

平成30年9月
学校法人東成学園



独立行政法人 日本芸術文化振興会 委託事業

イングランド及びスコットランドにおける
文化芸術活動に対する
助成システム等に関する実態調査

報告書

イングランド及びスコットランドにおける
文化芸術活動に対する
助成システム等に関する実態調査

報告書

独立行政法人 日本芸術文化振興会 委託事業

平成30年9月
学校法人東成学園



はじめに

本調査は、独立行政法人日本芸術文化振興会から学校法人東成学園が受託し、東成学園が設置する昭和音楽大学の舞台芸術政策研究所が実施したものである。

この調査は、「イングランド及びスコットランドについて、文化政策及び文化関係予算の概要、文化政策を担当する組織の概要及び文化芸術活動への助成制度の具体的な内容に関する実態調査を行うことにより、振興会における助成システムの機能強化はもとより、我が国の文化芸術活動に対する助成システムの充実及び文化政策の企画・立案に資する」ことを目的としている。

また、本調査の公募時における仕様書では「参考とすべき諸外国のアーツカウンシルとして、70年以上もの歴史を有する英国アーツカウンシルが挙げられるが、業務の運用の実態については、詳細の把握がなされていない現状にある」との課題認識の提示があった。

これらを受けて、本調査の設計に際しては、実際にイングランドとスコットランドで行われている助成制度が、どのように企画立案され、さらにどのように運用されているかの実態を明らかにすることで、リスク管理や社会的な課題解決の方法など、我が国の助成のあり方に直接参照できるものとした。

今回の報告は、アーツカウンシル制度に実際に携わる人材に焦点を定め、彼らの日常的な業務の状況、人材像、キャリアパスなど、助成制度を担う組織の内側からの視点としたことに特徴がある。また、被助成団体や政府など、各アーツカウンシルとの関係も、重要な観点としている。広い意味での文化芸術と、人々との間に、より良い関係を生み、育てることが、アーツカウンシル制度の第一義であることは間違いない。この点にも配慮しながら、生きた制度の在り方を明らかにする作業とした。

その手法として、既に数多く発行されているアーツカウンシル・イングランド（以下、ACE）およびクリエイティブ・スコットランド（以下、CS）発行の英文資料、関連する調査研究資料、先行研究の調査や翻訳作業などを進めていったが、今回の調査目的を達成する決め手が、実際の助成現場の実態を把握するための、現地でのインタビューとなることは明らかだった。制度を支え、助成の現場を担う人々の動きを把握することが必須であるからだ。

そのための調査対象をどのように選ぶのかも、調査過程において、重要なポイントだと考えた。まず、助成する側として、各政府側の人材、ACEおよびCSの制度立案や制度設計を行う人材、運用の中核にいる人材へのインタビューも不可欠となった。特にACEは、ロンドン・オフィスだけではなく、マンチェスター・オフィスへの調査を実施し、所掌の分担状況なども含め、地域に拠点を設けることの



意味と同時に課題の把握を行った。この中で、特にACEおよびCSの制度設計の中核にいる複数の人材へのインタビューは、今回の調査の最大の焦点となった。他方、被助成団体側は、大小異なる助成の規模で、ダンス、オーケストラ、演劇などの各部門で活動する組織のほか、芸術祭や複合施設など様々な形態の組織を選んだ。

現地調査は、資料調査や翻訳作業等を経て、調査項目の準備が整ったところで、2018年4月から5月にかけて実施した。助成のサイクルや被助成団体側の運営サイクルなどの点からも、良いタイミングだったと考える。

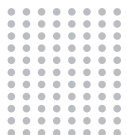
この時のインタビューは、アーツカウンシル制度の理念等の再確認はもとより、本調査研究の目的や課題認識にあわせて、実際の体制や運用実態の把握に重点を置いた。そのため、インタビューの内容は、極めて実質的なものとなり、我々の調査の真意と質問の方向性がわかると、部署間の見事な連携によって、具体的な資料やエピソードが多数示された。1回のインタビューが3時間近くになったケースもある。それでも足りず、現地調査終了後に各組織の担当者達と継続的なやりとりを行うことで、業務の運用の実態がさらに明らかになり、彼らの日常の活動のみならず、組織の全体像が浮かび上がっていた。

このようにして丹念な調査により事実を積み重ねていった結果、アーツカウンシル制度の現場での考え方とそれに基づく運用の実態に関して、実に示唆に富んだ内容が本報告書に提示できたと考えている。しかしこれは、日々変容を続ける制度や組織についての把握結果を2018年の今の時点でまとめたものであり、今後もイングランドとスコットランドの社会を取り巻く状況の変化にともない、制度運用や組織そのものの方向性にドラスティックな変化が起こることがあり得る。そのことも念頭に置きつつ、アーツカウンシル制度の現在を映し出すものとして、お読みいただければ幸いである。

2018年9月

学校法人東成学園

昭和音楽大学舞台芸術政策研究所



イングランド及びスコットランドにおける 文化芸術活動に対する助成システム等に関する実態調査

報告書 目次

.....

・はじめに	002
・用語集	010
・イングランド/スコットランドの文化政策を担う機関と各政府の関係	016

【第1部 イングランド】

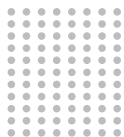
デジタル・文化・メディア・スポーツ省（DCMS）基本情報	020
アーツカウンシル・イングランド（ACE）基本情報	026

第1章：アーツカウンシル・イングランドの仕組み

[1-1 組織]	032
1-1-1 組織体制	032
ナショナル・カウンシルとエリア・カウンシル	
外部委員会	
シニア・オフィサー（エグゼクティブ・ボードとナショナル・	
リーダーシップ・グループ）	
ナショナル・オフィス・チームのスタッフ	
リレーションシップ・マネージャー（RM）	
1-1-2 組織を理解するために——「T字型人材」	040
1-1-3 柔軟な雇用形態と多様性の確保	041
[1-2 制度]	044
1-2-1 3つの助成事業	044
1-2-2 ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム（運営助成）	045
1-2-3 グラント・フォー・ジ・アーツ（事業助成）	060
1-2-4 戦略的事業助成	075

第2章：アーツカウンシル・イングランドの制度を支えるもの

[2-1 審査]	086
2-1-1 ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラムの審査観点 リレーションシップ・マネージャー（RM）による書面審査の概要 初期レビュー 審査テンプレートの記入 書面審査の記述例	087
2-1-2 バランシング	092
バランシングの目的と構造 バランシングにかかる会議の日程 バランシングにかかるツール	
[2-2 モニタリングと事後評価]	102
2-2-1 ファンディング・アグリーメントとモニタリング・スケジュール	103
2-2-2 助成金の交付条件となる提出物や報告	104
ビジネスプランとSMART目標（SMART Objectives） 理事会文書 財務文書 アニュアル・サーベイ アニュアル・レポート	
2-2-3 RMとのコミュニケーション	107
公式コンタクト 非公式なコンタクト NPO側の窓口 理事会との関係 役職者の任用に関して	
2-2-4 リスク・モニタリング	110
観点と用いる情報 頻度 手順 リスク評価 RMによるモニタリングの上位モニタリング	
2-2-5 芸術性の評価	115
「芸術性と品質の評価（Artistic and Quality Assessment）」 「インパクト&インサイトツールキット（Impact and Insight Toolkit）」	
2-2-6 自己評価	117
2-2-7 アニュアル・フィードバック・レター（事後評価）	118
2-2-8 ファンディング・アグリーメント不履行時の措置	119
2-2-9 不測の事態への対応	120



NPOが困難な状況に陥った場合	
NPOが閉鎖の危機に直面した場合	
ファンディング・アグリーメントの他団体への譲渡 (更改プロセス (Novation Process))	
[2-3 制度循環のカギ～リレーションシップ・マネージャー (RM) の役割]	124
2-3-1 RMが果たしている役割	125
(1) NPOとのコミュニケーション	
(2) 各種助成事業の審査への関わり	
(3) 各種助成事業のモニタリング	
(4) 申請者へのアドバイス	
2-3-2 ACE組織内におけるRMの位置づけ	134
ポスト数と勤務体制	
採用とポジション	
キャリアパス	
2-3-3 RMに求められる資質	135
専門性	
求められる人材像——職務記述書 (Job description) より	
[2-4 調査研究とデータ]	146
2-4-1 体制	146
2-4-2 リサーチ	147
調査研究の企画	
外部委託調査	
ACE内部での調査	
外部機関との連携調査	
調査研究成果の公開	
今後のテーマ	
2-4-3 データ	152
データ収集と公開	
[2-5 政府との関係]	154
2-5-1 マネジメント・アグリーメント	154
ACEと政府とのコミュニケーション	
2-5-2 ACEのスタッフの雇用・任命	155
2-5-3 ACEに対する評価	155
レビューの体制とプロセス	
レビューの結果	
[2-6 これからの戦略]	158
2-6-1 2018 - 2019 年度 コーポレートプラン	158
2-6-2 2020 - 2029 年度に向けた新たな戦略について	159



【第2部 スコットランド】

スコットランド政府 基本情報	164
クリエイティブ・スコットランド (CS) 基本情報	168

クリエイティブ・スコットランドの仕組み

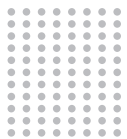
[1 クリエイティブ・スコットランド概要]	170
沿革と概要	
組織とスタッフ	
財政の概要	
10年計画と5つの「アンビション」	
[2 制度]	176
2-1 3つの助成事業	176
2-2 レギュラー・ファンディング (運営助成)	177
2-3 オープン・プロジェクト・ファンディング (事業助成)	187
2-4 ターゲットッド・ファンディング (戦略的事業助成)	193
[3 調査研究]	198
[4 政府との関係]	200

・おわりに	202
(1) イングランドとスコットランドのアーツカウンシル制度を調査するということ	
(2) 何が明らかになったのか	
(3) どのように翻訳したのか	
(4) 誰が調査を援けてくれたのか	
(5) これからの調査研究に向けて	

《コラム》

■第1部 イングランド

組織図を描きにくい組織	038
マンチェスター・オフィスへの機能移転の経緯	041
ナショナル・ポートフォリオ・プログラムにおける前助成サイクルからの変更点	046
ツアーに対する考え	074
ACEにおける助成事業の評価	077
ACE助成管理システム「グランティウム (Grantium)」	080
ACEの助成制度の考え方——日本との相違点	081



NPOによるリスク管理	115
RMの他の助成事業への関与	132
研究助成プログラム (The Research Grants Programme)	150

■第2部 スコットランド

ナショナル・パフォーミング・カンパニーについて	167
被助成団体からみたモニタリング	186
被助成団体からみた事業助成と運営助成の違い	186
ツアリング・ファンド設立の経緯	199
第2期レギュラー・ファンディングをめぐって	201



別冊	関連文献（日本語訳）
----	------------

英国 文化・メディア・スポーツ省（現デジタル・文化・メディア・スポーツ省）

DCMS

The Culture White Paper

カルチャー・ホワイト・ペーパー

2016年

アーツカウンシル・イングランド 10年戦略

ACE

Great Art and Culture for Everyone

あらゆる人に素晴らしい文化芸術を

2013年

クリエイティブ・スコットランド 10年計画

CS

Unlocking Potential, Embracing Ambition

可能性の扉を開き、大志を抱く

2014年

資料編（日本語抄訳）

アーツカウンシル・イングランド

ACE

The National Portfolio Investment Programme

2018/19-2021/22 Guidance for applicants: Band 3

ナショナル・ポートフォリオ助成プログラム 2018 - 2021 年度 申請者用ガイダンス：バンド 3

2017年

アーツカウンシル・イングランド

ACE

The National Portfolio Investment Programme

2018-22 Monitoring prompts for band 3 organisations

ナショナル・ポートフォリオ助成プログラム 2018 - 2021 年度 バンド 3 団体のための

モニタリング・プロンプト

2017年

クリエイティブ・スコットランド

CS

Regular Funding Programme 2018-21: Application guidance

2018 - 2021 年度レギュラー・ファンディング・プログラム申請ガイダンス

2017年

用語集

報告書での表記	英 文	解 説
ACE	Arts Council England	アーツカウンシル・イングランドの略。
ALB	Arm's Length Body	アームズ・レンクス・ボディ (Arm's Length Body) の略。政府から一定の距離をおいて運営され、政策を実施する、イングランドの公的機関を指す。これには執行機関 (Executive Agencies)、政府外公共機関 (Non-Departmental Public Bodies、以下、NDPB)、非大臣省 (Non-Ministerial Departments) が含まれる。
BME	Black and Minority Ethnic	黒人および社会における少数派の民族の意。英国においては、一般に非白人種を指す言葉として使われる。
CASE	Culture and Sports Evidence	「文化とスポーツエビデンス」の略称。文化・メディア・スポーツ省 (当時)、ACE、ヒストリック・イングランド、スポーツ・イングランドの協力で 2008 年に設立されたプロジェクトであり、文化政策に関する調査研究を実施している。
CS	Creative Scotland	クリエイティブ・スコットランドの略。
DCEO	Deputy Chief Executive Officer	副CEO。ACEの役職。CSのDeputy CEOも同じ。
DCMS	Department for Digital, Culture, Media & Sport	英国政府のデジタル・文化・メディア・スポーツ省の略称。同省は 2017 年の改編により設立したが、改編前の文化・メディア・スポーツ省も同じ略称であった。
GftA	Grants for the Arts	ACEの事業助成プログラムである Grants for the Arts の略称。
GMチーム (グラント・マネジメント・チーム)	Grant management team	ACEの助成事業に関する実務全般を担うインベストメント・センター内に置かれた、助成事業の管理を担当するチーム。
HR	human resource	組織における人的資源 (ヒューマン・リソース) に関する諸々の業務を担当する部署。単なる「管理」ではなく、人的資源の「獲得」「開発」「育成」「動機づけ」「定着」といった幅広い役割を担う。
NDPB	Non-Departmental Public Body	政府外公共機関の略称。政策の実行において役割を担う。ACEおよびCSはこれに含まれ、文化芸術に対する助成に関する政策を実行している。
NPO	National Portfolio Organisation	ACEの運営助成であるナショナル・ポートフォリオ・プログラムの被助成団体、ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーションの略称。ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの助成を受ける個々の団体または団体全体を指す。
ONS	Office for National Statistics	国家統計局。英国の統計の作成・提供を行う機関。
RM	Relationship Manager	ACEの役職、リレーションシップ・マネージャーの略称。ACEが助成する団体と関係を構築し、その審査やモニタリングに関わる。
SMART目標	SMART Objectives	「具体的で (Specific)、計測可能で (Measurable)、実行可能で (Actionable)、現実的で (Realistic)、期限に基づいた (Time-based) 目標」を指すマネジメントの用語。

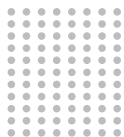


SRM	Senior Relationship Manager	ACEの役職、シニア・リレーションシップ・マネージャーの略称。リレーションシップ・マネージャーの上級職にあたる。
SSO	Sector Support Organisation	セクター・サポート・オーガニゼーションの略称。ACEの助成事業の対象者を示すカテゴリの一つで、文化芸術セクター全体を支援する活動を行っている統括団体やネットワーク団体などを指す。
SWOT分析	SWOT analysis	企業や事業に関して、「強み (Strengths)」「弱み (Weaknesses)」「機会 (Opportunities)」「脅威 (Threats)」の4つのカテゴリーで現状を分析して、戦略や課題を明らかにすること、あるいはその手法。
アーツカウンシル・国営宝くじ基金・ディベロップメント・ファンド	Arts Council National Lottery Development Funds	ナショナル・ポートフォリオ・プログラムやGftAではカバーできない様々な課題に対応するため、個別に企画された戦略的助成プログラム群の総称。2017年度までは「ストラテジック・ファンド」と呼ばれていた。
アーツカウンシル・国営宝くじ基金・プロジェクト・グラント	Arts Council National Lottery Project Grants	2018年度以降のACEの事業助成の名称。2017年度までは、グラント・フォー・ジ・アーツと呼ばれていた。
アドボカシー (唱道)	advocacy	考えを広め、擁護すること。
アニュアル・サーベイ	Annual Survey	ACEの助成金交付条件の1つとして、NPOが年に1回提出するよう課されている報告資料。個々のNPOは自身の団体におけるスタッフの構成や活動、収支を報告することが求められる。これはオンラインで集計され、ACEがNPO全体の傾向を示す際のデータとして使われるほか、政府の公式統計として国家統計局に送られる。
アニュアル・フィードバック・レター	Annual feedback letter	ACEからNPOへの事後評価に相当する資料。NPOがACEに提出するモニタリング資料の一環である「アニュアル・レポート」に対する返答として、担当RMが個々のNPOに対して作成する。
アニュアル・レポート	Annual Report	NPOが、ACEの戦略目標実現に向けてどう貢献したかという観点から自身の年間の活動、および成果をまとめ、毎年7月にモニタリングの一環として提出するレポート。
アンビション	ambition	①志。組織として掲げる大局的な視点からの目標という意味で使われる。 ②CSが10年計画で掲げている組織の目標 (ACEの5つの戦略目標にあたる) に対する呼称。
インベストメント・センター	Investment Centre	ACEのマンチェスター・オフィスにあるナショナル・オフィス・チーム内に置かれた、助成事業の実施に関する業務を行う部署。
運営助成	(National Portfolio Programme, Regular Funding)	芸術団体 (劇場などを含む) の運営に対する継続的な助成。ACEではナショナル・ポートフォリオ・プログラムが、CSではレギュラー・ファンディングがこれにあたる。
エグゼクティブ・ボード	executive board	①ACEでは組織内の意思決定に関する最高機関を指す。CEOや副CEO、エグゼクティブ・ディレクターが含まれる。なお、これとは別にACE組織外の意思決定統括機関としてナショナル・カウンシルがある。 ②CSでは理事会を指す。CSのCEOを任命する立場にあり、CS全体のリーダーシップをとり、方向性を与える。
エリア・カウンシル	Area Council	ACEの外部委員会の1つ。5つのエリアごとに組織され、それぞれのエリアにおけるACEのあり方をモニタリングし、個別の助成事業における審査や採否決定に関わる。
エリア・マネジメント・チーム	Area management team	ACEの各エリアのディレクター級のスタッフによって構成されるチーム。ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの審査過程では、それぞれの担当エリアの団体について書面審査の内容を読み、推薦すべき団体について検討する。
エンゲージメント	engagement	「関与」の意。マーケティング用語では、消費者が特定のブランドや商品に対して好感や愛着を抱き、かつ積極的な関与や行動をするなど、そのブランドや商品と消費者が強い絆で結びついている状態を指して使われる。これを受けて、英国の文化政策の文脈では、文化芸術に対する人々の関わりを示す際に使われる。「鑑賞」や「参加」といった従来の用語で説明できる形だけではなく、興味や関心まで含めたより広い意味で人々が文化芸術と結びつく多様な機会を捉えるために、あえてこの語が用いられている。その意を汲んで原文を活かしカタカナ語で表記した。

オーディエンス	audience	ACEが助成する文化芸術活動を享受する人々の層を指す。ACEは助成対象とする部門が広く、音楽、ダンス、演劇の「観客」や活動への「参加者」だけでなく、博物館・美術館の「鑑賞者」や図書館の「利用者」も支援が行き届く対象となるため、あえてこの語を用いている。
オープン・プロジェクト・ファンディング	Open Project Funding	CSの事業助成の名称。2014年10月から導入された事業助成プログラムで、小規模な1回限りのイベントから2年以内のプロジェクトまでという幅広い対象を支援する。
会計担当官	Accounting Officer	組織の運営、公的資金の使途および資産の適正な管理に関し、議会に対して説明責任を負う立場にある者。DCMSでは事務次官(Under Secretary)が、ACEではチーフ・エグゼクティブがこれを兼務している。
グランティウム	Grantium	ACEの助成管理システム。本文「1-2 制度」のコラム(80頁)参照。
グラント・フォー・ジ・アーツ	Grant for the Arts	2017年度まで実施されていたACEの事業助成の名称。2018年度以降は、「アーツカウンシル・国営宝くじ基金・プロジェクト・グラント」と改称された。
クリエイティブ・プラクティショナー	Creative practitioner	①本報告書中では、CSが、芸術的な活動の実施主体である「アーティスト」に対して、クリエイティブ産業などで創造的な活動をする実施主体を指す用語である。 ②本報告書以外の文脈では、教育や研修の場で、文化芸術にかかる創造的な発想を取り入れた実践を指導する特定の職種を指す場合もある。
クリエイティブ・ラーニング	Creative learning	創造的学習。CSにおける統一テーマの1つで、スコットランドの子供や若者が芸術と創造性を通じて活躍し、その世界で成功するよう支援することを目的として導入されている。
クロスカutting	cross-cutting	「分野横断的な」を意味する用語。ACEでは、部門や政策分野など、様々な専門領域を横断するような知見を用いる場合や、そのような知見を専門とした役職またはチームに対しても使われる。
コンソーシアム	consortium	共同事業体の意。本報告書中では、複数の文化芸術団体が共同で助成事業に申請する場合に使われる。ACEの資料ではconsortiumと表記され、CSの資料ではconsortiaと複数形で表記されているが、同じく「コンソーシアム」と訳出した。
事業助成	Project grants	単発の事業に対する助成。芸術団体の運営に対する継続的な助成を意味する「運営助成」と対比的に使用される。ACEではグラント・フォー・ジ・アーツ、CSではオープン・プロジェクト・ファンディングがこれに相当する。
ストラテジック・ファンド	Strategic Funds	ナショナル・ポートフォリオ・プログラムやGfAではカバーできない様々な課題に対応するため、個別に企画された戦略的助成プログラム群の総称。「戦略的ツアー・プログラム」「卓越性を目指して」「創造的な人々と場の形成」などが含まれる(75頁参照)。2018年度以降は、「アーツカウンシル・国営宝くじ基金・ディベロップメント・ファンド」と改称された。
戦略目標	Goal	ACEが10年戦略「あらゆる人に素晴らしい芸術と文化を(Great Art and Culture for Everyone)」で定めた、以下の5つの達成すべき目標のこと。 戦略目標1: 芸術、博物館・美術館、図書館において卓越性(Excellence)が花開き、称賛されること 戦略目標2: あらゆる人が芸術、博物館・美術館、図書館を体験し、触発される機会を持つこと 戦略目標3: 芸術、博物館・美術館、図書館がレジリエンスを有し、環境的に持続可能であること 戦略目標4: 芸術、博物館・美術館、図書館のリーダー層および従事者層が多様であり、適切なスキルを有していること 戦略目標5: あらゆる子供と若者に、芸術、博物館・美術館、図書館の豊かさを体験する機会があること
助成資料ストレージ	Grant File Storage	ACEの内部サーバ。本文「1-2 制度」のグランティウムに関するコラム(80頁)参照。
ターゲットド・ファンディング	Targeted Funding	CSの戦略的助成プログラム群の総称。「青少年音楽イニシアチブ」「メイド・イン・スコットランド・ファンド」「スクリーン・ファンディング」などが含まれる(193頁参照)。



多様性	diversity	ダイバーシティ。人種、民族、信仰、障害、年齢、ジェンダー、セクシュアリティ、階級、および経済的不均衡など、人々を妨げるあらゆる社会的、および制度的障壁を超えるという意味での多様性を指す。英国の文化政策においては多様性の推進が強調されているが、その背景には、芸術的・創造的な体験や意思決定への参加において、現在の英国社会にある様々な不均衡を是正すべきだという問題意識がある。
多様性に向けた創造的実践	Creative Case for Diversity	ACEが目標として掲げ、推進している取組みの1つ。文化芸術セクターの関係者、オーディエンス、文化芸術の市場における多様性や公平性の実現のため、既存概念にとらわれず新しいアプローチで取り組む実践のこと。人種、民族、信仰、障害、年齢、ジェンダー、セクシュアリティ、階級、および経済的不均衡といった社会および制度的な障壁によって、人々が芸術に参加して楽しむことが妨げられないようにすることを目指す。
統一テーマ	Connecting Themes	CSの10年計画において、各文化芸術部門で推進するよう定められた優先度の高い統一テーマのこと。「クリエイティブ・ラーニング」「平等・多様性・包摂」「デジタル」「環境」の4つのテーマがある。
ナショナル・オフィス・チーム	National office team	ACEの組織全体に関わるイングランド全域（national）的な業務を担うチーム。マンチェスター・オフィスをはじめとするイングランド域内の複数のオフィスに分かれて配置されている。
ナショナル・カウンシル	National Council	ACEを統括し、ACEの役割、ミッション、機能、芸術的で幅広い文化戦略、投資（インベストメント）とアドボカシーの枠組みの決定を含む、一般的な戦略的方向性について責任を持つ。
ナショナル・ディシプリン・リード	National Discipline Lead	イングランドの各芸術文化部門や政策領域のディレクターやエリアのディレクターを指す。彼らの多くは、ACEのナショナル・リーダーシップ・グループに含まれるスタッフであるが、ナショナル・ポートフォリオ・プログラムのバランスに関わるときに使われる呼称。
ナショナル・ポートフォリオ・プログラム	National Portfolio Programme	ACEの運営助成。正式には、2017年度まではナショナル・ポートフォリオ・ファンディング・プログラムであり、2018年度以降は、ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラムと改称された。ACEの戦略目標の達成に対して重要な貢献を果たす団体に、4年間（2017年度までは3年間）にわたり継続的な助成を行うもの。
ネットワーク	network	CSにおいて、運営助成の被助成団体を、スコットランドの文化芸術セクターを代表するグループとして指す意味で使われる。また、審査過程ではその被助成団体のリストを指す。
パブリック・エンゲージメント	Public engagement	英国で生まれ、日本でも使用されている、公共性に関する概念。「公衆関与」「公共的関与」「国民関与」などと訳されることもあるが、いずれも原語の意味を十分に表すことができていないため、定訳はなく、カタカナで訳出されることが多い。ACEでは、事業助成であるグラント・フォー・ジ・アーツの審査基準の1つにこの概念が使われている。助成を受けるプロジェクトに、どのような、またはどれほどのオーディエンスが関与するかを指す。さらに、プロジェクトを通して、オーディエンスに質の高い芸術を体験してもらうことや、永続的なインパクトを与えることも含む。
バンド	band	ACEの運営助成であるナショナル・ポートフォリオ・プログラムにおける被助成団体のカテゴリー。助成を受ける額により、バンド1、バンド2、バンド3の3つに分かれている。52頁図表1-2.12を参照。
ビジネスプラン	Business plan	NPOがACEの戦略目標にどのように貢献するかを明確にした事業計画書。助成を受ける額によって提出義務の範囲が異なる。
ファンディング・アグリーメント	funding agreement	ACEの運営助成であるナショナル・ポートフォリオ・プログラムの採択決定後に、ACEとNPOとの間で結ばれる合意書。NPOはこれを基に助成金を運用することが求められ、NPOのビジネスプラン、助成金の交付要件やモニタリングのスケジュールが含まれる。
プロンプト	prompt	留意点。モニタリングや審査の際に使われる、ACEが公表している一連の問いや観点を指す。



ポートフォリオ	Portfolio	ACEの運営助成であるナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラムの被助成対象、ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション（NPO）の総称。NPOをグループ化して「ポートフォリオ」または「ナショナル・ポートフォリオ」と呼ぶことで、イングランドの文化芸術を代表する団体のグループを意味する。また、ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの審査過程では、採択しようとする団体のリストを指す。
ミュージック・エデュケーション・ハブ	Music Education Hub	ACEが教育省の資金を受けて実施している助成事業。政府が2011年に策定した音楽教育に関するナショナル・プランを受けて、2012年に開始された。この事業は、すべての子供や若者に、すぐれた音楽教育を受ける機会を提供することを目的としている。また、助成を受けて、地域で音楽教育を届けるハブを形成して活動する団体そのものを指すこともある。
メジャー・パートナー・ミュージアム	Major Partner Museum, MPM	ACEで2017年度まで実施されていた助成事業の1つ。財政難の中で博物館・美術館が持っているリソースを最大限に活用するために実施され、ほかの助成提供者や分野横断的な団体と密接なパートナーシップを築き、柔軟な対応力を育成することに焦点を置いていた。また、その助成を受けている博物館・美術館のことを指す場合もある。2018年度以降は、博物館・美術館はナショナル・ポートフォリオ・プログラムの助成対象に統合され、MPMという名称は消え、すべてNPOに含まれることになった。
レギュラー・ファンディング	Regular Funding	CSの運営助成の名称。2015年4月に導入された文化芸術団体の運営助成プログラムで、芸術、映像／映画、クリエイティブ産業の発展に対する重要な貢献を果たす団体に対して3年にわたり継続的な助成を行う。
レジリエンス	resilience	「弾力」を意味する物理学の用語。近年では、変化に対する回復力などの意味で使われる。本報告書では、外部環境の変化や課題に対する組織や個人の対応力、強さの意味で使われている。



凡例

- 本報告書では、1ポンド＝150円で換算している。
- 本報告書中で「年度」とは、英国の会計年度である当該年4月から翌年3月までの期間を指す。本文中で取り上げる助成事業の名称やその資料では年度について様々な表記方法があるが、本報告書では日本で一般的に通用する表記（例：2018年3月までの期間を示す際は「2017年度」とする）に統一した。
- 本報告書では、各機関の助成事業のうち、2017年11月調査開始時点で申請ガイダンスを入手できたものを取り上げる。

イングランド／スコットランドの文化政策を担う機関と各政府の関係

英国（グレートブリテンおよび北アイルランド連合王国）は、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドの4つの国（country）から構成された連合王国（United Kingdom）である。

図表A 英国地図

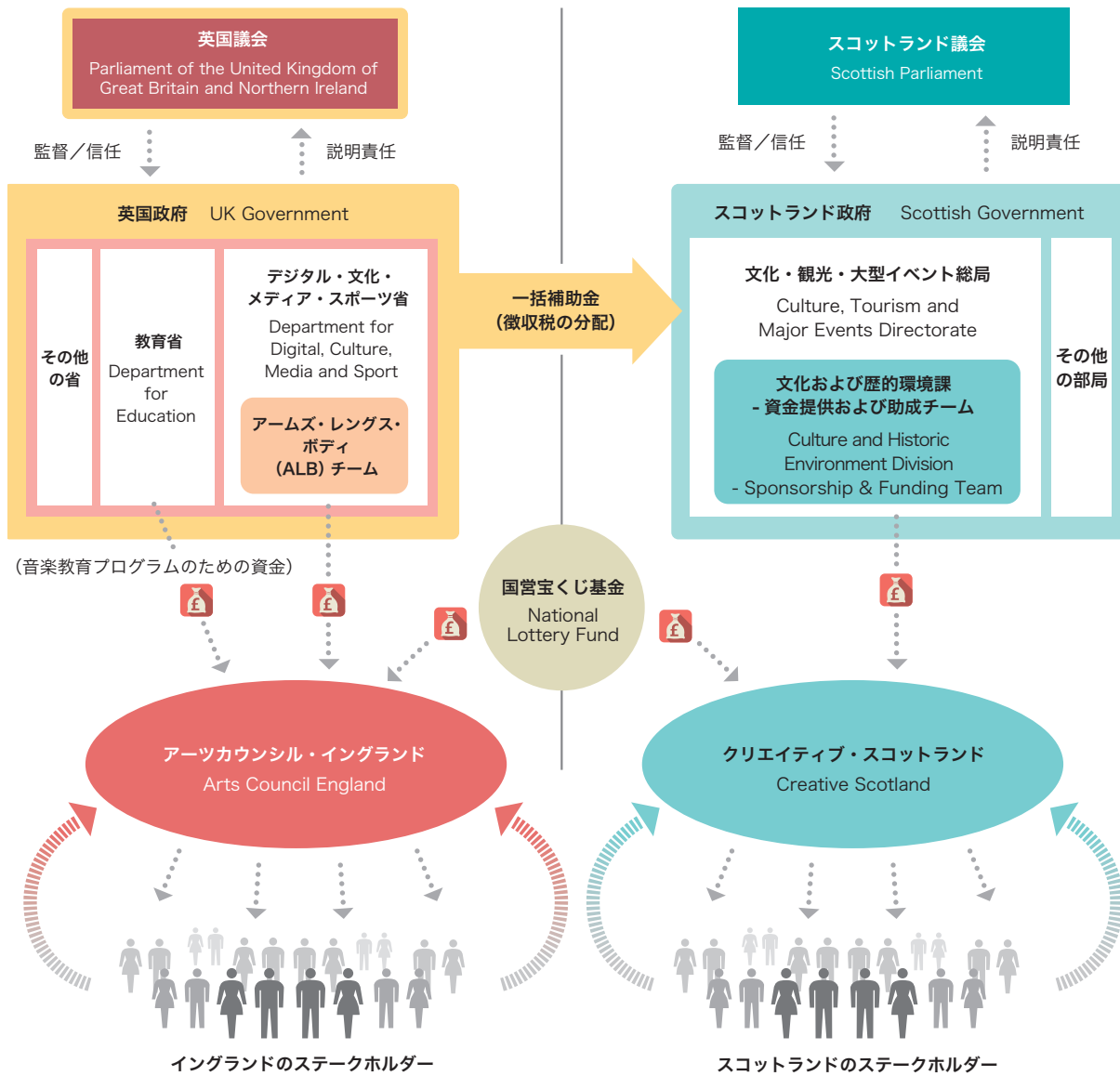


英国には、中央政府としての英国政府（UK Government）が存在するが、1999年の権限移譲改革（Devolution）以来、イングランド以外の3つの国にそれぞれ独自の議会が創設され、スコットランド、ウェールズでは独自の政府も機能している。特にスコットランド議会は、限られた範囲で税率を変更できるほか、特定の分野において一次立法権を持っている。

文化政策においても、英国政府のデジタル・文化・メディア・スポーツ省（以下、DCMS）が管轄するのはイングランド国内のみであり、スコットランド国内についてはスコットランド政府の文化・観光・大型イベント総局（Culture, Tourism and Major Events Directorate）が所管している。文化予算についても、英国政府（イングランド国内）とスコットランド政府（スコットランド国内）は独立している。

なお、イングランドの行政を司るのは英国政府だが、英国政府は、外交、防衛、財政金融などの分野について、イングランド以外の3つの国に対しても権限を留保している。

図表B インجلترا/スコットランドの文化政策を担う機関と各政府の関係



ENGL

第1部

イングランド

G



AND





デジタル・文化・メディア・スポーツ省 (DCMS) 基本情報

デジタル・文化・メディア・スポーツ省 (Department for Digital, Culture, Media & Sport)

デジタル・文化・メディア・スポーツ省 (以下、DCMS) は、英国の内閣を構成する閣内大臣 (Secretary of State) が所掌する 25 の省 (Ministerial departments) の 1 つである。

沿革

1997 年 国民文化遺産省 (Department of National Heritage、1992 年設立) が文化・メディア・スポーツ省 (Department for Culture, Media & Sport: DCMS) に改組。同時に、閣議に参加できる権限を持つ閣内大臣 (Secretary of State) が就任。

2017 年 文化・メディア・スポーツ省がデジタル・文化・メディア・スポーツ省 (略称は以前と同じ「DCMS」) に改組。従来の所掌範囲に加え、デジタル関連業務、メディア、通信、ギャンブル、宝くじ基金、非営利団体を統括する市民社会局 (Office for Civil Society) が DCMS に移管された。

戦略

DCMS の目標は以下の 6 項目である ¹⁾。

- ① グローバル化 (Global) : 国際貿易を加速させ、投資を誘致し、世界中で価値を共有する——すなわち英国は、住み、働き、訪れるのにふさわしい国であると広く知らしめる。
- ② 成長 (Growth) : 創造的で革新的な経済を成長させ、あらゆる人のために働く。
- ③ デジタルを通じてつながること (Digital Connectivity) : 継続的に、英国のつながる力 (connectivity)、テレコミュニケーションズ、デジタル分野の発展を推進していく。
- ④ 参加 (Participation) : 社会的活動、そして文化、スポーツ、身体を活発に動かすことへの参加を最大化する。
- ⑤ 社会 (Society) : オンラインおよびオフラインで、英国を安全で公正、正確な情報が行き渡った社会にする。
- ⑥ 即戦力と効率化 (Agile & Efficient) : DCMS が適切な技術、文化、および周囲とのつながりをもって、未来に適応することを保証する。

2016 年 3 月には、『カルチャー・ホワイト・ペーパー (The Culture White Paper)』が公表され、DCMS の文化芸術に関する今後の方針が示された。詳細は本報告書別冊を参照のこと。

アームズ・レングス・ボディとの関係

アームズ・レングス・ボディ (Arm's Length Body、以下、ALB) とは、政府から一定の距離を置いて運営され、政策を実施する、イングランドの公的機関を指す。これには執行機関 (Executive Agencies)、政府外公共機関 (Non-Departmental Public Bodies、以下、NDPB)、非大臣省 (Non-Ministerial Departments) が含まれる。DCMS は、ALB に直接交付金を拠出している。DCMS が所管する ALB が **図表 DCMS.01** である。



図表DCMS.01 DCMS所管のALB一覧

Heritage	
Churches Conservation Trust	Historic Royal Palaces
Heritage Lottery Fund / National Heritage Memorial Fund	The Royal Parks
Historic England	
Regulators	
Information Commissioner's Office	Office of Communications (Ofcom)
Media / Creative Industries	
British Broadcasting Corporation (BBC)	Channel 4
British Film Institute	S4C-Welsh Fourth Channel Authority
Museums and Galleries	
British Museum	Royal Armouries
Geffrye Museum	Royal Museums Greenwich
Horniman Museum	Science Museum Group
Imperial War Museum	Sir John Soane's Museum
National Gallery	Tate Gallery
Natural History Museum	Victoria and Albert Museum
National Museums Liverpool	Wallace Collection
National Portrait Gallery	
Sport	
Sport England	UK Anti-Doping
Sports Grounds Safety Authority	UK Sport
Tourism	
British Tourist Authority (VisitBritain and VisitEngland)	
Gambling	
Horserace Betting Levy Board	
Arts and Libraries	
Arts Council England	British Library
Civil Society	
Big Lottery Fund	
Cultural Property	
Reviewing Committee on the Export of Works of Art	Treasure Valuation Committee
Other	
Phone-paid Services Authority	

(DCMS 『Annual report and accounts for the year ended 31 March 2018』 2018, p.14 を基に作成)

組織体制

DCMSには、首相が率いる内閣の一員である閣内大臣（Secretary of State for Digital, Culture, Media and Sport）1名、閣外大臣（Minister for Digital and the Creative Industries）1名、政務官（Parliamentary Under Secretary of State）3名がいる（**図表DCMS.02**）。

図表DCMS.02 DCMSの大臣および政務官の体制



※職名の表記は原文ママ
(DCMS Webサイトを基に作成²⁾)

その下に実務を束ねる事務次官（Permanent Secretary）および実務を担当する各部局が置かれている（**図表DCMS.03**）。アーツカウンシル・イングランド（ACE）を担当する部署は、スポーツ・文化局（Sport & Culture）の中にある芸術・文化・図書館チーム（Arts, Culture & Libraries）である。

閣内大臣は、DCMSが所掌するすべての戦略と政策に対して責任と意思決定権を有している。

閣外大臣、各政務官には、それぞれ担当分野があり、閣外大臣は主としてデジタル分野とクリエイティブ産業、各政務官はそれぞれ（1）式典関連・上院との調整業務、（2）芸術・ヘリテージ・観光、（3）スポーツと市民社会を担当している。

事務次官は、主席会計担当官（Principle Accounting Officer）を兼務する。主席会計担当官とは、DCMSの運営、公的資金の使途、資産の適正な管理に関して、議会に対し説明責任を負う役職である。

職員数

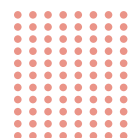
職員数は、DCMSの年報によれば、2018年4月時点では約910名（フルタイム換算）である³⁾。約1年前の2017年3月時点では697名（フルタイム換算）⁴⁾であった。EU離脱のための諸手続き、デジタル関連部署が増えたことなどにより、職員が増加している⁵⁾。フルタイム換算する理由は、1つのポストに対しワークシェアリングが行われていることによる。

なお、2018年5月以降、部局の再編が行われ、スポーツ・文化局（Sport & Culture Directorate）は、スポーツ局（Sport Directorate）と芸術・ヘリテージ・観光局（Arts, Heritage & Tourism Directorate）に分割された。2018年9月現在、芸術・ヘリテージ・観光局には約100名、このうち芸術・図書館・デジタル文化チーム（Arts, Libraries & Digital Culture team）には約25名が配属されている⁶⁾。

図表 DCMS.03 DCMSの事務次官以下の運営体制 (2017年7月時点)



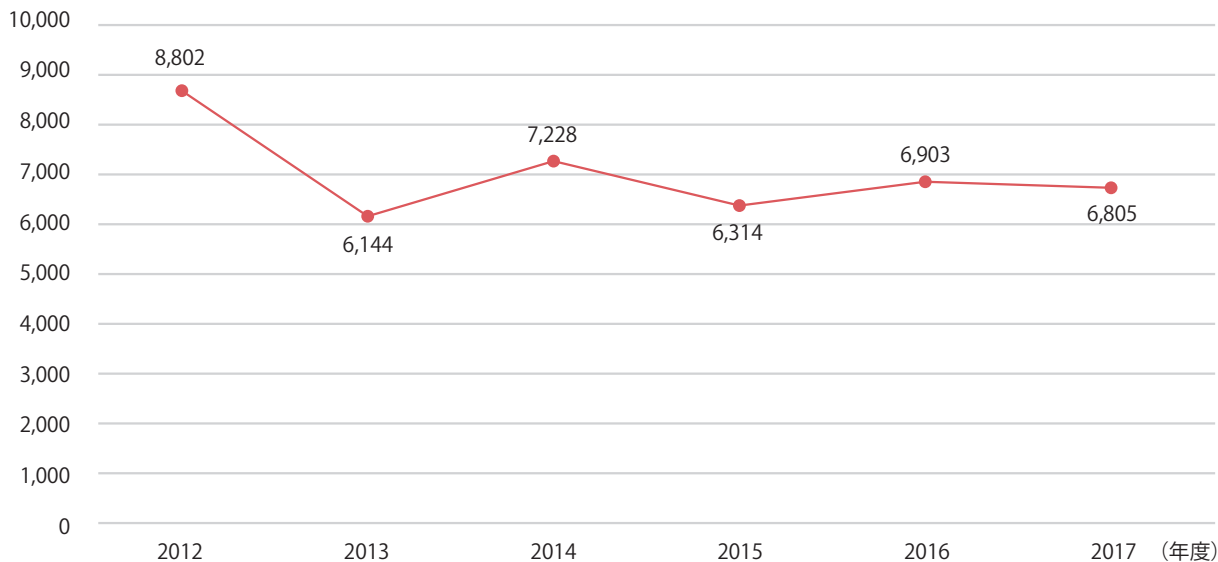
(DCMS 『DCMS Accounting Officer System Statement』 2017, p.7 を基に作成)



財政の概要

DCMSの歳出額の過去6年間の推移は**図表DCMS.04**のとおりである。2017年度の歳出額は、68億500万ポンド（約1兆207億5,000万円）である。なお、2012年はロンドンオリンピックの影響を受け突出している。

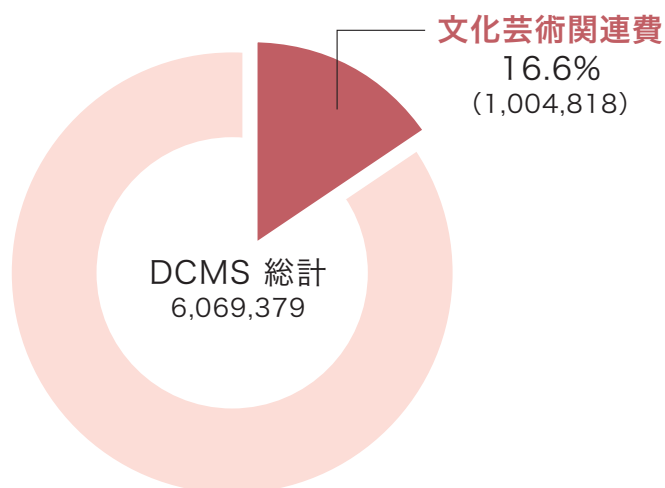
図表DCMS.04 DCMSの歳出額の推移（2012 - 2017年度、単位：百万ポンド）



(DCMS 『Annual report and accounts for the year ended 31 March 2018』 2018, p.132 を基に作成)

DCMSの年間の管理費 (net administration cost) と事業費 (net programme cost) の合計である純資源決算額 (net resource outturn) のうち、2017年度における文化芸術関連費の合計は10億481万8,000ポンド（約1,507億2,270万円）であり、**図表DCMS.05**のとおり、全体の16.6%を占める。文化芸術関連費の費目別内訳は**図表DCMS.06**のとおりである。

図表DCMS.05 純資源決算額に占める文化芸術関連費割合（2017年度、単位：千ポンド）



(DCMS 『Annual report and accounts for the year ended 31 March 2018』 2018, p.122 を基に作成)

図表DCMS.06 文化芸術関連費の費目別内訳（2017年度、単位：千ポンド）

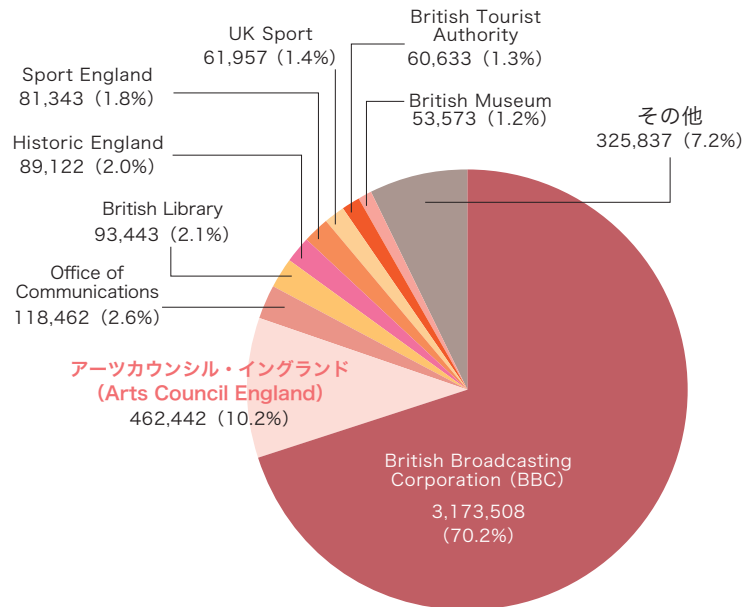
費目	純資源決算額
博物館・美術館とギャラリーに対する支援	24,745
博物館・美術館とギャラリーに関するALBに対する支出（正味）	363,201
図書館に関するALBに対する支出（正味）	117,386
芸術セクターに対する支援	-77,566
文化芸術に関するALBに対する支出（正味）	432,551
式典およびヘリテージセクターに対する支援	67,739
ヘリテージに関するALBに対する支出（正味）	76,762
文化芸術関連費合計	1,004,818

(DCMS 『Annual report and accounts for the year ended 31 March 2018』 2018, p.122 を基に作成)

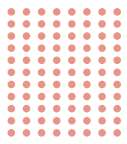
ALBに対する交付額

DCMSから、所管するすべての（文化芸術関連に限らない）ALBに対する2017年度の交付額は、45億2,032万ポンド（約6,780億4,800万円）であった。このうちACEに対する交付額は、4億6,244万2,000ポンド（約693億6,630万円）で、ALBへの交付金全体の1割を占め、BBCに次ぐ金額となっている（図表DCMS.07参照）。

図表DCMS.07 DCMSから所管のALBに対する交付金内訳（2017年度、単位：千ポンド）



(DCMS 『Annual report and accounts for the year ended 31 March 2018』 2018, p.169 を基に作成)



アーツカウンシル・イングランド (ACE) 基本情報

アーツカウンシル・イングランド (Arts Council England)

アーツカウンシル・イングランド (以下、ACE) は、政府外公共機関 (Non-Departmental Public Bodies、以下、NDPB) の1つであり、デジタル・文化・メディア・スポーツ省 (以下、DCMS) から交付金を受け、アームズ・レンクス・ボディ (Arm's Length Body、以下、ALB) の1つとして政府から一定の距離を置いて運営される。DCMSからの交付金のほか、国営宝くじ基金 (National Lottery Distribution Fund) から拠出された資金、教育省からの資金を原資として、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。

沿革

1945年 音楽・芸術振興協会 (Council for the Encouragement of Music and the Arts、1940年設立) が改組され、アーツカウンシル・オブ・グレートブリテン (Arts Council of Great Britain、以下ACGB) 設立。

1946年 英国王室による勅許状が交付される。

1994年 国営宝くじ基金が創設され、収益の一部の分配が開始される。

ACGBが、アーツカウンシル・オブ・イングランド (Arts Council of England)、スコットティッシュ・アーツ・カウンシル (Scottish Arts Council)、アーツ・カウンシル・ウェールズ (Arts Council Wales) に分割⁷⁾。

2003年 アーツカウンシル・オブ・イングランドが、アーツカウンシル・イングランド (以下、ACE) に改称。

2010年 ACEの10年戦略『*Achieving Great Art for Everyone*』を発表。

2013年 従前より支援していた芸術に加え、博物館・美術館、図書館が支援対象となる。これにともない、10年戦略を『*Great Art and Culture for Everyone*』に改訂。

10年戦略と5つの戦略目標

ACEは、2013年度に『*Great Art and Culture for Everyone 2010 - 2020*』を発表した。これは、ACEによって2010年に発表された10年戦略『*Achieving Great Art for Everyone* (あらゆる人に素晴らしい芸術を)』と2011年に発表された『*Culture, Knowledge and Understanding* (文化、知識、理解)』で設定された戦略的枠組みを更新したものである。

2010 - 2019年度の間は、芸術、博物館・美術館、図書館のための戦略的枠組みを示すものであり、ここでは、「Great Art and Culture for Everyone (あらゆる人に素晴らしい文化芸術を)」というミッションと、次のような5つの戦略目標 (goal) が示された⁸⁾。

戦略目標1：芸術、博物館・美術館、図書館において卓越性 (Excellence) が花開き、称賛されること

Excellence is thriving and celebrated in the arts, museums and libraries

戦略目標2：あらゆる人が芸術、博物館・美術館、図書館を体験し、触発される機会を持つこと

Everyone has the opportunity to experience and to be inspired by the arts, museums and libraries

戦略目標3：芸術、博物館・美術館、図書館がレジリエンスを有し、環境的に持続可能であること

The arts, museums and libraries are resilient and environmentally sustainable

戦略目標4：芸術、博物館・美術館、図書館のリーダー層および従事者層が多様であり、適切なスキルを有していること

The leadership and workforce in the arts, museums and libraries are diverse and appropriately skilled

戦略目標5：あらゆる子供と若者に、芸術、博物館・美術館、図書館の豊かさを体験する機会があること

Every child and young person has the opportunity to experience the richness of the arts, museums and libraries

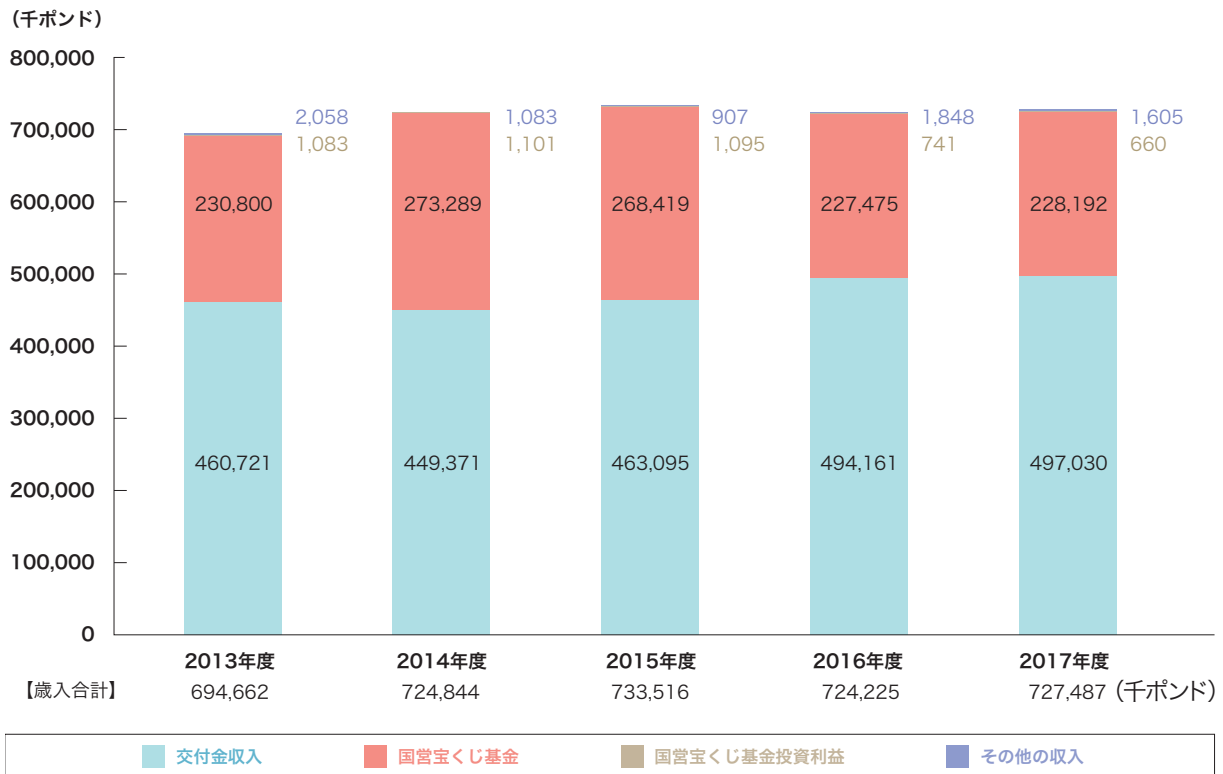
職員数

ACEの職員数は、492名（フルタイム換算）である⁹⁾。組織構成については1-1（32頁）を参照。

財政の概要

2017年度の歳入は、7億2,748万7,000ポンド（約1,091億2,305万円）で、2014年度から7億3,000万ポンド（約1,095億円）前後を維持している（**図表ACE.01** 参照）。

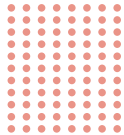
図表ACE.01 ACEの歳入の推移（2013 - 2017年度、単位：千ポンド）



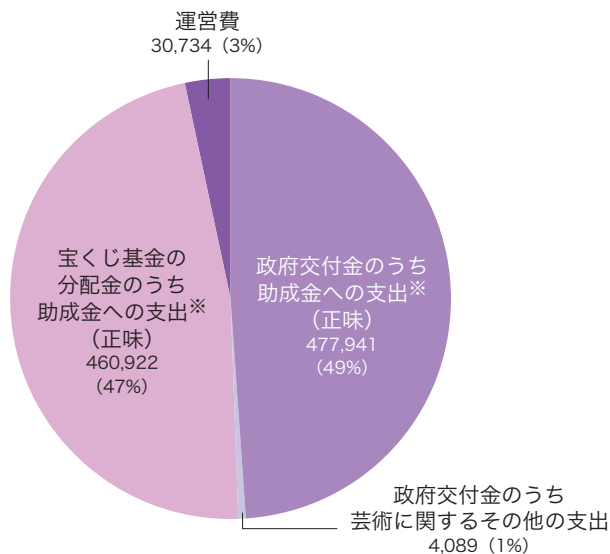
(ACE『Arts Council England Grant-in-Aid and National Lottery Distribution 2014/15、15/16、16/17、2017/18 Annual Report & Accounts』を基に作成)

ACEでは、DCMSの閣内大臣の指示により、政府交付金と国営宝くじ基金からの収益分配金に関して別々に会計報告を作成している。それぞれの会計報告は、2種類の異なる会計指針に従うことが必要なため、統合した連結決算書は作成しない。ただし、ACEの活動を理解しやすくするため、年次会計報告書において便宜的に2つの会計報告を連結したレポートを公表している（**図表ACE.02**）。これによれば、2017年度の総支出額は9億7,368万6,000ポンド（約1,460億5,290万円）である。

政府交付金からは4億7,794万1,000ポンド（約716億9,115万円）、宝くじ基金の分配金からは4億6,092万2,000ポンド（約691億3,830万円）が助成金として支出されている（これらの資金はあらかじめ用途を助成金に限定されたものである）。図表中の運営費は、政府交付金と宝くじ基金からの分配金それぞれに関する会計報告で計上された額の合算で、3,073万4,000ポンド（約46億1,010万円）となっている。「政府交付金のうち、芸術に関するその他の支出」とは、育成やコミュニケーション、アドボカシー（唱道）に関する公益活動にかかる費用を含む。



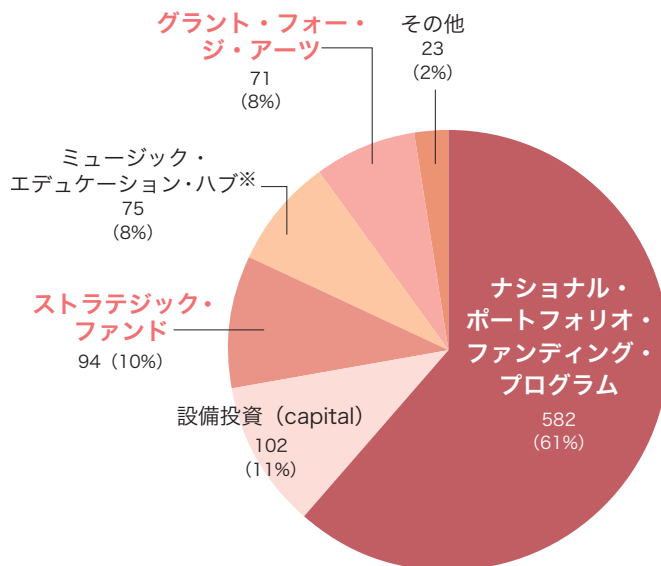
図表ACE.02 ACEの総支出内訳 (2017年度、単位：千ポンド)



※印のあるものは、助成金として使用することを限定された資金
 (ACE 『Arts Council England, Grant in Aid and National Lottery Distribution 2017/18 Annual Report & Accounts』 2018, p.79 を基に作成)

また、2017年度にACEが交付した助成金の内訳は図表ACE.03のとおりである。組織に対する継続的な助成（運営助成）であるナショナル・ポートフォリオ・ファンディング・プログラムに対する助成は5億8,200万ポンド（約873億円）、事業単位の助成（事業助成）であるグラント・フォー・ジ・アーツの助成金は7,100万ポンド（約106億5,000万円）、特定の課題に対応するための助成プログラム群（戦略的事業助成）であるストラテジック・ファンドの助成金は9,400万ポンド（約141億円）となっている。

図表ACE.03 ACEの助成事業に対する支出の内訳 (2017年度、単位：百万ポンド)



(ACE 『Arts Council England, Grant-in-Aid and National Lottery Distribution 2017/18 Annual Report & Accounts』 2018, p.13 を基に作成)

※ミュージック・エデュケーション・ハブとは、教育省から資金を得てACEが実施している音楽教育のハブ形成プログラムである。

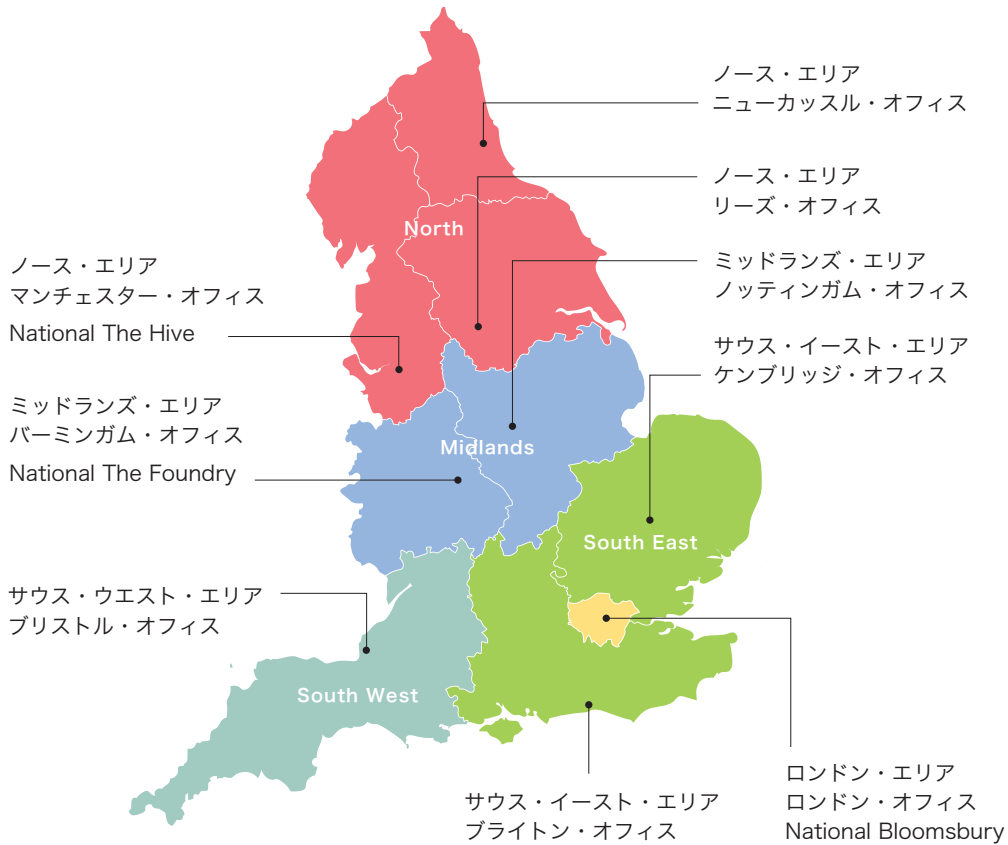


5つのエリア

ACEはイングランドを5つのエリアに分け、イングランド全域を統括するナショナル・カウンシルと、5つのエリアそれぞれを所管するエリア・カウンシルによって組織を統治している（「1-1 組織」32頁で詳述）。

5つのエリアの区分と、各エリアでの業務のために配置されたオフィスは、**図表ACE.04**のとおりである。

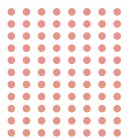
図表ACE.04 エリア・マップ



上図表中のオフィスのうち、ノース・エリアのマンチェスター・オフィス、ミッドランズ・エリアのバーミンガム・オフィス、ロンドン・エリアのロンドン・オフィスには、ACEの所管するイングランド全域（national）についての業務を担うスタッフが多く配置されており、マンチェスター・オフィスはNational The Hive、バーミンガム・オフィスはNational The Foundry、ロンドン・オフィスはNational Bloomsburyという正式名称がある。

註

- 1) Department for Digital, Culture, Media and Sport single departmental plan <https://www.gov.uk/government/publications/department-for-digital-culture-media-and-sport-single-departmental-plan>（最終閲覧日：2018/08/24）より。
- 2) Our ministers <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport>（最終閲覧日：2018/08/24）
- 3) DCMS 『Annual report and accounts for the year ended 31 March 2018』 2018, p.12
- 4) DCMS workforce data: March 2017 https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/690625/March_2017_Template.csv/preview（最終閲覧日：2018/08/24）
- 5) DCMSに対するインタビュー（2018/04/23）より。
- 6) DCMSへのメールインタビュー（2018/09/06～11実施）より。
- 7) これら3つの組織とは別に、北アイルランドにも、アーツカウンシル・オブ・ノーザン・アイルランド（Arts Council of Northern Ireland）が設立された。



- 8) 別冊のACE 『*Great Art and Culture for Everyone* (あらゆる人に素晴らしい文化芸術を)』 2013 参照。
- 9) ACE 『*Arts Council England, Grant-in-Aid and National Lottery Distribution 2017/18 Annual Report & Accounts for the Year Ended 31 March 2018*』 2018, p.65.

第1部 イングランド

ENGLAND

第1章

アーツカウンシル・イングランドの仕組み





1-1

組織

》 1-1-1 組織体制

アーツカウンシル・イングランド（以下、ACE）の組織体制の大枠は次のとおりである。

エリア

- ACEはイングランド全域を5つのエリアに分けて管理しており、それぞれのエリアには、実務を担うエリア・オフィスおよび地域オフィスが配置されている。⇒基本情報 29 頁、[図表ACE.04](#)

外部委員会

- ACEのガバナンス（組織統治）に責任を負うのは、イングランド全域を管轄するナショナル・カウンシル（National Council）と、5つのエリアそれぞれを所管するエリア・カウンシル（Area Council）という2種類の評議会である。ナショナル・カウンシルの会長（National Chair）¹⁾が、ACEの最高責任者である。ナショナル・カウンシルとエリア・カウンシルは、ACEから独立した立場（non-executive）にある外部委員会として位置づけられている。⇒ 33 頁
- ナショナル・カウンシル、エリア・カウンシル以外の外部委員会として、組織としての業績評価および監査や、博物館・美術館への認定制度²⁾の運用、美術品等の収蔵品取得など、ACEの業務のうち客観的な意見が必要な部分に関する6つの委員会が設置されている。⇒ 34 頁

組織内部のスタッフ

- ACEの組織内における戦略面および管理面での意思決定の最高機関は、エグゼクティブ・ボードである。エグゼクティブ・ボードのトップであるチーフ・エグゼクティブが、ACEの運営責任者である。⇒ 36～37 頁、[図表 1-1.02](#) および [図表 1-1.03](#)
- エグゼクティブ・ボードの構成員と、各部門や専門分野の責任者、およびコミュニケーションやHR（人材開発等）などの各領域の責任者であるディレクター職が、ACEのシニア・オフィサー（上級職）として位置づけられる。ディレクターは、ナショナル・リーダーシップ・グループ（National Leadership Group）とも総称される。⇒ 36～37 頁、[図表 1-1.02](#) および [図表 1-1.03](#)



- スタッフとして、組織全体に関わるイングランド全域的（national）な実務を担うナショナル・オフィス・チームが存在する。ナショナル・オフィス・チーム所属のスタッフは、ロンドン・オフィス、マンチェスター・オフィス、バーミンガム・オフィスの3か所を中心に配置されている。⇒ 39 頁、**図表 1-1.04**
- 実務スタッフとは別に、助成事業の審査や被助成団体との関係を担う専門職として、リレーションシップ・マネージャー（Relationship Manager、以下、RM）が存在し、各エリアに配置されている。⇒ 40 頁、**図表 1-1.05**

ナショナル・カウンシルとエリア・カウンシル

ナショナル・カウンシルは、ACEとは一定の距離を保った立場から組織を統括し、ACEの役割、ミッション、機能、芸術的で幅広い文化戦略、投資（インベストメント）と唱道（アドボカシー）などについての枠組みといった、ACEの全般的な戦略的方向性について責任を持つカウンシル（評議会）である。ナショナル・カウンシルによって、ACEが定める5つのエリアそれぞれに設置される評議会がエリア・カウンシルである。エリア・カウンシルは、ナショナル・カウンシルと同じくACEとは一定の距離を保ちつつ、ACEの各エリア・オフィスの運営や戦略を所管する。

ナショナル・カウンシルとエリア・カウンシルがACEと一定の距離を保つという位置づけは、どちらのカウンシルもACEと雇用関係にない無報酬のプロボノ（職業上持っている知識・スキルや経験をボランティアで提供することで社会貢献する専門家）で構成される外部委員会であることにより確保されている。ACEは、このように組織を統治する評議会を外部に置くことで、公的機関としての運営の公平性・客観性を担保している。

▶ ナショナル・カウンシル

ナショナル・カウンシルは、14名の評議員で構成されている（ACEの会長とエリア・カウンシルの5名の議長を含む）。評議員は、政府のデジタル・文化・メディア・スポーツ省（DCMS）の大臣によって任命され、任期は通常4年である。さらに再任されることもあり、その場合も任期は4年である。ただし、基本的にはACEの運営は政府から独立しているため、任命は大臣が行うが、人選はACEで行う³⁾。

評議員には、アーティストやアート・アドミニストレーター、研究者、公的機関または民間セクターの幹部職で、芸術に対する特別な経験や関心を有する者、具体的には、外部の芸術組織で功績のあった者、金融、財務、HR、法律、マーケティングの専門家などが含まれている。

▶ エリア・カウンシル

エリア・カウンシルは、ACEの所管する5つのエリアそれぞれに配されている。すなわち、ノース、ロンドン、ミッドランズ、サウス・ウエスト、サウス・イーストの各エリア・カウンシルである。

5つのエリア・カウンシルは、それぞれ議長（ナショナル・カウンシルの評議員も兼ねる）、9名の評議員、5名の地方自治体代表で構成される。このうち評議員と地方自治体代表は、ナショナル・カウンシルによって任命される⁴⁾。この中には、アーティスト、アート・アドミニストレーター、地方自治

体の代表のほか、クリエイティブ産業、教育、放送、観光、政策などの文化芸術に関わる領域の専門家や、民族、性別、障害といった観点からみて適切な代表者を、バランスよく含むよう調整される。彼らは、当該エリアの問題に関する専門知識と地域に根差した知見を活かして、ナショナル・カウンシルに助言を行い、ACEに対し貢献する。

外部委員会

ACEには、ナショナル・カウンシル、エリア・カウンシルとは別に、6つの外部委員会（non-executive）が設置されている（**図表 1-1.01**）。各委員会は、組織としての業績評価および監査や、管理職の給与や雇用条件に関する決定、博物館・美術館への認定制度の運用、美術品等の収蔵品取得など、ACEの業務のうち組織に属さない立場からの客観的な意見が必要な事項や観点について助言や決定を行う。

図表 1-1.01 ACEの外部委員会

Performance and Audit Committee	
役割	<ul style="list-style-type: none"> ACEの財政的リスク、活動や実績のマネジメント、ガバナンス（組織統治）、バリュー・フォー・マネー（支出額に対して実施されたサービスの価値の高さ）を評価し、助言を行う。 監査およびリスク保証委員会（Audit and Risk Assurance Committee）の責務を遂行する。
メンバー	ナショナル・カウンシルの委員が委員長を務める。その他ナショナル・カウンシルの委員4名と、独立した委員3名から構成される。
Remuneration Committee	
役割	シニア・エグゼクティブの給与、ボーナス、その他の雇用条件に関する決定を行う。
メンバー	ナショナル・カウンシルの委員が委員長を務める。委員長に加え、4名のナショナル・カウンシルの委員から構成される。
Museums Accreditation Committee	
役割	<ul style="list-style-type: none"> 英国内の博物館・美術館の認定状況や認定申請に関する決定を行う。 質に関する保証を提供する。 認定制度に関するアドボカシー（唱導）を図る。
メンバー	16～20名の委員から構成される。
Designation Scheme Panel	
役割	<ul style="list-style-type: none"> 収蔵品指定制度に対する博物館・美術館、図書館、公文書館からの申請について決定を行う。 質に関する保証を提供する。 指定制度に関するアドボカシー（唱導）を図る。
メンバー	10名の委員から構成される。
Acceptance in Lieu Panel	
役割	相続税や文化遺贈制度、あるいは差し押さえの免除により国家へ寄贈された美術品や展示物に対して助言を行う。
メンバー	6～24名の委員で構成される。
Arts Council Collection Acquisition Committee	
役割	アーツカウンシル・コレクションへ新しく追加された作品に関して、「取得と処分および収蔵品開発ポリシー」（Acquisitions and Disposal and Collections Development policy）に従って助言を行う。
メンバー	8名の委員から構成される。

(DCMS 『Tailored Review of Arts Council England Annexes to Main Report』 2017, p.31 を基に作成)



シニア・オフィサー（エグゼクティブ・ボードとナショナル・リーダーシップ・グループ）

ACEはWebサイト上で「我々のディレクター」（Our Directors）として図表 1-1.02 のリストを公開している（役職掲載順は原資料ママ）⁵⁾。このリスト上の役職が、ACE組織内のシニア・オフィサー（上級職）として位置づけられる。

エグゼクティブ・ボード（表中の●色部分）は、ACEの戦略面および管理面における意思決定の最高機関である。エグゼクティブ・ボードのトップであるチーフ・エグゼクティブは、ナショナル・カウンシルによって任命される。また、チーフ・エグゼクティブは、DCMSの事務次官⁶⁾ からACEの会計担当官（Accounting Officer）にも任命され、これを兼務する。ACEの会計担当官は、議会、DCMS、ACEのナショナル・カウンシルおよびエリア・カウンシル、その他の関係者に対して、会計報告を行う責任を有する。

エグゼクティブ・ボードの次に、各エリアの責任者である**エリア・ディレクター**が示されている（表中の●色部分）。

さらにその下に、**各専門分野のディレクター**が掲載されている（表中の●色部分）。ここに位置するディレクターは、ほとんどの場合、専門分野（ディシプリン）と担当地域を持っている（例えば専門分野「図書館」と担当地域「ノッティンガム」など）。それぞれの専門分野の責任者である彼らは、助成事業「ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム」の審査では、ナショナル・ディシプリン・リード（National Discipline Leads）と呼ばれ、採択団体のバランスを調整するプロセス（バランスング、92 頁参照）に関わる。

最下段に示されているのが**ナショナル・オフィス・チーム**（38 頁参照）の**ディレクター**である（表中の●色部分）。彼らはACEの組織全体に関わるイングランド全域的（national）な実務を担う、ナショナル・オフィス・チームの各部門の責任者である。

図表 1-1.03 は、ACEのシニア・オフィサーの組織図である。2017 年にDCMSが発行した『テイラード・レビュー・オブ・アーツカウンシル・イングランド（Tailored Review of Arts Council England Annexes to Main Report）』に掲載された組織図を基に、詳細をインタビューで確認した⁷⁾（役職掲載順は原資料ママ）。この図にあるように、エグゼクティブ・ボードに連なるディレクターは「ナショナル・リーダーシップ・グループ」に分類される。

現在、ACEのサイトにはこうした組織図が掲載されていないものの、各エリアへのディレクターの配置は、この図が最も的確に表現していると考えて良い。役職ごとの色の塗り分けは、各部門や専門領域を担当する人材が、それに加えてどのエリアを担当しているかを表している。グレー地で示されたディレクターは、担当エリアが不明または限定されていない場合である。また、図表 1-1.02 の役職と対応関係を示すことが可能なものは、背景を同色で塗り分けている。

図表 1-1.02 ACEのシニア・オフィサー（ディレクター）一覧（役職掲載順は原資料ママ）

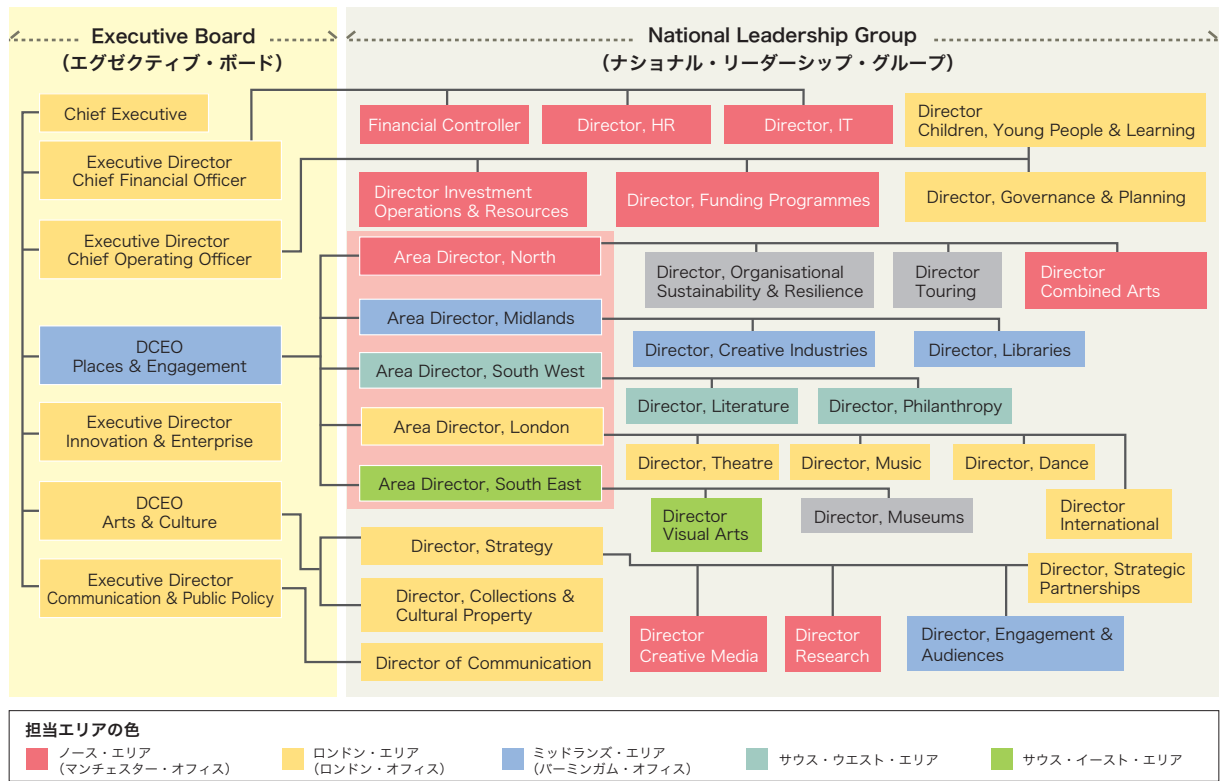
エグゼクティブ・ボード		
役職（原語）	職責または担当	2018.7 現在の在職者
Chief Executive	チーフ・エグゼクティブ	Darren Henley
Executive Director, Communication & Public Policy	コミュニケーションと公共政策	Mags Patten
DCEO, Places & Engagement	副CEO、場（地域の課題、場作りなど）とエンゲージメント	Laura Dyer
DCEO, Arts & Culture	副CEO、アートとカルチャー	Simon Mellor
Executive Director, Innovation & Enterprise	エグゼクティブ・ディレクター、イノベーションとエンタープライズ	Francis Runacres
Executive Director, Chief Operating Officer	エグゼクティブ・ディレクター、最高執行責任者	Richard Russell
Executive Director, Chief Financial Officer	エグゼクティブ・ディレクター、最高財務責任者	Liz Bushell
エリア・ディレクター		
役職（原語）	担当	
Area Director, South West	サウス・ウエスト	
Area Director, Midlands	ミッドランズ	
Area Director, North	ノース	
Area Director, South East	サウス・イースト	
Area Director, London	ロンドン	
各専門分野のディレクター（ナショナル・ディシプリン・リード）		
役職（原語）	専門分野・担当地域	
Director, Libraries and Nottingham	図書館、ノッティンガム	
Director, Creative Industries and Birmingham	クリエイティブ産業、バーミンガム	
Director, Dance and London	ダンス、ロンドン	
Director, Combined Arts and Manchester	複合芸術、マンチェスター	
Director, Theatre and London	演劇、ロンドン	
Director, Touring and Dewsbury	ツアー、ドウズベリー	
Director, Visual Arts and Brighton	ビジュアルアート、ブライトン	
Director, Diversity	多様性	
Director, International and London	インターナショナル、ロンドン	
Director, Museums and Cambridge	博物館・美術館、ケンブリッジ	
Director, Music and London	音楽、ロンドン	
Director, Organisational Resilience, Environmental Sustainability and Newcastle	組織のレジリエンス、環境持続可能性、ニューキャッスル	
Director, Philanthropy and Bristol	フィランソロピー、ブリストル	
ナショナル・オフィス・チームのディレクター		
役職（原語）	専門領域	
Director, Governance & Planning	ガバナンス（組織統治）とプランニング	
Director, Research	調査研究	



Director, Children, Young People and Learning	子供、若者、学び
Director, Creative Media	クリエイティブ・メディア
Director, IT	IT
Director, Strategic Partnerships	戦略的パートナーシップ
Director, Engagement & Audiences	エンゲージメント、オーディエンス
Director, Collections & Cultural Property	収蔵品と文化財
Director of Communication	コミュニケーション
Director, HR	HR (人材開発等)
Director, Investment Centre	インベストメント・センター

(ACE Webサイトを基に作成⁸⁾)

図表 1-1.03 ACEのエグゼクティブ・ボードとナショナル・リーダーシップ・グループ組織図 (役職掲載順は原資料ママ)



(DCMS 『Tailored Review of Arts Council England Annexes to Main Report』 2017 および ACE へのインタビュー (2018/04/24) を基に作成)

先に挙げたシニア・オフィサーの組織図は、ACEではなくDCMSの発行物に掲載されたものである。ACEの発行物やWebサイトには、現在、これに類する組織図は掲載されていない。例えば、ナショナル・カウンシルやエリア・カウンシルとエグゼクティブ・ボードの関係を示す図や、各ディレクターとナショナル・オフィス・チームのスタッフ、あるいは各ディレクターとRMのつながりや上下関係（ラインマネージ）を示す組織図、各エリア・オフィスや地域オフィスの関係性を示す組織図といったものは「存在しない」⁹⁾。ACEを組織として捉える際、役職や部門をリストとして並べることはできるが、それらの関係性を構造的に示す組織図は描きにくく、公式にも示されていない。これはマルチ・タスク型の組織運営が行われていることにより、同一人物が複数の役割を担うことで、複層的に重なりあう数多くのグループが構成されており、結果として、組織構造の全体像を可視化することが難しくなっているからである。

ナショナル・オフィス・チームのスタッフ

ナショナル・オフィス・チームとは、ACEの組織全体に関わる実務面でのイングランド全域的な業務を担う一連の部門を指す概念である。特定の地理上の場所に実在するオフィスを指すものではない。このナショナル・オフィス・チームに所属するスタッフは、ロンドン・エリアのロンドン・オフィス、ノース・エリアのマンチェスター・オフィス、ミッドランズ・エリアのバーミンガム・オフィスを中心に、分かれて勤務している（一部、在宅勤務の場合もある）。ナショナル・オフィス・チームのスタッフの所属オフィスと人数は、**図表 1-1.04**のとおりである。

ナショナル・オフィス・チームには、助成事業の事務全般に関わるインベストメント・センターのスタッフも所属している。



図表 1-1.04 ナショナル・オフィス・チームのスタッフの所属オフィスと人数

部署	オフィスの場所	人数
コミュニケーション	ロンドン	9
	マンチェスター	9
不動産・設備	ブリストル	2
	ロンドン	3
	バーミンガム	1
	マンチェスター	2
財務	マンチェスター	16
ガバナンスとプランニング	ロンドン	4
	バーミンガム	3
	マンチェスター	5
HR	(在宅勤務)	2
	マンチェスター	7
IT	マンチェスター	16
インベストメント (顧客サービス)	マンチェスター	13
インベストメント (助成プログラム)	バーミンガム	1
	(在宅勤務)	1
	ロンドン	4
	マンチェスター	13
インベストメント (運用とリソース)	マンチェスター	46
計	-	157

(ACEマンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成)

リレーションシップ・マネージャー (RM)

RMとは、ACEにおいて、被助成団体に対する窓口の役割をする専門スタッフであり、各エリア・オフィスに配置されている。RMの数は、上級職であるシニア・リレーションシップ・マネージャー (Senior Relationship Manager) をあわせると、ACEスタッフ全体の約半分を占める¹⁰⁾。各専門分野を担当するRMの必要数はエリアごとに設定され、活動時間をフルタイムで換算した際のポスト数として固定されている (図表 1-1.05)。ただし1つのポストを複数人で分けあってパートタイムで雇用されているケースもあるため、RMの実質的な総人数はこの表よりも多い。なお、RMの役割と配置については2-3 (124頁) で詳述する。

図表 1-1.05 エリア別/専門別 (※) のリレーションシップ・マネージャー数 (ポスト数)

	ノース	ロンドン	ミッド ランズ	サウス・ ウエスト	サウス・ イースト	合計
シニア・リレーションシップ・マネージャー (SRM)	9	8	4	4	4	29
音楽 (Music)	7	7	5	1	4	24
ビジュアルアート (Visual Arts)	5	5	2	2	2	16
複合芸術 (Combined Arts)	9	4	2	2	2	19
演劇 (Theatre)	5	10	3	2	2	22
多様性 (Diversity)	1	1	1	1	1	5
クリエイティブ・メディア (Creative Media)	2	1	2	1	1	7
子供、若者、学び (Children, Young People & Learning)	3	2	2	2	5	14
エンゲージメントとオーディエンス (Engagement & Audiences)	3	1	2	1	2	9
博物館・美術館 (Museums)	5	1	2	1	2	11
ダンス (Dance)	2	2	3	1	1	9
文学 (Literature)	2	3	1	1	1	8
図書館 (Libraries)	1	1	1	1	1	5
ツアー (Touring)	1	1	2	1	1	6
合計	55	47	32	21	29	184

※ ■ はACEが支援する部門 (art form)
■ は政策領域 (policy area)

(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) より作成)

》 1-1-2 組織を理解するために——「T字型人材」

ACEの人材配置は、同組織における人材育成の考え方に由来していて、ACEで助成事業に関わる人材は「T字型」の能力を有することを理想としている¹¹⁾。

ACEの人材は、組織内での職務を通じて、文化芸術の発展にかかる仕事を担うよう育成される。採用時に、特定の部門、例えば、「音楽」「ダンス」「演劇」「ビジュアルアート」などを学んで専門性を獲得した人材、あるいはその部門での職務経験がある人材を選ぶ。特定の部門に「ルーツ」のある人材を採用したのち、組織内で育てていく中で、各人がそのほかの分野に関する専門性を獲得し、社会的な課題、すなわち、「教育」「多様性」「国際性」など、各部門に共通するテーマに対応できる知識と経験を体得していくのである。

こうして、まず特定の部門を究め、その深い専門知識と経験・スキルの蓄積を自らの軸に据えることのできる人材を確保する。その上で、ほかの専門分野についても幅広い知見をあわせ持ち、さらに共通する課題に対応していく人材、すなわちアルファベットのTの文字のタテ棒を専門性、ヨコ棒を共通する課題やテーマに対応できる能力に見立てた「T字型人材」がACEの組織を構成していく。

特定の分野に関する深い知識や理念上のルーツを持つ人材が、それに加えて分野横断的な発想も身につけていくという考え方が、ACEの人材起用の基本である。これにより一層、領域横断的な新たな芸術分野の開発や、社会的課題へのACEとしての対応方法を発想することが期待されている。



》 1-1-3 柔軟な雇用形態と多様性の確保

英国では政策の中心的なテーマに多様性の確保が置かれており、ACEのスタッフの働き方にも、その視点が採り入れられている。

ACEにおいて、フルタイムは週 35 時間であるが、各個人の事情によりジョブ・シェアリングが行われることも多い。インタビューに同席した若手職員は、ビジュアルアートのアーティストとしての活動を確保するために週の勤務を 17.5 時間としていた¹²⁾。彼女は、大学を卒業したばかりで、ACEで助成の現場を体験しながら、アーティストとしてのキャリアを積んでいる。ジョブ・シェアリングの理由は、こうした自身のキャリアの都合に加えて、子育てや介護のためなど、家庭の事情であるケースも多い。

ACEは、組織内における多様性に関する統計データとして、LGBTを公にしているスタッフの割合、障害を持つスタッフの割合、さらにスタッフの年齢構成などを公表している¹³⁾。2017年3月末の段階で、LGBTを公にしているスタッフの割合は 13.1%、障害を持つスタッフの割合は 5.6%であった。また、自身を黒人あるいはエスニック・マイノリティ (Black and Minority Ethnic、以下、BME) だとするスタッフの割合は 11.5%であった。このほか、ディレクター、マネージャー、スタッフそれぞれにおいてジェンダー傾向、あるいは障害者の割合、年齢別割合なども発表されていて、平等であることと多様性を確保することへの積極的な姿勢を示す努力をしている。

一方ACEは、被助成団体にも多様性の確保の状況を数字で提示するように求めている、統計データとして公表している¹⁴⁾。さらに、大規模な助成を受けている被助成団体に関しては個別に具体的な数字を発表している¹⁵⁾。

コラム

マンチェスター・オフィスへの機能移転の経緯

従来、ACEはロンドンに本部を置いていたが、2008年7月、マンチェスターに新しく開設されたサービスセンターに、HR、IT関連業務を立ち上げ、助成関連業務のオンライン化を進めた。同時に、新しく5つのエリア・オフィス（ノース、ミッドランズ、ロンドン、サウス・ウエスト、サウス・イースト）も各地に立ち上げ、それぞれディレクター1名とビジネス・サポート・チームを配置した。2009年、財務チームとコールセンター業務がマンチェスターに立ち上げられ、ノース・エリア・オフィスに併設される形でマンチェスター・オフィスが整備された。

なお、マンチェスター・オフィスとロンドン・オフィスとは、随時、インターネットなどを通じたテレビ会議を実施する、管理職は両オフィスを頻繁に往復するなどして緊密に連絡を取りあっている。



註

- 1) 2017年2月にSir Nicholas Serotaが就任、2021年1月までが任期である。
- 2) イングランドでは、博物館の質を保証する制度として、1988年から国家による博物館登録制度 (Museum Registration Scheme) が運用されていた。同制度は2004年以降は博物館・美術館認定制度 (Accreditation Scheme for Museum and Galleries) と名称変更され、現在に続いている。
- 3) ACEのNick MacDowell、Director, Internationalへのインタビュー (2018/04/24) より。
- 4) ただしロンドンなど一部のエリアでは、ナショナル・カウンシルだけでなく市長が任命するメンバーが加わることもある。ACEのNick MacDowellへの同前インタビューより。
- 5) Our Directors https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Arts_Council_Directors_Aug2018_0.pdf (最終閲覧日: 2018/08/27)
- 6) DCMSの事務次官はDCMSの首席会計担当官を兼務している。基本情報 22 頁参照。
- 7) ACEのNick MacDowellへの前掲インタビューより。
- 8) Our Directors、前掲。
- 9) 同前インタビューより。Nick MacDowellはインターナショナル・ディレクターのほか、ロンドンのビジュアルアート・ディレクターも兼務している。この他にも、地域と部門など、複数の専門性について兼務しているディレクターの例が多数ある。図表 1-1.01 を参照のこと。
- 10) ACEのNick MacDowellおよびSenior Manager Internationalへのインタビュー (2018/04/24) より。
- 11) ACEのRichard Russel、Executive Director, Chief Operating Officerへのインタビュー (2018/04/25) より。
- 12) ACEでのインタビュー (2018/04/24) におけるMacDowellのアシスタントを務める職員のコメントより。
- 13) ACE『*Arts Council England Grant-in-Aid and National Lottery Distribution Annual Report and Accounts 2017/18, for the Year Ended 31 March 2018*』2018, p.71. 参照。ならびに、ACE『*Equality, Diversity and the Creative Case, A Data Report, 2016-2017*』2018, pp.41-46. も参照。なお、後者ではBME (黒人あるいはエスニック・マイノリティ) は9%となっている。
- 14) 統計データの設問については、ACE Webサイトで公開されているスプレッドシート (THE ANNUAL SURVEY Questions https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/NPO_Survey_2018_22_0.pdf, 最終閲覧日: 2018/08/27) および入力のためのガイダンス (THE ANNUAL SURVEY Guidance https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/NPO_Survey_2018_22_Guidance.pdf, 最終閲覧日: 2018/08/27) で詳しく知ることができる。本報告書 106 頁「アニュアル・サーベイ」も参照のこと。
- 15) ACE『*Equality, Diversity and the Creative Case, A Data Report, 2016-2017*』前掲、pp.28-29.



ENGLAND

1-2

制度

》 1-2-1 3つの助成事業

アーツカウンシル・イングランド（以下、ACE）が実施している助成事業のうち、中心となる3つの事業を図表 1-2.01 で示している。本稿では、調査を開始した2017年11月時点で申請ガイダンスを入手できた助成事業を対象とする。該当するのは、図表中に■色で示した助成事業、すなわち運営助成では「ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム」（2018年度～）、事業助成では「グラント・フォー・ジ・アーツ」（～2017年度）、戦略的事業助成では「ストラテジック・ファンド」（～2017年度）である。ただし、戦略的事業助成については、その多様さを示すために3種類の助成プログラムを取り上げるので、後継事業である「アーツカウンシル・国営宝くじ基金・ディベロップメント・ファンド」（2018年度～）も報告に含む。

これらの事業の基本情報は図表 1-2.02 のとおりである。

図表 1-2.01 ACEによる3つの助成事業（■色は本稿で取りあげるもの）

		運営助成	事業助成	戦略的事業助成
旧	旧助成事業名 （～2017年度）	ナショナル・ポートフォリオ・ファンディング・プログラム	グラント・フォー・ジ・アーツ	ストラテジック・ファンド
		National Portfolio Funding Programme	Grants for the Arts	Strategic Funds
	対象	団体	団体・個人	
	対象期間	運営に対する3年間の継続助成	3年以内に終了するプロジェクトへの助成	助成プログラムにより異なる
新	新助成事業名 （2018年度～）	ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム	アーツカウンシル・国営宝くじ基金・プロジェクト・グラント	アーツカウンシル・国営宝くじ基金・ディベロップメント・ファンド
		National Portfolio Investment Programme	Arts Council National Lottery Project Grants	Arts Council National Lottery Development Funds
	対象	団体	団体・個人	
	対象期間	運営に対する4年間の継続助成	3年以内に終了するプロジェクトへの助成	助成プログラムにより異なる
本報告書での解説頁		45～60頁	60～74頁	75～80頁

（ACEの各種資料を基に作成）

図表 1-2.02 本稿の対象となる助成事業の基本情報

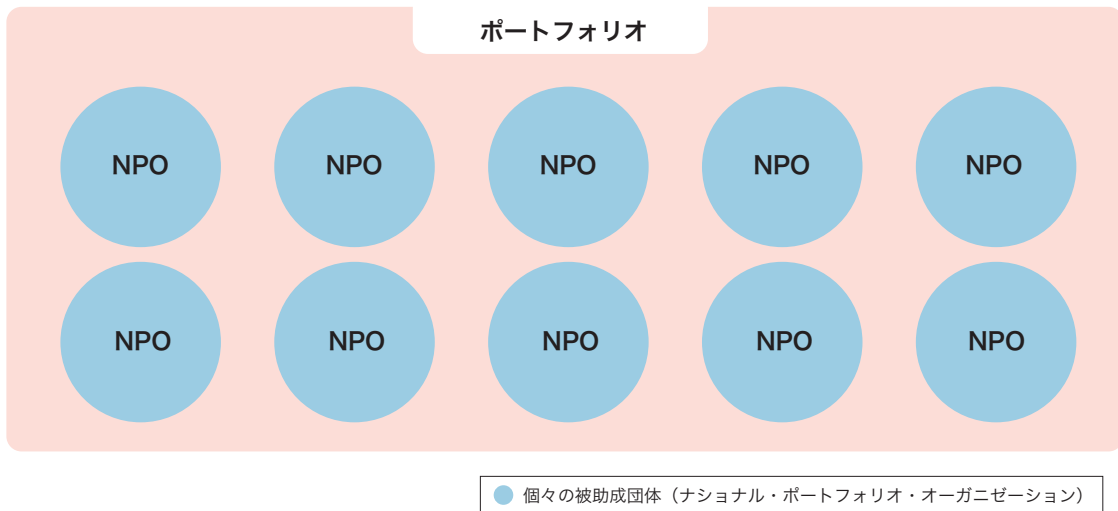
助成事業名	運営助成	事業助成	戦略的事業助成	
	ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム2018 - 2021年度	Grant・フォー・ジ・アーツ	Strategic Funds	Strategic Funds
趣旨・目的	ACEが芸術団体（劇場などを含む）や博物館・美術館、図書館、およびそれらの統括団体・ネットワークなどを助成することにより、10年戦略で設定した5つの戦略目標を達成すること	イングランドにおいて芸術活動を行う個人と芸術団体に対する開かれた助成を行う	ほかの助成事業ではカバーできない様々な課題に対応するため、個別に企画された事業助成プログラム群の総称	
支援する部門	音楽、演劇、ダンス、ビジュアルアート、文学、複合芸術、博物館・美術館、図書館	音楽、演劇、ダンス、ビジュアルアート、文学、複合芸術、博物館・美術館、図書館	助成プログラムによって異なる	
支援する対象	団体（芸術団体、博物館・美術館、統括団体・ネットワークなど）	期間限定のプロジェクトを実施する個人・団体	助成プログラムによって異なる	
年間事業予算	4億853万8,000ポンド (2018年度)	7,000万ポンド (2017年度)	1億2,500万ポンド (2017年度)	7,220万ポンド (2018年度)
年間事業予算 (日本円換算)	約612億8,070万円	約105億円	約187億5,000万円	約108億3,000万円
年間助成件数	843件 (2018 - 2021年度時)	3,519件 (2017年度)	助成プログラムによって異なる	

(ACEの各種資料を基に作成)

》 1-2-2 ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム (運営助成)

「ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム」(以下、ナショナル・ポートフォリオ・プログラム)は、芸術団体(劇場などを含む)や博物館・美術館、さらにそれらの統括団体・ネットワークなどの運営を、4年間継続して支援する助成制度である。このプログラムは、アーツカウンシル・イングランドが10年戦略で掲げた戦略目標を達成するため、芸術団体や博物館・美術館、図書館に対して実施する、核となる重要な投資である。ACEは、この助成事業の被助成対象を、イングランドの文化芸術を牽引する代表的な団体とみなし、「ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション(以下、NPO)」と呼んでいる。また、それらのNPOを総称し、イングランドの文化芸術を代表する団体のグループとして「ポートフォリオ」と名づけている(図表1-2.03参照)。

図表 1-2.03 「ポートフォリオ」の概念図



2018年現在、2018 - 2021年度の4年間を助成サイクルとした「ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム 2018 - 2021年度」の第1年目が運用中である。

コラム

ナショナル・ポートフォリオ・プログラムにおける 前助成サイクルからの変更点

前サイクルである2015 - 2017年度は、同プログラムの名称は「ナショナル・ポートフォリオ・ファンディング・プログラム」で、助成期間は3年間、対象は芸術団体のみであった。

なお2015 - 2017年度は、博物館・美術館向けには同様の助成事業が「メジャー・パートナー・ミュージアム・インベストメント」として別枠で実施されていた。この助成事業の被助成対象は「メジャー・パートナー・ミュージアム (Major Partner Museums、以下、MPM)」と名づけられていた。

ACEは、2018年度以降の運営助成事業を構想するにあたって、文化芸術セクターとの協議の上、いくつかの変更を加えた¹⁾。主な変更点は次の4点である。

第一に、ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの対象として、芸術団体だけでなく、前述のとおりこれまで別枠の助成事業で支援していた博物館・美術館、図書館を加えた。これにより、2018年度からは博物館・美術館もNPOと呼ばれることとなり、MPMという名称は現在使用されていない。これは、2013年にACEが10年戦略を更新し、以前は別々の文書に記載されていた芸術団体、美術館・博物館、図書館の戦略的枠組みを統合したことを受けた変更である。

第二に、作品を創造する芸術団体だけでなく、セクターを支援する団体（統括団体・ネットワークなど）への助成も開始した。このような団体は同事業の中ではセクター・サポート・オーガニゼーション（以下、SSO）とよばれる。

第三に、助成額の規模による「バンド」という申請カテゴリの区分を導入した。同助成事業の中では、バンド1、バンド2、バンド3という3つの区分になっている（52頁、[図表 1-2.12](#)を参照）。

第四に、助成を受ける団体が長期的な計画を立てやすいように、助成期間を3年から4年へと変更した。

図表 1-2.04 ナショナル・ポートフォリオ・プログラム（運営助成）の概要

助成事業名	ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム 2018 - 2022		助成金の使途に関して	対象経費などの規定はなし	
	The National Portfolio Investment Programme 2018 - 2022			申請が認められる者の要件	団体
趣旨・目的	ACEが芸術団体（劇場などを含む）や博物館・美術館、図書館、およびそれらの統括団体・ネットワークなどを助成することにより、10年戦略で設定した5つの戦略目標を達成すること		申請が認められない者の要件	英国に登録された住所がない、個人、イングランドに関係がない活動など	
支援する部門	音楽、演劇、ダンス、ビジュアルアート、文学、複合芸術、博物館・美術館、図書館		他の助成事業との重複応募	グラント・フォー・ジ・アーツには申請不可 ストラテジック・ファンドには申請可	
支援する対象	団体（芸術団体、博物館・美術館、統括団体・ネットワークなど）		募集のタイミング	4年ごと（2018年度）	
年間事業予算	4億853万8,000ポンド（2018年度）		申請方法	電子システム「グランティウム」を通じて申請 （新規団体は事前に「必須面談」を実施）	
年間事業予算（日本円換算）	約612億8,070万円		申請内容の変更について	書面による同意	
年間助成件数	843件（2018 - 2021年度時）		審査体制	①RMによる書面審査 ②会議によるバラシング ③ナショナル・カウンシル、エリア・カウンシルが採否決定	
年間助成額	4億819万910ポンド（4年間総額より換算）		審査にかかる期間	約6か月	
年間助成額（日本円換算）	約612億2,864万円（4年間総額より換算）		審査基準	5つの戦略目標と多様性に向けた創造的実践（Creative Case for Diversity）への貢献 ガバナンス・マネジメント 財務的実行可能性	
申請の カテゴリ	【芸術団体、博物館・美術館】		採否内定後の手続き	RMと協議の上、個別のファンディング・アグリメントを締結、約款への同意	
	バンド1	年間4万ポンド以上 25万ポンド未満	助成金交付のタイミング	四半期ごと（年間100万ポンド超は毎月）	
	バンド2	年間25万ポンド以上 100万ポンド未満	モニタリング（提出書類等）	ビジネスプランとSMART目標 理事会文書 財務文書 アニュアル・サーベイ アニュアル・レポート	
	バンド3	年間100万ポンド以上	事後評価	アニュアル・フィードバック・レターの交付（非公開）	
	【統括団体・ネットワークなど】				
	セクター・サポート・オーガニゼーション	年間4万ポンド以上			
助成期間	2018 - 2021年度の4か年				
申請可能な助成額	年間4万ポンド（約600万円）から				
助成額の決定方法	既に助成を受けている団体は、原則、前の助成サイクルと同等額を申請することを推奨 年間100万ポンド以上の助成を受けていた団体に対しては、ACEが事前に申請可能額を内示				

（ACEの各種資料を基に作成）

趣旨・目的

同事業は、ACEが芸術団体（劇場などを含む）や博物館・美術館、図書館、およびそれらの統括団体・ネットワークなどを助成することにより、10年戦略で設定した5つの戦略目標を達成することを目的としている。戦略目標は、次の通りである（再掲）。

戦略目標1：芸術、博物館・美術館、図書館において卓越性が花開き、称賛されること

戦略目標2：あらゆる人が芸術、博物館・美術館、図書館を体験し、触発される機会を持つこと



戦略目標3：芸術、博物館・美術館、図書館がレジリエンスを有し、環境的に持続可能であること

戦略目標4：芸術、博物館・美術館、図書館のリーダー層および従事者層が多様であり、適切なスキルを有していること

戦略目標5：あらゆる子供と若者に、芸術、博物館・美術館、図書館の豊かさを体験する機会があること

ACEはこれらの目標に貢献する活動を行う団体を「NPO」と名づけて支援し、それらのNPOをイングランドの文化芸術セクターを牽引する代表的な団体のグループ「ポートフォリオ」として扱う（46頁図表1-2.03参照）。

支援する部門

支援する部門は、音楽、演劇、ダンス、ビジュアルアート、文学、複合芸術、博物館・美術館、図書館等である。それぞれの部門の下位ジャンルについては特に定めはない。

支援する対象

対象は団体であり、個人や法人格を持たない組織からの申請は受けつけていない。また、2018 - 2021年度の助成サイクル全期間にわたって活動するコンソーシアム（共同事業体）からの申請も奨励されている。

年間事業予算

ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの2018年度の助成額を含む事業予算は、4億853万8,000ポンド（約612億8,070万円）、2019年度は4億928万8,000ポンド（約613億9,320万円）である。

年間助成件数および助成額

2018年度から2021年度を助成サイクルとしたナショナル・ポートフォリオ・プログラムでは、843件の契約が結ばれている²⁾。なお、現行のサイクルでは1,166件の申請書が提出されたが、そのうち新規の申請は474件であった³⁾。

843件の助成件数の内訳はバンド1が529件、バンド2が190件、バンド3が66件、SSOが58件であった（図表1-2.05）。

4年の助成期間に対して、助成額総計は、16億3,276万3,640ポンド（約2,449億1,455万円）である。個々の団体への助成決定額は最少で16万ポンド（約2,400万円）、最大で9,611万5,360ポンド（約144億1,730万円）となっている。

なお、4年間の助成額総計を1年あたりの助成額に換算すると、4億819万910ポンド（約612億



2,864万円)である。

助成件数は、バンド1、2、3、セクター・サポート・オーガニゼーション (SSO) の順に多いが、カテゴリ別の助成額合計では、1件あたりの助成額が大きいバンド3が、助成総額の半分以上を占めている。

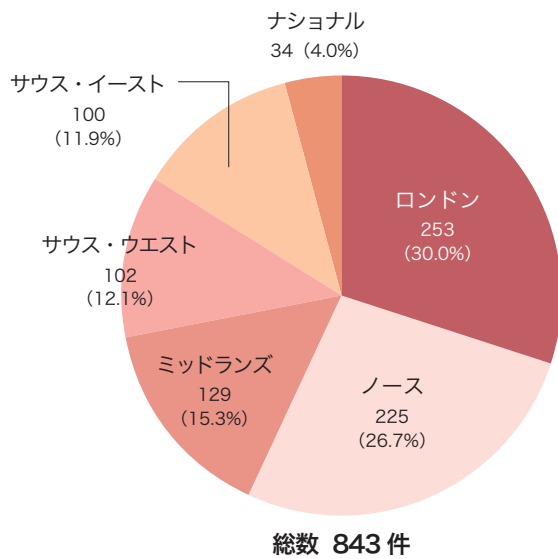
図表 1-2.05 2018 - 2021 年度のNPOのバンド別に見た助成件数・額

	件数 (件)	助成額合計 (£)	助成額合計 (千円)
バンド1	529	280,857,688	42,128,653
バンド2	190	378,577,996	56,786,699
バンド3	66	883,452,248	132,517,837
SSO	58	89,875,708	13,481,356
総計	843	1,632,763,640	244,914,545

(2018年2月時点、ACEのWebサイトを基に作成⁴⁾)

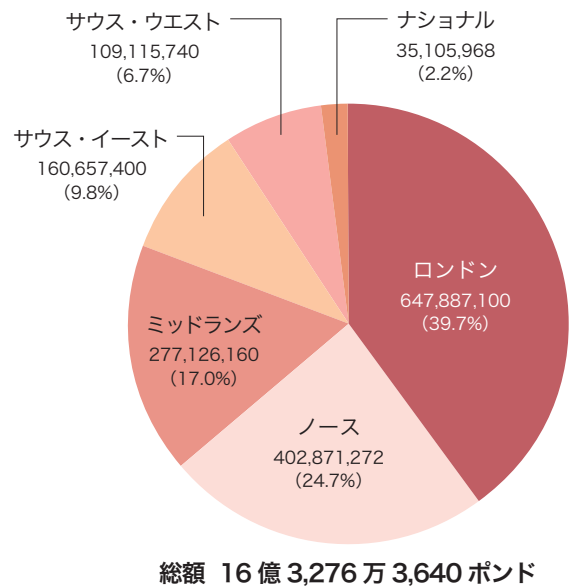
また、同時点のデータから、エリア別に見た助成件数・額は図表 1-2.06、1-2.07 のとおりである。助成件数・額ともにロンドンが最も多く、件数では253件と全体の約30%、助成額で見ると6億4,788万7,100ポンド (約971億8,307万円) と全体の約40%を占めている。

図表 1-2.06 エリア別に見たNPOへの助成件数 (件)



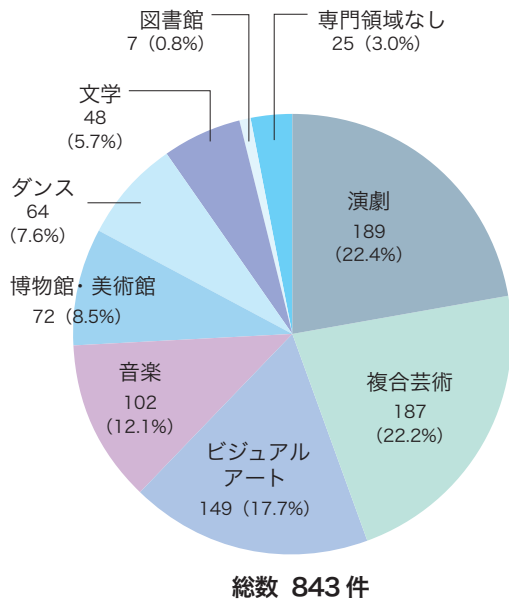
(2018年2月時点、ACE Webサイトを基に作成⁵⁾)

図表 1-2.07 エリア別に見たNPOへの助成額 (£)

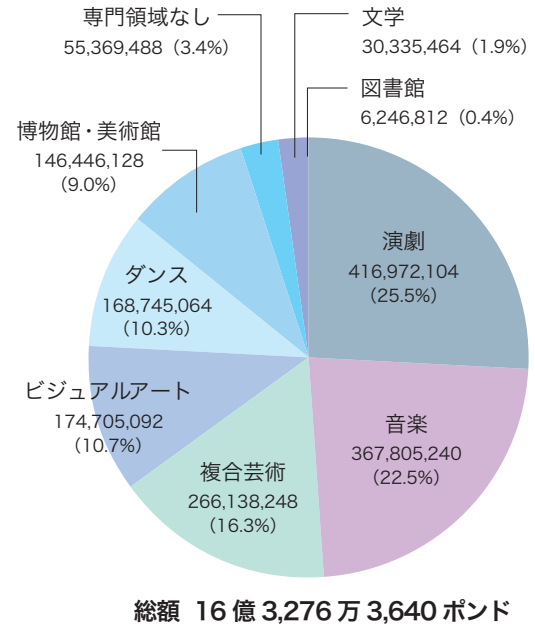


また、部門別に見た助成件数・額は図表 1-2.08、1-2.09 のとおりである。助成件数・額ともに演劇が最も多く、助成件数は189件と全体の約22%、助成額は4億1,697万2,104ポンド (約625億4,582万円) と全体の約26%であった。

図表 1-2.08 部門別にみたNPOへの助成件数 (件)

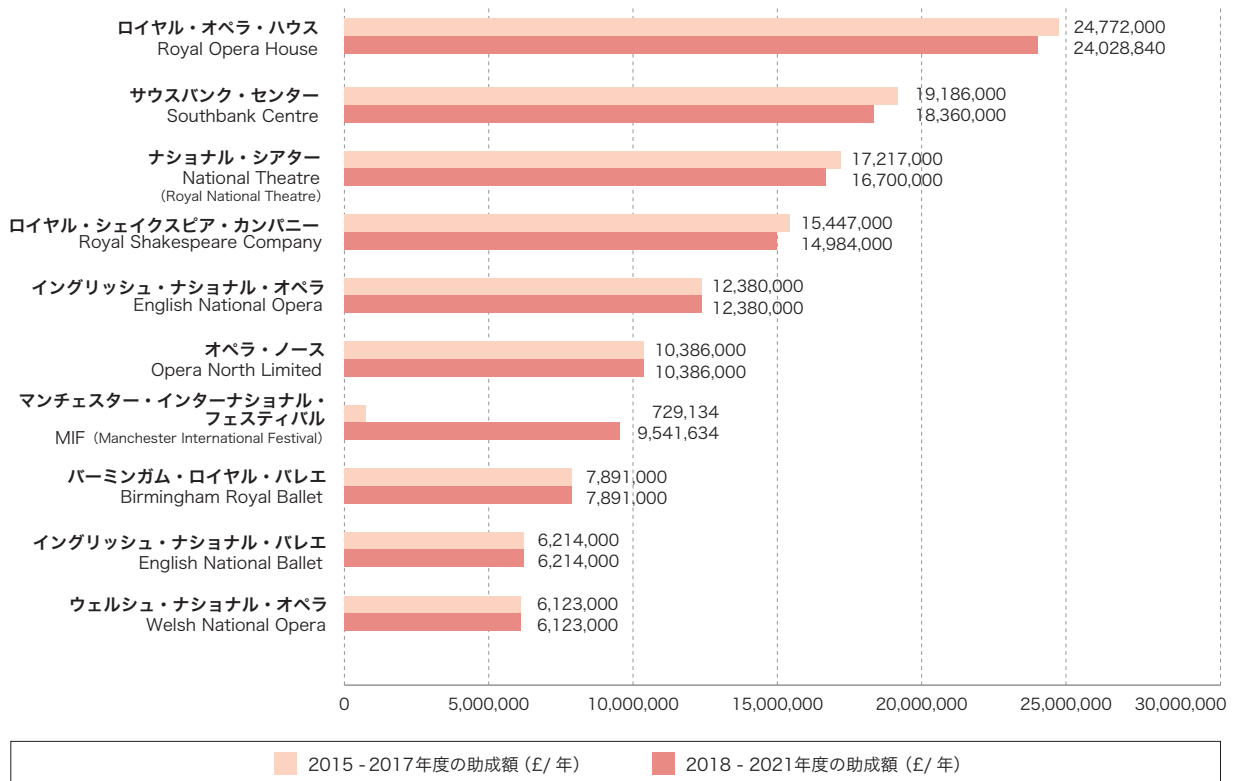


図表 1-2.09 部門別にみたNPOへの助成額 (£)



(2018年2月時点、ACE Webサイトを基に作成⁶⁾)

図表 1-2.10 助成額の多いNPO10団体の1年あたりの助成額 (£)



(2018年2月時点、ACE Webサイトを基に作成⁷⁾)

図表 1-2.10、1-2.11 は、助成額の多いNPO10団体の1年あたりの助成額である。2018 - 2021年度でいえば、まずロイヤル・オペラ・ハウス (Royal Opera House) が2,402万8,840ポンド (約36億433万円)、ロンドンのサウスバンク・センター (Southbank Centre) が1,836万ポンド (約27億5,400万円)、ロンドンのナショナル・シアター (National Theatre) が1,670万ポンド (約25億500



図表 1-2.11 助成額の多いNPO10 団体の概要

順位	団体名	バンド	エリア	分野	2015 - 2017 年度の助成額 (£) (1年あたり)	2018 - 2021年 度の助成額 (£)	2018 - 2021年 度の助成額 (千円)	2018 - 2021年 度の1年あた りの助成額 (£)	2018 - 2021年 度の1年あた りの助成額 (千円)
1	ロイヤル・オペラ・ ハウス Royal Opera House	3	ロンドン	音楽	74,316,000 (24,772,000)	96,115,360	14,417,304	24,028,840	3,604,326
2	サウスバンク・センター Southbank Centre	3	ロンドン	複合芸術	57,558,000 (19,186,000)	73,440,000	11,016,000	18,360,000	2,754,000
3	ナショナル・シアター National Theatre (Royal National Theatre)	3	ロンドン	演劇	51,651,000 (17,217,000)	66,800,000	10,020,000	16,700,000	2,505,000
4	ロイヤル・シェイクスピア・カンパニー Royal Shakespeare Company	3	ミッド ランズ	演劇	46,341,000 (15,447,000)	59,936,000	8,990,400	14,984,000	2,247,600
5	イングリッシュ・ ナショナル・オペラ English National Opera	3	ロンドン	音楽	37,140,000 (12,380,000)	49,520,000	7,428,000	12,380,000	1,857,000
6	オペラ・ノース Opera North Limited	3	ノース	音楽	31,158,000 (10,386,000)	41,544,000	6,231,600	10,386,000	1,557,900
7	マンチェスター・ インターナショナル・ フェスティバル MIF (Manchester International Festival)	3	ノース	複合芸術	2,187,402 (729,134)	38,166,536	5,724,980	9,541,634	1,431,245
8	バーミンガム・ ロイヤル・バレエ Birmingham Royal Ballet	3	ミッド ランズ	ダンス	23,673,000 (7,891,000)	31,564,000	4,734,600	7,891,000	1,183,650
9	イングリッシュ・ ナショナル・バレエ English National Ballet	3	ロンドン	ダンス	18,642,000 (6,214,000)	24,856,000	3,728,400	6,214,000	932,100
10	ウェルシュ・ ナショナル・オペラ Welsh National Opera	3	ミッド ランズ	音楽	18,369,000 (6,123,000)	24,492,000	3,673,800	6,123,000	918,450

(ACE Webサイトを基に作成⁸⁾)

万円) の助成を受ける予定である⁹⁾。なお、前回の助成サイクルである2015 - 2017年度時と、現サイクルの1年あたりの助成規模を比較した場合、843件中45%では増減はみられないが、助成額の大きい上位10団体のうち4団体で減少がみられる。ロイヤル・オペラ・ハウスとサウスバンク・センターは約4%減少、ナショナル・シアター、およびロイヤル・シェイクスピア・カンパニーは約3%減少している。

申請のカテゴリ

同事業の申請区分は、助成額の規模によって分けられた3つのバンドと、セクター・サポート・オーガニゼーション (SSO) 向けの独立した1つのカテゴリから構成されている (図表 1-2.12)。

3つのバンドに分けられている理由は、団体に段階的なステップアップを求めているからではない。その意図は、比較的小規模の助成を受ける団体 (バンド1、2) の事務的な負担を軽減すると同時に、

図表 1-2.12 ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの区分

カテゴリー	年間助成額	貢献すべき戦略目標	ビジネスプランの提出	その他の要件
バンド1	4万ポンド以上 25万ポンド未満	戦略目標1と2、さらに可能な場合は戦略目標5	助成期間のうち最初の1年分	--
バンド2	25万ポンド以上 100万ポンド未満	戦略目標1と2、さらに可能な場合は戦略目標5	助成期間のうち3年分	--
バンド3	100万ポンド以上	5つの戦略目標すべて	助成期間4年（全期間）分	より広範なセクターを支援する上で主要な役割を担うこと、自身の活動する部門を幅広く支援すること
セクター・サポート・オーガニゼーション	4万ポンド以上	少なくとも1つの戦略目標	助成期間のうち3年分	セクターへの支援サービスの提供を重視した活動

(ACE『The National Portfolio Investment Programme: 2018/19 – 2021/22: Guidance for applicants: Introduction Guidance for Applicants: Introduction and Essential Information』2016, pp16-17.を基に作成)

最大規模の助成を受ける団体（バンド3）に対して求める事項をより多く、明確にすることにある。助成額が最大であるバンド3の団体は、ACEの掲げる戦略目標5つすべてに貢献すること、さらにセクター全体を牽引してその発展に貢献することが求められる。SSOは、バンド1～3の要件とは異なり、文化芸術の創造や提供といった個々の組織による活動ではなく、セクターすなわち文化芸術分野への支援を重視した活動、当該部門全体の発展への貢献や、各部門にまたがる発展などに貢献することが求められている。

なおナショナル・ポートフォリオ・プログラムの3つのバンドのうちいずれか1つと、SSOとは併願が可能である。

助成期間

助成期間は2018 - 2021年度の4か年である。

申請可能な助成額

同事業には、最少で年間4万ポンド（約600万円）、4年の助成期間で計16万ポンド（約2,400万円）から申請が可能となっている。

助成額の決定方法

助成額は、前サイクルでの助成規模との比較で決定される。2018 - 2021年度のナショナル・ポートフォリオ・プログラムでいえば、申請時にNPOまたはMPM（メジャー・パートナー・ミュージアム）である（前サイクルの助成を受けている）場合、1年あたりの助成額が2017年度の助成額を超える可能性はかなり低いと申請者向けガイダンスに明記されている。

また、申請団体が既にNPOまたはMPMで年間100万ポンド（約1億5,000万円）以上を助成されている場合、申請の前にACEから予定額が提示され、その額で申請するよう求められる。現行のNPOまたはMPMでACEから予定額を提示されない場合は、申請時の予算に含める助成規模が2017年度の設



定額を超えないように求められている。申請団体が助成規模の拡大を要求する場合は、申請書内の「追加助成の要望 (uplift)」の項目で、希望する増加額を具体的に示し、その用途を説明する。

助成額は、ACEが事業全体の予算を配分する際に、申請された活動に対する必要性、ACEの戦略に対する貢献度を申請ごとに判断し、個別に決定される。つまり、制度として個々の申請の全体額の何割を助成するといった枠組みを先に決める発想はない。

助成金の使途に関して

助成金の使途は、申請したビジネスプラン（活動計画）に即して使用するという以外には細かく定められていない。助成金が適切に使われているかをチェックするためのモニタリングの一環として、団体の運営全体にかかる財務文書の提出が求められるが、どの費目に助成金を使用したかという確認はない。

申請が認められる者の要件／申請が認められない者の要件

それぞれの要件は図表 1-2.13 の通りである。

図表 1-2.13 ナショナル・ポートフォリオ・プログラムへの申請が認められる者・認められない者の要件

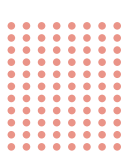
申請が認められる者の要件	申請が認められない者の要件
<ol style="list-style-type: none"> 1 芸術活動および博物館・美術館の活動へのイングランド域内の人々の参加を促進すること、あるいはイングランドのアーティスト、実践家（プラクティショナー）、博物館・美術館、図書館および芸術団体の活動実施を支援すること 2 当助成金で支援する活動プログラムが、おもにイングランドのアーティスト、実践家（プラクティショナー）、参加者、またはオーディエンスの利益となり、多様性に富んだ 21 世紀の社会にふさわしいものであること 3 英国内に登録された住所があること 4 申請の筆頭団体が、組織として適正に構成されていること¹⁰⁾ 5 少なくとも年間 4 万ポンド以上の助成金（助成期間 4 年で計 16 万ポンド）を申請すること 6 博物館・美術館の場合、イングランドから認可を受け、イングランドに拠点を置いていること 7 SSO の場合、ACE のリレーションシップ・マネージャー（以下、RM）の 1 人と「必須面談」を行っていること 8 2015 - 2017 年度の期間に NPO または MPM でなかった申請者は、RM と「必須面談」を行うこと 9 現行の NPO または MPM で年間 100 万ポンド超を受け取っている場合、ACE から予定額の内示を受けるとともに、エリア、部門、芸術形式、または専門領域にかかる支援的役割を果たすためのアプローチについて、担当 RM と協議しておくこと 	<ol style="list-style-type: none"> 1 英国内に登録された住所がない場合 2 個人としての申請（団体のディレクターとして申請する場合を除く） 3 おもにイングランドのアーティスト、実践家（プラクティショナー）、参加者、またはオーディエンスの利益にならない活動 4 文化芸術に関係のない活動 5 構成員または株主に分配するための利益をあげることを目的とする活動 6 国立博物館・美術館

(ACE 『The National Portfolio Investment Programme: 2018/19 – 2021/22: Guidance for applicants: Introduction Guidance for Applicants: Introduction and Essential Information』 2016, pp8-10. を基に作成)

他の助成事業との重複応募

NPO は、同事業の助成を受ける期間中は、ACE の事業助成であるグラント・フォー・ジ・アーツ (Grants for the Arts、以下、GftA) に対する申請資格を失う。ただし、GftA の筆頭申請者としてではなく、他団体と共同して行うプロジェクトの GftA に参加できる場合もある¹¹⁾。

また、NPO は、2018 - 2021 年度の期間の戦略的事業助成であるアーツカウンシル・国営宝くじ



基金・ディベロップメント・ファンドに対しては、必要性を認められる場合には申請することができる¹²⁾。

募集のタイミング

現行の助成サイクルが終了してから次期助成サイクルが開始される。募集はサイクルごとであり、次回の募集は現行サイクルの終了年度後半であるため、約3年半後の2021年の予定である。

ナショナル・ポートフォリオ・プログラム2018-2021年度の場合、2016年10月26日より申請の受け付けを開始し、2017年2月1日の正午が締切りであった。

申請方法

申請はWeb上のACEの助成管理システム「グランティウム (Grantium)」(80頁コラム参照)を通じた電子申請である。助成を受けようとする団体は、自らの活動と、それがACEの戦略目標にどう貢献するのかを説明することが求められる¹³⁾。

- 戦略目標1～5に貢献するために助成をどのように活用する計画か
- 多様性に向けた創造的実践 (Creative Case for Diversity) に貢献するために、どのように助成を活用する計画か
- 提案する活動プログラムをどのように主導し、運営する計画か
- 財務的実行可能性をどのように確保していくか
- 予算 (案)
- 追加助成の要望 (必要な場合)

また、申請にあたって団体は次の資料を添付しなくてはならない¹⁴⁾。

- 前会計年度の財務諸表
- 直近の管理会計文書
- 2017年度の予算計画
- 2018年度以降の予算計画

バンド1：2018年度の団体予算の概要および2019年度、2020年度、2021年度についての参考数値
バンド2およびSSO：2018年度、2019年度、2020年度の団体予算の概要および2021年度についての参考数値

バンド3：2018年度、2019年度、2020年度、2021年度の団体予算の概要

申請内容の変更について

採択後、ACEとの間で合意した活動に大幅な変更を行う場合、団体はACEから文書による事前の承認を得なくてはならない。承認を得ない場合は、ACEは団体に対して助成金の一部または全部を留保するか、返納を要求することがある。

審査体制

ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの審査プロセスには、個々の申請内容を精査する「書面審査」と、交付先や配分の点で偏りがないう全体のバランスを調整する「balancing」の2つの段階がある。

「書面審査」はリレーションシップ・マネージャー（以下、RM）によって行われ、シニア・リレーションシップ・マネージャー（以下、SRM）が審査内容の水準の管理（quality assurance）を行う。

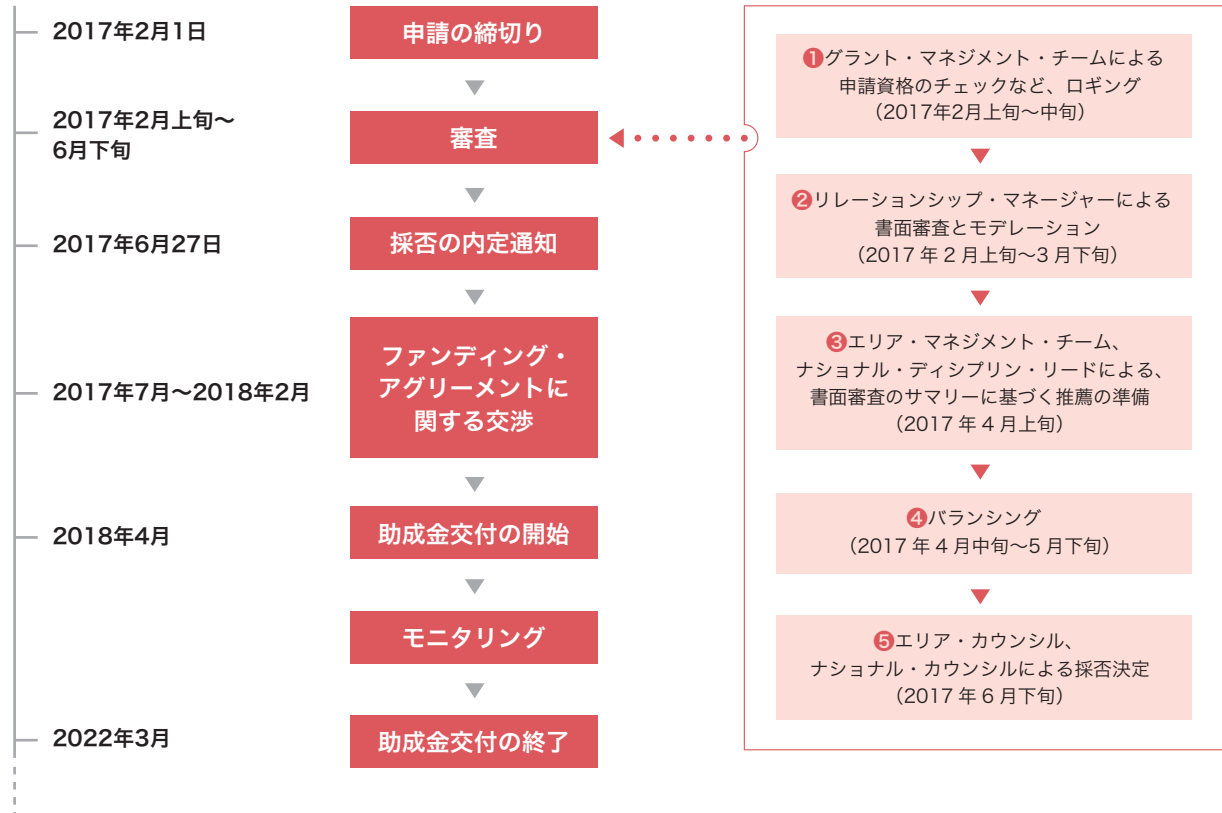
「balancing」は、まずエリア・balancing、次いでナショナル・balancingの順で行われる。エリア・balancingは、5つの各エリアで、当該エリアのディレクター級のスタッフを中心に行われ、各エリアで採択を推奨する団体案を作成する。その結果を基に、ナショナル・balancingがナショナル・リーダーシップ・グループ（37頁図表 1-1.03 右側参照）を中心に行われ、エリア・balancingの結果を受け、イングランド全体での採択団体案のバランスを調整する。

審査プロセスの各段階については「2-1 審査（86頁）」で詳述する。

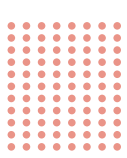
審査にかかる期間

現行の助成サイクルでは、2016年10月26日より申請の受付が開始され、約8か月後の2017年6月27日に団体に対して決定が通知された。その間、審査（図表 1-2.14 の①～⑤）に約6か月が費やされた。

図表 1-2.14 ACEの運営助成の決定フロー（2018 - 2021 年度助成サイクルにおける選考の例）



(ACEのマンチェスター・オフィスへのインタビュー（2018/04/24）を基に作成）



申請の締切り（必須面談の実施とグランティウムへの登録締切り）

ナショナル・ポートフォリオ・プログラムに対する申請は、助成管理システム「グランティウム」を通じて受け付けを行った。申請を希望する団体は、事前準備として団体担当RMまたはカスタマーサービス部のいずれかに連絡を取ることが求められた。特に申請時点でNPOでない団体を対象に、ワークショップや説明会がすべてのACE対象地域で開催され、参加が推奨された（2016年10月当時）。

さらに、新規に申請を行う団体やSSOとして申請する団体については、申請前にRMとの「必須面談」が義務づけられていた。この面談は通常電話で行われるもので、団体は、なぜNPOに申請するのか、どのようにACEの掲げる戦略目標や多様性に向けた創造的実践（Creative Case for Diversity）の実現に貢献するのか、この助成事業が最適かどうかなどを問われた。この必須面談が終了したことを証明するRMからのメールのコピーの提出がない場合、新規団体は申請することができない¹⁵⁾。必須面談とグランティウムへの登録は2017年1月13日午後4時に締切られ、申請の締切りは2月1日の正午だった。

審査プロセス

ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの審査プロセスについては「2-1 審査（86頁）」で詳述する。ここではその概略のみ述べる。

① グラント・マネジメント・チームによる申請資格のチェックなど、ロギング

（2017年2月上旬～中旬）

助成を受けようとする団体が応募要件に即しているかなどの基本的な確認をとるために、助成事業を管理するグラント・マネジメント・チーム（Grant Management Team）が、申請書の確認作業「ロギング（ログを取る、記録すること。logging）」を行った。グラント・マネジメント・チームは、マンチェスター・オフィス内にあるナショナル・オフィス・チームのインベストメント・センター（Investment centre）に所属する。審査を受ける資格が確認された申請書については、各エリアのエリア・アシスタントに割り当てられたのち、彼らを経由してRMに振り分けられる。ロギングは、2月2日から17日までの12営業日以内で実施された。この作業は、次に続く書面審査のプロセスを開始してからも並行して続けられ、必要に応じて延長された。

② リレーションシップ・マネージャーによる書面審査とモデレーション

（2017年2月上旬～3月下旬）

RMによる個々の団体の申請内容に対する審査プロセスである「書面審査（assessment）」と、さらに、書面審査の質を保つためのSRMによる抽出検査である「モデレーション（moderation）」が行われた¹⁶⁾。書面審査は、すべてのエリア事務所に配置されているRMによって行われた。RM1人あたり、およそ1 - 10件、平均6件の申請書を書面審査した¹⁷⁾。この段階では、申請された活動がACEの戦略目標にどのように貢献するかという観点や、申請者のリスクについて、エビデンスに基づいて評価され、レポートにまとめられた。

書面審査とモデレーションは、2月6日から3月29日まで38営業日以内で実施された¹⁸⁾。

**③ エリア・マネジメント・チーム、ナショナル・ディシプリン・リードによる、
書面審査のサマリーに基づく推薦の準備** (2017年4月上旬)

RMによる各団体の書面審査結果は、のちに続く「バランスング」のプロセスを担当するエリア・マネジメント・チーム、ナショナル・ディシプリン・リード (National Discipline Leads、36頁 **図表 1-1.02** 参照) らに3月31日までに送付された。彼らは書面審査で作成されたサマリーを読むことで、バランスングでの協議に備えた。

④ バランスング (2017年4月中旬～5月下旬)

採択候補の団体を一覧したときに出資範囲などの点でバランスのとれたものとなるよう、バランスングの作業が行われた。バランスングはRMの行った書面審査の結果に基づき行われた。エリア・バランスングでは、各エリアにおいて多様性、部門や専門領域、地理的分布の観点から偏りのない助成を行うために検討が加えられ、ナショナル・バランスングでは、イングランド全域を見わたして偏りがいないか同様に検討された。エリアとナショナルの各レベルや、エリア・バランスングとナショナル・バランスングの参加者合同で、複数回の会議が行われ、最終的な採択団体の案 (ナショナル・ポートフォリオ) が作成された。

⑤ エリア・カウンシル、ナショナル・カウンシルによる採否決定 (2017年6月下旬)

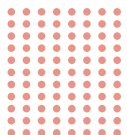
バランスングを受けた後、80万ポンド (約1億2,000万円) 以下の助成の申請に関しては、エリア・カウンシルが、80万ポンドを超える申請に関しては、ナショナル・カウンシルが最終的な採否決定を行い、6月27日に採否を各申請団体に対して通知した。その後、7月から翌2018年2月にかけて、ACEが団体と締結することになる助成条件の合意書「ファンディング・アグリーメント」に関して、RMが団体との交渉を行った。

審査基準

審査は、(1) ACEの掲げる5つの戦略目標や多様性に向けた創造的実践の実現に貢献するか、(2) 活動・プログラムを実現する能力があるか (ガバナンス・マネジメント)、(3) 財務的に実行可能かという大きく3つの観点から行われる。申請時にそれぞれの観点をどう満たす予定であるか、以下のような内容の提示を求められる。詳細は、資料編「ナショナル・ポートフォリオ助成プログラム2018-2021年度 申請者用ガイダンス：バンド3」を参照。

(1) ACEの掲げる5つの戦略目標や多様性に向けた創造的実践の実現に貢献するか

- ① 戦略目標1 (卓越性) に貢献するために、どのように助成を活用する計画か (作品の芸術的〔文化的〕な質を証明するものの提示など)
- ② 多様性に向けた創造的実践の実現に貢献するために、どのように助成を活用する計画か (作品がイングランドの多様性を反映したものであるかなど)

- 
- ③戦略目標2（あらゆる人へ）に貢献するために、どのように助成を活用する計画か（オーディエンスの需要はあるか、それをどのように広げていくかなど）
 - ④戦略目標3（レジリエンスと持続可能性）に貢献するために、どのように助成を活用する計画か（将来の課題に計画的かつ思慮深い方法で応えるためどのように対応し、変革していく予定か、また外部環境、社会、政治、経済の変化に対するレジリエンスなど）
 - ⑤戦略目標4（多様性とスキル）に貢献するために、どのように助成を活用する計画か（スタッフの多様性は確保されているか、団体のスタッフのスキルアップの機会はあるか）
 - ⑥戦略目標5（子供と若者）に貢献するために、どのように助成を活用する計画か（文化芸術との関わりの希薄な層、保護特性¹⁹⁾を持つ層、恵まれない層、5歳未満の層を含む子供と若者へ作品を届けているか）

（2）活動・プログラムを実現する能力があるか（ガバナンス・マネジメント）

- プログラムの実施に対するリスクを明確に認識しているか
- 運営体制の構造、あるいはガバナンス（組織統治）の仕組みと報告業務の持続可能性
- 意思決定プロセスは有効か
- 団体が定期的な自己評価を実施していることを示すエビデンスおよびその有効性はどの程度か
- 団体が関係するパートナーシップはどの程度適切か、およびその有効性はどの程度か
- 団体の持続可能性およびレジリエンスを高めるための明確な計画に関するエビデンス
- 理事会はどのように組織され、構成されているか
- 団体のミッション、活動、経営に関連した、団体の理事のスキル

（3）財務的に実行可能か

- 従来の事業収入または寄附金収入に基づいて明確かつ信頼に足る計画を進めているか、あるいは、新たな収入源を探すことに対し明確かつ信頼に足る計画を進めているか
- 他の機関への助成申請が不採択になった場合、団体はどのように対処するか
- ファンディング・アグリーメントの期間を通して、団体がどのようにレジリエンスを高めていく構想を持っているか
- コストと効率性についての分析
- アーティストおよびプラクティショナーに対して公正な報酬を支払うための取り組みがあるか
- 業務の管理、モニタリング、報告の質
- 現在の、または目標とする積立金のレベルを含め、積立金の準備や蓄積に関して効果をあげているか
- 将来の持続可能性の向上を図るための事業モデル、およびその計画
- 大型の助成金を管理した過去の経験

採否内定後の手続き（ファンディング・アグリーメントに関する交渉）

ACEは団体に対して2017年6月に条件つきで採否内定を通知した。条件つきであるのは、続く交渉期間で、各団体はACEの戦略目標にどう貢献し、助成金を受け取ってどのような活動を実施するの



かを提示し、それを基に助成に関する合意書、ファンディング・アグリーメントが作成されるからである。ナショナル・ポートフォリオ・プログラム 2018 - 2021 年度の場合の交渉期間は、2017 年 7 月から 2018 年 2 月であった。

ファンディング・アグリーメントは、助成を受ける団体が ACE と結ぶ、助成金の運用条件に関する合意書である。

2018 - 2021 年度ナショナル・ポートフォリオ・プログラムのファンディング・アグリーメントは、ACE の助成管理システムであるグランティウムを通して各団体の代表者に届けられた。ファンディング・アグリーメントには次のものが含まれる。

- 内定通知
- 約款 (standard terms and conditions)
- モニタリング・スケジュールと交付条件
- 追加条件

また、ファンディング・アグリーメントには、団体が提出した次のような必須書類も添付された。

- ビジネスプラン (団体の活動計画)
- 団体の詳細な予算とキャッシュフロー
- オーディエンスとエンゲージメントに関する目標または計画
- 平等 (equality) に向けた行動の目標または計画

ファンディング・アグリーメントは、当該団体への投資 (インベストメント) の見返りとして ACE が各団体に期待する行動を明確に定めたものであり、ビジネスプランは各団体がこれをどのように達成するかを明確に反映した活動計画にするよう求められる。

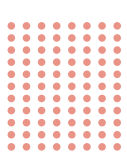
ACE は、ファンディング・アグリーメントに付された約款が団体の理事会 (またはこれと同等の組織) により承認されたことが証明されるまで、かつファンディング・アグリーメントに基づく契約が理事会メンバー (またはこれと同等の者) により適切に署名されるまで、助成金の交付を行わない。

助成金交付のタイミング

通常、助成金の交付は四半期ごとに分割して行われる。分割の際は、4 年間の助成期間にわたり毎回同額となるように設定される。ただし、年間助成額が 100 万ポンド (約 1 億 5,000 万円) を超える NPO については毎月の支払いとなっていて、毎年 12 回、4 年で 48 回に分割されている。助成金交付のタイミングは、ファンディング・アグリーメントに定められる。

モニタリング

モニタリングとは、ファンディング・アグリーメントに定められた内容を団体が実施しているかにつ



いて、助成金の交付期間を通してACEが総合的に確認することである。モニタリングは、ファンディング・アグリーメントの内容に基づいて、各NPO担当のRMによって実施される。助成金交付条件となるおもな提出書類は、ビジネスプラン、直近の理事会文書、管理会計文書とキャッシュフロー計算書である。

なお、モニタリングにおいては、文書の提出だけでなく、NPOとRMの公式コンタクトなど、NPOとRMの恒常的なコミュニケーションが重視される。また、モニタリングのエビデンスとしては、NPOの提出した文書だけでなく、RMが知識や経験を活かして収集した多種多様な情報が用いられる。詳細は、「2-2 モニタリングと事後評価（102頁）」を参照。

また、NPOは、損益計算書、経営概況、ファンディング・アグリーメントに基づき助成金が充当されたスタッフの人事記録および給与支払の記録を含むおもな財務記録をすべて、助成終了後7年間、保管するよう定められている。

事後評価

ACEが助成した団体に対して行う事後評価に相当するのは、RMによって書かれる年1回のアニュアル・フィードバック・レターである（118頁参照）。アニュアル・フィードバック・レターは非公開である。

助成事業の評価

本事業に対する評価制度について公表された情報はない。

≫ 1-2-3 グラント・フォー・ジ・アーツ（事業助成）

「グラント・フォー・ジ・アーツ」（以下、GftA）は、事業助成で、期間限定のプロジェクトを実施する個人・団体への助成である。2018年3月1日に閉鎖され、2018年4月、「アーツカウンシル・国営宝くじ基金・プロジェクト・グラント（Arts Council National Lottery Project Grants）」に改称された。改称の理由は、第一に、以前から同助成事業には、財源に国営宝くじ基金が入っていたが、周知が進んでいなかったことがある。第二に、2012年のミュージアム・ライブラリー・アーカイブカウンシル（Museums, Libraries and Archives Council）の廃止を受け、ACEが芸術団体だけでなく博物館・美術館や図書館の発展についても受け持つようになったことがある。そのため、GftAが2001年に設計された当初の枠組みを変更し、そうした組織・団体からの応募が可能であることを明示する必要が生まれたのである。

趣旨・目的

GftAは、イングランドにおいて芸術活動を行う個人と芸術団体に対して開かれた事業助成であり、国営宝くじ基金からの配分金を原資としている。同事業では、比較的小規模な助成を多くの個人・団体に対して行うことを目的としている。ACEは同事業により、既に成功しているアーティストや組織に



図表 1-2.15 グラント・フォー・ジ・アーツ（事業助成）の概要

助成事業名	グラント・フォー・ジ・アーツ Grants for the Arts	申請が認められない者の要件	イングランドに関係がない活動など
趣旨・目的	イングランドにおいて芸術活動を行う個人と芸術団体に対する開かれた助成を行う	他の助成事業との重複応募	ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの被助成団体は申請不可
支援する部門	音楽、演劇、ダンス、ビジュアルアート、文学、複合芸術、博物館・美術館、図書館	募集のタイミング	通年
支援する対象	期間限定のプロジェクトを実施する個人・団体	申請方法	電子システム「グランティウム」を通じて申請
年間事業予算	7,000 万ポンド（2017 年度）	申請内容の変更について	書面による同意
年間事業予算（日本円換算）	約 105 億円	審査体制	15,000 ポンド以下、15,000 ポンド超それぞれについて開かれるパネルによる審査
年間助成件数	3,519 件（2017 年度（同年度 2 月時点））	審査にかかる期間	約 6 週間～ 12 週間
年間助成額	6,403 万 5,434 ポンド（2017 年度 2 月時点実績により算出）	審査基準	芸術性の質 パブリック・エンゲージメント マネジメント 財務
年間助成額（日本円換算）	約 96 億 532 万円	採否決定後の手続き	オンラインでの採択通知受諾、銀行口座情報の郵送、約款への同意
申請のカテゴリ	15,000 ポンド以下 15,000 ポンド超	助成金交付のタイミング	2～3 回の分割支払い
助成期間	提案されたプロジェクト（最長 3 年）の長さによる	モニタリング（提出書類等）	中間報告、最終報告の提出
申請可能な助成額	1,000 ポンド（約 15 万円）～ 10 万ポンド（約 1,500 万円）	事後評価	団体による最終報告の提出
助成金の使途に関して	助成金の使途として認められないものに関する規定あり	助成事業の評価	2010、2015 年度に民間のコンサルティング会社による評価が実施された
申請が認められる者の要件	アーティスト個人や芸術団体		

(ACE の各種資料を基に作成)

よる単発プロジェクトを支援するとともに、キャリアの初期段階にあるアーティストや組織、質の高い芸術・文化と人々を結びつける活動を推進する地域コミュニティ・グループに投資している。

支援する部門

支援する部門は、音楽、演劇、ダンス、ビジュアルアート、文学、複合芸術、博物館・美術館、図書館などである。それぞれの部門の下位ジャンルについては特に定めはない。

支援する対象

GftA は、個人、芸術団体、および仕事として芸術に携わる人々を対象にする。支援対象となる活動は、芸術に関するもので、限られた期限（最長 3 年）の中でその期日内に目的を達成する活動である。これは、同事業を、定期的または継続的なプロジェクトに対する助成と区別するために必要な要件とされている。助成対象となるプロジェクトの例は、フェスティバルやカーニバル、イベント、上演、展示、芸術に関する調査研究、作品制作などである。

年間事業予算

同事業の2017年度の助成額を含む事業予算は、7,000万ポンド（約105億円）であった。

年間助成件数および助成額

これまでにGftAの助成を受けたプロジェクトの活動名や団体名、助成額などについては、ACEのWebサイト上で公開されている²⁰⁾。これによれば、2017年度の助成件数は同年度2月時点で3,519件あり、同期間の助成総額は6,403万5,434ポンド（約96億532万円）であった。

GftAを助成規模別にみると、1万5,000ポンド（約225万円）以下のものが2,844件、1万5,000ポンドを超えるものが675件で、各助成額合計は、**図表 1-2.16**のとおりである。申請された個々のプロジェクトへの助成額は、最少で675ポンド（約10万円）、最大で24万5,000ポンド（約3,675万円）と幅広い。

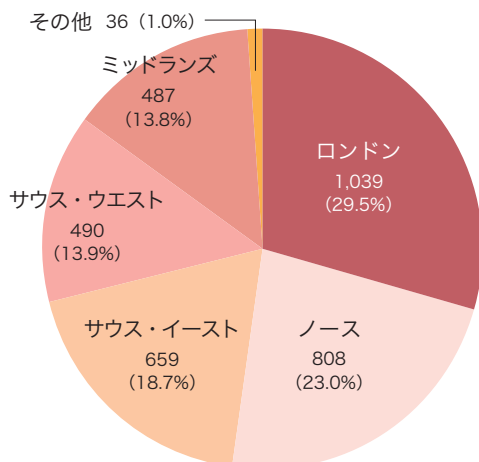
図表 1-2.16 2017年度のGftAの助成件数・額

助成規模	件数 (件)	助成額合計 (£)	助成額合計 (千円)	1件あたりの平均額 (£)	1件あたりの平均額 (千円)
15,000ポンド以下	2,844	33,035,936	4,955,390	11,616	1,742
15,000ポンド超	675	30,999,498	4,649,925	45,925	6,889
総計	3,519	64,035,434	9,605,315	18,197	2,730

(2018年2月時点、ACEのWebサイトを基に作成²¹⁾)

エリア別では、助成件数をみるとロンドンが1,039件と最も多いが、助成額でみるとノースが最も大きい（**図表 1-2.17**、**図表 1-2.18**）。

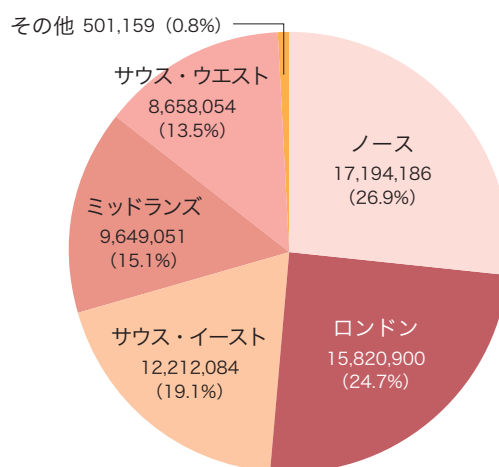
図表 1-2.17 エリア別にみたGftAの2017年度助成件数 (件)



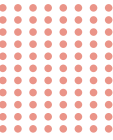
総数 3,519 件

(2018年2月時点、ACE Webサイトを基に作成²²⁾)

図表 1-2.18 エリア別にみたGftAの2017年度助成額 (£)

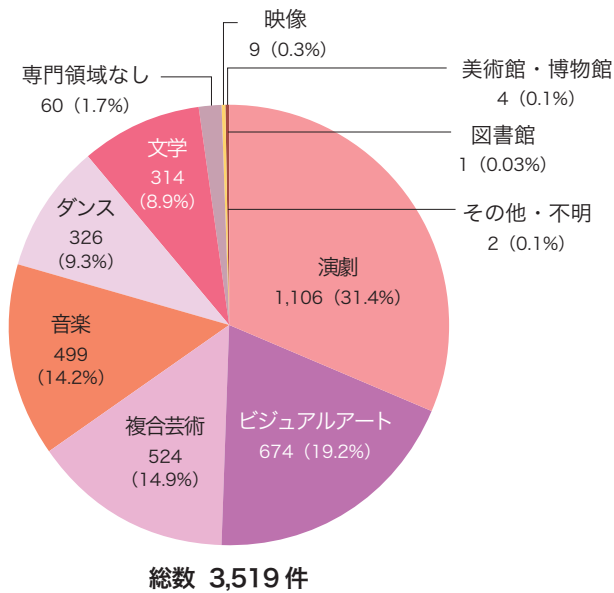


総額 6,403万5,434 ポンド



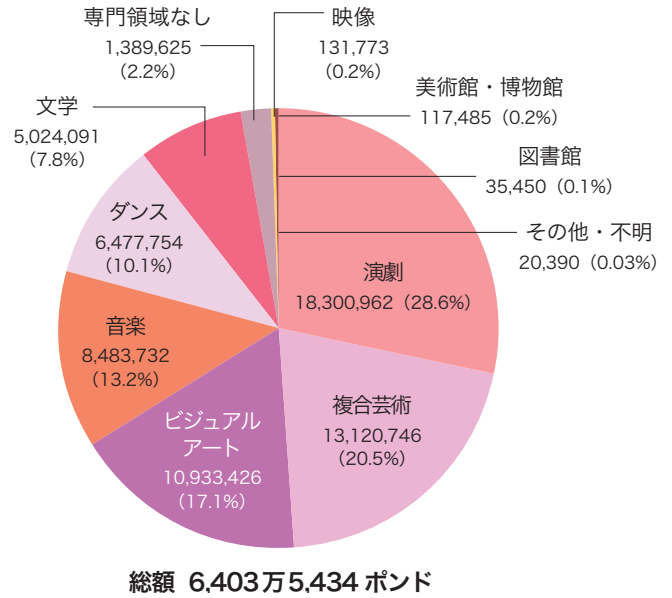
部門別にみると、演劇の件数が1,106件と最も多く、ビジュアルアート、複合芸術、音楽が続く。なお、助成額では演劇が最も多いが、次いで複合芸術、ビジュアルアート、音楽と順位が入れ替わっている（図表 1-2.19、図表 1-2.20）。

図表 1-2.19 部門別に見たGftAの2017年度助成件数（件）



(ACE Webサイトを基に作成²³⁾)

図表 1-2.20 部門別に見たGftAの2017年度助成額（£）



申請のカテゴリ

申請金額が1万5,000ポンド以下と、1万5,000ポンド超の2つのカテゴリがある。それぞれのカテゴリごとに申請のガイダンスがあり、1万5,000ポンド超の方が要件や提出物に関して細かく設定されている。

助成期間

助成期間は、申請者が提案するプロジェクトの活動期間によるが、最長で3年である。

申請可能な助成額

申請可能な助成額の幅は、1,000ポンド（約15万円）から10万ポンド（約1,500万円）までである。申請者は、原則、活動費用の90%までの助成を要望することが可能である。

ただし、申請者が他の機関からの助成金を受けられなかった理由をACEに説明し、それをACEが認める場合に限り、活動総費用の90%以上（100%まで）の助成を申請することができる。

なお、これまでに採択された申請では平均してプロジェクト収入の51%をACEの助成金以外から調達している²⁴⁾。

助成額の決定方法

ACEが助成額を決定する基準について、制度化された情報はない。申請された予算の何割を助成するか、一律に基準を決めるのではなく、申請者の財政状況と活動の質に応じて審査時に個別に判断している。

なお、申請しようとする団体は、ACEに対してプロジェクトの予算として、**図表 1-2.21** のような収支を提示することを求められる。

図表 1-2.21 予算項目で求められている内訳

予算項目 (収入)	予算項目 (支出)
<ul style="list-style-type: none">・事業収入・地方自治体の助成・その他の公的助成・雑収入・現物支給による支援	<ul style="list-style-type: none">・芸術活動に関する支出・作品を様々な人々に届けるためのアクセスコスト・組織と人材の育成・マーケティングとオーディエンス開拓・諸経費・資産 (建物、機器類、道具、車両)・その他の費用 (ほかの活動関連費用、予備費)・障害者サポート費用

(ACE 『Grants for the Arts- How to apply, over £ 15,000』 2016, pp.60-68 を基に作成)

予算の提示にあたっては、次のことが求められている。

- 総収入と総支出は同じでなければならない。
- 活動の総費用の少なくとも 10% を ACE の助成金以外の資金 (他の機関からの助成や事業収入) から調達しなくてはならない。
- 予算表に記載されている見出しの下でその内訳を明確に示さなくてはならない。
- 予算はプロジェクトの総費用でなければならない。

助成金の使途に関して

申請ガイドンスには、「ACEはGftAを通じてプロジェクト予算全体に貢献するという考えに基づき、通常は特定の支出項目についてのみ助成を配分するということはしない」と明記され、申請者はプロジェクトの総経費を予算として計上するよう求められている²⁵⁾。

活動にかかる経費として予算に計上するよう求められている項目を次に示す。

- 芸術活動に関する支出
活動に関わるアーティストの報酬または給与、活動を遂行するために必要な芸術活動関連費用 (イベント費用、手数料、研究開発費、準備費用、制作費や滞在研究費など。プロジェクト遂行に必要な物件や機器類の賃借料。ツアー活動の場合、ツアーを企画し準備する費用、ツアーから発生する直接的な費用〔旅費、輸送費、宿泊費〕)
- 作品を様々な人々に届けるためのアクセスコスト
手話パフォーマンスの費用や、点字・CDなど別のフォーマットへの変換費用など
- 組織と人材の育成
申請者が所属する団体の育成を目的とした活動の費用



- マーケティングとオーディエンス開拓
申請している活動に直接関連するマーケティングおよびオーディエンスの開発費用
- 諸経費
従業員への支払い、電話代、郵便料金、保険など諸々の必要経費
- 資産（建物、機器類、道具、車両）
博物館・美術館の改装、アクセスの改善、不動産の購入、建物の賃貸に関する費用
- その他の費用
上記に計上されなかった活動関連費用のすべて
- 障害者サポート費用
プロジェクトを実行し助成金をグランティウムで管理する上で、障害者（自分自身またはともに活動するアーティスト）をサポートするために支払わなければならない費用

ただし、次のものにかかる費用は原則、助成対象とならない。

- 芸術と関連がないプロジェクト
- 短期的・長期的にイングランドの人々の利益に資することがない、またはイングランドの人々の関与がない活動、またはイングランドのアーティストや芸術団体の目的遂行の役に立たないプロジェクト
- 短期的・長期的に自己宣伝を目的としており、公共の利益に資することがないプロジェクト、または申請者に芸術上の実績がない場合（公共の利益に資さない機器類や道具の購入を含む）
- ACEが申請の可否を決定する前に開始・購入・注文・契約されたプロジェクト（物品またはサービスの購入を含む）
- 運営費用や以前から継続して発生している諸経費（月給、機械設備、建物〔家賃、保険、維持費など〕に関連する費用を含む。プロジェクト遂行にあたって発生する期間限定の諸経費の申請が可能な場合もある〔追加スタッフの時給、会場の使用料や電気代など〕）
- 申請者の自己資金または他の機関からの助成金など、ほかの財源によって既に支払われた費用
- 法で定められた教育目的に沿った公式の教育環境下にあるプロジェクト
- プロジェクト期間内に利潤を生むことを目的とした活動。すなわち活動実施費用よりも大きな収入を得ることが予想される活動
- 資金獲得活動のうち慈善パーティーなど芸術に寄与しないもの
- ACEから受けた助成金を使用して申請者が第三者に助成を行うような活動（助成を受ける者が、ACEによる最終的な助成の対象者を決定することを含む）

また、次のようなプロジェクトについては、申請資格の有無をACEが個別に判断する。特別な場合に限り事前に承認され、申請資格を得る。

- アーティストの制作する作品を支援することにならない映画・ビデオ関連プロジェクト（映画・ビデオの制作、映画館での上映など）
- イングランドに居住する個人またはアーティストや、イングランドに拠点を置く芸術団体にとっての利益が明確でない、イングランド域外で行うことを主とする活動やイベント
- 上演またはイベントの総日数の15%を超える部分がイングランド域外において行われるようなツアー

ー活動（ツアーについては、74 頁コラムを参照）

- 一定の楽器および専門的な機器類を除く中古品の購入
- ACE 以外からの助成金が 10% 未満のプロジェクト

申請が認められる者の要件

GftA に申請が認められる者の要件は、アーティスト個人、芸術関連団体および仕事として芸術に携わる人々で、かつ EU 圏内に拠点を置く個人または団体であることが必要である。申請者が EU 圏内（イングランド域外）に拠点を置く個人である場合、英国の銀行口座を持っている必要がある。申請可能なアーティスト個人と団体の例は次のとおりである。

図表 1-2.22 申請が認められる者の要件

アーティスト個人	団体
<ul style="list-style-type: none">・ 美術家、音楽家、作家、パフォーマー・ プロモーター、プロデューサー・ キュレーター、ディレクター	<ul style="list-style-type: none">・ 芸術団体・ 地方自治体およびその他の公共団体（博物館・美術館、図書館など）・ 地域および国の団体・ 普段は芸術と関連がない活動を行っている団体、例としてボランティア団体、コミュニティ・グループなど・ 組織の集合体（groups of organisations、1 つの団体がリーダーとなり申請・助成の管理に主たる責任を負わなければならない）

（ACE 『Grants for the Arts- How to apply, over £ 15,000』 2016 を基に作成）

申請が認められない者の要件

申請が認められない者の例は、次のとおりである。

- ナショナル・ポートフォリオ・プログラムを通じて助成を受けている団体
- ACE から以前に受けた助成に関し、交付に必要な書類を提出していない個人
- 団体のメンバーまたは株主に利益配分を行っている団体で、その団体が申請しようとしているプロジェクトが非営利目的の自己完結型活動ではなく、公共の利益に資すると明確にみなされない場合
- 学生（学校、大学などにおいて学業に従事している者）の活動への助成。正式な学業に直接的関連がある活動、または成績・授業料・生活費に影響を与えるような活動
- 個別の教育機関で、広範囲のコミュニティまたはアーティストのためになるような活動を行っていない場合（単独の教育機関で活動を行っている第三者〔個人または団体〕による申請も含む）
- EU 圏外に拠点を置く（住んでいる）個人または団体
- ACE のナショナル・カウンシルの評議員

このほか、事前に ACE に申請許可を受けねばならない場合については、申請者向けに公開されているガイダンスである『グラント・フォー・ジ・アーツに不適格な申請（*Ineligible Grants for the Arts applications*）』に詳しく書かれている。事前に許可が必要な申請は次のとおりである。

- 追加の申請を行う場合（最初の申請の結果待ちをしている申請者が、別のプロジェクトについての申請を行う場合）
- 10 万ポンド（約 1,500 万円）を超える申請



- 1万5,000ポンド（約225万円）を超える建築関連資金の申請
- ミュージック・エデュケーション・ハブ（ACEが教育省の資金を受けて実施している助成事業）の活動に関する申請
- ACEが採否決定にかける標準的な期間よりも早い決定が必要な場合

他の助成事業との重複応募

原則として、ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの被助成団体は、その助成を受けている期間中は、GftAに対する申請の資格を持たない。

募集のタイミング

募集は期日を定めず通年で受けつけ、その都度審査と採否決定を実施。

申請方法

GftAの助成を受けようとする者は、ナショナル・ポートフォリオ・プログラムと同様に、助成管理システム「グランティウム」を通して必要な申請内容について入力し、必要文書を提出する。

申請の流れは以下のとおりである。

- ① 申請者プロフィールの作成
- ② ACEによる申請者プロフィールの認証
- ③ 「適格性調査票（eligibility quiz）」の回答
- ④ 申請フォームへの記入

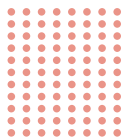
（1）申請者プロフィールの作成

助成を受けようとする者は、申請を行う前に申請者プロフィール（申請者の連絡先を含む基本情報）を作成する。申請者プロフィールを作成しなくてはならないのは次のような場合である。

- これまでにGftAの申請を行ったことがない場合
- 2016年1月27日以降にGftAの申請を行っていない場合
- 新たな申請者を登録する場合

グランティウムを通して登録された申請者の連絡先や基本情報に関するすべての情報は、保存され、システム上のデータとなる。申請者プロフィールが認証済みの場合、もしくは既存のプロフィールがアップデートされている場合は、この手続きを行わず適格性調査票の回答に進む。

また、申請者が団体である場合、運営規約（governing document）の提出を求められる²⁶。これは、組織の目的と目標・意思決定の方法、財務管理者、メンバーの任命などについて定めたものであ



る。ACEから助成を受けるすべての団体は、この文書を保持していなくてはならず、ACEはこれを基に申請者プロフィールに書かれた情報と一致するかなどを確認する。

(2) ACEによる申請者プロフィールの認証

ACEによる認証は、およそ5営業日以内で行われる。プロフィールが認証されると、申請者はメールで通知を受ける。このメールには適格性調査票および申請フォームへのアクセスに関する情報が記載されている。

(3) 「適格性調査票」の回答

申請者は、ACEが用意した適格性調査票にアクセスし、回答を行う。これは、提案予定プロジェクトがACEの基本的な適格性基準におおよそ適合しているかどうかを確認するために行われる。申請が受理された後に行われる本格的な申請資格のチェックとは異なるもので、申請者は適格性に関していくつかの基本的な質問への回答を要求される²⁷⁾。

ここで、申請者は助成申請総額について確定する必要がある。なお、申請者が聴覚・視覚・肢体・発達などに障害を有する場合、障害者サポート費用²⁸⁾を助成申請総額に含めることができる（その場合、障害者サポート費用の予想額も明示する）。

申請者の回答からそのプロジェクトが適格ではないと思われる場合、あるいは必要な書類が添付されていない場合は申請フォーム作成へと進むことができない。

(4) 申請フォームへの記入

その後、申請者が申請フォームへ進むと、プロジェクトに関する基本情報（概要や期間）や助成申請総額²⁹⁾について入力と確認を求められる。さらに、申請フォームには、プロジェクトに関して、次のような一連の質問もある³⁰⁾。

- 芸術性の質
- パブリック・エンゲージメント（公共的関与）をどのようにもたらすか
- プロジェクトの管理方法
- プロジェクトのための予算

申請内容の変更について

助成を受ける者が、申請した内容から、活動の芸術的な目標や成果に影響する重大な変更を加える時は、事前にACEから書面による許可を得る必要がある。ACEは申請者が示した変更に従って、助成条件を定めたファンディング・アグリーメントの見直しを行う。

プロジェクトの大きな変更の例としては、次のものがある³¹⁾。

- 作品やプログラムの芸術的アイデアの変更
- 実行スケジュールの大幅な変更
- 協力者やパートナーシップの変更や解消
- ACE以外から受ける助成が当初の申請書で提案した金額に届かない場合

ただし、変更が当初の申請書に記載した活動の芸術的な目標や成果に影響しない場合には、助成を受ける者は中間活動報告や最終活動報告にその変更内容を記載することでACEへの申し出に代えられる。

「約款 (standard terms and conditions)」には、合意した変更点や追加条件が、ACEと助成を受ける者の間で結ぶ個別の法的合意書 (legal agreement) にすべて明記され、契約書に双方が署名をするまで、助成を受ける者は新しい活動や変更された活動を始めてはならないと示されている。また、助成を受けた者は、最終の助成金交付が完了しても、一定の日数が経過するまでは、運営文書の変更、資産の共有・移転、その他の事業体との合併や併合などについては、ACEに書面による合意を得なくてはならない。

審査体制

GftAにかかる申請の審査・採否決定のため、ACEのスタッフで構成される「パネル」とよばれる審査会が立ち上げられる。1万5,000ポンド以下の申請と1万5,000ポンドを超える申請のそれぞれで、パネルの構成員や役割、立ち上げの頻度が異なる。

図表 1-2.23 グラント・フォー・ジ・アーツのパネル

	パネルの構成員	頻度
1万5,000ポンド以下の申請を扱うパネル	シニア・リレーションシップ・マネージャー (SRM) またはリレーションシップ・マネージャー (RM)	毎週
1万5,000ポンドを超える申請を扱うパネル	RM、エリア・ディレクター、シニア・マネージャー	2週間毎

(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成)

審査にかかる期間

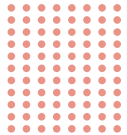
GftAの審査にかかる期間は申請するカテゴリによって異なっている。申請額が1万5,000ポンド以下のカテゴリの場合は約6週間、申請額が1万5,000ポンドを超えるカテゴリの場合は約12週間かけられる。以下に、審査のフローを示す (71頁図表 1-2.24 および 1-2.25 参照)。

▶ グラント・マネジメント・チームによる適格性の確認 (共通)

GftAにかかる申請は、すべてマンチェスター・オフィスにあるナショナル・オフィス・チームのインベストメント・センター内のグラント・マネジメント・チームによって、集約的に管理されており、最初に申請に対して基本的な資格チェックが行われる。具体的には、予算管理は適切か、イングランドを拠点にしているか、活動や作品が将来的にイングランドの利益に資するものかなどをチェックする。この段階での資格確認には、ビジネス・チームや財務チームなどが関わることもある。また、グラント・マネジメント・チームは、必要に応じてRMに情報提供を求める場合がある (132頁コラム参照)。

▶ リスクチェック (共通)

申請のリスクについてチェックが行われ、大/中/小 (major/moderate/minor) の3段階で評価される。リスクチェックでは、活動の計画や予算策定の手法に問題がないかを確認する。ここでは、パー



トナーシップ（プロジェクト遂行の協力相手）、計画、予算などの項目について、プロジェクトがどの程度現実的で達成可能なものであるかチェックされる。

申請についてリスクが大と判断された場合、申請額が1万5,000ポンドを超えるか、それ以下であるかによってとられる対応が異なる。1万5,000ポンド以下の場合、活動の管理や財務に重大なリスクがあるとACEが判断した場合、そのリスクの内容を問わず、それ以上の審査はされない。この場合、ACEは書面で決定について申請者に連絡する。1万5,000ポンドを超える申請の場合、活動のマネジメントや財務の何らかの部分に重大なリスクがあるとACEが判断すると、続けての審査でこの問題についてより詳しく検討される。

申請がリスクチェックを通過したのち、採否決定のためのパネルに送られる。申請額が1万5,000ポンドを超える場合は、各エリアの窓口となる「エリア・ゲートウェイ」の担当者によって、グランティウムを通してRMに審査担当が配分される。

▶ 1万5,000ポンド以下の申請の採否決定

SRMとRMが、審査から決定までを行う。1万5,000ポンド以下の決定パネルは、5つのエリア・オフィスそれぞれにおいて毎週立ち上げられる。これは各エリアでSRMとRMが1名ずつ出席し、2名で実施される³²⁾。

パネルに参加するSRMとRMは申請書を読み、助成の可否を判断する。彼らは審査基準のうち（1）芸術性の質と（2）パブリック・エンゲージメントの2つの基準について熟考（consider）する。この決定のプロセスは「“選好”に基づく採否決定（Decision based on ‘preference’）」と呼ばれる。ACEの専門知識（expertise）を担うSRMとRMを活用したこの決定プロセスには、約3週間がかけられる。

▶ 1万5,000ポンドを超える申請の審査と採否決定

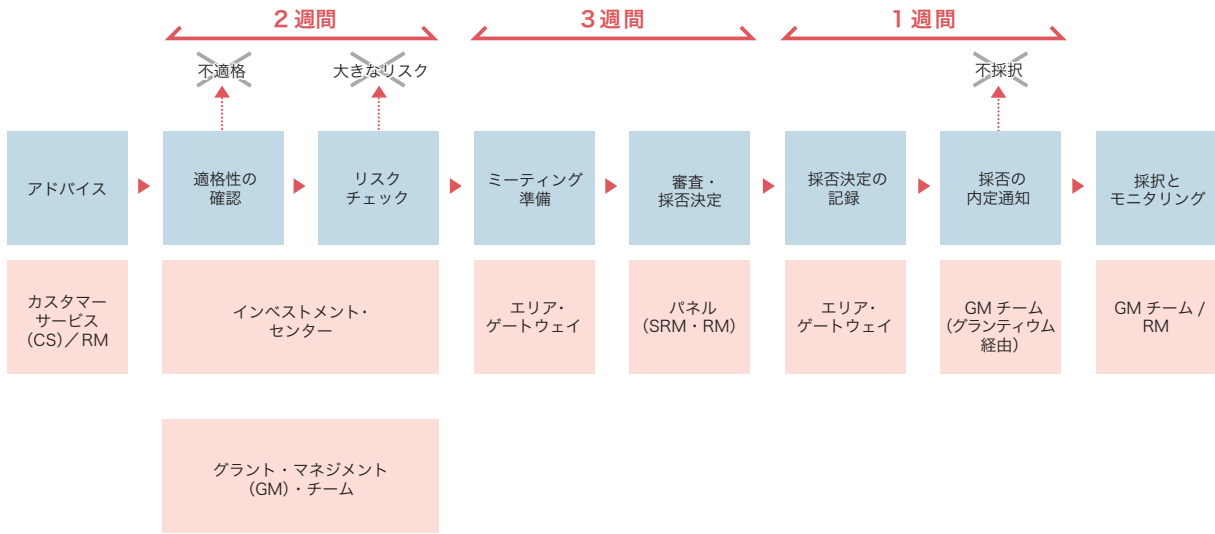
1万5,000ポンドを超える審査を実施するパネルは2週間ごとに立ち上げられる。パネルの働きには2つの段階があり、第1段階ではSRMとRMが申請書の内容について審査した上でレポートを作成し、第2段階で、ACEのシニア級のスタッフが形成するエリア・マネジメント・チームが採否決定を下す。SRMとRMが採否決定までを行う1万5,000ポンド以下のパネルとの大きな違いは、SRMとRMは審査員であり、決定者ではないことである。

具体的には、まず、SRMとRMが申請書を熟読し、審査基準（後述）に照らして評価したレポートを作成する。その後、エリア・ディレクターとそのエリアの各地域オフィスのディレクター、各エリアのシニア・マネージャーの計3名以上により構成されるエリア・マネジメント・チームが採否決定を行う。このプロセスには、約9週間がかけられる。

▶ 採否内定の通知から助成の開始（共通）

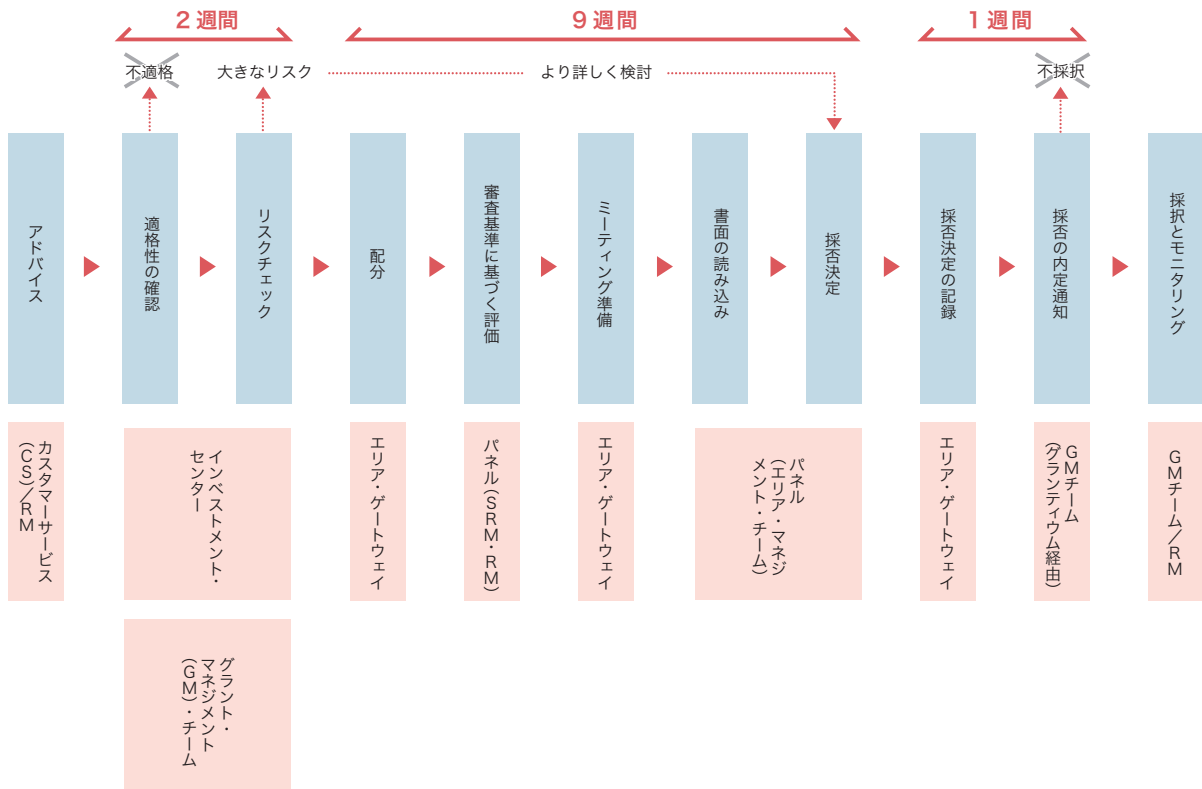
以上のプロセスで採否が決定された後、エリア・ゲートウェイで決定が記録され、グラント・マネジメント・チームによって、グランティウムを通じて団体に採否内定の通知が送付される。決定から通知までは約1週間がかけられる。

図表 1-2.24 ACE プロジェクト・グラント（事業助成）の決定フロー（1万5,000ポンド以下）



(ACEのマンチェスター・オフィスへのインタビュー（2018/04/27）を基に作成）

図表 1-2.25 ACE プロジェクト・グラント（事業助成）の決定フロー（1万5,000ポンド超）



(ACEのマンチェスター・オフィスへのインタビュー（2018/04/27）を基に作成）

審査基準

申請に対する審査基準は、(1) 芸術性の質、(2) パブリック・エンゲージメント、(3) マネジメント、(4) 財務の4点である。以下に、項目ごとに申請時に求められる内容の概要を示す。



(1) 芸術性の質

申請者自身とその芸術作品、取り組みたいプロジェクトに関する詳しい情報、このプロジェクトが申請者または申請団体の発展に果たす役割などについて記入することが求められる。また、ともに活動しているほかのアーティストがいるのであれば、その役割、彼らを選んだ理由を記入することが求められる。

(2) パブリック・エンゲージメント

申請者のプロジェクトに関与する人々について説明することが求められる。申請者の活動が対象とするオーディエンスまたは参加者の種類、そして彼らがどのようにそのプロジェクトにアプローチするのか（参加の形態）、申請者が達成可能と考えられる範囲でプロジェクトに関与する者の想定人数が求められる。

(3) マネジメント

プロジェクトをどのようにマネジメント（管理）するかについて説明することが求められる。プロジェクトに関し、関与しているパートナー、実施場所、管理および評価の方法、またプロジェクトの重要なステージのタイムラインが求められる。

(4) 財務

プロジェクト予算の入力と、財務管理をどのように行うかについての説明が求められる。

1万5,000ポンド以下の申請については、(1) 芸術性の質、(2) パブリック・エンゲージメントの2つの審査基準から評価される。

1万5,000ポンドを超える申請については、(1)～(4)の4つの審査基準から評価され、さらに評点をつけられる。それぞれの審査基準に関して、「メット－アウトスタンディング (met-outstanding、優：4点)」、「メット－ストロング (met-strong、良：3点)」、「メット (met、可：2点)」、「ポテンシャル (potential、保留：1点)」、「ノット・メット (不可、not met：0点)」の0～4点で付される。審査基準のどれか1つについて、ポテンシャル (1点) あるいはノット・メット (0点) と判断されると、続く審査の対象とされない。

採否内定後の手続き

採否が内定すると、ACEより、申請者のグランティウム上のアカウントに対して、その結果、および内定を受諾するために必要な情報が送られる。さらにメールで、申請者に対してグランティウムにログインし結果をチェックするよう通知がなされる。また、ACEから最初の交付を行うために申請者が提供しなければならない情報のリスト「交付条件 (payment conditions)」が送られる場合がある。例えば、申請後に確定したツアースケジュールや、進行中の活動で生じるその他の所得について確認が求められることがある。

助成を受けることが決定した個人または団体は、採否内定通知受領後、4週間以内に通知に署名し返送するか、グランティウムで採否内定を受諾した旨を連絡しなくてはならない。さらに、助成を受ける



者は、ACEに銀行口座情報を郵送で提出する必要がある。

そして、助成を受けるプロジェクトが開始される前に「約款 (standard terms and conditions)」を受け取り、その内容について承諾しなくてはならない³³⁾。約款は、申請者に交付する助成金についての標準的な条件が記された法的文書であり、助成を受ける者は助成金を受け取る前に自身の責任について理解することが求められる。また、助成金による資産や物品の購入に関する規約、利用規約違反、助成金の交付の中断・返納についても示されている。

なお、申請金額が1万5,000ポンドを超える場合、助成を受ける者は審査結果である評価報告書 (appraisal report) をグランティウム上で閲覧できるようになる³⁴⁾。評価報告書では、申請について弱みと判断された点の詳細が解説されている³⁵⁾。

また、ACEが申請者のプロジェクトに対して助成を行わないと決定した場合は、グランティウム上で申請者にACEが下した決定の理由および次のステップの概略について通知する。申請者向けガイダンスには、ACEがその際、申請者に提供できる最大限のフィードバックを行うと書かれている。この通知では採択しなかった理由が個別に説明される。1万5,000ポンドを超える申請の場合、ACEからは採択しなかったおもな理由とともに、審査基準に対する評価のコピーが示される。また、団体はACEのWebサイトのフィードバックページを見たり、ACEに直接問い合わせたりすることができる。ただしガイダンスには、問い合わせをした場合にACEから詳細な情報や説明が得られるとは限らないとも記載されている。

助成金交付のタイミング

審査を経て採択された者に対する助成金は分割で交付される。1万5,000ポンド以下のプロジェクトの場合は初回、最終交付の2分割で、1万5,000ポンドを超えるプロジェクトの場合は初回、中間、最終交付の3分割で支払われる。各交付日は、採否内定の交付スケジュールの中に記載される。

モニタリング (提出書類等)

助成金の交付を請求するためには、定められたスケジュールに沿って、その都度、交付申請、およびACEが定める報告書などの提出が求められる。提出は、すべてグランティウムを通して行われる。1万5,000ポンド以下のプロジェクトの場合は初回、最終交付の2分割で、1万5,000ポンドを超えるプロジェクトの場合は初回、中間、最終交付の3分割で交付を請求するため、その都度報告書などを提出する必要がある。つまり、1万5,000ポンドを超えるプロジェクトの場合は中間報告が必要となる³⁶⁾。

ACEより助成を受ける者は、最終交付の請求の前に、最終活動報告書を提出しなければならない³⁷⁾。グランティウムの最終活動報告フォームは、プロジェクト終了日の4週間前に利用可能になる。最終交付申請は、提出締切日の2週間前から行うことができる。

最終活動報告では、助成を受ける者は、自らの活動を評価することが求められる。具体的には、実現した活動、すなわち活動の当初の目的と比較して何を達成したかを概説し、何を得て、その活動がどのように助成金取得者やその団体を支援したかについて報告し、活動が受けたより長期的な視点からの影響も報告する。また、活動の恩恵を受けた人の数、新しい作品・依頼の数、公演・展示の日数、教育・

訓練・参加のセッションの開催数、さらに、プロジェクトの最終的な収入と支出の内訳を提出する。

また、ACEより助成を受けた者は、財務記録など、プロジェクト関連のすべての記録をACEが閲覧することを承認し、それが正確かつ最新であることを確認する必要がある。これらの記録はプロジェクト完了後7年間保存することが義務づけられている³⁸⁾。また、助成金は申請したプロジェクトのみに使用しなくてはならず、プロジェクトへの支出が助成金の全額に満たなかった場合や、プロジェクトから利益が生じた場合には、未使用分の全額または一部を返金しなければならない。

事後評価

事後評価に相当する制度について公表された情報は無い。

助成事業の評価

GftAに対する事業評価は、2005年と2010年に民間に外部委託して実施されたことがある³⁹⁾。そのうち、2010年に公開された『グラント・フォー・ジ・アーツに対する評価 (Evaluation of Grants for the Arts)』では、GftAの過去5年の実績に対して、成果や波及効果、事業としての効率性と実効性、さらに、今後求められる改革の方向性などが調査された。

この事業評価では、GftAが個人や芸術団体に対して広く開かれた助成事業であることの強みが指摘された。また、同事業の制度設計や運用の仕方について課題が指摘された。そして、助成を受ける者と対話の場を持つこと、助成期間をより長期化することなど、ACEに対する勧告 (recommendation) がなされた。

コラム

ツアーに対する考え

芸術団体のツアーによるイングランド域内での普及活動は、ACEの10年戦略において重要な位置づけを占めており、GftAの事業の中でもツアーに対する助成を行っている⁴⁰⁾。ACEが所管する5つのエリア内にある複数の会場で行われる作品の発表やイベント、再演などが助成対象となる。

申請資格には、GftAの一般的な制約に加え、イングランド域外で行われるツアーの公演回数または開催日数が、全体の15%を超えてはならないという点がある⁴¹⁾。申請者は、申請時にツアーのスケジュールを提示することが求められ、それに基づき割合が計算される。

また、800席以上の会場で行われる大規模な実演芸術のツアーについては、ACEの5つのエリアの広範な会場で実施し、オーディエンスを開拓することが期待される⁴²⁾。このような大規模な実演芸術のツアーに対して助成を申請する場合は、申請者は事前にACEに連絡をとることが推奨されている。申請時には、暫定的なスケジュールや、制作費、管理コスト、オーディエンス開拓などにかかるコスト、週あたりのランニングコスト、財政取引、著作権使用料などの詳細な予算案を提示しなくてはならない。

➤ 1-2-4 戦略的事業助成

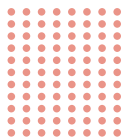
戦略的事業助成である「ストラテジック・ファンド」および「アーツカウンシル・国営宝くじ基金・ディベロップメント・ファンド」は、ナショナル・ポートフォリオ・プログラム（運営助成）やGftA（事業助成）ではカバーできない様々な課題に対応するため、個別に企画された事業助成プログラム群の総称である。多様性やレジリエンスの向上、ビジネスモデルの革新、リーダーシップの育成、文化芸術が届いていない人々に対するアクセスの確保など、文化芸術セクターが直面している課題解決のために、助成プログラムの目的や対象となる活動、助成額、助成期間、応募資格、募集期間などが柔軟に設計される。

プログラム群全体の事業予算は2017年度までは年間1億2,500万ポンド（約187億5,000万円）であったが、2018 - 2021年度は年間7,220万ポンド（約108億3,000万円）と減少した。

具体的な助成プログラムの例として、2018年8月時点で情報が公開されている3件について図表1-2.26に示す。

図表 1-2.26 戦略的事業助成のプログラムの例

助成事業名	ストラテジック・ファンド	ストラテジック・ファンド	アーツカウンシル・国営宝くじ基金・ディベロップメント・ファンド
助成プログラム名	戦略的ツアー・プログラム Strategic Touring Programme	卓越性を目指して Ambition for Excellence	創造的な人々と場の形成 Creative Peoples and Places
趣旨・目的	文化芸術と触れあう機会の少ない地域や人々に、質の高い多様な作品を届けることを目的として、ツアーを支援する	ロンドン以外を中心に、イングランドの文化芸術セクター全体にわたって以下のような取り組みを促進、支援する ・活力ある文化的な場の発展への貢献 ・才能とリーダーシップの育成 ・優れた作品の国際展開 ・屋外展示やフェスティバルも含めた、質の高い新しい作品の創造	文化芸術へのエンゲージメントが低い地域の人々に対して、鑑賞や体験の機会を増やし、地域社会に良い変化をもたらす
支援する形態	ツアー	音響と映像、報道、放送、デジタル・クリエイション、エキシビション、フェスティバル、オリジナル作品、委嘱、上演、制作	音響と映像、エキシビション、フェスティバル、オリジナル作品、作品などの委嘱、公演、参加型活動など
支援する対象	ツアーを実施する個人および団体	団体およびパートナーシップ	既に同プログラムの助成を受けている者
年間助成額	約1,167万ポンド（2015 - 2017年度総予算から推計）	約1,173万ポンド（2015 - 2017年度総予算から推計）	約100万ポンド（2019 - 2021年度総予算から推計）
年間助成額（日本円換算）	約17億5,050万円	約17億5,950万円	約1億5,000万円
助成期間	提案されたプロジェクトの長さによる（最長3年）	提案されたプロジェクトの長さによる（最長3年）	最長3年
申請可能な助成額	1万5,000ポンド（約225万円）以上、上限なし	10万ポンド（約1,500万円）～75万ポンド（約1億1,250万円）	50万ポンド（約7,500万円）まで



助成事業名	ストラテジック・ファンド	ストラテジック・ファンド	アーツカウンシル・国営宝くじ基金・ディベロップメント・ファンド
助成プログラム名	戦略的ツアー・プログラム Strategic Touring Programme	卓越性を目指して Ambition for Excellence	創造的な人々と場の形成 Creative Peoples and Places
助成金の使途に関して	特段の制限はないが、活動にかかる費用の10%以上をACE以外から調達することが期待されている	特段の制限はないが、活動にかかる費用の10%以上をACE以外から調達せねばならない	<ul style="list-style-type: none"> 活動にかかる費用の75%までを助成する 活動にかかる費用の25%はACE以外から調達しなければならない 資本金への支援の場合、支援対象の資本費用（設備など）に割りあてることができるのは助成金の10%まで 申請に対してACEが決定を下す前に開始、購入、注文、または契約済みである活動（物品やサービスの購入を含む）に対しては助成できない 申請者自身の資金やその他の助成金を含む、ほかの収入によって支払い済みの費用に対しては助成できない
申請が認められる者の要件	ACEの運営助成を受けている団体を含む、すべての組織（NPO、MPM、芸術団体、博物館・美術館、図書館など）または個人 コンソーシアム（共同事業体）、ネットワークなど 営利団体（公共の利益が見込まれるもの）	助成を受けるための提案を示した「関心表明書」を提出し、ACEから申請書提出依頼を受けた以下の団体。 <ul style="list-style-type: none"> NPO 芸術団体 芸術学部・学科を有する大学 博物館・美術館 コンソーシアム（共同事業体） 	コンソーシアム（共同事業体）として行う活動であり、そのコンソーシアムに、地域を拠点とし、芸術とは無関係でボランティア活動に重点を置く団体が含まれること
申請が認められない者の要件	<ul style="list-style-type: none"> ACEのほかの助成事業と同じ活動内容を申請中の者 事前にRMとの「必須面談」を行っていない者 など 	<ul style="list-style-type: none"> 個人 地方自治体 営利を目的とした活動への助成を求める団体 など 	<ul style="list-style-type: none"> 現在同プログラムの助成を受けていない者 地方自治体（申請の筆頭者ではなく、パートナーとしてコンソーシアムに参加することは可能）
他の助成事業との重複応募	グラント・フォー・ジ・アーツへの申請不可	グラント・フォー・ジ・アーツへの申請不可	記載なし
募集のタイミング	年間6回の締切りが設定	随時受付	2018年7月12日から2018年9月6日まで
申請方法	電子システム「グランティウム」を通じて申請（事前にRMとの必須面談を実施）	電子システム「グランティウム」を通じて申請（事前に関心表明書を提出）	グランティウムを通して提案書を提出することで申請
審査体制	①申請資格のチェック ②書面審査 ③採否決定	①申請資格のチェック ②書面審査 ③採否決定	①申請資格のチェック ②書面審査 ③採否決定
審査にかかる期間	申請締切日から12週以内に採否の内定通知を送付	本格申請提出後12週以内に採否の内定通知を送付	締切りから約3か月半後である2018年12月18日をめどに採否内定を通知
審査基準	<p>4つの基準（「活動案」「オーディエンス開拓」「財務」「プロジェクト管理」）</p> <p>3つの観点（「ツアーにおける関係の強化と共同作業に、申請された活動がどの程度貢献するか」、「申請された活動によって、イングランド各地の人々が、地域を訪れた優れた芸術にどの程度触れやすくなるか」、「申請された活動によって、より幅広い人々に向けてツアーで提供される質の高い作品を、どの程度増やすことができるのか」）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ACEが掲げる信念との一致 活動のガバナンス・管理 財務的実行可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ACEが掲げる信念との一致 活動のガバナンス・管理 財務的実行可能性 バランス
採択決定後の手続き	電子システム「グランティウム」での採択結果の確認、必要書類提出後、初回交付	電子システム「グランティウム」で採択結果の確認	-

(ACEの各種資料を基に作成)

戦略的ツアー・プログラム (Strategic Touring Programme)

2011年に立ち上げられ、2017年度まで実施されていたプログラムである。文化芸術と触れあう機会の少ない地域や人々に、質の高い多様な作品を届けることを目的とし、こうした人々のために行われるツアーに対して助成するものである。支援対象は、ツアーを実施する個人および団体（NPO、MPM、芸術団体、博物館・美術館、図書館など）で、運営助成ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの被助成団体も応募可能である。また、商業的な営利団体でも、公共の利益が見込まれる活動については申請が認められる。

2015 - 2017年度までの3年間の助成総額予算は3,500万ポンド（約52億5,000万円）であった。1年あたりの助成額を推算すると約1,167万ポンド（約17億5,050万円）となる。

助成期間は最長3年間まで、ツアーの期間に応じて申請可能である。プロジェクト1件あたりの助成申請額の下限は1万5,000ポンド（約225万円）で、上限は定めていない。助成金の使途に関して、申請の手引きに特段の制限は記載されていないが、例としては既存作品のツアーの費用、管理・運営費用などが示されている。また、活動にかかる費用の10%以上をACE以外から調達することが期待されている。

なお、ACEの他の助成事業に同じ活動内容を申請中の者、事前にRMとの事前の必須面談（mandatory conversation）を行っていない者などは、このプログラムに申請することは認められない。また、このプログラムの助成を受けている者は、事業助成GftAへの申請は認められない。

募集にあたっては、通例年間6回の締切りが設定されており、応募しようとする者は、RMとの事前の必須面談を行った後、期間内に電子システム「グランティウム」上で申請を行う。審査は、(1)申請資格のチェック、(2)書面審査、(3)採否決定の3段階で行われる。申請は、4つの審査基準（「活動案」「オーディエンス開拓」「財務」「プロジェクト管理」と、3つの観点（「ツアーにおける関係の強化と共同作業に、申請された活動がどの程度貢献するか」「申請された活動によって、イングランド各地の人々が、地域を訪れた優れた芸術にどの程度触れやすくなるか」「申請された活動によって、より幅広い人々に向けてツアーで提供され得る質の高い作品を、どの程度増やすことができるのか」）に照らして審査される。

採否の内定通知は申請締切日から12週以内になされ、申請団体はグランティウム上で採択結果を確認する。助成金交付に関する手続きはすべてグランティウムを通じて行われる。

コラム

ACEにおける助成事業の評価

ACEに対する評価として、組織全体の運営や業績については政府によるテイラード・レビュー（155頁参照）が実施されているが、個別の助成事業に対する評価が制度として実施されていないという情報はない。これまでの事例では、個別の助成事業の成果測定や改革が必要だとACEが判断した際は、その都度民間の調査会社に委託して外部評価が実施されていた。

そのうちの1つに、ストラテジック・ファンドの「戦略的ツアー・プログラム」について、プログラム開始から5年目の2015年に実施された委託調査がある。この調査のレポートはACE Webサイトで公開されている⁴³⁾。

「戦略的ツアー・プログラム」の外部評価は、複数の手法、すなわち、ロジック・モデルを用いた概念化、採択されたプロジェクトの中間報告書、最終報告書および評価レポートの分析、助成データの分析、ACEとの面談および文化芸術セクター関係者へのインタビュー、助成を受けた者、申請が不採択となった者、助成を受けたプロジェクトのパートナーだった者、これまで申請したことがない者それぞれに対する調査、ケース・スタディなどによって、多角的な観点から実施された。

この外部評価レポートでは、「戦略的ツアー・プログラム」が提供した助成金の91%がロンドン以外の地域のツアーに投入されていること、助成したプロジェクトの60%がこれまで文化芸術に関与していなかった人びとを対象としていることが示され、同プログラムはイングランド全域において人々の文化芸術への関与を高めることに役立っていると高く評価された。同時に、このレポートには「戦略的ツアー・プログラム」をより良くするための勧告も示されており、それに対するACEの回答もWebサイトで公開された⁴⁴⁾。勧告の一例として、「戦略的ツアー・プログラム」の成果を測る際に、観客や活動パートナーに対する持続可能性、インパクト、レガシーといった長期的な側面を重視すべきだというものがあった。これに対してACEは、申請の際にこうした成果の達成方法について記述を求める、モニタリングや評価の項目を増やすといった対応をとると答えている。

民間の調査会社に委託した外部評価の例は、このほか、2005年と2010年にグラント・フォー・ジ・アーツに対して実施されたものがある⁴⁵⁾ (74頁参照)。

卓越性を目指して (Ambition for Excellence)

ロンドン以外を中心に、イングランドの文化芸術セクター全体にわたって卓越性の向上を目指す取り組みを促進することを目的としたプログラムである。活力ある文化的な場の発展への貢献、地方における才能およびリーダーシップの育成、優れた作品の国際展開、屋外展示やフェスティバルの作品制作などが支援される。支援する活動の形態の例として、音響と映像、報道、放送、デジタル・クリエイション、エキシビジョン、フェスティバル、オリジナル作品、委嘱、上演、制作が挙げられている。また、支援対象となるのは、団体およびパートナーシップである。

助成が実施された2015年5月(2015年度)から2018年3月(2017年度)までの3年間の助成総額予算は3,520万ポンド(約52億8,000万円)であり、その間、68件のプロジェクトが助成を受けた。1年あたりの助成額を推算すると約1,173万ポンド(約17億5,950万円)となる。

助成期間は最長3年まで、プロジェクトの期間に応じて申請が可能である。プロジェクト1件あたりの申請可能な助成額は10万ポンド(約1,500万円)～75万ポンド(約1億1,250万円)であり、助成金の使途に関して対象経費など特段の規定はないが、活動にかかる費用の10%以上をACE以外から調達しなくてはならない。申請が認められる団体は、NPO、芸術団体、芸術学部・学科を有する大学、



博物館・美術館、コンソーシアムなどである。一方、個人、地方自治体、営利を目的とした活動への助成を求める団体などは申請が認められない。なお、このプログラムへの申請者は、GftAに申請することはできない。

申請は、2015年5月28日から2017年10月27日の間、期日を定めず受けつけ、随時審査し採否が決定された。

このプログラムへの応募は2段階となっていた。すなわち、応募する団体は、まず第1段階として、電子システム「グランティウム」上の、「関心表明書 (an expression of interest form)」を用い、申請しようとする提案の概要を2,500字以内で説明する。ACEがその提案に興味を持った場合、ACEから団体に対し申請書提出依頼が出される。団体はこれを受けて、第2段階として「本格申請 (full application)」を行う。

審査は、(1) 申請資格のチェック、(2) 書面審査、(3) 採否決定の3段階を経る。審査基準は、(1) ACEが掲げる信念との一致 (Meeting the brief)、(2) 活動のガバナンス・管理、(3) 財務的実行可能性の3点で、それぞれの基準に対して、5段階 (アウトスタンディング [優]、ストロング [良]、メット [可]、ポテンシャル [保留]、ノット・メット [不可]) で評点が付される。採否の内定は本格申請提出後12週以内に通知され、申請団体は電子システム「グランティウム」で採択結果を確認する。

創造的な人々と場の形成 (Creative Peoples and Places)

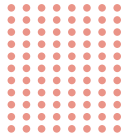
文化芸術へのエンゲージメントが低い地域の人々に対して、鑑賞や体験の機会を増やし、地域社会に良い変化をもたらすことを目的としたプログラムである。支援する活動の形態としては、音響と映像、エキシビジョン、フェスティバル、オリジナル作品、作品などの委嘱、公演、参加型活動などが挙げられている。2018年10月までの助成サイクルの終了を前に、次期助成サイクルとして「創造的な人々と場の形成」プログラムの募集が、アーツカウンシル・国営宝くじ基金・ディベロップメント・ファンドの枠組みで実施された。なお、申請できるのは、既に同プログラムの助成を受けている者のみである。

2019年度から2021年度の3年間の助成総額予算は約300万ポンド (約4億5,000万円) で⁴⁶⁾、1年あたりで推計すると約100万ポンド (約1億5,000万円) となる。

助成期間は最長3年で、プロジェクト1件あたりの申請可能な助成額は50万ポンド (約7,500万円) まで、活動にかかる費用の75%までである。活動にかかる費用のうち、残りの25%はACE以外から調達しなければならない (チケット売上などの収益や、現物支給による支援でも可)。

助成金の使途に関しては、次のような制限がある。

- 資本金への支援の場合、支援対象の資本費用 (設備など) に割りあてることができるのは助成金の10%まで
- 申請に対してACEが決定を下す前に開始、購入、注文、または契約済みである活動 (物品やサービスの購入を含む) に対しては助成できない
- 申請者自身の資金やその他の助成金を含む、ほかの収入によって支払い済みの費用に対しては助成できない



今回の募集における受付期間は、2018年7月12日から2018年9月6日までであった。申請にあたっては、(1) ACEが掲げる信念との一致 (Meeting the brief)、(2) 活動のガバナンス・管理、(3) 財務的実行可能性の3点について、それぞれ2万字まで、合計6万字までの提案書を、グランティウムを通じて提出することが求められる。

審査は、上述した3点に対して、それぞれ5段階 (アウトスタンディング [優]、ストロング [良]、メット [可]、ポテンシャル [保留]、ノット・メット [不可]) で評点が付される。さらに、助成するプロジェクト全体としてのバランスが、地域性、部門、活動の対象者などの観点から調整される (バランスング)。審査の結果、申請された額よりも少ない額または短い期間での助成が決定されたり、助成の条件としてほかの申請者やパートナーと共同で事業を実施することが指示される場合もある。

申請の手引きには、採否の内定は2018年12月18日をめどに申請者に伝えられるとあるが、その方法は明記されていない。

コラム

ACE 助成管理システム「グランティウム (Grantium)」⁴⁷⁾

グランティウムとは、2016年1月より導入されたウェブ上のACEの助成管理システムである。ACEのスタッフと被助成団体両方に使用されているが、両者は2つの異なる「入口」からシステムにログインする。

団体からACEへの助成申請や交付条件に必要な書類の提出、ACEのリレーションシップ・マネージャー (以下、RM) から団体への助成金の採否決定の通知やフィードバックなど、両者のやりとりは原則すべてグランティウムを通じたデジタルデータの送付で行われる。また、RMと団体とのコンタクトの記録、リスク評価の結果などのモニタリングに関する情報もすべてグランティウムに記録され管理されている (ただし、重要だが交付条件には直接関係のない「団体からの補助的なメール」「補足のための資料」などは、内部サーバ「助成資料ストレージ (Grant File Storage)」に別途保管される)。

グランティウムにはナショナル・ポートフォリオ・プログラム (運営助成) だけでなくACEが実施するすべての助成事業の情報が一括して記録されているため、ACEはこのシステムを通じて、ある団体がACEのどの助成事業に申請しているか、または他団体の申請にパートナーとして関与しているかなどを把握することができる。また、被助成団体もACEに申請している自身のプロジェクトを一括管理することができる。

グランティウムおよび助成資料ストレージの情報は、ACEの助成制度運営プロセスのすべてを記録した資料であり、助成金の管理や業務の引継ぎはもちろん、監査や一般からの情報公開請求にも備えるものでもある。これらの情報は恒久的に保存され、安全のためバックアップをとられているが、一定期間経過後には破棄される予定である。

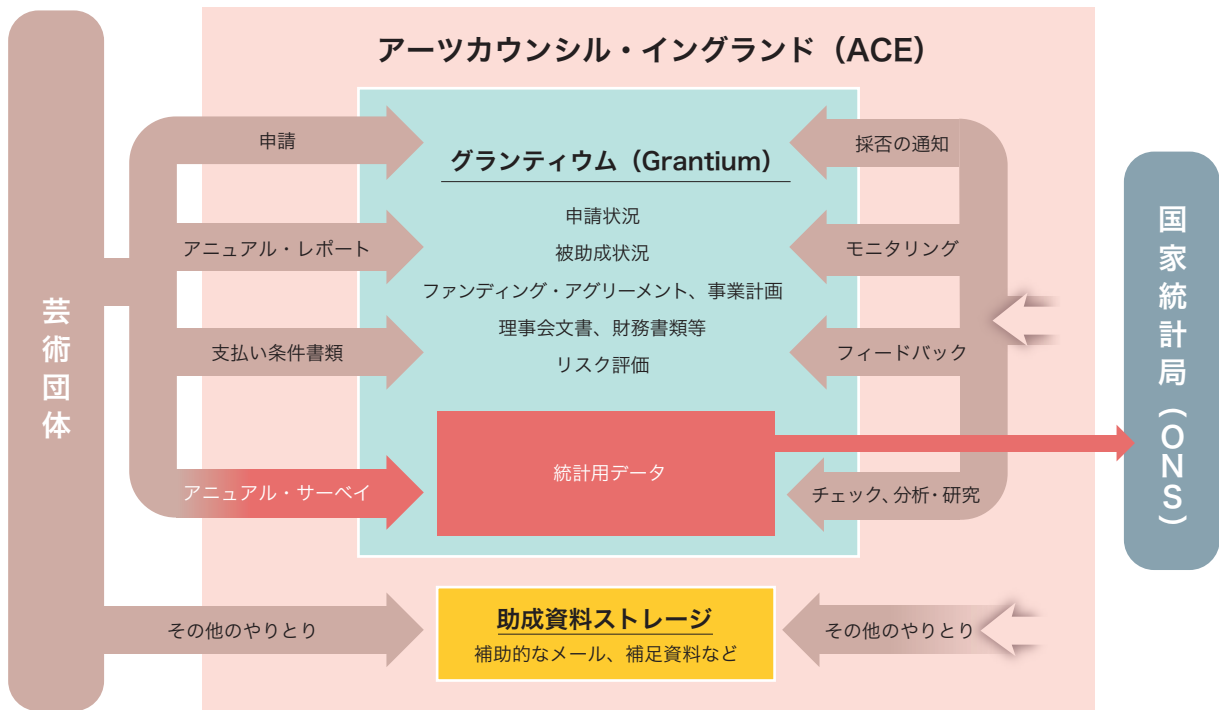
グランティウム導入以前も、ACEは助成金に関して「アリーナ (Arena)」というポータルサイトから電子申請を受け付けていた。ただしこれは内部の助成管理システムとは分離したものであった。外部からの申請ポータル機能と内部の管理システムを機能統合し、運用の利便性を向上させたのがグランティウムである。グランティウムを開発した理由の1つは2011 - 2015年に政府



からACEに向けられた経費節減要求であった。また、ACEのこうした電子システム強化の背景には、英国で2009年に示された「デジタル・ブリテン」と呼ばれるデジタル化政策⁴⁸⁾から始まる大きな流れがあり、文化芸術部門のデジタル化促進に向けたデジタル・文化・メディア・スポーツ省(DCMS)からACEへの要請⁴⁹⁾も関係していると考えられる。

現在ACEは、団体に対して、交付条件資料だけでなく追加の補足資料を提出する場合も電子データにするよう求めている。ただし銀行情報に関する詳細は、セキュリティ上の理由により今後も例外的にオフラインで収集・保管される。

図表 1-2.27 助成管理システム「グランティウム」イメージ



(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成)

コラム

ACEの助成制度の考え方——日本との相違点

ACEの助成事業では、申請された活動費用のどの部分を助成するのかといった対象経費の概念、あるいは、活動費用の何割を助成するのかといった助成金の算出方法の根拠が、スキームに組み込まれていない。本報告でとりあげたACEの3つの助成事業はすべて、ACEが掲げる戦略目標に沿った活動を、ACEに代わって実施してくれる者への「投資(インベストメント)」と位置づけられている。ACEが実施するのは、申請者がより良いものを創るための、あるいは活動を通じてより良い効果を挙げるための資金提供であり、「より良い」

という判断は「イングランドのためになるか」、すなわち「ACEが掲げている戦略目標達成に貢献するか」という観点でなされることが、趣旨・目的を通じて示されている。

日本芸術文化振興会をはじめ、我が国の多くの助成制度においては、「活動のいずれかの部分（創造活動、渡航費用など）に限って助成する」あるいは「全体額から赤字分を計算してその部分に助成する」といったように、助成金の投入部分が明確に設定されている。これは、日本では助成制度に対する説明責任として「配分方法」の適正さや透明性が重視されることに由来すると考えられる。

一方、ACEの助成制度はこれとは異なる。ナショナル・ポートフォリオ・プログラムには対象経費などの規定がなく、GftAもその申請の手引きに「申請されたプロジェクト予算全体に貢献するという考えに基づき、通常は特定の支出項目についてのみ資金を配分するということはしない」と明記されている⁵⁰⁾。つまり、ACEの助成制度のスキームには、「与えた資金を被助成者にどう使わせる（ことを許す）か」という発想はなく、与えた資金の用途は、ACEの戦略目標に合致する限り、申請者の裁量にゆだねられている。

ACEにおいては、助成金の「配分方法」は、定められた予算のなかで全体のバランスをとることを含め、RMやディレクター職などの専門家に任されている。助成額の決定方法に関する公開された基準や情報は無い。ただし、これは英国における助成制度が日本よりも不透明というわけではなく、出資の合目的性を評価する方法が日本とは異なるためだと思われる。

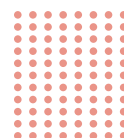
今回の調査において明らかになったのは、ACEの助成制度が日本と最も大きく違う点として、その制度で「成果」として何ができるかということに彼らが最も重視し、制度設計や事業の説明において比重を重くしているということである。ここでいう「成果」とは、助成した活動の成果（例えば芸術性の向上や普及）のみを指すものではない。助成金を受けるプロセスそのものが担う、被助成者に対する「育成」機能も、制度設計の中で重視されていることがみてとれた。文化芸術団体の育成機関としての役割をACEが担うことは、DCMSからACEに対して2017年4月に出された『テイラード・レビュー・オブ・アーツカウンシル・イングランド』における勧告でも明記されている（157頁参照）。

ACEの助成制度において、助成対象を管理する側面は、ナショナル・ポートフォリオ・プログラムのモニタリングのプロセスにみられる。それは申請から助成期間にかけて、

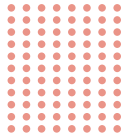
- ・財務管理、計画の能力
- ・ガバナンス（理事会の関与強化をはじめとした組織統治）
- ・マネジメント（PDCAサイクル）

をチェックし、関与し、サポートしていく体制にある。この体制の運用実態については「2-2 モニタリングと事後評価（102頁）」で詳述する。

なお、GftAの制度設計では、プロジェクト単位の助成で、かつ年間を通じて随時申請を受けつけるという機動性が重視されている。そのため、制度としてはナショナル・ポートフォリオ・プログラムよりも簡略であるが、申請の際に「活動の総費用の少なくとも10%をACEの助成金以外の資金（他機関の助成や事業収入）から調達すること」という条件をつけている。これにより、外部資金獲得によってパートナーシップを育成する発想が促されている⁵¹⁾。



- 1) About the National Portfolio, 2018-22 <https://www.artscouncil.org.uk/how-well-invest-2018-22/about-national-portfolio-2018-22> (最終閲覧日：2018/08/22)
- 2) ただし、一部の団体は異なるバンドにまたがって助成されているため、団体数はこれと一致しない。
- 3) Podcast discussion: transcript National Portfolio decision-making process as part of Arts Council England's investment process, 2018-22 Recorded in London, 14 February 2017 https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Transcript_Investment_podcast_2_Feb_2017_Final_0.pdf (最終閲覧日：2018/08/22)
- 4) The data: 2018-22 <https://www.artscouncil.org.uk/national-portfolio-2018-22/more-data-2018-22> (最終閲覧日：2018/03/22)。数値は2018年2月時点の公表データに基づく。2018年2月時点で、前年8月の発表時資料からバンド1は1件減少しており、2018年4月時点のExcel上ではバンド1はさらに減少し527件になっている。これは、ACEとの契約が成立しなかった団体があったためである。
- 5) The data: 2018-22 <https://www.artscouncil.org.uk/national-portfolio-2018-22/more-data-2018-22> (最終閲覧日：2018/03/22)
- 6) 同前。
- 7) 同前。
- 8) 同前。
- 9) さらにRoyal Opera Houseは、サーロック (Thurrock) でも、SSOとして290万7,364ポンド(約4億3,610万円)の助成を受けている。ここは、実際には舞台装置製作や組み立て、衣装保管などを目的とする施設であるが、ワークショップの拠点やコスチューム・センターを設置していて、地域住民に対する教育事業なども行っている。
- 10) 具体的には、イングランドの公的機関 (Companies House, CIC (community interest companies) regulator, Charity Commission) に登録された組織や、英国王室の勅許状を得た組織であることなどを指す。
- 11) GftAの助成を受ける活動が、ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの助成条件を定めた合意書「ファンディング・アグリーメント」にとって追加的なものであることが明確に示されている場合。
- 12) ACE『NPO 2018-22 Relationship Framework』2016。
- 13) 各バンドおよびSSOでどの程度の目標達成への貢献が期待されているかについて詳しい情報は、各申請のためのガイダンスで説明がなされている。資料編の『ナショナル・ポートフォリオ助成プログラム2018-2021年度申請者用ガイダンス：バンド3』を参照。
- 14) ACEのマンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) による。なお、コンソーシアムで申請する場合は異なる。
- 15) 申請についての手続きの詳細は、資料編の『ナショナル・ポートフォリオ助成プログラム2018-2021年度申請者用ガイダンス：バンド3』を参照。
- 16) モデレーションはRM1人に対して、1件程度行われ、内外のガイダンスを遵守して審査が行われていることを保証する制度となっている。詳細は87頁。
- 17) RMの審査への関わりについては127頁で詳述している。
- 18) なお、審査・モデレーション期間の中盤である3月1日に全体の50%の書面審査を終わらせる目標で暫定的な締切りが設けられていたが、実際はこれより後にずれ込んだ。ACEのマンチェスター・オフィスへの前掲インタビューより。
- 19) 保護特性とは、2010年の平等法および2011年の平等義務において、年齢、障害、性転換、結婚およびパートナーシップ、妊娠および出産、人種、宗教および信条、性別、性的指向などによって定められている。
- 20) Grants for the Arts data <https://www.artscouncil.org.uk/grants-arts-0> (最終閲覧日：2018/08/22)
- 21) 同前。
- 22) 同前。
- 23) 同前。
- 24) ACE『Grants for the Arts – How to apply, over £15,000』2016, p.56.
- 25) *ibid.*, pp.56-57.
- 26) ACE『Governing documents and Grantium』2017
- 27) ACE『Grants for the Arts – How to apply, over £15,000』op.cit.
- 28) 自分自身をサポートするため、またはともに活動するアーティストをサポートするための支払い。例えばプロジェクト管理の手助けをする手話通訳者への支払いがこれに該当する。ただし対象となるのは申請後に必要な障害者サポート費用のみで、申請書の準備、プランニング、提出に関する作業の費用は認められない。
- 29) 適格性調査票に入力した値が自動で反映される。申請金額を編集することは可能だが、場合によっては新たに適格性調査票の作成が必要となる。

- 
- 30) 詳しい質問項目や記入すべき字数については、ACE 『*Grants for the Arts – How to apply, over £15,000*』 op.cit.
- 31) ACE 『*Managing your Grants for the Arts award online*』 2017.
- 32) 厳密には、これに加え、1名のエリア・ゲートウェイが管理のために出席する。
- 33) ACE 『*Standard terms and conditions for grants*』 2016.
- 34) ACE 『*Managing your Grants for the Arts award online*』 op.cit.
- 35) ACE 『*Unsuccessful Grants for the Arts applications for over £15,000*』 2016.
- 36) 初回の交付申請では、ACEが指定したあらゆる交付条件を満たすためのエビデンスをアップロードする。中間交付の請求で行う中間報告では、その時点までの活動の評価を記載する。その時点までに実行した活動の概要、活動計画に照らした進捗のまとめ、発生したすべての問題や課題についての記述、それを乗り越えるためにとった対応、また、その時点までの収入と支出の内訳を提示しなくてはならない。(ACE 『*Managing your Grants for the Arts award online*』 op.cit., pp.5-6.)
- 37) 活動報告については、ACE 『*Managing your Grants for the Arts award online*』 op.cit.
- 38) プロジェクト終了後については、ACE 『*Standard terms and conditions for grants*』 op.cit., pp.5-6.
- 39) Annabel Jackson and Graham Devlin 『*Grants for the arts an evaluation of the first year*』 2005. および Tom Fleming Creative Consultancy 『*Evaluation of Grants for the Arts*』 2010.
- 40) なお2018年3月までは、芸術との関わりが低いエリアへのツアー活動について戦略的に助成を行う「戦略的ツアー・プログラム」がストラテジック・ファンドにおいて実施されていた(77頁で詳述)。申請可能額が、GftAの場合は1,000ポンドから10万ポンドであるのに対して、「戦略的ツアー・プログラム」は1万5,000ポンド以上で上限はなく、NPOであっても助成が可能など、助成対象は異なっていた。
- 41) ACE 『*Touring and Grants for the Arts*』 2016, pp.3-4.
- 42) *ibid.*, pp.7-8.
- 43) 次のサイトから入手可能。Strategic Touring <https://www.artscouncil.org.uk/funding/strategic-touring#section-5> (最終閲覧日: 2018/10/19)
- 44) 同前URL参照。ACE 『*Strategic Touring Evaluation – response*』 2015.
- 45) Annabel Jackson and Graham Devlin, 2005 および Tom Fleming Creative Consultancy, 2010.
- 46) ACE 『*Arts Council National Lottery Development Funds: Creative People and Places 2019 – 2022, Guidance for applicants*』 2018, p.7.
- 47) 以下に、動画で利用方法が解説されている。Welcome to Grantium <https://www.artscouncil.org.uk/welcome-grantium> (最終閲覧日: 2018/08/24)
- 48) Digital Britain: final report <https://www.gov.uk/government/publications/digital-britain-final-report> (最終閲覧日: 2018/08/24) 参照。
- 49) 「知的財産管理、データの使用、デジタル・リーダーシップやデジタル活用実践の共有など、芸術文化セクターのデジタル・キャパシティを開発すること」(ACE 『*Tailored review of Arts Council England*』 2017, p.11)。テラードレビューが発行されたのは2017年4月でありグランティウムの開発とは前後するが、こうした要請はこれ以前からあった。
- 50) ACE 『*Grants for the Arts – How to apply, over £15,000*』 op.cit, p.57.
- 51) *ibid.*, p.56

第2章

アーツカウンシル・イングランドの
制度を支えるもの





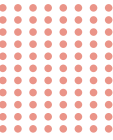
2-1

審査

アーツカウンシル・イングランド（以下、ACE）の3つの主要な助成事業のうち、ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム（以下、ナショナル・ポートフォリオ・プログラム）の審査体制とプロセスについて詳述する。

ポイント!!

- ▶ ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの審査プロセスには、個々の申請内容を精査する「書面審査」と、交付先や配分の点で偏りがないう全体のバランスを調整する「balancing」の2つの段階がある。
- ▶ 「書面審査」はリレーションシップ・マネージャー（以下、RM）によって行われ、シニア・リレーションシップ・マネージャー（以下、SRM）が「モデレーション」と呼ばれる水準の管理（quality assurance）をする。
- ▶ 「balancing」にはエリア・balancingとナショナル・balancingがある。
 - エリア・balancingは、5つの各エリアで、当該エリアのディレクターレベルのスタッフを中心に行われ、各エリアで採択を推奨する団体のリスト「ポートフォリオ」を作成する。
 - ナショナル・balancingを担当するのはナショナル・リーダーシップ・グループ（37頁、[図表 1-1.03](#)参照）で、エリア・balancingの結果を受け、イングランド全体での「ポートフォリオ」のバランスを調整する。
- ▶ 「書面審査」と「balancing」の結果を経て、最終的な採否決定を下すのは、アーツカウンシル・イングランド（以下、ACE）の統治を担う外部委員会、エリア・カウンシルとナショナル・カウンシル（33頁参照）である。
 - エリア・カウンシルは、80万ポンド（約1億2,000万円）以下の申請に対してはその場で採否決定を下し、80万ポンドを超える申請に対してはナショナル・カウンシルへの推薦を行う。
 - ナショナル・カウンシルは、80万ポンド以下の申請に対するエリア・カウンシルの決定を承認し、80万ポンドを超える申請に対しては自ら採否決定を下す。



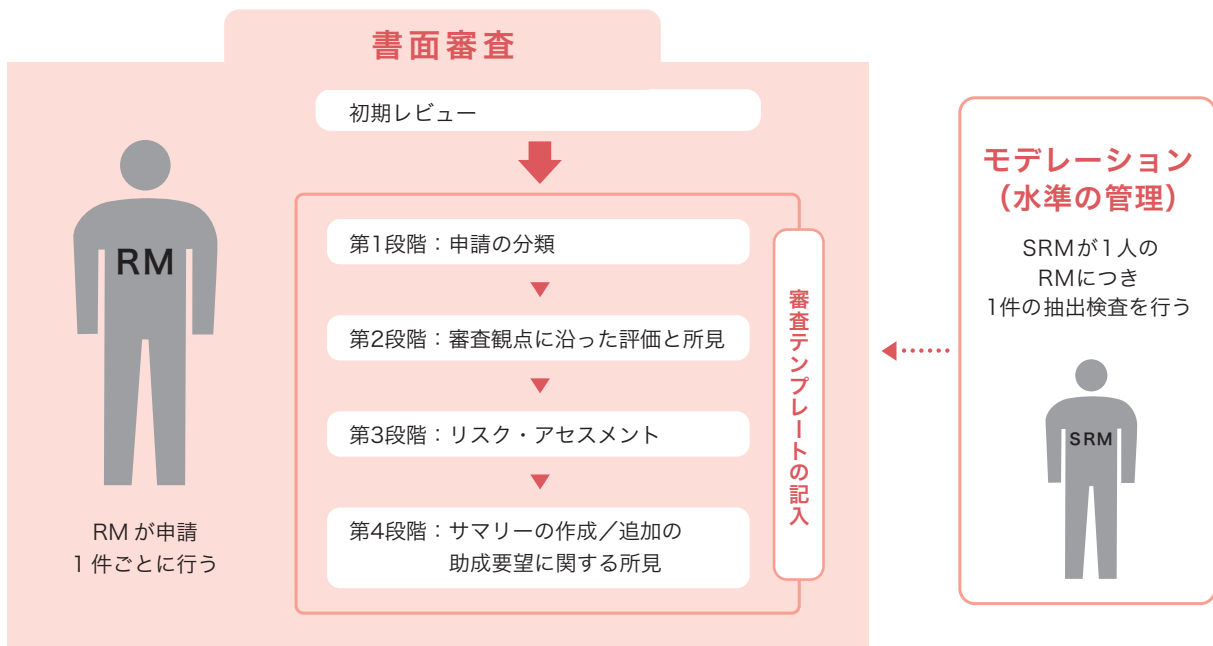
》2-1-1 ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラムの審査観点

リレーションシップ・マネージャー（RM）による書面審査の概要

ナショナル・ポートフォリオ・プログラムへの申請は、申請資格をチェックし、それを記録（ログイン）したのち¹⁾、RMによる書面審査の段階に入る。図表 2-1.01 に示した書面審査のプロセスは、ACEの運営助成の決定フロー（55頁・図表 1-2.14）の「②RMによる書面審査とモデレーション」に該当する。それは、まず初期レビューを行い、その後、審査テンプレート（Assessment template）に記入する形で、第1段階：申請の分類、第2段階：審査観点に沿った評価と所見、第3段階：リスク・アセスメント（リスク要因の分析とリスク軽減策の記述）、第4段階：サマリーの作成／追加の助成要望（uplift）に関する所見の順で実施する。

なお、RMが作成した書面審査の結果に対しては、SRMによるチェック（モデレーションと呼ばれる）が行われ、水準が管理される。

図表 2-1.01 RMによる書面審査の概要

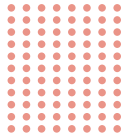


(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー（2018/04/27）を基に作成）

初期レビュー

RMは、申請書類の内容に関する審査に入る前にまず初期レビュー（early review）を行う。初期レビューとは、申請書と添付書類のすべてを確認し、必要があれば追加情報を要請するプロセスである。RMは申請書を受け取ってから5営業日中に初期レビューを終わらせることが要求されている。

RMは、初期レビューにおいて必要と判断した場合、助成を受けようとする団体に対して追加の資料請求を行う。具体的には、申請内容について質問し、回答を求めたり、必須の財務文書の再提出を要請



する。申請内容についての質問は、助成管理システム「グランティウム」(80頁コラム参照)の「情報の要請 (information requested)」ステップで行う。RMから申請団体への追加情報の要請に関する原則は次のとおりである。

- 申請書に言及される関連事実が理解できない場合は、その説明を要請する。
- 申請に有利に働く追加情報を要請してはならない。
- 追加情報の要請は1回のみとし、必要な水準の情報を得るために申請団体とやり取りを繰り返してはならない。
- ただし、複数の点について尋ねて良い。
- 質問できる対象は、申請団体が既に保持している情報に対してであり、新たな資料の作成や申請書の補強を要請してはならない。

団体からの回答期日は、要請から5営業日後までである。団体が期限までに回答しない場合には、さらなる要請は行われず、次のプロセスに進む。

審査テンプレートの記入

初期レビューを行ったのち、RMは審査テンプレートの記入を開始する。記入された書面審査結果は、続く審査プロセスであるbalancingを担当する役職に受け渡される。balancingを担当する役職は、基本的には助成を受けようとする団体が提出した申請書の原本は読まず、RMの作成した書面審査結果および書面審査のサマリーを読んで、その団体を採択すべきか否かを判断する。そのため、書面審査結果は、その後の審査プロセスにおいて極めて重要な資料となる。また、すべての書面審査結果は、エリア・マネジメント・チーム、ナショナル・レベルのディレクター、エリア・カウンシルとナショナル・カウンシルの各所属メンバーが参照できる。

審査テンプレートの記入は、次の4段階のプロセスを経る。これらに要する日数は38営業日である。

- 第1段階：申請の分類
- 第2段階：審査観点に沿った評価と所見
- 第3段階：リスク・アセスメント
- 第4段階：サマリーの作成／追加の助成要望に関する所見

▶ 第1段階：申請の分類

第1段階では、RMが申請を「専門領域」「主要な活動内容」「会場／形式・形態」「領域を横断するようなインパクト」という4つの項目について分類し、グランティウムに登録する。ここで申請団体側ではなく、ACE側が申請内容の特性を判断し、分類することに特徴がある。

▶ 第2段階：審査観点に沿った評価と所見

第2段階では、「ACEの掲げる5つの戦略目標や、ACEの推進する多様性に向けた創造的実践

図表 2-1.02 第 2 段階で用いる審査観点と項目

審査観点	記述が必要な項目（申請カテゴリー別）				評価・記述内容
	バンド 1	バンド 2	バンド 3	SSO	
戦略目標 1（卓越性）	○	○	○	○	評価 ・アウトスタンディング（優）、ストロング（良）、メット（可）、ノット・メット（不可）の 4 段階評価 記述 ・所見（約 250 語） ・エビデンス（約 250 語）
戦略目標 2（あらゆる人に）	○	○	○	○	
戦略目標 3（レジリエンスと持続可能性）	-	-	○	-	
戦略目標 4（多様性とスキル）	-	-	○	-	
戦略目標 5（子供と若者）	該当する場合	該当する場合	○	該当する場合	
多様性に向けた創造的実践	○	○	○	○	
ガバナンス・マネジメント	○	○	○	○	
財務的実行可能性	○	○	○	○	

（Creative Case for Diversity）の実現に貢献するか」「プログラムを実現する能力（ガバナンス〔組織統治〕・マネジメント）」「財務的に実行可能か（財務的実行可能性）」という大きく 3 つの観点から、申請団体が求められる水準を満たしているかについて RM が評価する²⁾。具体的な記述例は 92 頁を参照。

書面審査では、それぞれの審査観点について、評価が高い順にアウトスタンディング（outstanding〔優〕）、ストロング（strong〔良〕）、メット（met〔可〕）、ノット・メット（not met〔不可〕）の 4 段階評価がなされる。

4 段階評価の内容

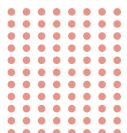
- アウトスタンディング：申請は基準に対して ACE が期待する水準をはるかに超えており、当該セクターのベストプラクティスと認められ、革新的な考え方を示すものである。
- ストロング：申請は基準に対して ACE が期待する水準を超えて、成功する可能性が高く、他にはない強みがある。
- メット：申請は基準を十分に満たしている。改善の余地はみられるが、これらは活動計画の実現にとって問題ではない。
- ノット・メット：申請は基準を満たしておらず、かなりの改善が必要である。

さらに、各審査観点について、評価の所見とその根拠となるエビデンスをそれぞれ 250 語程度で書き込む。審査の所見には、審査・評価に際しての留意点をまとめた「プロンプト」³⁾の言葉を少なくとも 1 つ使用し、RM 自身の判断を含む文章にするなどの方針が定められている。

これらの審査は、次のような情報に基づいて行われる。

- 団体からの提出物（計画関係、財務文書等）

例えば、該当する戦略目標の最も多いバンド 3 の申請団体は、申請時に次の点について提案を求められる。

- 
- 戦略目標1～5および多様性に向けた創造的実践に貢献するために助成をどのように活用する計画か
 - 提案する活動プログラムをどのように企画実施する計画か
 - 団体の財務的実行可能性をどのように確保していくか

また、財務に関連して、前会計年度の決算書、最新の総合財務情報、2017年度予算案、2018 - 21年度の団体予算の概要を提出することが求められる。

- RMの知見

RMは、書面審査にあたって、団体から提供された過去の実績や最近の業績だけではなく、自身の専門的な知識、専門性に基づいて、判断を加えることが求められる。

- 当該団体に対してACEが有する情報

団体が現在または過去に、ナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション（以下、NPO）やメジャー・パートナー・ミュージアム（以下、MPM）としてACEの助成を受けたことがある場合は、その時の実績も考慮される。また、団体が事業助成のような異なる種類の助成を受けている場合は、ナショナル・ポートフォリオ・プログラムとの違いを考慮した上で、判断材料に加えられる。

▶ 第3段階：リスク・アセスメント

第3段階では、RMは団体の能力面（ability）に、ACEの戦略目標達成やガバナンス・マネジメント、財務的実行可能性に関するリスク要因がないかという点からリスク・アセスメントを行う。リスク・アセスメントの記述例は、92頁を参照。

RMは、リスクがあると判断した際には、どのようなリスク要因があるかということについて約250語で所見を書く。その上で、5つの戦略目標、多様性に向けた創造的実践、ガバナンス・マネジメント、財務的実行可能性のどれにリスクが見込まれるかタイプの選択を行う。リスク・アセスメントには、先見性と正確性が求められる。また、リスクに対する評価では、RMは自身が書面審査の過程で発見したリスク要因だけでなく、申請団体自身が認識し、申請書に提示してきたリスク要因を含めることができる。

次にRMは、認定したリスク要因に対するリスク軽減策（mitigation）を約250語で、リスクの根拠となるエビデンスについて約300語で記述する。リスク軽減策の項では、RMは申請団体によって提案されたリスク軽減策の信頼性についてもコメントする。リスク要因とそれに対する軽減策の内容は、第4段階でのリスク評価にも影響を与える。RMの判断は、助成条件を定めるファンディング・アグリーメントの交渉や、団体の活動計画を示すビジネスプランの完成過程で、とられるべきリスク軽減策を提案したり、助成期間開始後のモニタリング計画に条件を加えたりする際に使われる。

▶ 第4段階：サマリーの作成／追加助成の要望に関する所見

第4段階では、上記の書面審査の内容のサマリー（書面審査全体と、第3段階で行われたリスク・アセスメントそれぞれに対して）と、追加助成の要望に関する所見が、RMによって記入される。サマリーの部分では、採否決定に資する明確な判断がなされていることが重要で、これを基に、続くプロセスであるbalancingや採否決定が行われる。

書面審査のサマリー

書面審査全体のサマリーでは、5つの戦略目標や多様性に向けた創造的実践、ガバナンス・マネジメント、財務的実行可能性の項目と審査観点に対する所見が、アウトスタンディング、ストロング、メット、ノット・メットといった評価の言葉を明示しながら、約300語で要約される。さらに、申請団体とその実績についての短い記述、プログラムの核心となる点、活動場所、助成を受けようとする額とそれが団体の総予算額に占める割合についても記述し、採否決定をする者の理解を助けるようにする。サマリーは、書面審査の他の記述部分の引き写しであってはならない。

リスク・アセスメントのサマリー

リスク・アセスメントのサマリーでは、まず、戦略目標（多様性に向けた創造的実践も含む）、ガバナンス・マネジメント、財務的実行可能性の3項目のそれぞれについて、リスク評価として、大（major）、中（moderate）、小（minor）の3段階のいずれにあたるかが判断される。

リスクの3段階評価

- 大：申請に含まれる特定の問題により、提案された活動がACEの目的に貢献するという点で適切に遂行されない、または申請団体あるいは活動のマネジメントや財務的実行可能性に関する深刻な懸念により遂行されない可能性が大きい。申請において提案された対策も、特定されたリスク要因を効果的に軽減できない可能性が大きい。大がかりな軽減策が必要であり、助成金を獲得しても、ファンディング・アグリーメントの交渉期間中に対策が実施されなければ、ACEは助成金の交付を撤回する可能性がある。
- 中：申請において提案された活動を適切に遂行する上で、特定の問題がある程度のリスク要因になると考えられる。ただし、助成が内定した場合、そのリスクがファンディング・アグリーメントの交渉期間やファンディング・アグリーメントに定める特定の条件において軽減される可能性がある。なお、バンド2と3の団体およびセクター・サポート・オーガニゼーション（以下、SSO）については、より詳細な内容の軽減策を用意し、ACEが懸念する問題があることを申請団体に伝える。
- 小：危険なリスクがあるとはいえない。リスク要因やリスク軽減策についてコメントが付されていたとしても、重大なものではない。

その後、サマリーでは、戦略目標、ガバナンス・マネジメント、財務的実行可能性という3つの項目についてリスク評価を要約する。サマリーは、リスク軽減策と、大（major）、中（moderate）、小（minor）の評価の言葉を明示しつつ、全体として約300語で記述する。3つの項目についての要約の他に、重大なリスクに対する軽減策、団体がリスクを軽減するために何をしているか（軽減するために策を講じているか否か）についても言及する。

追加助成の要望に関する所見

団体が行う活動に対する追加助成の要望（uplift）について、助成すべきかそうでないかを示唆（implication）する記述を行う。

既存のNPOの助成額は、原則として前助成サイクルでの交付実績に準じて決定される。NPOが申請

時に前サイクルの助成額に追加助成の要望をしている場合、RMは、約300語で、ACEの戦略目標と関連させて、追加助成の必要性があるかどうか、所見を書く。具体的には、挑戦的かつ現実的な野心を示しているか、既存の活動に対してさらなる要素が付加されていることが明白か、ともに活動しているコミュニティまたは団体にとって明らかな価値を付加しているかなどについて評価する。

書面審査の記述例

上記でみた書面審査に関する具体的な記述例の一部を示す。

図表 2-1.03 書面審査の記述例

	審査観点に沿った所見の記述例 ⁴⁾ (特に、弱点の記述例)	リスク・アセスメントの記述例 ⁵⁾
戦略目標1	団体からの提案は、質の高い活動を展開すると確信させるものではない。ベストプラクティスのエビデンス、芸術的な質の改善計画、継続的な自己評価を欠いている。	ギャラリーの資本開発には、質の高いプログラム策定の実現に対する中程度のリスクがある。例えば実行チームの能力とリソースには余裕がない可能性が高く、提案に含まれる建設事業はスケジュールどおりに進まない可能性がある。
戦略目標2	申請には、これまでの活動に参加したオーディエンス数に関する詳細が欠けている。オーディエンスのモニタリングと報告を正確に実施する能力が劣っているようである。	当団体は近年、興行成績の目標が達成できない状況が続いているが、これを打破するために2018-21年度のプログラムでは初めて家族向けの演目に焦点を絞っている。申請はこれが同団体にとって適切な発展であると確信させる内容となっている。ただし、提案されているパートナーシップの中には2018年までまとまらないものがあり、これが不確定要素として残っている。継続的評価についての計画に対するエビデンスと当該団体のパートナーシップ事業における業績から、リスクが十分に軽減される見込みは大きい。
戦略目標5	パートナーとステークホルダーの範囲が狭く、文化セクターと学校セクターをつなぐ少数の対象に限られてしまっている。	パートナーシップの出資目標が達成されなければ、戦略目標5の達成には小さなリスクがある。ただし、これまでの実績を踏まえれば目標は達成可能だと思われる。目標を毎年見直し、財務面に関して継続的なリスク・アセスメントを行うための合理的な計画が実施されている。
ガバナンス・マネジメント	申請には、プログラムの実施に対するリスクを認識しているというエビデンスが欠けている。リスク軽減策について具体的な情報が提供されているようにはみえない。	理事長は2017年に辞任する意向だが、後任はまだ発表されていない。CEOによる強力なリーダーシップと有能な理事会のサポートがある程度弱まること予測され、小さなリスクとなる。
財務的実行可能性	レジリエンスを拡大する計画に説得力がない。財務予測はACEの助成金に対する依存の拡大を示している。収入目標は極めて非現実的に映る。	申請は新しいビジネスモデルに基づいており、様々な資金源からの収入が大幅に増加するとしている。ただし、これはまだ検証されていないため、中程度のリスクがある。

(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成)

➤ 2-1-2 バランシング

バランシングの目的と構造

個々の申請に対するRMの書面審査に次いで、すべての申請を対象として、交付先や配分の点で偏りがないよう採択団体のバランスを調整するために行われるのが「バランシング (balancing)」である。バランシングの過程で行われる話しあいには2種類あり、NPOとして助成する団体のリストであるポートフォリオの作成に向けたミーティングと、それを実際に作成する会議が、それぞれ複数回行われる。

balancingでは、次の3つの「バランス基準 (balancing criteria)」が用いられている。

(1) 多様性：

申請された活動に参画するアーティストやオーディエンスの多様性 (BME、障害者、LGBT、女性の比率など) は、既に書面審査で評価されている。そのため、balancingでは申請団体における中心となる人物 (leadership) の多様性が検討される。

(2) 部門・専門領域の広がり：

複合芸術 (multiple artform, cross artform or hybrid artforms)、ダンス、図書館、文学、博物館・美術館、音楽、演劇、ビジュアルアートの8つの部門や専門領域に、助成が幅広くおよんでいるかが検討される。

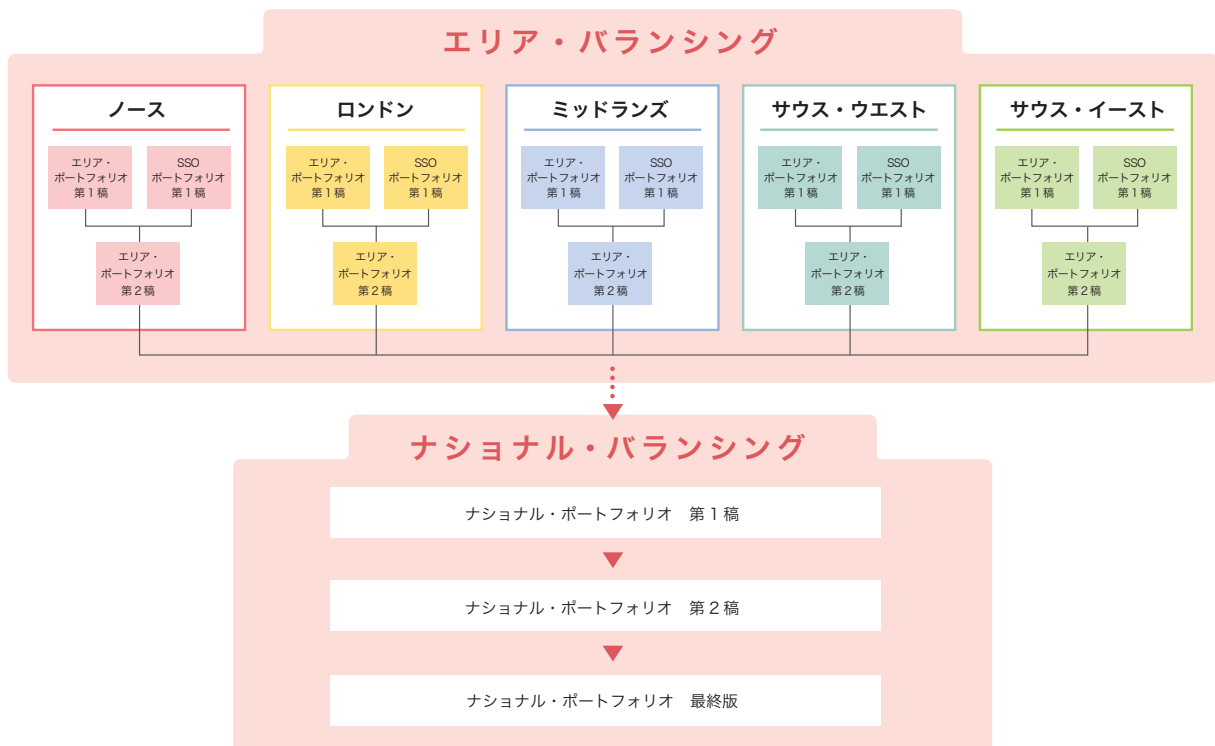
(3) 地理的な広がり：

被助成団体による活動が地理的にバランスよくおよんでいるかが検討される。さらに、文化との関係が希薄な地域における活動が計画されているかにも関心が向けられる。

これら3つの基準を枠組みとして、各申請団体がポートフォリオに組み入れられた際にどのように貢献するかという観点からbalancingが行われる。

なお、balancingには、「エリア・balancing (Area balancing)」と「ナショナル・balancing (National balancing)」の2つがある。前者のエリア・balancingでは、ACEが所管する5つ

図表 2-1.04 バランシングの概要



(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成)

のエリアごとに、エリア・ディレクターやエリア内の各地域オフィスのディレクターなどから構成されるエリア・マネジメント・チームが結成され、バランスングを実施する。一方のナショナル・バランスングは、ナショナル・ディシプリン・リード（National Discipline Leads [36頁、**図表 1-1.02** 参照]）、すなわち各部門・専門領域（art form・discipline）のリーダーであるそれぞれのリード（lead）や、部門や領域を横断する視点を専門としたクロスカッティングのリード、戦略目標のリードが担当している。偏りのないポートフォリオを作成するために、まず、エリア・バランスングが行われ、次いでナショナル・バランスングが行われる（**図表 2-1.04**）。

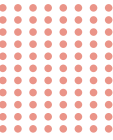
バランスングにかかる会議の日程

エリア・バランスングおよびナショナル・バランスングは、あわせて約3か月かけて行われる。**図表 2-1.05**に2018 - 21年度の助成サイクルについてのナショナル・ポートフォリオ・プログラムの審査におけるバランスングの流れを例示する。2017年4月18日～5月9日に、5つのエリアごとにエリア・バランスングが行われ、その結果を受けて、5月10日～5月30日に、ナショナル・バランスングが行われた。

図表 2-1.05 バランスングにかかる会議（2017年）

概要	バランスング会議	日程	ポートフォリオの作成	
エリア・バランスング	エリア・バランスング会議	4 / 18～21	⇒エリア・ポートフォリオ第1稿の作成	
	SSOバランスング会議	4 / 24	⇒SSOポートフォリオ第1稿の作成	
	エリア・チームによるミーティング	4 / 25		
	部門・専門領域チームによるミーティング	4 / 26		
	クロスカッティング・戦略目標・チームによるミーティング	4 / 27		
	ナショナル・バランスング準備会議	5 / 3		⇒エリア・ポートフォリオ第2稿の作成
	エリア・ナラティブ・レポート作成とSWOT分析の締切り	5 / 5		
エリア・ポートフォリオ第2稿がエリア・カウンシルに諮られる（テストイング）	5 / 8～9			
ナショナル・バランスング	ナショナル・バランスング会議	5 / 10～11	⇒ナショナル・ポートフォリオ第1稿の作成	
	エグゼクティブ・ボードとディレクターによる会議	5 / 18	⇒ナショナル・ポートフォリオ第2稿の作成	
	ナショナル・ポートフォリオ第2稿がナショナル・カウンシルに諮られる（テストイング）	5 / 30		
	エグゼクティブ・ボードによるレビュー会議	5 / 30	⇒最終版ナショナル・ポートフォリオの提案	
助成の最終決定	採否決定： エリア・カウンシルによる会議	6 / 7～8	採否決定	
	採否決定： ナショナル・カウンシルによる会議	6 / 21		

（ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー（2018/04/27）を基に作成）



なお、次に示す**図表 2-1.06**は、balancingにかかる会議に関する以下の説明に登場するACEの関係者一覧である。

図表 2-1.06 Balancingにかかる会議の説明に登場するグループ・関係者

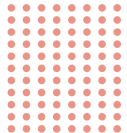
名称	ACEにおける位置づけ	関与	
		エリア・balancing	ナショナル・balancing
外部委員会			
ナショナル・カウンシル	ACEのガバナンスに責任を負う外部委員会 (non-executive) (33頁参照)。	×	○
エリア・カウンシル		○	○
ACE組織内のグループ			
エグゼクティブ・ボード	ACEの組織内における意思決定の最高機関。 図表 1-1.03 (37頁) 左側に表記された役職7名から成る。	○	○
ナショナル・リーダーシップ・グループ	各専門分野のディレクター職の集団。「ナショナル」とは、イングランド全域を意味する。「ナショナル・レベルのディレクター」とは、このチームに含まれるディレクター職を指す。図表 1-1.03 (37頁) 右側に表記。	○	○
エリア・チーム	エリア・ディレクターおよび各エリア所属のRMから成るチーム。	○	×
部門・専門領域チーム	各部門・専門領域のディレクターと、それぞれの部門・専門領域を担当するRMから成るチーム。	○	×
クロスカッティング・戦略目標・チーム	部門・領域横断的な視点(クロスカッティング)およびACEの戦略目標に関する視点を担当するディレクターと、関連スタッフから成るチーム。	○	×
ACE組織内の役職			
エリア・ディレクター	各エリアにおける上級職 (エリア・ディレクターとエリア内の地域オフィスのディレクターは、ナショナル・リーダーシップ・チームとしても参加する)	○	○
エリア内の地域オフィスのディレクター		○	○
各エリアのシニア・マネージャー		○	×
コミュニケーション・チームのシニア・マネージャー等	主としてイングランド全域を担当するナショナル・レベルで、助成事業にかかる実務にあたる部署の代表者	○	○
被助成団体担当部署のシニア・マネージャー等		○	○
インベストメント関連部署のディレクター、シニア・マネージャー等		○	○
SRM (シニア・リレーションシップ・マネージャー)	被助成団体とのコミュニケーションを担当するリレーションシップ・マネージャーの上級職	一部のエリアで○	×
RM (リレーションシップ・マネージャー)	被助成団体とのコミュニケーションを担当 (balancingには情報提供役としてのみ参加)	△	×

(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成)

▶ **エリア・balancing会議** (4月18日～21日) ⇒ エリア・ポートフォリオ第1稿作成

この会議は、ACEの5つのエリアごとに行われる。

会議には、各エリア内からエリア・ディレクター、エリア内の地域オフィスのディレクター、シニア・マネージャー等が参加し、イングランド全域を担当するナショナル・レベルの部署からコミュニケーション・チームのシニア・マネージャー等が参加する。エリアによってはシニア・リレーションシッ



プ・マネージャー（以下、SRM）が参加することもある。参加者は、RMが作成した書面審査のサマリー（書面審査全体に関するサマリーとリスク・アセスメントのサマリー）に目を通した上で参加することが求められる。

4月21日の17時までにbalancing用の「ポートフォリオ・スプレッドシート」（98頁で詳述）に結果を記入し、エリア・ポートフォリオ第1稿（first draft area portfolio）を作成した。

▶ **SSO Balancing Meeting (4月24日) ⇒ SSO Portfolio第1稿作成**

この会議もエリアごとに行われ、SSO Portfolio第1稿を作成することを目的としている。会議は、4月24日の12時から16時にかけて開かれた。戦略を担当するディレクター等、ナショナル・レベルのディレクターの代表者と、被助成団体担当部署（Funded Organisations team）のシニア・マネージャー2名が参加する。

参加者はエリアごとの採択予定数を知らされた上で、個々の申請書をレビューし、推薦する団体と助成の優先度をSSO Balancing用のポートフォリオ・スプレッドシートに入力する。作成の際は、会議の場での議論以外に、エリア・ディレクターとナショナル・レベルのディレクターの議論の結果も参考にする。

4月24日18時に、SSO Portfolio第1稿の作成を終えた。

▶ エリア・チームによるミーティング（4月25日）

▶ 部門・専門領域チームによるミーティング（4月26日）

▶ クロスカutting・戦略目標・チームによるミーティング（4月27日）

エリア・ポートフォリオ第1稿およびSSO Portfolio第1稿が完成すると、エリア・チームによるミーティング、部門・専門領域チームによるミーティング、部門・領域横断的視点を専門とするクロスカutting・戦略目標・チームによるミーティングの3つが続けて開かれる。

エリア・チームによるミーティングは、5つのエリアそれぞれの動向について、各エリア・ディレクターらがRMからフィードバックを得るために開かれる。ナショナル・レベルで助成事業の事務全般を担当するインベストメント・センターは、事前にエリア・balancing会議で作成されたスプレッドシートを分析し、各エリアに対して、ミーティングのためのプレゼンテーションの方針について指示を出しておく。

部門・専門領域チームおよびクロスカutting・戦略目標・チームによるミーティングは、ナショナル・レベルの各ディレクターが、チームとともにエリア・ポートフォリオ第1稿およびSSO Portfolio第1稿について話しあうために開かれる。この会議で各ディレクターは、それぞれの部門や領域の動向や方向性を共有し、RMからフィードバックを得る。このミーティングを受けて、各ディレクターは、ナショナル・balancing準備会議に向けて議題とすべき事項のリストを用意する。

▶ **ナショナル・balancing準備会議（5月3日） ⇒ エリア・ポートフォリオ第2稿作成**

この会議では、各エリアの代表者であるエリア・ディレクターと、イングランド全域的な視点を持ったナショナル・レベルの代表者（部門・専門領域や、クロスカuttingと戦略目標に関わるディレクター級のスタッフ）が、それぞれの立場からエリア・ポートフォリオ第1稿（SSO Portfolio第1稿）



第1稿を含む)について議論する。ACE組織内における意思決定の最高機関であるエグゼクティブ・ボードが、彼らの議論に加わることもある。会議には、インベストメント関連部署のシニア・マネージャーおよびシニア・オフィサーも参加し、この会議によってエリア・ポートフォリオの第2稿が作られる。

会議は、ロンドンで5月3日の10時から17時にかけて開かれ、同日18時の段階でエリア・ポートフォリオ第2稿を完成させた。

この会議ののち、各エリアでは完成されたエリア・ポートフォリオ第2稿に対して「エリア・ナラティブ・レポート (Area narrative report)」(99頁で詳述)と「SWOT分析」が用意される(100頁で詳述)。また、エリア・ポートフォリオ第2稿は、この時点で一度エリア・カウンシルに提示され、その内容が諮られる「テストイング (testing)」のプロセスを経る。

▶ **ナショナル・バランスング会議** (5月10～11日) ⇒ナショナル・ポートフォリオ第1稿作成

この会議は、ナショナル・リーダーシップ・グループ (37頁参照) が、5つのエリアから提出されたエリア・ポートフォリオ第2稿を基に、ナショナル・ポートフォリオ第1稿を作成することを目的としている。会議では、各エリアで作成されたエリア・ナラティブ・レポートとSWOT分析を参照する。また、エリア・カウンシルによるテストイングで出た意見も参考にされる。会議に参加するのは、ナショナル・リーダーシップ・グループとインベストメント関連部署のシニア・マネージャーらである。

会議は、バーミンガムで2日にわたって開かれ、5月16日の17時まで、ナショナル・ポートフォリオ第1稿を完成させた。

▶ **エグゼクティブ・ボードとディレクターによる会議** (5月18日)

⇒ナショナル・ポートフォリオ第2稿作成

この会議では、ナショナル・ポートフォリオ第1稿を吟味し、ナショナル・ポートフォリオ第2稿を作成する。この会議には、エグゼクティブ・ボードのメンバーとインベストメント関連部署のディレクター2名(運用とリソース、助成プログラムから各1名)、被助成団体担当部署のシニア・マネージャーらが参加し、同日中にナショナル・ポートフォリオ第2稿を完成させる。

作成されたナショナル・ポートフォリオの第2稿は、この時点で一度ナショナル・カウンシルに提示され、内容が諮られるテストイングのプロセスを経る。

▶ **エグゼクティブ・ボードによるレビュー会議** (5月30日)

⇒最終版ナショナル・ポートフォリオ作成

この会議は、ナショナル・カウンシルによるテストイングで出た意見を踏まえ、エリア・カウンシルとナショナル・カウンシルに対して提出する最終版のナショナル・ポートフォリオを作成するため開かれる。その際にはエリア・ナラティブ・レポートも参照される。会議は、エグゼクティブ・ボードとインベストメント部署のディレクター2名(運用とリソース、助成プログラムから各1名)等が参加する。会議後、5月31日の午前9時まで、採否決定に向けて提案する最終版のナショナル・ポートフォリオを完成させた。

▶ 採否決定（6月7～8日、21日）

6月7～8日にエリア・カウンシル会議が開かれた。エリア・カウンシルは、80万ポンド（約1億2,000万円）以下の申請に対してはその場で採否決定を下し、80万ポンドを超える申請に対してはナショナル・カウンシルに推薦を行う。エグゼクティブ・ボードとディレクター等は、エリア・カウンシルの決定をレビューし、最終的な平等性の分析（equality analysis）を行う。

続いて6月21日にナショナル・カウンシルの会議が開かれた。ナショナル・カウンシルは、80万ポンド以下の申請に対するエリア・カウンシルの決定を承認し、80万ポンドを超える申請に対しては自ら採否決定を下す。

バラシングにかかるツール

▶ ポートフォリオ・スプレッドシート

エリア・バラシングにおいて作成されるエリア・ポートフォリオとは、当該エリア内における助成の分布状況を俯瞰的に把握するための資料であり、スプレッドシートの形式をとる（図表 2-1.07）。

図表 2-1.07 エリア・ポートフォリオの入力画面のイメージ

申請団体名 Applicant Name	自治体 Local Authority	専門領域 Discipline	申請したバンド Band (Applied for)	エリア Area	助成の要望額 (年間平均) Amount requested (£) - Yearly Avg	追加の助成の 要望額 (年間平均) Uplift request (£) - Yearly Avg
団体 A	Southwark	Music	2	London	486,800 £	5,300 £
団体 B	Camden	Theatre	1	London	133,000 £	1,200 £
団体 C	Birmingham	Visual Arts	1	Midlands	57,500 £	800 £

リスク評価 Risk Rating (NPO)	ステータス Status (New/NPO)	地方部/ 都市部 rural/urban	ツアー? Touring?	多様性? Diverse?	戦略目標1? G1?	推薦 RECOMMENDATION	
						推薦 Recommendation	助成額を 入力 Enter Core Amount (£)
Major (9)	New	Urban	Yes	No	Outstanding		
Moderate (7)	New	Urban	No	Yes	Strong		
Minor (2)	NPO	Rural	No	Yes	Not met		

(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー（2018/04/27）を基に作成）

このシートには、申請ごとに、申請団体に関する基本情報、過去の被助成実績、書面審査の評価など、多岐にわたる情報が入力される。次に主な入力項目の一部を示す。

- 申請団体の基本情報（住所や自治体など）
- 専門領域（discipline）
- 申請したバンド（band）
- エリア（area）
- 助成の要望額（amount requested）
- リスク評価（risk rating）



- ステータス（過去の申請の採択状況と交付額など）
- 地方部／都市部（rural/urban）
- ツアーの実施の有無
- 助成を受けようとする団体の多様性（BME、障害者、LGBT、女性の比率など）
- 5つの戦略目標に対する貢献
- 多様性に向けた創造的実践への貢献

こうした情報に加えて、推薦の可否とエリア・マネジメント・チームが考える妥当な交付額、追加の助成要望の可否と妥当な交付額も入力される。

スプレッドシートの利点は、これらの情報を入力することで、自動集計機能によって各種の計算が行われ、分析結果が表示できる点にある。スプレッドシートでは、先述の「3つのバランス基準」、すなわち多様性、部門・専門領域の広がり、地理的な広がりに加えて、ツアー公演の有無、子供・若者向けの公演の有無などが分析の対象になっている。また、前助成サイクルのポートフォリオと新たに提案されたポートフォリオ案における割合がどのように変化しているのかを定量的に確認することもできる。

スプレッドシートの入力情報は、連動した分析画面に即座に反映される。この分析画面の一部をイメージとして示したのが図表 2-1.08 である。これは、前助成サイクルのナショナル・ポートフォリオ（2015 - 17年度）と新たに提案されたポートフォリオ案（2018 - 21年度）における専門領域ごとの割合が示される。なお、分析結果は、入力部分と連動しており、入力を修正すると分析結果にも反映される。

図表 2-1.08 エリア・ポートフォリオの分析画面の一例（専門領域の数と割合の分析イメージ）

専門領域 (Discipline)	現行 Current (2015 - 17年度)	割合 Current %	提案 Proposed (2018 - 21年度)	割合 Proposed %	変化 Change	変化率 % Change to Discipline numbers
複合芸術 (Combined arts)	0	-	0	-	0	-
ダンス (Dance)	0	-	0	-	0	-
図書館 (Libraries)	0	-	0	-	0	-
文学 (Literature)	0	-	0	-	0	-
博物館・美術館 (Museums)	0	-	0	-	0	-
音楽 (Music)	0	-	0	-	0	-
演劇 (Theatre)	0	-	0	-	0	-
ビジュアルアート (Visual Arts)	0	-	0	-	0	-
専門領域無し (Not discipline specific)	0	-	0	-	0	-
合計 (Total)	0	100%	0	100%	0	-

(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成)

▶ エリア・ナラティブ・レポート

エリア・balancingを経て、エリア・ポートフォリオ（当該エリアが採択を推奨する申請団体のリスト）が作成される。それをナショナル・balancingに提出する際には、エリア・ナラティブ・レポートが添えられる。エリア・ナラティブ・レポートはエリア・ポートフォリオがどのような考えに基づ

いて作られたかを説明する。このレポートは、ナショナル・バランスングの参加者が事前にエリア・ポートフォリオの背景にある考えを理解するためのものであり、ACEの採否決定の基礎となる。

エリア・ナラティブ・レポートは次の4つの項目から構成されている。

- ① イントロダクション
- ② 提案されたポートフォリオの分析の概要
- ③ 当該エリアが推薦するポートフォリオの詳細
- ④ 連絡事項

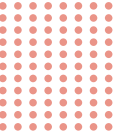
このうち、②提案されたポートフォリオの分析の概要では、審査基準とバランスングの基準を勘案して提案されたエリア・ポートフォリオの全体に関する重要な特徴を記述するとともに、ナショナル・バランスングの参加者に対して伝えたいメッセージが記入される。次に、③当該エリアが推薦するポートフォリオの詳細では、個々の申請団体に踏み込んだ分析を行う。この項目はエリア・ナラティブ・レポートの中心となる部分であり、自治体からの助成が決定している団体、申請された額よりも高い（または、低い）金額の助成を推奨する団体などについて説明される。また、ここには新規団体、助成を打ち切るべき団体、新たに追加の助成要望を認めることを推奨する団体の名称のリストが添付される。

▶ SWOT分析

予備ナショナル・バランスングにおいて、エリア・ポートフォリオ第2稿が作成されたのち、部門・専門領域のリード、クロスカッティングのリード、戦略目標のリードは、ポートフォリオ第2稿に関して、各専門領域からみてバランスがとれているか、SWOT分析シートを書く。すなわち、強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) という4つの観点からポートフォリオ第2稿を分析する。この分析のために用意されたSWOT分析シートがあり、シートは専門領域ごとに作成される。

註

- 1) 申請資格のチェックと申請の記録は、grant・マネジメント・チームによって行われる。この時点で、財務関連の添付書類に問題があった場合は、助成管理システム「グランティウム」のコメントボックスにそれが記入され、その情報がRMに引き継がれる。
- 2) このうち戦略目標については、5つのうちいくつかの戦略目標を満たさなくてはならないかはバンドごとに異なる。ACEの掲げる5つの戦略目標は以下のとおり（再掲）。
 - 戦略目標1：芸術、博物館・美術館、図書館において卓越性が花開き、称賛されること
 - 戦略目標2：あらゆる人が芸術、博物館・美術館、図書館を体験し、触発される機会を持つこと
 - 戦略目標3：芸術、博物館・美術館、図書館がレジリエンスを有し、環境的に持続可能であること
 - 戦略目標4：芸術、博物館・美術館、図書館のリーダー層および従事者層が多様であり、適切なスキルを有していること
 - 戦略目標5：あらゆる子供と若者に、芸術、博物館・美術館、図書館の豊かさを体験する機会があること
- 3) 「プロンプト」（戦略目標やリスクの評価に関連して、具体的にどのような点が審査されるか）については、資料編『ナショナル・ポートフォリオ助成プログラム 2018 - 2021 年度 申請者用ガイダンス：バンド3』に詳しく書かれている。
- 4) 第2段階：審査観点に沿った評価と所見の記述に該当。
- 5) 第3段階：リスク・アセスメントに該当。



ENGLAND



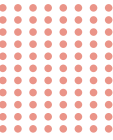
2-2

モニタリングと 事後評価

アーツカウンシル・イングランド（以下、ACE）は、ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム（以下、ナショナル・ポートフォリオ・プログラム）において、公的資金による投資（インベストメント）の効果を把握するために、助成金の交付期間を通じて被助成団体であるナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション（以下、NPO）のモニタリングを実施している。モニタリングはNPOが助成条件を定めたファンディング・アグリーメント（58頁参照）の条項およびその他の要件を順守していることを確認し、リスク要因となる問題がないかを特定する作業でもある¹⁾。

ポイント!!

- ▶ モニタリングはファンディング・アグリーメントの内容に基づいて実施される。
- ▶ モニタリングの内容と頻度は助成額別に定められたカテゴリ（52頁図表 1-2.12 参照）によって段階的に変わる。バンド1、2のNPOよりもバンド3のNPOのほうがモニタリング頻度が高い。
- ▶ モニタリングは各NPO担当のリレーションシップ・マネージャー（以下、RM）によって実施される。
- ▶ モニタリングではNPOとRMの公式コンタクトやNPOによる助成金交付条件となる文書の提出だけでなく、NPOとRMの恒常的なコミュニケーションが重視される。
- ▶ ACEは各NPOの理事会に最終責任があると考え、その存在と働きを重要視している。
- ▶ リスク・モニタリングには、定期的かつ正確に行われるよう設計されたシステムが用いられる。
- ▶ 芸術性の評価には、外部評価者による評価を含む複数の手法を併用している。
- ▶ ACEは各NPOによる自己評価を重視している。ただし、モニタリングするのは自己評価の内容ではなく、自己評価の方法と効果、さらに自己評価のプロセスに理事会が責任を持って関与するかどうかである。
- ▶ 事後評価に相当するのはRMによって書かれる年1回のフィードバック・レターで、原則非公開である。
- ▶ モニタリングのエビデンスとしては、NPOが提出を義務づけられた文書だけでなく、RMが知識や経験を活かして収集した多種多様な情報が用いられる。



》2-2-1 ファンディング・アグリーメントとモニタリング・スケジュール

モニタリングの基礎となるのは、採択決定後にACEとNPOとの間で結ばれる助成条件についての合意書、ファンディング・アグリーメント（58頁参照）である。ファンディング・アグリーメントに含まれるモニタリング・スケジュールには、助成金交付の条件として、**図表 2-2.01** のとおり文書・報告類の提出期日が定められている。

図表 2-2.01 NPOのモニタリング・スケジュール（2018 - 2021 年度）

	バンド1	バンド2、SSO	バンド3		
第1四半期	4月	●直近の理事会文書 ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	●直近の理事会文書 ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	●直近の理事会文書 ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	前年度の報告（団体）
	5月	-	-	●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	
	6月	●アニュアル・サーベイ（公式統計用データ）	●アニュアル・サーベイ（公式統計用データ）	●アニュアル・サーベイ（公式統計用データ） ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	
第2四半期	7月	●アニュアル・レポート（文書） ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	●アニュアル・レポート（文書） ●直近の理事会文書 ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	●アニュアル・レポート（文書） ●直近の理事会文書 ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	前年度の評価（ACE）
	8月	-	-	●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	
	9月	○アニュアル・フィードバック・レター	○アニュアル・フィードバック・レター	○アニュアル・フィードバック・レター ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	
第3四半期	10月	●直近の理事会文書 ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	●直近の理事会文書 ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	●直近の理事会文書 ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	反映
	11月	-	-	●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	
	12月	-	-	●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	
第4四半期	1月	●ビジネスプランの更新* ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書 ●前年の財務諸表	●ビジネスプランの更新 ・デジタル化に関する方針と計画の更新 ・平等に向けた行動の計画の更新 ・オーディエンスとエンゲージメントの計画の更新 ●直近の理事会文書 ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書 ●前年の財務諸表	●ビジネスプランの更新 ・デジタル化に関する方針と計画の更新 ・平等に向けた行動の計画の更新 ・オーディエンスとエンゲージメントの計画の更新 ●直近の理事会文書 ●管理会計文書とキャッシュフロー計算書 ●前年の財務諸表	次年度の計画（団体）
	2月	-	-	●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	
	3月	-	-	●管理会計文書とキャッシュフロー計算書	

●団体からACEへの提出物・報告 ○ACEから団体への交付物

※バンド1の団体にはビジネスプランに付随する関連計画の更新は課されない。

（ACEマンチェスター・オフィスへのインタビュー（2018/04/27）を基に作成）

このほかにも、バンドに応じて**図表 2-2.02**のようなモニタリングが実施される。

図表 2-2.02 NPOに対するその他のモニタリング

バンド 1	<ul style="list-style-type: none"> ・RMとの公式コンタクト（年1回以上） ・RMの理事会への出席 ・「芸術性と品質の評価」*による芸術性の評価 ・RMによるリスク評価
バンド 2 SSO	<ul style="list-style-type: none"> ・RMとの公式コンタクト（年2回以上） ・RMの理事会への出席 ・「芸術性と品質の評価」または「インパクト&インサイトツールキット」*による芸術性の評価 ・RMによるリスク評価
バンド 3	<ul style="list-style-type: none"> ・RMとの公式コンタクト（年4回以上） ・RMの理事会への出席 ・「芸術性と品質の評価」または「インパクト&インサイトツールキット」による芸術性の評価 ・RMによるリスク評価

(ACEマンチェスター・オフィスへのインタビュー（2018/04/27）を基に作成）

※「芸術性と品質の評価」および「インパクト&インサイトツールキット」については「2-2-5 芸術性の評価」（115頁）を参照。

モニタリングで収集されたすべての情報は各NPOを担当するRMによって総括され、評価の際のエビデンスとなる。

➤ 2-2-2 助成金の交付条件となる提出物や報告

NPOに対する助成金の交付は、通常、四半期ごとに分割して行われる。分割の際には4年間の助成期間にわたり毎回同額となるよう設定される。ただし年間助成額が100万ポンド（約1億5,000万円）を超えるNPOについては、毎月分割交付される。また、活動の大部分が1年のうちの特定の時期に集中するようなNPOの場合、例外的に年間の交付スケジュールが変更されることがある²⁾。

NPOとのファンディング・アグリーメントには、交付スケジュールとともに、助成金が交付されるための条件が示されている。おもな条件はエビデンスとなる文書（NPOの活動計画を示したビジネスプランや、理事会文書、財務文書など）の提出で、NPOはこれらをACEの助成管理システム「グランティウム」（80頁コラム参照）にアップロードし、RMのレビューを受ける。RMはこれら文書のレビューをリスク・モニタリングにも活用している（2-2-4、110頁参照）。

NPOに義務づけられた提出物や報告は次のとおりである。

ビジネスプランとSMART目標（SMART Objectives）

ナショナル・ポートフォリオ・プログラムへの採択が決定したのち、各団体は担当RMと十分に協議しながら助成期間中のビジネスプランを作成し、ACEからの合意を得た上で³⁾、ファンディング・アグリーメントにこれを組み込む。ビジネスプランは4年間の助成期間において毎年更新されることが前提で、NPOは助成金の交付条件として、毎年1月に最新のビジネスプランの提出を求められる。

ACEは、ビジネスプランが助成金の申請の際に示した活動および抱負を反映したものであり、また現実的かつ達成可能なものとなるようにモニタリングを実施、必要に応じてNPOにフィードバックを行う。ビジネスプランのモニタリングで特に重視されるのは、各NPOが、ACEが掲げる5つの戦略目標にどう貢献するのかを独自に立案したSMART目標である⁴⁾。



ビジネスプランはNPOの活動にとっての道標である。ACEは、ビジネスプランの様式は各NPOの自由とし、特にフォーマットを定めていない。また、NPOに対して、ビジネスプランを「ACE（のため）に書かされている」と思わず、自らの組織のモニタリングや発展のためのツールだと考えるよう望んでいる。実際にNPOの中には、ビジネスプランはACEだけでなく他のステークホルダーにも示す必要がある資料なので、ACEへの申請とは関係なく作るべきものだと認識している団体もある⁵⁾。

理事会文書

ACEは、様々なレベルでNPOの理事会のモニタリングを行っているが（109頁参照）、その一環として理事会文書も重要なモニタリング・ツールだと位置づけている。理事会文書は、監査を受けている場合は特に信頼性があると認められる。

一般的な理事会文書には次のような内容が含まれているとACEは想定している。

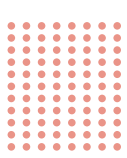
- それまでの理事会議事録
- 活動方針と協議事項に関する文書
- 芸術プログラムに関する報告——当該団体における芸術上の責任者が執筆または委任したもの（場合によっては自己評価を含む）、もしくは作品に対する批評のレビュー
- 教育やコミュニティにかかる活動、参加型活動など、芸術創造活動以外に関するプログラムについての報告
- 運営に関する報告——安全衛生、スタッフの採用と育成、給与と年金、理事の任命、資本開発についての最新情報を含む
- 経営情報——最高責任者（に相当する者）の声明、管理会計文書、予算に関する年間または四半期レポート（状況説明書が添付されることが多い）、興行成績の統計とオーディエンス開拓計画、ビジネスプランとプログラム、コミュニケーション戦略およびマーケティング戦略を含む

各NPO担当のRMは、理事会文書に含まれるこれらの情報から、NPOがビジネスプランやその他の計画（各計画に関するSMART目標を含む）に照らした進捗について、どのように自らをモニタリングしているかを読み取る。その際の観点については2-3で詳述する（124頁）。

ACEは、各NPOが少なくとも四半期ごとに理事会（に相当する会議）を開催することを推奨する一方、小規模なNPOにとっては運営上それが困難であることに理解を示し、四半期ごとの助成金交付条件としては、単に「直近の理事会文書」を求めている。つまり、RMはその四半期に新たな理事会文書を受け取らなくても、助成金の交付を承認することができる。ただし、NPOが自身の運営のモニタリングのために十分な頻度で理事会を開催していないと思われる場合、RMは当該団体およびその理事会と話しあうよう定められている⁶⁾。

財務文書

財務関連の文書もACEのモニタリングにとって欠かすことができない。この項目に該当する文書に



は次の2種類がある。

▶ 財務諸表

年次計算書類または法定計算書類とも呼ばれる。各NPOが該当する会計基準に従って作成し、政府の定めるチャリティ委員会（Charities Commission）⁷⁾もしくは会社登記所（Companies House）⁸⁾に提出するもの。前会計年度全体を振り返るとともに、前々年度を比較対象として示す。通常は、年次報告、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書、注記表が含まれる。小規模なNPOでは一部の文書の提出が免除されるが、どのNPOも損益計算書は最低限、提出しなければならない。一定規模以上もしくは法的地位を有するNPOでは、こうした文書は組織として独立した監査を受ける必要がある。

▶ 管理会計文書

管理会計文書は、NPOがその経営陣と理事会のために独自のフォーマットで作成する。理事会や上級管理職が会計年度に先立って承認した予算に照らして行われる活動のモニタリングに使用され、これにより当初の計画との相違が生じた場合には、変更や軽減を実施することができる。

NPO自身による、キャッシュフロー予測および借方・貸方の定期的なモニタリング報告も、ACEにとって重要なモニタリング・ツールである。NPOがこれらを作成しない場合は、リスク評価において問題があるとみなされる。

ACEは、管理会計文書の様式は規定しないが、Webサイト上に利用可能なテンプレートを公開している⁹⁾。

なお、財務文書のレビューも各NPO担当のRMが実施するが、その際、財務について高度な専門性を持ったインベストメント・センターの財務・リスク分析（Financial and Risk Analysis）チームの協力を得ることができる。また、レビューで財務文書に異常が見つかった場合、RMは所見を明らかにするため、財務・リスク分析（シニア）オフィサー（Financial and Risk Analysis [Senior] Officer）のサポートを要請するよう義務づけられている。

アニュアル・サーベイ

助成金交付条件の1つとして、NPOは年に1回、「アニュアル・サーベイ」への回答が求められている。これは、オーディエンス、組織における人材構成、活動（ツアー状況、収入、支出を含む）、デジタルコンテンツに関する量的調査¹⁰⁾である。また、その目的はNPO全体の統計的データをとりまとめ、助成事業のもたらす成果を政府を含むACEのステークホルダーに提示することである。そのため、アニュアル・サーベイの統計データを個々のNPOのモニタリング・ツールとして使用することや、審査・評価や助成の可否の判断の際にエビデンスとして使用することはない¹¹⁾（ただし、同サーベイ中の記述項目に関しては、補助的なエビデンスとして参照する場合がある）。

とはいえ、エビデンスとして利用はしなくても、RMが各NPOを理解するためにこの統計データを参照することがある。その際にはRMは次のような点に注意する。



- 財務データは通常各NPOの財務諸表に由来するものであり、管理会計文書の情報とあわせて読み解く必要がある。
- 入場者数はチケット売り上げに基づくと想定されるが、より信頼性の低い算出方法を基に記録されている場合もあり、慎重に扱わねばならない。
- チケットを発券しないイベントを開催するNPOは、入場者数を多めに見積もって報告する傾向がある。

NPOから受け取ったアニュアル・サーベイのデータは、まずACE内部で極端な値や年度間の大幅な差異がないかなどの確認が行われ、正確性を検証される。場合によってはNPOにデータの再提出を求めることもある。その後、データは国家統計局（Office for National Statistics）のガイドラインに従い、政府の公式な統計として公開される¹²⁾。ACEはNPOに対して、この調査は公式統計の基礎データとなるため、自らのアピールのために使用せず、正直かつ正確に入力するよう呼びかけている。

NPOのアニュアル・サーベイは会計年度の第1四半期末である6月に実施され、主要な項目に関するデータが同年度の秋に発表されるほか、前会計年度の全データも3月に公表される¹³⁾。ACEはNPOに対して、アニュアル・サーベイにより公開されたデータを、同じ分野の他団体の活動と比較するために活用したり、自己評価のツールとして用いたりするよう推奨している。

また、ACEにとってアニュアル・サーベイは、NPO全体の傾向の把握や、ACEの方針、ねらい、アンビション（組織が掲げる志）を広く知らせることに役立っている¹⁴⁾。

アニュアル・レポート

アニュアル・サーベイで提出する統計的データとは別に、NPOは文書による「アニュアル・レポート」を毎年7月に提出しなければならない。各NPOは、ACEの戦略目標実現に向けてどう貢献したかという観点から年間の活動および成果をまとめ、アニュアル・レポートとして報告する。ACEはこれをNPOの自己評価の結果として受け取っている。ただしACEがモニタリングにおいてより重視しているのは、NPOがACEに対してどのような報告をしてくるかよりも、NPOが自身の理事会にどのような報告をしているかである¹⁵⁾。

ACEが助成金交付の条件としてNPOに課している提出物／報告は以上であるが、これ以外にもNPOの活動またはビジネスプランに変更が生じた際は、逐次ACEに報告するよう求めている。

≫ 2-2-3 RMとのコミュニケーション

NPOに対するACEのモニタリングでは、交付条件としての文書およびデータの提出よりも、NPOに対する窓口を担当するRMとの年間を通じた密接なコミュニケーションがより重要な役割を果たしている。

公式コンタクト

RMは、NPOのカテゴリに応じて次のような公式コンタクトをとるよう定められている。

▶ 公式コンタクトの頻度

図表 2-2.03 公式コンタクトの頻度

カテゴリ	頻度	備考
バンド1	最低年1回	年度のうち、時期は自由
バンド2	最低年2回	年度のうち時期は自由だが、間隔をあけて実施するのが望ましい。
バンド3	最低年4回	
SSO	最低年2回	

▶ 公式コンタクトの手段の例

- 日程を定めた上での電話での対話
- 理事会の傍聴
- 特定の目的のためのミーティング
- 団体の活動の体験
- 他のステークホルダーとの合同会議への出席
- メールによるやりとり

※バンド2、3およびSSOに該当するNPOとの公式コンタクトのうちいずれか1回は、ビジネスプランに記載のSMART目標に照らした進捗状況の正式なレビューを含まなければならない。

RMは公式コンタクトを実施する都度、ACE内部サーバの助成資料ストレージ（Grant File Storage、80頁コラム参照）にその記録をアップロードするよう定められている。コンタクトを行ったという事実の記録のみでは不十分で、メールのやりとりの場合はメールや添付資料を、対面でのコンタクトの場合には必要に応じて話しあいの要点のメモをアップロードする。

公式コンタクトの手段はRMの裁量に任されているが、どのような方法をとる場合も、NPO側が公式コンタクトが実施されたと認識していることが必要とされる。

例)

- 助成金交付条件となる提出物（理事会文書や管理会計文書）のレビュー
→レビューを伝える手段はメールでも良いが、NPOが公式コンタクトとして認識し、コンタクト内容に関するメモ（またはメールそのもの）を助成資料ストレージ上にアップロードしなくてはならない。
- RMによるNPOの活動調査
→公式コンタクトとして記録する場合、NPO側が調査が実施されたことを認識し、その活動についてRMとNPO側の役員／理事会メンバーとの会話が合ったこと、もしくはRMからNPOへの

フォローアップメールなどがあったことを確認できなければならない。

ACEにとってこれらの記録は、自身の組織運営に関する監査の対象となるほか、公開請求があれば応じなければならない情報である。また、RMが事後評価に相当する「アニュアル・フィードバック・レター（118頁参照）」を作成するための参考として役立ち、さらに他のRMへ業務を引継ぐ際の資料ともなる。

時には、NPOとのやりとりの機密性が高く、助成資料ストレージ上に内容を記録することが好ましくない場合がありうる。その場合、RMはコンタクトが行われたことを示すメモをアップロードした上で、共有ドライブなどエビデンス／メモが閲覧できる場所を記すことで保管しておく。

非公式なコンタクト

RMとNPOとは、以上のような公式コンタクトを実施した上で、さらに非公式なコンタクトを継続的に維持することが望ましいとされている。実際に、今回インタビューしたNPOは、いずれも規定以上の回数、日常的にコミュニケーションをとっている¹⁶⁾。

ACEが継続的なコンタクトを重視する理由は、高いリスクが認められるNPO（モニタリングに特に注力すべきNPO）をあぶり出すことで、優先的に対応できるようにするためである。さらにACEは、各NPOと開かれた対話を維持し、時宜を得たフィードバックを提供することで、事後評価にあたるアニュアル・フィードバック・レターにおいて、NPOにとって想定外の指摘をなくすることができるという点も重視している。これはインタビューしたNPO側の実感とも一致している¹⁷⁾。RMとNPOとの助成期間を通じた緊密なコミュニケーションは、ACEとNPOとの信頼関係の礎となっている。

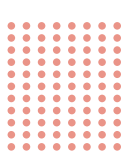
NPO側の窓口

ACEはコンタクトにおける公式な窓口として、NPO側には組織の最高執行責任者であるチーフ・エグゼクティブ、もしくは同等の役職者が立つよう求めている。なお、チーフ・エグゼクティブと芸術上の責任者が異なる場合、プログラムの企画・立案および作品のクオリティに関してはその両者と対話を行う。また、リスク評価が「大 (Major)」であるNPOに対しては、当該団体の財務担当責任者と直接やりとりする。

ただし、今回インタビューしたNPOでは、ACEとのコンタクトの公式な責任者としてはチーフ・エグゼクティブが立つが、日常的なコミュニケーションはその下の実務スタッフが担っているケースもみられた¹⁸⁾。

理事会との関係

ACEは、各NPOの理事会は、団体の運営に関する最終決定権を持ち、かつ経営全体をモニタリングする最終責任を有しているとみなしている。RMは、NPOの理事会に出席し、当該団体の運営方針、重要課題、ビジネスプランのモニタリング方法、事業運営の方法、意思決定の手法をより明確に理解す



るよう努める。基本的には傍聴のための出席であるが、ACEからのフィードバックを理事会に提供するために出席することもできる。

ACEは、理事会がACEとの関係やファンディング・アグリーメントについて関心を持つことを強く望んでおり、そのため各NPOに対して、ACEと取り交わした関連資料を理事会とも共有するよう求めている。さらにRMとNPOの理事や役員との間で当該団体の活動について話しあう機会を設ける、新たに就任する理事長に対してRMからACEの10年戦略やNPOに求めるものについて概説するセッションを用意するなど、ACEのミッションやビジョンが各NPOの理事会に共有される手段を講じている。ただしACEは、理事会の意思決定プロセスを妨げないと宣言している¹⁹⁾。

役職者の任用に関して

NPOのトップレベルの役職者（理事長、チーフ・エグゼクティブ、芸術上の責任者など）の任用に関して、ACEは各NPOに提案過程を報告するよう求めるとともに、それらの職の任用にも関与する。その目的は、ACEが行う投資（インベストメント）に関して公的な説明責任を担保することにある。芸術上の責任を有する幹部職の任用プロセスが明快で透明性があることは、モニタリングの上で極めて重要な意味を持つ。

任用へのACEの関与の方法は様々で、任用される役職者の職務内容を文書化した職務記述書（job description）または候補者リストなどに対するコメントや、面接へのオブザーバーとしての参加、引継ぎプランの立案への参加などが挙げられる。ただし最終決定に対しては意見しない。こうした関与は通常、NPO担当のRMの役目だが、RMが自身のスキルや経験が不足していると考えられる場合、ほかのACEスタッフに協力を求める場合もある。

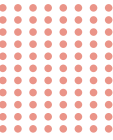
≫ 2-2-4 リスク・モニタリング

リスク・モニタリングは、助成金が適切かつ効果的に利用されるようマネジメントするための極めて重要な作業である。このモニタリングも各NPO担当のRMの役目であり、ACEの投資に関するリスクに的を絞って実施することが求められている。

観点と用いる情報

リスク・モニタリングでは、ファンディング・アグリーメントの実行に対するリスク、ひいてはACEの戦略目標に関するリスクの度合いを判定するため、様々な要素が検証される。モニタリングの観点や用いられるエビデンスの例はNPO向けの冊子『モニタリング・プロンプト』（資料編参照）²⁰⁾に詳述されているが、特に着目されるのは以下の点である。

- ACEの戦略目標
 - ACEの戦略目標は合意されたとおり実現に向かっているか？ また、NPOの活動の質はNPO自身の立てた（関連）目標に則しているか？



- ガバナンス（組織統治）とマネジメント
 - 堅実なビジネスプランはあるか？
 - そのビジネスプランは実行されているか？
 - 自己評価が活用されているか？
 - 実効性のあるリーダーシップが発揮されているか？ また、そのリーダーシップについて強力なガバナンスによって説明責任が果たされているか？
- 財務的実行可能性
 - NPOはリスク評価を行っているか？
 - 収入見積もりは現実的か？ また、正確な財務情報を提出しているか？
- ACEに対する風評リスク²¹⁾
 - ACEとNPOとの間に何らかの問題が生じ、それについてACEが公式声明を出すような事態が生じる懸念はないか？

以上の観点をもって、次のような様々な情報を勘案し、総合的に各団体のリスクレベルを判定する。

- リスクの算出に用いる情報の例：
 - RMとの公式・非公式のコンタクト内容
 - 自己評価
 - 理事会文書
 - 経営管理決算書やキャッシュフロー計算書などの財務諸表
 - アニュアル・レポート
 - 芸術的な卓越性に関するエビデンス（例えば、報道記事、ステークホルダーからのフィードバック、外部評価システム〔2-2-5、115頁参照〕を用いた芸術性についての評価など）

頻度

リスク・モニタリングは少なくとも13週ごと、またはリスクが発生した都度実施され、更新されたリスク評価、あるいはリスク評価に変更がない旨の確認がグランティウムに記録される。これはすべてのNPOについて実施されるが、バンド1のNPOについては、スケジュール上、RMがモニタリングする情報を受け取る頻度が低いため（図2-2.01、103頁参照）、必然的にバンド2、3のNPOほど詳細な評価内容にはならない。

このリスク評価の結果により、各NPOに対するモニタリングの頻度や優先度が調整される。

手順

① リスク要因の特定と登録

RMはモニタリングによって見いだされたリスク要因を、次の4タイプのいずれかに分類し、グランティウム上に登録する。

- (1) ACEの戦略目標
- (2) ガバナンスとマネジメント
- (3) 財務的実行可能性
- (4) ACEに対する風評リスク

例えば、見いだされた要因がACEの戦略目標に対するリスクであれば、グランティウム上のIという選択肢を選んだのち、ACEの戦略目標1～5いずれに関連するかを選択して入力する。リスク要因が複雑で2つ以上のタイプにあてはまる場合は、その要因の別々の側面から複数の記述を登録することもでき、また、いずれか主要なタイプにのみ登録しても良い。

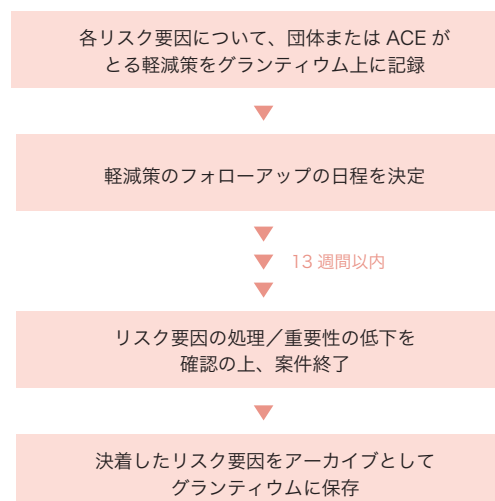
各NPOのリスクをグランティウム上に登録することで、ACEはナショナル・ポートフォリオ・プログラムの助成事業全体に関するリスク分析に役立てている。また、NPOに選ばれた各団体がどのように機能しているか、各団体に共通の問題はどこにあるかといった点について検証することができる。

なお、RMがモニタリングによって特定し、グランティウム上に記録すべきとされているリスク要因は、NPOがファンディング・アグリーメントを実行できない可能性が生じるような重要度の高い要因のみであり、どのようなリスク要因を記録するかの判断はRMに委ねられている。

② リスク要因への対応

RMは、特定したリスク要因に関して各NPOにフィードバックを送り、懸念事項に関する話し合いを持つ。RMはこの際、ACEが表明した懸念について、NPOが自身の理事会に対して会議または文書により報告するよう求める。さらにNPOの理事会に対しては、NPOの執行役員と協力して問題に対応するとともに、NPOがファンディング・アグリーメントの要件を満たせるよう迅速かつ建設的な助言をするように求める。その後にRMがとる対応は図表 2-2.04 のとおりである。

図表 2-2.04 リスク要因への対応



(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー
(2018/04/27) を基に作成)

なお、高いリスクが特定された場合、対応としていくつかの介入方法が設定されている (2-2-8、119 頁参照)。

リスク評価

各リスク要因についての評価は、NPOと合意したリスク軽減策を踏まえた上で判定される。判定は、「影響 (Impact)」と「可能性 (Likelihood)」のそれぞれに関するスコアを組みあわせて、残存リスクとして算出される。「影響」とは、NPOがファンディング・アグリーメントを実行する能力に対する影響度のことである。「可能性」とは、リスクの軽減策を踏まえた上で、NPOがファンディング・アグリーメントを守れない可能性を示す。

図表 2-2.05 リスク要因の判定スコア

影響 (Impact) の判定		記述例	可能性 (Likelihood) の判定		記述例
1	小さい Low	団体がファンディング・アグリーメントおよびビジネスプランに組み込んだ関連目標を達成する能力におよぼす影響はほとんどない	1	非常に低い Very low	強力な管理・対策が既に効果を発揮している
2	やや小さい Minor	ファンディング・アグリーメントに定めた実績にはややおよばない	2	低い Low	効果的な管理・対策が実施されており、その効果が確認されている
3	中程度 Moderate	ファンディング・アグリーメントの見直しが必要になる、あるいは完全に実行されない結果となる可能性がある	3	ややあり得る Unlikely	リスクが現実化する可能性を削減するための管理・対策が実施されている
4	大きい Major	ファンディング・アグリーメントに定めた実績に遠くおよばない	4	あり得る Possible	可能性を削減するための対策が講じられているが、その効果は実証されていないかまだ明らかではない
5	深刻 Severe	ファンディング・アグリーメントおよびビジネスプランに組み込んだ関連目標の達成は完全に失敗する	5	高い High	リスクが現実化する可能性を削減するための対策がまったく講じられていないか、効果の低い措置しかとられていない
			6	非常に高い Very high	リスクが現実化する可能性を削減するための対策がまったく講じられていない

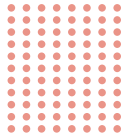
(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成)

総合的なリスク評価は、個々のリスク要因に適用された図表 2-2.05 の「影響」と「可能性」の最も厳しい判定値を図表 2-2.06 のように組みあわせたものとなる。

図表 2-2.06 リスク要因の判定スコアに基づくリスク評価

		可能性					
		1	2	3	4	5	6
影響	5	Minor (小)	Moderate (中)	Moderate	Major (大)	Major	Major
	4	Minor	Minor	Moderate	Moderate	Major	Major
	3	Minor	Minor	Minor	Moderate	Moderate	Major
	2	Minor	Minor	Minor	Minor	Moderate	Moderate
	1	Minor	Minor	Minor	Minor	Minor	Moderate

(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成)



RMはリスク評価の結果をリスク・サマリーとして執筆する。これはリスク・モニタリング実施の都度（少なくとも13週ごと）に更新を求められ、ACEのガバナンスに責任を負う外部委員会であるナショナル・カウンシル、ACEの組織内における意思決定の最高機関であるエグゼクティブ・ボードを含む、ACEの組織全体のマネジメント・チームで共有される。

なお、リスク評価の結果をNPOと共有することはACEの義務ではない。しかし、NPOとのオープンで誠実な関係を維持するために有効であるとして、各RMに対して共有を推奨している。また、リスク評価の結果を年度途中で共有しない場合でも、RMは、各NPOがアニュアル・フィードバック・レターで総合的なリスク評価を受けとる際に想定外の指摘がないよう常に意識しなければならない。

このリスク評価は、当該団体に関する知識のないACEのスタッフや、ナショナル・カウンシルおよびエリア・カウンシルの評議員が読む可能性があり、当該団体もしくは他の関係者から情報公開請求される場合もある。リスク・モニタリングを担当するRMはそうした点も留意したリスク・サマリーの作成を求められている。

RMによるモニタリングの上位モニタリング

ここまではNPOに対する個別のリスク・モニタリングについて述べてきたが、RMが個々のNPOに対して実施しているこうしたモニタリングは、ACEの各エリアに置かれたエリア・マネジメント・チームと、イングランドの全域的な助成関連業務を担当するインベストメント・センターによって、より包括的な視点からモニタリングされている。

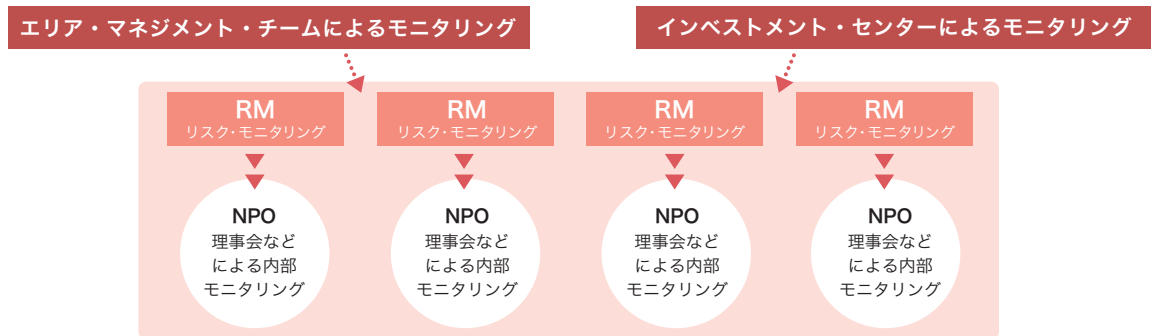
● エリア・マネジメント・チームによるモニタリング

- リスク評価が8以上のNPOのモニタリングを実施し、必要に応じてRMが立てるリスク対応案に合意する。
- RMが少なくとも13週ごとにリスク評価を更新するというプロセスが順守されているかをモニタリングする。
- RMが、担当するNPOのリスク要因に対して、インベストメント・センターとの協議後にとった行動と記録を共有する。

● インベストメント・センターによるモニタリング

- 隔月でNPO全体のリスクに関する寸評を作成し、リスク評価8以上のNPOと2ポイント以上リスク評価が上昇したNPOの一覧を提供する。これにより、高リスク群への移行の兆しがみられるNPOを即時に追跡する、いわば「早期警報システム」が実現する。
- 四半期ごとにエグゼクティブ・ボードとナショナル・カウンシルにレポートを提出し、助成対象のリスクに関する概観を示すとともに、ACEが定めるリスク管理プロセスが遵守されていることを報告する。リスク評価8以上のNPOのリストと、9以上のNPOに関するリスク・サマリーも提供する。これらの報告は、デジタル・文化・メディア・スポーツ省（DCMS）とも共有されることがある。
- ACEの外部委員会である「業績と監査委員会（Performance and Audit Committee）」²²⁾ に対し、

図表 2-2.07 ACEのリスク・モニタリング構造のイメージ



(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成)

ACEのリスク管理プロセスの最新情報を毎年報告する。

RMによる個別のNPOについてのモニタリングを、さらに包括的な視点からモニタリングすることで、ACEは次の2つが可能となる。

- ① NPOおよびRMに対し、介入の必要が発生した場合に迅速に対応するためのサポート態勢を維持する。
- ② ACEへの監査に対し、ナショナル・ポートフォリオ・プログラムという大規模な投資を扱う上で組織の統制が保たれていること、既定のプロセスに従っていることを証明する。

コラム

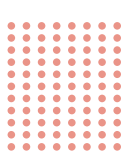
NPOによるリスク管理

ACEはNPOによるリスク管理を義務としては定めていないが、各NPOがリスク管理プロセスを備えることが望ましいと考えている。同プロセスを持たないNPOに対しては、各種外部サイト²³⁾で提供されているリスク管理ツールなどを使用して同プロセスを策定するよう、担当RMから提案することを推奨している。

ACEは、大多数のNPOは投資（インベストメント）の対象としてリスクが低いと見込んでいるが、リスクレベルの数値に応じて、NPOとの関係性に対して何らかの変更や介入、ファンディング・アグリーメントの追加条件が必要かを判断できるよう常に備えている。

≫ 2-2-5 芸術性の評価

ACEは、戦略目標1（卓越性）が達成されているかモニタリングするため、また、NPOの活動のクオリティに対して公正で透明性ある議論のプラットフォームを整え、エビデンスに基づく採否決定を行うため、外部評価者による芸術性の評価を実施している²⁴⁾。



外部評価者による芸術性の評価には、「芸術性と品質の評価 (Artistic and Quality Assessment)」と「インパクト&インサイトツールキット (Impact and Insight Toolkit)」という2種類のシステムがあり、NPOのバンドによって使い分けられているが、どちらも1回の活動に対する定点観測的なレポートの積み重ねである。これらのシステムから得られる評価はモニタリングに使用するエビデンスのあくまで一部であり、RMはこのほか、自身での作品鑑賞や活動参加、メディアなどの外部批評といった幅広いリソースを用いることでバランスを取りながら各NPOの芸術性について評価する。

「芸術性と品質の評価 (Artistic and Quality Assessment 以下、AQA)」²⁵⁾

AQAはおもにバンド1のNPOに適用される評価システムだが、バンド2や3のNPOが必要に応じて評価を受けることもある。評価を実施するのはACEが公募を経て委任した、アーティスティック&クオリティアセサー (Artistic and Quality Assessor) と呼ばれる外部評価者である。彼らは、アーティスト、アートマネージャー、ジャーナリスト、研究者、博物館・美術館の関係者といった様々なバックグラウンドを持っている²⁶⁾。

アーティスティック&クオリティアセサーの役割は、指定されたNPOの作品を鑑賞し、その都度ACEに報告を提出することである。報告にはすべての部門で共通のテンプレートが用いられる (図表 2-2.08)。AQAシステムによる報告は、対象となったNPOを含む芸術団体にも共有される。

「インパクト&インサイトツールキット (Impact and Insight Toolkit)」²⁷⁾

「インパクト&インサイトツールキット」は、バンド2と3のNPOが自らの活動のクオリティとインパクトについて理解を深めるための主要なツールとして、2018年9月から運用が開始される²⁸⁾。2019年9月からはバンド1のNPOも利用可能となる。

このツールキットは、標準化された一連の指標 (standardised set of statements) を使用して文化芸術活動の評価を行うためのものである。ここで使用される指標は、イングランドの文化芸術セクターによって開発された。この指標による評価はデジタル・プラットフォームを通じて管理され、各NPOは自らの活動に関する自身のスタッフの感想、同じ分野で活動する関係者からのピア・レビュー、およびオーディエンスの意見を、収集、分析、共有することができる。これによりNPOは、自らの活動の意図が一般の人々や同じ活動部門の関係者の感じ方とどの程度一致しているかについて理解を深めることができる。

このツールキットはまた、NPOとRMが、作品やオーディエンスの嗜好、さらには各部門の発展についてより良い対話をするために役立つほか、文化芸術の同業者ネットワークの全国的な発展を支援し、批評的なレビューができる専門家の人数と多様性を増すことも期待されている。

さらにACEは、このツールキットは文化芸術セクター全体に対する豊富な分析のリソースとなり、オーディエンスの関心や行動を理解し、芸術と文化がもたらす影響と効果をより明快に示すための情報が得られると考えている。

ツールキットは2018年9月から公開となるため、その内容は本稿作成時点では不明であるが、インタビューでは次のような概略が判明した²⁹⁾。



図表 2-2.08 AQAシステムの報告テンプレート

調査項目	記述する内容
基本情報	評価者の氏名、評価対象の団体名、活動（作品）タイトル、日付、会場、時間
評価の背景	評価者が対象団体あるいは対象活動（作品）について、もしくは出演者／関係者についてどの程度の知見を持っているか。評価対象の様式／分野／ジャンルについてどの程度の知見を持っているか。会場はよく知っているか、初めての場所か、など。
作品の構想と完成度	1) 作品の構想と全体的な完成度について 当該団体やアーティストのこれまでの作品や、他者の作品とくらべても良い。作品は過去のもののリバイバルであったか、新たに委嘱制作されたものか。アーティストや制作者にとって、新たな技法や主題に挑戦した作品であるか。新鮮な文脈や新たな視点で提示された作品か。もし既に得意とする素材であれば、完成度はどうか。 2) 作品の各要素について 例えば、振付、脚本、総譜、インスタレーション、演出、構成、言語、デザイン、指揮、アートワーク、プログラムのバランス、ソリスト、演技、研究、解釈、収蔵品などの様々な要素のクオリティはどうか。
プロダクション／プレゼンテーションの水準	プロダクション／プレゼンテーションの水準はどうであったか。照明、音響、空間の利用、全体的なレイアウト／配置、グラフィックデザイン、デジタルテクノロジーの使用など。会場や空間は作品に対して十分もしくは適切であったか。使用された資材はどうか。
作品のインパクト	1) 作品のインパクトが感じられたか。どんなインパクトを受けたか。 2) チラシやパンフレットで作品の意図が明示されていた場合、それは達成されていたか。 3) 作品はその部門の発展に寄与しているか。
作品に関するプログラミングまたはキュレーション	作品は当該団体の全体的な活動プログラムもしくはカタログの中で、また別の団体によって次に制作／上演／企画または出版される作品の中で、どのような位置づけか。
オーディエンス	自身のほかにオーディエンスのいる状況で作品を鑑賞した場合、彼らのリアクションはどうであったか。評価者は展示や上演をどのくらいの時間をかけて鑑賞したか。その間、何名のオーディエンスがいたか。その他、オーディエンスの作品へのエンゲージメントに関して気づいた点はあるか。作品が書かれたものであった場合、読者はどのようにエンゲージメントすると考えられるか。作品の表現方法は適切であるか。
顧客対応	評価者が経験あるいは観察した顧客（customer）対応は良いと思われるか、適切であったか。例えば、アクセス、スタッフの対応、ACEのロゴの見やすさ、看板、清潔さ、ケータリング設備など。空調、照明などの環境は適切であったか。
その他	評価者がコメントしたいと思う事項があれば自由に記述する。

※調査対象の活動にあてはまらない項目もあり得るため、すべて埋める必要はない。

(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成³⁰⁾)

- バンド2と3のNPOは、自団体のスタッフをピア・レビュー担当者として指名し、他のNPOの活動に対する評価を提供する。
- バンド2と3のNPOは、毎年少なくとも4つのイベント、展覧会もしくは公演の評価にこのツールキットを使用する。
- 1回の評価について、少なくとも1名のピア・レビュアー、1名の自団体スタッフ、複数名のオーディエンスからの反応を含める。

≫ 2-2-6 自己評価

ACEは近年、NPOが定期的な自己評価を実施し、ビジネスプランの立案に役立てることを一層重視するようになってきている。その一環として、メールアドレスを登録するだけで誰でも利用できる自己評価

図表 2-2.09 自己評価ツールキット

右の画面はACE Webサイト上にある同キットの一部である。同キットは、メールアドレスを登録してアカウントを取得することで誰でも利用できる。

24の質問に答えていくと、回答者の活動の強みと成長分野を分析したグラフが自動生成される。分析結果はCSVファイルまたはPDFファイルとして出力が可能で、ステークホルダーなどに対するプレゼンテーション資料として活用することもできる。

回答結果はアカウントごとに保存されるため、前回の結果と比較して、自己分析に役立てることができる。

(出典：ACE Webサイト³¹⁾)

ツールキット (Self Evaluation Toolkit)³²⁾ をWebサイト上で提供し (図表 2-2.09)、各NPOの自己評価への取り組みを支援している。

ただし、あくまでもNPOが自らの活動の改善や方向性を検討する手段として推奨しているのであり、自己評価の内容をそのままACEのモニタリングに使用することはない。自己評価ツールキットにおいても、Webで登録した評価内容はプライベートな情報として扱われ、ACEからは参照できないシステムとなっている。

≫ 2-2-7 アニュアル・フィードバック・レター (事後評価)

ACEからNPOへの事後評価に相当するものが、RMによるアニュアル・フィードバック・レターである。すべてのNPOに対して、文書で、少なくとも年に1回発行される。発行時期は通常は各年度の第2四半期末にあたる9月だが、リスクレベルの高いNPOに対しては、より緊急かつ頻繁にフィードバックが行われることもある。

RMは、アニュアル・フィードバック・レターの文中でNPOの優れた実践や成功を認め、そうした実践を自身が活動する分野全体と共有するよう推奨する。また、懸念がある場合はそれを特定し指摘する。ただしACEが留意しているのは、アニュアル・フィードバック・レターで示される評価や懸念が各NPOにとって想定外の指摘とならないようにすること、つまりRMによる継続的なモニタリングとコンタクトを通じて事前にNPOと協議された内容から逸脱しないことである。

アニュアル・フィードバック・レターの評価項目は基本的に全NPO共通で、次のような内容である。

- NPOの強み、成長分野、ACEの戦略目標に対する貢献³³⁾
- 現時点でのリスク評価 (NPOのリスク評価が「中 (Moderate)」または「大 (Major)」の場合、リスクに関する所見)
- リスク評価に基づいた次年度のモニタリング計画
- 「多様性に向けた創造的実践」の評価

各項目について、500 語程度のエビデンスの提示、2,000 語程度のRMからのコメントが添えられ、全体としては4～5頁のレターになる³⁴⁾。

アニュアル・フィードバック・レターは各NPOの担当RM1名のみにより執筆され、NPOに交付される。交付前にACEが組織として内容を承認するオーソライズのプロセスはない。ただし、書面審査と同様に(2-1、87頁)、モデレーション・プロセスと呼ばれるシニア・リレーションシップ・マネージャー(以下、SRM)による水準の管理制度(quality assurance)があり、SRMは各RMが担当したアニュアル・フィードバック・レターを少なくとも1通抜き打ちで読み、質と一貫性が保たれているかチェックする。1通で判断できない場合は、2通、3通とチェックすることもある。

アニュアル・フィードバック・レターのNPOへの交付はグランティウム上で電子的に行われる。ACEと各NPOとの間の機密性の高い文書の扱いで、公開はされていない。

》2-2-8 ファンディング・アグリーメント不履行時の措置

NPOがファンディング・アグリーメントの要件を満たしていないと判断された場合、第1段階としてRMを通じたフィードバックと話しあいを実施される。この際ACEは、NPOの理事会に対して情報を共有し問題解決に関与するよう求めている。

さらに状況によっては、ACEは次のいずれか、あるいは複数の措置をとることがある。これらの措置の実施が決定される前には必ず事前に当該団体に通知される。

図表 2-2.10 ファンディング・アグリーメント不履行時の措置

措 置	内 容
アクションプランの提案と合意	懸案事項への改善対応に関するアクションプランの提案と、ACEとの合意形成を求める。このプランには当該団体の内部あるいは外部(non-executive)の執行責任者の交代も検討され得る。当該団体はこのプランに責任を負い、ACEは効果をモニタリングすることになる。
モニタリングと報告の強化	ACEの戦略目標の評価が「メット(可)」に達しないような場合、特定された懸案領域での対策を確認するため、当該団体の執行役員もしくは理事長(あるいは両方)に対して、ACEのシニア・オフィサーとの面談を求める。また、特定の問題について文書による報告をより強化するよう当該団体に求める。
ストラテジック・ファンドへの申請資格停止	問題に対応するための明確かつ信頼できるプランが提示されない場合、当該団体はすべてのストラテジック・ファンド(設備投資含む)に対する新規申請資格を失う。
助成金交付条件の追加	当該団体がファンディング・アグリーメントに付された約款を満たさない場合、助成金の交付に関して追加条件を設定する。
コンサルタントの利用 ³⁵⁾	ACEがコンサルタントに対して当該団体の懸案領域に関する詳しい情報提供を求める。ACEが専門家の意見など、さらなる情報を求め、当該団体の発展と改善を支援したいことなどが理由として想定される。
ステークホルダーによるレビュー	ACEは当該団体に対するほかの出資者と合同でレビュー会議を開き、改善や発展が見込める領域について協議する。
助成金交付の保留	当該団体が適正な期間内にファンディング・アグリーメントの条件を満たさなかった場合、条件を満たすまで助成金の交付(または支払いの一部)を保留する決定を行う。
助成の取り消し	当該団体が相当期間にわたりファンディング・アグリーメントに違反しているような極端な場合には、助成の継続は公的資金の適切な使用にあたらぬと判断し、助成を打ち切る。
返納	約款への違反が続いていることが明らかな場合には、助成金の返納を求める。

(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー(2018/04/27)を基に作成)



➤ 2-2-9 不測の事態への対応

NPOが困難な状況に陥った場合

ACEは、NPOがファンディング・アグリーメントの期間中に、財政難や首脳陣の交代などの要因により、相当の困難に陥る可能性も視野に入れており、その場合の対応を次のように示している³⁶⁾。

▶ ACEの期待 (expectations) の変更

状況によっては、NPOの再建中に、助成金の交付を一時的に繰り上げたり、当該団体のSMART目標その他のファンディング・アグリーメントの内容の変更について合意することがある。ACEはコンサルタントに依頼してNPOのガバナンスやマネジメント、活動に関する調査を実施することもある。

▶ 財政介入支援 (financial intervention funding)

極めて稀であるが、追加的な財政介入支援を実施する場合がある。これは、財政介入支援なしにはNPOが取引停止になるか、実質的に活動縮小せざるを得ないような、深刻な財政難に直面している場合の措置である。この支援の申請資格を得るためには、ACEにとって戦略的意義を持つ団体でなければならない、さらに当該団体が既に自身で財務状況を安定させるためにあらゆる手段を講じたと認められる必要がある。

この支援は必ず行われるものではなく、状況によっては当該団体に対して助成を打ち切り、ファンディング・アグリーメントを終了させる可能性がある。

▶ 特別な事情または不可抗力な事象に際しての追加支援

ACEは、NPOに対して例外的な追加支援を検討する特別な事情として、(1) 建造物への損害、(2) 備品、付属器具類、コンテンツへの損害、(3) 事業収入の減少、(4) 人員追加による人件費の増大の4つを挙げている。

また、不可抗力な事象とは、洪水や暴動など、予想外の出来事で、当該団体が何かを行う能力に重大な影響をおよぼし、かつアグリーメントの条項が実行できない要因として法的弁明に用いることが可能なものと定義されている。

ただしこのような場合においても、ACEは常に最終手段としての助成者 (funder of last resort) であり、当該団体にとってほかの選択肢がすべて実施されたことが明白にならない限り、追加の財政支援を検討することはない。

NPOが閉鎖の危機に直面した場合

NPOにとって閉鎖の危機につながるような財政難の兆候³⁷⁾ がみられた場合、あるいはNPOから閉鎖の可能性を知らされた場合、RMはファンディング・アグリーメント実行の妨げとなる可能性のあるすべてのリスク要因を記録した上で、ただちにSRMに報告するとともに、被助成団体担当チームにも連絡して状況を協議する。また、RMは当該団体が抱える問いに対して「助言」にとどまらず回答する

よう努める。

NPOからはっきりと運営停止の計画を告げられた場合、RMは当該団体に対して、その計画の時間枠、予算（余剰人員の解雇に関連する費用を組み込んだもの）、ACEの助成金の所在と用途を特定する財務情報、資産の処分に向けた計画を含め、閉鎖に関する情報を可能な限り詳細に提供するよう求める。その上でRMはリスク評価を更新し、SRMおよび被助成団体担当チームと連絡をとって状況を協議する。

ファンディング・アグリーメントの他団体への譲渡（更改プロセス（Novation Process））

NPOが、ACEとのファンディング・アグリーメントを別の団体に譲渡する必要がある、あるいはそれが望ましいと考えた場合、ACEを含むすべての関係者が同意すれば、NPOは受けている助成金をほかの団体に譲渡することができる。ACEはこれを「更改プロセス」と呼んでいる。

更改の絶対的な裁量権はACEにあり、実現のためには、助成対象のプロジェクト／活動について、別の団体への譲渡が必要かつ適切であることを示す、ACEが納得できる必要文書（残りの助成期間に対して、NPOが属する助成カテゴリ〔バンド1～3、またはSSO〕の要件に従った適切なSMART目標を含むビジネスプランおよび関連計画など）の提出が求められる。

ACEは更改プロセスに関しては迅速な対応を目指し、着手から完了までの所要期間は約10週間としている。

なお、このプロセスを指導するのは通常、更改を希望したNPOを担当するRMである。

註

- 1) 2-2の内容はACE『*The National Portfolio Investment Programme 2018-22: Relationship framework*』2017およびACEマンチェスター・オフィスへのインタビュー（2018/04/27）を基に構成した。
- 2) 助成金の交付スケジュールを変更する場合、NPO担当のRMが財務・リスク分析（シニア）オフィサー（Financial and Risk Analysis〔Senior〕 Officer）と協議し、同意を得る必要がある。
- 3) ただしACEは、ビジネスプランは各NPOに属するものとしており、ACEがビジネスプランの「承認（approve）」を行うことはない（出資者であるが運営側ではないためその立場にはない）。フィードバックとして内容の「格づけ（rating）」を実施し、助成金交付の要件として「合意（agree）」するのみである。
- 4) SMART目標とは、具体的で（Specific）、計測可能で（Measurable）、実行可能で（Actionable）、現実的で（Realistic）、期限に基づいた（Time-based）目標を指すマネジメントの用語である。SMART目標に関する詳細は、資料編の『ナショナル・ポートフォリオ助成プログラム2018 - 2021年度 申請者用ガイダンス：バンド3』参照。
- 5) Sadler's Wells Theatreへのインタビュー（2018/04/26）。この他、「5つの戦略目標はACEから与えられるが、そこを目指すためのSMART目標については自分たちが設定する。われわれが主体的にビジネスプランを作り、戦略目標に対してどういったことができるか自分たちで考えて、ACEに格づけしてもらおう」という声も聞かれた（National Theatreへのインタビュー、2018/04/24）。
- 6) NPOがディレクター1名などの小規模な組織で、正式な理事会構造を有していない場合でも、ACEは当該団体がどのようにビジネスプランとファンディング・アグリーメントをモニタリングするのかを理解するため、マネジメント・レポートの提出を要求し、ガバナンスとマネジメント構造（特に財務統制と意思決定について）に関して明確な説明を求めている。ただし、ACEへの説明のために新たなガバナンス構造を創設することは要求しない。
- 7) Charity Commission <https://www.gov.uk/government/organisations/charity-commission>（最終閲覧日：2018/08/27）
- 8) Companies House About us <https://www.gov.uk/government/organisations/companies-house/about>（最終閲覧日：2018/08/27）
- 9) Management account templates <https://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance-library/>

management-account-templates (最終閲覧日: 2018/08/27)

- 10) 各設問で要求されるデータについては、ACE Web サイトで公開されているスプレッドシート (THE ANNUAL SURVEY Questions https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/NPO_Survey_2018_22_0.pdf、最終閲覧日: 2018/08/27) および入力のためのガイダンス (THE ANNUAL SURVEY Guidance https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/NPO_Survey_2018_22_Guidance.pdf、最終閲覧日: 2018/08/27) で詳しく知ることができる。
- 11) そのためNPOへのインタビューでは、アニュアル・サーベイで報告した内容については、大きなミスがあると指摘されるという程度で、原則としてACEから何か修正が要求されるようなことはないとされた。一方でモニタリングと評価の対象であるビジネスプランの更新については、何度も修正が要求される (Manchester Camerataへのインタビュー、2018/04/27)。
- 12) これまでのアニュアル・サーベイのデータはACE Web サイト上で閲覧可能である。(Our NPOs and the Annual Data Survey <https://www.artscouncil.org.uk/our-data/our-npos-and-annual-data-survey>、最終閲覧日: 2018/08/27)
- 13) 図表 2-4.04 ACEのデータ公開スケジュールも参照のこと (152 頁)。
- 14) ACE マンチェスター・オフィスへの前掲インタビューより。
- 15) 同前。
- 16) London Symphony Orchestra (2018/04/24)、National Theatre (2018/04/24)、Southbank Centre (2018/04/25)、Sadler's Wells Theatre (2018/04/26)、Manchester Camerata (2018/04/27) への各インタビューより。
- 17) London Symphony Orchestraへのインタビュー (2018/04/24) より。2-3 (126 頁) も参照のこと。
- 18) Southbank Centre (2018/04/25) およびSadler's Wells Theatre (2018/04/26) へのインタビューより。
- 19) ACE 『*The National Portfolio Investment Programme 2018-22: Relationship framework*』 op.cit.
- 20) NPOの助成カテゴリーごとに冊子が分かれているが、資料編に掲載したバンド3向けのものはSSO以外のすべての内容をカバーしている。ACEは、『モニタリング・プロンプト』はNPOに対しACEが期待する内容をリマインドするためのツールであると説明している (ACE 『*The National Portfolio Investment Programme 2018-22: Relationship framework*』 op.cit., p.21)。RMにもモニタリングの際に参照するよう求めているが、掲載されている観点がすべてのNPOにあてはまるものではないこと、RMが記入すべきテンプレートではなく、NPOとの対話のための枠組みであること、同じプロンプトを使用しても、リスク評価の際は将来の可能性を、アニュアル・フィードバック・レター作成の際は過去の実績を述べるためのものだという違いがあることに留意する必要がある。
- 21) ACEに対する風評リスクとは、最後の助成金交付が既に完了している場合など、NPO側はファンディング・アグリーメントに対するリスクに直面しないが、ACEとNPOとの間に何らかの問題が生じ、それについてACEが公式声明を出すようなケースを想定したものである。
- 22) ACEの外部委員会の1つで、リスク、内部統制、ガバナンスおよび業績管理に関して、ナショナル・カウンシルおよび会計担当官に助言する。Performance and Audit Committee <https://www.artscouncil.org.uk/our-organisation/performance-and-audit-committee> (最終閲覧日: 2018/08/28)
- 23) ACE マンチェスター・オフィスへの前掲インタビューでは、Institute of Risk Management (<https://www.theirm.org>、最終閲覧日: 2018/08/28) が例として紹介された。
- 24) ACEはNPOに対して、こうした外部評価者に招待券、プログラム、カタログを提供するよう求めている。
- 25) AQAは2015年から導入されたシステムだが、後述する「インパクト&インサイトツールキット」につながるクオリティ評価フレームワークの開発にともない、現在は縮小傾向にあるという (ACE マンチェスター・オフィスへの前掲インタビューより)。
- 26) 一部の外部評価者について、ACE Web サイトでプロフィールが公開されている。Artistic and Quality Assessment <https://www.artscouncil.org.uk/national-portfolio-organisations/artistic-and-quality-assessment> (最終閲覧日: 2018/08/27)
- 27) 「インパクト&インサイトツールキット」の基となっているのは、ACEの助成を受けてイングランドの文化芸術セクター主導で開発されてきたシステムである。2010年に西オーストラリア州のDepartment of Culture and the Artsで開発された事業からインスピレーションを受けたDave Moutrey (マンチェスターにあった視覚芸術の施設であるコーナーハウス (the Cornerhouse、2015年に閉鎖) の元CEO) から、同様の事業を実施する支援をしてほしいかとACEに提案された (Quality Metrics pilot <https://www.artscouncil.org.uk/quality-metrics/quality-metrics> 参照。最終閲覧日: 2018/08/28)。2016年に試行された際の名称は「クオリティ・メトリクス (Quality Metrics)」であったが、2018 - 2021年度のナショナル・ポートフォリオ・プログラム申請受付時の資料では「クオリティ評価フレームワーク (quality evaluation framework)」と表記されており (ACE 『*The National Portfolio Investment Programme 2018-22: Relationship framework*』 op.cit., p.31)、2018年7月に「インパクト&インサイトツールキット」という名称がACE Web サイトで発表された。

- 28) Impact and Insight Toolkit - 10 things you need to know <https://www.artscouncil.org.uk/impact-and-insight-toolkit/impact-and-insight-toolkit-10-things-you-need-know> (最終閲覧日：2018/08/28)
- 29) ACE マンチェスター・オフィスへの前掲インタビューより。
- 30) インタビューで提示されたテンプレートの項目を表にしたもので、実際に使われているフォームとは書式が異なる。
- 31) Self Evaluation toolkit <https://www.artscouncil.org.uk/self-evaluation-toolkit> (最終閲覧日：2018/09/07)
- 32) 同前。なおこのツールキットの利用は任意である。
- 33) これらを判断するための観点、用い得るエビデンスはリスク・モニタリングに用いるのと同じもので、資料編の『モニタリング・プロンプト』に詳述され、団体に共有されている。
- 34) ACE マンチェスター・オフィスへのインタビューおよびLondon Symphony Orchestra (2018/04/24)、Southbank Centre (2018/04/25) へのインタビューより。
- 35) 費用面および外注にかかる事務的な負担の問題から、ACEがモニタリングにコンサルタントを利用することは滅多にないが、コンサルタントに委任する場合には、業務の目標と成果について最初に書面で合意しておくことと、業務の所有権がACEもしくはNPOのいずれに属するかを明らかにしておくことが定められている。
- 36) ACE 『*The National Portfolio Investment Programme 2018-22: Relationship framework*』 op. cit., p.26。
- 37) 兆候の例として、①大幅な予算の不足、②不十分なキャッシュフロー管理、③返済計画が示されていない大きな負債、④度重なる助成金交付の前倒し依頼、⑤別途積立金の欠如が挙げられる (ACE マンチェスター・オフィスへの前掲インタビューより)。





2-3

制度循環のカギ

～リレーションシップ・マネージャー (RM) の役割

アーツカウンシル・イングランド（以下、ACE）の助成事業は、申請から審査、モニタリング、評価に至るそれぞれのプロセスにおいて、目的や観点が明確に定められ、客観性や説明責任にも配慮されている。一方で、審査や評価に用いる手段やエビデンスの種類に規定はなく、用意された観点から導き出す判断について体系化された採点基準もない。そのため、被助成団体を担当する専門家、リレーションシップ・マネージャー（以下、RM）1人の裁量に委ねられている部分が非常に大きい。体系化された助成制度をハードとすれば、そのソフトにあたる運用の部分、訓練された専門人材が担うことが、ACEの制度に柔軟性をもたらしている。

ポイント!!

- ▶ RMはナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム（運営助成、以下、ナショナル・ポートフォリオ・プログラム）の被助成団体であるナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション（以下、NPO）とのコミュニケーションの窓口となる。
 - 1つのNPOに対して1人のRMが継続的に担当し、長期的な関係性を重視している。
- ▶ RMは3つの助成事業の審査に何らかの形で関わっている。
 - ナショナル・ポートフォリオ・プログラムでは、自身の担当するNPOの書面審査をする。ただし採否決定には関わらない。
 - グラント・フォー・ジ・アーツ（事業助成、以下、GfA）、ストラテジック・ファンド（戦略的助成）では、自身の担当していない団体の審査にも関わる。
- ▶ RMはNPOのモニタリングを担当する。
 - モニタリングの対象および観점에応じた様々な指針が用意されている。
 - モニタリングはNPOからACEへの提出物のみで実施されるのではない。広範なエビデンスの収集、情報の集約、読み取りが、1人の担当RMに任されている。
- ▶ RMはNPOの申請に際してアドバイスを行う。
 - 2018 - 2021年度の助成サイクルに対する申請時には、既存のNPOで年間100万ポンド以上の助成を受けていた団体には、事前にACEから申請の上限額を内示した。
 - 新規に助成を受けようとする団体には、申請前に「必須面談」が義務づけられており、RMが応対する。
- ▶ RMのポスト数は固定されているが、週あたりの勤務時間は個人の事情にあわせて柔軟に決められている。
- ▶ RMの採用は各エリアで実施される。芸術活動をしている人材、芸術団体で働いていた人材などの応募が多く、RMを経て文化芸術セクターの運営などに戻るキャリアパスもある。
- ▶ RMは自身の専門分野に関する深い知識以外にも、幅広い知識をカバーした「T字型人材」であることが求められる。



➤ 2-3-1 RMが果たしている役割

代表的なRMの仕事は、(1) NPOとのコミュニケーション、(2) 各種助成事業の審査への関わり、(3) 各種助成事業のモニタリング、(4) 申請者へのアドバイスの4つである。

(1) NPOとのコミュニケーション

RMは、ACEとNPOのやりとりを繋ぐ窓口である。申請の前後はもちろん、採択後も年間を通じて緊密なコミュニケーションを維持し、担当するNPOの活動を総合的に把握する。また、NPOに対してフィードバックを提供するとともに、ACEが掲げた戦略を確実に伝え、NPOの成長と目的の実現に向け、助言や支援を得られる様々な情報源を提案する¹⁾。

▶ 継続性

各NPOに対して、基本的に1人のRMが担当者として継続的に関係を結ぶ。今回インタビューした5つのNPOでは、どの団体も担当RMは数年間にわたって(助成サイクルを越えて)代わっていない²⁾。例えば、ロンドン交響楽団(London Symphony Orchestra)では5~6年間、サドラーズ・ウェルズ劇場(Sadler's Wells Theatre)では8年間、それぞれ同じ人物がRMを担当している。また、最近RMが交代したという2例³⁾では、いずれも前任者の退職・転職が理由であった。このような継続的な関係から得られるRMの知見を審査や評価に活用するために、ACEは意図的に長期間にわたり担当を代えないようにしている⁴⁾。またNPOからも、「互いの関係や理解、つまり本当の意味でのリレーション(relation)が深まっている」と好意的に受け止められている⁵⁾。

▶ コミュニケーションの方法

NPOと担当RMとがとるべき公式コンタクトの年間回数は助成額別のカテゴリであるバンド(52頁 **図表 1-2.12** 参照)ごとに定められているが、その上でさらに非公式なコンタクトを継続的に維持することが望ましいとされる(2-2-3、107頁参照)。ここではNPO側へのインタビューを基に、RMとの実際の関わり方について報告する⁶⁾。

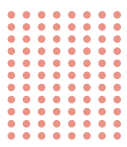
■ 理事会との関係

RMは年3~4回程度、担当するNPOの理事会に出席している。RMの参加はオブザーバーとしてであり、基本的には議論を聞いているだけだが、事実確認のための質問をすることも稀にある。時には、後から理事会の話題について触れ、ACEの戦略と合致しているかなどコメントすることもあるが、RMが述べるのはあくまでもコメントで、議論を誘発するような発言はしない⁷⁾。

会議への出席以外にも、RMはNPOの理事会に対して細やかなコミュニケーションをとっている(2-2-3、109頁参照)。

■ 公演などの活動視察

RMによる公式コンタクトの1つに、担当するNPOの活動視察がある。NPO側からは、特に重要な



行事には積極的にRMを招待し、活動の幅を理解してもらおうよう、意識的な働きかけがある⁸⁾。

またRMは、NPOの活動を調査した外部評価者からの報告⁹⁾を受け、芸術性に関する客観的な印象についてNPOと意見を交わすこともある。

■ 日常的なコンタクト

このほか、RMとNPO側の担当者は日常的に電話や面会などで頻繁にコンタクトしている。NPOから質問をしたり¹⁰⁾、パンフレットや活動報告などの刊行物を提示する機会となったり、RMから活動に対するフィードバックを伝える場となるなどしている。

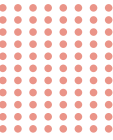
こうしたコミュニケーションの成果として、NPOにはACEが自分たちの活動に関心を持ってきている、よく理解してくれていると高い満足度がみられる。ACEからの事後評価に相当するアニュアル・フィードバック・レターや助成申請の採択結果に対しても、NPO側は「RMとの普段からのコミュニケーションの結果、記述される内容は事前に予測できている。受け取ったアニュアル・フィードバック・レターを読んで初めて驚くような評価がされていることはない」との感想を述べている¹¹⁾。これはACEがRMに徹底している「NPOへのフィードバックの際には想定外の指摘がないように」という方針と重なる。

同時に、NPOからACEへの報告、例えばアニュアル・レポートなどについても、万が一何らかの項目に対してACEから水準に満たないと評価されそうな場合には、あらかじめRMから警告を受け、NPO側からそれについてコメントする、といった何らかのコミュニケーションをとることができる¹²⁾。

ここからはACEとNPOとの関係が、結果・評価の伝達といった“点”ではなく、年間を通じて多“面”的なやりとりによって途切れなく結ばれた信頼に基づくものであることが読みとれる。

その一方で、NPO向けの助成の手引き書類¹³⁾では、RMはNPOに対する「クリティカル・フレンド(時には批判もいとわない友人)」であると表現されている。RMはNPOの活動に関わり、NPOの行う自主モニタリングや、運営および活動に疑問を投げかける存在として行動するという趣旨である。またNPO側からも、「ACEとは強い絆があるが家族ではない。牽制しあいながらも互いに尊重し、がんがん言いあう関係 (very friendly but rigorous)¹⁴⁾」と表現される。RMとNPOとの間にあるのは、信頼関係の上に成り立つ、妥協しない緊張関係、良い意味でのビジネスライクなパートナーシップである。

RMが規定の形式に縛られないコミュニケーションを頻繁に実施している一方で、ACEとNPOとの公式な文書のやりとり、つまり助成申請から採択結果の通知、助成金交付の条件となる文書や報告の提出、事後評価に相当するアニュアル・フィードバック・レターの交付といった公的な手続きに類するものは、すべてデジタル化され、対面ではなくACEの助成管理システム「グランティウム」(80頁コラム参照)を通して行われている。ただし、例えばNPOが申請の際にRMに質問すると、どのように回答したらいいか、どんなことを強調したらいいかといったアドバイスを受けることができ、申請書の内容や構成が十分であるかどうか事前に推測できることもある¹⁵⁾。また、NPOの提出物に不備があった際に修正や追加を促し、手続きが完了するよう管理するのもRMの役目である。コミュニケーションの主軸がデジタルツールであっても、やはりソフトとしてRMが関与している¹⁶⁾。



(2) 各種助成事業の審査への関わり

RMはACEが実施する3つの主要な助成事業すべてにおいて、何らかの形で審査プロセスに関わっている（**図表 2-3.01**）。

- 1万5,000ポンド以下の小規模GftA（事業助成）については、RMはシニア・リレーションシップ・マネージャー（以下、SRM）と2人で「パネル」と呼ばれる審査チームを組んで、採否の決定を下す。RMは申請されるプロジェクトに対して様々な知見を持っている前提で、申請を批判的な目で見、SRMを助ける役割を担う。
- 1万5,000ポンドを超えるGftAでは、書面審査のプロセス（リスクチェックや審査基準に照らした評価）に関わり、採否決定の資料として「アセスメント・レビュー」を作成する。採否決定は、RMではなく、エリアのディレクター職らから成るエリア・マネジメント・チームが行う。
- ストラテジック・ファンド（戦略的事業助成）でも書面審査のプロセスを担当し、RMの書いた結果を基に上位の審査チームがbalancing（balancing）や採否の決定をする。

ここで留意したいのは、GftAとストラテジック・ファンドはどちらもプロジェクト単体への助成であり、審査に関わるRMは基本的には申請者と特別な関係性を持っていない（普段コミュニケーションをとっていない）という点である（特にNPOは、GftAに応募できないルールがある）。

一方、ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの申請のほとんどは、RMが普段から「クリティカル・フレンド」として緊密なコミュニケーションをとっている団体からであるが、RMは審査プロセスに深く関わっている¹⁷⁾。

図表 2-3.01 RMの審査への関わり

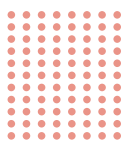
助成事業の種別		書面審査	採否決定	申請者との関係
ナショナル・ポートフォリオ・プログラム		○	×	日常的にコミュニケーション
GftA	15,000ポンドを超えるもの	○	×	なし
	15,000ポンド以下	(該当するプロセスなし)	○	なし
ストラテジック・ファンド		○	×	一部あり

(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成)

2-1 (86頁) で示したように、ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの審査は非常に複雑で長いプロセスを経ており、書面審査から採否決定まで約5か月かかる。RMはその冒頭の約2か月間（38営業日）で、提出された申請書を読んで文書によるレポートを作成する。この時、各RMが担うのは、自身が担当として日常的にコミュニケーションをとっているNPOに関する書面審査である。

▶ 書面審査の担当件数と内容

ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの2018 - 2021年度の助成サイクルへの申請は800件以上あり、RM 1人あたりの書面審査担当件数は平均すると6件であった。ただし人によって幅があり、10



～14件担当しているRMが11%いた一方、8%のRMが1件のみであった¹⁸⁾。この理由には次の2点が挙げられる。

- ①それぞれの担当部門による申請件数の多寡。例えば、図書館部門はナショナル・ポートフォリオ・プログラムの助成を受けている館数が少なく、団体規模も他部門にくらべ小さいので、図書館担当のRMの審査負担は比較的少ない¹⁹⁾。
- ②RMの働き方が多様であること。雇用契約は柔軟で、個々のRMの週あたりの勤務時間は大きく異なる（134頁で詳述）。

RMは自身が担当する各申請について、ACEが設けている基準（criteria）に照らして資格があるかどうか1件ごとに精査し、申請内容に関するレポートを作成する。レポートを作成するのは1件の申請につき1名のRMのみだが、作成の過程で、RMは自身の専門以外の内容に関しては、より専門性の高いスタッフに意見を聞きながら協働している²⁰⁾。

RMの書面審査レポートは、SRMによって水準が管理される（quality assurance）。SRMはRMの書いたレポートのうち1件を抜き打ちチェックし、審査資料として質が保たれているか確認する。不備があればさらに数回チェックをするが、全件に目を通すわけではない。この水準の管理プロセスをACEは「モデレーション」と呼んでいる。SRMによるモデレーションを経たのちに、RMの作成した書面審査レポートは、すべて各芸術分野（art form）と専門領域（discipline）のナショナル・レベルの責任者、リード（lead）に送られる。RMのレポート、もしくはそのサマリーを読んで、採否の決定権を持つナショナル・カウンシルやエリア・カウンシルに採択すべき団体を推薦するのは、RMではなく、彼らナショナル・レベルのリードたちである。

▶ RMの関わりに対するACEの考え方——客観性の担保と人材活用のバランス

RMは申請内容の書面審査をするが、採否の決定には関与しないというのは、審査における客観性を担保するためのACEの方針である²¹⁾。

NPOが新しい助成サイクルへ申請する際に、長年その団体に対応してきた担当RMが審査をすることで、客観性が失われるリスクがないとはいえない。2018 - 2021年度のサイクルに向けた審査時には、ACE内部でもその点が議論された。しかし、ACEは、リスクを承知した上で、やはり同じRMに審査をさせている²²⁾。審査対象となる団体の担当RMではなく、違うエリア所属のRMに審査させるというアイデアも出たが、それでもACEとしては、これまでにNPOとの関係の中で深めた知識を活用することで、審査の質が向上するとともに、評価にかかる時間も効率化できるため、あえて対象となる団体の担当RMに審査をさせている。ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの審査は、提出された申請書に書かれている内容だけでなく、過去に採択された際の実績や、現在の団体や活動部門をとりまく状況などの外部情報も加味して行われるため、審査対象に対する知見の積み重ねがより重要となる。

ACEは助成制度の運用において、RMの知識や経験に多大な信頼を置いている。担当部門の深い専門性に加えて、財務、ビジネス、ガバナンス（組織統治）、多様性、デジタルなど幅広い分野に対する知見を培った人材であるRMは、助成対象（もしくは投資の対象）としての芸術団体を総合的に理解する上で、積極的に活用すべきリソースであると強く認識されているのである。審査や評価にRMの知見が



必要な局面では、客観性を担保する手段を別に用意し、リスクを恐れずに活用している。

またACEは、このような1人のRMの知見からもたらされる判断を「個人的見解」とは捉えていない。書面審査のレポートも「ACEを代表して書かれた共通見解」と考えているため、各RMには、例えばほかの専門スタッフから助言を得た場合でも、その部分を明らかにしたり記録したりする必要はないとしている²³⁾。

▶ 書面審査以降の関わり

RMのナショナル・ポートフォリオ・プログラムの審査への関わりは、書面審査レポート提出後も続く。審査の客観性を保つために、RMは採否の決定からは距離を置いているが、続く審査のプロセスである「balancing」(92頁参照)においても、エリア・チームによるミーティングや部門・専門領域チームによるミーティング、クロスカッティング・戦略目標・チームによるミーティングの場で情報を提供し、決定権を持つ役職の判断を支援している。ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの審査におけるRMの役割は、最終的な採否決定には関わらないが、決定に必要な情報はすべて集約するというものである。

(3) 各種助成事業のモニタリング

採択された助成対象の活動の進捗状況をモニタリングすることもRMの仕事である。ここではNPOに対するモニタリングの際にACEがRMに求めている意識や行動、資料を読み取る際の指針をまとめる²⁴⁾。

▶ 求められる意識と行動

ACEは、RMによるNPOに対するモニタリングや適切なフィードバックが、NPOが困難な状況に陥る可能性を早期に察知し、将来的にACEが重大な介入（コンサルタントの利用や助成金交付条件の追加、財務的介入など）を行う必要性を軽減することにつながるとし、RMに次のような意識と行動を促している²⁵⁾。

- 発言について熟慮し、誠実であるよう努める

情報と自分の意見を常にできる限り正直かつオープンに表明する。

- 文書化する

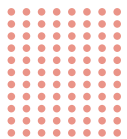
重要な事項についてNPOと対面または電話で話しあった場合、NPOに対してその内容を文書で再提示する。NPOとのやりとりすべてを文書化せよという意味ではないが、誤解を避け記録を残すために有効である。

- リスク・モニタリングを徹底する

リスク・モニタリングの際には、重大な問題とそれに対してとられたリスク軽減策を記録し、NPOの状況に大きな変化があった場合は必ず更新する。

- 時宜を得た行動をする

文書による通知はその内容に関わる出来事から1か月以内に送付するよう努める。リスクが重大であ



る場合、またNPOがACEの認識に追いついていない場合、通知の遅れは事態をより悪化させる場合があるためである。

- **事実誤認を訂正する**

NPOから通知における事実誤認を指摘された場合、必ず記録を訂正しなければならない。

- **影のディレクターと思われるように気を配る**

例えば、RMからNPOに具体的な行動方針を提案した場合、それに関する理事会の議事録をチェックし、NPO側の理解を正すようメールを送る。その場合、RMは送ったメールを助成資料ストレージ上にアップロードする。

- **エビデンス（またはエビデンスの不足）を具体的に示す**

NPOが実施した芸術プログラムについて言及する場合は、自身が鑑賞した作品名とその日付を明記する。NPOの活動計画を示したビジネスプランに関するコメントをする場合は、具体的なセクションや頁数を述べる。例えばNPOの財務状況を理解するための情報が不足している場合は、欠けている情報を明示する。

またACEは、リスクに晒されているNPOを早期に特定できるよう、警戒兆候としてRMに次のような項目を示している²⁶⁾。

- NPOの理事会やACEに提出された財務その他の情報が貧弱である（議題が貧弱である場合も含む）
- 売上や積立金の減少など、財政の赤字傾向
- 貧弱なビジネスプランや企画立案
- NPOの活動に対する関係者を含む外部環境への視点、および将来への視点の欠如
- 貧弱なリスク管理体制（NPO自身のリスク記録が更新されていない、もしくは存在しないなど）
- 変化のない理事会、理事の慰留や新規招聘ができない状況
- 身の丈を上回るアンビション
- 過去の栄光の過度な強調

以上を念頭に置きつつ、RMは様々な局面でNPOのモニタリングを実施している。中でも特に理事会および理事会文書のモニタリングと、財務文書のモニタリングについて、ACEはRMに次のような指針を示している²⁷⁾。

理事会および理事会文書のモニタリングにおける指針

- NPOが理事会のスケジュールを公表しておらず、RMを理事会に招かなかつたり文書を提出しなかつたりする場合、RMはNPOのガバナンスや管理に不十分な点があると認識し、調査しなければならない。
- RMが理事会に出席した場合、傍聴した内容や決定と議事録が一致しない際は、当該団体に確認をとる必要がある。
- RMには、理事会に関連する様々な文書を、その目的に応じて異なった解釈で読み解く見識が求められる。例えば、NPOから理事会に何らかの提案をするための文書は、主観的な視点を孕む可能性が

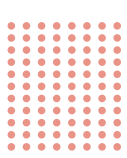


高い。一方、興行成績などのデータは「事実」として捉えられるが、統計データを正確に理解するためには「解釈」と「文脈」が必要である。

- 理事会文書は助成基準（funding criteria）に沿ったあらゆる評価にとって重要なエビデンスとなる。例えば、理事会において行われたプログラムの卓越性と革新性についての議論や質問が含まれていることがある。そこには、理事会と幹部の、自らの組織に対する認識や批評精神が表れている。財務報告とそれに対するレビューの質からは、財務上の持続可能性について多くを読み取ることができる。
- 理事会文書はリスクを特定する上でも有用なエビデンスである。優れた運営を行っているNPOは、悪影響をおよぼし得る事象があれば理事会に必ず報告する。このような懸念事項は、会議で正式に話しあわれるほか、理事会メンバーにメールなどで頻繁に報告される場合もある。RMは必要に応じてNPOと理事会メンバー間の情報共有のプロセスに組み込んでもらうよう要請し、モニタリングする。
- 理事会文書を読み解く際には、RMは理事会での話題と同じトピックを取り上げたほかの資料を参照し、異なる観点からも検証すべきである。例えば、ACEが実施した芸術性の評価が、NPOの自己評価やマスコミの報道と一致するか検討したり、地方自治体など、他の出資者もACEの基準に沿った評価を行っている場合があるため、それを参照したりすることも考えられる。
- 専門的な内容に関しては、RMはほかのACEスタッフから助言を受けることができる。例えば教育関連の活動レポートを評価するためには、子供・若者に関する専門知識を有するRMの協力を得るべきである。

財務文書のモニタリングにおける指針

- RMが財務資料をレビューする際には、助成事業に関する実務を担当するインベストメント・センターの財務・リスク分析チームの協力を得ることができる。
- 財務文書に関する基本的な知識は、専門家でなくとも有している場合が多い。RMが財務文書について理解できない部分があるとすれば、その部分が明確に提示されていない可能性を考えて良い。
- 財務文書は財務的実行可能性の評価とモニタリングに対して最も有効だが、その内容と品質からはNPOの運営方法など、他の情報も明らかになる。財務上の問題は、NPOのほかの弱点を示す最初の兆候であることが多い。
- 財務文書の不足は、それ自体が強力なエビデンスである。財務のモニタリングを常に怠っている、あるいは資金提供者と財務上の健全性に関する情報を共有しようとならないNPOがあれば、疑問を持たねばならない。
- キャッシュフローの問題は、NPOにとって財務面での多くの困難につながりかねない。RMはNPOによるキャッシュフローのモニタリング方法および金銭の貸し借りの状況を常に問わなければならない。管理会計に関する年度末の赤字は、当該年度のキャッシュフローに影響しない場合もあるため（未払いなど）、必ずしも問題を示すものではない。ただし、キャッシュフローはNPOの財務管理の結果であり、流動性資産に影響をおよぼす。NPOが現金の不足をどうカバーするのは注視せねばならない。
- 財務情報のレビューは以下のようにほかの文書とあわせて行くと状況把握に効果的である。
 - ① 過去の財務文書と——変更点を理解する
 - ② ビジネスプランと——計画内容との一貫性や差異を探る

- 
- 共同事業体（コンソーシアム）については、ACEは筆頭団体とパートナーの間には適切なモニタリングと報告の仕組みが整備されているものと想定し、筆頭団体のモニタリングを行う。ただし、懸念事項がある場合は、必要に応じて追加のモニタリングを実施する権限を有する。

これらの指針からもわかるとおり、RMがモニタリングすべき情報は多岐にわたり、かつそれぞれの情報を複層的な、かつ非常に高度な視点で読み解くことが求められている。これには、ACEがNPOに対して実施しているモニタリングおよび評価が、NPO側に評価のための情報を集約した（実績報告書に類する）書類を提出させる手法をとっていないことが大きく関係している²⁸⁾。

ACEはNPOに助成金交付の条件としてアニュアル・レポートや各種文書の提出を求めているが、それらはあくまでモニタリングのための情報の一部でしかない。NPOの運営や活動成果を評価する際には、NPOがACEに対してどのような報告をしてくるかよりも、NPOが自分たちの組織の中で理事会にどのような報告をしているかということを重視する。

また、RMは、NPOに関するメディアの批評やオーディエンスの反応、他のステークホルダーの報告など、エビデンスとなる情報を自身で幅広く収集するよう求められている。

さらに、それらのエビデンスを読み解く際も、ACEは「観点」（留意点）は示しているが²⁹⁾、「〇〇を満たしたら何ポイント」というようなシステマティックな採点基準はない。NPOに対するACEのモニタリングでは、様々なエビデンスを収集し、集約し、個々の専門的知見を基に読み解くまでが、1人の担当RMの裁量に委ねられている。さらに、モニタリングの結果としての評価をNPO側が受け入れられるように信頼関係を築くのも彼らの役割なのである。

コラム

RMの他の助成事業への関与

RMは、自身の担当するNPOが申請した、あるいはパートナーとして関わった、運営助成以外の助成事業に対する助言、書面審査、モニタリングも担当する。

NPOはGftAには申請できないが、GftAの申請者のパートナー団体として関与していることがある。この場合、RMは、担当するNPOが関与する申請の資格確認やリスクチェックを、助成事業の管理を担当するグラント・マネジメント・チーム（69頁参照）から求められることがある。

また、ストラテジック・ファンドについては、RMは自身がNPOとして担当する団体の書面審査とモニタリングを担当するように推奨されている。ただし担当外の団体の審査を受け持つこともある。ストラテジック・ファンドの実施に関するサポートとして、RMはこのほかにも、担当するNPOに対して、申請の際に助言をしたり、必要に応じて特別なファンディング・アグリメントを（インベストメント・センターの支援を受けて）起草したり、モニタリングを担当したりする。

(4) 申請者へのアドバイス

▶ 既存のNPOへのアドバイス

既存のNPOが新たな助成サイクルへ申請する際、担当RMからアドバイスを受けたという複数の事例が認められた³⁰⁾。ただし、ACEが発行する申請団体向けの資料には、作成中の申請書についてRMにフィードバックの提供を期待すべきではないと注記されており³¹⁾、それと同様の内容を語ったNPOもあったため³²⁾、アドバイスの内容は限定的なものと考えられる。

なお、ACEが「BIG 10」と呼んでいる大規模なNPO³³⁾に対しては、2018 - 2021年度の助成サイクルの申請前に助成金の削減が予告され、RMを通じて上限額の内示があった³⁴⁾。

ACEは現在、ロンドン・エリアへの投資（インベストメント）の額を横ばいにして、その他のエリアへの投資を増やしていこうとしている。ロンドン・エリアへの助成金はもともと額が大きいため、全体の金額は変更せず、BIG 10を減額することによってエリア内で採択できる団体数を増加させる方針をとっている³⁵⁾。そのためBIG 10にはあらかじめ削減した金額で申請するようRMを通して要請し、新しい団体を採択できるように調整がなされた。

▶ 新規申請団体へのアドバイス

2018 - 2021年度の助成サイクルについて、申請時点でNPOでない団体に対しては、2016年10月にACEのすべてのエリアでワークショップや説明会が開催され、参加が推奨された。

また、ナショナル・ポートフォリオ・プログラムへの申請を新規に行う団体には、申請前に「必須面談」というプロセスが義務づけられており、これもRMが担当した。この面談は通常電話で行われるもので、助成を受けようとする団体は、なぜナショナル・ポートフォリオ・プログラムに申請するのか、どのようにACEの掲げる戦略目標や、ACEの推進する「多様性に向けた創造的実践（Creative Case for Diversity）」の実現に貢献するのか、この助成事業が最適かなどを問われる。必須面談が終了した団体には、RMから終了証明メールが送られる。新規団体の申請はこのメールをコピーしたものの提出がなければ受けつけられない。

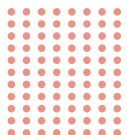
なお、コミュニケーション、審査、モニタリング、アドバイスという4つの役割のほかにも、RMには様々な責務がある。

■ 担当NPOにおける職場の安全と尊厳（safeguarding and dignity）の監督

各NPOにおいて、法で定められた職場の安全と尊厳が遵守されているかを確認し、NPO内でハラスメントが起こった場合には相談窓口の役割を務める。ただしRMはあくまで窓口であり、自身で対処や判断はしない。問題について自身の上司に報告し、そこからさらに法務部門やエリア・ディレクターなどACE内部の専門セクションにつなぐのがその役目である³⁶⁾。

■ データの扱い

RMは、グランティウム上でNPOに関する情報に誤りを見つけた際には、それがNPOが入力または提出したものであればNPO側に修正を要求し、ACEの側で編集が必要な場合にはビジネス・サポート



チームに問いあわせてこれを実施する。ただし、自分の担当以外のNPOの情報に不正確な点を見つけた場合は、まず当該団体担当のRMへと連絡するよう定められている。

またACEは、RMがNPOについて何らかの情報が必要な場合、RM自らデータを分析しようとせず、データ分析・報告チーム（Data Analysis and Reporting team）に依頼するよう助言している。データの分析を専門性の高い同チームが一貫して請け負うのは、分析の精度を保つとともに、データの破損という大きなリスクを減らすためでもある。

つまり、RMはACEの有する被助成団体に関する情報を正確に保つことにおいて一定の責任を負っているが、その管理や更新については適宜専門のチームに引き継ぐ仕組みとなっている。

このように、RMは担当NPOに対する窓口として全方位に責任を負っているが、自身の専門性から外れた事象については、自身では判断を下さず専門セクションにつなぐことが定められている。こうした点から、RMだけでなくACEスタッフ全般において、各役職の専門性が重視されているのがみとれる。

RMは、被助成団体との間に立って、ACEが定めた枠組みをどのようにあてはめていくか、あるいはどの部署で担当すべきかという判断を常に下している。今回の調査により、まさに制度を循環させているカギがRMであるという実態が明らかになった。

➤ 2-3-2 ACE組織内におけるRMの位置づけ

ポスト数と勤務体制

1-1で「エリア別／専門別のRM数（ポスト数）」を掲げたが（[図表 1-1.05](#)、40頁）、ここではさらに各エリアのRM配置数を、週あたりの雇用時間数とともに確認する。

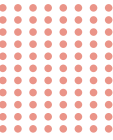
各エリアのRMのポスト数は固定されている。これはエリアの特性を基に設計された必要数で、例えば劇場が多いロンドンには特に演劇関係のRMが多く配置されている。

実際に雇用されているRMは、185のポストに対して213名である（[図表 2-3.02](#)、2018年4月27日現在）。これはRM1名の週あたりの勤務時間が7～35時間と幅をもっているためである。

図表をみると約7割のRMが週35時間のフルタイム雇用であるが、残りの3割はパートタイム雇用である。ACEではパートタイムに関して一定のルールがあるわけではなく、各人の希望と、ポスト数に基づくACE側の必要時間数とのすりあわせで勤務時間が決定される。なお、RMの勤務はフレックスタイム制であり、パソコンと携帯電話があれば仕事ができるため、自宅勤務も可能である³⁷⁾。

採用とポジション

RMの採用活動はエリアごとに実施される。エリアに割りあてられたポストに空きが出ると不足分が公募される形で、その際には採用の条件、職務内容、必要な経験やスキルなどの要件を示す職務記述書（Job description）がACE Webサイトで公開される。採用を決定するのは各エリア・オフィスだが、採用しようとするRMの専門分野について、ナショナル・オフィスの該当チームが専門的知見から助言



することもある。

RMは組織内で公式に上司にあたる役職は定められていないが、実質的にはSRMがRMの上司として重要案件の報告・相談を受ける。また、RMについての毎年の人事評価（毎会計年度の最初に各自がパフォーマンス目標を立て、それに対して進捗をモニタリングする）もSRMが管理する。

キャリアパス

RMの公募の際、特に重視されるのは、専門分野に関する知識・経験の深さである。現在または過去に芸術活動をしていた人材、文化芸術セクターで働いていた人材、もしくは芸術団体などを運営していた人材が採用されるケースがほとんどで、採用後もACEの勤務の傍らそれぞれの活動を続ける人が多い³⁸⁾。

RMの雇用は期限を定めない半恒久契約であるが、離職率は高く、ポストに空きが出るたびに随時募集・採用を行っている。これはACEのRMという職種が文化芸術セクター内でのキャリアパスとして機能しているからで、今回のインタビューでも実際にRMから芸術団体のCEOになった例³⁹⁾が紹介された。つまり、助成する側の担当者が、のちに助成を受ける側の人材となる循環が起きているのである。このほか、RMからACE内の上級職（ディレクターなど）に昇格するキャリアパスもある。

≫ 2-3-3 RMに求められる資質

専門性

図表 2-3.02 からもわかるとおり、RMはそれぞれが専門分野を持っており、基本的に自身の専門分野と対応する活動をしているNPOを担当する。例えばロンドン交響楽団を担当する音楽専門のRMは、ほかのオーケストラも担当しており、そうすることでNPOのオーケストラ同士の比較ができる構造となっている⁴⁰⁾。一方で、例えばサウスバンク・センターのように様々な部門の活動を多角的に行っている大きな組織に対しては、特定の部門を専門とするRMではなく、より広い知見をもったエリア・ディレクターレベルの人材が、組織マネジメントの観点から担当している⁴¹⁾。

各NPOは自身の活動する部門の情報だけではなく、例えば多様性やデジタルの活用など、ACEの政策目標に関わる多岐にわたるアドバイスを必要としている。そのためRMは自身の専門分野以外にも広範囲の知識を広く浅くカバーしている必要があるが、担当NPOから専門性が高い質問を受けた場合は、ACE内の適切な専門家につなぐ役割を果たさねばならない。例えば「多様性」や「子供、若者、学び」などの政策目標に関する質問の場合は、該当する政策分野（policy area）を専門とするRMがサポートを行う。

深い専門性に立脚した上で幅広い知識をカバーする「T字型人材」は、ACEにおける専門人材育成の大きな方針で⁴²⁾、RMの中にも1名で複数の専門性を持つ人材も出てきている⁴³⁾。

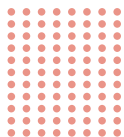
図表 2-3.02 エリア別のRM配置状況（週あたりの雇用時間数による）

エリア	担当地域	専門分野	7	10.5	14
ノース	ノース全域	クリエイティブ・メディア			
		ノース全域小計			
	マンチェスター	複合芸術			1
		子供、若者、学び			1
		ダンス			
		エンゲージメントとオーディエンス			
		図書館			
		文学			
		博物館・美術館			1
		音楽（ミュージック・エデュケーション・ハブを含む）※	1		1
		演劇			
		ビジュアルアート			
		シニア・リレーションシップ・マネージャー			1
	マンチェスター小計	1		5	
	ニューカッスル	複合芸術			
		クリエイティブ・メディア			
		子供、若者、学び			
		多様性			
		エンゲージメントとオーディエンス			
		博物館・美術館			1
		音楽（ミュージック・エデュケーション・ハブを含む）			
		演劇			
		ビジュアルアート			
		シニア・リレーションシップ・マネージャー			
	ニューカッスル小計			1	
	リーズ	エンゲージメントとオーディエンス			
		文学			
		博物館・美術館			
		音楽（ミュージック・エデュケーション・ハブを含む）			
		ビジュアルアート			
		複合芸術			
		子供、若者、学び			
		ダンス			
演劇					
ツアー					
シニア・リレーションシップ・マネージャー					
リーズ小計					
ノース・エリア合計	1	0	6		
ロンドン	ロンドン	複合芸術			
		クリエイティブ・メディア			
		子供、若者、学び			
		ダンス			
		多様性			

※音楽（ミュージック・エデュケーション・ハブを含む）：音楽担当RMと、教育省から資金を得て実施している音楽教育のハブ形成プログラムの担当RMの合算



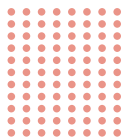
週あたりの雇用時間数（時間）							人数小計（人）	週あたりの雇用時間数 小計（時間）	フルタイム換算人数 （人）
17.5	21	24.5	28	31.5	35				
1						1	17.5	0.5	
1						1	17.5	0.5	
					2	3	84.0	2.4	
						1	14.0	0.4	
					1	1	35.0	1.0	
					1	1	35.0	1.0	
					1	1	35.0	1.0	
					1	1	35.0	1.0	
	2					3	56.0	1.6	
					2	4	91.0	2.6	
					2	2	70.0	2.0	
					2	2	70.0	2.0	
	4				1	6	133.0	3.8	
	6				13	25	658.0	18.8	
					2	2	70.0	2.0	
1						1	17.5	0.5	
					1	1	35.0	1.0	
					1	1	35.0	1.0	
					1	1	35.0	1.0	
	1					2	35.0	1.0	
					2	2	70.0	2.0	
2						2	35.0	1.0	
					2	2	70.0	2.0	
					2	2	70.0	2.0	
3	1				11	16	472.5	13.5	
					1	1	35.0	1.0	
					1	1	35.0	1.0	
					1	1	35.0	1.0	
					2	2	70.0	2.0	
					2	2	70.0	2.0	
					2	2	70.0	2.0	
					1	1	35.0	1.0	
					1	1	35.0	1.0	
					2	2	70.0	2.0	
	2					2	42.0	1.2	
					3	3	105.0	3.0	
	2				16	18	602.0	17.2	
4	9	0	0	0	40	60	1750.0	50.0	
					4	4	140.0	4.0	
2						2	35.0	1.0	
					2	2	70.0	2.0	
					2	2	70.0	2.0	
					1	1	35.0	1.0	



エリア	担当地域	専門分野				
			7	10.5	14	
ロンドン	ロンドン	エンゲージメントとオーディエンス				
		ラーニングとスキル (Learning and Skills)				
		図書館				
		文学				
		博物館・美術館				
		音楽 (ミュージック・エデュケーション・ハブを含む)			1	
		演劇				
		ツアー				
		ビジュアルアート				
		シニア・リレーションシップ・マネージャー				
		シニア・リレーションシップ・マネージャー (演劇)				
	ロンドン・エリア合計			0	0	1
ミッドランズ	ミッドランズ全域	多様性				
		エンゲージメントとオーディエンス				
		図書館				
		文学				
		音楽 (ミュージック・エデュケーション・ハブを含む)				
		ツアー				
	ミッドランズ全域小計					
	バーミンガム	バーミンガム	複合芸術			
			クリエイティブ・メディア			
			ダンス			
			博物館・美術館			
			音楽 (ミュージック・エデュケーション・ハブを含む)			
			演劇			
			シニア・リレーションシップ・マネージャー			
	バーミンガム小計					
	ノッティンガム	ノッティンガム	クリエイティブ・メディア			
			子供、若者、学び			
			ダンス			
			複合芸術			
			音楽 (ミュージック・エデュケーション・ハブを含む)			
			演劇			
			ビジュアルアート			
			シニア・リレーションシップ・マネージャー			
	ノッティンガム小計					
ミッドランズ・エリア合計			0	0	0	
サウス・ウエスト	ブリストル	リレーションシップ・マネージャー				
		子供、若者、学び				
		ダンス				
		複合芸術				
		クリエイティブ・メディア				
		多様性				



週あたりの雇用時間数 (時間)							人数小計 (人)	週あたりの雇用時間数 小計 (時間)	フルタイム換算人数 (人)
	17.5	21	24.5	28	31.5	35			
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
		3		1		1	5	126.0	3.6
						1	1	35.0	1.0
	1	4	1			3	10	245.0	7.0
	1					9	10	332.5	9.5
						1	1	35.0	1.0
						5	5	175.0	5.0
						10	10	350.0	10.0
						1	1	35.0	1.0
	4	7	1	1	0	43	57	1788.5	51.1
						1	1	35.0	1.0
	1				1		2	49.0	1.4
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
	2						2	35.0	1.0
	3				1	4	8	224.0	6.4
						1	1	35.0	1.0
	2						2	35.0	1.0
						3	3	105.0	3.0
						1	1	35.0	1.0
						2	2	70.0	2.0
						2	2	70.0	2.0
						4	4	140.0	4.0
	2					13	15	490.0	14.0
	2						2	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
	2					1	3	70.0	2.0
		2					2	42.0	1.2
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
						2	2	70.0	2.0
	4	2				7	13	357.0	10.2
	9	2	0	0	1	24	36	1071.0	30.6
						2	2	70.0	2.0
						2	2	70.0	2.0
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0



エリア	担当地域	専門分野				
			7	10.5	14	
サウス・ウエスト	ブリストル	エンゲージメントとオーディエンス				
		図書館				
		文学				
		博物館・美術館				
		音楽（ミュージック・エデュケーション・ハブを含む）				
		演劇				
		ツアー				
		ビジュアルアート				
		ビジュアルアート (Projects)				
		シニア・リレーションシップ・マネージャー				
	サウス・ウエスト・エリア合計			0	0	0
サウス・イースト	サウス・イースト全域	複合芸術				
		クリエイティブ・メディア				
		ダンス				
		多様性				
		図書館				
		文学				
		音楽（ミュージック・エデュケーション・ハブを含む）			1	
		ツアー				
	サウス・イースト全域小計					1
	ブライトン	複合芸術				
		子供、若者、学び				
		ダンス				
		エンゲージメントとオーディエンス				
		博物館・美術館				
		音楽（ミュージック・エデュケーション・ハブを含む）				
		演劇		1		
		ビジュアルアート				
		シニア・リレーションシップ・マネージャー				
	ブライトン小計				1	
ケンブリッジ	複合芸術					
	子供、若者、学び					
	エンゲージメントとオーディエンス					
	博物館・美術館					
	音楽（ミュージック・エデュケーション・ハブを含む）					
	演劇					
	ビジュアルアート					
	シニア・リレーションシップ・マネージャー					
ケンブリッジ小計						
サウス・イースト・エリア合計			0	1	1	
全エリア総計			1	1	8	

(ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) を基に作成)



週あたりの雇用時間数（時間）							人数小計（人）	週あたりの雇用時間数 小計（時間）	フルタイム換算人数 （人）
17.5	21	24.5	28	31.5	35				
					1	1	1	35.0	1.0
					1	1	1	31.5	0.9
					2	2	2	70.0	2.0
					1	1	1	35.0	1.0
					2	2	2	70.0	2.0
					1	1	1	35.0	1.0
					1	1	1	35.0	1.0
					2	2	2	70.0	2.0
					1	1	1	35.0	1.0
				1	4	5	5	168.0	4.8
	0	0	0	1	1	23	25	864.5	24.7
	1					1	1	17.5	0.5
						1	1	35.0	1.0
	1					1	1	17.5	0.5
	1					1	2	52.5	1.5
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
				1		2	2	42.0	1.2
						1	1	35.0	1.0
	3			1		5	10	269.5	7.7
						1	1	35.0	1.0
		2				2	2	42.0	1.2
	1					1	1	17.5	0.5
				1		1	1	28.0	0.8
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
	1					2	2	28.0	0.8
						2	2	70.0	2.0
						2	2	70.0	2.0
	2	2		1		7	13	360.5	10.3
	1					1	2	52.5	1.5
	1					1	2	52.5	1.5
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
	2					2	2	35.0	1.0
						1	1	35.0	1.0
						2	2	70.0	2.0
	4					8	12	350.0	10.0
	9	2	0	2	0	20	35	980.0	28.0
	26	20	1	4	2	150	213	6454.0	184.4

求められる人材像——職務記述書（Job description）より

ACEがRMとしてどのような人材を求めるのかは、RM公募の際に示される職務記述書に記されている⁴⁴⁾。

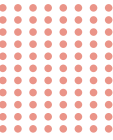
職務記述書では、RMはNPOやACE内の関係部署のみならず、地方自治体や、その地域における重要な民間セクターといったACE外の組織との調整も行うとされている。そのため必要とされる資質は幅広く、ACEおよび文化芸術セクターの「顔」となることが求められる。

▶ RMに求められるスキル、知識および経験⁴⁵⁾

- ① ACEが掲げる部門（art form）ないし分野横断的（クロスカッティング）な政策分野の1つあるいは複数についての職務経験。さらに、文化芸術団体においてシニア・レベルで働いた経験
- ② 団体の活動計画を示したビジネスプラン、財務報告、パフォーマンス・マネジメント⁴⁶⁾、ガバナンスといった組織力学に関する確かな見識
- ③ 被助成団体と良好な関係を築き、彼らが直面する芸術または運営上の課題に対して、アドバイスや支援を行うためのコミュニケーション能力と分析能力、個人的信用
- ④ 助成制度の運用に関する十分な知識と、助成条件の合意文書であるファンディング・アグリーメントの締結に際して文化芸術団体と交渉する力。また、助成対象の事業全体をみわたり、ACEの戦略目標と合致していることを見極める力
- ⑤ 自らの持つ専門性に縛られず、ACEの政策分野と優先課題すべてをカバーして働こうとする意欲と経験
- ⑥ イングランドの文化芸術セクターについての見識に加えて、官民連携支援をはじめとする、同セクターが直面している課題や機会に関する十分な理解
- ⑦ 現在の平等法⁴⁷⁾の下での多様性に関する課題と、それに対する文化芸術の関わりにおいて、ACEが公的機関として果たすべき責務に関する理解

▶ RMに求められる態度と意識（key behaviours）⁴⁸⁾

- ① 協力して取り組む（Working collaboratively）
 - 内外の関係者との強固で永続的な協働関係を発展させること
 - 行政に高い関心を持ち、効果的なネットワークを形成すること
 - 人々が持つバックグラウンドの多様性を考慮しつつ、幅広い層の人々と積極的に協働すること
 - チーム内およびチーム間の連携において、他者に対してオープンな態度と敬意を示すこと
 - 平等な立場を示し、多様性に配慮すること
 - 人の話に耳を傾け、適切に応えること
 - 他者に対して共感を示すこと
- ② 説明責任を果たす（Accountability）
 - 職務に対して主体性を持って取り組むとともに、説明責任を持つこと
 - 先見性を持って積極的に行動すること
 - 意欲的な姿勢で取り組むこと



- 自身の行動に責任を持つこと
- 誠実な態度で献身的に取り組むこと
- ③ 広い視野を持つ (Breadth of perspective)
 - ACEのミッションと戦略目標に対して関心を示すこと
 - 自身の職務のみならず、組織の他の部署に対しても理解を示すこと
 - 組織全体の利益のために行動すること
 - 組織としての成功に資するための自身の役割を理解すること
- ④ パフォーマンスを遂行する (Delivering performance)
 - 目標とする水準を高く定めること
 - 一貫して高いレベルのパフォーマンスを提供すること
 - 成果を実現するために決断すること
 - 困難な状況を乗り越えるためのレジリエンスと粘り強さを身につけること
 - 常により効率的な手段を模索し、リソースを最大限に活用すること
- ⑤ 専門的知見を活かす (Applying specialist knowledge)
 - 自らの専門分野に精通し、最新の知識を更新し続けること
 - 戦略目標を達成するために専門知識を用いること
 - 組織間や文化芸術コミュニティおよび、より広範なネットワークにおいて、自身の学識や知見、専門性を共有すること
- ⑥ コミュニケーションを図り、影響力を発揮する (Communicating and influencing)
 - 自信を持って、明快かつ魅力的なコミュニケーションを行うこと
 - 状況に応じて適切なコミュニケーションの方法を選ぶこと
 - 相手のニーズにあわせてスタイルや内容を変えること
 - コミュニケーションのスタイルや内容を通し、相手に対して効果的に影響を与えること
 - ACEと文化芸術を擁護し、支え、授ける者として、またACEと文化芸術の「大使」として、肯定的で信頼できる印象を与えること

註

- 1) ただし、法務、財務など、自身と異なる専門分野の助言を行うことはできない。(ACE『*The National Portfolio Investment Programme 2018-22: Relationship framework*』2017)
- 2) London Symphony Orchestra (2018/04/24)、National Theatre (2018/04/24)、Southbank Centre (2018/04/25)、Sadler's Wells Theatre (2018/04/26)、Manchester Camerata (2018/04/27) への各インタビューより。
- 3) National Theatre、Manchester Camerataへの前掲インタビューより。
- 4) ACE マンチェスター・オフィスへのインタビュー (2018/04/27) より。
- 5) London Symphony Orchestraへの前掲インタビューより。
- 6) London Symphony Orchestraほかへの前掲インタビューより。
- 7) London Symphony Orchestraへの前掲インタビューより。
- 8) London Symphony Orchestraへの前掲インタビューより。なお、これはACEのRMに対してだけでなく、ほかの出資機関の関係者も同じように招待し、プロジェクトの成果と進捗状況を把握してもらっている。
- 9) 2-2-5 (116頁) で紹介した、芸術性と品質の評価 (AQA) のアセサーや、インパクト&インサイト・ツールキットのピア・レビュアーなどからの報告。

- 10) 質問の具体例として、ACEの求める統計データの種別や調査手法に関するアドバイスを求めた事例があった (Manchester Camerataへの前掲インタビューより)。
- 11) London Symphony Orchestraへの前掲インタビューより。
- 12) 同前。
- 13) ACE『*The National Portfolio Investment Programme 2018-22: Relationship framework*』op. cit. および ACE『*Standard terms and conditions for National Portfolio Organisations and Major Partner Museums*』n.d. など。
- 14) National Theatreへの前掲インタビューより。
- 15) Sadler's Wells Theatreへの前掲インタビューより。一方で、London Symphony Orchestraへの前掲インタビューでは、申請に関するRMからの事前のアドバイスは非常に限定的であるとされた。担当のRMによってアドバイスが異なると混乱が生まれるため、申請の手引きを参照するよう言われるとのこと。
- 16) ACEは、RMがNPOと交わすあらゆる会話およびメール、文書が、NPOとの関係性そのものであると認識している。RMとのやりとりはすべて、NPOの行動や決定に寄与し、またACEが当該団体への助成の採否を決定する際にも関連するものとして重要視されており、公式コンタクトについては助成管理システム グランティウムに、非公式なやりとりに関しても内部の助成資料ストレージに保管するよう定められている。グランティウムについてのコラム参照のこと (80 頁)。
- 17) RMは書面審査にあたって、担当する団体に対して利害の衝突や忠義 (loyalty) の衝突がないことを「自己証明 (self-certifying)」で申告するよう定められている。逆にいえば、ACEはRMの職務上の担当団体との関係性は利害や忠義の衝突にはあたらないとみなしていることになる。
- 18) ACE マンチェスター・オフィスへの前掲インタビューより。
- 19) ただし彼らはその分、GftAやストラテジック・ファンドの審査も担当している。
- 20) RMは書面審査において、自身の専門以外の分野や地域、分野横断的 (クロスカッティング) な知見を要する問題についてはそれぞれ専門のRMに、財務やビジネス的な観点についてはインベストメント・センターのビジネス・サポートチームや財務・リスク分析スタッフに助言を求めることができる。
- 21) ただし、ACEはRMに対して、書面審査のサマリーの中に採否決定に資する明確な判断を表明しておくよう求めている (ACE マンチェスター・オフィスへの前掲インタビューより)。
- 22) ACE マンチェスター・オフィスへの前掲インタビューより。
- 23) 同前。
- 24) モニタリングの内容については2-2 (102 頁) 参照。
- 25) ACE マンチェスター・オフィスへの前掲インタビューより。
- 26) 同前。
- 27) 同前。
- 28) 2-2-2 (104 頁) 参照。ACEは、団体側に求めているアニュアル・サーベイの統計データはエビデンスとして使用せず、文書による提出物であるアニュアル・レポートは団体側の自己評価として受け取っているが、モニタリングではその他の情報をより重視する。
- 29) 資料編『ACE ナショナル・ポートフォリオ助成プログラム 2018 - 2021年度 バンド3団体のためのモニタリング・プロンプト』を参照。
- 30) Sadler's Wells Theatreは、申請の最終稿を提出する前にRMから何度かコメントを得ている。申請の前年度の10月なかばにRMから草稿を提出するよう要請があり、11月後半～12月にフィードバックのためのミーティングを実施。その過程で、ツアーのデータが不足していると指摘された。Sadler's Wells Theatre側は、当初4年間の国内外のツアー計画について、日付と劇場のリストを提出していたが、各地で何日間、何回のパフォーマンスをするか明記するための様式を示され、それにあわせたリストを新たに作成した (Sadler's Wells Theatreへの前掲インタビューより)。その他、Manchester Camerataでは、追加助成の要求への申請を担当RMから勧められたが、結果として認められなかった。追加助成の要求については、申請時に具体的な上限金額は示されておらず、RMに尋ねることはできるが、回答が得られるとは限らない (Manchester Camerataへの前掲インタビューより)。
- 31) ACE『*The National Portfolio Investment Programme 2018-22: Relationship framework*』op.cit.
- 32) London Symphony Orchestraへの前掲インタビューより。
- 33) 図表1-2.11 (51 頁) 参照。
- 34) ACE マンチェスター・オフィスへの前掲インタビューおよびBIG10に該当するNPO側への前掲インタビューの双方で確認できた。
- 35) ロンドン以外のエリアでは、エリア予算を増額し、団体数も増加させる方針である。
- 36) これらACEの専門セクションも、ハラスメントの申し立てを調査したり介入したりすることはなく、必要な場合には警察などの専門機関に報告する。ACEは自身の役割は助成をすることであり、公的資金の投下資本を守る責任があるが、規制を行う立場にはないと考えている (ACE マンチェスター・オフィスへの前掲インタビューより)。

- 37) ACEのDirector, InternationalおよびSenior Manager Internationalへのインタビュー（2018/04/24）より。
- 38) 同前。
- 39) London Symphony Orchestraへの前掲インタビューより。同団体の前担当RMは、現在Theatre Royal Stratford Eastの暫定CEOの任にある。
- 40) London Symphony Orchestraへの前掲インタビューより。
- 41) Southbank Centreへの前掲インタビューより。
- 42) 1-1-2（40頁）参照。
- 43) ACEのDirector, InternationalおよびSenior Manager Internationalへの前掲インタビューより。
- 44) Our vacancies http://gs12.globalsuccessor.com/fe/tpl_arts_council01.asp?s=5356524A55584B5A581A&key=183463130&c=87238721611258&pagestamp=sebewrbqfcitdojkh のLatest jobs（最終閲覧日：2018/08/31）掲載情報を参照。なお、最終閲覧日時点で同Webサイトに掲載されている最新のRMの職務記述書（Job description）の作成日は、2015/06/10となっている。
- 45) ACE『*Relationship Manager Job Description*』2015より作成。
- 46) 個々の従業員のパフォーマンスを向上するためにモチベーションを上げ、その成果として組織の目標を達成していくというマネジメント手法の意で使用されている。
- 47) Equality Act 2010: guidance – GOV.UK <https://www.gov.uk/guidance/equality-act-2010-guidance>（最終閲覧日：2018/09/06）参照。
- 48) ACE『*Relationship Manager Job Description*』op. cit. より作成。





2-4

調査研究とデータ

アーツカウンシル・イングランド（以下、ACE）は、文化芸術が人々の生活におよぼす影響について理解を深めるための調査研究の成果と、ACEの実施した仕事や助成（インベストメント）について透明性と説明責任を担保するためのデータを、サイト上で公開している。ここでは調査研究とデータ分析を担う組織体制と、具体的な実施内容および方法を概説する¹⁾。

》 2-4-1 体制

ACEにおいて、調査研究とデータ分析に関わる業務の担当者は3つのチームに分かれており、それぞれ目的と扱う内容が異なる。

- リサーチ・チーム (Research team)

特定のテーマに対する調査研究の企画立案や、外部委託調査の管理・統括を担当し、フルタイム雇用のスタッフ4名で構成されている²⁾。また、データ分析・報告チームやポリシー・チーム、部門担当チーム (art form team) など、ACE内のほかの部署と協働することも多い。

- データ分析・報告チーム (Data Analysis and Reporting team)

ACEの助成に関するデータや、被助成団体から収集したデータを管理・分析し、報告する。リレーションシップ・マネージャー（以下、RM）などからモニタリングに必要なデータを求められた場合、提供する役割もある。7名のフルタイム雇用のスタッフで構成されている。

- ポリシー・チーム (Policy team)

文化芸術の領域全体においてACEの方針の発展を支援し、ACEの戦略的枠組みが持続するよう努め、パートナーシップを仲介・維持するとともに、外部の政策環境と連携する。8～10名のスタッフが所属しているが、そのうち何名かはほかのチームを兼務している。フルタイム雇用のスタッフがほとんどだが、個人の要望により週3～4日勤務の者もいる。



また、先の3つのチームのほかに、調査研究よりも企画立案寄りの業務として、組織戦略のプランニングに特化したチームもある。

- プランニング・チーム (Planning team)

ACEの年次計画の策定、および中期計画であるコーポレートプランの策定を主導する。ほかに組織のリスク管理および業績の測定・報告も受け持っている。チームに所属するのは2名のフルタイム雇用スタッフである。

プランニング・チームは2018年5月に最新のコーポレートプランを策定、発表した。策定プロセスは2-6 (158頁) に示した。

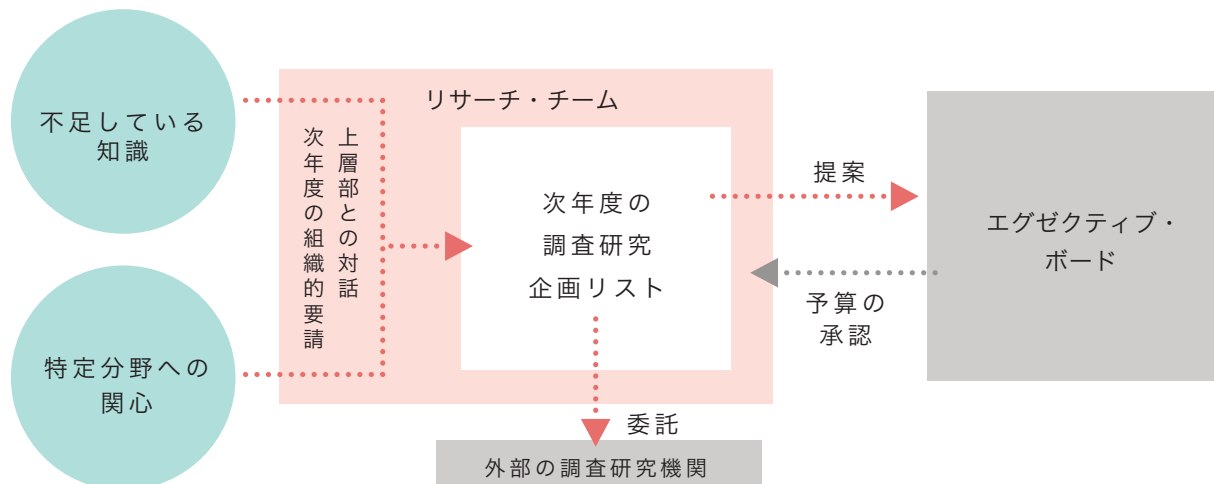
これらチームの拠点は明確には定められておらず、スタッフが複数のオフィスに分散して所属することもある。現在、リサーチ・チームとデータ分析・報告チームはすべてのスタッフがマンチェスター・オフィス所属であるが、ポリシー・チームはロンドン・オフィスとマンチェスター・オフィスに分散しているほか、リーズにも数名のスタッフがいる。プランニング・チームも複数のオフィスに分散している。2018年にリサーチ・チームのスタッフを公募した際は、マンチェスターに拠点を置く人材を募集したが、ほかのチームでは「どのエリア・オフィスでも可」として募集することが多い。

≫ 2-4-2 リサーチ

調査研究の企画

リサーチ・チームが扱う調査研究の企画は、ACEにとって不足している知識や、関心の高い特定の分野から提案されることが多い。このチームでは毎会計年度末に、組織の上層部（特に各部門を担当するチームのシニア・スタッフ）との対話や、次年度の組織的要請を考慮に入れながら、次年度の調査研究企画のリストを作成する。その後、作成したリストをエグゼクティブ・ボードに提案し、予算の承認を得る。

図表 2-4.01 調査研究の企画イメージ



(ACE 提供情報より作成)



外部委託調査

ACEでの調査研究企画は通常、リサーチ・チームに割りあてられた予算の中から外部の調査研究機関に委託料を支払って実施される。調査研究を外部に委託して実施する理由はおもに2つある。1つは、ACEのリサーチ・チームのキャパシティに限界があることである。もう1つは、ACEから独立した外部組織に調査を担当させることで、ACEが助成金を提供している団体が調査対象に含まれる場合も公平性・透明性が保たれるというメリットがある。

外部委託に際しては決まったプロセスがある。公的資金が原資であるため、一般に1万ポンド（約150万円）を超える委託調査はすべて、リサーチ・チームが書いた簡単な書面に基づいて公開入札にかけねばならない。逆に1万ポンド以下の調査の場合は委託先を直接指名できる。

委託先の選定に際しては、調査の品質とバリュー・フォー・マネー（コストに対する価値の高さ）の両方をカバーする枠組みが設定されている。また、通常3人のスタッフが選定に関わり、複数の観点を確保する。同じようなスコアの申請がならんだ際には、申請者とのさらなる面談を実施することもしばしばある。

ACE内部での調査

ACE内部のリサーチ・チームでは、自らリサーチ活動を行うことはない。内部のリサーチ・チームが実施するのは先行研究や2次的な研究を収集・分析し、1つにまとめることである。

外部機関との連携調査

外部機関とACEとの連携調査が実施される場合もリサーチ・チームが関わる。この場合プロジェクト・リーダーを務めるのは、外部機関からの委託を受けたACE内の部署のディレクターまたはシニア・マネージャーである。リサーチ・チームは情報提供と支援を担う。

外部機関との連携調査の例としては、英国全土を対象とした文化都市に関する調査「Cultural Cities Enquiry（2018年4月開始）」³⁾がある。

調査研究成果の公開

調査研究の成果については、ACE Webサイトの「アドバイスとガイダンス（Advice and guidance）」のページ⁴⁾上にある「リサーチ&データ（Research and data）」内で紹介されている。ここでは、調査結果やデータが、実施または収集した時系列ではなく、トピック別にまとめられている。



図表 2-4.02 「リサーチ&データ」内のリサーチ・トピック (2018年7月現在)

文化芸術の価値に関する探究 (exploring the value of arts and culture)	芸術、文化そして経済
	文化的体験の価値
	文化芸術の価値：エビデンス・レビュー
	質の高い作品 (work) とは——「卓越性 (excellence)」をめぐって
	図書館の価値
	博物館・美術館の価値
	研究助成プログラム ⁵⁾
評価と学習 (evaluation and learning)	
関与と参加 (participating and attending)	生活行動調査 (The Active Lives Survey) ⁶⁾
	参与観察
	文化に基づくセグメンテーション (市場細分化)
	文化とスポーツエビデンス (CASE) ⁷⁾ のプログラム
	人々は図書館に何を求めているのか?
	ダンス・マッピング
	映画イベントのインパクトに関する検証
	文化教育のデータに関するポータルサイト
共同体と場 (community and place)	農村のポジション
	農村のエビデンスとデータに関するレビュー
	コミュニティ・ライブラリーに対する指導要領 (自治体向け)
	イングランドの文化芸術分野における労働力としての障害者
イノベーションとレジリエンス (Innovation and resilience)	
調査研究へのアプローチ (Our approach to research)	ACEにおける公式統計
	文化とスポーツエビデンス (CASE) のプログラム (再掲)
	博物館・美術館、図書館、文書館国家評議会 (MLA) ⁸⁾ から引き継いだ調査研究
	アーツ・ディベート 2007 (The Arts Debate 2007) ⁹⁾

(ACE Webサイトを基に作成¹⁰⁾)

ACE Webサイトにある「アドバイスとガイダンス」は、芸術団体に対して、助成金の申請だけでなく、活動の実施や観客の育成、教育・学習のリソースなどについて幅広く情報を提供することを目的としたページであるため、調査研究の成果は、実施年順ではなく、閲覧者が何を知りたいか、何に役立たいかという視点によりトピックを設けて公開されている。つまり、ACE Webサイト上の調査研究公開ページは単なる成果報告ではなく、より実用的な情報提供ポータルとして構成されているといえる。

そのためここで検索できる調査研究は必ずしもACEが主体となって企画・実施したものばかりではなく、政府のデジタル・文化・メディア・スポーツ省 (DCMS) やほかの公的機関が主導した研究で、ACEが協力したものも含まれる。また、古い、もしくはあまり使われていない出版物や研究報告は検索対象から外し、アーカイブとして別にリストを公開している¹¹⁾。ただし、表に出ていないものについてもすべて公開請求が可能である。



今後のテーマ

2018 - 2019 年度に企画中の調査研究の事例として以下のテーマがある。

- 文化芸術の経済的インパクト
- 児童文学における多様性
- インデペンデント系ダンスの発展の道筋や機会
- 博物館・美術館の収蔵品管理方法

これらのテーマは「文化芸術の経済的インパクト」のようにACEにとって不足している知識を補うために設定されたものであったり、「児童文学における多様性」「インデペンデント系ダンスの発展の道筋や機会」のように、各部門担当のディレクターから課題として提起されたりしたものである。

コラム

研究助成プログラム (The Research Grants Programme)

ACEでは文化芸術に関する調査研究に対する助成も実施している。助成対象となるのは、文化芸術が個人および社会全体に与える影響力とその価値を理解する際に必要なエビデンスの厚みを増すための研究である。ACEはこうした研究の成果が、政策とその決定に影響を与え、政府や出資者に文化の重要性を認識させるよう期待している¹²⁾。

助成額は10万～20万ポンド(約1,500万～3,000万円)で期間は2年間である。過去2回の採択状況は**図表 2-4.03**のとおりで、いずれも団体と各地の大学との連携研究である。

図表 2-4.03

2015 - 2016 年度採択研究プロジェクト

団体名	連携機関	助成額 (£)	助成額 (円)	研究内容
People United	University of Kent	108,190	16,228,500	ケント大学心理学部との2年間の研究プロジェクト。協力、助力、優しさ、寛大さ、連帯感などの社会的動機に、美術がどの程度効果的に影響するか実験する。
Royal College of Music	Imperial College London	199,916	29,987,400	ロイヤル・カレッジ・オブ・ミュージックがインペリアル・カレッジ・ロンドンとチェルシー・アンド・ウェストミンスター病院と連携し、出産後のうつ病を経験している母親たちの間でグループ歌唱活動の影響を調査する。
Plymouth Music Zone	Plymouth University	152,236	22,835,400	認知症、自閉症、脳性麻痺、脳損傷、失語症、および感覚障害などの理由で非言語コミュニケーションを用いる人々とともに音楽を作っていく方法を研究する。
Arvon Foundation	University of Exeter and Open University	159,188	23,878,200	サウス・ウエスト地方の農村部や沿岸部における社会経済的に不利な地域の8~14歳の学生を対象に、文化芸術教育への参加とライティング・スキルの発達向上との関係を調査する。
Whitworth Art Gallery	University College London	192,101	28,815,150	健康と福祉におよぼす博物館の価値を理解するためのエビデンスの不足を補うための研究。
Yorkshire Dance	University of Leeds	100,000	15,000,000	東リーズの貧困地域に住む11~19歳の若者に対し、ダンスプログラムを実施したことによる、健康、幸福、社会的、行動的、感情的なアウトカムを調査する。
Royal Shakespeare Company	University of Nottingham	296,985	44,547,750	テート・ギャラリーとノッティンガム大学教育学校、ロイヤル・シェイクスピア・カンパニーが連携した研究プロジェクト。イングランドの中学校 (secondary school) 30校を対象として、教師に対する文化芸術体験の直接的影響と、生徒 (11~18歳) に対する直接的および間接的な影響についての詳細なエビデンス・ベースを収集する。
Unitas	University of Derby	181,200	27,180,000	コミュニティの青少年司法制度の対象となる若者 (4~18歳) における芸術文化活動の影響に関する調査。
Total		1,389,816	208,472,400	-

2017 - 2018 年度採択研究プロジェクト

団体名	連携機関	助成額 (£)	助成額 (円)	研究内容
Ignite Imaginations	University of Sheffield	170,034	25,505,100	小説、ビジュアルアート、演劇など、様々な形態による芸術的想像力との日常的邂逅が心理的幸福にどのような影響をおよぼすか、シェフィールド在住の成人を対象に調査する。
Duckie	Queen Mary, University of London	177,421	26,613,150	社会的に孤立するリスクを負った高齢者を対象とした研究。この研究の筆頭団体 Duckie の主力事業である「The Posh Club」という高齢者のための毎週のショー・イベントが、社会的結びつきを促進し、孤立を減らし、健康、幸福および地域社会の関わりを向上させているかを調べる。
Arts Development Unit, Essex County Council	Anglia Ruskin University	125,680	18,852,000	高齢者と介護スタッフの間、また介護スタッフとより広いコミュニティとの間でより良い関係を維持、発展させる上での、介護施設内での文化芸術の役割を検証する。
National Rural Touring Forum	Coventry University	156,202	23,430,300	まだ比較的調査されていない、農村巡回アート (rural touring arts) の個人および地域社会への利益について調査する。農村地域を巡回する活動の時間経過による累積インパクトを検証するため、長期的な視点を用いる。
Libraries Unlimited	the University of Exeter Business School, Real Ideas Organisation (RIO) CIC and the Open Data Institute Devon	200,000	30,000,000	図書館の社会的価値を高めるための研究。社会的価値のある図書館とは何か、どのようにそれを創造するのか、また、図書館はどのようにして社会的価値を経済的価値に結びつけるか、さらに図書館のリーダーたちは、より「社会的に意欲的な」方法で働くという要請にどのように応えていくべきかを検証する。
Nottingham Contemporary	New Art Exchange, National Justice Museum, Bright Ideas Nottingham and researchers from several Universities	198,700	29,805,000	世代間芸術プログラム (inter-generational arts programmes) がノッティンガムのマイノリティ・コミュニティへどのように影響するかを調査する。同時に、助成申請や権利擁護に使用するための社会的インパクト評価ツールも作成する。
Total		1,028,037	154,205,550	-

(ACE Webサイトを基に作成¹³⁾)

2-4-3 データ

データ収集と公開

ACEは、Webサイトによると、「調査研究」を文化芸術が人々の生活におよぼす影響に対する知識と理解を深めるためのものと位置づけているのに対し、「データ」はACEが実施した事業や投資（インベストメント）について透明性を確保し、説明責任を果たすためのもの、つまり公開が第一義のものであると位置づけている。

ACEは、運営助成（45頁参照）の被助成団体であるナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション（以下、NPO）に年1回「アニュアル・サーベイ」（106頁参照）を提出させることで、各団体のオーディエンス、スタッフ数や属性、活動（ツアー数、収支など）、デジタル・コンテンツなどについて、多くの統計的データを収集している。アニュアル・サーベイのデータは基本的には個々のNPOの評価には使用しない¹⁴⁾。ACEが助成しているNPO全体でどのようなアウトプットがあるかを統計的に把握するのが目的で、データ分析・報告チームが取り扱い、資金調達の決定や将来の戦略に影響を与えるものになる。またこのデータは、ACE内部で正確性のチェックを経たのちに政府や公的研究機関に報告され、公式全国統計となる。そのため、国家統計局（Office National Statistics、略称ONS）の要求する公的統計法に従って取り扱われている。

すべてのデータを可能な限り広く利用できるようにすることは、説明責任の点でもより広範な発展のためにも重要だとACEは考えている。そのため、次のようにデータ公開スケジュールを設定している。

図表 2-4.04 ACEのデータ公開スケジュール

データ	公開のタイミング
アニュアル・サーベイ 簡易版	毎年10月（当該会計年度分）
アニュアル・サーベイ 全データ	毎年10月（前会計年度分）
アニュアル・サーベイ 最終報告	毎年3月（前会計年度分）
各NPOの多様性に関するデータ	毎年12月

（ACE Webサイトを基に作成¹⁵⁾）

註

- 1) 2-4の内容はACEのPolicy and Research teamおよびGovernance and Planning teamへのメールインタビュー（2018/05/26～07/16に実施）を基に構成した。
- 2) 2018年7月現在。なお、調査時点では、8月に1名増員の予定があるとのことだった。
- 3) Launching the Cultural Cities Enquiry <https://www.artscouncil.org.uk/news/launching-cultural-cities-enquiry>（最終閲覧日：2018/08/01）。ACEとCore Cities UK（<https://www.corecities.com/>）が中心となり進めている。
- 4) Advice and guidance <https://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance>（最終閲覧日：2018/08/01）。
- 5) 150頁コラムで詳述。
- 6) スポーツ・イングランドが、ACEおよびパブリック・ヘルス・イングランド、運輸省と提携して実施している、レジャーや余暇活動への参加状況に関する調査。



- 7) 「文化とスポーツエビデンス (Culture and Sports Evidence、略称CASE)」は、文化・メディア・スポーツ省 (当時)、ACE、ヒストリック・イングランド、スポーツ・イングランドの協力で 2008 年に設立されたプロジェクト。
- 8) MLAとは、Museums, Libraries and Archives Councilの略。2011年10月、MLAの有していた博物館・美術館と図書館に対する機能はACEに、アーカイブに対する機能は英国国立公文書館に引き継がれた。
- 9) ACEが初めてその公的価値を調査しようとした試み。ディベートは2006年秋から2007年夏にかけて実施された。ACEのステークホルダーが、芸術への公的投資を通じて生み出される価値に何を望んでいるのかを探る、大規模な参加型調査であった。
- 10) ここではOur research <https://www.artscouncil.org.uk/research-and-data/our-research> (最終閲覧日: 2018/08/01) の分類を原則として掲載し、一部加筆した。
- 11) 「アドバイスとガイダンス」ページから接続できる研究成果検索画面において、検索候補数は138件であるが、その他の調査研究アーカイブへのリンクも表示される。このアーカイブには1999年以降に実施された284件の調査研究が含まれている (2018/08/01時点)。
- 12) Research Grants Programme 2015–18 <https://www.artscouncil.org.uk/exploring-value-arts-and-culture/research-grants-programme-2015-2018> (最終閲覧日: 2018/08/01)。
- 13) Research Grants: Successful Applicants <https://www.artscouncil.org.uk/research-grants-programme-2015-2018/research-grants-programme-round-1-successful-applicants> (最終閲覧日: 2018/08/27)。
- 14) ただし、例えばオーディエンスの増減などのデータは、RMのモニタリングや特定の戦略目標に対する効果を測定するために参照される場合もある。とはいえ、アニュアル・サーベイの記述項目以外の統計的データは、団体を評価する際のエビデンスとして使用しないよう定められている (ACEのOpen and Strategic Funding teamおよびFunded Organisations teamへのインタビュー (2018/04/27実施) による)。
- 15) Publications schedule <https://www.artscouncil.org.uk/publications-schedule> (最終閲覧日: 2018/08/27)。



2-5

政府との関係

≫ 2-5-1 マネジメント・アグリーメント

イングランドにおいて、政府はアームズ・レングス・ボディ（ALB）に対し交付金を拠出し、ALBは政府から独立して意思決定を行うことができる。交付金の具体的な用途に関してはALBに任せられているが、議会や国民に対する説明責任を担保するため、政府と所管のALBとの間での合意書「マネジメント・アグリーメント」が締結される。

このアグリーメントは、法的拘束力は持たないが、政策の優先順位、業績評価指標、政府とALBの役割分担、財務管理やガバナンス（組織統治）の枠組み、財務上限、さらに政府とALBとのコミュニケーションの方法や頻度についても規定されている。マネジメント・アグリーメントの内容は、締結のたびに見直される¹⁾。

デジタル・文化・メディア・スポーツ省（以下、DCMS）とアーツカウンシル・イングランド（以下、ACE）の間で締結された最新のマネジメント・アグリーメント（『*Arts Council England Management Agreement 2016-2020*』）は、パートA～Cの3部から構成されている。パートAでは、DCMSが提示するACEが今後取り組むべき優先課題や、交付金拠出の条件、DCMSとACEとの打ちあわせの頻度などが示されており、パートBではACEの財務管理について、パートCではACEのガバナンスの枠組みに関して提示されている。

ACEと政府とのコミュニケーション

マネジメント・アグリーメントには、DCMSとACEのそれぞれの役職のレベルでのコミュニケーションのスケジュールとして、「エンゲージメント・カレンダー」が掲載されている（**図表 2-5.01**）。これらは、DCMSの担当部局（Department）とACEとの間で定期的実施されるものである。そのほかに、日常的または政策的なコンタクトも行われている。また、DCMSとACEの各財務・HRチームは、必要に応じて別途エンゲージメント・カレンダーを設定する。

図表 2-5.01 DCMSとACEのエンゲージメント・カレンダー

役職レベル	頻度
DCMSの閣外大臣 (Minister) とACEのチーフ・エグゼクティブ (Chief Executive) との打ちあわせ	毎月
DCMSの局長 (Director) とACEの会長 (National Chair) との対話 (Conversation)	必要に応じて
DCMSの局長 (Director) とACEのチーフ・エグゼクティブ (Chief Executive) との打ちあわせ	毎月/必要に応じて
DCMSのスポンサー・チームとACEとの打ちあわせ	毎月/必要に応じて
DCMSの閣内大臣 (Secretary of State) とACE議長 (Chair) との打ちあわせ	少なくとも年1回

(DCMS, ACE 『Arts Council England Management Agreement 2016 - 2020』 2018, p.9を基に作成)

≫ 2-5-2 ACEのスタッフの雇用・任命

ACEのスタッフの雇用や異動、任命には、DCMSからの関与は基本的でない。しかし、ACEのナショナル・カウンシルの会長およびほかの評議員、チーフ・エグゼクティブの任命に関しては、DCMSの閣内大臣 (Secretary of State) から任命、あるいは了解を得る必要がある。

英国王室による勅許状の規程によれば、ACEを統括するナショナル・カウンシルの会長は、DCMSの閣内大臣によって任命される。また、ACEの意思決定機関のトップであるチーフ・エグゼクティブは、DCMSの閣内大臣からの承認を条件として、ナショナル・カウンシルによって任命される。

ナショナル・カウンシル、エリア・カウンシルを構成する外部専門家の登用や、ACEのシニア・オフィサーの採用に関しては規定により条件が定められているが、その他のスタッフに関しては、ACEが独自に採用している。

≫ 2-5-3 ACEに対する評価

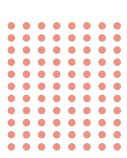
2017年4月、DCMSによって『テイラード・レビュー・オブ・アーツカウンシル・イングランド (Tailored Review of Arts Council England)』(以下、テイラード・レビュー) が公表された。このようなレビューは、政府からの資金により運営される組織 (政府外公共機関 [Non-Departmental Public Body、以下NDPB] など) に対して、数年に1度実施される²⁾。政府の資金による組織が存続する必要性を調査・保証し、その事業、組織形態、実績およびガバナンス制度について見直すものである。

なお、テイラード・レビューは組織の活動全体に対する評価であり、DCMSからACEに対しては、個別の助成事業に関する評価は行っていない。

レビューの体制とプロセス

ACEに対する今回のテイラード・レビューは、特定の団体と利害関係のない8名のメンバー (うち議長1名) から成る「チャレンジ・パネル」³⁾ と、4名のレビュー担当チームによって実施された。

チャレンジ・パネルは、芸術、文化、ビジネス、学術および非営利セクターにおける経験を有する外部の専門家で構成され、その役割は、レビューを行う範囲、前提条件、方法および導き出された結論を精査し、確かなエビデンスと公正な評価に基づき最終報告がなされたかを確認することであった。一



方、レビュー担当チームは、DCMS省内から職員を募って立ち上げられ、ALB改革チーム長（Head of DCMS ALB Public Body Reform Team）もこれに参加した。同チームは、ACEのステークホルダーからエビデンスを収集、分析し、ACEへの勧告（recommendation）を作成した。

エビデンスの収集は、ステークホルダーへの個別の意見聴取（65名）、ステークホルダーとの意見交換会（全国3か所）、一般の人々からの意見収集を基に実施された。

レビューの結果

レビューの結果として、ACEは、DCMSのトップである閣内大臣より高い評価を得た。具体的には、ACEはパフォーマンスの良い団体で、地域およびセクター全体を良く支援しており、海外においてもイングランドの評判を高めているとの評価であった。また、ガバナンスも良好であるとのコメントが得られた。

- レビューの第1段階では、ACEが担う事業を継続する必要性と、それらの事業を引き続き政府外公共機関（NDPB）が担うべきか否かが検討された。レビュー担当チームは、ACEの事業が必要とされている現状を確認した上で、その事業を実施するのは政府の助成を受けつつ運営上独立しているNDPBが最適であると結論づけた。
- レビュー担当チームは、ACEに関して、ステークホルダーや一般の人々に対する調査から概して肯定的な評価を得た。
 - 調査回答者の82%は、ACEはバリュー・フォー・マネー（支出額に対して提供されるサービスなどの価値）が高いと回答した。
 - 調査回答者の89%は、ACEの支援が文化芸術セクターにおいて一定の、あるいは大きな価値を生み出したと回答した。
 - 調査回答者の75%は、ACEの支援が地域コミュニティにおいて一定の、あるいは大きな価値を生み出したと回答した。
 - 調査回答者の69%は、ACEは戦略目標である「卓越性」を「うまく（well）」もしくは「非常にうまく（very well）」行きわたらせていると回答した。そう回答した者の多くが、文化芸術団体がACEからの投資（インベストメント）を受けることは芸術性の高さの証だとみなしていた。
 - 多くのステークホルダーが、現在のACEは、70年の長い歴史においても非常に良い状態にあると感じていた。
- ステークホルダーの間では、ACEの中核をなすスタッフの献身的な取り組み、すなわち、会長やチーフ・エグゼクティブの存在感のある関与から、専門職であるリレーションシップ・マネジャーのオープンで協力的な支援体制に至るまでが、高く評価されていた。
- レビューでは、ACEは無駄の少ない効率的な組織であると結論づけられた。2010年に政府から管理費削減を要請された後、ACEはスタッフ数の削減や不動産処分、助成管理システムの変更を行った。ACEは今後も費用削減を計画している。レビュー担当チームが意見交換したACEのステークホルダーたちは、ACEが置かれた厳しい状況に対し理解を示していた。



こうした調査結果を受け、本レビューでは、ACEに対して4つの観点から勧告が示された。

- DCMSと協働し、ACEの開発・育成機関（Development Agency）としての役割を明確に定義すること。
- ACEは文化芸術セクターに対して、助成の決定方法や、幅広い戦略において投資先をどう配分するかを、明らかにすること。
- ACEが実施する、組織としての業績のモニタリングや評価は、より体系的かつ意欲的な、戦略的に構築された実践の枠組みを開発することにより、改善する余地がある。
- ガバナンスに関して、ACEは現在でも適切に運営され、良く統治された組織であるが、リスクの取り方については改善の余地がある。また、透明性のあるガバナンスに向けて取り組むべき課題も残っている。

さらに本レビューでは、ACEの助成機関（sponsoring department）であるDCMSに対しても、ACEとの関係を若干見直すよう勧告が示された。勧告では、巨額の公的資金を交付するにあたって、DCMSはACEの業績をモニタリングする方法をこれまでより系統立てるべきであり、ACEと協力して、『カルチャー・ホワイト・ペーパー』に記載された政府の優先事項が確実に実行されるようにすべきであるとしている。

註

- 1) DCMS 『Accounting Officer System Statement』 2017 参照。
- 2) DCMS Tailored Review commends Arts Council <https://www.artscouncil.org.uk/news/tailored-review-dcms-commends-arts-council>（最終閲覧日：2018/09/11）。
- 3) チャレンジ・パネルの議長は、DCMSのノンエグゼクティブ・ディレクターも兼任している（DCMS 『Tailored Review of Arts Council England Annexes to Main Report』 2017, p.6）。

2-6

これからの戦略

》2-6-1 2018 - 2019 年度 コーポレートプラン

2018年5月、ACEは10年戦略の最後の2年間にあたる2018 - 2019年度のコーポレートプランを発表した。この策定プロセスは図表2-6.01のとおりである¹⁾。なお、このコーポレートプランの策定にあたっては、シニア・マネジメント・チームとエグゼクティブ・ボードのメンバーを含むワーキンググループが立ち上げられた。

図表 2-6.01 2018 - 2019年度 コーポレートプラン策定プロセス
(ワーキンググループにより実施)

2017年5月： プランの形式と策定のためのプロセスを計画
同計画についてエグゼクティブ・ボードの承認を得る

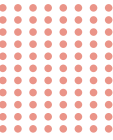
2017年7月末： 組織内の各部署にプラン策定への協力を依頼
2017年10月末： 依頼事項への回答締切り

2017年11月～2018年1月： 草案の起草（第1稿、第2稿）
組織内の各部署との情報共有

2018年3月： エグゼクティブ・ボードに最終草案を提出し、
承認を得る

新しいコーポレートプランは、今後2年間でACEが実施すべき優先事項を定めたものであり、ACEの助成を受ける団体にとっても、同じく今後2年間優先的に目指すべき事項の指針となる。特に、ナショナル・ポートフォリオ・インベストメント・プログラム（45頁参照）の被助成団体は、毎年更新するビジネスプラン（団体の活動計画）策定の際に、このコーポレートプランを意識することが求められる。

今回のプランの特徴として、ACEが区分する5つのエリア（29頁参照）ごと、各部門（art form）・専門領域（discipline）ごとの、主要な活動（key activities）が掲載されたことが挙げられる。これまでのコーポレートプランは、ACE全体としての主要な活動は掲載していたが、各エリアの活動につい



ては別冊で示していた。2018 - 2019 年度のコーポレートプランでは、5つのエリアチームが、各地域の特性や課題に応じて今後2年間に注力する活動を明確化し、コーポレートプラン本編に掲載している。さらに、部門、専門領域、分野横断（クロスカッティング）のそれぞれのチームも、各分野の課題解決に向けた主要な活動を明記している。

なお、同プランはあくまでも現行のACEの10年戦略に基づいて策定されたものである。次の10年にあたる2020 - 2029年度に向けた戦略は同時進行で策定中のため、今回のプランには直接影響を与えなかったが、逆に今回のコーポレートプランに含まれるテーマのいくつかは、次の10年戦略の策定にもつながっていく可能性がある。

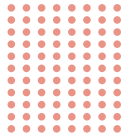
≫ 2-6-2 2020 - 2029 年度に向けた新たな戦略について

ACEは、現在、2020年から10年間の新たな戦略作りを、調査と戦略に関する民間のコンサルタント会社であるブリテンシンクス（BritainThinks）をパートナーとして作成中である。新しい戦略は、2019年秋に発表される予定となっており、次のようなプロセスで新戦略の草稿が作成されている。

まず、一般の人々、さらに文化芸術セクターなどのステークホルダーとの対話を通じた意見聴取を実施している。これに加えて、2010年度以降に発行された、100冊以上の文化芸術、博物館・美術館、図書館に関する報告書から、エビデンスを収集し、データ分析を委託している。

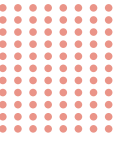
ブリテンシンクスから発表された戦略策定の中間報告では、以下のようなテーマが提示されている（太字は原文ママ）²⁾。

- ① 芸術、博物館・美術館、図書館が、教育、健康、ウェルビーイング、多様性をたたえ、人々を集め、歴史を共有しあうことに関して大きな役割を果たしてきていることは広く認識されている。しかし、それでも、**その価値や関連性を一般の人々に伝えていくには、なお一層の努力が必要**とされている。
- ② 人々は、文化芸術活動に参加していたとしても、自分たちの創造的活動が文化芸術セクターと関係していると必ずしも認識していない。なかでも、クラシック音楽、バレエ、オペラといった芸術形態については、**人々の生活の中におけるその文化芸術セクターの潜在力が過小評価されている**。加えて、多くの人々は、居住地域で文化芸術に触れるどのような機会があるのかを知らない。
- ③ 一般の人々も、文化芸術セクターの関係者とともに、**コミュニケーションやキャンペーンを通じて文化芸術セクターをもっとプロモートする必要がある**と考えている。
- ④ **多様性は、文化芸術セクターにとって最も中心となるテーマである**。調査対象となった文化芸術セクターの3分の2以上の人々が、多様性は次の10年において最も大きな好機（opportunities）となると確信している。しかし、文化芸術セクターは、その労働力、リーダーシップ、参加者、オーディエンスにおいて、現代社会の多様性をまだ十分に反映できていない。これは、博物館・美術館や図書館よりも、芸術の現場で顕著である。ジェンダー、人種や民族、居住地域、社会的バックグラウンドにかかわらず、最も広い範囲の「個人」を対象にアクセスを広げていくことが必要である。

- 
- ⑤若いオーディエンス層に対して、芸術、博物館・美術館、図書館をプロモートする必要がある。文化芸術セクターは、若者たちに、かっこいい (Cool) とみなされておらず、友達と一緒に関わりたい対象だとも思われていない。これは、文化芸術セクターの将来の人材確保にとって大きなリスクである。
- ⑥地域という観点からは、芸術、博物館・美術館、図書館にとって将来に関する議論のカギを握っている。人々は、その地域のために作られた文化芸術を鑑賞したいと思っている。彼らは地域的な投資がより公平になるよう望んでいる。一方で、ロンドンがイングランドの観光に貢献し、収入を生み出し、国の芸術的・文化的評判を高めることは、重要であると認識されている。
- ⑦人々は、芸術、博物館・美術館、図書館の次の10年にとって最も重要なものの1つは、デジタル技術の発展であるとみなしている。イベントのライブ・ストリーミング、バーチャル・リアリティの活用、オンラインで所蔵品がみられることなどによって、より多くの人々、特に若いオーディエンスの間に、文化芸術セクターへのアクセスを開いていく可能性がある。しかしながら、より良いデジタル体験は身体的な「生きた (lived)」体験があつてこそ得られるものであり、文化芸術セクター（特に助成を受けていない分野）は、デジタルを取り入れた新しい芸術形態と、「伝統的な」芸術形態の間の均衡を保つことが重要だと考えている。
- ⑧今後、文化芸術セクターでは「参加」に重点を置くことが重要になると考えられる。調査の結果、一般の人々は、「ACEはより多くの人々が文化芸術に関わるための投資に焦点をあてるべきだ」と回答した。これは、「ACEの投資は優れた芸術の創造やリスクのある挑戦を支援するために行われるべきだ」という回答のおよそ2倍である。一方、文化芸術セクターによる回答では、ACEが扱う公的資金の役割として、「優れた芸術の創造に対する支援」「リスクのある挑戦に対する支援」は「より多くの人々が文化芸術に関わるための支援」とともに上位3項目に挙がっている。また、一般の人々は、芸術、博物館・美術館、図書館への投資が地域社会に利益をもたらすことを期待しているが、文化芸術セクターの関係者の一部は、助成にとっては「芸術のための芸術」が重要であり、公共の利益のみを目的とした助成は芸術性の質と発展に悪影響をもたらすと感じている。
- ⑨ACEには、助成金の提供以外にも役割がある。助成を受けている団体と受けていない団体をつなぐこと、地域の草の根レベルの活動を行う団体と大規模な活動を行う団体を結びつけることといった、ネットワーク形成の促進もその1つである。また、現在の政治・経済状況を踏まえた上で、多くの人々が、ACEが文化芸術セクターを擁護し、経済、健康、教育、多様なコミュニティを結ぶ上でも幅広く貢献することを期待している。

註

- 1) ACEのGovernance and Planning teamへのメールインタビュー（2018/07/12～17実施）より作成。
- 2) BritainThinks『Arts Council England: The Conversation』2018

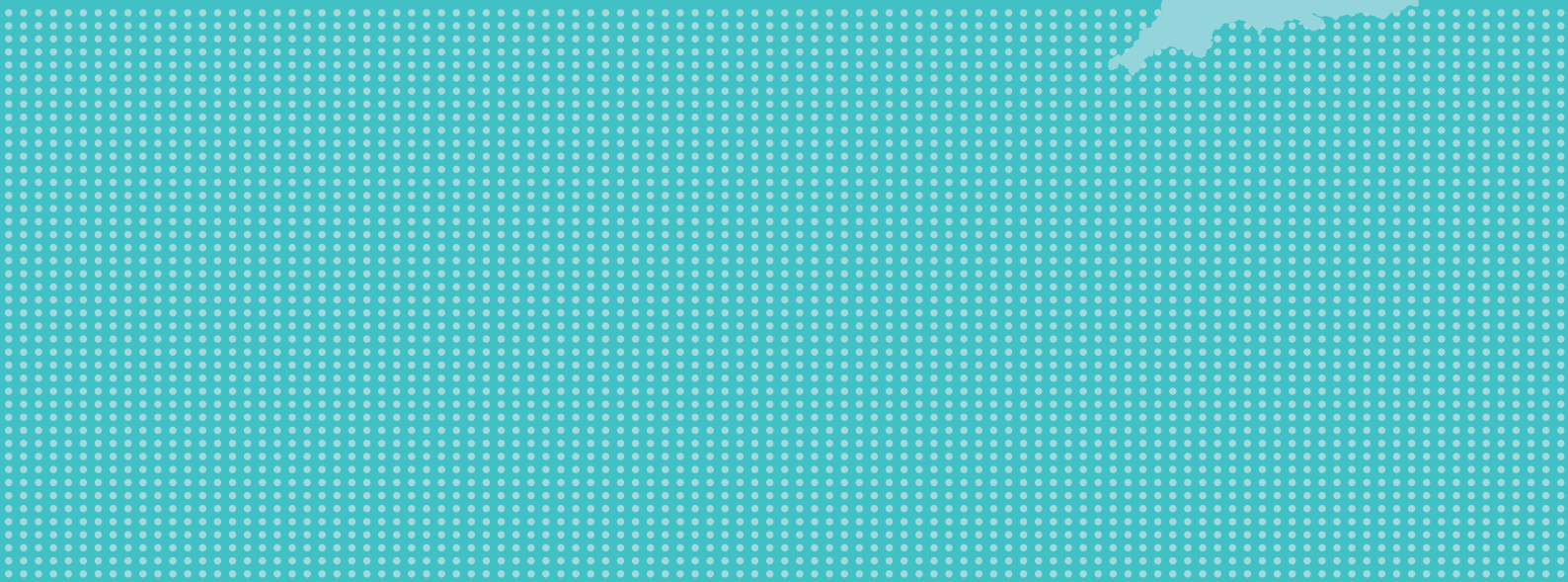


ENGLAND

SSC T

第2部

スコットランド



LEARN



スコットランド政府 基本情報

スコットランド政府 (Scottish Government)

スコットランドは、1998年のスコットランド法による権限委譲 (devolution) を受け、スコットランド政府 (Scottish Government) とスコットランド議会 (Scottish Parliament) を持つに至った。

現在、スコットランドは、英国議会が権限を留保している分野 (外交、防衛、安全保障、財政金融など) を除く、保健衛生、教育、交通、経済開発、医療、観光、文化、スポーツといった広範な分野において一次立法権を有している。

戦略

2017年、スコットランド政府は2017年度の事業計画として『A Nation with Ambition: The Government's Programme for Scotland 2017-18』を発表した。その中で、スコットランドの将来のために文化戦略の策定を特に重視していると述べている。これを受け、翌2018年には『A Cultural Strategy for Scotland: Draft for Consultation¹⁾』が策定され、パブリックコメントの聴取が行われている (2018年9月中旬まで)。なお、正式な戦略の発表は、2018年中に行われる予定である。

政策の実現

政策の実現にあたっては、政府のみならず、政府が所管する政府外公共機関 (Non-Departmental Public Body、以下、NDPB) も関与しており、両者の戦略的な連携が推奨されている²⁾。NDPBは、公共サービスを通じて政策を実現する中核的な存在であるが、組織運営の面では政府と一定の距離を保っている。スコットランドの文化政策の実現を担うNDPBの一組織として、クリエイティブ・スコットランド (以下、CS) がある。

組織体制

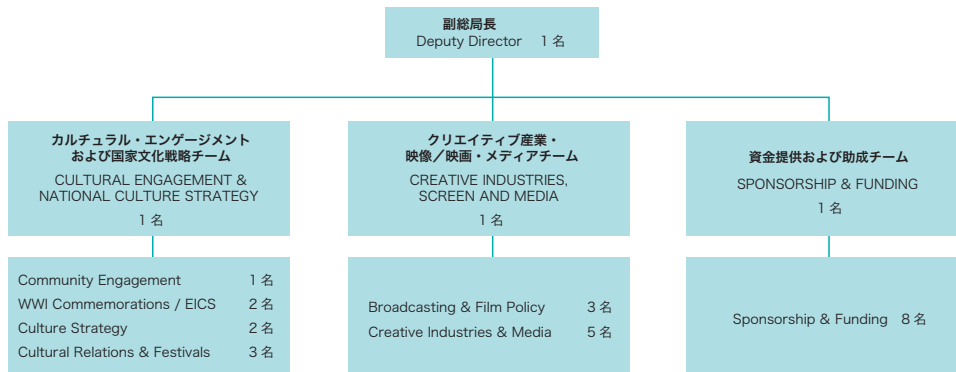
スコットランド政府には36の総局 (Directorates) がある。文化政策は、文化・観光・大型イベント総局 (Culture, Tourism and Major Events Directorate) の所管であり、この総局を担当するのは、閣内大臣の文化・観光・対外関係大臣 (Cabinet Secretary for Culture, Tourism and External Affairs)、欧州・移住・国際開発大臣 (Minister for Europe, Migration and International Development)、経済長官 (Director-General Economy)、文化・観光・大型イベント総局長 (Director, Culture, Tourism and Major Events) の4名である³⁾。なお、文化・観光・対外関係大臣は、国際関係、クリエイティブ産業、文化芸術、建築と文化遺産、放送、観光、スコットランドへの大型イベント誘致を所掌しており、2018年8月現在、Fiona Hyslopがその任にあっている。

参考 スコットランド地図



文化・観光・大型イベント総局の下部組織の1つとして、文化および歴史環境課 (Culture and Historic Environment Division、**図表SG.01**) が置かれている。同課の長は副総局長 (Deputy Director) が務め、課内にはカルチュラル・エンゲージメントおよび国家文化戦略チーム (Cultural Engagement & National Culture Strategy)、クリエイティブ産業・映像/映画・メディアチーム (Creative Industries, Screen and Media)、資金提供および助成チーム (Sponsorship & Funding) という3チームが置かれ、課全体では28名が所属している (2018年5月現在)。なお、CSを始め、スコットランド政府から直接交付金が拠出されている文化芸術機関 (**図表SG.02**) は、資金提供および助成チームが担当している。

図表SG.01 文化および歴史環境課 (Culture and Historic Environment Division) の組織図



(スコットランド政府提供資料を基に作成⁴⁾)

図表SG.02 スコットランド政府が、直接交付金を拠出している文化芸術機関

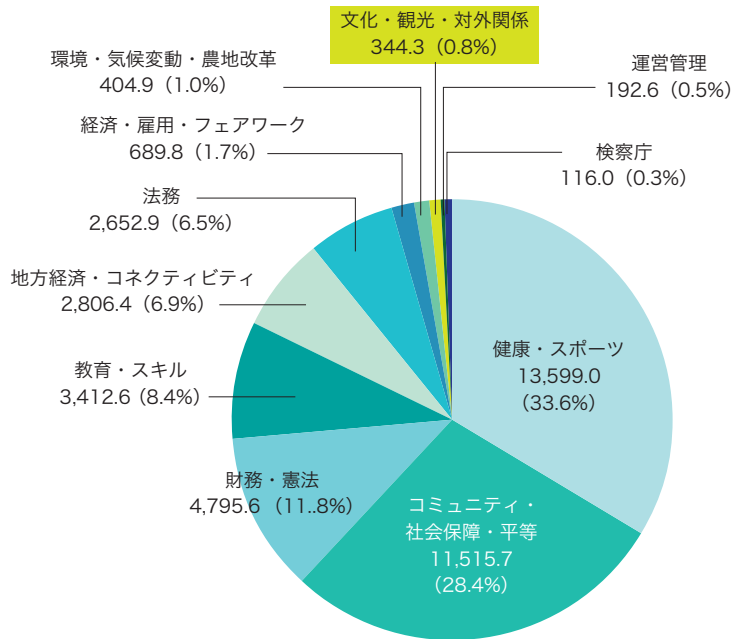
- (1) クリエイティブ・スコットランド (Creative Scotland)
- (2) スコットランド歴史環境協会 (Historic Environment Scotland)
- (3) スコットランド・ナショナル・コレクション (National Collections of Scotland)
 - ①スコットランド国立美術館協会 (National Galleries of Scotland)
 - ②スコットランド国立博物館協会 (National Museums Scotland)
 - ③スコットランド国立図書館 (National Library of Scotland)
 - ④スコットランド国立公文書館 (National Records of Scotland)
- (4) ナショナル・パフォーミング・カンパニー (National Performing Companies)
 - ①スコットランド国立劇場 (National Theatre of Scotland)
 - ②ロイヤル・スコットিশ・管弦楽団 (Royal Scottish National Orchestra)
 - ③スコットিশ・バレエ (Scottish Ballet)
 - ④スコットランド室内管弦楽団 (Scottish Chamber Orchestra)
 - ⑤スコットিশ・オペラ (Scottish Opera)
- (5) スコットランド図書館・情報カウンシル (Scottish Library and Information Council)

(Webサイトを基に作成⁵⁾)

財政の概要

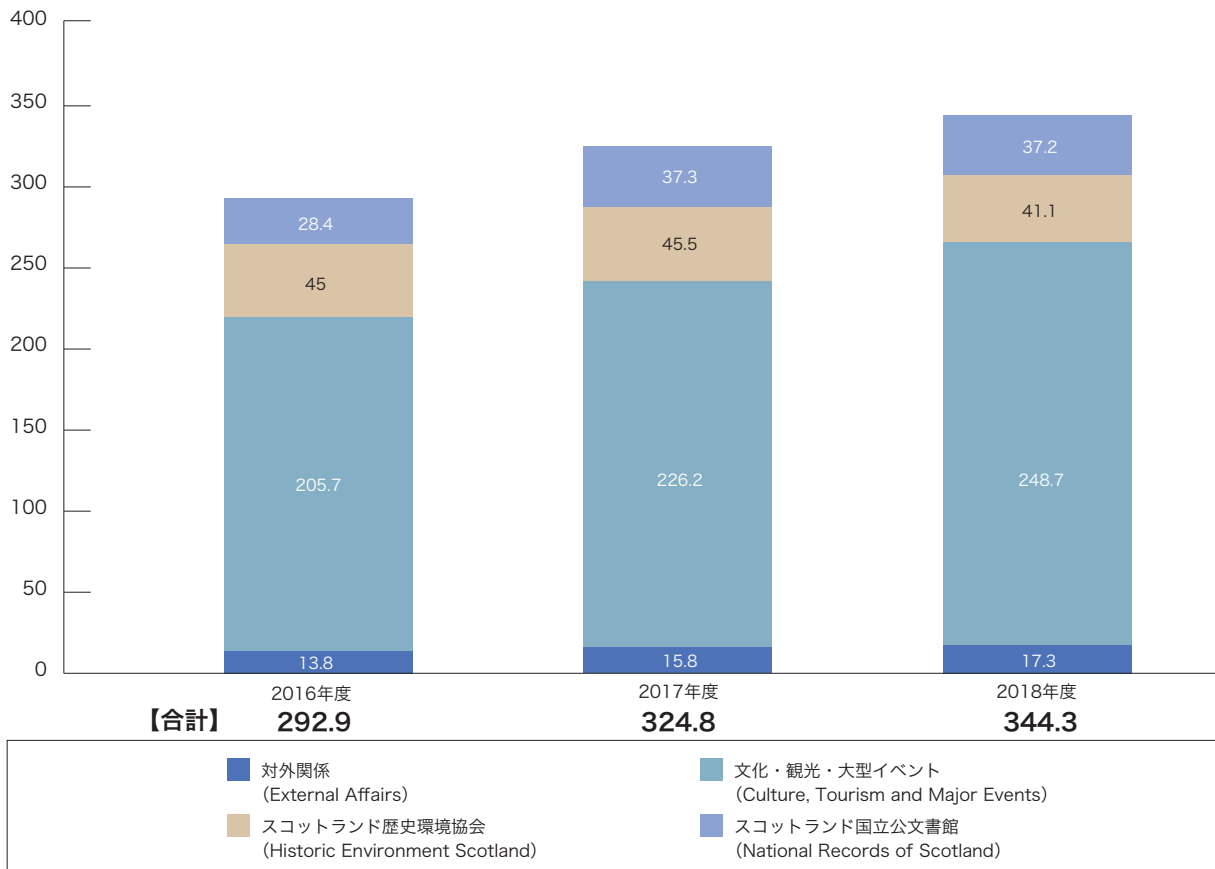
2018年度のスコットランド政府の行政予算案の総額は405億2,980万ポンド (約6兆794億7,000万円) であり、その約0.8%にあたる3億4,430万ポンド (約516億4,500万円) が文化・観光・対外関係に割かれている (**図表SG.03**)⁶⁾。文化・観光・対外関係予算の内訳は、**図表SG.04** のとおりで、対外関係、文化・観光・大型イベント、スコットランド歴史環境協会 (Historic Environment Scotland)、スコットランド国立公文書館に振り分けられている。

図表SG.03 スコットランド政府予算案 内訳 (2018年度、単位：百万ポンド)



(The Scottish Government 『Scottish Budget: Draft Budget 2018-19』 2017, p.8 を基に作成)

図表SG.04 スコットランド政府予算における文化・観光・対外関係予算の推移 (2016 - 2018年度、単位：百万ポンド)



(The Scottish Government 『Scottish Budget: Draft Budget 2018-19』 2017, p.168 を基に作成)



コラム

ナショナル・パフォーミング・カンパニーについて

スコットランド国立劇場 (National Theatre of Scotland)、ロイヤル・スコッティッシュ管弦楽団 (Royal Scottish National Orchestra)、スコッティッシュ・バレエ (Scottish Ballet)、スコットランド室内管弦楽団 (Scottish Chamber Orchestra)、スコッティッシュ・オペラ (Scottish Opera) の5つの舞台芸術団体は、ナショナル・パフォーミング・カンパニー (National Performing Company) と呼ばれ、スコットランド政府から直接、交付金が拠出されている。各団体の政府からの交付額を図表SG.05に示す。

5つのナショナル・パフォーミング・カンパニーは、2007年3月まで、CSの前身であるスコッティッシュ・アーツカウンシルから助成を受けていたが、2007年4月より、政府が直接支援を行うようになった。

その理由は、5つのカンパニーは、それぞれに課題を抱え、追加的な資金援助を必要としており、政府が直接、追加補助を行いたいと考えたからである⁷⁾。

現在政府は、直接助成に移行してからの11年間で、各カンパニーと強固で前向きな関係性を築くことができたと感じており、今後もこの関係性を維持し援助を続けていきたいと考えている⁸⁾。

直接助成のメリットは、各カンパニーが「安定性」を確保できるという点にある。申請しても助成が採択されるかどうかかわからないという不安には晒されないで済む。直接助成は1年ごとだが、これら5つのカンパニーのうち、3団体 (スコットランド国立劇場、スコッティッシュ・バレエ、スコッティッシュ・オペラ) は、政府から20年間にわたる融資 (loan) を受けている⁹⁾。

なお、ナショナル・パフォーミング・カンパニーの人事や、芸術の質に関して、政府からの介入は行われていない。また、交付金のモニタリングは行われているが、その用途は各団体に一任されている。

図表SG.05 スコットランド政府からの交付額 (2014年度、2015年度)

団体名	2014年度		2015年度	
	ポンド (単位：百万ポンド)	円 (単位：千円)	ポンド (単位：百万ポンド)	円 (単位：千円)
スコットランド国立劇場	4.252	637,800	4.303	645,450
ロイヤル・スコッティッシュ管弦楽団	4.025	603,750	4.084	612,600
スコッティッシュ・バレエ	4.382	657,300	4.504	675,600
スコットランド室内管弦楽団	2.050	307,500	2.054	308,100
スコッティッシュ・オペラ	8.148	1,222,200	8.247	1,237,050
合計	22.857	3,428,550	23.192	3,478,800

(Webサイトを基に作成¹⁰⁾)



クリエイティブ・スコットランド (CS) 基本情報

クリエイティブ・スコットランド (Creative Scotland)

クリエイティブ・スコットランド (以下、CS) は、スコットランドの芸術、映像／映画、クリエイティブ産業の発展を支援する政府外公共機関 (Non-Departmental Public Body、以下、NDPB) である。

CSは、イングランドのデジタル・文化・メディア・スポーツ省のNDPBであるアーツカウンシル・イングランドと同様、「アームズ・レングスの原則」に則り政府に対して一定の距離を置いている¹¹⁾。

沿革

- 1994年 アーツカウンシル・オブ・グレート・ブリテン (Arts Council of Great Britain、1945年設立) がアーツカウンシル・イングランド、アーツカウンシル・ウェールズ、スコティッシュ・アーツカウンシルの3つへと分割され、それぞれが独立した組織として助成を開始。
- 2010年 スコティッシュ・アーツカウンシルとスコティッシュ・スクリーン (Scottish Screen、1997年に設立されたスコットランドの映像／映画に関する公的機関) が統合され、CSが発足。

* CSの役割、組織体制、財政、戦略については第2部の「1 クリエイティブ・スコットランド概要」(170頁)を参照。

註

- 1) 次のサイトから入手可能。A Culture Strategy for Scotland - Draft for Consultation <https://www.gov.scot/Publications/2018/06/8705/downloads> (最終閲覧日：2018/08/24)
- 2) Strategic engagement between the Scottish Government and Scotland's NDPBs <https://beta.gov.scot/publications/strategic-engagement-between-the-scottish-government-and-ndpbs/> (最終閲覧日：2018/08/24) 参照。
- 3) Culture, Tourism and Major Events Directorate <https://beta.gov.scot/about/how-government-is-run/directorates/culture-tourism-major-events-directorate/> (最終閲覧日：2018/08/31)
- 4) スコットランド政府Principal Research OfficerおよびSenior Adviser, Performing Artsへのインタビュー(2018/05/01)において提供を受けた。
- 5) Scottish Government, Annual Cultural Funding <https://beta.gov.scot/policies/arts-culture-heritage/annual-culture-funding/> (最終閲覧日：2018/08/24)
- 6) The Scottish Government 『Scottish Budget: Draft Budget 2018-19』2017, p.8.
- 7) スコットランド政府Principal Research OfficerおよびSenior Adviser, Performing Artsへの前掲インタビューより。
- 8) 同前。
- 9) 同前。
- 10) The annual report for the five Scottish national performing companies: April 2015 to March 2016 <https://beta.gov.scot/publications/annual-report-five-scottish-national-performing-companies-april-2015-march/pages/3/> (最終閲覧日：2018/09/05)
- 11) Public Bodies <https://beta.gov.scot/policies/public-bodies/> (最終閲覧日：2018/09/12) 参照。ただし、スコットランド政府はCSに対して「アームズ・レングス・ボディ」という言葉は使用していない。

第2部 スコットランド

SCOTLAND

クリエイティブ・スコットランドの仕組み





1

クリエイティブ・ スコットランド概要

沿革と概要

クリエイティブ・スコットランド（以下、CS）は、スコットランドの芸術、映像／映画、クリエイティブ産業の発展を支援する上で中心的な役割を担っている政府外公共機関（Non-Departmental Public Body）である。

スコットランドにおける文化芸術への助成は、1994年以前にはアーツカウンシル・オブ・グレート・ブリテン（Arts Council of Great Britain）が行っていた。同組織は、1994年にアーツカウンシル・イングランド、アーツカウンシル・ウェールズ、スコティッシュ・アーツカウンシルの3つへと分割され、それぞれが独立した組織として助成を行うことになった¹⁾。2010年7月1日、「公共サービス改革法（スコットランド）2010（Public Services Reform〔Scotland〕 Act 2010）」の施行にともない、スコティッシュ・アーツカウンシルと、1997年に創設されたスコティッシュ・スクリーン（Scottish Screen）²⁾が統合され、CSが発足した。その中核的な任務は次の4つに集約できる。

① 財政支援（funding）

組織に対する継続的な助成（運営助成）である「レギュラー・ファンディング」、事業単位の助成（事業助成）である「オープン・プロジェクト・ファンディング」、特定の課題に対応するための助成プログラム群（戦略的事業助成）である「ターゲットッド・ファンディング」の3つの助成事業を通じて、文化芸術団体への財政支援を行う。

② 育成支援（development）

政府や地方自治体、その他の官民組織と協力し、知識やリソースを共有するとともに、文化芸術セクターおよび関係者のスキルの育成を行う。さらに、地域、全国、国際レベルでの活動機会の拡大に努めている。

③ 政策提言（advocacy）

地方自治体や全国の公的機関を含む他組織と緊密に協力しつつ、芸術、映像／映画、クリエイティブ



産業の3つのセクターを主導し、政策提言を行う。また、他組織と種々の調査結果や知識を共有し、政策立案を支援する。

④働きかけ (influence)

芸術、映像／映画、クリエイティブ産業セクター全体を見わたす組織という立場から、他の組織がより戦略的に活動していくために、直接・間接を問わず働きかけ、影響を与える。

組織とスタッフ

現在、CSは、エディンバラとグラスゴーの2か所にオフィスを構えているが、これは前身となったスコティッシュ・アーツカウンシルとスコティッシュ・スクリーンの本部が、それぞれエディンバラとグラスゴーに置かれていたことに由来する。インタビューでは、スコットランドにおける芸術の中心地であるエディンバラと、エディンバラよりも多くの人口を抱え、文化的な活動が活発なグラスゴーにも拠点を持つことが、スコットランド全体をカバーする上で有益との考えが示された³⁾。

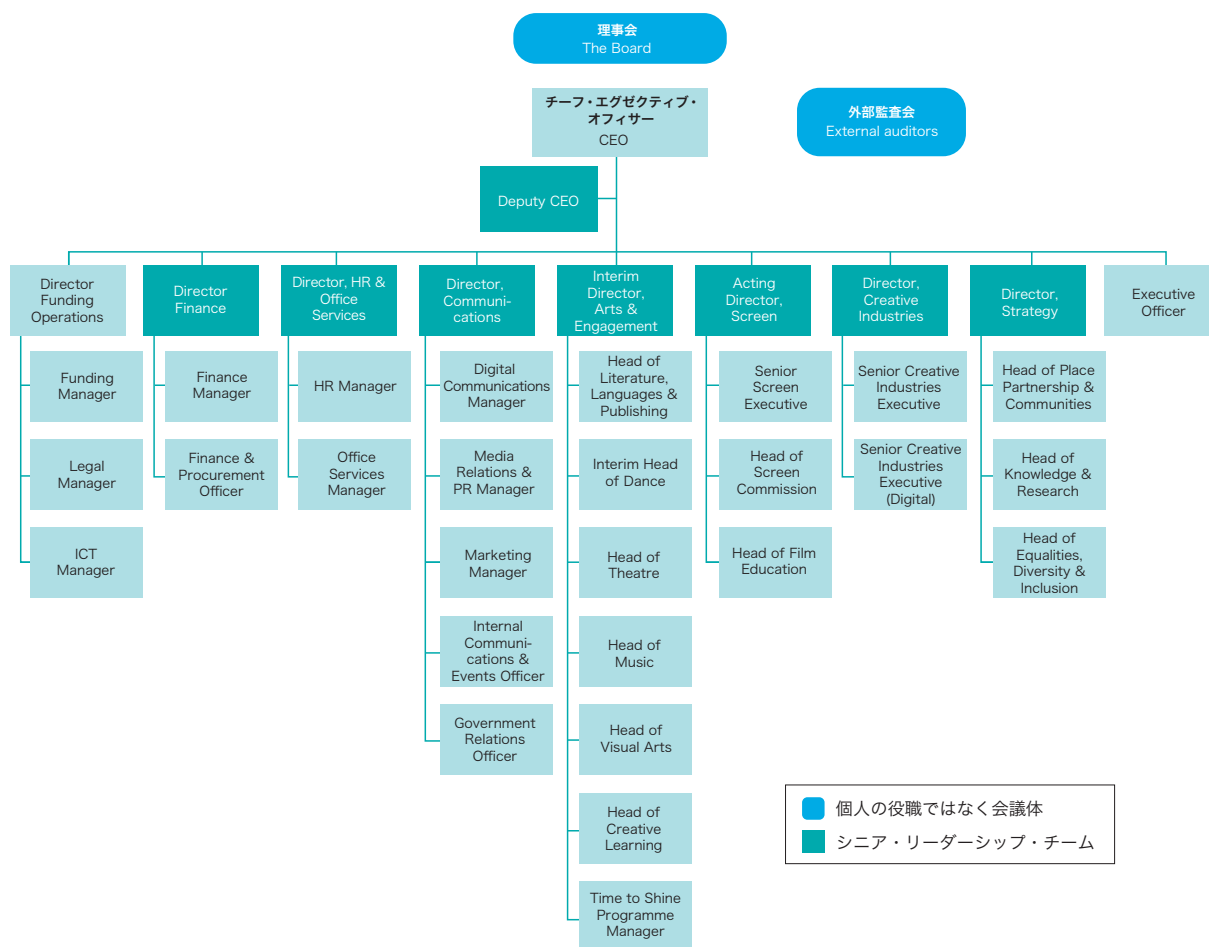
2018年5月1日現在、CSのスタッフ総数は112名（パートタイムのスタッフを含む）であり、契約上、エディンバラで働くスタッフは80名、グラスゴーで働くスタッフは32名となっている。勤務地と雇用形態は、職務に応じて柔軟な対応がなされているが、一部の管理職は、業務の性格上、エディンバラとグラスゴーとを頻繁に往来している。CSのシニア・リーダーシップ・チームおよび各部門責任者の組織図は図表 1.01 のとおりである（2018年4月現在）。

CSの最高意思決定機関は、理事会（The Board）であり、CSの運営全体に目を配り、方針決定を行っている。理事会は、理事長を筆頭に、11名で構成され（2018年8月7日現在）、スコットランド政府によって任命される。

理事会の下にチーフ・エグゼクティブ・オフィサー（Chief Executive Officer）が実務の責任者として置かれている。その下には、シニア・リーダーシップ・チーム（Senior Leadership Team）が配置され、それぞれの部署を統括し、業務の遂行にあたっている。シニア・リーダーシップ・チームの構成員は、図表 1.01 の組織図中に濃色で示した。

各部署には、専門リード（Specialism Leads）を務める者がいる。例えば、2018年4月現在、アートとエンゲージメント（Arts & Engagement）の部署では、「文学・言語・出版分野の責任者（Head of Literature, Languages & Publishing）」「ダンス分野の責任者代理（Interim Head of Dance）」「演劇分野の責任者（Head of Theatre）」「音楽分野の責任者（Head of Music）」「ビジュアルアート分野の責任者（Head of Visual Arts）」「クリエイティブ・ラーニング（創造的学習）分野の責任者（Head of Creative Learning）」が専門リードで、子供・若者向けの戦略である「輝ける時プログラム」担当のマネージャー（Time to Shine Programme Manager）は専門リードではない。このほか、専門リードの一覧はCS Webサイトで公開されている⁴⁾。

図表 1.01 CSのシニア・リーダーシップ・チームおよび各部門責任者の組織図 (2018年4月現在)



(CS提供資料を基に作成⁵⁾)

各部署に配置されているスタッフの人数をフルタイムのポスト数として換算したものを、**図表 1.02**に示す。審査と助成金のモニタリングにおいて中心的な役割を担う3つの部署、すなわち、アートとエンゲージメント、映像／映画、クリエイティブ産業の専門スタッフ数は、2016年度ではそれぞれ30.7名、12.0名、7.5名であり、戦略にも9.5名が配置されていた。

図表 1.02 CSの人員数 (2015 - 2016年度)

部署別平均雇用者数 (フルタイム換算)	2015年度 (人)	2016年度 (人)
アートとエンゲージメント	29.3	30.7
映像／映画	12.5	12.0
クリエイティブ産業	6.1	7.5
戦略	10.4	9.5
執行部	6.4	7.0
コミュニケーション	11.9	13.1
経理および助成事業運営	21.2	20.8
人事および庶務	7.9	8.5
	105.7	109.1

(CS 『Annual report and accounts: For the year ended 31 March 2017』 2017, p.21 を基に作成)



CSにおいて被助成団体からの連絡窓口となるのが、リード・オフィサー（Lead Officer、以下LO）である。分野ごとに選任されたLOは、被助成団体との関係維持について中心的役割を担う職能である（職名にある「Lead」は、前述の専門リードの場合は組織内における上級職位を意味するが、リード・オフィサーの「Lead」は上位職種の意味ではない⁶⁾）。通常、LOは1人あたり4～5件の団体を担当しており、そのおもな活動は、被助成団体の理事会への出席および活動の視察である。また、被助成団体の芸術監督やCEOと会談するなど、団体との良好な関係構築にも注力している。

上述の組織内スタッフに加えて、審査や評価で重要な役割を担っているのが外部からの専門人材である。2016年度には、23名の外部審査員（External assessors）と81名のピア・レビューアー（Peer reviewer）が有期雇用され、彼らへの謝金は総額10万5,000ポンド（約1,575万円）であった⁷⁾。

財政の概要

CSの財政は、おもにスコットランド政府からの交付金（Grant in Aid）と国営宝くじ基金（National Lottery Distribution Fund）からの利益分配金によって賄われている。

2014 - 2016年度のCSの歳出総額の財源内訳は、**図表 1.03**のとおりである。なお、スコットランド政府からの交付金には、用途が特定の活動（例えば、「青少年音楽イニシアチブ（Youth Music Initiative）」プログラム〔193頁で詳述〕）などに限定された助成金（restricted funds）なども含まれている。

図表 1.03 CSの年間実績報告書にみる歳出総額の財源内訳（2014 - 2016年度）

財源	2014年度		2015年度		2016年度	
	ポンド	千円	ポンド	千円	ポンド	千円
スコットランド政府からの交付金	51,642,066	7,746,310	52,204,295	7,830,644	44,746,722	6,712,008
国営宝くじ基金からの利益分配金	35,093,546	5,264,032	32,785,116	4,917,767	28,669,022	4,300,353
合計	86,735,612	13,010,342	84,989,411	12,748,411	73,415,744	11,012,361

（CS『Annual review of performance 2014/15, 2015/16, 2016/17』を基に作成）

CSの2014 - 2016年度の歳出内訳を**図表 1.04**に示す。レギュラー・ファンディング、オープン・プロジェクト・ファンディング、ターゲットド・ファンディングの3つの主要な助成事業への助成金が歳出全体の約90%を占め、運営費は約9.7%であった。

図表 1.04 CSの年間実績報告書にみる歳出内訳（2014 - 2016年度）

費目	2014年度		2015年度		2016年度	
	ポンド	千円	ポンド	千円	ポンド	千円
助成金	79,460,587	11,919,088	77,827,194	11,674,079	66,158,025	9,923,704
運営費	7,275,025	1,091,254	7,162,218	1,074,333	7,144,720	1,071,708
キャピタル	-	-	-	-	113,000	16,950
合計	86,735,612	13,010,342	84,989,412	12,748,412	73,415,745	11,012,362

（CS『Annual review of performance 2014/15, 2015/16, 2016/17』を基に作成）

図表 1.03 および **1.04** から読みとれるとおり、CSの予算規模は緩やかだが明らかな減少傾向にある。今回の調査で実施した担当者へのインタビューにおいても、CSの厳しい財政状況が見うけられた⁸⁾。現在、各種財団や社会貢献活動を行うフィランソロピストと意見交換し、外部からの財政支援の可能性を模索している状況で、例えば、海外各国に居住するスコットランド系の人々からなるネットワークの活用などが可能性として議論されている。海外在住のスコットランド出身の民間人で経済的に成功している人々の中には、スコットランドに対して何らかの投資をしたいとの希望がある。しかし、現状では、そうした資金を受け入れるシステムが整備されていない状況である。

10年計画と5つの「アンビション」

CSは、2013年度に『*Unlocking Potential, Embracing Ambition: a shared plan for the arts, screen and creative industries 2014 - 2024*』、「可能性の扉を開き、大志を抱く」という意味を持つ10年計画を公表した⁹⁾。これは、ACEの10年戦略『*Great Art and Culture for Everyone*（あらゆる人に素晴らしい文化芸術を）』に相当するものである。CSはこの10年計画を基盤に、3つのセクターで戦略(strategy)を策定した。

本計画は、芸術、映像／映画、クリエイティブ産業にまたがる共通ビジョンであり、2024年までに達成を目指す5つの戦略的な目標である「アンビション」と、向こう3年間の優先課題が掲げられている。下に、5つのアンビションを示す(太字は原文ママ)。

CSの5つのアンビション

- ① 芸術、映像／映画、クリエイティブ産業の3つのセクターで、**卓越性と実験的な試み**が認められ、評価されること
Excellence and experimentation across the arts, screen and creative industries is recognised and valued
- ② あらゆる人が、芸術的でクリエイティブな世界に**アクセス**することができ、楽しむことができること
Everyone can access and enjoy artistic and creative experiences
- ③ 想像力とアンビションを持ち、創造性に秘められた可能性を理解することにより、**場**と生活の質を変えること
Places and quality of life are transformed through imagination, ambition and an understanding of the potential of creativity
- ④ スキルを備えた多様な人々がつながりあい、**リーダーとして、あるいは組織の一員として**活動し、アイデアを実現すること
Ideas are brought to life by a diverse, skilled and connected leadership and workforce
- ⑤ スコットランドがクリエイティブな国として際立ちつつも、世界と**つながっていること**
Scotland is a distinctive creative nation connected to the world.

本計画では、共通のアンビションに加え、CSの活動全体を貫く4つの統一テーマも設定されている。



CSの4つの統一テーマ

- ① クリエイティブ・ラーニング (Creative learning)
- ② 平等・多様性・包摂 (Equalities, Diversity and Inclusion)
- ③ デジタル (Digital)
- ④ 環境 (Environment)

これらのアンビションと統一テーマは、助成事業の審査基準としても用いられている（詳細は「2 制度〔176 頁〕」を参照）。

また、CSは、芸術、映像／映画、クリエイティブ産業という3つのセクターに分けて戦略を公表しており、この戦略は政策提言の骨子にもなっている。映像／映画分野における戦略（『*On Screen: Film strategy 2014 - 17*』）は2014年に、芸術における戦略（『*Arts strategy 2016 - 17*』）とクリエイティブ産業における戦略（『*Creative industries: A strategy for Creative Scotland 2016 - 17*』）は2016年に公表された。これらの戦略に基づいて、幅広いセクターや公的機関のパートナーと協力し、アンビションを達成するための最適な方法が検討、実施されている。

10年計画と3つのセクターの各戦略を補完する形で、年間計画（annual plan）が策定され、その中では、当該年度の収支計画、優先的な活動分野ならびに達成方法が提示されている。これは、次の1年間に実施予定の活動の説明と、実績報告を行う際に用いる基準も示された計画である。

年間実績報告書（annual review of performance）は、通例、助成年度の翌年度12月に刊行され、戦略目標に対する評価も公表されている。この報告書はスコットランド政府との協議やさらなる目標を設定する際の基礎資料としても利用されている。

註

- 1) これら3つの組織とは別に、北アイルランドにも、アーツカウンシル・オブ・ノーザン・アイルランド（Arts Council of Northern Ireland）が設立された。
- 2) スコティッシュ・スクリーンは、スコットランドにおける映像／映画産業を発展させるために、1997年に創設された公的機関である。その業務は、2010年以降、CSに引き継がれている。
- 3) CSのDirector（Strategy）およびHR Managerへのインタビュー（2018/05/01）より。
- 4) Specialism Leads <https://www.creativescotland.com/who-we-are/our-people/specialism-leads>（最終閲覧日：2018/09/26）
- 5) 同前インタビューにおいて提供を受けた。
- 6) CSのDirector（Strategy）およびHR Managerへの前掲インタビューより。
- 7) CS『*Annual report and accounts: For the year ended 31 March 2017*』2017, p.22.
- 8) Director（Strategy）およびHR Managerへの前掲インタビューより。
- 9) Unlocking Potential, Embracing Ambition http://www.creativescotland.com/data/assets/pdf_file/0012/25500/Creative-Scotland-10-Year-Plan-2014-2024-v1-2.pdf（最終閲覧日：2018/08/23）

2

制度

≫ 2-1 3つの助成事業

クリエイティブ・スコットランド（以下、CS）は、助成事業として、「レギュラー・ファンディング」「オープン・プロジェクト・ファンディング」「ターゲットッド・ファンディング」の3つの助成プログラムを実施している。レギュラー・ファンディングは団体に対する3年間の運営助成、オープン・プロジェクト・ファンディングは期間限定のプロジェクトを実施する個人・団体への事業助成、ターゲットッド・ファンディングは、CSがパートナーとなる他機関との連携によって、共通の戦略的な目標を実現することを主眼とした戦略的助成である（**図表 2.01**）。助成事業ごとに、その目的や助成対象、審査、交付要件などが異なる。

図表 2.01 本稿の対象となる助成事業の基本情報

	運営助成	事業助成	戦略的助成
助成事業名	レギュラー・ファンディング Regular Funding	オープン・プロジェクト・ファンディング Open Project Funding	ターゲットッド・ファンディング Targeted Funding
趣旨・目的	スコットランドの芸術・映像/映画・クリエイティブ産業に対して安定的な財政支援を実施することにより、アンビション、統一テーマ、および戦略的な優先事項を実現する	個人や団体に対して、その芸術的・創造的な潜在能力を掘り起こして開花・発展させることを助け、世界とつながる特色ある創造的な国としてのスコットランドの評判を高めるプロジェクトへ支援する	文化芸術に関する個別のセクターや地域が持つニーズへの対応を目指し、CSがスコットランド政府などの他機関とともに戦略目標を達成することを1つの目的として実施する
支援する部門	音楽、演劇、ダンス、ビジュアルアート、文学・出版、多分野芸術、工芸、映像/映画	音楽、演劇、ダンス、ビジュアルアート、文学・出版、多分野芸術、工芸、映像/映画	プログラムによって異なる
支援する対象	団体	期間限定のプロジェクトを実施する個人・団体	プログラムによって異なる
年間事業予算	3,410万 4,534ポンド（2018年度）	1,050万ポンド（2018年度）	2,064万 2,063ポンド（2018年度）
年間事業予算（日本円換算）	約 51 億 1,568 万円	約 15 億 7,500 万円	約 30 億 9,631 万円
年間助成件数	121 件（2018 - 2020 年度）	518 件（2016 年度）	プログラムによって異なる

(CSの各種資料を基に作成)



≫ 2-2 レギュラー・ファンディング（運営助成）

レギュラー・ファンディングは、2015年4月に導入された文化芸術団体に対する運営助成プログラムである。芸術、映像／映画、クリエイティブ産業の発展に対して重要な貢献が期待されるスコットランドの団体を、3年間にわたって支援するもので、CSの助成制度の中核的なプラットフォームとして位置づけられている。こうした安定的な財政支援によって、CSの掲げるアンビション、統一テーマ、および戦略的な優先事項の実現を目指している。2015年度から2017年度までの第1期に続き、2018年度から2020年度までを助成期間とする第2期が、現在、運用中である。なお、第1期および第2期レギュラー・ファンディングで採択された団体の全リストが、Webサイト上で公開されている¹⁾。

図表 2.02 レギュラー・ファンディング（運営助成）の概要

助成事業名	レギュラー・ファンディング Regular Funding	申請が認められない者の要件	個人や法人格を持たない団体 スコットランドに関係がない活動など
趣旨・目的	スコットランドの芸術・映像／映画・クリエイティブ産業に対して安定的な財政支援を実施することにより、アンビション、統一テーマ、および戦略的な優先事項を実現する	他の助成事業との重複応募	オープン・プロジェクト・ファンディングには申請不可 ターゲットド・ファンディングには申請可
支援する部門	音楽、演劇、ダンス、ビジュアルアート、文学・出版、多分野芸術、工芸、映像／映画	募集のタイミング	3年ごと
支援する対象	団体	申請方法	申請書類をメールで送付
年間事業予算	3,410万4,534ポンド（2018年度）	申請内容の変更について	書面による同意
年間事業予算（日本円換算）	約51億1,568万円	審査体制	①適格性と申請内容に不備がないかの確認 ②各部門のスタッフによる書面審査 ③専門チームによる協議 ④シナリオの策定／「ネットワーク」のバーンシング ⑤理事会による承認
年間助成件数	121件（2018-2020年度）	審査にかかる期間	約6か月間
年間助成額（予算）	3,387万4,502ポンド（2018年度）	審査基準	5つのアンビションと統一テーマへの貢献 ガバナンス・管理・リーダーシップ 財務的健全性 など
年間助成額（予算）（日本円換算）	約50億8,118万円	採否内定後の手続き	ファンディング・アグリーメントを締結
助成期間	3年	助成金交付のタイミング	最初の支払いは2018年4月なかば
申請可能な助成額	下限額は、3年間で15万ポンド（約2,250万円）	モニタリング（提出書類等）	雇用・財務・実績に関するデータの提出 中間報告と最終報告
助成金の使途に関して	対象経費などの規定はなし		
申請が認められる者の要件	団体		

（CSの各種資料を基に作成）

趣旨・目的

同事業は、CSが芸術・映像／映画・クリエイティブ産業に関わる団体を助成することにより、10年計画で掲げた5つの「アンビション」と4つの「統一テーマ」、および戦略的な優先事項を実現することを目的としている。次に、アンビションと統一テーマの詳細を示す（再掲）。



CSの5つのアンビション

- ① 芸術、映像／映画、クリエイティブ産業の3つのセクターで、卓越性と実験的な試みが認められ、評価されること
- ② あらゆる人が、芸術的でクリエイティブな世界にアクセスすることができ、楽しむことができること
- ③ 想像力とアンビションを持ち、創造性に秘められた可能性を理解することにより、場と生活の質を変えること
- ④ スキルを備えた多様な人々がつながりあい、リーダーとして、あるいは組織の一員として活動し、アイデアを実現すること
- ⑤ スコットランドがクリエイティブな国として際立ちつつも、世界とつながっていること

CSの4つの統一テーマ

- ① クリエイティブ・ラーニング
- ② 平等・多様性・包摂
- ③ デジタル
- ④ 環境

支援する部門

支援するのは芸術、映像／映画、クリエイティブ産業に関する各部門、すなわち、音楽、演劇、ダンス、ビジュアルアート、文学・出版、多分野芸術、工芸、映像／映画である。それぞれの部門の下位ジャンルについては特に定めはない。

支援する対象

助成対象となるのは該当部門で活動する団体であり、法人格を持たない組織や個人からの申請は受け付けていない。

年間事業予算

レギュラー・ファンディングの2018年度の助成額を含む事業予算は、3,410万4,534ポンド（約51億1,568万円）である。

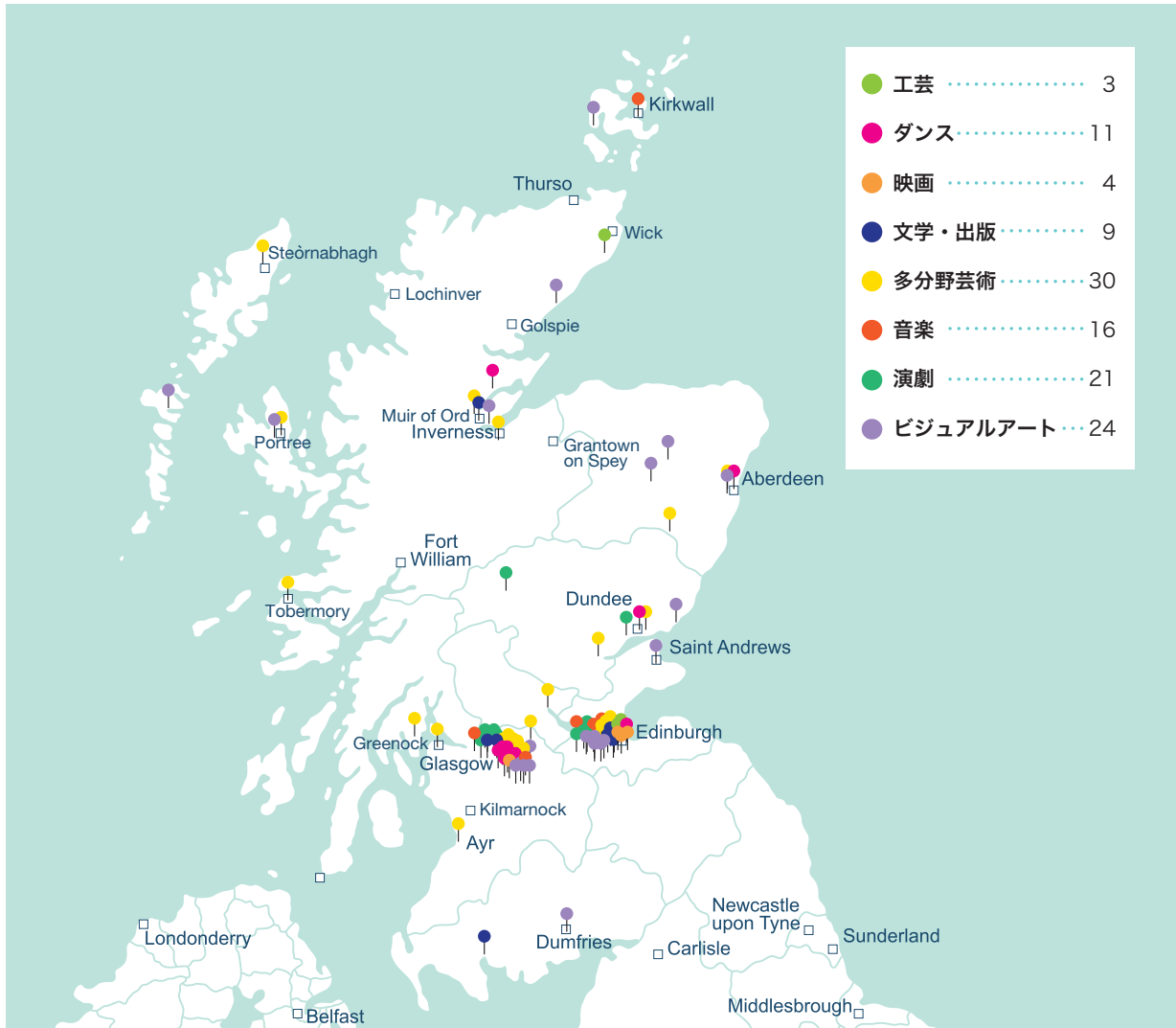
年間助成件数

第1期レギュラー・ファンディングでは、264件の申請中、118件（当初は119件²⁾）が採択された。また、第2期レギュラー・ファンディングでは、184件の申請の中から121件（当初は116件、件数増加の経緯は201頁コラム参照）が採択された。このうち、第1期から継続して助成されているもの

は 102 件であり、新規採択は 19 件であった³⁾。

スコットランドは、行政上、カウンシル・エリアと呼ばれる 32 の区画に分かれている。このうち 21 区画に、第 1 期レギュラー・ファンディングの被助成団体の拠点がある。また、被助成団体の 4 分の 3 以上は、拠点以外の行政区画でも活動を行っているため、スコットランド全域に対して作品を届けることができている。

図表 2.03 第 1 期レギュラー・ファンディング採択団体の拠点

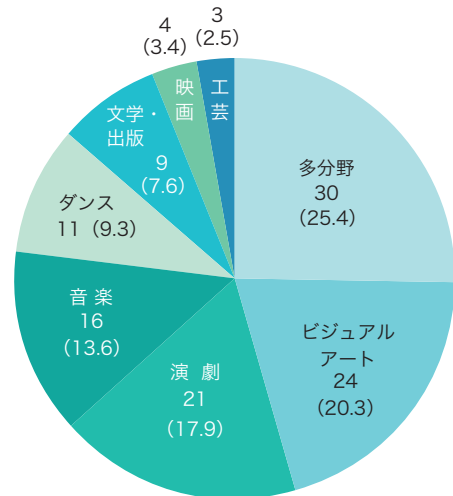


(CS Web サイトを基に作成⁴⁾)

第 1 期レギュラー・ファンディングにおける部門別の助成件数と、その割合（2016 年度）をみると、多分野（Multi-Art Form）が最も多く、次いでビジュアルアート（Visual Arts）、演劇（Theatre）、音楽（Music）が続いている（図表 2.04）。

図表 2.04 2016 年度の部門別にみたレギュラー・ファンディングの助成件数とその全体に占める割合

部門	件数 (件)
多分野	30
ビジュアルアート	24
演劇	21
音楽	16
ダンス	11
文学・出版	9
映画	4
工芸	3
総計	118



(CS 『Annual review of performance 2016/17』 2017, p.19 を基に作成)

単位：件 (%)

第2期レギュラー・ファンディングにおいて助成額が多かった 10 団体を、図表 2.05 に示す。

図表 2.05 第2期レギュラー・ファンディングにおいて助成額が多かった 10 団体

順位	団体名	エリア	部門	2015 - 2017 年度助成額 (£)	2018 - 2021 年度助成額 (£)	2018 - 2021 年度助成額 (千円)
1	Edinburgh International Festival Society	エディンバラ	多分野	6,952,000	6,952,000	1,042,800
2	Dundee Repertory Theatre	ダンディ	多分野	5,945,010	5,945,010	891,752
3	Royal Lyceum Theatre Company	エディンバラ	演劇	3,000,000	3,630,000	544,500
4	Citizens Theatre	グラスゴー	演劇	3,333,000	3,333,000	499,950
5	Centre for the Moving Image	エディンバラ	映像/映画	3,200,000	3,200,000	480,000
6	Traverse Theatre	エディンバラ	演劇	2,600,000	2,600,000	390,000
7	Scottish Book Trust	エディンバラ	文学・出版	2,579,792	2,579,792	386,969
8	Tron Theatre	グラスゴー	演劇	2,421,000	2,540,050	381,008
9	Dundee Contemporary Arts	ダンディ	多分野	2,000,000	2,000,000	300,000
10	Fruitmarket Gallery	エディンバラ	ビジュアルアート	2,000,000	2,000,000	300,000

(CS 『Regular Funding Organisations 2018-21』 2018 を基に作成)

年間助成額 (予算)

レギュラー・ファンディングの2018年度の助成総額予算は、3,387万4,501ポンド(約50億8,118万円)であった⁵⁾。

助成期間

第2期レギュラー・ファンディングの助成期間は、2018年度 - 2021年度の3か年である。



申請可能な助成額

3年間の助成期間で計15万ポンド（約2,250万円）以上の申請を対象としている。

助成金の使途について

助成金の使途について、対象経費などは特に定められていない。

申請が認められる者／申請が認められない者の要件

それぞれの要件は次のとおりである⁶⁾。

図表 2.06 レギュラー・ファンディング・プログラムへの申請が認められる者・認められない者の要件

申請が認められる者	申請が認められない者
1. 公認慈善団体 2. アーティストグループ 3. 保証有限責任会社 (Company Limited by Guarantee) 4. コンソーシアム (共同事業体) 5. 文化とレジャーに関わるトラストと地方自治体 6. コミュニティ利益会社 (CIC)	1. 芸術、映像／映画、クリエイティブ産業に直接関連しない活動について申請する団体 2. スコットランドのアーティストやプラクティショナー、オーディエンスに恩恵がおよばない活動について申請する団体 3. スコットランド国内に住所が登録されていない団体 4. 株式有限責任会社 (Company Limited by Shares) 5. 組織構造上、得られた利益をメンバーや株主に支払うことが認められている、あるいは利益を得ることを目的とする活動への助成を申請している団体

(CS『Regular Funding Programme 2018 - 21: Application guidance』2016を基に作成)

他の助成事業との重複応募

レギュラー・ファンディングの助成を受けている団体は、CSの事業助成であるオープン・プロジェクト・ファンディングに対する申請資格を失う。一方で、CSが必要性を認める場合には、戦略的事業助成であるターゲットド・ファンディングへの申請が可能である。

募集のタイミング

レギュラー・ファンディングは3年間にわたる助成期間の終了後に次期助成が開始されるため、その募集は3年ごとである。なお、第2期レギュラー・ファンディングでは、2016年11月にCSのWebサイト上で申請書と申請ガイドンスが公表され、応募期間は2017年1月16日から4月3日だった。

申請方法

申請は、次の3種類からなる書類をCSへのメールに添付する形で行われる。

- (1) 3年間のビジネスプラン
- (2) 記入・署名済みの申請書
- (3) 関連補足資料⁷⁾



申請書類の提出後、メールでCSから受領通知が送られる。

なお、申請締切り前の2016年12月から2017年2月にかけては、同ファンディングに関する説明会 (information session) が、スコットランドの7か所 (アバディーン、インヴァネス、エディンバラ、ガラシールズ、グラスゴー、スターリング、ダムフリース) で行われ、応募に関連した質問などをその場で行うことができた。また、CSのWebサイトにはFAQ (よくある質問) が公開され⁸⁾、メールや電話による個別相談も行われた。

申請内容の変更について

採択された後、CSとの間で合意した活動に大幅な変更を行う場合、団体はCSから文書による事前の承認を得なくてはならない。

審査体制

審査は、前述の3種類の申請書類で提示された内容に基づいて行われる。この際、CSの専門スタッフや地方自治体、関連する外部機関からの意見なども参考にし、さらに、過去にCSから助成を受けた団体の場合にはその際の実績が考慮される。第2期の審査は、次の5段階で行われた。

▶ 第1段階：適格性と申請内容に不備がないかの確認

ファンディング・チームが、申請の適格性と申請内容に不備がないかをチェックする。この段階でレギュラー・ファンディングの適格性基準を満たすことが認められない申請は、審査対象から除外される。また、資料や書類に不備がある場合には、申請者に対して追加資料の提出が求められる。

▶ 第2段階：各部門のスタッフによる書面審査⁹⁾

適格性が認められた申請は、CSの「アートとエンゲージメント」部署に所属する、各部門についての専門スタッフ (30～35名) により書面審査を受ける。1件の申請は1名の評価担当者が受け持ち、定められた13項目に対して評点をつける。各項目は、「エクセレント (excellent [優]、4点)」「ストロング (strong [良]、3点)」「サフィシエント (sufficient [可]、2点)」「リミテッド (limited [限定的]、1点)」の4段階で評価され、52点が満点である。この評価は、団体に改善を促すツールとしての機能も期待されており、仮に、ある項目が最低評価であったとしても1点未満になることはない。評価は約1週間かけて行われ、必要に応じて評価担当者はほかの部門を専門とするスタッフに助言を求めることが可能である。

なお、第2期レギュラー・ファンディングにおける被助成団体の平均得点は40～45点で、最高点は満点の52点であった。戦略的に重要な活動であれば、得点が平均を下回っているとしても採用に至る可能性がある。しかし、36点以下の場合には、さらなる審査は行われない。

▶ 第3段階：専門チームによる協議

次いで、芸術にかかる部門 (art form) とクリエイティブ分野 (creative area) に携わるCS内の専



門チームによる協議が行われる。ここでは、提出書類と第2段階での評価結果に基づいて、CSが掲げる戦略への適合性が専門的見地から審査される。この段階で基準を満たしていないと判断された申請は、以降の段階に進むことができない。一方で、基準を満たすとみなされた申請は、専門チームによる討議を経て、優先すべき申請として推薦される。

部門ごとに作られる専門チームは、当該部門の責任者、スタッフとともに、ほかの専門分野のスタッフ（例えば、「クリエイティブ・ラーニング」や「平等」の担当者）からなるもので、通常は責任者を含めて3～6人で構成される。演劇と音楽であれば6人、文学では3人といった具合に、部門に応じてチームの人数は異なる。

協議は、分野ごとに約2日にわたって行われる。審査では、CSの調査研究の成果であるセクター・レビュー（198頁参照）などの結果も考慮され、部門の偏りに対する見直しも行われる。この段階では、個々の申請に対する採点は既になされていることから、審査にあたっては戦略的側面と地域的側面が特に重要な論点となる¹⁰⁾。

▶ 第4段階：シナリオの策定／「ネットワーク」のバランス

第4段階の審査を担当するのはCS内に置かれたシニア・リーダーシップ・チーム（Senior Leadership Team）と各分野の専門リード（Specialism Leads）である（172頁図表 1.01 参照）。ここで、前段階で推薦された申請が、改めて総合的に考査される。この段階の審査も約2日を要する。ここでは、採択しようとする団体をリスト化して一覧した場合、多様性、部門、地理的な広がりの上で最も広い「ネットワーク」を形成しているかが検討される。同時に、採択しようとする団体の規模と財務健全性も考慮される。また伝統文化分野での見落としがないかが確認され、政策およびCSの戦略的な背景との整合性も重視される¹¹⁾。

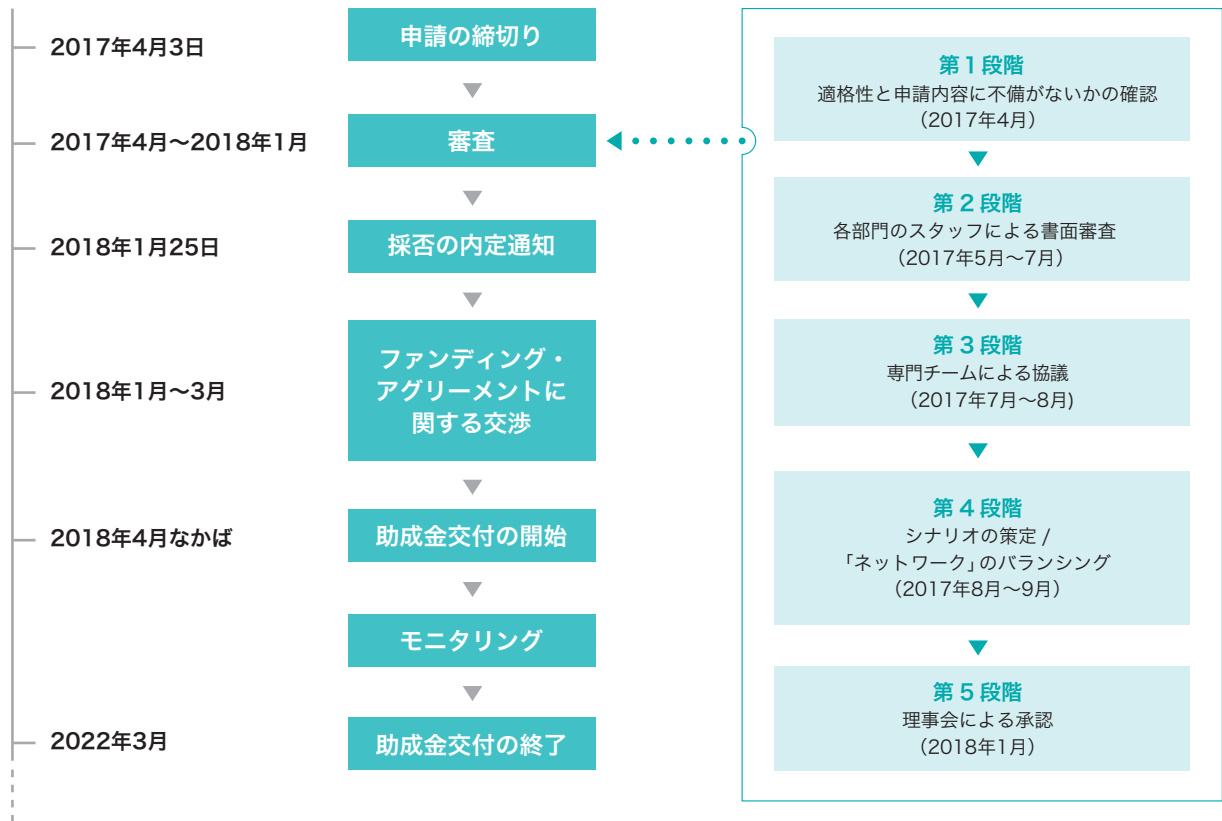
▶ 第5段階：理事会による承認

応募のあったすべての申請と、第4段階で推薦されたもののリストが、CSの理事会で審議され、最終的な採否の判断が行われる。スコットランド政府の翌年度予算案は、通例、12月に発表されるが、レギュラー・ファンディングの審査自体はその正式発表（例年12月）以前に行われる。そのため、2017年に行われた審査では、専門チームが作成した交付金の規模に関する想定シナリオを基に協議が行われた。なお、2018年度予算として想定されたシナリオは、部門ごとに助成金が前年度比の+5%、±0%、-15%、-30%となる4種類であったが、結果として交付金の額は±0%であった。

審査にかかる期間

現行の第2期レギュラー・ファンディングでは、2017年4月3日に申請が締切られ、実質的な審査が9月までの6か月間で行われた。その後、スコットランド政府による翌年度予算案の正式発表（12月）を踏まえ、最終的な結果が2018年1月に発表された。第2期レギュラー・ファンディングにおける申請から採否の内定通知までのタイムスケジュールを次に示す（図表 2.07）。

図表 2.07 CSの運営助成の決定フロー



(CSの各種資料およびインタビューを基に作成)

審査基準

上述の審査においては、CSが掲げたアンビション、および統一テーマの実現に対する貢献が審査基準となっている。また、申請者が活動する部門の発展に対する貢献や、組織体制の整備状況（ガバナンス〔組織統治〕と運営管理、リーダーシップ）、財務健全性などといった観点も段階に応じて審査される。申請者は、申請書を作成するにあたって、こうした諸点にどのように取り組む予定かを明記しなければならない。

採否内定後の手続き

審査の結果、助成対象となった申請団体に対して、まず、条件付きの採否の内定通知が送付される。ここでいう条件とは、CSと被助成団体との間で交わす助成に関する合意書「ファンディング・アグリーメント（funding agreement）」を作成することと、契約を締結することである。ファンディング・アグリーメントには、CSが団体の活動に対して期待する事柄に関する合意事項と、成果指標に関する定義が含まれている。第2期レギュラー・ファンディングでは、内定通知直後の2018年1月から3月にかけてCSと各団体との間でファンディング・アグリーメントに関する協議が行われ、契約の発効後、4月なかばには最初の助成金交付が行われた。



助成金交付のタイミング

助成金の交付は、ファンディング・アグリーメントとして合意されたスケジュールに従って分割で行われる。初年度は、多くの団体が4月なかばに初回の助成金の交付を受けており、各団体から提出されるモニタリングに関する報告書（後述）の受理後に残額が交付された。

モニタリング

レギュラー・ファンディングに関するモニタリングの一環として、被助成団体は、四半期ごとに団体の活動に関する最新情報と、理事会、委員会の全文書をCSに提出しなければならない。また、CSのスタッフであるリード・オフィサー（以下、LO）が、各被助成団体に担当として割りあてられるので、これをオブザーバーとして理事会に参加させることが推奨されている。

モニタリングはCSと被助成団体の間で継続的に行われるものであり、その基礎情報となるのが、毎年10月に被助成団体からCSに提出される、雇用状況、収支、平等に関する状況、オーディエンスの人数などの情報を含む報告書である。LOは、この資料に基づいて、目標の達成度を団体の代表者と話しあう。なお、この場において次年度の活動計画も話しあわれる。この協議の議事録にはLOと団体の代表者がそれぞれ署名し、達成度に関する評価の一部として扱われる。

モニタリングに関連した報告書の書式としては、中間報告用書式と最終報告用書式の2つが用意されており、両書式ともにCSのWebサイトから取得可能である¹²⁾。これらの書式には、活動実績と財務管理に関する記入欄が含まれ、収支報告書を添付して提出する。報告内容の承認をもって、報告書は正式に受理される。

事後評価

事後評価の実施に関して公表された情報はない。

助成事業の評価

助成事業に対する評価に関して公表された情報はない。

コラム

被助成団体からみたモニタリング¹³⁾

レギュラー・ファンディングの被助成団体の1つ、エディンバラ・アート・フェスティバルは、入場が無料であり、チケット販売から入場者に関する基礎的な情報を把握することができない。そのため、毎年、次の2つの方法による統計調査を行っている。すなわち、「どこから来たか」や「これまでに来たことがあるか」といった質問を調査員が直接、会場でオーディエンスに尋ねる調査と、メールやメーリングリストを活用したオンライン調査である。エディンバラ・アート・フェスティバルは、こうした調査結果を財務報告書とともにCSに提出している。

CSに対して被助成団体が行う四半期ごと、および期末の会計報告では、領収書や請求明細書といった証憑書類の提出は義務づけられていない。しかし、エディンバラ・アート・フェスティバルでは、後日必要になる可能性を考慮し、数年間はこれを保管している。また、同フェスティバルは慈善団体としての会計監査を受けており、そのほかに政府による税務調査を受けたこともあるが、現在までにCSからの監査を受けたことはない。

コラム

被助成団体からみた事業助成と運営助成の違い¹⁴⁾

エディンバラ・アート・フェスティバルは、以前はCSから単年度の事業助成を受けていた。しかし、2015年からはレギュラー・ファンディングによる3年間の運営助成を受けている。被助成団体からみた事業助成と運営助成の違いについて、エディンバラ・アート・フェスティバルの責任者は次のような内容を語った。

エディンバラ・アート・フェスティバルは歴史が浅いため、はじめは赤ん坊のような状態で、当時CSが実施していた単年度の助成事業「アニュアル・クライアント」や「プロジェクト・グラント」などに申請し、支援を受けていた。2015年以降、レギュラー・ファンディングによる助成を受けるようになったが、このことはエディンバラ・アート・フェスティバルが自らの足で立てるフェスティバルへと成長したことの証だと考えられる。単年度あたりの助成額は減ったが、レギュラー・ファンディングには、毎年「もらえるかどうか」と心配しなくてすむという利点がある。安定性と確証を担保してくれるため、人材の確保に有効であり、活動に関しても長期的な計画をたてられるようになった。



≫ 2-3 オープン・プロジェクト・ファンディング（事業助成）

オープン・プロジェクト・ファンディングは、2014年10月から導入された事業助成プログラムで、小規模な1回限りのイベントから2年以内のプロジェクトまで幅広く支援する。

図表 2.08 オープン・プロジェクト・ファンディング（事業助成）の概要

助成事業名	オープン・プロジェクト・ファンディング Open Project Funding	助成金の使途に関して	対象とならない経費に関する規定あり
趣旨・目的	個人や団体に対して、その芸術的・創造的な潜在能力を掘り起こして開花・発展させることを助け、世界とつながる特色ある創造的な国としてのスコットランドの評判を高めるプロジェクトへ支援する	申請が認められる者の要件	個人アーティストや芸術団体
支援する部門	音楽、演劇、ダンス、ビジュアルアート、文学・出版、多分野芸術、工芸、映像／映画	申請が認められない者の要件	芸術、映像／映画、クリエイティブ産業と関連のない活動など
支援する対象	期間限定のプロジェクトを実施する個人・団体	他の助成事業との重複応募	レギュラー・ファンディングには申請不可 ターゲットド・ファンディングには申請可
年間事業予算	1,050万ポンド（2018年度）	募集のタイミング	通年
年間事業予算（日本円換算）	約15億7,500万円	申請方法	申請書類をメールで送付
年間助成件数	518件（2016年度）	申請内容の変更について	書面による同意
年間助成額	1,142万214ポンド（2016年度）	審査体制	1万5,000ポンド以下、1万5,000ポンド超それぞれについて開かれるパネルによる審査
年間助成額（日本円換算）	約17億1,303万円	審査にかかる期間	約8週間～12週間
申請のカテゴリ	・1万5,000ポンド以下 ・1万5,000ポンド超	審査基準	芸術的・創造的な質 人々への働きかけ 効率的なプロジェクトの運営 財務管理
助成期間	提案されたプロジェクトの長さによる（最長2年）	採否内定後の手続き	ファンディング・アグリーメントを締結
申請可能な助成額	1,000ポンド（約15万円）～10万ポンド（約1,500万円） 事前に合意がされた場合は、最大15万ポンド（約2,250万円）まで可能	助成金交付のタイミング	原則2回の分割支払い

（CSの各種資料を基に作成）

趣旨・目的

個人や団体に対して、その芸術的・創造的な潜在能力を掘り起こして開花・発展させることを助け、さらに、世界とつながる特色ある創造的な国としてのスコットランドの評判を高めると同時に、10年計画『可能性の扉を開き、大志を抱く（Unlocking Potential, Embracing Ambition）』の実現に貢献するプロジェクトに支援する。

支援する部門

支援するのは芸術、映像／映画、クリエイティブ産業に関する各部門、すなわち、音楽、演劇、ダンス、ビジュアルアート、文学・出版、多分野芸術、工芸、映像／映画である。それぞれの部門の下位ジ

ジャンルについては特に定めはない。

支援する対象

オープン・プロジェクト・ファンディングは、個人および団体を対象とする。支援対象となる活動は、限られた期間（最長2年）の中で、その期日内に目的を達成する活動である。助成対象となるプロジェクトの例は、フェスティバルやイベント、作品制作、研修・育成活動、執筆・刊行などである。

年間事業予算

オープン・プロジェクト・ファンディングの2018年度の助成額を含む事業予算は、1,050万ポンド（約15億7,500万円）である。

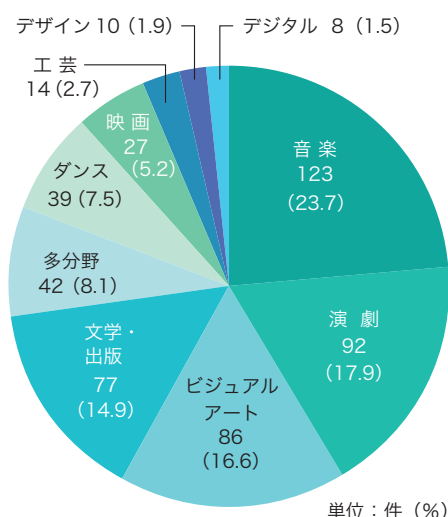
年間助成件数および助成額

オープン・プロジェクト・ファンディングは特定の応募期間を設けておらず、随時、応募できる。2016年4月から2017年3月までの1年間では、1,655件の申請があり、そのうち518件が採択された¹⁵⁾。

この期間に助成された部門別の助成件数と助成額を図表2.09に示す。助成件数が最も多かったのは音楽（123件）であり、これに演劇（92件）、ビジュアルアート（86件）、文学・出版（77件）が続く。

図表 2.09 2016年度の部門別にみたオープン・プロジェクト・ファンディングの助成件数・額/部門別の助成件数の割合

部門	件数 (件)	助成額合計 (£)	1件あたりの平均助成額 (£)
音楽	123	2,417,404	19,654
演劇	92	2,159,781	23,476
ビジュアルアート	86	1,937,356	22,527
文学・出版	77	1,288,024	16,728
多分野	42	1,394,278	33,197
ダンス	39	991,796	25,431
映画	27	668,192	24,748
工芸	14	157,751	11,268
デザイン	10	267,281	26,728
デジタル	8	138,351	17,294
総計	518	11,420,214	22,047



(CS 『Annual review of performance 2016/17』 2017, p.22 を基に作成)



申請のカテゴリ

申請金額が1万5,000ポンド以下か、それを超えるかという2つのカテゴリがある。

助成期間

プロジェクトの期間に応じて最長2年間まで助成される。

申請可能な助成額

申請可能な助成額の幅は、1,000ポンド（約15万円）から10万ポンド（約1,500万円）までである。ただし、CSから事前に書面で同意が得られた場合には、最大15万ポンド（約2,250万円）までの申請が可能である。

助成額の決定方法

CSが助成額を決定する方法は、公表されていない。

助成金の使途に関して

同ファンディングは、団体の運営費を支援するためのものではない。しかし、一部の管理費（人件費など）に限っては使用が認められている。助成対象経費として申請できる項目の一例を次に示す。

- 芸術的・創造的な技量やスキルを開発するための活動
- 質の高い作品を新たに創作するための活動
- オーディエンスに作品を提示すること、または新たなオーディエンスを捉え、また育成するよう、働きかけることを目指す活動
- 芸術的・創造的な活動に、より多くの人が参加することを奨励する活動

また、次のものにかかる費用は、原則、助成対象にならない。

- 芸術、映像／映画、クリエイティブ産業と関連のない活動
- 着手済み、または採否決定以前に開始される活動
- 大規模な設備投資（改築・建設など）
- 正規教育プログラム、もしくは在学生の支援に特化した活動
- 機材のみへの助成を求める個人
- 団体の継続的な運営費
- 翻訳費用

- 事業立ち上げ費用
- 学校内で行われる活動
- おもにスコットランド以外の場所で実施され、スコットランドの人々や芸術コミュニティに恩恵がおよばない、国際的なグループが企画する活動
- 自費出版
- 映像や映画、短編フィルムの制作・開発費用¹⁶⁾
- CSが実施するほかの助成プログラムでの支援がより適している活動
- 助成希望額が定められた上限より多いか、または下限に満たない活動

申請が認められる者／申請が認められない者の要件

同ファンディングに申請が認められる者の要件は、スコットランドに本拠を置くアーティスト個人、芸術関連団体であること、またはスコットランドの芸術、映像／映画、クリエイティブ産業に携わる個人または団体であることが必要である。申請が認められる者と認められない者の例は図表 2.10 のとおりである。

図表 2.10 オープン・プロジェクト・ファンディングへの申請が認められる者・認められない者

申請が認められる者	申請が認められない者
<ol style="list-style-type: none"> 1. アーティストやクリエイティブ・プラクティショナー 2. 創造的な活動を行うグループやアーティストのコラボレーション 3. 保証有限責任会社 (Company Limited by Guarantee) 4. 株式有限責任会社 (Company Limited by Shares) 5. スコットランド公益法人組織 (SCIO) 6. コミュニティ利益会社 7. 地方自治体 8. 文化とレジャーに関わるトラスト 9. 公共部門のその他の機関 10. トラストまたは財団 11. 法人格を持たない社団 12. 共同で申請を行うコンソーシアム、連合団体、または団体のグループ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学生 2. 芸術、映像／映画、クリエイティブ産業以外のセクターの仕事に従事し、非芸術的または非創造的な活動への助成を求める個人 3. 大学教員や教育専門家 4. 管理手続、管財人による管理、清算手続が行われている団体

他の助成事業との重複応募

原則として、レギュラー・ファンディング・プログラムを通じて助成を受けている者は、オープン・プロジェクト・ファンディングの対象にならない。

募集のタイミング

募集は期日を定めず通年で受けつけ、その都度審査と採否決定を実施している。

申請方法

申請のカテゴリに応じて、2種類の申請書が用意されている。すなわち、(1) 1万5,000ポンド



(約 225 万円) 以下のプロジェクトを対象とした申請書と (2) 1 万 5,000 ポンドを超えるプロジェクトを対象とした申請書である¹⁷⁾。1 万 5,000 ポンドを超えるプロジェクトでは、より詳細な内容の説明と追加資料の提出が求められる。すべての応募は、記入済みの申請書と必要な補助資料をメールで CS に送付する形で受けつけられる。

申請内容の変更について

採択された後、活動内容を大幅に変更する際には、文書によって CS からの事前承認を得なくてはならない。

審査体制

CS に提出された申請書は、まず、必要項目の不備と応募資格がチェックされ、適格と判断された場合、専門知識を持つ CS のスタッフが、書面審査を行う。この審査員 (assessor) は申請書と補助資料を基に、申請が持つ強みを審査基準 (芸術的・創造的な質、人々への働きかけ、効率的なプロジェクトの運営、財務管理) に照らしあわせて評価し、推薦に値するものか否かに関する意見を付す。

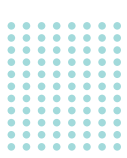
こうして書面審査で得られた評価結果を踏まえ、CS に在籍する各分野の専門家で構成される「パネル」と呼ばれるチーム (通常 3 ~ 5 名¹⁸⁾) での審議が行われる。なお、1 万 5,000 ポンド以下の申請を対象としたパネルと 1 万 5,000 ポンドを超える申請を対象とするパネルが別々に設けられている。パネルは、予算総額を念頭に置いて採否を決定する最終的な審査の場であり、そこでは、審査員による各プロジェクトの評価と、類似した申請の中で当該申請が持つ強み、それぞれの部門における戦略的ニーズ、審査中のほかのプロジェクトとのバランスが考慮される。審査結果は、申請者に対してメールで通知される。採択者には、これより先の具体的な手続きが示されると同時に、ファンディング・アグリーメントの提出が求められる。

審査にかかる期間

採否決定までに要する時間は、カテゴリに応じて異なる。1 万 5,000 ポンド以下の申請では申請書の受理から 8 営業週以内、1 万 5,000 ポンドを超える申請 (事前承認が必要な 10 万 ~ 15 万ポンドの申請を含む) では 12 営業週以内に採否が決定される。

審査基準

申請に対する審査基準は、(1) 芸術的・創造的な質、(2) 人々への働きかけ、(3) 効率的なプロジェクトの運営、(4) 財務管理の 4 点である。次に、基準の項目ごとに申請時に求められる概要を示す。



(1) 芸術的・創造的な質

応募にあたっては、プロジェクトの芸術的・創造的アイデア、申請者の芸術的・創造的スキルと経験、実績、申請者または団体の発展に対するプロジェクトの貢献を申請書で示すよう求められる。また、プロジェクトに協力者（あるいは協力団体）がいる場合には、その貢献とスキルや経験、実績を示す必要がある。

(2) 人々への働きかけ

プロジェクトの対象となる人々の層や数、地域、参加者が受ける恩恵などを示し、プロジェクトをどのように参加者へ届けるのかという具体的な方策を説明するよう求められる。

(3) 効率的なプロジェクトの運営

プロジェクトの主要な部分のスケジュール、申請プロジェクトに似たプロジェクトの管理に携わってきた経験と実績、協力者によるマネジメントと協働がプロジェクトの運営にどのように貢献するか、プロジェクト実施にともない想定されるリスクとその回避・軽減のための方策、プロジェクトの実施期間内にフィードバックを集め反映していくための方策、モニタリングの実施や成果の測定法などを、申請書で述べる必要がある。

(4) 財務管理

収支に関する一定の情報（申請額が1万5,000ポンドを超える場合には、収支の詳細を示す予算を別途提出）を申請書に含めることが求められている。具体的には、申請プロジェクトの規模や種類を考慮した費用の妥当性、ほかの資金源からの支援の確実性とその金額などで、プロジェクトの財務管理計画と規模や種別が似た別のプロジェクトにおける申請者の実績が、審査対象として例示されている。

採否内定後の手続き

採否の結果はメールで通知される。採択された申請者に対してファンディング・アグリーメントがメールで送付されるとともに、銀行口座などの必要な情報の提供が求められる。また、助成金交付にあたって付帯条項がある場合は、この段階でその内容が伝えられる。採択された申請者は、ファンディング・アグリーメントと付帯条項に署名し、メールによる通知日から20営業日以内にこれを返送しなければならない。

助成金の交付のタイミング

通常、支払いは2回に分割して行われる。ファンディング・アグリーメントに関する手続きが完了した後、助成総額の75%が初回交付分として交付される。残る25%はプロジェクト終了後、モニタリングに関する提出書類が承認された段階で支払われる。小規模の団体などで、キャッシュフロー上の問題がある場合には、75%の支払い後、中間報告の提出とその承認を経て15%が支払われ、最後に残りの10%が支払われるケースもある¹⁹⁾。



モニタリング

モニタリングに関して公表された情報はない。

事後評価

事後評価の実施に関して公表された情報はない。

助成事業の評価

助成事業に対する評価に関して公表された情報はない。

≫ 2-4 ターゲッテッド・ファンディング（戦略的事業助成）

ターゲッテッド・ファンディング・プログラムは、文化芸術に関する個別のセクターや地域が持つニーズへの対応を目指し、CSがスコットランド政府などの他機関とともに戦略目標を達成することを1つの目的として実施している助成事業である。2016年度の年間実績報告書²⁰⁾によれば、同年度には43のターゲッテッド・ファンディング・プログラムが運用され、計436件に上る申請が採択され、総額約2,270万ポンド（約34億500万円）規模の助成が行われた。なお、2018年9月末現在では12のプログラムが進められている²¹⁾。

CSは、ターゲッテッド・ファンディングの代表例として、「青少年音楽イニシアチブ（Youth Music Initiative、略称YMI）」「メイド・イン・スコットランド・ファンド（Made in Scotland fund）」「スクリーン・ファンディング（Screen Funding）」を挙げている²²⁾。このうち、「青少年音楽イニシアチブ」は、最も情報量が充実しており、その成果に関する検証も進んでいるため、以下、このプログラムについて概説する。

青少年音楽イニシアチブ

スコットランド政府は、青少年が音楽実践へアクセスする機会の平等化と、青少年による音楽実践の強化を目指して、2003年に「青少年音楽イニシアチブ」プログラムを設立した。CSは、本プログラムの運営を担っており、2018年度の年間予算では約900万ポンド（約13億5,000万円）が計上されている²³⁾。このプログラムは、「学校を拠点とした音楽実践（School-Based Music-Making）」「音楽実践へのアクセス（Access to Music-Making）」「青少年音楽の強化（Strengthening Youth Music）」という3つの助成プログラムから構成されている（[図表 2.11](#)）。

図表 2.11 「青少年音楽イニシアチブ」の概要

助成プログラム名	Youth Music Initiative (青少年音楽イニシアチブ)		
	学校を拠点とした音楽実践	音楽実践へのアクセス	青少年音楽の強化
	School-Based Music-Making	Access to Music-Making	Strengthening Youth Music
趣旨・目的	各自治体が計画・運営し、学校教育の正課活動となる音楽実践プログラムを支援する	青少年(0~25歳)が質の高い音楽実践に触れる機会を提供する課外活動を支援する	スコットランドの青少年による音楽活動を強化するのに資する戦略的活動や研究、トレーニングを支援する
年間助成件数	33件(2016年度)	64件(2016年度)	1件(2016年度)
年間事業予算	718万8,456ポンド(2018年度)	142万3,890ポンド(2018年度)	10万7,654ポンド(2018年度)
年間事業予算(日本円換算)	約10億7,827万円	約2億1,358万円	約1,615万円
支援する部門	音楽(学校教育の正課活動)	音楽(課外活動)	音楽
支援する対象	スコットランドの32自治体とジョーダンヒル・スクール	スコットランドに活動拠点をおく個人および団体	スコットランドに活動拠点をおく個人および団体
助成期間	アカデミック・イヤー(2018年9月から1年間)	最長2年間	最長2年間
申請可能な助成額	記載なし	1,000ポンド(約15万円)~4万ポンド(約600万円)	1,000ポンド(約15万円)~2万ポンド(約300万円)
助成金の使途に関して	<ul style="list-style-type: none"> ・青少年の交通費 ・評価に関わる経費 ・通信費 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・アーティストやチューター、運営スタッフの件数 ・運営スタッフやチューターなどの訓練や専門能力の開発に関わる費用 ・賃借料 ・マーケティング費用 ・旅費 ・モニタリングや評価にかかる経費 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・アーティストやチューター、運営スタッフの件数 ・運営スタッフやチューターなどの訓練や専門能力の開発に関わる費用 ・賃借料 ・マーケティング費用 ・旅費 ・モニタリングや評価にかかる経費 など
申請が認められる者の要件	スコットランドの32の自治体とジョーダンヒル・スクール	スコットランドに拠点を持つ個人および団体	スコットランドに拠点を持つ個人および団体
申請が認められない者の要件	上記以外のもの	学校、PTA、地方自治体など	学校、PTA、地方自治体など
他の助成事業との重複応募	重複申請不可	CSの事前承認があれば、レギュラー・ファンディングを受けていても申請可	CSの事前承認があれば、レギュラー・ファンディングを受けていても申請可
募集のタイミング	毎年	年3回	年3回
申請方法	記載なし	申請書類を電子メールで提出	申請書類を電子メールで提出
審査体制	<ol style="list-style-type: none"> ①適格性と不備のチェック ②評価者(assessor)による書類審査 ③委員会における合議・採否決定 	<ol style="list-style-type: none"> ①専門知識を持つCSスタッフないし外部評価者による書類審査 ②YMIマネージャーないしCSのクリエイティブ・ラーニング担当者が委員長を務める委員会での合議・採否決定 	<ol style="list-style-type: none"> ①専門知識を持つCSスタッフないし外部評価者による書類審査 ②YMIマネージャーないしCSのクリエイティブ・ラーニング担当者が委員長を務める委員会での合議・採否決定
審査にかかる期間	約2か月	12週以内	12週以内

(CSの各種資料を基に作成)

▶ 「学校を拠点とした音楽実践」

「学校を拠点とした音楽実践」は、各自治体が計画・運営し、学校教育の正課活動として取り扱われる音楽実践プログラムへの助成である。2016年度には33件の申請があり、33件すべてが採択された。2018年度の本プログラムの予算総額は718万8,456ポンド(約10億7,827万円)である。申請者と



なることができるのは、カウンシル・エリアと呼ばれているスコットランドの32自治体と、スコットランド政府からの助成金で運営されている教育機関であるジョーダンヒル・スクールとなっている。

アカデミック・イヤー（通例、9月から翌年8月まで）を助成期間としており、助成金はプロジェクトに関わる幅広い使途が認められている。具体的な使途の例として挙げられているのは、青少年の交通費や評価に必要な経費、通信費などである。

本プログラムは、ほかの助成事業との重複応募を認めていない。審査は、(1) 適格性と不備のチェック、(2) 評価者 (assessor) による書面審査、(3) 委員会における合議・採否決定の3段階を経て行われる。審査には約2か月を要し、2018年度は3月26日に応募が締切られ、6月6日に採否の内定が各自治体に通知された。

▶「音楽実践へのアクセス」

「音楽実践へのアクセス」は、学校の正課ではなく、課外活動として扱われる音楽実践プログラムへの支援を目的としたものである。青少年（0～25歳）に質の高い音楽実践の機会を提供するような、個人または団体が運営する課外活動、特に音楽へのアクセスが難しい青少年を対象としたプログラムを支援する。2016年度には103件の申請があり、64件が採択された。2018年度の本事業の予算総額は142万3,890ポンド（約2億1,358万円）である。これは前述した「学校を拠点とした音楽実践」の約1/5の規模である。

申請可能な助成額は1,000ポンド（約15万円）から4万ポンド（約600万円）で、助成期間は最長2年間となっている。助成金の使途として認められるのは、アーティストやチューターといった専門家および運営スタッフの人件費、およびその訓練や専門能力の開発に関わる費用、会場と設備にかかる賃借料、マーケティング費用、旅費、モニタリングや評価にかかる経費、その他の諸経費などである。申請が認められる者はスコットランド内に活動拠点を持つ個人および団体であるが、学校、PTAや地方自治体は応募できない。申請しようとする者が既にレギュラー・ファンディングによる助成を受けている場合、CSから事前承認が得られれば、重複申請が認められている。年3回の募集があり（2018年度は6月4日、8月20日、11月14日）、審査結果は締切り後、12週以内に通知される。

本助成プログラムの審査には2つの段階がある。第1段階が専門知識を持つCSスタッフないし外部評価者による書面審査、第2段階が「青少年音楽イニシアチブ (YMI)」プログラムを担当するマネージャーないしCSのクリエイティブ・ラーニング（創造的学習）担当者が委員長を務める委員会での合議・採否決定である。なお、本助成プログラムの目的と合致した戦略的な取組みを行う団体に対しては、CS側から本助成プログラムへの参画を要請することもあり、その場合の助成額は1,000ポンド（約15万円）から9万ポンド（約1,350万円）である。

▶「青少年音楽の強化」

「青少年音楽の強化」は、スコットランドの青少年による音楽活動を強化するのに必要な戦略的活動や研究、トレーニングといったプロジェクトを支援することを目的としている。2016年度は6件の申請があり、1件が採択された。2018年度の本事業の予算総額は10万7,654ポンド（約1,615万円）である。

応募資格や、重複申請に関する制限、審査体制、助成期間などは、前述の「音楽実践へのアクセス」

と概ね一致している。申請可能な助成額は、1,000ポンド（約15万円）から2万ポンド（約300万円）であり、助成期間は最長2年間という期限が定められている。助成金の使途は、アーティストやチューターといった専門家および運営スタッフの件費、およびその訓練や専門能力の開発に関わる費用、会場と設備にかかる賃借料、マーケティング費用、旅費、モニタリングや評価にかかる経費、その他の諸経費などである。申請が認められる者はスコットランド内に活動拠点を持つ個人および団体であるが、学校、PTAや地方自治体は応募できない。申請しようとする者が既にレギュラー・ファンディングによる助成を受けている場合、CSから事前承認が得られれば、重複申請が認められている。年3回の募集があり（2018年度は6月4日、8月20日、11月14日）、審査結果は締切り後、12週以内に通知される。

本助成プログラムの審査には2つの段階がある。第1段階が専門知識を持つCSスタッフないし外部評価者による書面審査、第2段階が「青少年音楽イニシアチブ（YMI）」プログラムを担当するマネージャーないしCSのクリエイティブ・ラーニング担当者が委員長を務める委員会での合議・採否決定である。なお、本助成プログラムの目的と合致した戦略的な取組みを行う団体に対しては、CS側から本助成プログラムへの参画を要請することもあり、その場合の助成額は1,000ポンド（約15万円）から5万ポンド（約750万円）である。

註

- 1) それぞれ、以下のサイトからエクセルシートにて入手可能。The Portfolio <http://www.creativescotland.com/funding/archive/regularly-funded-organisations-2015-18/the-portfolio>（最終閲覧日：2018/08/23）および、Regular Funding Network 2018-21 <http://www.creativescotland.com/funding/latest-information/fundedorganisations/regular-funding-2018-21>（最終閲覧日：2018/08/23）
- 2) 当初、119件の申請が助成を受けていたが、グラスゴーの団体The Archesが2015年6月に活動を停止した。
- 3) Regular Funding Network 2018-21、前掲。
- 4) Regular Funding Map 2015-18 <http://www.creativescotland.com/funding/archive/regularly-funded-organisations-2015-18/the-portfolio/regular-funding-map>（最終閲覧日：2018/08/23）
- 5) 前掲のRegular Funding Network 2018-21に示された採択団体リストの助成額予算を基に算出。
- 6) 要件として挙げられた各団体の詳細は、資料編『2018 - 2020年度レギュラー・ファンディング・プログラム申請ガイドランス』を参照。
- 7) 関連補足資料の詳細は、資料編『2018 - 2020年度レギュラー・ファンディング・プログラム申請ガイドランス』を参照。
- 8) Regular Funding 2018-21 Application FAQs <http://www.creativescotland.com/contact-us/enquiries/funding/archive/regular-funding>（最終閲覧日：2018/08/23）
- 9) CSのMulti-Art Form Managerへのインタビュー（2018/05/01）より。
- 10) 同前。
- 11) 同前。
- 12) Project Monitoring <http://www.creativescotland.com/resources/our-publications/funding-documents/project-monitoring>（最終閲覧日：2018/08/23）
- 13) Edinburgh Art Festivalへのインタビュー（2018/04/30）より。
- 14) Edinburgh Art Festivalへの同前インタビューより。
- 15) 調査時点の2018年9月ではCSから2017年度の年間実績報告書が刊行されておらず、年間助成件数と助成額の実績として得られるデータは2016年度のもので最新であるため、これを示した。
- 16) 映像／映画については、CSはターゲッテッド・ファンドなどでほかに様々な助成プログラムを用意しているため、オープン・プロジェクト・ファンディングの対象から外している。
- 17) Open Project Funding <http://www.creativescotland.com/funding/funding-programmes/open-projectfunding>（最終閲覧日：2018/08/23）
- 18) CSのMulti-Art Form Managerへの前掲インタビューより。



19) 同前。

20) CS 『Annual review of performance 2016-17』 2017。調査時点の2018年9月において最新の年間実績報告書であり、2016年度の実績が示されている。ターゲットッド・ファンディング・プログラムに関する本稿の報告で触れる実績値もこのデータに基づいている。

21) 2018年9月末現在、実施されているターゲットッド・ファンディングは次のとおりである。

プログラム名	概要
CashBack for Creativity Programme	スコットランドの青少年に、創造的かつ文化的な活動を行う経験を提供するプロジェクトを支援する。
Crowdfunding Creativity	文化芸術もしくはクリエイティブ産業に携わる個人あるいは団体が、クラウド・ファンディングを実施することを支援する。
Dr Gavin Wallace Fellowship Host	作家が、スコットランドを拠点とする組織と創造的な協働を行い、1年間の執筆活動を行うことを目的として、その受け入れ機関を助成する。
Go See Share Creative Industries Fund	文化芸術もしくはクリエイティブ産業に携わる個人あるいは団体が、自らの活動を広げ、財政的に持続可能な新しい方法を模索するために行う訪問活動にかかる経費を支援する。
Made in Scotland Funding	音楽・演劇・ダンスの分野で活動する個人および団体が、エディンバラ・フェスティバル・フリンジの「メイド・イン・スコットランド・ショーケース」で作品を上演し、さらには国際ツアーを実施することを支援する。
Place Programme	スコットランド内の地方自治体が、その地域で創造活動を行うコミュニティと協働することを支援する。
Platforms for Creative Excellence Programme	エディンバラで開催されるフェスティバルにおける分野横断的な戦略の開発を支援する。申請は、エディンバラ・フェスティバルの主催者に限定。
The Royal Edinburgh Military Tattoo – Youth Talent Development Fund	スコットランドの伝統的な音楽やダンスに携わっている若手アーティストを支援する。
Screen Funding	スコットランドの映像/映画セクターに対する多角的な支援を行う。
See Learn Share - Creative Learning Fund	アーティストや文化芸術団体に勤める個人が、文化芸術以外のセクターの専門家と協働し、意見交換や新たな試みなどを行うことを支援する。
Touring Fund for Theatre and Dance	演劇とダンスのツアー公演を支援する。
Youth Music Initiative	学校内および学校外での青少年の音楽活動を支援する。

22) Targeted Funding <http://www.creativescotland.com/funding-programmes/targeted-funding> (最終閲覧日：2018/09/28)

23) CS 『YMI Annual Plan 2018-19』 2018, p.12.

3

調査研究

クリエイティブ・スコットランド（以下、CS）には、研究を担う部署「知識および調査（Knowledge & Research）」が設置されており、現在、5名が所属している。そのうち、2名は統計的なレポート（Statistical report）を担当しており、残る3名はより広範なリサーチ活動を行っている。予算規模は約10万ポンド（約1,500万円）である¹⁾。同部署は、毎年度、助成金の使われ方と、10年計画の戦略的目標である「アンビション」や優先課題の進捗状況を含む年間実績報告書を作成しており、助成が被助成団体に与えたインパクトを取りまとめている。

CSは、上述の年間実績報告書以外にも、2012年から毎年、特定の部門を取り上げたセクター・レビューを刊行している（**図表 3.01**）。これは、当該部門の全容を把握し、優先課題を整理するのみならず、より戦略的な助成支援を実現していく上で必要な体制を整える際の基礎資料としても利用されている。セクター・レビューを作成するのは、当該部門を受け持つディレクターと、関連する分野のスタッフである。

図表 3.01 CSが実施したセクター・レビュー一覧

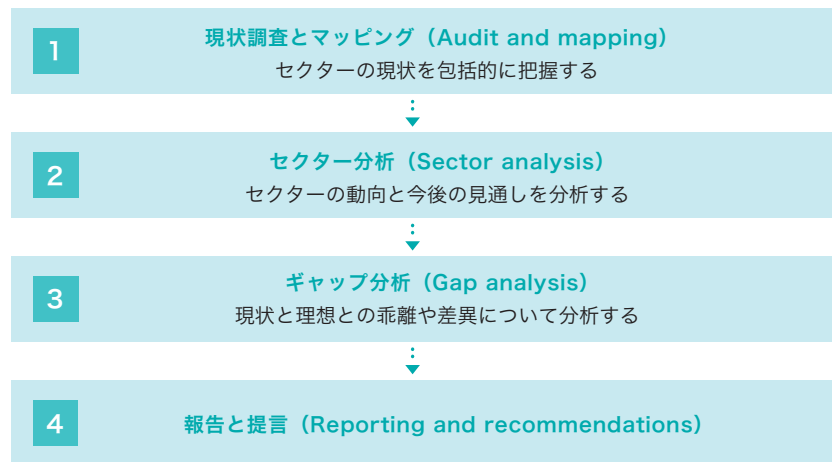
刊行年月	部門	文書名
2012年6月	演劇	<i>Review of the Theatre Sector in Scotland for Creative Scotland</i>
2012年10月	ダンス	<i>Review of Dance in Scotland</i>
2013年5月	音楽	<i>Music Sector Review</i>
2014年1月	映画	<i>Review of the Film Sector in Scotland</i>
2015年6月	文学・出版	<i>Literature and Publishing Sector Review</i>
2016年10月	ビジュアルアート	<i>Visual Arts Sector Review</i>
2017年3月	アニメーション	<i>Review of the Scottish Animation Sector</i>
2017年4月	演劇とダンスのツアー（巡回公演）	<i>A Review of Touring Theatre and Dance in Scotland</i>

(CS Webサイトを基に作成²⁾)

セクター・レビューのエビデンスは、公開討論や対話、オンライン上での調査などを通じて得たアーティストや芸術団体からの声であり、今後の課題や将来、さらに発展するためのアイデアも提示されている。いずれのレビューも、4段階のプロセス（**図表 3.02**）に沿って書かれている。



図表 3.02 セクター・レビューにおける4つのプロセス

(CS Webサイトを基に作成²⁾)

コラム

ツアリング・ファンド設立の経緯

セクター・レビューを受けて、助成事業のスキームが改善された例もある。解決したい課題を起点として、必要なデータの収集と分析を行い、その結果に基づき事業施策を立案・実行するに至るPDCAサイクルを組織的に行った結果である。中でも、新たなターゲットド・ファンディングとして2019年度に始められるツアリング・ファンド (Touring Fund) の設立までの経緯は、その好例である。

このファンドが設立された背景には、2012年の演劇分野のセクター・レビューにおいてなされた、ツアー公演と分布 (Touring & Distribution) に関する分析結果から浮かび上がった課題があった。スコットランドでは、地方のプロモーターの精力的かつ自主的な取り組みにより演劇が上演される会場が、各地域に広く存在している。しかし、こうした意欲的な取り組みが実施される会場で求められているような質の高い演劇を上演するツアー興行の数が不足していることが、セクター・レビューにより明らかになった。ハイランド地方や北東地方には、ツアー興行のネットワークが存在しているが、南部の地域にもそうしたネットワークの構築を進めていくと同時に、ツアー興行を行う劇団の諸経費をもカバーできるような助成スキームの見直しが提言された。

さらに、2017年には『*A Review of Touring Theatre and Dance in Scotland*』として、スコットランドにおける演劇やダンスのツアーの効果に関する大規模なレビューがなされた。このレビューでは、セクター関係者によるグループ・インタビューに加えて、財政支援を受けたツアーのマッピングとその分析も行われた。その結果、制作される作品が広い地域に届いてはいるものの、効率性を欠くなどの懸念事項が指摘された。

ツアリング・ファンドは、こうした調査結果に基づき、演劇やダンスのツアー興行を後押しし、地方の人々に公演を届けるという目的で立ち上げられたものである。

註

1) Director (Strategy) およびHR Managerへのインタビュー (2018/05/01) より。

2) Sector Reviews <http://www.creativescotland.com/resources/our-publications/sector-reviews> (最終閲覧日：2018/08/23)



4

政府との関係

クリエイティブ・スコットランド（以下、CS）は、スコットランド政府の策定した政策を実行する政府外公共機関（Non-Departmental Public Body、以下、NDPB）である。CSはスコットランド政府と戦略的に連携することが求められており、具体的な役割分担と責務は、両者の間で交わされた合意文書である「フレームワーク・ドキュメント」に定められている¹⁾。この文書は法的拘束力を持たないが、説明責任とガバナンスの観点から重要視されており、少なくとも2～3年に1回程度の頻度で見直しと改訂が行われる。

このフレームワーク・ドキュメントでは、まずCSの目的を、スコットランド政府の経済戦略および評価の指標であるナショナル・パフォーマンス・フレームワーク（National Performance Framework）²⁾に則り、スコットランドの持続的な経済成長を促すという政府の目的の達成に寄与することと定義している。また、スコットランド政府の諸大臣、CS理事会（理事長および理事）、同チーフ・エグゼクティブなどの責任も示している。さらに、政府の、CSに対する資金提供を担当する部署である「文化および歴史環境課・資金提供および助成チーム（Culture and Historic Environment – Sponsorship & Funding Team）」の責任にも言及する。この部署は、スコットランド政府におけるCSとの連絡窓口としての役割も有している。

フレームワーク・ドキュメントではこのほか、スコットランド政府とCSの間でのコミュニケーションに関する取り決めがなされている。これにはスコットランド政府とCS間で行われるシニア隔月会議（Senior Bimonthly Meeting）、CSの各理事会または議長会議（Chair’s Meeting）後に行われるCSのCEOから資金提供担当部署への電話報告、さらには文化および歴史環境課・資金提供および助成チームなど、政府の関係部署とCSの担当者による、将来計画を話しあう定例連絡会議が含まれている。



コラム

第2期レギュラー・ファンディングをめぐる

現行の第2期レギュラー・ファンディング（2018 - 2021年度）の審査結果は、2018年1月25日に発表され、採択数は116件であった。第1期レギュラー・ファンディングを受けていたにもかかわらず、第2期で不採択となった全20団体の中には、子供・青少年や障害者を対象とした団体が含まれていた。そのため、審査結果に対して、多様性や子供・青少年に重点を置くスコットランドの文化政策の方向性に反するなど、多くの否定的な意見がCSに寄せられた。これを受け、CSは2月2日に緊急理事会を開催し、協議の結果、5件の追加採択³⁾が2月6日に公表された。結果として、第2期レギュラー・ファンディングの採択数は計121件になった。

また、スコットランド議会の文化・観光・ヨーロッパ対外関係委員会（Culture, Tourism, Europe and External Relations Committee）に対しても同様の意見が多数寄せられたことを受け、2月22日、同委員会は、CSのCEOであるJanet Archerと前臨時理事長（former Interim Chair）のBen Thomsonを招致して現状報告会（Evidence Session）を行った。さらに、同委員会は、レギュラー・ファンディングに申請した団体やアーティストを対象に書面でのエビデンス（written evidence）を募り、3月6日から30日までの間に50件を超えるエビデンスが寄せられた。調査結果は、6月14日、CSに対して書面（『Letter to Creative Scotland on Regular Funding, 14 June 2018⁴⁾』）で通知された⁵⁾。そこでは、CSから文化芸術セクターに対する情報提供の遅さやコミュニケーションの不足など、CSの助成制度運用上の課題が指摘されている。

註

- 1) Framework Document between the Scottish Government and Creative Scotland http://www.creativescotland.com/_data/assets/pdf_file/0003/36165/FrameworkDocumentScotGovCS.pdf（最終閲覧日：2018/08/24）
- 2) The National Performance Framework <https://www.gov.scot/Resource/0049/00497339.pdf>（最終閲覧日：2018/09/12）
- 3) 追加採択された5団体は次のとおり。Birds of Paradise、Catherine Wheels、Dunedin Consort、Lung Ha、Visible Fictions。そのうち、Birds of ParadiseおよびLung Haは、障害者をアーティストのメンバーとしており、Catherine Wheelsは子供を対象とした公演を行う団体である。
- 4) Letter to Creative Scotland on Regular Funding, 14 June 2018 http://www.parliament.scot/S5_European/General%20Documents/CTEER_2018.06.14_Letter_to_Creative_Scotland.pdf（最終閲覧日：2018/08/23）
- 5) 2018年7月17日、Archerは、理由を明言することなくCEOを辞任した。2018年8月1日現在、同職は空席のまま、Iain MunroがCEO代理を務めている。



おわりに

「アーツカウンシルの体制や助成事業、アームズ・レングスの考え方がどのように実現されているのか」という問いに対する全般的な調査は、これまでも複数の機関等により行われてきた。

しかし、本調査は当初より視点が異なる。日本芸術文化振興会における助成事業の実態に即した具体的な課題認識を踏まえ、その解決に向けて、全体像の把握はもとより、助成活動の現場での日々の疑問や課題への回答を用意するためのものとしたのである。この方針のもと、我が国の助成現場における状況も認識しながら、調査対象となった各組織の活動に関して丹念に事実を積み上げていく作業となった。

(1) イングランドとスコットランドのアーツカウンシル制度を調査すること

一昨年のEU離脱＝ブレグジット（Brexit）決定のタイミングとも重なる担当大臣やアーツカウンシルの代表交代もあり、英国全体の政治や社会の変化からは、目が離せない状況にある。

そうした中、これまでにイングランドやスコットランドでは、制度の変更が次々と行われている上、さらに助成制度に関する数多くの新たなプラン、レビュー、申請者に対するガイドブック、調査の成果などが、関連する各組織により、相当数発表されてきている。そのため、どの時点を我々の調査の基準とするべきか、どの助成制度や資料を対象とするべきかということも議論しなければならなかった。本調査期間のなかばにあたる2018年度4月、アーツカウンシル・イングランド（以下、ACE）、クリエイティブ・スコットランド（以下、CS）双方で新しい助成制度の運用が開始されたため、旧制度に関する評価が定まり発表される前に、新制度に関する調査も必要となった。そのため、制度が移行した時点での、変更の意図や違いなども、事実として記録するように努めた。

とりわけCSに関しては、制度運用に関する不安定事項が重なり、また議会や政府、さらに信頼が必要な文化芸術団体との関係にも少なからず課題が内包されていて、2018年度からの新たな助成期間のスタートの前後には、スコットランドのジャーナリズムを賑わすような状況がみられた。実際に、複数のステークホルダーへのインタビューなどを通じて、多くの課題が複合的に明らかになった。政府やCSにより、事態改善の努力が急ぎ行われるに違いないが、根本的な立て直し策が必要となりそうだ。

とはいえ、本調査を通じて、我々は英国の政治や経済、国際関係などの社会全体の変容、同国の文化



を形成してきた教育や文化芸術の歴史などを把握し、文化政策の一側面である助成制度の運用を通じて、成熟した国家の持つ自律精神をも思い知らされることになった。

本調査報告書では、これら政策形成にかかる社会背景も、助成制度の把握を通じて表現するように努めた。文化政策に関する研究に資する生きた調査として、我が国の助成制度をはじめとする文化政策の推進、あるいは研究の真の発展につながることを期待している。

(2) 何が明らかになったのか

日本であれ、海外であれ、助成の現場で、文化芸術団体と向きあい、審査、評価するのは、一人ひとりの担当者である。そこで、今回は彼らが助成活動に携わるために必要となる知識、経験、視点、意識などを詳細に調査し、日常の業務について問い、その実態把握を通じて、文化芸術活動を支える体制や制度を明らかにしようとした。

助成制度が骨組みだとすれば、それに血を通わせるのは各現場の担当者達であるはずだ。そのため、今回は、実際に行われている日々の助成活動について知るために、関係する機関、セクション、さらに人材間で、どのようにコミュニケーションがとられているのかということに、特に視点を定めた。

つまり、ACEとCSが、助成対象となる芸術団体やアーティスト個人のみならず、他の支援組織、政府などのステークホルダーに対して、実際にどのように連携して、距離を保っているのか、助成制度に関するリスクをどのようにマネジメントしているのか、制度運用に支障が出た時の対処方法はどうか、助成制度そのものの企画、さらに制度に関連して行われる調査などが、どう企画され、どう成果を出しているのかなどについて、一つひとつ事実を積み重ねながら調査を進めた。

結果として、かなりの範囲と深度で現状を把握することができたと考える。とりわけ、ACEにおけるリレーションシップ・マネージャー（以下、RM）やCSにおけるリード・オフィサーの役割、彼らの被助成団体との関係、その人材にはどのような資質が求められているのか、彼らにはどういったキャリアパスがあるのかなどが明らかとなった。

我が国においても、アーティストやアートマネジメント人材のキャリアについては、人材育成の名のもと、様々な場面で語られてきた。加えて今回は、助成の専門家達の姿を追うことで、行政官、あるいはアートマネジメント人材等の既存の言葉では表現しきれない、文化芸術活動を支える仕事を担う存在が捉えられたのである。今回の調査により、アーツカウンシル制度を実際に支える人材に光をあて、彼らの活動を通じて同制度を描き出すという新たな視座が提示できたといえるだろう。

長年運用されてきた制度の歴史的背景や、助成制度が被助成団体の活動のレジリエンスをどう促しているのかといった全容把握は、今後の課題として残るものの、本調査報告書では、文化政策の大きな方針を実現する助成現場の状況がライブに記録できたと考えている。それは、アーツカウンシル制度の基礎となる政策がどのように形成されているのか、同制度がいかに社会状況を敏感に反映し、どのように戦略的に企画、運用されているのか、助成現場におけるリスク管理はどのように行われているのかなど、実際に日々現場で起きていることを描き出したことによる。そのため、助成事業、体制などが改善途上の場合はその状況をそのまま記載し、さらに課題となる点もそのままレポートした。

(3) どのように翻訳したのか

調査の過程で、多くの資料を読み込む中で、どのように日本語に翻訳するのか苦労した語句は数限りがない。すべてを挙げることはできないが、具体的な例を3つ挙げておこう。

本報告書では、HR、つまり‘Human Resource’を「人事」とは訳していない。今回の調査の中心事項となった、人材に関するインタビューや資料調査の過程で頻繁に出てきた単語だが、日本語の人事、人事部という語では表現できない複合的な意味あいを持っていると考えたからである。RMなどが文字どおり人的資源として、組織を発展的に動かしていく様子からも、一層その意を強くした。

英国国内で盛んにいわれている‘Diversity’は、英国と日本とでは、互いの国を取り巻く環境が大きく異なり、受け取る側の使い方や印象が定まらず、曖昧になる恐れがある。そのため、カタカナ表記とするべきかどうか、議論を重ねた。結果として、現段階では「多様性」と訳出したが、この語句の我が国での今後の展開は、いまだ未知数だ。

最後まで議論したのは、今回の調査の核心部分に必ず出てくる‘Investment’の日本語訳である。「投資」としての意味を強く持つ場面で使われたり、「助成プログラム」そのものや、「助成金を交付」という事実を表す場面で使われたりと、状況によって込めた意味に違いが出る単語である。明確に、戦略的投資との使い方も見うけられた。また、「助成」という意味では‘Grant’あるいは‘Fund’などの語も使われている。結局、常に文脈を念頭に置きつつ、「(戦略的)投資」「出資」「助成」などの訳語を使い分けた。

今回翻訳発表した各資料は、我が国における助成事業の体制整備、助成事業の運用などに直接参照できるだけでなく、文化政策の方向性を検証する拠り所とすることができるものである。『カルチャー・ホワイト・ペーパー』やACEおよびCSの10年戦略などは、発行元の各組織に許可を得た上で、日本語訳を作成、この機会を捉えて公開した。これらが、我が国の政策形成や文化政策研究に、具体的に資するものになると期待している。

(4) 誰が調査を援けてくれたのか

今回、多くの事実を明らかにすることができたのは、本調査に根気よく対応し続けてくれたデジタル・文化・メディア・スポーツ省（以下、DCMS）、ACE、CS、さらに各地の文化芸術団体の担当者の方々の協力があったからにはほかならない。助成制度の設計をしている実際の担当者、HRの担当者、戦略担当ディレクターや調査研究のディレクターなどに加えて、DCMSでACEのレビューを実際に執筆した担当官、スコットランド政府の文化関連統計の担当官など、様々な部署の担当者や責任者の方々が微に入り細に入り、アドバイスをし続けてくれた。

とりわけACEについては、インタビューを続けていく中で、次々と事実が積み上がり、徐々に明らかになった組織像は予想を遥かに超えたものだった。RMをはじめとする担当者が文化芸術団体と日常的に緊密なコミュニケーションをとり、各文化芸術団体の理事会にも実際にコミットしつつ、リスク管理を行っている。しかしながら、助成を受ける側の活動や組織体そのものの理解に努め、基本的には各文化芸術団体の活動や組織の存在を尊重しているという点は揺るがない。

日々のやり取りを通じて、助成する側も助成される側も、当該分野や政策に関する知見を重ね、専門



家としての経験が蓄積されていく。助成組織と文化芸術団体との間を、キャリアを重ねる過程として人材が行き来し、その結果、助成する側と助成される側の知識や意識のギャップが埋まるような仕組みとなっている。インタビューを通じて我々が最も強く感じたのは、助成の仕組みを支えているのが、各組織同士、あるいは制度運用に携わる個人同士の信頼関係とコミュニケーションの2点に尽きるということであった。

また、こうした実態が浮かび上がってきたのは、彼らがインタビューへの対応を厭わず、具体的な数字を提示してくれたり、制度運用の考え方などについて丁寧に説明を重ねてくれたりしたからこそである。これはひとえに、我々の意識が彼らと共通の現場感覚に基づいており、彼ら自身の日ごろの課題認識と共通していると、受けとめてくれたからだとして強く感じている。

(5) これからの調査研究に向けて

最後に、関係各位への謝意を述べたい。本調査は、学校法人東成学園の昭和音楽大学内に設置された舞台芸術政策研究所が実施したものである。2017年秋の本調査開始時に調査研究チームを発足させ、さっそく英国の政治や政策に関しては筑波大学の近藤康史先生に、文化財政策などに関しては東京大学の松田陽先生にインタビューをお願いして専門的な知見をいただいた。現地調査の際には、ブリティッシュ・カウンシルの協力により、調査の糸口をつかむことができた。この場を借りて改めて感謝を申し上げたい。この調査を進めていく上で多くのアドバイスをいただいた日本芸術文化振興会の皆様にも、改めて心より御礼を申し上げたい。

今回の調査に最後まで協力いただいたDCMS、ACE、CS、各文化芸術団体の方々には、我々の問題意識を真摯に受け止め、粘り強く対応していただいたことに、言葉では言い尽くせないほどの感謝の念を抱いている。

本調査によって、イングランドとスコットランドのアーツカウンシル制度の本質を相当程度捉えることができたといって良いのではないだろうか。これにより、我が国における現行の助成制度を見直し、企画・設計し、実行して、検証するため、すなわち我が国での新たな歩みを進めるための道筋を示すことができるのではないかと考えている。

最後まで読んでくださった皆様にも様々な発見があったのではないだろうか。さらにいえば、我が国における文化芸術の発展に向けて、今後どのように助成制度を運用すべきだとお感じになっただろうか。本調査が、その発想のきっかけとなったであろうことを期待して、結びの言葉としたい。

統括責任者

学校法人東成学園

昭和音楽大学 舞台芸術政策研究所

所長

石田麻子

調査担当 石田麻子、大野はな恵、菅野幸子、北嶋ゆきえ、酒井健太郎
袴田麻祐子、吉原潤、渡部春佳

イングランド及びスコットランドにおける
文化芸術活動に対する助成システム等に関する実態調査
報告書

【委託元】 独立行政法人 日本芸術文化振興会

〒102-8656 東京都千代田区隼町 4-1

【受託先】 学校法人東成学園

(調査担当部署) 昭和音楽大学 舞台芸術政策研究所

〒215-8558 神奈川県川崎市麻生区上麻生 1-11-1

発行日 平成 30 年 9 月

*無断複写・転載はお断りします。
