指針」の最初の評価項目、つまりこの館は何のためにあるのか確認しようと問いかけたのが、わかりやすかったようです。ここで共通の認識ができたことが、事業団の連帯感につながったように思います。その結果、事業団から、文化振興計画の策定、その中での館の位置づけ、さらに審議会や条例の必要性についても提案がでて、行政も協力するという流れができました。

私が訪問した県には、2つの文化系財団があったことから、それぞれの位置づけを県全体の文化の分布やインパクトで分析し、どのような補完的役割、調整的役割を果たせるかを議論したことが有効でした。

もう一つの館は、指定管理者制度では苦しんでおられます。館の運営は非常にがんばってきたし、水準もしっかり維持してきたけれど、行政本体にそれを支える理念が明確でないため、不安定な立場におかれている。そうであっても、館からあるべき姿を逆提案していく必要があるということを確認しました。しかし、指定管理者が代わることになり、こうしたケースでは、設置者側が、ノウハウや人材などのストック形成を意識すべきという点をアピールしておきたい。

■ 組織内の徹底的なグループインタビュー

*1: 参考資料 P.90参照

■ 現場が言葉を持ち、発することの重要性

■ 技術官僚と総括官僚^{*}の言語断絶の回復(※総務・企画等を担当する本部官僚)

■ ミッションの確認から文化振興計画、文化条例へ

■ 館から行政本体への逆提案

■ 財団独自の新たな評価方法の開発

■ カスタマイズで生まれた館内のコミュニケーション

■ 地域の事情、運営形態にあわせたカスタマイズ

■ 内部のコミュニケーションツールとしての評価

■ 設置主体の定量評価と運営主体の定性効果の対立

吉本 | 私の担当した館の中には、3年前から、経営的な観点からの評価に取り組み、今もそれを継続しながら、この「評価指針」によって、ミッションのブレイクダウンと評価の必要性を感じて、財団独自の新たな評価方法の開発への取り組みを進めているところがあります。

もう一つの館では、評価を実施しようと思っていたところに「評価指針」が出て、指針のカスタマイズに積極的に取り組んでいました。そのことを館内で話し合うことから、コミュニケーションが生まれた点が評価できると思います。

また、事業は直営、施設運営は財団と、「2階建」になっている施設の場合、この「評価指針」は、指定管理の施設管理部門には受け入れやすい一方、直営事業からは少し遠い印象がありました。ただ、指定管理チームは評価と経営改善にたいへん熱心で、この「評価指針」では物足りない(笑)という印象でした。

◎ アドバイザー派遣事業、フォローアップ調査を総括して

草加 | どの施設も、地域の事情、管理運営の形態、職員の数にあわせて事業に取り組んでおり、評価も画一的であってはいけないわけで、カスタマイズをしていく、手法を変えていくことが重要だと思います。それができてはじめて、その施設本来の評価指針ができていくのではないかと思います。

熊倉 | この地域創造の「評価指針」は、作るのに3年かけ、試行錯誤したものです。英国のアーツカウンシルの段階評価の手法を取り入れて作成した結果、マンダラ・アートのようなものになってしまいました(笑)。でも、現場の細かい経営の数値を入れ込む項目から、設置主体にミッションを問う項目まで、多角的なものになっています。

「評価指針」の作成に際して、全国のいろいろなタイプのホール・劇場に協力して頂いた中、ある館では、運営データを集めて定期的にディスカッションをするようになり、非常に風通しがよくなったとうかがいました。そのことから、「内部のコミュニケーションツールとしての評価への取り組み」が重要だと感じましたが、その後のアドバイザー派遣でも、一貫して同じ認識を持ちました。

中川 | 中・小規模のホールが、演劇や音楽など、ある特化した分野に力を入れる場合、評価は、芸術的評価や技術的評価でなければならないし、定性評価が必要になる。しかし残念ながら、定性評価を受け止める基盤が行政にないため、定量効果を追求しようとする設置主体と、定性効果でいこうとする運営主体という対立が生じるわけです。結局ホール側では、定性を定量に読み替えるため、いろいろなアンケート調査や分析を行う手間とコストをかけることになる。

そこにこの「評価指針」を使えば、ある程度低コストでクリアできる余地があります。また、対立を避けるためにも、特に「A 設置目的に関する評価」が重要な役割を果たしていると思います。

吉本 | いずれの館も、独自に評価に取り組もうと苦労していたところに地域創造から「評価指針」が出て、それぞれの館が、それぞれの方法で取り入れているという印象ですね。

2. 「評価指針」への取り組みの効果や意義

司会 | 今までのお話から、「評価指針」をはじめとする施設独自の評価に取り組むことでさまざまな効果が生まれているし、現場の方々も意義を感じていらっしゃるのことがわかります。そのことについて、もう少し意見交換をしたいと思います。例えば、熊倉さんのご報告の中で、現場のコミュニケーションが推進されたといったことありましたよね。

熊倉 | カスタマイズをしろ、しろと言っていますが、美しいフォーマットづくりを目指すより、実際やってみて、「これはうちの館にそぐわないな」とか、「なぜこの事業をやっていないのか」といったことを考えるプロセスが大切なんですよ。振り返りになるということ。

吉本 | コミュニケーションのツールであり、振り返りのツールであるということですよ。

◎ 文化施設の役割、事業の位置づけの明確化

中川 | そうですね。この「評価指針」は、これはこれでオールラウンドなユニットですが、その一つ手前の考え方として、私が高槻で示したのが、事業のマトリックスです(*2)。まずホールで実施している個別の事業を、マーケット補完しなければならない事業、政策的に開発していかなければならない事業、市民一人ひとりの文化を開発する事業、産業発展やソーシャル・アイデンティティなどまちづくりに貢献する事業、といったようにマトリックスに落としてみる。そうすると、それぞれの事業の位置づけや目的、館の役割が明確になるわけです。

みなさん経済性の評価に興味を持っておられますが、高槻ではこうしたマトリックスで考えることにより、政治的あるいは社会的な効果を考え、そこを評価していくことの重要性が芽生えてきたかなと思います。

草加 | 評価を行うにあたって重要な点は3つあると思います。一つは、「評価指針」の冒頭にある、ミッションをきちんと確立・確認する、なければ作っていくということが絶対必要です。何を目指している施設なのかという前提条件がないと、評価にならないからです。

2つ目が、共通のプラットフォームに乗るということです。評価は、「する側」「される側」という二極ではなく、共通のプラットフォームとしてそこに乗って、振り返りをする、共有することなんです。ただし、行政側に受け取る器としての素養がなければ、共通のプラットフォームに乗りようがないのですが。

3つ目が、評価は、今後どういう方向に舵をとるか、どういう計画を立てていくかを考えるために必要なことなんです。

■ コミュニケーション、振り返りの大切なツール

*2: 参考資料 P.74参照

■ 事業の位置づけ、目的によるマトリックス化

■ ミッションの重要性

■ 文化施設(財団)と行政の共通のプラットフォーム(評価する側-される側という関係からの脱皮)

■ 現場の評価を理解、尊重する行政のスタンス

吉本 | 今年フォローアップで八尾にうかがったら、劇場では、日々の運営と評価が一体になっているという感がありました。3年前とは明らかに違うんですね。それは効果だなと思いました。

熊倉 | 私も、施設や財団の現場だけではなく、行政も評価という同じプラットフォームに乗るのが重要だと思うんですが、その点については、私がうかがった中では、なかなか明るい未来は見えてこなかったかなあという印象なのですが。

吉本 | 高槻では、現場は地域創造の「評価指針」を使って評価しているし、市は事務事業評価をはじめ複数の評価をしているけれど、市も現場の取り組みをよく理解し、リスペクトしていて、現場の評価で出てきた成果は取り込めばいいんですよと言っている。市が実施している複数の評価も、それぞれ目的が明確です。

同じプラットフォームという、同じ評価指針を使わなければならないと思いがちですが、行政にホール・劇場の位置づけや役割をわかってさえ頂ければ、コミュニケーションは成立することを実感しました。

3. 文化政策や指定管理者制度の課題と、課題解決に向けた「評価指針」の活用

■ 一律の減量経営からパフォーマンスの向上へ

◎ 文化施設の評価から文化政策を考える

中川 | 今、行財政改革、あるいは行政評価は、第3ステップに入らなければいけない時期にきています。第1ステップは、誰にでもできる減量経営、一律カットというものです。政策判断を避けて一律カットをやってきた。第2ステップは、そこから脱却し、もっとパフォーマンスを上げる改革をやりましょうということです。しかし、そもそもパフォーマンスを上げるための制度である指定管理者制度や市場化テストが、コストダウンに使われているというのが大きな問題です。

■ 文化政策の放棄から政策選択へ

今後は、政策を厳しく選択し、集中的に資本を投資して、次世代に残せる社会をつくっていかねばならない時代です。文化政策においても、何を政策として選んでいくのかを判断しなければならない。ところが、文化政策自体を切ってしまう。それは政策選択ではなく、放棄なんですよ。そうした中、この「評価指針」を、政策選択の資料として使ってほしいんだと申し上げたい。この中で全く実施しない事業があっても、それはホールの公共的使命として選択した結果だということでもいいんです。

司会 | この「評価指針」は、行政側に文化政策の取捨選択をしたり、文化政策の見方を考え直してもらうことにつながると思うのですが。

◎ 公益性、公平性、平等性と文化政策のあり方

中川 | 政治的合理性というのは、もっと公平に、もっと平等にということです。この公平性、平等性というところに文化政策の視点が向かなければならないんです。

実は、「公益性」という言葉は、英語では2つあるんです。パブリック・ベネフィット(public benefit)と言った場合、政治的合理性に基づく社会的公益性、福利の増強です。もうひとつはパブリック・インタレスト(public interest)。これは、みんなにとって得になるという経済的な公益性です。この2つが混同されているため、多くの中小のホールが苦しめられているという現状があります。

マーケティングの概念の中からも、収益を確保するためのマーケティングがマネージャリアル・マーケティング(managerial marketing)、社会的必要性、供給不足のために不利益な立場の人をリサーチするのがソーシャル・マーケティング(social marketing)と2つあり、この2つとも大事なんです。ですから、「現場はもっと町に出て、地域のさまざまな方々と話をして、ニーズを身体で浴びなさい」といつも申し上げているんです。

熊倉 | 中川先生のおっしゃる公平性、平等性、あるいは公益性というのは、あまねくすべての人にその権利があるという、市民社会の哲学に通ずる概念だと思うんです。ところが、その公平性、平等性というものが、金太郎飴的なものとして捉えられがちだという危険性がある。文化に限らず、指定管理者制度そのものが金太郎飴的な運用であり、その中で、すべての価値観が金太郎飴的なものに雪崩をうって傾いていく危機感のようなものを感じます。

社会学的な言語で言うと、公共性という概念は、価値観も言語も違うものがどう協働して、ネットワークを組めるか、ということです。現状の地域の疲弊を考えれば、行政は、公平性、平等性という概念を都合のいいところに落とさず、恣意的なデザインをしなければならぬんだと認識してもらいたい。そのきっかけにこの「評価指針」がなればいいなと思っています。

中川 | 私は、いつも文化政策は「○△□」でチェックをかけていくべきだと言っているんです。まず「○」は、ありとあらゆる人々への平等なアクセス権が保障できているか。人々の身体的特性、社会的特性といったところで、チェックをかけるということです。

「△」は人口ピラミッドです。男性ばかり、あるいは女性ばかりが得してないか。あるいは、ゼロ歳から100歳以上までの年齢層の中で、ホールに来られない層はないかということです。

「□」は地域。市のエリアの中で都心部の一部だけが得をしていないか。中山間地域にきちんとアウトリーチをしているのか、そこに眠っている伝統芸能を保存すべく、応援に行っているかということです。

自分たちの館の事業に何が欠けているのか、一度「○△□」でチェックするのがわかりやすいと思います。

草加 | 今、中川先生がおっしゃったことを考えるのが、本来の文化政策であり、市の役割ですね。先日、ある市の館長さんと話をしたのですが、そこでは、財団への出向者が4人いて、その人たちを含めて財団職員が

■ パブリック・ベネフィット(社会的公共性)とパブリック・インタレスト(経済的公益性)

■ 収益確保のマーケティングと社会的必要性を把握するマーケティング

■ 公共性は価値観、言語の違うものが協働してネットワークを組むこと

■ 恣意的デザインの求められる公平性、平等性

■ あらゆる人々、地域への平等なアクセス

■ アーツカウンシル的役割を担う財団

■ 行政組織から独立した政策立案型の財団

■ 欠如する行政からの政策的・理念的支援

*3: 伝統や流行、教育などに左右されず、自身の内側から湧きあがる衝動のままに表現した芸術。加工されていない生(き)の芸術、英語ではアウトサイダー・アートと称されている。フランスの画家ジャン・デュビュッフェ (Jean Dubuffet 1901-1985) によって考案された言葉。(滋賀県社会福祉事業団アール・ブリュットジャポネ展資料より)

■ 評価によって動かせる設置団体の文化政策

文化振興を支えているそうです。財団の中から政策立案、実践までを担っているわけです。

吉本 | まさにアーツカウンシルですよ。

草加 | 本来は、市と財団が一体の組織として機能してはじめて文化政策が実施できるのに、指定管理者制度の導入時に外郭ということで切り離し、評価をする側、される側になっているところが問題なんです。調査にかがったところでも、そういうところはありますよね。

熊倉 | 行政も、スリム化や議会との兼ね合いの中で萎縮してしまって、同じプラットフォームには乗ってこれない状況ですよ。その中で、財団が、アームズ・レンクス (arm's length、政府・行政組織と「腕の長さ」ほどの一定の距離を保ち、独立性があること) の組織として各地域でアーツカウンシル的な役割を担って、政策立案もしていくというのは無理なんでしょうか。

◎ 劇場・ホール(財団)からの政策提案の重要性・必要性

中川 | 実は、ホールや財団が前線で健闘しているのに、政策的・理念的支援を受けていないという逆転構造が、全国の状況です。

行政の文化本部は生涯学習とホールの維持管理だけで手一杯で、どういふ町を作るために、どういふ方針でこの町の文化政策を行うのかまでは考えていないし、そこまで踏み込んで書いてある総合計画は見たことない。だからこそ、前線で検討しているホール・財団からの提案を、行政も認めるべきでしょうし、現場もこの「評価指針」を使ってくれと説得するといひんです。現場から説得する文化政策というものがあっていいと思ひますよ。

滋賀県の文化振興基本方針には、「アール・ブリュット (Art Brut)」に関連する文章が何行か入りました (*3)。これはエイブル・アートの概念をもう少し突っ込んだ考え方で、我々は学ぶべきものが多いし、こういふことが今必要だと思ひます。地方公共団体の文化振興計画の中に、こういふことが取り入れられるようになってきたことには、勇気づけられます。

熊倉 | 江東区の場合も、両者の対話という面ではグレーの感じでしたが、区の若い職員は興味を示してくれましたよ。県や政令市など大きな規模の自治体になればなるほど、評価についても、「うちにはうちの評価がありますから」といふ守りの姿勢になってしまうという印象ですね。

吉本 | 栃木県の担当者は、現場とつながろうと、すごく熱心ですよ。結局最後は人だ、ということになってしまふと困りますが。高槻市や滋賀県のように、評価から入って、現場が設置団体の政策まで動かしていこうとする流れがいくつも見られますね。

草加 | 最終的には、現場が政策立案するくらい力を持っていいと思ひますよ。設置団体にそれを受け取る懐がないといひけないですが。

中川 | いわゆる企画総括官僚の人たちが、本当の意味で、福祉に関する戦略、都市計画に関する戦略、文化に関する戦略、すべてを理解するのはむずかしい。政策を提案するのは、現場の義務ということだと思いますよ。高槻市や滋賀県の事例も、現場が自ら提案していく時代になったことを示していると思います。そういう意味で、この「評価指針」をもっと活用していきましょうということです。我々現場が提案するアウトカム評価はこれだと、提案していったらいいんです。

草加 | 例えば日田のような直営館の職員には、政策立案能力がある人もいますよ。では、なぜほかの施設でできないかという、舞台芸術や音楽芸術分野のフィールドワークが足りないからなんです。机の上に座って、わが町の音楽の振興はと考えると、何も出てこない。行政だからできないのではなく、できる環境がないからだと思います。

◎ 評価から始まる劇場・ホール(財団)と設置団体との信頼構築

熊倉 | 行政もスリム化や、議会との調整などで大変なのはわかりますが、現場と本庁との乖離が大きいことが、現場の無力感につながっているのは残念です。

でも、過酷な状況で働いている現場のスタッフの方が、半日のグループディスカッションで話をするだけでも、自信を取り戻したり、仕事に誇りを持つようになる。それが評価の大きな役割だと思うんです。

評価を行うことで、現場がもっと自信を持って、ビジョンを言語化しながら仕事に臨んでいくことは、遠回りかもしれないけれど、市民に理解者・支援者を増やすことにつながると 생각합니다。劇場が信頼できる、地域に必要な施設なんだと、劇場には来ないかもしれない市民にも理解してもらうことは重要なことです。これを伝えていくのは館長だけの仕事ではなく、現場の仕事でもあるわけです。これは、劇場の将来の位置づけという視点からも重要なことです。

こういった視点に向けて、運営のレベルアップの第一歩を踏み出すことは、公共性、地域の共同体という論理からも必要だと思います。

吉本 | 劇場・ホールは直接市民と触れ合う場であり、行政から見ると最前線。そこでいろいろなニーズも聞き、批判も聞く。地域の中にそういうアンテナを張っているところがあって、文化というツールを使っているいろいろなことをやっている。

ですから、行政の人たちが最前線にいる人たちのことをきちんと信頼する、あるいはちょっとリスペクトするという姿勢があるといいと思うんです。高槻ではそれができていると思います。

施設側は「地域創造の『評価指針』を活用しているので、市民の声もしっかり汲み取っているし、アウトプットだけではない評価もやっています。だから信頼してください」ということで、お互いの信頼関係を構築できればいいと思うんです。この「評価指針」というのは、その第一歩になるのではないのでしょうか。

■ 政策提案は現場の義務

■ 評価が生み出す自信とビジョンの言語化

■ 劇場・ホールは市民と直接触れ合う行政の最前線

■ 信頼関係構築の第一歩となる「評価指針」

4. 今後の文化施設評価や文化政策のあるべき姿と、「評価指針」活用の方向性

■ 求められる専門性

司会 | すでにいろいろなご意見を頂いていますが、最後に、今後の評価の方向性、文化政策や文化施設のあるべき姿について、ご意見、ご提案を頂けますか。

◎ 芸術や文化の専門性・特性と評価の留意事項

中川 | 私は、専門性の深さとマネジメントの必要性ということでは、文化ホールの現場も、専門職がいる博物館や図書館、公民館、福祉施設などと変わらないと考えているんですよ。アーツマネージャー制度というのが発達し、できればそれが一つのライセンスになり、職業として認められるところまで広がってほしいですね。まだまだ時間はかかりますし、また、早急に進めるべきことではないと思いますが。

■ 評価に伴う画一性の危険性

草加 | いつも気になっていることが2つあるのですが、ひとつ目は、評価をすることによって、画一的にならないか、地域の規模の違いや個性などを、どうやって担保していくのかということです。2つ目は、芸術性の高さ、あるいは技術性の高さというものが、評価の軸に入っていないこと。そこがすごく気になります。

■ 芸術性、技術性の高さを視野に入れた評価

吉本 | そうですね。評価は成果をわかりやすく説明することが求められていますから、芸術性の評価ということになると、画一化するという恐れはありますね。その点は「評価指針」にも盛り込んでいませんから、評価を行う上での大枠での留意事項ですよ。そこをわかった上で、評価に取り組む必要があると。

◎ バリューを生み出す文化政策、施設運営のあり方

■ 地方に求められるシビック・プライド

熊倉 | 英国では、どういうバリュー (value、価値) を生み出せているのかというのがよく言われるのですが、草加さんがおっしゃったことも、まさにバリューですね。

バリューを生み出すことができなければ、必ずしも文化である必要性はないということがある。今、首都圏と地方部の格差というのが広がりつつある中で、地方部ではシビック・プライド (Civic Pride、地域に住む市民としての誇り)、というものが必要になると思います。例えば、東京にいなくても、ここから世界とつながることができるということがないと、施設はバリューを生み出せない。そこを政策立案の中でどう位置づけていくのかが、大きな問題だということがひとつ。

■ 営利・非営利の民間団体の育成

もうひとつは、とはいえ、少ない予算と人員の中で、中川先生がおっしゃった「○△□」で考えた時、すべてを公立文化施設で抱える時代でもない。自分たちができないことを補完する営利・非営利の民間をどう育てていくのかということも、文化施設があつてこそ見えてくることです。吉本さんもおっしゃいましたが、文化施設はまさにアンテナでありモデル。地域のニーズを掘り起こし、世代別、地域別、ニーズ別に整理して、どこにどう仕

掛けていくと新しいバリューが生まれるのかを、モデル的に実験をしていくのが公立文化施設の役割です。そこを考えないと、施設のスタッフはみんな過労死してしまいますから。

吉本 | ちょうどこの間、雑誌「地域創造」の取材で、英国のアーツカウンシルを訪問してきました。英国のアーツカウンシルでは、「5つのバリュー」ということが言われていますのでご紹介しますと、まずひとつ目がエクセレンス(Excellence、芸術の質)、2つ目がリーチ(Reach、どれぐらい多くの鑑賞者や参加者に芸術が届いているか)、3つ目がエンゲージメント(Engagement、どれだけ深く芸術と関わっているか)、4つ目がダイバーシティ(Diversity、どれだけ多様な市民と関わっているか)、そして5つ目がイノベーション(Innovation、革新的な芸術の表現を担保しているか)です。非常に短い言葉でわかり易く表現しています。

もうひとつ、昨年11月に出た10年間の長期戦略から、その目標を紹介しますと、翻訳が難しいのですが、例えば、「才能と卓越した芸術が次々と生まれ、賞賛される」、「より多くの人々が芸術を体験し、また芸術によって元気づけられる」、「芸術は持続可能で回復力があり、革新的である」。目標としてこういう書き方をしているんです。非常に曖昧だけど重視すべき価値観を示しているんですね。

◎ 「評価指針」活用の方向性や留意事項

吉本 | 目標というのは明確でなければいけないと言われていますが、文化施設というのは、そういった曖昧なものから新しい価値を創り、それを具体的な事業に落としこんでいくという面があります。ただし、それを評価に結び付けていくのは、非常に難しいことです。ですから、この「評価指針」が第一歩で、その奥にはもっと重視しなければならないバリューというものがあることを意識して、評価に取り組んでいただきたいと思います。

草加 | ひとつだけ、英国と日本が違うと思うのは、日本の公立文化施設では、「芸術」と書きたいけれど、なかなか書けないことも多いというジレンマがあるんです。市民交流が使命の施設も多いので、「芸術」を「文化」と言えば済むかという、そうではない部分もあり、表現にもカスタマイズが必要だということでしょうね。

中川 | そう考えると、公立ホール・劇場にもいくつかの分類がありますよね。ですから、例えば、すべて人材や予算を独自に賄える「プロデュース型劇場」、外部の団体や施設と協働する「共同・連携プロデュース型劇場」、そして、パッケージ化された作品を供給する「鑑賞型劇場」と、劇場の分類が3層あるとするならば、それぞれが、「評価指針」を取捨選択して使ってくれば良い。「評価指針」の項目すべてにAを取らなければいけないという恐怖心を持つ必要はない。ミッションに沿って選択してくれば良いんですよ。項目がすべて埋まるかではなくて、ミッションに対応しているかどうか。そこを見てほしいと思います。

■ 英国アーツカウンシルが重視する5つのバリュー

■ 「評価指針」の奥に横たわるバリューの重視

■ 「芸術」と「文化」のジレンマ

■ 公立ホール・劇場のタイプに応じた「評価指針」の取捨選択

■ すべての人の表現の可能性をすくいあげてきた
公立文化施設

◎ 「評価指針」から考えるホール・劇場の位置づけ、役割、相互連携の方向性

熊倉 | 北九州は「評価指針」に盛り込まれた目標を1館で行うオールラウンドを目指していらっしゃいます。一方、広島の場合は、貸館主体のところがあったり、市民参加型で制作を頑張りたいというところがある。この「評価指針」の効果は、各館の役割が違い、補完性があることに気づいたことかもしれません。

さきほど中川先生が「アール・ブリュット」とおっしゃいましたが、日本の公立文化施設は、障害のある方に限らず、すべての専門家ではない人たちの表現の可能性をすくいあげてきたという長い歴史があります。今後、そういった貸館から世界レベルの創造までが、いろいろな形で繋がりがあって、派生しあって、きちんと総合的なものにできるかどうか、自分たちが文化の世界の中の相関図でどの辺りにいるのかを意識して、地域を越えた連携の必要性にも気づいてくれると、嬉しいと思います。

司会 | 今日の話は「評価指針」から始まったわけですが、結局議論をしていくと、公立ホール・公立劇場の役割は何なのか、設置団体の文化政策はどうあるべきなのかということに、どうしても行き着いてしまいます。

そのためにも、結局は評価が第一歩であり、評価への取り組みが文化政策全体を考えることに繋がるんだということが、今日の座談会でも明らかになりました。評価が、自分たちの施設の役割とは何か、文化政策はどうあるべきかを考えることに行き着くことになるということですね。

本日はどうもありがとうございました。

以上

第2部

調査結果

序章

調査研究の実施要領

1. 調査研究の目的と背景

(1) 調査研究の目的

(財)地域創造では、平成18年度(平成19年3月)に「公立ホール・公立劇場の評価指針」(以下「評価指針」)を作成し、平成19年度から平成21年度までの3年度にわたり、「評価指針」を踏まえて政策評価を実施しようとする公立ホール・劇場等にアドバイザーを派遣し、「評価指針」の解説および実施団体の実情に応じた政策評価の実施に向けた助言、提言を実施してきた(「公立ホール政策評価アドバイザー派遣事業」)。

本調査研究は、今後、ホール・劇場および設置者である地方公共団体での「評価指針」の一層の活用を推進するため、「アドバイザー派遣事業」実施館における評価への取り組み状況や、その効果・影響、課題を把握し、「評価指針」の活用の方向性、文化施設の特性を踏まえた評価のあり方についての検討を行うものである。

(2) 調査研究の背景と経緯

①「公立ホール・公立劇場の評価指針」について

「評価指針」は、平成16年度から18年度の3年度にわたる継続調査「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」の成果としてとりまとめ、平成19年3月に発行されたものである。

「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」では、専門家研究会を設置し、

- アンケート調査等による指定管理者制度の活用方策に関する留意事項のとりまとめ(平成16年度)
- 国内8つの公立ホール・公立劇場による評価調査の実施(平成17年度)

等の結果を踏まえた検討を行い、「評価指針」を作成した。

「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

[派遣アドバイザー]

- ※所属・肩書きは平成21年度3月当時
- 草加叔也
(空間創造研究所代表取締役)
- 熊倉純子
(東京芸術大学音楽環境創造科准教授)
- 中川幾郎
(帝塚山大学大学院法政策研究科教授)
- 吉本光宏
(ニッセイ基礎研究所芸術文化プロジェクト室長)

研究」の実施要領、「評価指針」の狙いや基本的な考え方、具体的な評価フレーム等は、本報告書に合冊した「公立ホール・公立劇場の評価指針(簡略版)」を参照されたい。

②アドバイザー派遣事業

「評価指針」の活用を進めるために実施したアドバイザー派遣事業では、「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」で指針作成に関わった4名の専門家(※)をアドバイザーとして公立ホール・公立劇場や地方公共団体に派遣した。

派遣アドバイザーは3年度で計14施設に出向き、評価指針の解説および実施団体の実情に応じた政策評価の実施に向けた助言、提言を行ってきた。派遣事業の実績は次のとおりである。

[アドバイザー派遣事業の実績]※施設は北から順に掲載、運営団体は、事業実施年度末日現在。

○平成19年度 (4館)

対象施設／運営団体／設置団体
新潟県民会館／(財)新潟県文化振興財団／新潟県
まつもと市民芸術館／(財)松本教育文化振興財団／松本市
八尾市文化会館(プリズムホール)／(財)八尾市文化振興事業団／八尾市
アステールプラザほか／(財)広島市文化財団／広島市

○平成20年度 (6館)

対象施設／運営団体／設置団体
日立シビックセンター・日立新都市広場／(財)日立市科学文化情報財団／日立市
江東公会堂(ティアラこうとう)／(財)江東区地域振興会／江東区

対象施設／運営団体／設置団体
富士見市民文化会館(キラリ☆ふじみ)／(財)富士見市施設管理公社／富士見市
豊田市コンサートホール・能楽堂／(財)豊田市文化振興財団／豊田市
高槻現代劇場／(財)高槻市文化振興事業団／高槻市
滋賀県民芸術創造館・滋賀県文化産業交流館／(財)滋賀県文化振興事業団／滋賀県

○平成21年度（4館）

対象施設／運営団体／設置団体
栃木県総合文化センター／(財)とちぎ生涯学習文化財団／栃木県
栗東芸術文化会館さきら／(株)ジェイアール西日本総合ビルサービス／栗東市
北九州芸術劇場／(財)北九州市芸術文化振興財団／北九州市
日田市民文化会館(パトリア日田)／日田市直営

2. 調査研究の構成と内容

(1) 調査研究委員会

調査研究の実施にあたっては、派遣アドバイザー4名を委員とした調査研究委員会を設置し、「アドバイザー派遣事業」の振り返りに、調査研究手法の検討を行なった。その上で、追跡(現地)調査に基づく「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用状況の検証、効果・影響や課題の抽出、「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用の方向性や文化施設の特性を踏まえた評価のあり方についての検討を行った。

調査研究委員会の委員、および委員会の開催日・検討内容は次のとおりである。

[委員] ※所属・肩書きは平成22年度3月現在

草加叔也(空間創造研究所代表取締役)

熊倉純子(東京芸術大学音楽環境創造科教授)

中川幾郎(帝塚山大学法学部教授)

吉本光宏(ニッセイ基礎研究所芸術文化プロジェクト室長)

[第1回] 平成22年6月14日

- 調査研究の主旨等
- 調査・研究の進め方
- 報告書の全体構成について
- 追跡(現地)調査団体の選定について
ーアドバイザー派遣事業実施団体の政策評価への取り組み状況(電話インタビュー)から

[第2回] 平成22年12月20日

- 追跡(現地)調査結果の概要報告
- 調査結果を踏まえた、評価実施の状況、効果や課題、文化施設のあるべき評価のあり方等について
- 報告書の提言内容、構成について

[第3回] 平成23年3月8日

- 報告書(案)について
- 今後の「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用の方向性について

(2) 追跡(現地)調査

本調査研究では、アドバイザー派遣事業を実施した施設(運営団体)を対象に、インタビュー形式による追跡(現地)調査を実施し、評価への取り組み状況や、評価の効果・課題の把握を行った。

①実施要領

- 追跡(現地)調査の実施にあたっては、まず14施設を対象に評価の実施状況に関する電話インタビューを行い、平成

22年度も引き続き「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用した評価に取り組んでいる施設の中から、施設の特性や規模を考慮して4施設を抽出した。

- 追跡(現地)調査では、施設(運営団体)、設置団体の所管部署双方に協力を要請し、施設(運営団体)と設置団体へのインタビュー調査を実施した。なお、追跡(現地)調査には、調査研究委員会の委員も同行し、現地担当者を交えてのディスカッションの場を設け、「評価指針」の活用に関するアドバイスや提案を行った。
- 対象団体の概要と調査実施日は次のとおりである。

[追跡(現地)調査の対象団体の概要、実施要領]

○高槻現代劇場／高槻市

運営団体	(財)高槻市文化振興事業団
指定管理の状況	平成21年4月1日から3年間【特定】
所管課	市民参画部生涯学習室文化振興課
同行委員	吉本光宏
調査実施日	平成22年10月27日

○八尾市文化会館[プリズムホール]／八尾市

運営団体	(財)八尾市文化振興事業団
指定管理の状況	平成21年4月1日から5年間【公募】
所管課	人権文化ふれあい部文化国際課
同行委員	中川幾郎
調査実施日	平成22年10月19日

○北九州芸術劇場／北九州市

運営団体	(財)北九州市芸術文化振興財団
指定管理の状況	平成21年4月1日から5年間【条件付公募】
所管課	企画文化局文化スポーツ部文化振興課
同行委員	熊倉純子
調査実施日	平成22年10月28日

※インタビューには、可能な範囲で行政評価担当部署にも出席を依頼し、高槻現代劇場、日田市民文化会館では、次のとおり、市行政評価担当にも参加いただいた。

- ・高槻現代劇場:市行政経営室
- ・日田市民文化会館:総務企画部財政課

○日田市民文化会館[パトリア日田]／日田市

立地	大分県日田市
運営団体	直営
所管課	企画文化局文化スポーツ部文化振興課
同行委員	草加叔也
調査実施日	平成22年10月8日

②インタビュー内容

- インタビュー、ディスカッションの主な内容は次のとおり。

[主なインタビュー項目]

- 施設(運営団体)
 - ・「公立ホール・公立劇場の評価指針」をはじめとする評価への取組状況
 - ・「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用の状況
 - ・評価への取り組みで生まれた効果
 - ・評価を実施する上での課題
 - ・今後の評価への取り組み予定と活用の方向性
 - ・公立ホール・公立劇場の望ましい評価のあり方
(※設置団体と共通)
- 市(設置団体)
 - ・市の評価制度の概要
 - ・当該施設の文化政策における位置づけと、現状での評価手法
 - ・運営団体による評価(「公立ホール・公立劇場の評価指針」)に対する意見
 - ・公立ホール・公立劇場の望ましい評価のあり方
(※運営団体と共通)

※両者共通項目については、アドバイザーも含めて、ディスカッション形式での意見交換を実施した。

3. 報告書の構成

本報告書は、今年度(平成22年度)の調査研究の結果をとりまとめた「『公立ホール・公立劇場の評価指針』活用のすすめー運

営レベルアップの第一歩」と、平成18年度に作成した「公立ホール・公立劇場の評価指針(簡略版)」(平成19年3月)を合冊したものである。「『公立ホール・公立劇場の評価指針』活用のすすめー運営レベルアップの第一歩」を読み解き、活用するにあたり、「公立ホール・公立劇場の評価指針(簡略版)」を参考にされたい。

「『公立ホール・公立劇場の評価指針』活用のすすめー運営レベルアップの第一歩」は、

- 文化施設および設置団体における「評価指針」活用の手法や留意事項、派遣アドバイザーの提案と座談会をまとめた第1部
- 追跡(現地)調査の結果を整理・分析した第2部、および第2部の参考資料編

の2部構成となっている。各部の概要は次のとおりである。

○第1部 提言、座談会

第1部では、「評価指針」の文化施設、設置者双方でのより一層の活用を促進し、文化施設の政策的位置づけの検討、運営・組織の見直しに資するよう、評価のあり方や「評価指針」の活用を簡潔にまとめた「提言」と、派遣アドバイザーからのメッセージを盛り込んだ「座談会」の記録を掲載した。

○第2部 調査の分析結果

第2部は、追跡(現地)調査の結果を整理・分析したものである。序章(本章)では、調査研究の実施要領を整理し、第1章(「調査の分析結果」)では、4施設の運営団体・設置団体における「評価指針」の活用の状況、効果、課題などを横断的に整理・分析した。また、第2章(「『公立ホール・公立劇場の評価指針』の活用事例」)では、インタビューおよびディスカッションの内容を、団体ごとに整理した。巻末には参考資料を掲載しているので、必要に応じて参照されたい。

第1章

調査の分析結果

第1章では、追跡(現地)調査を行った4館の運営団体(ホール・劇場)と設置団体(市)へのインタビューの内容を項目ごとに整理、分析した。

インタビューで得られた各運営団体、設置団体からの意見は、本章でも「インタビューでの意見から」として整理・抜粋して掲載しているが、具体的な内容については、第2章「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用事例を参照されたい。

1. 評価実施の経緯と目的

— 指定管理者制度の導入をきっかけとした、施設のあり方や運営の見直し、設置団体や市民への説明責任が評価実施の大きな目的

- 直営の日田市民文化会館以外の運営団体が、独自評価への取り組みを始めたきっかけとしてあげているのが、指定管理者制度の導入である。
- 民間との競争も求められてくる状況の中、運営団体は、施設(財団)のあり方や位置づけの確認、運営の見直し、組織力の強化が必要であるという強い認識を持っている。また、継続して施設運営を担うためにも、設置団体や市民への説明責任として、運営や事業の成果を発信する必要があると感じており、こうした意識から、運営団体は独自の評価に取り組んでいる。
- 高槻現代劇場((財)高槻市文化振興事業団)では、指定管理者制度の下での高槻現代劇場と事業団の政策的な位置付けを再考するため、市と共同で劇場(事業団)のあり方の検討を実施した。検討の結果は「経営指針」として明文化し、「経営指針」への取り組みを検証するため、「経営評価指標」による独自の評価に取り組んでいる。
- 八尾市文化会館((財)八尾市文化振興事業団)では、民間と競争することも視野に入れて、運営の見直しと組織力の強化を目的に、評価への取り組みを開始した。

インタビューでの意見から

- 指定管理者制度の導入をきっかけに、(財)高槻市文化振興事業団と高槻市文化振興課が共同で検討会を立ち上げ、高槻現代劇場((財)高槻市文化振興事業団)の経営指針を策定し、経営指針への取り組みの説明責任として「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用した経営評価指標を作成した(高槻)。
- 指定管理者として文化会館を運営していくには、組織力、現場力を育て、経営を改善していく必要があるという強い認識に基づいて多様な評価に取り組みはじめた(八尾)。
- 非公募の理由がほしいと言われたことも、評価に取り組んでいる理由の一つ(八尾)。

- 北九州芸術劇場((財)北九州市芸術文化振興財団)では、継続的な予算の獲得と事業の存続のためには、劇場自らが成果をストックし、発信することが重要だという強い認識に基づき、開館年の平成15年度から予算を確保し、民間の研究所と連携して事業評価を実施。報告書は関係者への配布に加え劇場ホームページで公開している(北九州)。
- 直営である日田市民文化会館では、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価が、市の施設評価として、市民文化会館の運営に対する説明責任を果たしている(日田)。

- 北九州芸術劇場((財)北九州市芸術文化振興財団)では、評価を劇場の実績や成果の蓄積・発信ツール、いわば戦略的な劇場の武器として活用していること、開館年から評価を実施し、報告書を公開している。
- 施設(財団)のあり方や位置づけの確認、市や市民への説明責任が求められることは直営施設でも同様であり、日田市民文化会館では、市の施設評価として「公立ホール・公立劇場の評価指針」に取り組んでいる。

2. 評価の実施状況

(1) 運営団体における評価の実施状況

① 運営団体による独自評価

- 高槻現代劇場では、「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用した「経営評価指標」に加え、独自の「事業評価表・事業評価レポート」という二つの評価を実施している。これらの評価結果は、事業団の評議員会と理事会に報告し、意見を聴取している(高槻)。
- 事業評価表には、各事業のポジショニングを記入するなどの工夫をしている(高槻)。
- 八尾市文化会館では、①事業ごとの評価シート、②アンケート調査(観客アンケート、市民アンケート)、③経営品質アセスメント、④「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価といった多様な評価に取り組んでいる。今後、これらを統合した「八尾市文化会館評価モデル」の作成を目指し、取り組みを進める予定(八尾)。
- 事業ごとの評価シートは、目標・成果を数字とコメントで担当者が書き込み、グループリーダーと館長も評価を書き込むものである(八尾)。
- 劇場が独自に実施する事業評価調査では、事業実績、観客調査、貸館調査、経済波及効果・パブリシティ効果を継続調査とし、経年のデータの比較・分析を行う他、市民意識調査、学芸調査など、毎年異なるテーマに基づく「テーマ調査」を実施している(北九州)。
- 日田市民文化会館では、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価に加え、事業評価シート、事業収支決算報告書の作成を行っている(日田)。

－「公立ホール・公立劇場の評価指針」をはじめ、複数の手法を取り入れて独自評価を実施

- いずれの運営団体でも、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価のほか、事業評価シート(表)の作成など、必要に応じて複数の手法を取り入れている。
- 高槻現代劇場、八尾市文化会館では、事業評価シート(表)を工夫し、評価に役立てている。
- 八尾市文化会館については、アンケート調査を年度ごとに集計し、報告書として公開するほか、組織面・経営面での見直しを強化するため、企業向けの「経営品質アセスメント」を導入するなど、多様な取り組みを実施している。
- 北九州芸術劇場では、事業実績や観客の満足度など、経年のデータの比較・分析のための「継続調査」とともに、年度ごとに「テーマ調査」を設定し、長期的な視点から幅広い事業評価調査を実施している。
- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」は、日田市民文化会館では、市としての直営施設の施設評価として、また、高槻現代劇場では、経営指針への取り組み状況を説明するための指標として活用しており、施設の成果報告としての重要

なツールになっていると考えられる。

②「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用方法

ー必要に応じて、様式変更などのカスタマイズ、他の評価手法との連動などを行い、自由に活用

- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」報告書(平成19年3月)では、必要に応じてカスタマイズすることを勧めているが、今回のインタビューでは、評価指針をトータルで実施することのメリット、気付きが多く、構成や内容についてカスタマイズせずに使用しているという意見が、八尾市文化会館、日田市民文化会館から聞かれた。
- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の様式については、高槻現代劇場では、A4・縦で3年間の経年変化がみられるように加工している。また、日田市民文化会館では、担当者がコメントを記入する備考欄を設けるなど、必要に応じて手を加えて活用している。
- 評価項目については、高槻現代劇場では、「C:経営」を事業評価表で代替している。また、八尾市文化会館では、「C:経営」と「経営品質アセスメント」を連動させるなど、施設が実施している他の評価との棲み分けや連動も行っている。
- 北九州芸術劇場では、平成21年度実績から事業評価結果のとりまとめに「公立ホール・公立劇場の評価指針」の枠組みを活用している。さらに、平成21年度は、スタッフの日常業務の振返り、ミッションや劇場運営に対する意識向上を目的に、グループインタビューを実施した。

③ 評価を実施する上での課題

ー時間、人手、専門知識の不足、評価に取り組む組織づくりが大きな課題

- 評価の課題としてまずあげられたのが、評価のための時間、人手、専門知識の不足である。また、文化や文化施設に関

- 形式はA4縦、3年間で経年でみられるようカスタマイズしているが、評価の体系や項目は原則そのまま活用し、戦略・評価軸の「経営(C)」は事業評価表で代替。これは、組織内での意識づけを優先して、話し合いの必要な段階評価をまず取り入れるため(高槻)。
- ミッション・事業(A)、運営・サービス(B)、経営(C)とすべてが揃って1つの評価であるという認識から、「公立ホール・公立劇場の評価指針」は特にカスタマイズは行わず、そのまま活用(八尾)。
- データ項目は、館内で山のように保有しているデータをどう整理すればいいのかの参考になり、経年変化からの気付きも多い(八尾)。
- 平成21年度の事業評価調査では、評価結果の整理に「公立ホール・公立劇場の評価指針」のユニット(A~C)の構成と項目を活用した(北九州)。
- 平成21年度には、「公立ホール・公立劇場の評価指針」の段階評価を活用したスタッフへのグループインタビューを実施した。これは、スタッフひとり一人が持っている問題意識や組織の課題をあらためて見直すため(北九州)。
- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」は、備考欄を設けて記入者のコメントを掲載するようにしているが、それ以外はそのまま活用。カスタマイズする余裕がないということもあるが、専門家が作った指標なので、カスタマイズする必要はないという認識から(日田)。
- 評価結果は、施設運営評価のための第三者委員会「市民文化会館運営委員会」に諮り、意見を聴取している(日田)。
- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」については主に政策評価ユニットの体系や実施にあたって次のような課題を感じている(高槻)。
 - ・データは資料をみて拾う必要があるので、時間、手間がかかる
 - ・段階評価(自体)が多岐にわたっており、チェックが難しい
 - ・段階評価を全員で叩くということが時間的に難しく、一部の人との議論になってしまう

- 評価を実施するにあたり、以下のような課題があがっている(八尾)。
 - 地域創造の評価ユニットをすべて埋めた結果、八尾市文化会館の現状は総じてどうなのか、また、全国の公立文化施設の中でどの水準であるのかを確認したい
 - 評価のための時間がない、人手がない、専門知識が足りない
 - 市民アンケートのような調査には予算と時間が必要となり、定期的に行うことが困難
 - 「経営評価指針」による評価は事業団の内部評価であるため、外部評価委員会の設置など、今後どのように第三者評価を入れていくのが課題(高槻)。
 - 構成が複雑であり、実施するのに時間と手間がかかると、評価指標を一から作成することを考えれば、活用するメリットは大きい(日田)。
-
- 当該施設に関する高槻市の評価制度は、①行政評価(事務事業評価)、②外郭団体評価、③指定管理者事業評価の3つ(高槻)。
 - 行政評価は市の総合計画にどう貢献しているかの評価、外郭団体評価は組織経営の透明性の評価、指定管理者事業評価は施設のミッションに関する評価と明確に棲み分けをしている(高槻)。
 - 一方、文化施設による評価は、施設がミッションをいかに企画し実施したかの評価と、明確な棲み分けをしている(高槻)。
 - 当該施設に関わりのある主な八尾市の評価制度は、①行政評価(事務事業評価)、②指定管理者評価・モニタリングの2つ(八尾)。
 - 当該施設に関わりのある主な北九州市の評価制度は、①行政評価(事務事業評価)、②指定管理者評価である(北九州)。
 - 当該施設に関わりのある主な日田市の評価制度は、行政評価(施策評価、事務事業評価)。総合計画の施策、さらに施策ごとの事務事業をA～Dの4段階で評価するもので、施策評価と事務事業評価の調書は、HPで公開している(日田)。

する市民の意識を把握したいという意向があるものの、大掛かりな調査に対する予算確保が課題としてあげられている。

- 時間的な問題から、組織内で評価過程・評価結果を共有することが難しいという意見、組織内で評価の必要性・重要性についての共通認識が得にくいという意見も出ており、評価に取り組む組織づくりが課題であることがうかがえる。
- 以上2つは、4つの運営団体共通の課題である。
- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」については、評価体系(全体構成)の複雑さ・わかりにくさがあるが、一度実施してメリットがわかれば克服できるという意見もあがっている。
- 一方で、これをすべて記入して総じてどうなのかがわからない、あるいは、他館と比較しての自館の位置づけがわからないなど、評価指針を記入しての総合分析や読み取り方に関する意見もでてくる。
- 施設の独自評価については、外部評価・第三者評価のあり方も検討課題となっている。日田市民文化会館では運営委員会に諮っているが、文化施設運営に関する専門家がいなかったことが課題となっている。また、高槻現代劇場の場合は、今のところ自己評価であることから、今後、外部評価・第三者評価の導入も検討する方向である。

(2) 設置団体における評価の実施状況

① 設置団体の実施する行政評価、指定管理者評価など

—行政評価、指定管理者評価など複数の評価を実施

- 施設が独自の評価に取り組む一方、設置団体では行政評価、指定管理者評価など複数の評価を実施している。特に、指定管理者評価が施設(運営団体)に及ぼす影響は大きい。
- 行政評価、指定管理者評価ともに、定量データによる評価項目で点数化し、その結果を4段階あるいは5段階評価で示すものとなっている。
- 高槻市では、高槻現代劇場に関わりのある評価それぞれの

目的と位置づけを明確にし、施設の独自評価と棲み分けをしている。

- 直営である日田市民文化会館では、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価が市の施設評価となっており、市では、市の施設運営や評価に関する外部のフィルターの役割を担う第三者委員会を設置している。

② 運営団体による独自評価の位置づけ

- 高槻市行政経営室では、市の評価と施設側の評価では、目的、手法が違うのは当然であるというスタンスを持っている。施設の独自評価についても、事業団の指定管理者としての法人経営に寄与するものとして、前向きに理解・評価している。
- 日田市財政課からは、行政評価は横並びのしくみではないので、「公立ホール・公立劇場の評価指針」が市の評価の枠組みと違うことについて、問題はないという意見があがっている。また、「公立ホール・公立劇場の評価指針」の評価結果は、委員会に諮っていることから、市民のフィルターを通っているという認識である。

③ 評価を実施する上での課題

一定量データによる横並びの評価になりがちであること、客観的な評価指標設定が難しいことが大きな課題

- 設置団体の担当者からは、文化事業や文化施設の専門性や特性、運営団体の努力は理解しながら、そこをどう指標に盛り込んでいくかについて悩む声があがっている。その中で、設置団体としても、事務事業評価表や指定管理者評価シートの書き込みを工夫しているという意見があがっている。
- 一方、運営団体にとって、設置団体側の指定管理者評価の枠組みや評価結果への不信感は否めない状況もみられる。八尾市文化会館と北九州芸術劇場では、施設のミッショ

- 直営のため、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価が、市の施設評価となっている(日田)。

- 市の文化振興全体の枠組みを議論する組織として「文化振興会議」、施設運営評価のための第三者委員会として「市民文化会館運営委員会」を設置(日田)。

- 「経営評価指標」はこれら市の評価の枠組みとは異なるが、市(行政経営室)では、市の評価と施設側の評価では、目的、手法が違うのは当然であるというスタンス。事業団の理事会に諮られるなど、「法人経営」という視点で事業団の中で活用されていると考えている(高槻)。

- 市は、外郭団体の経営の透明性について厳しい目を持ち続けており、その中で「経営評価指標」等によって健全な運営をしてきた事業団への信頼は、市からも議会からも高い(高槻)。

- 市財政課は、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価が市の評価の枠組みと違うことについて、行政評価は、他の分野も含めて横並びで評価をするわけではないので問題ないとの意見である(日田)。

- 評価結果を委員会に諮っていることは、市民のフィルターが通っていることだと考えており、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価は市の施設評価として、前向きに受け止められている(日田)。

- 文化事業は効果の測定が難しい事業。いかに客観的な数字を評価指標として採用できるかが課題(高槻)。

- 文化会館では評価に前向きに取り組み、運営改善への努力をしているが、市の指定管理者評価の枠組みの中では横並びであり、成果や結果が市の評価制度に反映されていない面がある(八尾)。

- 八尾市文化会館のがんばりが市の文化振興を支えていることは市も評価しているが、いかに数値にあらわすかが大きな課題(八尾)。

- 平成21年度分の評価結果はほとんどの施設がCと、横並び。この結果について問題意識を持っている(北九州)。

- 指定管理者評価も、行政評価も、市全体で1つの枠を作りはめ込んでいくという形式に近く、劇場事業は枠組みに合わない(北九州)。

- 評価部会では、芸術文化、劇場運営を専門領域とするメンバーがいないこともあり、稼働率といったわかりやすい数値目標が大きな評価基準となってしまう。ミッションに基づく視点が無い(北九州)。
- 北九州芸術劇場と響ホール2つの施設の評価が財団としてひとくくりになっているため、劇場として、評価結果を改善に結びつけることができない(北九州)。
- 「文化振興会議」のメンバーに文化施設運営、芸術文化の専門家は少ない(日田)。

ンが考慮されない一面的な評価手法が課題としてあがっており、評価結果は、日頃の運営・事業への努力や外部からの評価との乖離が大きいものであることがうかがえる。

- 指定管理評価や文化事業に関する外部委員会については、運営団体も、文化事業や劇場・ホール運営の専門家の不在、適切な外部委員会のあり方などを今後の検討課題としている。

3. 評価の実施によって得られた効果

(1) 運営団体と設置団体のコミュニケーションの促進、連携の強化、信頼構築

- 「高槻現代劇場のあり方についての検討会」の立ち上げによって、事業団と市文化課の関係性は緊密なものとなり、両者の良好なコミュニケーションが続いている(高槻)。
- 市と事業団では、定期的な連絡会議のほかに、業務を離れて、17時以降に勉強会を開催するなど、ゆるやかに集まる機会を増やしている(高槻)。
- 市と事業団の緊密な連携というと、癒着と言われかねないが、市民やまちづくりが第一であるという共通の認識のもと、一体となった文化施策の実施、施設運営を目指している(高槻)。
- 平成21年度の評価の結果については、劇場職員全員が参加する職員研修会を開催し、財団本部、市文化振興課にも声がけを行って、調査結果の概要を報告した(北九州)。

- 指定管理者制度の下では、運営団体と設置団体のコミュニケーションの促進や連携が難しいという意見がある一方で、高槻市では、指定管理者制度導入以前よりも緊密な連携が生まれている。
- これは、運営団体(事業団)と設置団体(市)と共同での「あり方検討会」における2年間の議論、「経営指針」の策定、「経営評価指標」の設定という一連の取り組みの成果であると考えられよう。
- 高槻市の取り組みは、施設のミッションや評価のあり方に関する検討が、運営団体と設置団体との良好な関係を築くことを示す好事例であるといえる。
- 北九州芸術劇場でも、事業評価調査の結果を財団本部や市文化振興課にも声がけし、成果発信に努めている。

(2) 運営団体の組織内での効果

一組織内にも、ミッションや意識の共有、コミュニケーションの促進など多様な効果

- 評価への取り組みは、設置団体や市民への説明責任としての役割を果たすとともに、運営団体の組織内にも多様な効果を生んでいる。

- 組織づくりに関する効果として、
 - 組織内での(ミッションや事業目的についての)意識の共有、モラルアップ
 - (職員一人一人の)業務の振り返り、現状の把握、課題の抽出
 - 評価を媒介としたコミュニケーション機会の増加
 といった意見があがっている。
- さらに、運営や事業についても、
 - 施設のミッションや運営方針の確認、見直し
 - 事業目的の明確化
 - 住民や観客ニーズの把握
 - 研修など具体的な改善策による職員の意欲、モチベーションのアップ
 といった効果が生まれている。
- 北九州芸術劇場では、グループインタビューの実施が、スタッフ一人ひとりの業務の振り返りや課題の抽出、課題解決に向けた意識の醸成につながっているという認識である。
- 直営の日田市民文化会館では、開館時の職員はほとんど異動し、ノウハウや情報の蓄積が難しい中、前任者が記入した「公立ホール・公立劇場の評価指針」がよい引継ぎ書、申し送り書として機能している。

(3) 指定管理者制度の適切な運用への活用

- 高槻市では、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価は、指定管理者事業評価シート作成の参考資料に活用されている。また「特定」で指定管理者となっている事業団の経営責任を説明する資料にもなっている。
- また、北九州芸術劇場では、グループインタビューで生まれた気付きや意欲を事業評価への興味につなげ、次期の指定管理の提案づくりには、各係のスタッフが積極的に関わることを目標としている。

- 「高槻現代劇場のあり方についての検討会」での議論から、「公立ホール・公立劇場の評価指針」の記入にいたるまでの一連の取り組みによって、組織内には次のような大きな効果が生まれた(高槻)。

- (市の政策、文化政策の中で)自分たちの立ち位置が明確になった
- 職員の意識づけ(ミッションを意識した事業の実施)につながっている
- 経営改善、人材育成という視点で研修を実施し(接遇研修など)、研修を受けたスタッフからもっと上を目指したいという意欲がでている
- 己を知るという効果がある
- 事業を行う際、目的を意識するようになった

- 評価を実施することによって、次のような効果が生まれた(八尾)。

- 職員間でミッションの明確化・ミッションが必要だという意識共有につながった
- 事業目的が明確になった
- 外部への説明資料になっている

- 開館以来、PLAN・DO、PLAN・DOで走ってきたスタッフが、初めて自らをフィードバックし、段階評価シートに取り組んだこと自体が大きな成果。スタッフひとり一人の振り返り、現状の認識、将来への課題抽出につながっている(北九州)。

- 段階評価のうち、前任者が「見直しが必要である」にチェックした項目は、注意すべき点、改善すべき点として運営・事業を進めている(日田)。

- 文化振興課では、「経営評価指標」と「事業評価表・事業評価レポート」の評価結果を指定管理者事業評価シートの作成の参考としている(高槻)。

- 次期の指定管理提案はスタッフが作成すること、スタッフの意識とモチベーションを高めることを目指して、「公立ホール・公立劇場の評価指針」に基づいて実施したスタッフのグループインタビューの成果を踏まえ、勉強会やミーティングなどを行っていく予定(北九州)。

- 市の行政経営室では、市の各種評価制度、劇場(事業団)の経営指針・経営評価指標を明確に位置づけ、評価における相互理解に努めている(高槻)。
- 「経営評価指針」による評価と行政評価とのつながりは、もう少し整理する必要があるため、事業団では、今後も市と議論を行って「経営評価指標」の精度をあげていく予定(高槻)。

- 劇場の建て替え計画を睨み、劇場に来場したことのない市民が劇場についてどう思っているのかを把握するための手法等を検討したい(高槻)。
- 今後、「公立ホール・公立劇場の評価指針」と経営品質アセスメントなど、複数の評価を統合した「八尾市文化会館評価モデル」の作成を目指し、取り組みを進める予定(八尾)。
- 各係に事業評価調査の担当を設置し、劇場内での評価への関心・関与を高めるしくみづくりを進めている。また技術課内では、係内でのコミュニケーションづくり、劇場運営の方向性の共有を目的に、勉強会を開始している(北九州)。
- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の目的・構成は、劇場の事業評価の目的・構成と意識を共有した部分が多い。今後も両者の連動を前提に、劇場の事業評価を進めていく予定(北九州)。

4. 今後の評価の方向性と展望

(1) 運営団体と設置団体の連携

－評価について共に知恵を出し合うことが、運営団体と設置団体の連携の第一歩

- 高槻現代劇場では、評価における市との相互理解を深め、今後も市と議論しながら、経営評価指標の精度をあげていく考えである。こうした更なる連携への動きは、市と事業団が同じ机上で、文化施設の政策的位置づけや運営の方向性、評価のあり方を議論したことの効果だと考えられる。
- 一方で、北九州芸術劇場の場合、市の規模、財団の規模、施設の規模などの特性もあり、運営団体と設置団体との距離が大きいことが課題としてあがっている。
- アドバイザーからは、両者が、数値化できない部分をどう評価に盛り込むかなど、評価について共に知恵を出し合うことが連携の第一歩であるという意見がでている。

(2) 文化施設における今後の評価の取り組み

－新しい評価モデルづくり、市民の意識の把握、勉強会の実施など、今後も評価指針を活用した取り組みを実施予定

- 4館いずれも、「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用した評価への取り組みを継続する方向性である。
- 複数の評価を積極的に活用している八尾市文化会館では、「公立ホール・公立劇場の評価指針」と経営品質アセスメントなどを統合した、八尾版の評価モデルづくりを目指している。
- 高槻現代劇場では、劇場の建て替え計画を睨み、劇場に来場したことのない市民の意識を把握するための方策を検討中である。
- また、北九州芸術劇場では、事業評価調査の担当者を置いたり、勉強会を開催するなど、劇場内で評価への関心や関与を高めるしくみづくりを進めている。

(3) 設置団体における今後の評価の取り組み

－運営団体や、運営団体の評価との連携、連動の可能性も視野に

- 設置団体においても、現状の行政評価、指定管理者評価における問題意識や課題を検討する方向性は出てきており、北九州市や八尾市では行政評価制度の見直し中である。
- また、文化事業や文化施設の評価における課題については、設置団体、運営団体相互の連携が不可欠であるという認識も持っていることがうかがえる。
- 高槻市行政経営室からは、文化事業の効果を測定するための指標づくりについて、文化振興課や施設からの提案があれば、工夫は可能であるという意見もあがっている。

(4) 文化振興計画、文化振興条例への展開

－文化政策への「公立ホール・公立劇場の評価指針」からの提案を目指して

- 直営の日田市民文化会館については、文化施設が文化政策の中にきちんと位置づけられ、アクションプランのもとに運営を進めている。次期(平成24年度～)の「アクションプラン」の作成にあたっては、「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用していく方向性である。
- また、高槻市では「あり方検討会」の開始当初、市の文化事業を洗い出して体系化することからスタートしたという経緯があり、文化振興条例、文化振興ビジョンは策定していないが、「経営指針」によって高槻現代劇場(事業団)の政策的位置づけが明確になっている。次年度は文化振興ビジョンの策定を視野に入れており、今後必要に応じて文化振興条例も検討していく方向性である。
- 八尾市では、現在第2次の芸術文化振興プランを作成中であり、その進捗を測るためのしきみを、市民も含めて検討する必要があると考えている。これに対してアドバイザーからは、芸術文化振興プランの進行管理には「公立ホール・公

- 行政評価(事務事業評価)は従来のしきみの見直しを行っており、現在、各担当課の評価を持ち寄り、全体調整を行っている段階(北九州)。
- 施策を具現化、肉付けするのは所管部署や事業団。ボトムアップ的に提案があれば、それを検討していくというのが、行政経営室の考え方。したがって、事務事業評価、指定管理者事業評価の指標についても、提案があれば取り込むことが可能である(高槻)。
- 数値化できない部分を評価に反映できない訳ではなく、そこをどれだけ取り込めるかは、工夫次第だというのが、行政経営室、文化振興課の共通の意見(高槻)。

- 日田市では、文化振興条例－文化振興基本計画－館のアクションプランと、文化政策が体系化され、市民文化会館の位置づけや事業の内容が明確に定められている(日田)。
- 現在の「アクションプラン」は平成23年度までであり、今後作り直す際には、「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用していく予定である(日田)。
- 「経営指針」の中に、指針策定の目的と経緯、市文化行政における事業団の役割、運営の基本方針とミッションが明記されており、「経営指針」が文化政策上の位置づけにもなっている(高槻)。
- 市文化振興課では、次年度予算に文化振興ビジョンの策定を盛り込んでいる。文化振興ビジョンを策定し、その過程で必要であれば文化振興条例も検討していく予定である(高槻)。
- 現在第2次の芸術文化振興プランを作成中。プランの進捗をみることができるしきみを市民と作っていく方針であるが、それをどう作っていくのか、今後議論が必要(八尾)。

立劇場の評価指針」を上手に取り入れて、有効なしくみを作ることが提案されている。

- 北九州市では、平成22年12月に文化振興計画を策定した。この新しい文化振興計画の中では、アーツカウンシルの必要性と、そこで評価を継続的に実施していくしくみが必要であることを提案しており、今後の検討課題となっている。

第2章

「公立ホール・公立劇場の 評価指針」の活用事例

1. 高槻現代劇場／高槻市

- 高槻現代劇場では、指定管理者制度の導入をきっかけに、これからの劇場(事業団)のあり方を考える検討会を市文化振興課と共同で立ち上げ、2年間の議論をまとめて劇場(事業団)の経営指針を策定した。併せて、経営指針への取り組みの説明責任として、「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用した経営評価指標を作成している。
- この検討会の立ち上げで事業団と市文化振興課の関係性はより緊密なものとなり、両者の良好なコミュニケーションが続いている。
- 市の行政経営室では、指定管理者制度や外郭団体の考え方、各種評価の目的・位置づけが明確で、劇場(事業団)の経営指針・経営評価指標への取り組みについても、前向きに理解・評価している。

(1) 運営団体が取り組んでいる評価について

ー運営団体へのインタビューから

① 運営団体が取り組んでいる評価の状況

[評価の概要]

- 高槻現代劇場では、現在、a.「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用した「経営評価指標」による評価、b.事業評価表・事業評価レポート、の2つの評価を劇場独自に実施している。

[運営団体が評価に取り組む背景・目的、取り組みの経緯]

- 事業団が「経営指針」と「経営評価指標」を作ることになったきっかけは指定管理者制度の導入である。
- 劇場運営にあたって総合計画以外に拠り所がない中、事業団が今後指定管理者としてどう頑張るのか。事業団は違和

[高槻現代劇場の概要]

- 高槻市の人口規模: 358, 217人
(平成23年2月末現在)
- 施設の開館年: 昭和39年
- 運営団体: (財)高槻市文化振興事業団
- 管理施設: 高槻現代劇場(高槻市立文化会館)
- 財団設立年: 平成元年
- 現在の指定管理の状況:
特定 3年 指定開始日: 平成21年4月1日
- 施設概要: 大ホール(1,564席)、中ホール(602席)、展示室、レセプションルーム(収容人員400人)、各種集会室(10~250人)等。

[インタビューの実施要領]

○実施日

- 平成22年10月27日(於:高槻現代劇場)

○参加者

- 運営団体: 高槻現代劇場((財)高槻市文化振興事業団)
事務局長 黒薺輝之
事業グループ 副主幹 チーフディレクター
南部光恵
事業グループ 小森愛

- 設置団体: 高槻市
市長公室 行政経営室長 西村頼信
市長公室 行政経営室 副主幹 田中宏和
市民参画部生涯学習室 文化振興課長
小柳泰之
市民参画部生涯学習室 文化振興課 主査
森本江里子

- 同行アドバイザー: 吉本光宏

感を持ちつつ事業を進め、行政も違和感がありながら受け止めていたことから、文化振興計画、条例まで作ることを視野に入れ、行政と一緒に考えようと、平成19年度に立ち上げたのが「高槻現代劇場のあり方についての検討会」(以下「あり方検討会」)である。

- まず、市のすべての文化関連事業を洗い出し、体系化するという作業からスタートし、2年度にわたって議論を行った。中川先生には、平成19年度(文化庁の派遣事業)、平成20年度(地域創造の政策アドバイザー派遣事業)の2年度で、計8回の研究会にアドバイザーとして参加頂いた。
- その成果をまとめたものが、「(財)高槻市文化振興事業団経営指針－高槻現代劇場」(平成21年6月)である(以下「経営指針」)*1-①。
- 併せて、事業団の「経営指針」への取り組みに対する説明責任として、「経営評価指標」を設定、評価を実施している。

[上記評価の内容、実施状況]

- **経営評価指標**:「公立ホール・公立劇場の評価指針」のフォーマットを事業団独自のものに変えて、項目をほぼそのまま活用したものである*1-②。評価結果は、事業団の評議委員会と理事会に報告し、意見を聴取する。
- **事業評価表・事業レポート**:各事業を、市場性の強弱を横軸、個人かまちづくりかを縦軸とした4象限にポジショニングで分類し、位置づけを明確にした上で*1-③、このポジショニングや事業関連データ、事業成果、課題等を記載するものである。平成20年度から作成しており、内部資料という位置づけである(公開はしていない)。経営評価指標の評価結果とともに、事業団の評議委員会と理事会に報告を行う。
- 「経営評価指標」による評価結果、事業評価表・事業レポートともに文化振興課にも提出し、文化振興課では、指定管理者事業評価シートの作成等の資料として活用している。

[参考資料]

*1-①

「(財)高槻市文化振興事業団経営指針－高槻現代劇場」(平成21年6月)

参考資料 P.63参照

*1-②

「経営評価指標」

参考資料 P.71参照

(ブランクフォーム 一部抜粋)

*1-③

「事業分類(事業のポジショニング)」

参考資料 P.74参照

この事業分類は、アドバイザーの中川幾郎氏が作成し、著書「(指定管理者は今どうなっているのか(文化とまちづくり叢書))」2007年、水曜社で紹介しているものである。

② 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用の実態

ーカスタマイズ、他の評価制度との連動など

- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用した「経営評価指標」は、フォーマットをA4縦版とし、3年間の評価を比較できるフォーマットにするとともに、段階評価のイ～ニをA～Dに変更している。
- 項目はほぼそのままの形で使っているが、C:経営のデータ項目については、事業評価表で代替している。C:経営のデータ項目を除いたことについては、組織内での意識付けを第一の目的とし、話し合わなければならない段階評価項目をまず取り入れたいという考えがあったからでもある。
- この「経営評価指標」による評価は、現状では市の評価制度との連動・連携はないが、行政経営室では劇場(事業団)運営に対する経営改善への取り組みに繋がるものとして、評価している。

③ 「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用することのメリット、取り組みで生まれた効果

- あり方検討会での議論から、「経営評価指標」の作成・記入にいたるまでの一連の取り組みの効果、影響として、
 - (市の文化政策における) 劇場・事業団の立ち位置が明確になった
 - 職員の意識づけ(ミッションを意識した事業の実施)につながっている
 - 研修を実施した結果(接遇研修など)、研修を受けたスタッフからもっと上を目指したいという意欲が出ている
 - 己を知るという効果がある
 - 事業を行う際、目的を意識するようになったといった意見があがっている。特に、あり方検討会で施設の文化政策的な位置づけを議論したことが、組織内や市との関係に大きな効果を与えていることがうかがえる。

④ 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の構成・内容に関する課題、実施する上での課題

- 一方で、課題については、
 - データは資料をみて拾う必要があるため、時間、手間がかかる
 - 段階評価が多岐にわたっており、チェックが難しい
 - 段階評価を全員で叩くということが時間的に難しく、一部の人の議論になってしまうなど、主に評価ユニットの体系や実施にあたっての課題があがっている。

⑤ 今後の検討課題と活用の方向性

- 事業団では、「経営評価指針」による評価と行政評価とのつながりについては、もう少し整理する必要があると考えており、今後も市と議論を行いながら「経営評価指標」の精度をあげていく予定である。
- 現在は事業団の内部評価であることから、外部評価委員会の設置なども含め、今後どのように第三者評価を入れていくのかが検討課題となっている。
- また、今後劇場の建て替え計画に向けて、劇場に来場したことのない市民が劇場についてどう思っているのかを把握していく必要があると考えているが、どのように把握していくのか、その手法等を検討していく予定である。

(2) 設置団体の文化政策における位置づけと評価の現状 －設置団体へのインタビューから

① 当該施設の文化政策における位置づけ

- 高槻市では、総合計画の中で市民文化や地域文化の育成のためにこの施設を設置するということが謳われており*1-④、高槻現代劇場の設置条例に設置目的は明記してある。
- 文化振興ビジョン、文化振興プラン、文化振興条例は策定されていないが、「経営指針」の中に、指針策定の目的と経緯、市文化行政における事業団の役割、運営の基本方針

*1-④

「高槻市総合計画」

以下の高槻市HPを参照。

<http://www.city.takatsuki.osaka.jp/db/seisui/sogo/db3-sogo.html>

とミッションが明記されており、「経営指針」が文化政策上の位置づけにもなっている。

- 市の指定管理者制度の中では、高槻現代劇場は、市の施策を色濃く反映させる必要がある施設として「特定」となっている*1-⑤。
- 市は、外郭団体の経営の透明性について厳しい目を持ち続けており、その中で健全な運営をしてきた事業団に対する信頼は、市からも議会からも高い。

② 設置団体の評価制度における当該施設の評価の現状

- 当該施設に関わりのある主な市の評価制度は、行政評価（事務事業評価）*1-⑥、外郭団体評価、指定管理者事業評価*1-⑤である。
- いずれも評価はS～Dの5段階。指定管理者事業評価による市民文化会館の総合的な評価結果はAである。

③ 「経営指針」、「経営評価指標」に対する市としての考え方

- 行政経営室では、「経営指針」と「経営評価指標」は、事業団の理事会に諮られたものであり、「法人経営」という視点で事業団の中で活用されていると考えている。
- 「経営評価指標」については、市の評価制度の枠組みとは異なるものであるが、市の評価と事業団側の評価では、目的、手法が違うのは当然であるというスタンスである。
- 行政評価は市の総合計画にどう貢献しているかの評価、外郭団体評価は組織経営の透明性の評価、指定管理者事業評価は施設のミッションに関する評価。一方、文化施設による評価は、施設がミッションをいかに企画し実施したかの評価、と明確な棲み分けをしている。

④ 評価にあたって設置団体が課題だと感じている点

- 行政経営室、文化振興課ともに、文化事業は測ることが難しい事業であり、いかに客観的な数字を評価指標として載せていくかを課題としてあげている。
- 一方で、数値化できない部分を評価に反映できない訳では

*1-⑤

「指定管理者による公の施設の管理状況」

以下の高槻市HPを参照。

<http://www.city.takatsuki.osaka.jp/gyokaku/kaika/ku/pdf/sentei-h22-2-2.pdf>

*1-⑥

「高槻市行政評価結果報告書」

「高槻市施策基本事業評価表(文化・芸術)」

以下の高槻市HPを参照。

<http://www.city.takatsuki.osaka.jp/db/gyouseihyoka/pdf2/houkokusho.pdf>

なく、そこをどれだけ取り込めるかは工夫次第であるというのが、行政経営室、文化振興課の共通の意見である。

- 高槻市の事務事業評価表は、現状でも書き込みをする部分が多く、文化振興課では記入にあたって、なるべく多くの情報を盛り込むよう工夫をしている。

⑤ 評価指針の活用の方向性

－市の評価制度との連動、連携の可能性

- 総合計画は、よく総花的と言われるがそれぞれの施策を具現化、肉付けしていくのは所管部署や事業団であり、ボトムアップ的に提案があれば、それを検討していくというのが、行政経営室の考え方である。
- また、市の評価制度はがんじがらめなくみではなく、事務事業評価、指定管理者事業評価の指標についても、提案があれば取り込むことが可能であるとの見解である。

(3) ディスカッションの意見から

－望ましい評価のあり方、今後の文化政策の方向性など

- 市と事業団のコミュニケーションの頻度は、指定管理者制度導入以降の方が高く、市と事業団では、定期的な連絡会議のほか、業務というレベルを離れて、17時以降に勉強会を開催するなど、ゆるやかに集まる機会を増やしている。
- 市と事業団の緊密な連携というと、癒着と言われかねないが、市民やまちづくりが第一であるという共通の認識のもと、市と事業団が一体となった文化施策の実施、施設運営を目指した取り組みを進めている。
- 劇場としては、今後館の建て替え計画を後押しするためにも、一般市民を含めた外部に、劇場の実績や成果を発信していくことが必要だという認識を持っている。
- 一方、市文化振興課では、次年度(平成23年度)予算に文化振興ビジョンの策定を盛り込んでいる。文化振興ビジョンを策定し、その過程で文化振興条例についても、必要があれば検討していく方向性である。

2. 八尾市文化会館[プリズムホール]／八尾市

- 八尾市文化会館では、指定管理者制度の導入をきっかけとした運営の見直し、組織力強化のため、「公立ホール・公立劇場の評価指針」をはじめとする多様な評価を導入している。
- 今後、「公立ホール・公立劇場の評価指針」と「経営品質アセスメント」など他の評価を統合した「八尾市文化会館評価モデル」の作成を目指し、取り組みを進める予定である。

(1) 運営団体が取り組んでいる評価について

ー運営団体へのインタビューから

① 運営団体が取り組んでいる評価の状況

[評価の概要]

- 八尾市文化会館では、現在、芸術文化事業ごとの評価シートを作成、アンケート調査の実施(観客アンケート、市民アンケート)、経営品質アセスメント、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価、といった多様な評価に取り組んでいる。

[運営団体が評価に取り組む背景・目的、取り組みの経緯]

- こうした多様な評価を実践するようになったきっかけは、指定管理者制度の導入である。指定管理者として文化会館を運営していくためには、芸術文化事業、経営・会館運営の両面から評価をしっかりと行い、現場力・人材・組織力を強化していくことが重要であり、経営全体を改善していく必要があるという強い認識に基づいている。
- また、八尾市文化会館の指定管理は第1期が非公募であったが、財団法人文化振興事業団としては、公募であったとしても耐えうる自主的な取り組みが必要と考え、多様な評価に取り組んできた。

[八尾市文化会館の概要]

- 八尾市の人口規模: 271,469人
(平成23年2月末現在)
- 施設の開館年: 昭和63年
- 運営団体: (財)八尾市文化振興事業団
- 財団の管理施設: 八尾市文化会館、八尾市生涯学習センター
- 財団設立年: 平成元年
- 現在の指定管理の状況: 公募 5年 指定開始日: 平成21年4月1日
- 施設概要: 大ホール(1,440席)、小ホール(390席)、レセプションホール(収容人員200人)、リハーサル室、練習室、展示室、会議室、研修室、和室等

[インタビューの実施要領]

○実施日

- 平成22年10月19日(於: 八尾市文化会館)

○参加者

- 運営団体: (財)八尾市文化振興事業団
専務理事兼事務局長 山本和廣
文化会館長 大久保充代
総合企画事業班 リーダー 柏原伸行

● 設置団体: 八尾市

人権文化ふれあい部文化国際課長
大谷めぐみ

人権文化ふれあい部文化国際課 参事
平尾克之

- 同行アドバイザー: 中川幾郎

[参考資料]

*2-①

「事業評価シート」

参考資料 P.77参照

(ブランクフォーム 一部抜粋)

*2-②

「共催事業来場者アンケート」

参考資料 P.81参照

(調査の手順、調査票等を抜粋)

※「経営品質アセスメント」

- このアセスメントには基準書があり、経営、組織、顧客価値など8つのカテゴリについて、議論すべき課題と視点を話し合うためのガイドランスが記載されている。
- そのガイドランスに基づき、ワーキングチームのメンバーが議論を重ねて、独自の指針を作っていくというものである。8つのカテゴリごとの詳細や具体的な手法については、実施主体のノウハウとして非公開。ただし、「アセスメント基準書」は購入可能。
- 日本経営品質賞HP
<http://www.jqaward.org>

[上記評価の内容、実施状況]

- **事業評価シート**: 芸術文化事業を評価するもの。鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー柴田英杞氏から支援を受け、当時鳥取県文化振興財団で使用していたものを参考に八尾市文化会館版にカスタマイズしたもので、現在実施している評価の中で、最初に取り組みを開始したもの(平成17年度に開始)。量的目標・成果、質的目標・成果、事業プロセスなどを詳細に記入するシートとなっており、事業前に目標を、事業後に成果を記入すること、事業担当者とともに、チームリーダーと館長も目標や成果に対して意見や評価を記入することが特徴である*2-①。
- **アンケート調査の実施**: 集計担当者を設置して実施しており、年度末にすべての結果を統合・集計し、グラフ化・コメントづけまで行っている*2-②。平成21年度は市民アンケートを実施し、報告書を作成、公開している(「八尾市の芸術文化に関する市民アンケート 報告書」平成21年3月)。
- **経営品質アセスメント**: 経営全体を評価するもの。日本生産性本部が実施している経営品質向上を図るためのアセスメント^(※)で、文化会館では、関西生産性本部から指導を受けて、平成19年度に簡易版の取り組みを開始、平成22年度からフルアセスメントに取り組んでいる。
- アセスメントの実施にあたっては、組織内に専門の担当者(アセッサー)を設置することが義務づけられているため、文化会館では管理職を含め4名が研修を受けて認定を取得し、館内でワーキングチームを立ち上げて取り組んでいる。
- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価: 平成20年度のアドバイザー派遣事業で取り組みを開始、平成21年度実績分からすべての項目の入力・記入を行っている。

② 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用の実態

ーカスタマイズ、他の評価制度との連動など

- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」は特にカスタマイズは

行わず、そのまま活用している。

- 八尾市文化会館では、経年のデータを既に持っていたので、データ項目の入力は比較的容易に行うことができている。これまで、館内で山のように持っているデータをどう整理すればいいのかと悩んでいた点が、データ項目のおかげで明確になり参考になっている。経年で入力した数字の動きからの気づきが多いという意見があがっている。
- また、段階評価については、
 - 部門ごとに評価が異なるなど参考になる部分が多い
 - 段階評価の内容は、何を指して運営・事業を行うべきかが明確
 - 自分たちが目指してきたことが間違っていなかったと、この指標が明確にしてくれたという意見があがっている。
- カスタマイズを行っていないのは、「公立ホール・公立劇場の評価指針」には、ミッション・事業(A)、運営・サービス(B)、経営(C)とすべてが盛り込まれており、この3つがあって1つの評価であるとわかることも大切であるという考えもある。

③ 「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用することのメリット、取り組みで生まれた効果

- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」への取り組みで生まれた効果としては、
 - ミッションの明確化・ミッションが必要だという意識共有につながったこと
 - 事業目的が明確になること
 - 外部への説明資料になっていることがあがっている。
- 事業評価シートについては、次年度へのダイレクトな反省材料であり、担当が変わる場合のいい引継書になっている。また、高評価の場合、担当のインセンティブになっている。

④ 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の構成・内容に関する

る課題、実施する上での課題

- 一方で、以下のとおりの課題もあがっている。
 - この評価ユニットをすべて埋めた結果、八尾市文化会館が総じてどうなのかわからない
 - 全国の公立文化施設の中で、どのレベルにいるのかわからない
 - 評価のための時間がない、人手がない、専門知識が足りない
 - また、市民アンケートのような大きな調査には予算と時間が必要となり、定期的に行うことが困難

⑤ 今後の活用の方向性

- 「経営品質アセスメント」が経営的な視点から組織を見直すもので、芸術文化事業の指標がない一方、「公立ホール・公立劇場の評価指針」はC:経営に関する項目が少ない。今後、「経営品質アセスメント」と「公立ホール・公立劇場の評価指針」を連動してトータルにまとめ、「八尾市文化会館評価モデル」の作成を目指す方向性である。

(2) 設置団体の文化政策における位置づけと評価の現状

－設置団体へのインタビューから

① 当該施設の文化政策における位置づけ

- 八尾市文化会館は、「八尾市文化振興ビジョン」(H10年3月)*2-③、「八尾市芸術文化振興プラン」(H17年3月)*2-④の拠点施設という位置づけである。
- 八尾市文化会館のミッションは、指定管理者が提案する事業計画の中で謳われている。そもそも指定管理者の提案内容が文化振興プランに基づいたものであり、ミッションもプランに基づいたものであると市では認識している。

② 設置団体の評価制度における当該施設の評価の現状

- 当該施設に関わりのある市の主な評価制度は行政評価(事務事業評価)*2-⑤、指定管理者評価・モニタリングである。

*2-③

「八尾市文化振興ビジョン」

以下の八尾市HPを参照。

<http://www.city.yao.osaka.jp/0000000904.html>

*2-④

「八尾市芸術文化振興プラン」

以下の八尾市HPを参照。

<http://www.city.yao.osaka.jp/0000002628.html>

*2-⑤

「八尾市の行政評価について」

以下の八尾市HPを参照。

<http://www.city.yao.osaka.jp/0000003560.html>

- 指定管理者評価は、指定管理者の管理運営業務評価結果(モニタリングレポート)としてとりまとめている。評価はS～Cの4段階。八尾市文化会館の総合的な評価結果はAである(H21年度)*2-⑥。

③ 評価にあたって設置団体が課題だと感じている点

- 指定管理者評価については、公の施設すべてが同じシートであることについては、市として今後評価が機能するように改善する必要があると考えている。
- 文化振興事業団としては、ミッションに基づき前向きに評価や運営改善に取り組んでいるが、指定管理者モニタリング評価は、指定管理者の管理運営に関する進捗管理という面が強く、現在はミッションに基づいた運営を評価できていない。また、各施設が求められている水準を基準とした評価なので、八尾市文化会館が元々求められている水準に沿った内容を普通に達成できていればA(良好)、それ以上の特記すべき成果があればS(優良)となるのが現状の評価であり、施設としての成果・努力(求められている高い水準に対する結果)をいかに数値にあらわすかを課題としている。

(3) ディスカッションの意見から

— 望ましい評価のあり方、今後の文化政策の方向性など

- 現状の指定管理者評価・モニタリングは、管理運営に関する進捗管理という面が強く、館がミッションに基づきいかに活発に事業を展開し目的達成に向けて行動しているか、といった面はあまり評価されない。評価結果が全施設横並び(文化会館の総合評価はAだが、実際はどの施設もほとんどA)であることは腑に落ちないと感じる。
- 八尾市文化会館としては、例えばPFIの評価など、施設の専門性に応じて評価できるノウハウを盛り込んだ評価制度の必要性を感じている。
- 八尾市では、現在第2次の芸術文化振興プランを策定している。芸術文化振興プランの進捗をみることができしくみ

*2-⑥

「モニタリングレポート(指定管理者の管理運営業務評価結果)について」

以下の八尾市HPを参照。

<http://www.city.yao.osaka.jp/0000003048.html>

を市民と作っていく方針であるが、それをどう作っていくのかも今後議論が必要なところであると考えている。

- また、事務事業評価は機能していない部分もあり、これをどう機能させていくかは全庁的な課題である。

[北九州芸術劇場の概要]

- 北九州市の人口規模：975,648人
(平成23年2月末現在)
- 施設の開館年：平成15年
- 運営団体：(財)北九州市芸術文化振興財団
- 財団管理施設：北九州芸術劇場、響ホール、大手町練習場
- 財団設立年：昭和51年
- 現在の指定管理の状況：特定 5年 指定開始日：平成21年4月1日
※北九州芸術劇場、響ホール両施設の指定管理者となっている。
- 大ホール(1,269席)、中劇場(700席)、小劇場(96～216席)、創造工房等

[インタビューの実施要領]

○実施日

- 平成22年10月28日(於：北九州芸術劇場／北九州市役所)

○参加者

- 運営団体：北九州芸術劇場((財)北九州市芸術文化振興財団)
劇場管理課長 藤澤隆文
シアターコーディネーター兼舞台技術課長 垂水健治
- 設置団体：北九州市
企画文化局文化スポーツ部 文化振興課長 上野孝司
企画文化局文化スポーツ部 文化振興課 文化振興係長 稗田猛典
企画文化局文化スポーツ部 文化振興課 文化振興係 田中敏博

- 同行アドバイザー：熊倉純子

3. 北九州芸術劇場／北九州市

- 北九州芸術劇場では、開館年度から事業評価を調査事業として実施し、報告書を作成・公開している。
- 平成21年度には、政策評価アドバイザー派遣事業として、「公立ホール・公立劇場の評価指針」の段階評価を活用したスタッフに対するグループインタビューを実施し、ミッションに基づく組織運営と組織内のコミュニケーション力向上を目指した取り組みを進めている。

(1) 運営団体が取り組んでいる評価について

ー運営団体へのインタビューから

① 運営団体が取り組んでいる評価の状況

[評価の概要]

- 北九州芸術劇場では、開館年度(平成15年度)から事業評価調査を実施している。
- 平成21年度には、「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用した評価結果の整理を行うとともに、地域創造の政策評価アドバイザー派遣事業の中で、劇場スタッフへのグループインタビューを実施し、その参考資料として、段階評価を記入してもらった。

[運営団体が評価に取り組む背景・目的、取り組みの経緯]

- 北九州芸術劇場では、継続的な予算の獲得と事業の存続のためには、劇場自らが成果をストックし、発信することが重要だという強い認識から評価に取り組んでいる。

- 評価を継続的に実施するため、事業評価を劇場の調査研究事業として位置づけて予算を確保し、民間の研究所と連携して実施している。
- グループインタビューの実施は、開館から7年が経過し、スタッフが成長し組織が大きくなる中で、スタッフひとり一人が持っている問題意識、組織の課題をあらためて見直す必要があるという認識に基づいたものである。

[上記評価の内容、実施状況]

- 事業評価調査では、事業実績、観客調査、貸館調査、経済波及効果・パブリシティ効果を継続調査とし、経年のデータの比較・分析を行っている。また、市民意識調査、学芸調査など、毎年異なるテーマに基づく「テーマ調査」を実施し、報告書をまとめている*3-①。
 - 報告書は、財団本部、市文化振興課、劇場内部に配布するほか、本編は、劇場ホームページで公開している。
 - 平成21年度実績分(「その6報告書」)からは、評価結果の整理に「公立ホール・公立劇場の評価指針」のユニット(A～C)の構成と項目を活用した*3-②。
 - また、平成21年度実績分の調査では、アドバイザー派遣事業を活用し、スタッフへのグループインタビューを実施した。係別のグループを設定し、それぞれ3～5名のスタッフが、業務の振り返り、抱えている課題、課題解決への提案、ミッションや評価に対する意識などについて、意見交換を行った(モデレーターはアドバイザーの熊倉氏に依頼)。段階評価シートは、グループインタビューの場で、議論のきっかけとして活用し、終了後は組織内の参考資料としている*3-③。
- ② グループインタビューの実施によって生まれた効果
- 開館以来、PLAN・DO、PLAN・DOで走ってきたスタッフが、初めて自らをフィードバックし、段階評価シートに取り組んだこと自体が大きな成果であり、スタッフ一人ひとりの振り返りになるとともに、現状の認識、将来への課題抽出につなが

*3-①
「事業評価調査報告書『その6』」
参考資料 P.89参照
(目次を抜粋)

※北九州芸術劇場では、劇場HPで事業評価調査報告書の本編を、初年度分よりPDFで公開している。
次のURLは、北九州芸術劇場HP、2008年度調査報告書(「その6」報告書)の掲載ページである。
http://www.kitakyushu-performingartscenter.or.jp/aboutus/documents/jigyohyoka_2008_all.pdf

*3-②
「政策評価フレームに基づいた評価結果一覧」
北九州芸術劇場HP・事業評価調査「その6」報告書・第6章を参照。

*3-③
「劇場スタッフへのグループインタビュー結果」
参考資料 P.90参照

っている。

- また、事業評価調査報告書も、一人ひとりが意識して見るようになってきている。
- 北九州芸術劇場の業務は専門性が求められるが故に、視野が狭くなる。評価がスタッフ相互のコミュニケーションや、仕事の視野を広げることに役立ってくれればという希望も持っている。

③ 実施している改善や工夫

- 「その6」調査の結果については、劇場職員全員が参加する職員研修会を開催し、調査結果の概要を報告した。報告会は、財団本部、市文化振興課にも声がけを行った。
- 平成22年度からは、各係に事業評価調査のデータのとりまとめ、掲載内容のチェック(現場の意識と乖離がないか等)を行う調査担当を設置し、劇場内での評価への関心・関与を高めるしくみづくりを進めている。

④ 評価を実施する上での課題

- グループインタビューによって明らかになった課題の解決に向けて、スタッフによる積極的な動きはまだみられない状況である。しかし、劇場や財団本部の管理側も、文化施設を取り巻く社会環境の変化や、評価、運営改善に対する関心が薄い面も否めない。こうした組織の状況が現場のスタッフと劇場管理職とのコミュニケーションや、組織の前向きな改善への取り組みに影響している面もある。

⑤ 今後の取り組みの方向性

- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の目的・構成は、劇場の事業評価の目的・構成と意識を共有した部分が多い。今後も連動を前提に、事業評価を進めていく方向性である。
- 次期の指定管理提案(現在の指定期間は平成25年度まで)は、スタッフが書くことを目標にしている。今後、スタッフの意識とモチベーションを高めるためにも、スタッフの事業評価へのより一層の関与のしくみ、勉強会やミーティングの

実施など、手を打っていく予定である。

(2) 設置団体の文化政策における位置づけと評価の現状 －設置団体へのインタビューから

① 当該施設の文化政策における位置づけと劇場のミッション

- 北九州市では、本年度、文化振興計画を作成しており、12月議会で承認予定である*3-④。
- 市文化振興課では、北九州芸術劇場は、特に演劇の分野で相当の成果があがっており、外部からも高い評価を得ていると、その実績や成果を評価している。
- 市都心・副都心開発室では、劇場建設前の平成12年に、『(仮称)北九州芸術劇場』事業計画書*3-⑤を作成している。
- これがそもそもの劇場のミッションであるということは、市、劇場の共通の認識である。現在の劇場のミッション(「創る」「育つ」「観る」)や事業計画は、この計画書に基づいたものである。

② 設置団体の評価制度における当該施設の評価の現状

- 当該施設に関わりのある主な市の評価制度は、行政評価(事務事業評価)、指定管理者評価である。
- 行政評価(事務事業評価):「元気発信!北九州」プラン(北九州市基本構想・基本計画)*3-⑥を着実に推進するため、プランの政策体系に沿って行うものである。現在、各担当課の評価を持ち寄り、都市経営戦略室が全体調整を行っている段階である。したがって、現時点においては、劇場に対する市の評価は、指定管理者評価がメインになっている。
- 指定管理者評価:北九州芸術劇場は、平成22年度から5年間の指定管理期間が始まっている。それ以前は公募であったが、今回は条件付公募、契約でいうと特命随意契約に近いものである。
- 指定管理者評価は、A～Eの5段階。所管課が記入した評

*3-④

「北九州市文化振興計画」

なお、平成23年3月1日現在、すでに文化振興計画は承認、公開されている。
以下の北九州市HPを参照。

http://www.city.kitakyushu.lg.jp/ki-bun/file_0264.html

*3-⑤

『(仮称)北九州芸術劇場』事業計画書概要」

以下の北九州芸術劇場HPを参照。

http://www.kitakyushu-performingartscenter.or.jp/aboutus/documents/keikaku_new.pdf

*3-⑥

「元気発信!北九州」プラン 北九州市基本・構想基本計画概要版」

以下の北九州市HPを参照。

http://www.city.kitakyushu.lg.jp/ki-bun/file_0238.html

※行政評価(事務事業評価)

なお、3月31日現在、行政評価は公開されている。以下の北九州市HPを参照。

http://www.city.kitakyushu.lg.jp/zaisei/file_0338.html

*3-⑦

「指定管理者の管理運営に対する評価シート」
(平成21年度)

以下の北九州市HPを参照。

<http://www.city.kitakyushu.lg.jp/files/000036076.pdf>

価シート(「指定管理者の管理運営に対する評価シート」)を、経営戦略室でとりまとめを行い、外部委員による評価部会(「北九州指定管理者制度推進会議評価部会」)に諮られ、評価結果が決定する。平成21年度の北九州市芸術文化振興財団(劇場と響ホールの指定管理者として)の合計得点は77点、評価ランクはCであった*3-⑦。

③ 評価にあたって設置団体が課題だと感じている点

- 指定管理者評価についても、行政評価についても、市全体で1つの枠を作りはめ込んでいくという形式に近く、劇場のようなソフト中心の施設についても、施設の特徴で若干の区別はしているが、ほとんど同じ枠組みとなっている。
- また、評価部会は、コミュニティ施設や生活利便施設等と同じグループとなっており、芸術文化、劇場運営を専門領域としない委員が評価することになる。そういったこともあり、稼働率といったわかりやすい数値目標が評価基準となり、目標値を下回ると評価も下がってしまうという状況もある。
- 平成21年度分の評価結果はほとんどの施設がCと横並びで、担当課でも、こうした評価の現状に問題意識を持っている。

④ 評価にあたって運営団体が課題だと感じている点

- こうした指定管理者評価については、劇場側も高い問題意識、危機意識を持っている。
- さらに、劇場側としては、
 - 評価指標は、稼働率など他の公の施設と同じ尺度で測られることになり、ミッションに基づくという視点が無いこと
 - 指定管理者評価の結果は、北九州芸術劇場と響ホール2つの施設の評価が財団としてひとくくりになっており、それぞれの施設がどのような評価を受けているのかわからない。したがって、改善に結びつけることができないことを大きな課題としている。
- 指定管理者評価は、指定管理者がミッションに対して、どのような戦略でどのような事業を実施し、その結果どのような

成果が出ているのかを測れる評価であるべきと考える劇場側にとって、現状の評価制度、評価結果への不信感は否めない状況だといえよう。

- 今年度から指定管理者から評価結果について意見提案が出せるしくみができたので、劇場側では、現状の評価についての意見を提出しているところである。

⑤ 事業評価調査結果への意見

- 経済波及効果の項目、市外からの来場者や貸館の満足度などは参考になっているが、市の指定管理者評価の評価シート作成時期(5月)に報告書の発行が間に合っていないため、指定管理者評価には活用できていない。
- また、来場者や事業経験者の満足度は参考になるが、経験者は好意的な評価を行うものであり、市の評価として、そういった数字がはたして客観的と言えるのかなども考える必要があるという認識である。

(3) ディスカッションの意見から

一望ましい評価のあり方、今後の文化政策の方向性など

- 市の評価制度の中で、劇場がもっとも重視するのは指定管理者評価であり、指定管理者評価シートが劇場の成果をきちんと反映するものにしなければならないという認識である。それが劇場が独自に事業評価調査を行っている理由でもある。
- 劇場は、ソフトが非常に大きいという、指定管理施設の中でも少数のケース。今後、ソフトを評価できる目標設定が必要であり、その設定には、市と劇場が一緒に取り組まなければならないというのが、市と劇場双方の共通の認識である。
- まもなく、「(仮称)北九州芸術劇場次期事業計画書」の次のミッションを検討する時期に来ており、今後のミッション設定、事業計画の策定には、市と劇場の連携と協力が不可欠であるということも、市と劇場双方の共通の認識である。
- 新しい文化振興計画の中では、アーツカウンシルの必要性

と、そこで評価を継続的に実施していくしくみが必要であることを提案しており、今後の検討課題である。

4. 日田市民文化会館〔パトリア日田〕(日田市)

[日田市民文化会館の概要]

- 設置団体: 日田市(直営)
- 人口: 72,121人(平成23年2月末現在)
- 施設の開館年: 平成19年
- 運営団体: 日田市(直営)
- 大ホール(1,003席)、小ホール(351席)、ギャラリー、スタジオ、創作室等

[インタビューの実施要領]

○実施日

- 平成22年10月8日(於: 日田市民文化会館)

○参加者

日田市総務企画部財政課 主査 木崎郁弥
日田市地域振興部文化振興課
事業推進係長 福井龍太郎

- 同行アドバイザー: 草加叔也

- 日田市では、文化振興条例―文化振興基本計画―館のアクションプランと、文化政策が体系化され、市民文化会館の位置づけや事業の内容が明確に定められている。
- 直営である日田市民文化会館では、文化振興課全体が文化会館内に席を置き、市の文化振興事業と文化会館事業一体となった運営体制である。
- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価が、市の施設評価として、市民文化会館の運営に対する説明責任を果たしている。

(1) 市の文化政策における位置づけと評価制度の現状

① 当該施設の文化政策における位置づけ

- 日田市では、大分県が「文化芸術振興基本法」に基づき、平成16年度に「大分県文化振興条例」(平成16年4月2日施行)を定めたことを受け、平成18年度に「日田市文化振興条例」を制定した(平成18年4月2日施行)。
- 日田市では、この条例に基づき、平成19年に「日田市文化振興基本計画」(平成19年3月)、「市民文化会館活性化計画―アクションプラン」(以下、「アクションプラン」)を作成した(日田市民文化会館の開館は平成19年度)。
- 「アクションプラン」には、基本理念からミッション、運営や事業計画に至るまで細かく設定されており、日田市民文化会館ではこのアクションプランに基づいて運営を行っている。
- また、市の文化振興全体の枠組みを議論する組織として「文化振興会議」(文化振興条例で定められている)、施設運営評価のための第三者委員会として「市民文化会館運

営委員会」を設置している。

- 文化振興条例制定の背景に関するペーパーは、内部資料として整理され、(直営のため)異動の多い担当者の参考となっている。

② 市の評価制度と当該施設の評価

- 当該施設に関わりのある主な市の評価制度は、行政評価(施策評価、事務事業評価)である。
- 行政評価では、総合計画(「つなぐ・つなげる“ひた2007”プラン」)の施策、さらに施策ごとの事務事業をA～Dの4段階で評価するもので、施策評価と事務事業評価の調書は、市ホームページで公開している(「水郷ひた」のまちづくり評価)*4①。
- 文化事業の評価については、文化振興課、博物館など担当課が集まって話し合い、委員会(「文化振興会議」)で報告し、委員会がそれを再評価するという形である。しかし、「文化振興会議」のメンバーに文化施設運営、芸術文化の専門家はいないことが課題となっている。

(2) 「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価の実施状況

① ホール・劇場が取り組んでいる評価の概要

- 日田市民文化会館では、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価、事業評価シート、事業収支決算報告書の作成を行っている。
- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価:平成21年度のアドバイザー派遣事業で取り組みを開始した*4②。直営である日田市民文化会館では、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価が、市の施設評価となっている。
- 事業評価シート、事業収支決算報告書:事業評価シートは、活性化計画の登載箇所(活性化計画における位置づけ)、事業趣旨、内容、収支、自主財源比率、事業成果、担当者コメントなどを記載するもの。記入した事業評価シートは、課

*4-①

「『水郷ひた』のまちづくり評価」

以下の日田市HPを参照。

http://www.city.hita.oita.jp/kikaku/page_00188.html

*4-②

「公立ホール・公立劇場の評価指針」

参考資料 P.95参照

(ブランクフォーム 一部抜粋)

*4-③
「事業評価シート」
参考資料 P.98参照
(blankフォーム 1ページ目のみ)

内で回覧し、成果や課題を共有している*4③。

② 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用の実態—カスタマイズ、他の評価制度との連動など

- 「公立ホール・公立劇場の評価指針」は、備考欄を設けて記入者のコメントを掲載するようにしているが、それ以外はそのまま活用している。これは、カスタマイズする余裕がないということもあるが、専門家が作った指標なのでカスタマイズする必要はないという認識からである。
- 評価結果は、施設運営評価のための第三者委員会「市民文化会館運営委員会」に諮り、意見を聴取している。
- 平成21年度(平成20年度実績)は、段階評価項目も含め、「公立ホール・公立劇場の評価指針」への取り組みを開始した前事業推進係長が記入した。前事業推進係長が異動したため、現在の事業推進係長が今後も引き続き「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用していく予定である。

③ 「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用することの効果、取り組みで生まれた効果

- 直営で異動が多い組織にとって、前担当者が記入した「公立ホール・公立劇場の評価指針」はいい引継書になっている。段階評価のうち「見直しが必要である」にチェックが入っている項目は、注意すべき点、改善すべき点として運営・事業を進めている。

④ 「公立ホール・公立劇場の評価指針」の構成・内容に関する課題、実施する上での課題

- 課題としては、構成が複雑であり、実施するのに時間と手間がかかることがあげられているが、評価指標を一から作成することを考えれば、メリットが大きいという意見である。
- また、一つひとつの事業をみると、100点もあれば10点もあり、それを総括して一枚のシートに落とすことは難しいので、事業ごとの評価についても検討する必要があるとの意見もある。

がっている。

(3) 今後の検討課題と活用の方向性

- 市財政課は、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価が市の評価の枠組みと違うことについて、行政評価は他の分野も含めて横並びで評価をするわけではないので、全く問題ないとの意見である。
- また、評価結果を委員会に諮っていることは、市民のフィルターが通っていることだと考えており、「公立ホール・公立劇場の評価指針」による評価を、市の施設評価として前向きに受け止めている。
- 現在の「アクションプラン」は平成23年度までであり、今後「アクションプラン」を作り直す際には、「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用していく予定である。
- また、行政評価の結果はホームページで公開しているが、施設の運営や事業を市民に発信していくためのパブリシティをしていく必要があると考えている。

1. 高槻現代劇場((財)高槻市文化振興事業団)

- 1-① 「(財)高槻市文化振興事業団経営指針－高槻現代劇場」
(一部抜粋)
- 1-② 高槻市文化振興事業団の経営評価指標
(ブランクフォーム／一部抜粋)
- 1-③ 事業マトリックス(事業のポジショニング)
(ブランクフォーム)

1-① 「(財)高槻市文化振興事業団経営指針－高槻現代劇場 (一部抜粋)」

この経営指針は、事業団と市の共同による「あり方研究会」の検討の成果を、事業団として明文化したものである。策定の経緯、文化行政の中での事業団の役割、基本方針とミッション、ミッションに基づく重点的経営指針、進行管理が記載されている。ここでは、その一部を抜粋、掲載している。

(財)高槻市文化振興事業団経営指針
(概略版)

高槻現代劇場

平成21年6月

指定管理者

財団法人 高槻市文化振興事業団

目次

1 はじめに-----	1
2 経営指針策定の目的と経緯-----	3
3 経営指針の期間-----	3
4 高槻市文化行政の中での高槻市文化振興事業団の役割-----	4
5 基本方針とミッション(公益的使命)-----	5
(1) 基本方針-----	5
(2) ミッション-----	6
6 ミッションに基づく重点的経営指針-----	7
(1) 事業について-----	7
(2) 施設の管理運営について-----	8
(3) 経営について-----	10
7 進行管理-----	11

1 はじめに

今日の日本社会は、成熟化し、人々の生活様式や価値観が多様化し、物の豊かさから心の豊かさを求める意識が高まったと言われるようになりました。そこで、市民一人ひとりが人間らしく豊かに暮らすうえでなくてはならない心の糧としての文化芸術の活性化が求められています。

高槻市は、第4次総合計画(平成13年度(2001)から平成22年度(2010)までの10年間)の中で「創造性豊かな文化と人を育てる」ことを、まちづくりの基本的な考え方の一つにあげています。総合計画にある高槻市の基本姿勢と施策の方向は以下の通りです。

- 文化芸術の必要性:「文化・芸術活動は、市民生活にうおいやすらぎをもたらすだけでなく、都市の個性を生み出し、希薄化しがちな地域社会のつながりを回復するうえでも大きな効果をもたらします。」
- 基本方針:「市民の文化・芸術活動の進展に対応し、創造性が十分に発揮できる環境づくりを進めるとともに、市民の自主的な活動を支援します。」
- 施策の方向:「文化・芸術の普及と活動の振興を図るため、関係団体や市民の自主的な活動を奨励するとともに、発表の機会の充実を図ります。」「高槻市文化振興事業団の活動を拡充して、優れた文化・芸術に接する機会などを提供するとともに、各種文化施設間の連携や文化情報のネットワーク化を進めます。」「民間の文化施設における活動との連携を図り、市民の施設利用や鑑賞機会の充実に努めます。」

このような活動は高槻市をよい街に育てていくに違いありません。

施策の方向にあげられている高槻市文化振興事業団（以下「事業団」という）は、平成元年3月29日に設立趣意書・寄附行為を根拠として設立されました。以来、20年間、市の文化行政と密接な連携を保ちながら、自主文化事業の企画・実施や市民の自主的な文化活動の援助等を通じて、市民文化の振興を図ってきました。また文化施設の効率的な管理運営を行い、魅力ある市民文化、個性豊かな地域文化の創造に寄与してまいりました。

また、平成18年度からは、更なる事業運営の効果性・効率性や市民サービスの向上を目指し、指定管理者として高槻市立文化会館（「高槻現代劇場」）を拠点に、幅広い事業を行い市の文化政策に大きな役割を果たしてきました。

ところで、最近社会は大きく変化しています。グローバル化のかけ声の下、金融経済により一見華やかな社会が生れたと思ったのは幻だったのでしょうか。あっという間に足元が崩れ、世界的金融危機が訪れました。雇用不安という生活の基盤をゆるがす事態まで起きています。その中で人々は何をしたらよいのかわからない状態です。もちろん経済再生は必要です。しかし、また砂上に楼閣を築くことでよいのでしょうか。今こそ基本に還り、私たち一人ひとりが人間として本当に豊かな生活が送れる社会づくりを求めなければなりません。その基盤は人であり文化です。経済活性化のための緊急の対処に平行して、人を育て、文化を育てることが重要です。ここで改めて基本を見つめ、文化政策の更なる活性化をはかる必要があると考えます。

2 経営指針策定の目的と経緯

「はじめに」に述べた社会情勢の中、国や地方の財政の悪化、指定管理者制度の導入や公益法人制度改革など、事業団を取り巻くさまざまな環境の変化が見られます。これに対応して、事業団の経営を安定的なものにするだけでなく、今後の活動をさらに充実させるために、あらためて事業団のミッションを実現するための経営指針が不可欠です。

そこで、設立20周年の節目を機会として、事業団のミッションを再確認し、今後の事業展開や経営の方向性・目標・手法等を明らかにするため、ここに経営の指針を策定するものです。

因みに本指針は、平成19年7月、市(文化振興課)と事業団の共同で立ち上げた文化政策等の検討会(「高槻現代劇場のあり方についての検討会」)の成果に基づいています。検討会は、平成19年度は文化庁、平成20年度は財団法人地域創造から派遣された専門家(大学教授)の助言を受けながらの検討をいたしました。

3 経営指針の期間

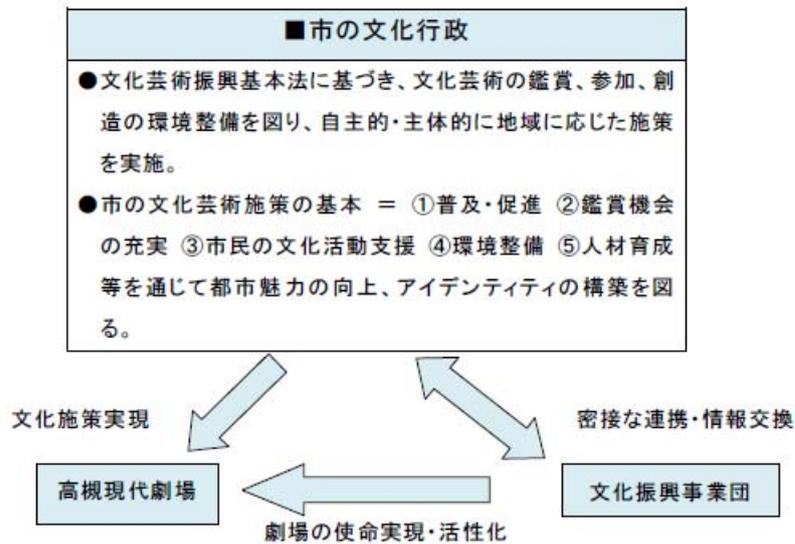
この経営指針は平成18年度から20年度まで3年間の市の指定管理者としての実績を踏まえ、次の指定期間である平成21年度から平成23年度末までの3年間を期間として作成するものです。

なお、この指針は、今後の社会状況の変化等を踏まえ、必要に応じ見直しを行う可能性のあるものである一方、事業団の長期的指針としても充分意味のある内容を持つものであります。

4 高槻市文化行政の中での高槻市文化振興事業団の役割

事業団は、市の総合計画の中の文化施策および事業団の設立趣意書・寄附行為に従って、高槻市における文化事業を行う役割をもっています。市との共通認識としての事業団の役割は、「特定のジャンルにこだわらず、多くの年代層の市民を対象に質の高い芸術の鑑賞機会を提供すること」となっています。そこで当事業団は、設立以来その役割を遂行する場としての公立文化施設である、高槻市立文化会館の管理運営を続け、平成21年度からの3年間は指定管理者として引き続きその役割を行うことになっています。現段階(平成21年度)では、市の文化政策についての条例や計画は未策定ですが、これまでの基本方針が変わることはないと思われます。そこで、これまでの実績を踏まえ、指定管理者として公立文化施設の管理・運営を行う意義を十分に意識し、前述の検討会において論議された役割を確実にまた効率よく行うこととします。

この関係を図示しますと



となります。

5 基本方針とミッション(公益的使命)

(1) 基本方針

市の文化施策の場である高槻市立文化会館(高槻現代劇場)の運営・管理にあたっては、ホール・施設(ハード)と公演事業等(ソフト)とこれらを活用する人材を一体として考えることを基本とします。

事業団は市の文化施策のうち、音楽、古典芸能、演劇等の舞台芸術の鑑賞機会提供・普及・創造を担います。その際、広く質の高いものを求めると同時に高槻からの発信にも努めます。また、市民活動支援・協働で地域に密着した事業を行い、地域の文化力を高め、市民のアイデンティティ構築や都市魅力の向上を図ります。

また、適切な施設管理や経営をとおり、市民サービスの向上に努め、高槻現代劇場の役割を果たしていきます。

高槻市民のすべてがこの会館を身近なものとして活用できるようになることが重要です。少し広げるなら、近隣の市民の参加も歓迎してよいと考えます。高槻市の文化度の高さを示すことになるからです。

(2) ミッション

基本方針に基づき、以下のとおり高槻市文化振興事業団のミッションを定めます。

事業について

- ① 文化への関心がさまざまな市民の、あらゆる世代に対して、優れた舞台芸術を鑑賞できる機会を提供します。(鑑賞系)
- ② 人材を育成し、新しい舞台芸術の創造に努めるとともに、市民に斬新な作品や表現に出会う機会を提供します。(創造系)
- ③ 誰もが気軽に舞台芸術にふれ合うことを通して、市民の芸術文化活動のより一層の活性化を促進します。(普及系)
- ④ 市民の文化活動をさまざまな角度から支援し、舞台芸術活動がより一層身近なものとなるよう、市民生活への浸透を図ります。(市民の文化活動支援)
- ⑤ まちづくりの視点で、地域に貢献する事業を推進します。(地域への貢献)

施設の管理運営について

- ① 利用者の立場で施設の利便性を追求し、ホスピタリティあふれるサービスを提供します。(施設のホスピタリティやサービス)
- ② 利用者の声が反映される施設運営を目指します。(場の提供・支援)
- ③ 安全・安心・快適な環境を提供します。(施設の維持管理)

経営について

- ① 市民や利用者のニーズを把握し、地域に根ざした経営を行います。(リサーチ&マーケティング)
- ② 無駄を省いた効率的な運営が行えるよう経営体制を整えます。(経営体制)
- ③ 効率的で円滑な経営を目指します。また、高槻市の外郭団体として市の文化施策を推進し、公平・公正・公益重視の経営を行います。(経営努力)

1-② 高槻市文化振興事業団の経営評価指標(Blankフォーム/一部抜粋)

事業団では、1-①経営指針に対する事業団としての進捗管理として、「公立ホール・公立劇場の評価指針」を、A4縦で3年間の経年変化がみられるフォーマットに変更するとともに、「評価指針」の段階評価項目では、イ)～ニ)でチェックする形式を A～D と置き換えて活用している。

平成21年度 高槻市文化振興事業団の経営評価指標

(1) 組織運営全般にかかる項目

①高槻市の文化政策に基づき文化振興事業団のミッションを明確に定め、その達成に努めているか		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメント
A	高槻市が文化政策の一環として位置付けた独自のミッション(コンセプトや事業・運営指針)と達成目標が戦略的に定められており、劇場・ホールの事業や運営の明確な指針となっている。				21年度
B	高槻市が文化政策の一環として位置付けた独自のミッション(コンセプトや事業・運営指針)があり、劇場・ホールの事業や運営の指針となっているが、達成目標や戦略性があいまいである。				22年度
C	高槻市が定めた設置目的はあるが、運営方針は定められていない。				23年度
D	高槻市の定めた設置目的はあるが、形式的なものにとどまっている。				
②文化振興事業団のミッションに基づいた具体的な事業・運営方針の策定と実践がなされているか		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメント
A	個々の事業とミッションとの関連性が明確で、事業相互の連携や相乗効果を視野に入れた総合的な事業・運営計画が策定され、事業や運営が一体となってミッションの達成に取り組んでいる。				21年度
B	個々の事業はミッションに基づき、計画・実践されているが、事業相互の連携や相乗効果は希薄で、事業や運営が総合的に結びついてミッションを達成する道筋が明確ではない。				22年度
C	担当者レベルでミッションを意識した事業や運営に取り組んでいるが、必ずしもミッションに基づいた総合的な事業・運営計画が定められていない。				23年度
D	事業内容に一定の方針はなく、ミッションとの関連性も意識されずに事業や運営が行われている。				
③文化振興事業団経営指針に基づく事業や運営に対する自己評価(見直し、振り返り、改善計画の実施状況)		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメント
A	劇場・ホールのミッションに基づいて、事業や運営、経営に関する独自の評価を実施し、それらを体系つけた総合評価を行っており、評価結果に基づいた事業や運営の改善、ミッションの再確認や見直しに結びつけている。				21年度
B	劇場・ホールのミッションに基づいて、事業ごとの評価、運営・経営面からの評価を行い、事業企画や運営の改善に役立っているが、劇場・ホール全般にわたる総合的な評価、ミッションの見直しなどは行っていない。				22年度
C	個々の事業や運営・経営面の評価は行っているが、ミッションと評価との関連性は低く、評価するだけで、その結果を事業や運営の改善に結びつけていない。				23年度
D	事業や運営に関する評価は実施しておらず、各事業についても、アウトプット数値の報告程度に留まっている。				
④高槻市立文化会館(高槻現代劇場)のミッションや事業・運営方針の市民への公開・周知、ミッションの作成・評価過程への市民参画		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメント
A	ミッションや運営方針を、劇場・ホールや設置団体のHP、広報紙などにわかりやすく掲載し、地域住民や関係者の理解や支持を得よう努めている。評価や運営改善策の検討では、住民や関係者の意見聴取を積極的に行っている。				21年度
B	ミッションや運営方針は、劇場・ホールや設置団体のHP、広報紙などに掲載しているが、それ以上、住民の理解を促進する活動は行っていない。評価のために住民アンケートを実施することはあるが、運営改善策の検討は組織内部だけで行っている。				22年度
C	ミッションや運営方針は、要望があれば情報提供できるようにしているが、積極的に公開はしていない。評価や運営改善策の検討は組織内部だけで行っている。				23年度
D	ミッションや運営方針は定めているが、内部資料の扱いであり、評価や運営改善策の検討も組織内部だけで行っている。				

(2) 事業の実施状況にかかる項目

①文化振興事業団のミッションに基づきあらゆる世代へ質の高い芸術事業の提供を行っているか		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメント
A	従来から人気のある事業だけでなく、あらゆる世代へ質の高い芸術事業の提供ができるよう新たな顧客層の開拓に努めている。				21年度
B	十分ではないが実施に努めている。				22年度
C	今後、実施に努めようとしている。				23年度
D	努めていない。				

②市民参加型の事業を実施するとともに、高槻市に関わりのある芸術家の紹介・育成を行っているか		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメント
A	市民参加型の事業を実施し、高槻市に関わりのある芸術家の紹介・育成を行っている。				21年度
B	市民参加型の事業は実施しているが、高槻市に関わりのある芸術家の育成については十分ではない。				22年度
C	あまり努めていない。				23年度
D	努めていない。				

③「住民が芸術文化に接する機会の保障」に努め多彩な事業を提供しているか		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメント
A	「住民が芸術文化に接する機会の保障」に努め多彩な事業を提供している。				21年度
B	アンケート等で意見を組み上げ、十分ではないが実施に努めている。				22年度
C	あまり努めていない。				23年度
D	努めていない。				

④市や学校等と連携し、将来の観客である子ども・青少年が鑑賞できるような事業の実施に努めているか		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメント
A	市、学校、アーティスト等と協働で、舞台芸術の教育における可能性や役割を十分に検討した上で、長期的なビジョンに基づいた企画をし、子ども・青少年向け事業を実施している。				21年度
B	教師や教育の専門家、アーティストと相談しながら、子どもたちにより適切な内容を検討して、単発の取り組みに終わらないよう、複数回のプログラムを構築、実施している。				22年度
C	アーティストの派遣に際しては、ワークショップ等の内容について教師と相談しながら実施しているが、単発の取り組みに終わっている。				23年度
D	劇場・ホール側からアーティストを派遣しているが、内容について、教師と十分な相談ができているとはいえない。				

⑤市内で文化的な活動をしている市民と連携し、活動を支援するとともに発表の場を提供しているか。		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメント
A	ミッションに定義し、市民と連携し、活動を支援するとともに発表の場を提供している。				21年度
B	ミッションに定義し、市民と連携も行っているが発表の場を提供するにいたっていない。				22年度
C	ミッションが曖昧で、市民との連携もあまりとられておらず、単なる貸館にとどまっている。				23年度
D	ミッションが定められていない。				

⑥会員組織「高槻文化友の会」の充実を図っているか		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメ ント
A	会員相互の交流を図るとともに、新たな会員開拓に努めている。				21年度
B	十分ではないが実施に努めている。				22年度
C	あまり努めていない。				23年度
D	努めていない。				
⑦高槻にゆかりのある文化・芸術関係のデータベースの構築を行っているか。		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメ ント
A	高槻にゆかりのある文化人データベースを構築し、公表している。				21年度
B	十分ではないがデータベースを構築している。				22年度
C	今後構築しようとしている。				23年度
D	努めていない。				
⑧公演や催し物情報の発信を充実させているか □情報誌の発行 □ホームページ(インターネット) □ダイレクトメール □街中でのチラシやポスターの掲示 □他の公演会場でのチラシ配布 □雑誌やタウン誌への情報提供 □携帯サイトの活用 □新聞広告の活用 □テレビ・ラジオでの広報 □その他 該当項目をチェック		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメ ント
A	8つ以上の取り組みを行っている。				21年度
B	5～7つ以上の取り組みを行っている。				22年度
C	2～4つ以上の取り組みを行っている。				23年度
D	0～1つの取り組みしか行っていない。				
⑨ウェブ(Web)の活用 に努めているか		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメ ント
A	情報発信及び顧客の利便性を図るためウェブ(Web)の活用 に努めている。				21年度
B	十分ではないが活用 に努めている。				22年度
C	あまり努めていない。				23年度
D	努めていない。				
⑩参加者の満足度の向上		21年度 評価	22年度 評価	23年度 評価	コメ ント
A	事業の参加者だけでなく、市民意識調査・無作為抽出のアンケートを実施し、潜在顧客のニーズの汲み上げにも努力している。				21年度
B	事業の参加者のアンケートを実施し、事業の企画に活用している。				22年度
C	事業の参加者のアンケートを実施しているが、事業の企画には活用できていない。				23年度
D	特にアンケートは実施していない。				

2. 八尾市文化会館((財)八尾市文化振興事業団)

2-① 事業評価シート(blankフォーム)

2-② 市共催事業来場者アンケート(調査の手順/調査票)

対象年度	年度	開催年月日	会場
事業名			

指 標	具体的なプラン指標	指標に対する具体的目標設定
質的指標 1 顧客（受益者）（⇒価値を受け取る人）に対して、どのような価値や成果を提供するか 2 どの世代をターゲットとし、そのターゲットに対してどのような戦略を策定するのか。また、新規顧客・継続的顧客を獲得するための具体的プランは【販売促進】 3 事業が当初の目的を超え広がりや成果を見せられるか（波及性）（事業の広がり、発展・マスコミの取り上げ）【広報宣伝】	質の担保 鑑賞するきっかけづくり・鑑賞対象の拡充・鑑賞の継続性 鑑賞のための情報発信	

事業評価シート（P：鑑賞型事業用）【Ⅱ事業プロセス（振り返り）（前売り開始後1ヶ月～1.5ヶ月程度で記入）】

推進姿勢	プロセスに対する記述の視点	視点に対する具体的事項・評価内容	評価の得点		評価ウェイト
			担当	リーダー/館長	
1 担当者・協賛推進者の実施の姿勢・体制はどうか（積極性・主体性・独創性）。 2 戦略の進み具合はどうか。新規顧客・継続的顧客獲得の具体策の実施はどうか。			点	点	30 / 100

●評価の得点について…実際の運営プロセスを客観的にみて、以下の基準に照らし得点を付ける

非常に優秀な水準：	90点以上
優秀な水準：	70～89点
良好な水準であるが、まだ改善改良の余地あり：	40～69点
一応の水準にあるが、かなりの問題がある：	20～39点
多くの問題がある：	19点以下

●評価ウェイトについて…評価指標の中のウェイトをあらわす。得点にウェイトを乗じ、総合100点中の何点かを見る

事業プロセス（推進姿勢）	30 / 100
量的成果	25 / 100
質的成果	25 / 100
社会的成果	20 / 100
合 計	100 / 100

事業評価シート (P:鑑賞型事業用) 【Ⅲ 事業成果記述】

(財)八尾市文化振興事業団

	指標	評価内容		評価の得点		評価 ウェイト
		目標	実績	達成率	相当	
量的 成果	1 アンケート回収率		%	%		25/ 100
	2 入場者率		%	%		
	3 有料集客率		%	%		
	4 顧客満足度 (アンケート内容から抽出)		%	%		
	5 外資導入率		%	%		
	6 収支比率		%	%		
	7 新規顧客獲得率		%	%		
	8 顧客リピート率 (2回目以上)		%	%		
	9 チャリ活用率		%	%		
	10 ポスター活用率		%	%		
	11 有料新聞等の掲載数		回	回		
	12 無料新聞掲載数		回	回		
	13 FMちやお露出回数		回	回		
	14 友の会の先行予約率		%	%		
	15 友の会集客率		%	%		
	16 ホームページアクセス数		回	回		

	指標	具体的なプラン指標	評価内容	評価の得点		評価 ウェイト
				相当	リーダ	
質的 成果	1 観客(受益者) (⇒価値を受け取る人) に 対して、どのような価値や成果を提供する か	質の担保	観賞するきっかけづくり・鑑賞対 象の拡充・鑑賞の継続性			25/ 100
社 会的 成果	2 どの世代をターゲットとし、そのターゲッ トに対してどのような戦略を決定するの か。また、新規顧客・継続的顧客を獲得す るための具体的なプランは【販売促進】	鑑賞のための情報発信	鑑賞のための情報発信	点	点	20/ 100
				点	点	

事業評価シート (P:鑑賞型事業用) 【IV結果確認と改善点】

対象年度	年度	開始年月日	会場
事業名			

事業プロセス	評価		総合評価	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	ウェイト	評価の得点 担当:リーダー/館長											
推進姿勢	30	0	0										
質的成果	25	0	0										
事業成果	25	0	0										
社会的成果	20	0	0										
総合評価	100		0										

総合判定	改善案・目標値の設定												
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			
総長	評価年度の状況												
リーダー	改善案・目標値の設定												
担当	改善案・目標値の設定												

2-② 市共催事業来場者アンケート(調査の手順/調査票)

八尾市文化会館では、市共催事業の来場者を対象にアンケート調査を実施しており、その結果を年度ごとに集計し、報告書としてとりまとめて公開している。ここでは、報告書から調査の手順と、鑑賞型事業、教育普及型(公募)用アンケート調査票を抜粋し、掲載している。

(1) 調査の手順

- ・調査対象：2009(平成21)年度に実施した、市共催事業 19 事業
- ・配布・回収方法：各事業の開演・終演時に配布、終演後に回収（後日 FAX にても受付）
- ・実施期間：2009(平成21)年 4 月 17 日～2010(平成22)年 3 月 14 日
- ・有効回答数：3,318 件 平均回収率：25.3%（配布枚数：13,167 枚）
- ・調査対象の事業名、それぞれの配布枚数、回収数などは表 1-1 参照

表 1-1：アンケート調査実施市共催事業一覧(開催日順)

	事業名	会場	定員数(人)	公演日	配布公演数	配布数(枚)	回収数(枚)	回収率
1	アロージャズオーケストラwith岩崎宏美	大ホール	1404	4月17日	1	800	270	33.8%
2	YCC73大阪フィルハーモニーによる室内楽に夢中っ! Vol.2	小ホール	390	6月3日	1	203	80	39.4%
3	芸術文化講演会	展示室	100	7月4日	1	82	21	33.9%
4	芸術文化ワークショップ	会議室他	20	7～8月	1	15	13	86.7%
5	吹奏楽講習会	大ホール	1440	7月11-12日	6校	337	156	46.3%
6	第22回吹奏楽フェスティバル	大ホール	1440	7月19日	1	1962	636	32.4%
7	河内音頭やおフェスタ	大ホール	1440	8月22日	1	605	198	32.7%
8	光ブラ・きっず・プラザ!	光のプラザ	110	8月6・18・25日	4	73	38	52.1%
9	あんぱぱの「楽(らく)ラシック」	会議室他	30	9～12月	1	27	15	55.6%
10	プリズム・ミュージックウェイヴ'09 ※1	大ホール	1440	9月13日	3	788	146	18.5%
11	向日葵の郷	小ホール	350	9月27日	1	339	110	32.4%
12	NHK公開録音「爆笑オンエアバトル」	大ホール	1209	10月10日	1	861	221	25.7%
13	病院コンサート「わくわくトランペットコンサート」	市立病院	200	11月7日	1	200	72	36.0%
14	芸術文化の課外授業 ※2	市立中学校	200	11～12月	3校	476	338	71.0%
15	大阪フィルハーモニー交響楽団 八尾演奏会	大ホール	1440	12月13日	1	1052	459	43.6%
16	京フィルといっしょ うたって! おどって! 楽しいね!	小ホール	780	12月23日	2	665	158	23.8%
17	YCC74 村治奏一ギター・リサイタル	小ホール	390	2月6日	1	295	99	33.6%
18	葉コーダー・カルテット～音楽の贈り物～	小ホール	375	2月14日	1	373	142	38.1%
19	'10演劇フェスティバルin八尾 ※3	全館	1440	3月12～14日	1	3995	146	3.7%
計						13128	3318	25.3%

※1 プリズム・ミュージック・ウェイヴ'09は、9月13日の本選のみのデータ

※2 芸術文化の課外授業は中学生のみのデータ

※3 '10演劇フェスティバル in 八尾は、有料公演を除く全体的なアンケートデータ

同年度実施した、バンド・クリニック、夏休みちびっ子バックステージツアー、バックステージツアー(成人向け)及び、名義主催事業などは、このデータには記載していない。

本データのパーセントは全て小数点 2 位以下を四捨五入した数値であるため、必ずしもその合計が 100.0%もしくは相当数になるとは限らない。

(2) 公演ジャンル

- ① 市共催事業は、鑑賞型事業、市民参画型事業、教育普及型事業の3つに事業に分けられる。それぞれ運営方法、アンケート調査項目が異なるため、集計も3つに分かれている。表1-1においての上記3つは以下の表1-2とおり分けられる。

表1-2：公演ジャンル一覧

		事業名
鑑賞型事業	1	アロージャズオーケストラwith岩崎宏美
	2	YCC73大阪フィルハーモニーによる室内楽に夢中っ！Vol.2
	3	向日葵の樞
	4	NHK公開録画「爆笑オンエアバトル」
	5	大阪フィルハーモニー交響楽団 八尾演奏会
	6	京フィルといっしょ うたって！おどって！楽しいね！
	7	YCC74 村治奏一ギター・リサイタル
	8	栗コーダー・カルテット～音楽の贈り物～
市民参画型事業		事業名
	1	第22回吹奏楽フェスティバル
	2	河内音頭やおフェスタ
	3	PRISM・MUSIC・WAVE'09
	4	'10演劇フェスティバルin八尾
教育普及型事業		事業名
	1	芸術文化講演会
	2	芸術文化ワークショップ
	3	吹奏楽講習会
	4	光ブラ・きっず・プラザ！
	5	あんぱぱの「楽(らく)ラシック」
	6	病院コンサート「わくわくトランペットコンサート」
7	芸術文化の課外授業	

- ② 表1-2で示した鑑賞型事業は、ジャンルごとの傾向を把握するために、毎年開催している「音楽事業(通年)」、2009年度のみ開催した「音楽事業(単年)」、演劇、その他の4つのジャンルに分類した。詳細は以下、表1-3のとおりである。

表1-3：鑑賞型事業公演ジャンル一覧

	公演ジャンル	事業名
鑑賞型事業	音楽事業 (通年)	YCC73大阪フィルハーモニーによる室内楽に夢中っ！Vol.2
		YCC74村治奏一ギター・リサイタル
		大阪フィルハーモニー交響楽団 八尾演奏会
		京フィルといっしょ うたって！おどって！楽しいね！
	音楽事業 (単年)	アロージャズオーケストラwith岩崎宏美
		栗コーダー・カルテット～音楽の贈り物～
	演劇	向日葵の樞
その他	NHK公開録画「爆笑オンエアバトル」	

(3) 調査項目

鑑賞型事業・市民参画型事業(教育普及型事業の一部※4)

- ・基本属性(年代、性別、居住地域、来場回数、職業)
- ・事業情報入手経路
- ・公演内容の満足度(自由記述回答含)
- ・公演前後の飲食やショッピング
- ・ホールスタッフの対応満足度
- ・ホールに対しての意見(自由記述回答)
- ・ホールホームページ認知度

教育普及型事業

- ・基本属性(年代、性別、居住地域、来場回数、職業)
- ・事業情報の入手経路 (※5)
- ・事業内容の満足度(参加した満足度、内容、実施日時、講師・指導者、ホールスタッフの対応)
- ・参加後の影響や効果 (※6)
- ・事業の意見(自由記述回答)
- ・総合的なホールの取り組み(自由記述回答含)
- ・ホールに対しての意見(自由記述回答)

以上のうち、自由記述回答及びホームページ認知度を除いた項目に対しての集計(鑑賞型・実行委員会形式型はクロス集計)を行った。

※4：病院コンサート「わくわく♪トランペットコンサート」は、鑑賞型事業の調査項目でアンケートを行った。

※5：吹奏楽講習会、芸術文化懇談会講演会、芸術文化の課外授業では調査項目としていない。

※6：光ブラキッズプラザでは調査項目としていない。

(4) 基本分析軸の設定

- ・アンケート調査結果の集計・分析にあたって、それぞれの項目に関する傾向に顕著な差がみられると考えられる、基本属性(年代、性別、居住地域、来場回数、職業)の5つを集計・分析の柱(基本分析軸)と設定した。詳細は、表2-4、3-1、4-1-1及び4-2-1のとおりである。

10. 総合的に見て、八尾プリズムホールへの取り組みに対するご意見をお聞かせください。(○は1つ)

- ①大変満足 ②満足 ③まあ満足 ④普通 ⑤不満 ⑥大変不満

(ご感想)

11. 八尾プリズムホールについて、ご要望などありましたら、自由にお書きください。

(ご意見)

12. 八尾プリズムホールのホームページには、24時間365日チケットのご予約ご購入ができる「プリズムホールウェブサイトチケット」があるのをご存知ですか？(①はい ②いいえ)

★ご協力有難うございました★

よろしければ、下の欄もご記入ください

フリガナ		お電話	() -
お名前			
フリガナ			
ご住所	〒		
Eメールアドレス	@		※携帯電話アドレス不可
プリズムホールからの案内(随時)を <input type="checkbox"/> 希望する <input type="checkbox"/> 希望しない			

※ご住所/Eメールアドレス両方ご記入の方はメール配信を優先させていただきます。
 ※個人情報保護に充分留意し、プリズムホールからの催し物案内以外には使用いたしません。

(財)八尾市文化振興事業団 〒八尾市光町2-40 電話：072-924-5111 FAX：072-924-5010
 HP：http://prismhall.jp/ Eメール(代表)：info@prismhall.jp

□□□□□ **FAXの場合は072-924-5010へご連絡ください** □□□□□□□

3. 北九州芸術劇場((財)北九州市芸術文化振興財団)

3-① 事業評価調査報告書(その6) 目次

3-② 事業評価調査報告書(その6) 第5章 グループインタビューの記録

3-① 事業評価調査報告書(その6) 目次

北九州芸術劇場では、開館年度から実施している事業評価調査の結果を報告書としてとりまとめ、広く公開している。ここに掲載しているのは、2008年度調査実績をとりまとめた「事業評価調査報告書(その6)」の目次である。第1章～第4章が毎年実施している継続調査(経年変化での比較)、第5章がテーマ調査、第6章は継続調査とテーマ調査の結果をあわせて、開館年度からの調査結果をとりまとめたものである。報告書本編(第1章～第6章)は、劇場 HP から PDF で入手可能である。

◎ 目次

序章 調査研究の目的・内容と本報告書の構成 i

[本編]

第1章 2008年度事業の概要と実績 3

第2章 観客の特性と観客からみた評価 12

第3章 貸館利用者からみた評価 19

第4章 経済波及効果とパブリシティ効果 23

第5章 劇場運営・事業実施における現場からの意見 28

第6章 評価フレームに基づいた事業評価結果 31

[資料編]

資料Ⅰ 観客調査結果 資-1

資料Ⅱ 貸館利用者調査結果 資-55

資料Ⅲ 経済波及効果 資-81

資料Ⅳ パブリシティ一覧 資-95

資料Ⅴ 劇場スタッフを対象とした
グループインタビュー結果(概要) 資-103

3-② 事業評価調査報告書(その6) 第5章 グループインタビューの記録

「その6」調査のテーマ調査は、派遣アドバイザーの熊倉純子氏を司会・進行として実施した、劇場スタッフへのグループインタビューである。第5章では、グループインタビューで出てきた劇場運営・事業実施における現場からの意見を整理したものである。

第5章 劇場運営・事業実施における現場からの意見 －劇場スタッフへのグループインタビューの結果から

本章では、事業評価や今後の運営の改善等につなげるため、劇場スタッフへのグループインタビュー調査を実施し、そこから得られた事業や運営の課題と今後に向けた提案の概要を整理した。

1. グループインタビューの実施要領

グループインタビューは、次の要領で実施した。

①グループ・参加者:

- グループ:業務別に設定した①事業係、②制作係、③学芸係、④舞台技術課、⑤広報係、⑥営業係・総務係票券担当、⑦施設係利用担当(貸館)の7グループ
- 参加者:各グループ3～5名の担当スタッフ

②インタビュー内容:

- 劇場のミッションに対する認識・意見
- 劇場運営の中での担当業務の位置付け、役割
- 業務に関する課題、その改善策や新しい提案
- 今後の劇場の方向性、劇場運営、事業評価に関する意見

なお、グループインタビュー参加者には、財団法人地域創造の「公立ホール・公立劇場の評価指針」の政策評価シートの記入を事前に依頼し、グループインタビュー時の参考資料とした。ここでは、政策評価シートへの記入内容も参照しながら、グループインタビューの概要をとりまとめた。

2. グループインタビューで得られた意見の概要

(1)劇場のミッションに対する認識・意見

- 「創る」「育つ」「観る」という劇場のミッション(運営方針)の存在や内容は、概ねスタッフに浸透している。
- 一方で、「(ミッションを)普段意識していなかった」、「ミッションがあり、そこに向かってるのはわかるが、担当業務の中でそこまで行き着いていない」という感想を述べたスタッフも少なくない。
- また、「劇場が何を目標しているのか知りたい(＝現状ではわからない)」、「個人個人が(ミッションを)目標としてどこまでやっていけるかわからない」という意見も出ている。

(2)劇場運営の中での担当業務の位置づけ、役割

- 日常業務の実施にあたっては、いずれのスタッフも日々工夫と努力をしており、業務に対する熱意と前向きな姿勢がうかがえる。
- 日々の多忙な業務の中、劇場のミッションや担当業務の位置づけ、役割について考えるための時間的・精神的余裕を持つことが難しいという意見もあがっている。
- 開館当初から経験を積んできたスタッフからは、業務の中でやりがいや手ごたえを感じている一方、今後の自分自身の成長やキャリアアップに関して明確なビジョンを持ちにくいという意見も寄せられた。そんな中でも、経験の長いスタッフには、新しいスタッフを育てようという意識やそのための具体的な方策を考えている様子がうかがえる。

(3) 業務に関する課題、その改善策や新しい提案

グループインタビューを実施した7グループそれぞれが指摘した課題は多様であるが、その中で示された劇場の運営や事業に対する課題には、複数のグループが共通して指摘するものもあった。

中でも共通意見の多かった、①地元演劇人や劇団、舞台事業関係者の育成、②他の機関や地域との連携、③劇場を応援する市民、観客の開拓、④データ等の整理、活用、振り返り、⑤自己研鑽や研修の機会、⑥組織内での情報共有、コミュニケーションの6つについて、以下に課題やスタッフからの提案等を整理した。

①地元演劇人や劇団、舞台関係者の育成

- 地元劇団の支援、北九州を拠点として活躍する演出家や舞台美術家などの発掘や育成、将来の担い手づくりについては、業務として直接携わっている事業係、制作係、学芸係だけではなく、その他の係でも強い問題意識を持っており、地元劇団や表現活動を行う市民がステップアップするための小劇場の使い方に関する提案など、さまざまな意見があがっている。
- こうした地元演劇人(劇団)や演劇関係者の育成・支援は、係を越えての検討が必要だという意見もあった。

②他の機関や地域との連携

- 日頃のアウトリーチ活動で地域に出ていく学芸係では、学校・教育委員会や市民センターとの連携が中心的な課題である。
- 今後、地域との連携を進めるにあたり、教育や福祉などの他分野に、劇場事業や演劇がどう寄与するのかを説明するための理論と言葉を持つ必要があるという問題意識が強い。
- 地域との連携について、自分たちから地域に向かい出す必要があるというのは、担当業務を問わず共通した意見である。「こちらから街に出ていくような取り組みが必要」、「用があるから話をしに行くのではなく、自分から地域に近づいていく必要がある」といった意見があがっている。

③劇場を応援する市民、観客の開拓

- 劇場が街や市民に定着するためにも、劇場を応援する市民や観客の開拓が必要であるということも、共通した課題意識である。
- この点について、スタッフからは、劇場への入口としてのワークショップ・講座の重視、貸館事業に来場する観客の呼び込み、劇場に人を招き入れるための商業店舗との連携やライブイベントなどに関連づけた演目づくりなど、前向きな意見や提案があがっている。

④データ等の整理、活用、振り返り

- データの整理や活用については、「日々の多忙な業務の中、蓄積するに留まっている」、「担当を越えた意見交換の機会があれば」、「係としてデータを持っているので、もっと活用していく必要がある」、「事業評価調査の結果も、充分活用できていない」という意見が多い。
- 特に学芸系からは、「劇場の事業や演劇の効果を学校や地域に説明するための理論と、事業の効果に関するデータなど見てわかるものを準備することが必要」、「データの収集や整理、関係者からの意見のとりまとめをどのようにするのか、収集・整理の具体的な手法を知りたい」という声も聞かれた。

⑤自己研鑽や研修の機会

- データ等の整理や活用とともに各係から要望が多かったのが、自己研鑽や研修の機会の充実である。
- 特に現場で経験を積んできたスタッフからは、「経験を外に発信する言葉を持つための勉強をしたい」、「事業の効果を説明する言葉を体得したい」、「他の劇場や公立施設ではどうしているのかを知りたい」など、今後のステップアップや劇場の外との連携のために、自己研鑽やスキルアップの機会を望む声が多い。
- 新しい舞台芸術の動きや流れを知るためにも、もっと演劇や舞台芸術などを観て勉強したいという声も聞かれた。
- また、「1年間を振り返ったり、劇場としての方向性を話し合う場がない」、「指定管理者制度のことなど劇場の立ち位置を職員全員で知ることが必要」、「(指定管理者制度や利用料金制度、劇場法など)劇場を取り巻く環境などについての意識を持たなければ」という意見もあがっている。

⑥組織内での情報共有、コミュニケーション

- 係内では、コミュニケーションが十分に行える環境にあり、日頃の担当業務については円滑に実施されていることがうかがえる。
- また、ここ1～2年でチーフクラスの集まるミーティングが開催されるようになり、係間でのスケジュールの調整等の情報連携が改善されつつあることは、いずれのグループでも前向きに捉えられている。
- 一方で、係を超えての情報や課題の共有、事業の実施前の話し合いや調整については、まだ課題を残しており、「係ごとに担当範囲が決まっているので、なかなか意見を伝えることができずにいる」、「一つ一つの事業では無理でも、子どものためのシリーズや秋の公演といったテーマごとに話し合いを行うことで、業務がスムーズになるのでは」といった意見や提案があがっている。

(4)今後の劇場の方向性、劇場運営、事業評価に関する意見

- 今後の劇場のあり方や将来像については、「誰もが気軽に訪れる賑わいの拠点になってほしい」、「市民の憩いの場として、人に会うために劇場に行く、そういった場になってほしい」、「北九州の拠点施設として街と一緒に賑わいを創出する場になってほしい」、「(市民が)劇場があることが誇りになるようになってほしい」といった意見があがっている。表現する言葉は違うが、劇場が街や市民に浸透し、賑わいの拠点となることは、スタッフの共通の願いとなっているようである。
- また、「劇場や演劇が特別な経験を与えることができるような場であってほしい」、「北九州市だけでなく、九州全体の劇場になるよう、九州全体を視野に入れた人材発掘・支援が必要」といった意見も寄せられた。

4. 日田市民文化会館(日田市文化振興課)

4-① 「公立ホール・公立劇場の評価指針」(blankフォーム)

4-② 事業評価シート(blankフォーム)

4-① 「公立ホール・公立劇場の評価指針」(Blankフォーム)

日田市民文化会館では、直営の施設評価として「公立ホール・公立劇場の評価指針」を活用している。その際、担当者からのコメントや留意事項・説明事項を記入する「備考欄」を右端に設定している。ここでは、そのBlankフォームを掲載している。評価ユニットの詳細内容は、合冊している「公立ホール・公立劇場の評価指針」のP.18～23を参照されたい。

戦略目録 No. (評価文項目)	戦略(事業・手法) (評価中項目)	評価指標・基準 (評価中項目)の番号	達成する戦略(評価中項目)の番号	イ)特徴とされる向上が期待される	ロ)ステッパーアップが望まれる	ハ)原直しが必要である	ニ)抜本的な是直しが必要である	備考
			1 対応する戦略(評価中項目)の番号	<p>設置団体が文化政策の一環として位置つけた独自のミッション(コンセプトや事業、運営方針)があり、劇場・ホール等の事業や運営の指針となっているが、達成目標や戦略性が不明である。</p>	<p>設置団体が文化政策の一環として位置つけた独自のミッション(コンセプトや事業、運営方針)があり、劇場・ホール等の事業や運営の指針となっているが、達成目標や戦略性が不明である。</p>	<p>設置団体が文化政策の一環として位置つけた独自のミッション(コンセプトや事業、運営方針)があり、劇場・ホール等の事業や運営の指針となっているが、達成目標や戦略性が不明である。</p>	<p>設置団体の定めた設置目的はあるが、形式的なものにとどまれている。</p>	<p>会館活性化計画を策定している。</p>
			1 劇場・ホールのミッション、事業・運営方針を支持する市民の割合(市民の支持率)	<p>劇場・ホールのミッション、事業・運営方針を支持する市民の割合(市民の支持率)が不明である。</p>	<p>劇場・ホールのミッション、事業・運営方針を支持する市民の割合(市民の支持率)が不明である。</p>	<p>劇場・ホールのミッション、事業・運営方針を支持する市民の割合(市民の支持率)が不明である。</p>	<p>事業や運営に関する事項は、ミッションとの関連性がよく見られる。</p>	<p>会館活性化計画の中で、自己評価と外部評価との関係が明確に示されている。</p>
			1 ミッションに基づいた具体的な事業・運営方針の策定と実施(アウトプットの取捨選択とバランスある事業運営)	<p>日田市民文化会館(ハリア)の運営目標を明確に打ち出すことと共に行います。</p>	<p>日田市民文化会館(ハリア)の運営目標を明確に打ち出すことと共に行います。</p>	<p>日田市民文化会館(ハリア)の運営目標を明確に打ち出すことと共に行います。</p>	<p>事業や運営に関する事項は、ミッションとの関連性がよく見られる。</p>	<p>この評価システムを採用している。</p>
			2 劇場・ホールの事業や運営について評価を行い、その結果をミッションにフィードバックし、改善策を講ずる	<p>劇場・ホールの事業や運営について評価を行い、その結果をミッションにフィードバックし、改善策を講ずる。</p>	<p>劇場・ホールの事業や運営について評価を行い、その結果をミッションにフィードバックし、改善策を講ずる。</p>	<p>劇場・ホールの事業や運営について評価を行い、その結果をミッションにフィードバックし、改善策を講ずる。</p>	<p>事業や運営に関する事項は、ミッションとの関連性がよく見られる。</p>	<p>この評価システムを採用している。</p>
			3 評価の過程で、ミッションや事業・運営の方針を広く知り、市民の皆さんの声を反映させていきます	<p>評価の過程で、ミッションや事業・運営の方針を広く知り、市民の皆さんの声を反映させていきます。</p>	<p>評価の過程で、ミッションや事業・運営の方針を広く知り、市民の皆さんの声を反映させていきます。</p>	<p>評価の過程で、ミッションや事業・運営の方針を広く知り、市民の皆さんの声を反映させていきます。</p>	<p>事業や運営に関する事項は、ミッションとの関連性がよく見られる。</p>	<p>この評価システムを採用している。</p>

<p>【創造系事業】 独自の舞台芸術を創造し、地域からの文化づくりを推進します</p>	<p>1 舞台芸術の専門機関として、新しい作品づくりに取り組めます 2 新しい作品、未知の系列に出演する喜びを、住民の皆さんに提供します 3 地域の伝統の掘り起こし、新しい文化の創造など、地域固有の文化を育て、発信していきます</p>	<p>① 123 ミッションに基づいた創造事業の実施目的や戦略の有無と内容</p> <p>② 1 創造系事業の年間公演本数・公演回数 ③ 2 年間延べ観客数(創造系事業) ④ 2 創造系事業に対する観客満足度 ⑤ 3 作品批評などの本数と内容 ⑥ 3 創造系事業による芸術団体やアーティストへの効果</p> <p>⑦ 1 県内外の他の劇場・ホール等との連携の有無 ⑧ 2 の</p>	<p>ミッションに基づいて、創造事業の目標や位置づけを明確に定め、質の高い作品の制作体制を整えるとともに、住民に対する積極的なボランティア活動を呼び、新しい作品への関心・傾斜を図っています。</p>	<p>ミッションに基づいて、創造事業の目標や位置づけを明確に定め、質の高い作品の制作体制を整えているが、住民に対する十分なボランティア活動が行われていない。</p>	<p>ミッションに基づいた創造事業の目標や位置づけは明確にしているが、それに対しての作品の制作体制、住民に対する十分なボランティア活動が不足している。</p>	<p>目標や位置づけがあいまいなまま、創造事業に取り組んでいる。</p>	<p>平成22年公演に向けて市民ミュージカルワークショップの開催の予定</p>
		<p>運営方針による把握 毎年評価 運営方針による把握 毎年評価 アンケート調査による把握(設問サンプルは「評価指標(詳細版)」を参照) 毎年評価 記事リリース、記事検索等による把握 毎年評価(本数) アンケート調査、グループインタビュー調査による把握(設問サンプルは「評価指標(詳細版)」を参照)</p>	<p>実施している。</p>	<p>実施していない。</p>	<p>今後見直しを考えている。</p>	<p>平成22年度に市民意識調査を実施</p>	

4-② 「事業評価シート」(Blankフォーム)

日田市民文化会館では、事業ごとに事業評価シートを作成し、組織の中で回覧している。事業評価シートは計2ページあるが、ここではその1ページ目のBlankフォームを掲載している。

事業 No.	・公演 ・展覧会 ・その他()				
事業名					
活性化計画 掲載箇所	事業区分				
	事業の展開				
	事業内容				
事業趣旨					
タイトル					
開催日時・期間					
会場 内容					
料金設定					
収入額	円				
支出額	円	内 訳	項目	予算	決算
			賃金	円	円
			報償費	円	円
			旅費	円	円
			消耗品費	円	円
			食料費	円	円
			修繕料	円	円
			通信運搬費	円	円
			広告料	円	円
			委託料	円	円
			使用料	円	円
合計	円	円			
自主財源比率	%	(事業費にかかった自主財源の比率)			
事業成果					
担当者コメント					

「公立ホール・公立劇場の評価指針」の活用に関する調査研究
報告書

「公立ホール・公立劇場の評価指針」活用のすすめ
——運営・事業レベルアップの第一歩

調査・発行：財団法人地域創造

〒107-0052 東京都港区赤坂 6-1-20
国際新赤坂ビル西館 8階
tel. 03-5573-4050 fax. 03-5573-4060

調査委託：株式会社ニッセイ基礎研究所

芸術文化プロジェクト室
〒102-0073 東京都千代田区九段北 4-1-7
tel. 03-3512-1883 fax. 03-5211-1084

発行日：平成 23 年 3 月

©(財)地域創造、(株)ニッセイ基礎研究所

