

<平成29年度受託研究>  
公益財団法人浜松市文化振興財団  
平成28年度事業外部評価

最終報告書

平成30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28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28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
5. 3年間の外部評価の総括	25
5-1 外部評価の実施方法	25
5-2 外部評価の意義	32
5-3 外部評価の課題	34
5-4 今後の文化事業の外部評価のあり方	37
最後に	42
参考文献	42

## はじめに

本報告書は、平成 29 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 28 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 3 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 29 年 5 月から本格的に始まり、平成 30 年 1 月までに 10 回の外部評価委員会を開催し、合わせて 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 6 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 3 年間にわたり実施したことから、過去 3 年にわたる外部評価の実施の結果を踏まえて、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。

# 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29年4月から平成30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28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3年目に当たるが、昨年度の実施方法をほぼ踏襲した。

#### 【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6名の学生（3年生）が参加した（教員を通じた募集の結果）。6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29年4月から平成30年3月までの期間である。平成29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29年5月末には、外部評価委員会に参加する学生が固まった。

外部評価委員会は、平成29年5月30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29年5月30日の第1回委員会から平成30年1月16日の第10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き実施した。

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
2017年 5月30日(火) 18:30-20:00	文化芸大 北 530 演習室	第1回外部評価委員会 (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 財団の役割と活動、実施事業 今後の予定
6月20日(火) 18:00-20:00	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)	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18日(火) 18:15-20:00	文化振興財団 会議室	第3回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	交② -ネオパーサ浜松ミュージックスポット -演奏家派遣事業
8月22日(火) 15:30-17:15	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 育① -ACT ワンコイン講座
8月22日(火) 18:00-19:30	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)	育② -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7日(火) 18:00-19:45	文化振興財団 会議室	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 -こどもミュージカル
11月14日(火) 18:00-19:45	文化芸大 北 412G 演習室	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 -はままつ文化サポート事業
11月28日(火) 17:00-19:00	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)	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
12月19日(火) 17:00-19:00	文化芸大 北 412G 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)	創① -バンド維新 2017 -和洋奏楽
2018年 1月16日(火) 17:00-19:30	文化振興財団 会議室	第10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 創③ -浜松国際ピアノコンクール(優勝者ツアー) -創造都市事業(世界音楽の祭典)

(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。

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必要がある。

## 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、その自治体が実施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 28 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 28 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

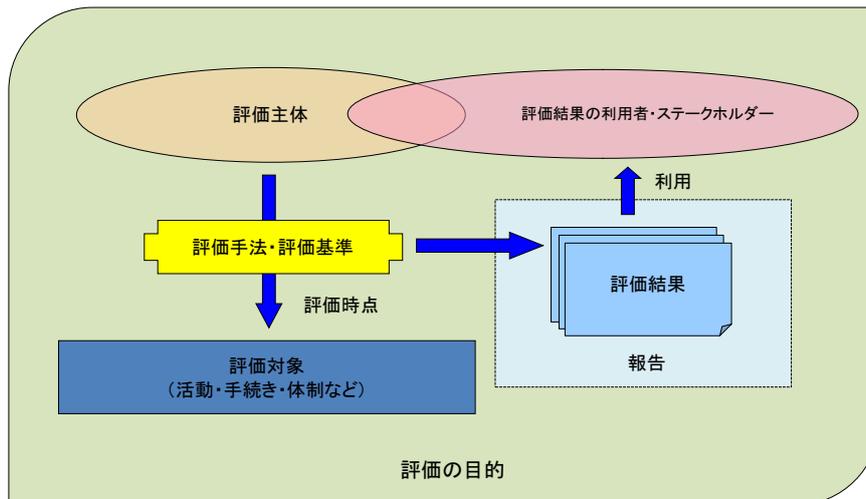
### (1) 評価の基本構造

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）

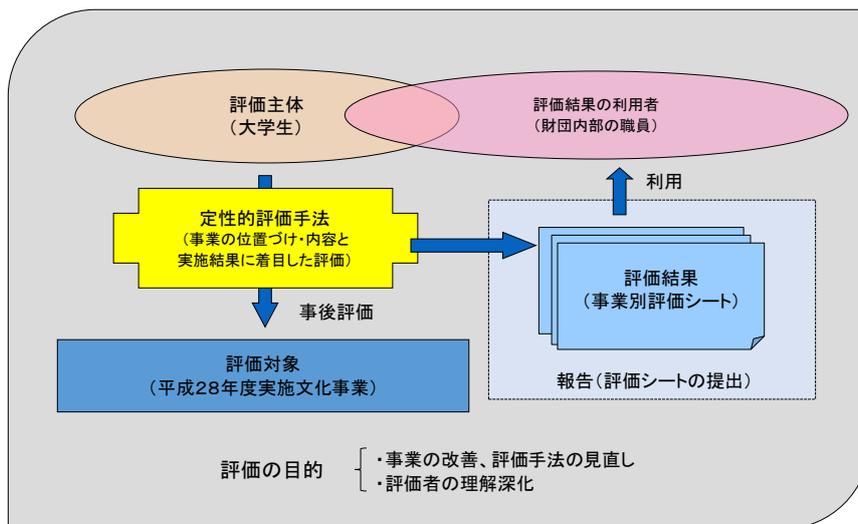
これまでの検討結果をまとめると、本研究で実施する外部評価の基本的な構造は表4に示すとおりである。これが外部評価の理念形となり、これに基づき実施可能な制度と手続きを設計することになる。

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"> <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28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・事業内容の妥当性）</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29年度は6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。

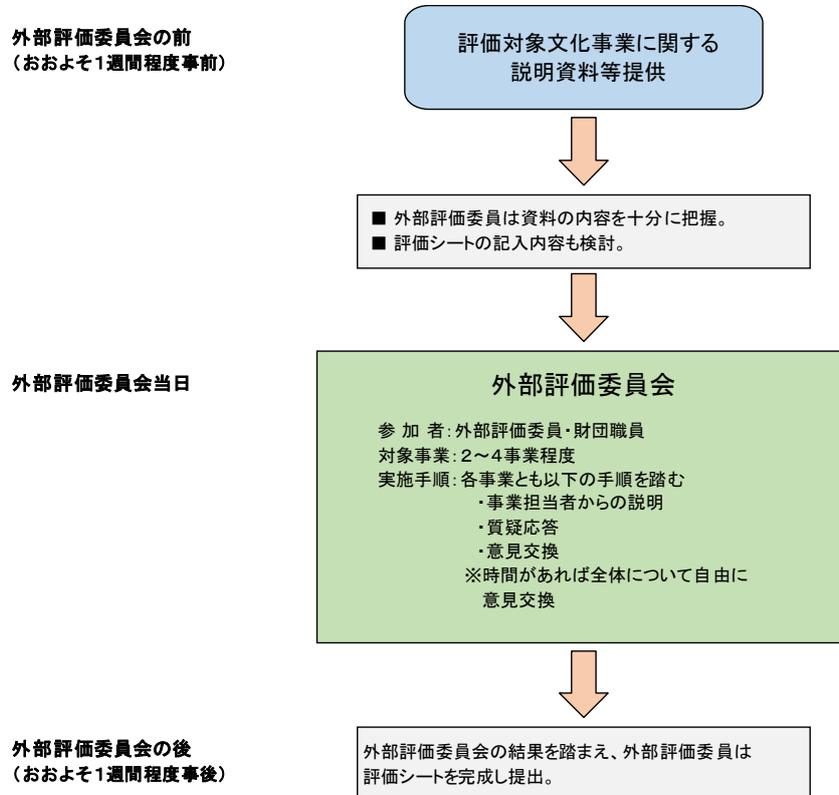
各回の実施手順はおおよそ次のとおりである（p.17 図4）。まず外部評価委員会が開催される1週間程度前までに、次の評価委員会で評価対象となる文化事業に関する資料が外部評価委員に提供される。外部評価委員は、これらの資料の内容を十分に把握した上で、外部評価委員会に臨む。同時に、評価シートが事前に配布されている場合には、提供された資料を参考にして、評価シートに自分の考えや疑問等をメモしておく。

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3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。

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 28 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	ACT ワンコインコンサート 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 こどもミュージカル 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 2017 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（優勝者ツアー） 創造都市事業（世界音楽の祭典）
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	※今回は評価せず
		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	ネオパー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	※今回は評価せず
		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 28 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

2017（平成 29）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、6人の学生が参加することになった。6人は全員が文化政策学部の3年生であり、うち5人は文化政策学科で行政学のゼミに、1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、2017（平成 29）年5月から2018（平成 30）年1月までの期間に10回開催した。10回の委員会中、毎回2、3事業を対象として外部評価をおこなった。

表8 外部評価の活動の実績

日 時	場 所	会議名・参加者	内 容
2017年 5月30日(火) 18:30-20:00	文化芸大 北 530 演習室	第1回外部評価委員会 (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 財団の役割と活動、実施事業 今後の予定
6月20日(火) 18:00-20:00	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)	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18日(火) 18:15-20:00	文化振興財団 会議室	第3回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	交② -ネオパーサ浜松ミュージックスポット -演奏家派遣事業
8月22日(火) 15:30-17:15	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 育① -ACT ワンコイン講座
8月22日(火) 18:00-19:30	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)	育② -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7日(火) 18:00-19:45	文化振興財団 会議室	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 -こどもミュージカル
11月14日(火) 18:00-19:45	文化芸大 北 412G 演習室	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 -はままつ文化サポート事業
11月28日(火) 17:00-19:00	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)	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
12月19日(火) 17:00-19:00	文化芸大 北 412G 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)	創① -バンド維新 2017 -和洋奏楽
2018年 1月16日(火) 17:00-19:30	文化振興財団 会議室	第10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 創③ -浜松国際ピアノコンクール（優勝者ツアー） -創造都市事業（世界音楽の祭典）

(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。この傾向は過去2年（平成27年度、28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。

財団の掲げる「4つの柱」ごとにみると、「育：育てる」の中では、ACTワンコイン講座、まちなかコンサート、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といった事業のほか、子どもを対象とする事業（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、ジュニアオーケストラ浜松・ジュニアクワイア浜松、こどもミュージカル）が全般的に高い評価を得た。ただし、こどもミュージカルについては、本番公演が1回であることをもったいないとする意見や、ごく一部の子どもしか参加できないため公共性がやや低いのではないかという意見もあった。また修了生公演事業に関しては、財団の事業には演奏家派遣事業もあるため、その必要性を疑問視する意見があったほか、この事業がより多くの市民に対して成果を還元すべきとの意見も出された。

「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（優秀者ツアー）と創造都市事業（世界音楽の祭典）は、ともに「音楽の都」浜松らしいイベントとして高く評価されたが、同時に、一般市民の認知度や関心の低さも課題として指摘された。バンド維新2017と和洋奏楽については、ともに新しい文化の創造につながる取り組みとして評価する意見がある一方で、演奏者側の満足が重視されている点や具体的な成果につながっていない点などの問題が指摘された。

最後に「交：交わる」に該当する事業としては、今回外部評価の対象となったネオパーサ浜松ミュージックスポット、演奏家派遣事業、チケット販売・委託販売、広報支援、芸術文化の情報発信は、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。特にネオパーサ浜松ミュージックスポットと演奏家派遣事業に関しては、財団が中間支援機能を有効に果たしていることを評価する意見が目立った。また、チケット販売・委託販売と芸術文化の情報発信については、これらの事業を財団が工夫して実施していることを評価する一方で、さらなる改善の可能性も指摘された。

（なお、4番目の柱の「伝：伝える」については、今回は評価対象となった事業はなかった）

## 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は、過去2年の外部評価においても問題点の指摘が目立ったが、今年度も同様であった。今年度は、多くの事業について一般市民の入場料金や参加費用は妥当との意見が多かった一方、プロの演奏家から指導を受けるタイプのイベント（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、バンド維新 2017年）については、受講料金の設定が少し高いとの指摘があった。また、子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバルと主催者育成セミナーについては、ともに有意義な事業であり内容も充実しているため、現在は無料の受講料を有料にしても良いのではないかという意見が出された。修了生公演事業についても、演奏家派遣の依頼者から少額でも料金を徴収すべきとの意見があった。

やはり過去2年と同様の傾向であるが、文化事業の広報の仕方に関しても問題点の指摘が目立った。芸術文化の情報発信については、SNSの特徴を見極めてTwitterやFacebookを使い分けることの必要性が指摘された。また、財団ホームページにYouTubeの動画が掲載されているものの、閲覧数が多くないので、動画内容の工夫を求める意見があった。さらに、アクトシティ浜松内のチケット販売窓口については、奥まった場所にあって見つけにくいことと、館内地図に表記がないといった問題点が指摘された。

一方、事業の問題点としてではなく、事業をより良くするための提案もあった。例えば、音楽系の事業については、対象とする音楽のジャンルを拡げることが提案する意見が目立った。このような意見が出された事業としては、まちなかコンサート、こども音楽鑑賞教室、アクト・ニューアーティスト・シリーズ、ネオパーサ浜松ミュージックスポットがあった。一方、主催者育成セミナーについては、現在の講座内容にファンレイジングや経理等の講座を追加することや、音楽以外のイベント（絵画展、講演会など）も対象にすることが提案された。

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・課題や提案は、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、(今年度に限らず) 過去3年間にわたり開催した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、これまで外部評価に参加した学生には、音楽に対して高い関心を持つ者が少なくなかった。合唱団の活動に参加している学生もいれば、ピアノ、バイオリン、琴を演奏したり、演奏会や劇場公演に親しんだりしている学生もいた。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。

なお学生たちは、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。

## 5. 3年間の外部評価の総括

平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 年間にわたり、財団の文化事業の外部評価を実施した。本委託研究事業としても本年度でひと区切りがつくため、これまでの 3 年間にわたる外部評価の実施について総括する。

### 5-1 外部評価の実施方法

#### (1) 3年間の外部評価の実施状況

3年間の外部評価の実施状況を整理したのが表 9 (p.26) である。3年間を通して外部評価の実施状況に大きな変化はなかった。

個別にみると、外部評価委員会の活動期間は、平成 28 年度のみ開始時期が 7 月とやや遅かったものの、各年度とも 7～9 か月の活動期間を確保した（平成 28 年度の開始時期が 7 月となったのは、参加する学生の日程調整に時間がかかったため）。

外部評価に参加した学生評価委員の人数は、9 名、7 名、6 名と変化している。これは、本研究担当者（田中）が大学で担当するゼミの所属学生数の変動を反映しており、学生募集の方法等の変化によるものではない。いずれにせよ 3 年間を通じて、外部評価の実施上適度な人数の学生評価委員を確保することができた。

評価対象事業は、財団が前年度に実施した文化事業の一部が選ばれた。平成 27 年度は 26 本と最も多く、平成 28 年度と 29 年度は 22 本ずつであった。どの文化事業を評価対象とするかは、事業の性格や準備の都合等を勘案して財団側が決定した。ちなみに、3 年間を通して一貫して評価対象になった文化事業は 17 事業であった。

事業外部評価シートの様式は、3 年間を通して大きくは変わらなかった。ただし、平成 27 年度の外部評価の実施状況を踏まえて、平成 28 年度の外部評価を実施するにあたり、一部の評価項目の表記の修正等を行った。この変更は、あくまで評価項目の意図を明確にして評価をしやすくするためのものであった（したがって、評価の性格に大きな変化はなかった）。平成 29 年度は平成 28 年度と同じ事業外部評価シートの様式を使用した。

外部評価委員会の運営に関しては、各年度とも 9 回または 10 回の委員会を開催して、各回の委員会において 2～5 本の文化事業を評価した。外部評価委員会の運営方法も 3 年間を通してほぼ同様であった。ただし、平成 27、28 年度は、初回の外部評価委員会を開催する以前に事前勉強会を開催し、さらに最終回（第 9 回）の外部評価委員会においては、それまでの外部評価を振り返り総括的な意見交換を実施したのに対し、平成 29 年度は事前勉強会や総括の意見交換を実施することができなかった。平成 29 年度においてこのような状況になったのは、主にスケジュール上の制約によるものであった。

外部評価委員会の終了後に、学生委員は各自が文化事業ごとに事業外部評価シートを作成し、財団の担当者とは本研究担当者（田中）に送付することになっていた。財団では、学生から提出された事業外部評価シートの内容を集約・整理し、評価対象となった文化事業の担当者にフィードバックするほか、財団内部で共有した。また、年度末に報告書（本冊子がこれに当たる）を作成し、財団の内外の関係者に配布された。

最後に、評価結果の利用という面については、今回のプロジェクトにおいては、外部評価を実施する

ことに主眼を置いたため、外部評価結果の具体的な利用方法を組み込むことは取ってしなかつた（p.14の記述を参照）。したがって、評価結果が具体的にどのように利用されたかについては確認していない。外部評価の結果は、文化事業の担当者にフィードバックされるなど財団内部で共有されているので、少なくとも担当者が評価結果を利用できる条件は整っていた。ただし、評価結果を利用したい者にとって、その内容や提供方法が適切であったかどうかについては、今回は検証することが困難である。

以上では、3年間の外部評価の実施状況を全体的に整理した。続く（2）と（3）では、外部評価の実施状況をさらに詳しく検討するために、（2）では外部評価委員会の運営方法について、（3）では外部評価の方法について、それぞれ考察する。

表9 各年度の外部評価の実施状況の概要

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
活動期間 （外部評価委員会）	平成 25 年 5 月～平成 26 年 1 月	平成 26 年 7 月～平成 27 年 1 月	平成 27 年 5 月～平成 28 年 1 月
学生評価委員	静岡文化芸術大学 文化政策学部 3 年生 9 名	静岡文化芸術大学 文化政策学部 3 年生 7 名	静岡文化芸術大学 文化政策学部 3 年生 6 名
評価対象文化事業	平成 26 年度実施文化事業 26 本	平成 27 年度実施文化事業 22 本	平成 28 年度実施文化事業 22 本
事業外部評価シート	A4 版 2 ページ (Microsoft Excel で作成) I. 事業の位置づけ、II. 事業の実績、III. 事業の問題点・課題等の評価項目	A4 版 2 ページ (Microsoft Excel で作成) I. 事業の位置づけ、II. 事業の実績、III. 事業の問題点・課題等の評価項目 ※前年度から一部の項目を変更	A4 版 2 ページ (Microsoft Excel で作成) I. 事業の位置づけ、II. 事業の実績、III. 事業の問題点・課題等の評価項目 ※前年度と同じ様式を使用
外部評価委員会の運営	・説明会、事前勉強会を開催 ・委員会は 9 回開催 ・最終回の委員会では総括の意見交換等を実施	・説明会、事前勉強会を開催 ・委員会は 9 回開催 ・最終回の委員会では総括の意見交換等を実施	・委員会は 10 回開催 ・初回の委員会は説明会としての位置づけ ・委員会において総括の意見交換等は実施せず
評価結果の報告	・学生委員は外部評価委員会の終了後に評価シートを作成し、財団等に提出 ・財団は提出された評価シートの内容を集約・整理し、財団の担当職員にフィードバック ・報告書を作成し、内外の関係者に配布	・学生委員は外部評価委員会の終了後に評価シートを作成し、財団等に提出 ・財団は提出された評価シートの内容を集約・整理し、財団の担当職員にフィードバック ・報告書を作成し、内外の関係者に配布	・学生委員は外部評価委員会の終了後に評価シートを作成し、財団等に提出 ・財団は提出された評価シートの内容を集約・整理し、財団の担当職員にフィードバック ・報告書を作成し、内外の関係者に配布
評価結果の利用	担当者の判断に委ねる	担当者の判断に委ねる	担当者の判断に委ねる

（出所）筆者作成

## (2) 外部評価委員会の運営

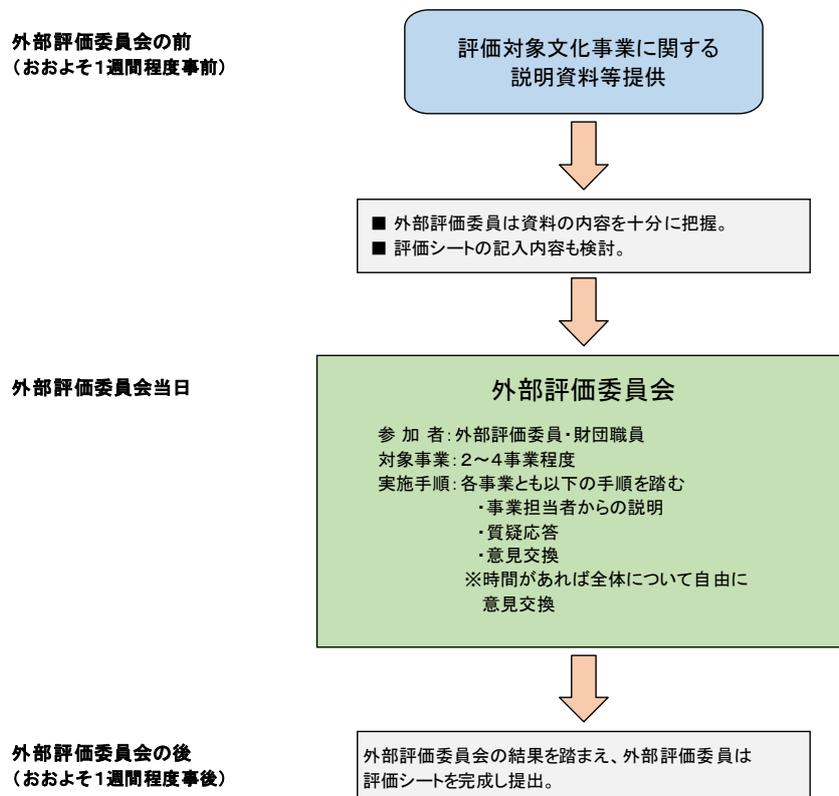
今回の外部評価の大きな特徴は、学生を評価委員とする外部評価委員会を開催することにより、文化事業の外部評価を実施したことにある。その基本的な流れは図5に示す通りである(図5は図4の再掲)。

以下では、①(外部評価委員会の)全体的なプロセス、②外部評価委員、③外部評価委員会の開催内容の3つに分けて詳しく検討する。

### ① 全体的なプロセス

外部評価委員会の全体的な流れは図5の通りである。各回の委員会の開催前の1週間ほど前に、財団から各学生委員に対して、次回の外部評価委員会で評価対象となる文化事業に関する説明資料等が電子メールで配信される(事前にパンフレット等の印刷資料が提供される場合もあった)。学生委員は事前にこれらの資料に目を通して、文化事業に関する予備知識を得た上で、外部評価委員会に参加する。外部評価委員会では、文化事業について財団の担当者からの説明、質疑応答、意見交換を行う。学生は外部評価シートを手元に置いて外部評価委員会に参加するものの、会議中にシートに記入する時間はほとんどない。外部評価委員会の終了後に学生は外部評価シートに記入し、外部評価委員会の1週間後を目安に、記入済みの外部評価シートを電子メールで財団と本研究担当者(田中)に提出した。3年間を通じて、このプロセスは共通であった。

図5 外部評価委員会の実施手順



(注) 本図は図4 (p.17) の再掲である。

(出所) 筆者作成

ここで注目したいのは、各回の外部評価委員会の開催前と開催後のプロセスについてである。

まず外部評価委員会の開催前には、財団から文化事業に関する説明資料等が配布される。学生は文化事業に対する予備知識をほとんど持たないため、外部評価委員会で文化事業の担当者から説明を受けるまでは、事前に財団から提供される説明資料が、基本的に文化事業に関する唯一の情報源となる。

学生たちは、この説明資料にきちんと目を通して外部評価に臨んでいた。ただし、事前に提供される説明資料は基本的にテキスト資料（文化事業の概要が文章等で説明されたもの）であった。評価対象の文化事業の大半は音楽に関するイベントであったが、テキスト資料だけでは、音楽イベントの内容を十分に理解することはできない。この点を補うために、財団からはテキスト資料をメールで配信する際に、文化事業の詳しい情報（財団やイベントのホームページ、Facebook等）や動画が掲載されたURL等の情報も併せて提供された。学生たちがこれらの情報や動画を事前に確認した上で外部評価委員会に参加していたかどうかは未確認であるが、全ての学生が事前にこれらの情報を確認して外部評価委員に臨んだわけではなさそうである。文化事業に関して、動画をはじめとする詳しい情報を得ておくことは、文化事業の評価において重要だと考えられるので、学生たちがこうした情報を確実に閲覧しておくように働きかけるべきであったかもしれない。

一方、外部評価委員会の開催後は、学生は事業外部評価シートに記入する作業が中心となる。外部評価委員会の開催後は、次回の外部評価委員会の開催まで、学生たちが集まる機会はない。このため、事業外部評価シートを作成する作業は個々の学生任せとなる。

この結果、学生によって評価シートの記入の仕方に違いが生じることになった。具体的には、各項目に記入する分量の多い・少ないの違いが生じるのはもちろんのこと、同じ項目でも学生によって異なる理解の元で記入されている場合も少なくなかった。また、一部の学生は1週間後の提出期限を守ることができず、遅れて評価シートを提出する場合もあった。

そもそも今回の外部評価では、学生の評価シートの記入内容を統一することをあまり重視していなかったが、例えば、外部評価委員会の開催後に学生委員を集めるなどして、文化事業の評価結果に関して意見交換を行ったり、評価シートの記入方法について確認をしたりすることができれば、評価シートの記入内容の質を高めることは可能であったと考えられる。

以上で述べたほかは、外部評価委員会の全体的なプロセスには大きな問題はなかった。なお、各年度の外部評価委員会の開催回数は9回ないし10回であったが、この回数が適当であるかどうかは、外部評価の趣旨や目的によって判断が異なる。少なくとも今回の外部評価では、1年間（実質的には7～9か月）に比較的多数の文化事業（22～26事業）の評価をめざしたことから、9回ないし10回の開催は不可欠であった。

## ② 外部評価委員

次に、外部評価委員の選定について考察する。

今回の外部評価においては、大学（静岡文化芸術大学）の学部学生を評価委員として選定することは、当初から既定路線であった。学生を評価委員とした主な理由として、財団が実施する文化事業にとって、学生を中心とする若者は聴衆あるいは参加者として取り込みたい年代層であること、大学で文化政策を専攻する学生の専門性や考察力に期待したこと、外部評価に参加することにより学生自身の学びや成長も期待できること、といった点を挙げることができる。

実際に学生が外部評価に参加したことにより、これらの期待に応えたかということ、まず若者の代表という観点では、学生たちの意見や反応は、全ての若者を代表しているとは言えないまでも、若者の意識や感性を反映したものであることは確かである。外部評価において若者としての立場が鮮明に表れたのは、公演等の料金設定に対する評価や SNS 等を利用した広報のあり方に関する提案などにおいてであった。ただし、学生たちが同じ大学の3年生であり、しかも人数が6～9名に過ぎないことから、今回の学生委員の反応が大学生や若者の意識を代表しているかどうかの判断は慎重にすべきであろう。

次に、学生の専門性や考察力という点では、参加した学生たちは、大学で地方行政や文化政策について基本的な知識を学んでいることから、一般の学生や若者と比較すれば、理解度や考察力は高かったと言える。その一方で、財団が実施する個別の文化事業については、予備知識を持たない者がほとんどであった。個々の文化事業を評価する際に、地方行政や文化政策に関する知識が必要とは限らないことから、文化事業の評価結果としては学生の専門性や考察力が反映されにくかったと言えるかもしれない。文化事業に関してもっと予備知識や情報を与えていれば、学生たちの評価結果の質がさらに向上した可能性がある。

最後に、学生自身の学びや成長の度合いを把握することは困難であるが、参考になる情報としては、各年度の本報告書の別冊（「事業外部評価委員会・実施報告書」）の巻末に掲載した参加学生のレポートと感想文がある。これは、外部評価に参加した全ての学生に、あらかじめ提示した3つのテーマ（財団が実施する文化事業・財団の文化事業と浜松市の文化政策・文化事業の評価）の中から1つを選んで「レポート」を執筆してもらうとともに、外部評価に参加した「感想」を記述してもらったものである。これらのレポートと感想を読むと、学生たちが文化事業の仕組みや実施内容について学び、困難と感じながらもその評価に取り組み、達成感を得たり成長を実感したりしていることがわかる。これまで外部評価に参加したほとんど全ての学生が「参加して良かった」と述べており、学生たちにとって良い経験になったことは確かである。

ところで、外部評価に参加した学生は、静岡文化芸術大学文化政策学部の3年生であった。しかも、本研究担当者（田中）のゼミ生（文化政策学科田中ゼミの3年生）が大半を占め、同大学芸術文化学科の3年生が1、2名加わった。特定のゼミの学生が大半を占めたことは、日程調整やコミュニケーションの取りやすさの点ではメリットがあった。その一方で、学生の多様性を欠くことになった嫌いもある。同じ大学生でも、多様な専門性や思考の持ち主を確保することをめざすのであれば、同じ学部・学科の異なるゼミに所属する学生を選ぶことや、他の学部（静岡文化芸術大学の場合であればデザイン学部）や他大学の学生を選ぶことも検討の対象となろう。

ところで、大学生の学年としては「3年生」を評価委員としたことは適切であった。1、2年生の場合は専門性をほとんど身に付けていないことから、評価委員として起用した場合には専門的な考察力において期待することが難しい（ただし、専門性を期待しない場合や事前に指導の機会を取る場合には1、2年生の起用も可能）。一方、4年生は専門性は高いが、就職活動や卒論執筆のために多忙な学年であるため、現実的には外部評価委員に起用することは困難であろう。なお、今回は検討しなかったものの、大学院の院生を外部評価委員とすることは可能であろう。特に静岡文化芸術大学の文化政策研究科には、文化政策を専攻する院生が在籍しているので、学部生よりも高い専門性を期待する場合には、当該研究科の院生を起用することもありうる。

### ③ 外部評価委員会の開催内容

ここでは、外部評価委員会の開催内容について詳しく検討する。

外部評価委員会の基本的な内容は、図5 (p.27) に示したように、事業担当者からの説明、質疑応答、意見交換から構成される。この構成は3年間を通じて共通であった。開催場所は、静岡文化芸術大学の教室（主に演習室）か財団のミーティングルームのいずれかを使用した。

事業担当者からの説明は、文化事業1本ごとに行われる。説明時間は15分～30分である（大半の場合は15分程度であるが、公演の様子の動画を視聴する場合は30分近くになることもあった）。説明時には、事前に配布された資料のほかに、当日に配布されるパワーポイントの説明資料やチラシ・パンフレット類を利用して説明が行われた。

担当者からの説明が終了後、学生委員が文化事業に関して質問を行い、その都度担当者が回答した。学生の質問内容はさまざまであるが、文化事業の担当者が出席しているため、ほとんどの質問に対して的確な回答を得ることができる。質疑応答の時間は10分～15分であった。

質疑応答の後は意見交換を行うことになっているが、実際には質疑応答までで終了する 경우가ほとんどである。これは、主に時間的な制約によるものである。外部評価委員会の1回の開催時間は2時間が標準であるが、毎回2～4本程度の文化事業を評価するため、文化事業についての説明と質疑応答までで時間が尽きてしまうことがほとんどであった。質疑応答の後に自由な意見交換の時間を確保することができれば、文化事業に関する理解を深め、他の学生との意見交換を通じて自分の評価結果を固めていくことができる。意見交換の時間を確保できなかったことは、反省点の1つである。

ところで、本研究担当者（田中）も外部評価委員として毎回の委員会に出席した。ただし、今回は学生に文化事業を評価してもらうことに主眼を置いたため、研究担当者は敢えて評価をめぐる議論にはあまり関与しないようにした。特に、質疑応答の際には、学生たちに先入観を与えるような意見や質問はしないように心がけた。ただし、学生から質問があまり出ないときには、議論を活性化させるために、敢えて質問やコメントを述べることはあった。

以上で述べたように、意見交換の時間を確保できなかったことは反省点であるが、それを除けば、全体として外部評価委員会の内容構成や進め方は適切であった。

### （3）外部評価の方法

ここでは外部評価の方法について考察する。論点を明確にするために、①事業外部評価シートの様式、②評価結果の集約・報告の2つの側面に分けて論じる。

#### ① 事業外部評価シートの様式

事業外部評価シートの様式は、1事業につきA4版2ページで構成されている。3年間を通じて様式の基本的な構成・内容は大きくは変化しなかったものの、平成27年度版の様式と平成28年度・29年度版の様式とでは、一部の項目が変わっている（評価シートの様式の変更内容については、本冊子のp.18～19を参照のこと）。これは、主に評価項目の趣旨を明確にするための変更であり、3年間を通して評価項目の性格は基本的に変わっていない。

事業評価シートの評価項目は、「Ⅰ. 事業の位置づけ」「Ⅱ. 事業の実績」「Ⅲ. 事業の問題点・課題等」の3つの内容に区分されており、それぞれの区分ごといくつかの評価項目が設定されている。「Ⅰ. 事

業の位置づけ」は、財団の目標体系における事業の位置づけや事業の制度設計の妥当性を評価するための区分であり、文化事業の「事前評価」に該当する。「Ⅱ. 事業の実績」は、事業の実施状況・集客・来場者の反応等の状況を評価するための区分であり、文化事業の「事後評価」に当たる。「Ⅲ. 事業の問題点・課題等」は、Ⅰ・Ⅱの評価結果に基づき、文化事業の評価できる点・改善すべき点等を記入する項目であり、文化事業に対する総括的な評価結果を記入するための区分である。事業評価シートがこれらの3つの区分から構成されていることは、適切であったと考えている。

区分ごとにみると、「Ⅰ. 事業の位置づけ」の中で「Ⅰ-2. 事業実施の妥当性」には3つの評価項目が設定されている。平成28年度・29年度版では「項目1（目的・ねらい）」「項目2（事業の実施体制）」「項目3（料金設定・資金負担）」がそれらに当たるが、文化事業によっては、これらの項目について判断材料が十分に示されなかったものもあり、評価が難しかったようだ。

「Ⅱ. 事業の実績」は「Ⅱ-1. 実施結果」と「Ⅱ-2. 実施結果についての総合的なコメント」の2つの区分から設定されており、Ⅱ-1の区分では4つの項目について評価結果を記入することになっている（平成28年度・29年度版の場合。平成27年度版では3項目）。

4つの項目のうち「目標（2）来場者の反応」（平成28年度・29年度版）に関しては、演奏会等の来場者に対するアンケート調査結果が提供される場合は評価が可能であるが、そのような情報が存在しない事業の場合には、担当者のコメントを判断材料にして、来場者の反応を推察するしかなく、客観的な評価が困難であった。

また「目標（3）事業の発展性」（平成28年度・29年度版）という項目については、「発展性」の解釈が評価者によって異なっていたようだ。つまり、「発展性」が集客や参加者を増やすことなのか、事業内容を向上させていくことなのか、収益を拡大することなのか等、評価者によって解釈に違いがあった。ただし、このことを一概に問題視する必要はない。「発展性」の解釈について、財団側に一定の指針があったのであれば別だが、そうでなかった場合には、文化事業ごとに評価者の判断によって「発展性」を解釈してもらうことにより、「発展性」について多様な見方が示されることになり、そのことが財団にとって参考になるかもしれないからである。

事業外部評価シートを全体としてみれば、2ページという枚数、評価項目の数、記入欄の設計は、評価者にとっては記入しやすく、評価結果の利用者にとってはわかりやすいものであったと考えている。なお、各項目の記入欄は、記述の分量によって自由に拡大することが可能な設計になっていたことを付言しておく。

総合的に判断すると、事業外部評価シートの様式は、評価者が文化事業の事前評価・事後評価を順に行い、その結果を踏まえて総括的な評価を行うことを誘導するよう意識して設計されており、全体的には適切な構成・内容になっていると考えられる。個別の評価項目も大半が適切なものであった。ただし、一部の項目については、文化事業の性格や提供される情報によっては、評価が困難なものや評価者によって解釈が異なる可能性のあるものがあつた。

今回の外部評価は、「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」（p.11）ことをねらいとしており、形成的評価に主眼を置いたものであつた。このため、評価基準や評価方法を厳格に統一することはしなかつた。外部評価の目的に照らして事業外部評価シートの様式は適切なものであつたと考えられるが、総括的な評価に主眼を置く場合には、評価シートの様式をより厳密なものとすることや、各評価項目の解釈や評価基準を統一することが必要であろう。

## ② 評価結果の集約・報告

各回の外部評価委員会の終了後、学生委員は事業ごとに事業外部評価シートを作成し、そのシートを財団の担当者と本研究担当者（田中）宛に電子メールで送信した。財団では、受け取った事業外部評価シートを集約・整理して組織内部での利用に供した。

一方、年度末には、本研究担当者（田中）がその年の外部評価の実施状況を振り返り、当該年度の「事業外部評価・最終報告書」（委託研究の報告書。本年度分は本冊子がこれに当たる）と「事業外部評価委員会・実施報告書」を作成し、財団に提出した。財団は両報告書を印刷し、財団内外の関係者に配布した。

本外部評価においては、評価の実施手順については具体的に定めていたものの、評価結果の利用方法については財団職員の判断に委ねることにしたため、上記のようなプロセスを採用することになった。本外部評価の趣旨や目的を踏まえれば、上記のプロセスについて大きな問題はなかった。

敢えて問題点を指摘するとすれば、外部評価委員会の終了後に、事業外部評価シートの作成と提出を学生任せにしたことである。（2）①（p.28）で指摘したように、事業外部評価シートの作成を学生任せとしたために、学生によって評価項目の解釈や評価シートの書きぶりに違いが生じるようになった。そのことが、外部評価の質や有用性を大きく損ねたわけではないが、仮に外部評価委員会の終了後に学生委員を集めて、評価シートの設計趣旨や評価シートへの記入方法について解説していれば、評価シートの記入内容はもう少し統一感のある書きぶりになったと考えられる。少なくとも毎年度の初期の数回の外部評価委員会の後には、このような解説の機会を設けることが望ましかったかもしれない。

## 5-2 外部評価の意義

3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年度と29年度は22事業ずつ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、28 年度は 7 人、29 年度は 6 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ケース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、さまざま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を作成・提出し、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。

## 5-3 外部評価の課題

3年間を通して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。表9の区分に基づき、外部評価の問題点・課題と対応方法を整理したのが表10（p.35）である（表10には、表9にはなかった「その他」という区分を加えている）。

最初に「A.活動期間」については、全体として大きな問題はなかったものの、活動期間を長く確保するためには、5月中に活動を開始することが望ましい。

「B. 学生評価委員」については、外部評価の目的に照らして大きな問題はなかったが、強いて言えば、参加する学生に多様性が欠けていた面があった。多様性を確保するためには、募集する対象の学部・学科・ゼミ等を広げる方法が考えられるが、この方法を採用する場合には、学生を募集する期間をある程度長く取る必要があるだろう。

一方、学生の学年を3年生としたことは適切であった。現在の実施方法を取る場合、対象とする学年を変更する必要性は特に認められない。ただし、参加する学生の専門性をあまり問わない場合には、1、2年生を外部評価委員とすることも可能である。

表 10 外部評価の問題点・課題と対応方法

	問題点・課題	対応方法等
A. 活動期間 (外部評価委員会)	・平成 28 年度の活動開始時期が 7 月にずれ込んだ	・活動期間を長く確保するためには 5 月中に活動を開始することが望ましい
B. 学生評価委員	・学生に多様性が欠けていた(特に専門性の面で)	・所属する学部・学科・ゼミ等が多様になるように学生委員を募集する ・学年は 3 年生で適切であったが、専門性を問わない場合や事前に指導の機会を確保する場合には、1、2 年生の起用も可能
C. 評価対象文化事業	・評価を行う文化事業が 20 事業を超えたため、1 事業当たりの検討に十分な時間を費やすことが難しかった	・1 事業について深く検討することをめざすのであれば、対象事業数を減らすことが必要(外部評価委員会の開催回数を増やして 1 事業当たりの検討時間を増加させることは現実的に困難)
D. 事業外部評価シート	・一部の項目の評価基準が明確でなかった	・一部の項目については、項目の設定を見直したり評価基準を明確化したりする
	・事業によっては評価に必要な情報が提供されない評価項目があった	・事業のタイプによって異なる評価シートを使用する
E. 外部評価委員会の運営	・平成 29 年度は事前勉強会を開催できなかった	・事前勉強会またはこれに代わる指導や情報提供の機会を確保することが望ましい
	・文化事業について十分な予備知識を得て学生委員が外部評価委員会に臨んでいたわけではない	・事前に学生に提供する資料・情報を充実させるとともに、それらの資料等を閲覧するように呼びかける(あるいは事前に学生が集めて予備知識を得る機会を設ける)
	・各回の外部評価委員会において、自由な意見交換の時間を確保することができなかった	・各回の外部評価委員会において、短時間でも意見交換の時間を設けることが望ましい(ただし現状では困難か)
	・平成 29 年度は最終回の外部評価委員会において、総括の意見交換の時間を確保することができなかった	・年度末にそれまでの外部評価を振り返って総括の意見交換を行うことが望ましい
F. 評価結果の報告	・事業外部評価シートの作成が学生任せであったため、評価シートの書きぶりに統一感が欠けることになった	・事前に事業外部評価シートの趣旨や記入方法を十分に説明する ・外部評価委員会の終了後に学生評価委員を集めて、記入方法を説明したり評価結果について意見交換したりする機会を設ける
	・各文化事業の評価結果は年度末まで集約されることはなく評価者にフィードバックされることもなかった	・各回の外部評価委員会の終了後に文化事業ごとの評価結果を早めに集約し、評価者や財団の事業担当者等にフィードバックする
G. 評価結果の利用	・評価結果の具体的な利用方法には踏み込まなかったため、評価結果の利用状況は特に確認せず	・財団において評価結果の利用をめざすのであれば、評価の目的や利用方法をあらかじめ決めておくことが必要
	・文化事業の改善に直接参考になるような提案や意見が多く出されたわけではない	・財団が具体的改善提案を歓迎するのであれば、その旨を学生委員に伝えることが必要 ・現実的な提案が出されるように、文化事業が直面する条件や制約を学生委員に伝えることも必要
H. その他	・全般的に文化事業の評価時に比較対象や評価基準が明確ではなかった	・財団が設定している目標水準を説明することや他都市の同様の事業の実績値があれば情報を提供することが望ましい

(出所) 筆者作成

「C. 評価対象文化事業」については、各年度とも 20 事業以上を評価対象としたため、各回の外部評価委員会においては、1 事業について十分な検討の時間を確保することができなかった。これは、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ためであり、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るというメリットがあった。文化事業を網羅的に評価することを目的とするならば、現在の実施方法を大きく変えることは難しいが、網羅性をあまり重視せず、むしろ文化事業を深く検討することをめざす場合には、対象事業数を減らすなど、現在の方法を改める必要があろう。

「D. 事業外部評価シート」については、一部の評価項目について評価基準が明確でないという問題点は以前から認識されていた。評価シートの改良により対応したものの、まだこの問題が完全に解決されたわけではない。学生の解釈が分かれた評価項目については、評価基準をできるだけ明確に示すことや、場合によっては、評価項目自体を変更することも検討が必要である。

なお、文化事業のタイプによっては、評価に必要な情報が十分に提供されない評価項目もあった（事業の実施体制、料金設定・資金負担、来場者の反応等）。現在は文化事業によらず共通の評価シートを利用しているため、このような問題が発生している。共通の評価シートを利用することのメリットは少なくないが、共通の評価シートを利用することにあまりこだわらないのであれば、文化事業のタイプに合わせて何種類かの評価シートを準備するという方法もありうる。

「E. 外部評価委員会の運営」について、学生たちが文化事業について十分な予備知識を得た上で外部評価委員会に参加したわけではなかった。この点については、事前に学生に提供する情報・資料を充実させるとともに、それらの資料等を事前に閲覧しておくように呼びかける必要がある。あるいは、外部評価委員会の前に事前勉強会のようなものを開催し、学生たちがその場で文化事業についての知識を得るようにすることも考えられる。

外部評価委員会の運営に関する別の問題点としては、各回において自由な意見交換の時間をほとんど確保することができなかった。この結果、各文化事業について財団職員からの説明を聞いて質疑応答をするだけに留まった。文化事業についてより深い、あるいはより広がりのある議論を展開するためには、自由な意見交換の機会を設けることが必要である。ただし、現状のように文化事業を網羅的に評価することをめざす場合、1つの文化事業に費やすことのできる時間は限られるため、意見交換の時間を確保することはかなり困難な課題である。

なお、平成 29 年度は事前勉強会と総括の意見交換を実施することができなかった。今後も現在の外部評価を継続する場合には、両方とも実施することが望ましい。

「F. 評価結果の報告」については、外部評価委員会の終了後は事業外部評価シートの作成が学生任せになっており、評価に当たっての基準の統一や評価結果の確認が十分ではなかった。この点に関しては、事前に学生に対して評価シートの趣旨や記入方法を十分に説明しておくほか、外部評価委員会の終了後に学生たちを集め、記入方法を説明したり評価結果について意見交換したりする機会を設けると良いかもしれない（このような機会を全ての外部評価委員会の開催後に設ける必要はないかもしれないが、外部評価委員会の運営が始まった初期の数回の開催後に設けることは有効であろう）。

一方、学生委員が提出した事業外部評価シートは、財団内部で集約・整理し、共有されるものの、提出後すぐに集約・整理されて学生や財団内部に提供されていたわけではなかった。評価結果をより

有効に利用することをめざすのであれば、評価シートが提出された後に評価結果を早めに集約し、学生評価委員や財団の事業担当者等にフィードバックすることが望ましい。

「G. 評価結果の利用」に関しては、今回の外部評価では評価結果の利用は財団内部の判断に委ねることとしたため、具体的な利用方法を組み込むことは取って置かなかった。財団内部における評価結果の利用状況についても、特に確認を行わなかった。このような対応は、今回の外部評価の目的に照らして適切であったが、今後財団において評価結果の利用をめざすのであれば、そのことをあらかじめ外部評価の目的や利用方法に盛り込んでおくことが必要になる。

一方、以前からの傾向として、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。この点については、学生の側では、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。また、学生の提案をより現実性の高いものとするためには、文化事業の運営において直面する条件や制約について、財団の事業担当者が具体的に学生に説明することも有効である。

最後に「H. その他」の問題として、全般的に文化事業の評価を行う際に、比較対象や評価基準が明確でないということがあった。この点に関しては、財団が設定している目標水準があれば、これを具体的に提示することや、他都市の同様の文化事業の実施状況や実績に関する情報を収集して提供することも有用であろう。

#### 5-4 今後の文化事業の外部評価のあり方

これまで3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、3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3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。

外部評価結果を利用していくためには、評価の目的を明確化し、評価結果の利用方法をあらかじめ外部評価の制度設計に組み込んでおくことや、評価の質を高めること（評価者の知識・技能の向上や評価実施プロセスの改善等）が必要である。それと同時に、外部評価結果を利用する財団職員の側においても備えが必要となる。具体的には、文化事業を評価することの意義や必要性を財団職員が理解しておくことや、評価結果の見方や利用方法について、財団職員が一定の知識や技能を持っていることなどが必要となる。また、財団の組織運営における外部評価の位置づけについて、財団内部で（幹部から一般職員まで）共通の認識を共有しておくことも必要である。

## (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

これまで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。

5-3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11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11 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・学科・ゼミ等の多様化 (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 (他のサイクルも可能) (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) 事前に説明会や勉強会の機会を設定する。

	<p>→特に外部評価委員会の活動開始初期に実施すると有効</p> <p>(c-4) 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。</p> <p>→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</p> <p>(c-5) 外部評価委員会の終了後に、評価委員が評価結果をまとめることに資する取り組みを実施する。</p> <p>→評価委員が集まる機会を設け、評価シートの作成方法の説明や評価結果についての意見交換を行う</p>
d. 評価基準	<p>(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。</p> <p>→特に「事業の実施体制」「料金設定・資金負担」について</p> <p>(d-2) 文化事業のタイプごとに異なる評価シートを利用する。</p> <p>→評価結果の統一性は失われるが、評価結果がより有用なものになる</p> <p>(d-3) 他都市の類似事業の実施状況や実績に関する情報を収集し、提供する。</p> <p>→ベンチマーキングの考え方を導入</p> <p>(文化事業でないものも参考になる場合あり)</p>
e. 評価時点	<p>(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。</p> <p>→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</p>
f. その他	<p>(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。</p> <p>→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發揮される可能性がある</p> <p>(f-2) 夏休み等に合宿形式で外部評価委員会を開催する。</p> <p>→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)</p> <p>(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。</p> <p>・・・毎年度外部評価を実施する必要がない場合</p> <p>(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。</p> <p>→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</p>

(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

これまで3年間にわたり、ほぼ一貫した手順と方法で外部評価を実施してきた。現在の実施方法については熟度が高まっているものの、今後も同様の方法で外部評価を続けたとしても、新たな成果を予想しにくくなっていることも事実である。したがって、これまでの実施結果を踏まえた上で、今後は異なるアプローチによる外部評価を実施することを視野に入れることも必要であろう。

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（テーマ型外部評価）**

外部評価委員会のメンバーが学生主体であるか、さまざま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。これは「テーマ型外部評価」（田中2014、p.277）と呼ばれるものである。

テーマ型外部評価とは、特定の政策や行政課題等をテーマとして設定し、そのテーマについて外部評価者が時間をかけて踏み込んだ議論を行うものである。設定したテーマについて、外部評価者が自由闊達に議論を行うことにより、政策の改善に有用な知見を得たり、議論に参加した外部評価者自身が政策についての認識を改めたりするなど、多様な効果を期待できる。また、テーマ型外部評価においては、自由な意見交換を重視することから、総括的な評価結果や結論を出すことが求められるわけではない（もちろん、評価結果や結論を出すことをめざすことも可能である）。いずれにしても、テーマ型外部評価を実施する場合には、評価対象の数を絞り込んで、それらについてじっくり時間をかけて検討することになる。

財団においてテーマ型外部評価を参考にして外部評価を実施する場合、取り上げる文化事業の数をかなり少数とする必要がある。1、2本の文化事業を選んで、じっくりと検討するのが基本的な実施方法になる。あるいは、財団の目標における位置づけが近い文化事業を数本選んだり、実施形態や内容の類似性が高い文化事業を選んだりして、複数の文化事業を比較しながら評価することも可能である。

テーマ型外部評価を実施する際には、評価者が文化事業の企画や運営に関する一般的な知識と、評価対象の文化事業についての知識と理解を得ていることが望ましい。したがって、外部評価を実施する前に、評価者がこれらの知識・理解を得るための機会（説明会・勉強会・研修講座等）を設定することが必要になる。また、文化事業について議論を行う外部評価委員会の開催は1回とは限らず、こ

れを複数回開催して、徐々に議論を深めていくことができれば理想的である。外部評価委員会を何回も開催することが難しい場合には、1回当たりの開催時間を長め（休憩をはさんで3、4時間程度）に設定することが必要であろう。

なお、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。

## 最後に

本委託研究では、平成27年度以来3年間にわたり、財団が実施した文化事業を対象にして、大学生による外部評価を実施した。財団の積極的な関与と学生たちの真剣な参加姿勢に支えられて、外部評価を順調に実施することができ、さらに実施結果からさまざまな知見を得ることができた。

一方で、文化事業を評価する際の課題も明らかになった。外部評価者の知識・スキルの水準、評価基準の曖昧さ、評価対象の数と評価の質のトレードオフ、評価結果の利用方法といった点がそうした課題にあたる。残念ながら、これらの課題の大半は未解決のままとなった。これらの課題は、評価を行う際につきものの評価に共通の課題もあれば、文化事業を評価する際に特有の課題もある。いずれにしても、文化事業の評価を有用な取り組みとしていくためには、これらの課題を少しでも解決していくことが必要である。

本研究成果が財団内部で共有され、財団における文化事業の運営や評価において活用されることを期待したい。

最後に、財団文化事業課の後藤康志さんと松本麻未さんには、3年間にわたり、本研究の企画と実施、および外部評価委員会の運営の全般にわたり、全面的にご協力を頂いた。この場を借りて深く感謝したい。

## 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（2017）『公益財団法人浜松市文化振興財団 平成28年度 事業活動報告書』  
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 28 年度事業外部評価委員会

【実施報告書】

平成 30 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 28 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	24
(5) 外部評価委員会における学生たちの反応	25
3. 外部評価の総括	26
4. 外部評価委員からの報告	28
(1) 「レポート」	28
(2) 「感想」	28
(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	29
太田 敦子	30
斉藤 桃子	32
清水日花里	34
関谷 海幸	36
中島真理奈	38
山田健太郎	40
付属資料：平成 29 年度「事業外部評価シート」の様式（例：ACT ワンコイン講座）	42
（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）	44

## 1. 平成 28 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 28 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、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 29 年度）は、平成 27、28 年度に引き続き 3 年目の実施となる。本年度も基本的には平成 28 年度とほぼ同様の体制・実施方法を採用した。

## （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、6 人の学生が参加することになった。6 人は全員が文化政策学部の 3 年生であり、うち 5 人は文化政策学科で行政学のゼミに、1 人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 28 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、3 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）。

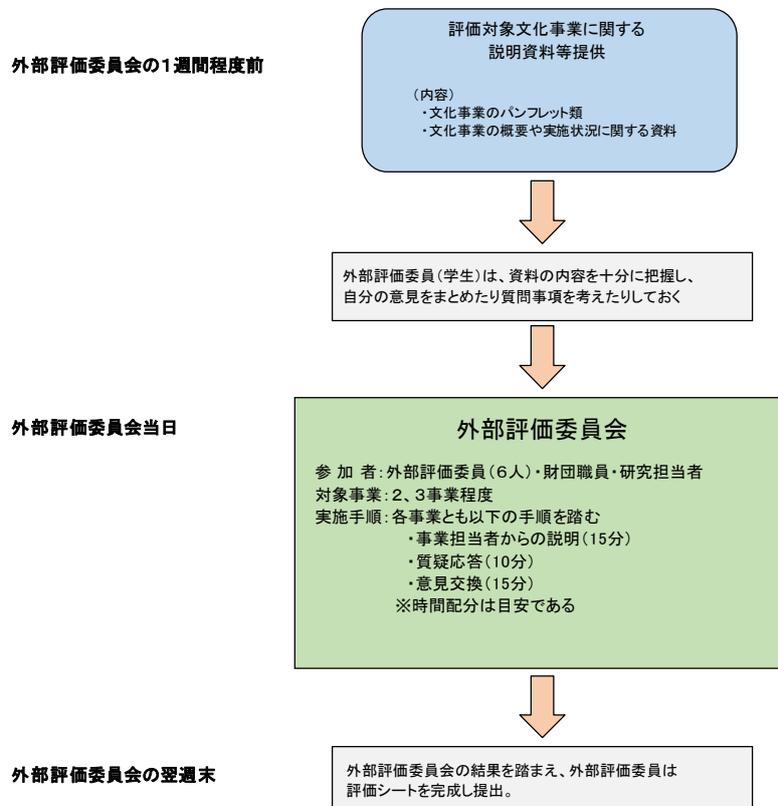
まず、外部評価委員会の開催時期の 1 週間程度前を目安に、財団から外部評価委員に対して、次回の外部評価委員会で評価対象となる文化事業についての説明資料が提供される。説明資料は紙媒体で提供される場合と電子媒体で提供される場合の両方ある。

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、平成 27 年度、28 年度に続き本年度が 3 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、基本的には昨年度までと同様の体制・方法を踏襲している。

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、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。

事業外部評価シートは、外部評価を開始した平成 27 年度から今年度までの 3 年間、ほぼ同じ様式を使用している。ただし、平成 28 年度の外部評価の実施時に、平成 27 年度に使用した事業外部評価シートの一部の項目を変更した。今年度の外部評価においても、平成 28 年度の事業外部評価シートと同じ様式を引き続き使用した。

表 2 には、平成 27 年度の事業外部評価シートと平成 28・29 年度の事業外部評価シートのそれぞれの項目を示した。平成 27 年度版と平成 28・29 年度版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・29 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・29 年度は収支状況を評価対象から外し、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を評価したが、各目標の表現が抽象的であったため、平成 28・29 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 29 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項目の変更点（平成27年度版と平成28・29年度版）

項目	平成27年度版事業外部評価シート	平成28・29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・29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・29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 28 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	ACT ワンコインコンサート	第 4 回(8/22)
			まちなかコンサート	第 10 回(1/16)
		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 こどもミュージカル	第 6 回(11/7)
			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 5 回(8/22)
		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	第 7 回(11/14)
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 8 回(11/28)		
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 2017 和洋奏楽	第 9 回(12/19)
		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(8/22)
		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(優勝者ツアー) 創造都市事業(世界音楽の祭典)	第 10 回(1/16)
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	(今回は評価せず)	—
		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	ネバーサ浜松ミュージックスポット 演奏家派遣事業	第 3 回(7/18)
		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 2 回(6/20)
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	(今回は評価せず)	—
		②浜松市に関連する文化人の継承	(今回は評価せず)	—

(出所) 浜松市文化振興財団『平成 28 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、2017（平成29）年5月から2018（平成30）年1月までの期間に10回開催した。10回の委員会中、毎回2、3事業を対象として外部評価をおこなった。ただし、第1回外部評価委員会（2017年5月30日開催）においては、プロジェクトの趣旨説明や外部評価の進め方についての説明をおこなうに留めた。実際に事業の外部評価を実施したのは第2回外部評価委員会（2017年6月20日開催）以降である。

表4 外部評価の活動の実績

日 時	場 所	会議名・参加者	内 容
2017年 5月30日(火) 18:30-20:00	文化芸大 北530 演習室	第1回外部評価委員会 (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 財団の役割と活動、実施事業 今後の予定
6月20日(火) 18:00-20:00	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)	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18日(火) 18:15-20:00	文化振興財団 会議室	第3回外部評価委員会 (財団担当者、学生評価委員、田中)	交② -ネオパーサ浜松ミュージックスポット -演奏家派遣事業
8月22日(火) 15:30-17:15	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 育① -ACT ワンコイン講座
8月22日(火) 18:00-19:30	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)	育② -子ども音楽セサ-&子ども音楽フェスティバル -こども音楽鑑賞教室
11月7日(火) 18:00-19:45	文化振興財団 会議室	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 -こどもミュージカル
11月14日(火) 18:00-19:45	文化芸大 北412G 演習室	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 -はままつ文化サポート事業
11月28日(火) 17:00-19:00	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)	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
12月19日(火) 17:00-19:00	文化芸大 北412G 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)	創① -バンド維新2017 -和洋奏楽
2018年 1月16日(火) 17:00-19:30	文化振興財団 会議室	第10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 創③ -浜松国際ピアノコンクール（優勝者ツアー） -創造都市事業（世界音楽の祭典）

(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 28 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 6 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 6 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	ACT ワンコイン講座	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歌舞伎や能・狂言は観劇の仕方がよくわからない人が多いので、気軽に来れるプレセミナーを行うことはとても良い。</li> <li>・座学としての講座だけでなく演奏を楽しめる講座もあることが良い。</li> <li>・以前は無料だったということだが、内容を考えると有料が望ましいし、500 円という価格は手頃でいい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワンコインという価格ながら講師を招き観客の満足度の高い講座を開催できている。</li> <li>・私も歌舞伎プレセミナーを受講したが、一方的に講師が説明するのではなく、受講者が配布資料を音読する機会を設けるなどして充実した講座にするために様々な工夫がされていた。</li> <li>・予備知識があればより芸術文化を楽しむことができるので、予算が確保できるのであれば、今後も継続して実施していくとよい。</li> <li>・講座に参加することで、講座で取り上げた芸術文化に興味・関心が湧き、公演にも市民が足を運ぶようになるので、浜松市の文化振興にある程度寄与している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・講座が公演日の2か月以上も前に実施されているが、これではせっかく予備知識を得ても忘れてしまうかもしれない。</li> <li>・本公演とのセット売りをもう少し推して宣伝してもよいのではないか。</li> <li>・500 円ということをもっと推しても良いのではないかと。</li> <li>・事前に講座受講者から講師の方に聞いてみたいこと、質問を募集し、それに対して、講師が回答するといった時間があれば、より良い講座につながるのではないかと。</li> <li>・ニーズがあるかは微妙だが、音楽だけでなく美術に関する講座もあったらと思う。</li> </ul>
	①-2	まちなかコンサート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出演する側も観客側もどちらの市民にとっても音楽に触れる機会が作られている。</li> <li>・市民が気軽に親しむことができる環境をつくることは音楽の街にふさわしい取り組みである。</li> <li>・コンサートに出演する団体を連盟に加盟している団体や財団主催イベントの出演者としているのは、十分に妥当である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出演を望む団体が多く、集客も 1 回のコンサートにつき平均 1000 人ぐらいということで実施状況は良い。</li> <li>・常連客や立ち見の人もあり、当事業の人気ぶりが伺える。また当事業に対する来場者の反応も、比較的良好である。</li> <li>・年間 30 回の実施、30 年以上の継続がされており、他都市に例がないことから、</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサートを聴きに來ている人は楽しむことができているが、通行の妨げとなっている場合があるので通行者に対して十分な配慮が必要。</li> <li>・弦楽器のみや和楽器などの出演者のジャンルを広げることができるのではないかと。</li> <li>・冬季にも開催すると良いのではないかと。</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・長く続いており、市民に支持されている事業だといえるため妥当な費用負担だと思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>音楽のまち浜松としての認知に繋がるだろう。</li> <li>・本事業がこれだけ長年続いているのは、市民が発表や交流の場を必要としている証拠である。</li> </ul>	
②-1	子ども音楽セキ-&子ども音楽フェスティバル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子どものときに音楽や楽器に触れて大勢の観客の前で演奏を披露することは、子ども達に対しての芸術文化への喚起となる。また将来の音楽文化を担う人材が誕生するきっかけにもなるので、当事業は財団の目標に合致している。</li> <li>・この事業には子ども、学生、大人（講師）という3つの世代が積極的に関わっている。音楽という文化が生涯学習の場であることを示している。</li> <li>・異世代間で育成しあうリレーのような構図があり、未来につながる企画だと思う。</li> <li>・ただセミナーを受けるだけでなく、練習の成果を発揮する場が設けられていることが良い。参加した子どもたちだけでなく、その友達や家族に音楽が波及していく。</li> <li>・小中学生やその保護者にとって、参加費が無料であることは参加しやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セミナーの参加希望者、フェスティバルの参加者、リピーターの多さから、その人気や参加した子ども達にとって価値を高く感じられたらと思うことが分かる。</li> <li>・セミナーの参加人数は、定員に近いものが多いため集客は良い。また洋楽、邦楽、吹奏楽といった3種類から受講したいものを選べるのが良い。</li> <li>・ボランティアによる協力体制が整っていると感じた。</li> <li>・セミナーとフェスティバルでの経験を通して音楽に興味を持つ子どももたくさんいると思うので、今後も続けていくべきである。</li> <li>・今後も本事業の需要は高いと思われるが、現状で多くの応募者を受け入れる余裕がないことから、これ以上の規模拡大は難しい。発展性という面では、現状維持に留まると思われる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家庭の事情などで習い事として音楽に触れることができない子供たちにも音楽に触れるきっかけになると思う。</li> <li>・参加無料ということで参加者は参加しやすいと思う。しかしその分主催側の負担が増えるため、ワンコインなど少額であれば参加費を取っても良いのではないかと思った。</li> <li>・吹奏楽教室小学生クラスでは、完全に未経験の子だとフェスティバルまでに十分に音を出せるようになることは難しなので、チラシポスターに一言添えた方が良いと思う。</li> <li>・受講生には、次回も違うセミナーに参加してもらえるように、参加した受講生の声や意見を聞いて、彼らのニーズに合わせたセミナーを今後も開催していくことに期待したい。</li> </ul>
②-2	こども音楽鑑賞教室	<ul style="list-style-type: none"> <li>・音楽を通して子どもの感性を育て、音楽・芸術文化に対する関心を持たせるといった目的・ねらいは妥当である。</li> <li>・演奏を聴くだけでなく、鑑賞マナーも学ぶ場となっているのがいい。将来、子どもたちがコンサートに行くことがあったら役立つのではないか。</li> <li>・市内小学5年生全員を対象にしていることで、芸術文化の育成だけでなく、今後将来においてお互い同じ教育を受けたことによる繋がりが生まれる可能性がある。</li> <li>・音楽科教員が企画から参加しているところが独特で面白い。学校側が受け身にならなくて良い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロの演奏を聴き、共演することで音楽に対する関心を持つだけでなく、将来、音楽に携わりたいと子どもが考えるきっかけにもなるために、当事業は、今後の浜松の文化振興に貢献するのではないか。</li> <li>・実際に音楽ホールに足を運ぶと言う経験はすごく大切だと思う。一般席として保護者にも開放しているということで、これをきっかけに親子でまた演奏を聞きに来てくれることも期待できるのではないか。</li> <li>・大規模かつ継続的に行われている事業であり、浜松の小学生にとっての恒例行事となっている。これからも続けて欲しい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小学校の教員が企画・運営の中心となることで子どもの興味、関心に合わせたプログラムを作成できる点が良い。また、オーケストラ団体も子ども達に楽しんでもらうために、わかりやすい楽器紹介、選曲を心掛けている。</li> <li>・オーケストラ以外にも、他のジャンルの音楽鑑賞会があるとよりいいのではないかと思った。</li> <li>・当事業は、子どもが音楽に触れあうことができる事業となっているので、今後、子ども達が音楽から離れないようにするために、子ども向けのイベントを定期的実施していくことが重要になってくると感じた。</li> </ul>

		<p>・鑑賞するだけでなく参加型のプログラムとなっていることで、普段の音楽の授業とのつながりを感じることができる。</p>		
②-3	ジュニアオーケストラ浜松・ジュニアクワイア浜松	<p>・ジュニアオーケストラおよびジュニアクワイアが所属している青少年の育成・心の醸成に寄与している。</p> <p>・オーケストラとクワイアの設置目的の文言の中に「国際的視野を持った青少年の育成」とあるが、西洋中心の文化であるオーケストラや合唱のみを通して国際的視野を養っていると言えるのか少し疑問に感じた。</p> <p>・チケットの手配や写真撮影などを担当する保護者会が設置されているおかげで、事業体制がより良いものになっている。</p> <p>・1人当たり年間4万円ほどで、週1回の講習や本格的な活動を行えるのは非常に安価であり、参加がしやすい料金設定である。</p>	<p>・1年を通して練習、発表の場があり、団員はオーケストラ・クワイアの活動が生活に根付くと思います。それが結果的に卒団後も継続した音楽活動につながっているのではないかなと思う。</p> <p>・市内で音楽活動をしている人の中でもオーケストラ・クワイアの卒団生が多いとのことだったので、文化振興に寄与している。</p> <p>・団員の保護者が多く来場しているという実情はあるものの、演奏会の集客率はとても高い。</p> <p>・初めてオーケストラなどの演奏を聞いたと言う来場者が多いということで、来場者にとっても、友人が演奏しているからという理由で、触れることのなかった音楽に触れる良い機会となっている。</p> <p>・当事業は“浜松市児童会館少年音楽隊”を母体としており、長い歴史があり、集客率も良い。何よりも“音楽の街”浜松市の文化振興につながっているので、当事業は実施していくことが必要。</p>	<p>・安価でオーケストラなどの本格的音楽活動を行え、その発表の場も多く、楽器毎に講師もついているため、音楽に触れる機会の他、音楽技術を学ぶ機会としても有用である。</p> <p>・青少年の育成を目的としているのか一流の演奏家を育てたいのか、目的が少し曖昧だと思った。後者の場合、公的機関がやることなのかという問題も出てくる。</p> <p>・私は中学校の時に弦楽部でバイオリンをやっていたが、高校にはバイオリンを弾ける部活が無くバイオリンを続けられなかった。自分のような子どもの受け皿になって欲しいと思った。</p> <p>・練習が週1回であるが、ジュニアオーケストラで課される楽曲（こうもり序曲など）は難しく、週1回の練習で弾きこなすことが困難なのではと思った。</p> <p>・親の精力的な協力が不可欠であり、共働きの家庭などでは困難そうである。チケット売りのノルマ8枚というのは妥当な枚数なのだろうか。</p> <p>・当事業に参加できない子ども（オーディションに不合格した子、金銭的な理由で団に参加できない子、体が不自由な子）にも、別の事業で何かしら当事業と同じような経験をさせてあげることができるような事業が誕生することに期待したい。</p>
②-4	こどもミュージカル	<p>・歌、ダンス、芝居といった様々な舞台芸術に触れることで、子ども達の育成にもなり、将来の浜松市の芸術文化の振興を担う人材の誕生にもつながる可</p>	<p>・寄せられた来場者の反応からも、こどもミュージカルがとてもよかったことが伝わってくる。私もこどもミュージカルの映像を鑑賞して、プロ顔負けの歌</p>	<p>・来場者や出演者のコメントから、いかに感動的な作品、絆が生まれたのかうかがえた。選ばれた子ども達だけが得られる貴重な体験なので、今後</p>

		<p>能性がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・私も以前そういった活動をしてみたかったので、浜松在住でこの活動を知っていたら参加したと思う。</li> <li>・毎年オリジナルの脚本を製作しているが、出演者全員の見せ場を設けることができたり、子どもたちの年齢と合致したストーリーにできるためいいと思う。</li> <li>・ミュージカルを通して目標である「次世代の文化を担う子供たちの育成」は達成できるかもしれないが、正直なぜミュージカル？と思った。</li> <li>・実施組織や制作・指導スタッフといった周りの大人たちが、ミュージカルに取り組む子どもたちをサポートするといった体制ができています。</li> <li>・本番公演は指定席でも2,000円、高校生以下500円とチケット代がリーズナブルで良い。出演者の友達が見に行きやすく刺激になるのではないかと。</li> </ul>	<p>や、ダンス、表情など、想像以上だった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アクトシティの大ホールを8割程度埋められているので、集客状態は良い。</li> <li>・出演した学生に後日アンケートを依頼し、次の事業に活かそうとしている点が良い。</li> <li>・親世代・子世代（出演者と同世代）共に良い反応をもらえている。普遍的なテーマを扱うというコンセプトが合っている。</li> <li>・毎回新しい脚本が作成されるので、ストーリー、音楽、演出など、今までやったことのないジャンルに挑戦していけるのではないかと。</li> <li>・脚本を書ける子どもや音響・照明・小道具に携わる裏方の作業ができるような子どもの育成ができる機会があれば、事業の発展が期待できる（現時点では難しいように感じる）。</li> </ul>	<p>も継続していったら良いと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・家族友達だけでなく、もっと広くこの作品を知ってもらえる機会があると良い。</li> <li>・本番公演が1回だけというのはすごくもったいない。</li> <li>・ギター、ベース、ドラム、打楽器、ピアノは大人が演奏していましたが、それも子どもの演奏だったらもっと面白くなるのでは。</li> <li>・ジュニアオーケストラとごく一部の子どもが参加しているので公共性は低いと思う。2,000万円という高額な予算を一部の子どもだけに使うことに少し疑問を感じる。</li> <li>・これまでの公演では浜松市に関係する事柄が多少含まれていると聞いたので、浜松市を舞台にしたミュージカルができれば、面白いと感じた。</li> <li>・今後、過去に上演した作品をまたやるというのもありなのではないか。</li> </ul>
③-1	主催者育成セミナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民の文化活動のきっかけとなる事業であり、目標と合致している。</li> <li>・当事業における目的が“音楽文化の活性化につながる活動を行うことができる人材の育成”だけでなく、“年齢・職業を超えた交流を図る”といった目的も掲げている点が良い。</li> <li>・音楽家だけに重きを置かれますが、主催者があってこそそのコンサートなので、このセミナーは有意義だと思う。</li> <li>・文化活動をしたい市民にイベントの主催に必要なノウハウを提供することで、文化活動を興せる人材の育成となる。また、受講生同士による共同作業、コンサート会場の設営によって異世代の方々と交流ができる。これらの点から、目的に照らして、事業内容は十分に妥当である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1年を通してコンサートを作り上げるため、達成感は大きく満足感もある。ただそこで満足して終わってしまうのでは主催者育成という目標は達成できないので、次につなげていくことが重要。</li> <li>・人材の育成はセミナーだけで出来るものではないので評価が難しい。主催者を体験するきっかけづくりで終わっているのではないかと感じた。</li> <li>・応募者数が減っているということで、今後定員を割るようになると事業の存続が危うくなるのではないかと。</li> <li>・有意義な取り組みだが、今後新たな展開が必要となってくるといえる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・老若男女が意見を交わしながら、1つの目標に向かって活動していく事業はなかなかないので、今後も何らかの形で存続していったらと思う。</li> <li>・応募者数の減少の改善と若い人たちをどう事業に取り込むかが課題である。</li> <li>・セミナーが音楽のコンサート、イベントを主な対象としているので、音楽以外のイベント（絵画の展示会、講演会）などができるようであれば、応募者数の増加、さらなる浜松市民による文化活動の促進が行われるのではないかと。</li> <li>・フェンドレイジングや経理といったより特化した分野の短期の講座があってもいいのではないかと。</li> <li>・若い人たちにも当事業</li> </ul>

		<p>・財団側の負担がやや大きいと感じた。事業内容も充実しているため、低価格でも受講料をとっても良いのではないかと。</p>		<p>を知ってもらえるように、大学などでの広報活動に取り組むことを期待したい。</p>
③-2	浜松文化サポート事業	<p>・財団による資金、広報支援によって、市民による自主的で創造的な文化活動が誕生するので、当事業は、芸術文化への喚起・育成といった大目標、市民の文化活動の自立に向けた支援といった中目標に合致している。</p> <p>・大目標には合致しているが、中目標の「自立支援」には当てはまらないと思う。</p> <p>・文化力コースと創造力コースの2つコースが用意されているのは良い。</p> <p>・なぜ助成金が多いコースが”文化力”で少ないコースが”創造力”なのかがよくわからない。また、どちらのコースにおいても創造的な文化活動であることが求められているので、”文化力”と”創造力”はコース名として適さないのではないだろうか。</p> <p>・助成だけでなく広報的な支援まで行っているところがいいと思う。</p> <p>・選定委員会が様々な分野の専門家で構成されているところがいいと思う。</p>	<p>・採択された事業は、音楽関連の事業が多数ではあるが、ここ最近では、絵画の展示会、民族芸能の公演といった幅広いジャンルの芸術文化活動の支援ができています。</p> <p>・ワークショップのみを禁止していることは、一部の人が完結してしまうのではなく、広く多くの人にその事業を伝えるためにも、良い取り決めである。</p> <p>・平成28年度2回目の応募からコースが分かれたことで申請しやすくなったのではないかと。</p> <p>・資金面、広報面の支援は、既に充実しており、これ以上の支援をしてしまうと市民の自主性が損なわれるような気がする。そして、採択件数を増やすのもあまりよくないと思うので、現状の支援を維持していけば良い。</p>	<p>・財団が公と民の中間的な立場であることから、財団が行う事業はある程度の公共性が求められることがわかった。</p> <p>・助成金を交付して市民の文化活動を支援するといった事業は、他の自治体にもよく見られるが、当財団では、助成金の支援だけでなく、広報支援や財団のロゴマークの提供といったような手厚い支援が実施されており、評価できる。</p> <p>・創造力コースと文化力コースと限度額が異なるコースがあること、助成金に加えて広報の支援もあることが評価できる。</p> <p>・「文化力コース」「創造力コース」という名前に特に意味はなく2つを区別するためということだが、少しわかりづらい。</p> <p>・今後アーツカウンシルに移行するとのことなので、よりしっかりとしたサポートの体制ができることが期待できる。</p> <p>・比較的音楽に関する事業が多くあったため、今後のアーツカウンシルの導入によって、音楽だけではなく広い意味での「文化」に関する事業が行われていくと良い。</p> <p>・学生などの若い人たちは、独創的な発想でこれまでにない創造的な企画を思い出すことができるので、学生や若い人たちにも、応募してもらえようような働きかけをしてみるのはどうだろうか。</p>
④-1	浜松国際管楽器アカデミー&フェスティバル	<p>・講師として世界中から実力ある演奏家を招いており、国際的に活躍する芸術家を育成する事業だといえる。</p> <p>・「次世代を担う演奏家の育成」とありますが、ピアノ</p>	<p>・クラスの定員もほぼ毎年満たしており、聴講生の集客も多く見られるので、実施状況は良い。</p> <p>・各コンサートには、単純に音楽好きだけでなく、過去に修了した受講生も足</p>	<p>・浜松の受講者が多くない、浜松に還元されているのかがわかりづらいという話があったが、これだけ大きな規模ならそこは仕方ないのではないかと。アカデミーや</p>

		<p>ノアカデミーと比較して年齢制限がないのは、間口が広がって良い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・演奏者の育成と市民対象のコンサートという2つの目的があるが、どちらの目的にも適っている。</li> <li>・ヤマハなどの企業と市と財団で連携しているところが良い。</li> <li>・受講料が高いように感じたが、世界一の一流アーティストによる個人レッスンを受講できると考えると適正な受講料である。</li> <li>・大学生・一般の聴講料が小中高校生の倍であり、やや高いと感じた。</li> </ul>	<p>を運んでいることを知り、こうして多くの受講生を輩出することは、将来アクトシティに来るお客さんになりうるかと感じた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一流の講師から教わった受講生が、浜松市で演奏会を行うことで、市民に対して、質の高い演奏を届けことができ、市の音楽文化の活性化につながる。</li> <li>・演奏家のスキルアップと浜松市への寄与の両立ができていように見受けられる。</li> <li>・アカデミーをきっかけに演奏者と浜松市との縁が作れると思う。</li> </ul>	<p>フェスティバルがあること自体が文化振興だと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・打楽器アカデミー等々、他の楽器のアカデミーもあったらと感た。</li> <li>・今後は世界的に活躍する演奏家の育成を期待したい。</li> <li>・浜松市は管楽器の生産が盛んであり、管楽器のイベントも積極的に実施されているが、市の楽器産業振興や多くの人に当事業を知ってもらうための全国に向けた広報活動が不十分だと感じた。</li> </ul>
④-2	浜松国際ピアノアカデミー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非常に国際色の強いアカデミーで、その後活躍している修了生も多いので目標に合致している。</li> <li>・目的に地域社会の活性化とありますが、その要素はあまり感じない。</li> <li>・複数の市内ピアノメーカーから楽器を搬入しており、市内メーカーが直接今後は担いうる若手演奏家にアピールする機会となり、今後の市内の楽器産業を一層盛んにさせうる。</li> <li>・市内でホストファミリーやスタッフを募集するなど交流の場ともなる。</li> <li>・受講料が12万円は高いと感じたが、内容が充実したものとなっているため、それを考慮すると妥当だといえる。</li> <li>・公開レッスンに関して6回60分のレッスンに対して12万円もかかることは驚きだった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・聴講者数が多い。また、ボランティアや一般市民の協力も充実している。</li> <li>・海外の講師に加えて、修了生も講師で招いているので、受講者は親近感を持ちやすいのではないかと。</li> <li>・かつて指導を受けていた修了生がピアノアカデミーの教授となって、次の世代に教えることが浜松市の音楽文化振興になっている。</li> <li>・世界で活躍するピアニストの育成に貢献してきた事業であり、今後も何らかの形で継続していくべきだと思う。</li> <li>・当事業は一旦終了するが、これまでの事業内容に新たな要素を取り込めば事業全体の発展性は、見込めるかもしれない。</li> <li>・中村紘子さんの意思が強く反映された事業であったということだが、別の人が事業内容を考案したらまた新たな形態ができると思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・浜松市との共催ではあるが、外国から来る受講生に対して渡航費の一部を補助するなど、浜松市民だけでなく一流の芸術家を目指す全世界の人々を応援しようとしているように見受けられる。</li> <li>・浜松市民の税金を県外や海外の音楽家のスキルアップのために使うという一面があることは、浜松市の納税者が知っているのか気になった。</li> <li>・聴講、関連イベントやボランティア・ホームステイ等で市民が関わることができる場面があるが、やはり芸術家メインの事業であるように感じられる。市民文化の向上と地域社会の活性化になっているか考えると難しい。</li> <li>・より市民が楽しめる内容とすることが望ましい。</li> <li>・かつてアカデミーを受講した修了生たちが、主体的になって当事業の跡を継ぐ事業を興して欲しい。</li> </ul>
④-3	修了生公演事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・芸術文化への喚起や生涯学習への支援という大目標には合致しているが、国際的に活躍する演奏家の育成という中目標には合致していない。</li> <li>・修了生に最後に発表の場を提供することで、活動へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・修了生には、演奏機会の提供、派遣先には、質の高い音楽の提供ができているので、当事業は、双方にとってメリットがある。</li> <li>・無料で派遣できるということで、普段はなかなか演奏家を呼べないような団</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財団の事業としての派遣事業もあるので、別枠で修了生枠を設けなくてもいいのではないかと。</li> <li>・当事業が市税を利用していることも考慮すると、多くの一般市民に無料で修了生の音楽を提供</li> </ul>

			<p>の区切りや達成感を参加者に与えることができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・演奏家の演奏機会を作るのは良いが、それを財団・市のお金で行うことについては疑問がある。</li> <li>・財団は派遣先と演奏家を紹介するのみで間に入らず、当事者間で話し合っ演目などを決めてもらっている。これは演奏家に自身を売り込む機会を提供しており、実地で必要となる能力を育成させていると言える。</li> <li>・無料で鑑賞機会を提供できるのは依頼先にとってはすごく助かることだと思うが、本来は謝礼などの費用が発生すべきものだという認識が薄れてしまうのではないか。</li> <li>・依頼者の負担にならない程度の派遣料金はあってもいいのではないか。</li> </ul>	<p>体にも演奏家を派遣できている。音楽を幅広い層に届けられている。</p>	<p>するなどして、何かしらの形で、当事業の成果を多くの一般市民にも還元すべきだ。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・①修了生自ら売り込む、②2回目から派遣先が出資する、という財団側の思いは届いていない。②に関しては、耳にした音楽を受けて次回はぜひこちらの出資で…という思いにもっていきたいところではあるが、1回限りのことが多く次につながっていないので、どうにかして次につなげていきたい。</li> <li>・交通費が支給されないために、遠方で活躍する修了生は、当事業の参加が難しいかもしれないが、可能であれば、彼らのサポートをして欲しい。</li> <li>・音楽の提供が無料というのは当たり前のことではないので、少額でも依頼先からお金を頂くのはどうか。</li> <li>・原則共催という形にし、費用折半ではなくとも、必要な費用に対して派遣先が用意できる金額を補てんする形でアクトシティ音楽院側からお金を出すという方法でも良いのではないか。</li> </ul>
創	①-1	バンド維新 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>・和と洋の音楽を融合させるという斬新な事業であり、新しい文化の創造につながっているといえる。</li> <li>・作曲家の新作を市内の中高生が初演するという試みは画期的で新しいが、それがどう「新しい文化」につながっていくのかわかりづらい。</li> <li>・中目標の世界への発信は今後の課題ではあるものの、新しい文化の開拓はできている。</li> <li>・世界に発信するコンテンツの制作というのは規模が大きすぎると感じる。</li> <li>・生徒たちの成果発表の場、作曲者との交流の場の提供、若手作曲家の育成と</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・浜松の中高生が演奏し、作曲家と交流できる機会になっていることは市の文化振興に寄与している。</li> <li>・出演者の満足度は高い。</li> <li>・集客層は、ほかの学校の生徒や生徒の親が多く、広報・宣伝をしてはいるが、一般市民の集客率は低いのが現状である。</li> <li>・賛否両論ということで、来場者の大多数が満足できる事業内容というわけではないように感じる。</li> <li>・市民の創造性を高められる事業であり出演者の満足度も高いが、来場者の中には満足度がそれほど高くない人もいるため、今後は観客の視点も考慮して</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生徒たちは、一流作曲家から指導を受けると同時に、新曲を初演することで貴重な経験ができる。また、顧問の先生も指導の仕方を学べ、作曲家は生徒たちと交流することができるので、出演した側にとって意義のある事業になっている。</li> <li>・なるべく多くの学校に参加してもらえるように、小編成の吹奏楽部に焦点を当てているのは良い。</li> <li>・この事業のために作曲されたのに、他で使われないのはもったいないので、今後曲が使われるような機会や仕組みがあれ</li> </ul>

			<p>日本の音楽文化の振興という様々な目的があるため、1つ1つの目的が曖昧になっているような印象を受ける。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・初演に合わせてCDやスコアを発売しており、世の中に発信されている所は良い。広く浸透するかは別問題としても、一過性のイベントで終わらせられないような体制がある。</li> <li>・市民が舞台製作に大きく関わることができるというのがこの事業の魅力だと思う。ただ、観客よりも演奏者側の満足度の方が重視されているような印象を受ける。</li> <li>・相場がどのくらいかわかりかねるが、金額として高すぎず安すぎず妥当だと思う。</li> <li>・レクチャーと公開練習の料金は高いように感じる。</li> <li>・作品発表コンサートは学生料金が安価に設定されており、学校の友人や出場していない学校の吹奏楽部員なども気軽に見に来やすい値段設定になっているのではなからうか。</li> </ul>	<p>事業を見直していく必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・音楽への感心が特別高いわけでもない、中学生の出演者に知り合いもいない一般市民にとって、知らない曲をコンクールの片手に練習する未熟な子供達の演奏をわざわざお金を払って見に行くかという難しい問題だ。</li> <li>・10年が経ち一旦中止になっていることもあり、まったく同じ実施体制での発展性は感じない。</li> <li>・楽曲の提供対象が大学生や市民団体に広がれば、より多くの人に関心をもってもらえるのではないか。</li> </ul>	<p>ば、発展していくのでは。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新曲を演奏したいと考えている一般市民もいると考えるので、楽曲の提供対象を大学生や市民団体にも広げてほしい。</li> <li>・(自分の地元では) 中高で扱う曲(行事等)は毎年同じものを使い回していた。マーチングもカーペンターズ等海外の有名な作曲家のものを使ってばかりで、邦人の作る新しくて素敵な曲に出会う機会がなかった。スコアを購入する決定権のある部活顧問や吹奏楽部へバンド維新スコア集を売り込んでどうか。</li> </ul>
①-2	和洋奏楽	<ul style="list-style-type: none"> <li>・和と洋の音楽を融合させるといふ斬新な事業であり、新しい文化の創造につながっている。</li> <li>・開催目的として挙げられている世代やジャンルを超えた交流、ジャンルを超えた舞台創造は行っているが、この舞台を世界に発信する取り組みはあまり行っていないような印象を受けた。</li> <li>・プロの演奏家と市民愛好家が混ざって演奏する体制が面白い。</li> <li>・邦楽のコンサートは洋楽に比べて少ない印象を受けるので、邦楽中心のプログラムを組んでいるのは良いと思う。</li> <li>・市民が舞台製作に大きく関わることができるというのがこの事業の魅力だと思う。ただ、観客よりも演奏者側の満足度の方が</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロの演奏家と一緒に舞台に上がり、共演できるということもあり、参加者の満足度はある程度高い。</li> <li>・700人以上の集客があるので集客は良いと言える。</li> <li>・賛否両論ということで、来場者の大多数が満足できる事業内容というわけではない。</li> <li>・邦楽と洋楽を融合するといったことに疑問を抱いている来場者もいる。</li> <li>・組み合わせた邦楽と洋楽の演奏がマッチすれば、新しい演奏形態を創り上げたということで、浜松市の音楽文化振興に大きく貢献すると考えられるが、現時点では、成果が出ていないように感じた。</li> <li>・完成品として高い成果を得ているというよりは、その内容も演者も、試行錯誤することを目的としてい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幅広い世代や音楽のジャンルを超えた交流があり、生涯学習の場という役割は果たしている。</li> <li>・新しいことを試みることは大事だと思った。建築物や食などで和洋の融合が成されてきた中で、今後すぐに消えてしまう音でも本当の意味での融合を実現できたら良い。</li> <li>・演奏者と主催者が和洋奏楽で何を表現したいのか共通の認識を持つことが重要なのではないか。</li> <li>・客観的に「文化」を事業として扱う側にとっては、和と洋が融合したらいいなと思ったりしますが、実際に和(雅楽等)や洋(ジャズ等)のプロの演奏者は同じことを願っているのかと問われると微妙なのかなと想像する。当事者側の融合に対する</li> </ul>	

		<p>重視されているような印象を受ける。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高校生以下の学生は 500 円ということで非常に安く、観客は足を運びやすいと思う。</li> <li>・学生以下が安価になっている場合、一般的に大学生も含まれる場合が多いが、高校生以下となっているのはどういう理由からだろうか。</li> </ul>	<p>る事業のように思う。営利のみを追求する企業とは異なるからこそできる事のように思うと共に、そのような考え方は大切だと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・和と洋の音楽を融合させるというのは新しい試みであるからこそ、今後それぞれの良さが生かされた素晴らしい音楽が生まれる可能性も十分に秘めていると思う。</li> </ul>	<p>熱量があまりなく、企画側の提案を行ってもらおうようでは発展は難しいかもしれない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当事業は一旦休止するが、継続しないのであれば、プロの演奏家と市民団体が一緒に一つの舞台・作品を創り、新しい文化の創造をしていくといった要素を別の事業に取り入れるべきだ。</li> </ul>
②-1	アクト・ニューアーティスト・シリーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若手アーティストには活躍の場を広げる良い機会となり、市民はコンサートをきっかけに今後のアーティストの活躍を楽しむことができるため、音楽の文化振興に寄与する内容となっている。</li> <li>・若手アーティストを取り上げた公演は他の自治体ではほとんど見られないが、当事業では、多くの若手アーティストに演奏を披露する場の提供と若手アーティストの存在を市民に知ってもらうといった目的を十分に果たしているのではないか。</li> <li>・2002 年頃からホールの規模が小さくなったことで、観客と演奏家の距離が短くなったことは良い点だと思う。</li> <li>・演奏だけでなくアフタートークの時間を設けるなどアーティストをより身近に感じられる工夫もされている。</li> <li>・高額すぎず妥当な料金設定。学生は単発での鑑賞が多いとのことだが、1 回の料金が 1000 円ということで学生にとっても手の届きやすい料金設定となっている。</li> <li>・年間パスポートが各回のチケットを買うよりも 1 回分安くなるのはかなりお得。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各回の入場者数も安定しており、年間パスポートを購入するリピーターの方々もいるため、集客の面は良い。</li> <li>・楽器に偏りがなく、男女の組み合わせも考えられていることや、出演者による曲目紹介などによって、飽きなく楽しむことができていると想像する。</li> <li>・実施内容もアーティストと市民の双方にとって良い内容となっており、集客状況も安定しているため、今後も継続して行くべき取り組みだと考えられる。</li> <li>・東京以外の地域では実施されていない取り組みであり、浜松市民にとって貴重な機会となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本事業において、大きく改善すべき点は特になし。</li> <li>・長く継続してきた事業であるため、今後も継続して行って欲しい。</li> <li>・当事業における観客の年齢層が 60 代くらいが多く占めており、今後は学生等の若い年齢層の方々が公演に来場してくれるための工夫を実施することに期待したい。</li> <li>・過去の出演者は西洋音楽の演奏家が多いため、他のジャンルの演奏家を招くのも良いのではないか。</li> <li>・今まで演奏してきた元若手アーティストが集結して、当時の映像（が残っていれば）を振り返りながら、駆け出しの頃の気持ちを思い出しながら演奏するコンサート企画を実施してはどうか。</li> <li>・1 度出演したアーティストを何年後かに、あるいは、活躍し始めたら再度出演してもらおうといったような、可能な限り、多くのアーティストに再度出演してもらい取り組みがあれば、以前そのアーティストの演奏を聞いた観客としては嬉しいのではないだろうか。</li> </ul>
②-2	ワンコインコンサート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・普段コンサートに来ない人が優れた音楽に触れ合う機会を作るという点で、ワンコインコンサートの試みはとても良い。時間も</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チケットレスであるために、偶然アクトシティを訪れた人もコンサートに立ち寄ることができる。また、平日の昼間開催ではあ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クラシックに敷居の高さを感じる理由の 1 つにチケットの値段が高いということがある。ワンコインコンサートはその障</li> </ul>

		<p>初心者にはちょうど良い1時間で、気軽に行けるという意味ではこれ以上ないコンサートだと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・料金、演奏時間ともに手頃であるし、ランチタイムに合わせた時間設定が文化振興だけでなく地域の活性化にも貢献しており、良い取り組みだと感じた。</li> <li>・チケットの料金が500円と安価なので、気軽に来れるという点では申し分ない。出演者の報酬が少なくなってしまふのは仕方ないことだが残念だ。</li> <li>・気軽に足を運んでもらえるようにチケット制ではなくその場でお金を払うシステムが良いと思うが、チケットを持つ楽しみが失われるというデメリットもあると思った。</li> </ul>	<p>るが、多くの人が会場に足を運んでいるために、集客の面も良い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・平均の入場者700名のうち200名はアクト内で食事をしていることで、その日だけ飲食店はランチタイムを超えても忙しいが、活性化につながっている。</li> <li>・500円とは思えないクオリティで来場者も満足できると思う。</li> <li>・クラシックは、“難しい”“高級”といったイメージを変えるきっかけになり、市民のクラシック音楽に対する興味・関心の向上につながるのではないかと。</li> <li>・夏休み企画は最も入場者数が多いことから、こどもに焦点を当てた企画は多くの入場者数が見込めると思う。</li> </ul>	<p>害を取り払うことができている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・モデルとなった新潟や三重では、地方で活躍するアーティストを取り上げているが、アクトではプロを呼んでいるこだわりは良いと思う。</li> <li>・平日のランチタイム以外にも実施してはどうかと思った。</li> <li>・平日の昼間開催ということもあり、観客層は限定されると考えるので、夜間に同様のことをすれば、新たな観客層が確保でき、昼間とは違った雰囲気での公演ができると感じた。</li> <li>・特に改善すべき点はないと思うが、事前に購入するチケットがないため集客に当日の天候の影響が出やすいため、それにどう対処するかが課題だと感じた。</li> </ul>
③-1	浜松国際ピアノコンクール（優勝者ツアー）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ピアニストの育成、世界の音楽文化振興そして、国際交流の推進といった目的は妥当である。</li> <li>・日本における最高峰のピアノコンクールであり、「音楽の都」である浜松市が取り組む事業としてふさわしい内容である。</li> <li>・ボランティアやホームステイなど、市民が事業に参加できる仕組みが整えられている点が良い。</li> <li>・市内の企業による特別協賛や国籍の偏りがない審査委員会、研修を重ねた市民ボランティアといった実施体制によって、国際的な文化事業が成り立っている。</li> <li>・コンクールだけではなく、地域交流にも力を入れているため、市民にもピアノコンクールが還元されている。</li> <li>・財団の事業の中でも特に完成度が高い事業であると思う。</li> <li>・ピアノコンクールには大きなお金が動いているが、基本的には市の予算で、民</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・客の動員数は回を重ねるごとに増えているということ、それは認知が広まっていていっているということだろう。</li> <li>・来場者も増加傾向であり、運営に携わるボランティアも過去最多であったので、実施状況は良いと判断する。</li> <li>・年々県外からの来場者も増え、チケットも完売していることから、来場者の反応は良い。</li> <li>・ピアノコンクールだけにとどまらず、選考を進めなかったピアニストによるミニコンサートや優勝者の優勝コンサートツアーというように浜松・世界の音楽文化を発信できる事業や市民参加ボランティアやホームステイというように様々な人と交流できる機会を兼ね備えている点が評価できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンクールは現在3年に1度行われている。その準備にも時間はかかるし、開催頻度が高くても出場者の準備や同じ人ばかりが参加することになりうるため、財政的理由から頻度を落としても問題はないのかと思う。</li> <li>・業界ではすでに有名なコンクールだが、市民レベルではそれほど知名度が高くないということだったので、いかに市民にもコンクールに関心を持ってもらうかが課題。</li> <li>・一般市民の当事業に対する関心が低い要因として、国際コンクールが格式高く、足を運ぶのにハードルが高いと思われるからではないか。市民が気軽に足を運んでもらえる工夫が必要であると感じた。</li> </ul>

			間企業の助成や協賛も得られているため、財団の資金負担はあまり大きくない印象を受ける。		
	③-2	創造都市事業（世界音楽の祭典）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界の音楽を一挙に味わうことができる事業であり、創造都市らしい取り組みと言えらる。</li> <li>・創造都市、音楽の都を実現するためにも、ネットワークに加盟する国の音楽文化に触れて交流する場を持つのは重要。</li> <li>・多くのコンサートが観覧自由、もしくはチケット代が一般1000円学生、500円という非常に安い値段に設定されている。</li> <li>・コンサートだけでなく市内の小学校へのアウトリーチ活動を行っており、創造都市というキーワードやその内容について次世代を担う子供たちにアピールする機会にもなっている。</li> <li>・音楽を通じて創造都市間のつながりを認識できる事業内容だと思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有名な音楽監督、映像ディレクターも携わっていたので、素晴らしい演出が実現できた。</li> <li>・地方都市でこのような大規模のイベントを行うことは珍しく、財団としても良い経験になったという話が印象的だった。このような大規模のイベントは市民や観客にとってだけでなく、財団や市の経験としても重要だと感じた。</li> <li>・客足はそれほど良くなかったようだが、参加都市には好評だったということで、浜松市に対して良いイメージを持ってもらえたのではないと思う。</li> <li>・前衛的な催しであったため一般市民の入場率としては奮わなかったが、故に逆に音楽を深く好む層には好まれた。</li> <li>・数年に一度実施するとより世界との結びつきが強化されるのではないかと思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広く浅く音楽文化を広めることも重要だが、音楽の都と名乗るには、その深さや他市では触れられない音楽に触れられる、音楽的知識の深い層に好まれるこのような事業も必要だろう。</li> <li>・広報のわりには集客があまり良くないのが現状であり、市民への当事業の浸透が課題となっている。</li> <li>・1年以上経った今でも招待した地域の関係者との事業の話をするところがあるそうなので、今後もこの事業で出来た交流やコネクションを活かしていくことが期待できる。</li> <li>・今回は加盟記念事業だったため、加盟10年記念など節目の年でまたこのようなイベントを行えたら創造都市への取り組みの成果発表のような場にもなって面白いのではないか。</li> </ul>
交	②-1	ネオパーサ浜松ミュージックスポット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサートの開催は、他市の人々に向けても、浜松市といえば音楽だということを伝えるよいきっかけにもなり、地元の若い演奏家を用いることで芸術文化の発信と発展にも大いに寄与している。</li> <li>・行政機関の代わりに財団が当事業を担うことで、中間支援機能として、十分に役割を果たしている。</li> <li>・サービスエリアが休憩するためのだけの場ではなく、ホール以外での芸術文化の発信地となっている。</li> <li>・ミニコンサートを開催するにあたって、ネクスコ中日本、企業、財団がそれぞれ違う役割を担っているために、効率の良い事業運営をできる体制が整っている。</li> <li>・浜松市の若い演奏家をキャストイングし、演奏の場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスエリアという場所の性質上、コンサートのために来る人はほとんどいないとのことだが、立ち寄る人は多く立ち見が出る場合もあるということで集客状況は良い。</li> <li>・映像を見るに、ミュージックスポット内に入り椅子に座って聞いている人も多く、立ち寄った人が多く聞いているのではないか。また、SNS等もあって、それを目的に訪れる人も現れてきているとのこと、今後そのような人も増えるのではないか。</li> <li>・SNSでの反応を見ると、ネオパーサ浜松ではグルメとドッグランの投稿が大半を占めていた。</li> <li>・盆などの人の多い時期はミニコンサートの開催回数を増やしている点が非常に良い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスエリアは単なる休憩所というだけでなく、サービスエリア自体が目的地になるほど人気が高まっているスポットだということ。人気のサービスエリアには名物フードがあったり、足湯があったりと来場者を楽しませているが、演奏で来場者を楽しませるのは音楽の街浜松ならではの独自の取り組みだと思った。</li> <li>・どの事業にも共通して言えることだが、浜松の音楽家への思いやりがある事業ばかりだと思う。</li> <li>・コンサートの内容は西洋音楽に偏っているような印象を受けました。大目標に「異文化交流の場を創出」とあるので、さまざまな音楽文化を伝えられる内容だともっといいのではないかと思う。</li> </ul>

		を提供しているということで、そういった今後活躍する演奏家の支援になっていると思う。		<ul style="list-style-type: none"> <li>・見慣れない民族楽器や和楽器、パーカッションだけの生演奏があればなと感じた。</li> <li>・浜松にはブラジル系の人々も多く住んでいるためブラジル系の音楽を取り入れるのも面白いのではないか。</li> <li>・ミニコンサートの実施日以外にも、音楽の流れてくるスペースであつたらいいと思う。</li> <li>・財団から毎回ミニコンサートについてのお知らせが流れているのに、ドッグランほどにぎやかに広まっていないのはなぜだろうか。</li> <li>・ヤマハやローランドのアピールだけでなく、財団が行っている様々な事業もアピールするスポットがあってもいいのではないか。また、YouTubeに投稿されている事業活動報告をミュージックスポットの画面で流すのも有効では。</li> </ul>
②-2	演奏家派遣事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内の若い演奏家に、演奏する場を与えるということで、市民の芸術活動の支援になっている。</li> <li>・演奏家派遣によって、浜松の地元地域との交流の創出、また芸術文化の発信と発展に大きく寄与している。</li> <li>・音楽事業を求める施設に音楽家を派遣する中間支援機能として財団の力が発揮されている。</li> <li>・財団単体の派遣事業に留まらず他の芸術支援団体や企業と連携して事業を実施しているのが良い。</li> <li>・若い演奏家による教育的プログラムという特徴を持ち、若い演奏家を育成しやすい。</li> <li>・小中学校への派遣事業が特に印象に残った。教育的な意義もある事業だと思う。</li> <li>・音楽コンサートの開催を希望している企業や機関が運営費を負担して、それ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続して派遣事業を依頼する企業（イオンやフラワーパーク）もあるということで満足度は高いのではないか。</li> <li>・フラワーパーク等で幾度も派遣を求められ事業を行っているという話であったが、そのように1度でなくその後も複数回好まれるというのは、それだけの大きな効果を生んでいることの証明なのではないか。</li> <li>・商業施設での音楽イベントの開催件数は減少してきているので、実施状況は心配ではあるが、毎年イベントを開催したいと希望する団体もいくつかあるので、演奏家派遣事業は今後も必要である。</li> <li>・地元で仕事の無い若い演奏家に仕事を与える良い機会となっており、今後の浜松の音楽活動家の育成に寄与している。また、自らホールへ行くことので</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NPO 法人との共催事業や学校コンサートでは、経費面が今後の課題とのことであった。小学校での演奏家派遣事業は今後の浜松の音楽振興や交流という面で非常に有益であると思われるので、負担にならない程度に収益を見込めるようにしたい所であると考える。</li> <li>・演奏家を派遣した先のお客さんがアクトなどで行われる通常のコンサートに行きやすくなるシステム（割引や特典）があると新たな顧客開拓につながるのではないか。</li> </ul>

		<p>に対して財団は、その他必要な資金の提供をサポートするといったような資金負担を実施しているために、財団だけに運営を任せないで、両者が協力して事業をしている点が良い。</p>	<p>きない小学生が本格的な演奏を見、関心を持たせることにも寄与している。 ・浜松市民が普段過ごす場所で音楽のまちを実感できる機会がある点が良い。</p>	
③-1	チケット販売・委託販売	<p>・全国の公演のチケットの購入が可能な点や、浜松市で実施される公演以外のチラシも設置されている点、費用負担等によって市民主体の公演活動をサポートしている点など、市民にとって文化・芸術の拠点的作用を果たしているといえる。 ・大手の公演イベントのみならず、誰でも委託販売を頼めるという点で、文化芸術活動を支える人材を支える効果を持っている。 ・チケット購入は、アクトシティ浜松のチケットセンターで購入するといった窓口販売や HCF オンラインショップのようなネット上で購入できるインターネット販売が整備されており、利用者がどちらか好きなほうを選択できるという点で、チケットを販売するという事業の実施体制は妥当である。 ・財団が負担する費用の割合が高く、赤字経営となっていることは問題だが、オンラインショップの活用がコスト削減につながり、広報費の活用により費用を補てんできていることを考えると、市民に文化・芸術を享受または発信できる場を提供するのに妥当な料金設定、費用負担だと言える。 ・チケット委託販売の取扱手数料(1公演 500円)は、妥当な料金である。</p>	<p>・「ここに行けば情報が集まっている、チケットが買える」という場所は文化的な拠点であり、文化振興の役割を果たしていると感じた。 ・利用者の声を受けて HCF オンラインショップのチケット予約がスマホやタブレットからできるようになって点は、利用者が手軽にチケットの予約が可能となり、コンサート等のイベントに触れ合う機会が増えて、芸術・文化活動の振興になると考える。 ・チケット販売の窓口があることはとても意義のあることだと思ったが、コスト面での問題が大きいような印象を受けた。 ・オンラインショップではチケットだけでなく CD、DVD、書籍を購入できるのは良い。 ・チケットぴあの店舗利用が年配の方が多いということだが、最近スマホを利用する高齢者も増えてきており、ゆくゆくはオンラインショップでのチケット購入が主流となり、店頭での購入は減っていくのではないかと。</p>	<p>・2つの事業に関して儲かっていないという話を聞いたが、チケット販売は、市民のために1つの場所に様々な施設の文化情報を集めて文化・芸術情報を発信することを目的としており、受託販売は、事業・イベントをしたい人の負担を減らすために彼らの支援をすることを目的にしているもので、市民のことを考えたこれらの事業は評価できる。 ・チケットぴあの取り扱い店舗は減少傾向であり、アクトシティ内の店舗でも収益は見込めないことから、実施体制について見直す必要があるのではないかと。 ・チケット販売窓口に足を運んでみたが、窓口が入口から見える所でなく奥まった場所にあること、館内地図にもチケット窓口の表記は無く財団事務室と書かれていることを不親切に思った。たまたま通りかかったような人が、窓口やチラシの配布に気付くような掲示をするとより良いのではないかと思う。 ・チケットセンターでの窓口販売は、特に高齢者に必要とされていると思うが、彼らにも HCF オンラインショップのようなインターネット販売でもチケットが購入できるということを案内して、高齢者でも簡単に操作できるインターネット販売の方法があれば、事業の発展性が見込めるのではないだろうか。 ・高齢者の方の利用が多いとのことだが、今後の日本の文化・芸術を担っ</p>

				<p>ていく若者の利用がもっと増えるとよいと思った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・発信方法としては、SNS等でちょっとしたコラム企画のような投稿を行い、そこでショパンの丘の魅力等を発信していく。</li> <li>・アクトシティ内の窓口でチケットぴあで取り扱っているチケットが購入できることを初めて知った。あまり知られていないような気がするのでもっと宣伝したらどうか。</li> </ul>
③-2	広報支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広報支援によって市民の活動が支えられたり、大きな公演が浜松で鑑賞できたりするため、大目標の1つである芸術文化の発展に寄与している。</li> <li>・財団がチラシの配布、ポスターの掲示、HP上での情報掲載などを行うことで、主催団体の公演を大きく宣伝することにつながっている。</li> <li>・後援・共催の承認を得ることで財団の名義を使用できるようになるが、そのことで社会的信用が高まり、イベントの企画、運営も効率的にできると考えられる。</li> <li>・後援事業は名義使用の許可に留まらず、財団の持つ広報ツールを使って広報の協力もしている点が良い。</li> <li>・共催事業では負担金や損益折半で財団側も費用を負担していることが分かった。負担金の額や共催8件が多いのか少ないのかはわかりかねる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後援申請が220件と、多くの活動団体から必要とされており、またそれらを全件承認とのことで、広く機能している事業に思う。</li> <li>・実際に後援を申請する団体が多くいること、掲示やチラシ配架を求める団体が多くいることから、これが活動団体から求められている事業であるように思う。</li> <li>・財団のHPの大きく目に付く部分にバナーを載せているのがとても良い。自分の住む静岡市のHPや出身地の沼津市のHPを確認したが、どちらも町並みや所管施設の写真を最も目立つ位置に配置していた。財団はこの点で、市民の文化芸術活動支援を重要視しているように感じられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アクトシティデジタルサイネージでの事業告知の動画の音量はもう少し大きくても良いと思った。館内に音楽でも流れていけばうるさくなくなってしまうが、無音の中であつたので、もう少し音が大きくても平気だと思う。かなり近づかないと聞こえづらかった。</li> <li>・後援・共催の協力事項の1つ、あるいはHP上や資料等で財団の持っている事業イベントを効率的に運営していくためのノウハウまたは、広報活動を行う際のノウハウといったものを市民に提供するというような機会があれば、浜松市民が芸術・文化活動を行う際に役立つのではないかと。</li> </ul>
③-3	芸術文化の情報発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化・芸術活動や情報の拠点となるように、様々な媒体を用いて情報の提供を行っている。</li> <li>・様々な情報発信ツール（HCF News といった紙媒体や Facebook、Twitter というような SNS、さらに Youtube やデジタルサイネージ等の映像メディア）を活用して情報発信して</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チケット販売・委託販売、広報支援、芸術文化の情報発信すべての点において十分に実施されている。</li> <li>・インターネットは頻繁に更新されており、紙媒体（情報誌、チラシ、ポスター、イベントカレンダー）も市内の主要な文化施設で配布されていることから多くの人に情報が発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オンラインショップの運営やチケットぴあの取り扱いなど、一見ビジネスとしか思えないような事業が、文化振興につながっており、その意味で事業が目的に沿って行われていることがわかった。また広報の仕方の多様さに驚いた。</li> <li>・ツイッターの活用も行</li> </ul>

		<p>おり、多くの人に情報が行きわたると考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・限られた予算の中でチケット販売・委託販売、広報支援、芸術文化の情報発信が最大限に実施できている。</li> <li>・多くの人に情報を伝えるために努力している。情報誌を職員が作成しているということだったが、市民に芸術の魅力を伝えるために、まず自分たちがその魅力を感じようとする心がけが素晴らしい。</li> <li>・早い期間で変わりゆくネット上に対応するべく、SNS等の様々な媒体を活用しており芸術文化への喚起に繋がっている。</li> </ul>	<p>されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロの画家の絵を用いず、市内の学校に通う学生の絵をHCFの表紙絵に起用するなど、文化振興財団の事業を通しての市民の文化芸術支援の仕組みが非常に上手い。</li> <li>・自分の住む静岡市の文化振興財団のHPのイベントカレンダーと見比べても、浜松ではずっと多くのイベントが掲載されており、情報量や情報の得やすさは他市の財団と比べても効果的なものである。</li> <li>・Youtubeの動画再生回数やFacebook、Twitterの閲覧数を見てもあまり著しいものではない。財団が市民に情報を一方的に伝達するのではなく、市民にしっかりと情報を受け取ってもらうあるいは、市民と情報を共有するといった工夫が必要である。</li> </ul>	<p>うと良いかもしれない。</p> <p>Facebookへのリンクを貼るばかりでなく、その日の会場の様子など、公演の情報だけでなく、親しみやすさのある広報媒体もあっても良いかと思った。個人の見解として、ツイッターの利点は匿名性である。自分はツイッターのアカウントを複数持っているのだが、これは趣味の種類によって使い分けている。特に公演や文化芸術活動などの趣味に関しては、実名を出してその内容に詳しくない知人と話すよりも、共通の趣味を持つ他人と（匿名で）話すことを好む者も多いのではないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・InstagramやLINEといったSNSにおいても情報発信するとよいのではないか。</li> <li>・SNS等でのフォロワー数（投稿された内容を常に見て広めてくれる担い手）を増やすことが必要。</li> <li>・HCF Newsが全ページフルカラーだが、経費削減するとすればスケジュールのページなどはモノクロでも十分。</li> <li>・面白い動画は、再生回数やチャンネル登録者数が多い。せっかくFacebookやYouTubeで事業の内容の面白さを動画で伝えることができるので、動画内容の工夫を図った方が良い。</li> <li>・情報誌のWEB閲覧について、ページを捲って見られる仕掛けは面白いと思う。しかし、大学のPCのGoogle Chromeや、スマホからでは正常に作動せず、閲覧することができなかった。</li> </ul>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(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、6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。6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。この傾向は過去2年（平成27年度、28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。

財団の掲げる「4つの柱」ごとにみると、「育：育てる」の中では、ACT ワンコイン講座、まちなかコンサート、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といった事業のほか、子どもを対象とする事業（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、ジュニアオーケストラ浜松・ジュニアクワイア浜松、こどもミュージカル）が全般的に高い評価を得た。ただし、こどもミュージカルについては、本番公演が1回であることをもったいないとする意見や、ごく一部の子どもしか参加できないため公共性がやや低いのではないかという意見もあった。また修了生公演事業に関しては、財団の事業には演奏家派遣事業もあるため、その必要性を疑問視する意見があったほか、この事業がより多くの市民に対して成果を還元すべきとの意見も出された。

「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（優秀者ツアー）と創造都市事業（世界音楽の祭典）は、ともに「音楽の都」浜松らしいイベントとして高く評価されたが、同時に、一般市民の認知度や関心の低さも課題として指摘された。バンド維新 2017 と和洋奏楽については、ともに新しい文化の創造につながる取り組みとして評価する意見がある一方で、演奏者側の満足が重視されている点や具体的な成果につながっていない点などの問題が指摘された。

最後に「交：交わる」に該当する事業としては、今回外部評価の対象となったネオパーサ浜松ミュージックスポット、演奏家派遣事業、チケット販売・委託販売、広報支援、芸術文化の情報発信は、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。特にネオパーサ浜松ミュージックスポットと演奏家派遣事業に関しては、財団が中間支援機能を有効に果たしていることを評価する意見が目立った。また、チケット販売・委託販売と芸術文化の情報発信については、これらの事業を財団が工夫して実施していることを評価する一方で、さらなる改善の可能性も指摘された。

（なお、4番目の柱の「伝：伝える」については、今回は評価対象となった事業はなかった）

## ② 文化事業についての問題点等の指摘

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は、過去2年の外部評価においても問題点の指摘が目立ったが、今年度も同様であった。今年度は、多くの事業について一般市民の入場料金や参加費用は妥当との意見が多かった一方、プロの演奏家から指導を受けるタイプのイベント（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、バンド維新 2017年）については、受講料金の設定が少し高いとの指摘があった。また、子ども音楽セミナー&子ども音楽フェスティバルと主催者育成セミナーについては、ともに有意義な事業であり内容も充実しているため、現在は無料の受講料を有料にしても良いのではないかという意見が出された。修了生公演事業についても、演奏家派遣の依頼者から少額でも料金を徴収すべきとの意見があった。

やはり過去2年と同様の傾向であるが、文化事業の広報の仕方に関しても問題点の指摘が目立った。芸術文化の情報発信については、SNSの特徴を見極めてTwitterやFacebookを使い分けることの必要性が指摘された。また、財団ホームページにYouTubeの動画が掲載されているものの、閲覧数が多くないので、動画内容の工夫を求める意見があった。さらに、アクトシティ浜松内のチケット販売窓口については、奥まった場所にあって見つけにくいことと、館内地図に表記がないといった問題点が指摘された。

一方、事業の問題点としてではなく、事業をより良くするための提案もあった。例えば、音楽系の事業については、対象とする音楽のジャンルを拡げることを提案する意見が目立った。このような意見が出された事業としては、まちなかコンサート、こども音楽鑑賞教室、アクト・ニューアーティスト・シリーズ、ネオパーサ浜松ミュージックスポットがあった。一方、主催者育成セミナーについては、現在の講座内容にファンレイジングや経理等の講座を追加することや、音楽以外のイベント（絵画展、講演会など）も対象にすることが提案された。

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・課題や提案は、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、（今年度に限らず）過去3年間にわたり開催した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、これまで外部評価に参加した学生には、音楽に対して高い関心を持つ者が少なくなかった。合

唱団の活動に参加している学生もいれば、ピアノ、バイオリン、琴を演奏したり、演奏会や劇場公演に親しんだりしている学生もいた。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。

なお学生たちは、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。

### 3. 外部評価の総括

過去2年に引き続き、今年度も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、過去2年間の外部評価の実施結果から、外部評価の課題として、(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点が認識されてきた。

(ア) については、3年間を通じて実施方法を大きく変えたわけではないため、課題をそのまま持ち越していることになる。ただし、今回の外部評価の趣旨は、(専門家ではない) 学生評価者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ものであり、その趣旨に照らして、これまでの実施方法に大きな問題があったとは考えていない。ただし、今後も財団が何らかの形で外部評価を継続していく場合には、外部評価の趣旨や目的によっては、(ア) の課題を克服することが必要となる可能性がある。

(イ) については、昨年度に事業外部評価シートの評価項目を一部変更したものの、各評価項目の評価基準が不明確であるという課題は大きく改善されずに現在まで引き継がれている。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いが、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に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、本年度も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6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
おおた あつこ 太田 敦子	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.30～p.31
さいとう ももこ 斉藤 桃子	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
しみず ひかり 清水日花里	文化政策学科年	田中ゼミ	2.財団の文化事業と浜松市の文化政策	p.34～p.35
せきや みゆき 関谷 海幸	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
なかじま まりな 中島真理奈	芸術文化学科・3年	田中ゼミ	3.文化事業の評価	p.38～p.39
やまだ けんたろう 山田健太郎	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.40～p.41

## 市民の文化活動を支える事業 (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 太田 敦子

浜松市は昭和 56 年度の第二次総合計画から「音楽のまちづくり」に取り組んできた。近年は「音楽のまち」からさらに発展した「音楽の都」を目標に掲げている。音楽が浜松市の文化政策の中心的存在となっていると言えるだろう。ユネスコ創造都市ネットワークの音楽都市に選ばれており、浜松市文化振興財団（以下：財団）では音楽文化の振興に特に力を入れている。

浜松市が「音楽のまち」を標榜する背景としては、楽器産業の盛んな地域であることと市民の音楽活動が盛んであることが挙げられるだろう。浜松にはヤマハ楽器、河合楽器、ローランドといった大手楽器メーカーの本社が置かれている。その影響もあってか市内で音楽活動をしている市民も多く、財団のデータベースには140以上の音楽団体が登録されている。個人で活動している人も含めればもっと多い。プロとアマチュアの線引きは曖昧であるが、市民の音楽活動が盛んだと言えるだろう。そのため、本稿では市民の音楽活動を支える財団の事業について触れていく。

財団では取り組んでいる事業を「育：芸術文化への喚起、育成、生涯学習への支援」「創：新しい文化の創造と展開」「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」「伝：培われた文化を次世代へつなげるための啓発」の4つに分類している。市民の音楽活動を支える事業は、これらの4つの分類のうちの1つのみに当てはまるものではなく、いくつかの分類に万遍なく関わっている。

「まちなかコンサート」は音楽活動をしている市民の演奏機会を増やし、音楽を通して多くの市民と交流する目的で開催されている。この事業は生涯学習の要素が強く「育」に分類されている。同じく「育」に分類されている事業としては「主催者育成セミナー」「はままつ文化サポート事業」がある。これらの事業は演奏者への直接的な支援ではなく、市民の文化活動の自立を目的としたものである。「主催者育成セミナー」はおよそ月1回のセミナーを1年間通して受講する仕組みで、過去の受講者が市民オーケストラやNPO法人を設立するなどの成果も生まれている。しかし、このような講座だけで主催者を育成することは難しいため、開催から15年以上経っている現状としては停滞感がないとも言えない。「はままつ文化サポート事業」は音楽分野に限らず文化事業に対して助成金交付や広報支援を行っている。助成金交付には上限が30万円のコースと10万円のコースがあるが、このようなコース分けは平成28年度から始まった。以前までは上限30万円のコースしかなかったが、10万円のコースを作ることで小規模・少額の事業にも対応できるようになった。このことから市民のニーズがきちんと汲み取られていることがわかる。

「育」以外では「交」に分類されているチケット委託販売や広報支援などがある。これらの事業は市民の音楽活動を支える目的で行われているものではないが、実態としてそのような役割を果たしている。しかし広報支援に関しては、市民団体からの問い合わせが多いためにその対応に追われ、大きな戦略を打ちづらいという市民の音楽活動が活発であるが故の問題も発生している。「創」の分類の中では「和洋奏楽」という市民演奏家がプロの演奏家と共にステージに立つ市民参加型の事業も行われている。このように財団では複数の方向から市民の音楽活動を支える事業を行っている。演奏機会の創出、人材育成、金銭的支援など支援の在り方がとても広いと言えるだろう。しかし、その事業1つ1つを見てい

くと、すべて順風に事業が行われているわけではないことがわかった。市民文化活動の振興は自治体文化行政の中で基本的な柱であり、その地域のアイデンティティを形成する上で重要なことだと言われている。これからも市民の活発な活動が続くためには、それらの課題を1つ1つ解決していくことが求められる。しかし予算と人材に限りがある中で現状の課題をすべて解決するのは困難だろう。これまでのような広い支援の在り方を継続していくのか、支援する分野を絞ってその効果を高めていくのか、市民の文化活動の支援の方針を明確に定めていく必要があるのではないだろうか。

## 参考文献

小林真理・片山泰輔監修『アートマネジメント概論 三訂版』水曜社（2009）

浜松市文化振興ビジョン 5. 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#05\\_3](http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/bunka/vision/vision_bunka_05.html#05_3)

（2018年2月9日閲覧）

## 外部評価委員会に参加した感想

私は今回の外部評価委員会に参加して、評価の難しさを感じた。集客などの数字でわかりやすいものはまだしも、目標への合致度、事業内容の妥当性、文化振興への寄与度といった目に見えない曖昧なものを客観的に評価するのはとても難しかった。その事業の担当者から話を聞くため、その担当者の主観や熱意に影響されてしまうこともあったと思う。本当に客観的に評価できていたのかはわからないが、大学生の意見として少しでも役に立ってほしい。

## 文化事業が市民生活に与える影響 (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 斉藤 桃子

わたしが外部評価委員会の活動を通して最も関心を持ったのは、文化事業が市民の生活にどのような影響をもたらしているのか、という点である。関心を持った理由としてわたしの中学時代の経験がある。わたしは中学生時代、弦楽部に所属しており、そこでバイオリンを演奏していた。そのときに、浜松市からお声掛けいただき、NHK交響楽団の演奏家から直接演奏の指導をしていただけるイベントに参加した。プロの演奏家のレッスンを受けるのは初めてであり、とても有名な楽団の方に指導していただけることに感動した。それから10年近く経った今でも強く印象に残る出来事であり、とてもいい思い出になった。このように何気なく参加したイベントが強く心に残ったという私の経験から、文化事業が人々に与える影響は想像以上に大きいのではないかと考えた。

浜松市文化振興財団は「市民文化の向上及び地域社会の活性化」を目的とする団体で、「育」、「創」、「交」、「伝」の4つの柱を掲げて事業に取り組んでいる。「市民文化の向上」とはつまり市民の文化的活動の支援をすることだと言えるが、その方法は一様ではなく、行っている事業は多岐にわたることが分かった。財団が掲げる「育」、「創」、「交」、「伝」の達成のためそれぞれに対応した事業を行い、この4つの柱へとアプローチしているのである。

浜松市文化振興財団は、公と民の中間的な立ち位置にある団体だと認識している。浜松市からアクティビティの管理を請け負ったり、市からの委託事業行ったりと、市と連携している組織である。公と民の中間的な組織としてある程度の公共性が求められるべきだと考えた。そのためには限られた資金(予算)を、一部の人のためだけに使うのではなく、より多くの市民にその効果をもたらす必要があるのではないかと考えた。文化振興財団の事業の中には「演奏家派遣事業」をはじめとし、演奏家を支援する事業が多い。そういった演奏家支援事業も、演奏家を支援するという目的だけで行われているのではなく、それを見た観客が「音楽に親しむ」という観客に対する視点も持って行われており、広く市民にとり目的にも適っているとと言える。また、ワンコインコンサートのように料金を格安に設定したコンサートも数多く主催している。これはコンサートへの敷居を格段に低くしていると言え、広く市民にとり非常に有効な事業であると思う。

財団には一市民の力では実現できない文化活動の場を提供するという意義もある。わたしが参加したイベントも、個人の力ではプロの指導を、しかも無料で受けられる機会を得ることはほとんど不可能だったはずである。財団が行う「こどもミュージカル」の事業は大きな予算を投じて本格的な脚本、レッスン、広報が用意されるプログラムになっており、市民主体の活動では決して実現できない規模になっている。

おこなっている事業が音楽に偏りがあるという課題はあるものの、演奏家、観客、主催者それぞれへの効果を考え、文化活動に対して興味がある人、あまり興味がない人両方に向けての事業を行うことで様々なニーズを幅広くカバーしている。

以上の点から、市民に文化活動の場を創出するという目的を十分に果たしていると言えるだろう。

財団が行っているさまざまな事業が個人に対しどれほどの影響を与えたかというのは数字では表せ

られないものである。しかし、偶然通りかかったまちなかコンサートが吹奏楽に興味を持つきっかけになるかもしれないし、500円だから行ってみよう、と気軽に行ってみたコンサートが想像以上に心に残るものかもしれない。個人に与えた影響というのは目に見えないものであるが、広く市民に文化を広げるといふ財団の取り組みの積み重ねは見えないところで着実に表れていると思う。

### 外部評価委員会に参加した感想

財団はさまざまな角度から事業を行っており、市民の文化活動への支援といっても切り口は一口ではないと思いました。ワンコインコンサートなど他にない画期的な取り組みも行われていることも印象的でした。

外部評価委員としての取り組みに関しては、成長できた点と反省点があります。わたしは人前で自分の意見を発言することに苦手意識がありました。そのためにまず、委員会の中で最低一回は質問するという目標を立て取り組みました。質問をしようと意識を持つことで疑問点を探すためにお話に集中できるようになりますし、質問にも丁寧に答えていただきましたので内容への理解も深まりました。取り組みの結果、質問することにより慣れることができたと感じています。

財団の方の熱心な姿を見て、わたしたちも無責任な評価はできないと思い、評価シートの内容には毎回かなり悩んでしまいました。斬新なアイデアや実現に結び付けられそうな事業を提案することができなかったことが反省点です。

委員としての役割を十分に果たすことができなかつたと感じていますが、活動を通して自己の成長につなげることはできたと思います。このような貴重な機会を頂いたこと、感謝いたします。

## 「創造都市」実現に対し財団の事業が果たす役割と課題 (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 清水 日花里

浜松市は、製造業を中心に「ものづくりのまち」として発展してきた都市である。特に楽器産業が盛んであり、ものづくり中心の「楽器のまち」として知られてきた。昭和56年からは、文化面での発展を目指して「音楽のまちづくり」を掲げ、音楽文化の創造・発信・交流を促進する様々な文化事業に取り組んでいる。昨今はこれまでの文化芸術を活かしたまちづくりが評価され、2011年に文化庁長官表彰（文化芸術創造都市部門）を受賞したほか、2014年にはユネスコ創造都市ネットワークの音楽分野での加盟が実現した。こうした中、浜松市が創造都市としてのまちづくりを進めるうえで、浜松市文化振興財団は国内外に「音楽のまち・浜松」を発信するのに貢献しているといえる。本レポートでは、その代表的な事業である「浜松国際ピアノコンクール」と「世界音楽の祭典 in 浜松 2016」が創造都市の実現に対して果たす役割と課題について検討する。

「浜松国際ピアノコンクール」は、1991年に浜松市制80周年を記念して導入された事業であり、3年毎に開催されている。世界の優れた若手ピアニストがその実力を競い合う貴重な機会の一つだが、国内における最高峰の国際コンクールということであり、「音楽のまち」としてふさわしい位置づけであるといえる。では、「浜松国際ピアノコンクール」について評価する点だが、まず、ボランティアやホームステイのホストファミリーとして市民が運営に大きく関わっている点が挙げられる。これには海外勤務経験によって外国語に対応可能な市民が比較的多く、外国語への抵抗が少ないということが関係していると考えられる。つまり、浜松市は国際的な事業に対して積極的に参加できる市民が比較的多く、その土地柄が出演者と市民との異文化交流をより深化させていると考えられる。また、コンクールに伴って優勝者の国内外ツアーが実施されているが、浜松市を国内外の各地域にアピールする役割も併せ持っており、コンクールの開催時期以外でも浜松市を世界に向けて発信できる事業だといえる。ただ、広報に力を入れたり、公式グッズや公認スイーツを販売しているということだが、依然一般市民に広く認知されていないということである。今後どのように市民の関心を高めていくかが課題だといえよう。

「世界音楽の祭典 in 浜松 2016」は、創造都市事業の一環として2016年に実施された事業であり、ユネスコ創造都市ネットワーク音楽分野加盟都市のうち13都市から、地域を代表するトップアーティストが浜松市に集結し、各国の音楽を披露した。コンサートを通して世界の音楽を一挙に体感できる貴重な機会を提供するとともに、創造都市加盟国間の結びつきのさらなる強化につながっており、創造都市らしい先進的な取り組みだといえる。また、参加した13都市にも好評だったことから、浜松市の存在感を世界に向けて示すことができたと考えられる。ただ、アーティストの日本における知名度が低かったこと等が影響し、集客はそれほど良くなかったということである。今後、浜松市が創造都市としてさらに発展していくには、市民の音楽への関心をより高めていくことが必要だと考える。

さて、以上のことから財団の事業が創造都市の実現に寄与していることがわかる。ただ、2つの事業は創造都市としての発信はできているものの、市民の関心がそれほど高くないことが言える。浜松市が創造都市として今後さらなる発展を遂げるには、行政と市民の連帯が必要であり、浜松市が音楽の都であるという意識を市民により浸透させていくことが求められるだろう。したがって財団としては、事業

の魅力発信のさらなる強化、市民の音楽レベルの向上、「世界音楽の祭典 in 浜松 2016」のような創造都市加盟国が音楽を通じてつながりを認識できる取り組みの継続的な実施を今後積極的に行っていくことが重要なのではないかと考える。

## 参考文献

創造都市・浜松 HP「音楽の都浜松を世界へ」(<http://www.creative-hamamatsu.jp/>) (2018/2/9 アクセス).

浜松国際ピアノコンクール HP「開催趣旨」(<http://www.hipic.jp/>) (2018/2/9 アクセス).

浜松市 HP (2013)「音楽のまちづくり」

(<https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/bunka/intro/mc/index.html>) (2018/2/9 アクセス).

浜松市 HP (2018)「ユネスコ創造都市ネットワークへの加盟について」

(<https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/bunka/souzoutoshi.html>) (2018/2/9 アクセス).

## 外部評価委員会に参加した感想

私は、外部評価委員会での活動を通し、評価することの難しさ、重要性を実感することができた。これまでに本格的な評価を行った経験がなく、最初は何を書いたらいいのわからず戸惑ったが、回数を重ねるごとに、注目する点や質問すべき箇所が徐々に見えてくるようになった。以前よりも物事を多面的にとらえ、深く考えることができるようになったと思う。また、実施した事業を振り返り、第三者の視点を取り入れていくことは、事業を今後より良いものとするために非常に重要な行程であり、今回評価委員として浜松文化振興財団の実施する事業の評価に携われたことは、私にとってとても貴重な経験となった。

また、外部評価委員会に参加する以前は、文化・芸術を一方的に享受する立場にあったが、この活動を通して文化事業の実施体制や事業にかかる思いについて詳しく伺うことができ、実施する側の立場について理解を深めることができたと思う。自分の視野を広げる良い機会となった。

## 浜松市の考える課題と財団の文化事業が果たす役割 (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 関谷 海幸

浜松市は文化振興の指針として「浜松市文化振興ビジョン」を策定している。最初の策定は平成12年度であったが、その後の国による「文化芸術振興基本法」など文化芸術振興に関する法律らの制定や、平成の大合併によって浜松市が政令市となり、その規模や責任の重さを大きく変えたこと、社会情勢の変化等を鑑み、平成21年に現在の形へと変更されている。このレポートでは、このビジョンに見られる浜松市の文化政策と財団の文化事業を比較検討する。ビジョンには浜松市の抱える8つの課題が挙げられている。これらの課題に対して財団の文化事業が果たす役割について確認していく。

1つ目は「若手アーティストたちのステップアップ機会の確保」だ。ネオパーサ浜松での若手演奏家の起用はこれにあたるだろう。浜松国際管楽器アカデミーや浜松国際ピアノアカデミーの修了生公演事業では、修了者である若手演奏家を市内の小中学校や福祉施設などに派遣することで演奏の機会を提供している。ここでは財団は紹介するだけで間に入らず、若手演奏家と派遣先の二者による直接のやり取りに任せている。これによって、若手演奏家自らに自身を売り込む場を提供することにも繋がっているのだ。浜松国際ピアノコンクールでは、優勝者にコンサートツアーとして国内外での演奏の機会を与えている。また、アクト・ニューアーティスト・シリーズでは、既に都心では活躍している若手音楽家に地方都市である浜松市での演奏の場を提供することで、市民にもファンを増やすことに貢献している。終了後のアフタートークを行うことで、演奏のみならず音楽家本人への興味を引き起こすことにも繋がっている。

次に、「活動団体の連携や中間支援組織強化、鑑賞者の拡大」だ。市民による活動や賑わいづくりとして、まちなかコンサート事業が挙げられよう。当事業では市内の音楽団体が駅前広場でコンサートを行うことで、市民の音楽活動やそれによる活気を生むことに貢献していると思われる。また、活動団体がノウハウを得られる場としては主催者育成セミナーがある。これは初心者向けのものであり、これで全てのノウハウを受けられる訳ではないが、その導入やきっかけ作りとして有効だろう。

「蓄積を活かした事業展開と一層の配信、音楽分野の起業家育成」という課題に関しては、蓄積を活かすための他分野の芸術活動が求められるということであった。こどもミュージカルでは演劇の分野での事業展開が見られたが、美術や舞踏といった他芸術に関しては今後の発展が期待される。浜松国際ピアノコンクールは平成3年に始まり、今まで10回開催されている。このような継続されている事業は、その実績や音楽都市浜松としての認識を周知させるのに貢献していると考えられる。

「伝統芸能の情報収集、再評価、発信の事業展開。担い手の育成」では、ACTワンコイン講座による安価での歌舞伎・能狂言の解説が行われた。歌舞伎や能狂言は知識無しでは見に行くハードルが高い。そこで、このような講座は、新規客の動員に繋がるだろう。市民が伝統芸術に触れる機会を提供してと言えよう。

「文化を通じた交流の環境づくりと浜松独自の文化の醸成」に関しては、記念事業であった世界音楽の祭典での諸外国の特色ある演奏やその融合が見られた。また浜松国際ピアノコンクールでの出場者の宿泊先として市民ボランティアからホストファミリーを募集するなど、世界の人々と市民との交流の場の

提供にもなっている。

そして最後に挙げられていた課題である「地域資産を活かした文化振興モデルの研究発信と人材育成」にあるように、文化振興に関する研究や発信を行うには、財団のような浜松市での文化事業を行う事業者が必要不可欠だろう。今後も財団が事業を通して、浜松市を音楽の街としてその知名度を上げると共に、文化振興を行い牽引していくことが期待されよう。

## 参考文献

浜松市（2009）『浜松市文化振興ビジョン』

## 外部評価委員に参加した感想

私は浜松市に住んでいないこともあり、浜松市文化振興財団の事業についての知識が全くと言って良いほど無かった。またそれだけではなく、自身が住んでいる市が行っている文化事業についても全然知らなかったことに気付いた。今回外部評価委員会に参加したことで、自身の今までの関心の低さを恥じると共に、勉強になる貴重な機会を頂けたと感じた。

このような文化事業は、市民の音楽など文化芸術に対する意識を向上させようとするものであり、それはひいては音楽の街浜松を作っていくことに繋がるのだろう。市民の意識が変わることは、その街が変わることも意味する。このような影響力を生むための文化事業のあり方について考え評価することは非常に難しいことであった。しかしその重要性を理解する良い機会となったように思う。

私はこれまで、このような事業に客としてもあまり関わらないでいた。しかし今後は、今回培った知識やものの見方をもって、もっと関わるようにしていきたい。

## 来場者による新しい事業評価 (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  
文化政策学部 3年 中島 真理奈

外部評価委員会に参加をして、初めて評価をする側になり、何を軸に評価するべきか等がわからず判断基準に悩んだ。評価委員会というよりかは、事業紹介と質疑応答の時間になっていたように思う。では、より具体的な評価をするにはどのようにすれば良かったのかを検討する。

評価をするにあたって必要なことは、事業の構想段階でその事業の目標を明確化させることである。大中と目標を細分化させ、事業ごとに実施目的が定められていたが、それが達成されているかどうかが見えてこなかった。これは、目標や目的が抽象的すぎており、達成しているのかどうか判断しきれないからであると考えられる。しかし、来場者数の目標値を設定したとしても、やはり有名な出演者ならば自然と値を満たすであろう。逆に値を下回っていたとしても、アンケート結果から来場者の声が良いものであるならば、今後も参考にすべきポイントが詰まっている可能性がある。公演に対する満足度を数値化してもらったとしても、価値観等の違いによって同じ数値でも込められた思いには相違が生まれる。経済性だけでなく文化的な価値をも考慮しなければならない点において、文化事業の評価は非常に難しい。

外部評価では、評価する側が実際に公演内容を知らないことがほとんどである。知らないからこそ、先入観なく冷静な評価をすることが出来る。しかし、事業の企画した内容は目標や目的に沿って考えられている。そこで、内部評価、特に来場者評価に関して考えていく。公演に対するアンケート内容の充実を図り、来場者自身が事業の評価をする仕組みを提案する。目標や目的に沿った事業だったかどうか、何かしらの成果や波及効果があるかどうかは、来場者に問うのも一つの策だと思う。公演後アナウンスなどでアンケートの記入を積極的に呼びかけ、今後の事業の発展に協力してもらおう。外部評価委員会の配布資料内に来場者のアンケート結果が含まれていたことがあるが、コメントのみが多く、年齢や年代の傾向を捉えることができなかった。もし既にアンケート内に性別や年代等の情報を記入する欄があるならば、事業ごとに来場者の傾向を分析して、次回や他の事業に活用することが可能である。アクティビティに音楽などを楽しみに来る人が具体的に何を求めて来ているのかを調査する材料になりうる。そのアンケートの作成や分析を、大学生や市民からボランティアを募って行うのも学生や市民の学びとなり、創造都市作りを担う人材の育成に繋がると考える。

もし今後も学生が外部評価委員会に参加する場合は、評価をする人の育成の一環として①評価の仕方②評価する対象の研修を行うとより良い評価委員会になると考える。①一般的な評価は何を軸に行うのか、評価シートの書き方(細かく分かれた各項目の意図を中心に)などを知る時間を設ける。②内部ではなく、外部評価ということもあり、評価対象に関する知識、今回は指定管理者制度やアーツカウンシル、補助金や全体の支出の流れ等を少しでも把握していないと運営体制に関する評価がしにくい。

### 参考文献

株式会社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』

([http://www.bunka.go.jp/tokei\\_hakusho\\_shuppan/tokeichosa/bunka\\_gyosei/pdf/bunka\\_houkoku.pdf](http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/bunka_houkoku.pdf)) 文化庁委託調査

吉本光宏（2005）『文化施設・文化政策の評価を考える—創造的評価に向けて—』

([http://www.nli-research.co.jp/files/topics/36595\\_ext\\_18\\_0.pdf?site=nli](http://www.nli-research.co.jp/files/topics/36595_ext_18_0.pdf?site=nli)) 株式会社ニッセイ基礎研究所

## 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て、文化事業に対する評価の難しさを実感しました。文化政策学科の授業では、肝心の文化の中身やその政策を担う方々の声というものはほとんど扱われず、文化の保護や促進の政策背景や実態に関する授業が中心でした。専門の方々が調査・考察した内容を座学で知るという流れだったため、音楽に関する知識がほとんどない私にとって、音楽を中心とした事業内容の評価をすることは容易ではありませんでした。ある文化事業を評価するということは、その文化を評価する側の知識や興味といった要素も必要だと思います。また、文化事業は効果を数値化することが難しいため、効果の面での評価がしにくいことが難点だとも思います。

浜松市の文化事業は音楽に偏りがちだといわれていますが、多種多様な「文化」を一つの財団に請け負わせるというのは現実的ではないと考えていました。音楽はもちろん、音楽以外の美術等の文化を扱う団体は浜松市内にあるため、多分野に中途半端に手を出すよりかは、各団体で各文化を育てていく方がより現実的で、多様性の豊富さでも創造都市に寄与すると思います。

## 市民と創り上げる文化事業 (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 山田 健太郎

今回の評価対象となった文化事業には、プロのアーティストに、演奏披露の場を提供して、彼らの演奏で、市民が音楽・芸術文化を堪能するといった鑑賞型の文化事業だけではなく、私たち、市民や市民団体といった音楽愛好家が、舞台に立ち、演奏を披露する、あるいは、イベントの企画・運営のノウハウを講座で学び、実際にコンサートを開催するといったような市民が主体となつての「市民参加型」の文化事業もいくつか見られた。このような「市民参加型」の文化事業が、見られる理由として、浜松市文化振興ビジョン（2009）で、浜松市が目指す都市のイメージとして「市民が主体となつて文化を創造し発展させていく都市」を掲げていることが大きく関係しているからであろう。このように、「市民参加型」の文化事業の存在や市が目指している都市イメージからも判断できるように、浜松市の文化事業において、市民の主体的な「市民参加」が一つのキーワードになっているということは、明らかである。

「市民参加型」の文化事業の一つに、プロアマ、年齢を問わず、音楽を愛好している市民・市民団体が吹奏楽、合唱などを駅前や街中で観客に披露するといった「まちなかコンサート」がある。主体性を兼ね備えた参加者が、コンサートホールといった閉鎖的な場所ではなく、駅前や街中といった屋外の開放的な場所で自らの演奏を披露することで、参加者にとっては、貴重な経験となり、彼らの音楽活動の発展にもつながっている。さらに、場所が屋外ということもあり、偶然その場を通りかかった市内あるいは、市外の人目の目に留まり、彼らに、浜松市では、音楽文化が活性化している、「浜松＝音楽のまち」と認識してもらうことが期待できる事業となっている。なお、このような珍しいコンサート形式は、他都市に似たようなものがないので、新しい音楽の形、楽しみ方を生み出しているという点で市の文化振興に貢献しているのではないだろうか。

また、市民が、イベントを開催する際のノウハウを学び、実際のコンサート開催までを体験できる講座「主催者育成セミナー」という事業がある。この講座に参加した市民によって、毎年、浜松市に新たなイベントが創造されていくが、参加者は、講座だけにとどまらず、講座修了後にも、自主的にコンクールやコンサートといった音楽事業を企画・運営する修了生や市民オーケストラ、NPO 法人を発足した修了生も出てきており、当事業が、市民の主体性を高め、新たな音楽文化の創造につながっていると考えられる。

そして、上記の「市民参加型」の文化事業以外にも、浜松市内の中学校・高校の吹奏楽部が作曲家から提供された楽曲を演奏し、作曲家との交流を図る「バンド維新」、プロの演奏家と市民愛好家が同じ舞台上に上がり、和楽器と洋楽器をコラボさせて、演奏を披露するといった「和洋奏楽」といった他では見られないオリジナリティある事業も行われている。従来の演奏形態にとらわれない、新しい音楽の多様性を示した事業であり、内容から判断し、市民とともに創り上げた創造的な事業であると言えるだろう。だが、前者は、偏った集客、後者は、和と洋を融合させることの意義が外部評価委員会内でも指摘されたために、今後、両事業の見直しが必要になってくるであろう。ここまで「市民参加型」の文化事業の実績とその事業の浜松市の文化振興への寄与を論じてきたが、最後に、筆者が考える文化事業における市民参加の意義について検討していくとする。

同ビジョン（同上）にも、「文化を創造し発展させていく主体となるのは市民」と指摘している。それは、上に挙げた事例からも明らかのように、市民が事業に参加するあるいは携わることが可能な「市民参加型」の文化事業は、浜松市にこれまでに例がない新たな文化を創造していく可能性を秘めている。創造的な文化をもたらすためには、文化事業への「市民参加」が欠かせないと考察する。しかし、市民あるいは市民団体だけで文化活動を実施していくのは、金銭、運営面といった様々な要因から判断して、難しいと思われる。そこで、様々なジャンルの文化活動のプラットフォーム機能の役割を果たしている浜松市文化振興財団が市民の主体的な文化・芸術活動を支援していくことは、極めて重要である。「市民参加型」の文化事業は、市民からしてみると、鑑賞型事業だけでは、得ることのできない文化的な満足度を得ることができ、満足度の向上にもつながり、浜松市からしてみると、創造的な文化が生み出されるために、双方にとって、「市民参加型」の文化事業は、意義のあるものであると主張する。

## 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

約一年間、外部評価委員として浜松市の文化事業を評価してきた。外部評価委員会に参加して、今改めて、思うことは、「物事を評価するのは難しい」ということである。評価委員会開催前までに、事前資料やホームページなどで事業内容・実績を確認し、委員会当日には、映像資料や財団の方の説明を参考にして、質疑応答を繰り返して、文化事業に対して理解を深めたうえで、事業の評価に挑んできたが、これまで、客観的な判断で物事を見るという経験が少なかったということもあり、一つの事業を評価していくのも、非常に難しいということを感じた。だが、評価の方法を図書や講義で学ぶのではなく、実際に自分たちで資料や説明をもとに判断して、評価するといった経験ができたのは、今後取り組む卒業論文、そして、社会に出た際に、必ず役に立つと考えています。そして、外部評価に参加した年は、これまで芸術鑑賞をしてこなかった私が、実際にアクトシティに足を運び、ジャズ・クラシックコンサート、歌舞伎公演といった芸術鑑賞や ACT ワンコイン講座に参加するようになり、音楽・芸術文化に触れる機会が増えたと感じています。これは、外部評価委員会に参加したことで、自分でも、知らないうちに、文化活動に対して興味・関心を持ち始めるようになってきたからだと考えています。

付属資料：平成 29 年度版「事業外部評価シート」の様式（例：ACT ワンコイン講座）

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、生涯学習の支援
	中目標	①市民の文化的な満足度の向上
事業名		ACTワンコイン講座

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)	