



**令和6年度文化芸術のデジタル基盤強化・活用促進事業  
文化芸術団体の活動の価値を可視化するデジタルツールの検討・実証  
最終報告書**

令和7年3月31日

# 目次

1. 本業務の背景と目的	2
2. 本業務のサマリ	5
3. 本業務の実施内容・結果	12
3.1. ベンチマークとするACEツールキットの機能、仕様などの調査	13
3.2. 文化芸術以外の分野において、社会的インパクト等の価値を可視化するためのデジタルツールの活用事例の調査	37
3.3. 文化芸術分野の活動価値を評価する仕組みの仮説検証インタビュー	59
3.4. 文化芸術分野の活動価値を評価する仕組みの仮説立案	83

# 1. 本業務の背景と目的

# 本事業は、文化芸術団体の自律的・持続的運営に資するデジタルツールの実現を目指すものであり、今年度は英国事例を参考に国内での展開に向けた初期的検討を行いました

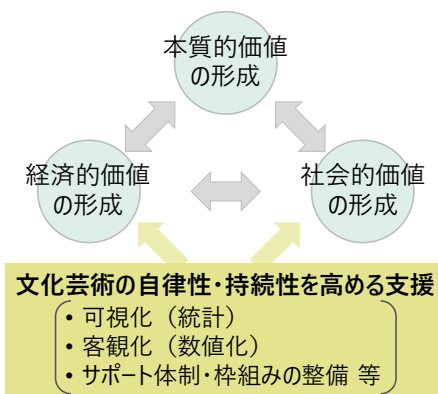
## 業務の背景・目的及び位置づけ

### 背景

- 文化庁では、文化芸術の本質的価値の創造・深化、また心豊かで活力ある社会の形成のためにも、「**文化芸術と経済の好循環**」の創出・加速に向けた取り組みを推進中
  - 第2期文化芸術推進基本計画（以降、第2期計画）でも、文化芸術の「本質的価値を生かして、社会的・経済的価値を創出し、そこで得られた収益を本質的価値の向上のために再投資するという循環を生み出すことが重要」と明記
- この一環として、文化芸術の**社会的・経済的価値を可視化**し、評価し、向上のサポートをすることを通じて、**文化芸術組織の自律的・持続的な発展**に資する方策の検討を推進
- 同時に、第2期計画では、重点取り組みとして「**デジタル技術を活用した文化芸術活動の推進**」を掲げる

### 目的

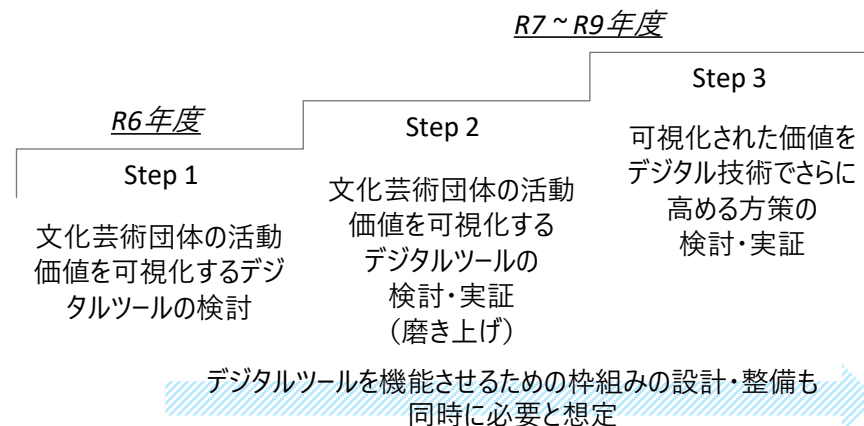
- 本事業は、上記を踏まえ、**文化芸術団体の自律的・持続的な発展に資する活動価値の可視化ツールの実現**を目指すもの
- デジタル技術の活用により、これまで文化芸術活動で適正に評価できてこなかった**価値（社会的・経済的価値を含む）の可視化や情報発信が効果的に行われることが期待**



### 位置づけ

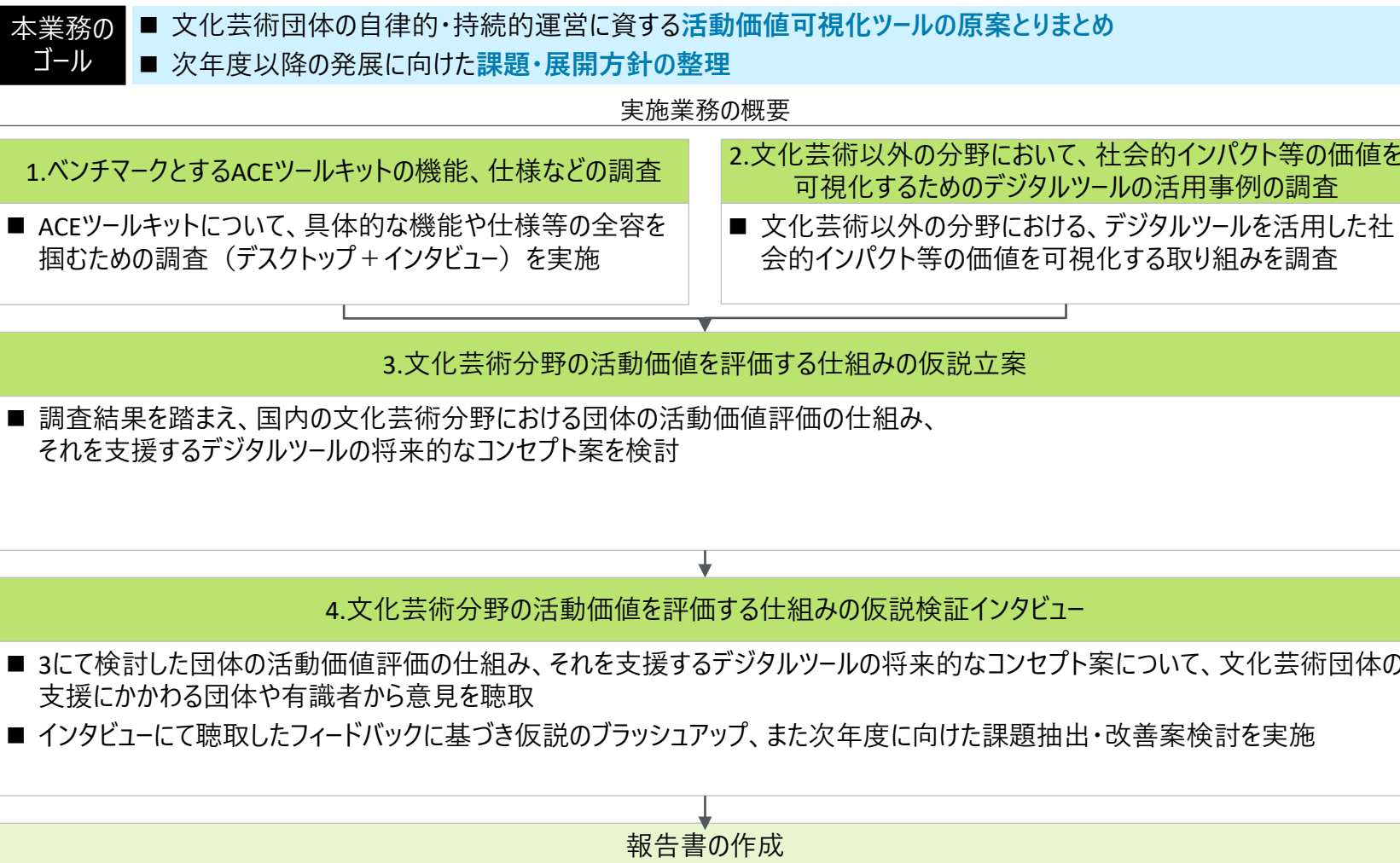
- 本事業は、令和9年度（案）までの継続的な取り組みのなかで文化芸術団体の活動の価値を可視化するデジタルツールの実現可能性や有効性などを実証し、将来的なプラットフォーム整備等の実現を検討するものであり、**本年度業務はその出発点**
- まずはベンチマークとする**英国の取り組みの全容を捉える**とともに、国内の文化芸術領域の現状等をふまつつ、将来像としてのコンセプト初期案、今後の展開に向けた課題及び推進方向性を具体化

### 展開ステップ（イメージ）



# 英国ACEツールキットをベンチマークとして調査したうえで、有識者や関連団体等の議論を通じて、コンセプト初期案及び今後の展開に向けた課題・推進方向性を検討しました





## 検討アプローチ



## 2. 本業務のサマリ

# 今年度の事業では、ACEツールキットの全容把握や関係者・有識者等との議論を通じて、将来像としてのコンセプト案、今後の展開に向けた課題及び推進方向性を具体化しました

## 今年度業務での主な調査検討結果

取り組み	概要
 <p>ベンチマークとする ACEツールキットの全容把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 文化芸術団体による<b>自律的な活動改善</b>（それによる<b>芸術性・組織力の向上、外部支援の獲得</b>）を後押しする取り組みとしての好事例</li> <li>➤ 同時に、<b>中長期での地道で着実な取り組み</b>の推進や、ツールキットを<b>機能させるための枠組み・周辺サポートと合わせた展開</b>が不可欠であることも示唆             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 文化芸術団体の<b>自律的な発展</b>を促すことを主目的の一つとしており、<b>10年以上の試行錯誤</b>を経て英国の文化芸術団体における<b>評価文化の定着</b>に貢献</li> <li>- 各団体担当の伴走支援者（RM）との対話も含めた<b>活動価値評価の一連のサイクルの中に埋め込まれたツール</b></li> <li>- <b>パートナー企業との連携体制</b>のもとでの文化芸術団体側への<b>手厚い活用サポート</b>や、各団体担当の伴走支援者による<b>適宜のフォロー</b>のもとで機能</li> </ul> </li> </ul>
 <p>他分野の類似事例からの 示唆抽出</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 成功例は多いとは言えないものの、特徴的な機能設計のツールも存在。活用の広がり・定着がみられる事例には次のような特徴があり、<b>インパクト可視化の必要性が生じる枠組みの中での運用</b>が浸透の鍵になることが示唆             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ユーザー側に<b>明確な活用動機</b>があり（投資家への説明責任や資金調達）、<b>普段の活動の中にツール活用が組み込まれている</b></li> <li>- コミュニティ組織やクライアント企業群など、インパクト可視化に<b>明確な動機が発生する企業・団体を母集団として束ね、アプローチ</b>できている</li> </ul> </li> </ul>
 <p>調査をふまえた 初期コンセプト案の整理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 個々の<b>文化芸術団体の自律的な活動改善</b>に加え、支援者側の取り組みを含めた<b>領域全体の発展への寄与も期待</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 文化芸術団体：ツールキットを起点とした活動評価・振り返り・改善サイクルの展開・浸透による、文化芸術団体の活動充実化や、活動を支える組織強化</li> <li>- 支援者（資金提供、伴走支援）：支援の高度化・効率化や支援成果の検証による質向上</li> <li>- 国（文化庁・芸文振）：公的助成の成果検証（事後評価・調査研究）や伴走支援の成果把握・高度化、EBPMへの寄与</li> </ul> </li> </ul>
 <p>国内の現状・課題を ふまえた 展開方針検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 上記コンセプト案は理想案としつつ、国内でツールキットを用いた活動価値評価の取り組みを推進していくにあたっての<b>現実的な課題及び考え得る方針</b>を有識者等との議論を経てとりまとめ             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 活動価値評価の文化が定着していない状況をふまえると、助成事業等と紐づけた<b>「使われる状況」づくりや活用のための支援と一体での展開</b>が必要</li> <li>- 文化芸術団体の物理的なリソース不足等の<b>現状課題もふまえて、わかりやすいメリットを提示</b>した動機付けも有効（現状実施している活動評価に係る業務の効率化・高度化は一案）</li> </ul> </li> </ul>



# ACEツールキットは「文化芸術団体が自律的に活動価値評価を実施するための支援」であり、「ACEが目指す文化芸術団体像を実現するための手段」として設計されています

## ACEツールキット\_開発コンセプト

### LET'S CREATE (2020年～2030年)

#### ミッション

それぞれの創造性が評価され、発展する機会が与えられ、すべての人が素晴らしい質の高い文化体験にアクセスできるようにすること

#### 3つのアウトカム

Creative People	Cultural Communities	A Creative and Cultural Country
<ul style="list-style-type: none"> <li>• すべての人々が創造的な活動に参加し、自分自身を表現する機会を持つ</li> <li>• 教育やコミュニティ活動で創造力を育成し、特に若者や子どもの創造的成長を支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域社会での文化活動を活性化しコミュニティの結束力を高める</li> <li>• 地域の文化的遺産を保護・活用するための支援を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• イングランド全土で高品質な芸術と文化が享受されるようにする</li> <li>• 芸術と文化のインフラを強化し、持続可能な発展を支援</li> </ul>

#### 4つの投資原則

Ambition & Quality	• 高品質で野心的な芸術と文化活動を追求する
Inclusivity & Relevance	• 多様性を尊重し、すべてのコミュニティが芸術と文化にアクセスし参加できる
Dynamism	• 持続可能で柔軟な組織運営を促進し、変化に対応できる能力を高める
Environmental Responsibility	• 環境への配慮を重視し、持続可能な方法で芸術と文化活動を行う

### ACEの活動価値評価関連施策コンセプト

- 各文化芸術団体が自律的に活動価値評価を実施するための支援
  - 各団体が自律的に自団体の活動価値評価データを分析し、改善策を検討し、実行するサイクルを身に着けることが狙い
  - セクター内の統括団体であるACEが、文化芸術セクター内に活動価値評価を実施するための仕組みづくりに従事
- ACEが目指す文化芸術団体像に導くための手段
  - ACEツールキットを、4つの投資原則を満たし、ACEが理想とする文化芸術団体を育成するための手段として活用
  - 投資原則を念頭に置いて機能を設計しているため、ツールキットの普及に伴い、各団体における投資原則の達成状況モニタリングが可能

#### (参考) dimension framework

Cultural; 文化	Outcomes; 成果	• 新しく多様な文化体験、創造性の刺激
Social; 社会		• 健康で安全かつ包括的なコミュニティ
Community; コミュニティ		• コミュニティと地域の絆
Economic; 経済		• 活気あるコミュニティ維持のための経済活性化
Environmental; 環境		• 環境問題への意識と自然界とのつながり
Qualities; 品質		• 文化芸術団体が提供する体験活動参加プロセス/活動自体の芸術性品質



# ACEツールキットは、2つのコンセプトに基づき評価手法や評価指標を設計しています 特に評価指標は、ACEが目指す文化芸術団体像の実現を見据えて設計されています

## ACEツールキット\_コンセプトに基づく機能設計

① 各文化芸術団体が自律的に活動価値評価を実施するための支援

② ACEが目指す文化芸術団体像に導くための手段

評価手法	<p><b>多角的な評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>活動価値評価は、<b>自己・ピア・オーディエンス</b>による<b>多角的な評価実施</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ACEツールキットを通じ、自己・他己、主観的・客観的、専門的・一般的観点から多角的に活動価値評価を実施できるよう設計</li> <li>複数の観点による評価結果が収集されるため、<b>評価結果の信頼性も自ずと担保</b></li> </ul> </li> </ul>	
評価指標		<p><b>目的に照らした評価指標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>評価指標は<b>活動価値評価が担う目的と対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ACEツールキットのDimension Frameworkは、投資原則 "Ambition and Quality" に沿い、Quality（文化芸術体験自体・体験プロセスの品質）とOutcome（文化芸術活動により生じるインパクト）の大カテゴリに分類</li> </ul> </li> </ul>
ICTツール設計	<p><b>機能選定基準</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>ユーザーの視点から必要な機能</b>も適宜検討・実装 <ul style="list-style-type: none"> <li>ACEツールキットは定期的にユーザーと面談し、ニーズを吸い上げ</li> <li>Insights/Benchmarking Dashboardは、オーディエンスデータの収集に特化したプラットフォーム "Illuminate" と互換性あり。評価疲れ等、評価に伴う精神的負担を軽減</li> </ul> </li> </ul>	
評価文化定着のための施策	<p><b>ツールキットの活用支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ツールキットは機能面のサポートが不可欠 <ul style="list-style-type: none"> <li>ACEツールキットでは、連携事業者であるCWCがユーザーへ<b>1対1相談対応</b>や<b>デモセッション</b>等の手厚い支援を提供</li> <li>ACEツールキットは既に自団体の活動価値評価の実施経験がある者の活用を想定しているが、<b>初心者用セッション</b>の提供により、新たに評価に取り組む文化芸術団体も巻き込み</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>文化芸術団体に対する包括的支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>活動価値評価文化を定着させるためには、ツールキット提供以外にも支援策を複数提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>ACEは自団体の活動価値評価結果を踏まえた改善策実行を年度末に報告する等、<b>評価実施が回避できない状況づくり</b></li> </ul> </li> </ul>
運営体制	<p><b>外部連携</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>円滑な支援施策の提供には<b>活動価値評価文化がセクター内に根付くことの重要性を深く理解した外部パートナーとの連携が有効</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者の<b>Counting What Counts (CWC)</b>がACEから運營業務を受託し、実質的なACEツールキット提供者として関与。<b>ACEとCWCは委託元・委託先の関係性にあるが、実情としては殆ど同列に並ぶ運営者として連携し</b>、ユーザーである文化芸術団体の支援に注力</li> </ul> </li> </ul>	

# 文化芸術以外の分野で活用の広がり・定着がみられるツールの特徴をふまえると、インパクト可視化の必要性が生じる枠組みの中での運用が浸透の鍵になることが示唆されます

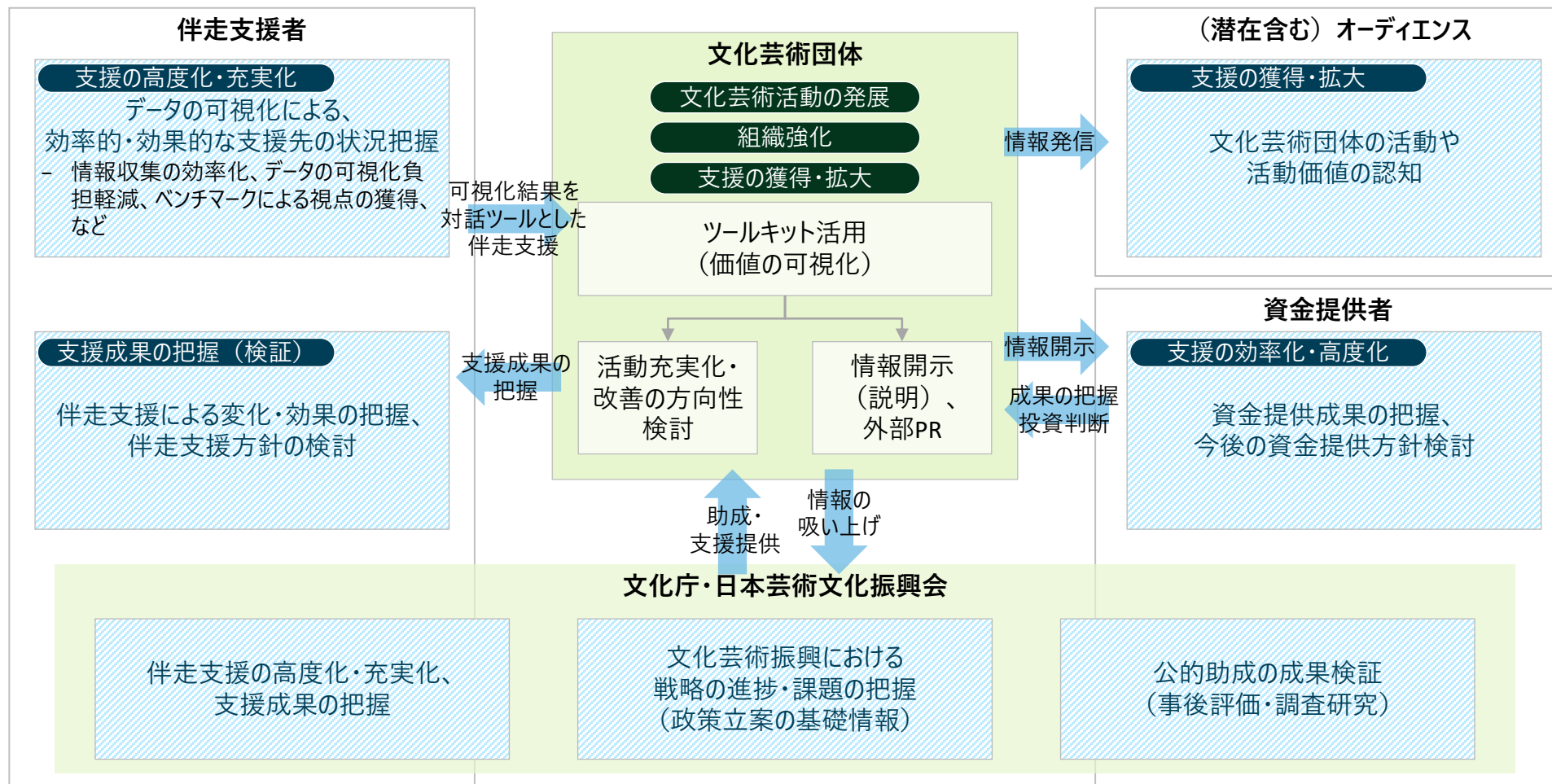
## デジタルツールの活用事例調査サマリ： ツール活用の前提に関する示唆

特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ユーザー側に<b>明確な活用動機</b>があり（投資家への説明責任や資金調達）、普段の<b>活動の中にツール活用が組み込まれている</b></li> <li>■ コミュニティ組織やクライアント企業群など、インパクト可視化に<b>明確な動機が発生する企業・団体</b>を束ね、<b>アプローチ</b>できている</li> </ul>
具体例	<div data-bbox="244 554 1889 778"> <div>IRIS+ (GIIN)</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 投資家への報告、投資先管理といった活用目的が明確（金銭的インセンティブ・説明責任）</li> <li>➢ ユーザー側で生じる活動の効率的・効果的な実施をサポートする位置づけ（もともと整備していたインパクト評価ガイドラインをデジタルツール化）</li> <li>➢ 運営母体がインパクト投資家のネットワークであり、利用者（インパクト可視化に関心のある企業群）の母集団形成をできていたこともポイント</li> </ul> </div> <div data-bbox="244 806 1889 1031"> <div>Sopact Suite (Sopact)</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 主に投資家への報告や投資先管理に使われるツールであり、IRIS+同様活用目的が明確（必ず発生する活動をサポートするツールという位置づけ）</li> <li>➢ インパクト測定コンサルを担う企業が開発・運営するツールであり、ある程度母集団形成も図れていたと想定できる</li> </ul> </div> <div data-bbox="244 1059 1889 1286"> <div>Impactlake (IMPACTLAKE)</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 利用拡大中の状況ではあるものの、資金調達を目指すスタートアップ等が主なユーザーであり、活用動機が明確な企業中心に広がりを見せる</li> <li>➢ Sopact同様、自社のインパクト測定コンサル事業で主要なターゲットへのアプローチができていることが活用の広がりにも寄与</li> </ul> </div>

# 活動価値の可視化ツールキットは、個々の文化芸術団体だけでなく、支援側の活動を含めた領域全体の発展への寄与も期待し得るものと捉えられます

## 国内におけるツールキットの活用可能性

※有識者ヒアリング、事業者ヒアリングをふまえた考察



# 国内での展開において想定される障壁は前提としつつ、ツールキットの開発・運用を一つの契機として、活動価値評価の仕組みを段階的に構築・浸透させていくことが必要です

## 今後の検討実施方針（案）

課題	取り組み方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 活動価値評価の拠り所の不明瞭さ（領域全体の投資戦略や助成事業のゴールの必要性）</li> </ul>	<div data-bbox="495 392 777 521">活動価値評価文化定着に向けた取組の推進</div> <div data-bbox="797 378 1984 535"> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大上段の議論と平行した具体的な取組の推進               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投資戦略の明確化等、大上段にて議論すべき課題の存在を認識しつつ、例えば一部の助成事業からでもツールキット活用を試行する等、ボトムアップでの具体的な取組も推進。検討・議論のみならず、着手できる箇所から取組を推進し、変化をもたらす</li> </ul> </li> </ul> </div>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 活動価値評価に対する理解醸成の必要性</li> </ul>	<div data-bbox="495 585 777 699">活動価値評価実施を促進する仕組み</div> <div data-bbox="797 578 1984 714"> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 助成事業と紐づけた「使われる状況」づくり               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 活動価値評価の意義が周知され、習慣化するまでは、<b>助成事業に活動価値評価を組み込み</b>、各事業にて団体が達成すべき目標に対する進捗を評価する建付けに設定</li> </ul> </li> </ul> </div>
	<div data-bbox="495 749 777 863">活動価値評価実施対象者選定</div> <div data-bbox="797 728 1984 871"> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 活用団体を絞った試行からの開始               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取組初期には<b>対象者を「現状、活動に対し課題感を持っている」「リソースに比較的ゆとりがあり組織的体力を有する」団体を対象</b>とした試行を通じた事例創出に注力</li> </ul> </li> </ul> </div>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 活動価値評価に対する理解醸成の必要性</li> <li>■ 文化芸術団体のリソース不足</li> </ul>	<div data-bbox="495 906 777 1021">活動価値評価実施動機づけ</div> <div data-bbox="797 892 1984 1035"> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 具体的な実施メリットの提示による、自主的な活動価値評価実施の促進               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各団体における活動価値評価の意義を理解し、自主的な取り組みを促すため、強制力のみならず<b>団体へのわかりやすいメリット（例：業務高度化・効率化）を訴求</b></li> </ul> </li> </ul> </div>
	<div data-bbox="495 1063 777 1178">ツールキット仕様設計</div> <div data-bbox="797 1049 1984 1192"> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 活動価値評価実施に必要最低限の機能実装               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>誰でも簡単かつ確実に評価を実施するために必要最低限の機能のみ実装</b>し、担当者の通常業務を逼迫させない、かつ、手軽に評価を実施できるというイメージを醸成</li> </ul> </li> </ul> </div>
	<div data-bbox="495 1220 777 1335">ツールキット活用支援</div> <div data-bbox="797 1206 1984 1349"> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ツールキットを円滑に活用するための支援提供               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまでに活動価値評価を実施した経験が無い担当者でもツールキットを活用できるよう、<b>ツールキット活用支援をあわせて提供</b>し、円滑かつ効果的な評価実施に誘導</li> </ul> </li> </ul> </div>

### **3. 本業務の実施内容・結果**

### 3. 本業務の実施内容・結果

3.1.ベンチマークとするACEツールキットの機能、仕様などの調査

3.2.文化芸術以外の分野において、社会的インパクト等の価値を可視化するためのデジタルツールの活用事例の調査

3.3. 文化芸術分野の活動価値を評価する仕組みの仮説検証インタビュー

3.4. 文化芸術分野の活動価値を評価する仕組みの仮説立案

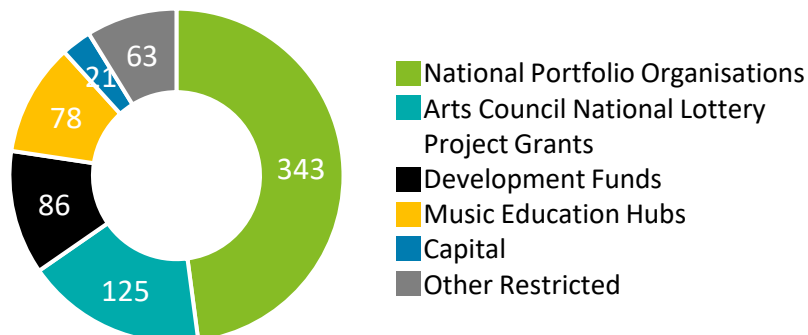
# アーツカウンシル・イングランド（ACE）は、文化芸術団体の運営や事業に対し助成を行い、イングランド内の芸術、博物館・美術館、図書館の振興を担う政府外公共機関です

## アーツカウンシル・イングランド（ACE）\_概要

### 組織概要

組織名	アーツカウンシル・イングランド (ACE : Arts Council England)
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化芸術団体の運営や事業に対し助成を行い、イングランド内の芸術、博物館・美術館、図書館の振興を担う</li> </ul>
位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府外公共機関の1つ</li> <li>デジタル・文化・メディア・スポーツ省（DCMS）から交付金を受け、アームズ・レングス・ボディ（ALB）*の1つとして政府から一定の距離を置いて運営</li> </ul>
財源	<ul style="list-style-type: none"> <li>DCMSからの交付金と、国営宝くじ基金から拠出された資金が原資</li> </ul>

2023/24の歳出内訳（単位：£m）



出典：Arts Council England 公式サイト、Arts Council England Annual Report and Accounts 2023/24、日本芸術文化振興会（2018年）「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」

\*アームズ・レングス・ボディ（ALB : Arm's Length Body）：政府から一定の距離を置いて運営され、政策を実施する、イングランドの公的機関

### 主な事業

- イングランド内の文化芸術団体への資金提供（運営資金助成、特定事業助成、特定課題に対する戦略助成）、文化施設のインフラ整備のための設備投資

事業名	概要
National Portfolio Organisations (NPOs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化芸術団体に対する投資プログラム（詳細後述）</li> </ul>
National Lottery Project Grants (NLPG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>国営宝くじ基金に紐づく、創造的・文化的活動に対する投資プログラム</li> </ul>
Developing Your Creative Practice (DYCP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人のクリエイティブ活動を支援する投資プログラム</li> </ul>
Music Hubs	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育省に代わり、国内の子ども・若者に高品質な音楽教育を提供するプログラム</li> </ul>
Culture Investment Fund (CIF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>DCMS等との連携による、文化施設（博物館美術館図書館）のインフラ改善投資プログラム</li> </ul>
Export Licensing	<ul style="list-style-type: none"> <li>DCMSに代わり、文化財輸出に求められるライセンスを発行</li> </ul>
Government Indemnity Scheme (GIS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化財の貸借、補償制度の管理</li> </ul>
Acceptance in Lieu	<ul style="list-style-type: none"> <li>芸術品による税の代替納税制度</li> </ul>



ACEは、組織内の戦略・管理を担う組織とガバナンスを担う外部委員会で構成されます。特に助成事業の運営では、被助成団体を担当する専門家が重要な役割を果たしています

## アーツカウンシル・イングランド（ACE）\_組織

### 組織体制の概要

#### 所管体制

- イングランド全域を5つのエリアで管理
- 各エリアに、実務を担うエリア・オフィスおよび地域オフィスを配置

#### 組織運営

##### 【意思決定機関】

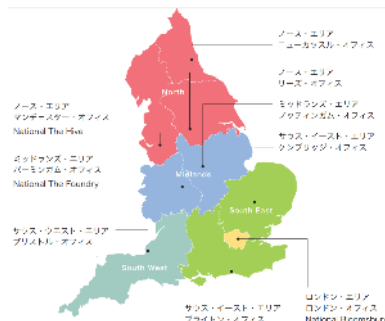
- ACE組織内の戦略面・管理面での意思決定機関として、**エグゼクティブ・ボード**を設置
- エグゼクティブ・ボードのトップであるチーフ・エグゼクティブがACEの運営責任者

##### 【実務スタッフ・専門家】

- イングランド全域での**組織全体に関わる実務を担うナショナル・オフィス・チーム**を組成
- 実務スタッフとは別に、被助成団体を担当する専門職として、**リレーションシップ・マネージャー（RM）**を各エリアに配置

#### ガバナンス

- イングランド全域を管轄する**ナショナル・カウンシル**と、5つのエリアそれぞれを所管する**エリア・カウンシル**の2種類の**評議会**を設置
  - **助成事業の最終的な採否決定**等を担う
- ACEから独立した立場にある外部委員会として位置づけられており、**公的機関としての運営の公平性・客観性**を担保



### リレーションシップマネージャー（RM）

- **被助成団体との窓口の役割**を担う。各エリア・オフィスに配置
- ACEが支援する部門（art form：音楽、演劇、ダンス、文学等）と政策領域（policy area：多様性、子ども・若者・学び、エンゲージメントとオーディエンス等）に対応した専門性を持っており、**自身の専門性に対応する活動を行う団体を担当**
- 各NPOに対して、基本的に**1人のRMが継続的に担当**し関係を構築

#### 主な役割

##### 助成事業の審査

- ACEが行う助成事業の審査の一部を担当
- ナショナル・ポートフォリオ・プログラムでは、**自身の担当するNPOの書面審査**を担当（採否決定には関与しない）

##### 被助成団体とのコミュニケーション

- 担当する団体と、年間を通じ密なコミュニケーションを維持し、担当するNPOの活動を総合的に把握。フィードバック、助言、支援に関する情報提供等を実施

##### 助成団体のモニタリング

- ACEがRMに求める意識や行動理念に基づき、様々な局面で**助成対象の活動の進捗状況をモニタリング**（理事会および理事会文書や財務文書のモニタリング等を実施）

##### 申請者へのアドバイス

- 新規に助成を受けようとする団体には、申請前に「必須面談」が義務づけられており、RMが応対

出典：日本芸術文化振興会（2018年）「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」

# ACEでは、芸術・文化の発展促進のための長期的なビジョンと計画を10年スパンの戦略としてとりまとめており、前掲の各事業はこの10年戦略に則り推進されています

## アーツカウンシル・イングランド（ACE）\_ 10年戦略

インパクト&インサイト・ツールキット開発・公開時の戦略

GREAT ART AND CULTURE FOR EVERYONE

(2010年～2020年)

ミッション

優れた芸術文化をあらゆる人に提供すること  
(Great art and culture for everyone)

戦略目標（ミッション実現の柱）

1. 芸術、博物館・美術館、図書館において卓越性が花開き、称賛されること

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

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

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

5. あらゆる子どもと若者に、芸術、博物館・美術館、図書館の豊かさを体験する機会があること

※ インパクト&インサイト・ツールキットは、特に戦略目標1,2,5の達成を目指した施策の一つとされる

現行の戦略

LET'S CREATE

(2020年～2030年)

ミッション

それぞれの創造性が評価され、発展する機会が与えられ、すべての人が素晴らしい質の高い文化体験にアクセスできるようにすること  
(the creativity of each of us is valued and given the chance to flourish, and where every one of us has access to a remarkable range of high-quality cultural experiences)

3つのアウトカム

Creative People

• すべての人々が創造的な活動に参加し、自分自身を表現する機会を持つ

• 教育やコミュニティ活動で創造力を育成し、特に若者や子どもの創造的成長を支援

Cultural Communities

• 地域社会での文化活動を活性化しコミュニティの結束力を高める

• 地域の文化的遺産を保護・活用するための支援を提供

A Creative and Cultural Country

• イングランド全土で高品質な芸術と文化が享受されるようにする

• 芸術と文化のインフラを強化し、持続可能な発展を支援

4つの投資原則

Ambition & Quality

• 高品質で野心的な芸術と文化活動を追求する

Inclusivity & Relevance

• 多様性を尊重し、すべてのコミュニティが芸術と文化にアクセスし参加できる

Dynamism

• 持続可能で柔軟な組織運営を促進し、変化に対応できる能力を高める

Environmental Responsibility

• 環境への配慮を重視し、持続可能な方法で芸術と文化活動を行う

出典：ACE「GREAT ART AND CULTURE FOR EVERYONE」, 「LET'S CREATE」

# National Portfolio Organizationsは、ACEが10年戦略で掲げる戦略目標の達成に向けて実施される、ACEの代表的な投資プログラムです

## アーツカウンシル・イングランド（ACE）\_ National Portfolio Organizations（NPOs）\_概要

### プログラム概要

#### National Portfolio Organisations（NPOs）

- 芸術団体（劇場などを含む）や博物館・美術館、図書館などの運営を継続して支援する助成制度
- ACEが10年戦略で掲げる戦略目標の達成に向けたプログラム
  - － 助成団体側では、少なくとも1つのアウトカムに対して成果を提供することが期待される
  - － また、4つの投資原則すべてを業務へ組み込むことへのコミットメントを示すことが求められる

#### 【対象】

- 団体、コンソーシアム

#### 【期間】

- 4年間で基本（現行の助成プログラムは、2023～2026年）

#### 【部門（分野）】

- 音楽、ビジュアルアート、複合芸術、演劇、博物館・美術館、舞踊、文学、図書館、デジタルアート、その他、の9部門が設定

#### 【採択カテゴリ】

- ACEにより、団体の規模に基づいてバンド1からバンド3に割り振られ、バンド1が最も小規模な団体、バンド3が最も大規模な団体に対応。助成額は**バンド1 < バンド2 < バンド3**となり、達成すべき目標等も異なる

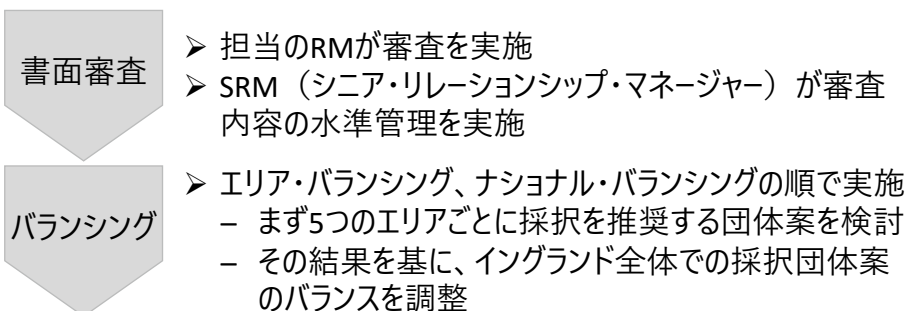
#### 【金額・件数】

- 採択件数は985件（203-2026の投資プログラム）
- 年間の助成総額は4億3,000万ポンド（2022年11月に拠出）

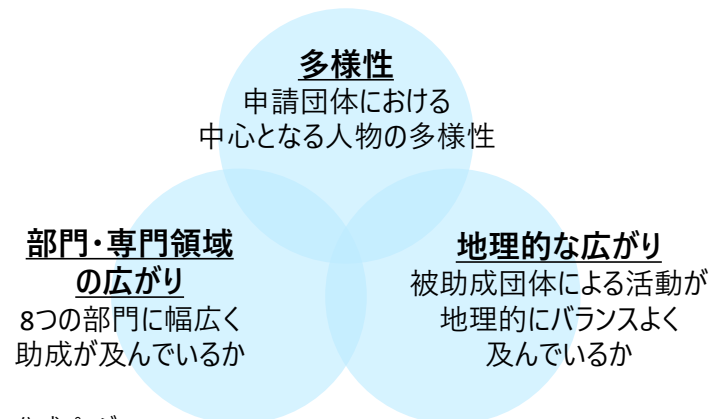
### 審査方法・観点

- 個々の申請内容を精査する「**書面審査**」と、交付先や配分の点で偏りがないよう全体のバランスを調整する「**バランス**」の2段階で審査

#### 審査ステップ



#### バランス基準



出典：ACE「Guidance for Applicants - National Portfolio Organisation 2023-26」、National Portfolio Organisation公式ページ、日本芸術文化振興会（2018年）「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」

## ACEは主に9つの部門（Art form）で文化芸術領域を捉え、各分野の団体へ助成事業を展開しています

### アーツカウンシル・イングランド（ACE）\_助成事業の採択傾向

Art form	NPO		（参考）NLPG	
Music (音楽)	139	14.1%	263	16.5%
Visual arts (ビジュアルアート)	157	15.9%	225	14.1%
Combined arts (複合芸術)	227	23.0%	290	18.2%
Theatre (演劇)	194	19.7%	481	30.2%
Museums (博物館・美術館)	80	8.1%	24	1.5%
Dance (舞踊)	75	7.6%	156	9.8%
Literature (文学)	59	6.0%	103	6.5%
Libraries (図書館)	18	1.8%	18	1.1%
Digital arts (デジタルアート)	-	-	17	1.1%
Not discipline specific (その他)	36	3.7%	15	0.9%
合計	985	100%	1,593	100%

凡例：最多, 最少

出典：[Arts Council England](https://www.artscouncil.org.uk/)

# NPOは戦略目標達成に向けた事業であり、採択団体の事業進捗やリスクを多方面からモニタリングする仕組みのなかで運用されています

## アーツカウンシル・イングランド（ACE）\_ NPO\_採択団体のモニタリングの仕組み

モニタリング方法	概要
各種文書の提出	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 助成金交付時に交わすファンディング・アグリーメントに含まれるモニタリング・スケジュールに則り、採択団体側に各種文書の提出が求められる（理事会文書、会計文書等） <ul style="list-style-type: none"> <li>－ 頻度、内容はバンドによって異なるが、バンド1,2では2-3か月に1度、バンド3では毎月</li> </ul> </li> </ul>
RMとの公式コンタクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ NPOのカテゴリーに応じて、年間での公式コンタクト回数が定められている <ul style="list-style-type: none"> <li>－ バンド1は最低年1回、バンド2は年2回以上、バンド3は年4回以上</li> </ul> </li> </ul>
RMの理事会への出席	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ RMがNPOの理事会に出席し、団体の運営方針、重要課題、ビジネスプランのモニタリング方法、事業運営の方法、意思決定の手法等について把握</li> </ul>
RMによるリスク評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ACE投資に関するリスクを評価。NPOがACEと合意した助成条件を守れない可能性をリスク要因として特定し、「影響（Impact）」と「可能性（Likelihood）」の観点でのスコアを組み合わせるリスクの高低を評価する</li> <li>➤ 少なくとも 13 週ごと、またはリスクが発生した都度にRMにより実施される</li> </ul>
芸術性の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 10年戦略のなかの芸術性に関する達成状況（卓越性、品質）のモニタリングと、NPOの活動の品質に対して公正で透明性ある議論のプラットフォームを整え、エビデンスに基づく採否決定を行うことを目的として行われるモニタリング <ul style="list-style-type: none"> <li>－ バンド1は外部評価者による評価である「芸術性と品質の評価（AQA：Artistic and Quality Assessment）」を実施</li> <li>－ バンド2,3は、インパクト&amp;インサイト・ツールキットを活用した評価を実施</li> </ul> </li> </ul>

出典：ACE「Guidance for Applicants - National Portfolio Organisation 2023-26」、  
日本芸術文化振興会（2018年）「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」



# Artistic and Quality Assessment (AQA) は、COVID-19以前にACEにて取り組まれていた、セクター内有識者が文化芸術体験・芸術探求への寄与度や価値を評価する仕組みです

## アーツカウンシル・イングランド (ACE) \_芸術性評価\_全体像

### 芸術性評価手法

	Artistic and Quality Assessment (AQA)	The Impact and Insight Toolkit (ACEツールキット)
評価目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACEより資金提供を受け、文化芸術団体が制作した<b>芸術作品の芸術性と品質を評価</b>し、資金提供先の妥当性を確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化芸術団体が<b>自らの活動に対する評価結果を把握</b>し、必要に応じ改善策を検討・実行</li> <li>文化芸術<b>セクター内に活動価値評価文化を定着</b></li> </ul>
活用者	<ul style="list-style-type: none"> <li>National Portfolio Organizations (NPOs) バンド1採択団体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ACEが主催する助成事業に採択されているイングランド内の文化芸術団体</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>その他の文化芸術団体もACEから許可を得た場合有料にて活用可</li> </ul> </li> </ul>
評価者	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACEが定める要件を満たし、正式に任命されたアセッサー (100名程度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーディエンス</li> <li>文化芸術領域の有識者 (ピアレビュー)</li> <li>文化芸術団体の職員 (自己レビュー)</li> </ul>
評価対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>観客や参加者の芸術的体験・芸術探求に寄与する参加型プロジェクトのうち、<b>NPOの支援により実施され、ACEに評価対象として推奨された取組*</b></li> </ul> <p><small>*文化芸術領域に関する討議、文化芸術領域の発展に寄与するイベント、文化芸術教育の一環として実施されるプログラム等は対象外</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACEツールキット活用者が提供する文化芸術プロジェクトのうち、評価対象として設定した文化芸術体験 (例：舞台作品、エキシビション)</li> </ul>
評価方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセッサーが<b>ACE指定のテンプレートフォームを活用し、文化芸術体験を評価</b></li> <li>評価結果はGrantium**上にアップロード</li> </ul> <p><small>**文化芸術団体がACE主催の助成事業に申請する際に活用するオンライン申請システム。採択後も進捗管理ツールとして活用</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>文化芸術団体が設計した活動評価に基づきオーディエンス、ピア・レビュー、団体の職員が文化芸術体験を評価</b>。なお団体職員は事前・事後の2回評価を実施</li> <li>評価結果はACEツールキット上にアップロード</li> </ul>
提供状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年より無期限休止中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供中</li> </ul>

出典： [Arts Council England](#), [Arts Council England](#), [AQAアセッサーリスト](#)

# AQAはACEツールキットと異なり、被評価団体の文化芸術活動の質を評価することに焦点を当てており、文化芸術団体/活動が持つ社会的インパクトは評価対象には含まれません

## アーツカウンシル・イングランド（ACE）\_芸術性評価\_芸術性と品質の評価(AQA)\_評価項目

- AQAの評価項目は8項目に分類されており、「評価プロセスの透明性」「作品の芸術性」を評価。ACEツールキットとは異なり、被評価プロジェクトが提供する文化芸術体験の品質を中心に評価し、文化芸術団体/活動が持つ社会的インパクトは評価対象外

評価プロセスの透明性	作品の芸術性		
<p>■ アセッサーが選定された経緯・適格性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>なぜ、自分がACEから当該プロジェクトのアセッサーに選定されたか</li> <li>本プロジェクトに関連する文化芸術領域（Art form）に関する知見をどの程度有するか</li> <li>本プロジェクト、あるいは被評価者が実施するプロジェクトの鑑賞経験はあるか</li> </ul>	コンセプト	プロジェクトの実現性	文化芸術体験の質
	<p>■ ビジョン・コンセプト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>面白いアイデアであったか</li> <li>社会に対するメッセージがあったか</li> <li>プロジェクトの実施地域の出来事との関連性を持つものであったか</li> </ul> <p>■ 独創性・革新性・リスクテイク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>これまでに見たことがないものであったか</li> <li>表現者にとってチャレンジングであったか</li> </ul> <p>■ 作品のインパクト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>これまでに見た作品で最も優れているか</li> </ul>	<p>■ 実行・制作・プレゼンテーション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>よく考えられていたか</li> <li>うまく表現されていたか</li> </ul> <p>■ 作品のプログラミングとキュレーション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>その作品は、組織中でどのように位置づけられ、その他の作品とどのように並べられるか</li> </ul> <p>■ 顧客とエンゲージメント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本プロジェクトにどの程度の時間を費やしたか</li> <li>マーケティングおよびエンゲージメント資料は適切で質が良かったか</li> </ul>	<p>■ 文化芸術を体験するために当該プロジェクトを訪れた訪問者に対するケアの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>歓迎的な雰囲気はあったか、適切であったか</li> <li>参加型評価において、場内の雰囲気は意図された目標を達成するために適切であったか</li> <li>アクセス、スタッフの態度、ACEロゴの見やすさ、標識、清潔さ、設備の温度や照明の明るさは十分であったか</li> </ul>



# インパクト&インサイト・ツールキット（ACEツールキット）は、ACEより資金提供を受けた文化芸術団体やプロジェクトが活動効果・成果の可視化のために用いるデジタルツールです

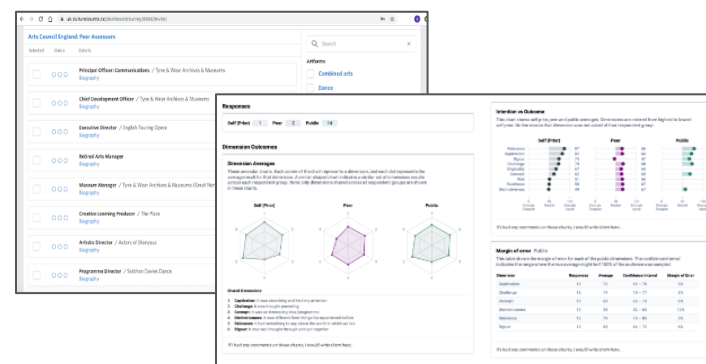
## ACEツールキット\_概要

### 基本情報

正式名称	Impact & Insight Toolkit (インパクト&インサイト・ツールキット)
ツール概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各文化芸術団体が掲げる目標に対して、多面的なフィードバック/評価を得ることで、自団体の活動による効果・成果を可視化するデジタルツール</li> <li>■ 2018年からツール提供を開始</li> </ul>
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>文化芸術団体の活動改善</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 助成先団体が自らの活動価値や評価を把握し、改善・向上に向けたPDCAを回すこと</li> </ul> </li> </ul>
利用対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ACEの助成事業であるNPOもしくはCPP*に採択されている団体</li> <li>・ その他の文化芸術団体もACEから許可を得た場合、有料にて活用可</li> </ul>

### 評価の仕組み

- オーディエンスからの評価、専門性を持つ者（ピア）からの評価、自己評価の3者評価を実施
  - ✓ **オーディエンスからのレビュー**（必須）
    - ・ 文化芸術団体の活動を観客として鑑賞する一般市民が、文化芸術団体の活動の評価
  - ✓ **自己レビュー**（必須）
    - ・ 文化芸術団体に所属するスタッフが、自らが所属する組織の活動、自らの活動モチベーション等
  - ✓ **ピアレビュー**（任意）
    - ・ 文化芸術分野にて活躍する他の団体、文化芸術領域の知見を有する専門家等が、組織の活動

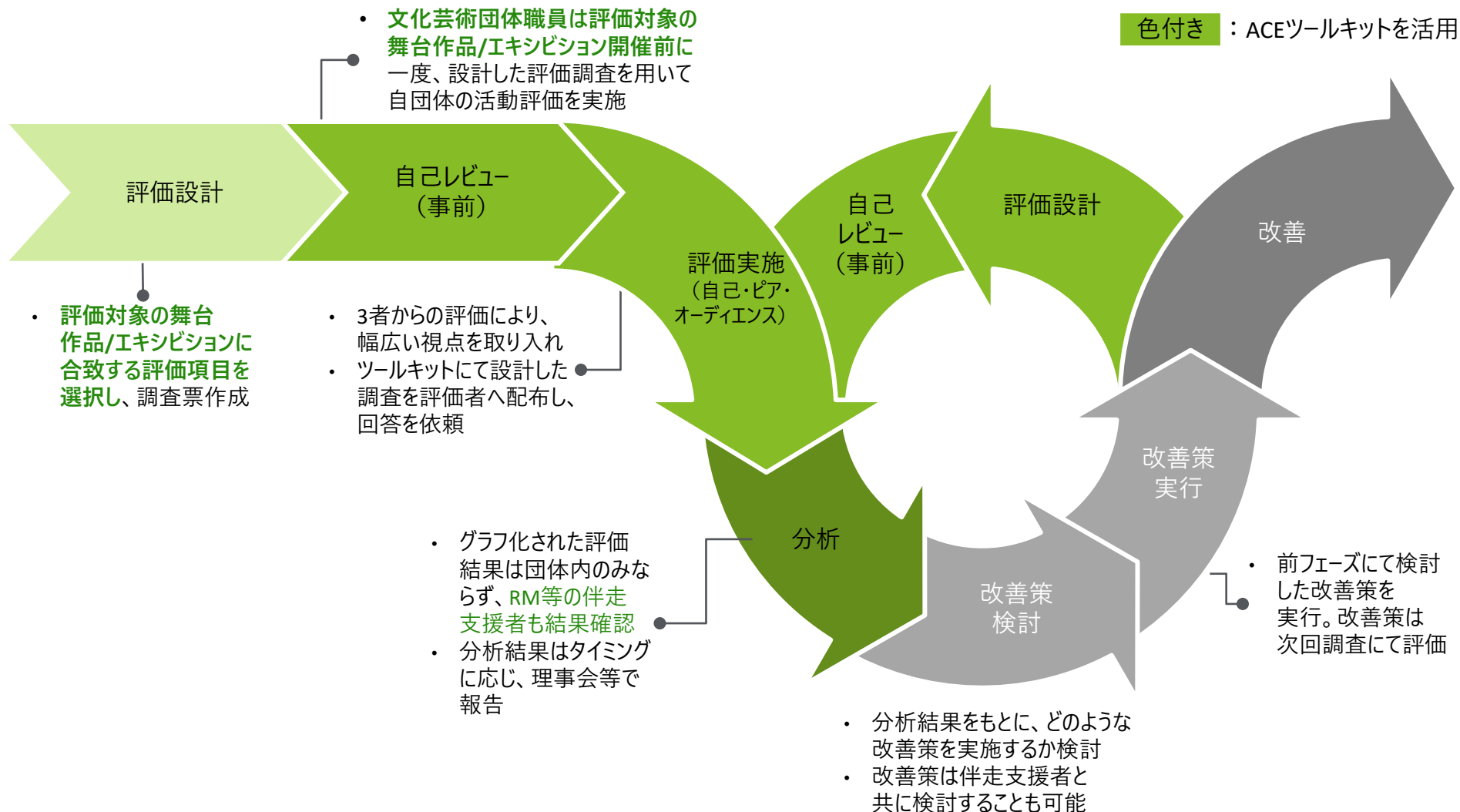


\*CPP：創造性と文化への関与度が低いエリアでの創造的な活動支援を促す事業（Culture People and Place）

出典：[Counting What Counts](#), [Culture Counts](#), [TECHNOVORE](#), [Arts Council England](#)

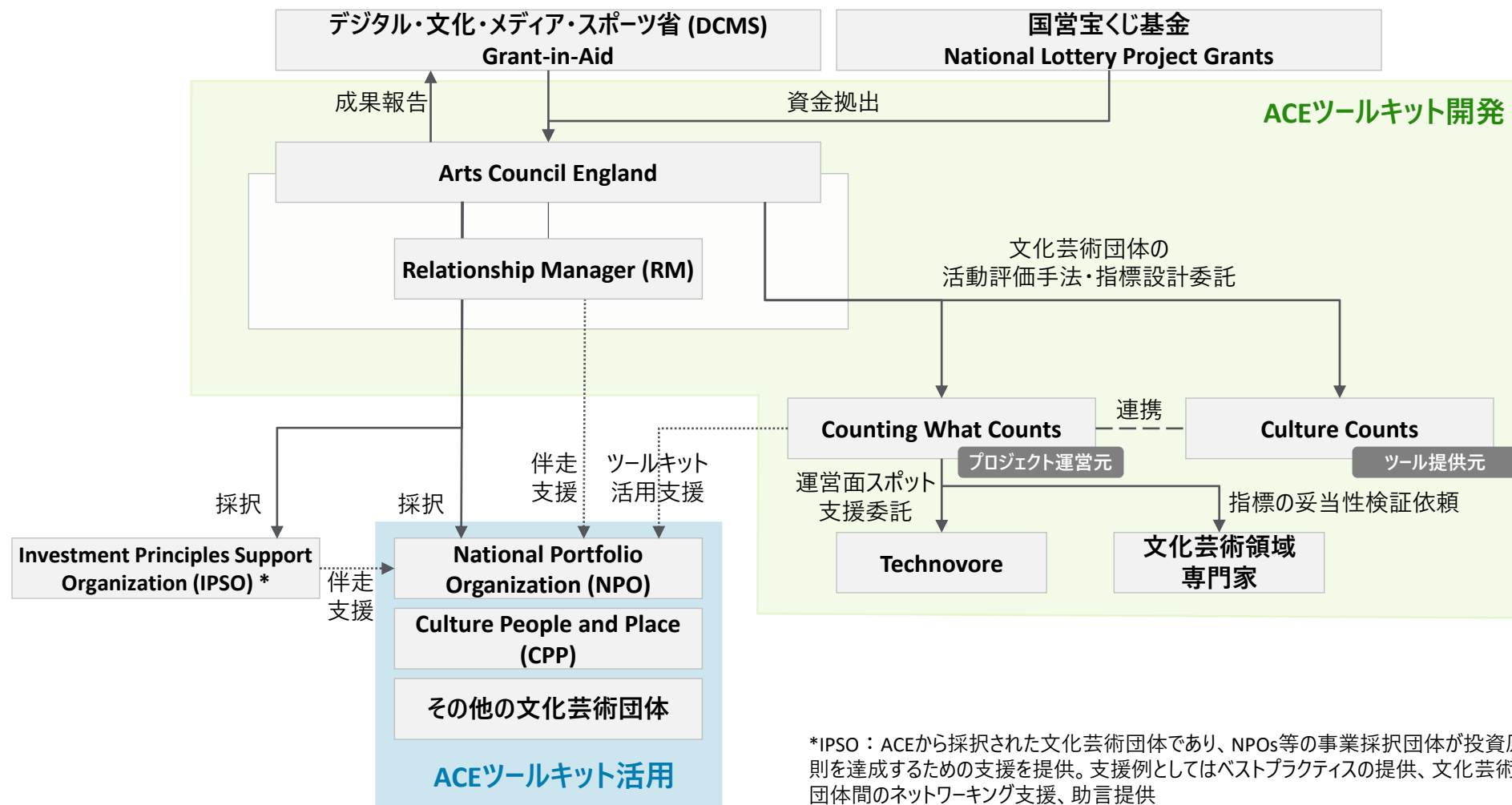
# ACEツールキットは、活動価値評価調査設計から評価結果分析までを支援するICTツールであり、評価設計から振り返り、改善までの一連のサイクルの中で活用されています

## ACEツールキット\_活動価値評価の流れ



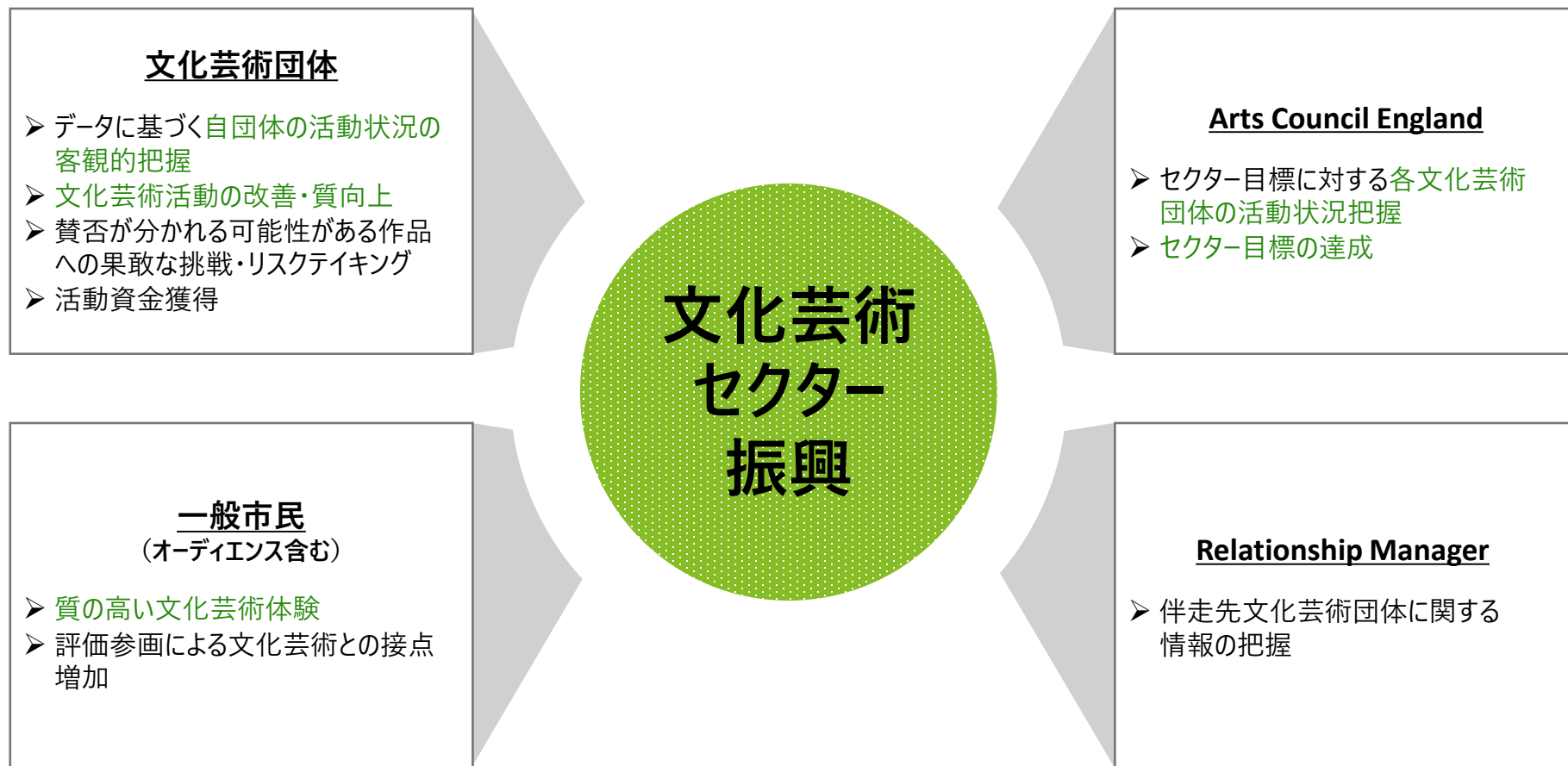
# ACEツールキットはACE, CWC, CCを中心に開発され、RMとIPSO採択団体による文化芸術団体の伴走支援にて活用されています

## ACEツールキット\_運用スキーム



ツールキットを活用した文化芸術団体の活動価値評価は、文化芸術団体のみならず、各ステークホルダーにとっての活用意義が想定され、セクター全体の振興が企図されています

### ACEツールキット\_文化芸術団体の活動価値評価を実施するメリット



# ACEツールキットは2011年頃に開発されたPVMFを源流としており、多くの専門家・文化芸術団体の協力に基づき指標の妥当性・ツールキットとの親和性が担保されています

## ACEツールキット\_開発タイムライン



### 文化芸術団体の活動価値評価に活用する指標開発

- 2011年にオーストラリア・西オーストラリア州政府文化芸術局（DCA）主導のプロジェクトにて開発された、**文化芸術セクターへの公共投資がもたらすソーシャルインパクト測定のためのフレームワーク**
- 活用目的は**州政府が公金の投資価値の測定し、文化芸術省がオーストラリア政府予算を得ること**
- 活動評価（定性）×投資金額・収益（定量）での評価を実施
- 道具的; Intrinsic, 内在的; Instrumental, 制度的; Institutional）価値の観点から文化芸術体験を測定
- ACE, DCA, オーストラリア・イングランド等の文化芸術学者が指標の妥当性検証に参加
- ACEと、イングランド・マンチェスターのギャラリー・劇場・博物館等に所属するメンバー15名から構成されるコンソーシアムにて実施した、**イングランドにおける文化芸術領域の体験の質・価値を評価するためのメトリクスフレームワーク開発プロジェクト**
- PVMFは公共投資に対するインパクト測定を前提としていたが、MMPでは純粋に「**文化芸術団体が自身の活動価値評価を実施するための指標**」開発をコンセプトに設定
- 評価対象を2カテゴリに分類
  - ①品質：プロジェクト内容の質、創造的プロセスの質、経験の質、エンゲージメントの深さ
  - ②資金提供を受けた団体の健全性
- John Knellらが指標を開発し、専門家が妥当性を検証
- NPO採択団体のうち150団体とACEの主要パートナーミュージアム20団体が参加した、**英国全国を実証地域とした文化芸術領域の価値評価テスト**
- MMPの後継プロジェクトに位置付けられ、**参加団体が開催した文化芸術活動（展示会等）の成果に対し、Quality Metrics\*とCulture Countsツールを用いて評価し、指標の有効性を検証**

\*Quality MetricsはMMPにて有効性を検証した指標がベースであり、本パイロット事業より事業目的が指標開発からツールキット活用による評価の有効性確認に軸足を移動

### 文化芸術団体の活動価値評価を促進するツールキット開発

- ACEツールキットは、過年度に開発した文化芸術団体の活動価値評価指標を、文化芸術団体自身に使ってもらえるよう、新たに開発したツールキット
- 過去の実証事業にて検証された文化芸術領域の価値評価メトリクス、評価に必要な機能を伴って構築されたツールキットシステムを実装

# 評価指標は、いかなる文化芸術団体でも活用できる「コア・ディメンション」と、評価したい活動の質やインパクトに合わせて選択する「ディメンション・フレームワーク」から構成されます

## ACEツールキット\_評価指標\_1/3

### ACEツールキット 活動価値評価指標

コア・ディメンション 全ての文化芸術団体が活用可能な活動価値評価項目	
Captivation	魅力的で目を奪われた
Thought-Provoking	(活動を基に) 考えさせるものであった
Concept	興味深いアイデアであった
Distinctiveness	以前に経験したことがないものであった
Relevance	現代社会に対するメッセージがあった
Rigour	深く考えられ、まとめられていた
Excellence*	卓越していた
Originality*	画期的、独創性があった
Risk*	挑戦的であった

ディメンション・フレームワーク**		
各文化芸術団体の活動の質・活動により生じるインパクトの評価項目		
Out-comes; 成果	Cultural; 文化	新しく多様な文化体験,創造性の刺激
	Social; 社会	健康で安全かつ包括的なコミュニティ
	Community; コミュニティ	コミュニティと地域の絆
	Economic; 経済	活気あるコミュニティ維持のための 経済活性化
	Environmental; 環境	環境問題への意識と自然界とのつながり
Qualities; 品質		文化芸術団体が提供する体験活動 参加プロセス/活動自体の芸術性品質

出典: [Impact and Insight Toolkit公式ページ](#)

\*自己/ピア・レビューでのみ選択可

\*\* ディメンション・フレームワークではACEが掲げる投資原則に基づく価値の把握を想定。中でも“Ambition and Quality” 達成を重視。“Ambition and Quality” は「オーディエンスが最高品質の文化芸術を体験すること (=Quality) は、その体験への投資に対する当然の対価」であり、「投資を得ることは団体の経営目標を達成すること (=Ambition) に不可欠」とであるという考えであることに基づき、フレームワークの項目分類を **Quality (文化芸術体験自体・体験までのプロセスの品質)** と **Outcome (文化芸術活動により生じるインパクト)** の大カテゴリにて構成



# ディメンション・フレームワークは5種類の成果・文化芸術体験の品質のカテゴリにて評価指標が分類されています

## ACEツールキット\_評価指標\_2/3

成果	Cultural 文化	洞察と反省	最終作品、パフォーマンス、または製品の主観的な質。 例：プロフェッショナリズム、プレゼンテーション、特定の地域や分野における地位
		表現の鑑賞	作品の内容、メッセージ、またはアイデア。 例：特定のコミュニティに対する関連性
		共有された遺産	作品の体験的および感情的な質。 例：作品に興味を持ち、刺激を受け、没頭すること
		創造性の刺激	特定の場所に対する作品の価値 例：地域の文化的景観に貢献したり、その地域の知名度を上げたりすること
	Social 社会	つながり	異なる人々の間でのつながりと理解を築き、強化すること
		平等と公平	公正で正当な機会、体験、成果を確保すること
		精神的な健康	生活の質と精神的な健康を改善すること
		身体健康	身体健康を改善すること
		安全と安心	安全性と安心感、危険からの自由を増大させること
	Community コミュニティ	コミュニティへの帰属意識	地域や広範なコミュニティへの帰属意識、つながり、および感謝の念を高めること
		地域への関与	人々をコミュニティ内でより積極的に参加するように促すこと
		誇りと場所	特定の場所に対する価値や感謝の念を高めること
	Environmental 環境	自然とのつながり	自然界とのつながりが認識され、理解され、感謝されるように助けること
		環境意識	環境問題とそのコミュニティや世界への影響についての理解と認識を高めること
	Economic 経済	雇用の見通し	個人が有意義な雇用を得たり、専門職や実践で効果的に働くためのスキルや知識を開発すること
		個人の経済的ウェルビーイング	生活費を賄い、生活水準を維持し、繁栄し充実するために必要な経済的な福祉に貢献すること
		セクターの発展	ネットワーク、新しい作品、革新、または投資を開発すること
品質	Qualities 品質	認識	最終作品、パフォーマンス、または製品の主観的な質。 例：プロフェッショナリズム、プレゼンテーション、特定の地域や分野における地位
		内容	作品の内容、メッセージ、またはアイデア。 例：特定のコミュニティに対する関連性
		体験	作品の体験的および感情的な質。 例：作品に興味を持ち、刺激を受け、没頭すること
		促進	体験を促進するプロセスや条件。 例：安全で歓迎されていると感じ、意見を聞かれ、自分を表現できること
		地域への影響	特定の場所に対する作品の価値。 例：地域の文化的景観に貢献したり、その地域の知名度を上げたりすること

出典：[Impact and Insight Toolkit公式ページ](#) \*\*\*各観点に基づく設問はリンク先参照



ディメンションフレームワークは設問がリストに追加された経緯や、なぜ文化芸術団体の活動価値を評価するために有用であると判断できるかを示す根拠と共に整理されています

## ACEツールキット\_評価指標\_3/3

### ディメンションフレームワーク

例：Cultural Outcomesを評価するための調査項目（一部抜粋）

いかなる経緯にて設問が追加されたかを示すトラッカー

Outcome Area	Dimension Label	Dimension	History	User testing	Reference
Insight & Reflection	Reflect	It made me reflect on my own beliefs	Created in 2020 with UK cultural sector in Art Form and Museum Metrics Development Strand.	N/A	<a href="#">Summary of Artform &amp; Museum Metrics Workshops</a>
Insight & Reflection	Worldview	It helped me to understand something new about the world	Created with UK cultural sector in 2015 Participatory Test	2017 Accessibility Test suggested statement was not assessable for younger audiences	<a href="#">Testing the Accessibility of Arts Council England's Quality and Participatory Metrics report</a>

各ディメンションに付随するアンケート調査項目は文化芸術団体の活動にて効果が表れる場面（Outcome Area）、各ディメンションを構成する要素（Dimension Label）、活動の価値を評価する設問（Dimension）の項目にて整理

各調査項目（設問）には、テスト段階にて有効性を確認しているもの・設問設定根拠が明確なものも含まれており、その場合には出典を記載

ACEツールキットには、アンケート調査ツール、各種レポート、ピアレビューマッチングリソース、これまでの評価結果を蓄積したデータベース等が実装されています

## ACEツールキット\_主要機能

	機能	特徴
評価設計	①アンケート調査ツール	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化芸術団体が自団体の取組を評価するために必要な評価結果を調査するためのウェブアンケート作成ツール</li> <li>テンプレートの利用、また各調査項目の編集等が可能</li> </ul>
評価実施・分析	②Activity Reports	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者である文化芸術団体がACEツールキット上にて実施している、アンケート調査進捗を包括的に把握するレポート</li> </ul>
	③Insights Reports	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施する調査単位にて作成される、調査結果をサマライズしたレポート</li> <li>調査結果は回答者（自己/ピア/オーディエンス）ごとに分類され、比較が可能</li> </ul>
	④Peer Matching Resource	<ul style="list-style-type: none"> <li>各文化芸術分野（Art Form）の知見を有する専門家が匿名化されて登録されている、ACE提供のオンラインデータベース</li> <li>ピアレビュー依頼の送付、コミュニケーション、レビュー依頼状況の管理ツールも装備</li> </ul>
まとめ・報告	⑤Ambition Progress Reports	<ul style="list-style-type: none"> <li>文化芸術団体が掲げる経営方針やゴールに対する進捗を、アンケート調査結果を用いて表すレポート</li> <li>ACEが閲覧するboard paper (理事会資料)に含めることが可能</li> </ul>
	⑥Insights/Benchmarking Dashboard	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACEツールキット利用者が実施するアンケート調査結果データを蓄えたデータベース</li> <li>他団体と自己レビュー結果とを比較できるベンチマーキングツールも装備</li> </ul>

# ACEツールキットには、文化芸術団体が自団体の取組を評価するために必要な評価結果を調査するためのウェブアンケート作成ツールが実装されています

## ACEツールキット主要機能

### ① アンケート調査ツール（1/2）

#### 作成手順

1

#### アンケート調査の作成方法を選択

ACEにて作成した“Template,” 既存のアンケート調査から複製する“Evaluation,” 1から作成する“Blank”の3パターンから選択

2

#### （Templateの場合）テンプレートを選択

- Templateを選択する場合には、利用者が採択されている助成事業や調査対象となるプロジェクトの性質に合わせたテンプレートを活用
- Templateでは採択助成事業の性質により必要とされる質問事項、ACEが提供するオーディエンスデータを蓄積したデータプラットフォーム“Illuminate”との整合性を評価する質問事項をパッケージ化

##### 【テンプレートに含まれる設問分類】

- ✓ 回答者属性別の設問
- ✓ 文化芸術体験全般への設問
- ✓ 期待値に対する評価への設問
- ✓ 人口統計に関する設問
- ✓ 選択すべきディメンションに紐づく設問

3

#### 調査に活用するディメンションを選択する

②にて選択したテンプレートにて初期設定されている評価観点以外に追加したい観点をコア/ディメンションフレームワークから選択

#### Create an evaluation

Evaluation name:

Untitled

Create from:

1

☒ Template

☐ Evaluation

☐ Blank

Use template:

2

Toolkit 2023 Evaluation - Performance/Event

Preview

Designed to be used for performance or event type productions.

Use dimension list:

3

My dimensions

#### Manage dimension lists

My dimensions Dimensions (6)

Concept

Distinctiveness

Challenge

Rigour

Captivation

Relevance

Cancel

Create evaluation

# ACEツールキットには、文化芸術団体が自団体の取組を評価するために必要な評価結果を調査するためのウェブアンケート作成ツールが実装されています

## 主要機能

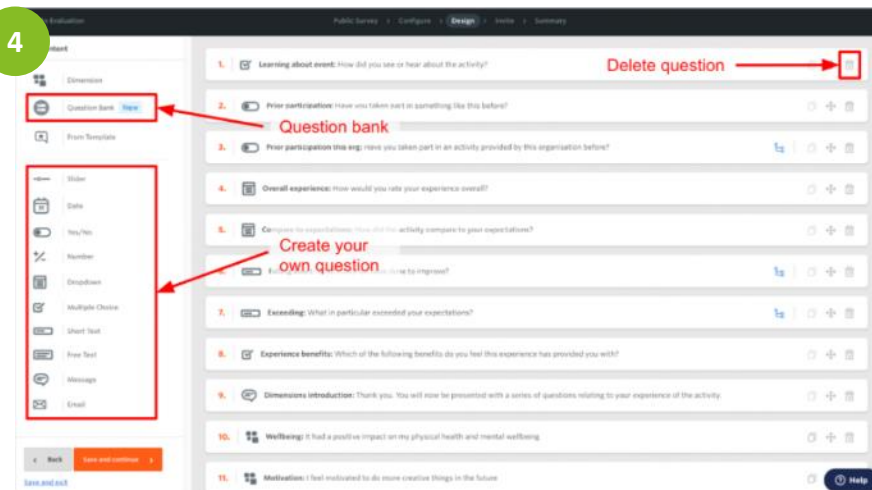
### ①アンケート調査ツール（2/2）

4

#### （任意）調査項目をカスタマイズ

テンプレートを活用した場合、1からアンケート調査を作成する場合どちらにおいても、調査対象とするプロジェクトの内容や性質に応じ、アンケート項目をカスタマイズすることが可能。自由に設問を設計すること、あるいはテンプレート設問には含まれていないが、ACEから提供されている“Question bank”から質問例をピックアップし、適宜追加することも可能。

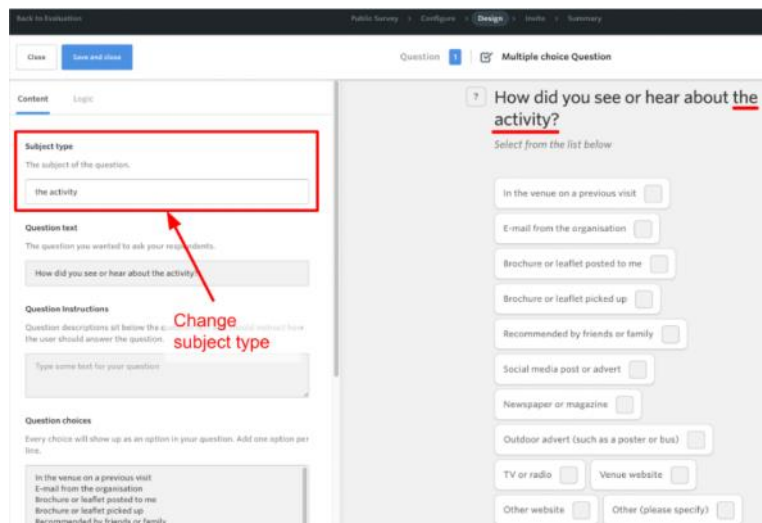
4



5

#### （任意）設問文章をカスタマイズ


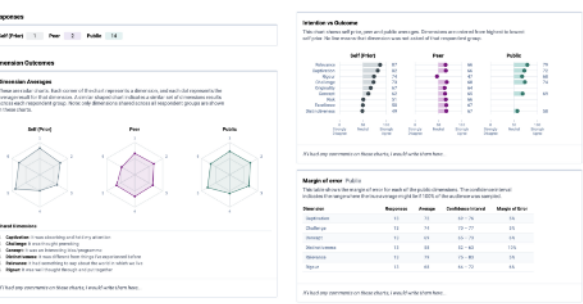

調査に合わせ、質問の主語を自由に変更可能。一方で、テンプレートから選択した設問は、根拠に基づく効果測定を実施する観点から、設問自体を編集することは不可。



# ACEツールキットを通じて実施した調査の進捗状況や調査結果はレポート形式にて出力でき 一目で結果を見渡せるため、文化芸術団体内部・外部への共有に活用可能です

## ACEツールキット主要機能

### ②Activity Reports, ③Insights Reports, ⑤ Ambition Progress Reports

調査進捗管理	調査結果把握・分析	調査結果外部公表
<h4>Activity Reports</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>Activity Reportsは利用者である文化芸術団体がACEツールキット上にて実施しているアンケート調査の進捗を包括的に見渡すために作成</li> <li>進行しているアンケート調査数、これまでに受領した回答総数、どのような項目についての調査を実施したかの記録が掲載されており、追加していかなる側面にて活動を評価する必要があるか、またその際にどのようにアプローチすべきかを検討するための材料として活用可能</li> </ul> 	<h4>Insights Reports</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>Insights Reportsは実施する調査単位にて作成される、調査結果をサマライズしたレポート</li> <li>調査結果は回答者（自己/ピア/オーディエンス）ごとに分類</li> <li>「自己」欄にはピアレビュー・オーディエンスへのアンケート配布以前に実施した事前自己評価の結果が表示されるため、「プロジェクトを実施するにあたり想定していた文化芸術活動の効果に対する第三者の評価がいかなるものであったか」を一目で確認可能</li> </ul> 	<h4>Ambition Progress Reports</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ambition Progress Reportは文化芸術団体が掲げる経営方針やゴールに対し、どのような進捗があるかを表すレポート</li> <li>本レポートは文化芸術団体の活動状況を客観的に示す資料として、ACEが閲覧するboard paper (理事会資料)に含めることができ、特に経営方針と、ACEが定めるQuality Investment Principle（質の投資原則）へのコミットメント状況をアピール可能</li> </ul> 

出典： [Impact and Insight Toolkit公式ページ](#)

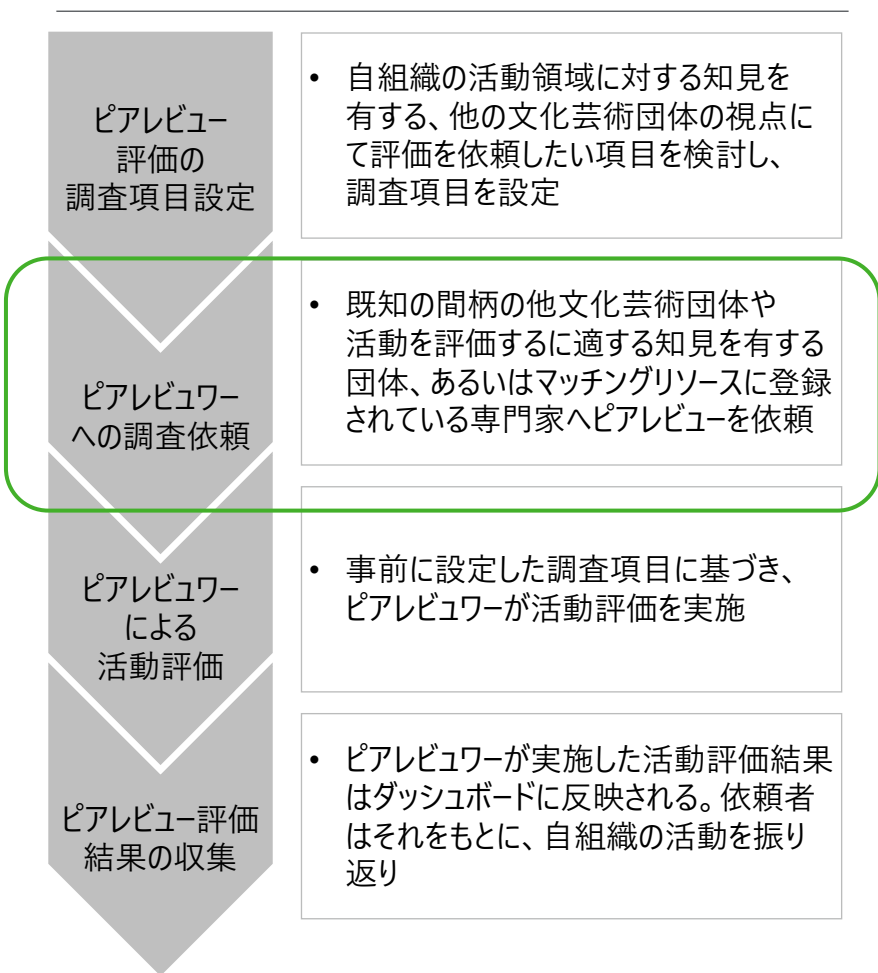


# Peer Matching Resourceでは、自組織の活動を評価するに適するピアレビューの探索とマッチングを助ける機能であり、文化芸術領域の専門家リストがデータベース化されています

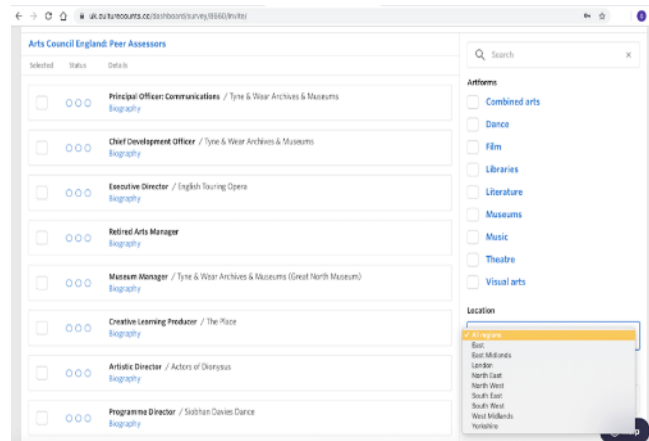
## ACEツールキット主要機能\_

### ④Peer Matching Resource

実施プロセス



## Peer Matching Resource



(Peer Matching Resourceイメージ)

### 【利用者が閲覧できる項目】

- 知見を有するArt form
- 所属団体名
- 所在地
- ポジション・ロール
- 経歴

- Peer Matching Resource**は、各文化芸術分野（Art Form）の知見を有する専門家が登録された**ACE提供のオンラインデータベース**
  - 登録されている専門家情報はすべて**匿名化**
  - Peer Matching Resource上で**ピアレビュー依頼の送付、コミュニケーション、レビュー依頼状況の管理**等が完結
- Peer Matching Resourceに登録されている人材は、文化芸術分野の知見を有する者に限定
  - 一方で、**ピアレビュー**となりうる人材の要件は文化芸術分野にて活躍する**クリエイターや文化芸術分野の研究者に限定されず**、評価を受けるプロジェクトのコンテンツや性質によってはカウンセラー、労働者等も該当

# Insights/Benchmarking Dashboardは、これまでにACEツールキットを活用して実施された文化芸術団体のアンケート調査結果が蓄積されているデータベースです

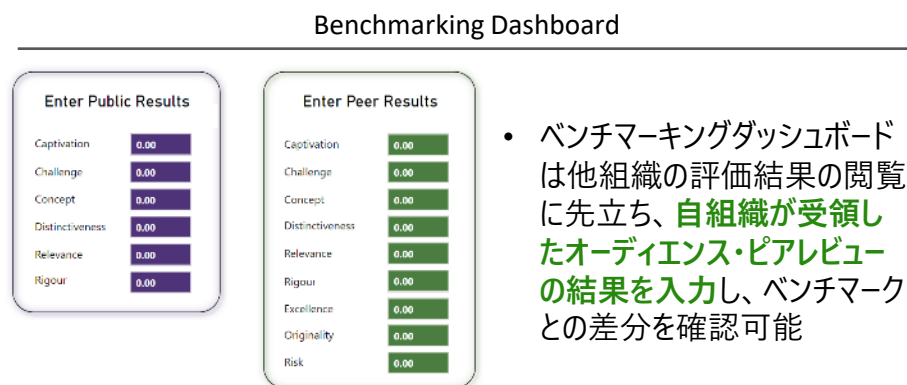
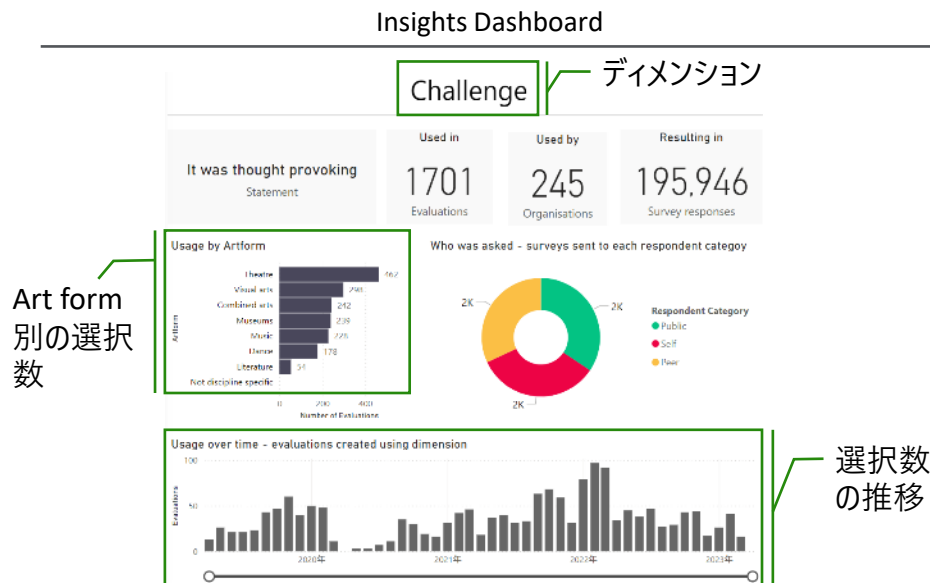
## 主要機能

### ⑥ Insights/Benchmarking Dashboard

活用ツール	Microsoft Power BI
想定利用者	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACE</li> <li>ACEツールキット利用者</li> <li>ACEツールキット運営チーム（研究開発）</li> </ul>
提供内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>Art formや評価方式等から分類・分析された、ACEツールキット利用者実施の調査結果データ</li> <li>自組織評価結果との比較（ベンチマーキング）ツール</li> </ul>

想定活用方法

ACE	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACEが支援（投資）した文化芸術活動が大衆・文化芸術領域の専門家等からどのような評価を受けているか（投資効果があるか）を確認</li> </ul>
ACEツールキット利用者	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去に実施された調査結果データを参照し、<b>自組織の調査項目検討に反映</b></li> <li><b>自組織の調査結果データと類似他団体とのデータを比較し、優れている点や課題点を割り出し</b></li> </ul>
運営チーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査結果データから、<b>評価項目やディメンションを精緻</b></li> </ul>



出典：[Impact & Insight Toolkit 公式ページ](#)



# ACEツールキットは、2つのコンセプトに基づき評価手法や評価指標を設計しています 特に評価指標は、ACEが目指す文化芸術団体像の実現を見据えて設計されています

再掲

## ACEツールキット\_コンセプトに基づく機能設計

① 各文化芸術団体が自律的に活動価値評価を実施するための支援

② ACEが目指す文化芸術団体像に導くための手段

評価手法	<p><b>多角的な評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>活動価値評価は、<b>自己・ピア・オーディエンス</b>による<b>多角的な評価実施</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ACEツールキットを通じ、自己・他己、主観的・客観的、専門的・一般的観点から多角的に活動価値評価を実施できるよう設計</li> <li>複数の観点による評価結果が収集されるため、<b>評価結果の信頼性も自ずと担保</b></li> </ul> </li> </ul>	
評価指標		<p><b>目的に照らした評価指標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>評価指標は<b>活動価値評価が担う目的と対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ACEツールキットのDimension Frameworkは、投資原則“Ambition and Quality”に沿い、Quality（文化芸術体験自体・体験プロセスの品質）とOutcome（文化芸術活動により生じるインパクト）の大カテゴリに分類</li> </ul> </li> </ul>
ICTツール設計	<p><b>機能選定基準</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>ユーザーの視点から必要な機能</b>も適宜検討・実装 <ul style="list-style-type: none"> <li>ACEツールキットは定期的にユーザーと面談し、ニーズを吸い上げ</li> <li>Insights/Benchmarking Dashboardは、オーディエンスデータの収集に特化したプラットフォーム“Illuminate”と互換性あり。評価疲れ等、評価に伴う精神的負担を軽減</li> </ul> </li> </ul>	
評価文化定着のための施策	<p><b>ツールキットの活用支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ツールキットは機能面のサポートが不可欠 <ul style="list-style-type: none"> <li>ACEツールキットでは、連携事業者であるCWCがユーザーへ<b>1対1相談対応</b>や<b>デモセッション</b>等の手厚い支援を提供</li> <li>ACEツールキットは既に自団体の活動価値評価の実施経験がある者の活用を想定しているが、<b>初心者用セッション</b>の提供により、新たに評価に取り組む文化芸術団体も巻き込み</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>文化芸術団体に対する包括的支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>活動価値評価文化を定着させるためには、ツールキット提供以外にも支援策を複数提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>ACEは自団体の活動価値評価結果を踏まえた改善策実行を年度末に報告する等、<b>評価実施が回避できない状況づくり</b></li> </ul> </li> </ul>
運営体制	<p><b>外部連携</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>円滑な支援施策の提供には<b>活動価値評価文化がセクター内に根付くことの重要性を深く理解した外部パートナーとの連携が有効</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者の<b>Counting What Counts (CWC)</b>がACEから運營業務を受託し、実質的なACEツールキット提供者として関与。<b>ACEとCWCは委託元・委託先の関係性にあるが、実情としては殆ど同列に並ぶ運営者として連携し</b>、ユーザーである文化芸術団体の支援に注力</li> </ul> </li> </ul>	

## 3. 本業務の実施内容・結果

3.1. ベンチマークとするACEツールキットの機能、仕様などの調査

3.2. 文化芸術以外の分野において、社会的インパクト等の価値を可視化するためのデジタルツールの活用事例の調査

3.3. 文化芸術分野の活動価値を評価する仕組みの仮説検証インタビュー

3.4. 文化芸術分野の活動価値を評価する仕組みの仮説立案

# 事例調査概要

## デジタルツール活用事例の調査として、国内ではデジタルツール化されている事例（実証中含む）、海外では広く活用がなされている事例について深掘り調査を実施いたしました

### 調査対象一覧

ツール名	国内/海外	運営者	運営タイプ	概要
purpose board	国内	&PUBLIC株式会社	民間企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に企業を対象に、事業価値の最大化に向けた成果設計、指標設計、成果評価、配当計算等を支援</li> </ul>
impactlake	国内	株式会社IMPACTLAKE	民間企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に企業・投資家を対象に、インパクトマネジメント、インパクト会計をワンストップでサポートし、創出インパクトの最大化を支援</li> </ul>
STARs	国内	和歌山大・慶應大	大学法人	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に自治体や観光事業者を対象に、サステナブルな観光企画や観光地域づくりを支援</li> </ul>
IRIS+	海外	GIIN	非営利団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に投資家・企業を対象に、投資先企業や事業・プロジェクトの社会的・環境的インパクトやリターンの測定・管理を支援</li> </ul>
Sopact Suite	海外	Sopact, Inc.	民間企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に企業を対象に、社会的インパクトを測定・管理するためのツールであり、インパクト戦略の策定、データ収集・分析、レポート作成を支援</li> </ul>

## 特定の領域で利用が想定されるツールから、幅広くインパクトを可視化することを目指したツールまで幅広く存在し、目的に応じて指標やフレームワークは異なることを確認しています

### 事例調査サマリ： ツールの概要

ツール名	主な活用目的	目標設定の考え方	利用フレームワーク
purpose board	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部への説明責任に加え、継続的な振り返りを通したインパクト創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有識者からの支援を受け、プロジェクトごとに適当な目標を設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部の評価に耐えうる一定のエビデンス（学術的根拠）を持った指標を提供</li> </ul>
impactlake	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部（資金提供者等）への説明責任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有識者からの支援を受け、プロジェクトごとに適当な目標を設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際的な指標を参考にし、独自に定性的・定量的にバランスの取れた標準ロジックモデルを作成</li> </ul>
STARs	<ul style="list-style-type: none"> <li>観光ガイドラインの達成度の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガイドラインに基づいた目標設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な観光ガイドライン（地域版）、及び国際基準の観光産業版を利用</li> </ul>
IRIS+	<ul style="list-style-type: none"> <li>インパクト投資先の選定・管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インパクト投資の国際的基準に沿った指標を利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs及びGIINのコア特性（考え方）に基づいた独自指標の提供</li> </ul>
Sopact Suite	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部（資金提供者等）への説明責任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有識者からの支援を受け、プロジェクトごとに適当な目標を設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ー（専門家チームからのインパクト戦略策定支援が中心となる）</li> </ul>

参考：GIINのコア特性（考え方）とは

- ✓ 明確な意図をもって、投資を通じて、財務的なリターンと並行し環境や社会にポジティブなインパクトをもたらすことに貢献すること
- ✓ エビデンスやインパクトデータを活用して投資戦略を設計すること
- ✓ インパクトパフォーマンスの把握を通じて、投資を管理すること
- ✓ インパクト投資の発展に貢献すること

指標の例（教育・学習環境の質向上）：

- ・ 学生テストの平均スコア
- ・ 教師と生徒の割合
- ・ 学生の出席率など

評価に必要な一連のタスクに係る共通の機能に加え、各類似ツールの独自機能を確認しており、目的によって提供機能は異なります

事例調査サマリ：  
ツール機能の特徴

		評価の設計	データ収集・分析 (評価の実施)	アウトプット
共通機能		<ul style="list-style-type: none"> <li>目標や取組、評価方法の設定</li> <li>目標の型やサンプルの提示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績データの登録・管理</li> <li>各取組・目標とデータの紐づけ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標到達度の可視化</li> </ul>
独自機能	作業負荷削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロジックモデルや指標のライブラリーの提供 (impactlake, IRIS+, sopact)</li> <li>AIを利用したロジックモデルの生成 (impactlake)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIや機械学習を利用した分析(sopact)</li> <li>外部ツールとのデータ連携(sopact)</li> <li>アンケート機能 (STARs, purpose board, sopact)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レポートの自動作成(impactlake)</li> </ul>
	外部への説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部評価に耐えうる指標データベース (purpose board, IRIS+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部統計データの収集(impactlake, IRIS+)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダッシュボード・レポートの外部公開 (sopact)</li> <li>インパクトポートフォリオの作成(impactlake, IRIS+)</li> </ul>
	振り返りの促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロジックモデル上での成果の達成時期を柔軟に編集 (purpose board)</li> <li>成果同士の相関関係の可視化 (purpose board)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ登録を促すリマインド (purpose board)</li> </ul>	—
	情報共有の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>チーム内でのアイデア（課題や成果等）共有機能 (purpose board)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織内共有コメントの記録(STARs)</li> <li>参考データ・内部資料の保存(STARs)</li> </ul>	—



## 民間企業ではツールとコンサルティングを組み合わせた包括的なサービス提供、その他団体も補助金や団体会員費が原資であり、ツール単体での運営の難しさが窺えます

### 事例調査サマリ： 各ツールの原資及び利用料金

運営タイプ	民間企業			学校法人・非営利団体	
運営者	&PUBLIC株式会社	株式会社IMPACTLAKE	Sopact, Inc.	和歌山大・慶應大	GIIN
ツール名	purpose board	impactlake	Sopact Suite	STARs	IRIS+
利用料	・有料	・有料	・有料	・無料	・無料
原資	・コンサルティング費用 ・ツール利用料	・コンサルティング費用 ・ツール利用料	・コンサルティング費用 ・ツール利用料	・和歌山大からの助成金	・GIIN会員費
ツール以外の提供サービス	・組織風土づくり、組織変革、新規事業開発等のコンサルティングを提供	・サステナビリティ・インパクトに関連するコンサルティングを提供	・データ集約・統合、資金提供者へのプログラム報告、レポート作成等のコンサルティングを提供	－	・インパクト投資促進にむけた研修、リサーチ・出版
補足	－	・3つの料金プランを提供（アドバンス、スタンダード、エントリー）しており、スタンダード以上ではコンサル支援が含まれる	－	・今後の利用料は検討中。また、観光庁ともツール運用方針について協議中（2025年1月時点）	・GIIN会員は、インパクト専門家や投資家とのネットワークやプログラムの参加が可能

民間企業ではツール提供に加え、コンサルティングを事業の柱として展開  
またツール単体の販売ではなく、コンサルティングが含んだパッケージでの提供

助成金を原資  
に開発

母体団体の会員費を  
原資に開発・運営

# 文化芸術以外の分野で活用の広がり・定着がみられるツールの特徴をふまえると、インパクト可視化の必要性が生じる枠組みの中での運用が浸透の鍵になることが示唆されます

再掲

## デジタルツールの活用事例調査サマリ： ツール活用の前提に関する示唆

特徴

- ユーザー側に**明確な活用動機**があり（投資家への説明責任や資金調達）、普段の**活動の中にツール活用が組み込まれている**
- コミュニティ組織やクライアント企業群など、インパクト可視化に**明確な動機が発生する企業・団体**を束ね、**アプローチ**できている

具体例

IRIS+  
(GIIN)

- 投資家への報告、投資先管理といった活用目的が明確（金銭的インセンティブ・説明責任）
- ユーザー側で生じる活動の効率的・効果的な実施をサポートする位置づけ（もともと整備していたインパクト評価ガイドラインをデジタルツール化）
- 運営母体がインパクト投資家のネットワークであり、利用者（インパクト可視化に関心のある企業群）の母集団形成をできていたこともポイント

Sopact Suite  
(Sopact)

- 主に投資家への報告や投資先管理に使われるツールであり、IRIS+同様活用目的が明確（必ず発生する活動をサポートするツールという位置づけ）
- インパクト測定コンサルを担う企業が開発・運営するツールであり、ある程度母集団形成も図れていたと想定できる

Impactlake  
(IMPACTLAKE)

- 利用拡大中の状況ではあるものの、資金調達を目指すスタートアップ等が主なユーザーであり、活用動機が明確な企業中心に広がりを見せる
- Sopact同様、自社のインパクト測定コンサル事業で主要なターゲットへのアプローチができていることが活用の広がりにも寄与

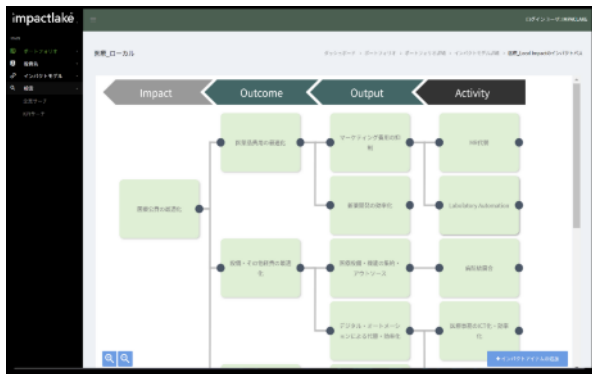
# 事例詳細

# impactlakeは目標設定からデータ管理、レポート作成まで、社会的インパクトを可視化するための機能を一通貫で提供しています

## 事例1：impactlake（1/3：概要）

### 基本情報

運営者	株式会社IMPACTLAKE		
運営属性	民間企業	設立	2022年
事業内容	・インパクトマネジメントツールの提供、サステナビリティ関連コンサルティングなど		
ツール名	impactlake		
ツールタイプ	ウェブアプリケーション	提供開始	2023年
ツール概要	・主に企業・投資家を対象に、インパクトマネジメント、インパクト会計をワンストップでサポートし、創出されるインパクトの最大化を支援する		



### impactlakeに関する概要

- ロジックモデル構築、KPIの作成・データ管理、レポート作成機能等、社会的インパクトの設計から測定までの機能を一通貫で提供
- 国際的なフレームワークであるインパクトマネジメント運用原則に則り、一貫性と透明性を確保したプロセスを提供
- ロジックモデル構築では、50以上のインパクトカテゴリからロジックモデルのベース案を作成し、UI上でカスタマイズすることが可能

#### 社会

医療、ヘルスケア、介護、インクルージョン、多様性、エンパワメント、食糧・農業、教育、育児、家事

#### 環境

エネルギー、次世代都市、インフラ、ライフライン、大気・空気、廃棄物、レジリエンス、治安、水資源、海洋、土壌、生物多様性

#### 経済

中小企業、地方経済、雇用・労働、金融包摂

### 利用者と利用目的

- 事業会社：サステナビリティ経営の実現、継続的な企業価値向上
- スタートアップ：事業インパクト可視化、資金調達資料等に利用
- 投資家：投資先のインパクトマネジメント
- その他：銀行や証券会社等におけるインパクトの最大化

### 利用者の特徴

- 社会的インパクト・サステナビリティに関心が高い企業や組織

# impactlakeでは取組から最適なロジックモデルを自動で作成することができます

## 事例1：impactlake（2/3：機能）

### ロジックモデルの作成

#### ■ 現在の取組からロジックモデル・想定インパクトを自動作成

- ・評価・管理対象となる取組情報（自由文章可）を入力後、回答内容を基に、50以上のインパクトカテゴリーから**最適なロジックモデルをAIが特定し、標準ロジックモデル（インパクト、アウトプット、アウトカム）を自動作成**
- ・ロジックモデルの自動作成に加え回答された取組や事業の概要を基に、どのようなインパクト創出が想定されるかを自動判定可能



#### 提供するフレームワーク

- 国際的な指標（IRIS+、SDGs等）を参考にし、**独自に定性的・定量的にバランスの取れた標準ロジックモデルを提供**

#### 使いやすさの工夫点

- 取組内容や特徴から対象となるロジックモデルをAIが判定することでロジックモデルの構築プロセスを簡略化
- 可視性の高いツリー形式を採用することで、容易にUI上で組織の取組をロジックモデルに紐づけ・追加することができる
- **利活用に向けた伴走型のサポート（コンサルティング支援）を提供**

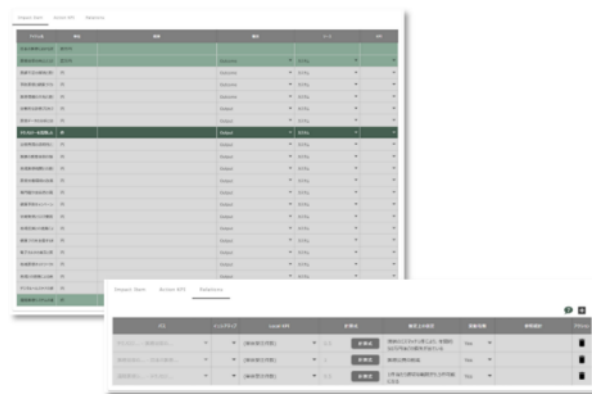
### KPI設計・選定・管理

#### ■ ロジックモデルで構築した各アイテムに対するKPIの設定及び管理

- ・自社が取組むインパクトの状況を市場全体で把握するKPIを多数の公開統計（公的統計・業界団体統計）から探索・選択することができる
- ・貢献評価に資する社内外のデータ収集では、各投資先や部門にアカウントを配布し、安全なセキュリティー環境で情報入力可能な仕組みを提供
- ・推計ロジックについては参照する統計なども蓄積可能であり、翌年度以降も同様のモデルで継続管理・自動算出が可能

#### 今後の検討機能

- 取組とKPIの紐づけを効率化するAIチャットボット
- インパクトマネジメントに関連する各種情報を学習済みのAIを用いたインパクトマネジメントアシスタント機能



# impactlakeでは蓄積された情報から、目的に合致したテンプレート構成に沿ったコンテンツを自動出力することができます

## 事例1：impactlake（3/3：機能）

### ダッシュボード・レポート作成

- 整理したインパクトを目的に合わせてレポート・コンテンツを自動的に出力
  - ・インパクト創出経路と連動させ、統合的にインパクトの定量化が可能であり、全体・ポートフォリオ別・インパクト別・時系列等、様々な切り口からマネジメント対象となるインパクトを把握ができる
  - ・一定のロジックで定量化・経済価値化されたインパクトを集計し、分類ごとに統合的に管理
  - ・目的に合致したテンプレート構成に沿ったコンテンツを自動出力（海外言語対応）、また出力情報を基に更新や校正を加え、校正後のコンテンツを各種形式（.pptx, .docx, .html）で出力
  - ・また、AI機能を利用して、必要に応じレポート最終化（デザイン作成など）、Webページ化なども直接依頼が可能

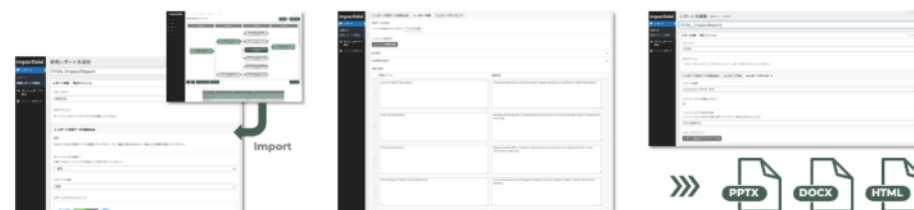
### 今後の検討機能

- 外部認証向けの出力フォーマット対応



### インパクト会計機能

- 定量化・経済価値換算した投資先や事業などのインパクトを基にした、ポートフォリオ全体・全社の統合的なインパクト会計データを提供
  - ・自社あるいは投資先の創出するインパクトをポートフォリオ（部門・ファンド等の単位）別、あるいはインパクトカテゴリー（社会・環境・経済、およびその小分類）別、時系列で統合的に可視化・管理可能
  - ・個別に設定した目標・実績に対する進捗状況の確認や、個別に設定した計上方針に則した各年度のインパクト会計が可能
  - ・外部経済性（社会的インパクト）だけでなく、自社将来財務への影響を可視化
  - ・各インパクトアイテムに関連した時系列の統計情報や、上場企業に関連したサステナビリティ情報（レポート・各種開示データ）など参考情報の参照・モデルへの紐づけが可能





# STARsは持続可能な観光ガイドラインの達成状況を可視化する自己評価ツールを提供しています

## 事例2：STARs（1/2：概要）

### 基本情報

開発団体	和歌山大学観光学部加藤研究室、 慶應義塾大学理工学部川久保研究室		
ツール名	STARs (Sustainable Tourism Assessment & Review System)		
ツールタイプ	ウェブアプリケーション	提供開始	2022年
ツール概要	・主に自治体や観光事業者を対象に、サステナブルな観光企画や観光地域づくりを支援		

### < 前提 > 観光指標について

- 観光庁では、各地方自治体や観光地域づくり法人（DMO）\*が持続可能な観光地マネジメントを行うことができるよう、国際基準に準拠した「日本版持続可能な観光ガイドライン（Japan Sustainable Tourism Standard for Destinations, JSTS-D）」を開発
  - 日本の特性を各項目に反映した上で、観光地向けの持続可能な観光の国際基準「GSTC-D（Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations）」に準拠した指標
  - ガイドラインに取り組んでいる場合、ロゴマークを使用することが可能であり、対外的なアピール・プロモーションに活用することができる
  - 持続可能な観光地マネジメントを行うためのガイドラインであり、強制力があるものではない

### STARsに関する概要

- 観光地の持続可能性の状態、強みと弱み、独自の特徴を明らかにするためのベンチマークを通じた自己評価ツール
- 持続可能な地域マネジメントを行う地方公共団体や観光地域づくり法人（DMO）等向けの観光指標「日本版持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D, GSTC-I）」の達成状況を自ら評価することが可能
- 2025年1月時点で71団体、188個人ユーザーが登録

### 開発背景

- 持続可能な観光推進に興味を示す団体の裾野を広げるための位置づけであり、推進の第一歩として活用されることを期待

### 利用しているフレームワーク

- 国際基準に沿って観光庁が開発した「持続可能な観光ガイドライン（JSTS-D）」（地域版）、国際基準（GSTC）の観光産業版（GSTC-I（H）：ホテル、GSTC-I（T）：ツアーオペレーター）に基づいたもの
- 上記基準は4分野（A: マネジメント、B: 社会経済、C: 文化、D: 環境）で構成され、各分野に複数の評価項目・指標を保有
  - ・ JSTS-D（地域）47項目（A:16 B:8 C:8 D:15）
  - ・ GSTC-I（ホテル）43項目（A:14 B:9 C:4 D:16）
  - ・ GSTC-I（ツアーオペレーター）44項目（A:14 B:9 C:4 D:17）



# STARsでは個人・組織で利用されることを想定しており、特に組織アカウントではデータ保存や資料・メモ等の共有機能が充実しています

## 事例2：STARs（2/2：機能）

### チェックリスト（アンケート）

#### ■ 各セクション・テーマへ選択肢（個人アカウントの場合）もしくは自由記述（組織アカウントの場合）で回答

##### ➢ 個人アカウントの場合

- 各項目の準備状況を6つのステータスの選択肢（わからない・していない・今後準備予定・現在準備中・している・随時更新されており、定期的な運用が行われる）から回答

##### ➢ 組織アカウントの場合

- 各項目に回答の根拠（自由記述）を入力することができ、記載状況（未入力、入力中、入力済）の進捗記録が可能
- 関連情報を一元管理、組織内でのデータ共有するために根拠資料の添付、備考（メモ）機能を保有

個人アカウント画面

組織アカウント画面

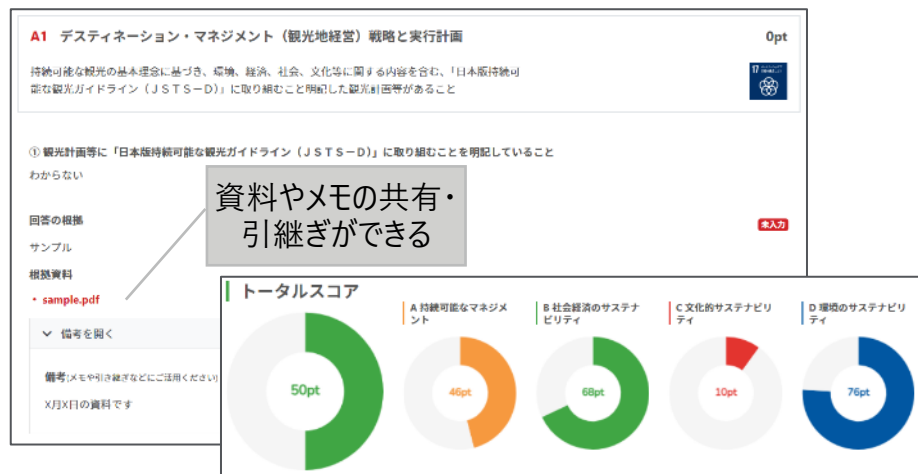
### データ分析・ダッシュボード

#### ■ トータルスコア及び4分野（マネジメント、社会経済、文化、環境）の結果を表示

- トータルスコア及び各分野のスコアが表示され、強み・弱みの把握が可能
- 各基準項目の色分け（赤、オレンジ、黄、緑）とポイント（数値）による分析結果を表示
- 診断結果の印刷（データ化）が可能

#### 使いやすさの工夫点

- 過去データの閲覧が可能であり経年的に利用・分析することができる
- 組織内での備考（メモ）・根拠資料の編集・上書きが可能

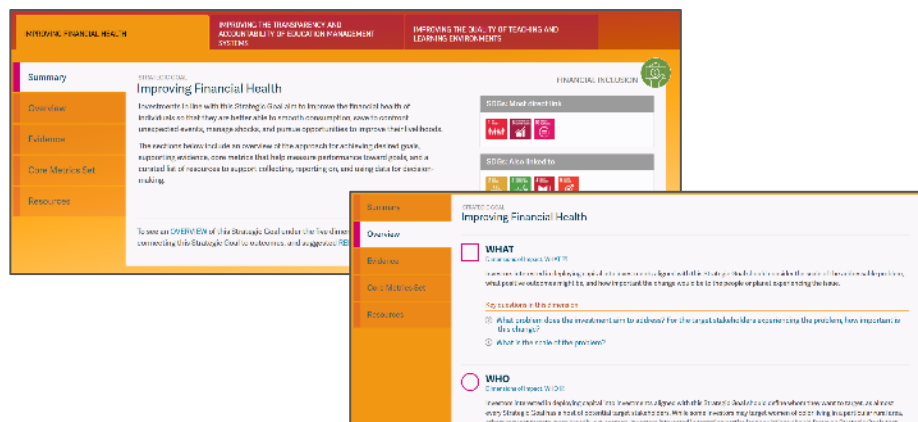


# IRIS+はSDGs及び独自指標を用いたフレームワーク作成機能、またデータ分析・レポート化機能を提供しています

## 事例3：IRIS+（1/3：概要）

### 基本情報

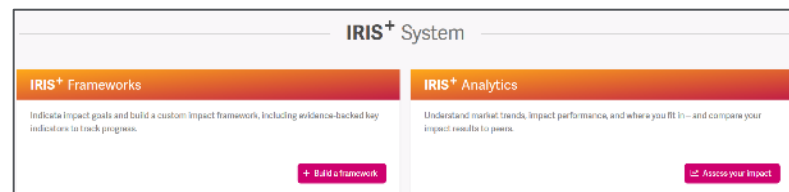
運営者	GIIN（Global Impact Investing Network）		
運営属性	非営利団体	設立	2009年
事業内容	・インパクト測定と管理ツールの提供、リサーチと出版、研修の開催等を通じたインパクト投資の推進		
ツール名	IRIS+		
ツールタイプ	ウェブアプリケーション	提供開始	2019年
ツール概要	・主に投資家・企業を対象に、投資先企業や事業・プロジェクトの社会的・環境的インパクトやリタンの測定・管理を支援		



### IRIS+に関する概要

#### ■ IRIS+は①フレームワーク作成機能（IRIS+ Frameworks）と②データ分析・レポート化機能（IRIS+ Analytics）で構成

- ①フレームワーク作成機能：投資家や企業がインパクト目標を設定し、それに基づいてパフォーマンスを評価するためのガイドラインとツールを提供
- ②データ分析・レポート化機能：収集したデータを分析し、インパクトパフォーマンスを評価



#### 利用者と利用目的

- 投資家：インパクト測定と管理、投資先の選定
- 事業会社：投資家に向けた情報開示、持続的な成長に向けた改善提供するフレームワーク

#### ➤ SDGs及びIRIS+の独自指標（コアメトリクスセット\*）

\*標準的なIRISメトリクスに基づき、証拠とベストプラクティスによって裏付けられた主要なインパクトパフォーマンス指標のショートリスト

#### 使いやすさの工夫点

- ガイドブック（Fundamentals・How-Tos）を公開しており、利用方法や各指標・分類の概念、プロセスの根拠等について説明

# IRIS+では指標を作成するために、カテゴリーや戦略の選択肢を用意しています。フレームワークでは達成すべき指標に加え、戦略目標の重要性や参考データ等の確認が可能です

## 事例3：IRIS+（2/3：機能）

### インパクトの特定と分類

#### ■ インパクトカテゴリー（領域）及び戦略の選定による指標の自動作成

- 持続可能な開発目標（SDGs）または独自に設けられた17のインパクトカテゴリー（農業、教育、ヘルスケア等）、及びカテゴリー内の戦略の選択することで、インパクト測定・マネジメント（IMM）を行うための指標・ガイドを自動的に作成

#### 対応するインパクト・カテゴリー

- 1 つもしくは複数のカテゴリーの選択が可能



#### 戦略の選定

- 各カテゴリーに 1 つもしくは複数の戦略を選択

#### Which Strategic Goal(s) best matches your approach?



#### Financial Inclusion

- ☐ Improving Access to and Use of Responsible Financial Services for Historically Underserved Populations
- ☐ Improving Access to WASH Through Affordable Household Financing
- ☐ Improving Earnings and Wealth Through Employment and Entrepreneurship (Particularly for Disadvantaged and Excluded Groups)
- ☐ Improving Financial Health
- ☐ Improving Rural Economies through Financial Inclusion
- ☐ Increasing Access to and Use of Products and Services for Agricultural Risk Mitigation

### フレームワークの確認

#### ■ 5つのインパクト要素に基づく評価を提示

- 戦略目標の重要性、また達成すべき指標について確認が可能
- OverviewやCore Metric Setでは、インパクトの測定と管理をより明確かつ比較可能にするためにインパクトを 5 つの要素に分けて提示

Summary	<ul style="list-style-type: none"> <li>選択された戦略目標の目的やインパクトの全体像を説明。また関連するSDGs項目を提示</li> </ul>
Overview	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略目標で考慮・検討すべき観点や指針を何が（What）、誰が（Who）、どれだけ（How much）、貢献（Contribution）、リスク（Risk）ごとに共有</li> </ul>
Evidence	<ul style="list-style-type: none"> <li>インパクトテーマの重要性や、有効性を示す研究データ・ケーススタディ、実績等の情報検索が可能</li> </ul>
Core Metrics Set	<ul style="list-style-type: none"> <li>何が（What）、誰が（Who）、どれだけ（How much）、貢献（Contribution）、リスク（Risk）の5つの要素を基軸に、特定の投資目標やプロジェクトに応じた適切な評価指標を提示</li> <li>インパクト評価のために推奨される主要な定量・定性指標のリストに加え、適切なデータ収集と評価を行うための具体的な基準を提供</li> </ul>
Resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>インパクトテーマに関連するツール、テンプレート、外部リソースの検索が可能であり、プロジェクト運用やデータ収集をサポートする実務的な資料を提供</li> </ul>

# IRIS+では自動作成された指標に加えて、カスタマイズで指標を追加することができます

## 事例3：IRIS+（3/3：機能）

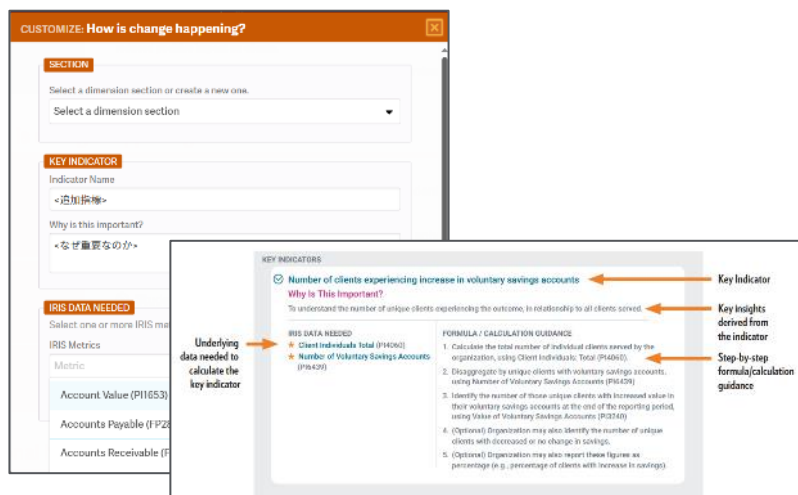
### 指標の設定・登録

#### ■ 投資家や事業会社が自身のインパクトを評価するための指標リストを提供

- インパクトを「What（どのようなアウトカムか）」、「Who（アウトカムを享受するのは誰か）」、「How much（アウトカムの大きさはどの程度か）」、「Contribution（投資先の寄与度合い）」、「Risk（リスク）」の5つの次元から捉え、最適な指標を提示
- カテゴリーおよび戦略により自動的に指標は作成されるものの、**カスタマイズでの指標追加が可能**

#### 使いやすさの工夫点

- 指標に関するデータ収集方法や計算方法等のプロセスを公開



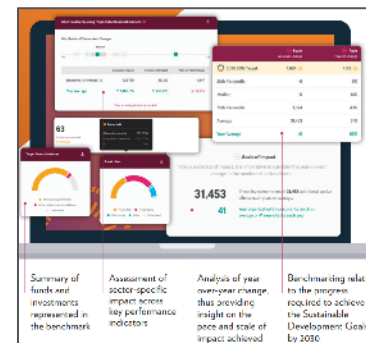
### 分析・レポート化

#### ■ 主要パフォーマンス指標（KPI）に基づいたインパクトパフォーマンス評価

- 主に投資家向けに、市場における自身のポジションを理解し、インパクトパフォーマンスを評価することができる。投資家は自分の投資のインパクトを同業他社や持続可能な開発目標（SDGs）と比較することができ、特定の分野での自身の投資影響の把握や資本配分の管理が可能
- インパクトパフォーマンスベンチマークとして、特定のセクター（金融包摂・農業・エネルギー）における投資インパクトデータを集約し、投資家に対して社会的および環境的課題に取り組むための情報を提供。セクターは今後拡大予定であり、ヘルスケアと農業が追加予定

#### IRIS+ Analyticsでできること

- ポートフォリオの構築：投資の組み合わせの検討
- デューデリジェンスの実施：投資先の調査や評価
- インパクト目標の設定：達成したい社会的・環境的目標の設定
- パフォーマンスの低い分野の特定：改善が必要な分野の発見
- ステークホルダーとのコミュニケーション：投資家や関係者へのインパクト報告
- インパクトパフォーマンスの報告：投資影響のまとめ・報告



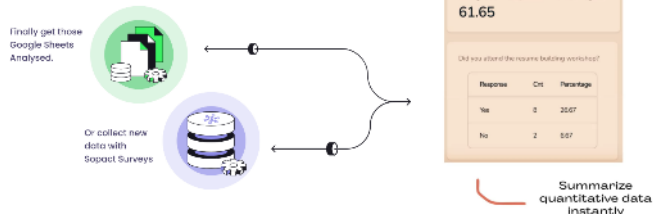


# Sopact Suiteは社会的インパクトの創出に向けて、戦略の策定からデータ収集、分析、レポートの作成までを継続的に支援するアプリケーションとなります

## 事例4：Sopact Suite（1/2：概要）

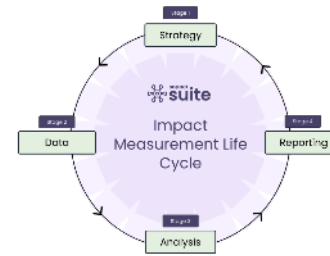
### 基本情報

運営者	Sopact, Inc.		
運営属性	民間企業	設立	2016年
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的インパクト測定・管理の支援、データ収集・分析を通じた戦略策定・コンサルティングなど</li> <li>Sopact Suite、及びSopact Senseをソリューションとして提供</li> </ul>		
ツール名	Sopact Suite		
ツールタイプ	ウェブアプリケーション	提供開始	2016年
ツール概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に企業を対象に、社会的インパクトを測定・管理するためのツールであり、企業・組織のインパクト戦略の策定、データ収集・分析、レポート作成を支援（Sopact Suiteはデータ分析機能（Sopact Sense及びImpact Cloud）を含む包括的ツール・サービス）</li> </ul>		



### Sopact Suiteに関する概要

- 社会的インパクト創出に向けて、①戦略の策定（Strategy）、②データ収集（Data）、③分析（Analysis）、④レポート（Reporting）の4段階で支援を行う
  - ①戦略の策定（Strategy）：インパクト測定に向けた指標の設定
  - ②データ収集（Data）：独自アンケートの作成・収集、外部データとの統合
  - ③分析（Analysis）：インサイトへの変換、定性情報の定量化
  - ④レポート（Reporting）：データの要約、公開



### 利用者と利用目的

- 事業会社：投資家や寄付者への報告、持続的な成長の推進
- 非営利団体：インパクトの可視化
- 投資家・インパクトファンド：投資先のインパクト評価

### 使いやすさの工夫点

- 専門家からのガイド（コンサルティング）を提供しており、インパクト目標設定、指標の定義、データ収集と分析、インパクト報告の実践方法等について支援を行う



# Sopact Suiteでは基本的な機能は網羅しつつも、負荷の高いプロセスではライブラリやAIの利用、またSopactチームからのサポートを実施しています

## 事例4：Sopact Suite（2/2：機能）

### 戦略の策定（Strategy）

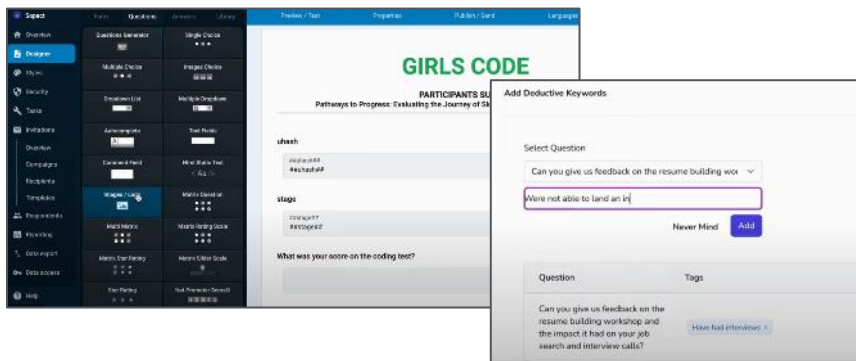
#### ■ 独自のインパクト戦略策定、および測定・実践方法の定義

- Sopact Suiteではインパクト戦略をゼロから作成する支援を提供。ツールの提供に加えて、専門家チームが積極的にサポートすることで、**他の組織や企業との差別化要素や独自性を活かす指標を提案**
- その他、Sopact上に**100以上のテーマにわたるインパクト戦略のライブラリ**があり、このライブラリから戦略を選択したり、選択した戦略を編集することも可能

### データ収集（Data）

#### ■ 独自のアンケート「Sopact Survey」を利用したインパクト測定

- ロジックモデルとの整合性の取れたアンケート設計・機能を提供
- アンケート設計では、選択問題、自由記述、ランキング等の選択肢を保有
- Sopact上からアンケートURLを発行し送付することができ、回答結果をリアルタイムでダッシュボード上から確認することができる
- 設問にキーワードのタグ付けを行うことで、タグ別の結果も確認可能



### 分析（Analysis）

#### ■ 外部ツールとのデータ連携

- Googleスプレッドシート、Excel、Salesforce、Tableau、Power BI等のデータを利用し、Sopactにデータ統合し利用することが可能

#### ■ テクノロジーを活用したデータの自動分析

- AI及び機械学習のアルゴリズム**を利用した分析機能を提供
- 自由記述・文章に記載されたフィードバック、満足度等のパターンを識別後、キーワードやテーマを自動的に分類することで、定性的な情報を定量情報へ変換

### レポート（Reporting）

#### ■ レポート・ダッシュボードの作成支援

- BIプラットフォーム「Impact Cloud」上で、顧客に合わせたレポートを作成し、公開することが可能（例：資金提供者向けのダッシュボードをオンラインで構築・公開）
- 独自のチャートやダッシュボードを作成できるよう、役割に応じたアクセス権付与ができる

#### 使いやすさの工夫点

- レポート化・ダッシュボードの公開等のプロセスについては、Sopactチームからサポートが提供されている



## &PUBLICはMIBの社会実装を見据えたインパクトマネジメントツールを開発中であり、定期的な振り返りを前提とした機能設計を目指しています

### 事例5：purpose board（1/4：概要）

#### 基本情報

運営者	& PUBLIC株式会社		
運営属性	民間企業	設立	2023年
事業内容	・社会価値の可視化・最大化に関する、研修・ワークショップ・コンサルティング/インパクトマネジメントツールによるDX推進など		
ツール名	purpose board（パーパスボード）		
ツールタイプ	ウェブアプリケーション	提供開始	2025年（予定）
提供状況	・実証（β版・α版）を経て、現在本番リリースに向けて開発中		
ツール概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に大企業・スタートアップを対象に、生み出す事業の社会的価値を最大化することを支援</li> <li>また、成果設計・指標設定・成果評価・配当計算等の作業を省力化する機能を提供予定</li> </ul>		

#### &PUBLICに関する概要

##### 事業構想

- 社会課題解決に向けた取り組みを蓄積・共有し、誰もが自ら変革を起こせる社会システムを構築することを目標に活動

##### コンサルティングサービスの提供

- 各企業や団体の目的（組織風土づくり、組織変革、新規事業開発等）に合わせた研修を提供

##### インパクトマネジメントツールの開発・販売

- インパクトマネジメントツール「purpose board」の提供、インパクト指標のデータベース構築

##### MIB\*の社会実装

- 市民が少額投資で地域問題解決に参加し、行政が取組成果に応じて支払う仕組みを構築することで、効果的な行政政策の立案・実行を支援

##### ツール設計のコンセプト

- 外部評価を見据えた機能に加えて、定期的に振り返りを重視
  - 初期の評価設計から成果や指標は変化することを前提に設計がされており、成果・指標、ロジックモデルを柔軟に更新・編集できるよう開発中

purpose boardでは評価設計からアウトプットまでの一連の機能を実装予定ですが、2025年時点ではインパクト指標データベースを中心とした一部機能をリリース予定です

## 事例5：purpose board（2/4：概要）

### ツール概要

- 社会価値創出に向けた成果（アウトカム）、打ち手（アウトプット）、指標の設定機能、実績データ収集機能、ダッシュボード機能等を開発中
  - SDGsテーマを選択し、事業や組織の課題・理想の整理、指標設定、対策・目標設定等をステップに従い設定することで容易にプロジェクト登録が可能
  - **2025年では、指標設定のインパクト指標データベース機能、および独自アンケート機能をリリース予定。**また、ツール単体の販売ではなく、コンサルティングや研修と組み合わせた包括的なサービスを提供予定

### 想定ユーザー

- 短期的なターゲット：サステナビリティに関心の高い大企業、インパクトスタートアップ、休眠預金の助成先団体等
- 中長期的なターゲット：地方行政機関

### 利用フレームワーク

- **基礎研究等で利用される研究尺度を指標として利用**
  - 特定のフレームワークに依拠せず、事業によって自由にデータベース内の共通指標を利用することが可能



# purpose boardは外部への説明責任を果たすための目標設定に加えて、継続的な振り返りを促進する機能を実装している点が特徴です

## 事例5：purpose board（3/4：機能）

### 特徴的な機能

#### チーム内での情報共有

##### ■ アイディアの共有（発散・収集）機能の提供

- インパクトの設計時では誰の何を解決したいのか（成果目標）や課題についてカードを追加することチームでアイディアを出し合うことが可能
- 類似内容のカードは重ねることや、成果のフェーズ間移動ができるなど、模造紙に付箋を貼るような体験を画面上で再現

#### 指標の設定

##### ■ 外部の評価に耐えるインパクト指標の提供

- 一定の**エビデンス（学術的根拠）を持った指標と評価方法がセットにしたデータベース**を構築
- 中長期では分野・領域の拡充、またより現場が利用しやすい簡易尺度の充実を予定

#### 指標の追跡・成果の可視化

##### ■ シンプルな実績登録、成果進捗の見える化

- 各成果の理想に対する実績の入力が可能であり、振り返りを通して原因と対策を練ることができる
- 指標設定時に期間指定が可能であり、期間が近づくとメールでアラートを自動的に通知

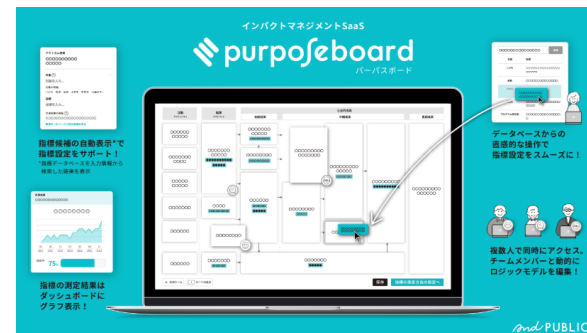
### 実証からみえた課題と今後の検討機能

#### 実証後の課題

- 目標成果（初期・中間・長期）を検討する際に、成果の配置を自由に移動できない（例：長期成果を中間成果へ移動）
- 各期間の成果のつながりが見えず、全体感を把握できない
- 共通指標はデータベース化されているが、他団体で使われている独自指標例が公開されていない

#### 中長期的な検討機能

- 成果の配置を動的に編集できる機能の開発
- 成果同士の因果関係や相関関係を可視化する機能を検討
- 共通指標（外部評価に耐える指標）と独自指標を分けたデータベース化を検討

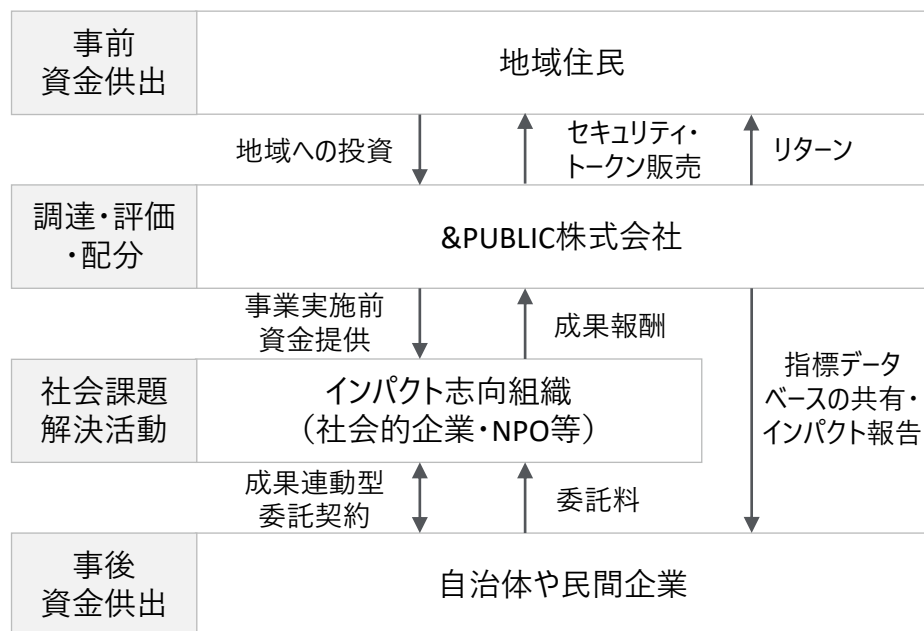


# &PUBLICでは社会的インパクトの普及に向けた課題を踏まえ、MIBの社会実装による効率的な行政政策の実現を中長期構想として描いています

## 事例5：purpose board（4/4：今後の展望）

### 今後の展望：MIB（マイクロインパクトボンド）

- 市民が少額投資で地域問題解決に参加し、行政が取組成果に応じてリターンを得ることができる仕組みの構築を目指す
  - 持続可能な社会の実現に向けて国内外で活用が進む「ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）」を応用させたものであり、事業構築コストの大幅な削減が可能
- purposeboardを利用した**行政の事業仕様書作成や、課題解決事業者の検索・委託を通して、効果的な行政政策の立案・実行**を目指す



出典：&PUBLIC

### 社会的インパクトの広まりに関する課題

#### 指標の不足

- **指標の種類と測定方法が確立されていない**
  - 金融以外の領域ではインパクト指標が確立されていないため、各事業のインパクトを適切に測る多様な物差しが求められる
  - 社会的インパクトは領域横断的なテーマも多く、また学問分野ごとにインパクトの捉え方や求める指標が異なるため、多様な指標・測定方法を整理したデータベースの構築が必要となる

#### 利用動機の不足

- **資金提供者への説明責任以外でのメリットがみられない**
  - インパクトレポートを利用した営業活動・売上への貢献実績、労働者の離職率低下やワーキングエンゲージメントの上昇、金融機関のインパクト企業に対する低金利融資等の事例が生まれると社会的インパクトの取組を加速させる可能性がある

参考：セキュリティ・トークン

#### セキュリティ・トークンとは

- デジタル化された有価証券（ブロックチェーン技術を用いて発行されるデジタル資産の一種）

#### 特徴

- 小口投資・24時間投資が可能。不正や改ざんができないため、安全に投資することができる
- 資金提供者と企業間の直接的な金銭やりとりを避けることができる

#### リターンの仕組み

- 行政から成果に応じた支払われた金額が資金提供者（市民）への元本や配当となる

### 3. 本業務の実施内容・結果

3.1.ベンチマークとするACEツールキットの機能、仕様などの調査

3.2.文化芸術以外の分野において、社会的インパクト等の価値を可視化するためのデジタルツールの活用事例の調査

3.3. 文化芸術分野の活動価値を評価する仕組みの仮説検証インタビュー

3.4. 文化芸術分野の活動価値を評価する仕組みの仮説立案



# 有識者へのインタビュー

## 文化芸術分野の活動価値を評価する仕組みの仮説を検証すべく、有識者から意見を聴取しました

### 文化芸術分野の活動価値を評価する仕組みの 仮説検証インタビュー\_有識者一覧

カテゴリ	#	インタビュー先	インタビュー事項	
有識者	1	昭和音楽大学 教授 石田 麻子 氏	<b>【第1回】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内の文化芸術領域における状況を踏まえたツールキットの有用性</li> <li>ツールキットの展開可能性</li> <li>ツールキットの活用にあたり、今後生じると考え得る課題</li> </ul>	<b>【第2回】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>インタビュー実証にて事業者等から聴取した内容を踏まえた仮説ブラッシュアップ結果に対する意見</li> </ul>
	2	文化コモンズ研究所 代表・研究統括 吉本 光宏 氏		
	3	日本公共政策研究機構 客員研究員 梅原 あすな 氏		

# ツールキットは文化芸術団体にとって有益であると考えられ、団体が活用するメリットを整理し、機能及び利用団体ともに小規模から始めることが重要であると示唆されました

## 有識者インタビュー\_サマリ (1/4)

### ※インタビュー1回目

テーマ		内容
ツールの有効性		<p>■ <b>外部への活動発信や文化芸術団体内での活動の振り返りに有用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ツールキットでの可視化結果は外部への発信に有効活用可能（吉本様）</li> <li>自団体の活動改善、気づき・学びを得ることは非常に重要な取り組みであり、ツールキットの一番のアピールポイントになるのではないか（吉本様）</li> </ul>
		<p>■ <b>団体が抱えている課題や負担の解消</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ツールキットの活用は新たな負担になるものではなく、団体側に利点がある取り組みとして設計し打ち出すことも重要。文化芸術団体の負担を踏まえ、公的助成の仕組みとツールとの関連性を持たせることは一案（吉本様）</li> </ul> <p>■ <b>活用による金銭的メリットの享受</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経験に即した感覚では、「学びや気づきを得ること」を活用のきっかけとすることは困難。金銭的メリットに紐づく「資金調達」や「説明責任」のほうがわかりやすいかもしれない。「資金調達」や「説明責任」のためにツールキットを活用し、のちに振り返ると実は学びのほうが大きかったという結果は得られるかもしれない（梅原様）</li> </ul>
展開の進め方	開発ステップ	<p>■ <b>簡易的なツールから始め、順次ツール機能を拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>初めは簡易的なツール・機能から利用を始め、徐々にアップデートをかけていく方法が良い。まずは助成事業や団体の別によらず共通的に発生するタスクや対応に注目し、機能を絞って展開を始めることが重要（吉本様）</li> </ul>
	導入ステップ	<p>■ <b>組織体力があり、振り返り意識を有する数団体を中心に先行的にツール利用を開始</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一定の規模・発信力のある文化芸術団体と取り組みを行い、その後他団体への展開ステップを踏んでいくことが戦略上重要（石田様）</li> <li>取り組み初期は、一定規模があり取り組み意識を有する団体との実証を開始していくことが現実的。試験的にでもツール活用に取り組んでいくことが、日本の文化政策を前進させるきっかけにもなり得るのではないかと（吉本様）</li> <li>団体により優先順位の違い体力の差もあるため、実施を強制することは困難。対象とする団体像は明確にする必要がある（梅原様）</li> </ul>

# ツールキットの展開に向け、助成方針・戦略の立案、ツール運営体制や振り返りを促す伴走支援等、今後解決すべき論点について指摘いただきました

## 有識者インタビュー\_サマリ (2/4)

### ※インタビュー1回目

テーマ		内容
検討 論点	助成方針・戦略 の策定	<b>■ ツール指標が紐づく助成戦略・目標の策定</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内の公的助成の全体像や、その中での被助成団体に対する支援全体の流れのなかで、ツールをどのように活用できるかという視点で検討していくことが必要（石田様）</li> <li>文化庁や芸文振の助成事業、その前段にある方針・戦略との接続は検討課題（吉本様）</li> </ul>
	ツール運営 の体制構築	<b>■ 外部機関や企業と連携した機能開発・支援体制の構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ACEがCC・CWCと連携して運営を行っているように、国内展開時においても開発・技術支援やディレクションを担える組織との連携体制は理想的（石田様）</li> <li>ツールの効果的に活用するためには、ツール活用サポートも必要（吉本様）</li> </ul>
	伴走支援 の体制構築	<b>■ 活動の振り返りを促す伴走支援の整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>伴走は非常に重要。インパクト評価も、伴走者の質や伴走者からの情報共有に大きく影響を受ける（梅原様）</li> </ul>
	文化芸術団体 の実態把握	<b>■ 各団体の振り返りの現状やインパクト評価に対する意識の把握</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>評価・報告に関する文化芸術団体側の現状や課題を踏まえた設計が重要（吉本様）</li> <li>インパクト評価実施のフィールドは草の根的には広がっており、現場と実際に会話し、感触を探ることが必要（梅原様）</li> </ul>
	その他 (展開時の留意)	<b>■ 評価の表現や伝え方の検討</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>文化芸術団体への打ち出しの際には、自ら下す評価であるという点を伝えることは必要。自団体の成果を外部に見せるための評価であるため、いかにうまく見せるかという点を意識してもらうことが重要（梅原様）</li> </ul>

## 次年度の実証では、特定の団体に絞って機能を実証し、評価設計や評価活動の支援を行い、その取り組みの成果や効果を明らかにすることが重要であると示唆されました

### 有識者インタビュー\_サマリ (3/4)

#### ※インタビュー2回目

テーマ	内容
次年度以降の進め方	<div data-bbox="254 372 412 605">利用団体</div> <div data-bbox="430 372 1982 605"> <p>■ <b>評価活動に意識があり、体力のある団体で実証するのが一案</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>団体の規模感から、新国立劇場及び京都国立博物館と具体設計を進めるのが良いのでは（石田様）</li> <li>自律的・持続的促進事業の支援先団体のように組織体力があり、評価に取り組む意思がある団体と実証を進めるのが良いのではないかと（吉本様）</li> <li>実証時では、助成と直接紐づけずとも、社会的価値の可視化やインパクト評価に興味を持っている団体と協力することで、十分に実証を行える可能性あり（梅原様）</li> </ul> </div>
	<div data-bbox="254 609 412 868">実証機能</div> <div data-bbox="430 609 1982 868"> <p>■ <b>実証時はオーディエンスレビューから開始することが候補</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取っ掛かりとしては、オーディエンス評価から開始し、団体内で活用効果や実感を得られると活用がより広がる可能性（石田様）</li> <li>オーディエンス調査は現在多くの団体が実施しているため、実施中の調査をより効果的に行うツールとして打ち出すことでスムーズな導入に繋がる可能性あり（吉本様）</li> </ul> <p>■ <b>実証先と設計予定の機能について事前にすり合わせることも重要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの取組の積み重ねや団体が抱える課題によって使用したい機能は異なる可能性（石田様）</li> <li>団体自身が何を評価したいのかによって、使用したい機能が異なる可能性がある（梅原様）</li> </ul> </div>
	<div data-bbox="254 872 412 1096">評価設計</div> <div data-bbox="430 872 1982 1096"> <p>■ <b>活動価値評価の拠り所がない中で、評価観点や項目を定める活動が必要になると予想</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各団体の運営方針、劇場指針・劇場法、文化芸術基本計画・基本法等、を参照することで、評価設計に向けたキーワードを読み取ることは可能（石田様）</li> <li>目標に沿った評価項目を作成することが重要だが、団体内で目標を設定していない場合はまず組織としての理念、目標、ビジョンやミッションを定めるよう促すことが必要（吉本様）</li> <li>評価設計はミッション・ビジョン等を参照する他、海外の先行研究を調査することも有効（梅原様）</li> </ul> </div>
	<div data-bbox="254 1100 412 1268">支援体制</div> <div data-bbox="430 1100 1982 1268"> <p>■ <b>評価設計やツール活用を支援する体制づくりが必須</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>評価設計では、組織のミッション、ビジョン、バリューを振り返りながら、行ったり来たりを繰り返しながら自団体の活動への理解を深めていく作業が必要となるため、議論を前進させる役割が必要（梅原様）</li> <li>アンケート回収後の集計や分析まで着手できていない団体は多いため、外部からの支援を提供することが重要（吉本様）</li> </ul> </div>
	<div data-bbox="254 1272 412 1358">打ち出し方</div> <div data-bbox="430 1272 1982 1358"> <p>■ <b>ツールを活用してもらうためには、成果事例の提示が効果的</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>有名団体におけるツールキットの活用事例やその効果について提示すると効果的（石田様）</li> </ul> </div>

# 中長期ではツールキットの利用動機を設計する必要があること、また各団体の実態を把握し、ツールの活用可能性や活用余地を正確に理解することの重要性が指摘されました

## 有識者インタビュー\_サマリ（4/4）

### ※インタビュー2回目

テーマ		内容
中長期の 進め方	活用 動機	<p>■ <b>ツールキットの利用を促すためのインセンティブ・モチベーション設計が必要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>評価活動を変える理由やメリットを示すことが重要。ツールキットを導入することで、助成金額の増減や、既存業務の高度化・効率化が図れるなどのインセンティブが必要（石田様）</li> <li>ツールキットの活用と助成金を紐づける等、目に見えるインセンティブをもたらすことは効果的。ツールキットを助成と紐づけ、業務の負担を軽減する仕組みを検討することも一案（吉本様）</li> <li>報告書の一部でツールキットを活用できるなど、助成の一環としてツールキットが利用される仕組みも考えられる（梅原様）</li> </ul>
	実態 把握	<p>■ <b>ツールキットの活用と並行しながら、文化芸術団体の実態把握が重要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現場ではリソース不足が深刻化になっており、ツールキットを活用する余地が現在の文化芸術団体にあるかどうか、先立って調査する必要あり。団体が抱える優先課題とギャップがある場合、ツールが良いものであっても使用するモチベーションを持たれない可能性がある（吉本様）</li> </ul>
	助成事業 との連携	<p>■ <b>国内では事業評価と組織評価は一体的に捉えられる傾向があり、事業助成でもツールキットが機能する可能性あり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本来、活動・事業評価から組織改善は飛躍があるが、国内では活動事業評価と組織評価が一体的に捉えられている可能性がある（石田様）</li> </ul>
	機能 拡大	<p>■ <b>ピアレビューの実証は難易度が高く、進め方の検討が必要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ピアレビューはオーディエンスレビュー・自己レビューに比較するとハードルは高いものの、仮に実証を行う場合、日本芸術文化振興会のPD・POに意見を聞くのも一案。PD・POの審査項目や事後評価項目とツールキットとの連動性が非常に重要になると予想（石田様）</li> </ul>



## 石田先生からは、前提としてACEと国内の公的助成に関する考え方の違いを踏まえることや、ACEの取り組みの丁寧な理解及び芸文振との連携の重要性にコメントいただきました

有識者\_石田様（1/4）

※インタビュー1回目

### 検討の前提

- ACEと国内での、**公的助成に関する戦略の示し方や意識の違いを踏まえた検討**が必要
  - ・ ACEでは、10年戦略に基づいた投資戦略（戦略目標）を軸に、公的助成の仕組みを運用
    - － 例えば助成申請時においても、被助成団体の活動がどの戦略目標に資するものであるのかを明示することを求めている
  - ・ 一方国内では、ACEと比較して、公的助成を通じた戦略の実現という考え方が十分に関係者に共有されているとは言い難い状況
    - － 本来であれば、まず「何を評価するのか」という軸を示し達成度を評価すべきだが、国内にはその考え方が十分に浸透していないと認識。
    - － また、公的な資金であることへの、助成を受ける側（団体・アーティスト等）の意識醸成が必要
    - － ACEと比較した場合、こうした公的助成を取り巻く状況が異なっており、実現に向けた関係者の連携が必要であるとの認識が必須

### 検討の進め方

- 今後日本での展開・運用を検討していくにあたり、**まず今年度の取り組みでは、ACEツールキット**で何が行われているかを**十分に理解**することが最も重要
  - ・ コンセプト検討やその先の実証に焦る必要はなく、日本での展開に際する課題を認識するためにも、まずACEの現状・取組に関する情報を揃えることが重要
- 国内の**公的助成の全体像**や、その中での**被助成団体に対する支援全体の流れ**のなかで、**ツールをどのように活用できるか**という視点で検討していくことが必要
  - ・ その意味で、**国内の公的助成の現場を担っている芸文振との連携**は重要。どのようなツールであれば活用できるか/活用したいかといった観点で、芸文振にも意見をもらいながら進められると良い
  - ・ 国内で展開していく際の対象分野や活用の枠組みについても、芸文振と共に見つけていくステップが必要

# 今後の展開を見据え、パートナーを巻き込んだ体制構築の必要性や、展開ステップとして、国内で一定の発信力を有する団体からの展開が戦略上必要とのご意見もいただきました

有識者\_石田様 (2/4)

※インタビュー1回目

## ツール開発 の方針

- ACEがCC・CWCと連携して運営を行っているように、国内展開時においても**開発・技術支援やディレクションを担える組織との連携体制は理想的**
  - ・ 過去、オペラ研究所のデータベース立ち上げプロジェクトを実施した際も、同様の体制で遂行
  - ・ 文化芸術領域の人材が有している抽象的なアイデアを、ディレクション役の組織が具体的な指示に落とし込み、開発役の組織でプロダクト化していく、という役割分担で進められると良い

## 展開ステップ

- 次年度以降、実証的な取り組みを進めていくのであれば、**まずは一定の規模・発信力のある文化芸術団体**と取り組みを行い、その後他団体への展開ステップを踏んでいくことが戦略上重要
  - ・ 例えば、自律的持続的促進事業に採択されている団体でまずは事例を作り、他団体に展開するステップが考え得る
  - ・ 上記の展開を考えるならば、比較的規模の大きい団体におけるACEツールキットの利活用の実態把握は重要
    - ・ バンド3の団体において、ACEツールキットのどのような点が役立っているのか、またどの点が課題になっているのかを把握することで、ツールキットの貢献度、RMが担うべき役割が明確になる可能性あり
    - ・ 今回の事業期間でインタビューを実施してほしいが、1年で終わる取り組みではないものと認識しており、時間をかけてもインタビューを実施していただきたい

## 次年度の実証については、自律的・持続的促進事業の一部団体と具体設計を進める案があがり、特に評価観点や指標の設計、団体への打ち出し方が重要とのコメントを得ました

有識者\_石田様（3/4）

※インタビュー2回目

次年度以降  
の進め方

- **自律的・持続的促進事業で実証を進めることが一案**
  - ・ 団体の規模感から、新国立劇場及び京都国立博物館と具体設計を進めるのが良いのではないか
- 取っ掛かりとしては、**オーディエンス評価から開始し、団体内で活用効果や実感を得られると活用がより広がる可能性あり**
  - ・ ただし、これまでの取組の積み重ねや支援先団体の課題によって使用したい機能は異なる可能性があり、団体や支援者と協議し、今後の方向性を検討することが重要
- 現時点では明確な助成戦略は存在しないものの、**各団体の運営方針、劇場指針・劇場法、文化芸術基本計画・基本法等を参照することで、実証時の評価設計に向けたキーワードを読み取ることは可能と推察**
  - ・ その他にも、助成事業の1つである舞台芸術等総合支援助成（公演事業助成、人材育成助成、普及啓発助成）は、劇場の指針に基づき作成されているため参考になると推測
  - ・ 団体の評価項目が蓄積されると、ボトムアップ的に文化芸術領域の戦略が具体化される可能性あり
- メッセージの打ち出し方としては、**ACEツールキットの成果事例を提示することが効果的**
  - ・ 例えば、ナショナルシアター（イギリス）でツールキットが利用されていること、またその効果について提示されると、団体側も「使ってみよう」といった活用意識が生まれる可能性あり

# 事業評価と組織評価は一体的に捉えられており、事業助成でもツールが有効に機能すると予想されますが、展開時には明確な実施理由やメリットの提示が重要と指摘がありました

有識者\_石田様 (4/4)

※インタビュー2回目

## 中長期の進め方

- 団体それぞれにこれまでの取組や歴史もあるため、ツールキットを広げる際には、既存業務を変えることに対して抵抗がある可能性があり、**評価活動を変える理由やメリットを提示することが重要**
  - ツールキットを導入することで、**助成金額の増減や、既存業務の高度化・効率化が図れるなどのインセンティブ**が必要
  - 何かしらのリスクがある場合、ツールキットの活用に躊躇することも予想され、そういった特性があることを念頭に置いて実態に即したアプローチをすることが肝要
- ピアレビューはオーディエンスレビュー・自己レビューに比較するとハードルは高いものの、仮に実証を行う場合、**日本芸術文化振興会のPD・POに意見を聞くのも一案**
  - ・ 例えば、新国立劇場をピアレビューのような他者評価を取り入れるハードルは高いと考えられるが、PD・POが評価するといった枠組みであれば、団体側も受け入れやすい可能性あり
    - PD・POの審査項目や事後評価項目とツールキットとの連動性が重要になると予想
    - PD・POに一度ツールキットをどのように捉えるかについてインタビューすることも有益と考察
- 国内では運営助成はなく、事業助成が中心となるため、本来、活動・事業評価から組織改善は飛躍があるが、**国内では活動事業評価と組織評価が一体的に捉えられている可能性がある**
- 文化庁、日本芸術文化振興会に加えて、地方公共団体も文化芸術を支える重要なステークホルダーであり、それぞれが多様なロジックで動いているため、横並びで検討・調整する難しさに直面する可能性あり

## 吉本様からは、ツールキットは外部への発信や文化芸術団体内での活動の振り返りに大いに活用可能性があるものの、活用サポートと合わせた展開が必要とのコメントを得ました

### 有識者\_吉本様 (1/6)

#### ※インタビュー1回目

##### ツールの有効性

##### ■ ツールキットでの可視化結果は**外部への発信**に有効活用可能

- 国内の文化芸術団体では、評価することで手いっぱいになっており、PRまで繋がらないことが多い。直接的に新たなファン層の獲得とまではいかなくとも、アドボカシー活動や文化芸術活動の社会的意義をアピールする素材を得ることに繋がる
- 一方で、自分たちの活動成果や意義の発信に対して、遠慮がちな団体も多く見てきた。自分たちの活動や社会的意義の発信自体に対する意識啓発も同時に必要かもしれない

##### ■ **自団体の活動改善、気づき・学びを得る**ことは非常に重要な取り組みであり、ツールキットの一番のアピールポイントになるのではないか

- 特に、活動を振り返る必要性を感じている団体や、組織や活動の発展に対して意識が高い団体にとっては、ツールキットは魅力的に映るのでは
  - 日本でもオーディエンスアンケートなどはほとんどの団体が実施。一方、**アンケートを取るだけで十分な分析や振り返りができていない**ことも多い
  - 時間的余裕や経験・知見の不足、分析を外部に委託する資金の不足、アンケートの設計自体が表面的になってしまっていることが課題であり、こうした課題を改善する一つの方法になり得る
- またACEのように、RMやピア（専門家）からプロフェッショナルな助言を受けられることは歓迎されるもの

##### 活用に向けた支援体制

##### ■ 文化芸術団体側でのツールの効果的な活用のためには、**ツール活用サポートも必要**

- 自団体の活動の可視化や振り返りに対して意識のある団体でも、ツールの提供だけでは活用について不安が多く、抵抗があると予想される。従って、ツール活用のためのサポートも必須
- ACEのように、CWC・CCのような組織が伴走して支援する仕組みにできれば、日本の団体でも活用できるのではないか



## 国内での展開に向けては、文化芸術団体にとっての新たな負担ではなく、今ある課題の解消に資するものとして打ち出していく必要性を示唆いただきました

有識者\_吉本様 (2/6)

※インタビュー1回目

活用に向けた  
動機付け

- 文化芸術団体の負担を踏まえ、**公的助成の仕組みとツールとの関連性**を持たせた設計は一つの方法
  - ・ 国内の公的助成を受ける際には、当然何らかの計画書や報告書の提出が求められるが、申請時の期待効果・成果の詳細な記載や報告のとりまとめにかなり負担を感じているとの声も多く聞く
    - － そういった**公的助成に伴う業務負担の軽減や効果的な実施にも資する設計**にできると、文化芸術団体側にとっても受け入れられやすく、また公的助成を受けた活動のPDCAサイクル構築強化にもつながるのではないかと
- 文化芸術団体側にとってみると、ツールキットの活用は**新たな負担になるものではなく、団体側に利点がある取り組みとして設計し打ち出す**ことも重要
  - ・ 例えば、すでにオーディエンス向けのアンケートを実施しているものの、先述の通り結果の活用課題を抱えている団体は多い。そういった団体に、「オーディエンス向けアンケートを見直しませんか」といった形で、今ある課題を解消するためのツールとして活用を促していくことが考え得る
  - ・ それ以外にも例えば、助成事業の一環として位置づけ、ツールの提供と、ツール活用も含めた伴走支援とをセットで展開していくことも考えられる
    - － ツールだけを提供しても、アンケート調査結果が放置されてしまったり、集計後の分析を団体内部の職員だけでどう進めて良いかわからない、という事態が想定し得る
- また、上記のようなアプローチ方法のように入口のハードルを下げると同時に、**ツール活用にあたってプラスアルファでの資金や人員は必要ではない**、という点もアピール（配慮）できると良い



## また、まずは取り組み意識のある団体を中心とした実証から開始し、ツール自体もスモールスタートでアップデートしていく方向性が良いのではないかとのご意見もいただきました

有識者\_吉本様 (3/6)

※インタビュー1回目

### 展開ステップ

- 取り組み初期は、**一定規模があり取り組み意識を有する団体との実証**を開始していくことが現実的
  - ・ ACEツールキットのようなツールは、文化芸術団体の活動や組織の発展に資する可能性を持つものである一方、国内の**文化芸術団体により意識の差があることは認識したうえでの展開**が必要
  - ・ ある程度の団体の規模感と意識のある団体で試験的にツールを運用し、事例を作り、展開させていくステップが良いと考えられる
    - 課題意識を持つ団体は、活動価値の可視化や助成に対する説明責任も意識しているはず。一方で多くの団体が、そういった活動に割く人員や、基礎的なリサーチのための資金がないのが現状
    - 従って、今回のようなツールが追加でのリソース投入の必要はないことや、自分たちの課題にアプローチできるものであることをアピールすれば、活用意向を示す団体はあるのではないかと
    - 一方で、組織・活動の発展や気づき・学びまでに意識をまわす余裕のない団体も多い。そのような団体には、まずは意識醸成も必要

### ツール開発の方針

- 日本でのツール開発・展開は、**初めは簡易的なものから始め、徐々にアップデート**をかけていく方法が良い
  - ・ ACEツールキットは、様々な機能を備えたシステムとなっており、日本で同様のシステムを構築・導入できるか不安要素が多くあるように感じる
  - ・ まずは簡易的で使いやすいツールを作成し、試験運用対象団体に活用してもらい、フィードバックをもとにツールをアップデートしていく流れの方がスタートから動きやすいのではないかと
    - 仮にACEツールキットを100と仮定した場合、20ほどにスケールダウンし、小さな部分から試験的に始めるべきではないか。そのために、文化芸術団体側が何を求めているのかを把握することも重要
  - ・ その際、まずは**助成事業や団体の別によらず共通的に発生するタスクや対応に注目し、機能を絞って展開**を始めることが一案
    - 例えば、オーディエンスレビュー機能や、アンケート集計機能に絞って展開を始めることが考え得る
    - 概ねどの事業でもオーディエンスは存在するため、助成事業ごと・団体ごとのカスタマイズを要しない機能と考えられる。アンケートの集計についても同様

## 現状の公的助成に関する大枠の課題認識は共有いただくと同時に、ツールキット活用のような具体的な取り組みを進めていくことの必要性についてもコメントいただきました

有識者\_吉本様 (4/6)

※インタビュー1回目

今後の検討  
課題・論点

- 評価・報告に関する**文化芸術団体側の現状や課題を踏まえた設計**が重要
  - ・ 先述の通り、評価・報告に関しては対応の負担感や十分な検討ができていないことに課題を抱える団体も多いはずである。そういった団体側の課題を丁寧に把握し、設計をしていくことが必要
  - ・ （吉本様が「公共劇場・ホールの評価指針（地域創造）」を作成した20年前と比較して、）現在のほうが評価に対する意識は高まってきているという感覚はある。ただし、どのようなニーズがあるのか、何を望んでいるのかは把握の必要があるかもしれない
    - ※ ただし同時に、できるところから形にして進めていく、アジャイルでの検討も必要とのコメントもあり
- 文化庁や芸文振の**助成事業**、その前段にある**方針・戦略との接続**は検討課題
  - ・ 文化庁・芸文振では、多様な助成事業を展開しており、（ACEのように助成事業と紐づける場合）どの助成事業でツールキットを活用するかは論点
  - ・ またACEの場合、戦略目標や投資原則に紐づいた助成事業の枠組みの中で活用されている一方で、国内現状の助成システムの中にそのままツールキットを導入したとして機能するのは懸念もあり
    - － 現在の助成制度では、「何を助成するか」は示されているが、助成によって「何を達成したいのか」といった戦略は明示がない認識。明確な目標・戦略がない中で評価をすることは困難であり、助成の仕組み自体も構造転換の必要があるかもしれない\*
- （大枠の目標や戦略に関する議論があることは踏まえたうえで）同時に、試験的にでもツール活用に取り組んでいくことが、日本の文化政策を前進させるきっかけにもなり得るのではないか
  - ・ いきなり全体構造を変えることは難しいため、**最初は小さなツールを活用し部分的にでも変えていくことに意味**があるかもしれない
  - ・ 文化芸術団体側は自身の活動評価・振り返りを行い戦略検討するためにツールを用い、国としてはそのツールで集めたデータを活用し政策やプログラム評価を行う、といった両面での活用を志向していけるとよいのでは

\*「平成23年度 文化政策に関する調査研究（文化庁委託調査）」を実施された際の経験に基づくご発言。当該事業では公的助成の評価基準やアンケート調査様式等の作成を行ったが、仮説ベースで助成事業の達成目標やロジックモデルを設定して検討したとのコメントあり

## 評価活動に意識のある団体からオーディエンスレビュー等の一部機能から利用を開始し、またその活用を支える支援体制の構築も必要であるとのコメントをいただきました

有識者\_吉本様 (5/6)

※インタビュー2回目

### 次年度以降の 進め方

- 自律的・持続的促進事業の団体のように**組織体力があり、評価に取り組む意思がある団体と実証を進めるのが良い**のではないかと  
  - ・ 新国立劇場や文化財機構等の組織体力がある団体は単独でもツールキットを活用できる可能あり
  - ・ 東京都歴史文化財団やオペラ・オーケストラ等、比較的規模の大きい団体も選択肢になり得る
- 小規模な団体であっても、**活動評価に高い意識のある団体や自己改革をしたいと考えている団体に対してツールキットを提供できる可能性あり**  
  - ・ ただし、小規模団体に対しては、伴走支援者がツールキット活用を支援する運用が望ましいと予想
  - ・ 日本芸術文化振興会のPD・PO経由で、評価に関心の高い団体を参照することも一案
- **オーディエンス調査は現在多くの団体が実施しているため、実施中の調査をより効果的に行うツールとして打ち出すことでスムーズな導入に繋がる可能性あり**  
  - ・ 集計や分析まで着手できていない団体は多いため、**外部からの支援も併せて提供することが重要**
  - ・ 設問が多い場合、回答率が非常に低くなるため、設問のボリュームにも留意する必要あり
- 目標に沿った評価項目を作成することが重要だが、団体内で目標を設定していない場合、まず**組織としての理念、目標、ビジョンやミッションを定めるよう促すことが必要**

リソースが不足する団体では、追加的にツールキットを利用する余力がなく、助成金の上乗せ等のインセンティブに紐づくことが団体側のモチベーションとなり得るとの指摘がありました

有識者\_吉本様（6/6）

※インタビュー2回目

#### 中長期の進め方

- 文化芸術団体や公立文化施設が抱える最大の課題はリソース（人材・資金）の不足であり、**ツールキットを現場にインストールすることはハードルが高い可能性あり**
  - ・ 現場ではリソース不足が深刻化しており、**ツールキットを活用する余地が現在の文化芸術団体にあるかどうか、先立って調査する必要があり**
  - ・ 団体が抱える優先課題とギャップがある場合、ツールが良いものであっても使用するモチベーションを持たれない懸念があり
- **ツールキットの使用により助成業務の負荷を軽減するような仕組みが重要**
  - ・ ツールキットが個別の取組として浮いてしまうと、現場から抵抗を招く恐れがあり、助成の一連のやり取りにうまく埋め込むことが望ましい
- **ツールキットを使用すると助成金が増額する等、目に見えるインセンティブをもたらすことは効果的**
  - ・ 例えば、ツールキットを利用することで数%助成金が増額される等のインセンティブが団体にとっては分かりやすく、活用モチベーションとなり得る
- **営利企業や地方公共団体が保有する中規模団体でのツール利用も一案**
  - ・ 組織体制の充実した営利企業の方がツールキットを活用したいと考える可能性もあり、東宝、松竹、キョードー東京、ホリプロ等の民間事業者も選択肢となり得る
  - ・ 都道府県や政令指定都市が保有する文化施設・事業団の中にもツールキットに関心を持ってもらえるところがあるかもしれない
- 文化庁の政策をより良くするためにツールキットを活用したり、補助金の効果を文化庁から財務省に説明する際にデータを利用したりすることで、**国の文化芸術政策の強化（予算の維持・増加）に役立てるような取組も要検討**
  - ・ 文化予算の維持・増額のために、文化芸術団体にツール活用の協力を促すような打ち出し方も一案



## 梅原様からは、前提としてのツールキットと公的助成の仕組みとの関係性の整理、及びツールキット活用の動機付け、活用時に必要な支援についてコメントいただいております

### 有識者\_梅原様（1/4）

#### ※インタビュー1回目

##### ツールキットの 位置づけ

- ツールキットを**助成事業に紐づけるのか否か、位置づけの定義**は重要。それにより評価観点が変わってくる
  - ・ （ACEのように）助成事業と紐づける場合には、助成を行う側の戦略に紐づけ、戦略を達成するための観点を設けることになる。一方で、事業と紐づけない場合には、必ずしも戦略との関連性が求められるものではなく、文化芸術団体の目的に合わせて評価内容を設計可能

##### ツールキット活用 の動機付け

- ツールキット活用をいかに**動機づける**かは論点
  - ・ 経験に即した感覚では、「**学びや気づきを得ること**」を**活用のきっかけとすることは困難**。金銭的メリットに紐づく「**資金調達**」や「**説明責任**」の**ほうがわかりやすい**かもしれない
  - ・ 「資金調達」や「説明責任」のためにツールキットを活用し、**のちに振り返ると実は学びのほうが大きかった**という結果は得られるかもしれない

##### 活用に向けた 支援体制

- **伴走は非常に重要**。インパクト評価も、伴走者の質や伴走者からの情報共有に大きく影響を受ける
  - ・ 以前、RMと話した際には、業務負荷が非常に大きいとのことであったため、ACEにおけるRMのような人材がどの程度の業務を担うことができるのか検討する必要はあり

また、対象団体の設定、文化芸術団体側へのメッセージの打ち出し方についてご示唆いただき、ツールキットの位置づけと合わせ政策による影響も留意が必要とのコメントを得ました

有識者\_梅原様 (2/4)

※インタビュー1回目

#### 展開ステップ

- インパクト評価は団体の社会的価値を見える化するのに有用と考えている一方で、団体により優先順位の違いや体力の差もあるため、同一内容の実施を強制することは困難。**対象とする団体像は明確にする必要がある**
  - ・ これまでに全く実施したことがない取り組みを開始するにはハードルが高いため、少なくとも**自団体で類する活動を実施した経験がある団体**のほうが受け入れられやすい
  - ・ 現場の担当者と経営者層とでモチベーションの差異が大きい場合にも円滑に進まない。したがって、**決定権を持つ経営層を巻き込んだ取り組み**にする必要がある

#### 今後の検討課題・論点

- 文化芸術団体への打ち出しの際には、**自らが行う評価であるという点を伝える**ことは必要では
  - ・ 自身の活動においても、必ず「評価を『される』」ではなく、「評価を『する』」と伝えることにしている
  - ・ 自団体の成果を外部に見せるための評価であるため、レポートや報告などでいかにうまく見せるかという点を意識してもらうことが必要である
- ACEツールキット評価指標はACEの戦略目標に紐づいて設定されている。戦略との一貫性はあるものの、政策に応じて評価指標が変わると、真に**文化芸術団体が評価したい指標とは差異が生じる可能性**があることには留意が必要
  - ・ 学術的に、ツールキットアプローチはアドボカシーに影響を受けるという批判が存在。その点を念頭に置き、評価設計を実施する必要がある



## 次年度は評価活動に意識がある団体から実証を開始し、団体の実態や評価したい指標を明らかにし、機能設計および改善を進めていく必要があると示唆されました

有識者\_梅原様 (3/4)

※インタビュー2回目

次年度以降  
の進め方

- 実証時では、**助成と直接紐づけずとも、社会的価値の可視化やインパクト評価に興味を持っている団体と協力することで、十分に実証を行える可能性あり**
  - ・ 評価活動に意識があり、体力のある団体からツールを使用し、成功事例をつくることが重要
- **機能設計は団体の実態や団体及び資金提供者が評価したい指標に即して検討していく必要あり**
  - ・ 機能や評価指標の検討に向け、実証団体が自団体と似たような団体が社会的価値をどのように表現しているかを把握することが重要
  - ・ また、団体自身が何を評価したいのか、資金提供者・伴走者が何を達成させたいのかを指標として示す必要あり
  - ・ 評価設計はミッション・ビジョン等を参照する他、海外の先行研究（SIMI等）を調査することも有効
- 評価設計時において、**議論を前進させる伴走支援者の力量が必要**。また、経営層に直接会話できる担当者等の**決定権を持っている人を議論に巻き込むことが重要**
  - ・ 評価設計では、組織のミッション、ビジョン、バリューを振り返りながら、行ったり来たりを繰り返しながら自団体の活動への理解を深めていく作業が必要となるため、議論を前進させる役割が必要
    - － ロジックモデルの作成時は必ずモデレーター（伴走支援者）が参加し、ロジックモデル案の作成後、団体内で議論をしてもらう形を取り、議論が長期化しないよう工夫を行った
    - － 決定権を持った人がいない場合、議論の長期化が予想されるため、過去の取組ではプロジェクト開始時に現場担当者・経営者がいる場でロジックモデル作成について直接依頼していた
- 評価では、**定量のみならず、定性面の評価を否定しないことが非常に重要**
  - ・ データで処理することに慣れている団体ばかりではないため、団体が活用しやすい形態、例えば数値ではなく文章・言葉でも提出ができる等、柔軟に対応できると良いのではないか

## 助成との紐づけの有無は重要な論点であり、紐づける場合は社会的価値の創出に向け、資金提供者が支援先団体に対して実施を要求する姿も重要であると指摘いただきました

有識者\_梅原様（4/4）

※インタビュー2回目

### 中長期の進め方

- 今後助成と紐づける場合、**資金提供者が支援先に対して、活動の価値を評価するように求めることは自然な流れ**であると認識
  - ・ グローバルでは団体側は要求された評価を行い、資金提供者が資金提供先に社会的価値の創出とその可視化を要求する事を重要視しているケースがあり、この営みが社会的価値・社会的問題解決に寄与している
  - ・ 社会的価値の創出を目的とした助成があり、ツールキットを使い評価に取り組んでもらうことで、**社会的評価を習慣化することを最終目標とする考え方**もできるのでは
    - － 助成事業にツールキットを組み込み、何かを行うという考え方ではなく、助成事業自体にツールキットを組み込むことを目的とする考え方もある
    - － 義務的な運用を想定しない場合、希望する団体に絞り活用を促す選択肢もある
    - － 報告書の一部でツールキットを活用できるなど、助成の一環としてツールキットが利用される仕組みも一案
- 研修の場や成果情報交換等の場を通して、**横のつながりを作れると団体にとって非常に有益**
  - ・ 過去に社会的インパクト評価を実施した団体からは、他団体との横のつながりが後の財産になったというコメントを受けたことがある

# 文化芸術関連支援団体 へのインタビュー

# ツールキットを展開した場合、文化芸術団体及び支援団体にとって有用なツールであり、文化芸術の発展に貢献する可能性が高いことが示唆されました

## 文化芸術関連支援団体インタビュー（1/2）

分類	ツールの有効性	内容
文化芸術団体	振り返りの量・質の向上	<b>■ PDCAによる振り返り、及び活動の改善に効果的</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>文化芸術団体が効率的にPDCAを回すことが可能に</li> <li>パフォーマンスの経済的インパクトを可視化できる設問があり、活動・取組の改善に期待</li> </ul>
	外部への活動発信	<b>■ 外部PRによる新たな資金やファンの獲得につながる可能性</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>活動価値評価の実施により、外部に対して団体の活動を効果的にPRできる可能性あり</li> <li>広報を担う事務担当や展覧会企画に従事する職員等においても、評価結果の活用が可能と推測</li> </ul>
	活動価値の再認識	<b>■ 職員が自団体の活動価値や理念を再認識することに有効</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自団体の価値を職員が再認識することでモチベーションに繋がる可能性</li> <li>団体が掲げる目標や理念の浸透度を確認することに有用</li> </ul>
支援団体	支援先の現状把握	<b>■ 支援先団体の効率的な現状把握に有効</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>支援先団体の情報収集、施策検討等に活用可能</li> <li>改革が向かっている方向性の確認・修正に有効</li> </ul>
	相対的な比較による助言	<b>■ 他団体（ベンチマーク）の状況を踏まえた助言が効果的</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ベンチマークから団体に不足している観点を確認し、効果的な助言につなげることが可能</li> <li>他団体の情報取得が困難な中で、ベンチマーク機能は非常に有用</li> </ul>
	振り返りの効率化	<b>■ 効率的にPDCAサイクルを回すことで伴走支援効果を高めることに有益</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>支援先のPDCAサイクルを効率化することが可能に</li> </ul>
その他	モニタリング	<b>■ 資金提供者が団体の活動やその効果を把握することに有用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>各団体が文化芸術セクター内での役割を全うしているかをモニタリングすることに有効</li> <li>資金提供側が投資対効果を確認するために、どの団体に助成金を与えるかを自己評価することに有用</li> </ul>

# ツールキットの展開に向け、障壁に対する打ち手の検討、ツール活用のモチベーションの具体化、展開ステップを明らかにすることが今後の検討で重要であると示唆されました

## 文化芸術関連支援団体インタビュー（2/2）

テーマ		内容
予想される障壁	運用負担	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>業務負荷が高まる懸念</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>少数の人員で運営されているため、業務負荷をかけることができない状況</li> <li>追加的な負担が発生することは現実的ではなく、団体がツールを使うメリットを明らかにすることが重要</li> </ul> </li> </ul>
	評価活動に慣れていない懸念	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>評価活動、及びツール利用に慣れていない恐れ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>活動価値評価設計から改善行動までの一連のプロセス実施に対する支援が必要</li> <li>人的支援が豊富ではない国内の文化芸術領域では、RM（Relationship Manager）やCWC（Counting What Counts）のような支援を充実させることが重要</li> </ul> </li> </ul>
	評価への抵抗感	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>評価に対するネガティブな反応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>芸術性に対する定量的評価を活動に対する評判の可視化と捉え、抵抗感を示される可能性あり</li> <li>説明は追求されるものではなく、団体から説明していく、その説明を助けるものであるという認識を広げることが重要</li> </ul> </li> </ul>
ツール活用のモチベーション		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>団体が抱える課題の解決</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>これまでの評価活動の可視化・分析・示唆出しの助けになることを期待</li> <li>一定数の現場スタッフは展覧会をより良くしたいと考えている</li> </ul> </li> <li>■ <b>資金獲得等の金銭的メリットの享受</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ツール活用による助成金額の変動、活用しない場合に助成を受けられない仕組み等は動機となり得る</li> <li>外部からの資金獲得につながる可能性を期待</li> </ul> </li> </ul>
展開ステップ		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>一部機能の先行実施</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ピアレビューは導入優先度が低く、オーディエンス評価と自己評価から開始するのが適切</li> </ul> </li> <li>■ <b>成功事例の横展開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>他団体に活用を促すために、事前に創出した好事例を展開することが重要</li> <li>有効に活用できた事例があると訴求力が高まると予想</li> </ul> </li> </ul>

### 3. 本業務の実施内容・結果

3.1.ベンチマークとするACEツールキットの機能、仕様などの調査

3.2.文化芸術以外の分野において、社会的インパクト等の価値を可視化するためのデジタルツールの活用事例の調査

3.3. 文化芸術分野の活動価値を評価する仕組みの仮説検証インタビュー

3.4. 文化芸術分野の活動価値を評価する仕組みの仮説立案



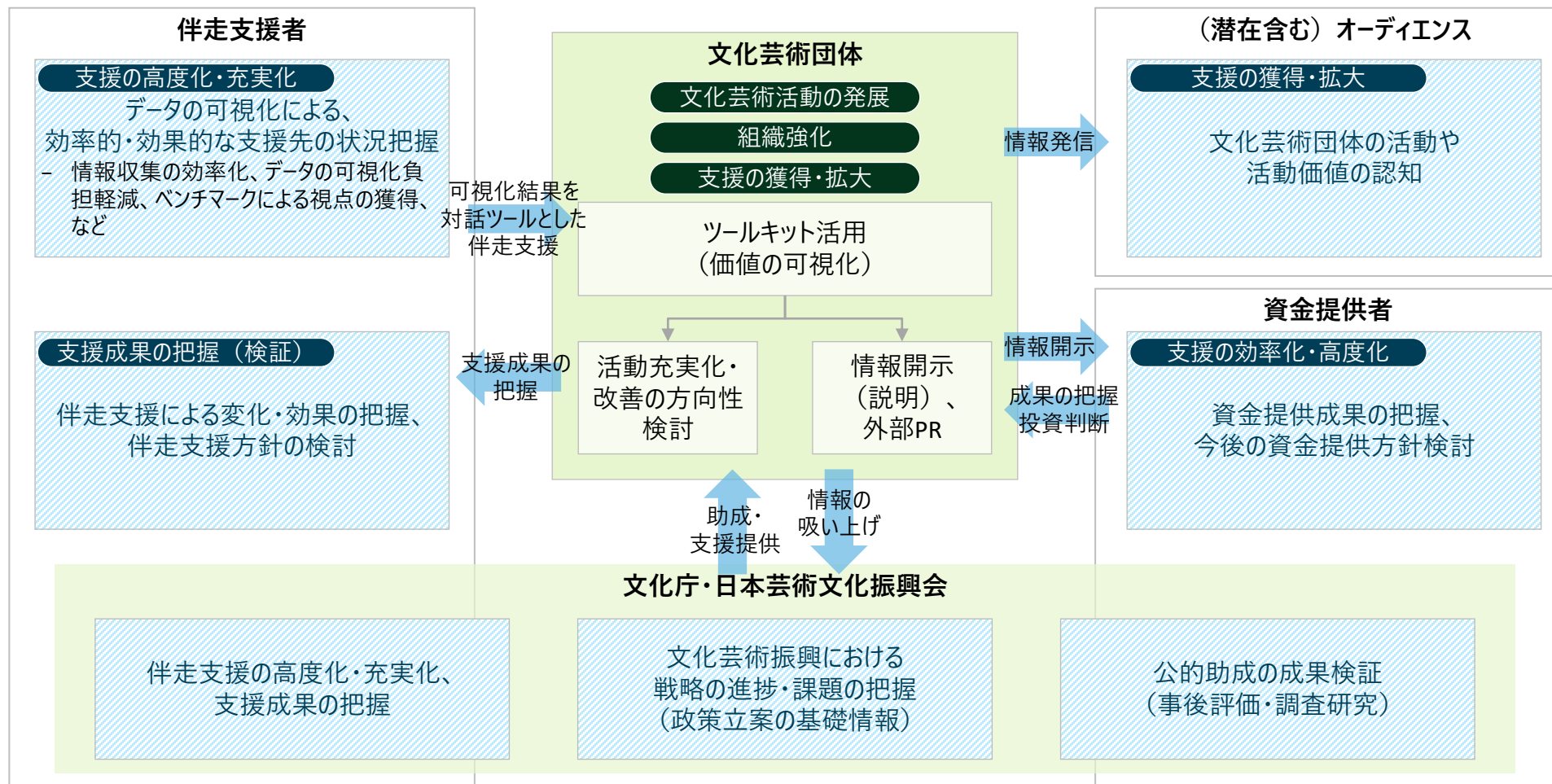
# 文化芸術団体の活動価値評価 に向けた中長期的な取組方針（案）

# 活動価値の可視化ツールキットは、個々の文化芸術団体だけでなく、支援側の活動を含めた領域全体の発展への寄与も期待し得るものと捉えられます

再掲

## 国内におけるツールキットの活用可能性

※有識者ヒアリング、事業者ヒアリングをふまえた考察



# ツールキットの活用可能性を踏まえ、文化芸術団体、伴走支援者、資金提供者のツールの活用目的及び想定される活動から、必要となる基本機能を整理しています

## 基本機能（1/2）

対象	目的	想定される活動	機能
文化芸術団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>自らの活動の振り返り、可視化結果をふまえた<b>活動充実化・改善の方向性検討</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標を設計し、その目標に応じた評価項目を設計する</li> <li>対象者（オーディエンス、専門家（ピア）、自己）が評価を実施する                         <ul style="list-style-type: none"> <li>優先的な取組としてオーディエンスレビューを想定</li> <li>自己・専門家（ピア）レビューにおいても効果的な振り返り手法であり、将来的な取組と想定</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標設計機能</li> <li>指標設計機能</li> <li>アンケート調査設計機能                         <ul style="list-style-type: none"> <li>オーディエンスレビュー等</li> </ul> </li> <li>データ収集・管理機能</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>支援者への<b>情報開示（説明）</b>、<b>外部PR</b>の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価結果を把握し、活動や事業を団体内で振り返る</li> <li>報告に向け評価を取りまとめる                         <ul style="list-style-type: none"> <li>必要に応じて、集計結果や情報を抽出し、団体内でデータ加工（グラフ化等）を実施</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レポート機能</li> <li>データの可視化機能</li> <li>レポート機能</li> </ul>
伴走支援者	<ul style="list-style-type: none"> <li>効率的・効果的な<b>支援先の状況把握</b></li> <li>伴走支援による<b>変化・効果の把握</b>、伴走支援方針の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>伴走先団体の活動成果や活動進捗を確認する</li> <li>他団体・セクターの状況を確認する                         <ul style="list-style-type: none"> <li>データ蓄積が必要となるため、将来的な取組と想定</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レポート機能                         <ul style="list-style-type: none"> <li>評価活動レポート</li> </ul> </li> <li>ベンチマーク機能</li> </ul>
資金提供者	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>資金提供成果の把握</b>、今後の資金提供方針検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動により創出された成果（インパクト、アウトカム等）を確認する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レポート機能                         <ul style="list-style-type: none"> <li>最終成果レポート</li> </ul> </li> </ul>

基本機能として、評価設計（目標設計、指標設計、アンケート調査）、評価実施・分析（データ収集・管理、データの可視化）、まとめ・報告（レポート、ベンチマーク）に関連する機能の実装が求められます

評価設計、評価実施・分析、まとめ・報告を行うためには、以下の機能の実装が必要であり、特にベース機能を優先的に開発することが求められます

基本機能（2/2）

大項目	小項目	機能	概要	ベース機能	活用対象		
					文化芸術団体	伴走支援者	資金提供者
評価設計	目標設定	活動目標・アウトカムの設定機能	目標・アウトカムを入力・登録	●	●		
		目標サンプル・テンプレートライブラリ機能	アウトカム設定や指標・測定方法設定時の参考として、他団体の目標サンプルやテンプレートを参照		●		
	指標設計	可視化指標・測定方法の設定機能	指標及びその測定方法を登録	●	●		
		指標・測定方法ライブラリ機能	指標データベースからサンプル・事例を検索・参照		●		
		指標のカスタマイズ機能	設定した指標を修正、独自指標を作成	●	●		
		目標と指標の紐付け機能	設定した目標と指標を紐づけ	●	●		
	アンケート調査設計	アンケート調査作成機能	オーディエンスレビュー等を作成	●	●		
		テンプレート提供機能	アンケートテンプレートを検索・参照		●		
		調査項目編集機能	各調査項目を編集	●	●		
評価実施・分析	データ収集・管理	データ収集・入力、自動集計機能	指標に対応するデータを登録	●	●		
		データインポート機能	集計データをインポート	●	●		
		アンケート調査実施・配信機能	アンケート回答URLを配信	●	●		
	データ可視化	進捗管理機能・ダッシュボード	進捗や達成状況を可視化	●	●		
まとめ・報告	レポート	調査サマリ（回答者別等）作成機能	アンケート調査の結果を作成	●	●		
		レポート作成機能	評価活動/進捗レポートや最終成果レポートを作成	●	●	●	●
		出力機能	PDF、Excel等の形式で結果を出力	●	●	●	
	ベンチマーク	他団体の可視化結果閲覧機能	他団体・セクターとの結果を比較		●	●	

# 国内での展開において想定される障壁は前提としつつ、ツールキットの開発・運用を一つの契機として、活動価値評価の仕組みを段階的に構築・浸透させていくことが必要です

再掲

## 今後の検討実施方針（案）

課題	取り組み方針	
<ul style="list-style-type: none"> <li>活動価値評価の拠り所の不明瞭さ（領域全体の投資戦略や助成事業のゴールの必要性）</li> </ul>	活動価値評価文化定着に向けた取組の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>大上段の議論と平行した具体的な取組の推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資戦略の明確化等、大上段にて議論すべき課題の存在を認識しつつ、例えば一部の助成事業からでもツールキット活用を試行する等、ボトムアップでの具体的な取組も推進。検討・議論のみならず、着手できる箇所から取組を推進し、変化をもたらす</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>活動価値評価に対する理解醸成の必要性</li> </ul>	活動価値評価実施を促進する仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>助成事業と紐づけた「使われる状況」づくり</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>活動価値評価の意義が周知され、習慣化するまでは、<b>助成事業に活動価値評価を組み込み</b>、各事業にて団体が達成すべき目標に対する進捗を評価する建付けに設定</li> </ul> </li> </ul>
	活動価値評価実施対象者選定	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>活用団体を絞った試行からの開始</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>取組初期には<b>対象者を「現状、活動に対し課題感を持っている」「リソースに比較的ゆとりがあり組織的体力を有する」団体を対象</b>とした試行を通じた事例創出に注力</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>活動価値評価に対する理解醸成の必要性</li> <li>文化芸術団体のリソース不足</li> </ul>	活動価値評価実施動機づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>具体的な実施メリットの提示による、自主的な活動価値評価実施の促進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>各団体における活動価値評価の意義を理解し、自主的な取り組みを促すため、強制力のみならず<b>団体へのわかりやすいメリット（例：業務高度化・効率化）を訴求</b></li> </ul> </li> </ul>
	ツールキット仕様設計	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>活動価値評価実施に必要最低限の機能実装</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>誰でも簡単かつ確実に評価を実施するために必要最低限の機能のみ実装</b>し、担当者の通常業務を逼迫させない、かつ、手軽に評価を実施できるというイメージを醸成</li> </ul> </li> </ul>
	ツールキット活用支援	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ツールキットを円滑に活用するための支援提供</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>これまでに活動価値評価を実施した経験が無い担当者でもツールキットを活用できるよう、<b>ツールキット活用支援をあわせて提供</b>し、円滑かつ効果的な評価実施に誘導</li> </ul> </li> </ul>