

II. 評価指針の体系と評価の手順

1. 公立ホール・公立劇場の評価の流れ

(1) 評価の4つのステップと循環構造

この評価指針は、図表1-公立ホール・公立劇場の評価の全体フローに示したとおり、次の4段階で構成されている。この①～④のステップは、1年間の運営を1サイクルとして、循環する構造となっている。

① ミッションの確認(再設定)と評価体系の構築

各館のミッションに基づいて、戦略目標および戦略を設定し、各々の戦略を評価する指標や基準を検討して、評価体系を構築する。この評価体系は、運営や事業の基本的な方針を反映し、評価の基礎となる重要なものであることから、作成の過程で、文化政策やホール・劇場運営などの専門家のアドバイスを受けることも検討したい。

② 評価データの収集(調査)・分析と段階評価に基づいた自己チェック

①で設定した評価体系に基づき、戦略目標、戦略、評価指標・基準からなる戦略・評価ユニットごとに、評価に必要なデータの収集・分析、アンケート調査などの実施を行うとともに、段階評価、チェックリスト評価に基づいた自己チェックを行う。

③ 評価と改善計画の策定

②の戦略・評価ユニットごとの評価結果を再検証するとともに、設置団体とホール・劇場の運営担当者が共同で自己評価を行う。自己評価の結果は、文化行政やホール・劇場運営などの専門家などからなる評価委員会において検証した上で、住民からの意見聴取なども行う。

こうした総合的な評価結果に基づいて、運営・経営上の問題点や課題を整理し、改善計画の策定を行う。

④ 評価結果の市民への公開、運営・経営改善計画の実施とミッションの点検・再設定

③の評価結果を市民に公開し、運営・経営改善計画を実施に移すとともに、評価結果に基づいて、ミッションの妥当性を点検し、必要な場合はミッションの再設定を行う。

ミッションの見直しが行われた場合は、①の評価体系についても必要な見直しを行い、翌年度の評価に備える。

(2) 評価における設置団体及び運営者もしくは指定管理者の役割

また、評価は設置団体と運営者（指定管理者制度が導入されている施設では指定管理者）が協力して取り組む必要があるが、それぞれの役割は次のとおりである。

- ミッション、評価体系は設置団体を中心に運営者の協力を得て作成する。
- 評価データの収集（調査）、分析は運営者もしくは指定管理者が実施し、設置団体に対して定期的な報告を（指定管理者制度の場合はモニタリングの一環として）行い、事業の実績を共有する。
- 評価と改善計画の策定は設置団体と運営者もしくは指定管理者が共同作業で実施する。

なお評価の結果や改善計画は、行政組織の中で翌年度の文化政策における施策として、また公立ホール・公立劇場の執行方針としてオーソライズされる必要がある。

2. 評価指針の活用方法: ミッションのブレイクダウンと戦略・評価ユニット

(1) 戦略目標と戦略のカスタマイズ

本評価指針では、まず、評価体系の基礎となるミッションをブレイクダウンして戦略目標および戦略を設定した。戦略目標は、当該文化施設のミッションに基づいて定められるべきであるが、この評価指針では、「A.設置目的」、「B.運営・管理」、「C.経営」、という三つの戦略・評価軸を設定し、それぞれに、戦略目標と戦略を設定した(図表-2 戦略目標・戦略と評価指標・基準一覧を参照)。

「A.設置目的」については、公立ホール・公立劇場のあるべき姿や目指すべき方向性を考慮して、鑑賞系事業、創造系事業、普及系事業、市民文化活動の支援、地域への貢献、広域施設の役割発揮など、戦略目標を8項目に整理し、それぞれの戦略目標に対して、事業を想定しながら2~3項目の戦略を設定した。この戦略目標と戦略は、設置団体の文化政策、各館の設置目的に基づいて、アレンジ、カスタマイズする必要がある。

また、「A.設置目的」に関連して、設置目的やミッションが明確に定められているかどうかについても、A-0として評価体系の中に位置づけた。これは評価実施の前提条件となるもので、各館に共通する必須の評価項目である。

「B.運営・管理」については、場の提供・支援、施設のホスピタリティやサービス、施設の維持管理の3項目を、「C.経営」については、経営体制、リサーチ&マーケティング、経営努力の3項目をそれぞれ戦略目標とし、各々の戦略目標に対して2~4項目の戦略を設定した。「B.運営・管理」、「C.経営」についても、各館の目的や運営方針に基づいたアレンジが必要であるが、「A.設置目的」と比較して、汎用性の高い戦略および戦略目標となるよう配慮した。

(2) 評価指標・基準と戦略・評価ユニット

本評価指針では、(1)で設定した戦略目標・戦略ごとに、1~2件の評価指標・基準を設けた。評価指標・基準は、運営・経営データに基づいたアウトプット評価に加え、アウトカムを把握するためにアンケート調査やグループインタビュー調査などに基づいた評価、そして、改善の方向性を自己点検できる段階評価・チェックリスト評価、の3種類から構成されている。

評価指標・基準ごとに戦略目標と戦略が一体になったものを、この評価指針では「戦略・評価ユニット」と呼ぶこととし、重要性や評価の容易さなどを考慮して、次の3種類に分類した。

- 基本評価ユニット: 基本的な評価ユニットとしてどの館でも採用することが望ましい(図表-2の◎印)。
- 標準評価ユニット: 幅広い視点から評価を行うためには、採用することが望ましい(図表-2の○印)。
- △ 参考評価ユニット: 当該戦略目標や戦略を評価する際に、参考となる評価ユニットで、各館の事情にあわせて採用を検討する(図表-2の△印)。

これらの戦略・評価ユニットは、各館の事情に応じて、取捨選択、カスタマイズを行うとともに、重視している戦略目標や戦略については評価のウェイトを高めるなどの工夫が必要である。

(3) 評価の考え方と方法

① 段階評価・チェックリストに基づいた評価の考え方

段階評価は戦略ごとに以下の4つの段階を設け、それぞれの解説文によって自己評価できるしくみとなっている。

- イ) 持続とさらなる向上が期待される段階
- ロ) ステップアップが望まれる段階
- ハ) 見直しが必要な段階
- ニ) 抜本的な見直しが必要な段階

また、戦略によっては、チェックリストを設け、実施しているサービスの内容などをチェックすることで、上記の4段階評価を行えるようにしたほか、基礎的な評価指標・基準については、実施の有無のみを点検する項目もある。

なお、各段階の解説文は、改善の方向性を示唆する記述となっている。

② 運営・経営データに基づいた評価の考え方：経年変化による評価が基本

運営・経営データについては、評価調査の実施に協力して頂いた8館のデータを分析し、評価に有効と思われるものをピックアップした。評価指標・基準には、観客数のような一次データだけではなく、自主財源比率¹のような加工データも含まれている。

また、運営・経営データの分析・評価は以下の3種類の方法が考えられるが、高いほど良い、あるいは低いほど良い、といった一方向性の評価、他館との安易な比較は適切ではないため、本評価指針では自館の経年変化による評価のみを想定している。

- 経年評価：運営・経営データを経年分析することによって、運営や経営努力を評価する
- 相対評価：全国や地域の平均値、あるいは類似する公立ホール・公立劇場との比較を行うことによって相対的な評価を行う
- 絶対評価：基準値や最低限クリアしなければならない値などを設定し、館がそれを満足しているかどうかによって絶対的な評価を行う

経年評価は当該項目の経年変化を把握することで、運営や経営の改善度合いを評価するものであるが、運営データによっては施設の条件や立地環境などによって、自ずと上限があるため、そうしたいわば「限界点」を見極めることも重要である。

なお、来年度、公立文化施設を対象とした悉皆調査の実施が予定されており、その調査で収集したデータを分析することで、施設や事業の特性から類似する館をピックアップして相対評価をしたり、絶対評価に必要な基準値の模索をしたりすることも、検討中である。

③ 調査データに基づいた評価

住民や利用者が公立劇場やホールの事業にどの程度満足しているのか、あるいは、事業に参加することで、住民の生活や地域の環境がどのように変化したのかを把握するためには、アンケート調査やグループインタビュー調査などを実施する必要がある。

本評価指針では、こうした調査が必要な評価指標・基準は最低限に抑えるよう工夫をした

¹ 自主財源比率①=(事業収入+利用料金収入+助成金・協賛金収入)÷総収入額

が、「第2部 公立ホール・公立劇場の戦略・評価ユニット」には、参考となるアンケート調査やグループインタビュー調査の設問サンプルを掲載しており、必要に応じて参照されたい。

(4) 評価結果のとりまとめについて

本評価指針の作成に際しては、すべての戦略・評価ユニットごとの評価結果を、評価項目ごとのウエイト付けなども考慮しながら総合的に点数化することなども検討したが、本評価指針の趣旨に合致しないため、その方式は採用していない。

各館で本評価指針を参考にアレンジした評価フレームと戦略・評価ユニットに基づいて評価を行い、自館の弱点や課題を把握し、次の改善策の策定や実施につなげるのが、この評価指針の基本的な考え方である。