

文化審議会 第2期文化経済部会
文化芸術カウンシル機能検討ワーキンググループ（第1回）

令和5年1月30日

※第2期文化経済部会文化芸術カウンシル機能検討ワーキンググループ委員を事務局より紹介。
※座長の選任及び座長代理の指名が行われ、座長に石田委員、座長代理に後藤委員が選ばれた。

【石田座長】 皆様、こんにちは。文化審議会文化経済部会文化芸術カウンシル機能検討ワーキンググループを開催しております。

本ワーキンググループでは、石田が座長を務めさせていただいております。開会に当たりまして、座長として一言御挨拶を申し上げます。新たに設けられた本ワーキングは、「文化芸術組織の自律的・持続的な発展を支える公的な支援の在り方について検討する」が目的に掲げられております。

このテーマの一定の解決を図るべく、進めてまいります。専門的な知見をお持ちの先生方が今回参加していただいておりますので、ぜひ、忌憚のない御意見をいただきまして、建設的な意見が交わせるように、私はなるべく司会に努めたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、早速、議事に進んでいきたいと思っております。では議題の2、「文化芸術の自律的・持続的な発展に資する公的支援の在り方について」、事務局より御説明をお願いしたいと思います。

【関谷係長】 ありがとうございます。では事務局より説明させていただきます。私、文化経済国際課の関谷と申します。よろしくお願いいたします。

では、本日の資料に基づいて説明させていただきます。資料3を御覧いただければと思います。

本日、まずワーキンググループの目的を簡単に説明した後に、文化芸術の支援の方法、主に補助金とその他の支援。その後に梅原委員より、社会的インパクト評価について御説明をいただきます。最後に、それらを踏まえてどのようなことが検討できるかという仮説を提示させていただいた後に、最後、こういうことを議論していただきたいということを表したいと思っております。

まず、本ワーキンググループの目的なんですが、文化芸術組織の自律的・持続的な発展を支

える公的な支援の在り方について検討するというふうになっております。

具体的な検討事項としましては、こちら1から5に簡単に書いてあるのですが、支援対象、支援方法、実施主体、枠組み、評価・検証及び次年度への反映方法、実証事業の内容及びアクションプラン。こういったことを検討して、3月までには何らかの方向性を示したいと考えております。

最後の青い枠の中に直近の課題というのを2つ書いているのですが、文化経済国際課で次年度事業として持っている文化芸術組織の自律的運営促進事業というものを一つ実証事業として考えておりますので、こちらの内容に反映させるということと、あと、芸術文化担当のほうで持っている関連の補助金、これが来年、令和6年度の補助金の要綱というものが令和5年度中につけられると伺っておりますので、そちらの内容に一部反映させられればなど考えているところです。

少々お待ちください。一般公開がまだうまくいっていないみたいで。お待ちください。

そしたら、石田委員からの、さっきの就任のところから。

今つながりましたので、石田委員、よろしくをお願いします。

【石田座長】 傍聴の皆様、お待たせいたしました。文化審議会文化経済部会文化芸術カウンシル機能検討ワーキンググループを開催しております。

本ワーキンググループにおきまして、私、石田が座長を務めさせていただいております。開会に当たり、座長として一言御挨拶申し上げます。

このワーキンググループは、文化審議会文化経済部会の下で開かれるものです。文化と経済の好循環を実現するという盛んに今お話がありますけれども、そうした中で、文化芸術組織の自律的・持続的な発展を支える公的支援の在り方について検討するというお題をいただいております。

委員の皆様からの忌憚のない御意見、それからお力添えをいただきながら、進めてまいりたいと思っております。よろしくお願いいたします。

それでは早速、議事を進めてまいりたいと思います。議題の2について、事務局よりお願いしたいと思います。

【関谷係長】 ありがとうございます。それでは、事務局より御説明申し上げます。私は文化経済国際課の関谷と申します。

お手元の資料3か、これからする画面共有を御覧いただければと思います。

本日、これから説明させていただきますのは、まず本ワーキンググループの目的を簡単に説

明させていただいて、次に、文化庁による文化芸術支援、主に補助金がどのようなものがあるか、あるいはその他どういうものがあるかという支援の方法を説明させていただきます。

続きまして梅原委員より、社会的インパクト評価について御説明いただいた後に、それらを踏まえてどのような支援が今後考えられ得るかということ仮説的に説明差し上げて、最後、皆様に議論いただきたいことを示して議論いただければと思っております。

では早速、本ワーキンググループの目的から説明させていただきたいと思えます。

文化芸術組織の自律的・持続的な発展を支える公的な支援の在り方について検討することが、本ワーキンググループの目的になっております。

具体的には2つ目の四角にある1から5を検討いただくことになっております。支援対象、支援方法、実施主体、枠組み、評価・検証及び次年度への反映方法、実証事業の内容及びアクションプラン、こういったことを皆様に御検討、御議論いただければと思っております、これを今年の3月までに一定の方向性をつけたいと考えております。

直近の反映させる事項としましては、一番下に2つございますが、一つが、文化芸術組織の自律的運営促進事業というものを文化経済国際課で持っておりますので、そちらの内容に反映させていくということと、あとは芸術文化分野の補助金要領、これは令和6年度のものが令和5年度に募集開始されますので、こちらの一部につきまして、本ワーキンググループの方向性を反映させていけないかなと考えているところです。

続きまして、本ワーキンググループがそもそもどういう形で発足したかということなんですが、昨年3月に文化経済部会というところで、「文化と経済の好循環を実現する文化芸術の『創造的循環』」という報告をしていただいているところなのですが、この中で、右側の枠の一番上に、具体的なアクションプラン案というのがございます。

ちなみにこの一枚紙は概要なのですが、全文が参考資料の1番についておりますので、そちらで詳細は御覧いただければと思うんですが、こちらの最初の提言の中で、「文化芸術の循環システムの構築」というところで、カウンスル機能（伴走型支援機能）の確立強化の検討というのがございまして、こちらを基に、今、検討を開始していただいているところになります。

こちらは、昨年度の報告の中であった具体的なアクションプランということで、今後こういうことを検討していきましょうというものがその時出たものです。

続きまして、こちらは「英国や米国における文化芸術の社会的・経済的役割の動向」というふうに書いてあるのですが、こちら簡単になんですが説明しますと、1960年代におきまして

は、どうしても文化芸術は補助の対象ということで考えられていることが多かったのですが、これは、そこに「コスト病」というようなことを書いているんですが、工業製品であれば工業化によって生産性が向上していく中においても、文化芸術というのはなかなか生産性というものでははかれないので、相対的に高コストになりがちであると。なので支援が必要というような意見といたしますか、そういう議論、論説が多かったというのが60年代以降の話なのですが、それが90年代以降、下の円ですが、「クリエイティブ産業論」という話が生まれたこともありまして、芸術文化、特にこの「創造的芸術」というのを中心に書いてありますが、そこが社会のクリエイティブ産業及びクリエイティブな成長の礎になり得るのではないかとということが、英国やその他オーストラリア等で政策に取り入れられていったこともありまして、こういった文化芸術というのは、コストのかかるものというものではなくて、むしろ経済的な発展のために投資していくべきなんじゃないかというふうに考えられるようになってきたと言われております。

それが近年におきましては、さらに「Culture3.0」と書いてありますが、文化芸術を中心に社会がつながっていくとか、社会問題を解決していくような手段になり得るのではないかとというような議論が起こっているということを簡単に図示させていただいております。

続きまして、文化芸術推進基本計画（第2期）、今年の4月からの2期のものなんですが、こちらと本ワーキンググループの目指すものの関係性ということで、こちらに示しております。

この文化芸術推進基本計画（第1期）においてもそうなのですが、文化芸術においては本質的価値、その芸術的価値というものと、経済的価値、社会的価値というものをバランスよく向上させていくことが重要だと書かれておりますし、実際そのような取組をしてきたところなのですが、これまではどうしても本質的価値と言われるような芸術的価値で評価が定められてきたということが多かったのですが、経済的価値、社会的価値というものが、これから、より文化芸術団体が社会に向けて発信していく上で必要となってくるのではないかとということで、本ワーキングにおいては、この経済的価値、社会的価値を高めるためにどういうことができるのかということを検討する。

一番下に「本WGのスコープ」と書いてあるのですが、文化芸術の自律性・持続性を高める支援を通して、経済的価値や社会的価値を見える化して向上させていくような、そういった支援方法について検討できないかと考えているところです。

3月までに検討することとしては、今日時点の予定ではあるのですが、12月8日に事前勉強会を皆さんとさせていただいて、本日第1回、課題の整理という形になりますが、次回が2月17日

で、そこで具体的な話をして、3月6日にある程度の方向性をつくり、3月22日にこのワーキンググループの親部会である文化経済部会に報告をできればと考えているところです。

先ほど申し上げた文化芸術の自律的運営促進事業というのは、文化庁のホームページにも上がっておりますが、こちらの事業に内容としては反映させていきたいと考えているところです。

続きまして、文化庁による文化芸術支援につきまして、簡単に説明差し上げたいと思います。

最初に、まず補助金による支援。こちらは、文化庁予算の推移とありますが、文化庁の予算は大体今1,000億円前後で動いておりまして、平成30年度より旅客税財源予算も賦課されているところなのですが、大体1,100億円前後となっているところです。

こちらが、その内訳を分野別に見たグラフになっております。芸術文化の振興というのが一番下で230億円が今年度で、文化財が445億円、国立文化施設関係が318億円となっております、そのほかがその他ということになっております。

次が、文化庁予算に占める補助金の割合を示しております。こちら令和4年度を見ていただければと思うのですが、文化芸術振興費補助金というものが141億円、文化財補助金が370億円、合計511億円となっております。こちらは、文化庁の当初予算の中で47%を占めております。

文化芸術振興費補助金の中で、独立行政法人日本芸術文化振興会が配分している補助金は64億円——これは予算額なので実際とは違うのですが、となっております、その文化芸術振興費補助金に占める割合は45%という形になっております。

こちらは文化庁補助金の一覧です。こちらは参考までという形ではあるのですが、それぞれの細かい事業名が書いてありまして、下線が引いてあるものが芸術文化振興会が配分しているものになります。

こちらは文化財補助金の一覧です。

こちらは文化庁補助金の配分スキームとありまして、今年度、今募集中のものから一例として引っ張っているのですが、文化庁と地方公共団体——こちらは地方公共団体の例なので地方公共団体なのですが、補助事業の公募から始まって、順番に読んでいくと、事業計画書の提出、審査の実施、補助事業として採択する旨の通知、補助金交付申請書の提出、補助金交付申請書の審査、補助事業の実施、実績報告書の提出、実績報告書の審査・確認、補助金受領という形で一連の流れとなっております。

続きまして、日本芸術文化振興会による文化芸術振興費補助金配分額の推移なのですが、こ

ちら、予算額は先ほど示したとおりなのですが、実績としてはこちらの数字になっております。

舞台芸術が青いバーになっておりまして、そのほか、国際芸術交流、劇場・音楽堂、映画という形で、このような額が配分されているところです。

続きまして芸術文化振興基金。後ほど説明しますが、補助金のほかに基金というものがございまして、そちらの金額の推移、11億円程度が現在配分されている金額になっております。

今申し上げた基金と補助金というものは、こちらの表にあるとおりでして、2つ、日本芸術文化振興会で助成しているものがあります。1つが上にある基金ということで、民間と国で出資した基金の運用益によって配分しているものです。下が文化芸術振興費補助金助成事業ということで、先ほど申し上げた4つの事業を今は配分しているというところになります。

この日本芸術文化振興会、どういう形で配分をしているかといいますと、左側に審査等の実施というのがあるのですが、審査する運営委員会というものがございまして、その下にそれぞれ専門の部会、さらに各分野に分かれた専門委員会というものがございまして、専門委員会で審査したものを上の部会に上げて、運営委員会に上げ、それを審査結果の答申という形で日本芸術文化振興会へ送るという形になっているのですが、その専門委員会が審査する段階で、PDPOというのが矢印で入っているのですが、プログラムディレクター、プログラムオフィサーという専門家が日本芸術文化振興会の中におりまして、その方々が情報提供して、専門委員会の審査の手助けをするという形になっております。

専門委員会と部会、運営委員会というのはこのような形で各専門委員、分野ごとに分かれているというところになっております。

こちらは、どういう形で審査しているかという審査基準なのですが、まず基金のほうは、「企画内容」「運営・その他」という2つの項目で審査していると。

次が補助金、これは一例なのですが、令和5年度の舞台芸術創造活動活性化事業（音楽分野）の審査基準となっておりますが、「芸術性・創造性」ということでアからオまで。「運営」に関してはカとキ。「社会性」、ク、ケで、「その他」でコというのがあるのですが、こういったことを先ほど申し上げた専門委員会の方々が審査するということになっております。

この中で「運営」「社会性」というところで、一定の経済的・社会的な価値というものを評価するということにはなっているところではあります。

続きまして、文化庁による文化芸術支援ということなのですが、こちら、調査研究、人材育成、伴走型支援関連、基盤強化というようなものは簡単に書いてあるのですが、文化庁内でそれぞれある程度やっている部分もあるのですが、補助金と一体でやっているというよりは、そ

それぞれの事業として行っているという状況になっております。

補助金の配分や内訳等については、担当部署の方がかなり説明できると思いますので、山田参事官から簡単に説明をお願いしたいと思います。

【山田参事官】 では私から、机上資料でお配りしているものは、オンラインの皆様方には。

【関谷係長】 はい。オンラインの方は共有画面を御覧いただければと思います。

【山田参事官】 先ほど御紹介いただきました補助金の中の一つであります、舞台芸術創造活動活性化事業を中心にデータを作ってみました。データが粗い部分もあって、精査も必要ということで、机上配付資料にさせていただきます。

まず、1ページおめくりいただいた1ページ目のところ、団体別で見た過去10年間の活性化事業の交付決定状況をざっくりとまとめております。

5つの分野がございまして、その分野ごとに採択された団体が、過去を遡って何年間継続して補助金を受けているかというふうなところでまとめた資料になります。ざっくりと、赤囲みのところが5か年以上継続しているところということで円グラフをつくらせていただいております。

その5年以上のところをくくって申し上げますと、例えば音楽だと52団体がありまして、5か年以上のところは8割以上、82%になっております。

右へ行っていたいただいた舞踊になりますが、舞踊は5か年以上が64%。演劇に関しては5か年以上が46%、伝統に関しては49%、大衆芸能関係61%という状況になってございまして、合計では約6割のところは5か年以上継続して採択ということになってございます。

そこは恐らく、法人格というところとも関わってくるのかなというところで、次のページ、2ページでございましてけれども、これは団体別で見たときの過去5年間の活性化事情の分野別法人種別でデータにしております。

青いところは公益法人、紫色のところはNPO、黄色が一般法人、営利法人になってございまして、傾向としては長年採択されている団体が多いところは公益法人の割合も多いというふうな傾向が、少しは言えるのかなというふうに思っております。

なかなか公益法人で自律的な運営といったときに、収支相償という原則がございまして、そもそもどこまで補助金に頼らない体制ができるかというとなかなか難しく、公益法人である以上、公益的な活動をしているというふうなことの立てつけの補助金というのが必要なのかなということも考えております。

もう1ページおめくりいただきますと、幾つかその事業が、よく言われるのが、文化庁の事

業というのは非常に個別の単位でやられていて、活動に着目した事業ばかりだということをおっしゃっていただけですけれども、その状況を、6本の事業でどれぐらいの団体が重複して採択されているかという状況を示したものになります。

なので、これを御覧いただくと、活性化事業という舞台芸術を創造する事業のところ単独で採択されているのは77というふうに見ていただきながら、例えば子供のための学校教育の中でそういった舞台芸術の振興を図る、普及を図るといった事業については、単独でやっているのが62となっております。

左肩へ行っていただきますと、これは「国際」と書いておりますのは、海外での公演をやったり、あるいは日本国内で国際的な芸術フェスティバルをするといった交流事業に関してやっているところ。「戦略」と書いておりますのは、これは過去5か年で、5年ベースの事業として立ち上げたもので、国家ブランド的なものの支援を申し上げるというようなものでございました。

「キャラバン」と書いておりますのは、これは補正予算でついているものでして、コロナ禍からの復興を図るためにということで、キャラバンとして全国を回って、まさに舞台芸術を回っていただくというふうな事業です。

「人材育成」のところになりますと、これはまさにその分野分野、各分野の人材育成、若手の育成ということをやっているような事業になります。その重複関係というところで分析をしてみたというところでございます。

ここは団体さんからも、特にコロナ禍になってからというふうなところもあるのかと思えますけれども、こういった個別の事業ではなくて団体種別というところに着目した支援ということも考えてほしいということをおっしゃって、ここ数年来いただいているというふうにおっしゃっております。

残りの表のところは、これは一例でございます。音楽の活性化事業で採択されている公演名と、それから主催者、補助額ということで並べてございます。

先ほど申し上げたとおり、音楽の分野だと公益法人が多いというふうなところが個別に事業単位でも御覧になって分かるかなと思って、御参考までお配りした次第でございます。

私からは以上でございます。

【関谷係長】 山田参事官、ありがとうございました。

続きまして、先ほどの続きからなのですが、次は社会的インパクト評価について、梅原委員よりお願いしたいと思うのですが、資料4に基づいて説明いただければと思います。

一旦共有を。梅原さん、共有できますでしょうか。よろしく申し上げます。

【梅原委員】 よろしく申し上げます。日本公共政策研究機構の梅原と申します。本日はカウンシル機能の検討に当たって、社会的インパクト評価について御説明し、その後の議論の参考としていただければと思います。

まず、本日ですが、大きく5つに分けました。最初に、アーツカウンシルにおける社会的価値の可視化の必要性について。次に、カウンシル機能それぞれと社会的価値の評価について。その後、実際に社会的インパクト評価とは何かというのを、ロジックモデルと評価指標を見ながら概観して、最後に英国事例と、あと御参考ながら、国内助成でのインパクト評価導入事例を見ていきたいと思えます。

まず最初に必要性についてですが、先ほどもありましたが、文化芸術推進基本計画において、我が国の文化芸術は、本質的価値と併せて社会的・経済価値を有しているということ。社会的価値の醸成から好循環へということ。アーツカウンシル機能の強化による文化芸術団体等の自律的・持続的な発展に資する支援の強化が謳われていることから、アーツカウンシル機能においても社会的価値の可視化を行い、その支援を行うことが必要と考えられます。

なぜ必要なのかというところを一度整理してみると、国の支援に対する国民への説明責任を負うため。また、政策戦略に基づいた効果的・効率的な政策執行のためという2点が挙げられると思えます。

2点目についてより深く見てみると、事業目的として、ミッション、ビジョンの明確化。事業のインプットについては、助成等における資源配分の最適化。事業の内容においては、根拠に基づく事業内容の正当性。事業の成果については、アウトカムも重視した改善。また、想定していなかった効果や影響の認識となって、これらが資源、公的・私的資源の流入への呼び水となり、市場の拡大を図り、そこから好循環を促すことにつながるのではないかと考えられると思えます。

次に、アーツカウンシル機能別に、それぞれの社会的価値評価について整理してみました。

アーツカウンシル機能というのは政策戦略によって様々な機能を持つかと思えますが、今の議論として、3点挙げさせていただいています。

助成分配機能については、分配先事業・団体への社会的インパクトの可視化。助成分配事業全体の社会的インパクトの可視化。事業実施前から実施後にわたる社会的インパクトマネジメントが挙げられ、調査研究については、実態調査や先事例調査。論理的根拠への実証的研究。自主事業——パイロット事業などを想定して書いていますが、自身での社会的インパクトの創出に携わっていくということだと思えます。

また、これらの報告、開示をしっかりとすることで、説明責任を果たしていくことにつながるものと思っています。

続いて社会的インパクト評価ですが、その定義については、日本において平成28年内閣府に設置された社会的インパクト評価検討ワーキング・グループにおいて定義づけられています。

社会的インパクトは、短期・長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的・環境的なアウトカム。

社会的インパクト評価が、社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について価値判断を加えることとなっています。

目的は、説明責任と学び・改善が挙げられ、活用については、資金獲得・成長、経営管理・意思決定。特徴としては、アウトプットにとどまらず、その先のアウトカムを評価すること、アウトカムに至る論理的根拠を明らかにすることが挙げられています。

ここで、小さくて申し訳ないんですけど、アウトカムに至る論理的根拠を示したロジックモデルというものを、GSG（グローバリング・ステアリング・グループ）、元のG8の、国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループによる社会的インパクト評価ツールセットから例示しています。これは博物館、特に地域の博物館が、地域や地域住民に与える影響についてロジックモデルを作成しています。インプットとなる経営資源から博物館の活動として基本的な機能という調査・研究、資料整理、展示、教育普及が示されていて、そこからアウトプットとして具体的な結果、一番上は調査プロジェクト数であったり研究発表数、論文数などが例示されていて、直接アウトカムとして地域の文化資源が増えること、中間アウトカムとして地域の独自性が言語化・シンボル化、地域アイデンティティーが明確化されること。そして最終アウトカムとして地域の文化資本の増大、次世代への継承・発展、生活の質の向上、ソーシャル・インクルージョンが得られています。

このロジックモデルに沿って、策定方法が一覧となっているものです。真ん中のところ、赤囲みしているところを少し見ていただきたいんですけども、地域アイデンティティーのアウトカム、地域の独自性が言語化・象徴化、アイデンティティーの明確化の後に、指標として地域アイデンティティー意識の明確度、地域愛着度などが挙げられており、その先の測定方法には、実際の質問票の質問項目なども参照できるようになっています。

実際の測定方法のページ数は、これはGSGのツールセット内のものなので、そちらのページ数になっていますが、このような指標を事業の目的や内容に合わせて設定し、データを取得、そして分析・価値判断を加えていくこととなります。

次に、英国における事例についてなのですが、背景としては99年、ブレア政権の政府白書に、エビデンスに基づく政策形成の必要性が打ち出され、2003年グリーンブック、財務省発行の政策評価ガイドラインにおいて、社会的費用や便益を考慮すること、具体的算定方法、アウトカム志向で施工立案すること、政策目標を明確にすることなどが記載され、2012年に社会的価値法の施行がされています。これが、政府・地方公共団体・国営医療サービスなどの公共調達の際、社会的インパクトを考慮することを義務づけています。

このようにして、政府全体として社会的価値を重要視しているという背景があった上でですが、文化芸術分野においても、アーツカウンシル・イングランドでツールキット・アプローチを使った現場の団体のインパクト評価が導入されています。

また近年においても、グリーンブックのみでは文化芸術の社会的価値の評価は難しく、環境や福祉、医療分野などに続いて、文化遺産の分野別の独自ガイダンスの策定調査プロジェクトが2021年に立ち上がっており、分野独自の価値判断の調査に加えて、より迅速な評価方法、便益移転の方法が取られていますが、のガイダンスや事例集、及びそれぞれの事例の質の評価を公表しています。

つまり、現在においても評価の正確性と実施団体の負荷、つまり時間、人、金銭的負担のバランスとその改善についてトライアンドエラーが続けられているということです。

最初からすぐに正確で簡単にうまく評価ができるものではないと思いますけれども、社会的価値を少しでも価値化することから、芸術の価値への理解や資金投入のための理由ができて、市場が広がっていき、その過程で整理も進んでいくのではないかと考えています。

もう一点、少し細かい事例の話にはなるのですが、イギリスの事例で、2021年にシンクタンクが政府と共同して公表した研究者向けの文化政策立案の根拠となる実証研究のハウツー本というものもあります。英国での実践において、多くの調査やデータ分析が必要となっており、社会学者との協働が必須になっています。

日本においても、内部関係者だけの感覚に頼ることなく、指標の妥当性や分析手法など、専門家と協働し、根拠を持って社会と対話するというのも重要なファクターになるのではないかと思います。

最後に、国内助成における社会的インパクト評価導入事例ですが、2019年度より開始された、10年以上取引がない預金等の休眠預金を社会課題の解決や民間公益活動の促進のために活用する制度ですが、全ての分配団体から実行団体までが事前に達成すべき成果を明示した上で、事前・中間・事後、そして追跡での社会的インパクト評価を実施しています。

ここでは、導入までにイニシアチブとして先導する団体ができて、その場を中心にネットワークや文化の醸成などの環境づくりが行われてきました。文化芸術分野においても、このような環境づくりというのも、導入に当たって果たす役割が大きいのではないのでしょうか。

以上です。

【関谷係長】 梅原さん、ありがとうございました。

梅原委員には、また皆さん、質問あるかもしれないのですが、最後にまとめてやりたいと思いますので、先ほどの説明の続きから入らせていただきたいと思います。

梅原委員の説明もありまして、想定される支援、仮説として上げさせていただいたものがこちらになります。

これはあくまで仮説でして、皆さん、委員の方が議論する際に何もないと議論しづらいだろうということで、簡単に上げさせていただいているものです。ぜひ御意見いただければと思うのですが、この表の見方なのですが、これは将来の文化芸術団体支援の全体イメージ（仮説）とあるのですが、補助金配分プロセスの各所で、新たな基準導入や継続的な支援により、評価の次年度への反映を行うとともに、プロセス全体のシステム化による見える化、発信強化により、自律的・持続的な発展を促す補助金配分が実現できるのではないかと一番上に書いているのですが、この表、上の青色の部分が文化芸術団体、下の赤いところは文化庁や芸文振などの補助金を配分する団体なのですが、矢印の順番に見ていただくと、まず文化庁・芸文振で公募がありまして、次に申請、その次また下で審査、交付内定、修正申請、交付決定、事業実施、評価、成果報告、額の確定、評価、振込み、受領という形で、一連のお金を出す側ともらう側の関係と順番がプロセスとして表されているものがこちらになります。

それぞれの段階でこういうことを検討する必要があるんじゃないだろうかというのが、この吹き出しで書いてあるところです。

例えば、まず一番最初の申請というところについて、上のほうに書いてあるのが、社会的・経済的価値を可視化するための指標の導入が必要なのではないかということで、評価指標や何を提出する必要があるかというところを検討する必要があるのではないかと、この上の吹き出しです。

次の審査のところで、社会的・経済的視点を持つ専門家を審査員に、横串を通した審査の実施というようなことを検討すべきではないかということで書いております。こちらは選定方法や人材、そういう評価をする人材が本当にいるのかということで、人材不足ということを書いています。

その次が評価というところ、上の右側なのですが、社会的・経済的価値計測を含めた統一的な評価基準による実績調査の実施。これ、調査方法とあるのですが、どういう形で評価をするかということをごここで検討する必要があるのかなと。

最後、文化庁・芸文振の評価、もう1個の評価のほうです。右下のところにあるところなのですが、次年度審査（額の決定）へのフィードバック・改善支援というものが必要ではないだろうかということで、こちらは体制整備やシステム導入などが検討課題ではないかということで書いています。

それと一緒に、この上に矢印が、丸1から丸5というのがあるのですが、その各所でいろんな支援ということが考えられるのではないかということで、例えば丸1は、このプロセスの中には入ってきていないですが、文化芸術団体への支援ということで、調査研究、人材育成、あとマッチングというようなことが考えられるのではないかと。

2番の申請の段階では、例えば申請支援、ツールキット、先ほど梅原委員からもありましたが、の策定やガイドラインなどの策定が考えられるのではないかと。

3番目が修正申請とあるのですが、内容を確定させる段階では、専門家によるマネジメント支援や、ロジックモデル・KPI設定支援のようなことが考えられるのではないかと。

丸4が、今回、事前の勉強会で草野委員からも説明していただいた伴走型支援というものがあるのですが、そこで考えられるような様々な支援。マーケティング支援やブランディングなど、そういう実際の事業を動かす上での支援というものがあるのではないかとということで、丸4番、丸5番が調査・評価支援とあるのですが、これは調査・評価ツールとあるのですが、例えばアンケート調査をする際のツールキットのようなものがあるといいのではないかとということで、仮に丸1から丸5の支援というものをここで書かせていただいています。

具体的なものは以下に書いてあるので、詳細は時間の都合もあり割愛させていただきますが、こちらは調査研究、人材育成、マッチングということで、こういうものがあるのではないかと。事例としてはアーツカウンシル東京でもやっているキャパシティービルディング講座のようなもの、こういうことを一緒に考えていく必要があるのかなということで挙げさせていただいております。

次が申請、再申請というところ、丸2番、丸3番とあるのですが、こちら、登録の段階と申請の段階と再申請の段階で、ここに書いてあるような、例えば補助金を申請できる資格があるのか審査する段階で、どういうことは検討する必要があるとか、申請する際には、例えば写真を上げさせていただいているアーツカウンシル・イングランドの助成金申請システムのような

ものを導入することによって、効率的な申請ができるようになったりとか、情報の集約化により、後で皆さんが比較したりするようなことができるのではないかというようなことを、ここで仮に挙げています。

次が丸4の、事業実施の際の伴走型支援がどういうものなのかということなのですが、これは文化芸術分野、少しはあるのですがまだあまりないので、これは中小企業庁の伴走支援モデルのフレームワークをここに引っ張ってきております。

「経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク」とあるのですが、これを読んでいただければ分かると思うのですが、実際に中小企業に入って行って、一緒に事業を動かしていくというようなことをやっていく支援者を育てて行って、その方と一緒に事業再生に向けた取組を行うというようなフレームワークになっております。

次が評価ですが、どういう形で評価ができるかというのも、これも、ここに挙げているのはただの事例といいますか、これまでの研究を簡単に書いているだけなので、あくまで参考なのですが、例えばここで挙げさせていただいているのはミュージアム、美術館・博物館の評価指標として、こういうことが挙げられるのではないかということが過去の研究であったので、ここで取り上げさせていただいております。

具体的には、使用価値、実際の来館者の価値はどういうものがあるかということと、共同体的価値、社会にどう影響を与えているかという部分、そして手段的価値というのは、美術館にとっての直接的な価値ではなくても、波及的にこういうことが外部に影響として与えられるのではないかという価値を上げているものを、ここで表にしております。

具体的な指標として、いろいろと上がっているところなのですが、測定方法としましても、例えば共同体的価値の信頼ある専門機関としての認識、この一番上のところにおいては、年間の公的な問合せ件数とか、ミュージアムの専門家が必要とされる外部のプロジェクト件数などと挙がっているのですが、こういう具体的な測定方法とともに、こういうのを研究している例もあるという程度に思っただけだと思います。

次が、これは英国の劇場の例なのですが、こちらは社会的指標だけなのですが、何個かテーマがあるのですが、例えば「劇場と芸術」というところであれば、指標としてはパフォーマンス等々の回数とか一般的なものなのですが、次の「劇場とコミュニティー」というところを見ると、プロジェクト参加者の自己啓発への影響とか、学校プロジェクトと地域プロジェクトの数、観客のプロフィール情報、物理的なアクセスの改善といったような、もうちょっと具体的な内容になっていると。そのほかにも、地域のパートナーとの関係している数であるとか、一緒

に行っている機関であるとか、そういった具体的なことが指標として挙げられているところ
です。

ここはあくまで参考なので、それぞれの分野や形態によって全く異なってくると思うん
ですが、こういうことを検討していく必要があるのかなということで挙げさせていただいており
ます。

次が、また評価の部分なのですが、こういった指標を挙げるためには、それぞれの組織でや
るというのも大変ですし、比較もなかなか難しいというところもあるので、例えば、英国では
インパクト・アンド・インサイト・ツールキットというものを導入して、同じような指標でそ
れぞれツールを使って評価するということが行われているようですので、こういうことも検討
できるのかなと思っています。

続いて、また評価なのですが、こちらは西オーストラリアの事例ということで、公共価値
マネジメントフレームワークという仕組みで行っているというのですが、これは自己評価、そ
の団体自体がどういうふう考えたかという評価と、ピアというのは、専門家の評価、アート
の専門家の評価。あと、見に来た観客の評価というものを同じ項目で聞いていって、それぞ
れの評価の違いによってどういうことが改善できるかというようなことを検討するようもの
になっております。

例えば、これは基本的に芸術性というよりは、実際にその芸術自体がどのような位置にある
かというようなことを聞いているものなのですが、例えば助成対象はどの程度伝統文化を尊重
しているか、あるいは西オーストラリアで唯一の存在かというのが上から6番目にあるので
すが、これにおいては、例えば在住する州や国とどのようなつながりがあるかというようなこ
とを人に聞くというようなことがあったりします。

これもあくまで一例ですので、こういうことが過去にあったというふうに思っただけ
ばと思います。

こちらはあくまで仮説ということになっているので、本日議論いただきたいこととしまし
ては、これまで説明したことを簡単にまとめたのがこちらになります。

文化芸術への補助金は文化庁予算の約半分で、文化芸術組織の自律的・持続的な発展を支
える補助金の在り方を検討することで、これからの文化行政の在り方をも検討していく必要
があるのではないか。

これまでは文化芸術の「本質的価値」中心の政策だったけれど、今後は「社会的価値」「
経済的価値」もバランスよく高めていく必要があるのではないか。

社会的・経済的価値向上に向けた、価値の見える化・向上支援策が必要ではないか。
価値の見える化はロジックモデル設定等を通して考えていく必要があるのではないか。
各過程に社会的・経済的視点を持つ専門家を加える必要があるのではないか。
最後に、マネジメントや伴走型支援等、業界全体を支える体制整備が今後の課題ではないか、
ということで、本日説明したことをまとめました。

皆さんに議論いただきたいこととしては、こちらにまとめているところです。

具体的に説明しますと、まず補助金の分配方法として、我が国の文化芸術組織の自律的・持続的な成長を促すために、文化行政・補助金制度はどのようにあるべきか。特に社会的・経済的価値や組織運営に関する客観的な指標や、その導入・運用方法について御意見いただければと思います。

次が、直接的な支援方法とあるのですが、文化芸術団体の自律的・持続的な成長を促すために必要な公的支援について、内容（伴走型支援、人材育成等）、支援方法、支援体制等の視点から御意見いただければと思います。特に、先ほども説明した来年度開始される文化芸術の自律的運営促進事業において実証すべき支援策について御意見いただければと考えております。

事務局からは以上です。

【石田座長】 ありがとうございます。梅原委員もありがとうございます。

それでは、これからの時間というのは質疑応答、それから意見交換に充てることにしたいと思います。

事務局からは2つの課題をいただいております。これは本日議論するよというオーダーになっていますが、恐らくこのワーキングを通じて我々が議論し続けていく内容となろうかと思っております。到底この2時間で結論が出るような内容ではないと考えております。

我々、常に念頭に置きながら議論を進めていくということになろうかと思っております。今まで御説明いただいたこと、梅原委員に対しても、それから事務局に対しても、委員の先生方から御意見、御質問ありましたらいただきたいと思っております。

では佐藤先生、お願いいたします。

【佐藤委員】 御丁寧な御説明ありがとうございます。まず質問なんですけど、この補助金であれ基金であれ、この配分を決めるときにいろいろ申請があったり審査があったりするの分かるんですけど、一つは、この審査の基準って何か統一化されているんですか。

例えば我々、科研なんかだと、一応何か視点があって、そこに何点何点とかつけて、それで合計して点数が高い順に採択していくみたいなことがあったりするんで、ある意味そういう穴

埋めみたいな作業になるんです、評価する側は。

なので、ある意味定量的——いいか悪いかは別にして定量的な評価になるんですけども、これ、審査の基準というのは、そういう点で統一的なフォーマットがあると思っていいのかということと、それから、この審査会とかがあると思うんですが、この審査会って、委員の方々がってある程度公表していますか。場合によっては公表しないケースもあるんですけども、公表しているのかということと、議事録とかがもしあったら、そういうものは公開するものなのかということ、これ一つ質問です。

あと、コメントが2点ですけど、今の話に関わるんですけど、補助金の在り方として大きい課題は透明化だと思うんです。

つまり、なぜ特定の人が、例えば10年間もずっともらっているっておかしいと思うんです。仮に公益法人だからといって、別に税金、補助金に頼っていいなんて誰も言っていないで、公益法人だって別に収益事業をやるなどは誰も言っていないわけですから、自走していく、自律させるのが目的なら、そもそも自律しないまま補助金漬けというのは、それは補助金の目的に反しているはずなので。とすれば、どうしてこの人たちなんだということについて、ちゃんと説明がないといけないと思うんです。

もちろん我々、例えば大学なんかも科研費なんかで、我々もそうですけど、同じ大学がずっともらっていたり、同じような研究者が続けてもらうことはあるけれど、それは補助金でなく、科研費という補助金の中にちゃんと競争性が担保されているからこそであり、今申し上げた審査基準が透明だからこそ、ある程度許されるわけなんですけど、そうじゃないとき、例えば特定の団体ばかりが応募して、実はほかにライバルがないときとか、悪いけど審査基準が特定の団体向けにできちゃっているときとかになると、話がずれちゃうわけですよ。

なので、その辺、透明性というのは一つ重要なことと、それからもう一つ、最後のほうに出てきましたけど、自律を促すということであれば、赤字補てんはさすがにまずいと思うんですよ。

なので、赤字を埋めるという補助金ではないことです。だからその意味においては、各団体にはちゃんと収益事業、自主財源というものは求めていくということはあるべきだと思いますし、例えばODAなんかで最近やっていますけど、国際援助の枠でよくやるみたいなマッチングみたいな形で、例えばこちらが1,000万出すなら、あなたは必ず1,000万出してください。マッチングですよ、一対一対応させるであるとか、少しそういう形でやらないと、赤字補てんという性格で補助金が組まれると、多分自律を促すとか、自律性とか持続可能性を促

すという、その目的にはかなわないのかなと思います。

最後の2点はコメントです。以上です。

【石田座長】 ありがとうございます。委員からいただいた御質問に関して、事務局から御説明いただいてよろしいですか。

【関谷係長】 では簡単に私から。まず、最初にいただいた補助金配分を決める審査の基準、これは統一された基準がございます。こういう内容だったら5点で、こういう内容だったら4点みたいな形で、一応基準は統一化されています。

また、審査会のメンバーについては、審査後にウェブサイトで公表しております。

議事録につきましては、これは公表していないということです。

あと何か付け足しがあれば。

【石田座長】 よろしいでしょうか、佐藤委員。

【佐藤委員】 取りあえず大丈夫です。ありがとうございました。

【石田座長】 ありがとうございます。

ほかの委員の方。後藤先生、お願いします。

【後藤座長代理】 私、以前に文化庁にいたので、例えば芸文振とかの委員もしているのですが、今の点に補足というか、させていただくと、現状の文化庁の補助金とか芸文基金の支援策というのは、非常に専門家が経常的にというか、決まった事業でずっと続いているというようなところがあるので、そうするとどうしても同じところになりがちだったり、経常費的に支援しているみたいなイメージのことが起きやすいんです。

今日は、支援の手続の中で、こういう評価を新しく加えていくという説明をいただいたのですが、それも非常に有効だというふうに思うのですが、もう一つ大事なのは、こういう文化とか文化財とか、私は文化財が専門なので、文化財は芸術文化以上に経常費的というか、法律補助みたいなどころが多くて、同じような事業をずっとやっているというところがあるのですが、それがやむを得ない面もあるんですが、文化庁の補助の中に、非常に戦略的に今回は、この何年間かはこういうものに重点的に支援するんだとかという、新しい評価軸を持った事業を組み立てていくということがとても大事で、今日、伴走型支援の説明があったのですが、まさにこの伴走型支援ってそういう特別な、この数年間でやらなければならない事業とかにも位置づいたりするのかなというふうな感じで聞いていました。

だから、事業を全てそうするというのももちろんですが、むしろ非常に戦略的な事業と経常的なものという、予算の考え方を分けていくということも大事かなというふうに思いまし

た。

それからもう一つ、評価だけではなくて、カウンスルにおいて、データブックというか、国民の国勢調査じゃないですけども、いろんなデータを蓄積していて、こういうデータのこの部分を解決していくんだとか、そういう白書というんですかね、文化芸術白書じゃないですけども、そういう形の部分がもっと必要なんじゃないかなと私は思っています。

文化財なんかでもそうなんです。例えば最近クラウドファンディングがはやっているんですが、文化財と併せてクラウドファンディングをやっている保存事業がどれぐらいあるのか。国は一体それを把握しているかというのと全然把握できてないんじゃないかとか、結構そういう、いろんなデータをしっかり国として把握して、それを政策に生かしていくみたいなものが、これはカウンスル側なのか文化庁側なのか分かりませんが、そういう機能が必要なんじゃないかと思って。評価にそれがまた逆に生きていくと思いますので、その点は感じました。

以上です。

【石田座長】 ありがとうございます。特に何か今の御発言に対して、御意見ありませんでしょうか。

【草野委員】 今のところで、はい。

【保坂委員】 質問も。

【石田座長】 はい、御質問どうぞ。

【保坂委員】 美術館の立場で申し上げますと、面白いなと思ったのが、社会的インパクトを各機関はどういうふうに使っているのかを比較できるツールを、このイギリスの、34ページに出ているこれ、比較するためかどうかは分かりませんが、比較ができるということの方が言われていたかと思うんですけども、こういうのがあるといいなというふうにも思いました。

僕ら、多くの美術館が所属している全国美術館会議というのがあるんですが、全国美術館会議でファシリティーレポートというフォーマットを作っているんです。これは建物としてどういう機能を持っているのかということを一応フォーマット化していて、それを作っていくと美術館同士がそれを見て、ここはきちんとしたところだから貸せるよね、貸せないよね、というものをやっています。

これは日本だと全美、イギリスだとUKRGとか、アメリカだとAMとか、いろんな連盟で作っているんですけども、それは美術館の内部で基本的に使うものです。

でも——でもというか、このファシリティーレポートに対応すれば、そのバリューレポート

みたいなものがある、それを各美術館が作るということを前提にしていれば、それに対していろんな企業さんが見て、マッチングの話も出ていたけれども、ここならばきちんと評価のシステムも整っているから、支援に値する美術館だ、博物館だ、と分かったりするのかなとか、そんなことを思ったりしました。

ファシリティレポートというのは基本的に、美術館の内部の仕事でいうとレジストレーションのためのものなんですけども、そのバリューレポートみたいなものがあれば、それはマネジメント側が使うものであるだろうし、そのファシリティレポートはどちらかというと文化財保護の観点で、要するに施設として文化財を適切に見せることができるのかというために使われているものなんですけど、バリューレポートみたいなものがあれば、それは文化経済の話の上で活用できていくものだろうし、ぜひ何か、この先例は使って、もう一気に全国の美術館対象に作らせるんだと。

ファシリティレポートもそうですけども、作れないところもあるんです、正直。必要性が分からないとか、どこまで調べていいか分からないとか。でも正直、そこは申し訳ないけど切り捨てていくんです。ファシリティレポートも作れないようなところは、それは文化財保護的に適切な館ではないということで、貸せませんよというふうにやっていくことができるので、厳しい言い方ですけど、そういうものがあったでもいいだろうと思った次第です。

質問というか意見ですけども、でも、これはもう少し詳しく知りたいとも思いました。

【石田座長】 ありがとうございます。私が存じ上げている範囲で、この34枚目のインパクト・アンド・インサイト・ツールキットについてですけれども、これは私が科研費をいただいて、今、調査研究を進めている内容の一つです。

略して「IIT」と言っていますけれども、アーツカウンシル・イングランドが運営助成をしている団体に対して、一律に提供しているシステムです。

このシステムで評価する評価者なんですけれども、もちろん自分たち、自己評価もあるので、ピアレビュー、ほかの団体が自分たちの団体を、自分たちの団体がほかの団体の活動を、それぞれ人を出して評価し合うというようなことがあります。それから、観客側の評価もあります。その3者の評価というのがこのツールキットを使うとこれでまとまってくるというような内容になっているようですおりました。

35ページの西オーストラリア州政府の評価エリアというのと全く一致するんです。オーストラリアとイングランドは、非常に緊密に連携を取っているところもありますので、その辺の協力関係連携があるのかなという感じはいたしますけれども、大事なのは、このIITは公表する

ためではなく、自分たちの組織が自律するためにデータを活用する、そのためにやっているという評価システムになっています。

アーツカウンシル・イングランド側にもその結果は提供されますが、それが審査の評価には影響を与えません。

要するに、その次の審査、次の評価のための手がかりにするものではないと考えています。

ということで、被助成団体が、自分たちが活用するために、自分たちの活動の指標にするためにつくられている、そういうシステムだということで御紹介したいと思います。

今、保坂委員がおっしゃっていただいたことの補足になろうかと思ひましてお話しいたしました。

もう一つ申し上げます。30ページにありますグランティウム、この中にどんどん情報をためていきます。グランティウムというのはアーツカウンシル・イングランドが設けていまして、データのセットが全部入っているというものです。

これに関係する団体も、自分たちが申請するときそこにデータを入れて申請をします。審査するときは、そこからデータを取り出して審査会が行われます。評価した結果もその中に入れるという、すごく大きなボックスがあるというふうに考えていただいてよろしいでしょうか。

そこに集まったデータというのが、一部は国家統計局にも提供されます。統計局には、そこの団体がということではなくて、提供者が特定されないデータとして送られます。そうしたシステムが、ここ数年、イングランドでも機能しているということです。

これから、日本においてもそういったデータベース作成が必要になってくるかと思うんです。これは一日にして成らず、非常に大変なシステム構築の作業が必要になろうかと思ひますけれども、それがイングランドでは先行しているという状況であるということ、私から情報提供させていただきたいと思ひます。

佐藤委員でしょうか。お願いいたします。

【佐藤委員】 先ほどのコメントの追加になるかもしれないんですけども、補助金をもらうに当たっての要件として、一つ、前回の事前勉強会のときも、労務環境があまりよくないということがあったと思うので、ちゃんと社会保険に入ろうよということも含めて、ある程度、従業員のための労務環境をちゃんと整備するという、これは多分、今、働き方改革とか人への投資と言われているので、その辺はちゃんと要件として加えるということで労働環境の改善につなげるということ、多分、今の御説明にも関わるのかどうか分かりませんが、せっかく

こういういろんな評価というのをやるのであれば、それが経営力の向上につながるようにしてあげることが一番大事で。さもないと、うちの大学もそうですが、評価疲れになっちゃうので。

したがって、ちゃんと経営力に、ちゃんと使える評価であることが大事だと思うんですね。例えば集客力が低い。それはそうなんです。でも、それを責めるだけじゃなく、じゃあどうやったら集客力が上がるんだということも考えられるような形にする。

それは多分、ほかの団体との比較とか、どんな取組をしているかを見える化することも含めてかもしれませんけれども、経営力の向上につながるということも大事かなと思います。

あと、私も政策評価の仕事をいろんなところでやるんですけど、確かにいろんな定量的な評価と併せて、先ほど社会的インパクトの御紹介がありましたけれども、ロジックモデルをちゃんとつくってくれというのはあってしかるべきだと思うんです。

風が吹けば桶屋がもうかるロジックはまずいと思うので、その辺りはちゃんとロジックを明確にしてくださいということ。そういった、幾つか要件を付け加えていくということはあるのかなと思いました。

以上です。

【石田座長】 ありがとうございます。ロジックモデルも、何をしたいのか、何を達成したいのかというのは、それは資金を提供する側も示すべきで、それもあらかじめ示すべきで、それにどう団体が答えるのかということというのは必須だろうと思うんです。それを今、御提示いただけたのかなと思います。

私から逆に保坂委員にお聞きしたいところがありまして、32ページでは、ミュージアムの評価指標の事例をお示しただけなのですが、これを御覧になって、率直に何かお感じになっていることですか、これはどうなんだというような疑念ですか、あればお話しいただくとすごくうれしいんですけども。現場を管理していらっしゃる、マネジメントしていらっしゃるお立場で、いかがでしょうか。

【保坂委員】 改めて、こういうふうにその価値を分類された表を見て、これだけ対外的にアピールできるポイントがあるんだということをつかいたというのは、個人的には非常にうれしいですし、僕だけかもしれませんが、これは早急に各館で共有したほうがいいだろうなという案件だとも思いました。

細かいポイントでいうと、遺贈・寄贈というふうに、その作品の完全の移管する状況が書かれているんですけど、もう一つ寄託という、その作品を預かるというものもあって、それもミ

ミュージアムにとっては非常に重要なものであるのです、それは入れるべきだろうなど。これは本当に細かいポイントです。

もう一つ大きな点としては、これは比較的短期・中期の話が多く、ポイントが多く書かれていて、もう少しミュージアムとしては長期の5年から10年、あるいはもう10年から20年かけて形成していく価値というものが、正直あるだろうというふうに考えています。

それは、単純に言うるといえるか、作品を購入するとか、作品を収蔵するとか、あるいは展覧会をするということによって、まずはその作品の評価を高めていくと。それは何の価値かという、作品の美術市場の価値をきちんと担保していくとか、それに伴い、その作品の社会的価値を高めていくということが一つあるんですけども、ここまでは多くの美術館ができていますが、実際に大事なものは、ここから先に、そういうことを活動しているその美術館の社会的価値を高めていくというのがあるんです。

我々はこういうふうに果敢にというか、作品を買ったり、あるいは展覧会をする、そういう機関だから、我々は美術シーンの中で、あるいはこの日本という社会の中で重要な施設なんだということの社会的な価値を高めていく。そうすることによって、そういうところであればお金を出しましょうという、こんなことを行政が思うかもしれないし、民間が思うかもしれないし、これが一緒のサイクルになっていくわけです。それでお金がまたついて、作品を購入できたり、展覧会を開催できたりするのはあるんですけども、一つに今、行政側がなかなか美術館にお金を出さないのも、もともとその最初の一步が踏み出せないということが一つと、あとは美術館側がそのサイクルの中で生きているということを自覚していないので、自分たちの社会的な価値をアピールしようとしていない。あるいは、これを改めて見て思ったんですけど、こういうことを認識していないということは、自分たちの社会的な価値を認識していないということだと思ってしまうので、そういうことをやる必要があるだろうという、これを見ていて思った次第です。

付け加えさせていただきますと、僕は国立から県立に移ったわけですが、県立に行くと、県との関係のことをやってくれという縛りが強いんですが、その中で一生懸命頑張っていて、それはどの県、どの市町も一緒なんですけど、でも、今申し上げた機関としての、機関の社会的な価値を高めるんだ、そうすることによってサイクルが回っていくんだという認識に立てば、県から外れてやることも不可能ではないだろうという。その何かロジックを使って、うまく一種の閉塞的な状況から抜け出すことができるんじゃないかと思ったりもしました。話がずれつつありましたけど。

【石田座長】 いえ、ありがとうございます。非常に重要なお話をいただきましたと思います。それで、もう一ついいでしょうか、お伺いして。ここの表の一番左、価値ということで使用価値、共同体的価値、手段的価値と、これ多分、翻訳されたんでしょうか、事務局で。

【関谷係長】 そうです。

【石田座長】 そうですよ。原典にあたっていないのですけれども、こういう価値の基準というのを示している資料があるということでの御提示だと思うんですが、こういう示され方というのはいかがでしょうか。

美術館の使用価値、それから美術館共同体における価値、手段としての価値というのは、日頃意識されているものとして適切でしょうか。

【保坂委員】 こういう言葉で分類せずに、ばらばらに考えているというところは正直あるんですけども、適切だとは思いますが。

【石田座長】 分かりました。参考になるということですね。

【保坂委員】 そうですね。自分が運営側に回って思うんですけども、例えばこの下から2番目の、雇用されたスタッフの数みたいなのがありますけれども、海外の美術館って本当に求人情報というものをすごく目立った場所に置いていて、それはアメリカの美術館とかは特に私立なので一種の企業ですから、常にこう、それは大事だと思うんですけども、美術館は一つのいろんな人が働く場所であって、そのお金の出どころは行政かもしれないけれども、それがその地域の経済とか雇用を支えているということのアピールするということは、海外のモデルから見ても重要だろうなというふうに思っていたんです。

でも、言わないわけですよ。「いや、うちは直営じゃなくて、監視業務は外注なんです」みたいな。それをあたかも悪いことのように言うんですけども、「外注という形で回しているんだ」という言い方に変えていけばいいはずなので、視点の変更という意味でも、こうしたところは重要なだろうなというふうに思います。

【石田座長】 そうですね。同じことをやっても、言い方によってまたイメージが変わるということの典型ですね。

【保坂委員】 そうですね。

【石田座長】 草野委員、何かおっしゃりたいことがありそう。

【草野委員】 はい。評価のところなんですけれども……。

【石田座長】 32枚目ですね。

【草野委員】 はい、32ページのところはもちろんなんですけど、定量的評価というのは絶

対だと思うんですけど、ここが結果としてあって、なぜこういう結果になったのかというところが35ページの定性的なところ、特に僕自身、知的好奇心とか、チャレンジとか、こういうものが知的好奇心を刺激しているから数が上がったとか、チャレンジしていないから下がったとか、ここって、別個ではなくセットで考えている。

特に、先ほど石田さんがおっしゃられた、自主的に、能動的に、自分たちがブラッシュアップしていくために活用するとなると、数字は絶対押さえておかなきゃいけないんですけど、この定性的な。ここを、知的好奇心を上げるためにどうしたらいいのかという、また、より具体的な策が生みやすいのかなという気がいたしました。

【石田座長】 評価——先ほど評価疲れというお話がありましたが、評価を何のためにするのかというのが分かっていなくて語らなければいけないのが理由ではないかと考えています。

その評価の視点なんですけれども、自分たちの活動というのが社会の中にどう位置づくるのか、それからその分野によってどう位置づくるのか。美術館というのが、例えば県の美術館が国の中で、あるいは市町の美術館との関係においてどう位置づくるのかという、その文脈の中で自分たちの活動を捉える、そのための定性的・定量的評価であるというべきではないかなと思うんですが、それを見失いがちなのだろうと。

私、草野委員にお伺いしたことが実はあります。

31ページにあります、伴走型支援についてです。先ほど御説明がありました。伴走型支援モデルのフレームワークについてです。既に実施した勉強会の場で、草野委員がまさにこの伴走型支援の一例を御説明いただいたわけですよね。

組織の内部に入って、当事者と同じ目線で気づきを与えるというようなことをおっしゃっていました。

実は私、文化芸術推進基本計画（第2期）の策定の委員会に入らせていただいているんですけども、この伴走型支援のイメージというのがなかなか共有されにくいのかなというふうに感じています。

草野委員のやっていらっしゃる伴走型支援ですが、今ここに示されているモデルと比較して、どういうふうに感じられるか。私たちはこういうふうに行っているからこれとは違う、あるいはこれと同じなんだよという、その辺のご示唆をいただければと思うのですが。

【草野委員】 はい、分かりました。私ども、ブランドビルダーという立場で伴走型支援を15年以上行ってきているんですけども、まず心がけているところが、事業者さんのブランド構築を通して、つまり、先ほどもありましたミッション、ビジョンだったり、共有価値として

のバリュー、それぞれの団体さん、組織さんの理念を根幹とした、一貫性の取れた活動をしていけるような伴走型支援を行っています。

特に今まで行ってきたのは、JETROのコンソーシアム事業だったり、中小企業庁のジャパンブランド育成支援事業、あと地方公共団体さんがそれぞれやっているような支援事業のスキームを活用するケースも多いです。

それぞれの事業者さんと本当に対話を重ねることで、本質的な価値を正しく理解して、お互いに目指すべき方向をしっかりと共有し、それぞれの団体さんの組織だったり、人の、スタッフのポテンシャルというものをこちらでも理解した上で最大限活用して、課題を一つ一つ理解して、ミッションの実現を目指していくと。

だから、ミッションというのが単なる理想論で終わってしまう机上論ではなく、本当に自分たちがそれを実現することによって、団体としてもですけど関係している一人一人が自らが成長できる、そんなようなミッションを明文化させる、可視化させて共有化させていくということがとても大事だというふうに考えています。

伴走型支援を続ける中でどのケースにおいても、日本の事業者さんは、欧米だったりアジアのほかの国の事業者さんと比べてみても、自らの価値というのを過小評価しがちだったり、あと、価値をつくるとか物をつくる、サービスをつくるということに対してベネフィットを考えたりとか、価値を伝えるということに費やす時間とか金額というのが圧倒的に少ない。時間が短いということがほぼ例外なく言えます。

その結果として、自らの持っている価値というのを相手に対して的確に伝えることができず、顧客層の拡大につながっていないとかというのがありますね。

このことは、恐らくですけど、文化芸術団体におきましても例外ではないのだと思うんです。なので、文化芸術団体におきましても、自らの本質的な価値を相手に的確に伝えて、自らの存在意義を果たせるように、対話を重ねながら寄り添って、でも、あくまでも主体は各団体さんなので、その自主性を持ちながら実装を手伝っていく。それが伴走型支援のあるべき姿なのかなというふうに思います。

なので、あと、先ほど7ページですか——7ページ、本質的価値の形成と経済的価値の形成、社会的価値の形成、ここにおいても、本当にその本質的価値、要は芸術的価値、歴史的価値、学問的価値というのを、ファンになっていただくとかサポーターになっていただく、個人や法人にとってより分かりやすく伝えていく。

要は、個人・法人にとってのベネフィットが何なのか。それが情緒的ベネフィットが何なの

かですとか、自己表現が何なのかというものを明確にして、分かりやすく伝えていく。

その結果として、この経済的価値だったり社会的価値が生まれてくるので、結構、企業さんによっては別個のものとして考えたり、プロフェッショナルに伝えるものとそうじゃない方に伝えるものを分けて考えちゃったりすると、それこそおかしいのかなど。自分たちの価値を伝え切れなくなっちゃうので。

真の価値というのは、ここにあるように本質的な価値だと思うので、その本質的なものを、今までどおりやっているとなかなか一般の方々には理解しにくいかもしれないんですけど、そこをどこまで分かりやすく伝えていくことができるか。

なので、もう徹底的にこの本質的な価値をブレイクダウンしていくというか、特に本質的な価値のどのポイントがどういった人に響くのか、そこにかかっているのかなど思ったりしております。ありがとうございます。

【石田座長】 ありがとうございます。草野委員の前回の勉強会での資料も、ぜひ皆様、御覧いただいて、今のお話を確認していただければと思います。

ミッションを明確化するというお話がありました。そのタイミングみたいなことも非常に大きな課題になっていくんだろうと思うんです。

自分たちの価値をどう築き、ミッション、ビジョンをどうつくっていくか、どうしても中小の企業、あるいは小さな芸術団体だとなかなか気づきにくい。そこにどう手を差し伸べるかということが、今回の文化経済・国際課が立てられた新規事業スキームにもつながる考え方になるのかなと思います。

梅原委員、よろしいでしょうか。先ほどすばらしいプレゼンテーションをいただいたのですが、社会的インパクト評価に関しまして、ロジックモデルの御提示をいただいております。

そのロジックモデルというのは、これは走りながら考えていくものなのか、それとも、ある程度、金銭を投入してもらって各団体が活動している中で、あらかじめ各団体自体が自分たちでつくるものでもあると思いますけれども、もう一つ言うと、支援する側、国側、あるいは芸文振のような直接支援を運用しているようなところ、そういった組織が明確に示すというようなことも必要なのではないかなと思うんですけど、その辺り、もう少しお話しってよろしいでしょうか。

【梅原委員】 おっしゃっているとおりだと思うんですけども、まず、事業が行われているということは、何らかの自分たちの事業の目的に沿って行われているはずなので、ロジックモデルというものをつくってなくても、物としてできていなくても根拠はあるはずなので、

それを明文化、見える化していくという作業なので、もう先につくるべきで、べき論としてはつくるべきであろうと思いますし、事前に自分たちでつくるべきだと考えています。

その時も、担当者がつくるというよりも、経営者、決定権がある方々を巻き込んで、また現場の方々も巻き込んでつくるということで、事業自身の明確化が図れると思います。

運用していく側は、もちろん助成金全体のインパクトを考えたときには、助成金全体のロジックモデルというものが必要、何のためにやっているのかという意味で必要だと思います。というところですかね。これで答えになっていますでしょうか。

【石田座長】 はい。ありがとうございます。

要は、この補助事業を実施するというときに、だから文化庁としては何をやりたいのかということが相手に伝わるような補助金の提示の仕方というのは絶対必要だと思うんです。そこに関して、委員の先生方から少しお話をいただければなと思ひまして、お聞きしました。

それでは佐藤委員、お願いします。お手が挙がっているようです。

【佐藤委員】 度々すみません。ありがとうございます。ロジックモデルですけども、確かに各種団体でもロジックモデルはつくるべきですけど、もちろん文化庁さんもちろんとつくりたくない駄目なんですよ。

多分、さっき評価疲れの話をしましたけど、その評価をどうやってふだん使いできるかということが大事になってきたときに、多分さっきどこかで御説明があったと思いますけど、ほかの団体と比較ができるということも大事で、つまり、介護事業とか今よくやっているんですけど、介護事業者の財務状況とかパフォーマンスとかを全部見える化させて、お互いに比較できると。同じような規模で同じようなことをやっている人たちが、こういうやり方をするともっとお客さんが集まるんだとか、こうやればもっとコストの削減になるんだとか、そういうのに気づけるんですよ。

なので、もちろん、こういうアウトカム評価とかというのは補助金を出す側の文化庁が実態を把握するためにも重要なんですけど、団体さん側が、要するに自分たちの立ち位置というのを相対化するというのがすごく大事なので、そういった意味では、ほかの団体さんが何をやっているのかということが分かるようにする。

これは何が重要かという、標準化なんです。なので、できるだけ評価の基準は標準化して定量化して、すると比較できるようになるということで、一番御親切なのは、文化庁がそういうのをつくってあげることなんだと思うんですけども、それができないならばサイトをつくって、ちゃんと自分たちでそれが分かるようにするということかなと思います。

あと、最後なので、多分。こういう議論をするのもすごく大事ですけど、気をつけなきゃいけないのは、補助金をあげる正当化のためにこういうことをやっちゃ駄目なんです。補助金は結果であって目的じゃないので。

なので、ちゃんと評価をすると。その結果として補助金があるので、補助金が配れるように何かいろんなアウトカム評価して形をつくってあげるではまずい。

さっき1,000億円という予算だということをおっしゃっていましたがけれども、多分これはもう増えることはないので、文化庁さん側にワイズスペンディングの視点が求められるかなと思います。もう無理です。私、財政学者なので保証してあげます。

なので、これを増やすことはあり得ないんです。なので、この1,000億をいかにうまく使うかということを考えられたほうがいい。

あと基金は、これも金利が低いので運用益はあまり期待しないほうがいいでしょうということも含めると、ワイズスペンディングを求められますよというのが文化庁さん側の課題かなと思います。

ありがとうございました。以上です。

【石田座長】 ありがとうございます。後藤委員、よろしいですか。

【後藤座長代理】 先ほど特別支援策みたいな話を予算の話でさせていただいたんですけども、こういった伴走型というのは、私は文化芸術にそんなに詳しくはないんですけども、文化財でも、文化財のものはすごくお金がかかって自立できないとか、非常に、常に支援がないと自立・継続できないみたいなイメージというのが社会にすごく定着しているというときに、こういうことを示して、しっかりそういう公的支援がなくても自立・継続できるんだよというところをモデル的に何個か示すということが、とても意味があるのではないかなと。

特に文化芸術・文化財みたいな分野というのは、実はそういう自立・継続できるチャンスがいっぱいあるはずなのにできていないというようなところの観点から見るということも必要かなというふうに思いました。

以上です。

【石田座長】 ありがとうございます。

それでは梅原委員、お手が挙がっているようです。どうぞ。

【梅原委員】 先ほど抜けていたんですけども、評価、ロジックモデルをつくる時期について、事前につくっていいということを申し上げたんですけども、その後の見直しというのもすごく重要で、事業を進めていく中でどんどん変わっていくこともあるでしょうし、そ

の評価、助成金をもらう側とか資金を出す側の指摘であったりとか、外部有識者からの指摘であったりとかで見直していく。また、事業が終わった後に、それがどうだったのか、その事業の追跡として、その後でもどういうふうによくできるのかというのは都度見直していくということが大事かと思います。言い忘れていたので。

【石田座長】 ありがとうございます。そのとおりだと思います。ロジックモデルというのは決してスタティックなものではない。その状況に合わせて、特に社会の変動に応じてどんどん変わっていくべきものであろうと思います。

ただし、これがうまくいかなかったからこうするというような、そういうことではなくて、ある程度のスパンで変えていくというのが重要なんだろうと思います。

9ページに、来年度の新しい補助金事業のロジックモデルが簡単に示されていますけれども、これが補助金に手を挙げようという人たちにとって、十分な理解に至るものなのかということも、我々は考えていかなきゃいけないと思うんです。これを伝えていくという努力も必要になるろうか。そういう場に、このワーキングが少し役に立てばいいなというふうな思いでおります。

もう大分時間が進んでまいりましたけれども、改めまして大きな課題提示がおこなわれていたことを確認したいと思います。

3ページの直近の課題というところで、新たな事業を立てたので、それを実証していくんだということが一つありました。もう一つ、芸術文化分野の補助金要領、これに一定の横串を刺すようなことでしょうか、これから募集が開始される補助金要領を見直すというときに、ここでの議論というのが非常に重要になってくるというお話がありました。これは本当に重いミッションだと私は感じています。

それをどういうふう考えていけばいいかということなんですけれども、28ページなんですけど、将来の文化芸術団体支援の全体イメージ（仮説）が書いてあります。

この図は実は物すごく重要なんです。この先に、それこそロジックモデルの変更ということも出てくるでしょうし、それからある意味総合的な、文化庁の文化芸術活動に対する支援のスキームの見直しということにもつながっていくでしょう。

この図がこのままでいいのかどうかということも含め、ぜひ今後お話をしていければと思っております。

評価というのが丸5と書いてあるところにありますけれども、この評価という作業は、もちろん公募して審査するときもこれは評価しているわけですね。それから、最後の額の確定の後の事後評価と呼ばれるものを、文化庁、芸文振側がやっているわけですね。

そういった評価というものがこの都度都度行われているプロセス、タイミング、それから手法が今のようなものでいいのか。あるいは、それが元に戻って公募要領といったものが現状でいいのかといったようなことが検討されていくべきなのだと思います。—大きな、これから変革が行われるタイミングでの皆様方との委員会の開催になっておりますので、この図に関しても、今後、もう少し議論ができればと私は個人的に感じております。

というところで、あと5分ぐらいになってきたんですが、いかがでしょうか。

【保坂委員】 よろしいですか。

【石田座長】 ぜひ。

【保坂委員】 この評価とか、そのことになると、しかも文化庁ということになると、通常何か社会的にいいことみたいところで評価するというのが求められがちかなと。

特に美術館とか博物館だと、何かそういうところを狙って評価のポイントをつくったり、どちらかというところと非常に近いアウトカムのところを見据えてやっていきそうな気がしているんです。

でも僕、先ほど申し上げたのは、美術館というのは——特に美術館なんですけども、作品を買うという、お金を支払う行為を通じていろんなものを支えていく。その作家の評価を支えていくとか、先ほど言ったようにそれを通じてその美術館自体の評価を高めていくとか、そういう、割と俗な機関でもあるわけです。

福祉的な観点で展覧会をやると、それは非常に受けるんですけども、割とそれも長期的には意味があることかもしれないんですが、お金を使うことで評価を高めていくということもあって、その観点は、先ほど言ったようにすごい長いサイクルなんです。10年20年かけて、この美術館のパブリックコレクションに自分の名前が入りたいと作家が思うようになっていくということを本来やらなければいけないんですけど、今、日本の美術館ってどういう状況になっているかというところ、MOMAが買ったから日本の美術館が買おうみたいな。逆なんです。MOMAのほうが早いんです。ニューヨークMOMAが買って、ようやくそれで、じゃあ我々は買えますねとか。安心して。

【石田座長】 それは日本人の作家。

【保坂委員】 日本人の作家です。そうですそうです。

【石田座長】 それ、全く音楽も同じことが起きています。よく分かります。

【保坂委員】 それはもう、だから日本の美術館の価値評価機関としての能力が失われていると言っていいんですけども、それを立て直すためには、実は単純にいうと購入予算というか

お金が必要で、そういった観点を可視化するためにも、この評価のポイントというものの中に、経済的な価値というものは明らかにに入れていってほしいなど。

行政的にやると、どうしても福祉とか社会的価値が強くなりがちなんですけども、経済的価値に対してどれだけ美術館という機関が寄与できるかというところは入れていく必要があるだろうというふうに思います。

【石田座長】 ありがとうございます。非常に重要な視点をいただきました。

海外で評価された人が逆輸入されるというのは、歴史的に長く、音楽にも同様の状況があります。

そろそろお時間になってまいりましたけれども、今日はいただいた2点に関してこういう結論が出たというよりも、こういうことをこれから考えていくんだということを皆さんと共有した場だと感じております。

第2回、第3回と続いてまいりますけれども、その中で、よりその形が明確になってくれば、この会も有意義なものになろうかと思っておりますので、引き続きまして委員の先生方、それから事務局の皆様、御尽力いただければと思います。

私からは以上です。事務局に戻します。

【関谷係長】 ありがとうございます。活発な御議論をいただきましてありがとうございます。

今後のスケジュールにつきまして簡単に共有させていただいて、終わりにしたいと思うんですが、資料の5、こちらに当面の予定ということで記載されております。

次回第2回が2月17日の16時から、第3回が3月6日の16時からという形になっております。

次回の2月17日に向けて、こちらでも準備してまいりますので、また御相談させていただきながら議論を進めていければと考えております。

では、以上になりますが、最後に文化経済・国際課長の板倉課長より御挨拶をお願いいたします。

【板倉課長】 本日は大変充実した御議論をいただきまして、誠にありがとうございました。非常に参考になる意見が多く、重要な視点もたくさんいただきました。

今日いただいた意見を踏まえまして、事務局として、補助金配分でありますとか伴走型支援ですとか評価スキームでありますとか、より最終的な案に近づける形を、少しでもそういった資料をお示しできるように努力していきたいと思っております。引き続きどうぞよろしく願いいたします。

【関谷係長】 ありがとうございます。

では、本日はこちらで閉会させていただきたいと思います。委員の皆様、御視聴いただいた方、ありがとうございました。

— 了 —