

Z E R O N E

令和6年度文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業
(1) 運営支援機能の全体設計・伴走型支援実証の全体調整業務
委託業務完了報告書 【公表版】

2025.3.31

0	はじめに
1	運営支援機能の全体設計業務
2	伴走型支援実証の全体調整業務
3	評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務
4	公設文化施設の運営調査
5	文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務
6	申し送り事項

文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業
運営支援機能の全体設計・伴走型支援実証の全体調整業務の

背景

- 「文化芸術推進基本計画（第2期）（令和5年3月24日閣議決定）では、文化芸術団体等の自律的・持続的な発展に資する支援について「文化芸術団体等が抱える運営上の課題に対処し充実した活動を推進できるよう、**国のアーツカウンシル機能の強化による伴走型支援**の実施など文化芸術団体等の自律的・持続的な発展に資する取組を推進する」との記載がなされている
- また文化庁においては**令和4年度**から「**文化芸術カウンシル機能検討ワーキンググループ**」を開催し、その支援の在り方、進め方について議論を実施
- 昨年度（令和5年度）においても「令和5年度文化芸術の自律的運営促進事業」において「自律的運営支援にかかる事業全体の調整・設計業務」や5分野の文化芸術団体等への伴走型支援業務・実証事業を実施（なお、令和5年度の全体設計は別事業者が担当）

文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業
運営支援機能の全体設計・伴走型支援実証の全体調整業務の

目的/実施内容

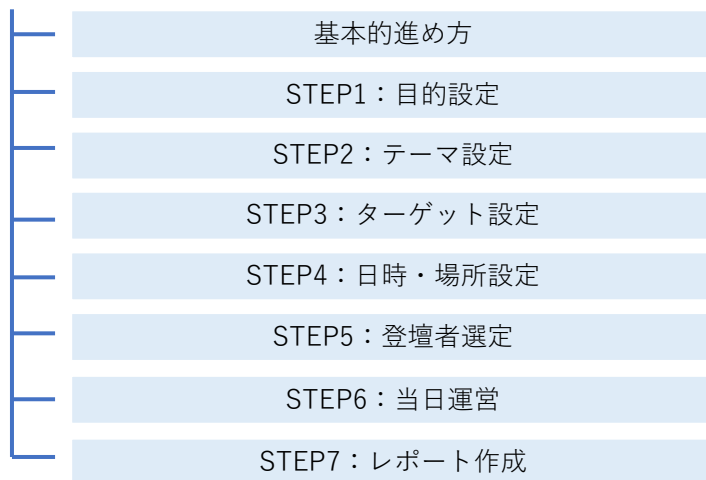
- 本事業では、文化芸術団体等が**自律的に課題を解決し、持続的に発展**していくことを目指し、専門家等による伴走型支援（専門家等が文化芸術団体等との対話を通して、課題抽出や団体等の価値の明確化を行い、協働して課題の解決と価値の最大化に向けて取り組んでいく支援）を通じて、効果的な運営支援機能の在り方を実証的に明らかにし、その基本となる手法と体制を設計・確立することを目的とする
- 具体的には下記5事項を実施
 1. 運営支援機能の全体設計業務
 2. 伴走型支援実証の全体調整業務
 3. 評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務
 4. 公設文化施設の運営調査
 5. 文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務

委託業務完了報告書は7章で構成

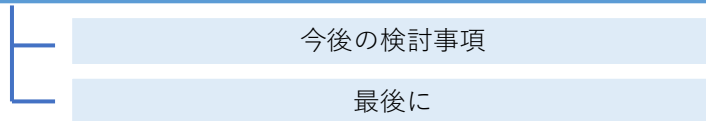
0	はじめに	3	評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務
	- 背景・目的 - 本プロジェクト全体像 - サマリー		- 基本的進め方 - STEP1：目的整理 - STEP2：評価指標棚卸し - STEP3：海外ベンチマーク - STEP4：自律的、持続的に関する項目抽出 - STEP5：情報収集フロー検討
1	運営支援機能の全体設計業務	4	公設文化施設の運営調査
	- 基本的進め方 - STEP1：ベンチマーク分析 - STEP2：支援手法方針策定 - STEP3：組織方針策定 - STEP4：伴走型支援者の求める像策定		- 基本的進め方 - STEP1：目的整理 - STEP2：調査対象選定 - STEP3：基礎調査 - STEP4：ヒアリング - STEP5：示唆抽出
2	伴走型支援実証の全体調整業務		
	- 基本的進め方 - STEP1：各伴走型支援MTGの実施 - STEP2：各伴走型支援 課題一覧		

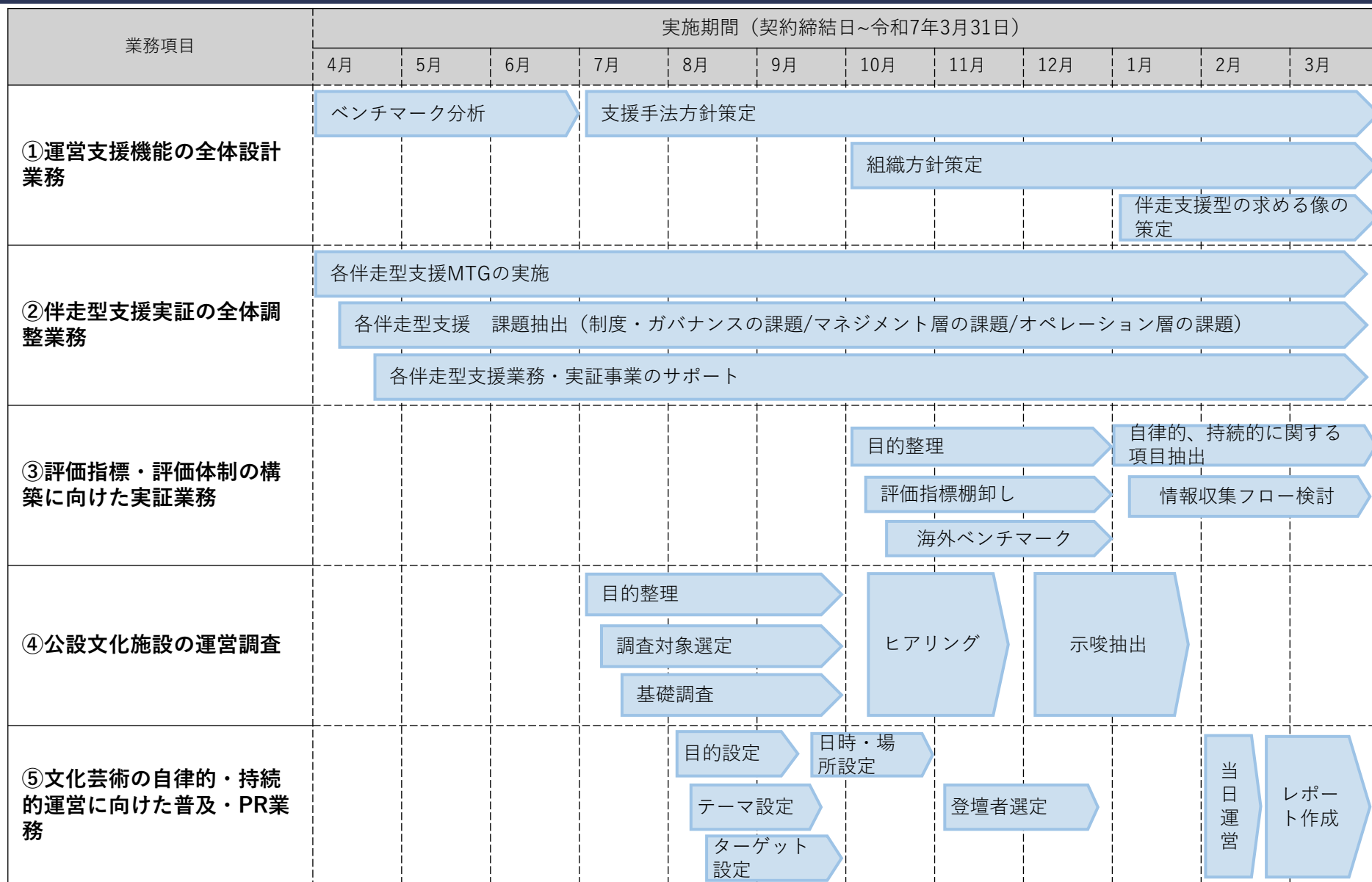
委託業務完了報告書は7章で構成

5 文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務



6 申し送り事項





背景・目的

「文化芸術推進基本計画（第2期）」で「国のアーツカウンシル機能の強化による伴走型支援の実施など文化芸術団体等の自律的・持続的な発展に資する取組を推進する」と記載され、文化庁においては令和4年度から「文化芸術カウンシル機能検討ワーキンググループ」を開催。本事業は文化芸術団体等が**自律的に課題を解決し持続的に発展**していくことを目指し、運営支援機能の基本となる手法と体制を設計・確立することを目的に実施

実施内容

① 運営支援機能の全体設計業務

- 主に「②伴走型支援実証の全体調整業務」、「④公設文化施設の運営調査」、他省庁による伴走型支援のベンチマーク分析を基に文化芸術団体向け伴走型支援の基本的進め方（図1）を策定
- 事業者選定時に**マネジメント層等のコミットメント確認**や戦略立案と並行して**関係性の構築や自律的マインド醸成**をしていくことが必要

② 伴走型支援実証の全体調整業務

- 宝生会（伝統芸能）、新国立劇場（劇場・音楽堂）、山口県萩市三重県三和町（伝建地区等）、ふじのくに せかい演劇祭（国際芸術祭）、京都国立博物館（美術館・博物館）に各伴走型支援者が付き弊社が全体調整を実施
- 伴走型支援実証を通じて、**2つの制度・ガバナンスの課題、9つのマネジメント層の課題、2つのオペレーション層の課題**、（図2）を抽出

③ 評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務

- 主に「②伴走型支援実証の全体調整業務」や海外ベンチマーク等をもとに事業者の内部評価指標を策定

④ 公設文化施設の運営調査

- 直営や指定管理者の文化芸術団体においては物価上昇や自己収入増時の予算考慮や入館料の価格設定、プロトコル不統一（例：入場者の定義）等の課題を抽出

⑤ 文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務

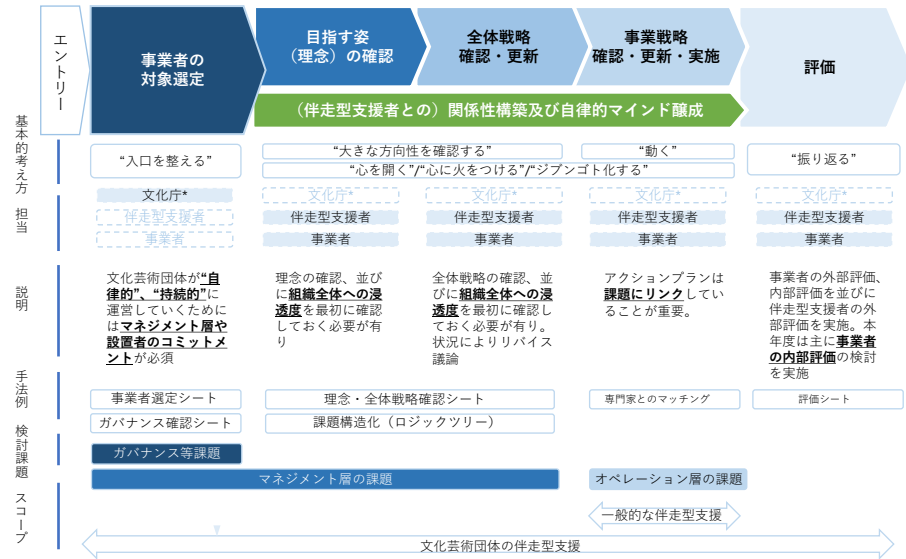
- 2025年2月18日（火）18時からSHIBUYA QWSにてシンポジウム実施

今後の検討事項

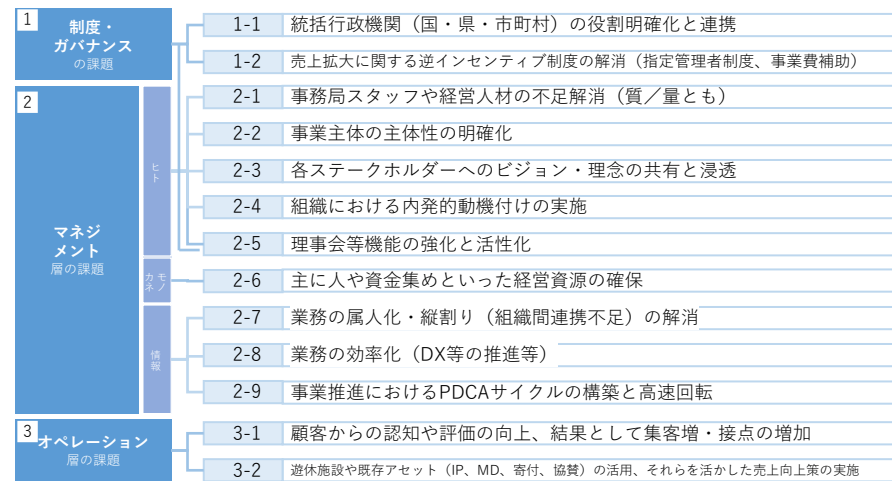
制度運用に必要な組織の設計や実装を見据えた伴走型支援の具体的な制度設計等。また制度面として文化庁ガバナンスコード（仮）の導入等の検討も併せて必要と史料

まとめ

文化芸術団体が自律的・持続的運営を行うためには**マネジメント支援を起点**としつつ**オペレーション支援**まで幅広い伴走型支援が必要。
また同時に**制度・ガバナンスの課題への対応が必要**であり、伴走型支援以外の公的制度・支援の充実も重要



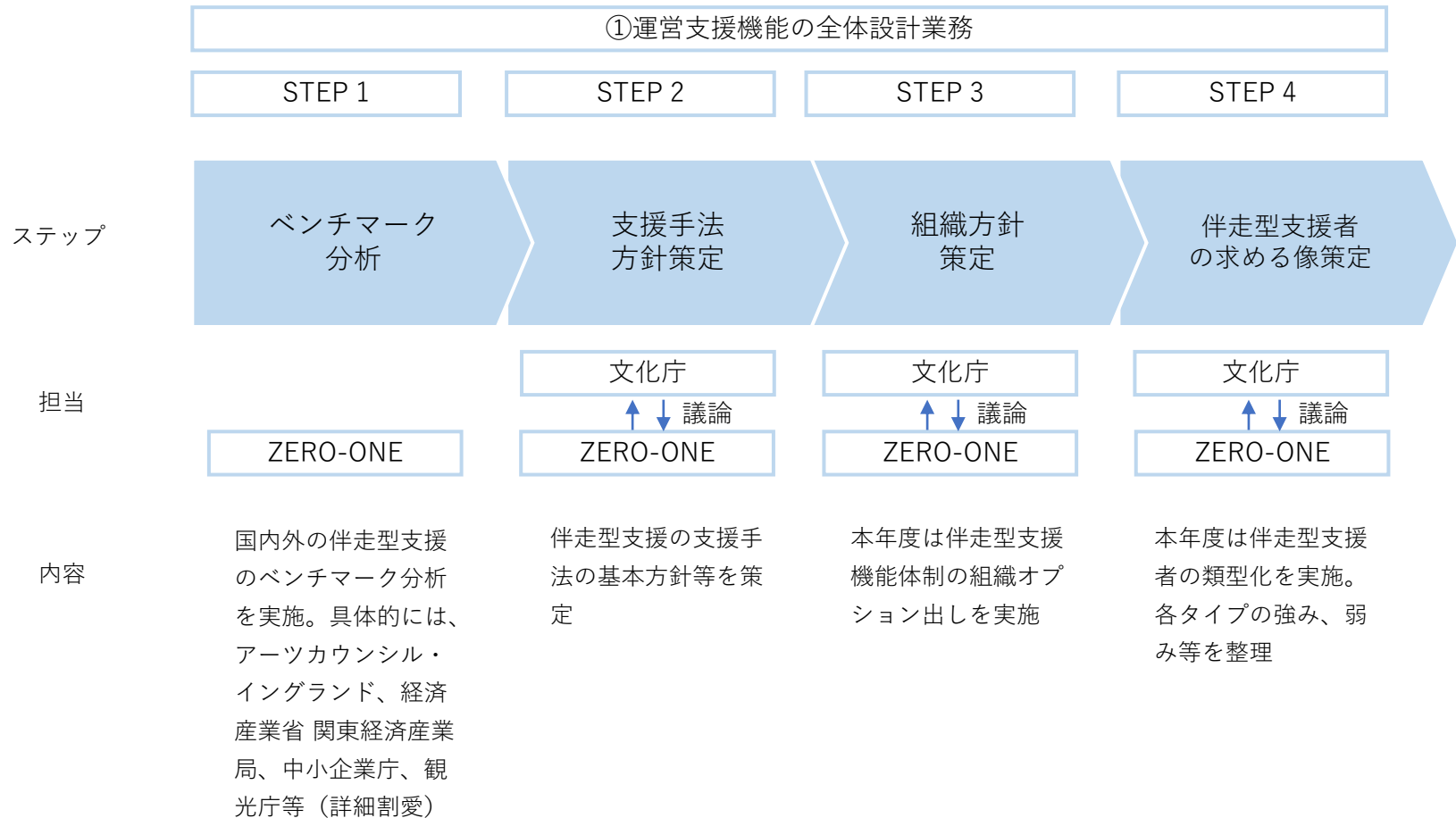
（図1）文化芸術団体向け伴走型支援の基本的進め方



（図2）令和6年度伴走型支援実証から抽出された課題一覧

0	はじめに
1	運営支援機能の全体設計業務
2	伴走型支援実証の全体調整業務
3	評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務
4	公設文化施設の運営調査
5	文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務
6	申し送り事項

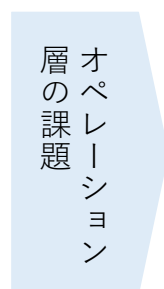
運営支援機能の全体設計業務は4STEPで実施



一般的な伴走型支援は「オペレーション層の課題」解決が主であるが
2年間の伴走型支援実証を通じて同じような展開をしても機能しないケースが発生
⇒ 「オペレーション層の課題」解決の以前に
もしくは並行して整備すべきことを本年度は検討

一般的な伴走型支援

一般的な伴走型支援は「オペレーション層の課題」解決が主



2年間（令和5～6年度）
文化芸術団体の自律的・持続的
運営促進事業の実証結果、
単なる「オペレーション層の課題」解決
では大きく変化しないケースが発生

文化芸術領域での伴走型支援

「オペレーション層の課題」解決以前に、
もしくは並行して整備すべきことが有り

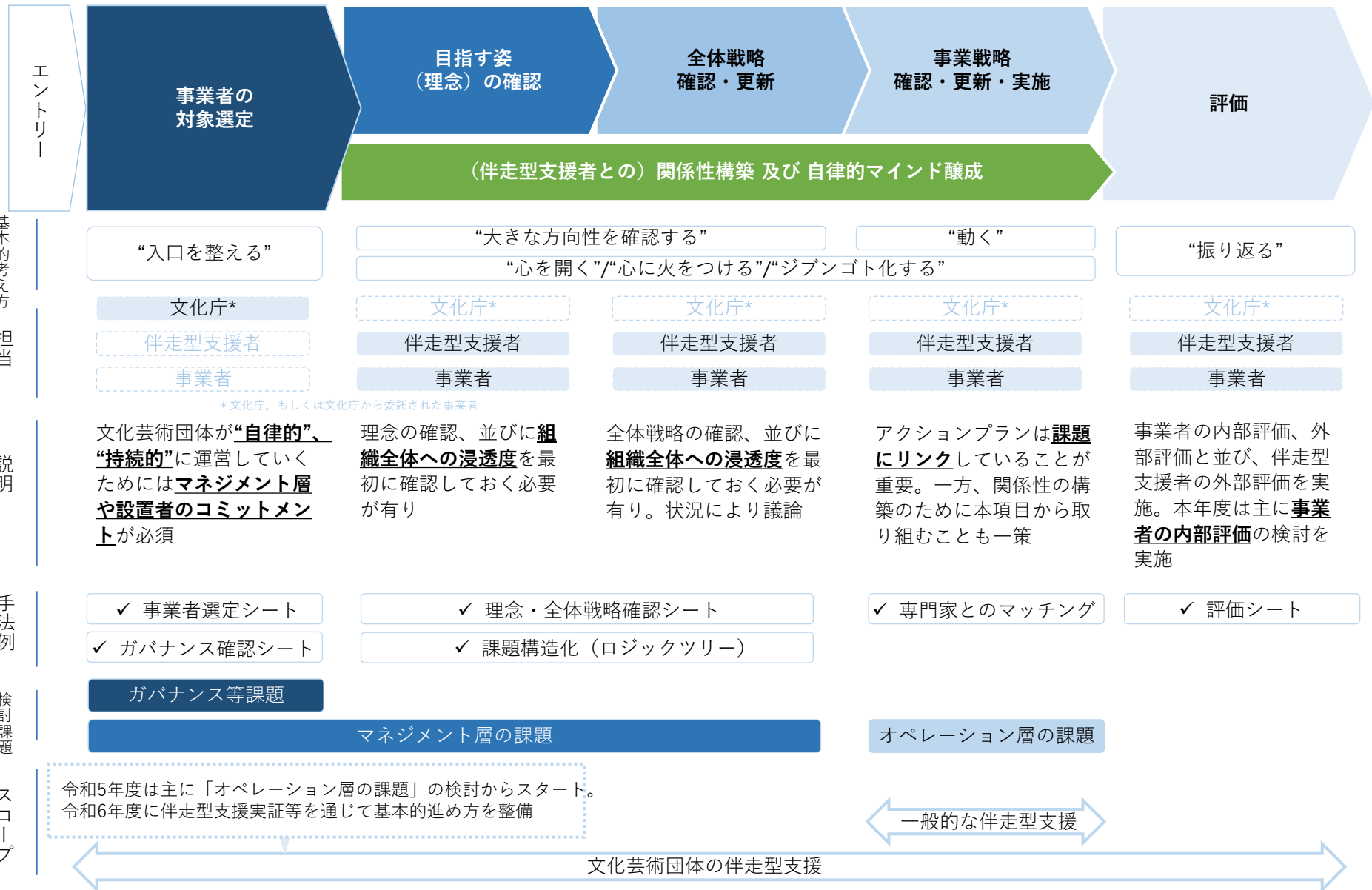


本年度
「運営支援機能の全体設計」の
メインスコープ

本年度は自ら伴走型支援を希望する文化芸術団体向けの制度設計を検討。
中長期的には補助金配分等と組み合わせた伴走型支援の検討も必要

	伴走型支援の 立ち上げ	芸文振1基金部との 連携	都道府県・市町村との 連携
説明	まずは高い問題意識のある文化芸術団体への伴走型支援の実施（補助金を受給しているか否かにかかわらず）	芸文振基金部と連携した文化芸術団体への伴走型支援の実施	都道府県・市町村と連携した文化芸術団体への伴走型支援の実施
イメージ			
支援対象	主に事業者選定シートをクリアした文化芸術団体（補助金を受給しているか否かにかかわらず）	- 主に事業者選定シートをクリアした文化芸術団体 - 主に芸文振基金部の補助金を受給している文化芸術団体	- 主に事業者選定シートをクリアした文化芸術団体 - 主に都道府県・市町村の補助金を受給している文化芸術団体
伴走型支援者の タイプ	能動型（自発的な強い課題意識）⁴	受動型（条件が発生し課題意識誘発）⁴	受動型（条件が発生し課題意識誘発）⁴
重要な 評価指標	主に内部評価	主に外部評価	主に外部評価

1：独立行政法人日本芸術文化振興会 2：ファウンディングアグリーメント 3：文化庁ガバナンスコード（仮） 4：詳細は別頁参照



伴走型支援の実施にあたり、マネジメント層のコミットメントは必須。 理由は下記5つ

マネジメント層に対する伴走型支援が重要な
5つの理由

説明

1 変革インパクトの大きさ

- ✓ 現状を数パーセント改善していこうと考えればオペレーション層に対しての伴走型支援が効果的だが、今後文化芸術団体において、より大きな成長を企図するのであればマネジメント層への支援の方が改善幅は大きくなる

2 ボトルネック対策

- ✓ より大きな施策を展開していくと、部署間での利害相反事項が発生。それをマネジメント層でその事項を判断していくことが重要

3 持続的发展

- ✓ 単発的な対処であればオペレーション層の伴走型支援でも可能ではあるが、持続的发展をしていくためにはマネジメント層を主体として現場と連携した中長期的視点が極めて大事

4 マルチステークホルダー対応

- ✓ 文化芸術領域の一つの特性として（社外を含めた）マルチステークホルダーが挙げられる。ありとあらゆるステークホルダーの意向を汲んでいくためにはマネジメント層の動きが重要となる

5 既存伴走型支援との棲み分け

- ✓ 一般的な伴走型支援の対象はオペレーション層のマッチングモデル。ただのオペレーション課題に対する伴走型支援であれば、既存のモデルを活用してしまえば可能

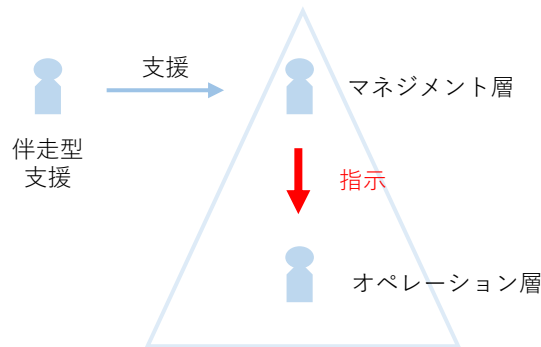
「マネジメント層への伴走型支援」のイメージは誤解されがちなため、丁寧な説明が必要

マネジメント層への伴走型支援 誤解されがちなイメージ

説明

- ✓ 伴走型支援者は**マネジメント層とだけ向き合い**、マネジメント層が持つ（時としては現場離れした）解決方向性を**現場に落とす**

イメージ



カウンターパート

- ✓ マネジメント層

コミュニケーション

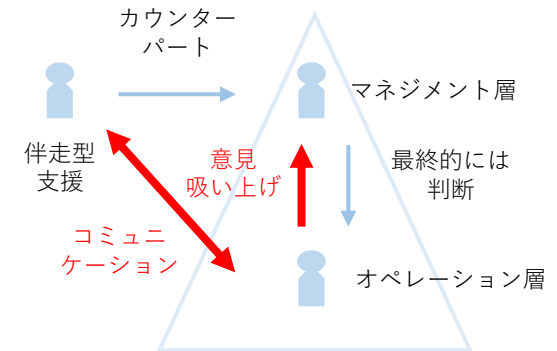
- ✓ **マネジメント層**

課題

- ✓ **マネジメント層が捉える課題**

マネジメント層への伴走型支援 本事業のイメージ

- ✓ 伴走型支援者にとっては**マネジメント層はカウンターパートに過ぎず、社内全体とコミュニケーション**。それにより課題や解決方向性をアドバイス



- ✓ マネジメント層

- ✓ マネジメント層及び**オペレーション層**

- ✓ **組織全体の課題**（必ずしもマネジメント層が捉える課題とは限らない）

最終的に動くのはオペレーション層なので、“現場の人にとっての納得感”が極めて大事

伴走型支援を実装していくにあたり「事業者選定シート」を活用し事業者を選定

『事業者選定シート』

☐ : MUST項目

- ☐ マネジメント層の強いコミットメントがある（マネジメント層との定期的な打合せ実施）
- ☐ 本伴走型支援に関し**設置者の強い理解**がある
- ☐ 支援開始時に、概況把握のため主要関係者との**1on1ヒアリング**の対応が可能（10～20人目途）
- ☐ 事業者に当該法人や日本文化芸術領域全般に対する**問題意識や危機感**がある
- ☐ 事業者**に改善意欲、成長意欲**があり、課題に対して**前向き**に捉え解決しようとする意欲がある
- ☐ 打てる手立てが**限定的かつ緊急的な支援**が求められる事業者ではない
- ☐ 支援を受けて**事業を推進できるだけのリソースやキャパシティ**がある（プロジェクトチーム組成等）
- ☐ 他人任せでなく、**当事者意識**を持とうとしている
- ☐ 伴走型支援者に対して**情報開示**が協力的である

本伴走型支援実証やベンチマーク団体等を通じて必要項目を抽出。 「事業者選定シート」各項目の設定理由は下記

マネジメント層の強いコミットメントがある（マネジメント層との定期的な打合せ実施）

- ・ マネジメント層の関与が不十分な場合、実行まで及ばない、もしくは実行までに多大な時間を要し、組織全体の改革が進まないケースが伴走型支援実証を通じて見られた

本伴走型支援に関し
設置者の強い理解がある

- ・ 公設文化施設の場合、設置者（自治体や行政機関）が管理運営に大きな影響を持つ。設置者の強い理解があることで、伴走型支援が単なるアドバイスにとどまらず、実効性を伴う施策として実行され、自律的・持続的な運営につながる。本伴走型支援実証においても設置者の理解が深い団体ほど、支援が運営に反映される兆しが見られた

支援開始時に、概況把握のため主要関係者との1on1ヒアリングの対応が可能（10～20人目途）

- ・ 様々な主要関係者とのヒアリングを通じて、文化芸術団体の組織理解を深め、課題を組織内で共有化するとともに、支援実行時に多くの人を巻き込むことで、芸術団体に大きな影響を与えられるケースが伴走型支援実証によって確認された

事業者に当該法人や日本文化芸術領域全般に対する問題意識や危機感がある

- ・ 事業者に当該法人や日本文化芸術領域全般に対する問題意識や危機感がなければ、組織の改革は極めて困難となり、伴走型支援も成果を上げることができない。本伴走型支援実証においても、危機感に乏しい事業者では改革が進みづらいケースが確認された
- ・ 中小企業庁の「経営力再構築伴走支援が適合する事業者判定の初期的チェックリスト」を参考

事業者に改善意欲、成長意欲があり、課題に対して前向きに捉え解決しようとする意欲がある

- ・ 課題を前向きに捉え、主体的に解決しようとする意欲がある事業者は、支援を効果的に活用し、実行力を持って組織改革を推進できる
- ・ 本伴走型支援実証においても、積極的に取り組む事業者ほど支援の成果が現れやすく、逆に受け身の姿勢では改善が進まないケースが確認された

本伴走型支援実証やベンチマーク団体等を通じて必要項目を抽出。
「事業者選定シート」各項目の設定理由は下記

打てる手立てが限定的かつ緊急的な支援が求められる事業者ではない

- 緊急的な支援が求められる事業者は、短期的な課題解決に追われ、組織の根本的な改革や自律的・持続的な運営の構築に取り組む余力がない。打てる手立てが制度面が主で、限定的な場合、伴走型支援を通じた長期的な成長が難しく、一時的な延命措置にとどまる可能性が高い
- 中小企業庁の経営力再構築伴走支援が適合する事業者判定の初期のチェックリストを参考

支援を受けて事業を推進できるだけのリソースやキャパシティがある
(プロジェクトチーム組成等)

- 伴走型支援の実効性を高めるには、事業者が支援による負担を受容できるリソースやキャパシティを備えていることが不可欠。人的・時間的リソースが不足していると施策の実行が遅れ、支援の効果が限定的となる。本伴走型支援実証でも、プロジェクトチームを組成し、役割分担を明確にした事業者ほど支援を効果的に活用できていた
- 中小企業庁の経営力再構築伴走支援が適合する事業者判定の初期のチェックリストを参考

他人任せでなく、
当事者意識を持とうとしている

- 組織の自律的・持続的な運営には、事業者自身が課題を自覚し、主体的に取り組む当事者意識が不可欠。他人任せの姿勢では、支援の効果が一時的なものにとどまり、持続的な改善につながらない
- 中小企業庁の経営力再構築伴走支援が適合する事業者判定の初期のチェックリストを参考

伴走型支援者に対して
情報開示が協力的である

- 効果的な伴走型支援を実施するには、事業者が課題や運営状況を正直かつ積極的に共有し、伴走型支援者に対し、情報開示に協力的であることが不可欠。情報が不十分な場合、適切な支援策の立案が困難となり、組織の成長が妨げられる。本実証でも、透明性の高い情報共有を行った事業者ほど、支援を効果的に活用し、持続的な運営改善につながっていた

「責任と権限の明確化」、「説明責任の確保」等は経営の根幹。
今後、伴走型支援を展開していく上で、同時にガバナンスの段階的な整備も必要。
ガバナンスが整備されれば、文化芸術団体の現場力を活かし更なる発展が期待できる

1

責任と権限の明確化

～明確にする～

- ✓ 法人運営において意思決定プロセスの明確化が極めて重要。不明瞭な場合、経営と現場、もしくは現場間で意思決定スピードの鈍化、責任の擦り付け合い、各施策の不連動などが発生し、ひいては経営にも重大な影響を与える
- ✓ 文化芸術領域においては、例えば、設置者、理事長（理事会）、館長（事務局長）、各部門責任者の具体的権限が明確になっていることが重要であるが、伴走型支援実証においては曖昧な団体も確認された
- ✓ 特に昨今のコーポレートやスポーツ領域でのガバナンスでは「理事会の機能化」が主要なテーマで、理事会の権限を明確にすること、かつ第3者の意見も取り入れ運営すること等がホットピックスとなっている

2

社内の共有化

～共有する～

- ✓ 法人運営では決定した事項を的確に法人内に共有していくプロセスも重要。経営と現場が情報を適切に共有し、方向性を崩さず進めていかなければならない。その際、共有スピードだけでなく情報の正確性が法人運営においては重要
- ✓ 文化芸術領域においては、例えば、縦割りの文化組織で情報を積極的に他部署に展開することをしない等の現象が伴走型支援実証で見られた

3

説明責任の確保

～外に伝える～

- ✓ 昨今の法人運営においては、法人内のみでなく、法人外も含めた様々なステークホルダーとの関係性構築が重要となってきている。リーダーや理事会での明確な指針が、組織の信頼性を高め、ひいては設置者、取引先、従業員、顧客など様々なステークホルダーからの支持を集める

4

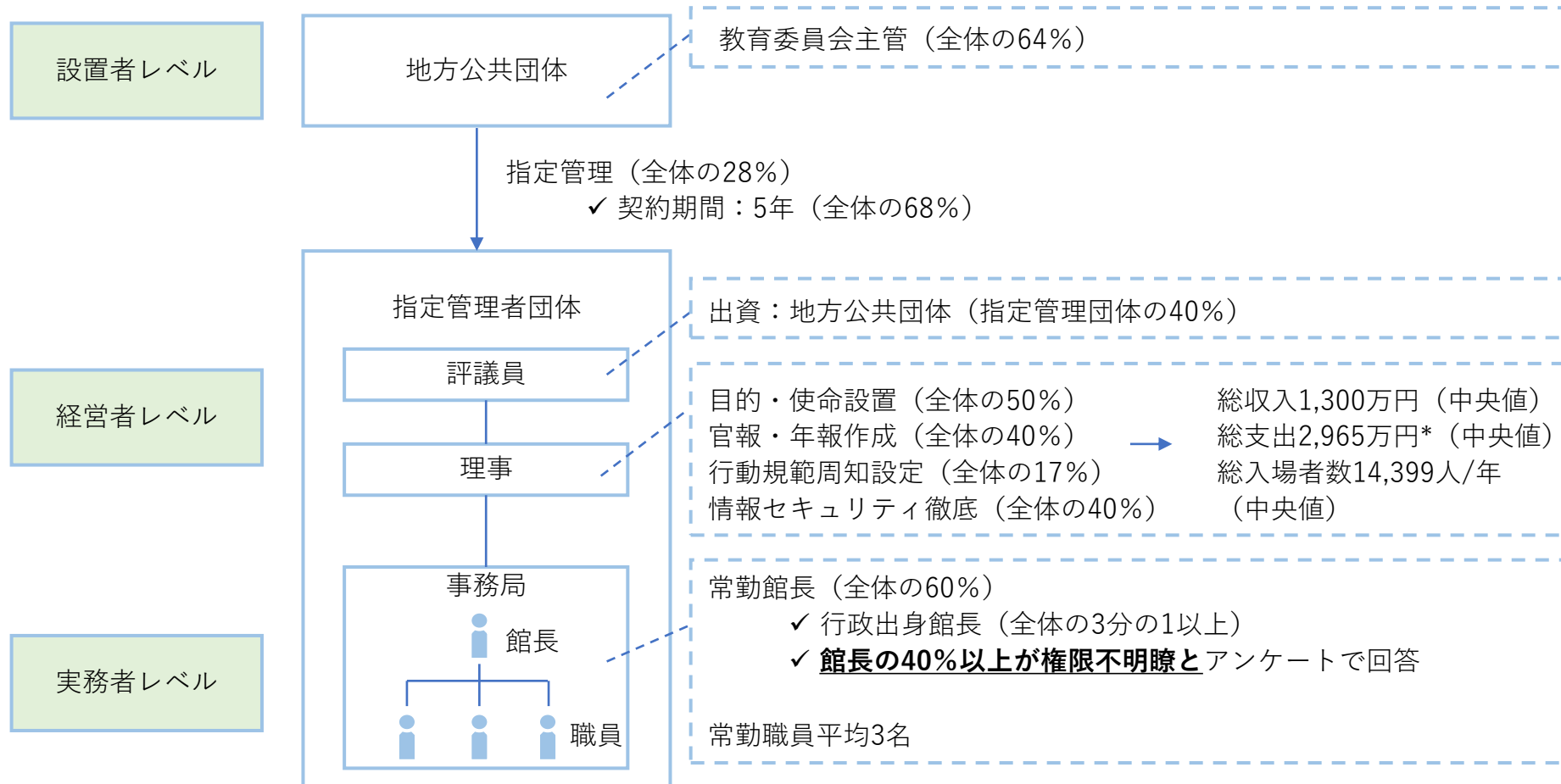
リスク管理

～守る～

- ✓ 潜在的なリスク要因を特定し、それに対応する仕組みを導入する必要がある。仕組みによる組織の安定性や従業員の精神的安定が保たれ、予期せぬトラブルやブランド棄損、ステークホルダーからの信頼性を減退することを回避できる
- ✓ 文化芸術領域においては、例えば、ハラスメント対策として内部通報制度などの検討も必要であろう

博物館においては、評議員、理事、館長の役割分断、権限規定が不明瞭なことが問題であると各種報告書で指摘されている

【日本の博物館における一般的なスキーム】



SOURCE : 日本の博物館総合調査報告書 (令和元年度)

*事業費541万円、管理費700万円、人件費900万円

『コーポレートガバナンス・コード』の最重点ポイントは「取締役会の機能発揮」

コーポレートガバナンス・コード（2021年6月/一部抜粋）

株主 関連

株主への適切な情報開示
株主総会招集通知の早期発送
株主総会の適切な日程設定
議決権電子行使の推奨

資本政策基本方針説明
買収防衛策の丁寧な説明
株主利益相反取引への対応

取締役 関連

経営理念の策定
行動準則の策定・実践
サステナビリティ活動
女性の活躍推進を含む多様性の確保
外部会計監査人の独立性及び専門性

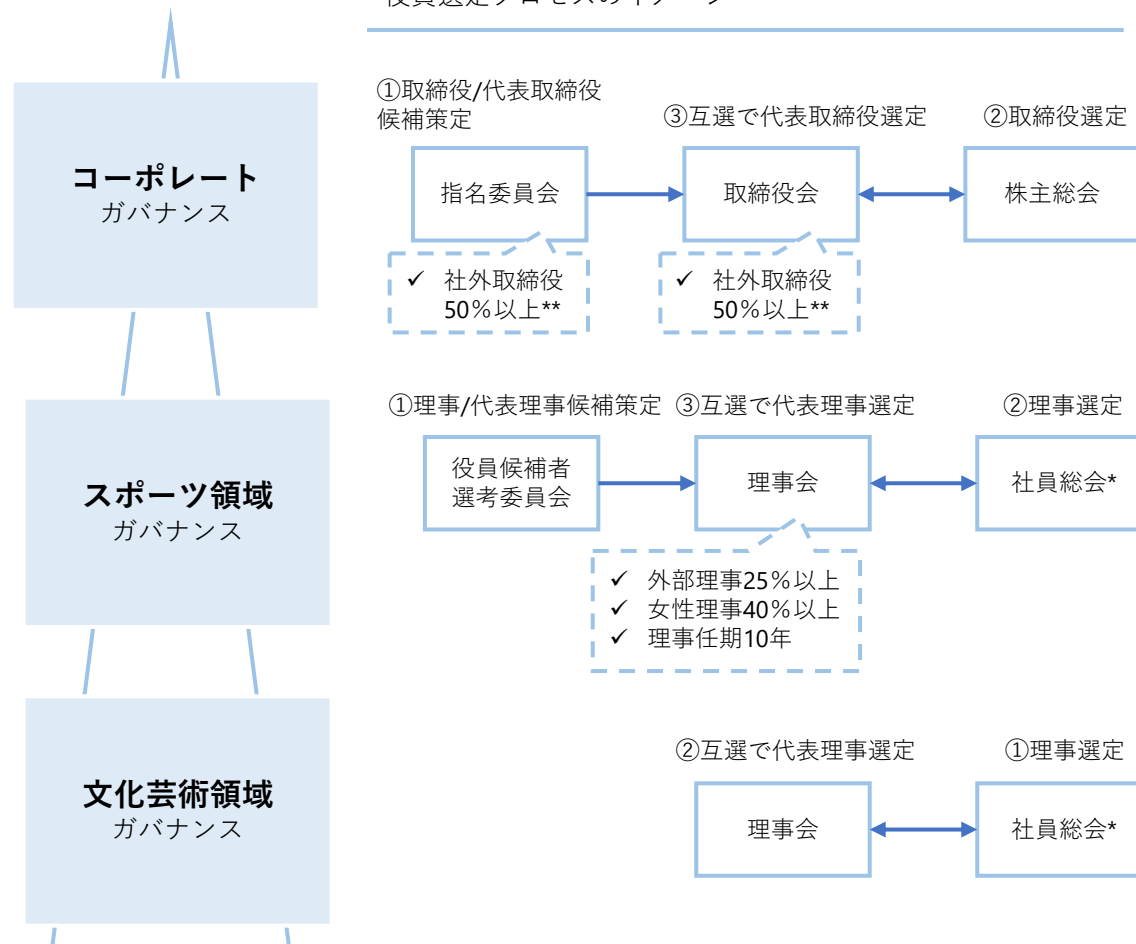
独立社外取締役：3分の1以上（プライム市場は過半数以上）
取締役スキルマトリックスの活用
適切な**情報開示***
構成員の過半数を**独立社外取締役**が占める
指名委員会や**報酬委員会**の設置

従業員 関連

内部通報の設置

『スポーツ団体ガバナンスコード』は理事会機能化を目的として役員候補者選考委員会設置等を義務付け。補助金とも連動するシステム

役員選定プロセスのイメージ



* 社団法人の場合 ** プライム市場上場会社

説明

- ✓ 『コーポレートガバナンス・コード（2021年6月版）』に則った役員選定プロセス
- ✓ プライム市場上場会社は、指名委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示
- ✓ 『スポーツ団体ガバナンスコード（中央競技団体）』に則った役員選定プロセス
- ✓ 独立した諮問委員会として役員候補者選考委員会を設置し、構成員に有識者を配置
- ✓ 理事構成も外部比率、女性比率などに関する項目有り
- ✓ 日本オリンピック委員会、日本スポーツ協会等加盟にはスポーツ団体ガバナンスコードの遵守が必須。スポーツ団体ガバナンスコードを遵守しない場合は日本オリンピック委員会、日本スポーツ協会等の補助金も受給できない
- ✓ 『一般社団法人及び一般財団法人に関する法律』に則った役員選定プロセス
- ✓ 原則社員総会で理事選定後、理事会にて互選で代表理事選定

文化芸術領域のガバナンス課題の本質は他領域と違う可能性有り

表層的課題

- 2010年代、スポーツ領域では助成金の不正流用、選手の禁止薬物使用、賭博、コーチによる暴力、監督などによるパワハラ、適正手続きを経ない不利益処分、審判不正など**不祥事案が多発**

本質的課題

- その背景として、役職員、指導者、選手へのコンプライアンス教育が不十分であったり、経営体制の不備等あったが、最も大きな要因は**特定役員の長期的強権的運営**

“強すぎるリーダーシップ”

ガバナンスに対する基本的考え方

- コーポレートガバナンス・コードとの比較という意味で最も特徴的なのは、「**理事任期最大10年**」（スポーツ団体ガバナンスコード原則2）の設定。スポーツ業界内に激震をもたらした

スポーツ領域

文化芸術領域

- 伴走型支援実証並びに公設文化施設の運営調査を通じて散見される1つの事象は「**縦割り主義**」、「**個別最適化**」。経営環境が悪化していく中、**危機意識**はあるものの、全体としての統制がとれておらず、**理念なき経営状態**

- 伴走型支援実証並びに公設文化施設の運営調査を通じて散見される1つの事象は「**リーダーシップの欠如**」及び「**理事会の機能不全**」。理事長と館長（事務局長）の責任と権限の線引きもあいまいであり、独立した外部理事が俯瞰的に経営を分析、判断し指摘する必要もあるが、その姿勢も極めて不透明

“弱すぎるリーダーシップ”

- 専門性を有し、**執行理事とは一定の距離感**をおいた**独立した外部理事**がこれからの文化芸術団体には必要な可能性が有り。**独立した諮問委員会**として役員候補者選考委員会を設置し、透明性及び（あらゆるステークホルダーにとって）納得性の高い理事（代表理事、外部理事等）の選定及びアカウンタビリティが重要なポイントとなると推察（⇒「**④評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務**」にもリンク）
- 独立した諮問委員会では、あるべきリーダーシップ像や理事のスキルマトリックス等の議論が重要



**ガバナンス確認シートを利用し、支援対象団体の現在地を把握することが重要
(対象選定時に確認のみか必須項目を設定するかは今後要検討)**

『ガバナンス確認シート』

- ☐ 役員選定プロセスにおいて独立した第三者委員会が設置されている*
- ☐ 外部理事及び、女性理事が一定数以上で理事会が構成されている*
- ☐ 理事会の年間での実施回数が設定できている*
- ☐ 理事の任期年数が明記されている*
- ☐ 情報開示（財務情報等）が行えている
- ☐ 内部通報制度が存在している（ある場合は適応範囲はどこまでか、また機能しているか）
- ☐ 意思決定の内容が全メンバーに透明性を持って共有されている
- ☐ 意思決定において、外部ステークホルダーの意見が反映されている
- ☐ 組織内の役割分担が明確に定義されている（職務規定書が存在しているか）
- ☐ スキルマトリックス等を活用し、多様かつ専門的なマネジメント体制を有している

*法人格（社団法人、財団法人等）の場合の項目

**本伴走型支援実証や公設文化施設の運営調査、
コーポレート、スポーツ領域のガバナンスコード等を
参考に必要項目を抽出。各項目の設定理由は下記**

役員選定プロセスにおいて独立した
第三者委員会が設置されている

- 意思決定の透明性や組織運営の安定性を確保するためには、独立した第三者委員会が役員選定プロセスに関わり、客観的な視点から文化芸術団体の発展に資するリーダーや理事を選出することが重要

外部理事及び、女性理事が一定数以上
で理事会が構成されている

- 外部理事や女性理事の参画は、組織の意思決定の客観性を高め、多様な視点を取り入れるために不可欠。内部の利害関係に偏らず、公正で柔軟な判断を行うことで、組織の成長を促進する。特に文化芸術領域では、多様性を尊重する姿勢が求められ、社会的評価や支援の獲得にも影響を与える

理事会の年間での実施回数が設定でき
ている

- 組織の意思決定の迅速性とガバナンス強化のため、理事会の定期開催が必要。適切な頻度で理事会が開かれなければ、経営の見直しが遅れ、重要課題への対応が後手に回る

理事の任期年数が
明記されている

- 組織の健全な運営を維持するため、理事の任期を明確にし、新陳代謝を促すことが重要。任期が不明確な場合、組織運営が硬直化し、慎重すぎる意思決定が続くことで組織の発展が停滞するリスクがあるため、定期的な交代を制度化することが望ましい

情報開示（財務情報等）が行えている

- 財務情報等の透明性を確保することで、組織の信頼性を向上させ、ステークホルダーとの関係を強化。補助金や助成金の受領・寄付・協賛企業・伴走型支援者からの支援を受ける上で、適切な情報開示が求められる。本伴走型支援実証においても、情報開示を積極的に行う団体は、外部からの支援を得やすい傾向が見られた

**本伴走型支援実証や公設文化施設の運営調査、
コーポレート、スポーツ領域のガバナンスコード等を
参考に必要項目を抽出。各項目の設定理由は下記**

内部通報制度が存在している
(ある場合は適応範囲はどこまでか、
また機能しているか)

- 組織内の不正防止と健全な運営のため、内部通報制度の有無がガバナンスの質を左右する。適切な範囲と機能を持つ内部通報制度が整備されていることで、ハラスメントや不正の早期発見が可能になり、組織の持続的成長を促進
- 有識者ヒアリングにおいても内部通報制度の必要性に関するコメントが確認された

意思決定の内容が全メンバーに
透明性を持って共有されている

- 組織の意思決定の透明性を確保し、内部の信頼関係を構築するための基本要件。情報共有が不十分な場合、組織内に不信感が生じ、意思決定の実行力が低下する

意思決定において、
外部ステークホルダーの意見が
反映されている

- 知り合いに偏った外部ステークホルダーではなく、公正かつ適切な外部ステークホルダーの意見を取り入れることで、団体の社会的価値が向上し、支援を得やすくなる

組織内の役割分担が
明確に定義されている
(職務規定書が存在しているか)

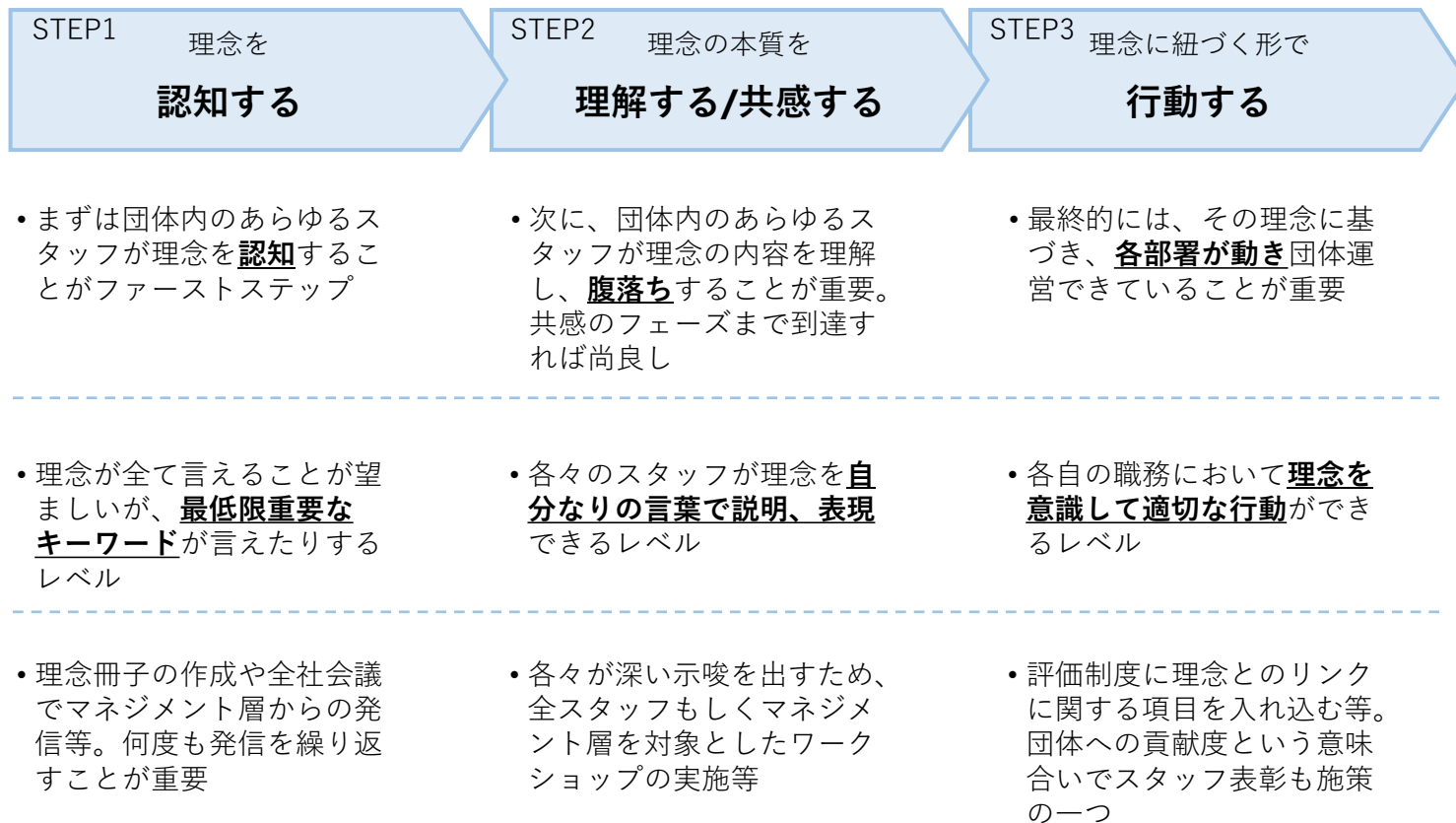
- 組織の効率的な運営には、各スタッフの役割が明確であることが不可欠。役割が曖昧な場合、業務の重複や責任の所在不明瞭化が発生し、組織運営の非効率化につながる
- 本伴走型支援実証及び公設文化施設の運営調査において、職務規定書を整備し、役割分担を明確にしている団体は、意思決定の迅速化と業務効率の向上が見られた

スキルマトリックス等を活用し、
多様かつ専門的な
マネジメント体制を有している

- 文化芸術団体は、創造的な表現や社会的意義を持つ活動を行う一方で、財務管理や組織運営の視点も欠かせない。そのためビジョンを深く理解し、芸術的価値と経営的判断のバランスを適切にとれる人材がマネジメント層に着任することが重要。これにより組織の持続的な発展が可能となる

理念の組織浸透プロセスには3STEP有り。
理念以外（全体戦略等）でも同様の整理が重要

理念の組織浸透プロセス



理念の良し悪しの定義は、内容そのものでなく、しっかり文化芸術団体のあらゆるスタッフがその理念を認知し、本質を理解し、行動できるか否か

理念・全体戦略の観点で支援対象団体の現在地をまず把握することが重要

『理念・全体戦略確認シート』

- ☐ 文化芸術団体に属する者が理念を認知している
- ☐ 文化芸術団体に属する者が理念を理解している/共感している（腹落ちしている）
- ☐ 文化芸術団体に属する者が理念に紐付き、行動できている
- ☐ 時代の変化を捉え、各ステークホルダーを巻き込み、理念・全体戦略など大きな方向性を議論できている
- ☐ 理念と全体戦略の整合性があり、また全体戦略は実行されているか
- ☐ 理念に基づいた中長期計画が策定されている
- ☐ 団体の活動が、地域社会や支援者にとって有益な社会的意義を持っている

本伴走型支援実証や公設文化施設の運営調査を通じて 必要項目を抽出。各項目の設定理由は下記

文化芸術団体に属する者が
理念を認知している

- 理念が認知されていなければ、組織全体の方向性が共有されず、個々の活動がバラバラになり、一貫性のない運営につながる。団体のスタッフ全員が理念を理解していることで、組織の統一性が保たれ、意思決定が迅速かつ適切に行われる

文化芸術団体に属する者が理念を
理解している/共感している
(腹落ちしている)

- 単に理念を知っているだけでなく、その意義に共感し、ジブンゴトとして捉えることが重要。理念への共感がなければ、行動には結びつかず、組織文化として定着しない
- 本伴走型支援実証において文化芸術団体に属する者が理念の腹落ちが出来ておらず、理念が形骸化しているケースが見られた

文化芸術団体に属する者が
理念に紐付き、行動できている

- 理念が実際の行動に反映されなければ、単なるスローガンに終わってしまい、組織の成長につながらない。個々のメンバーが理念に基づいた意思決定を行い、日々の業務に反映させることが、団体の一貫性と信頼性を高める。本伴走型支援実証においては文化芸術団体に属する者が理念に紐付き行動が出来ておらず、理念が形骸化しているケースが見られた

時代の変化を捉え、各ステークホルダーを巻き込み、理念・全体戦略など大きな方向性を議論できている

- 文化芸術の役割や社会的ニーズは変化し続けるため、理念や戦略を固定化せず、様々なステークホルダーと対話しながら、適切に見直すことが重要。これにより、団体が社会的な意義を維持し、継続的な支援を得やすくなる。本伴走型支援実証では、過去に策定した理念が更新されず、形骸化しているケースが確認された

理念と全体戦略の整合性があり、
また全体戦略は実行されているか

- 理念と戦略が一致していない場合、組織の方向性が不明確となり、運営が迷走するリスクが高まる。さらに、戦略が策定されていても、実行されなければ意味がない。実行可能な計画を策定し、継続的に評価・改善することで、組織の成長と安定性が確保される。本伴走型支援実証においても理念と全体戦略の整合性がないケースが見られた

本伴走型支援実証や公設文化施設の運営調査を通じて 必要項目を抽出。各項目の設定理由は下記

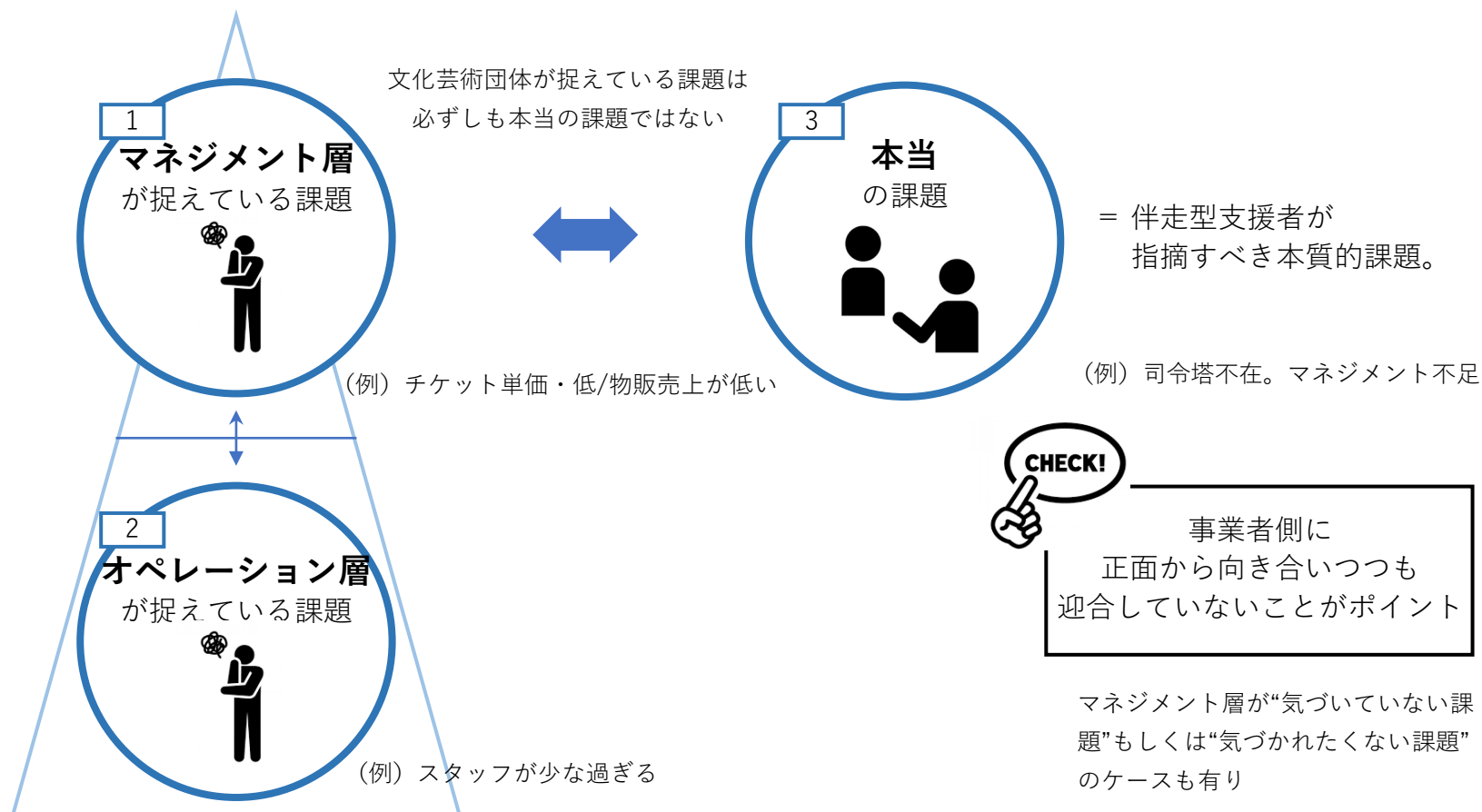
理念に基づいた中長期計画が策定されている

- 短期的な運営にとどまると、持続的な発展が難しく、経済的・組織的な基盤が脆弱になりやすい。中長期の視点で計画を立てることで、事業の継続性が確保され、各ステークホルダーとの信頼関係も強化される。本伴走型支援実証や公設文化施設の運営調査においても、中長期計画を策定し実行している団体は、組織運営が安定し、将来の見通しを持ちやすい傾向が見られた

団体の活動が、地域社会や支援者にとって有益な社会的意義を持っている

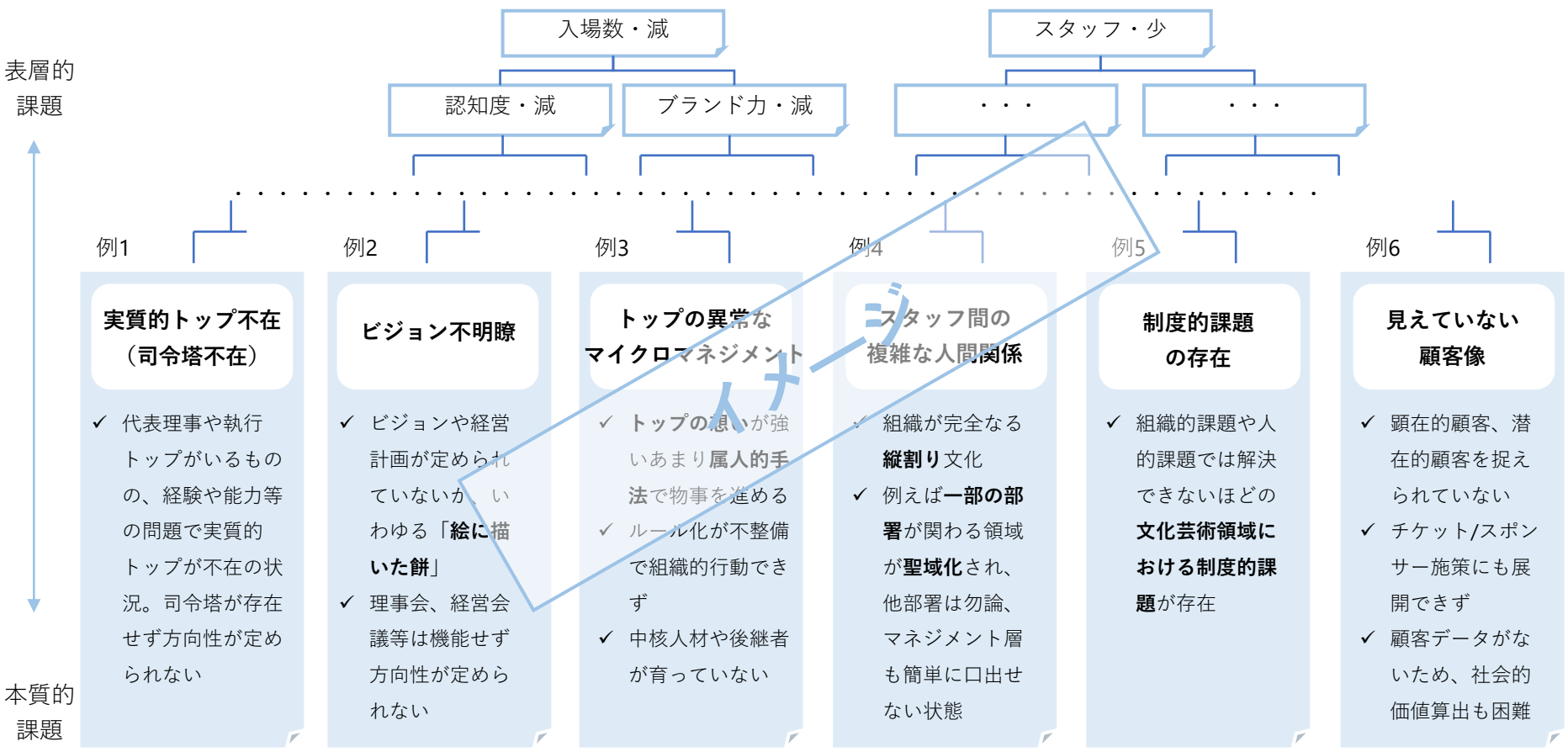
- 文化芸術団体の持続的な運営には、社会に価値を提供し続けることが不可欠。活動が地域社会や支援者にとって意義を持たなければ、長期的な支援の確保は難しい
- 本伴走型支援実証や公設文化施設の運営調査でも、地域と積極的に関わり、そのニーズに応じた取り組みを行う団体ほど、役割が明確になり、継続的な支持を得やすい傾向が見られた

表層的な課題ではなく本質的な課題の同定が重要。本質的な課題は必ずしも
事業者側（マネジメント層/オペレーション層）の課題と
同一ではないことに注意が必要



課題抽出後、ロジックツリーを作り課題を構造化。
本質的課題を見極めることも重要

【本質的課題の構造化イメージ（ロジックツリー）】



ソリューション検討する際、重要なポイントは5つ

ソリューション検討 5つの重要ポイント

1

解決すべき本質的課題の
優先順位設定

- ロジックツリーで抽出された本質的課題群を課題解決**インパクトの大きさ**や**課題解決の難度**等を考慮して優先順位を設定
- 短期的**に取り組むべき本質的課題、そして**中長期的**に取り組むべき本質的課題の整理がまず重要

2

多角的な視点での
ソリューション案抽出

- 上記で抽出された取り組むべき本質的課題に対するソリューション方向性を議論する際、注意すべきことは内輪のメンバーだけで議論しないこと。**外部人材**や**専門人材**を含めて多角的に議論することが重要

3

解決スピードと**達成度**の設定

- 上記ソリューション方向性を検討する際、解決のスピードや達成レベルの**目線を早期に関係者間で合わせる**ことが重要

4

解決可能な**専門家**探し

- 一定の解決方向性が決まれば、その分野の専門家を探す必要が有り。ソリューションの方向性によっては、自団体内のみでの解決を検討。もしくは、伴走型支援者がソリューションを有している場合が有り
- 専門家検討にあたり、中長期的には文化庁等で**専門家のデータベース**を有する展開も今後検討していくべき

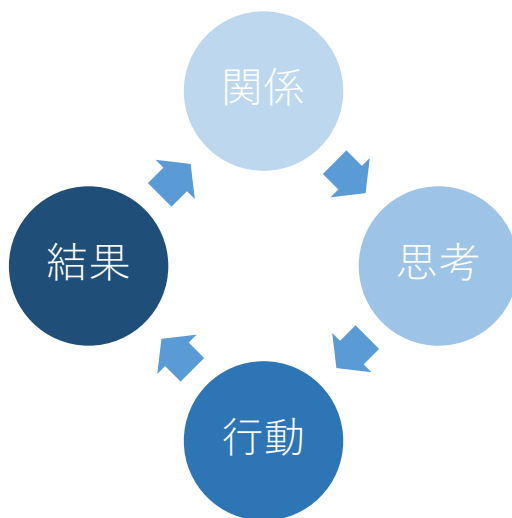
5

定期的な見直し

- ソリューションの**具体案は時代によって変化**。常にチェックし見直していく体制構築が重要

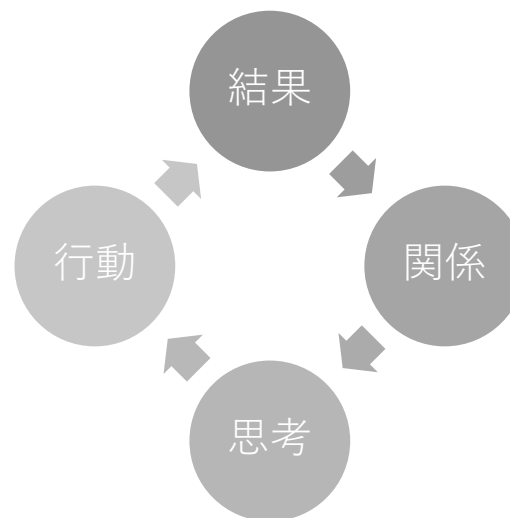
事業者と伴走型支援者の関係性構築が出来ていない状態では、伴走型支援は機能しない。
関係の質が上がれば、思考、行動、結果が良くなる正のサイクルが生まれる。
結果からではなく、関係の質の向上から着手することがポイント

プラスのサイクル



- ① 更に良くしたい想いを確認する
- ② 自由な発想でアイデアを出せる
- ③ 行動したい意欲が自然に生まれる
- ④ 良い結果が現れやすくなる
- ⑤ 組織内の関係が更に良くなる

マイナスのサイクル



- ① 不足から満足への状態を求める
- ② 結果で評価し、関係が希薄になる
- ③ 考えが萎縮し、視野が狭くなる
- ④ 前向きな行動が生まれにくくなる
- ⑤ 良い結果がでにくくなる

伴走型支援者と事業者の関係性を構築していくためのキーワードは「傾聴」と「共感」。
身だけでなく心も“寄り添う”姿勢が信頼関係を構築

伴走型支援者と事業者の関係性を構築していくための例

半年間
とにかく傾聴、
そして共感

原則
現場訪問による対面
コミュニケーション
⇒物理的な時間の長さは重要

実務だけでなく
“心も伴走支援”

(いわずもがなであるが)
いかなる時も
悪口厳禁

立ち上げ1か月以内に
カウンターパート以外
とのコミュニケーション
ライン構築

カタカナは
使わない

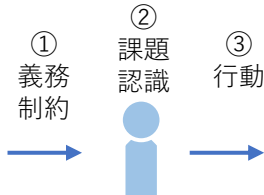
(事業者の)
理念を常に
つぶやく

チャットをつくり
気軽に相談できる
環境を構築

...

伴走型支援者頼みの“他力マインド”では伴走型支援がいなくなった後元に戻ってしまう。
“ジブンゴト”化していく仕組みが必要。
自律的マインド醸成のやり方には大きく能動型と受動型が有り

自律的マインド醸成 2つの手法

型	能動型	受動型
意識	自発的な強い課題意識 “変えていかなければならない” 将来の状態、状況、危機に自ら察知	条件が発生し課題意識誘発 “変えざるを得ない” 将来の状態、状況、危機に外部要因から察知
イメージ		
伴走型支援効果まで時間	△（最初はやや構える）	○（まず受け入れる）
成果可能性	○（成果が出たときは大）	△（成果の幅は想定内）

自律的マインド醸成する手法として組織サーベイは有用。 フィードバック文化を醸成していくことこそが自律的な組織を形成していく

組織サーベイを実施する際押さえるべき **7** つのポイント

抑えるべきポイント①

組織サーベイの意義の“腹落ち”作業が事前に必要

重要

- ✓ 組織サーベイをただ実施するだけでは全く効果が出ない。実施する目的、意義を事業者と議論を重ねた上で実施していくことが重要。実施者、回答者双方の“腹落ち”が大事

抑えるべきポイント②

質問項目は事業者と一緒に作成

重要

- ✓ 質問項目は伴走型支援者側が作成しがちではあるが、あえて事業者と一緒に作りこむことが重要。事業者自身で深く考えることにより導きたい方向性が事業者自身の中で明確になる

抑えるべきポイント③

自由記述の設定はマスト

- ✓ 定量的なアンケート結果は概観把握には有効であるが、組織の課題の本質は自由記述にこそ埋まっている。

抑えるべきポイント④

原則、無記名回答

- ✓ より組織の本質的課題を見出したい場合はやはり無記名で実施するべき。組織規模によっては部署名も伏せるべき

抑えるべきポイント⑤

回答結果の閲覧権限は回答者へ事前かつ明確に提示

- ✓ より組織の本質的課題を見出したい場合は当然のことながら、回答の閲覧権限を明確にすべき

抑えるべきポイント⑥

アンケート実施者は原則伴走型支援者により実施

- ✓ 組織内のアンケート実施であると回答率が低くなる可能性が有り。建付け上、伴走型支援者が実施することによって回答の質、量が良くなる

抑えるべきポイント⑦

アンケート実施後の
マネジメント層からスタッフへの迅速なフィードバックが全て

重要

- ✓ 最も重要なポイント。フィードバックなきアンケートは無意味。迅速なフィードバック文化を醸成していくことこそ自律的な組織を形成していく

また、自律的マインド醸成する手法としてオートクライン（自分が話した言葉を自分で聞くことによって、自分が考えていたことに気づくこと）も有用

傾聴のプロコンサルタントによる6つの重要ポイント

①

まずは何より
信頼関係の構築

②

80%聞く

③

自分で話すことにより
気づかせる

④

3か月間
ひたすら聞く

⑤

向き合う相手は
必ず経営者

⑥

共感、問いかけには
技術が必要

『オートクライン』は一部の学習塾やフリースクールで取り入れられている

例) 学習塾/フリースクールでのオートクライン活用例

現状確認の質問

- 理想を100%とすると現状は何%ですか？
- 現状に特に満足していない部分はどこですか？
- 理想を本気で目指したいですか？

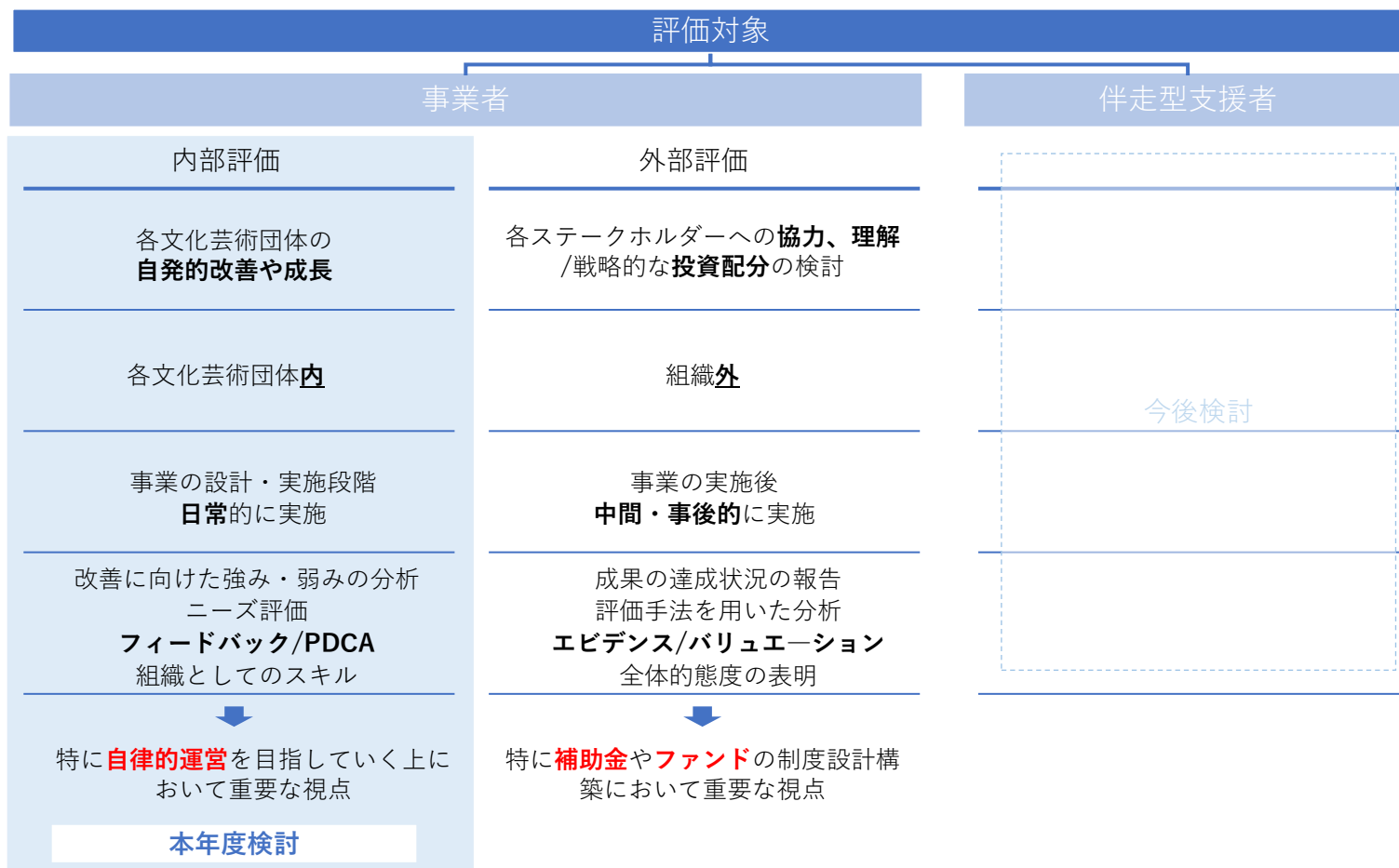
行動を促す質問

- 理想から考えると何が足りないですか？
- 具体的に行動にするとすると、何ができそうですか？
- それ以外に方法がありますか？

視点を変える質問

- 全ての制約がなかったら、どんな選択肢を取りますか？
- 10年後の自分から今の自分はどのように見えますか？
- 有名人の〇〇さんなら、どのような行動をしたいと思いますか？

各文化芸術団体においては自発的改善を目的として評価指標の検討が重要



詳細は「第3章評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務」参照

実装後の組織体制は現状4つのオプションが想定されるが、
来年度以降も引き続き検討が必要

伴走型支援 組織オプション

組織オプション①

文化庁
内製型

組織オプション②

芸文振¹
内製型

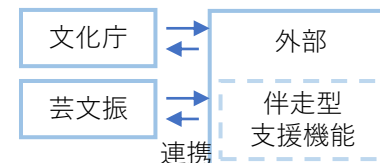
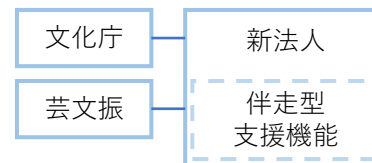
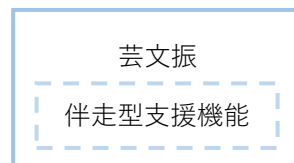
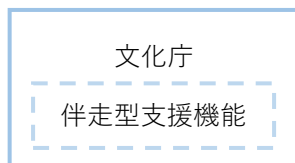
組織オプション③

新法人
設立

組織オプション④

外部連携

イメージ



内容

文化庁内に伴走型組織機能を有する形式。文化庁の全体戦略との連携がとりやすい反面、オペレーションコスト/工数等が負担

独立行政法人日本芸術文化振興会内に伴走型組織機能を有する形式。基金部との連携により事業補助金等と連動した伴走型支援の展開が可能。一方追加コストも発生

新たに法人設立して伴走型組織機能を有する形式。社団財団の場合、設立時の評議員、社員、理事の検討が必要。またインシヤルコスト、ランニングコストの検討が必要

外部の事業者に委託し伴走型組織機能を有する形式。運営法人は外部の株主（もしくは評議員、社員）のため利害相反となるリスクを有するため、文化庁の全体戦略との連携がとりづらくなる可能性有り

1：独立行政法人日本芸術文化振興会

現段階で考え得る本事業の伴走型支援者のタイプは主に3つ

	本質的 課題同定	ソリューション
タイプ① 生成AI型 (マッチング型)	事業者が実施  支援者 	事業者が実施  支援者  提供
タイプ② 医師-患者型	事業者  支援者が実施 	事業者が実施  支援者  提供
タイプ③ プロセス コンサル テーション型	事業者  支援者  共同で 実施	事業者が実施  支援者  共同で 計画

SOURCE:『プロセス・コンサルテーション』(E・H・シャイン)を基に(株)ZERO-ONE作成

伴走型支援者は当事者意識、文化芸術に対する知識、もしくは理解姿勢が必須

『伴走型支援者*選定シート』

☐ : MUST項目

- ☐ 事業者任せでなく、**強い当事者意識**を持とうとしている
- ☐ **文化芸術領域に関する知識、経験**を豊富に有している。もしくは**文化芸術領域に対する理解姿勢**を示している
- ☐ 事業者に対して**傾聴姿勢**を有している
- ☐ 課題の構造化等**課題分析能力**を有している
- ☐ 事業者に対して具体的かつ的確なソリューションを提示する等**課題解決能力**を有している
- ☐ 起きている具体的な事象を抽象化する等**示唆抽出能力**を有している
- ☐ 様々なステークホルダーに理解してもらうための一定の**資料作成能力**を有している

*対象は法人全体ではなく、プロジェクト責任者及び担当者

伴走型支援者のタイプに応じて、どの項目を重視するかは今後検討が必要

本伴走型支援実証や有識者ヒアリングを通じて必要項目を抽出。各項目の設定理由は下記

事業者任せでなく、
強い当事者意識を持とうとしている

- ・伴走型支援を効果的に実施するためには、支援者自身が主体的に関与し、課題を共に解決する姿勢が不可欠。事業者任せでは、支援が形骸化し、持続的な組織改善につながらない
- ・本伴走型支援実証でも、強い当事者意識を持つ支援者が関与したケースほど、組織の変革が進んでいた

文化芸術領域に関する知識、経験を豊富に有している。もしくは文化芸術領域に対する理解姿勢を示している

- ・文化芸術領域の知識や経験があれば、文化芸術団体からの信頼を得やすく、伴走型支援を円滑に進めやすい。十分な知識や経験がなくても、文化芸術への理解姿勢を示すことで、信頼を獲得しやすくなる
- ・本項目は、本伴走型支援実証および有識者ヒアリングを通じて得られた示唆である

事業者に対して
傾聴姿勢を有している

- ・上から目線のアドバイスではなく、相手の意見に耳を傾けることが、信頼の獲得や事業者の自律性の促進につながる
- ・本伴走型支援実証においても、伴走型支援者が傾聴を重視することで、事業者の主体的な取り組みを引き出したケースが確認された

課題の構造化等
課題分析能力を有している

- ・文化芸術団体の自律的・持続的な運営を促進するには、表層的な課題ではなく本質的な課題を捉え、適切な施策を講じることが重要
- ・これにより、長期的な運営の安定が期待できる。その過程で、課題を発見し、さまざまなステークホルダーに理解してもらうためには、課題を構造化し分析する能力が求められる

事業者に対して具体的かつ
確かなソリューションを提示する
等課題解決能力を有している

- ・課題を解決するには、具体的かつ確かなソリューションの提供が不可欠であり、それがなければ課題の解消は難しい
- ・伴走型支援者自身が適切な施策を持たない場合でも、適切なソリューションを提供できる団体や専門家と連携できるネットワークを確保することが求められる

本伴走型支援実証や有識者ヒアリングを通じて必要項目を抽出。各項目の設定理由は下記

起きている具体的な事象を
抽象化する等
示唆抽出能力を有している

- 具体的な事象を抽象化し、より普遍的な視点で捉えることで、事業者ごとの課題を整理し、持続的な改善につながる支援が可能となる
- また、他の事業者への展開や支援の体系化にも寄与し、より効果的な支援モデルの構築につながる

様々なステークホルダーに
理解してもらうための
一定の資料作成能力を有している

- 伴走型支援者には、支援の効果を高めるために、様々なステークホルダーに理解しやすい形で情報を整理し、伝える資料作成能力が求められる。事業者の課題や施策の意図が適切に伝わらなければ、関係者の協力を得ることは難しく、支援の実効性が低下する。特に、外部の支援者や行政、資金提供者に対しては、簡潔かつ説得力のある資料が意思決定を促進する重要な要素となる

支援前～支援初期段階において、
各組織が文化芸術団体または伴走型支援者を知る上で各種シートを利用想定

	いつ	誰が	どのように
事業者選定シート	支援前	文化庁 もしくは文化庁から委託された事業者	ヒアリング
伴走型支援者選定シート	支援前	文化庁 もしくは文化庁から委託された事業者	ヒアリング
ガバナンス確認シート*	支援初期	伴走型支援者	定款・規定等の確認 ヒアリング
理念・全体戦略確認シート*	支援初期	伴走型支援者	サーベイ ヒアリング

*後述の評価シートと項目が一部重複するが、実施時期が異なる。本シートは支援初期段階において、伴走型支援者が事業者の状況を知る事を主に設計

0	はじめに
1	運営支援機能の全体設計業務
2	伴走型支援実証の全体調整業務
3	評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務
4	公設文化施設の運営調査
5	文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務
6	申し送り事項

「②伴走型支援実証の全体調整業務」では各伴走型支援ミーティングの実施及び
各伴走型支援課題抽出を実施

②伴走型支援実証の全体調整業務

ステップ

各伴走型支援ミーティングの実施

各伴走型支援 課題一覧策定

内容

- ・ 各伴走型支援者と文化庁担当者同席のもと原則2週間一度の定例ミーティングを開催
- ・ 事業者も含めた4社ミーティング（文化庁、事業者、伴走型支援者、弊社）は原則四半期に一度開催

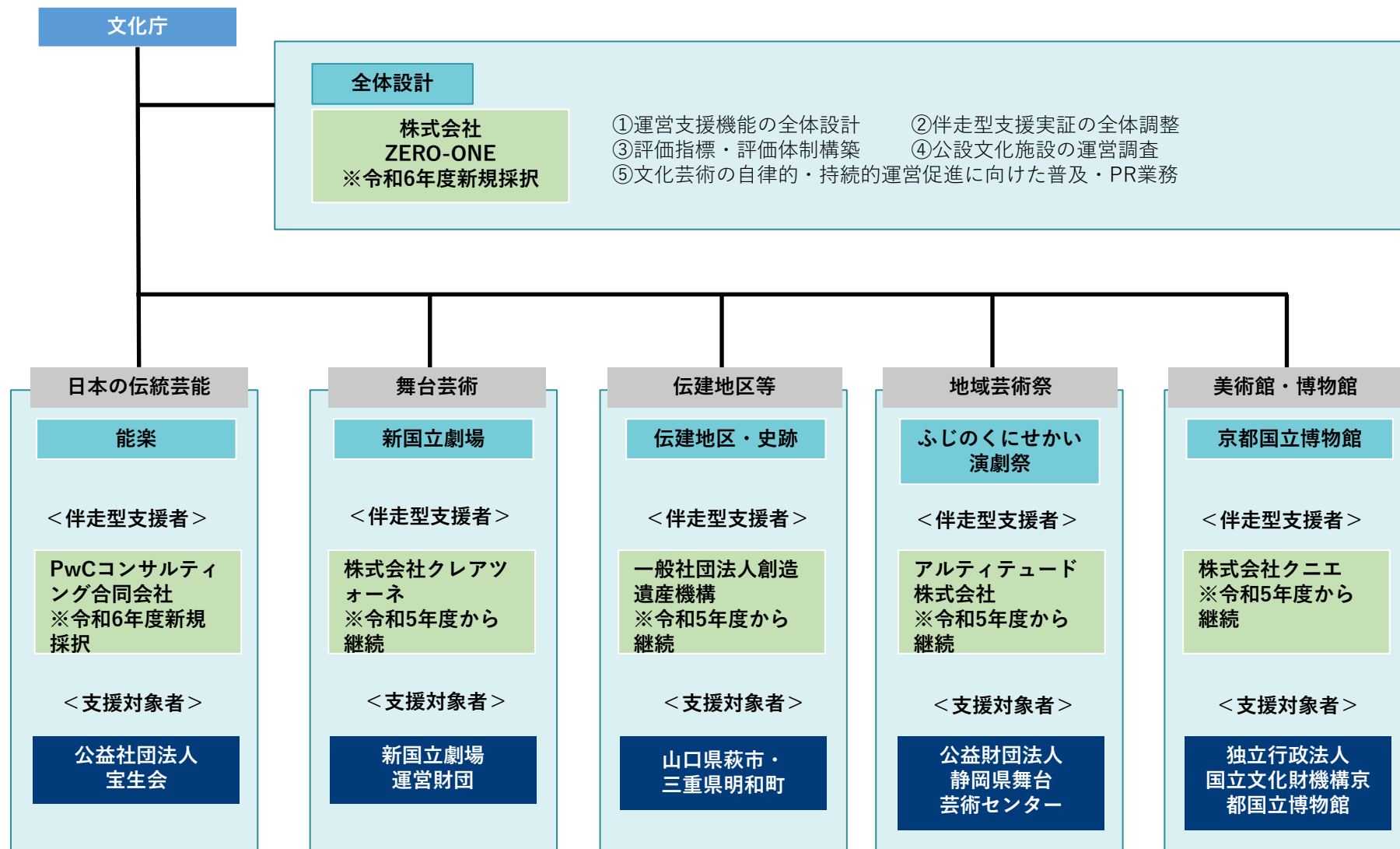
- ・ 各伴走型支援実証における課題を制度・ガバナンスの課題/マネジメント層の課題/オペレーション層の課題に分け抽出

本資料

- ・ Appendix「R 6 文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業_会議一覧」参照

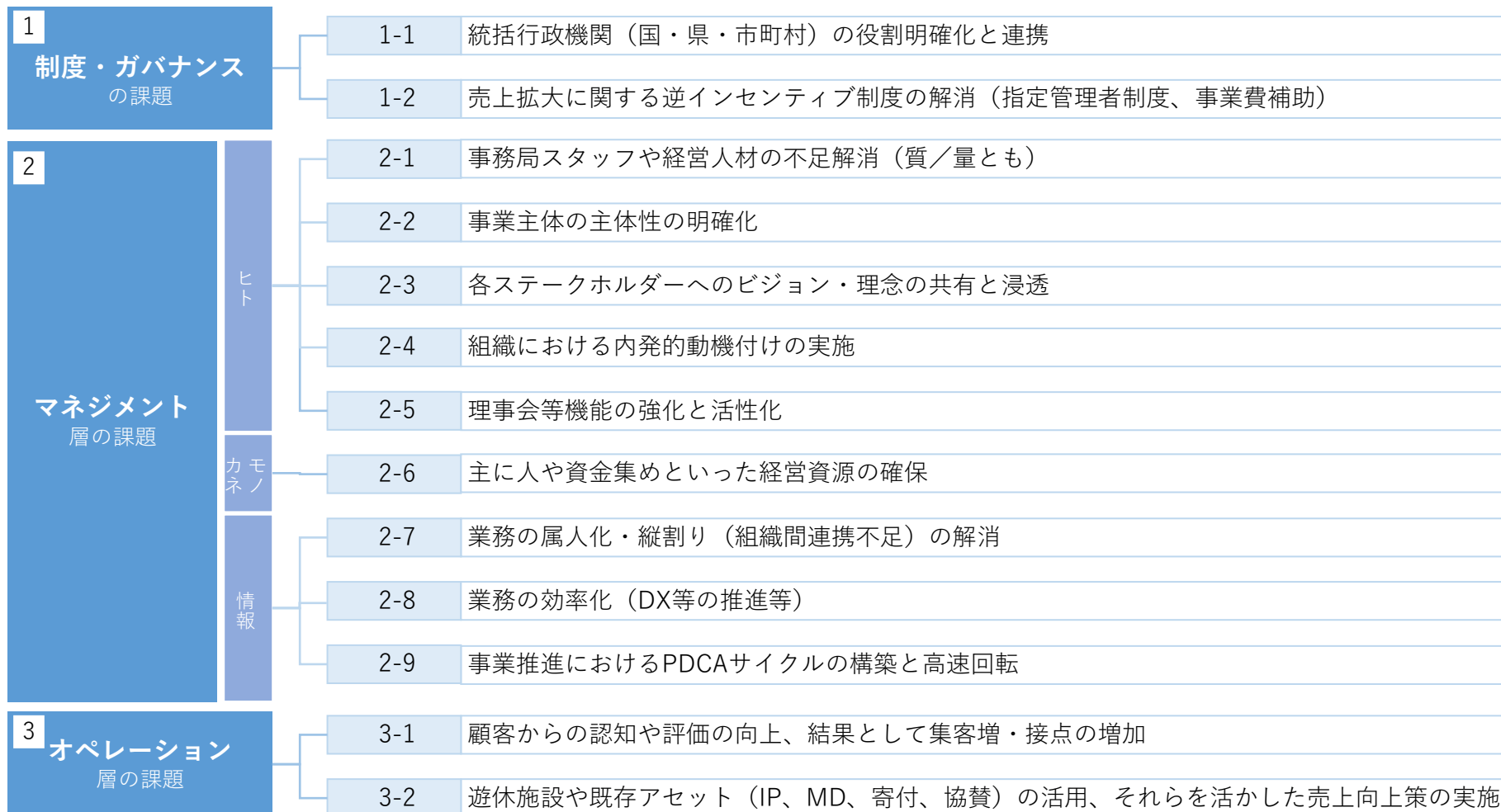
- ・ 第2章 各伴走型支援実証「課題一覧」, 「課題詳細」 ご参照

その他適宜、伴走型支援者と連携し各伴走型支援のサポートを実施



各伴走型支援実証の詳細は各伴走型支援実証報告書をご参照ください

各伴走型支援実証から2つの制度・ガバナンス課題、9つのマネジメント課題 3つのオペレーション課題を抽出



上記の項目は、各層の課題そのものではなく、各層が取り組むべき事項として記載

1

制度・ガバナンスの課題

1 ・ 1	統括行政機関（国・県・市町村）の役割明確化と連携	- 組織のオーナーにあたる国や県、市町村が大きな方向性を見いださず、現場やオペレーションレベルに対しての関心を強く持ってしまう、必要以上に過度な現場干渉や影響力を保持してしまう - 統括行政機関と組織間で、権限と責任が不明瞭となっている。適切な距離感を保たれていない可能性が高い
1 ・ 2	売上拡大に関する逆インセンティブ制度の解消（指定管理者制度、事業費補助）	予算主義が蔓延っており、例えば想定以上の売上増を果たすと、その後の指定管理料や事業費補助が削減されてしまうといった逆インセンティブが働いてしまうため、組織としてリスクを冒してまで売上向上や事業拡大、またコスト削減に対するモチベーションは上がりづらい仕組みがある

2 マネジメント層の課題	2 1	事務局スタッフや経営人材の不足解消（質／量とも）	- 働く者にとって金銭面やモチベーション、権限などで魅力的な事務局運営がなされていないことを理由に離職者も多く、採用面でも苦戦する傾向にある - 社内での教育制度なども十分でないことや日常的な業務に忙殺されており、人材育成もままならず、悪循環に陥っている - 特に経営や組織マネジメントに長けた人材の不足が多くの組織で顕著になっている
	2 2	事業主体の主体性の明確化	- 事業主体が事業を通じて何を成し遂げたいのかを言語化ができておらず、明確な方向性や主体性が欠けている組織が見受けられる - 前例主義・前年踏襲・予算主義といった保守的な風土が蔓延しているため、また特に部署を超えた内部コミュニケーション（縦横とも）が不足している等が起因して、組織としての主体性を持ちづらい状況に陥っている
	2 3	各ステークホルダーへのビジョン・理念の共有と浸透	- ビジョンや理念が過去に作られたものからアップデートされずに残っており、現在組織団体に所属するものに腹落ちしておらず、ビジョンや理念の意味を社員らが理解していない状況が散見される。ビジョンや理念に基づいた実行が為されていないことがままある - ビジョンや理念に基づいた運営が求められるが、組織内はもとより組織外の各ステークホルダーに対しても説明や浸透が不十分であり、特に顧客の共感を得るような情報発信ができていない
	2 4	組織における内発的動機付けの実施	- 年功序列や職歴のみでマネジメント層に上がる場合が多く、マネジメント研修などを学ぶ機会もなく、そのため組織のトップに立つ人物はマネジメント面での弱さがある。経営に関して相談できるところもなく、袋小路に陥っている状況が見受けられる - これら組織マネジメントでの人材不足や経験不足に起因し、職員の方向性の統一やモチベーションアップの取り組みができてない。それらに関する知識や行動も不足しており、組織での推進力があがってこない
	2 5	理事会等機能の強化と活性化	- 組織運営の根幹を為す理事会等の経営レイヤーの組織が機能しておらず、例えば経営のチェック機能が働いていないことがある。前例主義や前年踏襲といった形も見られ、組織の経営が為されていない - 俗にいう「お友達人事」「名誉職」となっている場合もあり、的確な経営判断が行われていない。責任の所在も不明瞭となり、経営面でのリーダーシップ不足から、大胆な推進や判断が行われ辛い状況に陥っている

2

マネジメント層の課題

2 6	主に人や資金集めといった経営資源の確保	不足している「人・モノ・金・情報」といった経営資源の確保や向上に関してマネジメント層が自分事化しておらず、オーナーや責任自治体の問題という認識におあり、これらの確保に関して自ら動こうとすることが鈍く、他人事や他責思考に陥っている。
2 7	業務の属人化・縦割り（組織間連携不足）の解消	- 人材交流や部署移動などもほばないため、学芸などその組織における専門分野に従事する部門と、事務方と呼ばれる主に事業面を担う部門での組織の壁が高くそびえている状況 - 特に学芸員は慢性的な人員不足であることから、個人個人の業務の比重も重く、組織マネジメントが差配できていないことも重なり、業務が属人化する傾向が顕著にある
2 8	業務の効率化（DX等の推進等）	- 組織マネジメント不足や組織内の縦横両面でのコミュニケーション不足、それらの結果としての業務タコ壺化に陥っており、各業務を俯瞰でみる人材が不足していることも相まって、組織として業務効率化すべき部分を見出すことができていない。 - 人員不足や予算不足等から日々の業務に忙殺されてしまい、自らの業務棚卸し等の時間創出すらできず、そもそも業務効率化に向けた現状分析もできておらず、効率化していくためのプラットフォーム（DX推進等）も検討できていない
2 9	事業推進におけるPDCAサイクルの構築と高速回転	- 事業における現状や現在地が不明瞭なことやマネジメント面での能力不足もあり、事業において（P）計画→（D）実行→（C）評価→（A）改善、を行う意識に乏しい。事業面においては企画や運営などでやりっ放しになっており、そもそも現状に対する危機意識の欠如もあってPDCAを行う意識も組織が持ち得ていない - PDCAを行う体制が整ったとしても、時代の流れや変化に比べて悠長になっており、PDCAの回転が時代についていけてなく、機能していない場合がある

3

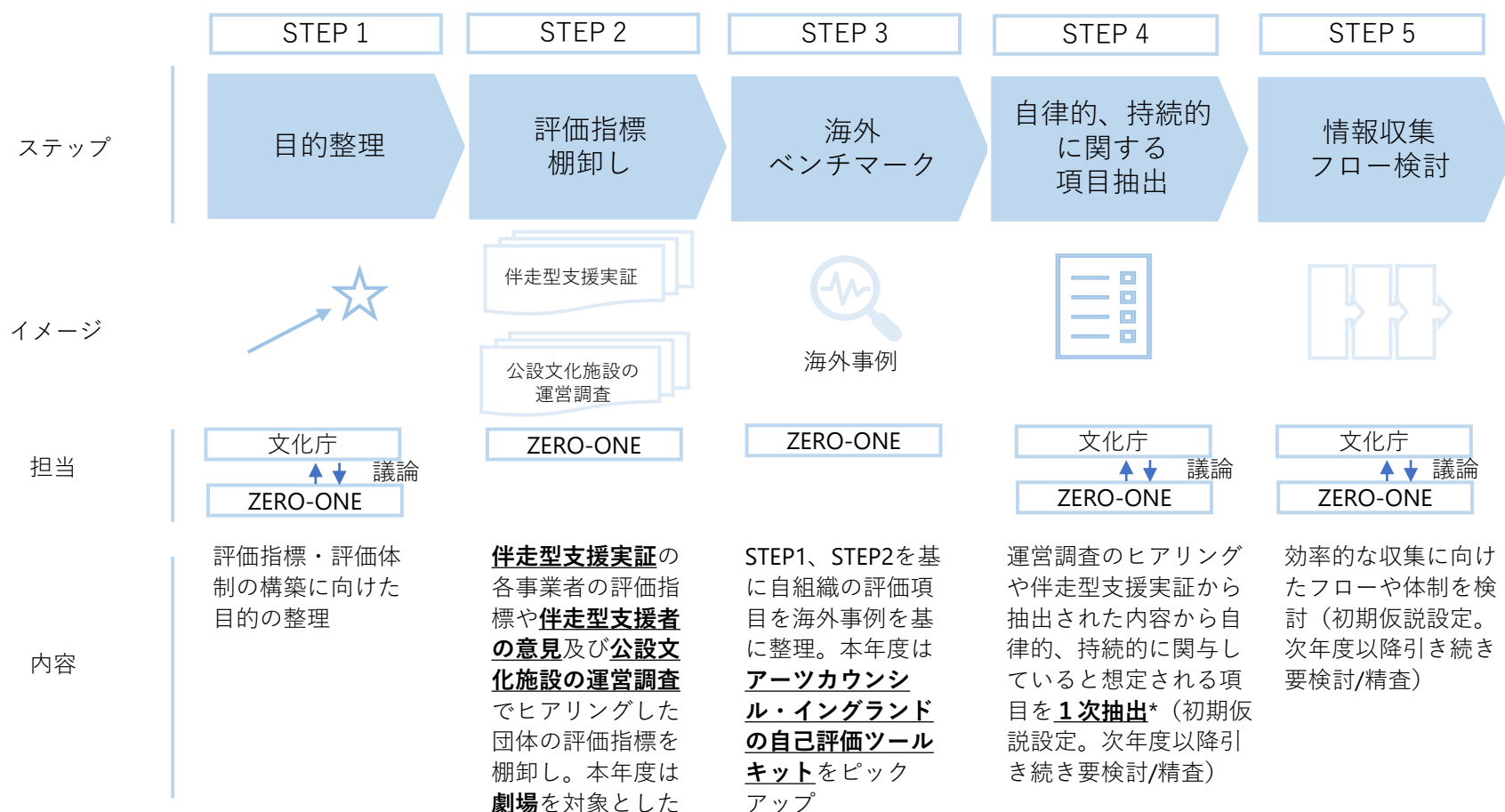
オペレーション層の課題

3 ・ 1	顧客からの認知や評価の向上、結果として集客増・接点の増加	- 顧客からの認知や評価といった外部からの見え方やかわりに関する知識や行動に乏しいため、こうした認知や評価を上げる動きに関する機能が弱い - 集客増や顧客との接点増、顧客を向いた活動・行動といった関心が低い傾向から、組織全体としてマーケティング視点に乏しくなっている
3 ・ 2	遊休施設や既存アセット（IP、MD、寄付、協賛）の活用、それらを活かした売上向上策の実施	- 前例主義・前年踏襲・予算主義、また組織としての危機意識の欠如などから、遊休施設が放置された状況が長らく続いている。その状況が続いていることに対し、他人事となっている - テストマーケティング的な活動や行動を行っていく意識も乏しいため、売上を向上させるための実行力も弱い

0	はじめに
1	運営支援機能の全体設計業務
2	伴走型支援実証の全体調整業務
3	評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務
4	公設文化施設の運営調査
5	文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務
6	申し送り事項

目的を整理し、様々な団体の評価指標を参考。
伴走型支援者の意見も加えながら、初期仮説として評価指標・評価体制を設定

③評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務



*本来であれば「自律的」、「持続的」の厳密な定義からの**因数分解的アプローチが理想**ではあるが、現状では**困難**を極めることが想定されるため、本プロセスを実施

各文化芸術団体においてはまず自発的改善を目的として評価指標の検討が重要
⇒本年度は「内部評価」の設計を検討

内部評価

各文化芸術団体の**自発的改善や成長**

各文化芸術団体**内**

事業の設計・実施段階
日常的に実施

改善に向けた強み・弱みの分析
ニーズ評価
フィードバック/PDCA
組織としてのスキル

➡ 特に**自律的運営**を目指していく上で
において重要な視点

外部評価

様々なステークホルダーへの**協力、理解**
/戦略的な**投資配分**の獲得

各文化芸術団体**外**

事業の実施後
中間・事後的に実施

成果の達成状況の報告
評価手法を用いた分析
エビデンス/バリュエーション
全体的態度の表明

➡ 特に**補助金**や**ファンド**の制度設計構築に
において重要な視点

WHY
何のために評価を
実施するのか？

WHO
誰が評価してい
くのか？

WHEN
いつ評価してい
くのか？

HOW
どのように評価
していくのか？

評価指標設定に向け、公設文化施設の調査対象、 伴走型支援実証のそれぞれ劇場2館の評価項目等*を棚卸し

No	公設文化施設の調査対象		伴走型支援実証	
	滋賀県立琵琶湖ホール	兵庫県立芸術文化センター	新国立劇場	静岡県舞台芸術センター
1	自主公演入場者数	総利用者数	公演実施回数	鑑賞者数
2	声楽アンサンブル公演数	利用者満足度	有料入場者数	事業成果の総括評価（団体の自己評価）
3	普及事業の参加者数	主催公演入場者数	有料入場率	事業成果の総括評価（県所管課による評価）
4	音楽祭来場者数（延べ人数）	利用者満足度	普及公演の公演実施回数	団体の必要性の評価（団体の自己評価）
5	ホールの子 参加者数	施設貸館利用者	普及公演の有料入場者数	団体の必要性の評価（県所管課による評価）
6	有料公演における入場率	施設利用率	普及公演の有料入場率	団体改革の進捗状況（SPACが果たす役割の明確化）
7	25歳未満チケット販売数	必要性	全国公演数	グランシップや舞台芸術公園を活かすための方策検討
8	シアターメイツの会員数	有用性	国際連携協力 公演数	単年度収支
9	事業入場者の満足率	効率性	海外舞台芸術関係者の受け入れ国数	経常損益
10	寄付金を活用した公演数	民間・市町との役割分担	海外舞台芸術関係者の受け入れ団体数	剰余金
11	友の会	受益と負担の適正化	海外舞台芸術関係者の受け入れ人数	定員管理の方針等を策定し、 組織体制の効率化に計画的に取り組んでいるか
12	ホームページアクセス件数	指定管理制度導入の効果	中継放送数	常勤の役員に占める県職員を必要最小限にとどめているか
13	他団体等と連携した事業数		貸劇場の稼働率	常勤の職員に占める県からの派遣職員を 必要最小限にとどめているか
14	自主財源率		法人会員数（賛助会員）	県からの派遣職員について、必要性、有効性が認められるか
15	駐車場〈駐車台数〉		個人会員数	県からの補助金等の支出や借入金等について、 必要性、有効性が認められるか
16	駐車場〈多頻度利用券・月平均〉		協賛社数	外部評価委員会からの意見
17	ホール稼働率			利用者アンケート

*公設文化施設の調査対象並びに実証事業団体が公表している経営計画や年報、運営評価調書を評価項目とし、棚卸し

SOURCE：公益財団法人びわ湖芸術文化財団中期経営計画、令和4年度 公的施設等運営評価調書、独立行政法人国立文化財機構年報 令和4年度、公益財団法人 静岡県舞台芸術センター：事業計画・報告 令和5年度、静岡県 点検評価表（外郭団体）

海外ベンチマークとし、アーツカウンシル・イングランドの自己評価ツールキットを参考。
組織の主体性等が中心に構成されている

アーツカウンシル・イングランド
自己評価ツールキット

項目	
クオリティとインパクト	- 組織のビジョンに貢献しているか - プロジェクトがインパクトを与えているという自信があるか - プロジェクトの創造的あるいは文化的なクオリティにどのくらい自信があるか - リピーターである鑑賞者、訪問者、顧客や所属するコミュニティにどの程度貢献しているのか - 新しい鑑賞者、訪問者、顧客コミュニティにどの程度リーチし、確保できているか
人材開発	- ビジョンを実現したり、リピーターまたは新しい鑑賞者にリーチするための適切なメンバーと活動しているか - メンバーは自らの役割や他のメンバーとの関係を理解し、どの程度パフォーマンスをあげられているか理解しているか - 自分の役割や可能性を実現するためのトレーニングや専門能力開発、OJTサポートを受けられているか - 仕事を楽しみ、満足しているか - プロジェクトはビジョンを推進するために最良のパートナーシップが確立できているか
プロセス開発	- 文化的、芸術的、社会的、財政的、環境の接続可能性の要請に基づいて企画されたものか - 情報の収集、カタログ整備、保存、検索、共有はどの程度できているか - 外部や内部に対して上手くメッセージを伝えられているか - 物的およびその他の財産を創造的、持続可能に活用、バリュー・フォー・マネーを達成しているか - 財務計画やモニタリング、報告は効果的か - 技術システムは仕事を円滑にし、安全性が確保され、現代社会に対応したものとなっているか - 自身に影響を与える法律について、最新情報をどの程度理解しているか
ビジネス開発	- 組織の整合性と一貫性は確保されているか - より広いコンテキスト（政治、資金、文化、社会経済）について、どの程度新しい知識を持っているか - 自身の地域における役割と「市場」について、どの程度理解しているか - どの程度、評価、研究、イノベーションが出来ているか - どのくらい効果的に収入を生み出しているか - リスクのある活動と、安定した活動のバランスを保つ為に、どの程度うまく活動計画をしているか

SOURCE：『芸術文化助成の考え方 アーツカウンシルの戦略的投資』 石田麻子

本年度の伴走型支援実証、公設文化施設の運営調査、海外ベンチマーク等 から抽出できた現段階での評価指標

大項目	想定される影響 ¹		指標候補項目 赤字：特に重要な評価指標	参考意見元			
	自律	持続		公設文化施設の 調査対象*	伴走型 支援実証*	アーツカウンシル イングランド*	その他 ²
ガバナンス	1	○	1-1 独立した第三者委員会の設置を行なった役員選定プロセスを行っているか				○
		○	1-2 情報開示（財務情報等）が行えているか	○		○	○
		○	1-3 内部通報制度は存在しているか				○
		○	1-4 外部理事（目標xx%）、女性理事（目標xx%）の設定はできているか				○
		○	1-5 理事会の年間での実施回数が設定できているか	○			○
		○	1-6 理事の任期年数を設けているか				○
	○	○	1-7 スキルマトリックス等を活用し、多様かつ専門的なマネジメント体制を有しているか				○
経営	2	○	2-1 理念を認知しているか		○		○
		○	2-2 理念を理解しているか/共感しているか（腹落ちしているか）		○		○
	○	○	2-3 理念に紐付き、行動できているか		○	○	○
	○	○	2-4 時代の変化を捉え、各ステークホルダーを巻き込み、理念・全体戦略など大きな方向性を議論出来ているか			○	○
	○	○	2-5 理念と全体戦略の整合性はあるか、また全体戦略は実行されているか		○	○	
3 ヒト	支援対象団体の方針に応じて設定される指標						
4 モノ							
5 カネ							
6 情報							

*本事業における公設文化施設の調査対象劇場、伴走型支援実証の事業者/伴走型支援者との会議を通じて出た意見、アーツカウンシル・イングランドの自己ツール評価キット等

¹ 自らの理念に基づき戦略を策定し、実行し、評価・改善を行う（自律的運営）。運営資源（ヒト・モノ・カネ・情報など）を継続的に確保すること（持続的運営） 令和6年4月26日 令和6年度自律的・持続的運営促進事業キックオフMTG 資料より引用。全体設計事業者の判断に基づき自律・持続に影響が想定される項目を分類

² (株) ZERO-ONEが運営支援機能の全体設計・伴走型支援実証の全体調整業務等を通じて示唆抽出した項目

大項目		各大項目設定の理由
1 ガバナンス 2 理念・全体戦略 3 ヒト 4 モノ 5 カネ 6 情報	1	✓ 本伴走型支援実証や公設文化施設の運営調査、有識者インタビューを通じて、文化芸術領域の役員選定プロセスや理事の構成は、コーポレートやスポーツ領域と比較してガバナンスの整備が十分でないケースが見受けられた ✓ ガバナンスのレベルを引き上げることで、文化芸術団体が本来持つポテンシャルを発揮し、自律的・持続的な運営が可能になると考えられる
	2	✓ 理念やビジョンを明確にすることで、スタッフや経営陣が同じ方向を向き、意思決定や事業計画の基準が明確になり、運営のブレが減少。短期的な活動にとどまらず、10年後、20年後を見据えた戦略的な取り組みが可能となる ✓ 全体戦略を持つことで事業の優先順位が明確になり、リソースの浪費を防ぎ、効率的な運営が実現できる。本伴走型支援実証においても、理念やビジョンを明確にし、日々の行動と結びつけることで、組織が自律的な運営へと変化しているケースが確認された
	3	✓ 優秀な人材がいなければ意思決定や戦略の実行が円滑に進まず、組織の成長は望めない。適切な役割分担やリーダーシップが確立されていなければ、事業の方向性が不明確になり、組織の機能不全を招く。一方で、モチベーションの高い人材が揃っていると、変化への対応力が高まり、組織の柔軟性が向上する ✓ 支援対象団体の方針に応じて設定される指標
	4	✓ 適切な施設・設備が整っていないと、観客の満足度やスタッフのモチベーション維持などに影響を及ぼす。特に劇場や博物館・美術館などの文化施設では、適切な管理や活用がなされていないと、持続的な運営が困難となる ✓ 支援対象団体の方針に応じて設定される指標
	5	✓ 適切な財務管理と多様な資金調達手段がなければ、組織は短期的な運営に陥り、持続的な成長が難しくなる。助成金や寄付金に依存しすぎると、外部環境の変化に影響を受けやすくなるため、自主収益の確保や資金調達の多様化が求められる。予算計画や資金管理が適切に行われている組織ほど、事業の安定性が高まり、長期的な発展が見込める ✓ 支援対象団体の方針に応じて設定される指標
	6	✓ 業務のデジタル化や最適化が進んでいないと、人的リソースの負担が増大し、組織の成長を妨げる要因となる ✓ 顧客データといった情報は事業戦略を考える上で必要な資産であり、文化芸術団体もそれらの収集や活用を行うことで自律的・持続的な組織運営を促進することができる ✓ 支援対象団体の方針に応じて設定される指標

1

ガ
バ
ナ
ン
ス

1 1 1	独立した第三者委員会の設置を行なった役員選定プロセスを行っているか	- ガバナンスの公正性と透明性を確保するため、役員選定プロセスに独立した第三者委員会を設置することが重要。内部の利害関係に左右されず、適切な人材が選出されることで、組織の健全な運営が促進される - 本伴走型支援実証や公設文化施設の運営調査、有識者ヒアリングを通じて、文化芸術領域の役員選定プロセスや理事の構成は、コーポレートやスポーツ領域と比較してガバナンスの整備が十分でないケースが見受けられた
1 2	情報開示（財務情報等）が行えているか	財務状況の透明性を確保し、支援者や関係者の信頼を得るために不可欠。適切な情報開示が行われていないと、不正リスクの高まりや、外部からの支援獲得が困難になる
1 3	内部通報制度は存在しているか	- 組織内の不正防止やコンプライアンス強化のために必要。不正行為やハラスメントなどの問題が発生した際に、適切な通報経路がないと、問題が放置され、組織の健全性が損なわれるリスクが高まる。内部通報制度を整備することで、早期の問題発見と組織の透明性向上につながり、長期的な組織の安定運営が可能 - 本伴走型支援実証や公設文化施設の運営調査、有識者ヒアリングを通じて、コーポレートやスポーツ領域と比較して整備が十分でないケースが見受けられた
1 4	外部理事（目標xx%）、女性理事（目標xx%）の設定はできているか	- 多様な視点を取り入れた意思決定を行うために、外部理事や女性理事の参画は不可欠。内部だけで理事を構成すると、意見が偏り、組織の発展を阻害する要因となる。また多様性を確保することで、組織の社会的信頼を向上させ、ガバナンスの質を高めることができる - 本伴走型支援実証や公設文化施設の運営調査、有識者ヒアリングを通じて、外部理事や女性理事が一定数存在しているものの、明確な比率を設けていないケースが見受けられた
1 5	理事会の実施回数/年は設定できているか	- 組織の適切な意思決定と経営の方向性を確認するため、理事会の実施回数を明確に設定することが重要。開催頻度が低いと課題が放置されるリスクが高まるため、変化の激しい環境では定期的な意思決定の場を確保することで柔軟な対応が可能となる - 本伴走型支援実証や公設文化施設の運営調査でも、理事会を定期開催している団体ほど、意思決定の機会が確保され、組織運営の継続性が担保されていた
1 6	理事の任期年数を設けているか	- 理事の新陳代謝を促し、組織の活性化を図るために、適切な任期年数の設定が必要。任期が無制限だと、特定の理事による意思決定の偏りや、組織の硬直化が起これやすくなる。一方で、適切な任期制度を導入することで、新しい視点が取り入れられ、組織の成長が促進される - 本伴走型支援実証や公設文化施設の運営調査において、任期を明確に設定していない団体が見受けられた
1 7	スキルマトリックス等を活用し、多様かつ専門的なマネジメント体制を有しているか	文化芸術団体は、創造的な表現や社会的意義を持つ活動を行う一方で、財務管理や組織運営の視点も欠かせない。そのためビジョンを深く理解し、芸術的価値と経営的判断のバランスを適切にとれる人材がマネジメント層に着任することが重要。これにより組織の持続的な発展が可能となる

2

理念・全体戦略

2 1	理念を認知しているか	理念が組織全体に浸透していないと、スタッフや関係者の行動がバラバラになり、統一した運営を行うことが困難。本伴走型支援実証では、理念が存在しているにも関わらず認知していない事例が見受けられた
2 2	理念を理解しているか/ 共感しているか（腹落ちしているか）	- 単に理念を掲げるだけではなく、メンバー一人ひとりが「ジブンゴト」として理解し、納得しているかが重要。共感がないと、理念が実際の行動に反映されず、形骸化する - 本伴走型支援実証において、理念が存在しているにも関わらず、理念が抽象的でメンバーが共感しがたく形骸化している事例が散見された
2 3	理念に紐付き、行動できているか	- 理念と運営がかけ離れると、団体の存在意義が揺らぎ、支援者や利用者の信頼を失うリスクがある。伴走型支援の実証では、理念が抽象的で行動に結びつかず、形骸化している事例が散見された。持続的な運営には、理念を具体的な行動へと落とし込むことが不可欠である - アーツカウンシル・イングランド（ACE）の自己評価ツールキットにおいて、「組織のビジョンに貢献しているか」「組織の整合性と一貫性は確保されているか」という評価項目を参考
2 4	時代の変化を捉え、各ステークホルダーを巻き込み、理念・全体戦略など大きな方向性を議論出来ているか	- 時代の変化に対応できなければ組織は衰退する。持続的な運営には、理念や全体戦略を議論し、実践し続けるプロセスが不可欠である。重要なのは、その良し悪しではなく、自組織で考え行動することが自律的な組織につながる点でもある。 - 本項目はアーツカウンシルイングランド（ACE）の自己評価ツールキットにおいて、「文化的、芸術的、社会的、財政的、環境の接続可能性の要請に基づいて企画されたものか」という評価項目も参考
2 5	理念と全体戦略の整合性はあるか、また全体戦略は実行されているか	- 組織を持続させるためには、理念が具体的な行動と結びついていることが重要。また、アーツカウンシル・イングランド（ACE）の自己評価ツールキットにおける「組織の整合性と一貫性は確保されているか」という評価項目を参考とする。 - 理念と全体戦略の整合性、戦略の実行状況は、事業を推進及び持続するうえで不可欠な要素である。伴走型支援の実証においても、これらが組織の持続的な運営に影響を与えることが確認された

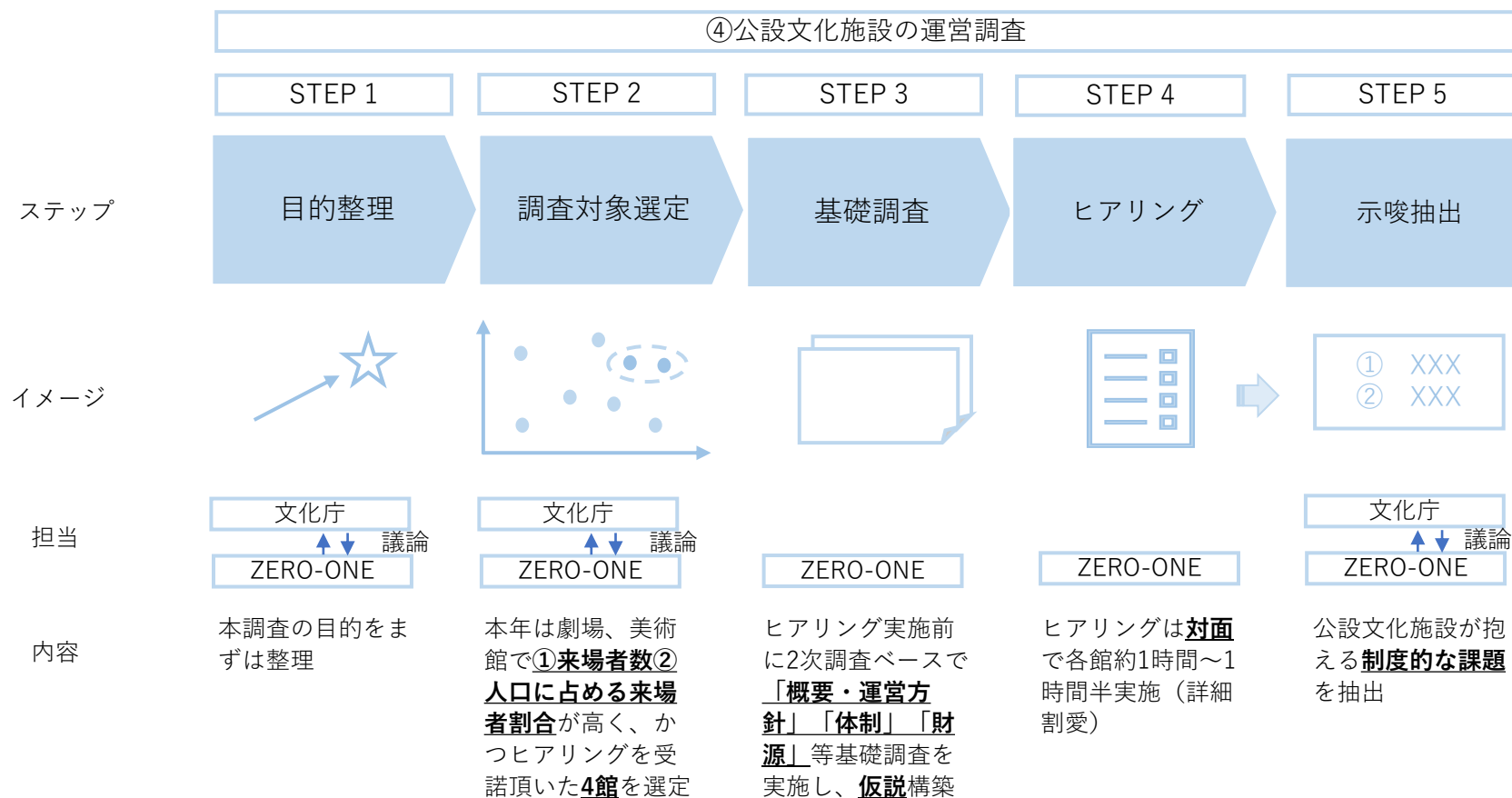
支援対象団体の自律的運営を促すため、
伴走型支援者の支援の下、支援対象団体が主体となり評価を実施

		いつ	誰が	どのように
経営	ガバナンス	支援後期	支援対象団体 (伴走型支援者の支援の下)	定款・規定等の確認 ヒアリング
	理念・全体戦略	支援後期	支援対象団体 (伴走型支援者の支援の下)	サーベイ ヒアリング
	ヒト	支援後期	支援対象団体 (伴走型支援者の支援の下)	サーベイ ヒアリング
	モノ			事業報告書 年報 ヒアリング
	カネ			
	情報			

支援対象団体の方針に応じて設定される指標

0	はじめに
1	運営支援機能の全体設計業務
2	伴走型支援実証の全体調整業務
3	評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務
4	公設文化施設の運営調査
5	文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務
6	申し送り事項

「④公設文化施設の運営調査」は5STEPで実施



本年度は劇場・美術館等を対象に公設文化施設が抱える
制度的な問題等の調査を実施

目的

内容

対象

①公設文化施設が抱える制度的
な問題等の調査

- ✓ 公設文化施設の各種課題（経営、マーケティング、ガバナンス、制度面等全般）をヒアリングし、本事業**全体設計制度構築への補完**を目的とする
- ✓ 事前に2次情報ベースで情報をまとめ文化庁と討議し検証すべき論点を整理しヒアリング実施

- ✓ 本年度は文化庁と協議の上、**劇場、美術館**を対象とし調査実施

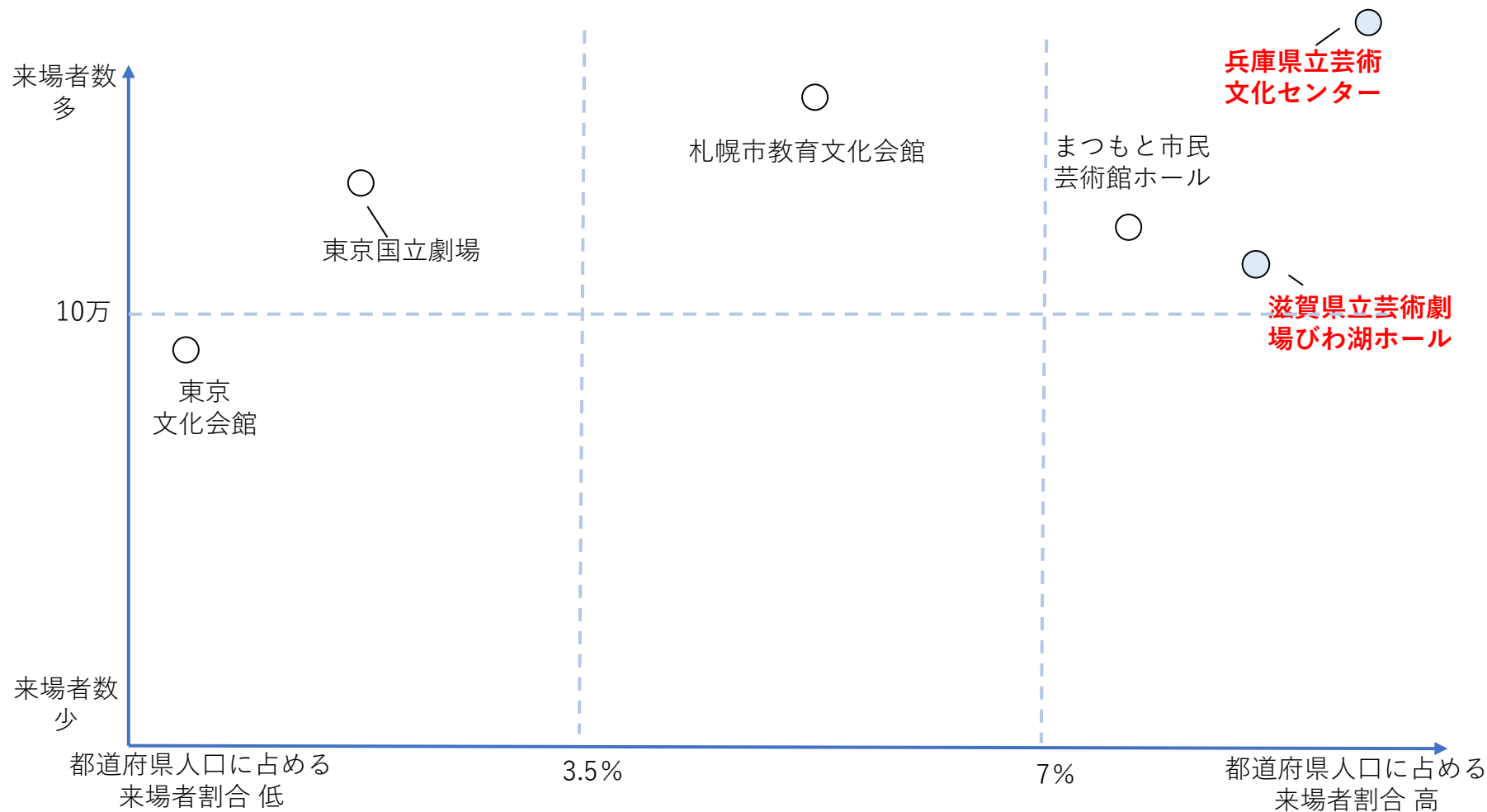
本年度実施

②業界構造の概況把握

- ✓ 各文化芸術領域の運営法人形態、法人数、事業規模等の概観を把握
- ✓ 伴走型支援実証の対象団体が業界全体においてどのような位置づけになるか明確にするため実施

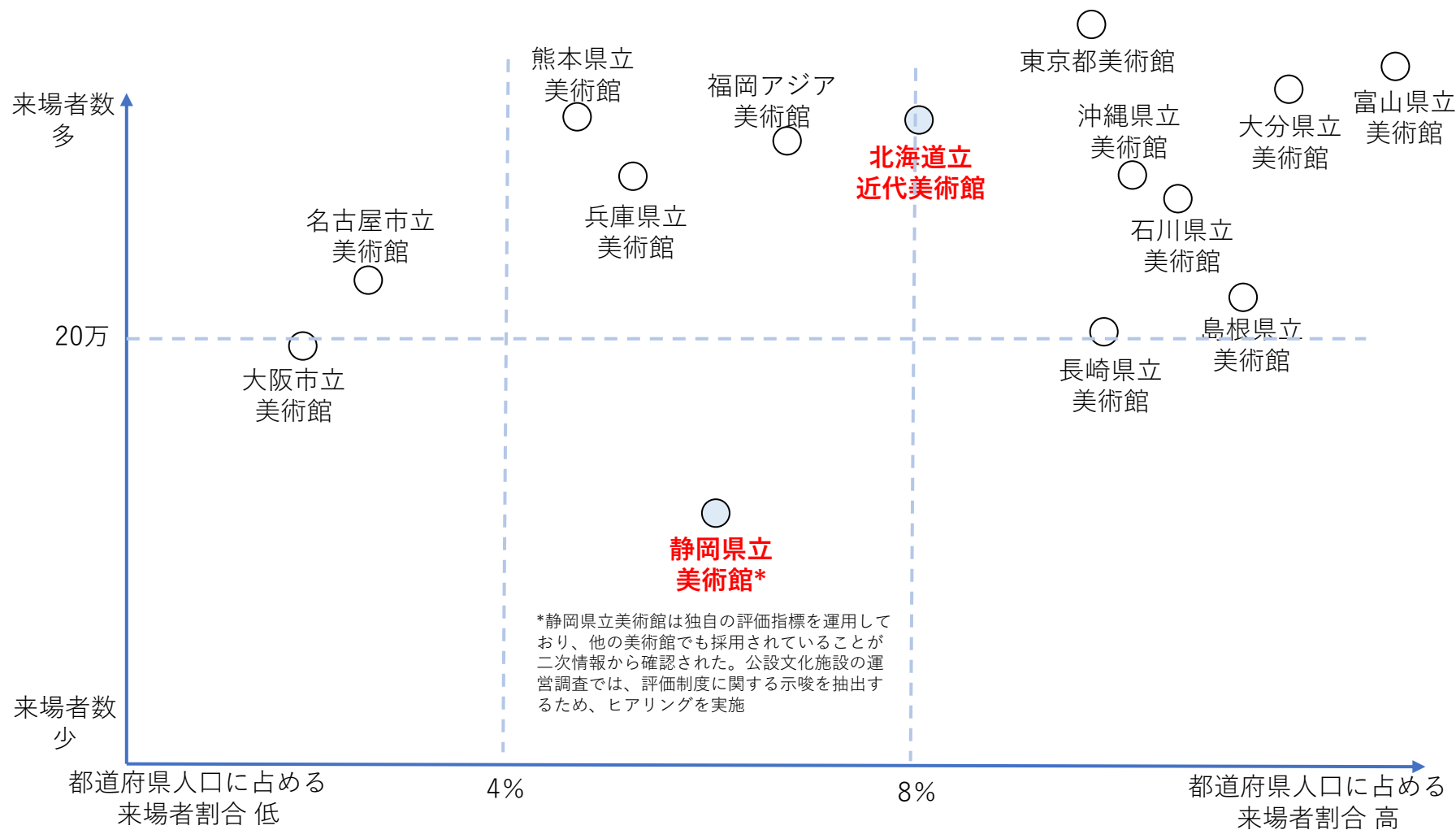
来年度以降
実施検討

劇場では「滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール」及び「兵庫県立芸術文化センター」を選定



SOURCE : 日本のオペラ公演2022 公演データの分析とその考察、各館ホームページや年報を基にZERO-ONE作成

美術館では「北海道立近代美術館」及び「静岡県立美術館」を選定



SOURCE : 各館ホームページや年報を基にZERO-ONE作成

ヒアリング前に2次情報ベースで
「概要・運営方針」「体制」「財源」等基礎調査を実施

静岡県立美術館

北海道立近代美術館

兵庫県立芸術文化センター

滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール

【概要・運営方針】

【体制】

【財源】

日本有数のオペラ・クラシック音楽に特化した劇場であり、国内外の一流公演を上演するとともに、専属の声楽家集団「びわ湖ホール声楽アンサンブル」を擁し、地域の文化振興と若手芸術家の育成を推進

【概要・運営方針】

- 設立：1998年
- 所在：滋賀県大津市打出浜15-1
- 管理者：益財団法人 びわ湖芸術文化財団
- 年間入場者数：16万人(令和5年度)
- 運営方針：
 - ✓ 優れた舞台芸術の創造と県内外への発信
 - ✓ 次世代を担う子どもたちの創造性を育む取組の充実
 - ✓ 若手芸術家の発掘と育成・支援
 - ✓ 県民の主体的な文化活動の支援
 - ✓ 文化芸術の力を活かした地域活性化

(外観)



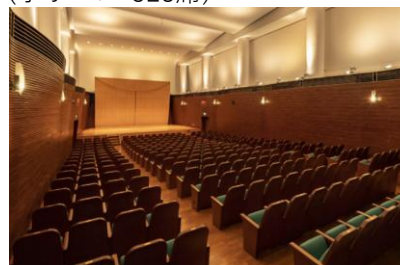
(大ホール 1,848席)



(中ホール 804席)



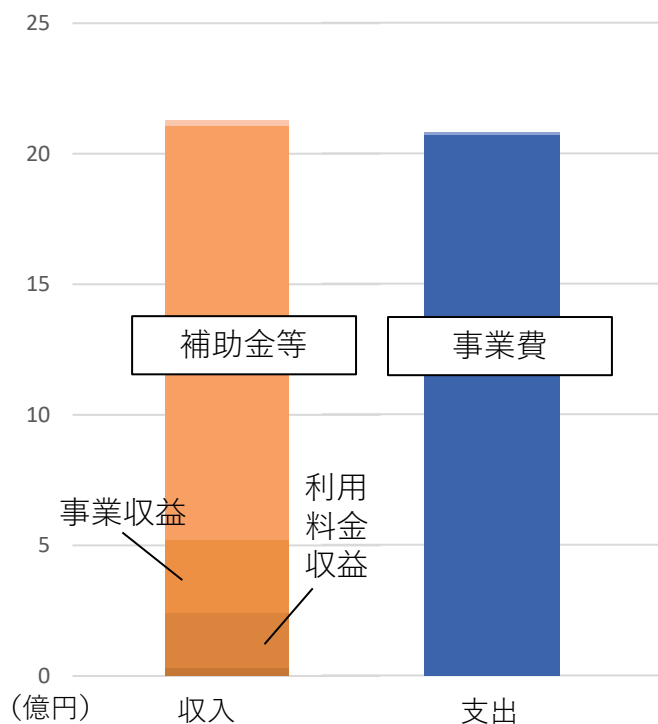
(小ホール 323席)



総管理運営費は約21億円。
評議員会から選出された理事で構成される理事会で業務執行の決定がなされる

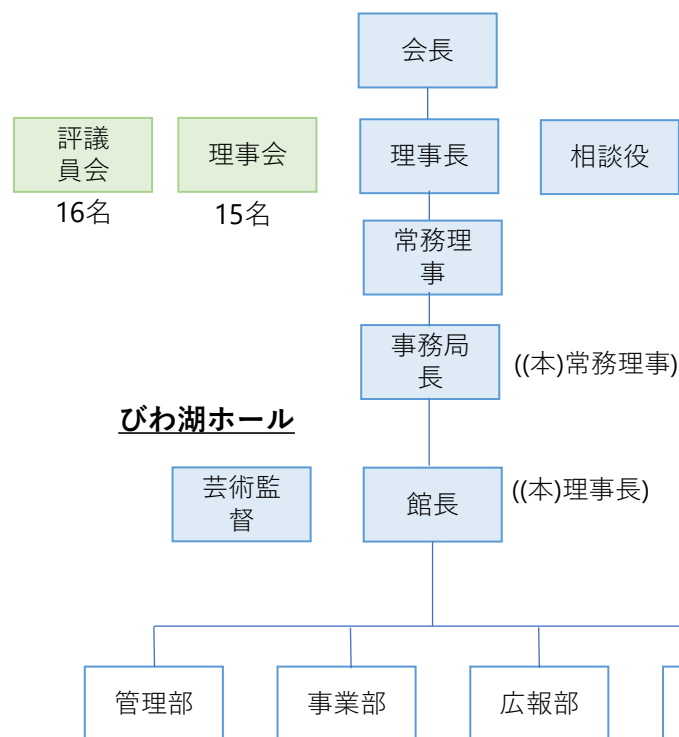
【財源】

総管理運営費：約21億円（令和5年度）



【体制】

従業員数：70名（令和5年度）



関西を代表する音楽・舞台芸術の拠点であり、世界水準の音響を誇る劇場で多彩な公演を展開する文化の発信地。2005年に開館し、年間来館者数は60万人以上

【概要・運営方針】

- ・ 開館：2005年
- ・ 所在：兵庫県西宮市
- ・ 指定管理者：公益財団法人 兵庫県芸術文化協会
- ・ 年間総来館者数：約66万人（令和5年度）
- ・ コンセプト：
 - 1) 多彩な舞台芸術の「創造・発信」
 - 2) 芸術性豊かなものから親近感に富むものまで「幅広いニーズ」に応える上演
 - 3) 舞台芸術の「普及」・県民の創造活動の支援
- ・ その他：年300公演を超える多彩な主催事業を提供するとともに、プロ・アマチュア300公演以上の貸館事業に利用。専属管弦楽団も存在。

(外観)



(KOBELCO 大ホール 2,000席)



(阪急 中ホール 800席)



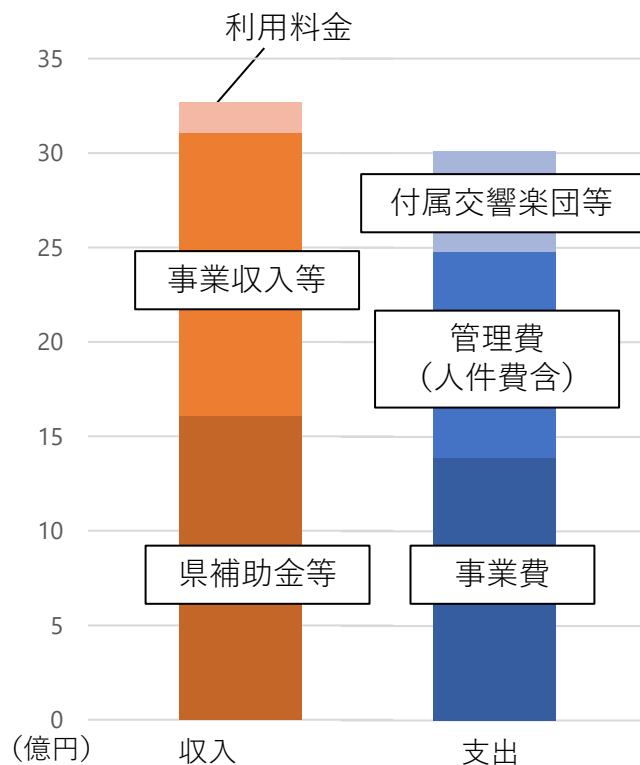
(神戸女学院 小ホール 417席)



運営費約32億円に対し、事業収入等は約15億円。
館長が首長であり、権限と責任の委譲を行った組織体制

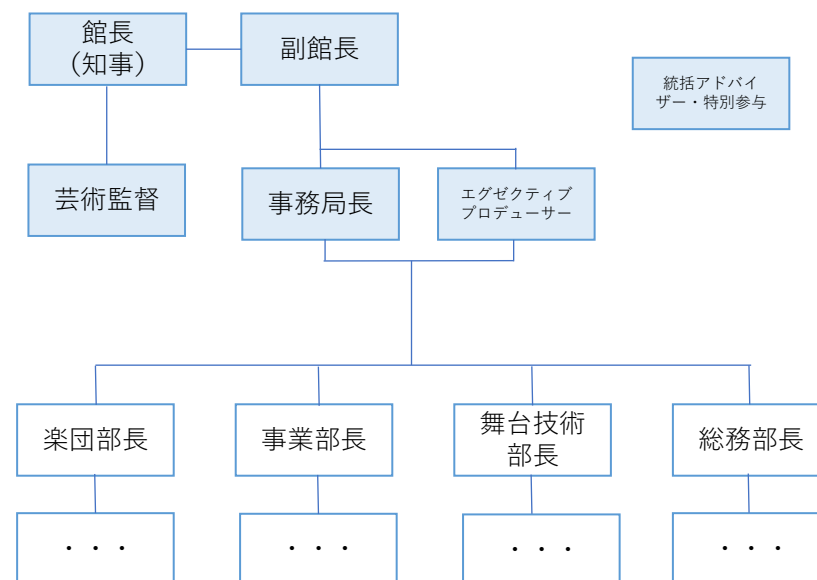
【財源】

運営費：約32億円



【体制】

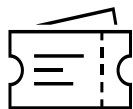
従業員数：54名（令和5年度）



無料会員制度を基にした地道なマーケティング活動を展開し、来館を促す

チケット直販

券売データの取得/
10回以上のリピーター率45%



地域活動

地域に愛され親しまれる劇場の実現のため、
商店街や地元小学校など地域での活動を展開



メルマガ配信/チラシ配送

既存顧客へのアプローチ



北海道の近代美術を中心に、ガラス工芸や洋画など多彩なコレクションを誇る美術館。
1977年に設立され、来館者は年間約40万人

【概要・運営方針】

- 設立：1977年
- 所在：北海道札幌市中央区
- 管理者：北海道教育委員会
- 年間来館者：約35万人（令和元年度）
- 基本理念：
 - ✓ 地域性と国際性を併せ持つ総合的近代美術館の構想
 - ✓ 北海道の文化拠点として、そして誰もが心ゆたかにアートに触れられる憩いと学びの場
- その他：
 - ✓ 「北海道の美術」「日本近代の美術」「エコール・ド・パリ」「ガラス工芸」「現代の美術」の5つを収集方針に掲げ、多彩なジャンルの作品を収集

(外観)



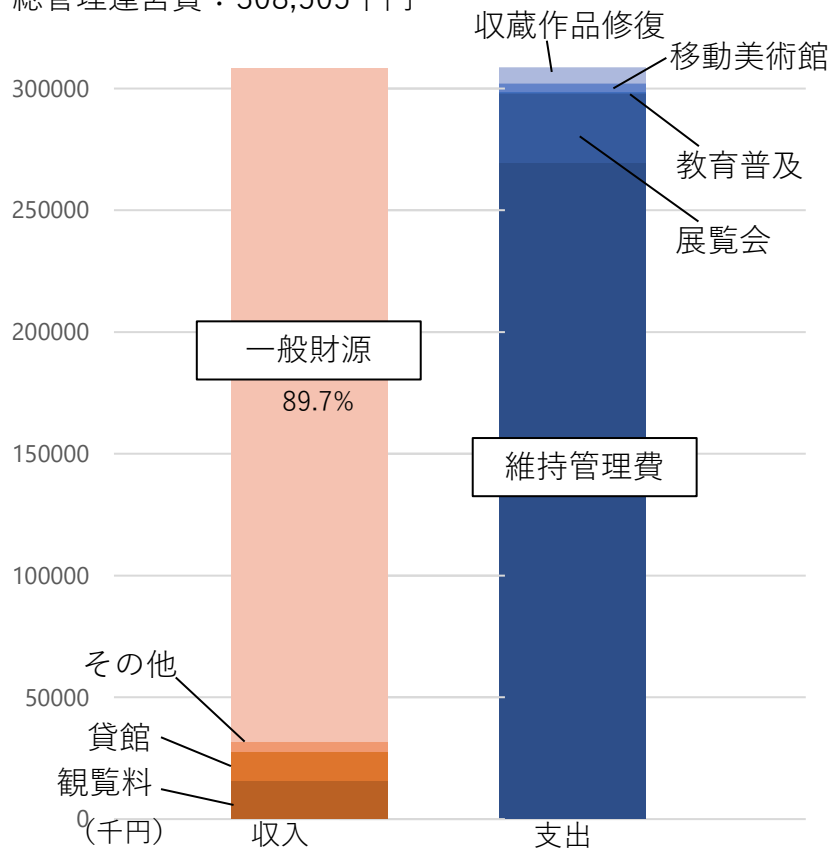
(内観)



総管理運営費は約3億円。北海道教育委員会が管理を行う

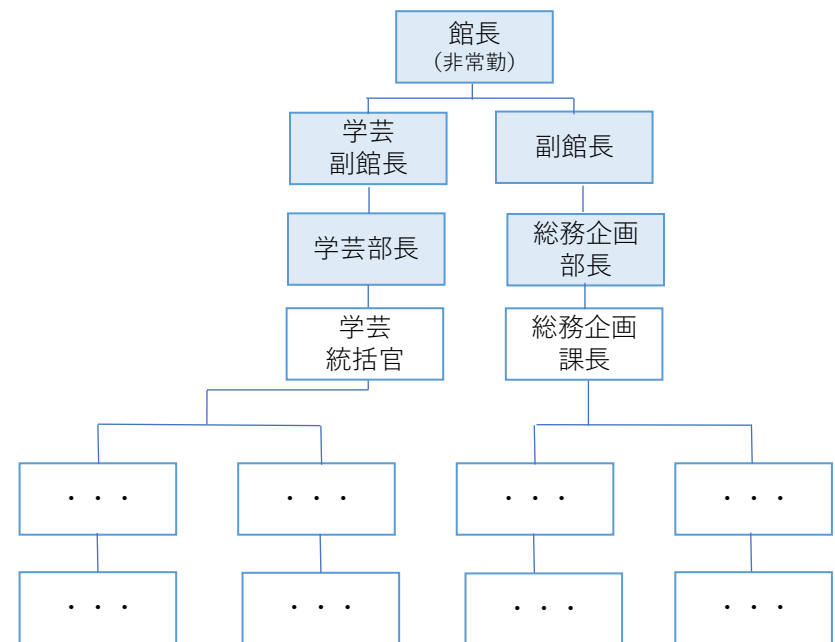
【財源】

総管理運営費：308,505千円



【体制】

従業員数：37名（行政職9名、研究職14名、非常勤14名）



全項目において定量・定性評価を実施。
評価結果を美術館協議会に報告し、改善に向けた意見を聴取し、PDCAを回す

No	項目
1	優れたコレクションの形成
2	所蔵作品の適切な保管
3	コレクションの効果的な活用
4	多様なニーズに応える展覧会の開催
5	観覧者拡充のための工夫
6	館外における鑑賞機会の提供
7	教育普及活動の充実
8	情報提供の充実
9	調査・研究の推進
10	多様な機関との連携・協力
11	学校等の教育機関との連携・支援
12	施設の適切な維持管理
13	施設の快適性の向上

静岡県立美術館は 独自の評価制度を推進し、その取り組みが他の美術館にも影響を与えている

【概要・運営方針】

- 設立：1986年
- 所在：静岡県静岡市駿河区
- 管理者：静岡県スポーツ・文化観光部文化局
- 年間来館者：55,565人（2023年度）
- 基本理念：
 - ✓ 静岡県立美術館は、創造的で多様性に富んだ社会を実現していくために存在します。そのために、人々が多種多様な美術表現を体験し、新たな価値と出会い、考え、理解し合う場を提供するとともに、学校や地域社会との連携を積極的にめざします。その活動の基盤にコレクションを位置づけ、成長させ、未来へと伝えます。
- その他：
 - ✓ 2005年に『提言：評価と経営の確立に向けて』受け、評価制度を設計
 - ✓ 当館の評価指標は他館が参考にしている事例あり（埼玉県立近代美術館）

（外観）



（内観）

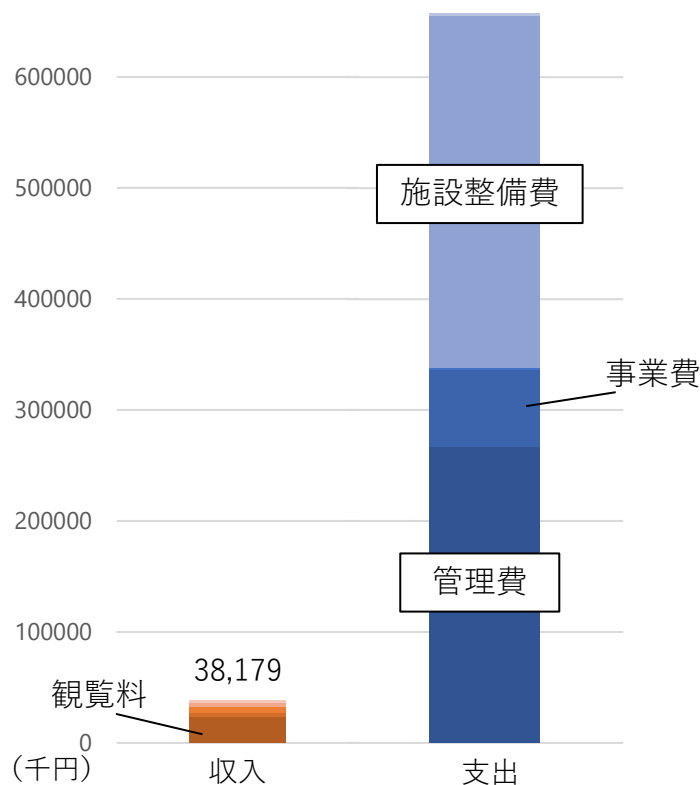


SOURCE：静岡県立美術館 ホームページ、公立博物館における来館者数の状況について（文化庁）を基に（株）ZERO-ONE作成

総管理運営費は約6.5億円。静岡県が直営という形で運営を行っている

【財源】

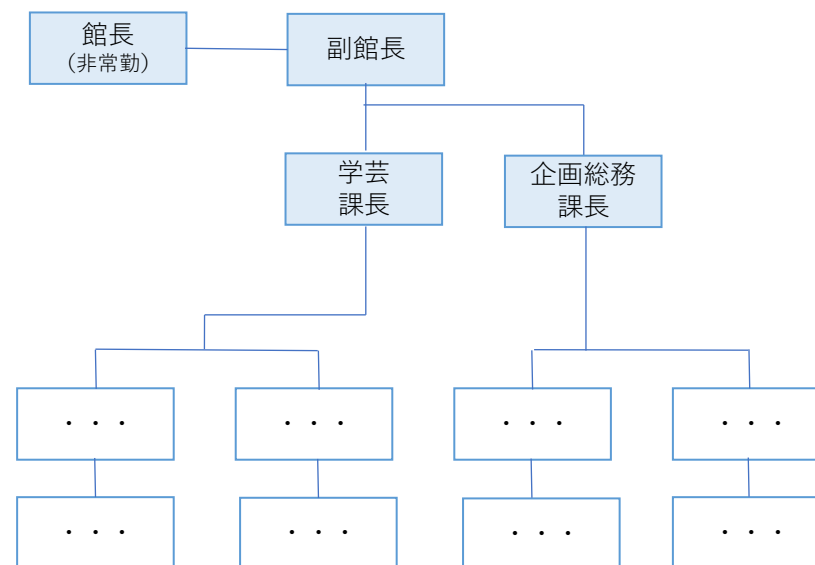
総管理運営費：657,388千円



【体制】

従業員数：25名

(館長1名、副館長1名、企画総務課8名、学芸課10名、非常勤5名)



定量・定性の評価システムを取り入れ、運用を実施

評価システムの概要

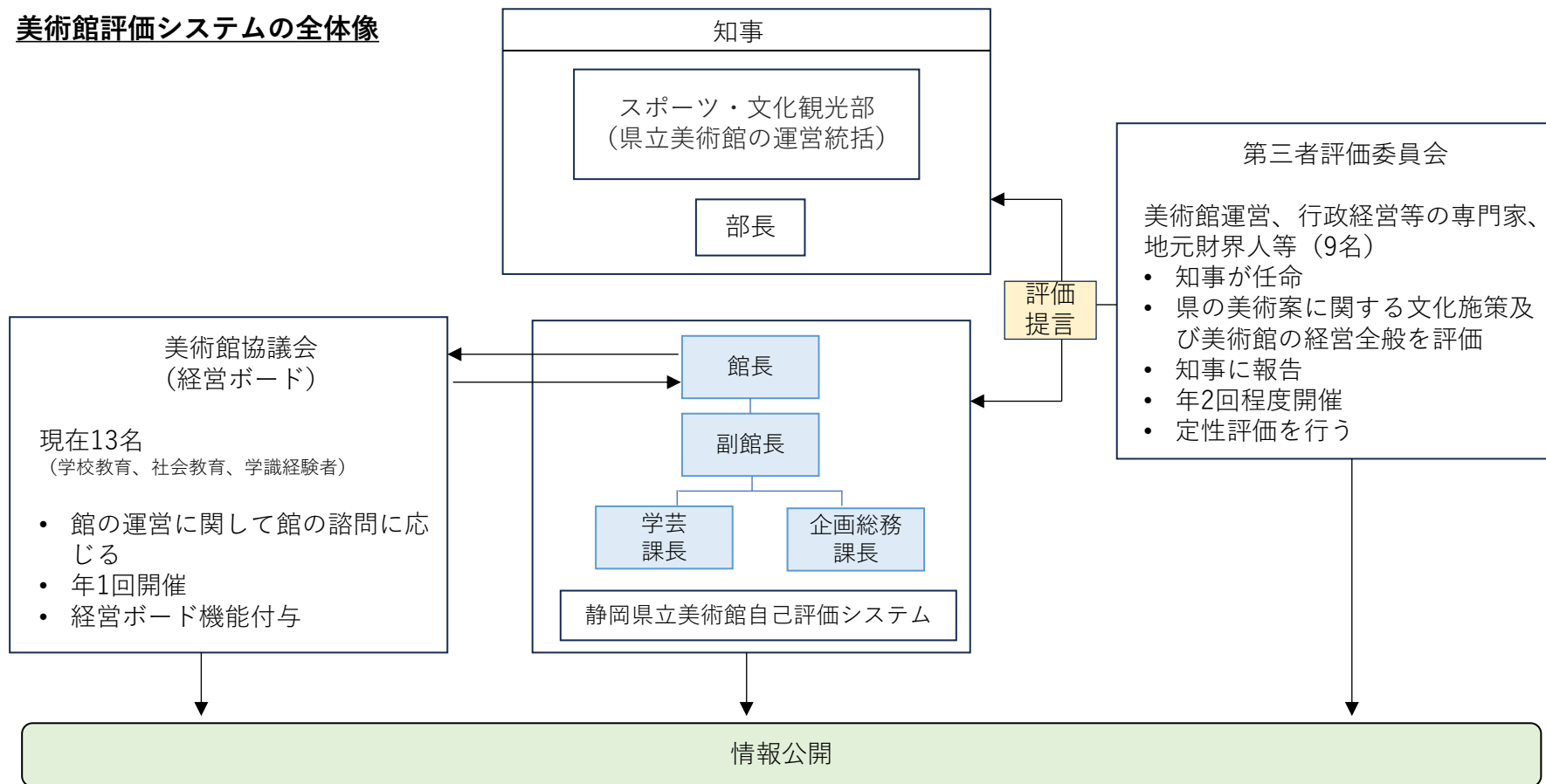
- 名称：
「静岡県立美術館自己評価システム」
- 目的：
県立美術館の使命及び目標等を明らかにして事業活動に取組み、その成果を自己評価することを通して、使命及び目標の達成を図る
- 目標管理システムによる運用：
戦略目標・戦略・アクションプラン（P計画）に基づき事業活動（D実行）を行い、評価指標により自ら評価（C評価）し、その結果を踏まえ、戦略目標等及び事業活動を見直し（A改善）する「目標管理システム（戦略計画方式）」を年度単位で運用する。
- 使命及び達成目標の構成：
(1) 使命、(2) 5つの基本方針、(3) 12の重点目標、(4) 40の評価指標
- 外部評価の実施：
県立美術館の自己評価の結果は、外部評価機能として生活・文化部に設置する「静岡県立美術館第三者評価委員会」において評価する。外部評価の結果は、今後の戦略目標等及び事業活動の見直しに反映する。

評価システムの中身

- 基本方針：
A, 特徴あるコレクションを形成し、効果的に活用します
B, 人々の感性を豊かにし、生活に新たな感動をもたらすような展覧会を開催します
C, 地域や学校教育との連携を深め、質の高い芸術教育と普及活動を展開します
D, さらに積極的な広報を工夫し、美術館活動の情報発信に努めます
E, 環境・施設の整備や運営基盤の強化に努めます
- 重点目標（一部抜粋）：
 - 収集方針に従い持続的に作品を収集します。
 - コレクションの新たな価値を発見し広く発信するとともに、適切に後世に伝えていきます。
 - 新たな視点や工夫に基づく企画展を積極的に開催します。
 - 他の美術館・大学との連携を進め、企画力を強化します。
 - 質の高い芸術教育と普及のプログラムを開発します。
 - 講座・講演会・シンポジウム・演奏会等を充実します。
 - 広報戦略を策定し、広報の質を高めます。
 - 観光業界等と連携した新たな広報チャンネルの開拓に取り組みます。
 - 館内施設を充実させ、満足度を高めます。
- 評価指標：
重点目標に紐付き40の指標が存在

県と館長で目標を摺合せ、
第三者評価委員会や美術館協議会と連携しながら、評価を実施

美術館評価システムの全体像



本調査対象施設が自律的・持続的な運営を行うにあたって抽出された課題は下記3つ

【課題①】

物価・人件費上昇や 自己収入増時の予算考慮

- 物価・人件費上昇が予算に考慮されにくい
 - 物価上昇に比例し、指定管理料や予算が増えずらい為、当初想定より運営が厳しくなる
- 自己収入が増えると、更新時に委託管理料が減少（指定管理の場合）
 - 自己収入を増やした場合、更新時に指定管理料が減少する可能性あり
 - （その他）指定管理の期間は3年が一般的とされる一方（地方自治法第244条の2で期間明記はしていない）、受託側から3年は短すぎるとの声もあり

【課題②】

施設利用料金の価格設定

- 施設利用料金の価格設定が館の意向のみで行えない
 - 各都道府県の条例により、入館料が細かく定められている為、価格設定が一定の範囲内で行えない
 - 館の公益性を考慮すると、入場料の高騰を招く可能性がある為、一定の上限を求めているのが現状
- ※自治体からすると、条例により利用料金高騰を防ぐ側面もあるので、価格設定を館が自由に行えないことの是非を問うのではなく、館が事業拡大を行おうとした際に課題になり得るということ

【課題③】

プロトコルの不統一

- 入場者数等の定義の統一
 - 公表している数字の表現やカウント方法が各館により異なっている為、正確な情報収集が困難（例：入場者数の定義。入場者数だけではなく貸館利用や移動教室分も含めてカウントしているか等。また入場者数や入館者数、来館者数等表現も各館によって異なる）

詳細は次頁

現状の文化芸術領域では、入場者の定義等プロトコルが不統一

例：入場者の定義の不統一

1：公表している数字（表現）の違い

入館者数

入場者数

観覧者数

利用者数

文化庁資料では「入館者数」という形で一覧になっているが、実態は館により公表している数字の定義（表現）が異なるため、各館を並列で比べるのは誤解を生む可能性が有り

2：カウント方法（対象）の違い

ゲート通過人数ベースでカウント

付帯施設や貸館利用、移動教室分も含めカウント

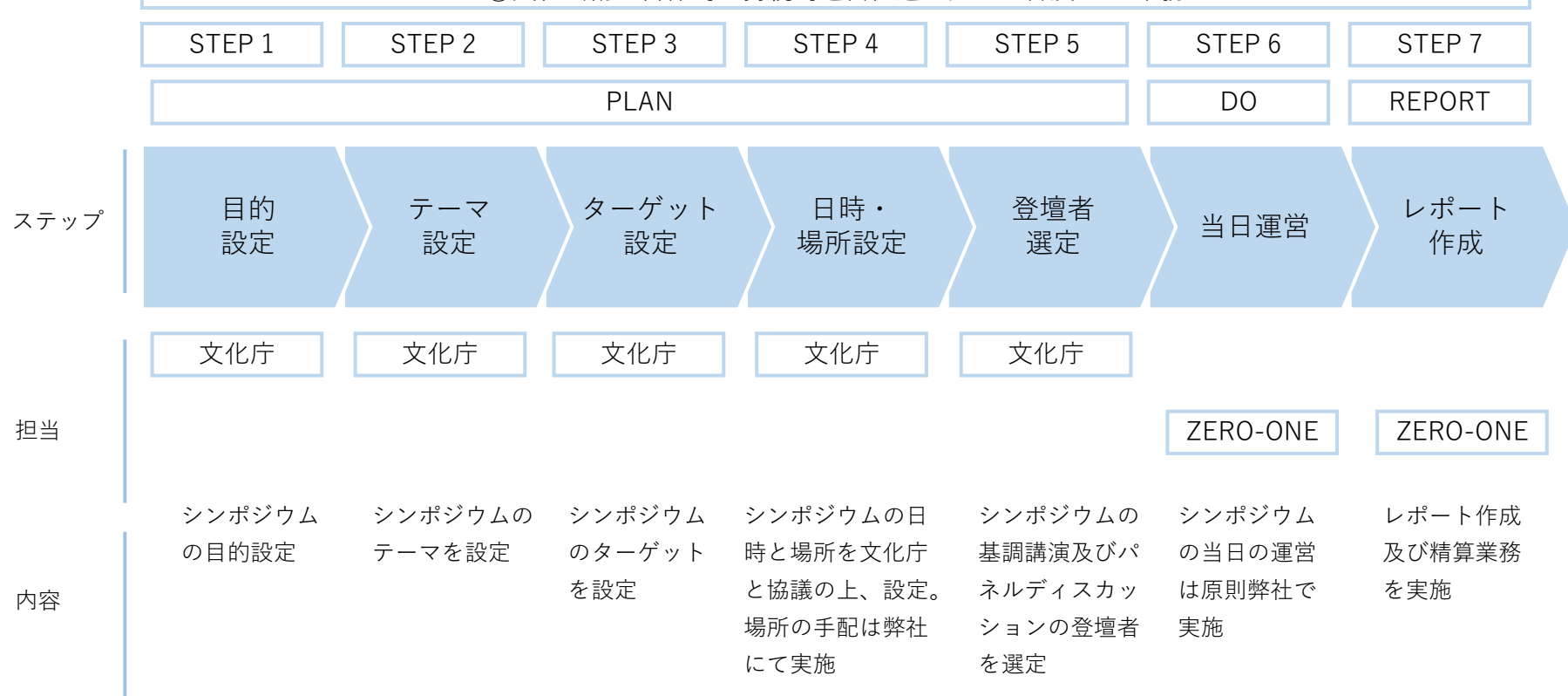
無料コーナーなどの利用人数もカウント

一般的な入場者数の定義は「ゲート通過人数ベースでカウント」であるが、各館によって定義が様々。共通の定義がない状況のため、各館の横比較が困難

0	はじめに
1	運営支援機能の全体設計業務
2	伴走型支援実証の全体調整業務
3	評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務
4	公設文化施設の運営調査
5	文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務
6	申し送り事項

「⑤文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務」は
シンポジウムを下記7STEPで実施

⑤文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務



文化経済部会シンポジウム 文化からの地方創生 -能登震災と地域における文化資産の活用- を2025年2月18日(火)18時からSHIBUYA QWSで開催

STEP 1	目的設定	世界的に日本の文化芸術への注目が高まる中、この流れを持続的に日本の文化芸術の発展・継承に繋げるため、文化芸術の作り手と価値づけのメカニズムを理解している企業の協業の可能性について、実例を挙げながら掘り下げる
STEP 2	テーマ設定	「文化とビジネスの協働」をキーワードに、我が国の文化芸術の持続的な発展・継承を可能とする方策について考える
STEP 3	ターゲット設定	文化芸術領域に関心のある民間や文化芸術団体に関連する方
STEP 4	日時場所設定	2025年2月18日（火）18時～20時 - SHIBUYA QWS
STEP 5	登壇者設定	- 大島未鈴（人形作家(味醂)/巫女） - 時岡壮太（株式会社デキタ代表取締役） - 村中元（大洲市職員・地域力創造アドバイザー（総務省）） - 森山奈美（株式会社御祓川代表取締役/能登復興ネットワーク事務局長）※基調講演者 - 金野幸雄（国土計画家・コンセプター/文化経済部会建築文化ワーキンググループ座長代理） - 後藤治（工学院大学総合研究所教授/文化経済部会建築文化ワーキンググループ座長） - 吉見俊哉（國學院大學教授、文化経済部会座長）※司会

73名の参加者で盛況のうちに実施

【参加者】

計73名（一般：69名、報道：4名）

※申込数 107名（一般：98名、報道：9名）

【当日までの準備】

10月28日(月) 開催日・場所の決定連絡受

11月20日(水) 内部打合せ（初顔合わせ）

11月25日(月) 施設利用の予約申込み

12月13日(金) タスクリストの整理・確認

1月20日(月) 施設との利用に関する詳細確認

1月22日(水) 報道発表（参加者募集開始）

2月18日(火) シンポジウム当日

【気づき】

多くの方に観覧してもらい、シンポジウム開催をより有意義なものとするため、十分な周知と告知期間を確保することを来年度以降では期待



文化 からの 地方 創生

文化芸術活動
と経済の
好循環を
実現する

能登震災と
地域における
文化資産の
活用

創造的
循環

文化経済部会シンポジウム

登壇者

大島未鈴 人形作家(味噌)・筆女
金野幸雄 国土計画家/コンセプター
後藤 治 工学部大学総合研究所教授
時岡壮太 株式会社デキタ 代表取締役
村中 元 大洲市議員/地域力創造アドバイザー(総務省)
森山奈美 株式会社御蔵川 代表取締役
能登復興ネットワーク事務局長
吉見俊哉 国学院大学教授/文化経済部会座長

18:00 開会

18:05 基調講演

能登が示す、ふるさとの未来
— 発酵の復興に向けて —
登壇者 モデレーター
森山奈美 吉見俊哉

18:35 登壇者プレゼンテーション

大島未鈴 時岡壮太 村中 元

19:05 パネルディスカッション

登壇者
大島未鈴 金野幸雄 後藤 治
時岡壮太 村中 元 森山奈美
司会
吉見俊哉

20:00 閉会

日時

2025年2月18日[火]
18:00-20:00 (開場17:30)

会場

SHIBUYA QWS
スクランブルホール

主催 文化庁

共催 SHIBUYA QWS
(渋谷スクランブルスクエア株式会社)



登壇者(敬称略・五十音順)



大島未鈴 人形作家(味噌)・筆女

埼玉県彩霞会出身。埼玉県立芸術総合高等芸術科を経て、女子美術大学大学院
アート専攻卒業。高校在学中より、身体機能人形の芸術家作家・吉本正志
氏に師事し、大学卒業後は人形作家として学ぶ。活動場所として、富山県
南砺市津田の津田みどりや取り組に参画。首都圏から卒業後、第100年の
富良野市を襲撃し、アトリエカニヤガリ・開業のため準備中。制作は、地域を
つなぐため全国各地を有る地元縁の縁結びの神楽にて、富良野の祭りに参加し、
毎日、今年6月には清水英建氏、人形作家グループによる作品展を開催予定。



金野幸雄 国土計画家/コンセプター

1955年徳島県生まれ。兵庫県職員、福山市市員を経て、財団法人一般社
団法人創造推進機構(HCRIA)などを務める。2005年頃から市民参加型事業を
スタート。建築基準法、建築業法、文化財保護法の改正にも関わり、歴史街
並みを活用した分譲型のエリア開発事業(集落九山、富山県下町市街地など)を
実現した。現在は全国各地のエリア開発事業を伴う支援とともに、都市再
生、重要文化財・史跡活用、世界遺産活用、伝統的建造物などの事業構築に
取り組んでいる。



後藤 治 工学部大学総合研究所教授

工学博士、一級建築士。文化庁に入庁後、文化財保護課建築文化課長、文
化財調査官を務める。工学部大学工学部建築都市デザイン学科教授、同大学
総合研究所教授、学校法人工学院大学常務理事、同大学理事長を兼任。国土交通
省中央建築士審議会会長、法務省国土政策推進部市町村検討委員会委員長、内閣
府迎賓館の改修に関する懇談会委員、文化庁文化審議会文化経済部会建築文化
WG長などを務める。主な著書に、「伝統を今のカタチに 都市と地域再生の切り
札」(白泉社)ほか多数。



時岡壮太 株式会社デキタ 代表取締役

早稲田大学理工学部建築学科卒業、同大学創造工学研究科建築学専攻修
了。2011年に東京で株式会社デキタを創業後、2016年に南砺市津田に本社を
移転。現在南砺市の伝説地区「葛城川川原」にて、古民家シェアオフィスや古民
家ホテルといった文化財活用施設、アウトドア施設の開発・運営、食品加工といっ
た多岐にわたる事業を展開している。2021年にエリア開発会社(株)クマツギを設立、
同取締役を兼任。東京都北区新行会建設基本計画策定委員や南砺市文化財保
存活用計画策定委員など各種委員を務める。



村中 元 大洲市議員/地域力創造アドバイザー(総務省)

1974年愛媛県大洲市生まれ。1997年大洲市役所入庁、文化財、大洲城復元、
地方財政、市長秘書を経て2015年から民間機構による観光まちづくりに関わる。
これまで大洲市の観光戦略に係る計画を作成し、地域DMOの一般社団法人
デキタ・マネジメントを設立。町下町の歴史資源を活用した観光まちづくり事業
などを実施。現在は、都市計画、景観、歴史まちづくりを担当している。2021年
度グッドデザイン賞、「第14回観光庁長官表彰」、「The Green Destinations Story
Awards」ITB Berlinの「Culture & Tradition」部門の世界1位などを受賞。



森山奈美 株式会社御蔵川 代表取締役/能登復興ネットワーク事務局長

横浜国立大学工学部建築学科建築学コース卒業。都市計画専攻。平成7年(特)
計画係研究員入社。都市計画コンサルタントとして、地域振興計画、道路計画
等を担当。民間まちづくり会社(株)御蔵川(みそがわ)の設立に携わり、平成11年
より同社チームリーダーを務める。平成19年より能登、川を中心としたまちづく
りに取り組み、その取り組みが日本水大賞国土交通大臣賞、第7回「100日」ワーク
ショップグランプリ、日本能登復興表彰プログラム(特別賞)賞などを受賞。
平成21年に、経済産業省「ソーシャルビジネス55選」に選出された。



吉見俊哉 国学院大学教授/文化経済部会座長

社会学者。1957年、東京生まれ。国学院大学観光まちづくり学部教授、東京大学
名誉教授、東京大学出版会理事。上流階級のアプローチから都市論、メディア論
を展開、日本のカルチュラル・スタディーズで中心的役割を果たしてきた。長く
東京大学で教員、大学院情報学部長、大学総合研究センター長、教育企画室長、
副学長などを歴任。主な著書に、「都市のドラマチックルギー」(河出文庫)、「現代
文化論」(有斐閣)、「東京を巡る」(集英社新書)、「敗者としての東京」(筑摩書房)
ほか多数。

文化芸術を育む
場づくりのために
地域に息吹く
建築文化

震災復興の現場にて、歴史的建造物の再生の
課題は、我が国の文化芸術振興の種々の課題を
想起させます。

地域に根付く文化、匠により継承されてきた技術、
我々の根底にある自然への畏敬の念。

悠久の榮枯衰退の流れの中で、自然との共生の
ために蓄積してきた我が国のまちづくりの知恵を
建築文化の切り口からスポットを当て、文化資産を
活用した場づくりの流れを地方から伝播していくため
には何が必要か、実例を上げながら掘り下けます。

文化経済部会シンポジウム

文化からの地方創生

能登震災と地域における文化資産の活用

日時: 2025年2月18日[火]

18:00-20:00 (開場17:30)

会場: SHIBUYA QWS スクランブルホール

主催: 文化庁

共催: SHIBUYA QWS (渋谷スクランブルスクエア株式会社)

文化審議会文化経済部会

文化審議会令(平成12年6月7日政令第281号)

第6条第1項及び文化審議会運営規則

(平成23年6月1日文化審議会決定)

第4条第1項の規定に基づき、文化審議会に

文化経済部会を設置し、我が国の文化と経済の

好循環に資する事項について調査審議を行う。

https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/bunka_keizai/

【お問合せ】文化庁 文化経済・国際課

TEL: 03-6734-4844 / E-mail: kei-sai@mext.go.jp



0	はじめに
1	運営支援機能の全体設計業務
2	伴走型支援実証の全体調整業務
3	評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務
4	公設文化施設の運営調査
5	文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務
6	申し送り事項

【本事業関連】

<運営支援機能の全体設計業務>

1	実装を見据えた伴走型支援の具体的な方法論検討	- 令和6年度では伴走型支援スキームの在り方について大枠としての概念設計はできたものの、その具体化検討は途上 - 令和7年度以降では、「課題の構造化（ロジックツリー）」等を伴走型支援実証と連携しフィージビリティの検証が必要
2	ソリューション提供プラットフォーム構築検討	- ソリューション検討は来年度具体的検討を着手すべき領域 - ソリューション提供プラットフォームは、<u>そもそも必要かの検討から開始し、大枠（ソリューション事業者の選定方法、運用方法、評価方法等）の検討</u>が必要
3	あるべき伴走型支援者像の継続検討	- 令和6年度では伴走型支援者のタイプや必要な要件を一定整理 - 来年度以降は<u>どのようなタイプ</u>が今の文化芸術領域に求められる伴走型支援者か？の議論が必要。またフェーズ毎に求められるタイプを整理する必要が有り
4	伴走型支援者プラットフォーム構築検討	- 文化芸術領域における伴走型支援者は、<u>一定の業界理解、もしくは理解姿勢</u>が必要 - そのため、伴走型支援者を<u>どのように見つけ、またどのようにして同じベクトルで進めていくか</u>が重要なテーマとなる。実装後を見据え、伴走型支援候補者のプラットフォーム化が来季以降必要
5	制度運用に必要な組織・リソースの設計	令和6年度は組織の<u>オプション整理</u>はしたものの、実質未着手の状態。来年度では制度運用に必要な組織の設計や必要となるリソース、手段を検討していく必要が有り
6	「自律的」、「持続的」の定義検討	「自律的」、「持続的」の定義は有するものの抽象的なため、引き続き具体的定義の議論が必要 - 特に、「<u>自律的</u>」の<u>具体的定義は重要</u>で、<u>伴走型支援者のあるべき姿</u>や<u>必要な評価指標</u>等に大きな影響を与える

【本事業関連】

7	海外ベンチマーク	- 令和6年度では2次情報ベースでは実施したものの、伴走型支援における海外ベンチマークは不十分 - 来年度以降では、アーツカウンシル・イングランド等、諸外国のアーツカウンシルの全体像を調査、整理の実施が必要
---	----------	--

< 評価指標・評価体制の構築に向けた実証業務 >

8	評価指標の継続的検討	- 令和6年度では主に事業者の内部評価に関して議論、検討。来年度以降は事業者の外部評価や伴走型支援者の評価に対する基本的考え方や具体的設計の検討が必要 - また、「文化芸術のデジタル基盤強化・活用促進事業」との連携も必要
---	------------	--

9	評価指標並びに経営情報の効率的収集及び可視化検討	文化経済部会文化芸術カウンシル機能検討 WG 報告書「文化芸術の自律的で持続的な発展に資する公的な支援の在り方について（案）」（令和5年3月）にも記載されている通り、文化芸術団体の経営情報の集約化・可視化が必要で、その具体的進め方の検討が来年度以降必要
---	--------------------------	---

< 文化芸術の自律的・持続的運営促進に向けた普及・PR業務 >

10	シンポジウム告知手法再検討	- 令和6年度のシンポジウムの課題の1つは告知期間の短さ。告知期間が来場者数に大きな影響を与える - 来年度は告知期間を十分に有するためにも早い段階での綿密なスケジュール作成が必要
----	---------------	--

【その他（法令整備等本事業以外との連携が必要な事項）】

1	文化庁版ガバナンスコード（仮称）の導入検討	・伴走型支援 <u>実証以前に整備すべきこと</u>の1つがガバナンス関連と史料。コーポレートやスポーツ領域のガバナンスレベルと比べると <u>未整備</u>の状態。ガバナンスが整備されれば、文化芸術領域の <u>潜在能力はもっと顕在化</u>するであろう。本事業の全体設計の立場としては、文化庁版ガバナンスコード（仮称）の検討を期待したい
2	プロトコル整備	・ <u>評価指標収集以前の問題</u>として、<u>言葉1つ1つの定義</u>が業界内で統一できていない ・例えば、「入場者」の定義にしても、各館で定義が曖昧で、横比較が難しい状態。中長期的に <u>言葉の定義化</u>が必要
3	統括行政機関（国・県・市町村）の役割明確化	・独立された法人は、<u>一般法人法</u>等に則り、<u>当該法人の評議員（財団法人の場合）、社員（社団法人の場合）、理事があらゆる経営イシューを判断</u>する必要があるが、<u>統括行政機関が一定以上の影響力を行使</u>しているような事象が見られた。今後、統括行政機関の役割の明確化は必要
4	売上拡大に関する逆インセンティブ制度の解消	・ <u>指定管理者制度、事業交付金</u>等の場合、売上拡大に対して逆インセンティブが発生する事象が確認された ・伴走型支援においても売上拡大しても当該法人にとってメリットが発生しないため、制度的検討が今後必要
5	デジタル技術の積極活用	・デジタル社会発展に伴い、文化芸術領域全般でデジタル技術の積極的活用が必要 ・特に <u>顧客基盤プラットフォーム構築は未整備</u>で、顧客情報を取得していないため、<u>“顧客の顔”が全く見えていない状態</u>。社会的価値の算出等においても必要となる可能性があり、業界内で早急の整備が必要
6	外部人材の積極登用	・文化芸術領域は基本的に文化芸術に精通した人材が多く、違う表現に換言するとすれば、閉鎖的で“ムラ化”された社会。<u>業界全般で外部人材の積極的登用</u>が期待される ・特に <u>公設施設の理事クラス</u>は、公正な選定プロセスを経た独立した外部理事の登用が重要

- ✓ 令和6年度の本事業は伴走型支援スキームの在り方について大枠としての概念設計はできたものの、その具体化検討は途上であり、前ページにて今後の検討事項を記させていただきました。
- ✓ 最後に、今後の検討事項でも記載できなかった内容を付言として以下、記載させて頂ければと存じます。
- ✓ まず最初に、文化庁としての理念や指針をもっと明確にし具体化すべきと弊社としては捉えております。具体的には、誰の何のための文化芸術か？誰の何のための伴走型支援か？本質的価値、社会的価値、経済的価値の“具体的な”定義はどのようなものか？大きな方向性が決まらなると制度設計には落ちていきません。特に、時代の変化に順応できず、経済的価値に対するアレルギーが依然として業界内に強いと弊社は捉えておりますが、そのような風土に対してきっと世論はそこまで甘くないでしょう。もっと業界全体で危機感醸成が必要であり、その危機感がない状態での伴走型支援の効果は極めて限定的であると考えております。
- ✓ また、今後の検討事項でも一部記載させて頂いておりますが、ガバナンス整備は急務と捉えております。言わずもがなではございますが、ガバナンスは経営の根幹で、コーポレートやスポーツ領域でも昨今整備されつつあります。“ガバナンス無き伴走型支援”では効果が限定的となってしまうため、本事業の具体的検討と並行して、文化庁ガバナンスコード（仮）の検討等進めて頂ければ幸いです。
- ✓ さらには、補助金制度変更は容易では無いでしょうが、補助金を有効活用するためにも“補助金の補助を受けた団体は伴走型支援を受けながら設定した指標達成を目指す”^{*}等補助金と連携した伴走型支援の在り方検討も今後必要となると捉えております。
- ✓ 最後に、1年に渡る本事業を通じて、文化芸術領域のポテンシャルは極めて大きいものと弊社としては考えております。伴走型支援事業が確立することにより、文化芸術が国民にとって更に身近な存在となりいつまでも輝く存在になることを祈念しております。

^{*}文化経済部会文化芸術カウンスル機能検討 WG 報告書「文化芸術の自律的で持続的な発展に資する 公的な支援の在り方について（案）」（令和5年3月）に記載