

令和 7 年度 文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業

最終報告書（公開版）

目次	該当ページ
1 章 本事業の概要	p.2-
1.1 事業の背景および目的	p.3-
1.2 事業の全体像	p.4-
2 章 事業の結果	p.5-
2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計	p.6-
2.1.1 Executive Summary	p.10-
2.1.2 調査目的・調査設計	p.13-
2.1.3 調査結果	p.21-
2.1.4 アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）	p.74-
2.1.5 結論・日本への提言	p.76-
2.2 伴走支援制度設計	p.83-
2.2.1 本年度事業の位置づけ	p.84-
2.2.2 目的と達成目標	p.85-
2.2.3 目標達成に向けた実施事項	p.86-
2.2.4 本年度のアウトプット	p.87-
2.2.5 検討プロセス	p.90-
2.2.6 論点の抽出検討および項目整理	p.92-
2.2.7 仮説立案／実証・討議	p.95-
2.2.8 制度試案の構築	p.182-
2.2.9 将来構想の検討	p.190-

目次	該当ページ
2.3 伴走支援実証に係る全体統括	p.195-
2.3.1 目的と達成目標	p.196-
2.3.2 本タスクの事業スキーム	p.197-
2.3.3 実施プロセス	p.198-
2.3.4 公募選定	p.199-
2.3.5 実証の進行管理	p.206-
2.3.6 成果・示唆の分析	p.211-
2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務	p.218-
2.4.1 シンポジウムの開催	p.219-
2.4.2 寄附税制パンフレット	p.226-
3 章 今後に向けた提言	p.229-
3.1 アーツカウンシルの方向性	p.230-
3.2 伴走型支援の実装の方向性	p.232-

1

本事業の概要

1. 本事業の概要

1.1 事業の背景・目的

- ・本事業では、現状の文化芸術団体への支援の在り方への課題意識から、文化芸術団体が自律的に課題を解決し、持続的に発展していくことを目指した支援を行うことを目指し、①アーツカウンシルの在り方の検討による全体制度設計、②伴走型支援の具体的な制度設計、および、伝統芸能分野への伴走型支援による伴走型支援手法の確立、の3点を目的とする。

事業背景に関する弊社理解

課題感

- ・現在の補助金を中心とした公的な支援の在り方だけでは、文化芸術団体の自律的・持続的な運営を実現していくには十分ではなく、新しい支援機能や支援の仕組みが求められている

仮説設定

- ・諸外国の先行事例を踏まえ、日本におけるアーツカウンシル機能を強化することにより、より強力な文化芸術団体への支援を実現することができる

論点

- ・これまでアーツカウンシルに関する議論は20年以上続いているが、執行団体には補助金の配分事務のみが移管され、戦略的な支援が実施できていない
(アーツカウンシルイングランド等の補助金配分方針は、5～10年の長期的な視点で策定)
- ・赤字補填的な補助金の配分が多く、むしろ文化芸術団体の健全な成長を阻害する可能性が高い
(ex. 稼がない方が補助金が多く受け取れる仕組みなど)
- ・伴走型支援や文化芸術団体の評価手法の構築、そのための情報の集積と分析、調査研究と政策提言など、補助金以外にも実施すべき事項が多くあるが、多くは本格導入に至っていない
- ・まずは、文化芸術を持続的に発展させるため、日本のアーツカウンシルにとって必要な支援や効果的な補助金配分方法を検討し、実装の具体的なプロセスを進めていく必要がある
- ・またアーツカウンシル機能の中核的な要素の一つである伴走型支援の有効性を実証のうえ、実装に向けた制度化を進めていく必要がある

本事業の目的

本事業は、文化芸術団体が自律的に課題を解決し、持続的に発展していくことを目指し、それぞれ、主に以下を目的として実施する

- ① **カウンシルWG報告書で示された改善の方向性全体の組み立て及び実装組織の検討（＝我が国アーツカウンシルの在り方検討）**

→ (1)-ア アーツカウンシル機能の全体的制度設計

- ② **実装を見据えた伴走型支援の具体的な制度設計**

→ (1)-イ アーツカウンシル機能の一要素としての伴走型支援の制度設計

- ③ **伴走型支援の成功を支援し、伴走型支援の手法を確立**

→ (2) 伴走型支援の実証に係る全体統括及び個別事業の伴走型支援の実施

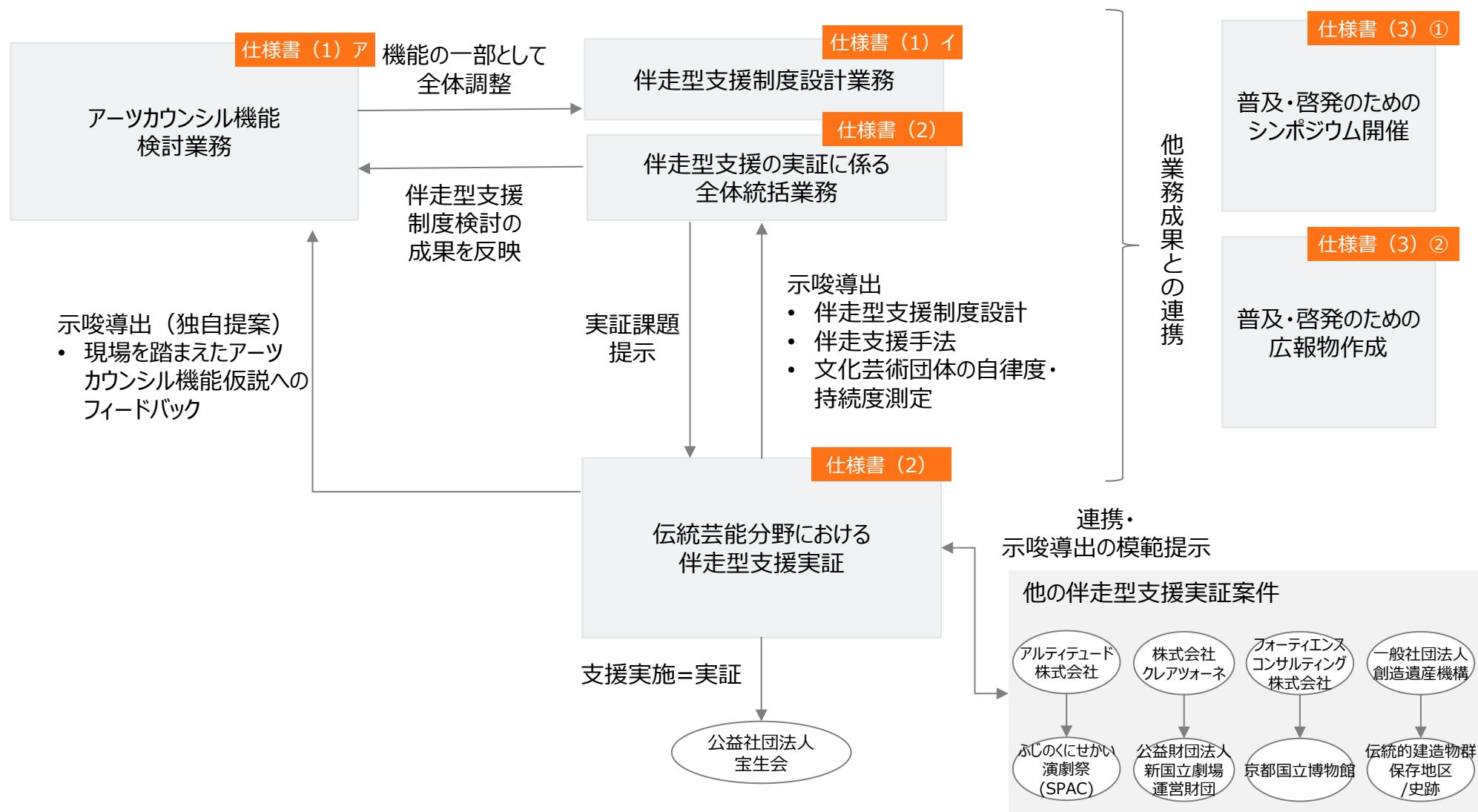
※ (3)～(6)は上記と連携させながら実施

1. 本事業の概要

1.2 事業の全体像

- 本事業の仕様書記載業務および、独自提案を踏まえ、弊社として本事業の各業務間の関係性を下記のように位置づけ推進した。

本事業推進方法の全体像



2

事業の結果

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.2 伴走型支援制度設計

2.3 伴走型支援実証に係る全体統括

2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務

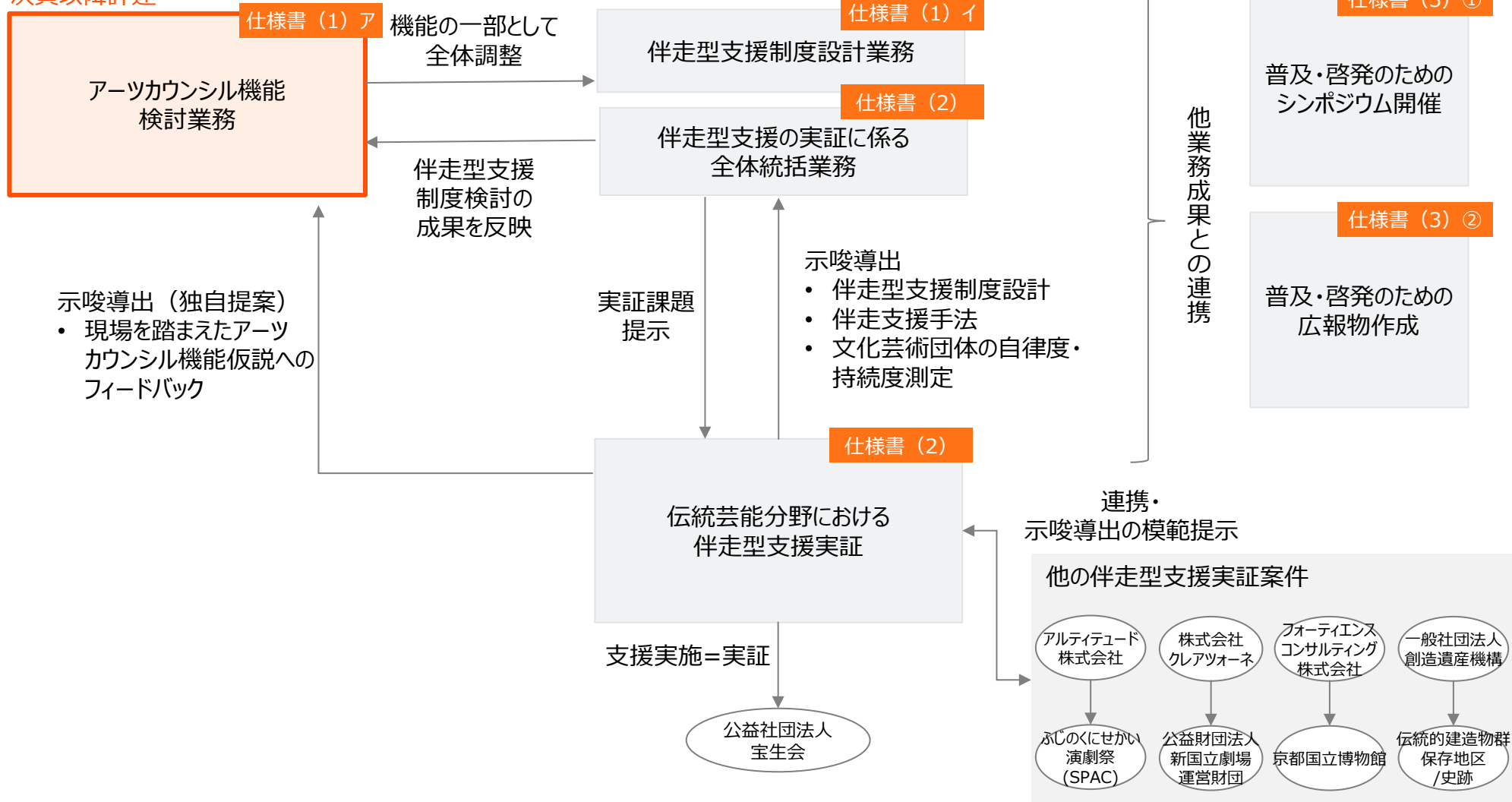
2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

• 本章では、アーツカウンシル機能の全体制度設計についての実施結果を示す。

本事業推進方法の全体像

次頁以降詳述



2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

- 本章は、調査設計と調査内容から構成される。調査内容をまとめた調査結果をもとに、最後に日本への提言でまとめている

本章の構成

(1) Executive Summary

(2) 調査目的・調査手法

(3) 調査結果

3-1 組織基盤

3-2 助成配分機能

3-3 IPSO

3-4 リレーションシップマネジャー

3-5 セクター支援

3-6 データ活用

(4) アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

(5) 結論・日本への提言

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.1.1 Executive Summary

2.1.2 調査目的・調査手法

2.1.3 調査結果

2.1.3.1 組織基盤

2.1.3.2 助成配分機能

2.1.3.3 IPSO

2.1.3.4 リレーションシップマネジャー

2.1.3.5 セクター支援

2.1.3.6 データ活用

2.1.4 アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

2.1.5 結論・日本への提言

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計（1）Executive Summary（1枚紙）

- 本調査によって、アーツカウンシルイングランドは助成配分を行っているのみならず、セクター全体を支えるエコシステム支援の側面が明らかになった。日本に導入する際には、総合的な支援の在り方を設計する必要がある。

調査概要

本報告書は、日本版アーツカウンシル制度の設計を検討するため、**英国のArts Council England（ACE）の制度と運営を調査・分析**し、日本の文化政策への示唆を整理したものである。特に本調査では、助成制度のみならず、**文化芸術団体の自律的・持続的運営を支える制度としてアーツカウンシルを捉え**、その制度構造を分析。

ACE調査結果

調査の結果、ACEの制度は単なる助成金配分機関ではなく、文化芸術団体のマネジメント能力を支える制度として設計されていることが明らかになった。**ACEの制度は、助成制度、モニタリング制度、中間支援組織、セクター支援、統計データ基盤などが相互に連携する構造**を持っている。

特徴①

文化政策の長期戦略と結びついた支援制度

- ACEは10年戦略「Let's Create」を基盤として文化政策を展開しており、**助成制度はこの戦略の実現手段**として位置づけられている

特徴②

Relationship Manager（RM）制度によるモニタリング

- RMが主要な助成先団体を担当し、**団体の活動状況や財務状況を継続的に把握**。リスクを感知した際には直接的な介入をするなど**自律化支援も実施**している

特徴③

IPSO（Investment Principles Support Organisations）制度による中間支援

- ACEは専門的な支援を行う中間支援組織を支援することで、**文化芸術団体のマネジメント能力向上**を図っている

特徴④

広範なセクター支援機能

- ACEは助成制度の外側でも、**人材育成、ガバナンス支援、デジタル支援、ネットワーク形成など、多様な支援**を行っている

特徴⑤

文化政策を支えるデータ基盤

- ACEは国民の文化活動への参加度合や、**団体の運営に関するデータを収集し、助成審査や政策評価に活用**している

日本への示唆

日本版アーツカウンシル制度を設計する際には、助成制度のみならず、モニタリング制度、中間支援組織、セクター支援、データ基盤などを含む総合的な制度設計が必要である。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (1) Executive Summary ②ACEの文化芸術支援の特徴

- ACEによる文化芸術支援の特徴は、戦略的な支援設計、幅広いマネジメント支援の仕組み、統計データの活用を上げることができる。特に、マネジメント支援ではリレーションシップマネジャーによる伴走やIPSOによる団体支援の仕組みも整っている。

Arts Council England における文化芸術団体支援の特徴

戦略的な支援設計 (特徴①)	10年戦略の策定により長期的な視点で支援が遂行されている。第2期「Let's Create!」では、3つの達成目標、4つの投資原則、5つの重点項目を設定し、KPIにより進捗を管理 - 投資原則は、達成度で管理されている。具体的には、文化芸術団体の助成金申請時に、一つの目標を設定させ、その目標の達成度合いをモニタリングにより管理している - リレーションシップマネジャーによるモニタリングは単なる定点観測に留まらず、マネジメント支援の要素を持つ
幅広いマネジメント支援の仕組み (特徴②③④)	- ACEでは、幅広く文化芸術団体の運営をサポートする仕組みが組み込まれている 10年戦略における4つの投資原則の一つ「ダイナミズム」は、個々の文化芸術団体が時代に適応すべく、強いリーダーシップによるビジネスモデルの導入を求めている - 具体的には、収益の最大化、コストの削減、財務的強靱性を高めることを求めており、そこに適合できる人材育成などへの投資を謳っている - また、助成団体へは、リレーションシップマネジャーが伴走して運営の問題点がないかモニタリングし、リスクに備える仕組みを整えている - リレーションシップマネジャーは、文化芸術団体の運営の問題について、申請時、4半期ごと、年次、リスク評価などの監視をフレームワークとして取り組んでいる - さらに、IPSOが文化芸術団体のリーダーシップ等の人材開発や評価等の仕組みの標準化等を通じた運営の向上を推進している。
統計データの活用 (特徴⑤)	- ACEでは、文化芸術団体から助成金申請システムGrantiumを通して、幅広い運営情報を入手している - チケットシステムとの連動や自己評価ツールの配布などにより、観客情報などの幅広い統計データがACEに集約される - これにより、文化芸術セクター全体の統計情報が作られ、文化芸術セクターの情報発信に活用され、文化芸術セクター全体の価値の可視化が可能となっている

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.1.1 Executive Summary

2.1.2 調査目的・調査手法

2.1.3 調査結果

2.1.3.1 組織基盤

2.1.3.2 助成配分機能

2.1.3.3 IPSO

2.1.3.4 リレーションシップマネジャー

2.1.3.5 セクター支援

2.1.3.6 データ活用

2.1.4 アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

2.1.5 結論・日本への提言

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (2) 調査目的・調査設計 ①目的達成のための視点

- 本調査は、アーツカウンシルイングランドを対象に、文化芸術団体に必要な支援機能とは何か深掘りし、日本に必要な文化芸術支援の在り方を分析することを目的としている。

調査背景・目的

- コロナを機に、日本の文化芸術セクターの財政基盤の脆弱性、人材不足、ガバナンスの未整備、地域格差など、複合的な課題を抱えていることが明確になり、文化芸術活動を持続的に支える制度の整備が急務になった。
- 日本の文化政策はこれまで、主として助成金による事業支援を中心に構築されてきた。しかし、文化芸術団体の持続可能性を考える場合、単に助成金を配分するだけでは十分ではなく、文化芸術団体の自律的・持続的な運営を実現するためには、団体のマネジメント能力、ガバナンス、人材育成、資金調達能力、観客開発などを含めた総合的な支援制度が必要となる。
- 欧州諸国では、このような課題に対応する制度としてアーツカウンシル制度が発展してきた。アーツカウンシルは政府から一定の独立性を持ちながら文化政策を実施する機関であり、助成配分のみならず、文化芸術セクターの発展を支える役割を担っている。
- 英国のArts Council England (ACE) は、その代表的な事例の一つである。ACEは文化芸術団体への助成配分を行うだけでなく、文化芸術団体の運営能力を高めるための制度を多層的に構築している。
- 本調査ではACEの制度を分析し、日本版アーツカウンシル制度設計の参考とする。

目的を達成するための視点

① 機能面 に着目 した調 査	ACEは日本とは異なる仕組みのもと発展し、予算規模も政府における位置づけも大きく異なる。しかし、実行主体にかかわらず、マネジメント支援、財務支援、人材育成等の機能は、文化芸術団体支援に必要である。本調査では、ACEを支える組織基盤とともに、文化芸術支援の機能面に着目して検証分析した。そのため、網羅的な全量調査というよりは、トピックごとに横断的な調査となっている。
② デスクリ サーチと インタビ ューによ る構成	調査は主に、ACEが発行しているレポートや支援時にACEのスタッフが活用するガイドライン、助成金申請時に申請団体が活用するガイドライン等を参考に行っている。しかし、具体的な業務内容やスタッフの考え方などはつかみきれないため、一部インタビューを併用して調査を行った。
③ 日本に 導入す る視点	調査は将来的に「日本版アーツカウンシル」を再構築することを意識して実施した。そのため、日本の支援にかけていると思われる機能や視点を意識して調査している。日本の調査は今回のスコープ外だが、次期以降に、日本の調査も実施する可能性を考慮し、ギャップ分析する際の参考になることを目指した。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (2) 調査目的・調査設計 ②分析の視点

- ACEの文化芸術支援を成り立たせている組織基盤及び、具体的な支援内容を機能面にフォーカスして調査を実施した。機能面では、助成機能は、特にモニタリング機能、セクター支援機能は特に中間支援組織、データ活用に注目して調査を実施した。

目的を達成するための視点

① 機能面に着目した調査

ACEは日本とは異なる仕組みのもと発展し、予算規模も政府における位置づけも大きく異なる。しかし、実行主体にかかわらず、マネジメント支援、財務支援、人材育成等の機能は、文化芸術団体支援に必要である。本調査では、ACEを支える組織基盤とともに、文化芸術支援の機能面に着目して検証分析した。そのため、網羅的な全量調査というよりは、トピックごとに横断的な調査となっている。

分析の視点

組織基盤

- ・ **戦略・中長期計画**
策定方針、評価方法等
- ・ **マネジメント・人材**
組織体系、ガバナンス、専門性等
- ・ **設置根拠／財源**
設置法、財源、自己収入、民間資金等

助成機能

- ・ **助成金の配分**
助成金の配分目的、配分基準、配分方法、評価方法等
- ・ **モニタリング**
リレーションシップマネジャーの役割、専門性、具体的な手法、リスク管理等

セクター支援機能

- ・ **業界全体の支援**
IPSO（中間支援組織）の役割、標準化支援、デジタル支援等
- ・ **データの取得・活用**
グランティウム等基幹システム、取得した情報の活用方法等
- ・ **人材育成**
リーダーシップ、専門性、実施主体等

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (2) 調査目的・調査設計 ③調査方法

- ・本調査は、アーツカウンシルイングランドを対象に、文化芸術団体に必要な支援機能とは何か深掘りし、日本に必要な文化芸術支援の在り方を分析することを目的としている。

目的を達成するための視点

② デスクリサーチとインタビューによる構成

調査は主に、ACEが発行しているレポートや支援時にACEのスタッフが活用するガイドライン、助成金申請時に申請団体が活用するガイドライン等を参考に行っている。しかし、具体的な業務内容やスタッフの考え方などはつかみきれないため、一部インタビューを併用して調査を行った。

調査方法

デスクリサーチ

- ・ **中期戦略、事業計画、年次報告等**
10年戦略「Let's Create!」、年次計画書、年次報告書、政府による評価など運営全般にかかる事項について調査
- ・ **団体登録、助成金募集、モニタリング等にかかるガイドライン等**
実際の支援の実施に当たり、活用しているガイドラインやプロンプト、募集要項等について調査

インタビュー

- ・ **運営全般に係る調査**
ACEの運営方針について理解している幹部へのインタビュー
- ・ **リレーションシップマネジャーの実態調査**
実際にモニタリング等による文化芸術団体を支援しているRMへのインタビュー

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (2) 調査目的・調査設計 ③調査方法：デスクリサーチ内容

- デスクリサーチは主に、ACEの中期戦略、事業計画等と、モニタリングや助成申請にかかるガイドラインをもとにしている。

デスクリサーチによる主な調査対象文献

アーツカウンシルイングランドのウェブサイト及び報告書等から主に支援の仕組みについて調査（以下は主な参考文献）

中期戦略、事業計画、年次報告等

- 2020-30戦略「Let's Create!」(2020-30 Strategy Let's Create!) <https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/strategy-2020-2030>
- 2024-27事業計画 (Delivery Plan 2024-27) <https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/2025-06/ACE469%20Delivery%20Plan%20V8.pdf>.
- 2024年度年次報告書 (Annual Report & Accounts 2024/25) <https://www.artscouncil.org.uk/arts-council-england-grant-aid-and-lottery-distribution-annual-report-and-accounts-202425>
- アーツ・カウンシル・イングランド・テイラード・レビュー (DCMS, 2017) *政府によるACEの評価

団体登録、助成金募集、モニタリング等にかかるガイドライン等

- マネジメント同意書 (Management Agreement 2016-20)
- 2023-26NPO向け申請書Q&A
- 2022 NPO登録基準 (Standard Terms and conditions for National Portfolio Organisations)
- モニタリング実施概要 (Monitoring prompt 2018-22,22-23)
- リレーションシップ・フレームワーク (Relationship Framework 2023-26)
- CPPプログラム 申請者向けガイダンス (Creative People and Places National Portfolio Programme 2022-25)
- CPPプログラム・リレーションシップ・フレームワーク2022-25 (Creative People and Places National Portfolio Programme 2022-25 Relationship Framework)
- CPPプログラムにかかるIIT活用にかかる必須事項 (Mandatory requirement for Creative People and Places using the Impact & Insight Toolkit)

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (2) 調査目的・調査設計 ③調査方法：インタビュー内容

- ・インタビューはACEの全体戦略を理解している幹部と、現役のリレーションシップマネジャーに実施。デスクリサーチだけではつかみきれない現場の情報を調査した。

インタビュー等による調査内容

アーツカウンシルイングランド及び国内における文化芸術団体支援についてヒアリング（以下はヒアリング対象者）

アーツカウンシルイングランド

- ・ アーツカウンシルイングランド 国際部門ディレクターおよびシニアマネージャー アーツカウンシルイングランドの方針等について
- ・ アーツカウンシルイングランド リレーションシップマネージャー リレーションシップマネジャーの実際の業務について

国内

- ・ 石田 麻子 昭和音楽大学教授（本事業アドバイザー）、三好 勝則 前アーツカウンシル東京機構長、中川 俊宏 武蔵野音楽大学教授、森山 直人 多摩美術大学教授、JETRO荒木 正明 海外支援部中堅中小企業課長へのヒアリングや、文化庁文化経済部会における日本芸術文化振興会杉浦 久弘理事のプレゼンテーションを参考とした

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計（2）調査目的・調査設計 ④示唆出しの基準

- ・本調査は、アーツカウンシルイングランドを対象に、文化芸術団体に必要な支援機能とは何か深掘りし、日本に必要な文化芸術支援の在り方を分析することを目的としている。

目的を達成するための視点

③ 日本に導入する視点

調査は将来的に「日本版アーツカウンシル」を再構築することを意識して実施した。そのため、日本の支援にかけていると思われる機能や視点を意識して調査している。日本の調査は今回のスコープ外だが、次期以降に、日本の調査も実施し、ギャップ分析する際の参考になることを目指した。

示唆出しの基準

日本の現状を踏 まえた示唆出し

- ・ **助成中心の日本の文化芸術支援**
日本芸術文化振興会を中心とした文化芸術支援を行う公的団体の支援は金銭的な補助に留まることが多い
- ・ **伴走支援の在り方を模索中**
近年文化庁を中心に専門家派遣、コーチング、アドバイザーなど各種の伴走支援が並立しており、必要な機能の整理が必要

文化経済部会での 議論との整合 性

- ・ **創造的循環との整合性**
「文化芸術の創造的循環」を打ち出した文化経済部会第1期報告書において、本調査結果はどこに位置付けられるか明示
- ・ **文化芸術基本計画との関係**
第2期文化芸術基本計画における位置づけ、次期計画に向けた見直しの方向性等、必要な情報を提示

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (2) 調査目的・調査設計 ⑤本報告書構成と分析の視点との整合性

・ 機能面に着目した調査は、主にデスクリサーチの結果として機能別に報告、インタビューで補完している。日本に導入する視点は結論で示している。

本報告書の構成

①
機能面に着目した調査

②
デスクリサーチとインタビューによる構成

③
日本に導入する視点

* インタビューに関わる部分

⑤(1) Executive Summary

(2) 調査目的・調査手法	✓	✓
(3) 調査結果		
3-1 組織基盤	✓	✓ *
3-2 助成配分機能	✓	✓ *
3-3 IPSO	✓	
3-4 リレーションシップマネジャー	✓	✓ *
3-5 セクター支援	✓	
3-6 データ活用	✓	
(4) アーツカウンシルイングランドの制度的特徴 (総括)		✓
(5) 結論・日本への提言		✓

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.1.1 Executive Summary

2.1.2 調査目的・調査手法

2.1.3 調査結果

2.1.3.1 組織基盤

2.1.3.2 助成配分機能

2.1.3.3 IPSO

2.1.3.4 リレーションシップマネジャー

2.1.3.5 セクター支援

2.1.3.6 データ活用

2.1.4 アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

2.1.5 結論・日本への提言

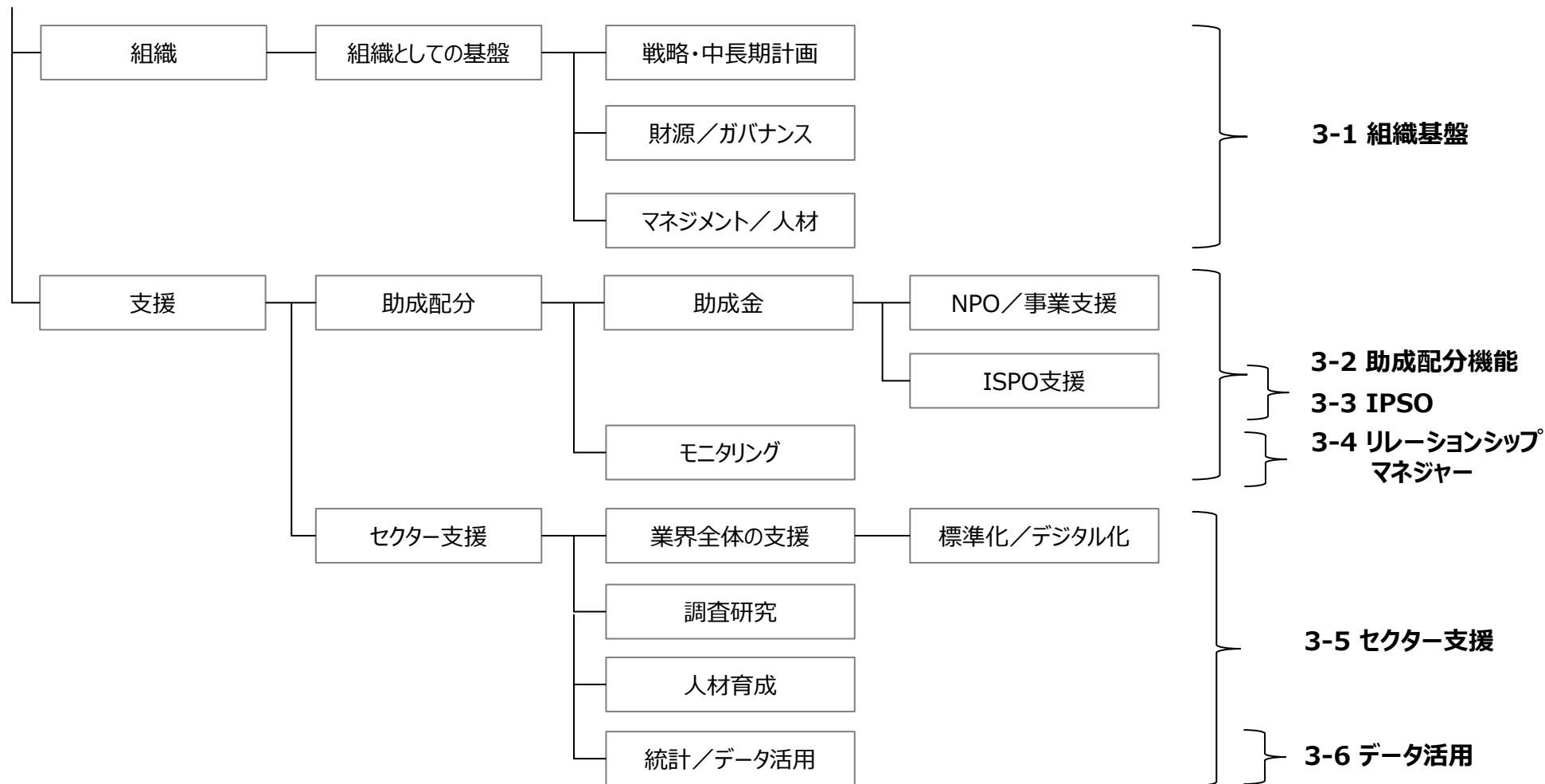
2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計（3）調査結果 調査内容／調査の範囲

- ・ 本調査では、ACEの組織基盤と実際に行っている文化芸術団体への支援内容の調査を行う。

本調査における調査対象／範囲

本報告書の構成



2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.1.1 Executive Summary

2.1.2 調査目的・調査手法

2.1.3 調査結果

2.1.3.1 組織基盤

2.1.3.2 助成配分機能

2.1.3.3 IPSO

2.1.3.4 リレーションシップマネジャー

2.1.3.5 セクター支援

2.1.3.6 データ活用

2.1.4 アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

2.1.5 結論・日本への提言

(3) デスクリサーチ結果

3-1 組織基盤

3-2 助成配分機能

3-3 IPSO

3-4 リレーションシップマネジャー

3-5 セクター支援

3-6 データ活用

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-1 組織基盤

- ACEの組織基盤については、主に戦略の内容やガバナンスの在り方、財務情報等を調査した。

本項目でつかみたいこと

- アーツカウンシルイングランド（ACE）では、どのような方針で文化芸術団体を支援しているのか
- 上記方針を達成するためのリーダーシップ、ガバナンスはどのような構造となっているのか
- 文化芸術団体支援を支えているのはどのような人材で、どのような資質が必要か。
- 上記を支える財政的基盤は？どの程度の予算で達成可能か。

調査内容

以下について調査した。

- 中長期戦略、年間計画等の戦略の内容及びその管理方法
- 年間予算、財源
- 組織のガバナンス構造
- ボードメンバー構成、組織構成

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-1 組織概要 ①アーツカウンシルイングランド概要

・ACEは文化・メディア・スポーツ省（DCMS）所管の文化芸術を支援する非政府組織。10年戦略をもとに文化芸術団体への助成を中心とした事業を実施している。

ACE概要

設立経緯	アーツ・カウンシル・イングランド（以下「ACE」という）は、1946年に設立されたアーツ・カウンシル・オブ・グレート・ブリテンに始まり、1994年に地域ごとに独立して、イングランドを所管している。
所管	文化・メディア・スポーツ省（DCMS）所管の政府外公共機関（Non-departmental public body：NDPBs）*であり、年間予算は2024/25年度で、843百万ポンド（約1669億円、1ポンド198円換算）。収入の68%は政府からの交付金、30%は国営宝くじ基金からの助成である。支出の90%程度は助成金として配分し、さらにそのうちの50%程度はナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション（NPO、後述）*に配分されている。
組織	職員数はフルタイム換算で697人（2024/25年度）。イングランド全土に9つの事務所があり、5つのエリアに分かれてそれぞれで活動。70の地域カウンシルと連携する。
対象範囲	主な助成対象範囲は、演劇、ダンス、音楽、ビジュアルアート、文学といった伝統的な芸術分野に加え、デジタルアート、博物館・美術館、図書館まで、幅広くカバーしている。最大の支援対象団体はロイヤルオペラ＆バレエの24百万ポンド（約44億円）。
事業計画／実施内容	10年計画に基づいて事業計画を設定している。最新版は2020-2030年の10年計画「Let's Create！」。10年計画に基づき、事業計画（Delivery Plan）が策定され、事業を実施する。現在は2024－2027の計画を実施中。 芸術、博物館、図書館を横断的に支援し、発展させる広範な役割を担う。単なる資金配分に留まらず、セクター全体の発展に貢献するための調査研究、能力開発、政策形成への関与など、多岐にわたる業務を行っている。漫画やアニメ、商業映画製作そのものは主要な支援対象ではないが、デジタルアートや映像分野のプロジェクトとして支援対象となる可能性はある。

*2024/25年度は、配分額684百万ポンドのうち、350百万ポンドをNPOに配分

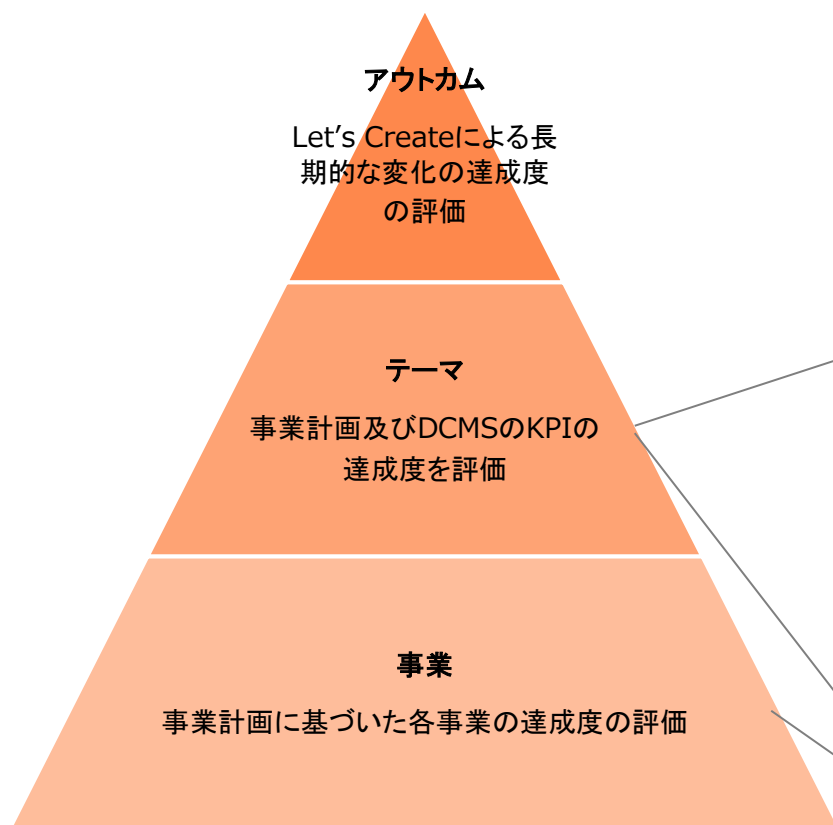
*DCMS所管の政府外公共機関（Non-departmental public body：NDPBs）は、全部で41あり、大英博物館等のミュージアムや大英図書館などの文化施設のほか、歴史的建造物の支援をするヒストリック・イングランド（Historic England）、映画振興の英国映画機構（British Film Institute）、スポーツイングランド（Sport England）、観光支援のビジット・ブリテン（Visit Britain）やギャンブルを監視するギャンブラー・コミッション（Gambling Commission）等が含まれる。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-1 組織基盤 ②中期戦略と事業計画の位置づけ

- ・10年戦略に基づいて事業計画が策定され、事業計画にやDCMSの方針に則ってKPIが設定され、年度ごとに評価される。

中期戦略 2020-30 Let's Create !



【DCMSフレームワーク協定のKPI】

- アクセスの向上
- 以下における保護対象となる特性（黒人、アジア人および民族的多様性、LGBTQ+、女性、障害者、年齢）を持った人の割合：
 - ・ナショナル・ポートフォリオ組織（NPO）の理事会のメンバー
 - ・NPOのリーダーシップ
 - ・NPOの従業員数
 - ・NPOのオーディエンス
- ナショナル・ポートフォリオ組織における寄付収入と自己収入：
 - ・寄付収入／自己収入の割合の増加
 - ・5つのアーツカウンシル分野別の内訳
- デジタル・カルチャー・ネットワークに参加している組織と個人の数：
 - ・5つのアーツカウンシル分野別の内訳

事業計画（Delivery Plan）→後述

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-1 組織基盤 ③中期戦略

- 3つの達成目標を達成するために、4つの原則に従って文化芸術への助成（投資）をしている。助成ではなく、「**投資 (investment)**」という言葉を使い。助成金が将来の文化芸術の発展のための投資であることを強調している。

中期戦略 2020-30 Let's Create !

ビジョン	2030年までに、イングランドを「一人ひとりの創造性が尊重され、開花する機会が与えられ、誰もが卓越した質の高い文化体験にアクセスできる国」にすること。
3つの達成目標	● 創造的な人々 (Creative People): 誰もが生涯を通じて創造性を伸ばし、自己表現ができるようになること。特に、子どもや若者が学校内外で質の高い文化活動に参加できる機会を増やすことに重点を置いている。 ● 文化的なコミュニティ (Cultural Communities): 村、町、都市といったあらゆるコミュニティが、文化を通じた協働的なアプローチによって繁栄すること。地域に根差した文化活動を支援し、文化が健康や福祉の向上にも貢献することを目指す。 ● 創造的で文化的な国 (A Creative & Cultural Country): イングランドの文化セクター全体が、革新的で、協力的、かつ国際的であること。国内の文化セクターの基盤を強化し、世界におけるイングランドの創造的な評価を高めることを目指す。
4つの投資原則	● 野心と質 (Ambition & Quality): 文化団体が意欲的で、質の高い活動に取り組んでいること。 ● 包括性と関連性 (Inclusivity & Relevance): イングランドの多様な社会を反映し、あらゆる人々にとって意義のある活動であること。 ● ダイナミズム (Dynamism): 文化団体が活力に満ち、将来の変化に対応できる強靱な組織であること。 ● 環境責任 (Environmental Responsibility): 文化団体が環境問題への責任ある取り組みを主導すること。
5つの重点項目	● 子供と若者への焦点: 開発的役割の大部分を、子供や若者が潜在的な創造力を発揮し、住む場所、通う学校、自由時間を過ごす場所で最高品質の文化体験にアクセスできるようにすることに集中させる。 ● 社会的・経済的価値の論証: 公的資金を文化に投資することの社会的・経済的価値を論証する方法を改善し、クリエイティブ産業の強化に貢献する。 ● 図書館と博物館への投資: 国の公立図書館ネットワークは、創造性の発展と文化の促進に不可欠な資源です。今後10年で、これらの施設への投資を増やしていきます。同様に、活力に満ちた博物館セクターもこの戦略の核となる。 ● 国際連携の強化: アーティストや団体が国際的に活動するための支援を強化し、文化セクターが外向的でグローバルなつながりを持つよう促す。 ● パートナーシップの構築: 地方自治体、教育機関、商業セクター、非営利団体など、文化セクター内外のパートナーとの連携を強化し、2030年までに文化と創造性への公共・民間・商業投資のすべてが増加することを目指す。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-1 組織基盤 ④事業計画

- ・ 事業計画においては、「変化させたいこと」を3つ設定しており、それぞれの変化の度合いをKPI設定して計測している。

事業計画（2024-27）における政策目標

	創造的な人々	文化的なコミュニティ	創造的で文化的な国
変化させたいこと	すべての人が人生を通して創造性を成長させ、表現できる	市町村が文化に対して協力的なアプローチにより発展する	イングランドの文化セクターが革新的で強力的で国際的である
指標	✓ 幅広い人々が創造的な活動に参加する（例：楽器を演奏する、文章を書く、など） ✓ あらゆる背景を持つより多くの子供と若者が参加し、自らの創造性を発展させる	✓ 地域文化へのコミュニティの関与は幅広く、地域住民の代表性を高めている。 ✓ コミュニティは、文化活動がコミュニティにとってより意義深いものとなるよう、文化活動に積極的に参加し、その形態を形作る。 ✓ コミュニティは、文化がもたらす社会的・経済的利益を重視している。	✓ 創造・文化セクターの労働力は、イングランドの多様性を反映している。 ✓ 創造・文化セクターへのキャリアへの道は存在し、背景を問わず、子どもや若者が就くことができる。 ✓ 文化団体は協力し、リソースを共有し、互いに学び合い、教育、テクノロジー、慈善事業、そして商業セクターと新たなパートナーシップを築いている。 ✓ 文化セクターは、イングランドの創造性に関する国際的な評価に貢献し、持続可能な国際的なパートナーシップを構築している。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-1 組織基盤 ⑤ 予算・財務

- ACEの予算は宝くじ基金30%、政府助成金68%（その他2%）からなる年間1700億円弱であり（2024/25）、うち90%は助成金として文化芸術団体や個人に分配されている。

予算・財源

ACEの財源は、政府交付金（Grant in Aid）と国営宝くじ基金（National Lottery）の二本柱で構成されている。（表1）。2024/25年度の歳入総額 8 億4,306万ポンド（約1,681億円）のうち、宝くじ基金が約30%、政府交付金が約68%を占める。政府からの収入には、3億9,400万ポンドの助成金と5,600万ポンドの施設整備助成が含まれる。ここには、教育省からの8,180万ポンドの音楽文化教育支援事業への収入も含む。なお、一部の補助金は助成対象が明確化されており、用途が制限されている。ACEの支出の大部分は、助成金の配分であり、2024/25は90%が助成金として配分されている（表2）。

表1 ACEの年間収入（単位：千ポンド）

	2024/25	2023/24
政府交付金	578,077	548,207
国営宝くじ基金分配金	250,259	240,513
分配型ファンド運用益	12,035	11,719
その他収入	2,691	2,627
合計	843,062	803,066

表2 2024／25年度助成金支出額（単位：千ポンド）

	2024/25	2023/24
交付金による助成金	542,459	518,657
交付金によるその他支出	11,081	8,165
宝くじ基金による助成金	133,290	187,871
宝くじ基金によるその他支出	1,100	1,164
管理コスト	43,155	40,433
合計	731,085	756,290

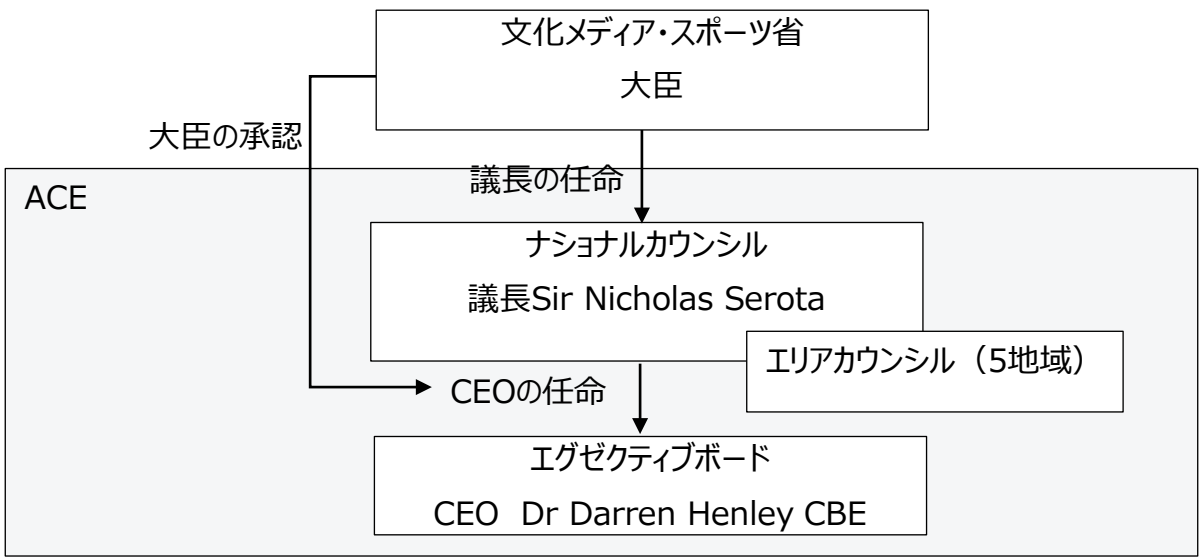
出所：24／25年度年次報告書をもとに作成

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-1 組織基盤 ⑥ガバナンス

- ACEには、ナショナルカウンシルという外部執行役による評議会とエリアカウンシルというイングランド全土5つのエリアごとの評議会が存在する。ナショナルカウンシルは業務の執行はせず、外部的な立場から、アーツカウンシルの財務や業務の全責任を負う。ナショナルカウンシルの議長はDCMSの大臣が任命し、アーツカウンシルのCEOはナショナルカウンシルが任命し、大臣が承認する。

ACEのガバナンス構造



● ACEエグゼクティブボードメンバー

氏名	役職（役割）	前職
Dr Darren Henley CBE	Chief Executive	Managing Director of Classic FM
Laura Dyer MBE	Deputy CEO (Places, Engagement & Libraries)	Chief Executive of East Midlands Arts Board
Simon Mellor OBE	Deputy CEO (Arts & Museums)	General Director of the Manchester International Festival
Tonya Nelson	Executive Director (Enterprise & Innovation)	Chair of the International Council of Museums (UK)
Navees Rahman	Chief Finance & Resources Officer	Planning Inspectorate（政府系機関）代表
Mags Patten	Executive Director (Public Policy & Communications)	コンサルタント（BBC出身）
Richard Russell	Chief Operating Officer	ACE政治・調査部長

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-1 組織基盤 ⑦人材

• ACEの人材は主にアートへの専門性と経営等の専門性を持つT字人材の育成に力をいれており、文化芸術団体を支援するリレーションシップマネジャーが一定の役割を果たしている。

人材		うちRM	
フルタイム職員	697名 (2024/25 フルタイム職員：647名)	うちリレーション シップマネジャー (RM)	155名 (2017/18年度)
育成方針	ACEは、特定の芸術分野における深い専門性（縦軸）と、多様性、環境、デジタルといった社会的な共通課題に対応できる横断的な能力（横軸）を併せ持つ「T字型人材」の採用・育成を方針として掲げている ^[2] 。この人材戦略は、複雑化する社会課題に対して文化芸術が果たすべき役割を追求するACEの組織戦略を体現している。	役割	支援団体の「モニタリング」に限定 ^[1] 。具体的な役割は以下の通り。 • 主要な連絡窓口：NPOにとってのACEとの日常的なコミュニケーションの窓口となる • パフォーマンス監視の主導：NPOが資金提供契約を遵守しているか、そのパフォーマンスを監視するプロセスを主導する • 助言・支援源の紹介：ACE以外の専門的な助言や支援を提供できる他の組織やリソースを紹介することができる • NPOに対して法的、財務的、その他専門的なアドバイスを直接提供しない

^[1] Arts Council England(2022), “Relationship Framework 2023-26,” <https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Relationship%20Framework%20-%20National%20Portfolio%20Organisations%202023-26.pdf>

^[2] 石田麻子（2021）『芸術文化助成の考え方:アーツカウンシルの戦略的投資著書』美術出版。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-1 組織基盤 小括

- ACEは長期戦略に基づいた事業設計が体系的になされており、政府からの潤沢な予算配分と宝くじ基金からの助成金により安定した運営が行われている。

- ACEは10年戦略に基づいて事業が遂行されており、現在は2020-30年の「Let's Create！」に基づいて3－4年の事業計画（Delivery Plan）が策定され、さらに年間計画が策定されている
- Let's Create！では3つの達成目標、4つの投資原則、5つの重点事項が立てられており、それぞれKPIが設定されている
- 助成金配分は4つの投資原則にのっとり行われる。4つとは、野心と質（Ambition & Quality）、包括性と関連性（Inclusivity & Relevance）、ダイナミズム（Dynamism）、環境責任（Environmental Responsibility）
- DCMSが設定する数値目標は助成先団体（NPO：ナショナルポートフォリオ団体）の寄附・自己収入率の増加、ボードメンバーの多様性、来場者数など
- ACEは年間1700億円弱の予算規模で運営され、うち90%は助成金として配分されている
- 収入の30%は宝くじ助成から、68%は政府からの予算による
- ガバナンスは二重構造となっており、DCMS大臣から任命されたナショナルカウンシルが運営の責任を担うが、執行はそこから任命されたCEOが中心となったエグゼクティブボードメンバーによって実施されている
- 全国がエリアごとに5か所に分かれ、オフィスも7事務所に分かれており、それぞれの助成金の配分バランスが図られている
- 運営を支えるスタッフはフルタイム換算で700名弱となっており、うち助成団体を伴走するリレーションシップマネジャーは150人程度となっている

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.1.1 Executive Summary

2.1.2 調査目的・調査手法

2.1.3 調査結果

2.1.3.1 組織基盤

2.1.3.2 助成配分機能

2.1.3.3 IPSO

2.1.3.4 リレーションシップマネジャー

2.1.3.5 セクター支援

2.1.3.6 データ活用

2.1.4 アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

2.1.5 結論・日本への提言

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-2 助成配分機能

- ・ 助成金の分配はACEの予算の 9 割を占める主要業務だが、お金を配るだけではなく、助成金の受け手のマネジメント向上も同時に行っている。

本項目でつかみたいこと

- ・ ACEではどのようなスキームで助成をしているのか。
- ・ 助成先団体にはどのような支援をしているのか。
- ・ どのように支援先のリスクを把握し、発生した場合対処しているのか。
- ・ 支援先の評価はどのように行っているのか。

調査内容

以下について調査した。

- ・ 助成内容
- ・ 採択プロセス
- ・ モニタリング
- ・ モニタリングチェック項目

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-2 助成配分機能 ①投資プログラム一覧

・ACE予算の9割を占める助成金（投資）のうち、67%はナショナル・ポートフォリオ団体（NPO）と投資原則支援組織（IPSO）への「ナショナルポートフォリオ投資」により運営支援を行っている。

投資プログラム一覧（2024/25実績）

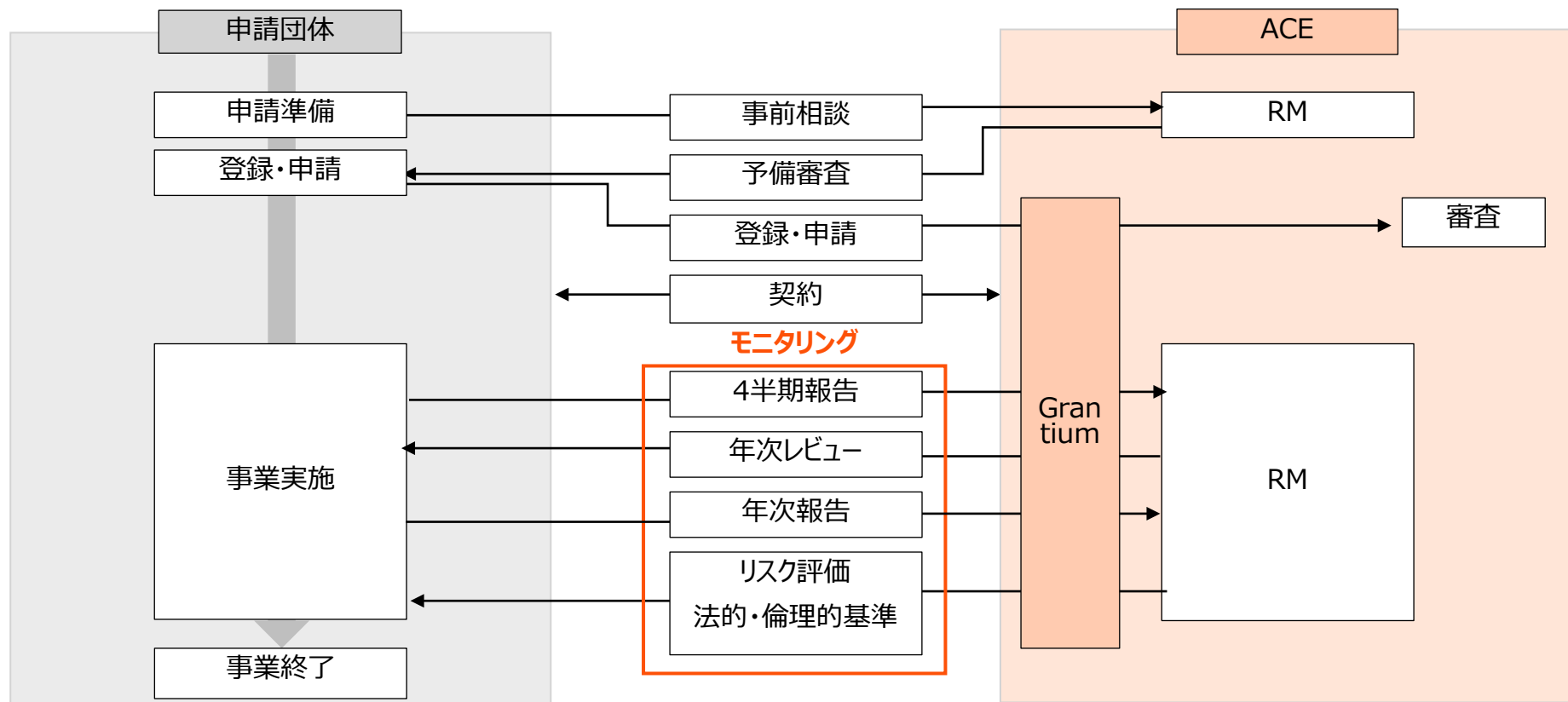
	プログラム名	2025/26年度 予算（最大）	概要	2024/25の成果
1	ナショナルポートフォリオ投資 （NPO、IPSO）	4億5,500万ポンド	芸術団体、ミュージアム、図書館への複数年にわたる安 定的支援（予算規模ごとに3-4年）※IPSO含む	985団体への補助
2	クリエイティブピープルアンドプレイス （CPP）	1,180万ポンド	文化参加率の低い地域でのコミュニティ主導の活動支援	支援対象地域142か所
3	ナショナルロッタリープロジェクト助成 金（NLPG）	1億675万ポンド	個人・団体向けのオープンなプロジェクト助成金	2,744プロジェクトへの補助
4	ミュージックハブ	7,610万ポンド （運営費）	教育省（DfE）に代わり、子ども・若者への音楽教育を 提供	43か所への補助
5	資本インフラ基金（MEND, LIF, CFF）	1億1,605万ポンド	美術館、図書館、芸術団体の施設改修・整備	29ミュージアム、33文化団体 への補助
6	創造的実践開発プログラム （DYCP）	1,440万ポンド （24/25年度）	個人のクリエイターのスキル開発支援	1,220人への補助
7	戦略的基金（含ミュージアム再 生基金：Museum Renewal Fund）	3,975万ポンド	ミュージアム再生基金、ツアー奨励プログラムなど、特定の 戦略的介入	ミュージアム再生基金は 2025/26より

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-2 助成配分機能 ② モニタリング・フレームワーク

- ・ ナショナルポートフォリオは申請から最終報告まで基本的にGrantiumを通してRMとやり取りをする。

ナショナルポートフォリオ投資スキーム



2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-2 助成配分機能 ③登録情報

- NPOに申請するには、事前登録が必要で、登録時は組織のミッションやパーパス、ガバナンスなどについて及び財務情報、助成金の執行計画等の登録が必須。

ナショナルポートフォリオ登録情報

基本情報	プロフィール情報、連絡先情報
組織	• Let's Createの4つの投資原則で最も近いものを1つ以上選択 • (ロンドンベースの団体のみ) ロンドンを離れる意思があるかどうか • ミッションやパーパスについて (2000字：約340ワード) • これまでの組織としての実績と「Let's Create」との関係について。どのように10年計画に貢献しているのか (7000字：約840ワード) • ガバナンスとプログラムマネジメントについて。どのように意図する目的を達成できるのか。(7000字：約840ワード) • ツアーはプログラムの中核を占めているか • ミュージアムの場合は登録番号
計画	• 3年間の助成希望額 • 活動計画及び成果 • 投資原則の導入 • 4つの投資原則それぞれについて記載
財務情報	• 積立金目標額 • 貸借対照表 • 2023-26予算 • キャッシュフロー予測
モニタリング情報 (統計に活用)	• シニアマネジメントメンバー人数 • 理事会／評議会メンバー人数 • リーダーシップの多様性

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-2 助成配分機能 ④モニタリング a 方針

- ・ NPO、IPSOを始め、助成を受ける団体は 4 つの方針に則ってRMからモニタリングをうけることになる。

モニタリング 4 つの柱と確認事項

ガバナンスとマネジメント 組織の安定性とリーダー シップの確認	・ 事業計画の達成を脅かす内外のリスクを認識し、適切な軽減策を講じているか、その進捗を定期的に確認しているか ・ 経営構造、ガバナンス体制、計画プロセス、モニタリング・報告体制が適切であるか ・ 役員や理事の継承計画が含まれているか
財務的実行可能性 持続可能な活動の基盤と して重視	・ 持続可能な活動の基盤として極めて重視 ・ 既存の自己収入や寄付収入を伸ばし、積極的に新たな収入源を探しているかを評価 ・ 将来の収入計画が適切かつ現実的であるか ・ 財務管理、モニタリング、報告体制が適切か ・ 理事会に提出される財務書類の質は十分か ・ 計画に対する進捗が監視され、不利な傾向が意思決定に反映されているか ・ 内部留保の維持・構築方針とその遵守状況（方針がない、遵守できていない場合は、是正計画が求められる）
活動とプログラムの実施 団体の核となる芸術的・文 化的活動そのものの評価	・ 団体の核となる芸術的・文化的活動そのものの評価 ・ 団体が芸術的・文化的発展と質に対して明確なコミットメントを示しているか、その計画が現実的で達成可能であるか ・ 計画に対する進捗を客観的なデータや情報を用いて評価し、外部環境の変化に対応して事業モデルや活動内容を積極的に見直しているか
投資原則	・ 達成状況を確認、特にインクルージョンについて

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-2 助成配分機能 ④モニタリング b プロンプト

・リレーションシップマネジャー（RM）の伴走支援（モニタリング）は、プロンプト（問い）に則って実施される。単なる監視ではなく、文化芸術団体を改善するための具体的な支援も同時に行われる仕組みとなっている。

モニタリングプロンプト（Monitoring Prompts） 概要

概要	- 助成先団体の活動実績と組織運営の健全性を継続的に評価・管理するために設計された、構造化された評価フレームワーク - 単なるチェックリストではなく、RMが各団体と継続的な対話を行いながら、活動成果、組織能力、リスク状況を多面的に把握するための「問い（プロンプト）」として機能する点に特徴 - 各プロンプトには、評価の観点、判断のためのエビデンス例、期待される状態が紐づけられており、定性的な判断と定量的な情報の双方を統合する仕組みとなっている
背景	単年度の審査では捉えきれない組織の変化やリスクを把握するためには、定期的かつ構造的なモニタリングが不可欠であり、中期戦略において重視されるインクルージョン、環境配慮、創造性といった価値を助成先の活動や意思決定にどの程度内在化できているかを評価する必要性が生じたことによる
目的	- 助成によって生み出される文化的・社会的成果、計画されたプログラムの実施状況やアウトカムの質を継続的に把握するため - 組織のガバナンスや経営体制、財務基盤といった持続可能性の前提条件を確認するため - 財務悪化やガバナンス不全、レピュテーションリスクといった問題を早期に検知し、深刻化する前に対応するリスク管理機能として - モニタリングを単なる監査ではなく、助成先の学習や改善を促す対話的プロセスとして、継続的な能力強化を支援するため
評価領域	① 活動・プログラムの進捗と成果：計画された事業が適切に実施されているか、変更や遅延が合理的に説明されているか、成果がどのように評価されているか ② 投資原則の実装状況：インクルージョンや環境配慮といった価値が単なる方針にとどまらず、意思決定や組織文化に実質的に組み込まれているか ③ 経営・ガバナンス：理事会の機能性やリスク管理体制の有効性 ④ 財務健全性：収支バランスや資金繰り、収入源の多様化 ⑤ リスク管理：法令遵守や評判リスクへの対応状況
運用方法	- 四半期や年次の報告資料、理事会資料、財務データ等をもとにレビューを実施 - 一律の負荷ではなく、リスクベースでモニタリングの深度を調整。リスクが高いと判断された団体にはより詳細な確認と介入 - 評価は形式的な点検ではなく、担当者と団体との継続的な対話を通じて行われる。問題の指摘だけでなく、改善に向けた助言や支援が同時に提供される

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-2 助成配分機能 ④モニタリング c 4 半期報告

- ・ 4 半期報告は、理事会に一定の義務を負わせた上で、理事会の議事録等の提出をさせている。

理事会の義務	四半期ごとの提出物チェックリスト		
・ 執行部からの独立性: NPOの日常業務を遂行する執行リーダーシップから明確に独立していること。 ・ 資金提供契約の監督責任: ACEとの資金提供契約の履行状況を監督する責任を、直接的または委任された形で負うこと。 ・ 定例会議の開催: 契約の進捗状況をレビューするため、執行部と定期的（最低でも年に4回）に会合を持つこと。 ・ 報告のレビューと提出保証: 契約に対する進捗報告書を定期的に受け取り、内容をレビューし、それらの報告書がACEに適時に提出されることを保証すること。	提出書類	主要な構成要素	ACEによる監視目的
	理事会会議の議題	次回会議で議論されるすべての項目。	組織の戦略的優先順位と現在の課題を把握するため。
	前回の議事録	議論の内容、決定事項、および割り当てられたアクション。	意思決定プロセスとガバナンスの実効性を確認するため。
	管理会計報告書	年度予算、期間および累計の実績と予算の比較、差異分析、年度末の修正予測。	財務状況の健全性、予算遵守状況、および将来の財務的見通しを評価するため。
	キャッシュフロー計算書	期首残高、期間中のキャッシュの動き、および年度末までの予測。	短期的な流動性リスクと支払能力を評価するため。
	更新されたリスク登録簿	組織が直面する主要なリスク、その影響度と発生確率、および軽減策。	リスク管理プロセスの有効性と、潜在的な問題への備えを評価するため。
	資金提供契約の進捗報告書	合意された目標と成功指標に対する進捗状況。進捗が不十分な分野の特定と、それに対する改善計画。	契約履行状況を直接的に追跡し、目標達成に向けた軌道修正が必要か判断するため。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-2 助成配分機能 ④モニタリング d 年次報告／レビュー

・モニタリングは、年次で報告を求めており、活動内容だけでなく、ガバナンス、財務、リスク管理など幅広い項目を確認している。High, Middle, Lowの3段階で評価されるが、一方的な評価ではなく、RMとの対話により評価される仕組みとなっている。

年次報告内容

評価領域	評価項目	評価観点（主な問い）	主なエビデンス
活動・成果	計画達成度	年度計画はどの程度達成されたか	年次報告、KPI実績
	プログラム成果	活動は質・量ともに適切な成果を上げているか	実施記録、参加者データ
	リーチ・アクセス	多様な観客・参加者に届いているか	来場者属性データ
	差異分析	計画との差異は合理的に説明されているか	差異分析資料
	学習・改善	学びが次の活動に活かされているか	振り返り資料
投資原則	包摂性	多様性・インクルージョンが実装されているか	方針・実績データ
	環境配慮	環境負荷低減の取組は進んでいるか	環境施策報告
	質・野心	芸術的・文化的な質は高いか	評価レビュー等
	革新性	新しい取組や挑戦が行われているか	新規事業資料
ガバナンス	理事会機能	理事会は適切に機能しているか	議事録、構成情報
	意思決定	意思決定プロセスは透明かつ適切か	内部規程
	経営体制	経営陣・組織体制は十分か	組織図
	リスク管理	リスクは特定・管理されているか	リスク登録簿
財務	収支状況	収支は健全か（予算対比含む）	財務諸表
	キャッシュフロー	キャッシュフローは安定しているか	CF資料
	リザーブ	内部留保は適切な水準か	財務資料
	収入構造	収入源は多様化されているか	収入内訳
	将来見通し	中長期的に持続可能か	事業計画
リスク	財務リスク	財務悪化リスクはないか	財務分析
	ガバナンスリスク	統治上の問題はないか	内部監査
	オペレーションリスク	事業実施上のリスクは管理されているか	運営資料
	評判リスク	レピュテーションリスクは適切に管理されているか	苦情・事故記録
データ・報告	データ品質	報告データは正確・一貫しているか	提出資料
	KPI管理	指標は適切に設定・管理されているか	KPI一覧
	インパクト評価	成果の評価が実施されているか	評価レポート
将来見通し	次年度計画	計画は現実的かつ戦略的か	次年度計画書
	改善対応	課題への対応策は明確か	改善計画
総合評価	総合判断	投資価値・持続可能性は高いか	全体レビュー
	リスクレベル	全体としてのリスク水準はどうか	総合評価
	対応方針	今後のモニタリング・支援方針は何か	RM判断

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-2 助成配分機能 ④モニタリング d 年次報告／レビュー

・モニタリングでは観客情報も収集して評価している。特に投資原則のインクルージョンに関すること、新規鑑賞者の割合やユニーク参加者（延べ人数ではなく実際に参加した人の数）などを重要視している。

年次報告内容（観客データ）

区分	項目	内容	主な指標・例	留意点
量的指標	総参加者数	全体の来場・参加人数	総来場者数、参加者数	延べ人数か実人数かを明確化
	対面参加	会場での参加者数	イベント来場者数	オンラインと分離して報告
	オンライン参加	デジタルでの参加者	配信視聴数、アクセス数	重複カウントに注意
	有料／無料	料金別の参加者	チケット販売数、無料参加数	収益構造との関係も評価対象
	ユニーク参加者	重複除いた参加者数	ユニークユーザー数	可能な場合のみ
属性	年齢	年齢層別の構成	若年層／高齢層比率	ターゲット層との比較が重要
	性別	性別構成	男女比、その他	必須ではないが推奨
	障害の有無	障害の有無	障害者参加割合	アクセシビリティ評価に重要
	民族性	民族的バックグラウンド	Ethnicity構成	英国では重要指標
	社会経済背景	所得・教育・地域など	deprived area比率等	取得可能な範囲で
	地域	地理的分布	地域別参加者	地域格差の評価に使用
参加形態	鑑賞型	観る・聴く中心の参加	公演観覧等	最も一般的
	参加型	ワークショップ等	参加型イベント数	深い関与として評価
	共同制作	co-creation型	共創プロジェクト	高評価対象になりやすい
	教育・学習	教育プログラム参加	学校連携等	社会的価値評価に重要
リーチの質	新規参加者	初めての参加者	新規率	特に重視される指標
	未到達層	従来アクセス困難層	低所得層等	Inclusivity評価の核心
	継続参加	リピーター	再訪率	エンゲージメントの深さ
	地域貢献	地域との関係性	地域連携数	地方創生的観点
	満足度	参加者の評価	アンケート結果	定性情報も重要
	行動変化	参加後の変化	再参加意向等	インパクト評価に関連
データ管理	収集方法	データ取得方法	アンケート、チケット等	信頼性が重要
	データ品質	正確性・一貫性	データ管理体制	評価対象になる
	分析活用	戦略への反映	マーケティング	組織成熟度に関係

出所：ACE Monitoring Prompts、Risk Prompts、Relationship Frameworkおよび年次報告ガイダンスを基に、Annual Progress Reviewの評価観点を加えて弊社作成

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-2 助成配分機能 ④モニタリング e リスク評価

- ・リスク評価は、評価指標に則って行い、リスクが「重大」と診断された場合は即時に介入し、場合によっては助成金の打ち切り等の措置を講じることになっている。

リスク判定基準

- 1.活動 (Activity): プログラムが計画通りに実施されているか。目標達成にリスクはないか。
- 2.投資原則 (Investment Principles): 4つの投資原則を組織に組み込むための行動が計画通りに進んでいるか。
- 3.ガバナンスと管理 (Governance and management): 効果的な事業計画が存在し、理事会による監督が機能しているか。リーダーシップは安定しているか。法的要件を遵守しているか。
- 4.財務的存続可能性 (Financial viability): 収入予測は現実的か。財務管理は適切か。準備金は十分か。
- 5.評判リスク (Reputational risk): 組織またはACEの評判に損害を与える可能性のある事象。

リスクレベルに応じた介入内容

リスクレベル	想定される状況	ACEの対応・介入措置
軽微	契約は順調に履行されており、大きな懸念はない。大多数のNPOがこのカテゴリーに分類されることが期待される。	- 標準的な監視（四半期報告のレビューと年次進捗レビュー）。 - フィードバックは主に年次レビュー時に提供される。
中程度	財務状況の悪化、主要な目標の未達、ガバナンス上の問題など、いくつかの懸念事項が特定された状態。	- リレーションシップマネージャーとの連絡頻度の増加。 - 特定の問題に関する追加情報の要求。 - 監視の強化と、より頻繁なフィードバック。
重大	深刻な財政難、契約の重大な不履行、リーダーシップの不在、重大な評判毀損など、組織の存続や契約履行が危ぶまれる状態。	- 即時の介入と、理事会議長との緊急会合。 - 理事会へのオブザーバーとしての出席権の行使。 - 資金提供契約への追加条件の付与。 - 改善が見られない場合、最終手段として投資の撤回（資金停止）の可能性。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-2 助成配分機能 小括

- ACEの助成金配分は、団体助成が主流であり、団体はモニタリングを通してリレーションシップマネジャーから伴走支援される仕組みとなっている。

- ACEの助成金の配分はナショナルポートフォリオに登録された団体に対するものが全体の60%と、事業助成よりも団体助成が主流である
- 団体助成の利点は、複数年の助成により、団体そのものの運営状況を継続的にモニタリングでき、リレーションシップマネジャーが適切に伴走支援を行える点にある
- 団体は、ナショナルポートフォリオへの登録時、助成金の申請時、モニタリングの際の定期報告、四半期報告、年次報告、最終報告時に適宜その運営状況が評価されている
- 評価は事業の実施状況だけでなく、運営・ガバナンス、財務状況、リスク管理などの経営指標が評価される
- 評価の結果、リスク判定され、状況に応じて介入が行われる
- これらのプロセスを通して、助成金を配分されている団体は団体としての経営力が維持・強化される仕組みとなっている

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.1.1 Executive Summary

2.1.2 調査目的・調査手法

2.1.3 調査結果

2.1.3.1 組織基盤

2.1.3.2 助成配分機能

2.1.3.3 IPSO

2.1.3.4 リレーションシップマネジャー

2.1.3.5 セクター支援

2.1.3.6 データ活用

2.1.4 アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

2.1.5 結論・日本への提言

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-3 IPSO (投資原則支援団体)

- Investment Principles Support Organisations (投資原則支援団体：IPSO) は、現在の中期戦略 (Let's Create!) が策定された2020年にSector Support Organisations (セクター支援団体：SSO) から名称変更され、より投資原則支援の側面が強調されるようになった。

本項目でつかみたいこと

- IPSOの役割は？
- IPSOとACEの役割分担
- 具体的な支援内容はなにか？

調査内容

以下について調査した。

- IPSO支援先
- IPSOの支援内容

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-3 IPSO (投資原則支援団体)

- ・ IPSOは、カウンシル機能の資金提供、評価管理を補う実行支援を行う重要な位置づけにあり、補助金制度を単なる資金配分から「組織変革支援」へと進化させるモデルの鍵になると考えられる。

IPSO概要

概要目的	ACEが掲げる「投資原則」の実装を支援するために設けられた専門的支援機関（中間支援組織）である。助成先団体（特に National Portfolio Organisations等）が、戦略的優先事項を単なる理念にとどめず、実務・組織運営に具体的に落とし込むことを目的としている。
背景	ACEは2020年代に入り「Let's Create」戦略のもとで、助成の評価軸を従来の成果（アウトプット）中心から、より広い社会的価値や組織変革へと拡張した。この中核に位置づけられているのが投資原則である。しかし、これらは抽象度が高く、各団体が自力で具体化・実装することには限界がある。そのためACEは、専門知見を持つ外部組織をIPSOとして位置づけ、助成先への伴走支援を行う仕組みを整備した。
役割	① 助成先団体に対する能力構築（capacity building）支援：インクルージョンの推進に関する組織内方針の策定支援、環境負荷削減に関する実務的アドバイス、データ活用や評価手法の高度化支援など ② 知識共有とベストプラクティスの展開であり、セクター全体での学習を促進するために、ガイドラインやツール、研修プログラムの提供等 ③ ACEと助成先の間をつなぐブリッジ機能：政策意図の翻訳や現場課題のフィードバックを通じて、制度と実務のギャップを埋める役割を担う
運用方法	IPSOは直接的な評価や監査を行う主体ではなく、あくまで支援的・助言的な立場にある点が重要である。評価はRelationship ManagerやMonitoringプロセスを通じて行われる一方、IPSOはその評価観点（Investment Principles）を実現するための「手段」を提供する役割を担う。したがって、IPSOの関与は強制ではなく、団体のニーズや状況に応じた柔軟な関わり方が想定されている。
支援内容	ワークショップやトレーニングの提供、ツールキットの開発、個別コンサルテーション、ピアラーニングの場の創出などが挙げられる。例えば、環境分野ではカーボンフットプリントの測定支援、包摂性分野では観客データの収集・分析方法の改善支援など、実務に直結した支援が提供される。また、こうした活動を通じて、単一団体の改善にとどまらず、セクター全体の底上げを図ることも重要な目的となっている
総括	IPSOは、ACEの助成モデルにおいて、単なる資金提供と評価管理の間を補完する「第三の柱」と位置づけられる。すなわち、助成（資金）とモニタリング（評価）に加え、実行支援（capacity building）を制度的に組み込むことで、助成先のパフォーマンス向上と戦略実現をより確実なものとする仕組みである。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-3 IPSO (投資原則支援団体)

- ・インクルーシブに関連してACEから支援を受けるIPSOには、子供や若者の芸術支援をするArtsworkや過疎地域でのアート体験を提供するNRTFなど幅広い団体が存在する。

インクルーシビティとレリバンスに関連付けられるIPSO

団体名	概要	年間支援額
Arts & Health Hub	アーティストと医療従事者の連携を促進し、クリエイティブな健康分野の発展を支援する。	£50,000
Arts and Health South West	南西部イングランドで、芸術と健康・ウェルビーイングを結びつける活動を推進する。	£50,000
Artswork	子どもや若者が芸術文化を通じて卓越性を達成できるよう支援し、セクター全体の発展を促す。	£487,272
Attitude is Everything	障害を持つ人々の音楽・ライブイベントへの参加を促進するため、業界のアクセシビリティ向上を支援する。	£215,000
Candoco Agency	障害を持つアーティストのキャリアを支援し、彼らの作品がより多くの観客に届くよう活動する。	£120,000
Creative Lives	地域コミュニティにおける日常的な創造活動を支援し、誰もが文化活動に参加できる機会を創出する。	£320,000
Diverse Actions	特に黒人やアジア系、少数民族出身のアーティストによるライブアートの発展と普及を支援する。	£100,000
Family Arts Campaign	家族が芸術文化活動に参加しやすくなるための情報提供や、団体向けの支援を行う。	£125,000
FEAST	コーンウォール州の農村・コミュニティで、アーティスト主導の文化プロジェクトを支援する。	£100,000
Inc Arts UK	文化セクターにおける人種的・民族的な多様性を推進するため、擁護活動やトレーニングを提供する。	£150,000
London Arts and Health	ロンドンにおいて、芸術が人々の健康とウェルビーイングに貢献するための活動を推進する。	£100,000
Maya Productions	多様な背景を持つアーティストの育成と、彼らの物語を主流の舞台に届けるための支援を行う。	£100,000
Music Mark	全国の音楽教育ハブや関連団体を支援し、子どもたちへの質の高い音楽教育の提供を推進する。	£100,000
National Criminal Justice Arts Alliance	刑事司法制度においてアートを更生の機会として活用することを推進し、関係者のネットワークを支援する。	£100,000
National Rural Touring Forum (NRTF)	地方・過疎地域で質の高い芸術体験を提供するためのネットワーク構築とエコシステムを支援する。	£199,239
People Dancing	コミュニティダンスを推進し、あらゆる人々がダンスに参加できる機会を創出するための支援を行う。	£290,000
Unlimited	障害を持つアーティストの野心的な作品制作を委嘱し、国内外での発表を支援する。	£500,000
Voluntary Arts	日常生活における自発的な文化活動を奨励し、アマチュア芸術団体や個人を支援する。	£160,000
Youth Music	子どもや若者が音楽制作やパフォーマンスに参加する機会を提供し、特に恵まれない環境にある若者を支援する。	£500,000

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-3 IPSO (投資原則支援団体)

・「野心と質」に紐づけられているのは、文化芸術団体が新たな取り組みや芸術性を高めるための支援をしている団体等で、Counting What countsは社会的インパクト指標の開発フレームワークを提供したり、The Centre for Cultural Valueは文化の価値についての研究を行っている。

野心と質に関連付けられるIPSO

団体名	概要	年間支援額
Counting What Counts	芸術団体が活動の質や社会的インパクトを評価・測定するためのツールとフレームワークを提供する。	£495,000
Earthen Lamp	データ分析や観客調査を通じて、文化団体がエビデンスに基づいた意思決定を行えるよう支援する。	£50,000
Live Art Development Agency (LADA)	ライブアートの研究、発展、普及を支援し、アーティストや研究者向けのリソースを提供する。	£175,000
National Centre for Writing	作家や翻訳家の育成を支援し、文学の探求と普及のための国際的な拠点として機能する。	£100,000
Sound and Music	新しい音楽やサウンドアートの作曲家を支援し、彼らの作品がより多くの聴衆に届くよう活動する。	£380,000
The Centre for Cultural Value	文化が社会に与える価値についての研究・知見を共有し、セクターの発展を支援する。	£400,000
The Fifth Word	新進劇作家を発掘・育成し、彼らの作品を地域の劇場と共同で制作・上演する。	£125,000

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-3 IPSO (投資原則支援団体)

- 「ダイナミズム」に紐づけられているには、文化領域のリーダーシップ開発を長年実施しているClore Leadershipや文化団体の観客との接点向上を支援するThe Audience Agencyなど、リーダーシップや新たな取り組みなどにかかわりがある団体がある。

ダイナミズムに関連付けられるIPSO

団体名	概要	年間支援額
Arts Marketing Association (AMA)	文化芸術分野のマーケティングや観客開発の専門家に対し、トレーニングとネットワーキングの機会を提供する。	£160,001
Arts Fundraising & Philanthropy	芸術団体の資金調達スキルを向上させ、成功に導くためのプログラムを提供する。	£400,000
Association for Cultural Enterprises	文化セクターの事業開発や収入源の多様化を支援するため、トレーニングやカンファレンスを実施する。	£70,000
Clore Leadership	文化セクターのリーダー育成のための研修、フェローシップ、ネットワーク構築プログラムを提供する。	£700,000
Creative UK	クリエイティブ産業全体の成長を支援するため、政策提言、投資、ネットワーキングを行う。	£150,000
Culture Central	ミッドランド地方の文化セクターの連携を強化し、戦略的な発展とリーダーシップを支援する。	£150,000
Culture Commons	文化セクターに関する独立した調査・研究を行い、政策決定者に向けた提言を行うシンクタンク。	£85,000
Dance Professionals Fund	ダンサーやダンス専門家のキャリア移行や健康、福祉を支援するための資金提供や助言を行う。	£50,000
Future Arts Centres	全国の芸術センターのネットワークを構築し、持続可能な運営モデルやセクターの発展を支援する。	£75,000
Independent Theatre Council (ITC)	独立した舞台芸術団体や個人に対し、経営、契約、法務に関する助言とトレーニングを提供する。	£110,000
One Dance UK	ダンスセクターの声を代表し、ダンサー、振付家、教育者、団体を支援する全国組織。	£395,000
OutdoorArtsUK	屋外芸術の創作と普及を支援し、アーティストやプロデューサーのネットワークを強化する。	£90,000
The Audience Agency	観客データ分析とインサイトを提供し、文化団体がより多くの観客と関係を築けるよう支援する。	£795,000
Visiting Arts	英国と他国との文化交流を促進し、国際的な共同制作やアーティストの移動を支援する。	£150,000

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-3 IPSO (投資原則支援団体)

- 環境責任にはJule’s Bycycleのみが紐づけられていて、文化団体の環境負荷を計測する仕組みを提供している。

環境責任に関連付けられるIPSO

団体名	概要	年間支援額
Julie's Bicycle	文化芸術団体が環境負荷を測定・管理し、持続可能な活動を実践するためのツールやトレーニングを提供する。	£660,000

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-3IPSO (投資原則支援団体) 小括

- IPSOは、文化芸術団体を支えるいわゆる「中間支援組織」のことであり、ACEの4つの投資原則の促進を通して、カウンシル機能のうち、文化芸術団体の底上げを担う重要な役割を担っている。

- IPSO (Investment Principles Support Organisations : 投資原則支援団体) は、ACEの4つの投資原則に関して、NPOを中心とした文化芸術団体を支援する組織の位置づけ
- IPSO向けにも助成金が配分され、ACEとともに10年戦略の推進を担っている
- 対象分野は多岐にわたり、環境分野から人材開発、マネジメント、マーケティング支援など、ACE単独では支援が難しい専門領域に関わるが多い
- ACEのリレーションシップマネジャーの支援はあくまでおおむねアドバイスに留まるのに対し、IPSOは団体の実行支援までを担う点で大きく異なる
- IPSOの存在により、文化芸術団体支援が机上のものではなく、実態を伴っているとも言え、カウンシル機能においても重要な役割を担っている

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.1.1 Executive Summary

2.1.2 調査目的・調査手法

2.1.3 調査結果

2.1.3.1 組織基盤

2.1.3.2 助成配分機能

2.1.3.3 IPSO

2.1.3.4 リレーションシップマネジャー

2.1.3.5 セクター支援

2.1.3.6 データ活用

2.1.4 アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

2.1.5 結論・日本への提言

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-4 リレーションシップマネジャー

- ・ 助成金配分機能の中でもリレーションシップマネジャーに係る部分は、インタビューにより具体的に調査した。

本項目でつかみたいこと

- ・ リレーションシップマネジャー（RM）は実際にどのようなサポートをしているのか。
- ・ RMのバックグラウンドは何か。
- ・ RMに求められるものは？
- ・ 具体的なリスクが発生したときの対応は？

調査内容

- ・ リレーションシップマネジャーへのインタビュー調査

2. 事業の結果 2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

(3) デスクリサーチ結果 3-4 リレーションシップマネジャー RMインタビュー要旨 (1/3)

- ・インタビューはアーツカウンシルのノースエリアにおいて、ダンス分野の団体を伴走支援しているリレーションシップマネジャー（RM）を対象に実施し、伴走支援の実態を探り、想定よりも深く団体のマネジメントに入り込んだ支援をしていることがわかった。

インタビューからの示唆

RMのバックグラウンド	・財務と国際研究の学位を持ち、テクノロジー分野も学んでいる。 ・Arts Council England（ACE）以前には、アート系ファンディング機関やCreative Australiaでの勤務経験がある。 ・自身もダンサーとしてバレエやコンテンポラリーダンスの振付などに関わっていた経験がある。 ・RMには多様なバックグラウンドの人材が存在し、芸術分野だけでなく、財務・ガバナンス・HRなどビジネス分野の専門性を持つ人材も多い。
RMの担当範囲	・現在8団体のファンディングアグリーメントを担当している。 ・そのうち6団体はダンス分野の組織であり、他に劇場や教育関連団体なども含まれる。 ・RMの担当団体は、各地域のシニアRMが提案しアサインされる仕組みで決まる。
RMと助成先との関係	・RMは助成団体にとって最初の窓口（primary contact）として機能する。 ・主なコミュニケーション相手は ・エグゼクティブ・ディレクター ・アーティスティック・ディレクター ・必要に応じて財務担当やボードメンバー ・連絡は主にメールだが、状況に応じて会議や直接の議論を行う。
支援の手法	助成団体の管理は以下の仕組みに基づいて行われている。 Relationship Framework ・ACEの基本的な関係管理の枠組み ・RMはこのフレームワークに基づいてモニタリングを行う Funding Agreement ・助成団体が達成すべき必須要件（Must do）が設定されている リスクモニタリング ・四半期ごとにリスクサマリーを提出 ・リスク評価に基づき対応方針を決定 測定・評価 ・ターゲット設定 ・KPI的な測定ツール なお、団体の活動内容は基本的に団体自身が決定するという原則があり、ACEは「提案・支援」を行う立場である。

2. 事業の結果 2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

(3) デスクリサーチ結果 3-4 リレーションシップマネジャー RMインタビュー要旨 (2/3)

- RMの伴走支援の基本理念は、「団体が自律的に運営できる状態を目指すこと」。そのため基本的には団体自身が物事を決定し、実施することをサポートすることになる。

インタビューからの示唆

支援の 基本理 念	「団体が自律的に運営できる状態を目指すこと」 そのため •運用の詳細は団体が決定 •RMは支援・助言を提供 •スキルを団体内部で育てることを重視	RMへの 内部サ ポート	•シニアRMとの定期的な相談 •PDP (Personal Development Plan) •専門チームへの相談 •同僚との議論 RMは個人のPDPに基づいて業務目標を設定する。
モニタ リング内 容	1.情報収集 2.状況の解釈 3.関係者への共有 4.適切な人材・組織をつなぐ つまりRMは、助成機関と芸術団体の間の「ハブ」として機能する。 また、必要に応じて、他のファンド、他団体、支援者などを紹介する役割も担う。	ACE内 部の組 織運営	情報共有 ①定例会議 •週次：チーム共有 •月次：分野別（例：ダンス分野） •年次：全国レベル会議 ②組織情報管理 •約800のNPOを対象 ③ブリーフィングドキュメントを作成 専門支援 必要に応じて、財務専門家、リスク対応チーム、他分野の専門家と連携する。
近年の 課題	リソース不足：支援対象を広げにくい セクターの財務危機 •コロナ後の観客行動の変化 •ビジネスモデルの崩れ 小規模団体の能力不足 •リスク管理 •財務計画 対応策として、 •外部専門家につなぐ •組織内部の能力開発を支援の方針	RMのキ ャリアパ ス	•ACE内部での昇進 •芸術団体の経営層 •他の財団ディレクター •文化プロジェクトマネジメント •クリエイターとして独立

2. 事業の結果 2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

(3) デスクリサーチ結果 3-4 リレーションシップマネジャー RMインタビュー要旨 (3/3)

・RMはガバナンス支援を、理事会の会議出席や様々な助言、外部専門家の紹介などを通して実施している。ガバナンスにリスクがあると評価された場合には、様々な介入が実施される。

インタビューからの示唆

ガバナ ンス支 援	ACEは以下の形でガバナンスを支援する。 ・ボード会議への参加 ・人材登用に関する助言 ・ポリシー・ガイドラインの提供 ・外部専門家の紹介 必要に応じて 第三者コンサルタントをアサインすることもある。	介入 Interven tion	介入は主に以下のような場合に行われる。 ①リスクが確認された場合 ・財務リスク ・ガバナンス問題 ・報告不備 ②組織の重要な意思決定 ・ボード人事 ・組織改革 ・戦略変更 ③介入の方法 ・財務報告の追加提出を求める ・会議への出席 ・助言の提供 ・関係者との直接対話 ※RMは年1回以上ボードミーティングに出席することが定められている。
支援打 ち切りの 判断	助成停止の主な理由は以下。 ①評価結果による不採択 ・アセスメントフレームワークに基づく評価 ・他団体との相対評価 ②組織リスク ・財務危機 ・ガバナンス問題 ・組織の停止 支援が打ち切られた場合でも ・フィードバック会議 ・外部コンサル紹介 ・他の資金源紹介 などの支援は行われる。	介入の 具体例	①ある団体で以下の状況が発生 ・財務状況が悪化 ・チェア（理事長）が交代予定 ・ボードメンバーも入れ替え ②RMは以下の対応を実施 ・トラスティーと面談 ・ボード会議への参加 ・チェアの役割に関する助言 ・チェア採用プロセスの支援 ③面接パネルにオブザーバーとして参加 ④新チェア就任後のインダクション実施 ※最終的な意思決定は組織自身が行う。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-4 リレーションシップマネジャー 小括

- リレーションシップマネジャー（RM）は文化芸術への知見とともに、組織経営、ファイナンス等の知見を有していることが多く、文化芸術団体支援の中核を担っている

- RMはその分野の専門家であると同時に、組織マネジメントやファイナンスなどの知見を有していることが多い。
- RM一人あたり5－10件程度の団体を担当し、モニタリングを実施している
- 伴走支援の基本理念は「団体が自律的に運営できる状態を目指すこと」。そのため、直接的な介入はできるだけ避け、基本的には団体が自らの意思決定で実施していくことをサポートしている
- しかし、団体にリスクがあると評価された際には、直接的な介入に乗り出すこともある。具体的なリスクとは、財務的なリスクだけでなく、ガバナンス上のリスクやレピュテーションリスクなども含まれる
- RM自らが支援できない場合には、外部の専門家を紹介することもある

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.1.1 Executive Summary

2.1.2 調査目的・調査手法

2.1.3 調査結果

2.1.3.1 組織基盤

2.1.3.2 助成配分機能

2.1.3.3 IPSO

2.1.3.4 リレーションシップマネジャー

2.1.3.5 セクター支援

2.1.3.6 データ活用

2.1.4 アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

2.1.5 結論・日本への提言

2. 事業の結果 2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

(3) デスクリサーチ結果 3-5 セクター支援

- ACEでは、個別の団体や個人への支援だけではなく、業界全体の改善を図る取り組みも実施している。

本項目でつかみたいこと

- ACEのセクター支援にはどのようなものがあるか。

調査内容

以下について調査した。

- アーツカウンシルイングランドにおける長期計画、年間計画

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-5 セクター支援 ①人材開発

- ACEのセクター支援は、資金配分やモニタリングに加え、文化セクター全体の持続的成長を実現するための能力開発および基盤整備を体系的に組み込んでいる点に特徴がある。個別団体のパフォーマンス向上にとどまらず、セクター全体の水準引き上げを目的とした「横断的支援」として機能している。

能力開発概要

ACEは単発の研修提供にとどまらず、組織運営の中核を担う人材層に対する構造的な支援を展開している。具体的には、理事や経営層を対象としたガバナンス強化プログラム（例：Transforming Governance）、リーダー層に対するコーチングやピアラーニング（例：Clore Leadershipとの連携プログラム）、さらにはデジタルマーケティングやデータ分析といった実務スキルの習得支援などが提供されている。これらは単なるスキル付与ではなく、意思決定能力や戦略形成力といった「組織の中核機能」を強化することを目的としており、結果として団体の自律的運営能力の向上につながる設計となっている。また、分野別（例：ミュージアム）やテーマ別に特化した人材育成プログラムも併存しており、セクター内の専門性の高度化にも寄与している。

具体例

支援内容	実施主体	詳細
Transforming Governance	ACE	理事や経営層を対象に、ガバナンスの基礎、戦略立案、リスク管理、多様性のある理事会構成などをテーマにしたオンラインワークショップやリソースを提供
Connect/Reflect	Clore Leadership とACE	組織のリーダー層にピアサポートグループや1対1のコーチングの機会を提供するパイロットプログラム
デジタル・カルチャー・ネットワーク	ACE	9人の専門家（ACE雇用）が、デジタルマーケティング、データ分析、Eコマース、アクセシビリティ対応などの一対一の相談やウェビナーを無料で提供
ミュージアムセクターの専門性向上	ミュージアムス・アソシエーション	博物館専門職の中堅職員を対象としたリーダーシップ育成プログラムの実施

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-5 セクター支援 ②環境基盤整備

- ・ 助成金配分やデータ収集による助成団体のデータの標準化を図ると同時に、IPSOと連携するなどを通して、セクター全体の標準化支援等を実施している。

環境基盤整備概要

ACEはセクター全体で共有されるべき「標準・ツール・フレームワーク」の整備を通じて、個別団体の活動を下支えしている。代表的な取組として、Impact & Insight Toolkit (IIT) やIlluminateといったデータ基盤を通じた評価指標の標準化が挙げられる。これにより、観客データや成果指標の収集・分析が統一的行われ、団体間の比較可能性や政策判断の精度が向上している。また、環境分野においてはJulie’s Bicycle等の専門機関と連携し、カーボン排出量の測定や環境報告の枠組みを提供することで、サステナビリティ対応の実務化を支援している。さらに、ガバナンス領域では理事会の役割や構成、多様性に関するガイドラインを整備し、「標準的なベストプラクティス」の普及を図っている。

環境基盤整備概要

支援内容	実施主体	詳細
データと評価の標準化	ACE	IITやIlluminateの提供を通して、標準的な評価基準やベンチマークを提供
環境サステナビリティの標準化	Julie’s Bicycle	文化セクター向けの二酸化炭素排出量計算ツールや、環境報告のフレームワークを提供
ガバナンスの標準化	ACE	文化団体の理事（Board）の役割、責任、多様性に関する詳細なガイドラインを策定。「標準的なベストプラクティス」の達成を目指す
政策提言	What Next ?	文化関係者が地域の課題について議論し、地方自治体や国会議員に共同で提言を行う
商業的レジリエンスの構築	Association for Cultural Enterprises	小売、資金調達、デジタルスキル、ビジネス戦略など40以上のオンライン研修リソースの提供。ネットワーキングの機会提供、ファンドの設立。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-5 セクター支援 ③調査研究

- ・ 助成金配分やデータ収集による助成団体のデータの標準化を図ると同時に、IPSOと連携するなどを通して、セクター全体の支援や人材開発を実施している。

調査研究例

テーマ	具体例
多様性とインクルージョン (Diversity and Inclusion)	✓ 文化セクターの労働力（アーティスト、職員、理事会）や観客層、プログラムされる作品における多様性の現状と格差に関する調査。 ✓ 社会経済的背景、障害、人種など、様々な観点からのインクルージョンを促進するための障壁と好事例の分析。
リーダーシップと労働力 (Leadership and Workforce)	✓ 文化セクターにおけるキャリアパス、特にフリーランスの労働環境やスキルの需要に関する調査。 ✓ 次世代のリーダーに求められる資質や、理事会のガバナンス強化に関する研究。
健康・ウェルビーイングと文化 (Health, Wellbeing, and Culture)	✓ 文化活動が個人のメンタルヘルス、幸福度、社会的孤立の解消に与える影響を測定・実証する研究。 ✓ 医療・福祉分野との連携（社会的処方など）の可能性と効果に関する調査。
環境サステナビリティ (Environmental Sustainability)	✓ 文化施設や芸術活動が環境に与える影響の測定と、その削減に向けた戦略の研究。 ✓ 気候変動に対するセクターの適応力や、芸術を通じた環境問題への意識喚起の役割に関する調査。
デジタル文化とメディア (Digital Culture and Media)	✓ デジタル技術が芸術の創造、配信、鑑賞体験をどのように変容させているかに関する調査。 ✓ デジタルコンテンツの新たなビジネスモデル、著作権、オーディエンス・エンゲージメントに関する研究。
経済的価値とインパクト (Economic Value and Impact)	✓ 文化セクターが付加価値総額（GVA）や雇用、観光に与える経済的貢献度の測定。 ✓ 地域の経済再生（Place-making）における文化の役割に関する調査。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-5 セクター支援 小括

- ACEは、助成金の配分、モニタリング等を通してのみでなく、人材開発、標準化支援、調査研究など、個別の団体だけではなく、業界全体の支援も実施している。

- セクター支援は個別団体ではなく、業界全体の支援のことを指し、人材開発、標準化、調査研究などがある
- 人材開発では、ACEがIPSOと連携しながら、リーダーシップ開発やガバナンスにかかる講習、デジタル分野の開発、分野ごとの専門知識の提供などを行っている
- 環境整備としては、評価手法の標準化支援や政策提言などを行っている
- 調査研究では、文化芸術の社会インパクトにかかる調査などをIPSOと連携して実施している

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.1.1 Executive Summary

2.1.2 調査目的・調査手法

2.1.3 調査結果

2.1.3.1 組織基盤

2.1.3.2 助成配分機能

2.1.3.3 IPSO

2.1.3.4 リレーションシップマネジャー

2.1.3.5 セクター支援

2.1.3.6 データ活用

2.1.4 アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

2.1.5 結論・日本への提言

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-6 データ活用

- ACEでは様々なシステムや調査を通じて文化芸術セクターの情報を集め、活用している。

本項目でつかみたいこと

- どのようなデータを取得しているのか？
- どのように取得しているのか？
- どのように活用しているのか？
- データ取得の実効性を高める方法

調査内容

以下について調査した。

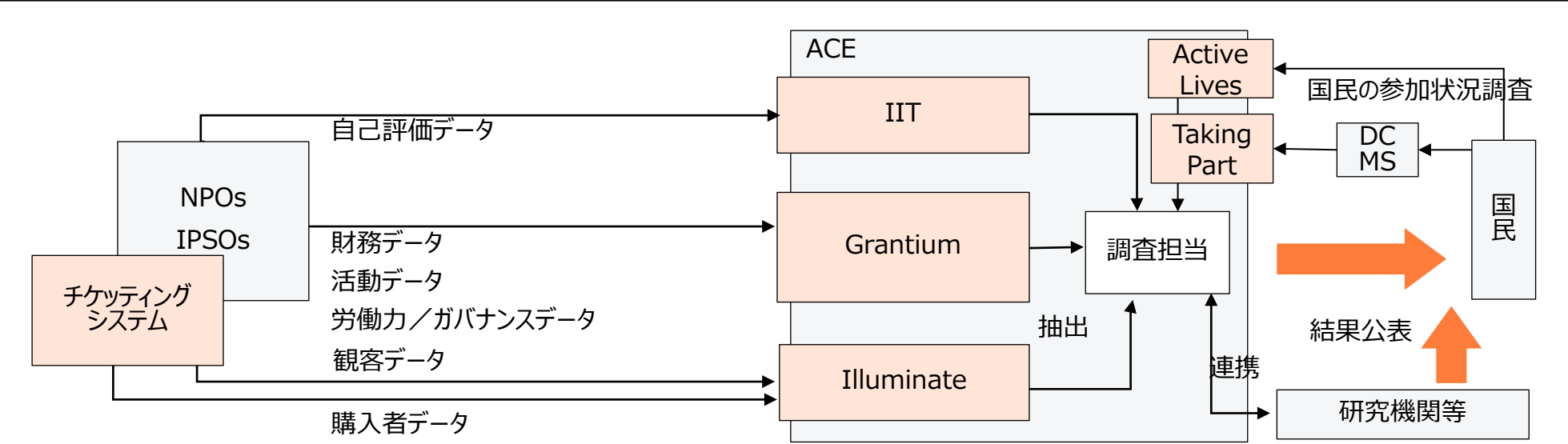
- 取得データ一覧
- システム
- 活用法

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-6 データ活用 データの収集と活用方法

・ Grantiumを中心にNPO、IPSOの多くの情報を吸い上げ、統計データとして、モニタリングやプロモーション、政策提言等に活用している。

ACEによるデータの収集方法とその内容



カテゴリ	主なデータ項目
財務データ (Financial Data)	・総収入（助成金、自己収入、寄付金などの内訳） ・総支出（人件費、事業費などの内訳） ・純資産、キャッシュフロー
活動データ (Activity Data)	・公演、展示、上映等の回数 ・教育・学習プログラムの実施回数と参加者数 ・デジタル活動の指標（ウェブサイト訪問者数、ストリーミング再生回数など）
オーディエンスデータ (Audience Data)	・総観客数・参加者数（有料・無料の内訳） ・観客の地理的分布（郵便番号データに基づく） ・(Illuminate等から取得する詳細データ)：観客のデモグラフィック属性、予約パターン、リピート率、芸術ジャンル別の嗜好
労働力・ガバナンスデータ (Workforce & Governance)	・有給職員数（常勤・非常勤）、ボランティア数、フリーランスへの支払額 ・職員および理事会メンバーの多様性に関するデータ（年齢、性別、人種、障害の有無など）

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-6 データ活用 ①Grantium

- ・助成制度のデジタル化を支える基盤システムとして、業務の効率化とデータ活用の高度化に寄与する一方、利用者体験や運用の柔軟性といった観点では継続的な改善が求められる領域であり、今後の制度高度化において重要な位置を占めるインフラである。

Grantium概要

概要 目的	Grantiumは、ACEが運用する助成金管理システムであり、文化・芸術分野における助成プログラムの申請、審査、契約管理、進捗報告、支払管理までを一元的に処理するためのデジタルプラットフォームである。2016年に初期費用 約93万ポンド（約1.5億円程度）で開発 されたシステムで、申請・審査プロセスのデジタル化、紙ベース業務の削減、行政コスト削減（年間約100万ポンドの削減期待）を目的に導入された。
利点	本システムは、助成制度に関わる主要なステークホルダー（申請団体、審査担当者、Relationship Manager等）が共通の基盤上で情報を管理・共有する構造となっており、申請受付から意思決定、資金配分、モニタリングに至るまでの一連のプロセスを統合的に支える基幹インフラとして位置づけられている。特に、申請フォームの標準化、提出書類の電子化、進捗状況の可視化といった機能により、従来の業務に比べて手続の一貫性とトレーサビリティが向上している。
機能	主に①オンライン申請・審査機能、②契約・支払管理機能、③進捗報告および年次報告の提出機能、④データ蓄積・分析基盤としての機能が中核をなす。これにより、ACEは助成先の活動状況や成果データを一元的に把握し、モニタリングや政策評価に活用することが可能となっている。また、Monitoring PromptsやAnnual Progress Reviewといった評価プロセスとも連動し、制度運営のデータ基盤としての役割も担っている。
課題	運用面においてはユーザーインターフェースの複雑性や入力負荷の高さ、システムの安定性に関する課題が指摘されており、特に申請者側の作業効率や利用体験の観点では改善余地が残されている。このためACEは、システムの改修・刷新を通じて、より直感的で利用しやすいプラットフォームへの移行を進めている。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-6 データ活用 ②IIT

- ・ IITは、2019年に本格導入された、観客データとインパクト評価に活用するシステムで、文化芸術団体の観客等データ取得の標準化及び文化芸術分野のデータの活用を加速させ、政策形成に影響を与えられるインフラであると言える。

Impact and Insight Toolkit (IIT) 概要

概要 目的	観客データおよびインパクト評価のための共通分析ツール群 であり、助成先団体が自らの活動成果を定量・定性的に把握し、改善に活用することを目的としたセクター共通の評価基盤である。特に、観客の体験価値や満足度、参加の質といった従来測定が難しかった要素を可視化する点に特徴があり、単なる動員数に依存しない成果評価を可能にしている。
利点	IITは、標準化されたアンケート設計、データ収集ツール、分析ダッシュボードから構成されており、助成先団体はこれらを活用することで、観客の属性、来場動機、満足度、再訪意向、文化的価値の認識などを体系的に収集・分析することができる。これにより、団体間で比較可能なベンチマークデータが蓄積され、自団体の位置づけや改善余地を客観的に把握することが可能となる。また、データは単年度の評価にとどまらず、時系列での変化を追跡することで、施策の効果検証や戦略見直しにも活用される。
機能	・ 制度上の位置づけとして、IITは単なる分析ツールではなく、ACEのモニタリングおよび評価フレームワークと連動する「共通言語」として機能している。すなわち、Annual Progress ReviewやMonitoring Promptsにおける成果評価の裏付けデータとして活用されるほか、Investment Principlesの一つである「Inclusivity & Relevance」の実現度を測るための根拠としても用いられる。このため、IITの活用は任意でありながら、実質的には多くの助成先にとって標準的な評価手法となっている。 ・ さらに、IITは単にデータを収集する仕組みにとどまらず、セクター全体の分析能力（data capability）を底上げする役割も担っている。ACEはツール提供に加え、データ活用に関するガイダンスやトレーニングを提供しており、団体が自律的にデータドリブンな意思決定を行えるよう支援している。この点において、IITは評価のためのツールであると同時に、組織能力強化のためのインフラでもある。
課題	・ ①評価プロセスの運用負荷、②アンケート中心データの限界、③活用能力のばらつき、④任意でありながら実質的に準必須となる制度設計、⑤標準化と多様性のトレードオフに整理される。これらはツール固有の問題というより、評価の標準化とセクター横断比較を重視する設計に内在する構造的課題である。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-6 データ活用 ③Illuminate

- Illuminateは2023年に導入された、分散データの統合、顧客理解の高度化、意思決定の精緻化を実現するためのデータプラットフォーム。文化セクターのデータ活用を「評価目的」から「経営・マーケティング目的」へと拡張し、IITと連動しながら、データの収集・統合・分析・活用を一体的に支えている。

Illuminate概要

概要 目的	ACEが推進するデータ戦略の中核に位置づけられる セクター横断のデータ統合・分析基盤 であり、文化団体が保有する各種データを集約・標準化し、より高度な分析と意思決定を可能にすることを目的としたプラットフォーム。IITが主に観客体験や満足度といった調査データを扱うのに対し、Illuminateはそれに加えてチケット販売、CRM、マーケティングデータ等を統合的に扱う点に特徴がある。
利点	複数のデータソースを連携させることで、団体ごとに分断されがちであった情報を一元的に可視化し、観客の行動分析やセグメンテーション、マーケティング施策の最適化を支援する。具体的には、来場履歴、購入履歴、デジタル接触履歴などを組み合わせることで、観客のライフサイクルや関与度を把握し、より精緻なターゲティングやリピーター育成につなげることが可能となる。また、これらのデータはセクター全体で共通フォーマットに基づいて整理されるため、団体間比較や地域単位での分析、政策立案への活用も想定されている。
機能	・ 制度上の位置づけとして、Illuminateは単なるITツールではなく、ACEが目指す「データドリブンな文化セクター」の実現に向けた基盤インフラである。 ・ IITが評価・報告のためのデータ収集を担うのに対し、Illuminateは日常的な事業運営やマーケティングに直結するデータ活用を強化する役割を担っており、両者は補完関係にある。すなわち、IITが「何が起きたか（アウトカム）」を測るのに対し、Illuminateは「なぜ起きたか（行動・プロセス）」を分析する基盤と整理できる。 ・ Illuminateは個別団体の分析能力向上に加え、セクター全体としてのデータ活用水準の底上げを意図している点が重要である。共通基盤の整備により、従来は大規模団体に限られていた高度なデータ分析が中小団体にも展開されることが期待されており、結果として観客開拓や収益力向上、包摂性の改善といった政策目標の達成にも寄与する設計となっている。
課題	「導入負荷」「標準化の限界」「活用能力の差」「データガバナンス」「制度的役割の曖昧さ」といった課題を内包している。今後は、技術的改善に加え、導入支援やスキル育成、ルール整備を含めた包括的な対応が求められる。

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-6 データ活用 ④National Survey

- Active Lives Surveyは大規模かつ継続的な調査により文化・スポーツ参加の分布や頻度を把握するマクロ統計であるのに対し、Taking Part Surveyは文化活動の参加動機や障壁、体験価値を詳細に把握するミクロ調査である。両者は補完関係にあり、前者が“どこに課題があるか”を示し、後者が“なぜ課題が生じているか”を明らかにすることで、文化政策の設計および評価に活用されている。

Active Lives Survey概要

概要	Sport Englandが主導し、ACEとも連携して実施される継続的な大規模サーベイであり、主にスポーツ・身体活動を中心としつつ、文化活動への参加も含めて、国民の活動実態を把握することを目的としている。特徴として、年間を通じて継続的にデータ収集が行われ、サンプル数が非常に大きい（年間約15万件規模）ため、地域別・属性別の詳細分析が可能である点が挙げられる。また、時系列での変化を高頻度で追跡できるため、政策効果のモニタリングや短期的なトレンド把握に適している。
取得データ	・活動参加状況 ・スポーツ・運動の頻度（週1回以上等） ・文化活動（イベント参加、創作活動等）の有無 ・活動の強度・時間 ・運動時間、活動レベル（中強度・高強度など） ・参加頻度・習慣化 ・継続的な参加か一時的か ・個人属性 ・年齢、性別、障害、民族、社会経済属性（収入、教育等） ・地域情報 ・居住地域別の参加状況 ・健康・ウェルビーイング ・主観的健康、幸福度、孤独感など

Taking Parts Survey概要

概要	DCMS（文化・メディア・スポーツ省）が実施する 文化・遺産・芸術分野に特化した長期的な基幹調査 であり、文化政策の評価と社会的インパクトの把握を主目的とする。Active Livesに比べてサンプル数は小さいが（年間約1万件規模）、その分、文化活動の内容や参加動機、満足度、バリア（障壁）などについて、より詳細かつ深い情報を取得する設計となっている。
取得データ	・文化活動の参加内容 ・美術館、博物館、演劇、音楽、図書館利用など ・参加頻度 ・年間の参加回数 ・参加動機・理由 ・興味、教育、社会的要因など ・非参加理由（バリア） ・費用、時間、アクセス、心理的障壁 ・満足度・経験の質 ・体験価値、満足度 ・文化資本・経験 ・幼少期の文化経験など ・個人属性 ・年齢、性別、教育、収入、職業等

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計 (3) デスクリサーチ結果 3-6 データ活用 小括

- ACEでは、Grantium等の基幹システムを活用して助成を通じて多くのデータを集積し、政策等に活用している。

- Grantiumは助成金の受託団体とACEとのやり取りを効率的に進めるシステムとして導入され、業務の省力化に貢献している
- IITは各助成を受けている団体がアンケート等の評価を同じ方法で実施できるようにした業界標準の仕組みとしてシステム化されており、準義務的に導入されているため、データが蓄積され、政策等に活用できる
- Illuminateはチケットシステムなどを集約し、観客情報を体系的に政策に活かすことができる仕組みとして導入されている
- いずれのシステムもユーザビリティと業務過多の問題があり、より使いやすく簡素な仕組みが求められている。特にGrantiumはサーバの脆弱性に起因する受付停止、代替としてエクセルによる申請を求めるなど、導入開始以後、改善すべき課題は多い
- 国民調査は、国民の参加実態調査が行われており、システムから取得するデータと組み合わせて、政策決定や情報発信に活用されている

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.1.1 Executive Summary

2.1.2 調査目的・調査手法

2.1.3 調査結果

2.1.3.1 組織基盤

2.1.3.2 助成配分機能

2.1.3.3 IPSO

2.1.3.4 リレーションシップマネジャー

2.1.3.5 セクター支援

2.1.3.6 データ活用

2.1.4 アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

2.1.5 結論・日本への提言

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計（4）アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

- ACEによる文化芸術支援の特徴は、戦略的な支援設計、幅広いマネジメント支援の仕組み、統計データの活用を上げることができる。特に、マネジメント支援ではリレーションシップマネジャーによる伴走やIPSOによる団体支援の仕組みも整っている。

Arts Council England における文化芸術団体支援の特徴

戦略的な支援設計 （特徴①）

- 10年戦略の策定により長期的な視点で支援が遂行されている。第2期「Let's Create！」では、3つの達成目標、4つの投資原則、5つの重点項目を設定し、KPIにより進捗を管理
- 投資原則は、達成度で管理されている。具体的には、文化芸術団体の助成金申請時に、一つの目標を設定させ、その目標の達成度合いをモニタリングにより管理している
- リレーションシップマネジャーによるモニタリングは単なる定点観測に留まらず、マネジメント支援の要素を持つ

幅広いマネジメント支援 の仕組み （特徴②③④）

- ACEでは、幅広く文化芸術団体の運営をサポートする仕組みが組み込まれている
- 10年戦略における4つの投資原則の一つ「ダイナミズム」は、個々の文化芸術団体が時代に適応すべく、強いリーダーシップによるビジネスモデルの導入を求めている
- 具体的には、収益の最大化、コストの削減、財務的強靱性を高めることを求めており、そこに適合できる人材育成などへの投資を謳っている
- また、助成団体へは、リレーションシップマネジャーが伴走して運営の問題点がないかモニタリングし、リスクに備える仕組みを整えている
- リレーションシップマネジャーは、文化芸術団体の運営の問題について、申請時、4半期ごと、年次、リスク評価などの監視をフレームワークとして取り組んでいる
- さらに、IPSOが文化芸術団体のリーダーシップ等の人材開発や評価等の仕組みの標準化等を通じた運営の向上を推進している

統計データの活用（特徴⑤）

- ACEでは、文化芸術団体から助成金申請システムGrantiumを通して、幅広い運営情報を入手している
- チケットングシステムとの連動や自己評価ツールの配布などにより、観客情報などの幅広い統計データがACEに集約される
- これにより、文化芸術セクター全体の統計情報が作られ、文化芸術セクターの情報発信に活用され、文化芸術セクター全体の価値の可視化が可能となっている

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.1.1 Executive Summary

2.1.2 調査目的・調査手法

2.1.3 調査結果

2.1.3.1 組織基盤

2.1.3.2 助成配分機能

2.1.3.3 IPSO

2.1.3.4 リレーションシップマネジャー

2.1.3.5 セクター支援

2.1.3.6 データ活用

2.1.4 アーツカウンシルイングランドの制度的特徴（総括）

2.1.5 結論・日本への提言

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計（5）結論・日本への提言 ①カウンシル機能別の整理・比較

- 英国の事例を参考に、日本においても文化芸術団体の強靱化を図る施策が必要であると考えられ、今後、実装に向けた調査研究あるいは実証等が必要になると考える。

	ACE調査の結果	日本の現状	今後の方向性（案）
組織 基盤	- ガバナンスの2重構造により経営責任と執行責任の所在が明確 10年戦略により助成金の配分から支援の方針まで事業全体の方向性が明確 - エリアごとに分散された支援	- 芸文振が受け取っている予算の多くが交付金ではなく、年度単位の補助金であり、執行への裁量の範囲が狭い - そのため、常勤職員の雇用が難しい等、体制整備が追い付いていない - 基金や補助金単位での補助が増え、支援全体での戦略的配分が難しい構造	長期戦略や補助金等支援機能の集約が必要ではないか
助成 配分 機能	- 事業支援ではなく、複数年の団体支援が主流 - 団体支援にはモニタリングがセットされている - モニタリングがルールが明確にされ、4半期ごとにガバナンス、財務当のリスク管理が実施される	- 事業助成のみで団体助成はない - 単年度助成中心（一部基金は複数年） - 執行管理中心で目標管理は事業単位	団体支援とそれに伴うガバナンス、財務状況のモニタリングが必要ではないか
伴走 支援	- RMが助成先団体を伴走しながらモニタリングを定期的に実施 - リスク評価をしながら、リスクがあると判定されたときは介入してガバナンス等の改善を実施 - 状況や内容に応じて専門家を紹介	- PDPOは、事業費助成を受ける団体の執行状況（対象となる事業）について伴走支援 - 主に芸術的側面の支援 - マネジメント、ガバナンス、財務等の運営に対するモニタリングの機能は不十分	伴走支援は芸術の内容ではなく、マネジメントや財務、リスク管理であるべきではないか
中間 支援	- IPSOがACEを保管する形で文化芸術団体を支援 - RMのモニタリングでは手が届かない直接支援や専門領域を担当 - IPSO向けの助成金で支援する	- 中間支援を行う団体が少ない - 支援する団体への補助金などの支援策もない - 文化庁では様々な支援策を実施しているが縦割りによる運営	民間の支援団体を育てていく必要があるのではないか
セク ター 支援	業界の標準化や人材開発等をISPO等と協働で実施	人材開発や標準化は一部文化庁などで検討されている	積極的な標準化支援、戦略的な人材開発が必要ではないか
統計 デー タ	- データドリブンの文化政策を目指した統計データの収集・活用 - 業務負担増など、運用には課題も	- 助成金のデータのやり取りがシステム化されておらず、非効率かつデータが蓄積されず、分析もされていない - 審査業務が膨大で他の業務に手が回らない	データはすべての政策の基盤になるべきで早急な対応が必要ではないか

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計（5）結論・日本への提言 ②文化経済部会での議論

- ・R7年度は、文化経済部会においても並行してアーツカウンシルの機能について検討しており、第2回目では方向性の整理、第3回目では実装に向けた課題を整理しているため、今回の調査の結果を踏まえ、さらなる推進が必要。

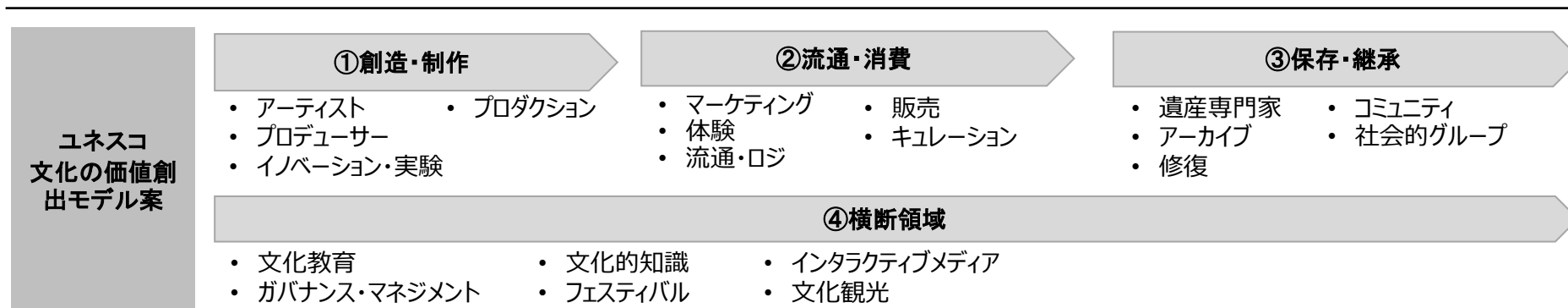
	第2回（目指すべき方向性整理）	第3回（実装に向けた課題整理）	今後の議論の方向性
全体	・文化芸術と経済の好循環という「方向性」の確認 ・アーツカウンシル機能の重要性を理念的に共有 ・資金・場・人材・組織を一体で考える必要性を提示	・芸文振の実務・体制・財務を踏まえた現実的制約が明示 ・「できない理由」ではなく「どこが詰まっているか」が具体化 ・理念を実装に落とす際のボトルネックが共有された	・文化芸術の枠組みを超えた文化芸術への投資が生み出される循環の構築に向けた取り組みについて →官民を超えて資金が循環する仕組みの検討。またそのための情報集積、制度改革等 ・我が国に適した文化芸術支援の在り方について →支援対象、支援実施者、組織の在り方等について検討
アーツカウンシル像	・アーツカウンシルは資金循環のハブになるべき ・助成配分を超えた役割が必要という問題提起	・アーツカウンシル機能を ①助成・審査 ②伴走支援 ③人材育成 ④評価・情報蓄積 ⑤政策提言 に分解して整理 ・補助金配分機関から文化芸術の支援機関へと到達点が明確化	
人材	・伴走支援を担う人材が不足している ・支援の成否は「支援する側の能力」に依存する	・人材不足の原因が任期付き等の制度構造にあると特定 ・若手を常勤で育てられない仕組みそのものが課題 ・「文化芸術人材はいるが、可視化・循環できていない」ことが共有	
財源	・公費依存からの脱却、民間資金導入の必要性 ・金融機関・寄附の可能性に言及	・「原資をどう増やすか」が最大の未解決課題であると明確化 ・企業だけでなく、富裕層・市民も含めた多層的資金循環の必要性 ・寄附を得るには価値の提供が不可欠であり、価値の可視化が必須	
情報・評価	・インパクト評価、PDCAの必要性を指摘 ・評価が「弱い」という問題意識の共有	・補助金審査で得られる評価は「知的資産」であると再定義 ・評価情報を ・政策形成 ・市場判断 ・観光・国際発信に活用できる可能性 ・情報基盤がなければ投資循環は回らないという認識	
組織	・文化庁と芸文振の役割がやや不明瞭 ・アーツカウンシル機能の置き場所が論点	・文化庁＝制度・予算・政策設計 ・芸文振＝現場実装・伴走・評価蓄積 - という役割分担モデル ・将来的なアーツカウンシル独立の是非も射程に入る	

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計（5）結論・日本への提言 ③文化芸術の創造的循環と文化経済部会の議論

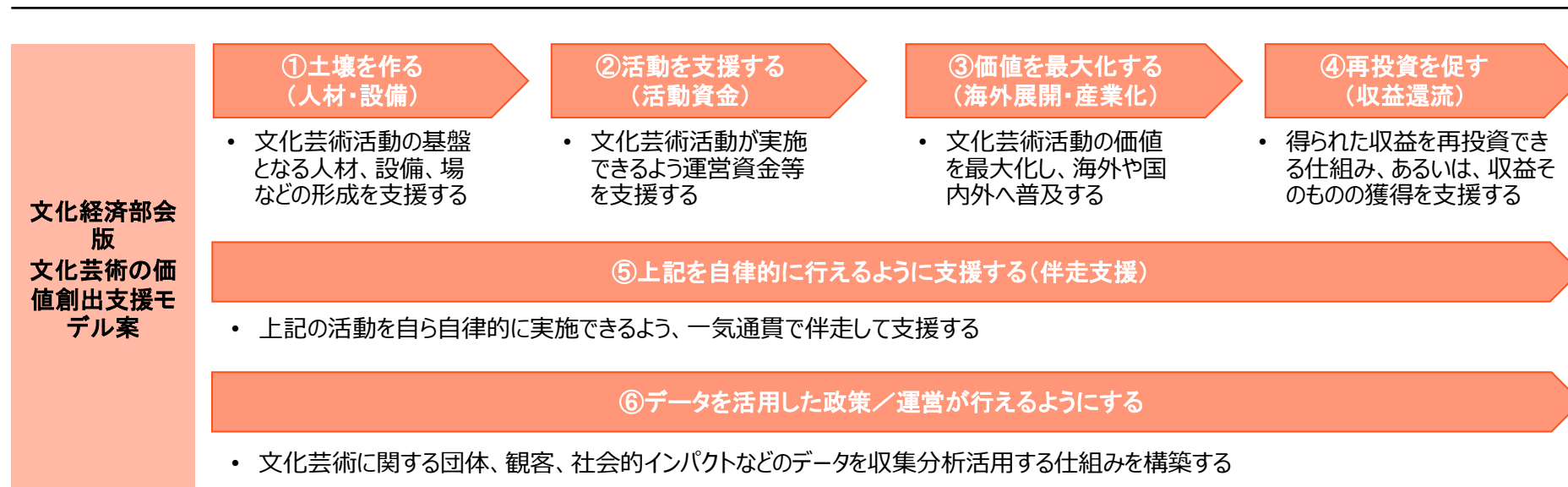
- 文化支援の在り方を検討にあたり、文化芸術の価値を創出するしくみを考慮に入れる必要がある。文化的価値の創出を支援するには、創造、流通、保存というそれぞれの活動段階における支援だけでなく、それらをつなぐ横断的な支援も考慮する必要がある。日本に適した支援を考えるにあたり、文化経済部会の「創造的循環モデル」を活用して支援方法を再構築することを提案する。

ユネスコ文化的価値創出モデル



出所：The 2025 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS), Part I: Concepts and Definitions UNESCO Institute for Statistics 2025

文化芸術の価値創出モデル（文化経済部会版）



出所：第1期文化経済部会報告書『文化芸術の創造的循環』をもとに作成

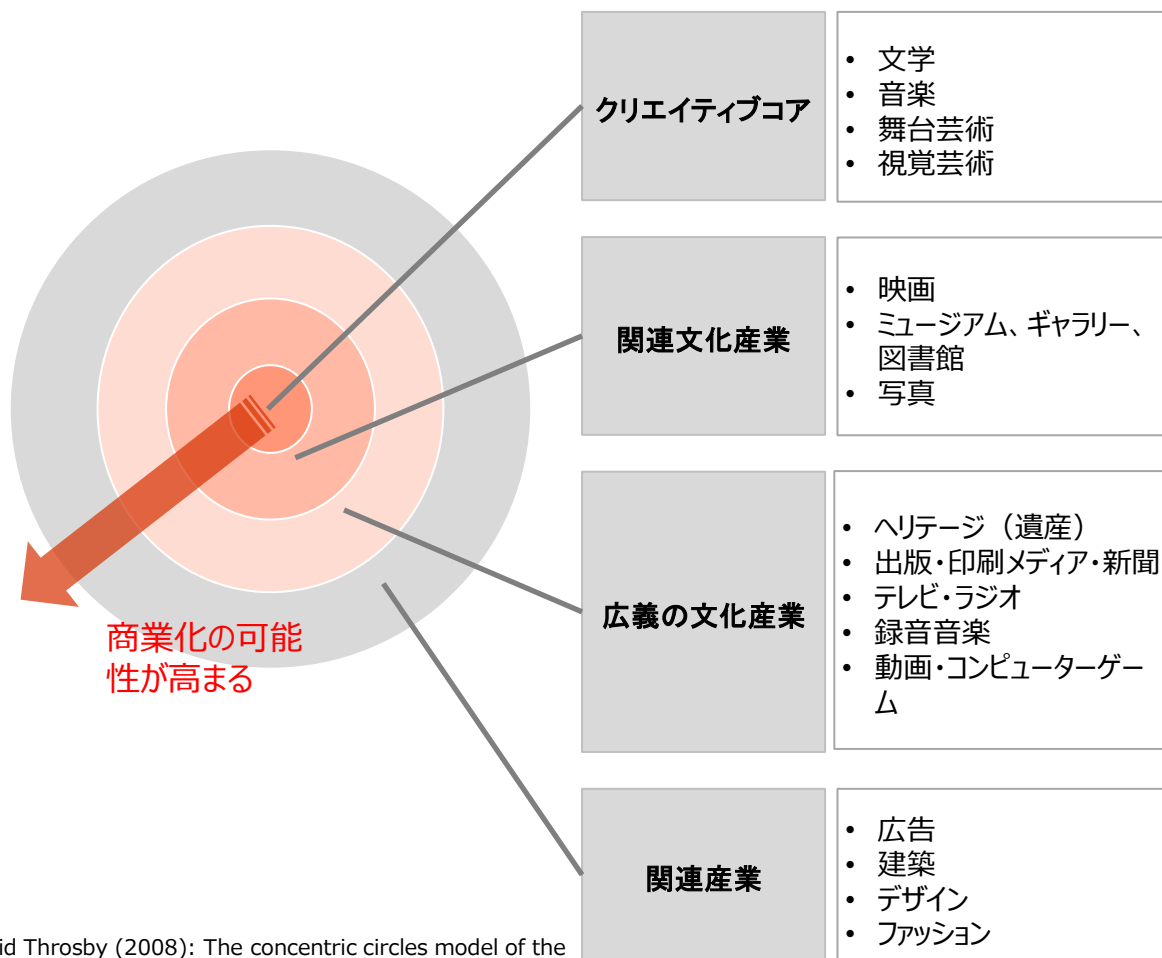
2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計（5）結論・日本への提言 ④文化産業の同心円モデルと日本の文化政策の方向性（イメージ）

- ・価値創造という縦の流れと同時に、文化芸術の横の広がりも考慮に入れる必要がある。文化クリエイティブ産業はコアとなる文化芸術に、より文化的な人材や内容が凝縮されているため、コンテンツ支援など、周辺領域に偏った政策では、中心の人材や制作環境などが先細っていく。そのため、**中心への継続的な投資**が重要となる。日本の文化政策においても、一体的な戦略が必要となるため、日本版同心円モデルの検討を提案したい。

David Throsbyによる文化産業の同心円モデル

中心に近いほど文化的内容が濃く、文化的な人材や内容の供給源となっているため、ここへの投資がクリエイティブ産業＝文化芸術・ヘリテージ／コンテンツ領域全体への大きな発展につながる。



日本版文化芸術同心円モデル案

同心円モデルを日本の政策にとって、より分かりやすい形に再構築する（図書館、新聞、広告を除外し、基本法から一部追加。試案）



2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計（5）結論・日本への提言 ⑤日本の文化的価値創出モデルと日本の政策の現状

- ・日本の文化芸術支援は、一部を除き、①海外展開や産業化支援、②民間資金の取り込み等がうまく設計できていないだけでなく、③省庁ごとに細分化され、一貫性に欠け、支援の前提となるデータが蓄積されていない状態。④「アーツカウンシル」機能の設計には、上記を一体で行う（あるいは伴走する）組織設計が必要。

文化芸術の同心円モデル（日本版）×文化的価値創出モデル（文化経済部会版）における日本の文化芸術支援の現状

支援対象分野 (同心円モデル日本版)	4				現状の課題
	①土壌を作る (人材・設備)	②活動を支援する (活動資金)	③価値を最大化する (海外展開・産業化)	④再投資を促す (収益還流)	
	⑤上記を自律的に行えるように支援する(伴走支援)				
	⑥データを活用した政策／運営が行えるようにする				
A アート 文学、音楽、 舞台芸術、視 覚芸術 (≡クリエイティ ブコア)	・ 芸術家等人材育成 ・ 新進芸術家海外研修 ・ クリエイター等支援基金（文化庁、経産省）	・ 芸術文化振興補助金・基金（JAC）	① 国際交流基金（国際交流助成） ・ 文化庁：アートフェア出展支援、国際芸術支援事業 ・ クリエイター支援基金により海外展開を支援 ・ 公開支援・文化観光（ヘリテージ等） ・ デジタルアーカイブ	② 収益還流 ・ 寄附金 ・ 事業収益 ・ 収入源の多角化 （上記を達成するための）価値の可視化 ・ 評価制度 ・ データ蓄積・発信 ・ 等の仕組みづくりの必要性	③ ③の支援が省庁で分散しており、①②との接続もうまくいっていない可能性 ・ ⑤一貫通貫での支援体制がない ・ ⑥支援先のデータや政策のエビデンスとなるデータが不足している
B 文化施設 美術館・博物館、劇場、音楽堂(≡関連文化産業)					
C 文化財(ヘリテージ)	・ 地域文化財総合活用推進事業（人材育成支援）	・ 文化財指定 ・ 修復補助			
D コンテンツ マンガ、アニメ、ゲーム、映画、テレビ、録音音楽(≡広義の文化産業)	・ 若手アニメーター育成支援 ・ 映画監督育成支援 ・ メディア芸術クリエイター育成支援 ・ クリエイター等支援基金	・ 制作支援 ・ クールジャパン基金	・ J-LOD（経産省） ・ 活字文化、トップアーティスト事業（文化庁） ・ クリエイター支援基金で個人単位で海外展開を支援（文化庁）	・ 二次利用 ・ ファンド回収金の再投資	
E 関連産業 建築、デザイン、ファッション、食文化、観光（≡関連産業）	・ 食文化認定（文化庁、農水省）	・ 食文化（文化庁、農水省）	・ 海外進出・プロモーション支援（経産省・JETRO・JFOODO） ・ 100年フード（農水省）		

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計（5）結論・日本への提言（総括）

- 短期的には、助成金配分への早急なシステムの導入により、データの集積を図ると同時に、業務効率化による人的資源を伴走支援に振り向けられるように再配分する。また、中長期的には、文化庁と芸文振等、配分機能を有する組織の役割を政策立案と政策執行に明確化するとともに、配分機能を執行組織に集約化することなども検討することが重要である。

- 補助金配分におけるシステムの早急な導入が最重要課題である
- システムの導入により、文化芸術団体、関係者にかかる情報を蓄積し、データを政策に活用できるようにする
- 併せて、業務の効率化により、補助金の審査や執行に配分されている大部分の職員をできる限り文化芸術支援に振り分けるようにする
- 同時に、文化庁と執行組織の間であいまいになっている助成機能などを整理し、執行機能は芸文振等の執行組織に可能な限り移管することを検討する
- 芸文振への業務移管が単年度の事業単位で行われているため、新たな職員を時限的に採用せざるを得ないのが現状。長期的な視点で常勤職員として採用できるような制度設計を検討する
- 上記を実施する際には、文化庁の文化政策全体を中長期戦略の中に位置付けることや文化政策全体の中でいわゆるハイアートやコンテンツ等、何をどのように支援するのかマッピング等によりポートフォリオに落とし込むなど戦略的な取り組みを検討する
- 次期文化芸術基本計画においては、文化芸術を全体としてどのように支援していくことがより有効であるか、同心円モデルや価値創造モデルも念頭に置きながら、見直しをしていくことが重要である
- 個別の文化芸術団体レベルでは、理事会のガバナンスや財務的なレジリエンス、リスク管理の明確化などと併せて、適切な戦略・計画の設計及びその達成に向けたマネジメントが求められている

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.2 伴走型支援制度設計

2.3 伴走支援実証に係る全体統括

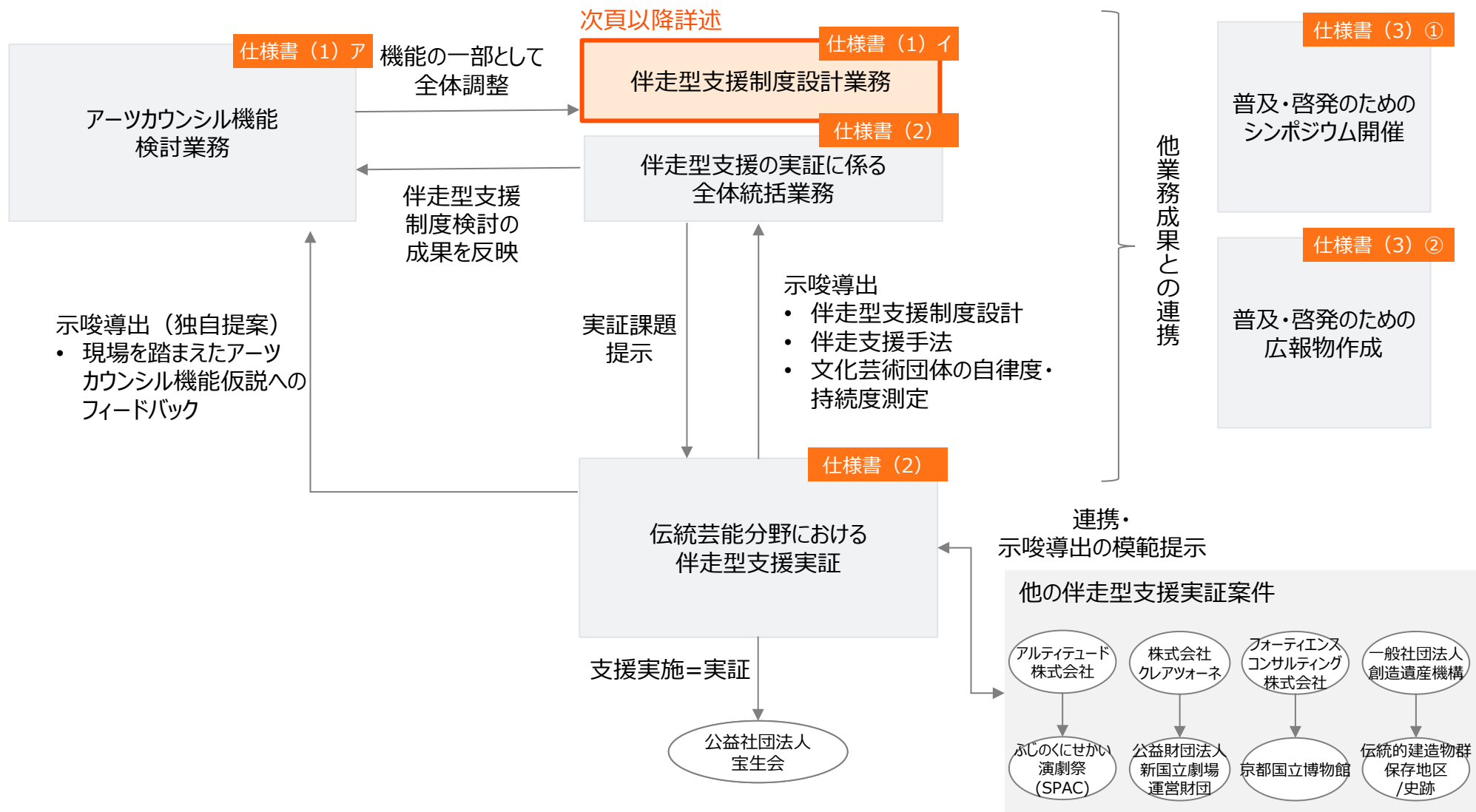
2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計

- 次頁以降、伴走型支援制度設計業務について説明

本事業推進方法の全体像



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.1 本年度事業の位置づけ

- ・本年度事業は、昨年度までの基本構想や実証を通じた有効性の検証結果を踏まえて、制度の設計を行い、次年度以降のパイロット事業の施行に繋げていくことが目標

年度	R5～6	R7	R8	R9
段階	制度構想・FS	基本・詳細設計	準備・試行段階	評価・本格施行移行
目的	・制度が目指すところ、理念、目的の定義 ・伴走型支援の有効性の確認	・制度の具体的な内容の策定 ・実現するための方法の詳細な計画・設計 ・本質課題解決に向けた実行フェーズの取り組みの深化 ・アーツカウンシル機能へ組み込み検討	・パイロット事業（β版）の施行 ・アーツカウンシルへの組込も含めたパイロット事業の評価・本格施行に向けた課題抽出 ・制度施行に向けた準備作業 ・ステークホルダーとの対話 ・広報・周知	・所管組織への制度移管 ・関連する規程類の整備 ・文書の正式制定 ・評価・モニタリングに資するデジタルツールの整備 ・PDCAの構築
成果物	✓制度の基本構想 ✓支援手法の構造化 ✓伴走型支援の有効性の一部評価	✓伴走型支援の有効性評価 ✓制度のスコープ ✓制度の詳細設計 ✓アーツカウンシル機能に組み込んだ際の基本構想	✓制定文書のドラフト - 実施要綱 - 評価方法・評価指標 - 運営者向け運営マニュアル - 伴走支援者向けガイドライン - 支援団体の募集要項 等 ✓パイロット事業の評価結果	✓規定、その他ガバナンス関係 ✓文書の制定 ✓評価・モニタリングに関するデジタルツール

本年度事業の位置づけ

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.2 目的と達成目標

- 本タスクでは、文化芸術団体に対する恒常的な伴走型支援制度の設計に向けたこれまでの成果を踏まえつつ、アーツカウンシル機能の一要素としての実装と今後の試行運用を想定し、制度の最終形の基本構想と制度試行に向けた構成要素とプロセスを整備することが目標であると思料

本タスクの背景・目的

- 伴走型支援制度は令和5年度より恒常的な制度化に向けた制度設計を進めてきており、文化芸術団体への実証を通じて支援の有効性が一定程度確認されるとともに、ガバナンス構造や組織マネジメントまでを含む支援のスコープや、支援を受ける文化芸術団体側に求められる要件が明らかになった
- 本タスクでは、伴走型支援をアーツカウンシル機能の一要素として実装することを目的として、伴走型支援の具体的な制度設計を行い、試行運用を行ううえで実行可能性を持った制度の試案をし、有効性・普遍性の向上を行うことを目的とする

本タスクの達成目標

- 次年度から制度の試行運用が行えるよう伴走型支援制度の構成要素と一連のプロセスが整備されていること
 - 伴走型支援制度を設計するうえで、まだ検討されていない論点が全て洗い出されていること
 - 論点に基づき検討を行うべき検討項目が整理されていること
 - 検討項目のうち、今年度の実証事業を通じて検証すべき実証内容が明確化されていること
 - 伴走型支援実証各テーマでの実証や関係者とのディスカッションを完了させ、各検討項目について一定の結論を得て、制度の仮設計が完了していること
- 伴走型支援制度をアーツカウンシル機能に組み込んだ際の最終的な位置づけや形についての基本構想が明らかになっていること

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.3 目標達成に向けた実施事項

- 本タスクでは、目標達成に向けて、各伴走型支援実証事業と連携した試案の仮説検証を行い、各検討項目について一定の結論を得たうえで、制度の仮設計をまとめた設計書を策定。また、伴走型支援制度をアーツカウンシル機能に組み込んだ際の最終的な位置づけや形についての基本構想を策定

本タスクの達成目標

- 次年度から制度の試行運用が行えるよう伴走型支援制度の構成要素と一連のプロセスが整備されていること
- 伴走型支援制度をアーツカウンシル機能に組み込んだ際の最終的な位置づけや形についての基本構想が明らかになっていること

目標達成に向けた実施事項

各伴走型支援実証事業と連携した試案の仮説検証

昨年度から継続する伝統芸能分野の伴走支援者としての文化芸術団体への支援経験を踏まえながら、制度構築に必要となる検討事項を洗い出したうえで、仮説を立案し、各テーマの伴走型支援事業と密接に連携して実証・討議を実施

恒常的な伴走型支援制度の設計書の策定

伴走型支援実証各テーマでの実証や関係者とのディスカッションを通じて、各検討項目について一定の結論を導出したうえで、制度の仮設計をまとめた設計書を策定

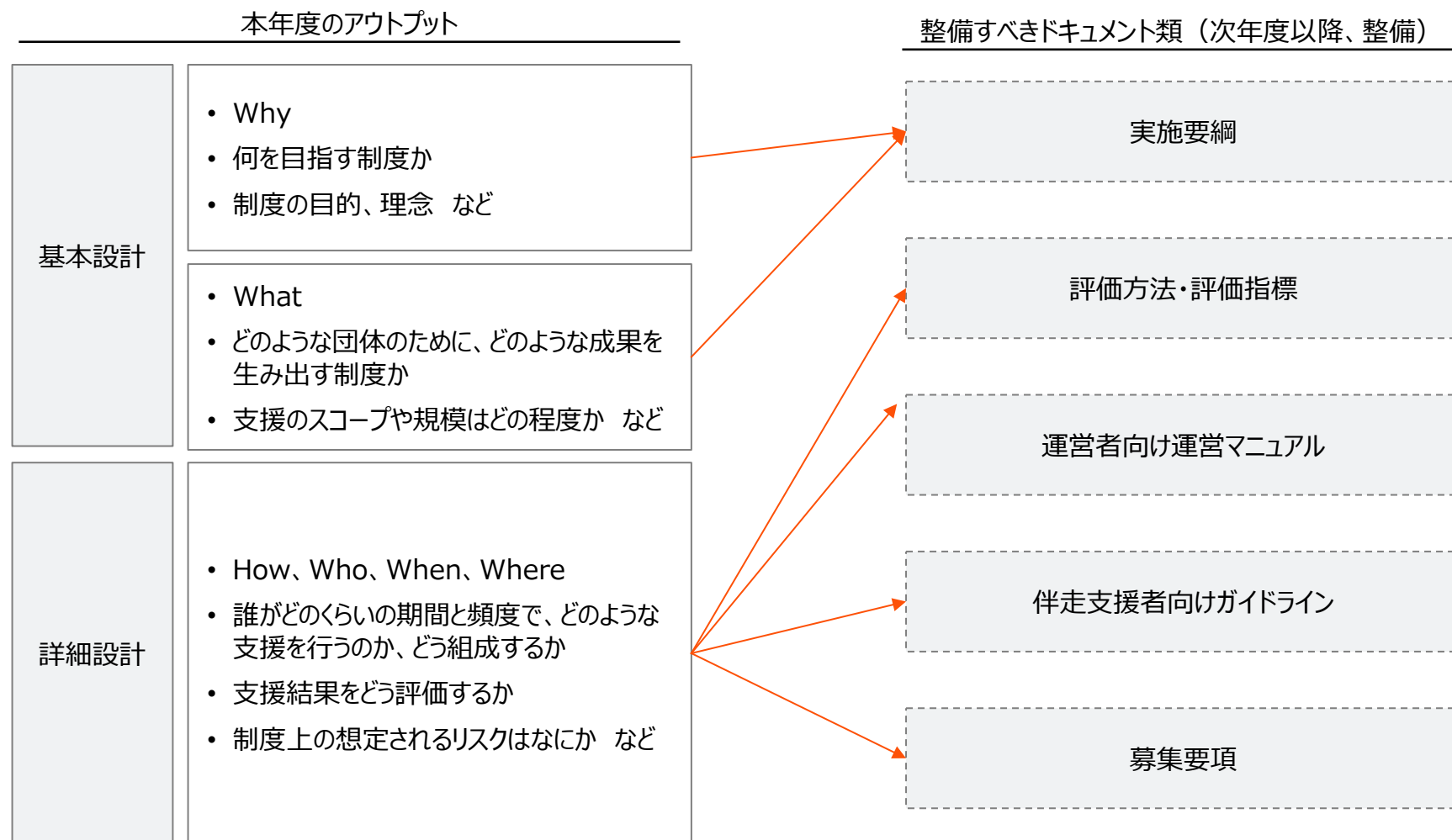
アーツカウンシル機能における伴走型支援制度の基本構想の策定

アーツカウンシル機能に伴走型支援制度を組み込んだ際の最終的な姿と、その途中段階としての次年度からの伴走型支援制度単体での試行運用の姿の2段階を想定した上で、制度の位置づけや形に関する基本構想を策定

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.4 本年度のアウトプット

- 本年度のアウトプットとしては、制度の基本構想と対象とするスコープを明確化のうえ、制度の詳細設計を行い、次年度以降のドキュメント整備に繋げていく。



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 – 2.2.4 本年度のアウトプット

- 制度基本構想に関する記載項目としては、「本制度の背景」、「本制度の位置づけ」、「本制度の目的・目標」、「制度概要」の4項目を想定

本年度のアウトプット

基本設計

- Why
- 何を目指す制度か
- 制度の目的、理念 など

- What
- どのような団体のために、どのような成果を生み出す制度か
- 支援のスコープや規模はどの程度か など

詳細設計

- How、Who、When、Where
- 誰がどのくらいの期間と頻度で、どのような支援を行うのか、どう組成するか
- 支援結果をどう評価するか
- 制度上の想定されるリスクはなにか など

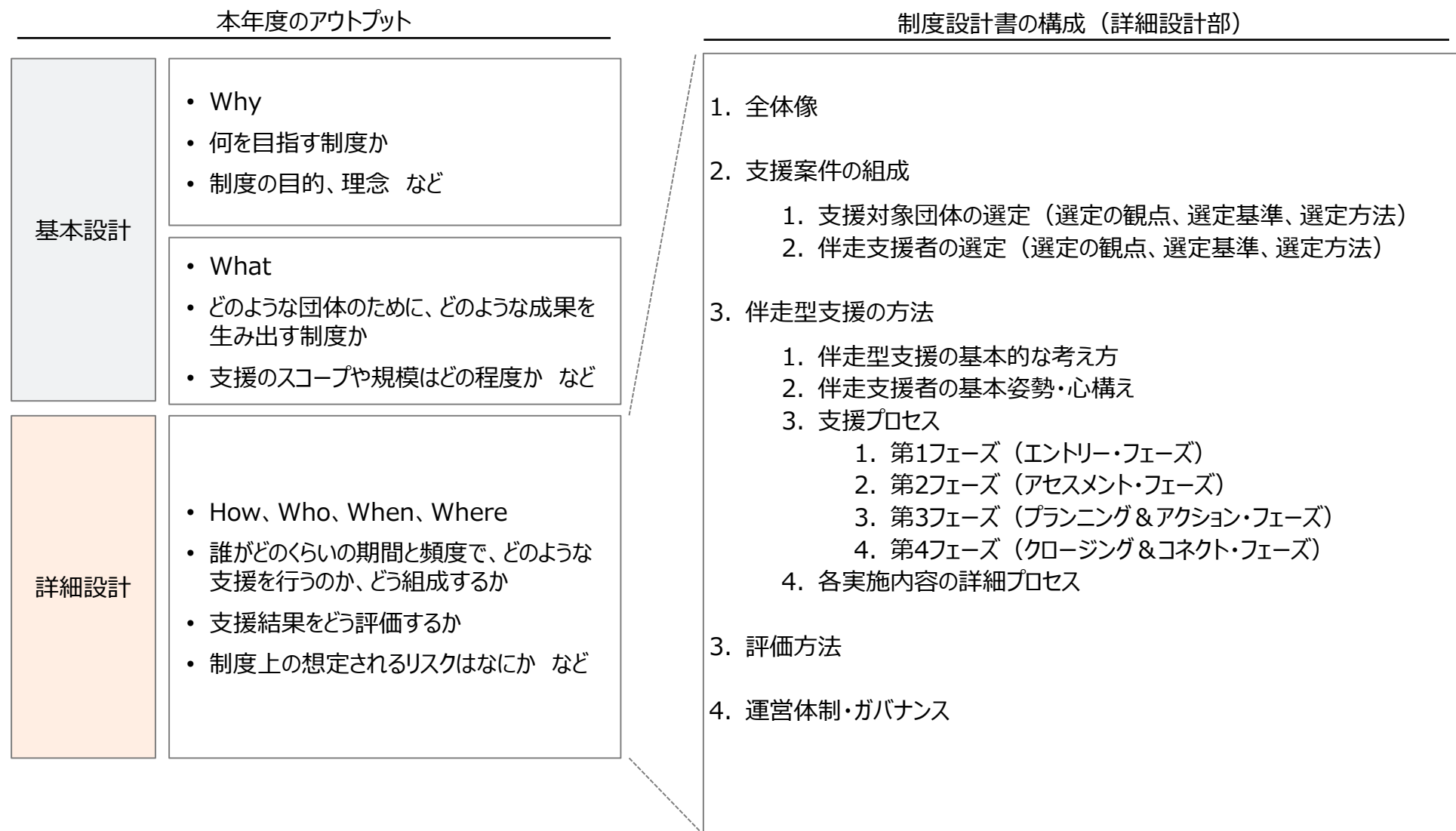
制度設計書の構成（基本設計部）

- 本制度の背景
 - 文化芸術団体を取り巻く現況（課題認識）
 - 文化芸術団体の自律的・持続的運営の必要性
 - 文化芸術団体支援機能の必要性
- 本制度の位置づけ
 - 文化芸術団体とは
 - 文化芸術団体の特徴
 - 文化芸術団体向けの支援手法の全体像と本制度の特徴
- 本制度の目的・目標
 - 制度の目的
 - 達成目標（アウトプット、アウトカム）
- 制度概要
 - 制度の全体アーキテクチャ
 - 本制度が対象とする文化芸術団体の範囲
 - 支援内容（支援の概要、範囲、期間・頻度）

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 – 2.2.4 本年度のアウトプット

- ・ 詳細設計に関する記載項目としては、「全体像」、「支援案件の組成」、「伴走型支援の方法」、「評価方法」、「運営体制・ガバナンス」の5項目を想定



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.5 検討プロセス：各ステップの実施概要

- 検討すべき項目の洗い出しおよび初期仮説を検討のうえ、伴走型支援実証内での検証や関係者とのディスカッション等を通じて制度設計に必要な要素に対して一定の結論を得て、それらの結論を踏まえて制度プロトタイプを構築するとともに、将来構想の方向性を検討した

制度設計書策定業務の進め方

- 恒常的な伴走型支援制度の一連のプロセスを整備することを目的として、制度設計に必要な論点を洗い出したうえで、示唆を導出すべき検討項目を整理し、各項目の初期仮説を検討
- 各項目で設定した初期仮説について、伴走型支援実証内での検証や伴走型支援実証関係者とのディスカッション等を通じて制度設計に必要な要素に対して一定の結論を得て、試案を作成
- また、それらの結論を踏まえて伴走型支援制度のプロトタイプとアーツカウンシル機能に組み込んだ際の基本構想を策定

具体的な策定プロセス

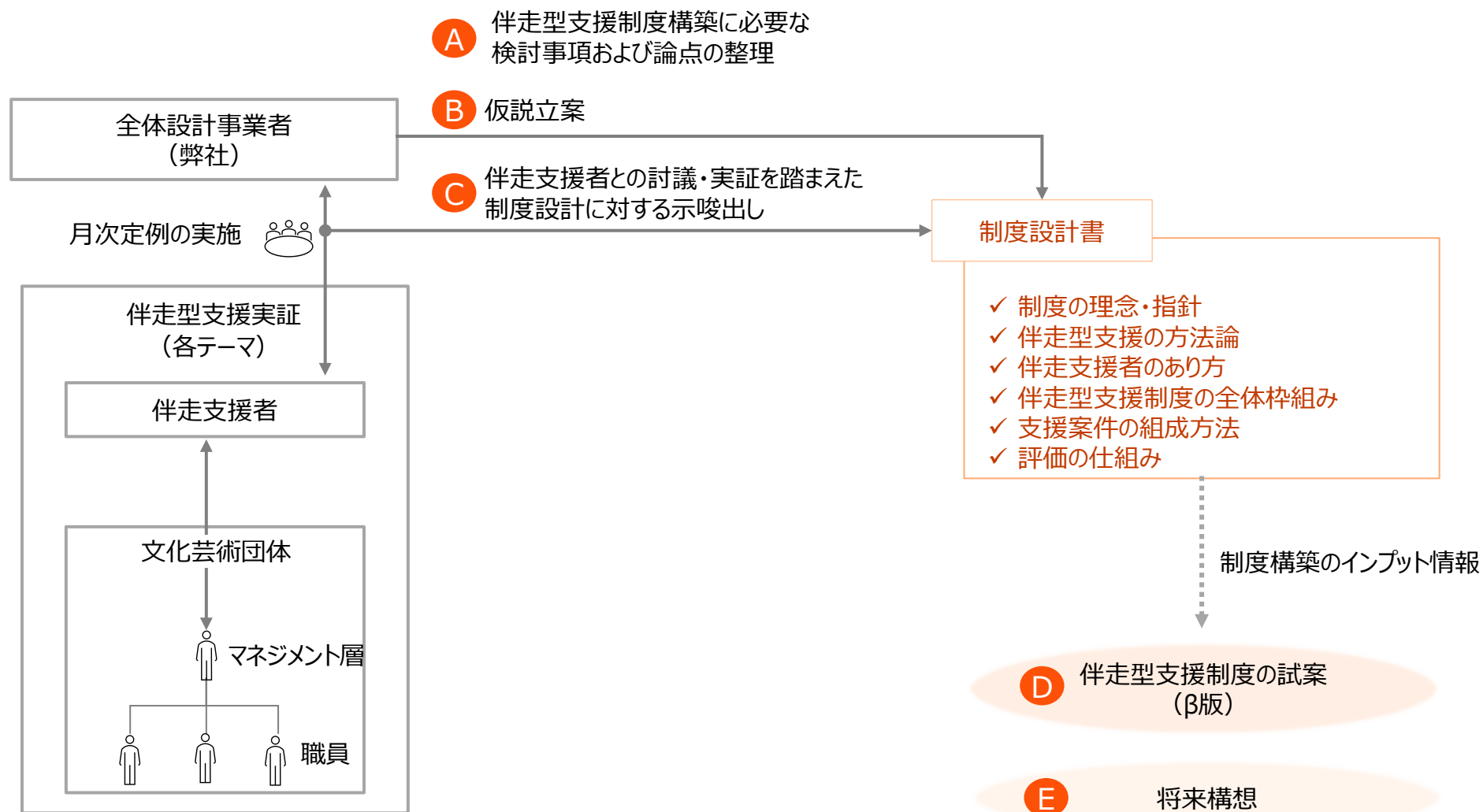
ステップごとの実施概要		ステップごとの成果物
A 論点の抽出 検討項目整理	✓ 制度設計するうえで検討が必要な検討事項の洗い出し ✓ 各検討事項における主たる論点の抽出 ✓ 制度試案の構築に必要な詳細な検討項目の整理	✓ 制度設計上、必要な検討事項および論点 ✓ 制度試案の検討項目
B 仮説立案	✓ 各検討項目についての初期仮説の検討 ✓ 自社が担当する伴走型支援実証を通じた仮説のブラッシュアップ	✓ 検証仮説
C 実証 & 討議	✓ 文化芸術団体への伴走型支援を通じた各仮説の妥当性・検証、より良い方策・手法の抽出 ✓ 各伴走支援者や支援対象団体とのディスカッション	✓ 仮説の検証結果 ✓ 制度各要素に対する示唆
D 制度試案の構築	✓ 各検討項目に対する一定の結論を踏まえて、伴走型支援制度（β版）として試案を構築	✓ 伴走型支援制度（β版）の試案
E 将来構想の検討	✓ アーツカウンシル機能へ組み込んだ場合や、補助金制度との紐づけた姿についての基本構想を討議	✓ 伴走型支援制度（最終版）の基本構想

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.5 検討プロセス：制度設計の全体像

- 伴走型支援制度設計書は、各伴走支援者との月次定例を通じた支援者視点での制度設計に対する示唆出しに加えて、団体へのヒアリングも実施することで、支援対象団体視点での制度設計に対する示唆出しを取り込むことで、より実態に即した設計書とした。

制度設計の全体像



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 制度設計の全体像

- 次頁以降、伴走型支援制度構築に必要な検討事項および論点の整理について説明

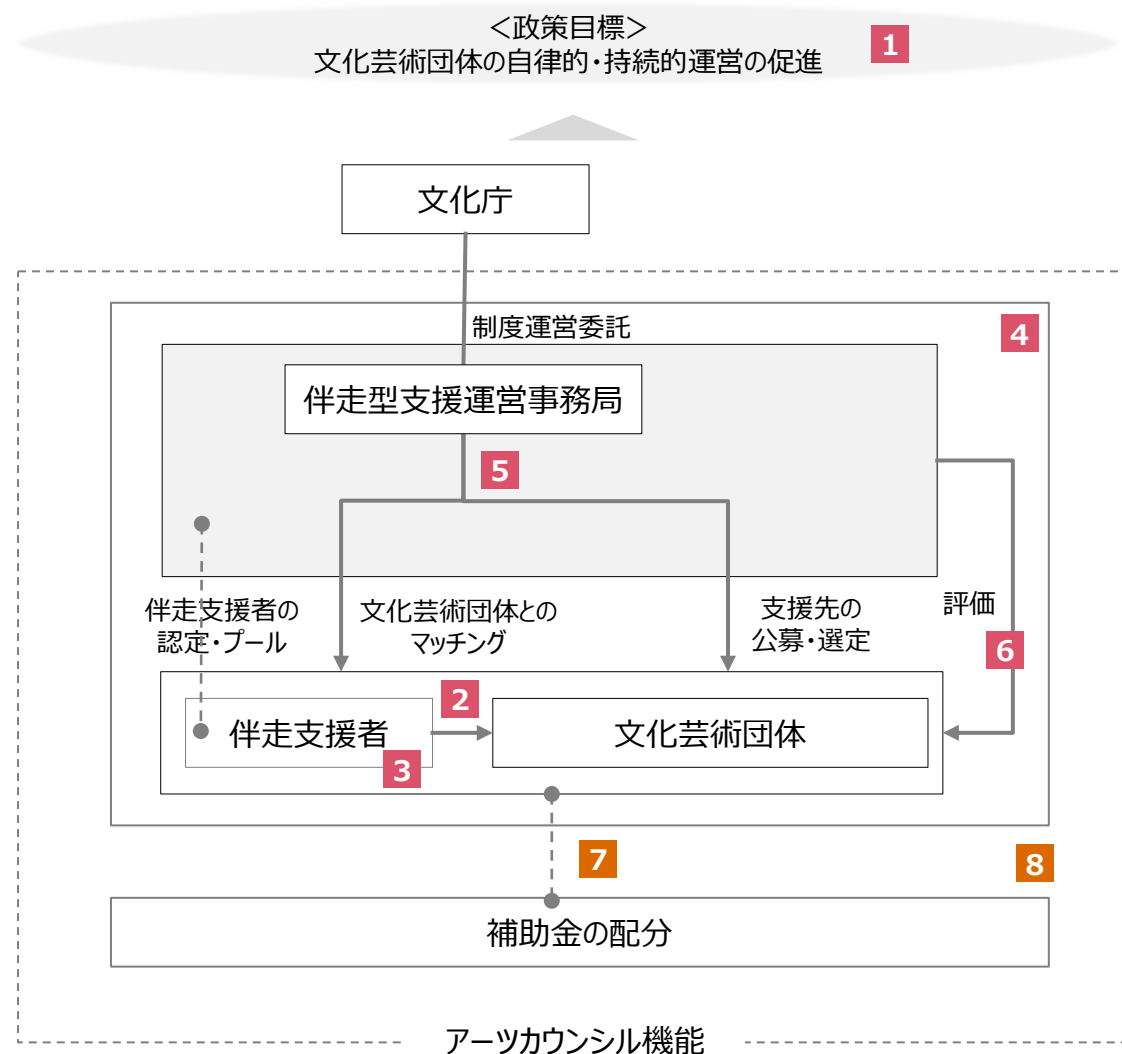
制度設計の全体像



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.6 A 論点の抽出検討および項目整理：全体像

- 恒常的な伴走型支援制度の設計に向けては、制度の理念や支援の方法論、伴走支援者のあり方、支援案件の組成方法などの制度自体の内部設計に加えて、アーツカウンシル機能や補助金制度との接続や必要なリソースの獲得等の外部設計についても検討を行った。



制度設計に必要な検討事項

1	制度の理念・指針
2	伴走型支援の方法論
3	伴走支援者のあり方
4	伴走型支援制度の全体枠組み
5	支援案件の組成方法
6	評価の仕組み
7	アーツカウンシル機能や補助金制度との接続
8	運用する組織・リソース

制度設計書の対象

将来構想の対象
(E)

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.6 A 論点の抽出検討および項目整理：主要な論点

- ・ 制度設計に必要な検討事項に対して具体的な結論を得るために、各検討事項について主たる論点を設定し、その論点に則したより詳細な検討事項を設定した。
- ・ 検討事項毎の、主要な論点は下記の通りである。

制度設計に必要な検討事項		主要な論点
1	制度の理念・指針	文化芸術団体が目指す「自律的な運営」「持続的な運営」とは具体的にどのような状態を指すか？
2	伴走型支援の方法論	文化芸術団体の特性を踏まえて、自律的・持続的運営の促進に資する有効の高い支援方法や支援プロセスは何か？
3	伴走支援者のあり方	今の文化芸術領域に求められる伴走支援者像はどのようなもので、必要となるスキル・姿勢は何か？
4	伴走型支援制度の全体枠組み	伴走型支援の政策的意義を最も高めるには制度運用の全体構成はどうあるべきか？
5	支援案件の組成方法	どのような観点や手法により、支援効果が見込める文化芸術団体を募集・選定し、各団体に適切な伴走支援者をマッチングすべきか？
6	評価の仕組み	文化芸術団体の自律性向上や持続性向上の度合いをどのように測定し、伴走型支援の事業成果をどのように評価するか？
7	アーツカウンシル機能や補助金制度との接続	補助金等と連携した伴走型支援の在り方はどのようなものであり、政府のアーツカウンシル機能の全体像のどこに、どのような形で位置づけるのが政策効果を最も高められるか？
8	運用する組織・リソース	アーツカウンシル機能内で制度運用を担う組織の設計や必要となるリソース、手段をどのように確保するか？

制度設計書の対象



将来構想の対象
(E)



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 制度設計の全体像

- 次頁以降、各検討項目の論点を示した上で、伴走支援者との討議・実証から得た示唆を整理し、その内容を踏まえた導出した最終的な結論を説明

制度設計の全体像



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：検討結果サマリー

- 各論点の検討結果の概要は、下記の通りである。内容の詳細および討議過程は、後段で詳述する。

各論点の検討結果のサマリー（1/3）

検討項目			検討結果
L1	L2	L3	
1 制度の理念・指針	文化芸術団体が目指すべき姿	「自律性」の具体的定義 「持続性」の具体的定義	外部からの制約に過度に縛られることなく、自らが定めた規範やミッションに従って行動できる状態
	支援すべき相手	支援対象の文化芸術団体のスコープ	
2 伴走型支援の方法論	支援のプロセス	支援の実施プロセス	- 当面は法人格を有する非営利の文化芸術団体を対象としつつ、営利法人についても既存支援制度での支援範囲を踏まえ、本制度の対象とすべきか検討する 「エントリー」、「アセスメント」、「プランニング&アクション」、「クロージング&コネクト」の4フェーズを基本としつつ、支援状況を踏まえ、課題設定や支援内容、到達目標等を柔軟に見直しながら実施する - 肩書そのものではなく、変革への意欲と実行力を備え、団体内で主体的に改善を推進できる実務層を中心に選定する - 組織マネジメントに直接影響する意思決定構造や経営層、クリエイティブ面において影響力のある人物ならびに、組織ガバナンスに影響を与える行政や業界団体など外部関係者を把握し、支援に影響する関係性を整理する - 応募段階から経営層の理解と関与を確保し、実行過程での成功体験を通じて組織全体の実質的な関与へ広げていく - 団体内部を基本としつつ、支援の実効性に直接影響する外部関係者も対象とする - 支援スタンスは伴走型を基本としながら、団体の知見不足や負荷状況に応じて助言型・介入型を組み合わせる。 - コミュニケーション方法は、率性を確保するオンラインと、現場把握や合意形成に有効な対面を組み合わせたハイブリッド型を基本とする
	支援のスタイル	カウンターパート	
		ステークホルダーの確認	
		コミットメントの獲得	
		コミュニケーション対象	
		コミュニケーション方法	
	支援の方法論	ミッション・ビジョン・バリューの確認・再整理	
		収支・財務状況の分析	

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：検討結果サマリー

- 各論点の検討結果の概要は、下記の通りである。内容の詳細および討議過程は、後段で詳述する。

各論点の検討結果のサマリー（2/3）

検討項目			検討結果
L1	L2	L3	
2 伴走型支援の方法論	支援の方法論	課題の分析・構造化	- 現場やキーパーソンへのヒアリングを通じて実態を把握した上で、理念・将来像とのギャップや運営構造を含めて整理する - 構造化された課題群から構造的障壁を抽出し、そこから着手点となるボトルネック課題を特定して、関係者間で優先順位を合意する - 団体が自分ごと化しやすく成果が見えやすい施策を入口としつつ、本質的課題の解決や定着につながる道筋として具体化する - 団体の意思決定を前提に、助言や進捗管理を通じた伴走を基本としつつ、必要に応じて介入や実務支援を組み合わせることで、計画の実行確度を高めるとともに、支援終了後も団体自らが同様の施策を回せるマネジメント能力や組織内の動き方を育成する - 外部資源の活用を前提としつつ、判断基準、会議体、業務フロー、ナレッジ共有等を仕組みとして残し、団体が自らマネジメント改善を自律的・持続的に回し続けられる状態を設計する
		本質的課題同定と優先順位付け	
		実施施策の検討・実施計画の策定	
		実行支援	
		支援終了後の自走化	
3 伴走支援者のあり方	制度に適した伴走支援者像	文化芸術領域に適した事業者のタイプ	- 団体の課題を構造的に整理するコンサルティングスキル、テーマ別の専門性、外部ネットワークを備えつつ、現場に寄り添い、短期成果を急がず、現場の負荷や実行可能性を踏まえて自走化を促せる事業者 「制度運営の委託を受けた伴走型支援制度を運営する事務局（運営事務局）」「伴走支援者」「文化芸術団体」の三者によって構成 - 運営事務局が制度全体の統括と品質管理を担い、伴走支援者が個別支援を実施し、支援対象団体が主体的に改善に取り組む - 施策の実施支援にとどまらず、支援終了後も団体が自律的・持続的に改善を継続できるよう、組織体制の構築や改善活動の仕組み化まで含めて設計する - 自走化の実現を目的に、マネジメント課題を中心に据えつつ、必要な範囲でオペレーション課題の実装・定着まで支援を拡大し、ガバナンス課題については論点整理・関係者接続までを担う構造とする - 支援期間は最低2年間を基本とし、1年目を現状分析・課題識別、2年目を戦略策定・実施のフェーズとして設計する - 支援頻度は定例会議を基本としつつ、課題把握や施策実行の局面では、日常的な相談対応や実働的関与を柔軟に組み合わせる設計とする
4 伴走型支援制度の全体枠組み	ステークホルダーやその役割	制度運営の実施体制	
		各実施主体の役割	
	支援範囲	伴走型支援の支援範囲	
	支援期間・頻度	伴走型支援の支援期間・頻度	

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：検討結果サマリー

- 各論点の検討結果の概要は、下記の通りである。内容の詳細および討議過程は、後段で詳述する。

各論点の検討結果のサマリー（3/3）

検討項目			検討結果
L1	L2	L3	
5 支援案件の組成方法	伴走支援者の選定	伴走支援者の選定の観点	「3 伴走支援者のあり方」において導出した結論を踏まえ、「制度理解・分野理解」、「当事者意識・姿勢」、「支援遂行能力」という3つに選定の観点を設定 - 選定の観点ごとに具体的な選定基準を策定。「必須条件」を充足しない場合は原則として選定せず、「評価条件」を充足する項目が多い案件を優先して選定する。 - 一定の要件を満たす事業者を事前に確保する「認定」と、案件や年度の状況に応じて事業者を選定する「公募」の2つを想定 「支援適合性」を見極めることを主眼に、「目的との整合性」、「改善意欲・当事者性」、「受入体制」という3つの選定の観点を設定 - 選定の観点ごとに具体的な選定基準を策定。「必須条件」を充足しない場合は原則として選定せず、「評価条件」を充足する項目が多い案件を優先して選定する。 - 一定の要件を満たす事業者を事前に確保する「認定」と、案件や年度の状況に応じて事業者を選定する「公募」の2つを想定
		伴走支援者の選定基準	
		伴走支援者の選定方法	
	支援対象とする文化芸術団体の選定	支援対象団体の選定の観点	
		支援対象団体の選定基準	
		支援対象団体の選定方法	
6 評価の仕組み	文化芸術団体の「自律」「持続」度合いの評価方法	評価者	- 支援開始時時点でアセスメントは、伴走支援者または支援対象団体が実施する。支援開始後の効果のモニタリング及び支援終了後の効果検証では、文化庁または伴走型支援事務局が実施する - 文化芸術団体の自律的・持続的運営の定義における各能力の獲得状況をより詳細化のうえ、詳細化した各要素の状態を計測するための評価指標を設定 - 取組の実施度合い（未実施～模範的取組）にて5段階評価を設定 - 各評価指標に紐づいて設定された測定方法に基づき、関係者へのヒアリングや、団体の保有する文書や議事録等のレビュー、財務情報等の保有データを取集・分析することで測定 - 自律性・持続性評価のフレームワークに基づき、文化庁または伴走型支援事務局が支援の進捗を把握する - 自律性・持続性の向上度合いを評価する「アウトカム評価」に加えて、伴走型支援制度が要求する支援プロセスが履行されているかを評価する「プロセス評価」、支援による具体的成果の可視化する「アウトプット評価」の3つ観点から事後評価を行う
		評価指標の設定	
		各評価指標の評価基準の設定	
		測定方法の確立	
	支援期間中のモニタリング方法	期中のモニタリングの評価方法	
	支援終了後の評価方法	事業終了後の支援成果の評価方法	

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 **B** 仮説立案／**C** 実証・討議：制度の理念・指針

- ・次頁以降、「1 制度の理念・指針」の検討結果について説明

制度設計に必要な検討事項		主要な論点
1	制度の理念・指針	文化芸術団体が目指す「自律的な運営」「持続的な運営」とは具体的にどのような状態を指すか？
2	伴走型支援の方法論	文化芸術団体の特性を踏まえて、自律的・持続的運営の促進に資する有効の高い支援方法や支援プロセスは何か？
3	伴走支援者のあり方	今の文化芸術領域に求められる伴走支援者像はどのようなもので、必要となるスキル・姿勢は何か？
4	伴走型支援制度の全体枠組み	伴走型支援の政策的意義を最も高めるには制度運用の全体構成はどうあるべきか？
5	支援案件の組成方法	どのような観点や手法により、支援効果が見込める文化芸術団体を募集・選定し、各団体に適切な伴走支援者をマッチングすべきか？
6	評価の仕組み	文化芸術団体の自律性向上や持続性向上の度合いをどのように測定し、伴走型支援の事業成果をどのように評価するか？
7	アーツカウンシル機能や補助金制度との接続	補助金等と連携した伴走型支援の在り方はどのようなものであり、政府のアーツカウンシル機能の全体像のどこに、どのような形で位置づけるのが政策効果を最も高められるか？
8	運用する組織・リソース	アーツカウンシル機能内で制度運用を担う組織の設計や必要となるリソース、手段をどのように確保するか？

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：制度の理念・指針（全体像）

1

制度の理念・指針

- 制度の理念・指針では、問いを①「自律性・持続性の定義」、②「支援対象の文化芸術団体のスコープ」に分解して検討した。

「制度の理念・指針」における問いの分解

● …番号ごとに後段にて詳述

問い	文化芸術団体が目指す「自律的な運営」「持続的な運営」とは具体的にどのような状態を指すか？
① 自律性・持続性の定義	「自律的な運営」「持続的な運営」とは具体的にどのような状態を指すか？
② 支援対象の 文化芸術団体のスコープ	本制度における支援対象とする文化芸術団体はどのような団体か？

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案 / C 実証・討議：自律性・持続性の定義（意見）

1

制度の理念・指針

- 各伴走支援者および文化庁からは、「定義の示し方」および「定義の内容」について、経営支援である点をクリアに伝える点や、ステークホルダーや団体内のスタッフが理解・納得できる内容とする必要があるなどの意見をいただいた。

1 自律性・持続性の定義

問い	「自律的な運営」「持続的な運営」とは具体的にどのような状態を指すか？
各伴走支援者 および文化庁か らの意見	■ 論点①：定義の示し方について - 経営計画といった種類の言葉を書いていかないと、<u>受け止めた文化芸術団体が理解できないのではないか。そしてそれを伝えていくべきである</u> - 文化庁の補助事業におけるチェックシートとして活用できると考えている。本事業は文化芸術団体から脱補助金やビジネスの過度な追及につながることを危惧されている。<u>経営支援であるというメッセージをクリアに伝えることで、自分事化していただけるのではない</u>か。 <u>自律的と持続的を分けて考えてなくてはならないのか。行き来するものではないか。社会的価値と経済的価値も双方に影響しており、グラデーションがある。まとめて考えても良いのではない</u>か ■ 論点②：定義の内容について <u>経済として循環しているかが重要</u>。意思決定プロセスがあることは大前提。団体としての<u>経営計画は必要だ</u>と考えている。 <u>ステークホルダーとのリレーションシップが重要だ</u>と考えている。<u>ステークホルダーに納得していただけることで、継続して資金提供を受けることができる</u>。 - 文化芸術がもたらす<u>社会的価値を言語化して、伝えていく必要がある</u> <u>効率的にデータを取集し、可視化していくことが重要である</u> - 理念・定義は作られ外部向けに示されているが、<u>運営職員自身が理解・実践していかないと持続につながらないので、エンゲージメントもK P I にしていく方が良いのではない</u>か

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：自律性・持続性の定義（示唆／結論 [1/3]）

1

制度の理念・指針

- ・ 議論を踏まえ、自律性・持続性の定義を「外部からの制約に過度に縛られることなく、自らが定めた規範やミッションに従って行動できる状態」とした。

① 自律性・持続性の定義

示唆

■ 論点①：定義の示し方について

- ✓ 受け取り手の文化芸術団体を意識した言葉選びをすることで、本制度の目的が経営支援であることを理解していただき、自分事化できるようにすることが重要
- ✓ 自律性と持続性は完全に切り分けられず行き来するものであるため、「自律性・持続性」として一体的に定義することが望ましい

■ 論点②：定義の内容について

- ✓ 自律的な運営を実現するためには、団体が自らの意思決定に基づき、根拠データによる経営的な判断を行えるようになることが重要
- ✓ また、自己変化を継続するためには、マネジメント層のみならず、スタッフ層が内発的動機を持つとともに、トップダウンとボトムアップの連動が求められる
- ✓ さらに、外部のステークホルダーからリソースの提供を継続的に確保するためには、当該ステークホルダーに対して、団体活動の提供価値を言語化し、評価を獲得し続けることが重要



結論

- ・ 外部からの制約に過度に縛られることなく、自らが定めた規範やミッションに従って行動できる状態（次頁以降詳述）

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 ① 仮説立案／② 実証・討議：自律性・持続性の定義（結論 [2/3]）

1

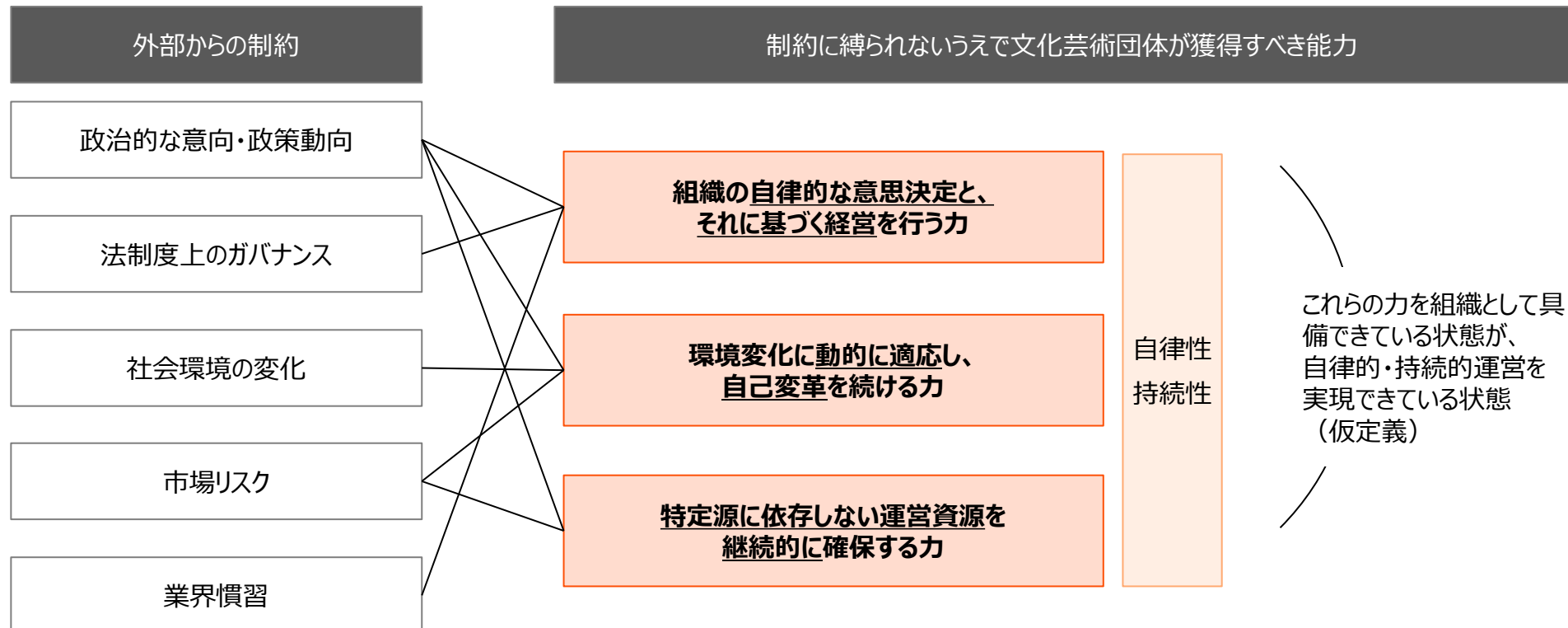
制度の理念・指針

- 自律性・持続性の定義である「外部からの制約に過度に縛られることなく、自らが定めた規範やミッションに従って行動できる状態」を達成するには、自律的な意思決定、環境変化への適応と自己変革、運営資源の継続的な獲得、の3つが実現できていることが必要と思料

① 自律性・持続性の定義

結論

外部からの制約に過度に縛られることなく、自らが定めた規範やミッションに従って行動できる状態



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案 / C 実証・討議：自律性・持続性の定義（結論 [3/3]）

1

制度の理念・指針

- ・前頁にて整理した「文化芸術団体が獲得すべき3つの能力」について、その状態の定義は下記の通りである。

1 自律性・持続性の定義

結論

外部からの制約に過度に縛られることなく、自らが定めた規範やミッションに従って行動できる状態

制約に縛られないうえで文化芸術団体が獲得すべき能力

何ができれば左記の力を獲得したことになるか

自律性・持続性

組織の自律的な意思決定と、それに基づく経営を行う力

- ✓ 自らの存在意義・価値・理念を再定義し、団体内で共有・共感されているとともに、その理念が日常の意思決定や業務運営における判断基準として機能している状態を確立できる
- ✓ ミッションの実現に向けて必要な成果指標や到達像を明確化し、そこに向けた具体的な計画を立てることができる
- ✓ 経営判断に必要なデータを収集・分析し、データに基づいた意思決定ができる

環境変化に動的に適応し、自己変革を続ける力

- ✓ 外部環境の変化を察知し、変化に対応した新たな価値を創造できる
- ✓ マネジメント層だけでなく、スタッフ層も内発的動機を持ち、対話・試行・省察が肯定される文化があり、組織内での改善や学習が阻害されない状態が確立されている
- ✓ トップダウンとボトムアップの連動により、組織構造や業務プロセス、組織文化を継続的に変革できる

特定源に依存しない運営資源を継続的に確保する力

- ✓ 経営計画の達成に必要な運営リソース（人材、技術、資金、モノ、ネットワーク）を把握できる
- ✓ 一つの財源に依存し過ぎずに、資金ポートフォリオが多様化できる

2. 事業の結果 2.2 伴走型支援制度設計

－ 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：支援対象の文化芸術団体のスコープ（意見）

1

制度の理念・指針

- 各伴走支援者からは、支援対象は非営利法人を基本としつつ、実態に応じて一部営利法人も視野に入れ、文化芸術活動支援と基盤支援を区別して整理する必要があるといった意見をいただいた。

2 支援対象の文化芸術団体のスコープ

問い	どのような文化芸術団体を支援する制度か？
各伴走支援者からの意見	- 舞台芸術分野などでは、歴史的経緯から株式会社・合同会社等の営利法人形態を採りつつ、実態としては営利性が低く公益的・ミッション志向で運営されている団体も存在しており、営利法人を一律に対象外とするのは実態に合わない - 文化芸術系の営利法人は、中小企業庁や経産省、コンテンツ産業施策の中で必ずしも十分に拾われていない可能性が高い - 支援対象を示す整理図については、「地域」と「法人格・設置主体」が混在しており、誤解を招く表現になっている。特に、地域で活動する主体の中にも非営利法人は存在しており、「地域」を独立した属性として整理すべき - 今回の制度議論は、ナショナルアーツカウンシルの文脈における「文化芸術活動」への伴走型支援を主眼とする一方で、文化芸術活動を支える「アーキテクチャ（入れ物）」への支援も重要であり、両者は分けて整理すべき - 国立施設については、本来は資金配分主体である文化庁が直接改善を促す立場にあるが、今回の伴走型支援の成果を国立施設等にもアウトリーチし、自律的運営の必要性や有効性を広げていくことは有益

2. 事業の結果 2.2 伴走型支援制度設計

－ 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：支援対象の文化芸術団体のスコープ（示唆／結論 [1/2]）

1

制度の理念・指針

- ・ 伴走型支援制度は、非営利の文化芸術団体を中心対象としつつ、既存施策で十分に支援されていない営利法人の取扱いも検討し、文化芸術活動支援と基盤支援を分けて制度設計する必要がある。

② 支援対象の文化芸術団体のスコープ

示
唆

- ✓ 支援対象は非営利法人を基本としつつも、既存施策で十分に支援されていない文化芸術系の営利法人が存在することを踏まえ、形式的な法人区分だけでなく実態に即した対象設定が必要である。
- ✓ 文化芸術活動そのものへの支援と、それを支える基盤・アーキテクチャへの支援は、目的や手法が異なるため、分けて整理する必要がある。
- ✓ 国立施設を主対象としない場合でも、実証成果の横展開先として位置づける視点が必要である。
- ✓ 制度立ち上げ時は重点対象を絞り込みつつ、実証を通じて対象範囲や要件を段階的に見直す前提が必要である。



結
論

- ・ 本制度における支援対象は、文化芸術団体のなかでも、法人格を持つ団体を必須条件とする。
- ・ 対象とする団体は非営利法人を基本とする。但し、例えば演劇分野等においては株式会社・有限会社など営利法人の形態を採る団体が多数を占めているという状況もあるため、団体特性の実態を踏まえて営利法人も支援対象とすることも妨げない。
- ・ 独立行政法人などの国立の団体は、既に一定の制度的基盤や国からの行政的支援を有している場合が多く、本制度の主対象としない。
- ・ 制度立ち上げ時は、予算制約を踏まえて重点対象を絞り込むことが必要であり、あわせて実証を通じて対象範囲や定義を段階的に見直していく運用が求められる。

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：伴走型支援の方法論

- ・次頁以降、「2 伴走型支援の方法論」の検討結果について説明

制度設計に必要な検討事項		主要な論点
1	制度の理念・指針	文化芸術団体が目指す「自律的な運営」「持続的な運営」とは具体的にどのような状態を指すか？
2	伴走型支援の方法論	文化芸術団体の特性を踏まえて、自律的・持続的運営の促進に資する有効の高い支援方法や支援プロセスは何か？
3	伴走支援者のあり方	今の文化芸術領域に求められる伴走支援者像はどのようなもので、必要となるスキル・姿勢は何か？
4	伴走型支援制度の全体枠組み	伴走型支援の政策的意義を最も高めるには制度運用の全体構成はどうあるべきか？
5	支援案件の組成方法	どのような観点や手法により、支援効果が見込める文化芸術団体を募集・選定し、各団体に適切な伴走支援者をマッチングすべきか？
6	評価の仕組み	文化芸術団体の自律性向上や持続性向上の度合いをどのように測定し、伴走型支援の事業成果をどのように評価するか？
7	アーツカウンシル機能や補助金制度との接続	補助金等と連携した伴走型支援の在り方はどのようなものであり、政府のアーツカウンシル機能の全体像のどこに、どのような形で位置づけるのが政策効果を最も高められるか？
8	運用する組織・リソース	アーツカウンシル機能内で制度運用を担う組織の設計や必要となるリソース、手段をどのように確保するか？

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案/C 実証・討議：伴走型支援の方法論（全体像）

2

伴走型支援の方法論

- ・ 伴走型支援の方法論は、支援実施のプロセスのあり方に関する問い、および、支援実施のプロセスごとに下記の通り問いを設定して検討した。

問い	文化芸術団体の特性を踏まえて、自律的・持続的運営の促進に資する有効の高い支援方法や支援プロセスは何か？	
1	支援実施のプロセス	どのような流れで団体の自律性向上を支援するか？   …番号ごとに後段にて詳述
エントリー フェーズ	2 カウンターパートの特定	支援にあたって日常的に向き合うカウンターパートは、団体のどの層に対して、どのような基準・考え方でキーパーソンを特定していくべきか？
	3 団体内外の ステークホルダーの確認	伴走型支援推進に影響する団体内外の関係者をどのような観点で、どのように洗い出していくべきか？
	4 コミットメントの獲得	経営層からオペレーション層まで、団体の各階層の構成員が、伴走型支援事業に対して、どのようにモチベーションを高めてもらうか？
	5 コミュニケーションルールの 確立	支援にあたってのコミュニケーションの対象範囲や方法はどうかあるべきか？
アセスメント フェーズ	6 初期アセスメントの実施	団体の「自律性・持続性」をどのような観点で、どのように把握すべきか？ ※「6 評価の仕組み」(P.185) にて詳述
	6 ミッション・ビジョン・バリュー の確認・再整理	団体のミッション・ビジョン・バリューをどのような観点で、どのように確認・再整理すべきか？
	7 収支状況・財務状況 の分析	団体の収支・財務状況をどのような観点で、どのように分析すべきか？
	8 課題の分析・構造化	団体の課題をどのように把握し、課題間の関係性を把握するか？
	9 本質的課題の同定と 優先順位付け	数ある課題の中で解決すべき本質的課題をどのように特定するか？
プランニング & アクション フェーズ	10 実施施策の検討・ 実施計画の策定	本質的課題や優先課題に対応する打ち手をどう設計し、実効計画をどう策定するか？
	11 実行支援	課題解決に資するソリューションをどのように提供するか？
	12 自走化に向けた仕掛けづくり	支援終了後に団体が自走化できるよう、どう措置するか？
クロージング & コネクト フェーズ	6 評価の仕組み	伴走型支援の事業成果をどのように評価するか？ ※「6 評価の仕組み」(P.185) にて詳述
	7 外部専門家や外部施策 との接続	支援終了後に団体がマネジメント改善を継続するためには、 どのような外部リソースにどのように接続していくべきか ※「E 制度試案の構築」(P.205)以降にて詳述

- 再構成した4フェーズは実務実態を概ね反映した妥当な整理だが、制度を機能させるためには、応募段階での経営層・マネジメント層のコミットメント確保に加え、反復的な支援プロセスと自走化を見据えた運用設計が重要との意見が示された。

1 支援実施のプロセス

問い

どのような流れで団体の自律性向上を支援するか？

伴走支援者・文化庁の意見

事務局仮説に対する意見（詳細は「結論」を参照）

- 自身の支援案件でも、概ねこのフェーズ感で進んでおり、実態をよく反映している
- 制度が機能するかどうかは、応募前後の段階で経営層・マネジメント層の理解と主体的関与をどこまで確保できるかに左右される
- 課題設定はアセスメント時点で完結するものではなく、実行を通じて修正されうる前提で設計すべき
- 支援期間は、1年で完了させるのは難しく、2年でも開始時期や入口条件に左右される。3年目で自走化が大きく進む感覚がある
- 専門人材活用も2～3年レンジで見ないと不安定との指摘があり、制度設計としては複数年または段階型の考え方が妥当
- 国の予算制度上、複数年を前提にしづらいのであれば、1年目・2年目で評価対象や参加要件を切り分け、段階的に進捗する制度設計も選択肢となる

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 – 2.2.7 B 仮説立案 / C 実証・討議：支援実施のプロセス（示唆／結論[1/8]）

2

伴走型支援の方法論

- 支援実施のプロセスは4フェーズを基本としつつ、入口でのコミットメント確保、実行を通じた課題修正、自走化に向けた複数年又はフェーズ分割型の制度設計を組み込むことが肝要

1 支援実施のプロセス

示
唆

- ✓ 再構成した4フェーズは、伴走型支援の実務実態を概ね反映した妥当な整理といえる。
- ✓ 他方、実際の支援は固定的・直線的に進むものではなく、課題を仮説的に設定し、実行を通じて見直す反復型プロセスとして運用することが適当である。
- ✓ また、支援の実効性は、応募段階における経営層・マネジメント層の理解とコミットメントの確保に大きく左右される。
- ✓ 加えて、自走化まで見据える場合、単年度での完結には限界があり、制度面では複数年又は段階型で支える視点が重要である。
- ✓ したがって、支援プロセスは、フェーズの骨格を明確にしつつ、反復運用と段階的支援を組み合わせる必要がある。



結
論

- 支援実施のプロセスは4フェーズを基本としつつ、入口でのコミットメント確保、実行を通じた課題修正、自走化に向けた複数年又はフェーズ分割型の制度設計の視点を組み込むことが重要（次ページ以降詳細）

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：支援実施のプロセス（結論[2/8]）

2

伴走型支援の方法論

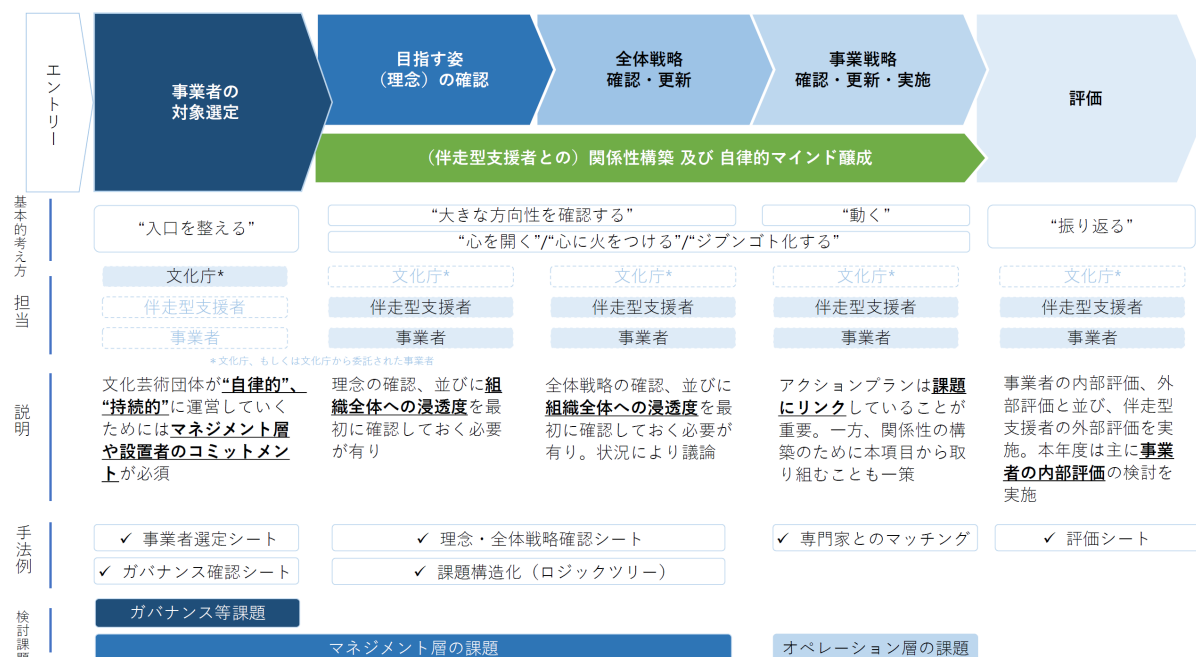
- 支援実施のプロセスについては、昨年度事業において、目指す姿の確認から全体戦略確認・更新、戦略実施、評価という支援アプローチの基本的考え方が整理された。本年度は、各実証事業における実際の取り組み過程を踏まえて、支援プロセスの全体像を再構成した

1 支援実施のプロセス

問い

どのような流れで団体の自律性向上を支援するか？

昨年度までの成果（支援アプローチの全体像）



各実証事業における実際の取り組み過程を踏まえて、支援プロセスの全体像を再構成（次ページ）

2. 事業の結果

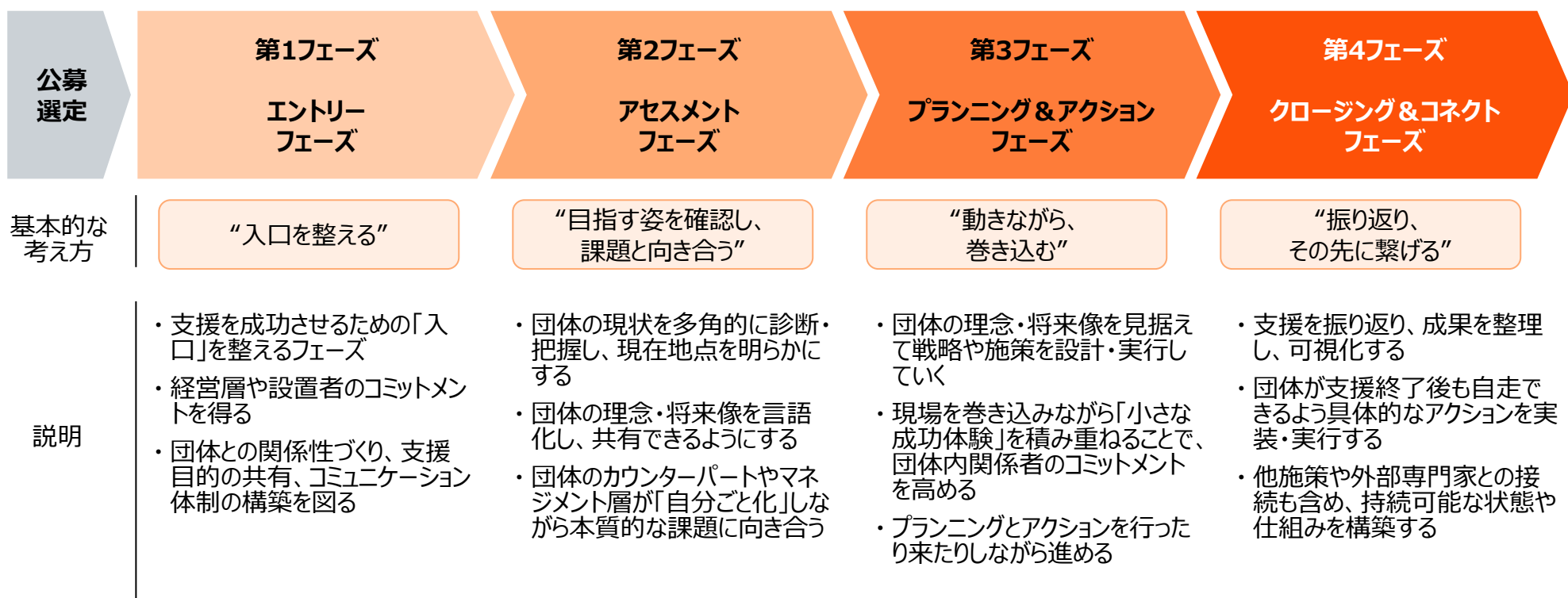
2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：支援実施のプロセス（結論[3/8]）

2

伴走型支援の方法論

- ・本年度は、各実証事業における実際の取り組み過程を踏まえて、支援プロセスを、エントリー/アセスメント/プランニング&アクション/クロージング&コネクトの4フェーズに再構成した

1 支援実施のプロセス



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：支援実施のプロセス（結論[4/8]）

2

伴走型支援の方法論

- 各フェーズでの達成目標と具体的なアクションは以下の通り

1 支援実施のプロセス

	本フェーズの達成目標	具体的なアクション
第1フェーズ エントリー フェーズ	✓ 団体との信頼関係を構築する ✓ 支援の目的・期待値・進め方を相互に確認する ✓ カウンターパートを特定し、支援体制を整える	● カウンターパートとなる人物の特定 ● 団体内外のステークホルダーの確認 ● 組織としてのコミットメントの獲得 ● コミュニケーションルールの確立
第2フェーズ アセスメント フェーズ	✓ 団体の自律性・持続性の現状を把握する ✓ 団体の理念・将来像（ミッション・ビジョン・バリュー）を再確認し、共感・共有できる形に整える ✓ 課題をマネジメント/ガバナンス/オペレーションの3層で整理し、本質的課題を言語化する	● 初期アセスメントの実施 ● ミッション・ビジョン・バリューの確認・再整理 ● 収支状況・財務状況の分析 ● 課題の分析・構造化 ● 本質的課題の同定と優先順位付け
第3フェーズ プランニング&アクション フェーズ	✓ 課題解決に向けた実行可能な計画を策定する ✓ 団体自身が意思決定し、主体的に行動する状態をつくる ✓ 小規模施策の実行を通じ、成功体験を蓄積し、団体内部の内発的動機を高める ✓ 本質的課題の解決に向けた方向性を得る	● 実施施策の検討・実施計画の策定 ● 実行支援（助言、施策伴走、介入） ● 自走化に向けた仕掛けづくり
第4フェーズ クロージング&コネクト フェーズ	✓ 支援の成果（プロセス・アウトプット・アウトカム）を整理する ✓ 支援終了後の運営体制・仕組みを整える ✓ 必要に応じて外部資源につなげる	● 所定の伴走型支援プロセスの達成度の評価/プロセス評価 ● 支援による具体的成果の可視化/アウトプット評価 ● 自律性・持続性の向上度合いの評価/アウトカム評価 ● 自律性・持続性向上に向けた最終アクションの実施 ● 外部専門家や外部施策との接続

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：支援実施のプロセス（結論[5/8]）

2

伴走型支援の方法論

- ・ エントリー・フェーズにおいては、カウンターパートの特定や団体内外ステークホルダーの整理、経営層の合意形成、コミュニケーションルールの確立を行ったのち、アセスメント実施に向けた情報収集・対話設計を開始する。

1 支援実施のプロセス

エントリー・フェーズ

カウンターパートとなる人物の特定

- ・ 支援者と団体が協働していくためには、団体内部で意思決定に関与でき、組織の歴史や現状を理解し、支援に主体的に関われる人物が窓口となる必要がある
- ・ 支援の目的や期待される役割を踏まえ、適切な人材を見極め、伴走型支援を実施する目的、意義をデータに基づき説明し“腹落ち”してもらうことで、継続的にコンタクトできる関係性を構築する

団体内外のステークホルダーの確認

- ・ 組織マネジメントに直接影響する意思決定構造や経営層、クリエイティブ面において影響力のある人物ならびに、組織ガバナンスに影響を与える行政や業界団体など外部関係者を把握し、支援に影響する関係性を整理する
- ・ 早期に把握することで、支援者は適切な関与の範囲や介入の方法を設計する。

組織としてのコミットメントの獲得

- ・ 伴走型支援は団体の組織マネジメント改善を主目的とするため、カウンターパートや伴走支援者から、団体の経営層に対して、支援の目的や意義、進め方について説明を行い、経営層が共通理解と合意を持つ状態を作る
- ・ 組織全体としてコミットメントを得ることで、支援の実行力と組織内の協力体制を高める基盤を構築する

コミュニケーションルールの確立

- ・ 支援を円滑に進めるために、対面による対話を中心とコミュニケーションスタイルや打ち合わせの頻度、連絡手段、情報共有や報告の方法を事前に整理し、カウンターパートと支援者の間で共通認識として合意する

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案 / C 実証・討議：支援実施のプロセス（結論[6/8]）

2

伴走型支援の方法論

- ・アセスメント・フェーズにおいては、初期アセスメントやミッション・ビジョン・バリューの確認・再整理、収支・財務状況の分析を行ったのち、課題の分析・構造化（ロジックツリー／SWOT等）を踏まえて本質的課題・ボトルネック課題を同定し、優先順位付けを実施する。

1 支援実施のプロセス

アセスメント・フェーズ

初期アセスメントの実施

- ・「文化芸術団体の自律性・持続性度合いの評価指標フレームワーク」に基づき、**支援対象団体の自律性・持続性が現在どの程度の水準にあるかを客観的に把握すること**で、団体の自律性や組織としての持続力の獲得に向けて不足している課題・要素を洗い出す

ミッション・ビジョン・バリューの確認・再整理

- ・既存文書（中期計画等）を確認し、団体のミッション・ビジョン・バリューの文章化の有無や浸透度合いを把握した上で、代表者・事務局・現場へのヒアリングを通じて、ミッション等への事実認識を抽出する。
- ・文化芸術団体の**存在意義（ミッション）、将来像（ビジョン）、大切にしている価値観（バリュー）を、組織として改めて言語化・可視化し直し、関係者間で共有・共感ができる形に整える。**

収支状況・財務状況の分析

- ・収支状況・財務状況の分析は、伴走型支援をする上において、財務上のリスク管理、運営の効率化、団体内の意識醸成等を目指して実施する
- ・非営利法人の財務分析にかかる指標を活用し、**収支・貸借・資金繰り等のデータを共通フレームで可視化し、収入の構造（助成・指定管理・自主財源等）や持続性、効率性、安定性等を分析する。**

課題の分析・構造化

- ・団体のビジョンを実現するための自律的・持続的運営の理想像と、実際の現状とのギャップを“課題”として捉え直し、**因果関係を明らかにし、マネジメント課題 / オペレーション課題 / ガバナンス課題といった構造に落とし込むことで課題の全体像を整理する**

本質的課題の同定と優先順位付け

- ・構造化した課題群から、自律的・持続的運営の障壁となっている「**本質的課題（構造的な状態）**」を抽出し、各本質的課題の原因構造を深掘りして“**まず取り組むべき起点**”となる「**ボトルネック課題（要因レベル）**」を**特定**することで、団体として「どこから取り組むか」を合意する。

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：支援実施のプロセス（結論[7/8]）

2

伴走型支援の方法論

- ・プランニング&アクション・フェーズにおいては、本質的課題と優先課題を踏まえた施策の検討と実施計画（ロードマップ）の策定を行ったのち、助言・施策伴走・必要に応じた介入により実行を支援し、途中・期末の振り返りを通じて計画を見直す。

1 支援実施のプロセス

プランニング&アクション・フェーズ

実施施策の検討・実施計画の策定

- ・本質的課題と中期的な目標像を再確認したうえで、ミッション・ビジョン・バリューや価値創造の方向性、自律性・持続性の評価観点を踏まえながら施策候補を幅広く洗い出し、**「何を、どの順番で、どのくらいの規模で行うか」を具体化する**

実行支援（助言、施策伴走、介入）

- ・ミッション・ビジョンの確認や課題整理、施策立案を経て合意した実施計画を、現場で実際に動かす。
- ・**団体の意思決定に基づき助言や施策伴走、必要に応じた介入や実務支援を行う**ことで、計画の実行確度を高めるとともに、**団体自らが将来同様の施策を回せるマネジメント能力や組織内の動き方を育てる**

自走化に向けた仕掛けづくり

- ・**施策の実行における役割を段階的に団体側へ移しつつ、団体主導の試行・改善フェーズを設け、現場起点で課題を発見し、小規模な実践・検証・改善を継続的に行う力を業務プロセスとして定着させることで、支援が終わっても活動が止まらず発展していく状態をつくる**

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：支援実施のプロセス（結論[8/8]）

2

伴走型支援の方法論

- ・クロージング＆コネクト・フェーズにおいては、支援を振り返り成果を整理・可視化したのち、支援終了後も団体が自走できる状態（運用・体制・判断軸）の整備を実施し、あわせて他施策や外部専門家との接続を通じて、持続可能な状態や仕組みの構築につなげる。

1 支援実施のプロセス

クロージング＆コネクト・フェーズ

所定の伴走型支援プロセスの達成度の評価（プロセス評価）

- ・ガイドライン等にも示された**伴走型支援制度が要求する支援プロセスを履行できたかを点検し、どこが機能し／どこが形骸化したかを整理する。**

支援による具体的成果の可視化（アウトプット評価）

- ・支援を通じて生み出された**具体的な成果物や行動変化を整理し、目に見える形で可視化**する。施策の実施状況や達成内容を明確に示すことで、支援の有効性を確認する。

自律性・持続性の向上度合いの評価（アウトカム評価）

- ・「文化芸術団体の自律性・持続性度合いの評価指標」に基づき、**支援終了時点の状態を把握することで、支援を通じて団体の自律性や組織としての持続力がどの程度高まったかを測る。**

自律性・持続性向上に向けた最終アクションの実施

- ・今後のアクションプランを**団体自身が自走化して実行していけるように、具体的なアクションを実装・実行する。**

外部専門家や外部施策との接続

- ・団体内で完結しない論点（法務・労務・資金調達・マーケティング等）や継続支援が必要な領域について、**外部専門家・助成制度・連携施策等の選択肢を整理し、窓口・進め方・次アクションまで接続**して、持続的に改善できる支援体制を構築する

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：カウンターパートの特定（意見）

2

伴走型支援の方法論

- ・ 伴走支援者より、対象とすべき意思決定権レベルの階層は、団体の規模や組織体制に応じて見極めることが重要であるとの意見が示された。
- ・ キーパーソンの特定には、変革意欲に加えて、「裁量権／実務への関与度／組織内の影響度」をまとめた「実行力」が求められるという意見が示された。

2 カウンターパートの特定

問い

支援にあたって日常的に向き合うカウンターパートは、団体のどの層に対して、どのような基準・考え方でキーパーソンを特定していくべきか？

伴走支援者の意見

■ 対象とすべき意思決定権レベルの層

- ・ 日常的に向き合う相手という意味であれば、京博の場合は実務を担う中間層が中心である。最上位層が強いガバナンスを発揮するケースは民間企業ほど多くないため、中間層をカウンターパートとするのが適切と考える。ただし、物事を動かすには最上位層の巻き込みが不可欠であり、そこへのアプローチは必要
- ・ 迅速な意思決定時は監督を巻き込んで行い、予算面を含めたバランスの相談は事務局長、実務の部分はオペレーション層などと場面に応じて使い分けている。ハイブリット型に近い。
- ・ 心理的安全性の担保という点では、軸足は最上位層に置きつつ、中間層部分に関してコミュニケーションを取りながら進めていくことが理想ではないか

■ 事務局層vsクリエイティブ層

- ・ 事務局とクリエイティブ層は普段ほとんど交流がなく、互いにリスペクトはあるものの接点が少ない。交流の場がないのであれば、そうした場を設定することが伴走支援者として重要。カウンターパートは事務局でもクリエイティブ層でも良いが、双方が歩み寄ることが大切
- ・ 事務局視点とクリエイティブ側の視点で意見でのずれについては、伴走支援者が直接介入せず、組織内で会話し軌道修正してもらっている
- ・ 仕組化・制度化を2、3年単位でやっていくと考えた際に、クリエイティブ層を巻き込むと仕組化とは逆方向に進む懸念がある

■ キーパーソンの特定

- ・ 裁量権以外は必須ではなく「変革実行力」として包括的に捉えてよい。最も重要なのは「変革意欲」と「成果につながる実行力」である
- ・ 影響力、組織内ネットワークを構築できる力が必要

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：カウンターパートの特定（示唆／結論）

2

伴走型支援の方法論

- ・カウンターパートの特定は、団体内における肩書そのものよりも、変革に対する「意欲」と成果につながる「実行力」を備えた人材か否かを見極めることが重要。一方、円滑な伴走型支援の推進には、カウンターパートではない階層に対する積極的なコミュニケーションも求められる。

2 カウンターパートの特定

示唆

- ✓ 当初仮説のとおり、対象とすべき意思決定権レベルは団体の規模や組織体制によって適切な層を選択することが重要。一方、伴走型支援を円滑に推進するためには、カウンターパートのみならず、他の層に対して直接コミュニケーションを積極的に行うことも求められる。
- ✓ 事務局層とクリエイティブ層との関係性については、本制度の目的がマネジメント改善である点を踏まえると、日常的に向き合う主要なカウンターパートは、財務、業務プロセス、人材管理、情報管理など制度の重点領域に直接関与する事務局層とすることが合理的
- ✓ キーパーソンの特定には、変革意欲に加えて、「裁量権／実務への関与度／組織内の影響度」をまとめた「実行力」が求められる。



結論

- ・カウンターパートとは、単なる日常的な連絡窓口という意味だけでなく、支援内容を団体の文脈に接続し、必要な情報を集め、関係者を巻き込みながら、改善活動を前に進める推進機能を担う相手
- ・したがって、まず重視すべきは、団体内における肩書そのものよりも、変革に対する「意欲」と成果につながる「実行力」を備えた人材か否かを見極めることである
- ・また、文化芸術団体は規模・設置形態により意思決定構造が大きく異なるため、実務上の判断を担う中間層（総務・企画・管理部門等）と、経営判断が可能な上位層（館長・理事長・芸術監督等）、さらに実装を担うオペレーション層を識別したうえで、支援者が判断内容に応じて各層に直接コミュニケーションを積極的に行うことが重要

2. 事業の結果 2.2 伴走型支援制度設計

－ 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：団体内外のステークホルダーの確認（意見／示唆／結論）

2

伴走型支援の方法論

- ・団体内外のステークホルダーの確認は、意思決定構造、協力関係及び制度的制約を踏まえて、支援者の関与範囲や介入方法を設計することが重要

3 団体内外のステークホルダーの確認

問い

伴走型支援推進に影響する団体内外の関係者をどのような観点で、どのように洗い出していくべきか？

伴走支援者の意見

- ・収入内訳の中で自治体から助成金等の割合が多い場合は、当該自治体も重要なステークホルダーと捉え、伴走支援者が直接、活動状況や成果を行うことが求められる
- ・公的な文化芸術団体の場合は、現場改善だけでは限界があり、中期目標・中期計画などガバナンス層にも踏み込む機会が必要



示唆

- ✓ ステークホルダーの洗い出す際には、当該団体の意思決定プロセスへの関与や、財政的支援の規模等が基準となり得る
- ✓ 公的な文化芸術団体の場合は、設置者や上位計画レイヤーも重要なステークホルダーとして確認対象に入れる必要がある



結論

- ・組織マネジメントに直接影響する意思決定構造や経営層、クリエイティブ面において影響力のある人物ならびに、組織ガバナンスに影響を与える行政や業界団体など外部関係者を把握し、支援に影響する関係性を整理する
- ・早期に把握することで、支援者は適切な関与の範囲や介入の方法を設計する

・コミットメントの獲得には、経営層の早期関与に加え、現場の成功体験を通じて組織内の納得と参画を広げることが重要との意見が示された。

4 コミットメントの獲得

問い 経営層からオペレーション層まで、団体の各階層の構成員が、伴走型支援事業に対して、どのようにモチベーションを高めてもらうか？

伴走支援者の意見

■ コミットメントを高める仕掛けづくり

- ・ マネジメント層とオペレーション層双方を巻き込む設計が重要。特に、博物館や劇場などの文化芸術分野では、クリエイティブ側の関係者と協働する必要があり、事務局側とクリエイティブ側の意思疎通を行う会議体の設置が有効。また、具体的なアプローチとしては、オペレーション層の困りごとに対するクイックウィンの対応が重要
- ・ 小さくても成功体験を重ねることが重要
- ・ 主体的な担い手を増やすため、キーパーソンとなる自分を見つけ、その人物を中心に講演会やワークショップなどのイベントを開催することで、共感・賛同する人材を発掘する方法が有効
- ・ 伴走支援者が一方的に支援を行うのではなく、分科会のメンバーから意見を汲み取りながら、団体の満足度が担保できるよう意識。また、会議体には決裁権を持っている方と若手で意欲のある方に必ずアサインしていただくようにした。
- ・ さらに、横断的な会議体とは別にクローズドな分科会を定例化することで、意見を出しやすい雰囲気づくりを行うとともに、マネジメント層からフィードバックを含めたワークショップの実施により、オペレーション層のモチベーション向上を図った。

■ 経営層の早期のコミットメントの確保

- ・ 応募段階から、経営層・マネジメント層が事業の目的・意義・進め方を理解し、主体的に関与することを前提とすべき
- ・ 応募段階から、トップ層の関与を強く要件化しすぎると、対象となる団体の幅が狭まる懸念がある。トップ層のコミットメントは最初から必須ではなく、オペレーション層の中に意欲がある人物がいれば、時間をかけて取り組むことは可能。
- ・ コミットメントは書面だけではなく、伴走支援者がトップと直接対話し、熱意や関与姿勢を確認することが重要。中間管理職層に問題意識があっても、上位層の理解がない場合には心理的安全性や組織横断の巻き込みが進みにくい

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 – 2.2.7 B 仮説立案 / C 実証・討議：コミットメントの獲得（示唆／結論）

2

伴走型支援の方法論

- ・コミットメントの獲得は、応募段階での経営層の理解・合意形成を起点とすることが重要である。その上で、実行過程での成功体験を通じて、組織全体の実質的な関与と協力体制へ広げていく必要がある。

4 コミットメントの獲得

示
唆

- ✓ コミットメントは、採択後に求めるものではなく、応募段階から設計すべき入口要件として捉えることで、その後のコミットメント確保や組織内のコンセンサス形成を進めやすくなる。ただし、形式的な承認取得のみでは十分ではなく、実質的な関与意思を確認する仕組みが必要
- ✓ 経営層の早期関与は重要である一方、実務上の推進は中間層・現場層が担うため、両者を分けて設計する視点が必要
- ✓ 博物館や劇場などよりクリエイティブ層との協働が求められる分野においては、伴走支援者が媒介となり意思疎通の場を設定することが有効
- ✓ 伴走支援者が重要と考える施策を一方向的に実施するのではなく、支援対象団体の意見を汲み取り支援計画に反映させるとともに、短期的に成果を実感できる施策を優先的に実施することで、オペレーション層の主体性を引き出すことが肝要
- ✓ 組織全体のコミットメントは、入口での合意形成だけでなく、実行過程での成功体験の蓄積によって高まる。したがって、コミットメントの獲得は、経営層の合意形成と現場の納得形成を一体で進める設計が必要



結
論

- ・コミットメントの獲得については、応募段階から経営層の理解と関与を求めるとともに、書面による関与方針の明確化や、トップとの直接対話を通じて支援の目的や意義、進め方について説明を行い、経営層が共通理解と合意を持つ状態を作る
- ・また、組織全体としてコミットメントを得ることで、支援の実行力と組織内の協力体制を高める基盤を構築する
- ・そのうえで、実行過程における小さな成功体験の蓄積を通じて、組織全体の実質的なコミットメントへと広げていくことが重要

- ・ 支援におけるコミュニケーションは、対象範囲を必要十分に見極めた上で、伴走・助言・介入のスタンスと対面・オンラインの手法を適切に使い分けことが重要との意見が示された。

5 コミュニケーションルールの確立

問い

支援にあたってのコミュニケーションの対象範囲や方法はどうあるべきか？

伴走支援者の意見

■ コミュニケーションの対象範囲

- ・ 基本的なコミュニケーション対象は組織内が中心であるが、支援の実効性に影響する場合には外部関係者も対象となり得る
- ・ 外部関係者とのコミュニケーションは、文化庁や上位ガバナンス組織まで広げるよりも、まずは事業推進に直接関わるビジネスパートナーや実質的な決定権・影響力を持つ相手に限定するのが現実的である
- ・ 公的文化施設では、上位組織や制度・予算面のガバナンス課題が事業範囲に大きく影響するため、少なくともそのボトルネックを識別し、団体側に認識させることは重要である
- ・ 一方で、外部関係者を広く巻き込みすぎると論点が複雑化し、伴走型支援そのものが進みにくくなるため、対象範囲は慎重に見極める必要がある

■ 支援者としてのスタンス

- ・ 支援スタンスは伴走型を基本としつつ、団体側の知見不足や負荷の大きさに応じて、助言型・介入型を使い分けるべきである
- ・ 介入型が有効なのは、団体側に知見・スキルが不足している場合や、過度な負担やストレスを避ける必要がある場合
- ・ ビジョン策定のように団体自身が考えるべきテーマは伴走型が適し、物販戦略や調査分析のように知見不足が大きい領域では介入型が必要になりやすい
- ・ 初年度や変革初期には、調査、インタビュー、ワークショップ設計などで介入的に支援することが、変革意欲の喚起や信頼関係構築に有効である
- ・ 伴走支援者が前面に出すぎると、利益相反や誤認、支援者依存を招くリスクがあるため、検討支援と実行責任は切り分ける必要がある

■ コミュニケーション手法

- ・ 意思決定や定例的な検討はオンラインで効率化しつつ、現場の負担感や空気感の把握、多人数での意見交換、重要テーマの議論は対面が適している

- ・コミュニケーション対象は、団体内部を基本としつつ、支援の実効性に直接影響する外部関係者に限り広げることが妥当。一方、支援スタンスは伴走型を基本としながら、団体の知見不足や負荷状況に応じて助言型・介入型を組み合わせ、役割分担を明確にして運用することが肝要

5 コミュニケーションルールの確立

示唆

- ✓ コミュニケーション対象は原則として組織内を中心としつつ、変革の実効性に直接影響する外部関係者に限って広げる設計が妥当
- ✓ 外部関係者への働きかけは、制度改正や上位ガバナンスへの介入までを標準化するのではなく、まずはガバナンス上のボトルネックの識別と可視化を基本とするのが現実的
- ✓ 支援スタンスは固定的に選ぶのではなく、論点の性質、団体の知見、負荷の大きさに応じて伴走型・助言型・介入型を使い分ける
- ✓ ただし、介入型支援であっても、伴走支援者が団体の代理人として対外実務を担うべきではなく、役割分担の線引きを明確にする必要がある
- ✓ コミュニケーション方法としては、効率性を担保するオンラインと、現場理解・合意形成に有効な対面を組み合わせるハイブリッド型を基本とするのが適当。



結論

- ・コミュニケーションの対象は、原則として団体内部のマネジメント層・実務層を中心としつつ、支援の実効性に直接影響する外部関係者に限って必要に応じて広げることが適当
- ・その際、外部との関わりは制度改定等への直接介入までを前提とするのではなく、まずは事業推進上のボトルネックとなるガバナンスや関係構造を把握・可視化することを基本とする
- ・支援者のスタンスは伴走型を基本としながら、団体側の知見不足や負荷状況に応じて助言型・介入型を組み合わせるべきであるが、対外的な交渉や実行責任は団体側が担うことを原則とする
- ・また、コミュニケーション方法は、オンラインによる効率的な検討と、対面・現場訪問による現場把握や重要論点の深掘りを組み合わせたハイブリッド型を基本とすることが望ましい

2. 事業の結果 2.2 伴走型支援制度設計

－ 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：ミッション・ビジョン・バリューの確認・再整理（意見／示唆／結論）

2

伴走型支援の方法論

- ・ミッション・ビジョン・バリューについては、既存文書やヒアリングを通じて実態認識を把握した上で、新たな策定自体を目的とするのではなく、課題整理や施策判断の起点として機能するよう、業務や具体施策と結び付けて言語化・可視化するとの意見が示された。

6 ミッション・ビジョン・バリューの確認・再整理

問い 団体のミッション・ビジョン・バリューをどのような観点で、どのように確認・再整理すべきか？

- 伴走支援者の意見
- ・ ストロングポイントをテーマとしたワークショップにおいて、ミッション・ビジョン・バリューを自らの業務や強みと結び付けて言語化する機会を設け、関係者間での共有および共感を促進し、理念の浸透度合いを高めることにつながった
 - ・ 理念が掲げられているだけでなく、意思決定や事業運営の判断基準として実際に機能しているかを見ることが重要
 - ・ 初めからTo beを描くのではなく、具体的な施策のトライアルを複数重ねた上で、中期的に目指す姿を具体化することで、団体側が納得感のあるTo beとすることができた



示唆

- ✓ ミッション・ビジョン・バリューの確認は、団体におけるミッションの制定を目的に行うのではなく、このあとの課題整理や施策判断の起点として使用することを目的とする位置づけが妥当
- ✓ ミッション・ビジョン・バリューを直接的に浸透させるのではなく、オペレーション層の各業務や具体的な施策のトライアルを通じて、共有および共感を促進する方法が効果的



結論

- ・ ミッション・ビジョン・バリューについては、既存文書やヒアリングを通じて実態認識を把握した上で、新たな策定自体を目的とするのではなく、課題整理や施策判断の起点として機能するよう、業務や具体施策と結び付けて言語化・可視化する
- ・ その際、関係者間での共有・共感は、理念の浸透を直接求めるのではなく、各業務や施策の実践を通じて促していくことが望ましい

- ・収支・財務分析は伴走型支援の有効な基礎情報となる一方、分野特性や公的団体特有の制約を踏まえ、一律評価ではなく解釈を伴って活用することが重要との意見が示された。

7 収支状況・財務状況の分析

問い

団体の収支・財務状況をどのような観点で、どのように分析すべきか？

伴走支援者の意見

- ・公的組織では、達成できなかった場合のリスクを恐れて数字を置きたがらない傾向があり、数字を出すと外部の会議体や評価にかかることを警戒している
- ・また、支援者が作ったデータの展開先が不透明であることへの不安や、自己収入増加が交付金削減につながるのではないかと懸念も抱えている。一方、財務・収支の数字は本質的課題の把握や、どの施策を優先するか判断には役立つ
- ・博物館・美術館・劇場・劇団ではBS/PLの構造が異なり、共通フレームでの一律比較は難しい。特に、博物館では収蔵品が資産計上されるため、一般的な効率性指標では実態を誤読しやすい
- ・制作サイドの観点では認知度の高い人気公演だけを回すとクリエイティビティが損なわれるといったジレンマがあり、常にリスクを伴いながらも新しいものを実施することは大切

- ・収支・財務状況については、非営利法人向けの指標も活用して一定の共通フレームで可視化しつつ、分野特性を踏まえて課題整理や施策判断に資する形で用いることが妥当

7 収支状況・財務状況の分析

示唆

- ✓ 収支・財務分析は、評価のためだけでなく、課題把握や施策立案を支える基礎情報として位置付けるべき
- ✓ 一方で、公的団体では数値化への心理的・制度的抵抗があるため、分析の目的や利用範囲を丁寧に整理する必要がある
- ✓ また、文化芸術団体は分野ごとに財務構造が異なるため、共通フレームを用いる場合でも、一律評価ではなく類型別・相対的に解釈する前提が必要
- ✓ したがって、財務指標は単独で判断基準とするのではなく、事業内容やミッションとの関係も踏まえた補助的な分析軸として活用することが妥当



結論

- ・収支状況・財務状況の分析については、伴走型支援における財務上のリスク把握、運営改善の検討、団体内の課題認識の醸成に資する基礎分析として実施する
- ・その際、非営利法人の財務分析に係る指標も活用しつつ、収支、貸借、資金繰り等のデータを一定の共通フレームで可視化し、助成、指定管理、自主財源等を含む収入構造や、持続性、効率性、安定性等を把握することが有効
- ・ただし、分析結果は分野ごとの財務構造や事業特性を踏まえて解釈し、一律の評価指標としてではなく、課題整理や施策判断を支える材料として用いることが適当である。

- ・課題分析・構造化は、初期から精緻さを求めるのではなく、現場理解を起点に、対話と構造化手法を組み合わせる進めることが重要との意見が示された。

8 課題の分析・構造化

問い

団体の課題をどのように把握し、課題間の関係性を把握するか？

伴走支援者の意見

■ 課題把握の進め方

- ・初期段階では、ロジックツリー等による精緻な構造化よりも、現場の声を広く拾い、信頼関係を構築することを優先した
- ・課題抽出は、ヒアリング中心で進める方が有効な場合が多く、特に初年度はデータ可視化が不十分なこともあり、聞き取りの方が実態把握に役立った
- ・課題把握に当たっては、まず幅広く対象事業や関係者を見た上で、成果可能性・収益性・自分ごと化・社会的インパクト等の観点から深掘り対象を絞り込む進め方が現実的

■ 課題構造化の方法

- ・課題の構造化には、キーパーソンとの対話による仮説形成と、ロジックツリー等による整理の両方が有効であり、実務上は両者の併用が現実的である。
- ・モデルが存在する分野では、そのモデルとのギャップから課題を整理しやすいが、モデルが未確立の分野では、まず“目指す姿”の仮説を置くこと自体が重要である。

■ 課題の範囲

- ・課題は、単なる業務上の困りごととしてではなく、理念と実務の乖離、意思決定の曖昧さ、契約・法務、組織連携不足等の運営構造まで掘り下げて捉える必要がある
- ・ガバナンスは、団体理解や課題構造の把握に不可欠な前提条件であり、特に公的団体では課題の背景として整理しておく必要がある

- ・課題の分析・構造化は、現場やキーパーソンへのヒアリングを通じて実態を把握した上で、理念・将来像とのギャップや運営構造を含めて整理するプロセスとして設計するものとする

8 課題の分析・構造化

示唆

- ✓ 課題分析・構造化は、初期から完全な網羅性や精緻性を求めるよりも、まず現場理解と関係構築を優先し、その後に構造化を深める段階的な進め方が妥当
- ✓ 課題把握の方法は、データ分析一辺倒でもヒアリング一辺倒でもなく、初期は対話中心、必要に応じて定量情報で補強する形が実務的
- ✓ 課題構造の整理に当たっては、キーパーソンとの対話を通じた仮説形成を起点としつつ、ロジックツリー等の構造化手法で網羅性・説明力を補完するのが有効
- ✓ また、課題は個別論点として並べるのではなく、マネジメント・オペレーション・ガバナンスの関係性や、理念・将来像とのギャップの中で捉える必要がある
- ✓ 分野によっては“自律的・持続的運営のモデル”自体が不明確なため、課題分析の前提として、目指す状態や仮説モデルを置くことが重要



結論

- ・課題の分析・構造化については、初期段階では現場やキーパーソンへのヒアリングを通じて幅広く実態を把握し、信頼関係を構築した上で、必要に応じて定量情報も活用しながら課題の構造化を進める
- ・その際、課題は単発の困りごととしてではなく、理念・将来像とのギャップ、マネジメント・オペレーション・ガバナンスの各層の関係、意思決定や契約・法務等の運営構造も含めて整理することが重要
- ・また、構造化の方法としては、キーパーソンとの対話を通じた仮説形成を基礎としつつ、ロジックツリー等の手法を用いて網羅性や説明可能性を補完する進め方が望ましい

- ・本質的課題は自律的・持続的運営を阻害する構造的課題として捉えつつ、まず動かすべきボトルネック課題を分けて整理することが重要との意見が示された。

9 本質的課題の同定と優先順位付け

問い

数ある課題の中で解決すべき本質的課題をどのように特定するか？

伴走支援者の意見

■ 本質的課題とボトルネック課題の捉え方

- ・ボトルネック課題と本質的課題は分けて持っていた方がよい。ボトルネックの方が動かしやすく、実際に動かす中で仮説として置いた課題が見えてくる
- ・仮説として置いた課題は、実際に動かしてみないと見えてこないため、初期段階で確定しすぎない方がよい
- ・本質的課題の見立てには、MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）が実際に機能しているか、現場で目的や判断基準が共有されているか、理想と現実のギャップに構造的要因があるか、という観点が重要である
- ・自律的・持続的運営をゴールと考えるなら、その実現に必要な課題解決やスキルセットを軸に本質的課題を捉えるべきである
- ・ミッションドリブンな最上位に置き、その実現のためにデータドリブンな経営やガバナンス整備を行うという構造で考えるべきである

■ 優先順位付けの考え方

- ・優先順位付けに当たっては、自律性・持続性への影響度、団体の裁量で動かせるか、支援期間内に変化の可能性があるか、という観点が重要である
- ・本質的であっても実行可能性が低い課題より、成功体験やモチベーション向上につながる課題を先に扱うことが有効な場合もある
- ・本質的／表層的という軸よりも、あるべき姿の実現に必要なか、優先度が高いか、実行上の障害は何か、という観点で整理している
- ・課題の分類や優先順位は、支援者の見立てだけでなく、団体の納得感や関係者間の合意を意識して整理すべきである

- ・ 本質的課題の同定は、構造化された課題群から構造的障壁を抽出し、そこから着手点となるボトルネック課題を特定して、関係者間で優先順位を合意する形で進めることが妥当

9 本質的課題の同定と優先順位付け

示唆

- ✓ 本質的課題の同定に当たっては、「課題の分析・構造化」で可視化された多様な課題群の中から、文化芸術団体の自律的・持続的運営を阻害している構造的な課題を抽出することが必要。その際、理念・将来像と現状とのギャップ、意思決定の在り方、判断基準の共有状況、ガバナンスや資源配分の構造等を踏まえ、個別事象ではなく構造的な障壁として捉えることが重要
- ✓ 本質的課題を特定した後は、各本質的課題を生み出している原因構造を掘り下げ、団体としてまずテコ入れすべき要因レベルの課題をボトルネック課題として整理する必要がある。ボトルネック課題は、本質的課題そのものではなく、本質的課題に接続しつつ、団体の裁量で動かしやすく、支援期間内に変化を生み出し得る着手点として位置付けることが妥当
- ✓ 優先順位付けに当たっては、本質的課題の重要性だけでなく、ボトルネック課題としての実行可能性、変化可能性、自律性・持続性への波及効果等を踏まえて判断する必要がある
- ✓ 支援者側の見立てを一方的に提示するのではなく、団体側の問題意識や納得感も踏まえながら、関係者間で優先順位を合意形成することが重要である。



結論

- ・ 本質的課題の同定とは、「課題の分析・構造化」で可視化された多様な課題群から、文化芸術団体の自律的・持続的運営を阻害している構造的な課題（＝本質的課題）を抽出し、各本質的課題を生み出している原因構造を掘り下げたうえで、団体としてまずテコ入れすべき要因レベルの課題（＝ボトルネック課題）を特定し、優先順位を関係者間で合意することと整理すること
- ・ また、初期段階では、団体の納得感や成功体験の形成に資するボトルネック課題を入口としつつ、段階的により本質的な課題へ接続していく設計とすることが有効

- ・ 施策は単なる課題対応ではなく、団体のビジョンや変革仮説の実現に必要な打ち手として設計することが重要との意見が示された。

10 実施施策の検討・実施計画の策定

問い

本質的課題や優先課題に対応する打ち手をどう設計し、実効計画をどう策定するか？

伴走支援者の意見

■ 施策検討の起点

- ・ 施策は、単に“やるべきこと”を並べるのではなく、団体のビジョンや変革仮説の実現に必要なものとして定義すべき
- ・ あるべき姿に必要な施策を先に定義し、その実行上の障害を見ながら対応策を検討するアプローチを取っている
- ・ モデルが確立している分野では、そのモデルに当てはめて施策の方向性を描きやすい

■ 施策選定の考え方

- ・ 初期段階では、団体側が自分ごと化しやすいテーマや、成果が見えやすいテーマから着手し、そこから深掘りして実施計画につなげる進め方が有効である
- ・ 結果が出そうな施策や、効果が大きい施策を見極めるうえで、データ分析は後追いでも有効
- ・ 施策選定では、本質性だけでなく、実行負荷、現場の関心、組織のケイパビリティ不足、支援終了後の定着可能性も考慮すべき

■ 支援者の役割

- ・ 主導型（支援者が施策の実施スキームや運営などの詳細設計にも主体的に関わる）と補助型（施策の実施の主体性を支援対象団体から引き出す）を二元論で捉えるのではなく、団体やテーマによって使い分けるべき
- ・ 意思決定はできる限り団体側が担うべきであり、支援者が提案しても最終判断は団体に委ねる必要がある

- ・実施施策と実施計画は、団体が自分ごと化しやすく成果が見えやすい施策を入口としつつ、本質的課題の解決や定着につながる道筋として具体化することが肝要

10 実施施策の検討・実施計画の策定

示唆

- ✓ 施策検討は、課題への対処に留まらず、団体が目指す姿の実現や本質的課題の解決にどう資するかを起点に組み立てる必要がある。
- ✓ 施策の選定や計画策定に当たっては、成果可能性や定着可能性を踏まえ、団体側の自分ごと化を促すテーマ設定が重要。また、実施計画は、支援者が一方的に設計するのではなく、支援者の構造化能力と団体側の意思決定を組み合わせることで策定することが適当。
- ✓ さらに、施策ごとに求められる支援の深さやケイパビリティ補完の程度が異なるため、計画段階から支援スタイルの違いを織り込んでおくことが肝要



結論

- ・実施施策の検討・実施計画の策定については、団体のミッション・ビジョンの実現や本質的課題の解決に必要な施策を起点としつつ、成果可能性、実行負荷、定着可能性、団体の主体性向上等を踏まえて具体化することが重要
- ・その際、初期段階では団体側が自分ごと化しやすく、成果や手応えを得やすい施策を入口としながら、中長期的には本質的課題の解決や体制整備につながるよう実施計画を設計することが妥当。
- ・また、施策の設計は支援者が構造的に支援しつつも、最終的な意思決定や優先順位の判断は団体側が担う前提で進めることが望ましい。

- ・ 実行支援は、支援者が代わりに実施することではなく、初期の主導的支援を通じて成果を生みつつ、徐々に団体側へノウハウと主体性を移していくことが重要との意見が示された。

11 実行支援

問い

課題解決に資するソリューションをどのように提供するか？

伴走支援者の意見

■ 支援スタイルの基本

- ・ 多くの団体はリソース不足であり、初期段階では主導型で支援し、成功体験を通じて徐々に補助型へ移行するのが現実的
- ・ 団体が不足しているリソースを伴走者側が提供する“協働型”を採っており、助言だけでなく人材派遣や共同作業を通じて内製化を促している
- ・ プロセス主導・実行伴走型のハイブリッドを採用し、施策設計は支援者が主導しつつ、営業などの実行面では団体側の主体性を重視
- ・ 伴走型支援の本質は、支援者が代わりにやることではなく、必要な手を打ちながら団体側にノウハウや判断力を移していくことにある

■ 補助型への移行

- ・ 理想的には、1年目に主導型、2年目に主導・補助併用、3年目に補助型へ移る流れが望ましい
- ・ 3年間では補助型への完全移行は難しく、さらに数年の移行期間が必要ではないか
- ・ 補助型への移行には、内部専任担当者の配置、ノウハウの移転、成功体験の積み重ねが重要である

- ・ 実行支援は、初期の成果創出と中長期的な内製化・定着を両立させる観点から、主導型・協働型から補助型へ段階的に移行する設計とすることが妥当

11 実行支援

示唆

- ✓ 実行支援は、助言のみでも全面代行でもなく、団体の意思決定を前提に、必要な深さで伴走・介入・実務支援を組み合わせる必要がある。
- ✓ また、実行支援は、計画の実行を前に進めるだけでなく、その過程を通じて団体内にマネジメント能力や実行ノウハウを残すことが重要
- ✓ そのため、支援者が前面に出る場合でも、最終的な判断や主体性は団体側に残し、徐々に組織内で回せる状態へ移行させる視点が必要である



結論

- ・ 実行支援については、団体のリソースやケイパビリティの不足を踏まえ、団体の意思決定を前提に、助言や進捗管理を通じた伴走を基本としつつ、必要に応じて介入や実務支援を組み合わせることで、計画の実行確度を高めていく。
- ・ 初期段階では主導型又は協働型で成果創出を支えながら、段階的に補助型へ移行していく設計とする。その際、支援者は施策設計や実行の一部を担う場合でも、最終的な意思決定や主体性は団体側に残し、ノウハウ、役割、判断プロセスを徐々に移管していくことで、支援終了後も団体自らが同様の施策を回せるマネジメント能力や組織内の動き方を育成することが重要
- ・ また、補助型への移行には一定期間を要することを前提に、専任担当者の配置、成功体験の蓄積、支援頻度の段階的低減等を通じて、成果創出と内製化・定着の両立を図ることが望ましい。

- ・自走化の第一歩は、不足するリソースや専門性を外部で補いながら、知見移転と内発的動機づけを同時に進めることが重要との意見が示された。

12 自走化に向けた仕掛けづくり

問い

支援終了後に団体が自走化できるよう、どう措置するか？

伴走支援者の意見

(1/2)

■ 外部資源・外部人材との接続

- ・自走化に当たっては、団体内部だけで完結させるのではなく、不足するリソースや専門性を外部資源で補う発想が重要
- ・リソース不足に対応するため、プロボノや外部支援窓口との接続を重視している
- ・当該芸術分野そのものの専門性はあっても、企業経営やスポンサー開拓等の知見は内部に十分蓄積されていないため、企業サポーターや外部専門人材との関係を仕掛けとして構築。ただし、外部人材の活用は短期的なスポット支援では不安定であり、中長期的に使い続ける前提で設計しなければ、自走の基盤にはなりにくい
- ・支援終了後の団体が、優先的に外部専門人材の支援を受けられる流れがあると望ましい

■ 知見移転・人材育成

- ・自走化に向けては、単に成果を出すだけでなく、支援過程で知見やスキルを内部に移すことが重要
- ・協賛営業に職員が同行することで、支援終了後も継続的に営業活動を行えるよう、内部知見を蓄積
- ・外部人材がスキル補完を行うだけでなく、その関与を通じて団体内のスキル育成も促進される点を重視
- ・自走化に必要な専門性を支援期間中に完全に内製化することは難しく、支援の過程で、どこまで内部に移し、どこを外部活用で補うかを見極める必要がある
- ・暗黙知を形式知化し、勉強会、映像記録、文書化等を通じて組織内共有地に変えていくことが重要

■ 内発的動機づけ・文化づくり

- ・自走化を支えるのは、制度やスキルだけでなく、職員の内発的動機づけや心理的安全性である。ワークショップやアンケートは、トップダウンとボトムアップを循環させるフィードバックループ形成に有効であり、若手職員の主体的参加を促している。知的好奇心や、普段話せない内容を議論できる場そのものが、参加者にとって価値となり、自発的な改善行動につながっている
- ・内発的動機づけがあっても、通常業務に追われて改善活動に取り組む時間が取れない場合、自走にはつながりにくい

- また、自走化の定着には、人材育成だけでなく、判断基準・会議体・業務フロー等を仕組みとして残し、継続的に更新していくことが重要との意見が示された。

12 自走化に向けた仕掛けづくり

問い

支援終了後に団体が自走化できるよう、どう措置するか？

伴走支援者の意見

(2/2)

■ 仕組み・体制の構築

- 公的団体では人事異動が前提となるため、人材育成だけでは不十分であり、定期的な意見交換の枠組みや判断基準等を“仕組み”として残す必要がある
- 事務局と現場が定期的に意見交換できる場を構築することが重要
- ①意思決定の原則の明確化、②フィードバックループの形成、③内発的動機づけを支える文化基盤づくり、という三層で自走化の仕掛けを捉えている
- 改善活動を支える時間確保のルールや、週次で改善活動を行う時間を設ける制度設計を提案
- 制度や仕組みは一度作れば終わりではなく、1年目に作った仕組みを2年目・3年目で更新していく前提が必要

■ 目標設定・意思決定の基盤

- 自走化の障壁の一つは、収集したデータをどの基準で解釈し、意思決定に使うかが組織内で定まっていないこと。例えば、自己収入比率をどう評価すべきか、客観的・統一的な基準がなく、意思決定や対外説明の障壁となっている。伴走支援者の役割は、そうした基準・指標の決定を支援することではなく、マネジメント層に対して、MVPを踏まえた目標設定や判断基準の整備を働きかけることにある
- 業務フロー、最終意思決定者、判断基準等を明文化することが、自走化に向けた重要な成果物になる

■ ロードマップ・継続設計

- 自走化に向けたロードマップは重要だが、支援開始時点で固定的に作るのではなく、最終意思決定者とのコンセンサスを前提にしつつ、支援の中で肉付け・更新していくのが現実的
- 支援終了時には、4月以降に何に取り組むべきかという提案や、今後の進め方を示すことが重要である
- 自走化には2～3年では足りず、より長期的な視点が必要である

- ・ 自走に向けた仕掛けづくりは、外部資源の活用を前提としつつ、判断基準、会議体、業務フロー、ナレッジ共有等を仕組みとして残し、改善を継続できる状態を設計することが重要

12 自走化に向けた仕掛けづくり

示唆

- ✓ 自走化は、外部資源も活用しながら改善を継続できる状態として設計する必要がある
- ✓ そのためには、人材育成だけでなく、判断基準・会議体・業務フロー・ナレッジ等を仕組みとして残すことが重要
- ✓ また、改善活動の時間確保、内発的動機づけ、仕組みの継続的な更新を通じて、自走を支える基盤を整える必要がある



結論

- ・ 自走に向けた仕掛けづくりについては、団体内部に不足するリソースや専門性を外部資源で補完しつつ、その過程で知見・判断基準・運営ノウハウを内部に移し、継続的な改善を可能にする体制・仕組み・文化を整備することが重要
- ・ その際、人材育成のみならず、意思決定の原則、会議体、業務フロー、ナレッジ共有、KPI・判断基準等を仕組みとして残すとともに、改善活動の時間確保やフィードバックループ形成を通じて、組織全体の内発的動機づけと主体性を高める設計とすることが妥当
- ・ また、自走化は短期間で完成するものではなく、外部資源の活用、仕組みの更新、知見の形式知化、段階的なロードマップの見直しを含め、中長期的に育てていく前提で設計することが望ましい

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：伴走支援者のあり方

- ・次頁以降、「3 伴走支援者のあり方」の検討結果について説明

制度設計に必要な検討事項		主要な論点
1	制度の理念・指針	文化芸術団体が目指す「自律的な運営」「持続的な運営」とは具体的にどのような状態を指すか？
2	伴走型支援の方法論	文化芸術団体の特性を踏まえて、自律的・持続的運営の促進に資する有効の高い支援方法や支援プロセスは何か？
3	伴走支援者のあり方	今の文化芸術領域に求められる伴走支援者像はどのようなもので、必要となるスキル・姿勢は何か？
4	伴走型支援制度の全体枠組み	伴走型支援の政策的意義を最も高めるには制度運用の全体構成はどうあるべきか？
5	支援案件の組成方法	どのような観点や手法により、支援効果が見込める文化芸術団体を募集・選定し、各団体に適切な伴走支援者をマッチングすべきか？
6	評価の仕組み	文化芸術団体の自律性向上や持続性向上の度合いをどのように測定し、伴走型支援の事業成果をどのように評価するか？
7	アーツカウンシル機能や補助金制度との接続	補助金等と連携した伴走型支援の在り方はどのようなものであり、政府のアーツカウンシル機能の全体像のどこに、どのような形で位置づけるのが政策効果を最も高められるか？
8	運用する組織・リソース	アーツカウンシル機能内で制度運用を担う組織の設計や必要となるリソース、手段をどのように確保するか？

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案 / C 実証・討議：伴走支援者のあり方（支援者の意見）

3

伴走支援者のあり方

- ・ 伴走支援者からは、支援実績は必須条件ではないが、団体の課題を構造的に捉え、変化や負荷を丁寧に見極めながら、寄り添いつつ自走化を促す伴走力が重要との意見が示された。

伴走支援者のあり方

問い

今の文化芸術領域に求められる伴走支援者像はどのようなもので、必要となるスキル・姿勢は何か？

伴走支援者の意見

■ 必要なスキル

- ・ 文化芸術団体への支援実績そのものより、課題を構造化し、打ち手を考えられるコンサルティング的な能力が重要
- ・ 支援先団体のポジティブ・ネガティブ双方の変化を細かく捉え、負荷過多や疲弊の兆候に早く対応する力も重要になる
- ・ あまりにかっちり進捗管理すると、伴走がなくなった後に動けなくなる懸念がある。会議で進捗を細かく詰めるより、伴走メンバーが高頻度で現場に行き、柔らかいコミュニケーションで状況を把握する方法も有効

■ 必要な姿勢

- ・ 文化芸術団体への支援実績よりも、どこまで伴走先の団体に寄り添えるかが重要
- ・ 団体の状況や難しさに共感しつつ、定量根拠を基に、厳しい現実を提示して、団体を引き上げていく必要がある。強い指導は不要だが、寄り添いながら、団体に対し、シビアな現実を提示する伴走支援者が望ましい
- ・ 伴走開始時は団体から「この人たちは何者か」「何をしてくれるのか」が見えないため、まずは熱量を持って関わり、当事者意識を示すことが必要。一方、熱量高く関わるほど、団体が支援者に依存しやすくなるため、最終的には自律的に動いてもらうことを常に念頭に置くべき
- ・ 支援上重要なのは意思決定者とのリレーションを強固にすること
- ・ 自走化を見据えたとき、団体の準備状況にかかわらず、特定のタイミングで手を離してみることが必要

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案 / C 実証・討議：伴走支援者のあり方（支援者の意見）

3

伴走支援者のあり方

- ・ 支援対象団体からは、伴走支援者には、課題整理や構想化を担うコンサルティングスキルに加え、テーマ別の専門性や外部ネットワークを備えつつ、現場に寄り添い、短期成果を急がず実行可能性を踏まえて伴走する姿勢が重要との意見が示された。

伴走支援者のあり方

支援対象団体の意見

■ 必要なスキル

➤ コンサルティングスキル

- ・ 団体内だけでは得にくい客観性を持ち込み、ビジョン検討や課題整理を進めやすくする力が重要である
- ・ 京都博物館)
- ・ 経営層に対して、新たな視点や課題認識、目的意識をもたらし、思考や意思決定を後押しする力が重要である
- ・ 経営層の問題意識がそのまま現場で実行可能とは限らないため、現場とのギャップを踏まえて進める力が必要である
- ・ 短期的な成果創出だけでなく、その後の運用や回収まで見通して支援する力が必要である

➤ 分野別の専門スキル

- ・ 物販のようにテーマが明確な場合には、売れ筋分析や商品企画の方向性整理など、その分野に特化した専門性が有効である
- ・ 企業協賛や営業については、企業へのアプローチや接点づくりを支援できる専門性が重要である
- ・ ファンドレイジングや寄付・協賛の仕組みづくりについても、特定分野に長けた人材による支援が望ましい

➤ ネットワーク

- ・ 他館や外部の新しい取組事例を持ち込み、検討材料として提示できることが有用である
- ・ 団体単独では接点を持ちにくい企業層に対して、人脈やネットワークを通じて接触機会をつくれることが大きな強みになる

■ 必要な姿勢

- ・ 外部者として客観的でありながら、親身に寄り添って話を聞く姿勢が重要である
- ・ 短期的な成果を急ぎすぎず、まずは“種まき”や土台づくりの段階を支える姿勢が必要である
- ・ 新しい取組を増やす際には、現場の人員やリソースを踏まえ、負荷や疲弊を生まないよう配慮する姿勢が必要である
- ・ 助言だけにとどまらず、同じテーブルで一緒に考え、必要に応じて日常的・実働的に関わる姿勢が望ましい

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：伴走支援者のあり方（示唆／結論）

3

伴走支援者のあり方

- 文化芸術領域に求められる伴走支援者は、団体の課題を構造的に整理するコンサルティングスキル、テーマ別の専門性、外部ネットワークを備えつつ、現場に寄り添い、短期成果を急がず、現場の負荷や実行可能性を踏まえて自走化を促せる支援者である

伴走支援者のあり方

示
唆

- ✓ 伴走支援者に求められる役割は、特定分野の支援実績そのものよりも、団体の課題を構造的に整理し、実行可能な打ち手に落とし込みながら、現場に寄り添って伴走することにある
- ✓ 他方で、文化芸術団体の課題は広報・SNS、物販、営業・協賛、ファンドレイジング等にまたがるため、一般的なコンサルティングスキルだけでなく、テーマ別の専門スキルや外部ネットワークも重要
- ✓ また、伴走型支援においては、短期的な成果創出を過度に求めると、現場負荷の増大や支援終了後の自走困難につながるおそれがあるため、種まき・土台づくりを含めた中長期的な視点が必要である
- ✓ このため、伴走支援者には、客観性と寄り添いの両立、負荷や変化を丁寧に見極める姿勢、必要に応じて手も動かしつつ最終的には自走化を促す関わり方が求められる。
- ✓ 制度設計上は、単一の支援者にすべてを求めるのではなく、総合的な伴走機能と分野別専門支援とを組み合わせられる枠組みとすることが有効と考えられる



結
論

- 文化芸術領域に求められる伴走支援者は、文化芸術分野での支援実績の多寡よりも、団体の課題を構造的に整理し、実行可能な打ち手に落とし込みながら、現場に寄り添って自走化を促すことができる事業者である
- その際に必要となるスキルとしては、課題整理・構造化・実行支援を担うコンサルティングスキルが求められる。あわせて、広報・SNS、物販、営業・協賛、ファンドレイジング等の分野別専門スキル、及び外部との接点を広げるネットワークがあると望ましい
- また、必要となる姿勢としては、外部者としての客観性を保ちつつ親身に寄り添うこと、短期的成果を急ぎすぎず現場の負荷や実行可能性を踏まえて関わること、必要に応じて実働的に伴走しながら最終的には団体の自走化につなげることが重要である。

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 **B** 仮説立案／**C** 実証・討議：伴走型支援制度の全体枠組み

- ・次頁以降、「4 伴走型支援制度の全体の枠組み」の検討結果について説明

制度設計に必要な検討事項		主要な論点
1	制度の理念・指針	文化芸術団体が目指す「自律的な運営」「持続的な運営」とは具体的にどのような状態を指すか？
2	伴走型支援の方法論	文化芸術団体の特性を踏まえて、自律的・持続的運営の促進に資する有効の高い支援方法や支援プロセスは何か？
3	伴走支援者のあり方	今の文化芸術領域に求められる伴走支援者像はどのようなもので、必要となるスキル・姿勢は何か？
4	伴走型支援制度の全体枠組み	伴走型支援の政策的意義を最も高めるには制度運用の全体構成はどうあるべきか？
5	支援案件の組成方法	どのような観点や手法により、支援効果が見込める文化芸術団体を募集・選定し、各団体に適切な伴走支援者をマッチングすべきか？
6	評価の仕組み	文化芸術団体の自律性向上や持続性向上の度合いをどのように測定し、伴走型支援の事業成果をどのように評価するか？
7	アーツカウンシル機能や補助金制度との接続	補助金等と連携した伴走型支援の在り方はどのようなものであり、政府のアーツカウンシル機能の全体像のどこに、どのような形で位置づけるのが政策効果を最も高められるか？
8	運用する組織・リソース	アーツカウンシル機能内で制度運用を担う組織の設計や必要となるリソース、手段をどのように確保するか？

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 – 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：伴走型支援制度の枠組み（全体像） 4 伴走型支援制度の全体の枠組み

- ・ 伴走型支援制度の全体の枠組みは、①「実施体制」、②「主体別の役割」、③「支援範囲」、④「支援期間・頻度」に分解して検討した。
- ・ 各項目は、一部伴走支援者や支援対象団体の意見を取り込みながら、弊社にてこれまでの実証結果を踏まえ、一定の結論を導出

「伴走型支援制度の枠組み」における問いの分解

問い	伴走型支援の政策的意義を最も高めるには制度運用の全体構成はどうあるべきか？	
①	制度運営の実施体制	制度運営の実施主体や体制は誰か？
②	各実施主体の役割	各実施主体は、制度運用全体の中でどのような役割を担うべきか？
③	支援範囲	どこまでを制度上の支援範囲に含めるべきか？
④	支援期間・頻度	1 団体に対しての適切な支援期間や頻度どの程度か？

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：実施委体（結論）

4

伴走型支援制度の全体の枠組み

- 本制度は、伴走型支援を通じて文化芸術団体の運営基盤強化を図る制度であり、「制度運営の委託を受けた伴走型支援制度を運営する事務局（運営事務局）」「伴走支援者」「文化芸術団体」の三者によって構成される

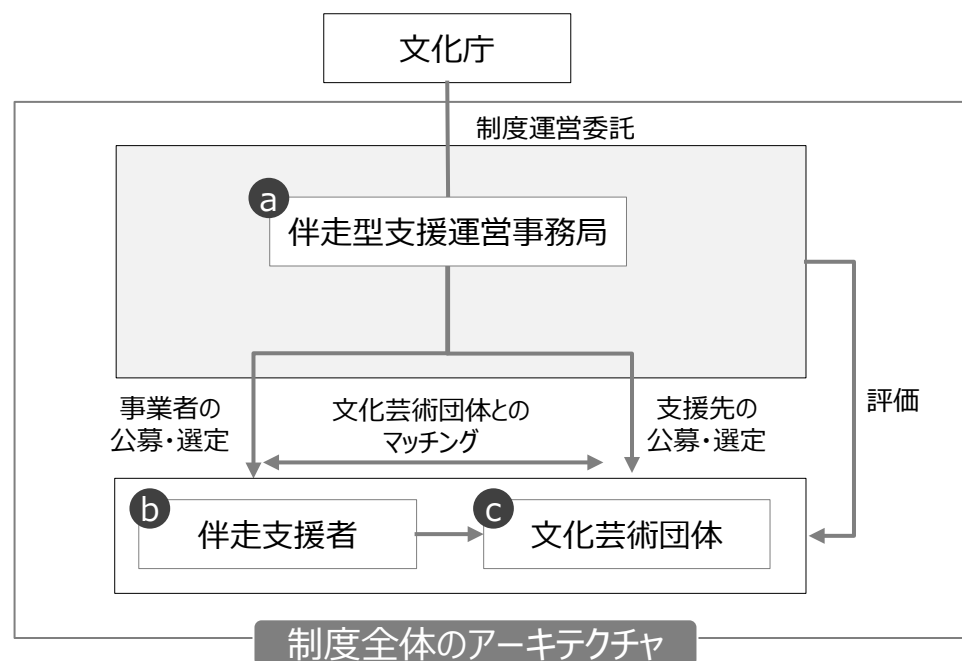
1 制度運営の実施体制

問い

制度運営の実施主体や体制は誰か？

結論

- 本制度は、伴走型支援を通じて文化芸術団体の運営基盤強化を図る制度であり、「制度運営の委託を受けた伴走型支援制度を運営する事務局（運営事務局）」「伴走支援者」「文化芸術団体」の三者によって構成される



次頁にて各主体（a～c）の役割を詳述

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：各実施主体の役割（結論）

4

伴走型支援制度の全体の枠組み

- ・ 運営事務局が制度全体の統括と品質管理を担い、伴走支援者が個別支援を実施し、支援対象団体が主体的に改善に取り組む三層構造を基本とする

2 各実施主体の役割

問い

各実施主体は、制度運用全体の中でどのような役割を担うべきか？

実施主体

結論（各実施主体の役割）

a

伴走型支援
運営事務局

- ・ 制度全体の統括主体として、支援対象団体・伴走支援者の選定や委嘱を担う。
- ・ 制度全体の進捗管理、モニタリング、評価を行い、運営面のガバナンスを担保する。
- ・ ガイドライン整備、研修・情報共有、調整・相談対応を通じて、支援の品質確保と制度改善を担う。

b

伴走支援者

- ・ 支援対象団体と直接対話しながら、理念・ミッションの確認、課題整理、打ち手の検討を行う。
- ・ 団体の特性や状況に応じて、運営体制の改善など個別伴走型支援を実施する。
- ・ 支援の進捗や課題を運営事務局に共有し、必要に応じて支援方針の調整を行う。

c

文化芸術団体

- ・ 伴走支援者と協働しながら、主体的に経営基盤の強化や組織運営の改善に取り組む。
- ・ 伴走型支援を通じて、理念・ミッションの深化や自団体の課題の可視化を進める。
- ・ 持続的な事業運営に向けた体制構築や、自走化に向けた実践を進める。

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B仮説立案／C実証・討議：支援範囲（結論）

4 伴走型支援制度の全体の枠組み

- ・ 伴走型支援は、施策の実施支援にとどまらず、支援終了後も団体が自律的・持続的に改善を継続できるよう、組織体制の構築や改善活動の仕組み化まで含めて設計することが重要

3 支援範囲

問い どこまでを制度上の支援範囲に含めるべきか？

結論

- ・ 本制度の伴走型支援は、支援終了後も団体が自律的・持続的に改善を継続できる状態（自走化）の実現を目的とする。このため、施策の実施支援に加え、組織体制の構築や改善活動の仕組み化までを支援範囲に含める。
- ・ 一方で、支援者が団体の実務を恒常的に代行することは目的とせず、団体の主体性を前提に、意思決定・運用・実行が回る状態をつくることに重点を置く。
- ・ また、本制度における支援の領域は、文化芸術団体の運営課題を「ガバナンス（設置者）」「マネジメント（経営者層）」「オペレーション（現場）」の3層に区分した上で整理する。

支援の領域

ガバナンス 課題	・ 設置者などの支援対象団体自身で解消可能な範囲を超えた課題 ・ 団体の運営を規定する法規制や設置者の規定、当該芸術分野における慣習等
マネジメント 課題	・ 団体のマネジメント層も含めて取り組むべき課題 ・ 組織運営や事業戦略の課題
オペレーション 課題	・ 団体の個別の事業の実行上における課題



課題レイヤーごとに支援範囲を明確化
（次頁詳述）

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 ③ 仮説立案／④ 実証・討議：支援範囲（結論）

4 伴走型支援制度の全体の枠組み

- ・ 伴走型支援は、自走化の実現を目的に、マネジメント課題を中心に据えつつ、必要な範囲でオペレーション課題の実装・定着まで支援を拡大し、ガバナンス課題については論点整理・関係者接続までを担う構造とすることが妥当

3

支援範囲

支援の領域

支援範囲

ガバナンス 課題	・ 設置者などの支援対象団体自身で解消可能な範囲を超えた課題 ・ 法規制・経済情勢・社会情勢等の外部環境や、当該芸術分野における慣習等	・ 設置者を含む多様なステークホルダーの関与や中長期的な検討を要することから、限られた支援期間においては、団体の意思と行動により変革可能なマネジメント改善に注力する必要がある。 ・ したがって、本制度における支援範囲は、当該課題が団体運営・事業改善に与える影響を整理し、関係者間で論点を共有した上で、<u>対応方針（制度・基準等の見直し論点の整理を含む）を取りまとめる</u>ところまでとする。
マネジメント 課題	・ 団体のマネジメント層も含めて取り組むべき課題 ・ 組織運営や事業戦略の課題	・ 本制度における支援範囲は、①ミッション・ビジョン・バリューの確認・再整理、②課題の分析・構造化、③本質的課題の同定と優先順位付け、④実施施策の検討・計画策定（必要に応じて実行支援も含む）、⑤自走化に向けた仕掛けづくりによる定着支援までを含む。 ・ なお、最終的な意思決定は団体が行うものとし、支援は意思決定を促進するための整理・設計・実行支援に重点を置く。
オペレーション 課題	・ 団体の個別の事業の実行上における課題	・ マネジメント上の方針や仕組みは、現場の実態と接続しない限り形骸化しやすく、改善が実装・定着しないリスクがある。 ・ さらに、現場での小さな成功体験を積み重ねながら改善を回すことは、関係者の納得感・コミットメントを高め、自走化の基盤となる。 ・ したがって、本制度における支援範囲は、<u>マネジメント課題の改善を現場で実装・定着させるために必要な範囲に限り、改善方針や実行計画の策定、進捗管理・振り返りの枠組み構築等を支援する</u>

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：支援期間・頻度（意見）

4 伴走型支援制度の全体の枠組み

- ・ 伴走支援の期間・頻度については、単年度や短期では不十分であり、初期の状況把握から実行、定着、自走化までを見通した中長期の支援期間を確保するとともに、定例会合せにとどまらず、日常的・実働的な関与を組み合わせることが重要との意見が示された。

4 支援期間・頻度

問い

1 団体に対しての適切な支援期間や頻度どの程度か？

支援者・団体の意見

■ 伴走支援者の意見

- ・ 1年で完了させるのは難しく、2年でも短い可能性がある。3年目で自走化が大きく進む感覚がある

■ 支援対象団体の意見

- ・ 単年度契約であるため、年度当初に空白期間が生じやすく、今年度も数か月のブランクが発生した点は課題
- ・ 3年（実質2年半）は短い。初年度は状況把握や方向性整理に多くの時間を要し、2年目はその年の成果を求められがちで、3年目ではようやく絞り込みと実務的支援に移っているため、十分な定着・展開まで至りにくい。少なくとも5年程度のスパンで見ることが、団体側にも支援者側にも無理が少なく、成果も見えやすいのではないかと
- ・ 単なる定例打合せだけでなく、もっと日常的・実働的に一緒に動く関わり方が望ましい。同じテーブルで一緒に考える、頭だけでなく手も動かす、一定期間、半常駐的に関わるといった支援の方が有効

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案 / C 実証・討議：支援期間・頻度（示唆／結論）

4 伴走型支援制度の全体の枠組み

- 支援期間は最低2年間を基本とし、1年目を現状分析・課題識別、2年目を戦略策定・実施のフェーズとして設計することが妥当。また、支援頻度は定例会議を基本としつつ、課題把握や施策実行の局面では、日常的な相談対応や実働的関与を柔軟に組み合わせる設計とすることが望ましい。

4 支援期間・頻度

示唆

- ✓ 伴走支援は、入口整備、課題把握、施策実行、自走化準備までを含む一連のプロセスであることから、1年で完了させることは実証上も困難であり、複数年での支援を前提とする必要がある
- ✓ 特に、1年目は信頼関係の構築や現状分析・課題識別に時間を要し、2年目以降に計画策定・実行・定着を進める構造になりやすいため、年度ごとに役割や評価対象を切り分ける設計が有効
- ✓ また、支援頻度についても、定例会議のみでは不十分であり、必要に応じて日常的・実働的な関与を組み合わせる方が、課題把握や実行支援、自走化準備に有効であることが示唆された。とりわけ、初期は関係構築や現状把握のために比較的密な関与が必要であり、その後は実行支援や進捗確認を通じて、段階的に伴走の強度を調整していくことが望ましい。



結論

- 支援期間については、伴走支援が団体との信頼関係構築、現状分析、課題の構造化、改善施策の検討・実行、自走化に向けた体制・仕組みの定着までを含むことを踏まえ、最低2年間を基本として設計することが妥当
- その際、1年目は「現状分析・課題識別フェーズ」、2年目は「戦略策定・実施フェーズ」として位置づけ、年度ごとに支援内容や評価対象を切り分ける段階的な制度設計とすることが望ましい
- 支援頻度については、定例会議による進捗確認を基本としつつも、それだけに依拠するのではなく、課題把握や施策実行の局面では、日常的な相談対応や実働的な関与を柔軟に組み合わせられる設計とすることが望ましい。
- 制度運用上は、単年度ごとの予算・評価管理と、複数年を通じた改善プロセス支援とを両立させる観点から、2年間を一連の支援単位としつつ、各年度で到達目標を設定・管理する仕組みとすることが有効

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 B仮説立案／C実証・討議：支援案件の組成方法

- ・次頁以降、「5 支援案件の組成方法」の検討結果について説明

制度設計に必要な検討事項		主要な論点
1	制度の理念・指針	文化芸術団体が目指す「自律的な運営」「持続的な運営」とは具体的にどのような状態を指すか？
2	伴走型支援の方法論	文化芸術団体の特性を踏まえて、自律的・持続的運営の促進に資する有効の高い支援方法や支援プロセスは何か？
3	伴走支援者のあり方	今の文化芸術領域に求められる伴走支援者像はどのようなもので、必要となるスキル・姿勢は何か？
4	伴走型支援制度の全体枠組み	伴走型支援の政策的意義を最も高めるには制度運用の全体構成はどうあるべきか？
5	支援案件の組成方法	どのような観点や手法により、支援効果が見込める文化芸術団体を募集・選定し、各団体に適切な伴走支援者をマッチングすべきか？
6	評価の仕組み	文化芸術団体の自律性向上や持続性向上の度合いをどのように測定し、伴走型支援の事業成果をどのように評価するか？
7	アーツカウンシル機能や補助金制度との接続	補助金等と連携した伴走型支援の在り方はどのようなものであり、政府のアーツカウンシル機能の全体像のどこに、どのような形で位置づけるのが政策効果を最も高められるか？
8	運用する組織・リソース	アーツカウンシル機能内で制度運用を担う組織の設計や必要となるリソース、手段をどのように確保するか？

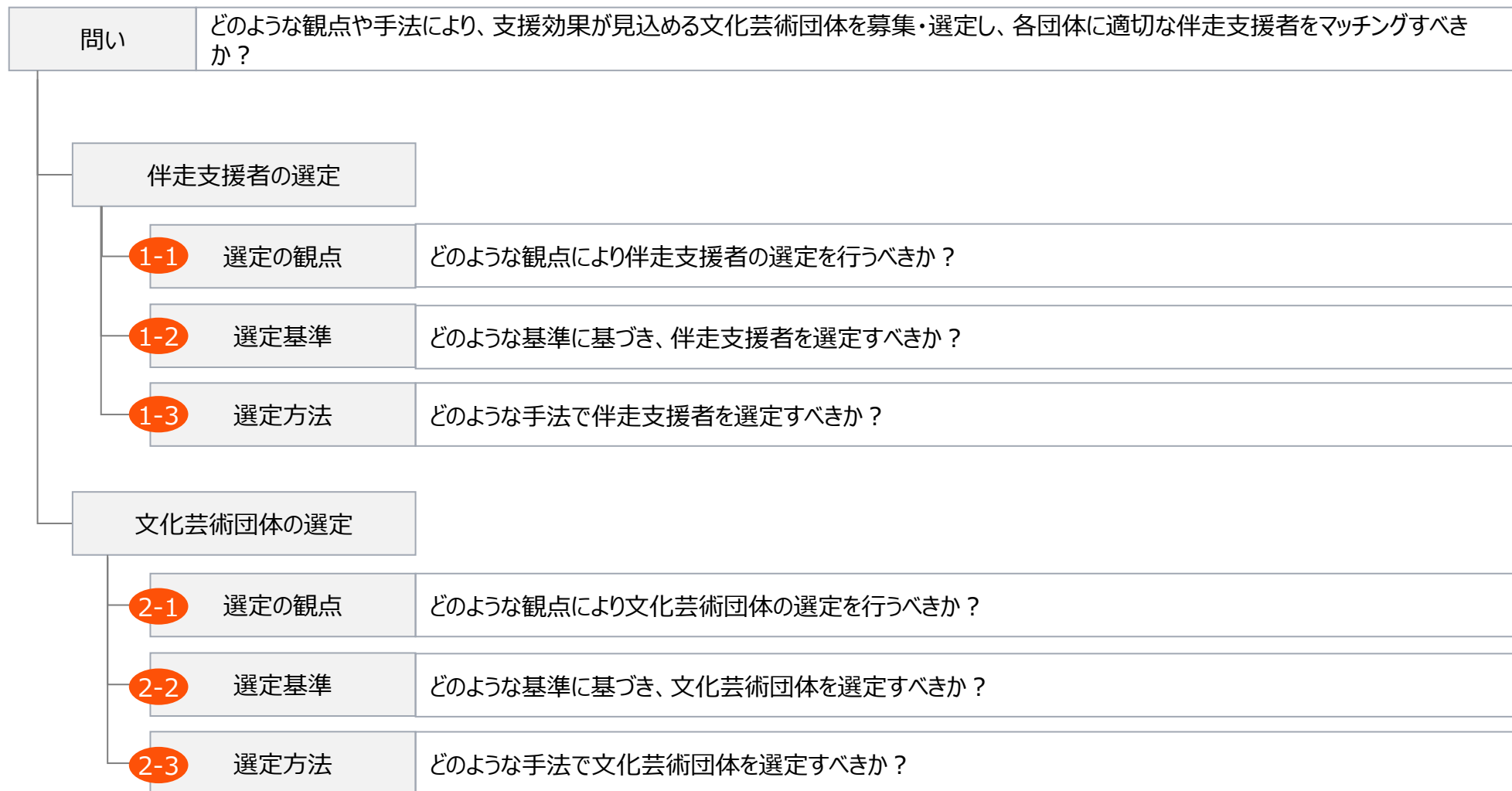
2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：支援案件の組成方法（全体像）

5

支援案件の組成方法

- ・ 支援案件の組成方法については、伴走支援者および文化芸術団体それぞれにおいて、選定の観点、選定基準、選定方法の3つを問いとして設定した。
- ・ 各項目は、これまでの実証結果を踏まえ、弊社にて一定の結論を導出した



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：伴走支援者の選定の観点（結論）

5

支援案件の組成方法

- ・「3 伴走支援者のあり方」において導出した結論を踏まえると、伴走支援者の選定の観点は、「制度理解・分野理解」、「当事者意識・姿勢」、「支援遂行能力」の3つに整理できると思料

1-1 伴走支援者：選定の観点

問い

どのような観点により伴走支援者の選定を行うべきか？

伴走支援者のあり方（※）

- ・ 文化芸術領域に求められる伴走支援者は、文化芸術分野での支援実績の多寡よりも、団体の課題を構造的に整理し、実行可能な打ち手に落とし込みながら、現場に寄り添って自走化を促すことができる事業者である
- ・ その際に必要となるスキルとしては、課題整理・構造化・実行支援を担うコンサルティングスキルが求められる。あわせて、広報・SNS、物販、営業・協賛、ファンドレイジング等の分野別専門スキル、及び外部との接点を広げるネットワークがあると望ましい
- ・ また、必要となる姿勢としては、外部者としての客観性を保ちつつ親身に寄り添うこと、短期的成果を急ぎすぎず現場の負荷や実行可能性を踏まえて関わること、必要に応じて実働的に伴走しながら最終的には団体の自走化につなげることが重要である。

V

結論

1. 制度理解・分野理解（制度目的との整合性）

- ・ 本制度の目的（自走化）を理解し、マネジメント改善に向けた団体の意思決定と実行が団体内で自律的・持続的に回る状態をつくるという支援の目標に合致しているかを確認する

2. 当事者意識・姿勢（伴走支援のスタンス）

- ・ 伴走支援は、団体の主体性を引き出し、変革を継続させる関わりが不可欠であるため、支援者側に強い当事者意識と誠実な伴走姿勢があるかを確認する。

3. 支援遂行能力（再現性あるコンサル能力）

- ・ 限られた期間内に、課題の整理から施策の実行・定着までを段階的に進めるため、支援者としての実務能力と運用体制が備わっているかを確認する

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案 / C 実証・討議：伴走支援者の選定基準（結論[1/2]）

5

支援案件の組成方法

- ・ 選定基準は「必須条件」と「評価条件」の2段階構成とし、各段階において前頁の選定の観点を踏まえた具体的な基準を設定するものとする。

1-2

伴走支援者：選定基準

問い

どのような基準に基づき、伴走支援者を選定すべきか？

選
定
の
観
点

1. 制度理解・分野理解（制度目的との整合性）

- ・ 本制度の目的（自走化）を理解し、マネジメント改善に向けた団体の意思決定と実行が団体内で自律的・持続的に回る状態をつくるという支援の目標に合致しているかを確認する

2. 当事者意識・姿勢（伴走支援のスタンス）

- ・ 伴走支援は、団体の主体性を引き出し、変革を継続させる関わりが不可欠であるため、支援者側に強い当事者意識と誠実な伴走姿勢があるかを確認する。

3. 支援遂行能力（再現性あるコンサル能力）

- ・ 限られた期間内に、課題の整理から施策の実行・定着までを段階的に進めるため、支援者としての実務能力と運用体制が備わっているかを確認する



結
論

- ・ 選定基準は、「必須条件」と「評価条件」の2段階構成とし、各段階において前頁の選定の観点を踏まえた具体的な基準（次頁詳述）を示す。
- ・ なお、「必須条件」を充足しない場合は原則として選定せず、「評価条件」を充足する項目が多い案件を優先して選定する。

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：伴走支援者の選定基準（結論[2/2]）

5

支援案件の組成方法

- ・選定基準は、選定の観点ごとに具体的な選定基準を策定するものとし、「必須条件」を充足しない場合は原則として選定せず、「評価条件」を充足する項目が多い案件を優先して選定するべきであると考えられる。

1-2

伴走支援者：選定基準

選定の観点

選定基準

制度理解・分野理解 (制度目的との整合性)	制度趣旨の理解【必須】	本伴走支援の目的が、文化芸術団体のマネジメント改善であり、支援終了後における自律的・持続的な運営（自走化）の実現までが含まれていることを理解している。
	文化芸術団体の特性理解【必須】	本伴走支援の目的が、文化芸術団体のマネジメント改善であり、支援終了後における自律的・持続的な運営（自走化）の実現までが含まれていることを理解している。
当事者意識・姿勢 (伴走支援のスタンス)	強い当事者意識【必須】	事業者任せにせず、支援者自身が主体的に関与し、課題を共に解決する姿勢を有している。
	傾聴・対話に基づく伴走姿勢	上からの助言ではなく、相手の意見に耳を傾け、信頼獲得と団体の自律性促進につながる関わりができる
支援遂行能力 (再現性あるコンサル能力)	伴走支援に関する専門性【必須】	経営・組織運営上の課題に対し、単発助言ではなく、現状把握、課題整理、施策設計、実行支援までを段階的に支援する伴走の方法論・実践知を有している。
	文化芸術団体へのマネジメント支援実績	文化芸術団体に対する経営支援（マネジメント改善）実績を有する、または実績が限定的であっても文化芸術団体の特性（資金構造・意思決定構造・組織体制等）を踏まえた支援設計ができ、適用可能性を合理的に説明できる。
	事業実施に必要な組織基盤の安定性	責任者・担当者の配置が明確で、代替要員・引継ぎ等のリスク対応を含め支援期間を通じて安定提供できる。また、情報管理等の基本ガバナンスが担保されている。

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：伴走支援者の選定方法（結論）

・ 選定方法は、一定の要件を満たす事業者を事前に確保する「認定」と、案件や年度の状況に応じて事業者を選定する「公募」の2つを想定。いずれの方法でも、事業者の優劣を競うことが目的ではなく、制度目的に照らして「支援提供適合性」を満たすかを確認し、支援品質を担保することを基本とする。

1-3

伴走支援者：選定方法

問い	どのような手法で伴走支援者を選定すべきか？
結論	・ 制度目的（自走化）に資する支援品質を安定的に確保する観点から、一定の要件を満たす事業者を事前に確保する「認定」と、案件や年度の状況に応じて事業者を選定する「公募」の2つを想定 ・ いずれの方法でも、事業者の優劣を競うことが目的ではなく、制度目的に照らして「支援提供適合性」を満たすかを確認し、支援品質を担保することを基本とする

選定概要

選定方法	認定	✓ 一定の要件を満たす事業者を事前に確保する選定方法 ✓ あらかじめ定めた要件に基づいて募集・審査し、認定事業者リストを作成 ✓ 審査では、伴走支援の専門性、文化芸術団体への適用可能性、継続的な支援提供体制の信頼性を確認 ✓ 認定後は、案件特性に応じて適切な事業者をマッチングし、認定の有効期間や更新・評価・取消の仕組みを設ける。
	公募	✓ 案件や年度の状況に応じて事業者を公募する選定方法 ✓ 制度目的や求める事業者像、選定基準・評価観点を明示した募集要領に基づき、公募で伴走支援者を選定 ✓ 審査では、支援設計の具体性、伴走支援の専門性、文化芸術団体への理解、体制の信頼性を総合的に評価し、必須要件を満たさない提案は不採択とする。 ✓ 採択後は、支援対象団体の課題や受入体制と、事業者の専門性・支援方針・稼働体制の適合性を確認した上でマッチングし、支援のねらい・役割分担・支援範囲を事前に合意する。

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：文化芸術団体の選定の観点（結論）

5

支援案件の組成方法

- ・ 支援対象とする文化芸術団体を選定する際には、本制度の目的を踏まえると、限られた支援資源を成果につなげられる「支援適合性」を見極めることが重要。この「支援適合性」を見極める具体的な選定の観点は、「目的との整合性」、「改善意欲・当事者性」、「受入体制」の3つに整理できると思料

2-1 文化芸術団体：選定の観点

問い

どのような観点により文化芸術団体の選定を行うべきか？

基本的な考え方

- ・ 本制度の伴走支援は、文化芸術団体のマネジメント改善を通じて自走化を目指すものであり、信頼関係の構築や現状把握に加え、改善施策の実行・定着までを段階的に支援する性質上、一定の期間とコストを要する
- ・ そのため、限られた公的資金を通じて政策効果・政策的意義を確実に創出し、投資対効果を最大化するには、支援対象を適切に見極め、支援効果が期待できる案件を組成することが制度運用上の要諦となる。
- ・ したがって、選定の際には団体の優劣をつけることなく、制度目的に照らし、限られた支援資源を成果につなげられる「支援適合性」を見極めることが重要である



結論

1. 目的との整合性

- ・ 団体の課題が、経営・組織運営（マネジメント）に根差しており、伴走支援により改善可能な論点であるかを確認する。
- ・ また、打てる手立てが限定的で、緊急救済的な支援が主となる案件は本制度の射程外とし、別手段の検討を優先する。

2. 改善意欲・当事者性

- ・ マネジメント改善は、団体自身の变革意思と主体的な改善活動が前提となるため、問題意識・危機感、改善・成長意欲、団体のマネジメント層の当事者意識やコミットメントの有無を確認する。
- ・ また、現状把握や合意形成に必要な情報（財務・運営等）を開示し、対話に基づき意思決定していく姿勢があるかを確認する

3. 受入体制

- ・ 伴走支援者が団体とマネジメント改善を推進するためには、団体内における意思決定の仕組みや推進体制の構築が必要不可欠であるため、主要関係者の参画可能性や、改善活動を行う時間・人員の確保状況等を確認する。

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：文化芸術団体の選定基準（結論）

5

支援案件の組成方法

- ・ 選定基準は「必須条件」と「評価条件」の2段階構成とし、各段階において前頁の選定の観点を踏まえた具体的な基準を設定すべきである。

2-2 文化芸術団体：選定基準

問い

どのような基準に基づき、文化芸術団体を選定すべきか？

選定の観点

1. 目的との整合性

- ・ 団体の課題が、経営・組織運営（マネジメント）に根差しており、伴走支援により改善可能な論点であるかを確認する。
- ・ また、打てる手立てが限定的で、緊急救済的な支援が主となる案件は本制度の射程外とし、別手段の検討を優先する。

2. 改善意欲・当事者性

- ・ マネジメント改善は、団体自身の変革意思と主体的な改善活動が前提となるため、問題意識・危機感、改善・成長意欲、団体のマネジメント層の当事者意識やコミットメントの有無を確認する。
- ・ また、現状把握や合意形成に必要な情報（財務・運営等）を開示し、対話に基づき意思決定していく姿勢があるかを確認する

3. 受入体制

- ・ 伴走支援者が団体とマネジメント改善を推進するためには、団体内における意思決定の仕組みや推進体制の構築が必要不可欠であるため、主要関係者の参画可能性や、改善活動を行う時間・人員の確保状況等を確認する。



結論

- ・ 選定基準は、「必須条件」と「評価条件」の2段階構成とし、各段階において前頁の選定の観点を踏まえた具体的な基準（次頁詳述）を示す。
- ・ なお、「必須条件」を充足しない場合は原則として選定せず、「評価条件」を充足する項目が多い案件を優先して選定する。

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B仮説立案／C実証・討議：文化芸術団体の選定基準（結論）

5

支援案件の組成方法

- ・ 選定の観点ごとに具体的な選定基準を策定。「必須条件」を充足しない場合は原則として選定せず、「評価条件」を充足する項目が多い案件を優先して選定する。

2-2 文化芸術団体：選定基準

選定の観点	選定基準	
目的との整合性	支援テーマの適合性	団体の主要課題が、経営・組織運営（マネジメント）に根差しており、伴走支援により改善可能な論点であること
	緊急救済案件の除外	打てる手立てが限定的で、かつ緊急的な支援が求められる案件ではないこと
改善意欲・当事者性	問題意識・危機感	現状に対する問題意識・危機感を有し、改善に取り組む動機が確認できること
	改善・成長意欲	改善・成長に向けて、主体的に取り組む意思が確認できること
	当事者意識	外部支援への依存ではなく、団体自身が意思決定し行動する当事者意識があること
	情報開示への協力度	支援に必要な情報（財務・運営等）の開示に協力的であること
	マネジメント層のコミットメント【必須】	マネジメント層の強いコミットメントがあること
	設置者の理解【必須】（該当する場合）	（設置者が存在する場合）設置者の理解が得られる見込みがあること
受入体制	主要関係者との対話・参画確保	主要関係者との1on1等、対話を通じた現状把握・合意形成に協力できること
	リソース・キャパシティ確保	改善活動に必要なリソースやキャパシティ（時間・人員等）を確保できること

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：文化芸術団体の選定方法（結論）

5

支援案件の組成方法

- ・ 選定方法は、一定の要件を満たす事業者を事前に確保する「認定」と、案件や年度の状況に応じて事業者を選定する「公募」の2つを想定。いずれの方法でも、事業者の優劣を競うことが目的ではなく、制度目的に照らして「支援提供適合性」を満たすかを確認し、支援品質を担保することを基本とする。

2-3 文化芸術団体：選定方法

問い どのような手法で文化芸術団体を選定すべきか？

結論

- ・ 支援対象団体の選定方法は、「公募」および「推薦」の2方式を想定
- ・ 公募は、広く応募機会を設けて候補を募り、基準に基づき選定する方式である。一方、推薦は、設置者や関係団体等から候補の提示を受け、基準に基づき選定する方式である。
- ・ いずれの方式であっても、最終的な選定は前頁の選定基準に基づき、制度目的との整合性を担保した上で判断する。

選定概要

選定
方法

公募

- ✓ 募集要項を整備・公表した上で、説明会やFAQ等により応募負担を軽減しつつ応募を受け付ける。
- ✓ 応募時には、団体概要、運営・財務の概況、課題認識、コミットメント等の基本情報を収集し、必須条件の充足を確認する
- ✓ その上で、選定基準に基づき書類確認・ヒアリング等を通じて総合的に審査し、合議により選定を確定して結果を通知する

推薦

- ✓ 設置者や関係団体等から候補団体の提示を受け、推薦理由を把握した上で、団体に対して制度趣旨を説明し、参加意思やコミットメント、情報提供の可否を確認する。
- ✓ その後、団体概要、運営・財務の概況、課題認識等の基本情報を収集し、必須条件の充足を確認した上で、選定基準に基づき書類確認・ヒアリング等を通じて総合的に審査する。
- ✓ 推薦情報は参考情報として扱い、判断理由を記録しつつ、合議により選定を確定し、団体・推薦元双方に結果を通知する。

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 **B** 仮説立案／**C** 実証・討議：評価の仕組み

- ・次頁以降、「6 評価の仕組み」の検討結果について説明。

制度設計に必要な検討事項		主要な論点
1	制度の理念・指針	文化芸術団体が目指す「自律的な運営」「持続的な運営」とは具体的にどのような状態を指すか？
2	伴走型支援の方法論	文化芸術団体の特性を踏まえて、自律的・持続的運営の促進に資する有効の高い支援方法や支援プロセスは何か？
3	伴走支援者のあり方	今の文化芸術領域に求められる伴走支援者像はどのようなもので、必要となるスキル・姿勢は何か？
4	伴走型支援制度の全体枠組み	伴走型支援の政策的意義を最も高めるには制度運用の全体構成はどうあるべきか？
5	支援案件の組成方法	どのような観点や手法により、支援効果が見込める文化芸術団体を募集・選定し、各団体に適切な伴走支援者をマッチングすべきか？
6	評価の仕組み	文化芸術団体の自律性向上や持続性向上の度合いをどのように測定し、伴走型支援の事業成果をどのように評価するか？
7	アーツカウンシル機能や補助金制度との接続	補助金等と連携した伴走型支援の在り方はどのようなものであり、政府のアーツカウンシル機能の全体像のどこに、どのような形で位置づけるのが政策効果を最も高められるか？
8	運用する組織・リソース	アーツカウンシル機能内で制度運用を担う組織の設計や必要となるリソース、手段をどのように確保するか？

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 ③ 仮説立案／④ 実証・討議：評価の仕組み（総論[1/3]）

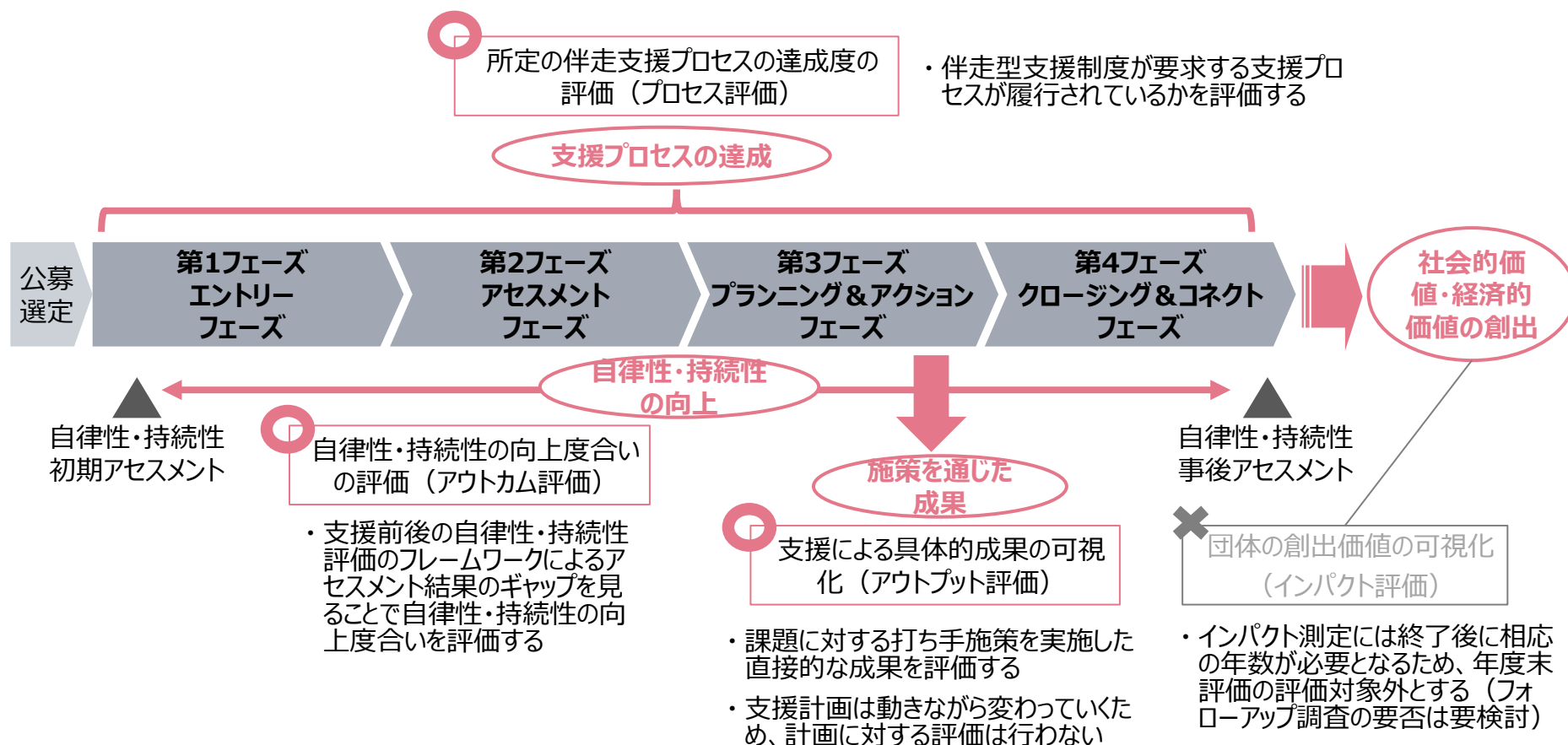
6

評価の仕組み

- 本制度の評価は、伴走支援プロセスの達成度の評価（プロセス評価）、支援による具体的成果の可視化（アウトプット評価）、自律性・持続性の向上度合いの評価（アウトカム評価）の3つの観点から評価を行う方法が有効と史料。

問い	文化芸術団体の自律性向上や持続性向上の度合いをどのように測定し、伴走型支援の事業成果をどのように評価するか？
検討結果 (評価の全体像)	所定の伴走支援プロセスの達成度の評価（プロセス評価）、支援による具体的成果の可視化（アウトプット評価）、自律性・持続性の向上度合いの評価（アウトカム評価）の3つの観点から評価を行う

自律的・持続的運営を目指した伴走型支援に係る評価の全体像



2. 事業の結果

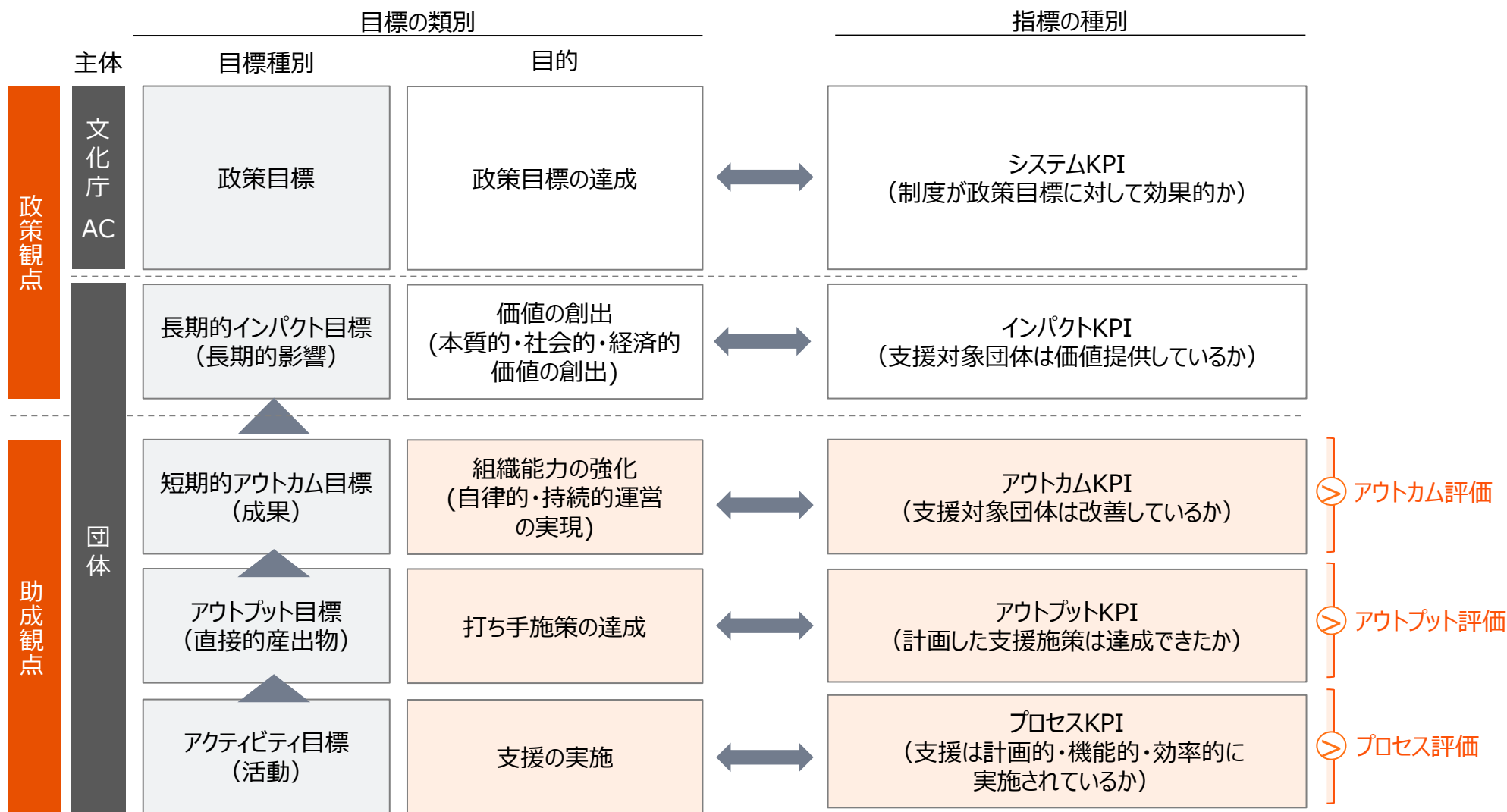
2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：評価の仕組み（総論[2/3]）

6

評価の仕組み

- ・伴走型支援が目指す目標は、対象団体の支援を通じた直接的なアウトプットから、政策側は求める団体が生み出す社会的インパクトまで階層構造になっており、それぞれに対応した評価指標が必要であると思料。本制度では、助成観点の3つの目標をアウトカム／アウトプット／プロセスとして評価。

伴走型支援に係る目標・KPIの全体像



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 **B** 仮説立案／**C** 実証・討議：評価の仕組み（総論[3/3]）

6

評価の仕組み

- 3つの評価（アウトカム／アウトプット／プロセス）のうち、アウトカム／プロセスについては、共通の評価指標を設定したうえで、評価フォーマットも策定

	評価指標の種別	評価手法	評価方法	評価指標例	
政策観点	システムKPI (制度が政策目標に対して効果的か)	計画の達成度 により評価	政策立案や予算要求時の 各種計画文書に対する達成度 により評価	✓ 鑑賞者に高い評価を受ける芸術活動の創出 ✓ 文化芸術団体の財務的持続性の向上 ✓ 文化芸術を通じたD&I機会の増加	
	インパクトKPI (支援対象団体は価値提供しているか)	共通の評価指標 により評価	政策目標やACの事業戦略に紐づいて設定された、 本質的価値(≒芸術性)や経済的価値・社会的価値(≒社会的インパクト)の創出状況 を評価	✓ 国民の文化芸術活動への満足度 ✓ 文化芸術団体の財務指標 ✓ 国/地域のD&I指数	
助成観点	アウトカムKPI (支援対象団体は改善しているか)	共通の評価指標 により評価	文化芸術団体の 自律的・持続的な運営の度合い を評価（ 自律性・持続性評価のフレームワーク ）	✓ 自己収入〇%増 ✓ ミッションの意思決定への反映 ✓ 事業目標の明確性向上	本制度の評価対象
	アウトプットKPI (計画した支援施策は達成できたか)	計画の達成度 により評価	伴走型支援の 期初に設定した目標や計画に対する達成度 を評価	✓ 寄付制度の見直し ✓ 寄付・協賛獲得 ✓ 意思決定体制の改変 ✓ 中期計画策定	
	プロセスKPI (支援は計画的・機能的・効率的に実施されているか)	共通の評価指標 により評価	伴走型支援の 進め方や効率性、支援対象団体の支援満足度 を評価	✓ 支援プロセスの進捗遵守度・満足度	

本制度の評価対象

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 – 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：評価の仕組み（当初仮説）

・次頁以降、アウトカム評価（自律性・持続性評価のフレームワーク）について説明

	目標種別	評価指標の種別	評価手法	評価方法	
アウトカム評価	a 短期的アウトカム目標 （成果）	アウトカムKPI （支援対象団体は改善しているか）	共通の評価指標 により評価	・文化芸術団体の <u>自律的・持続的な運営の度合い</u> を評価（ <u>自律性・持続性評価のフレームワーク</u> ）	次頁以降詳述
アウトプット評価	▲ アウトプット目標 （直接的産出物）	アウトプットKPI （計画した支援施策は達成できたか）	計画の達成度 により評価	・伴走型支援の <u>期初に設定した目標や計画に対する達成度</u> を評価	
プロセス評価	▲ b アクティビティ目標 （活動）	プロセスKPI （支援は計画的・機能的・効率的に実施されているか）	共通の評価指標 により評価	・伴走型支援の <u>進め方や効率性、支援対象団体の支援満足度</u> を評価	

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：評価の仕組み（アウトカム評価－当初仮説）

6

評価の仕組み

- 自律性・持続性の定義である「外部からの制約に過度に縛られることなく、自らが定めた規範やミッションに従って行動できる状態」を達成するには、自律的な意思決定、環境変化への適応と自己変革、運営資源の継続的な獲得、の3つが実現できていることが必要と思料

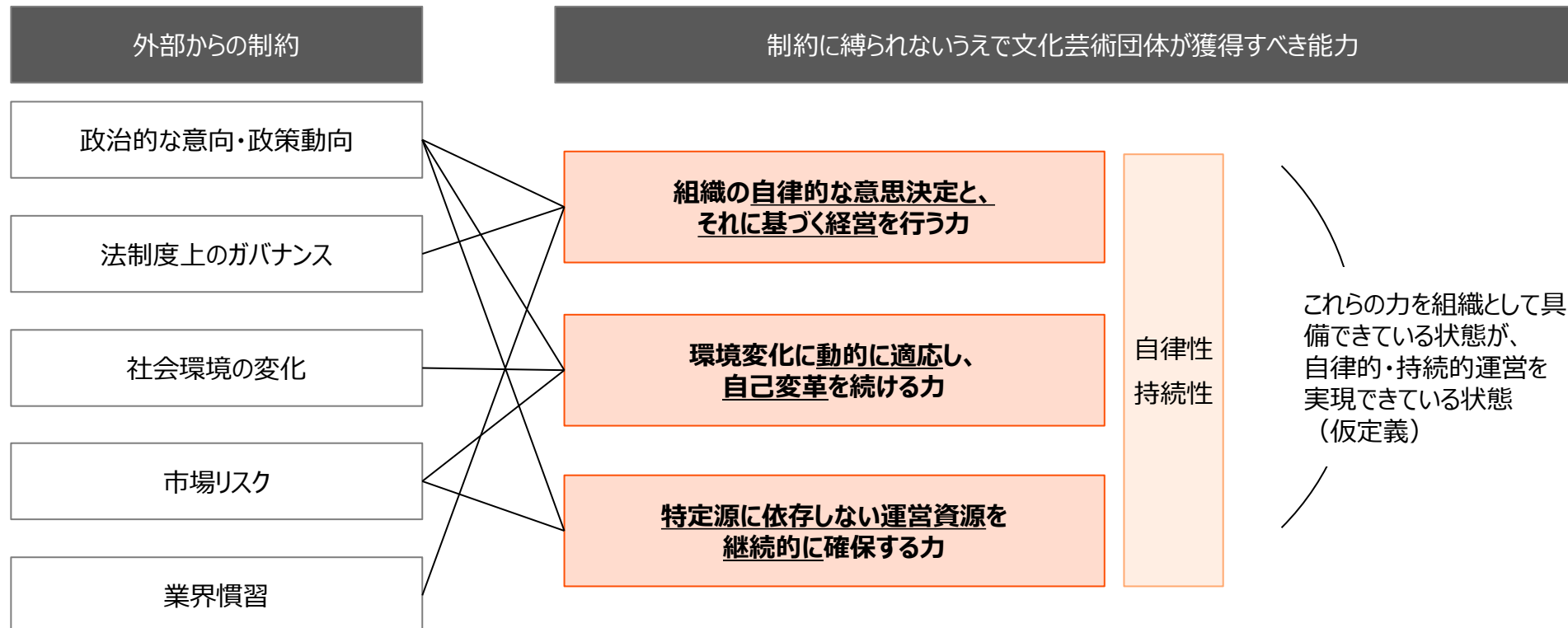
a

アウトカム評価

再掲

結論

外部からの制約に過度に縛られることなく、自らが定めた規範やミッションに従って行動できる状態



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：評価の仕組み（アウトカム評価－当初仮説）

6

評価の仕組み

- 文化芸術団体の自律的・持続的運営の定義における各能力の獲得状況をより詳細化のうえ、詳細化した各要素の状態を計測するための評価指標を設定することで、自律的・持続的運営能力の度合の変化（＝アウトカム）を評価

a アウトカム評価

自律性・持続性評価のフレームワーク

制約に縛られないうえで文化芸術団体が獲得すべき能力	何ができていれば左記の力を獲得したことになるか	アウトカムKPIの具体化
組織の自律的な意思決定と、それに基づく経営を行う力	✓ 自らの存在意義・価値・理念を再定義し、団体内で共有・共感されているとともに、その理念が日常の意思決定や業務運営における判断基準として機能している状態を確立できる	XXX
	✓ ミッションの実現に向けて必要な成果指標や到達像を明確化し、そこに向けた具体的な計画を立てることができる	XXX
	✓ 経営判断に必要なデータを収集・分析し、データに基づいた意思決定ができる	自律的・持続的運営能力 の度合の評価指標
環境変化に動的に適応し、自己変革を続ける力	✓ 外部環境の変化を察知し、変化に対応した新たな価値を創造できる	XXX
	✓ マネジメント層だけでなく、スタッフ層も内発的動機を持ち、対話・試行・省察が肯定される文化があり、組織内での改善や学習が阻害されない状態が確立されている	左記の状態を計測するための 評価指標＊を 各々設定する
	✓ トップダウンとボトムアップの連動により、組織構造や業務プロセス、組織文化を継続的に変革できる	＊評価項目＆評価基準
特定源に依存しない運営資源を継続的に確保する力	✓ 経営計画の達成に必要な運営リソース（人材、技術、資金、モノ、ネットワーク）を把握できる	XXX
	✓ 一つの財源に依存し過ぎずに、資金ポートフォリオが多様化できる	XXX

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 – 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：評価の仕組み（アウトカム評価－仮説検証手法）

・自律性・持続性評価のフレームワークの評価指標ごとに期初および期末の評価を記入する評価フォーマットを作成し、各伴走支援者にて実際に評価を実施していただくことで、評価指標や評価基準が有効に機能するか実証のうえ、妥当性について検証した

a

アウトカム評価

文化芸術団体の自律性・持続性度合いのアセスメント 評価項目・基準シート

文化芸術団体が自律的・持続的な運営できている状態	制約に縛られないうえで文化芸術団体が獲得すべき能力	左記の力を獲得したことになるか	指標	評価項目	定義の補足説明（設定理由）	Standard	Advance	測定のヒント（推奨例）	評点	評点の理由	出典	評価項目の設定内容の妥当性
外部からの制約に過度に縛られることなく、自らが定めた規範やミッションに従って行動できる状態	組織の自律的な意思決定と、それに基づく経営を行う力	自らの存在意義・価値・理念を再定義し、団体内で共有・共感されているとともに、その理念が日常の意思決定や業務運営における判断基準として機能している状態を確立できる	ミッション・ビジョンの明確性	定款や設置根拠を超えて、団体の核となる存在意義（ミッション）と、将来のありたい姿（ビジョン）が、明確に言語化されているか	所与の設置根拠を超えて、マネジメント層が明確なミッション・ビジョンを示すことは、全ての組織活動の方向性を決定づける最も基本的な要素である	✓		・文書レビュー（ミッション/ビジョン・ステートメント、中期経営計画） ・経営層および理事会へのインタビュー		各伴走型支援事業にて実証		
...	...	...	...	...	...	...	...	...				

期初の評価					期末の評価				
1 取り組みを始める必要がある	2 取り組みを開始しているが、求められる水準に向けた努力が必要である	3 取り組みにおいて、標準的に求められる水準まで実施できている	4 標準的に求められる水準はクリアしており、先進的な取り組みにチャレンジしている／努力している	5 取り組みが先進的であり、模範的である	1 取り組みを始める必要がある	2 取り組みを開始しているが、求められる水準に向けた努力が必要である	3 取り組みにおいて、標準的に求められる水準まで実施できている	4 標準的に求められる水準はクリアしており、先進的な取り組みにチャレンジしている／努力している	5 取り組みが先進的であり、模範的である

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：評価の仕組み（意見／見直し）

6

評価の仕組み

- ・ 実証結果に基づいた各伴走支援者からの意見を踏まえ、評価項目の段階化や評価運用の明確化を図った

a

アウトカム評価

各伴走支援者からの意見

- ・ 人事評価記録や協議会の議事録等、評価を行うにあたってのエビデンスを、伴走支援者が保持しておらず、支援対象団体による協力が必要となる評価項目がある
- ・ 支援対象団体の数が増えた際、恣意的な評価を行う伴走支援者がでてくることを懸念
- ・ データ収集の仕組み等、標準的に求められる水準をどこに置くべきか、判断に迷うものがあつた。各評価項目の標準的な水準を判断する上で、取組の例示があるとよい
- ・ 独立行政法人においては、既存の評価の仕組みが存在し、各組織で、一定工数をかけて評価を行っているため、注力すべき評価項目を絞った方がよい
- ・ 根拠の確からしさに濃淡があり、エビデンスとしての提示が難しい項目もあつた
- ・ 現状と過去の差分、特に何を起点に比較するかで迷いが生じた
- ・ 評価結果の運用次第で必要な証跡レベルも変化してくると思うが、厳密な証跡提出を求めると、支援対象団体側の工数負担が大きい
- ・ 単年で厳密な成果を問うより、フェーズに応じた成果把握が必要

見直しのポイント

1. 評価項目の段階化

評価項目のうち、自律性持続性向上のための必要性や達成にあたって難易度が異なるものがあることから、必須の標準項目である「Standard項目」と、より改善が進んだ団体において適用する「Advance項目」に分ける。伴走支援者や団体の現場の負荷や状況も踏まえて、使い分けられる仕組みとする

2. 目的を踏まえた証跡レベルの明確化

本評価に求められる証跡のレベルについて、運用方法の中で明確化する。なお、本評価は団体の運営状態のアセスメントを通じて、伴走型支援の計画や支援終了後の取組方針を検討するものであり、その判断材料として必要十分な水準での確からしさが確認できれば十分とする

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：評価の仕組み（アウトカム評価手法－結論）

6

評価の仕組み

a アウトカム評価

「自律性・持続性評価のフレームワーク」（＝アウトカム評価指標）の素案（1/4）

目指す姿	獲得すべき能力	指標	定義/評価基準	定義の補足説明（設定理由）	Stand ard	Advan ce	測定手法
組織の自律的な意思決定と、それに基づく経営を行う力	自らの存在意義・価値・理念を再定義し、団体内で共有・共感されているとともに、その理念が日常の意思決定や業務運営における判断基準として機能している状態を確立できる	ミッション・ビジョンの明確性	定款や設置根拠を超えて、団体の核となる存在意義（ミッション）と、将来のありたい姿（ビジョン）が、明確に言語化されているか	所与の設置根拠を超えて、マネジメント層が明確なミッション・ビジョンを示すことは、全ての組織活動の方向性を決定づける最も基本的な要素である	✓		・文書レビュー（ミッション/ビジョン・ステートメント、中期経営計画） ・経営層および理事会へのインタビュー
		ミッション・ビジョンの共有	ミッション・ビジョンが、理事会、経営層から現場スタッフ、ボランティアに至るまで、団体に属する全ての内部ステークホルダーに理解され、深く共感・共有されているか	ミッションは策定しただけで意味がなく、団体に属する職員も腹落ちすることで運営における各指針となる	✓		・ステークホルダー調査（アンケート調査・グループインタビュー調査）
		理念に基づく意思決定や判断の実践	団体内の稟議や会議体における議論等の具体的な行動において、ミッション・ビジョンが判断根拠として参照されており、整合性が図れているか	理念・ミッションが共有されているだけでなく、日常の業務の中に反映され機能されていることが重要である	✓		・文書レビュー（議事録、稟議書、計画文書、企画書等） ・インタビュー
		組織ガバナンス体制の有効性	理事会（またはそれに準ずる意思決定機関）が定期的開催され、運営に関する実質的な議論が行われているか	健全なガバナンスは、組織の信頼性の基盤である	✓		・理事会の構成の分析 ・理事会・評議員会の議事録レビュー ・定款、役員規程等のレビュー ・理事および経営層へのインタビュー
		団体の提供価値の構造化	団体が社会に対してもたらす価値について団体の投入資源（インプット）と活動（アウトプット）が、どのようにして短期・中期・長期的な成果（アウトカム）や社会的インパクトにつながるのか、提供する価値の構造や因果関係が整理されているか（ロジックモデルの定義など）	活動自体の直接的な成果だけでなくそれが実際の社会変化や価値提供にどう繋がるかを理解することに繋がる。また団体が価値を創造するプロセスを可視化し、支援者や社会に対して事業の有効性を論理的に説明する根拠となる		✓	・インタビュー ・ロジックモデルの有無 ・事業計画書のレビュー
		ミッションの実現に向けて必要な成果指標や到達像を明確化し、そこに向けた具体的な計画を立てることができる	組織目標の具体化 ミッション・ビジョンといった高次の目的が、具体的かつ測定可能な目標や指標に落とし込まれているか	具体的な目標と指標の設定は、組織マネジメントの根拠となり、進捗管理やPDCAの基盤となる	✓		・文書レビュー（経営目標、事業戦略）
		経営計画やロードマップ、アクションプラン等の策定	組織目標を達成するための主要な優先課題、具体的な取り組み、スケジュール等を明記した、経営計画やロードマップ、アクションプラン等が策定されているか	場当たり的な運営を避け、長期的な目標達成に向けた組織的な取り組みを可能にする	✓		・文書レビュー（中期経営計画やアクションプラン、ロードマップ等）

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：評価の仕組み（アウトカム評価手法－結論）

6

評価の仕組み

a アウトカム評価

「自律性・持続性評価のフレームワーク」の素案（2/4）

目指す姿	獲得すべき能力	指標	定義/評価基準	定義の補足説明（設定理由）	Standard	Advance	測定手法
組織の自律的な意思決定と、それに基づく経営を行う力	経営判断に必要なデータを収集・分析し、データに基づいた意思決定ができる	自組織の現状分析	事業活動、財務状況、顧客・受益者、組織運営に関する内部データを体系的に収集、分析するための仕組みがあるか	正確な内部データは、現状分析の精度を高め、本質的な課題の同定に必要となる	✓		・データ収集の仕組みのレビュー
		データに基づく意思決定	戦略策定や事業運営における重要な意思決定において、収集・分析されたデータが活用され、それに基づいた意思決定がされているか	データに基づく意思決定は、客観性と合理性を高め、組織のマネジメントを最適化する	✓		・主要な意思決定事例（議事録、稟議書）
		ベンチマーク情報の収集・分析	類似団体、業界全体の動向、先進事例に関する情報を収集・分析し、自組織との比較しているか	競合や業界平均との比較は、自組織のパフォーマンスレベルを客観的に評価し、改善目標を設定する上で有効である		✓	・競合分析資料の確認
		受益者からフィードバックの取得	顧客、事業参加者、支援者といった主要な受益者からのフィードバックを、体系的に収集、分析する仕組みがあるか	受益者からのフィードバックは、顧客視点での事業改善のための貴重な情報源となる		✓	・オーディエンス調査（SNS分析、顧客アンケート）
環境変化に動的に適応し、自己変革を続ける力	外部環境の変化を察知し、変化に対応した新たな価値を創造できる	外部環境の把握	団体のミッションや運営に影響を与える政策動向、社会動向、技術革新、競合の状況などを定期的に把握・分析するプロセスがあるか	ガバナンスレベルでの変化や社会変化に対応することは、組織が社会的な妥当性を維持し続けるために不可欠である	✓		・環境把握・分析の仕組みのレビュー
		トップダウンによる方向性の提示	経営トップが、特に変化や不確実性の高い状況において、組織の進むべき方向性を明確かつ説得力のある形で示しているか	経営トップは、社会やニーズの変化に組織がどう対応すべきかを決断し、方向を明示する責任を負う	✓		・計画文書や理事会議の議事レビュー
	マネジメント層だけでなく、スタッフ層も内発的動機を持ち、対話・試行・省察が肯定される文化があり、組織内での改善や学習が阻害されない状態が確立されている	マネジメント層の主体性	マネジメント層が運営課題を認識し、自らの責任範囲において主体的に課題を発見し、解決策を立案・実行しているか	各部門を率いるマネジメント層がオーナーシップを持ち、能動的に行動することが不可欠である	✓		・マネジメント層の人事評価
		スタッフ層の主体性	スタッフ層が運営課題を認識し、自らの役割において主体性を発揮し、業務改善や新たな取り組みに関するアイデアを積極的に提案・実行することが奨励され、実践されているか	スタッフ層の顧客起点の知見や現場の知見は改善において重要な資産であり、ボトムアップでの変革の促進は組織全体の学習能力を高める	✓		・スタッフ満足度・エンゲージメント調査
		心理的安全性・学習文化	組織内で対話・試行が肯定され、失敗や提案が抑制されない文化が形成されているか。これにより、組織の改善が阻害されていないか	組織変革にあたっては、スタッフ層が安心して、改善や学習に取り組むことができ、それが奨励されている組織文化が基盤となる	✓		・スタッフ満足度・エンゲージメント調査 ・1on1運用状況、ワークショップ等における率直な意見表明の程度

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：評価の仕組み（アウトカム評価手法－結論）

6

評価の仕組み

a アウトカム評価

「自律性・持続性評価のフレームワーク」の素案（3/4）

目指す姿	獲得すべき能力	指標	定義/評価基準	定義の補足説明（設定理由）	Standard	Advance	測定手法
	トップダウンとボトムアップの連動により、組織構造や業務プロセス、組織文化を継続的に変革できる	マネジメント層のコミットメント	マネジメント層が、組織の変革に足して、言動や行動、資源配分において一貫したコミットメントを示しているか	マネジメント層のコミットメントは、スタッフの活動参加を促進するうえでの前提条件となる	✓		・施策事例の分析
		現場起点の改善実践	業務プロセスや組織運営に関する変革を計画・実行する際に、スタッフ層が運営課題を認識し、自発的に改善提案を行うなどスタッフ層がそのプロセスに積極的に関与しているか	現場の実情に即した、より実効性の高い変革を実現できる	✓		・改善提案件数 ・実施事例レビュー（職員の内発的動機に基づく新しい挑戦の件数）
		マネジメント改善の执行力	計画されたマネジメントやオペレーションの改善策が、単なる計画倒れに終わらず、具体的に実行され、組織に定着しているか	改善策を着実に実行し、組織の日常業務に組み込むことができないと変革は達成されない	✓		・施策事例の分析
		事業評価と改善の仕組み（PDCA）	各事業の成果や課題を定期的に評価・分析する仕組みが組織の文化・マネジメントプロセスとして定着し、継続的な事業改善に繋がっているか	PDCAサイクルが組織に根付いていることは、組織が継続的に学習し、自己改善していく能力を持つことを示す		✓	・PDCAサイクルのレビュー
		部門間横断の協働の実施	部署・職能の境界を越える部門間連携によるプロジェクトや検討が、組織的に立ち上がり、継続的に実施されているか	組織全体としてマネジメント改善に取り組むうえでは、個別の部門内だけではなく、組織横断的な取り組みを通じた最適化が必要であり、またそれが継続的に進められる仕組みが重要		✓	・横断プロジェクトの有無と参加部門数の確認 ・プロジェクトの継続性評価
特定源に依存しない運営資源を継続的に確保する力	経営計画の達成に必要な運営リソース（人材、技術、資金、モノネットワーク）を把握できる	必要な運営資源の見積もり	経営計画を達成するために必要な資源（資金、人材、施設、技術等）を、根拠に基づいて正確に見積もる能力があるか	正確な資源見積もりは、現実的な事業計画と予算策定の基礎である	✓		・仕組みのレビュー
		運営資源の現状把握	収支状況や財務状況、人的資本の配置といった、組織マネジメントに必要な基本的な資源・リソースの現状を正確かつタイムリーに把握しているか	現状把握は、迅速な経営判断と機動的な資源の再配分を可能にする	✓		・仕組みのレビュー

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：評価の仕組み（アウトカム評価手法－結論）

6

評価の仕組み

a

アウトカム評価

「自律性・持続性評価のフレームワーク」の素案（4/4）

目指す姿	獲得すべき能力	指標	定義/評価基準	定義の補足説明（設定理由）	Standard	Advance	測定手法
	一つの財源に依存し過ぎずに、資金ポートフォリオが多様化できる	収入源の多様性	収入が単一の収入源に過度に依存せず、複数の源泉（交付金、チケット収入、寄付金、助成金、自主事業収入等）に分散されているか	特定の資金提供者の意向に左右されない自律的な運営と、外部環境の変化に対する財政的安定性を高める	✓		・財務諸表分析（収入多様性指標）
		一定の自己収入の確保	公演事業や展示事業などからの事業収益や寄付金による収入が、適切な範囲で確保できているか	外部の資金提供者に左右されずに、事業や寄付金により自ら資金を集める力を持つことが財政的安定性を高める	✓		・財務諸表分析（事業収入比率（団体の特性に応じて、展示会、演奏会等））
		公的資金の有効活用	国や自治体からの交付金や補助金などの公的資金を、組織の位置づけに応じて適切な範囲で活用できているか。また公的資金に過度に依存した事業運営や組織運営となっていないか	文化芸術団体の活動は公益的な側面も持つため、一定の公的資金を活用することが肝要。一方で補助金依存の体質となることは運営リスクを高める	✓		・財務諸表分析（公的資金率（自治体補助金率））
		外部ステークホルダーの価値への共感	資金提供者や協力者、寄付者等の外部のステークホルダーが、団体のミッションとそれが創出する価値を深く理解し、共感しているか	ステークホルダーの共感は、安定的な資金調達、良好な評判など外部資金確保の安定性ににつながる	✓		・Webページや広報資料等レビュー

2. 事業の結果

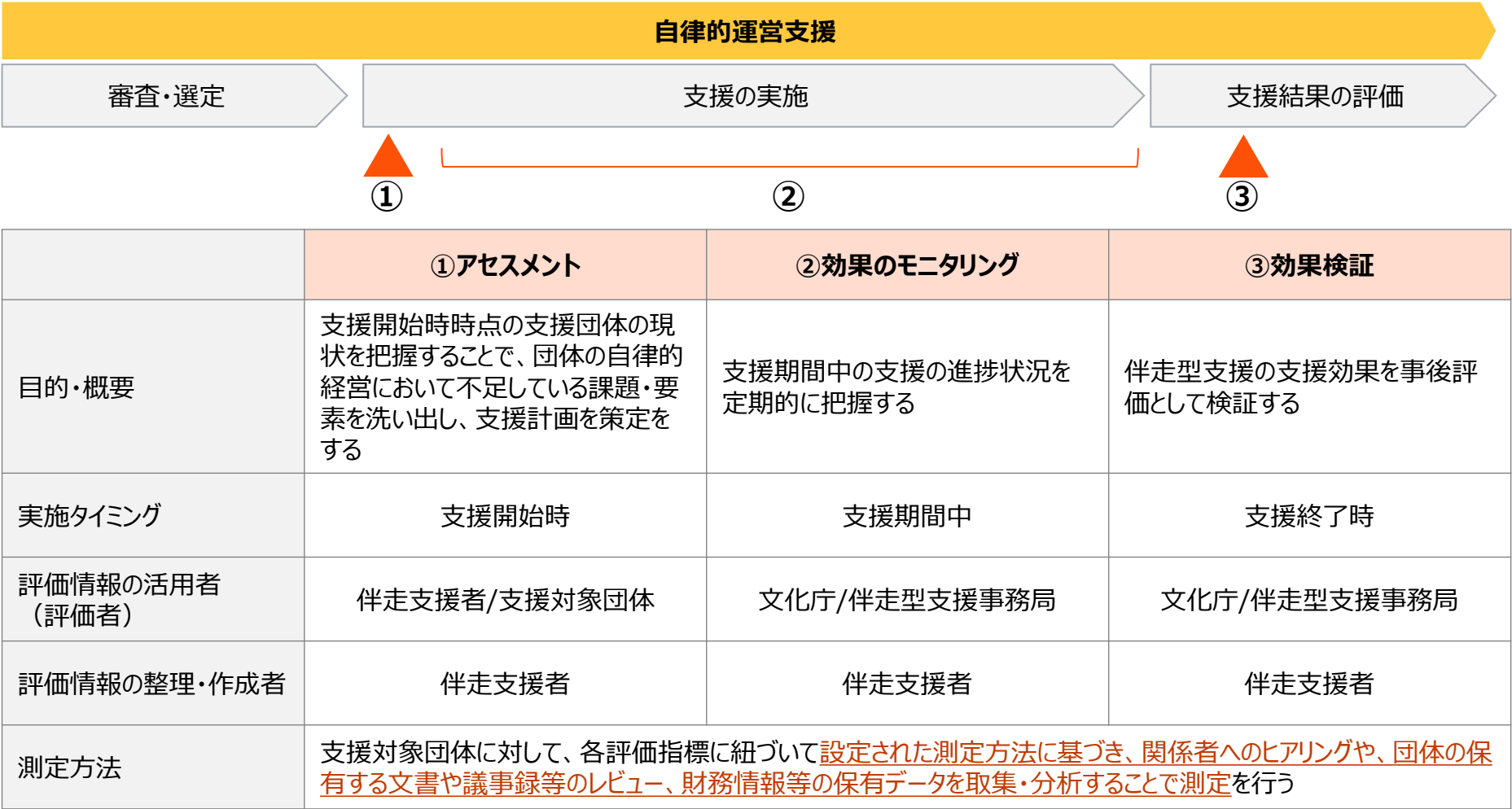
2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：評価の仕組み（アウトカム評価手法－結論）

・自律性・持続性評価のフレームワークは、伴走型支援制度の中では、伴走支援者が、支援初期の団体のアセスメント評価および支援後の効果検証において活用することを想定。また、支援期間中のモニタリング項目としても活用する想定

a

アウトカム評価

アウトカム評価（自律性・持続性評価）の実施タイミング、方法



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B仮説立案／C実証・討議：評価の仕組み（当初仮説）

・次頁以降、プロセス評価について説明

	目標種別	評価指標の種別	評価手法	評価方法
アウトカム評価	a 短期的アウトカム目標 (成果)	アウトカムKPI (支援対象団体は改善しているか)	共通の評価指標 により評価	・文化芸術団体の自律的・持続的な運営の度合いを評価（自律性・持続性評価のフレームワーク）
アウトプット評価	アウトプット目標 (直接的産出物)	アウトプットKPI (計画した支援施策は達成できたか)	計画の達成度 により評価	・伴走型支援の期初に設定した目標や計画に対する達成度を評価
プロセス評価	b アクティビティ目標 (活動)	プロセスKPI (支援は計画的・機能的・効率的に実施されているか)	共通の評価指標 により評価	・伴走型支援の進め方や効率性、支援対象団体の支援満足度を評価

次頁以降詳述

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：評価の仕組み（プロセス評価－当初仮説）

・ 伴走型支援の各フェーズにおける具体的なアクションをより詳細化のうえ、詳細化した各要素の状態を計測するための評価指標を設定することで、所定の伴走型支援プロセスの達成度を測定する

b プロセス評価		プロセスKPIの具体化	
具体的なアクション			
第1フェーズ エントリーフェーズ	カウンターパートとなる人物の特定	XXX	
	団体内外のステークホルダーの確認	XXX	
	組織としてのコミットメントの獲得	XXX	
	コミュニケーションルールの確立	XXX	
第2フェーズ アセスメントフェーズ	初期アセスメントの実施	XXX	
	ミッション・ビジョン・バリューの確認・再整理	所定の伴走型支援プロセスの 達成度の評価指標	
	収支状況・財務状況の分析		
	課題の分析・構造化		
	本質的課題の同定と優先順位付け		
第3フェーズ プランニング&アクションフェーズ	実施施策の検討・実施計画の策定	左記のアクションが履行されているかを計測する ための評価項目を各々設定する	
	実行支援（助言、施策伴走、介入）		
	自走化に向けた仕掛けづくり		
第4フェーズ クロージング&コネク トフェーズ	自律性・持続性向上に向けた最終アクションの実施	XXX	
	外部専門家や外部施策との接続	XXX	

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：評価の仕組み（プロセス評価－仮説検証手法）

6

評価の仕組み

- 所定の伴走型支援のプロセスの達成状況への評価を記入する評価フォーマットを作成し、各伴走支援者にて実際に評価を実施していただくことで、評価項目が有効に機能するか実証のうえ、妥当性について検証した

b

プロセス評価

伴走型支援プロセスの達成度 評価項目・基準シート

フェーズ	フェーズにおける達成目標	具体的なアクション	アクションの詳細	評価項目	評点	具体的な実施内容および結果
エントリーフェーズ	✓ 団体との信頼関係を構築する ✓ 支援の目的・期待値・進め方を相互に確認する ✓ カウンターパートを特定し、支援体制を整える	カウンターパートとなる人物の特定	・支援者と団体が協働していくためには、団体内部で意思決定に関与でき、組織の歴史や現状を理解し、支援に主体的に関われる人物が窓口となる必要がある ・支援の目的や期待される役割を踏まえ、適切な人材を見極め、伴走型支援を実施する目的、意義をデータに基づき説明し“腹落ち”してもらうことで、継続的にコンタクトできる関係性を構築する	適切な人材を特定した 腹落ちできるよう説明し、カウンターパートになっていただいた上で、継続的にコンタクトできる関係性を構築した		
...	...	...	...	...	...	...

各伴走型支援事業にて実証

評点				
1 実施した	2 一部実施した	3 実施できなかった (実施意図あり)	4 実施する予定がなかった	5 今後実施予定

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案 / C 実証・討議：評価の仕組み（プロセス評価－意見／見直し）

6

評価の仕組み

- ・ 実証結果に基づいた各伴走支援者からの意見を踏まえ、評価フォーマットに所見欄を追加し、最終化を行った

b

プロセス評価

各伴走支援者からの意見

- ・ 本質的な課題の同定と優先順位付け等、相互に関連する評価項目におけるコメントは、類似の内容を繰り返し記載することになるため、統合したほうがよい
- ・ 現在地の把握や、次年度課題の抽出に有効だが、属人性などプロセス評価では把握できない視点では、別枠で補足的に捉える必要がある
- ・ エントリーフェーズにおける評価項目は、明確に達成した／未達と割り切りづらい

見直しのポイント

1. 補足的な所見欄の追加

属人性のような構造的リスクも補足するために、各項目に「所見欄」という別欄を設ける

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 ② 仮説立案／③ 実証・討議：評価の仕組み（プロセス評価手法－結論）

6

評価の仕組み

b

プロセス評価

「伴走支援プロセスの達成度の評価項目」の素案（1/3）

フェーズ	フェーズにおける達成目標	具体的なアクション	アクションの詳細	評価項目
エントリーフェーズ	✓ 団体との信頼関係を構築する ✓ 支援の目的・期待値・進め方を相互に確認する ✓ カウンターパートを特定し、支援体制を整える	カウンターパートとなる人物の特定	・支援者と団体が協働していくためには、団体内部で意思決定に関与でき、組織の歴史や現状を理解し、支援に主体的に関われる人物が窓口となる必要がある ・支援の目的や期待される役割を踏まえ、適切な人材を見極め、伴走支援を実施する目的、意義をデータに基づき説明し“腹落ち”してもらうことで、継続的にコンタクトできる関係性を構築する	適切な人材を特定した 腹落ちできるよう説明し、カウンターパートになっていた上で、継続的にコンタクトできる関係性を構築した
		団体内外のステークホルダーの確認	・組織マネジメントに直接影響する意思決定構造や経営層、クリエイティブ面において影響力のある人物ならびに、組織ガバナンスに影響を与える行政や業界団体など外部関係者を把握し、支援に影響する関係性を整理する ・早期に把握することで、支援者は適切な関与の範囲や介入の方法を設計する	支援に影響するステークホルダーの関係性を整理した 各ステークホルダーの適切な関与の範囲や介入の方法を設計した
		組織としてのコミットメントの獲得	・伴走型支援は団体の組織マネジメント改善を主目的とするため、カウンターパートや伴走支援者から、団体の経営層に対して、支援の目的や意義、進め方について説明を行い、経営層が共通理解と合意を持つ状態を作る ・組織全体としてコミットメントを得ることで、支援の実行力と組織内の協力体制を高める基盤を構築する	経営層に対して支援の目的・意義・進め方を説明し、伴走型支援への共通理解と合意を持つ状態を作った 伴走支援が組織活動として位置づけられ、組織内に協力体制の基盤が構築された
		コミュニケーションルールの確立	・支援を円滑に進めるために、対面による対話を中心とコミュニケーションスタイルや打ち合わせの頻度、連絡手段、情報共有や報告の方法を事前に整理し、カウンターパートと支援者の間で共通認識として合意する	コミュニケーションスタイルや打合せの手法を整理した カウンターパートと支援者間で共通認識として合意した

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B仮説立案／C実証・討議：評価の仕組み（プロセス評価手法－結論）

6

評価の仕組み

b

プロセス評価

「伴走支援プロセスの達成度の評価項目」の素案（2/3）

フェーズ	フェーズにおける達成目標	具体的なアクション	アクションの詳細	評価項目
アセスメント・フェーズ	✓ 団体の自律性・持続性の現状を把握する ✓ 団体の理念・将来像（ミッション・ビジョン・バリュー）を再確認し、共感・共有できる形に整える ✓ 課題をマネジメント/ガバナンス/オペレーションの3層で整理し、本質的課題を言語化する	初期アセスメントの実施	・「文化芸術団体の自律性・持続性度合いの評価指標フレームワーク」に基づき、支援対象団体の自律性・持続性が現在どの程度の水準にあるかを客観的に把握することで、団体の自律性や組織としての持続力の獲得に向けて不足している課題・要素を洗い出す	評価指標フレームワークに基づき、自律性・持続性向上に向けて不足している課題・要素を洗い出した
		ミッション・ビジョン・バリューの確認・再整理	・既存文書（中期計画等）を確認し、団体のミッション・ビジョン・バリューの文書化の有無や浸透度合いを把握した上で、代表者・事務局・現場へのヒアリングを通じて、ミッション等への事実認識を抽出する。 ・文化芸術団体の存在意義（ミッション）、将来像（ビジョン）、大切にしている価値観（バリュー）を、組織として改めて言語化・可視化し直し、関係者間で共有・共感ができる形に整える。	既存文書を確認し、ミッション・ビジョン・バリューの文書化有無 ミッション・ビジョン・バリューの浸透度合いを把握した代表者・事務局・現場へのヒアリングを通じて、ミッション等への事実認識を抽出した ミッション・ビジョン・バリューを言語化・可視化し直し、関係者間で共有・共感ができる形に整えた
		収支状況・財務状況の分析	・収支状況・財務状況の分析は、伴走支援をする上において、財務上のリスク管理、運営の効率化、団体内の意識醸成等を目指して実施する ・非営利法人の財務分析にかかる指標を活用し、収支・貸借・資金繰り等のデータを共通フレームで可視化し、収入の構造（助成・指定管理・自主財源等）や持続性、効率性、安定性等を分析する。	分析の目的（リスク管理／効率化／意識醸成等）を整理し、カウンターパートと共有した団体の財務情報を収集し、収入構造（助成・指定管理・自主財源等）や持続性・効率性・安定性を分析した
		課題の分析・構造化	・団体のビジョンを実現するための自律的・持続的運営の理想像と、実際の現状とのギャップを“課題”として捉え直し因果関係を明らかにし、マネジメント課題／オペレーション課題／ガバナンス課題といった構造に落とし込むことで課題の全体像を整理する	自律的・持続的運営の理想像と現状のギャップを踏まえて、組織の課題を抽出し、マネジメント／オペレーション／ガバナンス課題に識別した 課題間の因果関係を明らかにし、課題の全体像（ロジックツリー等）を整理した 団体のトップやカウンターパートへ課題の全体像を共有し、前後関係の妥当性や実感の一致などを確認した SWOT分析等により外部環境の分析を行った
		本質的課題の同定と優先順位付け	・構造化した課題群から、自律的・持続的運営の障壁となっている「本質的課題（構造的な状態）」を抽出し、各本質的課題の原因構造を深掘りして“まず取り組むべき起点”となる「ボトルネック課題（要因レベル）」を特定することで、団体として「どこから取り組むか」を合意する。	構造化した課題群から本質的課題（構造的な状態）を識別した まず取り組むべき起点となるボトルネック課題を特定した

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.7 B 仮説立案／C 実証・討議：評価の仕組み（プロセス評価手法－結論）

6

評価の仕組み

b

プロセス評価

「伴走支援プロセスの達成度の評価項目」の素案（3/3）

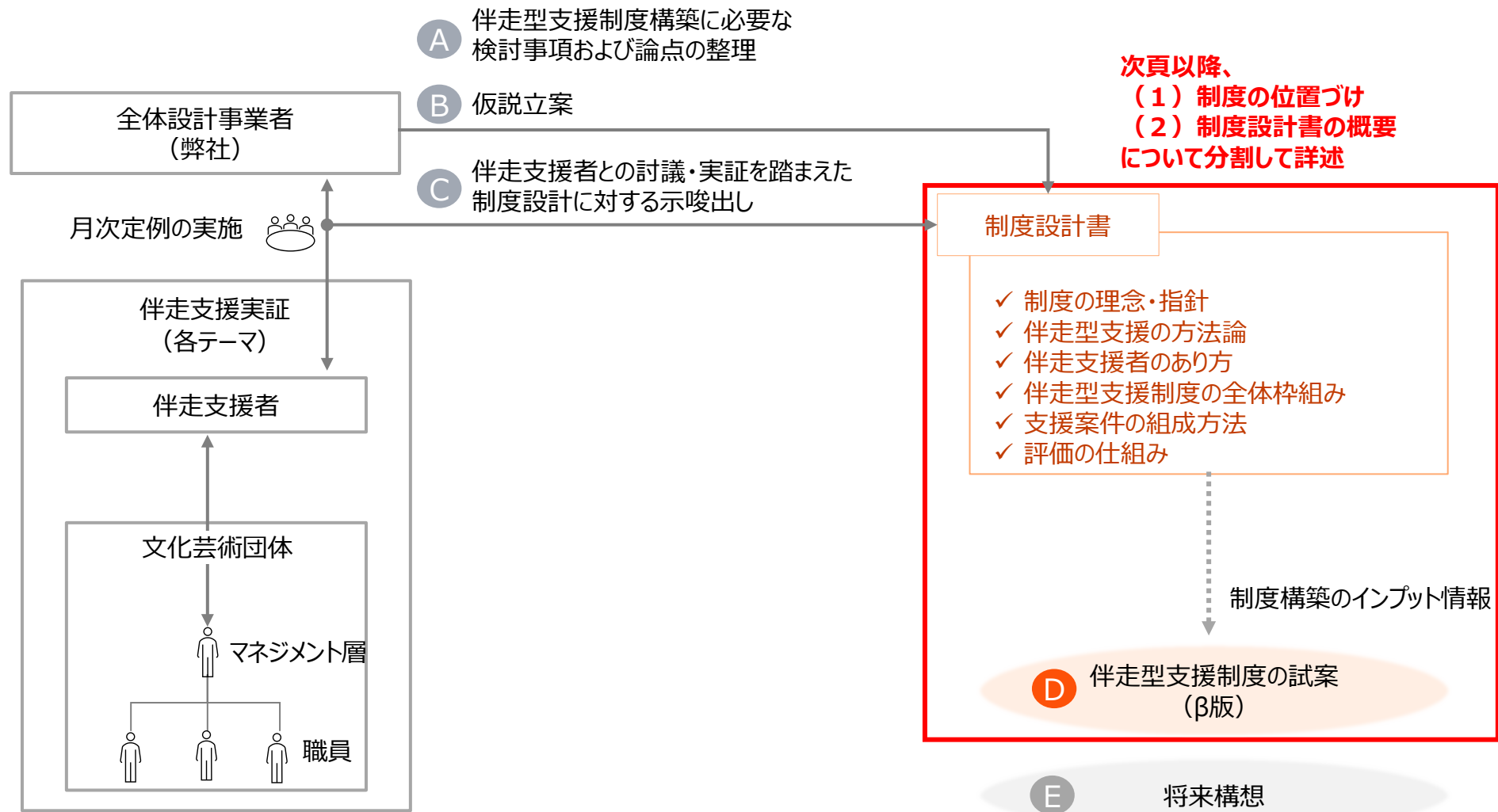
フェーズ	フェーズにおける達成目標	具体的なアクション	アクションの詳細	評価項目
プランニング & アクション フェーズ	✓ 課題解決に向けた実行可能な計画を策定する ✓ 団体自身が意思決定し、主体的に行動する状態をつくる ✓ 小規模施策の実行を通じ、成功体験を蓄積し、団体内部の内発的動機を高める ✓ 本質的課題の解決に向けた方向性を得る	実施施策の検討・実施計画の策定	・本質的課題と中期的な目標像を再確認したうえで、ミッション・ビジョン・バリューや価値創造の方向性、自律性・持続性の評価観点を踏まえながら施策候補を幅広く洗い出し、「何を、どの順番で、どのくらいの規模で行うか」を具体化する	ミッション・ビジョン・バリューや価値創造の方向性、評価観点を踏まえて施策候補を洗い出した 施策候補から実施施策を選定し、実施計画を整理・具体化した
		実行支援（助言、施策伴走、介入）	・ミッション・ビジョンの確認や課題整理、施策立案を経て合意した実施計画を、現場で実際に動かす。 ・団体の意思決定に基づき助言や施策伴走、必要に応じた介入や実務支援を行うことで、計画の実行確度を高めるとともに、団体自らが将来同様の施策を回せるマネジメント能力や組織内の動き方を育てる	施策実行における支援スタイル（助言型／伴走支援型／介入型）および責任範囲をカウンターパートと合意した 施策ごとに中間振り返り等を実施し、施策の進捗を踏まえた実施計画や支援スタイルの見直しを行った
		自走化に向けた仕掛けづくり	・施策の実行における役割を段階的に団体側へ移しつつ、団体主導の試行・改善フェーズを設け、現場起点で課題を発見し、小規模な実践・検証・改善を継続的に行う力を業務プロセスとして定着させることで、支援が終わっても活動が止まらず発展していく状態をつくる	団体主導の試行・改善フェーズを設けることで、施策実行の役割を段階的に団体側へ移した 試行・改善を継続的に行う力を業務プロセスとして定着させた
クロージング & コネクト・フェーズ	✓ 支援の成果（プロセス・アウトプット・アウトカム）を整理する ✓ 支援終了後の運営体制・仕組みを整える ✓ 必要に応じて外部資源につなげる	自律性・持続性向上に向けた最終アクションの実施	・今後のアクションプランを団体自身が自走化して実行していけるように、具体的なアクションを実装・実行する	実施した施策の結果を踏まえ、支援終了後に取り組む内容等をまとめた計画を策定した 計画の実施に向けた支援期間内の最終アクションを実施した
		外部専門家や外部施策との接続	・団体内で完結しない論点（法務・労務・資金調達・マーケティング等）や継続支援が必要な領域について、外部専門家・助成制度・連携施策等の選択肢を整理し、窓口・進め方・次アクションまで接続して、持続的に改善できる支援体制を構築する	団体内で完結しない論点や継続支援が必要な領域を整理し、外部接続が必要な優先テーマを特定した 接続先の選択肢（専門家・助成制度・連携施策等）を比較整理し、窓口・進め方・次アクションまで具体化して合意した 実際に外部へ接続（紹介・相談・面談・申請着手等）し、支援終了後も継続的に活用できる体制（運用）を整備した

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.8 ④ 制度試案の構築

- 次頁以降、各検討項目に対する一定の結論を踏まえ、伴走型支援制度の試案につき、（１）制度の位置づけ、（２）本事業にて作成する制度設計書の概要の二点から、詳述する。

制度設計の全体像



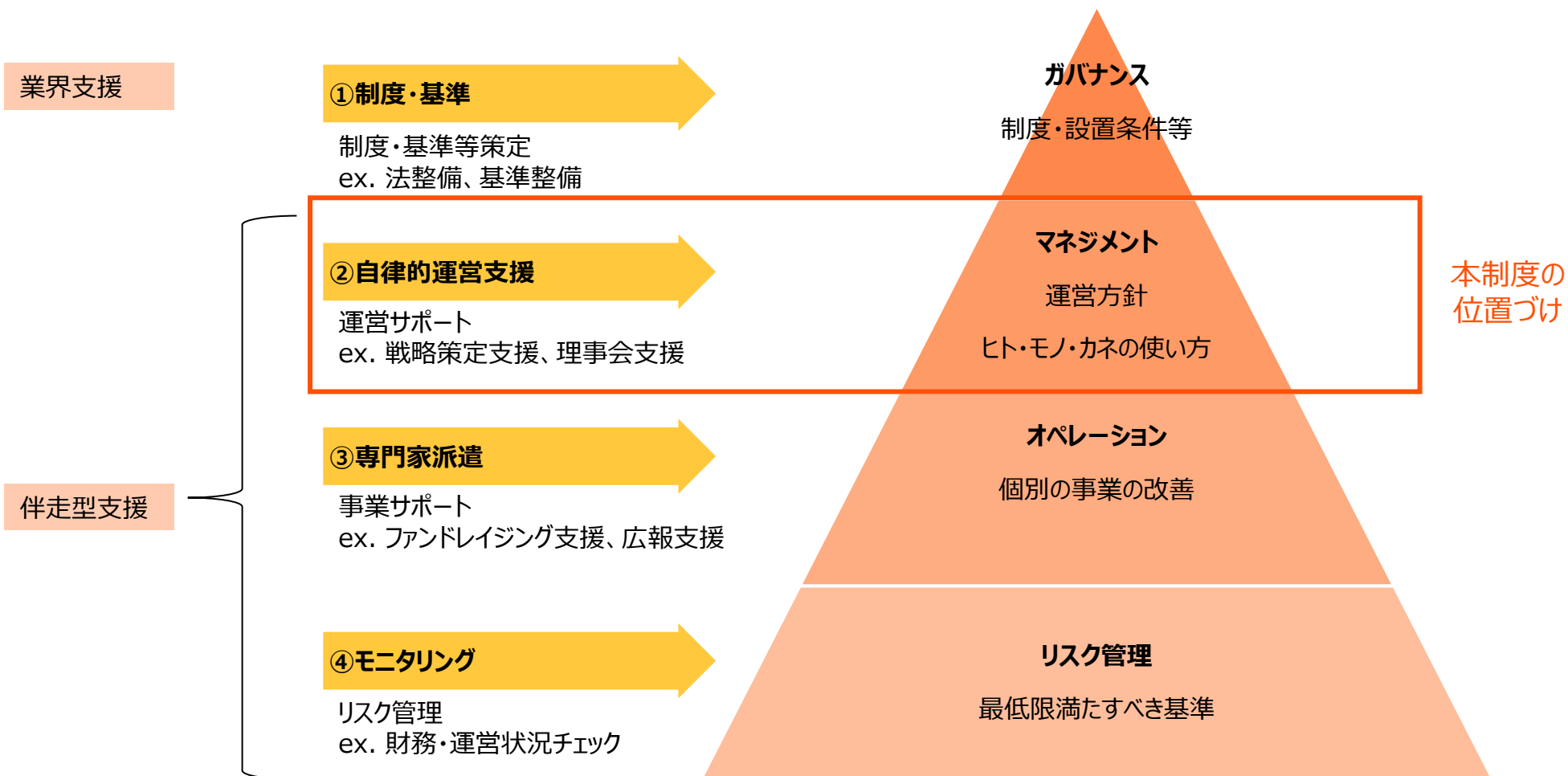
2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.8 ④ 制度試案の構築：設計する制度の位置づけ（団体支援の種別）

- 本制度は、文化芸術団体への支援のうち、伴走型支援の中でもマネジメントの改善を目的とする「②自律的運営支援」に位置付けられる

(1)制度の位置づけ

設計する制度の位置づけ団体支援の種別



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.8 ④ 制度試案の構築：設計する制度の位置づけ（文化芸術団体支援における自律的運営支援の位置づけ）

- ・ 自律的運営支援は単体の支援制度であるだけでなく、その後の文化芸術団体向けの支援施策や法制度や業界構造改革の議論に橋渡ししていくことが肝要であると考えられる

(1) 制度の位置づけ

- ・ 文化芸術団体に対する支援制度の設計にあたっては、「すべての対象に同じ方式で対応する」ような画一的な制度では、多様なニーズや実態に十分に対応できず、うまく機能しない可能性が高い
- ・ 従って、制度設計に際しては、**ひとつの包括的な仕組みを構築するのではなく、政策の目的に応じて個別に設計された複数の支援制度を体系的に組み合わせ、全体として構想すべき**である

団体支援における自律的運営支援の位置づけ

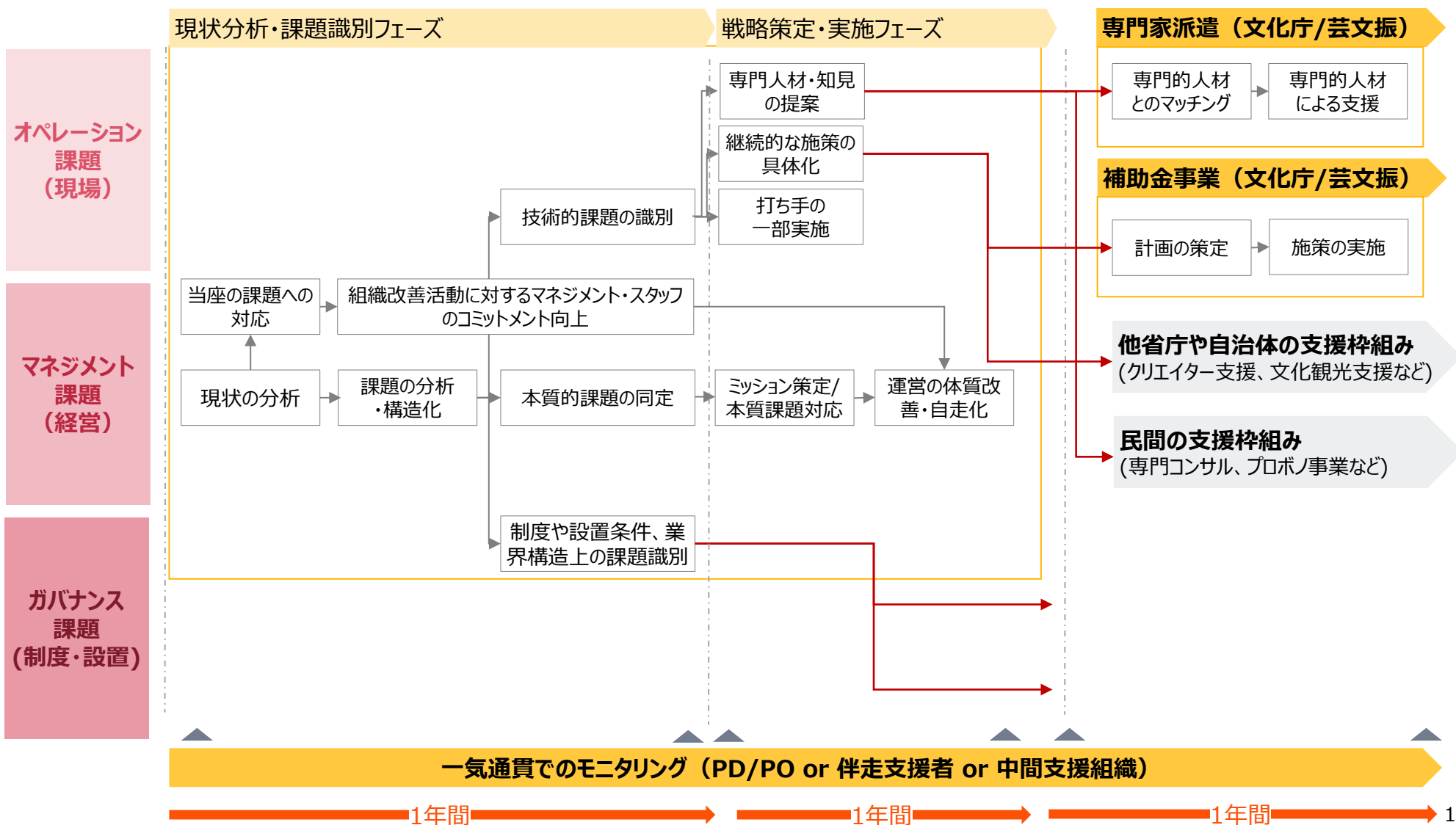
- 自律的運営支援は、具体的な課題への対応を図りつつも、団体が、理念・ミッションに基づき、マネジメントにおける本質的な課題に気づき、内発的な動機づけによって自己変革力を高め、団体の運営力の強化し、改善活動が自走化していくことを最終的な支援目標とする
 - 支援の主目的はマネジメント改善であり、組織マネジメントにおける本質的課題を同定し、その改善を図ることで、団体の自律的・持続的運営力を高め、組織改善を自走化できる体制を整えることが主目的
- 一定の運営力が備わった団体は、文化庁や他省庁、自治体が提供する支援施策の活用や、自前での民間の専門的コンサルサービス等の調達といった外力の活用も含めて、組織改善を継続的に自走して進め、社会に対してより良い価値の提供をすることを目指す
 - 識別された技術的課題（オペレーション課題）の解決に向けて、専門的人材派遣型支援等の団体向けの支援制度の活用や民間サービスの調達等を行えるようにする
 - 識別された制度や設置条件、業界構造上の課題（ガバナンス）の解決に向けて、法制度や業界構造の改善に向けた議論に接続できるように論点等を抽出・整理する

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.8 ④ 制度試案の構築：設計する制度の位置づけ（文化芸術団体支援における自律的運営支援の位置づけ）

- 各文化芸術団体は、自律的運営支援を通じて、自律的持続的な運営に向けた自走化を図りつつ、その道程において識別されたガバナンス課題やオペレーション課題の解決に向けて、他の文化芸術団体向けの支援制度の活用や行政や業界における議論への接続する形が望ましいと考えられる

(1) 制度の位置づけ



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.8 ④ 制度試案の構築：制度設計書の概要

- ・本年度のアウトプットである伴走型支援制度の制度設計書は、想定利用者を踏まえ「網羅性」「実効性」「再現性」「納得性」を意識して策定した

(2)制度設計書の概要

制度設計書の考え方

1. 設計書の目的

- ・文化庁が次年度以降に実施するパイロット事業の制度および運営スキームを具体的に設計する際のベースとなる設計案を提示する。
- ・制度の基本構想に加え、支援対象、支援手法、支援体制などの詳細設計を示すことで、パイロット事業の実施要項や伴走支援者向けのマニュアル策定に活用いただくことを目的とする。

2. 設計書の位置づけ

- ・次年度に想定されるパイロット事業の制度設計・事業設計を行うにあたり、前提となる考え方・枠組みを示す基礎資料。
- ・制度の本格実施を見据え、実施要綱や各種マニュアル等を作成する際の原型・骨格となる設計案として位置づける。

3. 設計書の想定利用者

- ① 文化庁ご担当者
- ② 伴走支援者（※）

※本年度は、伴走支援を担う事業者にどのようなケイパビリティ（必要な機能・能力）が求められるかを整理・可視化しるところまでをスコープとする

制度設計書に求められる要件

網羅性

制度の実施・運用に必要な検討項目が漏れなく重複なく記載されていること

実効性

これまでの実証を踏まえ、現場の実態に即して実行可能な内容となっていること

再現性

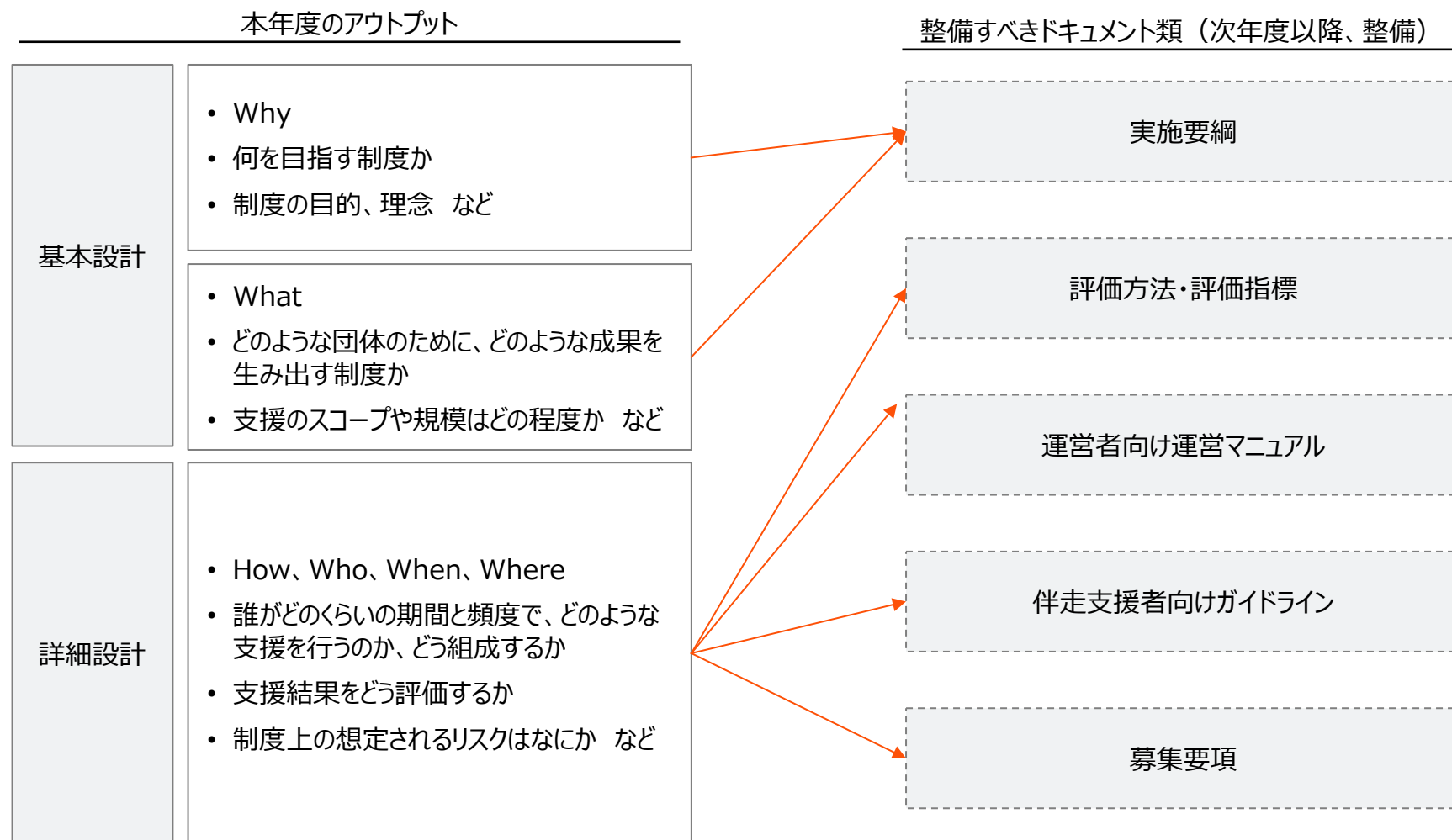
各分野における伴走型支援を通じて得られた制度上の成果や課題を、当該分野固有の結果にとどめず、他分野にも適用可能な知見として一般化されていること

納得性

業界外の方が内容を読んで、理解し、腹落ちできる内容とすること

- 本年度のアウトプットとしては、制度の基本構想と対象とするスコープを明確化のうえ、制度の詳細設計を行い、次年度以降のドキュメント整備に繋げていく

(2)制度設計書の概要



- 制度基本構想に関する記載項目としては、「本制度の背景」、「本制度の位置づけ」、「本制度の目的・目標」、「制度概要」の4項目を想定

(2)制度設計書の概要

本年度のアウトプット

基本設計

- Why
- 何を目指す制度か
- 制度の目的、理念 など

- What
- どのような団体のために、どのような成果を生み出す制度か
- 支援のスコープや規模はどの程度か など

詳細設計

- How、Who、When、Where
- 誰がどのくらいの期間と頻度で、どのような支援を行うのか、どう組成するか
- 支援結果をどう評価するか
- 制度上の想定されるリスクはなにか など

制度設計書の構成（基本設計部）

- 本制度の背景
 - 文化芸術団体を取り巻く現況（課題認識）
 - 文化芸術団体の自律的・持続的運営の必要性
 - 文化芸術団体支援機能の必要性
- 本制度の位置づけ
 - 文化芸術団体とは
 - 文化芸術団体の特徴
 - 文化芸術団体向けの支援手法の全体像と本制度の特徴
- 本制度の目的・目標
 - 制度の目的
 - 達成目標（アウトプット、アウトカム）
- 制度概要
 - 制度の全体アーキテクチャ
 - 本制度が対象とする文化芸術団体の範囲
 - 支援内容（支援の概要、範囲、期間・頻度）

- ・ 詳細設計に関する記載項目としては、「全体像」、「支援案件の組成」、「伴走支援の方法」、「評価方法」、「運営体制・ガバナンス」の5項目を想定

(2) 制度設計書の概要

本年度のアウトプット

基本設計

- ・ Why
- ・ 何を指す制度か
- ・ 制度の目的、理念 など

- ・ What
- ・ どのような団体のために、どのような成果を生み出す制度か
- ・ 支援のスコープや規模はどの程度か など

詳細設計

- ・ How、Who、When、Where
- ・ 誰がどのくらいの期間と頻度で、どのような支援を行うのか、どう組成するか
- ・ 支援結果をどう評価するか
- ・ 制度上の想定されるリスクはなにか など

制度設計書の構成（詳細設計部）

1. 全体像
2. 支援案件の組成
 1. 支援対象団体の選定（選定の観点、選定基準、選定方法）
 2. 伴走支援者の選定（選定の観点、選定基準、選定方法）
3. 伴走支援の方法
 1. 伴走支援の基本的な考え方
 2. 伴走支援者の基本姿勢・心構え
 3. 支援プロセス
 1. 第1フェーズ（エントリー・フェーズ）
 2. 第2フェーズ（アセスメント・フェーズ）
 3. 第3フェーズ（プランニング&アクション・フェーズ）
 4. 第4フェーズ（クロージング&コネクト・フェーズ）
 4. 各実施内容の詳細プロセス
3. 評価方法
4. 運営体制・ガバナンス

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.9 E 将来構想の検討

- 次頁以降、「E 将来構想」について説明

制度設計の全体像



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.9 ⑤ 将来構想の検討

- ・ 将来構想は、Aで整理した「制度設計に必要な検討事項」において、「7 アーツカウンシル機能や補助金制度との接続」および「8 運用する組織・リソース」に該当する検討項目である

制度設計に必要な検討事項		主要な論点
1	制度の理念・指針	文化芸術団体が目指す「自律的な運営」「持続的な運営」とは具体的にどのような状態を指すか？
2	伴走型支援の方法論	文化芸術団体の特性を踏まえて、自律的・持続的運営の促進に資する有効の高い支援方法や支援プロセスは何か？
3	伴走支援者のあり方	今の文化芸術領域に求められる伴走支援者像はどのようなもので、必要となるスキル・姿勢は何か？
4	伴走型支援制度の全体枠組み	伴走型支援の政策的意義を最も高めるには制度運用の全体構成はどうあるべきか？
5	支援案件の組成方法	どのような観点や手法により、支援効果が見込める文化芸術団体を募集・選定し、各団体に適切な伴走支援者をマッチングすべきか？
6	評価の仕組み	文化芸術団体の自律性向上や持続性向上の度合いをどのように測定し、伴走型支援の事業成果をどのように評価するか？
7	アーツカウンシル機能や補助金制度との接続	補助金等と連携した伴走型支援の在り方はどのようなものであり、政府のアーツカウンシル機能の全体像のどこに、どのような形で位置づけるのが政策効果を最も高められるか？
8	運用する組織・リソース	アーツカウンシル機能内で制度運用を担う組織の設計や必要となるリソース、手段をどのように確保するか？

制度設計書の対象



将来構想の対象
(⑤)



2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 — 2.2.9 E 将来構想の検討

- 令和8年度以降の方向性として、令和7年度までの成果を踏まえて支援スキームの実効性を検証するとともに、既存の枠組み内にこの制度を定着させていくための道筋を得ること、また自律的運営の必要性や伴走型支援の有用性についてアウトリーチしていくことが必要であると思料

令和7年度までの成果

- 文化芸術団体に対する多様な伴走型支援手法のうち、主に団体のマネジメント支援を目的とする「自律的運営支援」について、主に以下の事項について制度設計を実施見込み
 - 制度の理念・指針 | 目指すべき文化芸術団体の自律的・持続的運営の状態・姿を明確化のうえ、団体支援の仕組みの全体像の中で、本制度がどこに位置づけらるのかを明確化
 - 伴走型支援の支援スキーム | 団体の自律的・持続的運営の実現に資する伴走型支援の手法について、4つのフェーズから構成される標準的な支援スキームを策定
 - 評価の仕組み | 評価レイヤーを整理のうえ、制度内で行うプロセス評価、アウトプット評価、アウトカム評価の各評価における評価の観点、評価対象、評価基準、評価方法を整理

令和8年度以降の方向性（案）

標準的な支援スキームの実効性の実証

- 3年間の伴走型支援実証を通じて策定した「自律的運営支援」の標準的なスキームを、幅広い団体に対して適用し、スキームの実効性を高めるとともに、より汎用性が高まるようチューニングする
- またこれを通じて文化芸術団体に対する伴走型支援を行える支援者を育てる

既存の枠組み内に定着させていくための道筋を得る

- 既存の組織機能や制度の中に段階的に定着させていくための進め方を明確にする
- 具体的には、中長期的にはナショナル・アーツカウンシルの将来的な設置を念頭に置きつつ、短期的には文化芸術団体に対する補助金制度と連動した仕組みを構築する

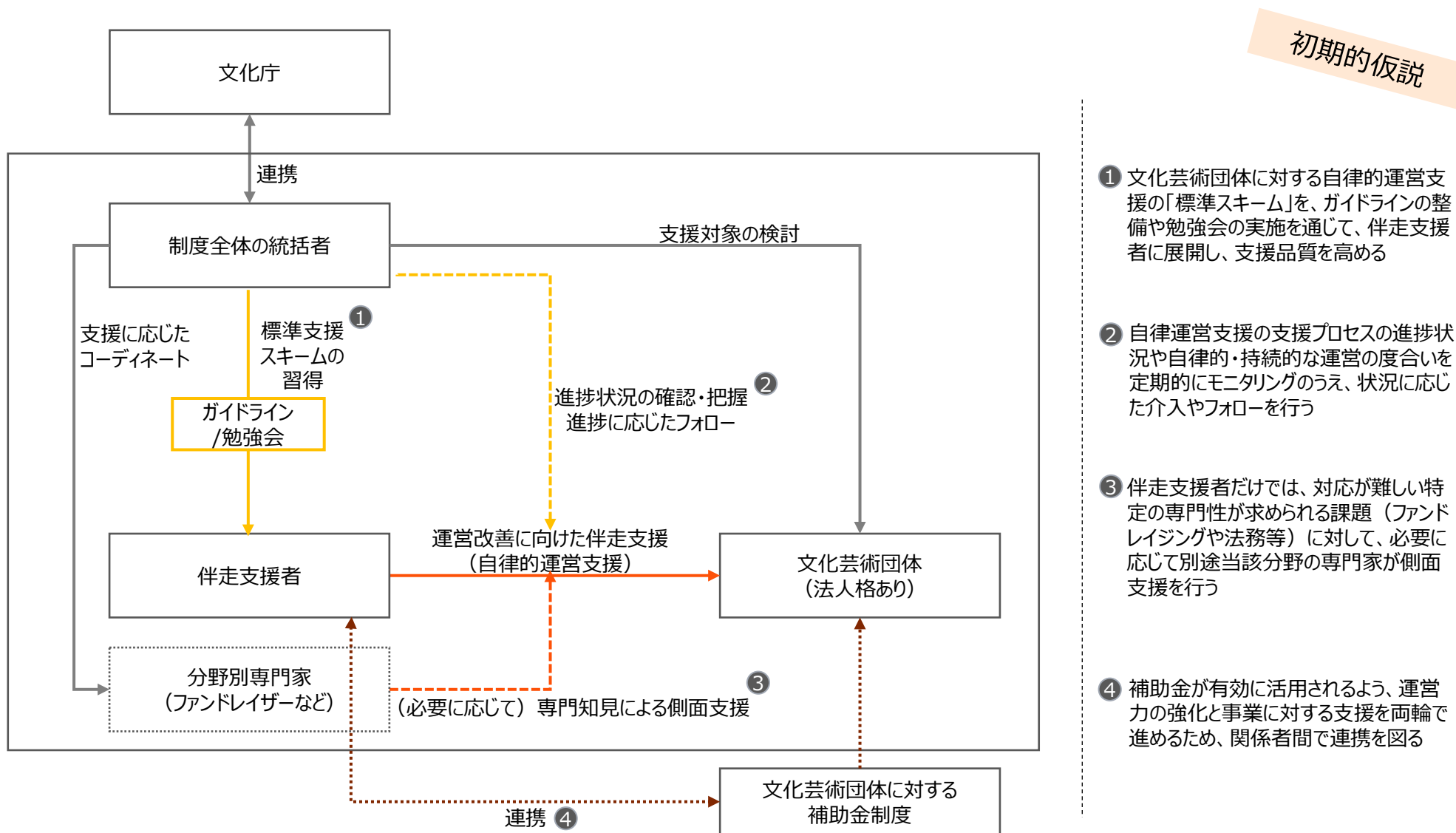
自律的運営の必要性や伴走型支援の有用性の理解促進

- 団体が自律的・持続的運営を目指すことの重要性や、そこに向けた伴走型支援の必要性について、文化芸術セクターや行政関係者が認識を共有し、これらの動きが拡大・促進していけるようにする

2. 事業の結果

2.2 伴走型支援制度設計 - 2.2.9 E 将来構想の検討

- 令和8年度においては、伴走支援者が直接的に文化芸術団体を支援するのではなく、公的な支援団体との連携体制の下、運営マネジメントの改善や事業における具体的な課題の解決に向けた伴走支援を行うことも一案として考えられる



2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.2 伴走型支援制度設計

2.3 伴走支援実証に係る全体統括

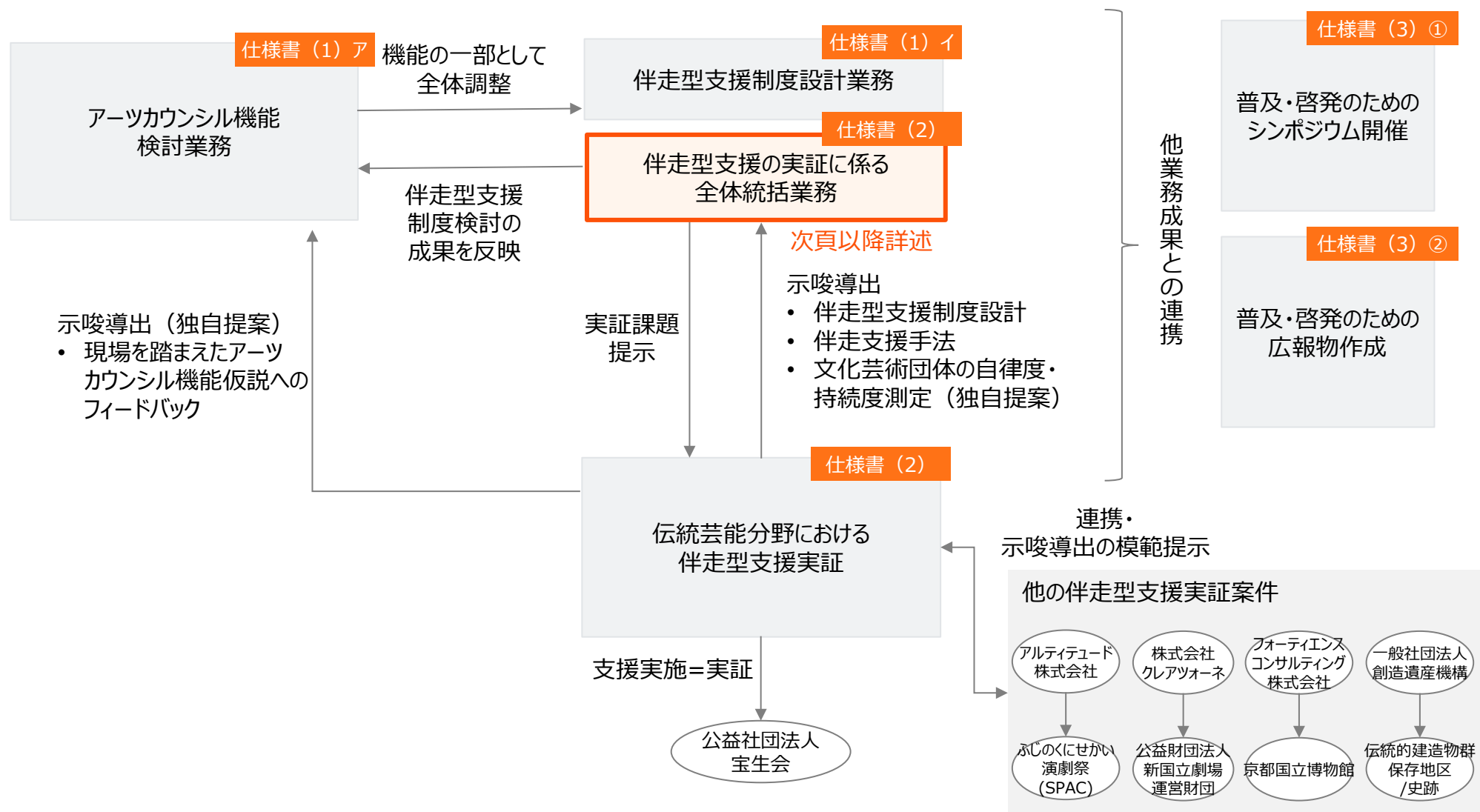
2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務

2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務

• 本章では、伴走型支援の実証に係る全体統括業務の実施結果について示す。

本事業推進方法の全体像



2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.1 目的と達成目標

- 本タスクでは、各分野の伴走型支援実証の成果を最大化し、各支援対象団体の自律的・持続的運営を強化するとともに、各伴走支援者や支援対象団体との討議・実証を通じて、恒常的な伴走型支援の制度化に資する示唆を導出することが目標である史料。

本タスクの背景・目的

- 本タスクは、文化芸術団体等に対する伴走型支援を担う事業者を公募により選定し、各事業者による実証事業全体を統括・支援することで、各伴走型支援実証の成果を最大化し、支援対象団体の自律的・持続的な運営の強化を図るとともに、事業全体を通じて得られる知見をもとに、アーツカウンシル機能の一要素としての伴走型支援の制度化に資する示唆を導出することを目的とする

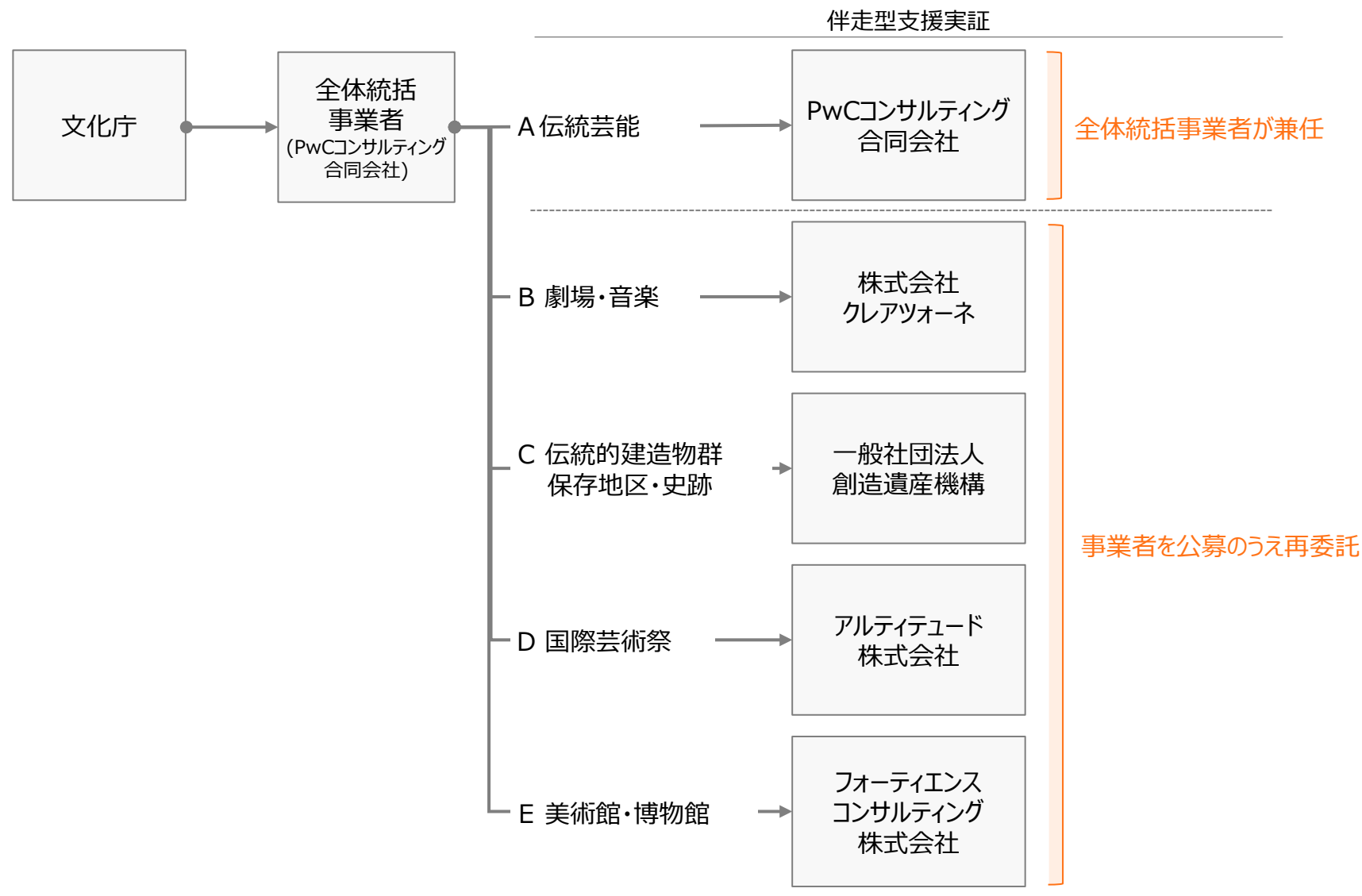
本タスクの達成目標

- 各分野の伴走型支援実証の成果が最大化され、各支援対象団体の自律的・持続的運営が強化されていること
- 各伴走支援者や支援対象団体との討議・実証を通じて、恒常的な伴走型支援の制度化に資する示唆を導出されていること

2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.2 本タスクの事業スキーム

- 伴走型支援の実証においては、各分野の伴走支援者を公募・選定のうえ、各分野1社に対して再委託を行った。ただし、伝統芸能分野については全体統括事業者が伴走支援者を兼任した。

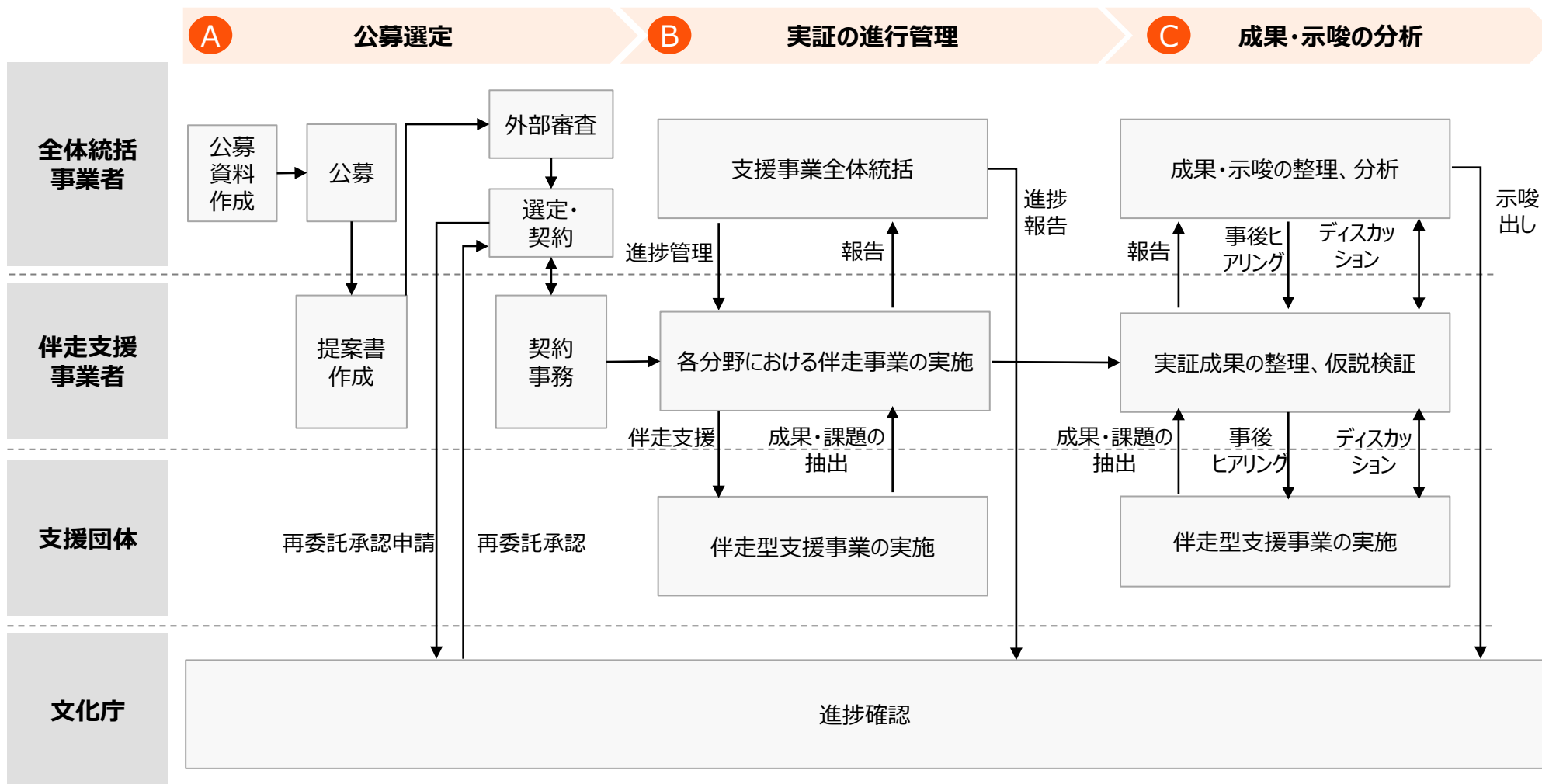


2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 - 2.3.3 実施プロセス

- 本タスクでは、公平性・透明性を確保しつつ公募選定を実施し、実証開始までのリードタイム短縮を図った。実証期間中は、各伴走支援者の進捗及び制度化を見据えた仮説検証を行い、各事業者の報告やヒアリング等を踏まえ、恒常的な伴走型支援制度に対する成果及び示唆の整理・分析を行った。

実施プロセス



2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 – 2.3.4 公募選定：目的と方針

公募選定

実証の進行管理

成果・示唆の分析

- 本タスクにおける公募の目的は、支援対象の文化芸術団体の自律的・持続的な運営の強化を図るとともに、伴走型支援の制度化に対する示唆を導出できる伴走支援者を選定する点にあることから、実証開始のリードタイムを最小化しつつ、個別の実証事業の支援対象団体の成果の創出と、恒常的な伴走型支援の制度化に資する示唆の導出という両面において、高い成果が期待できる伴走支援者を選定することを公募方針とした

公募の目的

過年度の伴走型支援による成果と課題を踏まえ、支援対象の文化芸術団体の自律的・持続的な運営の強化を図るとともに、アーツカウンシル機能の一要素としての制度化に資する示唆を導出できる伴走支援者を選定する

公募の方針

- 個別の実証事業の支援対象団体の成果の創出と、恒常的な伴走型支援の制度化に資する示唆の導出という両面において、高い成果が期待できる伴走支援者を選定する
- 伴走支援期間を最大化するために、公平性・透明性を担保しながら、実証開始までのリードタイムの最小化を図る

2. 事業の結果

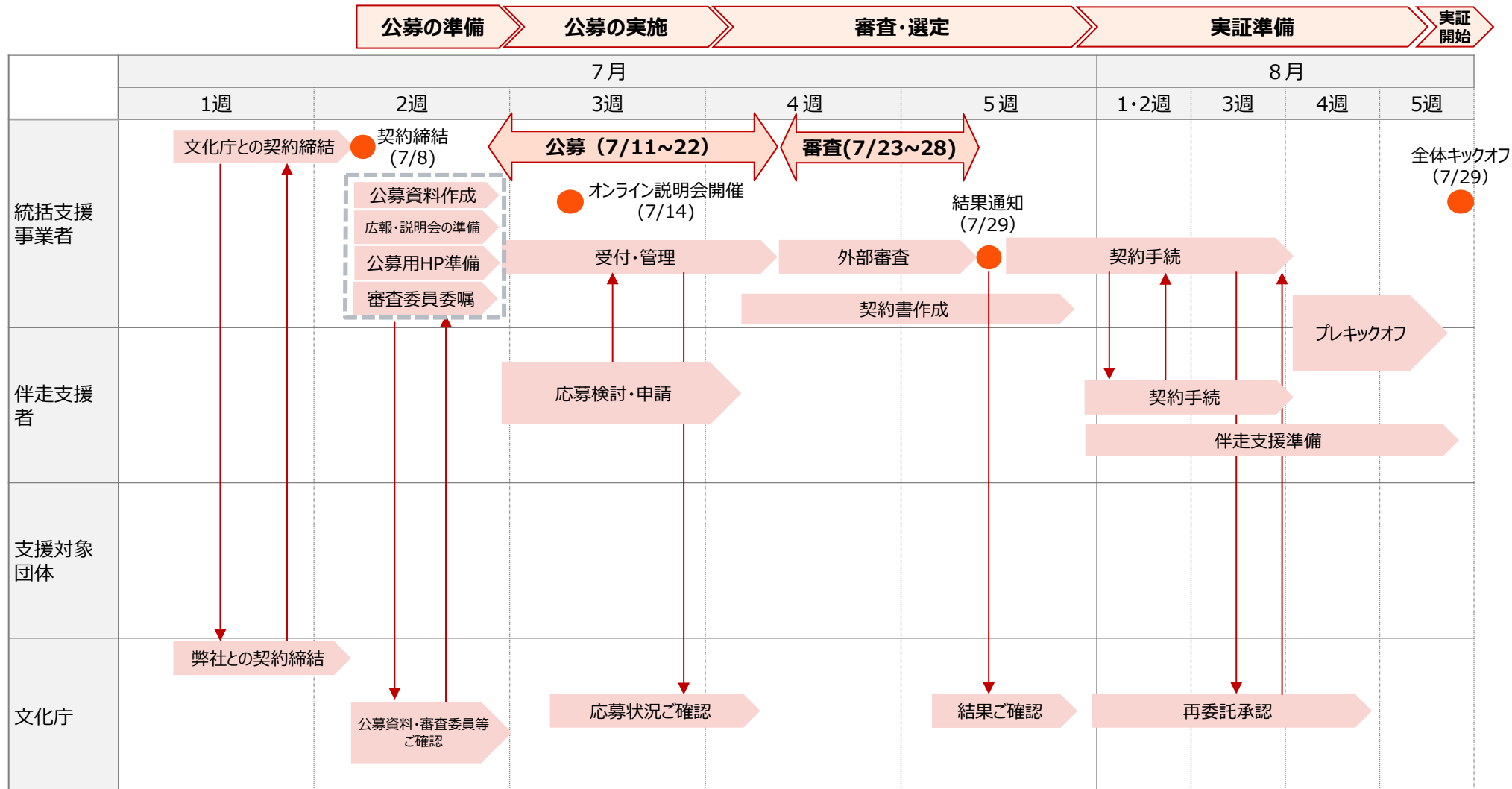
2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 - 2.3.4 公募選定：全体スケジュール

公募選定

実証の進行管理

成果・示唆の分析

- 契約締結後、速やかに公募に必要な資料作成および周知準備を進め、オンライン説明会から外部審査までを計画的に設計し、公平性とスピードを両立。採択後は、契約・伴走支援準備を先行して進めることで、採択から実証開始までのリードタイムの最小化を図った。



2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.4 公募選定：公募資料の作成ポイント

公募選定

実証の進行管理

成果・示唆の分析

- ・公募方針を踏まえた資料作成の考え方として、「事業目的とゴールの明確化」、「役割・業務範囲の明確化」、「応募・審査プロセスの明確化」、「資料構成と表現の工夫」の4点を設定した上で、必要な公募資料を作成した。資料を作成する上では、応募者と審査員の双方の視点から、短期間で効率的な公募の実現に資する工夫を行った。

公募の準備

資料作成の考え方	資料名	作成ポイント
公募方針を踏まえた資料作成の考え方は以下の4点 1. 事業目的とゴールの明確化 支援事業と制度化に向けた示唆出しの両面での成果を創出を明示することで、応募者の提案内容が目的に即した内容となるようにする 2. 役割・業務範囲の明確化 伴走型支援の実効性と制度設計へのフィードバックを両立するために、全体統括事業者と伴走支援者との役割や業務範囲を明確にする 3. 応募者と審査者の負担軽減 評価に必要な情報が応募書類から確実に得られる構成にするなど、応募者が明確にアピールでき、かつ効率的な審査が可能な資料とする 4. 資料構成と表現の工夫 構造化された資料構成や、平易な表現など、応募者が短時間で読みやすく、理解しやすい内容とする。	公募要項	✓ 可能な限り早期に公開に漕ぎつけるため、文化庁または弊社においてこれまで実施してきた公募要項雛形を活用し、プロジェクト開始の早々のタイミングで文化庁に素案を提示 ✓ 事業全体および開始から終了までのスケジュールや定例会議の頻度を示すことで、実証期間内で採択団体が実施可能なことの見当がつきやすいように工夫
	審査基準	✓ 公募方針を踏まえた審査全体の基本的な考え方を定めた上で、審査基準における評価対象や評価軸を設定し、応募者に示すことで、応募者の提案内容が事業目的に即した内容となるよう促す ✓ 客観的かつ具体性のある評価基準を設定するとともに、評価項目と応募書類との対応関係を明らかにすることで、短期間で効率的な審査を実現する
	応募書類	✓ 企画提案書のページ数について、ページ数の上限を設定することで、要点が絞られた計画書の作成を促すとともに、短期間で効率的な審査を実現する
	経費要項	✓ 文化庁の経費処理要項に準拠する

2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.4 公募選定：審査設計

公募選定

実証の進行管理

成果・示唆の分析

- ・公募方針を踏まえ、「公平かつ迅速な審査の実施」、「継続的な伴走型支援による成果の最大化」、「個別支援の成果と制度設計への示唆出しの両立」の3点を審査の考え方として設定した上で、審査の基本設計を策定

公募の準備

審査の考え方

公平かつ迅速な審査の実施

伴走支援期間を最大化するためには、公平性・透明性を担保しながら、**審査を効率的かつ迅速に行うことで、早期の伴走型支援開始を実現することが肝要**

効率的な支援設計

限られた支援期間で最大限の成果を高めるには、効率性を重視したコンパクトな支援を設計することが肝要

過去の実証成果を踏まえた支援内容の実施

令和7年度は本事業の3年目にあたることから、これまでの**2年間の実証で得られた知見を最大限に活用し**、自律的・持続的な運営体制の構築に向けた基盤を整備し、令和8年度以降に具体的な施策を円滑に実行できる状態を確立することが肝要

個別支援の成果と制度設計への示唆出しの両立

本タスクでは、個別の実証事業の支援対象団体の成果の創出と、今後の恒常的な支援制度の構築に資する示唆の導出の両立が求められていることから、審査では**個別支援の成果だけでなく、制度設計への貢献も評価対象とすることが肝要**

審査設計における具体的な工夫

審査手法

- ✓ 審査の質と実証の質のバランスを確保する観点から、**審査手法は書類審査のみとする。**
- ✓ 公平性・透明性の担保の観点から、**外部審査を採用する**

審査書類

- ✓ 応募者の提案書内容と審査基準の対応関係を明示した資料を作成するなど、**審査委員が短時間で効率的に審査が可能な仕組みを整備する**
- ✓ 企画提案書の**事業実施計画書のページ数は、50ページを上限とする**ことで、要点が絞られた計画書の作成を促すとともに、審査委員の負担を軽減する

審査基準

- ✓ 限られた予算の中で効率的な成果の創出が期待できるかを評価するため、**技術評価のみならず価格評価も導入する**
- ✓ 技術評価においては、**評価の対象を「業務内容」、「伴走支援者」、「経費」の3つに整理した上で、評価軸を設定**
- ✓ 「業務内容」に関する評価軸は、審査の考え方を踏まえ以下の2つを設定
 - ① 過去の実証成果を踏まえた実施内容の妥当性
 - ② 普遍的な伴走型支援手法の開発への貢献度

2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 - 2.3.4 公募選定：審査設計

公募選定

実証の進行管理

成果・示唆の分析

・技術評価は、技術提案ごとにそれぞれ「絶対評価」にて行うものとし、各審査委員は評価項目ごとに採点基準（1点～10点で5段階評価）に基づき点数化した上で合計し、これに価格評価（価格得点の配分×最低価格÷提案価格（税込））により算出した得点を加算した総合計の中で、最も数値が高い者を採択事業者とした。

公募の準備

評価項目及び評価基準(案)		配点
1. 事業内容に対する評価		40
1-1. 過去の実証成果を踏まえた実施内容の妥当性		30
1-1-1 支援対象範囲の妥当性 業務改善に係る支援（オペレーション支援）だけでなく、団体のガバナンス構造、ミッション・戦略やそれに基づく組織運営全般（マネジメント）までを対象としている		10
1-1-2 カウンターパートの妥当性 現場関係者だけではなく、団体の経営層のコミットメントがあるか		10
1-1-3 課題分析を踏まえた施策検討プロセスの妥当性 支援対象団体が抱える組織運営上の課題を構造化し、ボトルネック課題を特定した上で、具体的な施策の実行に向けた検討プロセスが明示されているか		10
1-2. 普遍的な伴走型支援手法の開発への貢献度		10
1-2-1 制度化に資する示唆出しに向けた取組内容の妥当性 示唆出しに向けた取組の工夫や仮説が示されており、内容が妥当か		10
2. 伴走支援者に対する評価		40
2-1. 伴走型支援に関する専門性		20
2-1-1 組織における伴走型支援の専門性 文化芸術団体等に対する伴走型支援の実績及び専門的知見を組織として有しているか		10
2-1-2 業務従事者における伴走型支援の専門性 業務従事者が文化芸術団体等に対する伴走型支援の実績及び専門的知見を有しているか		10
2-2. 事業実施に必要な組織基盤の安定性		20
2-2-1 リスク管理体制の整備状況 業務中断や人員交代等のリスクに備えた対応体制（代替要員、引き継ぎ手順等）が明確に整備されているか		10
2-2-2 情報管理・ガバナンスの適正性 個人情報保護、情報セキュリティ、契約管理等に関する基本的なガバナンス体制が整っているか		10
3. 費用に対する評価		20
3-1. 事業計画に対する予算内容の妥当性		20
3-1-1 費目ごとの積算根拠の明確性 各費用項目に対して、数量・単価・算出根拠が明示されているか		10
3-1-2 事業実施における効率性 コストを抑えて効率的に事業を実施する工夫がみられるか		10
合 計〔100点〕		100

2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.4 公募選定：審査委員

公募選定

実証の進行管理

成果・示唆の分析

- ・公募方針を踏まえた審査委員選定の基本的な考え方を、「多角的視点の確保」、「公平性の確保」、「迅速で質の高い審査」の3点に整理した上で、①専門性、②中立性、③多様性、④審査経験の4点の選定基準を設定した。

公募の準備

審査委員選定の考え方

公募方針を踏まえた審査委員選定の考え方は以下の3点とする

1. 多角的視点の確保

本事業は、多様な分野の文化芸術団体に対する伴走支援を通じて、団体の自律的・持続的な運営を強化することが主眼であるため、文化政策領域だけではなく、組織経営、評価、ガバナンスなど多角的な専門的知見を持つ委員を選定することが肝要

2. 公平性の確保

審査の信頼性を担保するため、理解関係の排除と中立性の確保が肝要

3. 迅速で質の高い審査

過去の類似事業での審査経験があるなど、限られた情報と時間の中でも要点を的確に捉え、効率的かつ的確な評価を行うスキルを有している委員を選定することが肝要

審査委員の選定基準

① 専門性：

本事業の審査に必要な十分な知見・実務経験を有すること（文化政策、経営、評価、ファンドレイジング、伴走型支援など）

② 中立性：

応募事業者と利害関係がなく、審査において中立的な立場を保てること

③ 多様性：

審査委員全体として、分野（政策、経営、評価など）や立場（実務者、研究者など）などの観点からバランスが取れていること

④ 審査経験：

助成事業や委託事業における審査経験があること

2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.4 公募選定：公募実施

公募選定

実証の進行管理

成果・示唆の分析

- ・公募の周知については、文化庁HPに公募情報を掲載いただくとともに、オンライン説明会を公募開始直後に速やかに開催した。

公募の実施

文化庁HPへの掲載



公募説明会の開催



- 日時
令和7年7月14日（月）14:30～15:30
- 開催方法
Microsoft Teams
- 対象者
公募に応じる可能性がある法人の社員等
- 参加者
次頁詳述

2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.5 実証の進捗管理：目的と実施内容

公募選定

実証の進行管理

成果・示唆の分析

- ・ 実証の進捗を継続的に把握するとともに、制度設計に必要な示唆の整理・具体化及び事業者間の情報連携の促進を実施した。

進捗管理の目的

- ・ 各伴走支援者による実証の進捗を継続的に把握するとともに、各支援対象団体の自律的・持続的な運営の実現に向けた成果や課題を整理することで、実証結果を恒常的な伴走型支援制度の構築に資する示唆へとつなげることを目的として実施した
- ・ あわせて、事業者間の情報連携を促進し、実証現場で得られた知見や課題の共有を通じて、各事業者による支援の質向上と仮説検証の円滑な推進を図った

実施内容

各制度設計事項に対する 実証に基づく示唆の収集

- ・ 月次報告、四者会合、全体会議を通じて、各団体に対する伴走支援の実施状況を継続的に把握
- ・ 定量情報に加え、現場で得られた定性情報も丁寧に聞き取り、制度設計に資する論点ごとの示唆として整理・具体化を行った

実証事業・仮説検証の 進捗管理

- ・ 定例的な報告機会を通じて、各事業者の実証事業および制度設計に向けた仮説検証の進捗を確認した
- ・ 自律・持続の定義検討や評価フォーマットの実証など、制度設計に必要な検証状況についても、定性情報を含めて状況を把握した

伴走事業者間の 情報連携の促進

- ・ 各伴走支援者を集めた会合を複数回開催し、進捗共有や論点のすり合わせ、横断的な知見共有を行った
- ・ あわせて、共通チャットツールを活用したクイックな情報交換環境を整備し、事業者間で随時相談・共有ができる体制を構築した

2. 事業の結果

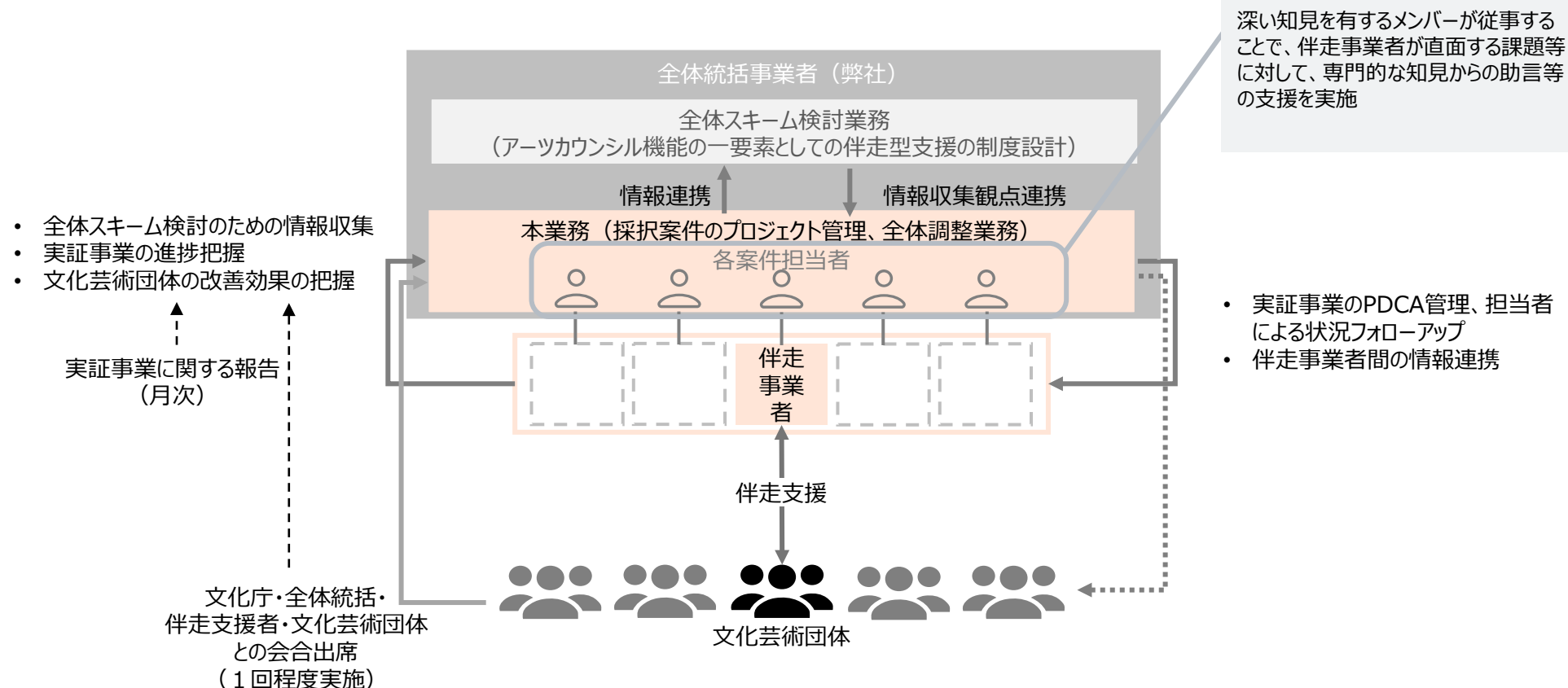
2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 - 2.3.5 実証の進捗管理：全体像

公募選定

実証の進行管理

成果・示唆の分析

- 本業務では、伴走事業者および文化芸術団体からの報告に基づき、実証事業のPDCA管理を行った。報告では、伴走型支援の制度化に向けた仮説検証に必要な情報収集も行い、制度検討に資する示唆を導出した。また、伴走支援対象ごとの案件担当者は、深い知見を有するメンバーが従事することで、伴走事業者が直面する課題等に対して、専門的な知見からの助言等の支援を実施することで、実証の成果の最大化を図った。



2. 事業の結果

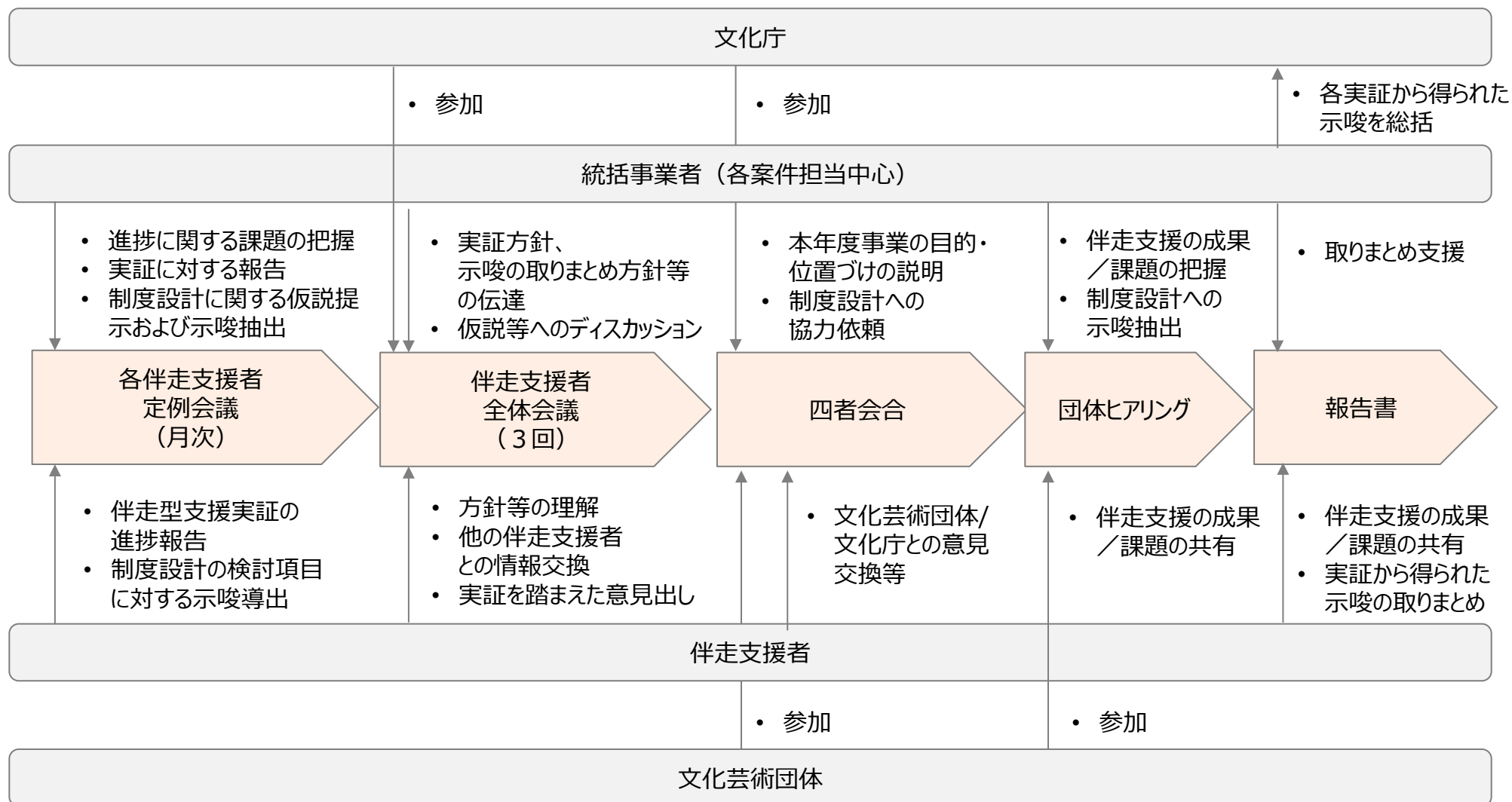
2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.5 実証の進捗管理：実施プロセス

公募選定

実証の進行管理

成果・示唆の分析

・進捗確認プロセスについては、月次の定例会議で、実証の進捗および制度設計に関する仮説に対する示唆を伴走支援者から報告いただいた。また、支援対象団体へ直接ヒアリングも行い、支援の受け手の視点での伴走支援の成果や課題を把握するとともに、理想的な伴走支援者像や自律性・持続性を高める上での支援ニーズも確認することで、制度設計書への示唆を導出した。



2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.5 実証の進捗管理：情報共有

公募選定

実証の進行管理

成果・示唆の分析

- ・ 伴走支援者間の連携強化と、制度化に資する示唆の導出を両立させるために、全体統括事業者と各伴走支援者と文化庁の定例会議のほか、支援対象団体を含めた4者会議や、全ての伴走支援者が参加する全体会議など、多層的な会議体を設置することで、支援や示唆出しの進捗を高い解像度で把握・共有・改善に取り組んだ。

多層的な会議体の設置	会議名称	参加者	頻度	目的	実施効果
	伴走支援者定例会議	- 全体統括事業者 - 各伴走支援者	月次	各支援の進捗・課題・仮説検証状況の確認と助言	支援の質の向上、早期課題発見、仮説の精度向上
	四者会合	- 全体統括事業者 - 各伴走支援者 - 支援対象団体 - 文化庁	1回程度	支援対象団体を含めた本事業の目的の確認および制度設計への示唆抽出	支援の納得性・実効性の向上、現場発の示唆の抽出
	伴走支援者全体会議	- 全体統括事業者 - 全伴走支援者 - 文化庁	3回	成果・課題・知見の横断的共有と相互学習	各支援事業における課題の効率的な改善、分野横断的な知見の蓄積、制度化に向けた仮説精度の向上や再構築

2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.5 実証の進捗管理：情報共有

公募選定

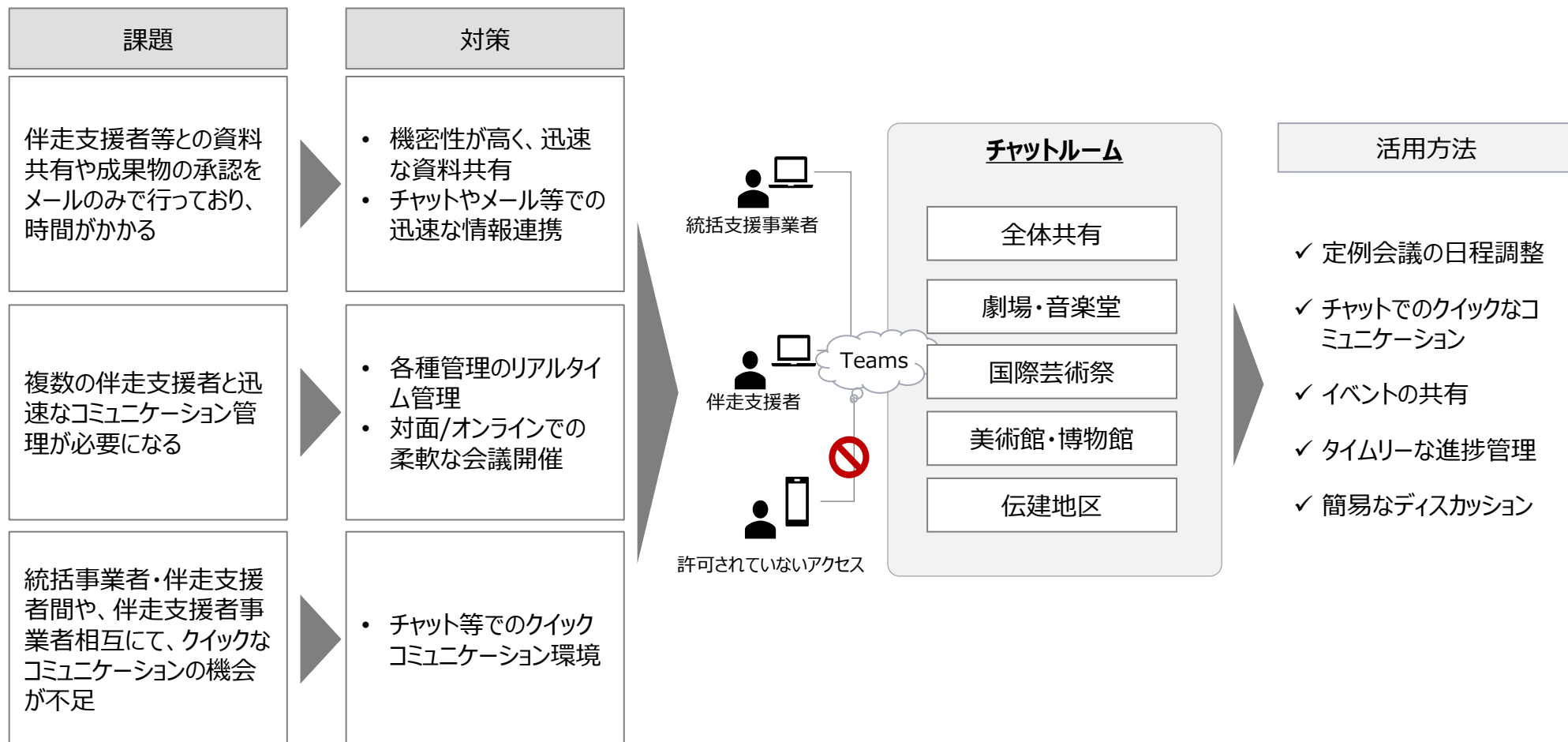
実証の進行管理

成果・示唆の分析

- ・限られた期間で効率的・効果的に伴走事業を実証するためには、全体統括事業者・伴走支援者・対象支援団体間における、密度の高いコミュニケーションの構築が重要。そこで、定期的な会議体のみならず、Microsoft Teamsを導入することで、一元的な情報共有を行った。

伴走新事業者・支援対象団体とのコミュニケーション上の課題

一元的なコミュニケーションツールの導入



2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.6 成果・示唆の分析：目的と実施内容

- ・ 伴走支援者・支援対象団体双方の視点から成果・示唆を整理・分析し、伴走型支援の有効性の効果検証を行うとともに、制度設計書への反映を通じて設計書の精緻化および高度化を図ることを目的とする

成果・示唆の分析目的

本分析の目的は、以下の2点である

1. 伴走型支援の有効性の検証：

各分野における伴走型支援の成果及び課題を集約し、本事業の目的である支援対象団体の自律的・持続的な運営の促進に資する成果が生じたかを検証する。これにより、伴走型支援の有効性及び今後の改善論点を明らかにする。

2. 恒常的な伴走型支援制度設計への示唆反映：

恒常的な伴走型支援制度の構築に向け、制度設計上必要となる検討項目及び論点に関する仮説を各伴走支援者に提示し、実際の支援の実態を踏まえた意見・示唆を収集する。これにより、制度設計書の精緻化及び高度化に活用する。

実施内容

伴走支援者への 意見聴取

- ・ 各伴走支援者に対し、月次定例会議及び全体会議を通じて、制度設計に必要な検討項目及び論点に関する仮説を提示し、実際の支援の実態を踏まえた意見・示唆を収集した。これにより、伴走型支援の実施過程において把握された成果、課題、運用上の留意点等を整理した。

支援対象団体への ヒアリング

- ・ 支援対象団体に対してヒアリングを実施し、支援の受け手の立場から、伴走型支援の有効性、課題、制度設計上の論点に関する意見・示唆を収集した。これにより、伴走支援者側の視点だけでなく、団体側の実感やニーズも踏まえた分析を行った。

得られた示唆の
反映

恒常的な伴走型支援制度設計

伴走型支援の有効性の検証

制度設計書の検討項目ごとに
記載済（p.121～参照）

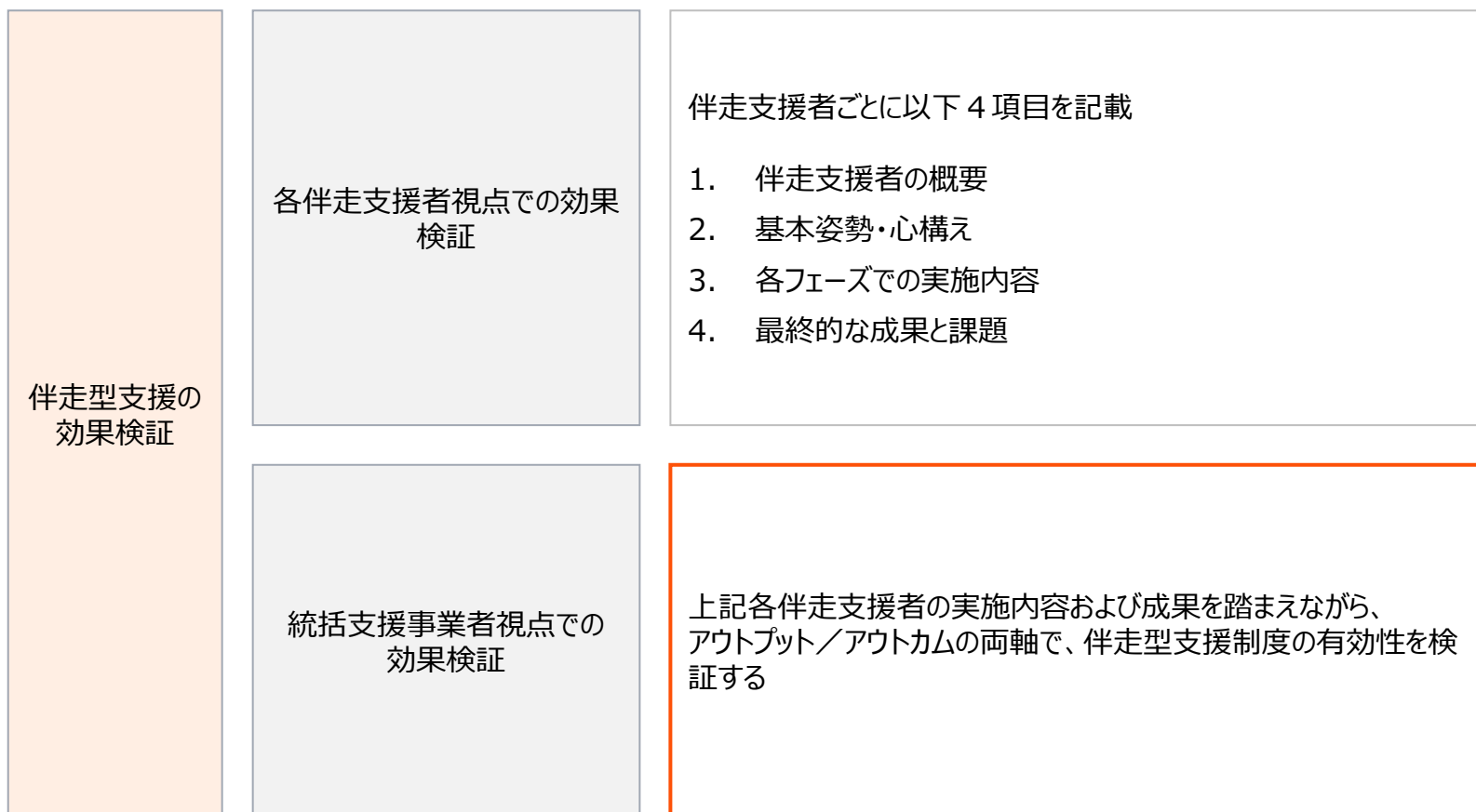
次頁以降詳述

2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.6 成果・示唆の分析：伴走型支援の効果検証（全体像）

- ・ 次頁以降、総括支援事業者視点での本事業の成果・課題の総括する

効果検証の全体像



次頁以降
詳述

2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 – 2.3.6 成果・示唆の分析：伴走型支援の効果検証（全体統括事業者）

- 伴走型支援実証の有効性は、成果物・行動変化として現れるアウトプットと、自律性・持続性の向上として現れるアウトカムの両面から評価を実施

伴走型支援実証の有効性検証に関する全体像

目的	評価軸	定義	評価手法
① 伴走型支援実証の有効性検証	アウトプット	課題に対する打ち手施策を実施した直接的な成果	- 支援を通じて生み出された具体的な成果物や行動変化を整理し、目に見える形で可視化する。施策の実施状況や達成内容を明確に示すことで、その有効性を評価 - 実証事業毎に業務報告書内に記載
	アウトカム	各支援対象団体の自律性・持続性の向上度合い	- 自律的持続的運営の実現に向けて文化芸術団体が獲得すべき能力を測る指標に基づき、支援前後の団体の運営状況をアセスメントのうえ、各指標の向上度合いを評価 - 各実証事業者*が「自律性・持続性評価のフレームワーク」（共通フレームワーク）上で自己評価 *伝健地区・史跡分野を除く

➤ 伴走型支援の有効性を評価

2. 事業の結果

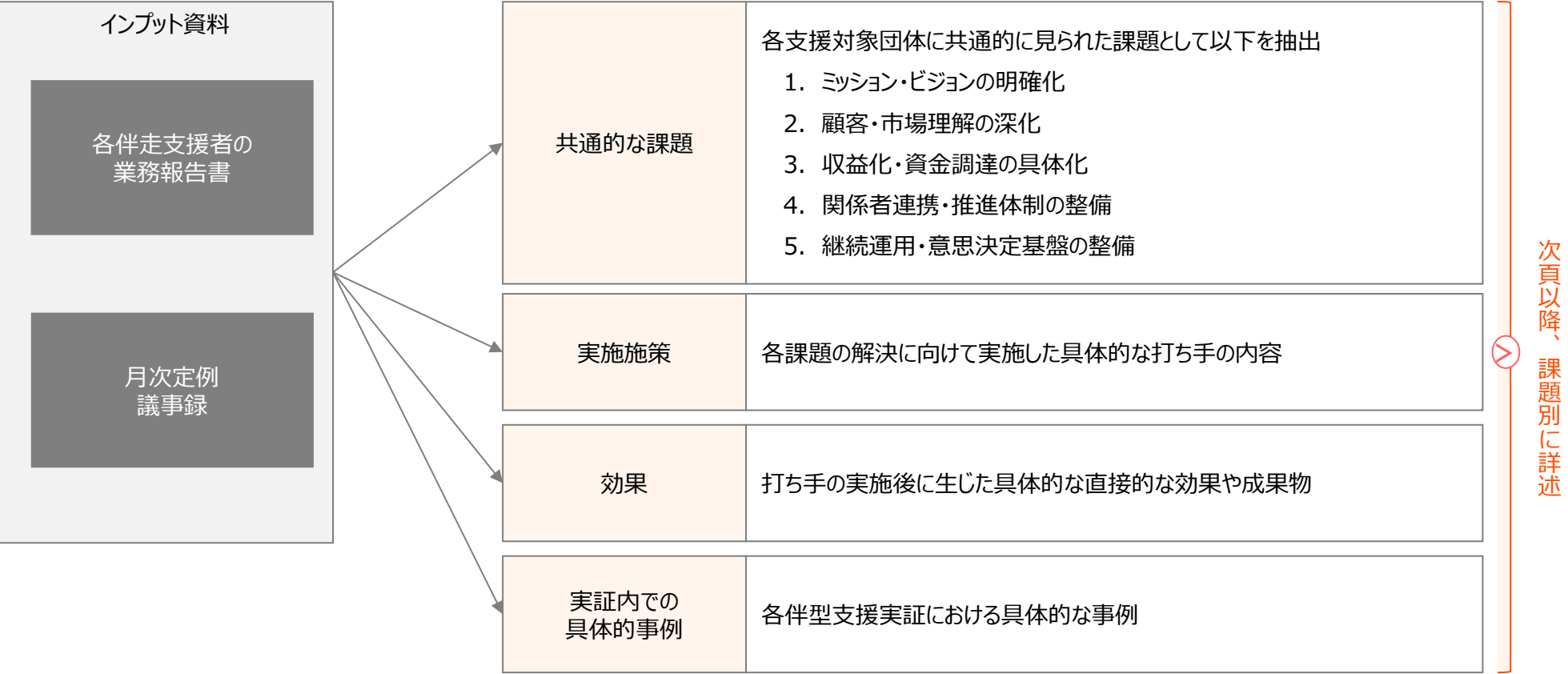
2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 – 2.3.6 成果・示唆の分析：伴走型支援の効果検証（全体統括事業者）

・アウトプット評価は、各伴走支援者の業務報告書および月次定例議事録をもとに、共通的な課題、実施施策、効果、実証内での具体的事例の4項目に整理して検証を行った。

アウトプット評価

アウトカム評価

アウトプットの整理・検証方法



2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 - 2.3.6 成果・示唆の分析：伴走型支援の効果検証（全体統括事業者）

再掲

・自律性・持続性評価のフレームワークの評価指標ごとに期初および期末の評価を記入する評価フォーマットを作成し、各伴走支援者にて実際に評価を実施していただくことで、評価指標や評価基準が有効に機能するか実証のうえ、妥当性について検証

アウトプット評価

アウトカム評価

文化芸術団体の自律性・持続性度合いのアセスメント 評価項目・基準シート

文化芸術団体が自律的・持続的な運営できている状態	制約に縛られないうえで文化芸術団体が獲得すべき能力	左記の力を獲得したことになるか	指標	評価項目	定義の補足説明（設定理由）	Standard	Advance	測定のヒント（推奨例）	評点	評点の理由	出典	評価項目の設定内容の妥当性
外部からの制約に過度に縛られることなく、自らが定めた規範やミッションに従って行動できる状態	組織の自律的な意思決定と、それに基づく経営を行う力	自らの存在意義・価値・理念を再定義し、団体内で共有・共感されているとともに、その理念が日常の意思決定や業務運営における判断基準として機能している状態を確立できる	ミッション・ビジョンの明確性	定款や設置根拠を超えて、団体の核となる存在意義（ミッション）と、将来のありたい姿（ビジョン）が、明確に言語化されているか	所与の設置根拠を超えて、マネジメント層が明確なミッション・ビジョンを示すことは、全ての組織活動の方向性を決定づける最も基本的な要素である	✓		・文書レビュー（ミッション/ビジョン・ステートメント、中期経営計画） ・経営層および理事会へのインタビュー				
...	...	...	...	...	...	...	...	...				

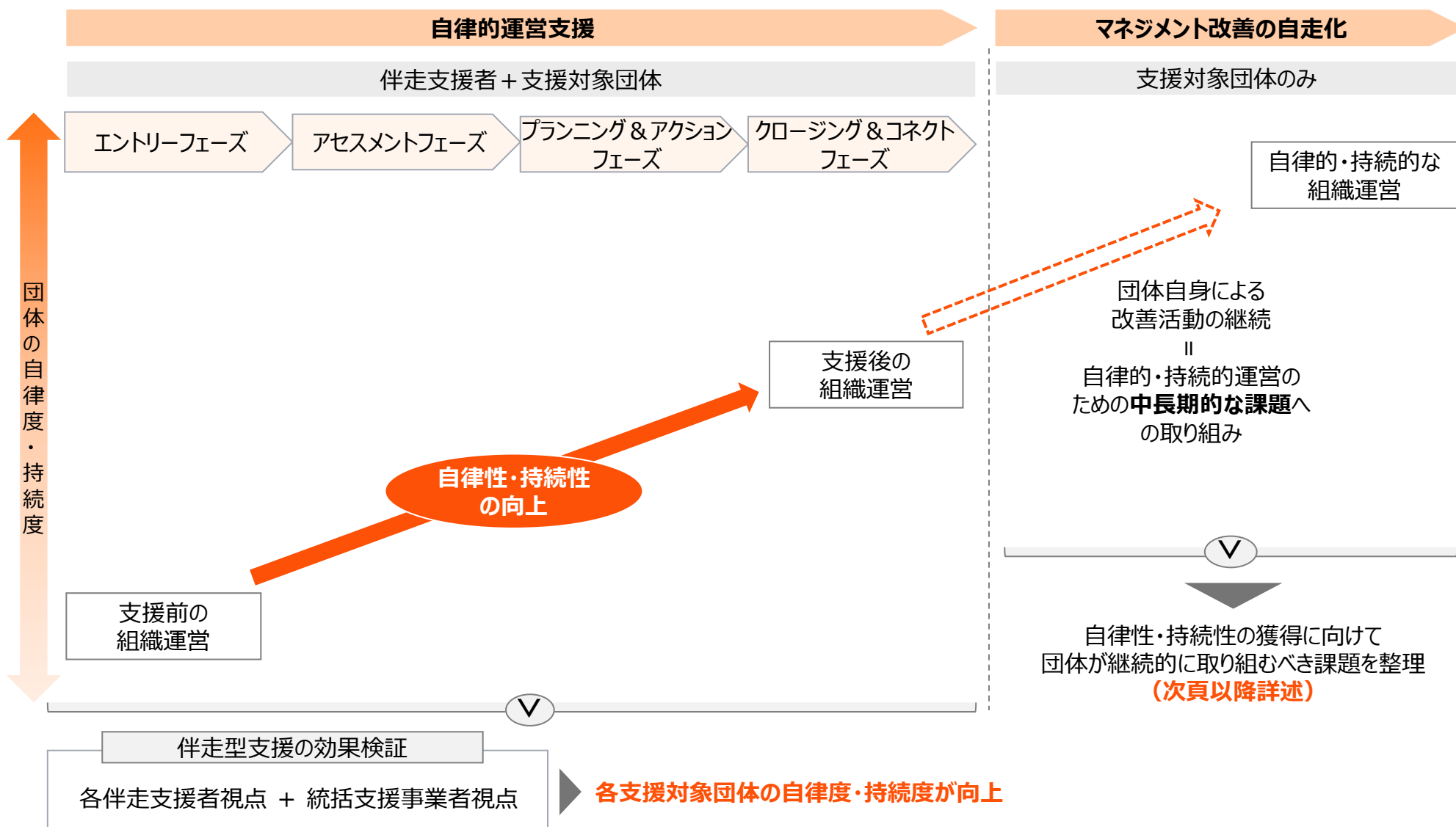
複数の伴走型支援事業にて実証

期初の評価					期末の評価				
1 取り組みを始める必要がある	2 取り組みを開始しているが、求められる水準に向けた努力が必要である	3 取り組みにおいて、標準的に求められる水準まで実施できている	4 標準的に求められる水準はクリアしており、先進的な取り組みにチャレンジしている／努力している	5 取り組みが先進的であり、模範的である	1 取り組みを始める必要がある	2 取り組みを開始しているが、求められる水準に向けた努力が必要である	3 取り組みにおいて、標準的に求められる水準まで実施できている	4 標準的に求められる水準はクリアしており、先進的な取り組みにチャレンジしている／努力している	5 取り組みが先進的であり、模範的である

2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 - 2.3.6 成果・示唆の分析：伴走型支援の効果検証（自律性・持続性向上に向けた提言）

- これまで実施した伴走型支援の効果検証の結果を踏まえると、3年間（伝統芸能分野のみ2年間）の伴走支援の結果、各支援対象団体の自律度・持続度は向上したと評価できる。一方、各団体が自律性・持続性を獲得していくための課題は、支援終了後にも引き続き、各団体が中長期的に取り組むべきものである。



2. 事業の結果

2.3 伴走型支援の実証に係る全体統括業務 — 2.3.6 成果・示唆の分析：伴走型支援の効果検証（自律性・持続性向上に向けた提言）

- 3年間の伴走型支援により、各団体では自律性・持続性向上に向けた基盤整備と課題の具体化が進んだ。今後は、理念・データ・意思決定・収益・連携の仕組みを団体自身が継続的に実装・運用していくとともに、その定着を支えるアーツカウンシル等の継続的な支援基盤と、課題に応じた個別支援策の整備が求められる。

各団体が自律性・持続性の獲得に向けて中長期的に取り組むべき課題

理念・ビジョン の実装	実証を通じて、理念やミッション・ビジョン・バリューを言語化し共有する土台は整い、理念を判断の拠り所として扱う意識も生まれ始めた。今後は、理念を掲げるだけでなく、事業選定・予算配分・对外発信・評価の場面で継続的に参照し、日々の判断基準として定着させていく必要がある。
データの活用	実証を通じて、何のデータが不足しているかの整理や、財務・顧客・事業データを分析に使える形に整備された。今後は、データを継続的に収集・更新し、部門横断で共有しながら、分析結果を戦略・施策の見直しや優先順位付けに活用していく必要がある。
意思決定の 高度化	実証を通じて、判断が個人の経験や立場に依存しやすい構造が可視化され、会議体や判断基準を見直す必要性は共有された。今後は、誰が・何を・どの情報に基づいて・どこで判断するのかを明確にし、事前確認・定例レビュー・振り返りを含む再現性ある意思決定プロセスとして運用していく必要がある。
収支構造の 強化	実証を通じて、協賛・寄付・新規事業・物販・施設活用等の収支改善施策は具体化し、一部は成果や実現可能性の確認まで進んだ。今後は、単発施策で終わらず、採算性・担い手・リスク・ミッションとの整合を踏まえて事業として継続運営できる形に整理し、中長期の収益構造改善につなげる必要がある。
改善推進 体制の確保	実証を通じて、伴走型支援や外部専門人材の活用により改善活動を進めることはできたが、変革業務を自前で継続するだけの時間・人手・スキルの不足は引き続き大きい。今後は、既存業務の棚卸し、優先順位の見直し、外部人材・外部委託の活用等を組み合わせ、改善活動を継続できる余白を計画的に確保していく必要がある。
連携基盤の 自走化	実証を通じて、組織内の対話や定例協議、外部事業者・支援者との接続など、連携のための場やルールは整い始めた。今後は、マネジメント層・オペレーション層・外部パートナー・支援機関の間で課題共有、判断、実行、振り返りが循環する連携基盤として継続運用し、自律的に活用できる状態を目指す必要がある。

各団体が自律性・持続性の獲得に向けて左記課題を乗り越えていくためには、アーツカウンシル等の中間支援組織や、各課題の解決に資する多様な支援制度を活用していくことが必要

2. 事業の結果

2.1 アーツカウンシル機能の全体制度設計

2.2 伴走型支援制度設計

2.3 伴走支援実証に係る全体統括

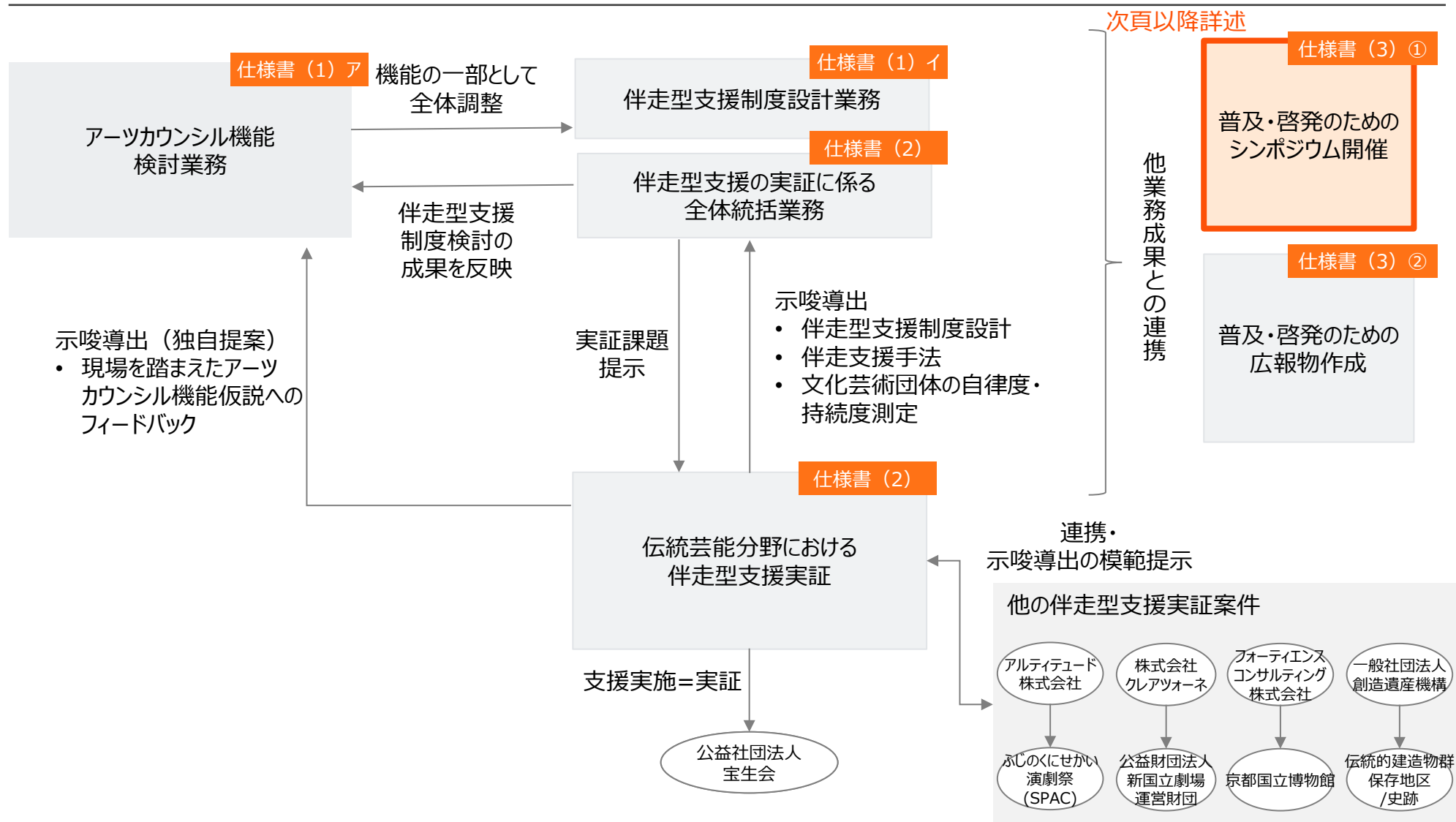
2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務

2. 事業の結果

2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務 - 2.4.1 普及・啓発のためのシンポジウム開催

・次頁以降、普及・啓発のためのシンポジウム開催について説明

本事業推進方法の全体像



2. 事業の結果

2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務 – 2.4.1 普及・啓発のためのシンポジウム開催

・文化経済部会のシンポジウムを開催。「文化と経済の好循環」に関するディスカッションを行い、80人程度の参加者を得た。

シンポジウム概要

概要目的	「文化芸術へ資金が循環する方法」（第1回）、「文化芸術活動の場の活性化」（第2回）に次ぐ、文化経済部会シンポジウム第3弾。「文化芸術における人材」をテーマに、文化芸術を基盤として新たな取り組みを行っている20～30代にフォーカスを当て、文化芸術領域に必要な人材像を炙り出すとともに、彼らのような人材が育つ環境に必要な支援等について議論することを目的に実施。
タイトル	日本の文化的未来
主催	主催：文化庁 協力：SHIBUYA QWS
日時	2026年3月19日（木）18：00～20：00（開場17:30）
会場	渋谷スクランブルホール（120席程度、後日、録画配信あり）
参加者	会場約80名（事前登録120名）
広報	- 文化庁ウェブサイト - PRタイムス - 文化庁SNS - 弊社SNS

2. 事業の結果

2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務 - 2.4.1 普及・啓発のためのシンポジウム開催

・文化経済部会のシンポジウムを開催。「文化と経済の好循環」に関するディスカッションを行い、82人の参加者を得た。

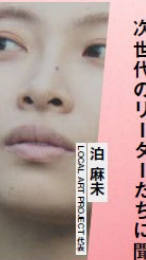
チラシ・登壇者

文化経済部会シンポジウム

日本の文化的未来



武田 悠太
岩本 涼
泉 虎吉



廣安 ゆきみ
廣田 ふみ
林田 堅太郎
泊 麻未

経済や技術の威勢のいい
未来談義は、もう聞き飽きた。
日本の文化的未来を担う
次世代のリーダーたちに聞く。

Date
2026.3.19
Time
18:00-20:00
Open 17:30
Venue
SHIBUYA QWS スクランブルホール



コメンテーター
小池 藍
ベンチャー投資 THE CREATIVE FUND
起業代表パートナー、文化経済部会委員

ファシリテーター
吉見 俊哉
国学院大学教授、文化経済部会会長

主催 文芸春秋 協力 SHIBUYA QWS (渋谷スクランブルスクエア株式会社)

登壇者	
氏名敬称略	所属肩書
泉 虎吉	漆刷毛師 十世 泉清吉 合同会社セン企画事務所 代表社員
岩本 涼	株式会社TeaRoom 代表取締役CEO 茶道裏千家準教授
武田 悠太	ログズ株式会社代表取締役
泊 麻未	LOCAL ART PROJECT代表
林田 堅太郎	KAMU kanazawa館長
廣田 ふみ	アートプロデューサー／株式会社イックク代表取締役
廣安 ゆきみ	READYFOR株式会社文化部門長
コメンテーター	小池 藍 ベンチャー投資THE CREATIVE FUND創 業代表パートナー（文化経済部会委員）
ファシリテーター	吉見 俊哉 国学院大学教授、文化経済部会会長

2. 事業の結果

2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務 — 2.4.1 普及・啓発のためのシンポジウム開催

- ・登壇者は、文化芸術分野で活躍する次世代を担う人材（1980年生まれ以降）を分野や地域、ジェンダーに配慮して選定した。

登壇者

氏名敬称略	所属肩書
泉虎吉 	漆刷毛師 十世 泉清吉/合同会社セン企画事務所 代表社員 1656年の創業から漆刷毛づくりを代々営む。父・九世 泉清吉（選定保存技術『漆刷毛製作』保持者・旭日双光章 受章）の元で、幼少時より修行を積む。江戸の伝統技法を世界でただひとり受け継ぎ、十世 泉清吉として腕を磨きながら、日本文化における新しいエコシステムの構築にも取り組む。
岩本涼 	株式会社TeaRoom 代表取締役CEO・茶道裏千家準教授 1997年千葉県生まれ。2018年「対立のない優しい世界を目指して」を理念に、文化と産業を架橋すべく株式会社TeaRoomを創業。幼少期より茶道裏千家に入門し、茶道家としても活動する。また、静岡県本山地域の日本茶工場を承継し、一次産業へも参入するほか、茶の湯や日本文化の価値や思想に根ざした取り組みも行なっている。株式会社中川政七商店にて社外取締役も務める。
武田悠太 	ログス株式会社代表取締役 2016年にログス株式会社を設立。PARCEL（アートギャラリー）、EASTEAST_（アートフェア）、alter.（プロダクトデザインイベント）を主宰するとともに、ファッション、ホテル、レストラン、10代向け教育など複数分野で事業を展開する。

2. 事業の結果

2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務 - 2.4.1 普及・啓発のためのシンポジウム開催

- ・登壇者は、文化芸術分野で活躍する次世代を担う人材（1980年生まれ以降）を分野や地域、ジェンダーに配慮して選定した。

登壇者

氏名敬称略	所属肩書
泊麻未 	LOCAL ART PROJECT代表 元大分市地域おこし協力隊。現在は過疎地域のアートプロジェクトやアウトリーチのコーディネートに取り組む。旧校舎アトリエを拠点に福祉・教育・住民などの間に対話や協働が生まれる仕組みづくりを実践中。
林田堅太郎 	KAMU kanazawa館長 1987年福岡県生まれ。2020年金沢に私設現代アート美術館KAMU kanazawaを開館。「アートは世界を見る窓」を理念に作品の収集公開を行う。街中に複数展示室を設け、美術鑑賞と街歩きを楽しめる分散型の美術館を仕掛けている。
廣田ふみ 	アートプロデューサー／株式会社イッカク代表取締役 これまでにIAMAS、YCAM、シビック・クリエイティブ・ベース東京〔CCBT〕でメディアアート等に関するプロジェクトを企画するほか、文化庁や国際交流基金アジアセンターにてメディア芸術やメディア文化の事業を担当。2025年より現職。
廣安ゆきみ 	READYFOR株式会社文化部門長 東京大学文学部（美学芸術学専修）を卒業後、出版社で歴史雑誌の編集者を経験し、2016年にREADYFORへ。現在は、クラウドファンディングにとどまらず広くファンドレイジングのサポートを行う部門に所属。文化財、美術館・博物館など「文化・芸術分野」の施設・団体のサポートを行う。

2. 事業の結果

2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務 — 2.4.1 普及・啓発のためのシンポジウム開催

- ・シンポジウムは、初めに各登壇者からのプレゼンテーションを行い、その後、全員に登壇してディスカッションを行った。

当日のタイムテーブル

時間	実施事項
17:00	登壇者集合
17:30	開場
18:00	開演
18:00-18:05	開会挨拶：文化庁文化経済・国際課長 藤田健
18:05-18:10	趣旨説明： 吉見俊哉國學院大学教授、文化経済部会部会長
18:10-19:00	登壇者プレゼンテーション
19:00-19:10	（休憩）
19:10-19:55	ディスカッション
19:55-20:00	質疑応答
20:00	閉会
21:00	撤収

会場の様子



2. 事業の結果

2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務 — 2.4.1 普及・啓発のためのシンポジウム開催

- ・本ディスカッションでは、「文化の生態系」と「文化の価値」を軸に、資金・制度・時間・地域・AIなど多角的な観点から議論が行われた。

ディスカッション概要

1. 文化の生態系と政策課題

- ・文化は個人や単一組織では成立せず、人材・資金・コミュニティが相互に関係する「生態系」として捉える必要があり、その持続可能性や将来像が重要な論点と考える
- ・文化を支える基盤として、職人などサプライチェーン上流への支援が不足しており、短期的成果が見えにくい領域への長期的支援が必要ではないか
- ・産業間の連携や相乗効果が可視化されておらず、越境的な構造や連関を政策的に捉える必要がある
- ・文化は消費ではなく生産プロセスであり、分野横断的なつながりを生む「場」やプラットフォームの設計が求められる

2. 文化と経済の関係

- ・資本主義は短期的回収を前提とする一方、文化の価値は必ずしも回収可能ではなく、投資者と受益者が分離する構造にある
- ・AI時代においては個性の価値が自明に高まるわけではなく、文化は自らその価値を証明し続ける必要がある
- ・資本主義が転換期にある中で、文化は読書や散歩のような非効率で人間的な営みに近く、その価値が再評価される可能性がある
- ・文化は必ずしも経済的自立を求められるものではなく、パトロンの支援も含め「魅了する力」を軸に考えるべき

3. 資金循環と支援のあり方

- ・寄附を促進するには資金提供者だけでなく受け手側の組織能力や信頼性の向上が不可欠であり、日本独自の寄附文化の可能性も考えられる
- ・文化は一度に大きな資金を投じるよりも、少額でも長期的・継続的に支える仕組みが重要である
- ・回収困難な文化的価値については、市場原理ではなく贈与的な仕組みで支える必要がある

4. 地域と文化

- ・地方では文化活動に必要な「時間」や「余裕」、人材が不足しており、創造を支える環境整備が課題である
- ・現場の文化活動は既存制度の枠に収まらないことが多く、柔軟な制度設計や枠外を許容する「余白」が必要
- ・文化施設の老朽化などを背景に、従来の枠組みの見直しと分散型ミュージアムなど新たなモデルの検討が求められている

5. 文化の本質と今後の方向性

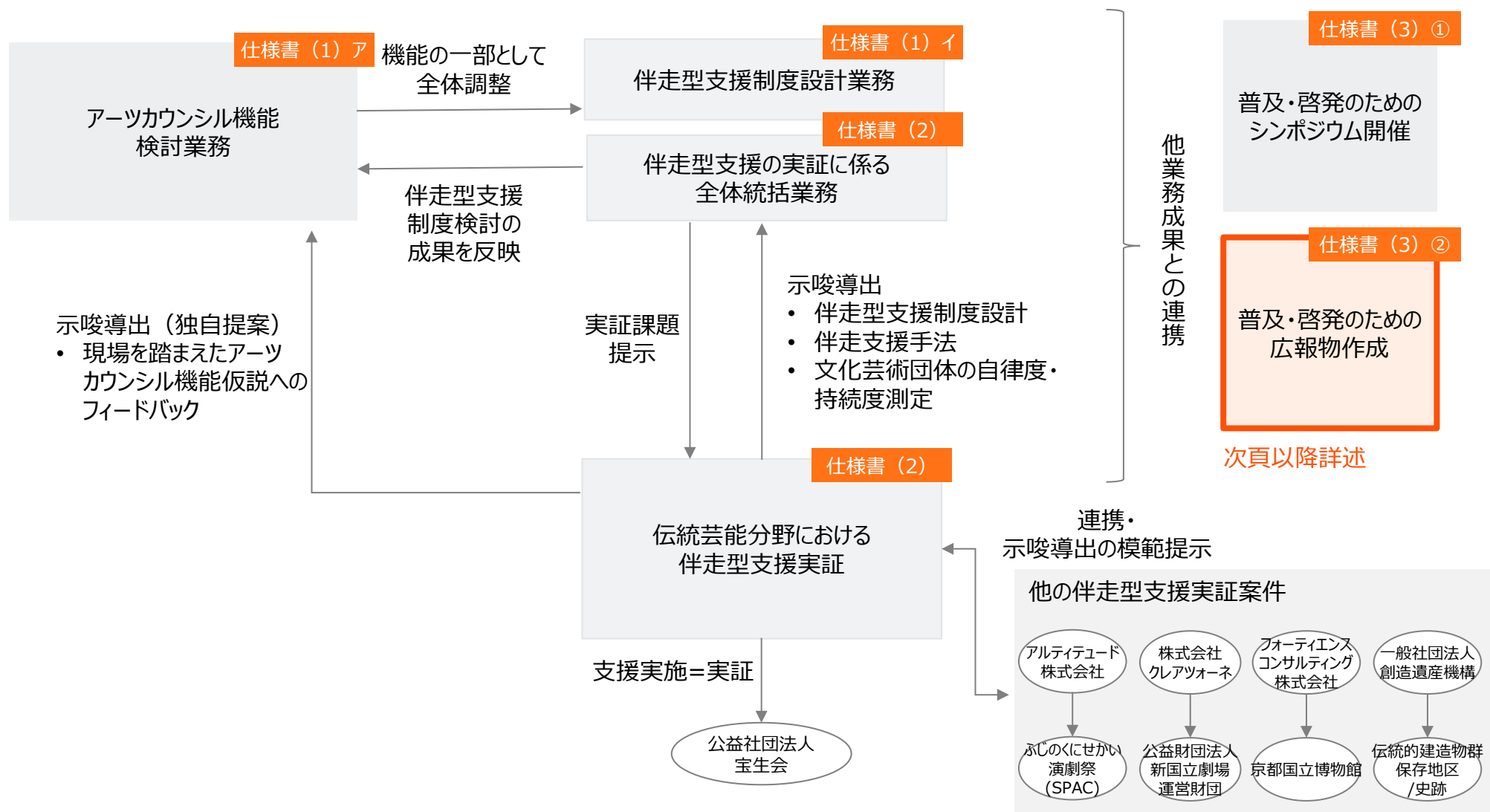
- ・文化とは共感をどれだけ広げられるかであり、その蓄積が社会や地域の変化につながる
- ・文化は分野横断的に人や活動をつなぐ役割を持ち、協働の基盤となり得る
- ・文化は市場原理だけでは捉えられず、寄附や社会関係資本など多様な仕組みの中で成立するものであり、100年後に文化や地域に誇りを持てる社会の構築が重要である

2. 事業の結果

2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務 - 2.4.2 普及・啓発のための広報物作成

・次頁以降、普及・啓発のためのシンポジウム開催について説明

本事業推進方法の全体像



2. 事業の結果

2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務 — 2.4.2 普及・啓発のための広報物作成

- 昨年度事業において作成された「文化芸術団体への寄附を促進するための税制ハンドブック」について、弊社の文化政策チームと税理士法人チームの専門家が連携することで、専門家の観点から校正を行うとともに、ハンドブックの趣旨や最新の動向に合わせた改善提案を行うことを目的として実施した

本タスクの目的

- 昨年度事業において作成された「文化芸術団体への寄附を促進するための税制ハンドブック」について、専門家の意見を基に、その内容について税務の観点から校正を行うことで正確性を担保し、ハンドブックとしての性能を向上させることを目的とする。

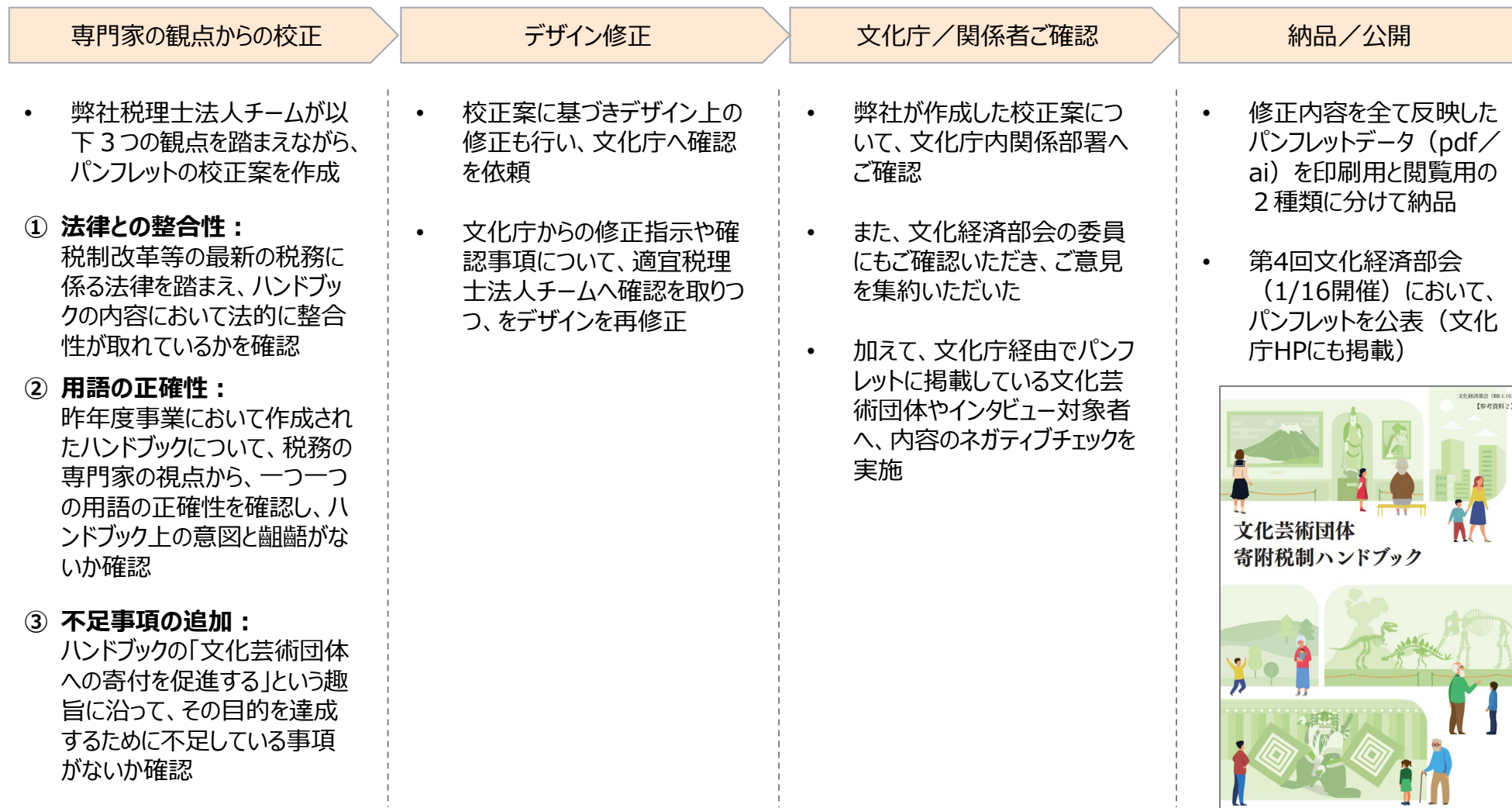
実施内容

- 昨年度作成されたハンドブックの内容について、弊社の文化政策チームと税理士法人チームの専門家が連携し、文化庁の意向を踏まえた上で、校正から改善提案まで一気通貫で実施した

2. 事業の結果

2.4 文化芸術団体が自律的持続的に運営するために活用可能な制度の普及・啓発業務 — 2.4.2 普及・啓発のための広報物作成

- パンフレットは、弊社税理士法人チームが作成した校正案をベースにデザイン修正を加えた上で、文化庁および関係者のフィードバックをいただきながら修正作業を進め、1月16日開催の第4回文化経済部会にて公開した



3

今後に向けた提言

3. 今後に向けた提言

(1) アーツカウンシルの方向性

(2) 伴走型支援の実装の方向性

3. 今後に向けた提言 3.1 アーツカウンシルの方向性

- 短期的には、助成金配分への早急なシステムの導入により、データの集積を図ると同時に、業務効率化による人的資源を伴走支援に振り向けられるように再配分する。また、中長期的には、文化庁と芸文振等、配分機能を有する組織の役割を政策立案と政策執行に明確化するとともに、配分機能を執行組織に集約化することなども検討することが重要である。

- 補助金配分におけるシステムの早急な導入が最重要課題である
- システムの導入により、文化芸術団体、関係者にかかる情報を蓄積し、データを政策に活用できるようにする
- 併せて、業務の効率化により、補助金の審査や執行に配分されている大部分の職員をできる限り文化芸術支援に振り分けるようにする
- 同時に、文化庁と執行組織の間であいまいになっている助成機能などを整理し、執行機能は芸文振等の執行組織に可能な限り移管することを検討する
- 芸文振への業務移管が単年度の事業単位で行われているため、新たな職員を時限的に採用せざるを得ないのが現状。長期的な視点で常勤職員として採用できるような制度設計を検討する
- 上記を実施する際には、文化庁の文化政策全体を中長期戦略の中に位置付けることや文化政策全体の中でいわゆるハイアートやコンテンツ等、何をどのように支援するのかマッピング等によりポートフォリオに落とし込むなど戦略的な取り組みを検討する
- 次期文化芸術基本計画においては、文化芸術を全体としてどのように支援していくことがより有効であるか、同心円モデルや価値創造モデルも念頭に置きながら、見直しをしていくことが重要である
- 個別の文化芸術団体レベルでは、理事会のガバナンスや財務的なレジリエンス、リスク管理の明確化などと併せて、適切な戦略・計画の設計及びその達成に向けたマネジメントが求められている

3. 今後に向けた提言

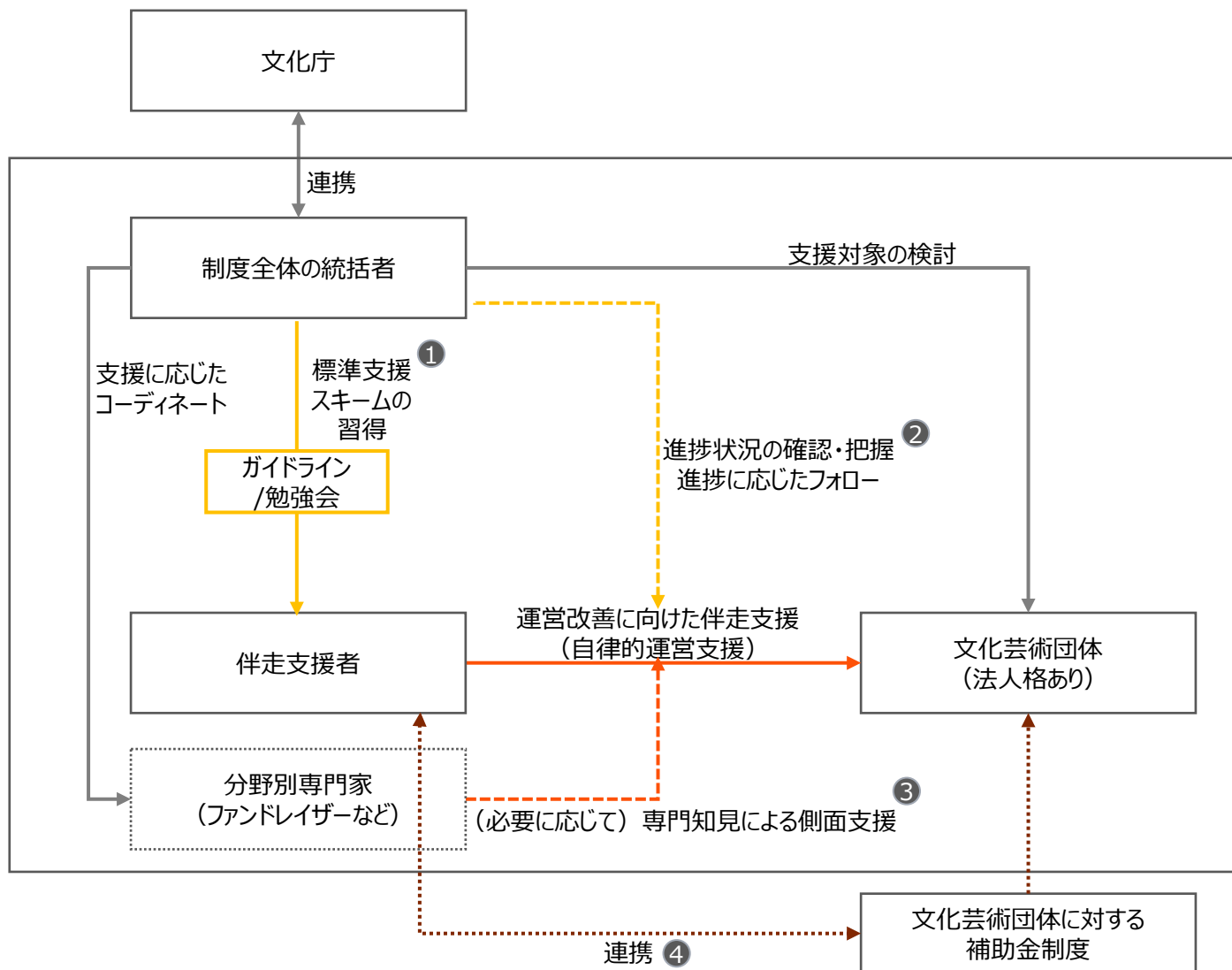
(1) アーツカウンシルの方向性

(2) 伴走型支援の実装の方向性

3. 今後に向けた提言 3.2 伴走型支援の実装の方向性

- 令和8年度においては、伴走支援者が直接的に文化芸術団体を支援するのではなく、公的な支援団体との連携体制の下、運営マネジメントの改善や事業における具体的な課題の解決に向けた伴走支援を行うことも一案として考えられる

初期的仮説



- ① 文化芸術団体に対する自律的運営支援の「標準スキーム」を、ガイドラインの整備や勉強会の実施を通じて、伴走支援者に展開し、支援品質を高める
- ② 自律運営支援の支援プロセスの進捗状況や自律的・持続的な運営の度合いを定期的にモニタリングのうえ、状況に応じた介入やフォローを行う
- ③ 伴走支援者だけでは、対応が難しい特定の専門性が求められる課題（ファンドレイジングや法務等）に対して、必要に応じて別途当該分野の専門家が側面支援を行う
- ④ 補助金が有効に活用されるよう、運営力の強化と事業に対する支援を両輪で進めるため、関係者間で連携を図る

Thank you