

# 実演芸術組織・劇場の経営のあり方に関する調査研究



平成 19 年度文化庁芸術団体人材育成支援事業

社団法人日本芸能実演家団体協議会

2008 年 3 月

## 目次

1章	はじめに ～アートマネジメント抽象論を超えて .....	2
2章	実演芸術の成立－芸術団体と公立文化施設のこれまでの関係 .....	4
2-1	劇団、演奏集団、舞踊団などの芸術団体の成り立ち .....	4
2-2	文化会館、芸術会館など公立文化施設のなりたち .....	6
2-3	社会構造の変化と実演芸術の供給構造の変化 .....	8
3章	芸術団体・劇場を対象にしたアンケート調査とその分析 .....	10
3-1	「アートマネジメント」概念をめぐる .....	10
3-2	アンケート調査の準備と設計 .....	12
	・調査対象の実演芸術組織の範囲 .....	12
	・設問の意図 .....	12
3-3	アンケート調査の実施 .....	14
3-4	調査結果の概要 .....	14
	・団体基礎情報のプロフィール分析 .....	14
	・実演芸術組織の継続性への意識、意思決定の実態 .....	17
3-5	実演芸術組織の自己分析：「強み」「弱み」と強化したい機能 .....	18
	・「芸術団体（演劇、音楽、舞踊、演芸）」と「劇場・ホール」の傾向の違い .....	18
	・教育普及的な活動の位置づけ .....	20
	・公演の拡充のために必要なこと：外部環境の捉え方と運営改善点の視点 .....	20
	・創造の質のために必要なこと .....	21
	・創造・公演のための施設所有・専有状況 .....	22
	・公演以外の事業 .....	22
	・詳細分析について .....	23
4章	芸術団体・劇場の経営強化の方向性 .....	24
4-1	公立文化施設の「芸術団体化」 .....	24
4-2	芸術団体の「劇場化」 .....	25
4-3	公立文化施設と芸術団体の特性を踏まえた役割分担と連携の強化 .....	25
4-4	実演芸術組織の芸術創造・提供と経営力 .....	27
4-5	実演芸術組織に求められる人材とは .....	28
4-6	文化芸術政策と実演芸術組織の自律的な経営 .....	29

# 実演芸術組織・劇場の経営のあり方に関する研究

## 1章 はじめに ～アートマネジメント抽象論を超えて

2001年12月に公布された文化芸術振興基本法の前文は、「文化芸術を創造し、享受し、文化的な環境の中で生きる喜びを見出すことは、人々の変わらない願いである。また、文化芸術は、人々の創造性をはぐくみ、その表現力を高めるとともに、人々の心のつながりや相互に理解し尊重し合う土壌を提供し、多様性を受け入れることができる心豊かな社会を形成するものであり、世界の平和に寄与するものである」と始まっている。文化芸術のなかでも実演芸術は、時間と空間を共にする表現であり、表現者と享受者が共有する文化のうえに成り立つものであり、共同体の結びつきを育み、同法前文にあるように、心豊かな活力ある社会の形成にとって極めて重要な意義を持つものである。

わが国の実演芸術は、長い年月を経て伝統芸能として発展してきたものもあれば、海外から移入され、わが国に根付き発展してきたものもあり、実に多様な芸能・芸術が共存している。その成立の仕方もさまざまであり、共同体によって継承されてきたもの、興行として観客を集め隆盛し文化産業を形作ってきたものから、経済原理とは異なる芸術表現運動として追求されてきたものもある。この多様な実演芸術を人々が鑑賞したり体験したりできる機会、場を提供してきた主体は、芸術団体であり、劇場・ホールである。とりわけ、人々の居住する地域や経済・社会的な要素にかかわらず、あらゆる人々が多様な芸術体験の機会を得られるようにと公演活動を広げ、文化芸術の振興政策を担ってきたのは、営利を目的としない芸術団体や劇場であろう。

しかしながら芸術団体の多くは経済的な規模が小さく、かつ経営組織体制も脆弱であり、作品創造・制作、観客の獲得、組織運営の基礎となる資金調達および人材の確保に多くの困難を抱えている。

芸団協が平成18年度にまとめた『芸能活動の構造変化の研究』では、この10年間にインターネットの普及やデジタル化の進展で、社会におけるコンテンツビジネスやライブエンターテインメントビジネスが拡大しつつある一方で、少子高齢化の進行や、市町村合併や自治体の財政状況の悪化、指定管理者制度の導入と短期的な経済効率性を求める傾向の顕在化、都市部と地方の格差、社会階層の分化が社会問題として文化芸術活動にも大きな影を落としていることを指摘した。そのような変化をうけて、実演芸術の供給構造は変容し、従来の公演成立の基盤が揺らぎ始め、実演芸術の現場に危機感が広がっていることが伺えた。この危機を乗り越えて活動を維持・発展させていくために、芸術団体や劇場は、組織の自律性を高め、経営基盤を強化し、変化の激しい社会経済環境の中で、作品創造の能力だけでなく組織全体の経営力を強化する必要が高まってきている。

本研究では、芸術団体や劇場のなかでも、営利を目指していない芸術団体、公共セクターの劇場・ホールを主たる研究対象とし、それらが社会的な役割を果たしていくための課題、とりわけ経営の重要な要素である4つの視点、作品創造、観客の獲得、財務、組織と人材を軸に、芸術団体や劇場の経営の特徴や傾向との関連で、課題を抽出することを目指した。

研究にあたっては、主として芸術団体や劇場の現場で仕事をしている人からプロジェクト委員を構成し、進め方や分析の方向性について議論をした。まず、分野や組織の成立などの違いを踏まえ、プロジェクト委員会で芸術団体・劇場の経営にかかわる概念整理を行い、共通する傾向について議論した。そして分野ごとにグループ・インタビューを行ってそれらの傾向を確かめたうえでアンケート票を設計し、公的支援をうけて活動している芸術団体・劇場を対象に

アンケート調査を行い、検証することとした。また、外部環境要因をさらに深めるため、2006年度に行った芸能活動の構造変化の研究の成果を踏まえ、不十分であった芸術団体・劇場の経済的規模などの変化を考察するために政府統計の再分析を併せて行った。

「社会と芸術をつなぐ」と言ったアートマネジメントの必要性が喧伝されて早20年あまり。当初、主に公立文化施設の文化芸術事業の実施能力、地方公共団体の文化行政理念の無さ、芸術団体の閉鎖性などが問題にされた。しかしアートマネジメントというアメリカからの輸入用語が日本の文化状況に都合良く使われ、事の本質を十分に見定めたものでは無かった。日本には日本の社会、文化芸術の状況に対応した芸術経営は行われていたのである。

この間、国と地方公共団体の文化政策のさらなる進展と公立文化施設の実演芸術に専門化した劇場の誕生、さらに特に文化芸術振興基本法を背景に国の文化政策による芸術団体の財政支援の拡大という状況変化がある。また一方での経済の市場性を追求する波の中で、地域の芸術団体、公立文化施設は自律的な実演芸術組織の経営の観点から、自己の努力での創造と鑑賞者獲得を進め、組織理念の実現と社会における芸術活動の発展を図る必要がある。経営はまさに継続的事業体（ゴーイング・コンサーン）として、外部環境をどのように受け止め、自己の経営資源を認識し、どのように強化し、目的である芸術創造活動を社会に提供することを通し、人々の幸福の実現に寄与していくのかの点にあらう。

従来の抽象的なアートマネジメント論から脱却して、豊かな文化芸術の充実をめざす、芸術団体、公立文化施設を含む実演芸術組織＝芸術文化機関の経営論の再構築が必要な時期にきたことを提起できればとこの研究に取り組んだ。

## 2章 実演芸術の成立－芸術団体と公立文化施設のこれまでの関係

演劇、音楽、舞踊、演芸などの実演芸術の成立の基本は、公演が行われる空間、その多くは劇場空間での人々の鑑賞行為によって成立する。その日、その時、その場所にいた人々で共有するライブ、一回性の芸術という特徴を持っている。

その一方で、実演芸術は再現芸術でもある。実演芸術作品が繰り返し上演されるような分野では、公演成立までに企画から脚本、音楽などの委嘱、作品を上演するまでのリハーサルなどの創造プロセスを経て上演可能となり、1公演に複数回の上演が行われる。また、クラシック音楽や伝統芸能などの古典作品は、現代に生きる実演家による作品解釈とその作品を再現可能な演奏、演技力を得て、公演が可能となる。1度しか行われぬような即興、決して同一になることはないというライブであっても、繰り返し演じられる、演奏できるという演者、演奏者の技量が前提としてある。公演までのプロセスが存在する故に、実演芸術を創造、公演する組織と劇場は別個に形成されることが可能である。

しかし、歴史的にも神楽殿、能舞台の例などに見られるとおり、実演芸術における芸術表現の形態とその空間は密接な関係のもとに生まれており、実演芸術組織が活動を行っていくためにその表現に必要な施設としての劇場を設置するのが本質である。その例は、ヨーロッパのコンサートホール、オペラ劇場、日本における能楽各流が自らの能楽堂を保有していることや、江戸時代に誕生した歌舞伎と芝居小屋、落語と寄席の関係を見れば明らかであろう。

このような日本にも豊かに存在した、実演芸術の歴史的な基盤は、明治以降の社会政治体制の激変により能、歌舞伎、落語などの芸能も大きな変容を受け、再構築の営みを続ける。一方でヨーロッパ芸術の流入と日本社会への定着に向けての動きも着実に進められた。さらにレコード、映画などのメディア芸術の浸透も加わり、実演芸術の基盤である芝居小屋や寄席は昭和初年をピークに弱体化が進み、日中戦争の突入から第二次世界大戦による政治的な規制、そして本土爆撃により劇場基盤は崩壊する。

戦後、急速な経済復興のなか、戦前から活動していた劇団、オーケストラ、オペラ団、舞踊団が活動を再開し、進駐軍の軍人の娯楽のため、またテレビ放送の開始によって芸能関係団体、多くの実演家に活動の場を提供されるようになった。録画技術と通信ネットワークが未発達な時期にあって、NHKをはじめとする放送局が、各地で放送劇団、放送楽団を設置した。経済成長の軌道にのって人々の文化芸術活動は活性化し、実演家も1960年代を境に急増し、劇団、オーケストラ、バレエ団が次々と誕生してくる状況を迎える。

### 2-1 劇団、演奏集団、舞踊団などの芸術団体の成り立ち

劇団、演奏集団、舞踊団など芸術団体の設立には大きく2つの方法がある。

一つは、演劇、音楽、舞踊、演芸などの実演家たちが集まって結成し、実演家自らが経営を担ったり、組織運営や公演制作にあたる専任の実務者を雇ったりして活動している場合である。民間の多くの芸術団体はこれに該当する。中心的な人物が周囲に実演家を集めている場合もあれば、同好の実演家たちが集団を形成するものもあり、何が集団形成の牽引力になり、どのような意思決定の構造が形作られるかという点では多様性があるものの、実演芸術を創造したいという実演家の同志的結合が、程度の差はあれ、基点にある。

もう一つは、国や地方公共団体、放送局、新聞社などが出資し、運営資金や補助金を用意し実演家及び実務者を雇用して芸術団体を運営する場合である。直営の場合と財団法人を設置して運営する場合がある。国には宮内庁楽部という専属楽団があるが、特にオーケストラの場合は多様である。地方公共団体との関係では、直営が京都市交響楽団、財団法人では東京都が主導で設立した東京都交響楽団が典型で、さらに、地域に成長してきた自主的なオーケストラを

支援し、財団法人化して運営してきたオーケストラでは、札幌交響楽団や仙台フィルハーモニー管弦楽団などの中間的なものも地方オーケストラには多い。放送局関係ではNHKが財団化し経営するようになったNHK交響楽団、読売グループによる読売交響楽団と、かつて東京放送が設立し運営を取り止めた東京交響楽団、文化放送とフジテレビが運営を始め後に争議を経て独立した日本フィルハーモニー交響楽団、新日本フィルハーモニー交響楽団というようにいくつかの例がある。\*

次に芸術活動の分野ごとの状況により芸術団体の組織の形成のされ方が異なる点を試みる。これは芸術分野の公演の成り立ち方により大きくは3つの形態がある。一つは座長ないし制作主体が存在し、公演ごとに人選が行われ公演ユニットが形成される場合である。一つは公演を行うことを主目的に継続性をもった同人的な集団が形成される場合である。一つは公演を行うことを主目的に実演家、実務者を雇用する継続的な組織が形成される場合である。

伝統芸能、演芸などは劇場や主催者から公演依頼を受けた座長が演者を集め臨時編制の一座、連中で公演を行うことが多い。演劇、オペラ、バレエ、ダンスなどは同人的な集団が形成され、作品ごとの出演者が選抜され公演が行われることが多い。オーケストラはほとんどが演奏家を恒常的に雇用し、公演を行っているが、演劇の一部にもこの形態が存在する。この形態は、そのことが実演芸術としてのアンサンブルの質、集団の特徴を形成するのに必要であり、雇用に見合ったある程度の観客・聴衆層が存在することもあり、経済的にも合理的だからである。

このように社会における産業と比べて多様な組織形態が存在するのは、実演芸術活動を天職として続けていきたいと考える多くの実演家等が社会的に存在し、その芸術の普及のために持続可能な組織形態を、それぞれの分野の愛好者および観客・聴衆の数、市場規模との関係の中で選択してきたからである。

そしてもう一つの背景は日本の歴史的な芸能の成立の形態がある。それは、江戸時代から強固に形成されてきた公演活動と併行して形成されてきた「習い事」の文化である。武士は謡を嗜み、それに憧れる町人、村の神社では農民が、また、武士に奉公にあがる娘は浄瑠璃や舞踊を嗜んだ。音楽や舞踊など技芸教授に向く芸能には、その指導者として実演家が存在し、芸能の次なる伝承者の育成と公演成立の基盤をなしていた。歌舞伎や人形浄瑠璃文楽は、金主、座元（劇場主）、太夫元の三者の契約関係による興行形態が確立し、嗜みとは異なった道を歩んでいる。

この歴史は明治に入っても引き継がれ、ヨーロッパから導入された音楽、舞踊なども、このお稽古事のスタイルを継承することによって日本における定着の道を歩み、都市における劇場の存在とは異なる基盤を持つものとなる。

このような日本における芸術団体の同人的な経営はどのような形態となるのであろうか。

例えば、日本オーケストラ連盟の正会員であるプロフェッショナルなオーケストラは、現在23あるが、先にふれたとおり多くの楽団員を雇用しており、経営責任が明確にあり、演奏家とは別に専任の事務局を置いて、制作機能の分化も進んできている。しかし、オーケストラ以外の分野では、先にふれた同人的に形成されてきた集団の中には、実演家として芸術表現の場をつくるための選択が優先され、実演家もほとんどボランティア的な報酬での出演が主となり、それ故、組織の運営にあたる者が専任としては限らず、実演家が公演を成り立たせる実務を行う役割を兼務したりと、独立的な経営機能が確立していないことも少なくない。職能的な集団といえる組織と、公演活動を生活の基盤としてではなく芸術活動として行うための集団との両極の間に、多数の集団・組織があると考えられる。

先にふれた愛好者を基盤とする教授業、学校教育との関係、そしてテレビ、ラジオなどの放送事業、映画などの文化産業の存在、そして大都市を中心とする天職を続けるための多様な副業の存在が背景となって、実演芸術が成立し、組織が運営されているのである。

## 2-2 文化会館、芸術会館など公立文化施設のなりたち

かつて日本は歴史的に見て世界に類例が無いほど劇場大国であった。全国の芝居小屋、寄席の数は昭和10年代に2400を越えていた。日本人は芸事好きなのであろう。しかし映画の登場による大衆娯楽の変容、さらに戦争の傷跡は大きく、それらの多くが失われ、戦後は新たに建設が始まる。都市部では民間劇場が再建されていくが、全国的な空白に公立文化施設が登場してくる。

一概に文化施設、ホールといっても、規模や形態、設置目的や事業内容、運営の主体のありようはさまざまで、どの範囲まで数えるかによって全国にあるホールの状況の捉え方は異なってくるが、現在、実演芸術の上演に利用することのできる公立文化施設と民間施設をあわせると、全国各地におよそ3000館近くあるといわれており、その大半、2200館近くが公立文化施設である。主として300人以上の観客を収容できる自治体設置のホールについては、全国公立文化施設協会が設置状況を集約しているのだから、同協会会員館と非加盟館の両方の推移をみることができる。施設総数は戦後徐々に増え、1982年から1983年にかけて大幅に増加し、以降、ホール建設ラッシュといわれるほど増加傾向が続いていたが、2000年を過ぎてから伸びが鈍化している。

公立文化施設が最初に建設されたのは、1918年の大阪中央公会堂が最初で、次いで1929年の日比谷公会堂といわれている。大勢の市民が集う集会、講演会ができる施設として作られていたが、音楽や演劇、舞踊の公演にも使われていた。第二次世界大戦前に設置されていた、このような公会堂としての公立文化施設は20館ほどだったが、戦後になって、教育関連の法整備、厚生年金など国民の福祉に関連する施設の設置を国および地方公共団体が担うこととなって、音楽や演劇、舞踊、映画など文化的イベントにも利用できるようホールを備えた施設の整備が進められた。それでも、1969年までに設置された公立文化施設の数是全国で300に満たないほどだった。1970年代になると、文部省の補助、自治省のコミュニティ振興政策をうけて「コミュニティセンター」としてホールを備えた施設が建設されるようになり、また、「文化の時代」「地方の時代」が標榜されたこともあり、1970年代に相次いで建設された施設の名称には「文化会館」「市民文化センター」と名づけられる例が多かった。これらは、さまざまなジャンルの舞台芸術の上演が可能な額縁形式の舞台機構を持ち、芸術の鑑賞の場であると同時に、市民の文化活動の場でもあるという、いわゆる「多目的ホール」である。\*\*

高度経済成長期に公立文化施設が漸増していった背景には、先に触れた芸術団体が多数誕生したことと、それを支えた文化団体の発展がある。1949年、大阪で、働く人たちの生活を豊かにする芝居をと勤労者演劇協会（大阪労演）が誕生した。この動きは、京都、浜松、神戸、福岡と全国的に広がり、市民の演劇鑑賞の場を会員制の組織で創り上げようとする大きな流れをつくりだした。これと併行して、子どもたちが情操豊かに、健全に成長することを願い、演劇関係者を中心とする芸術関係者と学校の教師が、学校における鑑賞教室の取り組みを始め、この動きも急速に拡大していく。さらに1966年、「子どもに夢を！ たくましく豊かな創造性を！」を合言葉に、福岡子ども劇場が誕生した。受験競争、カラーテレビの普及と、子どもの生活が大きく変わり始めたころ、子どもの健やかな成長を願う母親と青年たちが地域の中で活動を始めた。生のすぐれた舞台芸術の鑑賞と子どもたちが自主的にのびのびと活動できる場をつくることを運動の二つの柱にして、おやこ劇場子ども劇場運動は瞬く間に全国に広がる。\*\*\*

この動きは、地方公共団体に対して、実演芸術の上演により相応しい施設を地域にという要望を表明する動きもつながり、施設急増の要因になっていく。ただ、地方公共団体に成熟した文化政策が確立していない時期でもあり、集会場として、地域文化団体や鑑賞団体の多様な要求に応えるため、そして公共事業的な発想で、多目的ホールが量産される結果となっていた。

芸術の専門家や愛好家からは、より公演の質の高められる芸術分野ごとの専門施設の必要性が求められるようになり、マスコミ等でも「多目的ホールは無目的ホール」といった批判がな

された。バツハホールに象徴される変化が起こるのは1980年代に入ってからである。「芸術文化センター」というような名称で、音楽や演劇などの専門施設、能楽堂といった特定のジャンルの上演を想定して設計された施設も多数建設され始めた。

このように公立文化施設の整備の傾向は時代とともに変遷したが、もっぱら、舞台や客席の広さ、舞台の見やすさや音の響き、舞台機構や付帯設備などのハード面の充実に対しての対応が先行していた。そして提供されるソフト面への要望は、少し遅れて、「ハコ」ばかりができて「ソフト」がないという批判となって現れた。

ここで初めて、施設を設置する本当の目的は何かが問われ始めたのである。施設を市民に貸すだけでなく、もう一つの選択肢、とりわけ専門の舞台機構を整えた施設は、そこで質の高い実演芸術を創造し、地域の人々に豊かな芸術享受の場をつくるためにあることが。芸術を地域社会に提供するための芸術組織があって、その事業を実施するための場であることが認識され始めたのは、ハードの整備からずっと遅れてのことだった。

さて、公立文化施設の事業は大きく2つに分けられる。一つが地域の団体に館を貸与する事業。一つが「自主事業」と言って、館主催で何らかの事業を実施することである。この全国の様子は平成10年の調査では、まず稼働率が65%で、その稼働日の93%が貸館事業となっている。そして7%の利用で「自主事業」として「買取型公演」と「制作型公演」に分類し事業を行っている。芸術団体に上演を依頼するという、いわゆる「買取公演」が始まったのが1960年代からで、公立文化施設の連合組織である全国公立文化施設協議会（社団法人全国公立文化施設協会の前身）の設立は歌舞伎公演の巡回コースづくりが発端であったが、その後、この事業形態はモデルとして全国に定着する。買取型公演事業が盛んになる一方で、市民の参加、地域の一体感をもっと促すべきである、ホール自らが創造する事業が必要である、運営スタッフが専門性を持つべきであるという論調のもとに、市民ミュージカル、市民オペラ、市民演劇と地域住民がかかわる「制作型公演」も取り込まれるようになり、次いで「体験型」といわれるワークショップ、アウトリーチ活動などが広まり、公立文化施設の事業は多様化していく。

この自主事業とその公演回数の平均は、2005年データで1館あたり12.5事業、ワークショップなどの「体験型事業」を含めて32回程度でしかない。

ただこれは全国を平均的に見た場合で、自主事業費規模別に施設を見ていくと一律に論じるには無理がある状況になっている。【図表2-1】

1990年に芸術監督と専門スタッフを擁する水戸芸術館が開場し貸し館ではない芸術施設としてスタート。1997年には世田谷パブリックシアター、新国立劇場、1998年のびわ湖ホール、静岡芸術劇場など、芸術監督や専属の制作スタッフがいて、自ら舞台芸術を創造する機能を有する文化施設、と新日本フィルがフランチャイズ・オーケストラとなった墨田トリフォニーホールと、新たなスタイルの劇場・ホールが次々と誕生してきた。ここまでたどり着くには、いくつかの課題を乗り越えて、地域ごとにモデルの創出が工夫される必要があったろう。

課題のひとつは、プロの実演芸術上演の足かせとなる利用規則だ。貸し館として稼働している中には、地域の市民が文化活動の場として借りる、アマチュアの活動・発表の場としての利用以外に、芸術団体が自ら借りて公演を行う場合もあれば、鑑賞組織など地域の文化団体がプロフェッショナルな芸術団体を招聘して公演を行う場合も含まれる。しかし、大半の公立文化施設では、利用者がプロフェッショナルな芸術団体であろうと、アマチュア集団であろうと文化以外の集会であろうと同等に扱い、同一の利用規則に則って貸し出すという慣行が一般的であった。地方自治法で言う「公の施設」であるから、借りる利用者に対して平等・公平の原則が必要と考えられてきたからである。

しかし、この考え方に徐々に変化が見られるようになった。地域の芸術文化の発信拠点としての位置づけがされるようになった施設については、芸術公演の場合に、一年以上前からの優先利用を受け付けたり、制限されていた利用日数を緩和したり、自らが企画する自主事業の範

困に、芸術団体との提携や共催といった形で位置づけて、市民のために質の高い芸術鑑賞の場を創り、町のイメージをも向上させていこうとする動きとつながっていった。そして、それには、日常的に対応できる専門の制作スタッフが必要で、さらに、芸術文化拠点としての充実を求めるならば、芸術監督や専門制作スタッフのみならず、芸術家集団やアーティストが常時いて活動することが必要と考えられるようになってきて、一部の公立の施設には、専属の劇団、舞踊団、演奏家集団が置かれたり、オーケストラとコンサートホールがフランチャイズ関係を結ぶ例が出てきたのである。

公立文化施設の運営が財団法人に運営委託されていく背景には、行財政改革の中、公務員数の削減の隠れ蓑に使った場合も有ったと言われているが、しかし、一方で外部から専門家を招き、自治体直営ではなく、専門性を求め、芸術文化拠点としての性格を強めてきた傾向もみてとれる。

もう公立文化施設を一律に論じる時ではすでに無く、芸術団体も豊かな創造活動を進め多くの観客・聴衆に鑑賞の機会をつくり出すことを軸に考えた場合、新たな道筋をつくりあげなければならないのであろう。人々への鑑賞機会の拡大を願う芸術団体と、鑑賞機会の提供を主目的とする公立文化施設とは、共通の目的を持った実演芸術組織として包含されるはずであるのだから。

### 2-3 社会構造の変化と実演芸術の供給構造の変化

芸団協が2006年度行った研究『芸能活動の構造変化—この10年の光と影』で、ここ十年の実演芸術を取り巻く状況変化を追っている。少子高齢化による人口減少、過密過疎のさらなる拡大、地方経済の停滞による公演の場の成立を支えてきた地方公共団体の文化予算削減と実演芸術組織にとっても厳しい時代になりつつある。

社会生活基本調査（【図表2-2-1,2】）によると国民の実演芸術鑑賞行動率はバブル経済期、例えば演劇・舞踊・演芸の女性の鑑賞率が1986年に8.0%であったものが1991年に23.2%と飛躍的に高まり、その後2001年まで10年間横ばいを保っていた。クラシック音楽、ポピュラー音楽も同様の傾向であったが、2006年社会生活基本調査では、2001年をピークに減少トレンドに入ったことが明らかになった。演劇・舞踊・演芸で3.1%の鑑賞行動率の減少である。ここ5年のDVDの急速な普及と通信の高速化による映像鑑賞環境の急変はメディアを通じた鑑賞を拡大させており、演劇・舞踊・演芸のライブ鑑賞を代替するよう状況になったとも考えられる。

一方で、国民の入場料金などの支出額は拡大しており、特に音楽分野では公演回数は増加し、全体的に見た行動率の減少を埋める行動者の鑑賞頻度の上昇が見られリピーター層が増加していることが伺える。目利きのファン層形成は芸術の質、円熟化の面で歓迎すべき状況だと言える。

しかし、2003年に実施された文化に関する世論調査では、鑑賞率の減少と相まって、鑑賞しなかった理由として「関心がない」との回答が39.5%にも達し、1996年との対比で11.6%も上昇しており、成熟化の一方で観客の裾野の縮小が起こりつつあることが危惧される状況も発生している。特に10歳から14歳の児童の鑑賞行動率を見ると、2001年から2006年の変化で、演劇・舞踊・演芸は17.3%から12.2%へ、クラシック音楽は15.9%から14.9%へ、ポピュラー音楽は11.8%から9.0%へと、全体平均と比べてより大きな落ち込みが起こっている。新たな顧客・聴衆の開拓に取り組まないと長期的には大きな問題となることが予想される。

また、芸術団体、劇場や稽古事などの個人教授所の状況を調査しているサービス業基本調査【図表2-3】で1989年と2004年を比較してみると、劇場・興行場や劇団、楽団、プロダクションなどは事業所数としては横ばいから減少になっているが、一事業所あたりの支出規模から見ると拡大している。そのほかの芸能興行団は数、支出規模も増やしている。このサービス

業基本調査は劇団数等を見ても明らかなおおりに、対象となる事業所がもともとかなり活動実績のあるところが中心となっていると思われるが、ここでも芸術事業所の成熟化が推察される。

実演芸術の基盤を支えている個人教授所は、洋楽、洋舞は教授所の数が大きく伸びているが、邦楽の事業所は減少し、日舞は微増である。個人教授所の支出規模はもともと少なく、とりわけ伝統芸能の伝承基盤がかなり脆弱化していることが危惧される。

一方で、1990年代にプロ化と全国的に地域密着を進めたサッカーのJリーグに象徴されるように、その後のバレーボール、バスケットボールなど地域定着を進めたスポーツ興行団はその数を大きく伸ばし、支出規模も拡大している。

日本における実演芸術活動は、戦争からの復興の流れのなかで、芸術関係者の情熱を推進力に、全国の芸術愛好層の求めに応え、公演の場を徐々に成立させる努力の積み重ねで発展してきた。全国の地域の放送局、新聞社などのマスコミ関連企業や、愛好者が集まって組織された鑑賞団体、教育の一環として鑑賞機会をもちたいとした学校などが公演成立を支え、地方公共団体が建設した公立文化施設が公演の場の中心となってきたのであるが、今、ある壁にぶつかっていることを諸指標は示している。これまで歴史的に形成されてきた実演芸術活動の質を更に向上させ、これまでのファン層を保持しつつ、新たな観客を創出し、実演芸術組織がさらに成長し鑑賞機会の増加を可能とするための方向性が必要である。これまでの全国の愛好者を対象とした広くて浅い観客・聴衆向けだけではなく、地域社会に幅広い観客・聴衆を掘り起こす新たな戦略の構築が必要となってきたのではないか。それにはこれまでの歴史的な芸術団体と公立文化施設の関係を超えて、連携の強化とその戦略にそった人材確保など体制整備が必要だと考えられる。

#### 【参考資料について】

\*各オーケストラ成立の歴史は、芸団協刊『ザ・オーケストラ』（1995年）に詳しい。

\*\*大正、昭和の劇場、寄席、演芸場などの数については『生活水準の歴史的推移』（総合研究開発機構 NIRA 1985年）などを参照。公立文化施設の推移については、『文化会館通論』（晃洋書房 1997年）、『公立文化施設運営ハンドブック①-ホールマネジメント』をはじめ、(社)全国公立文化施設協会がまとめている各種資料を参照。

\*\*\*演劇鑑賞団体の成り立ちは地域によって異なり、それぞれの成立の歴史的経緯は一律に括られるものではないが、例えば『労演運動』（未来社刊、1970年）は初期の頃の資料を多く収録しているし、全国演鑑連「三十年のあゆみ」（1992年）をはじめ、鑑賞団体連絡会が刊行してきた資料などを参照されたい。子ども劇場おやこ劇場運動についても、全国的な動きが総括された資料は少ないが、例えば全国子ども劇場おやこ劇場連絡会発行「第11回全国大会記念誌」などで知ることができる。なお、学校における鑑賞教室の広がりなども含めて資料的な側面で知るには(社)日本児童演劇協会『年鑑 82 日本の児童演劇』『年鑑 88 日本の児童青少年演劇』『日本の児童青少年演劇の歩み-100年の年表』や、芸団協刊『劇団・子ども・社会』（1996年）などを参照されたい。

### 3章 芸術団体・劇場を対象にしたアンケート調査とその分析

#### 3-1 「アートマネジメント」概念をめぐって

本研究の主眼は、実演芸術組織の経営の特徴や課題を明らかにするにあたって、作品創造、観客の獲得、財務、組織と人材を軸に考えることにある。芸術団体の経営、すなわち「アートマネジメント」と言ってもよいはずではあるが、日本に「アートマネジメント」(arts management)という言葉が“輸入”されてから約20年となるものの、残念ながら、日本の実演芸術組織の実態に即して「アートマネジメント」とは何かが明確に定義され共有されているとは言いがたいのが実状である。これまで「アートマネジメント」という概念が説明される際には、もっぱら「芸術(artists)と社会(public)の出会いをアレンジすること」「アートと社会をつなげる」といったように、単純で分かりやすいが抽象的な定義が用いられてきたため、理念的な理解には適しているが、「経営」という側面が意識されないというきらいがあったからである。

そこで、本研究を進めるにあたって、まず、実演芸術が社会で成立していくために必要な実演芸術組織のマネジメントの概念を整理することから着手した。

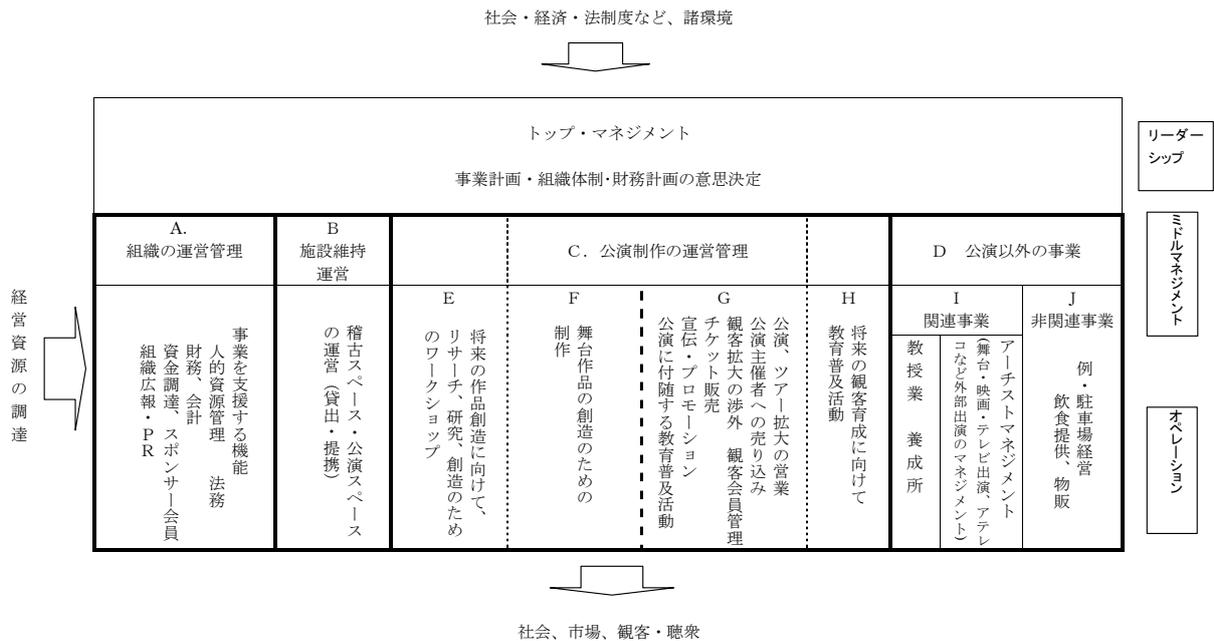
【図表3-1】は、実演芸術組織がその事業を継続していくために有しているべき機能を整理してみたものである。「A. 組織の運営管理」「B. 施設維持・運営」「C. 公演制作の運営管理」「D. 公演以外の事業」と、まず4つの部門に分類した。

この中で、最も核となる部門は、Cであろう。実演芸術組織が提供する<商品>は、公演という、貯蔵のきかない<サービス>である(しかし、レパートリーという形で提供できる状態にあるかどうかは、ある部分は、小道具・衣裳、装置等の物的なストックと、演者、演奏家等の人的能力のなかに蓄積があって、すぐ演じられる状態であるかどうかにかかわる)。演劇、オペラ、バレエなどの大半が、集団で作品を創造する長い制作プロセスを経て、その間に公演を鑑賞する観客へチケット販売を行い、公演という<サービス>提供の段階を迎える。長期の集団創造を伴わない分野でも、公演準備と並行して公演の観客獲得のための働きかけを行う点では同じで、制作プロセスと<販売・営業>が同時進行で密接・不可分の関係にあるという特徴がある。

一般に、製造業の企業では、経営の統括部門と、製造部門と販売部門とに分かれ、大きく3つの部門に区切って考えられるが、上記のような実演芸術の特徴から、公演の創造と提供は、製造と販売に分けるのではなく、ひとつの制作部門と捉えた方が相応しいと考えC部門とし、<販売・営業>は、C部門の細分類に位置づけ、4つの細分類を定義した。

「F」は、創造するための制作機能であり、「G」は、公演に観客を集めたり公演機会を増やしたりする<販売>に関連する機能である。<販売>部門のあり方には組織の事業によって違いが多くあると考えられる。自らがチケット販売のリスクを負って行う主催公演だけでなく、依頼公演(あるいは売り公演)として公演の主催者を組織外部に求め、各地で公演を提供する活動を多く行うというように、主催公演と巡回公演を組み合わせる事業展開している組織、主催公演はほとんどなく巡回公演中心で活動している組織、依頼公演はほとんどなく、すべてが主催公演である組織と大きく3パターンが考えられるだろう。ここでは、二つのレベルの<販売・営業>を同じ分類の中に例示した。

製造業などの企業においては、将来の商品開発に備えての研究開発部門、いわゆるR&Dが位置づけられているのが一般的である。実演芸術組織においても、部門として独立しているかどうかは別として、将来の作品創造に向けてのR&Dの機能は不可欠と考えられるので、そのような事業、活動を図では「E」として位置づけた。



【図表 3 - 1】 実演芸術組織のマネジメント機能 概念図

また、実演芸術組織の使命として芸術振興を広く謳っている場合には、その普及活動の一環として公演とは異なる教育普及活動を展開していることがある。芸術団体が行う教育普及活動には公演に直接結びついたものと、そうでないものがあるが、ここでは公演に直結しない活動を行っている場合は、それらは組織の活動の支持者や将来の観客育成につながる活動として位置づけ「H」として区分した。ただし、公演に付随する教育普及活動は、プロモーションの一環とも捉えられるので、「G」の販売・営業の延長においた。これは、営利を目的としていない芸術活動では、エンタテインメントの興行にみられるようなマス・マーケティング、マス・プロモーションはそぐわず、それよりは教育普及活動として観客の開拓が行われることがままあり、販売・営業の関連においたものである。

「A」の組織全体の運営管理にあたる部門の内容の例示については、概念図の作成プロセスではかなり議論があった。例えば、公演の宣伝・プロモーションと組織全体の広報・PRが分化して考えられていないことや、スポンサー獲得や助成金申請などの資金調達が、公演制作に不可欠なことから、制作担当者が資金調達を行っていることが多いので、資金調達を公演制作部門と分けて考えることに抵抗感があったためである。しかし、概念図としては、実際に誰がどう分業して担当しているかではなく、機能としての整理であるから、組織全体の統括としてA部門を位置づけた。

さらに、実演芸術の公演には上演施設が必要で、また稽古場の利用も不可欠なことから、上演施設及び稽古場を所有したり専有したりしている組織が少なくない。そこで施設維持管理としてB部門を設けた。劇場やホール等の運営組織は当然のこと、それ以外の芸術団体でも上演施設や稽古場のレンタルを事業としているところもあるので、B部門の位置づけが大きい組織は少なくないであろう。

公演以外の事業、「D」については、芸術団体でも劇場・ホールでも、必ずしも行っていないでもよい事業であるが、本格的な芸術支援制度の導入が1990年以降であるわが国においては、舞台芸術作品の創造と公演にかかる支出と収入のギャップがあった場合に、外部資金の調達が必ずしも望めなかったことから、他事業の収益を公演制作に投入する必要があった。また、実

演家養成などの基盤整備が、分野によっては高等教育機関もなく人材育成を自前で行ってこなければならなかったことから、教授業、養成所などを関連事業として並行して行っている芸術団体が少なくない。公演以外の事業の有無やそれとの関連は、日本の実演芸術組織の経営を考える際には考慮しなければならない点であり、D部門に位置づけ、細分類として公演事業に関連する「I」と非関連事業の「J」を分けた。

このように、「A」から「D」および「E」から「J」までの細分類まで機能を分けて提示したが、すべての部門を行っていることが理想と考えているのではない。これは公演が成立していくために必要な諸機能を包括することを考えての概念図であり、それぞれの組織のありようによって、各部門の存在の有無、機能の強弱などの違いがでてくるのではないかということ想定し、分析に用いるための枠組みとして提示するものである。

### 3-2 アンケート調査の準備と設計

#### ・調査対象の実演芸術組織の範囲

前述のような概念整理を経て、日本の実演芸術組織が、どのようなマネジメント上の特徴を有しているか推論し、それを検証するために郵送式でアンケート調査を行うこととした。

まず、調査対象を明確にした。

第一のグループは、平成19年度、文化庁の舞台芸術支援事業（芸術創造活動重点支援事業、国際芸術交流支援事業）、舞台芸術振興事業、芸術文化振興基金（現代舞台芸術創造普及活動、伝統芸能の公開活動、先駆的・実験的芸術創造活動、芸術の国際交流活動）の支援対象となっている団体で、住所が把握できている団体。主として実演家が構成員となっていたり、専門性のある制作者が核となって組織されている芸術団体である。

第二のグループは、文化庁芸術拠点形成事業の支援対象の劇場・ホール（公立、民間含む）と、公立文化施設で自主事業予算が5000万円以上のところである。後者の公立文化施設については、運営主体は財団・事業団等がほとんどであるが、複数館を運営管理している場合もあるので、調査対象としては、施設名とした。調査の意図としては、劇場・ホール施設の運営主体である事業体を実演芸術組織と捉え、そのマネジメントの特徴を第一グループの芸術団体と比較することをねらったものである。

#### ・設問の意図

これらの実演芸術組織のうち、第一のグループ、芸術団体と、第二のグループの劇場・ホールの運営主体では、前章でみたように、異なる発展の経路をたどってきていることから、概念図で示したAからJまでの各部門および細分類の機能を有しているか否か、傾向は大きく異なるだろうと推測した。調査票の設計の前に、芸術団体および劇場・ホールを対象としたヒアリングおよびグループ・インタビューを行い、設問票に盛り込むことを絞り込む参考とした（ヒアリング等の実施履歴 参照）。

第一グループでは、必ずしもB部門がないであろうこと、それに対して、第二グループでは、貸し館が事業の根幹にあるのが常だった公立文化施設であるから、B部門がしっかり機能しているはずであることは想像に難くない。また、A部門においては、従来、自治体設置の劇場・ホールにおいては、設置者である自治体から出向している職員が管理統括部門の専従者として事務を担当することが多く、実演家が集まって形成している芸術団体に比して統括部門の機能がしっかりしていると目されてきた。それが具体的に事業体の当事者にどう意識されているだろうか。ただし、指定管理者制度の導入によって、自治体の従来の人事制度、慣行に変化があることも考えられるし、指定管理者となっても長期的に安定した雇用がなされるか不透明になり、事務部門で仕事をする人材に変化が出たりしていることも考えられる。少なくとも劇場・

ホールの実務担当者の協力を得て行ったグループ・インタビューの段階では、適切な人材の確保という点で、指定管理者制度導入以降、危機感が強まっていることが指摘されていた。

なお、文化庁の芸術拠点形成事業の対象は、公立文化施設だけとは限らず、民間の劇場・ホールなども含まれる。また、第一のグループの中に、常設の劇場・ホールを専有または所有し運営しているところも含まれるので、団体基礎情報の分類には、「劇場・ホール」というカテゴリーを入れ、公立、民間設置を問わず上演施設の運営管理を行っているカテゴリーとして捉えるようにした。

調査に際しては、運営の当事者たちが、それぞれの機能を十分に果たしている、果たしていないというように自覚的に分析しているかどうかを問うため、役割・機能を具体的に例示して「強み」「弱み」と位置づけているかどうかを回答させるような設計とした。なお、ヒアリング等では、概念図を示しながら質問することができたが、郵送式の調査では概念図の説明を文書で行うことが困難なので提示しないこととし、回答しやすいよう、公演を成立させていく役割・機能として例示する選択肢をしばらくこみ、「強み」「弱み」、それぞれ3つまでを選ばせる方式とした。さらに、「最も補強したい」と考えている役割・機能をひとつ選択させることとした（調査票の「C. 事業を遂行するための役割、機能について」）。

概念図で「H」と位置づけた教育普及活動、及び公演のプロモーションの一環として行う教育普及活動については、「強み」「弱み」という自覚を問うのではなく、実施の有無、程度を、組織の方針と関連づけて記述した選択肢から該当するものを選んでもらう方式で、取組みの姿勢の傾向を把握することにした。（「D. 教育普及的な活動について」）

実演芸術組織が、将来的に活動をどうしていきたいと考えているか、その方針、考え方の傾向の把握を試みたのが、調査票の「E. これからの運営についての考え方」のセクションである。まず、問6で外部環境をどう捉えているかを問い、次に問7で公演規模の拡大についての考え方を問うた。公演規模の拡大とは、ここでは公演回数を増やしていくことや、公演場所を多様にするを通じた、総ステージ数、総観客数を拡大することとした。設問の趣旨は、外部環境の捉え方との関連で、楽観的なのか悲観的なのかを捉えようとしたことと、芸術団体のすべてが総観客数を積極的に拡大していくことを是と考えていないかもしれないという推論に基づいて選択肢を作成した。

問8では、収入増があったとしたらという仮定のもとに、もっとも改善したいと考えていることを選択肢から選ぶ設問とし、問9では、そのような仮定とは関係なく、創造の質をあげるために重視することを選択肢から3つまで選ばせることとした。いずれも、実演芸術組織の経営をよくしていこうとするときに、何を重視しているか優先させているか、考え方を捉えようとした設問である。

以上のような設問の回答が、実演芸術組織の分野や活動規模、事業の展開の仕方などによって、姿勢や考え方に違いがあるかどうか分析するために、組織のプロフィールの基本事項として、法人格、結成年、分野、総ステージ数、専従者の人数、公演地などについて「A. 団体基礎情報」で回答を求めた。また、「B. 組織、集団のあり方について」で、実演芸術組織が、継続的事業体という自覚のもとに事業を行っているのと、芸術上の志向を共にする者の同志的集団で継続性をあまり意識していないのでは、差がでるのではないかと考え、問1で組織、集団の継続性についての意識を問い、問2では、法人格とは別に実演家を構成員とする「芸術組織」があるかどうかを把握しようとした。これは、舞台芸術の創造、公演が、通常の営利企業が行う事業と異なり、経済的な要因ではなく芸術上の方針から意思決定されていく部分があり、

法人の意志決定、責任の所在と、芸術上の意思決定と責任の所在が必ずしも一致していない組織があるからである。具体的には、劇団は、芸術上の意思決定は構成員からなる劇団の総会や幹部の会議で決めるが、事業を進めるにあたって経済・社会的信用を担う組織として契約の主体となる株式会社を設立しており、その役員の権限は必ずしも劇団の意志決定より優位にあるとは限らず、法人のあり方と構成員の総意が調和をとりながら組織運営がされている例が少なくないのである。オーケストラにおいても、社会的には財団法人などの法人として契約の主体となり事業を進めているが、構成員たる演奏家が楽団として意思決定していく部分もあるからである。問3は、組織がどのように意思決定しているか、実質的なところを確認しようと意図した。

調査票の「A. 団体基礎情報」と「B. 組織、集団のあり方について」の設問は、CからFまでの回答を分析する際にクロス集計を行う分析軸にする候補として集約することとした。また、概念図の「B. 施設維持運営」に関連することとして調査票の「G・創造・公演のための施設の所有・専有状況」、概念図の「D. 公演以外の事業」に対応するものとして、調査票「H. 公演以外の事業」で実施の有無を例示の選択肢から選ぶ方式で問うた。また、公的支援の枠組みの確認を質問票「I」で確認し、団体名を記名で回答してもらうこととした。

### 3-3 アンケート調査の実施

上記のような準備を経て、実演芸術組織対象のアンケート調査を実施した。その概要は下記のとおりである。

調査実施期間 平成19年12月から平成20年1月

調査方法 調査票の郵送による調査

調査対象

- ・平成19年度、文化庁の舞台芸術支援事業（芸術創造活動重点支援事業、国際芸術交流支援事業）、舞台芸術振興事業、芸術文化振興基金（現代舞台芸術創造普及活動、伝統芸能の公開活動、先駆的・実験的芸術創造活動、芸術の国際交流活動）の支援対象となっている団体で、住所が把握できている団体。
- ・文化庁芸術拠点形成事業の支援対象の劇場・音楽堂（公立、民間含む）と、公立文化施設で自主事業予算が5000万円以上のところ（ただし、自主事業予算についてのデータは、全国公立文化施設協会の加盟館の調査に基づいており、非加盟館については把握されていないので、場合によっては5000万円以上の予算を持ちながら調査対象に含まれなかった公立文化施設がある）。

送付合計506団体\*、うち、回答数202通 39.9%

\*注：複数の異なる支援施策の枠組みを重複して受けている団体があること、また、住所がわからない団体が少なからずあったことから、調査対象総数は、各支援施策の対象団体の単純合計ではない。

### 3-4 調査結果の概要

- ・団体基礎情報のプロフィール分析

#### ■ 法人格（有効回答202）

回答団体の法人格は、【図表A-1】のとおりである。

公的支援をうけて活動している組織であっても、約4分の1が営利法人の法人格を有し、明確に非営利法人格をもって活動しているところが半数に満たない。法人格を持たないで活動し

ているところが4分の1強を占めており、実演芸術の組織の法人格と、支援対象となっている法人類型とが、必ずしも明確な相関関係となっていない。これは、歴史的な経緯から、芸術活動をしようとする集団が容易に非営利の法人格を取得することができず、かつ、社会的な信用を得るためには法人格を取得しようとしたとき、登記によって取得できる営利法人を選択するところが多々あったからである。その後、特定非営利活動法人の制度が導入されたが、法人格の変更を行う方が有利と考える組織はあまりなく、また法人格を取得しないまま任意団体または個人事業主の活動として集団を運営していく方が相応しいと考えているところが相当数あるということに起因する。

#### ■ 設立年と法人格取得年（有効回答 202）

設立年が不明な8団体を除く194団体のうち、1945年までに設立された団体は7団体（3.6%）で、1960年までに設立された団体累積が32団体（16.5%）、1980年までに設立された団体累積が75団体（38.7%）。約6割が1981年以降に設立されている【図表A-2】。有効回答の202団体のうち法人格設立年を回答したのが136団体（67.3%）で、そのうち80年までに法人格を取得している団体が28.7%。1981年以降、2000年までに法人格を取得した団体が、53.7%と半数以上を占め、2001年以降が17.6%である【図表A-3】。

80年代後半から90年代にかけて法人格を取得した団体の多くが、自治体が出えんして設立された財団法人で占められており、法人設立と法人格取得が同年の団体が多い。この間、全国各地に公立文化施設が建設され、その運営団体として設立された財団法人が多かったことを反映している。

法人格取得年を回答した特定非営利活動法人が同法人格を取得したのは、すべて2001年以降で、同法人格が取得可能になった直後には見られない。

#### ■ 分野（有効回答 202）

「演劇」、「音楽」、「舞踊」、「演芸」、「劇場・ホール」、「そのほか」という選択肢からの選択で、複数回答を含む形では、それぞれ、「演劇」37.1%、「音楽」21.8%、「舞踊」12.4%、「演芸」3.5%、「劇場・ホール」27.7%、「そのほか」8.9%という結果になった（重複回答合計111.9%【図表A-4】）。

これを、分野別で分析できるように、「劇場・ホール」という回答が含まれている場合は、「劇場・ホール」とみなし、そのほか複数の分野を選択してきた場合は、個々の回答を調べながら、各分野のいずれかに対応するように分類すると、「演劇」69団体（34.2%）、「音楽」39団体（19.3%）、「舞踊」21団体（10.4%）、「演芸」4団体（2.0%）、「劇場・ホール」58団体（28.7%）である。これらは、調査票の回答のクロス集計を行う際、「劇場・ホール」と「芸術団体」（「演劇」、「音楽」、「舞踊」、「演芸」の合計）として、もちいるベースとした【図表A-5】。なお、「そのほか」の回答者の多くが、「伝統芸能」であった。

#### ■ 平成18年度の総公演回数（有効回答 185）

前年度の公演回数は非常に広範囲に分布しており、最小値は0、最大値は1,192である。50回刻みに分布をみると、「0~50」が最も多く、中央値も「50」である。「301~350」のカテゴリーまでは逡減傾向を示し、その後、600回までは、ごく少数ずつではあるがまばらに分布し、さらに「701~750」のカテゴリーに2団体、1000回以上のカテゴリーに3団体がある【図表A-6-1】。500以上の公演実績を申告している12団体のうち7団体が児童青少年演劇の専門劇団（影絵、人形劇等を含む）、4団体が「劇場・ホール」（その運営団体。民間を含む）で、1団体が伝統芸能の実演芸術組織である。

「0~100」の分布状況をさらに10回刻みで詳細に見てみると、「11~20」が31団体と最も

多く、全体の中央値は、「50回」であった【図表 A-6-2】。また、「劇場・ホール」の運営を行っている組織の回答内容から推察して、主催公演だけを数えてきたところと、実質的には貸し館事業である公演回数を含めているところと、回答の姿勢に異同があったので、公演回数を基準に活動規模の大小を判断することは適切でないと思われた。

次に主催公演の数を、分野別でみてみた。演劇、音楽、舞踊とも、最頻値は「1～10」。演劇は比較的広範囲に分布しており、100回を超えているところは、150回（劇場・ホールを有する人形劇場）、700回（劇場・ホールを有する劇団）と、いずれも劇場・ホールを有し運営している組織である。音楽の最大値は、78回（オーケストラ）、舞踊の最大値は、80回で、これも劇場・ホールを運営している組織だった【図表 A-7,8,9】。

「劇場・ホール」の主催公演の回数の分布は、【図表 A-10】にあるとおり、最も回答が多かったのは「21～30」のカテゴリーで、「100～」というものも比較的多く、最大値は 480 回である。

主催公演の回数の多いものを見てみると、複数班を編成して一日に異なる班が別の場所で公演活動のできる体制のある児童・青少年演劇の劇団か、1演目が短く、「劇場・ホール」を有し常設の上演場所として1日に複数回の公演が行える人形劇や大衆芸能、伝統芸能などの分野の組織である。分野によって、このように公演回数の傾向が異なる。「劇場・ホール」の主催公演の回数についても、どの分野の公演を行っているかで異同がある。当初、公演総数もしくは主催公演数の多寡でクラスわけして詳細分析をすることも検討したが、分野によって公演回数の傾向に差があることから、公演総数同様、分野横断的に主催公演の数でも活動の規模を図ることは適切ではないと判断した。

#### ■ 専従者の人数、構成員の人数（有効回答 187）

有償の常勤者の人数は、最少値 0、最大値 380 となっているが、回答状況をみてみると、オーケストラの回答の中に、演奏家である楽団員を有償常勤者に含めて回答してきている団体と、演奏家の楽団員は除いて事務局の専従職員だけを回答してきている場合があることが分かった。また、劇団については、児童青少年演劇の中には、俳優等実演家も有償常勤で制作的な仕事も補助する場合があるが、多くの場合、俳優等は有償の常勤者でないことが多い。今回の回答では、実演家を含めてすべて有償常勤の場合、人数に含めて記入されていると思われる劇団があり、実演家ではない専従職員として常勤している人の人数と言えない回答が含まれていることに留意しなければならない。回答した組織の受け止め方によって、若干補正を加えなければならぬが、それでも、最頻値は「0」であり、次いで多い回答が「1」と「3」というように、5人以下という回答が多い。一方、50人以上と回答した 12 団体をみてみると、4例が楽団員の数を含めて回答してきたオーケストラで、2例は劇団（ひとつは劇場も運営）、それ以外は、自治体が出えんして設立された財団法人ばかりである。そのうち2例は、複数館の管理運営を行っている市の財団で、1館だけでなく複数館管理の職員数すべてを含めていると思われる。「劇場・ホール」だけの回答について分布をみてみると、「0」という回答はなく、最大値「68」、10人刻みで分布をみると「11人～20人」に最も集中している。

非常勤の人数の回答と、有償の常勤者数の回答との間に特に目立つ相関関係は認められなかったが、15の団体が、有償常勤者も非常勤も「0」と回答していた。これらの団体は構成員が制作業務なども担っていると推察される。

所属構成員の数は、最小値「0」、最大値「6000」となっているが、1000を超える構成員がいると回答してきた数団体は、すべて実演家を束ねている協会組織であった。自治体出えん財団等の場合、所属構成員は「0」または無回答がほとんどであったが、実演家が所属している例が3例あった。

## ■ 公演地

公演地について、「a.本拠地公演中心（所在地のある都道府県内）」「b.本拠地公演および近隣の都道府県内で公演・巡回活動」「c.全国的に公演活動を展開」「d.海外公演中心」という4つの選択肢で回答を求めたところ、複数の選択肢を選んできた団体があったが、「a.本拠地」のみが100団体（49.5%）、「b」および「a、b」が29団体（14.3%）、「c」を含む回答が62団体（30.7%）、「d」が5団体（2.5%）、無回答6（3%）という結果だった。自治体出えんの財団で「劇場・ホール」を運営している組織は、ほとんどが「a」だったが、「b」「c」、それぞれ1団体ずつ回答があった。

## ■ 海外公演（有効回答 185）

海外公演の経験、頻度を訊ねたところ、「1度も経験がない」がちょうど半数の101団体。70団体（35%）が「不定期で行っている」と回答し、「定期的に計画的に行っている」という回答が14団体（7%）だった。

### ・実演芸術組織の継続性への意識、意思決定の実態

#### B. 組織、集団のあり方について（有効回答 199）

問1（有効回答 199）「a 継続的事業体」という回答が138団体（69%）、「b 核になる人物がいる限り継続」が53（27%）、「c 継続性をあまり意識していない」が4（2%）、「d 個人アーティストの集団」が4（2%）という結果になった（1団体はaとbの両方を選んだので無効とした）。【図表 B-1】

「a」を選択した団体の法人格の内訳をみると、株式会社：17、有限会社：15、財団法人：61、社団法人：9、特定非営利活動法人：8、協同組合：1、そのほか：6（有限責任中間法人1を含む）、任意団体：20となっていた。許認可を得るのが大変な財団法人を取得している法人が61と大部分を占めており、非営利法人全体で過半数を超え、営利法人も合計で32であるが、任意団体も14%含まれているのが注目される。一方、「b」を選択した団体の中には、任意団体が24団体と、最も多いが、株式会社が5、有限会社が11、財団法人：4、特定非営利活動法人：3と、法人格を有している団体も少なくない。ただし、自治体出えんの財団で「b」を選択した回答はなく、すべて芸術団体である。

「b」を選んだ団体は継続性をもって活動しているとはいうものの、「創立者や現在の代表など核になる人物がいる限り」という留保付きで考えている団体が多いということは、創立者や現在の代表など、個人の力で支えられているという意識が強いことが伺える。「継続性をあまり意識していない」という4団体のうち、任意団体は1団体のみで、株式会社、有限会社、特定非営利活動法人となっており、個人アーティストの活動をするために形成された集団という選択肢を選んだ4団体はすべて任意団体であった。

問2（有効回答 140） 法人格をもっている団体に対して、法人とは別に芸術組織があるかを問うたところ、「組織は存在しない」と回答したのが97団体（69%）、規約をもった任意団体があると回答したのが33団体（24%）、規約のない任意団体があると回答したのが10団体（7%）。有効回答の約3分の1が、任意団体が別にあると回答している。【図表 B-2】

問3（有効回答 202） 公演プログラムの計画内容を実質的に決めている意志決定の主体のあり方について「団体の代表」「事業担当者」「代表と担当者や幹部が合議制で」「委員会、幹事会等」「総会」「なんとなく合議制」という6つの選択肢から選ぶ方式にしたところ、結果は【図表 B-3】のとおりである。表複数の選択肢を選んだ回答も多々あったが、「代表者」と「事業担当者」と言うように、個人が単独で決めているというのが44団体（21.8%）で、なんらか

の形で合議制を含みこんでいる回答が 158 団体（78.2%）であった。

### 3-5 実演芸術組織の自己分析：「強み」「弱み」と強化したい機能

#### C. 事業を遂行するための役割、機能について

問4では、公演事業を継続していくために、集客、公演依頼主への営業、支援者集めなどに関連する機能を選択肢として提示し、自分たちの組織で「強み」と思われるものを3つまで、「弱み」だと思われるものを3つまで、今後、最も補強したいと考えている機能をひとつだけ選んでもらった。

- 「強み」(有効回答 194) 複数選択で、「a 公演制作機能」を選んだのが 146 団体 (72%)、「b 将来の創作活動に向けてリサーチ」が 84 団体 (42%)、「c 営業・宣伝 (個人顧客向けチケット販売)」と「g 団体全体の広報」がともに 57 団体 (28%)、が「e 資金調達」が 31 団体 (15%)、「d 営業・宣伝 (依頼主獲得)」が 25 団体 (12%)、「f 団体への支援獲得」が 24 団体 (12%) となった。
- 「弱み」(有効回答 195) 複数選択で最も多かった回答が、「e 資金調達」で 98 団体 (49%)、次いで「f 団体への支援獲得」が 94 団体 (47%)、「d 営業・宣伝 (依頼主獲得)」が 89 団体 (44%)、「c 営業・宣伝 (個人顧客向けチケット販売)」が 86 団体 (43%)、「g 団体全体の広報」が 67 団体 (33%)、「a 公演制作機能」が 24 団体 (12%) だった。
- 「強化したい機能」(有効回答 193) の回答で最も多かったのが「e 資金調達」55 団体 (27%) で、「弱み」で最も回答が多かった選択肢と一致しているが、2番目に多かったのは「c 営業・宣伝 (個人顧客向けチケット販売)」で 37 団体 (18%)、次いで「f 団体への支援獲得」が 24 団体 (12%)、「d 営業・宣伝 (依頼主獲得)」が 23 団体 (11%)、「g 団体全体の広報」が 21 団体 (10%) と僅差で並んだ。

#### ・「芸術団体 (演劇、音楽、舞踊、演芸)」と「劇場・ホール」の傾向の違い

調査前の仮説として、「劇場・ホール」の運営主体は、主に公立文化施設の運営組織だろうから、継続的事業体という意識で運営されていることが予測されるが、歴史的に貸し館中心で運営されてきているので、役割・機能面では、「公演制作」の機能が弱い、または無いと推測された。一方、芸術団体では、職能的な団体として全国的に展開していたり総公演数が多い団体は「公演制作」の機能がしっかりしていると自認していると推察されるが、芸術団体のなかでも、制作の専任がおらず「公演制作」の機能が弱く、アーティストの活動を行うために形成されている集団などに二極に分かれていることが予測された。団体基礎情報で、演劇、音楽、舞踊、演芸と回答したところを「芸術団体」として括り、「劇場・ホール」と比較してみた。【図表 C-1,2】

全分野の「強み」についての回答数を、回答した団体数で除して求めたパーセンテージと、「劇場・ホール」だけの数字と「芸術団体」での数字を比較してみたところ、「a 公演制作機能」に関しては、「劇場・ホール」は、全体の割合が 72.3%であるのに対し、60.3%と、12 ポイント下回っており、逆に「芸術団体」では、77.4%である。また、「g 団体全体の広報」は、全体の割合では 27.7%が強みと意識しているのに対し、「劇場・ホール」は、41.4%と 13.7 ポイントも高く、逆に「芸術団体」では 21.1%と低い。

「芸術団体」の選択の傾向と全体との比較で 10 ポイント以上差が出ていた選択肢はなかったが、「c 営業・宣伝 (個人顧客向けチケット販売)」では、「劇場・ホール」が 29.3%であるのに対し、「芸術団体」は 16.5%で差が開いている。

「弱み」についての回答も、全体の割合と、「劇場・ホール」と「芸術団体」とを比べて差の大きいところを見てみた。「劇場・ホール」は、「a 公演制作機能」を「弱み」として選択したところが 25.9%。全体が 11.9%で「芸術団体」が 6%であるのとは大差がある。「強み」「弱み」

いずれの回答からも、事前の推測どおり、「劇場・ホール」は「芸術団体」との比較においては公演制作機能が弱いというように意識されていることが分かった。しかし、「強み」として3つまで選んだ傾向を、選択肢ごとに多かった順に見てみると、「劇場・ホール」でも、最も多かったのは「a 公演制作機能」で、次いで「将来の創造に向けてリサーチ」となっており、「芸術団体」ほど高率で選択してはいないものの、事業の根幹である公演制作機能を事業の中心として捉えているところが少なくなかったといえるのではないかと。

「弱み」について、そのほかの選択肢で、「劇場・ホール」が全体の数値より 10 ポイントを超えて差がでた選択肢は、「b 将来の創造に向けてリサーチ」する機能（全体 22.3%に対し、8.6%）と、「d 営業・宣伝（公演依頼主獲得）」（全体 43.1%に対し、31%）のふたつがあった。

「b 将来の創造に向けてリサーチ」という機能は、公演制作機能の基礎となるものなので、公演制作機能が弱いと自覚されていることの延長で「弱み」と考えられているのは当然のことだろう。また、「劇場・ホール」の回答者は、基本情報の公演場所についての設問で、本拠地以外で公演を行っているという回答は2件だけであり、特に公立文化施設の運営組織においては、自ら管理運営する上演施設以外で公演を行うことが積極的に行われていないことから、「d 営業・宣伝（公演依頼主獲得）」の機能について必要という認識もあまりなく、持つべき機能であるが弱いという意識ではなかったのではないかとと思われる。

「芸術団体」と全体の割合を比較して 10 ポイント以上の差の出た「弱み」の選択肢はなかったが、「e 資金調達」では、「芸術団体」は 50.4%が弱みとしているのに対し、「劇場・ホール」では、41.4%であり、いずれの 카테고리でも「弱み」に挙げている団体が多かった選択肢で、とくに「芸術団体」の側で弱みという意識が強いことがみてとれた。

次に最も「強化したい機能」については、全体の傾向とカテゴリー別では、異なった意向が表れていた【図表 C-3】。全体が「e 資金調達」「c 営業・宣伝（個人顧客向けチケット販売）」「f 団体への支援獲得」の順で多かったのに対して、「劇場・ホール」では、「c 営業・宣伝（個人顧客向けチケット販売）」が 27.6%と最も多く、次いで「e 資金調達」（20.7%）、「a 公演制作機能」（13.8%）で、「f 団体への支援獲得」と「b 将来の創造に向けてリサーチ」が共に 12.1%で並んでいる。一方、「芸術団体」では、全体と同じく 1 位「e 資金調達」（30.1%）、2 番目「c 営業・宣伝（個人顧客向けチケット販売）」（15%）、3 番目は「f 団体への支援獲得」（14.3%）の順であるが、1 位とそれ以外の差が大きく、「資金調達」機能の強化が必要という意識が強く表れていた。なお、4 番目の「d 営業・宣伝（公演依頼主獲得）」も 13.5%と、3 番目とあまり差がない。

「強化したい機能」の考え方として、自らの「強み」をより活かしていこうという選択もあれば、「弱み」を克服したいという選択もあるだろう。また、こうあるべきだという理念の反映の場合もあるだろう。そこで、「強み」「弱み」を3つまで列挙して選択したときの傾向と照らし合わせてみる。まず、全体の傾向と選択の多い順が同じ「芸術団体」については、「弱み」で最も多く選択された「e 資金調達」が最も「強化したい機能」である。2 位、3 位、4 位は僅差であるせいもあるが、「弱み」としては3 番目であった「c 営業・宣伝（個人顧客向けチケット販売）」が、強化したい機能の2 番目で、「弱み」として2 位だった「d 営業・宣伝（公演依頼主獲得）」は、4 位にさがり、それよりも「f 団体への支援獲得」が強化したい機能として浮上してきている。

「劇場・ホール」が強化したい機能と考えているところは、「弱み」の順位とは異なり、最も多かったのは「c 営業・宣伝（個人顧客向けチケット販売）」（27.6%）で、2 位が「e 資金調達」（20.7%）である。「弱み」として最も選択が多かった「f 団体への支援獲得」は、強化したい機能としてはあまり選択されておらず、6.9%に留まり、「d 営業・宣伝（公演依頼主獲得）」を強化したいと選んだところはゼロである。経営の土台となる資金調達の機能強化もさること

ながら、個人の顧客を獲得したい、獲得すべきだ、と考えた回答者の方が上回る結果となった。

ところで、「芸術団体」の傾向は、「劇場・ホール」の回答者数を2倍以上うわまわることから、全体の傾向を左右しているが、「芸術団体」のうちわけ「演劇」と「音楽」の「強み」「弱み」に対する分析、「強化したい機能」の意向は、1位を占めている選択肢は同一であるものの、それ以外は実は異なる傾向を示していた。

まず「強み」の自己分析であるが、1、2位は「演劇」「音楽」とも全体傾向と同じである。しかし3位、4位が「演劇」では「c 営業・宣伝（個人顧客向けチケット販売）」（18.8%）、「d 営業・宣伝（公演依頼主獲得）」（18.8%）であるのに対し、「音楽」では「g 団体全体の広報」（35.9%）、「f 団体への支援獲得」（25.6%）だった。

「弱み」の自己分析では、「演劇」では、1位が「c 営業・宣伝（個人顧客向けチケット販売）」「e 資金調達」が同点（47.8%）で、3位が「d 営業・宣伝（公演依頼主獲得）」（42%）。それに対し「音楽」は、1位は「d 営業・宣伝（公演依頼主獲得）」「e 資金調達」が同点で（51.3%）、3位が「c 営業・宣伝（個人顧客向けチケット販売）」（48.7%）。4、5位も順位は入れ替わっている。「強化したい機能」では、「演劇」「音楽」共に1位は「e 資金調達」だが、「演劇」の2位は、「c 営業・宣伝（個人顧客向けチケット販売）」「d 営業・宣伝（公演依頼主獲得）」が同数だった（17.4%）。一方「音楽」は、2位は「f 団体への支援獲得」（23.9%）、3位「c 営業・宣伝（個人顧客向けチケット販売）」（15.4%）と、異なる傾向を見せている。このように、分野によっての違いは、事業の展開の仕方や顧客との関係の違いによって意向が変わる部分がありそうである。

#### ・教育普及的な活動の位置づけ

##### D. 教育普及的活動について

問5では、公演以外に教育普及的活動を行っているか、そういう活動に対する意識とともに訊ねた。選択肢aからcは、「重要だと思う」という前提で、「a 積極的に行っている」、「b 財源や人材に制約があり十分でない」「c 公演中心なのでバランスを見て実施」としたところ、「a」が最も多く84団体（42%）、次いで「c」45団体（22%）、「b」33団体（16%）、そして「d 公演中心で依頼があれば応じる」という選択肢が24団体（12%）である。「a」から「c」で合計162団体（80%）を占めており、重要性の認識は極めて高い。「e どのようにしたらよいかわからない」「f ファミリー向け公演をしているので公演以外まで広げていない」がそれぞれ3団体、「g 必要ない」は1団体と、公演以外の活動に対して実施していないという団体はごく少数にとどまった。【図表D-1】

#### ・「芸術団体」（演劇、音楽、舞踊、演芸）と「劇場・ホール」の傾向の違い

Dの回答を、2つのカテゴリーに分けて傾向をみると、いずれも1、2、3位の順は変わらないが、「劇場・ホール」では、選択肢a、b、c以外を選んだ回答はなく、半数以上（58.6%）が「a 積極的に行っている」を選んでおり、「c 公演中心なのでバランスを見て実施」が22.4%、「b 財源や人材に制約があり十分でない」は18.9%である。一方「芸術団体」の回答は、すべての選択肢に分散しており、1位の「a 積極的に行っている」は32.2%に留まっており、4位「d 公演中心で依頼があれば応じる」も18.0%ある。「劇場・ホール」の方が、積極度が高いという傾向が見てとれた。【図表D-2,3】

#### ・公演の拡充のために必要なこと：外部環境の捉え方と運営改善点の視点

##### E. これからの運営についての考え方

問6では、まず実演芸術組織が外部環境をどう捉えているか、「a 追い風」、「b 逆風」「c どちらでもない」の3択から選んでもらった。半数強の団体が「c」を選んでおり、4割近くが

「b 逆風」を回答し、「a 追い風」は 8.9%に留まっている。これを、「劇場・ホール」と演劇、音楽、舞踊、演芸の合計である「芸術団体」のカテゴリーのそれぞれでみると、「劇場・ホール」では、「b」と「c」が同数で 43.1%ずつ。「a」は 12.1%と全体より「追い風」と捉えている割合が若干高い。これに対して「芸術団体」の傾向は、全体傾向とほぼ同じである。【図表 E-1-1,2,3】

問7では、公演規模を拡大していくことに対する意向と状況判断を組み合わせたの選択肢を与え1つだけを選ばせた。最も多かった回答は、「b 拡充したいが、財源や人材が不足している」というもので 66.3%。「a 拡充したいし、できる環境にある」という回答が2番目で 11.9%であった。これを「劇場・ホール」と「芸術団体」のカテゴリーのそれぞれでみると、1位が「b」、2位が「a」という順位はいずれも全体と同じだが、「劇場・ホール」の方が「a」のポイントが 17.2%とやや高く、「芸術団体」の方がやや悲観的な回答が多い傾向にあった。【図表 E-2-1,2,3】

問8は、追加収入があった場合、何に支出したいかという投資の優先順位を図る設問で、1つだけを選ばせた。最も多かった回答は「a 制作や営業・広報に専念できるよう、人材を増やす」が 39.1%、次いで「c 出演者や制作の報酬をあげたい」(32.2%)、3番目が「b 実演家や技術スタッフ、プランナーなど、創造に関わる人材を増やしたい」(10.4%)だった。これを「劇場・ホール」と「芸術団体」のカテゴリーのそれぞれでみると、順位は異なっており、「劇場・ホール」は「a 人材を増やす」が 56.9%で、全体の傾向より 17.8 ポイントも高く群を抜いており、全体では2位の「c 報酬をあげる」が 3.4%と、全体より 28.8 ポイントも低く3位に落ち、「b 創造に関わる人材を増やす」の方が 10.3%と多く、2位になっている。一方、「芸術団体」では、「c 報酬をあげる」が 44.4%と 12.2 ポイントも高く1位を占め、「a 人材を増やす」が 30.8%で2位である。芸術団体の方が低い報酬もしくは無償で公演にかかわっている人材が多いのに対し、「劇場・ホール」では、報酬は一定レベルはあるものの、人を増やしていく環境にあることが伺える。なお、「芸術団体」のうち、「演劇」と「音楽」の傾向をみると、「音楽」では、実は「c 報酬をあげる」が 28.2%で、それよりも「a 人材を増やす」の方が 41.0%と高く、全体の傾向とは順位が異なっている。演劇は「a」が 29%、「c」が 50.7%である。音楽分野では、「劇場・ホール」と同様、従事した人が受け取る報酬レベルよりは、人材を増やしたいのに増やせないことの方が早く解決したい課題とされており、演劇と音楽では状況が異なっていることが推察される。【図表 E-3-1,2,3】

#### ・創造の質のために必要なこと

問7が、主として総ステージ数の増加や公演地の広がりといった、公演の規模の拡大に関連してこれからの運営の意向を問うたのに対し、問9では、創造の質の向上のために重視することを選択肢を示し、3つまで選んでもらった。【図表 F-1】

最も回答が多かったのが「a 芸術家たちの報酬など活動条件をよくすること」(121 団体、61.1%)で、2番目が「d 稽古場、練習場所などの環境をよくする」(80 団体、40.4%)、3番目が「c リサーチや充電のできるゆとりある環境」(77 団体、38.9%)と続いている。

これを、カテゴリー別に見ると、「劇場・ホール」と「芸術団体」では異なった順位になっている。「芸術団体」では、「a」が 75.8%と、群を抜いて1位だが、「劇場・ホール」では 29.1%と6位である。「劇場・ホール」で重視されているのは、最も多いのが「d」(54.5%)、次いで「f 外部からの評価でやる気を刺激」が 50.9%、「c リサーチや充電できるゆとり」が 49.1%と僅かな差で2位、3位に続いている。「芸術団体」では、2位以下は僅差でならんでいるが、2位は「e 公演機会を増やす」で 38.6%、3位が「d」で 37.1%となっている。

さらに「演劇」と「音楽」の回答をみても、1位が「a」であることでは同じだが、「音楽」の2位は「d」(41%)であるのに対し、「演劇」は2位が「b 技能・能力向上のための環境」(42.6%)となっており、「音楽」の高等教育機関が整っているのに対し、「演劇」の教育・研修システムの基盤が弱いことが背景にあるからと推察される。

#### ・創造・公演のための施設所有・専有状況

##### G 創造・公演のための施設の所有・専有状況

回答団体の施設の所有・専有状況は【図表 G-1-1,2】のとおりである。「劇場・ホール」が上演施設を所有・専有していることは当然であるが、「芸術団体」でも約2割が上演施設を所有または専有している。詳細情報によると、「劇場・ホール」の7割近くが指定管理者として専有している。

また、稽古場の状況については、【図表 G-2-1,2,3】のとおりであるが、「芸術団体」の約半数が稽古場を何らかの形で所有・専有している。無償で提供をうけていると回答している団体は、ほとんどが自治体などから上演施設兼稽古場や、上演施設と稽古場に利用できるような施設の運営を委託されている場合である（民間の非営利法人所有の施設1例、国立の上演施設1例を含む）。

稽古場・上演施設兼用としての施設の所有、賃貸による専有、無償提供を問う設問も設けたが、回答者によって、上演施設、稽古場についてそれぞれ問うたものと重複して答えている場合とそうでない場合との両方があるようで、また、1つの空間を稽古場として使い上演施設に使うこともあるという場合と、上演施設と稽古場が別々にある場合、その両方がある場合など、施設によって実状はいろいろだが、この設問だけでは詳細なところまで把握しきれなかった。

#### ・公演以外の事業

【図表 H】では、公演以外の事業を行っているかどうかの回答をまとめている。全体で最も多かったのが、「a 養成・研修事業」(46.5%)で、次いで「c 稽古場・上演施設の貸し出し」(33.8%)で、その次に「b 所属実演家のマネジメント」と「f 関連グッズ物販」が共に16.7%で並んでいる。

これを「劇場・ホール」と「芸術団体」の 카테고리別にみても、「劇場・ホール」は1位の「c 稽古場・上演施設の貸し出し」(74.5%)、2位の「a 養成・研修事業」(54.5%)に回答が集中しており、3位の「f 関連グッズ物販」は16.7%と引き離されている。一方、「芸術団体」では、1位は「a 養成・研修事業」(47%)、2位は「f 関連グッズ物販」(31.1%)、3位が「b 所属実演家のマネジメント」(21.2%)と、「劇場・ホール」とも全体集計とも異なる順位となっている。「b 所属実演家のマネジメント」が高くなっている要因は、「演劇」の分野で3分の1近くの団体が実演家マネジメントを行っているのが、集計のなかでも割合を押し上げているからとみられる。

「d 駐車場など不動産貸出」「e 飲食業などの直営・フランチャイズなど」は、いずれの 카테고리、分野においても非常に少ない。「劇場・ホール」でも1割程度で、実演芸術組織では、公演以外といっても、やはり関連事業の範囲でしか他事業を手がけていないという傾向がみとれた。これは、「g そのほか」の具体的記述をみても、「a の養成・研修」に含まれる場合もあるのではと思われるようなワークショップや教育・普及的活動への言及が散見され、そのほかでは、出版や資料の公開、貸し出し、展示会、映画上映、制作委託というように、芸術関連の事業がほとんどであることから、今回の調査対象団体では、全く芸術と関連のない事業は行っていないとみられる。

#### ・ 詳細分析について

今回の研究では、実演芸術組織を継続的事業体と捉え、その経営について分析することを目指したが、アンケートの調査対象を選び出すために用いた公的支援の枠組みでは、継続的事業体でない一時的な実行委員会などの組織、ほとんど個人の活動とってよい主体も排除されていない。そこで、問1で継続的事業体を選択した団体の回答集計を別途試みたが、全体集計で得られた傾向との差異が少ないこと、また、差異がある場合も「継続的事業体」という意識に起因しているというよりは、回答者の分野の組み合わせによってもたらされているのではないかと思われ、特に有意の細分析結果が得られなかった。また、なお、「継続的事業体」以外に、有償の常勤である専従者の数でクラスわけして、詳細分析を行うことも検討し、5人未満と5人以上でクロス集計を試みたが、これについても同様だった。

本調査では、「劇場・ホール」と「芸術団体」という二つのカテゴリーによって、回答結果に違いが生じることを指摘してきたが、「芸術団体」も設問によっては「演劇」と「音楽」では異なる傾向を示す結果があった。「舞踊」「演芸」については、サンプル数が少ないことから傾向を取り出すことはできなかったが、今後、実演芸術組織の経営の改善に対する考え方や課題を吟味するには、「劇場・ホール」以外の各分野それぞれに一定規模のサンプル数を得て調査し比較することが必要と思われる。

## 4章 芸術団体・劇場の経営強化の方向性

実演芸術組織の機能の概念整理を踏まえ、わが国で公的支援を得ながら活動している諸団体が、どのように社会環境の認識を行い、どのような運営の方向性、改善の意向をもっているかを見てみた。

環境認識は、43.1%が「逆風」と感じてはいるものの「どちらでもない」が43.1%と中立的な認識も多く、「追い風」12.1%を加えると必ずしも悲観的ではない。この問いを受けて組織の成長の方向性を問うと、制約条件がつきながらも「総観客数を増やせるように公演を拡充したい」が89%も占めており、実演芸術組織として健全な志向をもっていることが明らかになった。この回答の内訳を見ると、9%が思いはあるが「現状維持で精一杯」と答え、63%が制約として「観客増の営業・宣伝活動にあてる財源や人材不足」をあげ、17%が「できる環境にある」と答えている。この80%の二つの層を後押しすることにより発展の可能性が高いことを示している。

これら3章でみた実演芸術組織の意向と2章でみたこれまでの芸術団体と劇場の歴史的経緯から実演芸術活動の成長の方向性を考えると3つの方向性が考えられる。一つは公立文化施設の‘芸術団体化’、一つは芸術団体の‘劇場化’、一つは公立文化施設と芸術団体の特性を踏まえた役割分担と連携の強化である。

さらに必要なことは「観客の拡充」のための具体的な方策を開発し、関係者で共有していくことではなかろうか。

### 4-1 公立文化施設の‘芸術団体化’

公立文化施設の‘芸術団体化’とは、端的にいえば公演制作機能の拡充が進むことによる変化である。2章で触れたとおり、わが国の公立文化施設は、そもそもは集会施設として設置されてきたが、1990年代以降は単に舞台芸術の上演に利用できる施設としてではなく、創造機能を有し、地域の芸術文化機関として事業に取り組んでいるところが一部に出現してきた。「公共劇場」を標榜する、自治体設置の劇場・ホールが各地の芸術拠点として実績を重ねている。ここでいう公演制作機能とは、自らの組織で作品を創造することも含まれるが、創造はしていなくても、地域に実演芸術の鑑賞機会を提供していくために、プログラムの選定から提供の仕方までに積極的に関与する担当者がいて工夫をしていることまで幅広く捉えている。

3章で紹介したアンケート調査の「C. 事業を遂行するための役割、機能について」のところで、「強み」第1位の回答は、「公演制作機能」をあげている割合が全体で72.3%であるのに対し、「劇場・ホール」は60.3%と、芸術団体の77.4%よりは17ポイントも低い。また、「将来の創造に向けてリサーチ」については46.6%と7ポイントほど高く、貸館が中心ではなく公演制作機能を本分とする施設からの回答が多かったことが伺える。つまり今回アンケートの対象となった自主事業費5000万円以上を擁する公立文化施設の‘芸術団体化’が想像以上に進んでいるという見方ができるだろう（本調査で「劇場・ホール」に分類したものの中には、劇場を運営している芸術団体等が含まれ、全部が公立文化施設ではないが、その割合は高い）。そして「公共劇場」自らが創造した舞台作品を他の地域の公立文化施設で上演したり、共同制作して同一作品を数箇所上演したり、という事例も徐々にでてきていることから、今後、この傾向はますます顕在化していくことと推測される。

かつて、公立文化施設の職員は自治体からの出向者で‘お役所的’で、舞台芸術の実状に理解がないという見方が支配的だったが、1990年代以降、民間の芸術団体から公立文化施設職員に転職する人材や、公立文化施設を管理運営する財団にプロパーとして採用された新人等も増え、また、公立文化施設職員を対象とした研修も継続的に行われてきた結果、もはや公立文化

施設職員イコール役人、民間の芸術団体イコール専門家というような図式的な捉え方では済まなくなっており、共通人材基盤が形成されつつあると見るべきであろう。

#### 4-2 芸術団体の‘劇場化’

歴史的に実演芸術の発展を見ると創造活動を進める主体が、その活動の観客・聴衆とパトロンとの関係の中で、実演芸術に相応しい劇場を設置してきた流れをもう一度見直す必要がある。江戸幕府からの扶持持ちでのお抱えから放り出された能楽師たちは、明治初期の苦難の時代の中で新たな支持層をとらえ、能楽堂の建築を行っている。現在、10を超える能楽堂が能各流の専用劇場として人材育成と公演の場として運営されている。

また、西欧から導入されたリアリズム演劇は、大正時代の経済興隆の時期、築地小劇場をつくりあげたし、所謂、新劇運動の流れを受けて戦後は俳優座劇場、前進座劇場などの建設が取り組まれてきた。劇団のアトリエを含めると小劇場を設置してきた幾つかの例があるし、秋田に本拠を置く劇団わらび座は温泉事業などの観光複合事業体としてわらび劇場を建設し、劇団四季が次々と専用劇場をオープンさせたのは注目に値する。

さらに最近では上方落語協会が、大阪天満宮からの土地の提供と有志の寄付により天満天神繁盛亭という悲願の寄席をつくりあげ、関西の演芸状況を大きく変えた例も出現している。

このような劇場の多くは、芸術団体だけの財政力では不足で、何らかのサポートが行われるのが通例であり、一部を除いて芸術団体だけの収益力では実現は難しい。また、一芸術団体だけの固有の観客層だけで年間を埋めるのは難しいといった問題が歴史的には存在してきた。

地域の観客・聴衆の開発力、さらに劇場の「ブランド」を共につくりあげることの出来る劇場利用者の誘導など劇場の経営力を育成していかなければならないだろう。

なお、2008年度の公益法人税制改革で公益法人所有「伝統芸能の公開施設」の土地・建物の固定資産税減免が図られている。芸術団体が設置する劇場の負担が軽くなる方向性をもった制度である。

#### 4-3 公立文化施設と芸術団体の特性を踏まえた役割分担と連携の強化

劇場・ホールも、上演施設を有さない芸術団体も同じ実演芸術組織であるとしても、それぞれの特性、違いはある。その特性と相違を踏まえて、地域の観客・聴衆を増やしていくことを共通目的として、連携を深めることは重要な戦略である。

アンケート結果によると「個人へのチケット販売」は「劇場・ホール」が41.4%、「弱み」の2位であり、芸術団体が42.9%で「弱み」の3位にあがっていて、問題意識としては共通している。そして「劇場・ホール」（その大部分が公立文化施設の運営母体）が「強化したい機能」の筆頭に、個人顧客向けチケット販売の営業・宣伝と挙げ、また、教育普及的活動について、芸術団体より積極的な姿勢が見られた。「劇場・ホール」「芸術団体」共に個人顧客拡大が課題であると意識しており、「劇場・ホール」は、より積極的に「弱み」を克服したいと意欲を見せている。「劇場・ホール」の意欲をさらに活かす方向性で、双方が連携して相互補完をしつつ観客・聴衆の増加に取り組んでいく選択肢は十分に考えられる。

しかし、劇場に観客・聴衆を迎えるのは容易なことではない。その観客・聴衆は劇場が立地する地点を中心とする所謂、商圈に暮らす人々の影響を受ける。地域社会の経済、文化的背景、そして住民の文化、経済、社会的な階層の状況と歴史の影響である。よって芸術活動が提供されたからといって簡単に観客・聴衆が集まるといった状況にはならない。

それでも、拠点の施設を持たない芸術団体に比べれば、来場者と接する機会の多い劇場・ホールは、常に商圈内の人々を相手にすることが出来るので、利用したことのある来場者には、さらなる利用を働きかけリピーター層を厚くし、来場したことのない人にも訪れるきっかけを

提供し利用者へと誘引していく新規の観客・聴衆への働きかけを行っていくことが期待される。劇場・ホールは不動の「ブランド」として、地域内外にその事業体の活動を具体的に示す場が不変にあるので、明確な実演芸術の方向性があればイメージを形成、印象づけやすいからである。また、組織イメージを広く伝えようとするとき、公立文化施設のほとんどが、自治体広報を常時利用しており、地域住民への広報手段を有していることも、有利である。このことはアンケート結果の自己分析にも表れていて、「劇場・ホール」の回答者には団体全体の広報を強みと認識している割合が第3位と高かった。

一方、通常、上演施設を持たない芸術団体にとっては、広く個人顧客を開拓していくことは、逆にハードルが高い課題である。拠点となる稽古場がある芸術団体の中には、時期を決めて近隣の人やファンを招いて交流する機会を設けているところもあるが、いつでも近隣の人が訪れることのできる劇場・ホールでない分、地域への存在感のプレゼンスは低い。また、特に全国各地を巡回して公演しているような団体が、各地で個人顧客をきめ細かく開拓していくということは通常は容易でない。商業的な興行を行っているような場合は多額の宣伝費を使いながらマスメディアを通じてブランド・イメージを高めることもできるが、営利を目的としない芸術団体の場合は、宣伝費の絶対額が低く、同列に論じることはできない。また、ヒアリング等を通じて改めて確認されたが、常勤の専従者に広報・宣伝の専任の人員を置くことができていない芸術団体は、オーケストラの一部を除いて極めて少ない。常勤専従者数のほとんどが5人以下という少なさでは、広報活動や宣伝業務と制作そのほかの仕事の兼務状況は容易に推測できる。

次にポイントとなるのは、劇場を中心とする地域にどのような価値を提供していこうとするかという実演芸術組織の「公演制作機能」である。「公演制作機能」は、「劇場・ホール」と「芸術団体」の「強み」の第1位で、「劇場・ホール」の回答は想像以上に高かったが、「芸術団体」との比較では相対的に低い。しかし、「劇場・ホール」は「強化したい機能」第3位として「公演制作機能」をあげている。「強化したい機能」として挙げられた多くの回答が「弱み」を克服して「強化」したいという意向を示しているなか、「強み」をさらに強化しようという積極的な姿勢が伺える。

この要求への補完として、作品創造、公演制作にある芸術団体の能力を活かすことだろう。芸術団体が創造した作品を、各地の公立文化施設＝劇場・ホールが提供し、地域の顧客集め、顧客開拓は主として劇場・ホールが担うというのが望ましい役割分担の基本形といえよう。ソフト提供の源は芸術団体で、それを普及させ地域の人々に広げていく主体が劇場・ホールという連携である。このような連携がうまく機能すれば、芸術団体が時間をかけて創造した作品を、各地の人々が鑑賞できるようになる。

「劇場・ホール」が公演制作機能を高めてきているとはいっても、自治体設置の場合、自主制作事業ですべてを埋めることは不可能である。長らく地域住民が借りて使える施設として定着してきた側面があるので、貸し館としてのニーズに全く応えなくてよい施設として位置づけられる例は現状では限られている。また実際のところ、自主制作の公演が主体の館であっても、じつは共催や提携公演として外部の組織が実質的な制作主体である場合もある。年間を通じて、すべての公演を自主制作で行うには、相当の制作人員を常勤とし、相当規模の自主事業予算を有していなければ不可能であろう。公立文化施設の歴史の中で、自主事業は買取公演ばかりで地域の文化振興に役立たない、創造活動の強化が必要と言われた時期がある。しかし、買取公演か自らが創造した公演かが問われるのではなく、地域の人々に何をどのように提供するのかというプログラムの組み立てと地域への働きかけの仕方が重視されるべきである。公立文化施設と芸術団体の共通目的を理解した人材の育成と両者の密接な交流、そしてネットワークの構築の下に、地域事情と施設設置の目的にあった現実的な対応が求められる。そのような交流やネットワーク構築を担う人材が「芸術団体」がアンケートで第4位に強化したい機能としてあげた「公演の依頼者を増やす営業機能」強化の実現に求められる人材であろう。

この関係をさらに進めた形として、劇場・音楽堂に芸術団体が常駐する、いわゆるレジデント・カンパニーやフランチャイズ・カンパニーということも考えられる。劇場というハードがメディアとなって芸術拠点のイメージを地域の人々に浸透させていくのと合わせて、常駐する専門家や専門家集団が日常的に地域の人々とコミュニケーションすることで、より具体的に芸術に触れる接点が増えていき理解が深まる。芸術団体が常駐する期間は、年間を通じての場合もあれば、一定の期間だけということもあり得るが、芸術拠点には芸術の専門家、専門家集団が常駐していて、つねに地域の人々との接点が多様にある、ということが望まれる。

以下で主に魅力ある作品をつくり「観客を集める」ことのために、また、その目的実現のために組織全体の総合力としても重要な「資金集め」に関わる経営問題を考えてみる。

#### 4-4 実演芸術組織の芸術創造・提供と経営力

実演芸術組織の経営の基本を考えると四点に集約され、その総合的な経営戦略が重要である。

第一点は、その組織の設立理念・目的を明確に意識し、それを受けた時々の経営陣の方針に基づく実演芸術作品の創造や公演プログラムの企画、そのほかの事業の選択である。

以下、舞台作品をつかって公演事業を行うことを中心に述べていくなれば、

第二点は、その作品を誰に、どのように提供しようとするのか

第三点は、この作品づくりと提供をどういう組織体制で行うのか

第四点は、この提供をどのような資金、財政構造で行うのか  
が、中心となる。

実演芸術組織が強化したいと思っているのが、「個人へのチケット販売」に密接につながる第二点であるが、文化芸術分野は、人々が参加行動を起こす場合に、日用品など商品購入と比べて、その人の教育、職業、収入などの社会経済的な要因から大きな影響を受ける点に留意しなければならない。

芸術作品はニーズに応じて制作されるというよりは、組織理念、例えば日本の創作作品を主として提供するのか、ドイツの古典作品なのか、多様な作品群をラインナップしていくのか、同一作家作品でいくのかなどの方向性に基づき、その作品で集められる観客層はどのような対象で、どのような方法、媒体を使ってアプローチし、入場券価格はどの程度にするのかの決定が重要になる。歴史ある組織はその方法を経験的に蓄積している。芸術団体が昔から展開している「友の会」がそのひとつである。2章で触れたが、従来、芸術団体が各地で巡回公演を展開する基盤は、鑑賞組織など、愛好者の集まりの組織を有力な提供相手として定めて働きかけるといった方法であった。

芸術団体の集客力を改善するために企業マーケティング理論の適用が言われるが、観客・聴衆を獲得するのにどの手法が最適なのかの検証や研究は十分ではなく開発は進んでいない。近年、企業はマスマーケティングの限界を見きわめ、激しい競争を勝ち抜くため顧客を囲い込むロイヤリティマーケティングなどを進めているが、「友の会」の手法と変わらない。

実演芸術組織に求められることは、文化芸術への参加は社会的属性に強く影響されることを踏まえ、公演が行われる劇場の商圏内に作品に興味を抱く対象がどのくらいいるのかの、その層を十分に掌握する方法、アプローチする手段を開発し、その潜在観客層に対して自らのコアとなる観客を十分に持ち得ているかを検証し、獲得のためのアプローチを推進することである。その上で潜在層を越えて新たな顧客をどう切り開いていくのかという問題意識が問われる。

この点に関連してアンケートでは教育普及活動を特に取り上げ取組みの意識を問うたが、このような事業の意義には、いくつかの側面がある。ひとつは、プロモーション戦略の一環として、芸術に触れるチャンネルを増やすことで、それまで敷居が高いと思っていた人や馴染みがなかったような人をも新しい観客として惹きつけるきっかけとなる可能性である。もうひとつは、芸術の中に社会を変える媒介としての力を見出し、社会的弱者の社会参加への糸口やコミ

ユニティ再生のきっかけを提供したりするものとして、社会における芸術の多様なあり方を提供する動きとしての意義である。とりわけ次世代を担う子どもたちを対象とした事業は、将来の観客育成につながるという、非常に長期的な視点で捉えたマーケティング戦略の延長という考え方もあれば、子どもたちの創造性を育成することが現代社会の重要課題のひとつだからということに力点を置いている場合もある。複数の理由づけをあげる場合もあろう。ひとつひとつの活動の意義付けは、組織によって事業によって異なる。回答ではその重要性への認識は極めて高いという結果が得られたが、「劇場・ホール」には、学芸担当として専任者がいる事例が複数あるが、「芸術団体」では専任者は皆無に等しいのではという状況である。これからの課題として考慮が必要であろう。

第四点に関わる財政構造が資金調達と結びつく。常に質の高い作品を創造し、ある層に提供しようとしたときにその財政は重要な問題となる。作品の質は制作コストにどれだけ投入できるか、すなわち芸術家、スタッフ等にきちっと報酬を払い、創造に専念する体制をつくることができるかにかかっている。先に触れた教育普及事業は、芸術文化を広範な人々に提供していくという理念にかかわる事業ではあるが、地域の人々の生活状況、地域の多様な活動に通じるコーディネーターとしての人材、教育事業の実践者としての経験や知識など、さまざまな専門性が必要で、活動自体の収益性はあまり期待できないという側面がある。

作品提供や教育普及事業の価格をどのような設定にするかは、作品内容とその提供対象に関わる。入場料金を抑え、あるいは無料にするために、国や地方公共団体等の助成金・補助金の調達するのか、あるいは企業協賛の働きかけか、個人に寄付を募るのか、その構成をどうしていくのかに関わってくる。大きな経営問題である。この財政構造が第三点の組織体制、法人格と不可分で、組織内にどのような能力の人材を配置し、経験を積みせノウハウを蓄積するかが、作品の質だけでなく観客開拓力を向上させ活動の効率を左右していくこととなる。

このほか、3章の冒頭で提示した実演芸術組織の概念図では、公演制作の運営管理を中心としながらも、施設の維持運営、公演以外の関連事業、非関連事業を同時に行っている組織があることを想定していた。施設の維持運営は、特に劇場・ホールの場合は、主催事業として上演施設を自らが使用する期間と、他に貸し出して対価を得る事業との兼ね合いをどう考えていくのか、組織の使命と地域における役割を考慮しながら、また施設の有効利用と財政構造をどうするか、維持管理の人員配置をどうするかという問題との関連でどのような判断を下すか経営戦略の問題である。地域住民が安価に利用できる集会施設、上演施設として定着してきた歴史のある公立文化施設であれば、貸し館事業も文化拠点として重要な部分で、組織の経営理念の決定問題である。

実演芸術組織は、公演事業を軸としつつ、多様な事業を選択肢、それらの事業規模とバランス、それを実現するための人材確保と配置、財源の確保といった大局的な経営判断が求められる。

#### 4-5 実演芸術組織に求められる人材とは

「劇場・ホール」と「芸術団体」の強化したい機能としては、第1位は助成金や協賛金獲得など「資金調達」27.2%、第2位は「個人顧客向けのチケット販売の営業・宣伝力」18.3%、第3位は協賛金や寄付金など「団体への支援獲得」11.9%であった。先に触れたそれぞれの特性によって順位は逆転するものもあるが、この3つの機能を担える能力こそ、現在の実演芸術組織で求められている重要な人材能力といえる。今回全部で7つの機能にわけて選択肢とし回答を求めているが、共に同じようなポイントであった「団体の広報」は第5位の10.4%、またそれぞれで10%を超える回答として、「劇場・ホール」が高いのは「公演制作機能」、芸術団体が高いのは、「主催者営業」と「団体への支援獲得」となっている。

実演芸術組織の多くが「総観客数を増やせるように公演を拡充したい」と成長への意欲を示

していたが、その実現のために必要な具体的な機能としての確な捉え方をしていると言える。では強化したい人材の具体的な能力はどのようなものなのか。重要なものの一つとして観客開発の能力であることが示されたが、このような人材はどのように育ち、実演芸術組織で職を得ることができるのであろうか。

求められる能力は、ある芸術作品、プログラムラインナップから働きかけるべき主要な観客・聴衆を想定できる想像力を持ち、文化芸術への参加行動と社会的、人口統計的な属性理解、信頼できる人からの口コミが中心といった芸術鑑賞行動特性、一般的なマーケティング理論などと結びつけながら具体的な対応策を考案し推進する能力であろう。理論、科学的な分析手法、アンケート方法など大学等の経営学で学びとれるのは一部であり、歴史的蓄積のある現場での学習、実践が必要であろう。教育普及事業についても、短期的に効果を得たいというものから将来的な観客増につながればよいと考えられる場合までいろいろあるが、先に述べたようにさまざまな専門性が求められ、その多くが基本理論の習得をベースとしつつ実践の積み重ねと経験交流で培われていくと思われる。

また、芸術団体にとって、「主催者獲得」は、13.5%で第4位と高いポイントを上げている。大きな投資を行って制作した作品、また雇用している実演家は経営的には固定費であり、一回でも多く公演を行うことが財政状態を改善する重要課題である。先の連携で触れたが、自らの団体が行う芸術活動の意義が公演を行う地域にどのような価値をもたらすかを説明する力が必要であろう。

次に重要なものとしてあげているのが助成金、寄付金など団体や個人からの資金調達や支援獲得をすすめる能力で、合計すると39.1%に達する。想定される能力は、自らの団体が行う芸術活動の意義と、社会的な関係性、芸術の価値論や経済の外部性、公共性、国や地方公共団体の文化政策、企業の経営戦略と芸術支援活動などを結びつけながら、支援者を説得していく力であろう。また、法人や個人の寄付金税制の知識なども考えられるが、マーケティングの力と同様に歴史的蓄積のある現場での学習、実践が必要であろう。

強化が必要な機能として第5位に上がっていたのが「団体の広報・イメージアップ」である。先に触れたとおり芸術鑑賞への参加は限られた層が中心となる。そのために行政や企業が支援を行うためには、通常「参加しない層」に対しても、実演芸術組織が良いことを行っているとの理解を広げ、好感度の高いイメージを醸成することは重要なこととなる。自らの団体が行う芸術活動の意義を的確にとらえ、マスコミ、地域のさまざまな媒体、地域の関連する多様な組織、そして地域の有力者との関係を構築する力が必要となる。

求める機能から重要と思われる能力を上げたが、この前提には、実演芸術組織の理念と経営戦略を踏まえた、人間同士のコミュニケーション能力が基本的な力として大きな意味を持つことを理解する必要がある。

#### 4-6 文化芸術政策と実演芸術組織の自律的な経営

2008年2月に文化審議会・文化政策部会の審議経過報告として「アートマネジメント人材等の育成及び活用について」が公表された。アートマネジメントの意義が謳われ、その範囲が広く示され、現行のアートマネジメント人材の養成が必ずしも文化芸術機関の経営にリンクしたのものとなっていない問題点が指摘されたことなど、審議経過の報告が出された意義は大きい。審議経過報告書の調査を踏まえ、どのような人材が現場で求められており、それをどのように育成し配置するかなど、最終報告に向けさらに内容が充実することを願っている。

今回の芸団協調査では、E. の問8で収入を増やすことができたら何を優先して実施するか聞いている。第1位は「制作や営業・広報に専念できるよう人材を増やしたい」が39.1%で、第2位は「出演者や制作の報酬を上げたい」32.2%であった。「劇場・ホール」と「芸術団体」の回答の相違は、「劇場・ホール」が人材増、「芸術団体」は報酬に重きがある。いずれも人材

の問題が大きなテーマとなっている状況が伺えた。

芸術団体は専従者が非常に少ないという問題を抱えている。劇場・ホールではある程度人数は配置されているものの、貸館などの施設関係部門以外の専門人材は必ずしも登用・活用されているとはいえない。その原因は、「観客を増やすために公演を拡充する」ことの実現を阻んでいる制約条件を「財源や人材不足」と回答したアンケート結果 63%の数値が明確に示している。

従来の日本の芸術活動への助成金の特徴は、国も地方公共団体も芸術作品の一つの公演が行われることに重点がおかれ、その芸術関係の人的費、舞台費、会場費、宣伝費などへの支援が中心となってきた。ここには芸術創造活動に必要な基本的なコストが除外されてきている。創造活動を行うために必要な投資コスト、今回の調査で問題となった「観客を集める人材」、「資金を集める人材」の人的費は組織の給料として支援対象から除外されてきたのである。

近年はようやく公演制作の支援対象費目に企画・制作の人的費が一部認められるようになったが、対象経費の考え方だけでなく、公演の収支差額を他の収益で埋めることを前提とし、収支差額の範囲内を支援する方式での支援では、組織の経営努力を促し、公演制作に専念できる芸術団体の発展はなかなか望めない。

そろそろ「実演芸術組織の経営」の改善に資するような形に支援の考え方を改める時期にきている。芸術作品創造を継続的に行う組織の経営分析を行い、作品創造の投資コスト、上演のためのランニングコスト、教育普及的活動のコスト、観客開発と資金調達などのマネジメントコストというように明確な考え方を確立し、収支差額ではなく経費支援に転換する必要がある。また、コストを分類することと、支援方法を変換することで一公演当たりの限界費用を下げ、公演回数を増やすことのリスクを低減する方策もあり得よう。さらに、マネジメントコストを作品創造と公演に必要な重要経費と評価し、その人材の雇用促進を促す支援も開発出来よう。

2008年12月には、新公益法人制度がスタートする。この改革のポイントは公益を担う民間の非営利組織の自由で活発な活動を促進しようとするもので、それを支える税制も大幅に改善された。新制度下で認定公益財団・社団となった団体には、これまでの特定公益増進法人と同様に寄付者が税優遇を得られるだけでなく、これまで公益法人であっても興行業は一律法人税課税とされてきたものが、公益目的の事業であれば非課税となることが決まっている。すでに公益法人である実演芸術組織のほとんどが、認定公益法人への移行を目指すであろうし、それ以外の法人や任意団体の中にも、認定公益法人を選択したいと考えているところは多々あるようだ。これまで公益法人になることも特定公益増進法人になることもハードルが高く、寄付文化の醸成が進まないといった声があったが、新制度下では努力次第では寄付を広く募ることも可能となる。

このことの意味は、先の実演芸術組織の経営力を見た、芸術創造と提供方法に大きくかわる財政構造を組織が設計することの多様性が広がり、公的な助成金、寄付金そして入場料などと多元化が図れることである。

しかし、この朗報は、同時に、日本社会全体で寄付文化を醸成していかないかぎり、寄付者の獲得競争が熾烈になるおそれもあるということで、実演芸術組織が、それぞれに寄付者拡大の働きかけを行わないと生き残りが難しくなるかもしれないという危惧もある。この点で支援のあり方の中に企業や個人の寄付金を集めることを促進する支援も開発される必要があろう。

公益法人改革の意義は、非分配でその収益を芸術活動の拡大再生産にあてることに税制が優遇されており、実演芸術組織の自律的な経営により芸術活動の成長を図ることが出来ることである。この点で、実演芸術組織の公益法人化を促し、芸術組織が進める芸術活動を支援することが文化政策、芸術政策の重要な要素であるとの政策と公益組織との関係性を確立する重要な段階に来たと言える。

これまで公立文化施設と芸術団体は、相互に関わりながらも異なる発展の歴史を持っており、同じ実演芸術組織として同列に扱うには、相違点が多々ある。しかし、時代の変化とともに、一定の部分で共通基盤が形成されてきていることも確かだろう。20世紀から21世紀にかけて、社会において文化芸術振興の必要性が再認識されるようになり、文化芸術振興基本法の成立をみて、その基本理念も徐々にではあるが共有されるようになりつつある。そして、公立文化施設も芸術団体も、実演芸術の鑑賞機会を増大させていきたい、観客・聴衆を拡大させていきたいという共通の目的を持っており、本研究で述べてきたように、両者で具体的に協働していく局面を迎えたと言える。劇場・ホールと芸術団体が相互の役割分担と連携を具体的に進めていくことと、それをサポートできる体制を整えていくことが望まれる。

あとがき ～調査を終えて

日本におけるアートマネジメントは、その名称にマネジメントという語が入っているにもかかわらず、必ずしもマネジメント（経営）が議論の中心とはなっていないのが現状であろう。本研究は芸術団体および文化施設の経営面に焦点をあてることを目的としてスタートした。調査に着手するやいなや、様々な問題や障害に直面することとなった。どこまでを範囲として調査を実施するか、各分野をどのように定義して分類するか、分野や団体による違いをどのように理解するかなど、日本の芸術団体および文化施設の運営主体は全貌を捉えがたい面があり、日本の団体を調査する難しさを一同再認識させられた。また、学術論文ではないので、厳密な定義や分類を試みることなく全般的な傾向を掴むことを主眼としており、見方によっては厳密性に欠けるというご指摘はあるかもしれない。本研究を日本の芸術団体における経営状況のより厳密な研究に向けての予備調査と位置づけ、今後は更に厳密な方法での調査・研究に取り組んでいくべきであろう。

ビジネス・スキル、科学的管理手法を芸術団体にとり入れることがアートマネジメントの本質であるのに、企業経営のスキルは芸術団体にはそぐわないとか、他国で成功したとしても日本では困難であるといったように、科学的管理手法への偏見や抵抗は日本の芸術の現場では未だ根強い。理論は普遍性があるからこそ理論であるわけで、日本においても基本的に適用は可能なはずである。企業経営と非営利組織経営の違い、国それぞれの状況など相違点はもちろん存在するが、これらについては研究が進行している。経験則や勘が理論より有用であると考えられる向きもあるが、それはたまたま理論の一端を体得したにすぎない。日本の芸術団体が経営的に高度に発展し、芸術団体のミッションである社会に対する文化的貢献を今まで以上に達成できるよう心から望むばかりである。

最後になったが、この研究を実施するにあたって多くの芸術関係者のご協力をいただいた。この場を借りて感謝申し上げたい。

プロジェクト委員長 中尾 知彦

## ■ プロジェクト委員（◎委員長）

- 田上 ナナ子（オペラシアターこんにゃく座）  
富田 欣郎（文学座）  
中尾 友彰（りゅーとぴあ新潟市民芸術文化会館）  
◎中尾 知彦（静岡文化芸術大学 文化政策学部）  
布施 龍一（レニ・バツソ）  
矢作 勝義（世田谷パブリックシアター）

## 事務局

- 大和 滋／米屋 尚子／大井 優子（芸団協）

## ■ プロジェクト会議（日程・検討内容）

- 第1回 2007年 6月 20日 プロジェクトの進め方について／ヒアリング対象候補選定  
第2回 2007年 7月 24日 報告書の全体像について／ヒアリング・インタビューについて  
第3回 2007年 9月 10日 実演芸術組織・劇場の経営概念について  
第4回 2007年 12月 14日 ヒアリング中間報告／芸術団体への経営アンケート検討  
第5回 2008年 3月 10日 アンケート集計について／報告書の方向性について

## ■ ヒアリング、グループインタビュー

### ○ 劇場・ホール

<グループインタビュー／10月 23日>すみだトリフォニーホール（中村 晃也）、兵庫県立芸術文化センター（林 伸光）、北九州芸術劇場（津村 卓）、まつもと市民芸術館（蔭山 陽太）

### ○ 演劇

<ヒアリング／10月 17日>わらび座（是永 幹夫）  
<グループ／10月 29日>青年劇場（大屋 寿朗）、こまつ座（高林 真一）、燐光群（古元道広）、黒テント（宗重 博之）

### ○ オペラ・バレエ

<グループインタビュー／10月 26日>札幌室内歌劇場（中津 邦仁）、東京室内歌劇場（大橋 元子）、牧阿佐美バレエ団（小泉 由紀）

### ○ 舞踊

<ヒアリング／9月 20日>JCDN（佐東 範一）  
<ヒアリング／10月 29日>大駱駝艦（新船 洋子）  
<グループインタビュー／10月 9日>ハイウッド（高樹 光一郎）、CAN（菊丸 喜美子）、Baby-Q（清水 幸代）、ダンスシアタールーデンス（平岡 久美）

### ○ オーケストラ

<ヒアリング／10月 22日>札幌交響楽団（宮澤 敏夫）  
<ヒアリング／11月 17日>京都フィルハーモニー室内合奏団（小林 明）  
<グループインタビュー／10月 19日>東京フィルハーモニー交響楽団（樽松 三郎）、NHK交響楽団（利光 敬司）、東京交響楽団（辻 敏）

平成 19 年度文化庁芸術団体人材育成支援事業

---

**実演芸術組織・劇場の経営のあり方に関する研究**

2008 年 3 月 31 日発行

編集・発行 社団法人日本芸能実演家団体協議会

〒160-1466 新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティタワー11F

tel : 03-5353-6600

infope@geidankyo.or.jp

<http://www.geidankyo.or.jp/12kaden/stuff/>

---

本書全部、または一部の無断転載・複写および電子媒体への入力はお断りします。