

**令和7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 最終報告書概要版**

2026年3月30日
株式会社クレアツォーネ

1. 支援前の課題と構造的把握

1. 実証開始時点での主な課題

実証開始当初、組織内では5つの課題が確認されたが、個別ではなく相互に関連する構造課題であった。

理念（MVV）の活用不足	理念が日常業務の判断基準として機能しておらず、部門間で十分共通言語化されていない。
顧客理解の属人化	顧客像の捉え方が担当者の経験に依存し、データに基づく分析・活用が限定的である。
部門間連携の不足	部門ごとに前提や目的が異なり、横断的な意思決定や協働の仕組みが不十分である。
フィードバック不足	施策実施後の検証・共有が不十分で、組織的な学習が十分に蓄積されていない。
主体的な取組の広がり不足	課題設定や施策立案が一部の部門や担当者に依存する傾向にある。

2. マネジメント層が捉える本質的課題

経営層へのインタビューを通じ、現場の事象の背景にある本質的な課題を以下の4点に集約した。

価値創出のあり方の再検討	従来の運営手法を継続する中で、現代の社会ニーズの変化に対応した新たな価値創出のあり方を再検討することが課題となっていた。
人材育成と属人化	リソース不足により業務が属人化し、組織的な成長を促す仕組みが不足していた。
財務基盤の限界	チケット収入等の既存収益に加え、更なる自助努力による収益源の多様化が不可欠であった。
ガバナンスの必要性	ボトムアップ文化の強みがある一方、意思決定プロセスの透明性と柔軟性の両立が課題であった。

2.支援内容（4つの重点項目による実装）

令和7年度は、前年度までに具体化した課題を「仕組み」の再構築につなげるため、4つの分科会を通じて具体的な実装支援を行った。

分科会A： 理念に基づく全体戦略の策定	内容	理念を業務の判断基準とするため、基本方針の一つである「社会との関わり」をテーマとした全部署横断ワークショップを財団主体で企画・実施した。
	意図	抽象的な理念を「自分の言葉」で語り、事業との関係性を言語化することで、組織全体の判断基準を明確化した。
分科会B： 経営基盤の強化 （顧客・収益基盤の再設計）	内容	顧客体験の質の向上とデータに基づく事業運営への転換を目的とし、海外事例調査や現行組織の分析を踏まえ、チケットシステムおよび会員制度の刷新に向けたRFP（提案依頼書）の作成や方向性の整理における支援を行った。
	意図	属人的な顧客理解から、データを基盤とした組織的な顧客戦略への移行を図った。
分科会C： 経営基盤の強化 （収入源多様化）・ 組織力の強化	内容	ユニークベニュー事業やバレエ団の商標登録・IP活用など、新たな収益機会を継続的に創出するための検討プロセスと推進体制を整理した。
	意図	個別施策の実行にとどまらず、複数部門が連携して事業開発を行うための横断的な仕組みを構築するとともに、契約・業務フロー・意思決定基準を整理した。
分科会D： ガバナンス構造の明確化	内容	契約・法務業務における責任と権限（裁定・維持管理・実務）を機能分解し、判断基準の共通化や契約書整理台帳の整備、ナレッジ共有のルール作りを行った。
	意図	ガバナンスを「制約」ではなく、現場の判断の質と再現性を高めるための「支援基盤」として再定義した。

3.支援結果（成果）と今後の展開

1. 3年間で実現した質的転換（成果）
本事業を通じて、組織は「点」の改善から「構造」の転換へと至る以下の変容を遂げた。

「個別の点」から 「連動する構造」へ	顧客、収益、ガバナンスを独立した問題ではなく、理念を起点に連動すべき一つの運営構造として捉える認識が確立した。
「属人的な経験」から 「共有可能な仕組み」へ	個人の感性や前例に依存した判断から、言語化された基準（理念・データ・法務的観点）に基づく組織的な意思決定へと移行した。
「外部依存」から 「自律的な自走」へ	伴走支援者が主導する段階から、財団職員自らがWSの企画運営や分科会の運営を担うなど、主体的な運営体制へと完全に移行した。

2. プロセス評価による総括
成果指標の達成に加え、以下の4つの観点から運営基盤の成熟を確認した。

言語化	暗黙知であった判断基準が整理され、意思決定の拠り所が明確になった。
前提共有	部門横断の議論が定着し、共通のデータや事実に基づいた議論が可能となった。
可視化	意思決定プロセスが整理され、透明性と再現性が向上した。
再現性	担当者に依存せず、同様の判断・運用を継続できる基盤が形成された。

3. 今後の展開

本事業で構築した「判断基準」と「業務プロセス」を基盤とし、今後は短期的にチケットリングシステムの導入や契約ナレッジの蓄積を進め、中長期的には理念を起点とした組織文化の浸透と、収益・ガバナンスが統合された運営モデルの確立を目指す。本モデルは、個別施策の実施を通じて意思決定の前提およびプロセスを整備し、団体の自律的・持続的な運営へと接続する支援構造を示すものである。これにより、伴走支援が終了した後も、団体が自ら運営の質を高度化し続けることが可能となる。

4. 文化芸術団体の自律的・持続的運営への変容：3年間の伴走支援プロセス

3年間の変容ロードマップ		
「初期」課題の構造的把握と可視化	「中期」仕組み化への移行と試行	「後期」財団主体による自走化の実現
個別の事象（連携不足等）を、理念、基盤、ガバナンスが連動していない構造的課題と再定義した。	分科会を設置し、マネジメント層の意向を可視化。現場での具体的な「仕組み」の構築を開始。	外部支援主導から運営財団主体の運営に移行。ワークショップや意思決定を自律的に行える体制を確立。

支援主体の移行推移		
年度	支援の形態	主導権
令和5年度	伴走支援者主導	支援者が設計・推進をリード
令和6年度	共同推進	支援者と運営財団の共同検討・運用
令和7年度	運営財団主体	運営財団による自律的な企画・運営

自律的運営を支える「3つの」運営構造		
理念（MVV）「判断基準」化	データに基づく顧客理解の共有	ガバナンスによる判断の再現性
理念を単なる共感対象ではなく、日常業務や施策の優先順位を決める具体的な「基準」へと進化させた。	属人的な経験に頼らず、販売データやアンケートを共通言語として運営財団としての顧客像を共有	契約プロセスや意思決定フローを標準化し、担当者に依存しない「組織としての質」を確保。