

劇場活動にかかる評価リテラシー育成のための教育プログラムの開発

～自己評価ガイドブックの作成及び調査アプリの開発～



政策研究大学院大学
NATIONAL GRADUATE INSTITUTE
FOR POLICY STUDIES

公共政策プログラム
文化政策コース
CULTURAL POLICY CONCENTRATION

劇場の社会的価値・評価を高めていくために ～ロジック・モデルによる評価の仕組みと考え方～

株式会社 政策技術研究所

代表取締役 永山 恵一

はじめに ～この講座の目的～

この講座の目的は大きく2つあります。

1. 劇場の社会的インパクト評価の重要性を理解する
2. 劇場の活動を可視化する「ロジック・モデル」の考え方を理解する

1つ目は、劇場の社会的インパクト評価の重要性を理解することである。劇場の位置づけは近年大きく変わってきた。平成24年に制定された「劇場・音楽堂の活性化に関する法律」いわゆる劇場法を受けて平成25年に公表された「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」では以下のようにその使命が示されている。

「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」（平成25年）前文から

劇場、音楽堂等は、文化芸術を継承し、創造し、及び発信する場であり、また、人々が集い、人々に感動と希望をもたらし、人々の創造性を育み、人々が共に生きる絆を形成するための地域の文化拠点である。また、個人の年齢若しくは性別又は個人を取り巻く社会的状況等にかかわらず、全ての国民が、潤いと誇りを感じることでできる心豊かな生活を実現するための場として、また、社会参加の機会を開く社会包摂の機能を有する基盤として、常に活力ある社会を構築するための大きな役割を担っている。

さらに現代社会においては、劇場、音楽堂等は、「新しい広場」として、地域コミュニティの創造と再生を通じて地域の発展を支える機能や、国際化が進む中で国際文化交流の円滑化を図り国際社会の発展に寄与する「世界への窓」になる役割も期待されており、国民の生活においていわば公共財ともいえるべき存在である。また、劇場、音楽堂等で創られ、伝えられてきた実演芸術は、無形の文化遺産でもあり、これを守り、育てていくとともに、新たに創り続けていくことが求められる。

また、劇場は実演芸術を通して、ソーシャル・イノベーションをもたらす場とも言われる。ソーシャル・イノベーションというと難しく聞こえるが、わくわく、ドキドキ、びっくりするような事が社会を変えていくことであり、創造活動にはそのような力があると考えられる。劇場という施設は、演劇や音楽の場であると一般に理解されているが、それだけではな

く市民生活や地域社会に多様な関係を持ち、影響を及ぼしていることについては、あまり理解されていない。これらを「見える化」し、評価し、広く社会に発信していくことが、劇場を持続可能な存在としていくために重要な課題となっている。

2つ目の目的は、劇場の活動を可視化するロジック・モデルの考え方を理解することである。評価を行うための仕組みには多様な方法論があるが、その一つとしてロジック・モデルがある。このモデルは、一連の事業活動を因果関係のつながりで表現をするといった、比較的簡単な構造のモデルである。これをそれぞれの劇場に応じて作成できるように、その考え方、仕組みを理解する。この2つを目的としている。

以下「劇場」と表記していくが、それは「劇場・音楽堂等の活性化に関する法律」第二条で定義されるような幅広い実演芸術の場を代表して「劇場」と示す。

Ⅰ ロジック・モデルによる社会的インパクト評価とは

1. ロジック・モデルによる社会的インパクト評価の全体像

図 1-1 は、ロジック・モデルによる社会的インパクト評価の全体像を示している。左上の茶色の四角は、劇場の活動を示しており、「資源（インプット）」「活動（アクティビティ）」「結果（アウトプット）」に分けて示している。

多くの劇場は、指定管理者制度が導入されていると思われるが、指定管理者制度では業務の基準（いまだに仕様書としているところも多い）に基づき、毎年度、事業計画書を提出し、年度が終了すると事業報告書を提出し、併せて自己評価などを提出しているところが多いであろう。直営施設でもほぼ同様の対応をしているところが多いと思われる。

業務の基準には、例えば、鑑賞事業を年間3回やること、育成事業を年間5回以上やること、などの基準が書かれている場合もあろう。指定管理者としてはそれ以上の事業をするという計画書を出し、年度末にその計画を達成したという報告書を提出し、求められる要求水準を達成したから A 評価だ、それを超えるから S 評価だなどの評価を受けているのではなかろうか。行政が実施する指定管理者への評価とは、その程度に留まる場合が多い。

ところが、劇場の活動は、活動回数や参加人数で図られるものではなく、事業に参加した人にどのような価値を与えたか、参加者が増えていくことで市民や地域社会にどのような影響を与えているのかといったことが評価されるべき課題である。しかし、そのような課題は、指定管理者評価の中では、あまり評価されていないのが現状である。

社会的インパクト評価では、図 1-1 の右側の緑の枠の中の評価が重要になる。枠内に「初期成果（アウトカム）」「中期成果（アウトカム）」「長期成果（アウトカム）」と記したが、事業活動の結果が、その活動の受益者や対象者、さらに地域社会にどのような影響や効果をもたらし、変化を起こしているのか、ということ把握する。そもそも、私たちが劇場で事業を企画するときに、「年間5回の鑑賞事業をやってすべてチケットは売り切る」「真水の投入は極力小さくする」など内部管理的なことだけで企画を進めることはない。なぜその演目の公演を行うのか、どのような人に見てもらいたいのか、そこからどのような効果を得たい

のか、さらには、公演の準備段階からボランティアや市民団体の参画を得たり、事前のレクチャーや関連ワークショップをやったり、幅広い市民が参加できるようにして、多様な糸口からその公演の価値をできるだけ多くの人たちに届ける努力をするはずである。それらをしっかり把握し、その成果を具体的に見えるようにしていくことが、この緑の枠の部分である。このような社会的影響、社会的インパクトの部分をしてできるだけ客観的に把握して、劇場の活動、事業を評価するのが、「社会的インパクト評価」とであると理解されたい。

これまでの指定管理者制度の中の評価では、劇場の行っている活動の本当の価値を評価してもらえないと感じていた劇場運営者は多いのではなかろうか。この仕組みでは、劇場として見てほしい部分、評価してほしい部分を具体的なモデルとして示すことで、劇場の活動、文化芸術の社会的な効果が適切に評価される可能性が高い仕組みである。それは行政としても文化政策の成果として把握をしたい部分であるはずである。

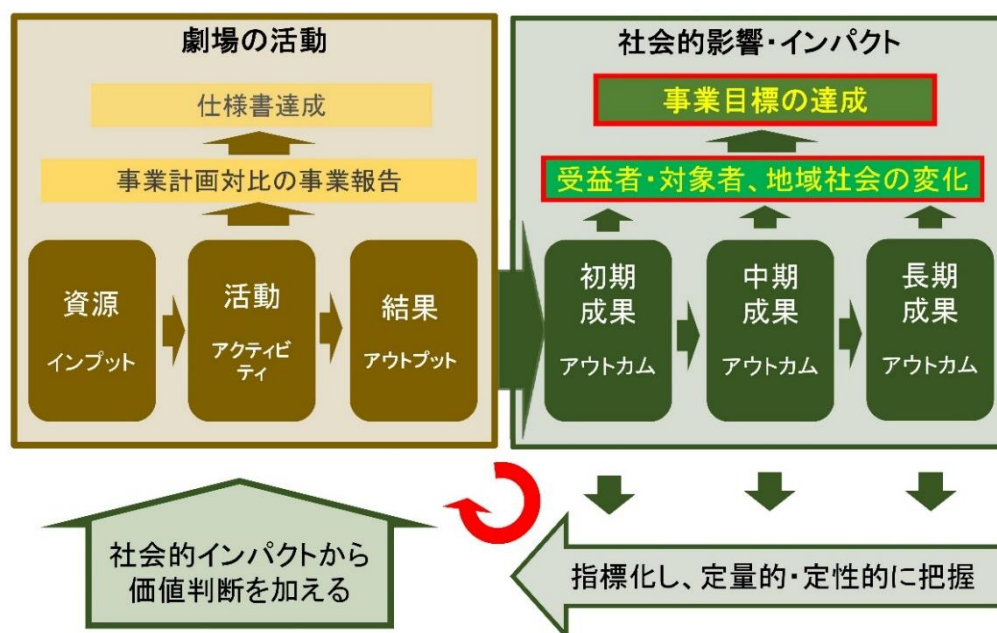


図 1-1 ロジック・モデルによる社会的インパクト評価の全体像

※指定管理者評価は茶色の枠で行われることが多い。

<用語の確認>

よく「アウトプットとアウトカムの違いは？」という質問がある。これに関わる重要な用語として、「資源」「活動」「結果」「成果」がある。この4つの用語を理解することが大切である（表 1-1）。

「資源（インプット）」は、劇場が有する資金や人材、場所、モノ、時間、情報なども含め、保有する資源である。協働の相手となる地域の多様な文化資源なども含まれる。

「活動（アクティビティ）」は、資源を使って提供される制作、公演、育成などの事業、

情報提供活動や施設管理運営の業務などが該当する。

「結果（アウトプット）」は、活動の結果、提供されたり、発生したりする結果のことである。公演の実施回数、参加人数、相談件数などが該当する。

「成果（アウトカム）」は、活動の結果が、受益者（事業参加者や対象者、市民、地域社会などを含む）にもたらす変化、効果などである。初期、中期、長期の3段階でその成果を判断することが多い。

重要な点は、「結果（アウトプット）」と「（成果）アウトカム」の違いである。「結果（アウトプット）」はあくまでも活動を通じて提供され発生する事実的な結果、つまり、提供する側で捉えた結果である。プログラムを5回やったらそこに何人参加したか、ということが基本的な「結果（アウトプット）」になる。一方、「成果（アウトカム）」は、受益者・対象者が活動に参加したことによってもたらされる変化、増加した便益などを「成果（アウトカム）」という。劇場側に見れば、来館者や地域社会に創出した価値の大きさになる。この「アウトプット」と「アウトカム」の違いは非常に大切ですので、しっかり覚えていただきたい。

「ロジック・モデル」については、後段で説明することになるが、「もし〇〇ならば、××になるであろう」という仮説を立てて、上述の資源から成果までの一連の流れをつなぎ合わせて図示したものである。言い換えれば、事業の目的を達成するまでのストーリーを見える化したものといえる。かつ、それぞれの段階での指標を設定し、できるだけ数値化、定量化して示すことによって評価につなげることができる。

「社会的インパクト評価」とは、ロジック・モデルによって社会的な成果を定量的・定性的に把握し、それらを総合的に判断して、劇場の事業や業務に価値判断を加えることである。

表 1-1 この講座で使う重要な用語

資源 （インプット）	劇場の有する資金、人材、場所、モノ、時間、情報など、また、地域の文化資源など活動のために投入される物。
活動 （アクティビティ）	資源を使って提供される制作、公演、育成などの事業、場や情報の提供、市民参画、施設管理運営などの業務。
結果 （アウトプット）	活動を通じて提供され、生み出される結果（プログラムの実施回数、相談件数、参加人数など活動の結果）。
成果 （アウトカム）	活動の結果が、受益者・対象者、市民、地域社会、行政など、利害関係者にもたらす変化、便益、効果。初期、中期、長期の3段階で考えることが多い。劇場が創出する社会的価値。
ロジック・モデル	「もし〇〇ならば、こうなるであろう」という仮説に基づき、資源、活動、結果、成果を因果の論理でつなぎ合わせ、体系的に図示化したもの。劇場活動とその成果を、時間軸で追ったストーリーあるものとして「見える化」したもの。
社会的インパクト評価	劇場の活動の結果として生じた社会的な成果を定量的・定性的に把握し、事業や業務について価値判断を加えること。

2. 何のためにロジック・モデルによる社会的インパクト評価を行うか

社会的インパクト評価には3つの目的がある。1つ目は説明責任を果たすこと、2つ目は運営組織や事業の改善、社会的課題の解決力の向上につなげること、3つ目は劇場活動の基盤（ソフトインフラ）を強固のものとし、環境改善を図ることである。以下それぞれを簡単に説明する。

（1）説明責任を果たす

劇場が創出する社会的価値、それを実現するための組織としての戦略、活動、結果を明示することによって、受益者、市民、行政など利害関係者（ステークホルダー）に対する説明責任を果たし、信頼向上につなげる。

（2）運営組織や事業の改善、社会的課題の解決力の向上につなげる

具体的なモデルとして示された一連の過程は、組織内部で共有することにより、社会的インパクトに向けた自らの事業・組織についての課題の理解を深めることができる。それにより既存資源の見直し、新たな資源獲得、運営組織や事業の改善などの意思決定を促すことができる。

（3）劇場活動の基盤（ソフトインフラ）を強固のものとし、環境改善を図る

劇場の設置者である行政はもとより、市民、地域社会など利害関係者（ステークホルダー）から信頼され、多様な支えを受け、社会に必要な機関として持続して存在していくための基盤を拡充していくことにつながる。

一般的には、上2つが取り上げられることが多い。1つ目が総括的な機能、2つ目が形成的な機能と言われている。わかりやすくは、1つ目が、お客様がスープの味を確かめること、2つ目が、コックさんがスープの味を自ら確かめること、などと例えられている。今日の劇場のあり方から考えると、3つ目が必要であると考え追加した。それはスープの味を社会のさまざまな人たちに問うこと、そのことによって地域に愛されるレストランとなることである。この発信的な機能が重要と考える。この3つを達成することが、社会的インパクト評価の役割である。

3. ロジック・モデルによる社会的インパクト評価の流れ

ロジック・モデルによる社会的インパクト評価には5つのステップがある（図1-2）。

第1ステップとしてロジック・モデルの作成、フレーム（枠組み）を組み立てる。第2ステップとして、このモデルを動かすために必要な具体的な指標やデータを特に「活動」と「成果」について決めていく。第3ステップでは、決めた指標のデータ収集を行う。内容によっては調査を必要とする場合も出てくる。第4ステップは、収集したデータを分析、評価する。

第5ステップは、分析・評価を整理し、得られた課題に対する改善策などをまとめて報告する。この5つのステップが一連の作業となる。

この講座では最初のロジック・モデルをつくることを対象に、基本的な考え方と仕組みを理解することを目的とする。この評価の流れは繰り返し循環して行われていくので、その過程でロジック・モデルに改善すべき点があれば改善をしていくことになる。

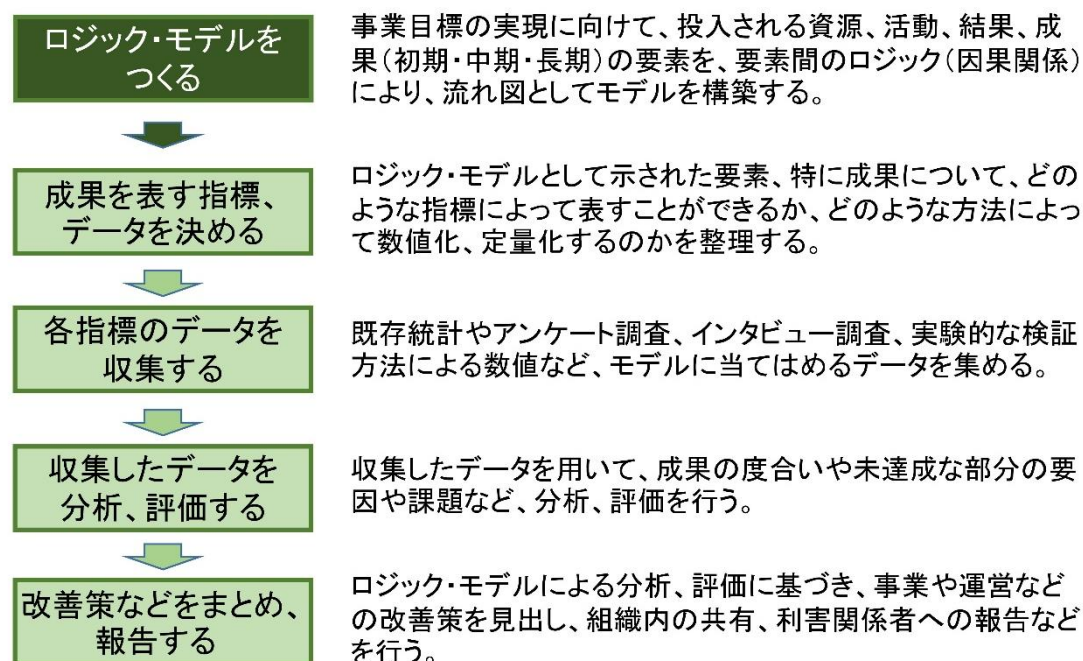


図 1-2 ロジック・モデルによる社会的インパクト評価の流れ

※この講座ではモデルを動かす以前の「ロジック・モデルをつくる」の部分を対象としています。

4. ロジック・モデルによる社会的インパクト評価の留意点について

ロジック・モデルによる社会的インパクト評価を行う場合に留意すべき点が4点ある(表1-2)。

1点目は、評価のとらえ方である。評価というと検査や査定のように問題点を見つけ出し、減点をするために行うものと捉えられることがある。しかし、ここでの評価は、より良い改善を行うための積極的な意味を持って課題を共有するものであり、むしろ劇場の価値を引き出すものである。

2点目は、どこに重点があるのかである。劇場を評価するが、受益者、つまり劇場への来場者、事業への参加者、劇場の設置される自治体の市民、地域社会に生活する人に基本的な視点を置く仕組みである。受益者にとってとどうかということが重要である。

3点目は、何を扱っているのかの認識である。市民や地域社会に対して、試しにいろいろな事業をやってみて(インパクトを与えてみて)、うまくいくか失敗するかいろいろ実験を

してみることはできない。かけがえのない社会を扱っているのだということを前提に、劇場と社会の関係を操作可能なモデルに写し取り、そのモデルで検討をしていくための仕組みである。

4点目は、文化芸術の影響の考え方である。ロジック・モデルでは多様な事象の因果関係をつないで作っていくことになる。しかし、文化芸術のアクションをしたからといって社会や人は機械のように動くものではなく、同じ原因でも結果の出方は多様であったり、原因と結果が明瞭でなかったりする。このようなことは、公共政策全般に根幹的な問題として認識されており、「雲とからくり時計」といった議論がある（注）。公共政策、特に文化政策が扱う領域は、からくり時計のように構造が機械のようであり、どこか押せば必ず同じ結果が出て、その構造は変わらないというものではない。雲のように掴みどころがなく、常に変化をしており、どうやったら雲を動かせるのかも判らないといったものである。そのことを前提として、雲に働きかけをして動かしていく取組みをすることが公共政策の重要なポイントである。機械論に陥ることなく、雲のようなものをどうやって動かしていくのかという発想や姿勢を取ることが必要である。

表 1-2 ロジック・モデルによる社会的インパクト評価の留意点

1. 評価のとらえ方	劇場の価値を引き出し高めるもの
	減点ポイントを探すのではなく、課題解決のために、劇場の価値を引き出し、高めていくもの。
2. 重点の置き方	受益者・市民・地域社会に重点を置く
	劇場が対象となるが、その活動の活動に先にある、受益者、市民、地域社会に重点を置いて考える。
3. 対象のとらえ方	かけがえのない社会をモデルとして写し取る
	かけがえのない社会で実験するのではなく、モデルとして表現することで操作可能にする。最初から完璧は難しく、試行錯誤をして改善するもの。
4. モデルの考え方	機械ではなく雲としてみる
	ロジック・モデルは因果のロジックで構築するが、「これをすれば必ずこうなる」といった機械のように考えるのではなく、複雑で常に変化する「雲」として社会を見る。

注：公共政策学の原点的な議論として「雲とからくり時計」の論争があり、社会を「からくり時計」ではなく、「雲」として捉え、それを動かすにはどうするのが、公共政策、文化政策に問われる。詳しく知りたい方は以下を参照のこと。

G. Almond and Stephen Genco, "Clouds, Clocks and Study of Politics", World Politics, vol. X X I X, no.4, July 1977, pp.489-522

薬師寺泰蔵『公共政策』（東京大学出版会、1989）第一章

II ロジック・モデルについて

1. ロジック・モデルとは

図 2-1 にロジック・モデルの構造を示している。左から右に、劇場の「資源」「活動」「結果」「成果」の流れを示している。「成果」については、受益者にもたらす変化を「初期」「中期」「長期」の3段階で把握することを想定している。それらを総合して、劇場としての活動、あるいは事業の活動の目標の達成を評価する。この一連の流れをロジックで組み立て、描くことがロジック・モデルにおけるモデル化の作業である。

「もし〇〇ならば、××になるだろう」といった因果関係（原因と結果）の仮説を想定し、成果への発展的なつながりを描くことが特徴である。事業活動の受益者・対象者を明確にして、それぞれの対象にどのような成果が生まれるのかを描くのである。現実にはこの過程は非常に複雑であり、容易に描くことは難しいが、思い切った単純化、単純な構造にすることがポイントになる。

図 2-1 の「活動」の下に一つの事業例を示している。「文化芸術への接触経験のない人への体験・触発プログラム」である。この事業を実施するために必要な「資源」が投入されて「活動」を行えば、結果として、回数や人数、どのくらいの活動量が行われたのかという「結果」が出る。その結果、参加された方（受益者）に、「初期成果」として変化が起きる。それは、例えば、文化芸術に触れる意欲が高まるとか、あるいはアクセスする能力が高まるといったことが想定される。活動が継続されていけば、「中期的成果」として、自ら文化芸術に接点を持ち鑑賞したり自ら活動したり、文化芸術へのリテラシーが高まる。さらに「長期的成果」として日常的に文化芸術に親しむ生活が広がり、文化芸術の大切さや必要性を認識し、支援活動などにつながる。

このような「成果」の連鎖が起きて、事業の目的の達成につながっていくことを描くのである。この例は流れが単線で単純なものであるが、ある程度イメージができるかと思う。これらを総括的に判断して、劇場の成果を評価したり、反対に劇場の持つ資源や活動量が目標に対して適切であるのかを評価したりする。実際にはもっと多くの項目が出て複雑なものになるが、複雑で詳細あればモデルとして優れているのではなく、できるだけ構造を単純化し、わかりやすく説得的であることが大切である。

現場において直接事業に係わっている方々は、現場の様々な実態を知っているが故に複雑化しがちであるが、それをあえて単純化することがモデルづくりのポイントと考えられたい。

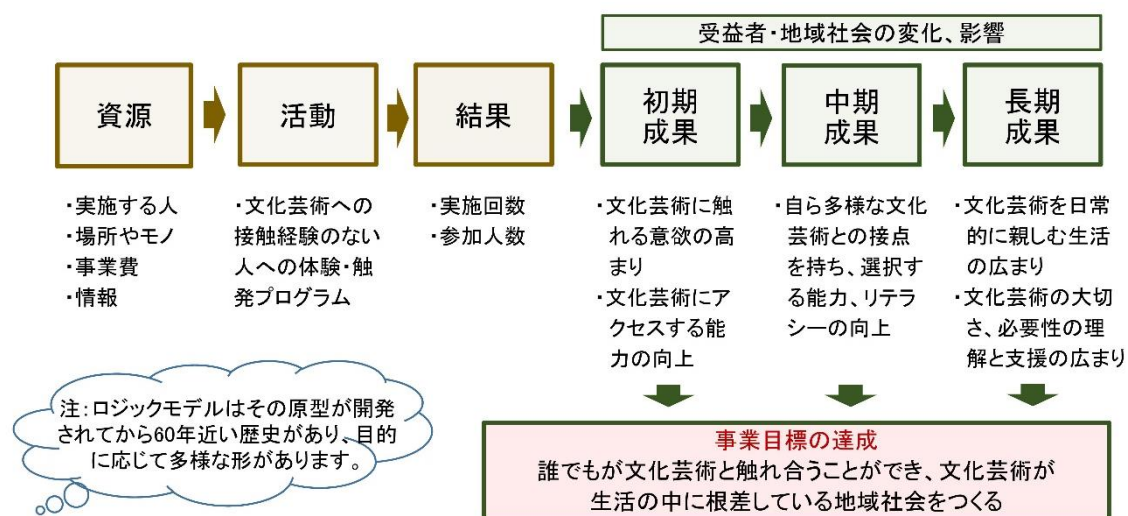


図 2-1 単純化したロジック・モデルの構造

2. ロジック・モデルのイメージ例

図 2-2 は「資源」「活動」「結果（アウトプット）」「成果（アウトカム）」に、どのような項目が想定されるのかを示した簡単なロジック・モデルである。

このモデルでは、事業目標を劇場という存在を一つの事業とみなして「新しい広場としての劇場が認知され、社会に必須な施設として、市民に支えられる持続可能な劇場となる」と設定している。

活動については4つの事業に分けている。鑑賞型の事業、ホール以外のロビーなどオープンな場所で行う事業、アウトリーチ、情報による文化振興事業の4つである。

ロジック・モデルの重要なポイントである受益者の想定については3つの層を想定した。事業そのものに参加した人、事業には参加しないけれども施設には来館する人、劇場には来館したことがない人、という3つの市民層である。

活動、アウトプットがどのようななどのような成果を生むのかについて、3つの時期に応じて整理をした。実際にはもっと細かな項目が挙がってくるであろうが、このように構造を設定し、因果関係で発展していくものは線をつないでみた。仮説を積み重ねているので、異論もあろうがとりあえずの例として見ていただきたい。

後段で、具体的な項目について手順等を見ていくので、ここでは事業目標を決め、持てる資源を使った活動を設定し、その受益者を設定し、受益者に起きる成果についての因果関係の仮説をたて、項目間をつなぎ、目標達成を図るというストーリーを作り、モデルを構成する、という全体像を把握して頂きたい。

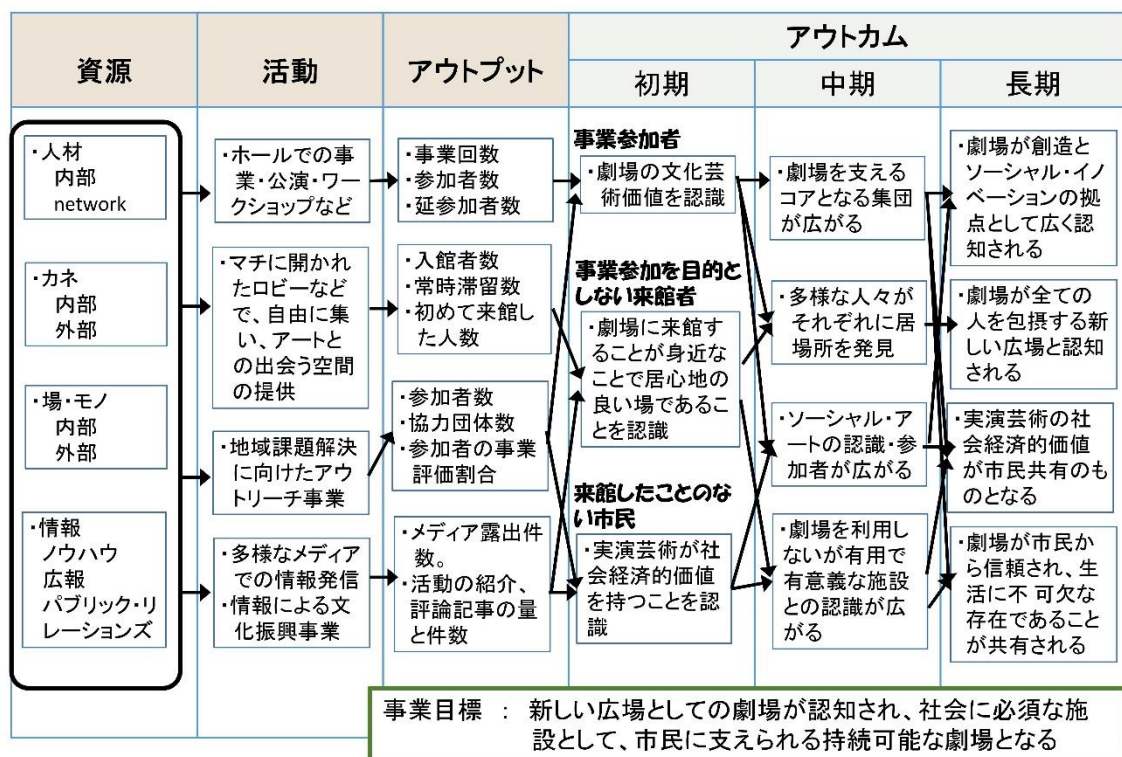


図 2-2 ロジック・モデルのイメージ例

3. ロジック・モデルの作成手順

(1) 重要ポイント

ロジック・モデルの作成において、重要となる3つのポイント、1) 遡り発想、2) 流れを作る、3) 存する自治体文化政策との連携を図る、を挙げる。

1) 遡り発想

図 2-3 のようにロジック・モデルにおいても、実際の活動と同様に、劇場の有する「資源」から「活動」「結果」「成果（初期・中期・長期）」と左から右に進んでいく。しかし、ロジック・モデルを作成する手順としては、逆に右から左へ遡って作成をする。これが作成の上での大きなポイントである。ロジック・モデルに限らず、何かの構造を考えるとときにもこの遡りの発想は有効である。

事業の目標の達成のためにはどのようなことを成し遂げねばならないか、芋づる式に、あるいはいくつかの異なる道筋を辿り、詰めていくプロセスを取る。そうすることによって、現在の劇場が行っている活動、有している資源が適切かどうかを評価することもできる。成果をあげるに足る活動だったか、そもそも投入できる資源を十分に有していたかなどを判断することも大きな狙いである。

ロジック・モデルを作成する手順は、右から左へと、遡り発想で考える、ことをポイントとして押さえられたい。

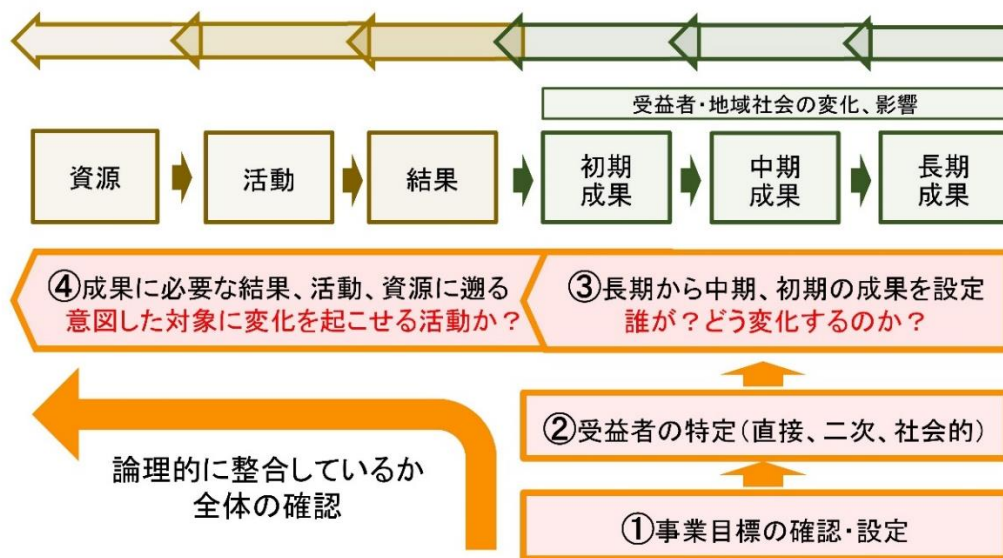
2) 流れを作る

ロジック・モデルを作成する手順は、図 2-3 の下に示すとおりである。

遡り発想から、①「事業目標の確認・設定」をする。②「受益者の特定」、どういう人に対して行うのか、直接の事業の受益者、二次的な受益者、さらに波及的成果を受ける受益者などが想定できる。受益者を特定すると、③「成果（長期、中期、初期）」を設定する。それに応じて④成果に必要な「結果」「活動」「資源」、とくに「活動」に重点を置いて想定する。この部分は現実の「資源」の制約条件があり、実際に行えている「活動」が目標達成に対して十分ではないことがわかっているかもしれない。しかし、モデルを構築するために、実際には行われていないことも仮に想定をする。①～④を行ったら、全体がうまく流れているのかチェックを行う。

一般的なロジック・モデル作成手順は概ねこのような流れとなる。しかし、公共劇場におけるロジック・モデルでは、もうひと手間必要である。

モデルを構築するには、長期成果から逆算で考える



公共劇場においては、これ以前に行うべきステップがある→次項

図 2-3 ロジック・モデル策定の手順

3) 存する自治体文化政策との連携を図る

①事業目標の確認・設定の手続き以前に、劇場が存する自治体の文化政策方針や文化政策が抱える政策課題の共有と課題解決に向けた連携を図ることが極めて重要である。

多くの劇場は指定管理者制度に基づく指定管理者によって運営がなされている。指定管理者は議会の議決を経て、行政処分という行政手続きによって指定管理者の地位を得ており、行政が持っている権限の一部を執行できる立場にある。その点においては、行政の代行

者である。劇場運営においても政策執行者としての視点を持つべきである。

本来、指定管理者を決める際の要綱や業務の基準（仕様書）に、自治体が文化政策方針や政策課題を明確に示すべきであるが、これが必ずしも十分ではない場合がある。また、文化芸術の多様な価値の発揮を期待されている昨今、かなり速いスピードでいろいろなことが動いているので、指定管理期間のなかで新たな政策課題が発生する場合も多い。劇場を運営する者と文化政策を担う自治体の担当者は、政策課題について常に共有し、その解決に連携していくことが望まれる。

①事業目標の確認・設定以前において、文化政策的視点を持って地域社会の課題を分析するとともに、自治体担当者との協議・連携を図ることが必要である。一般的には、劇場運営者の方が文化について専門家である場合が多い。自治体職員は異動もあるので、必ずしも現場の課題については詳しくない場合が多い。したがって、劇場側から政策提案をしていくといった姿勢で協議をしながら事業目標の設定をすべきである。そのことによって劇場運営の立場だけではなく、文化政策を担う自治体の立場も理解することができる。多くの劇場運営者はすでに取り組んでいることかと思うが、行政の代行者としての認識を高めて欲しい。当然のことであるが、自治体職員側も劇場運営の現場について理解を深めて欲しい。指定管理者制度導入以降、自治体職員に現場の情報が挙がらず、実態を十分に把握できていなくなっているという声は多い。

（２）各ステップの概要

ロジック・モデルの作成のステップとして、①事業目標の確認・設定、②受益者の特定、③長期から中期、初期の成果の設定、④「成果」に必要な「結果」、「活動」、「資源」に遡る、の４つのステップについて概観する。

①事業目標の確認・設定

劇場の存する自治体の文化政策の課題を共有しつつ、劇場の抱える課題を再確認し、事業目標の設定をする。組織的な合意が取られていることが望まれる。すでにこれまでも設定してきている目標がある場合も多いと思われるが、理念的な定性的に示されたものでもよいが、具体性ある目標が望ましい。数値目標も設定できればよいが定量的でなければならないわけではない。

②受益者の特定

事業目標の設定の次に、「受益者は誰か」を整理することが極めて重要である。受益者を総括的に言うと「ステークホルダー」という言葉に包含される。事業が対象とする人々、さらに直接の事業対象者・参加者だけではなく波及的にその効果が及ぶ人も受益者として捉えていく。究極的には、自治体設置の公共劇場の場合には全ての市民が受益者と設定することが求められるともいえる。

図 2-4 に示すような流れで受益者を考えてみる。例えば、学校の生徒や子ども向けの事業を考えると、直接的には生徒や子どもが受益者となる。同時に、学校の先生や保護者も二次的受益者と言える。むしろ、二次的受益者をも含めて事業が組み立てられているはずである。さらには、学校全体、学校のある地域コミュニティに影響を与え、地域社会全体の変化をもたらしたいと企図するのであれば、それらも受益者となる。

成果を初期、中期、長期と時間軸で見えていくと、直接の受益者から間接的な受益者に広がっていく。これは受益者の属性や集団の広がりだけではなく、地域社会全体へ影響が及ぶなど、受益者の概念はかなり広がる。特に公共劇場の場合は、設置する行政エリアのすべての市民を対象とするので、長期に見れば、幅広い受益者が想定されることになる。逆にいうと、設置される自治体の市民から、劇場のステークホルダーとして支持してもらえる存在になるべきことを意味する。

今回参加されている協力劇場は、特徴的な事業を行う劇場が多くある。例えば、高齢化社会に向けて、重点的に高齢者の演劇活動、演劇メソッドを使った高齢期の生活の充実に関わっている運営団体がある。そこでは、事業に参加している高齢者は直接の受益者であるが、高齢者全体への波及効果を想定されているので、高齢者層全体も受益者となるし、関わる家族、介助者、介護者、さらに、地域包括ケアという視点を持てば、地域コミュニティなども受益者となる。さらには、医療、保険、福祉とも関わり、そこに与える影響も長期の視野では入ってくる。

事業目標の達成には、どのような変化をどのような受益者に対して起こすことが有効なのか、受益者を明確にすることは重要な課題である。

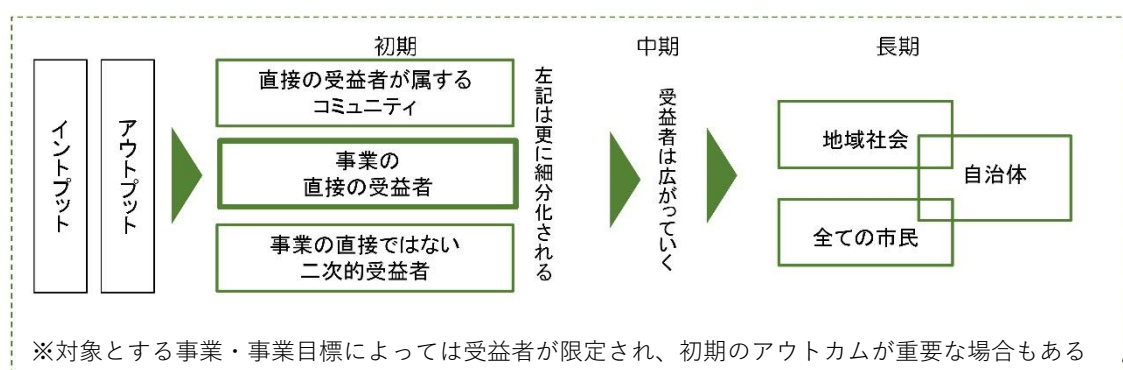


図 2-4 受益者は誰か～「成果」の対象として～

③長期から中期、初期の成果を設定

受益者を決めたあと、成果を設定する。誰が、どう変化するのか、図 2-5 の緑の枠内、受益者・地域社会の変化、影響といった成果を明確にするステップである。

前述の高齢者の例でいえば、高齢化社会における劇場の役割として事業目標が設定され、長期的な成果として高齢者がいつまでも地域で元気に自立して暮らせるといった成果が期

待されるであろう。そのためには、地域の高齢者福祉のあり方、地域包括ケアのあり方などに文化芸術を取り込むことが想定され、高齢者の文化活動の活性化が企図され、劇場でも高齢者の生活の中に文化を取り込むことにつながる事業が行われる。具体的な事業のレベルから考えると、事業に直接参加すれば、きっかけづくりや文化の持つ力の発見という初期成果がある。それが発展していけば中期的には自発的な取り組みになり、仲間や地域を巻き込んで広がる。それらが蓄積され高齢期の生活を変えることにつながり、長期的には地域の高齢者福祉の在り方にも変化を与える。このような一連の流れが成果として考えられる。

成果については、初期成果でこんなことができれば、中期成果ではこんなことができるようになるという、時間軸の中で成果のつながりができることが重要なポイントになる。こうした成果は、言葉で書くことは比較的容易であるが、モデルとして動かしていくには指標化、できれば、数値化していく必要がある。

数値化できることを考えて成果を想定するということも否定されるものではない。多様な実態を知る現場の人はなかなか単純な数値にすることには抵抗もあろうが、骨だけ取り出して、単純化することが大事である。

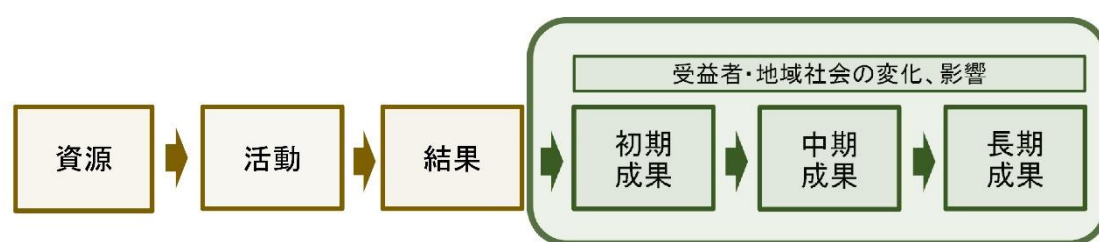


図 2-5 受益者に起きる変化、影響 ~「成果」の設定~

④「成果」に必要な「結果」、「活動」、「資源」に遡る

図 2-6 の茶色の部分、成果につながる「結果」、「活動」、「資源」を整理する。右から左へと遡り発想に基づく作業の中で、劇場の活動の見直しにつながる部分である。意図した受益者に成果を挙げ、変化を起こすための活動はどういうものか整理する。作業としては理念的に活動を整理してモデルを構成し、現実の活動と乖離があっても良い。

これまで事業目標を達成するためにやってきた活動について、対応できていない受益者や成果があり、行うべき活動に行われていなかったという点が明らかになるかもしれない。また、資源がもともと限られていて現在行われていることでは成果の達成には相当の距離があると判るかもしれない。資源の中でも何が不足しているのかが判るかもしれない。そのような気づきがあることが重要である。それらは、課題として整理し、改善の提案をしていく。

現在行われている活動から積み上げていくと、現在有する資源による活動に限定され、その範囲での展開に留まる。遡りの発想に基づき、右から左への手続きにより、現在行われていないが必要な活動や不足する資源が見えてくる。

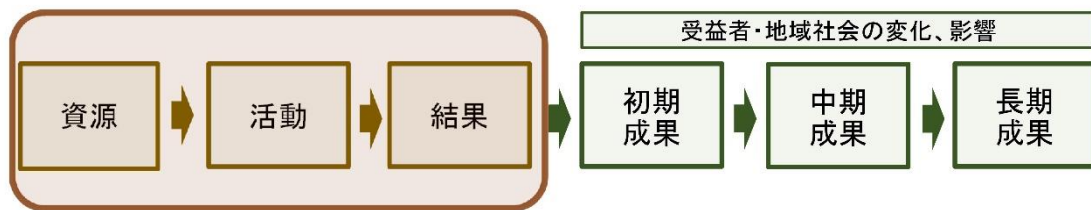


図 2-6 「成果」につながる「結果」、「活動」、「資源」を整理

上述のように進めていくと、概ねロジック・モデルの骨格が作成できる。ここまでできれば、全体を通して論理のつながりが適切か、ストーリーができているかなどを確認するステップに入ることができる。この段階では、必ずしも右から左への流れにこだわることなく、左から右へ通してみても、ストーリーや論理が立っているかをチェックしていく。

（３）ロジック・モデルのイメージ例

先に、図 2-2 ロジック・モデルのイメージ例として、簡単なロジック・モデルを紹介した。このモデルでは、劇場の存在そのものを対象に、事業目標として抽象的な表現ではあるが、「新しい広場、社会に必要な施設で持続可能な環境をつくる」を掲げた。この目標を達成するために、どのような成果をあげないといけないか、どのような活動をしなければならないのかを考え、作成をした。

受益者の特定としては、「事業そのものに参加した人」、「事業には参加しないけれども施設には来館する人」、「劇場には来館したことがない人」、と現実にはもっと細かく分ける必要があるだろうが、３つの受益者層を想定して、成果を整理した。

活動については、「ホールの事業」、「ホールを使わないエントランスやロビーなど広場を使った事業」、「アウトリーチなど劇場の外に出ていく事業」、「パブリック・リレーションズも含めて情報を使った事業」を想定した。

全体にラフであり、飛躍もあるが、これが達成できれば次はこれが達成できるだろうというつながりを線でつないだ。

このようなモデルを作成し、実際の指標や数字を当てはめて考えていくと考えれば、ロジック・モデルの概ねのイメージは描けると思う。

このモデルにおいても、３．－（１）－３）で示したように、公共劇場であるがゆえに追加的に行うべき課題がある。繰り返しになるが、事業目標の設定においては文化政策の課題との擦り合わせを行うべく、行政との話し合いをすることが必要である。

行政の方は、事業に参加する人は関心の高い層であるので、むしろ来館したことのない市民が劇場をどう認識しているか、そのような層への成果をしっかりと把握して欲しいと言う可能性もある。その場合にはその流れをモデルにしっかりと組み込むことが要請される。

このようにロジック・モデルはそれぞれの劇場の問題意識や抱える課題に応じて作成するものである。例では劇場全体を一つの事業体として集まっているが、個別の具体的な事業

を対象として作ることもできる。

協力劇場の中では、医療機関へアーティストの派遣事業を集中的に行っている運営団体もある。そのような特定事業を対象としたロジック・モデルは範囲が限定的であり、より具体性の高いモデル作成できるであろう。成果を示す指標、データも明確になり、その採取も可能性が高くなる。操作性が高いモデルにできる。

それぞれの劇場の置かれた状況、抱える課題に応じて、ロジック・モデルの活用は考えられるが、何よりも明確な課題認識を持つことが基本である。

一般的なロジック・モデルは以上の通りであるが、文化政策に基づく劇場運営ということを踏まえ、2つの工夫を提案する。

4. ロジック・モデルの活用に向けた工夫

(1) 循環のループ

図2-7に示すように、「資源」「活動」「結果」「成果」の流れを再度「資源」に戻し、循環させることをモデルに組み入れることが有効な場合もある。

例えば、活動として育成した人材が、資源として事業を行う側に参加し、活動を担うことはかなり一般的に行われている。ボランティアや協働する団体などもそのような流れとなっている場合も多いであろう。人だけではなく、資金やモノなどの支援を受けて活動の持続性を補強していくこともある。このような循環ループ、サブループを組み入れていくことは、劇場と地域社会の関係を広げるといった視点からも重要である。

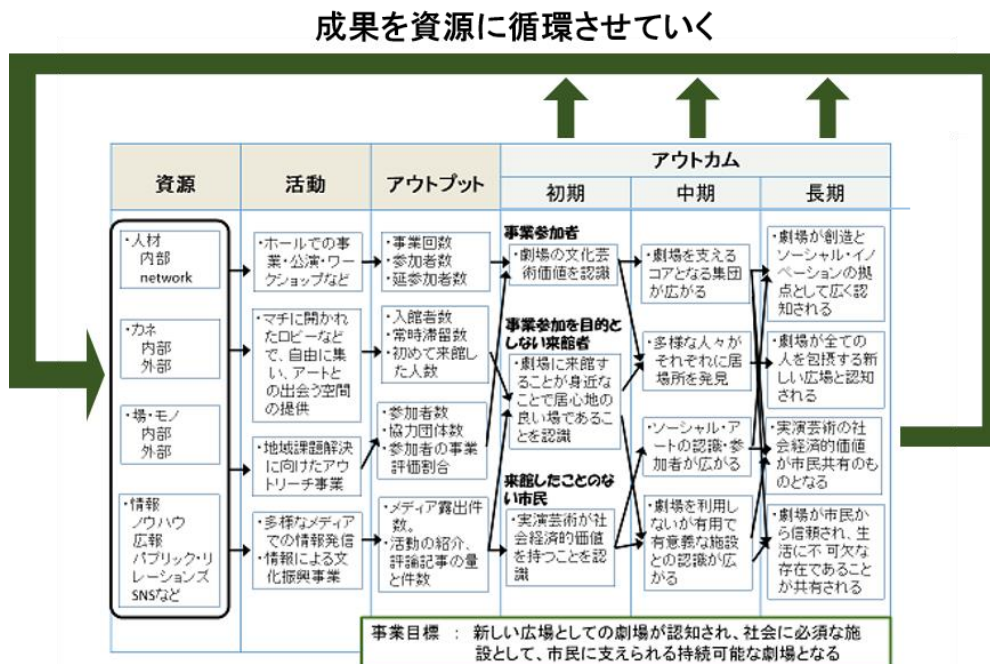


図2-7 ロジック・モデルの工夫1 循環のループ

(2) 他施設や他地域への展開

図 2-8 に示すように、ロジック・モデルの対象となっている劇場の活動を他施設や他地域に展開・移植していくことを想定している場合には予め組み込むことが望ましい。このような展開・移植をスケール・アウトと呼ぶこともある。

地域における基幹的な役割を担っている劇場においては、自らの活動はパイロット的な意味を持ち、他劇場などで同様の取組みを展開していくことを企図している場合も多いのではなかろうか。特に文化芸術と福祉・教育などと連携した活動であればなおさらである。このような取組みが広がることで地域社会・コミュニティを変えていく大きな力になっていく場合もある。基幹的な施設から地域の施設、コミュニティの施設に活動を移植していくことは、資源の問題などもあり容易ではないが、それぞれの移植された地域でにあった形で発展させていけばよい。劇場を社会に開き、市民それぞれの暮らしに文化芸術を取り込んでいくためには今後一層重要になっていくであろう。

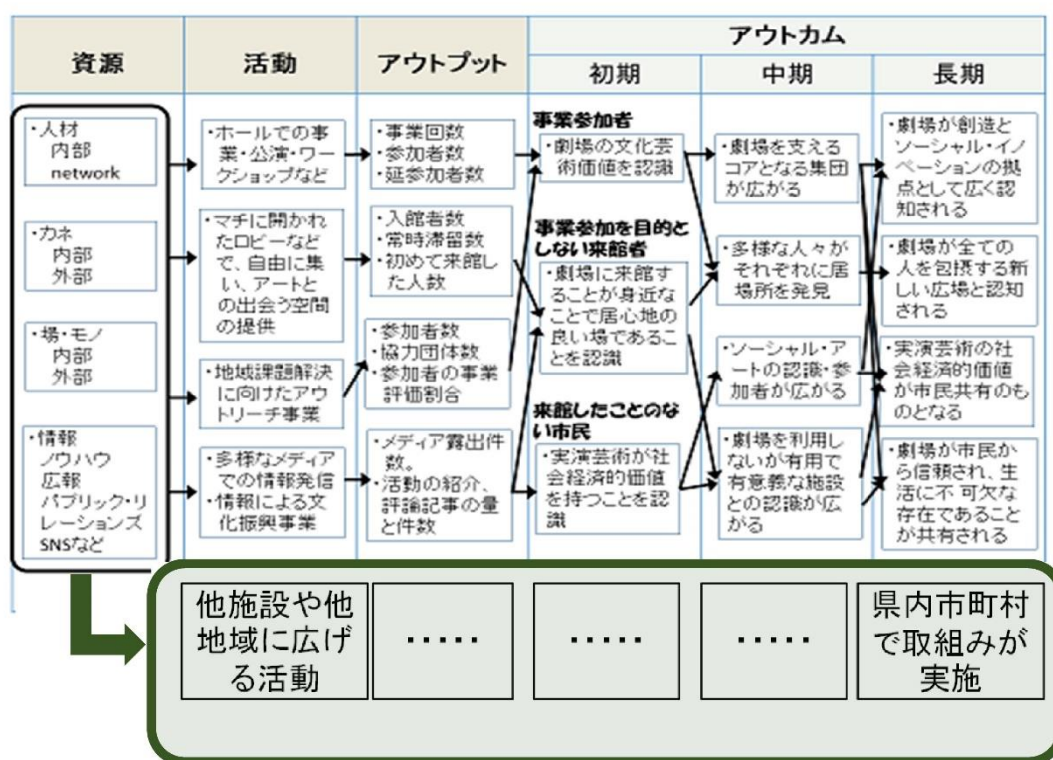


図 2-8 ロジック・モデルの工夫 2 モデルの他への展開

■改めてロジック・モデル作成の意義

ロジック・モデルの作成について説明をしてきたが、この講座の冒頭 I-2. で触れた「何のためにロジック・モデルによる社会的インパクト評価を行うか」について再確認をしておきたい。

ロジック・モデルによる社会的インパクト評価には3つの目的がある。1つ目は「説明責任を果たす」、2つ目は「運営組織や事業の改善、社会的課題の解決力の向上につなげる」、3つ目は「劇場活動の基盤（インフラ）を強固のものとし、環境改善を図る」である。

劇場で行われていることを社会に問うこと、劇場の活動が社会に大きな影響を持つものであることを示すこと、社会に向けて劇場を説明し、幅広い支持を得ていくこと、劇場が存在していく上で極めて重要になっている。このことを認識して、ロジック・モデルの作成に取り組み、社会的インパクト評価につなげていただきたい。

III ロジック・モデルによる社会的インパクト評価を行うポイント

～次のステップに向けて～

ロジック・モデル作成について前章で説明してきたが、次のステップに進むうえで留意すべき4つのポイント、1. 重点的に評価する成果を決める、2. 初期成果をしっかりと押さえる、3. 成果の数量化への努力、4. 成果を表現できるデータの取り方を工夫 について説明をする。

1. 重点的に評価する成果を決める

ロジック・モデルを作成していくと、様々な業務が構造的に整理されるようになり、いろいろな課題が見えてくる。実現すべき成果（アウトカム）も数多く想定されます。それに応じてモデルを作成していくと、膨大なモデルが必要となり、評価をしていくことが難しくなる。評価する項目が増えることは、そのための作業・労力を必要とすることでもあり、評価のために持てる資源が減じてしまえば本末転倒で意味がない。先に、現実複雑であってもその根幹部分をとらえて「単純化することがポイント」と述べたが、評価という視点からも、重点的に評価することは何かを絞り込むことが大切となる。そのような評価項目は継続的に評価を行っていくことが望まれる。

指定管理者制度の下では、重点を置く評価項目についてステークホルダーである設置自治体、所管課と協議することが望まれる。先に事業目標の設定においても同様に協議すべきことを述べたが、同時に、評価をどのような部分に重点を置き、その評価に使う成果指標はどのようなものとするか、それをどのように数値化するか、定性的評価をしていくのかなどについて協議、合意をしておくことが必要である。

2. 初期成果をしっかりと押さえる

上述と相反するようであるが、初期成果は重点的にしっかりと把握すべきものである。初期成果の把握は、ほとんどの劇場ですでに普通に行われているであろうが、その成果のとらえ方、把握の仕方は改善の余地があるであろう。初期成果は活動が直接的に受益者に与える成果であり、アウトプットとアウトカムの関係が明確な成果である（もちろんこの直接的な初期成果だけが成果ではないということがロジック・モデルの基本的な考え方であることは

留意されたい)。

初期成果については、事業参加者に対する事後アンケート調査などで把握しようと努力されているであろう。ただ、そのアンケート項目の設定が適切かどうかをロジック・モデルの作成とともに見直しをしてもらいたい。劇場の活動がもたらす社会的インパクト、ロジック・モデルの構築のなかで設定した事業目標、初期、中期、長期の成果といった全体像のなかの一つの断面を示す調査を行っているのだと認識して、見直してみるとよい。その時、ロジック・モデル構築の「遡り発想」で考えてみることも有効であろう。

3. 成果の数量化の努力

成果は定性的な表現、言葉による記述として示される場合が多い。そのこと自体は適切であるが、数値として示すことは強く求められるであろう。文化芸術のように複合的な事象を一つの指標・数値で示すことはできない、数値にすることには抵抗があるなどの意見はあることは了解の上で、数量化への努力は必要である。

一般統計や自治体の実施している調査（市民意識調査や行政需要調査など）、また、運営団体が把握、蓄積している実績データ（来館者データ、ボランティアなど事業協力者数など）から採集できるものもあるかもしれない。しかし多くの場合、独自のアンケート調査、ヒアリング調査、グループインタビューなどを実施して、データを取る必要がでてくる。さらにそれらを数量化する分析を施す場合もある。

数量化することにより、継続的なデータの把握から時系列の大きな変化が読み取れたり、ある時点において構造変化があったことが把握できたり、同一時点での異なる地域や集団での差異を見るデータの把握などができるようになる。個別の事業であれば事前・事後の変化の把握が期待されるが、基本は起点となる時点のデータ、ベンチマーク（評価の際の比較基準）などからの変化の把握、あるいは中間的目標との比較などが想定される。数量化によるより単純化されることの危険性はあるが、なによりもわかりやすい説明をしていくことが必要である。

4. 成果を表現できるデータの工夫

できるだけ説明力の高い、成果を示しうるデータを採集することは重要である。そのため3つのヒントを以下に挙げる。

■事業の事前・事後でデータを取る

多くの事業アンケートは事後に調査する場合が多いが、事後のデータだけであると何が変わったのかが良くわからないことが多い。同一の参加者集団に対して、事業に参加する事前と事後で調査を行い、データを取ることができれば直接的な効果を見ることができる。

■異なる地域、対象でデータを取る

しかし、事前・事後で実施することは難しい場合が多い。その場合は、同一時点で、事業を実施していない集団に対する調査を行う、異なる地域において同様の集団に対して事業を実施した調査結果と比較するなどを検討することが望まれる。

■時系列に継続的にデータを取る

活動が継続的に行われる場合には、できるだけ同じ条件で継続的に実施し、時系列データを整備することが期待される。活動の効果は緩慢に発露することもあるし、ある程度蓄積された段階で一気に効果が顕在化してくることもある。また、構造変化といわれるような予期しない大きな変化を把握できる可能性もある。

おわりに

この講座では、ロジック・モデルの考え方と作成手順の概要を説明した。具体的なロジック・モデルの構築をしようとするとなげな課題や疑問にぶつかるが、そのこと自体が劇場の活動を構造的にとらえ、社会にどのようなインパクトを与えているのかを明確に把握していくための促進剤となるはずである。

劇場運営者は、ソーシャル・イノベーターでもあると考えている。文化芸術の力を社会に広げ、文化芸術の持つ、ワクワク、ドキドキ、びっくりすることを通じて、市民生活を変え、地域社会課題を解決していくといった、文化芸術によるソーシャル・イノベーションを推進することができる。劇場はその拠点となる。

劇場が持つ社会的インパクトとその成果を、ロジック・モデルを使って実証していくことにより、都市における劇場の位置づけを高め、その持続可能性がより確実なものとなることを期待したい。