

<平成27年度受託研究>  
公益財団法人浜松市文化振興財団  
平成26年度事業外部評価

最終報告書

平成28年3月

静岡文化芸術大学 文化政策学部

研究担当者 田中 啓

## 目 次

はじめに	1
1. 研究の概要	2
1-1 研究の目的	2
1-2 研究の内容	2
1-3 研究の体制・スケジュール	3
2. 文化事業の評価	5
2-1 文化事業における評価の意義	5
2-2 文化事業の評価方法	7
2-3 財団における文化事業の評価	10
3. 平成26年度実施文化事業の外部評価	11
3-1 外部評価の概要	11
3-2 外部評価の基本構造	12
3-3 外部評価の実施設計	16
4. 平成26年度実施文化事業の外部評価結果	18
4-1 外部評価の実施方法	18
4-2 外部評価の実施結果	20
4-3 外部評価の意義と課題	22
4-4 今後の文化事業の評価に向けて	23
参考文献	24

## はじめに

本報告書は、平成 27 年度に実施した委託研究事業「公益財団法人浜松市文化振興財団・平成 26 年度事業外部評価」の最終的な成果を取りまとめたものである。

本研究の主な目的は、(公財)浜松市文化振興財団が年間を通して活動している文化事業について、専門家の監修の下、第三者として文化政策・文化芸術を学ぶ学生と財団職員が自由な議論を交わすことで、事業活動の問題・課題点の見出し及び内部評価手法の見直し等を行い、今後の事業展開に活かしていくことである。同時に、本事業を通して、学生に文化政策・文化芸術に対して実務的なレベルで理解を深める場を提供し、アートマネジメント人材育成に資することもねらいとしている。

本研究には、浜松市文化振興財団と研究担当者(田中啓・静岡文化芸術大学教授)が共同で当たった。本研究で研究担当者は、外部評価の基本的な手法や実施手順の検討、外部評価委員として活動する学生の募集・指導、外部評価委員会の運営と結果のとりまとめ等を担当した。一方、浜松市文化振興財団には、外部評価の対象となる文化事業の選定や各文化事業に関する情報提供・説明等を担当して頂いた。

本研究は平成 27 年 4 月末から本格的に始まり、平成 28 年 1 月までに 9 回の外部評価委員会を開催し、合わせて 26 事業を評価した。各回の外部評価委員会には、公立大学法人静岡文化芸術大学文化政策学部の 9 名の学生(3 年生)が参加して、議論や評価活動をおこなった。学生たちの真剣で熱心な姿勢に支えられて、ほぼ所期の活動予定を実現することができた。

本報告書では、本研究におけるこれまでの検討や活動の経緯を整理した上で、外部評価結果の概要を示し、それが財団の文化事業やその外部評価のあり方について示唆する点を考察して示した。さらに、次年度(平成 28 年度)も今年度と同様、外部評価を継続して実施する予定であることから、本年度の結果を踏まえて、次年度の外部評価の実施において留意すべき点も検討した。

最後に、近年、日本の公共部門では評価を実施するのが一種の流行となっている。だが、評価を実施している事例を仔細に見ると、形ばかりの評価をおこなっているだけで、評価を実施している意義が発揮されていない場合が多い。また、自治体の執行部門では評価に取り組んでいても、関連組織(出先機関、外郭団体、公社、第三セクター、公共施設等)では、評価に無関心のところも少なくない。こうした中で、今回、浜松市文化振興財団が文化事業の評価に主体的に取り組んだことは大変有意義なことである。本報告書が財団内部で十分に参考とされ、文化事業の改善や事業評価のあり方の検討において役立つものとなることを願う。

# 1. 研究の概要

ここでは本委託研究事業の概要を整理する。

## 1-1 研究の目的

本研究の目的は、公益財団法人浜松市文化振興財団（以下、財団）が年間を通して活動している文化事業について、専門家の監修の下、第三者として文化政策・文化芸術を学ぶ学生と財団職員が自由な議論を交わすことで、事業活動の問題・課題点の見出し及び内部評価手法の見直し等を行い、今後の事業展開に活かしていくことである。同時に、本事業を通して、学生に文化政策・文化芸術に対して実務的なレベルで理解を深める場を提供し、アートマネジメント人材育成に資することもねらいとしている。

## 1-2 研究の内容

上記の目的を果たすために、平成27年4月から平成28年3月までの1年間をかけて、研究活動を実施した。本研究において中心となるのは、財団が平成26年度に実施した文化事業を評価者（大学生）が評価する活動である。本研究の内容は、（1）外部評価の設計・準備、（2）外部評価の実施、（3）外部評価結果のとりまとめと評価、の3つ部分に分かれている。

### （1）外部評価の設計・準備

財団が実施した文化事業を対象として、財団外部の主体（今回は大学生）が評価をおこなう方法を検討し、具体的な外部評価の実施・方法を構想・計画し、さらに外部評価を実施するための具体的な準備をおこなう。

#### 【内容】

- ・文化事業の評価のあり方の検討
- ・外部評価の手法についての理論的考察
- ・外部評価の計画（方針、体制、評価方法、実施手順、スケジュール等の決定）
- ・外部評価の実施準備（評価シートへの設計、外部評価者の募集、外部評価者向け勉強会の開催等）

### （2）外部評価の実施

（1）で設計・準備した内容に基づき、実際に外部評価を実施する。今回は、大学生をメンバーとする外部評価委員会を組織し、委員会の会合において、文化事業を評価することがその内容となる。

#### 【内容】

- ・外部評価委員会の開催と運営
- ・外部評価委員による評価シートの作成

### (3) 外部評価結果のとりまとめと評価

実施した外部評価委員会の開催内容と各回に実施した外部評価の内容をとりまとめる。さらに、それらの結果を検討し、文化事業のあり方や外部評価の実施方法について参考となる知見を見出す。

#### 【内容】

- ・事業別の外部評価結果をまとめる
- ・外部評価結果から、文化事業の改善に参考になる点を抽出する
- ・外部評価の実施結果を踏まえて、文化事業の評価のあり方を検討する

## 1-3 研究の体制・スケジュール

### (1) 研究体制

本研究には、公立大学法人静岡文化芸術大学・田中研究室（研究担当者：文化政策学部教授 田中啓）が当たった。研究担当者は、外部評価の設計・準備・実施や外部評価結果のとりまとめの全般を担当した。一方、委託者である公益財団法人浜松市文化振興財団には、研究担当者の検討結果に対して随時フィードバックをして頂くほか、評価対象とする文化事業の選定や文化事業に関する情報提供等の面で、本研究に協力して頂いた。

また本研究では、文化事業の評価を実施するために外部評価委員会を組織した。外部評価委員会の開催や運営が本研究の中心的な活動となった。外部評価委員会は研究担当者と評価委員から構成されており、評価委員としては、静岡文化芸術大学文化政策学部の9名の学生（3年生）が参加した（教員を通じた募集の結果）。9名の学生は、本研究期間中に他の学生と交替することなく、一貫して外部評価委員として外部評価に参加した。

### (2) スケジュール

本研究にあたったのは、平成27年4月から平成28年3月までの期間である。平成27年4月中には、外部評価の実施方法を概ね決定し、静岡文化芸術大学において外部評価に参加する学生の募集をおこなった。平成27年4月末には、外部評価委員会に参加する学生が固まったため、学生向けの説明会や勉強会を開催した。

外部評価委員会は、平成27年5月27日に第1回を開催し、以後、月に1回程度のペースで評価委員会を開催した。平成27年5月27日の第1回委員会から12月16日の第8回委員会までに、予定した26文化事業の外部評価をひとつおとり実施した。平成28年1月13日の第9回委員会では、それまでの8回の外部評価委員会における評価結果等を振り返り、外部評価委員会としての活動を総括した。

外部評価委員会等の開催実績は表1（p.4）を参照されたい。なお、表1には記載していないが、担当者間の打合せや電話・電子メール等による連絡は、研究期間中に随時実施した。

表1 検討の経緯

日 時	場 所	会議名・参加者	内 容
2015年 4月30日(木) 14:40-16:10	文化芸大 北 530 演習室	説明会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	プロジェクトの趣旨の説明 自己紹介 今後の予定
5月13日(木) 17:00-19:00	文化芸大 北 331 小講義室	事前勉強会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	評価の基礎概念や外部評価の意義についての解説(田中)
5月27日(水) 17:00-19:00	文化芸大 北 331 小講義室	第1回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	交② -ネパール・サ浜松ミュージックスポット -演奏家派遣事業 交③ -チケット販売・委託販売 -広報支援 -芸術文化の情報発信
7月1日(水) 16:30-19:00	文化芸大 北 412G 演習室	第2回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育④ -浜松国際管楽器アカデミー&フェスティバル -浜松国際ピアノアカデミー -修了生公演事業
7月29日(水) 16:30-19:00	文化芸大 北 412G 演習室	第3回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育① -音楽アラカルト -パイプオルガン事業 -まちなかコンサート
8月5日(水) 13:00-17:00	文化振興財団 会議室	第4回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	創② -アクト・ニューアーティスト・シリーズ -ワンコインコンサート 交① -鑑賞型事業 伝① -伝統芸能公演 ※アクトシティ内のホール等の施設の見学も実施
10月7日(水) 16:30-19:00	文化振興財団 会議室	第5回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	創③ -浜松国際ピアノコンクール -海老彰子ピアノリサイタル
10月21日(水) 16:30-19:00	文化芸大 北 412G 演習室	第6回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育② -ジュニアオーケストラ浜松・ジュニアクワイア浜松 -子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバル -こども音楽鑑賞教室
11月11日(水) 16:30-19:00	文化振興財団 会議室	第7回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育③ -主催者育成セミナー -市民文化フェスティバル -はままつ文化サポート事業
12月16日(水) 16:30-19:00	文化振興財団 会議室	第8回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	創① -バンド維新 2015 -和洋奏楽 創③ -世界青少年音楽祭
2016年 1月13日(水) 16:00-18:00	文化芸大 北 412G 演習室	第9回外部評価委員会 (総括) (財団担当者、学生評価委員、田中)	全体の振り返りと自由な意見交換

(出所) 筆者作成

## 2. 文化事業の評価

本研究における焦点の対象は2つある。1つは、財団が実施する「文化事業」である。もう1つの焦点は「評価」である。ここでは本研究の準備作業として、「文化事業」と「評価」についての概念的・理論的な整理をおこなう

### 2-1 文化事業における評価の意義

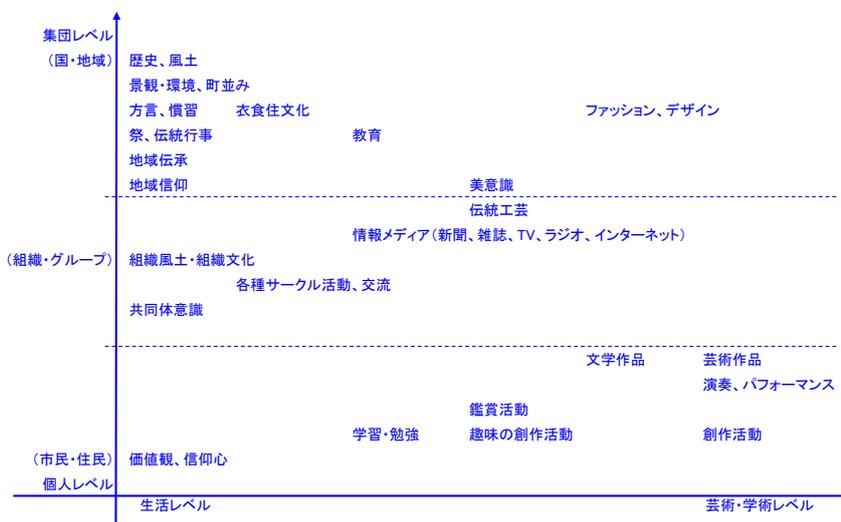
#### (1) 文化事業の定義

「文化事業」を厳密に定義することは困難であるし、本研究の趣旨に照らして、それは必ずしも必要ではない。ここでは簡単に「文化事業とは、文化芸術に何らかの形で貢献することを目的にして組織的に実施される活動のこと」と定義することにする。

上記の定義に含まれる「文化芸術」も極めて抽象的な概念であり、図1に示すように、生活に根差した個人レベルの価値観・信仰心や地域の伝統行事のようなものから、芸術・学術レベルの演奏・創作活動まで幅広い内容を含んでいる（「文化芸術」を「文化」と言い換えても、言葉が指し示す領域は大きく変わらない。敢えて「文化芸術」と表現するのは、「芸術」が文化事業の対象に含まれることを明示するためである）。

公的機関・団体（政府機関、自治体、非営利組織等）と民間機関・団体（民間企業等）のいずれも文化事業の実施主体となりうる。ちなみに、浜松市文化振興財団は浜松市の外郭団体であり、公益財団法人であることから、公的団体に該当する。

図1 「文化芸術」の領域



(出所) 筆者作成

このように文化事業は幅広い内容を含む概念であるが、本研究では、浜松市文化振興財団が実施する文化事業を関心の対象とすることから、以下では、音楽に関係する文化事業を主な検討対象とすることにする。

## (2) 文化事業の評価が必要な理由

前述したように、ここからは基本的に音楽に関係する文化事業に関心の対象を絞り、議論を展開していく（ただし、音楽以外の領域を含めたとしても、以下で展開する論旨に大きな影響はない）。

音楽に関係する文化事業の例としては、演奏会の開催、演奏家（演奏団体）の育成・支援、市民に対する音楽活動の機会提供、音楽コンクールの開催、音楽を通じた市民交流の機会提供等がある。こうした事業の中には、入場料等の収入によって、事業の実施費用を賄うことができるものもあるが、十分な収入を見込めないものも数多く存在する。むしろ、演奏家（演奏団体）の育成・支援のように、その事業からは収入をほとんど見込めないようなものもある。このように、事業としての収益性が低いことが、多くの文化事業（特に公的機関が実施するもの）に共通する特徴である。

収益性が低いにもかかわらず、公的機関が文化事業を実施するのは、そのことに社会的意義が認められるからである。優れた音楽の演奏会を開催したり、市民の音楽活動の機会を提供したりすることは、個人の心の豊かさにつながり、ひいては暮らしやすい社会の建設に貢献する。また、地域の伝統芸能を支援したり、大衆的人気は高くないが芸術性の高い音楽活動を支援したりすることは、地域の伝統文化を維持保全したり、文化の多様性を確保したりする点で意味がある。経済学では、収益性は低い社会的意義の大きい財のことを「公共財」と呼ぶが、文化事業の大半は公共財を提供する活動としてとらえることができる。

文化事業に共通するもう1つの特徴は、その効果を直接見たり数値で測ったりすることが難しいという点である。演奏会を開催する事業の場合、来場者数や演奏を聴いた聴衆の満足度を調べて把握することはできるが、その演奏会を開催したことが、その地域の音楽や社会にどのような影響を与えたかを把握することは極めて困難である。行政が道路や施設を作る事業とは違い、文化事業の成果を把握することは困難な場合がほとんどである。

ところで、日本の公共部門は1990年代以降、財政面の制約が厳しくなっている。バブル経済の崩壊以後、経済の低成長化や人口の減少高齢化等を主因として、政府部門の税収は伸び悩んでおり、逆に民生費や公債費の負担が増大していることから、他の用途に回す財源が圧迫されている。文化事業は、それを実施する・しないの選択が生命の維持には直接関わらないことから、医療や福祉といった分野とは異なり、比較的容易に予算を削られやすい宿命を背負っている。

したがって、文化事業の財源を確保し、着実に実施するためには、文化事業を実施することの意義や効果を出資者や財源配分者に対して説明する必要がある。このことが、文化事業の評価が必要とされる最も大きな理由である。

## (3) 財団が文化事業を評価することの意義

以上は、公的機関が文化事業を実施する場合に広く当てはまる一般論である。浜松市文化振興財団が実施する文化事業についても、ほぼ同様の議論が成立する。

浜松市文化振興財団は、浜松市の文化事業を担う機関として、浜松市の文化政策において重要な役割を果たしている。財団の事業活動の財源は、財団の自己資金や事業収益だけでなく、浜松市からの補助金、受託金、負担金、指定管理料等に大きく依存している。文化事業の資金として浜松市の公金に依存している以上、文化事業の実施状況や結果について明らかにし、浜松市や浜松市民に示す必要がある。

また、財団が実施する文化事業は、浜松市の文化政策を実現するためのものと位置づけられる。した

がって、財団の文化事業が、浜松市の文化政策の方向性と整合しているのかや、文化政策の目標の達成に貢献するものであるか等について、確認する必要がある。

最後に、財団は法人格を有しており、独立した経営体としての側面を持つ。このため、組織の経営管理の一環として、自己が実施する文化事業を評価する必要がある。この場合、評価の観点は大きく分けると2つある。1つは、実施している文化事業が、組織の使命や目的を果たすことに貢献しているかという観点である。もう1つは、組織の資源（資金や人員）を配分するための根拠とするために、文化事業の重要性や有効性を評価するという観点である。

以上で整理したように、さまざまな理由により、財団が文化事業を評価する意義や必要性が認められる。こうした点についての理解に基づき、評価を実施する目的を明確に絞り込んだ上で、評価の実施に取り組むことが必要である。

## 2-2 文化事業の評価方法

### (1) 評価について

本研究において「評価」とは、「ある目的を達成するための活動やその活動を支える組織の諸側面（制度・手続き・機構等）を対象として、その状態を把握し、把握した結果について、明示的または暗黙の何らかの基準に基づき、判断を下す行為・活動またはそのための手続きや仕組みのこと」（田中 2014）である。

「評価」は、アメリカで開発され、公共政策分野での応用を通じて長い期間をかけて進化・発展してきたものである。日本で評価が本格的に始まったのは比較的近年のことで、1990年代後半以降に過ぎない。その意味で日本における評価の歴史は浅い。

評価がアメリカで開発された当初は、社会政策や教育政策が主な応用であったが、その後、評価は公共部門のあらゆる領域において適用されるようになっていく。行政府を中心とする公的機関の活動は「政策」「施策」「事業」と区分される場合が多いが、これらのいかなる区分も評価の対象になりうるし、社会政策や教育政策に限らずいかなる政策分野も評価の視野に含まれうる。さらに、評価対象となるのは公的機関の活動だけでなく、公的機関の運営、制度・法令、業務手続きといったものも評価対象とされる場合がある。

### (2) 文化事業の評価

(1)で述べたように、公共部門のあらゆる分野のあらゆる区分の活動が評価の対象となりうる。したがって文化事業の評価も当然成り立つ。ただし、文化事業のための評価（あるいは評価手法）が独自に存在するわけではなく、一般の事業を評価するのと同様の枠組みや手法によって文化事業が評価されているというのが実態である。

例えば、地方自治体の多くが事務事業評価制度（名称は自治体によって異なる）を導入・運用しており、この制度の下では、分野を問わずその団体が実施する事業を評価することになっている。このため、その自治体が発行する文化事業も他の事業と同様の手法で評価を受けることになる。

本来、文化事業の評価には、文化事業の特性に合った評価手法が適用されるべきである。だが、評価対象の特性に合わせて評価手法を使い分けるほど、きめ細かい対応が実施されていないのが、日本の評価の現状である。

本研究では、財団が実施した文化事業が評価対象となっているので、評価を実施する目的や文化事業の特性を考慮に入れた上で、評価方法を検討する。

### (3) 評価に関する重要な概念整理

文化事業の評価方法を検討する上で、重要な概念を整理する。

#### ① 総括的評価と形成的評価 【評価の目的の性格による区分】

評価を実施する際の目的の性格により、形成的評価(formative evaluation)と総括的評価(summative evaluation)とに区別することができる。形成的評価とは、行政活動を改善する上で有益な情報を得ることを目的として実施される評価のことである。一方、総括的評価とは、事業の実施結果に基づき、何らかの判断(例えば、事業が十分な成果を上げているか、事業を継続すべきかどうか、等の判断)を下すことを目的として実施される評価である。形成的評価と総括的評価の違いは、「コックが(調理中に)スープを味見するのは形成的評価、客が(出来上がった)スープを味わうのは総括的評価」という譬えがわかりやすい。

形成的評価と総括的評価はあくまで概念的な区別に過ぎず、両者が相入れない関係にあるわけではない。むしろ評価を実施するとき、事業の改善につながるような情報が求められると同時に、その事業の成果について何らかの判定を下す必要がある場合が少なくない。評価を実施する際に重要なのは、その評価が形成的評価が総括的評価のいずれであるかという二者択一的な選択ではなく、2つのタイプの評価のうち、どちらの比重が大きいのか、またそれぞれの評価をどのような基準や観点に基づいて実施するのかということである。

本研究においては、財団の文化事業を改善するという形成的評価の側面と、文化事業の実施結果について判定を下すという総括的評価の側面の配分をどのように考えるかが焦点となる。

#### ② 定量的評価と定性的評価 【評価に利用するデータの性質による区分】

評価を実施する際に利用するデータは、量的(定量的)データと質的(定性的)データに大別される。量的データとは、対象の状態を数量で表したものであり、数を数えたり分量を測ったりした結果はすべて量的データである。一方、質的データとは、対象の属性、分類、度合い、性質などを表したものである(数量で表されないものも「データ」とみなすことができる)。性別、職業、住所、満足度、習熟度、暑さ(寒さ)、速さといったものが質的データの例である。質的データは数字ではなく「言葉」として表現されるのが一般的である。

量的データを用いておこなう評価が「定量的評価」、質的データを用いておこなうのが「定性的評価」である。定量的評価は、量的データすなわち数値を用いて評価をおこなうので、評価者の恣意性が入りやすく、「客観的」な評価であるとみなされている。一方、定性的評価においては、評価者の主観的判断に依存する面が大きいので、評価結果の客観性が高いとは言えない。

現在、日本の公共部門においては、評価指標を利用する業績測定(performance measurement)という手法が盛んに利用されている。業績測定は、評価指標の測定値を用いて評価をおこなうので、定量的評価に当たる。しかし、業績測定を利用した定量的評価だけによって評価をおこなうのではなく、定性的評価手法も併せて利用するのが一般的である。

なお、質的データであっても度合いや性質に関する質的データであれば、一定の尺度によって数段階に分類し、その各段階に数値を割り当てることにより量的データとして扱うことができるようになる。例えば、「演奏会に参加した聴衆の満足度」は、アンケート調査の結果を利用して、質的データを量的データに変換した例である。

本研究においては、定量的評価と定性的評価のいずれか一方だけを利用するのか、あるいは両方を併用するのか、(定量的であれ定性的であれ) どのような評価手法を用いるのかが検討対象となる。

### ③ 自己評価／他者評価、内部評価／外部評価 【評価主体の違いによる区分】

評価を実施する際に問題となるのは、「誰が」評価を実施するかということである。これに関してよく使われる区分は「内部評価」と「外部評価」である。これは、評価を実施する主体が評価対象(行政活動や組織)の当事者であるかどうか注目する分類法である。しかし、この区分を利用する場合、行政機関に依頼されて外部の専門家が事業を評価する場合も、外部の専門家が自己の意思で行政機関の事業を評価する場合も同じ「外部評価」に分類されてしまう。確かにどちらの場合も、行政外部の主体が評価を実施するという点では「外部評価」に当たるが、評価が持つ意味が大きく異なる。

そこで、「内部評価－外部評価」という分類法に加えて、「自己評価－他者評価」という分類を導入する。ここで「自己評価」とは、評価対象(行政活動や組織)の当事者である主体が「自己の責任において」実施する評価、「他者評価」とは、評価対象とは直接関係を持たない主体が「他者としての関心において」実施する評価のことである。要するに、評価の実施を誰が発意するか(評価の発意の主体)に注目する分類法が「自己評価－他者評価」という軸である。

評価主体の分類に「自己評価－他者評価」と「内部評価－外部評価」という2つの軸を導入すると、評価主体の分類は3通りになる(p.10 表2)。この3通りの分類を用いると、実際に行われている評価の本質を理解しやすくなる。

例えば、多くの自治体が第三者評価委員会を設置し、そこでは、行政外部の専門家や住民等が委員として、行政活動の評価に当たっている。第三者評価は「外部評価」であると説明されるが、前述の分類にしたがえば、「自己評価・外部評価」(自己評価であり、かつ外部評価)に該当する。行政の意を受けた「自己評価・外部評価」と行政からは独立して実施される「他者評価・外部評価」は区別されるべきである。

なお、本研究においては、財団の責任において評価を実施すること(自己評価)と、評価者は財団外部の大学生であること(外部評価)が予定されているので、「自己評価・外部評価」を実施することは既定路線である。本研究において検討すべきは、大学生による外部評価をどのような体制・形式で実施するかという外部評価の制度設計である。

表2 評価主体の分類

自己－他者	内部－外部	想定される評価主体	実施頻度
自己評価	内部評価	担当者	極めて多い
		ラインの管理職（部長、課長等）	極めて多い
		幹部職員（首長、副首長等）	やや少ない
		特命機関・組織横断的機関	多 い
	外部評価	第三者評価機関	多 い
		専門家	やや少ない
		政策シンクタンク等	少ない
		市民	少ない
		利害関係者	少ない
他者評価	外部評価	専門家	少ない
		政策シンクタンク等	少ない
		議会	少ない
		市民団体・NPO 等	少ない
		利害関係者	少ない

(出所) 田中 (2014) 表 2-5 (p.107)

### 2-3 財団における文化事業の評価

財団内部では、財団が実施した文化事業について、内部で評価を実施している。財団が実施する事業は、鑑賞型、育成型等多岐にわたるが、このうち鑑賞型事業については、独自の評価シートを用いて評価を実施している。定性的側面と定量的側面の両面から評価がおこなわれ、総合的な判定や改善案が示される。一方、その他の事業については、鑑賞型事業ほど詳細な評価は実施されていないが、入場者や参加者に対するアンケート調査は必ず実施されており、その結果が参考にされている。

### 3. 平成 26 年度実施文化事業の外部評価

2. で示した文化事業に関するさまざまな論点について考慮した上で、浜松市文化振興財団が平成 26 年度に実施した文化事業を対象として外部評価を実施する方法を検討した。以下ではその結果を示す。

#### 3-1 外部評価の概要

##### (1) 外部評価のねらい

外部評価の実施方法を検討するにあたり、外部評価の「ねらい」を設定した。外部評価のねらいは、1-1 で述べた本研究の目的とほぼ重なるものであるが、その内容をかみ砕いて、以下のように表現することにした。

##### 【文化事業の外部評価のねらい】

- ① 大学生と財団職員の自由な議論を通じて、事業活動の問題点や課題を見出すとともに、内部評価手法の見直しに有用な知見を得る。
- ② 参加する大学生に対して、文化事業に関する理解を深める場を提供する。

##### (2) 外部評価の基本方針

外部評価の基本方針は以下の 3 点である。

##### ○ 「形成的評価」の重視

文化事業の成功・不成功やよし悪しを判断することに重点を置く「総括的評価」よりも、文化事業の問題点・課題を発見し、これを改善していくための「形成的評価」に力点を置く。ただし、総括的評価の要素を含む可能性を排除しない。

##### ○ 自由な意見交換プロセスの重視

財団の内部評価だけでは把握しにくい視点や知見を導くために、評価に参加する者の自由な意見交換のプロセスを重視する。言い換えれば、評価活動を定型的な枠組みの範囲内に限定しないようにするということでもある。

##### ○ 試行錯誤を許容

外部評価を進めていく中で、評価の実施方法に問題点が見つかったり、より良い実施方法が見つかったりした場合には、外部評価のプロセスを臨機応変に変更する。当初の外部評価の実施方法はあくまで出発点であり、試行錯誤をおこないながら、徐々に外部評価を改善していくことをめざす。

### (3) 想定される成果

上記のねらいや基本方針に基づいて外部評価を設計・実施することにより、次に挙げるような成果がもたらされるものと想定する。

- ・財団内部の評価だけでは気づき得なかった文化事業の意義・問題点・課題等を把握することにつながる。
- ・参加者間の自由な議論を通じて、新たな企画やアイデアのヒントの着想につながる。
- ・大学生たちの文化事業に対する意識や関心を把握することにつながる。
- ・大学生にとっては、文化事業をより深く理解し、文化事業に対する関心や問題意識を高めることにつながる。

## 3-2 外部評価の基本構造

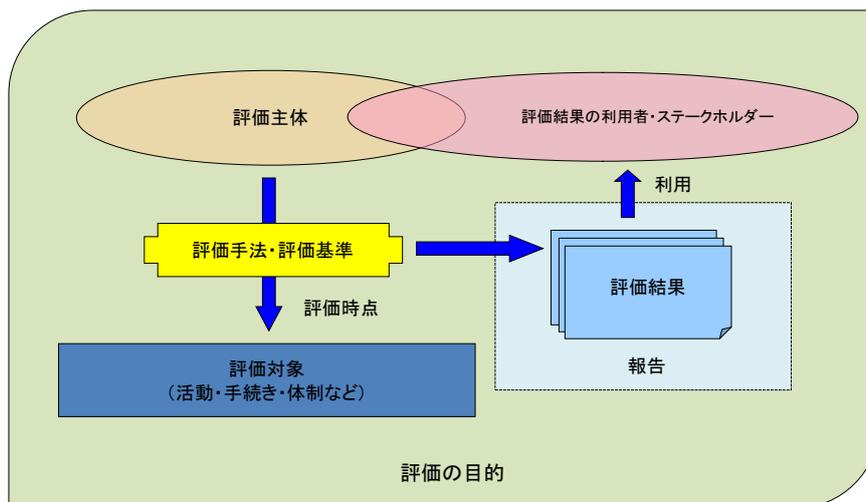
### (1) 評価の基本構造

評価は通常、図2に示すような構造となっている。すなわち「評価の目的」がまず存在し、それを前提にした上で、「評価主体」「評価対象」「評価手法・評価基準」「評価時点」「評価結果の利用者・ステークホルダー」「評価結果」「報告」「利用」の内容やあり方が規定されることになる。

本研究においては、「評価の目的」と「評価対象」、「評価主体」は当初から決定していた。「評価の目的」は、3-1(1)で述べた「外部評価のねらい」がそれに当たる。また「評価対象」は、平成26年度に財団が実施した文化事業の一部とすることが、当初からの既定路線であった。さらに「評価主体」を大学生（静岡文化芸術大学）とすることもあらかじめ決まっていた。

したがって、図2における「評価の目的」「評価対象」「評価主体」以外の要素の内容を検討することが、主な作業となる。以下では、各要素ごとの検討結果を示す。

図2 評価を構成する要素



(出所) 田中 (2014) 図 2-1 (p.93)

## (2) 外部評価の各要素の内容

### ① 「評価手法・評価基準」・「評価時点」

「評価手法・評価基準」と「評価時点」は関連性が高いので、検討結果を併せて示すことにする。

まず、今回は「評価対象」は平成 26 年度に実施した文化事業であることがあらかじめ決まっているため、既に終了した事業を「事後的」に評価することになる。したがって「評価時点」は「事後」となる（ただし、毎年度ほぼ同内容で実施している文化事業の場合は、「事後評価」であると同時に「中間評価」の側面がある点には留意が必要である）。

次に採用する「評価手法」としては、定量的評価と定性的評価の区分がある。今回は、文化事業に関してあらかじめ評価指標や業績目標を設定して評価に臨んだわけではないので、業績測定 (performance measurement) を採用することにはならない。文化事業に関する実績データ（事業費、入場者数、アンケート調査結果等）を評価に利用することは想定されるものの、あくまで参考情報としての利用になる。今回の評価は、文化事業に関する量的・質的データを利用しておこなう定性的評価を中心とすることが妥当である。

「評価基準」については、個別の文化事業を定性的に評価する際に、どのような観点に注目して評価をおこなうかが問題となる。評価基準を大別すると、事業の位置づけや内容に関するものと、事業の実施結果に関するものの2つの側面がある。それぞれの側面について多様な評価の観点が想定されるが、今回はできるだけ評価の観点を絞り込むことにしたため、結果的に表3に示すような評価基準を採用することにした。

表3 採用した評価基準

評価基準の区分	評価の観点（評価項目）	備考
事業の位置づけ・目標設定	財団の基本方針における事業の位置づけ	財団の組織的目標における当該事業の位置づけ
	目標設定の妥当性	当該事業について設定されている目標が妥当であるかどうか
	事業内容の適合性	設定されている目標に適合した事業内容や実施方法となっているか
事業の実施結果	目的の達成度	実施結果からみて当該事業の目的をどの程度達成しているか（目的は1つとは限らず）

(出所) 筆者作成

なお今回は採用しなかったが、個別の文化事業に関する評価基準（評価項目）には以下のようなものも考えられる。参考までに挙げておく。

- ・内容の芸術性
- ・浜松らしさ

- ・入場者・参加者等の意識（満足度等）
- ・他団体（自治体、企業、教育機関、その他）との連携・協力関係
- ・来場者の利便性（場所、バリアフリー度等）

さらに、今回は個別の文化事業の評価に重点を置くことから、財団が実施する文化事業の全体的な構成については、特に評価項目を設定することはしなかった。財団がどのようなタイプの文化事業をどの程度実施すべきかは、財団の経営方針に関わることであり、財団内部で検討されるべきであろう。ただし、財団外部の者が財団が実施する文化事業の全体像についてどのような意見や感想を抱くかは、財団にとっても参考になる可能性がある。そこで、外部評価の場においては、個別事業に関する意見や質問に限定するのではなく、財団の文化事業に関する大局的な意見や感想も受け入れることが望ましい。

## ② 「評価結果の利用者・ステークホルダー」・「評価結果」・「報告」・「利用」

評価の構成要素のうち、残るは「評価結果の利用者・ステークホルダー」「評価結果」「報告」「利用」の4項目である。これらは相互に関連が深いので、検討結果を併せて示すことにする。

本研究において、「評価結果の利用者・ステークホルダー」は財団内部の職員である。ただし、財団職員といっても、「文化事業の担当者」「全体的な方針・戦略の立案者」「評価の担当者」がそれぞれ利用者として想定されるが、これらをあまり明確には区別せずに外部評価を設計することにした。また、ステークホルダーとしては、浜松市や浜松市民が想定され、実際に今回の外部評価結果は、何らかの形でこれらのステークホルダーに対して公表されていくことになる。ただし、こうしたステークホルダーに対する公表は財団自身が対応することとされており、本研究の目的には含まれていないので、外部評価の設計においては、対外的な公表方法については特に検討をおこなっていない。

評価結果の利用者は「財団職員」であることから、その利用に適した方法で「評価結果」をとりまとめて「報告」し、財団内部で「利用」してもらうことになる。

このうち「評価結果」は、個別の文化事業について共通の評価シート（評価結果を記入用の様式）を用意し、各評価者が自身の評価結果をこの評価シートに記入することにした。この評価シートは、評価者が文化事業についての情報提供や説明を受けた後に記入して提出することになる。これらのシートを提出することが「報告」に当たる。また「利用」は、あくまで財団内部でおこなわれるものなので、今回は利用の具体的方法を外部評価の設計に組み込むことはしなかった。ただし、評価シートを設計する際には、財団と研究担当者間で十分に意見を交換し、評価シートの内容や形式が財団内部で利用しやすいものになるように配慮した。

### (3) 外部評価の基本構造（まとめ）

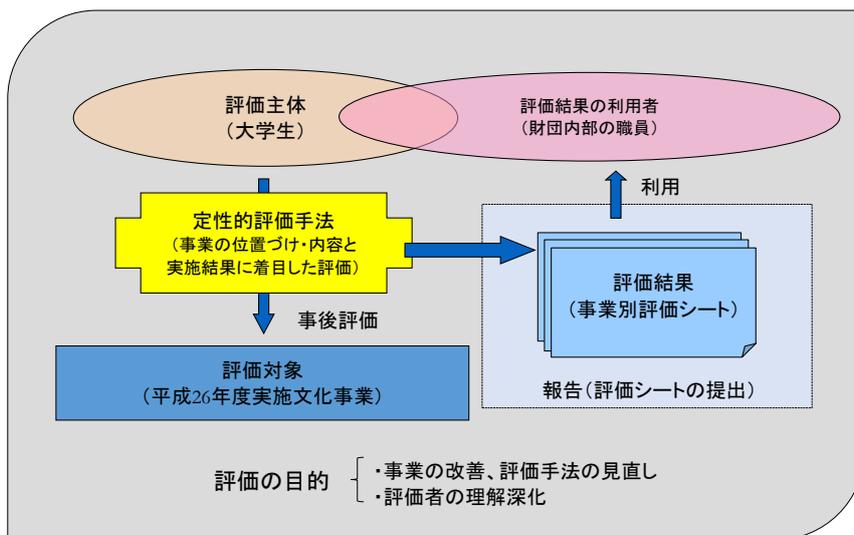
これまでの検討結果をまとめると、今回実施する外部評価の基本的な構造は表4に示すとおりである。これが外部評価の理念形となるので、次の段階では、これを実施可能な制度として設計することになる。

表4 外部評価の構成要素の概要

評価の構成要素	内 容
評価の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業活動の問題点・課題を見出す</li> <li>・評価手法に関する知見を得る</li> <li>・評価者が文化事業について理解を深める</li> </ul>
評価主体	大学生
評価対象	財団が平成26年度に実施した文化事業（一部）
評価手法	定性的評価手法を主軸とする （量的・質的データの両方を利用）
評価基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の位置づけ・目標設定（基本方針における位置づけ・目標設定の妥当性・事業内容の適合性）</li> <li>・事業の実施結果（目的の達成度）</li> </ul>
評価時点	事後評価（対象事業によっては中間評価の側面あり）
評価結果の利用者・ステークホルダー	財団内部の職員
評価結果	事業ごとの評価結果を評価シートに記入
報告	評価シートの提出をもって報告とする
利用	具体的な利用方法は財団内部で検討

(出所) 筆者作成

図3 外部評価の基本構造



(出所) 筆者作成

### 3-3 外部評価の実設計

#### (1) 実施体制

3-2における検討の結果、外部評価の基本構造がほぼ固まった。ただし、これはあくまで外部評価の理念形を整理したものであり、実際に外部評価を実施するためには、理念形を踏まえた具体的な制度設計が必要となる。以下では、実施体制と実施手順に分けて、それぞれの具体的な実施設計の検討結果を示す。

まず外部評価の実施体制として「外部評価委員会」を組織することにした。今回は大学生が外部評価者となることが想定されているが、大学生は個々が独立して活動するのではなく、外部評価委員会の委員として一体的に活動することになる。大学生の委員は静岡文化芸術大学の学生から募集することになるが、人数は5～9名が適当と考えられる。

外部評価委員会の主要なメンバーは大学生であるが、研究担当者（田中）も委員として参加し、会議の進行や評価に関する専門的助言をおこなうものとする。財団からは、毎回数名の職員が外部評価委員会に出席し、文化事業の説明をおこなったり、外部評価委員からの質問に答えたりする。

大学生は、外部評価委員として外部評価委員会の会合に出席するが、文化事業の評価はあくまで各人が個別に実施する。したがって、外部評価委員会として、各文化事業の評価結果を集約することはめざさない。これは、今回の外部評価においては、形成的評価を重視するからである。

表5 外部評価委員会の参加者

区 分	参加者	役 割
外部評価委員	専門家（1名）	会議の進行、評価に関する専門的助言
	大学生（5～9名）	外部評価を実施
説明者	財団職員（数名）	文化事業の説明、質問への回答

（出所）筆者作成

#### (2) 実施手順

今回は外部評価委員会を基盤として外部評価が実施されることになる。外部評価委員会の1回の会合の長さは2～3時間が基本となる。各会合とも数本（2～5本程度）の文化事業が評価対象となり、会合を何回か重ねて開催することにより、評価対象となった文化事業の評価を進めていく。

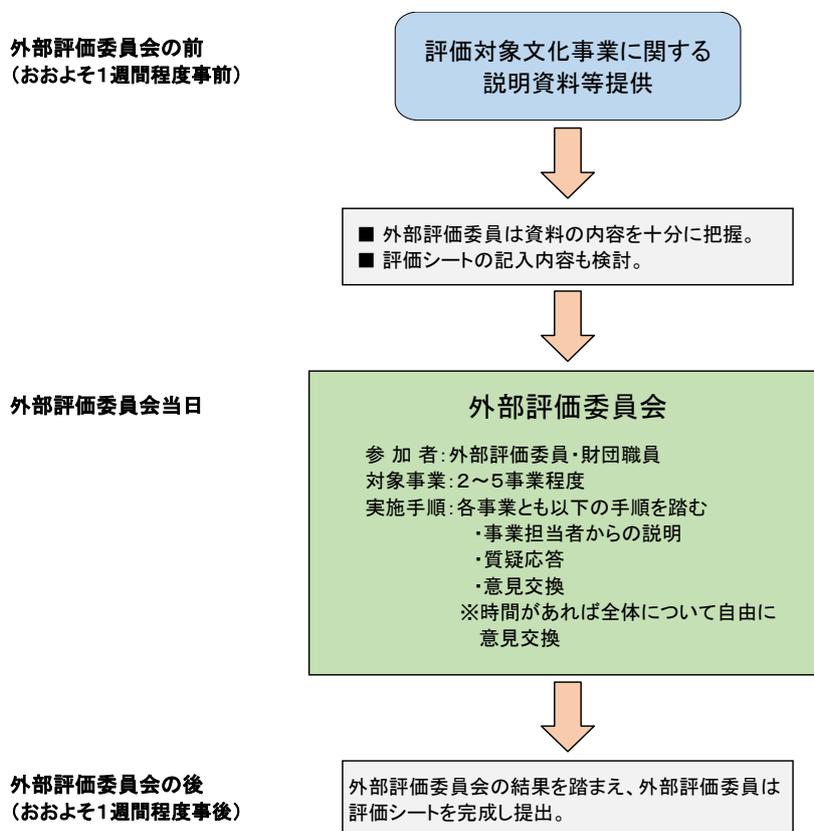
各回の実施手順はおおよそ次のとおりである（p.17 図4）。まず外部評価委員会が開催される1週間程度前までに、次の評価委員会で評価対象となる文化事業に関する資料が外部評価委員に提供される。外部評価委員は、これらの資料の内容を十分に把握した上で、外部評価委員会に臨む。同時に、評価シートが事前に配布されている場合には、提供された資料を参考にして、評価シートに自分の考えや疑問等をメモしておく。

外部評価委員会の当日は、事業ごとに財団職員からの説明、質疑応答、意見交換といった順に進めていく。評価対象の事業について一連の手順が終了し、時間的余裕があれば、全体を通して自由な意見交換をおこなう。

外部評価委員は、手元に評価シートを持って外部評価委員会に臨んでいる。だが、会合の時間中にはじっくりと考えて評価シートに記入する時間を取ることは難しいため、評価会議の終了後に一定期間の

猶予を設けて、その期間中に評価シートに記入して提出してもらうようにする。  
提出された評価シートは、財団でまとめて保管し、必要に応じて利用してもらう。

図4 外部評価委員会の実施手順



(出所) 筆者作成

外部評価委員会の1回分の実施手順を図示したのが図4である。1回の委員会で取り上げることができる事業数は2~5本程度なので、このプロセスを必要回数繰り返すことになる。

なお、各回で取り上げる文化事業は、財団が掲げる4つの柱の中で同じ方向性を有する事業であるか、事業のタイプ（鑑賞型、育成型、・・・等の分類）が同様のものであることが望ましい。

## 4. 平成 26 年度実施文化事業の外部評価結果

### 4-1 外部評価の実施方法

#### (1) 評価対象文化事業

外部評価の対象として選定されたのは、表 6 に示す 26 の文化事業である。

表 6 外部評価の対象となった文化事業

柱	大目標	中目標	評価対象文化事業
育	芸術文化への喚起、育成、生涯学習の支援	①市民の文化的な満足度の向上	音楽アラカルト パイプオルガン事業 まちなかコンサート
		②次代の文化を担う子どもたちの育成	ジュニアオーケストラ浜松・ジュニアクワイア浜松 子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバル こども音楽鑑賞教室
		③市民の文化活動の自立に向けた支援	主催者育成セミナー 市民文化フェスティバル はままつ文化サポート事業
		④国際的に活躍する芸術家の育成	浜松国際管楽器アカデミー&フェスティバル 浜松国際ピアノアカデミー 修了生公演事業
創	新しい文化の創造と展開	①新しい文化の開拓と世界への発信	バンド維新 2015 和洋奏楽
		②優れた文化・芸術活動の企画、運営、提供	アクト・ニューアーティスト・シリーズ ワンコインコンサート
		③「創造都市」「音楽の都」の実現への寄与	浜松国際ピアノコンクール 海老彰子ピアノリサイタル 世界青少年音楽祭
交	地域、異文化交流の場を創出 芸術文化の発信と発展に寄与	①地域施設を運営拠点とした事業展開、拠点間の交流促進	鑑賞型事業
		②市民、行政、企業などの中で実施される芸術文化活動の調整等を行う中間支援機能の発揮	村ハート浜松ミュージックスポット 演奏家派遣事業
		③文化・芸術活動や情報の拠点となるプラットフォーム機能の充実	チケット販売・委託販売 広報支援 芸術文化の情報発信
伝	培われた文化を次世代へ繋げるための啓発	①特色ある文化の保存・継承、発展	伝統芸能公演
		②浜松市に関連する文化人の顕彰	※今回は評価せず

(出所) (出所) 浜松市文化振興財団『平成 26 年度 事業活動報告書』を利用して筆者作成

## (2) スケジュール

外部評価委員会は、2015（平成27）年5月から2016（平成28）年1月までの期間に9回開催した。9回の委員会中、1～8回では、毎回2～5事業を対象として外部評価をおこなった。最終回となる第9回（1月13日開催）においては、8回の外部評価委員会を振り返り、自由な意見交換をおこなった。

表7 外部評価の活動の実績

日時	場所	会議名・参加者	内容
2015年 4月30日(木) 14:40-16:10	文化芸大 北 530 演習室	説明会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	プロジェクトの趣旨の説明 自己紹介 今後の予定
5月13日(木) 17:00-19:00	文化芸大 北 331 小講義室	事前勉強会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	評価の基礎概念や外部評価の意義についての解説(田中)
5月27日(水) 17:00-19:00	文化芸大 北 331 小講義室	第1回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	交② -ネパ-サ浜松ミュージックスポット -演奏家派遣事業 交③ -チケット販売・委託販売 -広報支援 -芸術文化の情報発信
7月1日(水) 16:30-19:00	文化芸大 北 412G 演習室	第2回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育④ -浜松国際管楽器アカデミー&フェスティバル -浜松国際ピアノアカデミー -修了生公演事業
7月29日(水) 16:30-19:00	文化芸大 北 412G 演習室	第3回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育① -音楽アラカルト -パイプオルガン事業 -まちなかコンサート
8月5日(水) 13:00-17:00	文化振興財団 会議室	第4回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	創② -アクト・ニューアーティスト・シリーズ -ワンコインコンサート 交① -鑑賞型事業 伝① -伝統芸能公演 ※アクトシティ内のホール等の施設の見学も実施
10月7日(水) 16:30-19:00	文化振興財団 会議室	第5回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	創③ -浜松国際ピアノコンクール -海老彰子ピアノリサイタル
10月21日(水) 16:30-19:00	文化芸大 北 412G 演習室	第6回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育② -ジュニアオーケストラ浜松・ジュニアクワイア浜松 -子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバル -子ども音楽鑑賞教室
11月11日(水) 16:30-19:00	文化振興財団 会議室	第7回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育③ -主催者育成セミナー -市民文化フェスティバル -はままつ文化サポート事業
12月16日(水) 16:30-19:00	文化振興財団 会議室	第8回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	創① -バンド維新 2015 -和洋奏楽

			創③ -世界青少年音楽祭
2016年 1月13日(水) 16:00-18:00	文化芸大 北412G 演習室	第9回外部評価委員会 (総括)(財団担当者、 学生評価委員、田中)	全体の振り返りと自由な意見交換

(出所) 筆者作成

## 4-2 外部評価の実施結果

### (1) 外部評価結果

#### ① 文化事業についての全体的な評価

各文化事業に対する外部評価委員の評価結果は総じて良好であった。今回の外部評価では、事業の位置づけ、実施の妥当性、事業内容の適合性、実施結果といった項目について文化事業を評価したが、どの評価項目についても重大な問題点を指摘された事業はほとんどなく、文化事業の存在意義や内容、実施結果について肯定的な意見が大勢を占めた。

文化事業が肯定的に評価されている点として、財団の目標に合致していること、事業内容が工夫されて適切に組み立てられていること、事業の浜松らしさ、料金設定や日程が適切であること、来場者の満足度が高いこと、具体的な成果につながっていること(演奏家育成等)等を挙げることができる。

ほとんどの文化事業は、財団が浜松で実施する事業として妥当であり、その実施結果も良好であると評価されたことになる。

#### ② 文化事業についての問題点の指摘

一方、ほとんどの文化事業について、何らかの問題点や課題が指摘されている。問題点や課題として指摘されているのが目立つのは、料金設定の高さ、開催日程の不都合、来場者層の偏りと固定化、一般市民の認知度の低さ、資金の安定性や収支状況といった点であった。また、一部の事業については、名称のまぎらわしさ(例:「プロムナードコンサート」「まちなかにぎわいコンサート」「まちかどコンサート」)、地元出身者の参加者の少なさ(浜松国際ピアノアカデミーなど)といった問題点も指摘された。

問題点が指摘されている場合でも、そのことが文化事業に対する全体的な評価を大きく損ねているわけではなく、その事業をさらに良いものとするという観点から問題点が指摘されている場合が多いように思われる。

#### ③ 広報面に関する指摘

文化事業の広報の仕方に関する指摘も目立つ。広報の仕方について問題点や課題を指摘されている事業としては、音楽アラカルト、浜松国際管楽器アカデミー&フェスティバル、修了生公演事業、和洋奏楽、ワンコインコンサート、浜松国際ピアノコンクール、伝統芸能公演等である。広報に関連して、文化事業の名称の問題を指摘された事業として音楽アラカルト、修了生公演事業、バンド維新 2015 等があった。この他では、チケット販売・委託販売について、チケットのオンライン販売用のウェブサイトがスマートフォン対応になっていない点も指摘されている。

今回外部評価委員を務めた学生たちは、文化事業のイベントへの参加を呼び込みたい若い世代であり、その学生たちが指摘している広報面の問題点や課題は、若者の集客を増やすことをめざす際に参考となる情報であろう。

#### ④ 文化事業に対する提案

文化事業をより良いものとするための具体的な提案も評価結果には多数含まれている。提案内容としては、文化事業のプログラム内容の変更や新しい要素の追加を提案するもの（音楽アラカルト、パイプオルガン事業、こども音楽鑑賞教室、世界青少年音楽祭、ネオパーサ浜松ミュージックスポット、演奏家派遣事業など）、参加者や来場者について条件の変更を提案するもの（子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバル、主催者育成セミナー、浜松国際管楽器アカデミー&フェスティバル、世界青少年音楽祭など）、イベントの開催時期や時間帯について具体的な提案を行っているもの（ワンコインコンサートや伝統芸能公演など）が目立った。また、チケット販売・委託販売に対しては、ホールの車椅子席のネット購入を可能とすることを提案する意見があった。

#### （２）外部評価委員会における学生たちの反応

以上では、外部評価委員を務めた学生たちが、それぞれの事業外部評価シートに記載した内容から見て取れる評価結果の傾向や特徴を解説した。ここで補足しておきたいのは、各回の外部評価委員会の会合において、学生たちが示した反応や発言等の内容である。それらは評価結果そのものではないが、外部評価委員の学生たちが、文化事業をどのように感じたかを示すものである。外部評価結果に併せてそれらを参考にすることにより、今回の外部評価からより多くの示唆を得ることができる。

まず、今回の外部評価に参加した学生の多くは、音楽や劇場公演に対して特別強い関心を持っていたわけではない。むしろアクトシティ浜松で演奏会や公演を鑑賞した経験のない学生が大半であった。

学生たちは、毎回の外部評価委員会においてさまざまな種類の文化事業の説明を聞き、浜松においてこれほど多様で質の高い音楽関係のイベントが開催されていることについて、強く感銘を受けた様子であった。それと同時に、浜松市出身者であるか、他地域の出身者でも少なくとも浜松の大学に3年間通っているにもかかわらず、大半の文化事業についてほとんど知らなかったと発言する者も多かった。

学生たちが通う大学は浜松市の中心部近くに位置しており、しかも文化政策を専攻する学生であるにもかかわらず、文化事業に対する認知度が低かったということは、若者に対して文化事業を訴求していく上で、乗り越えるべきハードルが高いことを示唆していると言えるかもしれない。

ただし、学生たちは浜松市が音楽のまちであることをよく理解し、浜松市文化振興財団が浜松市の音楽文化の発展において果たしている役割を高く評価していた。これは、学生たちが大学で行政学や文化政策マネジメントを学んでいることと無関係ではないと考えられる。

個別の論点としては、どの文化事業についても、入場料金や参加費用に関しては必ずといっていいほど意見やコメントがあった。料金水準の高低や学生料金の有無についての意見が多く、若者世代にとっては、入場料金がどの程度であるかが、イベントに参加するかどうかの判断に強く影響している可能性を示唆している。学生たちのコメントを総合すると、入場料金が千円程度までであれば比較的気軽に参加できるのに対し、千円を超えると、心理的な抵抗が一気に高まるようだ。

なお、今回は外部評価の活動の一環として、アクトシティ浜松のホールや施設を見学したり、演奏会や公演を鑑賞したりすることもした。学生たちは、こうした活動から刺激を受け、かつ演奏会や公演の内容に満足した様子であった。音楽イベントに特別な関心を持たない者であっても、これを経験してみると、意識や関心が高まるということかもしれない。

## 4-3 外部評価の意義と課題

### (1) 外部評価を実施した意義

今回、新しい試みとして、若者（大学生）による文化事業の外部評価を実施した。初めての取り組みであったが、財団の協力を得て外部評価の実施は順調に進み、ほぼ予定どおりのスケジュールで文化事業の評価を終了することができた。外部評価委員として参加した学生たちは真剣に本プロジェクトに取り組み、事業外部評価シートの提出期限を守り、シートに記載された評価結果も熟慮された内容のものがほとんどだった。少なくとも外部評価の実施プロセスは大きな問題なく順調に進んだと言える。

一方、外部評価を実施した成果としては、まずは今回評価対象となった26件の文化事業について、若者の視点による評価結果が得られたことを挙げるができる。評価結果の概要は4-2(1)(2)と別冊（「平成26年度事業外部評価委員会・実施報告書」）に示したところだが、これらの評価結果が、評価対象となったそれぞれの文化事業にとってどのような意味を持つのかについての判断は、各文化事業の担当者に委ねたい。

個別の文化事業についてではなく、外部評価の実施による全体的な成果としては、以下の3点を挙げておきたい。

- 音楽や公演に対して特別に関心が高くなくても、多くの学生が財団の文化事業の意義を理解し、概ね肯定的に評価することがわかった。
- 今回外部評価に参加した学生たちは、文化政策を専攻していることから、政策的な視点からも文化事業を評価したが、政策的な観点でみても、財団の文化事業が有意義であると多くの学生が評価した。
- 多くの学生が高い意欲を持って外部評価に取り組み、学生自身の文化事業に対する関心度も向上したようである。

### (2) 外部評価の課題

今回の外部評価においては大きな問題は発生しなかったものの、今後の外部評価の改善に向けて留意すべき点も明らかになった。以下には、今回の外部評価の実施によって明らかになった課題を挙げる。

- 事業外部評価シートの記述内容が、必ずしも十分な認識に基づくものとはなっていなかった。（ただし、これは外部評価委員が文化事業について十分な情報を得ていたとは限らないのでやむを得ない面がある）
- 文化事業についての比較対象がないため、評価者にとって判断の拠り所があまりなかった。（数値目標があればよいが、それがなくても、他都市の同様のイベントについてのデータ等があると参考になったかもしれない）
- 収支・資金面については必ずしも個別事業だけで妥当性が判断できるわけではないことから、評価の視座を明らかにする必要がある。（収支・資金面について学生が妥当性を判断するのは難しい面があるため、料金設定や浜松市の資金提供の有無等を判断する程度でよいのかもしれない）
- 文化事業の内容を深く掘り下げて評価するまでには至らなかった。（外部評価にかかる時間が短かったことと、外部評価者の知識や理解の度合いによるところが大きいと考えられる）

- 外部評価委員会では評価委員同士の意見交換の時間がほとんどなく、個別事業の評価の枠組みを超えて議論が発展しにくかった。(これも時間の短さが主因だと考えられる)
- 実務に役立つような問題点の指摘や斬新な提案が数多く出されたわけではなかった。(今回は、外部評価委員は限られた時間の中で文化事業のことを理解し、評価シートの項目に沿って自分の判断を行うだけで精一杯だったと思われる)
- 一般的に財団の努力や工夫は高く評価されたものの、財団が具体的にどのような役割を果たしているのかや、財団の持つ特徴や強み・弱み等を十分に理解できるまでには至らなかった。(文化事業の実施体制や運営方法について踏み込んだ検討を行う程の余裕はなかった)

#### 4-4 今後の文化事業の評価に向けて

今回、浜松市文化振興財団が実施した文化事業を財団外部の外部評価委員(今回は地元大学の大学生)が評価するという新しい取り組みを行った。外部評価のプロセスは一般的に順調に進行し、外部評価の実施結果も概ね良好であった。外部評価委員の学生から出された個々の意見やコメントが文化事業にとって有用であったかどうかは担当者の判断に委ねるしかないが、全体的にみれば、先述したような意義があったと考えられる。

一方、外部評価の実施方法についていくつかの課題が明らかになった(4-3(2)を参照のこと)。ただし、それらの多くは、外部評価を実施する前からある程度予想されたものであり、今回の外部評価の枠組みに起因する課題である。

すなわち、今回は若者(大学生)を評価者として、平成26年度に実施した文化事業をできるだけ網羅的に評価すること、各回2時間程度の評価委員会の会合の中で数件ずつの事業を取り上げていくこと等があらかじめ予定されていたことから、評価者の知識や専門性、1件の文化事業の評価に費やすことのできる時間、各文化事業について提供される情報の質と量といった面では、おのずと制約や限界が設けられることになった。こうした制約や限界の裏返しとして、比較的短期間に文化事業について網羅的に評価結果を得ることができたし、学生たちも財団が実施する文化事業の全体像を大まかにつかむことができた。

したがって、今回の外部評価を実施した意義と明らかになった課題を比較考量した上で、今後の外部評価の枠組みを検討することになろう。大まかに言えば、①評価者は若者を主体としていくのか、あるいは他の年代や職種の層を評価者に含めるのか、②文化事業を網羅的に評価することにこだわるのか、あるいは少数の文化事業を詳細に評価することを重視するのか、③評価結果の実用性を重視するのか、あるいは若者や一般市民が「評価した」という事実や評価者に与える教育的効果を重視するのか、といった点の選択によって、今後の外部評価の枠組みが決まることになろう。

なお、明らかになった課題の中に評価基準や評価の視座に関するものがあった。今回は統一的な評価基準に基づき厳格に評価することをめざしたものではなかったが、それでも評価基準や評価の視座をある程度明確化した方が、評価者も評価に取り組みやすくなるし、評価結果も有用なものとなる可能性が高い。したがって、今後の外部評価の実施にあたり優先的に対応するとすれば、評価項目ごとの評価基準や評価の考え方をある程度明確に規定することであろう。

## 参考文献

田中啓（2014）『自治体評価の戦略 ―有効に機能させるための16の原則―』東洋経済新報社

浜松市文化振興財団（2015）『公益財団法人浜松市文化振興財団 平成26年度 事業活動報告書』

平成 27 年度委託研究「公益財団法人浜松市文化振興財団平成 26 年度事業外部評価」別冊

公益財団法人浜松市文化振興財団  
平成 26 年度事業外部評価委員会

【実施報告書】

平成 28 年 3 月

静岡文化芸術大学 文化政策学部

研究担当者 田中 啓

## 目 次

1. 平成 26 年度事業外部評価の経緯	1
(1) 趣旨	1
(2) 実施体制	2
(3) 外部評価の実施方法	3
(4) 事業外部評価シートと評価の心がまえ	4
2. 外部評価の実施結果	5
(1) 評価対象文化事業	5
(2) スケジュール	6
(3) 外部評価結果の概要	7
(4) 外部評価結果の解説	12
(5) 外部評価委員会における学生たちの反応	13
3. 外部評価の総括	14
4. 外部評価委員からの報告	15
(1) 「レポート」	15
(2) 「感想」	15
(3) 外部評価委員として参加した学生とレポートのテーマ	16
安藤 理紗	17
佐野 麻琴	19
鈴木 靖磨	21
高井 麻莉菜	23
田辺 恒太	25
中山 翼	27
松浦 佑美	29
村井 潔史	31
藤井 由貴	33
付属資料 「事業外部評価シート」の様式 (例：音楽アラカルト)	35

## 1. 平成 26 年度事業外部評価の経緯

### (1) 趣旨

公益財団法人浜松市文化振興財団は、2005（平成 17）年に設立された非営利組織である。前身は財団法人浜松市文化協会（1986<昭和 61>年設立）と財団法人アクトシティ運営財団（1993<平成 5>年設立）が統合して設立された財団法人浜松市文化振興財団で、2012（平成 24）年に公益財団法人認定された。以来、浜松市の外郭団体として、浜松市の文化政策の実施面の一翼を担っている。

浜松市文化振興財団（以下、財団）の設置目的は、「芸術及び文化の提供、交流、創造及び発信を行うこと並びに市民・地域の芸術文化活動の支援をとおして市民文化向上及び地域社会の活性化に資すること」（定款第3条）であり、この目的を達成するために4つの柱を定め、それぞれに柱においてさまざまな事業や活動を実施している。

財団の掲げる「4つの柱」とは、「育：育てる」「創：創る」「交：交わる」「伝：伝える」の4つである。それぞれの柱について大目標と中目標が設定されており、財団が実施する文化事業は、いずれかの柱・大目標・中目標を達成するためのものとして位置づけられている（ただし、1つの文化事業が複数の位置づけを与えられている場合もある）。

表 1 浜松市文化振興財団の4つの柱と大目標・中目標

柱	大目標	中目標
育 (育てる)	芸術文化への喚起、育成、 生涯学習の支援	市民の文化的な満足度の向上
		次代の文化を担うこどもたちの育成
		市民の文化活動の自立に向けた支援
		国際的に活躍する芸術家の育成
創 (創る)	新しい文化の創造と展開	新しい文化の開拓と世界への発信
		優れた文化・芸術活動の企画、運営、提供
		「創造都市」「音楽の都」の実現への寄与
交 (交わる)	地域、異文化交流の場を創出 芸術文化の発信と発展に寄与	地域施設を運営拠点とした事業展開、拠点間の交流促進
		市民、行政、企業などの中で実施される芸術文化活動の調整等を行う中間支援機能の発揮
		文化・芸術活動や情報の拠点となるプラットフォーム機能の充実
伝 (伝える)	培われた文化を次世代へ 繋げるための啓発	特色ある文化の保存・継承、発展
		浜松市に関連する文化人の顕彰

(出所) 浜松市文化振興財団『平成 26 年度 事業活動報告書』

従来、財団では実施した文化事業について、組織内部で評価をおこない、その結果を事業の改善や見直しに利用してきた。ところが、財団が実施する文化事業は公益性が高いことや、そもそも文化や芸術は市民がその担い手であるという側面もあることから、文化事業の評価に財団外部の視点を（試行的に）導入して評価を実施することになった。

評価に外部の視点を導入するための方法はいろいろとあるが、今回は地元の大学生を評価者として、文化事業を対象とする外部評価を実施することになった。財団では、クラシック音楽や伝統芸能に関するイベント（演奏会、公演、コンクール、アカデミー等）を数多く実施しているが、こうしたイベントの入場者・参加者は年代の高い層が中心であることから、若年層は財団が入場者・参加者層を増やしたい年代に当たる。若者は地域の将来を担う世代でもあるので、若者の代表として大学生に注目し、大学生に財団が実施した文化事業を評価してもらうことになった。

なお、今回の取り組みは、公立大学法人静岡文化芸術大学（研究担当者：田中啓文化政策学部教授）が財団からの委託研究として実施したものであることを付け加えておく。

## （２）実施体制

外部評価に参加したのは大学生、財団、研究担当者（田中）である。以下にそれぞれの役割について示す。

### ① 大学生

大学生は今回の外部評価における主役であり、財団の文化事業を評価する役割を担う。大学生たちは、外部評価委員会の委員として、文化事業の評価に関わることになる。外部評価委員となる学生は、静岡文化芸術大学文化政策学部で文化政策系のゼミに所属する３年生に声を掛けて募集した。募集の結果、９人の学生が参加することになった。９人は全員が文化政策学部の３年生であり、うち８人は文化政策学科で行政学のゼミに所属、もう１名は芸術文化学科でアートマネジメントのゼミに所属している。

### ② 財団

財団は、外部評価委員会の主催者として参加した。主な役割は、外部評価委員会の日程・会場の決定、評価対象となる文化事業の選定、文化事業に関する情報提供、外部評価委員会における文化事業の説明や質疑への応答等である。

各回の外部評価委員会には、今回の取り組みの主担当者（２名）のほか、文化事業の実施担当者が毎回入れ替わりで参加した。

### ③ 研究担当者（田中）

研究担当者は、評価研究の専門家であることから、外部評価の実施方法や評価に使用する評価シートの設計を担当した。また、学内で外部評価委員となる学生の募集に携わったほか、自身も外部評価委員として評価に参加し、主に会議の進行や専門的な助言の提供にあたった。また、委託研究の一環として外部評価を実施したため、外部評価結果を検証したり、結果をとりまとめたりするのも研究担当者の役割であった。

### (3) 外部評価の実施方法

今回、評価対象となったのは、財団が平成 26 年度に実施した文化事業である。多数ある文化事業の中から、分野や内容を考慮して、財団が 26 本の文化事業を評価対象として選んだ。

これらの文化事業について、外部評価委員会を開催して評価していくことになった。各回の委員会では、2～5 本程度の文化事業を取り上げた。各回の流れはおおよそ次のとおりである（図 1 を参照）。

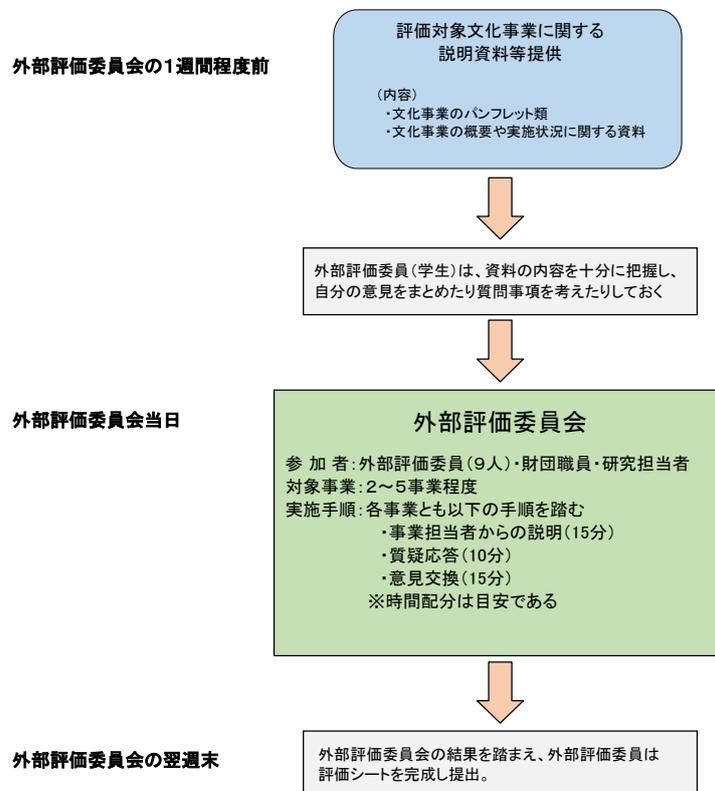
まず、外部評価委員会の開催時期の 1 週間程度前を目安に、財団から外部評価委員に対して、次回の外部評価委員会で評価対象となる文化事業についての説明資料が提供される。説明資料は紙媒体で提供される場合と電子媒体で提供される場合の両方ある。

説明資料を受け取った外部評価委員は、委員会の当日までに、説明資料の内容を十分に把握し、文化事業に対する自分の意見や質問事項などを考えておく。

外部評価委員会の当日（開催場所は、財団の会議室か静岡文化芸術大学の教室）は、委員と財団職員が集まり、評価対象の事業ごとに、財団の事業担当者からの説明（15 分程度）、質疑応答（10 分程度）、意見交換（15 分程度）を繰り返していく。事業担当者の説明は、主にパワーポイント資料を用いておこなわれるが、動画資料を視聴させてもらえる場合もある。

外部評価委員には、事業ごとに作成する評価シートの様式があらかじめ配布されている。ただし、外部評価委員会の時間中は、評価シートに記入する時間的余裕がないため、委員会の終了後 1 週間程度を目安に評価シートを作成し、作成した評価シートをメールで財団に提供する。外部評価委員においては、評価シートを作成して送付した時点で、その文化事業に関する評価が終了したことになる。

図 1 外部評価の実施手順



(出所) 筆者作成

#### (4) 事業外部評価シートと評価の心がまえ

外部評価委員が文化事業を評価するにあたり、評価結果を記入するための共通の様式として「事業外部評価シート」を用意した。これは、外部評価委員が文化事業を評価する際に、検討すべき主要な事項を表形式に整理したものである。

事業外部評価シートはマイクロソフト・エクセルで作成されており、1事業あたり2枚（A4版用紙で印刷した場合）に収まるような形式になっている。事業外部評価シートの内容は、事業によって内容が異なる項目はあるが、大半の項目は事業を問わず共通の内容になっている（事業外部評価シートのサンプルは、付属資料を参照されたい）。

外部評価委員は、個々の文化事業ごとに評価シート（2枚）を作成することになる。今回、評価対象となった文化事業は26事業であったため、1人当たり26事業分の評価シートを作成することになる。

なお、外部評価を実施するに当たり、評価委員の大学生たちに対しては、次のような助言・指導をおこなった。

##### (評価の原則・心がまえ)

- 基本的には、一市民、一学生、若者としての立場・視点から評価する
- ただし、評価対象事業の多くは、浜松市の文化政策の一環として実施されていることに留意する
- 提供された資料を見る（読む）だけでなく、自分でも独自に調べてみる
- これまでの先入観にあまりとらわれず、ありのままの現実を解明することに努める
- わからないことがあれば、納得できるまで確認する
- 「わかったこと」と「わからないこと」を自分の頭の中で区別する
- 全般的に建設的・前向きな姿勢で評価に取り組む

##### (事業外部評価シートの記入上の留意点)

- 評価項目ごとによく考えてしっかりと記入することが重要。
- 意見や疑問は遠慮なく記入して構わない。
- ただし、思ったことを全て書けるわけではないので、記入しにくい意見や感想があれば、積極的に発言すること。
- 「評価」欄のA、B、C、D、Eは、自分の主観で選んでよい。
- 議論を進めるうちに、当初の考えが変わってきた場合には、評価シートの記述を修正してもよい。

## 2. 外部評価の実施結果

### (1) 評価対象文化事業

外部評価の対象として選定されたのは、財団が平成26年度に実施した文化事業のうち26事業であった。評価対象となった文化事業は表2に示すとおりである。

表2 外部評価の対象となった文化事業

柱	大目標	中目標	評価対象文化事業	評価実施回
育	芸術文化への喚起、育成、生涯学習の支援	①市民の文化的な満足度の向上	音楽アラカルト パイプオルガン事業 まちなかコンサート	第3回(7/29)
		②次代の文化を担う子どもたちの育成	ジュニアオーケストラ浜松・ジュニアクワイア浜松 子ども音楽ミナ-&子ども音楽フェスティバル こども音楽鑑賞教室	第6回(10/21)
		③市民の文化活動の自立に向けた支援	主催者育成セミナー 市民文化フェスティバル はままつ文化サポート事業	第7回(11/11)
		④国際的に活躍する芸術家の育成	浜松国際管楽器アカデミー&フェスティバル 浜松国際ピアノアカデミー 修了生公演事業	第2回(7/1)
創	新しい文化の創造と展開	①新しい文化の開拓と世界への発信	バンド維新2015 和洋奏楽	第8回(12/16)
		②優れた文化・芸術活動の企画、運営、提供	アクト・ニューアーティスト・シリーズ ワンコインコンサート	第4回(8/5)
		③「創造都市」「音楽の都」の実現への寄与	浜松国際ピアノコンクール 海老彰子ピアノリサイタル 世界青少年音楽祭	第5回(10/7) 第8回(12/16)
交	地域、異文化交流の場を創出 芸術文化の発信と発展に寄与	①地域施設を運営拠点とした事業展開、拠点間の交流促進	鑑賞型事業	第4回(8/5)
		②市民、行政、企業などの中で実施される芸術文化活動の調整等を行う中間支援機能の発揮	ネパース浜松ミュージックスポット 演奏家派遣事業	第1回(5/27)
		③文化・芸術活動や情報の拠点となるプラットフォーム機能の充実	チケット販売・委託販売 広報支援 芸術文化の情報発信	第1回(5/27)
伝	培われた文化を次世代へ繋げるための啓発	①特色ある文化の保存・継承、発展	伝統芸能公演	第4回(8/5)
		②浜松市に関連する文化人の顕彰	※今回は評価せず	—

(出所) (出所) 浜松市文化振興財団『平成 26 年度 事業活動報告書』を利用して筆者作成

## (2) スケジュール

外部評価委員会は、2015 (平成 27) 年 5 月から 2016 (平成 28) 年 1 月までの期間に 9 回開催した。9 回の委員会中、1～8 回では、毎回 2～5 事業を対象として外部評価をおこなった。最終回となる第 9 回 (1 月 13 日開催) においては、8 回の外部評価委員会を振り返り、自由な意見交換をおこなった。

なお、外部評価委員会を開催する前に、評価委員となる学生を対象に、説明会 (4 月 30 日) と事前勉強会を開催した。説明会では、今回の外部評価の趣旨や進め方を説明し、事前勉強会では、外部評価を実施するに当たり、最低限理解しておいてもらいたい評価の基礎概念や外部評価の意義等について、研究担当者が解説をした。

表 3 外部評価の活動の実績

日 時	場 所	会議名・参加者	内 容
2015 年 4 月 30 日(木) 14:40-16:10	文化芸大 北 530 演習室	説明会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	プロジェクトの趣旨の説明 自己紹介 今後の予定
5 月 13 日(木) 17:00-19:00	文化芸大 北 331 小講義室	事前勉強会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	評価の基礎概念や外部評価の意義についての解説(田中)
5 月 27 日(水) 17:00-19:00	文化芸大 北 331 小講義室	第 1 回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	交② -材パ サ浜松ミュージックスポット -演奏家派遣事業 交③ -チケット販売・委託販売 -広報支援 -芸術文化の情報発信
7 月 1 日(水) 16:30-19:00	文化芸大 北 412G 演習室	第 2 回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育④ -浜松国際管楽器アカデミー&フェスティバル -浜松国際ピアノアカデミー -修了生公演事業
7 月 29 日(水) 16:30-19:00	文化芸大 北 412G 演習室	第 3 回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育① -音楽アラカルト -パイプオルガン事業 -まちなかコンサート
8 月 5 日(水) 13:00-17:00	文化振興財団 会議室	第 4 回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	創② -アクト・ニューアーティスト・シリーズ -ワンコインコンサート 交① -鑑賞型事業 伝① -伝統芸能公演 ※アクトシティ内のホール等の施設の見学も実施
10 月 7 日(水) 16:30-19:00	文化振興財団 会議室	第 5 回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	創③ -浜松国際ピアノコンクール -海老彰子ピアノリサイタル
10 月 21 日(水) 16:30-19:00	文化芸大 北 412G 演習室	第 6 回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育② -ジュニアオーケストラ浜松・ジュニアクワイ浜松 -子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバル -子ども音楽鑑賞教室

11月11日(水) 16:30-19:00	文化振興財団 会議室	第7回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育③ -主催者育成セミナー -市民文化フェスティバル -はままつ文化サポート事業
12月16日(水) 16:30-19:00	文化振興財団 会議室	第8回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	創① -バンド維新 2015 -和洋奏楽 創③ -世界青少年音楽祭
2016年 1月13日(水) 16:00-18:00	文化芸大 北 412G 演習室	第9回外部評価委員会 (総括) (財団担当者、学生評価委員、田中)	全体の振り返りと自由な意見交換

(出所) 筆者作成

### (3) 外部評価結果の概要

これまで解説してきた体制・方法・スケジュールに基づき、浜松市文化振興財団が平成26年度に実施した26件の文化事業を対象として、外部評価委員(学生9名)が評価を行った。表4は、各評価委員が作成した事業外部評価シートの内容を要約したものである。

事業外部評価シートには、各評価項目についての評価者の所見(評価結果)が文章で記述されている。このため、各評価項目について9人の外部評価委員の評価結果を集約することは困難であるため、表4では、記述内容の中で同様の趣旨の記述が目立った意見や少数ではあるものの、その文化事業について参考となりそうな意見を抽出して掲載した。したがって表4に示した内容は、外部評価委員の評価結果の全体像を正確に要約したものではない点に注意されたい。

表4 文化事業ごとの外部評価結果(抽出結果)

柱	区分	文化事業名	I.事業の位置づけ・目標設定	II.事業の実績	III.事業の問題点・課題等
育	①-1	音楽アラカルト	・トークを中心とした初心者向けの講座であり、財団の目標に合致。 ・料金も安く、学生なども気軽に参加できそう。	・市民が音楽を知るきっかけを与えている。 ・ただし、リピーターの割合が多いので、新規の来場者を開拓する必要あり。 ・来場者の満足度が高く、今後も継続すべき。	・様々なジャンルの音楽について知ることができてよい。 ・名称がわかりづらいのと、トーク中心であることがわかるように広報すべき。 ・名称は「音楽Talk」とした方がわかりやすいのでは。 ・浜松に定着している音楽についての講演があるとよい(浜松まつりのラッパなど)。
	①-2	パイプオルガン事業	・パイプオルガンに親しむ良い機会を提供している。 ・平日の開催が多いのが残念。 ・料金が無料であることについては賛否両論あり	・無料であり小さな子供連れでも気軽に参加できる点は評価できる。 ・開催日や時間帯で来場できる人を制限することになっているかも。 ・浜松でパイプオルガンを聴くことができること自体有意義。	・浜松にパイプオルガンがあることをもっと多くの人に知ってもらえるとよい。 ・ミニコンサートではなく普通のコンサートも聴いてみたい。 ・ミニコンサートの時間帯と幼稚園の迎えの時間帯が重なっているのでは?
	①-3	まちなかコンサート	・音楽活動をしている市民	・多くの団体が演奏してお	・浜松らしい事業であり、

		に発表の場を提供し、また多くの人が集まる交流の場ともなっている。 ・「音楽の都はままつ」にふさわしい事業。	り、練習成果の発表の良い機会となっている。 ・常連客も多く、聴衆の満足度が高い事業ではないか。 ・外部から来る人へのおもてなしとしても機能。	今後も長期にわたり継続していくべき。 ・「プロムナードコンサート」「まちなかにぎわいコンサート」「まちかどコンサート」等の名称が紛らわしい。
②-1	ジュニアオーケストラ浜松・ジュニアクワイ浜松	・子供たちが本格的な音楽活動に関わるきっかけになる事業である。 ・生涯学習や継続性の観点は疑問。 ・事業の趣旨を踏まえると浜松市による資金負担は妥当。	・講師に卒団生がいるなど音楽のまちづくりを担う人材の育成につながっている。 ・国際的視野を持った人材の育成につながっているかは疑問。	・オーケストラと合唱団をともに運営し、交流を図っている点が良い。 ・音楽のまちづくりを担う人材育成のためには、卒団後のケアも必要。
②-2	子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバル	・指導員や学生ボランティアから直接指導してもらうことができ、子供が音楽に気軽に親しむ機会になっている。 ・多くの講師や学生ボランティアの協力が得られるのは浜松ならではの。 ・洋楽・邦楽・吹奏楽について適切なテーマでプログラムが組まれている。	・講師・学生ボランティア・学生との世代間交流につながっている。 ・3日間のレッスンで本番で演奏できるようになることは素晴らしい。	・楽器に触れるだけでなく、練習成果を発表する場もセットになっているのがよい。 ・多くの講師や学生ボランティアが積極的に協力してくれている点を評価したい。 ・募集が多いのであれば、もう少し受け入れ人数を増やしてもよいのでは。
②-3	こども音楽鑑賞教室	・学校の音楽科の先生が企画を考えることで、小学生向けの音楽事業になっている点が良い。 ・市内のほぼすべての小学校からの参加があり、浜松ならではの芸術文化への喚起につながっている。	・生演奏の良さを知る機会が提供されている。 ・マナーの事前学習を行うなど、音楽鑑賞の仕方を学ぶよい機会になっている。	・中山間地域を含めた市内全ての小学5年生が参加していることが有意義。 ・クラシック音楽以外の音楽に触れる機会が作れるとよい。
③-1	主催者育成セミナー	・コンサートの運営方法を学ぶだけでなく、学んだことを生かした発表の場が設けられている。 ・受講料が無料で、日曜日に開催されているため、社会人も参加しやすい。	・修了生がイベントの企画・運営に携わったりオーケストラ等の設立に関わったりしており、市の音楽文化の活性化につながる人材育成ができています。 ・幅広い年代・職業の参加者の交流につながっている。	・学んだ上で実践の場も提供されているのがよい。 ・このような事業を通じて、市民がどのようなコンサートや音楽の場・機会を求めているかを考えることにつながる。 ・高校生を対象を絞ったセミナーを開催してもよいのでは。
③-2	浜松市民文化フェスティバル	・アクティビティの施設利用料を免除し、市民にアクティビティでの発表の機会を与えていることはよい。 ・稼働率の高い土日にフェスティバルを行うことは、演奏者も鑑賞者も参加しやすくてよい。	・浜松のシンボルであるアクティビティに市民が親しみを持つことにつながっている。 ・回数は少ないが協議会が開催され、話し合いや情報を共有を行っていることは重要。	・市民に良質なホールで演奏・演技する機会を提供している点は評価できる。 ・この事業をきっかけに、市民が積極的にアクティビティを利用するようになるとよい。 ・「フェスティバル」の名にふさわしい一貫性のある企画や見せ方にすることが望ましい。
③-3	浜松文化サポート事業	・市民が企画運営する事業に対して助成金交付や広	・多数の応募があることから、文化活動を行う市民が	・広報の支援まで含めて行い、誰もが手軽にエントリーで

		報協力といった支援ができています。 ・事業内容は妥当だが、基金だけでは事業の継続が難しい点が課題。	多数いることがわかる。 ・他の支援と違い広報面の支援を受けられることが魅力。	きるところがよい。 ・他の機関の支援との差別化がなされている。 ・今後この事業を続けていくのか、少なくなった基金をどうするのかが課題。	
	④-1	浜松国際管楽器アカデミー&フェスティバル	・修了生がオーケストラで活動していたりコンクールに入賞しており、芸術家の育成につながっている。 ・実施体制に問題はないが、広報の仕方は検討の余地あり。	・トップレベルの講師陣から直接指導してもらえるのは受講者にとって大変良い機会。 ・一般市民にとっては料金は高額に感じられるかもしれない。	・管楽器アカデミーは世界でも珍しいとのことなので、この事業をもっと広く知ってもらうことが必要。 ・一般の浜松市民の認知度が低いことが気になる。 ・地元の受講者を多少優遇しても良いのでは。
	④-2	浜松国際ピアノアカデミー	・国際的に活躍するピアニストの育成につながっている。 ・ピアノレッスンだけでなく、座談会・筋トレ・模擬コンクールなど総合的な育成プログラムになっている。 ・地元出身の受講者が少ない点が気になる。	・受講者、講師ともにレベルが高く、受講者同士の高水準な競争により国際的なピアニストの輩出につながっている。 ・聴講の料金が安く、ホームステイの受け入れなど、一般市民が参加することが可能である点がよい。	・浜松が音楽のまちとして知名度を高めることにつながるほか、市民が音楽に触れる機会を提供している。 ・市民がボランティアスタッフとしてこの事業に参加していることも評価したい。 ・一般市民の認知度がまだまだ低い。
	④-3	修了生公演事業	・演奏家の育成とともに市民が音楽に触れる機会になっている。 ・小学校で演奏できるのは演奏に対する素直な反応を見ることができてよいのでは。	・若手演奏家の成果発表やスループの場としてある程度機能している。 ・演奏家派遣事業は市民に対し気軽な演奏鑑賞機会を提供することにつながっている。 ・ウィルトゾフコンサートは一般市民が気軽に行ける雰囲気のものに感じられない。	・終了後も支援を行ってくれるのは、演奏家にとって心強い。 ・開催回数が少なく、演奏家派遣もごく一部の小学校に留まっている。 ・この事業を通して少しでも多くの子供が音楽に興味を持つようになってもらいたい。
創	①-1	バンド維新 2015	・従来の吹奏楽の枠にとらわれない新しい作品を提供しており、新しい文化の創造につながっている。 ・作曲家と学生の両方にとって音楽の世界を深める機会を提供。	・学生・生徒たちが日頃の練習の成果を披露する場であり、指導により自分たちが上達したことを感じられる場となっている。 ・若手作曲家の育成に関しては不十分。	・学生・生徒が作曲家から直接指導を受けられる機会は貴重。 ・ただし、学生たちと作曲家の交流や作曲家による指導の時間をもう少し増やしたい。 ・「バンド維新」という名称は内容と合っていない。
	①-2	和洋奏楽	・和楽と洋楽の融合により新たな文化が生まれている。 ・様々なジャンルで幅広い世代の参加があり、市民主体の事業となっている。	・音楽家と市民団体が交流する機会となっている。 ・和楽と洋楽を融合させた新しい楽曲は提供されているが、世界に向けた発信は不十分。	・和と洋を対比させることにより、新しいジャンルの舞台創造につながっている。 ・和洋奏楽を是非世界に向けて発信して欲しい。
	②-1	アクト・ニューアーティスト・シリーズ	・期待の若手アーティストの演奏を聴く貴重な機会を提供。 ・若手アーティストに活動の場を提供することは、優れた芸術文化の創造につながる。	・財団独自の事業であり、年間パスポートの購入者も多く、市民に一定の支持を得ている。 ・若手アーティストは演奏だけでなくトークや演目紹介も自分で行うため、総合的に成長できる場になっている。	・鑑賞するだけでなく参加型の事業となっている点がよい。 ・新規の来場者（特に20～30歳代）をいかに増やすかが課題。

	②-2	ワンコインコンサート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チケットレス、低価格、ランチ割引特典等、財団の目標に合った企画になっている。</li> <li>・まちなか活性化のために平日昼間の開催となっているが、夜間に開催すると、学生など別の来場者を確保できるのではないか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低価格なので気軽に参加できる料金設定となっている。</li> <li>・料金だけでなく「カジュアルな服装でもよいことなどをポスター等で訴えてはどうか。</li> <li>・企画自体に斬新さはないが、アクトシティ内の飲食店と提携していることを評価したい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誰もが気軽に参加できるイベントになっている。来場者の満足度も高い。</li> <li>・いかにまちなかの活性化につなげていくかが課題。</li> <li>・開演時間をもう少し早めてランチに行きやすくすることや、百貨店で使える割引券を特典に加えることなど検討してはどうか。</li> </ul>
	③-1	浜松国際ピアノコンクール	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界的に評価の高いコンクールになっている。</li> <li>・著名な審査員が審査を行い、世界中から多くの応募者がいることから、国際的な活躍をめざす若手ピアニストが研鑽の成果を披露する場になっている。</li> <li>・コンクールのレベルの高さの割には市民の認知度は低いのでは。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入賞者がその後活躍していたり、コンクールの審査員として戻ってきたりしている。</li> <li>・ピアニストの育成につながっている。</li> <li>・本選に進めなかった出場者も公開レッスンを受けられるなど成長の機会が提供されている。</li> <li>・世界の音楽文化の振興にも貢献しているし、ホストファミリーやボランティアスタッフとして関わる市民には国際交流の場を提供することにつながっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アジアで最も権威のあるコンクールが浜松で開催されていることは評価できる。</li> <li>・審査員や出場者の水準、コンクールの運営、地元企業の参画、市民の関わり方など全体的によく企画されており、結果も良好。</li> <li>・市外での知名度を高めることや、市外からの来場者を増やすことが課題。</li> <li>・「浜松」をもっと前面に出してもよい。また、コンクールの知名度を生かし、地元産業の活性化につなげていくことを欲しい。</li> </ul>
	③-2	海老彰子ピアノリサイタル	(③-1 と一体的に評価)	(③-1 と一体的に評価)	(③-1 と一体的に評価)
	③-3	世界青少年音楽祭	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際親善や音楽のまちづくりにつながるイベントになっている。</li> <li>・特に次世代の音楽を担う子供たちの交流の場となっている点が良い。</li> <li>・観光コンベンションビューローや国際交流協会と連携を図るとさらによいのでは。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無料の公演や駅前の開放的な空間を利用して開催していることから、浜松市民の音楽文化の向上につながっている。</li> <li>・大勢の青少年が音楽を通して一体化する圧巻のファイナルコンサートは、世界の音楽文化の発展の一助となる取り組み。</li> <li>・浜松や浜松らしさをどれ程アピールできているかは疑問。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・音楽の都浜松をアピールし、次世代の音楽文化の担い手の交流の場として機能している。</li> <li>・合唱だけでなく幅広いジャンルの参加者を募ってはどうか。</li> <li>・浜松で開催された世界創造都市フォーラムといったイベントと連動させて開催するとよいのではないか。</li> </ul>
交	①-1	鑑賞型事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オペラ、バレエともに普段なかなか触れることができなものであり、定期的開催されることにより、市民に質の高い舞台芸術を提供することにつながっている。</li> <li>・企業の協賛により学生や高齢者が低料金で鑑賞できるように工夫されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アクトの舞台でなければ組めない大規模なセットやアクセスの良さによる集客など、施設の特性を生かした企画運営がなされている。</li> <li>・子供が楽しめるものから質の高いものまで、幅広い内容の公演が開催されている。</li> <li>・来場者の満足度も高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣地域であり開催されていない公演を提供している点が有意義。</li> <li>・また、多彩なジャンルの公演から興味のあるものを選ぶことができる。</li> <li>・オペラの入場者数が低迷していることや赤字である点が課題。</li> <li>・懸垂幕のようなものを使って、現在の上演内容を外からわかるようにするとよい。</li> </ul>
	②-1	ネオパッサ浜松ミュージックスホップ	・高速道路の SA には様々	・地域のアーティストにボランティア	・浜松で活動するアーティストに

		ト	な地域の人が立ち寄るため、音楽の都浜松を発信することに貢献する取り組みである。 ・浜松で活動しているアーティストに演奏の機会を提供しており、アーティストの育成にも貢献している。 ・NEXCO が経費を負担していることにより、継続性の面では懸念がある。	ではなく謝礼を支払って演奏の場を与えていることは評価できる。 ・来場者は偶然立ち寄る人なので、聞き手のニーズを反映させるのは難しいかもしれない。 ・音楽ジャンルがクラシック中心なのはやむをえない。 ・浜松市の一般市民向けの事業ではない。	対象を絞っている点がよい。 ・浜松の楽器産業をアピールする場としての効果的な実施方法を検討してはどうか。 ・子供を対象にして楽器の体験ができるイベントやプロから楽器の演奏を教えもらえる講座を開催してもよいのでは。
	②-2	演奏家派遣事業	・公共施設から企業までを対象として演奏家派遣を行っており、音楽と人が交わる場を創出することに貢献している。 ・財団も中間支援機能をしっかり果たしている。	・地域の演奏家や団体に演奏の機会を提供している。 ・市民が気軽に音楽に触れる機会を提供できている。文化振興までは至らなくても、そのきっかけづくりには貢献している。 ・演奏家への支援と市民への芸術文化の発信のバランスが取れた事業である。	・演奏家と市民の両方のニーズに応える事業であり、今後も継続していくべき。 ・NPO 法人との共催事業により、子供たちが本格的な演奏に触れる機会を提供できている。 ・派遣の回数をもっと増やしてもよい。 ・子供に対して音楽の授業とは異なる「音楽」を伝える方法を検討して欲しい。
	③-1	チケット販売・委託販売	・チケットのオンライン販売、委託販売、対面販売等を併用し、市民に対して多様なチケット入手手段を用意している。 ・広報誌やホームページ・SNS等を利用し、積極的に情報発信する体制が整っている。 ・対面販売の場所はややわかりにくい。	・オンラインショップを通じたチケットの注文件数が少ない。 ・将来的にはネット販売に集約したいとのことだが、当面は対面販売も継続すべき。 ・広報誌やネットを通じて情報発信はしっかりとされている。 ・広報誌は読みごたえがあり魅力的。	・若者の利用が多いSNSを通じて積極的に情報発信を行っているのは評価できる。 ・ホームページがスマホ対応になっていないので、スマホで見ると文字が小さい。 ・ホールの車椅子席もネット購入できると便利でよい。
	③-2	広報支援	(③-1、③-3 と一体的に評価)	(③-1、③-3 と一体的に評価)	(③-1、③-3 と一体的に評価)
	③-3	芸術文化の情報発信	(③-1、③-2 と一体的に評価)	(③-1、③-2 と一体的に評価)	(③-1、③-2 と一体的に評価)
伝	①-1	伝統芸能公演	・日本の伝統芸能を多くの市民に楽しんでもらい、普及させていくことは重要である。 ・企業の協賛により学生料金のチケットが設定されているのがされているがよい。	・毎年伝統芸能の公演の開催を続けていることが評価に値する。 ・能、狂言は字幕の設置や現代技術との融合等の工夫がされており、来場者がわかりやすく楽しめる仕掛けになっている。	・歌舞伎、能、狂言は普段あまり見られるものでないが、それを浜松で鑑賞できることは素晴らしい。 ・次世代への継承の観点から、多くの若者に見に来てもらう必要がある。 ・チラシのデザインは工夫の余地があるのでは。 ・開催時期は9月の方が大学生が来場しやすい。

(出所) 各外部評価委員が作成した事業外部評価シートの記述内容から抽出。

#### (4) 外部評価結果の解説

表4は、9名の外部評価委員が作成した事業外部評価シートから特徴的な記述を抽出したものである。したがって、9人の評価結果を何らかの手続きを経て正確に要約したものではないが、表4の内容から、外部評価結果について一定の傾向をつかむことはできる。以下では、いくつかの観点に分けて、外部評価結果の傾向や特徴を解説する。

##### ① 文化事業についての全体的な評価

各文化事業に対する外部評価委員の評価結果は総じて良好であった。今回の外部評価では、事業の位置づけ、実施の妥当性、事業内容の適合性、実施結果といった項目について文化事業を評価したが、どの評価項目についても重大な問題点を指摘された事業はほとんどなく、文化事業の存在意義や内容、実施結果について肯定的な意見が大勢を占めた。

文化事業が肯定的に評価されている点として、財団の目標に合致していること、事業内容が工夫されて適切に組み立てられていること、事業の浜松らしさ、料金設定や日程が適切であること、来場者の満足度が高いこと、具体的な成果につながっていること（演奏家育成等）等を挙げることができる。

ほとんどの文化事業は、財団が浜松で実施する事業として妥当であり、その実施結果も良好であると評価されたことになる。

##### ② 文化事業についての問題点の指摘

一方、ほとんどの文化事業について、何らかの問題点や課題が指摘されている。問題点や課題として指摘されているのが目立つのは、料金設定の高さ、開催日程の不都合、来場者層の偏りと固定化、一般市民の認知度の低さ、資金の安定性や収支状況といった点であった。また、一部の事業については、名称のまぎらわしさ（例：「プロムナードコンサート」「まちなかにぎわいコンサート」「まちかどコンサート」）、地元出身者の参加者の少なさ（国際ピアノアカデミーなど）といった問題点も指摘された。

問題点が指摘されている場合でも、そのことが文化事業に対する全体的な評価を大きく損ねているわけではなく、その事業をさらに良いものとするという観点から問題点が指摘されている場合が多いように思われる。

##### ③ 広報面に関する指摘

文化事業の広報の仕方に関する指摘も目立つ。広報の仕方について問題点や課題を指摘されている事業としては、音楽アラカルト、国際管楽器アカデミー&フェスティバル、修了生公演事業、和洋奏楽、ワンコインコンサート、浜松国際ピアノコンクール、伝統芸能公演等である。広報に関連して、文化事業の名称の問題を指摘された事業として音楽アラカルト、修了生公演事業、バンド維新 2015 等があった。この他では、チケット販売・委託販売について、チケットのオンライン販売用のウェブサイトがスマートホン対応になっていない点も指摘されている。

今回外部評価委員を務めた学生たちは、文化事業のイベントへの参加を呼び込みたい若い世代であり、その学生たちが指摘している広報面の問題点や課題は、若者の集客を増やすことをめざす際に参考となる情報であろう。

#### ④ 文化事業に対する提案

文化事業をより良いものとするための具体的な提案も評価結果には多数含まれている。提案内容としては、文化事業のプログラム内容の変更や新しい要素の追加を提案するもの（音楽アラカルト、パイプオルガン事業、こども音楽鑑賞教室、世界青少年音楽祭、ネオパーサ浜松ミュージックスポット、演奏家派遣事業など）、参加者や来場者について条件の変更を提案するもの（子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバル、主催者育成セミナー、国際管楽器アカデミー&フェスティバル、世界青少年音楽祭など）、イベントの開催時期や時間帯について具体的な提案を行っているもの（ワンコインコンサートや伝統芸能公演など）が目立った。また、チケット販売・委託販売に対しては、ホールの車椅子席のネット購入を可能とすることを提案する意見があった。

#### （５）外部評価委員会における学生たちの反応

以上では、外部評価委員を務めた学生たちが、それぞれの事業外部評価シートに記載した内容から見て取れる評価結果の傾向や特徴を解説した。ここで補足しておきたいのは、各回の外部評価委員会の会合において、学生たちが示した反応や発言等の内容である。それらは評価結果そのものではないが、外部評価委員の学生たちが、文化事業をどのように感じたかを示すものである。外部評価結果に併せてそれらを参考にすることにより、今回の外部評価からより多くの示唆を得ることができる。

まず、今回の外部評価に参加した学生の多くは、音楽や劇場公演に対して特別強い関心を持っていたわけではない。むしろアクトシティホールで演奏会や公演を鑑賞した経験のない学生が大半であった。

学生たちは、毎回の外部評価委員会においてさまざまな種類の文化事業の説明を聞き、浜松においてこれほど多様で質の高い音楽関係のイベントが開催されていることについて、強く感銘を受けた様子であった。それと同時に、浜松出身者であるか、他地域の出身者でも少なくとも浜松の大学に3年間通っているにもかかわらず、大半の文化事業についてほとんど知らなかったと発言する者も多かった。

学生たちが通う大学は浜松市の中心部近くに位置しており、しかも文化政策を専攻する学生であるにもかかわらず、文化事業に対する認知度が低かったということは、若者に対して文化事業を訴求していく上で、乗り越えるべきハードルが高いことを示唆していると言えるかもしれない。

ただし、学生たちは浜松市が音楽のまちであることをよく理解し、浜松市文化振興財団が浜松市の音楽文化の発展において果たしている役割を高く評価していた。これは、学生たちが大学で行政学や文化政策マネジメントを学んでいることと無関係ではないと考えられる。

個別の論点としては、どの文化事業についても、入場料金や参加費用に関しては必ずといっていいほど意見やコメントがあった。料金水準の高低や学生料金の有無についての意見が多く、若者世代にとっては、入場料金がどの程度であるかが、イベントに参加するかどうかの判断に強く影響している可能性を示唆している。学生たちのコメントを総合すると、入場料金が千円程度までであれば比較的気軽に参加できるのに対し、千円を超えると、心理的な抵抗が一気に高まるようだ。

なお、今回は外部評価の活動の一環として、アクトシティのホールや施設を見学したり、演奏会や公演を鑑賞したりすることとした。学生たちは、こうした活動から刺激を受け、かつ演奏会や公演の内容に満足した様子であった。音楽イベントに特別な関心を持たない者であっても、これを経験してみると、意識や関心が高まるということかもしれない。

### 3. 外部評価の総括

今回、浜松市文化振興財団が実施した文化事業を財団外部の外部評価委員（地元大学の大学生）が評価するという新しい取り組みを行った。外部評価のプロセスは全般的に順調に進行し、外部評価の実施結果も概ね良好であった。

また外部評価を実施した意義としては、外部評価に参加した学生たちが、文化事業の意義を理解して肯定的に評価することがわかったことや、評価に関わることで、学生たち自身の文化事業に対する関心度が向上したことを挙げるができる。

一方、外部評価の実施方法について課題も明らかになった。今回は、若者（大学生）を評価者として、文化事業をできるだけ網羅的に評価すること、各回2時間程度の評価委員会の会合の中で数件ずつの事業を取り上げていくこと等があらかじめ予定されていたため、評価者の知識や専門性、1件の文化事業の評価に費やすことのできる時間、各文化事業について提供される情報の質と量といった面では、おのずと制約や限界が設けられることになった。ただし、こうした制約や限界の裏返しとして、比較的短期間に文化事業について網羅的に評価結果を得ることができたし、学生たちも財団が実施する文化事業の全体像を大まかにつかむことができた。

さらに、今回は統一的な評価基準に基づき厳格に評価することをめざしたものではなかったが、それでも評価基準や評価の視座をある程度明確化した方が、評価者も評価に取り組みやすくなるし、評価結果も有用なものとなる可能性が高い。したがって、今後も外部評価を続けていく上では、評価項目ごとの評価基準や評価の考え方をある程度明確に規定することが望ましいかもしれない。

いくつかの課題は認められるものの、今回の外部評価は全般的に順調に実施され、実施した結果も概ね良好であった。これまで財団が実施する文化事業の評価は、財団自身が行うか、浜松市が行うかの選択肢しかなかったが、これに第三者による評価の可能性が加わり、しかもその評価によって有意義な成果が得られる感触が得られたことが、今回の取り組みの最大の成果と言えよう。

#### 4. 外部評価委員からの報告

今回、文化事業の外部評価を実施したのは、大学で文化政策を専攻する3年生9人であった。約8か月にわたり文化事業の評価に関わり、学生たちがどのようなことを学び、またどのような感想を持ったのか興味深い。

そこで、今回の外部評価に参加した学生の紹介を兼ねて、学生が執筆したレポートや感想を掲載する。外部評価委員会の全ての活動が終了後に、外部評価委員として参加した学生たちに、「レポート」と「感想」を執筆するように依頼した。それぞれの内容は次のとおりである（学生に依頼した文面をそのまま示す）。

##### (1) 「レポート」

以下の3つのテーマから1つを選び、選んだテーマについて考察したことや自分の意見などを執筆して下さい。テーマに関連していれば内容は自由です。執筆にあたっては、各テーマの下に示した内容例も参考にして下さい（あくまで例であり、これにとらわれる必要はありません）。（本文 1,500~2,000 字程度）

##### テーマ1：財団が実施する文化事業

(内容例)

- ・財団の文化事業の企画内容や実施方法について（意義、問題点、課題、提案等）
- ・財団の文化事業で、市民や他地域の人に知ってもらいたい（またはアピールしたい）点
- ・望ましい文化事業のあり方（あるいは、浜松にふさわしい文化事業とは）、等

##### テーマ2：財団の文化事業と浜松市の文化政策

(内容例)

- ・財団が実施する文化事業が浜松市の文化政策においてどのような位置づけにあるのか
- ・財団の文化事業と浜松市の文化政策は整合しているか
- ・財団の文化事業は、浜松市の文化政策にどのように貢献しているのか
- ・創造都市と財団の文化事業の関係、等

##### テーマ3：文化事業の評価

(内容例)

- ・今回の外部評価の実施方法について
- ・文化事業の評価のあり方について（外部評価に限らず）
- ・文化事業の評価結果の利用方法、等

##### (2) 「感想」

(1)の「レポート」の他に、外部評価委員会に参加した「感想」を述べて下さい。（本文 400~500 字程度）

(3) 外部評価委員として参加した学生とレポートのテーマ

氏名	所属学科・学年	所属ゼミ	レポートで選んだテーマ	ページ
安藤 理紗	文化政策学科・3年	田中ゼミ	3.文化事業の評価	p.17～p.18
佐野 麻琴	文化政策学科・3年	田中ゼミ	3.文化事業の評価	p.19～p.20
鈴木 靖磨	文化政策学科・3年	田中ゼミ	3.文化事業の評価	p.21～p.22
高井 麻莉菜	文化政策学科・3年	田中ゼミ	3.文化事業の評価	p.23～p.24
田辺 恒太	文化政策学科・3年	田中ゼミ	1.財団が実施する文化事業	p.25～p.26
中山 翼	文化政策学科・3年	田中ゼミ	1.財団が実施する文化事業	p.27～p.28
松浦 佑美	文化政策学科・3年	田中ゼミ	2.財団の文化事業と浜松市の文化政策	p.29～p.30
村井 潔史	文化政策学科・3年	田中ゼミ	1.財団が実施する文化事業	p.31～p.32
藤井 由貴	芸術文化学科・3年	高島ゼミ	1.財団が実施する文化事業	p.33～p.34

## 文化事業を評価する際の「評価シート」について

### (選択テーマ3：文化事業の評価)

静岡文化芸術大学 文化政策学部

文化政策学科 3年 安藤 理紗

浜松市文化振興財団の外部評価委員会に参加したことを通して、文化事業の評価に使用する評価シートについて次の二つのことを考えた。

一つ目は、文化事業を評価する時、質問項目によって段階評価にするものと、その事業についてどう思うかを自由記述で回答するものとの回答形式を使い分けると、評価の質が上がるのではないかとすることである。今回、外部評価の評価シートを記載していく中で、私は評価をしやすい質問項目と、評価しにくい質問項目があることを感じた。例えば「市民の成果発表の場として機能しているか」や「地域で活動する団体・演奏家の支援を行うことができているか」といった質問項目は、事前資料や実際に事業に関わっている職員の方の説明から市民の参加度や支援体制を把握して評価することができた。一方、「人材を育成することができたか」や「良質で多彩な音楽に触れ、子どもたちの豊かな感性を育てることができたか」といった質問項目は評価するのに難しさを感じた。そう感じた要因は、どんな能力が備われば人材育成ができたとしているのか、何をもって子どもの感性を育てることができたとしているのか、明確な基準を設定できず、かつ効果を数値化することができないことを段階評価で評価しようとしたところにあると考えられる。文化事業は、感情に影響を与えて人の内面から生活を豊かにしようとする事業であるため、評価しようとする質問項目に「事業を通して人を育てることができたか」や「感情に何らかの影響を与えることができたか」といった評価基準が明確に定めることができない抽象的なことを含むことが多くなるだろう。このような場合、例えば「人材育成が達成できたか」ではなく「当該事業は人材育成が達成できる事業であるかどうか」という質問項目にして記述欄に記述する方式にすれば、自分の基準で考えた点を挙げればよいので評価者は回答しやすくなる。また、その事業に対して達成できると感じる点が多く挙げられた場合、その事業は達成度が高い事業であると評価することができるのではないだろうか。

二つ目に、「その事業が市民にどんな利益を与えているか」を記載する欄を必ず設けることが望ましいのではないかと、評価シートについて考えるようになった。今回の外部評価に使われた評価シートには、「市民に開かれた事業となっているか」や「一般市民に対し、気軽な音楽鑑賞の機会をつくれているか」といった、「事業が市民向けになっているか」という視点の質問項目がほとんどの事業で設けられていた。この点から浜松市文化振興財団は、事業を実施する上で「事業が市民にとって何らかの利益をもたらすことができているか」を重視していると感じられた。この視点は市民から得た財源で事業を行う側が持つべき視点であり、また一般市民が事業を評価する時に、単に事業内容だけで評価をするよりも深い視点で事業を評価するために持つべき視点であると私は考えている。例えば「浜松国際ピアノアカデミー」事業の評価した時、私は参加者を世界中から募っている点や招く講師の著名さから、「音楽のまち浜松」ならではの事業で、高い評価がつけられる事業だと思った。これに加えて、浜松市民に何らかの利益をもたらしている事業であるかという視点から考えると、参加者に浜松市出身者が少なく、1人もいない年があることから浜松市の財源で行う必要はあるのか、たとえ参加者に浜松市民がいなくても「音楽のまち浜松」としての知名度を上げることは市民が浜松に誇りを持つことに繋がるから事業を行う意義はあるのではないかと、など様々な方向から事業を考えることができた。事業内容から評価し

ようとするとう収支状況や実施体制から評価しがちになる。このような視点で評価すると、収支状況や事業内容が良好であれば継続すべき事業という評価になってしまう。そのため、「この事業は自分たちの生活に必要な事業であるか」という根本的な部分を問うことは、市民が事業の必要性を感じているか確認する上で重要であり、またその事業に関わったことがない市民でも、その事業を深い視点で評価する上で必要なことであると考えようになった。

以上の、評価項目によって回答形式を使い分けることと、その事業が市民にどんな利益をもたらしているかを記入する欄を必ず設けることの二つが、今回の外部評価を通じて考えた文化事業の評価シートに必要なことである。

### 外部評価委員会に参加した感想

私の出身は愛知県である。静岡県の隣の県だが、愛知県で身の回りの人に浜松といえば何を連想するかと尋ねると「うなぎ」という答えが返ってくる。「音楽」と答える人がいなかったことから、「音楽のまち浜松」は隣の県でもあまり認知されていないという印象を受ける。私自身も吹奏楽で音楽に関わった経験があるが、外部評価委員になるまで浜松で音楽に関する事業が多数行われていることを知らなかった。「浜松といえはうなぎ」という既にある根強い認識に並ぶ、もう一つの新しい認識を広めることは容易ではないと思うが、評価した 26 事業を通して、国を越えた音楽家との繋がりや多くの市民演奏者やボランティア参加者など、音楽を通じた「人の繋がり」を着実に作りながら、浜松が「音楽のまち」としての認知力を高めるために動いていることがわかった。今回の外部評価の結果が今後の事業に活かされ、音楽を通じて浜松と関わりを持つ人、浜松の音楽事業を知る人が増えることに繋がってほしいと思う。

## 文化事業の評価のあり方について (選択テーマ3：文化事業の評価)

静岡文化芸術大学文化政策学部  
文化政策学科 3年 佐野麻琴

近年、政府や地方公共団体のあらゆる政策分野において、政策評価、事務事業評価などが実施され、その重要性は増大する一方である。しかし、文化政策や文化事業、文化施設の評価は、他の政策領域に比べて、元来、効果や成果の測定しにくい特性を有しており、必ずしも容易ではない、と言われている。

その結果、これまでの文化芸術振興に関する評価は、入場者数、参加者数、施設稼働率といった定量データに頼りがちであった。こうしたデータは、評価の基礎指標として不可欠であるが、それだけで評価を行ったのでは、多くの参加者の見込める人気事業への偏りや、短期的な成果の現れにくい事業からの撤退などを招く危険性がある。

こうした事態を防ぐためには、事業の持つ地域社会への影響や、文化的価値を測ろうと努めることが必要となる。「市民の創造性を養う」ことも目標とするのであれば、数値的なものだけでなく、市民参加の度合いや満足度を測れるような指標が必要であろう。そのためには、住民や利用者の意向把握が不可欠となる。定期的に意見調査等を実施していくことで、より住民の生活に寄り添った文化事業になっていくのではないかと考える。

そこで、外部評価（住民評価・第三者評価）が重要な役割を果たすと考えられる。

まずは、住民が満足しているかを客観的に把握するために、住民評価を実施するべきであると考え。地域住民にとって真に必要な文化事業を提供するためには、住民・利用者が評価に積極的に参加することが不可欠である。市民にとって重要な事業と行政にとって重要な事業が異なることがあるため、住民の視点による成果指標を取り入れることにより、住民の生活実感により近い形で成果を把握できるようになると考えるからである。

そうした住民評価を経た上で、市外の者や専門家による第三者評価に展開していく必要があるのではないだろうか。

特に、今回実施された外部評価委員会のような活動においては、事業に関わりがない第三者であるために、事業のイメージが掴みにくい。そこで、ボランティアスタッフとして携わった住民や、文化事業を享受している利用者が、財団の施行する事業や浜松市が取り組もうとしていることをどう評価しているのか、ボランティアスタッフとしての活動を通して何を学んだのか、といった情報が重要な参考資料となるのではないだろうか。

財団が個別のイベント（ワークショップや舞台公演など）に対して行っている来場者アンケートの集計結果といった定量データのほか、運営委員会での事業報告や評議員会での意見を要約して配布資料に載せたりすることも検討できるのではないかと考える。そうした定性的な報告・評価があることで、評価者も事業のイメージが掴みやすいと考える。

事業を施行するのは財団でも、それを最終的に享受するのは地域住民である。そうした住民の芸術文化を享受する感性の育成は、各自治体においても課題の一つである。また、地域の魅力を高める、より文化的な生活をより多くの人が享受するためには、芸術文化に関する事業評価にも住民が積極的に関わっていく必要がある。

また、住民に寄り添った文化事業を展開するには、「広く住民に芸術文化に触れる機会を提供する」という公共・平等性の観点や、文化施設や事業による周辺住民・地域への効果などの外部性の観点からも事業を評価する必要があるが、それには、事業の経年的な業績を見たり、ボランティアや来場者アンケートといった意見調査、さらには事業の過去の参加者のその後への影響力を調査したりすることが、今後は重要となってくると考える。

## 参考文献・参考 URL

ニッセイ基礎研究所（2012）『文化政策の評価手法に関する調査研究報告書』

中野彩子（2009）『地方自治体と文化政策 文化事業の地域振興への効果とその評価法の検討』、岩本ゼミナール機関誌、13: 12-

秋元正弘（2001）『自治体における行政評価制度の現状と課題』

公共事業評価システム研究会（2002）『公共事業評価の基本的考え方』

塩澤慶、久保達也、白木健介（2008）『行政評価の残された課題と新局面』、三菱総合研究所、36-38

日立「自治体向けソリューション」〈<http://www.hitachi.co.jp/Div/jkk/jichitai/column/column001/>〉

松本康（2005）『行政評価の意義と限界・問題点』

枝川明敬（2006）『文化芸術政策の評価に関する一考察』文化情報学 第13巻第2号、57-68

浜松市ホームページ「文化に関わる浜松市の特長（現状と課題）」

〈[http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/bunka/vision/vision\\_bunka\\_05.html](http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/bunka/vision/vision_bunka_05.html)〉

## 外部評価委員会に参加した感想

今回、外部評価委員会に参加したことで、浜松市が“音楽の都”であるということ、またそれに伴い多くの音楽文化事業を行っているということを知り、浜松市や文化政策について考える良い機会になった。

浜松市は「育創交伝」の中でも、特に育成に力を入れているような印象を受けたが、国際レベルから市民レベルに至るまで、質の高い事業を実施しているのだから、今以上に伝えることに力を入れても良いのではないかと感じた。

評価の際は、事業の一つ一つの効果が、地域にどれだけ現れているのかが見えにくく、自身の知識が乏しいことや浜松市の市民ではないこと等もあり、事業が市民にどのような影響を与えているのか、また、知名度に関しても自身が知らないだけなのか、世間的にもあまり知られていないのかといった判断が大変難しかった。しかし、財団側がこの評価に何を求めて、どう活かすかを示してしてくれたことは、評価をする上で良い指標になった。

今回こういった活動に携わったことで、CMや広告などに意識が向くようになり、地元財団はどこに力を入れているのかといったことに関心が湧くなど、自身の意識に多少の変化が見られたことは、大きな収穫であったと思う。

**文化事業の評価のあり方**  
～浜松市文化振興財団・平成26年度事業外部評価を参考に～  
(選択テーマ3：文化事業の評価)

静岡文化芸術大学文化政策学部  
文化政策学科 3年 鈴木 靖麿

浜松市文化振興財団・平成26年度事業外部評価を行った。今回の方法での文化事業の評価方法を参考に文化事業の評価方法について述べていく。

今回行った外部評価の方法は、静岡文化芸術大学田中教授を委員長、浜松市文化振興財団（以下文化振興財団）職員2名を財団担当者、静岡文化芸術大学の学生9名を評価委員として行った。評価の流れは、まず文化振興財団の担当者が事業の内容や経費等について説明する。その後評価委員長や評価委員が、財団担当者に対し、事業内容に関して質問や意見を自由に述べていき、各々の意見をまとめていくという流れである。ここでの評価は、事業が「必要・継続」か「不要」を判断する「事業仕分け」のような評価ではなく、文化振興財団が設定した大目標や中目標に対応した事業になっているかの確認、また事業に対する改善案や意見、感想など自由に発言することを評価としている。また、評価終了後、後日、事業評価シートを記入する。事業評価シートに評価で話し合った改善案などの意見と、「十分に適合している」をA。「ある程度妥当」をB。「どちらとも言えない」をC。「できていない」をD。「不明・その他」をE。この5段階の評価を記入し、文化振興財団の担当者に提出する。今回の外部評価はこのような形式で行った。

このような形式での評価の良い点は、意見交換に近い形で行っているため、事業について知識のない人でも、基本的な質問や意見を直接、財団担当者に述べることができる。意見の共有も簡単にすることができる。また、評価の日と事業シートの提出日が分けられていることで、その場であがらなかった新たな意見を付け加えて提出することができ、より多くの意見を集めることができる。課題は、事業が事業目標・内容に適合しているかどうかを、数値化することが難しいことだ。今回の評価の場合でも5段階で評価はしたが、参考程度にとどまるもので意見等を重視するものであった。そのため、数値的な効果を示し一目で分かりやすくまとめることが難しい。

文化事業においては、効果をあらわす基準が曖昧である。例をあげると、コンサートに来場した観客に、任意でアンケートを実施したとする。そこで回答者の満足度が高かったとしても、回答者数や来場者数なども含めて考慮した数値にしなければならない。このようなアンケートで満足度が高いとしても、事業の成果をはかる上で1つの指標となるが、このアンケートがどのくらい正確な数値を示しているかは分からない。文化事業においては内容が多岐にわたり、事業により観客の年齢層や規模が大きく異なり、感じ方にも個人差が出てしまう。そのため1つのものさしで事業の効果を測る事が難しい。

そこで、今回行った意見交換を中心とした評価が応用できる。文化事業の評価に市民を交えて意見交換型で行う。事業についてどのような感想をもったか。また事業の裏側を知ってもらった上での意見の両面から意見を提示してもらうことで、市民側の目線と行政の目線のギャップを解消することができる。事業に参加した人のみを対象とするのではなく、事業に参加しなかった人にも評価に参加してもらい、何故、事業に参加しなかったのか。どこに魅力を感じなかったかなど具体的な意見を求めていくことが必要である。注意しなければならない点は、文化事業に関して情報を提供する場合に、財団あるいは自

治体にとって都合の良い情報ばかりを提供してしまわないようにすることだ。このようなことをしてしまくと、意見が誘導されてしまい、本当の評価の効果があらわれなくなってしまう。

以上から、文化事業に関しては、「事業仕分け」のような評価方法での評価では、文化事業を評価しきれない部分があることが分かる。多くの人が自由に意見を述べ、その中で最善を見つけ出してく方法が、これからの文化事業の評価のあり方の1つである。

### 外部評価委員会に参加した感想

私自身、様々な形式での評価に学習し、参加したりしてきた。そこでは行政の政策や経営に係るものが多く、文化事業の評価を行うのは初めてだった。これまで参加した評価とは大きく異なる点が2つあった。まずは評価基準が明確ではない事だ。文化事業は膨大な費用をかけたからといって、それに対応する効果が出るかという、そのような事業ばかりではない。また、何をもって効果があったと判断すればいいのか、とても難しい判断をしなければならない事業もあった。

次に実際の事業の映像を見てから評価を行ったことだ。事業に参加している人々の表情をみると、とてもいきいきとしており、楽しそうに参加している人ばかりであった。

これまで私は、数値をみてそれに対する効果を基準に評価する事しか考えたことがなかった。このような形式で数値にこだわらない評価に参加する貴重な経験となった。

そもそも私は、文化事業に関心が疎くどのような事業が行われているか考えたことがなかったが、この外部評価委員会を通して文化事業に対する関心が深まった事も、私の考えの幅を広げる良いきっかけになったと考えている。

## 外部評価の課題と今後の展望 (選択テーマ3：文化事業の評価)

静岡文化芸術大学 文化政策学部  
文化政策学科 3年 高井 麻莉菜

今回、公益財団法人浜松市文化振興財団の外部評価を実施し、評価する側（外部評価委員会）と、評価される側（文化振興財団）のそれぞれについて、いくつかの課題が挙げられる。外部評価全体の課題も含め、その解決策と今後の展望について考察する。

まず1点目に、最も大きな問題として、評価基準が曖昧であることが挙げられる。文化に関する評価全体に当てはまることだが、文化の受け取り方は人によって様々であり、その事業の是非や効果について一概に判断することはできない。また、専門的な知識のない外部評価委員が基準のないまま評価に取り組んでいると、それは評価ではなく事業の感想になってしまう危険がある。そこで、評価する側にとって必要になるのが、どのような点をどのような基準で評価するかという指針である。市民のために行われている事業や、浜松の音楽文化の発展のための事業など、それぞれの事業の目的をきちんと提示した上で、具体的にその効果や収支状況などの細かい項目を定めることで、評価する側がスムーズに事業を評価することができるようになる。一方で、あまり細かく設定しすぎることは評価を誘導するような状況をつくってしまうことも考えられる。そのため、評価基準の細かさや数などはその目的によって変わってくるが、評価する側の指針として、分かりやすく、明瞭な評価基準を設けることが必要である。

2点目に、評価シートの内容と活用法の課題が挙げられる。今回の外部評価においては評価シートに書かれた項目を評価基準として評価を行ったが、内容が重複している箇所や意見を記入すべき欄が分からないことがあり、前述の評価基準の曖昧さにつながってしまう部分があった。評価シートの記入欄を埋めることが評価ではない、ということを考え、評価シートの位置づけを見直す必要がある。評価委員会の会議の中で結論が出る場合とそうでない場合があることを踏まえ、評価基準を示すものと、外部評価委員が意見を記入するものは分けるべきではないかと考える。その区別がなされることによって、評価基準はそのまま今後の事業展開の判断に用いることができ、外部評価委員の意見は評価と区別して利用することができる。

3点目は、膨大な数の事業が実施されている中で、外部評価委員会にかけられる事業の数を絞らなければならない場合、その選考基準や理由を示すことが必要である、ということだ。文化振興財団の内部で行われる評価では問題や改善点が挙げられなかった事業でも、専門的な知識を待たない外部評価委員や一市民の立場から見たときにも、同じ評価になるとは限らない。一方で、内部での評価があまり良くないものでも、継続する価値があると判断される可能性がある。内部の思考に囚われず外部からの意見を取り入れることで、より良い事業展開をサポートすることが外部評価委員会の目的である以上、なぜその事業が選ばれ、内部評価の結果はどうだったかという情報を開示するべきである。また、組織内部での評価結果を参考にすることで、前述の評価基準を定める手がかりになる可能性があり、外部評価そのものの充実につながるのではないかと考えられる。

4点目は、評価する立場である評価委員は、事業について紙面の情報だけでなく実際に現場を見る必要があるということだ。特に文化に関する事業を評価する場合、前述のとおり、基準を定めることが

難しい。それは、事業の雰囲気などを数値で表すことはできず、実際に行ってみなければ事業の実施状況が分からないからである。それを踏まえ、外部評価委員はできる限り事業に参加し、実際の状況を把握して評価に臨まなければならない。

また、評価される側の組織も、可能な限り視察ができる状況をつくり、場を共有した上で評価委員会を開く必要がある。

最後に、評価全体について、外部評価委員会が批判や問題点を挙げるだけの機関ではなく、評価される側（今回は、文化振興財団）とともに、より良い事業の在り方を考えるものである、という認識が必要だ。評価の内容も重要だが、双方が納得して評価に取り組むことができる仕組みや環境を整えることも重要だ。

## 外部評価委員会に参加した感想

今回、浜松市文化振興財団の外部評価に参加して、文化事業を評価することの難しさを改めて実感した。レポートでも述べたように、文化に関する評価は基準を定めることすら難しく、立場や知識・関心の有無によって評価に差が出てしまう。短い時間で評価対象の事業に関する情報を把握し、評価につなげていくことがスムーズにいかず、本当に評価として成り立っているのか分からず進んでいることもあった。外部評価委員会がどのような目的で組織され、与えられた課題は何かということを意識して取り組まなければならないと感じた。

また、浜松市が“音楽のまち”であると対外的にアピールをしているにもかかわらず、具体的にどのような取り組みがなされているか、音楽のまちであるためにどのような努力がされているかということ、市民がほとんど認識できていないことに気づかされた。市民に質の高い音楽機会を提供するために工夫された事業が多くあるので、それを当たり前だと思わず、積極的に参加できる環境整備や、参加しなくなるような広報などの工夫が必要になってくるのではないかと感じた。

## 「音楽の都」としての文化事業の課題 (選択テーマ1：財団が実施する文化事業)

静岡文化芸術大学文化政策学部  
文化政策学科 3年 田辺 恒太

浜松市では浜松市文化振興財団を中心に様々な文化事業が実施されている。中でも「音楽」の分野に関しては、「浜松国際ピアノコンクール」をはじめ、世界的に見ても誇ることができる事業も多い。浜松市は、平成26年にユネスコ創造都市ネットワークに音楽分野での加盟をアジアで初めて認められた。これは、楽器産業の文化や文化振興財団の事業が世界に認められた形になる。このネットワークの加盟により、音楽を通じた世界的な交流や人材育成が可能になり、都市としての魅力も高まることが期待される。市としても、「音楽の都浜松」を謳い、予算も組まれていることから、浜松市における「音楽」というものへの想いは特別のものであると言える。

財団の事業に参加している方はリピーターが多く、市外の方も多し。内容も非常に満足できるということであり、演奏家は浜松独自の形式のコンサートや市民と交流できるということで、こちらも評判が良い。しかしながら、参加者は高齢の方が多く、若い世代を中心とした市民からは、音楽に関するイベントが多く実施されていることは知っているが興味が無い、どのようなイベントでどのくらいのレベルのものなのか分からない、クラシック音楽というジャンルの敷居が高そうで参加しにくいなどの意見もあることが分かった。本来ユネスコ創造都市ネットワークに登録され、市民として誇りを持つべき「音楽」という分野に関して、市民があまり積極的ではないという現状には、2つの問題があるからであると私は考える。

1つ目に指摘したい問題点は、浜松市が広域ゆえに、全域に事業の恩恵が行き届きにくい、という点だ。財団の事業は、派遣事業を除きアクトシティや浜松駅周辺で実施されている。これまでは旧浜松市全体をカバーしきれていたかもしれないが、浜松市が合併し天竜地域も含まれるようになったことで、財団の考慮すべき範囲も広がった。市から予算も出ており、それらは税金であることから、利益や恩恵を市民に還元することは当然と言える。また、興味が無い人にまで無理に働きかける必要まではないと思うが、享受したいと思う市民には機会を与えるべきである。実際に天竜地域に在住でコンサートに行きたいと思ったときに、同じ市内にも関わらず、中区を中心とした市街地に住む人に比べ圧倒的に不利であり、格差が生まれている状況だ。そしてこの格差が「音楽の都浜松」の市民であるという自覚を薄れさせているのではないだろうかと思う。これは天竜地域に限った事ではなく、アクトシティから離れるごとに起こっていることではないかと思う。この問題を解消するには、各地に拠点を置くことであると考える。市の中心に在るだけでなく、各地に赴き市民の意見を聞き、どのような文化事業を欲しているのか、アクトシティ以外でも開催できないのかを模索していく必要がある。もちろんホールやどの程度の集客が見込めるのかも考えなければならないが、音楽を欲している人に音楽を提供できることが、浜松市の文化振興財団のあるべき姿であると考えため、今後の課題として取り組んでほしい。

2つ目に指摘したい問題点は、数多あるコンサートについて市民は識別できていない、という点である。コンサートやコンクールが多く開催され、聴く人にとっては、この演奏者が来るから、この曲を演

奏するから、という動機が多いかと思う。そのため、コンサート自体に意味を求めていないのだと考える。しかし、国際的にレベルの高い演奏や、今後期待される若手演奏家が集まるコンサートなど、その公演がどのようなものなのかを知ることで「音楽の都浜松」を自覚できるのではないだろうか。自分が住んでいる街が世界から注目され、目標にしている若者もいると考えると、音楽にあまり関心のない人にも「浜松が音楽で世界から注目されている」と誇りに思うことはできるはずである。また、敷居が高いと感じている人にも、気軽に参加できるコンサートであるということを理解してもらうことができれば、会場に足を運ぶ市民も増えるだろう。そのため財団は、チラシを出して終わりではなく、あらゆるメディアを通してあらゆる年代にそのコンサートの意味を発信していくことで音楽を享受するだけではない、意識に上でも「音楽の都浜松としての誇り」という恩恵を広く提供できると考える。

「音楽の都浜松」は音楽や芸術を享受する人のものだけではなく、市民全体の共有意識としてあるべきで、財団の今後の課題は市民全体に広く文化事業を提供することであると考える。そして市民が自然に音楽に関わることができれば浜松の魅力はさらに高まるだろう。

### 外部評価委員会に参加した感想

私は浜松市の出身ではなく、地元ではあまり音楽や芸術の大きなイベントが実施されることが無かったため、多彩な事業が実施されている浜松市を羨ましく思った。浜松出身者にとって音楽や芸術が溶け込んでいることは日常で特に感動しないかもしれないが、よそ者からすると浜松はとても魅力的な都市である。大きなホール、音楽院など、この利を活かすのも財団の腕というものが大きく影響しているのだと感じた。評価している中でも多くの演奏者とのつながりや、地域とのつながり、子供たちや若手の育成など、まさに「音楽の都」を担っている集団であると強く思った。

評価に関して、ゼミのメンバーを中心に委員を構成したわけだが、全員が文化芸術に強く感心があるわけではなかった。しかしそれが逆に良かったのではないかと思う。文化事業について好意的な意見を持っているだけでは、関心の薄い人に新しく興味を持ってもらうことはできないからだ。知識の有無に関係なく、文化芸術に関して様々な意見を持っている人が集まって議論がなされることに意味があるのではないかと考えた。

## 事業の役割と課題 (選択テーマ1：財団が実施する文化事業)

静岡文化芸術大学文化政策学部  
文化政策学科 3年 中山 翼

浜松市文化振興財団が事業を行う意義は、市が対応できない部分をかわりに財団が展開していく以外に、浜松市民の文化的満足度の向上の役割、浜松市外の人が浜松に住みたくなる魅力の一つとなる役割があると考えている。財団では開催する事業を目的別に4つに分類して取り組んでおり、その4つとは育・創・交・伝である。育は芸術文化への喚起、育成、生涯学習の支援。創は新しい文化の創造と展開。交は地域、異文化交流の場を創出、芸術文化の発信と発展に寄与。伝は培われた文化を次世代へ繋げるための啓発という意味合いである。先ほど述べた市民の文化的満足度の向上は4つの中の育にあたり、育の分野が一番重要だと私は考える。

音楽の町浜松をもっと広めていくためには市、財団だけでなく、市民にも浜松は音楽の町だということを広げてもらう必要がある。そのためにも市民が満足する事業を展開していくことは不可欠である。その点、財団の事業は内容が充実していて、市民が満足するであろう事業も多い。しかし、事業の情報のほとんどが市民に伝わっていないのが現状である。私も、外部評価委員を経験し、多くの事業が行われていることに驚いた。いかに多くの市民に事業の情報を発信できるか、そこが最大の課題であることを評価委員会を通して痛感した。財団側も決して広報活動を怠っているわけではないが、どのくらいの市民が情報を受け取っているだろうか。私もそうだが、町中、駅前のポスターを見ているように見ていない人も多いだろう。興味関心がある人は自ら進んで調べ、情報を入手するが、そうでない人に情報を受け取ってもらうことは難しい。受け取ってもらったとしても関心をもってくれる人はどのくらいいるだろう。いずれにしろ、育の分野に該当する市民の文化的満足度の向上が成されなければ、浜松は音楽の町だということが広まっていけないと考える。

育の分野の中には、次代の文化を担う子どもたちの育成という項目もあり、この項目も重要だと私は考える。財団の事業の中には子どもが対象の事業が多い。これらの事業には、子どもたちに楽器、合唱、芸能に触れもらい、文化の担い手として育成するという目的がある。しかし、それだけではなくて、子どもたちを通じて子どもの親、祖父母、親戚などが芸術文化に関心をもつことも期待される。例えば子どもが事業を通して吹奏楽、合唱に励んでいるとする。財団の事業には成果として多くの人前で発表の機会を設けており、自分の子どもが発表するとなれば、身内は我が子の姿を見に訪れるだろう。このように、子どもを通じた事業に取り組むことで、大人を巻き込みながら、浜松の文化芸術が盛り上がるのが期待される。財団は文化芸術を盛り上げていくためにも、子どもを対象とした事業により力を入れていくべきである。

今回、外部評価委員会では財団の4つの柱である育・創・交・伝をそれぞれ評価してきた。それぞれの分野に通じて言えることは、浜松市民のための事業であり、市民に満足してもらい、文化芸術の価値を高めていく役割があるということ。課題としては、先ほど述べた広報活動に加え、事業の公演を見に来るのは多くが高齢者であるということである。伝の分野においては、伝統芸能、講演に来るお客さんだけではなく、演じる側、話す側の高齢化も目立っている。公演を見に来る多くが高齢者ということは、それ以外の世代（特に若い世代）にまだまだのびしろがあるということになる。このことから、広報活

動を行うにしても、すべての世代に幅広く行うのではなく、層を限定してその層に合った広報活動をしていくべきである。浜松を日本、世界にアピールするのであれば、市内の盛り上がりが必要不可欠だということを忘れてはならない。

## 参考文献

公益財団法人浜松市文化振興財団（2014）「平成 25 年度 事業活動報告書 育創交伝」

## 外部評価委員会に参加した感想

今回、外部評価委員会に参加させていただいて、財団が多くの実業を行っていることに驚きました。浜松の大学に通っているながら、事業のほとんどを知りませんでした。私は市外の出身ということもあり、浜松といえば国際ピアノコンクールが有名だということもこのときに初めて知りました。委員会の前半はこの事業は本当に必要か、収支はどうかということばかり考えていましたが、財団の方から市民がどう思うかが大事というご指摘を受けて、市民目線でも事業のあり方を考えるようになりました。また、どうしたら芸術文化に関心をもってくれるかということも考えてきました。私は、今まで吹奏楽をやってきたわけでもなく、家族に芸術文化に関心がある者はいません。そういった人たちにはまず、実際に公演を見てもらうことがなによりも関心をもってもらう近道だと思います。私自身も今回いくつかの実業風景を見させていただいて、芸術文化に対するイメージが変わりました。しかし、そういった人をどのようにして初めて公演を見てもらうまでにもっていくかが課題だと思っています。

## 浜松市の文化政策や創造都市と財団の文化事業の関わり (選択テーマ2：財団の文化事業と浜松市の文化政策)

静岡文化芸術大学文化政策学部  
文化政策学科 3年 松浦 佑美

浜松市はヤマハやカワイといった世界的に有名な楽器メーカーが立地しており、昭和56年から「音楽のまち」づくりに積極的に取り組んでいる。その「音楽のまち」浜松にとって重要な役割を担っているのが、浜松市文化振興財団の文化事業であるといえる。財団は取り組む事業を「育てる」「創る」「交わる」「伝える」の4つの柱に分け、文化育成支援や鑑賞型事業、文化活動支援等を行っている。筆者は、浜松市の文化政策や創造都市と財団の文化事業の関係について述べていく。

まずは、浜松市の文化政策と財団の文化事業についてである。浜松市の目指す文化政策を示した浜松市文化振興ビジョンには、浜松市の文化振興の施策の方向性として、音楽文化を担う人材の育成、拠点施設の整備と活用、子どもたちの豊かな感性を育むといった内容が明記されている。これは、財団が中目標として掲げている次代の文化を担う子どもたちの育成や市民の文化活動の自立に向けた支援とそれに該当する事業内容（ジュニアオーケストラ浜松・ジュニアクワイア浜松、主催者育成セミナー等）に適合していると考えた。また、浜松市文化振興ビジョンには財団に求める役割として、様々なジャンルの文化活動のプラットフォームとしての機能、行政と市民活動、市民活動と市民活動をつなぐ中間支援組織としての機能を挙げている。財団は、浜松市出身また浜松市にゆかりのある演奏家と演奏家を求めている施設や市民をつなぐ演奏家派遣事業を行っていたり、市内の文化団体が協力して活動する機会を浜松市市民文化フェスティバル等で設けたりしている。そのため、浜松市が財団に求める役割をある程度果たすことができているといえる。

次に、創造都市と財団の文化事業についてである。浜松市は平成26年12月に、ユネスコ創造都市ネットワークへ音楽分野での加盟が認定された。認定された理由として主に3つ挙げられている。1つ目は、国際的な音楽事業の実績である。浜松国際ピアノコンクールや静岡国際オペラコンクールといった、世界的にも知名度のあるコンクールが開催されている。2つ目は、活発な市民活動である。市民の手作りによる音楽祭「やらまいかミュージックフェスティバル」等、市民による自主的なイベントが行われている。3つ目は、人材育成である。気軽に音楽文化に触れることができる機会の提供、音楽指導者やコンサート主催者になる人材の育成が行われている。創造都市加盟にあたり、高い評価を得たこれらの取組の多くは、財団が行っている文化事業である。浜松国際ピアノコンクールは浜松市とともに主催している事業で、運営のほとんどを財団が行っている。また、人材育成に関しては、財団が浜松市から受託しているアクトシティ音楽院が行っている。アクトシティ音楽院が行っている教育プログラムには、アカデミーコースとコミュニティコースがある。アカデミーコースでは、浜松国際ピアノアカデミーや浜松国際管楽器アカデミーが行われている。コミュニティコースでは子ども音楽セミナーや主催者育成セミナーが行われ、浜松から世界的に活躍する演奏家を育成している。以上より、財団の文化事業は創造都市浜松に大いに貢献していて、創造都市としての浜松市を牽引している存在だといえる。

最後に、財団の文化事業の今後の展望を述べていく。「創造都市・浜松」推進アクションプログラムでは、ユネスコ創造都市ネットワーク加盟都市として、今後はアジア、ヨーロッパ等との文化的架け橋になること、先端技術を活用した未来の音楽を創造発信することが必要だと示されている。そのため、

財団の文化事業にもこのような要素を盛り込むべきだろう。現在、約5年ごとに開催されている「世界青少年音楽祭」は、数多くの国・地域の青少年が交流を図る良い機会になっている。今後はさらに、浜松の地で、様々な国・地域の人々が音楽を通して交流する機会を提供することが求められる。また、浜松の最先端のものづくり技術やアートといった分野と融合させた新たな音楽を創造する事業を行うことができると、全国また世界から注目されるだろうと考えた。今後も「創造都市」として、また「音楽の都」として浜松市が発展していくために、財団は新たな文化事業を取り入れる必要があるといえる。同時に、これまで浜松市から求められてきた役割も十分に果たすべきである。音楽に取り組む団体や市民を積極的に支援し、行政や団体、市民等とともに浜松市を盛り上げていく意識をもつことが重要だと考えた。

## 参考文献

浜松市「浜松市文化振興ビジョン」

創造都市・浜松「浜松の取り組み」 2月27日閲覧

<http://www.creative-hamamatsu.jp/projects/>

浜松市「浜松市のユネスコ創造都市ネットワークへの加盟認定について」 2月27日閲覧

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/local/pdfs/hamamatsu1502.pdf>

浜松市創造都市推進会議「『創造都市・浜松』推進アクションプログラム」

<https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/bunka/intro/souzou/documents/actionprogram.pdf> 2月27日閲覧

## 外部評価委員会に参加した感想

今回、外部評価委員会に参加させて頂き、まず浜松市文化振興財団が行っている事業の多様さに驚いた。ただコンサートやイベントを企画・運営するだけでなく、子どもたちをはじめとした市民の育成・支援、新しい文化の開拓等、全国的にも珍しい事業が行われていることを、浜松に長年暮らしていながらも初めて知った。私のように、財団の多様な取組を知らない市民は多くいるのではないかと思う。浜松市はヤマハや河合楽器、ローランド等、楽器産業が集積している街として有名である。そのため、多くの市民は「楽器の街」としての浜松は認識できていると思う。今後は、多くの市民に財団の多様な取組を周知し、「楽器の街」を超え、「音楽の都」としての浜松を誇りに感じてもらう必要があると考えた。今回の活動を機に、私も「音楽の都」としての浜松を発信していきたいと思う。

また、私にとって事業評価に取り組むことは初めてであった。深く分析し、事業の評価をすることの難しさを感じたが、評価していく中でだんだんと課題等を探ることができた。事業内容を一つ一つ見直し、改善点を検討できることが、評価に取り組む大きなメリットだと考えた。今回の活動で得た知識や能力を、今後の経験に生かしていきたい。

## 浜松市においてこども音楽鑑賞事業が果たす役割 (選択テーマ1：財団が実施する文化事業)

静岡文化芸術大学文化政策学部  
文化政策学科 3年 村井 潔史

こども音楽鑑賞教室(以下、鑑賞教室)は、浜松市内の全小学五年生がアクトシティに集まり、プロのオーケストラによる演奏を聴くという事業である。この事業において特徴的なのは、コンサートの内容を小学校の音楽科の内容に沿う形で設定し、事業自体が音楽の授業として役割を果たしている点。ただ鑑賞するのではなく、コンサート鑑賞の際のマナー等を学ぶ機会となっている点。浜松市内の小学五年生全員が参加するという点である。以上の3点を用いて、ここでは、鑑賞教室が、「音楽の都」を目指す浜松市において重要な事業であるということを論じていきたい。

その前にまず、「音楽の都」といっても何をもってして「音楽の都」と呼ぶかは人によって異なるだろう。「その都市あるいは地域で世界的に大きなコンクールが行われる」、「楽器を作るメーカーが多く、歴史がある」など様々ではないだろうか。浜松市では浜松国際ピアノコンクールが開催され、また世界的な楽器メーカーが多いため、この点では「音楽の都」としての条件を備えている。しかし、住民の多くが音楽に関心を持っているわけではないというのが現状である。音楽に関心を持つには様々な理由が挙げられるだろうが、筆者が重要であると考えるのは音楽において、記憶に残る特別な体験である。そのため、「音楽の都」となるにはその都市あるいは地域の住民の多くが、特別な音楽体験をしていることが必要なのではないだろうか。では、住民の多くが特別な音楽体験をしている都市になるためにはどうすべきか。ここで、冒頭に挙げた鑑賞教室事業が重要な役割を果たすと筆者は考える。

まず、「浜松市内の全小学五年生が対象」という事業の特徴だが、浜松市内の全小学五年生がアクトシティに集まり、音楽を鑑賞するというのは、他では見られない音楽体験を浜松市ではできるということである。次に、「音楽の授業として役割を果たしている」という点である。音楽の授業の延長線として事業を行うことで、こどもは普段聴いている音楽を、プロの演奏によって楽しみ、また自分たちもそれに加わる。これもまた、特別な音楽体験となる。さらに、「コンサートマナーを学ぶ場」として機能している点では、小学五年生で学んだ鑑賞マナーが、今後成長し大人になってふとした機会に音楽を鑑賞する際に非常に役立つ。その時感じるのは、鑑賞マナーを幼い時に学ぶことができている良かったという感情ではないだろうか。他都市ではなかなかできない、大人数を収容できるホールを有する浜松市ならではの事業であると言える。

このように鑑賞教室はこどもの頃に特別な音楽体験を得て、なおかつ学んだ内容が後々役立つ。また付け加えると、鑑賞教室は2001年から始まった事業で、事業の第一回目を経験した小学五年生は現在25,6歳である。経験したこども達の多くが音楽と関係のない人生を送っているとしても、今後この事業が継続して開催されていき、彼らのこどももまた鑑賞教室を経験していくというような世代間の流れを作ることができれば、時間がかかるとしても浜松市は住民の多くが幼い時に特別な音楽体験をしている都市となることができる。鑑賞教室は浜松を「音楽の都」としていく上で重要な事業なのである。

以上、浜松市においての鑑賞教室の重要性について論じた。ここでは浜松で育った人々の他都市への移住等を考えなかったが、そういった人々でも先述したようにふとした機会に、鑑賞マナーを学んで良かったと感じたりする。浜松市で音楽を学んだ、学べるという認識を持つ人々が増えることも、浜松市を「音楽の都」となっていく上で重要なことではないだろうか。公益財団法人浜松市文化振興財団

には引き続きこの事業を継続することで、財団の掲げる4本柱の1つ、「育てる(芸術文化への喚起、育成、生涯学習の支援)」を達成することができるのではないだろうか。

## 外部評価委員会に参加した感想

今回「評価」を初めて体験したが、正直な感想として、非常に難しいものだった。ある事業に対して批判的な意見は出せても批判するだけが評価ではない。批判を踏まえた上での建設的な意見を出すことができなかつたのは非常に悔やまれる。また、ひとつひとつの事業は素晴らしいものでも、それが浜松市民にあまり知られていないというのも、いったいどうやって解決したらよい問題なのか結局答えを見つけることができなかつた。反省を挙げたらきりがないが、もしまた「評価」の機会があったら、今回の反省を踏まえて求められている仕事をきっちりこなしていきたいと思う。

また、個人的なことになるが今回財団の事業を鑑賞した中で、9月に見た歌舞伎は非常に印象的なものだった。初めて歌舞伎というものを見たが繊細な動きから大胆な動き、感情が聴衆に伝わるような声使いなど、また見たいと思わせるものだった。難しいことだが、音楽や伝統文化から生まれる感動のようなものを多くの人々が感じることで自然と人々の関心がそういったものに向いていくようになるのではないだろうか。

反省、感想を書いてきたが、学生時代にしかできない貴重な経験をさせてもらったと感じている。この経験はきっとこれからの人生で役立っていくはずである。外部評価の機会を与えてくださった田中先生、毎回説明に来て頂いた浜松市文化振興財団の方々に感謝したい。

## 財団の文化事業の特徴について (選択テーマ1：財団が実施する文化事業)

静岡文化芸術大学文化政策学部  
芸術文化学科 3年 藤井 由貴

浜松市文化振興財団の行う芸術文化事業は、多様な熟練度や年齢層を対象としたグラデーションの豊かな西洋音楽を中心とする事業が実施されている。楽器メーカーが集まる浜松ならではの事業内容であると言えるだろう。特に浜松国際ピアノコンクールでは、ショパン国際コンクールやチャイコフスキー国際コンクールに匹敵する応募数があることや、優勝者の受賞後の活躍等により、着実に権威あるコンクールとしての地位を確立しているとのことだ。また、主に市民への普及活動や鑑賞事業が充実している。西洋音楽の事業の多さは日本の地方都市の中でも随一であるだろう。こうした浜松市文化振興財団の実施する芸術文化事業について全体的に見たとき、大きく2つの特徴があると考えられる。

まずひとつめは、「欧米音楽特化」である。評価委員会でも評価した平成26年度実施の芸術文化事業<sup>1</sup>を見てみると、そのほとんどが音楽に関する事業であることが分かる。さらに詳しく見てみると、音楽の中でもクラシックや吹奏楽等の欧米音楽に関する事業がさかんで、他の音楽については少数であることが分かるだろう。欧米音楽でない音楽や演劇、美術に関しては事業数が少なく、実施されていても、欧米音楽ほどの専門性の高い事業ではなく、アマチュア中心の事業である。日本の音楽教育や楽器メーカーが影響していると考えられる。

そしてふたつめは、「中区集中」である。浜松市は2005年に12市町村が合併し、旧浜松市から約6倍の面積となり、人口は約1.3倍になった。しかしながら、中区で開催される事業が大多数である。中区以外の地域での文化事業は僅かであるのは、人々の人口密度やアクセスから考えた場合、中区集中は最も人を集めやすい点で効率的であるからだとも考えられるが、それでは居住地域によって芸術文化の享受に格差ができてしまう。中区以外で公演を打たない場合は、区の外から中区まで来ることになるだろう。例えば北区に位置する三ヶ日駅から浜松駅まで向かうとして、電車では片道約1時間970円、自家用車でも高速道路を使い渋滞なしで片道約40分500円とさらに駐車料金がかかる。三ヶ日から公演を観に来る人々がいるとすれば、そのほとんどは音楽愛好家であるだろう。

「基本的に『こうありたい』というビジョンがあって、それに立脚して 地域や社会に欠けているものは何かという問題意識から『ニーズ』が見いだされていきます。文化を考える場合にも、そのようなアプローチが必要ではないかと思います。たとえば浜松では、障害者のアートに取り組む活動が始まっていますし、日本で一番在住ブラジル人が多い市であることから、多文化交流を通じた新しい文化創造への試みも始まっています(伊藤2002)」と伊藤は述べている。そのようなニーズに向けた事業が平成26年度にはなかったことや、市の戦略計画<sup>2</sup>の分野別計画のうち「文化・生涯学習」の内容から、まちの個性として別の自治体との差別化を図るために音楽が用いられていると考えられる。どちらの特徴も、産

<sup>1</sup>浜松市文化振興財団「平成26年度事業報告」、(<http://www.hcf.or.jp/pdf/aboutus/list/26/jigyo.pdf>)、最終閲覧日：2016年2月28日。

<sup>2</sup>浜松市ホームページ「戦略2015」、

(<https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/kikaku/senryakukeikaku/index.html>)、最終閲覧日：2016年2月28日。

業や観光面での経済活発化することに繋がるため、公演を見に行かない人々にも恩恵があると考えことは少なからずできるだろう。地域の人々のニーズだけを求めているでは実現が難しいことである。

しかし、財団の行う事業の扱う芸術の範囲が限定されていることは、専門性を深められる一方で、芸術の多様性が損なわれているとも捉えられる。事業の開催地が中区に集中していることは、来場者数は多くても、常に同じ層の人々ばかりになってしまい、広範な層であるとは言えないだろう。ジャンル間の格差と居住地区による享受の格差が存在することについて、見直すべきであると考え。ただ、財団の行う事業に関してだけでなく、例えばアクト通りの人通りの少なさや市のゆるキャラ等にも共通する問題であるようにも感じられる。

## 参考文献

伊藤裕夫「セッション4 文化政策」TAM 運営委員会企画・編 『アートマネジメント教育—現場が求める人材とは 東京会議'02会議録』、2002年、トヨタ自動車広報部社会文化室、p. 27。

## 外部評価委員会に参加した感想

約一年間の委員会、お世話になりました。自分の評価が適切だったのか、このような評価で本当に役立つのだろうかという不安と疑問を感じながら、探り探りの参加でした。田中ゼミ3年生と、芸術文化学科の私ひとりの、学生と先生のみでの委員会だったので、さらに異なる立場の人が一緒に参加できたなら、より考えが深まりそうだと思います。また、私がいることによって、田中ゼミ生の方々にどのような影響があったのか、それともなかったのか、気になるところでもあります。委員会では、浜松市について初めて知ったり、他の市との違いを発見できたのが面白かったです。公演に無料で招待していただくことで情報を得ることは、些細な情報かもしれませんが、学生の経済力ではなかなか実現できないことだったと思います。深く知ったり違いを認識したりすることで、固定概念の多い自分の考え方が少しずつではありますが、変化していく様子が分かったのが一番の収穫でした。

付属資料 「事業外部評価シート」の様式（例：音楽アラカルト）

育①-1

作成日	年 月 日
氏名	

事業外部評価シート

財団 基本方針	大目標	育 芸術文化への喚起、育成、生涯学習への支援
	中目標	①市民の文化的な満足度の向上
事業名		音楽アラカルト

I. 事業の位置づけ

I-1. 基本方針における 位置づけ	事業が財団の基本方針(大目標・中目標)に合致しているか	
	評価	A.十分に合致 B.ある程度合致 C.どちらとも言えない D.合致していない E.不明・その他
I-2. 事業実施の妥当性	コメント (評価理由・ 意見等)	
	指標1(開催目的・ねらい)	
	評価	A.十分に妥当 B.ある程度妥当 C.どちらとも言えない D.妥当ではない E.不明・その他
	コメント (評価理由・ 意見等)	
	指標2(事業の実施体制)	
	評価	A.十分に妥当 B.ある程度妥当 C.どちらとも言えない D.妥当ではない E.不明・その他
I-3. 事業内容の適合性	コメント (評価理由・ 意見等)	
	指標3(収支状況・資金負担)	
	評価	A.十分に妥当 B.ある程度妥当 C.どちらとも言えない D.妥当ではない E.不明・その他
	コメント (評価理由・ 意見等)	
	事業内容は開催目的に適合しているか	
	評価	A.十分に適合 B.ある程度適合 C.どちらとも言えない D.適合していない E.不明・その他
コメント (評価理由・ 意見等)		
I-4. その他 (事業内容について等)		

## II. 事業の実績

II-1. 実施結果	目標(1) 市民に対して、芸術文化をより深く知るきっかけを作れているか。	
	評価	A.十分にできている B.ある程度できている C.どちらとも言えない D.できていない E.不明・その他
	コメント (評価理由・意見等)	
	目標(2) 他の事業・イベントをより楽しむための内容になっているか。	
	評価	A.十分にできている B.ある程度できている C.どちらとも言えない D.できていない E.不明・その他
	コメント (評価理由・意見等)	
	目標(3) 一般市民に開かれた事業となっているか。	
	評価	A.十分にできている B.ある程度できている C.どちらとも言えない D.できていない E.不明・その他
コメント (評価理由・意見等)		
II-2. 実施結果についてのコメント		

## III. 事業の問題点・課題等

III-1. 本事業について 評価できる点	
III-2. 本事業の 改善すべき点	
III-3. 本事業に 期待する点	
III-4. その他 (提案など)	