

公立文化施設へのバランス・スコアカードの適用可能性に関する研究

08H3024 小山 歩

1. 公立文化施設の概要と運営における問題

公立文化施設とは、地方自治体が設置する「公の施設」の中でも、音楽・演劇・舞踏などの上演を通じた文化芸術の振興を目的に設置された施設である。この施設は、地域の劇場・音楽堂としての役割を担うとともに、近年では地域活性化への文化芸術の活用や市民の芸術文化活動の支援といった幅広い活動に利用されている。そのため、地域において公立文化施設が果たす役割は大きくなってきている。

しかしながら、公立文化施設を取り巻く環境は厳しい状況にある。地方自治体では、財政悪化に伴い行財政改革が行われ、より有効かつ効率的な施策の実行と予算執行が求められるようになってきた。その結果、公立文化施設においても、急激な予算の削減と運営における効率性の重視から、厳しい環境の中での運営を余儀なくされている。

公立文化施設における問題は、自治体の文化政策に関する問題と施設自体の運営に関する問題に分けることができる。自治体の文化政策に関する問題として最も深刻であると言えるのは、地域における文化政策のビジョンが不明確さである。文化政策のビジョンは、予算の確保や適切な施設の評価基準の設定、さらに公立文化施設におけるミッションの設定に重要なものであるため、明確にしなければならない。また、施設運営に関する問題としては、施設運営の全ての前提となるミッションが不明確であることと、マネジメント思考が施設の管理運営組織に十分に浸透していないことが挙げられる。このような現状を踏まえて、自治体の文化政策の方向性の明確化、施設のミッションの整備、マネジメント・サイクルに基づいた適切な評価体制の確立が必要であると考えられる。

2. 公立文化施設における評価の現状

公立文化施設における評価は、施設運営の改善に役立てるための現状把握と、地域住民に対するアカウンタビリティを目的としている。現在、公立文化施設における評価は、自治体が行政の政策評価の一環として行うものと施設が独自となった自己評価が実施されている。

公立文化施設の評価における問題点として、自治体と施設管理者ともに、その適切な評価指標や評価方法の設定が困難であることが明らかになっている。公立文化施設の評価は、運営の効率性に加えて、設置目的の達成度や事業の有効性など複数の視点からの評価が求められるが、現在は多くの施設において効率性を重視した評価が行われている。

このような現状を踏まえ、公立文化施設向けに芸術文化プログラムや専門人材育成プログラムを提供する機関である財団法人地域創造では、公立文化施設の評価システムの検討を行ってきた。この調査報告は3ヶ年にわたって行われ、最終的には「戦略・評価ユニッ

ト」として具体的な評価の枠組みが提案されている。

また、公立文化施設への BSC (Balanced Scorecard : 以下、BSC) 導入に関する先行研究では、先述の「戦略・評価ユニット」の不十分な点をカバーすることができるツールとして BSC を提案し、ミッションと戦略を策定し、それらを自治体と共有することができるため、BSC の導入は有効であるということが明らかにされている。

しかし、この研究では、公立文化施設を対象とした BSC の具体的な内容までは述べられていない。そのため、本研究では、公立文化施設を対象とした BSC について内容を整理し、モデル構築を検討していく。

3. バランス・スコアカードのフレームワーク

BSC は、アメリカで誕生した戦略マネジメント・システムである。

BSC の特徴として、組織が掲げるミッションやそれに基づいて設定されるビジョンと戦略を明確にし、ビジョンと戦略を組織に浸透させ、確実に実現するための視点がある。その視点は、基本的に、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点という 4 つである。また、これら 4 つの視点に、ビジョンや戦略に基づいた具体的な戦略目標や指標が設定される。

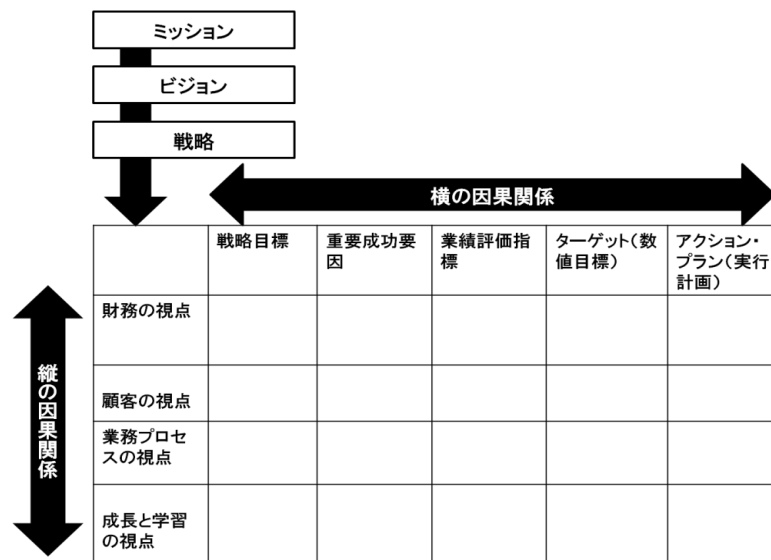


図1 バランス・スコアカードの基本構成

また、公立文化施設も含まれる非営利組織における BSC は、基本的枠組みは変わらないものの、ミッションが全ての活動の前提となること、顧客の視点をより上位の視点に位置づけること、そして、財務の視点は最終目標ではなく、顧客サービス向上の手段であることの 3 点に留意する必要がある。

4. 先行事例分析

公立文化施設を対象とした BSC の先行事例としては、南相馬市民文化会館の事例を取り上げる。南相馬市民文化会館は、市民の芸術文化の振興を図り、豊かな地域文化の創造と発展に寄与することを目的として、2004 年 4 月に設置された。南相馬市民文化会館の指定管理者である財団法人南相馬市文化振興事業団は、当時の理事の強い意向により BSC の導入を決定し、それを 2008 年から施設運営のために利用している。

昨年 12 月に実施したヒアリング調査によると、BSC 導入の効果には、施設のビジョンが明確になった点とスタッフの意識が向上した点の 2 点が挙げられている。また、課題としては、各ターゲットを達成することに意識が集中してしまい、戦略目標の達成としては不十分であることを挙げている。

また、BSC が内部の活用に留まっていることも課題であるといえる。BSC の結果を地域住民に情報提供してアカウンタビリティを果たすとともに、行政評価にも活用させていくことで施設への理解が一層高まっていくことが考えられる。

5. 公立文化施設を対象としたバランス・スコアカード導入モデル

公立文化施設を対象とした BSC のポイントは、①ミッションと顧客を明確化すること、②顧客の視点を最上位に位置づけること、③マネジメント思考を意識することの 3 点である。本研究では、一般的な施設を想定して BSC を構築していく。

まず、戦略マップは、図 2 の通りである。

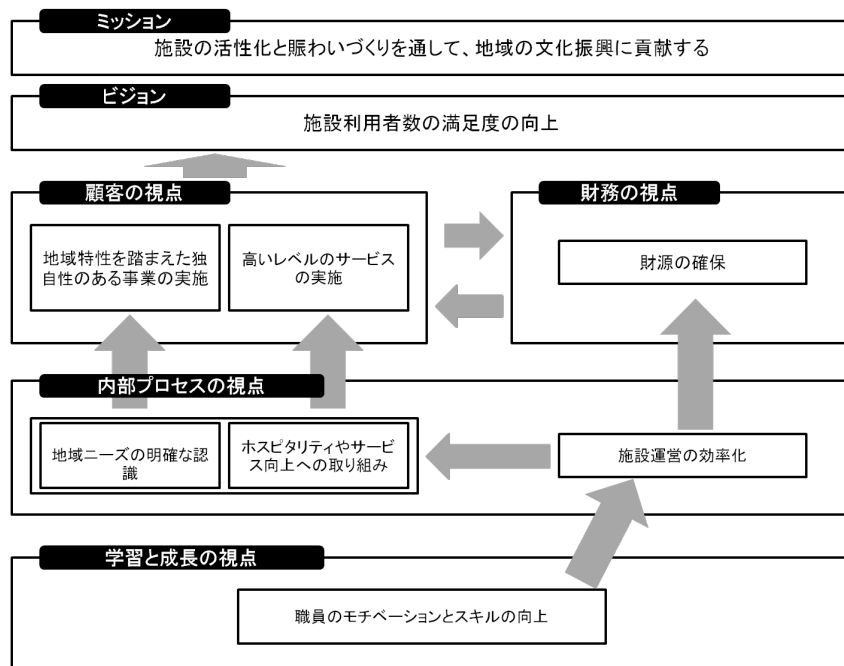


図 2 公立文化施設の戦略マップ

まず、学習と成長の視点における「職員のモチベーションとスキルの向上」は、内部プロセスの視点における「施設運営の効率化」の達成につながる。

次に、内部プロセスの視点における「施設運営の効率化」は、同じ視点内の「地域ニーズの明確な認識」と「ホスピタリティやサービス向上への取り組み」につながるとともに、財務の視点における「財源の確保」にもつながる。同じく内部プロセスの視点における「地域ニーズの明確な認識」と「ホスピタリティやサービス向上への取り組み」は、顧客の視点の「地域特性を踏まえた独自性のある事業の実施」と「高いレベルのサービスの実施」につながる。

そして、財務の視点と顧客の視点は相互依存関係にあるため、これらを併置する形をとっている。顧客の視点における「地域特性を踏まえた独自性のある事業の実施」と「高いレベルのサービスの実施」は、最終的にビジョンの達成につながると同時に、財務の視点における「財源の確保」も同時に達成することができる。また、財務の視点の達成は、顧客の視点の達成にもつながる。

こうした戦略マップをもとに、BSCを表1のように作成した。なお、ターゲットとアクション・プランに関しては、施設ごとに項目が異なるため、ここでは設定していない。

表1 公立文化施設を対象としたバランス・スコアカード

	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	ターゲット	アクション・プラン
顧客の視点	地域特性を踏まえた独自性のある事業の実施	事業に対する顧客満足度の向上	顧客満足度	〇〇%以上	
	高いレベルのサービスの実施	提供するサービスに対する顧客満足度の向上	サービスに対する満足度	〇〇%以上	
財務の視点	財源の確保	自主財源の確保	自主財源比率	〇〇%上昇	
		外部資金の獲得	助成金・協賛金の金額	〇〇万円	
内部プロセスの視点	地域ニーズの明確な認識	リサーチ・マーケティングの手法に基づいた事業企画	リサーチ・マーケティングに基づいた事業の企画数	〇〇件	
	ホスピタリティやサービス向上への取り組み	施設におけるホスピタリティやサービスに対する意識の向上	研修の実施	〇〇回	
	施設運営の効率化	作業の効率化	一人当たり経費	〇〇%減少	
施設の有効活用		稼働率	〇〇%上昇		
学習と成長の視点	職員のモチベーションとスキルの向上	職員の施設運営に対する意識の向上	個人の設定目標の達成度	〇〇%以上	
		アーツマネジメント・舞台技術等の学習	勉強会開催数	〇〇回	

このようなBSCを施設運営に導入することで、施設運営の現状把握や改善が期待できる。しかし、このモデルでは、BSCのアカウンタビリティの手段としての有効性や行政評価との関連性については検討されていない。この点について、自己評価を導入している施設の

多くが、アカウンタビリティや行政評価との関係まで含めた「自己評価システム」を構築していることから、先行事例に基づいて、自己評価モデルを図3のように提案する。

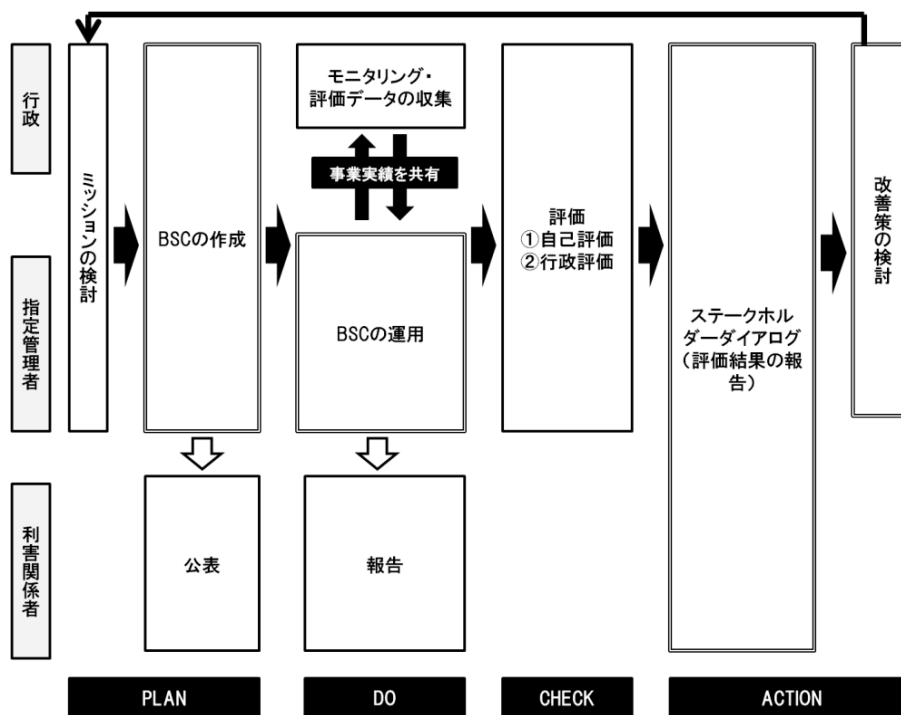


図3 バランス・スコアカードを活用した自己評価モデル

図3のモデルのポイントは3点ある。まず1点目は、BSCの作成を施設の指定管理者(管理運営者)に加えて、行政も共同で行うことである。このことにより、行政側の施設の現状や取り組みに対する理解が深まると考えられる。次に2点目は、指定管理者が作成したBSCを公表し、ステークホルダーに対してBSCの運用状況（事業評価の結果）を報告することを通して、アカウンタビリティを徹底していることである。最後に、3点目はステークホルダーダイアログという形で、施設について関係者が意見を交わす場を設けたことである。このステークホルダーダイアログの実施を通して、外部の意見を積極的に取り入れる機会を確保することができる。

6. 今後の課題

本研究では、公立文化施設が抱える様々な問題を改善していくために、施設評価にBSCを導入することを検討するとともに、先行事例をもとに、最終的にはBSCを活用した自己評価モデルを構築した。

今後の課題としては次の2点を考えている。1点目はBSCの有効性の検証である。本研究で作成したBSCは一般的な施設を想定して作成したものであり、実際にはそれぞれの施設によって運営やその環境に関する課題は異なる。そのため、いくつかの施設に対して実

際に本研究で考えた自己評価モデルを導入することにより、そのモデルの有効性を検証することが必要となる。また、自己評価モデルの問題点を明らかにできるために、その問題点に対するいくつかの改善策に基づいてそのモデルの完成度を高めることも必要になると考えられる。

2点目は、自己評価モデル導入の際に、自治体やステークホルダーとの協力体制をどのように構築していくかという点である。本研究では、自治体やステークホルダーの自己評価モデル導入に対する同意が得られていることを前提としているが、実際は同意が得られているとは限らない。そのため、行政の視点から見た自己評価モデル導入による影響や、ステークホルダーをどのような範囲まで設定するか、という点について具体的に検討していきたい。