

文化芸術への助成に係る新たな仕組みの在り方に関する 各委員及びオブザーバーのご意見

(敬称略)

1. 新たな審査・評価等の仕組み全般について	
衛	・財務の評価を担当する公認会計士、税理士のような人物を部門ごとに登用してチェックする機能持たすべきである。
片山正夫	・PDCAサイクルは、継続した組織や活動に対して、その改善を目的に作用させるのが前提である。そのため、現実には単発の助成に対して作用させにくい面がある。個々の助成に対する事後評価も大事ではあるが、まず助成プログラムの目的を明確にしたうえで、そのプログラム自体を対象とした評価を優先させるべきである。
高萩	・本格的な国による芸術助成が始まって20年がたち、内外に説明責任を果たし、まずは予算を減らされないために、さらには予算の増額のためにも、抜本的な改革が必要であるという共通認識が必要ではないか。現行制度の問題点を共有することも必要で、このワーキンググループで熟議しておく必要があるのではないか。
武濤	・今回新たに設置された PD・PO が、その目的（先の調査研究会報告書において指摘された「課題」の解決）にむけて邁進できるよう、環境を整えることが大切と思われる。 ・PD・PO が助成を受ける文化芸術団体と継続的に意見交換する等、相互に理解を深めていくという役割があることを、もっと対外的に伝えていく必要があるのではないか。
根本	1. 芸術文化に対する助成については、これまで文化庁（文化審議会を含む）と（独）日本芸術文化振興会の二元体制がとられてきた。文化庁は文化審議会に諮りつつ政策レベルの事柄を担い、芸文振は施策レベルないし事務事業レベルの事柄を担うという体制は、歴史的経緯を経て今日に至っているものであり、これに代えて、“ビジョンや戦略”を“いわゆるアーツカウンシル”に一元化するには、相応の理由と慎重な検討が必要と考える。 2. 審査・評価を通じ、助成側と被助成側のパートナーシップの形成、採択（配分）基準の信頼性の向上は、まさに今回配置された PD・PO の役割であり、今後の活動が期待される。

2. 新たな審査・評価等の仕組みに係る機能について	
衛	・多角的な評価を実施すべき。(参考資料別添)
片山正夫	・ひとくちに調査研究機能といってもさまざまであるが、文化状況などのマクロ調査や国内外の政策事例の調査は、当面は外部に委託してよい。その際、重要なのは、PD が自らの仮説に基づいて、委託内容（知りたい知識や情報）を特定すること。また PD・PO のもとには、どこよりも「生きた情報」が多く集まってくる。これを「組織としての知」に変換し、政策に反映させていく仕掛けが重要である。
高萩	・芸術分野への公的助成金のあり方を広く世間に知らしめていくための部門を設ける。その組織自体の PR、組織の活動の PR、助成金配分の基準の公表、芸術助成に関するセミナーの各地での開催

	<p>などを行ってはどうか。そのことによって芸術分野への公的助成への理解を深めてもらうとともに自治体の公的助成とのマッチングを促進し、また、民間・個人の芸術分野への寄付金あつめにも貢献すると考える。</p>
武 濤	<p>・審査・評価をより具体的で実際のなものにするために、まずは</p> <p>①調査・研究機能の充実とそれに伴うデータ蓄積</p> <p>②創造・制作にかかわる分野の理解とコミュニケーション機能</p> <p>③審査項目・評価の公表・透明化</p> <p>などの基盤を整えることが大切である。「パイロット事業」は、その後に、必要に応じて検討されるべきものだと考える。</p>
根 木	<p>1. 芸術文化に対する助成については、これまで文化庁(文化審議会を含む)と芸文振の二元体制がとられてきた。この体制を維持するか、“いわゆるアーツアカウンシル”に一元化するかによって、“パイロット事業”導入の主体も、調査研究機能(シンクタンク機能)の在り方も異なってくるので、慎重に検討する必要がある。</p> <p>2. “パイロット事業”ないし“プログラム”ということがよく言われているが、このことについては、</p> <p>(1)“パイロット事業”ないし“プログラム”が、何らかの誘導策を想定しているのであれば、民間芸術活動の自主性を最大限に尊重しなければならない国(文化庁・芸文振)として、そのような政策誘導をすることが適当かどうか、慎重に検討されなければならない。</p> <p>(2)また、“パイロット事業”ないし“プログラム”に、先端的ないし前衛的な活動を想定しているのであれば、このことは首肯できなくもないが、一方、芸術文化の振興にあつては、学術における基礎研究に相当する基盤的な活動を踏まえてはじめて均衡ある発展が期せられるものであるため、学術の応用研究や開発研究に相当する先端的・前衛的な活動にのみ意を用いることなく、均衡のとれた助成方策を進めていかなければならない。</p>

3. プログラムディレクター (PD) 及びプログラムオフィサー (PO) の体制 について	
衛	<p>・PD・PO をサポートするリサーチャーを各部門20から30人抱えて、きめの細かい調査、評価、コミュニケーション、アドバイスをすることが、評価される側との信頼を築くことになる。これらのリサーチャーは、演出家、俳優、スタッフ、制作者などの現場を熟知している者であるべきである。</p>
片 山 泰 輔	<p>・国による助成の目的は、我が国の芸術活動が中長期的に発展していくことにあるので、単発の事業の経費だけでなく、団体の経営面の評価を行なえる人材(非営利経営の専門家)を配置することが必要である。また、公益性の評価(税金の用途としての適格性の判断)を行なえる人材の配置も必要である(公共政策や財政の専門家)。</p>
片 山 正 夫	<p>・この規模の助成機関では、PD・PO はフルタイムである必要がある。増員も検討の必要がある。</p> <p>・PD・PO が、ジャンルや業界の利益代表であつてはならない。その意味でも、プログラム全体の責任は誰が負うのかを明確にした方がよい。</p>

高萩	<ul style="list-style-type: none"> それぞれの分野で、プログラムディレクター1人、プログラムオフィサー3人程度を常勤で確保し、3年程度の契約として、各分野のキャリア形成の一環となるようにすべきではないか。
武濤	<ul style="list-style-type: none"> 新しい仕組みをスタートさせるには、初動のための推進力が必要であるが、現状（週2回の非常勤勤務）では、PD および PO が担う役割をこなすには不十分であると懸念される。 今後、他分野にも PD・PO が置かれると想定されるが、「運営委員会への提言」等の PD の役割を考えると、分野別の PD だけではなく、全体を見渡せる立場の人を置くか、PD 間の連絡会のようなものが必要なのではないか。 特に PO や調査員には若手の人材を積極的に登用・活用し、この仕組みのもとで人材育成が図られるよう、体制や待遇の整備を行うべきである。
根木	<ol style="list-style-type: none"> 新たな審査・評価等の仕組みを機能させるためには、PD・PO 及び調査員の充実をさらに図っていくことが望まれる。 助成は、給付行政の典型である。給付行政は、①継続的關係(助成は一定期間継続する)、②協力・協調的關係(助成側と被助成側は対立關係でなく、同一方向を目指した両者の合同行為と見られる性格を持つ)を特性とするが故に、本来、信賴關係をその基礎としている。今回の PD・PO の配置により、その本来の姿を実現することが期待される。 PD・PO 及び調査員が現場に赴くことはもとより重要であり、今回の配置により十分な効果のあがることを期待される。しかし一方、現場側からすれば、常時的な監視ないし検査と受け取られかねない恐れもあるので、方法や期間については慎重に配慮する必要がある。 今後、若手調査員の育成に考慮することも必要であるが、本来の職務を身につけることに全精力を費やしている若い時期にそれだけの余裕があるか、また、代替要員のための人員の補填が可能かどうか、財政措置が可能かどうかなど、派生する課題を総合的に検討する必要がある。

4. 新たな審査・評価等の仕組みの対象分野について	
衛	<ul style="list-style-type: none"> 東京は専門家集団、地方はアマチュアという考え方を改めるべき。この考えに囚われる限り、文化の一極集中は解消されない。アマチュア文化活動を別に設けて、重点支援などを地方にも開放すべきではないか。 演劇や伝統芸能・大衆芸能はむろんのこと、地域文化活動(劇場・ホール)も早急に評価対象とすべきではないか。
片山正夫	<ul style="list-style-type: none"> 現在まだ対象とされていない演劇、伝統芸能・大衆芸能分野はもとより、基金事業、さらには芸術文化に係る国の助成事業全体に対象を拡張する方向で具体的にスケジュール化すべきである。
高萩	<ul style="list-style-type: none"> 現代芸術は絶えずジャンルの侵犯をしており、助成の審査方法が違う期間が長いと、そのことである種の芸術活動の発展に影響がでる可能性がある。新たな仕組みの導入方法についてはその点を考慮して進めるべきである。

	<ul style="list-style-type: none"> 申請を評価していきながら、ジャンルをはみ出しそうな申請について、どのように扱うかを審議する機関をもっておく。組織の柔軟性が必要である。
武 濤	<ul style="list-style-type: none"> 音楽・舞踊の分野で試行が先行した「トップレベルの舞台芸術創造事業」であるが、同じ事業の他分野においても、PD・PO を設置して、同様の検討（新たな審査・評価等の仕組み）を行う必要がある。 審査・評価の基準については、各分野独特の部分と、それらを越えた普遍的な部分とがあるのではないかと推察される。また、分野をまたいだ取組が今後増えてくると考えられる。今後各分野のPDの方々には、そういった取組への配慮も含めて取り組んでいただきたい。（3.で述べた「全体を俯瞰する立場の人を置く」、「PDの連絡会」等も考えられる） 「トップレベルの舞台芸術創造事業」以外の事業についても、今後検討する必要があると思われるが、まずは、トップレベルの部分でしっかりした枠組みを作って、そのモデルをもとに検討していくのが現実的ではないか。
根 木	<ol style="list-style-type: none"> 対象分野の拡大は、本来ならば今回のPD・PO導入の試行の結果を見た上で行うことが適当といえるが、他の分野でも必要度が高いのであれば、並行して試行を実施することも考えられる。 同じ舞台芸術といっても、ジャンルによりその実態はかなり異なっている。従って、分野ごとの助成の体制は崩すべきでないを考える。 “プログラム”本位の考え方があるが、上記のようなジャンルごとの実態の相違に加え、前述したように国が誘導策を講じることが適切かどうか、現行の文化庁・芸文振の二元体制の中で行うのか、“いわゆるアーツカウンシル”に一元化して行うのか、などの問題を考慮し、慎重に検討する必要がある。

5. 新たな審査・評価等の仕組みの助成対象団体について	
衛	<ul style="list-style-type: none"> NPO や公益法人に助成対象を絞り込むというのは非現実的。「望ましい」程度の文言でそちらへ誘導するくらいではないか。 報告書の記載と収支報告書をウェブ上でディスクローズすることを義務付けるか、基金のウェブ上に公開する必要がある。それは、原資が国民の税金であることをしっかりと意識したうえで事業を進めるべきと考えるからである。
片 山 泰 輔	<ul style="list-style-type: none"> 1980年代から90年代にかけて米国連邦政府で行なわれていた、零細団体の経営革新のためのコンサルティング機能付きの補助金のような制度を導入できないか。（国が登用することで、日本に不足している非営利コンサルタント人材の育成もあわせて図ることができる。） 1980年代の英国のアーツカウンシルで行なわれていたようなマーケティングの支援や、1970年代末から1990年代まで米国連邦政府で行なわれていた大型経営支援のプログラム等を参考に、民間芸術団体のマーケティングとファンドレイジング能力向上のための助成を行なうことができないか。 中間支援組織に対する助成制度を導入できないか。特に若手芸術家や実験的プロジェクト等に対する支援においては、国が直接その内容を審査するよりも、適切な審査機能をもった中間支援組織に支援するかたちにするほうが効果をあげやすいと考えられる。

片山正夫	<ul style="list-style-type: none"> 一定額以上の助成金については対象を非営利法人(具体的には NPO 法人、公益法人、一般法人のうち非営利性が徹底された法人)に限定する方針にすべきである。その際、①2～3 年程度の猶予期間を置くこと ②法人化や法人格の移行に関するセミナー等のサポートを行うことが求められる。 次段階として対象団体すべてにこれを適用。法人化に至らない規模の活動については中間支援組織等を経由する形をとるか、個人向けフェローシップ・プログラムで対応するとよいと考える。
高萩	<ul style="list-style-type: none"> 将来的には、公益法人、NPO に限って助成をしていくべきで、そのことによって助成金の報告、監査などの簡素化を図るべきである。当面は営利法人については、報告書を特に詳細にするなど区別があってもよいのではないかと。
武濤	<ul style="list-style-type: none"> 助成金の配分と評価にあたっては、「対象団体が成長する」という視点が大切ではないだろうか。「自分たちのこの点を評価してほしい」「ここに特徴がある」という部分の吸い上げ、「これを頑張してほしい」などの意思疎通が図られることが望まれるが、PD・PO の設置によって、この部分が強化されるのではないかと。
根本	<p>1. 助成の対象を、公益を実現できる団体や持続的に成長できる団体に限定して助成してはどうかという意見もあるが、これについては、次のように考えることが適当である。</p> <p>(1) 我が国の文化政策は、文化の「頂点の伸長」と「裾野の拡大」を両輪としてきた。このため、両者に目配りをする必要があると、どこかで線引きをして捨象するなどのことは適当とはいえない。</p> <p>(2) 現在の助成の対象活動は、①「トップレベルの舞台芸術創造事業」、②基金によるそれに準じる「芸術家・芸術団体による芸術創造普及活動」、③基金による「地域文化の振興を目的とする活動」及び「文化団体による文化振興普及活動」からなり、「頂点の伸長」と「裾野の拡大」はこの枠組みに包括されており、当面この枠組みを変える積極的理由は見当たらない。</p> <p>2. 将来機が熟せば、「トップレベルの舞台芸術創造事業」と「基金事業」が再整理されることはあってもよい。</p>

6. 本格的導入に向けた仕組みの在り方について	
衛	<ul style="list-style-type: none"> 地方事務所を構えるコストを考えると、リサーチャーを1週間程度地域に派遣するほうがよいのではないかと。あるいは、その方がきめ細かいコミュニケーションができると考える。 芸術文化振興会基金部とアーツカウンシルの機構改革と、助成の長期的戦略を策定して、それに沿ったかたちで採択していかないと国民からの税金の無駄遣いとなる。したがって、来年度から一年間かけて文化助成のための長期戦略の策定を目指す。何よりも、投資的助成としての健全性を担保する戦略でなければならないと思う。
太下	<ul style="list-style-type: none"> 特に演劇分野での導入を想定した場合、各地域で活動する団体の審査をどのような体制で実施するのが検討課題となる。 大まかな選択肢としては、①中央集権型で基金(または文化庁)の人員を増加させる、②地方分権型で地域のアーツカウンシル的な組織に委任する、という2つの方向性が考えられる。 ただし、昨今の地方分権の流れや定数の問題などを勘案すると、①の方向は現実的ではないと考

	<p>える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仮に②の方向で検討する場合、国の施策としては、地域にアーツカウンシル的な組織が立ち上がるような環境を側面から支援・誘導することが考えられる。 ・本ワーキングにおいても、当面の助成のあり方だけでなく、中期的な仕組みを見据えて議論・提案をしていきたい。
片山泰輔	<ul style="list-style-type: none"> ・米国 NEA が 1960 年代末の創設期に州政府の芸術支援部局(State Arts Agency)の設立を促すために行なったような包括補助金(ブロックgrant)の交付によって、地域レベルの支援機関の設立を促すことができないか。
片山正夫	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の理事会、運営委員会、部会等の在り方が、役割を果たすのに最も適切な形であるかどうかを再検討し、必要に応じてより効果的・効率的な組織体制の再構築を図るべきである。 ・地域への対応については、地域ブロックごとの情報ネットワークをまず構築すべきである。これは予算要求を行わずとも、すぐに着手可能である。
高萩	<ul style="list-style-type: none"> ・今回、ある程度長期的な見通しの中で、新たな審査・評価等の仕組みを考えることも必要だと思います。とすれば、具体的に組織の作り方についても考えるべき。現在の芸文基金を基にした新たな仕組みを考えていくべきではないか？ ・その場合、現在の2分野からなる試行から始まり、本格的導入にいたる工程表を作成すべきである。どうしてもかかる時間もあるが、工程表を点検することで省けるものは省いて、出来るだけ早く本格的導入にたどり着く道を模索すべきである。
武濤	<ul style="list-style-type: none"> ・諸外国においては、それぞれの国の特色に応じた考え方や組織体制のもとで助成が行われているため、十分な調査を行ったうえで、日本の現状と照らし合わせながら、導入可能なものを検討することが大切である。
根本	<ol style="list-style-type: none"> 1. 英国のアーツカウンシルが地域事務所を有しており、日本もこれに倣うべきではないかという意見があるが、「トップレベルの舞台芸術創造事業」と「基金事業」とでは、対象ジャンルや対象団体などの点で地域との関わりには厚薄濃淡があり、当面地域に事務所を設ける必要性があるほどの状況には至っていないと考える。 2. また、地方公共団体において設置される“アーツカウンシル”に、国から助成するような仕組みがつかれないかとの意見もあるが、現下の地方分権の流れの中で、そのような措置は技術的に極めて困難といえる。

7. その他	
衛	<ul style="list-style-type: none"> ・現行の部会、運営委員会が十分に機能しているとは思えない。ここをアーツカウンシルに置換して、専門委員会から答申された評価を精査し、箇所付けすることが将来的には望ましい。部会、運営委員会のコストをアーツカウンシルに振り向けるべきである。 ・地域間格差の是正、地域在住の人々の文化権を保障する意味で、地方公演の一括ネットワーク事業申請を設けるべきではないか。

片山正夫	<ul style="list-style-type: none"> PO は助成金の差配にかかわるだけでなく、「申請者の相談にのり、申請を手助けする」「芸術家/団体に対して、活動をよりレベルアップさせるための適切な情報やノウハウを提供する」「人と人との出会いを仲介し、助成対象者の活動の可能性を拡げる」など、コーディネータ的な役割も重視すべきである。
高萩	<ul style="list-style-type: none"> 既に舞踊、音楽の2分野で始まっている芸術文化振興基金における週2日の非常勤のPD・POの試行は、PD・PO が非常勤であるための審査・評価の基準作りしか行わないという変則的な試行であることを、この試行を評価する際に必ず考慮にいれてもらうよう、このワーキングにおいて主張しておきたい。 審査については、第一段階では業界の多数の関係者によるピアレビューを取り入れて、一案件を5人程度で評価し、最高点、最低点を外してほかの数字の平均をとり、それを元に分野全体の配分についてはPD・PO が原案をつくることが考えられる。 PD・PO が助成金の配分案を作る場合、その案を承認するための評議会のようなものの機能をきちんとさせておかなければならない。実施的に機能する評議会のようなものが、それぞれの分野からあがってきた原案を評価し、承認する体制が必要である。時には修正を加えるぐらい、内容まで評価できる委員による評議会のようなものが望ましい。
根本	<ol style="list-style-type: none"> 組織体制に関し、助成金の一部をその整備に使ってはどうかという意見がある。これに関しては、配分額の縮減につながるため関係団体すべての合意を取り付ける必要があるとともに、そもそも「トップレベルの舞台芸術創造事業」の補助金を管理経費である人件費に振り替えることの是非、「基金事業」の果実を本来の目的に使用しないことの可否等の点を考えれば、極めて困難といわざるを得ない。 審査体制に関し、科学研究費のピアレビュー方式を導入すべきではないかという意見がある。これに関しては、①科研費の場合は、助成を受ける者も審査する者も、研究機関に所属する研究者であるため所在が明白であり、かつ学会を通じて各人の実力の度合いもある程度把握されているが、芸術文化の場合は、アマチュアまで対象に入るため、助成を受ける者は流動的であり、その把握は著しく困難であること、②科研費の場合は、助成を受ける者と審査する者との間に第三者は入らない構造であるが、芸術文化の場合もこれと同じ方式にすると、被助成団体の構成員のみが関わることになり、それ以外の第三者(評論家、ホール関係者等)はこれから除外されること、などの問題があり、消極的に考えざるを得ない。 国立の文化施設の運営から独立した組織とし、国立劇場群も含めた助成の在り方を考えるべきだとの意見もある。このことに関しては、①芸文振が国立劇場・新国立劇場の管理運営と芸術文化への助成を担っていることは、かつて文化政策としてそのような体制を選択した結果によるものであり、より根本的な議論が必要であること、②国立劇場群も助成の対象として相対化することは、芸文振の設置者行政から支援行政への転換を意味するものであり、これについても基本的な議論が必要であること、などから、少なくとも助成制度の議論の延長線上で言及することは当を得たものとは言えないと考える。

英国参考資料：サウスウエスト地域芸術評議会

助成団体評価チェック項目（1993年）

1. 美的・芸術的評価

- 1-1 芸術的目標の範囲と現在の方針に将来性があるか否かを審査する。
- 1-2 作品／活動の量とバランスをチェックする。
- 1-3 作品の質、その発表方法、企画内容の創造性と革新性、当該団体の新作への意欲を審査する。
- 1-4 母体となる地域(コミュニティ)との関係や地域への理解を、特に社会的、文化的、政治的、そして経済的観点から探求する。
- 1-5 当該団体が母体となる地域のどの構成要員に対して特に力を入れて働きかけているか、またその効果はどうかを審査する。
- 1-6 母体となる地域の中でも差別されている、または、不利な立場に置かれたグループに関連のある作品発表の場を設けているか否かをチェックする。

2. 機会均等に関する評価

- 2-1 当該団体の差別や不利な立場に対する認識及びそれらを取り除くために積極的な姿勢をとっているか否かを審査する。
- 2-2 教育施策が明確に打ち出されているか、また実行されているかを報告する。（特に、教育に対する責務とこれをモニターするシステム・方法に関して観察する）
- 2-3 当該団体の管理職、理事会、顧問、職員、ボランティア、俳優・アーティスト、ユーザー等がどのように機会均等について理解し、認識されているかを審査する。
- 2-4 当該団体が定義した戦略や計画を効果的に遂行しているか否か、チェックする。
- 2-5 適宜、最良のモデルを提示しながら改善を勧告する。

3. 教育に関する評価

- 3-1 教育施策実行のための支援体制と要員配置をチェックしながら、当該団体の教育施策が明確であるか否か、いかに実行されているかを報告する。
- 3-2 全体の活動内容に教育施策がどのように反映されているか、また、当該団体の全体の芸術施策と整合性がとれているか否かチェックする。
- 3-3 「アウトリーチ活動(対外的活動)」の成果と他の活動との関係を観察する。
- 3-4 教育分野における資金調達パートナーの有無をチェックし、現在の状況改善のため、特に計画段階において潜在的パートナーに働きかけるということに着目して代替案を策定する。

4. 運営環境

- 4-1 地理的、統計的な要因を報告する。
- 4-2 他の団体とパートナーシップを組んでいく可能性、または競合する可能性を診断する。
- 4-3 周辺地域または団体の施設利用、援助要請の有無及び体制を審査する。
- 4-4 当該団体と母体となる地域との連絡体制及び関係を審査する。
- 4-5 地元の支持の長期的な見通しを入場者数または一般的な評判を通じて量る。
- 4-6 財務状況を把握し、特に運営に直接影響を与えうる外部要素について注意を払う。

5. 他団体との比較

- 5-1 作品数・事業数。
- 5-2 入場者数：入場者の特徴(収入・最終学歴等種々の分類による分析を含む)
- 5-3 入場料や他のサービスの価格。
- 5-4 入場に対する芸術評議会／地域芸術評議会による支援。
- 5-5 他の助成団体による援助・支援状況。
- 5-6 投資対効果、特に事務経費に対するプログラム経費の比率、また、事務経費の総売上高に占める割合の観点からチェックする。
- 5-7 売上所得、商品取引、スポンサーシップ、寄付・助成、現物支援等の比率をチェックし、今後開拓可能な分野を検討する。
- 5-8 過去3年間で特に目立ったデータの推移があればこれを検討する。
- 5-9 他の団体で参考になる事例を挙げ、改善の余地を示唆する。

6. 財務分析

- 6-1 資本・債務を中心に貸借対照表を診断する。
- 6-2 負債額、負債元、返済の条件を中心に債務状況を分析する。
- 6-3 資本を査定価格等(valuation, ease of realization, existence of prior calls or claims)中心に分析する。
- 6-4 会社破産法を前提に、取引状況、支払能力を査定する。
- 6-5 当該団体の継続能力を資本債務と収益に対する影響への対応を中心に分析する。

7. 財務管理

- 7-1 会計システムをチェックし、全体的・プロジェクト別に財務状況を把握しているかどうかを検討する。
- 7-2 財務管理能力、資金管理能力を診断し、監査規定を前提に適切な管理制度を導入しているかモニターする。
- 7-3 当該団体の将来的な財務管理の方針(準備金の使途、減価償却費、赤字等と併せて)を審査する。

- 7-4 予算管理システムをチェックする。システムは明確で現実的であるか。
- 7-5 土地処分や投資、投資の需要等の把握と実行に向けての計画をチェックする。
- 7-6 財務管理にあたっている職員の資質、適性をチェックする。

8. マネージメント、人事、研修

- 8-1 組織運営と経営の政策にどれだけ沿って運営・経営しているかを診断する。
- 8-2 管理職と専門職の将来への展望、政策策定能力、人事能力、管理能力を診断する。
- 8-3 管理職と職員の関係を意思決定過程への参画や情報交換・コミュニケーションの量と質で観察する。
- 8-4 職員数、給与、人事効率、仕事量の査定、責任の明確さ・分担・範囲を査定する。
- 8-5 運営全体の雇用確保と産業との関係において優れている点と劣っている点とを挙げる。
- 8-6 職員に対する研修プログラムの有無・内容を挙げ、団体内の資源・人材の活用を検討する。
- 8-7 自己査定及び自己診断の有無・内容を審査する。
- 8-8 望まれる体制を参考に挙げながら、改善策を提示する。

9. マーケティング、渉外、研究

- 9-1 計画策定のために利用されている情報の内容とその取得方法、分析方法、利用方法をチェックする。
- 9-2 どのように作品・事業が需要に対応しているか分析する。
- 9-3 市場の潜在的需要を分析し、マーケティングを強化する分野を勧告する。
- 9-4 母体となる地域の中でも差別されている、または、不利な立場に置かれたグループを動員する方法はないかチェックする。
- 9-5 マーケティングの効果、資料、分析結果、地元のメディア・スポンサー・他の支援者との関係を審査する。
- 9-6 現在の方法論を分析し、改善するべき点があればこれを勧告する。