

独立行政法人 日本芸術文化振興会 委託事業

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 報告書

資料編（日本語抄訳）

.....

目次

- 資 -1 アーツカウンシル・イングランド p.002  
ACE  
The National Portfolio Investment Programme  
2018/19-2021/22 Guidance for applicants: Band 3  
ナショナル・ポートフォリオ助成プログラム 2018 - 2021年度 申請者用ガイダンス：バンド3  
2017年  
〈原文献〉  
[https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/NPO\\_Guidance\\_for\\_Applicants\\_Band\\_3.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/NPO_Guidance_for_Applicants_Band_3.pdf)
- 資 -2 アーツカウンシル・イングランド p.010  
ACE  
The National Portfolio Investment Programme  
2018-22 Monitoring prompts for band 3 organisations  
ナショナル・ポートフォリオ助成プログラム 2018 - 2021年度 バンド3団体のためのモニタリング・プロンプト  
2017年  
〈原文献〉  
[https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/ACE\\_Monitoring\\_Doc\\_Band\\_3\\_FINAL\\_13092017\\_2\\_0.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/ACE_Monitoring_Doc_Band_3_FINAL_13092017_2_0.pdf)
- 資 -3 クリエイティブ・スコットランド p.019  
CS  
Regular Funding Programme 2018-21: Application guidance  
2018 - 2021年度レギュラー・ファンディング・プログラム申請ガイダンス  
2017年  
〈原文献〉  
[https://www.creativescotland.com/\\_data/assets/pdf\\_file/0008/36638/RFO-Application-Guidance-v4.pdf](https://www.creativescotland.com/_data/assets/pdf_file/0008/36638/RFO-Application-Guidance-v4.pdf)

- この日本語訳は、本調査の報告書としての公開を目的として、一定の条件で各発行者から承諾を得ております。
- 原文献として参照したのは、上に示した URL から 2017 年 11 月調査開始時点に入手したデータです。
- 原文献に用いられているコンテンツのうち、著作権が第三者に帰属する写真・ロゴ・イラスト等は使用しておりません。
- 引用等に際しては、著作権者である各発行者にも必ずお問い合わせください。

脚注について：原注は算用数字にて本文中に、訳注はローマ数字にて文末に示した。

表紙

ACE  
**The National Portfolio Investment Programme  
 2018/19-2021/22 Guidance for applicants:  
 Band 3**

**ナショナル・ポートフォリオ助成プログラム 2018  
 - 2021 年度 申請者用ガイダンス：バンド 3**

2017 年

p.4

**全申請団体に向けた序論および基本情報**

このガイダンスでは申請の準備とあわせて、ファンディング・アグリーメント、ビジネスプラン、ならびに私たち（訳注：以下、ACE と表記）との関係を取り扱っています。まず「序論および基本情報」<sup>1</sup>に目を通してから、このガイダンスを読んでください。

バンド 3 は、(助成期間中平均で) 年間 100 万ポンド以上を交付される団体を対象とします。これらの団体は、5つの戦略目標すべてに貢献すること、より幅広いセクターを支援する上で主要な役割を担うこと、さらに 4 年の助成期間を通して計画を提出することが必要とされています。

p.5

**応募申請の準備**

この項目では、どのように申請の準備をするかについての詳しい情報を提示しています。オンラインポータルに入力する際には、手順ごとにまとめられたグランティウム・ガイダンスを必ず参照してください。

申請の際には、次の内容を必ず明記してください。

**団体またはコンソーシアムのミッションまたは目的**

これはビジネスプランまたは Web サイトから引用してもかまいません。この項目では最大 2,000 字<sup>1)</sup> まで入力できません。

**申請限度額**

本書を読み進める前に、または申請を開始する前に、必ず「序論および基本情報」をご一読ください。

貴団体がナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション(以下、NPO) またはメジャー・パートナー・ミュージアム(以下、MPM) で、現在、年間 100 万ポンド以上の助成金を受けている場合、ACE が貴団体の活動にあわせた予定額を提示します。<sup>2)</sup>

貴団体の予算に組み込む助成金<sup>II</sup>のレベルは、ACE の提示した予定額を超えないようにしてください。貴団体がどのよう

に ACE の戦略目標を達成し、また活動プログラムを運営するのか、この点に関する申請書内の設問への回答は、この予算案に準拠するものとします。助成金のレベルを上げること(増額)を要望するための欄は、申請書内に別途提示されています(下記参照)。

現在、NPO または MPM で助成を受けている団体については、例外的に 2017 年度の設定額より高い助成レベルを検討する場合があります。しかしながら、ACE は政府から 2016 ~ 2019 年度の期間に対し「据え置き」の決定を受けているため、助成金が増額される可能性はかなり低いでしょう。2017 年度の活動のために合意された助成額を上回る額を希望する場合も、申請書に示す予算のベースには ACE から提示した予定額を必ず用いてください。申請書では、要望する追加助成額を具体的に示し、その用途を説明することができます。

- 1) これにはスペースおよびその他の句読点が含まれます。
- 2) その他すべての現行の NPO および MPM の予算は、2017 年度に設定されたものと同じ年間助成規模をベースにしてください。

p.6

各年度に対する申請額を同額とする申請団体が大多数となると想定しています。しかし、貴団体がいずれかの年度に対して、その他の年度の規模と大幅に異なる金額を希望する場合、申請書の「財務的実行可能性」の項目で、その理由を説明してください。

以下に、貴団体の申請に関連する戦略目標について検討する際に考えていただきたい一連のプロンプト(留意点)を提示しています。申請を審査する際には、これらの基準を考慮しますので、貴団体の提案する活動に関連するこれらの基準をよく検討してください。該当しないプロンプトに関しては検討する必要はありません。

**戦略目標 1 に貢献するために助成をどのように活用する計画ですか**

この項目では最大 2 万字まで入力できます。4 年の助成期間に戦略目標 1 の達成にどのように貢献するかを示す提案の概要(詳細な活動プログラムではなく)を提示してください。

申請を審査する際には、下記を基準に考慮します。

- 何を行う計画か、またそれをどのように行うかなどを含めた、貴団体の提案に関する芸術的あるいは文化的<sup>3)</sup> なアウトカム
- 作品の質を証明するエビデンス、例えば同業者、ステークホルダー、またはオーディエンスあるいは参加者から得たレビューからの短い抜粋<sup>4)</sup>
- 貴団体またはコンソーシアムが継続的に質を高めるために必要な変化に関する自己評価、およびその変化をもたらすために今後行う事柄
- 貴団体が博物館・美術館の場合は、収蔵品の質に関するエビデンス、およびその収蔵品を発展させ、共有し、調査研究するための計画(例えば、称号の授与、収蔵品に対するレビュー、研究調査活動からの情報を用いて示してください)

- 3) このガイダンスでは、文化的なアウトカムを参考にしています。これは科学産業コレクション、軍事コレクション、アートギャラリーを含めた、テーマ別のあらゆるタイプの博物館・美術館団体の活動に特に関係しています。
- 4) クオリティ・メトリクス (Quality Metrics) の試験運用に参加していた場合は、その結果を含めようとお考えかもしれませんが、参加できなかった団体の不利にならないよう、私たちはその他のエビデンスの1つとして、これを検討します。

p.7

- クリエイティブなコンテンツおよび体験をデジタルによって支援し、制作し、流通させる提案 (詳しい情報はこのガイドラインの「序論および基本情報」の項目を参照)
- プログラムの主要部分が独立したアーティストとの活動を含む場合、芸術的才能の開発をどのように支援し、それが貴団体の活動領域においてアーティストのニーズとどのように関係するか。これには以下のものが含まれます。
  - 芸術的または専門的な活動を発展させるために時間、空間、およびリソースを提供すること
  - 新しい作品を依頼し、新規の共同制作を推進すること
  - アーティストおよびプラクティショナーによる資金調達を含めたビジネススキルへのアクセスを支援すること
  - 多様性に富んだアーティストおよび実践の発展を支援するための、アクセシブルな提案や環境を導き、創出するような、より長期的なイニシアチブへの責任
  - 貴団体と必ずしもともに活動していないアーティストにも才能を開発する機会を拡大すること
- 該当する場合には、貴団体がどのように作品を国際的に共有し、世界各国からのオーディエンスを惹きつけ、世界各国のアーティストと活動しようと考えているか

「多様性に向けた創造的実践」に貢献するためにどのように助成を活用する計画ですか

この項目では最大 1 万字まで入力できます。4 年の助成期間に多様性に向けた創造的実践 (Creative Case for Diversity) にどのように貢献するかを示す提案の概要 (詳細な活動プログラムではなく) を提示してください。

申請を審査する際には、下記を基準に考慮します。

- 貴団体のプログラムあるいは収蔵品は、現代のイングランドの多様性をどのように反映しているか
- この多様性が、貴団体の活動プログラムの根幹となることをどのように証明するか
- 芸術活動の実施を目的として申請する場合、貴団体は、多様性に富んだアーティストおよびプラクティショナーの発展をどのように支援し、多様性に富んだアーティスト、プラクティショナー、およびその他の団体に対してどのように作品を提示するプラットフォームを提供し、また彼らのためにどのような機会を提供する計画か
- 博物館・美術館の活動実施を目的として申請する場合、多様性に富んだプラクティショナーたちに機会を提供し、多様性を有する団体とのパートナーシップを発展させる収蔵品およびプログラムを開発するためにどのような計画を持っているか

p.8

- 文化芸術プログラムを展開、実施する際、どのように保護

特性<sup>5)</sup>を持つグループから人員を採用、選定し、また関与させていくか

- 保護特性を持つグループの人員が文化芸術セクターへ参加・関与する上で直面する課題および障壁にどのように取り組んでいくか
  - 文化芸術セクターにおける変化を推進するため、多様性を中心としたベストプラクティスおよび継続的な学習を共有していくどのような計画を持っているか
  - 同業者、オーディエンス、およびその他のステークホルダーからのレビューおよびフィードバックを含めた、多様性に向けた創造的実践に対する貴団体の貢献を証明するエビデンスをどのように収集していくか
  - 多様性に向けた創造的実践をどのように唱道し、地域あるいは全国的にどのようにベストプラクティスを広めていくか
- 5) 保護特性とは、2010 年平等法 (Equality Act 2010) および 2011 年平等義務 (Equality Duty 2011) が定めるように、年齢、障害、性転換、婚姻およびシビル・パートナーシップ、妊娠出産、人種、宗教および信条、性別、性的指向を指します。このリストとあわせて、私たちは階級、および社会経済的格差を障壁であると認識します。

戦略目標 2 に貢献するために助成をどのように活用する計画ですか

この項目では最大 2 万字まで入力できます。4 年の助成期間に戦略目標 2 の達成にどのように貢献するかを示す提案の概要 (詳細な活動プログラムではなく) を提示してください。

申請を審査する際には、下記を基準に考慮します。

- 作品に対してオーディエンス<sup>6)</sup>の需要があることをどのように示しているか
- 現在のオーディエンスを維持し、新たなオーディエンスを獲得するためにどのような計画を持っているか
- 質の高い文化芸術の体験や、それらに参加する機会を持つ人の数やその範囲をどのように増やすのか。これには活動またはイベントに実際に参加している人、およびデジタル上で参加している人が含まれる
- 貴団体の活動のツアーの計画、または作品の普及に関する計画について (申請がこれに該当する場合)。私たちの関心は、貴団体が活動範囲を広げるためにどのような計画を作成し、またその活動が持つ影響力をどのように最大限に活用するのかわ確認することにある。これは、様々な地域の人々へ作品を届けること、またはオーディエンスの増加、アーティストの開発、あるいはより広範なセクターからの支援を通じてなされる

6) オーディエンスとは、読者、来館者、参加者、観覧者を含めたあらゆるタイプのオーディエンスを意味します。

p.9

- 文化芸術との関わりが現時点で最も希薄な人たちが、より多く、貴団体の活動または収蔵品を確実に体験できるようにするため、どのように活動するのか。私たちが特に関心を持っているのは、オーディエンス分布 (Audience Spectrum) で「関わりが深い」と特定された上位 3 グループ以外のグループに属する人々の多くに、貴団体の活動や収蔵品が届くことである

- ・貴団体がターゲットとするオーディエンス、および貴団体の活動がおよぶであろう人々の類型。オーディエンスに貴団体の活動を届ける方法には、実際にその場で体験してもらう方法とデジタルによるもの（例えば、ライブストリーミングを通じてなど）の両方が含まれる<sup>7)</sup>
- ・キャプチャード・コンテンツ、または文化学習コンテンツ (captured or cultural learning content) に重点を置き、既存の文化芸術プログラムをどのようにしてデジタルで流通させていくか
- ・マーケティング、営業、または顧客の経験とフィードバックを推進するための、技術利用についての現行または計画中的のおもな展開
- ・貴団体の活動あるいは収蔵品に触れる人々の経験の深さを増すために、また経験の質を高めるために、活動の機会を最大限に活かしているか
- ・現在および潜在的な貴団体のオーディエンスについての情報収集への取り組み
- ・文化芸術のオーディエンス全体の育成への取り組み、およびオーディエンスに関するデータの取得、共有、報告のための共通する手法の開発に向けた取り組み

7) 以下のリンクではターゲット集団をどのように特定するかに関してアドバイスを提供しています。 <http://www.artscouncil.org.uk/participating-and-attending/culture-based-segmentation>

### 戦略目標 3 に貢献するために助成をどのように活用する計画ですか

この項目では最大 2 万字まで入力できます。4 年の助成期間に戦略目標 3 の達成にどのように貢献するかを示す提案の概要（詳細な活動プログラムではなく）を提示してください。

申請を審査する際には、下記を基準に考慮します。

- ・将来の課題に対して、どのように計画的かつ思慮深く対応し、変革していく予定か、また他団体の同様の取り組みをどのように支援するのか
- ・外部環境、社会、政治、および経済の変化に対するレジリエンスと適応能力をどのように示すか、また貴団体が属するセクターあるいは地理的エリアにおける他者がレジリエンスを高めるために、どのように支援できるか

#### p.10

- ・貴団体のガバナンス・モデル、および貴団体の利益目標達成または新しい収入源獲得を目的としたガバナンス・モデルの変更または強化の計画。ならびに貴団体が属するセクターまたは地理的エリアの他団体のガバナンス・モデル強化の支援計画
- ・実績およびガバナンスを向上させるために自己評価を活用するよう、より広範なセクターに向けてどのように支援していくか（例えば、他団体のピア・レビューを受けることによるなど）
- ・将来の持続可能性、およびレジリエンスの向上のために、他団体をどのように支援していくか。例えば事業に関するアドバイスまたは指導など、貴団体が実施すべき計画について説明すること
- ・寄附または事業活動による、より幅広い財源から収入を増大させるために企業家的なアプローチを導入することに対し、貴団体がどのようにセクターを支援していくか
- ・貴団体が、環境の持続可能性を活動の一部としてどのよう

に取り入れているか、また二酸化炭素排出量、および環境への悪影響を低減するとともに、他団体が行う環境の持続可能性への取り組みの向上を支援するためにどのような活動を行うか

### 戦略目標 4 に貢献するために助成をどのように活用する計画ですか

この項目では最大 2 万字まで入力できます。4 年の助成期間に戦略目標 4 の達成にどのように貢献するかを示す提案の概要（詳細な活動プログラムではなく）を提示してください。

申請を審査する際には、下記を基準に考慮します。

- ・貴団体スタッフの現段階におけるスキルの幅、スタッフがスキル開発のために必要としているものに関する査定、およびこれらのニーズを満たすための計画
- ・貴団体のリーダーおよびスタッフが、貴団体が所在する地域の多様性を反映したものになるようどのように努力しているか、また貴団体への参入ルート、およびキャリアアップのための機会が公正であることを確保するために、貴団体がどのように取り組もうとしているか
- ・貴団体の組織全体において、またより広い文化セクターにおいて、どのように多様性と平等を促進し、発展させているか
- ・地域的、全国的、および国際的に効果的なパートナーシップを築いた際の過去の実績、ならびにこれらをさらに発展させてオーディエンスにより良い提案をするための計画

#### p.11

- ・貴団体のミッションを支える新しいパートナーシップの形成にどのように取り組むか、またセクター全体にわたるパートナーシップをどのように支援し、調整していくか
- ・ボランティアを採用し、育成する計画
- ・文化セクターでの就職の機会、およびこのセクターでのキャリアアップの機会をどのように若者に提供するか、その方法を含めた、セクター全体のスキル開発にどのように貴団体が貢献していくか
- ・文化セクター全体を横断するような他団体、例えば、セクター・サポート・オーガニゼーション (SSO)、芸術団体、博物館・美術館開発ネットワーク、国立博物館・美術館、ならびにサブジェクト・スペシャリスト・ネットワーク (Subject Specialist Network)<sup>8)</sup> などと活動するために、貴団体がどのように専門的な技術や知識を共有し、ネットワークを展開していくか
- ・地理的なエリアあるいはセクターに対する支援として、貴団体はどのような役割を示しているか（下記の事項の一部またはすべてにおいて）
  - シニア・リーダーが他の芸術団体または文化団体の理事会<sup>9)</sup>の構成員になること
  - 若手幹部および他団体を支援するために、正規の指導教育プログラムや面談などを実施すること
  - セクターまたは従属するセクターの審議やネットワークを調整し主導する中で、貴団体が積極的に働きかけているか
  - 貴団体が属する地域の地域企業パートナーシップ (Local Enterprise Partnership)、地方自治体のワーキング・グループ、ACE のエリア・カウンシルなど、セクターの発展のための主導的な立場において積極的な役割を果たしているか

## 戦略目標 5 に貢献するために助成をどのように活用する計画ですか

この項目では最大 2 万字まで入力できます。4 年の助成期間に戦略目標 5 の達成にどのように貢献するかを示す提案の概要（詳細な活動プログラムではなく）を提供してください。

申請を審査する際には、下記を基準に考慮します。

- どのようにプログラム全体に Quality Principles を取り込んでいくか
  - 文化芸術との関わり方の希薄な層、保護特性を持つ層、恵まれない層、5 歳未満の層を含む子供と若者からなる多様性を有するオーディエンスの需要をどのように特定し、満たしていくか
  - 保護特性（社会的経済的背景を含む）を持つ子供と若者に関するデータ収集を、どのように改良していくか
  - ターゲットの集団に貴団体の活動を届ける手助けをしてくれるパートナーとどのように活動していくか
- 8) 一般に認められているサブジェクト・スペシャリスト・ネットワークのリストは、こちらでご覧いただけます。[http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Subject\\_Specialist\\_Networks\\_Contacts.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Subject_Specialist_Networks_Contacts.pdf)
- 9) このガイダンス全体を通して、「理事会 (a board)」は、理事または取締役役員による集まり、または同等の運営委員会あるいはグループを意味します。

### p.12

- 学校での文化芸術の提供を唱道し支援するカルチュラル・エデュケーション・チャレンジ (Cultural Education Challenge) への貴団体の責任ある取り組みをどのように実証するのか（以下のいずれかの手段を通じて）
  - シニア・リーダーが学校理事会の理事になる
  - 学校理事会の理事としての職責を果たす時間をスタッフに認める
- 貴団体はどのように戦略的パートナーシップに取り組んでいるか、また今後、進展を図っていくか（以下のいずれであるか）
  - カルチュラル・エデュケーション・パートナーシップ (Cultural Education Partnerships<sup>10</sup>) を主導する中心的な役割を担っている
  - カルチュラル・エデュケーション・パートナーシップにおいて中心的な役割を担い、積極的に参加している
- 戦略目標 5 の 3 つの優先項目のうち、少なくとも 2 つにどのように貢献していくか
  - アーツマーク・アワード (Artsmark Award) を受賞するよう、貴団体が学校をどのように励まし、支援しようと計画しているか
  - アーツ・アワード (Arts Award) を受賞するよう、貴団体は支援者またはセンター<sup>11</sup>) として子供と若者をどのように支援していくのか
  - 以下の事柄を実現するために、貴団体がデジタル技術をどのように活用していくか
    - 独自のクリエイティブ・コンテンツ、キャプチャー・コンテンツ、または文化学習コンテンツの開発により、子供や若者に貴団体の活動を届けること
    - 子供と若者に彼ら独自のコンテンツを創作する機会を提供すること

## 提案する活動プログラムをどのように主導し、運営する計画ですか

申請書の団体プロフィールの項目では、貴団体のレジリエンスに関するエビデンスを確認したいと考えています。レジリエンスの定義については、「私たちの 10 年戦略」の戦略目標 3 をご参照ください。

この項目では最大 1 万 4,000 字まで入力できます。

申請を審査する際には、下記を基準に考慮します。

- プログラムの順調な実施に対するリスクを明確に認識しているか、またこれらのリスクを軽減する適切な手段を有しているエビデンスがあるか
  - 貴団体のマネジメント体制あるいはガバナンスの仕組みと報告に関する持続可能性。ここには、主要な役員・理事の公正かつオープンな採用プロセスに関するエビデンス、将来的な主要な役員・理事の交代に向けた計画、ならびに主要な役員に関する（私たちとの）定期業績評価が含まれる
- 10) 関係する可能性のある他の戦略的パートナーシップには、ミュージック・エデュケーション・ハブ (<http://www.artscouncil.org.uk/music-education/music-education-hubs>)、仲介団体、ならびに教育分野、少年司法分野または保健分野のものがあげられます。
- 11) 同一の子供と若者のグループと複数回活動する場合、団体が活動の中核になるよう期待します。同一の子供と若者のグループと 1 回のみ活動となる場合、団体が精力的な支援者になるよう期待します。

### p.13

- 貴団体の意思決定プロセスは有効か
- 貴団体が定期的な自己評価を実施していることを示すエビデンス、およびその有効性はどの程度か
- 貴団体のパートナーシップはどの程度、適切か、およびその有効性はどの程度か
- 貴団体の持続可能性、およびレジリエンスを高めるための明確な計画に関するエビデンス
- 理事会はどのように組織され、構成されているか（これには構成員の多様性に関する情報を必ず含めること）
- 貴団体のミッション、活動、経営に関連した、貴団体の理事のスキル、およびそのスキルの適否

コンソーシアムからの申請に関しては、私たちは下記についてもあわせて考慮します。

- 貴団体の構成の有効性はどの程度か
- 筆頭団体（申請を行う団体）の役割は明確か
- 共同で行われる意思決定、およびコミュニケーションのプロセスは有効か
- パートナー間における紛争解決のための手続き
- 適切なレベルの責任分担
- パートナーからの情報を収集し、それらを統合し報告書を作成する際の明確なプロセスがあるか
- 協力して活動してきた期間、および順調な成果を生み出す可能性を含むコンソーシアムの歴史

## 貴団体は、財務的実行可能性をどのように確保していきますか

この項目では最大1万4,000字まで入力できます。

申請を審査する際には、下記を基準に考慮します。

- 貴団体が、従来の事業収入または寄附金収入に基づいて明確かつ信頼に足る計画を進めているか、あるいは新たな収入源を探すことに対し明確かつ信頼に足る計画を進めているか（これを知ることによって他の財源からの収入の適切な水準を見極めたいと考えています）

### p.14

- そのほかの（例えば、大規模な設備投資への）助成プログラムへの申請が不採択になった場合、貴団体がどのように対処するか——貴団体がどのように活動の見直しを行う予定を示すこと
- 次回のファンディング・アグリーメントの期間を通して、貴団体が自身のレジリエンスをどのように高めていくつもりかについて、説得力のある計画を有しているか
- コストと効率性についての分析。貴団体がコストを決定した経緯と、効率性を改善、あるいは最大化するために講じた対策について説明すること
- アーティストおよびプラクティショナーに対して公正な報酬を支払うために取り組んでいるか、および貴団体が業界のガイドラインに従っているか（詳しい情報は「序論および基本情報」を参照）
- 財務の管理、モニタリング、報告の質
- 現在の、または目標とする積立金のレベルを含め、貴団体が積立金の準備や蓄積に関して効果をあげているか
- 貴団体の将来の持続可能性の向上を図るための事業モデル、およびその計画。資産を利用または分割せざるを得ない計画があれば説明すること。これには、経済規模を特定するためのシェアードサービスや、新たな収入源を開拓するための（知的、人的、および物的な）資産活用が含まれる場合がある
- 大型の助成金を管理した過去の経験（現在、貴団体がNPOまたはMPMではない場合）

コンソーシアムからの申請に関しては、私たちは下記についてもあわせて考慮します。

- コンソーシアムの構成員の間に明確かつオープンな財務上の関係があるか

## 活動場所

活動場所の詳細を提供してください。貴団体の活動にツアーが含まれる場合、あるいは複数の会場で実施する場合、範囲、規模、および想定される場所がわかるように、活動案にできる限り詳細を含めるようにしてください。

## 添付書類

個別の団体として申請する場合、申請書の「財務添付書類」の項目に以下のものを添付してください。

- 前会計年度の決算書。貴団体の規模、および法的地位にあった関連する法定基準にそって作成されたもの

### p.15

- 最新の管理口座
- 2017年度の予算案
- 2018年度、2019年度、2020年度、および2021年度の団体予算の概要

コンソーシアムとして申請する場合、申請書の「財務添付書類」の項目に次のものを添付してください。

- 筆頭団体の前会計年度の決算書。コンソーシアムの規模、および法的地位にあった関連する法定基準にそって作成されたもの
- 筆頭団体の最新の管理口座
- 筆頭団体の2017年度の予算案
- 2018年度、2019年度、2020年度、および2021年度の筆頭団体の予算の概要

コンソーシアムとして申請する場合、さらに申請書の「コンソーシアム・パートナー添付書類」の項目に以下のものを添付してください。

- 2018年度、2019年度、2020年度、および2021年度のコンソーシアムの予算の概要。申請で提案する共同活動の財務情報を統合した上で、各団体が受け取るナショナル・ポートフォリオの助成額を明示したもの
- 各コンソーシアム・パートナーの前会計年度の決算書。コンソーシアムの規模、および法的地位にあった関連する法定基準にそって作成されたもの

### p.16

## 予算

予算は包括的かつ適切で、プログラムの規模と種別に適したものにしてください。予算案においては、インフレ、および主要な資産の保険加入、復旧、転換の必要性を考慮に入れてください。バリュー・フォー・マネーは、審査を行う際の重要な検討事項となります。各団体はその他の財源から収入を得ることが期待されています。予算では見込みの収入レベルを明確に示してください。当該年度の管理口座とあわせて、今期の助成期間の収支計画についても検討の対象とします。アーティストの報酬が予算案に明示されていることをご確認ください。

各年度に対する申請額を同額とする申請団体が大多数となると想定しています。しかし、貴団体がいずれかの年度に対して、そのほかの年度の規模と大幅に異なる金額を希望する場合、申請書の「財務的実行可能性」の項目で、その理由を説明してください。

## 追加助成の要望

貴団体が、現行のNPOまたはMPMであり、年間100万ポンド以上の助成金を受けている場合、ACEが貴団体の活動にあわせた予定額を提示します。

予算案に組み込む助成レベルは、ACEの提示した予定額を超えないようにしてください。貴団体がどのようにACEの戦略目標を達成し、活動プログラムを運営するのか、この点に関する申請書内の設問への回答は、この予算案に準拠するものとし、助成金のレベルを上げること（増額）を要望

するための欄は、申請書内に別途提示されています（下記参照）。

現在、NPO または MPM の助成を受けている団体については、例外的に 2017 年度の設定額より高い助成レベルを検討することがあります。

追加助成を要望する場合、各年度の（予定額を超える）要望額、追加額の用途、また追加の活動に関しどのように資金を調達し、実施するかを私たちに伝えるために、本項目を利用できます。

**p.17**

この項目では最大 1 万字まで入力できます。4 年のファンディングサイクル（2018～2021 年度）に、特別に、追加助成が交付された場合、何ができるかの提案の概要を提示してください。

交付の裁量は、すべて ACE 側に任されていますが、貴団体の提案はそれぞれの戦略目標の観点から検討されます。さらに、提案について私たちは次の点を検討します。

- ・ 刺激的であるが現実的なアンビションを示しているか
- ・ 貴団体の既存の活動にさらなる要素が付加されていることが明白か
- ・ 貴団体がともに活動しているコミュニティに対してはつきりと付加価値を高めているか
- ・ 貴団体の対象となるオーディエンスやコミュニティに必要とされている、または求められているか
- ・ 貴団体の文化芸術プログラムを意義のある持続可能な方法で発展させているか
- ・ 貴団体のレジリエンスを強化し、長期の助成金への依存度を低減しているか

**p.18**

**ファンディング・アグリメント、ビジネスプラン、ACE との関係**

団体への採否決定はすべて暫定的なものです。つまり、ファンディング・アグリメントの最終合意、および貴団体が作成するビジネスプランに左右されます。

2015 - 2017 年度ナショナル・ポートフォリオの一翼を担うバンド 3 の団体には、2015 - 2017 年度の助成期間が終わるまでに多様性のための創造的実践の評価で少なくとも「メット (met)」に到達することが期待されています。2016 年度の年次フィードバックのプロセスにおいて、貴団体の多様性のための創造的実践の評価が「ノット・メット (not met)」とされた場合、「メット (met)」の評価に到達するための適切な措置が講じられるまで、2018 - 2021 年度のナショナル・ポートフォリオに対する暫定的な助成の決定を最終的な合意としない場合があります。その場合、リレーションシップ・マネージャー（以下、RM）がこの対策とタイムスケールについて団体と協議することになります。

助成について暫定的な交付決定がなされた場合、私たちは提示された助成金のレベルを考慮した上で、（暫定的な交付決定の根拠となった）貴団体の申請書に示された提案が、どのようにビジネスプランに反映されているかを確認する必要があります。ビジネスプランには、ACE の戦略『あらゆる

る人に素晴らしい文化芸術を（*Great Art and Culture for Everyone*）』に規定されている戦略目標の達成に、どのように貢献するかも明確に示してください。

決定された助成額が貴団体の申請額と大幅に異なる場合、ACE の RM の 1 人が計画の変更について貴団体と協議することになります。

提案の審査と評価コメントに十分な時間がとれるよう、ビジネスプランの第 1 稿は、必ず 2017 年 10 月 15 日までに提出してください。ビジネスプランの最終案は、必ず 2018 年 1 月 31 日までに提出してください。ファンディング・アグリメントの完成および発行は 2018 年 3 月までに行われます。

私たちは、すべての団体が健全なビジネスプランを展開できるよう、ビジネスプラン作成の際に各団体が適正な基準で立案するための一助となる手引き書を有しています。よって、すべての団体に対し、この手引き書を一読することを強くお勧めします。すべての団体には適正な基準にそって報告・モニタリングを行うことが求められています。これは貴団体が自身の目標を達成し、ACE の戦略目標に貢献する中で、進んできた道筋をたどる際に役立つでしょう。

**p.19**

バンド 3 の団体は以下に関する SMART 目標<sup>12)</sup> を必ず含む 4 年間のビジネスプランを提出する必要があります。

- ・ 活動の中核となるプログラム
- ・ 多様性のための創造的実践への貢献
- ・ プログラムの主要部分が独立したアーティストとの活動を含んでいる場合は、アーティストの人材開発のための計画
- ・ 国際的な活動（該当する場合）
- ・ 戦略目標 5 の優先事項 3 つ（アーツ・マーク [Arts-mark]、アーツ・アワード [Arts Award]、またはデジタル）のうち、少なくとも 2 つ、ならびにクオリティ原則 (Quality Principles)、戦略的パートナーシップの活動、およびカルチュラル・エデュケーション・チャレンジ (Cultural Educational Challenge)

ビジネスプランに含めるか、または別添として、次のものを提供してください。

- ・ 助成期間中、ACE の戦略目標、およびクリエイティブ・メディアに関する優先事項を満たすためにどのようにデジタル技術を利用していくかを示すデジタル分野の方針・提案（「序論および基本情報」、およびデジタル分野の方針・計画ガイドライン参照）
- ・ 以下の戦略目標 2 の成果が対象としている、オーディエンスとエンゲージメントに関する計画
  - より多くの人が、素晴らしいアート、博物館・美術館、および図書館を体験し、これらに参加する機会がある
  - 素晴らしいアート、博物館・美術館、および図書館を体験する人の数と層が増大している
  - 現時点で最も文化芸術への関与が希薄な層において、関与の度合いが向上している
  - 人々の文化体験の深さと質の向上の例示も可
- ・ 該当する場合には、最低でも初年度の 1 年間の合意済みのツアー計画。ここでは、企画された活動が新規または再演・再展示のいずれであるか、またその規模、およびその活動に要する最低日数を示してください。これは毎年、新たに提出されるビジネスプランで更新されます

- ・平等に関する活動計画。以下の内容について、貴団体がどのように実施するのか示してください
  - 貴団体の理事会に関して次の点を確認する
    - 貴団体の理事会が多様性をめぐる貴団体の目的を実現するために必要なスキルと経験を有しているか
    - 2021年12月までに、保護特性を持つグループ（例えば、民族、障害、性別、ならびに社会経済的背景全般）からの構成員を含め、貴団体がともに活動し、また貴団体の活動を届けるオーディエンスとコミュニティの多様性を、貴団体の理事会に反映させること。貴団体はRMとともに、多様性に関する貴団体の目的の内容を決める

12) SMART目標とは、具体的で (specific)、測定可能で (measurable)、実行可能で (actionable)、現実的で (realistic)、期限に基づいた (time-based) 目標を指すものです（詳しい情報は、事業計画立案ガイドランスを参照）。

#### p.20

- 貴団体のスタッフの多様化に向けた計画を示す

これらの各計画にはSMART目標を必ず含めてください。

またビジネスプランとあわせてリスク一覧を提示してください。

SMART目標のうちどれが10年戦略『あらゆる人に素晴らしい文化芸術を (Great Art and Culture for Everyone)』に規定された戦略目標を達成する助けになるのか、ビジネスプランでそれについて明確にしても良いでしょう。

ファンディング・アグリーメントには、助成金交付期間のモニタリング、報告、実施について定めた次のような条件も含まれています。

- ・ 貴団体の活動の実例を評価し、その質について報告するためACEが外部審査員を利用することを認めること（審査員は公募により採用され、規定の任期を務める）
- ・ 特定のクオリティ評価フレームワークを使い、貴団体の活動の意図がどの程度、貴団体に関わる人びと、およびピア・レビュアーの視点と一致しているかについて、より理解を深めること。ならびにピア・レビューを提供することにより、このプログラムを支援すること。これには私たちとデータを共有することが含まれる
- ・ 多様性のための創造的実践の評価を2021年10月までに「ストロング (strong)」にすること
- ・ オーディエンスに関するデータの収集、共有、報告のための特定のツールを利用すること。これには私たちとの共有情報が含まれる
- ・ オーディエンス区分のためのツール<sup>13)</sup>を利用し、オーディエンスに関して深く知るようにすること
- ・ 必要に応じて、ACEが助成するその他の団体とデータ共有協定を結び、来訪する団体、およびその他のパートナーと顧客情報の共有を認める「オプトイン」オプションを導入または維持すること
- ・ 環境面の方針および行動計画を提示すること
- ・ 環境面での業績の改善、および二酸化炭素排出量の削減に関係するデータを収集し、提出すること

13) まだこれらを入手していない場合は、オーディエンス分布 (Audience Spectrum) 区分を活用することを検討されると良い

でしょう (<https://www.theaudienceagency.org/audience-spectrum>)。この情報を有効に利用してビジネスプランの中のオーディエンス開拓に関する目標対象、および戦略に役立ててください。

#### p.21

- ・ アーティスト、プラクティショナー、およびクリエイティブ産業ならびに遺産管理団体の従事者に適切かつ公正な報酬が必ず支払われるようにすること
- ・ 管理口座およびキャッシュフロー計算書を毎月、提出すること
- ・ 理事会報告書を3か月ごとに提出すること
- ・ 貴団体および前年度の活動に関するアニュアル・サーベイに統計を添えて提出すること（これには貴団体のオーディエンスのプロフィール、特に性別、年齢、民族、障害、長期的な疾病に関する情報が含まれる）
- ・ ビジネスプランおよびその他の計画にあるSMART目標に関連する戦略目標に照らし、貴団体の進捗状況に関する詳細なアニュアル・レポートを提出すること
- ・ 残りの助成期間に予定されている活動案を定めたビジネスプランを毎年新たに提示すること。これには予算、キャッシュフロー、および私たちが随時求めるその他のあらゆる情報が含まれる
- ・ 私たちにオブザーバーとして理事会に出席する権利があることを認めること
- ・ シニア・アポイントメンツ（理事長および役員を含める）の採用を行う際、私たちが関与する機会を持てるようにすること。例えば、職務内容にコメントすること、最終候補決定に関与すること、面接官に関して意見を述べること、後継者を育成する計画に参加することなど
- ・ 理事会が任命した役員の業績を評価する際には、私たちの見解を求めるようにすること
- ・ 以下に示す内容の一部またはすべてを用いて、エリアまたはセクターにおける支援的役割を具体的に示すこと
  - シニア・リーダーがほかの文化芸術団体の理事会の構成員になること
  - 若手幹部および他団体を支援するために正規の指導プログラムや、面談などを実施すること
  - 貴団体が属するセクターまたは従属するセクターでの協議やネットワークを調整し主導する際に、積極的な役割を果たすこと
  - 地域企業パートナーシップ (Local Enterprise Partnership)、地方自治体のワーキング・グループ、またはACEのエリア・カウンシルなど、地理的エリアの発展のために主導的な立場において積極的な役割を担うこと

#### p.22

ACEは、我々が提示する助成額のレベルと関係する追加の条件など、その他の目的が明確で具体的な条件についてバンド3の団体と交渉する場合があります。

バンド3の団体は少なくとも年4回、私たちと直接、コンタクトをすることになります。団体の改善に役立てる方法として、建設的なフィードバックは進んで受け入れなくてはなりません。これらのコンタクトのうちの1回は、ビジネスプランに明示されたSMART目標に対する進捗状況の公式的なレビューを行います。貴団体が「中」または「大」と判定されるリスクにさらされている場合、公式コンタクトの機会を増やす場合があります。

公式コンタクトに加えて、各団体にはRMとの継続的かつ非

公式な「発展的」コンタクトを持つことが求められています。このようなコンタクトの機会は、4年の助成期間を通じてACEと貴団体が協働していく中で、芸術上、文化上、事業上の発展ならびに挑戦への課題に基づいて、様々な方法で実施されるでしょう。

p.23

### ファンディング・アグリーメントの約款の遵守

ACEと貴団体の間で交わされたファンディング・アグリーメントには、合意期間の各年度に貴団体が受け取る助成金が規定されています。

ファンディング・アグリーメントには、貴団体独自の目的を含めたビジネスプランが含まれており、そこには私たちの10年戦略『あらゆる人に素晴らしい文化芸術を (Great Art and Culture for Everyone)』にある戦略目標の達成をどのように支援するかについてははっきりと述べられています。

ファンディング・アグリーメントには約款が含まれており、そこには貴団体が属しているバンドに求められている条件も含まれます。

貴団体がファンディング・アグリーメントに規定された条件を満たしていない場合、第1のステップとして適切なフィードバックを（通常、RMを通じて）行い、貴団体とそれについて協議します。このようにして、どのような問題があるか我々全員が理解し合意できるようにします。

ACEは、面談時の話しあい、または書面のいずれかで、私たちから伝えた懸案事項が、貴団体の理事会に対して情報提供されることを求めます。さらに理事会には、貴団体のエグゼクティブ・オフィサーと協力し、関連する問題解決に向け対処し、ファンディング・アグリーメントに規定された条件をどうすれば満たせるかについて、迅速かつ建設的な助言を提示するよう求めます。

ファンディング・アグリーメントの中の次の2つの条件については、私たちは所定の措置を講じることになります。

- 多様性のための創造的実践（現行のNPOが対象）：2016年度の年次フィードバックのプロセスにおいて、貴団体の多様性のための創造的実践の評価が「ノット・メット (not met)」とされた場合、「メット (met)」の評価に到達するための適切な対策が講じられるまで、2018～2021年度向けの暫定的な採択を最終決定しない場合がある
- オーディエンスデータの収集および報告、ならびにデータ共有に関する合意：貴団体がこれらの条件を免除されていない限り、所定のデータ報告サービス、およびデータ報告の諸原則への署名、あるいはACEが助成するその他の団体とデータ共有協定の締結を怠った場合、それらが行われるまで交付を停止する

p.24

ファンディング・アグリーメントの諸条件に違反した場合は、対応措置を講じます。

貴団体が上述の条件あるいはファンディング・アグリーメントのその他の条件に違反した場合、上述したフィードバックおよび協議（これが第1段階の措置であるとは限りません）

に加えて、さらなる措置を講じる場合があります。対応措置には次のものが含まれます。

- 行動計画：ACEは、懸案事項への対応として改善に向けた行動計画の要求と合意を行う場合があります。この計画において、貴団体は業務執行 (executive) および非業務執行 (non-executive) 双方の主要な役員の変更を検討しなければならない場合があります。貴団体はこの計画に責任を負い、私たちはその効果をモニタリングすることになります。
- モニタリングおよび報告の強化：例えば戦略目標に関する要求が満たされていないなど、私たちが特定した懸案事項の領域に対策を講じていることを確認するため、貴団体の業務執行役員あるいは会長に対して、ACEの幹部役員との面会を求める場合があります。問題の核心について、書面による報告をより頻繁に求める場合もあります
- 戦略的事業助成 (strategic funds)：問題に対応するための明確かつ信頼できる計画をACEが受け取っておらず、また承認していない場合、貴団体を（設備投資助成を含めた）戦略的事業助成への新規申請について不適格とします
- 助成金の交付条件：ファンディング・アグリーメントに規定された諸条件を満たさない場合、助成金の交付に関して追加条件を設定する場合があります
- コンサルタント：私たちはコンサルタントに対し、懸案事項の領域に関する詳しい情報の提供を求めることが許されています。それは、ACEがさらなる情報、および専門家の意見を必要としている、あるいは貴団体の発展と向上を支援したいという理由のためであるかもしれません。
- ステークホルダーによるレビュー：そのほかの助成金の共同出資者と合同の再検討会合を開き、改善または成長の余地がある領域について協議する場合があります
- 助成金交付の停止：貴団体が適切な期間内にファンディング・アグリーメントの諸条件を満たさない場合、これら諸条件を満たすまで助成金の分割交付（または交付の一部）を停止する決定を行う場合があります
- 助成金交付の撤回：極端なケースとしては、相当な期間にわたりファンディング・アグリーメントの諸条件に違反した場合、継続的な助成金の交付が公的資金の適切な使用にあたらぬと判断される可能性もあり、その場合は助成金の交付を打ち切ります。この判断には参照可能なエビデンス、私たちが行った介入措置、そして貴団体の行動計画に照らした進捗状況を考慮に入れます

p.25

- 返納：ファンディング・アグリーメントの諸条件が継続して明らかに守られていないケースでは、助成金の返納を求める場合があります

上記のいずれかを行うことが決定した場合は、事前に通知します。貴団体がファンディング・アグリーメント（ビジネスプランおよび目標を含む）の諸条件に違反した場合は、適切な対応措置を講じます。すべてのケースにおいて、上述の対応措置の1つまたは複数の対応措置を取るようになります。

訳注

- I Guidance for Applicants: Introduction and Essential Information [https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Digital\\_version\\_NPO\\_Guidance\\_for\\_Applicants\\_Intro\\_and\\_Essential\\_Info.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Digital_version_NPO_Guidance_for_Applicants_Intro_and_Essential_Info.pdf) (最終閲覧日：2018/09/27)
- II 原文はinvestment（投資）だが、本文書においては「助成」または「助成金」と置き換えている。

表紙

ACE

The National Portfolio Investment Programme 2018-22 Monitoring prompts for band 3 organisations

ナショナル・ポートフォリオ助成プログラム 2018 - 2021 年度 バンド 3 団体のためのモニタリング・プロンプト

2017 年

p.4

序論

助成金の交付期間を通じ、アーツカウンシル・イングランド（以下、ACE）は、ACEの戦略目標、ならびに多様性に向けた創造的実践、マネジメント、ガバナンス、および財務的持続可能性に照らして、貴団体の活動の達成度をモニタリングします。貴団体に対する助成に関し、私たちがどのようにモニタリングするかをご理解いただけるよう、このモニタリング・プロンプト（審査・評価に際しての留意点）一式を公開いたしました。

これらプロンプトでは、設問が用意されています。これらの設問にそって、貴団体を担当するリレーションシップ・マネージャー（以下、RM）が、エビデンスの種類や成功の指標の実例だけでなく、貴団体の進捗状況を継続的に見直しながら、検討するようになっています。

助成金の交付条件である、毎年のビジネスプラン、および関係書類の更新を検討する際に、これらのモニタリング・プロンプトが役立つでしょう。

p.5

戦略目標 1 モニタリング・プロンプト

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

私たちの戦略『あらゆる人に素晴らしい文化芸術を (Great Art and Culture for Everyone)』は、文化芸術セクターが行うあらゆる活動において卓越性を実現するために、このセクターを支援するという決意を表明しています。私たちはこの支援によって、芸術的、および文化的卓越性を有する活動の創造、およびその活動とオーディエンスとがともに関わりあう状況が生まれることを目指しています。私たちは、博物館・美術館に対しては、人々の暮らしを豊かにするため、収蔵品を活用することによって卓越性を示すことを望んでいます。図書館に対しては、人々が知識を深め、文化に関する価値認識を広げ、また彼らが必要としているスキルと情報を得る助けとなる、様々な優れたサービスを開発することを支援したいと考えています。

a) 戦略目標 1 に関わるビジネスプラン／プログラム計画において、SMART目標に関し、団体がどのような進展をしていますか？（SMART目標とは、具体的で、測定可能で、実行可能で、現実的で、期限に基づいた目標を指します）

b) 団体は、才能を活かし、真の熱意と本物のスキルを実際に示すような芸術作品、および文化的な体験を提供していますか？ 団体の活動の質に関し、どのようなエビデンスがありますか？ 例として、次のものが指標となるでしょう。

- ACEが規定する、クオリティ評価のためのフレームワーク (a quality evaluation framework) の使用
- 芸術性と品質の評価 (Artistic and Quality Assessment)
- 報道機関による論評
- 受賞歴
- オーディエンスからのフィードバック
- 公式または非公式のピア・レビューの計画
- 上層部および理事会レベルでの、芸術の質に関わる議論についてのエビデンス
- ほかのどこかで活動期間を延ばせるよう、招待活動を申請する計画

c) 博物館・美術館が収蔵品を発展させ、研究、解釈し、また共有することに成功していることを示すエビデンスには、どのようなものがありますか？ 次のような例がエビデンスとして考えられます。

- 称号の授与
- 収蔵品の評価または研究活動
- 質の評価、および質の査定
- 理事および幹部レベルにおける、活動の質、収集、貸出し、展示、および出版計画に関する定期的かつ有効な協議
- 収蔵品に関する公式のレビュー

p.6

- 収蔵品の開発方針の見直し
- ニュースレター

d) 団体のプログラムに独立して活動するアーティストとの活動が含まれる場合、どのくらい効果的に芸術的才能の開発を支援していますか？ これに関しては、次のような例が含まれるでしょう。

- 芸術的または専門的な活動に時間、空間、およびリソースを提供すること
- 新たな作品の制作を依頼し、新規のコラボレーションを奨励すること
- アーティストおよびプラクティショナーが、資金調達を含めたビジネススキルを習得する機会を支援すること
- 多様性に富んだアーティストや実践の発展を支援するため、アクセス可能なオファーや環境に導くこと、あるいはそれらを創出することなど、長期的なイニシアチブに責任を持って取り組むこと
- 貴団体と必ずしもともに活動していないアーティストに対し、才能を開発する機会を広げること
- 地域および全国的に影響をおよぼすために提案された活動の機会を評価すること

e) 団体が、活動を国際的に共有し、世界中のオーディエンスを引きつけることに関し、どの程度成功を取っていますか？（該当する場合）国際的な活動について、団体の目標に照らし、どの程度順調に実施していますか？ 指標には次の点が含まれるでしょう。

- SMART目標に照らした進捗状況の追跡が可能であり、かつ追跡されていること
- 団体は、目標に対して成果を関連づけることができ、必要に応じて目標を修正できること
- 団体が、新規の市場、およびパートナーシップを発展させるような、国際的な研究、および開発実施計画に関する

るエビデンス

- 作品の国外への貸出し、および国際的な巡回展に関する詳細
- f) 団体またはコンソーシアムは、継続的にクオリティの改善を行っていますか？ 将来に向けた計画には、さらに改善される見込みが確実にありますか？
- g) 団体は、自らの活動を、同じ分野で活動する国内外の他団体と比較した基準に従って評価する計画を明確に示していますか？
- h) 活動の質に関する定期的かつ効果的な協議が、理事、および幹部レベルで行われていますか？
- i) 我々が規定しているクオリティ評価のためのフレームワークを効果的に使い、活動に関する貴団体の意図がどの程度、貴団体のオーディエンスの視点、およびピア・レビューと一致しているかについて理解を深めていますか？ これには次のエビデンスが含まれていなければなりません。
  - 規定のクオリティ評価のためのフレームワークを用い、毎年少なくとも4件のイベント、展示、またはパフォーマンスを評価していること
  - ACEのWebサイト上で規定のクオリティ・エバリュエーション・プラットフォームを用い、オーディエンス、ピア・レビュー、および団体内の関係スタッフから質の測定基準に対する調査回答を集めていること。例外の適用あり（例えば、隔年のフェスティバルを開催しているナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション〔以下、NPO〕は、活動が公開されている年度に8件の評価を完了することが可能）。活動数が毎年4件に満たないNPOは、より少ない数の評価で認められますが、より高い回答率を目指すようにしてください

p.7

- 各評価には（最低でも）次のものが含まれます。
  - ・ 活動についての創意思図をまとめた、関係スタッフ1名による、イベント前のクオリティ測定調査1件
  - ・ 関係スタッフ1名が記入した、イベント後のクオリティ測定調査1件
  - ・ ピア・レビュー1名が記入した、イベント後のクオリティ測定調査1件
  - ・ 複数のオーディエンスによる、イベント後のクオリティ測定調査。目安としては、少なくとも10%のオーディエンスを目標とし、可能であればオーディエンスを代表するようなサンプルを得ることをお勧めします。オーディエンスの数が比較的少ない（例えば100人未満）イベントについては、より高い比率を目指すようACEは提案します
- 各評価の簡単な報告書を、実施後1か月以内に担当RMと共有すること
- 4回の評価についてまとめたアニュアル・レポートを、毎年6月末までに担当RMと共有すること
- 理事会で各回のクオリティ評価から得た結果を共有すること

[ 中略 ]

p.10

## 戦略目標2 モニタリング・プロンプト

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

私たちの戦略『あらゆる人に素晴らしい文化芸術を（Great Art and Culture for Everyone）』では、文化芸術がいかに暮らしを豊かにするかについて述べています。文化芸術は、私たちの想像力や意欲をかきたて、私たちに刺激を与え、私たちを教育し、また楽しませてくれます。デジタルメディアによるものを含め、誰もが、質の高い博物館・美術館、図書館、またはライブパフォーマンスを訪れ、体験することができます。あるいは文化活動に参加することが可能であるべきです。こうした体験は、私たちを内省へと導き、討論や批判的思考を促し、世界に対する私たちの理解を深めさせてくれます。芸術、博物館・美術館、そして図書館を体験し、それらに貢献する人々が増えることは、社会にとって有益であると私たちは信じています。

- a) 団体のビジネスプラン、あるいはオーディエンスとエンゲージメントに関する計画は、団体が下記の戦略目標のアウトカムに照らして順調に実績を挙げていることを示しているか（バンド3の団体は、4項目すべてを行うことになります）：
  1. 団体は、より多くの人々が素晴らしい芸術、博物館・美術館、および図書館を体験し、参加する機会を持てるようにしている（エビデンスは省略）
  2. 団体は、質の高い文化芸術を体験し、そこに参加する機会を持つ人の数やその範囲、あるいはその両方を増大・拡大させている。これには活動またはイベントに「物理的」に参加する人、およびデジタル面で参加している人、またはそのいずれかを含めることができます（エビデンスは省略）

p.11

- 3. 団体は、文化芸術への関与が現時点で最も低い層の中で関与の水準を向上させている（エビデンスは省略）
- 4. 団体は、人々の芸術、文化、および図書館への関与の深さ、および質を向上させている（エビデンスは省略）
- b) 団体のビジネスプランあるいはオーディエンスの開発計画は、2010年の平等法で定義されている保護特性を持つオーディエンス、ならびに様々な社会経済集団からのオーディエンスとの積極的な関わりを可能にすることを保証する継続的な取り組みについて明示し、戦略目標1の多様性に向けた創造的実践の計画との間に相乗効果をもたらしますか？
- c) 計画された活動の進捗状況は、SMART目標に照らして追跡されていますか？ 団体は、目標に対する到達度を文脈の中で意味づけ、必要に応じて目標を修正できますか？
- d) 団体は、企画している活動に対して適切な予算とリソースを割りあてていますか？ またこれに対して理事会レベルで報告を行っていますか？

[ 中略 ]

p.14

## 戦略目標3 モニタリング・プロンプト

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

私たちはNPOが、明確に団体のレジリエンスを示すことを求めています。レジリエンスとは、経済的、技術的、環境的、そして社会的な変化を予測し適応するために団体が持つビジョン、および能力のことです。これは、団体のミッショ

ンに沿った質の高い活動を継続的に行うため、機会をとらえること、リスクを特定し軽減すること、およびリソースを効果的に活かすことによって形成されるものです。2018-2021年度のナショナル・ポートフォリオでは、財政的および環境的に持続可能な文化の「モデル」となるような団体に会えることを期待しています。戦略目標3には、貴団体の実績ならびに財務的・環境的な持続可能性について検討し、計画することが含まれます。私たちは、強力なリーダーシップと良好なガバナンスに支えられた長期的な検討とそれにそった計画立案が、レジリエンスを高める上で重要だと考えています。多くの団体の場合、この検討の結果は、ビジネスプランにまとめられ、組み込まれます。私たちは、レジリエントな団体が、定期的に自らの検討内容や計画を見直し、自らの活動内容と向きあうものと信じています。

- a) 団体は、レジリエンスおよび持続可能性を高めるための強固な取り組みについて明示していますか？
- b) 団体は、計画的かつ良く考えられた方法で、将来の課題に備えて対応し、適応させていますか？ 次の点が指標に含まれるでしょう。
  - 団体が、将来の課題に対処するために先見性のある姿勢で臨んでいること
  - 既成概念に捉われない発想を導き出し、現状に挑戦するために、コンサルタントや外部のファシリテーター、パートナーと協力していること
  - 団体が、(コストと収入の両面で) ビジネスモデルを変える機会を積極的に求めていること
  - スタッフおよび非役員を含めた組織の将来的な計画設計のエビデンス
- c) 団体は、よりレジリエントで持続可能であるために、将来の課題に備え、対応し適応させるために、自身の活動分野あるいは地域で他者を支援していますか？
- d) 団体は、団体自身のリソースと経験を有効に活かし、より高いレベルの持続可能性やレジリエンスに向けた能力をほかの団体が構築する際の支援を行っていますか？ これには次の点が含まれるでしょう。
  - 計画立案および実施において、より企業的 (entrepreneurial) であることについてのアドバイス

**p.15**

- 経験の浅いスタッフのモニタリング、および新たな収入源を特定するための直接的なアドバイス
- e) 団体のガバナンスモデル、および慣例は、新たな収入源を呼び込み、公的資金への依存度を下げることを含め、その団体の目的、および慈善活動の目的をより良い形で達成するために変更、強化されていますか？
  - f) 団体は、同じ活動分野または同じ地域に属するほかの団体のガバナンスモデルが強化されるのを効果的に支援していますか？
  - g) 団体は、様々な自己評価ツールを効果的に開発・利用し、芸術面および財政面でパフォーマンスを向上させ、ステークホルダーとの関係を強化しようとしていますか？
  - h) 団体は、セクターのより広い範囲に対して、自己評価の活用を(例えば、ほかの団体のピア・レビューを行うことを通じて) 促進、支援していますか？ 芸術面でのベストプラクティスを特定、支持し、それが広く普及するよう努力していますか？

[ 中略 ]

**p.16**

**戦略目標 4 モニタリング・プロンプト**

**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**

私たちの戦略『あらゆる人に素晴らしい文化芸術を (Great Art and Culture for Everyone)』は、人々——アーティストおよびキュレーター、図書館員および技術者、プロデューサーおよびアドミニストレーター、教育者および公文書管理者、そして理事会のメンバー——を文化芸術分野の中心に据えています。

こうした人々が、私たちの共通のミッションを達成するために必要なスキルを維持、発展させるための支援を行うことは、私たちの優先事項の1つです。ここで重要なのは、文化セクターが行っている活動の大部分に必須である、努力により培われた専門的なスキルの真価を認め、それを尊重するということです。

戦略目標4を通じ、真に多様性を有し、現代のイングランドを反映する、適切なスキルを備えた人員やリーダーを私たちは望んでいます。これは芸術分野の専門家の能力開発または博物館・美術館の日常の活動を発展させることとは区別されます。団体は、所属する人員とリーダーの多様性に関する情報を収集し、その情報について報告することが必要になります。各バンドに所属する団体はさらに、その芸術分野または専門領域、および地理的なエリアにおいてリーダーシップを発揮していくことになります。このリーダーシップは、文化芸術のランドスケープを網羅する人的交流を促しかつ生み出すことをはじめ、様々な形を取るようになるでしょう。私たちはすべての団体に対し、全スタッフ (workforce) の人材開発、および管理において優れた実践を取り入れるよう求めています。例えば、シニア・スタッフのメンバーに対する定期的な業績評価を実施すること、(理事およびスタッフ向けの) 後継者計画を策定すること、および透明性のある採用プロセスを有することなどです。

- a) 団体は、全スタッフが現在有しているスキルの範囲、および人員が持続的にどのようなスキルの開発を必要としているかについて認識していますか？ これを支援するための現在進行中の計画は達成可能ですか？ (エビデンスは省略)
- b) 団体のリーダー、および全スタッフは、所属する地域の多様性を反映していますか？ 反映していない場合、不足する点への対処として、信頼できる計画はありますか？

**p.17**

- c) 団体への雇用の機会およびキャリアアップの機会は公平ですか？ 保護特性を有する人々あるいは多様な経歴の人々を対象とした実習が、エビデンスに含まれます。
- d) 団体の組織全体にわたって、またより広範囲の文化セクターにおいて、多様性と平等を促進する組織文化はありますか？
- e) 団体は、地域的、全国的、および国際的に、効果的なパートナーシップを形成していますか？ 計画は、これらを一層発展させてオーディエンスにより良い提案を行うのに適したものでしょうか？
- f) 団体は、トレイルブラザーグループ (trailblazer group)

を通じて全国実習基準の策定に関与していますか？ 関与している場合、具体例を挙げてください。

- g) 団体は、自身のミッションを支える新たなパートナーシップを形成するとともに、セクターのより広い範囲におよぶパートナーシップをアレンジし、支援していますか？
- h) 団体は、効果的にボランティアを採用、育成していますか？ 将来の計画は適切と思われますか？ 以下の点がエビデンスに含まれます。
- すべてのボランティアを対象とした公式の入会プロセスが、定期的に見直され、更新されていること
  - 個人のボランティア向け、およびボランティアグループ向けの、デジタルスキルを含めた人材育成計画
  - 優れたボランティア人材の確保の度合いを示す統計値
  - ボランティアを経て雇用に至ったエビデンス

[ 中略 ]

p.18

### 戦略目標 5 モニタリング・プロンプト

#### あらゆる子供と若者に、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

私たちの戦略『あらゆる人に素晴らしい文化芸術を (*Great Art and Culture for Everyone*)』では、芸術、博物館・美術館、および図書館が子供たちの好奇心や物事を批判的にみる能力にどのように刺激を与えるかについて述べています。芸術、博物館・美術館、および図書館は、学習および能力開発についてだけでなく、表現および想像の世界への自己解放に関するものであり、子供や若者が、世界とその中での自分の場所に対して、探究し、理解し、挑戦する手助けをします。未来のオーディエンスにインスピレーションを与え、子供や若者によって、また彼らと共同で制作された作品を通じてクリエイティブな次世代を後押しします。自身の創造力を育み、芸術を体験し、図書館で知識に触れ、博物館・美術館で素晴らしい作品を鑑賞し、その背景にあるストーリーを学ぶことは、すべての子供が生まれながらに持つ権利であると私たちは考えています。子供や若者が文化芸術を体験でき、またそれに参加でき、そして生涯を通じてそれを継続できることが重要です。私たちは、多くの団体も戦略目標 5 へ貢献し、団体の目標や目的を実現するためにいかに他者と協力していくのか、実際に示していきたいと考えてくださるよう期待します。

- a) 団体が、ビジネスプラン／プログラム計画に提示したように、活動内にクオリティ原則 (Quality principles <https://www.artscouncil.org.uk/quality-principles-alignment-%E2%80%93-children-and-young-people#section-2>) をうまく組み込んでいることを示すエビデンスはありますか？ エビデンスには次の点が含まれるでしょう。
- 子供や若者ととともに活動プログラムを計画し、評価するためのクオリティ原則の活用
  - スタッフが継続的な専門能力の開発とピア・ラーニングを支援するためのクオリティ原則の活用
- b) 団体は、子供や若者からなる様々なオーディエンスの需要を明らかにし、これらが確実に満たされるようにしていますか？ 団体は、エンゲージメントの度合いの低い層、保護特性を有する層、恵まれた状況にない層、または5歳未満の層のオーディエンスの需要を検討し、またそれに対応していますか？ エビデンスには次の点が含まれるで

しょう。

- 恵まれない状況にある子供や若者を特定し、ターゲットとするためのデータ活用。例えば、文化教育データポータル (Cultural Educational Data Portal) など
  - 子供や若者で構成されるオーディエンスを目標対象としてとともに活動し、彼らに届けるための、地域文化教育パートナーシップ (Local Culture Education Partnership) またはその他の地域における文化パートナーシップとの活動
- c) 団体は、保護特性 (社会経済的背景を含む) を有する子供や若者に関するデータを収集していますか？ データ収集改善のための計画は適切ですか？
- d) 団体は、目標対象とされるグループに届ける手助けができるパートナーと効果的に活動していますか？

[ 中略 ]

p.20

### 財務およびマネジメント

すべてのNPOには、効果的なマネジメント、ガバナンス、リーダーシップ、および財務的実行可能性を実証することが求められます。しかしながら、財政難、リーダーの変更、またはその他の要因により、助成期間に著しい困難を経験することになる団体もあると承知しています。そうした状況にはできる限りの理解を示すつもりです。

私たちは、それぞれのケースで、困難な状況にある団体をできるだけ早く特定することを目指しています。私たちが注目する初期の警告サインのいくつかを以下に挙げます。

- NPOの理事会やACEに提出された財務その他の情報が貧弱 (議題が貧弱な場合も含む)
- 売上／積立金の減少など、財政の赤字傾向
- 貧弱なビジネスプラン／計画立案
- 先を見越した計画立案、将来と外部の環境要因への視点の欠如
- 貧弱なリスク管理体制 (NPO自身のリスク記録が更新されていない、もしくは存在しないなど)
- 変化のない理事会／理事の慰留や新規招聘ができない状況
- リソースに見合わないアンビション
- 過去の栄光の過度な強調

貴団体のマネジメント、ガバナンス、リーダーシップ、ならびに財務的実行可能性の有効性を見直す中で、RMが検討することになるより詳しいプロンプトは、21～24頁に示されています。

p.21

### マネジメントおよびガバナンスのモニタリング・プロンプト

すべての団体

- a) 団体は、外的脅威に関する検討を含め、安定性やプログラムの順調な実施に対するリスクを認識していますか？ 団体には、こうしたリスクを軽減する適切な方法を特定し、これらリスク軽減の方法を実際に遂行するために定期的に検討し、対策を講じていることを示すエビデンスはありますか？

- b) 団体の運営体制、ガバナンスの仕組み、計画立案のプロセス、およびモニタリングと報告は、定例会議および主要な役員、および理事の後継者計画の詳細を含め、適切ですか？
- c) 団体が、財政およびその目標のすべてにわたって、定期的かつ効果的な自己評価を行っているエビデンスはありますか？
- d) 団体の持続可能性、およびレジリエンスを高めるための明確な計画に関するエビデンスはありますか？ これにはインパクト、運用、戦略、ステークホルダー、パートナーシップの縮小などが含まれますが、それらに限定されるものではありません。
- e) 理事会は適切に組織、構成され（これには構成メンバーの多様性に関する情報を含めてください）、その理事会の構成の選択には明確な根拠がありますか？
- f) 所属理事のスキルは、多様性とレジリエンスに対する責任、および持続可能性を含め、団体のミッション、活動、マネジメントに関して適切ですか？ 理事の採用、就任、育成、および研修に対し、明確な計画が用意されていますか？
- g) 意思決定プロセスは効果的ですか？ 成功はどのように測られていますか？
- h) パートナーシップはどの程度、適切であり、またどの程度、効果的ですか？
- i) 団体には風評被害に関する検討を含め、適切な倫理方針がありますか？
- j) 主要な役員および理事についての、公平かつオープンな採用プロセスに関するエビデンスはありますか？

**p.22**

- k) 主要な役員および理事の、将来の交代に向けた計画は適切ですか？
- l) 団体は、理事会およびあらゆるレベルのスタッフ双方に対し、定期的な業績評価を行っていますか？ スタッフの能力開発およびウェルビーイングを支援するための戦略に関するエビデンスはありますか？
- m) 環境の持続可能性に関する方針、およびアクションプラン (Environmental Sustainability policy and Action Plan) にはどの程度、説得力がありますか？ またそれは団体の戦略に組み込まれていますか？

コンソーシアムについては、私たちは下記の内容もあわせて考慮します。

- a) コンソーシアムの構成は効果的ですか？
- b) 筆頭団体の役割は明確かつ効果的ですか？
- c) 集団的な意思決定、およびコミュニケーションプロセスは効果的ですか？
- d) パートナー間における紛争解決に関し、適切な手順はありますか？
- e) 責任の分担、および委譲の水準は適切ですか？
- f) パートナーから情報を収集し、それらを統合し報告書を作成する際の明確なプロセスはありますか？

**p.23**

**財政的実行可能性のモニタリング・プロンプト**

- a) 団体は、事業収益並びに寄附によって既存の収入を強化し、新たな収入源を積極的に探すことに成功していますか？ これには、既存の収入源を最大限活かし、必要に応

じて新たな収入源を築くことが含まれます。事業収益並びに寄附によって収入を増加させるための将来の計画は、適切かつ現実的ですか？ コストの想定は、定期的に検討されていますか？

- b) 団体はレジリエンスを向上させていますか？ 財政的なレジリエンスに関する計画は説得力があり、また組織が関わる広範囲におよぶレジリエンスと一致していますか？ 将来に向けた計画には説得力がありますか？
- c) 団体は、業界のガイドラインに従って、アーティストおよびプラクティショナーに対して適正な支払いを行っていますか？
- d) 財政管理、モニタリング、および報告は適切ですか？ 理事会に提出された財務書類の質は適切ですか？ 進捗状況は計画に照らしてモニタリングされ、不利な動向は意思決定、および計画立案の際、考慮に入れていますか？
- e) 団体は、積立金の維持・増加に関して効果をあげていますか？ 団体には、積立金に関する適切な方針があり、それは守られていますか？ 守られていない場合、これを是正するための明確な計画が用意されていますか？
- f) 総合的な財務健全性は、現行の債務を補填する十分な流動資産、キャッシュフロー・ポジション、および使用制限のない積立金などの主要指標を含め、モニタリング報告において検討されていますか？
- g) 団体は効率を積極的に最大化していますか？ 例えば、サービスに対して複数の見積もりを取るようにしていますか？
- h) 事業モデルは、団体の目標および目的に関連してどの程度、適切ですか？
- i) 団体は、財政面および組織面の双方で、積極的に持続可能性を向上させていますか？

**p.24**

- j) 団体は資産を効果的に分割していますか？ これには例えば、シェアード・サービス、規模の経済 (economies of scale) を特定すること、または収入源を開拓するための (知的、人的、物的) 資産の活用が含まれる場合があります。

コンソーシアムについては、私たちは次の点についてもあわせて考慮します。

- a) コンソーシアムのメンバー間の財務関係は明確かつオープンですか？

**p.25**

**「多様性に向けた創造的実践」への貢献を評価するためのエビデンス：2018 - 2021 年度**

アニュアル・フィードバックプロセスの一環として、NPO は前会計年度に実施した活動に基づき、多様性に向けた創造的実践への貢献に対し評価されることになります。

評価は、戦略目標 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」) あるいは戦略目標 5 (「あらゆる子供と若者に、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」) と関連する目的に向けた行動、および実施に基づいたものとなります。このガイドランスは、ACE がこの評価に用いるエビデンスについて明確にまとめています。

この評価ガイダンスは、ガイダンスの付録1に収録した多様性に向けた創造的実践の評価のためのプロンプトに全面的に基づいています。2018 - 2021 年度の多様性に向けた創造的実践のレビュー・プロセスでは、3段階ではなく「アウトスタンディング (outstanding)」、「ストロング (strong)」、「メット (met)」、「ノット・メット (not met)」の4段階の評価を使用します。

付録2の表は、エビデンスに基づいた評価のフレームワークというツールで、RMがエビデンスの強度と幅を考慮した上で評価を実施することをサポートするものです。

同表は、大きく3つのカテゴリーに基づいて、ACEにとって有効なエビデンスを設定しています：

1. NPOが助成を受けて実施した活動に関する経験
2. リレーションシップ・フレームワークを通じた継続的なモニタリング
3. アニュアル・サーベイ

このエビデンスの大半は、例えば団体が公表したプログラムまたは計画の受理、そのプログラムまたは計画の実施、四半期ごとの理事会報告書、または平等のためのアクションプラン策定といった形で、1年を通じてRMによって受け取られ、RMによってレビューされることとなるでしょう。団体は、2017年7月より平等のためのアクションに関する目標設定 (<https://www.artscouncil.org.uk/national-portfolio-2018-22-npo-2018-22-helpful-documents>) とその計画の作成をサポートするガイドブックが利用可能になります。加えて、RMは、アニュアル・サーベイで提供された情報(記述項目からの情報)を使用し、年に1回発行するフィードバック・レターに記入する所見を強化・充実させるようにします。

## p.26

このエビデンスは、次の6つのテーマにわたって実施された活動を対象とします：

1. 芸術プログラム
2. 才能の開発
3. 芸術的関与に対する障壁への取り組み
4. リソースの調達およびモニタリング
5. 自己評価
6. セクターにおけるリーダーシップ

RMは、6つのテーマにわたる団体の貢献をレビューすることで、1語に集約したスコア(「アウトスタンディング (outstanding)」、「ストロング (strong)」、「メット (met)」、「ノット・メット (not met)」)に達することになります。プロンプトから引き出された主要テーマは、「ストロング (strong)」に関する公表済みのプロンプトからの抜粋と合わせて、左側の欄に記載されています。ACEはすべての団体が「ストロング (strong)」を目指すことを期待し、これをベンチマーク(評価基準)として使用します。バンド2およびバンド3のすべてのNPOが、2021年10月までに多様性に向けた創造的実践で「ストロング (strong)」の評価に達することは、ACEのファンディング・アグリーメントの要件でもあります。

[ 中略 ]

## p.28

### 付録1：2018 - 2021 年度「多様性に向けた創造的実践」の評価プロンプト

#### アウトスタンディング

- ビジネスプランにおける多様性に向けた創造的実践への言及は、SMART(具体的で、測定可能で、実行可能で、現実的で、期限に基づいた目標を指すもの)であり、プログラムのあらゆる側面に完全に組み込まれ、芸術的または文化的なプログラムや活動に力を与え、それを形作るための、おもな原動力となっている。鍵となるマイルストーンが十分に検討され、成功とはどのようなものが明言され、創造的実践への貢献をどのように評価・モニタリングしているかについてのエビデンスが提示されている。ビジネスプランは、団体がどのように知識、専門的意見、およびベストプラクティスを共有していくかについてはっきりと述べている。ビジネスプランは、団体が多様性に向けた創造的実践について効果的に貢献することを保証するためのリソースを特定し、優先順位をつけている。
- 団体は、コアプログラムの一環として、継続的かつ持続可能な方法で、多種多様なアーティスト並びにプラクティショナーの能力を開発し、多種多様なアーティスト、および団体の活動をみせるためのプラットフォームを提供している。
- 団体では、保護特性を有するグループの構成員が団体の活動分野に参加し、関与する際に直面する障壁を積極的に取り除いている(保護特性とは、2010年の平等法および2011年の平等義務が定めるように、年齢、障害、性転換、結婚、および市民的パートナーシップ、妊娠、および出産、人種、宗教および信条、性別、性的指向を指します。このリストとあわせて、私たちは階級、および社会経済的地位を障壁と認識しています)
- 保護特性を有するグループの構成員が、芸術プログラムの発展、および実施に深く関与している。
- 団体が制作・発表する活動が、活動をみせるための注目度の高いプラットフォーム、および芸術プログラムまたは文化プログラムのあらゆる領域において、多様性に富んだアーティスト、プラクティショナー、または多様性を主導する団体の関与・発展の機会を定期的に提供している。
- 博物館・美術館が活動を実施している場合、団体は文化芸術プログラムのあらゆる領域において、多様性に富んだプラクティショナーまたは多様性に富んだ様々な団体とのパートナーシップに対し、定期的な機会を提供している。
- 団体が制作・発表する活動は、地域コミュニティあるいは現代のイングランドの多様性を反映している。
- 団体内部および、より広範なセクター双方における変化を促すため、多様性に向けた創造的実践を継続して学んでいくような自己評価の実践(ピア・レビュー、オーディエンス、およびその他のステークホルダーからの定期的なレビュー、およびフィードバックを含む)についての顕著なエビデンスがある。

## p.29

- ACEのテーマすべて(芸術プログラム、芸術的才能の開発、芸術的関与に対する障壁への取り組み、リソースの調達およびモニタリング、自己評価、活動分野におけるリーダーシップ)に関し、理事会および上級管理職の関与を示す顕著なエビデンスがある。
- 団体は、地域的あるいは全国的にベストプラクティスを押

し進めるとともに、文化芸術分野の変化を主導しつつ、活動分野における多様性に向けた明確なリーダーシップを、1つまたは複数の保護特性を通じて、明示している。

## ストロング

- ビジネスプランにおける多様性に向けた創造的実践への言及はSMART（具体的で、測定可能で、実行可能で、現実的で、期限に基づいた目標）であり、鍵となるマイルストーンを示すエビデンスがあり、団体は創造的実践への貢献をどのように評価・モニタリングするかを明示している。創造的実践は、プログラムのあらゆる側面に完全に組み込まれ、文化芸術プログラムを活発にし、それを形作るおもな原動力となっている。
- 団体は、多様性に向けた創造的実践に対し確実に効果的な貢献ができるよう、ビジネスプランおよび平等のためのアクションプランにおいてリソースを特定し、それらに優先順位をつけている。成功とはどのようなものと考えているか、また団体がどのように知識、専門的意見、およびベストプラクティスを共有しているかを示すエビデンスについてははっきりと述べられている。
- 団体は、多彩なアーティスト並びにプラクティショナーを定期的に育成し、多様性に富むアーティスト、および多様性を主導する団体の活動を発表するための継続的かつ持続可能なプラットフォームを提供している。
- 団体が制作・発表する活動が、芸術プログラムまたは文化プログラムの複数の領域において、多様性に富んだアーティスト、プラクティショナー、またはほかの団体の活動をみせるためのプラットフォーム、あるいは彼らの関与・成長の機会を定期的に提供している。
- 団体が制作・発表する活動は、芸術プログラムまたは文化プログラムの複数の領域において、地域コミュニティあるいは現代のイングランドの多様性を反映している。

## メット

- ビジネスプランにおける多様性に向けた創造的実践への言及はSMART（具体的で、測定可能で、実行可能で、現実的で、期限に基づいた目標）であり、また、鍵となるマイルストーンを示すエビデンスがあり、団体は創造的実践への貢献をどのように評価・モニタリングしていくかを明示している。
- 団体が制作・発表する活動は、多様性に富んだアーティスト、プラクティショナー、または多様性を主導する団体の活動をみせるためのいくつかのプラットフォームを提供しているが、これは芸術プログラムまたは文化プログラムの一部の要素にだけみられ、プログラムの広範にわたっては組み込まれていない。

### p.30

- 団体が制作・発表する作品の一部は、地域コミュニティあるいは現代のイングランドの多様性を反映しているが、この取り組みは、プログラムの広範にわたって完全に組み込まれるには至っていない。
- 団体には、芸術プログラムまたは文化プログラムを開発・実施する際に、保護特性を有するグループから構成員を採用・選定、および関与させるための明確な方針・プロセス、およびそれに関するエビデンスがある。
- 団体は、保護特性のあるグループの構成員が文化芸術セクターへ参加し、関与する上で直面する課題、および障壁への認識について明示している。

- 団体は、多様性に向けた創造的実践への団体の貢献を実証するピア・レビュアー、オーディエンス、およびそのほかのステークホルダーからのレビュー、およびフィードバックを含めたエビデンスを多少なりとも集めている。
- 多様性および創造的実践に関する実施ならびに報告の説明責任が、団体のリーダーシップ・チーム、および理事会の構成員にある。
- 保護特性を有するグループの構成員が、芸術プログラムの開発、および実施に積極的に関与し、取り込まれている。団体は、保護特性を有するグループの構成員がセクターに参加し、関与する上で直面する課題、および障壁を理解し、対応している。
- 幅広いテーマにわたる、理事会および上級管理職の関与を示す強力なエビデンスがある。
- ピア・レビュアー、オーディエンス、およびそのほかのステークホルダーからの肯定的なレビュー、およびフィードバックを含め、団体の変化を推進するために多様性に向けた創造的実践について学習中であることを保証する、自己評価の実施に関する強力なエビデンスがある。
- 団体は、積極的にネットワークを作り、セクターが主導する先進的取り組みや、より広範囲なものに参加するなど、文化芸術分野における変化を促すために、多様性についてのベストプラクティスを共有し、たゆまぬ学習を続けている。

## ノット・メット

- 団体が制作・発表する活動が、地域コミュニティあるいは現代のイングランドの多様性を反映していない。
- 団体がどのように多様性に向けた創造的実践に貢献するかに関する記述がビジネスプランに欠けている、または十分に展開されていない。これにはSMART目標、マイルストーン、モニタリング、および説明責任の不在が含まれる場合があります。
- 団体が制作・発表する活動が、多様性に富んだアーティストまたは多様性を主導する団体による活動をみせるためのプラットフォーム、あるいは広範囲におよぶ関与、および芸術的才能の育成の機会を、非常に限定的にしか提供していない、あるいはまったく提供していない。

### p.31

- 団体が文化芸術プログラムを開発・実施する際に、保護特性を有するグループの構成員から採用・選定する、または関与させるためのエビデンスに対する進展がほとんどないか不十分である。あるいは明確な方針／プロセスがない。
- 団体は、保護特性のあるグループの構成員が文化芸術分野へ参加し、関与する上で直面する課題、および障壁を、まったく、あるいはほとんど認識していない。
- 団体は、ピア・レビュアー、オーディエンス、およびそのほかのステークホルダーからのレビュー、およびフィードバックを含む、多様性に向けた創造的実践に対する団体の貢献を明確に示すエビデンスを集めていない。あるいは、極めて少ないエビデンスしか集めていない。

付録 2 : エビデンスベース

ACEが収集するエビデンスの対象となるテーマ	カテゴリー 1 団体の活動	カテゴリー 2 継続的なコンタクト	カテゴリー 3 アニュアル・サーベイ
<p>芸術プログラム：多様性は、プログラムのあらゆる側面に組み込まれ、芸術プログラムを活発にし、それを形作るためのおもな原動力となっている</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>芸術性と品質の評価 (Artistic and Quality Assessment)</li> <li>ACE スタッフの体験</li> <li>公表されたプログラム</li> <li>関連するビジネスプラン、および平等に向けた行動計画の目標の達成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理事会文書：主要なプログラム策定における、多様性への団体の責任ある取り組み</li> <li>RMとのコンタクト：多様性に関するプログラミングが、継続的なコンタクトの不可欠な話題であること。リスクモニタリング/平等に向けた行動計画の進捗</li> <li>アーティスト主導のエビデンス (例) ブログ、オーディエンスおよび同業者からのソーシャルメディアによるフィードバック、団体の取り組みを支持する発言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略目標 1 の記述項目：プログラムの作成全般にわたって、多様性が考慮されている度合い</li> <li>多様性に向けた創造的実践の記述項目：多様性に関する活動の目標対象とされたプログラムの作成</li> <li>活動：反映された多様性に関するプログラムの作成</li> </ul>
<p>才能の開発：芸術分野の人材開発に対する支援、および多様性に富んだアーティスト、およびカンパニーの活動を発表するためのプラットフォームの提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性に富んだアーティストからのグラント・フォー・ジ・アーツ/ストラテジック・ファンドへの助成申請の支援</li> <li>多様性に富んだアーティストに向けた、芸術的才能を開発する機会の公表</li> <li>多様性に富んだアーティスト、およびカンパニー向けのプラットフォーム形成の機会</li> <li>関連するビジネスプラン、および平等に向けた行動計画の目標の達成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理事会文書：主要なプログラムの決定時における、多様性に対する団体の責任ある取り組み</li> <li>RMとのコンタクト：芸術分野の人材開発に関するエビデンス、また多様性が、継続的なコンタクトの不可欠な話題であること。リスクモニタリング/平等に向けた行動計画の進捗</li> <li>アーティスト主導のエビデンス (例) ブログ、コメント、団体の取り組みを支持する発言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略目標 1 の記述項目：芸術的才能の開発の機会全般にわたって、多様性が考慮されている水準</li> <li>多様性に向けた創造的実践の記述項目：多様性に富んだアーティストを対象とした機会</li> <li>平等性の記述項目：平等に向けた行動計画において芸術的才能の開発の対象とするもの (契約あるいは依頼された多様性に富んだアーティスト)</li> </ul>
<p>芸術的関与に対する障壁への取り組み：保護特性を有するグループの構成員が文化芸術分野へ参加し、関与する上で直面する課題、および障壁に取り組んでいること</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>開かれた成長の機会</li> <li>アクセスサポートの提供</li> <li>関連するビジネスプラン、および平等に向けた行動計画の目標の成果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理事会文書：障壁を取り除くための、団体の責任ある取り組み</li> <li>RMとのコンタクト：課題への対応に関するエビデンスが継続的なコンタクトの不可欠な話題であること。リスクモニタリング/平等に向けた行動計画の進捗</li> <li>アーティスト主導のエビデンス (例) ケーススタディ、コメント、団体の活動を支持する発言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平等性の記述項目：平等に向けた行動計画における目標対象、およびその成否に関するエビデンス</li> </ul>

ACEが収集するエビデンスの対象となるテーマ	カテゴリ 1 団体の活動	カテゴリ 2 継続的なコンタクト	カテゴリ 3 アニュアル・サーベイ
リソースの調達およびモニタリング：多様性に向けた創造的実践への効果的な貢献を保証するための優先順位の高いリソース	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスプランおよび平等に向けた行動計画に示された目標に照らした成果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理事会文書：多様性に向けた創造的実践に関連したリソースについての団体の考慮</li> <li>RMとのコンタクト：リソースが、継続的なコンタクトの中で検討されていること。リスクモニタリング、および平等に向けた行動計画の進捗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平等性の記述項目：ビジネスプランおよび財政計画との連携・調整</li> </ul>
自己評価：継続的な自己評価、成功事例の共有、および多様性についてのたゆまぬ学習への責任ある取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部機関と共有された学習イベント</li> <li>セクターの主要イベントへの出席（および事後報告）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理事会文書：理事会文書内における進捗の検討</li> <li>RMとのコンタクト：進捗状況に関する継続的なレビュー</li> <li>ピア・レビュー：ほかのソースからのフィードバックの収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己評価の記述項目：団体がどのように多様性に向けた創造的実践に対応しているかについての検討</li> </ul>

セクターにおけるリーダーシップ：セクター主導の、またはより広範にわたる先導的取り組みにおける、ネットワークの形成と参加により、文化芸術分野の平等性と多様性を推進すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>団体の規模と立場に応じた、関連するネットワーク、および先導的取り組みへの参加</li> <li>パートナーとの関連プロジェクトの始動</li> <li>より広範なセクターとのスキル、およびリソースの共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理事会文書：リソースを共有すること、および指導的役割を担うことへの責任ある取り組みの水準</li> <li>RMとのコンタクト：団体の規模に比例したリーダーシップの検討</li> <li>ピア・レビュー：ケーススタディ、パートナーシップ、およびネットワークのフィードバック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様性に向けた創造的実践の記述項目：パートナーシップ、芸術分野の人材開発、ネットワーク、およびプロジェクト</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

### エビデンスと評価に関する注記

1. RMは、新たな会計年度ごとにできるだけ早く記述によるフィードバック、および評価の作業を開始し、6月中旬までに所見と評価に関する草稿を完成させることを視野に入れていきます。草稿は調整後（必要に応じて）、団体自身のコメントを考慮に入れる機会を確保するため、アニュアル・サーベイの受領後に見直されます。団体のコメントが反映されるのは、出されたコメント/所見を裏づける明確なエビデンスがある場合に限られます。
2. 幅広いテーマにわたって理事会、および上級管理職の関与を示すエビデンスがない場合、団体は「ストロング」の評価を受けることはできません。
3. 団体は、アニュアル・サーベイおよびアニュアル・レポートで、多様性に向けた創造的実践および平等性に関する項目をすべて記述するよう求められます。しかしながら、多様性に向けた創造的実践の評価は行動（action）に基づくものであるため、活動（戦略目標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」に関連するもの）、およびRMとの継続的なコンタクトについて追加のエビデンスが必要となります。

脚注について：訳注はローマ数字にて文末に示した。

表紙

CS  
Regular Funding Programme 2018-21: Application guidance

2018 - 2020 年度レギュラー・ファンディング・プログラム申請ガイド

2017 年

p.2

状況に合わせて選択できる申請フォーマット

クリエイティブ・スコットランドは、あらゆる人に開かれた、わかりやすく、利用しやすい申請手順とプログラムを提供することに尽力しています。要望があれば、レギュラー・ファンディング・プログラムに関する情報を、他言語への翻訳版も含めて別のフォーマットで入手することができます。障害を持つ申請者に対しては、個別の要望にあわせた応募申請のサポートを行っています。打ちあわせの際の手話通訳者の手配や、識字障害者向けの代筆のサポートなどもあります。利用にあたり配慮が必要な申請者には、Equalities Team が個別の追加サポートを提供することも可能です。英語、ゲール語、またはスコット語で書かれた申請書、および補足資料を受けつけています。

申請手順、ガイドンス、または申請書について質問があれば、相談サービスにお問い合わせください。

p.4

セクション 1：序文

レギュラー・ファンディングは、オープン・プロジェクト・ファンド、およびターゲットッド・ファンドと並び、クリエイティブ・スコットランドが行う助成の3つの主要ルートの1つです。これらのファンドについての、さらに詳しい情報を知りたい方は私たちのウェブサイト<sup>i</sup>をご覧ください。今回はクリエイティブ・スコットランドによる2期目のレギュラー・ファンディングであり、2018年4月から2021年3月まで、団体の「ネットワーク」のための助成を行います。当ガイドンスで説明する内容は次のとおりです。

- レギュラー・ファンディングの概要
- レギュラー・ファンデッド・オーガニゼーション（以下、RFO）に期待するもの
- 審査基準と申請方法
- 申請準備にあたって利用できる支援
- 採否決定手順の仕組み

当ガイドンスには、レギュラー・ファンディングの申請に必要なすべての情報が示されています。申請書に記入する前に、添付の補助資料や私たちのウェブサイト上のさらに詳しい情報について該当するリンクとあわせて読んでください。また、私たちの目標、アンビション、そして統一テーマに関する背景を皆さんに伝えるための、「クリエイティブ・スコットランド10年計画<sup>ii</sup>」を読むことを推奨します。

レギュラー・ファンディングの概要

レギュラー・ファンディングは、クリエイティブ・スコットランドが芸術・映像／映画・クリエイティブ産業団体向けの助成を行う3つのルートの1つです。この助成は、団体に対して、人件費、新作の制作費、幅広いプログラムを実施する活動に対する支援、および団体そのものを変革や事業開発を通じて強化する上で有用な費用など、中核となる必要経費の一部として使用することが可能です。

レギュラー・ファンデッド・オーガニゼーション（以下、RFO）はスコットランドの文化セクターの一角を占め、社会に大きく貢献——文化的・社会的・経済的に——しています。RFOは個別のおよび集合的にクリエイティブ・スコットランドのアンビション、統一テーマ、および戦略的な優先事項の実施を促進する、スコットランド全域にわたる団体の「ネットワーク」です。私たちのウェブサイト上で、現行の2015～2017年度のRFOのリストがご覧いただけます<sup>iii</sup>。

私たちは、様々な団体から申請が寄せられることを期待しています。その中には、オーディエンスを対象に実施しているものもあれば、個々のプラクティショナーや団体と活動することを通じて、芸術・映像／映画・クリエイティブ産業の発展を支援するものもあるでしょう。これらの「ネットワーク」あるいは活動分野の発展をはかる団体については、関連する「オーディエンス」として、専門家、プラクティショナー、および同業者が含まれる場合があることを、私たちは理解し、認めています。

審査を通った申請者は、合意した3年間のビジネスプランに盛り込まれ、クリエイティブ・スコットランドの助成に照らして決定された活動に取り組むのに必要な資金を受け取ります。予算全体が抑制されていることから、将来、RFOにはオープン・プロジェクト・ファンディングを通じた支援を受ける資格はなくなりますが、一部のターゲットッド・ファンドにおける応募資格がある場合もあります。RFOが有資格者か否かに関する情報は、それぞれのターゲットッド・ファンドの助成ガイドラインに記載される予定です。

一部の団体については、プロジェクト型の柔軟な助成を提供するオープン・プロジェクト・ファンドなど、私たちのほかの助成プログラムの方がレギュラー・ファンディングよりふさわしい支援形態かもしれません。

p.5

現況

財務

今回のレギュラー・ファンディングは、クリエイティブ・スコットランドが、ほかの多くの公共団体と同じく予算の削減が見通され、数年後にはそれを迫られる時期に行われます。そのため、将来的に助成できる団体の数が減る可能性があります。

現段階ではレギュラー・ファンディングの予算について将来の成り行きが見通せないものの、申請・審査・採否決定の手順に十分な時間を確保するために、現段階で申請の受け付けを始めることを決めました。スコットランド政府からの予算確定通知——現在のところ2017年秋を予想——を受け取る前に最終決定を下すことはありません。

団体と団体の熱意について十分に理解し、CS自体の将来計

画に役立てるため、申請者には2018年4月から2021年3月までの期間を対象とする3年間のビジネスプランを提出することを求めています。期間が3年未満のビジネスプランはレギュラー・ファンディング・プログラムを通じた支援を受ける資格がありません。また、レギュラー・ファンディングに対する需要は利用可能な資金を大幅に上回ると予想され、すべての申請を支援することはできないという点に留意ください。

年度単位で現在実施されている予算・決算に応じて、毎年のファンディング・アグリーメントが変動する場合があります。年に1度あるいは年度中の削減があれば、それはレギュラー・ファンディングを受けているすべての団体に伝えられるでしょう。

### レジリエンスと持続可能性

私たちは、卓越性を実現し、良質なパブリック・エンゲージメントを生み出す力を備えた巧みで強力、かつ効果的で連携が取れたリーダーシップにより、芸術的・創造的な質を実現できる団体に資金を提供することを目指しています。厳しい予算状況の中にあつて、私たちは団体に対し、レジリエンスを高めるために組織を刷新すること、および将来的な持続可能性を確保することを推奨しています。申請者は、独自の活動の実施とほかの団体と連携して活動することの両方を通じて、団体の現在の組織モデルについてじっくりと検討し、団体の核となる長所の強化と保護に注力すべきです。

ガイダンスと申請書に記載された基準は、このような背景を基に構想され、クリエイティブ・スコットランドのアンビション、統一テーマ、および戦略から導き出されたものです。貴団体がこれらの基準をどのように満たすかについて例示することにより、私たちは、この変動する環境の中での10年計画の実現に対する貴団体の貢献について理解できるでしょう。

p.6

## セクション2： レギュラー・ファンデッド・オーガニゼーション (RFO) に期待するもの

当セクションは、RFOに期待されていることについて理解を深め、今回のレギュラー・ファンディングに申請することが貴団体にとって適切かどうかを判断する一助としてもらうためのものです。RFOになるということは、それぞれの分野の中で貴団体がベストプラクティスを目指して努力することが要求され、また、次に挙げる重大な報告義務がともないます。

### ビジョンと目的

すべてのRFOは、団体の存在理由、計画している達成目標、活動の受益者を示しているビジョンと目的を明確に定めることが求められています。RFOの「ネットワーク」全体を通して、私たちはスコットランド全域の人々のために、また市民と協力して幅広い芸術的・創造的活動を実施する、広範囲にわたる多様な団体に資金を提供するつもりです。

### アンビションへの貢献

すべてのRFOは、クリエイティブ・スコットランド10年計

画で示されているように、「卓越性と実験」および「創造的な体験への参加とその享受」に重点が置かれたクリエイティブ・スコットランドのアンビションのアウトカム実現に向けて、精力的に貢献することになります。該当する場合にはほかの3つのアンビション（「場」「スキルとリーダーシップ」および「国際性」に焦点をあてたもの）への貢献も歓迎します。すべてのRFOが5つのアンビションすべてを等しく重視することは期待していません。

### 統一テーマへの貢献

RFOは、その組織と活動全体にわたり、私たちの4つの統一テーマそれぞれを組み込むことが求められています。その4つとは、「平等・多様性・包摂（インクルージョン）」「クリエイティブ・ラーニング」「デジタル」および「環境」です。団体はビジネスプランの中で、団体の活動が、それぞれの統一テーマに対して設定されている成果を実現するのに、どのように役立つかについての概略を明確に示さなければいけません。

### 各分野の発展への貢献

RFOの「ネットワーク」は、該当する芸術分野や創造的実践の領域において、分野全体の発展への貢献度を実証しなければなりません。その例として、次の項目の実現に向けた団体の役割が挙げられます。

- 良質の芸術分野や創造的な発展
- 専門的人材開発プログラム
- 社会的包摂性に富む芸術的・創造的なプログラム
- 創意工夫に富む創造的学習プログラム
- より効率的な活動方法を生み出すように設計された新たな共同型ビジネスモデル
- 文化セクター、より広範な公共セクター、ボランティアセクター、民間セクターを横断する革新的パートナーシップ

p.7

## アーティスト、クリエイティブ・プラクティショナー、スタッフへの適正報酬の義務

私たちは、資金を提供されるすべての団体が、アーティストやクリエイティブ・プラクティショナーへの支払いの際、業界標準賃率で支払うこと、また団体が雇用するスタッフに対し生活賃金の支払いを維持することを求めています。さらに詳しい情報を知りたい方は、業界標準に関するガイダンスをご覧ください<sup>iv</sup>。

### ガバナンス・マネジメントおよびリーダーシップ

団体は、適切な管理や強い責任のあるリーダーシップなどを含む、効果的なガバナンス・マネジメント体制を整えなければなりません。管理体制は明確に規定され、強固で、目的に適切でなければいけません。これには、理事会メンバー（該当する場合）とシニア・スタッフが、相応の資質を備えていること、あるいは適切な経験を有していることを実証することも含まれます。提携団体が関連して実施する活動も含め、活動の各領域に特定の責任を持った活動プログラムが明確に立案されていることを求めています。それと同時に、パートナーシップが目標を達成できるように講じている方策についても関心を寄せています。

健全なマネジメントと適切なガバナンスがなければ、団体の芸術的ビジョン達成の見込みはありません。現行の実施基準に関するガイドンスについては、現在改訂中で2016年後半にウェブサイトに掲載予定の「Care, Diligence and Skill」と題する手引き書をご覧ください。

### 財務健全性

団体は適切な監査と財務管理を整備してください。それと同時に、クリエイティブ・スコットランド以外の資金源から収入を得た実績を証明できること、また2018 - 2021年度の助成期間を通じて団体の財務健全性を良好に保つための計画があることも示さなければいけません。

### 平等・多様性・包摂（以下、EDI）

団体は、その体制と活動の全体を通じてEDIへの関与について明確に示してください。このためは、理事（団体が理事会を設けている場合）、リーダーシップとガバナンス、スタッフとボランティア、芸術的・創造的プログラムの活動、それぞれにおける多様性を示さなければいけません。同時に、オーディエンスや参加者のエンゲージメントの多様化に積極的に取り組むことも求められます。資金を提供される団体は、平等・多様性・包摂行動計画を提出すること、もしくは2019年3月までにこれらの行動計画を進展させるための団体の約定について言明することが求められるでしょう。

### 報告義務

RFOには雇用、財務、環境、EDI、オーディエンスの構成、および活動実績など、多くの領域におよぶ実質的な統計データを1年ごとに提出することが求められます。私たちのウェブサイトから、現行の「RFOに関する年次統計調査」をExcelファイルの形式でダウンロードすることができますので、ご参照ください。私たちはRFOの活動を通して実現されている便益についての追跡調査の方法を模索し続けています。また、私たちが「ネットワーク」に対して、毎年のモニタリングを必要に応じて変更して実施するために、私たちとともに活動するよう求めていることに留意してください。同時に、RFOはリード・オフィサーに最新情報を四半期ごとに提出し、理事会と委員会のすべての文書を共有し、また、リード・オフィサーが団体の活動を経験・評価し、理事会の会合にオブザーバーとして参加するように依頼してください。

p.8

## セクション3： 申請方法

### レギュラー・ファンディングの手順とスケジュールの概略

2016年11月： ガイドラインと申請書の公表
2016年12月～2017年2月： 説明会 (詳しくはセクション6をご覧ください)
2017年1月16日： レギュラー・ファンディングの申請開始
2017年4月3日： 申請期限

2017年4月： 第1段階：適格性と申請内容に不備がないかの確認
2017年5～7月： 第2段階：各部門のスタッフによる書面審査 第3段階：専門チームによる協議
2017年7～9月： 第4段階：シナリオの策定／「ネットワーク」の バランスング
2017年秋／冬： 第5段階：クリエイティブ・スコットランド理事会による 承認 第6段階：採否決定の発表 交付の発表は、スコットランド政府による2018年度予算の発表後に行われます。その時期は2017年10月から12月の間と予想されます。

p.9

### 応募申請に必要な書類

申請にあたり、下記の3種類の書類を提出する必要があります。

1. 3年間のビジネスプラン
2. 必要事項を記入済みの申請書
3. 申請書の4ページにある提出書類チェックリストに記載された書類すべてに関連する補足資料

上記の資料および申請書が記入・署名されていることを確認の上、2017年4月3日までに必ず提出してください。期限が過ぎた場合あるいは不備のある申請は受理されません。

必要書類をすべて提出したこと、およびすべての情報が正しいこと、特に申請書、予算案と見積財務諸表の数字が合致しているかどうかの確認は、申請者自身の責任で行ってください。これらの数字に不一致がみられる場合、申請内容が適正かどうかの判断やその審査の進捗に影響がおよぶことがあります。

### 申請が認められる団体

次に挙げる各種団体に申請資格があります。

#### 公認慈善団体

スコットランドに本拠を置き、芸術・映像／映画・クリエイティブ産業に関連する活動を行う公認慈善団体、およびその他の非営利団体

#### アーティストグループ

適正な運営体制、および非営利団体であることを明示した成文化された定款を既に有しており、また英国との銀行協定書を結んでいる団体に限りです

#### 保証有限責任会社

活動プログラムが、個人の利益や営利のためではなく、公益をはかることを明示してください

#### コンソーシアム

コンソーシアムを構成する団体のうち1団体がイニシアティブをとり、助成金の応募申請と交付される助成金の管理運営の責任を負わなければなりません。助成金交付開始後は、クリエイティブ・スコットランドからの書面による事前の承諾なしには、助成金の支給先となる筆頭団体の変更は認められ

ません。助成申請が認められた共同事業体は、すべての団体に法的拘束力のあるパートナーシップ協定書を備えなければなりません

文化とレジャーに関わるトラストと地方自治体  
地方自治体に代わって、スコットランドの芸術・映像／映画・クリエイティブ産業の現場の管理やサービスの提供を行う団体。文化とレジャーに関わるトラストと地方自治体は申請の際、申請しようとする助成金が自主財源への補填であり、代替財源ではないことを実証してください

#### コミュニティ利益会社（CIC）

CICは会社登記所（Companies House）に登録されている必要があります。また、会社規約あるいは定款に、利潤あるいはその他の資産の分配を禁じる条項があることが求められます

### p.10

#### 申請が認められない団体

次の場合は、助成を申請する資格がありません。

- 芸術・映像／映画・クリエイティブ産業に直接関連しない活動について申請している団体
- 主にスコットランドのアーティストやクリエイティブ・プラクティショナー、もしくはオーディエンスや参加者に恩恵がおよばない活動への助成を申請している団体
- スコットランド国内に住所が登録されていない団体——ただしスコットランドの人々に有益であることが明らかである特別な場合を除く（例えば、イングランドの広域で活動を行い、スコットランド専用の事務所を有するが、主たる住所がスコットランド以外の場所に登録されている団体）
- 株式会社である場合——唯一の例外は、一切の利益が株主に支払われることがないと証明できる場合
- 組織構造上、活動によって生じた利益をメンバーや株主に支払うことが認められている、あるいは、メンバーや株主に分配される利益を得ることを目的とする活動への助成を申請している団体

注記——レギュラー・ファンディングは法人格を有する団体のみを対象としています。個人や法人格を持たない団体からの申請は受理されません。

#### 申請限度額

レギュラー・ファンディングを通じて申請できる下限額は、団体またはコンソーシアムにつき3年間で15万ポンドです。上限額は定められていませんが、助成金として利用可能な財源に限られているため、クリエイティブ・スコットランドからの助成金については現実的な要望額としてください。助成予算には、スコットランド政府と国営宝くじ基金の資金が含まれる場合があります。

#### 申請受付期間

- 2017年1月16日から4月3日まで応募申請を受けつけます。
- 3年間のビジネスプランの写し1部と記入済みの申請書、および書類チェックリストに記載された関連書類を一括して、2017年4月3日までに電子メールでregularfunding@creativescotland.comに提出してください。申請後、

受取り通知メールが届きます。期限を過ぎた申請は受けつけません。

### p.11

#### セクション4： 申請の審査基準とガイダンス

当セクションではレギュラー・ファンディングの審査基準を概説し、申請内容に求められている内容について説明します。当セクションは申請書、および添付資料とあわせてお読みください。

#### レギュラー・ファンディングの主な審査基準

申請は、次に挙げる基準に照らして審査されます。

1. アンビション——特に卓越性と実験的な活動に対するアンビション、および創造的経験への参加とその享受に対するアンビション——への貢献度
2. 統一テーマ——平等・多様性・包摂、クリエイティブ・ラーニング、デジタル、および環境——のビジネスプランへの盛り込み方
3. 申請者の過去の実績と活動内容の質
4. 次の項目への取り組み方の妥当性  
活動分野全体とそれ以外の政策分野の発展への貢献度  
ガバナンスと運営管理  
アーティスト、クリエイティブ・プラクティショナー、スタッフへの支払い  
財務健全性を確保していること

#### 審査基準をどのように満たしているか、その説明方法

申請および審査過程においておもな焦点となるのは、ビジネスプランに書かれた情報です。従って、この3年間の助成プログラムへの応募申請に向け、明解で良く検討された詳細な活動計画作成のために十分な時間をかけることを推奨しています。

この申請書には、貴団体がどのように審査基準を満たしているかを説明するための具体的な問いが設けられており、簡潔なビジネスプランが提示できるように設計されています。申請書内の設問に答える際は、ビジネスプランまたは提出書類チェックリストに挙げられた文書内のエビデンスが詳述されている関連ページを必ず記入してください。

#### 第1部——ビジネスプラン

既にビジネスプランの作成をお考えのことと思いますが、ビジネスプランには、申請に際して盛り込むべき具体的な要素が記載されます。例えば、計画中の活動プログラムや、財務計画と運営管理、ガバナンス、およびアーティスト・クリエイティブ・プラクティショナーへの適正な報酬の支払いなどの事柄に対する義務についての情報などです。私たちが貴団体のビジネスプランで確認したい情報の詳細に関しては、添付資料1の中の、ビジネスプランのガイダンスをお読みください。

### p.12

#### 第2部——申請書

当パートでは、申請書の各セクションや設問で求められてい

る事柄を規定しています。

#### レギュラー・ファンディング独自の設問

当パートで示される各設問に対する回答においては、さらに詳しい内容が述べられているビジネスプランの中の関連するセクションについて具体的に言及してください。私たちはビジネスプランや提出書類チェックリストにある文書の中で示されたエビデンスに基づいて、各基準をどの程度満たしているかを審査します。

設問1. 貴団体が活動している芸術分野や創造的分野への貴団体独自の貢献が何をもたらしているのかについて説明してください。また、貴団体の活動が、どのようにその分野全体に寄与しているか、概要を述べてください。

私たちは、多様な団体が多様な方法でどのようにその活動分野に貢献するのか理解しようと努めています。回答欄には貴団体の貢献内容と、その貢献を実現する活動について、概略を明確に述べてください。貢献の内容には、次のような例が含まれます。

- ・ 芸術的または創造的な発展
- ・ 効果的な活動方法を生み出すような協働モデルの探求と導入
- ・ 自治体によって具体化されたプログラムの実施
- ・ 専門人材開発プログラムの実施

設問2. 貴団体の活動が、どのように活動分野以外の領域に貢献しているのか、該当する場合にのみ概要をご記入ください。

貴団体の活動が該当する場合に限り、この設問に回答してください。該当しない場合は申請書にN/Aとご記入ください。貴団体が実施している活動において、教育、健康、環境、公正性など、より広く社会に貢献するものについても知りたいと考えています。貴団体が、芸術・映像／映画・クリエイティブ産業以外の分野の提携者と活動している場合や、あるいは貴団体の通常の活動分野と繋がりのない異なる環境において活動する場合などがその例になります。

設問3. 貴団体が、ビジネスプラン立案に際して知識を得るために実施した研究や外部評価、あるいはコンサルティングを受けたことがあれば、その概略を述べてください。

貴団体がビジネスプランを改良するために用いたエビデンスが何か、および貴団体の活動の発展において他者に相談したかどうかを知りたいと考えています。

#### 設問4aと4b：アンビションへの貢献

レギュラー・ファンディングに申請する際は、貴団体がクリエイティブ・スコットランド10年計画である『可能性の扉を開き、大志を抱く (*Unlocking Potential, Embracing Ambition*)』に示された5つのアンビションのうち、初めの2つのアンビションをどのように満たしているかを示してください。その上で、該当する場合には残りの3つのアンビションの一部、またはすべてについて貴団体がどのように貢献しているのかについて概略を述べても構いません。

p.13

次に挙げるのがアンビションです。

アンビション1 — 芸術、映像／映画、クリエイティブ産業の3つのセクターで、卓越性と実験的な試みが認められ、評価されること (必須)

アンビション2 — あらゆる人が、芸術的でクリエイティブな世界にアクセスすることができ、楽しむことができること (必須)

アンビション3 — 想像力とアンビションを持ち、創造性に秘められた可能性を理解することにより、場と生活の質を変えること (任意)

アンビション4 — スキルを備えた多様な人々がつながりあい、リーダーとして、あるいは組織の一員として活動し、アイデアを実現すること (任意)

アンビション5 — スコットランドがクリエイティブな国として際立ちつつも、世界とつながっていること (任意)

上記のアンビションをそれぞれクリックすると、私たちのウェブサイト上の、各アンビションに対応する優先事項とアウトカムについての概略のページに移動します。この設問には、各アンビションのページの下の方にある「What does success look like?」で説明されている内容を活用してお答えください。私たちは、貴団体が貢献しようとしている各アンビションすべてに対応するアウトカムを記入することは求めています。貴団体が活動を通じてどのアウトカムに取り組もうとしているのかを選んで、はっきりとわかるように強調してください。その上で、ビジネスプランで詳述している部分を明示してください。

#### 設問5：統一テーマへの貢献

貴団体が統一テーマそれぞれについて、どのように貢献しようとしているかを必ず示してください。各統一テーマに対しては、貴団体が満たすべきアウトカム、および基準が定められている手引きが添付資料3に示されています。

統一テーマは次のとおりです。

- ・ 平等・多様性・包摂
- ・ クリエイティブ・ラーニング
- ・ デジタル
- ・ 環境

#### データ

申請書の最終セクションでは、活動プログラム案に関するデータと情報の提供を求められています。これらのデータや情報は、計画されている貴団体の取組みの活動の中心とそれらがおよぶ範囲について、私たちが理解する一助になるでしょう。また、スコットランド全域にわたるバランスの取れた団体「ネットワーク」を築く上で役立つでしょう。

#### 平等・多様性・包摂のデータ

貴団体のプログラム作成を通して示される「明確な焦点」として、私たちは単にある社会的グループに属する人々が参画する例ではなく、むしろそうしたグループあるいは彼らの文化が活動内容の中心となるようなプロジェクトやプロジェクトを求めています。これら各グループに関する情報、および定義についてさらに知りたい場合は、平等人権委員会のウェブサイト<sup>vi</sup>をご覧ください。要保護児童・青少年は1995年児童（スコットランド）法の定義に、また、社会的養護経験者は2014年児童青少年（スコットランド）法の定義によります。さらに詳しい情報を知りたい方は、スコットランド政府のウェブサイト<sup>vii</sup>をご覧ください。

## 概算動員数

該当するカテゴリーに、実際の数に最も近いと思われる見込み数を記入してください。実施を予定している活動に該当するカテゴリーの数字のみご記入ください。該当しない場合はN/Aとだけ記入してください。数字が大きいほど有利な申請になるわけではありません。審査では動員数だけでなく経験の質も考慮されます。

## 活動のおよぶ範囲と実施地域

これらの設問では、貴団体の活動が、国内あるいは国外におよんでいるのかを私たちが理解できるよう設定されています。同時に当セクションでは、貴団体の活動が直接行われることになっている地方自治体の地域を挙げることも求められています。

### p.14

## 貴団体の活動の焦点

貴団体の活動が、リスト内の各カテゴリーにどの程度重点を置いているのか、最も妥当な評価を記入してください。これらの領域に関して、貴団体の活動比率として最も近いものに×を書き入れてください。これらのカテゴリーすべてにわたって実施しなくても、申請が不利になることはありません。

## 第3部——提出書類チェックリスト

次に挙げる書類提出の際には、申請書の4ページにある提出書類チェックリストをご活用ください。推奨される書式の詳細を確認するためには、[www.creativescotland.com/funding/preferred-formats](http://www.creativescotland.com/funding/preferred-formats) をご覧ください。

## 活動の質に関するエビデンス

貴団体の活動の質に関して例示することが求められています。芸術的・創造的分野にわたって様々な形態で実施される「活動 (work)」は、その多様性のために、次のようなものを含みます。

- 一般のオーディエンスに向けた芸術的あるいは創造的な活動によってダイレクトに生み出される作品と公演
- 関係者や同業者のような特定のオーディエンスに向けられていた活動分野の発展を支援する創造的なアプローチと創造的な活動

芸術的・創造的な活動の質を示す例は、次に挙げるものと組みあわせて提示することができます。過去の実績を実証するとともに最近の活動を強調することができる例を、直近3年間の活動から提示してください。

- ネット上の活動事例へのリンク (3件まで)
- 活動の質を実証する短信、または報告書・通信からの抜粋。理想的には、貴団体以外の公平な情報源からの例が良いでしょう (2件まで)
- 貴団体の活動に対してオーディエンスや参加者から寄せられた反応。それらの反応は、貴団体独自の芸術作品に関するフィードバックや、あるいは貴団体独自の創造的活動への評価から引用することができます (2件まで)
- 貴団体の活動や、オーディエンスや参加者とその活動の関わりについて、貴団体とは無関係に発表されたレビュー (論説、特集記事、または批評を2件まで)

現在、レギュラー・ファンディングを受けている団体はクリエイティブ・スコットランドの「アーティストック・アンド・クリエイティブ・レビュー・フレームワーク」の一部として書かれた講評を、貴団体の活動の質を示すエビデンスに含むことができないことに留意してください。これは、すべての申請者に対して公平で一貫したプロセスを保証するためです。

## 平等・多様性・包摂

次に挙げるものの写し1部を提出してください。

- 貴団体の機会均等基本方針
- 貴団体の平等・多様性・包摂行動計画、または2019年3月までに行動計画を策定することを明示する声明書。行動計画に盛り込む必要がある内容については、手引きとしてEDI行動計画ツールキット<sup>viii</sup>をご覧ください
- 貴団体の児童保護基本方針または弱い立場の成人を保護するための基本方針。これは任意であり、児童・青少年や弱い立場の成人とともに活動する場合に限り提出してください。児童保護基本方針の策定については、手引きとして安全性の創出<sup>ix</sup>をご覧ください

## 財務

次に挙げるものの写し1部を提出してください

- 貴団体の2018年4月から2021年3月までの運営費。貴団体のビジネスプランの財務欄に添付した説明をつけて、会計年度別に表示してください
- 記入済みの見積財務諸表  
必要な情報を記入するための見積財務諸表を用意してあります (添付資料2を参照)。見積表の「収入/支出」と「キャッシュフロー」のタブの両方に記入してください

### p.15

- 法定計算書類：法人 (コミュニティ利益会社 [CIC] を含む) については会社登記所 (Companies House) に、スコットランド公益法人組織 (SCIO) についてはスコットランド慈善規制局 (OSCR) に提出した最新の年次報告書、および会計報告書。最新の管理会計書類があれば、提出してください。ただし申請用に特に作成する必要はありません。
- コンソーシアムとアーティストグループの場合——法に基づくパートナーシップではない場合は、提携者全員が各自、財務に関するセクションに従って計算書類を提出するのが理想的です。最低でもリーダーを務める団体は計算書類を提出してください。

## ガバナンス

- 貴団体の現行の会社規約あるいは定款、および基本規約または同等の法的文書。
- 既存のコンソーシアムについては、アーティストグループを含め申請者は法的拘束力があるパートナーシップ協定書の写し1部と、メンバー全員の誓約書を提出してください。
- 組織される予定のコンソーシアムについては、申請者はメンバー全員の誓約書を提出してください。法的拘束力があるパートナーシップ協定書は、クリエイティブ・スコットランドによって正式な助成交付が決定された場合に限り必要になります。

## 申請の審査方法

申請の審査は、申請書の第1部、第2部、および第3部で提供された情報を活用して行われます。同時に、クリエイティブ・スコットランドから受けたレギュラー・ファンディング以外の助成支援についての情報、クリエイティブ・スコットランド内の専門チームからのコメント、および該当する場合には地方自治体など外部提携者のコメントも採否決定に活かします。

### 活動分野とそれ以外の方針を有する領域の発展への貢献

これを評価するにあたっては、設問1と設問2への回答とビジネスプランの該当部分の情報を活用します。貴団体と同じ芸術分野や創造的分野への貢献、貴団体の活動分野全体、また必要に応じてその範囲を超える貢献が確実に実現されることが求められています。芸術分野、創造的分野、および活動分野全体の発展を戦略的に支援するようなレベルで貴団体が貢献していることを明確に示すエビデンスが求められています。

### アンビションへの貢献

申請書の設問4aと4bへの回答と、ビジネスプランの中で貴団体が明示した関連情報を活用します。個々の団体が各アンビションのアウトカムすべてに等しく重点を置くことは求められていません。しかしながら助成の最終決定においては、RFOの「ネットワーク」全体に適度な広がりとバランスを保証するという私たちの責務が反映されることになるでしょう。したがって、貴団体が選んだアウトカムをどの程度満たしているのが審査がされます。

### 統一テーマへの貢献

申請書の設問5への回答と、ビジネスプランの中で貴団体が明示した関連情報を活用します。貴団体が統一テーマの基準をどの程度満たしているのか審査されます。各団体が、統一テーマすべてを等しく実施することは求められていません。しかし現在、貴団体が実施している活動、およびなんらかの将来の発展のための計画の双方を通して、貴団体がどのように基準を満たしているかを提示してください。

## p.16

### 活動の質

私たちは、芸術的・創造的な活動の質について、提示された事例、活動プログラム案、およびビジネスプランの中で示されたエビデンスを検討することにより審査します。私たちは、その活動計画の立案・企画作成・実施にともなう相対的リスク水準と関連づけてこれらを理解することを目指しています。

### 実績

私たちは、ビジネスプランに示された情報と過去の活動事例に基づいて実績を評価し、申請書に概略が示された活動プログラムを実施するための経験を有しているかどうかを検討します。

### ガバナンス・マネジメントおよびリーダーシップ

私たちは、現行の会社規約あるいは定款、および基本規約または同等の法的文書、貴団体の理事会（該当する場合）とシニア・リーダーシップの詳細、ならびにビジネスプランの「ガバナンスとリーダーシップ」および「実施とマネジメント」のセクションに記載された情報を活用します。同時に、活動プログラム全体が現実的で実施可能かどうかを評価し、ビジネスプランの一環として行われたSWOT分析を含む貴団体のリスク評価に記載された情報も考慮します。

私たちは、理事会とシニア・リーダーシップレベルの双方に多様で適切な経験を有する人材を配した堅固な組織マネジメント体制を求めています。活動の1つひとつの側面を実施する際の役割と責任については、概略を明確に示してください。活動プログラムの実施や財務管理、および財務報告のためには、明瞭なマネジメント体制が整えられているはずです。

### アーティスト、クリエイティブ・プラクティショナー、スタッフへの適正報酬支払いの義務

これについては予算案とビジネスプランの情報を活用します。クリエイティブ・スコットランドは支援するすべての活動を通じて、アーティストとクリエイティブ産業界で働く専門家が、彼らの労働時間と成果に対して報酬が公平で適正に支払われることを保証するために尽力しています。したがって、レギュラー・ファンディングを希望する団体はすべて、活動実施の際に従事した人々への支払いに対する経費について、予算案に計上されているコストが明瞭であることが求められています。

アーティストやクリエイティブ産業の専門家とともに活動する際には、該当する業界の標準報酬率——音楽家組合、スコットランドアーティスト組合、EQUITY（イギリス俳優組合）、BECTU（放送娯楽映画演劇組合）、作家組合がまとめているものなど——を参照することを推奨しています。さらに詳しい情報を知りたい方は、業界標準に関するガイドンス<sup>x</sup>をご覧ください。貴団体に属するスタッフに関して、私たちはすべてのRFOに、最低でも、生活賃金財団（Living Wage Foundation）が示す生活賃金を中核となるスタッフ全員に支払うと約束することを望んでいます。

私たちは、すべての団体に対して、ともに働くアーティスト、クリエイティブ・プラクティショナーであるスタッフ、そのほかのクリエイティブ産業の専門家への適正報酬の支払いをどのように維持・保証しようとするのかを説明した報酬方針、または明確な報酬に関する声明を策定することを推奨しています。

## p.17

### 財務健全性

これについては見積財務諸表、予算案、およびビジネスプランの財務マネジメントセクションを活用し審査します。またリスク評価とSWOT分析に含まれる情報、および貴団体の財務面のマネジメント方法に関する情報も活用します。私たちは公的な資金提供者として、申請団体が助成期間を通して適切な財務健全性を有した状態でいられることを確認しなければなりません。

検討する項目は、次のとおりです。

- ・収入とコスト傾向

- ・ 使途限定的予備費と非限定的予備費の水準
- ・ 現金の水準
- ・ 欠損金または剰余金の水準
- ・ 財務的持続可能性に影響する可能性があるその他の項目

提出された計算書類とあわせてこれらについて検討し、貴団体の財務的持続可能性リスクを高・中・低で評価します。

見積財務諸表は、ビジネスプランの予算案のセクションの代わりではなく、私たちにっては各団体の財務健全性を評価するための標準的な方法です。見積財務諸表とビジネスプランの財務情報が一致するかどうかを確認します。それは、貴団体の計画、予想されるコスト、想定される資金調達方法、および 2018 - 2021 年度の助成期間全体にわたる財務健全性の見込みについて包括的な視点を持つためです。同時に、貴団体がこの助成期間中の収入・支出をどのように計画立てているか、当年度の管理口座（該当する場合）とあわせて検討します。予備費に関する方針については、団体の状況に固有のものであるため、提出の必要はありません。しかしながら、組織としてのレジリエンス向上に役立つため、予備費を予算案に組み込んでおくことの利点を多くの団体が認識しています。

p.18

## セクション 5： 採否決定手順

当セクションでは、審査・採否決定手順の各段階とそれに関わる人々、およびそこで実施する内容を提示しています。

### 第 1 段階：適格性と申請内容に不備がないかの確認

申請書が提出されると、ファンディング・チームが申請の適格性と申請内容に不備がないかを確認し、それをシステムに記録します。申請内容について詳細な情報やより明確な説明を求められることがあるため、この期間中は主となる連絡先または第 2 連絡先のいずれかと連絡がつく状態にしておくことが重要です。当ガイダンスのセクション 3 の「応募申請に必要な書類」で挙げられている必要書類をすべて確実に提出することは、申請者の責任であることにご留意ください。その一助として申請書中の書類チェックリストをご利用ください。

この段階で、申請がレギュラー・ファンディングの適格性の基準を満たしていないことが確認された場合、申請は審査されません。申請者にはその旨と理由を電子メールにより通知します。所定の資料や文書のすべてが揃わない状態で提出された申請は、審査を先に進めるには不完全であり、不適格とみなされます。この場合、申請が不完全であることを電子メールにより通知します。申請者には不足資料を提出するために一定の期間が与えられます。指定された日程内に求められた資料を提供できない場合、申請は不適格とみなされ、審査されません。

### 第 2 段階：各部門のスタッフによる書面審査

書類に不備がなく適格性を有する申請は、すべてクリエイティブ・スコットランドの各部門のスタッフにより審査されます。

この段階で私たちが申請者に連絡を取るののは、提出済みの情

報について明確にする必要が生じた場合に限りです。新たな情報や追加情報を求めることは一切ありません。この段階においても、依然として申請が不適格であることが判明する可能性があるという点にご留意ください。そのような場合は、その決定と理由を電子メールにより申請者に通知します。私たちは、貴団体が本拠地としている、またはその地域内で活動を計画している地方自治体と貴団体の申請書の情報を共有し、その地方自治体に対しコメントを求めることがあります（特に貴団体が地方自治体からの経済的支援を要望している場合には）。

### 第 3 段階：専門チームによる協議

第 3 段階は、各芸術分野あるいは創造的分野を担当する CS の各専門分野チームによって進められます。ここでは次の点が考慮されます。ビジネスプランと申請書と補足資料、個々の申請の第 2 段階での評価、私たちの知識と専門家の見解、クリエイティブ・スコットランドの戦略と活動分野での評価などです。私たちは上記の点によって、また芸術分野や創造的分野の戦略的背景の中で申請を検討します。

一部の申請は基準を十分に満たしていないと評価され、この段階より先に進む可能性はほぼないでしょう。基準を満たしていると評価された申請は、専門分野チームにより協議され、その後、このチームはこの段階で優先されるべき申請内容について提案を行うでしょう。

P.19

### 第 4 段階：シナリオの策定／「ネットワーク」のバランスシ

この段階ではクリエイティブ・スコットランドのリーダーシップ・チームと各分野の専門リード（Specialism Leads）が関与します。第 3 段階で推奨された申請を総合的にすべて検討し、利用できる予算額から、セクター・専門分野・地域をまたがる最も広い「ネットワーク」を構成するように団体を選びます。

「ネットワーク」のバランスを取る目的は、私たちが公表している 10 年計画やアンビションや統一テーマの実現に貢献するために、最も適した範囲と構成の団体でネットワークを築くことにあります。これを達成するため、私たちの知識を活用します。その知識とは、スコットランドの全体像や各セクターに関する知見、および私たちに提出された過去の申請に基づく専門的で熟練した判断です。あわせて、次に挙げる要因も考慮します。

- ・ 多様性——RFO の「ネットワーク」は現代のスコットランドの多様性を反映したものでなければなりません。独自の歴史は私たちに、豊かで多様な幅広い文化とコミュニティをもたらしています。私たちは、幅広い様々な芸術的・創造的体験がすべての人にとって利用可能な状況を生み出したいと考えています。
- ・ 芸術分野・創造的分野・役割の範囲——私たちは、様々な芸術分野や創造的活動を支援したいと考えています。一部の団体は芸術的・創造的作品の制作や発表を直接行わないかもしれませんが、戦略的役割を果たしています（例えば、専門家の能力開発やオーディエンスの開拓・市場開拓・機会開拓の支援）。

- ・規模と種類——私たちは様々な規模や種類の団体を支援したいと考えています。ここには、革新的な活動の先駆けとなるものも含めた芸術分野や創造的活動を支援する大小の様々な団体が混在しています。私たちは施設付属の団体、ツアー・委託会社、能力開発支援団体、会場、創造的な技術を通じて活動する団体などを含む、様々な団体を「ネットワーク」が内包するだろうと予想しています。
- ・地理的な広がり——私たちは、芸術・映像／映画・クリエイティブ産業の発展を支援する能力と活動範囲を有し、またスコットランド全体の人々が参画するRFO「ネットワーク」を支援したいと考えています。
- ・財務健全性——私たちは、財務健全性に関して様々な状態にある各団体に資金を提供しますが、「ネットワーク」全体を通じて適切なバランスを確保していきます。

財源が限られているため、助成可能と評価された申請すべて、また推薦を受けた団体のすべてを要請された水準で支援することはできません。この段階では、まだスコットランド政府からはっきりとした予算が示されるのを待っている状態であるため、バランスが取れた「ネットワーク」展開の一環として、いくつかの財務シナリオを検討しています。この段階の締めくくりとして、確定予算が提出されたところで、最終的な「ネットワーク」および想定される助成額は、承認のための理事会に託されます。

#### 第5段階：クリエイティブ・スコットランド理事会による承認

この段階ではクリエイティブ・スコットランド理事会が関与します。すべての申請のリストと第4段階での最終的な交付勧告リストが理事会で検討され、審査を通った申請者の最終リストが決定されます。2017年10月から12月にかけてと予想される2018年度以降のスコットランド政府予算案の発表後、電子メールにより、できるだけ速やかに申請者に理事会の決定を通知します。

p.20

#### 第6段階：採否決定の発表と交付手順

すべての申請者は、申請書で指定された申請者または筆頭団体あてに送られる電子メールで結果が通知されます。審査を通過した申請については、助成の決定はすべて暫定的であり、次に示す手順に従って手続きを進めてください。

- ・ファンディング・アグリーメントと呼ばれる、具体的な条件を含む詳細な合意内容についての協議、および協議内容の確定。ファンディング・アグリーメントは活動に対して期待されている内容について合意し、成果指標を定義しています。
- ・助成申請の審査は通過したけれども申請内容のある側面に高レベルのリスクが認められる団体の場合には（例えば、ほかの財源からのマッチング・ファンドを確保する必要性や、適切な経営あるいは芸術的スキルに課題がある場合）、私たちは団体とともに、どのようにして当該のリスクを軽減・最小化・除去するかを明確にするためにファンディング・アグリーメントを活用します。
- ・コンソーシアムについては、署名済みのパートナーシップ協定書の提出が必要になります。助成金交付の標準的な条件、および前提の1つとして、ファンディング・アグリー

メントを取り交わしている団体はいずれも、私たちが事前に書面で合意しない限り、承認された活動または作品をほかの団体に外注することができません。提携団体と共同で活動することを希望する筆頭団体に助成金を交付する場合は、筆頭団体とそのプロジェクトに関与しているほかの提携団体との間のパートナーシップ協定書を、私たちが正式に承認する必要があります。助成への採択が決定した際には、パートナーシップ協定書に盛り込むべき内容について幅広いガイダンスを提供しますが、必要に応じてすべての提携団体が各自で法的な意見を求めることを推奨します。

2018年1月から3月にかけてファンディング・アグリーメントの交渉を行い、2018年4月1日に発効し、2018年4月なかばには助成交付が決定した申請者に最初の支払いが行われる予定です。以後、ファンディング・アグリーメントは毎年更新されますが、クリエイティブ・スコットランドが獲得できる予算額に左右されます。リード・オフィサーが割り当てられ、その者が助成期間中の連絡窓口となります。

資格がありながら審査に落ちた申請については、理事会の決定を告知する電子メールで落選の理由を説明します。このほかに、次のようなオプションがあります。

- ・貴団体に関する個別評価を閲覧する。
- ・クリエイティブ・スコットランドのスタッフとのフィードバックのための面談を希望する。

p.21

#### セクション6：追加アドバイス・情報

当ガイダンスまたは申請手順について質問がある場合は、私たちのウェブサイト上のFAQ（よくある質問）セクション<sup>xi</sup>をご覧ください。同セクションは、RFOの申請期間を通じて定期的に更新されます。

あわせて、2016年12月から2017年1月の期間に、説明会を開催し、将来応募申請を目指す方に向けて、レギュラー・ファンディングの申請手順についてさらに詳しく知る機会を提供しています。当ガイダンスを読んでレギュラー・ファンディングのことをさらに詳しく知りたいと思われた場合は、このイベントへの参加をお勧めします。日時や場所についてのさらに詳しい情報や説明会への参加申し込みについては、クリエイティブ・スコットランドのウェブサイト<sup>xii</sup>をご覧ください。

申請手順、ガイダンス、または申請書について一般的な質問があれば、相談サービスに問い合わせてください。

p.22

#### セクション7：不服申し立て手続き

申請の処理方法に不満がある場合は、私たちのウェブサイト上で不服申し立て手続きの写しを入手することができます<sup>xiii</sup>。

不服を申し立てることができるのは、申請の処理にあたり、公表された手順に私たちが従わなかったと考える場合に限るということにご留意ください。決定に対し抗議するために不服申し立て手続きを使うことはできません。

## セクション 8 : 情報公開 (FOI)

クリエイティブ・スコットランドは可能な限り公開性を保つことを明言しています。一般市民には私たちの公的資金の使い方や助成の決定方法を知る権利があると考えています。私たちの情報公開 (FOI) 方針の詳細はこちらをご覧ください<sup>xiv</sup>。

私たちは 2000 年情報公開法の下で公的機関に指定されています。法律の定めにより、2000 年情報自由法の下で閲覧を希望するすべての一般市民に対して、貴団体の申請文書と審査に関する情報を提供しなければならない場合があります。これらの文書のうち、同法において適用除外の対象になっている部分は公開できません。情報の自由全般と適用除外に関する情報については、情報の自由に関するサイト [www.foi.gov.uk](http://www.foi.gov.uk) をご覧ください。

採否決定手順の妨げとなる可能性があるため、審査期間中は申請に関する情報を一切公開しません。

## セクション 9 : 国家補助

欧州委員会 (EC) は、全加盟国を対象に国家補助に関する規則を定めています。この規則を無視すれば EC がその補助金を違法とみなし、場合によっては受益者が返還を求められます。クリエイティブ・スコットランドの収入は、もともと全額が公的資金 (スコットランド政府と国営宝くじ) によるものであり、そのため、国家補助とみなされることがあります。したがって、クリエイティブ・スコットランドは助成の交付を決定する前、あるいは支払いに関して契約義務が発生する前に、国家補助に関する規則に配慮しなければなりません。

詳細はスコットランド政府のウェブサイトをご覧ください<sup>xv</sup>。

### 訳注

- i <https://www.creativescotland.com/funding/funding-overview> (最終閲覧日: 2018/09/30)
- ii <https://www.creativescotland.com/what-we-do/the-10-year-plan> (最終閲覧日: 2018/09/30)
- iii <https://www.creativescotland.com/funding/archive/regularly-funded-organisations-2015-18> (最終閲覧日: 2018/09/30)
- iv <https://www.creativescotland.com/resources/our-publications/funding-documents/rates-of-pay-guidance> (最終閲覧日: 2018/09/30)
- v <https://www.creativescotland.com/annualsurveytemplate> (最終閲覧日: 2018/09/30)
- vi <https://www.equalityhumanrights.com/en/equality-act/protected-characteristics> (最終閲覧日: 2018/09/30)
- vii <https://www.gov.scot/policies/looked-after-children/> (最終閲覧日: 2018/09/30)
- viii [https://www.creativescotland.com/resources/professional-resources/guidance-and-toolkits/equalities,-diversity-and-inclusion-action-plans-a-toolkit/\\_recache](https://www.creativescotland.com/resources/professional-resources/guidance-and-toolkits/equalities,-diversity-and-inclusion-action-plans-a-toolkit/_recache) (最終閲覧日: 2018/09/30)
- ix <https://www.creativescotland.com/resources/professional-resources/guidance-and-toolkits/creating-safety> (最終閲覧日: 2018/09/30)

- x <https://www.creativescotland.com/resources/our-publications/funding-documents/rates-of-pay-guidance> (最終閲覧日: 2018/09/30)
- xi <https://www.creativescotland.com/funding/funding-programmes/regular-funding> (最終閲覧日: 2018/09/30)
- xii リンク先閉鎖 (2018/09/30 現在)
- xiii <https://www.creativescotland.com/resources/our-publications/policies/complaints-handling> (最終閲覧日: 2018/09/30)
- xiv <https://www.creativescotland.com/resources/our-publications/policies#FOI> (最終閲覧日: 2018/09/30)
- xv <https://www.gov.scot/publications/state-aid-guidance/> (最終閲覧日: 2018/09/30)



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  
報告書 資料編

---

【委託元】 独立行政法人 日本芸術文化振興会

〒102-8656 東京都千代田区隼町 4-1

【受託先】 学校法人東成学園

(調査担当部署) 昭和音楽大学 舞台芸術政策研究所

〒215-8558 神奈川県川崎市麻生区上麻生 1-11-1

発行日 平成 30 年 9 月

\*無断複写・転載はお断りします。

---