

# 新国立劇場運営財団における 自律的・持続的運営促進事業の取組

— 理念を判断の起点とする運営は、  
どのように制度として実装され得るか —

# 1. 趣旨

---

本発表では、新国立劇場運営財団における  
自律的・持続的運営促進事業の取組を中心に、  
産業・企業・輸出支援の事例と相対化し、  
「理念」が、戦略・制度・データに基づく運営判断へと接続される構造を共有します。  
本発表は、個別施策や短期的成果を示すものではなく、  
文化政策としての運営モデルの提示を目的としています。

## 2. 新国立劇場運営財団の理念（ミッション）

---

新国立劇場運営財団のミッションは、以下のとおり定められています。

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。

### 3. 本事業の位置づけ

---

本事業は、この理念(使命・目指す姿・基本方針(価値観)、以下MVV)を  
変更するものではありません。

理念を判断の起点としつつ、

戦略立案、制度設計、データに基づく分析や検証を通じて、

日常の運営判断および意思決定へと適切に接続し、

自律的かつ持続的な運営を実現していくための「構造」を検証する取組です。

## 4. 分野を超えた共通前提：理念（ミッション）

---

文化芸術団体であれ、企業であれ、組織形態を問わず、  
理念の本質は

「価値創出を通じて社会に便益を供与し、  
人々の日常の充実感や社会的な幸福感の向上に  
寄与すること」にあります。

## 5. 企業に共通する理念（ミッション）の具体像（例）

---

JETROなどと共に伴走支援してきた企業が

実際に掲げている理念（ミッション）には、次のようなものがあります。

- ものづくりを通して真の感動につなげる
- 日本の伝統に敬意を表し、革新的なデザインを創出することにより、  
人々の美意識を刺激し、満足感と幸福感につなげる
- 伝統を重んじ、唯一無二のものづくりを続けながら、  
新たな価値を創造し、日々の小さな喜びに貢献する
- 未来へ、創造力を紡ぎ育む
- 積層のある器によって、日常に潜む「美」を提供したい

輸出支援の対象企業等が掲げる「ものづくりを通じた感動」や「伝統と革新による価値創造」は、文化芸術団体の理念と本質的に共通する方向性を持っています。

## 6. 違いは理念の有無ではなく「判断設計の違い」

---

文化芸術団体と産業・企業・輸出支援の違いは、

理念を掲げているかどうかにあるものではありません。

多くの文化芸術団体や企業において、理念(MVV)はすでに共有され、

組織の根幹として位置づけられています。

重要な違いは、その理念を、どのように運営・経営における判断や意思決定に

落とし込んでいるかという「設計の違い」にあります。

本事業では、理念を起点とした

判断（思考） → 意思決定（制度） → 実行 → フィードバック

という一連の構造が、組織・団体としてどのように設計され、

日常の運営の中で機能しているかに着目しています。

## 7. 産業・企業・輸出支援の構造（相対化①）

---

例：JETRO などと共に伴走支援してきた企業等

### 基盤となる価値

理念(MVV)が経営の根幹として共有されています。

### 判断の起点

外部環境や顧客動向が、日常の判断の起点となります。

### 実装の方法

事業戦略立案、市場調査、販路開拓、KPI管理、定例レビュー等を通じて、

判断および意思決定と改善のフィードバックが組織内に組み込まれています。



## 8. 文化芸術団体支援の構造（相対化②）

---

### 基盤となる価値

公共性、芸術的使命、長期的な文化的価値は、  
新国立劇場運営財団の理念(MVV)を構成する中核的な要素として位置づけられています。

### 判断の起点

これらの価値を内包した理念(MVV)そのものが、  
事業や運営における判断の起点となります。  
社会的な需要や受容のあり方、収益性は、  
理念実現の質を高めるための重要な構成要素として位置づけられます。

### 実装の方法

理念を起点とした事業戦略の整理、  
会議体や意思決定プロセスの設計、  
データに基づく分析・検証を通じて、  
理念に基づく判断が  
組織としての意思決定につながる仕組みを構築しています。

## 9. 本事業で検証している中心的な問い

---

本事業では、次の問いを中心に検証を進めています。

「新国立劇場運営財団の理念（MVV）を起点とした判断が、  
制度化され、戦略・制度・実行が循環する構造を、  
組織として成立させることができるか。」

## 10. 具体的実装：ワークショップの位置づけ

---

本事業では、

「顧客体験の質の向上」

「職員も主役となる劇場運営」

ならびに

「理念浸透度の深化」をテーマに、

ワークショップを実施しています。

主な検討内容は以下のとおりです。

- ストロングポイントの整理
- ユーザー層の明確化
- カスタマージャーニーの可視化
- 社会との関わりの再整理

## 11. 組織的知見の蓄積とフィードバック

---

本事業における「組織的知見の蓄積」とは、  
職員一人ひとりの判断精度や共通言語が  
組織の中に積み重なっていくことを指します。

こうした蓄積が、

次の戦略立案や制度改善へとフィードバックされることで、  
組織全体の判断力が高まる構造を形成します。

## 12. 事業領域ごとの検討の整理

---

### チケット・会員組織

顧客との継続的な関係性の構築や、  
体験の蓄積を通じた関係の質の深化について検討しています。

### ユニークベニュー・IPビジネス・イベント

劇場資産やブランド価値の活用可能性について、  
公共性や芸術性との整合を前提に検討しています。

## 13. 伴走支援と自走化への移行

---

本事業では、

初期段階では構造設計や論点整理を主導的に支援し、

中期以降は組織・団体主体での検討・実行を促し、

後期は外部支援を補助的な役割へと移行し、

組織内部で自律的にサイクルを回せる自走化を目指します。

## 14. まとめ

---

文化芸術団体の自律的・持続的な運営は、  
自主財源の確保だけでなく、  
判断の起点や、判断と意思決定が循環する構造を  
どのように設計しているかという点にあります。  
新国立劇場運営財団では、  
理念（MVV）を起点に、判断および意思決定を通じて  
戦略、制度、実行が循環する構造を検証しています。  
本取組は、文化芸術団体の価値を尊重しながら、  
運営の実装力を高める、一つのモデルとなり得るものです。