

【テーマ】文化事業における評価とは？

—社会的な活動の価値を明らかにするための考え方と方法論

【講師】大澤 望 氏 (株)大沢会計&人事コンサルタンツ)

担当教員：吉田 隆之 准教授

【日時】2024年6月21日(金) 18:30~21:00

【場所】大阪公立大学大学院 都市経営研究科 梅田サテライト 101教室

【参加者】都市政策・地域経済コース M1 学生 他

■ 講義概要

そもそも「評価」とはどのようなものか、社会的な活動を評価するプログラム評価の構造や手法について、そして評価が難しいとされる文化事業における評価の方法まで、様々な分野における評価に携わってきた実践者の立場から、事例紹介を交えながら大澤望氏に講義をいただいた。

■ 講義内容

1. 講師プロフィール

本講義の講師である大澤望氏は、公共政策系の大学院で公会計や政策評価を勉強した後に評価の仕事に携わるようになった。現在では、株式会社大沢会計&人事コンサルタンツ取締役であるとともに、特定非営利活動法人日本評価学会の理事を務めており、さらには大阪おせっかい研究所での活動など、様々な分野で活躍されている。また、ご自身が評価に関わったことがきっかけで、事業評価を題材とした演劇作品の制作に関わるなど、創作現場の経験もお持ちである。

2. そもそも「評価」とは？

評価とは、事実を明らかにするという「事実特定」と、“基準”に基づく評価対象への「価値判断」という2つにより行われる。例えば、「パン屋でパンを買う」という行為において考えてみると、とあるパン屋では300円前後のパンが多く並んでいるが、これは客観的な事実であり、いわゆる「事実特定」にあたる。そのうえで「別のパン屋では200円でパンが買えるが、味はこちらの方が好ましい」など、価格や味を基準に「このパン屋は良い/悪い」という総合的な価値判断を行っている。このように、我々は日常的に無意識的に評価を行っており、そして人により評価する項目や基準、重み付けが異なることから、評価の結果も当然違うものとなっていく。評価において前提がどうであるかは非常に重要であり、前提が異なっていることを理解していないと「話がかみ合わない」状態に陥ってし

まう。パン屋の評価を個人でするレベルであれば差支えないかもしれないが、多くの人が関わる事業においては前提の理解にずれがあると評価が成立しなくなってしまう。

また、評価の形がどのようなものであるかも意識する必要がある。自らで自身を評価する場合は、いわゆる自己評価であるが、他者が自分を評価するにあたっては、誰かが勝手に一方的に評価をする、つまりは「評価される」という形であるのか、それとも自らが望んで他者に「評価してもらおう」という形であるか、という違いがある。「評価される」場合、一方的な価値基準の押し付けにつながってしまうことがあり、評価によって人が抑圧され、不自由になってしまう危険性、つまりは評価の負の側面が表出する場合がある。

評価は、誰がどのような物差しで、そしてどのような関係で行われるのかということが重要である。

3. 事業を評価するためのプログラム評価

社会的な活動の評価とは、社会的介入行為について、行為の改善と説明責任の遂行に資することを目的に、事実確認を行ったうえで、明確な判断基準に基づき、何かしらの価値判断を下すことである。

社会的介入行為を評価する手法として適したものとして「プログラム評価」があげられる。プログラム評価は、社会科学の方法を用い、体系的な調査のもと、何らかの基準と比較しながら、プログラムの有効性を明らかにするものであり、アウトカム（成果）のみならず、プログラムの構造・理論（セオリー）や実施プロセス、実施の効率性をも評価に含むものである。

プログラム評価の主な目的としてあげられるのは、プログラムの改善とアカウントビリティの確保である。前者は、社会的介入行為、いわゆるプログラム自体の改善に資するよう評価を行うものであり、結果はプログラムの見直しなどに対して評価情報を提供することとなる。後者については、実施者がプログラムの資源提供者やサービスの利用者・受益者に対して説明責任を負っており、評価情報はその説明において有用なものとして提供される。

プログラム評価は5つの階層で構築されている。まず、「ニーズ評価」については、そもそもプログラムがどういった必要性をもって実施されているものであるかを問うもので、事業及びその評価の前提となるものである。「セオリー評価」は、ニーズに対して有効な戦略・理論に基づきプログラムが組み立てられているかを査定するものである。「プロセス評価」は、適切な理論により構築されたプログラムが、意図されたとおりに実行されているかをモニタリングしながら評価していくものである。「アウトカム評価」は、プログラムの成果があがっているかを明らかにするもの、そして「効率性評価」は、一連のプログラムが効率的に実施

されているか、かけたコストに見合うものであったのかを明らかにするものである。

プログラム評価は、これら5つの階層が順に積みあがっていくような、建築物的な構造を持つものといえる。

(ア) ニーズ評価

プログラムの必要性を査定するニーズ評価においては、当該テーマに関する先行研究や文献の調査が有効である。また、統計データの確認やアンケート、インタビューを通じて当事者のニーズを調査し、そのうえで事業目的を設定する。ただし、プログラム実施後もニーズは変化することがあるため継続的な調査が必要となる。

目的の設定においては、まず問題分析を行うことが有効である。中心問題に対する原因を分析し、さらにその中心問題がどういったさらなる問題を引き起こしうるかを検討する。そのうえで中心目的を設定し、問題分析であげられた原因に対するアプローチを改善への手段として構築していく形で目的分析を行なう。

またその他に、問題と原因が複合的な連関を持つ場合は、システムマップを作成し、因果関係を整理していくことで、解決すべき課題を特定していくことができる。

さらに、事業に関わる関係者とその関係性を整理し可視化するエコマップを作成することもニーズ評価の過程で有効である。各組織・団体がどういった社会資源やつながりを持っているかを把握することができる。

(イ) セオリー評価

事業の戦略妥当性を検証するセオリー評価における手法としては、まずはロジックモデルがあげられるであろう。

ロジックモデルは目的実現のための道筋や考え方を整理・検証するツールであり、インプット、活動、アウトプット、アウトカムまでの論理的なつながりを図示するものである。論理的なつながりにおいてエビデンス（科学的根拠）があることが望ましく、それがない場合は事業実施を通じて妥当性を検証し、継続的な見直しが必要となる。

ロジックモデルの作成においては、まず最終アウトカムが何であるかを設定し、続いてアウトカム、アウトプットを特定し、それぞれの指標を設定していく。指標については「定量指標」と「定性指標」が考えられ、さらに意識や満足度などの「主観指標」と各種データに基づく「客観指標」がある。

(ウ) プロセス評価

プロセス評価は、プログラムの実施過程の中で、アウトプット指標及びア

アウトカム指標をモニタリングし、問題を発見した場合は取り組みを改善していくものであり、継続的・定期的に行っていくものである。

(エ) アウトカム評価

アウトカム評価はプログラムの成果があがっているかを明らかにしようとするものであり、手法としては業績測定やインパクト評価がある。

業績測定は、目標値と成果を比較することで実施状況の良し悪しを判断するものであり、比較的簡便に実施することができ、またPDCAサイクルを回していくには有効である一方で、活動と効果の因果関係の分析については十分ではない。

インパクト評価は、事業の有無による結果を比較して「純効果（インパクト）」を測定しようとするものである。特にランダムに割り当てられた実施グループと比較グループをもって検証する場合は、活動と効果の因果関係を科学的に立証することができる。また実施グループのみしか検証ができない場合においても、事業実施の前と後の状況を比較することで、事業以外の要因の可能性の十分な除去はできないものの、純効果の測定が可能となる。

(オ) 効率性評価

最後に効率性評価は、アウトカムまでを評価したうえで、プログラムが効率的に実施されているかどうか、生まれた成果は十分といえるかどうかを、コスト面なども考慮したうえで判断を加えていくものである。インプットの規模に見合うアウトプットであるか、アウトプットの規模に見合うアウトカムであるかを検証していく。

事業評価においては、事業実施主体が自ら行う自己評価や、主体とは独立した外部の者が行う第三者評価など、目的に応じて異なる実施方法が考えられる。さらに、事業の対象者や関係者が評価のプロセスに関わる参加型評価は、それぞれの立場の者が評価に対する主体性を持つことにより、腑に落ちる評価軸を共有することができる。

4. 文化事業の評価事例

文化芸術に関する評価については、文化芸術そのものの本質的な価値のみならず、社会的・経済的価値が評価の対象となることが多いが、社会的価値といっても抽象的な話となり、他者に説明が難しいことが多い。

文化事業の評価の実施方法のひとつとして「伴走型評価」があげられる。初めて行われるような事業など、ロジックモデルの作成が難しいものの場合、評価者自身が事業の中に入り、事業対象者の変化などを観察しながら、状況に適した評価を設計・実施し、事業の過程に応じながら適宜介入を行っていく。第三者的な

客観性の高い評価が求められる場合には難しいが、事業の実施過程において適宜改善のための介入を行うことができることはプログラムの改善という点においては有効であると考えられる。

また、事前に設定された事業目標に捉われないゴールフリー評価も文化事業に適した手法といえる。目標を定めることで生じるバイアスを軽減し、対象（事業）のありのままを評価することができる。ゴールフリー評価の事例としてはMSC（モスト・シグニフィカント・チェンジ）がある。インタビュー等で「重大な変化」のエピソードをデータとして収集し、そのなかから「最も重大な変化」の物語を一つ選んだうえで、どの物語がなぜ選ばれたかという選択結果を現場に還元するまでを行う。さらに、そこから得られた学びを基にロジックモデルを作成することも有効である。ゴールフリー評価の利点は、振り返りを事業対象者とともにすることで、おのおのが事業の意義を発見することができる点にある。

文化事業の評価のポイントを整理すると、当事者（事業対象者）レベルのアウトカムとコミュニティレベルのアウトカムがあり、当事者レベルのアウトカムでは、それ自体を可視化するだけでは十分でなく、そのアウトカムの意義を当事者以外のコミュニティメンバーにも理解してもらうことが必要であり、評価の後のコミュニケーションが重要となってくる。また、コミュニティレベルでのアウトカムを可視化しようとする、プログラム関係者間の議論だけではコミュニティ等における多面的な価値は見えてこないため、幅広い関係者が参加型評価を行うことや価値について議論することなどが必要である。また、短期間でのアウトカム評価では社会的価値を判断するには難しいため、長期的な視点で評価すること、そして発展性についてまで評価を行うとともに、価値の議論を行っていくことが求められる。

5. グループディスカッション

ゆいまーミュージックプロジェクトのニュースをみたうえで、事業にどのような社会的価値が隠されているかをグループに分かれてディスカッションを行った。

（各グループ意見）

- ・ まちの多様性を示すことができる事業ではあるが、継続性が気になる。また、予算やリソースを投入することとのバランスはどうか。
- ・ こういった事業を行うことで文化の価値を向上させることができる。またニュースになっていること自体がまだまだであり、こういう事業が当たり前になりニュースにならない社会にしていくべきでは。
- ・ コンサートに行けない人がたくさんおり、そういった人に機会を提供する素

晴らしい事業である。そして、音楽療法士の方などが間をつないでいることが大切ではないか。

- ・ こういったニュースに触れて、コンサートに行けない人がいるということに気づく機会となる。障がいがある人もない人も一緒に楽しめるようになればいいと思うが、継続していくためにはどうしたらいいかということは課題である。
- ・ 事業の持続性はどうか。行政がお金を出しつづけるのか。
- ・ 個々の障がいの特性に対応していく事業は準備が大変であると感じた。障がいがある方のご家族にとっても価値がある事業ではないか。

(講師まとめ)

こういった事業を行うことで好事例となり、同じような志を持つ事業が各地で展開されるなど、波及していくことが一つの価値として考えられる。さらに、重要なのはプロジェクトの実施体制である。様々な立場の人が関わりながら、評価も含めて実施していくことができる体制をつくれていることの価値にも注目したい。

6. 質疑応答

Q) 評価によって人が抑圧されるということはどういうことか。

A) 例えば、学校教育の場において、大人の評価軸に子どもを当てはめてしまう。そうすることで子どもが抑圧され、つらい気持ちになるなどがあるかと思う。このようなことが事業評価においても生じることがある。例えば、文化事業の経済効果だけを評価されてしまうと、それだけで評価されたくない事業実施者やアーティストなどは抑圧されてしまうことになる。

Q) 色々な評価方法があると思うが、どれが有効であるか。例えば、お金という価値では測定できないものなど。

A) 有効な評価方法は評価対象や評価目的により様々。「お金という価値では測定できないもの」ということになると経済的なアウトカムではなく社会的なアウトカムということになるが、その内容や測定方法は人によっては納得できない部分もあるだろうから、しっかりと議論していく必要がある。正解だったり、これだけやれば十分というものがあるわけではない。

Q) 社会的な評価については、評価軸自体の妥当性の検証が必要ではないか。また、客観性を担保するための注意点はどのようなことがあるか。

A) 学術的な観点から先行研究などを利用することが考えられる。あとは、ウェルビーイングなど、世に広まっているものを指標とするなど、全て自分で考えようとする

るのではなく、正当性が高そうなものを探してみるのがよい。

Q) 評価の目的と手法の関係について伺いたい。評価の目的がプログラムの改善であれば伴走型であったり、アカウントビリティの確保であれば客観的な第三者評価であったりという具合に、目的にあった手法を選択していくということか。

A) 先ほど紹介した伴走型評価も、もともとは第三者評価としてはじめた。ただ、事業としてまったく初めての取組みであり、課題が多かったため、事業実施を支援するためにも伴走型で行った。総括的な評価は、ある程度成熟した事業であればいいが、それが適さないものもある。どういった事業の状態であるか、またなぜ評価が必要なのかという点をもって方法を考えていく。

Q) ゴールフリー評価について、言葉で評価し正と負のアウトカムに分類していくのかと思う。数値的なものでない場合、都市の政策にどのように落とし込んでいくべきか。

A) どのようなアウトカムが生まれるかが分からない、または隠された効果・影響があるのではないかというときに使うのがゴールフリー評価。ただ、それで終わりではなく、得られた情報を基に定量的な調査などにつなげていくこともできる。

以上

(議事録作成：都市政策・地域経済コース 修士課程1年 担当者名 荒益克文)