

令和 6 年度文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業 伴走型支援の実証 A・伝統芸能

ご報告書

2025/03/31



目次		該当ページ
1章 本事業の概要		p.2-
	1.1 事業の背景および目的	p.3
	1.2 事業の全体像	p.4
	1.3 支援対象団体概要	p.5
2章 本実証事業からの示唆		p.6-
	2.1 課題の構造化	p.7-
	2.2 伴走型支援のあり方検討	p.14-
	2.2.1 本事業における伴走型支援の実施方法	p.15-
	2.2.2 伴走型支援の結果	p.22-
	2.2.3 示唆（伴走型支援の方法について）	p.25-
	2.3 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討	p.40-

1

本事業の概要

1. 本事業の概要

1.1. 事業の背景および目的

- ・本事業は、文化芸術団体の自律的・持続的な運営を実現するために有効な支援スキームを検討するための実証事業の一環として、伝統芸能分野における文化芸術団体に対する伴走支援を行う。

事業背景に関する弊社理解

- ・「文化芸術推進基本計画（第2期）」では、「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」との方針
- ・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行っている。
- ・当WGにおいて令和5年3月にとりまとめられた「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）」においては、以下の内容が示された
 - － 団体の自律的・持続的な発展のため、**文化芸術全体に投じられる資金規模の拡大が必要であり、文化芸術を支える層の拡大が重要**であること
 - － これには、団体が自らの社会的・経済的価値を對外発信し、関心が低かった層からの支援を引き付けることが重要であり、**団体の活動を対外的に明示化・定量化することで説明性を担保することが重要**であること
 - － 政府の支援としては、企画～販売のバリューチェーン全体の中で、補助金だけでなく、**様々なメニューの支援を直接支援・中間支援組織による支援問わず複合的に実施することが重要**であること
 - － 団体の自律的・持続的な発展を促すためには、**自己解決・自己変革できる組織となれるよう、伴走型の支援を行うことが有効**であること

本事業の目的

伝統芸能分野の文化芸術団体の運営上の課題解決

支援対象の文化芸術団体及びその関係者が自律的に課題を解決し、持続的に発展していけるよう、当該団体の課題解決に向けた伴走支援を実施する

多様な伝統芸能団体への恒常的な支援に向けた示唆の抽出

伝統芸能分野の多様な文化芸術団体の自律的・持続的な運営に資する恒常的な支援に向けて、有用なノウハウやスキームを伴走支援実証を通じて獲得する

1. 本事業の概要

1.2. 事業の全体像

- ・ 本事業では、文化芸術団体の運営上の課題解決（伴走型支援の実証）と恒常的な支援に向けた示唆の抽出の二点を実施した。

本事業の実施事項

伴走型支援の実証

- ・ **文化芸術団体の運営上の課題解決**
——支援対象の文化芸術団体及びその関係者が自律的に課題を解決し、持続的に発展していけるよう、当該団体の課題解決に向けた伴走支援を実施する
- ・ **伝統芸能分野団体への伴走型支援の実践**
——本件実証事業では、とりわけ伝統芸能分野の団体に対し、伴走型支援を実践する

支援実証からの示唆導出

- ・ **行政から文化芸術団体への効果的な支援に向けた示唆の抽出**
——文化芸術団体の自律的・持続的運営に資する支援のあり方について、その方法、および伴走型支援制度以外も含め、求められる支援等を示唆導出する
- ・ **恒常的な伴走型支援制度設計の検討に向けた示唆の抽出**
——とりわけ、伴走型支援を恒常的制度として設置する場合に、文化芸術団体への支援において有用なノウハウやスキームに関する示唆を伴走支援実証を抽出する
- ・ **伝統芸能分野に対する支援に関する示唆の抽出**
——特に伝統芸能分野に属する文化芸術団体において重要な支援手法や制度を抽出する

1. 本事業の概要

1.3. 支援対象団体概要

- 本事業の目的を踏まえ、伝統芸能分野の団体の中でも能楽の「宝生流」の中核団体である「公益社団法人 宝生会」を支援対象とする。

宝生会の概要

- 能楽シテ方の流儀の一つである、宝生流の関係団体として、**流儀の統括団体**の役割を果たす
- 流儀家元であり、当会専務理事である宝生和英氏を中心に、宝生流・能楽の現代への継承のため、**流儀公演における新規企画、ブランディング等を展開**



宝生流家元・宝生会専務理事
宝生和英氏

宝生会の活動

- **流儀事務局業務**
- **会員（宝生流能楽師）のマネジメント**
- **宝生流定期公演の主催**
- **宝生能楽堂の管理・貸館業務**
- **能楽師の育成**
- **能面、能装束その他の能道具類の維持管理及び貸与（歴史的希少性の高い物品の維持・管理を含む）**
- **宝生流の普及・啓発活動**

2

本実証事業からの示唆

2. 本実証事業からの示唆

- ✓ (1) 課題の構造化
- ✓ (2) 伴走型支援のあり方検討
- ✓ (3) 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討

2. 本実証事業からの示唆

2.1. 課題の構造化：課題分類の定義

- ・ 本項では、文化芸術団体が自律的・持続的運営を行うに向けての課題を、下記の三層にて分類して提示する。

マネジメントレベルを超える課題

- ・ 支援対象団体自身で解消可能な範囲を超えた課題
- ・ 民間団体の場合、法規制・経済情勢・社会情勢等の外部環境や、当該芸術分野における慣習等

マネジメントレベルの課題

- ・ 団体のマネジメントレベル（経営者・経営企画レベル）で取り組むべき課題
- ・ 経営戦略や組織運営の課題

オペレーションレベルの課題

- ・ 団体の事業の実行上における課題

2. 本実証事業からの示唆

2.1. 課題の構造化：マネジメントレベルを超える課題（1/2）

- ・ 支援対象団体自身での解消が難しい、環境・仕組み上の課題としては、以下が抽出された。

マネジメントレベルを超える課題

業界における横連携の不足	・ 業界内の流儀間や、各プレイヤー間に一定の競合関係が働いており、流儀を超えた業界全体の協力やプレイヤー同士の協調に乏しい傾向がある。その結果、個別最適を目指した活動が多くなってしまい、能楽業界の全体最適化や盛り上げにつながりにくい。 ・ 同様に、伝統芸能の他分野同士についても、業界がそれぞれ分化しており、連携が希薄である。
プレイヤーに対する事務方の立場の弱さ	・ 社会の変化とともに、芸術活動を行うプレイヤー（アーティスト）を支える事務方（アートマネジメント）の役割が、伝統芸能分野においては特に、拡大しているが、事務方は単純事務にすぎないとのイメージも根強く、意思決定や事業遂行において事務方が弱い立場に置かれている。
プレイヤー主導の意思決定体制	・ ガバナンス上の経営層においては、プレイヤー人材が中心となっているが、法人の経営・運営・事業遂行などの観点・専門性を持つ人材の配置が少ない。
業界全体において、専門的な知見を持つ事務方人材（プロフェッショナル）の不在	・ 文化芸術団体の経営意思決定や経営企画機能を担う人材としては、当該文化芸術団体の活動目的や発揮する価値を理解し、業界知識を持ちながら、経営、人事等、各種の専門性を持つ人材が必要となるが、業界全体にそのような人材が乏しい。営業、マーケティング、IT活用、ファンドレイジング等、各種の専門性を持った人材も限られている。
他業界との人材交流の不足	・ 文化芸術業界外に属するプロフェッショナル人材との人材交流も少なく、文化芸術団体において知見を活用いただく機会が乏しい。

2. 本実証事業からの示唆

2.1. 課題の構造化：マネジメントレベルを超える課題（2/2）

- ・ 支援対象団体自身での解消が難しい、環境・仕組み上の課題としては、以下が抽出された。

マネジメントレベルを超える課題

団体の運営・経営に活用可能な外部データの不足	・ 文化芸術団体にとってベンチマークとなる他団体のデータなど、自らの位置づけを知るためのデータがない。 統括団体などにおいても業界データが収集されていない。
創出価値の明確化の必要性の認識浸透不足	・ 文化芸術団体において、公金や外部資金、人材等の運営資源獲得につなげるため、自らの発揮する価値を対外的に分かりやすく示していくことが求められており、文化庁においても本質的価値・経済的価値・社会的価値等の観点から、文化芸術団体が発揮する価値を自ら対外的に説明できる姿を目指しているが、この考え方はまだ文化芸術の現場関係者には浸透しておらず、議論の必要性自体の認識が広まっていない。 ・ 各団体での円滑な議論のためには、創出価値の明確化の必要性を文化芸術関係者全般に広めていくことが求められる。また、その際に、その実施によるメリットの提示等が行われれば、創出価値明確化の実施促進に対し、より有効であると考えられる。
創出価値の検討・評価に活用できるノウハウ・ツールの不在	・ 文化芸術団体が自らの発揮する価値・創出を目指したい価値について、（本質的価値・経済的価値・社会的価値等の観点等を踏まえ）改めて検討する際に参照できる資料がない。 ・ また、発揮したい価値について明確化した場合でも、団体において創出価値目標・評価のPDCAサイクルを実施するために活用できる手法やツールがなく、団体自身でゼロから検討する必要がある。（なお文化芸術団体は小規模団体の場合が多く、評価手法の検討から実施することは通常、困難である。）
自律的・持続的運営への補助線不足	・ 文化芸術団体における自律的・持続的運営のスタイルが確立しておらず、ロールモデルを見つけることが困難な状況において、団体や団体内メンバーに自律的・持続的運営の意欲がある場合でも、独力での実現は困難である。 ・ 実現手法を明らかにし、団体の変革の開始に必要なリソースの確保手段を用意することが求められる。 ・ また、自律的・持続的運営の理念とロールモデル業界全体への浸透により、各団体において関係者全体から変革への理解が得られやすくなることが想定される。

2. 本実証事業からの示唆

2.1. 課題の構造化：マネジメントレベルの課題（1/2）

- 文化芸術団体の経営者・経営企画レベルで取り組むべき課題としては、以下が抽出された。

マネジメントレベルの課題

客観的情報収集	経営判断に活用するために、データや事実に基づき、団体の置かれた現状や課題を客観的に把握・分析する体制や仕組みが未整備である。
方針検討における ミッション・ビジョンの未活用	団体におけるリソースの配分や事業方針の経営意思決定の指針として、団体のミッション・ビジョン（ミッションを踏まえた当面の目指す方向性）を策定・活用するに至っていない。
経営意思決定における 専門知見の不足	団体経営において従前の実施内容・方法の踏襲のみでなく、環境変化に対応するための投資判断等も必要となる中で、経営意思決定において、財務・人事等に関する専門的な知見の活用が不足しており、事業方針・事業計画の蓋然性（確からしさ）・リスク判定の検証の余地が残されている。
団体の活動評価の指標や 対外的なアピールとして、 創出価値の観点を未活用	団体が自ら事業評価・活動評価を行う際の観測指標としたり、資金・人材流入などのための対外的なアピールとするために、自団体の重視する創出価値を設定したり、測定、伝達する仕組みが未構築である。
事業目標・計画のPDCAの実施	事業目標・計画について、主に過年度計画を踏襲しての策定を行うなど、戦略的な計画策定や、結果の検証に基づく計画の見直しといったPDCAサイクルの実施に至っていない。
事業目標・計画のPDCAに活用 できるデータ、および データ分析ノウハウの不足	事業目標・計画や経営判断におけるデータの活用が進んでいない。団体の重要な活動目標に関する指標となる数値も含め、データ収集ができておらず、団体内にデータ収集・分析を行うケイパビリティがないなど、データを活用するための仕組みが構築できていない。

2. 本実証事業からの示唆

2.1. 課題の構造化：マネジメントレベルの課題（2/2）

- 文化芸術団体の経営者・経営企画レベルで取り組むべき課題としては、以下が抽出された。

マネジメントレベルの課題

経営企画機能の不足

- 予算配分や人員配置について具体的な検討を行う経営企画機能の設置・充実が難しい。
- なお、経営企画については、経営知見と業界・団体への理解の双方を兼ね備えた人材が実施する必要があり、外部調達は容易ではない。

適切なスキル人材の獲得

- 新規事業案を形にし収益化につなげることや、不採算事業の改善などに必要なスキルの明確化や、スキルを持つ人材の確保が難しい。

採用・育成計画の不足

- 業務のミスマッチ等を防ぎ、効率的な事業遂行および、職員への負担適正化を行うための計画的な人材の採用や育成が難しい。

2. 本実証事業からの示唆

2.1. 課題の構造化：オペレーションレベルの課題

- 文化芸術団体の事業遂行部隊において取り組むべき課題としては、以下が抽出された。

オペレーションレベルの課題

デジタル化の遅れ

- 現場の作業においてデジタル化が未済のものが多く、作業の効率化が難しい要因となっている
- 関係者の多くにもアナログ文化が浸透していることから、一律のデジタル化が難しい可能性がある

業務非効率

- デジタル化の遅れに加え、通常業務のほかに、業務効率化の検討時間を確保することが難しく、業務効率化を推進が難しい

業務属人化

- 限られた人員での事業遂行となることから業務が属人化しやすく、業務負担の軽減や、柔軟な育成が行いにくい

2. 本実証事業からの示唆

- ✓ (1) 課題の構造化
- ✓ (2) 伴走型支援のあり方検討
- ✓ (3) 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討

2. 本実証事業からの示唆

- ✓ (1) 課題の構造化
- ✓ (2) 伴走型支援のあり方検討
 - ✓ (1) 本事業における伴走型支援の実施方法
 - ✓ (2) 伴走型支援の結果
 - ✓ (3) 示唆（伴走型支援の方法について）
- ✓ (3) 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.1. 本事業における伴走型支援の実施方法：全体像

- 本伴走支援実証の全体プロセスは、目指す姿の確認、現状分析、課題整理、施策実施および今後のプラン策定の順序で実施した。

本伴走支援実証の全体プロセス

目指したい姿の確認

- 主要な関係者の方に聞き取りを行い、団体の目指したい姿に関する意見を、ミッション・ビジョンレベルやその実現のための経営・運営上の観点で、団体の構成組織ごとに取りまとめた

現状分析

- 運営資源・マネジメント手法の理解に必要な事項の聞き取り・データの分析、当面の事業戦略の確認、ベンチマーク調査を行った

課題整理

- まず、課題の抽出として、目指す姿の確認や現状分析における情報、カウンターパートとの対話から、団体の自律的・持続的運営としてあるべき姿と、現状のギャップ＝課題を抽出した。
- 次に、課題間の関係性の整理として、団体における各課題について、「当該課題の解決のために先に解決が必要な課題」の順序を明らかにし、施策実施では最もはじめに着手すべき課題＝ボトルネック課題を特定した。

施策実施

- ボトルネック課題として特定された、人材増強の問題に関する支援を実施した。具体的には、団体において必要な機能・役割の整理、求められる人材像の整理、人材配置プランの整理と不足する役割の明確化を実施した。

プラン策定

- 整理した課題・優先事項をもとに、団体の自律的・持続的運営強化に向けた今後の取り組みプランについて、マイルストーン（目標）の設定、および、伴走支援を行う場合の支援プラン案の策定を行った。

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.1. 本事業における伴走型支援の実施方法：目指す姿の確認

- 「目指す姿の確認」では、団体の目指す姿に関する認識について、各立場の方数名に聞き取りを実施。対象団体の構成組織（理事会、事務局等）ごとに、整理した。

団体に関係する各立場からの
目指す姿の聞き取り

- 経営層、事業実行、関係者のそれぞれの立場の方へ、個別に聞き取りを実施。結果を取りまとめ、カウンターパートにご報告した。

構成組織ごとの目指す姿の
取りまとめ

- カウンターパートおよび聞き取り先の意見を総合し、団体を構成する各組織ごとに、ミッション・ビジョンレベルでの目指す姿を1フレーズにて取りまとめ、そのために経営・運営上の観点で実現したい姿の詳細を整理した。

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.1. 本事業における伴走型支援の実施方法：現状分析

- ・「現状分析」の実施要領としては、伴走支援者にて、現状分析のため把握すべき項目を洗い出したうえで、先方の課題仮説に伴走支援者の観点を加え、見えてきた課題仮説に係る項目について重点的に確認した。

資源（リソース）の状況

- ・ 資源についてヒト・モノ・カネ・情報にて、把握すべき項目を洗い出し、聞き取り・データ分析を行った。各項目について、資源の状況および、団体における資源の把握状況（データの有無等）を確認した。
- ・ ただし、カウンターパート（や伴走支援者）の想定する課題仮説に係りの深いものに関する把握を重点化したため、情報取得を網羅していない項目もある。

組織マネジメントの方法・ 仕組みなどの状態

- ・ ガバナンスの仕組みや組織目標等の設定状況・内容について確認した。

ベンチマーク調査

- ・ ベンチマーク調査として、同業の他の団体の調査を行った
ただし、情報開示の少ない団体が多く、有意な情報は得られなかった。

当面の事業戦略

- ・ 経営の現状認識および当面の事業戦略の聞き取りを行った。

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.1. 本事業における伴走型支援の実施方法：課題整理

- 「課題整理」の実施要領としては、団体の置かれている現状と、自律的・持続的運営の観点からあるべき姿を対比し、課題の抽出・課題間の関係性の整理およびボトルネック課題の特定を行った。

課題整理

- 目指す姿・現状にて確認した情報および、課題認識に関するディスカッションをもとに、自律的・持続的運営の理想像における団体のあるべき姿と現状を支援者の視点で対比し、課題を抽出。
- 「各課題を解決するために先に解決すべき課題」を明らかにする形で課題の前後関係を整理し、ボトルネック課題を特定した。

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.1. 本事業における伴走型支援の実施方法：施策実施

- ・「施策実施」として、ボトルネック課題として特定された課題に関する支援を実施した
- ・具体的には、団体において必要な機能・役割の整理、求められる人材像の整理、人材配置プランの整理と不足する役割の明確化を進めた。

団体において必要な機能・
役割の整理

- ・ 既存事業や今後の事業計画に即し、経営層・経営企画・事業遂行の観点で、団体運営に必要な機能・役割を伴走支援者が整理した。

求められる人材像の整理

- ・ 不足感のあるスキルや、役割等に基づき、短期、中長期でそれぞれ求められる人材像（人員の役割、スキル、関与方法、必要となる時期など）をディスカッションした。

人材配置プランの確認と
不足する役割の検討

- ・ 団体運営に必要な機能・役割をもとに、人材配置プランをお伺いし、今後不足する（人員の獲得が必要な）役割の検討を進めた。

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.1. 本事業における伴走型支援の実施方法：プラン策定

- 整理した課題・優先事項をもとに、支援対象団体の自律的・持続的運営強化に向けた今後の取り組みプランについて、マイルストーン（目標）の設定、および、伴走支援を行う場合の支援プラン案の策定を行った。

支援対象団体における マイルストーンの設定

- 支援対象団体が自律的・持続的運営を強化するにあたり、取り組むべきテーマを特定し、それぞれに対するマイルストーンを1年・2年・3年・～5年・～10年の時間軸で設定した。マイルストーン間の関係性も記した。
- 来年度のマイルストーンについては、達・未達の判定基準を明確化した。
（計画の見直しのためのものであり、ペナルティの設定等は想定しない。）

マイルストーンに対する 伴走支援プランの検討

- 来年度のマイルストーン達成に向け、考えられる伴走支援内容の案を策定した。そのうちの優先施策も決定した。

2. 本実証事業からの示唆

- ✓ (1) 課題の構造化
- ✓ (2) 伴走型支援のあり方検討
 - ✓ (1) 本事業における伴走型支援の実施方法
 - ✓ (2) 伴走型支援の結果
 - ✓ (3) 示唆（伴走型支援の方法について）
- ✓ (3) 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.2. 伴走型支援の結果：伴走型支援の成果

- ・ 本事業における伴走型支援実施による成果として、マネジメントレベルの課題を中心に、経営層・経営企画・事業遂行のそれぞれのレイヤーにおける、団体の自律的・持続的運営に向けた課題が明確化されたことや、自律的・持続的運営強化に対するボトルネック課題を特定し、施策に着手したこと、団体において自律的・持続的運営を強化していくための今後のマイルストーンが明確となったことが挙げられる。

本事業における伴走型支援の成果

マネジメントレベルの課題の 明確化、ボトルネック課題の特定	・ マネジメントレベルの課題を中心に、経営層・経営企画・事業遂行のそれぞれのレイヤーにおける、団体の自律的・持続的運営に向けた課題が明確化された。また、課題の前後関係を明らかにし、本質的課題解決のためにはじめに着手すべき課題が特定された。
ボトルネック課題への施策着手	・ 今後、本質的課題の解決につなげるためのボトルネック課題に対する最初の施策として、人材獲得・配置戦略検討に着手した。
支援対象団体における今後の マイルストーンの明確化	・ 団体における今後のプラン策定では、支援対象団体の自律的・持続的運営強化に向けた取り組みテーマ・マイルストーンが明確化された。また、今後伴走型支援を実施する場合の支援プラン案も示された。

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.2. 伴走型支援の結果：伴走型支援による、支援先団体の変化

- ・ 伴走型支援を実施したことによる、支援先団体における変化としては、課題について、環境課題やオペレーションレベルの課題とマネジメントレベルの課題の峻別が進み、自団体の経営層（マネジメントレベル）にて取り組むべき課題について、幅広いトピックで検討できたことや、団体の構成員間で考えの共有が進展したことが挙げられる。

本事業における伴走型支援による、支援先団体の変化

マネジメントレベルへの課題への落とし込み、網羅的検討	・ 当初は特定の課題が話題に上ることが多かったが、環境的な課題は切り分けたうえで、経営企画の強化や、経営へのデータ活用など、組織の運営機能強化の課題をより幅広く認識することができた。
カウンターパートの思いの共有	・ 伴走支援をきっかけに、支援先団体内でも改めて会話する機会が少なかったカウンターパート自身の思いをお話しいただけた。
関係者意見の相互共有の進展	・ 第三者である伴走支援者から、団体関係者それぞれの声の掘り起こしを実施し、一部相互共有が進展した。

2. 本実証事業からの示唆

- ✓ (1) 課題の構造化
- ✓ (2) 伴走型支援のあり方検討
 - ✓ (1) 本事業における伴走型支援の実施方法
 - ✓ (2) 伴走型支援の結果
 - ✓ (3) 示唆（伴走型支援の方法について）
- ✓ (3) 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 – 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：アプローチ全般について

・ 本事業では、カウンターパートに団体の経営層を迎えたことが、経営レベルの課題も含めた課題の整理や実効的な施策の検討を行うために有効であった。伴走型支援事業の実装においても、団体の意思決定層の参画は重要である。

伴走型支援アプローチ全般について

当初仮説	文化芸術団体の自律性・持続性向上に向けては、団体の経営・運営支援（マネジメントレベルの課題解決に資する支援）が求められるが、その実現には経営層との十分な対話が必要であり、伴走時のカウンターパートに経営層を含むことが必要不可欠である。
------	--



実証結果	- 今回の実証においては、主たるカウンターパートは団体理事も兼ねる流儀宗家とした。 - 宗家との対話を通じて、団体の運営事務局における現場の課題のみならず、その背景にある流儀全体や団体の経営における課題や背景要因、課題に対するマネジメント層の考え方といったものまでを十分に把握することができ、その結果、各課題間の相関関係や対処すべき優先順位を精緻に分析し整理することができた。 - また、伴走型支援における課題や今後取り組むべき施策等の検討内容を、そのまま実行力を持つ経営層へのインプットとすることができた。
------	--



得られた示唆	- 自律的・持続的運営の強化には、団体の経営・運営の改善を必ず含むと考えられるため、事業実行の現場担当者のみでは、改善できない課題に取り組むこととなる。 - そのため、カウンターパートに経営層を含むことで、団体の経営・運営方針に関わる課題を含め、包括的に議論、方針の検討、施策の実施決断を行うことが可能であり、自律的・持続的運営強化のためには経営層の参画は必須であると考えられる
--------	--

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 - 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：実施ステップについて

- 実施ステップに関する当初仮説は、目指す姿の確認→現状分析→課題整理→施策実施のステップであったところ、実際には、目指す姿の確認→現状分析→課題整理→施策実施に加え、支援先団体における今後のプラン策定を実施した。

実施ステップに関する当初仮説と実証結果

当初仮説	目指す姿の確認→現状分析→課題整理→施策実施の4ステップで実施する。
	
実証結果	目指す姿の確認→現状分析→課題整理→施策実施の4ステップに加え、自律的・持続的運営強化に向けた支援対象団体の今後の取り組みプランを策定した。



得られた示唆	- 実施ステップ全体の流れは、概ね仮説通りで問題ないことが実証された - ただし、「伴走支援先における今後のプラン策定」は明確な実施ステップに含まれていなかったが、支援先において今後取り組むべきことを明確化するために、実施することが望ましいといえる - また、制度運用に向けては、期初・期末における成果の評価方法につき、検討を進めるべきであると考えられる
--------	---

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 – 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：「目指す姿の確認」の実施方法

・「目指す姿の確認」の実施方法について、当初仮説と実証結果、得られた示唆は下記の通りである。

「目指す姿の確認」の実施方法に関する当初仮説と実証結果

当初仮説	団体の理念、使命などを確認し、その実現のために短中期的に目指したい姿を確認する。 アプローチとしては、団体の使命や存在意義について、創出価値ベース（本質・経済・社会的価値）にて、聞き取り・整理を行い、目指したい姿と現状のギャップ、改善点を今後の現状分析・課題分析のために情報収集する。
	
実証結果	・ 団体にて設定済みの理念を確認するとともに、団体全体、および団体の構成組織ごとの目指す姿について、複数の関係者における意見を聞き取り、整理した。



得られた示唆	・ 本ステップにおける目指す姿の確認は、創出価値ベースでの対話よりも、団体の具体的な活動内容・目的等に即して、「本当に実現したい姿」（および現状との差異）について支援先より聞き取る形が有効であると考えられる。 ・ 実現したい姿の一つとして、発揮したい価値についての議論は有効であるが、目指す姿を創出価値の軸で整理することは伴走支援の実行上は難しいと考えられる。 ・ 本ステップでは、聞き取りを通じ、団体関係者自身の認識における、団体の「活動目的」（≒ミッション）および、当該団体における「自律的・持続的運営における理想像」を明らかにし、うち一つの項目として「団体として創出したいしている価値」の認識を確認すべきと考えられる。 ・ なお、本ステップでの目指す姿の確認は、団体におけるミッションの制定を目的に行うのではなく、このあとの課題整理ステップの起点として使用することを目的とする位置づけが適切であると考えられる。（後の課題整理において、ミッション・ビジョンの練り直し自体が今後の必要取り組みとして抽出される可能性はありうる。）
--------	---

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：「目指す姿の確認」の実施方法における示唆の詳細

- ・「目指す姿の確認」の実施方法における示唆の詳細は下記の通りである。

「目指す姿の確認」の実施方法における示唆

団体関係者自身の思いの 掘り起こし	・ 本ステップでは、団体関係者自身の認識における、団体の「活動目的」（≒ミッション）および、当該団体における「自律的・持続的運営における理想像」を掘り起こすことが肝要であると考えられる。 ・ この際、支援先側においては創出価値ベースで会話をを行うより、団体の具体的な活動内容・目的等に即してお話しいただくことがスムーズな場合が多いと考えられる。
団体の各立場の関係者への 意見招請	・ 本ステップにおいて、主たるカウンターパートのみならず、団体の構成組織等の単位（経営層、実働部隊 等）において、主要な関係者の意見を聞き取ることは有効であると考えられる。本ステップは制定すべきミッションをアウトプットすることを目的に実施するものではないが、これにより、組織を通じて共通に意識されている「団体の活動目的」を知ることができる。
「創出価値」軸と「自律的・持続 的運営の達成度合い」軸の区別	・ 本実証を通して得られた仮説として、創出価値の軸と、自律的・持続的運営の達成度合いの軸を区別すべきである可能性が示唆された。 ・ 二者の関係は、伴走支援のアウトプットが「自律的・持続的運営度合い」の進展であり、自律的・持続的運営の強化の結果として、「創出価値」が向上するもの（アウトカム）と整理できる可能性がある。 ・ このように考えた場合、伴走支援で抽出・整理する課題は基本的に「自律的・持続的運営の達成」に向けた課題であり、したがって、本「目指す姿の確認」ステップにおいては目指したい創出価値のみでなく、主に当該団体における「自律的・持続的運営における理想像」を確認すべきであると考えられる。
文化芸術団体の創出価値フ レームワークの有用性	・ 文化芸術団体の創出価値（本質的価値・経済的価値・社会的価値の詳細）として考えられるものについてのフレームワークの開発が進展すれば、支援先において、団体の発揮したい/している価値の再検討を行うに際し、有用であると考えられる。

2. 本実証事業からの示唆
2.2. 伴走型支援のあり方検討 – 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：「現状分析」の実施方法

・「現状分析」の実施方法について、当初仮説と実証結果、得られた示唆は下記の通りである。

「現状分析」の実施方法に関する当初仮説と実証結果

当初仮説	自律的・持続的運営の状況を測るための項目として、組織分析項目ベース（戦略・オペレーション・ケイパビリティ等）のフレームワークにて、自律的・持続的運営能力の現状をアセスメントする。
------	---



実証結果	・ 伴走支援者にて聞き取るべき項目を網羅的に挙上したうえで、支援先（や伴走支援者）の想定する課題仮説をベースに、それに関係する項目について重点的に聞き取り・データ分析を実施した。
------	---



得られた示唆	・ 支援先との対話においては、支援先の現状認識や課題意識とのつながりが想像しにくい概念的なトピックにて会話を行うよりも、支援先の持つ課題意識等を起点に、具体的な現状に即して会話することが最もスムーズに、多くの情報量を共有できると考えられる。 ・ 一方で、支援先の関心事項に関する議論・分析のみにとどまらないよう、伴走支援者は、確認すべき事項の網羅性を確保することが必要である。 ・ 自律的・持続的運営の度合いを測定する指標やチェックリストが開発されれば、期初に効率的な現状チェックを実施することも可能となる可能性がある（なお、その場合は団体側の回答負担に留意する必要がある）。
--------	---

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：「現状分析」の実施方法における示唆の詳細

- ・「現状分析」の実施方法における示唆の詳細は下記の通りである。

「現状分析」の実施方法における示唆

現状分析の項目

- ・ 現状分析における網羅性の確保のため、本実証では、団体の「運営資源の状況」、「組織マネジメントの方法・仕組みなどの状態」、「当面の事業戦略」、「ベンチマーク調査」を実施した。
- ・ 団体の「運営資源の状況」については、ヒト・モノ・カネ・情報の区分にて情報を把握すべき項目を案出し、確認を行った。各資源の現状に加え、当該資源の状況（現状に関するデータ等）を団体が把握しているか否かについても確認項目とした。
- ・ 「組織マネジメントの方法・仕組みなどの状態」については、ガバナンスや組織目標等の設定状況や内容について確認した。
- ・ ただし、上述の通り、課題仮説との関係性において重要性の高い項目が明らかになるにつれ、重要な項目に比重を移して詳細を把握した。
- ・ これら、分析すべき項目については今後さらなる検討の余地がある。
- ・ また、「ベンチマーク調査」については、情報が限定的であるなどの業界特性によっては、有効な結果が得られないといえる（このこと自体、文化芸術団体の環境課題として別記した）。

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 - 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：「課題整理①課題の抽出」の実施方法

・課題整理は、「①課題の抽出」と「②課題間の関係性の整理」からなるが、「①課題の抽出」の方法について、当初仮説と実証結果、得られた示唆は下記の通りである。

「課題の抽出」の実施方法に関する当初仮説と実証結果

当初仮説	・チェックリスト形式でのギャップの洗い出し： チェックリスト形式での現状分析のアセスメントにて不足が判明した部分（自律的・持続的運営のあるべき姿に対してギャップのある部分）について、課題として識別
	
実証結果	・団体側の個別の状況を出発点とした課題分析・関係性整理： 団体側の現状認識や課題意識を聞き取りの上、伴走支援者の視点から、自律的・持続的運営においてあるべき状態と団体の現状とのギャップを課題として抽出する。



得られた示唆	・ 課題抽出でも、現状分析と同様、伴走支援者において自律的・持続的運営の達成を目指す観点を踏まえつつも、支援先との対話においては団体側の具体的な実情を踏まえた会話を行うことが望ましい。 概念的な話題設定ではなく、団体の実態に即した会話とする形が、支援先にとり、最もお話しされやすい場合が多いと考えられるためである。 ・ 加えて、伴走支援者との関係構築のためには、まずはカウンターパートが気がかりとなっている課題意識などを十分にお話しいただくことが肝要である。 ・ 一方で、団体側の課題認識のみを採用する場合、オペレーションレベルの課題が中心となりやすかったり、検討視野から零れるトピックもあるものと考えられるため、伴走支援者にて、オペレーションレベルにとどまらず、マネジメントレベルの課題やマネジメントレベルを超える課題や、検討対象トピックの網羅性を確保し、本質的課題（団体の運営強化につながる課題）を取りこぼさないことが重要である。
--------	---

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：「課題整理①課題の抽出」の実施方法における示唆の詳細（1/2）

- ・「課題整理①課題の抽出」の実施方法における示唆の詳細は下記の通りである。

「課題の抽出」の実施方法における示唆

課題の抽出軸

- ・「課題の抽出」においては、団体の経営・運営改善につながる課題（本質的課題）を抽出することが重要で、課題整理において**課題の配置軸として「経営層」、「経営企画」（以上、マネジメントレベル）、「事業実行」（オペレーションレベル）を用意することが有効**であった。これにより、オペレーションレベルの課題抽出のみにとどまることを回避することが重要である。
- ・また、**団体の経営層自身でも改善し難い課題や困難については、「マネジメントレベルを超える課題」や「環境」として、峻別することが肝要**である。

課題抽出における考え方

- ・各課題の抽出においては、「人員の不足」「資金の不足」などの記載に陥りがちであるが、今後の活動プランの具体化につながりにくい。**人員や資金は何かを実現するための手段であるため、「そういったリソースが充足していないことにより、実現できていないことは何か？」を課題として抽出していくことが有効**である。つまり、自律的・持続的運営としてあるべき姿と、現状で自律的・持続的運営の姿とはいえない部分の対比を課題として抽出すべきである。
- ・（その意味では、自律的・持続的運営のアセスメント項目が一覧化された場合、より効率的に課題に迫ることが可能である可能性がある。しかし、項目の開発が進んでいない現時点では、伴走支援者側で自律的・持続的運営のあるべき姿を念頭に置きながら、団体の具体的状況に即して検討することがスムーズである）

支援対象者とのコミュニケーション

- ・一方で、**課題の認識について、はじめから支援者視点の概念整理を押し付けることなく、まずは支援対象者の目線での課題認識を受け止めることが重要**と考えられる。
- ・この点は、信頼構築や、支援対象者に自身の課題解決として取り組んでいただくために重要である。
- ・このとき、伴走支援者から見た課題認識をいかに支援対象者と共有し、どのようなやり方やタイミングで支援対象者に課題として認識してもらうべきかという問題点がある。この問題点の対応としては、**具体的なトピックに対する議論をするなかで、その課題についても視野を広げていただけるように議論を進めることも有効なやり方の一つとして**考えられる

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：「課題整理①課題の抽出」の実施方法における示唆の詳細（2/2）

- ・「課題整理①課題の抽出」の実施方法における示唆の詳細は下記の通りである。

「課題の抽出」の実施方法における示唆

普遍と具体の接続（アセスメント方式に向けた検討課題）

- ・ **伴走支援者の役割は、自律的・持続的運営の普遍的な理念を認識しつつ、個別の団体について「当該団体において自律的・持続的運営が実現している状態」のイメージを具体化し、それと現状の差分を課題として抽出していくことであると考えられる。**
- ・ アセスメントシートなどを用いて、概念的なあるべき姿の一覧に対し、不足事項を課題として抽出したとしても、団体にとっての重要課題は、団体個別の活動目的や目指したい姿によって異なる。（たとえば、「適切な団体規模」を一律に決定することはできない。）そのため、概念的な課題を抽出し、一覧化しても、それが団体にとって重要なものかどうかを判断する必要がある。
- ・ 今後、文化庁・伴走支援者間で自律的・持続的運営の普遍的な理念を具体的事項に沿って共有し、現状認識や課題抽出を効率化するために、アセスメント項目等の開発は重要と考えられるが、上記のような、**個別団体に相対するという伴走支援者の役割を踏まえたツール・方法論を構築する必要がある。**

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 - 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：「課題整理②課題間の関係性の整理」の実施方法

・課題整理における「②課題間の関係性の整理」の方法について、当初仮説と実証結果、得られた示唆は下記の通りである。

「課題間の関係性の整理」の実施方法に関する当初仮説と実証結果	
当初仮説	課題の前後関係を整理し、ボトルネック課題をいくつか特定したうえで、何らかの軸に沿って優先的に取り組む事項を設定する。 軸の例：課題の緊急性、実施した場合の効果（自己マネジメント力向上、ケイパビリティ獲得の観点）、施策の実現性
	
実証結果	- 課題の抽出において、本質的課題（団体の運営強化につながる課題）を確実に抽出したうえで、「ある課題の解決のために先に解決が必要な課題」の順序を明らかにし、施策実施では最もはじめに着手すべき課題=ボトルネック課題を特定する。 - 本実証の対象団体においては、ボトルネック課題が明確であったため、比較軸は活用しなかった。
----- (V) -----	
得られた示唆	- 課題間の関係性の整理においても、まずは団体個別の状況を踏まえて整理する方法が有効と考えられる。 これは、課題間の前後関係および、はじめに取り組むべきボトルネック課題は、団体の個別の事情を踏まえることで明らかになるもので、理論的に一意に定まるものではないことによる。 - 課題の前後関係の整理においては、支援先側の認識を十分踏まえながら、伴走支援者がその蓋然性を第三者の視点から確認したうえで整理することが有効であると考えられる。 - 課題の前後関係の検討について、伴走支援者が大きく支援を行うか、蓋然性の確認程度とするかは、支援先においての検討の進展度合いにより異なるものと考えられる。

2. 本実証事業からの示唆
2.2. 伴走型支援のあり方検討 – 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：「施策実施」の実施方法

・「施策実施」ステップでは、当初仮説は、本質的課題の解決に取り組むこととしていたが、実際には、本質的課題解決のためのボトルネック課題に対する施策を実施した。

「施策実施」の実施方法に関する当初仮説と実証結果

当初仮説	本質的課題に取り組む。
	
実証結果	- 本質的課題の解決のボトルネックとなっている、最もはじめに着手すべき課題に取り組む。 - 課題の抽出で、本質的課題（団体の運営強化につながる課題）を確実に抽出したうえで、挙げられた課題間の関係の整理として、「ある課題の解決のために先に解決が必要な課題」の順序を明らかにし、施策実施では最もはじめに着手すべき課題＝ボトルネック課題に取り組む。



得られた示唆	- 実証開始時においては、本質的課題とボトルネック課題の区別は明確ではなかったが、施策実施において取り組むべき課題は、「本質的課題の解決に確実に接続すると考えられ、かつ最もはじめに着手すべき（ボトルネックとなっている）課題」であることが分かった。 - 課題間の前後関係を整理すると、真に「自律的・持続的運営」の姿といえる状態となるために解消すべき課題（本質的課題）が、すぐに着手できるものでなく、その解決のためにまず解決が必要な別の課題がある場合があることが分かる。施策実施ではそういったボトルネック課題の解消から着手すべきであると考えられる。 - なお、このためには、「課題整理」ステップにおいて、しっかりと経営・運営改善につながる、本質的課題を抽出しておくこと、また、課題解消に向けた前後関係を明確にしておくことが重要である。
--------	---

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：「施策実施」の実施方法における示唆の詳細

- 「施策実施」の実施方法における示唆の詳細は下記の通りである。

「施策実施」の実施方法における示唆

マネジメントレベルへの支援

- 上記のとおり、実施する施策の内容は、本質的課題への接続が明確であれば、様々なものが対象となる可能性があり、一時的にオペレーションレベルに対する支援を実施する場合もありえるものと考えられる。
- ただし、現時点の仮説として、**文化芸術団体においては経営層における専門知見や、予算・人員配分検討などの経営企画機能等が不在・不足の場合が多いと考えられることから、伴走支援者がそのような機能を補うことが有効である可能性**が考えられる。

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 – 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：「今後のプラン策定」における示唆

- 「課題整理①課題の抽出」の実施方法における示唆の詳細は下記の通りである。

「今後のプラン策定」に関する得られた示唆

得られた示唆	「伴走支援先における自律的・持続的運営強化のための取り組みプラン策定」は明確な実施ステップに含まれていなかったが、支援先において今後取り組むべきことを明確化するために、実施することが望ましい。 - また、伴走支援者が継続関与する場合は、団体の活動プランに対する支援プランも合わせて明確化することが望ましい。
--------	--

「今後のプラン策定」の実施方法における示唆

団体活動目的および、自律的・持続的運営に関する目標の両輪取り込み	団体自身にとっての究極ゴール（活動目的）と、自律的・持続的運営の達成自体についてのゴールは必ずしも同じではない。プラン策定においては、両面のゴールの観点から、マイルストーンを検討する必要がある。
プランのPDCA機能の設置を目標化する	- 活動プランの策定、プランの達成状況の確認、プランの見直し等、伴走支援者の支援していた内容を支援終了後に団体が自ら実施する必要があり、取り組みプラン策定においては取り組みプランへのPDCAサイクルの実現方法も含め、マイルストーンを設定すべきである。 - 伴走支援終了後に団体が自ら自律的・持続的運営に向けたプランのPDCAを実施できる姿の実現が重要であり、課題整理や施策実施においても、常に留意すべき観点である。

2. 本実証事業からの示唆

2.2. 伴走型支援のあり方検討 — 2.2.3. 示唆（伴走型支援の方法について）：補記（実証事業としての制約）

- 本実証においては、実証事業に特有と考えられる制約もあったため、恒常的機能設計の検討においては、その点を念頭に置いたうえで本実証の示唆を活用する必要がある。

「施策実施」の実施方法における示唆

支援対象者との関係性

- 本実証は、本事業の建付け上、伴走支援者が団体側に協力をいただく形式であったため、実際の制度運用時に団体側からの挙手制で募集する場合は、支援者・支援先の関係性がやや異なる可能性がある。
- 本報告書の示唆の活用においては、上記の点に留意されたい。

2. 本実証事業からの示唆

- ✓ (1) 課題の構造化
- ✓ (2) 伴走型支援のあり方検討
 - ✓ (1) 本事業における伴走型支援の実施方法
 - ✓ (2) 伴走型支援の結果
 - ✓ (3) 示唆（伴走型支援の方法について）
- ✓ (3) 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討

2. 本実証事業からの示唆

2.3. 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討：マネジメントレベルを超える課題に対する支援（1/2）

- ・ 支援対象団体自身での解消が難しい、環境・仕組み上の課題に対応するため、伴走型支援以外で、文化庁にて求められる公的支援につき、下記の通り提案する。

マネジメントレベルを超える課題に対し求められる支援の提案

主たる対象

文化芸術団体間における共有データの構築	・ 各団体がベンチマークとして活用するための各団体の共有データの蓄積や、文化芸術団体におけるデータ活用を支援するツール等を提供する	文化芸術団体共通
文化芸術団体の創出価値の測定ノウハウ・ツールの提供	・ 文化芸術団体の創出価値に関するフレームワークなど、文化芸術団体自身が文化芸術団体の発揮する価値の測定に用いることができるノウハウやツールを提供する	文化芸術団体共通
ファンド設立等、業界内への資金流入手段構築	・ 文化芸術団体における新規投資等を支援するための資金等、文化芸術業界への資金流入の手段を構築する	文化芸術団体共通
アートマネジメント（文化芸術を支える事務方）の強化支援および、役割に対する理解促進	・ 文化芸術分野において、アートマネジメント（文化芸術を支える事務方）の重要性についての普及促進および、下記に挙げる各種施策等により、アートマネジメントの実効性を強化する。特に、アートマネジメント人材が少ないと考えられる伝統芸能分野でのアートマネジメント人材の増強を図る。	文化芸術団体共通 伝統芸能

2. 本実証事業からの示唆

2.3. 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討：マネジメントレベルを超える課題に対する支援（2/2）

・ 支援対象団体自身での解消が難しい、環境・仕組み上の課題に対応するため、伴走型支援以外で、文化庁にて求められる公的支援につき、下記の通り提案する。

マネジメントレベルを超える課題に対し求められる支援の提案		主たる対象
業界内における横連携促進	- 特に伝統芸能業界において、伝統芸能分野間での連携、同芸能ジャンル内の団体間での連携、ジャンル内・団体内の関係者（プレイヤー・事務方いずれも含む）、および、伝統芸能分野と他の分野間での連携を促進する。 - ここでいう連携は、業界データの収集・整備、共通事務の集約等、運営強化に向けた協調領域における協力の促進をさす。	伝統芸能 能楽
伝統芸能の各業界に関する調査実施 および保存・振興方針の検討	- ことに伝統芸能分野においては、たとえ民間団体であっても、文化財等にも指定を受ける芸能の継承の役割を担っており、その使命を担い続ける限り、各団体の活動内容の変更には限界・制約も存在する。反対にいえば、個別団体における自律的・持続的運営の達成では、当該芸能の継承における課題全体の解決をカバーできるとは限らない。 - このため、個別団体の運営改善支援とは別に、少なくとも国として文化財に指定した芸能については、各分野に対する調査事業を実施し、業界構造や従事者の状況、国家による支援の現状、業界の課題などを把握し、国として各分野に対する保存・振興の方針の検討を行うことが必要であると考えられる。 - なお、このとき、伝統芸能でも能・狂言、歌舞伎、文楽等、それぞれ関係者や業界構造の異なる別個の業界であり、個別に調査を必要とすることに留意が必要である。	伝統芸能
公益法人の収益事業基準等への配慮	公益法人の形態をとる文化芸術団体が、自律的・持続的運営や価値創出の強化のため、法人の活動趣旨に沿う範囲で活動を多角化した場合に、収益事業の認定基準等によって制約・問題が生じないよう、情報収集および文化芸術団体への情報提供に努める。	公益法人

2. 本実証事業からの示唆

2.3. 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討：マネジメントレベルの課題に対する支援（1/3）

・団体の経営者・経営企画において課題解決に取り組むため、伴走型支援以外で、文化庁にて求められる公的支援につき、下記の通り提案する。

マネジメントレベルの課題に対し求められる支援の提案		主たる対象
人材関連		
企業人材との マッチング機会創出	- 特に中小の文化芸術団体では、各種のスキルを持つ人材に、時限的に関与いただく需要が強く見込まれるが、一般企業から文化芸術団体への出向等の人材交流はほとんどないのが実態であり、個別団体の独力での機会創出は難しい。 - 文化芸術団体と他業種の人材交流を促進し、人材にユニークな就労機会を提供しつつ、文化芸術団体にスキル人材を呼び込むため、企業からの出向や、副業・兼業希望者等と文化芸術団体のマッチング機会を創出する。	中小団体
兼務雇用に適した労働制度 整備	文化芸術団体では、中小規模の団体が多く、事務方において常勤雇用の可能な人数が限られる中で、特定のスキルを持つ人材が、複数の団体を兼務する働き方が望ましい場合が多数あるものと想定される（たとえば、マーケティング、IT等）。文化芸術団体においてそのような人材活用を可能とし、人材が健全な労働環境を守りながら文化芸術業界におけるキャリアを築くことができるよう、雇用関係の制度を整備し、文化芸術業界の業界知見と各種のプロフェッショナルスキルを兼ね備える人材を育成する。	中小団体

2. 本実証事業からの示唆

2.3. 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討：マネジメントレベルの課題に対する支援（2/3）

・団体の経営者・経営企画において課題解決に取り組むため、伴走型支援以外で、文化庁にて求められる公的支援につき、下記の通り提案する。

マネジメントレベルの課題に対し求められる支援の提案		主たる対象
資金関連		
文化芸術団体における新規事業や事業改善等の投資への資金的支援	文化芸術団体支援向けのファンド等を通じ、文化芸術団体における新規事業や事業改善など、運営改善のための投資資金調達の支援を行う	文化芸術団体共通
ビジネスマッチング	文化芸術団体の提供する各種事業（公演、ワークショップ、講演、貸館等）を活用したり、文化芸術団体と協業したい企業と文化芸術団体のマッチングを行う	文化芸術団体共通
寄付・投資の誘導	税制優遇等のインセンティブの設置により、企業や個人から文化芸術団体への寄付や投資等の資金流入を誘導する	文化芸術団体共通
文化財の活用のための規制等緩和	- 特に能楽においては、公演に使用する能面・装束等の備品に歴史的価値を持つ文化財級の物品を多く含み、能楽団体が責任を持って維持・管理している。 - これらの歴史的な物品につき、能楽団体においては公演への利用、展示等への活用のニーズが大きく存在するが、活用のハードルとなる規制等につき、緩和を検討する。この際、文化財の継承に向けたベストな保存・活用のバランスについて検討し、団体への情報共有を行う。 - また、補助金申請において、能面・装束等の維持管理費の経費計上等を検討する。	能楽

2. 本実証事業からの示唆

2.3. 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討：マネジメントレベルの課題に対する支援（3/3）

・ 団体の経営者・経営企画において課題解決に取り組むため、伴走型支援以外で、文化庁にて求められる公的支援につき、下記の通り提案する。

マネジメントレベルの課題に対し求められる支援の提案		主たる対象
情報関連		
財務や人事など、経営に関する専門知見の提供、相談先の提供	主に経営層や経営企画担当に対し、財務・人事等の専門知見を提供したり、それらの事項に対する相談先を提供する（他省庁等において活用可能な事業の紹介も含む）。新規事業や建て替え等へのイレギュラー的な投資判断・リスク判定等へのフォローも含む。	中小団体 民間団体
経営判断に活用できる情報・データの提供	経営判断・事業遂行における判断に活用できる、業界動向調査等の情報を提供する。	文化芸術団体共通

2. 本実証事業からの示唆

2.3. 伴走型支援以外で自律的・持続的運営に必要な制度・支援等の検討：オペレーションレベルの課題に対する支援

・団体の事業遂行部隊における課題の解決に取り組むため、伴走型支援以外で、文化庁にて求められる公的支援につき、下記の通り提案する。

オペレーションレベルの課題に対し求められる支援の提案		主たる対象
人材関連		
補助金申請業務の簡素化	現行の補助金申請業務が煩雑であり、団体の通常業務を圧迫していることから、文化芸術団体側の負担軽減のため、補助金申請手続の簡素化、システム化等を進める。	文化芸術団体共通 中小団体
業務共通化・定型化	文化芸術団体間で共通するような業務につき、データ規格や書類書式、方法等の統一を図り、業界全体における業務効率化を支援する。	文化芸術団体共通 中小団体
共同システム等の提供	IT活用を必要とするような、文化芸術団体間で共通の業務や共通して求められる機能（例：マーケティング分析）で、個別の団体でのシステム構築や契約等は負担が大きく対応しにくいものに関し、共同システム等を提供し、各団体の業務効率化と事業遂行能力の向上を支援する。	文化芸術団体共通 中小団体
情報関連		
海外事業の実施ノウハウ提供（オペレーション、語学、海外契約、チケットング）	インバウンド、アウトバウンドともに、日本の文化芸術団体における海外からの需要の取り込みも重要である中で、海外事業を実施したい文化芸術団体での事業遂行を支援するため、海外対応のための共通的なノウハウや情報を取りまとめて提供したり実行支援する。	文化芸術団体共通 中小団体
個別トピックにおける研修等の提供（IT導入、SNS活用等）	文化芸術団体内で事業遂行方法を改善したり、文化芸術団体からアーティストへの支援・知見提供等を行うにあたり、需要の高いトピックについて、文化芸術団体関係者向けに研修等を提供する。（対象として、事務方、アーティストの双方が考えられる。）（他省庁等において活用可能な事業の紹介も含む。）	文化芸術団体共通 中小団体



- © 2025 PwC. All rights reserved.
- PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.
- This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.
- 本報告書は、文化庁との間で締結された令和6年4月25日付の委託契約書に基づき、PwCコンサルティング合同会社が作成したものです。PwC コンサルティング合同会社は、本報告書に関連して、文化庁以外の第三者に対して、如何なる義務や責任も負いません。なお、PwCコンサルティング合同会社は、本報告書の日付後に発生した事象について、追加で報告をなし又は本報告書に反映させる責任を負うものではありません。