

<平成28年度受託研究>
公益財団法人浜松市文化振興財団
平成27年度事業外部評価

最終報告書

平成29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27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27年度実施文化事業の外部評価結果	20
4-1 外部評価の実施方法	20
4-2 外部評価の実施結果	22
4-3 外部評価の意義と課題	24
4-4 今後の文化事業の評価に向けて	27
参考文献	30

はじめに

本報告書は、平成 28 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 27 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。本委託研究事業は平成 27 年度に始まり、本年度は 2 年目に当たる。

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 28 年 7 月から本格的に始まり、平成 29 年 1 月までに 9 回の外部評価委員会を開催し、合せて 22 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 7 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た。さらに、本研究を 2 年間にわたり実施したことから、昨年度と本年度の結果を踏まえて、財団における外部評価委員会のあり方や評価結果の利用方法について提言を盛り込んだ。

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、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でいる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28年4月から平成29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27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。なお、本年度は本研究の2年目に当たるため、昨年度の検討結果を基礎として、所要の変更を行うことにより対応した。

【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7名の学生（3年生）が参加した（教員を通じた募集の結果）。7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28年4月から平成29年3月までの期間である。平成28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28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28年7月10日に第1回を開催し、以後、月に1回程度をめざして評価委員会を開催した。平成28年7月10日の第1回委員会から平成29年1月23日の第9回委員会までに、予定した22文化事業の外部評価をひとつおとり実施した。平成29年1月23日の第9回委員会では、それまでの9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
2016年 5月31日(火) 18:30-20:00	文化芸大 北 413G 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
7月6日(水) 12:20-13:00	文化芸大 北 530 演習室	事前勉強会 (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)
7月10日(日) 11:00-13:00	文化振興財団 会議室	第1回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	交③ -芸術文化の情報発信 -チケット販売・委託販売 -広報支援
7月26日(火) 18:15-20:00	文化芸大 北 530 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)	交② -社パ・サ浜松ミュージックスポット -演奏家派遣事業 育④ (-修了生公演事業)
8月25日(木) 17:00-19:00	文化芸大 北 530 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)	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
9月19日(月) 10:00-15:00	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① -バンド維新 2016 創③ -浜松市民オペラ「歌劇ブラック・ジャック」
		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 -創造都市事業
12月13日(火) 15:30-17:50	文化芸大 北 537 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④ -浜松国際管楽器ア카데미&フェスティバル -浜松国際ピアノアカデミー
12月20日(火) 15:30-17:30	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
2017年 1月13日(金) 10:00-12:00	アクトシティ浜松研修 交流センター 404 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)	育① -シリーズ「音楽探訪」 育③ -主催者育成セミナー
1月23日(月) 18:10-20:00	文化芸大 北 537 演習室	第9回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育① -まちなかコンサート 育③ -はままつ文化サポート事業
	文化芸大 北 537 演習室	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分野であったが、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ため、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 27 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 27 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。ただし、昨年度の委託研究において、外部評価の実施方法については一通り検討が終了しているため、本年度は基本的に昨年度の検討結果を踏襲し、一部を変更するのに留めた。したがって、以下に示すのは大半が昨年度の検討結果であり、本年度に変更した部分はその旨を示す。

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

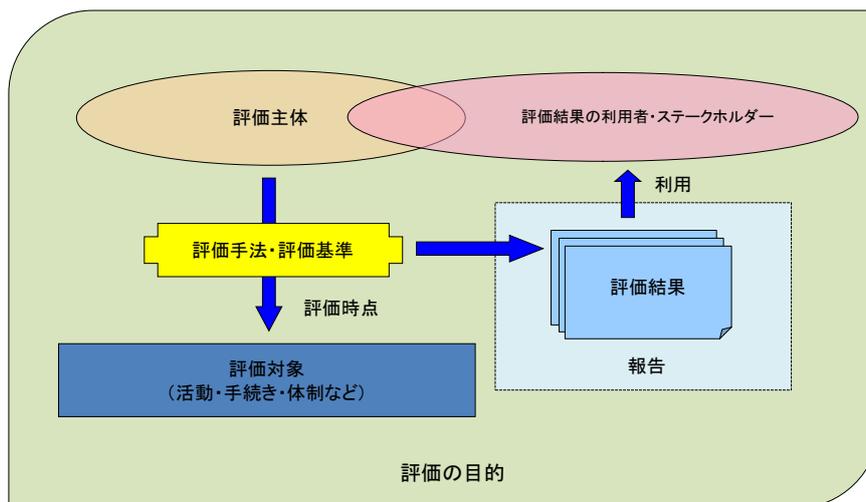
(1) 評価の基本構造

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る。「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27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、本研究では図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した。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、「評価対象」は前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。本研究では、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。本研究における評価は、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、本研究で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
	事業内容の妥当性	設定されている目標に合致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

なお本研究で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

- ・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、本研究で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）

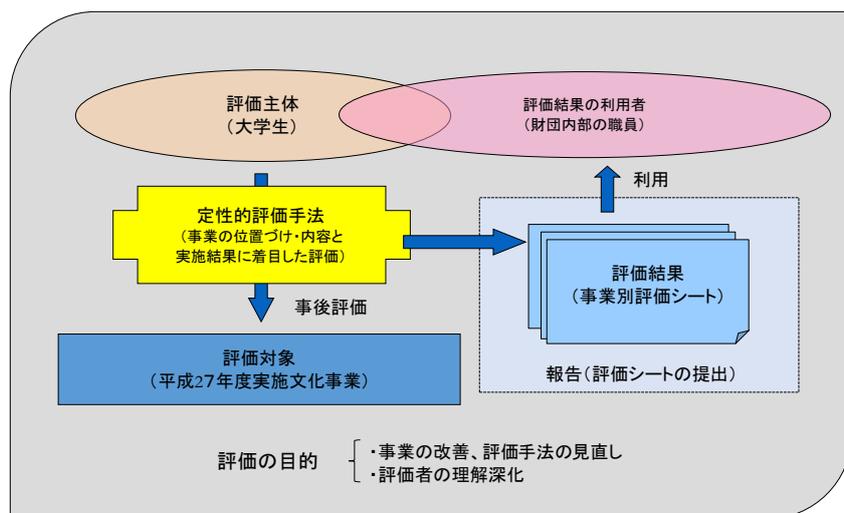
これまでの検討結果をまとめると、本研究で実施する外部評価の基本的な構造は表4に示すとおりである。これが外部評価の理念形となり、これに基づき実施可能な制度と手続きを設計することになる。

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"> ・事業活動の問題点・課題を見出す ・評価手法に関する知見を得る ・評価者が文化事業について理解を深める
評価主体	大学生
評価対象	財団が平成27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"> ・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・事業内容の妥当性） ・事業の実施結果（目的の達成度）
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では、本研究において実施する外部評価の基本構造を示した。この基本構造を踏まえた具体的な制度設計の結果を以下に示す。説明の便宜上、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説明する。

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。本研究では大学生が外部評価者となるが、大学生は個々に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。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とする（人数は5～9名が適当）。ちなみに平成27年度は9名の学生が外部評価委員として外部評価に取り組んだ。

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、本研究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

本研究では外部評価委員会を基盤として外部評価が実施される。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。

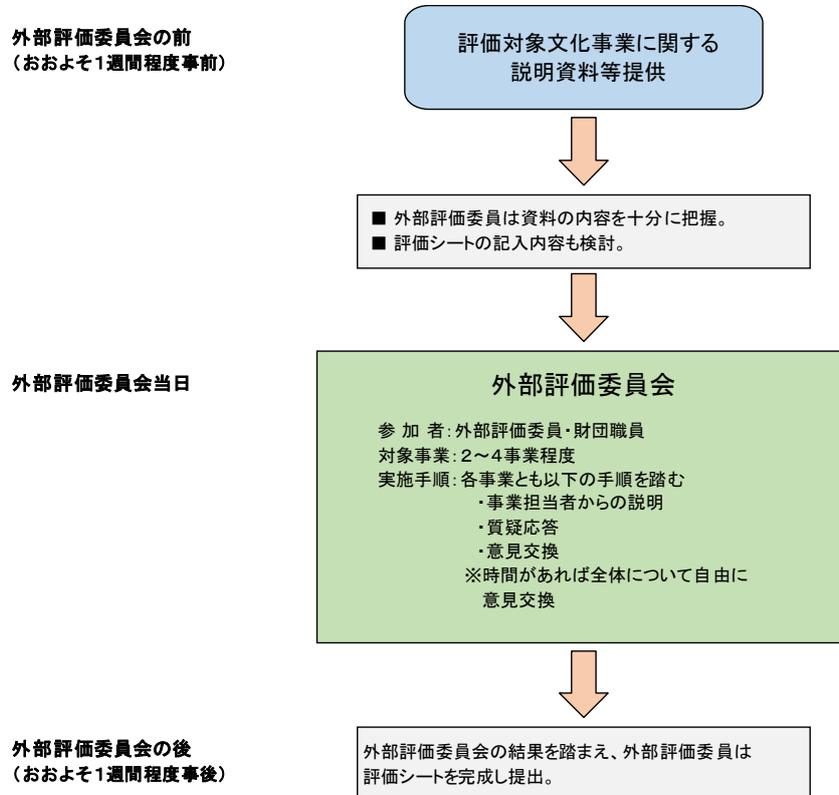
各回の実施手順はおおよそ次のとおりである（p.17 図4）。まず外部評価委員会が開催される1週間程度前までに、次の評価委員会で評価対象となる文化事業に関する資料が外部評価委員に提供される。外部評価委員は、これらの資料の内容を十分に把握した上で、外部評価委員会に臨む。同時に、評価シートが事前に配布されている場合には、提供された資料を参考にして、評価シートに自分の考えや疑問等をメモしておく。

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（通常は1週間）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。

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(「育: 育てる」「創: 創る」「交: 交わる」「伝: 伝える」)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。

(3) 事業外部評価シート

外部評価委員会を組織して文化事業を評価する取り組みは、本年度が2年目に当たる。これまで説明した外部評価の実施体制や実施方法は、基本的には昨年度と同様の体制・方法を踏襲している。一方、昨年度の実施結果を踏まえて今年度変更したのは、次に説明する「事業外部評価シート」の仕様である。

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は「Ⅰ. 事業の位置づけ」「Ⅱ. 事業の実績」「Ⅲ. 事業の問題点・課題」という3つの大項目から構成されており、Ⅰ～Ⅲはさらに細かい項目の記入欄に分かれている。今回、この基本的な構造を昨年度から大きく変更することはしなかったが、一部の項目を変更した。変更内容を表6に示す。

表6で平成27年度版と平成28年版の事業外部評価シートの項目を比較すると、項目の趣旨や構成を意図的に変更したのは下線(プラス網掛)を付した箇所である。まず「Ⅰ-2 事業実施の妥当性」の中の項目3は、平成27年度版では(収支状況・資金負担)となっていたのを平成28年度版では(料金設定・資金負担)と変更した。平成27年度の外部評価委員会では、事業ごとの収支状況のデータを示して評価対象としたが、平成28年度は収支状況の評価対象から外し、代わりに料金設定の妥当性を評価対象とすることにした。さらに「Ⅱ-1 実施結果」の中で、平成27年度は3つの目標を示してそれぞれの達成状況の評価したが、各目標の表現が抽象的であったため、平成28年度は「利用状況・集客」「来場者の反応」「事業の発展性」と表現を変えて内容を明確化したのに加え、もうひとつ「浜松市の文化振興への寄与」という目標を追加した。これ以外にも平成27年度から項目の表現が変更している箇所がいくつかあるが、それらについては評価項目としての性格面の変更はない。

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22事業であったため、各評価委員は1人当たり22事業分の評価シートを作成した。

表6 事業外部評価シートの項目の変更点（平成27年度版と平成28年度版）

項目	平成27年度版事業外部評価シート	平成28年度版事業外部評価シート
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	I-1 基本方針における位置づけ 事業が財団の大目標・中目標に合致しているか
	I-2 事業実施の妥当性 指標1（開催目的・ねらい） 指標2（事業の実施体制） 指標3（収支状況・資金負担）	I-2 事業実施の妥当性 項目1（目的・ねらい） 項目2（事業の実施体制） 項目3（ <u>料金設定</u> ・資金負担）
	I-3 事業内容の適合性 事業内容は開催目的に適合しているか	I-3 事業内容の妥当性 事業内容は位置づけ・目的等に照らして妥当か
	I-4 その他（事業内容について等）	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つくれているか 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 目標(3)一般市民に開かれた事業となっているか	II-1 実施結果 目標(1) <u>利用状況・集客</u> 目標(2) <u>来場者の反応</u> 目標(3) <u>事業の発展性</u> <u>目標(4)浜松市の文化振興への寄与</u>
	II-2 実施結果についてのコメント	II-2 実施結果についての総合的なコメント
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）	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）

（注1）平成27年度から平成28年度に評価項目としての趣旨や構成が変わった箇所は下線（プラス網掛）で表示した。

（注2）各年度とも、評価対象となる文化事業に対しては基本的に同じ評価シートを使用した。ただし、文化事業の性格に応じて所要の変更をほどこしている（例えば、平成28年度は集客事業でない文化事業に対しては、II-1の「目標(1)利用状況・集客」→「目標(1)申請・採択状況」と変更し、さらに「目標(2)来場者の反応」を削除した評価シートを使用した）。

（出所）筆者作成

4. 平成 27 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 7 に示す 22 本の文化事業である。

表 7 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	まちなかコンサート シリーズ「音楽探訪」
		②次代の文化を担うこ どもたちの育成	ジュニアオーケストラ浜松・ジュニアクラウイ浜松 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 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 2016
		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	浜松市民オペラ 浜松国際ピアノコンクール 創造都市事業
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 の間で実施される芸術 文化活動の調整等を行 う中間支援機能の発揮	材ハコサ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 ホーム機能の充実	芸術文化の情報発信 チケット販売・委託販売 広報支援
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 27 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

2016（平成 28）年4月から外部評価委員となる学生の募集を開始した。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、7人の学生が参加することになった。7人は全員が文化政策学部の3年生であり、うち4人は文化政策学科で行政学のゼミに、1名はまちづくりのゼミに所属し、2名は芸術文化学科で文化施設マネジメントのゼミに所属している。外部評価委員会は、2016（平成 28）年7月から2017（平成 29）年1月までの期間に9回開催した。9回の委員会中、毎回2～4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23日開催）においては、それまでの外部評価委員会の内容を振り返り、自由な意見交換をおこなった。

表8 外部評価の活動の実績

日 時	場 所	会議名・参加者	内 容
2016年 5月31日(火) 18:30-20:00	文化芸大 北 413G 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
7月6日(水) 12:20-13:00	文化芸大 北 530 演習室	事前勉強会 (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)
7月10日(日) 11:00-13:00	文化振興財団 会議室	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26日(火) 18:15-20:00	文化芸大 北 530 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)	交② -社パ・サ浜松ミュージックスポット -演奏家派遣事業 育④ -修了生公演事業
8月25日(木) 17:00-19:00	文化芸大 北 530 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)	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
9月19日(月) 10:00-15:00	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① -バンド維新 2016 創③ -浜松市民オペラ「歌劇ブラック・ジャック」
		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 -創造都市事業
12月13日(火) 15:30-17:50	文化芸大 北 537 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
12月20日(火) 15:30-17:30	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
2017年 1月13日(金)	アクトシティ浜松研修 交流センター	第8回外部評価委員会 (財団担当者、学生評	育① -シリーズ「音楽探訪」

10:00-12:00	404 会議室	価委員、田中)	育③ -主催者育成セミナー
1月23日(月) 18:10-20:00	文化芸大 北 537 演習室	第9回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育① -まちなかコンサート 育③ -はままつ文化サポート事業
	文化芸大 北 537 演習室	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、事業内容の妥当性、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。この傾向は昨年度の外部評価結果と同様であった。

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、実施体制や事業内容が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、集客状況や来場者の反応が良好であること、浜松市の文化振興に寄与していること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。

財団の掲げる「4つの柱」ごとにみると、「育：育てる」の中では、まちなかコンサート、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、浜松国際ピアノアカデミーが全般的に高い評価を得ていた。ただし、浜松国際ピアノアカデミーについては、これまで音楽監督であった中村絃子氏の死去に伴い、今後の事業展開が岐路に立っているとの指摘がなされた。

「創：創る」では、アクト・ニューアーティスト・シリーズとワンコインコンサートはいずれも市民が音楽を身近に感じることでできる事業として高い評価を得た。また浜松国際ピアノコンクールは、浜松を代表するイベントとして、今後の一層の発展に期待する意見が目立った。一方、浜松市民オペラは新作オペラに挑戦することや内容の質の高さは評価されているものの、市民オペラとしての位置づけに対して疑問を投げかける意見が目立った。

「交：交わる」に該当する事業の中では、鑑賞型事業、ネオパーサ浜松ミュージックスポット、演奏家派遣事業はそれぞれ内容が大きく異なる事業であるが、いずれも必要かつ有効な事業として高く評価された。一方、芸術文化の情報発信やチケット販売・委託販売は、いずれも必要性が高く、かつ財団が適切に実施していると評価されたが、さらなる工夫によって発展性があることも指摘された。

最後に「伝：伝える」では、今回は伝統芸能公演だけが評価対象とされたが、日本の伝統的な文化である歌舞伎の公演を身近に体験できる事業として高い評価を得た。ただし、新規の来場者の開拓や歌舞伎以外の公演への発展に期待する意見もあった。

② 文化事業についての問題点の指摘

①で述べたように、今回評価対象となった文化事業は、全般的に良好な評価結果であった。ただし、個別にみると問題点や課題を指摘された事業もあった。問題点や課題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。以下では、問題点や課題として指摘された点の中から、いくつかを抜粋して示す。

まず公演や講座の料金設定について問題点を指摘された事業があった。料金設定については、昨年度の外部評価においても問題点の指摘が目立ったが、今年度の特徴は料金設定と内容のバランスを問題視した意見が示された点である。例えば、シリーズ「音楽探訪」や子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバルについては、内容とのバランスを考慮すると料金が低すぎる（子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバルは無料）との意見が目立った。一方、バンド維新 2016 については、入場料金の高さが指摘された。

また、クラシック音楽系の公演やイベントに共通する傾向であるが、来場者や参加者がシニア層に固定化している。シリーズ「音楽探訪」、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、鑑賞型事業といった事業がそれに当たる。こうした事業に関しては、広報・広告・宣伝面の工夫や日程・時間帯の変更によって新規の客層（特に若年層）を開拓する必要性が多く、評価委員から指摘された。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、浜松国際ピアノコンクールといった国際的なイベントに関しては、浜松市民の間と国内全体の両面における認知度向上の必要性を求める意見も多く出された。

さらに、昨年度の外部評価でも、文化事業の広報の仕方に関する問題点の指摘が目立った。本年度も同様であったが、特に芸術文化の情報発信については、財団ホームページのスマートホン対応や SNS を利用した情報発信に関して、具体的な問題点の指摘や提案がなされた。

この他では、チケット販売・委託販売については、チケットのオンライン販売用のウェブサイトスマートホン対応にすることの必要性やネット販売主体に移行していく場合でも、窓口販売を継続すべきことなどが意見として出されている。

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。

（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は、音楽に対して高い関心を持つ者が多かった。合唱団の活動に参加している学生もいれば、ピアノ、琴を演奏したり、演奏会や劇場公演に親しんでいる学生もいた。このような学生たちでも、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。逆に言えば、音楽に親しんでいる学生が多く、しかも浜松の大学に3年間通っているにもかかわらず、浜松市の音楽関係の文化事業に対する認知度があまり高くな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。

さらに、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、学生たちが大学で文化政策を学んでいることと無関係ではないと考えられる。

なお、今回は外部評価の活動の一環として、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。

4-3 外部評価の意義と課題

昨年度に引き続き本年度も若者（大学生）による文化事業の外部評価を実施した。2年間にわたりほぼ同様の体制・方法で文化事業の外部評価を実施したことを踏まえ、実施結果から明らかになった意義と課題を示す。

(1) 外部評価を実施した意義

文化事業の外部評価を実施したねらいは、p.11で示したように、①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ことと、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ことの2点であった。つまり、外部評価を主催する財団にとって(①)と外部評価に参加する学生にとって(②)の2つの側面において意義が期待されていた。以下では、それぞれの側面別に外部評価を実施した意義を整理する。

① 財団にとっての意義

文化事業の外部評価を実施したことの財団にとって意義は、a. 個別事業について得られた知見、b. 外部評価を実施したという事実、c. 内部評価に関して得られる知見、の3つに分けて考えることができる。

a. 個別事業について得られた知見

平成27年度は26事業、平成28年度は22事業を対象として外部評価を実施した。各事業の評価結果の内容は多様であるため、その結果の意義をひとくくりにして論じることは難しい。しかし、両年度とも大半の事業に対する評価委員の評価結果は総じて良好であったことから、多くの文化事業についてその目的設定や企画内容、実施方法が妥当であることが確認されたとみなすことができる。

一方、平成27年度は9人、平成28年度は7人であった外部評価委員の各事業に対する見方は一様ではなかった。ある事業について入場料金が高いと判断する評価委員もいれば、妥当と評価する委員もいた。文化事業が全般的に高い評価を得ているとしても、個別にみれば、評価委員の間で見解に相違が生じている場合も決して珍しくなかった。

同年代の若者が評価をおこなってもこれだけの差異が生じているということは、一般の市民を対象とする場合には、文化事業のとらえ方に大きな違いが生じる可能性があることを示唆している。財団の文

化事業の担当者は、外部評価委員の個々の見解や指摘の内容が参考になるだけでなく、その文化事業に関して、市民のとらえ方にどれだけの幅が生じうるかについて感触をつかむことができたと考えられる。

最後に、一部の文化事業に対しては、学生ならではの視点から具体的な提案が示された。一部の例を挙げれば、主催者育成セミナーを高校生対象で開催すること、ワンコインコンサートの特典追加、アクトシティホールの車椅子席のネット購入導入、財団の情報発信における Twitter と Facebook の差別化、伝統芸能公演の9月開催といったものがある。こうした提案の中には、財団において採用を検討することが可能なものもあれば、そのままでは採用が困難であっても、当該事業や類似事業に対して実施方法の改善につながるヒントを与えてくれるものがあるかもしれない。

b. 外部評価を実施したという事実

b は少しわかりにくいかもしれないが、財団が外部評価を実施したという事実そのものが有する意義のことである。言い換えれば、外部評価の実施が各文化事業にもたらす「個別的意義」のことではなく、外部評価を実施したという事実が持つ「総体的意義」のことである。

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。いずれの評価とも有意義なものであるが、前者（財団自身による評価）は評価の視点が偏りがちであり、後者（浜松市による評価）は総括的評価（p.8を参照）が中心になりがちという性質がある。外部評価を導入することにより、財団による内部評価に欠けている視点によって評価を実施することが可能になるとともに、浜松市による評価が総括的評価が中心であるため事業を改善するための形成的評価としての機能が弱い点を補うことにつながる。つまり、従来の評価に加えて外部評価を実施することにより、多様な視点を確保することと、形成的評価の側面を強化することの2面においてメリットがある。

さらに、外部評価を実施することの別の効果としては、財団が大学生に文化事業の評価を依頼するという事実は、財団が事業運営において一般市民（特に若者）を重要視している姿勢を広く印象づけることにもつながる。外部評価を実施するということは、ステークホルダーである浜松市民や関係する主体に対して、財団の経営姿勢や方針を示すという点においても意義が認められるのである。

c. 内部評価に関して得られる知見

最後に、財団が外部評価を実施することにより、財団が行う内部評価に対して有益な示唆を得ることができる可能性があることを指摘しておきたい。例えば、内部評価は文化事業の担当者が単独で実施する場合が多いと推察されるが、外部評価の実施結果が示唆するように、異なる視点を持つ者（例えば、異なる部署の職員）が評価に参加することや、複数の者が同じ事業の評価に関わることは、評価に多様な視点や価値観を導入するという意味で有意義である。また担当者が自身の担当事業を評価する際に、様々な理由により外部評価を実施することはできないとしても、アンケート調査やモニター調査等を実施してその結果を参考にすることにより、外部評価を実施したのに近い知見を得ることができる可能性もある。

② 学生（評価委員）にとっての意義

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。文化事業の

外部評価に参加したことは、学生にとっても大きな意義があったと考えられる。外部評価に参加した学生にとっての意義は、主に以下の3点である。

- 外部評価に参加した多くの学生が、財団の文化事業の意義を理解し、その実施内容や結果を概ね肯定的にとらえることにつながった。
- 外部評価に参加した学生たちは、いずれも文化政策を専攻していることから、政策的な視点から財団が実施する文化事業について理解を深めることができた。
- 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。

(2) 外部評価の課題

昨年度と本年度とも、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、外部評価の実施によって明らかになった（主に評価実施面の）課題を挙げる。

- ① 評価項目の評価基準が明確でないことや文化事業についての比較対象がないことにより、評価者にとって判断の拠り所があまりなかった。その結果、同じ評価項目に対する評価委員の評価にばらつきが生じることになった。
- ② 各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）
- ③ 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）
- ④ 実務に役立つような問題点の指摘や斬新な提案は一部に見られたものの、数多く出されたわけではなかった。

上記に挙げた課題は、平成27・28年度の外部評価に共通するものである。これらの課題のうち①については、もともと本プロジェクトにおける外部評価は、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のではなく、このような課題は当初から想定されていた。評価基準をあまり厳格に設定しなかったのは、評価者に自由な発想や思考で評価に取り組むことを期待したからである。とはいえ、評価項目の中には、一定の基準や評価の視座を明確化しておく方が、評価者が評価に取り組みやすくなったり、評価結果が有用なものとなったりするものもある。例えば、料金設定の妥当性を判断してもらう場合には、あくまで学生としての感覚で判断して良いのか、あるいは特定の基準や比較対象に照らして判断すべきなのか等について指針があった方が良いだろう。

次に②と③の課題は、採用した外部評価の実施方法に起因している。すなわち、財団が実施した文化事業をできるだけ網羅的に評価するのをめざしたこと、各回2時間程度の評価委員会の会合の中で2～5事業を取り上げたため、1件の文化事業の評価に費やすことのできる時間に制約があったこと等がこうした課題につながっている。その一方で、このような実施方法を採用したことによって、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、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。

評価の実施においては、評価を実施するために投入する費用（時間を含む）と得られる評価結果の量・質の間に常にトレードオフ関係がある。いかなる評価の実施方法を採用したとしても、必ず何らかの問題点や課題が認識されることになる。重要なことは、評価を実施する目的に照らして、評価に投入する費用と得られる結果の間にバランスが取れているかである。本外部評価において、財団が設定しているねらいを前提とすれば、昨年度と本年度の外部評価の実施方法は概ね妥当なものであったと判断している。

最後に④については、外部評価委員の側では、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上に、文化事業を実施する財団側に遠慮して、具体的な問題点や改善策を積極的に指摘しようとはしなかったきらいもある。したがって、ある程度十分な時間を与えた上で、文化事業に対する問題点の指摘や斬新な提案を求めていることを外部評価委員に伝えれば、事態は大きく変わる可能性がある。

4-4 今後の文化事業の評価に向けて

平成 27、28 年度の 2 年間にわたり、学生を主体とする外部評価委員会において、財団が実施した文化事業の評価をほぼ予定どおり実施することができた。実施面でいくつかの課題は認識されたものの、全体としては大きな問題もなく外部評価が実施され、有意義な結果を得ることができた。

最後に本報告書のまとめとして、財団における文化事業の外部評価において参考にしてもらうため、2 年間にわたる外部評価の実施結果を踏まえた提案を示す。以下では、(1) 文化事業の外部評価の利用方法、(2) 文化事業の外部評価の実施方法の 2 つの側面から具体的な提案を行う。

(1) 文化事業の外部評価の利用方法

これまで本研究では、外部評価の実施体制や実施方法の確立に主眼を置いてきたため、評価結果の利用方法については基本的には財団内部で検討すべきものとして、本研究では正面から取り上げてこなかった。とはいえ、2 年間にわたり外部評価を実施したことにより、実施体制や実施方法に関する基礎的な方法論を確立することができたことから、外部評価委員会による評価の利用方法について検討しておきたい。

なお、今後どのような目的でどのように外部評価を実施するかによって、その利用方法が異なるものとなる可能性がある。ここでは議論を明確化するために、これまで 2 年間とほぼ同様の目的・実施方法で外部評価を継続した場合という前提で今後の利用方法を検討する。検討結果は、短期（1 年未満）・中期（1～3 年程度）・長期（3 年超）の時間軸で区分して述べる。

a. 短期（1 年未満）における利用方法

現在の外部評価の実施方法では、文化事業をできるだけ網羅的に評価しているため、多くの文化事業に対して外部評価結果が得られることになる。そこで、短期的には毎年度の予算編成や事業計画立案のサイクルに合わせて、各文化事業の担当者が担当事業の企画立案をする際に、外部評価結果を利用することになる。

外部評価結果を利用する視点としては、多くが継続事業であることから、次年度に向けてその文化事業の改善すべき点はないかどうかというものが主になる。特に開催時期、時間帯、実施頻度、開催場所、

料金設定といった点においては、外部評価結果が参考になる場合がある。

別の利用方法としては、外部評価委員から厳しい意見が出された事業や委員間で評価が割れた事業については、文化事業の参加者や来場者に対して念入りにアンケート調査を行うこともある。

b. 中期（1～3年程度）における利用方法

中期的には、各年度の外部評価結果を踏まえて、文化事業の組み換えを検討することが主な利用方法になってくる。その場合に、外部評価結果が良好でなかった事業を大きく改善したり、廃止・統合したりすることが考えられる。さらに、財団が掲げる4本の柱や大目標・中目標との関係において収まりが悪い事業があれば、文化事業の目標体系における位置づけを変更することもありうる。

別の利用方法としては、外部評価結果に見られる特徴やパターンを分析して、文化事業の類型別のチェックリストのようなものを作成し、文化事業の問題点がないかどうかをそのチェックリストによって簡易的にチェックできるようにすることも有意義であろう。

c. 長期（3年超）における利用方法

3年を超える長期の場合には、財団が実施する文化事業を組み替えるだけでなく、財団の目標体系自体を改訂していくことも視野に入ってくる。その際には、外部評価結果において財団が設定する目標と事業の関係について疑問が提示されたものについては、目標設定自体を修正することも検討することになる。

その他の利用方法としては、長期にわたり外部評価結果を蓄積したことを踏まえて、市民とのコミュニケーションのあり方を見直したり、浜松市との交渉時に外部評価結果から得られる知見を利用したりすることも可能であろう。

（2）文化事業の外部評価の実施方法

ここでは、財団において文化事業の外部評価を実施する場合に、どのように外部評価を実施していくべきかについて述べる。①現在の外部評価の実施方法を継続する場合と②現在とは異なる外部評価の実施方法を採用する場合の2つに分けて述べる。

① 現在の外部評価の実施方法を継続する場合

昨年と本年度の外部評価の実施方法（大学生を主体とする外部評価委員会において、財団が実施した文化事業をある程度網羅的に実施する方法）を継続する場合、現在の実施方法をどのように改善し、外部評価委員会をどのように運営していくべきかについて述べる。

4-3（2）で指摘したような課題はあったものの、これまでの外部評価の実施方法に大きな問題があったわけではなかった。基本的には、外部評価を実施する目的を変更しない限り、現在の実施方法を大きく改める必要性は認められない。

ただし、外部評価の目的が同じであったとしても、実施方法を少し改善することにより、より有意義な外部評価になる可能性がある。そこで、表4（p.15）で整理した外部評価の構成要素のうち「評価主体」「評価対象」「評価手法」「評価基準」「評価時点」の5つの要素に注目し、それぞれの要素について改善の可能性を検討した（5つの要素のいずれにも当てはまらないものは「その他」として整理した）。

その結果は表9に示す通りである。なお、この表は、あくまでそれぞれの要素について改善の可能性があることを示したに過ぎず、本表に示したそれぞれの改善が「必要である」ことを必ずしも意味しない。

表9 今後の外部評価の可能性

外部評価の 構成要素	改善の可能性
a. 評価主体	(a-1) 外部評価委員の学生を多様化する。 →学年構成、所属学部の多様化 (a-2) 事前に文化事業に対する学生の関心度合いを把握する。 →関心度合いの高低と評価結果の関係などを探る
b. 評価対象	(b-1) 評価対象の事業数を半数程度に減らす。 →2年間で網羅的に評価 (b-2) 新たに実施しようとする事業を評価してもらったり（事前評価）、財団では実施していないが、他の団体や他市で実施している文化事業を評価してもらったりする →財団の新規事業立案の参考とする
c. 評価手法	(c-1) 文化事業についてできるだけ事前に映像等を見た上で評価に臨んでもらう。 →外部評価委員会の開催前にDVD、ネット等で映像を見てもらう (c-2) 文化事業についての提供資料を全般的に拡充する。 →例えば、文化事業の企画書のようなものを配布できないか (c-3) 継続事業の場合、前年度との違いや経年変化に関する情報を拡充する。 →特に前年度から担当者が工夫・改善した点についての情報提供があるとよい
d. 評価基準	(d-1) 一部の項目については、評価基準や評価の考え方を明確化する。 →特に「事業の実施体制」「料金設定・資金負担」について
e. 評価時点	(e-1)（難しいかもしれないが）次年度の文化事業の企画のための事前評価を行ってもらう。 →あるいは、事後評価の後に一部の事業については、次年度実施する場合はどのような企画にすべきかを試験的に検討してもらう
f. その他	(f-1) 外部評価委員会における委員間の意見交換を重視した運営を行う。 →意見交換の充実により、個人ベースの検討を超えるメリットが発揮される可能性がある (f-2) 夏休み等に合宿形式で外部評価委員会を開催する。 →集中的に外部評価を実施することにより、多くの事業をまとめて評価する（集中的に評価することによる習熟度の向上も見込めるほか、合宿中に文化事業を観覧する等も可能か） (f-3) 外部評価の実施を毎年ではなく、隔年あるいは3年に1回程度とする。 ・・・毎年度外部評価を実施する必要がない場合 (f-4) 今後も継続的に外部評価を実施する場合、評価結果の蓄積方法は要検討。 →事業の担当者等が必要に応じて内容を検索したり分析したりできるような蓄積方法を検討する

（出所）筆者作成。

② 現在とは異なる外部評価の実施方法を採用する場合

現在とは異なる外部評価の実施方法を採用するとすれば、取りうる選択肢は無数にある。そうした中で、比較的現実性が高く、かつ実施する意義が大きいと考えられる選択肢を挙げる。

a. 外部評価委員会を多様な年代・背景を持つ委員で構成する

①で(a-1)として挙げた提案（外部評価委員の学生を多様化する）を学生だけでなく、他の階層に広げるのがこの提案である。財団が実施する文化事業の顧客（参加者、聴衆等）は多様であり、それぞれの年代、性別、職業、その他の属性によって、文化事業に対する意識や評価は異なってくる。現状では、顧客層に占める割合が低い若者に対象を絞って外部評価を実施するのは十分に意義があるが、長い目でみれば、その他の階層も対象として外部評価を実施することが望ましい。

ただし、外部評価委員の対象となる階層を広げる場合、委員会の運営が現在よりも難しくなる可能性が高い。多様な階層の外部評価委員に参加してもらうために、外部評価委員会の構成人数は現在よりも多くならざるを得ず（少なくとも10人程度は必要ではないか）、人数が増えることにより、日程調整や開催回数の確保が難しくなる。また、委員が学生だけでなく多様な層の市民になった場合、委員会の会合が硬い雰囲気になり、活発な発言や意見交換が期待できなくなる恐れもある。

外部評価委員会の委員構成を多様化する意義はあるものの、こうしたデメリットを勘案した上で、実施するかどうかを検討する必要がある。

b. 特定の事業を深く掘り下げるタイプの外部評価を実施する

外部評価委員会のメンバーが学生主体であるか、様々な階層から構成されているかにかかわらず、bは評価対象となる文化事業を絞り込み、その文化事業について時間をかけて深い評価をするという提案である。

現在実施しているよう文化事業を網羅的に評価する場合には、文化事業についてひとつおりの評価結果が得られることと、文化事業の実施状況の全体像がわかるというメリットがある。その一方で、個別の文化事業の実態を十分に理解した上で、適切な判断を下したり、具体的な提案をしたりするには至りにくい。

bの提案は、網羅的な評価のデメリットを補うための評価である。したがって、これまでのように文化事業を網羅的に評価するか、特定事業だけを評価するかという二者択一と考える必要はなく、網羅的な評価を行った上で、一部の事業だけを取り上げて深掘りするタイプの評価を実施するという補完的な実施方法もありうる。なお、このタイプの評価を実施する場合には、外部評価委員だけに検討を任せるのではなく、財団職員も加わって相互に意見交換しながら評価作業を進めていくことが望ましい。

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（2016）『公益財団法人浜松市文化振興財団 平成27年度 事業活動報告書』

公益財団法人浜松市文化振興財団
平成 27 年度事業外部評価委員会

【実施報告書】

平成 29 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 27 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	4
(5) 評価の心がまえ	6
2. 外部評価の実施結果	7
(1) 評価対象文化事業	7
(2) スケジュール	8
(3) 外部評価結果の概要	9
(4) 外部評価結果の解説	19
(5) 外部評価委員会における学生たちの反応	20
3. 外部評価の総括	21
4. 外部評価委員からの報告	22
(1) 「レポート」	22
(2) 「感想」	22
(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	23
太田 彩花	24
谷 侑 樹	26
築地 美季	28
古橋 達基	30
槇 瑠 子	32
村山ひかる	34
山田 彩樹	36
附属資料：平成 28 年度「事業外部評価シート」の様式（例：まちなかコンサート）	38
（参考）平成 27 年度「事業外部評価シート」の様式（例：音楽アラカルト）	40

1. 平成 27 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 27 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、舞台公演、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、この取り組みは、財団から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）への委託研究として平成 27 年度から始まった。本年度（平成 28 年度）は、平成 27 年度に引き続き 2 年目の実施となる。本年度も基本的には平成 27 年度とほぼ同様の体制・実施方法を採用したが、昨年度の実施結果を踏まえて、一部の実施方法に変更を行った（変更点については後述する）。

（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 年生に新たに声を掛けて募集した（よって外部評価に参加する学生は昨年度とは入れ替わっている）。募集の結果、7 人の学生が参加することになった。7 人は全員が文化政策学部の 3 年生であり、うち 4 人は文化政策学科で行政学のゼミに、1 名はまちづくりのゼミに所属し、2 名は芸術文化学科で文化施設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 27 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 22 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、2～4 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）。

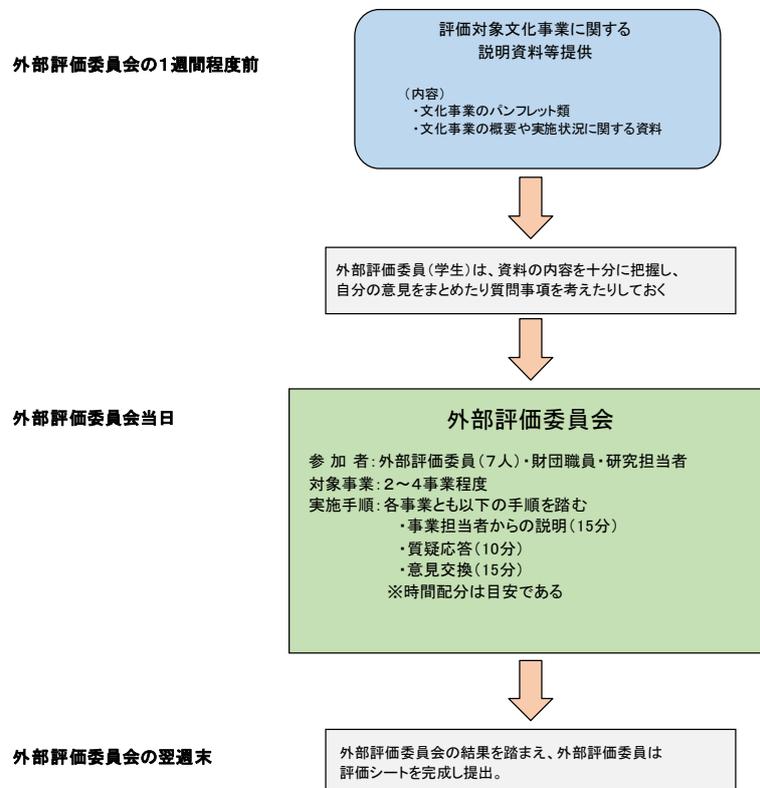
まず、外部評価委員会の開催時期の 1 週間程度前を目安に、財団から外部評価委員に対して、次回の外部評価委員会で評価対象となる文化事業についての説明資料が提供される。説明資料は紙媒体で提供される場合と電子媒体で提供される場合の両方ある。

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う場合もある。

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

前述したように、外部評価委員会を組織して文化事業を評価する取り組みは、本年度が2年目に当たる。これまで説明した外部評価の実施体制や実施方法は、基本的には昨年度と同様の体制・方法を踏襲している。一方、昨年度の実施結果を踏まえて今年度変更したのは、次に説明する「事業外部評価シート」の仕様である。

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は「Ⅰ. 事業の位置づけ」「Ⅱ. 事業の実績」「Ⅲ. 事業の問題点・課題」という3つの大項目から構成されており、Ⅰ～Ⅲはさらに細かい項目の記入欄に分かれている。今回、この基本的な構造を昨年度から大きく変更することはしなかったが、一部の項目を変更した。変更内容を表2に示す。

表2で平成27年度版と平成28年版の事業外部評価シートの項目を比較すると、項目の趣旨や構成を意図的に変更したのは下線(プラス網掛)を付した箇所である。まず「Ⅰ-2 事業実施の妥当性」の中の項目3は、平成27年度版では(収支状況・資金負担)となっていたのを平成28年度版では(料金設定・資金負担)と変更した。平成27年度の外部評価委員会では、事業ごとの収支状況のデータを示して評価対象としたが、平成28年度は収支状況の評価対象から外し、代わりに料金設定の妥当性を評価対象とすることにした。さらに「Ⅱ-1 実施結果」の中で、平成27年度は3つの目標を示してそれぞれの達成状況の評価したが、各目標の表現が抽象的であったため、平成28年度は「利用状況・集客」「来場者の反応」「事業の発展性」と表現を変えて内容を明確化したのに加え、もうひとつ「浜松市の文化振興への寄与」という目標を追加した。これ以外にも平成27年度から項目の表現が変更している箇所がいくつかあるが、それらについては評価項目としての性格面の変更はない。なお、参考のために平成27年度と平成28年度の事業外部評価シートのサンプルを巻末に添付した。

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22事業であったため、各評価委員は1人当たり22事業分の評価シートを作成した。

表2 事業外部評価シートの変更点（平成27年度版と平成28年度版）

項目	平成27年度版事業外部評価シート	平成28年度版事業外部評価シート
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	I-1 基本方針における位置づけ 事業が財団の大目標・中目標に合致しているか
	I-2 事業実施の妥当性 指標1（開催目的・ねらい） 指標2（事業の実施体制） 指標3（収支状況・資金負担）	I-2 事業実施の妥当性 項目1（目的・ねらい） 項目2（事業の実施体制） 項目3（ <u>料金設定</u> ・資金負担）
	I-3 事業内容の適合性 事業内容は開催目的に適合しているか	I-3 事業内容の妥当性 事業内容は位置づけ・目的等に照らして妥当か
	I-4 その他（事業内容について等）	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つくれているか 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 目標(3)一般市民に開かれた事業となっているか	II-1 実施結果 目標(1) <u>利用状況・集客</u> 目標(2) <u>来場者の反応</u> 目標(3) <u>事業の発展性</u> <u>目標(4)浜松市の文化振興への寄与</u>
	II-2 実施結果についてのコメント	II-2 実施結果についての総合的なコメント
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）	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）

（注1）平成27年度から平成28年度に評価項目としての趣旨や構成が変わった箇所は下線（プラス網掛）で表示した。
（注2）各年度とも、評価対象となる文化事業に対しては基本的に同じ評価シートを使用した。ただし、文化事業の性格に応じて所要の変更をほどこしている（例えば、平成28年度は集客事業でない文化事業に対しては、II-1の「目標(1)利用状況・集客」→「目標(1)申請・採択状況」と変更し、さらに「目標(2)来場者の反応」を削除した評価シートを使用した）。

（出所）筆者作成

(5) 評価の心がまえ

外部評価を実施するに当たり、外部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 27 年度に実施した文化事業のうち 22 事業であった。評価対象となった文化事業は表 3 に示すとおりである。

表 3 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	シリーズ「音楽探訪」	第 8 回(1/13)	
			まちなかコンサート	第 9 回(1/23)	
		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	第 7 回(12/20)
			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
		④国際的に活躍する芸術家の育成	はままつ文化サポート事業	第 9 回(1/23)	
			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 6 回(12/13) 第 2 回(7/26)	
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 2016	第 4・5 回 (9/19)	
			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 3 回(8/25)	
		③「創造都市」「音楽の都」の実現への寄与	第 9 回浜松国際ピアノコンクール 創造都市事業 浜松市民ホール「歌劇ブラック・ジャック」	第 4・5 回 (9/19)	
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 3 回(8/25)	
			②市民、行政、企業などの間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	人材育成浜松ミュージックスポット 演奏家派遣事業	第 2 回(7/26)
		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	芸術文化の情報発信 チケット販売・委託販売 広報支援	第 1 回(7/10)	
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 3 回(8/25)	
		②浜松市に関連する文化人の継承	※評価しない	—	

(出所) (出所) 浜松市文化振興財団『平成 27 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、2016（平成28）年7月から2017（平成29）年1月までの期間に9回開催した。9回の委員会中、毎回2～4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23日開催）においては、それまでの外部評価委員会の内容を振り返り、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（5月31日）と事前勉強会（7月6日）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4 外部評価の活動の実績

日 時	場 所	会議名・参加者	内 容
2016年 5月31日(火) 18:30-20:00	文化芸大 北 413G 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
7月6日(水) 12:20-13:00	文化芸大 北 530 演習室	事前勉強会 (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)
7月10日(日) 11:00-13:00	文化振興財団 会議室	第1回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	交③ -芸術文化の情報発信 -チケット販売・委託販売 -広報支援
7月26日(火) 18:15-20:00	文化芸大 北 530 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)	交② -社団法人浜松ミュージックスポット -演奏家派遣事業 育④ (-修了生公演事業)
8月25日(木) 17:00-19:00	文化芸大 北 530 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)	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
9月19日(月) 10:00-15:00	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① -バンド維新 2016 創③ -浜松市民オペラ「歌劇ブラック・ジャック」
		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 -創造都市事業
12月13日(火) 15:30-17:50	文化芸大 北 537 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④ -浜松国際管楽器アガミ&フェスティバル -浜松国際ピアノアカデミー
12月20日(火) 15:30-17:30	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
2017年 1月13日(金)	アクトシティ浜松研修 交流センター	第8回外部評価委員会 (財団担当者、学生評	育① -シリーズ「音楽探訪」

10:00-12:00	404 会議室	価委員、田中)	育③ -主催者育成セミナー
1月23日(月) 18:10-20:00	文化芸大 北 537 演習室	第9回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	育① -まちなかコンサート 育③ -はままつ文化サポート事業
	文化芸大 北 537 演習室	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27年度に実施した22本の文化事業を対象として、外部評価委員(学生7名)が評価を行った。表5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7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5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5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。また表5には、そのコメントがどの評価委員によるものであるかも表示していない。

表5 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	II.事業の実績	III.事業の問題点・課題等
育	①-1	まちなかコンサート	<ul style="list-style-type: none"> ・芸術文化の喚起・育成、生涯学習への支援に十分に合致している。 ・一目見て音楽のイベントをやっているとわかるため、少し立ち止まって音楽と触れ合えるのは良い。 ・コンサートを3種類にし、目的別に開催している点が良い。 ・出演団体に対して出演費用をほとんど課さないため、幅広い団体が参加しやすくなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・市内での認知度が高く、固定客も多い。 ・市民の発表の場としては丁度良い回数。 ・好意的な反応が多く、自分自身も以前に見かけた際に浜松の音楽のまちとしての雰囲気合っていると感じた。 ・出張プログラムコンサート等中区以外でのコンサートの評価が気になる。 ・ある程度完成されているが、吹奏楽・ジャズ・合唱だけなので工夫や発展の余地がある。 ・事業を行う意義や目的がわかりやすく、文化振興への寄与度も高い。 ・市の顔といってもよい駅前で開催しており、「音楽のまち」としてのイメージ構築につながる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・演奏する側も聴く側も費用や会場の面で気軽に参加できる。 ・CATV 放映の効果は疑問。インターネットの同時配信のみで十分では。 ・演奏ジャンルが限られている点は改善の余地がある。 ・会場周辺の保安業務など一部業務をボランティアの力を借りることにより、より市民と一体となったイベントにできるのでは。 ・出張プログラムコンサートをより多く開催して欲しい。 ・出演団体が挑戦できるような仕組み(例えばその年のテーマを決めて選曲してもらう等)があると、本イベントの価値がさらに上がるのではないかと。 ・アカペラにも注目して欲しい。
	①-2	シリーズ「音楽探訪」	<ul style="list-style-type: none"> ・大目標(市民の生涯学習への支援)と中目標(市民 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門性が高い講座内容であることから集客は多く 	<ul style="list-style-type: none"> ・入門的な講座は多いが、専門性が高く充実した内

		<p>の文化的な満足度の向上)のいずれにも十分に合致している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3回にわたって一つのテーマを深く掘り下げる形式は評価できる。 ・2002年から開催されており、テーマも毎年変わって良い。 ・気軽に参加できる価格設定で妥当。 ・レベルの高いことをしている割に料金が安すぎるのではないか。事業のブランドも大事にすべき。 ・演奏を交えながらレクチャーすることでワランク上の音楽の楽しみ方が提示されているが、あえて一つの事業にすべきかは疑問。 	<p>ない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本格的な内容で、コンサートをより楽しむための準備として好評、一方で内容が難しいとの声もあり。 ・社会人向けと学生向けのプログラムを分ければ学生の参加が増えるかもしれない。 ・テーマ設定を工夫することで様々な層の参加者が増えると期待できる。 ・今の形式のまま続けても来場者が急激に増えるとは考えにくい。 ・市民の誰もが興味を持つような内容ではなく、参加者もあまり多くはないが、参加者からは好評を得ている点が重要。 ・今の形式のまま続けてもあまり意味がないと感じる。回数を減らす代わりに時間を長くして内容を充実させても良いのでは。 	<p>容の講座は少なく、公益財団法人が実施する意義がある事業。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内容と実際の参加者がマッチングしているか疑問。ポスター等の広告面で工夫が必要。 ・浜松には音大がないので、この事業がその役割を果たしている面がある。今後も発展性がある。 ・受講者を増やすためにさらなる工夫を期待する。
②-1	ジュニアオーケストラ浜松・ジュニアクワイ浜松	<ul style="list-style-type: none"> ・レッスンや発表等を通じて子どもたちを育成する事業は、財団の目標に十分に合致している。 ・組織体制と保護者会がしっかりしており、オーケストラのメンバー合格基準も妥当。ただし義務教育に近い体制であることが少し息苦しいと感じた。 ・楽器レンタルも行っており、参加者の負担が抑えられている。 ・目的の「国際的視野を持った人材の育成」に合った内容が実行されていないように感じた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・団員も増加傾向であり、集客もまずまずである。 ・ジュニアオーケストラは市外からもメンバーが集まるほどレベルで団員の満足度も高いと考えられる。 ・ジュニアクワイは卒団後、音楽を継続している人がいることから、参加者にとって良い経験になっている。 ・プロをめざす子どもたちのためのより発展性のある支援を織り交ぜる等の工夫も可能では。 ・国際的な人材育成という面は達成できていないが、子どもたちへの音楽を習う環境づくりとしては重要な役割を担っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・音楽未経験者でも参加できる点が良い。特に楽器演奏は費用が高いため、学期を始めるハードルを低くし、音楽に関わる人の裾野を広げていることが評価できる。 ・両団体とも青少年の年代としては非常に高いクオリティの音楽を演奏できている。 ・市外からの参加者を受け入れている点が良い。 ・卒団生たちが浜松や周辺地域の音楽の文化振興に何らかの形で関与していくきっかけとなることを期待したい。 ・卒団生が活躍できる場所づくりが必要。
②-2	子ども音楽セナー&子ども音楽フェスティバル	<ul style="list-style-type: none"> ・小学生や中学生を対象にした気軽に参加できるもので、子どもたちの育成に直結している。 ・子どもたちだけでなく、講師や学生ボランティアの世代間交流も目的としているのは妥当。 ・事業の実施に当たって行政、主管、ボランティア等がうまく連携できている。 ・参加費無料なので誰でも参加が可能。ただしフェスティ 	<ul style="list-style-type: none"> ・セナー・フェスティバルとも集客状況は良好。 ・リピーターが多いことから、内容に満足している子どもたちが多いのだろう。 ・小3～中1が対象なので、中学生は応募しにくいかも。 ・映像で子どもたちが非常に楽しそうに演奏していた。 ・邦楽のクラスでは新たに邦楽合奏団が結成されてい 	<ul style="list-style-type: none"> ・演奏を学ぶだけでなく発表の機会を与えている点が評価できる。 ・吹奏楽、邦楽、洋楽の3つの選択肢があるのが良い。 ・リピーターに対して今後も市の音楽活動に継続的な参加を呼び掛けていくことが必要。 ・新規の参加者の開拓が課題。 ・無料ではなく安い料金設

		<p>パルに参加できることを考慮すると、500円～千円程度徴収しても良い。</p>	<p>るなど事業の発展性が期待できる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・子ども、講師、学生ボランティアと幅広い人のつながりが生まれ、浜松市の文化振興に十分に貢献している。 	<p>定にし、体験できる楽器を増やすなど事業のさらなる発展を期待したい。</p>
②-3	こども音楽鑑賞教室	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもたちが良質な音楽に触れる場を提供することは、次代の文化を担う子どもたちの育成につながる。 ・観客としてマナーや音楽について学べる点が良い。 ・子どもたちの音楽教育だけでなく、小学校の音楽教員の研修の場にもなっている。 ・教員と協力しつつ、市内の全小学5年生が音楽に触れる機会づくりとして非常に有意義。 ・必要な事業だが、かけている費用が妥当であるかはわからない。 ・音楽を楽しむための要素が詰まっている事業である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育委員会との協力関係の中で継続して事業が行われていることは学習効果が認められているということではないか。 ・この事業を覚えている人もいれば全く覚えていない人もあり、感じ方には個人差がある。 ・この事業は内容を発展させていくというよりも、継続して実施することに意味がある。 ・子どもたちの音楽鑑賞の機会になり、地元出身の演奏者を紹介することで浜松市も印象づけられ、市の文化振興に貢献している。 ・目に見える効果が表れる事業ではないが、子どもたちが音楽に関心を持つきっかけ作りのため今後も継続することが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・小学校教員が企画・運営を行っている点が良い。 ・小学校で扱う音楽の学習内容と関連づけて主題が設定されている点が良い。 ・全国でも類を見ない事業である。 ・オーケストラによる音楽だけでなくプログラムが構成されている点には少し疑問を感じる。 ・小5生ではなく小2～3生を対象にする方が、その後音楽に関わる機会に結びつく可能性が高いように思う。 ・子どもたちが音楽を身近に感じる選曲を続けていくべき。
③-1	主催者育成セミナー	<ul style="list-style-type: none"> ・市民にコンサートの企画・運営を学ぶ機会を提供することは、文化活動の自立につながる。 ・イベントの主催能力向上だけでなく、世代間交流も目的の一つとしている点が良い。 ・1年を通して実践的に学べる設定であるのが良い。 ・2000年から続いており安定した運営ができています。 ・人数に制限はあるが、この充実した内容が無料なのは素晴らしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・受講者は抽選を行うほどの人気である。 ・応募者が減少傾向なのは気になった。 ・修了後、実際にイベントの企画に挑戦する受講者が多いことから、本事業を通してコンサート主催への関心が深まったことがわかる。 ・講座の内容はもちろんのこと、幅広い世代や職業の人たちが参加して交流が実現されているのも良い。 ・地元学生に効果的な広告ができればより多くの方が応募すると思う。 ・修了生が自主的な活動を通じて浜松市の文化振興に十分に貢献している。 ・実施結果から、事業の目的を達成している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサート開催の方法を順を追って学ぶことができ、音楽関連のイベントの企画・運営だけでなく、音楽以外の分野にも応用できるものとなっている。 ・様々な年齢、職種の市民同士の交流が生まれることで、修了後も協力してイベントの企画をすることが可能になっている。 ・応募人数が減っているため、広報などの改善が必要。 ・過去の受講生が始めたTwitterアカウントが放置されておりもったいないので、これを活用してはどうか。
③-2	はままつ文化サポート事業	<ul style="list-style-type: none"> ・市民の文化的な活動に対して公的な助成や広報支援を行うことは、大目標（市民の芸術文化の喚起）につながると考えられる。 ・選定委員会が設置されており、事業選定方法や対象 	<ul style="list-style-type: none"> ・採択件数の約2倍の応募があるため、ある程度内容のしっかりした企画を選定することが可能になっている。 ・選考の際にしっかりチェックが行われている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・助成金を渡して終わりではなく、申請書作成から広報支援まで幅広くサポートしている点が評価できる。 ・応募要項に記入例を挟み込んだり、初めての応募者には必ず事前説明会に参

		<p>事業の設定も妥当。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・支援を希望する団体へのアドバイス体制がしっかりしている。 ・上限 30 万円は、この助成金が併用可能であることも考えると妥当。 ・相談・アドバイスの希望者にも常時対応しており、初めて助成金を受ける団体にとって比較的気軽に挑戦できるプログラムになっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・資金面のみならず企画面・広報面でも支援を行っており、できることは全て行っている。 ・過去の採用実績を見て、そこから大きく発展したものがあまり多くないという印象。 ・音楽分野にしか助成金が出ないと思っている市民が多いのではないかと。音楽活動以外でも応募が可能であることを周知することが必要。 ・小規模でも良い内容のイベントが数多く開催されることにより、浜松市の文化振興につながっている。 ・他の助成金との違いがわかりにくい。 	<p>加してもらったりする等全体的な効率化を図るべき。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・音楽以外の分野の採択が増えることを期待する。 ・本事業の支援を受けた文化活動が終了後も継続的に文化活動を行う人が増えることを期待したい。 ・助成金を 10 万円から 50 万円まで選択肢を広げ、ワークショップなども認めるようにしてはどうか。
④-1	浜松国際管楽器アカデミー&フェスティバル	<ul style="list-style-type: none"> ・若手演奏家が世界的演奏者に学べる機会が提供されており、「国際的に活躍する芸術家の育成」という目標に合致している。 ・吹奏楽が盛んな浜松において、管楽器の演奏技術を学ぶ事業があることは大変有意義。 ・市民への還元も事業内容に含まれている点は妥当。 ・ヤマハ、浜松市との連携により安定した運営体制になっている。 ・聴講料やコンサート料金は気軽に参加しやすい価格設定になっている。 ・ハイレベルの指導を考慮すると受講料は適当。 ・アカデミー、フェスティバルの 2 段階構えで、それぞれの狙いが絞り込まれており良い構成になっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・受講者の応募は好調であり聴講生の集客もまずまずといった印象。 ・受講者は、指導による技術の向上はもちろんのこと、他の受講者の演奏を聴くことで高めあっているという印象を受けた。 ・聴講者の反応を知りたいと思った。 ・講師陣も招かれることが名誉となっている。 ・アカデミーの受講者とフェスティバルの参加者が交流できるプラス・ジャンボリーも開催されており、今後の発展性が期待できる。 ・吹奏楽が盛んな浜松で管楽器について学ぶ機会の提供は、浜松市のイメージ向上につながる。 ・育成という観点で質の高い事業になっている。それだけに市民への還元や認知度不足が目立つ印象を受けた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・優秀な講師陣を招き、一般市民とも触れ合う機会が提供されており、非常に有意義なイベントになっている。 ・管楽器に特化した音楽祭としては世界最大規模。 ・管楽器の種類に制限があり、西洋色が濃い。 ・フェスティバル事業が少し物足りない。市民の立場から考えると、フェスティバルを充実させて欲しい。 ・管楽器の枠を超えたクリエイティブな講座が一つあると面白いのではないかと。
④-2	浜松国際ピアノアカデミー	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサートピアニストの育成と地域活性化、生涯学習への支援を事業の柱としており、財団も目標に十分に合致している。 ・カイ、ヤマハの協力を得ることで、高いレベルのアカデミーを開催することが可能となっている。 ・事業の実施に当たってメーカーの意向がかなり強く反 	<ul style="list-style-type: none"> ・関連イベント(特にコンクール)の入場者数があまり良くない。 ・アカデミー参加者の反応は良好である。 ・総監督であった中村氏の死去により、今後の事業展開が岐路に立っている。 ・アカデミー受講生が世界で活躍することで、音楽のまちのアピールにつながり、浜松 	<ul style="list-style-type: none"> ・単にレッスンを受けて技術を身に付けるだけでなく、ピアノアカデミーコンクールに参加することで、精神的にも鍛えられる機会を提供している。 ・企業の協力により良い環境と設備で運営されている。 ・今後は日本全国から参加者を集め、多くの人が関連イベントに参加できるように

			<p>映されているという印象を受けた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アカデミー以外の参加型のイベントの料金は比較的安い設定となっており、学生等の若者も参加しやすい。 ・国際コンクールへの出場の足掛かりとして演奏家が学び、演奏を経験する機会を作ることは大変有意義。 ・国際アカデミー、東京でのリサイタル、浜松でのコンサートと地域を分けてのイベントを通じて知名度アップが期待される。 ・筋力トレーニング講座は斬新。 	<p>市の文化振興に貢献している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アカデミー開催を市民に還元する姿勢が弱い。 ・コンサートピアニストの育成に関連した取り組みは魅力的なものになっており、今後はさらに市民を巻き込んだ活動になるとさらに良い。 ・ピアノという楽器の性格により、事業の大きさの割には認知度が低い。 	<p>すべき。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関連のコンサート等を遠州地域を中心に開催することで地域活性化にもつながるのでは。 ・国際的に活躍するピアニストがピアノアカデミーで学んだことを誇りに思うような事業として継続していった方がいい。
	④-3	(修了生公演事業)			
創	①-1	バンド維新 2016	<ul style="list-style-type: none"> ・生徒たちに音楽を楽しむ機会を提供し、作曲家が新曲を提供するという活動は、新しい文化の創造と展開という目標に合致している。 ・中高生にコンクール中心の音楽活動から抜け出す経験は重要で、感性を育む機会になることが期待される。 ・公開レクチャーと発表コンサートのうち、レクチャーにより多くの時間を充てるべき。 ・より幅広い学校を選抜できるように、本事業等を活用して、浜松市全体の吹奏楽のレベルアップが必要。 ・作曲家によるレクチャーと公開練習は、コンサートの料金と比較すると少し価格が高いのではないかと。 ・若手作曲家の参加が少ないのが気になる。 ・世界に向けた発信が不十分。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分も昨年バンド維新に参加し、好奇心をそそられる素晴らしい企画だと感じた。 ・集客もまばらで、関係者が中心になっている。 ・同じ立場にある中高生が千円も出して聴きに来ることは思えない。 ・生徒と作曲家の両方にとって良い刺激となっている。 ・出演団体を大学生や社会人に広げても良いのではないかと。 ・過去の楽曲の振り返りや過去の参加者が触れ合う機会があると良い。 ・浜松市の吹奏楽文化の発展に貢献している。 ・参加した生徒や教員には良い経験になるが、それ以外の学校の生徒たちがどの程度純粋に音楽を楽しめたのかは疑問が残る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中高生が新曲初演の経験をするのは、その後の音楽人生に変化をもたらす可能性がある。 ・作曲家と生徒たちが新しい何かを発見し生み出す可能性のある事業である。 ・参加団体の幅を広げることやレクチャーコンサートの時間配分や公開方式について改善の余地がある。 ・この事業は、純粋に音楽を楽しむイベントというよりは、音楽に向き合い挑戦する性格のものと言える。 ・浜松クレジットのついた音楽を広く演奏してもらう工夫も必要。 ・出演校以外の生徒たちも是非聴きに行きたいと思えるような企画にして欲しい。 ・市外からも注目され、吹奏楽の最前線を発信するような事業になることを期待する。
	②-1	アクト・ニューアーティスト・シリーズ	<ul style="list-style-type: none"> ・若手のアーティストを起用することで、若手の育成につながり、新しい文化の創造と発展に合致している。 ・鑑賞者がアーティストを育てているような感覚を持つことができ、鑑賞者の意識を高めることにもつながる。 ・観客との距離が近い音楽工房ホールを利用している点が良い。 ・100回を超える開催となっており、安定した運営がされている。 ・比較的安価な料金設定で 	<ul style="list-style-type: none"> ・年間ハズレにより安定した集客がある。 ・青田買的楽しみ方の市民もおり、今後の発展性も期待できる。 ・既に安定しており、赤字事業でもあることから、これ以上の発展は難しいのではないかと。 ・1995年から継続して実施し、常連客を確保していることから、浜松市の文化振興に十分に貢献している。 ・私はまったく知らない公演であったが、アーティストにと 	<ul style="list-style-type: none"> ・質の高い音楽の提供、アーティストと観客が直接触れ合える機会を創出している点が評価できる。 ・年間ハズレの発行が、市民が継続的に音楽を楽しむ機会につながっている。 ・若手アーティストに新しいファンをつくる良い機会になっている。 ・新たな聴衆の獲得が今後事業を継続していく上で重要。 ・音楽工房ホールは後方の席だと演奏者の顔が見えに

		<p>あり、年間パ・スポーツの発行も常連客の創出につながっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「創る」だけでなく「育てる」にも貢献する事業である。 ・アフタートークの時間を設けてアーティストと観客が触れ合うことができ、両方にメリットがある。 	<p>っても市民にとっても良い機会であるのは間違いない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・客層が固定化していることも考慮しながら、新しい客層に来てもらう工夫が欲しいところ。 	<p>くいで、アフタートークを有意義にするためにも会場セットアップの改善が必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前年に有名なコンクールで入賞したアーティストを全員呼ぶようなことができると良い。 ・新たな協賛企業の確保が期待される。 ・集客にはチラシの写真(アーティストの写り)が重要。
②-2	ワンコインコンサート	<ul style="list-style-type: none"> ・手軽にクラシック音楽を楽しめる機会を提供することで、音楽を身近に感じてもらえる機会を創出しており、財団の目標に十分に合致。 ・平日の昼間開催であるため、ターゲットを絞ったコンサートを開催しやすい。 ・まちなかの飲食店とも提携しており、まちのにぎわいに貢献している。 ・500円という料金設定は破格。この料金であれば、偶然通りがかって聴きに来ることもありうる。 ・非常に良い企画だが、若者はターゲットから外れている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中ホールが満席になることもあり盛況である。 ・リピーターが多く、観客の反応は良好。 ・市民のクラシック音楽への親しみの向上とともに、平日昼間のまちなかの活性化にもつながっている。 ・常連客に加えて新規の客を呼び込むことができれば、事業の発展につながる。 ・幅広い層の市民が行けるコンサートになっており、浜松市の文化振興につながっている。 ・平日の昼は行きにくい人もおり、一部の人のための事業という面もあり。 ・来場者や出演者、提携飲食店から良い反応があり、今後も継続していくべき事業である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・チケットレスなので、その日にその場で鑑賞することを決められるという利点がある。 ・さらなる発展のためには、中ホールに入りやすい券雰囲気づくりが必要(左右2つの扉から入れるようにする等) ・事業に関して SNS 等を通じて多くの人に認知してもらい必要がある。 ・シニア層だけでなく、大学生等への広報活動に力を入れるべき。 ・このコンサートへの参加を次のコンサート参加の勧誘につながるような取り組みがあると良い。例えば、ワンコインコンサートを鑑賞すれば、他のコンサートのチケットが1割引きで購入できる等。 ・レストランだけでなく美術館等とも連携できると良い。
③-1	浜松市民オペラ	<ul style="list-style-type: none"> ・完全新作のオペラを上演することが大目標の達成につながるが、中目標(創造都市の実現)達成につながるかは未知数。 ・オペラを制作するには様々なスキルが必要であり、その技術を集約して1本のオペラを上演することは創造都市がやるべきこと。 ・市民が参加できるオペラであるが、出演者の半数以上はプロであり、市民オペラと言えるかどうか疑問。 ・オペラの性格上事業費が大きく、事業の効果との対比で見直しも必要。 ・料金設定は妥当。 ・市民オペラであれば、料金はもう少し安くてもいい。 ・財団の資金面の負担が大きい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ほぼ満席になっており、集客は良好である。 ・オペラに関心を持つ市民が少なく、事業の発展は難しい。 ・現在の目標の下では採算も合わず、存続は難しい。 ・現状のままで続けていくことは難しいが、舞台技術の継承や演奏家の成果披露の機会として形を変えて残していくべき。 ・プロと接することでアマチュア団体のレベル向上には貢献しているが、オペラに関わる市民が少ないため、効果は限定的である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・創作オペラを浜松から発信したことは評価に値する。 ・予算を高めめに設定することでオペラのクオリティが高くなり集客も良好であった。 ・市民にオペラに関わる機会を提供したことも有意義。 ・市民オペラとして続けていくのか収益事業とするのか見極めが必要。 ・目的と企画内容に乖離があるので内容の見直しが必要。 ・市民オペラと県民オペラに関わっている人が重複しているため、両者の棲み分けが必要。

			<ul style="list-style-type: none"> ・「フラッグジャックをオペラにしたのには好奇心が湧くが、クオリティを求めるならばプロで上演しないと厳しい。 ・少人数の市民が出演するだけならば市民オペラである必要はないと感じた。 		
	③-2	浜松国際ピアノコンクール	<ul style="list-style-type: none"> ・「創造都市」浜松を代表する事業であり、大目標・中目標いずれにも十分に合致している。 ・コンクール運営だけでなく、落選者によるコンサートやホームステイ等のサブイベントで市民との交流も図られている。 ・市民ボランティアの参加も多く、市全体で支援する体制が確立されている。 ・国際的なコンクールであり、世界への発信力もある程度高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内で注目されるコンクールであり、集客状況も良い。 ・1次予選や2次予選の集客がさらに増えると良い。 ・世界トップクラスのコンクールの一つ手前という位置づけであり、今後も継続することで、コンクールの格が上がることを期待できる。 ・音楽による文化振興に加えて国際交流の面でも地元で大きなメリットをもたらしている。 ・市民のコンクールに対する認知度向上が課題。市民の誇りとなるようなコンクールとして事業が継続することを期待したい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内でも最高クラスの国際的なコンクールになっている。 ・市民ボランティアの活動が盛んで、アーティストと観客との距離が近く感じるような演出も素晴らしい。 ・市民の認知度の向上と国内さらには世界へのさらなるアピールが必要。 ・市民ボランティアが無料でコンクールを聴くことはできるのか？(できないならそれができるようにすべき)
	③-3	創造都市事業	<ul style="list-style-type: none"> ・創造都市加盟国として実施すべき重要な事業。 ・ユネスコ登録を活かすためにフォーラム、音楽の祭典、サウンドデザインの3か年計画を設定して事業を進めていくことは大変有意義である。 ・フォーラムや音楽の祭典は創造都市を広める良い機会ではあるが、より広い範囲での音楽イベントや宣伝をすべきではないか。 ・事業を通して創造都市であるための取り組みへの意識や考え方を見直すことにもつながる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・創造都市には登録されたばかりなので、ここから音楽の都としての認知度を高めていくために多様な分野との関係を強めていくことが望まれる。 ・市民が実際に音楽体験ができるようなイベントを数多く盛り込んでいくと良い。 ・イベントの中心が駅までであるため、浜松全体を網羅するには少し力不足と感じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期の計画を立て、多様なジャンルの音楽を聴くことができる事業となっている点が評価できる。 ・真の創造都市をめざすには、市主体ではなく、市民主体になる必要がある。 ・浜松の中でも地域的な意識格差が生まれる可能性が高いので、何らかの工夫が必要。 ・世界で注目されるような音楽事業を展開し、浜松の文化振興が発展していくことを期待。
交	①-1	鑑賞型事業	<ul style="list-style-type: none"> ・地方都市で上質な演奏を聴く機会を作っているこの事業は、芸術文化の発信と発展という目標に十分に合致している。 ・大ホールを使うことで舞台装置やチケットなどオペラや楽団の魅力を引き出す装置を利用できる。 ・大都市圏の料金設定より格安で鑑賞できることは評価できる。 ・学生にとってもリーズナブルな料金で質の高い芸術を体験できる。 ・質の高い事業であり、料 	<ul style="list-style-type: none"> ・大ホールがほぼ埋まっており、集客状況は良い。 ・市外・県外からの来場者も集めている。 ・採算は合わなくても事業を続けることが浜松市の音楽文化の土壌を作ることにつながる。 ・赤字になってしまう事業であるため、公演回数を増やすことは難しそう。 ・国際的な団体に公演に来てもらうことは、浜松が音楽のまちであることを再確認する良い機会になる。 ・常に一定以上の需要があ 	<ul style="list-style-type: none"> ・質の高い舞台芸術を親しみやすい内容や首都圏と比較して安い料金で提供することで、市民に音楽を身近に感じてもらうことにつながっている。 ・採算面の安定性の確保と新規のファンを獲得が必要。特に学生の来場者を増やしたい。 ・見逃してしまった公演があるので、同様の演目の公演を開催して欲しい。

		<p>金も安めで、市民に対して素晴らしい芸術の機会を提供している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現状の日程だと熱心なファンが客層の中心になりやすい。大型連休等の期間に開催時期を設定できれば、客層にも変化が生じるのではないか。 	<p>り、今後も継続していくべき。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市外からの来場者がいるので、市内とそれ以外の地域に対する広告・宣伝のアプローチを分けて対応する必要がある。 	
②-1	ネオパーク浜松ミュージックスポット	<ul style="list-style-type: none"> ・浜松市だけでなく全国から訪問者がある浜松 SA を利用している点で大目標に合致している。 ・NEXCO 中日本と演奏者の仲介役を担うこの事業は、中間支援機能となるだけでなく、クラシック音楽等を聴く機会を創造しており、十分に有意義である。 ・企業との共同や地元アーティストの起用等の実施体制・方法は妥当。 ・資金は企業が負担するため事業内容は資金に左右されかねないが、運営において大きな問題はない。 ・企業 PR と地元の演奏家に活動の機会を与えとともに、浜松が音楽のまちであることを市外から訪れる人に印象づけることにもつながっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・一定数の集客は確保できている。 ・座って聴く人だけでなく、通りがかった人も音楽を聴くことができる場所に意味がある。 ・来場者からも好意的な反応を得ている。 ・今後も NEXCO 中日本との連携を通して事業が続いていくことを期待する。 ・地元のアーティストに活動の場を提供することで、浜松市の文化振興に十分に貢献している。 ・音楽のまちとしての知名度アップにもつながっている。 ・既存の良いところは生かしつつ、ジャズなど BGM 代わりに聴けるものを充実させてはどうか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・財団が地元アーティストと企業の間支援の役割を有効に果たしている。 ・演奏ジャンルがクラシックに偏っているので、もう少し多様なスタイルを取り入れる方が異文化交流の機会を創出することになるのでは。 ・SNS、Web サイト、紙媒体等による情報発信に期待したい。 ・東名高速の浜名湖 SA や浜松市内の道の駅等の施設で同様の事業を実施してはどうか。
②-2	演奏家派遣事業	<ul style="list-style-type: none"> ・教育機関だけでなく市内各所へと派遣することで大目的に十分貢献する。また他団体が芸術文化活動を行う際に頼れるため、中間支援機能の発揮にもつながる事業である。 ・演奏家と派遣先をつなげるノウハウを持っているのは財団の強みであり、それが生かされている。 ・市全体と子供への教育という二つの面において本事業は音楽のまち浜松をより発展させるための未来への投資である。 ・小学生が演奏家のすごさをわかるとは思えないため、そこまで有名な演奏家に来てもらう必要があるのか。 ・NPO や企業とのつながりを築く場となり、一流音楽家と市民をつなげる貴重な機会となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・一度に多くの人(特に小学生)に聞いてもらえる機会を開催できている。 ・企業、財団、演奏家等の団体が協力して事業を実施しており、望ましい体制であると考えられる。 ・地域アーティストが参加できる機会であることを考えると、もう少し多くの派遣ができるかとより良いのではないか。 ・学校コンサートや弦楽コンサートは協力団体などとの連携次第で大きな発展性を持つと考えられる。 ・市民が音楽に触れる(聴き手、演奏の両方の)機会を一定数生み出していることは、浜松市の文化振興に寄与していると断言することができる。 ・演奏者だけでなく聴衆の育成にもつながる事業であることが分かった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・演奏の機会を創出できている点と文化教育の一翼を担う事業である点から評価できる。 ・市内の広い範囲で派遣活動が行われている。ただし、派遣がうまくいく学校とそうでない学校の差はあるのか、その状況がわかると問題点もはっきりするのではないか。 ・今後高齢化が進む中で、特に老人介護施設等で暮らす高齢者が音楽に触れる機会を作ることが出来れば良いと思う。 ・私の住む富塚中学校区では富塚小学校と富塚西小学校との交流が盛んである。交流のある小学校合同で観賞会を開くというのはどうか。 ・和楽器(箏、尺八等)の演奏を提供したらいいのではないか。近年、和楽器に触

				れる機会が減り、演奏人口も減っているのでは、子どものうちに関心を持つきっかけを作れると良い。
③-1	芸術文化の情報発信	<p>・財団のHPや情報誌は重要な情報源であり、文化・芸術活動や情報の拠点となるプラットフォームの機能を果たすものである。</p> <p>・Web上、紙媒体、デジタルサイネージ等、幅広い方法で情報発信を行っている。</p> <p>・HCF newsを財団のスタッフが全て手作りというのが良いと思う。</p> <p>・Twitterやフェイスブックを使用している点から、若者にも注目してほしいという考えがわかる。また、情報誌であるHCF Newsにも新しい試みが検討されており良いと思う。</p>	<p>・HPの利用者はある程度いると考えられるが、SNSやYouTube等の閲覧数や再生数を見る限りあまり利用状況が良いとは言えない。しかしデジタルサイネージの前で立ち止まり眺める人は多く見かける。</p> <p>・紙媒体での情報発信は主に高齢者のため、HPでの情報発信は主に若年者のためと、棲み分けが出来ている。</p> <p>・ネットを利用した情報発信は、現実のイベントとの連動などが期待される。特にSNSは特徴に応じて使い分けることで、今よりも情報発信に大きく貢献出来ると考えられる。</p> <p>・イベントカレンダーは浜松市の文化振興に大きく寄与していると思われる。イベントカレンダーを通じて浜松市の芸術文化のほとんどを確認できる点が良い。</p> <p>・SNS等の新しい情報発信媒体に関してはまだ工夫の余地はある。</p>	<p>・情報誌が非常に面白いというのが第一印象。また、事業報告書も見やすい。</p> <p>・財団の情報を発信するだけでなく、様々な文化団体の掲載依頼なども受けており、文化芸術活動の拠点となっている。また多様なコンテンツを利用することで、幅広い世代が情報を受け取りやすい。</p> <p>・HPはデザイン的にスマートフォンでは見づらいものだった。またトップページのバナーのリンクの貼り方も少し検討すべき。SNSでは単文で伝わるような内容と文体を工夫していくべき。</p> <p>・Twitterの利用方法についてFacebookとの差別化を図る必要があるだろう。Twitterは職員の個人的な意見などを載せ、Facebookはある程度堅い情報にするのはどうか。</p> <p>・アクティだけでなく浜松市全体の文化芸術イベントを網羅するイベントカレンダーに発展することを期待する。</p> <p>・浜松は外国人住民が多いので、簡易的でも外国人向けのHPを作ることは浜松市の文化振興にとってもプラスになるのではないだろうか。</p>
③-2	チケット販売・委託販売	<p>・チケットを売る側と入手する側の橋渡しとして交流の場の創出に繋がっている。</p> <p>・アクトシティで行われるコンサートだけでなく、様々な施設でのチケットを販売しており、プラットフォーム機能を果たすために必要な事業である。</p> <p>インターネットでの利用も可能で、実際利用者もいるよう事業は妥当なものである。オンラインに全て移行するのではなく窓口での販売も有用な事業と言える。</p> <p>・販売手数料がやはりかかるのかと思ったが、妥当な設定割合だと感じた。</p> <p>・チケット委託事業やオンラインショッ</p>	<p>・インターネット販売の利用者が増加していること、チケットセンターは高齢者の需要があることから、どちらも利用状況は良好である。</p> <p>・オンラインショップはスマートフォンからでも簡単に購入手続きが行えるようなシステムの構築といった技術的な発展性が期待できる。</p> <p>・アコガの選択肢は残して欲しいので窓口業務も続行して欲しい。</p> <p>・効率化するものと現行の方式を継続するもののバランスを取ることが必要。</p> <p>チケットレス化については、ジャンルによって浸透具合が異なる</p>	<p>・財団独自のシステムだけではなくぴあネットにもなっており多様なチケットが買いやすい。またオンラインショップでの販売により、アクトシティに足を運びづらい人にとっても利用しやすくなっている。</p> <p>・本事業のチケットセンターで窓口販売を重視している点はネットが使えない利用者にとって有益なものとなっている。</p> <p>・HCF オンラインショップとその他のチケットオンラインサイトとの格差づけをする等、あと一歩踏み込んだ工夫を期待。</p> <p>・今後はweb上にサービスの大部分を移行したいとい</p>

			<p>プの運営によって市民団体は演奏会等のイベントに組みやすくなる。また欲しいものを社上で気軽に入手することができる。その点で文化の発展に寄与するのではないか。</p>	<p>り、アクティでの事業についてはまだその段階には至っていないと感じる。</p>	<p>うことなので、高齢者にも使いやすいチケット購入の仕組み(操作面・手続き面)を整える必要がある。 ・チケットは残しつつ携帯で読み込めるバーコードを印字してスマホ画面上でも入場できるようにしてはどうか。</p>
	③-3	広報支援	<p>・後援承認や共催の実施において芸術文化の発信や発展に寄与しており、チラシやポスター等の後方支援は情報の充実につながる。 ・後援に対するチラシやポスター等の広報支援、共催の費用等の支援は妥当。 ・ある程度厳しい条件の下、共催が決定したものについては定額もしくは半額を負担している。 ・事業イベント等への後援、共催を通して浜松市の文化振興に寄与するので、事業内容は、位置づけや目的等に照らして妥当である。</p>	<p>・利用数を見る限り後援・共催事業どちらもよく活用されている。 ・浜松において財団の後援をとることは一つのステータスになっているのではないかと。 ・事業を通して浜松市の文化振興への寄与につなげることはできるものの、さらに発展させて新たな事業を生み出すことは難しいそう。 ・後援に関しては年間数百件行っており共催と合わせて浜松市の文化振興への寄与につながっている。</p>	<p>・後援名義の使用許可だけでなく、チラシの配布、ポスター掲示・イベントカレンダーやHPでのバナー掲載等、充実した広報支援がされている。 ・財団が多く団体から頼りにされる存在になっている。 ・後援に関してはハードルを低くしてあるようだが、ある程度の条件あるいは制約等を設けても良いのではないかと。 ・単独公演の難しいイベントの中には、表に出にくい魅力的なものがある可能性がある。それらを知ってもらい、見てもらう手助けができるという点に期待が持てる。 ・広報面・金銭面の支援だけでなく手法面での支援も行ってはどうか。</p>
伝	①-1	伝統芸能公演	<p>・日本の伝統的な文化である歌舞伎の公演を継続的に行うこの事業は文化の保存や次世代への継承という点で、大目標・中目標に合致している。 ・料金設定は初めて伝統芸能に触れる人にとって手軽に出しやすい金額になっている。特に学生料金、学生目線で見てもお手頃だと感じる。 ・日本の伝統芸能の公演をアクセスの良い浜松でやることは、浜松市に限らず近隣地域からも人を集め、伝統芸能の普及、振興に大きく貢献する。</p>	<p>・役者の知名度や人気に左右されることがあるものの、安定した集客が維持されている。 ・周囲で公演を観たという話を聞かない。観客となる層が固定されていると思われる。 ・現在は歌舞伎だけであるが、他の日本伝統文化は呼べたらさらに発展の可能性が広がると思う。 ・昼と夜の2部に分かれていることで多くの方が鑑賞できるような工夫はされている。 ・学生へのアプローチに力を入れてはどうか。</p>	<p>・会場で出店的なものを出したり、着物で来場した人にサービスがあったり、歌舞伎の鑑賞にプラスアルファで来場者が楽しめる工夫があるのが良い。 ・歌舞伎公演を行う、松竹と良好な関係が取れていることや協賛会社や広報広告会社との連携が取れていることが評価できる。 ・学生料金がリーズナブルな価格設定となっているので、学生に如何に興味関心を持ってもらえるかが重要。 ・浜松市民であれば一度は歌舞伎を見たことがあるということを目指していきたいものだ。</p>

(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。ただし、評価シートからの転記の際には、元の趣旨を大きく変えない範囲で記述に変更を加えている。

(4) 外部評価結果の解説

表5は、7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、7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5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、事業内容の妥当性、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。この傾向は昨年度の外部評価結果と同様であった。

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、実施体制や事業内容が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、集客状況や来場者の反応が良好であること、浜松市の文化振興に寄与していること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。

財団の掲げる「4つの柱」ごとにみると、「育：育てる」の中では、まちなかコンサート、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、浜松国際ピアノアカデミーが一般的に高い評価を得ていた。ただし、浜松国際ピアノアカデミーについては、これまで音楽監督であった中村紘子氏の死去に伴い、今後の事業展開が岐路に立っているとの指摘がなされた。

「創：創る」では、アクト・ニューアーティスト・シリーズとワンコインコンサートはいずれも市民が音楽を身近に感じることでできる事業として高い評価を得た。また浜松国際ピアノコンクールは、浜松を代表するイベントとして、今後の一層の発展に期待する意見が目立った。一方、浜松市民オペラは新作オペラに挑戦することや内容の質の高さは評価されているものの、市民オペラとしての位置づけに対して疑問を投げかける意見が目立った。

「交：交わる」に該当する事業の中では、鑑賞型事業、ネオパーサ浜松ミュージックスポット、演奏家派遣事業はそれぞれ内容が大きく異なる事業であるが、いずれも必要かつ有効な事業として高く評価された。一方、芸術文化の情報発信やチケット販売・委託販売は、いずれも必要性が高く、かつ財団が適切に実施していると評価されたが、さらなる工夫によって発展性があることも指摘された。

最後に「伝：伝える」では、今回は伝統芸能公演だけが評価対象とされたが、日本の伝統的な文化である歌舞伎の公演を身近に体験できる事業として高い評価を得た。ただし、新規の来場者の開拓や歌舞伎以外の公演への発展に期待する意見もあった。

② 文化事業についての問題点の指摘

①で述べたように、今回評価対象となった文化事業は、一般的に良好な評価結果であった。ただし、個別にみると問題点や課題を指摘された事業もあった。問題点や課題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。以下では、問題点や課題として指摘された点の中から、いくつかを抜粋して示す。

まず公演や講座の料金設定について問題点を指摘された事業があった。料金設定については、昨年度の外部評価においても問題点の指摘が目立ったが、今年度の特徴は料金設定と内容のバランスを問題視した意見が示された点である。例えば、シリーズ「音楽探訪」や子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバルについては、内容とのバランスを考慮すると料金が低すぎる（子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバルは無料）との意見が目立った。一方、バンド維新 2016 については、入場料金の高さが指摘された。

また、クラシック音楽系の公演やイベントに共通する傾向であるが、来場者や参加者がシニア層に固定化している。シリーズ「音楽探訪」、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、鑑賞型事業といった事業がそれに当たる。こうした事業に関しては、広報・広告・宣伝面の工夫や日程・時間帯の変更によって新規の客層（特に若年層）を開拓する必要性が多くの評価委員から指摘された。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、浜松国際ピアノコンクールといった国際的なイベントに関しては、浜松市民の間と国内全体の両面における認知度向上の必要性を求める意見も多く出された。

さらに、昨年度の外部評価でも、文化事業の広報の仕方に関する問題点の指摘が目立った。本年度も同様であったが、特に芸術文化の情報発信については、財団ホームページのスマートホン対応や SNS を利用した情報発信に関して、具体的な問題点の指摘や提案がなされた。

この他では、チケット販売・委託販売については、チケットのオンライン販売用のウェブサイトスマートホン対応にすることの必要性やネット販売主体に移行していく場合でも、窓口販売を継続すべきことなどが意見として出されている。

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。

（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は、音楽に対して高い関心を持つ者が多かった。合唱団の活動に参加している学生もいれば、ピアノ、琴を演奏したり、演奏会や劇場公演に親しんでいる学生もいた。このような学生たちでも、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。逆に言えば、音楽に親しんでいる学生が多く、しかも浜松の大学に3年間通っているにもかかわらず、浜松市の音楽関係の文化事業に対する認知度があまり高くな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。

さらに、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、学生たちが大学で文化政策を学

んでいることと無関係ではないと考えられる。

なお、今回は外部評価の活動の一環として、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。

3. 外部評価の総括

今回、昨年度に引き続き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の課題として、昨年度は、(ア) 比較的短時間に多くの文化事業を網羅的に評価することから、各事業について提供される情報の質・量や評価に費やすことのできる時間に制約があること、(イ) 評価項目ごとの評価基準が不明確であることの2点を挙げた。今年度は昨年度とほぼ同様の実施方法を踏襲したことから、こうした課題が完全に解決されたわけではなかった。

ただし(ア)については、外部評価委員会の開催後、各評価委員に対して事業外部評価シートを作成するために1週間程度の期間を与えている（これは昨年度と同様の実施方法）ので、評価委員は外部評価委員会における説明や質疑応答の内容を反すうした上で、自身の評価結果を導くことは可能である。一方、各文化事業に関して財団から提供される情報の量・質は昨年度と大きな変化はなかった。全体としてみれば、本外部評価は、(専門家ではない) 評価委員が文化事業の企画内容や実施結果を大まかにつかんだ上で、市民あるいは若者としての視点に基づき自身の評価をおこなうという性格のものであり、その趣旨において現在の実施方法に大きな問題があるとは言えない。

(イ)については、今年度は事業外部評価シートの評価項目を一部変更したことにより改善された面はあるものの、各評価項目の評価基準が不明確であるという課題を本年度も引き継ぐことになった。最終回の外部評価委員会でおこなった総括の意見交換時には、評価委員から「事業の実施体制」という項目についてどの範囲までを「実施体制」とみなすべきかがわからないとか、料金設定の妥当性を判断する際に判断の根拠がないため妥当性の評価が難しかったといった意見が述べられた。もともと本外部評価は、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、各評価項目をどのような基準に基づいて評価するかについては、外部評価を開始する前のある程度明確化しておくことが望ましいだろう。

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7人であった。約7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
おおた あやか 太田 彩花	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.24～p.25
たに ゆうき 谷 侑樹	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.26～p.27
つまじ みき 築地 美季	芸術文化学科・3年	松本ゼミ	1.財団が実施する文化事業	p.28～p.29
ふるはし たつき 古橋 達基	文化政策学科・3年	根本ゼミ (田中ゼミ)	2.財団の文化事業と浜松市の文化政策	p.30～p.31
まき ようこ 槇 瑤子	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.32～p.33
むらやま ひかる 村山 ひかる	芸術文化学科・3年	松本ゼミ	1.財団が実施する文化事業	p.34～p.35
やまだ きき 山田 彩樹	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.36～p.37

「音楽の都・浜松」における財団の文化事業 (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 太田 彩花

浜松市の文化政策は、浜松市総合計画を上位計画とした「浜松市文化振興ビジョン」に基づいて行われている。浜松市文化振興ビジョンの基本目標は「創造都市・浜松の実現」「文化の多様性が活力となる都市・浜松」「音楽の都・浜松」の3つである。今回は、このうち「音楽の都・浜松」に注目し、本目標に対して浜松市文化振興財団の事業がどのように貢献しているのか考える。また、それを踏まえ、「音楽の都・浜松」に関連する文化事業のあり方についても検討したい。

浜松市文化振興ビジョンでは、「音楽の都・浜松」の施策の方向性として、「子どもたちの豊かな感受性を育む」「音楽文化を担う人材の育成」「都市資産としての音楽文化の活用と発信」の3つが挙げられている。まず、この3つの方向性に関連する事業を確認していく。

「子どもたちの豊かな感受性を育む」ために実施されている事業には、「こども音楽鑑賞教室」「こども音楽フェスティバル」「子ども音楽セミナー」などがある。鑑賞型の事業だけでなく、セミナー等も行っている点が重要である。音楽を受け取る側だけでなく、作り上げる側にも立つことで、いろいろな立場から音楽に関わることができる。また、様々な角度から音楽に関わることで、将来長く音楽に親しむきっかけにもなるのである。

「音楽文化を担う人材の育成」に関する事業には、「浜松国際ピアノアカデミー」「浜松国際管楽器アカデミー」「ジュニアオーケストラ・クワイア」などがある。アカデミーはプロとして活躍していくことを目指す人材を対象としている一方、ジュニアオーケストラ・クワイアは必ずしもプロを目指しているわけではない市民を対象としていることに特徴がある。プロからアマチュアまで対象が広いため、様々なニーズに応えることが可能となっている。

そして、「都市資産としての音楽文化の活用と発信」の面では、「浜松国際ピアノコンクール」のような音楽文化を都市の資産として発信していること等が挙げられる。音楽文化は長期的に蓄積されるもので、どこの都市にでもあるものではない。そのため、浜松国際ピアノコンクールなどの長く続いている文化を活用・発信していくことは、浜松市を音楽の都として広く認識してもらうにあたって有効である。

浜松市文化振興財団は、浜松市文化振興ビジョンの基本目標「音楽の都・浜松」に対して、3つの方向性に関する様々な事業を行っていることがわかった。次に、その事業のあり方について考えたい。

これまで、「音楽の都・浜松」の施策の3つの方向性（「子どもたちの豊かな感受性を育む」「音楽文化を担う人材の育成」「都市資産としての音楽文化の活用と発信」）に関する事業について述べてきた。この3つの方向性は一つ一つが独立しているように感じられる。しかしよく見てみると、3つは段階に表すことができ、繋がりのあるものだと考えられる。

まず、「子どもたちの豊かな感受性を育む」ことで音楽に関わる人口を増やし、さらに「音楽文化を担う人材の育成」によってより深く音楽と関わりを持つことの出来る環境を作る。そうして培われた音楽文化を、「都市資産としての音楽文化の活用と発信」につなげる、という形だ。つまり、「子どもたちの豊かな感受性を育む→音楽文化を担う人材の育成→都市資産としての音楽文化の活用と発信」という3段階に表すことが出来るのである。

このように、「音楽の都・浜松」の3つの方向性には繋がりがある。したがって、それぞれの方向性に関する事業は、一元的に考えて実施する必要がある。個々の事業を独立したものとして実施するのではなく、関わりのある事業を連動させることで、「音楽の都・浜松」にとって効果的な事業を実施することができるだろう。

参考文献

浜松市「文化振興ビジョン」

http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/bunka/vision/vision_bunka_mokuji.html（参照 2017-2-6）

外部評価委員会に参加した感想

私は今回外部評価委員会に参加し、評価の難しさを実感した。「どの情報をもとに評価すべきか」や「その情報を客観的に見るとどう判断できるか」など、わからないことも多く、最初は試行錯誤しつつ参加していた。しかし、1年間のプロジェクトを終えてみると、試行錯誤してきたプロセス自体が学びにつながっていたと感じる。1年間を通して身につけた評価の視点からの考え方は、これからも活かしていきたいと思う。

また、外部評価委員会を通して、市にとっての文化事業のあり方について深く考えることが出来た。芸術文化は住民全員に必要としているわけではないからこそ、文化事業を評価することは難しい。以前は単純に、「文化は生活を豊かにするものだから積極的に振興すべき」と考えていた。しかし実際には、文化事業に関心を持つ市民ばかりではなく、「関心のない人をどのように惹きつけるか」という視点も重要であることがわかった。様々な立場の市民にとって良い事業とは何か、今後も考えていきたい。

創造都市浜松における財団の文化事業の役割と今後の課題 (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 谷 侑樹

静岡県浜松市は、平成21年3月発行の「浜松市文化振興ビジョン」において、平成19年4月の合併に伴う政令指定都市への移行による都市の規模や構造そのものの変化、少子高齢化の進行に伴う人口構成の変化に対応をための方針を示した。その中では地域固有の文化や資源を活かした活動が市民を中心に盛んに行われ、活動を通して市民の暮らしの質や豊かさを向上させる土壌づくりと文化的な活動が継続的に行うことが出来るような空間づくりが、目標として掲げられている。

浜松市文化振興財団は、浜松市の保有する文化施設の管理・運営や浜松市からの受託による文化事業を行っている。浜松市中区のアクトシティ浜松を拠点に、音楽関連の事業を通じて文化振興ビジョンの「創造都市浜松」における「音楽の街」づくりを牽引しており、その成果は平成26年度の文化庁長官表彰（文化芸術創造都市部門）やユネスコ創造都市ネットワーク¹への加盟に表れている。

このレポートは、財団の主な事業を3つの分野からその役割と効果を考察し、最後に財団の事業の今後の課題を提言する。

まず、創造都市の土壌づくりの事業である。これを代表するのは「浜松国際ピアノコンクール」だろう。「浜松市ピアノコンクール」は、アクトシティ浜松を舞台に3年ごとに開催される国際的なピアノコンクールで、海外からレベルが高いピアニストたちが参加しその演奏を市民が聴く機会の創出している。さらにコンクールの開催に際して市民ボランティアの活躍や浜松を代表する楽器産業を担うヤマハなどの支援により地域が一体となってコンクールを行う土壌が育まれている。

次に育成に関する事業である。「浜松国際ピアノアカデミー」は質の高いピアノのレッスンや演奏の機会を提供し、次代を担うピアニストの育成に力を入れるとともに、ピアノ文化の土壌づくりに貢献している。その他にも「主催者育成セミナー」や「子ども音楽フェスティバル」、「まちなかコンサート」など次代の浜松の音楽文化を担う地元の人材の育成、成長の機会を創出しており、浜松における将来的な文化的な活動が継続的に行うことが出来る空間づくりに一定の効果が期待出来る。

最後は、交流に関する事業である。浜松が「音楽の街」として県内外、そして国外へとアピールするための活動として「芸術文化情報発信」に力を入れている。特に、新東名高速道路 NEOPASA 浜松では、浜松の音楽の歴史や産業の紹介、地元のパフォーマーたちによるミニコンサートが行われているが、事業全体のアピールが不足している印象を受ける。「音楽の街」としての知名度の向上により、浜松へアーティストがやって来て、そこに新たな文化が根付くような交流連携のための事業が必要となりそうだ。

ここまで財団の主な事業を三つの分野のから役割や効果を考察してきたが、今後の財団の事業において求められる要素について二点挙げる。

一点目は、浜松の「音楽の街」としての魅力の発信だ。

市民に対する事業の提供・支援や音楽が地域に根付く土壌づくりは、一定の効果をもたらしているものの、市外の人々へのアピールはまだまだ足りてないと県外出身の筆者は感じている。また、近年の外

¹ユネスコ（国際連合教育科学文化機関）が2004年に創設した事業。文学、映画、音楽、クラフト&フォークアート、デザイン、メディアアート、食文化の分野から、世界でも特色ある都市を認定する

国人観光客の増加に伴い、浜松市においても中国や台湾から観光客が増加している。そうした人々に対するアピールの機会を生み出していくことが必要であると、筆者は考える。

二点目は、地域の外国籍住民に対する文化活動の支援だ。

浜松市は、ブラジル人の人口が全国で一番であり、フィリピン、ペルー、ベトナムなどのニューカマーの台頭も著しい。また、「浜松市文化振興ビジョン」においても、多文化共生のための取り組みが求められており、人口減少社会において彼らの存在は、今後の浜松の文化振興、創造都市づくりにおいて欠かせない存在となると推測される。しかし、現状彼らに向けた事業はあまり多くないのが実情であり、今後は彼らの持つ文化を活かした取り組みや既存の事業との掛け合わせの事業を財団は、行っていく必要があると考えられる。

上記二点を踏まえつつ、今後も財団が浜松の「音楽の街」づくりを牽引していくことが期待される。

参考文献

『宿泊旅行統計調査-観光庁』

<http://www.mlit.go.jp/kankochu/siryou/toukei/shukuhakutoukei.html#cp1> (2017/2/5 閲覧)

『「創造都市・浜松」推進のための基本方針-浜松市』

https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/bunka/intro/souzou/kihonhoushin/documents/honsho_1.pdf (2017/2/5 取得)

『文化振興ビジョン-浜松市』

http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/bunka/vision/vision_bunka_mokuji.html (2017/2/5 参照)

『浜松国際交流協会 HICE | 浜松市についてのデータ・統計』

<http://www.hi-hice.jp/aboutus/statistics.html> (2017/2/5 参照)

外部評価委員会に参加した感想

私は、外部評価委員会に参加して二つのことを感じました。

一つ目は、評価そのものが難しさ感じたことです。私は、2回生時の9月に静岡県の実業の施策効果の評価する「静岡県事業レビュー」に県民評価者として参加し、3回生になってゼミでの活動で評価について学んだものの、実際自分から事前資料を読んだうえで担当者へ質問し、評価シートの様式に沿った形で事業を評価するという一連の工程の一つ一つが難しく、悩みながら進めていきました。評価者としての自分と普段の自分が分からなくなったこと、文化事業という数値化しにくい要素を多く含み、成功したか失敗しているのかといった単純な価値観では評価出来ないものを評価することの二点は特に難しいと思いました。

二点目は、浜松市の文化振興活動の盛んさに驚いたことです。

評価を通じて、文化事業の数の多さや予算の規模に驚いたことは言うまでもありませんが、それ以上に文化活動を行う地域の地盤が強さや参加する住民の意欲や主体性を感じました。自分の出身自治体がどうすれば浜松市のように、市民の文化活動が盛んになり、地域の文化の維持していく土壌を作ることが出来るのかを考えるきっかけになりました。

財団のターゲットの見直し～新しい文化を創る～ (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 築地 美季

浜松市の文化基盤に沿った文化事業を展開する、公益財団法人浜松市文化振興財団（以下財団とする）の事業を見ると、明らかに音楽に力を入れていることが分かる。財団の事業を通し、「まちなかコンサート」や「ワンコインコンサート」「ネオパーサ浜松ミュージックスポット」など、音楽の中でもクラシック、吹奏楽が多く見られた。現在様々な音楽があるなか、財団の事業は限定されている印象を受けた。

静岡県浜松市は、平成17年7月に周辺12市町村と合併し、80万人を超える人口と1,511k㎡の面積を有する都市となった。全国的に見ても外国人登録者の多い市でありグローバルな一面を持っている。以上の点から見られるのは比較的外から内へと、受け入れる体制が整っている地域であるということだ。財団の事業では「ワンコインコンサート」など全国的に行われているような音楽活動だけでなく、「アクト・ニューアーティスト・シリーズ」などの今後の活躍が期待される若手アーティストを取り上げる財団オリジナルの企画もあり、市民の音楽と触れ合う場、音楽文化の発展の場を設ける努力がある。クラシック離れの進む今日、財団が進んでそういった面のアーティストの活躍の場を設けている点は評価すべきである。また、事業の1つである、駅前をよく目にする「まちなかコンサート」は1980年代から継続して行われているものだ。「駅コン」ブームが遠ざかり他の都市が駅前でのコンサートをやめていくなか、浜松市は継続して事業を行うことにより音楽のまちとしての意識を高めている。加えて単発的に行うのではなく、プロムナードコンサートで言えば年間に24回、定期的に行うことで市民が音楽を受け入れ続ける環境を作り、他都市との差別化も図っている。しかし、この光景が人々にとって当たり前になっているのは否めない。

財団が取り組む事業の4つの柱のうちの1つ「創る」は新しい文化の創造と展開を目的としている。しかし外部評価委員会において「創」として紹介された財団の事業は、そこまでの「新しい文化」として見受けられなかった。ボーカロイドや邦楽ロックの人気が増すなか、若者が感じる「新しい文化」の要素を入れてみても良いのではないかと思う。六本木アートナイト2016では、「スイッチ総研」という「スイッチ」を押すと何かが起こるハプニング的パフォーマンスが大好評であった。浜松のまちなかで市民の当たり前の概念を崩す演出をする事業に期待したい。ただフラッシュモブなどの演出は海外と違って、日本人の性格や高齢者の反応などを考慮すると難しい面も多いかもしれない。だが、実際にフラッシュモブを体験したことがある日本人は少ないと予想でき、音楽の印象を強く与えるには手っ取り早いため新鮮な経験となるに違いない。財団自体が「新しい文化」の概念をこれまでより幅広く持つことで、音楽に興味を持つ市民も増えるに違いない。

韓国には大学路と呼ばれる場所が存在する。アメリカのブロードウェイのように小劇場が集い、演劇街として有名な一帯である。日本では演劇街として有名な地が無いと言っても過言でない。そんななか、いつの日か浜松の「音楽街」が有名になるかもしれない。カフェなどの若者が集まる商業施設が密集し、音楽が常に楽しめる地帯が出来ればその地域は自然と音楽に対する地域活性が盛んになるに違いない。大幅な政策の転換が必要となってくるため、あくまで個人的な理想の提案である。より多くの浜松市民

の文化活動への満足度を高めるため、クラシックに興味の無い若者が、浜松の音楽のまちとしての誇りを実感できる事業が必要だ。現在浜松市民に受け入れられている当たり前を崩すことが音楽のまちとしての浜松市の新しい第一歩になる。今後、財団がどのようなオリジナル事業を展開していくかに期待する。

外部評価委員に参加した感想

私はこれまで、アクトシティで行われているコンサートや事業に全く関わらないでいた。私の周りのほとんどの人がそうだと思う。加えて、芸術文化学科に属し、学科の授業などの関係で文化に関する事業に関わっていたため、それで満足していた点がある。しかし、今回財団の外部評価委員に参加することにより、財団が行う市民への取り組みを知り、なんてお得なことが満載なのだろうと非常に驚いた。特に主催者育成セミナーの存在を2年の初めに知りたかったと後悔した。芸術文化学科の学生なら多くの学生が興味を持つと思う。今回の参加で、他市と比べたときの財団独自の取り組みが改めて理解できた。常に音楽のまちづくりを意識し、他市との差別化を図っていることが見て取れ、改善していこうという努力、事業に対する財団の誇りを感じた。浜松市が「音楽のまちづくり」と言っていることだけはあると初めて理解できた気がする。静岡文化芸術大学があることにより、浜松市には自ら演劇、芸術創作を行う人間が集っている。私も演劇の自主公演など、全て自分にとっての活動と思っていたが、知らず知らずのうちに浜松市の文化活動の活性化に関わっていたのだと分かり、面白いと思った。

創造都市・浜松と文化政策のこれから (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 古橋 達基

2014年、浜松市は創造都市ネットワークの音楽部門に加盟した。楽器産業が根付くこの街では国際ピアノコンクールや世界音楽の祭典 in 浜松 2016 などの国際的な催しだけでなくまちなかコンサート、やらまいかフェスティバルなどの市民の音楽活動も活発である。このような活動が認められたこともユネスコ創造都市ネットワーク加盟の理由となっている。創造都市のブランドを使用できるようになったが、より文化的な創造活動が求められるようになる。ブランドは手に入れただけではその効果を発揮することではなく、効果的な使用方法のもとではじめて意味を成す。そして浜松に求められるものは産官学の連携による文化土壌の拡大とそれに伴う新たな価値創造ではないか。

産官学の連携を浜松に置き換えて具体的に表すと産業は楽器メーカーや浜松ホトニクスなどを主体とした産業で、官は浜松市と浜松市文化振興財団である。そして学の部分は静岡文化芸術大学が担うとされている。浜松の文化振興に産官学の連携を置き換えてみたとき、産と官は浜松市の文化振興に寄与しているととらえることができる。楽器産業は浜松市の文化振興とともに成長してきた軌跡がある。技術面でのバックアップによって新しい文化創造の可能性も秘めている。また公共団体である浜松市も浜松市文化振興財団を通して多種多様な文化事業を実質的にサポートしている。「育てる」「創る」「交わる」「伝える」の四つの分野から実施している多くの事業が文化振興への寄与していることは明白だろう。しかし、学問の部分で期待されている静岡文化芸術大学は学問的アプローチや実験機関としての役割を十分に果たせていない。本来、学問の分野では「創る」の面でのサポートが必要になる。「産」が得た知識と「官」の実践から得たフィードバックを創造する機能を「学」が持たなければならない。その点で静岡文化芸術大学では役割を担いきれていない。

山口県山口市に山口情報芸術センターがある。ここでは作品展示だけでなく映画上映、図書館、ワークショップ、レストランを併設したアートセンターである。また科学技術と文化芸術が重なり合う部分の研究と実践も行われている。特にアートと地域社会をつなげる活動をテーマに多彩なプロジェクトが実施され、アートの力が地域の中で再確認されている。進行中のプロジェクトに「プロミス・パーク・プロジェクト」がある。これは公園から考える新しい公共空間のあり方を問うもので、公園本来の役割や生態系における意味を研究しようとするプロジェクトだ。近未来の在り方を構想するうえで従来の公園の機能や形態、役割の分析を行い、新しい公園の提案を課題としている。研究成果はその都度、展示したり最新の映像技術を用いた作品を作成したりするなどして成果発表がされている。

浜松にも「学」の部分でアートに関する研究機関が必要だ。文部科学省(2004)の「科学技術・学術審議会・資源調査分科会報告書」によると「体感アート」から「心感アート」へ脱皮することが必要だとしている。体感アートとは五感に感じさせるアートのことで外からの刺激を楽しむものである。近年、盛り上がりを見せているマルチメディアやバーチャルリアリティに代表されるメディア技術は五感をフルに使わせる芸術である。一方、心感アートは心に感じさせるアートのことで「もともと心の中に共有されている何かがあって、それを想像力によって膨らませるアート」だとしている。さらに文化的な背景の共有が前提となっているために教育や訓練、修業の必要性を言及している。

文化的な背景の共有については財団の文化事業は大きな役割を果たしているといえる。特に市内の全

小学5年生を対象にコンサートを聴く機会の設定や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の開催が効果的である。このような注力によって文化的素養が育成され、心感アートを共有できる素養を持つ市民を増加させることができている。しかし、育成された文化的素養を有効に使うための価値創造事業は活発ではない。浜松の大学は求められる役割を担いきれていないため、山口市のような研究機関の新設か、既存機関の役割拡大という2つの選択肢が求められる。しかし、新設には相当な準備と経費が必要になるため必然的に既存機関の役割拡大という形が選択されるだろう。これからの文化政策は大学と財団、さらには産業界の重なり合う部分にスポットライトを当て、それぞれの領域を広げながら文化を豊かにしていくための方策が求められている。

参考文献

創造都市・浜松 ホームページ <http://www.creative-hamamatsu.jp/>

文部科学省（2004）「文化資源の保存、活用及び創造を支える科学技術の振興」『科学技術・学術審議会・資源調査分科会報告書』

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu3/toushin/04021901.htm

山口情報芸術センター ホームページ <http://www.ycam.jp/>

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き浜松の音楽が浜松市文化振興財団によって支えられていたことを実感できた。財団の事業は熟考されたうえで実施している事業が多く学生の知識で適当な判断ができないほど精巧であったと思う。資金を出演者に投資するか観客に投資するかといったバランスは特に熟考された跡を覗き見ることができた。また個人的に関わっていた事業や財団の担当者の方が多く、評価する身として主観の入れ方が悩みどころだった。外部評価委員として実施事業に近すぎると中身がよく分かってしまいここは大変だからあまり追及できないと感じるところもあった。だからといって無知のまま事業を評価することもできない。評価にある程度の知識は必要だと感じたのも事実である。主観をどこまで反映させられるかを考えて判断したことは、これから他者を見るうえで大きな糧となるに違いない。

財団の文化事業の企画内容・実施方法について (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
文化政策学科 3年 榎 瑤子

一年間、外部評価委員として財団の文化事業を評価してきた。それを振り返り本稿では、4つの柱のうち「創る」の「ワンコインコンサート」について論じようと思う。

「ワンコインコンサート」とはクラシックは敷居が高く行きづらいと感じている人に気軽にクラシックを楽しんでもらうことを目的とした、財団のオリジナルの企画である。入場料は500円、演奏時間は一時間、開催日時は平日のランチタイムに設定されている。加えて、終演後の観客に「平日昼間のまちなか回遊」を促す「まちなか活性化」も目的としている。アクトシティ内飲食店と提携しランチ割引特典を導入、来場者がアクトシティ周辺で飲食や買い物をすることで、中心市街地の活性化につながっているという。

開催は平成27年6月11日、7月30日、9月17日、12月24日の4回、アクトシティ浜松の中ホールで行われた。入場者は1回の公演で900人弱、会場の中ホールの客席は1030席なので客席はほぼ埋まっていただろう。特に「こどものためのワンコインコンサート」として夏休み期間中の7月30日に開催された回では来場者は1022人とほぼ満席であった。

この「ワンコインコンサート」はクラシックのコンサートを気軽に楽しんでもらうという目的で行われた。そのため客席の8割から9割が埋まるほどの来場者があったことは目的を十分に達しているのではないかと考える。また、アクトシティ内の飲食店との提携によって、中心市街地の平日昼間の活性化という、芸術の振興だけでなく効果もあり、2つ目の「まちなか活性化」も達成させているのではないかと考える。以上の事業結果を見て、筆者は提携先を飲食店だけでなく美術館などの芸術に関する施設や団体とも行って欲しいと感じた。以前に美術館は運営している団体が異なり、浜松市文化振興財団は芸術に関することを行っていないと言っていたが、音楽も美術も同じ芸術という枠組みの中にあるので、美術館などと連携した事業を行って欲しい。そして例えば、コンサートの終演後コンサートで聞いた曲と同時期の芸術作品を美術館で楽しむというようなことができれば、市民の文化振興が音楽だけにはとどまらず、広く行われるのではないかと考える。

一方で、外部評価委員会で、「ワンコインコンサート」はクラシックコンサートの地位や質を落としかねないという話があった。500円のコンサートを開催することで、コンサートが500円で見られものだと認識して、それに満足してしまい本来の値段で開催されるコンサートの観客が減ってしまうというものだ。開催者はクラシックコンサートに親んでもらい多くの人に楽しんでもらいたい、「ワンコインコンサート」はあくまでその足がかりで正規の値段で行われているコンサートに来場してほしいという思いがある。そのため「ワンコインコンサート」をたくさん開催すれば多くの人に楽しんでもらえるが、来場者がそれで満足してしまう本当のコンサートの来場者が減ってしまうという問題が両立している。

この問題の解決のため、「ワンコインコンサート」は平日の昼間に一時間だけ開催している。平日の昼間に開催するのはまちなか活性化だけでなく、あえて行きづらい時間に開催するという目的もあるという。加えて一時間だけの開催は来場者に少し物足りないくらいの印象をあたえ、本来のコンサートに

来てもらいやすくしている。このように、「ワンコインコンサート」の開催による、正規の値段のコンサートの来場者が減少するという弊害の対策も行われている。

以上のことから「ワンコインコンサート」は、クラシックは敷居が高く行きづらいと感じている人に気軽にクラシックを楽しんでもらうという目的を十分に達成し、浜松市の文化振興へ十分に寄与しているといえ、意義ある事業だといえる。

外部評価委員会に参加した感想

一年間、浜松市文化振興財団の外部評価委員として活動して、浜松市の文化事業をさまざま知ることができた。アクトシティという立派なホールが近くにあっても評価委員になるまでは中にも入ったことがなかったので、評価委員の活動を通して、コンサートに行ったりできたことは貴重な経験だったと思う。

評価委員の活動面では、これまで評価というものを行ったことがなく全てが初めての経験だった。なにか事業を詳しく知る機会もなかったし、ましてそれを評価するという視点をもつこともなかったのでとても難しかった。

この活動を通して、実際行うことで評価というものの勉強になったし、事業を行う主催者の話を聞くことで、事業の受け手ではない視点も知ることができた。事業の話を聞いて、それを評価するというのはとても難しかったが、貴重な経験だったと思う。

「育」文化事業と浜松の文化振興 (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 村山 ひかる

浜松文化振興財団では、「育」「創」「交」「伝」の四つの柱をもとに事業を展開している。この中でも、特に浜松の文化振興で重要な役割を果たしているのが「育」の分野である。

2016年10月、第11回文化庁文化政策部会で話し合われた「地域文化振興のための方策に関する主な視点(案)」を確認すると、二つ目に「文化活動を支える人材をいかに育成し、確保するか」という視点が挙げられている。この視点には、アートマネジメント担当者の育成や地域住民のボランティア参加、文化活動への参加等が地域の文化振興に寄与するという考えが盛り込まれている。また、四つ目の視点には「子どもの文化活動への支援をどのように進めるか」とある。子供の頃から芸術に触れる機会を提供し、芸術文化活動の支援をする必要があるということだ。この二つの視点は、浜松文化振興財団が行う「育」の事業に一致する。主催者育成セミナーやこども音楽鑑賞教室などがこれらの視点と合致する「育」事業の例だ。

しかし、浜松文化振興財団の「育」事業では、これらの視点に準ずる事業のみが行われているわけではない。上記の視点には企画を実施する人や子供たちの芸術機会の提供は述べられているが、浜松文化振興財団がアカデミー事業も行っていることは特筆すべき点である。民間の芸術文化団体では実施することのできない規模のアカデミーを浜松で行うことで、プロの音楽家を目指す人々を支援し、同時に市民に鑑賞機会も提供している。これは、浜松を更なる「音楽のまち」へと成長させるための大きな力となるだろう。更に、プロムナードコンサートの定期的な開催は、浜松地域の音楽活動をする団体、及び教育機関での部活動の発表の目標にもなっている。これらの他に、高校生以上向けの音楽講座である、音楽探訪も実施するなど、大人のための生涯学習機会の提供も行っている。

これらの事業を大まかにまとめると、浜松文化振興財団の行う「育」事業は以下のプロセスを含む。(1)子供たちへの芸術文化活動支援(2)芸術文化活動の発表機会を提供(3)アカデミーで奏者のスキルアップ(4)大人向けの音楽講座・生涯学習機会の提供(5)主催者育成(6)助成金及び企画に関する相談受付だ。「育」事業だけで浜松の芸術文化活動の輪を作り、展開させている。これらの事業が安定して継続されることは、将来、更なる地域の活性化へつながることが予想される。

この「育」事業を中心に、その他3つの柱で更なる事業強化や補足することにより、浜松文化振興財団の事業は充実したものとなっている。しかし、事業内容が西洋音楽中心で偏っていることも確かだ。そのことを鑑みると、これからの事業の発展性も高い。より幅広い分野において、芸術文化活動の支援が行われると支援の可能性も広がる。今後は、浜松の「音楽のまち」としての要素だけでなく、浜松が語り継ぐ伝統芸能や工芸への支援にも支援を行うことも必要になるだろう。柱の一つである「伝」事業が、ソフト面において、外部から招いた能・狂言・歌舞伎公演のみとなっていることは、これからの課題である。伝承する民間団体及び地域の支援を行うことは、浜松の古くから伝わる地域のアイデンティティを守るという点において重要なのではないだろうか。

社会は人によって構成される。浜松も浜松市民によって構成されており、地域・芸術文化の活性化は

その中で行われる。つまり、芸術文化の観点においても人材育成をすることは、地域の文化振興に直接支援することと同意だ。その点において浜松文化振興財団の事業内容は評価できるのではないか。しかし、先ほど述べたような課題もみられる。更によりより事業展開をする上で、問題の解決は大切だ。今後の浜松文化振興財団の更なる活動に期待する。

参考文献

文化庁「地域文化振興のための方策に関する主な視点（案）」

<<http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/seisaku/02/11/shiten.html>>

2017年2月6日アクセス

外部評価委員会に参加した感想

静岡文化芸術大学にて芸術文化に関する政策を学ぶ私にとって、今回外部評価委員会に参加できたことはとても有意義でした。浜松文化振興財団が行う事業の方針や、実際にどのような考えをもって財団の方が事業を実施しているのかなど、芸術文化をただ享受する立場とは違う様々な意見を知ること、更に広い視野をもち芸術文化について考えることができました。参加する前には、私自身浜松市民であるため、知っていることばかりだろうと予想していましたが、事業内容について話を聞くうちに知らないことばかりだったことにも気づかされました。知っていたら絶対に行きたいと思う鑑賞事業や講座なども幾つかあり、現在の情報伝達の難しさがよく分かり、それに対しての解決策などを考えることを経験できたのはとても良かったです。この外部評価を通じて学んだことはたくさんありましたが、これからはこの経験をどのように生かすことができるかも深く考えたいと思います。ありがとうございました。

「ものづくりのまち」から「音楽のまち」へ (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 山田 彩樹

浜松市は繊維や楽器、輸送用機器、光技術などの産業がさかんな都市である。製造品出荷額や第二次産業への就業人口比率が全国的に見て高い水準にあることから、このことは明らかである。特に、楽器についてはヤマハやカワイ、ローランドなどが本社を置いていることもあり、世界的な楽器産業の集積地といえる。このような産業構造から、浜松市は「ものづくりの都市」として有名となった。

浜松市の策定する文化振興ビジョンでは、ビジョンの基本目標として「創造都市・浜松の実現」「文化の多様性が活力となる都市・浜松」「音楽の都・浜松」の3つが設定されている。3本柱のうち1本は音楽文化に関わるものであり、浜松市が様々な文化の中でも、特に音楽文化の振興に力を入れていることがわかる。実際に、浜松市が後援である文化事業のうち、音楽分野の事業は半数以上を占めている。楽器産業の集積を背景として「音楽のまちづくり」に取り組んできたことで、音楽文化の盛んな浜松という都市が生まれたのである。

では浜松市の文化政策と浜松市文化振興財団の文化事業には、どのような関係があるのだろうか。浜松市は財団に対して、文化・芸術活動に関わる様々な担い手を支援する「中間支援組織」の役割を期待している。財団は「中間支援組織」として、浜松市の文化政策を文化事業にまで落とし込んで実行するのである。具体的には、若手アーティストや文化・芸術活動を支える人材の育成、市民の文化・芸術活動の支援、幼いころから音楽に親しめる環境づくりなどの事業を行っている。そしてそのために、財団は各方面への情報提供、活動場所の確保、各種支援、アーティストと市民団体・企業などとのコーディネートに力を注いでいる。また、財団は浜松市の関連事業以外にも独自の事業を行っている。文化・芸術関連のイベント開催に対するサポート事業では、助成金の交付に加えて広報活動の支援も行っている。さらに、文化・芸術関連の情報誌「HCFnews」は外部の業者に委託せず、財団職員で制作のほとんどを行っているという。つまり、財団は浜松市の文化政策において期待される「中間支援組織」としての役割に加え、他の文化振興財団と比べて手厚く幅広い広報活動を行っているといえるだろう。

2014年12月に、浜松市はアジア地域で初めてユネスコ創造都市ネットワークの音楽分野に加盟した。財団では浜松市からの委託で、2015年からの3か年計画として、1年ごとにフォーラムやシンポジウム、コンサートなどの事業を行っている。しかし、ユネスコの提唱する創造都市においては市民が自主的に文化・芸術活動を行うのが理想であり、本来ならば市や財団が主導するものではない。3か年計画によって、浜松市がユネスコ創造都市ネットワークに加盟したことを市民が意識し、より一層音楽文化に親しむ活動を行うことが求められる。このためには「目指すべき浜松の姿」を明確に描き、浜松市と財団が足並みを揃えてひとつの方向へと進む必要がある。そして、財団は今まで以上に自らの役割を強化し、市民が「自らの意思」で気軽に音楽を楽しむことができる環境づくりに向けて事業を展開するべきである。

浜松は文化の面で、「ものづくりのまち」から「音楽のまち」へと移行しようとしている。とはいえ、音楽文化の振興だけに力を入れるだけではいけない。かつて浜松を育てた「ものづくり」を守りつつ、そこから生まれた「音楽」で浜松をさらに大きく成長発展させることが、浜松の「創造都市」としての

あり方ではないだろうか。

参考文献

浜松市（2009）「浜松市文化振興ビジョン」

外部評価委員会に参加した感想

自分が実際に見て聴いて体験したわけではない事業の評価をすることは、想像以上に難しい。実施した事業の概要説明を聞くだけでは、その事業の雰囲気や参加者の気持ちを十分に汲み取ることができない。また、説明時に担当者の期待や反省など主観的な要素が入り込んでしまうことも多い。はじめのうちは、「自分はなるべく客観的な立ち位置で事業を評価しよう」と考えていた。しかし、回を重ねるごとに「大学生としての自分がこの事業をどう感じるか」という目線で評価するようになっていった。実際のところ、大学生が文化事業の評価をする意義はここにあるのではないかと感じる。大人と子供の間にいる私たち大学生が、大人と子供の間を目線で評価をすることで、大人では気付かない「何か」を発見することができるのかもしれない。と言っても、実際の業務で必要となる評価はある程度客観的なものでなければならない。今後は客観的に物事を見る目を養いつつ、普通は気付かない「何か」を見つける力を付けるため、評価について学んでいきたいと思う。

付属資料：平成 28 年度版「事業外部評価シート」の様式（例：まちなかコンサート）

育①ー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		まちなかコンサート

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
	コメント (評価理由・意見等)	
I-2. 事業実施の妥当性	項目1(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)	
	項目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
	コメント (評価理由・意見等)	
	項目3(料金設定・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)	
I-3. 事業内容の妥当性	事業内容は位置づけ・目的等に照らして妥当か	
	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)	
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) 実施状況・集客	
	評価	A.良い B.ある程度良い C.どちらとも言えない D.あまり良くない E.不明・その他
	コメント (評価理由・意見等)	
	目標(2) 来場者の反応	
	評価	A.良い B.ある程度良い C.どちらとも言えない D.あまり良くない E.不明・その他
	コメント (評価理由・意見等)	
	目標(3) 事業の発展性	
	評価	十分に期待できる B.ある程度期待できる C.どちらとも言えない D.あまり期待できない E.不明・その他
	コメント (評価理由・意見等)	
	目標(4) 浜松市の文化振興への寄与	
	評価	十分に寄与している B.ある程度寄与している C.どちらとも言えない D.寄与できていない 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 総合的なコメント		

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)	

(参考) 平成 27 年度版「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
	コメント (評価理由・ 意見等)	
I-2. 事業実施の妥当性	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
	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)	
I-3. 事業内容の適合性	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)	