

公益財団法人浜松市文化振興財団
事業内部評価方法および
結果（平成29年度）の検討

最終報告書

平成31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. 本業務の概要	2
2. 事業内部評価の検証方法	2
2-1 検証の枠組み	2
2-2 個別事業の評価結果の検証方法（検証Ⅰ）	8
3. 検証結果	13
3-1 事業別の所見（検証Ⅰ）	13
3-2 全体的な所見（検証Ⅱ）	34
3-3 評価手法の検証（検証Ⅲ）	39
4. 事業内部評価の改善に向けて	41
4-1 事業内部評価の意義	41
4-2 問題点・課題の整理と改善策	42
最後に	44
参考文献	44
附属資料1：事業評価シートの様式（鑑賞型・創造型事業）	45
附属資料2：評価シート記入要領	48

はじめに

本報告書は、平成 30 年度に公益財団法人浜松市文化振興財団（以下、財団）からの依頼により、財団が実施した事業内部評価の実施結果と事業内部評価の方法について、外部の専門家の観点から検証を行った結果を取りまとめたものである。本業務には、静岡文化芸術大学の田中啓（文化政策学部教授）が当たった。

財団は浜松市の外郭団体であり、浜松市の文化政策の一翼を担い、多様な文化活動を実施している。その活動は、大別すると、芸術文化公演の企画・運営提供、芸術文化事業の調査・情報収集・情報提供、芸術文化活動の支援・交流の促進、浜松市の文化事業の受託・協力、文化施設の整備・貸与・運営がある。

本業務は、このうち最初の「芸術文化公演の企画・運営提供」に関連している。具体的には、財団が平成 29 年度に実施した 10 本の鑑賞型・創造型事業を対象として、財団内部で実施した事業内部評価結果とその際に採用した評価手法を対象として、業務担当者（田中）が専門的な観点から検証を行った。

本業務は、財団が鑑賞型・創造型事業を対象として実施する事業内部評価が適切に実施されているかを診断し、必要に応じて改善策を提案することをめざしたものである。財団における鑑賞型・創造型事業の事業内部評価が適切に実施されるということは、財団の主要活動のひとつである「芸術文化公演の企画・運営提供」の質や有効性を向上させることにつながるものである。

後述するように、国内の同様の文化振興財団のうち、浜松市文化振興財団が行っているように、事業内部評価を継続的に実施しているところは少ないとみられる。その意味では、財団による事業内部評価は既に十分に有意義な取り組みと言えるが、本業務の成果が、財団における今後の事業内部評価の実施において少しでも参考にされれば幸いである。

1. 本業務の概要

本業務は、公益財団法人浜松市文化振興財団が、平成 29 年度に実施した事業（鑑賞型・創造型事業）に関する内部評価結果を対象として、その評価方法や評価結果について、客観的視点や専門的視点から外部評価を行う業務である。

本業務は、財団の依頼により、公立大学法人静岡文化芸術大学・田中研究室（担当者：文化政策学部教授 田中啓）が実施した。実施期間は平成 30 年 6 月 1 日から平成 31 年 3 月 31 日までの期間であった。

2. 事業内部評価の検証方法

2-1 検証の枠組み

（1）本業務における「検証」

本業務は、財団が実施した事業内部評価の評価方法や評価結果について、客観的視点や専門的視点から外部評価を行うものである。つまり、事業を実施した組織自身が行った「内部評価」の方法・結果を組織外部の第三者が「外部評価」することが本業務の内容ということになる。

本報告書では、必然的に「評価」という用語を多用することになり、それが「内部評価」の「評価」のことなのか、「外部評価」の「評価」のことなのか、区別が紛らわしいことから、本報告書においては、「外部評価」のことを便宜的に「検証」と表現することにする。

（2）目的

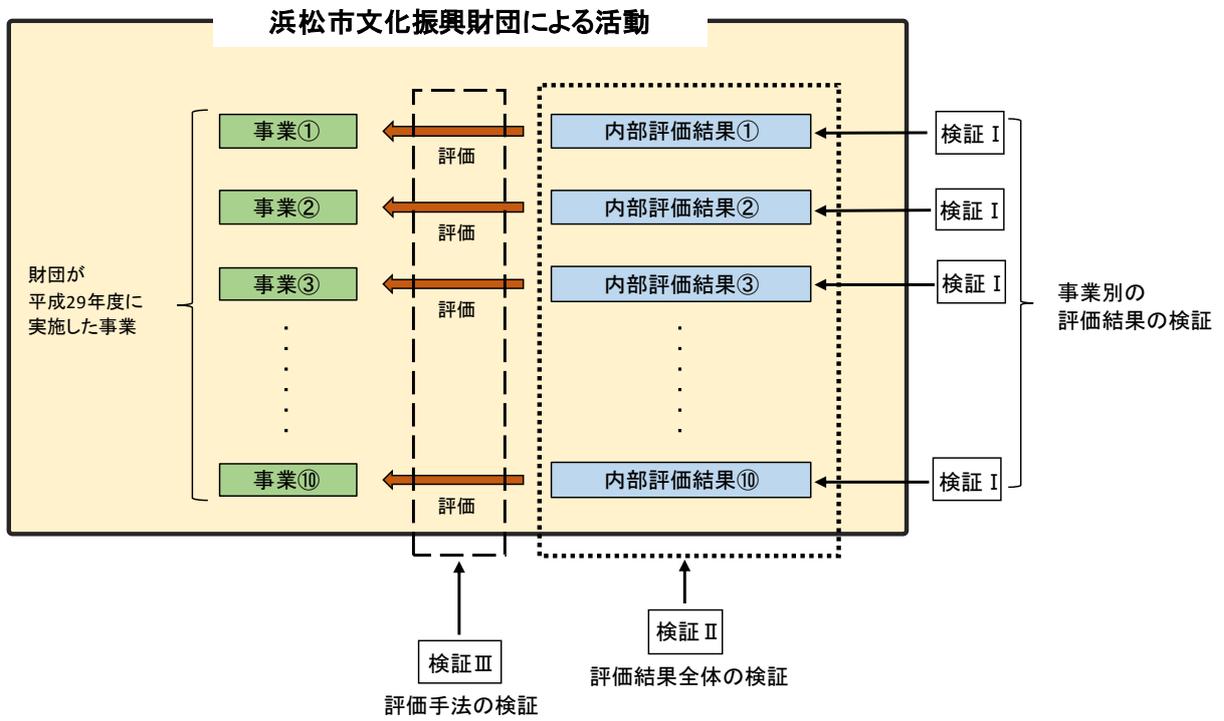
財団が内部で実施した事業内部評価結果を客観的視点と専門的観点から検証し、その所見を示すとともに、事業内部評価の改善に向けた検討をおこない、具体的な改善策等を提案することが本業務の目的である。

特に本業務においては、事業の「評価結果」を特定の観点から検証することが主要な目的となる。「評価結果」の検証にあたっては、個別の事業についての評価結果を個々に検証して所見を示すこと（p.3 の図 1 の検証Ⅰ）が中心になるが、事業別の評価結果全体を見渡した上で全体的な所見を示すこと（図 1 の検証Ⅱ）も行う。

さらに、財団が事業内部評価を実施する「評価方法」について、特定の観点から検証して所見を示すこと（図 1 の検証Ⅲ）も、本業務の目的に含まれる。「評価方法」を検証する際には、財団内部で事業評価に利用されている「事業評価シート」の内容を主な検討対象とした。

「評価結果」と「評価方法」のそれぞれについて検証を行った結果、問題点や課題を把握した場合には、その解決策や改善方法を検討し、提案する。

図1 本業務における3種類の検証



(出所) 筆者作成

(3) 検証の種類

㊦ 検証Ⅰ：事業別の評価結果の検証

財団が平成 29 年度に実施した事業（鑑賞型・創造型事業）のうち 10 事業について、財団内部で実施した評価結果が主要な検証の対象である。10 事業とは表 1 に示した事業である。

これらの 10 事業について、財団の担当職員が内部評価を実施した結果が「事業評価シート」（p.45～47 の付属資料 1 を参照）に記載されている。本業務における「評価結果」とは、各事業について事業評価シートに記載された内容を意味しており、事業評価シートの記載内容を対象として検証を行った。

表 1 本業務の検証対象となる事業（平成 29 年度実施事業）

評価結果が検証の対象となる鑑賞型・創造型事業	
①	アクト・ニューアーティスト・シリーズ 2017 No.108 ダニエル・シュー・ピアノリサイタル No.109 青木裕汰×陶山咲希×儀賀詩織 No.110 奥田弦ジャズピアノ・リサイタル No.111 辻彩奈無伴奏ヴァイオリンリサイタル No.112 岡本拓也ギター・リサイタル
②	アクト・ワンコインコンサート 2017 金子三勇士 奥村愛 鈴木大介 高木綾子
③	アクト・プレミアム・シリーズ 2017 Vol.1 諏訪内晶子&ボリス・ベレゾフスキー Vol.2 ラファウ・ブレハッチ Vol.3 ラデク・バボラーク&吉野直子 Vol.4 ゲヴァントハウス弦楽四重奏団 Vol.5 チョ・ソンジン
④	パレルモ・マッシモ劇場「椿姫」
⑤	小川典子&ドレスデン・フィルハーモニー管弦楽団
⑥	野村萬斎監修アクトシティ能・狂言～「六地藏」「安達原」～
⑦	松竹大歌舞伎（昼・夜公演）
⑧	東儀秀樹×古澤巖×coba 全国ツアー2017 TFC55 LevelIV
⑨	辻井伸行&ロンドン・フィルハーモニー管弦楽団
⑩	シルク・ドゥアラ・シンフォニー

㊧ 検証Ⅱ：全体的な評価結果の検証

10 事業についての評価結果を全体的に見渡した上で、事業別の評価結果にみられる共通点や相違点を整理し、その内容について検証を行った。この検証を行うことにより、評価対象の事業が何であるかにかかわらず、事業内部評価に共通する問題点を把握することや、逆に、対象事業によって評価結果の質にばらつきがあるという問題点などを把握することにつながる。

㊦ 検証Ⅲ：評価方法の検証

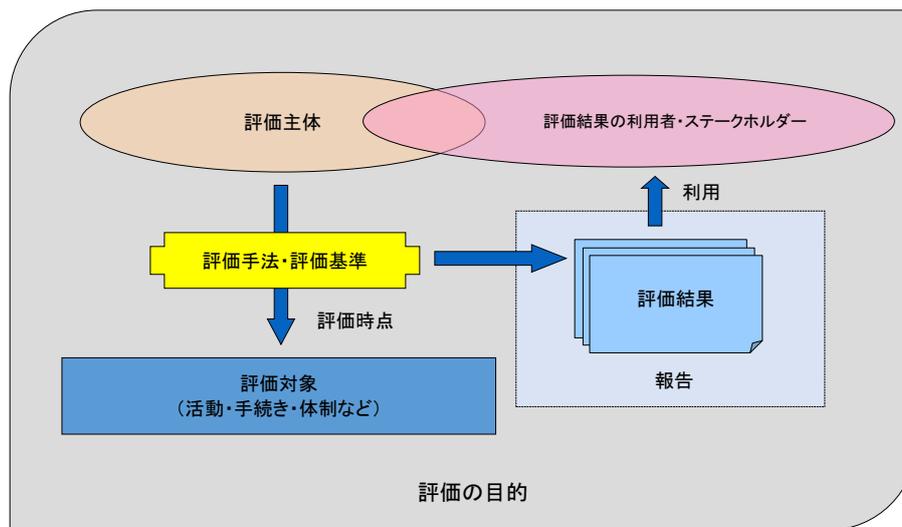
本業務においては、財団内部で事業評価を行う際に採用した評価方法についても検証を行った。

本業務では、評価結果を検証する際に、事業評価シートの記載内容を主な検討対象とした。このことから、評価方法を検証するにあたっては、事業評価シートの内容を主な検証の対象とすることにした。

一般的には、図2に示した各要素が評価方法を構成するものとしてとらえることができる。すなわち、「評価の目的」(何のために評価を行うのか)、「評価主体」(誰が評価を行うのか)、「評価対象」(何を対象として評価を行うのか)、「評価手法・評価基準」(どのような評価手法や評価基準を用いるのか)、「評価時点」(事前・中間・事後のどのタイミングで評価を行うのか)、「評価結果」(評価結果はどのような内容・形式にするのか)、「報告」(評価結果をどのような方法で利用者に報告するのか)、「評価結果の利用者・ステークホルダー」(評価結果を利用するのは誰か)、「利用」(評価結果をどのように利用するか)といった個々の要素をどのように設定するかに着目することにより、評価方法を理解することができる。

この整理に照らすと、評価方法を検証する際に事業評価シートの内容を主な検討対象にするということは、図2で示された要素のうち、「評価手法・評価基準」「評価結果」「報告」という3つの要素に着目することを意味する。その他の要素は、本業務における評価手法の検証においては、検討の対象外とした。

図2 評価を構成する要素



(出所) 田中 (2014) 図 2-1 (p.93)

(4)「事業評価シート」の構成

財団が事業の内部評価のために使用している事業評価シートの様式は付属資料1 (p.45～47) に示す通りである。事業評価シートの構成を簡略化して示したものが表2 (p.6～7) である。事業評価シートはA4 版用紙3 ページから構成されており、1 ページ目は「Ⅰ. 目標設定」、2 ページ目は「Ⅱ. 事業成果と評価」、3 ページ目は「Ⅲ. 結果確認と改善点および今後の方向性」となっている。

Ⅰ. 目標設定

「Ⅰ. 目標設定」には、開催目的・ねらい、入場者・参加者数、収支状況の3つの側面について、担当者が設定した目標を説明文あるいは数値(金額など)として記載するようになっている。また入場者・参加者数に関連して、参加者・観客を集める具体的な方法や情報発信の展開方法についても記入欄が設けられている。

Ⅱ. 事業成果と評価

「Ⅱ. 事業成果と評価」は、事業の実施結果(実績)や担当者の評価結果を記載するもので、開催目的・ねらいの達成度、入場者・参加者数、収支状況の3つの側面について、実績の数値や担当者の評価結果を記載するようになっている。

前述の「Ⅰ. 目標設定」と「Ⅱ. 事業成果と評価」は、3つの側面に分かれていることをはじめ、各項目が対応するように設計されていることから、「Ⅰ. 目標設定」で設定した個々の目標に対してどのような成果や結果が得られたのかを「Ⅱ. 事業成果と評価」で確認できるようになっている。

Ⅲ. 結果確認と改善点および今後の方向性

「Ⅲ. 結果確認と改善点および今後の方向性」は、「Ⅱ. 事業成果と評価」に記載された実績や成果に基づき、事業の総合評価を示す項目と、担当者と管理職(課長・館長)による改善案や次回目標値を記載する項目が設けられている。このうち総合評価は、「Ⅱ. 事業成果と評価」に記載された実績値を入力することにより、総合評価がAA・A・B・C・Dのランク別に機械的に判定されるようになっている。

表2 事業評価シートの構成

Ⅰ. 目標設定		
基本情報	事業名 事業形態 共催者	
	実施課・施設 担当者	
事業概要	財団基本方針分類 事業分類 事業概要	
目標設定	目標設定1 (開催目的・ねらい)	
	目標設定2 (入場者・参加者数)	目標(損益分岐点) 券売率 キャパ数

		目標達成手段	①参加促進・販売促進 ②広報宣伝
	目標設定3（収支状況）	総事業費 入場料収入目標 その他収入 自主財源投入額	
II. 事業成果と評価			
評 価	評価1（開催目的・ねらいの達成度）	来場者・参加者に対する価値・成果の提供 来場者アンケート 顧客満足度 アンケート回収状況 評価の得点	
	評価2（入場者・参加者数）	目標（損益分岐点） 券売率目標 券売（率）実績 入場者（率）実績 キャパ数 目標達成率 評価の得点	
		評価内容	①参加促進・販売促進 ②広報宣伝
	評価3（収支状況）	総事業費予算 総事業費決算 入場料収入目標・実績 その他収入目標・実績 自主財源目標・実績 説明 評価の得点	
III. 結果確認と改善点および今後の方向性			
総合評価	質的成果	目的達成度	
	量的成果	参加者数 収支状況	
	総合評価		
コメント	課長・館長	今回の状況 改善策・次回目標値の設定	
	担当者	今回の状況 改善策・次回目標値の設定	

（出所）財団の事業評価シートを元に筆者作成

財団では、鑑賞型・創造型事業を対象とする内部評価にあたり、各事業の担当者がこの事業評価シートに必要事項を記入することにより、評価を実施している。その結果は、財団内部で集約され、次年度の事業の企画や対外的な報告等に利用されている（ただし、対外的な報告においては、事業評価シートをそのまま公表するのではなく、事業評価シートの記入内容を要約した内容を公表している）。

現状では、財団内部で事業評価を行う際に、事業評価シートへの依存度が極めて高いことから、本業務における検証（検証Ⅰ・検証Ⅱ・検証Ⅲ）の実施においても、事業評価シートの記載内容を主な検討対象とすることにした。

2-2 個別事業の評価結果の検証方法（検証Ⅰ）

（1）検証の観点

本業務においては、個別事業の評価結果の検証（検証Ⅰ）に重点を置いていることから、その検証方法を解説する。

個別事業の評価結果を検証するにあたって検討対象とするのは、事業別に作成された事業評価シートの記載内容である。これを対象にして評価結果を検証する際には、個別の記入項目について記載された内容を特定の観点から検証すること（A）と、事業評価シートに記載された内容を総合的にみて検証すること（B）の2種類の検証が想定される。

以下では、A、Bそれぞれの検証の観点について解説する。なお、検証Ⅰにおける検証の観点を一覧表にしたものが表3（p.9～10）であり、以下の解説に併せて参照されたい。

A. 項目別の記載内容の検証の観点

個別の記入項目の記載内容を検証するための観点は、「記載されている内容が適切であるか」という観点と、「記載されている内容が適切な考察・分析に基づいたものであるか」という観点到大きく分けることができる。

前者は、各項目に記載されている内容の正確性や客観性などを判断するための観点であり、記入項目が求めている内容が的確に記載されているかという形式的な対応状況を問うものであることから、「形式的妥当性」と呼ぶことにする。一方、後者は単に記入項目が求めている内容が適切に記載されているかということを超えて、事業評価として適切な考察や分析の結果が記載されているかを問うものであり、これを「分析的妥当性」と呼ぶことにする。

形式的妥当性

前者の「形式的妥当性」に含まれる観点としては、「妥当性」（求められている内容が記述されているか）、「正確性」（正確な内容が記載されているか）、「理解可能性」（わかりやすく記載されているか）、「具体性」（適切な具体性をもって説明されているか）、「客観性」（客観的な内容が記載されているか）、「十分性」（必要な内容が十分に記載されているか）といったものを挙げるることができる。ただし、これらの観点はそれぞれが独立しているわけではなく、例えば、記載内容が具体的であればわかりやすさにつながるため「理解可能性」と「具体性」が関連しているように、個別の観点の中には相互に関連しているものがある。

分析的妥当性

後者の「分析的妥当性」としては、「的確性」（的確な考察・分析に基づく内容が記載されているか）や「合理性」（考察・分析の結果、合理的に判断が導かれているか）といった観点到分けて考えることができる。なお、事業評価シートの項目の中には、事実や実績値をありのまま記載するものもあり、これらの項目については考察や分析が介在しないため、「分析的妥当性」の観点による検討の対象から外すことにした。

B. 記載内容の総合的な検証の観点

一方、事業評価シートの（個別の記入項目の記載内容ではなく）記載内容を総合的に検証するには、Aで行った個別の記入項目の記載内容の検証結果を参考にして、事業評価シートの記載内容を総合的に判断することになる。したがって、記載内容を総合的に検証する際には、項目別の記載内容を検証する際に用いるような細かい観点（妥当性、正確性、理解可能性、具体性、客観性、十分性、的確性、合理性）をそれぞれ適用するというよりは、項目別の検証結果を踏まえて、全体的な傾向に注目して特徴や問題点を把握することになる。ただしこの場合にも、「形式的妥当性」（記入が求められている内容が的確に記載されているかという形式的な対応状況）と「分析的妥当性」（適切な考察や分析の結果が記載されているか）という2つの観点を区別することにする。

さらに、記載内容を総合的に検証する際には、各項目の記載内容の間の関連性や整合性の度合いも重要であることから、「全体的整合性」（各項目の記載内容が関連づけられており、しかも互いに整合しているか）という観点を追加することにした。

以上から、記載内容の総合的な検証の観点は、「形式的妥当性」「分析的妥当性」「全体的整合性」の3つとなる。

表3 個別事業の評価結果を検証する観点（検証Iの観点）

検証の対象	事業評価シートの区分	検証の観点	具体的内容	
A. 項目別の記載内容の検証	I 目標設定	1. 形式的妥当性	妥当性	求められている内容が記述されているか
			正確性	正確な内容が記載されているか
			理解可能性	わかりやすく記載されているか
			具体性	適切な具体性をもって説明されているか
			客観性	客観的な内容が記載されているか
			十分性	必要な内容が十分に記載されているか
		2. 分析的妥当性	的確性	的確な考察・分析に基づく内容が記載されているか
			合理性	考察・分析の結果、合理的に判断が導かれているか
			3. その他	上記の観点の他に気が付いた点を指摘
	II 事業成果と評価	1. 形式的妥当性	妥当性	求められている内容が記述されているか
			正確性	正確な内容が記載されているか
			理解可能性	わかりやすく記載されているか
			具体性	適切な具体性をもって説明されているか
			客観性	客観的な内容が記載されているか
			十分性	必要な内容が十分に記載されているか
		2. 分析的妥当性	的確性	的確な考察・分析に基づく内容が記載されているか
			合理性	考察・分析の結果、合理的に判断が導かれているか
			3. その他	上記の観点の他に気が付いた点を指摘
III 結果確認と改善点	1. 形式的妥当性	妥当性	求められている内容が記述されているか	

	および今後の方向性		正確性	正確な内容が記載されているか
			理解可能性	わかりやすく記載されているか
			具体性	適切な具体性をもって説明されているか
			客観性	客観的な内容が記載されているか
			十分性	必要な内容が十分に記載されているか
		2. 分析的妥当性	的確性	的確な考察・分析に基づく内容が記載されているか
			合理性	考察・分析の結果、合理的に判断が導かれているか
3. その他	上記の観点の他に気が付いた点を指摘			
B. 記載内容の総合的な検証	事業評価シート全体 (Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ)	1. 形式的妥当性	項目別の検証結果を踏まえて総合的に判断	
		2. 分析的妥当性	項目別の検証結果を踏まえて総合的に判断	
		3. 全体的整合性	各項目の記載内容が関連づけられており、しかも互いに整合しているか	
		4. その他	上記の観点の他に気が付いた点を指摘	
C. 総括	A、Bの所見を総括して重要な点を指摘するほか、改善の提案を行う			

(2) 検証に用いる様式（事業内部評価結果検証用シート）

上記で設定した観点に基づき、各事業の評価結果を検証した結果を記入するための様式を作成した。この様式を「事業内部評価結果検証用シート」と呼ぶことにする。事業内部評価結果検証用シートの様式の外観は表4（p.11～12）に示す通りである（項目が多いため2ページに分かれているが、併せて1つの様式である）。

事業内部評価結果検証用シートは、大きく分けると「A. 項目別の記載内容の検証」「B. 記載内容の総合的な検証」「C. 総括」「コメント」の4つの項目に分かれている。

「A」は、事業評価シートの項目別の記載内容の検証結果を記入するための項目であり、事業評価シートの構成に合わせて「Ⅰ. 目標設定」「Ⅱ. 事業成果と評価」「Ⅲ. 結果確認と改善点および今後の方向性」に分かれており、それぞれについて「1. 形式的妥当性」「2. 分析妥当性」の2つの観点で検討した結果を記入できるように設計されている。また、記載内容について、形式的妥当性と分析妥当性のいずれの観点にも該当しない所見は「3. その他」の項目に記入するようにした。

「B」は、Aの検証結果に基づき、事業評価シートの記載内容の総合的な検証結果を記入するための項目であり、「1. 形式的妥当性」「2. 分析妥当性」「3. 全体的整合性」の3つの観点による検証結果を記入できるように設計されている。また、Bについても、形式的妥当性、分析的妥当性、全体的妥当性のいずれの観点にも該当しない所見を記入するための項目として「4. その他」を設けた。

「C」は、A、Bの検証結果に基づき、事業評価シートの記載内容についての総合的な所見を記入する項目である。Cは、A、Bに記載された所見に基づき、特筆すべきことのみが記入される。

最後に「コメント」欄は、A～Cの検証結果とは別に、評価対象の事業や事業の評価結果について補足的にコメントを記入するための欄である。この項目には、例えば、事業を改善するための提案を記入することなどを想定している。

なお、事業内部評価結果検証用シートの項目について、特筆すべき事項がない場合には、その項目は空欄のままとすることにした。

表4 事業内部評価結果検証用シート（検証Ⅰで用いる様式）

(事業名)		(1/2)		
A 項目別の記載内容の検証	I 目標設定	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	
		2. 分析的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	
		3. その他		
		II 事業成果と評価	1. 形式的 妥当性	評価できる点
	改善すべき点			
	2. 分析的 妥当性		評価できる点	
			改善すべき点	
	3. その他			

表4 (前ページからの続き)

【続き】(事業名)			(2/2)	
A 項目別の記載内容の検証	目結果確認と改善点および今後の方向性	1. 形式的妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	
		2. 分析的妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	
	3. その他			
	B 記載内容の総合的な検証	1. 形式的妥当性	評価できる点	
改善すべき点				
2. 分析的妥当性		評価できる点		
		改善すべき点		
3. 全体的整合性		評価できる点		
		改善すべき点		
4. その他				
C 総括				
コメント				

注：特筆すべき事項がない場合には、記入欄は空白のままとする。

3. 検証結果

3-1 事業別の所見（検証Ⅰ）

以下では、10事業について財団が実施した内部評価結果についての検証結果を示す。検証結果は、事業ごとに事業内部評価結果検証用シートに記載してある。

事業別の検証結果の掲載ページは下表に示す通りである。

表5 事業別内部評価結果の検証結果の掲載ページ

検証対象事業（内部評価結果）	掲載ページ
① アクト・ニューアーティスト・シリーズ 2017	p.14～15
② アクト・ワンコインコンサート 2017	p.16～17
③ アクト・プレミアム・シリーズ 2017	p.18～19
④ パレルモ・マッシモ劇場「椿姫」	p.20～21
⑤ 小川典子&ドレスデン・フィルハーモニー管弦楽団	p.22～23
⑥ 野村萬斎監修アクトシティ能・狂言～「六地藏」「安達原」～	p.24～25
⑦ 松竹大歌舞伎（昼・夜公演）	p.26～27
⑧ 東儀秀樹×古澤巖×coba 全国ツアー2017 TFC55 LevelIV	p.28～29
⑨ 辻井伸行&ロンドン・フィルハーモニー管弦楽団	p.30～31
⑩ シルク・ドゥラ・シンフォニー	p.32～33

A 項目別の 記載内容の 検証	I 目標設定	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	・【事業概要】の説明にある「音楽の都を目指す浜松にふさわしいコンサート」は内容が抽象的であり、しかも本事業のコンサートの特徴を表したものと言えるか疑問。
		2. 分析的 妥当性	評価できる点	・常連客が多いという現状分析に基づき、参加促進策や広報宣伝方法が検討されている。
	改善すべき点		・【目標達成の手段①】においてターゲットとなる世代・層を「浜松市民」としているが、さらなる絞り込みは可能では（クラシックファンや常連客など）。 ・【目標達成の手段①】で「常連の方に、引き続き年間パスポートを購入してもらうために、魅力的な若手アーティストをラインナップに組み込む」としているが、常連客にとって魅力的な若手アーティストがどのような人たちであるか分析が必要では。	
	3. その他			
	II 事業成果と 評価	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	・【評価 1】の説明にある「お客様に満足いただけたようである」や「クラシック自体への興味も高めることができたと思う」という記述は客観性を欠く。 ・【評価 1】で来場者アンケートの自由記述の一部を掲載しているが、記述の中には本コンサートに対する要望や提案を述べているものもあるので、そのような記述も掲載することが望ましい。
		2. 分析的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	・【評価 2①】で「単券が予想以上に売れた」と書いているが、その原因や理由についての考察がなされていない。 ・また、単券が売れたことと、年間パスポートの売れ行きが落ちたことの関係性の分析が必要。 ・目標設定として、年間パスポートを購入する常連客を重視することを記述していたことを踏まえると、参加者については想定した成果を上げたとは言えないのではないか。 ・【評価 2②】の情報発信については、HP により発信する情報について踏み込んだ分析が行われていないようである。
		3. その他		

【続き】(①アクト・ニューアーティスト・シリーズ 2017)				(2/2)
A 項目別の記載内容の検証	目結果確認と改善点および今後の方向性	1. 形式的妥当性	評価できる点	・集客に関する情報が示されており、事業の現状が的確に把握されている。
			改善すべき点	・【今回の状況】の担当者による説明欄で「今回は、7月を除けば、各回 200 名を超える入場者となり、…」とあるが、12月の回も 200 名を下回った (182 名) のではないか。
		2. 分析的妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	・集客数はなぜ増えているのか、その一方で年間パスポート購入者が減っているのはなぜなのかについて分析が必要 (特に、年間パスポート購入者のような固定客の減少傾向は、本公演に限ったものなのか、他の公演でも同様の傾向が見られるのかの分析)。 ・アフタートークには毎回半数以上が出席しているとのことであるが、聴衆がアフタートークに対して具体的にどのようなことを求めているのかについて、アンケート結果などを参考にして検討してはどうか。
3. その他		・機械的に判定された結果であるが、本事業の総合評価は A 判定となっている。これに対して、担当者が指摘しているように、リピーターの減少が懸念される場所であり、A 判定を額面通り受けとめてよいのかどうかの判断が必要。		
B 記載内容の総合的な検証	1. 形式的妥当性	評価できる点		
		改善すべき点	・事業概要の説明文が抽象的であることや、来場者の反応について客観性を欠く表現が見られることは改善が望ましい。	
	2. 分析的妥当性	評価できる点	・入場者の層について基本的な現状は把握されており、それに基づいて本事業の方針が検討されている。	
		改善すべき点	・常連客の減少傾向や単券購入者の増加といった点について、もう少し踏み込んだ分析がなされると良い。	
	3. 全体的整合性	評価できる点	・常連客が多いという現状分析に基づき、参加促進策や広報宣伝方法が検討されており、結果の分析も、そのような認識に基づいて行われている。	
改善すべき点		・大きな問題はないが、年間パスポート購入者に対する販売促進活動が功を奏しているかどうかの分析は必要。		
4. その他				
C 総括	事業のねらいが明確であり、基本的に良好に実施されていると見られ、担当者による評価結果もそのことを示している。ただし、パスポート購入者が減少傾向であることや、回によっては単券購入者が多かったことの原因については、踏み込んだ分析をして欲しい。			
コメント	本事業の HP はわかりやすく構成されている。各回の入場者は、演奏者の受賞歴やビジュアル (HP やチラシの画像) に左右される傾向があると思われるが、そういった要素とは別に、主催者としてその演奏者を推す理由などが HP やチラシ上で端的に示されると良いかもしれない。なお財団 HP には本事業のバナーはあるが、それだけでなく、「有望な若手演奏家に興味のある人向け」など、一定の誘導的な仕掛けを設けても良いのではないかと。			

A 項目別の記載内容の検証	I 目標設定	1. 形式的 妥当性	評価できる点	・【事業概要】の説明はわかりやすく記述されている。
			改善すべき点	・【目標設定 1】の記述に「生活の中に音楽鑑賞を取り入れていただく」とあり、この内容に問題があるわけではないが、「音楽鑑賞のきっかけをつくる」といった趣旨の目標設定も可能ではないか（ただしこの場合、顧客ターゲットが少し変わるかもしれない）。 ・【目標達成の手段①】では、参加促進の方策のひとつとして、飲食店との提携についても記述した方が良いのではないか。
		2. 分析的 妥当性	評価できる点	
	改善すべき点		・【目標達成の手段①】に記載されているターゲット層は、まさに「ターゲット」となる層としてとらえれば、もう少し絞り込む必要があるのではないか。 ・【目標達成の手段①②】では、新聞広告による告知が強調されているが、アンケート結果を見る限り、新聞広告はあまり有効とは言えないようである。	
	3. その他			
	II 事業成果と評価	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
改善すべき点			・【評価 1】では、「品質の高い内容を」提供できたとしているが、何を基準にして「品質が高い」と判断しているのか不明（入場料が500円にしては「品質が高い」という意味なのか）。	
2. 分析的 妥当性		評価できる点	・アンケートの回答率が4～5割に達していることから、来場者の実態をある程度正確に把握できている。	
	改善すべき点	・【評価 2②】広報宣伝の分析が不十分に思われる。アンケート結果によれば、公演を知った主要な媒体は「友の会」「チラシ」「ポスター」「HP」が上位を占め、常連またはある程度事情を知る人が多く来場していることが示唆されている。一方、新聞広告はあまりきっかけになっていない。意外に有効なのが「広報はままつ」であり、新規の来場者開拓のために有望な手段となる可能性がある。		
3. その他			・添付されたアンケート結果は、10月19日の回のみ「ワンコインコンサート来場回数」と「ワンコインコンサートがきっかけで来場した他公演」を質問している。これらの質問は有意義であるが、なぜ他の回ではこの質問をしていないのか（他の回でもこれらの質問をした方が良いかもしれない）。	

【続き】(②アクト・ワンコインコンサート 2017)			(2/2)	
A 項目別の記載内容の検証	目結果確認と改善点および今後の方向性	1. 形式的妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	
	2. 分析的妥当性	評価できる点		
		改善すべき点	・【今回の状況】欄で、リピーターが年々増加していると指摘しているが、新規来場者についてはどうなのか記述して欲しい。・【改善案・次回目標値の設定】欄では、「リピーターの方・新規顧客を確保するために」と書かれているが、リピーターと新規顧客とでは、参加促進や広報宣伝の方法が異なるのではないかな。その違いを意識した分析が必要。	
	3. その他		・本事業では、入場料がワンコイン(500円)であることを意識して評価することが必要である。500円という入場料が来客に対してどの程度影響を与えているのか、収支構造は適切なのかな等を常に考慮しておく必要がある。	
	B 記載内容の総合的な検証	1. 形式的妥当性	評価できる点	・【事業概要】の説明もわかりやすく、【評価1】では来場者の苦情や要望も掲載されている。
改善すべき点			・【目標設定1】では、本事業の顧客ターゲットを明確に定めた上で、目的設定の記述を再検討する余地がある。 ・【評価1】では、「品質の高い内容を」提供できたとしているが、「品質が高い」と判断する根拠が不明。	
2. 分析的妥当性		評価できる点	・アンケート結果に基づき、来場者の実態が正確に把握されている。	
		改善すべき点	・本事業のターゲット層は、もう少し絞り込む必要があるのではないかな。特にリピーター層と新規顧客のどちらをターゲットとして販売促進や広報宣伝を行うかは重要なポイントとなる。 ・全体的に広報宣伝の分析が不十分に思われる。本事業に関して「広報はままつ」は有効であった可能性がある。	
3. 全体的整合性		評価できる点	・全体的にリピーター層に注目した分析がおこなわれており、その意味においては一貫性がある。	
		改善すべき点	・新規顧客に注目した記述や分析が全般的に少ない。	
4. その他			・全般的に入場料が500円であることを意識した分析をして欲しい。	
C 総括		良好に運営されている事業であり、来場者や収支状況に大きな問題はなく、そのことが的確に評価されている。ただし、リピーター層と新規顧客のどちらに焦点を当てていくかと、それに関連して、どのような参加促進・広報宣伝を行うかについては検討の余地がある。		
コメント	入場料を500円に抑えていたり、周辺の飲食店と提携したりしており、常連客や熱心なクラシックファンでなくても来場しやすい設定になっている。このようなタイプの事業においては、常連客をつなぎ止めておきながらも、新規顧客を開拓することが重要と思われる。			

③アクト・プレミアム・シリーズ 2017		(1/2)		
A 項目別の記載内容の検証	I 目標設定	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・【事業概要】の説明文はチラシ等の宣伝文句のままであるが、もう少し客観的な表現にした方が良い(「プレミアムなコンサートなど」)。 ・【目標設定 1】にある「市民の文化的需要」という概念は抽象的でわかりにくい。 ・【目標達成の手段①】には、価格設定の考え方についても記述する方がよい(高額の席と学生向けの低額の席を設けていることなど)。
		2. 分析的 妥当性	評価できる点	
	改善すべき点		<ul style="list-style-type: none"> ・【目標達成の手段①】のターゲットとなる層を「クラシックファン」としているが、参加促進や広報宣伝の策を検討するためには、対象をもっと絞り込むことが望ましい。 	
	3. その他			
	B 事業成果と評価	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
改善すべき点			<ul style="list-style-type: none"> ・【評価 3】で収支状況の評価が 60 点になっている計算がわかりにくい(基準通りの計算方法に基づく結果であろう)。 ・【評価 3】で、自主財源投入実績が目標を大きく上回るようになった(約 3 倍)が、その理由の説明がされていない(別ページの説明によれば、印刷物や広報の経費が予定外に膨らんだためか)。 	
2. 分析的 妥当性		評価できる点		
		改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・【評価 1】には「レベルの高い、質の良い音楽を市民に提供できた」と記述されており、それは事実だと思われるが、著名な演奏者を招いているため、レベルが高い音楽を提供することは、企画段階から約束されている。ここで記述すべきは、演奏者や曲目のラインアップが市民や来場者の希望に合っていたかということではないか。 ・【評価 2①】で、「予想以上に本シリーズに興味を持った方が多かった」と記述しているが、なぜ多くの人に興味を持ってもらえたかの分析をして欲しい。 ・【評価 2②】について、他の事業と同様であるが、新聞広告の効果は大きいとは言えないのでは(少なくとも新聞広告が有効である根拠が示されていない)。 	
3. その他		<ul style="list-style-type: none"> ・出演料などに基づき、各回の入場料金を変えているが、入場料金設定が適切であったかどうかについての分析が必要では。 		

【続き】(③アクト・プレミアム・シリーズ 2017)			(2/2)	
A 項目別の記載内容の検証	目結果確認と改善点および今後の方向性	1. 形式的妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	・【改善案・次回目標値の設定】において、「次回は、的を絞り、端的に広報を行う必要がある」と記述されているが、対象の絞り方や広報の実施方法について具体的に記述して欲しい。
	2. 分析的妥当性	評価できる点		
		改善すべき点	・【今回の状況】欄において、演奏者・曲目の選択や入場料金の設定が適切であったかについての考察が欠けている。	
	3. その他			・収支状況が 60 点にもかかわらず総合判定は A となっており、違和感を感じる。
	B 記載内容の総合的な検証	1. 形式的妥当性	評価できる点	
改善すべき点			・【事業概要】の説明は宣伝文句どおりなので、もう少し客観的な表現に改めることが望ましい。 ・本事業は価格設定が重要なので、【I 目標設定】のシートにおいて、価格設定の基本的な考え方が説明されているとよい。	
2. 分析的妥当性		評価できる点		
		改善すべき点	・演奏者・曲目・入場料金が適切であったかの分析や、「予想以上」に来場者が多かった理由等についての分析が必要。	
3. 全体的整合性		評価できる点		
		改善すべき点	・【目標設定 1】の記述によれば、コアなクラシックファンだけでなく、若い世代を含めて新規の客層を開拓することも念頭に置いた事業であるが、全体を通じて来場者がどのような客層であったかについての視点が欠けているように思われる。	
4. その他				
C 総括		新設したコンサートシリーズとしては、券売率や入場率も高く、来場者の反応も良かったものと思われる。しかし、初年度の結果の評価であるだけに、演奏者・曲目・入場料金の妥当性の分析や来場者層の分析をもっと行って欲しかった。なお、自主財源投入額が当初目標の 3 倍近くになったにもかかわらず、総合判定が A となるようなウェイトの設定は疑問が残る。		
コメント	大変魅力的なコンサートシリーズであり、企画内容や運営方法を工夫すれば、さらに集客が期待できそうである。わかりにくいのは、なぜこの 5 公演がシリーズ化されているのかという点である。現状では「名演奏家たち」という以上のコンセプトは無さそうであるが、毎年、何らかのテーマや方針を設定して 5 つの公演を組み立てても良いかもしれない。なお、2019 年はプレミアム・パスポートを廃止したようであるが、理由が気になる点である。			

④パレルモ・マッシモ劇場「椿姫」				(1/2)
A 項目別の 記載内容の 検証	I 目標設定	1. 形式的 妥当性	評価できる点	・【目標設定 2】でターゲットとする層が具体的に設定されており、そのターゲットに対応した参加促進策が記載されている。
			改善すべき点	・【目標設定 1】において、この演者を選んだ理由をもう少し具体的に説明して欲しい（説明文では、劇場がイタリア最大であることだけが売りのように見える）。
		2. 分析的 妥当性	評価できる点	・前述の通り、ターゲット層が具体的に設定されており、そのターゲットに対応した参加促進策が検討されている。
			改善すべき点	・学生に対しては破格の安価な料金設定を行っているが、オペラの観劇経験のある学生は少ないと思われるので、学生向けには料金設定以外にも参加促進策を検討する必要があるのではないか。
		3. その他		
		II 事業成果と 評価	1. 形式的 妥当性	評価できる点
	改善すべき点			・【評価 1】では、本事業が大規模で本格的なオペラ公演であり、入場料も高額であったことを踏まえると、来場者に対してどのような価値を提供できたかについて、もっと具体的に記述して欲しい。
	2. 分析的 妥当性		評価できる点	・【評価 2①】の記述により、来場者がなぜこのような構成になったのかについて理解することができる。
			改善すべき点	・【評価 2①】において、来場者について基本的な分析はできているが、券売率が目標を大きく下回った理由についての分析がなされていないようである（シニア層への販売は予想通りだったのか、他の年代層への販売はどうだったのか、等）。
	3. その他			

【続き】(④パレルモ・マッシモ劇場「椿姫」)			(2/2)	
A 項目別の記載内容の検証	目結果確認と改善点および今後の方向性	1. 形式的妥当性	評価できる点	・【今回の状況】と【改善案・次回目標値の設定】のいずれの欄とも、今回の実施結果について客観的に分析したことに基づいて記述されている。
			改善すべき点	・欲を言えば、【改善案・次回目標値の設定】において、若者の集客を増やす方法について具体的に記述して欲しかった。
	2. 分析的妥当性	評価できる点		
		改善すべき点	・【今回の状況】において、チケット販売で苦戦した理由について考察した結果を示して欲しかった（この理由が分析できないと、次回に生かすことができない）。	
3. その他		・総合判定が B となっているのは、妥当な結果という印象である。		
B 記載内容の総合的な検証	1. 形式的妥当性	評価できる点	・全体的に具体的かつ客観的に記述されている。	
		改善すべき点	・【目標設定 1】や【改善策・次回目標値の設定】の記載内容については、さらに踏み込んで具体的に記述して欲しい。	
	2. 分析的妥当性	評価できる点	・実際の来場者については基本的な分析はされている。	
		改善すべき点	・チケット販売で苦戦した理由については、さらに踏み込んだ分析が必要。	
3. 全体的整合性	評価できる点	・全体的に一貫した視点で分析・考察がされている。		
	改善すべき点			
4. その他		・自主財源投入額が当初目標の 3.5 倍に膨らんだことについては、もう少し踏み込んだ記述や分析をして欲しい。		
C 総括	挑戦的なプログラムと思われるが、公演内容は十分に良かったものの、来場者を十分に集めることができなかった（特に有料入場者）。担当者はこうした状況を客観的に認識し、問題点も把握している。踏み込んだ分析を行い、具体的な改善策を示すことができればさらに良かった。			
コメント	本公演の場合、音楽の質は高くても、一般的な知名度が十分でないため、広報宣伝を工夫しても、集客を大幅に増やすことは難しいのではないかと。集客増のためには、他団体とのタイアップをすることや、入場料金設定面の工夫（シニア向けの割引の拡大や若年層向けの料金設定など）が想定される。なお、900 人近くを招待しているが、招待者にはできるだけアンケートに回答してもらおうようにしてはどうか（その場合、回答者が招待者であることが識別できるような設問を設けることが望ましい）。			

⑤小川典子&ドレスデン・フィルハーモニー管弦楽団		(1/2)		
A 項目別の記載内容の検証	I 目標設定	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・【事業概要】の説明文は、チラシの宣伝文句とほぼ同様の内容であるが、公演を客観的に説明する方が望ましい。 ・【目標設定 1】の記述内容は、「③アクト・プレミアム・シリーズ 2017」と全く同じ内容であるが、2つの事業のねらいが似ているとしても、敢えて違いを打ち出すべきである（小川典子氏が国際ピアノコンクール審査委員長に就任したことのお披露目公演であることを明確に謳うべきではないか）。
		2. 分析的 妥当性	評価できる点	
	改善すべき点		<ul style="list-style-type: none"> ・【目標達成の手段①】のターゲットとなる世代・層は、小川典子氏がソリストであることを踏まえれば、国際ピアノコンクールの来場者層をターゲットに据えることもできるのではないか。 ・【目標達成の手段①】では、「有名な曲を中心に構成する」ことと「コンクールと関連付けた広報を行う」ことは書かれているが、本公演のねらいや特徴に合った参加促進策は検討されていないようである。 	
	3. その他			
	B 事業成果と評価	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
改善すべき点			<ul style="list-style-type: none"> ・【評価 1】の評価内容の記述は、「③アクト・プレミアム・シリーズ 2017」と全く同じ内容である。アンケート結果が同様の傾向であっても、異なる記述内容とすべきである。 	
2. 分析的 妥当性		評価できる点	<ul style="list-style-type: none"> ・【評価 2②】で、浜松以外の地域における広告出稿の効果がなかったことを把握している点は評価できる。 	
		改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・【評価 2①】では、演奏者の選択とプログラム内容について、それぞれが適切であったかについて、踏み込んだ分析が必要。 	
3. その他		<ul style="list-style-type: none"> ・【評価 2①】に「オーケストラ、小川さんの知名度があまりないため、参加・販売促進につながらなかった」とあるが、演奏者の知名度が低いときこそ、参加・販売促進面での工夫が必要になる。 		

【続き】(⑤小川典子&ドレスデン・フィルハーモニー管弦楽団)				(2/2)
A 項目別の記載内容の検証	目結果確認と改善点および今後の方向性	1. 形式的妥当性	評価できる点	・【今回の状況】と【改善策・次回目標値の設定】の両方の欄において、本公演を客観的に認識した結果が記述されている。
			改善すべき点	
		2. 分析的妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	・【今回の状況】では「集客は思った以上に伸びなかった」と書いているが、これまでの他の公演の経験から、今回のような集客を予想できなかったのか（予想できなかったとすれば、どのような要因によるのか）。 ・【改善策・次回目標値の設定】においては、公演自体に魅力が無かったことや公演が顧客ニーズに合致していなかったことが記述されているが、本公演のどのような点が魅力に欠けたのか（あるいは、顧客ニーズに合っていないかったのか）について踏み込んだ記述をして欲しい。
3. その他		・参加者数と収支状況が共に 30 点であり、自主財源の投入額が 1 千万円近くに達したにもかかわらず、総合判定が B に留まっているのは違和感を感じる。		
B 記載内容の総合的な検証	1. 形式的妥当性	評価できる点	・本公演の実施結果を客観的に認識した内容が記述されている。	
		改善すべき点	・【目標設定 1】と【評価 1】の記述内容が他の事業（③アクト・プレミアム・シリーズ 2017）と全く同じであることから、本事業の実態を反映した記述とする必要がある。	
	2. 分析的妥当性	評価できる点	・【評価 2②】で、浜松以外の地域における広告出稿の効果がなかったことが把握されている。	
		改善すべき点	・本公演の開催目的やねらいが曖昧であり、そのために公演の実施結果について踏み込んだ分析が行われていない。演奏者と曲目のそれぞれについて、顧客ニーズに照らしてどのような問題があったのかを追究する必要がある。	
	3. 全体的整合性	評価できる点		
改善すべき点		・【評価 1】では来場者の満足度を高めたとする一方で、【改善策・次回目標値の設定】では、公演の魅力が無かったことや顧客ニーズに合致していなかったことが記述されており、内容が十分に整合していない。		
4. その他				
C 総括	本公演を企画した目的やねらいが明確でなく、公演の実施後もどこに問題があったのかについて、十分に分析がなされていないようである。また、当初の券売目標が 75% と高かったが、なぜこのような高い目標を設定したのかについても分析が必要である。			
コメント	個人的には魅力を感じる公演であるが、一般の人にとっては、小川典子氏とドレスデン・フィルを組み合わせる理由や曲目を選んだ理由がわかりにくいのではないかと。小川氏が浜松国際ピアノコンクールの審査委員長に就任したことのお披露目公演であれば、そのことをもっと前面に打ち出し、小川氏を最大限アピールできるような企画内容にしても良かったかもしれない。			

⑥野村萬齋監修アクトシティ能・狂言～「六地藏」「安達原」～				(1/2)
A 項目別の記載内容の検証	I 目標設定	1. 形式的 妥当性	評価できる点	・【目標達成の手段①】には、ターゲット層の集客につなげるための方策が具体的に記述されている。
			改善すべき点	・【事業概要】の説明文は、チラシの宣伝文句とほぼ同様の内容となっている（事業の客観的説明が望ましい）。
		2. 分析的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	・【目標達成の手段①】に記載されている方策は、ターゲットとする世代・層のうち、60歳代以上の高齢者や市内能楽団体向けのものとは考えにくい（どちらかといえば、能・狂言の鑑賞経験はないが、野村萬齋に関心のある人向けか）。
		3. その他		
		II 事業成果と評価	1. 形式的 妥当性	評価できる点
	改善すべき点			
	2. 分析的 妥当性		評価できる点	
			改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・【評価 1】では、本公演が独自の凝った演出を行っていることが、来場者にどのように受けとめられたのかについて分析した結果を示す必要がある。 ・【評価 2①】では、本公演が3回目であることに触れているが、過去2回との比較や、過去2回の教訓が今回生かされたかについての記述をして欲しかった。 ・【評価 2①】において、「一度は萬齋さんを見たいという方の来場が多かった」という記述はあるものの、これを除けば、来場者の世代や層についての分析があまりなされていない。 ・アンケート結果によれば、本公演は他の公演に比べて、本公演を知った媒体として「その他」を選んだ来場者が多いが、その点について踏み込んだ分析が必要では。
	3. その他			

【続き】(⑥野村萬齋監修アクトシティ能・狂言～「六地蔵」「安達原」～)			(2/2)	
A 項目別の記載内容の検証	目結果確認と改善点および今後の方向性	1. 形式的妥当性	評価できる点	・アンケート結果において字幕が見えないという意見が多かったことに対して、【改善案・次回目標値の設定】において対策が示されている。
			改善すべき点	
	2. 分析的妥当性	評価できる点		
		改善すべき点	・前述したように、3回目の公演であれば、過去2回との比較など、過去の経験に基づく分析や記述をして欲しい。	
	3. その他			
	B 記載内容の総合的な検証	1. 形式的妥当性	評価できる点	
改善すべき点			・重大な問題はないが、【事業概要】の説明文は、宣伝文句ではない記述に変更することが望ましい。	
2. 分析的妥当性		評価できる点		
		改善すべき点	・全般的に過去2回と比較して今回の実施結果が評価されていると もっと良かった。 ・来場者についてあまり踏み込んだ分析がされていない。	
3. 全体的整合性		評価できる点		
		改善すべき点	・1枚目のシートではレクチャー公演のことが記述されているが、レクチャー公演が集客増につながったのかどうかの分析結果が示されていない。	
4. その他				
C 総括		演者の知名度の高さと観客にわかりやすい演出を工夫していることが集客の多さにつながっており、担当者もそのことを的確に認識している。過去2回の公演との比較や、今回の来場者層の分析を行って いれば、さらに有意義な評価結果になったであろう。		
コメント	野村萬齋氏の人気に大きく依存した公演であるが、野村氏を呼ぶことができない場合でも、演目や演出の工夫により、一定の来場者を確保することができるようになることも意識して欲しい。なお、本公演のチラシでは、本公演の演出にどのような独自性があるのかをもう少しわかりやすく示すと良いように思われる。			

⑦松竹大歌舞伎		(1/2)		
A 項目別の 記載内容の 検証	I 目標設定	1. 形式的 妥当性	評価できる点	・【目標設定 1】欄は、本公演のねらいがわかりやすく、具体的に説明されている。
			改善すべき点	・【事業概要】の記述は、主な出演者と演目が列挙されているだけであり、省略せずに事業を説明することが必要。
		2. 分析的 妥当性	評価できる点	
	改善すべき点		・【目標設定 1】では、「若い世代や初めて歌舞伎公演に来場されたお客様にも、歌舞伎の魅力を感じていただき」と記述されているが、【目標達成の手段①】では、そのような来場者に対応した手段が示されていない。	
	3. その他			
	II 事業成果と 評価	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
改善すべき点			・【評価 1】に記載されているのは、「多くの来場があった」という表層的な事実だけであり、ここで求めている「想定した価値や成果を提供できたか」という観点の記述がされていない。	
2. 分析的 妥当性		評価できる点		
		改善すべき点	・【評価 2①】で「葛西聖司氏の講演会が好評だった」とあるが、この記述は何の根拠に基づいているのか不明（アンケート結果で事前講演会に触れたものは多くなかった）。また、プレセミナーに参加した人のうちどの程度が本公演に参加しているのか？ ・【評価 2②】では「想定した通りに情報が行き届いたと思う」と記述しているが、来場者の属性と広報媒体の関係について踏み込んだ分析がされるとさらに良い。	
3. その他				

【続き】(⑦松竹大歌舞伎)			(2/2)	
A 項目別の記載内容の検証	目結果確認と改善点および今後の方向性	1. 形式的妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	
	2. 分析的妥当性	評価できる点	・「きもので鑑賞特典」や「夜の部幕見席」の実施に効果があったことが的確に把握されている。	
		改善すべき点	・【今回の状況】欄には「入場率・券売率共に、目標以上の結果だったのでよかった」と記述されているが、結果が良好であった場合も、その理由を分析しておくことが必要。また、若い世代や新規顧客の開拓につながっているかの分析も必要。	
3. その他				
B 記載内容の総合的な検証	1. 形式的妥当性	評価できる点		
		改善すべき点	・【事業概要】の説明は簡略化しすぎである。 ・【評価1】では表層的な事実が述べられているだけであり、記入欄が求めている「想定した価値や成果の提供」に関する記述がされていない。	
	2. 分析的妥当性	評価できる点		
		改善すべき点	・入場率や券売率が目標を上回った理由について踏み込んだ分析をする必要がある。広告宣伝の効果についても同様。	
	3. 全体的整合性	評価できる点		
		改善すべき点	・若い世代や新規顧客の獲得もめざしているようであるが、そのためにどのような手段を取ったのかや、結果として新しい来場者の獲得に至ったのかがわかりにくい。	
	4. その他			
	C 総括	公演の企画はよく工夫されており、根強い固定客が存在することもあり、公演としては成功しており、そのことが評価結果でも確認されている。現状を大きく変える必要性はなさそうであるが、新規顧客の増加をめざすのであれば、来場者の状況を分析して、具体的な対策を検討する必要がある。		
コメント	歌舞伎という独自性のあるコンテンツであり、固定客も多いことから、事業としては安定的に実施されている。今後は固定客の要望に寄り添っていくのか、新規顧客の集客増加をめざすのかにより、事業の実施方法に多少の違いが生じる可能性がある。ところで、他の公演に比べると、本公演の満足度は少し低い数値(82点)になっているが、過去2回の歌舞伎公演も同様の傾向だったのか気になるところである。			

A 項目別の記載内容の検証	I 目標設定	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	・【事業概要】の説明文は、チラシの宣伝文句とほぼ同様の内容となっている（事業の客観的説明が望ましい）。
		2. 分析的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	・【目標達成の手段①】でターゲット層を「普段クラシックに馴染みのない30代～60代の女性」と設定しているが、このような抽象的な設定だと、販売促進策や広報宣伝策を検討する際にあまり参考にならないのでは。 ・上記の影響かもしれないが、【目標達成の手段①】に記載されている販売促進策がテレビCMだけであり、具体性に欠ける（しかもアンケート結果からわかるように、テレビCMの効果はあまり大きくなさそうである）。
		3. その他		
		II 事業成果と評価	1. 形式的 妥当性	評価できる点
	改善すべき点			・【評価1】で「好意的な意見と否定的な意見とで二分した」とあるが、アンケートの自由記入の内容を見る限り、否定的な意見はあるものの、数が多いわけではない。満足度の数値も高いことから、「好意的な意見と否定的な意見とで二分」と表現するよりは、「好意的な意見が大勢を占めたが、一部に否定的な意見もあった」と表現するのが適切ではないか。
	2. 分析的 妥当性		評価できる点	
			改善すべき点	・【評価2①】でチケットが発売一か月で完売したことは記述されているが、ターゲットとして想定した層（普段クラシックに馴染みのない30代～60代の女性）に鑑賞を促すことができたかどうかは分析されていない。
	3. その他		・【評価2②】には、「新聞広告等で告知し発売前から問い合わせが多くあった」と書かれているが、どのような問い合わせが多かったのか、問い合わせをした人はどのような媒体を見て連絡してきたのかが詳しく記述されていると、評価においても参考になる。	

【続き】(⑧東儀秀樹×古澤巖×coba 全国ツアー2017 TFC55 LEVEL IV)				(2/2)
A 項目別の記載内容の検証	目結果確認と改善点および今後の方向	1. 形式的妥当性	評価できる点	<ul style="list-style-type: none"> ・【今回の状況】には、収支が赤字になったことや使用ホールが不適切だったことなどの問題点が明確に記述されている。 ・【改善案・次回目標値の設定】欄には、今回の評価結果に基づき、収支計画の改善や使用ホールの変更等の対策が示されている。
			改善すべき点	
		2. 分析的妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	
3. その他		<ul style="list-style-type: none"> ・【今回の状況】欄で、本公演は大ホール向きの公演であったとの認識が示されているが、メインの楽器を考えた時に、大ホールが適切と言えるのか（大ホールの場合、バックバンドの騒がしさは解消されるが、雅楽器やアコーディオンの音はきちんと聞こえるのか）。また、演奏者自身は当日の使用ホールについてどのように判断していたのか。 		
B 記載内容の総合的な検証	1. 形式的妥当性	評価できる点	・今回の問題点や具体的な対応策が示されている。	
		改善すべき点		
	2. 分析的妥当性	評価できる点		
		改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲット層の設定が抽象的であり、そのためにターゲット層の来場につながったかどうかの分析もされていない。 ・アンケートの自由記入の内容から、中ホールよりも大ホールが適当と判断しているが、その判断の妥当性はやや疑問である（アンケート回答者の9割近くが満足と回答した事実をどう理解すればよいのか）。 	
3. 全体的整合性	評価できる点			
	改善すべき点	・ターゲット層を「普段クラシックに馴染みのない30代～60代の女性」と設定している一方で、【今回の状況】欄では、「出演者の固定ファンも多く」と記述しており、来場者層について一貫性のある捉え方ができていない。		
4. その他				
C 総括	収支や使用ホールについて問題は認識されているものの、全体としては成功した公演と言える。しかし、ターゲット層の設定や来場者の分析には改善の余地がある。			
コメント	中ホールを使用した場合の音量の問題については、リハーサル時に気が付かなかったのか。			

⑨辻井伸行&ロンドン・フィルハーモニー管弦楽団		(1/2)		
A 項目別の 記載内容の 検証	I 目標設定	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・【事業概要】の説明文は、チラシの宣伝文句とほぼ同様の内容となっている（事業の客観的説明が望ましい）。 ・【目標設定 1】の記述内容は、「③アクト・プレミアム・シリーズ 2017」と全く同じ内容である（似た公演だとしても、異なる設定をすることが望ましいのでは）。 ・【目標達成の手段①】には、参加促進策が具体的に記述されていない。
		2. 分析的 妥当性	評価できる点	
	改善すべき点		<ul style="list-style-type: none"> ・【目標設定 2①】のターゲット層は「辻井ファン、クラシックファン及びクラシックになじみはないが流行に敏感な 35～高齢者層」とあるが、対象が絞り切れていない印象。 	
	3. その他			
	II 事業成果と 評価	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
改善すべき点			<ul style="list-style-type: none"> ・【評価 2】の「辻井ファン、オーケストラファンにとっては申し分のない内容だったので、多くの方にお越し頂いた」という記述は、単に来場者が多数であったことを述べているだけであり、評価結果とは言えない。 	
2. 分析的 妥当性		評価できる点		
	改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・【評価 1】で、「お客さんのマナーの改善が必要」とあるが、アンケートにマナーの問題を指摘したのは1件だけであった。客観的にみて、マナーの悪さは改善が必要な状況と言えるのか？ ・【評価 2】では、入場率が目標を 10%程度下回ったことについて記述されていない。 		
3. その他				

【続き】(⑨辻井伸行&ロンドン・フィルハーモニー管弦楽団)			(2/2)	
A 項目別の記載内容の検証	目結果確認と改善点および今後の方向性	1. 形式的妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	
	2. 分析的妥当性	評価できる点		
		改善すべき点	・【改善案・次回目標値の設定】において、入場者数が目標を下回った「原因を追究し、今後の課題とする」としているが、原因の追究は今回の評価時に行うべき。	
3. その他		・【今回の状況】でチケット単価が高額であったことが指摘されているが、本公演を財団主催で実施する場合には、どのような料金設定にするかを検討しておくとうい。		
B 記載内容の総合的な検証	1. 形式的妥当性	評価できる点		
		改善すべき点	・【事業概要】や【目標設定1】の記述内容は、他の公演と同様の内容とするのではなく、本公演独自の内容とすべきである。	
	2. 分析的妥当性	評価できる点		
		改善すべき点	・ターゲット層が絞り切れていない印象である。 ・入場者数が目標を下回った原因について分析されていない。	
3. 全体的整合性	評価できる点			
	改善すべき点			
4. その他				
C 総括	共催事業であり、収支は黒字を確保したとはいえ、入場者数が目標を下回った原因について分析を行い、対策を講じることが必要である。			
コメント	辻井ファンが多いとはいえ、浜松でも公演を連続して開催していることから、今後は公演内容を慎重に検討する必要がある。			

A 項目別の記載内容の検証	I 目標設定	1. 形式的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・【事業概要】欄は、本公演についてもっと具体的に説明をすべき。 ・【目標設定 2】の【目標達成の手段①】では、ターゲット層を集客するための方策をさらにいくつか挙げて欲しい。
		2. 分析的 妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・【目標達成の手段①】では、ターゲット層をもう少しきめ細かく設定できるのではないか。本公演の場合、クラシックファンとサーカスファンの両方の層をターゲットとして想定できる。また、小中学生の子供連れ客も想定されるのではないか。 ・なお、ここでのターゲット層の設定と、【目標設定 1】で「サーカス目当てのお客様に生のオーケストラを体感していただき」とあるのがあまり整合していない。
		3. その他		
		II 事業成果と評価	1. 形式的 妥当性	評価できる点
	改善すべき点			<ul style="list-style-type: none"> ・【評価 1】では、本公演はオーケストラ&サーカスという独自の構成だったので、来場者にどのような価値を提供し、来場者がどのような点で満足したか等について、踏み込んで記述して欲しい。
	2. 分析的 妥当性		評価できる点	
			改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・【評価 2①】では、結果的に本公演の来場者がどのような層であったのかについての分析がされていない。
	3. その他			

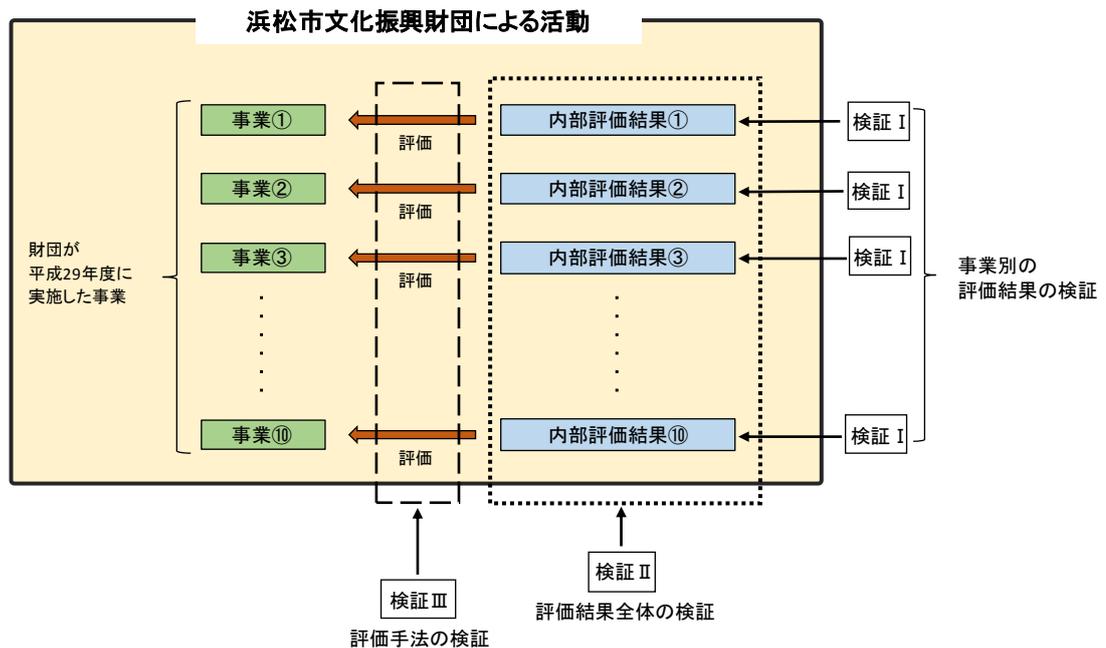
【続き】(⑩シルク・ドゥラ・シンフォニー)			(2/2)	
A 項目別の記載内容の検証	目結果確認と改善点および今後の方向性	1. 形式的妥当性	評価できる点	
			改善すべき点	
	2. 分析的妥当性	評価できる点	・【改善案・次回目標値の設定】において、本公演の入場者が多かったことについて CM 効果が大きかったと分析し、今回の集客に関して冷静な分析を行っている点はよい。	
		改善すべき点	・テレビ CM が集客増につながったのが事実であれば、他のクラシック音楽の客層とは異なる層のように思われる。入場者の詳細な分析が望まれる。	
3. その他		・評価結果とは関係ないが、チケット販売中に売れ行きを見て会場を変更したのは適切な判断であった。		
B 記載内容の総合的な検証	1. 形式的妥当性	評価できる点		
		改善すべき点	・【事業概要】の説明はもう少し具体的な内容とすることが望ましい。	
	2. 分析的妥当性	評価できる点	・本公演の入場者が多かったことを客観的にとらえ、同様の公演を今後も続けることについて慎重な姿勢を取っていることは評価できる。	
		改善すべき点	・そもそもターゲット層を設定する際に絞り切れておらず、実際の入場者の分析も十分に行われていない。	
3. 全体的整合性	評価できる点			
	改善すべき点			
4. その他				
C 総括	公演としては成功しているが、他のクラシック音楽の公演とは異なる性格の公演であることから、結果を慎重にとらえているところは評価できる。入場者層が他の公演とは異なる可能性があり、詳細な分析が望まれる。			
コメント	入場者層が他の公演と異なる可能性があることから、クラシック系の公演の新規顧客の開拓につながるかもしれない。その意味でも、この公演の入場者の属性を分析することと、連絡先がわかる人に対しては、今後もアプローチを続けていくと良いかもしれない。			

3-2 全体的な所見（検証Ⅱ）

（1）検証Ⅱの実施方法

検証Ⅱは、10事業についての内部評価結果（検証Ⅰの結果）を全体的に見渡した上で、事業別の評価結果にみられる共通点や相違点を整理し、その内容について検証を行うものである（下に再掲した図1を参照）。この検証を行うことにより、評価対象の事業が何であるかにかかわらず、事業内部評価に共通する問題点を把握することや、逆に、対象事業によって評価結果の質にばらつきがあるという問題点などを把握することにつながる。

（再掲）図1 本業務における3種類の検証



（出所）筆者作成

検証Ⅱの実施にあたり、検証Ⅰで行った10事業の検証結果が記載された「事業内部評価結果検証用シート」（p.14～33）の同じ項目を事業を通して見渡し、多くの事業に共通する特徴があれば、それらを抽出した。逆に、ある項目について多くの事業に共通する所見が見られない場合には、共通点が見られないことを指摘するか、あるいは一部の事業についての特徴的な所見を抜き出して示すかした。

ただし、上記の作業を行う際に、検証Ⅰの「事業内部評価結果検証用シート」のうち、主に「A. 項目別の記載内容の検証」の記載内容を確認することにした。検証Ⅱでは、「B. 記載内容の総合的な検証」の記載内容をあまり重視しなかったが、Bに含まれる項目のうち「全体的整合性」の記載内容については、Aの項目と同様に、事業を通して記載内容を確認した。また検証Ⅰの「事業内部評価結果検証用シート」の記載内容のうち、「C. 総括」については、検証Ⅱの検討対象とはしなかった。

(2) 検証Ⅱの結果

表6 (p.35~36) は、検証Ⅱの結果(事業別内部評価結果の全体的な所見)をまとめたものである。以下では、この表の内容に基づき、検証Ⅱの結果を解説する。

表6 事業別内部評価結果の全体的な所見(検証Ⅱの結果)

項目		所見	
Ⅰ 目標設定	1. 形式的 妥当性	評価できる点	<ul style="list-style-type: none"> ・全体的には特筆すべき事項が少ない。 ・【事業概要】の説明がわかりやすいのは②のみ。 ・④⑥⑦は【目標設定1】または【目標設定2】の記述内容が具体的であった。
		改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・【事業概要】の説明がチラシ文句のままのものが多く(③⑤⑥⑧⑨)。 ・【事業概要】の説明が不十分なものも目立つ(①⑦⑩)。 ・【目標設定1】の記述が不十分あるいは要検討のものが多く(②③④⑤⑨;特に③⑤⑨は同内容)。 ・【目標達成の手段①】の記述が不十分あるいは要検討なものも目立つ(②③⑨)。
	2. 分析的 妥当性	評価できる点	<ul style="list-style-type: none"> ・特筆すべき事項は少ない。 ・①と④はターゲット層の設定と、それに対応した参加促進策が的確に示されている。
		改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・多くが【目標設定1】でターゲット層の定義や絞り込みが不十分(①②③⑤⑧⑨⑩)。 ・【目標達成の手段①】でターゲット層に合った参加促進策の設定が不十分なものも多い(④⑤⑥⑦⑧)。
	3. その他		<ul style="list-style-type: none"> ・特筆すべき事項はなし。
	Ⅱ 事業成果と評価	1. 形式的 妥当性	評価できる点
改善すべき点			<ul style="list-style-type: none"> ・【評価1】の記述が具体性・客観性を欠くか不十分なものが多い(①②④⑤⑦⑩;③と⑤は同内容、⑦と⑩は提供した価値や成果について踏み込んだ記述が必要)。
2. 分析的 妥当性		評価できる点	<ul style="list-style-type: none"> ・特筆すべき事項は少なく、特記事項があっても共通の傾向はみられない。 ・②はアンケートの回答率が高かったことを評価、④は【評価2①】で来場者の分析が的確にされていることを評価、⑤は【評価2①】で、他地域における広告出稿の効果がなかったことを把握している点を評価した。
		改善すべき点	<ul style="list-style-type: none"> ・【評価1】については指摘事項は少なかった(③⑥は提供した価値や成果についての分析が不十分、⑨はアンケート結果の利用がやや適切さを欠く可能性を指摘)。 ・【評価2①】で、来場者やチケット販売結果の分析が不十分なものが多数(①③④⑥⑦⑧⑨⑩)。 ・【評価2②】で広告宣伝の効果についての分析が不十分なものも目立つ(①②③⑦)。
3. その他			<ul style="list-style-type: none"> ・全体に共通する事項はなし。 ・③については、入場料金設定が適切であったかどうかの分析の必要性についての指摘。 ・⑤については、演奏者の知名度が低い場合に、参加・促進面での工夫が必要になることについて指摘。

表6（前ページからの続き）

項目		所見	
目結果確認と改善点および今後の方向性	1. 形式的妥当性	評価できる点	・事業の実施結果を客観的に把握し、改善案を具体的に示しているものが半数を占める（①④⑤⑥⑧）。
		改善すべき点	・③と④については、改善案を具体的に記述することを求める指摘。
	2. 分析的妥当性	評価できる点	・特筆すべき事項は少ない。 ・⑦については、事業で実施した工夫（きもの鑑賞特典や夜の部幕見席）に効果があったことが把握されていることを評価。 ・⑩は、入場者数が多かったのはテレビ CM 効果が大きかったことを的確に把握している点を評価。
		改善すべき点	・多くの事業で集客やチケット販売についての分析が不十分（①②④⑤⑦⑨⑩）。 ・③は【今回の状況】において、公演の企画内容が適切であったかどうかの検討が必要。 ・②は【改善案・次回目標値の設定】において、客層に応じた参加促進・広報宣伝の検討が必要。 ・⑥については、過去の公演との比較分析の必要性あり。
			3. その他
	全体的整合性	評価できる点	・客層等を踏まえ、一貫性のある分析や考察がされているものが目立った（①②④）。
改善すべき点		・特定の客層に関する分析や検討が不十分な事業もあり（①②③）。 ・4事業について、項目間の記入内容に不整合（あるいは説明不足）あり（⑤⑥⑦⑧）。	

注：表中の①～⑩は、検証Ⅰにおける10事業の検証結果の①～⑩と対応している。

「Ⅰ. 目標設定」の所見

「Ⅰ. 目標設定」は事業評価シートの1ページ目に当たり、事業概要、開催目的、ターゲット層、参加促進策・広報宣伝策を設定するものである。事業の実施前に記載可能なものであり、事前評価に当たる。

形式的妥当性の観点によれば、記述内容が具体的なものやわかりやすいものもあったが、全体的に記載内容の問題点が目立った。

特に多かったのは、【事業概要】の説明において、チラシに使う文句をそのまま掲載しているものであった。チラシの文句は惹句であるため、誇張があったり、抽象的な表現が使われたりして、事業の

概要を正確に説明するものにはなっていない。事業評価シートに記入する際に、【事業概要】の説明にチラシ文句を使用するのは慣例化しているようであるが、これは改めることが望ましい。

また、【目標設定 1】は公演の開催目的やねらいを記入する項目であるが、ここの記述の内容が不十分なものも多かった（3つの事業は記載内容が全く同じであった）。開催目的やねらいが何であるかが的確に設定されていなければ、参加者のターゲットを絞り、それに適した参加促進策や広報宣伝策を検討することが困難になる。【目標設定 1】の記載内容は、事業の企画面・実施面・評価面の全て側面の前提となることから、ここの記載内容を大きく改善する必要がある。

【目標設定 2】の項目のうち【目標達成の手段①】は、参加促進・販売促進の方法を記述する項目であるが、この項目にごく簡単にしか記述していないものもあった。

次に分析的妥当性の観点から検討した結果、全体的に肯定的に評価できるものは少なかった。強いて言えば、①と④の事業は、ターゲット層の設定と対応する参加促進策が的確に示されている点が評価できる。

一方、改善すべき点としては、多くの事業で【目標設定 1】におけるターゲット層の定義や絞り込みが不十分であった。また、これに関連して、【目標設定の手段①】でターゲット層に合った参加促進策の設定が不十分なものも目立った。ターゲット層の定義が不十分であると、それに合った参加促進策を検討することも難しくなるので、2つの問題点は密接に関連している。特にターゲット層の設定が適切でないことは、参加促進策や広報宣伝策の検討にも影響を与えることから、ターゲット層の定義を慎重に行う必要がある。

「Ⅱ. 事業成果と評価」の所見

「Ⅱ. 事業成果と評価」は、事業の実施結果について記載するものであり、事業の事後評価に当たる。3ページからなる事業評価シートの中で、評価の中心を占めるものである。

形式的妥当性の観点からみると、評価できる点としては、特筆すべき事項は特になかった。一方、改善すべき点としては、開催目的やねらいの達成度についての【評価 1】の記載内容が具体性・客観性を欠くなど、不十分なものが多くみられた。例えば、③と⑤は異なる事業であるが、ここの記載内容が同一であった。また、⑦と⑩は公演が来場者に対して提供した価値や成果についての記述がされていなかった。【評価 1】の記述は定性的なものとならざるを得ず、担当者は苦勞してこの項目に記入しているものと推察されるが、【評価 1】の内容は事業の成果の根幹をなすものなので、ここの記述に力を入れることが必要である。

分析的妥当性の観点からは、全体に共通して肯定的に評価できる点は特になかった。ただし、一部の事業については、来場者や広告出稿の効果についての的確に分析された結果が示されていた。

改善すべき点としては、【評価 2①】で、来場者やチケット販売結果の分析が不十分なものがほとんどであった。来場者やチケット販売については、データを入手して客観的な分析をすることが可能であることから、この点については改善が望ましい。また、【評価 2②】は広報宣伝の実施状況や効果を分析した結果を記載する項目であるが、実施した広報宣伝活動を簡単に説明するのに留まっているものもあった。

なお、形式的妥当性と分析妥当性の観点に該当しないものは「その他」に挙げたが、全体に共通する事項は特になかった。個別の事業に関しては、③について、料金設定が適切であったかどうかの分析が必要であることを指摘した。

「Ⅲ. 結果確認と改善点および今後の方向性」の所見

「Ⅲ. 結果確認と改善点および今後の方向性」は、事業評価シートの1枚目と2枚目に記載した評価結果に基づき、事業の総合評価を算定した結果と担当者が事業の実施結果とそれに基づく改善案等を記述するものである。事業の総合評価は顧客満足度、券売率、収支状況によって機械的に計算されるため、担当者の判断が介在する余地がない。したがって、検証にあたっては、主に【今回の状況】と【改善案・次回目標値の設定】の記載内容を検討対象とした。

形式的妥当性の観点としては、半数の事業については、事実の実施結果を客観的に把握し、具体的な改善策が示されていたことが肯定的に評価できる点である。ただし、一部の事業については、改善案が具体的に示されていないので、改善を求める指摘を行った。

分析的妥当性の観点については、肯定的に評価できる事項は少なかった。強いて言えば、⑦について事業で実施した工夫に効果があったことが把握されていることと、⑩についてテレビCMの効果を的確に把握していることを評価した。

改善すべき点として多くの事業に共通するのは、集客やチケット販売についての分析が不十分な点である。これは、事業評価シートの2枚目（「Ⅱ. 事業成果と評価」）において、来場者やチケット販売結果の分析が不十分であることを指摘していることから、3枚目のシートについてもこのような結果になることは不可避である。

全体に共通する改善点は以上であるが、個別の事業については、企画内容が適切であったかどうかの検討が必要であること、客層に応じた参加促進・広報宣伝の検討が必要であること、過去の公演との比較分析の必要があることを指摘した。

その他の観点では、一部の事業について、入場料金設定を意識した評価の必要性があることを指摘した。入場料金設定について直接指摘を行った事業は一部であったが、事業評価シートの中に料金設定についての評価を記載する項目がないことから、全体的に事業の評価を行う際に、料金設定を意識して評価を行う姿勢が希薄であるように見受けられる。

また、担当者の判断が介在する余地はないが、機械的に算定された総合評価の判定結果について、やや違和感を感じた事業もあった。総合評価は目的達成度（顧客満足度）、参加者数（券売率）、収支状況の3つの要素の得点が、それぞれのウェイト（鑑賞型事業の場合は30：40：30、創造型事業の場合は30：25：45）に応じて加算されて計算されるようになっている。目的達成度（顧客満足度）は全体の3割のウェイトを占め、どの公演でも80%以上の顧客満足度となっている（ただし、アンケートの回収率は2～3割程度）ため、総合評価の得点中24～27点程度を稼いでいる。このためか、他の参加者数や収支状況の点数がかなり低くても、判定結果がBに留まっている事業もあり、事業の実施状況から受ける印象と総合評価の間に乖離が生じている。

「全体的整合性」の所見

検証Ⅰにおいて、各事業の内部評価結果の全体的整合性を見渡したところ、客層等を踏まえ、全体的に一貫性のある分析や考察がされているものが目立った。ただし、そうした事業の中にも、特定の客層については、分析や検討が不十分なものも見受けられた。

また、4事業については、事業評価シートに記載されている内容に項目間で不整合が認められた。

3-3 評価手法の検証（検証Ⅲ）

（1）検証の方法

検証Ⅰと検証Ⅱは、財団内部で実施した事業内部評価結果を対象として検証を行った。ここでは、財団内部で事業評価を行う際に採用している評価手法を対象として検証を行う。評価手法を検証する際には、図2（p.5）に示した全ての要素が検討対象になりうるが、本業務においては、2-1（3）㊟（p.5）で説明したように、事業評価シートの記載内容を主な検討対象として検証Ⅲを実施した。

以下では、事業評価シートの全体的な構成と事業評価シートの個別の項目に分けて、検証結果を示す。

（2）事業評価シートの全体的な構成

事業評価シートの構成は付属資料1（p.45～47）に示した通りであるが、必要な項目が3枚のシートに要領よく配置されている。また、1枚目の「Ⅰ．目標設定」で事業の事前評価を行い、2枚目の「Ⅱ．事業成果と評価」において事後評価を行い、3枚目の「Ⅲ．結果確認と改善点および今後の方向性」で総括と今後の改善案等の検討を行うという流れもわかりやすい。

強いて言えば、「Ⅲ．結果確認と改善点および今後の方向性」（3枚目）に事業の総合評価が示される構成になっているが、これは事後評価結果を総括するものなので、本来は2枚目のシートの一部とすべきかもしれない。しかし、シートのレイアウト上、総合評価を2枚目に移動することも難しいため、敢えてシート構成を変更する必要性は高くないと考えられる。

（3）事業評価シートの個別の項目

次に、事業評価シートの個別の項目について、問題点や気になる点を挙げる。

「Ⅰ．目標設定」（1枚目）

検証Ⅰと検証Ⅱでは、【目標設定2】におけるターゲットの絞り込みや分析が不十分であることを指摘した。現在のシートでは、ターゲットを記入する欄が小さく、ターゲット層を簡単に記入することが想定されているようである。ターゲット層の設定は、事業の企画や実施において重要性が高いため、シート上の記入項目の扱いをもう少し大きくすることが望ましい。

「Ⅱ．事業成果と評価」（2枚目）

事業評価シートの2枚目には、評価1、評価2、評価3のそれぞれについて「評価の得点」という項目が設けられており、ここには機械的に計算された結果が入力されるようになっている。財団外部の第三者がこの事業評価シートを見る場合、シートだけではそれぞれの「評価の得点」がどのように計算されているかがわからない。この評価シートをあくまで内部での利用に限定するのであれば特に問題はないが、財団外部の人が見ることも想定するのであれば、「評価の得点」が何を示すのかについてわかるような表示が必要であろう。

なお、検証Ⅰと検証Ⅱにおいて、入場料金設定が適切であったかを意識した分析が不十分な事業があることを指摘した。現在の評価シートには、入場料金設定について記載する項目が設けられていないが、例えば【評価2①】には参加促進・販売促進の観点で評価結果を記入することになっているので、この項目では入場料金設定についても意識して分析するようにマニュアル等に記載しておくともよいかもしれ

れない。

「Ⅲ. 結果確認と改善点および今後の方向性」(3枚目)

事業評価シートの3枚目は、総合評価を表示する表と、担当者与管理職が事業の総括や今後の改善案について記述する表が設けられている。このうち総合評価は機械的に数字が入力される項目であるため、担当者や管理職の検討結果や判断が記入されるのは、【今回の状況】と【改善案・次回目標値の設定】の項目である。現状では【今回の状況】に何を記述すべきがあまり明確に示されておらず、事業や担当者によって、この項目に記述されている内容に差があるようである。この項目で重要なことは、事業を実施した結果明らかになった問題点や課題を把握して記載することだと思われるので、【今回の状況】という項目ではなく、【問題点・課題】というような項目に改めることも考えられる。

一方、総合評価の項目については、検証Ⅰと検証Ⅱで指摘したように、機械的に計算された結果に基づく総合評価(AA・A・B・C・Dの判定)が実感に合わないものがあった。

ひとつの理由は、目的達成度(顧客満足度)がアンケート結果に基づいており、2~3割の回収率の場合が大半であるにもかかわらず、アンケート結果では顧客満足度が80%以上に達する(アンケートに回答する来場者は好意的な評価をする人が多い)ことから、点数換算では24~27点を稼ぐことができる点にある。顧客満足度によって25点前後を獲得できるため、参加者数や収支状況の得点が低くても、ほとんどの場合B判定以上を得ることができる。アンケートの顧客満足度の結果が総合評価の得点において大きなウェイトを占めることから、アンケートの回収率を向上させることが望ましいが、それが難しいとすれば、総合評価を計算する際に、アンケートの回収率によって得点換算のウェイトを変更する(例えば、回収率が20%であれば、得点換算のウェイトを2割とする)等を検討してもよいかもしれない。

また、収支状況についても、自主財源投入額が当初目標の3倍程度になっても60点を得ている例もあり、一般的な感覚とのずれがある。収支状況の点数換算も再考の余地があるように思われる。そもそも、収支状況の得点を計算する際に、収入には自主財源を含めることになっている。事前に自主財源の投入額を大きく見積もっておけば、結果的に収支状況が悪くても、得点換算において得点が低くなるのを抑えることができる。このような得点換算方法を用いるのではなく、事業の収支は純粋に入場料等の売り上げと経費との差し引きで計算しておき(したがって自主財源投入額は収支には反映させない)、芸術性が高いが多くの集客が見込めない事業については、収支状況の得点のウェイトを低くする(代わりに顧客満足度のウェイトを高くする)等の方法も考えられる。

以上では、総合評価の判定方法について指摘した。特に顧客満足度の取り扱いと収支状況の得点換算方法の問題点を指摘したが、これらの得点やAA~Dの判定結果を過度に重視することも危険である。これらを意識しすぎると、事業を実施する本来の目的やねらいを度外視して、顧客の受けねらいや収支状況の改善をめざす姿勢につながる場合もある。したがって、得点や総合評価は、事業のパフォーマンスを判断するためのあくまでひとつの目安に留めるべきである。ただし、目安である以上、事業の実施結果に何らかの問題が発生した場合には、そのことがある程度敏感に得点や総合評価に反映されることも必要である。

4. 事業内部評価の改善に向けて

4-1 事業内部評価の意義

3-1～3-3においては、検証Ⅰ・検証Ⅱ・検証Ⅲの結果をそれぞれ示した。検証という行為の特質から、問題点の指摘を中心に行ったが、指摘した問題点の多くは深刻なものというよりは、評価の実施にあたり、評価担当者の意識を少し変えるだけで、改善が可能なものである。

全体としてみれば、財団における事業内部評価に大きな問題があるわけではなく、事業内部評価は適切に実施されていると言える。また、事業評価シートの記載内容に不十分な面があるものの、全般的に必要な項目には確実に記載されていることから、事業の実施結果が確実に把握され、その結果に基づいて改善案や新しい目標が検討されている。したがって、財団においては鑑賞型・創造型事業を企画・実施するプロセスの中に事業評価が組み込まれており、事業のマネジメントサイクル（PDCA サイクル）が実行されていると判断することができる。

なお、先に「事業評価シートの記載内容に不十分な面がある」としたが、実は、鑑賞型・創造型の公演事業について、その実施結果を客観的に把握・評価するのはかなり困難を伴う。来場者の人数や購入席種別の人数を把握することはできても、全員にアンケートに回答してもらうのは困難であることから、来場者がどのような層であるかを正確に把握することは難しい。また、演奏者や演目が適切であったかどうかや来場者がどのように感じたかについても、アンケートの回答結果に依存するしかないが、アンケートに回答するのは一部の来場者であるため、これを把握するのは容易ではない。広報宣伝の効果についても、広告媒体別の効果を正確に把握することは、ほとんど不可能である。

こうした制約があるため、事業評価シートの記載内容や分析が不十分になるのはやむを得ない面もある。もちろん、こうした制約があっても、担当者の意識や工夫によって多少なりとも改善できる可能性はあるが、本報告書を参照する際には、鑑賞型・創造型事業の評価につきものの困難性があることを認識しておくことも必要である。

なお、本業務の実施にあたり、国内で文化事業を対象として評価を実施している事例をインターネット上で検索して調べてみた。網羅的な調査には程遠いが、検索の結果把握できた事例のほとんどは、(a)自治体の行政評価の枠組みにおいて文化事業を評価している事例、(b)指定管理者制度の一環として、所管の自治体または指定管理者が文化事業を評価している事例、(c)第三者評価委員会が文化事業を評価している事例、(d)単発の調査プロジェクトの一環として文化事業を評価している事例のいずれかであった。

少なくともインターネット上に掲載された情報の中で、浜松市文化振興財団が実施しているように、自治体の外郭団体である文化振興財団が主体となって、定期的に事業評価を実施している事例を確認することはできなかった。この調査だけでは確実なことは言えないが、浜松市文化振興財団が実施している事業内部評価は、国内では独自性の高い取り組みのひとつとみなすことは可能であろう。

4-2 問題点・課題の整理と改善策

3-1～3-3において、検証Ⅰ・検証Ⅱ・検証Ⅲの結果、事業評価の実施や評価手法に関する問題点が存在することも指摘し、一部については改善策を示唆してきた。詳しくは3-1～3-3の内容を確認して頂きたいが、ここでは検証結果の全体的な内容を踏まえて、特に重要度の高い問題点や課題を挙げるとともに、可能なものについては、改善策を提示する。

[i] 事業の定義や基本的設定が不十分

検証Ⅰと検証Ⅱで指摘したように、事業概要の説明にチラシの文句をそのまま使っていたり、ごく簡単な説明に留まっているものが目立った。また、ターゲット層の絞り込みや参加促進策・販売促進策の検討が不十分な事業も少なくなかった。事業の定義や基本的設定に不十分な面があることは否めない。これらをしっかりと設定していなければ、事業を良好に実施することが困難になるし、事後的な評価も焦点が定まらないものとなる。多くの事業に共通する問題として、改善することが望ましい。

この問題については、担当者の意識の持ち方や検討の仕方によって改善が可能と考えられる。事業概要の説明方法については、担当者向けのマニュアルや説明において、具体的な記載例を示すことにより、改善が期待される。

一方、ターゲット層については、事業評価シート上の記入欄のスペースを拡大し、ターゲット層の設定を参加促進・販売促進策や広報宣伝策と同等の位置づけとする方法を提案しておく。また、ターゲット層、参加促進・販売促進策、広報宣伝策の記載方法についても、マニュアル等で詳しく解説することが有効であろう。

[ii] 実施結果についての記述や分析が不十分

事業評価シートの「Ⅱ. 事業成果と評価」には、事業を実施した結果について事後的な評価結果を記載することになっているが、全般的に記述や分析が不十分であった。特に評価1において、来場者・参加者に対して想定した価値や成果を提供できたかについて、踏み込んだ記述をできているものがほとんどなかった。また評価2では、来場者、チケット販売結果、広告宣伝の効果について分析が不十分なものが目立った。具体的には、アンケート結果を詳しく分析したり、来場者やチケット販売結果がそのようになった理由や原因を分析したりしたものが少なかった。事業評価において「Ⅱ. 事業成果と評価」の内容は中心と目されることから、このシートにおける記述や分析が不十分であるということは、評価全体の質にも関わる問題である。

なお、事業評価シート上に項目が設けられていないこともあり、入場料金設定の適切さについて考察や分析をしたものもほとんど見られなかった。事業の企画において極めて重要な要素であるので、この点を意識して評価が行われることが望ましい。

これらの問題を改善することは容易ではない。4-1で指摘したように、鑑賞型・創造型事業において、事業の成果や来場者・チケット販売結果の実態を正確に把握する手段が限られているからである。まずできることは、現状の事業評価の実施方法のままで、担当者が利用可能なデータや情報（定量・定性）を駆使して、より詳細で踏み込んだ分析を行うように心がけることである。利用できるデータ・情報が同じだとしても、担当者の意識や工夫によって、現状よりも深い分析ができる可能性がある。

別の方法としては、利用できるデータ・情報を改善することである。アンケートの回収率を高める工

夫を行ったり、アンケートの質問項目を変更したりすることにより、アンケートの利用価値を高めることができるかもしれない。一方、来場者やチケット販売については、利用可能なデータ・情報を大きく改善するためにはシステマ的な対応などコストがかかることが予想される（コストがあまりかからずにデータ等を改善できる方法があれば、直ちに実施すべきである）。

[iii] アンケートの回収率の低さ

事業内部評価においては、アンケートの顧客満足度の回答結果が目的達成度の指標として用いられており、総合評価を判定する際にも3割のウェイトを占めている。また、担当者による事後評価の記述内容もアンケート結果の内容に大きく依存している。このように、事業内部評価においてアンケートの回答結果への依存度が高いものの、各公演におけるアンケートの回収率は20～30%に留まっている。

公演で配布するアンケートはこの程度の回収率が普通であるとしても、事業内部評価における依存度が高いことを考えると、回収率が低いことは問題なしとしない。回収率を高める工夫をするか、あるいは回収率が低いことを前提とした利用法に改めるか、いずれかが望ましい。

アンケートの回収率を高めるためには、質問内容をできるだけ簡略化することや、アンケートの記入・提出を促す工夫を取り入れることが考えられる。

前者については、既にアンケートの質問内容はかなり簡略化されたものになっていると想定されるが、事業評価において最も重要な質問が満足度の程度の質問であるとするれば、他の質問に未回答であっても、満足度だけを回答して提出してもらうような運用もありうる。

一方、アンケートの記入・提出を促すことはかなり困難であるが、入場料をかなり低く抑えている公演（例えばワンコインコンサート）や自主財源投入額の大きい公演（例えばオペラ公演）においては、多少なりとも強くアンケートへの協力を求めるべきかもしれない。また、いずれの公演でも、招待客に対しては、できるだけアンケートに回答するように依頼しても差支えがないのではないか。以上の他には、アンケート回答に特典を設けること、アンケートの形式・体裁やアンケートを配布・回収するタイミングや方法を工夫することも考えられる。

[iv] 収支状況の得点換算方法の妥当性

検証Ⅲで指摘したように、収支状況の得点換算において、収入に自主財源を含めて計算することになっているため、事業の実際の収支状況（入場券販売収入等と経費の差額）と事業評価における収支状況（収入に自主財源投入額を含む）の得点の間に感覚的なずれが生じている。また、事前に自主財源投入額をどのように設定するかにより、同じ収支状況であっても、得点換算が異なるものとなる。

財団内部の使用において、収支状況を現在のように得点化の方が都合が良いのであれば現状のままでも構わないが、事業（公演）の収支状況を把握することを重視すれば、収支状況には自主財源を含めないようにする方が望ましい。

[v] 総合評価の判定方法の妥当性

[iii]、[iv]とも関連して、総合評価を判定するための各要素（目的達成度・参加者数・収支状況）のウェイトの置き方と、総合評価（AA・A・B・C・D）の点数による判定の方法について、妥当性の点で疑問がある。

まずウェイトについては、鑑賞型事業は、事業によらず目的達成度（顧客満足度）30%、参加者数（券売率）40%、収支状況 30%の固定ウェイトが採用されている（創造型事業の場合は目的達成度 30%、参加者数 25%、収支状況 45%）。しかし、回収率が 20～30%に過ぎないアンケートの顧客満足度が一律で 30%のウェイトで換算されるのは、アンケート結果をやや過大に評価しすぎと言えるかもしれない。

また、総合評価は3つの要素の合計得点が 90 点以上であれば AA、70 点以上であれば A、40 点以上であれば B、・・・と判定される。違和感を覚えるのは、40 点であっても B（良好な水準だが一部問題あり）と判定されることであり、目的達成度（顧客満足度）で多くの場合 25 点程度の得点になるので、参加者数と収支状況の2つの要素で 15 点を取れば、B 評価と判定されることになる。

総合評価はあくまで事業の業績のひとつの目安として用いるべきものであるが、参加者数や収支状況が良好でない場合には、それらに応じて低い判定となる方が目安としての役割を果たすことになる。財団内部の利用方法にもよるが、少なくとも現在の総合評価の判定は、実態とかけ離れた印象を与える場合もあることは認識しておく必要がある。

最後に

本業務では、浜松市文化振興財団が実施した 10 本の鑑賞型・創造型事業を対象として、内部で実施した事業評価を対象として、その評価結果と評価手法の妥当性等を検証した。全体として、財団による事業内部評価は適切に実施されており、有意義な取り組みとなっていることを確認した。

その一方で、事業評価に共通する問題点や課題も把握することができた。ただし、それらの問題点や課題は、深刻なものというよりは、担当者の意識によって改善が可能なものが多いことや、鑑賞型・創造型事業を評価する場合につきものの困難さによるものであることを指摘した。

さらに、把握した問題点や課題を踏まえて、可能なものについては、改善策を提示した。現状では、財団における事業内部評価の枠組みや実施方法を大きく変更する必要性は低く、事業評価シートの項目を一部修正することや、マニュアル等を改善することにより、評価の質をかなり改善できる可能性がある。また、事業評価においては、来場者に対するアンケート調査の回答結果に依存する度合いが大きいため、アンケートの質問内容を工夫することや、回収率を高めることの必要性を指摘した。アンケートの改善については、今回画期的な改善策を提案できたわけではないが、その重要性に鑑みて、今後も財団内部で試行錯誤を続けていかれることを期待したい。

最後に、本業務の実施にあたり、財団文化事業課の後藤康志さんと松本麻未さんには、企画段階から報告書の作成まで、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

田中啓（2018）「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」

浜松市文化振興財団（2018）『公益財団法人浜松市文化振興財団 平成 29 年度 事業活動報告書』

付属資料 1 : 事業評価シートの様式 (鑑賞型・創造型事業用)

(1) 事業評価シート I 目標設定

公益財団法人浜松市文化振興財団

事業評価シート I 目標設定 (鑑賞型・創造型事業)

事業名	
事業形態:	共催者:

実施課・施設	担当者

事業概要		
財団基本方針	育てる	
	創る	
	交わる	
	伝える	
公益目的事業	1	芸術文化を育成、振興するための文化事業の提供と、芸術文化の調査、情報収集、発信及び継承
事業概要:		

目標設定1 開催目的・ねらい
来場者・参加者にどのような価値や成果を提供するか / 参加後どのような成果を得ることができるか

目標設定2 入場者・参加者数					
目標 (損益分岐点)	枚	券売率	キャパ数	人	
目標達成の手段	①どのように参加・鑑賞のきっかけを作っていくか(参加者・観客を集める具体的方法)【参加促進・販売促進】				
	ターゲットとなる世代・層は→				
目標達成の手段	②情報発信をどのように展開していくか【広報宣伝】				

目標設定3 収支状況	
総事業費	円 内訳は収支予算書参照
入場料収入目標	円
その他収入	円 内訳:
自主財源投入額	円以下

(2) 事業評価シートⅡ 事業成果と評価

公益財団法人浜松市文化振興財団

事業評価シートⅡ 事業成果と評価 (鑑賞型・創造型事業)

事業名	
0	
事業形態:	共催者:

実施課・施設	担当者
0	0

評価1	開催目的・ねらいの達成度	評価の得点	点
来場者・参加者に対して、想定した価値や成果を提供できたか			
評価内容:			
来場者アンケート(主なもの)			
顧客満足度	%	アンケート回収枚数	枚 回収率

評価2	入場者・参加者数	評価の得点	点
目標(損益分岐点)	0 枚	券売率目標	0.0%
券売実績	枚	券売率実績	
入場者数実績	人	入場率実績	

説明:

評価内容	①想定したとおり、ターゲットに対し参加・鑑賞を促すことができたか【参加促進・販売促進】
	②想定したとおり、情報発信を展開できたか【広報宣伝】

評価3	収支状況	評価の得点	点
総事業費予算	0 円	総事業費決算	円
入場料収入目標	0 円	入場料収入実績	円
その他収入目標	0 円	その他収入実績	円

その他収入の内訳:

自主財源目標	0 円以下	自主財源投入実績	円
--------	-------	----------	---

説明(目標との差額の生じた理由等):

(3) 事業評価シートⅢ 結果確認と改善点および今後の方向性

公益財団法人浜松市文化振興財団

事業評価シート Ⅲ結果確認と改善点および今後の方向性（鑑賞型・創造型事業）

事業名		実施課・施設	担当者
0		0	0
事業形態:	共催者:		

	評価	ウエイト	評価 得点	得点× ウエイト	多くの問題あり	一応の水準だ がかなり問題 あり	良好な水準だが一部問 題あり	優秀な水準	卓越し た水準	総合判定					
					D	C	B	A	AA						
質的成果	目的達成度	30	0	0											
量的成果	参加者数	40	0	0											
	収支状況	30	0	0											
総合評価		100	0	0											
					0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

総合評価	
0	AA 卓越した水準
	A 優秀な水準
	B 良好な水準だが一部問題あり
	C 一応の水準だがかなり問題あり
	D 多くの問題あり

今回の状況		改善案・次回目標値の設定	
課長・館長			
担当			

(出所) 浜松市文化振興財団

付属資料2：評価シート記入要領

評価シート記入要領

事業評価シートは I 目標設定、II 事業成果と評価、III 結果確認と改善点 の計3枚構成です。

全シート共通

- ◆事業担当者が記入します。記入後、グループ長・所属長がチェックしてください。
- ◆文章はできるだけ箇条書きで読みやすい記載を心がけてください。

I 目標設定

- ◆事業の準備開始前に記入します。

◇事業の目的と概要

- ・財団の基本方針「育てる・創る・交わる・伝える」から該当項目に○をつけます。
- 基本方針4つの詳細については、別紙の「基本方針」で確認してください。
- 目的は複数でも構いませんが、曖昧な表現・設定を避け、なるべく具体的に記入してください。
- ・○をつけた項目について、右枠に具体的に何をどのような状態に育てる(創る・交わる・伝える)のか記入してください。

◇事業の概要

- ・事業の内容(誰が何をどうするのか)がわかるように記入してください。
- ※創造型事業の場合:作り上げる作品の新しさ・独自性・魅力ほどのようなところかについても記入してください。

◇目標設定1「内容の質」

- ・来場者や参加者にどのような価値や成果を得ていただくかを記入してください。

◇目標設定2「入場者数・参加者数」

- ・目標入場者数、キャバ数を記入してください。目標入場率は自動計算されます。
- ・目標値の設定根拠には、入場者・参加者の目標数をなぜこの数字にしたのか、根拠を記入してください。
- (例1:友の会〇〇人、一般〇〇人、団体販売〇〇人)(例2:前回入場〇〇人、今回は〇人増加を見込む)
- ・目標達成の手段として、①にはターゲットと、集客のための具体的方法を記入してください。
- ・②には情報発信の戦略を記入してください。開催前の広報宣伝だけでなく、終了後のPR効果についても狙いがあれば記入してください。

◇目標設定3「収支の状況」

- ・収支予算書を添付してください。
- ・収支予算書をもとに、総事業費(総支出額)を記入してください。
- ・収入の内訳として、入場料目標・その他収入(協賛金・助成金ほか)・自主財源 を記入してください。
- ・その他収入には、協賛金・助成金・物販収入のほか、受託事業・負担金事業の場合、受託収入負担金収入を記入してください。

II 事業成果と評価

- ◆事業終了後、1ヶ月以内に記入します。

◇評価1「内容の質」

- ・アンケートの集計を添付してください。
- ・目標設定した内容が達成できたかどうか、アンケート記載内容や参加者の様子を参考に記入してください。
- ・顧客満足度は、アンケート回収総数のうち「大変満足・満足」と回答した人の割合を記入してください。
- ※アンケートの回収枚数も記入してください。回収率が低い場合、数値の信用度が低くなります。
- 回収努力を工夫してください。

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

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

◇評価2「入場者・参加者数」

- ・入場者・参加者数の実績を記入してください。入場率と目標達成率は自動計算されます。
- ・目標設定した集客戦略や情報発信についての実施状況とその成果について記入してください。

●入場者・参加者数の実績を下記に照らし合わせ、得点を記入します(目標達成率で判断)

	点数	ランク
満席	100	AA
目標達成率101%～満席未満	90	AA
目標達成率100%～91%	80	A
目標達成率90%～81%	70	A
目標達成率80%～71%	60	B
目標達成率70%～61%	50	B
目標達成率60%～51%	40	B
目標達成率50%～41%	30	C
目標達成率40%～31%	20	C
30%以下	10	D

※目標設定値(達成率100%)は損益分岐点で当初設定した数字

◇評価3「収支の状況」

- ・収支決算書を添付してください。
- ・総事業費決算、入場料収入実績、その他収入の実績を記入してください。
- ・最終的な収支を記入してください。(自主財源含めた数字)
- ・支出・収入額で予算と大幅に変更になった部分等についての説明を記入してください。

●収支決算を下記に照らし合わせ、得点を記入します

※収支赤字の場合

収支赤字金額÷総事業費×100

例：総事業費が1000万の事業(利用料金・協賛金全て含む)で200万赤字の場合は
200万/1000万×%=20%減ということで60点

	点数	ランク
完売	100	AA
収支プラス～完売未満	90	AA
収支0円～9%減	80	A
10%減～19%減	70	A
20%減～29%減	60	B
30%減～39%減	50	B
40%減～49%減	40	B
50%減～59%減	30	C
60%減～69%減	20	C
70%減以上	10	D

※収入には自主財源等を含める

III 結果確認と改善点および今後の方向性

◇IIのシートを記入後、その得点をもとに、グラフを完成させます。

- ・内容の質、参加者数、収支のそれぞれについて、得点平均の点数(太枠部分)でグラフを塗ってください。
- ・総合評価は各評価指標のウェイトを反映した平均値(太枠数字)でグラフを塗ってください。
- ※グラフは5点刻みとなっています。半端な数字の場合、上下の近い方に合わせて切捨て・切上げ(例：72点→切捨てし、70点、73点→切り上げし、75点)

●評価ウェイトについて…評価指標の中のウェイトをあらわす。

得点にウェイトを乗じ、総合100点の何点かを見る

	鑑賞型事業	創造型事業
内容の質	30/100	30/100
入場者・参加者数	40/100	25/100
収支の状況	30/100	45/100
	100/100	100/100

◇今後の方向性(AA～D)を確認します。

- ◇I・IIのシートの内容を踏まえ、状況の分析と、改善案や今後にかす点を記入してください。
次年度以降の事業企画・運営に反映できるよう、具体的に記入してください。