

## V 分野間共通の課題 ～俯瞰の視点

### 1. 地域の課題

本調査研究の一環として、中部地区と関西地区で会議を開催した。同じ実演芸術に携わる専門家の間でも地域によって環境が異なり、抱えている課題に違いがあるかもしれないと考えたからである。

中部地区では、観光地で影絵劇団かかし座が常設の劇場運営を自治体から委託されている事例があるので、実際に現地を見学し、地域で実演芸術を観光に活かす事例を参考にしつつ、実演芸術を地域で活性化する可能性を探ろうとした。

関西会議については、洋楽、洋舞、邦楽、邦舞など、お稽古事として広く浸透しているジャンルの実演家に集まっていたが、それぞれの課題について意見交換することとした。

芸能実演家とスタッフの実態調査の結果から、関東地域と関西地域を比較すると、関西では「邦楽」「伝統演劇」「演芸」の実演家が多く、関東は「現代演劇・メディア」のジャンルの実演家が多いことと、関東では「映画・放送・メディア出演」が多いという違いが把握されていた。「教える仕事」の傾向では、関東と関西で統計的に有意な差は見いだされなかったが、メディアの仕事が関東に集中しているため、相対的に関西では「教える仕事」の重要性が高いのではないかと考えた。関西会議では、討議に入る前に、伝統芸能の分野の2つの協会組織の取り組みについて事例報告をしていただき、それぞれの経験交流がしやすくなるようスケジュールを組んだ。

中部会議、関西会議ともに、参加者全員が能動的に発言し討議することを主眼にしたので、参加人数は20名前後に絞り込み、事例報告を聞くことから始まり、時間を十分とって、グループ討議が顔合わせを変えて2回できるようにスケジュールを組んだ。意見交換にあたっては、なるべく普段交流のないような異ジャンル、異世代の人と意見交換し、普段とは違う発想、考えに触れて触発されるようにした。また、「批判的言辞厳禁」「自由な発想で」「相手のアイデアに便乗するように」をルールとして、活発にアイデアがでるような環境づくりを心掛けた。会議として統一見解や結論を導き出すというよりは、参加者ひとりひとりが、その場で「気づき」を得て、それぞれが納得する形で解決の方向性を見出すことができるようにというのが会議の主目的であった。

中部、関西で行われた3つの事例報告の詳細については、「VI 事例報告」を参照されたいが、各自の活動紹介、自由討論でどのようなことが出されたか、以下に簡単にまとめた。

## 2. 中部地区の討議より

グループ討議の前に、参加者の活動報告を行った。中部地区に拠点を置く名古屋放送芸能家協議会の理事長らは、協議会の発足のときからの活動の歴史に触れ、名古屋の実演家の放送出演に伴う種々の問題解決に取り組んできた経緯を報告した。同じ放送番組に出演する場合でも東京からくる俳優が優遇され、名古屋在住の俳優が不利な立場に置かれていることなど、東京に拠点のある日本俳優連合では扱いきれない問題があることや、名古屋市の市政100周年を迎えた際の記念行事として上演した舞台公演を契機に、市民芸術祭に参加する活動を始めた経緯なども報告された。

また、児童青少年に向けて実演芸術公演を行っている団体で構成する愛知児童青少年舞台芸術協会（愛児協：2015年に発足30周年を迎える）に参加している劇団から、県や市を相手に交渉して実現してきた活動の報告がなされた。名古屋市は小中学校の標準運営費の中に演劇や音楽などの鑑賞教室の費用を含めてよい制度ができていて、鑑賞教室の実施状況は他地域に比べよい方なのではないかと言われている。これには、こうした愛児協の活動が実を結んだことが背景にある。地域の組織の利点として、東京であれば児童青少年演劇の劇団の人々がみんなが顔見知りというような関係は作りにくいだろうが、愛児協では、構成団体が少ないので相互交流が親密になりやすく、相互に顔の見える関係ができ、そうした対外的な働きかけも協働しやすいというところがあるのではないかと指摘していた。

グループ討議では、「東京から遠い」「名古屋とばし」「情報が来ない、届かない」「東京と格差がある」「人材が不足している」「仕事が少ない」といった不満が随分と出されたが、「芸術文化への認知度が低い」「人材育成をどうしていくか」「若年層が協会に入っていない、組織化されない」といったところは、東京の実演家らと共通する課題が指摘されていた。しかし、グループ討議の中で、若手が入っていないという嘆きに対し、若手の立場にたってアプローチしていないのではないかという意見が出され、新会員勧誘を掲げているつもりでも、若い実演家のニーズや行動パターンを考えていなかったと気づくなど、普段と違うメンバーで課題について向き合うことで、刺激を受けることができた点もあった。

「中部地区からの発信」というテーマについては、愛知万博はレガシーがなかったのではないかという意見や、例えば「愛知トリエンナーレ」のような大掛かりなアートイベントをやってきているが、市民全体を巻き込んでいる感じがあまりしないという批判があった。一方、今年度開催された「やっとかめ文化祭」の方が、一般にも親しみやすく、芸どころと言われた名古屋らしく、自治体と芸術関係者との協働で実現した芸能のまつりとしてよかったという意見があった。

観光と結びつけるならば、名古屋の食文化ではないかという議論も出たが、地元の人は今ひとつ、当たり前にあるものを観光資源と考えない傾向が浮かび上がってきた。「かかし座」の事例でも触れられていたが、何が観光資源になるか、地元の人々の認識と外からみたときの関心とをすり合わせていくことが必要なのではないか。

さらに、資金がないという不満に対して、地元の大企業のトヨタに支援要請をしたかというような問いかけもなされ、東京との格差をこぼす前にもっと能動的に働きかけることがまだまだ不足しているのではないかという意見が出た。「名古屋で降りて京都まで行かせない！」という発言もあり、前向きにとりくむことの重要性が共有された。

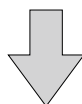
### 3. 関西地区の討議より

関西地区では、事例報告で能楽と三曲の話題を扱ったこともあって、参加者は必ずしも伝統芸能にかかわる実演家に限定していなかったが、日本の伝統文化に触れやすい環境をつくるにはどうしたらよいかということが、各グループでも話題になった。また、大阪発、関西発の実演芸術がテーマとなったグループもあった。

以下に主だった論点をまとめる。

#### ●学校の中でもっと日本の文化に触れられる機会がつかれないか

**現状の課題:** 中学校で和楽器に触れることが求められているといっても、‘本物の’日本の伝統的な音楽に触れる機会は得られていない。しかし、実演家の側も、期待過剰ではないか。多様な伝統芸能の実演家が、それぞれのジャンルの芸能紹介をしようとしても教育現場はそこまで専門的な知識や体験を求めているし、体験させられる環境にない学校がほとんど。



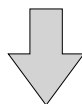
#### 解決の方向性

- ・音楽の教師でも日本の伝統芸能に精通しておらず、十全に授業が行えない状況であるなら、学校ではきっかけ提供と割り切って、もう少し間口を広くとり、実演家が学校訪問する機会の位置づけを考え直してはどうか。実演家が継承しているのは、技だけではなく、芸に向かう姿勢であり、心なのではないか。‘本物の’とは、実演家が芸能に取り組んでいるその厳しさ、勢い、真剣さの迫力なのではないか。
- ・例えば、日本の伝統芸能の中で守られてきている礼儀、自然や相手への感謝の気持ち、思いやる心などはジャンルを超えて底流にあり、そうしたものを伝える時間として、総合的な学習の時間、道徳や土曜学級などで扱えるように働きかけてはどうか。
- ・そのために、分野に関わりなく各協会でも協働でプログラム検討や教育関係者に働きかけができるような体制づくりを。
- ・学校教育の中でできることには限界があることを認識し、地域でできることを連携しつつ工夫していくことも必要。

#### ●お稽古事の活性化

**現状の課題:** 子どもたちが、興味関心をかき立てられる優れた芸術に出会う機会が必要。あらゆる子どもたちが芸術を享受する機会を得られるように、芸術に触れるきっかけが、学校教育の中にあることが重要なのは論を俟たないが、実際にどう鑑賞機会をつくり、どのように触れさせたらよいか、学校の教員が関与しようにもサポート体制が不十分。

学校以外の場で、芸術、芸能が果たす役割は大きい。しかし、子どもの貧困化が進むといわれる中で、子どもにお稽古事をさせる経済的余裕がないという状況が広がっている。



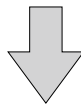
### 解決の方向性

- ・地域の青少年スポーツクラブのように、地域に芸術・芸能に触れられる青少年文化クラブをつくれな  
いか。
- ・楽器は高価であるため、例えば不要になって家庭で眠っているような楽器を協会単位で集めて、修理  
し、貸し出すといった「貸楽器」制度をつくれな  
いか。
- ・教師や保護者への情報提供のしくみをつくれな  
いか。

### ●関西地域の芸能発信力を高める

**現状の課題**：歴史的に上方芸能を支え続けてきた町人文化があり、かつて小林一三氏が宝塚歌劇場を  
つくるなど、文化振興に熱心な経営者がいた地域である。しかしメディアの東京集中が進み、関西か  
らの文化発信力が低下しているのではないか。

- ・宝塚歌劇場や、天満繁盛亭などは民間が運営する劇場、寄席。兵庫県立芸術文化センターは自治体設  
置の公共劇場だが、大阪の中心部に公共劇場がない。



### 解決の方向性

- ・兵庫県立芸術文化センターの芸術監督の佐渡裕氏や桂文枝師匠のような「看板」がほかのジャンルで  
も必要なのではないか。
- ・若手アーティストの発掘や育成、活躍の場をつくる方策を考えるべき。
- ・SNSなど、インターネットを駆使して知名度アップを図るなど、情報発信戦略を。
- ・「大阪城のとなりに公共劇場を建てて、連日、公演を続ける」といった青写真を、実演家の側からも提  
起すべきではないか。

関西会議でも中部会議と同様、参加者が「気づき」を得て、それぞれが得た刺激、ヒントを日常の活動  
に持ち帰ることができることを期待していた。この場でも出された提案が必ずしもすぐに具体的な計画  
に直結するとは限らないが、ジャンルを超えて問題意識や解決の方向性を共有したことが成果であっ  
たと思う。

中部、関西で会議をしてみて、地域固有の課題は確かにあったが、分野別座談会で各実演家が提示し  
た問題意識と重なることが多く、分野や地域を超えて共通する課題が浮上してきた。

#### 4. 俯瞰の視点—まとめにかえて

##### ■親睦団体から基盤整備団体へ～広がる想いと、限られた資源

2001年の調査で「基盤整備団体」の調査研究をした際に、「公益」と「共益」という目的の違いがあると述べたが、今回調査対象とした協会組織は、だいたい「公益性」を掲げている。

公益事業の対象者は会員や専門家に限定されておらず、事業内容の項目で、「会員以外、広く一般向けの講座、体験事業等」を実施している団体、公演事業実施団体はいずれも過半数で、つまり一般観客、聴衆に向けた事業が多数行われている。その背景には、それぞれの分野の実演芸術振興という目的があり、社会一般の中で認知度が高まり、その価値が広く知られるようになってほしいという想いがある。発足した当初は、同好の士、同業者同士で交流をとという親睦団体だったのが、自分たちが大事にしている実演芸術の価値を広めるために、あるいは、自らが誇りと思う仕事の社会的認知を上げ仕事環境を整えるために、献身的に活動した先達がいる、そうした想いを叶えるための事業を行う土台が作られてきた‘歴史’がある。

その想いを実現するためのマンパワーと資金は、しかしながら非常に限られている。

公益的な事業の便益の享受者は、必ずしもその対価を寄付や会費として還元してはくれない。芸術に携わる人々は「好きでやっているのだから」無償でもよいのだろうと、そこにコストがかかることが理解されにくい。公益事業の中でも、例えば困窮者の救済などのように明らかに享受者負担が難しい事業と比べ、芸術の普及事業はサポートを受けにくいのが実状で、また、当事者たちも無償または低い報酬で協力を求められても仕方ないと考えがちである。

協会組織の収入源で最も割合の高い収入として挙げられた1位は会費収入であった。しかし、会員数の少ない組織が過半数を超えている。仮に個人会費が年間10000円程度と設定すると、会員が300人未満であれば会費収入は300万円に満たないということである。これでは、事務所を構え、専従職員をフルタイムで置くことは不可能であり、結果として事務局機能の維持になるべく費用がかからない形の運営が選択される。実演家が事務局を担い、会員の自宅や会員等の事務所の一部に連絡先を置く団体が少なくないのは、そうした事情の反映であり、会員が少なれば会費を事業費の財源にしにくいことも容易に推測できる。「協会組織は会費を財源に運営される」という原則論は、少なくとも1000人以上会員のいる団体でなければ当てはめて考えにくい。

助成金を得たり、公的機関から事業を受託する形で事業展開をしている団体も多々あるが、事務局人件費への支援的資金は得にくいというのが共通する悩みである。ヒアリングでは、もっと事業を拡充したいという想いは強くても、現状で手一杯という嘆息をどれだけ聞いたことか。設問票の集計結果(図12)の背景には、「もっとやりたい、やるべき」と「これ以上できるだろうか、現状の体制では無理」という二つの想いのはざまに揺れていた事務局がいる。それでも、実演家以外の人材を雇用できている場合は一定程度の事業が期待できるが、実演家が事務局を担っている場合は、本業ではない能力を発揮しなければならず、専門人材を頼める状況を切望する声は強い。

##### ■「公益」と「共益」のジレンマ～会員制という土台

協会組織の基盤強化の方策のひとつとして、会員を拡大して会費収入を増やす道筋が考えられる(も

ちろん、会員を拡大したいという理由は、会費収入増以外にもあるが)。

会員の資格をどう定義するか、どれだけ潜在的な会員候補がいるかは、分野によって団体によって少しずつ事情が異なる。洋楽の分野では、音楽文化がかなり広く浸透しているので、音楽家として生計を立てられる人の数には限りがあっても、セミ・プロや愛好家の層は広がっており、そうした人々も会員としていくことが想定できる。実際、実演家以外の仕事もしている兼業者が会員の中に含まれているだけでなく、愛好家に門戸を広げ加入を呼び掛けている団体もある。

協同組合や職能団体という性格づけが明らかな協会組織の場合、未加入の同業者がどれだけ存在するかということが問題のひとつとなる。歌舞伎、文楽、落語家などの場合、実演家としての技能を有している人材の範囲がわりと明確なので、世代交代に伴う新規加入が目安になるが、舞台スタッフなどの場合、職能を有している未加入の人材が多数いることがわかっていても、そのような人々が全国で何人いるかということは不確かな推計しかできていない。

設問票による調査結果で、「新規会員を現在より増やしたいと思いますか」では「そう思う」が67.9%、「おおむねそう思う」が22.2%で、会員増加を願う団体の方が圧倒的に多いわけだが、加入促進はあまり進んでいない。ヒアリングや座談会等で話題にのぼったのが、「加入のメリットは何か」という問いかけが支配的になってきていることだった。会員になったら受けられるサービスは何かを明確にしてメリットと感じられなければ入らないという声に答えて「メリット」を強調することは、会員の「共益」が前面にでることとも考えられる。組織の掲げる使命や事業の目的は、一般にも認知されるような公益性のある活動を実施していくことだが、それを支える会員獲得のために「メリット」を提供しなければならないということのジレンマで、役員たちが悩んでいる様が伝わってきた。

実演家として、あるいはスタッフとしての専門性を追求する際に、こうした協会組織が提供する情報や研修機会は、会員にとっての「メリット」であり、そうした専門人材が専門性を高めて活動できるようになることは、実演芸術振興につながり公益性のあることのはずである。しかし実演家が支払う会費以上に満足が得られるかどうかという点で、仕事ができることに直結しなければ躊躇する向きが多いという。実演家の実演家として収入を得にくくなっている状況が足かせとなっていると推察される。また、「情報提供」が機動的にできるかどうかは、事務局に専従職員がおけるかどうかにかかってくるので、事務局機能強化の原資がなければ、会員に有用な情報をタイムリーに届けられず、「メリット」感が弱いということになる。会員拡大は、それほど容易なことではない。

同じ専門性を持つ者を会員とするという会員制をとっているということは、共益的な団体として、会員のメリットを拡大する共益団体として存在し続けていてもおかしくない。しかし歴史的に、そうした同業者が集まることで「声」となり、対外的な発言力を獲得できたということがあった。社会に対して、実演芸術の価値を発信できるという経験が得られた。そうして公益性な事業の実績の上に、協会組織の公益性が徐々に意識されてきたのではないか。公益性追求の筆頭でありそうな音楽家の労働組合であっても、音楽家の地位向上、活動条件改善の活動のみならず、僻地巡回公演や被災地支援などの公益活動を実施している例などは、象徴的なことと考える。

## ■ ‘統括団体’の必要性と可能性

財源が限られた状況でも、公益的な事業が行われてきたということは、無償どころか、時には私財を投じたりしながら、役員や事務局として献身的な働きをしてきた人がいるということである。親睦団体が、そうした献身的な篤志家に支えられて実績を積み重ね、基盤整備団体としての役割を担うようになってきた歴史は評価されてしかるべきである。しかしながら、「同業者の会員組織」であることから、社会一般からは、協会組織は共益性の追求、「業界の利益追求」を第一に動いているという見方も払しょくされていない。

実際、既述のように事務局機能が脆弱で、資金も十分でないとなれば、活動の「公益性」を喧伝する声は控えめになり、社会的認知も広がらない。また、公益事業の遂行に相応しい専門の人材を雇用する形で、「中間支援組織」たる運営体制がとられている状況とは言えない。したがって、この国の文化振興に、全体状況改善にどれほど貢献しているかと問われれば、これまでの実績は誇りに思うけれども、十分に力を発揮できているという意識は持ちにくいというのが、大方の実感なのではないか。

「Ⅱ 実演芸術の基盤と組織～統括団体とは何だろうか？」で、「統括団体」という呼称は、協会組織の当事者側ではなく、外部から与えられた<ラベル>であると述べた。歴史的積み重ねの中で、結果として基盤整備を担ってきた協会組織が、そうした外部からの期待に応えられるよう、積極的に基盤整備にかかる事業を遂行する組織として、自他ともに認める「統括団体に成っていく」ことはできないだろうか。もちろん、それを必要と考え、そうした組織のあり方を選択するか否かは、各組織が選ぶべきことであるが、「統括団体に成っていく」ためには、次に述べるように、いくつかの条件が必要だろう。

### ①全体像を掴む必要性—第一の政策課題

設問票やヒアリング等を通じて、個々の実演家や実演芸術団体では解決しにくい課題について把握しようと努めたが、実演芸術に携わっている専門家の数がどのくらいで、どういう組織がいくつぐらいあるのか、分野ごとの聴衆・観客の動向はどうなっているのか、分からない分野が多すぎるものがまず問題だと感じた。

Ⅱで触れたように、「統括団体」というからには、その分野で活動している主だった実演家やスタッフがほぼ全数に近く所属していることが前提となるが、全数把握に近い分野は伝統芸能の一部にとどまる。団体を会員とするところはどうかという点、これとてもプロフェッショナルといえる範囲がどこまでかが明確でなく、劇団、オーケストラ、バレエ団、マネジメント事務所、音楽事務所等で所属していないところの範囲は捉えきれない。

協会組織は、所属する会員のことは代弁できても、所属していないアウトサイダーについては掌握しきれない。

既述のとおり、潜在的な会員候補がいる分野でも、アウトサイダーを会員にすることは容易ではなく、そうした状況で全体を把握し‘統括’した状態を現状の協会組織に望むことは、過剰な期待というべきであろう。

実演芸術の振興のためには、まず全体状況を把握することが効果的な政策策定の前提となる。国レベルまたは地域レベルで文化政策を策定する際に、公的な機関がこの基本状況把握に乗り出さなければ、

状況の改善は望めないのではないか。

もちろん何をもって専門的職能をもった実演家と定義できるか、芸術団体と定義できるかといった検討は必要で、調査の方法や範囲を検討する際に協会組織が協力できることは多々あろう。しかし、全体像が掴めていない段階で現状の協会組織が「統括団体」としての期待を背負うことには無理があると言わざるをえない。包括的な調査、全体把握が、公的機関によってなされることが、第一の条件と考える。

## ②歴史を客観視するため経年比較のできる調査を一第二の政策課題

座談会やヒアリング等でそれぞれの協会の歴史を改めて聞く機会を得た。また中部や関西の地域会議の折にも、次世代育成の話題に関連して先輩世代がどのように仕事をしてきたか、かつての状況について聞く機会を得た。ジャンルは異なっても、戦後の経済成長期からバブル崩壊前までは、社会の変化も大きかったが、仕事の機会は今より多かったという実感が異口同音に語られていた。推察するに、娯楽の多様化や人々のライフスタイルの多様化が今ほど進んでいなかった時代は、優れた実演芸術を公開することができれば、集客したり仕事の依頼を得たりすることが比較的容易にできたのではないかと思う。社会状況が変化したにも関わらず実演家を目指す者や団体が多すぎるのではないかという意見も出された。

実演家が発表の機会を求めるのは常であり、実演家が構成する協会組織では公演の主催が行われることが多いが、人々のニーズが多様化し、公演さえすれば集客できるという状況でないことは、既に分かっていることである。人々が鑑賞行動をたくさんするようになれば、実演家や実演家団体の数が増えても仕事になるはずだが、いったい、観客、聴衆はどういう行動をしているのか。社会の変化を踏まえ「マーケティング」の観点から工夫をせよという掛け声は聞かれるが、肝心の観客動向についての調査資料がない。

もちろん、協会組織が把握している範囲という限定付ではあるが、例えばポピュラーコンサートは、音楽産業の動向として観客数の増減の趨勢が把握されている。また、加盟団体の活動という範囲では、オーケストラや劇団も公演数や鑑賞者の推計は把握されている(ただし、加盟外の情報は無い)。また、公演に携わる制作者たちは感覚的に趨勢を掴んではいらぬ。しかし、各協会組織が、それぞれの分野の「基盤」を整えるに際して、そうした感覚を数値化していく必要があるのではないか。現状では、洋楽、演劇、舞踊の分野では限定はあるにせよ参考になる資料があるが、邦楽や演芸の分野では、公演の動向をまとめた年鑑や統計資料は作られていない。

実演芸術の享受の全体状況を把握する調査研究が行われ、その結果が活用できる状況になること。これが第二の条件である。

## ③会員への情報発信力を高める一組織の基盤固め

設問票調査やヒアリングによると、Eメールやファックスなどの広報ツールを通じて会員に情報提供サービスを頻繁にしている団体はいくつかあったが、機関紙の発行頻度は少ない団体がほとんどで、費用がかかるから休刊に近いというところもあった。会員の中には、パソコンや携帯電話を使いこな



していない実演家も多々いるだろうが、時代の変化を見据えて、情報技術を活用しての会員への情報発信は今後ますます求められるのではないだろうか。会員への周知手段、また会員からの情報収集の手段が限られている団体は、まず‘統括団体’には相応しくない。あまり活動しない親睦団体、共益的組織でよいというところはともかく、当該分野の基盤整備を担うという自負があるのであれば、会員への情報提供力を高めていくことが、まず求められる基本なのではないか。

#### ④先々を見通すために異なる専門性を

多くの協会組織の出発点は、同業者が交流・親睦のために集まり、できることから始めようと活動してきたことにあった。その発展の道筋は再評価されてしかるべきことと思う。しかし社会状況が変わっているなかで、それぞれの組織の在り方を再検討していくことも必要であろう。各協会組織が次なる展開を目指すには、実演芸術をとりまく全体をみたり、時代の変化要因を考慮したりすることに加え、実演家の視点に留まることなく、実演芸術をとりまく社会状況の変化を捉える視点が不可欠だろう。それには経営や情報技術の専門家や、ほかの分野の非営利組織で成功例をつくった人などの知恵や情報を得られるような体制づくりが望まれるのではないか。執行部たる役員は、現状ではおおかたは実演家等の専門家であるから、執行部とその実行部隊である事務局とで役割分担しつつ事務局に専門性を持たせることが解決策のひとつではないかと考える。

### ■事務局機能強化に向けて

協会組織がこれからの組織のあり方を模索し、自ら選択することが原則だが、とり得る方向性として、下記のようなことが考えられるのではないか。

#### ①事務局の専門性を高める方策を

協会組織の事務局が小規模であることは、設問票の集計から明らかであり、ヒアリング等を通して、非常に厳しい状況であるという声が複数聞かれた。実際、社会保障も不十分なパートタイマーに荷重な仕事が集中しており、たまたま現状は熱意のある人がいるから支えられているが、これでは後継者が見つからないと懸念を抱える団体がいくつかある。また、人を雇えないので役員たる実演家やスタッフが事務局を担っているというところも多数ある。

しかし、経理事務や申請書の作成、インターネットの活用など、専門性をもったスタッフがいれば、あるいはコンサルタントなどのアドバイスがあれば、よりスムーズに行くことは明白だ。専門外のことを抱え込んで悩むのではなく、専門家の助けを借りる方策を工夫すべきである。

#### ②組織間の協力体制を

解決策のひとつは、組織横断的な協力体制を構築することだろう。会員数が少なく事務局運営費が限られている組織については、複数の団体で共同で事務作業の一部を委託できる先がつかれないだろうか。その際、児童青少年向け舞台芸術の座談会の項で紹介したように、芸能花伝舎という拠点があって、共同で事務所を使うことから、事業を協働していく関係がより深

化させられたように、拠点の確保から始められないか。

### ③支援事業の基準の見直し

切に要望したいのは、このような状況を理解したうえでのサポートの仕組みの見直しである。国からの委託事業や補助事業で、現に事業を担当している事務局職員への賃金が、常勤であるという理由だけで支援対象費目から外されている不合理は改善されてしかるべきである。

文化庁の委託事業では、当該事業に費やされた事務局員の人件費やその他の事務費は全事業費の10%の一般管理費で充当することになっているが、事業の規模や内容によっては、一般管理費の範囲で賄えない事務コストがかかっていることがある。事業費全体が5000万円を超えているならば一般管理費500万円分が事務費に充当できるが、例えば事業費が500万円以下では、かかる事務費の方が得られる一般管理費より上回る可能性が高い。このように事務費の中に事業に携わる人件費が含まれるのは、実状に合わず組織の経営を圧迫している。事業担当者への報酬部分を実勢にあわせて算出する方式にするか、事業費の額によって一般管理費の割合をスライドさせるなどして、実状にあった事業費総額の算出ができるようにすべきである。

同様に、常勤の事務局人件費であっても事業担当者であるならば、事業に費やす日数の割合などから合理的な配賦を行い、助成対象費用に当該人件費を含めるべきである。当然、支援を受ける側が透明性を持ち、説明責任を果たせるという条件をクリアしなければならないだろうが、公益法人会計の基本を踏まえれば、合理的かつ透明性のある説明は可能である。このような基準の見直しに必要な検討について、協会組織は協力を惜しまないはずである。

### ④支援施策の発想の転換を

「マンパワーの限界」「専門の事務局を」という悲鳴は、あちこちの協会組織で聞かれたことだが、事務局機能を強化するためのサポートは、助成金や支援事業の形以外でも考えられるのではないだろうか。例えば、会計に明るい人材や経営コンサルタント、IT技術に詳しい広報専門家など、例えば文化庁や日本芸術文化振興会などが委託して、直接、協会組織に一定期間派遣する方法は考えられないだろうか。あるいは、企業メセナの一環で、企業が専門性をもった人材を一定期間、こうした基盤整備にかかる組織に派遣するという事は考えられないか。そのための仲介を国がバックアップするというような施策はできないか。

実演家が事務局を担っている組織から、どうやったら事務局を頼める人材が探せるのか、そこからサポートが欲しいという切実な声があった。

あるいは、いくつかの協会組織が共同で使える事務所、集会施設などの拠点の提供という支援はできないだろうか。第二、第三の芸能花伝舎を望む声は複数あった。新たな発想でのサポートの工夫が望まれる。

## ■真の実演芸術の基盤づくりのために

8つの部門に分けて開催した座談会で、同じ分野で似たような課題を抱える協会組織同士が、もっ

と意見交換を重ねていこうという機運が生じたところが複数あった。協会組織の役員はほとんどが無償で組織運営に尽力していて、日常的には実演家や実演芸術団体を運営する責任者という顔も持つ。専従職員として従事している事務局長などはマンパワーが限られるなかで始終多忙を極めている。改めて、広い視野で将来を見据えて当該分野の行く末を考えた時、個々の限界を超えるための協働が必要だと実感されたのではないか。

実演家や実演家団体は、直近の仕事のことで頭がいっぱいになるのは当然だが、それぞれが活動しやすい基盤づくりを進めるためには、俯瞰して見ることのできる立場の専門家が増えなければならぬだろう。その際に、組織内の人材だけでなく、広く様々な専門性をもった人材からサポートが得られるようにできないものだろうか。

実演家やスタッフは、自分たちの仕事は部外者にはなかなか理解されないと思いきこむ傾向がなきにしもあらずだが、サポーターや仲間を得るためには、まず説明していくことだろう。情報発信をして開いていくことから、現状の理解が始まり、将来の展望はその先に見えるはずである。

個々の協会組織が、「統括団体」になる必要があるのかどうかは、個々の選択に委ねられることだが、協会組織をとりまく諸条件が整わないなかで、自動的に「統括団体になっていく」ことはあり得ない。自助努力でできる範囲は限られている。個々の組織の課題である以上に、この国の文化政策の課題である。