公開版

令和6年度文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業
公益財団法人新国立劇場運営財団
伴走型支援実証　最終報告書

2025年3月27日
株式会社クレアツォーネ

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

0.はじめに

0.1.背景と目的

「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」が開催され、その支援の在り方、進め方について議論が行われた。

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、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。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

0.はじめに

0.2. 報告書の構成

本報告書では、

①文化芸術団体に係る課題を構造化し、

②伴走型支援の在り方を検討するとともに、

③その他、伴走型支援以外で必要な公的制度・支援について論じる。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

1.文化芸術団体が係る課題の構造化

1.1.マネジメントの課題

1.組織の理念に基づく全体戦略

2.組織運営の専門性

3.組織力強化

4.持続可能な財務構造

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

1.文化芸術団体が係る課題の構造化

1.1.マネジメントの課題

1.組織の理念に基づく全体戦略	組織の理念を明確にするともに、理念に基づいた全体戦略を策定（更新）し、組織内に浸透させることが必要。団体の存在意義・役割を明確にし、大局的・中長期的な運営方針を定め、組織内に浸透させることで、組織内部において一貫した意思決定の下に、限られた資源を最適活用した活動ができるとともに、外部からの理解や支援を受けやすくなる。 ・組織の理念を明確に定義し、それを基にした全体戦略を立案・更新する。 ・理念・戦略を組織内に浸透させ、職員が理解し、自らの活動にいかせる組織文化の醸成する。 ・組織が生み出す作品の社会的メッセージを職員が理解し、効果的に社会に伝える戦略を構築する。 ・理念の理解を深める研修や教育カリキュラム、ワークショップを実施できる体制を整える。 ・現状の姿と目指す姿のギャップを埋めるための、具体的な戦略を策定する。 これらの取り組みを通じて、組織の理念を軸とした一貫性のあるマネジメントを実現し、持続可能な運営を促進する。
2.組織運営の専門性	組織の経営者（層）に組織運営の専門性（マネジメントスキル、リーダーシップ等）が必要。 ・財務管理、人事戦略、ガバナンスなどの専門知識を習得し、組織運営の能力を強化する。 ・組織のビジョンを明確にし、中長期的な方向性を示す意思決定力を高める。 ・専門家や他団体と連携し、最新の経営知識を取り入れながら組織運営の質を向上させる。 これらの取り組みにより、経営層の専門性を高め、文化芸術団体の持続的な発展を支える組織運営を実現する。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

1.文化芸術団体が係る課題の構造化

1.1.マネジメントの課題

3.組織力の強化	職員が能力を発揮しやすい人員体制・労働環境を整え、組織力を強化することが必要。 経営層は組織の全体最適を図り、部門間の連携を強化し、効率的で柔軟な運営を推進する役割を担う。 ・迅速な意思決定を可能にするため、適切な情報共有プラットフォームを構築する。 ・職責を明確化し、適正な役割分担を実現するための人事評価制度を整備する。 ・内発的動機づけを促す、目標設計と人事評価制度を導入し職員の成長を支援する。 ・人材育成を組織戦略の一環として位置付け・専門担当者の配置や研修精度の強化を図る。 ・属人的な業務運営を見直し、組織全体で業務を共有・継承できる仕組みを構築し持続可能な運営体制を確立する。 これらの施策を通じて、経営層が主体となり、組織力の強化を推進し、文化芸術団体の持続的な発展を支える体制を構築する。
4.持続可能な財務構造	多様な財源を確保し、持続可能な財務構造を確立することが必要。 経営層は、長期的な視点で収益基盤を強化し、資源の最適活用を図る戦略的な役割を担う。 ・組織が有する無形資産や有形資産を戦略的に活用し、持続的な収入源を確保する。 ・部門間の連携を強化し、マーケットイン視点の事業展開を進め、新たな収益機会を創出する。 ・寄附・スポンサーシップ・事業収入など、多様な財源の確保を推進する。 ・経営層が財務データを適切に分析し、中長期的な収支バランス維持のための戦略を策定・実行する。 これらの施策を通じて、安定した財務基盤の構築を図り、組織の持続的な発展を支える。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

1.文化芸術団体が係る課題の構造化

1.2.オペレーションの課題

1.事業戦略

2.組織内連携の充実

3.デジタル技術や

ITツールの活用

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

1.文化芸術団体が係る課題の構造化

1.2.オペレーションの課題

（１）事業戦略	全体戦略に基づき、各事業のシナジーを生み出し、戦略の精度を向上させる必要がある。 なぜなら、個々の事業が独立しやすく、戦略の方向性が分散すると、リソースの最適活用が難しくなるためである。そのため、全体戦略を軸に相乗効果を高め、一貫性を持たせることで、環境変化に対応しやすい持続可能な経営を実現することが求められる。 ・事業戦略を全体戦略に基づいて策定し、各事業間の相互作用を高める。 ・シナジー効果を高めるために、部門を超えた戦略的連携を強化する。 ・PDCAサイクルを確立し、事業戦略の精度を向上させる。 ・縦割り事業戦略にとらわれず、マーケットをとらえた横断型の事業戦略を策定する。
（２）組織内連携の充実	円滑な業務遂行のために、組織内のコミュニケーション環境を整備し、信頼関係を醸成する必要がある。 なぜなら、各部門やプロジェクトごとの専門性や目標の違いにより、連携が不足すると業務の非効率や意思決定の遅れを招くためである。また、情報共有が不十分だと誤解や認識のズレが生じ、組織全体のパフォーマンス低下につながる。そのため、適切なコミュニケーション環境を整え、信頼関係を築くことで、業務の効率化と質の向上を図ることが不可欠である。 ・ソフト面・ハード面の両面から情報共有や意思疎通を促進する環境を整備する。 ・フィードバック文化を醸成し、信頼関係を構築する。 ・職員が他部門のスキルを理解し、目的の実現のために、必要に応じて連携する意識を持つ。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

1.文化芸術団体が係る課題の構造化

1.2.オペレーションの課題

（３）デジタル技術やITツールの活用	業務の精度向上・効率化のために、デジタル技術やITツールを積極的に活用する必要がある。 なぜなら、文化芸術団体では限られたリソースの中で多様な業務を円滑に進める必要があり、従来のアナログな手法では非効率や情報の遅れが生じやすいためである。また、データ活用による業務改善は、意思決定の迅速化だけでなく、顧客対応の最適化にもつながり、体験の質を向上させる。そのため、デジタル技術を活用し、業務の正確性とスピードを高めることが不可欠である。 ・ AIなどの技術を活用し、業務プロセスを適宜アップデートする。 ・顧客データや販売データ分析しCRMの精度を向上させる。 ・予実管理や契約書管理の整備などの業務を整備し、省力化を図る。 ・部門間連携の促進につながる、コミュニケーションツールとしてのデジタルプラットフォーム導入を図る。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.①支援対象団体：新国立劇場運営財団概要

新国立劇場運営財団とは

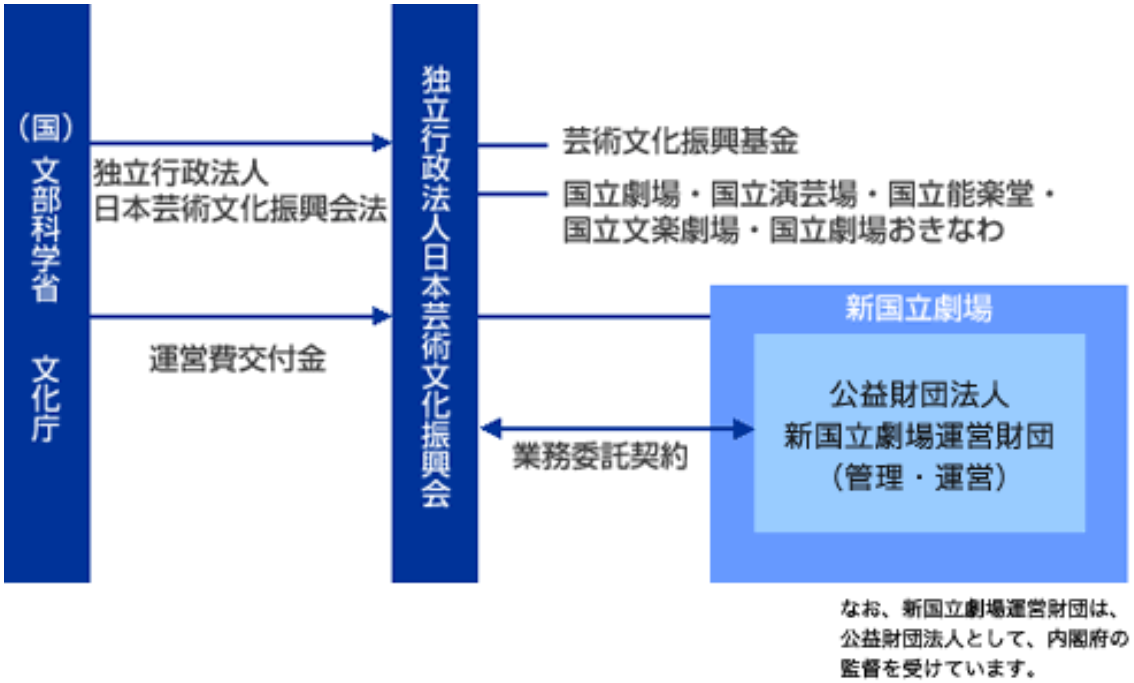
新国立劇場は、オペラ、バレエ、ダンス、演劇等の現代舞台芸術のための国立劇場として、1997年10月に開場しました。新国立劇場の運営は、独立行政法人日本芸術文化振興会から委託を受けた公益財団法人新国立劇場運営財団が行っており、現代舞台芸術の主催公演の企画、制作及び上演、芸術家の研修、現代舞台芸術に関する調査研究及び資料情報の収集・活用、民間芸術団体等への劇場施設の利用供与等の諸事業が実施されています。新国立劇場の公演等に係る経費（公益財団法人新国立劇場運営財団の経費）については、入場料収入のほか、独立行政法人日本芸術文化振興会の委託費（国費を含む）や多くの民間企業、個人篤志家等からの寄附金・協賛金で賄っています。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.①支援対象団体：新国立劇場運営財団概要

国、独立行政法人日本芸術文化振興会、新国立劇場運営財団の関係

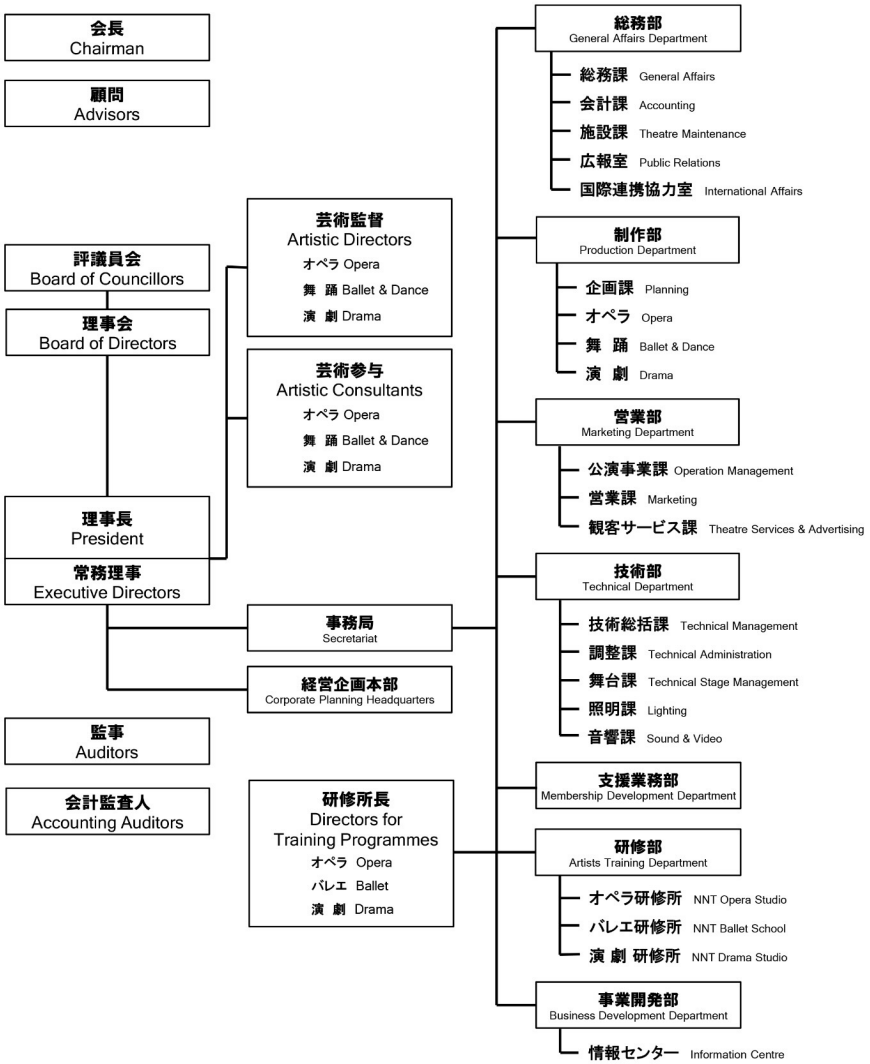


©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.①支援対象団体：新国立劇場運営財団概要

組織図・人員体制



©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.①支援対象団体：新国立劇場運営財団概要

項目	概要
組織図・人員体制	前頁参照
R5年度の決算（収入・支出）	経常収益　7,761,034,280円 経常費用　7,573,912,634円
R5年度の主な収入項目・支出項目	受託収益　4,247,301,000円 公演事業収益　2,517,588,939円 受取寄附金等　295,090,262円 受託事業収益　287,032,355円 協賛金収益　120,942,270円 公演事業費　3,369,385,778円 施設維持管理費　1,278,217,988円 給与手当　1,133,322,306円 一般管理費　1,017,378,785円 交流研修費　329,440,265円

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.①支援対象団体：新国立劇場運営財団概要　理念

	概要
使命	新国立劇場は、現代舞台芸術における我が国唯一のナショナル・シアターとして、優れた舞台芸術の創造・振興・普及に努め、我が国の文化の向上に寄与し、心豊かで活力ある社会の持続的な発展に貢献することを使命とします。
目指す姿	新国立劇場は、世界水準の質の高い舞台がいつも上演され、広く国民に親しまれ、海外からも高く評価されるとともに、世界的な芸術家を育成し、現代舞台芸術の発展に貢献する劇場となることを目指します。
基本方針	世界水準の舞台をつくります ・日本の強みをいかして世界的な普遍性を備えた優れた舞台を創造し、その成果を世界に発信します。 ・世界水準の舞台をつくるために、チャレンジ精神をもって新しいものに取り組みます。 ・お客様と感動をともにし、お客様の視点に立って広く現代舞台芸術の普及に努めます。
	舞台に関わる人をつくります ・次代を担うトップレベルの芸術家を育成し、優れた芸術の継承と創造に寄与します。 ・舞台の基盤を支える専門的人材を育成し、現代舞台芸術の発展に寄与します。
	社会との関わりを大切にします ・現代舞台芸術の将来にわたる普及のために、次世代に向けた公演活動に努めます。 ・新国立劇場の芸術的成果を全国各地で紹介し、地域の振興に寄与します。 ・内外の劇場・芸術団体との連携・協力を図り、現代舞台芸術の振興に貢献します。 ・現代舞台芸術の調査研究、資料情報の収集・活用を推進し、将来にわたる普及と振興に役立てます。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.①支援対象団体：新国立劇場運営財団概要　ガバナンス　公益法人ガバナンス・コード

原則	考え方	根拠	推奨される運営実務
公益法人の使命と目的	使命と目的を明確化し、持続的かつ効果的な事業運営を行う	公益認定法に基づき、公益増進のための事業遂行が求められる	役員は法人の目的を理解し、計画策定・資源確保を徹底
誠実性・社会への理解促進	公益法人への信頼確保のため、誠実に行動し、情報公開を推進	一般法人法に基づく法令遵守・利益相反の防止義務	倫理規定を策定し、広報活動を強化、透明性を確保
権限と運営	各機関の役割を法令に基づき明確化し、実質的な議論を行う	一般法人法により、理事会・評議員会等の権限が定められる	各機関の運営規則を作成し、適切な議論と意思決定を促進
業務執行	理事会の監督のもと、代表理事・執行理事が業務を適正に遂行	業務執行の決定・監督、重要な人事の決定が法令で規定	職務権限規程を整備し、責任の明確化と適正な業務運営を確保
理事会の有効な運営	理事会が法人運営の中核として、適切な監督と意思決定を行う	理事の選任・解任、業務執行・監督の責任が法令で規定	一定の基準を設けて理事を選任し、監督機能の強化を図る

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.①支援対象団体：新国立劇場運営財団概要　ガバナンス　公益法人ガバナンス・コード

原則	考え方	根拠	推奨される運営実務
情報公開・説明責任・透明性	公益法人として透明性を確保し、社会への説明責任を果たす	法令により、重要書類の備置き・閲覧義務が規定	情報公開規程を策定し、ウェブサイト等での情報開示を強化
リスク管理個人情報の保護	組織的なリスク管理を徹底し、個人情報保護を厳格化する	法令でリスク管理体制の整備義務が規定	リスク管理規程を作成し、定期的な見直しと訓練を実施
コンプライアンス・公益通報者保護	法令遵守を徹底し、不正を防ぐ体制を整備する	法令に基づきコンプライアンス体制の確立が義務付け	コンプライアンス規程を策定し、内部通報制度を整備

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2.伴走型支援の在り方検討

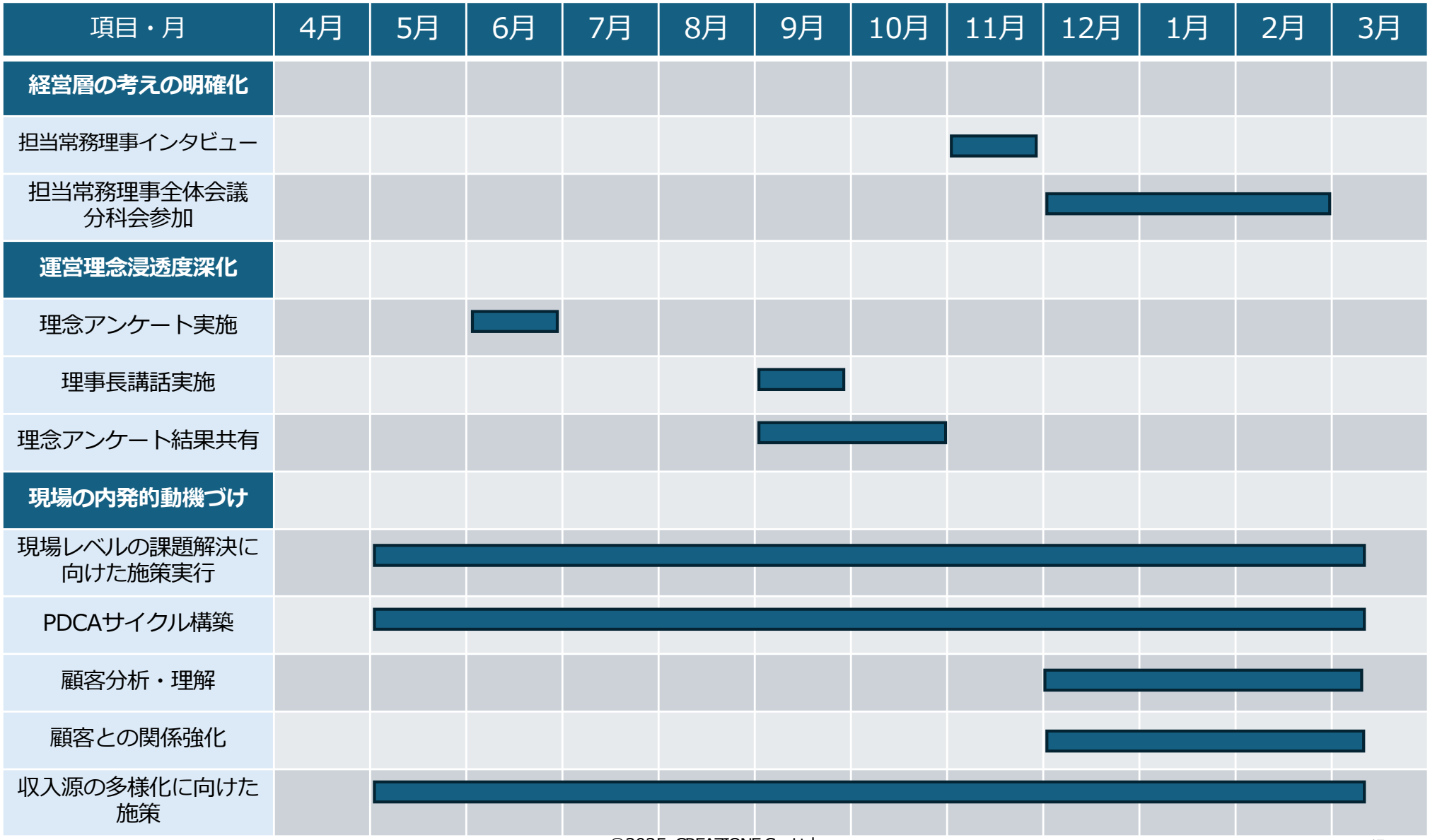
2.1.②伴走型支援の実証概要

カウンターパート (誰に)	【経営層】理事長、常務理事 【現場職員】事務局長、経営企画本部・総務部・営業部・事業開発部
支援プロセス (何を)	■ 経営層の考えを明らかにする（担当常務理事インタビュー、全体会議・分科会） • 経営層の課題確認の整理 • 現場の実態とギャップの確認 • 伴走型支援の意義と今後の方向性の擦り合わせ • 各事業のPDCAの進捗状況と経営層の見解を共有 ■ 運営理念の浸透度深化（職員アンケート、理事長講話、結果共有) • 職員アンケートの実施（理念浸透度の測定・分析） • 理事長講話を通じた理念の再確認と戦略共有 • 理念に関するアンケート結果の共有 ■ 現場職員の内発的動機づけ • 現場レベルの課題解決に向けた施策実行 • PDCAサイクル構築 • 顧客分析・理解 • 顧客との関係性強化 • 収入源の多様化に向けた施策の策定・実行
支援スタイル (どうやって)	・傾聴、企画提案、対等に議論、策定・実施・検証支援 ・打ち合わせは、週１回程度実施

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.②伴走型支援の実証概要（ロードマップ）



©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.②伴走型支援の実証概要

■ 経営層の考えの明確化（担当常務理事インタビュー）

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.②伴走型支援の実証概要

■ 運営理念の浸透度深化	
項目	概要
職員アンケート	分科会にて、理念浸透度の測定・分析を把握するべく、アンケートの選択肢・自由記述の問いを考え、Googleフォームを使用し全職員を対象にして運営理念の組織内浸透度を測るための以下のアンケートを実施。 質問1　運営理念があることを知っていましたか。 質問2　運営理念の存在は重要だと思いますか。 質問3　運営理念に共感していますか。 質問4　あなたの仕事では、運営理念が実践されていると思いますか。 質問5　運営理念を実践することによって、財団内での仕事やチームワークに何らかの影響があると思いますか。 質問6　運営理念を実践することで、社会に貢献できると思いますか。 質問7　どうすれば運営理念がさらに財団内や社会に浸透していくと思いますか。改善のアイデアをお聞かせください。 質問8　運営理念を仕事にどの様に結び付けているか、あなたの考えをお聞かせください。 分科会にて、アンケート結果をまとめ、理事長を含めて経営層と共有し、全職員へ的確にフィードバック方法を検討。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.②伴走型支援の実証概要伴走型支援の実証概要

■ 運営理念の浸透度深化	
項目	概要
理事長講話	24/25シーズン開幕前に、オペラ劇場ホワイエにて、理事長から全職員に向けて講話を実施した。新シーズンの開幕に向けて気持ちを一丸にするとともに、27年の30周年を見据え、各自が運営理念を改めて確認・再考していこうという考えが共有された。アンケート結果のフィードバックが職員の内発的動機づけを促している。
アンケート結果の共有	理念浸透度アンケートの結果を、職員の業務や体制・環境改善に活かせるよう、メール配信や部長・課長からのフィードバックを通じて運営財団内で共有している。適切なフィードバックが行われたことで、職員の経営層に対する信頼向上につながり、理念の実践と組織の一体感を強化している。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.②伴走型支援の実証概要伴走型支援の実証概要

■ 現場職員の内発的動機づけ

誰に	何を	どのように
経営企画本部・広報室・営業部・事業開発部	現場レベルの課題解決に向けた施策実行	適宜アドバイスを行い、現場の主体性を引き出し、理念や顧客理解を深める仕組みを構築しながら、部門間連携や情報共有を強化。実践的なアクションを通じて、現場レベルの課題解決を推進。
経営企画本部・広報室・営業部	PDCAサイクル構築	社会的価値と経済的価値の向上を両立するため、ブランディング・マーケティング分科会にて、国際的プレゼンス向上、顧客体験の質向上を目的に、営業部の施策「グラン・エクスペリエンス（ホスピタリティ・サービス）」、広報室の主要施策「海外プレスツアー」をモデルケースとして、創意工夫を引き出し、PDCAサイクルの構築を推進。
担当常務理事・営業部（部長・課長・一般職員）	顧客分析・理解	営業部分科会にて、チケット販売データや顧客アンケート結果を基に顧客分析を行い、顧客層の属性を把握。顧客視点を深く理解することで共感を育み、自発的な関心と探求心を促進。
担当常務理事・営業部（部長・課長）	顧客との関係性強化	営業部の要望を受け、営業部分科会にてチケッティングや会員組織の見直しを検討。目指す姿や意義を共有し、自らの役割を理解することで主体性を促進。スケジュールや役割分担の方向性を仮設定。次年度以降、具体的なアクションへ展開。
担当常務理事・経営企画本部・事業開発部（部長・職員）	収入源の多様化施策検討・実施	収入源の多様化分科会にて、IPビジネスやユニークベニュー、有料イベントをモデルとし、新規ビジネスの創出・展開・成長を促進する施策を検討・実施。メンバーが自ら価値を見出し、主体的に挑戦できる環境を醸成。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.1.②伴走型支援の実証概要伴走型支援の実証概要（実施会議）

会議名	目的	所要時間	頻度	新国立劇場運営財団参加者
全体会議 （対面）	各分科会での決定事項 相互共有による 部門間連携促進	1H	隔月1回	事務局長 経営企画本部、総務部、営業部、事業開発部
総務・経営企画本部 分科会 （対面）	運営理念の浸透度深化 コミュニケーション 環境改善のための施策 検討・実行	2H	不定期	経営企画本部、総務部
収入源の多様化分科会 （対面）	収入源の多様化のため の施策検討・実行 内発的動機づけ	2H	毎月1回	経営企画本部、総務部、 事業開発部
ブランディング・ マーケティング 分科会 （対面）	(既存事業について) PDCAサイクル構築 内発的動機づけ	2H	毎月又は 隔月1回	経営企画本部、総務部広報室、営業部
営業CRM （対面）	顧客分析・理解、 顧客との関係性強化 内発的動機づけ	2H	毎月２回	担当常務理事、営業部

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.2伴走型支援結果

■ 経営層の考えを明らかにする　（担当常務理事インタビュー・分科会）

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.2伴走型支援結果

■ 経営層の考えを明らかにする　（担当常務理事による分科会への部分的参加）	
項目	結果
分科会 営業部分科会参加6回 営業部カスタマージャーニーワークショップ参加1回 収入源の多様化分科会参加1回	営業部の「顧客分析・理解」の分科会にて、チケット販売データ分析やオペラ公演に関する顧客アンケートを通じて得られた情報の価値を共有。これらのデータを基に顧客層の解像度を高めることが、顧客体験の向上や理念の実現につながることを参加者全員で確認した。さらに、ファクトに基づくペルソナの設定を行い、カスタマージャーニーのワークショップを実施することで、心理属性や行動属性を深く理解。 営業部の「顧客との関係性強化」分科会にて、チケッティングや会員組織の見直しにおける目指す姿や意義を検討。顧客体験の向上、地球環境保全への配慮、人的リソースの有効活用を重視する方向性を確認するとともに、職員が自らの役割を理解し、主体性を発揮できる環境づくりの重要性を共有した。 また、スケジュールや役割分担の方向性を仮設定し、次年度以降の具体的なアクションへと展開する計画について、認識を共有した。 事業開発部・経営企画本部・総務部と連携して進めている「収入源の多様化」分科会の今年度最終回にて、継続議題となっているIPビジネス、ユニークベニュー、有料イベントの企画・実施に関する目指す姿を再確認。併せて、各施策の進捗状況、今後の展開案、課題とその解決策について議論を行い、それぞれに対する考えを共有するとともに、新規ビジネスの必要についても認識を深めた。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.2伴走型支援結果

■ 運営理念の浸透度深化（職員アンケート、理事長講話、結果共有)

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.2伴走型支援結果

■ 現場職員の内発的動機づけ

項目	結果
現場レベルの課題解決に向けた施策実行	現場職員が主体性と意欲を持って取り組める環境を醸成するため、理念や顧客理解を深める仕組みを構築し、自らの業務と組織の目的を結びつける機会を創出。ブランディング、マーケティング、マーチャンダイジングの視点を取り入れながら、部門間連携や情報共有の意義を理解し、実践的なアクションへと展開。適宜アドバイスを行い、主体的な学びと成長を促進した。 具体的な取り組みとして、顧客体験の向上を目的に、新国立劇場のオペラに関する顧客アンケートの作成・分析・活用を支援。加えて、顧客層の理解を深めるためのペルソナ設定サポートを実施し、さらにカスタマージャーニーを作成するためのワークショップ開催を支援。これにより、顧客の心理や行動特性を可視化し、サービス向上につなげる仕組みを構築した。 また、職員や関係者を対象とした組織環境の改善策として、食堂に関するアンケートを作成・実施し、結果を分析。各部門の代表者を集めたミーティングを開催し、フィードバックを行った上で、理念に基づいた進め方を重視しながら改善の方向性を設定。部門間連携を強化し、進捗管理手法を取り入れながら環境整備案を策定し、実施スケジュールを決定。今年度は照明の見直しを実施し、次年度の食事サービス改善に向けた計画を策定し、準備を進めている。 これらのプロセスを通じて、理念に根ざした組織文化の醸成を促し、現場レベルでの課題解決を推進。職員が主体的に取り組める仕組みを整え、持続的な組織運営と顧客体験の向上を支援。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.2伴走型支援結果

■ 現場職員の内発的動機づけ

PDCAサイクル構築

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.2伴走型支援結果

■ 現場職員の内発的動機づけ

誰に	何を	どのように
担当常務理事・営業部（部長・課長・一般職員）	顧客分析・理解	営業部分科会において、チケット販売データの活用が顧客理解の深化に有益であることを説明する。具体的には、購入者層の人口動態（年齢・性別・職業）、地理的分布、行動属性（購入頻度・公演選択傾向など）を分析することで、より精度の高いマーケティング施策を立案できることを示す。 加えて、データの分析目的や手法についても具体的に説明し、分析がどのように業務改善や顧客満足度向上に結びつくのかを明確にする。これにより、職員がデータ分析の意義を理解し、自ら活用しようとする姿勢を醸成する。 さらに、24/25シーズン前に実施したオペラ公演等に関する顧客アンケート結果も有益な情報源であることを共有する。チケット販売データ（定量データ）と顧客アンケート（定性データ）を組み合わせることで、より精度の高い顧客分析が可能となる。特に、顧客の心理的属性（満足度・期待・興味関心の変化）についても、より深い理解を得ることができる。 このプロセスを通じて、顧客視点を深く理解し、共感を醸成することで、職員の内発的動機づけを促進する。データ活用が単なる数値分析ではなく、顧客の体験価値を向上させる手段であることを認識することで、職員の自発的な関心と探求心を引き出し、業務の質の向上につなげる。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.2伴走型支援結果

■ 現場職員の内発的動機づけ

誰に	何を	どのように
担当常務理事・営業部（部長・課長）	顧客との関係性強化	

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.2伴走型支援結果

■ 現場職員の内発的動機づけ

誰に	何を	どのように
担当常務理事・経営企画本部・事業開発部（部長・職員）	収入源の多様化施策検討・実施	

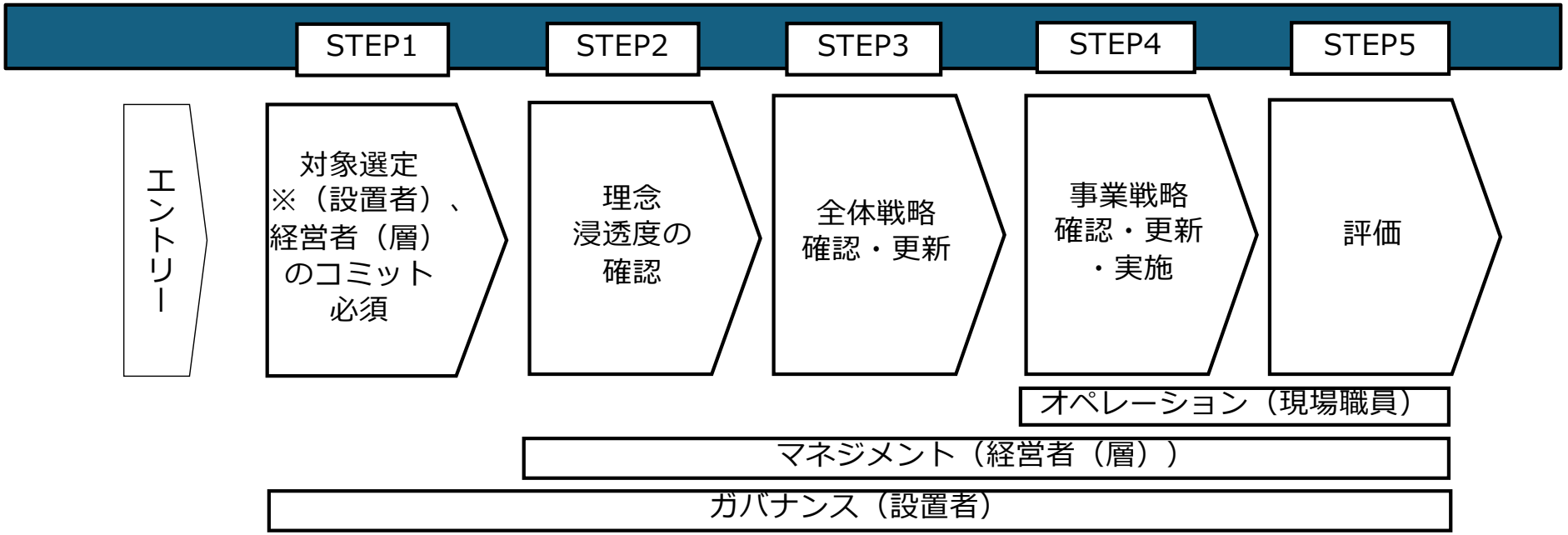
©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

2．伴走型支援の在り方検討

2.2伴走型支援結果　まとめ

支援アプローチの検討　ガバナンス、マネジメント～オペレーションまで網羅する支援と仮定

誰に	設置者、経営者（層）～現場職員
何を	法・制度への提言、ガバナンス構築、理念浸透度の確認、全体戦略確認・更新、事業戦略確認・更新・実施、評価
どのように	支援対象者に合わせる



©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

3.示唆・まとめ

(1) 文化芸術団体の持続的発展に向けた包括的支援の必要性

本実証事業を通じて得られた知見は、新国立劇場運営財団に限らず、さまざまな文化芸術団体にとっても有益であることが確認された。特に、ガバナンスの確立、マネジメントの強化、オペレーションの効率化 といった支援の枠組みは、規模やジャンルを問わず幅広い団体に適用可能である。現状、多くの文化芸術団体は、資金調達の不安定さ、人材の確保・育成の難しさ、戦略的マネジメントのさらなる発展の必要性という共通の課題に直面している。こうした課題を解決し、持続的な発展を支援するためには、組織規模や活動特性に応じた柔軟な支援スキームを構築し、段階的な成長を促す体制を整備することが重要である。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

3.示唆・まとめ

(2) アーツカウンシルを中心とした支援体制の必要性と方向性

文化芸術団体の持続的な成長と発展を促すためには、アーツカウンシルの機能や新たな支援体制の構築が求められる。 文化芸術団体の経営課題を的確に把握し、適切な支援を行うためには、補助金配分の最適化だけでなく、各団体の状況をデータに基づいて分析・評価し、成長に合わせた支援策を講じることが重要である。

こうした視点から、文化庁の支援のもとで 文化芸術団体の持続的発展を包括的に支援するアーツカウンシルの在り方について検討することが望まれる。 その際、単に補助金を配分する機関としてではなく、戦略的な支援機能を備えた組織としての役割を果たすことが求められる。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

3.示唆・まとめ

(2) アーツカウンシルを中心とした支援体制の必要性と方向性

アーツカウンシルの役割と方向性

- 文化芸術団体情報の集約・可視化

文化芸術団体の活動内容、経営状況、財務基盤、支援ニーズを統一フォーマットで収集・分析し、データベースを構築。団体自身が課題を把握し、文化庁・自治体・民間支援団体がエビデンスベースで支援方針を決定できる環境を整備する。

- 補助金配分の透明性と戦略性の向上

一律的な補助金配分を見直し、団体の成長ステージ（新規・成長期・成熟期）に応じた助成制度を構築。補助金に加え、クラウドファンディング、寄付、スポンサーシップなど多角的な資金調達支援を組み込む。

- 評価プロセスとフィードバック強化

文化芸術団体の活動成果を定量・定性の両面で評価するシステムを構築。助成を受けた団体に専門家のフィードバックを提供し、次年度以降の成長戦略に活かす仕組みを導入する。

今後、文化庁が支援するアーツカウンシルの在り方を検討し、文化芸術団体の自律的・持続的発展を促す効果的な支援の仕組みの確立が期待される。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

3.示唆・まとめ

(3) 伴走者育成と連携強化

文化芸術団体の持続的発展には、アーツカウンシル、文化芸術団体、伴走者の三者が連携し、それぞれの役割を強化することが重要である。

- 伴走型支援の全国展開と標準化

実証結果をもとに、伴走型支援の標準手法を確立し、全国の文化芸術団体に導入。団体の特性や発展段階に応じた支援体制を整備し、継続的な成長を促進する。

- 伴走者の育成と専門性の向上

文化芸術団体の課題解決を支援する伴走者（コーディネーター、マネージャー、ファンドレイザーなど）の育成が不可欠。専門的な研修プログラムや実践的な支援経験を提供し、各分野のニーズに応じた伴走者の育成を推進する。

- 企業との連携促進

企業の文化支援活動や社会貢献活動を文化芸術支援と結びつけ、継続的な資金調達を支援。
助成財団やクラウドファンディングと連携し、多様な資金源を確保する。
このように、アーツカウンシルが支援を主導し、文化芸術団体と伴走者が連携を強化することで、持続可能な支援体制を確立することが求められる。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.

3.示唆・まとめ

(4)今後の方向性とまとめ

文化芸術団体の自律的・持続的な運営を促進するため、以下の取り組みを推進する。

- 文化芸術団体支援の仕組み構築

アーツカウンシル、伴走者、企業が連携し、資金・ノウハウを共有する仕組みを確立し、団体の成長段階に応じた支援体制を整備する。

- 補助金と共に多角的支援へ

補助金に加えて、寄附文化の醸成やファンドレイジング研修を推進。 企業の文化支援や社会貢献を活用し、スポンサーシップやクラウドファンディングを促進。

- デジタル技術の活用とマネジメント支援

データ活用やデジタルツール導入を進め、戦略的な運営を支援。 効率的なマネジメントを実現し、持続可能な経営基盤を確立する。

文化芸術団体が自律的に発展できるよう、アーツカウンシルと伴走者が連携し、民間企業などとの協力を強化しながら、持続可能な文化芸術振興の基盤を確立する。

©2025 CREAZIONE Co. Ltd.