

文化芸術活動への助成に係る審査・評価に関する調査研究会（第3回）

議 事 次 第

1. 日時：平成23年2月9日（水曜日）14時～16時
2. 場所：日本芸術文化振興会 事務棟3階 第一会議室
3. 議題：
 - (1) 助成事業の審査・評価に関する現状と課題について（関係団体等からヒアリング）
 - (2) その他

配付資料

1. 独立行政法人等における総人件費改革について
2. 文化芸術関係団体ヒアリングについて
3. 文化芸術団体ヒアリング（進行案）
4. 文化芸術関係団体からの意見
5. 片山委員提出資料
6. （社）日本芸能実演家団体協議会提出資料
7. 当面の日程（案）

参考資料 委員名簿

参考資料 文化芸術活動への助成に係る審査・評価に関する調査研究会における論点（案）

別冊 芸術文化振興基金資料集

独立行政法人等における総人件費改革について

○行政改革の重要方針（平成17年12月24日閣議決定）（抄）

4 総人件費改革の実行計画等

（1）総人件費改革の実行計画

ウ その他の公的部門の見直し

① 独立行政法人及び国立大学法人法に基づく法人

(ア) 主務大臣は、国家公務員の定員の純減目標（今後5年間で5%以上の純減）及び給与構造改革を踏まえ、独立行政法人及び国立大学法人法に基づく法人について、各法人ごとに、国家公務員に準じた人件費削減の取組を行うことを中期目標において示すこととする。

(イ) 各法人は、中期目標に従い、今後5年間で5%以上の人件費（注）の削減を行うことを基本とする（日本司法支援センター及び沖縄科学技術研究基盤整備機構を除く。）。これに加え、役職員の給与に関し、国家公務員の給与構造改革を踏まえた見直しに取り組むものとする。

各法人の長は、これらの取組を含む中期計画をできる限り早期に策定し、主務大臣は、中期計画における削減目標の設定状況や事後評価等を通じた削減の進捗状況等を的確に把握するものとする。

（注）今後の人事院勧告を踏まえた給与改定分を除く。

○簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律 （平成18年法律第47号）（抄）

（独立行政法人等における人件費の削減）

第53条 独立行政法人等（独立行政法人（政令で定める法人を除く。）及び国立大学法人等をいう。次項において同じ。）は、その役員及び職員に係る人件費の総額について、平成18年度以降の5年間で、平成17年度における額からその100分の5に相当する額以上を減少させることを基本として、人件費の削減に取り組まなければならない。

2 独立行政法人等を所管する大臣は、独立行政法人等による前項の規定による人件費の削減の取組の状況について、独立行政法人通則法（国立大学法人等にあつては、国立大学法人法）の定めるところにより、的確な把握を行うものとする。

○経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006（平成18年7月7日閣議決定）（抄）

（Ⅱ．独立行政法人、公益法人）

○ 独立行政法人等

独立行政法人、国立大学法人の人件費については、既定の改革を確実に達成するとともに、国家公務員の取組を踏まえて、更に抑制する。また、個々の独立行政法人の業務等については、それぞれの政策分野の改革の中で厳しく見直す。

（1）人件費

① 既定の改革の確実な達成

独立行政法人等について、既定の人件費改革（2010年度まで）を確実に達成し、これにより退職手当及び福利厚生費を含め着実に削減する。非常勤職員手当についても業務経費効率化の取組の中で抑制を図る。

② さらに、国家公務員の改革を踏まえ、人件費改革を2011年度まで継続するとともに、官民給与の比較対象企業規模の見直しによる公務員給与改定を反映する。

○国立文化施設等に関する検討会「論点整理」（平成22年12月）（抄）

3．見直しの方向

（6）組織体制、人員配置の在り方

- 国立文化施設等の組織の在り方を検討するに当たっては、まずは各法人の独自性を明確にし、助長していくことが重要であり、これまで累次にわたり行われてきた異なる組織の併合による弊害をこれ以上もたらすべきではない。海外の類似施設と比較すると、明治以来、我が国の国立文化施設等の組織体制は極めて不十分である。そればかりでなく、独立行政法人化後の一律削減など徹底した人員削減、アウトソーシングの実施と相まって、人材育成もままならず、今や国の文化政策等の中核が揺らぎつつあり、将来的には我が国の文化芸術活動等自体の弱体化を招くおそれがある。各法人がその使命を適切に遂行し、継続的かつ安定的に事業を実施するため、人件費の一律削減を直ちに見直すとともに、財政基盤を確立することが喫緊の課題である。

文化芸術関係団体ヒアリングについて

○ 今後の研究会の審議の参考とするため、別紙 1 の文化芸術関係団体からヒアリングを実施するもの。

○ ご意見等聴取事項（別紙 2）

1. 現在、日本芸術文化振興会（基金部）では、助成事業に関し、外部有識者から構成される審査会において審査をおこなっているが、どのような問題や課題があると考えるか。

また、プログラム・ディレクター（PD）やプログラム・オフィサー（PO）等の専門的人材が配置された場合、どのようなことを期待するか。

2. PD、PO等を配置し、支援した公演等の助成効果を検証し、審査に反映させるため「事後評価」を実施する場合、留意すべき点は何か。

3. PD、PO等にはどのような資質や経験等が備わった人材が望ましいと考えるか。

4. その他PD、PO等の配置に関して留意すべき点について。

別紙 1

(社) 日本オーケストラ連盟

(公財) 東京二期会

(財) スターダンサーズバレエ団

(社) 現代舞踊協会

(社) 日本舞踊協会

(社) 日本劇団協議会

フェスティバル/トーキョー

(公社) 能楽協会

文化芸術活動への助成に係る審査・評価に関する調査研究会:ヒアリング

御芳名	
御役職	

※「意見記載欄」は適宜増減いただいて結構です。

1. 現在、日本芸術文化振興会(基金部)では、助成事業に関し、外部有識者から構成される審査会において審査を行っていますが、どのような問題や課題があると考えますか。
また、プログラム・ディレクター(PD)やプログラム・オフィサー(PO)等の専門的人材が配置された場合、どのようなことを期待しますか。

意見記載欄	
-------	--

2. PD、PO等を配置し、支援した公演等の助成効果を検証し、審査に反映させるため「事後評価」を実施する場合、どのような点に留意すべきと考えますか。

意見記載欄	
-------	--

3. PD、PO等にはどのような資質や経験等が備わった人材が望ましいと考えますか。

意見記載欄

4. その他PD、PO等の配置に関して留意すべき点についてご意見があればご記入ください。

意見記載欄

文化芸術関係団体ヒアリング（進行案）

※それぞれ意見発表 15 分＋質疑・意見交換 10 分を目安とする。

タイム スケジュール	1月24日（月）10:00～12:00 （於：事務棟3階 第1会議室）	タイム スケジュール	2月9日（水）14:00～16:00 （於：事務棟3階 第1会議室）
開会 （10:00）		開会 （14:00）	
① 10:10-10:35	（財）スターダンサーズバレエ団 〔発表者：小山久美 常務理事〕	① 14:10-14:35	（社）日本オーケストラ連盟 〔発表者：支倉二二男 常務理事〕
② 10:35-11:00	フェスティバル/トーキョー 〔発表者：相馬千秋 プログラムディレクター〕	② 14:35-15:00	（社）日本舞踊協会 〔発表者：馬場順 事務局長〕
③ 11:00-11:25	（公社）能楽協会 〔発表者：清水美穂子 事務局長〕	③ 15:00-15:25	（社）現代舞踊協会 〔発表者：若松美黄 理事長〕
④ 11:25-11:50	（社）日本劇団協議会 〔発表者：福島明夫 専務理事〕	閉会 （16:00）	
閉会 （12:00）			

タイム スケジュール	2月28日（月）14:00～16:00 （於：別館2階 第9会議室）		
14:10-14:35	（公財）東京二期会 〔発表者：中山欽吾 常務理事〕		

文化芸術関係団体からの意見

文化芸術活動への助成に係る審査・評価に関する調査研究会:ヒアリング

御芳名	支倉 二二男
御役職	社団法人 日本オーケストラ連盟 常務理事

※「意見記載欄」は適宜増減いただいて結構です。

1. 現在、日本芸術文化振興会(基金部)では、助成事業に関し、外部有識者から構成される審査会において審査を行っていますが、どのような問題や課題があると考えますか。
また、プログラム・ディレクター(PD)やプログラム・オフィサー(PO)等の専門的人材が配置された場合、どのようなことを期待しますか。

意見記載欄	別紙のとおり
-------	--------

2. PD、PO等を配置し、支援した公演等の助成効果を検証し、審査に反映させるため「事後評価」を実施する場合、どのような点に留意すべきと考えますか。

意見記載欄	別紙のとおり
-------	--------

3. PD、PO等にはどのような資質や経験等が備わった人材が望ましいと考えますか。

意見記載欄

別紙のとおり

4. その他PD、PO等の配置に関して留意すべき点についてご意見があればご記入ください。

意見記載欄

別紙のとおり

社団法人 日本オーケストラ連盟

1. 現在の日本芸術文化振興会における審査の問題、課題 と PD や PO 等の専門的人材への期待について

はじめに

文化庁から示された、新たな支援制度は、現行の「事業単位の支援」のほか、「複数年の年間事業支援」も導入され、支援方法は「芸術創造活動への支援」となり、「公演活動については団体の自主努力による収支改善の余地がある」ことになりました。これは、芸術団体が永年に亘り主張している「赤字補填」ではない「団体支援、運営支援」となる、はじまりの一步と認識します。

一方、支援策の効果をより有効に機能させるため、また、国民へのより透明度の高い説明責任を果たすため、他の実演芸術団体等と専門助成機関の設置を提言し、日本芸術文化振興会より芸術文化振興基金を独立、改組して、審査・評価部門、調査・研究部門の充実を図るよう要望してきました。

専門助成機関そのものをどうするのかを深く議論しないままに、単に現在の審査体制で、審査委員の名称と仕事の一部を替えるだけになっては無意味です。プログラム・ディレクター、プログラム・オフィサーはどのような職務なのか、責任と権限はどうなり、審査会との関係はどうなるのかなどが明らかでないままに、審査・評価等の仕組みだけが検討されることに対し懸念いたします。

また、限られた予算での試行的導入としても、PD、PO等が非常勤でしかも少数であり、それを補完する現在の日本芸術文化振興会基金部は、その人員と抱える仕事量から推察して、本格的導入に向けて果たしてどこまで機能するのか、甚だ心配いたします。

審査の問題や課題

○一番の問題は、情報が開示されないということに尽きると思います。

どのような基準で審査しどのような過程で可否が決まったのか。不採択となった場合、その理由は何なのか。次年度に申請する際の参考にすることもできない。また、公演終了後の事後評価がどうなっているのかわからないので、次の申請も大丈夫なのかどうか、各団体は、大変不安に思っています。

○審査基準が不明瞭であり、また、審査の委員には評論家などが多く、かつ一事業ごとの審査のため、委員個人の芸術性に偏った審査になっているのではないか、また、実務経験者がほとんど入っていないので、企画性だけを重視し、数値などの根拠がわからないままに審査し、団体を深く審査したものになっていないのではないか、との不信感が根強くあります。これは、審査する委員が悪いのではなく、システムの欠陥であると思います。

PD、PO等の配置された場合に期待すること

- 分野ごとの振興方針、助成方針が策定され、それに基づく充実した審査、評価となること。
- 先に述べた審査の問題点、課題が取り払われ、申請した団体に的確に伝わるようにするとともに、なによりも透明性を確保する必要がある。「公開する」ことにより、国民へ支援の必然性、理由の説明責任も果たせる。また、申請した団体や助成を受けた側にも緊張感を持たせることができる。
- 評価は、団体の「企画・活動の評価基準」および「運営・経営の評価基準」を設定し、それを公表し、団体の活動全体をみる総合評価の仕組みを構築する。また、団体のミッション、業務実績、組織、財政などのほか、団体を取巻く社会、経済環境なども報告させるとともに、中期計画も提出させて、これらも総合的に判断する材料とする。
- 中央の完成度の高い企画や団体だけではなく、地域の特性を生かした文化を育てる、その担い手を育てるという点にも目が届く審査とする。

2. PD や PO 等を配置し助成効果を検証し、審査に反映させるための「事後評価」の留意点

- 審査だけではなく、継続した審査と評価の基礎となる情報を収集し分析、研究する調査・研究部門も充実したものにする必要がある。
- 助成する団体の全ての事業を見聞するのは、事実上不可能である。できるだけ多くの「調査員」を配置する必要がある。また、公演の評価は主観的にならざるを得ないので、例えば、公認会計士、教育専門家など他のファクターも入れる方法も考慮する必要があるのではないか。
- 特定の事業の評価も必要だが、団体の事業全体を総合的に評価する必要がある。
- 助成を受けた団体とは、評価チームは日常的なコミュニケーションを通じて接触する。また、現地に赴き団体とミーティングをするなど、一方的に、評価をして決めるのではなく、助成する側・される側が一緒になって、芸術団体の中長期的経営戦略を見直すという仕組みとする。

3. PD や PO 等にはどのような資質や経験等を備わった人材が望ましいか

- 芸術性と運営面をチェックできる、非営利組織での実務経験者や分野ごとの実態を理解した振興方針、助成方針となるよう、分野ごとの実務経験者を配置する必要がある。
- PD、PO は専門知識を要する頭脳集団である。それを補完するため、国家資格を有する「学芸員(仮称)」を分野ごとに配置し、質の高い人材の登用を図ることが必要ではないか。
- 分野ごとの非営利の機関団体などからの推薦や、「公募」も必要ではないか。

4. その他 PD や PO 等の配置についての留意点

- なによりも、専門的人材の配置だけではなく、機関設計が重要になる。各部門の役割分担と権限を明確にし、それぞれ業務に相応しい専門家と各芸術分野の実務経験者を配置する必要がある。
- 有期の契約制とし、理事会などでチェックするシステムも採用する。
- アーティストなど現場の人やそれぞれの分野の機関団体なども参加し、アドバイスする仕組みも作る。

文化芸術活動への助成に係る審査・評価に関する調査研究会:ヒアリング

御芳名	馬場 順
御役職	社団法人 日本舞踊協会 事務局長

※「意見記載欄」は適宜増減いただいて結構です。

1. 現在、日本芸術文化振興会(基金部)では、助成事業に関し、外部有識者から構成される審査会において審査を行っていますが、どのような問題や課題があると考えますか。
また、プログラム・ディレクター(PD)やプログラム・オフィサー(PO)等の専門的人材が配置された場合、どのようなことを期待しますか。

意見記載欄	別紙のとおり
-------	--------

2. PD、PO等を配置し、支援した公演等の助成効果を検証し、審査に反映させるため「事後評価」を実施する場合、どのような点に留意すべきと考えますか。

意見記載欄	別紙のとおり
-------	--------

3. PD、PO等にはどのような資質や経験等が備わった人材が望ましいと考えますか。

意見記載欄

別紙のとおり

4. その他PD、PO等の配置に関して留意すべき点についてご意見があればご記入ください。

意見記載欄

別紙のとおり

◎団体名 社団法人日本舞踊協会
◎役 職 事務局長 馬場 順

(注一 1) 伝統芸能に関わる者としての発言とお考えいただきたい。

(注一 2) 意見記述欄は順不同で、1 の後段 と 2 を分別せず、両者一緒に述べる
こととしたい。

また、3 4 も合わせて同時に述べることとしたい。

1. 審査について

現在、審査は概ね客観的かつ公平に行われていると考えるが、更に留意すべきは、

(1) 支援の対象となる事業主体をどう考えるのかということである。

対象を専門家とするのか、一般公衆とするのか。

また、中央なのか地方なのか、ということも考えなければならない。もちろん両者とも必要であることは言うまでもない。

(2) 原則として継続性のある事業への支援を望むものの、単年度事業もまた重要である。

そのようなことを、客観的に調査しながら、総花的、ばらまきの支援を要望する。

2. PD・PO の設置

大賛成である。広く様々なジャンルの専門家の力を借りて、強力な支援体制を整えてもらいたい。ジャンルに偏りがあるてはならない。

PD・PO ともに常駐が望ましいが、当面は非常勤でもいいのではないかな。

例えば、PO は常駐とし、多少浅くても広い視野の持ち主、例えば、多目的劇場の芸術監督にも匹敵する人物を据えたい。

PD は、全ジャンルといかなくても、幅広いジャンルからそれぞれ登用し、これら専門家である PO・PD が、実演家（専門家）の意見を聴取し、さらには相談に乗り、また更には途中調査を実施しながら、より良い事業運営、支援体制を構築していかなければならないのではないかと考える。

評価も同様で、経費面のみに捉われないよう留意しなければならない。

3. PO・PD の人選

上記において、最も重要なことは、人選である。

その判断基準は（前述のように）

PO＝広い視野の持ち主。ある特定の分野において専門的でありながらも、芸能、特に伝統芸能の世界にありがちな自分の専門分野に固執する人物は不可。

大局的に見て「良し」とするなら、わが身を殺しても他を生かすほどの度量が必要である。

PD=各ジャンルにおいて、その道に深く通じている専門家グループ。ただし客観的かつ大局的な立場で物を見ることができる人物。自分の出身ジャンルに拘泥する人物は向かない。

要するに、PO・PDともに、現在の社会状況を的確に判断し、大局的な判断を下せるかどうかが鍵となろう。

そういう人物は確実に現存する。

ジャンルとは……

1. 各芸能の実演家個人または団体
2. それらをアシストしている技能者又は団体
3. 劇場（ホール）等の運営又は経営責任者
4. 経理・会計の専門家

4. 組織

┌ 上記 1 の PD グループ
└ 上記 2 の PD グループ
PO + 上記 3 の PD グループ
| └ 上記 4 の PD
|
└ アシスタント PO (APO、若干名)

※いずれにしても、組織のための組織であってはならない。

※また、各 PD、APO は利益代表であってはならない。

以上

文化芸術活動への助成に係る審査・評価に関する調査研究会:ヒアリング

御芳名	若松 美黄
御役職	社団法人 現代舞踊協会 理事長

※「意見記載欄」は適宜増減いただいて結構です。

1. 現在、日本芸術文化振興会(基金部)では、助成事業に関し、外部有識者から構成される審査会において審査を行っていますが、どのような問題や課題があると考えますか。
また、プログラム・ディレクター(PD)やプログラム・オフィサー(PO)等の専門的人材が配置された場合、どのようなことを期待しますか。

意見記載欄	別紙のとおり
-------	--------

2. PD、PO等を配置し、支援した公演等の助成効果を検証し、審査に反映させるため「事後評価」を実施する場合、どのような点に留意すべきと考えますか。

意見記載欄	別紙のとおり
-------	--------

3. PD、PO等にはどのような資質や経験等が備わった人材が望ましいと考えますか。

意見記載欄

別紙のとおり

4. その他PD、PO等の配置に関して留意すべき点についてご意見があればご記入ください。

意見記載欄

別紙のとおり

(社) 現代舞踊協会

1 外部審査会の問題や課題

1) 外部審査会の幅

UNESCO の産業区分で、文化芸術活動はプロダクト業とサービス業の両面にわたって分岐している点が、問題の理解を複雑にしているほか、規模において、現代市場主義のマクロな政策遂行（商品宣伝・テレビ・広告などの分野）から、地域・風習的に行われているミクロな現実（スクールのお中元・お祝などの付け届け）とが両立し、立場の差異があり、しかも日本ではこれらが幅を持ちながら混在している。

2) 現代舞踊協会の立場

現代舞踊協会という組織も混在性がある。会員は全国の 6 つのブロックにわたり参加者数 1800 人前後、活動地域も広い。事務局は東京で 1 億 4000 万程度の公演事業を手掛けているが、会員は、それぞれ独自に公演事業、スクール指導などを行っている。

個別のスクール産業として見ると零細が多いが、全国で 10 万を超える志望者・スクール学習者が居なければ成立しない。しかもこのスクール経営は健康・教育育成・教養などを内包している。

******スクールサービス**：2, 3 名の生徒による同好会的スクールから、300 名を超え、外国のバレエスクールと帯同するもの、専任講師が長期雇用されているもの、レッスン指導で間に合うもの。常設設備を持つもの 持たないもの、などの幅が大きい。

******スクールプロダクト**：教習を基本とするスクールにおいても、小さなワークショップなどの講習会参加者型公演から、国際的な水準の公演活動（プロダクト）～諸外国から有名舞踊家を招聘するもの～もある。

******プロの公演**：年 90-120 日舞台出演しているものは雇用であるが、水準の高いものをプロと考える。舞踊団は育成を含むので、公演数・年間雇用が、多くてもプロとは考えられない。

******教育との融合**：スクールは、お行儀・作法、教養の女子教育の一環をなし、発展して公立学校、大学の学問ともなる。この融合は大切で、技法的な発展よりも、ここから、新しい観客も生まれ、また、狭い舞踊技法に拘泥しない自由な作品発想の風潮も生まれる。

******貧困の芸術**：創造的現代舞踊は、理念として「貧困の芸術」という理念がある。ピーターブルークは、シェクスピアほど、退廃演劇に利用された作家はいないだろう～成功した演出、有名俳優、立派な衣装があるとしても、心中ひそかになんて耐えがたく退屈なのだ、と思うと述べた。助成金や制度の根源を絶えず見直す意識も創造的であり、芸能に内在する「無」、ブリコラージュ bricolage（レヴィ＝ストロース）、エチカ Ethica 等を再確認することは必要だ。

******転換・少数精鋭主義**：従来の国家的フェスティバル、スケールの大きいパフォーマンスの他、現在応募中の北京国際舞踊コンクールのように 180 万円の膨大な賞金が付いたものが生まれている。ダンサー数 3 名以内の公演、少数精鋭主義で、一糸乱れぬ大群舞という志向より個性あるダンサーが注目されている。しかしこれに対応する行政、制作、劇場スタッフ、ダンサーなど総合的意識革命が必要である。

******法規制・ハード・組織**：制度疲労は明らかだが、変革は難しい。芸能という組み立てが先に

あり、その実現に多種の行政機関が協力するという構成も諸外国にある。例えば、芸能の位置づけを公共施設・美術館などと有機的な連関を持たすなど、可能ではないか。

3) 外部有識者の発信性

これらに関連する外部有識者は、その発言によって有識者たり得るが、芸能の問題の深さ、広さがあり、人材が十分とは見えない。行政は、舞踊についての長期的な発言の場を提示すること、有識者たらんとする者は、時代の情報を数多く話題とすることが望ましい。

4) 類型

アジアでは、中世から芸能は総合的に組織化され、一般の生活風習に入り込んでいる。インドのグルは、芸能人の養成（人買いもあり）、公演の提供（売春もあり）、それに関連した事業を行う。関連した事業とは、ヒンズー教の祭礼参加であるが、麻薬・薬物、認可のない物品などを持ち運ぶなど、公序良俗とは言えない暗部もある。しかし、芸能全体の統御が行われ、ダンサー雇用の調整、もめごとの調整など、統合的なコアでもあった。

欧米の近代国家の芸能は、国威の発揮であり、時の政府の統御により発達した。国立劇場のハードの華麗さ、民族の優秀さの顕示、国立バレエ団の水準の高さは、文化戦争でもある。ナチ、社会主義国などの歴史は、芸術芸能の反社会性、人間的苦悩の表出などを隠蔽する傾向もある。

地域親睦から芸能を見直す英国発の現代のコミュニティ・ダンスは、あるいは地域を軸とする人間性の表出であり、行政と結ぶことで、時代の芸能再興の切り口の可能性はある。

4-1) PD,PO は、芸能の根底にある要素を把握してほしい。

4-2) それには彼らが、長期的に雇用されるポジションが必要である。

4-3) 庶民に見える人間力が必要である。

A*****金銭的な潔癖さ**：プログラム原稿料の謝礼、お祝いなどの強要、スクールのお中元・お祝などの付け届け、公演批評・打ち合わせにかまけた飲み会などの強要は不可。

B*****風紀の潔癖さ**：若い女性が多いため、肩を抱く、まぎらわしい表現をつかう、言葉の表現、連れ歩くことへの配慮など不可。

C*****風評に注意**：古典的・現代的専門知識が豊か、実践活動経験がある、PD,PO 達が外部から蔑視されることは、不可。

D****人的コネの調整**：一部舞踊関係者との閉鎖的交流不可。特に、舞踊の世界で、親子・家族の集団が多く注意が必要。

2 助成効果の検証を審査に反映させるため「事後評価」について

1) どの視点からか

ここにも、ハイアート・ローアートをどう調整するか、長期的・短期的視点、芸術論的综合視点・コンペティション的分節的視点、国際的視点・国内的視点、保守的・革新的視点が多岐に混在する。

2-1) 事後評価の記述は、ハイアートを範例とするが、芸能の暗部を持つローアートに目配りが必要である。またローアートは、現代著作権の知識が必要である。

2-2) 事後評価は資料として公開し、普遍性を持つ時代のレポートでありたい。

2-3) また、制作費がには「貧困の芸術」という視点が必要で、大金を投じるイベントであるより、何より、ダンスの創造的身体性の優位に力点を置きたい。

保存、破棄、借用の配慮、再演費用などに配慮が必要である。

2-4) 記載報告文書を多岐項目評価とし、問題点を明示したい。

A***評価者が長期化：PD、POどちらも、芸能全般に長期的なかかわりを持ち、世界的な常識を共有することが好ましい

B**制作の継続性が図れること：一過性に終わらない、長期的な戦略が立てること、流行、マーケティングに有用で、スクールの新人材募集、身体メソッドの配慮までを見抜く力が好ましい。

C****未来を見抜く PD、PO：ジョンクランコは、9年近くシュトッガルドバレエでヒットがなかったが、やがて世界的名声を得た。公平化は必要だが、独自性も採用しなくてはならない。

D***DVDなどの記録をとる：あとで、誰でもが追加評価できる制度とする。

これには、著作の問題、保管、管理、プライバシーなど未解決の要素もある。

3 PD、POの資格、経験

舞踊界の知見の活用と、若手専門員の育成の両面がある。経験・実績のある人材を集め、一方で若手を登用しなくてはならない。これには、若手専門員に、望ましい職業とする基盤整備が欠かせない。創作現場に張り付く現場の力も必要で、やや女性専門員への配慮・対応とう研究の余地がある。専門家がほとんど居ない地域と、大都会の芸能では、大差がある。循環する組織づくりが、必要である。

4 その他

現代的創作ほど、日本的独自性・民間習俗の理解が必要である。公演に関連する諸法規をできるだけ単純化したい。法人の寄付制度など実情では疑問がある。芸能育成の「打たれ強い」人間形成と、言語的欠陥の指摘育成は大差があり、教育制度全般に係る根源的問題も内包している。

創造的な新しい産業～ダンステクノロジーの支援。映像移送、作曲、ファッション創造、芸能出前など、多岐の試みが行われなくてはならない。

文化芸術活動への助成に係る審査・評価に関する調査研究への意見

社団法人日本芸能実演家団体協議会

文化政策部会での第三次基本方針の検討のなかで「文化芸術への支援策をより有効に機能させるための新たな仕組みの導入」の方向性が打ち出され、日本芸術文化振興会において具体的な検討が開始されたことを評価し、専門助成機関が充実することを期待しております。

まず、検討の中心が「新たな審査・評価等の仕組みの導入」に置かれている点ですが、この課題は重要なテーマですが、新たな仕組みの必要性が論じられたのは審査・評価の問題だけでなく、機関そのもののあり方にも有ると考えます。今回の調査審議に当たって、専門助成機関のイメージ、将来像を共有する必要があると考え、実演芸術分野の立場から、以下の点を検討いただきたく意見を申し述べます。

専門助成機関が必要だとの議論の背景

- ・文化芸術振興基本法の制定を受けて近年、文化庁予算の増額が図られ、助成対象の団体の拡大などの流れの中で、文化庁の事務量の増大により、人員不足を招いていること。
- ・近年になって文化庁の補助金はその執行を日本芸術文化振興会に委託され実施されているが、日本芸術文化振興会も人員体制が不十分であること。
- ・助成事業の担当職は、一般行政職として芸術分野の状況に精通していない、異動によりノウハウが蓄積できないといった問題があること。
- ・国会等での無駄遣い議論により、芸術団体の書類作成など事務量も急速に増大してきたこと。
- ・文化庁の補助金は、これまで芸術団体の一事業に着目した収支差額の一部を負担する赤字補助金、次に委託金、そして補助金と変化を続け不安定で、補助金制度が芸術団体の持続的な発展を狙ったものになっていなかったこと。
- ・採択の基準、助成額の査定根拠がわからないなど不満があること。
- ・補助金の審査員が評論家などに偏り、補助金の性格と合いまって審査の方向性が芸術性に偏っていると考えられること。
- ・芸術活動への助成金制度をさらに充実、発展させ、芸術活動を活性化するには多くの限界があるとの認識が確認されたこと。

専門助成機関のイメージ・将来像

芸術活動への助成金は、文化庁が政策上で必要と考えて芸術団体へ委託し実施する事業

と明確に区別し、民間の芸術団体、劇場・音楽堂など非営利の芸術組織の自主的な芸術活動の持続的な発展を図ることを目的とするものであるとの原則を確立していただきたい。その方向性を基に助成を充実させ、助成金交付の効果を高めるために、芸術活動の実態への理解、業務ノウハウの蓄積ができ、助成政策の開発と自己革新を図るサイクルを内包した専門機関として確立する方向性を持つこと。そのために、以下の留意点が重要であると考えます。

- ・文化庁の文化政策との連携を通し、助成政策を確立し、その実現のための総括的な財政補助を機関として受け、配分を決定する機関とすること。
- ・機関として、経営・業務・審査・調査研究の組織を設け、その全ての部門に芸術分野の実務経験者を配置すること。
- ・実演芸術の分野ごとの振興方針を策定し、それに沿った助成方針を形成すること。
- ・諸方針を策定する基礎となる情報を収集・分析、研究する調査研究機能を充実すること。
- ・助成採択の審査・評価機能の充実とともに、採択の前提となる助成方針を立案する機能を充実すること。
- ・評価の観点に芸術団体の年間活動を位置づけ、経営力の面も考慮すること。
- ・業務・審査・調査研究ラインが有機的に機能する体制をつくること。

具体的な審査・評価システムの充実に向けて

専門助成機関の体制イメージとして以下の部門が考えられますが、今回の具体的な検討に当たっては、必要な業務の役割を明確にし、その上でPD, POは何処に位置づけられ、どのような職務内容で、その責任と権限、審査委員会との関係などが検討される必要があると考えます。専門助成機関の充実に向けて大事な第一歩の議論であり、委員の将来展望のある真摯な議論に期待いたします。

- ・経営機関－理事会
総務・財務・経理・広報
- ・業務執行ライン－助成方針案及び審査方法案の策定、募集・審査会運営など助成金交付業務と相談業務
- ・審査ライン－分野ごとの助成方針案の検討と分野ごとの採択審査を行う審査委員会運営業務
- ・調査研究ライン－助成金交付団体を中心として団体の活動実績評価及び芸術分野ごとの全体現状把握と課題設定の業務

最後に

実演芸術の振興の一つの政策として、芸術組織が独自に進める活動を育成・発展させ、実演芸術の伝承と創造の活性化と質の向上、国民の享受の機会の充実を促進することが専門助成機関として役割であることの方角性を確認していただきたい。

文部科学省には、私立学校の運営基盤を助成する「私立学校振興助成法」、民間学術研究機関の運営を助成する「民間学術研究機関の助成に関する法律」、学術研究の助成等を行う「学術振興会法」、さらに文部科学省として科学技術研究に補助する「科学技術研究費補助金」が整備され、多元的に教育、学術の振興を図っている。

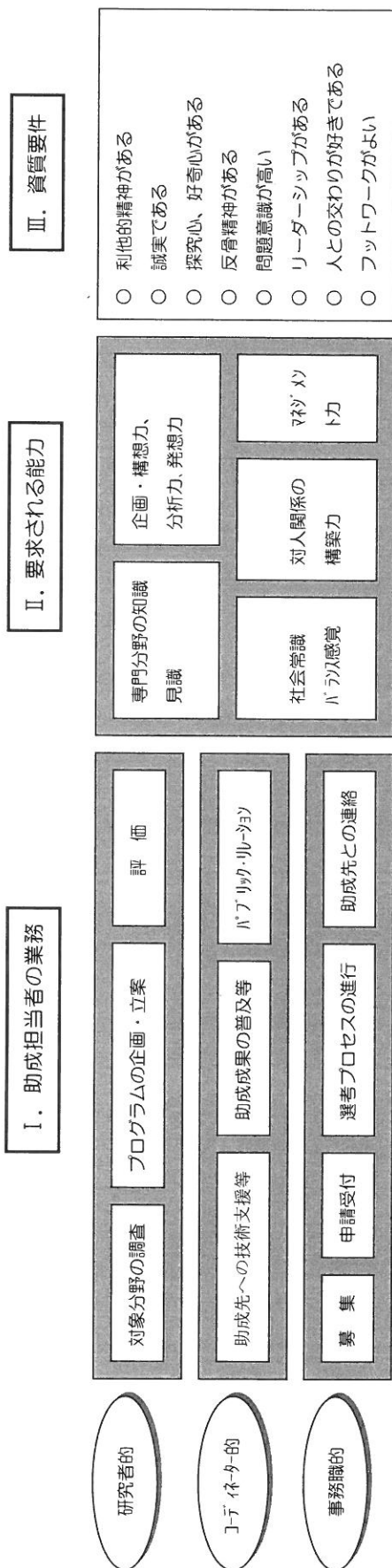
芸術文化振興基金が創設された時、国立劇場法を改正し日本芸術文化振興会法とし、国立劇場等と同じ機関で運営することとなった。当時、異なる方向性を持った機関が同一組織に同居することの問題点も指摘されたが、特殊法人改革の議論のなか見送られた。

今回の検討の機会に、専門助成機関の独立性と法的基盤を再度考える必要があるのではないか。その方向性の原則は以下の点と考える。

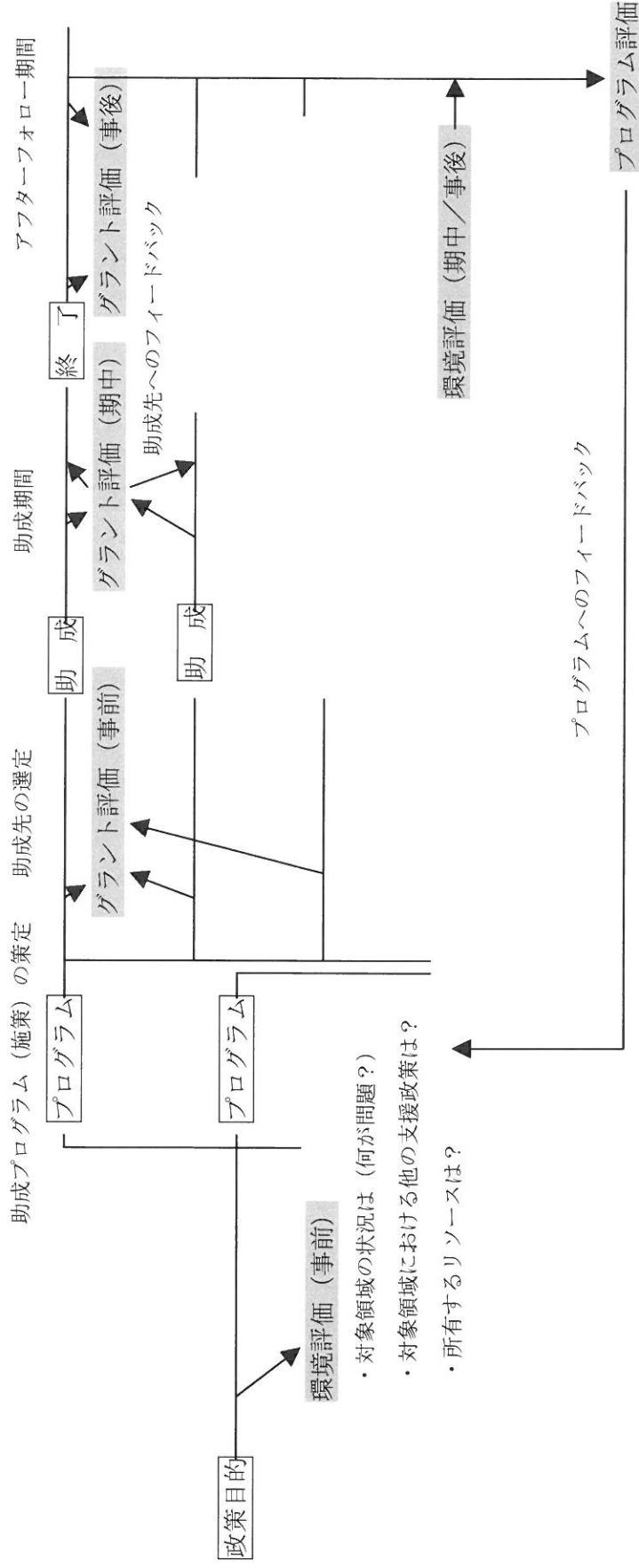
- ・ 芸術活動の政治および商業主義からの自立の原則にたつこと。
- ・ 民間の芸術団体や劇場・音楽堂の運営組織の自律的な芸術活動への経費の一部助成であること。
- ・ 19 世紀以降の非欧米諸国に現れた文化構造の重層性を考慮した視点での日本の多様な実演芸術の構造を踏まえた“伝承と創造”の助成政策の構築であること。

片山委員提出資料

助成担当者の業務・能力・資質



助成活動の評価





9784313815155



1920036038008

ISBN 978-4-313-81515-5

C0036 ¥3800E

定価：本体3800円+税

発行：編集工房 球
発売：学陽書房

プログラマー 助成金配分と社会的価値の創出

牧田 東一 編 著

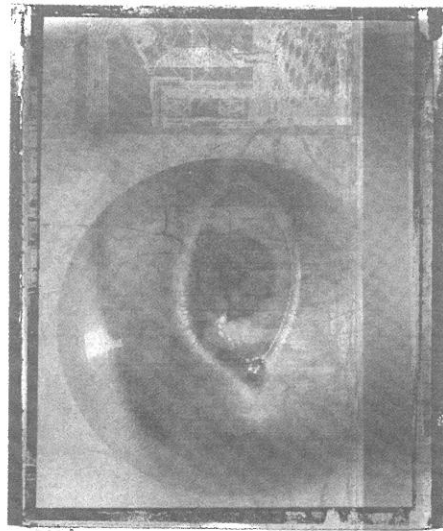
発行 編集工房 球
発売 学陽書房

Program Officer

プログラマー・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



発行 編集工房 球
発売 学陽書房

劇場はいわば演劇の「消費」の場である。設立者には、これを下支えする構造として、非営利ベースによる育成・創造の場が必要であるという理念があったと思われる。

わが国には他にプロの演劇・舞踊を専門に支援する民間助成財団がなかったため、結果的にこの選択は、財団の活動を、対象分野という点においても特徴あるものにしたといえる。

セゾン文化財団は個人によって設立されたものであり、企業活動からは完全に独立した存在である。しかしながら、芸術支援についていえば、セゾン美術館、スタジオ 200、バルコ劇場、八ヶ岳高原音楽堂などに代表される、セゾングループによる芸術支援活動をその「前史」として継承しているといえる。それはセゾングループの代表であった堤氏のもつ芸術支援に対する理念の継承でもあるが、実際面でそれを可能にしたのは、中心的なスタッフがグループの文化事業部門出身であったことによるという点も指摘しておく必要があるだろう。

2 プログラム・オフィサー制にいたる背景

セゾン文化財団がプログラム・オフィサー（以下POと略記する）を必要とするにいたった背景には、民間助成財団の社会的な役割についての基本的な考え方があ

前述のように、セゾン文化財団の設立前にはセゾングループ（企業）が主体となった芸術支援の歴史があった。一般に、企業による芸術支援にはいくつかの「強み」がある。たとえば、企業には独自の技術、ノウハウ、人材、土地や遊休施設といった、芸術支援に活用可能なリソースが様々な形で存在している。これらを有効に活用すれば、芸術支援に独自性をもたせることが可能になる。

その一方で、企業による芸術支援には限界もある。景気や業績の変動に活動が影響を受けることもあるし、経営トップの交代による方針の変更も起こりうる。芸術支援における継続性の重要さを考えると、これらはリスク要因であるといえる。また近年では、社会貢献活動はそれ単独で構想されるべきものではなく、企業にとつての長期的な利益を意識しつつ、全体的な企業ビジョンのなかで組み立てられるべきものとの認識が強まっている。このことは、芸術支援を行う際にも、芸術にとつての意義のみでなく、企業にとつての意義が同時に

第2章 セゾン文化財団の事例

1 セゾン文化財団について

セゾン文化財団は、理事長である堤清二氏によって設立された民間助成財団である。1987年の設立時に堤氏が26億円を出捐、以後財産を積み増し、現在の資産総額は96億円あまりである。^{*1}この間、グループ企業等から運営資金として寄附を受け入れた経緯はあるが、それを除く財産はすべて堤氏の私財が提供されたものである。

設立目的は、「芸術文化活動を助成すること及び芸術文化にかかる国際交流を促進することなどにより、芸術文化の普及と向上を図り、もって我が国の文化の発展に寄与すること」^{*2}であり、この目的を達成するため行われるべき事業として以下が定められている。^{*3}

1. 国内の芸術文化活動を行う者に対する助成
2. 内外の芸術文化活動に係る顕彰
3. 芸術文化活動の国際交流に係る助成
4. 芸術文化活動に関する調査研究及び出版物の刊行
5. その他目的を達成するために必要な事業

設立当初より、ここにいる芸術文化活動のなかでも特に、現代演劇・現代舞踊分野を中心的な領域とすることを基本方針とした。^{*4}この分野を対象とした理由のひとつに、セゾングループによる銀座セゾン劇場の開館（1986年）がある。

*1 2006年3月末日現在の正味財産額は、96億827万865円。

*2 財団法人セゾン文化財団寄附行為より。

*3 同上。

*4 以下では便宜上、2分野を総称して現代演劇と呼ぶ。

*5 当初は美術分野も第2の対象ジャンルとしてカテゴライズされていたが、資源の集中を図るため1989年度をもって対象から除外された。

*6 現ル・テアトル銀座。

考慮されるべきことを意味しており、結果として戦略の選択には制約がともなうことになる。

では、行政の行う芸術支援についてはどうだろうか。わが国の芸術支援において行政は最大のプレーヤーである。^{*7} 国や自治体には税金という安定財源があり、多くの公務員を擁し、権威や信頼性もある。また、法制・税制などを活用した支援も可能である。これらは「強み」といってよいであろう。

しかしその反面、国民すべてをステークホルダーと考えると、その数はあまりに多く、意思決定は容易ではない。手続きに時間がかかり、政策も最大公約数的かつ保守的なものに落ち着きがちである。また近頃では、地方自治体において首長の交代によるドラスティックな政策変更がしばしばみられるようになったが、これは芸術支援政策についても例外ではない。これらは行政による芸術支援の「弱み」と捉えることができる。

これに対する助成財団の優位はどこにあるのだろうか。結論からいえば、いま述べた2つのセクターの「制約」や「弱み」の裏返しがそのまま助成財団の優位性であるといえる。第1に、助成財団はもともと特定の目的のためだけに設立されており、活動の継続性が保証されている。たとえばセゾン文化財団は芸術に対する助成を行うために設立されており、原則として変更はできない。そしてその継続性を裏書きしているのが基本財産の存在である。つまり助成財団は、長期的な見通しに立って活動を構想し展開できるといえるのである。^{*8}

第2に、助成財団は政策面での自由度が極めて高い。政策的な意思決定は理事会において行われるが、合意形成は比較的容易である。また上位機構をもたない独立した存在であるため、政策を選択する際の「上からの」制約がなく、目的の達成に何が有効であるかを極めて広い選択肢の中から探ることができ

*7 文化予算の比較は非常に難しいが、企業による芸術支援経費は、主な企業の合計で約230億円(企業メセナ協議会のアンケート調査による)である。これに対し政府セクターは文化庁予算だけで400億円(文化財保護を除く)、地方自治体では3000億円に達する(施設建設費を除く)。なお、助成財団による支援額は数十億円程度とみられる。

*8 もちろんこれは、あくまでビジョンの射程距離にかかる問題であって、政策を短期で変更すべきでないという意味ではない。むしろ直接のステークホルダーの少なさからくる融通性や機動力も、一方において重要な強みであろう。

る。

助成財団が戦略を構築するに当たっては、いま述べたような特質を最大限に活用する方向で考えていく必要がある。マイケル・ポーター Michael E. Porter からも指摘していることであるが、もともと助成財団は効率の悪い成り立ちをしている。^{*9} 財団には、それ自体を維持するための有形無形のコストがかかる。企業が芸術支援にお金を使おうとする場合、経済効率だけをいえば、財団を通さず直接芸術団体に払い出したほうがよいのである。助成財団としては、こういういった不効率を、いま述べたような強みによってカバーし、なおかつそれ以上の価値を生み出していくことが必要となる。

具体的には、行政や企業には支援しづらいような先駆性のある活動に対して、大胆に助成していくのもひとつの考え方であろうし、支援の方法自体に新しい提言を含ませてもよい。いずれにせよ、他にない独自性を確立し、戦略的なプログラムを行うっていくことによって、たとえ少額の資金でも金額に倍する影響力を、対象領域に対して与えていくことが助成財団の生命線となる。そしていうまでもなく、そのことを可能にするのは、組織のもつ専門性にほかならない。

以上のように考えるとき、PO制の採用は、セゾン文化財団にとってごく当然の選択だったのである。

3 プログラム・オフィサーの仕事

3-1 外部環境の評価

助成財団の立ち上げにあたってPOが最初に取り組むべき仕事は、ミッションを掘り下げていくことであろう。短く抽象的に書かれた設立目的を、具体的なプログラムにまで導いていくことが、最初に課せられた仕事である。^{*10}

そのためにはまず、助成を行おうとする分野について外部環境の評価を行っていく必要がある。これはプログラムの事前評価にあたるものであるが、セゾ

*9 “Philanthropy’s New Agenda: Creating Value” *Harvard Business Review* November-December 1999.

*10 本章ではこの場合のように、特質を記述したり問題点を抽出したりするタイプの評価(assessment)と、後に述べるような成果や到達度を測定するタイプの評価(evaluation)を、あえてともに評価と呼んでいる。

ン文化財団では大きく2つに分けて検討された。

第1は、対象となる領域、つまり現代演劇の分野で何が問題となっているかを問うものである。助成とは問題を解決する方策であり、顕彰などとはその点において異なる。したがってPOが、何を問題と考えるかがプログラム作りのすべての出発点となる。

一般にこの種のリサーチは実際の助成活動に先行して行われるものと思われがちであるが、セゾン文化財団では必ずしもそのようなには考えていない。そもそも助成財団の特権は、貴重な情報が向こうから歩いてきてくれる点にある。助成金の申請を公募すれば様々な人々が財団を訪ねて来るが、彼らは問題を抱えているから来るのである。それをひとつひとつ丁寧に聞いていくだけで、いつの間にか問題点のリストは積み上がっていく。無論それだけでは限界があり、多少の補足調査は必要であるが、統計的に処理されたマクロ的なデータより生の声を聞くほうが、多くの場合、プログラム作りにとって有用である。

そのような理由から、セゾン文化財団では助成活動を通じてリサーチをするというやり方を意図的に選択した。問題発見のプロセスでもあるので、なるべく多様な案件が集まるように、最初の公募ガイドラインはあまり限定要件をつけず緩やかなものとした。その結果、演劇の世界における様々な問題点が浮き彫りとなった。以下で主だったものを列挙する。

- ・ 稽古場の不足：作品創造の場となるスペースの確保は、特に都市部では大きな問題。ほとんどの若手劇団は自前の稽古場を所有することができず、やむなく公民館などを転々としている。
- ・ 教育システムの未整備：大学教育等のカリキュラムに演劇（実作）の課程がなく、また国公立の演劇専門学校もないため、演劇教育は各劇団内や私塾等で細々と行われている状況。
- ・ 情報の不足：国内外で公演活動を行う際に必要な情報が少ない。また劇団間の横のつながりが希薄で、情報やノウハウを交換し合う仕組みがない。
- ・ 批評の少なさ：演劇を育成する機能でもある批評が盛んでない。批評が掲載される場が少ない。
- ・ アーツマネージャーの不足：演劇作品の創り手はいるが、それをプロ

デュースし、社会に繋げていくことのできる人材、あるいはそのためのスキルを欠いている。

- ・ 世代やジャンル間の断絶：伝統演劇と現代演劇の間に交流がない。観客の年齢層、性別等が演劇ジャンルによって偏りがみられる。中高年の男性が劇場に足を運ばない。

このほかにも挙げればきりがないが、一財団の手には余るものも含めて多くの問題点が明らかになってきた。

次に、評価すべき外部環境の2つめは、同じ分野で活動する他の助成機関の動向である。

セゾン文化財団が活動を開始した1980年代の終わりころは、芸術支援の歴史にとって重要な時期であった。まず政府セクターに目をやると、セゾン文化財団設立の翌年、1988年は、文化庁予算が以後15年間で約2.5倍の伸びを示すことになる、その基点となった年である。さらにその翌年には文化庁主導により芸術文化振興基金が設立され、舞台芸術公演等への助成活動が開始された。一方地方自治体においては、美術館の建設ブームに続く公共ホールの設立ラッシュが訪れようとしていた。90年代の前半には、実に4.7日に1館の割合で、公共ホールがオープンしたといわれている。

これに対し企業も、80年代後半の好況を背景に、陸続と芸術支援に乗り出てきた。90年には有志企業により企業メセナ協議会が設立され、芸術支援の普及に尽力しはじめた。

これらの事象だけを見ると、芸術活動を行う側にも相当の経済的恩恵があったと思われるが、事實は必ずしもそうではなかった。公共ホールの建設とは、単に建物を建てることにすぎず、そこで行われるべき活動の自身にまでは考えが及んでいなかった。事業費予算は計上されず、専門スタッフが配置されることもなかったのである。また演劇活動に対して行われる公的支援は、どれも公演という「事業」を対象とした1回かぎりのものであった。これは企業メセナにおいても同様であり、冠イベントという言葉に象徴されるように、巨額の資金にものをい寄せた、どちらかといえばマーケティング指向の強い支援活動も少なくなかった。

つまり、現代演劇の世界にも資金の流入は起こりつつあったものの、それは

創造の現場を潤すことはほとんどなく、育成、発展といった視点からいえば、むしろきわめて歪な流入の仕方だったのである。そしてこれらの資金は、先に挙げたような、演劇界の抱える問題にはほとんど対応しない性格のものであった。

このような状況を受け、セゾン文化財団では助成に当たっての基本方針を明確化することにした。すなわち、

- ① 1回かぎりではなく、中長期的な支援を指向する。
- ② 公演（消費の場）ではなく、創造の過程（生産の場）に対し支援する。さらに創造を支える環境の整備にも注力する。
- ③ 助成金のみによる支援でなく、場、情報、機会などの提供を組み合わせた複合的な支援を行う。

の3つの柱である。これにより、一般的な内容のミッションが、かなり独自性をもった活動指針に発展したといえる。

3-2 プログラム構築の事例①——芸術創造プログラム

以上のように、外部環境の評価・分析にもとづいて助成活動の大まかな指針を導いてきた。ここからはいよいよ具体的なプログラムの開発である。以下に2つの事例を紹介する。

最初の例は、1992年に開始した芸術創造プログラムである。日本国内の若手劇団に斬新で優れた作品を創造してもらおうことを狙いとしたこのプログラムは、第1に、原則として3年間の継続助成である点、第2に、個々の事業（公演等）ではなく団体の運営そのものを対象にした助成である点が特色である。そしてこの2点のいずれにおいても、少なくとも演劇を対象とした助成では、わが国でほとんど前例のないプログラムであった。ただ当然ながら、いかに他のセクターが手がけていないことを行うのが助成財団であるといっても、それが本当に必要かつ有効でなければ行いう意味はない。

この点については、2つのレベルに分けて考えて考えることができる。第1のレベ

*11 開始当時は、「劇団の年間活動」という助成カテゴリーであった。

*12 ケースによって6年間まで期間を延長したことがある。

ルは、「助成対象者がそれを望んでいるか」という問題であり、第2のレベルは、「プログラムの目的を満すのに有効か」という問題である。このプログラムの場合、第1のレベルの設問に答えることは実に簡単である。およそあらゆる非営利劇団で、運営に対する助成を望んでいない劇団はないからである。問題は第2のレベルである。これについては、いままでこのような介入が行われてこなかった以上、確かめようがない。しかし、公演助成のみへの偏りが現場に強いている困難な状況は、運営助成の有効性を確信させるに十分であった。

通常、劇団が助成を受けようとすると、翌年行う公演を申請時に決定しているなければならない。助成する側が望むのは多くの場合新作公演であるから、まだ脚本に手さえつけていない段階で企画を作り、会場となる劇場を予約する必要がある。その企画内容も、助成機関に提出する収支予算と大きな狂いが生じてはいけないので、あまり冒険のできないものとなる。こうして、劇団はいつの間にか目先の公演にただ追われるだけになってしまい、芸術的な実験を試みたり、じっくりとものを考えたりする余裕を失っていくのである。

また多くの助成は公演事業の損失補てんであり、それもない場合、赤字の2分の1や3分の1を上限としている。いくつもの助成機関があるわけではない日本の現状では、これは劇団側の「自己負担」を前提としているということにほかならず、「助成公演」を行えば行うだけ赤字が嵩むことにもなりかねない。この循環を絶ち、質の高い作品を生んでいくには、費目を指定しない運営助成が効果的ではないかという仮説がここで生まれる。

芸術創造プログラムは、芸術家の置かれた自転車操業的状况を少しでも改善すること、で、本当に自身が目指すべき作品の創造に心置きなく取り組むための“時間”あるいは“機会”を提供する試みである。このような運営助成型のプログラムにおいては、POと助成先団体との関係は自然に濃密なものとなる。後に触れるように、公演を見に行くだけでなく、年に何度かミーティングを行い、劇団の方向性や成果、問題点などについて話し合う機会をもつ。いろいろな相談事を受けることもあるし、POの側から助言を行うこともある。

このプログラムでPOがもっとも神経を遣っていることのひとつは、助成期間を終えてからのことである。この助成金は原則的には3年後にはなくなっ

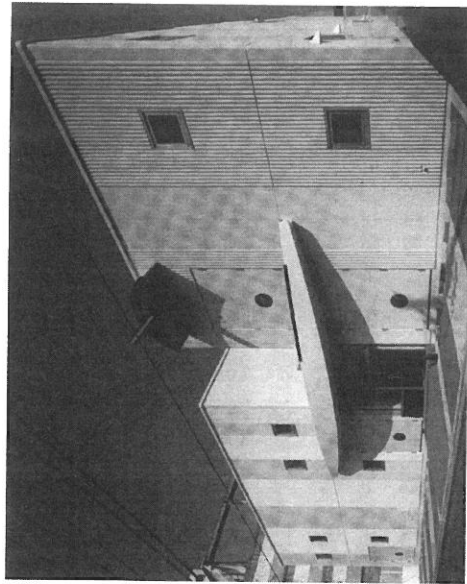
*13 これはいわゆる needs に対していうところの demand である。

しまう。したがって、家賃や人件費などの経常的な経費に充当するなど、この助成金なしでは立ち行かなくなってしまうのは、かえって経営にダメージを残すことにもなりかねない。本当をいえば、経常経費に充当できてこそその運営助成なのであるが、芸術支援の実情を考慮するとそれは危険なことである。POからは、助成金を経常的な費目にはなるべく充当せず、将来に向けた（有形・無形の）投資的な支出にあててもらうようお願いしている。

3-3 プログラム構築の事例②——森下スタジオ

森下スタジオは、セゾン文化財団が所有・運営する演劇専用稽古場である。東京都江東区に、3つのスタジオと付帯設備を備えたこの施設が完成したのは1994年のことであるが、劇団支援の一環として、もともと不足している稽古場を造ってはどうかというアイデア自体は、財団発足当初からあった。開設まで時間を要したのは、当時バブルの真っ盛りで300坪の土地の手当てが思うように進まなかったからでもあるが、主務官庁の理解がなかなか得られなかったこともその一因である。

セゾン文化財団は助成財団であり、寄附行為上もそう規定されている。だが、助成をするということはあくまで助成金を交付することで、稽古場を造って貸すという行為はこれに該当しないというのが、当時の主務官庁の見解であった。むろん、だから禁ずるといいうものではないが、助成に“付随する”事業にすぎない以上、稽古場を造ったことによって助成金総額の水準が減ることは容認できないというのである。このことは



森下スタジオ外観

財団にとって、稽古場を建設し運営するための費用は、別途立用てねばならぬことを意味している。この調整に時間を費やしてしまったわけである。

この森下スタジオは開館以来フル稼働を続け現在にいたっているが、正確にはこれ自体が独立したプログラムではなく、各プログラムの効果を高めるための機能として位置づけられている。先に紹介した芸術創造プログラムの助成対象者に、作品創造の場として提供されるのはもちろんのこと、演劇界のインフラストラクチャー作りを指向する創造環境整備プログラムでは、ワークショップやセミナーなど教育的なプログラムを開催する場としても活用されている。国際交流プログラムでは、国内外のアーティストによる協業の場として使われる機会も多い。

また助成財団ではあるが、この場を使って小公演、試演会、レジデンス^{*14}等の主催・共催事業を行うこともある。これらは演劇の創造を支援するという理念の下において完全にひとつながりの活動であり、POの業務上、助成事業／自主事業の間に区分があるわけではない。

森下スタジオは、「公演ではなく、創造の過程に対して支援する」「助成金のみではない、複合的な支援を行う」という財団の方針を目に見える形で具現化したものであるが、同時に、演劇支援における、当時としては新しい可能性を提案するものであった。現在、作品制作のための場所を提供するタイプの支援は、金沢市、京都市、大阪市をはじめとする自治体や、企業メセナの事例に数多く見られるようになった。このように、政策面における先行事例を作っていくことも、POという仕事の醍醐味のひとつなのである。

3-4 募集と申請受付

セゾン文化財団は、大部分のプログラムで公募制を採用している。その際、第三者からの推薦は受け付けず、申請は横一線のものとして選考に当たること原則にしている。それだけPOにかかる責任が重いともいえるであろう。

公募を行う場合は、プログラムの内容を、申請してもらおうべきコミュニティにきちんと届けることが、さしあたって重要である。そのためにPOは、募集開始に当たって文書化したガイドライン（募集要項）を作成し、関係各方面に

*14 芸術家が一定期間、特定の場所に滞在して作品制作等を行うこと。

送付したり、ウェブサイトにアップしたりする。この際に留意している点は2点ある。

第1に、ガイドラインの内容をできるだけ明確なものにするという点である。「誰に／何に」「いつ」「どういう条件の下で」「どのような内容の」支援が可能であり、支援を受けるためにはいつどのような申請の仕方をしてもらえばよいか、支援が不足なく記述されていることはもちろんだが、より重要なのはセゾン文化財団が、あるいはそのプログラムが、何を目指しているのかを説明することである。最近では少なくとも、かつては落選結果を通知すると、時に理由の説明を求める電話があった。アーティストにとつては、選に漏れることによつて自分の芸術的価値そのものが否定されたかのような気持ちにさせられてしまふのである。セゾン文化財団では、原則として「落ちた理由」は説明しない^{*15}が、このような際にPOとしていえることがあるとすれば、それは「当落は必ずしも芸術的価値の高低によつてではなく、プログラムの目的に合致しているかどうかによつて決まる」ということであろう。そういうえるためにも、プログラムの目的は事前に明記しておくことが必要である。

さて留意すべき第2点は、情報の届け方である。現在、募集要項を直接送付している先は、主に過去の申請者や関係諸機関などであるが、このほか財団のウェブサイトにへのアクセス数も多く、また文化庁や企業メセナ協議会等、多くの関係機関のウェブサイトに紹介してもらっている。もともと支援対象となるコミュニティはそれほど広大なものではないので、口コミなども手伝って、おおむね情報は周知されているようである。しかしセゾン文化財団ではこれに加えて、POが申請してもらいたい個人や団体に直接声をかけることも行っている。このようなことはあまり正式な形で行ってしまふと微妙な問題を生じてしまふことになるので、劇場ロビーでの立ち話としてなど、あくまでインフォーマルに行うことが多い。

申請を受け付けるに当たっては、POが原則としてすべての申請者に面会しインタビューを行う。芸術支援の場合は研究助成などと違い、申請書の書面か

*15 芸術的価値等に関係のない部分で、明確な落選理由があるときは本人に伝える場合もある。

*16 海外居住者など直接面談することが困難な申請者には、電話やEメールでのやり取り

ら得られる情報はきわめて限定的である。POにとつては、申請者がアーティストであればその作品に触れ、本人に会って話を聞いて初めて申請受付が完了するのである。

むしろだからといって、申請書の記載内容が重要でないということにはならない。選考の場ですら参照されるのは申請書だからである。ただアーティストや芸術関係者は必ずしも申請書作成に慣れているわけではなく、申請書の出来栄えと申請者の活動のレベルは必ずしも一致しない。そこで、どのように申請書を作成すればプログラムのガイドラインに合致したものになるか、またどのようにに表現すれば効果的なのか、などを申請者にアドバイスすることもPOの大事な役目となる。

3-5 選考作業

日本の助成財団の多くは、選考作業を、専門家によって構成された委員会に委ねている。セゾン文化財団も設立時に、審査委員会を組織しそこで選考を行うよう主務官庁から勧告を受けた経緯があるが、おそらく一般的にそのような指導がなされているのであろう。その意図するところは、財団職員はあくまで“素人”なのだから、半ば公金である財団資金の配分に恣意的な関与をすべきでない、ということのことである。これはわが国の助成財団の主流が、自然科学分野の研究助成であったこととも多少関わりがあるのかもしれない。科学の世界において研究提案の優劣を判断することは、確かに専門研究者でなければ不可能であらうからである。

しかし芸術支援、ことに現代芸術の分野での支援活動においては、多少事情が異なる面もある。それは第1に、芸術自体が多様な価値を体現したものであり、優劣という尺度だけでは測りきれない性質をもっているからである。特に現代芸術の評価は、その人が芸術をどのようなものとして捉えているかによつても左右されるが、その各々の芸術観に優劣があるわけではない。また、すでに評価の定まった芸術と違い、現在生じつつある芸術の評価は、専門家といえどもきわめて困難なのが現実である。

第2に、現代芸術の世界は、よい悪いは別として、たとえば学問の世界におけるようにインタビューに代えることもある。

ける大学や学会のような、制度化された枠組みをもっていない。どこで何が行われているかという把握自体も困難であるし、人についても情報についても「ここを押さえておけばひとまず安心」といえるようなシステムティックな構造も存在していない。そのため、助成財団自身がどこに立脚点を置くかによって、見える風景は全く異なったものとなるのである。

そのような領域ゆえに、審査委員会に対して、集まった申請案件の選考を単に丸投げするだけというやり方は、助成財団の姿勢としても無責任の誇りを免れないといえるであろう。また、そもそも対象分野についての豊富な情報と卓越した見識をもち、かつ助成財団の趣旨を十分理解したうえで選考に当たってくれそうな人材は、そうそういるものではない。それは同じ領域で活動する助成団体や顕彰機関すべてに共通した悩みであるから、どうしても委員の顔ぶれはどこも似通ったものになりがちである。助成財団の個性を際立たせていこうとすると、助成先の実質的な決定権者が他の多くの助成機関と同じという事態はやはり避けたいところである。

セゾン文化財団では、選考作業は基本的にPOによって進められるが、その過程において外部の有識者の識見を取り入れる形をとっている。POだけではなく、^{*17} 全ての案件についての情報をカバースるのはとても無理であるし、さまざまなものの見方や考え方を学ぶ意味でも、外部者のコメントを聞くプロセスは必須であると考えている。ただ、POと選考委員の関係がどうあるべきかについてはまだ試行錯誤の途上にある。これまでも、POの推薦を審査委員会に提案する形や、判断に迷うポイントを中心に外部委員に個別に相談する形など、いくつかのスタイルを試してきた。ただいずれの場合でも、最終的な判断は財団内部で責任をもって行うことにしている。

ガイドラインにも明記されているとおり、選考は、「独創性」「将来性」「適時性」「影響力」「実現性」の5つの基準に沿って行われる。とはいえ、点数化して比較するなどの方式を採用しているわけではなく、また必ずしも5つの基準すべて平等に扱っているわけではない。この中でもっとも重視しているのは「独創性」であるが、革新的なものの評価の方法は大変難しい。合議制や多数決などといった「民主主義的」な手法が馴染むとも思えないし、かといってPOの

*17 2006年度の公募プログラムの申請件数は158件であった。

直感に基づく独断でよいかというところにも限界がある。やはりPOが主体となって、幅広い知見を編集的に集約していくようなプロセスを確立することが重要であろう。

3-6 期中・事後評価①——グラント評価

助成財団で仕事をしていると、助成先を決定し助成金を交付した段階で、すべてが終わったと考えてしまいがちである。しかしいうまでもなく、助成財団の目的は助成金を支払うことではなく、ミッションを達成することである。したがって、行った助成が意図した成果を生み、プログラムの目的を満たしたかどうかをしっかりと見極めることが必要となる。そうすることで初めて助成財団は、自らの活動を改善する機会を得ることができ、同時に外部に対して説明責任を果たすことができるのである。当然、POの仕事の中で評価（evaluation）は重要な位置を占めることになる。ここではセゾン文化財団の中核的なプログラムである「芸術創造プログラム」において評価がどのように行われているかを概観する。

評価は、個々の助成を評価対象とするグラント評価と、プログラム全体を対象とするプログラム評価に分けることができるが、最初にグラント評価について触れる。グラントは先にみたとおり、助成プログラムに基づいて公募された中から選考・決定される。この段階がいわばグラント評価における事前評価であり、この時点から評価のサイクルがはじまる。

この事前評価（選考）によって助成対象となる劇団が選出され、3年間の助成期間がはじまる。このプログラムの目的とするとすると、第1にアーティストに優れた作品を創ってもらうことであるから、POはまず公演に足を運び、作品を目で見ることから始める。いわゆるサイト・ヴィジットである。見た公演については規定のフォームに従ってレポートを作成する。その際、「独創性」「将来性」など事前評価の際のポイントごとに数値評価し、コメントを記入する。

*18 さらに上位の「助成活動全体」あるいは「組織全体」を対象にした評価もありうるが、セゾン文化財団では、これまでのところ行っていない。

*19 このプログラムには1名の担当オフィサーがいるが、他のPOも関与しているので、多くの場合複数のオフィサーによってサイト・ヴィジットが行われる。

*20 この数値については厳密なものではなく、個々人の抱いた印象を記録する程度のも

記入されたフォームは、PO間で自由な閲覧が可能である。

これと並行して、外部の専門家にも評価委員としてサイト・ヴィジットを依頼している。評価委員は若手の批評家や研究者の場合もあれば、大学の博士課程に在籍中の学生であることもあるが、名前は公開していない。なるべく多角的な見方を取り入れるため、ひとつの劇団に対し最低2名の、できるだけスタンスの異なった委員に依頼するよう心がけている。

委員には、助成対象の1劇団につき、作品ごとの評価レポートを各1通、1年ごとの総括的なレポートを1通、さらに3年間の助成期間終了時にまとめのレポートを1通、提出してもらっている。

評価委員によるレポートであれ、POによるレポートであれ、記述のポイントは大きく2点ある。ひとつは助成先劇団がどのように変化しているかという点である。これは主に作品内容やその水準に関してであるが、活動それ自体の方向性も含まれる。もうひとつは、助成先劇団の作品や活動がどのような影響を及ぼしているかという点である。その際、他の劇団に対してはもちろん、演劇ジャンルを超えた芸術的な影響力、さらには芸術の枠を超えた社会的影響力にも注目している。

さて、このプログラムの第2の目的は、助成先劇団に活動の場を広げてもらうことである。そのためには劇団組織の運営基盤を強化し、効果的なマネジメントを行ってもらうことが大切である。これらはなかなか外部からでは窺い知れない部分であり、評価を行う際にはまず助成先と相互の信頼に基づいた協力体制をつくることが必須である。

セゾン文化財団では、POが助成決定時に、評価活動の趣旨を説明することになっている。助成先劇団に対し、評価は決して優劣を判定することを目的に行うのではなく、助成財団と助成先が目的を共有しつつ、その達成を確認しあう機会であること、そして評価がお互いを高めるための手段であることを認識してもらっているのである。

とはいえ実際の作業は複雑なものではない。最初に、助成先団体には財団側で用意した簡単なワークシートに、助成期間である3年間の間に達成すべき目標、そのために実行すべき施策、施策ごとへの助成金の配分予定などを記入するのである。

てもらう。たとえば、「海外での活動の足がかりをつくる」という目標を掲げたすと、最初の1年は劇団を紹介する英語のプロモーションツールの作成に100万円、2年目には主宰者やスタッフの海外出張経費に100万円、3年目には海外劇団との共同制作費用の一部として200万円を充当する、といった具合である。この段階では、特に相談がないかぎり、POがその内容について指示をしたり口を挟んだりすることはない。

その後、年に2、3度行われる助成先劇団とのミーティングの場において、施策の進捗状況を確認していく。もちろんここで、計画が未達成であったり変更が加えられたりということがあっても、そのこと自体を問題にすることはない。

もともと、一見単なるモニタリングにすぎないこの評価のもっとも重要な要素は、コミュニケーションのツールとしてのそれである。財団の側は、このようなプロセスを通じて、助成先の運営の実態を、最初の申請書に書かれていた以上に深く学ぶことができる。そのことが、効果的な助言や、適切な人の紹介など、助成金以外のサポートにもつながっていく。また、助成先のニーズに直接触れることで、プログラム改善のヒントを得ることができる点も重要である。セゾン文化財団では、たとえばPOが公演を見に訪問した際に交わす劇団関係者の「立ち話」のような、インフォーマルなコミュニケーションも大切なものと考えている。これは財団が助成先の活動に常に関心を払っているというサインでもある。

しかし一方で、定期的なミーティングのような場でなければ得にくい情報もあり、その意味で評価は重要なのである。また、助成先にとってもこのプロセスは、少々手間にはなるが有益である。自分たちの活動の目標を改めて検討し、外部の目を入れてチェックできる機会は、日頃そうあるものではない。このような整理しておくことは、今後社会に活動をアピールし、支援者に理解を得ようとする際に、決して無駄にはならないだろう。グラント評価の成否は、以上のような認識を、POと助成先が共有できるかどうかにかかっている。

なおこのほかに、助成期間が終了して3年後に評価を行うことがある。先に触れたように、このプログラムは助成期間終了後の助成先の状況にも注意を払う必要がある。POは、助成期間を終了した劇団についても公演を見たり、懇

親会に招くなどしてでできるかぎり接点をもつように心がけているが、おのずと限界がある。そこで、インタビュー^{*21}に劇団を訪問してもらい、助成期間中の成果や芸術創造プログラムについての意見^{*22}を率直に述べてもらおうのである。先の、ワークシートを用いた評価が形成的 (formative) な評価だとすると、こちらは主として総括的 (summative) な評価であるといえる。

3-7 期中・事後評価②—プログラム評価

次に、助成プログラム全体の評価について概観する。芸術創造プログラムの成果を問う場合、第1に、そのプログラムに沿って行われた個々の助成の成果を、ある時点でまとめてレビューしてみようというやり方が考えられる。個々の成果の評価、すなわちグラント評価の手法については先に述べたとおりであるが、問題はこれを総括的にみるときに、どのような留意が必要かということである。POの心情としては、どの助成も一定の成果があったものと考えたいところであるが、なかには期待どおりとはいかなかったものもある。もしこのような結果が目立つのであれば、選考過程に立ち戻って検証してみる作業も必要となろう。

ただもちろん、すべての助成が期待通りの果実を結ぶということとはありえない。むしろすべて大成功といったような評価であったとすれば、それは安全な助成対象ばかりを採択してきたことにほかならないのだから、民間財団としては逆に問題であろう。期待通りにいかない助成が一定程度あることはむしろ健全なことである。

第2に、このプログラムのもっとも重要な本質、すなわち、個別の事業を対象とするのではなく、組織の運営に対して長期的に支援するという政策が果たして有効であったのかという問いに答えねばならない。しかし結論からいえばこれは大変困難である。

*21 セゾン文化財団では年に一度、助成先を招いた懇親会を開催している。芸術創造プログラムの過去の対象者には全員招待状を送付している。

*22 インタビューは外部の演劇関係者に依頼しているが、これは、3年間の助成期間中にPOと助成先が親しい関係になっているため、PO自身がインタビューすると、財団やプログラムに対する批判的なコメントを引き出しにくいと考えたためである。

*23 つまりグラント評価とプログラム評価をかねているわけである。

有効性の評価をする場合、比較対象が必要である。厳密に言えば、芸術創造プログラムの助成対象となった劇団と、助成対象とならず単発の事業助成のみを受け続けた「同じ劇団」とを比較しなければ、そして他の多くの劇団でも同様のことを積み重ねなければ、プログラムの有効性を「科学的に」立証することにはならないだろう。いうまでもなくこのことは不可能である。唯一可能なのは、助成先劇団にとって、「単発の事業助成ではなく、長期的な運営助成を受けたからこそ可能であったこと」を抽出し、そのことが劇団の成長にどう寄与したかをみることである。POによる地道な分析と検討が必要な部分である。

プログラム自体を評価する際の着眼点としてもうひとつ重要なのは、プログラムを構築する前提となった状況が、依然として不変であるかどうかという点である。先に外部環境の評価、および芸術創造プログラムを立案した背景について述べたが、これはすなわちプログラムを立案する際の事前評価に相当するといえる。この前提が変化していれば、プログラム自体の存在意義も変わってくる。たとえば、同種のプログラムが国や自治体に十分浸透したのであれば、少なくとも政策提言的な意味合いは薄れることになるであろう。したがって、POは、プログラムを取り巻く状況の変化に常にアンテナを張っておく必要がある。セゾン文化財団では何年かに一度、状況の変化を総括する機会をもつ一方、日常においても、他の助成機関の政策動向について情報収集を行うようになっている。

4 プログラム・オフィサーの資質と育成について

一般的に、POに求められる能力や資質は非常に多岐に亘る。助成対象分野についての知識や見識も無論必要であろうし、斬新な発想や、筋道立てて物事を思考する力も求められる。またPOは、研究職的な側面もあるが純粋な研究職ではないため、事務遂行能力や、それ以前に社会人としての常識を身につけていることも当然に必要である。

これらのことは、ある程度、経験やトレーニングによって伸ばしていくことができるが、一方で生まれつきの資質による向き不向きといったようなものもあるように思われる。たとえば、セゾン文化財団では、POの重要な役割のひとつは、人と人、人と情報を結び付けていくようなコーディネーターとしての

役割であると考えている。この役割をうまく担えるのは、好奇心が旺盛で、行動力があり、人とのコミュニケーションが上手な(そして、そもそもそれが好きな)人である。これらの資質は必ずしも経験やトレーニングによって上達していく種類のものではない。したがって、これは採用の際に重視すべき点であろう。^{*24}

少ない人数で運営されている多くの助成財団においてそうであるように、セゾン文化財団でも、POになるための系統だった研修カリキュラムを用意しているわけではない。このため新卒者を採用したとしても、一から育成していく余裕がないのが実情といえる。もともと、これは一定のキャリアを経たPOにについても同様であり、マネジメントとして行っているのは自己啓発に対する支援が中心である。

セゾン文化財団では、スタッフの日常の勤務は、基本的に自己管理に任されている。定例で行うミーティングは通常の時期では週1回のみで、あとは各自が自分のスケジュールに従って仕事をし、職務上必要あるいは有益であると思われるもの——観劇等はもちろん、セミナー・シンポジウムや勉強会の類など——への参加は、内部の会議や事業等の支障にならない限り自由であり、そのための経費も原則として財団が負担する。外部で講師や委員を務めたり、原稿を執筆するなどのことも奨励されている。

これは、財団のような組織では、マネジメントの指示に逐一従いながら、結束して仕事をすすめるスタイルよりも、各スタッフが自分の得意分野や関心を生かしつつ主体的に仕事をするスタイルのほうが結果的に優れたパフォーマンスを生むという考えに基づいている。

ただいままでもないことであるが、各人が好き勝手な方向を向いて走り出してしまふことは避けなければならない。各々のPOの活動が、財団全体のポリシーに効果的に収斂していくことが必要であり、そのコーディネートを行うのがマネジメントの役割だといえるであろう。

助成財団は営利を追求する組織ではないだけに、POの業績も、生産高や売上高で測れるものではない。POの業績評価はおそらく永遠の難問であろう。マネジメントの立場から見ると、財団に対して、つねに多様な人、情報、知識

*24 もっともセゾン文化財団では、最初からPOと職種を限定して採用を行ったことはこれまででない。

の紹介を通じて、組織の知的ストックを増やし続けてくれるような人材は、紛れもなく優れたPOである。しかしこのことを客観的に評価するのは困難であるし、あまり能力主義に傾斜しすぎると、特定のPOだけが長期にわたって高評価を受け続ける結果になりかねない。

これらのことを考えると、組織間でPOの人材交流がもう少し図られるべきだという結論に落ち着く。ひとつの組織の中であまりメンバーが固定化してしまうと、弊害も少なくない。財団やNPO同士で、あるいは大学など研究機関との間で、スタッフの交流やレンタル契約などが行われてもよい。そうすることによって、スタッフ本人も成長の機会が得られるし、組織にとってもさまざまなメリットが期待できる。^{*25}仕事の標準化が進み、POという職能の確立にも繋がるであろう。雇用制度等の障壁は予測されるにせよ、今後の進展を期待したいところである。

*25 外部者の加入は組織にとって刺激になるばかりか、一種のチェック機能にもなる。

独立行政法人日本芸術文化振興会文化芸術活動への助成に
係る審査・評価に関する調査研究会 当面の開催予定

〔 第3回 <振興会事務棟3F 第1会議室>
日時：2月9日（水） 14：00～16：00 〕

第4回 <振興会別館2F 第9会議室>
日時：2月28日（月） 14：00～16：00

第5回 <振興会事務棟3F 第1会議室>
日時：3月14日（月） 14：00～16：00

第6回 <振興会別館2F 第9会議室>
日時：3月24日（木） 10：00～12：00

参考資料

文化芸術活動への助成に係る審査・評価に
関する調査研究会 委員名簿

- ・荻原 康子 (公社) 企業メセナ協議会事務局次長
 - ・片山 正夫 (公財) セゾン文化財団常務理事
 - ・河島 伸子 同志社大学教授
 - ・高萩 宏 東京芸術劇場副館長
 - ・根木 昭 昭和音楽大学教授
 - ・福島 明夫 (社) 日本劇団協議会専務理事
 - ・古井戸 秀夫 東京大学教授
 - ・松原 千代繁 (財) アフィニス文化財団評議員・専門委員
 - ・山野 博大 舞踊評論家
- (文化庁)
- ・山崎 秀保 文化庁芸術文化課長
- (独立行政法人日本芸術文化振興会)
- ・最所 親志 基金部長

(敬称略)

文化芸術活動への助成に係る審査・評価に関する調査研究会 における論点（案）

論点 1 文化芸術活動への助成に係る望ましい審査の体制や方法について

- 文化芸術への支援策をより有効に機能させ、PDCAサイクルを確立するため、新たにプログラムディレクター（PD）及びプログラムオフィサー（PO）等を導入するに当たって、どのような審査の体制や方法が望ましいと考えられるか。
- 現在、基金部では外部有識者から構成される審査会（運営委員会）において、審査を行っているが、運営委員会とPDやPO等との関わりはどのような形が望ましいと考えられるか。
- 審査の透明性を確保するため、審査結果について、採択の理由や助成により期待される効果の公表と不採択団体への不採択理由の通知について、どのように行うべきと考えられるか。

論点 2 事後評価の実施と次回審査への反映について

- これまで不十分であった事後評価を抜本的に強化し、新たに導入するPDやPO等による現地調査をしっかりと行い、公平・中立な事後評価を行うにはどのような評価指標、評価方法が考えられるか。
- 事後評価を実施する際に、いわゆる評価疲れを避け、評価を行うこと自体が目的化しないよう、簡素な評価とすることが必要であるが、どのような点に留意すべきと考えられるか。
- 事後評価の結果を次回審査に反映する際に、どのような方法で反映することが考えられるか。また、その際にどのような点に留意すべきであると考えられるか。

論点3 調査研究機能の充実について

- 助成対象団体に関する実績、受賞歴、財務状況等のデータを収集・分析し、審査や事後評価に向けてどのような活用が考えられるか。
- 今後の我が国の文化芸術政策に資するため、我が国や諸外国における文化芸術に関する動向やデータ収集・分析などの調査研究機能を強化する必要があるが、PDやPO等がどのように調査研究を行うことが考えられるか。

論点4 PDやPO等に望ましい人材やその選考方法等について

- PDやPO等には、現場の実情を十分把握しており、アートマネジメント等の経験もある、芸術家や文化芸術団体関係者、文化政策等の研究者や学識経験者等の専門家が望ましいと考えられるかどうか。
- PDやPO等には、可能な限り優れた人材を幅広く各界から求めることが必要であると考えられるが、どのような方法により選考・決定することが考えられるか。

論点5 望ましい仕組みの将来像について

- 試行的導入の成果と課題を整理した上で、将来像を検討する必要があるが、将来の本格的導入に向けてどのような制度設計が望ましいと考えられるか。
- 平成23年度は、音楽、舞踊の2分野から試行的に導入することを想定しているが、今後対象とする分野にはどのような分野が考えられるか。
- 地方における事業についても、しっかりとした事後評価が求められるが、今後どのように実施していくことが考えられるか。