

アートプロジェクトを評価するために

—評価のへななぜ?—を徹底解明



評価ゼミ

レクチャーノート

Tokyo Art Research Lab

アートプロジェクトを評価するために —評価の〈なぜ?〉を徹底解明

評価ばやりです。少し息苦しくなるくらい、世の中あちらこちらで評価、評価といわれています。

芸術は評価になじまないとは昔からよく言われてきたことですが、どうもそうは言っていられなくなってきました。なじまないなりに取り組まないと、社会からの信頼を得られず、プロジェクトの実施すら危うくなる心配も出てきたからです。

自分ひとりで、自己資金ですべて完結する活動であれば、やりたいようにやって、終わったらやりっぱなしでも、迷惑さえかけなければ誰にも文句は言われません。しかし、公的資金や協賛金・助成金を得て実施したり、他団体との協働で開催したり、労働の対価が払われたりする場合、つまり「他者とのかかわり」の中で事業をおこなう場合においては、事業目的を明確にし、明快に自己評価し、第三者からの質問に対してしっかりと説明責任を果たせることが、事業の実施や存続、予算獲得の大きな鍵となってきました(事業仕分け騒動は記憶に新しいところです)。

では、われわれはいったい何を評価するのでしょうか？評価が大事だということにはわかっているけれど、いざ評価を実行するとなると、何から始めてよいのやら突然不安になります。いつ誰がやるの？基準は？指標は？どうやって測るの？どの程度やればいいのか？誰に報告するの？何に使うの？いったいアートは評価できるの?!——不明なことだらけです。評価しないと不安なのに、評価したらしたでこれでいいの？と不安になってしまいます。

Tokyo Art Research Labの一講座として、2010年7月から2011年2月まで開催されたこの「評価ゼミ」は、多くの方々にとって悩みの種であるアートプロジェクトの評価について、関連情報を丁寧に整理し、皆でそれを共有すること。評価に関する「なぜ?」を徹底的に解明し、最終的には受講生ひとりひとりが自信をもって、自ら実践してみたいと思う評価のあり方を確立することを目標としました。

本冊子「評価ゼミ レクチャーノート」は、7か月間にわたるゼミの記録集です。アーカイブとしてのみならず、今後アートプロジェクトの評価を考える際にもお役立ていただけましたら幸いです。

評価ゼミコーディネーター
公益社団法人企業メセナ協議会
シニア・プログラム・オフィサー
若林朋子

「評価ゼミ」の1年目を終えて

アートプロジェクトに関する「評価」の実践状況を知るサイトが誕生していたのをご存じでしたか？正確にはTokyo Art Research Labの連続ゼミとして開講してきた「アートプロジェクトを評価するために—評価の〈なぜ？〉を徹底解明」(通称「評価ゼミ」)でゼミのメンバーが活動に使用してきたブログです。

メセナやアートの評価研究に取り組み、「メセナの評価手法のヒアリング調査」や定性的評価手法「エピソード評価」の提案に携わってきた企業メセナ協議会シニア・プログラム・オフィサー若林朋子氏がコーディネートしたゼミの「概要」。8講師のレクチャーの「レポート」。「次回資料」。今まさに議論されている事例「トピックス」の紹介。レクチャーと並走してリサーチ・アシスタントを務めた佐藤李青氏(東京大学大学院)を主宰者として8回実施された「研究会」の議事メモ。配布紹介された「参考文献・資料」。各地で実施されている評価事例への「リンク」。ブログの体裁ながら、今の日本のアートプロジェクトに関する「評価」の状況の概要を知ることができるものとなっています。

そして本書。8回の講座内容とゼミ生が発表した「自ら実践してみたと思う評価」、若林氏、佐藤氏はじめ関係者のテキストを編集した1年間の活動記録集であると同時に、「評価」に関する必読書となるべく刊行された本書です。

アートマネジメントは、「評価」の意識を積極的に活動に加えることで、新しい展開を手にすることができるのです。他者評価と自己評価をマネジメントに組み込むことにより、アートプロジェクトと社会とが創発しあう関係の構築がよりしやすくなるでしょう。「評価」を活動に対する「査定」とみなすのではなく、活動を改善するためのループを生み出す源としてみなし、「評価」を積極的に活用する意識を高める教本となると思っています。

今後は、本書の内容と若林ゼミブログを再編集しつつ、アートプロジェクトに関する「評価」のポータルサイト化を進めたいと思っています。このサイトに関係者から継続的に情報が寄せられる、すなわち評価に対する能動的な取り組みが増えるといった、マネジメントの現場と評価との密接な連携が多くおこなわれるようになることを楽しみにしています。

Tokyo Art Research Lab

アートプロジェクトを評価するために—評価の〈なぜ?〉を徹底解明

評価ゼミ レクチャーノート

目次

01	はじめに
03	目次
04	「アートプロジェクトを評価するために—評価の〈なぜ?〉を徹底解明」講座概要
05	評価ゼミ レクチャーノート
06	第1回 「オープニングレクチャー&ワークショップ」
13	第2回 「助成財団の評価」
21	第3回 「企業メセナの評価」
27	第4回 「行政の政策評価」
34	第5回 「アートプロジェクトの評価:ピア・モニタリング編」
41	第6回 「アートプロジェクトの評価:継続・発展・振り返り編」
48	第7回 「ロールプレイング・ディベート」
55	第8回 「プレゼンテーション&講評」
63	評価ゼミに参加して
67	評価ゼミ研究会の記録
73	資料編
74	用語集
75	参考文献
77	参考リンク
78	おわりに

Tokyo Art Research Lab

アートプロジェクトを評価するために「評価の(なぜ?)」を徹底説明

講座概要

主催

東京都
東京文化発信プロジェクト室
(公益財団法人東京都歴史文化財団)
公益社団法人企業メセナ協議会

開講日

2010年7月～2011年2月の毎月第3週の火曜日 19:00～21:00
(7/13、8/3、9/14、10/12、11/16、12/14、1/11、2/15の全8回)

会場

Tokyo Artpoint Project Room 302(アーツ千代田3331内)
〒101-0021 東京都千代田区外神田6-11-14 3331 Arts Chiyoda

コーディネーター

若林朋子
(公益社団法人企業メセナ協議会 シニア・プログラム・オフィサー)

リサーチ・アシスタント

佐藤李青
(東京大学大学院人文社会系研究科博士課程)

受講生

16名

情報発信

ブログ <http://evasemi.blogspot.com/>
Twitter <http://twitter.com/evasemi>

内容 ※敬称略

- 第1回 「オープニングレクチャー&ワークショップ」
第2回 「助成財団の評価」
ゲスト講師 片山正夫(セゾン文化財団常務理事)
第3回 「企業メセナの評価」
ゲスト講師 加藤種男(アサヒビール芸術文化財団事務局長)
第4回 「行政の政策評価」
ゲスト講師 柴沼雄一郎(総務省行政評価局政策評価官室 総括評価監視調査官)
第5回 「アートプロジェクトの評価:ピア・モニタリング編」
ゲスト講師 芹沢高志(P3 art and environment エグゼクティブ・ディレクター/AAF事務局長)
第6回 「アートプロジェクトの評価:継続・発展・振り返り編」
ゲスト講師 雨森 信(インディペンデントキュレーター/remo[NPO 法人記録と表現とメディアのための組織]理事)
第7回 「ロールプレイング・ディベート」
第8回 「プレゼンテーション&講評」(公開ゼミ)

評価ゼミ研究会 ※詳細はpp.67～72.

協力

小金井アートフル・アクション!

開催日

2010年9月～2011年3月 19:00～21:00
(9/1、10/4、11/1、11/29、12/22、1/19、2/16、3/1の全8回)

会場

小金井アートスポット シャトー2F[ニーエフ](第1～3回、6回)
東京都小金井市本町6-5-3
Tokyo Artpoint Project Room 302(第4、5、7、8回)

Tokyo Art Research Lab

「Tokyo Art Research Lab」とは、東京アートポイント計画の一環として実施される、未検証の事例や現在進行中の事例を分析・検証するリサーチプロジェクトです。生活圏で行われるアートプロジェクトの課題や可能性を考察することで、アートプロジェクトに関わる知やスキルの確率を目指します。「アートプロジェクトを評価するために「評価の(なぜ?)」を徹底説明」は、Tokyo Art Research Labにおける連続ゼミの一環として実施されました。

東京アートポイント計画

「東京アートポイント計画」は、東京の様々な人・まち・活動をアートで結ぶことで、東京の多様な魅力を地域・市民の参画により創造・発信することを目指し、「東京文化発信プロジェクト」の一環として東京都と公益財団法人東京都歴史文化財団が展開している事業です。

東京文化発信プロジェクト

東京文化発信プロジェクトは、世界の主要都市と競い合える芸術文化の創造発信、芸術文化を通じた子供たちの育成、多様な地域の文化拠点の形成を目的として、東京都と東京都歴史文化財団が芸術文化団体、アートNPO等と協力して実施しているプロジェクトです。演劇、音楽、伝統芸能、美術など様々な分野のイベント、まちなかで市民とアーティストが協働するアートプログラム、子供向けの体験型プログラムなどの事業を展開しています。



評価ゼミ

レクチャーノート

- 第1回 「オーブニングレクチャー&ワークショップ」
- 第2回 「助成財団の評価」
- 第3回 「企業メセナの評価」
- 第4回 「行政の政策評価」
- 第5回 「アートプロジェクトの評価：ピア・モニタリング編」
- 第6回 「アートプロジェクトの評価：継続・発展・振り返り編」
- 第7回 「ロールプレイング・デイベート」
- 第8回 「プレゼンテーション&講評」

Seminar

2010年7月13日[火]

01

オープニングレクチャー&
ワークショップ

評価に関する4つの問いを考えるワークショップで、
自分の問題意識をさぐる

COORDINATOR

若林朋子

公益社団法人企業メセナ協議会シニア・プログラム・オフィサー

【ウォームアップ・ワークショップ】

評価に関する以下の4つの質問について、皆さんの考えを付箋に書き出してください

- 1 | なぜ評価したいの？
- 2 | 評価しないとどうなるの？
- 3 | 評価で何を知りたい？ たった1つのことしかわからないなら、何を知りたい？
- 4 | 「評価」という言葉を使ってOK？ 「評価」といわないなら何と表現する？

1 | なぜ評価したいの？

- 後に続く人にフィードバックのリソースを提供したいから
- プロジェクトを運営する場合に、逆の立場の客観的な基準を知り、役立てたいため
- 地元住民や納税者への説明責任を果たすため
- 税金を使って事業をしているから
- 税金を使ってアート振興をしたいから
- お金を出している人たち（経営者、行政・納税者、寄付者など）を説得するため
- 社会情勢的に求められているから
- 評価しないと、怒られるから
- やりっぱなしにしないため
- 達成度を測り、次の行動にいかすため
- 事業の一環としてPDCA(Plan-Do-Check-Action)の“Check”をおこない次のプロジェクトの改善につなげるため
- 継続するなかで、正しい方向に改善していくため
- アートプロジェクトを運営側としてだけではなく評価の視点から見ることで、よりよいものにしていきたいから
- プロジェクトの達成度を確認すること
- プロジェクトの向上や目標への接近度を確かめたい
- 運営資金獲得のため
- アートを社会に幅広く還元するシステムを構築したい
- 自らを客観視し、アートマネージャーとしての立場を明らかにするため
- 事業などの本質的な目標を確認するため
- 関係者でプロジェクトの目標を共有するため
- 興味のない人にも何らかの価値あるものと思ってもらうため
- プロジェクトを継続するため
- 投入する資源に見合う価値のあるものを選ぶため
- 目的にあった適切なものを選ぶため
- 性格や特性に応じて区別するため
- 価値を明らかにして、それを共有するため
- 他人と共有可能な言葉をつくることで共有不能なものおもしろさも引き立つから
- 認知度の向上。世界に与える影響を最大化するため
- 自らの活動を、自らの責任において評価することで、自らの役割を、社会に発信する力にするため
- この時代に日本がアートをどう評価するのか考えたいから
- 評価しないと活動の重要性が伝わらないから
- 伝えたいから

2 | 評価しないとどうなるの？

- 同じ間違いをする
- 社会の中で意味を失う
- アートが社会と交わらないまま閉じてしまう
- 外部の人に知られなくなってしまう
- 広がりがなく、忘れられていく
- 存在しない、存在しなくなってしまう
- 参加しなかった人にとっては無かったことになる
- 内輪で盛り上がり過ぎて終わってしまう
- 思い出作りで終わってしまう
- 自己満足で終わってしまう
- 感覚的な言葉、浅い判断、現在の視点で判断される
- 区分できない、始まらない
- アーティストが食べていけなくなる
- 資源投入の候補として順位が下がる、もしくは外れる
- 仕分けされる
- 次にお金が出なくなる
- 助成金をもらえなくなる
- 注ぎ込んだ資源(カネ、モノ、ヒト)が有効に使われたか、投資に見合った成果が出たのか不明なままになる
- スタッフやお金の使い方が効率よくならない
- やりっぱなしになり、問題や改善点が明確にできない、
- 一度客観視しないと次の世代へプロジェクトの価値が受け継がれない
- 外部への説明責任を果たせない
- プロジェクトの質(クオリティ)が下がる
- 自分の立ち位置がわからなくなる
- なんとなく次のことをやってしまう
- 実務者とそうでない人の間に距離が生まれる
- アピールポイントがよくわからなくなる
- 振り返る(考察の対象になる)ことがない
- 事業の成果が明確にならない
- よかった点、悪かった点を次へいかすことができない、
- 次のステップ、改善点が見つけれられない
- アーカイブ化、共有化ができない
- 記憶に残るが、記録には残らない
- アートプロジェクトをおこなった意味が希薄化する
- なるようになる
- 評価に手間取らなくてよい

3 | 評価で何を知りたい？ たった1つのことしかわからないなら、何を知りたい？

- プロジェクトで何が起こり、どんなプラスの影響を与えたか
- 社会的インパクト
- 成果(予測も含めて)
- プロジェクトの存在価値
- プロジェクトが実施された／される意味
- やったことの意味、価値
- いろいろな方々に必要なプロジェクトだったのか
- これまで何をやったのか。やったことの意味
- 多様性があったか、開かれていたかどうか
- 計画との差異
- 目標とその結果
- よい芸術作品や活動が実現されたかどうか
- プロジェクトの設計者が、企画・運営によってどのように世界を変容させようとしたのか、その文脈とやったことがその目的にどの程度かかったものだったか
- 次の展望があるか
- 次へのチャレンジの可能性
- 次につながる問題、改善点。できればよかった点も
- 成果のほかに、何が期待されるか
- 多数(少数)がどうとらえているか
- それをやることの意味が多いか少ないか
- ある機関、組織が何を大切にしているか、その傾向
- その事業の達成目的を満たすための最適な方法

4 | 「評価」という言葉を使ってOK？ 「評価」と言わないなら何と表現する？

- 使いたくない
- 目的に応じていろいろな言葉でよい。レビュー
- 使う領域と使わない領域をわけることが大切
- 使ってよい。値踏み
- 使ってもよい。それ以外の言葉を使うなら「意味づけ」
- 使ってもよい。順位づけ
- 使ってよい。対話(指標)
- 達成したことは何か？(達成度)
- 価値判断
- 観測や測定など、価値判断的にニュートラルな言葉
- Twitterにおける「ふぁぼり」のような言葉
- 確認
- かたちに残すこと
- 見直し
- レビュー
- 点数づけ
- リサーチ
- 振り返り
- レポート
- 報告

若林 今日ゼミ初日なので、評価について根っこの部分から皆さんと考えたいと思います。全8回のゼミが終わったときには、それぞれが自分なりの答えを持っている状態をめざして、本ゼミを進めてまいります。

point ①

評価とは何か？

- プロジェクトについて有効なフィードバックを提供するための情報を収集し、分析するシステム
- プロジェクトがどのように機能したか(実施プロセス、目標達成度、プロジェクトがもたらすインパクト等)、当該関係領域や関係者がどのように変化したかについての検証

若林 評価とは、プロジェクトについて有効なフィードバックを提供するための情報を収集し、分析するシステムです。では、評価では何をあぶり出そうとするのでしょうか。ひとつには、プロジェクトがどのように機能したかを、実施プロセスや目標達成度、プロジェクトがもたらしたインパクトなどから検証します。また、プロジェクトの関係領域や関係者が、どのように変化したかも検証します。「変化」というのは、活動のビフォーとアフターの違いのこと。つまり、アートプロジェクト実施の前後で、何がどの程度、どのように変わったのかを、なるべく具体的に把握することも重要な評価です。評価というのは、変化の把握でもあります。

若林 なぜ、アートプロジェクトには評価が必要なのでしょう。唯一絶対の答えはありませんが、今後の議論のたたきとして、レジユメに書き出してみました。

point ②

なぜアートプロジェクトに「評価」が必要なのか？

- プロジェクトの改善、発展のため。今後の活動のヒントを得るため
- 説明責任を果たすため
- 投資された資源(人・金・物・時間・情報)に対し、最大の効果が得られたかを確認するため
- 設定された目標や政策課題に、プロジェクトをできる限り近づけるため
- 社会のニーズ、時代の変化、経済情勢の変化、アートの変化に対応していくため

若林 まずひとつには、プロジェクトの改善・発展のためということがあります。今後の活動のヒントを得るためともいえます。それから、説明責任を果たすため。税金や助成・協賛金を得て実施している場合は、助成者が求めている内容や結果について報告する責任があります。3つ目は、投資

された人やお金、物、時間、情報などの資源に対して最大の効果が得られたかを確認するため。4つ目は、設定された目標や政策課題に、プロジェクトをできる限り近づけていくため。たとえば、何か解決したい課題や政策のためのプロジェクトであれば、そこにできるだけ近づくための評価など。そして、最後5つ目は、社会のニーズ、時代の変化、経済状況の変化、アートの変化に対応していくため。どなたか付箋に「置いてきぼりにならないため」と書いておられました。忘れられないように、というのがありますよね。外部環境の変化に対して敏感でいること、さらにはその変化に対応したプロジェクトに変えていくこと——そうでないとなかなか継続していかないことがあるので、これも評価が必要な理由の1つだと思っています。

若林 では、せっかくおこなう評価から最大限の成果を得るためには、何に注意すればいいのでしょうか。

point ③

「評価」から最大限の成果を得るために

- 評価以前に、「プロジェクトの明確な目的」を企画段階でまず問うこと
- なぜ評価したいのかを明確にしておくこと
- 評価の目的を、設定された目標や社会課題、政策課題に関連づけておくこと
- 世の中の「変化」に敏感であること
- 評価には、時間もコストもかかることを認識し、それを考慮して事業を企画し、評価をおこなうこと
- 短所の洗い出しより、長所、成果、達成事項を自分の言葉で相手に伝えられるよう準備しておくこと
- プロジェクトから得た成果、評価から見えたことを内輪で囲い込まず、積極的に発信していくこと(惜しみなく発信・共有することで、情報は更新され、思わぬフィードバックを得る確立が増える)。

若林 まず、これは最も重要なことですが、評価以前の、最初の企画段階で、プロジェクトそのものの明確な目的を明らかにしておくこと。より有効な評価の成果を引き出す、最初のステップです。プロジェクトの目的がはっきりしていないと、評価はぶれがちです。2つ目に、自分たちはなぜ評価したいのかを明確にしておくこと。評価の途中で、考えてみたらなぜ評価したいのかよくわからないとなつては、行き詰まります。有効な成果を得るための3つ目のステップとして、評価の目的を、政策等で設定されている目標や社会課題、計画課題に近づけておくこと。これも時には必要なことです。4つ目は、世の中の変化に敏感であること。世の中は常に急速に変わっているので、評価で求められる

ことも変わっていきます。ですから、世の中で何が変化しつつあるのか、いつも敏感に感じ取っておくことが大事です。5番目は、評価には時間もコストもかかることをあらかじめ認識しておくこと。それを考慮して事業を企画し、評価をおこなう必要があります。プロジェクトを実施した後に突然評価しようと決めるのは、失敗の第一歩。企画段階から評価込みで時間も予算も計画することが成功への近道です。いくつか事例をあげます。東京・晴海の第一生命ホールで活動するNPO法人トリトン・アーツ・ネットワークは、設立時から定款の中に「評価事業」を入れ込み、そのために予算も時間も取って、実際に毎年評価をおこなっています。画期的なことです。それから、今年から文化庁が始めた「文化芸術創造都市モデル事業」は、申請書に自分たちがおこなう評価の指標を定量と定性の2種書いて助成申請することになっていました。評価委員会の計画や構成メンバーを書く欄もありました。このように、助成申請段階で評価まで踏み込んで求められるものも出てきています。やはり評価の時代を実感しますね。評価に必要な費用を予算化し、担当者を決めておくことは大事かもしれません。6つ目は、先ほど「いいことを伝えていきたい」と付箋に書かれていたのと似ています。欠点の洗い出しも必要ですが、長所や成果、達成できたことを、自分の言葉で相手に伝えられるように準備しておくこと。これは実に大事なことです。自分の欠点や成しえなかったことは、当事者が一番よく知っていますよね。何ができていない、何がまずいなどということは、いくらでもあげられます。一方、よかったことや成果、「これだけ達成したよ」ということを、事実関係を何も知らない相手にうまく伝える準備は、なかなかできていないものです。自分の言葉でしっかりとそれらを伝えられるようにしておくことがポイントです。最後7番目は、プロジェクトから得た成果や評価から見えてきたことを関係者だけで囲い込まないこと。情報というものは、惜しみなく発信・共有すればするほど、内容の濃度は高まり、鮮度も更新され続けていく。思わぬフィードバックを得る確率が増えていくと、私は信じています。まあこれは評価に限った話ではありませんが、他の人にとっても有用な知識や情報は、どんどん公にしていくといいと思います。せっかくコストも時間もかけた評価ならばなおさら、そこから見えたものはできるだけ多くの人と共有しましょう。思いもよらなかったよい方向に歯車がコトリと回り始めることがあります。

「評価」のサイクル

若林 このゼミは、「アートプロジェクトの評価」について考える場ですので、まずはアートプロジェクトと評価それぞれの運営サイクルをみてみましょう。

point ④

アートプロジェクトの実施サイクル

- ① ニーズの把握
- ② プロジェクト内容の企画(何をおこなうか?)
- ③ 具体的なアクションの計画(誰が、いつ、どこで、どんな資源を、どの程度、どのような方法で、etc)
- ④ プロジェクトの実施
- ⑤ 振り返り、反省、検証、確認

→①'(繰り返し)

②'(繰り返し)

↓

※③+④=「軌道修正のための期中(プロセス)評価」

※⑤+①'+②'=「継続のための事後+事前評価」

若林 先ほどPDCAサイクルの話が出ましたが、評価にもサイクルがあります。本ゼミは「アートプロジェクト評価」なので、まずアートプロジェクトそのものの実施サイクルを確認しましょう。大きく5段階あると思います。第1段階は、「ニーズの把握」です。今このプロジェクトに何が求められているのかをさまざまな角度から洗い出してみる。マーケティングともいえます。第2段階は、「プロジェクト内容の企画」です。方向性や枠組みなど。3段階目は、2段階目よりさらに詳しい、「具体的なアクションプランの計画」。5W1Hとよく言いますが、誰が、いつ、どこで、どんな資源を、どの程度、どのような方法で投入していくのかを計画する。明確に言葉に残しておかないと評価につながらないこともあるので、具体的なアクションプランは非常に重要です。4段階目は、いよいよ「アートプロジェクトの実施」です。そして最後の5段階目は、評価という言葉はあえて使っていませんが、「振り返り、反省、検証、確認」。その結果を再びプロジェクトの企画につなげていく。この5段階のサイクルで、アートプロジェクトは運営されています。

立派な評価システムを持ってなくても、このアートプロジェクトのサイクルの中で、実は皆さん日々評価していると思います。具体的なアクションプランを、プロジェクトに落とし込んで実施する際には、既にプロセスを評価している状態にあります。うまくいっているか同僚同士で確認したり、上司がチェックしたり、関係者が確認したりして、もしうまくいってなければ軌道修正する。こうして、日々のプロセスにおいてプチ評価を重ねているはず。また、実施後には振り返ってあれやこれや反省し、原因などを考えて、次にいかすというプロセスを基本的には踏んでいると思います。その行為はまさに評価。これらは継続していく際の評価、いままでの蓄積を積み上げて次につなげていく評価なので、継続評価とも言えると思っています。

若林 それでは、評価のサイクルについて、詳しくみてみましょう。評価のサイクルには6つの段階があります。

point ⑤

評価のサイクル

①ニーズ【必要性】

目的、ニーズは何か？

②インプット【投入】

どんな資源を投入するか？必要な資源の洗い出し

③プロセス【過程】

プロジェクトはどのようなプロセスを踏んで実施されたか？

④アウトプット【産出物】

プロジェクトによって具体的に何を生み出したか、事実として何を作り出したか？

⑤アウトカム【成果】

活動によってもたらされる成果、社会課題の改善は？

⑥インパクト【影響・反響・効果】

関係領域への波及効果は？長期的なスパンでみて「ニーズ」にどのような影響を与えたか？

※評価においては、結果の分析、解釈は慎重におこなうこと。

若林 まずは、「ニーズの把握」。評価の目的や必要性を明らかにする。何をにおいても「なぜ、評価をするのか？」をはっきりさせることが重要です。次は、「インプット」の段階。事を起こすには資源が必要です。必要な資源は何か、どんな資源をどれだけ投入したかを確認する作業です。第3段階は「プロセス」を見る段階です。そのアートプロジェクトは、どのようなプロセスを踏んで実施されたのか。第4段階は「アウトプット」です。プロジェクトによって具体的に何を生み出したか。事実として何を作り出したかを確認します。5段階目は「アウトカム」の段階です。活動によってもたらされる成果や波及効果は何であったか。社会課題は改善されたか。これらを調べる段階です。

「アウトプット」と「アウトカム」の違いがわかりにくいですね。たとえば、美術館でいうと、美術展を企画して、3人の作家さんが選ばれて、作品をつくりあげた。この、3つの作品が生まれたという事実がアウトプットです。アウトカムというのは、その後作家さんが、その美術館での仕事が評価されて、世界的に著名なビエンナーレに招待されステップアップしていった、というような中長期的な事柄も含めた効果や業績。付随する成果を含めてみるのが「アウトカム」です。6番目は「インパクト」です。これは、少し長いスパンの時間軸で考えます。長い目で見て、結果的に関係領域にどのよ

うな影響をもたらしたかという評価です。アートプロジェクトにはもともと何らかのニーズがあって企画をするわけで、そのニーズに対してもたらされた波及効果や影響が、インパクトです。ただ、これは結果が見えてくるまでには時間がかかることが多い。インパクトの評価にはある程度のスパンが必要なので、第6段階目はなかなか難しいです。評価においては、結果の分析や解釈は慎重におこなう必要があります。数字が出たからといって、それをそのままポンと出すと逆効果な場合もある。どういう表現で、どのように発信すればより効果的に相手に届くかを常に考えておく必要があります。自分にいいように解釈するというのではなくて、単純に分析し過ぎないこと。多様な要素を組み合わせることで結論を出していく必要があります。

若林 次は、指標の設定についてです。

point ⑥

指標の設定

- 「評価指標」=プロジェクトの成果を測るために必要な尺度、基準、手段
- 「定量評価指標」(客観的に数値化可能)と「定性評価指標」(数値化不可能。個人的な見解や経験に由来。感想等含む)。それらの効果的な組合せが、望ましい評価につながる
- 「評価のサイクル」にそって、インプット、アウトプット、アウトカム、インパクトを測るために、精度の高い、ぶれない指標をあらかじめ設定しておくこと
- 既に入手可能なデータ、経年変化を測定できるデータ、比較可能な対象に関するデータ、社会調査指標等があるかどうか、事前に調査しておくこと

若林 「評価指標」は、プロジェクトの成果を測るための尺度、基準、手段です。定量評価と定性評価それぞれに指標があります。数値で表せるものと表せないもの両方の評価をうまく組み合わせることが、いま求められています。企業メセナ協議会では、「エピソード評価」という定性評価の手法をここ数年提唱しています。説明、説得のためには客観的な定量データも重要なのですが、数字では表現できない心に響いてくる言葉や体験もある。それを定性評価としてうまく拾いだせないかと考えたのが、エピソード評価です。昔はこうだったけれども、こんなことがあった、このように変わった、関係者がこのように変わってきたというようなエピソードを蓄積し、分析して、インパクトなどの評価につなげていく。アートの分野には、人の心を動かすエピソードが実に多いので、それを使わない手はないと思っています。わざとらしくならないように、エピソードから変化や成果をひきだし、うまく活用していかなければいけない

と思っています。

評価指標の設定に戻りますが、評価のサイクルをうまくまわしていくには、精度の高いブレない指標をあらかじめ設定しておくことが重要です。また、既に入手可能なデータはないか、とことん探しておく必要もあります。たとえば、電車の中でアートプロジェクトを開催したことが、どのくらいお客さんに影響があったのかを測りたいときには、日常的な乗船者数や乗車傾向のデータが必要です。それがあって初めて、普段のお客さんとプロジェクト本番を比較できる。いま手に入るデータはどのようなものがあるのかとことん洗い出し、持っていることが大事です。経年変化を測定できるデータの有無も確認しておくといいですね。10年間の変化を見る、定点観測の必要がある場合、比較可能な10年前のデータがあるか調べておくこと。今後に向けて蓄積していく必要もあります。経年変化用のデータは調査条件をそろえておくことも重要です。それから、比較可能な対象に関するデータというのは、たとえば、WEBサイトの運営で言えば、本当にこのアクセス数はいい数字なのか？と問われたときには、同じような他のサイトと比べてアクセス数はこうであるという答えが求められます。つまり、どんなレベルでもいいのですが、同セクター、似た規模、同じようなジャンル、似たような人口規模の地域など、比較可能な対象を探しておくことも、指標の設定においては重要です。それから、行政がおこなう大掛かりな社会調査の結果も確認しておく必要があります。国勢調査というものもありますが、文化に関して言えば、何年かに一度政府が調査します。そういった指標が応用できないかも事前に調査しておく必要があります。

point ⑦

評価に入る前に考える必要のある項目

- ① なぜ評価をおこなうのか？何を知りたいのか？
- ② プロジェクトの目的は何か？
- ③ 「目的が達成されたか」をどのように把握するのか？
e.g.「目標：この企画で世界を変える！」⇒「どうなったら世界が変わったと判断できるか？」
- ④ 「変化した」ことをどのような手法で測定するのか？
- ⑤ 収集したデータを、何のためにどのように分析して使うか？

若林 指標の設定において必ず考えるとよい項目を5つほど挙げました。1つ目は、なぜ評価をおこなうのか、何を知りたいのかをあらかじめ設定しておくこと。そうしないと指標も決まりません。2つ目のプロジェクトの目的も同様です。3番目は、どういう状態を「目標が達成された」と見なすのか、どのように目標達成を把握するのかを、あらかじめ

設定しておく必要があります。たとえば、「この企画で世界を変える」という目標をつくった場合、どうなったら世界が変わったと判断できるかということ込みで、指標をつくらなければいけないわけです。たとえば、「私たちは、ワールドカップの会場でサムライブルーのシャツを着た人が会場の4/5を占めたら世界が変わったとみなします」と最初に設定しておかないと、ワールドカップで日本が勝ったからといって世界が変わったと言えるのか、という話になるわけです。

4番目は、変化したことをどのような手法で測定するのかまで含めて考えておく必要があります。ネットで調べるのか、実際に見に行き、サムライブルーを着た人があんなにいるという事実を目視するのか、単に資料を集めて見ればいいのか。そこも含めて設定しないと、使える指標にはなりません。5番目は、収集したデータを何のために、どのように分析して使うのかを、あらかじめ考えておくこと。せつかくやる評価なので、必要ないデータまで集めていたらもったいないですよ。何に使うかをできるだけ考えておく必要があると思います。

指標について、少し具体的に考えてみましょう。たとえば、「知名度向上」を評価の指標にする場合は、現在どの程度の人が認知しているか予備調査をする必要があります。変化する前の状態の数字がわかっているから、知名度が上がったかどうか、精度の高いレベルで把握することができるわけです。また「メディア掲載数」を指標にとる場合は、去年はこれぐらいだったけれども、今年はこれぐらいだと言えるように、掲載数などのデータをとっておく必要があります。あるいは、「行政課題を鑑みて企画に取り組んだか」のような指標であれば、行政課題は何かを先に洗い出しておく必要があります。現状の課題に向かってプロジェクトの企画を立て、目標の達成度を決めて評価をすると、課題に対してどの程度インパクトのあることができたのかが把握しやすい。つまり、事前に何を留意しておけばそのデータが効果的に得られるのか、考えておくとよいと思います。

Profile

若林朋子(わかばやしともこ)
 公益社団法人企業メセナ協議会シニア・プログラ
 ム・オフィサー
 英国ウォーリック大学院文化政策・経営専攻終了。
 1999年より企業メセナ協議会勤務。企業が社会貢
 献としておこなう芸術文化支援活動の活性化と芸
 術文化の環境整備に取り組む。現在は研究、政策提

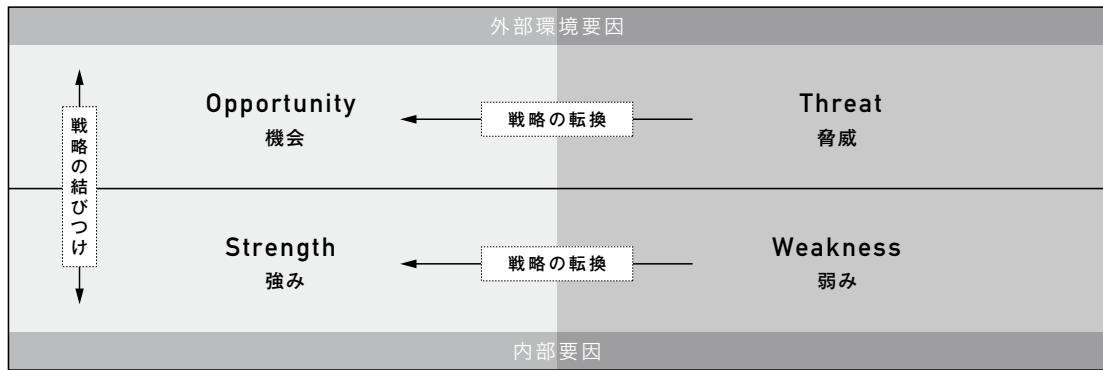
言、セミナー、国際交流、メセナコーディネート(ト
 ヨタ・アートマネジメント総合情報サイト「ネット
 TAM」(www.nettam.jp)等に携わる。企業メセナ
 協議会は設立当初よりメセナやアートの評価研究
 に取り組み、各種セミナーやワークショップ、「メ
 セナの評価手法のヒアリング調査」、定性評価手法
 「エピソード評価」の提案などをおこなっている。

資料

- レジューメ「アートプロジェクトを評価するために」
 (若林朋子)
- SWOT分析シート
- 『メセナ note59号』

SWOT 分析

- 組織の強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) の 4 つの軸から評価する手法。
- 「外部環境要因の分析」(機会/脅威の分析)と「内部要因の分析」(強み/弱みの分析)を行う。
- 外部環境分析では、組織が自らの目標を達成する能力に影響を与えるマクロ環境要因(経済、技術、政治、法規制、社会、文化)とミクロ環境要因(顧客、競合団体、流通業者、供給業者)の変化を観察し、関連する機会と脅威を見極める。
- 内部要因分析では、魅力的な機会において成功する「他者がまねできない、その組織ならではの力」が組織の内部にあるかどうかを強み、弱みとして評価する。
- 外部環境分析で扱う要因は、基本的にその組織の力で変えることが不可能なもの。内部要因分析で使われる項目は、その組織内で改善していけるもの。
- 通常 2x2 の軸でマトリクスを作り、想定されるチャンスにどのように強みを発揮できるか、逆に足を引っ張る要因が何かを特定・把握することで、それに対する対処策を立案し実行する。
- 「弱み」を「強み」に、「脅威」を「機会」に転換し(転換戦略)、「強み」と「機会」を結びつけ、最大限にいかしていく(戦略の結びつけ)。



コーディネーターメモ
 第1回ゼミ

coordinator memo

評価という言葉は、文脈によっては「ここで使っていいものだろうか?」と悩むことが多いので、評価に代わる言葉を私も考えてみました。マーケティング、検証、モニタリング、振り返り、アセスメント、スクリーニング、査定、見積もり、マーキング、検査、レイティング…。もう少し長めに表現すると、「活動をよりよくしていくための点検行為」、「過去の活動のチェックと課題の抽出行為」、「一定の基準に達しているかを確認する行為」、「多数の中から選択・選考する行為、そのために点数をつける行為」、「まだ見知らぬものや人に対して、おおよそのあたりをつける行為」、「説得材料や客観的な説明材料を揃えるための行為」などなど。「評価」とひとことで言っても、実際におこなう中味や目的はかなり異なることを、今後のゲスト講師にお話しいただく評価事例からも確認していきます。

Seminar

2010年8月3日[火]

02

助成財団の評価



助成金を出す側はどのような観点で評価をおこなっているのか。
現場の実践と実情を学ぶ

GUEST

片山正夫さん

公益財団法人セゾン文化財団常務理事

助成財団にとって評価の持つ意味とは？

——助成財団はミッションが起点

私はもともと、企業メセナという言葉が一般的でない時期から芸術支援をおこなっていた百貨店の文化事業部で働いていました。展覧会の仕込みなどの現場仕事ではなく、新プロジェクトの開発などジェネラルスタッフ的な役割を担当していました。営業企画や財務経理など他部署と接する機会が多いのですが、文化事業部に対する風当たりが非常に強い。百貨店は70円で仕入れて100円で売り、30円利益を出すということを積み上げる業態です。それを尻目に文化事業部は無駄遣いをして許せん等々、いつも言われていました。「いや、われわれも会社に貢献している」と説明しても、信じてはくれません。それで、客観的に貢献していると示すにはどうすればいいのかを考えるようになりました。これは非常に難しいことで、いまでもおそらく企業メセナの大きな課題です。関連文化施設の掲載記事を全部切りぬいて広告費換算することも試みましたが、なかなかうまくいきません。そのうちに、個人財産で設立した財団に誘われ、直感的におもしろそうだと思って、財団がどういうものかもよく知らないまま1987年に出向しました。本格的な運営となった1990年頃から、財団ではどのような評価をすればいいのか考えました。事業会社であれば簡単です。利益というボトムラインは、絶対的な成果であり客観的で誰もごまかせない。しかし財団は利益を求めない。非営利です。追求するのはミッションです。ところが、ミッションがよく研ぎ澄まされておらず、それに対してどのような成果があったか非常にわかりにくかった。ノルマも何もない仕事の世界では、やろうと思えばいくらでも安易にやれます。助成希望者を公募して適当に選んで、お金を配っていれば済むわけです。しかしそれはいくらなんでもと思い、同業者と飲んで議論しましたが、当時は反応が

鈍いというか、たいてい「確かにそうだけど、それは難しいよ」で終わっていました。

そのうちに、アメリカでは評価をきちんとやるのが当然というのを耳に挟んだので、どのようにしているのか見に行きました。なるほどと思った面もおかしいと思った面もありました。アメリカ人はそもそも評価が大好きです。とにかく目的とゴールを設定し、それに対してどういうアプローチがあったかをきちんと計測して評価する。当然のこととして皆納得しながらやっています。しかし、私がフェローとして行った大学院はいろいろな国から研究者や実務家が来ていたのですが、ヨーロッパの人々は、そういうことに非常に冷ややかでした。財団の評価はどうあるべきかを調べに来たと言うと、「ふん」という感じで、ちょっと笑って「アメリカ人は評価がすきだよ」と。いまは少し状況が変わったかもしれませんが、ヨーロッパの人はそんなものは評価するものでもないとする向きがあったように思います。こうして評価についていろいろ考えてきましたが、考えるほどに難しいものです。

芸術プログラムに対する、システムチックな評価を考える

最初にはっきりしておきたいことは、ここでいう評価とは「システムチックな評価」のことです。評価という言葉の意味は非常に広い。この講座のチラシには、「芸術は評価になじまないとは、昔からよく言われてきたことだ」とありますが、それは「芸術はシステムチックな評価になじまない」ということですね。芸術は評価自体には大なじみです。皆さんは何かを観に行くと「おもしろかった」「くだらない」と評価しますよね。アートというのは、オーディエンスもいけば評価を生業にするプロフェッショナルな批評家もいて、うまく評価の棲みわけができてきている世界です。ところが、それらはシステムチックなものではない。

つまり、システムチックというのは、形式があって手続があることを指しますが、そういう評価には芸術文化は確かなじまない。今日の話は「芸術の評価」ではなくて、「芸術のプログラムに対する評価」です。これは大きな違いです。もちろん芸術の評価を内包してはいますが、評価の対象は芸術作品そのものではないことを頭に置いてください。芸術を支援した行為、プログラム、プロジェクトについての評価です。

何のため、誰に向けての評価か？——助成財団の場合

助成財団は、行政や企業メセナと比べるとやや特殊です。まず、芸術に支援する財団は、それだけのためにつくられているということです。政府や自治体では、やるべきことが多数あるなか芸術支援、文化政策をおこないます。企業にいたっては芸術支援は義務でも何でもありません。それらと、最初から芸術支援だけのために作られた助成財団としては、最初からおのずと評価の拠って立つ場所が違います。助成財団は、なぜ芸術支援が必要なのか、なぜスポーツでなく芸術支援なのかという議論は飛ばして、いきなり「芸術支援をしているが方向性は正しいか？」という本題に入れるのです。

評価には、主に2つ大きな目的があります。1つは、自分たちのやっていることの改善のため。財団は非営利なので、評価を意図的にやらないと、自分たちがうまく機能しているかわかりません。だから評価が必要なのです。もう1つは説明のためです。評価を実践している方は、説明のための評価で腐心されていると思いますが、重要なのは説明相手がいるということです。相手によって説明を変えねばならない。これは大変重要なことです。財団の場合、説明する相手は直接的には、一番身近にいる理事や評議員だったり、公益財団法人移行前なら文化庁などの主務官庁です。もっとも主務官庁の評価は、きちんと間違いなく運営しているかの確認だけで、事業の成果には一切関心がありません。そういう意味では、財団の事業の成果に関心があるのは理事や評議員であり、その先にいる一般の人々です。なぜ一般の人々かというと、財団というのは税金を少し優遇されているからです。皆さんの血税で応援いただいているということですから、当然、世間一般の人たちには説明せねばなりません。

助成財団というのは、新しいことを世に問うのが非常に得意で、やろうと思えばそういうことをやりやすい機関です。行政のように、納税者や市民など全員が利害関係者であり、方針や事業内容について皆に納得してもらわねばならないということはないのです。しかも、ミッションは最初から立ててあるので、そのために最適な方法を考えればいい。政策的にかなり自由度が高い機関であり、新しいことを世

に提案しやすいのです。ところが、新しい助成手法やプログラムは、ある意味で仮説の段階です。こうやればうまくいくはず、効果的な支援ができるはずと、頭で考えたことに過ぎません。確かに有効だったかどうかを確かめるには、評価するしか方法がないわけです。そういう意味で、助成財団にとって評価は非常に重要なのです。

評価にもいろいろある——「いつ?」「何を?」「誰が?」

一口に「評価」といってもいろいろあります。まず、評価をいつやるかで分かれます。一般的に助成財団は、いくつもの提案や申請のなかから助成先を選びます。この作業を審査や選考と呼びますが、まずこれが評価です。助成の前段階なので「事前評価」といえます。やっている途中と、終わってからも評価をします。評価と聞くとたいてい最初に「事後評価」が思い浮かぶと思いますが、評価は基本的に「事前、期中、事後」にわかれています。直後ではなく「さらに事後」というものもあります。事前、期中、事後評価は、それぞれ意味が違います。たとえば期中評価は主として軌道修正のために行います。まだ取り返しのきく状態ですから、それ以後の改善のためです。事後評価は、もう軌道修正できないので、ひとつの総括といえます。アメリカの評価の教科書では、期中の評価は「フォーマティブ・エバリュエーション (formative evaluation)」=形成的な評価、事後評価は「サマティブ・エバリュエーション (summative evaluation)」=総括的な評価などと書かれています。コックさんがスープの味見をするのは期中評価で、出されたお客さんがスープの味を見るのは事後評価という、おもしろいたとえがあります。コックさんの味見は軌道修正のためであって、おなかがずいているからではありませんね。

次に、何にフォーカスして評価するかでも、いろいろなレベルがあり得ます。1つひとつの助成のことをグラントといいます。誰に対して、いつ、いくら助成して、その結果がどうだったかという個別の「グラント評価」もあるし、ある対象に対しある目的を持って一連の助成をした、その助成プログラム全体を1つの塊として「プログラム評価」することもあります。さらに他の要素を加えて組織全体を評価することもあり得るでしょう。視点は多様です。

それから、誰が評価するか。自分で評価する自己評価と、外部評価があります。この区分けは必ずしもはっきりしたものではありません。外部の人に評価してもらう場合も、実際には内部者との共同作業になり、必ずしも完全な外部評価ではないこともあります。

評価はパラドックスに満ちている

——客観性、比較対象、因果関係、一般化——

評価というのはパラドックスだらけです。評価は客観的で

なければといわれますが、自己評価はどうしても主観的なので、自分のやったことを自己評価すると“お手盛り”になり、評価としての価値が低いのではといわれることもあります。しかし客観性があるとは、いったいどういうことなのか。突き詰めると大変哲学的な問題です。観劇後のアンケートで、おもしろかった、つまらなかった、金返せというのは、1つひとつをとれば非常に主観的な評価です。しかしそれがたくさん累積して、「何%の人がよい」、「何%が悪い」といったとなると、だんだん客観性を帯びる。主観性と客観性は連続しているのです。二律背反でないという部分で、これもパラドックスかもしれません。

比較の対象がないのも困ります。たとえば、「約4600人が来場」という数字だけでは、基本的に評価不能です。比較の対象、判断の根拠が何もないからです。多いような気もするし、ひよっとして少ないかもしれない。評価というのは基本的に何か比較の対象を求めないと、絶対に不可能とはいいませんが、とてもやりにくいものです。比較の対象はごっそりわけて2つ、「似た他人」か「過去の自分」のどちらかです。極めて似たアートプログラムと比較するか、しばらく取り組んで過去からの推移をみるかのいずれかしか、この「来場者4600人」を評価する方法はありません。助成とは「メイク・ア・ディファレンス (make a difference)」=違いをつくることだとよくいわれます。助成というのは何か変化を求めておこなうのだから、ビフォーとアフターを比べれば変化がわかる。それによって初めて評価ができるので、比較の対象を設定しないといけない。ところがなかなか難しいのは、似たアーティストなどいないということ。いたら困りますしね。

それから、「因果関係がわからない」というのもよくいわれます。助成したアーティストが素晴らしい仕事をするようになったらサクセスストーリーですが、もともと才能があっただけかもしれませんし、おそらく他も助成しているでしょうから、セゾン文化財団の助成だけを取り出して効果をみるなどできません。これも非常に難しい。

「成果はいつみたらいいのか」というものもあります。アーティストに助成する場合、今年助成して来年成果を出せというのは無理な話でしょう。しかし「こういうものは10年、20年とみていかないと」などといっていると、今度はフィードバックができません。ですから、どこで成果を見ていくのかということも非常に難しい。

「みんなで考えて全員一致すればいいのか」というのも考えどころです。選考会で全員が推すアーティストというのはどうでしょうか。きっと優れたアーティストではあるでしょうが、作品がみんなにわかるということは、すでに新しい表現ではないのかもしれないかもしれません。セゾン文化財団は新しい表現を作っていく人を求めるので、あまりみんながい

いというものはどうかなと思うことも時にあります。事後評価でもそうです。「いろいろ実施して全部うまくいった」というのはいいことなのでしょう。結果の読める安全パイばかりやっていれば、100点を取るのはさほど難しくもない。一方多少歩留まりが悪くても、それは未知なるものにチャレンジした結果だとみることもできる。これは評価の読み方、リテラシーの問題です。助成財団は、いい意味でのリスクを取っていく存在だと考えていますので、その辺は非常に難しいところです。

「一般化不能」というものもあります。このアーティストにはこれでうまくいったから、他のアーティストにそれが応用できるかという、全然違うわけです。せっかく助成して評価してノウハウを得たと思っても、次にはなにも役立たないということもあり得ます。

このように評価というのはパラドックスに満ちています。これらはすべて解決できるわけではありませぬので、この辺りを少しはずし、なるべく避けていくことが、評価のヒントです。

セゾン文化財団の事例

助成プログラムの形成

——「セゾンがしたいこと／すべきこと」+「現場のニーズ」+「他機関の介入」

セゾン文化財団の助成事業には、芸術家への直接支援「セゾン・フェロー」があります。芸術家個人に活動費を助成する。何のためと特定せずに、2年、3年助成するものです。助成プログラムの単位はいろいろです。たとえばセゾン文化財団だと、「現代演劇や舞踊への助成」で1プログラムと考えてもいいのですが、われわれはセゾン・フェローで1つのプログラムだと考えています。もともとどういう考えでこのプログラムをつくったかが明確でない、後で評価するのが難しい。まず考えるのは、セゾン文化財団は何をしたのか、何をすべきかということです。言葉をかえれば、どこに問題意識を持っているかということです。われわれは現代演劇やコンテンポラリーダンスの分野を領域にしていますが、その状況をずっと見ていて、何に問題を感じているのかが大事なところです。われわれができることは金銭的にもマンパワーとしても限られていますが、現場のニーズがいまどこにどれだけあって、そのニーズに対して他の助成機関がどのような行動を取っているかを考え合わせてプログラムをつくっていく。これが基本的な成り立ちです。

政府系の助成プログラムで一番問題なのは、問題意識に裏打ちされていないという点です。助成プログラムは1つの政策ともいえます。日本の近現代の歴史で国の政策が一番機能したのは、明治維新と第二次世界大戦後の戦後復興時

ですが、それは強烈的な危機意識があったからです。明治維新では、日本が植民地にされるかもしれないというギリギリの危機意識があった。それでいろいろな政策を立て、まず教育だとなった。戦後復興も、めちゃくちゃな国土を前にどうまともな生活に戻していくかというはっきりした目的があった。それがないと政策はうまくいかない気がします。

「ニーズとデマンド」があります。デマンドは相手に聞けばわかることです。お金がほしい、広い練習場所がほしい等、いろいろあるでしょう。ニーズというのは、もう少し隠れたものも含めた必要性ということです。たとえば、われわれが財団活動を始めた頃に比べて、最近では若いアーティストが海外に出たがらない。昔は小劇場双六みたいなものがあった、最初は下北沢のような小さなところから、だんだんグレードアップしてきて紀伊国屋ホール、さらに上、最後は海外という感じで、1つの梯子が明確にありました。しかしいまは、「自分は自分の生まれ育ったまちでずっとやっていく」という若手も少なくありません。べつに悪いことではないのですが、やはりさまざまな文化とも交わったほうがいいし、それが必要とされているだろうと、われわれは考えています。誰も明確に欲していなくても状況に照らして必要だと思う。これがニーズですね。そういったものを含めて、助成プログラムをつくっていきます。

助成プログラムの運営——公募と非公募

プログラムをデザインする時はいろいろ考えます。公募にするか非公募かもそのひとつです。公募だと思ってもいなくてところから申請が来るので、情報収集が大変効果的です。またガラス張りのクリーンなイメージもあるかもしれません。しかし必ずしもいい面ばかりではありません。オープンに募集した責任上、受け取った申請書は必ずきちんと扱わなければいけません。スタッフが何十人もいればいいですが極限られた人数の場合、非公募にしたほうが正解であるケースも恐らくあるでしょう。メリット、デメリットを考えて公募をします。

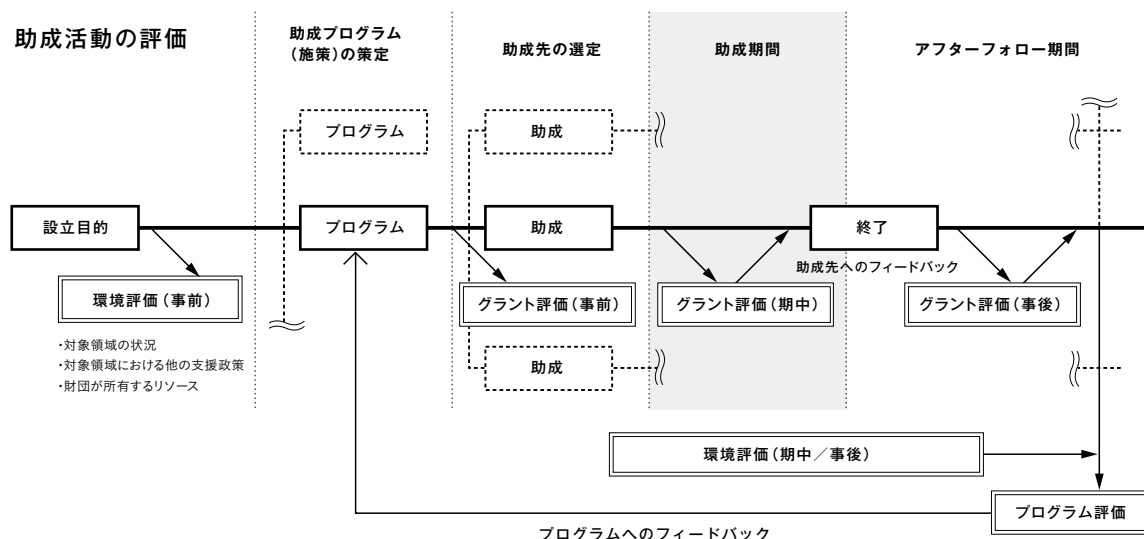
助成先の選定——選考委員会の問題点

016 選考委員会の設定も同様です。われわれはいわゆるプログラム・オフィサーのような職能を一応設定していますが、やはり外部の人たちの意見を聞く場は大事です。選考委員は、現場をよく観て知っている人であることはもちろんのこと、見識を持っている人、人柄も大事です。そうなると人数は限られるので、賞なども含めどこの選考委員も顔ぶれが似てしまう。これは課題です。

具体的な成果の計測方法——助成対象者の自己評価、サイト・ビジット、助成対象者とのミーティング、外部評価委員によるレビュー

こういうことも含めてすべてプログラムであり、こうしてできたプログラムを評価していきます。「セゾン・フェロー」の直接的な助成対象はアーティストであり、その活動や作品ですが、それだけを評価しているわけでは決してありません。作品のすばらしい順に1位、2位、3位と考えているわけではないので、芸術批評とは少し違う視点を持っています。われわれの場合は、期中や事後の評価については比較的緩い評価の仕方をするという1つの方針を持っています。また、いろいろなアプローチを併用する、結論を性急に求めないというポリシーで成果の計測を考えています。こうすると、行政の人は「それは民間の財団だからできることで、われわれはできません」とおっしゃいますが、「セゾン・フェロー」というプログラムにもまず目的があるわけです。なぜこんなことをやるのか。経済的に苦しいから救いたいわけではなくて、いい作品、影響力を持った作品を作って、活動をグレードアップしてもらいたいということです。しかし求める具体的な成果はそこまでです。すべてに共通するのはそこまでで、あとは個別のアーティストの問題です。たとえば、鉄割アルバトロケットの戌井昭人さんとチェルフィッチュの岡田利規さんに、成果として同じことは期待しません。岡田さんには、オリエンタリズム的に受容されるのではない現代の日本の舞台芸術を世界に持って行ってもらいたい。戌井さんにはむしろ、既成の演劇のフロンティアをもっともっと広げてほしい。1つひとつ違うので、最初になぜ支援したか忘れないよう、「この人はこういう理由で支援を決めました」と書いておきます。助成した人には、助成のあるタームが終わったら自己評価してもらっています。2～3年助成する人でも1年毎に自己評価してもらいます。自分たちの目的に照らしてどうだったか、不満な点があったか、この間の活動で何を学んだか、意図しなかった成果があったかを必ず聞きます。アート活動はなかなかシナリオどおりにいかないし、ほかの分野と違って、つねにゴールにきちんきちんと向かっていく性質のものでは必ずしもありません。思わぬところに成果が転がっていたりします。評価は必ず目的に対してやらねばならないと、凝り固まって考えるのはよくありません。これは「ゴールフリー・エバリュエーション(Goal Free Evaluation)」といいますが、そういう視点も勘案しています。

「サイト・ビジット」では、われわれが現場に出かけていくのが基本です。助成した自分たちが出かけて、公演やワークショップなど実際の現場を見て、どんな作品を作ったという活動をし、どのような人たちがそれを見て、どういう反応をしているかを観察する。これも当たり前のことです。



また、助成対象者とは必ずミーティングをしてコミュニケーションをはかります。評価というのは、そのときの1つのツールです。評価という口実のもとにコミュニケーションする。お昼を食べながらの雑談でもコミュニケーションはできます。しかし、評価というフォーマルな枠組みをつくることで、聞けなかったことが聞けたりします。これはとても大事なことです。たとえば、3年間支援するシニアフェローであれば、3年後にどうしてほしいか、そのために助成金をどう使っていきたいか、自分たちなりのビジョンを最初にワークシートに書いてもらう。そのとおりにならなかったからどうするということはまったくないのですが、書いてもらうことで、「なぜ、こんなことを考えたのですか。おもしろいことを考えていますね」と質問ができます。コミュニケーションの糸口をつくっていくのです。これは一部の助成対象者から意外と評判がよくて、3年後について考えたことはとてもよかった、考えを整理したことでほかの助成金も取りやすかったという感想を聞いています。そういう意味で、評価はいろいろな意味を持っていて、コミュニケーションのツールでもあり、助成先への1つのトレーニング——そう言うとおこがましいのですが、支援といったような意味合いもあるのです。

それから、財団スタッフだけでは少人数ということもあり、いつも似たような評価になってしまうので、お名前は非公開ですが、外部の方に評価委員になっていただいています。主に助成したアーティストの作品の変化や影響力をレポートしてもらうためです。「影響力」ということに非常に力点を置いています。助成財団というのは、普通は潤沢なお金がありません。お金の単位が小さいので、インパクトが増幅していくようにしたい。そうしないと、大きいお金を扱える人たちのあいだに埋没してしまうので、インパクトにはこだわります。企業戦略論のマイケル・ポーター

は「財団の助成金は、使い次第で何倍にもなる」と論文に書いています。まず、いい助成先を選ぶことで生じる金銭価値が1とします。それが、ほかに助成・寄付をしたいと思う人たちへの「ここはいいよ」というシグナルになる。それによって付加価値は3~5倍になる。さらには、テクニカルな助言や人の紹介等で助成先のパフォーマンスを上げることによって、経済的付加価値は50~100倍になる。最後に、そのセクター全体の知識や技術水準をグッと向上させることで価値は1000倍になると言っています。現政権のように個別に保障金を配って歩くような発想だけをしていけば、こういうお金の使い方はできない。財団のやるべきことは、問題の原因をまずつかまえて、そこを変えることだと。これがフィランソロピーだと言っています。

劇評や新聞等のクリッピング、ツイッター等、助成対象分野に関する情報をいろいろフォローしたいところですが、すべてはなかなか大変なので可能な範囲でやっています。支援したアーティストに対するさまざまな評価も、もちろんフォローします。大事なことは、助成できなかったアーティストも評価の対象にするということ。最後に迷って決めてしまった判断が正しかったのかどうか。何年か経てば少しわかることもあります。あのとき助成すべき人がいたのに、別の人にしてしまっていたことがわかれば、それは何らかの改善のヒントになります。選考方法がいけなかったのかもしれないし、申請がなかったのなら情報が届いていなかったかもしれない。いろいろなところに改善のヒントが転がっています。

助成期間が終わった直後だけでなく、しばらく経ってから助成先にインタビューしてみることも以前やっていました。これはおもしろかったです。支援しているあいだは調子よかったものが、何年かの助成期間が終わってしばらくした段階でコトツと状況が悪くなっているとすれば由々

しきことです。過去に助成したアーティストたちが、いまどういう状況で、どういう活躍をしているのか、追跡調査ができればよいと思います。みんなやりたいと思うけれども、なかなかできないことです。

どこを見るかという「評価の基準」はとても難しいところです。平田オリザさんが、海外公演助成の評価について、1、2回目は公的な助成金で行っていいが、3回目からは海外からお金つきでオファーが来なければ助成しないと、非常にわかりやすい評価指標を示していました。アーティストを、言わば日本の文化を紹介する文化大使と見立てた場合には正当性がある考えだと思います。けれども違う文脈で考えれば、その場合の評価は結局、海外のプロデューサーかプレゼンター、劇場主の目に依存しており、彼らが見たいものを出すだけともいえます。21世紀のオリエンタリズムを再生産する危険があるのではないかとの意見も恐らくあるでしょう。そういう意見も一理あるといえます。一方で、公的資金を使う限りはオリザさんのような割り切った指標でいくという人たちがいてもいい。しかし、別の指標で評価をする助成機関も同時に必要だと思います。多様な評価が並立することが重要で、民間の役割はそこにあるといえます。

個々の助成は、事後評価に時間がかかるものです。特に追跡調査は大変です。それだけのエネルギーがあるなら、事前評価にすべてをかけるべきだという意見もあります。追跡の労力があるのなら、いいものを選ぶほうにすべてをかける。あとは歴史が判断してくださいという世界です。それで許されるのなら、それもアリだとも思います。それと、大事なのは、プログラム単位で評価することを忘れないことです。たとえば、セゾン・フェローは理由があってこのようなプログラムをつくっているわけです。これを評価する1つの考え方として、たとえば5~6年やったときに、いまなおこのプログラムは有効かと問いかけてみる必要は必ずあります。つまり、うちの財団がいったんすべてをやめて明日ゼロから新装オープンするとして、われわれはまったく同じプログラムをやるかと、自分たちに問いかけてみるのです。やはりやるということならOKだと考えています。

プログラムがいまなお有効かどうかの判断については、ほかの助成機関や文化庁をはじめとする政府がどういう行動を取っているかにも大きく左右されます。たとえば、セゾン文化財団は1994年に森下スタジオをつくりました。助成金だけではなく、心おきなく稽古場を使ってもらう支援があつていいのではないかという1つの提言でもありました。これはいろいろな地方自治体や企業メセナに波及しました。ただ、こうなると今度はこのあとどうするか困るのです。助成金プログラムなら、これだけ普及したからわれわれはもういったん卒業して次にいきましょうとい

えますが、森下スタジオは建物なので壊せません。そうこうしているうちに、すぐ近くに東京都の「水天宮ピット」という、森下スタジオより規模の大きい稽古場ができました。そういうわけで、森下スタジオに何か付加価値をつけていかねばと、いま新しいプロジェクトに取り組んでいます。

エピソード評価

エピソードについて少し話します。アメリカでは“客観的な”指標を用いてバシバシ評価していく例をたくさん見ました。そうすると、心がだんだんささくれ立ってくるのです。あまりそういうものに説得されない自分にも気づいたりして、これはいったい何だろうと思ったときに、そこに何かストーリーのようなものがないと、評価の受け手の心は動かない気がしました。小学生の通知表の3、4というのは、客観的かはわかりませんが、一応ペーパーテストの点数や授業の平常点を合理的に積み上げた結果で、アメリカ流のエバリュエーションに近い。一方で、先生が一人ひとりの生徒について書くコメント欄というのはエピソードです。恐らく親は、5段階も大事ですが、「ああ、うちの子はこうなのか」とそこを見るわけです。数字的、定量的な評価を補うものとして、こういう部分が評価には必要だと考えます。

これは私の発見なのですが、いいプログラムというのは必ず豊かなエピソードを伴っています。例外はありません。いいアートのプログラム、いいアートのプロジェクトは必ず、興味深いエピソードの集積です。ついでに言えば、いい仕事をしているプログラム・オフィサーもそうで、しゃべらせるとたくさんのおもしろいエピソードを持っています。逆に言えば、エピソードの乏しいプログラム・オフィサーはだめだと思います。魅力的なエピソードを生むプロジェクトは、高く評価できると思います。このようにエピソードを使っていくと、評価にとって効果的なときがあります。

プログラムへのフィードバック——改善とスピノフ

プログラムに評価の結果をどうやってフィードバックしていくか。とにかく、せつかく評価するわけですから、何らかの形でいまの活動に栄養として取り込んでいかないとイケません。うちの場合、評価の結果によって改善を微調整していくこともありますが、新しいプログラムにスピノフしていく形もあります。

セゾン・フェロー自体もそうです。かつては劇団や団体の単位で助成をしていましたが個人単位にしました。個人で使ってくれということではなく、アーティストが使い道を決めてくれと。自分の劇団に全部入れてくださいということなら、そうします。これまでの劇団単位の支援とまったく同じことになりますがそれもOKです。別の個人

プロジェクトがあるから、そちらにいくらか使いたいというのもOK。なぜそのように変更したかという、1つには、アーティストの活動が非常に多様になってきたことがあります。1つの劇団に作家・演出家が1人いてその劇団のことだけをやっている場合もありますが、「きょうは自分のカンパニーの仕事、あしたは商業劇場で演出、あさっては海外から来ている友人のアーティストと個人でコラボレーション」のような活動の仕方が当たり前になってきている。そういうものに対応したいということです。もう1つは、当のアーティストが、どこからいくらの助成金を得ているかまるっきり知らないことがある。もちろん、アーティストはいい作品を作るのに専念してくれたらいいという考え方もあると思いますが、あまりに社会と絶縁していくのはよくない、どこからいくらお金を貰って自分は活動しているのだということは知っておくべきだと考えました。それで使い道はひとまずあなたが決めてくださいと、個人対象にしました。

それから、海外のフェスティバルにアーティストを送るプログラムもあります。日本のアーティストは海外ではかのアーティストと交わるのが苦手な人が多いようです。語学力の問題もなきにしもあらずということで、アーティスト向けの英会話プログラムを始めました。こうして次々と、現状のプログラムから見出された問題点をプログラムに仕立てることをやっています。

評価を実践するにあたって

現場で評価の難しさに苦勞している方もおられると思うので、少なくともこうしたらどうかということをお話します。まず、事後評価の指標は、後から決めてはいけないということです。プログラムを立ち上げるときに、最初から評価のデザインは決めておくことが必要です。付け焼き刃的に指標を継ぎ足していくと後で困ります。そのプログラムはどういう評価を望んでいるか、プログラムをつくることから考えておくこと。

2つ目に、その段階から評価のオーディエンスを引きずり込んでおくということ。行政の人であれば、行政の財務当局の人、あるいは議会、市長、知事にどう説明するか、後で困るわけです。ですから、それは評価をデザインするときに、その人たちも巻き込んでいくことです。「いや、セゾンの評価はよくわかるけれども、こんなものは行政で通用しないよ」、「数字でないとわからない、全然相手にしてくれない」という人がいます。しかし上層部に個別に話を聞いてみると、意外ともわかりはいい。「確かに、アートプロジェクトの評価に数字だけじゃね」と話していたりします。最初から言わずに後で言われることがイヤなわけで、最初から「このプログラムはどう評価していくのが正しいで

しょうかね」という問いを、のちに評価を受け取る人たちと一緒に考えていく機会ができれば、かなり勝負は有利になっていくということです。

あとは、個々の助成の評価よりも、一連のプログラムの評価のほうを重視する。これも最初に決めておいたほうが望ましいです。たとえば、現代音楽のコンサートを年に何回かやるプログラムがあるとします。これは、シリーズで1つのプログラムとして評価するというを最初に決めるのです。そうすることで時間の幅ができ、少なくとも“過去の自分”と比較できます。どう変化したかについて、入場者数などは全然本質と関係ないと言う人がいますが、プログラムを始めた頃は少なかった現代音楽の聴衆がここまで増えたというのは、やはり成果なので、数字はそのように使えばいいわけです。入場者数でも売上でも、周到に活用していくことが大事です。

最後に、とにかく評価というのは限界があつて、独りよがりになりがちなのではないかということがある。あまり“緩い評価”をしているとなおさらです。しかしながら、独りよがりかどうかの判断はなかなか難しいところですね。批評家や先鋭的なメディアがこぞって持ち上げていたのに、いまはまったく名前を聞かないという例はいくらでもあります。こればかりはわからないわけです。ですから、自分がこうと決めたものに対して、きちんと事前評価においてベストを尽くしていく、そういう主体が複数ある、ということが大事だと思います。

もし文化政策全体で考えるのであれば、厳密に、厳密に事前評価、事後評価をしていくと、どこかで壁に当たります。それよりも、文化政策全体をデザインする立場の人がいるならば、支援する主体を増やしていくほうがずっと合理的なことだと思います。それぞれのポリシーを持った個性的な支援主体を増やしていくことのほうが、どれだけ全体の利益になるかわかりません。

Profile

片山正夫(かたやま まさお)

公益財団法人セゾン文化財団常務理事。1958年兵庫県生まれ。一橋大学法学部卒業後、(株)西武百貨店文化事業部を経て89年(財)セゾン文化財団事務局長に就任。2003年より常務理事。94～95年、米国ジョンズホプキンス大学公共政策研究所シニアフェローとして、非営利組織のプログラム評価を研究。東京藝術大学、慶應義塾大学(大学院)、学習院女子大学での非常勤講師のほか、(公財)公益

法人協会、(公財)助成財団センター、アートネットワークジャパン理事、市民社会創造ファンド運営委員、東京都芸術文化評議会専門委員、国際交流基金「評価に関する有識者委員会」委員、トーキョーワンダーサイト運営諮問委員、(学)国立学園監事等を務める。公益法人協会では法制委員会委員長として公益法人の法制・税制に関する提言活動を行なう。著書に「NPO基礎講座」「プログラム・オフィサー」「民間助成イノベーション」(いずれも共著)等。

資料

- レジューメ「助成財団の評価」(片山正夫)
- 資料「公益財団法人セゾン文化財団について」
- 「viewpoint第50号を迎えて」(片山正夫、
『viewpoint第50号』、セゾン文化財団、2007)

ゼミ生レポート

芸術分野でこそありませんが、財団法人で働く職員の一人として、お話を聞いてとても興味深く感じました。片山さんは謙遜も含めて、「ノルマがないので安易に流れることも」と仰っていましたが、収益で測られないからこそ大変さもあるのが、財団という世界だと思います。財団2年目の青二才が言うのも失礼な話ですが、組織運営上、お金が入ることよりも出ていくことに厳しいのは当たり前。当然、支出に対しては成果が期待されます。お金を出すからには、その結果がどうだったのかは少なくとも経営陣に(自主財源以外の財源があるのであれば)出資元にも説明しなければならないのは営利企業と変わりません。そして、この財団にとって経営陣に当たる方々(理事・評議員)ですが、各界の著名人が務めることが多いかと思えます。広い見識と知見をもちつつも現場には必ずしも詳しくない方々で

す。そのような方々にどう事業の意義や成果を伝えるかが財団職員の手腕の見せ所であり、難所のひとつなのでしょう。評価という手法は彼らとのコミュニケーションを円滑にする便利なツールだなと感じました。評価と聞くと、評価のアウトプットのひとつである評価報告書を想像してしまっていたのですが、事業の開始前から始まっているというお話を聞いて目からうろこが落ちる思いでした。プログラムの設計時から評価者を参加させること(例:彼らに評価の仕組みを提案し、評価指標の合意をとりつけるなど)で、最終的な成果の評価に対して納得も得やすくなるのだと、自分の仕事と照らし合わせて腑に落ちました。もちろん評価は客観性が担保されていなければならないのですが、その実施と活用は戦略的にこなえるものなのですね! (神野裕史)

コーディネーターメモ

第2回ゼミ

coordinator memo

悪いところ探しが主流の事業仕分けの評価にうんざりしているとしたら、片山さんの評価の話には一筋の希望の光がみえてくるだろう。ゼミの中で片山さんは、マイケル・ポーターの話为例に「助成財団の助成金は使い次第で何倍もの価値を持つ」と語られた。たとえ小さな予算や小規模な活動でも、われわれは、自分たちの工夫次第で、それを何倍もの価値に変えていくことができる。工夫の過程が評価だと考えたら、評価の先には希望がある。評価は、自分たちの持てる資源を何倍もの価値あるものに変えていく作業なのだ。片山さんは、常々「助成活動は世の中を動かしていく政策でもある」と言っておられる。この助成活動をアートプロジェクトに置き換えて考えてみよう。アートプロジェクトは世の中を動かせる。自分たちのめざす政策実現のために評価があるのだと思うと、前向きになれる。本ゼミで考えたかったのは、評価の向こうに何を見るかということでもあった。

8年ほど前、各国の企業メセナ協議会が集まる会議で、この道30年の英国協議会のトップが「長年の経験から、メセナの評価はstoryで語るしかない」と発言した。数値化しにくいメセナ活動の成果やインパクトの評価には内外の関係者が皆苦労していたが、定性評価に磨きをかけることも大事なのかとヒントを得て戻ると、日本でも片山さんが「一般人が語るエピソードがいい」と言っておられた。これに励まされ、メセ協では「メセナ活動で得たこと」を企業にアンケートで語ってもらい、そこからエピソードを導きだしていく調査を深めていった。少しずつ耳にするようになった「エピソード評価」の、今後の課題は2つ。定量・定性両評価のバランスよい組み合わせ方法(どちらが欠けても説得力に乏しい)と、導きだしたエピソードの効果的な活用方法だ。

Seminar

2010年9月14日[火]

03

企業メセナの評価



企業の社会貢献活動・メセナ活動の評価について。
取り組みの実情と民間の視点を学ぶ

GUEST

加藤種男さん

財団法人アサヒビール芸術文化財団事務局長

アートプロジェクトで何を検証したいのか

今日お話ししようと思うのは「評価基準」についてです。つまり、評価はどうやってやるのか。日々いろいろな手法でわれわれは評価をおこなっていますが、結局は「何を達成したいのか」ということに尽きます。プログラム、プロジェクトを通して、いったい世の中に何を実現していきたいのか。したがって、実現したいと思っていたとおりのことが実現できていなければ評価は低いし、できていれば評価は高い。これに尽きると思います。

では、われわれは何を一番実現したいのか。芸術文化の振興、アートを世の中でできるだけ盛んにすることによって、新しい市民社会を実現したいというのが、いま一番の願いです。

新しい市民社会とは何か。誰でも普通の人間が、自分の置かれた社会のあり方を自分たちで決め、自分たちで課題解決に取り組んで、自分たちで社会をつくっていく、そういう社会のありようを「市民社会」と呼んでいます。今日はちょうど国の代表が再選されたようですが、政治家に全部を決めてほしくないというのが市民社会の根本的な考え方です。われわれの知らないところで何かが決まってしまうのではなく、社会の一番重要な事柄については自分たち自身が決めるような社会をつくりたい。1998年にはNPO法ができて何とかうまくいきそうだと思いましたが、人間というのは悲しい動物で、自分たちが自分たちの事柄を決めていけばいいのに、うまくいかないと、社会や経済情勢が悪いといったりする。人間がこれだけ孤立している現代の社会で生きてみると、努力するよりは誰かすごいスーパースターが現れて、その人がすべてを解決してくれると一番いいと期待して、解決してくれないと文句を言う。政治家がダメだと言うのです。そう言う暇があるなら、われわれ自身で社会をつくっていけばいいのですが、たまたま

スーパースターが現れると、その人にすべてを委ねてしまうことがしばしば起きる。小泉首相時代はそのパターンで、市民社会の実現が5年間延びたのではと思います。それでもいまは、市民社会を何とか実現していきたい。ですから、市民社会が実現しつつあるのかを、アートプロジェクトを通していつも検証しているのが私たちの立場です。

アートプロジェクトの評価

しかし、アートは非常に厄介な分野というか、おもしろい分野なので、あらかじめ期待していたことが実現しなくて、何も期待していなかった思いもよらぬ事柄がしばしば実現したりします。これがあるからアートはおもしろいし、やめられないのだと思います。したがって、「実現しなかったことがうまく実現すればいい」という基準だけでは、実はうまく評価できないのがこの世界です。あらかじめ期待していたことは実現せず、むしろほかの事柄が実現してしまった、それをどう評価するのか。たいていは、評価基準にないことは評価しようがないと、それをうまくすくい上げられません。しかし、そこをよく考えねばならないのが、アートプロジェクトの評価の非常に難しい点です。それでみんな困ってしまう。実現しようとしていたことが達成できたかという本来の評価基準は、しばしば当てはまらなくなってしまうわけです。

つまり、きょうは「きちんと基準をつくって、そのとおりにやろう。でも、いくら基準をつくっても無駄だよ」という実も蓋もない話です(笑)。予想もしていなかった出来事に、創造性やアートのおもしろ味、社会的な重要性、価値があるわけです。後追いでもいいから、その価値を何とかすくい上げていく。予想外の結果を、もう一度もとの物差しに何とか当てはめてでも、無理やり評価しているのが現状です。無理やり評価しなければならぬような事態が発生し

たことこそが、プロジェクトが成功した証ともいえます。あらかじめ想定したとおりにうまくいってしまうと、逆に「なんだ、その程度の話か」と思うのです。

それでは、具体的に絵を見ていただくと話が早いので、ここ2か月ほどの間に見てきた「アサヒ・アート・フェスティバル」参加団体のアートプロジェクトの写真をご覧いただきます。

〈事例紹介〉

① 岩見沢アートプロジェクト「ZAWORLD II」

(北海道岩見沢市)

中心市街地活性化事業の助成金を得るなど、地元から厚い信頼を得ている。今後、地元の百餅祭りやNPOとの連携による展開に期待。

② “生きる”博覧会2010

(宮城県本吉郡南三陸町、大崎市)

それぞれの家の物語を丁寧に聞き出すことで、自己のアイデンティティーを確認。ご近所さん同士のつながりを生み出すきっかけになるなど、コミュニティ再生の可能性を開いている。

③ 淡路島アートフェスティバル2010

(兵庫県淡路島)

廃校をリノベーションしたノマド村を恒常的拠点とし、全国からお客さんが来る。地元の理解と応援が確立され、海外とのパイプができています。

④ 「甌島で、つくる。」KOSHIKI ART EXHIBITION 2010

(鹿児島県薩摩川内市)

さまざまな資源が眠る宝庫。年を経るにつれて、既存のコミュニティを越えたコミュニケーションが発生している。

アートプロジェクトとは何なのか

これらのアートプロジェクトにおける「アートの質」というものを問うたとき、従来の基準に照らして考えると、正直言って個々のアートが相当レベルが高いとは、必ずしも思えないこともありました。しかしながら「アートプロジェクト」として考えると、それなりにおもしろかった。既成のアート感が考える質を超えた価値を生み出している。すこぶる興味深い結果になっているということがあるのです。そういう意味では、アートプロジェクトとはいったい何なのでしょう。展覧会だと「こういうもの」と鮮明にイメージできますが…。どうすればこのまちでアートプロジェクトを展開していけるか、アートプロジェクトは何なのか、よくわからないというのが現状で、みんな手探り状態です。「墨東まち見世」の記録集(岸井大輔「LOBBY—はじまりの場を創る—」)で、ティトス・スプリー(Titus Sprece)さんというドイツ人が、「日本は極めてファジーが許容されるところが興味深い」と言っていました。ドイツだとすぐ定義を問題にしはじめる。アートプロジェクトをどう定義するか、

こういうものをアートプロジェクトと呼ぶのかというところから入りたがる。日本では、まず現象が起きて、あとから「こういうのをアートプロジェクトというのかな」と、ファジーな状態で入ることができると。これは一見すると極めてネガティブにみえます。特に行政などは、ぼんやりした話しかないと担当者がイライラしてきて、こんなところに貴重な税金は使えないなどと、だいたい潰されます。

しかし、全国の各地域の現状は、「わがまちの未来の可能性は、もしかするとこのアートプロジェクトに賭けるしかない」と、藁をもすがる思いということもあるわけです。それで、やってみたらそれなりに興味深い結果を生み出したということがきつとある。そういうなかから、アートプロジェクトとは何かを少しずつ考えていくことになるのだろうと思います。

コミュニティーを越えたコミュニケーションをつくり出す力が、アートプロジェクトにはあるように感じました。アートとしたいことがないと思われる活動が、地元の“物語”を引き出すことに成功しつつある。こういうことは、アートプロジェクトの意味を考えるうえで、非常に貴重です。そういうことをわれわれは評価する必要があると思います。

アートのインパクトを評価する

全国で行われる20~30ぐらいのアートプロジェクトを毎年応援し、それらをネットワークしているのがアサヒ・アート・フェスティバル(AAF)です。なぜこんなことをやるのか。究極の目標は、新しい市民社会をつくり出すことです。そのプロセスとして、アートによるコミュニティーの再生が必要だと考えているのです。コミュニティーさえ再生できれば、新しいコミュニティーが創設できれば、われわれの初期の目的は相当程度達成できると思っています。ですから、コミュニティーをつくり出す、あるいは再生するための物語を、アートの力によってどのように発掘できるかが、われわれにとっての一番重要な評価基準です。

世の中では、一般の人になるべくわかりやすいものを導入することが、地域における理解を得る早道だと、しばしば考えられています。ですから、例えば課題を抱える厄介なエリアでアート活動をする場合などは、地域の問題にはなるべく触れないようにして、こういうエリアだから明るくかわいいアートのほうが人々の理解を受けやすいと考える。難しいことを持ち込むとすぐ反発されると考えるわけです。しかし、私はそういう考え方をまったく望んでいません。どんなに難しいエリアだろうが、アートにインパクトがない限り、人々は絶対にアートを理解してくれないと思っています。わかりにくい、わかりやすいかを、なぜ地元の人でもない、よそから行く人間が決められるのか。このエリアはこんなことしか理解しないだろうと考える

のはおかしい。「あなたにしか理解できない程度のアートを持ち込んでも、地元の人は絶対に理解してくれないですよ」と、私は思うのです。つまり、自分にさえもよくわからないぐらいインパクトのあるものを持ち込まなければ、絶対に地域の人は理解してくれないということです。

先ほど写真でもお見せしましたが、現実の世界のほうが遙かにおもしろいものです。少々のアートが、カモメが飛んでいるあの海に対抗できるかという、できません。やわなアートではどうしようもない。だから、プロジェクトを展開する側が、「世の中というものはこんな価値もあるし、こんなにおもしろくも見えるし、いろいろなことが考えられるじゃないか」ということを提案したいならば、アーティストにはやりたい放題やってもらいながら、地域の人々にいかにこのアートがおもしろいかを理解してもらうかが、非常に重要なテーマとなります。そのときに、われわれにもよくわからない、こんなもの見たこともないというぐらいのインパクトがなければ、誰がそんなアートを喜んでくれるのでしょうか。

つまり、既存の尺度で「これは質が高い、低い」と言っても始まらないということです。できあいの尺度で何かを評価して、アートをわけてみても始まらない。うまく評価できない、何だかわからない、おもしろい、すごいな、なぜこんなことが起きるのだというものを発掘することが、プロデューサーの義務だと思います。そういうアートを、どのような方法で、どういう形でまちなかに持ち込むか。持ち込むことでどういう効果が得られるかを考えていくわけです。持ち込むことは簡単ではありませんが、それができなければ、プロデューサーとしてはたいした腕前ではありません。

そういう意味で、アートというものは、それ自体で相当インパクトのあるものであってほしいし、そういうものでなくてはならない。そこがわれわれにとってはいつも悩ましいテーマです。しかし、そのようなアートは、必ずやどこかでインパクトを持って、社会を変えようと思っています。

2009年のAAFでなぜアーティストのwah(ワウ)に「すみだ川アートプロジェクト」をやってもらったかという、私はこれからの新しい都市づくりにおいては、水辺とアートを結びつける、隅田川とアートを結びつけることがひとつの重要な核になると考えたからです。wahのプロジェクトのインパクトで、川の見え方が変わる人がいるだろうと期待したわけです。「川は絶対おもしろい」としてくれる人が出てきて、川を何とかしようよという状況がきつと生まれるだろうと期待した。そういうことを何とかバックアップできないかと日々考えているわけです。

「何もない」という思想からの脱却

いつも出てくる議論ですが、どこに行っても地元の方は「われわれの地域には何もない」と言います。田舎に行くほどに何もないと。実際何もないという現実もあるから、みんなどんどん都会に出ていく。しかし、いろいろなものがあるように見えていた都会も、人と人との関係は強くないわけです。そういう状態で人が孤立して、年間に3万人を超える人たちが自殺するような状況に追い込まれていくわけです。こんな状態は変えていかなければならない。「何もない、何もない」と言っていないで、あるもののできるだけいかして、発掘して、活用していく。その能力にものごく長けているのが、クリエイティブなセンスを持った人たち、アーティストを中心としたクリエイターです。

特に何の目的も持たない、何かを実現せねばならないということのないアーティストが、創造性を本気で発揮してくれる、それはわれわれのヒントになります。だから、すばらしい力を発揮してくれることを期待して、アーティストたちには「もっとがんばれば、もっとすごいことをやれ、もっと考えられないのか」と、いつも思っているわけです。われわれの基準を超えた表現活動をぜひやってほしい。評価という観点からいうと、わかりきったものではなく、われわれの意表をつくようなものが常にひとつの評価軸になると、ずっと思っています。同時に、さすがに私も年を取ったせいで、毎日ビックリ仰天、驚いてばかりもいられないので、むしろ、長く継続してきた伝統的なもののなかにも、新しい価値があるかもしれないと、最近富に思うようになりました。伝統的な事象でも、われわれがここ数十年、完全に忘れ去ってきってしまったものというのは、逆に未知なるものです。そうした未知なるものを、もう一回復活することも非常に興味深い。最近行った岡山県白石島の伝統的な盆踊りは、普通の盆踊りと相当違って非常におもしろいものでした。そうしたもののなかに、もしかすると新しい価値があるかもしれない。鹿児島県の甕島では、台風によられるのでしかたなく玉石の石垣をつくり、屋根を低くし、周辺に木々を植えて何とか家を守ったわけですが、いまと比べてみると、しかたなくやった事柄が極めて重要な価値を持っているわけです。長らくネガティブなものといわれていた炭鉱や工場跡地も、大変重要な価値を持ってきていると思います。何らかの形でそれらに今日の価値を付与して、新しい活用方法を始めると、これが人々の新たなアイデンティティーの縁の1つになるかもしれない。潰さずに活用していくことが、いま求められています。どこまで活用していけるかということが、評価において非常に重要な問題です。

いろいろな地域を見に行くなかで、最近一番に願うのは、何とか「拠点」をつくってほしいということです。拠点をつ

くることによって、地域の人々からも信頼を得られるし、理解を得られるし、バックアップしてもらえる。ただし、いまよりはもう少し、相当気張って、がんばって、インパクトのあるアートを持ち込まなくてはなりません。そうした拠点の開発、それを運営する組織のあり方、維持の方法、お金集めの方法、お金を集めるために地域の信頼を勝ち得ること。それらがどこまでうまくいっているか。そういうことを、われわれは常に評価の対象にしています。

アサヒ・アート・フェスティバルの評価基準

既に評価が定まっていると思われる芸術活動には、私どもはほとんど関心を持っていません。そういうものには行政や国がお金を出すでしょうから。プライオリティからいうと、未知なるもの、いまのところ、われわれとしてはよくわからないもの。これが第1の価値です2番目は、古くて今はあまり見向きもされていないけれど、本当はすごくおもしろかったかもしれないものの再生のような事柄を、どうやってすくい上げ、評価していくか。それも価値基準に置いています。

コミュニティーの再生というと、リージョナル・コミュニティー (regional community) なのか、イシュー・コミュニティー (issue community) なのかという問題がときどき出てきます。ある地域でコミュニティーを再生するのか、そうでなく課題を共有する人たちが新しいコミュニティーをつくりたいのかという問いです。私は、プロセスでは、両方ともあっていいと思います。イシュー・コミュニティーがスタートラインとして便利ならそこから入っている。しかし、最後はある程度リージョナルなコミュニティーになっていく必要があると思います。つまり、どこかのエリアのコミュニティーを再生していく場合、最初はある課題を考える人たちや、文化の推進を考える人たちだけが集まっていると思いますが、それらがやがて地域で理解され、地域を動かしていくということにならないと、本当の意味はないでしょう。

今日は数字の話をしていません。なぜなら、例えば来場者数などは誰でも評価基準に入れる話ですが、私は来場者数よりもっと重要な指標があると思っているからです。べつに数は要らないと言っているわけではなく、100人より1000人、10000人来てくれたほうがありがたいので、数は少しでも多いほうがありがたいと思っています。しかしながら、もし来場者を1つの指標に取るならば、われわれとしては、参加した人の数より「参画の程度」を重視します。来場者、つまり、観に来ていただくお客様は非常に貴重なので、ぜひ来ていただきたいのですが、数以上に、プロジェクトそのものにどれだけ大勢の人が「参画」してくれたか。ボランティアでも、もう少し踏み込んで企画チームと一緒に

に入ってくれたことでも、どういう形態でもいいけれども、ただ観に来るのではなく、一緒に手伝ってくれる、何か一緒にやっていただく人。そうした参画の度合いを重視しているのです。外の人間がその地域に行つてすぐに地元住民と話をするのは難しいので、1軒1軒コネをつけてくれる人や、みんなが集まれる場所で昼メンをつくってくれる方々も立派な参画者です。そういう参画者の数がどれぐらいの規模だったのか。数名だったのか、あるいは15人ぐらいだったのか、50人もいたのか。どれぐらいのチームだったのか。正確に数えることはできないかもしれないけれど、結構大勢の人が手伝っているのだということは重要な指標です。「1000人観に来た」ということより、「30人もの方にお手伝いいただいた」ことのほうが、数字としては遥かに貴重だと思っています。その数をできるだけ増やしたい。だから、プロジェクトをできるだけ開かれた形で運営する。スキルが高い、何でもよくできる人ほど、一般に閉じがちです。みんな自分でできてしまうから、数人のアシスタントを使えば早いし、事がうまく進む場合もあるでしょう。しかし、われわれは、それはプロジェクトとしてまったく重要だと思いません。多少ギクシャクすることがあっても、できるだけ大勢の人がお手伝いしてくださって、そのなかでいろいろな意見があつて、「そうじゃなくて、こうやりたい」という話があれば、そのように変えればいい。その辺は、行政がやるとなかなか変えられません。「予算はこうだと一回決まったことなのに、そんなところでオネギリをつくりだすと言われても、そんな金はどこから…」みたいな話になるわけです。

われわれ民間企業のよさは、金は何に使ってもいいのが原則ということ。何に使うかは皆さんのチームに任せてあるわけです。もちろん、収支の予算と決算をいただきますが、それを細かく精査してみても始まらないと思っています。予算の大枠は決めてありますが、その使い方は、フレキシブルであつてほしい。開かれた状態をつくっておいて、できるだけ大勢の人が参画して、その人たちの意見によってプロジェクトが変わっていくことが重要だと思っているからです。事前に決めた指標どおり事が進まない、これはいいプロジェクトだったかもしれないと評価したほうがいいのではないかと考えているぐらいです。ただ、もちろん数字の裏づけは取っているし、いくらなんでもお金を使い過ぎと見えるときは、予算に対してサジェスションもします。われわれが中身をいじるわけにもいかないし、こんなことをしてはいけないとも言えない、何をやらせても自由ですが「ここはちょっとお金を使い過ぎじゃないですか」とか「そもそも、この部分はあまりよく考えておられないんじゃないですか」「なぜこのような金の使い方を考えているのですか」ということは、いろいろと議論します。そう

いうアドバイスはしょっちゅうしているかもしれません。

企業におけるメセナの評価方法

会社にはいろいろな人がいますから、財務担当、担当役員、社長など、当然いろいろな人を説得しないとけません。成果は見せなくてはならない。アサヒ・アート・フェスティバル(AAF)では、「検証チーム」をつくって、どのようなプロジェクトをやるか、やらないか、事前の審査をします。その際使うのが今日配布した「モニタリングシート」です。プロジェクトを応募いただいたときは、まず選考委員会で選びます。そのときに、ある種の評価をしているわけです。われわれの基準に照らして、これは一緒にAFFをやっておもしろそうだ。必ずしも質が低いからだめということでもありません。逆にあまりにもすごいプロジェクトで、こんな一緒にやらなくてもいいじゃないかというものを省く場合もないとはいえません。一緒にやっていくぐらいのレベルだと思ふものを選考します。

選考したプロジェクトは、当然実際に見に行き、モニタリングをします。誰かが見に行きます。私もいくつかモニタリングしています。人に詳しく語るためには、知り尽くしていないとダメだめなんです。行って見るだけではなくヒアリングして、いったいどういう運営形態を取っているのか、本当にうまくいっているのか、金はどこから集めているのかというような話を、根掘り葉掘り聞きます。その結果、最終的に「今回のプロジェクトは、こういう意味でおおむね初期の目的を達成していると思う」とか、「ただし、こういう課題がいくつかある」とか、あるいは、「われわれはこのレベルまで達したから、次はもっとこういうところをめざしていこうじゃないか」といったところを整理して、報告書を作ります。その報告書で社内に説明しているわけです。

アサヒビール芸術文化財団では、助成活動を年間100件近くやっていますが、一応すべて第三者の検証を受けています。全部チェックしてもらって、目的どおり事柄が進んでいるかどうか、プログラム評価をおこなっているわけです。プログラムとしてうまくいっているかどうかの評価です。個別の助成先がうまくいっているかも重要なことですが、この助成金の出し方でいいのかということを外から見検証してもらいます。それをもとに、われわれ自身がもう一回検証します。「何かもっとうまいやり方はないか」とか、「これは一所懸命やっているけれども、一向に成果が上がってこない」という場合は、プログラムを変えるわけです。そのような報告書をいくつもつくって、年がら年中検証しています。それをもって社内に報告するわけです。「こんなすごいことになっていますよ」と報告するのです。

われわれは、なるべく若手の、これから出そうなの、しかし今

は誰も見向きもしていないような若手の発掘を手がけてきました。どうにかして埋もれたアーティストを探してきて、世に出すということを考えてきました。しかしこれは、社内的に理解を得るのが非常に難しい。総論は簡単に理解を得ます。無名だから応援する、新人でまだ世に知られていないから応援するのだと説明すると、「そうだよな、うちは、そういうチャレンジ精神のある会社だから」となります。しかし翌週には、「こんな名前聞いたことないけれど、世間ではちょっとは知られているのか?」となる。そういうことはよくあります。スーパードライのキャッチコピーは「クオリティ&チャレンジ」だったので、「しめた!」と思って、「われわれの新人発掘活動では、クオリティは専門家の意見も聞きながら見ているので安心ですが、チャレンジをしないとけない。クオリティ&チャレンジです」と、やってきた。ところが、これでいくらやっても最終的には、「とはいえ」です。支援したアーティストが急にみんな有名になるわけでもない。なかには、川俣正大先生のように、20年も経つと有名になる人もいます。蔡國強先生のように、世界的なアーティストになる人もいるかもしれない。でも、そんな人はそうたくさんはいません。20年経っても、「クオリティ&チャレンジはいいけど、とはいえ、誰か有名にしたか?」となる。そこで、川俣さん、蔡さん…と一応リストを出します。しかしそのアーティストたちの名前を、報告する相手は知らないわけです。それは難しいです。

われわれアサヒビールメセナの評価基準、キャッチコピーは、「未来」「市民」「地域」の3つしかありません。すべての基準のおおもとは、この3つの言葉に遡れます。「未来」に向かっているか。過去にいくら重要なものでも、未来に生きていかなければ何の意味もない。若者の発掘・育成は、未来です。それから「市民」は、先ほどお話しのように、参画者を増やすということです。ただ観に来てくれるだけではなく、主体的に参加してくれる市民のプロジェクトをどれだけ増やしていくか。それから、「地域密着」です。この3つを、常にプロジェクト推進上の評価基準の根幹に置いています。ここから、先ほどのいろいろな話が全部出てくるというか、逆にこの3つの言葉に全部集約することができると考えています。

Profile

加藤種男(かとう たねお)

財団法人アサヒビール芸術文化財団事務局長
1990年にアサヒビール(株)企業文化部課長就任以来、企業によるメセナ活動を幅広くリード。2002年より現職。アサヒビールのプロジェクトとして、アサヒ・アート・フェスティバル、ロビーコンサート、文化・音楽講座等多彩なメセナ活動を展開。アートと市民社会をつなぐ企画のプロデュースを多数手掛ける仕掛け人としての顔も持つ。2004年~2009年、横浜市芸術文化振興財団専務理事として横浜市の文化政策推進の旗振り役も務める。

アートNPOリンク理事、日本NPOセンター評議員、埼玉県芸術文化財団理事、企業メセナ協議会理事・研究部会長。共著に「新訂アーツマネジメント」。

資料

- レジューメ「アートプロジェクトを評価するために—アサヒ・アート・フェスティバルを例として—」(加藤種男)
- AAF(アサヒ・アート・フェスティバル)検証シート
- ニュースレター「アサヒビールMECENAT」vol.27(2010 Jun.-Aug.)
- 「アートツーリズムでいこう ASAHI ART FESTIVAL2010」
- 「Wah(すみだ川のおもしろい)展 図録」
- 「企業メセナにおける評価の取り組みヒアリング調査」(企業メセナ協議会、2003)
- 「メセナレポート2008」(企業メセナ協議会、2008)

ゼミ生レポート

個々のアート作品にこだわらず、プロジェクトをおこなっている地域で何が起ったのか、どんな動きが起ったのかを重視されていることが印象的でした。プロデューサーのマネジメント、アーティストの制作、市民グループのまちづくり等々、切り離すことのできない要素が、それぞれのアートプロジェクトにあると思います。にもかかわらず、特定の一点だけを取り上げて評価すると、プロジェクト全体での効果・改善点がうまく浮

かび上がらず、失敗するのかなと思いました。加藤さんをはじめとするアサヒビールの方々、助成したプログラムに関してはできるだけ現地に足を運び、丁寧に話を聞くという姿勢に敬意を表します。実際その場所に行かなければわからないこともたくさんあるのがアートプロジェクトの特徴だと思うので、評価においても現地に行くという行為は重視されるべきだと思います。(石田佑佳)

コーディネーターメモ

第3回ゼミ

coordinator memo

日本の企業メセナを20年間牽引してこられた加藤さんにお話しただきたかった話題は3つ。1つは、アサヒビール社では、他の社会貢献活動の評価指標と別に、メセナ＝芸術文化支援用の指標をつくっていること。企業の中では極めて珍しい。次に、評価の試行錯誤の過程で、少なからぬお金を投じて外部評価も受けたが、結果として当事者自らが検証する重要さに気づいたとの経験談。3つ目は、加藤さんは徹底した現場主義で、全国各地のアートプロジェクトを年中行脚しておられるが、どのような視点でそれら进行评估しているのか(否か)。これらは「評価のなぜ?」を解明するにあたって、おおいに参考になると考えた。

果たしてゼミ当日は、事前打ち合わせもむなし(?)、当方が設定した凡庸な話題よりもはるかに刺激なお題が飛び出した。曰く「アートプロジェクトでは、評価基準や目標をきちんとつけて評価しようとしても、その通りにうまくいかない。あらかじめ期待していたことや設定していた目標はうまく達成されず、逆に思ってもみなかったことがしばしば実現してしまうのがアートプロジェクトである」。確かにそれはアートの本質的な価値であり醍醐味なのだが、では評価活動ではそれをどう引き受けていくか。加藤さんから大きな命題が投げかけられた。これには明快な処方箋はない。しかし、アートプロジェクトでは、しばしば想定外のことが実現したり、当初の目標から外れたところに価値ある着地点が見出されたりするということを、あらかじめ評価者が共通認識として持っておく(評価者に理解を求めておく)ことはできる。この「予測不可能性」については、続くゼミのゲスト講師からも同様に話題にされた。このゼミの後、加藤さんは現実に瀬戸内国際芸術祭の火事というまったく予想だにしない出来事に遭遇し、その時の地元の迅速かつ前向きな対応を見事に評価されていた。ゼミのメーリングリストでは早速それを共有させていただくこととなった。

Seminar

2010年10月12日[火]

04

行政の政策評価



国はどのように評価をおこなっているのか。

政策評価の概要や標準モデル、ガイドラインを学ぶ

GUEST

柴沼雄一朗さん

総務省行政評価局政策評価官室 総括評価監視調査官

総務省は、国の省庁を相手に、行政改革の旗振りや諸制度の企画立案、運用をおこなう役所です。これまでは私は、人事・恩給局では、公務員制度改革や国家公務員の新しい人事評価制度の導入、統計局では、統計関連業務の市場化テストの業務、そして行政評価局一昔は行政監察局という名前でした一では、その機能全体を強化するプロジェクトに関わり、ある程度一段落したこの夏、政策評価の担当になりました。今日は、行政における評価制度についてお話しますが、皆さんの活動にそのままいかせるわけではないかもしれません。関連する動きとして聞いていただき、皆さんのご関心のどこかに引っかかりがあればと思っています。なお、今日お話することは、すべて私の個人的見解であり、所属組織の見解とは無関係であることをお断りしておきます。

政策評価制度導入の背景

国が評価というものに専門的に取り組むという発想、政策評価制度を入れて仕組みとして国の各省庁や行政機関が評価活動をきちんとやろうという動きは10年前まで明確にはありませんでした。

なぜ政策評価制度が導入されたのか。たとえば、新しい法律を通せば、その役所や関わった役人の手柄になることがあります。しかし、新しい法律を何本つくったかが評価される一方で、法律がその後どのように執行されているのか省みられないといったことを、当時大変批判されていました。毎年財務省の主計局に説明して通す予算についても、新規予算の確保は皆一所懸命なのに、ついた予算がその後のどのくらい有効に使われているのかは、国として組織的にチェックする仕組みが不十分でした。その反省に立ち、国の各行政機関が取り組む政策評価制度が導入されました。政策がなぜ必要で、それにどのくらいコストがかかるのか

説明が抽象的なまま、「〇〇の推進を図る」といった表現で制度の議論がなされ、いったい何を目的にして、取り組んでいることはその目的に照らして正しいのか否かの議論が不十分なまま、何となく政策が決められてしまうきらいがありました。しかし、90年代以降の厳しい財政事情のもと、どうやって国の行政を絞るかの議論が続くなか、より少ないリソースでより大きな効果を上げることが厳しく問われるようになりました。右肩上がりで役所も民間も成長を続けていた時代であれば曖昧な説明で通っていたかもしれませんが、もはやそれでは許されなくなったのです。背景として、1995年に三重県の北川正恭知事が初当選し、三重県の事業に評価の目を入れて、いるもの、いらぬものを分け、いるにしてもどういう観点からどういう効果を上げねばならないのかをクリアにする取組みを始めました。これがほかの自治体にも広まり、そうした自治体の動きが先行して、国側も制度を設けるに至ったのでした。当時の橋本龍太郎首相の行政改革のもとで、中央省庁の数を減らす省庁再編をやりましたが、単なる再編だけでなく、行政の仕組みそのものを変える制度を併せて導入したということです。橋本行革で、国の各行政機関は自らの担当する行政を評価することが法律にも盛り込まれ、政策評価は国の行政機関の基本的な活動として位置づけられました。

国の政策評価制度の仕組み

国の政策評価は、ごく簡単にいえば、各府省で政策を考え、実施し、実施状況をチェックし、その評価結果を次の企画立案に反映するという流れです。民間企業の経営概念から引っ張ってきて、「政策のPDCAサイクル」と呼んでいます。このPDCAサイクルのなかでは、「振り返ってどうなのか」という部分が弱い。そこに効いてくるのが政策評価の

仕組みです。旗振り役は、総務省の行政評価局です。実際の評価は各省庁がやり、行政評価局は、各省庁がどのようなやり方で評価をするか、ちゃんと評価がなされているかをチェックします。複数省庁にまたがるものについての評価は、行政評価局がおこないます。評価にあたっては、学識経験者の審議も経ます。

国の政策評価制度の目的と、「自己評価」の仕組み

政策評価制度の目的は2つあります。1つは、行政そのものを、より有効で効率的なものにしていくこと。もう1つは、行政の政策目的や現在の執行状況等、行政がきちんと仕事をしているか国民が判断するうえで必要な情報を出すことです。仕組みとしては、各省が自らの政策を自ら評価し、それを企画立案に反映させることを義務づけるものです。そのため、各省庁は評価についておおよその中期的な方針を決め、それに基づいて毎年何を評価するかを具体的に決めます。「強制された自己評価」と呼ぶ学者もいますが、そういう特徴を持つ制度を国としては導入しています。自己評価を基本とする理由は、そもそもの制度の目的が、各省庁でつくった法律や取った予算を省みない状況を変えることであり、各省庁に自分で評価させるのが基本だということです。もう1つは、その分野の行政に何が起きていて、何が「肝」で、何が問題かを一番よく知っているのは各省庁自身であり、その主体が評価すると最も重要な情報が得やすいというメリットがあるからです。

自己評価は信頼できないという議論は必ず出ます。ただ、各省庁に評価を任せずに、仮に各省庁の業務をチェックする権限があるわれわれ行政評価局の評価機能だけでいいとなると、各省庁の膨大な業務のうちの一部しか見ることができません。それでは効果に限界があるし、国民は行政が何をやっているかわからず、問題点は解決できない。ですから、網羅的に各省庁の業務全体の質を上げるには、どうしても各省庁に評価させる仕組みが必要です。しかし、必ず批判を浴びるのは、自己評価では各省庁のお手盛りになるのではないかということ。これはほとんど永遠の課題です。

そこで、一般論としてできることは何か。1つは、旗振り役の行政評価局が「このようにやれば、客観的な評価になるだろう」という基準をつくって、各省庁に守ってもらおう。そして、評価にあたっては行政評価局だけではなく各省庁でも有識者から意見を聞き、外からの目で評価していただくことです。それから、プロセスをできるだけ透明にすること。たとえば、国土交通省は公共事業の効果をかなり複雑な計算式で計算しますが、その根拠をすべて公表することになっています。不十分な点もあろうかと思いますが、そういうところにルールの網をかぶせる取組みを行政評価

局がやっています。さらに、各省庁から離れた立場で、総務省が各省庁の政策評価をチェックし、何か問題があれば指摘する。こうした仕組みによって、お手盛りにならないように気を配っています。

国の政策評価の標準モデルと評価の観点

—「事業評価」「実績評価」「総合評価」

次に政策評価の方式です。われわれが各省庁にお願いしているやり方は3つあります。比較的細かい単位の政策を対象とする「事業評価」と、比較的大括りの単位の政策を対象とする「実績評価」「総合評価」です。

事業評価で一番典型的なのは、公共事業における「費用便益分析」(B/C:ビーバイシー)を使った評価です。たとえば、高速道路の建設を検討する際、道路開通による渋滞の解消効果や、移動時間の短縮効果を費用換算し、必要な事業費と比較しますが、事業をやるか検討する際に物差しとなる数字を得ることを、いま各省庁に義務づけています。

実績評価はかなり大きな単位で、何にでも使えるものです。各省庁の多種多様な政策へ広範に投網をかぶせたのが実績評価です。各省庁が政策評価するといっても、共通の物差しはありません。道路一つ取っても、1つの道路をできる限り便利に使えることがいいのか、できる限り網羅的に造るのがいいのか、メンテナンス重視か、建設重視か、ほかの交通体系との比較はどうかかなど、いろいろな論点があり得ます。そのような状況では、考える物差しをある程度整理しないと、政策は評価しようがありません。そこで、まずは物差しの整理です。その政策で何をめざすのかという政府の方針を明確化する。要するに目標を決めます。抽象的にいろいろ目的を掲げるだけでは、現状がいいのか判断できないので、各省の各分野の政策目標を定めて、それに対して現状はどうかかを物差しにして、今の状況を評価する。目標に対して不十分であれば、何が不十分なのかを次に考える。このような手法です。

総合評価というのは、1つのテーマをさまざまな角度から掘り下げて、今何が必要かといったことを考えていくものです。これはほとんど学術的な研究プロジェクトに近い面があります。

標準的な政策体系のイメージ

—「政策(狭義)」「施策」「事務事業」

どのように評価をするのかについては、3段階あります。解決したい問題は何かを、スローガンのものではなく、具体的なものにしていきます。たとえば警察庁の例でいうと、「市民生活の安全と平和の確保」という究極的な目標＝政策(狭義)があって、そのなかの1つに「少年非行の防止」という少しブレイクダウンした目標＝施策があり、そのた

めにおこなう補導、非行防止教室、いろいろな事務事業があって、それらの予算がいくら、というピラミッドになっています。国土交通省のバリアフリー施策を例にすると、「高齢者や障がい者を含むすべての人々が安心して生活できる社会を築こう」という漠然とした方向性だけでは、現状をどうするか議論がスタートしません。そこで、この抽象的な目標を、もう少し具体的な物差しになる目標に落とし込みます。公共施設にもいろいろあるので公共施設毎にバリアフリーの目標を設定する。公共施設の何パーセントに必ずスロープをつける、ノンステップバスの割合を何パーセント以上にするなど、具体的に決める。いつまでにするのもセットで決めます。たとえば、何か年計画で少しずつ割合を上げ5年後には40%にするというような具体的な目標です。すると、現状と目標のギャップがわかります。では、そのために何をするか。ノンステップバスなら、法律で「バス事業者は、半分はノンステップバスにすること」と決めてしまうのがいいのか、それではバス会社が潰れるので補助金を出すソフトなやり方がいいのか。補助金を出すなら主要なバス会社が何台導入するための予算が必要か。このように行政のやることを具体的に決めて、ノンステップバスの導入数を検討し、さらには導入によってお年寄りや障がい者の移動が増えるかもしれないなど、最終的な狙いまで結びつけていく。こうしたことを分野別に、ある程度具体的に決め、どのように政策が効くのか外部から検証できるような形で示していきます。

そうして、補助金額はこのくらいでバス会社がこれくらいのノンステップバスを導入できるようにしようと予算をつける。そして、アウトプットとして供給された行政サービスの結果、体の不自由な方がどの程度移動しやすくなったか、渋滞が解消したり、宅配便業者などがスピードアップして利益を得られるようになったりしたかのアウトカム、成果を明らかにしていく。その成果に対して予算は見合うものだったか、ほかに方法はないのか、投入予算に対して大変な非効率が生きていないか等の議論ができるようになるわけです。各省庁では、自らの省庁の政策がどのような体系でできているか、ホームページで公表しています。

政策評価と予算要求のマネジメント・サイクル

国の役所の歳時記では、8月末締切りで予算要求があり、9月から年末にかけて、財務省の主計局が一所懸命各省の予算を査定します。クリスマス頃に政府概算要求が決定されて、新聞の紙面を翌年の予算が大きく飾ります。そのスケジュールに照らして政策評価がどのように行われるかというと、春3月頃までに、前年度の業務状況を中心に評価します。各省庁では、8月の締切りに向けて次年度予算を考えるのが5~7月なので、その際に評価の結果を活用し

ます。8月に予算要求がセットされ、予算の査定が行われて、政府予算案が年末に決まると、国土交通省や農林水産省など、わりと大きな単位で予算がつく公共事業を抱える役所が、具体的に予算をどこに使うか、執行の計画づくりを始めます。だいたい3月ぐらいです。費用便益分析を3月までに決めて、翌年度が始まると、それに沿って予算を執行するという流れです。

公共事業では、事業費10億円以上のは、事業を企画するときに必ず評価をすることを法律で義務づけています。よくダムなどでありがちですが、いったん予算もついて着手することが決まっても、いつまで経っても着工に至らないことがざらにあります。そういう場合には、再評価も義務づけています。

国の政策評価制度の最近の取り組み

私も行政評価局が毎年どのような仕事をしているかというと、最近の取り組み例では、2010年5月に「政策評価に関する情報の公表に関するガイドライン」をつくりました。どういう前提で、どのように計算して政策評価をおこなったかという情報が、各省によって公開されていたり、されていなかったりしたからです。民主党政権になり、できる限りオープンにしていこうという流れがあって、総務省の政策評価の会議自体も原則公開になりました。議事録公開、資料の公開というレベルにとどまらず、マスコミの傍聴を認めるなど、会議そのものに外部の方を一定程度入れるのです。こうした全体的な取り組みを通じて、各省庁に対し外部の目から見た検証を可能にしていく。そういう基盤づくりをわれわれが担当しています。

新しく政策評価を義務づけるということもやっています。「租税特別措置等」というのは耳慣れない言葉かもしれませんが、今年から、法人税・地方法人税についての租税特別措置を新設、拡充・延長するに当たって、政策評価を義務づけています。たとえば、中小企業の研究開発投資に法人税を減免することで経済効果はいくらぐらいあるかを、経済産業省、中小企業庁が考え、それをある程度客観的な手法によって裏づける。結果も公表してもらおう。いままでよりも厳密に、租税得特別措置の効果とコストを見ます。われわれは、各省庁が出してきた政策評価の中身を全部点検して、問題のあるなしをみて、指摘をする。各省庁は、「総務省からこういう指摘を受けましたが、こういうことが考えられるので、どうかよろしくお願いします」と政府の税制調査会に説明し、認めてもらえるか、もらえないかという議論が年末までになされていきます。こういった総務省の活動は、年一回、国会である程度まとめて報告します。今年6月に公表したものを参考まで資料に記載しているので、興味のある方はご覧いただければと思います。

国の政策評価制度の課題

最後に、評価について思っていることを述べたいと思います。国の政策評価制度も導入からほぼ10年を迎え、いろいろ課題があるなかで、もう少しいいものにしていけないか議論しています。そのときに、基本的なポイントをもう一度おさえておく必要があると考えています。

1つは、自己評価と第三者評価のバランスをどうとるかということ。自己評価をおこなう理由は、先ほどお話ししたとおり、ある程度網羅的に政策評価するには、各行政機関に自分で評価させなければできないからです。第三者的な機関—自治体でいえば監査部局、国だとわれわれ行政評価局、国の外だと会計検査院、予算でいえば財務省の主計局もそういう役割ですが、それらだけ見るのは限界があります。自己評価というのは、自分で自分に不利な情報を出しにくく甘くなりがちですが、他方、他者評価になると厳しくはできますが、先ほど申し上げたような限界がある。この両者のバランスのとり方がポイントです。

もう1つは、予算等を決める判断と評価をどこまで一体化するかです。「評価＝予算の査定」というような仕組みにするのか、しないのか。自己評価の仕組みは甘くなりがちとの批判がありますが、予算と評価の関係においても、あまりに間接的過ぎるのではないかという指摘があります。施策については、今年はこういう目的のもとで、こういうことをやっていて、ここまでできているという目標管理の情報が出てきます。しかしそこから、個別の予算がいいのか、悪いのかという判断まではなかなかいきにくい。公共事業や租税特別措置といった事業単位のミクロなレベルの評価は、わりと予算と結びつけて使いやすいのですが、数年かけてどうするか、どこに力を入れるかといった、政策の方向性や戦略を扱うマクロなレベルの評価では、どうしても話が抽象的になりがちで、予算との関係が間接的になってしまいます。そういう抽象的な評価がどこまで役に立つのだろうかとの批判も受けます。予算等の「判断」とどこまで組み合わせると一体化した制度にするか、そうした制度が機能する際の前提条件はなにか、いまなお試行錯誤が続いています。評価そのものを査定結果とするような仕組みも考えられますが、それをやると、評価結果を先に、あるいは、同時決着で決めて、そこから逆算で評価していくことが起こりがちです。行政機関に限らず、評価というものをデザインしようとする、出てくる課題です。たとえば、人事評価で必ず出てくる問題は、絶対評価か相対評価かという、ほとんど答えの出ない永遠の課題のような論争です。人事政策をどうしたいかが先にあって、何を重視するのかという価値観がないと決められないことです。相対評価では、たとえば、年末のボーナスの枠が決まっていて、SABCの4段階で、Sだとたくさん出て、Cはへたするとマイ

ナスという仕組みがあったとする。もし、今年はこれだけ配れるというボーナスの予算枠に合わせて、Sの人数を決め各部局別にSの人数を配分してしまうと、各部局で配分されたSの人数に合わせて評価をしていくことになるわけです。相対評価の一番極端な例ですが、先に結論ありきになってしまう。それに対して絶対評価は、人の仕事というのはそういうものではない。その年、その人に求められたものを定義して、それに対してどこまでよくやったかをきちんとみる。極端な話、全員よくできましたでもいい、それを給料にどう結びつけていくかは別途考えればいいのだという評価のあり方です。これは教育の世界でも非常によく出てくる議論です。

政策評価でも似たような話があって、予算の査定と評価が完全に一体化すると、たとえば、主計局が評価をすればいいというような制度設計となり、査定部門が評価をしてしまう。そうすると、予算部局がやる結論と評価の結論が一体化してしまう。それでなにか悪いのかと思われるかもしれませんが、結局、予算というのは、どうしても枠から逃れられない。たとえば、国の予算でいえば、国債の発行額も上限も決まっているという一定の制約のなかで予算を組まねばならないわけです。その年の政治的な情勢に照らして、どの予算が優先だということも入ってくる。政治判断としてこれを優先するというような諸々の判断が入ってきて、予算というものはできています。

評価というのは本来、できるだけ客観的に決めていくべき性質のものです。たとえばここに道路をつくってほしいという政治的な要望があったときに、客観的・科学的な方法で計測すると、このあたりの効果が高いから、予算をここにつけるのだと。それが組み合わせると結論が出てくるというものであって、それが完全に予算の判断と評価とが一体化してしまって、仮に予算の側が評価の結論を左右するようなことになると、そもそも評価の客観性が歪められかねないという悩みがあります。

それでは、どのようにミックス、一体化していくかということ、たとえば、「一定の予算枠があるので各省は評価を厳しくやってください、結果として最後に採用できる予算はこれだけです、そのための評価は真剣にやって」というような条件を出すと、各省が必死にやるということがあるのかもしれない。そういうことになると、国の予算のあり方全体にも関わる大きな話になってくるので、われわれだけで考えていても限界があります。そういうなか、今の行政制度、政治情勢のもとで何ができるのか——今まさに悩みながら考えているということです。

★質疑応答

ゼミ生1 個々の事業評価において、「この目的でこの政策をやる」と決めて実行したにもかかわらず、意思決定者が変わって「そんな価値はない」といいますケースがあると思います。その場合、評価の担当者としてどう対応しますか。

柴沼 そういうことに対応するために政策評価制度があると思います。行政はそう簡単にはやめられないわけですが、客観的にプロセスを踏んで再評価した結果、この事業は時代に合わなくなっているのではないかと考える材料を出すことができます。行政も方向転換できるのです。まさにそういうことに役立つわけです。

ゼミ生2 政策評価、行政評価、三重県の話にあった事務事業評価については、なにか言葉の違いがあるのでしょうか。

柴沼 法律上の「政策評価」という概念は、各府省が自分たちの行政について評価するという場合に使っています。ただ、一般にそういう用語が定着しているわけではなく、各新聞がマニフェスト評価というときの評価や、経団連が政党を評価するときの評価のほうが知られていたりして、そのあたりは忸怩たるものがあります。しかしいづれにせよ、われわれの業界での用語としては、政策評価法上の政策評価というのは、各省が自らやる部分です。「行政評価」というときはもう少し広くて、総務省が各省の行政をチェックする活動も含めて使っています。自治体の評価はどうかということですが、まず国の場合は分野別に行政を所管している各省庁がそれぞれ評価して、総務省がそれをチェックするという仕組み、もう1つ、予算の査定をおこなう財務省主計局などの機能があります。総合計画などは各省庁、例えば国土交通省なら国土交通省の単位では、総合計画、評価、予算、決算を一体化できますが、国全体でやろうとしたら、作業がものすごく複雑になり普通の人で処理できる情報量ではなくなってしまいます。それに対して自治体の場合は、規模にもよりますが、自治体の首長、知事、市長たちが、自治体全体の行政の方向性を考えて、リソースをどう配分するかを結びつけて予算を使っていくということが、国よりはやりやすい環境にあると、個人的には思っています。たとえば、三重県で始まった「事務事業評価」ですが、自治体の首長が自ら相当程度関与して評価の結果と予算の査定を両方みていけば、首長の考えに合った評価を入れて、その結果に基づいて予算にメリハリをつけることがかなり可能です。あるいは、自治体の総合計画をつくり、それに応じて各分野で今後5年程度の間にやるこ

とが決まったときには、その内容と予算と評価とを全部連動させるということも、国よりはやりやすいと思います。一方で、あまりツールに頼り過ぎると、自治体であっても必ずしもうまくいっていないという声も聞きます。評価書をつくることにものすごくエネルギーがかかってしまっていて、ではその評価書でどのぐらい予算に差をつけられるかという、結局、予算プロセスの力関係に引きずられてほとんど予算は変わらない、などということが起こるわけです。首長のかかなり明確な関与があるとか、ある程度責任者に任せる形か、そうでないとなかなかやりにくいと思います。

それから、規模にもよりますが、自治体の首長さんと全部の事業を並べて、数百個という単位で、査定のような感覚で評価していく。現状の実績を見て、予算、決算の情報を見て、コストと目的、成果を比較して、直接優先順位をつけることも可能かもしれません。国のレベルでは、スケールが大きくなり過ぎてとてもそのようなことはできませんし、考慮すべき要素が非常に複雑になります。たとえば、国土交通省の政策体系はホームページでの公表によると、約13分野で50ほどの政策をやっています。この程度だと何とかわかりますが、事務事業ともなると国交省1つだけで約660個あります。文部科学省は300ぐらいです。国全体だと数千の単位になります。この施策や事務事業それぞれの目標と、政策の前提、実際の政策の打ち方に関する情報を整理してみてもいけないといけません。現在の状況もみまます。そうすると、国土交通省ぐらいの単位でもかなりマネジメントはしんどい。厚生労働省などもかなり大変だと思いますが、そのような状況にあるので、国全体と自治体の評価を比較すると、スケールの違いによる影響がどうしても出てきます。

ゼミ生3 アートを評価するにはどうすればいいのか、なにかお考えがあれば教えてください。

柴沼 結局、価値観がどうで、何をしないといけないのかを具体化していかないと、評価はできません。アートであっても、ある一定の制約条件と具体化したい目的があって、それを具体化しないと評価はできない。その目的自体が正しいか、正しくないかというのを議論するものではありません。結局それは価値観に帰してしまうので、価値観と価値観の間の評価というのはできないからです。たとえば行政であれば、価値観というのは政治過程を通じて決まっています。行政に与えられているわけです。それに照らしてどこまでやれるかを評価していく。アートの場合も、やはり企画の狙いがある、制約条件もあるわけですね。どのぐらいの期間で、どういう空間を使って、どういうリソース

をかけて、いったい何を訴えたいのか。それが芸術としては二流、三流であっても、ものすごくテーマ性がある、そのテーマについて、来た人がみんながなんらかの印象を受ける。たとえば、リサイクルをテーマにして、来た人がみなそれについてなにか印象を受けて帰っていく。リサイクルの普及だと割り切るといふより、来場者が何か感じて帰ることが目的であれば、それは成功だということになるし、そうではなくて、芸術として何か価値のあるものをということであれば、また全然違う尺度になってしまう。そこに効率性を考えるのであれば、たとえば、都民の何人ぐらいに来てもらうかを目標に立てて、その人たちにどのような特定のテーマをわかってほしいかという目標を立てて、しかしながら予算はかけたくないというような制約条件を置くのか、置かないのか。何日間開催して何人来て、来場者の構成はこうで、アンケート結果はこうで、テーマについての認知度はこうだったという結果が出たときに、それにたいしていくらお金をかけてやったが、その効果をどのようにみるのか、みないのか。そういうところをどうするかで、アートの評価もまったく変わってくると思います。

ゼミ生4 各省庁が出す評価は、どういう役割の人がおこなうのか。評価専門の方がいるのか、事業や施策を統括している部署の管理職が最終的に責任を負っておこなうのか。専門家でない人が評価しているなら、どういう仕組みで評価できるようにしているのか教えてください。

柴沼 便益を測るというのは相当専門的な世界なのでベテラン技官や非常に詳しい人たちがやります。その人たちの積み上げたロジックを外から打ち破るのは生半可なことではありません。しかし専門的な分野でない普通の行政については、日本の場合、ごく普通の事務官が評価をおこなうというのが一般的です。ごく普通の役所の事務官がわかって、専門的なトレーニングを受けていない普通の管理職が理解でき、その上にいる幹部も理解して使える。そういう制度がなければいけない。イギリスやアメリカなどでは、評価専門の官職の募集が結構あります。アメリカなどでは、評価の専門職が一定の部署に集中的に配置されていて、そこがある程度集権的に評価をする、要するに役割分業があります。しかし、日本の行政は、少なくとも国の場合は、専門性の高いところは例外として、基本的には普通の役人がジェネラリストとして育てられ、その一環で評価もできるようにするという条件のもとに制度を設計せざるを得ない状況です。逆にいうと、あまり複雑なことはやりません。かなり高度なことをやろうとするものすごくコストがかかるので、そのコストに見合うような結果が得られる見込みがないと、なかなかできないのです。

コストに見合うような評価をどうすればいいかという件は、評価が当たり前になってきて初めて、ようやく考えられるようになったというのが率直なところです。日本の場合は基本的に、普通の役人が常識的な範囲で見てわかるという条件で考えざるを得ないので、そのような条件のなかで、コストに見合うような合理的な評価手法はどんなものなのか。費用便益分析を精緻に積み上げて、それを公共事業からほかの分野に広げていく。あるいは総合評価で、ある分野をいろいろな角度から分析して1つの報告書が1cmぐらいの厚さになるぐらいの、コストがかかる方法をどんどん広げていこうという考え方もあります。しかし、日本の現状でそれがどこまで現実的なのか。評価の専門職がいるアメリカやイギリスですらそれはどこまでやりきれているのだろうかと思っています。仮にやるとしても、ごく一部の事業しか扱えませんし時間もかかります。これに対し、たとえば、目標とそれを測る指標をきちんと設計していれば、一定期間を置いて、それに対して目的どおりの成果が上がったかは少なくともわかるわけです。その時点でどうなのかは、結果を見て考えると。あまり複雑な計算式で評価をしようとしても、専門性も必要だしコストもかかります。そういうときは、そうした簡易な手法でとりあえずやってみる。結果と現実の差を見て、どうするか考えようというやり方もあると思います。

芸術の場合、どういう評価をやったらいいかというのは、それだけでは答えが出ません。評価にどのぐらいのコストをかける必要があるのかということもあります。年間に何十本ものプロジェクトをできるような状況にあって、ある程度いろいろな実験ができるので、やってみながら考えようといえる状況なのか、あるいは、今年のがが館の企画は2本だけで失敗は許されません、というような状況なのかで、手法もおおのずと違ってくると思います。

(レクチャーの意見部分は講師の個人的見解であり、所属組織の見解とは無関係です)

Profile

柴沼雄一朗（しばぬま ゆういちろう）

総務省行政評価局政策評価官室 総括評価監視調査官

平成7年、総務庁（当時）に入庁。人事・恩給局（公務員制度改革、人事評価の試行）、統計局（統計関連業務の民間開放の検討）、行政評価局総務課（行政評価機能の抜本的強化方策の検討）などを経て現職。

資料

- レジューメ 「国の政策評価制度の紹介」（総務省行政評価局 柴沼雄一朗）

ゼミ生レポート

柴沼さんがしきりに「議論」という言葉を使っていたのが印象に残りました。「議論」を始めるためにはある程度客観的な指標やルールの共有が必要です。そうでなければ、水掛け論に陥りがちだからです。柴沼さんによれば「価値観と価値観の間の評価はできない」となります。価値観ではなく、同じ土俵で議論をしなければなりません。「事業仕分け」も一つの議論の場です。事業仕分けに対して柴沼さんは「評価方法のひとつであり、今までにない発想でインスピレーションを得ている」とおっしゃっていました。これは意外でした。事業仕分けは各省庁側の人間には厳しいものと思っていたからです。それと同時に柴沼さんの発言には一貫性があるとも思いました。柴沼さ

んは繰り返し、「議論をするために目的、目標を具体化する必要がある」とおっしゃっていました。事業仕分けの目的は「一般人の常識で行政のムダをなくす」というものです。その目的の是非で争わず、その価値観を受け入れた上で議論に挑む柴沼さんには、評価制度に携わる者としての気概と可能性を感じました。事業仕分けも専門的観点の判断の欠如という弱点があるように、万能な評価手法というのは存在しません。それぞれの評価手法のメリット、デメリットを把握し、議論を深めていくことが大切だと思いました。（小林寛斉）

コーディネーターメモ

第4回ゼミ

coordinator memo

柴沼さんに講師を依頼したきっかけは、アートプロジェクトの評価の専門家を英国から講師に迎えて評価ワークショップを開催した際、ベテラン参加者から「海外の事例を知るのも大事だが、日本も国が丁寧に評価の研究と制度づくりをおこなっている」と教わったことにさかのぼる。調べてみると、日本の政府も予想以上に体系立てて評価に取り組んでいた。その総括部局が柴沼さんご所属の総務省行政評価局だ。アート関係もいくつか存在する独立行政法人の評価も担っている。国はどのように政策を評価するのか？ガイドラインや指標は？文化はどのように評価されているのか？一見アートプロジェクトとは関係ないように思えるかもしれないが、国に文化担当部局がある限りは、文化も国によって評価されるし、われわれも少なからずその影響を受ける。事業仕分けの記憶もまだ新しいなか、アートプロジェクトの評価を考える本ゼミも、国の評価の取り組みの概要を把握しておく必要があると考えた。自分たちがどのように評価されているのかを知らずして、国の文化政策を一方向的に批判したり、アートの価値を訴えたりすることはできない。柴沼さんは、すぐに直接役立つわけではないかもしれないが何らかの参考点を見つけたいと、レクチャーを始められた。アート以外の領域にも目をむけて、どの分野の評価にも共通する項目や課題を意識すること、逆にアートに特化した項目や課題を把握しておくことは重要だ。それによってアート独自の評価のポイントをあぶりだせたらなおよい。

本冊子の資料編とゼミのブログに、文部科学省や文化庁の事業評価を確認できるようリンクを掲載した。過去に助成申請したプログラムの評価や、いつの間になくなっていった事業の評価など、一度見ておくことをお勧めする。

Seminar

2010年11月16日[火]

05

アートプロジェクトの評価：
ピア・モニタリング編

関係者が相互に活動を検証しあう評価方法
「ピア・モニタリング」について、事例に学ぶ

GUEST

芹沢高志さん

P3 art and environment エグゼクティブ・ディレクター／AAF事務局長

今日は僕が事務局長を務めているアサヒ・アート・フェスティバル(以下AAF)の事例を紹介するなかで、同業者同士で評価していくことの経験もお伝えしたいと思います。ピア・モニタリングは、評価手法としての可能性は大変高いと思いますが、いざ実際にやってみると、なかなか大変です。AAFは、まさに同業者同士というか、関わる人間たち皆が実行委員としてすべてのことを決めるので、この2〜3日もすごい議論をしています。現在次年度のAAFの公募中なのですが、参加団体を決める選考委員をどのように選ぶか、喧々諤々の議論です。ここで悠長にピア・モニタリングの話をしている場合ではないくらいです(笑)。

アサヒ・アート・フェスティバル(AAF)について

AAFは、「市民の主体的な参加によるフェスティバル」という基本的な理念のもとに、アサヒビール株式会社の特別協賛、アサヒビール芸術文化財団の助成を受けて、2002年に始まりました。参加プロジェクトは全国に散らばっています。これを「フェスティバル」と呼ぶべきかはいつも内部で議論があります。普通はフェスティバルというと、開催地は1か所で、開催期間が限られていて、いま世界で最先端を走っているものがそこですべて見られるなど、ある種の便利さもあるものですが、AAFは開催地が全国各地で、しかも個々のプロジェクトの開催時期が集中することもあります。事務局も全部は見られないという非効率な面もあります。地域密着を前面に押し出しているため、昔からアートの質に集中して活動してきた方からは「これのいったいどこがアートなのだ」という指摘もあります。結果論も含めてですが、やっているうちに地域密着型の活動に親近感を持つようになり、それを応援していこうという流れになったという経緯があります。一過性のイベントというよりも、地域再生をめざす全国規模の活動の連携、ネットワー

クダという捉え方がだんだんと主流になりました。参加団体はアートを主軸にした活動を続けながら、日々どっぷり地域との関係を築き上げているので、フェスティバル期間が終わったら関係が断たれるわけではありません。フェスティバルという枠組みなので、あくまで「AAF2010」というのはプログラムや企画の集合体であって、それを展開するNPOや市民団体の集まりではありません。しかしそうはいっても、地域密着型フェスティバルとなると、個々の参加プログラムと、それを日常的に展開する活動団体とは切っても切れない関係になります。われわれ事務局はAAFに応募されてきた“プログラム”を相手にしていますが、そのプログラムを実現するには、それに取り組む団体の日々の活動もなるべく応援し関与しないと、フェスティバルは成立しにくい。そういうことをわれわれも学んできたので、いわゆる一般的なフェスティバルの概念ではなく、むしろ“ネットワーク”を強調したものに変わっていきました。参加プログラムという意味でのAAFは毎年変わっていくわけですが、過去にAAFを支えてくれた団体に対して、選ばれなかったからサヨウナラというもの何だなどということ、昨年ぐらいから「AAFネットワーク」という、文字通りのネットワークを作っています。AAFに思い入れを持ち続けてくれている各地の団体が恒常的にネットワークに参加できる、困ったことをみんなで話し合える場です。新規にAAFネットワークに入った団体のスタッフが、先輩格にあたる地域団体の活動の中身をみてみたいという話になれば、旅費の一部を補助するなど、ネットワークに加わる団体間の人的交流も促進しています。

運営における最高意思決定機関として、AAF実行委員会があります。これは個人の集まりですが、AAFはある種の緩さが特徴なので、実行委員会には、がんじがらめな規約はありません。プログラムを応募したことがない人で

も、とにかく手を挙げれば誰でも実行委員になれます。かなり確信犯的に、わざとそういう手法をとっています。何か意見を言いたい、あるいは何か言ったならば、実行委員会に入ってもらいます。ただ、全国の委員が一堂に会するのはなかなか難しいし、アサヒビールの本社は東京なので、ほぼ月1回開くフェイス・トゥ・フェイスの実行委員会は、申し訳ないですが東京でおこなっています。関西や九州で開催する改善案も出ていますが、会議旅費に予算を使うのなら一銭でも多く企画そのものに使いたいという思いもあります。ただし人材が行き来することは重要なので、人材交流にはあえて手厚くお金をつけています。参加25~30プログラムに対する協賛金の合計額は1000万円ほどですが、それを支えるための交流支援企画や、「AAFカフェ」といった話し合いの場も多数設けています。

AAFの変遷——一般的“フェスティバル”との違い

(資料説明)大型のトリエンナーレやビエンナーレとAAFの変遷を年表にしました。特定政権を非難するつもりはないですが、2000年代前半に小泉政権が、いい意味でも悪い意味でもいろいろな改革を進めた。2000年代半ばぐらいまでに、地域社会がものすごく疲弊していったのを、実際に目の当たりにしました。ちょうどその頃、2005年の段階で、AAFは全国から企画を公募する形に変わりましたが、その頃から、僕らもほとんど把握できないほど「地域とアート」を掲げたアートプロジェクトに光が当たり始めました。ブームと言ってもいいほど活況を呈していますが、現場にいると非常に複雑な思いです。文化や芸術は地域にとって、どちらかといういまだに、経済活動からみればお荷物になるのだという考え方が地域の現場では強いのです。他方、クリエイティブシティ、創造都市の概念も取り沙汰されるようになってきた。今年初めて開催された「瀬戸内国際芸術祭」や「あいちトリエンナーレ」は、動員という意味では大変に成功しました。数のうえで考えれば異常事態というぐらいの大成功です。すると今度は、「アートプロジェクトとかフェスティバルは、もしかすると地域活性化の切り札になるのではないかと、地域に金が落ちるのではないかと」という考えが急に出てくるわけです。地域の現実としては、アートや文化はやはりお金にならないもの、もつと露骨に言うと、票にならないものとされ、引かれる。その一方で、「もしかすると」とも考えられる。いまは、揺れ幅が非常に大きくなっています。AAFはアサヒビールの特別協賛金とアサヒビール芸術文化財団の助成金で運営する、つまり私企業が自分のお金で運営するフェスティバルなので、この年表に記した税金を使った大型の公的フェスティバルの動きに引きずられる必要はないのですが、日本の全体的な動きとしては、この10年間はかなり激動だと

感じています。

AAFが2002年に開始した当初、実はそんなに深くいろいろなことを考えていたわけではありませんでした。アサヒビールにはメセナ活動の大変な集積がありますが、経営陣に理解してもらうことが難しいという課題があった。だったら活動を本社周辺に集結させ、フェスティバルという見えやすい形にして、上層部にもわかりやすくしようという発想で始めたのでした。ただ、地域性へのこだわりは最初からあって、隅田川の畔にある企業なので、1回目のAAFはいままでの活動を隅田川周辺、アサヒビール本社周辺に集中することから始まりました。そのうち、アサヒビールでは全国でおこなっているロビーコンサートの運営を各地のアート団体と協働するようになっていっただけですが、そうした全国のアート関係団体もAAFの実行委員会の周辺に集まってきました。

AAF開始当初は、「総合ディレクター」を置いて、一般的なフェスティバルのような形を考えました。僕自身がその総合ディレクターとして全体を設計していく立場でしたが、翌年に総合ディレクター制を廃止しました。これがAAF最初の大決断だったと思います。大きなフェスティバルでは、総合ディレクターが上意下達で「このフェスティバルはこういう趣旨で、こういうコンセプトでやっていくから、現場まで統一してやってくれ」と指示を出す。AAFも当初はそうしたピラミッド構造を計画したのですが、抱える問題も、歴史も、団体の文化も違う多様な団体が加わってくる中で「AAFはこういう考えでやっていくぞ」と打ち上げても、個々の団体の日常の活動にとっては、だからどうということはないわけです。そういう意味で、旧来のディレクター制で上から何か一本通すのではなく、むしろ既に自主的に活動している団体から企画を上げてもらって、それを相互に調整して束ねていくボトムアップ式のフェスティバルがいいと考えられた。2003年ぐらいから、必然性も含めてそういう舵を取っていきました。そのあたりからAAFは随分変わってきます。

2004年頃になると、全国各地のNPOがAAFの実行委員会に加わります。当時はまだとてもおおらかで、ボトムアップで出てきた企画を全部やってしまおうと、50、60という企画を展開していきます。でも総予算は増えるわけではないので、助成金の分配も少なくなるし、事務局を任されていても本当に大変で、全部の企画に目も通せない。そうすると参加企画を選ぶ必要が生じ、選ぶためには、そのプログラムがどうだったか評価もしていかなければいけない。またAAFは企業のメセナ活動なので、社内の事業評価への対応もある。外部の基準でエイヤと評価されるのではなく、AAFが内部に自己評価の仕組みを持つ必要があるとの問題意識がはっきりしてきました。こうして、2004年ぐ

らいから「評価」について検討するようになりました。

次に、ディレクター制の廃止と同じく大決断でしたが、2005年に参加企画の公募制に踏み切りました。経験豊富で信頼できるグループがAAFにたくさん加わってきたのですが、だんだんと顔ぶれが固定してくる。限られた予算を、「仲良し組」とは言わないですが、できあがったグループで再配分するようなことに落ちてしまうとあまりおもしろくないという思いがありました。公募しても実際に応募があるか心配でしたが、蓋を開けてみると70ぐらい応募があり、約30企画を選考させていただいた。いまでもその日のことは鮮明に思い出しますが、AAF2005で選ばれた企画の方たちが東京で一堂に会する「ネットワーク会議」を開いたときのことです。事務局としては、初対面同士が集まるので、どうやって交流してもらおうかビクビクしていました。しかし、放っておいても、会場で話し合いがどんどん進んでいったのです。ある思いを持ってアートに取り組んでいるのに周囲からなかなか理解されにくい団体が全国から集まったわけです。ちょっと話せば青森と九州でほとんど同じ問題を抱えていて「こんなことで苦勞している」「こっちはもうだよ」という話が、われわれが仕組み必要もなく進んでいく。みんなが仲良くなって、「こんなところにこういう団体がいて、こんな活動をしているのか」「この事例はうちの足りない部分にすごく参考になる」とか、その場にいたアーティストに直接交渉して「うちに来てくれ」という話が進むなど、非常にエキサイティングな場になりました。公募制は間違っていないかと思いましたが。その頃からAAFは舵を大きく変え、地域密着型の活動に対してどんどん支援していこうとなっていきました。

こうしてフェスティバルと言っているものが変質していききました。ディレクター制でないで、水平的なネットワークをどうやって自己組織化させていくのが課題になっていきました。同時に、地域社会の疲弊を目の当たりにしていくので、アートによって地域再生ができるか、誰も確証があるわけではないけれども、アートの力を信じて地域再生に取り組む方たちと一緒に活動を推し進めようということが、特に去年ぐらいからより明確になりました。トライ&エラーでここまで来ましたが、今年、2010年あたりで、やっと手法が落ち着いてきたかなというところでは

036

アサヒ・アート・フェスティバルにおける評価(検証)導入と その変遷

今日は「評価ゼミ」なので、あえて評価という言葉を使って、AAFの評価についてお話しします。公募を始める以前のことで、ボトムアップ式で上がってくるたくさんの企画すべてに予算はつけられないし、予算のばら撒きもよくない、そうなるとうちでも何かを選ばなくてはならな

くなりました。アサヒビールも企業としての評価についての考えがあった。そこで、2004年のAAFでは、参加プログラムの1つとして、サポーター有志で「ひぐれ学校」という評価を考えるアートマネジメント講座をやりました。これがAAFの評価の本当に最初のきっかけです。そのなかで、評価とはいったい何なのか、どうして評価をしないといけないのか話し合いました。学生さんも随分多かったです。2005年になると、「ひぐれ学校」の卒業生たちが、今度は実行委員会に加わってAAF全体の評価にチャレンジしてくれました。お手元に配った「評価報告書」は、そのときみんなの苦勞の賜物です。評価のプロからみたら、「なぜ、こんな素人的なことをあれこれやっているのだ」という話になるとは思いますが、アートのプロ、評価のプロではない人間たちが自発的に集まって、一所懸命考えてつくったものです。各企画者に対しては、自己評価としての「事前・事後の評価シート」を書いてもらい、この頃はまだまだかなり欲ばっていたので来場者アンケートで来場者の視点も集めました。評価委員が実際に全国に出向いて現場のモニタリング的なこともやりました。それを全部集めて、最終的に評価のミーティングでみんながフラットに話し合い、そこでの話し合いの結果も統合して、AAF2005の全体の評価をおこなう。そのような流れを実践してくれました。

2006年になると、もう少し専門的な評価も必要ではないかとの意見もあり、また公募で選考する際に必要となる評価制度を内部で持とうということもあって、今度はアートNPOリンクという団体が検証チームを組織してくれました。統計学の専門家も加わって手法を開発することになりましたが、採択された企画の集合体である実行委員会に提案すると、「評価」という言葉にものすごいアレルギーがあり、「評価なんかされたくない」と騒然となりました。日本型の評価は、ある限られたパイから何かを振るい落とすためだったり、選ぶという行為に乗って粗探しをしたりするので、かなり神経を使って説明しないと、どんどん評価点が低くなる。こういうことを皆実際に経験していたのかもしれません。考えたあげく、「評価」という言葉をやめ、でも自分たちがどんな企画をやったかは検証しないとイケないから、「検証」という言葉に変えようという提案をしました。みんな渋々かもしれませんがその提案は飲んでくれてAAFの検証制度が始まりました。この検証チームは今度はあまりにプロ過ぎて、アンケートの調査項目がとてつもないレベル。実質的な評価をおこなうために、スタッフや見に来る人の年収も聞く。こうなると、やはりうまくいかないこともでてきました。

そうした試行錯誤の結果、2007年は、もう少し現場を実際に見に行くモニタリングをしようということになりました。それまでも、各企画者には「事前・事後の評価シート」

に、始める前にはやりたいこと、終了後はそれがどの程度実現したのかを、自己評価で書いてもらっていましたが、シートだけで判断するのではなく実際に見に行かなければ、ということです。NPOのコミュニティアート・ふなばしの主導で「ドキュメントチーム」というものをつくりました。われわれはその旅費を計上し、学生さんやモニタリングに参加してくださる方が日本中に散らばって、ドキュメントをつくってくれた。しかし集まった人たちがドキュメントの専門的な教育を受けているわけではないので、上がってくるテキストにかなりの差が出て、ドキュメントによって得られる情報がかなり違うことがわかりました。検証する人がいつの時点で現地に入るのかも結構悩ましかった。これはいまも解決できない課題ですが、現地ではメインイベントの最中は、ものすごく忙しくてヒアリングに十分対応している暇などないわけです。そんな時に「これは成功したと思いますか」とヒアリングしても腹が立つだけです。そうかといって、メインの時期を外して話を聞ける頃に行くと、まだ何もできていなかったり、終わってしまってみんな疲れ果てていたりします。

2008年は、ヒアリングの中身にバラつきがないよう「検証委員会」というものをつくって、検証委員たちが全国を回って、ある程度レベルが統一されたテキストやデータをアウトプットしようということになりました。自分たちが回って集めたモニタリングの結果と、事前と事後の自己検証シートを使いながら、検証委員会を開いて、各企画がどうだったか話をする。これがだいぶ定着してきました。

2010年からは、検証のあり方をさらに整理して、選考委員と検証委員を同じ人にしました。検証、検証とやってきたけれども、公募して自分たちがいいと思って選んだ企画が実際にどうだったかは、結局は選考した人間たちが自分たちの責任として、最後までみていく必要があるということになったのです。選考委員は立候補してもらいます。人数が多くなった場合には互選。ピア・モニタリングで言えば、同業者というか一緒にやっている連中の中から委員を選び、客観的な目も必要なので外部からも加わっていただいて、選考委員会をつくります。その選考委員会が同時に検証委員会にもなって、選考委員会として自分たちが選んだ企画がどうだったのかを最後に検証する。同じ人が選考・検証する形を取るようになりました。事前・事後の自己検証シートの内容は変わりません。今日資料として配ったのは、モニタリングに行ったときに検証委員が聞く項目を一覧化したものです。

AAFの評価は全体としてこのように進めていますが、自分は現場で評価の必要性は感じながらも、割り切れないところがまだものすごくあります。特に、アートプロジェクトにおいては、そもそも評価などできるのかという、「そも

そも論」が、どうしても拭い去れない。自分の中でモヤモヤがあります。せっかくいただいたこういう場なので、個人的な体験についても話したいと思います。

「評価」は可能なのか?——計画なくして評価なしなのかもともと僕は地域計画や都市計画をやっていました。土地利用計画や立地計画をつくる際に、経済的な評価だけではなく、土地の持つ条件を事前に取り入れようということを考えていました。ちょうど日本に環境アセスメントを導入するかしないかの頃です。環境庁、国土庁ができて、若い役人たちと環境影響評価や土地利用計画を議論しながら、神奈川県環境プランや環境庁の環境管理計画をつくったり、シンクタンク的なことをしていましたが、当時、チーム全員の共通認識として日本の現状で不思議だったのは「環境影響評価(EIA: Environmental Impact Assessment)」の捉え方でした。アメリカの方法を導入しようとするのですが、アメリカでいわれているEIAは、大きなEnvironmental Assessmentの一部、「大きな意思決定システムのなかの環境影響評価」であり、代替案を検討する1つの方法です。これを造ると環境にどう影響を与えるのか、A案、B案、C案をそれぞれシミュレーションしてみる。各案のさまざまな可能性を比較検討するための1つの指標として、インパクトを見ていくものです。しかし、日本に入ってきたときには「代替案を検討してみる」という考え方が抜けていた。ある日急に「こういう計画があるからインパクトアセスしないとイケない」と言われ、たった1案に対して、水質はこうだ、大気はこうだ、景観はこうだと影響を検証することになっていく。埋立地に工場をつくる際の埋立て行為に対する環境アセスでは、海面だったところが土になって「植物が生えてくる」から、植生評価はプラスになる。そんな結果さえ出たりするわけです。コンピューターの発達で、インパクトのシミュレーション技術も進みました。それ自体は悪くないけれど、結局技術的な問題に特化してしまっただけで、全体を立案したり大所高所から計画を立てていくという視点が遠のいてしまっている危機感がありました。アメリカでは、EAの前に「テクノロジーアセスメント(TA)」という概念があって、ある新技術が社会に出たときにいろいろな影響を及ぼすだろうから、それを事前に考えておこ

うとした。ただし個別の技術だけ見ても有効な評価はできないので、もう少し広げて「環境」という舞台の上で、土地利用や新技術を評価していこうという流れだったのです。この時、評価とは何か、さらに言うと、計画とは何かということ、自分の中で悶々と考えました。先ほど紹介したアートNPOリンクによるアンケート調査を主導してくれたある数学のprogが、みんなの前ではつきりと「計画なくして評価なし」と言いました。長らく計画

ということに関与してきて、なおかつ、そこが抱える問題にモヤモヤしてきた自分としては、まったくそのとおりだと思います。いままでの評価手法は、ある種の計画がなければできません。つまり、実現しようと思っている目標値を設定して、実現したものがその目標値とどれくらい離れているかを計測して、それを評価するという考え方は実に明快です。そもそも計画がないのに、漠然と「これ、うまくいったかな？」と評価しようとしても、プロの目から見たら評価できない。だから企画者が何を実現しようとしているのか、何を目標値として「このアートプロジェクトは成功だ」と判断するのかという計画概念がなければ、そもそもどんな技法だろうが評価できないのだと、一所懸命説明されていました。

これは、僕も聞いていて本当に深く納得したのですが、同時に“計画”の現場にいた人間からすると、そもそも計画というものは可能なのかも思うのです。計画の概念自体、ここ20年で大きく変わりました。背景には、自己組織化や複雑系の考え方等があります。直線的に、あるT時間後のことを「こうなるであろう」と未来予測して、その目標値から逆算し、この時点ではこうしなければならないとする。1人の人間を月に着陸させるという単純な目標の「アポロ計画」の影響が大きかったと思います。目標から逆算すると、何百万項目というクリアせねばならない問題群が出てきて、そのなかで一番ネックになる「クリティカルパス(Critical Path)」をどのよう解決していくか。計画全体の動向を解析するシステムダイナミクス(System Dynamics)など、計画自体を数量化しながら動かす技術もどんどん進みました。しかし、そのような計画概念の直線的な、リニアな、線形の未来を夢見て、そこに驀進していくような計画概念がどんどん進んでいく一方、そうではないのではないかとのも意見もできます。物事は揺らめきながら決まっていくというような、どちらかというと円環的、あるいは螺旋的な意思決定のシステムが必要だと考えてくる人たちもいます。どちらが正しいということではないけれど、「そもそも計画自体が可能なのか」というのは大きな問いだと思います。

アートは計画できるのか？

038

たとえ計画できたとしても、さらに、アートプロジェクトの「プロジェクト」という概念をどうみるかも意見がわかれるところです。プロジェクトを計画概念として評価できても、そもそも対象になっているアート自体は計画できるのか。アートプロジェクトの根本的な問題だと思います。僕は、20年前まで計画性という意味でのデザインの世界にいましたので、初期にデザイン的な領域にいて、後半はアートの領域にいる人間からみると、デザインにはある種のクライアントがいて、解決しなければならない問題

が提示され、それに対してアプローチしていく「問題解決型」の要素が強い。しかし、アーティストと付き合うようになって驚いたのは、彼らは誰にも頼まれていないのに動き出す。たいていは問題を起こすほうですが、やらなくてもいいことを、なぜここでこんなことをやるのだということをする。彼らの肩を持って美しく表現すると「問題発見的なアプローチ」です。自発的に、誰に頼まれたわけでもなく、でも、個人の必然性でやっていく。彼らは、地域に入れば「皆きれいな事を言っているけれどもこれは非常に問題だ」ということが見えたり、みんな慣れてしまっただけで鼻にもかけないことが実は地域の宝になっていると気づいて、それをスパッと提示する。彼らのアートはどんどん変化していくし、次々に新しいものを生み出していくので、なかなか「何月何日までに何かを実現させる」というような計画や、あらかじめ線路を敷くようなことになじまない。いつも逸脱していってしまう。彼らは結構ひねくれているので、決めれば決めるほど、見えれば見えるほど途中でやめて裏切ったりして、なかなか計画というものになじまない。生物学者ヴァイツゼッカーは、「情報というのは、新しい情報を生み出していくもの」と考え、それに対して、システム論者のエリッヒ・ヤンツは、「情報というのは、インフォメーションポテンシャル=次の新しい情報を生み出していく潜在的な能力を生み出していくもの」と言っています。それをアートプロジェクトに置きかえれば、プラグマティックなプロジェクトというのは、次のプロジェクト、予期しないプロジェクトをどれだけ生み出していく潜在力があるか、あるいは、そういうチャンスを生み出していく力があるかが重要な評価の視点になるのではないかと、個人的には思っています。

そう考えると、少なくとも直線的に「これを目標値として、これを実現した。達成しなければならない項目をこれだけ達成した」ということだけで評価するのがいいのか。クリエイティブなものは、ある時点で予測可能で、計画が立って、予測した未来が実現できたかで評価を定めていくということには、そもそもなじまない。まったく新しいものに変質してしまうとか、やっている最中にどんどん変化していく類のクリエイティビティのある行為をどうやって評価したらいいかというのは、まったく結論は出ていません。評価や検証が不必要だとは思わないですが、常に進化して変わっていくものに対して、どれだけの予測の期間を立て評価を考えていくのか。あるいは、旧来からの評価手法というのが、クリエイティブなプロセスに対してあまり適していないならば、適切な評価手法が本当に今後つくられるのだろうか。ここで結論は出せませんが、何かおかしいという気がしています。

評価のための評価に陥らない

アセスメントの手法では、シミュレーションの技術にみんな熱心に取り組んで、いったい何のためにそれをやっているのか頭から落ちてしまったという話をしました。いかなる評価も同様で、評価のために評価をしているわけではありません。いったい何のために評価するのかいつも自問していないと、「こういう手法で評価しました」と、いかにも評価という領域の中だけで自閉しているような評価では、時間やお金をかけてやっても意味がない。

モチベーションに関わる問題もあります。当事者ではない利害がまったくない人間たちが客観的に評価したほうが、「偉い先生たちがそう言っているのだから」という形で收拾しやすいという考えがあります。しかし一方で、AAFに関して言えば、税金とは違うけれど企業の大事なお金を使わせていただくわけですから「こういうことを社会に訴えていきたい」というAAFとしての理念があって、自分たちがいま世の中に何を問いかけてやろうとしているのかを鮮明にするために、自分たちの活動を自分たちで評価し、力になってくれるプロジェクトを自ら選考していくことがあってもいいのではないかと。当事者たちによる、当事者のための評価や選考があってもいいと、僕は思うのです。もちろんバランスの問題で、それが内向きに、自閉的になっていくのは好ましくありませんが、当事者の意識を明確にしていくなかで同業者や同僚たちが評価し合うわけだし、AAFは選考までするわけです。公募で集まった企画をAAFの企画として選ぶか、選ばないかを実行委員たちが決めているわけです。もちろん、選考委員は自分が応募しないことが条件ですが、応募企画と同じような活動を日々やっているなかで、あえて選考に関わる。そのモチベーションもひっくり返して、当事者たちが何らかの意思決定をしながらAAFの骨格をつくっていくことは、AAF的には許容できる、1つのあり方ではないだろうかと思っています。そういう立場から考えると、当事者による当事者のための評価は「客観性が何もない」として一概に排除するべきものではないと思います。

★質疑応答

ゼミ生1 芹沢さんがいままで当事者として手がけてきたプロジェクトに対して外部の人が発した評価やコメントで、肯定・否定にかかわらず、納得できると思ったものはありますか。

芹沢 批判や抵抗については、それに対して自分の姿勢をぶらさずに説明できるかどうか、自分の中の基準です。もし正々堂々と説明できないようなら、それは修正すべきだと思っています。しつこいほど説明するなかで、自分の

中で活動の意義を再確認できることがある。そういう意味では、自分にブレない軸さえあれば、批判的な意見というのともたけになります。

ゼミ生2 プロジェクト・ポテンシャルを検証、評価に盛り込む場合、どういう要素に注目すれば新しいポテンシャルができていくといえるのでしょうか。

芹沢 本体自体よりも印象深い何か新しい動きが始まっていった、終了後にネットワーク等が自立してどこかに飛び火し新しい動きが始まった、1つのアートプロジェクトのなかで自閉せず予期しない次の展開が生まれている、僕個人はそういう部分の評価します。自分の手を離れて勝手に動いていく新しい動きが、どれぐらい濃密に生まれていったか、自己評価として振り返ってみる。そんなところです。

Profile

芹沢高志 (せりざわたかし)

P3 art and environment エグゼクティブ・ディレクター／AAF事務局長

1951年東京生まれ。神戸大学数学科、横浜国立大学建築学科を卒業後、(株)リジナル・プランニング・チームで生態学的土地利用計画の研究に従事。その後、東京・四谷の禅寺、東長寺の新伽藍建設計画に参加したことから、89年にP3 art and environment (<http://www.p3.org/>) を開設。99年までは東長寺境内地下の講堂をベースに、その後は場所を特定せずに、さまざまなアート、環境関係のプロジェクトを展開している。帯広競馬場で開

かれたとかち国際現代アート展「デメーテル」の総合ディレクター(2002年)、アサヒ・アート・フェスティバル事務局長(2002年～)、横浜トリエンナーレ2005キュレーター、別府現代芸術フェスティバル2009「混浴温泉世界」総合ディレクター。慶応大学理工学部非常勤講師(2001年～2006年、建築論)。著書に『この惑星を遊動する』(岩波書店)、『月面からの眺め』(毎日新聞社)、訳書にバックミンスター・フラー『宇宙船地球号操縦マニュアル』(ちくま学芸文庫)、エリッヒ・ヤンツ『自己組織化する宇宙』(工作舎、内田美恵との共訳)など。

資料

- レジューメ「アートプロジェクトの評価:ピア・モニタリング編」(芹沢高志)
- 「AAF2005 評価報告書」
- アサヒ・アート・フェスティバル2010 リーフレット
- アサヒ・アート・フェスティバル2010 報告会(2010年11/20-21)案内

ゼミ生レポート

さまざまなプロジェクトに関わったアートディレクターとしての現場感のみならず、環境アセスメントという、「直線的で洗練された」評価システムのただ中に身を置いていた経験から、いかにアートがそういう評価になじまないか、そしてオルタナティブはありうるのか、という問題に対し客観的かつ積極的な議論をしてくださる、非常に稀有な方だと感じました。AAFがたどり着いたピア・モニタリング的検証システムは、「直線的」評価と、「螺旋的」評価の間のバランスをうまく取った、アートプロジェクトのポテンシャルを測る一つの有効な可能性だと

思います。しかしそこへの到達には非常に長い期間、多くの人間のコミットが前提となります。また芹沢さんがおっしゃる通り、私企業のメセナだからこそできる部分もあると思います。純粋な市民活動・企業メセナ・国や自治体の政策、またその混成など、さまざまなプロジェクトの性質に応じた有効な評価モデルをバランスよく組み合わせしていくこと。これからの社会と芸術の関係を判断する上で、AAFの9年にわたる評価問題との格闘の歴史は、そのアプローチにおおいに参考になるものだと思います。(増崎孝弘)

コーディネーターメモ

第5回ゼミ

coordinator memo

かつて、ある企業のメセナ担当者が「ベンチマーク！」といいながら、他社の同種の活動を見学していた。他社のメセナの現場に1日参加する「メセナ留学」の試みに興味を示す担当者もいた。ライバル企業のメセナ担当者同士が悩みを真剣に語り合う場面には何度も遭遇した。同種の活動に取り組む者同士が最高の助言者、よき相談相手、理解者であり、時に貴重な忠告者だということがみえてきた。仲間による評価は、メセナ含む非営利セクターの活動検証手段として有効ではないかと直感的に思い、どうにか企業メセナの評価の仕組みにならないかと考えていたところ、「ピア・モニタリング」を知った。第8回ゲストの太下義之さんも、「ピア・レビュー」という言葉で、メセナ評価のアドバイスをくださった。

2003年にアサヒビールのメセナ評価取材したところ、協働相手のNPOに自社メセナについてのアンケートをとっていた。今でこそ企業のCSR活動等でステークホルダーから意見を募るのは一般的だが、当時の、特にメセナ活動では珍しいことだった。ピア・モニタリング的なものを感じていたら、AAFでは初期段階から活動の評価方法を研究・実践し始めた。ネットワーク型らしく皆で方法論を話し合い、検証しあっている。まさに「ピア・モニタリング」の実践現場だ。アートプロジェクトの評価には、こうした「同士・同志」の役割も評価プロセスに組み込むといいと考え、ゼミのテーマとした。

ゼミでは、芹沢さんからは、「計画に対しておこなうものが評価だとすると、そもそもアートプロジェクトは、さらにいえばアートは計画できるのだろうか？」との問いが投げかけられた。まったく新しいものに变质したり、途中でどんどん変化していくような、計画性になじまないクリエイティビティのある行為は、どのように評価され得るのか。第3回ゼミと同様、重要な論点だ。事前に評価者を含めて、そうした特性をもつものを評価していくのだと確認し合う場をもっておくことが、やはり鍵となる。

Seminar

2010年12月14日[火]

06

アートプロジェクトの評価： 継続・発展・振り返り編



長期にわたるアートプロジェクトの評価について、実践例に学ぶ

GUEST

雨森 信さん

インディペンデントキュレーター

remo (NPO法人記録と表現とメディアのための組織) 理事

2003年から大阪市の文化事業として「ブレイカープロジェクト」というアートプロジェクトを、浪速区の新世界、西成区の山王、飛田、太子という大阪下町のディープなエリアでおこなっています。このプロジェクトについては、これまできちんと評価する機会を持っていなかったというのが正直なところです。ただ、評価が必要だとは常に考えていて、どうすればいいか考えながらここまでやってきました。この機会に、私自身この7、8年間で振り返りながら、プロジェクトの評価と課題、今後の展開を、皆さんと一緒に考えられたらと思います。

「ブレイカープロジェクト」とは

まずは、ブレイカープロジェクトのこれまでの活動を、1年毎に振り返っていききたいと思います。

このプロジェクトはまちなかでおこなっているものです。社会とアートをつなぐこと、芸術の役割を再考することを目的として、表現者と鑑賞者双方にとって有効な現場をまちの中に創出していこうというプロジェクトです。大阪市は2002年から「大阪現代芸術祭」というプログラムをスタートしましたが、ブレイカープロジェクトはその4つのプログラムのなかの「芸術まちづくり事業」の一つです。芸術まちづくり事業の主な目的は、身近に芸術を鑑賞する機会を提供していくこと。区民センターやまちなかにアーティストとプログラムをつくっていくというもので、現代芸術だけでなく、クラシック音楽や伝統芸能、映画のプログラムもあります。少しややこしいのですが、2006年に大阪市の芸術文化アクションプランが崩れて「現代芸術祭」がなくなってしまい、「現代芸術創造支援事業」に枠組みが変わりました。しかし、私を含め大阪市と協働してきたとの認識だったNPO諸団体が大阪市と協議した結果、「支援」が取れ「現代芸術創造事業」になったという経緯があります。

(資料をみながら)こちらのチャートは、大阪市の文化事業のなかで、ブレイカープロジェクトとしてどのような活動をおこなっていくべきか、私自身が考えたものです。私は芸術大学で学んでいた頃からずっと、現代の芸術表現が社会から孤立状態であることに違和感を持っていました。社会では経済効率ばかり重視され、物事が均質化していく状況にも危機感を持っていました。この2つの問題意識を、アートと社会をつなぐことで解決していけるのではないかというのが、ブレイカープロジェクトに至った背景です。社会とアートを繋いでいくためにまちに出で、まちなかに創造の現場をつくっていく。プロセスを共有していくことで“関わりしろ”をつくっていく。それによって文化、芸術の裾野の拡大が可能になり、アートを社会化していく。アーティストも含め一般の人たちがまちの魅力や歴史を再発見し、多様な価値観と出会っていくことで、自分たちの住んでいるまちに誇りを持てるようになり、これらを継続することで、持続可能なまちとアートの有効な関係がつかれないかということが、私の考えるブレイカープロジェクトのコンセプトです。

ブレイカープロジェクトのはじまりと展開

(資料をみながら)こちらは、2003年からおこなってきたプロジェクトをマッピングしたものです。浪速区の新世界という、最近は通天閣という古いタワーや串カツをめざして来る観光客で賑わうエリア。西成区の山王は住居エリア、太子は労働者向けのお店や住居、どやが多いエリア。少し奥に行くと飛田新地といって遊郭が残っています。

ブレイカープロジェクトがこれらのエリアで活動をスタートした理由は、私が所属するremoというNPOが新世界の「フェスティバルゲート」にある遊休施設で活動を始めた

ことがあります。「フェスティバルゲート市民還元事業」の1つとしてプレーカープロジェクトが始まりました。自分でこのまちを選んだというよりは、たまたまここだったんです。この地域は、明治時代までは何もなく、畑や田んぼ、お墓、刑場があるだけでした。新世界の方では、明治41年に「内国勸業博覧会」が開催され、スラムクリアランスによって開発されていきます。その後、第二次世界大戦の大空襲で全焼してしまいますが、まちが復活していくなかで、賑わいを取り戻し、西成の方では、高度成長期の頃に大阪に仕事を求めて来た労働者向けの“ドヤ”と呼ばれる安い宿が建っていきました。西成の釜ヶ崎は日本の三大のドヤ街で有名ですが、活動エリアに隣接していて、おっちゃんたちが多くまちです。位置的には市内のとても便利な所にありますが、さまざまな課題を抱えているエリアです。こういった場所で、まちのことをまったく知らないなか、プロジェクトをスタートしました。関西の人だとわかると思いますが、「恐いところなので、あまり行ったらあかんよ」といわれるエリアでもあり、最初は恐々とまちに出ていきました。プロジェクトを進めていくに連れてまちの人と出会い、まちの印象はずいぶん変わっていきます。では、2003年から2年かけておこなった4名のアーティストのプロジェクトを紹介します。

プロジェクトの内容と評価:2003~2004年

●藤 浩志

2003-2004年、「超再生産工房Poly Prac.」(ビニール系、プラスチック系の廃材を集め、それを素材に何か作る、展示する工房。展覧会)、「スイグルミシアター」(子供を対象にしたパブリック・スペース)、「かえっこ」(近隣の小学校で、子供がいなくなったオモチャを交換する催し)

●伊達伸明

2003-2004年、「ウクレレと歌留多で語る新世界」、「新世界ウクレレ遊覧」(約60軒の住宅や店舗を訪ねて、建物にまつわる記憶や思い出を聞き取るフィールドワークを半年おこない、60の読み札と絵札がセットになったカルタを制作。まちなかの喫茶店や料理屋さんで地元の人とアーティストが話す連続トークショーを実施し歌留多もお披露目する)

●きむらとしろうじんじん

2003-2005年、「野点一焼立器飲茶美味窯付移動車」(2台のリヤカーにお茶の道具や陶芸セットを積んで、まちに繰り出し、陶芸屋台を開く)

●フランク・ブラジガンド(Franck Bragigand)

2004、古くなったもの、空間、家具、建物など、既に社会にあるものをペイントして、またそれが使われていくということの仕事する「リアリステック・ペインター」。古い路面電車と古い駅舎をペイント。

藤浩志さんとおこなった「超再生産工房」と「ぬいぐるみシアター」は、会場がフェスティバルゲートだったため、もともと新世界や西成エリアに多い路上生活者や労働者の方々を排除するデザインが施されていたこともあって、まちやまちの人との関わりがづくりにくかった。「ぬいぐるみシアター」も子供たちを4階の会場まで誘導することが難しく、子供の動員数が伸びませんでした。フェスティバルゲートの中でおこなってしまったことが反省としてあります。「かえっこ」に関しては小学校で開催したのと、事前に説明会を開いたので、「かえっこ」について事前を知っていた子供たちがオモチャを持ってくる状況がつかれました。この事業で小学校と関係を作れたり、別地域の人が「かえっこ」を開催する“飛び火効果”が生まれました。予算もないような本当に小さな地区の女性会が毎年開催するようになるなど、思い描いていたこととは違う展開が生まれています。

伊達伸明さんのプロジェクトでは、半年かけて60軒取材をしたこともあって、地元の人とつながることができた重要なプロジェクトだったと考えています。取材を通して、アーティストも私もまちの歴史や魅力を知る機会となった。同時に、まちの人も自分の家やお店の歴史について語るなかで、いままでの人生やまちとの関係を振り返る機会になったと思います。連続トークショーでは、このプロジェクトでできたまちの人との関係の深さを実感できました。また、自分たち外部の人間が、まちの派閥を気にせず飛び越えて活動することで、地元の断絶をつなぐ、人々をつなぐ役割があることも発見しました。

きむらとしろうじんじんの野点では、伊達さんの活動で地元の人とのつながりができていたので、動きやすい状況が生まれていました。地元の広報その他の協力や参加につながってきます。最初は、いろいろな人がいるこの場所でこんな活動をして大丈夫かと地元の人に心配されましたが、反応はかなりよかったです。このまちに多い“オッチャン”の反応がすごくよかったです。地元住民にも人気でした。

フランク・ブラジガンドは、地元の方が「サポートスタッフ」として参加することはほとんどなかったのですが、地元以外の若者から主婦層まで、「ボランティアスタッフ」は、かなり集まりました。完成後もまちに残り、使われるということで、日常生活のなかで今までとは少し違う風景に出会う機会ができたと思っています。

この時期の全体の課題ですが、まずは子供です。子供を対象にしたプログラムはもっと特化して考えるべきではないか、あるいは「ワークショップって何なのだろう」という疑問が私の中で湧いてきます。もう1つは、伊達さんのプロジェクトのように地元の人と一緒につくっていけるプログラムをやっていききたい。さらには、プロジェクトを立

ち上げて2年間突っ走ってきたわけですが、現場のチーム体制や事務局の強化が必要であろうと感じていました。

プロジェクトの内容と評価：2005年

そこで、翌年に地域創造への助成申請を新規事業としておこなうに際し、いったん少し違う角度から考えてみよう、課題の1つ目である子供に特化していくことにしました。「art school」というプログラムです。このプロジェクトは、子供を対象にしたワークショップのプログラムを、アーティストと一緒に開発して実践するものです。6つのプログラムを、年間を通して、近隣の小学校、児童館、大阪市内にある子供の文化施設などで展開します。「覚えておこう、ありし日の園舎」というのは、前年に続き、取り壊される建物の廃材を使ってウクレレを作るウクレレアーティストの伊達さんのプログラムですが、野点で出会った児童館の子供たちと縁ができて、そこで実施できることになりました。その場所がちょうど建て直しの時期に来ていたので、ウクレレも作ることで、子どもたちに思い出の場所を一人ずつ選んでもらって写真を撮っていくというワークショップをおこないました。

評価ですが、プロジェクトの実施で、小学校、児童館、大阪市内の子供文化施設などとの連携が生まれました。年間を通してワークショップを順番にやっていくことで、前のプログラムを検証し、課題を抽出し、改善をおこなっていくことができたのではないかと考えています。

課題は、まず一つは、子供向けワークショップに特化したスタッフをここで同時に育てていけないか考えていましたが、スタッフがなかなか継続して参加できなかったこと。次に、作品作りにおけるアーティストと子供の関係性です。アーティストが「こういうものをつくりたい。こういう作品を作るには、子供が参加したほうがおもしろいに違いない」という考え方でやる場合と、アーティストが「子供のためにつくったプログラム」との両方が2005年は混在していました。どちらもありだと思いましたが、今後プレーカープロジェクトとしては、子供のためにプログラムを作るというよりは、アーティストの欲望から発生するプログラムをやっていきたいと考えるようになりました。3つ目は、クオリティと自由度のバランスです。せっかくアーティストが子供たちと何かを作るからには、学校でおこなっている工作の授業と同じようなレベルでは、私自身が納得いかなかったというもあり、子供と一緒に作るワークショップであっても、かなりクオリティを求めてしまうことがあります。そのことと子供の自由度のバランスがとても難しいと感じました。両方がいいバランスでできるプログラムづくりが重要だと、このときに考えました。ほかに、1日だけ数時間のワークショップと、毎週土曜日に4〜5

回行くという児童館でのワークショップがありましたが、1日数時間でおこなうプログラムの限界もそのときに感じました。

プロジェクトの内容と評価：2006年

2005年は1年間ガッチリ、子供を対象にしたプログラムをやりましたが、今後は子供だけではなく、もう一度地元住民が参加できるプログラムを実施しようということに決めます。また、アーティストの欲望から発生するプログラムを展開していこうということで、次の年に移っていきました。2006年は「art in the city」というタイトルで、参加型アートプロジェクトを実践します。まちの人が参加して一緒に作品を作ることをうまく組み込んだプログラムをいかに作るか考えるわけです。一緒につくっていくなかでまちに潜在する魅力や歴史を再発見できればと考えていました。これは、2003、2004年の伊達伸明さんの「ウクレレと歌留多で語る新世界」からつながっている考え方です。4組のアーティストと4つのプロジェクトを展開しました。

●パラモデル(林 泰彦+中野裕介)

2006、「新世界・極楽百景」(新世界の老舗のお店、串カツ屋さん、将棋を打つスペース、銭湯で撮影した写真作品のシリーズ)

●Movie Cards Project (宮原美佳+杉本達應)

2006、「新世界・映像日記—movie cards」(「1分以内、固定カメラで」の条件で地元の風景を映像で撮影してもらった映像ワークショップ。メディアに一側面しか取り上げられていない実際のまちの風景を地元の人たちの目で撮影して発信していく。地元の人12名が参加)

●フランク・ブラジグランド(Franck Bragigand)

2006、「Urban Concern—Osaka II」(公園の古くなった遊具、錆びた遊具をきれいに磨いてペイント)

●木村友紀

2007、「真昼の演奏会—皿ヴァーリー」

評価ですが、パラモデルの「新世界・極楽百景」は地元の参加者は思ったよりも少なかったのですが、Movie Cards Projectは地元住民の主体的な参加があり、撮影された映像も120本を超え、見慣れた風景を映像で切り取ることで新たな発見があったのではないかと、手応えを感じました。2006年全体としての反省点は、プログラムを詰め込み過ぎたこと。一般的なフェスティバルのように一気に同時期に同じアーティストがおこなうのではなく、1つひとつ時期をずらして丁寧にやっていくというプロジェクトだったにもかかわらず、ちょっとやり過ぎなのではないかとスタッフも私自身も思い始めるわけです。地域に根ざした作品を生み出していくためには、もっと時間が必要なのではないかと考えるようになりました。「art in the city」は参加

型のアートプロジェクトであることを謳って、地元の人に参加してもらって一緒に作品を作ることをめざしていましたが、「参加」ではなく「関わり」と言ったほうがいいのではないかと。参加して一緒に作るだけでなく、いろいろな関わりをつくっていくというほうが大事なのではないかと考えるようになります。人が参加して初めて作品が成り立つタイプのプログラムではないアーティストに対して、地元の人たちに参加してもらって一緒に何かつくってくださいとオファーするのは無理があるのではないかと。参加ではなくて、いろいろな関わりがつけられるプログラムのほうが、アーティストにとってもまちの人にとっても自然にいいプログラムになっていくのではないかと考えるようになります。もう1つ、地元の参加者や協力者が固定してきたという印象も、私の中に残りました。

プロジェクトの内容と評価:2007年

そこで2007年は、「publicなartの実践」というタイトルのもと、地域に根ざしたアートプロジェクトの実践ということ謳って、この一本で年間通してプロジェクトをおこないました。市民と関わりをつくりながらその場所に根ざしたアートを新しいパブリック・アートのあり方として再定義し、行政の文化事業として予算を継続して確保していきたいと考えたからです。2003、2004にも登場した「野点」を、半年かけて地元の人と一緒に準備からスタートするというように、より地域に根ざした野点をやっていこうというプログラムでした。それまでは新世界での開催が多かったのですが、アーティストの意向もあって西成方面にどんどん開催場所が広がっていきます。いままで会えていなかった地元の人たちに会う機会として、商店街の組合や町会、女性会、老人会などで説明会をおこないます。その結果いろいろな出会いが生まれていくわけです。

評価ですが、半年という準備期間をかけて、いろいろな地元の会合で出向いて説明会を実施したり、足しげく地元周りをおこなったりした努力の分、成果はありました。特に西成方面では新たな人に出会えたし、地元での認知度が断然上がりました。準備段階、場所選びの段階から、地元の人との関わりが増え、地元の人に「ここはどうか」とアドバイスをいただきながら場所を選んでいくことができました。そのなかで、ほぼできあがっている状態でフェンスが閉まっている公園予定地を開けてほしいという地元の声があり、地元の女性会と共催でその場所を使って野点をおこなうことに至りました。サポートスタッフとして地元の方が事前の散歩大会やミーティングに参加されたことも、かなり画期的でした。

一方の課題ですが、この頃から「このプロジェクトは継続していくことに意味があるのではないかと強く感じるよ

うになります。そのための仕組みや、目的の置き方、評価をどうしていくのかを考えるようになります。それまでは、プロジェクトを回すことに必死で、思ったことや考えたことはその都度自分なりに評価して、課題を次のプロジェクトに反映していましたが、きちんと評価をやってこなかった。また、本体である大阪市の事業の大枠が崩れていくなかあって、このプロジェクトの目的はいったいどこにあるのか、自分自身で考えねばならなくなりました。大阪市の方針がよくわからなくなり、対話の場もほとんど持たなかったため、プレーカープロジェクトを続けるための目的は何なのか悩みだす時期でもありました。

また、まちの人との関係が深まるにつれて、地元の人たちもまちに対するさまざまな思いがあって、課題を抱えていることも見えてきます。私たちに対する直接的な要望ではないとしても、私やスタッフがその思いや課題に応えることができるのか、応えるべきなのか。私たちの活動はまちづくりなのかアートなのか、というところですごく揺れ動いた時期でもあります。そして、事務局の拠点だったフェスティバルゲートから撤退しなければいけない事態が発生して、このエリアで続けたいとの思いはありつつも、拠点がなくなった状態になり、ここで継続する根拠が、自分のなかにも大阪市に対しても必要になってきました。

プロジェクトの内容と評価:2008年

2008年は、私自身がどういう方向性でプロジェクトを今後展開していくのかを見失っていた時期でもあります。新しく移った先のエリアでプロジェクトをスタートすべきか、ここで継続するべきか、本当に悩んでいました。大阪市の予算も徐々に減っていく。毎年、地域創造に単年度事業として申請しては予算を得るという状況にも、かなり疲れてくる時期です。毎年1月か2月にならないと次年度のことがわからない状況では、私自身もそこで生きられるかどうかかわからないという状態でした。プレーカープロジェクトは続けたいけれども、いったいどういう仕組みで、どのように続けるといいのか考えようとしたのが、2008年のプロジェクトです。地域に根ざしたアートプロジェクトの実験、継続可能な活動の仕組みを生み出すことは可能かということで、ナビゲーターに藤浩志さんを迎えて、ほぼ1年かけておこなったのが「まちが劇場準備中」というプロジェクトです。

藤さんは、2003、2004年と一緒に仕事をしたアーティストですが、そのときは、もともと藤さんが取り組んでいたプログラムをこのまちで展開しましたが、この年はまったく何も決めずにスタートするというごお願いしました。まちを歩いて、このまちで何ができるのか探っていくというものだったので、本当にどうなるかわからない。藤さ

んの希望で、この企画に興味のある人、このまちに関わりたい人、アートプロジェクトに興味がある人など、広く呼びかけていろいろな人に関わってもらおうということになり、集まった人たちとまちを歩くことから始めました。フェスティバルゲートの拠点が無くなっていましたので、市場のなかに空き店舗を借りて、プロジェクトの拠点を作り、準備を進めることとなります。そこでカフェをオープンする人がいたり、若い学生が滞在して作品をつくったり、ギャラリーをつくって発表したり、まちのなかで「新世界体操」というものをつくったり。そのなかでも、教育機関との連携や、40年間使われていなかった空間の掃除、藤さんが発見した商店街のアーケードを飾りつけるためのインフラやフェンスで囲われた空地を活用するプログラム、「やはりまちがおもしろい」ということで、このまちを歩いてもらうためのツールとしてマップを制作したこと等は新たな取り組みでした。そのなかで見えてきたのが、「まちを使う、まちを見せる、まちをつなぐ」という3つのキーワードです。

評価ですが、このプロジェクトを通して確固たる継続の仕組みが生み出されたわけではないのですが、改めてさまざまな視点で、まちを発見し、まちの課題を再確認していくことができました。これまでとは違い、市場の中に拠点があることで、これまでとは違った地元の人とのつながりが生まれました。これまで、主に選んだアーティストとの仕事でしたが、この年は、ブレイカープロジェクトとしては藤浩志さんを選びましたが、藤浩志さんが誰でも参加できる形につくったので、いままで一緒に仕事をしたことがなかったような学生や若いアーティストが、運営に参加することになりました。教育機関との連携で、近隣の専門学校や、京都の芸術大学の一回生が授業で参加するようなことも生まれてきました。

今後の方向性として、まちのインフラを活用していくこと、一つの仕組みとして考えられるのではないかと。教育機関との連携についても、もしブレイカープロジェクトの予算がなくなったとしても、まちと教育機関がつながっていれば、何らかの形でこのまちでプロジェクトが続いていく仕組みがつかれるのではないかと考えました。ただ、まだ経験のあまりない若いアーティストや学生が動く時には、クオリティやマネジメントについても考える必要もあるという課題も見えてきました。今後の可能性として、まちのなかに、活動の拠点、工房、レジデンス施設などの“場所”をつくっていけないかということも考えるようになります。

プロジェクトの内容と評価・2009-2010年

今後の方向性として、「まちを使う、まちを見せる、まちを

つなぐ」をキーワードに、プロジェクトをここで継続していこうと考えるようになりました。まちのインフラを使うこと、教育機関との連携、まちのなかに拠点をすることは、時間をかけて少しずつ取り組もうと考え、2009年度、2010年度に関しては、いったん「まちを見せる」プロジェクトをやっつけようと思ってきました。このエリアの魅力でもある古い町並みがどんどん取り壊されていく状況もあり、「絶滅危惧・風景」という挑戦的なタイトルをつけました。いまの日本は、再開発でどんどん古いものが取り壊されて均質化していく。どこのまちに行っても同じような風景になっていくというなかで、このエリアにはまだ人の生活の痕跡が感じられる生の人間の姿が確認できる場所や、ほかの場所では見えなくなっている排除されてきたものが見られます。それは地元の人たちだけが抱える問題ではなくて、さまざまな人がそこをもう一度確認すべきではないかと考えて、「絶滅危惧風景」のタイトルでこのまちを見せていくというプロジェクトをつくっていくこととなります。2009年度は、まちの中で作品を展示しましたが、今年度は、まちで制作した作品を美術館で展示するという新たな取り組みもおこないます。まちなかでおこなっているアートプロジェクトと美術館がどのように連携しうるかという実験です。

ブレイカープロジェクトの効果に関するヒアリング

評価、検証をなかなかきちんとしていかなかったのですが、2009年にブレイカープロジェクトがこのまちで活動することで、どのような効果が表れているのかについての報告書を作成しました。これは、芸術社会学の研究者であり、NPO法人recip(レシップ:地域文化に関する情報とプロジェクト)の吉澤弥生さんが中心になってまとめたものです。数値ではなかなか評価できないアートプロジェクトをどのように評価するのかというときに、「こういうアートがまちに入っていったら、いったい地元の人はどう受け止めているのか、何か変化があったのかどうか」について聞き取ることは、とても重要なことと考えて、昨年は西成で8名に聞き取りをおこないました。現在、新世界での聞き取りをスタートしています。

聞き取りの結果を少し紹介します。40代後半で、麻雀、パチンコ屋を営んでいる近藤さん。2003年にウクレレのプロジェクトで出会った後、野点やいろいろなプロジェクトで協力をお願いした方です。最初はなかなか話が合わず平行線、会話が成り立たないと思っていた人ですが、この2年ぐらいで随分関係が変わってきました。「ブレイカープロジェクトを通して新しい価値観が僕に入ってきた気がしている」というようなことを言ってくださいました。まちづくり活動を積極的にやっている方ですが、「自分

たちの活動はまちのPRで、自分たちがどう思うかよりも他者ありき、人が来てナンボの活動。でも、プレーカープロジェクトの活動はPRではなくて、やっている本人がどう納得するか、まずは自分ありきで、外の反応は結果論ではないか」というようなことも。この違いをちゃんと認識してもらっているのがすごいなあ。「2008年のプロジェクトは全体を理解するのが難しかったし、タイトルもよくわからなかったけれども、市場の照明はきれいだった」とも言ってもらいました。

大西たばこ店の大西さんは、「新世界援隊」という新しくできた若手のまちづくりグループの代表で、積極的に活動されており、初期のころからいつも協力してくださっているのですが、「何をやっているかわからん」と毎回言われていた方です。最近のインタビューでは、「わからないことがおもしろいと思うようになった。理解しているとか、していないとかではなく、こういう活動自体も将来にメリットがあるのではないかと考えるようになった」と言ってくださっています。「やるほうも、あまり理解してもらおうと思わないほうがいいのではないか」という発言もありましたが、すごく的を射ていると思っています。

60代後半で仕事も引退されており、いまは西成で子育て支援活動をされている出水さんです。藤浩志さんの「かえっこ」に西成の山王女性会で出会い、すごく興味を持って、なんとその後「西成かえっこクラブ」というのを設立するに至ったり、2007年の野点のサポーターとして参加してもらったりしています。出水さんは、「アートとは何の縁もなかったし、興味も持っていなかったけれども、野点にスタッフとして参加し、地元との関係を丁寧につくっていく様子を間近で見て、これは地域福祉と近いやり方だと感じた」とおっしゃっています。

新世界の喫茶タマイチの東田さんは、ウクレレのときに初めて出会って以降、ずっとサポートしていただいている、一番お世話になっている方です。「これまでは反目し合っていて、一緒に何かをすとか、一緒に会うということがなかった地元の人たちが、プレーカープロジェクトの現場で一緒に話していたという状況がすごいと思った」と言ってくれています。2003年のウクレレのときに、連続トークショーの会場として喫茶店をお借りした際に、地域の人たちとの関係が新たに生まれ、その後「新世界NOW」という、地域全体をカバーするブログが立ち上ったのは、その成果の一つではないかとおっしゃっています。

プレーカープロジェクトの今後に向けて

最後に、継続して見えてくること、アートプロジェクトの意義、数値ではない評価というものを自分なりに書き出してみました。地元の方の聞き取りも踏まえてですが、わか

らないものを受け入れる。多様な価値観が共存するという状況がアートプロジェクトによって生み出されているのではないか。アートプロジェクトは、地域のなかでの断絶を飛び越え、人と人をつなぐ、「接着剤」としての役割が果たしているのではないか。「未来への投資」、これは大西たばこ店の大西さんがおっしゃっていた「将来にメリットがある」ということですが、すぐに成果が目に見える形ではないけれども、これは未来への投資であると考えられるのではないのでしょうか。「飛び火効果」というのは、「かえっこ」のところで言いましたが、目的では設定できない予期せぬ展開がアートプロジェクトには潜在しているのではないかと考えています。

現在も今後の展開をどうしていくべきか悩んでいます。大阪市からは、別の場所での展開を考えるように言われているのですが、場所を変えることに意味があるのか？ここで継続していく意義を明確に示していく必要性に迫られている状況です。いままで7年間のプロジェクトを通して、地元とのさまざまな「関わり」をつくっていくことで、アートとまち(社会)をつなぐことができることは見えてきています。また多様な価値観と出会い、まちの人の意識が少しずつ変化していくということも聞き取りなどでわかってきました。年々活動しやすい状況が作れているということも実感としてあります。これも継続しているからこそみえてくるものだと思います。

自分たちがこれまでやってきたことを評価していく仕組みも考えつつ、今後も持続可能なまちとアートの有効な関係づくりをめざして、この場所で、さらなる実験を継続していくためのスキームを作りたいと考えています。

Profile

雨森 信(あめのもり のぶ)
 インディペンデントキュレーター／remo(NPO法人記録と表現とメディアのための組織)理事
 1992年京都市立芸術大学卒業、設計事務所で勤務しながら展覧会の企画を始める。1999年から2001年までアムステルダム滞在。2002年より、remo[NPO法人:記録と表現とメディアのための組織]を立ち上げ、企画・運営をおこなう。2003

年より大阪市の文化事業として、新世界、西成周辺にて「Breaker Project」をスタート、芸術と社会をつなぎ、まちの中に創造活動の場を開拓していくためのアート・プロジェクトを実施する。2009年「水都大阪2009」にて藤浩志のプロジェクト「かえるシステム」のディレクター、2010年BEPPU PROJRCT2010美術部門ディレクターを務める。

資料

- プレーカープロジェクト 2008年度プロジェクトマップ
- 「AAF2005 評価報告書」
- プレーカープロジェクト 2009年度プロジェクトレポート

ゼミ生レポート

雨森さんは、率直に毎年の課題やプロジェクトの実情を交えながら、プレーカープロジェクトの軌跡を丹念に追って話をしてくださいました。「走りながら」や「事業を回すので精一杯」、「単年度予算」と言いながらも、絶えず自らの実践を問ひかけ、そこから見出した課題へ対応するように進められてきたプロジェ

クトの展開を聞きながら、アートプロジェクトの継続すること意義や自らの立ち位置を検証し、次へいかしていく自己評価の重要性をあらためて感じることができました。(リサーチアシスタント／佐藤李青)

コーディネーターメモ

第6回ゼミ

coordinator memo

紙面でお見せできなかったのが大変残念だが、雨森さんはゼミ当日、プレーカープロジェクトの変遷を1年ごとに詳細にパワーポイント資料で振り返ってくださった。単年度のPDCAサイクルが積み重なり、7年間の蓄積がひとつの大きなPDCAサイクルになっていた。丁寧な振り返りを伺っていると、企画し、実施し、途中で軌道修正し、達成できなかったことや課題は何か考え、それを翌年の企画に反映させていくという、ほんとうにお手本のようなPDCAなのだが、それは、評価をしようと思気込んだ結果ではなく自然な流れで長年積み重ねてこられたように感じられた。おそらく雨森さんの発想の回路が、日頃からそうしたサイクルにあるのではないだろうか。アートプロジェクトの継続は、しばしば多くの関係者の悩みであり、雨森さんも悩んでこられたそうだが、丁寧に自己分析し、それを言葉に落とし込むことで見えてくることのあるのだとわかった。

雨森さんのゼミで大変興味深かったのが、「聞き取り」と「飛び火効果」の話だ。プレーカープロジェクトでは、地元の方々に対する聞き取り調査を実施されているが、「オッチャン」ははじめ地元の方々の言葉がものすごくいい。心の奥までしみこんでくる。インタビューは評価の常套手段である一方、インタビューアの資質に影響されやすいことは第5・8回ゼミでも指摘があったが、実にいい言葉やエピソードが多数引き出されている。雨森さんをはじめとする聞き手がインタビューの相手から信頼されていることが伝わってくる。また、目的として設定できないような予期せぬ展開が起って、ひとつのプロジェクトが別の場所や人に波及していくことが起きているようだ。雨森さんはそれらを「飛び火効果」と称しておられた。第3回、5回に続き予測不可能性が話題になったが、いっその「飛び火効果」を、予測不可能な事象に対する評価のスタンダード指標にしてみてもどうだろうか。

Seminar

2011年1月11日[火]

07

ロールプレイング・ディベート

アートプロジェクトを取り巻く

多様なステークホルダーの役になり、各々の立場から議論する

若林 アートプロジェクトには、それを取り巻くさまざまな関係者、ステークホルダーが存在します。つまり、一つのプロジェクトは、十人十色、100人100様の視点で見ることができるといふことにほかなりません。相手の立場に立ってみることは、評価には欠かせません。本日はロールプレイング・ディベートを試みます。各参加者が、アートプロジェクト

のさまざまなステークホルダーの役になり、その立場になりきって議論します。テーマは「A市アートフェスティバルの今後」です。示された状況設定をもとに、まずは推進派と反対派に別れ、ディベートに備えて意見交換ミーティングをします。そのあと、いよいよディベートです。それぞれの役になりきって、意見を出し合ってください。

状況設定——A市アートフェスティバルをとりまく状況

A市では、6年前からA市アートフェスティバルをおこなってきた。A市が主催、担当部署はA市の文化芸術振興課。パートナーとして、地元で活発に活動しているNPOが事務局を担っている。総予算は開始当初は1200万円だったが、2010年の予算総額は960万円だった。このたびの財政難でA市の予算が全体的に見直されることに。文化予算も20%の減額になった。A市アートフェスティバルも例外でなく、市の負担金(助成金)がカットされることになり、総予算は560万円になる見込み。この予算では、これまでの規模や同等の質を保っての開催は厳しい。今後A市アートフェスティバルを継続するかどうか議論がわかれている。「推進派」は、ようやく地域も人もうまくつながって軌道に乗ってきたので、規模は縮小しても継続すべき、との立場。「反対派」は、助成金がカットされたら潮時。6年の成果をまとめていったん終了しよう、との立場。近く、A市アートフェスティバルの外部評価もおこなわれることになっている。

A市アートフェスティバルをとりまくステークホルダーの例

市のフェスティバル担当者／市の財務担当者／パートナーNPOの事務局スタッフ／アーティスト／学校の先生／商店街の店主／参加したことのない住民／これまで協賛してきた企業担当者／議員／地元大学の学生ボランティア／フェスティバルボランティアの住民／地元新聞記者／地元の介護老人保健施設建設推進派の住民

※そのほか自由に設定してください

A市アートフェスティバルの外部評価指標

1. A市アートフェスティバルの浸透度：①事業を実施した地域内で、プログラムの知名度が上がったか、②実施地域以外から、類似事業の実施希望が寄せられたか、③実施分野以外から、連携の希望が寄せられたか、④メディアに取り上げられたか、⑤事業の実現場が視察対象となったか
2. 地域や市民の参画：①地域の住民が事業に参加したか、②地域の住民が主体的に事業を運営したか、③地域に特化したプログラムが展開できたか、④地域の既存事業と共存・共栄できたか
3. プログラム構成：①プログラムの目標の達成に必要な事業がおこなわれたか、②分類別(地域資源、分野連携、人材育成、メディア)に見て、手薄なところがなかったか、③市政の課題を鑑み、特定の分野だけでなく、様々な分野と連携したか、④事業実施により、当該分野や実施地域における課題解決の糸口となったか
4. A市の多様性の発信：①さまざまな個性を持つ地域、その個性を引き出す内容の事業を実施したか、②多様な地域資源を活用したか
5. 将来の文化を担う人材の発掘・育成：①プログラムの参加者が、アートプロジェクトの担い手となったか、②ボランティアなど多様な人材の活用を積極的に進めたか

A市アートフェスティバルの今後について——推進派と反対派の議論(ロールプレイング・ディベート)

若林 わたくし、A市アートフェスティバル外部評価委員長にこの度任命されました若林と申します。外部評価委員は5名で構成

されていますが、委員の中にはフェスティバルのことはあまり詳しくないとか参加したことがない方もいます。そこで私が委員を代表して、事前に皆さんのご意見を伺い、委員会に報告することにしました。今日はざっくばらんにご意見を出していただ

き、プロジェクトの今後について考えられたらと思います。なお、事前に公表のとおり、外部評価委員会はこの資料にある指標で評価することが決まっていますので、ご了承ください。それでは、どなたからでも結構ですので、冒頭にどういってお立場かをこ

説明のうえ、ご意見を願います。

推進派 市のフェスティバル担当者です。予算措置がなされている以上は、実施は絶対です。何がなんでもやっていただきたい。

反対派 私もA市の担当者です。各方面からヒアリングした結果、560万では十分な事業を実施できないことが確認されました。今回560万の予算で、過去6年間の成果をまとめていただき、今年度で終了という形を取っていただこうと考えております。

推進派 何がなんでもやめさせるということですか？今年度は560万で実施するんですよね？

反対派 今年度は560万の予算はついていません。

推進派 やるということですよ。それなら賛成、実施ということでは。

反対派 実施ではなく、これまでの6年をまとめる、終了のための予算ということです。

若林 フェスティバルはやらないで、まとめの何かをやってほしいということですか？

反対派 そうですね。クロージングイベントは、ありかもしれませんが。

推進派 商店街の八百屋です。アートフェスティバルには6年間で8000万近くの公共のお金が投資され、われわれ商店街も売上げが大変増えた。私の店では年間売上げが1000万から2000万になった。これからも市の商業振興をはかるために、フェスティバルを継続するべきではないか。お客さんがかなり来るようになったので、お店以外にもいろいろな意味で活性化しているのではないのでしょうか。

反対派 560万の予算規模で、従来のような広報宣伝は難しい。フェスティバル事務局NPOの内部からも、これでは十分な質や効果は期待できないと言っていました。詳しくは、NPOから願います。

反対派 そもそも560万では何もできないとみんな言っています。ボランティアスタッフからのクレームもたくさんある。それに対応するのでめいっぱい、続けていくのは難しい。

推進派 ボランティアスタッフです。ボランティアに6年間参加してみて、初めは無関心だったおじいちゃん・おばあちゃん世代や、普段はパチンコなどに行ってしまう人が、フェスティバルでアートに触れ始めて、絵を描いたり写真を撮ったりするようになってきた。実際、絵や写真の同好会がシルバー世代を中心に立ち上がっていま

す。今後も活動発表の場があると、彼らの活動自体も盛り上がってくると思います。

反対派 学生ボランティアです。同じボランティアですが、今のご意見は、そんなにサポーターとかしてないから言えると思う。私たちがみたいな学生ボランティアは、なんか「学生だから暇だろう」みたいな感じで、昼間からずっと、平日も「この日、空いているよね？」みたいな感じで、地元商店街のビラ配りとかやったりしていますけど、予算560万だと、まずカットされるのって、私たちの謝金じゃないですか。いまでさえ、私たち学生ボランティアが時給700円以下の状態で働いていてようやく成り立っている状態なのに、さらになんかそういう、また「0円で」みたいになったら、私たちはやっていけません！

推進派 ボランティアは、謝金はいららんじやないの？

推進派 事務局のNPOスタッフです。560万では従来の規模のものができないという発言に異論はないのですが、それがイコール、事業を中止してしまっているというのは、あまりにも横暴な物言いです。560万でできないって、6年間もやってきてできないのか。僕は、事務局の人間として、どうしてそういう結論になるのかわからない。君たちに6年間の経験はないのか。市の担当者はどう思うのか。

反対派 もちろん、今まで6年間続けていたことに対しては、市からも非常に感謝しております。

推進派 べつにそんな感謝は要らない。感謝されるためにやってきたわけじゃないんですよ、僕は。

反対派 はい。ただ、560万という規模になったとき、フェスティバルが一番いい形なのかという話はかなり出てきております。あるアーティストにヒアリングしたところ、あなた方NPOに関係のあるアーティストにとっては利益が大きいけれども、そうでない僕らにとっては、このフェスティバルはほとんど何も利益をもたらさなかったという意見も出ています。たとえば、公募による直接の助成金や、この金額に見合った形のアートに対する支援事業をおこなっていきたくて考えております。

推進派 でも、そうしたら、もともとこの予算560万をおつけになった意味がわからないのですが。

反対派 これは、私も今年初めてこの企画

を担当したのでよくわからないのですが、前任者から聞いておられますのは、5年間は1200万で継続させていただいて、翌年はその成果を踏襲するためもう1年960万でやっていただいた。今年は、「終わる、終わらない」という形が昨年は明確に出なかったために、これまでの集大成をまとめたいと、この予算をつけさせていただいて聞いております。

推進派 裕福な商店主です。このイベントで、うちは売上げが2倍になった。こういう商店主は、私を代表として、ここに30人います。彼らも儲かっています。ここで提案ですが、同じ金額の560万を私どもから寄付した場合、そちらはそれでもやめるとお考えなのでしょうか。

反対派 先ほどの学生ボランティアの父親です。そちらは食べ物関係だからお客さんがたくさん来て儲かったかもしれないけど、うちは買ってもらえないんですよ。だから、フェスティバルをやった意味はあまりない。商店街の中で、フェスティバルで儲かる店と、そうでない店ができてしまう状態を6年間続けてきたのはいかがなものか。そろそろうちにもちょっと利益があるような新しい活動を考えてほしいと、市の担当者には提案しました。

推進派 潤沢な商店主でございます。6年間儲けさせていただいたものですから、ここで社会貢献をしなければいけないと思いきや立ちました。来年はわかりませんが、今年30軒で20万ずつ寄付すると600万。予算と同等の金額を寄付しますけれども、いかがでしょうか。

反対派 非常にありがたいお申し出ですが、それでしたら、この事業は市ではなくて、そこから利益を得ている特定の方が中心となって実施するほうが、継続性や自由度が上がっていいのではないかと。特定の人だけが利益を得て、一方近くの地域でもまったく利益を得ていない事業を、市がやっていく意味がわからないです。

推進派 学校教師です。アートフェスティバルを課外授業の一環として取り上げています。教室内では経験できないことを、普段子供たちがめったに関われない人たちと新しく体験できる。大変重要な授業になっております。教師としては、お金とか利益とかではなく、文化的な重要性を感じますし、子供にとっては未来が大切です。自分たちが誇りに思える地域と感じられ

る大切な機会になっていると思います。そういう将来に向けた価値として、ぜひ存続していただきたいです。

反対派 私も学校教師です。うちの学校でも課外授業で参加していますが、本来の教育のほうが疎かになってしまうと問題になっていまして、時間外でやるのは勝手だよと学校には言われるのですが、実際授業に支障が出てきたり…。子供たちの未来を考えると、成績も大事ではないかと思っております。

推進派 もちろん、バランスは必要です。ただ、これからは、そういう規定された一般的な授業よりは、柔軟性を育んだり、子供自身が自ら選択できるような、もっと社会に即した体験が求められると思う。フェスティバルのプログラムに参加した体験は、将来大人になった時にとても生きてくると思います。学校にいま欠けているものもあります。

反対派 そういった効果は目に見えて出てきてはいます。しかし、いま学校は、外部から人が入ってくることに対してすごく敏感になっています。いろいろな方が関わって学校に出入りするの、PTAから苦情が出るようになっていまして。学校として関わっていくのはなかなか難しい。

推進派 評価指標になっている「将来の文化を担う人材の発掘・育成」に関して、この6年間の成果を内部で確認しています。参加した学生がアートプロジェクトの担い手になる事例がいくつか出ています。そういう意味では、引き続き継続して、人材活用の場を積極的に提示するのは、行政として必要な公共的活動です。確かに、一部問題があるところのご指摘がありましたが、だからこそ、問題解決の方法について具体的に考えるためにもアートフェスティバルを継続していく。フェスティバルを通じてさまざまな課題を解決していく。商店の方から寄付をいただくという話もありましたが、やはり行政の文化施策としてやっていく。それがA市としての見識だと私どもは思っています。予算云々の話は超えて、この活動の意義に関して、それほど軽々と「使命が終わった」と言ってしまうことは、着任されてまだ数か月で文化行政がおわかりでないのかもしれませんが、よく勉強された上で、ご発言いただきたいと思っております。

推進派 企業で文化支援を担当している者です。先ほど先生方からお話がありました

が、私は人事で採用を担当したことがありまして、その経験からいうと、勉強だけしてきた子よりもいろいろな活動をしてきた子のほうが、社会性もあって活躍しやすい。私どもは地場産業なので、地域で顔が広い子のほうが愛されるといいますか、愛嬌があって、それだけの稼ぎをしてくれるので、ありがたい。先ほどの学生ボランティアさんなんか、ぜひうちを受けてください。楽しみにしております。

反対派 6年間フェスティバルに協賛している、株式会社TAPの者です。6年間も関わらせていただいたことを考えると、とても申し訳ないというか、残念な気持ちでいっぱいです。ただ現実を見ますと、不況のなか弊社も経営が大変で、これ以上身動きが取れない状況にあります。イメージアップ効果もそれほど期待できない。今回の協賛は辞退させていただきたいと思っております。

推進派 アーティストです。ぶっちゃけ、そういう状況はどうでもいいです。とにかく発表できる場があることが、アーティストにとっては一番重要。もちろん、地域の方々のさまざまな立場は理解していますが、アーティストというのは、自分たちが何を表現したいかが最優先。そこに地域の方々を巻き込む。だからそういう場が必要だし、それがまた新しい価値観を生み出す場になるという意味では、社会貢献ができていると思っています。閉鎖的な現代社会には新しい価値観が必要だと叫ばれています。全然価値がないなどと否定しないで、新しい価値観としてフェスティバルを受け入れていただきたい。

反対派 私もアーティストです。残念ながらフェスティバルには招かれていません。自分はただ作品が作ればいいので、アートフェスティバルである必要はない。そもそもアートというのは、行政の尻馬に乗ってやるようなものではない。この市民は、正直アートリテラシーが低いのではないかと、アートについてそれほど理解がないんじゃないかと思う。そんな場所ではあまり発表したくないですね。なので、いつそのことやめてしまったらいいと思っています。

推進派 そういう方は参加しなくていい。地域で新しい関係性を持つなかで何かを創りたいというアーティストたちが参加すればいいと思う。いろいろな立場のアーティストがいて、価値観もさまざま、表現もそれぞれだと思うので、場所は選んだほ

うがいいと思う。

反対派 6年間もやってきて、これだけ予算が減られるというのは、アートでできることはもう十分果たした、もう潮時だと考えられているのではないかと。はたから見ているのでないか。はたから見ていてそう思いました。

推進派 大学院生です。うちの大学の研究室はアートプロジェクトを研究していて、来年度は文化庁に助成申請もしております。研究となると、継続したプロジェクトに入って“参与観察”しないと深く研究できません。ここでクローゼイングイベントとなると、研究の対象としても質が変わってしまいます。大学が参加することで、何かの足しにはなると思いますので、ぜひ継続してほしいです。

推進派 評価をいただくにあたってぜひお話しておきたいのは、6年間で、評価指標にある項目すべてに対して純然たる回答が用意できたかということ、実はまだ足りないところがあります。たとえば、指標3-②でいうと、分野連携に関しては、参加アーティストに偏りがあったかもしれないとの反省があります。そういう意味では、アートフェスティバルとしてまだまだ参与できる。要するに、使命を終えていない。今後も展開ができる。やめるべきだという意見を聞けば聞くほど、可能性を感じます。今日はすばらしい時間をいただいたと思っています。プログラム構成の再考で、予算減による規模と質の変化は引き受けません。A市が全国的にも生き生きしたまちであるための活動、市に誘導人口を生み出す活動として、継続する視点で考えていきたい。今後は人口も減りますし、税収も減るので、予算が減る話にはあまり異論はありません。お金が減るからやめろということではなくて、減るなかでどうやっていくかという、建設的な議論をするほうが、われわれも含め、A市にとっていいのではないかと。
反対派 地元の介護老人保健施設建設推進派の者です。いま介護老人保健施設を建設中だということは委員長もご存知だと思います。大叔母から聞いた話ですが、その施設はどれも部屋数が少なくて、デイケアの部分大きくせざるを得ない。うちなどは、病院に連れていくのは大変なのでステイであずかってほしいのですが、十分な部屋数が確保できないと。今回、アートフェスティバルの予算が560万に減ったという話を聞いて、いろいろな分野の予算が全

体的にカットされた結果だと理解しました。本来だったら、介護保健福祉施設もきちんと、このまちの希望者に十分なだけのものが確保されるべきだったのに、いろいろなものがカットされた結果部屋数が足りない。これだけフェスティバルには意味がないという意見があるなら、福祉施設のほうに予算を回してもらったほうがいい。それこそが建設的な意見ではないでしょうか。自分自身で歩くのもままならない人を介護するのも、いつも店を開けているとすごく大変なんですよ。

推進派 「物を建てる」という意味では建設的ですが、そこに入っていき老人たちのクオリティ・オブ・ライフ(QOL)を考えたときに、アートプロジェクトほど、施設に隔離させられたのではなくまちとつながっていると感じてもらえるものはない。人生の残りの時間を幸せに過ごすにはアートの力は欠くべからざるものと考えたときに、アートフェスティバルを市の課題として取り組んでいくことはおおいに考え得る。フェスティバルを活用するという視点で物事を捉えていただきたいです。

反対派 市の担当者です。そうした意見はもちろん聞いています。この事業は市の高齢化を鑑み、高齢者のQOLを高めていくことも目的の一つにしていたと思いますが、実際にアンケートを見たところ、アートが難解すぎて理解しにくい等の回答率が高くなっています。住民からも、それだったらうちの市には無い夏祭りをやってもらったほうが、みんなが参加して楽しめるのではないかと等のご意見もいただいております。ですから、フェスティバルが高齢者の生きがいや生きる喜びにつながっていると一概にはいえないこともあるので、市としては、もう少し別の方向を考えていきたいと思っております。

反対派 先ほどの反対派の商店さんと同じ商店街で会長をやっています。八百屋の方の商店街のほうではだいたい売上げがいいみたいですが、こちらのほうは、先ほど話があったように成果が目に見えない。夏にサマーフェスティバルで歌謡ショーをやったらたくさん人が来ました。やはり、うちのまちは高齢者が多いので、そういうイベントが求められているとわかりました。地元の方が協賛してくれて成り立ってきたお祭りなので、アートフェスティバルもそういう形でやったらどうかなと思います。

推進派 市内のホテル業界の者です。サマーフェスティバルは大変盛り上がり私もしましたが、残念ながら地元の方しか来ない。観光業の発展を考えたとき、外からどれぐらい人が来て泊まってくれるかということも大事です。そういう意味では、両方やっていたと良いと思います。

推進派 地元の学生です。歌謡ショーがあったのは知っていましたが、おじいちゃん、おばあちゃんが多くて、若者はマイノリティ。やはりアートプロジェクトのようにいろいろな世代の人が交流できるフレームがあると、私たちが人生の先輩方からお話を聞けるし、協働作業ができる。就活にもいかせる。ぜひアートフェスティバルをやってほしいです。

推進派 地元新聞記者です。地元住民を取材したら、夏祭りのボランティアは50代ぐらいの主婦層ばかりで、それに続く若い世代が入っていない。介護老人保健施設も大事な問題だと思いますが、その中の多様な世代のことを考えると、これは部分的な問題でしかないとも思えます。新聞記者の立場としては、このまちは多様性がある、生き生きとしていて、いろいろな人が住んでいるということを書いていきたい。多様なニュースを扱いたい。学生さんも言っていました。若者人口が少なくなって高齢者のニーズが増すと、どうしても人数が多いほうの声が大きくなる場合もある。「弱者」というのは必ずしも高齢者だけではないということも含め、アートフェスティバルという、別の価値観を持った、従来のものでないものの必要性もあると思います。

推進派 夏祭りはいいですね。僕も嫌いではありません。それでもあえてアートフェスティバルを擁護し、推進しようとするのは、このまちがいま抱えている問題に、いい形で触り、いい形で活性化していく役割を担えるだろうと思うからです。それとは違うもの、補完しあえるのが祭りだろうと思います。ですから、祭りを否定する気はありません。ただ、祭りだけだと、まちが抱える問題に対して、言い方は悪いかもしれませんが、少し弱い、もったいないと思います。アートフェスティバルは、まちの資源を活用していい形で何らかの関係性をつくる、まちへの刺激として機能している。刺激という点では、経済効果もあるかもしれませんが、このまちに住むわれわれの気持ちが元気になる、気持ちが少しワサ

ワサすることで何かが生まれてくるのが大事。このまちに生きていく次世代のことを考えねばならないこともみえてきた。アートフェスティバルの活動も目先の費用対効果の話に落とし込みたくはない。むしろアートフェスティバルが持っている機能を積極的に評価をいただいて、続けるべきと判断いただければと思う。フェスティバルに参加したことがない評価委員が今日話を聞いて、やはり祭りだろうとなると、安いお金でもがんばっていると言っていた学生ボランティアたちの努力も無駄になってしまう。今までがんばってくださってきた人たちや新しい価値に出会ってしまった人たちのためにも、続けること判断をいただけるよう、委員長からお話をいただければと思います。

推進派 市議会議員です。アートフェスティバルのお陰で、わが市の知名度はかなり上がりました。また、日本全国、ましてや世界から観光客も訪れて、わが市の名前は全国的、世界的に広がることになりました。市長の好感度もかなりアップして、次期当選も間違いないほどです。その市長が決めた事業なので、これは何がなんでも実施するのが望ましい。市長を推すわが党としてはこの事業をやめる理由はまったくありません。

反対派 反対派議員です。アートはブルジョアのもの、一部のものでしかなく、住民全員のものではない。

推進派 いや、勉強してください。どの時代の話もされていますか？あなたは6年間、このまちのアートフェスティバルをご覧になっていない。あなたの発言は間違っている。

反対派 地元の新聞記者です。いま言われていたことは、一回記事にさせていただいていますが、6年間も続けると、似たような事業になるので、記事の扱いもだんだん小さくなってきています。だいたい、もともと1200万の事業を、560万でどれほど日本国内、世界に対して評価を高めていけるか。正直、ほかのフェスティバルと比較すると、そこまで大きな事業はできていないと思います。また、市長さんがこれを推進されているのならば、なぜ予算を削減されているのでしょうか。

推進派 事務局のNPOです。べつに市長は、必要がないから予算を削ったのではなく、市の財政的な理由だということはご存知だと思います。そして、今なら560万でもできる可能性がある。社会のインフラ環境が

変わって、従来だとまさに新聞社の力をお借りしないとメディア展開できなかったものが、インターネットを使うことで、A市という非常に小さな地域で活動するNPOでも、世界に情報を同時配信できる。コスト的にかなり戦える状況にある。そういう時代であって、発信するものがないのは危険だろうと僕は思っています。ですから、この560万で発信するコンテンツができ、発信するソフトを十全に使い切る。それによって「A市」という名前を世界にアナウンスし、国内的にも魅力あるまちとして展開していくことは、費用対効果的に、むしろ安い買い物だと思いたい。いかがでしょうか。

反対派 市の担当者としてお答えします。もちろん、現在この事業が大きく成功していることは承知しております。ただ、現在市は財政難で、市長が掲げた目標に従って財政削減している状態です。お金をどこにどう割り振るかを考えたときに、現在一番大きいのは老人ホームの問題であり、実際ものを建てからお金が必要な状態です。そこで、現在大きく成功しているこの事業に関しては、継続する場合は、市が主催して関与するのではなく、先ほどの商店街の方々など利益を得ているの方々を中心となって、寄付や助成金を中心とした運用にさせていただくことが発展につながっていくと考えております。この事業の成果を認めていないから廃止を訴えているのではなく、この事業がさらに発展するためにも、市が関与する段階はもう終わったのではないかと、市は判断しております。

反対派 介護老人保健施設建設推進派です。市職員のご理解に大変感銘を受けました。NPOのお話で、アートイベントは、問題を発見したり気づきを促していくものというのは、その通りだと、反対派ながらに納得しました。確かに6年間のアートプロジェクトを通じて高齢化の問題が見出されたことは、成果の一つです。しかし、そこで見出された問題を、これからアートプロジェクトで解決していくのは違う。アートプロジェクトは問題を見出すものではあっても、解決していく手段としては少し弱い問題点を、今度は福祉の専門家に委ねて、市が政策として解決していくことが、市の発展段階ではないでしょうか。

推進派 6年間の活動を評価いただいているのですが、だからこそやめてはいけ

ない。新しい問題は日々刻々生まれていく。新しい問題、地域における格差や排除といった見えざる問題を見出すシステムを発見するには、従来の価値観や大勢の価値観を維持することだけに予算を入れてはできない。アートフェスティバルの発見力を評価いただけるのであれば、まずは、アートフェスティバルは維持したほうがいいのではないかと。人口減少がピークになる2030年に向けて諸問題が露呈してくる。アートフェスは、後手になる前に問題を発見し、それらを解決できる担当部局に委ねていくための入口になります。反対派の方の今の話がそれを裏づけているように私には聞こえたと、委員長に申し上げたい。

反対派 ただ、本当にいま大変なんです。一回やめていただかせませんか、率直に申し上げたい。発見していただくのはいいのですが、発見されて、実際に困っている人がいるときに、それでも発見し続けて、問題がたくさん出てきて、でも予算が足りなくて、それに対する十分な市の施策ができなくなってまで続けなければならないのか。新しい問題を見出した、でもそれに対する施策に予算が足りない、を延々と続けていくと、結局、問題の発見だけで何もかもが不十分なまま終わってしまうと、私は懸念します。

推進派 NPO事務局のペーペーです。先ほどから発言している事務局長は私の上司です。私が事務局に入った最初に聞いたのは、アートフェスティバルが10年計画で始まったということ。いまはまだ6年目です。だから、道半ばという事務局長の言葉にすごく共感します。今回の予算削減は、もちろんマイナス要因ですが、1つの目標というか達成すべきものかもしれないと、スタッフとして漠然と考えています。やり方を変えたり規模を縮小したりして、できることをやっぴいこうとスタッフ一同団結しています。NPOとしてとても大事なプロジェクトなので、10年間の蓄積をノウハウとして使って、それを広めていきたいと思っています。もちろん、再来年ももしくはと予算200万ぐらいになるのかなという話もしています。ずっと助成金に頼るという形もありますが、協賛企業から評価もいただいていますし、寄付を募ることもできる。別のルートからも徐々に増やしていきたいです。やはり道半ばで終了するのは、当事者として納得がいきません。最初

から10年計画として出されたものです。

推進派 市議会議員です。わが市は福祉施策も十分におこなっている、予算も十分つけていると思っています。この財政難のなか、文化予算も20%減にとどめたのは、わが党のがんばりです。これだけの減額で済み、アートフェスティバルに560万という予算がつけられたのは、わが党の力だと思っています。この努力に報いていただき、この予算で実施していただくのが、皆さんの腕の見せ所だと思います。

推進派 アメリカから久しぶりに戻ってきたアーティストです。アメリカをご存知のように歴史が浅い都市が多く、アートを通じてまちをつくっていく。私もかなり努力しました。アイダホでは、何もなくてロコソ畑の中にアートをつくることで地域が活性化し、地域のおじいさんやおばあさん、皆さんが一体となってアイダホをよくしようと考えていた。ここでも同じ意識で取り組んでいるのを見て感銘を受けました。A市の皆さんは、この6年で地域の資源を活性化させ、A市の魅力をつくってきたという自負を持ち続けてほしい。

反対派 繰り返しになりますが、この事業を評価していないから終わるのではなく、この事業も市もよりよい方向に向かっていくために、現在事業と予算再考していることをご理解いただければと思います。

若林 ありがとうございます。皆さんにいただいた意見を評価委員会に戻して、外部評価を出させていただきます。評価の結果が出るのは1か月後です。市を通じて、一般の方にも公表します。本日はどうもありがとうございました。

ロールプレイング・ディベートの振り返り

若林 まだ熱いうちに、ディベートを振り返っていただきます。さまざまなステークホルダーが登場しましたが、どんな人を出したくなりましたか？あるいは、どんな人が手ごわいと思ったでしょうか？たとえば、推進派にホテル業界の人が登場しました。現実のプロジェクトでも、もしかしたらホテル業界の方は味方になってくれるかもしれませんね。ロールプレイングしたときに、自分たちが登場させた人というのは、評価を考えるときに、自分たちの仲間になってもらえると思いませんか？逆には、反対派が登場してきた方々ですが、日頃からなかなか手ごわいと思っている人を登場させたような気がします。でも皆さん、手ごわい人の立場になって熱弁をふるっておられた。ということは、相手の気持ちもちゃんと理解されているのだと思うのです。自分とは異なる意見の人の立場に立てるということは、実は自分たちを検証する上で大事なことでもあるので、日ごろから異なる考えの相手を何かと気にかけて、意見を聞いておくといいのではないのでしょうか。

今回は、A市のアートフェスティバルの評価指標を出してみました。どこをつつきたくなりますか？あるいは、どこに光を当てて強調して使いたくなったのでしょうか。そこが評

【推進派】

- 「継続することが大事」との意見が頻繁に出てきたのが印象に残った。自分もアートプロジェクトに関わっているので、自分の活動に照らし合わせて考えた。「継続が大事」という発言の後に「なぜなら、アートの使命がまだ終わっていないから」とあったが、アートの使命は何で、その使命をまっとうするにはなぜアートでなければいけないのか、自分でもきちんと説明できるようにしておかないといけないと感じた。
- 反対派のほうの説得性を持っていて、負けそうだと思った。特に福祉領域で実際に予算が必要だといわれると、やはりアートは弱い。アートプロジェクトは全員が対象ではない。介護ももちろん一部だが、アートプロジェクトもターゲットを明確にし、目標を達成すべきところはするよう設定する必要がある。
- 上品なディベートだった。本当の現場は、もっと理不尽なことを言う人がいてもおかしくない。これだけロジックがちゃんとしているのは逆に珍しい。アートプロジェクトにも政治的な側面があると感じた。説得材料としての評価は大事だというのは、実践してみて腑に落ちた。
- 自分にとっては、生々しかった。厳しい反対意見がないとの意見があったが、皆さん普段はアートプロジェクトを運営しているので、それは当然。反対の言い方もかなりオブラートに包んで、そんなにキツくなく、やんわりと、本当にアートやアートプロジェクトが嫌いな人の言い方とはかなり違うのかと思う。

価のポイントです。つつきたくなる指標は、意外とそこに落とし穴がある、自分たちが弱いと思っているところかもしれない。ですから、なるべくそこを重点的に、データや指標を用意しておく。または指標に対する直接的な答えより、もう少し発展させた答を用意しておくことが大事です。どこを自分たちの補強資料として引っ張り出して使いたくなったか。森さんは5番の「将来の文化を担う人材の発掘・育成」のところで、人材の活用を積極的に進めるという辺りをうまく使って説明の補足としていました。今後使っていないのではないかと思います。それから、ここで誰もまったく触れなかった指標もあります。自分がディベート（説明・説得）でも使えるような指標を自分の評価の仕組みに組み込んでおくことも大事だと思います。どういう指標なら自分がどうしてもプロジェクトを残したいときに使いたくなるかということにも思いを馳せていただければと思います。今回、いろいろな人の立場になってディスカッションしてみて、いなかでしたか。簡単に感想をお願いします。

- 私は委員長の感情に訴える作戦。論理的に物事を考えても結局は誰かが評価する。評価するその人の感情を揺さぶっていくのも1つの評価。いままでと少し違うが、そんなやり方もおもしろい。
- すごく優秀な市の担当者がいたのが、やりにくかった。自分は実際にアートプロジェクトを進めている側だが、最終的には、彼が僕に言ったように「何年かしたら自助努力でがんばってください」と言う立場にある。「自助努力」の攻め方は、巧みなどころを突かれた。説得されそうだ、どうしようと思った。「それだけやってきたのだから(560万で)できるでしょう？資金も出しますのでから」と言われた瞬間、「やばい。560もあるからできるよな」と正直思った。やめさせようとしている側は、「もう市の予算がなくても、500万、600万で、自分たちでできるだろう。もう持続可能なシステムができて、行政の役割は終わった」と、すごくまい落とし所に持っていった。
- 違う役はやらなかったが、例に出された役割やそのほかステークホルダーを考えても、推進派と反対派、どの立場にもあり得る。介護老人保健施設建設推進派の人でも、地域の人ともしっかり関わりたいと思っていたら、アートフェスティバルに参加することもあり得る。評価は、指標も大事だが、誰からアンケートを取るかですでに結果が変わってくると感じた。

【反対派】

- 地元議員が出てくると、役所の人は何も言えないのだなと思った。
- 推進派NPO事務局長の発言に納得してしまって、負けそうになっていた。
- 自分とは違う人を演じることで、その人の気持ち、相手の立場になって考えるこできた。
- 非常にやりにくかった。思いつくけれど言いたくない、この感じは何なのか。どうしても推進派に行きたくなくなった。
- 反対派はやりにくかった。ネガティブなことは理屈がつけにくいし、きちんと説明しにくい。単に好き嫌いでイヤだと言っているようにしか話せない。一方、介護老人保健施設建設推進派の住民のように、何かをしたいという肯定的なモチベーションがあると話しやすかった。反対するときは何か肯定的な代替案なりモチベーションを持ってこない、戦えないだろうと思った。

参加レポート

私は4役をこなしました！ディベートを実施してみて、反対派として…しかも、自分とは遠い立場にある人たちの役割(ロール)で言葉を考え、実際に相手がいる場で声に出してみるということが、とても貴重な経験になるとわかりました。自分が反対派にたつて、自分がいつも向けられがちな言葉を、あらためて自分の言葉として語り直してみると、「その裏にこんな思いがあったのか」と思ったり、逆に、「この言葉って深い意味があると思ってたけれど、もしかして、単なる好き嫌いの問題だけだったのかな」という発見もあったりと、単に「より深く相手の立場に立つことができました」という紋きり型の言葉で切り取

られるのとは異なった発見がありました。アートプロジェクトのまわりには、当然、さまざまなステークホルダーがおり、アートプロジェクトをおこなう限りその方々すべてに配慮しなければならぬわけですが、ともすると、プロジェクトを実施することで精一杯になってしまい、そういう方々への気配りは忘れられがちです。そういう、つい忘れそうな場面になったときに、「反対派」の立場から言葉を語ってみた、という経験は非常に有意義なものとして立ち現れてくるのではないかなと、そんな気がしました。(東京文化発信プロジェクト室 石田喜美)

Seminar

2011年2月15日[火]

08

プレゼンテーション&講評



評価のあり方について自らの考えと手法を言語化し発表。
第3者からの講評・助言を得ることで使える評価へと精度を高める

GUEST

太下義之さん

三菱UFJリサーチ&コンサルティング芸術・文化政策センター首席研究員/センター長

芹沢高志さん

P3 art and environment エグゼクティブ・ディレクター/AAF事務局長

若林 本日のプレゼンテーションのテーマは、「私が実践したい評価」です。本講座の目標は、評価に関する「なぜ？」を徹底的に解明し、最終的には受講生1人ひとりが自信を持って、自ら実践してみたいと思う評価のやり方を確立するという事です。それに照らして、自分が今後実践したいと思う評価について1人5分を目処にプレゼンいただきます。7か月間考えてきたことの発表なので、ゲストコメンテーターをお招きしています。太下義之さん、芹沢高志さんです。また、本日は公開ゼミです。それでは順に発表をお願いします。

石田佑佳 「私が実践してみたいと思う評価——対話から聞き取る」 ※「研究会のまとめ」ページも参照

- 「対話から聞き取る」と題し、インタビュー調査をした。この評価によって関わっている人たちがプロジェクトの現状・状態を明らかにできるようにしたい。目的は、基本的にプロジェクトの改善に役立てることであって粗探しをするものではない。聞き取った内容は、関係者の中で匿名公開する。
- 過去7回のゼミで、アートプロジェクトには、プロジェクト運営者、アーティスト、ボランティア・インターン、地域住民、行政、企業、助成財団、大学等の関係者がいること、評価の視点としてエピソードや広報手段の妥当性、経済波及効果、来場者数・参画者数があることを学んだ。私がおこないたいヒアリングでは、各関係者1、2人ずつ、1人につき1時間～2時間話を聞く。
- いきなり外部評価委員が押しかけ、アーティストや地域住民に「スパイクか?」「来年の予算を削るために悪い情報を引き出そうとしているのでは」などと思われぬよう、ま

ず、調査主体・所属・連絡先、調査の目的と概要、調査方法、調査対象者選定の理由、公表の仕方、調査者の人数・指名・所属・連絡先、インタビューの所要時間等、基本的な事項について説明する。何度も通わないと見えてこないこともあるが、限られた時間のなかではこうした基本情報をしっかりと説明するしかない。

- 聞き取り内容のフレームは、変化・連携・制作・広報・運営・受容・将来の7つ。「変化」は過去から現在の変化、「連携」は新たな他団体の人との出会いや関係の深まり。「制作」はアーティストが十分に自分のやりたいことができたか。「広報」は来てほしい人に伝わったか。「運営」は他の業務に差し障りなくスムーズにできたか。「受容」は地域住民など受け手の反応。これらの6つについて、問題点、よい点、両方を聞いたうえで、今後どのようなあり方がいいのか「将来」を聞いて、インタビューは終了。各関係者から聞いたことを共有することで、次のプロジェクトにつなげていく方法としたい。聞き取りから分析まで、これだけに集中して外部の人がやる場合の調査期間は1週間程度。

大川直志 「個人の役割から考える評価」

※「研究会のまとめ」ページも参照

- 研究会で、鳥の劇場や山梨県立博物館の報告書について議論した。パブリシティ効果の数値化や町民全員アンケートなど大変工夫されていたが、それを評価として実際にどうかしていくかがわからず、プロジェクトのおもしろさを継続していくための評価ではないように感じた。おもしろさを継続するための評価は、自分たちのプロジェクトの欠点や弱点に向き合い、それをいかして改善していくもの。そうしたポジティブな評価が今後は貴重になる、その

ためにはどうすればいいかという話になった。プロジェクトに関わる人たちが抱える問題を吐き出す場所があればいいと、アートプロジェクト・カウンセリングやピア・カウンセリングが提案された。

●実際に自分も事務局に関わる「小金井アートフルアクション」(詳細:artfullaction.net)は問題を抱えており、あまり関係ない第三者に話を聞いてもらい、アドバイスしてもらえう場があったらと考えた。運営する自分たちは、現状の弱点は理解しているが、日々の雑務のなかどう解決すればいいかわからないまま進んでいる。そこに、運営には関わっていないけれど自然な流れで親身に相談に乗ってくれる“おじいちゃん”的な人がいたらいいと考えた。

●そのように考えてみると、自分が関わるプロジェクトには、おじいちゃん的な人がいない。一方、プロジェクトに関わる人はいろいろな役割を持っていて、それが家族のように思えた。そこで、アートプロジェクトを運営している組織全体を一つの家族と見立て、関わっている人々にそれぞれの役割をあてはめてみた。頼りになる兄、おしゃべりな母、流行好きなムードメーカーな姉といった家族を考え、その役割に現状の関係者を当てはめてみたところ、やはりおじいちゃん的な人がいないことがわかった。このように関係者の役割を考えてみると、プロジェクト全体の問題点や、足りないこと、足りない人、足りない役割がよくわかった。これを評価にいかせないかと考えた。

●小金井の場合は「家族型」だと思うが、他のプロジェクトには別の型があるのではないか。カリスマ型など出してみたが、外から見る〇〇型はイメージでしかなく、外部の人が型を決めるのはやはり難しい。ある程度型を決めて役割を考えるには、内部に入り込んで観察していかなければならない。

●アートプロジェクトはすべて家族型なのではないかとも思う。近所の人、たまに関わってくる人等いろいろな役割の人がいるので、むしろ演劇型という気もしている。何かの目的のために物語が進行している、そのなかで役割や配役が決まっている演劇型ではないか。

●家族の役割を考えること自体は評価とはいえないが、毎年役割を考えてそれに当てはまる人を見つけたり、役割を明確にして足りない人を補充したり、去年「妹」の役割だった人が今年は「姉」になったと成長をみたりできる。そうした、人にフォーカスを絞った評価を考えている。

富樫純子 「私が実践してみたいと思う評価」

●アートプロジェクトの目的——何のためにおこなうのかということと、プロジェクトの対象一誰のために実施しているのかという部分から評価を考えたい。

●アートプロジェクトは、地域、アーティスト、実践者、困っ

ている人、疲れている人、楽しみたい人、悩んでいる人、暇な人など、さまざまな人で成り立っている。評価には、助成財団や企業メセナなど資金提供側による目的を達成できたかをみる評価、昔は評価になじまないとみなされてきた行政やアートのような“聖域”にも求められるようになった評価、予算が少ないなか実施自体が改善や継続、発展のためにおこなっている評価の3つに大きく分類される。よって、目的やターゲット、主体の軸によって評価の基準は変わり、多様な評価が存在する。

●アートプロジェクトの評価で求められることは、参加人数、経済波及効果、波及効果、知名度アップ、活性化、話題になる、パブリシティの掲載数などがよくあがるが、これらは情報公開されるべき実績や報告であって、評価ではないと考える。アートプロジェクトはもう少し重い責任を求められる。美術館の展覧会は、観たい人がお金を払って来るので対象となる人は限定されるが、アートプロジェクトは、参加する人、実施する人、通りかかる人、近くでたまたま自分たちの地域で何かが始まってしまった人など対象が限定されない。その点において、より積極的な情報公開、適切な説明責任、そして対話がより求められる。アートプロジェクトに興味があつて積極的に関わっている人はいいが、そうでない地域住民もたくさんいる。「なんであれがおもしろいの？仲間内で盛り上がっているだけ」という声は聞こえてこないだろうか。犬の散歩でまちを歩いているらあそこに何かできたけれど何だろうとか、この場所が改装されて何かのスペースになったけれど何だろうということにも、対象となる人が限定されないからこそ、より明確に説明していかなければならない。これを「責任」という言葉で表した。

●最後に、私が考える評価について。これまでの評価は、一方的で固定的、評価する人／される人という2つの対立軸があるように思う。しかしこれは違う。いろいろな人を巻き込んだ、それぞれの視座での評価というものがある。ダイアログ、対話をコミュニケーションの一環として位置づけることが評価であり、評価はコミュニケーションの一環に位置されるべきものとする。双方向のコミュニケーションや、自己修整をベースにした関係構築が必要となる。双方向コミュニケーションによって、自ら気づいて改善することも多くなる。世の中も一方通行から双方向に変わるなか、リレーションをもつと評価にも取り入れる必要がある。たとえば、これだけウェブサイトが発達しているので、ステークホルダーのさまざまな意見を聞くプラットフォームをサイト上に作ってもいい。こちらに設定した質問に答えるよう導くアンケートではなく、ステークホルダーが言いたいことが自然に引き出されていくような形が望ましい。また、意見を聞いた方々と初期・中期・後期・終

了期にミーティングをもって、対話を重ねていくことも大切。コミュニケーションでは、いいことだけではなく悪いことも聞くこと。

●評価は、アートプロジェクトを取り巻くコミュニケーション活動の潤滑油、血液に流れる白血球のようなもの。評価は点ではなく“評価活動”という形で動いていく。動いていく評価活動をどんどん進めたい。

増崎孝弘 「アートプロジェクトが生む価値の全貌をいかに評価するか？」

●現在大学院で、アートプロジェクト等が地域コミュニティの再構築という目標に対してどのようなアプローチができるのかをテーマに修論取り組んでいる。最近では、横浜の黄金町のアートプロジェクト(詳細:www.kogancho.net)のインタビューなどを通じて現場のリアルな声も把握している。

●まず、この講座を評価について考えたことを整理する。
1) 評価には2種類ある: プロジェクトの積極的なマネジメントにおけるPDCAサイクルの“C”の評価と、行政や民間企業、財団等の資金提供元や、地域社会のステークホルダーに対しての説明責任を果たすという意味での評価、
2) 指標の多角化: 経済波及効果や、パブリシティ掲載数、来場者数、芸術論壇による評論だけではなく、地域社会学や都市社会学など多様な学問領域の問題意識から引用した指標を設定する傾向、
3) 計画とアート: 第5回ゼミの芹沢さんの話が印象に残っているが、そもそも「現状-目標-達成度」を測る計画という概念になじまない、アートが生み出す価値を評価する枠組みがないという問題、
4) 討議空間の設定: 同業者集団で協議、討議をするピアモニタリングの相互評価空間や、地域住民を交えた議論の場を設定するなど、新しい評価—討論の場を積極的に設定する動き。

●次に、アートプロジェクトが生み出す価値とその評価対象を把握するために、マトリックスを作成した。縦軸は「評価を説明する対象の人数」(不特定多数⇔運営関係者のみ)。横軸は「指標の予測可能性」(可能⇔不可能)。アートの領域になるほど、予測不可能性は高まる。

●これまでの方法では、「説明責任的な行政評価」は第二象限(座標軸左上)しか担保できず、動員数や経済波及効果など定量的評価しかできない。一方アートプロジェクト運営サイドの「これはおもしろいという直感」などは、多くの人を納得させられる客観的な言語ではないため、共有不能かつ検証不能である(第四象限:座標軸右下)。

●これからの方法では、まず「指標と枠組みの拡充」をおこなう。新しい指標を設定し、予測不可能性を正当に評価する新しい枠組みを創出することで、説明責任をカバーしていく(第二から第一象限への広がり:座標軸左上→右上)。運営

サイドも社会学領域から客観的な指標を引っ張ってくるなどして、アートのなおもしろみの一部を着々と言語化・数値化していく(第四から第三象限への広がり:座標軸右下→左下)

●また、ある程度中規模な「モニタリング・意思決定空間」を設定して、運営同業集団によるピアモニタリングや地域の多様なアクターによる、討議の場としていく。これによって、アートプロジェクトが生み出す社会的価値を、いままでより広く正当に評価していけるのではないだろうか。

●最後に、評価指標をどうやってつくるか。いままでは予測可能性の高い「人口、経済に関する層」で定量的にみるしかなかったが、そこに「地域の中間集団、コミュニティの層」「個々の人間の感動、よき変化といった層」というコミュニティアプローチによる2つの新しい指標と、「文化(現代アート)が担保する、社会への予測不能な契機の提供」という新たな枠組みを創出させる。私が必要と感じる、2つのコミュニティアプローチによる新指標の設定エリアは、大きく2つに分けられる。1つは、エスニック/ローカル・アイデンティティのようなものをどう醸成できるか。外から来たアート作品やキュレーションが地域資源をいかに再構築し、それが地域の集団のアイデンティティに影響を与えるか。もう1つはソーシャルキャピタルの問題で、共同体の希薄化、新旧住民分断問題、無縁社会化など、地域自身の安全保障能力の向上に、アートによるネットワーク化がいかに貢献するか。実際にアートプロジェクトが生み出すコミュニケーションで、人々がどうつながり向上していくか、きちんと指標を取って調べていく。この部分を実証を取って明らかにできれば、「このプロジェクトにはお金を拠出する価値がある」と、アートにまったく関心がない人にも説明できるのではないか。

●最後に現在の仮説として、「地域系アートプロジェクトに関して、地域の外部者によってキュレーションされ提示されたコミュニティシンボルは、地域の多様な構成員による意味の付与における自由度が高いため、構成員の多様化が進む地域社会のソーシャルキャピタルの増加に効果的である」ことを挙げたい(*アンソニー・コーエン1985の議論)。黄金町規模程度の地域系アートプロジェクトに限定されるが、この仮説を実証していきたい。まだ具体的に、この評価は何人体制で何か月やる仕組みとまではいえないが、内部の人間だけで毎年やるのではなく、3~5年に1回、アートだけでなく地域社会に関心のある学生を集めてやるといいのではないか。

永井慈子 「評価」

●「何のために評価するのか」→上司や行政への報告(予算の獲得)、目標達成、改善(次の年にどうするか)のための指標、

プロジェクトの共有化(皆さんへのアピール)。これだけ違うことのために評価をするということがよくわかった。評価には目的があって、その目的のフレームワークとして使わなければいけないことを改めて感じた。

●「アートプロジェクトの要素」→ステークホルダーと力(優先順位)関係、主催者側(行政、NPO、事務局、ボランティア)、地元側(商店街、自治体)、アーティスト(+サポーター)、その他(企業、記者)。力関係によってプロジェクトがまったく変わってしまうので、誰が推進するかが結構な問題。本当に行政主導でやるのか、NPOがミッションを持ってやるのか。各自がなんらかの参加者となるのがアートプロジェクトの特徴だが、それぞれ目的、立場、利益が異なるので、推進者によってアートプロジェクト自体も変わっていく。

●「アートプロジェクトの目的」→場所と人とのつながりを再発見すること、再定義(別の価値感の提供)、再構築ができたか。これらはアートプロジェクトに共通している項目かと思う。

●目標の達成度を評価する中では、プロセスの評価が気になる。不安定な状態での運営が多く、継続すること自体が課題になってしまうことが自分の実感としてあった。1)参加している間に目標を共有化しているか、2)事務局だけではなく、商店街のオジサンたち等、ステークホルダー一同の自由な話し合いの場(イベント準備段階、期中、終了後の最低3回)があるか、3)異なるセクションでのサポートシステムがあるか。これらが継続自体に影響する。

●議論しながら進めていくと、目標が何なのか逆に見失うこともある。議論を重ねたうえで達成したいことをはっきりと共有化することは、個人として参加する意義や目的を考える上でもすごく大切だと思う。「墨東まち見世」では、実際にいろいろな立場の方がいろいろな話をしている本当におもしろかった。ステークホルダー同士の話し合いの場でしか語り合えないことがたくさんあった。アートを全然知らない方々やボランティアの方々も話をした。これ自体がアートプロジェクトの醍醐味。一同でざっくばらんに話したものを異なるセクションサポートしていける体制があると、プロジェクトはよりスムーズに進行するのではないか。

大澤るり子 「評価とは何か—地域密着型プロジェクトの現場を振り返って—」

●発表にあたっては、統計学を勉強したり、この評価シートを埋めれば評価は完璧だというようなアイデアを出さなければいけないのかなど悩んだが、結局、自分が関わっている「グルグルヤ→ミ→プロジェクト」(詳細:www.okatte.info)の現場で、自分がいまどういふ評価をするべきかを考えた。

●まず、このプロジェクトにとってのアートの役割は何か。

1)インパクトを与え、変化や創造性を誘発する力:アートは人の心を動かしたり、経済を動かしたり、気づきや学びを与えたり、感性に働きかけたり、強烈な記憶が残ったりする力を持っている。アートの力は、人々の行動の変化や創造性を誘発する。2)対話を生む力:アートはコミュニケーションの手段の1つとしての役割を持つ。アートが引き起こす他者との新たな出会いは、新たなコミュニティの創造につながる。アートは、時に人を育て、癒し、いかす役割を果たせる。3)社会の閉塞感を突き破る力:自由な発想が生まれる環境をつくり出し、人々が自分らしさを発揮できる環境をつくる。社会のバランスや人間の心のバランスを保つ役割。以上のアートの力によって、まちの血行をよくしたり、文化資源や人の、まちの循環をつくり出すことが、私たちのプロジェクトにおけるアートの役割。

●次に、なぜ自分たちは評価をするのかを考えた。1)アートが正しく活用されているのかを確かめ、次に進むべき道を見極めるため:プロジェクトのどこを改善してどうすれば、よりよくなるのか。自分の人生の選択と同じぐらい悩みに悩んで次の一歩を見極めている。アートの評価は主催者側の自己分析でもあり、反省と目標の明確化であり、次の向上と継続につながる行為と考える。2)プロジェクトの存在意義を確認するため:プロジェクトの社会性や時代性、なぜこの地域でこれを今おこなうのかというプロジェクトの意義、そのアーティストでなければならない必然性など、自分たちのプロジェクトのオリジナリティ確認のために評価を使っている。結果的に、助成金を受ける際の外部への説明にもつながり、説明することで認知度の向上にもつながることに気づいた。

●次にマネージャーという自分の立場で評価をする時に大事だと考える6つの視点を考えた。1)アーティストの視点:今回の催しは満足のいくものであったか、達成度、アーティストの活動の位置づけ、アーティストの今後の活動や成長につながるものであったのか、2)人材育成者としての視点:若手アーティストやマネージャーがきちんと育てられているか、学生スタッフが学べる場としてふさわしい現場環境か、3)芸術批評家的な視点:作品や催しの質が向上しているか、芸術的価値があるか。歴史上の位置づけ、作品のなかに独特の地域資源が活用され、それが人々にきちんと受け継がれているか、ミッションは達成できているか、4)社会企業家的な視点:まちや地域社会によい変化は起きたか、世代を越えたコミュニケーション等の問題は解決したか、5)地域住民の方々に寄り添った視点:生活の質は向上したか、暮らしやすいまちになっているか、まちでプロジェクトがおこなわれることで騒音や観光客の増加による問題等で住民に迷惑がかかっているか、6)ステー

クホルダーの視点:助成者の評価指標にそった活動ができているか、ボランティアスタッフや住民の方から見てプロジェクトがどのように映っているか、同じ地域で活動している他の団体やメディアの立場に立つとどうか。

●そして、いますぐに自分が起こしたい評価のための行動は何かを考えた。1)プロジェクトに関わるすべての人との会話と情報共有:アートの効果は一瞬の感動として表れたり、強烈な記憶として人々の中に残ったりする特徴があり、それらはコミュニケーションを通してしか知ることができない要素でもある。現場で即時にお客さんの一瞬の感動をキャッチできるような態勢を常に整えておく必要がある。私たちの現場はコンサートホールや美術館の催しとは違い、観客の方と直接会話をすることが可能な環境なので、地域密着型アートプロジェクトならではの恵まれた環境を大いに活用すべき、2)評価のためのアーカイブ作成:データを取ることで比較できる情報が増え、成長や発展をその都度確認しやすくなる、3)ピアモニタリング:同じ地域、あるいは同じ分野で活動しているNPOと連携し、お互いの活動を報告・評価し合う場を設けることができると考える。

●結論として考えたことは、評価は方法を考えるより、実践することに意味があるのではないかということ。評価は使うもの。客観的にプロジェクトをおこなうこと、それ自体が評価だといえる。考えたことはその場で即時に記録する必要もある。評価という行為は、プロジェクトと一緒に作り上げていく人々との究極の対話であるということ。そのプロセスには、プロジェクトに関わるあらゆる人の立場と意思を考慮した多様な視点が必要となるが、それらを汲むことで、1つのめざすべき方向が見えてくる。その行為そのものが評価なのではないか。

和田 淳 「アート評価の是々非々ー評価方法も多様！ 説得性も多様！」

●アートの評価というのは是々非々である。是々非々とは、よいことはよい、悪いことは悪いと公正無私に判断する、道理によって正しく判断する態度。アートの評価は、よいことを見極めること。アートの評価手法は多様であり説得性も多様なので、1つの評価手法にこだわる必要はない。

●そこで私は、PPM分析を多様な評価手法として提案したい。一般的にはプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントという経済的な分析手法だが、ここでは「プロデュース・ポートフォリオ・マネジメント」とする。「アートPPM分析・評価」では、評価する以上、対象がアートであっても客観的であることが必要不可欠なため、参加者が自己を客観的に捉えることから始める。

●アートを評価する項目は、「地域資源との連携」(地域の動向・要望・制限)と「アーティストとの連携」(ポジショニング・多様性・将来性)とする。これまでのゼミのキーワードも「地域資源」と「アーティスト」の2つに集約できる。地域資源とアーティストを、何らかの経済指標や知名度などで定量評価することは可能かもしれないが、数値化には特にこだわらない。

●PPM分析・評価は、すべての関係者が参加し、その意識や気力の状況を確認することから始める。定性的に参加者の気力や意識が強いかわるが、判断基準。地域資源との連携力が強いケースでは、アーティストとの連携力が弱くても拡大戦略を展開すべきであり、地域資源との連携力が弱いケースは、アーティストとの連携力が強くても、撤退戦略を考慮する必要がある。すなわち、PPM分析・評価では、地域資源との連携力のほうに重きを置く。アーティストとの連携力がいかに強くても、地域資源との連携がない場合、プロジェクトは存続できない。

●この評価には時間軸を加えていない。アーティストが何年かの時間を費やして何を残したか、何を育てたかという観点は重要だが、本評価は参加者の現時点の感覚を軸としているため、歴史的な振り返りに意味はなく、継続性は評価しない。アートの評価は会社とは違って、継続は力、ではない。アートの評価では、参加者の明確な意識が全体を引っ張っていく。PPM分析・評価も、参加者の明確な方針決定がすべてである。

講評

太下 私は評価を評価する文化政策研究者の立場でコメントします。今日のプレゼンの中から、独自に富樫さんをグランプリに選びました。おめでとうございます。多様な評価が存在することと完璧な評価はないという指摘をしていただいた。準グランプリは増崎さん。パワーポイントが大変美しかったですね。(拍手)

評価にはいろいろなレベルがあります。今日の皆さんの評価もいくつかのレベルを含んでいましたが、たとえば行政評価では、政策評価、施策評価、事業評価の3層があります。評価主体の違いもありますが、より本質的には評価の意味が違う。政策自体が間違っていると、どんなにいい評価をしても全体が無意味な評価になるので、多様な評価、異なる水準の評価があるべきです。なぜアートプロジェクトとは一見関係ないような行政評価を例にあげたかということ、アートプロジェクトは継続すること自体も課題だという話があったからです。この話は突き詰るとお金の問題に行きつきます。アートプロジェクトに大きなお金を出している行政が、あるとき「これは、いったい何のために出しているんだっけ」「何の役に立っているのだろう」と気づく。

その結果お金を出さなくなると、途端にアートプロジェクトが続かなくなる。行政が継続に疑問符を持つことがアートプロジェクトの根本的な課題に関わると考えるなら、「行政評価としてのアートプロジェクト評価」は避けて通れない課題です。そういう前提で個別に講評します。

●石田さん：関係者ヒアリングの対象は行政や住民等とあったが、行政は一樣ではない。多くのアートプロジェクトでは、文化政策の所管部署が中心だが、プロジェクトの大きな効果を検証するなら、経済や観光、福祉等の部署もヒアリングする必要がある。同様に地域住民も、観客からスタッフ、飲食業経営者などの利害関係者まで、どのような効果があったか把握するとよい。どのような評価においてもインタビューは非常に有効な手法なので僕もよくやるが、きつこうい効果があったらという、自分なりの仮説を多面的に準備していく。それをイエス・ノーで聞くのではなく、向こうの話を聞くなかで仮説の方向に話が行ったときに、ふとキーワードを出して導くことが重要。

●大川さん：事業評価的な仕組みを考えられたと思う。マトリックスをつくってみると「家族型」のタイプ分けがよりすっきりする。リーダーシップの強さや目的志向性など2つぐらいの軸を切って違う価値観を設定すると、中間領域も含めここに5つぐらいある多様なタイプを、ダブらずにビジュアル化できる。ただ、マトリックスはもっともらしいがゆえに、深く考えなくても簡単にできてしまって、意味のないものになるケースもあるので要注意だ。いまアートプロジェクトの悩みと思っておられるものの多くは、アートプロジェクト固有の問題ではないかもしれない。社会人経験を積まれて振り返ると、また違う見え方がするかもしれない。

●富樫さん：僕の言いたいことをいってくれた。アートプロジェクトがうまくいっているというのはどういうことなのか、まさにこれを考えないといけない。こう言うと実も蓋もないが、評価に正解、完璧はない。試行錯誤して、評価をお互いにまた評価し合うことが大切だ。こういうゼミもその1つの場。みんなで学び合って評価を考えていくようになればと思う。民主党政府が「新しい公共」のなかで話し合っているNPOの評価も正解はでないが、さまざまな関係者で話し合う「マルチステークホルダー・アプローチ」から着地点を見つけようとの方向だ。アートプロジェクトの評価も同じではないか。

●増崎さん：評価期間について質問が出た件。ローカル・アイデンティティー(地域特性)の視点で考えると、たとえば富山県の利賀村(現南砺市)では、国際的にも評価の高い演劇フェスティバルで「世界の利賀」になったことが、複雑な歴史的背景を持つ住民たちに勇気を与えた。英国北部の

ゲーツヘッド(Gateshead)ではアーティストのアントニー・ゴームリー(Antony Gormley)が世界一大きな天使像をつくった。当初は無駄だと反対した住民も、天使像がミレニアムシンボルに選ばれ観光客が増えると誇らしく思うようになり、いまでは自分たちのアイデンティティーのシンボルだという。これらはアートでなければできないこととは限らないが、確実にアートが持っていた効果の1つ。ただし、効果が出るまでにタイムラグがあるので、評価期間の設定は、実際にはなかなか難しい。ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)の視点からの評価も同様。東京都の施設「トーキョーワンダーサイト」の評価で、過去の参加者全員に対してエピソードを引き出すアンケートをしたところ、「同じ世代のアーティストに会えたのがよかった。そういう場があること自体が自分のいまの活動の支えになっている」など、当初全然予測しなかった答えがたくさん返ってきた。これは開館10年目でみえた効果である。

●永井さん：課題はすべてどこかに集約されているように思う。目標の共有化について質問もあったが、うまく継続されるのであれば、実は個々のスタッフ、ボランティア、参加者が異なる思いを持って参加していてもいいと思う。芯のところだけはみんながきちんと把握しているという状況があれば、それでいい。地域の誇りをつくるなど、わりとシンプルな目標であればいいのではと思う。

●大澤さん：小さい子供を持つ立場からすれば、普段アーティストがいないところにアーティストがいて子供と触れ合うことは、もっと普通にあつたほうがいいと思う。幼稚園が難しければまちなかでもいい。社会のなかにアーティストがいることを、子供のうちから見せておくことが必要。世の中の職業を紹介する絵本に、アーティストが出てこないのはなぜかといつも思う。アーティストがもう少し社会化してもいいのではないかと考えると、提案のあつた評価の視点を裏返して、アーティストが社会性を学ぶ場になっているかを検証することも、アートプロジェクト、特に公的なお金が入るプロジェクトには必要だ。

芹沢 僕は現場の人間なので、どのような評価手法を用いるべきかを詰めること自体には、それほど興味を持っていません。実践側の人間としては、プロジェクトを実践しやすくするために利用できる評価手法を、戦略的に求めていくぐらいしたたかでもいいと思っています。

●石田さん：インタビューが一番重要。評価の常套手段であり正攻法。ただ、インタビューアの資質が結果にかなり影響する。方法と質問内容をマニュアル化すれば、誰が行っても客観的にインタビューできるという話がよくあるが、たいていそうはいかない。上手なインタビューアは、

思ってもいなかったこと、聞かれるほうがそうだったのかと思えることを引き出していく。

●大川さん:おもしろいと思うが、演劇的な役割分担のようになり過ぎてしまうと、逆にプロジェクト自体が演劇化して作り物ようになってしまい、本末転倒になる。いい塩梅であれば、みんなで悩み相談する時などに、議論の素材になっていくだろう。

●富樫さん:現場の人間としては大変共感する。特に評価というのを動的に捉えた点。評価を名詞で考えるとすぐ手法の話に落ち着くが、評価は動詞だと考え「評価活動」と呼ぶのは秀逸だ。評価活動は、関係構築のためのコミュニケーションの一部と捉えるのは、現場はすごく使える。評価を恐れたりネガティブになったりするのではなく、むしろ1つの重要な戦略として位置づけているのがいい。評価活動、関係構築のための道具としてWebを活用する提案は、はたしてそうか。コミュニケーションとしての評価のためには、大変ではあるけれど「終わりなき対話」をずっとやっていく場が必要。インタビュアーと同様、モデレーターの資質が重要。

●増崎さん:このテーマに近い分野にいたのでとても共感を持つが、予測できないことをどう評価するかという指標の予測可能性は、いざやるとなると大変。思ってもいなかったものが出てくることは、醍醐味というだけでなく、クリエイティビティの本質に関わる。自分以外の周りはすべて揺れ動いているなかでどのように物事を実現するか。しかし実現しようと思ったのに、思ってもいなかったことが起きたら、それをどう評価するかは、非常に難しい。

●永井さん:確かに継続するほどに続ける目的がわからなくなってしまうことがある。ピュアな思いで始めたのに、プロジェクト自体や組織体を維持するためでないのにと、結構疲れている人も多い。周りが変化しても自分たちはブレないことが重要。ブレないと同時に、すべては動いているわけだから、柔軟に変化していかねばならない。状況次第でとんどん変容しながらも真ん中に芯が通っていないと、状況に合わせて、ただ存続するために存続することになってしまう。2つの塩梅を自分たちがどう保ち続けるのが重要。評価という行為を通して、いま自分たちが本当にブレていないのか自己修整することは意味がある。

●大澤さん:評価というのは実は対話であるという視点は非常に共感した。実践してしまうというのも好み。ドロドロの社会状況のなかで、定義した方向にうまく行かないことはたくさんある。学生の方はピュアであり聞いていて清々しい。一方、定義の仕方が尖っていて明確過ぎることもある。それが柔らかくなっていくには、とにかく実践すること。経験がそれをもっとふくよかなものにしていく。

●和田さん:評価方法も多様で、説得性も多様というのは

よくわかった。

若林 評価ゼミ最終回に際し、なぜこうしたプレゼンの場を持ったかお話します。いい評価制度はないか、指標はないかと日頃から質問を受けます。しかし、評価について考えるうちに私が感じてきたのは、他人が作った指標に当てはめて評価しようとするほど、あるいは評価を懸命に完璧にやろうとするほど、現場の担当者・当事者は苦しくなっていくということでした。そうであれば、まずは自分がこれで評価してみたいという指標を一人ひとり持つことが、いい評価の仕組みが世の中に溢れる最も早い解決方法ではないだろうか。そこでゼミの最終回では、自分が実践したい評価をプレゼンいただこうと考えたのです。

評価とは今後も戦いというか、アートプロジェクトと評価はもはや切り離せないものになっているので、現場が前向きに取り組める評価という視点が重要です。同時に、アートのまったく関心のない人にどうやってアートのよさを伝えていくかはアート関係者共通の課題であり、評価の肝だと思うので、アート業界の中だけで評価し合うのではなく、そうした方々の意見も取り入れる評価の仕組みも必要です。いいアイデアはぜひ皆で共有できたらと思います。ゲストの芹沢さん、太下さん、オーディエンスの皆さん、今日はありがとうございました。それではこれにて全8回の評価ゼミを終了します。ゼミ生の皆さん、お疲れ様でした。

Profile**太下義之（おおした よしゆき）**

三菱UFJリサーチ & コンサルティング 芸術・文化政策センター主席研究員／センター長

1962年東京生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業。森ビル株式会社を経て、現在は三菱UFJリサーチ & コンサルティング 芸術・文化政策センター主席研究員／センター長。東北公益文化大学客員教授。研究機関誌「季刊 政策・経営研究」編集長。「コンテンツ学会」理事。「政策分析ネットワーク」運営委員。APECエンジニア (Civil Engineering)。「東京芸術文化評議会・専門委員」など、文化政策関連の数多くの委員を兼務。

芹沢高志（せりざわたかし）

P3 art and environment エグゼクティブ・ディレクター／AAF事務局長

第5回ゼミに同じ

評価ゼミに参加して

7か月にわたる評価ゼミに参加して
考えたこと、感じたこと

評価ゼミ受講生(50音順)

浅野希梨	岡 薫	永井慈子
石崎 尚	小林寛斉	増崎孝弘
石田佑佳	篠塚明子	間屋口 克
稲村初子	神野裕史	和田 淳
大川直志	富樫純子	
大澤るり子	中平朗美	

石崎 尚

このゼミで皆さんと一緒に評価について考えることができたのはとてもありがたい経験でした。私自身はアートプロジェクトを実施する立場ではなく、鑑賞者として楽しむだけですが、さまざまなステークホルダーのことを考えねばならないプロジェクトの難しさについて、真剣に考える機会となりました

石田佑佳

5人のゲストからお話を聞くなかで、評価制度だけでなく、アサヒ・アート・フェスティバルやプレーカープロジェクトといったそれぞれのプロジェクト自体について深く知ることができました。評価をおこなうことは、プロジェクトを知ってもらうための窓口を一つ増やすことになるんだろうと思います。やっかいなのは、説明する相手が異なると、窓口での話し方や、そもそも使われる言葉が違ってくる。一方、現場では、明日の搬入の人員をどう確保するか、一か月後のイベント告知は十分か、助成金の申請は、来年度の運営体制は…などなど、課題は迫ってくるばかり。そんななか、いくつもの言葉を使いこなさなければならない状況が、プロジェクトの主体にとって負担になるのだろうと感じました。

ただ、目の前の課題に追われるなかで、自身の携わるプロジェクトを客観的に眺めることが難しくなる、というのもまた事実だと思えます。その際、さまざまな側面からプロジェクトを見つめ直すための道具として評価を使い、その結果と打開策の提示が外部への説明責任にもなれば、建設的にアートプロジェクトを継続することへつながっていくのではないのでしょうか。

大澤るり子

2010年度 評価ゼミを受講して

「よりよい芸術文化助成制度を実現するため、そして、その土台となるステークホルダーと各芸術団体のコミュニケーションツールとして、評価システムの研究は現在必須である」—これが、ゼミを受講する以前の評価に対する私の認識だ。すなわち、評価により芸術活動が正しく可視化・社会化されると、各芸術団体は社会への説明責任を果たすことができると同時に社会的信頼を得ることが可能となる。また、信頼のおける評価はステークホルダーに安心して助成活動をおこなうことを可能とするだけでなく、具体的な目的と狙いを持った適切な助成をおこなうことを可能とする。評価による芸術団体とステークホルダーの歩み寄りとは両者にとってよい効果を生み、結果として、現在問題となっている助成金の後払いの問題も解決する見込みが出るだろう、というものである。

しかし、毎月の評価ゼミに加えて地域密着型のアートプロジェクトの現場運営に携わる中で、評価をおこなう当事者として、評価の持つ新たな側面を知ることとなった。それは、ただ芸術に社会性を与える、

という上辺だけの行為ではなく、「生きる」ということに密接に結びついた、芸術の深みと向き合う行為としての「評価」である。現場で新しい企画を立ち上げ、行政やまちに住む方々とのやり取りを繰り返し、アーティストやボランティアを巻き込んで実現へと向かうプロセスでは、常に多くの人間関係の中で「アート」が正しく活用されていることを確かめ、プロジェクトの存在意義を確認し、次に進むべき道を見極めることが必要となる。評価とは、「プロジェクトをともに作り上げて行く人々との究極の対話」とも言えるものなのだ。

そのことに気づいてからというもの、よい評価システムをつくり上げるためには、他団体の報告書や統計学を研究するのみではなく、より多くの現場に足を運び、人の価値観に触れ、「本当によいもの」を見極めることのできる経験を積むこと、自らの人間性を磨くことが一番の近道なのだと思えるようになった。ゼミを通し、私が最も学んだことは、評価の方法論ではなく、「なぜ評価をするのか」という最も根本的な部分の確立であったと思う。この基礎を生かし、まず第一歩として、今与えられている現場の年度末の評価に挑戦したい。

最後に、この場を借りて、私に勉強の機会を与えて下さった若林先生、ゲストの皆様、そして東京都文化発信プロジェクト室、東京都、3331の皆様、ともに学んだ受講生の皆様に、心より感謝を申し上げます。

小林寛斉

「なぜ、評価するのか」。ゼミの最初に投げかけられたこの問いは今も頭の中を駆けめぐっています。明確な答えは出ていません。

このゼミの講義の中で、特に印象に残ったのは総務省の柴沼さんの「価値観と価値観の間の議論はできない」という言葉です。異なる価値観を持つ者が、同じ土俵で議論する際に必要となるもの。それこそが評価という道具であって、議論をする場を整備することが評価のひとつの役割と考えられます。評価は相手を「説得」し、「納得」させるプロセスにおいて一定の役割を果たすことに意義があるのではないのでしょうか。

一か月に一度のゼミでしたが、アート関連のさまざまな分野から招聘されるゲスト講師のお話は毎回とても興味深く、一言も聞き漏らすまいと前のめりで受講しておりました。それも若林さんの事前のこまめなご連絡、当日配布される資料の選定、問題を浮き彫りにする思考法の提示によるところが大きいと思います。また、わざわざ遠方から来られるゼミ生など、学ぶ側の意識の高さにも刺激を受けました。すてきな学びの場を提供していただき、本当にありがとうございました。

神野裕史

「評価」を学ぶことで得られたこと

- プロジェクトの改善方法
- プロジェクトの価値を外部に伝える方法
- プロジェクトに有効に資金を集める方法

●組織内部のお偉いさんたちのちゃぶ台返し（「そんなの始める前に言うてや」）防止方法…

などなど、かなり実用的でした。変化の激しい今日の社会環境では、組織の寿命も縮まり、経営者など意思決定者の任期も短くなっています。「評価」の仕組みをどうつくり、どう運営すれば持続的にプロジェクトを運営できるのか知識が身につきました。

アートプロジェクトだけでなく、経済的指標だけで測れない仕事（ただし、評価しなければいけない仕事）に携わる方にはオススメです。

富樫純子

最終回のプレゼンは、付け焼刃でしたが、いつも考えていることをまとめるよい機会となりました。仕事だと、実現性やビジネスになるかといった制約の中なので、自分の考えていることを言えないことが多いのが現実です。思いっきり、理想論を言えるのが気持ちよかったです。そして、グランプリまでいただき、光栄です。社会人として、現場を踏んだからこそ、考えられることがあるのだと感じました。仕事での現実の日々とは別に、もっと評価について、深化させて考えていきたいと思っております。自分の理想とする考えで、仕事ができる日々を夢見て！？種々の事情で出席できない回もありましたが、評価ゼミはよい試みだと思いました。参加できてよかったです。ありがとうございました。

永井慈子

ゼミはとても勉強になりました。これからのアートや物事とかかわり合いの中で貴重な指針となりました。大変な状態ですが、記録集を楽しみにしています。きっとこれからますますアートの必要性が高まっていくと思います。

増崎孝弘

評価ゼミを終えて

半年の講座を通じて、さまざまなバックグラウンドを持った専門家が、アートプロジェクトという非常に多様な側面を持った問題に対し、それぞれの切り口で分析をしていることを理解しました。自分自身の中でもあいまいなまま放置されていたアートプロジェクトに対する認識が、かなり整理されたように思います。要するに評価には誰をも納得させられる客観的な視点が絶対に必要だということです。しかし、講座を通じてもう一つ大きな発見がありました。それは、既存の手法で評価できない価値というものが確実に存在し、それを客観性の名のもとに無視したり、避けて通ったりしてはいけない、ということです。むしろ、そういった不透明な価値を許容できる社会システムの設計が長期的に求められているのではないのでしょうか。評価を単なる明白な一枚のシートとして捉えるのではなく、シートと不透明な価値が一緒に入った二重の箱のような、重層的なシステムとして捉えなければならないのではないか、そんな発見をした評価ゼミだったように思います。そんな有意義な経験を設定してくださった若林先生、ゲスト講師の皆様、スタッフの皆様に感謝します。

和田 淳

若林さんのゼミに参加させていただき、若い学生の方々や実践で活動されている方々とお会いすることができました。若林様をはじめ皆様、ありがとうございました。

私はゼミを受講する前には、アートに関する評価はまちづくり等の評価とは異なる手法や観点があるのではないか、それを知りえるのでは

ないかと考えていました。しかし、ゼミを通して、アートを対象とする限定的な評価手法や観点が存在するのではなく、地場の力（住民への呼びかけ、商店街への協力要請、関係自治体への協力要請など）をいかに収束させていくかが評価のポイントで、まちづくり活動を推進する方策とさほど変わらないことを再認識いたしました。

私がゼミを受講したことにより、今までとは異なり、新たな観点からまちづくり活動を評価することが可能となりました。今後「水・川」と「まちづくり」と「アート」をキーワードとして、具体的な活動の実践に関わっていきたいと考えております。特に「水とアート」の観点から、世界の活動団体やアーティストとの連携をはかることを目標としています。

石田喜美

公益財団法人東京都歴史文化財団 東京文化発信プロジェクト室主事
東京アートポイント計画 プログラム・オフィサー

「評価をめぐるパラダイムの再構築に向けて」

本ゼミのタイトルは、「アートプロジェクトを評価するために一評価の〈なぜ?〉を徹底解明」である。はじめにこのタイトルを聞いたとき、まず思い浮かんだのは、私自身が「東京アートポイント計画」の事業評価に関わる中で少しずつわだかまりのように生じていた〈なぜ?〉であった。

その〈なぜ?〉とは、「なぜ、アートプロジェクトの評価においてはあたり前のように“自然科学”的なスタンスが採用されるのか?」というものだ。杉万(2006)は、研究をめぐるスタンスを研究者と研究対象との関係性という視点から二分し、「研究対象と研究者を一線で画し、一線の向こう側に据えた研究対象のあるがままの姿を一線のこちら側から観察する」という研究スタンスを「自然科学」、「そのような一線で両者を分離することが不可能であることを前提に、両者による協同的実践を展開し、両者が協働でメッセージを発信する」研究スタンスを「人間科学」と定義しているが(p.551)、アートプロジェクトの評価においては、いくつかの例外的な実践はあっても基本的に、評価者(評価する側)と評価対象(評価される側)との分離や、第三者的なスタンスでの評価・分析が前提とされてきているように思う。もちろん、「アートは評価できない」「アートプロジェクトの価値は数値ではかれない」といった批判から、「エピソード評価」などいわゆる定性的な調査方法による評価も提案されている(関, 2009ほか)。しかしこのような近年の動向も、評価をおこなうための基礎資料として認められるデータの多様化には寄与しても、アートプロジェクトの評価を支えるパラダイムそのものの見直しには至っていないのではないだろうか。

しかしながら、すでに多くの議論が重ねられてきたように、アートプロジェクトを担うのは人間の集合体としてのコミュニティであり、そこでやりとりされるアーティファクト(人工物)も「アート」という非常に人間的なもの、その目標も「まちづくり」「コミュニティの再生」など、ひとこと言えば、「コミュニティや社会をよりよくすること(betterment)」を念頭に置いたものが多い。そうであるとすれば、対象と一線を画し、対象のありのままを記述するという「自然科学」的なパラダイムよりも、評価者と実践者(評価対象者)がともにコミュニティや社会をよりよくするために協同的な実践を展開し、そこから導き出されたメッセージを発信していくという「人間科学」的なパラダイムのほうがふさわしい。あるいは、少なくとも「アートプロジェクトの評価においては、“自然科学”と“人間科学”のどちらのパラダイムがよりふさわしいのか」という議論がもっと積極的になされてもよいように思う。

ところで、本ゼミの初回では「評価について4つの質問」への意見をそれぞれの受講生が付箋に書いて発表するワークショップがおこなわれた。この質問の中の1つが「なぜ評価したいの?」というもの。この質問に対して、「お金を出している人たち(経営者、行政・納税者、寄付者など)を説得するため」「地元の方々や税金を支払っているの方々への説明責任を果たすため」など、不特定多数の／一般的な他者に向けた説明責任を意識した回答が多いのが印象的だった。もちろん一方で、「継続性の中で、正しい方向に改善していくため」「次のプロジェクトの改善につなげるため」など、特定のコミュニティを視野に置き、それをよりよくしていくために評価が必要であるという意見も複数あった。しかし「今、なぜ評価が必要か?」と問われると、第一に「外部(第三者)から求められているから」「説明責任を果たさなければいけないから」と答えなくなる気持ちが優先してしまう。この「まず、なにはともあれ“説明

責任”」と焦る気持ちが、対象との間に一線を引いて、第三者的な視点から対象を観察する「自然科学」的な評価だけを可視化し、それ以外の評価のありようを不可視化しているのではないか。

このような意味で、本ゼミの最も大きな成果は、実践的な評価の必要性から一歩離れた安全な場で、「アートプロジェクトの評価はなぜ必要か」「アートプロジェクトの評価とはどうあるべきか」といった問題群について考える機会を提供したことにあるだろう。事実、ゼミの一環として行われた研究会では、「評価者の役割とは何か」というテーマの議論の中で、評価を「カウンセリング」、評価者を「カウンセラー」と捉えてはどうかという意見が出されたが、この意見は、「自然科学」とは異なる評価、すなわち「人間科学」的な評価の可能性を示唆したように思う。

もちろん、アートプロジェクトの社会的意義／社会的責任については常に問われ続けるし、それに対する説明責任をいかに果たすかという問題は今後も考えつづけなければならない。しかしだからこそ、説明責任を果たすための評価は“自然科学”的なものでなければならないのか、“人間科学”的な説明責任の果たし方もあるのではないかと、いった問いも含め、アートプロジェクトの評価をめぐるパラダイムについて議論を巡らせることは、今後さらに重要性を増してくるだろう。本ゼミとその成果を記録・考察した本書が、そのような議論を始めるための最初の一里塚となることを願う。

文献

杉万俊夫(2006)「質的方法の先鋭化とアクションリサーチ」心理学評論、第49巻3号、pp.551-561.

関 正雄(2009)「エピソードで伝えるメセナの意義」メセナnote、第69号、pp.6-7.



評価ゼミ 研究会の記録

評価ゼミ研究会の記録

リサーチ・アシスタントを中心に評価ゼミの参加者有志が主体的におこなった、評価に関する勉強会の記録

近年の評価の議論では、他者への説明の手段としての評価のあり方が多く議論されてきました。質的なのか、量的なのか。アンケートなのか、インタビューなのか。想定する(させられる)他者との間に、どのような成果を、どのような描写で説明をおこなえばいいのか。評価という手段を用いて、想定すべき関係者との間に、どのような現実を思い描けばいいのか。とくに公的な資金を多用するアートプロジェクトにおいては「効率的かつ効果的な行政の運営」を担保し、「説明責任」を果たすことへ評価を通して向き合うことが、より切実な課題となっています。

しかし、ときとして評価で描く現実当事者のものではなく、その軸は説明の対象となる他者への寄り添ったものへなりがちです。それゆえ、「評価アレルギー」ともいえる現

場の評価への忌避感を生み出しており、「自己評価なくして他者評価なし」といわれるゆえんは、もしかしたら、まずは当事者への発話を促すという心理的な効果もあるのかもしれません。

TARL評価ゼミと並行してゼミ生有志により開催された研究会では、上記のような説明のための評価を「守りの評価」と捉え、プロジェクトの成長を後押しするような「攻めの評価」のありようを模索してきました。以下では、研究会メンバー4人の論考を紹介することから議論の成果を提示します。

佐藤李青

評価ゼミ リサーチ・アシスタント

キャベツ型モデルについて

石崎尚

という訳で一般的な報告書を守りの評価とするなら、攻めの評価とは一体どのような評価なのでしょう。

そこで、まずは「どのようなアートプロジェクトが守り／攻めの評価に向いているのか」と考えてみましょう。すると守りの評価に向いているのは、蓄積があって、明快なプロセスがあって、非常に通りのいいプロジェクト(ベテランプロジェクト)である、ということになります。一方で攻めの評価に向いている(というよりも攻めの評価を必要とする)プロジェクトとは、萌芽的な、具体的な成果が見えにくく、将来性に期待するしかないプロジェクト(ルーキープロジェクト)、ということになるわけです。

往々にしてルーキープロジェクトは経験知を重ねてベテランプロジェクトに進化していきますが、同時に当初の闇雲な熱量を失いマンネリ化していくようです。しかしベテランプロジェクトはすでに得た社会的な信用によって、後続

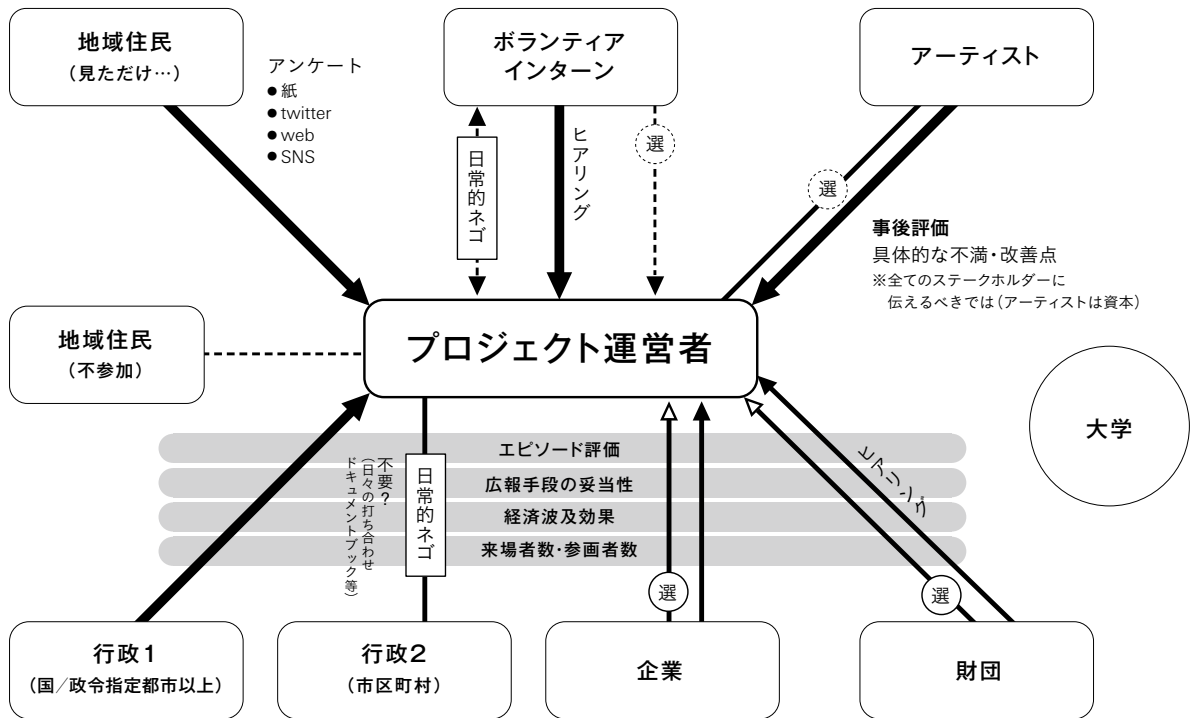
のルーキープロジェクトを世間の厳しい視線から保護することが可能です。前者がアートプロジェクトの一般的なイメージとその有用性を社会にアピールしてくれるからこそ、後者がアートプロジェクトそのものの実験を追求できるのだといえるでしょう。

このようにキャベツの成長になぞらえたこの思考モデルは、アートプロジェクト全体を見据えることでその中の役割分担に注目します。そして攻めの評価とは、即効的な結果を求める評価からプロジェクトを守りつつ、可能性や先鋭性をあたたかく見守って育てていくものといえるでしょう。

アートプロジェクトの評価とアクター

石田佑佳

アートプロジェクトにはさまざまなアクターが関わっています。アーティスト、運営者、インターン、ボランティア、地域住民、行政、大学、助成財団、企業などなど。さらに、プロ



※評価を求める側は、事前に相談。行政、企業、財団は基本的に自分たちで人やお金を出してほしい。できないようであれば、コアを絞る。コーディネイトは運営者 (以外は基本的にできない)

図1:アートプロジェクトと評価のアクター

プロジェクトごとにそれぞれ多様なレイヤーが存在します。たとえば、地域住民であればアートプロジェクトに賛成する人／反対する人、興味ある人／ない人、知ったうえで覗いてみる人／無視する人。行政であれば、担当者／担当部署／、市区町村／都道府県／国。大学なら個人／研究室／学科など。こうした異なる立場の人が、「芸術文化振興」や「地域活性化」といった言葉のもとに集ったとしても、それぞれが思い描くあり方には大なり小なりズレが生じます。もしかしら、そんなこと気にしていないかもしれません。そこで、おのおのがアートプロジェクトに求めていることは何なのかを共有し、次のステップにつなげていくにはどうしたらよいかを考える場として、評価は機能していくことができます。そもそも自分の業務に没頭するあまり、アクターの存在を忘れてしまう瞬間すら無いともいえません。まずは、どんなアクターが関わっているのか再確認すること、ここに評価の出発点があるのではないのでしょうか。

アートプロジェクトの組織分析ツール 大川直志

全7回の評価ゼミ研究会を通して自分が考えた評価方法は、アートプロジェクトを運営している組織全体を一つの

家族と見立て、関わっている人々にそれぞれの役割をあてはめていくというものである。その実践が評価に直結するわけではないが、役割から組織の中での役割や仕事をはっきりさせることで今の組織に足りないものがわかるのではないかと思う。

そもそも自分がなぜこのような方法に行きついたかを思い返してみると、2つの要素があるように感じる。1つは研究会の中で今の評価システムは外部に対する説明責任を果たすためのものとしてだけ機能しており、実際現場で運営している組織やプロジェクトをよりよくするためのツールにはなっていないという話が出たことである。日々運営に追われる貴重な時間を割いて評価にあてるわけであるから、それをすることで現場にいかす意義のある方法が考えられないかと思った。そしてもう1つは人に焦点を絞った評価方法がないか考えたことである。実際自分が今関わっているプロジェクトで、今年度から場を持って運営し約1年が経過するが、思い返してみると実にたくさんの多種多様な人々が入り出していると思う。それは場を持つことによるメリットでもあるが、アートプロジェクトのもつ大きな特徴ではないかと思う。

もちろんアート作品やアーティストが中心にはいるが、そこに人を巻き込むことがアートプロジェクトとして成り立つための重要な要素であり、それが一年を通じて自分が

一番実感したことでもあったからだ。そういう意味で今回の家族モデルはプロジェクトに密に関わっている人々しか役柄を設定しなかったが、もっと多様な役割をもつ役柄を登場させ物語を膨らませることが可能だし、その物語全体が成果として言えるのではないかと考える。

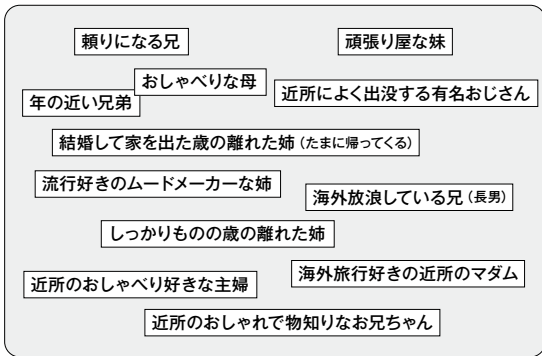


図2:あるプロジェクトの分析結果

アートプロジェクトの評価と組織・制度

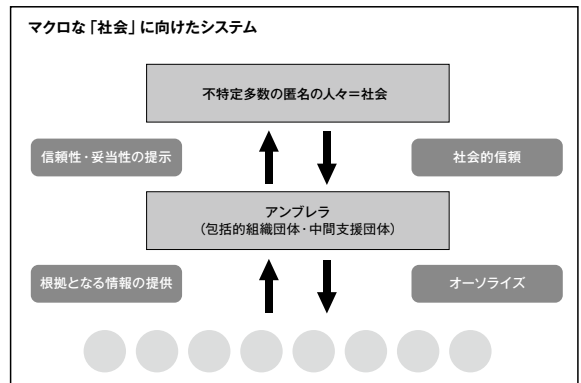
石田喜美

アートプロジェクトに必要なとされる評価に、「外堀」の(社会に向けてアカウントビリティを果たす)ための評価と、「内堀」の(プロジェクトの内容そのものをより豊かに深化・展開させる)ための評価の2つがあるとすれば、それら2つの評価を内在化させる組織やシステムのありかたを考えることが必要である。すなわち、社会に向けてのアカウントビリティを果たしつつ、一方で、プロジェクトの内容を深く、豊かに展開させていくために、実験的なプロジェクトの土壌を提供しつづけるような組織・制度である。

そのような組織・制度のありようを、プロジェクトをおこなう個人・団体と社会との関係のありようを軸にして考えてみると、「社会」を捉えるレベルに応じて、以下の3つに類型化することができる。

「社会」を捉えるレベル		
ミクロ	メゾ	マクロ
具体的・固有名	(カテゴリー的)	抽象的・匿名的不特定多数
(個人への)信頼 trust (思いへの)共感	信頼 confidence (理念への)共感	信頼性 reliability 妥当性 validity
寄付/購入	寄付・協賛/投資・融資	協賛/助成
小額を多数から	異なる規模のものを多数から	多額を(信頼できる)少数から

(1)マクロレベルの「社会」に向けたシステム

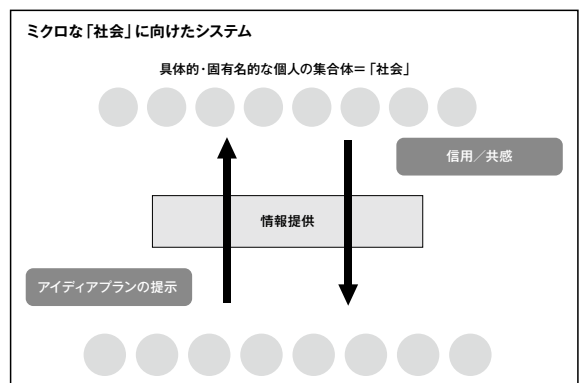


ここで想定されている「社会」とは、不特定多数・匿名の人々によって構成される社会である。行政は不特定多数の市民を対象としているという意味で、行政施策の一環としておこなわれるアートプロジェクトはこれにあてはまる。

誰からどんな反応がわからない、顔の見えない不特定多数の人々から成る社会で重要なのは、誰にでもわかるかたちでの「信頼性」(reliability)である。客観的な指標・データはこのとき大きな役割を果たす。

このような社会との関係性の中では、小さな団体・個人が集まって、客観的な指標・データを提供しうるアンブレラ的な組織(組合・中間支援団体・包括的組織)をつくるのが「内堀」「外堀」両面での評価を成り立たせるための有効な方法になりうる。すなわち、アンブレラ的な組織として「外堀」の評価をおこなうことで、社会的な信頼性を得、一方で、そこに参加する個人・団体等の評価はアンブレラ組織によってより柔軟な指標や方法を用いておこなうという仕組みである。

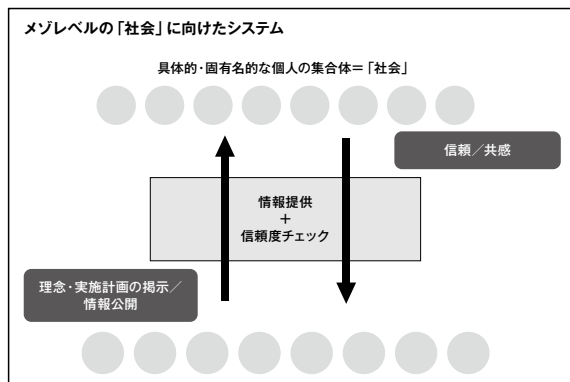
(2)ミクロレベルの「社会」に向けたシステム



「社会」を、具体的で固有名をもった個人の集合体として捉えた場合、そこでは「信頼性」(reliability)よりも、個人・団

体そのものや、提示されたアイデア・プランへの「共感」「(個人的な)信用」がなによりも重要となる。この場合、プロジェクトをおこなおうとする個人・団体が、直接、共感・信頼を寄せる可能性のある個人へとつながる仕組みさえ存在すればよいので、(1)のようなアンブレラの組織ではなく、両者をつなぐための情報提供をおこなうプラットフォームのみが必要となる。

(3)メゾレベルの「社会」に向けたシステム



(1)と(2)の間となる、不特定多数の個人の集合体を対象とした場合は、(1)ほど不特定多数に向けられた客観的な指標・データは必要とされないものの、ただ単にアイデアやプランを提示するだけでは不十分で、「信用に足る個人・団体かどうか」「実現可能なプランかどうか」について、寄付などをおこなおうとする個人が検討・判断するために十分な情報の公開をおこなう必要がある。このとき、そのつなぎ手となる組織・システムは、情報提供をおこなうプラットフォームであると同時に、そこで情報を公開している団体が信頼できる団体であることをチェックする機能も果たすことが必要となる。寄付をおこなおうとする個人は、チェック機能を果たすプラットフォームへの信頼と公開された情報にもとづき、そこで紹介されている情報を検討し、信頼も共感もできる個人・団体へ寄付をおこなう仕組みとなっている。

まとめにかえて

佐藤李青

研究会の成果は、一言でいえば「評価」という言葉の射程を拡大したことにあるだろう。「守りの評価」と「攻めの評価」という2つの視点を発見(?)したことにはじまり、後者のあるべき姿を追い求めた議論は、それぞれの関心と結びつき、これまで見てきた4つの論考へと議論を深めていった。

石崎の「キャベツ型モデル」は「守りの評価」と「攻めの評価」を対立軸ではなく、プロジェクトの成長にあわせた選択肢として提示し、プロジェクトを取り巻くアクターを図式化した石田佑佳の議論は評価の対象や手法の厚みを確認する手がかりとなるだろう。大川の家族にたとえる組織分析の手法は、プロジェクトの改善をめざす「攻めの評価」の具体的な手法の萌芽となった。石田喜美の議論は、ともすれば現場を代弁し、自らの活動を正当化するための手法へと陥ってしまうだろう「攻めの評価」を社会化させる視座を提供してくれた。

「守りの評価」と名づけた既存の枠組みを疑い、議論をその枠組み以上に拡大し、「攻めの評価」という枠組みを再設定する。そのプロセスは「評価」について議論をしながら、常に「評価とは何か」という問いを抱え続けた。それゆえ、広げることのできた評価の射程。今後は先行例や手法の検討などより精度を高める議論と作業が必要になるだろう。

研究会概要

アートプロジェクトを評価するために～評価の〈なぜ〉を「解きほぐす」

アートプロジェクトを評価するために～評価の〈なぜ〉を徹底「検証」

本研究会では評価ゼミの目的(P1)を達成するため、ゼミの参加者が主体的に評価の現状をリサーチし、議論を重ねることから、現状の成果や課題を整理し、評価のあるべき姿を構想していくことをめざしています。具体的には評価ゼミ参加者有志による講座関連資料の読みこみと検証、資料収集(リサーチ)をおこないます。研究の成果を受けて、個々人もしくは研究会の成果として評価の意義(あるべき姿)を描き出すことをめざしています。

活動記録

- 第1回 9/1[水] 事例検討(鳥の劇場の評価報告書)
誰による、誰のための、誰に伝える評価か／アンケートの手法～マイナス意見と引き出す／評価の幅と比較対象
-
- 第2回 10/4[月] 事例検討(つなぐNPOによる山梨県立博物館の評価)
プロジェクトを成長させる戦略的な評価／評価とイノベーションの関係／アートプロジェクトと時間～評価対象の枠組み
-
- 第3回 11/1[月] 事例検討(静岡県立美術館の評価体制)
アートプロジェクトの評価と制度／評価の「外堀」と「内堀」／批評・評価・カウンセリング～評価者の役割
-
- 第4回 11/29[月] 今後の議論の積み上げ方の検討
インタビューの手法と調査のスタンス／評価の傘の設定と影響力
-
- 第5回 12/22[水] これまでの議論の振り返りと図式化
アーティストと行政の評価イメージ／アートプロジェクト・リテラシー／アートプロジェクトの「おもしろさ」／内堀の評価～アート事業と投資
-
- 第6回 1/19[水] 個人プロジェクトの報告
アートプロジェクトの組織分析／「アートの本質」と評価の関係／評価のアンブレラ組織
* 2/13(日) 小金井アートフル・アクション! 評価ミーティングに参加
-
- 第7回 2/16[水] 個人プロジェクトの報告+今後の展開
組織分析のあり方とプロジェクトの終わり方／アートプロジェクトと公共圏
-
- 第8回 3/1[水] 年度の振り返り+今後の展開

※各回の議事メモ http://evasemi.blogspot.com/p/blog-page_8828.html



資料編

用語集

参考文献

参考リンク

用語集

アウトカム (outcome)

成果、所産。プロジェクトの産出物 (= アウトプット) によってもたらされる、短期的・中長期的な効果や業績。

アウトプット (output)

産出物。プロジェクトを実施することによって生みだされたもの、変化。

インパクト (impact)

プロジェクトを実施することによってもたらされる、直接的 / 間接的影響、肯定的 / 否定的反響、一次的 / 副次的効果。

インプット (input)

プロジェクトを実施するために投入される材料、物的・人的資源、資金。

エピソード評価 (anecdotal evaluation)

プロジェクトを実施したことで起こった“変化”が読み取れるエピソード (興味深い事実) を、認識できるように言語化して、その意味や価値を多くの関係者と共有する、定性評価の一手法。

サマティブ・エバリュエーション (summative evaluation)

総括的な評価。プロジェクトの終了後に、目標達成度を確認し、事業の成功・失敗要因を探って、それらをいかして改善の方途を探る事後評価。検証のタイミングは終了直後からある程度時間をおいてからおこなうものまで、さまざま。

ゴールフリー・エバリュエーション (goal free evaluation)

設定された目標やゴールに対する達成度ではなく、結果としてもたらされたインパクトを検証する評価手法。

ビーバイシー (B/C)

費用便益分析。プロジェクトを実施するときに発生する社会的費用 (Cost) と社会的便益 (Benefit) を貨幣価値に換算し、プロジェクトが社会に貢献する程度を比較・分析する手法。便益を費用で割り (B/C)、数字が大きいかほど貢献度が高い有益な事業とされる。

ピア・モニタリング (peer monitoring)

ピアとは、同等・同格の人・対等者・仲間・同僚・同級生・クラスメート・友人・同輩・同業者の意。関係者が相互に活動を評価、検証しあう評価。

074

フォーマティブ・エバリュエーション (formative evaluation)

形成的な評価、期中評価。プロジェクトの中途段階で、事業をよりよい方向に改善、軌道修正していくためにおこなう評価。

PDCAサイクル (ピーディーシーエー、PDCA cycle、plan-do-check-action cycle)

プロジェクトにおいて業務を円滑に進める方法。Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Act / Action (改善) の 4 つの段階を循環的に回していくことで、プロジェクトを継続的に改善・発展する。

参考文献

ゼミ参考文献

第1回ゼミ

- 『メセナnote 59号 特集：メセナの成果をどう測るか』（企業メセナ協議会、2009）
- 『「2008年度 メセナ活動実態調査」報告書—「複合型メセナ」と「エピソード評価」2つのキーワードからメセナの今を語る—』（企業メセナ協議会、2009）
- 『「2007年度 メセナ活動実態調査」報告書—“エピソード”からメセナの成果をよむ—』（企業メセナ協議会、2008）

第2回ゼミ

- 『viewpoint第50号』片山正夫「viewpoint第50号を迎えて」（セゾン文化財団、2007）
www.saison.or.jp/viewpoint/pdf/10-02/viewpoint-no.50.pdf [PDF:1380K]
- 『財団法人セゾン文化財団2006年度事業報告書』（セゾン文化財団、2007）
www.saison.or.jp/awardees
- 『芸術文化助成入門(1)～(4)』（片山正夫、ネットTAM、2010）
www.nettam.jp/learning/intro/funding/01/
- 『プログラム・オフィサー～助成金配分と社会的価値の創出』（牧田東一編著、編集工房球発行、学陽書房、2007）
- 『民間助成イノベーション制度改革後の助成財団のビジョン—』（助成財団センター編、発行：助成財団センター、発売：松籟社、2007）
- 『メセナ セミナーシリーズ No5: どう考える？！メセナの評価—誰をどのように支援するか？—』（企業メセナ協議会、2004）

第3回ゼミ

- 『アートツーリズムでいこう ASAHI ART FESTIVAL2010』（アサヒビール株式会社、2010）
- 『企業メセナにおける評価の取り組みヒアリング調査』（企業メセナ協議会、2003）
- 『メセナレポート2008』（企業メセナ協議会、2008）
- 『アサヒビールメセナデータブック』（アサヒビール株式会社、2003）

第4回ゼミ

- 『総務省 行政評価局パンフレット』（2010年）

第5回ゼミ

- 『アサヒ・アート・フェスティバル2005 評価報告書』（アサヒビール株式会社、2005）
- 『アートツーリズムでいこう ASAHI ART FESTIVAL2010』（アサヒビール株式会社、2010）

第6回ゼミ

- 『芸術振興を通した「まちの再生」の提案—西成区におけるプレーカープロジェクトの足どり調査を中心に—』（NPO法人recip、2010）
- 『平成15～17年度 芸術文化アクションプラン事業～新しい芸術文化の創造と多彩な文化事業の推進に関する指針』（大阪市、2004～2007）

参考配布資料

- 『瀬戸内国際芸術祭2010総括報告』（瀬戸内国際芸術祭実行委員会、2010）
www.nettam.jp/learning/intro/funding/01/ [PDF:1.2MB]
- 『アートプロジェクト・マネジメントの方法 ワークショップハンドブック』（ブリティッシュ・カウンシル、2010）
www.britishcouncil.org/jp/japan-arts-arts-project-management-workshop-report.pdf [PDF:1.79MB]
- 『大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ2009』総括報告書（大地の芸術祭実行委員会、2010）
 - 総括報告書本編
www.britishcouncil.org/jp/japan-arts-arts-project-management-workshop-report.pdf [PDF:1.3MB]
 - 総括報告書資料編
www.city.tokamachi.niigata.jp/page/000004065.pdf [PDF:2.8MB]
- 『公立文化施設における政策評価等のあり方に関する調査研究—指定管理者制度を中心に—』（地域創造、2004）
<http://www.jafra.or.jp/j/library/investigation/016/index.php>
- 『メセナnote第62号』 P.14 「アートプロジェクトのための経済波及効果検証」（企業メセナ協議会、2009）
- 『地域創造—連載：文化政策の行政評価[第1～4回]』（地域創造vol.22・23・24・25、2007～2009）
- 『ミュージアムの通信簿／エヴァリュエーション・ツアー・プロジェクト』（NPO法人つなぐ、2003～）
www2a.biglobe.ne.jp/~yamaiku/pj/eva.htm
- 『評価と援助の有効性：評価および結果重視マネジメントにおける基本用語集』（経済協力開発機構 開発援助委員会 援助評価作業部会、2002）
<http://www.jica.go.jp/activities/evaluation/pdf/term.pdf>
- 『2008鳥の演劇祭 評価報告書』（NPO法人鳥の劇場／鳥取大学地域学部附属芸術文化センター、2009）
- 『2009年度 鳥の演劇祭 活動報告書』（NPO法人鳥の劇場、2009）

研究会参考文献

- 『暴力とカスタマイズ 南芦屋浜コミュニティ&アートプロジェクト 6年間の軌跡』（南芦屋浜コミュニティ&アートプロジェクト記録誌 製作チーム、2004）
- 『指定管理者制度で何がかわるのか』 PP.80-91. 篠雅廣「公立美術館の事業評価と指定管理者制度—高知県立美術館の場合」（文化政策提言 ネットワーク編、水曜社、2004）
- 『指定管理者制度で何がかわるのか』 鈴木滉二郎「公立文化施設における創造・文化市民形成と運営の効率性—指定管理者制度実施に伴う〈評価〉をめぐって」（文化政策提言ネットワーク編、水曜社、2004）
- 『文化的景観を評価する—世界遺産富山県五箇山合掌造り集落の事例』（垣内恵美子、水曜社、2005）

研究論文

- 有馬昌宏「地方自治体における文化政策評価とアーツ・マーケティングの可能性と課題」（『文化経済学』第5巻第2号（通算21号）、文化経済学会（日本）、2006）
- 勝村（松本）文子、後藤和子、吉川郷主「観客アンケートにもとづくこどものための演劇フェスティバルの評価についての分析—キムジナーフェスタを事例として—」（『文化経済学』第6巻第3号（通算26号）、文化経済学会（日本）、2009）
- 勝村（松本）文子、田中鮎夢、吉川郷主、西前出、水野啓、小林禎太郎「住民によるアートプロジェクトの評価とその社会的要因—大地の芸術祭妻有トリエンナーレを事例として—」（『文化経済学』第6巻第1号（通算第24号）、文化経済学会（日本）、2008）
- 久木元拓「集団的知性の形成から捉えたアートプロジェクトの組織経営的政策分析・評価試論」（『文化政策研究』第3号、2009）
- 清水裕之、加藤祐貴「公立文化ホールにおける自主事業、計画的、外部機関情報活用度、外部組織連携に関する状況把握と類型化」（『文化経済学』第5巻第2号（通算21号）、文化経済学会（日本）、2006）

上記以外の参考書籍、資料

- 『芸術情報アートエクスプレスVol.23 特集：公立文化施設の文化事業評価を考える』（全国公立文化施設協会、2007）
www.zenkoubun.jp/print/geijyutu/geijyutu23.html
- 『「文化芸術の振興に関する基本的な方針」の評価と今後の課題について（審議のまとめ）』（文化審議会文化政策部会、2006）
- 『公立文化施設における政策評価等のあり方に関する調査研究—指定管理者制度を中心に—』（地域創造、2005）
- 『公立文化施設における政策評価等のあり方に関する調査研究—指定管理者制度を中心に—[資料編]』（地域創造、2005）
- 『北九州芸術劇場事業評価調査2』（ニッセイ基礎研究所、2005）
- 『北九州芸術劇場事業評価調査1』（ニッセイ基礎研究所、2004）
- 『助成財団の社会的役割—あの時のあの助成金』（助成財団センター、2003）
- 『ミュージアムが都市を再生する—経営と評価の実践』（上山信一・稲葉郁子、日本経済新聞社、2003）
- 『コトラーのマーケティング・コンセプト』（フィリップ・コトラー著、恩藏直人監訳、大川修二訳、東洋経済新報社、2003）
- 『今後の博物館設置・運営基準と評価の在り方に関するシンポジウム報告書』（日本博物館協会、2002）
- 『アメリカ・イギリスにおける博物館評価の状況に関する報告書（平成14年度）』（日本博物館協会、2002）
- 『2001年10月度 ミュージアム 顧客満足度調査 オレンジペーパーレポート』（ビュー・コミュニケーションズ、2002）
- 『PTパブリックシアター12号』「世田谷パブリックシアターの事業評価を試みる」（吉本光宏、2001年）
- 『入門 ミュージアムの評価と改善』（村井良子・上山信一・三木美裕・佐々木秀彦・平田穰・川嶋ベルトラン敦子、ミュゼ、2001）
- 『非営利組織のマネジメント—使命、責任、成果』（島田恒、東洋経済新報社、1999）
- 『芸術文化指標の設定と文化データ収集のための手法に関する研究』（根木昭、1998）
- 『統計情報活用のフロンティアの拡大の統括的研究』（松田芳郎、1997）
- 『非営利組織の「自己評価手法」』（ピーター・F.ドラッカー編、田中弥生訳、ダイヤモンド社、1995）
- 『アートの基礎的な情報整備に関する調査と提言』（芸術基礎研究所、1992）
- 『非営利組織の経営—原理と実践—』（P.F.ドラッカー著、上田惇生+田代正美訳、ダイヤモンド社、1991）

参考リンク

団体・プロジェクト(ゼミの内容に関連したもの)	URL
ネットTAM	www.nettam.jp
NPO法人トリトン・アーツ・ネットワーク	www.triton-arts.net
セゾン文化財団	www.saison.or.jp
企業メセナ協議会	www.mecenat.or.jp
文化庁「文化芸術創造都市モデル事業」	www.bunka.go.jp/oshirase_koubo_saiyou/2010/creativecity_model.html
日本評価学会	evaluationjp.org
つなぐNPO(NPO法人つなぐ)	www2a.biglobe.ne.jp/~yamaiku
アサヒビール文化・社会貢献活動	www.asahibeer.co.jp/csr/soc/index.html
アサヒ・アート・フェスティバル	www.asahi-artfes.net
ひぐれ学校(アサヒ・アート・フェスティバル2004)	www.asahi-artfes.net/archive/2004/program/6.php
英国Arts Council England	www.artscouncil.org.uk
ブレイカープロジェクト	breakerproject.net/about.php

国の政策評価

総務省 行政評価局	www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/index.html
独立行政法人評価(総務省)	www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/dokuritu_n/index.html
文部科学省の政策評価	www.mext.go.jp/a_menu/hyouka/index.htm
政策評価結果(実績評価書・事業評価書)(文部科学省)	
行政事業レビュー(文部科学省)	www.mext.go.jp/a_menu/kouritsu/detail/1293397.htm
文化庁レビューシート(文部科学省)	www.mext.go.jp/a_menu/kouritsu/detail/1295386.htm
独立行政法人評価委員会(文部科学省)	www.mext.go.jp/b_menu/shingi/dokuritu/index.htm

美術館の評価

高知県立美術館の評価と指針	www.kochi-bunkazaidan.or.jp/~museum/contents/pref_people/report.html
国立美術館外部評価報告書	www.artmuseums.go.jp/03/0303.html
静岡県立美術館評価システム(静岡県立美術館)	www.spmoa.shizuoka.shizuoka.jp/japanese/eva_system/unyou
静岡県立美術館評価(静岡県)	www.pref.shizuoka.jp/bunka/bk-110/hyouka/index.html
千葉県立美術館博物館評価	www.chiba-muse.or.jp/hyouka21.htm
東京都写真美術館外部評価報告	www.syabi.com/contents/info/evaluation.html
新潟県立近代美術館協議会評価報告書(美術館外部評価)(新潟県)	www.pref.niigata.lg.jp/bunkagyosei/1260302696066.html
新潟市美術館の評価及び改革に関する委員会(新潟市)	www.city.niigata.jp/info/bunka/shiteikanri/gaiyou1-1.html
横須賀美術館評価制度	www.yokosuka-moa.jp/hyoka/hyoka.html
「ミュージアムの通信簿／エヴァリュエーション・ツアー・プロジェクト」(東京国立近代美術館、国立西洋美術館、水戸芸術館、東京都現代美術館、山口情報芸術センター、佐倉市立美術館、せんだいメディアテーク、静岡県立美術館、山梨県立博物館)(つなぐNPO)	www2a.biglobe.ne.jp/~yamaiku/pj/eva.htm

劇場、ホール等の評価

北九州芸術劇場 事業評価について(事業評価調査報告書)	www.kitakyushu-performingartscenter.or.jp/about/about07_jigyohyouka.html
高知県立美術館(併設ホール)の評価と指針(高知県立美術館)	www.kochi-bunkazaidan.or.jp/~museum/contents/pref_people/report.html

「評価ゼミ」は、受講生がアートプロジェクトの評価について改めて自分の考えを整理し、最終的に一人ひとりが自信をもって、自ら実践してみたいと思う評価のあり方を確立することを目標としました。普段は日々の仕事やプロジェクトに追われて、評価について深く考えてみる時間はなかなか持ちにくいと思いますが、ゼミの間だけでも、ゲスト講師の話聞きながら、あるいはワークショップやディスカッションを通じて、たくさんの「評価のなぜ？」を考えるひと時になったとしたら幸いです。

忙しい中、夜の3331に通ってくださったゼミ生の皆さん、ありがとうございます。大阪からの参加にも敬意を表します。ウェブサイト用にレポートをまとめたり、最終プレゼンテーションで自分の言葉で発表して下さったりしたゼミ生の皆さん、お疲れ様でした。考えを言葉にして残しておく意義は大きいです。きっと後々どこかでそれがいきってくると思います。情報発信に研究会にと大活躍だったリサーチ・アシスタントの佐藤李青さん、きめ細やかな事務局ワークと知性あふれるプログラム・オフィサーぶりが心強かった東京文化発信プロジェクト室の石田喜美さん、ありがとうございます。各回ゲスト講師の皆さまには、問題提起含む貴重なお話をありがとうございます。東京文化発信プロジェクト室の森司さん、牧逸哉さん、貴重な場を設けていただきましたこと御礼申し上げます。

アートプロジェクトの評価には、唯一絶対の正解はありません。ゼミでもお話ししましたが、他人がつくった評価の仕組みや指標をそのまま転用しても、「評価のなぜ？」が見えずに、苦しくなるかもしれません。この場で、まとめに代えて提案できることがあるとすれば…アートプロジェクトの評価について考えるためのヒントと参考情報のソースはこの冊子に詰まっていますので、それらをヒントに、評価に関係するさまざまな「なぜ？」を自ら考え、自分の言葉で一度書き出してみることです。視点は常に、「これなら自分が実践したい」と思える内容であること、です。

この記録集を編集しているただ中に、東日本大震災が発生しました。

亡くなられた多くの方々のご冥福をお祈りするとともに、被災地の皆さまに心よりお見舞い申し上げます。一日も早く落ち着いた生活が取り戻せますようにと、ただただ祈る日々です。

大地震が引き起こした途方もなく大きな津波は、第3回のゼミで、ゲスト講師の加藤種男さんがたくさんの写真とともに紹介して下さった宮城県南三陸町の「きりこ通りプロジェクト」を、跡形もなくさらってしまいました。どうしてこんなことが起こり得るのか、まったく信じられない気持ちで、テレビに映し出される南三陸町の様子を追いました。アートプロジェクトの評価など、やろうとしてもやりようのない現実がいきなり目前に起きました。ゼミで何度も話題になった予測不可能性も、こんな形で実感したくなかったというほど、自分の想像をはるかに超えていました。

このゼミで考えたことは、被災地域の、失われてしまったアートプロジェクトにも、何か有効なのだろうか。

できるだけ多くの人気が気持ちを寄せ、記憶をつなぎ、未来の実施につなげていくことなのか。

たくさんの人が関わり、伝えることで、プロジェクトの価値を震災前の100倍、1000倍にしていけるのだろうか。

アートプロジェクトの評価は、まだまだ考えねばならないことだらけです。

2011年3月

評価ゼミコーディネーター
公益社団法人企業メセナ協議会
シニア・プログラム・オフィサー
若林朋子

東京アートポイント計画
Tokyo Art Research Lab

アートプロジェクトを評価するために
— 評価の〈なぜ?〉を徹底説明

評価ゼミ レクチャーノート

—

2011年3月

発行 公益財団法人東京都歴史文化財団 東京文化発信プロジェクト室
〒130-002 東京都墨田区両国3-19-5 シュタム両国5階
TEL:03-5638-8800
FAX:03-5638-8811
www.bh-project.jp

編集 公益社団法人企業メセナ協議会
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-2 第一鉄鋼ビル1階
TEL:03-3213-3397
FAX:03-3215-6222
www.mecenat.or.jp

デザイン 加藤賢策、一ノ瀬雄太(東京ビストル)

印刷 株式会社耕文社

©東京文化発信プロジェクト室／公益社団法人企業メセナ協議会
無断転載・複製を禁じます。