

# アーツカウンシル機能の今後の方向性について (報告書)

令和3年11月

芸術文化振興基金運営委員会特別部会

## 目 次

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 前 文.....                          | 1  |
| I 概観.....                         | 2  |
| 1 国の文化政策の動向.....                  | 2  |
| 2 日本芸術文化振興会の役割の変遷.....            | 2  |
| 3 現在のアーツカウンシル機能.....              | 2  |
| 4 運営体制及び財政.....                   | 3  |
| II 将来の目標.....                     | 7  |
| 1 アーツカウンシルとしての位置付けと役割、活動及び人材..... | 7  |
| (1) 位置付けと役割.....                  | 7  |
| (2) 活動及び人材.....                   | 7  |
| III 当面の課題と取り組み.....               | 8  |
| 1 助成事業.....                       | 8  |
| (1) 助成事業の目的・役割.....               | 8  |
| (2) 助成事業の制度設計.....                | 9  |
| (3) 審査.....                       | 10 |
| (4) 事後評価.....                     | 12 |
| (5) 情報提供.....                     | 13 |
| 2 助成事業以外.....                     | 13 |
| (1) 情報発信.....                     | 13 |
| (2) 調査研究.....                     | 15 |
| 3 運営.....                         | 16 |
| (1) 財政.....                       | 16 |
| (2) 外部との関係構築.....                 | 17 |
| (3) 人材の確保.....                    | 18 |
| (4) 体制.....                       | 19 |

## 前 文

平成 23 年、国の文化政策の新たな展開として、文化芸術活動への支援策を一層実効性の高いものにするため、独立行政法人日本芸術文化振興会基金部にアーツカウンシル<sup>1</sup>機能が導入されてから、試行期間 5 年、本格実施から 5 年が経過した。

導入されてからの 10 年の間に、文化芸術への支援策を取り巻く状況は大きく変わってきている。平成 2 年に政府出資と民間出せん金により創設された芸術文化振興基金は、日本芸術文化振興会において、基金の運用益を財源に 30 年にわたって助成事業を行ってきた。しかしながら、長引く金利の低迷により、運用益が減少し、助成できる予算額が減少していくことが予想されている。

また、現在もなお終わりが見えない新型コロナウイルス感染症や毎年頻発する自然災害により、文化芸術を取り巻く環境の変化や生活環境ですら大きく変化している。加えて、インターネット等の情報通信の日常生活への浸透と展開なども進んでおり、これらが、これからの日本社会そして文化芸術にどのような影響を及ぼしていくのか、先行きを見通すことは難しい。

このような状況の中、これからの 5 年、10 年先の文化芸術の展開を見通して、アーツカウンシル機能をどう高め、構築していくべきか、その方向性を検討するために、芸術文化振興基金運営委員会に特別部会が設置され、議論を重ねてきた。

その結果、アーツカウンシル機能の今後の大きな方針として、次の 2 つを提示する。

- 1 文化芸術支援の必要性が、国民に理解されるような役割を果たしていくこと。
- 2 文化芸術の多様な価値を、助成事業を通じて拡大、蓄積、効果的に活用していくこと。

上記の実現のためには日本芸術文化振興会の中期目標（第 4 期）に示された通り、助成金の交付にあたっては水準の高い活動への助成、その普及や地域性等にも配慮した幅広く多様な助成とのバランスを図り、より効果的で戦略的な支援を行うことを目標としながら、調査研究の充実、関係機関とのネットワークの構築等に務める必要がある。加えて、国民が文化芸術活動に関与する機会の確保、文化芸術活動を行う団体等の持続可能な活動環境の確保などを目指した助成制度の設計と運用も必須となる。そのための政策提案を行う機関としての機能強化も望まれる。

この 10 年間、文化芸術への支援策を一層有効なものとするため、日本芸術文化振興会において、アーツカウンシル機能を確立、強化するために試行錯誤しながら歩んできた。上記 2 つの方針は、その歩みをさらに前に進めていくために不可欠なものであり、これらをふまえて具体策の検討及び対応を進め、課題の解決につなげていく必要がある。また「我が国の文化芸術への支援策をどう進めていくのか」については、日本芸術文化振興会の内部のみならず、これからも関係各機関との活発な議論を牽引、喚起していくことが重要となる。

---

<sup>1</sup> 先行するイギリスのアーツカウンシルは、美術、演劇、音楽、文学などの団体あるいはプロジェクトに助成金を支給する公的機関であり、その関係は一定の距離が置かれ、独立性が与えられている。また、経済的援助を行うだけでなく、芸術教育、芸術経営、スポンサー探し、企業とのパートナーシップにおいて積極的に協力しているほか、専門的な立場から地方自治体と協力して、芸術活動の活発な実現に尽力している機関。

## I 概観

### 1 国の文化政策の動向

国では、平成 13 年に施行された文化芸術振興基本法に基づき、第 1 次から第 4 次の「文化芸術の振興に関する基本的な方針」（以下「基本方針」）が策定された。基本方針では、文化芸術の意義、政策の基本的な考え方が示されており、第 1 次（平成 14 年）では、文化芸術の 5 つの意義を整理、提示し、「文化芸術は国民全体の社会的財産」であるとした。

これは第 2 次以降も継承され、第 3 次（平成 23 年）ではそれに加えて、「社会的費用として捉える向きもあった文化芸術への公的支援に関する考え方を転換し、社会的必要性に基づく戦略的な投資と捉え直す」とした。さらに、第 4 次（平成 27 年）では、周辺領域（教育、福祉、まちづくり、観光・産業等）への波及効果を視野に入れた施策の展開を必要とした。あわせて、法律で定めた基本理念にのっとり、文化政策を進める際には、国民の意見にも配慮することが明示されている。

平成 29 年の文化芸術基本法の施行に基づき、平成 30 年に文化芸術推進基本計画の第 1 期が策定されたが、第 1 次から第 4 次の基本方針と同様に「文化芸術は国民全体の社会的財産」と位置付け、文化芸術が有する価値を整理した上で、今後 5 年間の政策の方向性を定めている。方向性には、『文化芸術への支援策をより有効に機能させる』ため、『アーツカウンシル（専門家による助言、審査、事後評価・調査研究等の機能）』の強化を図ることが示されている。

### 2 日本芸術文化振興会の役割の変遷

独立行政法人日本芸術文化振興会は、昭和 41 年に特殊法人国立劇場として設置され、平成 2 年の芸術文化振興基金の創設にあわせて、日本芸術文化振興会（以下「振興会」）に名称変更され、平成 15 年の独立行政法人への移行を経て、現在に至っている。

平成 2 年の改組では、芸術文化振興基金を原資とし、その運用益で助成事業を行う担当組織として「基金部」が設置された。基金部の設置により、振興会は、それまでの伝統芸能の公演や養成等を行うことに加え、文化芸術活動に対する助成を行うことも目的となった。その後、平成 8 年に舞台芸術団体に対する文化庁の補助金による助成事業が移管されたのを皮切りに、映画（平成 21 年）、劇場・音楽堂等<sup>2</sup>（平成 30 年）、国際交流（令和元年）に関する 4 つの事業が現在、基金部に移管されている。

平成 23 年に国が策定した第 3 次の基本方針において、文化芸術への支援策を有効に機能させるため、専門家による助言、審査、評価、調査研究等のアーツカウンシル機能を振興会に導入することが示され、平成 23 年から 5 年間の試行的な実施を経て、平成 28 年から本格実施が始まった。

### 3 現在のアーツカウンシル機能

現在、振興会基金部には、音楽、舞踊、演劇、伝統芸能・大衆芸能の 4 分野について、専門家（プログラムディレクター、プログラムオフィサー<sup>3</sup>）を配置。調査研究分野には、プログラムディレクター（以下「PD」）のほか、調査分析研究員を配置している。

また、文化庁から劇場・音楽堂等に関する事業が移管されてからは、各分野別のプログラムディレクター、プログラムオフィサー（以下「PO」）の一部は劇場・音楽堂等担当を

<sup>2</sup> 文化芸術に関する活動を行うための施設及びその施設の運営に係る人的体制により構成されるもののうち、その有する創意と知見をもって実演芸術の公演を企画し、又は行うこと等により、これを一般公衆に鑑賞させることを目的とするもの

<sup>3</sup> 文化芸術活動の助成に関する計画・実行・検証・改善の PDCA サイクルを確立することを目的に、専門的な知識や調査研究に基づく助言、情報提供等を行う専門家

兼務している。

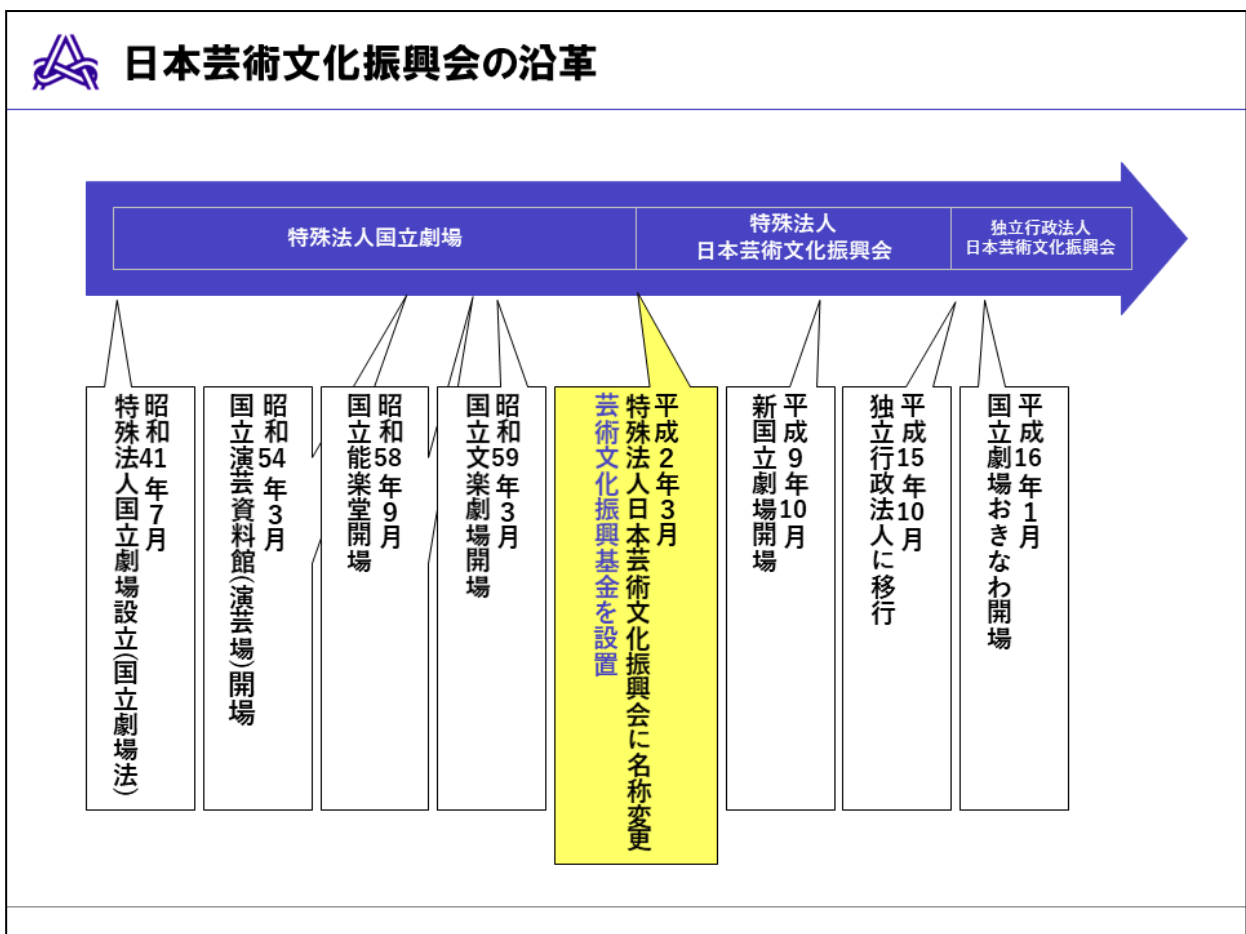
PDPOは、助成対象活動の採択のための審査基準の作成と公表、文化芸術団体からの相談対応、助成対象活動の採択のための審査における助言、助成対象活動の調査、助成対象活動の事後評価、助成事業の効果検証や改善を行うための各種の調査研究といった助成事業のPDCA（計画、実行、検証、改善）サイクルを循環させるための取り組みを行っており、一定の成果をあげている。

#### 4 運営体制及び財政

審査等の実施にあたっては、振興会外部の専門家（有識者）で構成される「芸術文化振興基金運営委員会」が振興会理事長の諮問を受けて行う。運営委員会には、部会、専門委員会が設置され、各分野の専門家で構成されている。

振興会基金部に配置している専門家は、令和3年4月1日現在では、PD5名（非常勤）、PO25名（常勤2名、非常勤23名）。事務職員は38名である。

財政は、令和元年度決算では、芸術文化振興基金の運用益が約11.1億円、文化庁4事業の補助金（文化芸術振興費補助金）が約68.7億円、運営費交付金<sup>4</sup>等が約3.8億円の収入となっている。支出は、管理費等が約5.8億円、芸術文化振興基金による助成金が約9.5億円、文化庁からの補助金による助成金が約65.8億円である。



<sup>4</sup> 独立行政法人が、弾力的な業務運営を行うための財源措置。

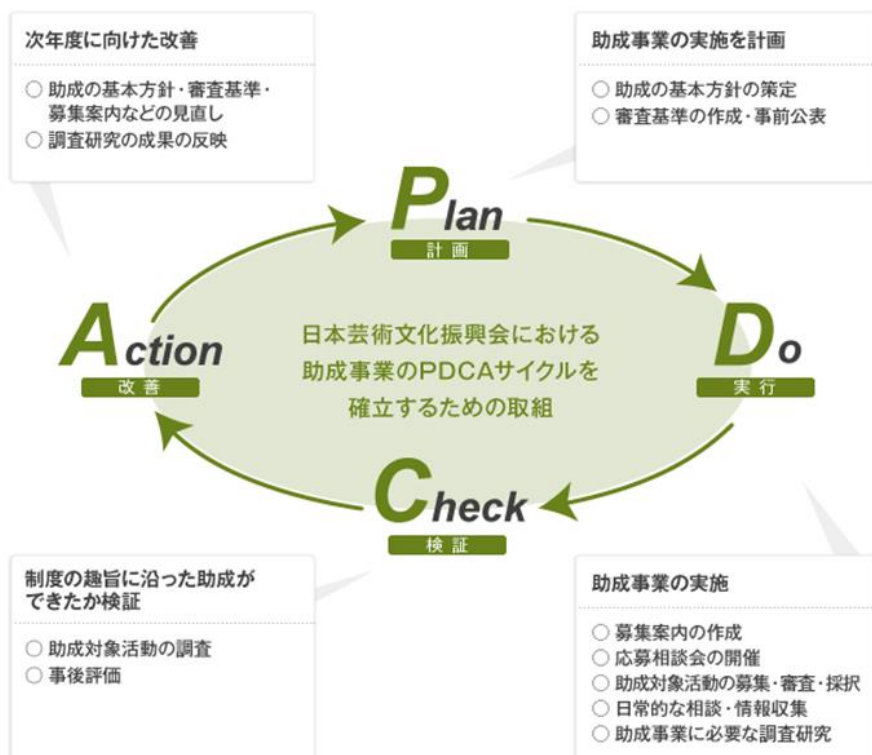


## 芸術文化振興基金と助成事業の沿革

| 時 期               | 事 項                                                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 平成2年3月            | 平成元年度補正予算において政府出資金500億円                                                                  |
| 平成2年4月            | 基金部（管理課、振興助成課）設置                                                                         |
| 平成2年4月<br>～平成4年3月 | 民間からの出捐金約100億円（支援企業：約130社）                                                               |
| 平成2年7月            | 芸術文化振興基金運営委員会発足                                                                          |
| 平成8年度             | 文化庁の補助金により「舞台芸術振興事業」を開始（平成20年度まで）                                                        |
| 平成13年度            | 政府出資金30億円                                                                                |
| 平成15年度            | 独法化に伴い、基金区分の剰余金約11億円を政府出資金として組み入れ                                                        |
| 平成21年度            | 文化庁の文化芸術振興費補助金による事業（トップレベルの舞台芸術、映画製作）と振興会の舞台芸術振興事業（芸術水準向上に資する公演活動）を、振興会による助成事業として一元化     |
| 平成23年度            | 日本版アーツカウンシルの試行的導入（PD・POの配置、審査基準の作成・公表、事後評価の実施等）←「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第3次基本方針）」（23.2.8閣議決定） |
| 平成28年4月           | 日本版アーツカウンシルの本格導入（POの増員、一部POの常勤化等）←「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第4次基本方針）」（27.5.22閣議決定）              |
| 平成29年度<br>～平成30年度 | 文化庁の文化芸術振興費補助金による事業（劇場・音楽堂等機能強化推進事業）を、振興会の助成事業に一元化（文化庁事業の移管）                             |
| 平成30年度<br>～平成31年度 | 文化庁の文化芸術振興費補助金による事業（国際芸術交流支援事業）を、振興会の助成事業に一元化（文化庁事業の移管）                                  |

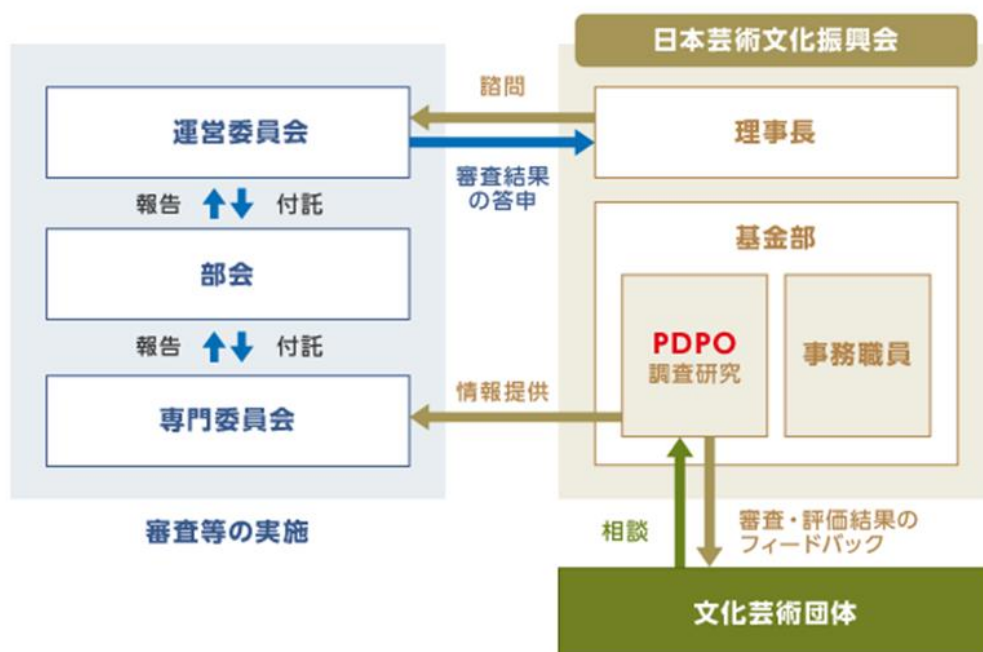


## アーツカウンシルとしての取組(PDCA)





## アーツカウンシルとしての取組体制



## PD・PO分野別人数

【令和3年4月現在】

| 分野             | P D | P O  | 計    |
|----------------|-----|------|------|
| 音楽             | 1   | 9    | 10   |
| 舞踊             | 1   | 4    | 5    |
| 演劇             | 1   | 7    | 8    |
| 伝統芸能・大衆芸能      | 1   | 5    | 6    |
| 調査研究           | 1   | -    | 1    |
| (劇場・音楽堂等担当 ※1) | (3) | (14) | (17) |
| 計              | 5   | 25   | 30   |

※1：劇場・音楽堂等担当は、各分野担当と兼務



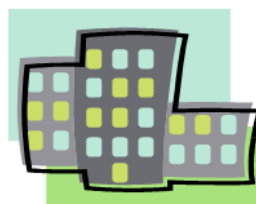
## 助成事業の財源



### 芸術文化振興基金

約 694 億円 (R2.3末)  
政府出資金：約541 億円  
民間出捐金：約153 億円

### 文化庁



運用益：約 11.1 億円  
(R1決算)

### 文化芸術振興費 補助金

約 68.7 億円  
(R1決算)

### 運営費交付金等

約 3.8 億円  
(R1決算)

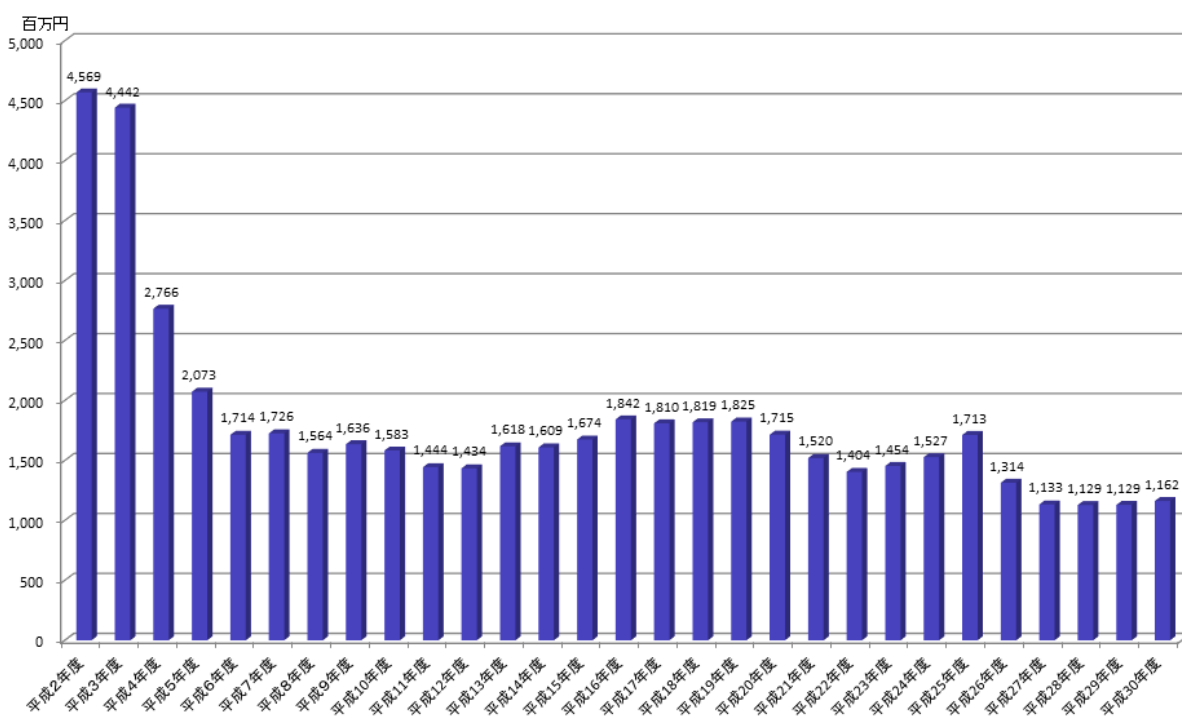
管理費等：  
約5.8 億円  
(R1決算)

「基金」助成金：  
約9.5億円 (R1決算)  
「芸術創造普及活動」  
「地域文化振興活動」  
「文化振興普及団体活動」

「補助金」助成金：  
約65.8 億円 (R1決算)  
「舞台芸術創造活動活性化事業」  
「劇場・音楽堂等機能強化推進事業」  
「映画製作への支援」  
「国際芸術交流支援事業」



## 芸術文化振興基金運用益の推移



## Ⅱ 将来の目標

当面の課題と取り組みについての議論を行う前に、振興会が将来的に担うべきアーツカウンシル機能はどのような目標に向かって進めていくべきなのかを議論した。議論により提示された内容をあげる。

### 1 アーツカウンシルとしての位置付けと役割、活動及び人材

#### (1) 位置付けと役割

文化芸術への支援は、文化芸術という社会資本を形成するために国の資金が投入されるものであるため、振興会に設置されたアーツカウンシル機能は、国の文化政策を実行していく役割を果たしていることを振興会が意識する。そして、独立行政法人の中に設置されることにより、国とある程度の距離を置いたうえで、芸術団体等とともに歩みながら、支援の方向性についてイニシアティブを発揮する専門性をもった中間支援組織<sup>5</sup>として多様な要望に対応していく。

そして、現場の情報を集積し、状況や問題点を整理したうえで、課題解決に向けた政策を国に提案する役割を持ち、さらに助成事業を通じて、どれだけ有益な社会変化がもたされたかを検証し、その結果が反映された政策が策定された場合には、政策にそって助成制度を設計し実行に移していく役割を持つことが考えられる。

#### (2) 活動及び人材

上記の位置付けと役割を持った振興会のアーツカウンシル機能では、助成事業の実行と調査研究といった現状の活動に加え、助成事業の制度設計、助成事業で得た根拠情報をもとにした客観的な指標作成や統計管理等の活動を行う。

助成事業に関しては、芸術団体が自ら実行しているPDCA（企画・実施・評価・改善）について、その団体の規模や活動に適した効果が発揮できるよう、芸術団体に伴走しながら、現状の把握、課題の洗い出し、改善の提示を行い、有効な形態の支援を行っていく。

また、活動を行うためには、文化芸術への支援にかかわる人材が確保され、人材の流動が生まれるように、専門人材の登録や交流、専門的な職業経験に見合った学習や成長機会の提供を行うことが考えられる。

---

<sup>5</sup> 政策官庁である文化庁と芸術団体との間において、支援を行っている組織。

### Ⅲ 当面の課題と取り組み

アーツカウンシル機能を将来の目標に近づけるためには、まずは当面の課題に対する取り組みを進めていくことが必要である。

#### 1 助成事業

##### <現状>

芸術文化振興基金助成事業（以下「基金事業」）の助成の役割は「裾野の拡大」とし、文化庁の補助金による助成事業（以下「補助金事業」）は「芸術水準の向上」として、助成の役割が区別されてきた。

令和4年度に基金事業は制度の見直しを行うこととしており、その内容は、対象分野や活動の変更は行わず、「助成金額の定額制」と「助成対象経費の選択制」を導入することとしたものである。今後も、予算規模にあわせ、効率的かつ有効的な助成となるよう事業の継続的な見直しが必須となるとともに財源獲得が必要となってくる。

毎年度、専門委員会や部会から基金事業及び補助金事業の改善点を提案しているが、PDPOが配置されてからは、PDPOと事務職員との間で意見交換を行い、提案をふまえた改善が行われている。アーツカウンシル機能の本格実施以降、PDPOと事務職員が共同で取り組んだ例としては、文化庁から新たに移管された補助金事業（劇場・音楽堂等機能強化推進事業、国際芸術交流支援事業）に事後評価制度を導入するに際した設計や補助金事業（舞台芸術創造活動活性化事業）の令和2年度からの事業見直しに伴う設計、令和4年度からの基金事業の見直しに伴う設計が挙げられる。

##### <課題>

- 助成事業の目的、役割はどのようにすべきか。
- 効果的な事業とするための制度設計を行うには。

##### <方向性と取り組み>

課題に対し、以下の（１）（２）の方向性と取り組みを検討していくべきである。

#### （１）助成事業の目的・役割

- 基金事業と補助金事業の目的を明確に分けたものとする。

基金事業、補助金事業を通じて、助成する側が何を目指していくのか、助成を受ける団体等に伝わるよう事業の目的を明確にする必要がある。現在では、基金事業と補助金事業それぞれの目的が重なり合っている点もあり、両方の助成事業の役割が不明確になってきている。例えば、アウトリーチ活動<sup>6</sup>やアフタートークなどの観客育成、鑑賞者開発につながる普及的な活動や地域に点在する社会的な政策課題に対応する社会包摂<sup>7</sup>的な活動が、両方の事業で助成対象となっている。一方で、30年間にわたり続く基金事業には、将来的な文化芸術活動を担う人材への投資という役割を担っているとの意見もあった。

このため、事業の見直しや新しく事業を創設するにあたっては、例えば、補助金事業は文化政策を実現するものであるため、社会的な課題解決を目的とした助成事業の設計を行う必要がある。全体として、国の文化政策の動向をふまえながら、助成事業

<sup>6</sup> 出前講座、出張講座、移動公演等、利用者のもとへ出向いて実施する様々な教育普及活動のこと。

<sup>7</sup> 子ども・若者や、高齢者、障害者、失業者、在留外国人等にも社会参加の機会を開き、人々が文化芸術の場に参加する機会を通じて、多様な価値観を尊重し、他者との相互理解が進むという社会的基盤

の目的を明確にしたものとし、事業を行うことによって、どのような役割を果たすことができるのかを政策官庁である文化庁に対して、補助金事業の目的を再度共有したうえで、新たな政策提案を行っていく必要がある。

## **（２）助成事業の制度設計**

### **①分野に関して**

#### **○ 分野間の共通的な内容と個別の分野の特性に配慮する内容を整理して設計する。**

本部会の議論の中では、音楽分野ではオーケストラと室内楽の領域における組織化の現状、演劇分野では現代演劇と児童演劇や人形劇等の分野の実態に応じた対応、伝統芸能分野では助成制度への理解度といった分野特性に基づいた多様な指摘が行われた。

また、基金事業で助成対象としているアマチュア団体の扱いに関する課題が指摘された。東京以外の場合は、芸術分野によっては専門的職業として成立しにくい現状がある等の言及があったほか、美術、映画、文化財分野では、社会状況の変化によって生じている特有の課題への指摘がなされた。

このため、制度設計するにあたっては、何を目指して助成を行うのか目的を明確にした上で、分野に関係なく共通する部分と個別の分野の特性に配慮する部分を整理することが必要となる。個別の分野特性については、芸術分野の現状、芸術団体の成り立ち等、実態に応じた検討を行うことも必要である。さらに基金事業は、今後の財源の問題もあるため、美術、映画、文化財分野を含む現行領域において、アーツカウンシル機能を働かせるのかどうかについて関係者と検討していくことも必要となってくる。制度設計するにあたっては、それらの検討とあわせて、振興会の役割の明示や助成事業を有効に機能させていく手法の提示が必要である。

### **②地域との関係について**

#### **○ 国と地方自治体との役割及びそれぞれの地域の状況をふまえた制度設計を行う。**

地方自治体の財政状況や地域人口・経済の格差、首都圏とそれ以外の地域との文化芸術活動における参加・鑑賞機会の格差などへの視点を持つことが必要である。参加・鑑賞機会の格差を是正していくことは、将来的に地域で創造活動を行う人の人材育成につながる。さらには、地方自治体等で行われている助成の状況や助成先の実態をふまえながら、振興会が行う助成事業と地方自治体との役割について検討した上で制度設計をしていく必要がある。

なお、その場合に、地方自治体が望む制度や振興会が行う助成事業への理解の状況についても把握することも大切である。

### **③社会の変化について**

#### **○ 変化に適応した事業内容、審査、評価を設計する。**

多くの伝統芸能は、地域の中で習い事として、担い手や鑑賞者を育んできた。そして、その活動や実演家の生計は地域経済が支えてきたものであったが、地域経済の落ち込みや習い事の多様化などによって、活動基盤が著しく厳しいものとなっているとの指摘があった。

こうした文化芸術活動を取り巻く社会の変化や子供の貧困問題といった文化芸術に

触れる機会に関係するような社会的な課題、あわせて、ストリートダンスのように既存分野の枠組みには収まらない変化など、実状に即した事業の内容、審査、評価となるように検討を行い、制度を設計するべきである。

また、新型コロナウイルス感染症のような有事においては、柔軟な制度変更を検討することも必要である。

#### ④支援の方法について

##### ○ 当面は事業支援の形態による制度設計とする。

本部会では、諸外国の例を参考に、運営支援の導入について意見が交わされたところだが、運営支援を導入する場合には、分野により事情が違ったり国民の理解を得るためには、文化芸術が社会的に多様な価値を持つものだとする認識が浸透することが重要であると指摘された。

社会的な価値を作るためには、後述するアーツカウンシル機能の審査や事後評価、情報発信による取り組みが必要となる。さらには、PDPOなどの人員体制と財源の確保が必須である。

#### ⑤制度設計の方法について

##### ○ 制度設計を検討する手段は振興会基金部内及び特別部会のような場が有効である。

制度設計にあたっては、各分野で明確な根拠情報をもとに現状を分析し、将来予測を立てるほか、事業の効果がわかりやすくなるよう趣旨の示し方を工夫することも大事である。

検討手段としては、アーツカウンシル・イングランド<sup>8</sup>のように、組織内に政策立案チームが編成されている場合もあるが、振興会基金部の現在の体制においてはまず、例えば、定期的な連絡会議の活用や分野横断的な課題に対する勉強会などを開催することによって、意識や情報を共有したうえで検討を進めることが考えられる。

また、外部機関との交流を行い、検討内容によって、外部の専門家にも参画してもらいながら検討するほか、本部会のように、運営委員会・専門委員会の委員やPDPO、事務職員が参加しての検討も有効だと考える。

### (3) 審査

#### <現状>

審査は、芸術文化振興基金専門委員会が審議を行う。委員の任期は公平性を担保するために3年程度とされている。このため、複数年間の助成制度を導入している補助金事業の「舞台芸術創造活動活性化事業」、「劇場・音楽堂等機能強化推進事業（うち劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業）」では、採択審査時と最終年度評価を行う委員構成が異なる場合がある。

審査は、書面審査<sup>9</sup>、合議審査<sup>10</sup>の2段階審査を実施しており、書面審査に入る前には、審査の方法、算定方法等について、専門委員会を開催し意見交換を行っている。また、限られ

<sup>8</sup> 英国政府から交付金を受け、政府から一定の距離を置いて運営される政府外公共機関の1つで、文化芸術団体の運営や事業に対し助成を行い、イングランド内の芸術、博物館・美術館、図書館の振興を担う。

<sup>9</sup> 提出された各書類を基に、各委員がそれぞれ行う書面による審査

<sup>10</sup> 事前に行われた書面審査結果を基に、委員全員で相談・承認を行う審査

た予算内で助成効果を発揮するため、専門委員会で議論を行ったうえで、専門委員会で定めた算定方法により減額する率を決めて助成金額を確定することが多いために、申請時の要望額と採択時の内定額に差が生じることがある。

不採択理由については、非公表としている。ただし、専門委員会が改善点を指摘すべきとの意見が付された場合には、振興会は改善点を通知文書に記載して作成を行っている。また、応募団体から不採択理由の問い合わせがあった場合にはその理由を伝えている。

### <課題>

- 審査の判断基準が各委員で異なることがないようにするには。
- 助成の効果を発揮させるための審査基準とするには。

### <方向性と取り組み>

課題に対し、以下の①②の方向性と取り組みを検討していくべきである。

#### ①審査の方法について

- 判断基準を委員間で一致できる時間を増やす。

現状の審査では、経費の積算が正しいかどうかに関時間が割かれる場合があるため、軽減できるよう、審査の方法についてさらなる工夫が必要である。

また、書面審査を行うにあたっては、審査項目ごとの採点の判断基準が委員間で異なっていることが、合議審査時に判明する場合がある。このため、事前に委員間で議論を行う時間を増やし、書面審査に入る前に見解を一致させておくことが重要である。さらに、情報が不足する地域の団体については、PDPOで情報を共有し、委員会の場で情報提供を行うことが大切である。

とりわけ、情報の入手が難しいアマチュア団体や地域の団体などの活動成果は、例えば、実績報告時に、活動の写真や映像などを提出してもらうことによって審査の判断もしやすくなるし、業務の効率化にもつながる。また、振興会の文化芸術活動支援の情報発信にも活用できるだろう。本部会の意見の中では、ウェブ方式による審査の提案があった。これについては、業務の効率化や情報の蓄積など、期待できるものであるが、財政面を含めた検討も必要となる。

#### ②審査基準について

- 事業の効果を検証し適切に審査基準を見直す。

審査基準は、その助成事業が、どのような方向性を目指しているのかを示すものである。そのため、助成を受ける側が十分に理解することが必要であり、審査基準の基本的な方針は各分野共通で示し、分野の特性に応じた審査基準を作成するにあたっては、わかりやすく簡潔に示すことが重要となる。事業の内容を変更しない場合であっても、社会の変化にあわせて、効果的な事業となっているかを検証し、審査基準を見直すことも必要である。

- 社会性に関する審査基準は事業ごとに最適な基準に見直す。

現在、振興会が行う大部分の助成事業の審査基準は、社会性と芸術性の両方が入っている。しかしながら、例えば、公演の企画内容は、社会性を重視したもの、芸術性を

追求したものと多様な内容があるにもかかわらず、審査基準は一律的に設定されているため、審査の中で判断が難しいものとなっている。

社会性は、国の第3次基本方針策定後、文化芸術を活用した社会的・経済的効果を「波及効果<sup>11</sup>」として、申請書類の中で記述することを求めているが、「波及効果」は個別の活動から測定することは困難である。一方で、助成を受ける団体が社会に対してどのように指向性を持ち、社会とどうかかわっていくのかを審査の中で評価することは必要である。このため、事業ごとに申請書類や審査基準を再検討し、社会性に関する評価を適切に行うことができるよう見直していくことが求められる。

特に、アーツカウンシル機能の中で取り組んでいるPDCAサイクルは、芸術性を高めるだけでなく、文化芸術活動に対する社会的な認知を得ることを目的とするものである。このため、社会において文化芸術がどのような役割を果たしており、公的助成がなぜ必要なのかということを言語化する努力はアーツカウンシル機能を有する振興会が行っていくことが必要である。

#### **(4) 事後評価**

##### **<現状>**

事後評価を行う事業（舞台芸術創造活動活性化事業、国際芸術交流支援事業（国内実施の事業のみ）、劇場・音楽堂等機能強化推進事業）については、PDPO、専門委員<sup>12</sup>、文化芸術活動調査員<sup>13</sup>（以下「調査員」）が全ての採択活動の公演等調査を行っている。基金事業については、専門委員会から公演等調査の実施の意見が付された活動を中心に行われている。

評価手法や評価基準については、専門委員会で意見交換を行った上で決定している。専門委員による助成効果の分析については、評価する専門委員に評価指標<sup>14</sup>を具体的に示す等の工夫がされている。

事後評価の決定過程としては、専門委員会で審議された後、各部会で審議され、部会の審議結果をもって運営委員会の決定としている。

評価の活用については、PDPOが配置された分野を中心に、専門委員会の採択審査時に、PDPOから公演等調査の状況や事後評価結果等の情報提供が行われている。

##### **<課題>**

○ **事後評価制度を有効に機能させていくには。**

##### **<方向性と取り組み>**

課題に対し、以下の方向性と取り組みを検討していくべきである。

○ **事業全体のPDCAの循環に向けての改善を進めていく。**

団体が自ら実行しているPDCAが、助成を行うことによって、より有効に循環で

<sup>11</sup> 社会への波及力を有する文化芸術による教育、福祉、まちづくり、観光・産業等周辺領域へ及ぼす効果。

<sup>12</sup> 理事長より委嘱された各助成対象分野に関し、専門的知識又は学識経験のある者で、専門委員会において審査を行う。

<sup>13</sup> 理事長より委嘱された、それぞれの専門分野に関する専門的知識を有するとともに、PDPOをサポートして公演調査を行い、その結果を報告できる能力を有する者。

<sup>14</sup> 評価手法や評価基準に対し、どのような観点から評価を行うかという要素。

きるようにPDPOが役割を果たしていくためには、団体自らが改善につなげていくための動機となる公演調査報告書<sup>15</sup>の精度を上げる必要がある。加えて、専門委員会で審議した事後評価結果に基づく意見交換を行う現行の方法だけでなく、団体が自ら行う自己点検評価を活かす意見交換の方法も有効ではないかとの指摘もあった。

一方、アーツカウンシル機能を担う振興会が行うべきPDCAの循環に関しては、事業内容の改善にとどまっており、国に対して行うべき、助成事業全体の効果検証、そこからの展開となる制度の改善や抜本的な見直しにつなげていくためには更なる努力を振興会に求める。

なお、事後評価は助成事業を効果的に行っていくために必要な過程ではあるが、負担も大きいと、事後評価方法については負担軽減について考慮すべきである。

## **(5) 情報提供**

### **<現状>**

事業の募集の際に、募集の開始や募集案内を振興会のホームページで公表するとともに、応募期間の前に、相談期間を1か月程度設けている。

また、過去の年度を含む助成対象活動の実績や事例集を毎年度作成し、ホームページに掲載している。

### **<課題>**

#### **○ 助成事業の情報提供を効果的に行うには。**

### **<方向性と取り組み>**

課題に対し、以下の方向性と取り組みを検討していくべきである。

#### **○ 助成事業への理解が深まる内容を提供する。**

情報を必要とする相手の利便性や内容、提供の手段を工夫する必要がある。例えば、応募を検討している相手には、どこに何を応募すれば良いのかをわかりやすくするために、規模、分野に整理することが考えられる。

また、振興会が助成事業を通じて、何を目指しているのか、どのようなことを達成することが成果と考えているのかを具体的な事例とあわせて提供することが必要である。

## **2 助成事業以外**

### **(1) 情報発信**

#### **<現状>**

助成事業に関する情報以外には、各分野のPDPOの一覧を含むアーツカウンシル機能の取り組みや調査研究報告書について、振興会のホームページで公表している。

#### **<課題>**

---

<sup>15</sup> 事後評価において、実際に行う活動について、団体が企画した内容に沿って行われているのか、という観点から実施する公演調査の結果を記す書類。

## ○ アーツカウンシル機能に求められる情報発信を行うには。

### ＜方向性と取り組み＞

課題に対し、以下の方向性と取り組みを検討していくべきである。

## ○ 文化芸術への支援につながる情報の発信を行う。

アーツカウンシル機能の一環で行われる助成事業の支援の方向性がわかるような内容を発信することが必要である。例えば、支援することによって、どこの地域ではどのような文化芸術活動が生まれ、劇場が育っているというようなグッドプラクティスが発信されると、国民の理解を得ることにもつながる。企業にとっても、社会的な発信を行っている芸術団体の情報を得ることができれば、自社の取り組みに合致するかを判断しやすくなるため、支援の契機となることが期待できる。

それとともに、基金事業と補助金事業が、それぞれ達成しようとしているビジョンの発信や、芸術団体自らが社会において何を達成すべきなのかを認識するために、アーツカウンシル機能を担う振興会のミッションについて発信することも効果的である。これについては、国の文化政策の動向や振興会の中期目標や中期計画との関係整理、作成手段の検討が必要である。

## ○ 情報発信の目的と対象を明確にする。

情報発信は、文化芸術活動の役割や意義を具体的に伝えていき、振興会がアーツカウンシル機能を担う機関としてどのように社会的な役割を果たしているのかを理解してもらうことを意識して取り組みを進めるべきである。そうすることによって、人材や資金の協力を得ることができ、情報も集まってくるといった好循環を達成する仕組みを作ることが可能となると考えられる。そのためには、情報を受け取る相手が、被助成団体なのか、一般市民・企業なのか分けて考える必要がある。同時に、情報の内容を価値があるものとする必要がある。

## ○ 効果的な手段を講じて行う。

メディアが多様になっている中、アーツカウンシル機能に対する社会的な認知、合意形成につなげていくためには、ウェブに情報を掲載するだけでなく、何を創出するために、どのように発信していくか設計することが必要になる。それに加えて、情報発信の手段だけでなく、受信側とのコミュニケーションを意識し、情報を届けたい対象に確実に情報が流れる経路を作っていく必要がある。

また、発信した情報がどのように使われるかを意識し、例えば、個別の課題解決につながる具体的な情報と制度設計、政策提案などに使えるような情報とを分けることも必要である。それとともに、情報の蓄積を可視化して情報として発信していくことも重要であり、アクセスすればどのような情報が得られるのか、質と量における信頼性を高め、訴求力を上げることが出来る。

## (2) 調査研究

### <現状>

現状の調査研究は、平成 30 年度に設置された調査研究分野が行う調査研究と、各分野の PDPO が日常的に行っている調査分析がある。

調査研究分野では、アーツカウンシルの制度把握のために、イギリス（イングランド、スコットランド）、オーストラリアなど先行する諸外国の実態調査を優先して実施し、アーツカウンシル制度の総合的な調査結果を発表してきた。さらに、国内の各地方自治体による動向把握のために、地域のアーツカウンシル設置意向及び設置状況に関する調査などが進行している。この他、各分野の PDPO によって、分野全体の動向や、文化芸術団体等に関する公演活動や団体運営の状況、受賞歴など、様々な観点からのデータ蓄積や分析が行われている。

一方で、財務状況など団体運営に関する基礎データ分析が不十分なのは、各団体から提出される書類が電子形式で蓄積されていなかったことが要因の一つであった。そのため、分野間共通の助成データベースの構築、分析や公表には未着手の状況である。ようやく令和 3 年度募集から電子申請が開始されたことにより、データ蓄積が行われる過程にある。現在、調査研究分野において、データ収集・整理に向けた必要事項の検討が進められ、データ分析環境の整備に向けた作業が行われているものの、分野や範囲を拡大するには体制整備や資金面の問題がある。

### <課題>

- アーツカウンシル機能に求められる調査研究を行うには。

### <方向性と取り組み>

課題に対し、以下の方向性と取り組みを検討していくべきである。

- 助成事業を実施することで蓄積可能な情報を分析し調査結果を発信していく。

申請書類などのデータを通じた調査分析は、様々な助成成果や応募傾向の把握には有効であり、分析結果をもとに分野の状況にあわせた事業の見直し等にも活用可能となる。助成事業を通じて得た情報の分析結果を蓄積していくことは、アーツカウンシル機能を担う振興会が政策提案していく場合の根拠提示にも役立つ。

アーツカウンシル制度が芸術団体等の活動を支援する機能を持つことを多様な関係者から理解を得るには、調査研究の成果を利用しやすいよう整理して発信することも重要である。

- 助成事業に必要となる事項検討に役立つ調査研究を実施する。

助成事業の適切な運用、文化芸術活動の発展に必要な事項に関する調査研究を企画して実施する必要がある。

実施するにあたって、多様な分野の専門人材や団体、地方自治体等との日頃の情報交換などは、現場で必要となる調査研究の企画や推進に役立つうえに、結果を関係者に還元していくうえでも有利に働くと考えられる。

また、助成事業の制度設計を行うためには、国内外においてアーツカウンシルなど助成事業を担う組織や関連する文化政策などの実態把握も必要である。

**○ 現場での活動の本質を捉えた調査研究を企画し、運営、管理できる人材を育てる場とする。**

調査研究の企画、実施はアーツカウンシル機能を高め、確実なものとするために必須である。一方で、調査研究に活用するデータベースが未整備であることや、高度な調査研究を実施するために連携可能な外部機関などの確保が不十分な状況にあるため、体制の整備が急がれる。

また、将来の人材を確保するためには、調査研究の中核を担う若手人材を育てていく。そのための実践の場とすることへの共通認識が必要である。

なお、データベースのシステムの構築や分野横断的な調査分析には、資金や人材を確保することが必要である。

### **3 運営**

#### **(1) 財政**

##### **<現状>**

国からの運営費交付金（以下「交付金」）、芸術文化振興基金の運用益による収入、文化庁からの補助金収入を財源とし、助成事業費、人件費、事務費に支出している。このうち、交付金については、運営の効率化のために定められた係数が毎年度乗算され、予算が減少する仕組みとなっている。運用益による収入については、金利の低下によって、今後段階的に減少する見込みであるほか、補助金収入については、国の予算措置の状況により左右される。

また、独立行政法人関連の法律等により、元本保証付きの債券の保有のみ認められ<sup>16</sup>、それ以外の購入は認められていない。元本保証が付いた債券は運用上のリスクは低いものの、利率が低いため、金利が低くなれば、その分、運用益による収入は少なくなるという資産運用による制限がある。

##### **<課題>**

**○ 財源を確保していくには。**

##### **<方向性と取り組み>**

課題に対し、以下の方向性と取り組みを検討していくべきである。

**○ 明確な目的をもった情報の発信と財源の獲得に向けた働きかけを行う。**

財源を安定的に確保するためには、「文化芸術が社会になくてはならない。文化芸術に支援することは、現在を豊かにするだけでなく未来への投資でもある。」という意識が国民に深く浸透し、そして支援を効果的に行っていくために、アーツカウンシルと

<sup>16</sup> 独立行政法人は、「国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務及び事業」（独立行政法人通則法第2条）を担うべき法人であり、国からその業務の財源に充てるための所要の財源措置が講じられることからみても、業務を安定的に運営することに対する要請は高く、投機的な金融取引による投機リスクを負ってまで収益を獲得することが要求されているわけではないと考えられる。このため、本条によって余裕金の運用をいわゆる安全資産に限定することとしている。（内閣官房「公的・準公的資金の運用・リスク管理等の高度化等に関する有識者会議（第3回）議事次第（平成25年8月）」配布資料3-3関連法令等より引用）

はどのような存在で、どのような役割を果たしていくのかと理解されていくことが重要である。

このためには、利害関係者の支持につながる情報を発信することが大切であり、満遍なく情報を流すのではなく、情報の目的を明確にして内容を整理した上で、戦略的に発信するべきである。同時に、財源の多元化に向け、独立行政法人制度の規制の中で可能な資産運用、文化芸術予算、芸術文化振興基金への寄附の拡大に向け、基金部だけでなく振興会全体としても働きかけを行っていく必要がある。

安定的な財源を得る手法の一つとして、企業から寄附を集めることが考えられるが、そのためには、企業では、事業活動を通じて社会的な課題を解決しながら、同時に経済的な価値を追求する取り組み（共通価値の創造<sup>17</sup>）が進んでいることに着目する必要がある。文化芸術への支援が企業にとってどのような価値を創出するのか理解されないと、継続的な支援にはつながらない。そのためには、振興会としてのガバナンス、資金調達のための組織体制を整えることも必要である。

## （２）外部との関係構築

### ＜現状＞

国の機関は補助金事業を所管する文化庁以外とのかかわりは少なく、地方自治体、文化振興財団、芸術団体等とは、助成する側と被助成団体との関係性に留まっている。他の助成団体、民間企業とのかかわりはほとんどない。各地域に設置されている地域のアーツカウンシルとは、現在、有機的なネットワーク構築を模索するために、定期的にミーティング等が行われている。

### ＜課題＞

#### ○ 理解者、協力者を拡大するには。

### ＜方向性と取り組み＞

課題に対し、以下の方向性と取り組みを検討していくべきである。

#### ○ 外部の機関との交流を進める。

関係を構築する相手としては、地域では地方自治体が重要である。地域アーツカウンシル<sup>18</sup>が設立されている自治体もあるが、設立目的や運営体制、活動内容は様々であり、首長の考え方や自治体の財政状況に左右されることも多い。したがって、地域文化の課題や地域アーツカウンシルが抱える課題を解決につなげていくため、さらには、アーツカウンシル未設置の地方自治体には、文化芸術に対する公的助成の必要性を理論構築できるよう支援を行うことにより、地方自治体との関係を強化し、文化芸術への支援について理解を深めてもらうことが必要である。

また、各分野の統括団体や文化芸術分野を助成対象とする助成財団とのネットワークのほか、文化庁との知見共有、他省庁やその外郭団体とのつながりを持つことによって、各組織で抱える専門家の協力を得ることも必要である。

<sup>17</sup> Creating Shared Value（ＣＳＶ）として用いられる企業の経営の考え方

<sup>18</sup> 全国各地のアーツカウンシル機能（専門家による助言、審査、評価、調査研究等の機能）を有する組織。

### （３）人材の確保

#### ＜現状＞

PDPPOを採用するにあたっての選定方針が具体的に明確になっておらず、PDPPOに求める経歴、獲得すべき専門知識の基準も確立されていない。PDPPOは、常勤２名を除き、非常勤であり、基本的な勤務日数は毎週２日が原則である。

業務としては、各公演等の調査や助成対象団体との意見交換を行い、それらを通じて得た情報を専門委員会で提供するほか、審査結果を申請団体に伝達、あわせて事後評価コメント<sup>19</sup>の作成や委員会の意見を調整した上で助成対象団体等への助言を行っている。基金事業においては、舞台芸術分野（現代舞台芸術創造普及活動、伝統芸能の公開活動、多分野共同芸術創造活動）は、専門委員会の審査、審議において調査の必要性について意見が付された場合には、公演等調査を行っている。業務が年間を通じて行われており、しかも各事業の業務日程は時期が重なることが多く、本格実施からの５年間で文化庁から移管された事業が増えるにしたがって、業務量が増大しており、週２日を超えた勤務を行うことも増えている。

事務職員は、振興会職員、任期付職員、外部機関からの出向職員で構成されており、振興会職員の比率は約半分である。特に管理職については国からの出向者が多く、振興会職員の登用は現在に至るまで少ない状況である。PDPPOの業務量の増大とともに、事務職員の業務が拡大する中、働き方改革に対応するため業務量の削減に向けて恒常的に検討が行われている。

#### ＜課題＞

- PDPPOを含む専門家人材を確保するには。
- 事務職員の能力向上のためには。

#### ＜方向性と取り組み＞

課題に対し、以下の方向性と取り組みを検討していくべきである。

- 専門家を育成する手段を講じ、安定的に人材を確保できるようにする。

PDPPOには、公的助成に携わるという意識を持ち、納税者（最終受益者）への説明責任を果たす自覚を持ったうえで、各専門分野に関する専門知識に加えて、分野横断的な課題を把握、解決する能力を持つ人材が必要となる。そのような人材には、文章や論旨能力、コミュニケーション能力だけでなく、カウンセリングやコーチングなどの能力、制度設計や立案能力、文化政策や法制度の理解力等が当然ながら求められる。

専門委員及び調査員には、多様なキャリア年数、作品に対する思考性、公演経理等の制作に関する知識、公演を調査し報告書を作成することも必要であることから、鑑賞眼に加え、根拠を取得し記述する能力、守秘義務等の法令遵守への認識が求められる。また、最も不足している専門委員会主査やPDを務める人材の育成手段も必要である。

このため、PDPPOが文化芸術支援に関する必要な知識を得るための機会や公的助

<sup>19</sup> 活動における実績報告書、団体が自ら行う自己点検評価、振興会が作成する公演等調査報告書を基に実施された事後評価における評価結果で、今後の団体の活動の改善に生かされるよう団体へ伝達される内容。

成の専門家を安定して確保するため、例えば、調査員→専門委員→P O→P Dといった段階的に高度な経験を積むことにより成長が促される仕組みの導入、専門委員候補者の選定基準の明確化やP D P Oの候補を人選するにあたっての基準のほか、調査員を公募し、ワークショップや研究会の実施による育成、芸術系大学等と協力した若手人材の育成等を検討していくことが必要である。

## ○ P D P Oの雇用形態、待遇を再考し、魅力あるキャリアパスにする。

P D P O人材を安定的に確保するためには、文化芸術振興に直接寄与する人材となる直接のキャリアパスと認識されることが大切である。このため、現在、P D P Oが非常勤職員で構成されている体制について、非常勤職員、常勤の配置割合を見直すなど、雇用形態や待遇について再検討することが必要である。それとともに、学習環境が提供され、能力を向上していく雰囲気が組織内に形成されることも大切である。

また、再検討するにあたっては、現在のP D P O及び事務職員の業務のひっ迫具合を測り、業務の効率化の検討をふまえながら、業務分担の再整理の検討を行うべきである。さらに、事務職員については、振興会及び他の機関の人材育成につながるよう、基金部での業務経験を通じて獲得できる能力を明確にし、意欲ある人材を確保すべきである。また、業務に必要な専門的な知見を得ることができるよう育成していくことも必要になる。

日本におけるアーツカウンシル機能、役割に関する共通認識はまだ形成されておらず、そのような状況の中で、振興会基金部の業務として、アーツカウンシル機能が導入された。このため、まずは、アーツカウンシル機能の有効性を文化芸術関係者に理解してもらうために、対話を重ねていくことが重要である。そして、実行していくためには、文化芸術支援を行う専門性をもった職員が組織の中にいることが必要不可欠である。それとともに、文化芸術の魅力が伝わる情報発信を通して、公的助成を支える納税者である国民の文化芸術支援に対する理解を広げていくことも必要である。アーツカウンシル機能は振興会基金部に導入され実施しているものであるが、国民に理解が広がることは、振興会そのものに対する理解にもつながる。人材の確保に向けては、振興会全体で取り組むことが必要である。

## (4) 体制

### <現状>

現在P D P Oを配置しているのは、文化庁から事業の運営を移管された補助金事業（舞台芸術創造活動活性化事業、国際芸術交流支援事業、劇場・音楽堂等機能強化推進事業、映画創造活動支援事業）のうち、事後評価制度を導入している事業において対象としている4分野（音楽、舞踊、演劇、伝統芸能・大衆芸能）としている。ただし、劇場・音楽堂等に関しては、P D P Oを専従では配置せず、4分野のP D P Oの中から兼務で配置をしている状況である。事後評価制度は導入していないものの、文化庁から事業の運営を移管されている映画分野や基金事業の中で対象としている美術、文化財分野では配置をしていない。また、平成30年度に新設された調査研究分野は、P D及び調査分析研究員を配置している。

アーツカウンシル機能を構築していくため、専門家で構成される「芸術文化振興基金運営委員会」を設置し、振興会理事長の諮問に応じて、毎年度の助成金の交付等を審議している。運営委員会には、部会、専門委員会が設置され、各分野の専門家で構成されている。このうち、事後評価に関しては、部会の議決をもって運営委員会の議決とすることが規程

で定められている。

#### <課題>

- PDPOを配置する対象分野は現状のままでよい。
- 運営委員会の役割は現状のままでよい。

#### <方向性と取り組み>

課題に対し、以下の方向性と取り組みを検討していくべきである。

#### ○ PDPOの配置は現状の舞台芸術分野とする。

PDPOを配置する対象分野について、舞台芸術分野及び調査研究分野以外のPDPOの導入は、分野の現状や必要性が明らかでないため、まずは、各分野の関連団体との関係づくりや文化庁（調査官）などとも連携を深め、分野全体を見通し、必要な検討を行ったうえで判断していくべきである。

また、劇場・音楽堂等に関しては、PDPOを専従では配置していないが、現在のPDPOの業務実態に加え、芸術団体と劇場・音楽堂等の評価の違い等をふまえると、舞台芸術分野のPDPOが兼務を行っている状況では、アーツカウンシル機能を高めていくことは困難である。このため、劇場・音楽堂等を独立した分野として、PDPOの配置を検討していくことが必要である。

#### ○ 部会と専門委員会の役割を明確にする。

運営委員会、部会、専門委員会の三層構造<sup>20</sup>による審議、事後評価のあり方は、意思決定過程が透明性をもって行われていることが優れている。専門委員会で審議された結果は部会に報告され、部会にて審議された結果の報告を受けて、運営委員会において、助成の方針や基準、助成金の交付に関して審議が行われる。しかしながら、部会での意見交換や議論が希薄である。一方で、専門委員会で議論する内容が多くなっている。このため、部会において、採択審査や事後評価の過程で明らかになった分野間に共有する課題について議論し、必要な場合は次年度への方針を示すなど、部会の位置付け、役割を明確にするべきである。

---

<sup>20</sup> 助成対象活動の選定については、振興会理事長から運営委員会へ諮問を行い、運営委員会から部会、部会から専門委員会へと審査の付託が行われる。また、審査結果については、専門委員会から部会、部会から運営委員会へと審査結果の報告が行われ、運営委員会から振興会理事長へ答申される。