

六本木アートナイト
事業評価検討会 2016 報告書

2017年3月31日
六本木アートナイト実行委員会

目次

序	はじめに	3
I	六本木アートナイト事業とその評価事業.....	4
1.	六本木アートナイト事業の成り立ちと概要、目的.....	4
2.	六本木アートナイトの歴史.....	5
3.	六本木アートナイト来場者調査	7
4.	六本木アートナイト事業の評価の趣旨	8
5.	評価検討会について	9
II	検証・評価.....	10
1.	評価・検証のプロセスと評価フレームワークの策定.....	10
2.	到達度の確認 ～過去調査の分析から～	16
3.	関係者調査 ～次年度へ向けての予備調査として～	20
III	総括	23
1.	事業の中期戦略の素案策定と今後課題.....	23
2.	六本木アートナイト事業の次年度への課題.....	26
3.	検討を終えて ～日本の文化事業評価が抱える課題～.....	27
	巻末資料 来場者調査の分析詳細	29

序 はじめに

「六本木アートナイト」は、六本木の街を舞台とした一夜限りのアートの祭典である。

この事業は、2016年のオリンピック招致を目的に、東京都が「世界的な文化創造都市・東京」の実現をめざして2008年にスタートした東京文化発信プロジェクトの一環として、2009年に初開催した。以降、東北震災直後の開催予定であった2011年3月の回を除き、2016年までの毎年、計7回が継続開催された。

近年国内では芸術祭やアートプロジェクトの開催数が年々増える一方で、多くの投資を伴う大型の芸術祭が必ずしも成功に至らず継続開催が困難な事例も見られるようになった。

六本木アートナイトは、単なる大きな集客力を持つ一過性の文化イベントではなく、継続的な東京の文化芸術の発信・才能の発掘・市民文化の発展などの観点で社会に貢献しているものとして認知され、毎年、主催の東京都のみならず、国や大使館からの助成や、企業の協賛などの支援を受けて開催している。その評価のエビデンスの一端として、開催初年度より参加者へのアンケート調査を毎年継続実施し、分析結果を主催者内で共有している。

一方、日本では文化事業を評価する具体的な方法論が定まっておらず、アートフェスティバルを振り返る際、絶対的な評価基準は存在しない。短絡的に観客数・動員数や短期的な経済効果といった数値で、総体的な効果を測れるわけではない。文化事業の中長期的な評価検証は、日本では先例が少ない。

今回の六本木アートナイト2016においては、新たに港区も主催の一角に加わり、国からも補助が出ている。2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて文化プログラムの先駆けとしてさらなる効果を生み出すために、今回と今までのフェスティバルを概観し、この事業の目的がどの程度どのように達成されており、どのような価値を生み出しているかを確認し、そして今後の課題は何かを検証したい。

そこで、六本木アートナイト実行委員会は、外部の有識者3名に監修・アドバイスを依頼、分析官とともに「事業評価検討委員会」を設置し、検討を行った。

検討の総括では、事業評価検討委員会の検討内容をもとに、実行委員会を形成する各組織メンバーで意見交換を行い、六本木アートナイト事業のおかれた状況について再認識し、課題に対する意識を高めることが出来た。ここに、その検証プロセスとともに、事業評価検討委員会で導き出した評価モデルと今後の課題を提示する。

本評価事業にあたり、全体監修、アドバイザー、分析官の任に当たっていただいた片山先生、綿江先生、太下先生、高橋氏、川畑氏に対して深謝の意を表す。本評価事業は、文化庁 平成28年度「地域の核となる美術館・歴史博物館支援事業」の助成により実施した。

六本木アートナイト実行委員会

I 六本木アートナイト事業とその評価事業

1. 六本木アートナイト事業の成り立ちと概要、目的

「六本木アートナイト」は、六本木の街を舞台とした一夜限りのアートの祭典である。

この事業は、2016年のオリンピック招致を目的に、東京都が「世界的な文化創造都市・東京」の実現をめざして2008年にスタートした東京文化発信プロジェクトの一環として、2009年に初開催した。ロンドンが五輪招致に成功したのは「文化の力も大きかった」と言われており、東京都心部で開催される大型のアートフェスティバルは、東京の文化的成熟度を示すうえでは最適であると想像できる。東京都からの打診を受け、森美術館を擁する森ビルが中心となり、国立新美術館、サントリー美術館といった六本木の文化施設、六本木ヒルズと同じく商業施設とオフィスやレジデンスの機能を持つ（働く人、住まう人がいる街）三井不動産の東京ミッドタウン、そして六本木商店街振興組合という地元に住まい商いを営む方々に声を掛けて、実行委員会を結成した。

この六本木アートナイト実行委員会が企画運営主体となり、東京都と共に2009年以降、年に一度フェスティバルを実施してきた。2回目の2010年開催回より21_21 DESIGN SIGHTというデザイン専門のミュージアムも実行委員会に加わり、以降7者で実行委員会を形成している。

美術館をはじめとする文化施設、大型複合施設、商店街が集積する六本木の街全域にわたり、アート展示、音楽やパフォーマンス、トークなどのイベントが開催されるほか、美術館の開館時間延長や入場料割引、地域の様々なショップやレストランでの優待などのサービスも実施される。

2016年には港区も主催に加わり、自治体、国立施設、民間企業・文化施設、地元商店街組合という異なるステークホルダーが組織をつくり運営する、大型アートイベントである。

2009年の開催当初より、一晩だけのフェスティバルであるという特性を最大限生かすために、街の光景がこの日だけ変容するという「非日常性」、この時しか味わえない、この瞬間を目撃したいという「事件性」を表すためのコンテンツづくりを心掛け、また、六本木の街の実は奥深い魅力を知ってもらうために、街の中に作品を埋め込み「街歩き」を促す構成とした。

このように整理して述べると、フェスティバルのアウトプットの方向性は極めて明瞭であるはずだが、既述のとおり、当事業は多様なステークホルダーとの協働事業である。はじめに事業を立ち上げる際には皆が安住模索、試行錯誤してひとつの形をとり、初回から大きな動員を稼ぎ大きな熱狂を生み、大成功したかに思われたが、この製作プロセスにおいて見えて来た「拠り所」と言うべき「事業の核」の明文化と共有の必要を感じた。

そこで、この事業の核、何のためにやっているのか、何をしたいのか、そして目指す姿、どうなりたいたのか、これらの想いの部分を実行委員会メンバーで話し合い、「六本木アートナイトの基本理念」という形で設定した。

このような経緯を持つ当事業について、8年の歴史を次項で概観する。

2. 六本木アートナイトの歴史

名称	日程
六本木アートナイト	<u>2009年3月28日(土) 10:00 ~ 3月29日(日) 18:00</u> コアタイム: 3月28日(土) 17:59【日没】 ~3月29日(日) 5:32【日の出】
六本木アートナイト 2010	<u>2010年3月27日(土) 10:00 ~ 3月28日(日) 18:00</u> コアタイム: 3月27日(土) 17:58【日没】 ~3月28日(日) 5:34【日の出】
六本木アートナイト 2012	<u>2012年3月24日(土) 10:00 ~ 3月25日(日) 18:00</u> コアタイム: 3月24日(土) 17:56【日没】 ~3月25日(日) 5:38【日の出】
六本木アートナイト 2013	<u>2013年3月23日(土) 10:00 ~ 3月24日(日) 18:00</u> コアタイム: 3月23日(土) 17:55【日没】 ~3月24日(日) 5:39【日の出】
六本木アートナイト 2014	<u>2014年4月19日(土) 10:00 ~ 4月20日(日) 18:00</u> コアタイム: 4月19日(土) 18:17【日没】 ~4月20日(日) 5:03【日の出】
六本木アートナイト 2015	<u>2015年4月25日(土) 10:00 ~ 4月26日(日) 18:00</u> コアタイム: 4月25日(土) 18:22【日没】 ~4月26日(日) 4:56【日の出】
六本木アートナイト 2016 ※はじめての2夜3日開催	<u>2016年10月21日(金) ~ 10月23日(日)</u> コアタイム① 10/21(金) 17:30~24:00、 デイトタイム 10/22(土) 11:00~17:30、 コアタイム② 10/22(土) 17:30~10/23(日) 6:00

図表 1 六本木アートナイト概要~参加者数とメインプログラムについて

※2日間全プログラム述べ観覧者数

2009

55万人※



ヤノベケンジさん「シャイアント・トラヤム」

2010

70万人



椿昇さん「ピフォア・フラワー」

2011

東日本大震災
による中止

2012

70万人



草間彌生さん「ヤヨイちゃん、リンリン」

2013

83万人



アーティストックディレクターに日比野克彦さんを迎えて

2014

70万人



西尾美也さん「人間の家」、伊藤キムさんのパレード（初の雨天開催）

2015

78万人



斎藤精一さん「アートトラックプロジェクト ハル号アケボノ号」

2016

63万人



メインアーティストは名和晃平さん、初の2晩開催だが総時間は減った

3. 六本木アートナイト来場者調査

小さな六本木の街にその晩溢れるほどの人が詰めかけ熱狂の光景を生み出した六本木アートナイトだが、ありとあらゆるイベントや文化コンテンツがひしめく東京において、訪れた来場者は何故、何を求めて六本木アートナイトに足を運んだのか。そして体験して何を思ったのか、実際にその晩どのような行動を取ったのか、純粋な興味とマーケティング観点により、来場者へのアンケート調査を実施することとした。

この参加者へのアンケート調査は以降毎年継続実施し、分析結果を主催者内で共有している。2016年で歴年7回分のデータが蓄積され、定点観測で見える変化も出て来た。文化事業・フェスティバル事業で7回分の来場者調査データは、恐らく日本では稀有なはずである。このことが今回の「評価検証事業」に繋がるのだが、現在実施する調査内容を提示する。

【調査目的】

- 1) 参加者のリアルな感想を分析し、主催者の思い込みでない実像を捉える
- 2) 運営の参考のために、参加者の行動や印象を読みとる
- 3) 一般調査で認知度や認知経路を調べ、フェスティバル事業の認知について知る

【2016年調査概要】

2016年開催回は下記の3群4種の調査を実施

- 1) 属性調査（現場調査）：2016年初めて実施
- 2) 来場者調査：2009年より
 - ①現場調査：2016年初めて実施
 - ②事後調査：2009年より
- 3) 一般調査：2013年より

【成果品】

- 1) 属性調査（現場調査）
 - 調査結果表
- 2) 来場者調査（①現場調査、②事後調査）
 - 報告書
 - グランドトータル表
 - クロス集計表
 - フリーアンサー集
- 3) 一般調査
 - 報告書
 - グランドトータル表
 - クロス集計表
 - フリーアンサー集
- 4) トータルレビュー

4. 六本木アートナイト事業の評価の趣旨

前項で述べたとおり、本事業立ち上げ年以降、参加者のアンケート調査は毎年実施しており、定点観測から見えてくることがある。一方、事業が回を重ねることでそのステージ・役割が変化して来るため、一元的な指標では測れず、その数値をどう捉えるべきかの観点も変化して来ているはずである。

今回、外部より有識者を招き、六本木アートナイト事業のもともとの目的を確認し、現在のステージにおけるその達成度を経年のデータから測ることとした。客観性を持つ視点で事業評価を行うことにより、六本木アートナイト事業の価値を量的にも質的にも示すことで、以下の実現を目論んだ。

- 1) 次回以降のステークホルダーへの説明材料とする（資金獲得目的含む）
- 2) 次回のフェスティバル内容の検証材料とする
- 3) 評価報告書を公表することで当フェスティバル事業の公共性を示す
- 4) 当事業の評価を通して、文化事業の意義の確認・手法の検討を、広く対外のフェスティバル主催者に啓蒙・浸透させる

しかし、この「文化事業の評価」というものの考え方や手法は実に様々である。今回、今年度の限られた資源の中で実施した評価手法は、あくまでも一例であり、第一歩である。

確かに、近年、政策においても評価が実施され、重要性も増大している。文化政策や文化事業の評価は、元来、効果・成果の測定しにくい特性を有しているが、参加者数などのアウトプットだけでなく、定性的なアウトカムに関しても目を向けようという流れで、2012年には文化庁が「文化政策の評価手法に関する調査研究」を行った。また、事業主が外部から資源を調達するに当たっての前提となるステークホルダーへの説明責任（アカウンタビリティ）の観点から「社会的インパクト評価」の概念が生まれ、その普及に向けて内閣府などが中心となり調査研究が進められている。

他方、欧米では、事業評価が日本より確立されており、例えば英国ではBritish Councilが民間のコンサルティング会社の手法も用いて構築した文化事業の評価と効果測定の手法があり、各国のカウンシルにも普及を促進している。

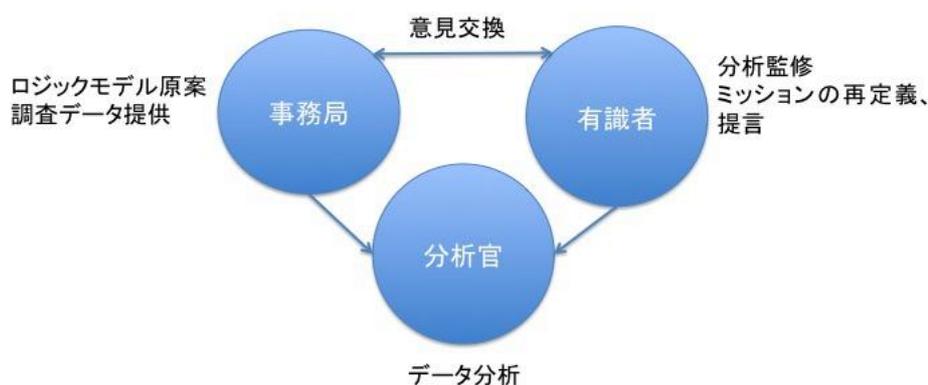
このように、文化事業の評価推進の流れはあるものの、未だ日本においては一定の方法論が定まっていなため、個々の中で評価や効果測定についてのイメージは異なると想像される。今回の当事業評価は、日本のフェスティバル事業における評価のひとつのスタディであり、唯一絶対解ではない。ただ、このように単純なアウトプットといった平面的な指標だけではない、立体的な事業評価を導入することは、当該事業の立ち位置やステークホルダーごとの目的と成果の整理といった、事業の複雑な構造を多少でも可視化でき、品質の改善と関係者との良好な関係構築に影響を及ぼせるのではないかと考える。

今回の限られた資源での事業評価は一つの試論に過ぎないが、この流れを推進するために、今回は出来るだけわかり易く簡易なモデルを提示することを試みた。また、この成果をプロセスと共に公開することにより、より多くの文化事業の実践者の間で事業評価が浸透して欲しいという願いを込めて実施に至ったことを、最後に付記する。

5. 評価検討会について

本事業評価検討会は有識者、分析官、六本木アートナイト事務局メンバーとの共同で実施している。来年以降実施を予定している事業評価検討会のパイロット事業であり、今後の事業の価値を可視化するために、事業実施と並行し、事業評価の検討会を実施する想定である。

図表 2 六本木事業評価検討会評体制図



【評価検討会 会議の全日程】

日程	会議	参加者
2017年2月3日（金）	第1回会議	検討委員会、実行委員会事務局、港区
2017年2月15日（水）	実務者会議 01	監修者、分析官、事務局
2017年3月1日（水）	実務者会議 02	監修者、分析官、事務局
2017年3月6日（月）	分析官会議	分析官、事務局
2017年3月14日（火）	総括会議	検討委員会、実行委員会事務局、実行委員会メンバー、東京都、アーツカウンシル東京、港区

なお、3月14日の総括会議には、検討委員会の全員及び六本木アートナイト実行委員会メンバー、主催の東京都、アーツカウンシル東京、港区の他に、当評価事業に関心を持つ外部のアートセクター、行政関係者、社会的インパクト評価検証者、学会関係者など、文化事業、文化行政に関わる方々が傍聴者として参加した。これは、前項に記述のとおり、この評価事業のプロセスをオープンにすることが、文化事業の評価の浸透に寄与すると強く期待するがゆえである。

II 検証・評価

1. 評価・検証のプロセスと評価フレームワークの策定

本検討会では有識者との検討会実施の準備段階として、事務局は社会的インパクト評価のロジックモデルの方法論を採用し、六本木アートナイトの事業の目指す価値を概念図（図表3）として整理し、その後にステークホルダー別のロジックモデル（図表5）を作成した。これをベースにさらに発展的にアートナイト特有の活動の変化を追うべく、次項で詳述する独自の六本木アートナイト評価フレームワーク（図表5）を作成した。

また、アートナイトの理念には事業の内容についてと、長期的なミッションが表現されているが、その間をどう埋めるかについて、理想的な未来像を想定し、六本木アートナイト評価フレームワークに採用した。

1	社会的インパクト評価のロジックモデルの方法論を採用し、一度アートナイトの事業の目指す価値を概念図として整理、その後にステークホルダー別のロジックモデルを作成。
2	これをベースにさらに発展的にアートナイト特有の活動の変化を追うべく、まずは六本木アートナイトの目的＝理念を確認し、達成されている部分とそうではない部分を確認した。
3	理念をベースにし、独自の六本木アートナイト用の評価フレームワークを作成し、今後の課題を抽出した。

【六本木アートナイトの評価フレームワーク案の検討理由】

今回の検討会では幾つかの段階を踏まえ、アートナイトのような文化芸術事業を評価するためには、六本木アートナイト独自の評価フレームワーク案を策定するべきではないかと考えた。第1回検討会では、事務局から、これまで一般的に運用されているロジック・モデルの考え方にに基づき、より踏み込んだ評価フレームワークの提案がなされた。（図表6）

そもそも、ロジック・モデルとは、何らかの活動（アクティビティ）を行っただけでの直接的な活動結果（アウトプット）だけではなく、事業が本来的に目指している目的に沿った成果（アウトカム）、さらには、長期的に現れる成果（インパクト）について、その論理的な関係を整理しようとする考え方である。

六本木アートナイトは様々な方々を巻き込み、また様々な方々に価値を提供する性質を持った事業であるため、事務局案では、利害関係者（ステークホルダー）ごとにアクティビティ、アウトプット、アウトカム（短期・中期・長期）の区分につき整理がなされた。

第1回から第3回の検討会では、この評価フレームワークさらに発展させるための議論が行われた。このステークホルダー別の整理は魅力的な提案ではあるものの、同時に以下のような改善すべき点も有している。

1. 取り組む上での各実施項目・目標の優先順位がわかりづらい。

・そもそも、評価は大きく分けて2つの目的が存在すると考えられる。1つめは、事業や組織の健全性を対外的に示す目的（会計でいう財務会計的な目的）である。そしてもう1つが、事業や組織においてPDCAサイクルを適切にまわし、事業や団体の能力・質を上げるために対内的に利用する目的（会計でいう管理会計的な目的）である。

・多くの実施項目・目標を設定することは、前者の目的にかなうものではあるかもしれないが、文化事業や団体においては、特にその金銭的・人的リソースが限られている場合が多く、後者の目的においては、これらの間により優先順位を付けて望むことが重要であると考えられる。

・例えば、多くの、各種行政機関の事業評価では、数十や場合によっては百を超える評価指標と目標が示されていることがあるが、実際、経営層や、ましてや現場の職員がこれらを全て意識しながら事業・組織運営を行われているとは考えにくい。

2. ステークホルダー間の相互影響の関係性がわかりづらい。

・各種ステークホルダーに対する取り組みは、それぞれが独立事象ではなく、相互に影響しあっていると考えられる。

・例えば、「毎年、六本木アートナイトには来場いただいている方」に、「さらに踏み込んで、プログラムの作り手になっていただく」というアウトプット・アウトカムを掲げた場合に、その事象は見方を変えれば、「その他の一般来場者」に対して、「これまでにない六本木アートナイトの魅力を提供する」というアクティビティとして位置づけられる。つまり、同じ事象でも見方を変えれば、アウトプット・アウトカムにもなるし、アクティビティにもなり、それぞれが有機的につながっている。

・特に芸術系事業はこのようなダイナミクスもその魅力の一つであり、その相互影響の関係性を見える化することもまた重要であると考えられる。

3. ミッション・全体目標との結びつきがわかりづらい。

・特に、公共的な位置づけで行われる文化事業では、単一のミッション・全体目標を掲げられることは少なく、通常、複数のミッション・全体目標を掲げる（掲げざるをえないこと）が一般的である。

・各目標はどのミッション・全体目標と結びついているかを見える化することもあわせて重要である。

このような欠点を補う上で、検討会ではバランスト・スコアカード（Balanced Score Card、以下 BSC）というフレームワークの考え方が部分的に参考になると考えられた。BSCとは、1992年にハーバードビジネススクールのロバート・S・キャプラン教授とデビット・P・ノートン氏が開発し、その後、各種研究者・実務者により内容を発展させているものである。

BSCでは、組織活動においてミッション・ビジョンを達成する過程を、「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部プロセスの視点」、「学習と成長の視点」から整理しようとする。

BSC が生まれたのは 1990 年代のアメリカであった。当時、多くの企業が株価の上昇を目指して財務的な成果を過度に追求したことにより、中長期的には社員のロイヤリティやスキルが低下するなど、企業の長期的目線の存続においては、むしろその力を損ねてしまっていた。BSC ではこの反省に基づき、財務的な成果だけでなく、成果を生み出す過程も十分にモニタリングしようとしている。

【六本木アートナイトの評価フレームワーク案の提案】

基本的に BSC は、事業や組織が継続的に存続していくという前提（ゴーイングコンサーン）のもとに、機能する考え方である。六本木アートナイトは年に数日間しか行われたい事業であり、また、長期的な継続についても必ずしもステークホルダーのなかでコンセンサスが取れているわけではない。しかしながら、六本木アートナイトは六本木においてなくてはならない事業として定着するとともに、前掲の各種目標の達成においては、六本木アートナイトを年に 1 回の単なる“イベント”としてみるのではなく六本木アートナイト事務局として何ができるかを考え、そのための評価フレームワークを設計し、目標設定をしていくことが重要であると考えられる。

評価フレームワークを検討するうえで、六本木アートナイトとして再度、ミッション・全体目標の整理を行った。六本木アートナイトは第 1 回の開催時から以下のような基本理念が掲げられている。

六本木アートナイトの基本理念

『六本木アートナイト』は六本木の街を舞台にした一夜限りのアートの祭典です。
様々な商業施設や文化施設が集積する六本木の街に、アート作品のみならず、デザイン、音楽、映像、パフォーマンスなどを含む多様な作品を点在させて、非日常的な体験を作り出します。
そして、生活の中でアートを楽しむという新しいライフスタイルを提案します。
また、アートと街が一体化することによって、六本木の文化的なイメージを向上させ、東京という大都市における街作りの先駆的なモデルを創出します。
東京を代表するアートの祭典として、さらなる発展を続けます。

六本木アートナイトの評価フレームワーク案の策定に向けては、この基本理念に基づき、「1. 非日常的な体験の創出」、「2. 六本木の文化的なイメージの向上」、「3. 新しいライフスタイルの提案」、「4. 街作りの先駆的なモデルの創出」の 4 つを目指すべき目標として設定し、また、あわせて、ステークホルダー別の整理の視点も盛り込もうとした。検討会を踏まえて作成された評価フレームワーク案は別紙のとおりである。評価の視点は、「財務」、「ターゲット・受益者」、「内部プロセス」、「人材」の 4 点とした。

内部プロセスにおいて何らかの活動（アクティビティ）が行われることにより、ターゲット・受益者に何らかの変化（アウトプット・アウトカム）をもたらす。また、その結果、一部の活動は財務的な成果につながるものがあり、その財務的な成果をもって、人材や内部プロセスに投資し、さらに有効なアウトプット・アウトカムを生み出すことができる。

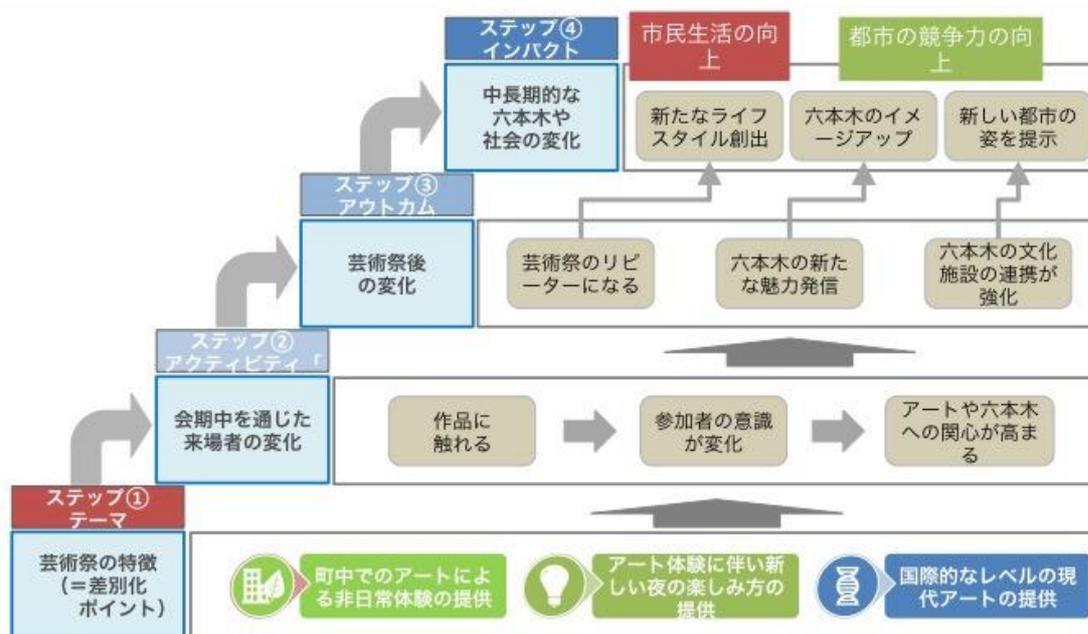
六本木アートナイト評価フレームワーク案の見方

- ・背景にある4つの重視する考え方ごとに成し遂げたい項目をプロットしている。
- ・矢印は起こると考えられる（期待する）因果関係を示す。
- ・各項目に付属する丸はステークホルダーを示す
(同じ色の丸を追うことで各ステークホルダーに期待する変化をみることができる)。
- ・実線で示されているものは「短中期的に成し遂げたいこと」、点線で示されているものは「長期的に成し遂げたいこと」を示す。

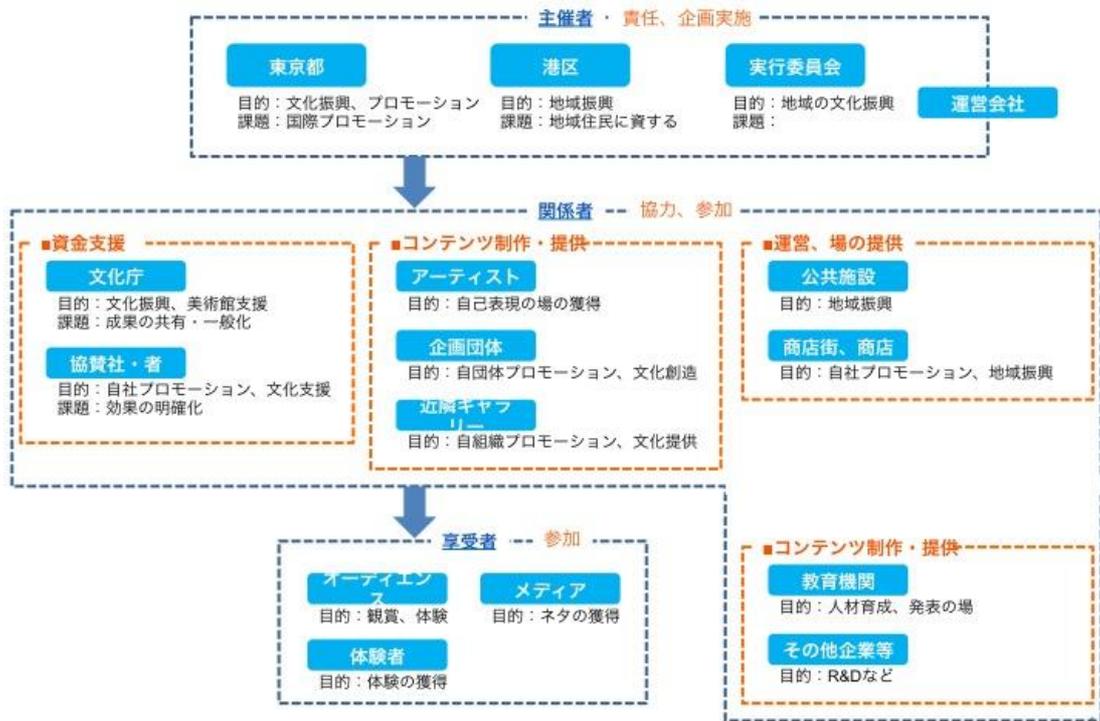
今回の検討会では、このような評価フレームワーク案を検討したが、本来、このようなものは、一部の事務局や有識者のみで作るものではなく、主要なステークホルダーが集まり、十二分に議論を行い、認識あわせを行った上で策定していくことが必須条件となる。また、むしろ、そのプロセスにこそ、評価の存在価値があるともいえる。

従って、来年度以降も継続的に議論が行われることが期待される。六本木アートナイトの基本理念の中に、「東京という大都市における街作りの先駆的なモデル」という文言があるが、むしろ評価においても我が国において先進的・実験的モデルを提示していくことが、また、六本木アートナイトの存在意義・魅力的なポジショニングであるとも考えられるのである。

図表 3 六本木アートナイト 評価のためのロジックモデル概念図



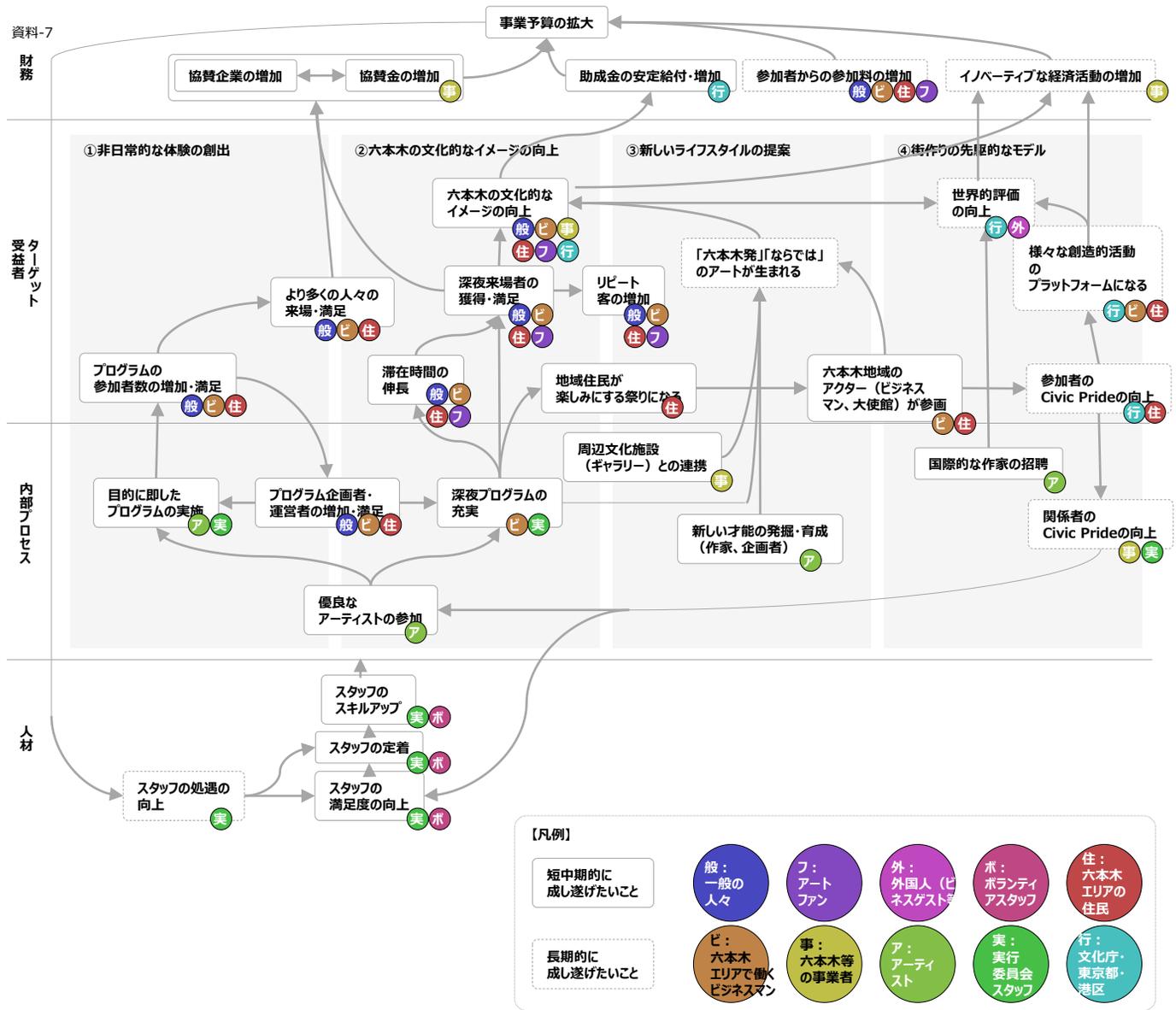
図表 4 ステークホルダー関係図



図表 5 六本木アートナイト ステークホルダー毎のロジックモデル

利害関係者	活動 (アクティビティ)	活動結果 (アウトプット)	変化・影響 (アウトカム)		
			短期 (意識)	中期 (行動)	長期 (状態)
来場者	作品鑑賞、WS参加 などの体験	アート&カルチャー への関心が高まる 六本木地域へ親しみ	芸術文化の理解度が 上がる	美術館、芸術祭への 訪問頻度の増加	より豊かで文化的な 生活の獲得
出資者 (東京都、 港区、文化庁)	出資 後方支援 (広報、信 頼度の担保)	文化の公共事業	行政区の文化レベル の向上、地域のイ メージアップ、 市民の幸福度の向上	実施事業の増加など	文化事業の予算の増 加 文化制作の策定、改 善
企業等協賛者	出資 後方支援 物資協力 会場協力	企業プロモーション 実施、 企業ブランド向上施 策	企業内の文化的レベ ルの向上の社内認知	他公的 (文化) 事業 への出資	CSR事業の拡充、 収益事業への横展開
地域住民・ 団体 (店など)	作品鑑賞+WS参加 ボランティア参加 (案内サポートな ど)、清掃活動	文化活動に触れる機 会の増加 地域に来訪者が訪れる	芸術文化の理解度の 向上 地域への愛着向上	美術館、芸術祭への 訪問頻度の増加 地域の文化活動への 参加の増加	地域活動の主体的な 担い手に
外部スタッフ	運営		文化事業企画運営の スキル獲得	他の団体でも活躍で きる	文化事業の担い手と して業界を牽引
アーティスト	作品制作 展示	発表の機会の獲得	大型企画への参加に より自己評価が向上	他の発表機会を得る	作家への評価が向上
実行委員会 (各館施設)	意思決定 企画承認	企画実施	複数団体による企画 の多様性の担保	芸術祭に関わったス タッフの成長、 各館連携企画の増加	館外活動 (アウト リーチ)、文化によ る地域振興の担い手 に

図表 6 六本木アートナイト評価フレームワーク



2. 到達度の確認 ～過去調査の分析から～

本章では、ここまで検討してきた六本木アートナイトのこれまでの実践の到達度を検討するために、六本木アートナイト 2016 来場者アンケート調査を再度分析した要旨を述べる。評価検討会では六本木アートナイトの基本理念を紐解き、評価のためのフレームワークを仮説として作成した。この基本理念は具体的な実践に関わる内容の軸の部分と、その実践を通じた到達目標によって構成されている¹。

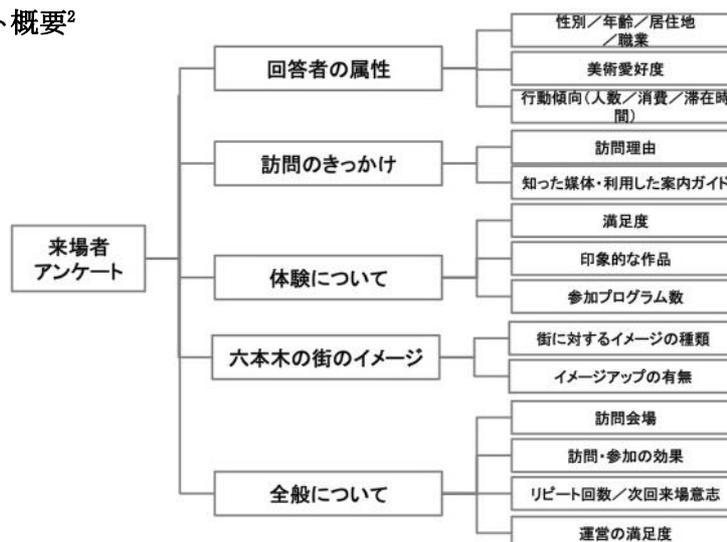
ここでは、特にその実践について、より深く分析・考察する。つまり、六本木アートナイトを通じて来場者はどのような価値を共有しているのか、また来場者はどのような人々で、どのような意識や行動の特徴があるかを見ることで、六本木アートナイトの来場者の実体を把握しようとした。

そのため、以下の3つの点 1. 六本木アートナイト愛好者とはどういう人なのか、2. 六本木アートナイトの来場を経て六本木の街のイメージはどのように変わったのか、3. 六本木アートナイトの目的にとって重要な人たちの動向・意識、を中心に分析・考察を行った。そのうえで、最後 4. として本調査の分析からではとらえきれなかったが、今後の六本木アートナイトの活動のすそ野を広げるために重要である来場者層を仮説的に提示する。

分析・考察からいえることは以下の通りである。まず六本木アートナイトの来場者には六本木アートナイトの愛好度が高い層と、高感度な一般市民がいることが分かった。また、六本木アートナイトはナイトカルチャーの牽引や六本木の街に根ざした祭りになることを目指しているため、深夜まで六本木アートナイトを楽しんでいる層や六本木の住民に焦点を当てて分析した。その結果、課題はあるものの、ある程度目指していることが果たされていることが分かった。また六本木アートナイト体験は、来場者の六本木の街のイメージアップにも寄与している。そのため、六本木アートナイトは基本理念に示された具体的な実践の軸に沿って実施され、その内容が来場者に届いているといえる。また後半部分の到達目標に関しても、街のイメージアップへの寄与に関してはある程度貢献しているといえるだろう。

本稿の構成は、まず個々の分析の目的を明示し、その後分析や考察結果を示す。本要旨ではまずその重要な点を示すが、個々の詳細分析について巻末資料を参照されたい。

図表 7 来場者アンケート概要²



¹ 本報告書第2章参照

² 来場者アンケート質問詳細は巻末資料に収録。

1. 六本木アートナイト愛好者とはどういう人なのか

1-1. 六本木アートナイト愛好度の高い層の特徴

ではまず六本木アートナイト愛好度の高い層についてここで考察し、六本木アートナイトに深くコミットしている人の属性や動向を明らかにする。まず、六本木アートナイト愛数度が高い層を、滞在時間+閲覧作品数+リピート数で割りだし、さらに分析した。その結果、六本木アートナイト愛好度が高い層は、アート体験を目的に来場し、六本木アートナイトを楽しんでいること、また、アートファンの中でも、美術館を訪れる回数が多い層が六本木アートナイトを積極的に楽しんでいることも明らかとなった。さらに、六本木アートナイト愛好度が高い層の中には、六本木アートナイトの中でも参加度が高いコンテンツを好み、深いコミットメントを特に求めるコアファンや、深夜参加を楽しんでいる層がいることも分かった。

1-2. 六本木アートナイトに求めるものとコンテンツの関係

次に、六本木アートナイトに求めるもの、すなわち来場理由と参加プログラムの関係を見ることで、六本木アートナイトが提供するプログラムの性質と参加する来場者の楽しみ方の傾向を明らかにする。

まず、定番コンテンツを求めるアートのコアなファン層がいる一方、代表的なコンテンツを短時間だけ楽しむ、参加経験の浅いライト層も存在することが分かった。

さらに詳細に短時間参加者を分析したところ、彼らはダンス系パフォーマンス、音楽系パフォーマンス、美術館の展覧会に参加する傾向があった。一方で、やや長い滞在時間の来場者は、上記に加えてトークイベントやワークショップなどコミットメントが深いプログラムに参加する傾向がみられた。

次に、リピート数の多い人を分析したところ、六本木アートナイトでの定番コンテンツ（近藤良平など）に反応していることが明らかになった。

続いて、2016年を代表するプログラムであった、カンパニーキダムは短時間滞在者にも印象に残っており、六本木アートナイト愛好度に関わらず人気を博していた。

また、初めての参加者について分析したところ、周囲からの情報や楽しそうな雰囲気引き付けられて来場するようであった。一方で、リピート回数が多い参加者からは、前述した訪問理由が減少していることから、来場者は次第にコンテンツ重視になるようだと推察される。

このように、六本木アートナイトの関わり方の深度や、訪問理由は様々で、短期間のイベントでありながら、多様な楽しみ方が担保されているといえる。

2. 六本木の街のイメージはどのように変わったのか

2-1. 六本木アートナイト体験と街のイメージの関係

次に、六本木の街のイメージの向上に六本木アートナイトが寄与しているかについて分析する。すでに評価のフレームワークについて述べた際に指摘したが、街の中で展開するフェスティバルである六本木アートナイトは、街のイメージアップに貢献することを目指している。そのため、来場者が六本木アートナイト参加後に六本木に持つイメージの種類や、イメージアップの有無を詳細に分析し、来場体験が六本木の街のイメージにどのような影響を持ちうるかを分析する。

結果、「六本木で参加されているから」「友人・知人が来ているので」と回答した人の中で六本木のイメージが良くなった人の割合が高いことが分かった。また、家族・親族と来た人で、イメージが良くなる傾向がみられた。

では、どのようなイメージを持っていたかと、六本木のイメージが良くなったかどうかの回答を分析したところ、六本木に対するイメージが変化した層の六本木に対して抱く具体的な言葉はポジティブな言葉であるが、変化しなかった人のイメージにはネガティブな言葉も含まれていた。

次に来場者の感想を詳細に観ると、六本木の街を巡ってみて楽しかったという回答が大半を占めるが、中には文化施設や店舗の発見など、より深いかかわり方としている層も一定数おり、港区在住者においても同様の傾向が見られた。

以上の分析の結果、六本木に文化・芸術性を感じている人ほど六本木アートナイトへの来場意向が強く、人に誘われてくることで、意図せず六本木という街へのイメージが向上することが明らかになった。つまり、六本木アートナイトへの参加と、六本木への街へのポジティブなイメージ評価には相関がみられる。

3. 六本木アートナイトの愛好者にとって重要な人たちの動向・意識

3-1. 深夜滞在者の特徴

続いて、六本木アートナイトにとって重要な、愛好者や深夜滞在者の動向や意識を明らかにすることで、ナイトカルチャー創出と牽引という目的がどの程度果たされているかを分析する。

まず、前提として明らかになったのは、六本木アートナイト愛好度が高い人ほど、次回来場意向も強いことだ。次に、六本木アートナイトはアート愛好度が高くない人でも、深夜参加できるイベントであることがわかった。また、深夜滞在者は積極的に消費行動をして、夜間の活動を楽しんでいることもわかった。

つまり、六本木アートナイトがアートイベントであることに加え、エンターテインメントである特性を反映し、深夜体験に関しては六本木アートナイトの愛好度が高い人と、アートだけを目的にしていない人が楽しんでいることがわかった。

3-2. 港区在住者の特徴

次に、地域住民にとって六本木アートナイトが地域の祭りとなりえているのかを検討するため、地域住民の動向や意識を明らかにする。

分析したところ、港区在住者と他地域在住者の六本木アートナイト愛好度は変わらない。そして、全体の傾向として、六本木という街に文化・芸術性を感じている人ほど六本木アートナイトへの来場意思やリピート回数は多いことが分かった。さらに、六本木の街に港区在住者にも、新たに地元の文化施設や店舗を知る機会を提供しているということも明らかになった。

そのため、分析の結果、港区在住者の一部にとっては、六本木アートナイトが身近で気軽に参加できる地域の祭りとなりえている可能性が明らかになった。そして、港区在住者にとっても六本木アートナイトは地元のイメージを向上させ、地域を知る機会となっている。

4. 六本木アートナイトならではの「ライト層」の傾向

次に、六本木アートナイトはアートイベントであることに加え、エンターテインメント性が高いことから、アートファンだけではなく、感度の高い東京都民にも受け入れられているのではないかと考えた。分析の結果、友達共に六本木アートナイトを楽しむ層や、地域のイベントとして六本木アートナイトをと楽しむ港区在住のファミリー層がいることが明らかになった。また、六本木アートナイトは初回来場者の割合が継続して高く、毎年新たな来場者をひきつけており、アートファンに限らない様々な層へアート体験を提供し続けていることがわかった。彼らが、次第に六本木アートナイト、引いてはアート自体へのファンとなっていく

可能性も秘めているため、ライト層にとって魅力的なイベントであり続けていることは重要だ。六本木アートナイトの目的の一つは、文化を享受する層の裾野を広げていくことであるが、それもある程度果たしていることが伺えた。

3. 関係者調査 ～次年度へ向けての予備調査として～

前項では来場者調査を中心に六本木アートナイトの状況を分析したが、それだけでは事業の価値を評価するには不十分である。そのため、今後はより広範なステークホルダーを対象に分析をしていく必要がある。

ここで取り上げる追跡調査は来年度以降、様々な関係者（評価のために重要なステークホルダー）を対象に実施する調査の準備段階として実施したものである。今回は対象を参加アーティストに絞ったが、来年度以降さらにその対象や設問内容などを検討し、本格的な調査を検討する。

六本木アートナイトには、国内の若手アーティスト³から、国際的に著名なアーティストまで、様々な立場や表現形式の作家が参加してきた。今回の評価フレームの検討で六本木アートナイトのステークホルダーとして参加作家の意識や参加を経ての変化はとても重要であると考えた。そのため、彼らにとってアートナイトがどのような意義や影響があったのかについてアンケート調査を実施した。ここでは、自由筆記項目より、重要な意見をいくつか抽出する。

六本木アートナイトならではの、街中での作品を展開できる意義や、参加を通してのアーティストとしてのキャリアへの良い変化を感じているという意見もいくつかあった。今後も、参加作家の意識や変化を調査すると数値的にも有意な情報が得られるだろう。

■ 対象 : 六本木アートナイト 2016 参加アーティスト

■ 回答数 : 17

【質問】

他の芸術祭や展覧会ではなく「六本木アートナイトで」作品発表をした意義をどのように捉えていますか？

【回答】

- ・ 日本国内かつ東京都内での発表、知名度や観客動員数、展示会場の面白さ
- ・ 六本木アートナイトは第一回から観客として毎年楽しませていただいているイベントで、2015年にはボランティアガイドとして参加、2016年にはアーティストとして参加。大好きなイベントで作品を発表することができ、大きな幸せを感じています。
ボランティアガイドで、六本木の歴史について学ばなければ、自身の作品企画は生まれなかった。通常の展覧会には馴染まない作品は、まさに、六本木アートナイトでこそ発表できた作品だと思います。
- ・ 美術館やステージでの展示やパフォーマンスでは得ることのない鑑賞者のリアクションや反応を肌で感じることができ、作家としては、普段はできない貴重な良い経験になった。
また、六本木の都会の街中でパフォーマンスを行うことで普段は鑑賞者にならないような人達へもアートに触れる機会になれたことに意義があった。

³ 若手アーティストの育成支援は六本木アートナイトが力を入れていることのひとつである。その一環として、2015年開催回、2016年開催回では作品の企画の間に若手作家を公募する「オープンコール・プロジェクト」を実施した。

- ・六本木という「都市」「場所性」が特徴となる芸術祭としてとても魅力があり、そのコンテクストがフレームとなり、サイトスペシフィックな作品を考えるための課題となった。面白いものを観たい！って気持ちがとても強い観客。だからこそ演者と一緒に作品を作ってくれる観客に出会える場所である。
- ・歴史があり、権威もある有名なアートイベントに参加できたのは大変うれしく思いました。学生時代から知っていたので、憧れでもありました。見に来る人が地方の芸術祭にくるような人ではなく、普通に都心に暮らしている一般層の方々に見てもらえたことに大きな意味があると思いました。興味のない人も巻き込みやすい構造だと思います。
- ・素晴らしいアーティストと作品を通じて融合することで、今までに感じたことのない視点で表現することが出来た。
- ・「大人げないことを大人のやり方で」という信条のもとに活動をしている我々にとっては、深夜も含めた幅広い時間帯に、都心中の都心・六本木の街なか広域で作品を「実現」させるということがまず大きな挑戦でした。特に商店街に於ける作品では、「地元の方々と共に作品を作る」「街と作品の双方が互いを輝かせ合うような作品を目指す」「結果、来場者が街に好感を持つ」を目標に掲げていたので、地元の皆様のお力添えによってそれらが少しでも実現できたことに大きな意味と意義を感じました。また、多種多様なジャンルの芸術が集うアートナイトなので、「演劇作品」としてそこに参戦させて頂くことは、演劇畑の我々にはとても意義のある事でした。

【質問】

六本木アートナイトに参加しての影響があれば具体的に教えて下さい。

【回答】

- ・六本木アートナイトは、観客、スタッフ、アーティスト、など参加する人たちの間にある垣根が低いということも、一つの素晴らしい特徴だと感じています。「あちら側に渡ってみたい、と思ったら渡ってみたい、渡ってみましょうよ！」という思いを活かし、この春から新しい仕事にチャレンジをすることにいたしました。
- ・共同企画のパートナーとして作品・プログラムづくりに参加して下さった方々が、それぞれの分野での経験を生かしてくださっている。
- ・これまで行ってきたプロジェクトを大規模に展開できたことでプロジェクトの本質を見直すことができました。また、短い展示期間・繁華街という環境下での作品の見せ方についても、考えさせられる貴重な経験となりました。
- ・さまざまな方からメールをいただいたり、つぎの展示会に繋がったりしました。

【質問】

その他ご意見やご感想などご自由にご記入下さい。

【回答】

- 皆々様、笑顔の方ばかりでした。不快な顔をされた方はお見受けしませんでした。（きっとおられたのかもしれませんが、関係者の皆様のご尽力頂いた事と存じます。）皆々様の夜を幸せになされる、素晴らしいお祭りでした。
- 私は参加して本当に良かったと思っています。得るものが沢山ありましたし、アーティストとしての自覚、予算配分、運搬、安全管理、スケジュール管理といったことも学ぶことができました。展示して観客に見せるだけでなく、日本でどのようにアート展示を行っていくかのノウハウを知れたのが大きかったです。

Ⅲ 総括

1. 事業の中期戦略の素案策定と今後課題

前章で提示した、今回策定した評価フレームワークは、時間軸の設定を伴っているため、六本木アートナイトの「事業の成長プロセスモデル」とも言い換え可能なのではないだろうか。7回の開催を重ね、来場者アンケート調査より参加者の期待や印象の変化も見えたことで、主催者が設定した目的の中に六本木アートナイトが既に果たしたことも、実現まで遠いことも、混在してあることがわかった。

そこで、今回の評価のプロセスで検討された、2020年までの当座の数年に目指すべき当フェスティバルの方向性を提示する。これは評価検討委員会から六本木アートナイト実行委員会への提案として、「中期戦略の素案」といった位置付けで共有した。

これに対して、実行委員会メンバーからも意見・感想が呈され、次年度のフェスティバルの企画段階においてより、2020年までの中期的な方向性を議論検討した上で企画をしたいという考えが共有された。

まず、評価検討委員会が整理した戦略の方向性案を提示する。

【現時点での成果と中期戦略案（評価検討委員会）】

■2009-2016 までに成したこと

- 1) 館ではなく街の中でも展開することで一般との接点を増やし、新しいアートフェスティバルの形を創造
- 2) アートファンのみならず一般マスを参加者として取り込んだ（圧倒的な集客力）

■2017-2020 までのミッション・力点

- 1) クリエイティブなリーダー（仮の重点ターゲット層）が関わり牽引する存在になる
 - ① 今六本木で働く人が参画する&したい(co-creation)ワクワク楽しみに待つ＝おらが街の祭り？＝Civic Pride
 - ② 国際都市・港区麻布エリアの在京関係者（大使館、外国人居住者）にとっても参加したい自慢の祭り
 - ③ 次代を作るようなリーディング企業/組織の参画と定着、企業理念が共鳴する参画の「在り方の開発」
- 2) 上記プレイヤーが増え、多様な参加の形や参加者や思想、議論、実験の集積する「プラットフォーム」となる
- 3) 上記が達成され独自のライフスタイルが構築されたら、東京の文化事業のモデルケースとしての発信力も強まる

■最終的な必達目標（現時点の想定であり、今後変わる可能性がある）

- ＝六本木が世界のクリエイティブクラスの代表的なデスティネーションとなる
- ＝地域の人々のプライドであり、受容力・連携力の強度が高い郷土、イノベティブな活動の震源地・実験場となる
- ＝結果として、フェスティバル事業運営組織の理想モデルが構築される（組織マネジメント、人材育成、ブランディングプロモーション）

これに対して、六本木アートナイト実行委員会メンバー及び共同主催の港区から出た意見には下記のようなものがあった。

【ステークホルダーの意見】

■六本木アートナイト実行委員会メンバー

- ・近年多様なフェスティバルが増える中で、六本木の特質＝差別化が希薄になって来てはいないか。設立時はアートフェス自体が珍しかった。現在はどのようなコンテンツが良いのだろうか。
- ・もともとアートコアファン層だけでなく「ライト層」がいるからこそ、延べ80万人の鑑賞者が来ているはずで、この「底力」は相当大きい。
- ・「基本理念」を久しぶりに確認した。達成度を再度きちんと測りたい。今回提案された必達目標は納得性があるので、基本理念との関連性を検証したい。
- ・提案された必達目標を今一度主催者同志でしっかり議論したい。
- ・基本理念は2009年作成のため、見直し時期であることは正しいと思われる。基本の軸が変わることは無いだろうが、表現の変更は検討すべきである。
- ・最終ゴールを見据えるにあたり、抽象的な目標だけではなく、その手前の具体数値目標を設けたい。
- ・つまりは当実行委員会の構成員の多様性とイコールであると考えるが、このアートナイト事業が「美術のイベント」なのか「まちのイベント」なのか、その振りが六本木アートナイトであろうと再認識した。
- ・別の軸のステークホルダーを当事業に招くことも検討されたように聞こえたが、それにより、事業の焦点（誰か何のためにやっているのか）がぶれる可能性があるのではないか。
- ・ステークホルダーごとに参画目的が異なるであろうから、将来的な目的・方向性がどう変わってゆくのか、変えてゆくのが難しい。
- ・六本木アートナイト自体をいったいいつまで実施すべきなのだろうか？
- ・フェスティバルの本番は1日だけだが、少し長いスパンでの取り組みも今後検討したい。

■共同主催の港区の意見

- ・「住みたい/働きたい/行きたい」街をつくり出すイベントであって欲しい。

これらの意見を受けての検討委員会の委員の総括は、以下のようなものである。

【委員の統括】

■片山委員

- ・今あるデータだけでは「わからない」ことがわかった、それを評価したい。現在データがあったからこそわかった点である。
- ・実行委員会からも賛同意見の出た基本理念の検証の必要性は大きい、この評価検討会がこのような議論のきっかけとなれた。
- ・文化事業はつい単発（単年）の事業の評価に留まってしまうものであるが、中長期のミッションを明確化することが重要。
- ・達成度の評価指標をつくることが重要。
- ・質的な評価指標をつくるのは難しいと思われがちだが、質的なものも量的指標に換算可能である。
- ・相対的な指標を持つことも可能である、例えば専門家に継続的に観察させるなど。
- ・定点観測も重要である。ミッションに照らし合わせて時々的重要度を見て行くことが重要。
- ・以上のように、評価の仕組みを確立することは可能であり、実践には多いに意味がある。

■ 太下委員

- ・ 基本理念の読み替えをして良い時期である。評価自体がロジックモデル的に考えると厳しいので、評価を前提にした基本理念の書き換えがあっても良いかも知れない。
- ・ 六本木アートナイト最大の特徴は「オールナイト」である、しかしそこに惹かれて集まる層がさほど多くない。まだまだその特徴を活かせるのでは。
- ・ 六本木の街のポテンシャルがまだ活かしきれていないのではないか。例えばまだ使えるリソースとして、①デザイン（社会の仕組み含めた概念）、②食（ex. ユネスコの creative cities network）、などが挙げられる。
- ・ Balanced Score Card の考えに基づいた評価フレームワークも気付きのための良い資料だが、「イベント単体を超えてゆく」連なりも模索していく時期では。例えば通年化した地域の取り組みを新設する、運営組織の在り方を検証する、アーカイブ化するなど。
- ・ 六本木の多様な業種の企業の集積、例えば発表会になるような取り組みがあると面白い。今後、社会にはより面白いメディアも生まれるだろう、その発表の場となり企業の活動の場となっても良いであろう。

■ 綿江委員

- ・ 今回提示した評価フレームワークは第一歩である。
- ・ 重要なのはこれをブラッシュアップしてゆくプロセス、主催者内部の議論が最も重要。
- ・ そのプロセスまでを今回のように対外的にもオープンで議論するのは素晴らしいこと、このような手法で実施している事業・組織は他に無いはず。
- ・ 参加者のデータを毎回継続的に定量的にとって分析しているのも良い、ぜひ継続を。
- ・ 基本理念から読み解いた六本木アートナイトの「目的」は4つだったが、この評価のプロセス自体も、目的のひとつであるべきものだ。
- ・ 評価の手法に正解はない。しかしこのプロセスを経てひとつの芸術祭の評価モデルがつくってゆけるのではないか。

2. 六本木アートナイト事業の次年度への課題

今回の評価検討のプロセスを経て、当初は、外部の関係者・または関係者予備軍への当フェスティバル事業の正当性や効果を示すためのツールづくりのベースとしたいとの下心もあったが、それよりも、主催者内部で当事業の意義と目指す姿を改めて自身に問い直す作業であることが重要であるという気付きに至った。

B to C事業、特に文化事業のような最終受益者と顧客が必ずしも合致しないタイプの事業においては、どこを見て評価し、誰を見て改善すべきなのか、を設定しづらい側面がある。多元的な評価軸で指標を持って測るための努力を怠っては、多様なアクター/ステークホルダーに「良い事業である」と納得感のある説明をすることは困難であり、つまりは、主催者自体が自信を持つことが難しくなる。

このように事業評価を行うことは、アカウンタビリティの確保のため、主催者自身の納得の上に立つ資源確保のため、そして事業のクオリティ向上や効果最大化のために必須である。つまり、事業評価それ自体が、事業に組み込まれるべきであると言える。

よって、六本木アートナイト事業として、次年度は調査の対象を参加者だけに留まらずに幅を拡げて関係者への調査を行い、それらのデータも用いて事業の評価検証をする必要がある。それに先だっては、主催者内部で、2009年の初開催後に基本理念を制定したように、改めて立ち位置を確認し問い直すステップを踏むべきであることがわかった。

よって、次年度の事業においては、企画の段階で下記のとおりステップを組み込むべきだと考える。

- 1) 基本理念の再設定、中期戦略の検討
- 2) 多様な種類の調査設計
- 3) 当年の目的をふまえたコンテンツの設計
- 4) 調査分析、評価の実施

また、フェスティバルの内容（主にコンテンツ）や運営、提携先などの関係者に関しても、今回の評価プロセスで提案された力点（Ⅲ.1.）に作用するような方法を企画してみたい。

最後に、本評価事業は、広く文化事業の評価の啓蒙普及を目指して企画されたものでもあるため、今回のプロセスを経て、文化事業の評価が抱える課題自体も明らかにしたと言える。次項で今回の評価検討を振り返る。

3. 検討を終えて ～日本の文化事業評価が抱える課題～

今回の評価事業においては、これまでに蓄積してきた六本木アートナイトの来場者調査を中心としたデータから何が見えてくるのかを探索することと並行して、事業のミッションに立ち戻ってロジックモデルを構築していく試みを行った。理想的にはミッションを明確にし、それをもとにロジックモデルを構築し、必要なデータを収集してそれを実証的に評価していくことである。しかしながら今回は、短期間での評価事業であったので、できることから、できる範囲でやってみる、という段階のものにとどまっている。にもかかわらず、今後の六本木アートナイトの事業評価及び、日本における文化事業評価をより有意義なものとしていくための、いくつかのヒントを得ることができた。

まずは、来場者調査を始めとする過去からの六本木アートナイトの複数年にわたる調査結果を総合的に分析することで、六本木アートナイトに来場している人々の特徴と、六本木アートナイトや六本木のイメージ等についての意識を把握することができたことは、今後の評価活動の重要な基盤となる。単年度の調査結果だけでなく、それを時系列でみることによって、その事業が使命達成に近づきつつあるのか、それともあまり変わっていないのか、といったことを知ることができる。来場者調査という一般的な調査方法であっても、それを継続的に調査し、時系列で分析することによって、得られる情報量は飛躍的に拡大するのである。全国で行われている様々な文化事業についても、継続的な調査によって変化を把握することで、成果を定量的に説明できる可能性を広げていくことが重要である。

一方、ロジックモデルを構築するにあたり、2009年に策定した六本木アートナイトの「基本理念」に立ち戻ってロジックを検討していくと、実現できていない様々な点が残されていることに気づかせられた。同時に、それを実証的に検証するための質的・量的データが不足していることも明らかになった。今後は評価に必要な新たな調査やデータ収集の方法を検討していくことが求められる。来場者調査にとどまらない、様々な指標の開発とその調査・分析方法の確立は、六本木アートナイトだけでなく全国の文化事業の評価で必要とされている。一般に、芸術性をはじめ、文化に関する質的評価を、説得力あるかたちで客観的に示していくことは困難だと言われている。しかし、日銀の短観にみられるように、直感にもとづく主観的な評価であっても、それを定点観測的に実施すれば量的指標として成立するような例もある。また、学術業績の評価にみられるように、専門家によるピアレビューという方法もある。今後は、様々な質的評価を的確に行うための指標の開発が求められる。

さらに、主催者、実行委員会の構成メンバー、その他といった多様なステークホルダーの置かれている立場を考えると、ロジックモデルを構築する際に基準とした「基本理念」自体についても、再度検討の必要性がうかがえた。次年度以降の評価事業においては、まずはすべての基本となる「基本理念」を再検討し、それをもとに六本木アートナイトの使命を明確にしたうえで、ロジックモデルをあらためて構築していく必要がある。

文化施設や実演芸術団体等、単独の組織がその組織の使命を達成するための事業であれば、その使命の明確化は比較的容易である。しかし、六本木アートナイトのように、多数のステークホルダーが、主催者や実行委員会として関わる文化事業の場合は単純にはいかない。それぞれの使命をもった、各ステークホルダーが、その文化事業の理念や使命に「合意」し、それを自らの組織の使命と整合性のあるもの事業として「共有」するためのプロセスが不可欠となる。しかも、多くの識者や関係者が指摘するとおり、文化事業の効果は短期ではなく中長期で現れるものである。したがって、ステークホルダー間における、理念や使命についての合意も、中長期にわたるものである必要がある。一方、現代社会においては、目まぐるしく変化する外部環境の中で、各ステークホルダーの目指すもの自体が変化することは避けられない。したがって、策定した理念や使命についても、ステークホルダー間で定期的に検証していくことが不可欠であり、これを評価事業のプロセスに組み込んでいくことが必要である。

六本木アートナイト 事業評価検討会メンバー

【全体監修】

片山泰輔

静岡文化芸術大学文化政策学部教授、大学院文化政策研究科長

慶應義塾大学経済学部卒業、東京大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得満期退学。専門は財政・公共経済、芸術文化政策。公職として日本文化政策学会 副会長、日本アートマネジメント学会 運営委員・編集委員長、公益財団法人東京交響楽団 評議員、一般社団法人浜松創造都市協議会代表理事、文化審議会委員・文化政策部会長代理等。1995年、芸術支援の経済学的根拠に関する研究で日本経済政策学会賞、2007年、著書『アメリカの芸術文化政策』で日本公共政策学会賞(著作賞)受賞。共編著に『アーツ・マネジメント概論 三訂版』(水曜社、2009年)等。

(執筆担当：Ⅲ-3)

綿江彰祥

一般社団法人芸術と創造 代表理事

名古屋大学経済学部卒業、名古屋大学経済学研究科修士、慶應義塾大学文学研究科修士。2006年より(株)野村総合研究所にてコンサルティングを行い、2016年に独立。

文化政策、産業政策、文化施設運営に関するコンサルティングを専門としている。担当事業として「社会課題の解決に貢献する文化芸術活動の事例に関する調査」、「専門人材による文化団体における社会貢献活動調査」、「諸外国の現代美術に関する状況等に係る調査」、「国際発信力のある現代美術のキュレーター育成のための状況等に係る調査」、「劇場、音楽堂等の特徴的な取組に関する調査」(以上、文化庁からの受託)等多数。

(執筆担当：Ⅱ-1)

【アドバイザー】

太下義之

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 芸術・文化政策センター センター長

専門は文化政策、博士(芸術学)。公益社団法人日展理事、公益財団法人静岡県舞台芸術センター(SPAC) 評議員、公益社団法人企業メセナ協議会監事。文化経済学会<日本>監事、文化政策学会理事。政策分析ネットワーク共同副代表。文化審議会文化政策部会委員(～2015年3月)、観光庁「世界に誇れる広域観光周遊ルート検討委員会」委員、経済産業省「クリエイティブ・エコノミー研究会」委員(2011年度)、総務省「定住自立圏形成に向けた創造的人材の定住・交流促進に係る検討会議」委員(2011年度)。東京芸術文化評議会委員、大阪府・大阪市特別参与(～2015年3月)、沖縄文化活性化・創造発信支援事業(沖縄版アーツカウンシル) 評議員、鶴岡市食文化創造都市アドバイザー、アーツカウンシル新潟アドバイザー、東京文化資源会議幹事、文化情報の整備と活用「100人委員会」委員、著作権保護期間の延長問題を考えるフォーラム発起人など、文化政策関連の委員を多数兼務。

【分析官】

高橋かおり

早稲田大学文学学術院 助手

川畑泰子

東京大学大学院 情報理工学系研究科数理情報学専攻

(執筆担当：巻末資料)

【コーディネート、データ分析、ロジックモデル原案作成、執筆】

熊谷薫

六本木アートナイト実行委員会事務局、国際芸術祭及び地域アートプロジェクトの事業評価検証会運営事務局

(執筆担当：Ⅰ-5、Ⅱ-2、Ⅱ-3)

【プロジェクトマネジメント、調査設計、執筆、データ分析】

佐藤麻紀子

六本木アートナイト実行委員会、森ビル株式会社

(執筆担当：序、Ⅰ-1、Ⅰ-2、Ⅰ-3、Ⅰ-4、Ⅲ-1、Ⅲ-2)