

文化経済部会文化芸術カウンシル機能検討 WG 報告書

**文化芸術の自律的で持続的な発展に資する  
公的な支援の在り方について**

令和 5 年 3 月

## 目次

報告書概要 .....	02
はじめに .....	06
1. 本報告書の位置づけ .....	07
(1)文化芸術カウンシル機能検討ワーキンググループの目的と設置経緯	07
(2)文化芸術推進基本計画（第2期）の方向性と本WGの目指すもの	08
2. 文化芸術団体支援の現状 .....	09
(1)文化庁による支援・補助金の歴史	09
(2)現状の文化庁・独立行政法人日本芸術文化振興会による文化芸術支援	11
(2)-1 国による文化芸術への補助金の全体像	
(2)-2 補助金の内訳	
(2)-3 補助金の配分スキーム	
(2)-4 補助金の交付先	
(2)-5 その他の支援	
3. 文化芸術団体支援の課題と改善の方向性 .....	23
(1)文化芸術団体強化の必要性	23
(2)政府による文化芸術の支援方法	23
(3)文化芸術団体に係る統計情報の必要性	24
(4)支援策の改善の方向性	25
(4)-1 伴走型支援	
(4)-2 調査研究・人材育成・マッチング等の支援	
(4)-3 その他の支援	
(4)-4 支援体制	
(4)-5 支援対象分野	
(5)補助金配分の課題と配分を通じた経営改善・インセンティブ付与	29
4. 今後の予定 .....	41
まとめ .....	46
別添資料 .....	47
文化芸術カウンシル機能検討WG委員名簿	

## 報告書概要

### 現状の認識・課題

- 本報告書は、(現在検討されている)文化芸術推進基本計画(第2期)における重点取組1「ポストコロナの創造的な文化芸術活動の推進」において、重要施策に挙げられている「文化芸術団体等の自律的・持続的な発展に資する支援の実施」について、その在り方、進め方を検討したものである。
- 文化芸術は、「本質的価値」(豊かな人間性を涵養し、創造力と感性を育む等、文化芸術それ自体の価値)以外にも、「社会的価値」(人間相互の理解を促進する等、個々人が共に生きる地域社会の基盤を形成する、文化芸術が社会に与える価値)、「経済的価値」(新たな需要や高い付加価値等、文化芸術が経済効果をもたらす価値)も併せ持つ<sup>1</sup>。文化芸術団体の自律的・持続的な発展を促すためには、公の資金による事業補助等の支援だけでなく、これら3つの価値をバランスよく向上させる適切な支援が必要である。
- 文化芸術団体への適切な支援のためには、前提として、補助金の申請や評価を通じた文化芸術団体の基礎的な情報の収集が必要である。
- 収集された基礎的な情報の分析により、文化芸術団体の活動等の社会的・経済的価値の可視化を図り、文化芸術団体を社会的に位置づけることが重要である。
- 文化芸術団体の自律的・持続的な発展を促すためには、文化芸術団体が専門家等との対話を通して、自ら課題解決に取り組む力を身につけていく伴走型支援<sup>2</sup>が有効である。
- 文化庁予算に大きな割合を占める文化芸術団体への補助金の配分過程において、文化芸術団体の自律性・持続性を高める取組を促すことが、我が国の文化芸術の基盤の整備及び環境の形成に資することになる。

<sup>1</sup> 文化芸術推進基本計画(第1期・第2期)では、文化芸術の「本質的価値」については「・文化芸術は、豊かな人間性を涵養し、創造力と感性を育む等、人間が人間らしく生きるための糧となるものであること」、「・文化芸術は、国際化が進展する中であって、個人の自己認識の基点となり、文化的な伝統を尊重する心を育てるものであること」と記されている。

また、「社会的・経済的価値」については、「・文化芸術は、他者と共感し合う心を通じて意思疎通を密なものとし、人間相互の理解を促進する等、個々人が共に生きる地域社会の基盤を形成するものであること」、「・文化芸術は、新たな需要や高い付加価値を生み出し、質の高い経済活動を実現するものであること」、「・文化芸術は、科学技術の発展と情報化の進展が目覚ましい現代社会において、人間尊重の価値観に基づく人類の真の発展に貢献するものであること」、「・文化芸術は、文化の多様性を維持し、世界平和の礎となるものであること」と記されている。

<sup>2</sup> 文化芸術推進基本計画(第2期)において、伴走型支援とは、「専門家等が文化芸術団体等との対話を通して、課題抽出や団体等の価値の明確化等を行い、協働して課題の解決と価値の最大化に向けて取り組んでいく支援」のことを指すとされている。

## 今後の改善の方向性

### 文化芸術団体情報の集約化・可視化

- 文化芸術団体の自律的・持続的な発展を支援するためには、文化芸術団体の運営・活動等に係る基礎的な情報を収集・分析し、文化芸術団体の運営・活動の状況を可視化することが重要である。
- 補助金の申請・配分に係る手続きを情報システムで管理することにより、事務手続きの効率化とともに文化芸術団体に係る基礎情報の集約化を図る。集約した情報は、公開や分析等を通して、文化芸術団体の運営・活動状況の改善や政策・研究への活用を見据えたものとする。ことにより、独立行政法人日本芸術文化振興会（以下、「芸文振」という。）のシンクタンク機能の充実を目指す。なお、情報システムは、将来的には地域等との連携を視野に入れた設計とする。
- 補助金を申請する文化芸術団体は、基礎的な情報を情報システムへ登録することを補助金申請の要件とする。
- 文化芸術団体は、補助金の申請時に財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書等）や労務状況（就業規則等）を提出する。文化芸術団体の財務・労務の状況を定点観測することにより、文化芸術団体や業界全体の運営能力やコンプライアンス対応の向上を図る。
- 補助金を申請する文化芸術団体は、申請する際の計画書等で運営や活動の目的の論理的根拠を明らかにする（ロジックモデル等）等、自らの様々な価値を可視化し、文化芸術団体が自らの価値やその価値の向上策を考える機会とする。

### 評価

- 文化芸術の本質的価値、社会的価値、経済的価値を可視化するために、評価は極めて重要な役割を果たす。
- 3つの価値をバランスよく向上させるため、文化芸術団体が多様なステークホルダーと共通認識を持ちながら、自らのミッション・ビジョンを明確化し、事業計画や活動と結び付け、それら进行评估することが重要である。
- 文化庁あるいは芸文振が、アンケートフォーマットや比較分析ツール等、補助金の交付を受けた文化芸術団体が評価に活用できる標準的な情報システムについて検討する。
- 評価項目に社会的インパクトや運営に係る事項を加えることで、文化芸術団体が自らの活動を振り返り、自己改革を促進する仕組みを構築する。
- 内部スタッフ、鑑賞者、専門家、設置者、鑑賞者以外の住民等、多様なス

テイクホルダーによる多角的な評価を行う手法を検討する。

### 伴走型支援

- 文化芸術団体が、伴走者と対話しながら組織の課題を抽出し、団体自らが課題を解決していく伴走型支援は、企業再生や地域再生などで広がりつつあり、文化芸術団体にも有効な手段である。
  - 伴走者は、経営やマーケティング、ファンドレイジング、当該分野や関連領域に知見を有する専門家等、組織や事業の運営実務への知見を有する者／組織を想定する。
- 10 ○ 伴走型支援は、地域内外各所のサポート組織や人材を活用して実施するとともに、他省庁とも連携して組織や人材の情報を蓄積・共有できる体制の構築を目指し、同業団体等の協働等についても検討する。
- 令和 5（2023）年度から新規事業として文化庁が実施する「文化芸術の自律的運営促進事業」において、伴走型支援を実証し、継続的に改善を図りながら、実効性のある枠組の確立を目指す。

### 補助金の配分方法

- 文化庁や芸文振等の補助金の配分組織は、戦略的な補助金の配分方針や重点分野の設定を検討する。
- 20 ○ 文化庁で直接配分する補助金と芸文振に交付して配分する補助金の目的の明確化に基づく役割分担を行うとともに、申請に係る情報システムの共通化などを検討する。
- 分野や地域の多様性、スタートアップや若手事業者にも配慮し、補助金全体で配分率の調整を行うなど、補助金の仕組みを検討する。
  - 補助金の審査委員にマネジメントの視点から文化芸術団体の社会的・経済的価値も専門性をもって審査できる者の追加を検討する。あるいは、マネジメント関係の専門委員会を設置し、分野横断的に審査できる体制の構築を検討する。また、コンプライアンスを重視する観点から、任期制限、男女比、年齢構成の適正化等、委員選定基準の見直しを検討する。
- 30 ○ 令和 5（2023）年度から始動する「文化芸術の自律的運営促進事業」の進捗状況を踏まえ、組織基盤の強化、運営改善を支援する補助金の新設を検討する。当該補助金の補助を受けた団体は、伴走型支援を受けながら設定した指標達成を目指し、一定の補助期間において運営改善を図ることとする。
- 補助金配分機能のみならず、文化庁や芸文振等において、文化芸術団体の運営能力向上を目指した人材育成や、団体と企業とのマッチングなどの支

援機能を強化するとともに、関連支援組織との連携強化を検討する。

- 当面、一部の補助金で試行しながら、随時見直し、改善を重ね、より良い仕組みを作り上げていくことを目指す。

#### 今後の予定

##### 令和5（2023）年度

- 文化庁が実施する「文化芸術の自律的運営促進事業」において、文化芸術団体の経営改善支援を伴走型支援の実証事業として実施。指標や支援方法等を検証する。（～令和9（2027）年度）
- 10 ○ 文化庁が令和6（2024）年度に実施する「舞台芸術等総合支援事業」における補助金に係る具体的な審査項目や評価事項等について、両者が協力して、令和6（2024）年度からの開始を念頭に、文化庁と配分組織である芸文振が令和5（2023）年4月から検討を開始し、9月までに募集案内等に反映する。また、既存の申請に係る情報システムのリニューアル、あるいは新たな情報システムの開発について、デジタル庁の方針も踏まえながら検討するとともに、評価に係る情報システムについても併せて検討する。
- 上記の実証を踏まえつつ、文化庁全体の補助金の在り方について検討する。

##### 令和6（2024）年度

- 20 ○ 「文化芸術の自律的運営促進事業」の継続的な実施。
- 「舞台芸術等総合支援事業」における補助金の交付開始。交付や評価に係る課題の洗い出しや改善策等を検討。また、申請・評価にかかる情報システムの開発を推進。

##### 令和7（2025）年度以降

- 「文化芸術の自律的運営促進事業」の継続的な実施。
- 申請・評価にかかる情報システムの試行的導入と、導入に向けた課題の洗い出し。収集した情報の活用方針の検討。新たな審査項目や評価事項を反映した補助金の対象範囲の拡大の検討。
- 30 ○ 本報告書の進捗管理のため、定期的なフォローアップを実施する。

## はじめに

令和 5 (2023) 年度の文化庁予算額 (案) は、過去最高の 1,077 億円が計上されているものの、国家予算に占める割合は 0.1%程度で推移している状況にある。この予算をより効果的に執行するためには、「投資」という考え方を適切に採り入れることにより、文化芸術自らがより強靱になり、産業としての規模を増大させることが重要になる。

1990 年代以降、英国やオーストラリア等の諸国は、文化芸術を核とした経済成長を目指すクリエイティブ産業論により、文化芸術への戦略的な「投資」を実施してきた。その傾向は現在も継続しているだけでなく、他の国や地域へも広がっている。これら先行する国や地域では、カウンシル機能を有する機関が戦略的に補助金等を配分してきたことに加え、文化芸術団体が自らの価値、特に社会的・経済的な価値を発信してきた<sup>3</sup>点に特徴がある。文化芸術を社会的・経済的な成長の源と捉え、対外的に発信する取り組みは、我が国の文化芸術政策にも示唆的である。

文化芸術団体を支援している文化庁や独立行政法人日本芸術文化振興会 (以下、「芸文振」という。) は、文化芸術団体が自律的・持続的に発展できるよう、文化芸術の本質的・社会的・経済的価値をバランスよく向上させるための戦略的な「投資」を行うことが必要である。

本ワーキンググループでは、文化芸術団体の自律的・持続的な発展に資する公的な支援の在り方のうち、文化庁及び芸文振による支援の在り方について議論してきた。特に、伴走型支援等、文化芸術団体への直接的な支援や、文化芸術団体の多くが得ている補助金の交付に係る過程を見直すことを通じて、文化芸術の自律的・持続的な発展を支援する方法を検討した。文化庁や芸文振等が実施する文化芸術団体への支援により、文化芸術団体の成長を通じて、我が国の文化芸術も発展していくのではないかと、との仮説のもと、本報告書では、文化庁及び芸文振による文化芸術団体への支援について、現状分析及び今後の方向性を示した。

なお、まずは政府による文化芸術団体への支援の在り方を検討するという観点から、地方と政府との役割分担や文化芸術に関わる芸術家等については今回の議論としなかったため、今後、本報告書で示した内容の実現を図る過程において検討することになる。今後は、本報告書の内容をフォローアップすると同時に、今回議論できなかった事項についても順次検討していきたい。

---

<sup>3</sup> The AHRC Cultural Value Project (2015), Understanding the value of arts & culture (<https://www.ukri.org/wp-content/uploads/2021/11/AHRC-291121-UnderstandingTheValueOfArts-CulturalValueProjectReport.pdf>). 等

## 1. 本報告書の位置づけ

### (1) 文化芸術カOUNCIL機能検討ワーキンググループの目的と設置経緯

文化芸術カOUNCIL機能検討ワーキンググループ（以下、「本 WG」という）は、文化審議会文化経済部会の報告書（令和 4（2022）年 3 月）において、以下のように示されたことに端を発している。

文化芸術カOUNCIL機能の確立・強化を図り、対象となる関係者や関係機関に対し、ハンズオンで伴走型の解決方法の提供を検討・実行するとともに、必要な資金供給をモラルハザードの生じない形で提供していくべきである。これにより、エコシステムを補強し、自律的・持続的な文化芸術活動の実現へ前進すると考えられる。

これに向けて、各国の事例を含め、文化芸術カOUNCIL機能についての調査や検証を行うとともに、具体的な設計を行うべきである。文化経済部会としても、こうした機能の検討に向けて、文化芸術自体の知見や、芸術マネジメント、組織マネジメント、事業再生・事業創造等の専門家による検討を期待する<sup>4</sup>。

10 上記のように、カOUNCIL機能の強化及び伴走型支援の提供について指摘されたことを踏まえ、令和 4（2022）年 12 月に文化経済部会のもとに「文化芸術団体の自律的・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」ことを目的に設置された。その後、令和 4（2022）年 12 月 8 日（木）に事前勉強会を開催し、公開にて、令和 5（2023）年 1 月 30 日（月）、2 月 17 日（金）、3 月 6 日（月）の 3 回にわたって、「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今後の方向性」等について、議論を重ね、令和 5（2023）年 3 月までに一定の方向性を示し、直近の検討事項である「令和 5 年度文化芸術の自律的運営促進事業」及び「令和 6 年度芸術文化分野の補助金要領（令和 5 年度に募集開始）」の一部に反映することを目指してきた。

### 20 (2) 文化芸術推進基本計画（第 2 期）の方向性と本 WG の目指すもの

文化芸術の自律的・持続的な成長には、これまで重要視されてきた本質的価値に加え、社会的・経済的価値もバランスよく向上させることが必要である。本 WG では、令和 5（2023）年度に第 2 期が開始される文化芸術推進基本計画においても重視されている文化芸術の社会的・経済的価値を可視化、評価し、向上のサポートをすることを通して、文化芸術組織の自律的・持続的

<sup>4</sup> 文化経済部会報告書（2022）『文化と経済の好循環を実現する文化芸術活動の「創造的循環」』, p.16 ([https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunka\\_keizai/01/pdf/93687601\\_01.pdf](https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunka_keizai/01/pdf/93687601_01.pdf)) .



な発展に資する方策を検討することを目指した（図1）。

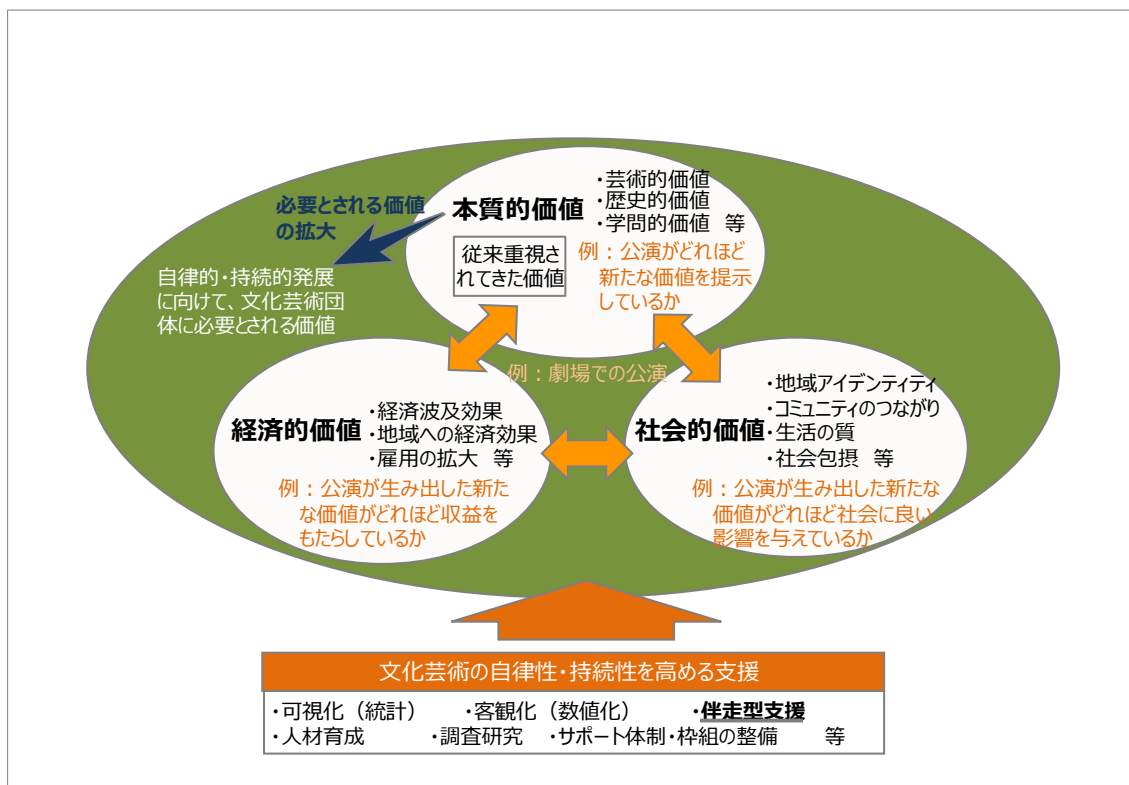


図1 文化芸術組織の自律的で持続的な発展に資する公的な支援に関する基本的な考え方

文化芸術の価値は、本質的・社会的・経済的価値の総体であり、それらを可視化した上で一体的に向上させることを目標としながら、文化芸術団体が抱える様々な運営上の課題を解決につなげていくことができる。収益源の多様化、活動環境の改善、運営の効率化等の課題に対しては、本報告書を通して伴走型支援、補助金の配分過程の改善等の解決に向けた支援策を検討していく。

## 2. 文化芸術団体支援の現状

### (1) 文化庁による文化芸術支援・補助金の歴史

文化庁は文化財保護委員会と文部省の芸術文化や著作権等を取り扱う文化局が統合して1968年に発足した<sup>5</sup>。その歴史的背景もあり、予算上も大部分は文化財保護を中心に編成されてきた。昭和43(1968)年度の予算規模50億円に対し、文化財保護予算は35億円程度、芸術文化振興予算は10億円弱となっており、その後もその傾向は続いた(図2<sup>6</sup>)。

その後、1980年代には地方自治体における文化行政が発展し、1991年には、文化芸術振興基金が官民で創設されて、国立劇場にて運用するために特殊法人日本芸術文化振興会が組織された。また、同年に企業メセナ協議会も設立されるなど、我が国の文化芸術支援は民間主導で進んだ。

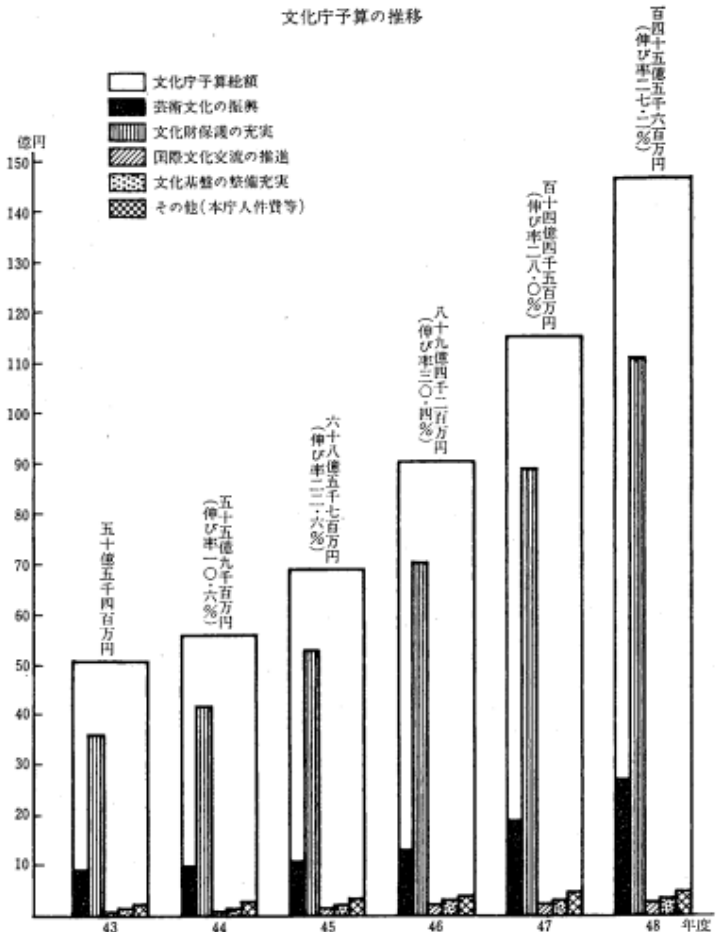


図2 文化庁発足当初(1968-73)の予算額の推移

<sup>5</sup> 文化庁(1973)『文化庁のあゆみ』p.1([https://www.bunka.go.jp/tokei\\_hakusho\\_shuppan/hakusho\\_ne\\_njihokokusho/archive/pdf/r1402577\\_03.pdf](https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/hakusho_ne_njihokokusho/archive/pdf/r1402577_03.pdf))

<sup>6</sup> 同上 p.3

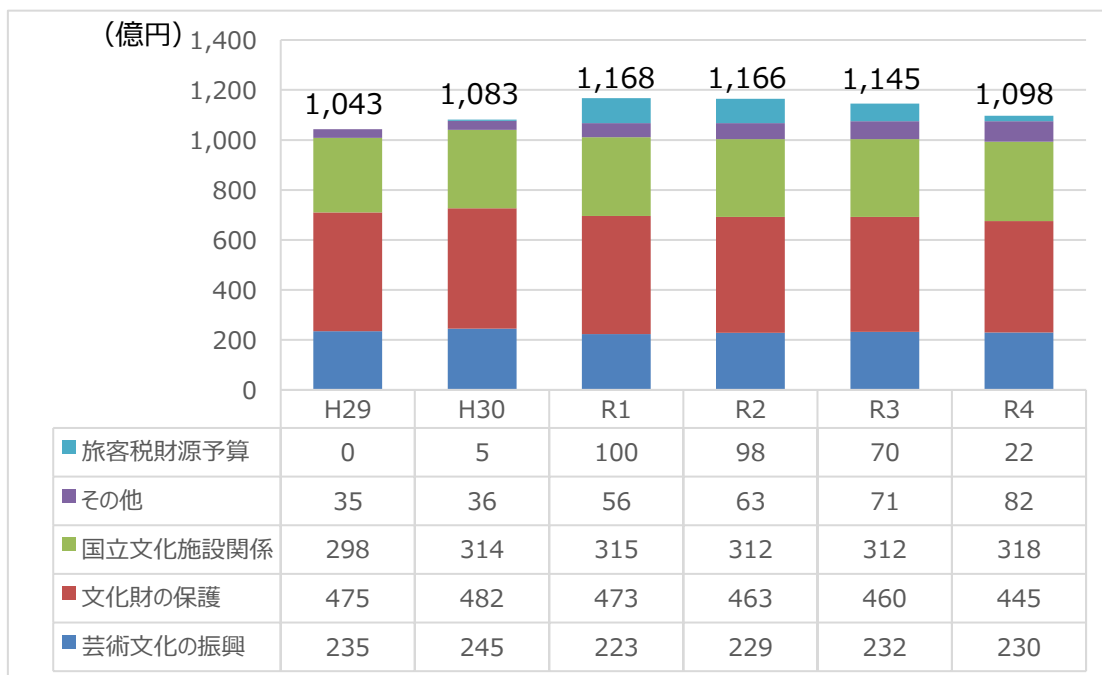


図3 文化庁予算額の推移（旅客税財源予算含、平成29～令和4年度）

その傾向は、平成8（1996）年度にアーツプラン21が創設されたことにより大きく変化した。アーツプラン21では、演劇、音楽、舞踊等の主にパフォーマンスアーツを対象に平成8（1996）年度に32億円の助成を開始、その額は平成13（2001）年度には64億円に達している。アーツプラン21は他の事業費を吸収して、平成14（2002）年度に文化芸術創造プラン（新世紀アーツプラン）と名称変更し、予算規模も193億円を超える規模に達した<sup>7</sup>。文化庁全体の予算も1000億円を超える規模で推移している（図3）。

平成10（1998）年には文化振興マスタープラン、平成13（2001）年に文化芸術振興基本法が制定され、それらに基づいて「文化芸術の振興に関する基本的な方針」（～第4次まで）が定められた。第3次方針（平成23（2011）年度～）では、アーツカウンシルの試行的導入が決定し、芸文振に導入された。アーツカウンシル制度はその後も試行が続き、第4次方針（平成28（2016）年度～）では、PD（プログラムディレクター）、PO（プログラムオフィサー）の配置が定められ、助成体制が強化されることになった。平成29（2017）年には、文化経済戦略が文化庁と内閣官房の連名で策定された。さらに、同年、文化芸術振興基本法が文化芸術基本法と改正されたことにより、平成30（2018）年には、「文化芸術推進基本計画（第1期）」が策定された。しかし、文化芸術団体への支援制度や支援体制はいまだ十分とは言えず、更

<sup>7</sup> 文化庁（2009）『文化芸術立国の実現を目指して—文化庁40年史』ぎょうせい。

なる強化の途上にあると言える。

## (2)現状の文化庁・芸文振による文化芸術支援

### (2)-1国による文化芸術への補助金の全体像

現在の文化芸術団体への支援の実態について、近年は、文化庁の当初予算のうち、補助金は50%程度を占める(表1)。

表1 文化庁の当初予算における補助金予算額(補正予算、旅客税財源予算は除く)  
(億円)

	R1年度 <sup>8</sup>	R2年度 <sup>9</sup>	R3年度 <sup>10</sup>	R4年度 <sup>11</sup>
文化芸術振興費補助金	135	141	143	141
うち芸文振が配分する予算	69	68	67	64
文化芸術振興費補助金に占める割合	51%	48%	47%	45%
文化財補助金	389	394	386	370
<b>合計</b>	<b>525</b>	<b>535</b>	<b>530</b>	<b>511</b>
文化庁当初予算額 (旅客税財源予算を除く)	1,068	1,068	1,075	1,077
上記に占める補助金の割合	49%	50%	49%	47%

- 10 令和4(2022)年度においては、旅客税財源予算を除いた文化庁の当初予算1,077億円のうち、補助金は511億円(当初予算の47%)に上る。内訳は、芸術文化や文化観光への支援などの文化芸術振興費補助金が141億円、国宝・重要文化財の修理・修復、史跡の買い上げ補助などの文化財補助金が370億円となっており、文化芸術振興費補助金のうち、芸文振がその配分を行っているのは、64億円(文化芸術振興費補助金の45%)となる。

### (2)-2補助金の内訳

- 20 令和4(2022)年度の補助金511億円は、文化芸術振興費補助金141億円、文化財補助金370億円からなる。文化芸術振興費補助金は舞台芸術創造活動活性化事業等、文化振興費と地域文化財総合活用推進事業等の文化財保存事業費、文化観光を推進する文化振興基盤整備費からなる(表2)。うち、舞台芸術創造活動活性化事業33億円(事務費を含む。)、劇場・音楽堂等機能強化

<sup>8</sup> 財務省『平成31年度一般会計予算』(<https://www.bb.mof.go.jp/server/2019/dlpdf/DL201911001.pdf>)

<sup>9</sup> 財務省『令和2年度一般会計予算』(<https://www.bb.mof.go.jp/server/2020/dlpdf/DL202011001.pdf>)

<sup>10</sup> 財務省『令和3年度一般会計予算』(<https://www.bb.mof.go.jp/server/2021/dlpdf/DL202111001.pdf>)

<sup>11</sup> 財務省『令和3年度一般会計予算』(<https://www.bb.mof.go.jp/server/2022/dlpdf/DL202211001.pdf>)

推進事業 22 億円、日本映画製作支援事業 7 億円、国際芸術交流支援事業 5 億円は芸文振が配分し、文化庁の補助金はそれぞれの担当部署が配分している。

表 2 令和 4 年度文化庁補助金の内訳 \*は芸文振が配分しているもの (億円)

大項目	予算項目	事業名	R4	
文化 芸術 振興 費補 助金	文化振興費	舞台芸術創造活動活性化事業*	33.4	
		障害者等による文化芸術活動推進事業	0.2	
		国際文化芸術発信拠点形成事業	7.9	
		地域の文化芸術の振興に資する取組	9.2	
		劇場・音楽堂等機能強化推進事業*	21.6	
		博物館機能強化推進事業	3	
		日本映画製作支援事業*	7.4	
		国際映画祭支援事業	0.7	
		メディア芸術連携基盤等整備推進事業	0.6	
		新進芸術家グローバル人材育成事業	3.3	
		中学校における部活動指導員の配置支援事業	1.8	
		国際芸術交流支援事業*	4.8	
		アーティスト・イン・レジデンス活動を通じた国際文化交流促進事業	0.6	
		日本アートの国際発信力強化	1.8	
		外国人材の受入れ・共生のための地域日本語教育推進事業	4.6	
		「食文化ストーリー」創出・発信モデル事業	0.8	
		文化財保存 事業費	美術工芸品修理のための用具・原材料と生産技術の保護・育成等推進事業	0.2
	地域文化財総合活用推進事業		2.7	
	地 域 文 化 遺 産		11.6	
	地域の文化財の保存及び活用に関する総合的な計画等策定支援		2.9	
	世界文化遺産活性化		1.6	
	ユネスコ無形文化遺産活性化		0.1	
	文化振興基 盤整備費	文化 観 光 の 推 進	0.5	
	小計			140.6
	文化財補助金	国宝重要文化財等保存・活用事業費補助金		247.9
		アイヌ文化振興等事業費補助金		2.2
		国宝重要文化財等防災施設整備費補助金		17.6
史跡等購入費補助金		100		
重要無形文化財保存特別助成金		2.3		
小計			370.1	
合計			510.7	

## (2)-3補助金の配分スキーム

それぞれの補助金は、それぞれ補助金要綱等によりそのスキームが定められ、それぞれの補助金ごとに募集→申請→審査→交付決定→報告書提出といった一連の作業が進められる（図4）。

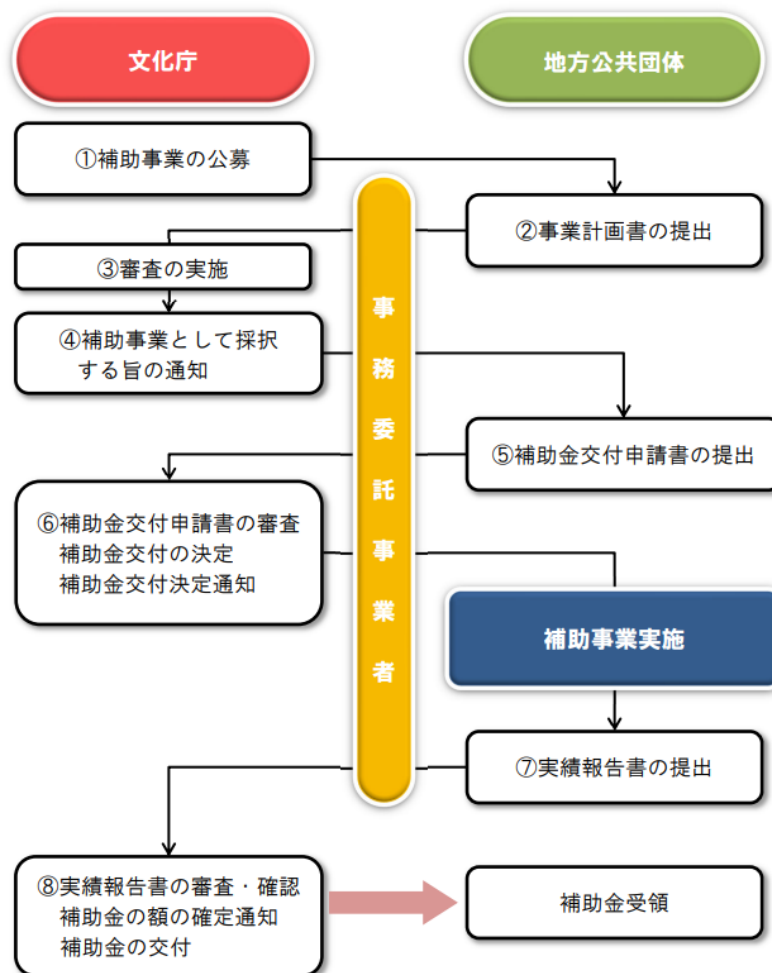


図4 文化庁補助事業における補助金交付までの流れの一例<sup>12</sup>

10 芸文振では、文化庁の補助金に加え、先述の芸術文化振興基金の運用益の配分と合わせて助成している（図5）。なお、補助金と基金ではそれぞれ目的やスキームが異なる。

<sup>12</sup> 令和5年度文化芸術振興費補助金障害者等による文化芸術活動推進事業募集案内 ([https://www.bunka.go.jp/shinsei\\_boshu/kobo/pdf/93817601\\_01.pdf](https://www.bunka.go.jp/shinsei_boshu/kobo/pdf/93817601_01.pdf))

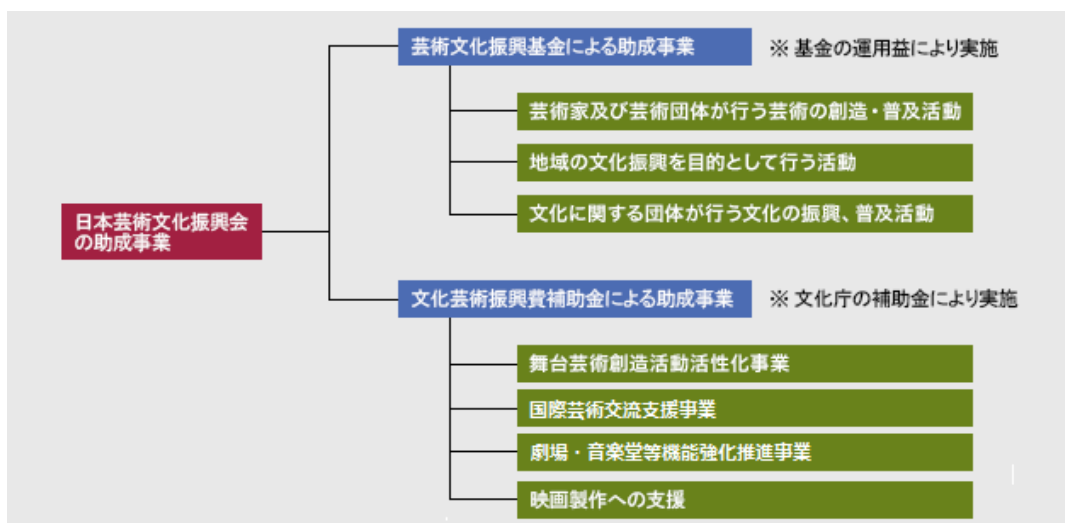


図5 芸術文化振興会の助成事業<sup>13</sup>

審査は、それぞれの補助金の審査基準に基づき、委嘱された専門委員や審査委員が審査をする。文化庁では、文化庁長官に委嘱された審査委員等がそれぞれの事業の審査基準にのっとり審査する。振興会では、外部有識者による運営委員会が諮問機関として組織され、その下に部会、専門委員会が設置され専門委員会で補助金ごとに分野別に審査された結果が上位組織に報告され、最終的に振興会に答申される（図6）。

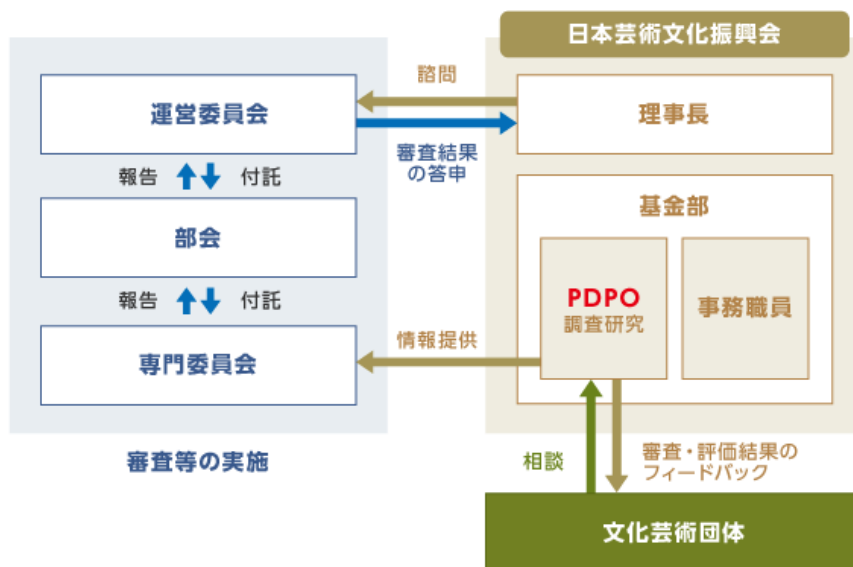


図6 芸文振の審査体制<sup>14</sup>

<sup>13</sup> 芸文振ウェブサイト (<https://www.ntj.jac.go.jp/kikin/about/purpose.html>)

<sup>14</sup> 芸文振ウェブサイト <https://www.ntj.jac.go.jp/kikin/about/purpose.html>

芸文振においては、審査体制が組織化されており、舞台芸術・美術等部会、映像芸術部会、地域文化活動部会、文化財部会の4つがそれぞれ更に専門委員会を持ち審査する（図7）。

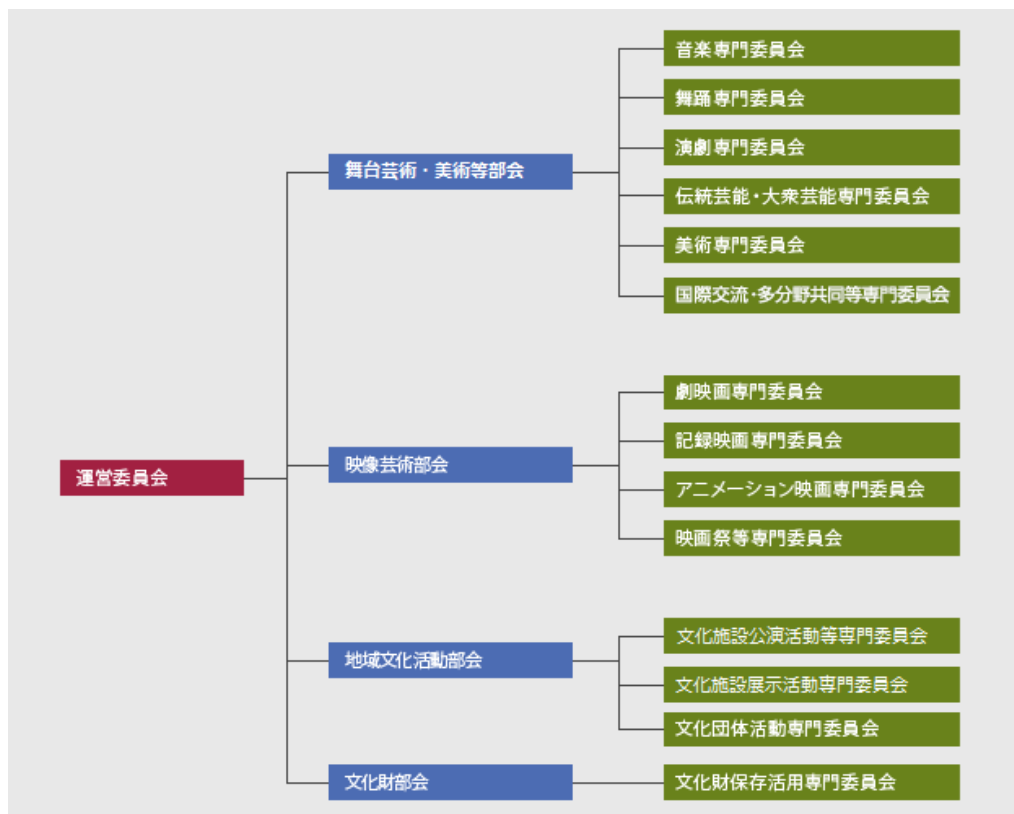


図7 芸文振の運営委員会<sup>15</sup>

専門委員会のメンバーはそれぞれの分野の専門家が担っている<sup>16</sup>。

10 審査は下記具体例のように、それぞれの事業ごとに審査基準を定め行っている。芸文振が配分する補助金の審査基準においては、「芸術性・創造性」、「運営」、「社会性」が挙げられている。この基準は客観的なものではなく、審査を実施する専門委員の知見に基づく評価を数値化するものである（図8）。運営や社会性など、助成先の芸術性以外の評価は、専門委員の判断に委ねられている。

<sup>15</sup> 芸文振ウェブサイト <https://www.ntj.jac.go.jp/kikin/about/purpose.html>

<sup>16</sup> 芸文振ウェブサイト [https://www.ntj.jac.go.jp/assets/files/kikin/20220331\\_kikin.pdf](https://www.ntj.jac.go.jp/assets/files/kikin/20220331_kikin.pdf)



具体例 1：令和 5 年度 芸術文化振興基金 現代舞台芸術創造普及活動（音楽・舞踊・演劇）審査基準

【企画内容】

- ア 企画意図及び目標、内容が具体的であり、優れた企画性や創造性を有していること
- イ 企画意図及び目標、内容に沿って、芸術的成果を上げることが期待できること
- ウ 団体及び活動の今後の発展に期待が持てること

【運営・その他】

- エ 活動の予算積算が明確かつ適切であること
- オ 団体の運営が適正であること
- カ 観客層拡充等に努める活動計画であること
- キ 助成の緊要度が高い活動であること

具体例 2：令和 5 年度 舞台芸術創造活動活性化事業（音楽分野）審査基準  
複数年計画支援

【芸術性・創造性】

（団体に対する評価）

- ア 相当程度の規模と高度な専門性を有する構成員を擁し、高い芸術水準において相当規模以上の公演活動等を継続的に実施し得る団体であること。
- イ 団体の掲げるミッション・ビジョンや過去の実績等から、高度な企画性、創造性及び発展性又は基礎となるべき伝統性が認められ、当該芸術分野を牽引することが期待できる団体であること。
- ウ 将来の当該団体及び当該芸術分野を支える専門人材の育成に取り組んでいる団体であること。

（3年間の活動計画に対する評価）

- エ 活動方針は、団体の掲げるミッション・ビジョンに沿った明確なものであり、本助成事業の目的の達成に貢献すると認められるものであること。
- オ 我が国の芸術水準向上の直接的な牽引力となることが期待でき、高い芸術水準において実現可能性が認められる活動計画であること。
- カ 新たな創造活動（新作、新演出等）やレパートリーの充実に資する優れた作品の再演等を含む意欲的な活動計画であること。

【運営】

（団体に対する評価）

- キ 団体の組織運営体制（意思決定や監査の体制を含む。）及び運営状況が適正かつ透明であること。
- （3年間の活動計画に対する評価）
- ク 予算積算等が適切であること。
- ケ 団体の運営基盤強化につながる活動計画であると認められること。

【社会性】

（団体に対する評価）

- コ 当該芸術分野に関する教育・普及への取組が認められる団体であること。
- サ 観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の関連分野に影響を及ぼし、新たな価値を創出することが期待できる活動を行う団体であること。
- （3年間の活動計画に対する評価）

シ 公演等の対象（観客等）が社会的に開かれたものであり、観客の維持、育成に努める活動計画であること。

#### 公演事業支援（一般枠）

##### 【芸術性・創造性】

（団体に対する評価）

ア 団体の掲げるミッション・ビジョンや過去の実績等から、高度な企画性、創造性及び発展性又は基礎となるべき伝統性が認められ、当該芸術分野を牽引することが期待できる団体であること。

（公演計画に対する評価）

イ 公演計画の企画意図は、団体の掲げるミッション・ビジョンに沿った明確なものであり、本助成事業の目的の達成に貢献すると認められるものであること。

ウ 我が国の芸術水準の向上に貢献することが期待でき、高い芸術水準において実現可能な公演計画であること。

エ 新たな創造活動（新作、新演出等）や優れた作品の再演等レパトリーの充実を図るなど、公演内容の充実を図る等の意欲的な公演計画であること。

オ 公演計画を構成するスタッフ・キャスト等に高い専門性が認められること。

##### 【運営】

（団体に対する評価）

カ 団体の組織運営体制（意思決定や監査の体制を含む。）及び運営状況が適正かつ透明であること。

（公演計画に対する評価）

キ 予算積算等が適切であること。

##### 【社会性】

（団体に対する評価）

ク 観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の関連分野に影響を及ぼすことが期待できる活動を行う団体であること。

（公演計画に対する評価）

ケ 公演等の対象（観客等）が社会的に開かれたものであり、観客の維持、育成に努める公演計画であること。

##### 【その他】

（公演計画に対する評価）

コ 助成の緊要度について認められること。

図 8 審査基準例<sup>17</sup>

## (2)-4補助金の交付先

補助金の配分率と配分額は表 3 のとおりである。令和 2（2020）年度の平均で言うと、441 の団体が 1 件当たり、11.8 百万円程度の補助金を得ていることになる。この補助金の獲得に係る倍率は 2.13 倍となっている。「舞台芸術創造活動活性化事業」を例に、分野別でみると、「音楽」は 53 件に交付しており、1 件当たり 30.8 百万円で採択に係る倍率は 2.92 倍、「舞踊」は 27 件の採択で 1 件当たり 18.9 百万円、採択に係る倍率は 2.37 倍、「演劇」は

<sup>17</sup> 芸文振ウェブサイト <https://www.ntj.jac.go.jp/kikin/about/purpose.html>

73 件の採択で 1 件当たり 8.5 百万円、採択に係る倍率は 2.09 倍、「伝統芸能」は 27 件の採択で 1 件当たり 1.7 百万円、採択に係る倍率は 1.37 倍、「大衆芸能」は 14 件の倍率で 1 件当たり 6.6 百万円、採択に係る倍率は 1.64 倍となっており、分野ごとに大きく異なる。

さらに、芸文振において配分している舞台芸術創造活動活性化事業の補助金は、1 年単位での交付だが、長期にわたって継続的に補助を受けている団体は多い。図 8 は過去 10 年間にわたる継続的に補助を得ている団体の割合である。全体では、全 234 団体のうち、58%が 5 年以上継続して補助金を得ている（図 9）。同様に、音楽では 82%、うち 59%は 10 年間継続、演劇では 46%、舞踊では 64%、伝統芸能では 47%、大衆芸能では 60%が 5 年以上継続して補助金を受給している団体がいる。

10

表3 芸文振による文化芸術振興費補助金の配分の推移(平成28年度～令和2年度)

助成対象分野	平成28年度			平成29年度			平成30年度			平成31年度			令和2年度			
	応募件数	交付件数	助成金額 (百万円)	応募件数	交付件数	助成金額 (百万円)	応募件数	交付件数	助成金額 (百万円)	応募件数	交付件数	助成金額 (百万円)	応募件数	交付件数	助成金額 (百万円)	
舞台芸術 創造活動 活性化事業	1. 音楽	144	113	1,757	133	109	1,728	136	111	1,739	146	107	1,777	155	53	1,634
	2. 舞踊	37	32	548	44	37	559	38	35	547	48	35	574	64	27	510
	3. 演劇	171	102	709	171	96	699	161	90	699	141	84	664	153	73	618
	4. 伝統芸能	33	22	60	30	25	77	32	29	77	32	25	80	37	27	45
	5. 大衆芸能	17	11	161	13	8	131	13	12	131	11	10	117	23	14	92
	小計	402	280	3,235	391	275	3,194	380	277	3,193	378	261	3,212	432	194	2,899
国際芸術 交流支援 事業	1. 海外公演	-	-	-	-	-	-	-	-	-	57	26	375	43	7	70
	2. 国際共同制作公演(海外公演)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	3	20	3	0	0
	3. 国際共同制作公演(国内公演)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	3	34	12	5	23
	4. 国際フェスティバル	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	4	159	7	4	202
	小計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	79	36	588	65	16	295
劇場・音 楽堂等機 能強化推 進事業	1. 劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業	-	-	-	-	-	-	19	16	873	16	16	820	16	16	660
	2. 地域の中核劇場・音楽堂等活性化事業	-	-	-	-	-	-	303	200	1,308	268	204	1,201	262	163	872
	3. 共同制作支援事業	-	-	-	-	-	-	3	3	142	2	2	108	2	2	67
	4. 劇場・音楽堂等間ネットワーク強化事業	-	-	-	-	-	-	66	46	310	62	43	274	48	16	76
	小計	0	0	0	0	0	0	391	265	2,633	348	265	2,403	328	197	1,675
映画創造 活動支援 事業	1. 劇映画	57	21	315	50	17	258	77	22	301	66	20	285	70	21	262
	2. 記録映画	41	10	55	32	15	60	23	7	42	29	13	67	34	9	50
	3. アニメーション映画	15	9	52	9	7	50	14	9	51	8	3	25	13	4	46
	小計	113	40	422	91	39	368	114	38	394	103	36	377	117	34	358
合計	515	320	3,657	482	314	3,562	885	580	6,220	908	598	6,580	942	441	5,227	

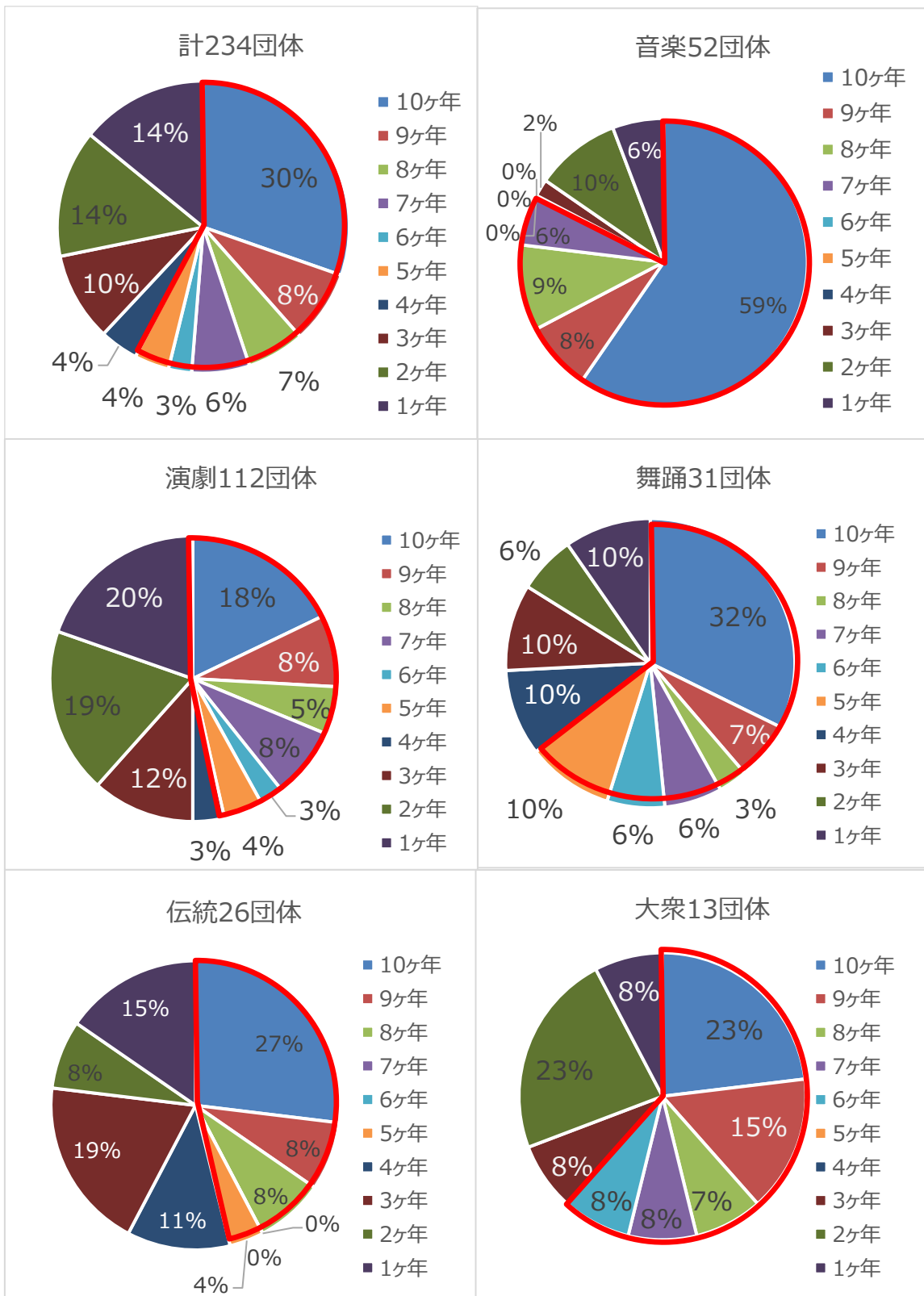


図9 団体別で見た過去10年間の舞台芸術創造活動活性化事業の交付決定状況  
 (舞台芸術創造活動活性化事業(2012~2021年度)データより集計) ※赤囲みは5年以上継続

団体種別で見ると継続して受給している団体の割合が高い分野では、公益法人が運営していることが多い。音楽では 59%は、公益法人が運用しているが、演劇では 5%に過ぎない（図 10）。

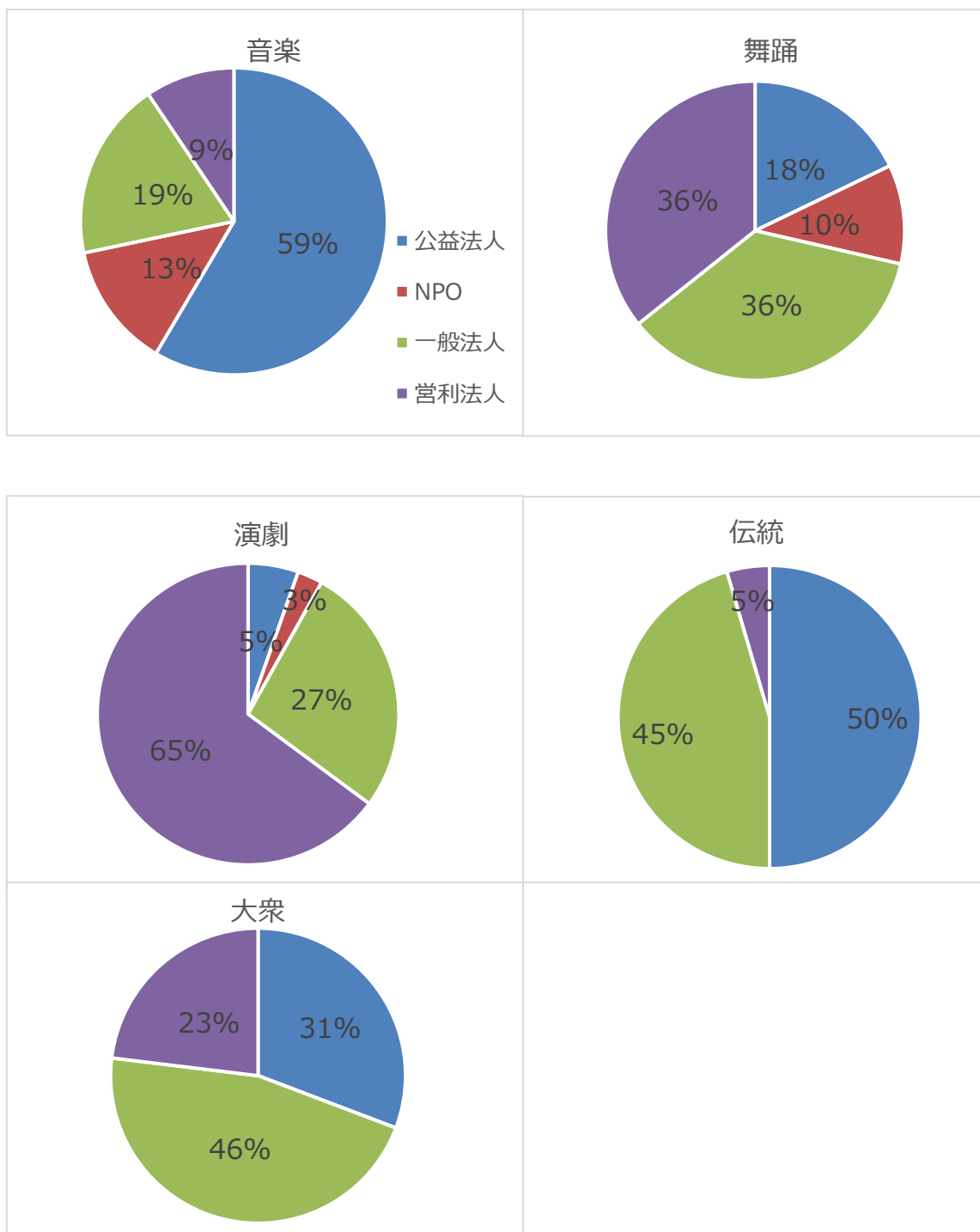


図 10 団体別で見た過去 5 年間の舞台芸術創造活動活性化事業の分野別法人種別  
 (舞台芸術創造活動活性化事業(2012~2021 年度)データより集計)

## (2)-5その他の支援

その他、調査研究、人材育成、マッチング、伴走型支援、芸術家等の活動基盤強化など、文化庁の委託事業や直接実施している支援事業もある。芸文振では、調査研究を担当するPD（プログラムディレクター）、PO（プログラムオフィサー）が配置され、調査研究を行っているが、いまだ十分な体制とは言えない。現在、文化庁等で実施している補助金の交付以外の支援策の一例として、以下のようなものがある。

### ◆調査研究

#### 【文化庁】

年間数本の委託調査等を実施

例：「文化行政調査研究」文化芸術の経済的・社会的影響の数値評価に向けた調査研究（R3）

#### 【芸文振】

PD・PO・調査分析研究員を配置して、調査研究を実施

例：オーストラリアにおける文化芸術活動に対する助成システムに関する実態調査（R2）

### ◆人材育成

次代の文化を創造する新進芸術家育成事業 800 百万円（R4）

トップアーティストのグローバル展開支援 374 百万円（R4）

若手映画作家等の育成 168 百万円（R4）

メディア芸術人材育成事業 253 百万円（R4） 等

### ◆伴走型支援関連

文化経済戦略推進事業 29 百万円（R4） 等

### ◆基盤強化

芸術家等の基盤強化 78 百万円（R4）

### 3. 文化芸術団体支援の課題と改善の方向性

#### (1) 文化芸術団体強化の必要性

文化芸術団体の自律的・持続的な発展には、資金の確保が必要不可欠であるが、公的な資金には限りがあるため、外部資金の導入を積極的に行うなど、文化芸術団体自らが成長するためのインセンティブを獲得することにより、文化芸術全体に投じられる資金の規模を拡大させていく必要がある。

外部資金を呼び込むためには、文化芸術を支える層の拡大が重要であり、そのためには、自らの価値を可視化し、文化芸術団体が自らの社会的・経済的価値を対外的に発信して、文化芸術への関心が低い層からの支援を惹きつけることが重要となる。そのため、文化芸術団体は、達成すべき目標や目的の可視化、客観的な数値化及び、数値化が難しいことについても、観客や一般国民からの視点などを通して、自らの価値をできる限り可視化していくことが重要である。また、文化芸術は、持続可能性、多様性、ウェルビーイング、教育、福祉、地域経済といった観点での役割も期待されている。自らの文化芸術の本質的価値を示すと同時に、それが社会や経済にどのように還元されているのか、公的な資金を投入する以上、文化芸術団体は国民に十分な説明を行う必要がある。

さらに、文化芸術は多様であり、新たな領域も日々広がっている。我が国の文化芸術を自律的・持続的に発展させていくためには、これまで補助金の対象となっていなかった新たな分野への積極的な支援が必要となることにも留意する必要がある。

#### (2) 政府による文化芸術の支援方法

では、文化芸術団体の価値の可視化と運営の強化はどのように実現できるのか。政府が文化芸術を支援する方法は、文化芸術の創造から鑑賞者等に届くまでの川上から川下まで複数あり、その組み合わせにより達成すべきと考える。その過程には、分野にもよるが一般的に、企画→制作→流通→広報／宣伝→販売という流れがあり、また、その全体を戦略づけるマネジメントがある。川上の支援としては、補助金による支援だけでなく、人材育成等の人的支援、マッチングなどの情報の提供、場所の提供などの物的支援などが考えられる。それらも文化庁や芸文振の直接的な支援から、中間支援組織等による支援、税制や使用料の減免措置等を通じた間接的な支援等がある。政府の支援では、これらを効果的に組み合わせ、成長へのインセンティブを設計することを通して、我が国の文化芸術の発展につながると考える。

文化芸術団体の価値を可視化すると同時に、運営を強化し、社会的・経済的価値を創出することができるように成長させていくことが、自律性・持続



性を担保することにつながるのである。

### (3)文化芸術団体に係る統計情報の必要性

文化芸術団体の支援策を考えるに先立って、文化芸術団体の実情を知る必要があるが、活用できる情報がほとんどないのが実態である。例えば、経営環境（財務情報）、活動環境（給与、多様性、ジェンダー）、コンプライアンス（契約、法令順守）等は、文化芸術振興の肝だが、情報が文化庁などに集積されていない。補助金申請の際、情報を収集できれば業務を簡素化でき、さらに、自動的に情報が集まる仕組みになる。ただし、その前提として、申請から交付までを完全にシステム化し、業務の効率化を図ることが必要となる。図 11 はアーツカウンシル・イングランド（以下、「ACE」という。）が活用している助成申請システム「グランティウム（Grantium）」<sup>18</sup>である。

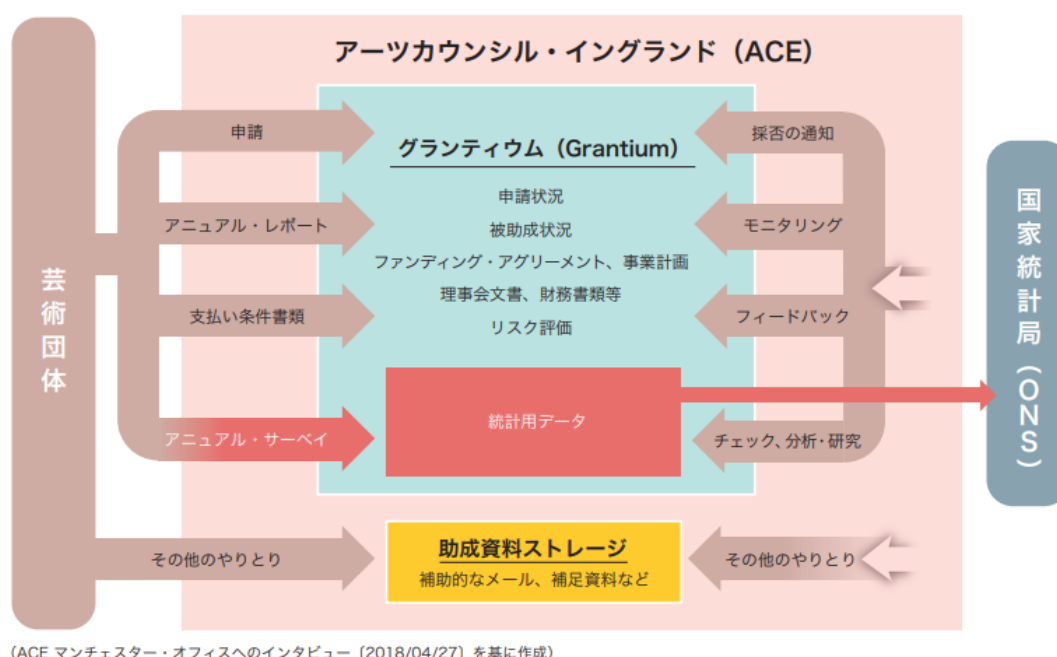


図 11 グランティウムのイメージ<sup>19</sup>

グランティウムは 2016 年に ACE に導入されたシステムで、申請する芸術団体と ACE の担当者の双方からアクセス可能で、メールのやり取りを含めた、

<sup>18</sup> GRANTIUM (アーツカウンシル・イングランド助成金申請システム) <https://www.artscouncil.org.uk/grantium-support>

<sup>19</sup> 学校法人東成学園 (2018) 『イングランド及びスコットランドにおける文化芸術活動に対する助成システム等に関する実態調査』 81 ページ, <https://www.ntj.jac.go.jp/assets/files/kikin/artscouncil/report20180930.pdf>.

全ての補助金の手続きがこのシステム上で完結するようになっている<sup>20</sup>。

グランティウムから統計局にデータを提供しているが、我が国においても長期的には、政策や研究へ活用できるように、一定程度の情報をオープンにすることや、他の統計（文化 GDP 等）との連動も検討する必要がある。

#### (4) 支援策の改善の方向性

##### (4)-1 伴走型支援

伴走型支援は、支援を受けた組織が、伴走者との対話を通して、自ら気づき、自己改善していくことを目指して実施する支援で、中小企業庁で導入している等、近年では、国内でも事例が増えてきている。同様に、伴走型支援を通して、文化芸術団体の社会的・経済的価値を可視化し、自律的・持続的発展を促していく。そのため、伴走型支援においては、社会的・経済的価値の可視化にかかる評価が重要な役割を果たす（評価については後述）。図 12 で示した伴走型支援のイメージでは、伴走者が文化芸術団体と信頼関係を築いた後に、対話を通じたサポートにより、課題の洗い出し、課題解決に向けた検討、課題解決に向けた戦略の策定を順次実施していき、最終的には、文化芸術団体が伴走者なしでも自己解決、自己変革できる組織になることを目指すことを想定している。

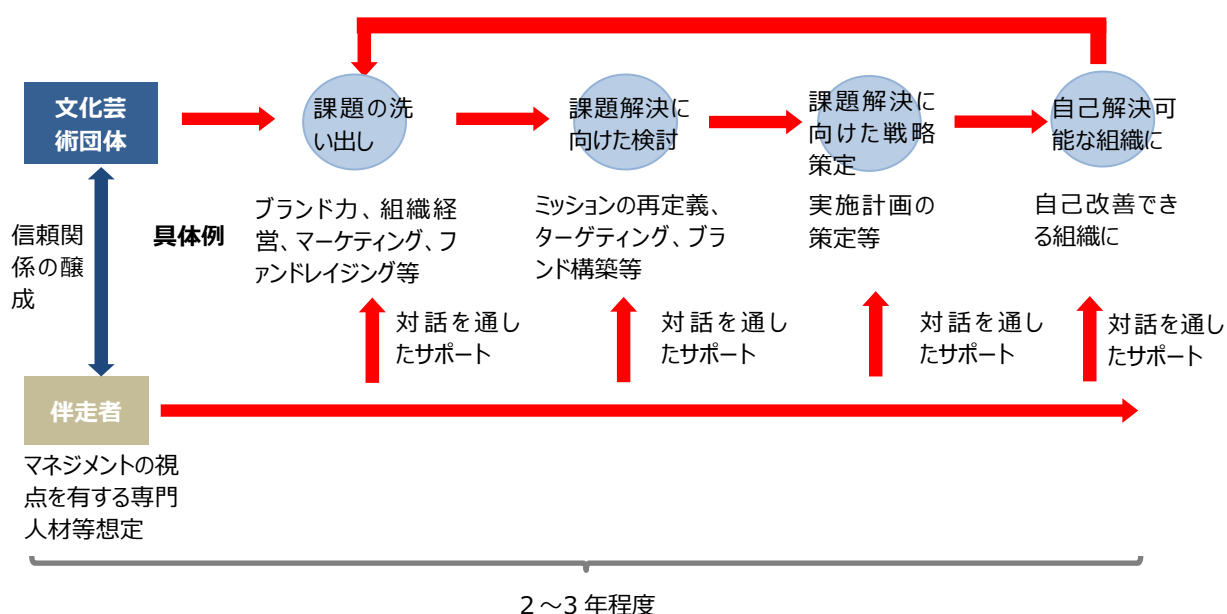


図 12 伴走型支援のイメージ

中小企業庁の「経営力再構築伴走支援モデル」では、中小企業診断士や税

<sup>20</sup> 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』美学出版，128 ページ。

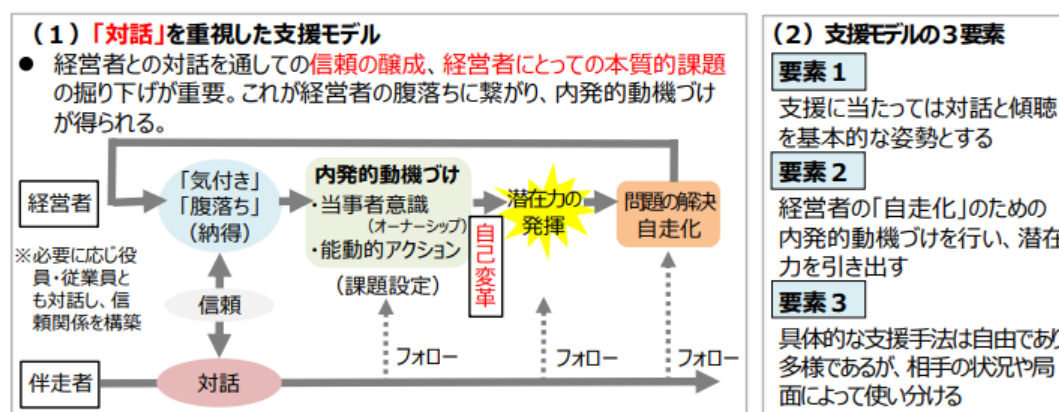
理士などの専門家が全国で伴走者として登録し、地方の経済産業局や地域のスタッフなどとともに、中小企業を伴走型で支援している（図 13）。ここでは、企業経営者の「気づき」を重視しており、伴走者は気づきを促すための対話を繰り返しながら、1年～1年半かけて、自ら考える経営が行えるようにサポートしていく。

## Ⅱ 経営力再構築伴走支援モデルのフレームワーク

### 「経営力再構築伴走支援モデル」

#### 【本モデルの概要】

- 以下①、②により、中小企業・小規模事業者の経営力を強化（経営力再構築）
  - ①課題「設定」のための支援を強化すること（従来からの課題解決策の提供のみならず）
  - ②経営改善・成長のためになすべきことに**経営者が「腹落ち」**することで**潜在力を引き出す**こと



#### 【本モデルの意義・可能性】

- ①中小企業政策の浸透力の強化・裾野拡大（成長、事業承継、経営改善等の成果に結びつく可能性の向上）
  - ②経営者、従業員という「人」への投資
- 事業の成長、持続的発展を目指す中小企業、小規模事業者  
に幅広く裨益

図 13 中小企業庁 経営力再構築伴走支援モデル<sup>21</sup>

このモデルでは、「卒業」までに5つの壁を乗り越えて、自ら変革し続ける組織になることを目指している（図 14）。

<sup>21</sup> 経済産業省（2022）「中小企業伴走支援モデルの再構築」（<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20210302/20210302/20220315002-2.pdf>）

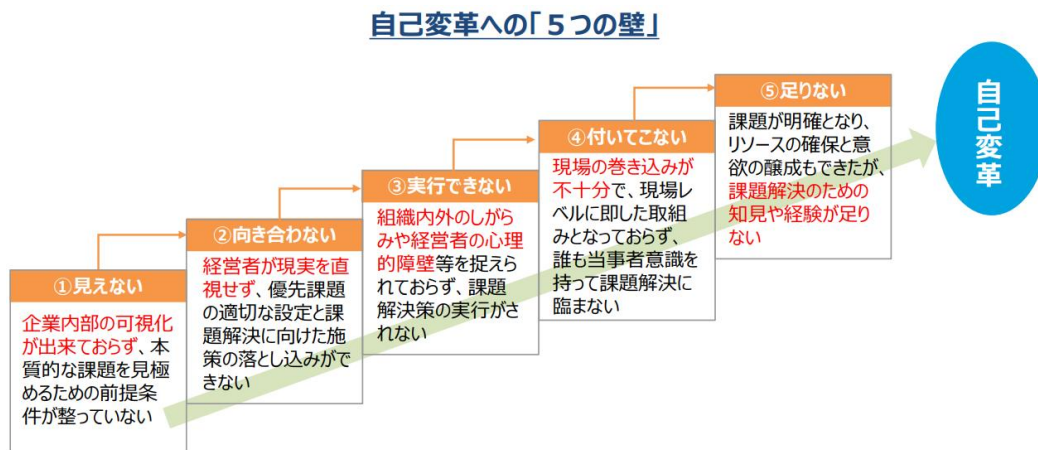


図 14 自己変革への 5 つの壁<sup>22</sup>

第 1 段階では、組織内部の課題が可視化されていない状態で、問題がわからない状態、第 2 段階は直面する課題に正面から取り組まない段階、第 3 段階は課題解決に向けて行動を起こせない状態、第 4 段階は現場を巻き込んだ取り組みとなっていない段階、そして最終段階は、実施のためのリソースが足りない状態である。これらを乗り越えて、ようやく自己変革が可能な組織へと成長したという状態になる。この段階を一つずつ上るのを、対話を通してサポートするのが伴走者の役割となる。そのため、経営等に関する知識や経験とともに、当該分野への理解が必要不可欠となる。

このような伴走型支援を事業として実施していくためには、一定程度の人員や地方組織、また、専門人材の確保などが必要となることが想定される。そのため、実証事業を実施する際には、人材のストックや支援体制の整備などの課題も検証する必要がある。

#### (4)-2 調査研究・人材育成・マッチング等支援

##### ① 調査研究

我が国の文化芸術活動の実態を可視化するため、文化庁や芸文振で調査研究を行っているが、文化芸術団体や文化芸術の担い手に係る統計データ、データ分析も必要となる。現状では、分析する情報の整理・公開が充分でないので、補助金に係る一連のプロセスの情報システム化により、情報の集約を図ると同時に、入手した統計情報の一部オープンソース化も検討して、文化芸術統計を通じた研究を拡大することも検討すべきである。

<sup>22</sup> 経済産業省 (2022) 「中小企業伴走支援モデルの再構築」  
(<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220315002/20220315002-2.pdf>)

## ② 人材育成

文化芸術活動に関わる団体や人材のマネジメント等を向上する必要がある。また、マネジメント人材の流入や人材の育成も必要である。政府自らが人材育成事業を直接実施しない場合でも、実施可能な中間支援組織を支援していくことが重要である。

## ③ 情報提供（求人、契約等法律的情報の提供）

文化芸術への支援を希望する者／組織と文化芸術団体を結び付ける方法を検討、あるいは支援する必要がある。政府自らが実施しない場合は、中間支援組織の支援なども検討すべきである。

### (4)-3 その他の支援

現在、国からの補助金及び官民共同による芸術文化振興基金の配分はあるが、今後は公的な資金のみならず、融資・出資等の投資的手法やクラウドファンディング等の寄附金の拡大も視野に入れ、人材、技術、資金といった民間資源の呼び込みを図り、規模の拡大、およびガバナンスを強化することも検討する。

### (4)-4 支援体制

中立性・効率性の観点から政府から独立した組織で一元的に管理・配分を行うことを想定している。ただし、その組織においても長期戦略あるいは配分方針（例：ACE による「あらゆる人に素晴らしい芸術文化を」等）を設定して、国民に十分な説明を尽くす上でも、明確な方向性の下、公的な資金の有効活用という視点から支援すべきである。配分組織自体もロジックモデルを策定してKPIを設定することも必要となる。ACE等、諸外国の支援組織と比較しても、現状の芸文振では人的資源が限られているため、増員を図りつつ、業務の効率化と外部との連携も検討することが必要である。

調査研究、マッチング、人材育成等の支援は、すでに一部の補助金で行っているが、実際に事業を行っている民間事業者への支援も検討が必要である。後述する ACE のセクター・サポート・オーガニゼーション支援は参考になる。

### (4)-5 支援対象分野

芸文振の支援対象は主に下記のとおり。

- ・舞台芸術（音楽、舞踊、演劇、伝統芸能・大衆芸能等）
- ・美術
- ・地域の文化振興

- ・国際文化交流
- ・劇場・音楽堂
- ・映画製作・映画祭

### (5) 補助金配分の課題と配分を通じた経営改善・インセンティブ付与

現在、政府による文化芸術への補助は、文化庁と芸文振による補助金と基金が大部分である。そのため、まずは、その一般的な流れの各所における課題と改善点を洗い出す。

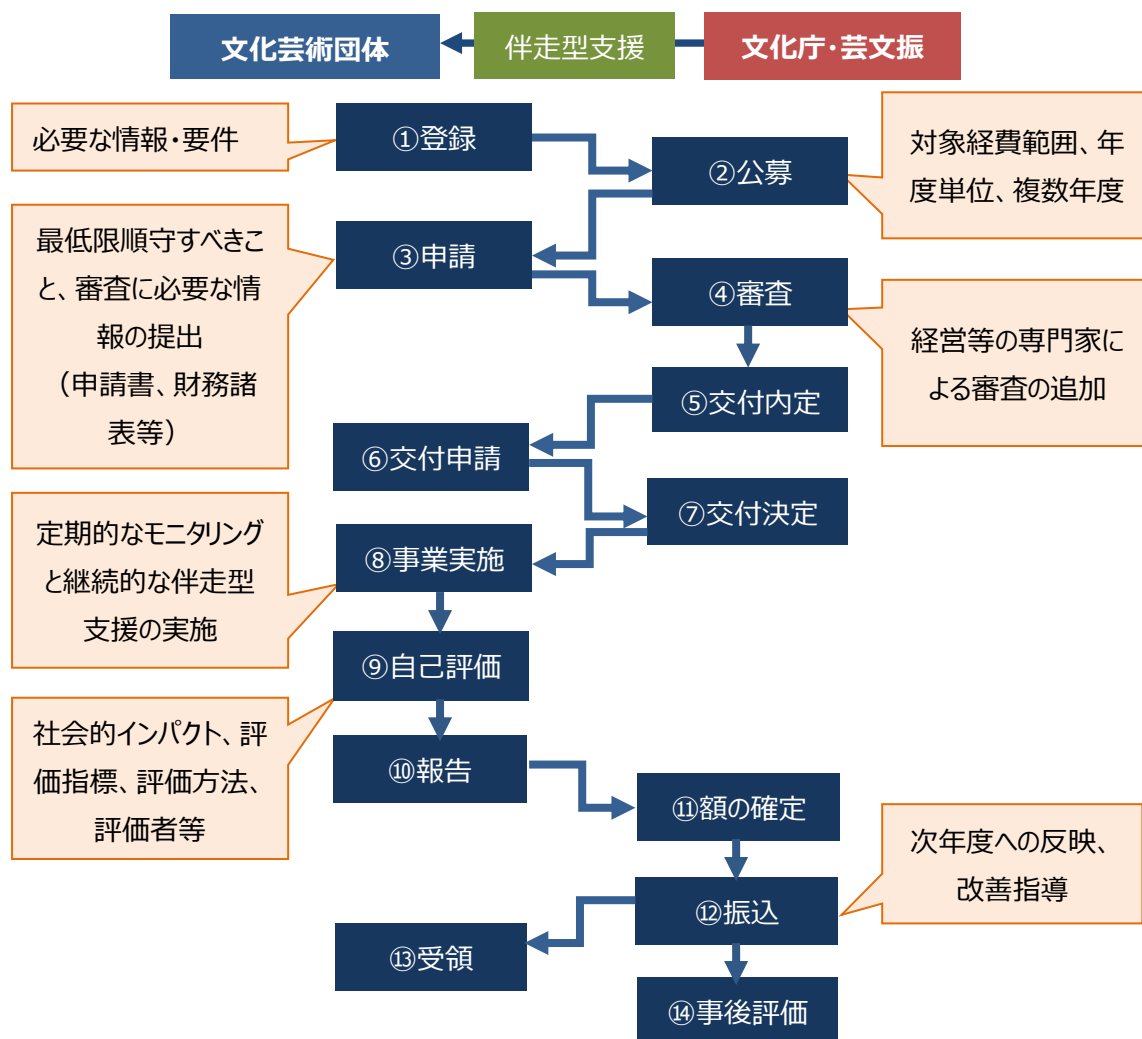


図 15 助成金交付の流れとそれぞれの課題

図 15 は、現在の文化庁や芸文振の補助金の交付までのプロセスを基に、検討するポイントを可視化したものである。文化庁・芸文振を配分機関として想定した図であるため、対象は舞台芸術だけでなく、(4) - 5 で例示した美術、劇場等、舞台芸術以外の他分野の事例も含まれている。

まず、交付全体を通してプロセスの早期化・効率化のためにも情報システムの導入は必須である。システム上ではまず、文化芸術団体はシステムへの登録をする。次いで、文化庁等の交付する側が一定の条件の下、補助金を公募し、文化芸術団体が申請、交付する側が審査し、交付を内定する。交付の内定を受けた文化芸術団体は、審査時の指摘を基に申請内容を改善して、再申請、交付の決定となる。その後、事業を実施し、様々な評価や効果測定を行い、その内容を成果として報告、交付側はそれらを精査して、額を確定して補助金を振り込む。その後、交付する側による事後評価により、次年度以降の補助金申請にフィードバックする。これら一連の流れの中でそれぞれの課題と検討点を挙げると次のようになる。

#### ① 登録

現状では、芸文振の補助金は「助成金交付要望書受付システム」<sup>23</sup>という申請システムがあり、連絡先等の基本的な情報だけで誰でも登録が可能である。一方、文化庁の補助金では、一部のみ申請システムを導入している。現在の補助金では、登録の段階で資格の審査はないが、今後、文化芸術団体が補助金を申請する際には、申請資格を確認するための事前の登録を検討することも可能である。営利／非営利、法人格の有無、任意団体を認めるか、あるいは国内に拠点があるか、等の条件設定も可能となる。

●登録時に入手すべき情報例：団体名、団体代表者名、住所、電話番号、メールアドレス、連絡担当者名、銀行口座情報、法人番号等

#### ② 公募

公募は補助金の種類や金額ごとに要件が異なる。現状の文化芸術団体への支援は、事業への補助が中心であるため、今後は、文化芸術団体の自律的・持続的な発展を支えるためには、運営能力向上への補助も検討する必要がある。ACEで行っているナショナル・ポートフォリオ・プログラムと呼ばれる団体への支援では、補助金の規模ごとに団体に課せられる責任に差がある（図 16）。

また、政府だけでは、全ての文化芸術団体が必要とする支援を提供することは難しいため、文化芸術団体を支援するいわゆる中間支援組織への支援も検討が必要である。これも ACE では、セクター・サポート・オーガニゼーション（SSO）という中間支援組織向けの補助金がある（図 16）。

<sup>23</sup> 助成金交付要請書申請システム (<https://shinsei.ntj.jac.go.jp/shinsei/navi/index.html>)

図表 1-2.12 ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの区分

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

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

図 16 ナショナル・ポートフォリオ・プログラムの区分<sup>24</sup>

### ③ 申請

文化芸術団体は、運営状況やコンプライアンスの状況、ミッションと事業との関係性等を補助金の申請時に確認することにより、自らの運営を見直すことができる。補助金を交付する文化庁や芸文振にとっては、文化芸術団体の財務情報やコンプライアンス対応の確認を通して、文化芸術団体の経営改善や業界全体の活動環境の改善を促す支援を行うことも可能となる。しかし、現状では、文化芸術団体の基礎的な情報が文化庁や芸文振に体系的に蓄積されていないため、適切な支援を体系的に行うことが難しい。

そのため、まずは、財務諸表等、必要な情報を収集し、整理・分析することから始める必要がある。情報が蓄積された段階で、そのデータを基に補助金の配分方針等への反映を検討できる。基本的には、財務諸表から必要な情報を収集できるはずだが、申請者は非営利組織であることが多いので、企業への支援とは必要な情報は異なることが想定される。図 17 は非営利組織の財務分析のための指標を流動性、持続性、効率性、収益性の観点から例示したものだが、財務諸表を基にデータを収集し、整理・分析することにより、必要な指標が明確化し、長期的には、文化芸術団体の運営力向上に向けた政策にもつながる。文化庁や芸文振もまずは財務諸表情報の収集と整理・分析から始めることが必要である。

<sup>24</sup> 学校法人東成学園 (2018) 『イングランド及びスコットランドにおける文化芸術活動に対する助成システム等に関する実態調査』 52 ページ, <https://www.ntj.jac.go.jp/assets/files/kikin/artscouncil/report20180930.pdf>.



図表 1 非営利組織の財務指標

分析目的		財務指標	計算式	説明	出所
流動性	短期的な支払能力を有しているか	運転資本	流動資産 - 流動負債	短期的な支払手段の保有量を示す。	B
		支払可能期間	流動資産 / (総支出 / 12ヶ月)	何ヶ月分の支払手段が手元にあるかを示す。	D
持続性	中長期的に団体を維持運営できるか	負債・資産比率	総負債 / 総資産	外部資源依存度を示す(100%超は債務超過)。	B・D
		正味財産・収入比率	正味財産 / 総収入	収入に対してどの程度の内部留保を蓄積しているかを示す。	A
効率性	資源を効率的に活動に投入しているか	管理費比率	管理費 / 総支出	事務管理に使用された支出割合を示す。	A・B・D
		総資産回転率	総収入 / 総資産	保有資産の収入獲得への活用度を示す。	B・C・D
収益性	活動を継続するために必要な資源獲得能力があるか	収益率	経常収支 / 総収入	収入のうち留保できる余剰資金を示す。	A・B・C
		社会的支援収入比率	会費・寄付・補助金等収入 / 総収入	社会からの資金的支援が収入に占める割合を示す。	D
		収入多様性指標	$\Sigma (r_i/R)^2$	多様な資金源を確保できるかを示す。	A

出所：A) Tuckman and Chang [1991]pp.445-460, B) Herzlinger and Nitterhouse [1994]pp.142-164, C) Anthony and Young [2003]pp.169-177, D) Greenlee and Tuckman [2007]pp.315-335

図 17 非営利組織の財務指標<sup>25</sup>

また、文化芸術団体の戦略や事業計画及び活動がミッションやビジョンと結びついているか、申請時に提出するロジックモデル等を通して論理的な整合性を確認することにより、申請した事業と事業計画等との関係を測ることができる。図 18 は博物館等を対象としたロジックモデルの考え方のサンプルである。これは、文化芸術団体の運営の可視化につながり、文化庁や芸文振にとっては、適切な支援が可能となり、文化芸術団体にとっては俯瞰して自らの活動を見ることができるようになる。また、申請時だけでなく、過去の事業の実施状況なども蓄積することで、継続する事業が実施可能か確認できる。とはいえ、申請時に必要な情報は、文化芸術団体の規模に応じて簡略的なものとなるよう、必要とする項目を検討する必要がある。

<sup>25</sup> 馬場 英朗 (2009) 「非営利組織の財務評価：NPO 法人の財務指標分析及び組織評価の観点から」 非営利法人研究学会誌, 11 巻, 145-162 ページ, <http://hdl.handle.net/10112/7788>.

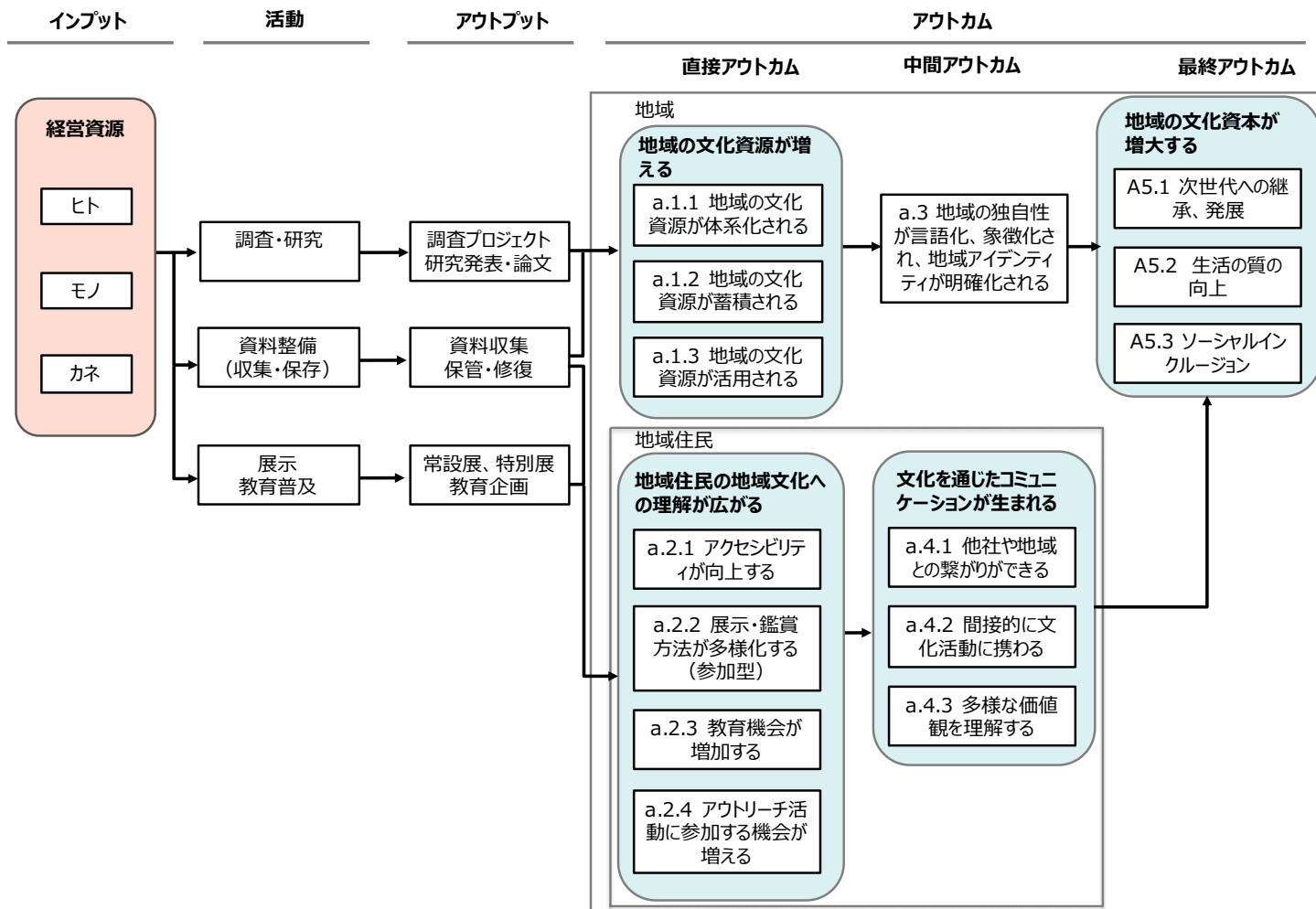


図 18 文化芸術分野における地域博物館を事例としたロジックモデル例<sup>26</sup>

<sup>26</sup> GSG 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 (2017) 『社会的インパクト評価ツールセット』 [https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2020/06/NAB\\_manual\\_ver2.pdf](https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2020/06/NAB_manual_ver2.pdf)

- 申請時に入手すべき情報例：財務情報（財務諸表等）、活動環境（職員数）、事業計画書、文化芸術団体のミッションとビジョン、付随する評価指標や到達目標、事業のターゲット等

#### ④ 審査

現在は、文化庁や芸文振においては、補助金の審査において、対象となる事業の専門家が審査を担うことが多いが、社会的・経済的視点から審査できる専門家を審査委員に加えることにより、審査の多様性が高まるため、文化芸術団体は専門分野以外の人にも理解できる書類の作成を心掛けるようになり、より自らの価値の可視化に努めることが想定される。あるいは、社会的・経済的な視点で審査できる専門家が、補助金全体を同一の基準で審査することも検討可能である、なお、コンプライアンスの観点から、審査委員の選定にあたっては、任期制限、男女比の均衡、年齢構成等、選定基準の明確化や、見直しも検討すべきである。

#### ⑤ 交付内定

文化庁や芸文振は、審査結果を基に機械的に順位付けをし、交付先を決める。今後、成長分野への補助を増加させるためには、分野ごとだけでなく、成果を検証し、分野横断的に配分額の調整をすることも検討する必要がある。

#### ⑥ 交付申請

文化芸術団体は、審査にて指摘された事項の改善をし、交付申請を行う。その際、必要に応じて、事業や組織運営の改善に向けた支援が必要となる。PD（プログラムディレクター）、PO（プログラムオフィサー）等や運営上のアドバイス等ができる体制も検討する必要がある。

#### ⑦ 交付決定

文化庁や芸文振は、文化芸術団体からの交付申請を基に交付を決定する。この時初めて交付額が確定する。

#### ⑧ 事業実施

文化芸術団体の組織運営、事業をよりよくするためには、目標達成を目指した PDCA サイクルの構築、浸透を図るための伴走者等と月次単位程度での定例ミーティングを実施することが効果的である。また、伴走者等による四半期ごとの定期的なレポート等により、文化庁や芸文振は実

施状況を把握し、適切な支援につなげていく必要がある。

### ⑨ 評価

評価には自己評価（従業員評価）、文化芸術団体同士の相互評価（ピアレビュー）、専門家評価、鑑賞者評価、あるいは一般国民からの評価などが考えられるが、これらは全てアンケートで実施するため、各団体の比較や作業の効率化の観点から統一的なフォーマットが有用である。その他にも客観的な成果は数値で評価できる。これを自己評価、専門家同士のピアレビュー、観客からの評価を同じ指標で実施しているのがオーストラリア・西オーストラリア州である（表4）。

表4 西オーストラリア州政府文化芸術局「PVMF 評価サマリー 2014」<sup>27</sup>

PVMF	合意された指標(*コア)と文言	評価エリア
助成対象がどの程度アーティストや観衆の好奇心を高めたか。	知的好奇心: アートをより知りたいと思うきっかけとなった	自己、ピア、観客
	チャレンジ: 挑戦的だと考えられるか	自己、ピア、観客
現代においてタイムリーで創造的な企画である	*適切性: 何か現代の世界のことを表しているか	自己、ピア、観客
助成対象とコミュニティの関心の繋がりの質	*魅了: 夢中になる、注意を引く	自己、ピア、観客
	繋がりの質: 心を動かされる、やる気にさせる	自己、ピア、観客
助成対象がどの程度新たな地平を切り開いたか。	*独創性: 新たな地平を切り開いている	自己、ピア、観客
	新規性: これまで経験したものと異なっている	自己、ピア、観客
助成対象が世界的に見て最高峰に位置しているとみなされる	*卓越性(グローバル): 同一分野で世界最上位に位置する	自己、ピア
	*卓越性(国内): 同一分野で国内最上位に位置する	自己、ピア、観客
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	真正性: 在住する州や国と繋がりがある	自己、ピア、観客
アーティストはどの程度新たな芸術的アプローチを積極的に挑戦できているか	*リスク: アーティスト/キュレーターは真に挑戦できているか	自己、ピア、観客
助成対象はどの程度研究や開発に基づいているか	*厳密性: よく考えられているように見えるか	自己、ピア、観客
助成対象は現実世界に創造的な発想を認識させる能力を示しているか	イノベーション: 観客に新たな手法で紹介されているか	自己、ピア、観客
助成対象はどの程度新たな可能性や見方を追求しているか	想像力: 新たな視点を追求しているか	自己、ピア、観客

この表にある通り、西オーストラリア州の文化芸術評価においては、文化芸術の価値を観客の体験の質（知的好奇心、魅了、繋がりに等）とプロ

<sup>27</sup> Carnwath, J. D., & Brown, A. S. (2014). Understanding the Value and Impacts of Cultural Experience.

ダクトの質（卓越性、厳密性等）の両面から評価している。さらにそれぞれの評価は、自己評価、専門家評価、観客による評価の3つの側面から評価される。例えば、「適切性」という評価指標では、その文化活動が世界や現代のことを表しているのか評価するための設問として、「現代においてタイムリーで創造的な企画である」という質問を自己評価、観客、専門家が同時に回答することになる。同じ指標を多面的に評価することにより、差異が明確になり、そこから問題点の改善が可能となる。

ACE ではインパクト・アンド・インサイト・ツールキット（以下、「IIT」という）<sup>28</sup>という標準パッケージを文化芸術団体向けに提供している。図19の指標<sup>29</sup>はインタビューを基にしたもので、IIT 導入より前に採用されていたアーティスティック・アンド・クオリティア・アセスメント（以下、「AQA」という。）という外部評価者による評価システムの報告テンプレートである。IIT は組織内、ピア、観客の三者から評価を受けるためのものとなっている点が異なるものの、評価の指標づくりの参考になる。

---

<sup>28</sup> Arts Council England Impact & Insight Toolkit (<https://technovore.co.uk/project/impact-and-insight-toolkit/>)

<sup>29</sup> 学校法人東成学園（2018）『イングランド及びスコットランドにおける文化芸術活動に対する助成システム等に関する実態調査』117 ページ, <https://www.ntj.jac.go.jp/assets/files/kikin/artscouncil/report20180930.pdf>.

図表 2-2.08 AQAシステムの報告テンプレート

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

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

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

図 19 AQA システムの報告テンプレート

併せて、文化芸術団体の補助対象事業への鑑賞者数や申請時に設定した目標への達成度等も評価対象となりうる。社会的インパクト評価<sup>30)</sup>など申請時に設定された団体ごとの KPI や団体や分野横断的に設定可能な指標など検討する必要がある。表 5 で示された社会的インパクト評価の指標例は参考になる。

<sup>30)</sup> 内閣府『社会的インパクト評価ツールキット』（2016）<https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h28-social-impact-chousa-report-03.pdf>

表5 社会的インパクト評価の指標例<sup>31</sup>

図表6：アウトカム指標と測定方法の一覧 ハイブリッド型

ステイクホルダー	アウトカムのカテゴリ	詳細アウトカム	指標
地域	1. 地域の文化資源が増える	a.1.1. 地域の文化資源が体系化される	地域の文化資源に関する調査研究成果
		a.1.2. 地域の文化資源が蓄積される	資料保存・修復及びアーカイブ化の状況
		a.1.3. 地域の文化資源が活用される	地域での博物館保有資源の活用状況
地域住民	2. 地域住民の地域文化への理解が広がる	a.2.1. アクセシビリティが向上する	来館者数（社会的弱者を含むすべての地域住民）の増加、満足度
		a.2.2. 展示・鑑賞方法が多様化する（参加型）	参加型の展示や鑑賞機会の提供増加数、参加者数、満足度
		a.2.3. 教育機会が増加する	教育プログラム（児童、学生、家族、生涯学習等）の提供数、参加者数、満足度
		a.2.4. アウトリーチ活動に参加する機会が増える	学校教育・社会教育連携、他団体との協働、講演、サテライト展示等の企画数、参加者数、満足度
地域	3. 地域アイデンティティの確立	a.3.1. 地域の独自性が言語化、象徴化され、地域アイデンティティが明確化される	地域アイデンティティ意識の明確度、地域愛着度
地域住民	4. 文化を通じたコミュニケーションが生まれる	a.4.1. 他者や地域との繋がりができる	住民相互や地域とのコミュニケーションの創出状況
		a.4.2. 能動的に文化に携わる	コミュニティ意識尺度の連帯・積極性因子、及び他者依拠因子（逆転項目）の尺度得点
		a.4.3. 多様な価値観を理解する	自文化及び他文化への理解度、文化的差異の経験の認知程度
地域	5. 地域の文化資本が増大する	a.5.1. 次世代への継承、発展	当該事業の文化継承・発展への貢献度
		a.5.2. 生活の質の向上	当該事業の生活の質向上への貢献度
		a.5.3. ソーシャルインクルージョン	排除対象意識の尺度得点

表5では、ミュージアムをモデルに地域への社会的影響をアウトカムとして示したうえで、それぞれの指標化を図っている。例えば、「地域アイデンティティの確立」というカテゴリーでは、「地域の独自性が言語化、象徴化され、地域アイデンティティが可視化される」をアウトカムとして設定し、「地域愛着度」等を指標として設定している。

同様に、ミュージアムの価値を指標化し、測定方法を示したのが、表6である。ここでは、ミュージアムの価値を使用価値、共同体的価値、手段的価値に分けた上で、それぞれの価値の測定方法を仮説的に示している。例えば、共同体的価値として挙げられている「信頼ある専門機関としての認識」では、年間の公式の問合せ件数などが測定方法として挙げられている。

<sup>31</sup> GSG 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（2017）『社会的インパクト評価ツールセット』 [https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2020/06/NAB\\_manual\\_ver2.pdf](https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2020/06/NAB_manual_ver2.pdf)

表 6 ミュージアムの価値とその指標<sup>32</sup>(Scott, 2009: 203-204)

価値	指標	測定方法
使用価値	直接使用(来館)	年間来館者数
	間接使用(アウトリーチサービスの利用)	アウトリーチ活動の参加者数(巡回展の来場者数、講義やワークショップの参加者数) ウェブサイトの利用者数
	エンゲージへの意志(余暇時間の利用意志)	ボランティア数 ボランティア人当たりの活動時間数 会員数 ボードメンバー、ファンドレイジング団体による無報酬による貢献時間数 来館者あたりの年間平均来館回数
	非使用	来館に関わらずミュージアムに支払っても良い意志額
共同体的価値	信頼ある専門機関としての認識	年間の公式の問合せ件数 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
	関係性の構築	ミュージアムと他の政府系機関による地域的、国内的、国際的なパートナーシップの件数 上記パートナーシップによる収入の占める割合、主要なステイクホルダーの数
	投資への魅力	政府補助金(現金あるいは還付) スポンサーシップ(現金あるいは人的支援)
	遺贈、寄贈の魅力	寄贈品の数と評価額 遺贈品の数と評価額
手段的価値	教育資源の提供	学生の来館者数 教育機関とのパートナーシップの件数 生涯学習プログラムの提供件数 上記プログラムの参加者数
	知識開発	コレクションに基づく調査に関する出版物の件数 研究費補助金によるミュージアムや大学のプロジェクトの件数と金額
	観光業への貢献	国内旅行者の年間来館者数 海外旅行者の年間来館者数 観光アワードを獲得したミュージアムの数
	地域経済への貢献: 雇用とサービスの売上	常勤雇用されたスタッフの数 地域のサービスの消費額
	社会包摂	民族的な来館者数と割合 社会経済的な来館者数と割合

以上のように、評価の際には、様々な視点を組み合わせることが必要となる。

#### ⑩ 事業報告

報告では、事業の芸術的な側面だけでなく、社会的・経済的な側面も示す必要がある。

<sup>32</sup> Scott, C., "Exploring the evidence base for museum value," Museum Management and Curatorship, Vol. 24, No. 3, 2009, pp. 195-212.



⑪ 額の確定

文化庁や芸文振は、文化芸術団体からの事業報告に基づき、交付額を確定させる。

⑫ 振り込み

文化庁や芸文振は、決定した内容を基に補助金を文化芸術団体へ交付する。

⑬ 受領

ここで文化芸術団体は交付金を受けとる。

⑭ 事後評価

以上で全てのプロセスは完了となり、文化芸術団体の次の申請時の審査等に結果を反映させていくも重要である。事業終了後には、文化庁や芸文振など、交付する側からの評価も必要である。主に交付を受けた文化芸術団体の評価ができているかチェックすることになる。ここでは、事業評価の結果を、次の審査に反映させる仕組みを設計する必要がある。

本報告書で提言する内容は、まずは、令和 6（2024）年度に新たに始まる「舞台芸術等総合支援事業」における補助金から導入を検討し、長期的には、その効果を検証しながら対象を広げていくことを検討する。

#### **4. 今後の予定**

##### **令和5（2023）年度**

- 「文化芸術の自律的運営促進事業」にて、伴走型支援の実証事業として、文化芸術団体の経営改善支援を実施。表7などを基に、指標や支援方法等を検証する。（～令和9（2027）年度）
- 令和6（2024）年度に実施する「舞台芸術等総合支援事業」における補助金に係る具体的な審査項目や評価事項等について表7などを基に、4月から検討を開始し、9月までに募集案内等に反映する。
- 表7を基に具体的な審査・評価に係る指標を、作業部会等の設置による検討なども視野に入れながら精査していく。
- 同様に審査委員の選定方法などを検討する。
- 既存の申請システムのリニューアル、あるいは新システム開発について検討する。また、自己評価ツールについても検討する。
- 上記の実証を踏まえつつ、補助金の在り方について検討する。

##### **令和6（2024）年度**

- 「文化芸術の自律的運営促進事業」の継続的な実施。
- 「舞台芸術等総合支援事業」における補助金の交付開始。交付や評価に係る課題の洗い出しや改善策等を検討。また、申請・評価にかかる情報システムの開発を推進。
- 新たな審査制度により交付決定された補助金の交付開始。課題の洗い出し等を実施。また、情報システム開発に向けた検討を推進する。
- 取得するデータの特定と実証的な取得の実施。
- 令和5（2023）年度の実証事業の検証を基に、配分組織自体が配分戦略を策定。

##### **令和7（2025）年度以降**

- 「文化芸術の自律的運営促進事業」の継続的な実施。
- 申請・評価にかかる情報システムの試行的導入と、導入に向けた課題の洗い出し。収集した情報の活用方針の検討。新たな審査項目や評価事項を反映した補助金の対象範囲の拡大の検討。

表 7 補助金の配分～事後評価に至るプロセスで取得・分析等する情報案

項目	No.	指標	観点	取得方法	評価の観点	提出書類	登録	申請	自己評価等	成果報告	事後評価
連絡事項	1	正式名称				法人登記の写し	○	○			
	2	略称				法人登記の写し	○	○			
	3	代表者名				法人登記の写し	○	○			
	4	法人番号				法人登記の写し	○				
	5	担当者名				入力	○	○			
	6	担当者連絡先				メール、電話、住所	入力	○	○		
	7	銀行口座情報					入力	○			
財務の健全性	1	経常収支比率	効率性	$(\text{総収入} - \text{総支出}) / \text{総収入} \times 100\%$	割合が高いほど自由に使えるお金にゆとりがある。損失超過が継続していないか(3年連続など)	財務諸表		○			○
	2	負債・資産比率	持続性	$\text{総負債} / \text{総資産} \times 100\%$	100%以下の場合安全性が高い	財務諸表		○			○
	3	管理費比率	効率性	$\text{管理費} / \text{総支出額} \times 100\%$	管理費の内訳も確認。管理費に使われた割合。バランスを見る必要(高いと非効率だが、低いと管理部門が脆弱なことも)	財務諸表		○			○
	4	事業費・総収入比率	効率性	$\text{事業費} / \text{総収入} \times 100\%$	事業費の内訳も確認。継続(3年連続)して低下している場合脆弱	財務諸表		○			○
	5	流動比率 (運転資本) (支払い可能期間)	安全性	$\text{流動資産} / \text{流動負債} \times 100\%$ $\text{流動資産} - \text{流動負債}$ $\text{流動資産} / (\text{総支出} / 12 \text{ カ月})$	支払い能力があるか	財務諸表		○			○
	6	補助金比率	安全性	$\text{当期補助金収益} / \text{当期総収益} \times 100\%$	国や自治体から運営費として支給されている交付金は除く	財務諸表		○			○
	7	寄附金比率	成長性	$\text{寄附金収益} / \text{当期総収益} \times 100\%$	寄附金内訳も確認。預り金の段階のものも含むか	財務諸表		○			○
	8	財務の多様性率	成長性	$\text{最も多い収入源} / \text{総収入} \times 100\%$	財源別内訳も確認	財務諸表		○			○

	9	労働生産性	成長性	経常収益合計／従業員数×100%	従業員一人当たりが生み出した収益 (経年比較に使用)	財務諸表		○				○
労務の健全性	1	労働分配率	労務	人件費(全ての人件費の合計)／経常収益合計×100%	経年比較	財務諸表		○				○
	2	職員一人当たり人件費	労務	総人件費／職員数	待遇面の確認	財務諸表		○				
	3	就業規則の有無	労務	-	明文化されているか	就業規則		○				
	4	社会保険の有無	労務	-	厚生年金／健康保険の有無	保険証明書の写し		○				
	5	雇用契約の適正性	労務	-	雇用契約ではなく、請負契約としていないか	労務実態と契約内容の確認		○				
	6	書面による取引先／雇用者との契約	労務	-	取引先／雇用者との契約	契約書サンプル、規程等		○				
	7	正社員比率	労務	正社員／全職員×100%	統計用	実績		○				
	8	役職員に占める女性の割合	労務	女性役員数／役員数全体×100% 女性職員数／職員数全体×100%	統計用	実績		○				
	9	職員の平均年齢	労務		統計用	実績		○				
	10	役員の平均年齢	労務		統計用	実績		○				
	11	障害者雇用	労務		組織の多様性	実績		○				
	12	性的、民族的マイノリティへの配慮	労務		組織の多様性、明文化された配慮	規程等		○				
事業／運営の健全性	1	使命		組織が果たすべき使命や存在意義	組織／事業の目的・使命が明文化されているか。	ロジックモデル等		○				
	2	中長期的な目標		組織の理想像、中長期的な目標	中長期的な方向性が示されているか。	ロジックモデル		○				
	3	行動指針		具体的な行動指針、行動基準	行動の指針が示されているか。 優先順位が示されているか。	ロジックモデル		○				
	4	対象と想定される顧客			誰に向けて運営されているのか。新たな顧客へアプローチできているか。	ロジックモデル		○				
	5	評価指標(KPI)			上記ミッションの達成に向けてどのような指標が設定されているのか。	ロジックモデル		○				
	6	年間計画／事業計画			組織／事業の年間スケジュールは合理的に組み立てられているか。	事業計画書		○		○	○	

					新規顧客の開拓を目指した組織運営／事業となっているか。								
	7	経費見積				経費は適正に計上されているか。収入目標は適正に計画されているか。	事業計画書		○		○	○	
事業の価値	1	卓越性	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート		助成対象が世界的あるいは地域において最高峰に位置しているとみなされる	アンケート結果				○	○	○
	2	挑戦性／独創性／新規性	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート		助成対象はどの程度新たな芸術的アプローチを積極的に挑戦できているか。どの程度新たな地平を切り開いたか	アンケート結果				○	○	○
	3	発展性	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート		当該事業は業界のレベルの向上に寄与していたか	アンケート結果				○	○	○
	4	クオリティ	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート		過去の作品と比べて、どの程度質の高さを示したか	アンケート結果				○	○	○
	5	適時性	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート		現代においてタイムリーで創造的な企画である	アンケート結果				○	○	○
	6	NPS(ネット・プロモーター・スコア)	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート 0-10の11段階評価で9,10の%から6以下の%を引いて算出		あなたは今回の体験をどの程度、知人や家族に薦めたいですか？	アンケート結果				○	○	○
	7	知的好奇心	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート		助成対象がどの程度アーティストや観衆の好奇心を高めたか。	アンケート結果				○	○	○
	8	ホスピタリティ	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート		当該事業の接客等の対応はどうだったか	アンケート結果				○	○	○
	9	デリバリティ	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート		チラシ、広告などはどの程度内容を示していたか	アンケート結果				○	○	○
	10	アクセス	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート		当該事業へのアクセスは良好だったか	アンケート結果				○	○	○
	11	適切性	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート		助成対象とコミュニティの関心の繋がりの質	アンケート結果				○	○	○
	12	厳密性	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート		助成対象はどの程度研究や開発に基づいているか	アンケート結果				○	○	○
社会	1	地域アイデンティティ	社会性	内部職員／観客／ピアアンケート		当該団体／事業の存在はどの程度自らの誇りとなっているか。	アンケート結果				○	○	○

的 価 値	2	コミュニティのつながり	社会性	内部職員／観客／ピアアンケート	当該団体／事業によって、地域のつながりが向上しているか。	アンケート結果				○	○	○
	3	生活の質の向上	社会性	内部職員／観客／ピアアンケート	当該団体／事業によって、生活の質が向上していると感じるか。	アンケート結果				○	○	○
	4	地域住民	社会性	来場者数、来場者に占める地域住民の割合、満足度		実績					○	○
	5	社会包摂	社会性	来場者に占める性的／民族的マイノリティ／障害者／社会経済的にこんな環境に置かれている者の割合		実績					○	○
	6	教育的効果	社会性	教育プログラム実施数、学校利用者数、18歳未満利用者数／利用率		実績					○	○
	7	地域連携	社会性	他分野(病院、図書館、福祉施設、民間企業等)の連携機関数		実績					○	○
	8	地域連携	社会性	別調査	地域での認識率	実績					○	○
	経 済 的 価 値	1	経済波及効果	経済性	直接効果+1次波及効果+2次波及効果	どれだけ地域経済に影響を与えているのか	産業関連表等					○
2		地域経済への貢献	経済性	現地の取引先数	どれだけ地域経済を活性化しているのか	実績					○	○
3		雇用への貢献	経済性	内部職員及び関連事業雇用者数	どれだけ雇用を新たに生み出しているのか	実績					○	○
4		地域経済・観光への貢献	経済性	有料／無料入場者数、入場者数内訳、特に域外からの入場者数(旅行者数)／収入		実績					○	○
5		地域経済・観光への貢献	経済性	イベント参加者数／収入		実績					○	○
6		地域経済・観光への貢献	経済性	スポンサー・パートナー数／収入		実績					○	○
7		地域経済・観光への貢献	経済性	主事業以外からの収入(レストラン、売店など)		実績					○	○
8		経済的貢献	経済性	取り扱い作品の価値向上、出演者の評判向上など	当該作品等を扱ったことによる価値向上	算出が困難					○	○
9		発信力	経済性	メディアに取り上げられた件数	メディアに取り上げられたことによる発信効果	実績					○	○

## まとめ

以上のように、文化芸術団体の自律的・持続的な発展に資する公的な支援の在り方について検討してきた。

文化芸術団体の自律的・持続的な発展のためには、まず、文化庁等の支援する側が、文化芸術団体に係る基礎的な情報を集約して文化芸術団体の現状を把握し、それをもって改善点を検証していくことの重要性を論点として挙げた。次に、文化庁等の支援する側と支援される文化芸術団体の両者が、集約された情報を活用しつつ、文化芸術団体の自己改革を自己評価を通して推めると同時に、社会的・経済的価値を可視化し、社会に向けた発信を強化していくことにより、文化芸術団体の自律性・持続性の向上に向けた取組を推進できる可能性について検討した。

また、文化芸術団体への支援としては、伴走者が文化芸術団体と対話をしながら自己改革を促し、成長サイクルに導いていく、伴走型支援の可能性について言及した。実際の運用までには、令和5（2023）年度開始の「文化芸術の自律的運営促進事業」における実証で、その効果や実施方法を検証しながら、複数年かけて、その枠組みを形成していくことが重要だと考える。

さらに、文化芸術団体への支援を促すため、補助金の交付の過程で、文化芸術団体の自律性・持続性を高める仕組みを構築することが重要である。

今後は、本報告書に沿って、これまで議論したことを実証しながら、文化芸術団体の自律的・持続的な発展に資する支援を着実に進めていくことが肝要である。

**別添資料**

**文化審議会 第2期文化経済部会  
文化芸術カウンスル機能検討ワーキンググループ委員名簿**

(令和5年3月31日現在)

(敬称略、五十音順)

- |   |            |              |                               |
|---|------------|--------------|-------------------------------|
| ◎ | いしだ<br>石田  | あさこ<br>麻子    | 昭和音楽大学教授・学長補佐 舞台芸術<br>政策研究所所長 |
|   | うめはら<br>梅原 | あすな<br>あすな   | 日本公共政策研究機構 客員研究員              |
|   | きたむら<br>北村 | あきこ<br>明子    | シス・カンパニー代表取締役社長               |
|   | くさの<br>草野  | のぶあき<br>信明   | 株式会社クレアツォーネ 代表取締役社長           |
| ○ | ごとう<br>後藤  | おさむ<br>治     | 学校法人 工学院大学 理事長                |
|   | さとう<br>佐藤  | もとひろ<br>主光   | 一橋大学経済学研究科教授                  |
|   | ほさか<br>保坂  | けんじろう<br>健二郎 | 滋賀県立美術館ディレクター (館長)            |

◎：座長 ○：座長代理