

芸術団体の経営基盤強化のための調査研究 Ⅱ

～協会型組織の役割と課題 2016～

2016年3月

公益社団法人日本芸能実演家団体協議会

はじめに

昨年、2014年度の調査研究では、実演芸術分野の協会型組織を主対象とした。個々の実演家や実演芸術団体が、それぞれの能力を発揮して安心して安全に仕事ができるように、そしてあらゆる人々が実演芸術を享受できるように、そうした基盤を整えるには、実演家や実演芸術団体が個別に活動するだけでは解決できない課題がある。協会型組織は、さまざまな課題を俯瞰的に捉え、基盤整備に重要な役割を果たすことが期待されている。しかし調査を通じて浮かび上がってきたのは、各分野の諸課題に取り組みたくても、なかなか思うように事業展開できていない姿だった。

継続研究である本事業では、〈組織の発展段階〉と〈実証分析〉という二つの視点から、協会型組織を主対象として進めた。報告書にまとめるにあたっては二部構成とした。

第一部のⅠ章からⅢ章は、協会型組織のおかれている状況と課題について論じている。

第二部では、その論考の土台となった事例研究、ヒアリングや実証分析などをまとめている。

第一部のⅡ章ではとくに行政からの委託事業と受託団体の費用の関係に注目して分析した。行政からの委託事業が、協会型組織の経営基盤に少なからぬ影響を与えていると思われるのだが、アンケート調査からは、委託事業の意義を高く評価しながらも、事業の実施に必要な費用がすべて回収されていない実状が浮かび上がった。

協会型組織の事務局体制がなぜ脆弱なのか。その理由のひとつは、実演芸術分野固有の課題ではなく、非営利組織一般の問題として総費用回収の課題があると分かった。およそ行政からの委託事業では、直接事業費は回収されても、人件費や間接費となる費用が適切に積算されない傾向にある。しかし公益目的を掲げる組織は、事業の意義があれば総費用回収がなされていなくても受託する傾向にある。短期的には合理的選択でも、中長期的にみると、財源不足を補えなければ経営基盤が損なわれ組織が疲弊する。専門的考察については、Ⅶ章の講義録を参考にさせていただきたいが、適切な対応策が求められる課題である。

なお、本事業の主対象は協会型組織ではあるが、比較の対象としてオーケストラやバレエ団体など、協会型組織以外でも財務諸表を公開している実演芸術団体の分析を行った。その詳細はⅥ章に収録されている。オーケストラについては、属性別の興味深い分析結果がまとめられているが、実演芸術団体の全般的傾向を掴むには、さらなる研究が必要だろう。また事例研究では、邦楽分野を例にとり、協会型組織およびそれに類似の組織の取材も行った。発展段階や地域性、活動規模などが異なる組織とを比較することで、全国規模の協会型組織の強みや弱みが理解されることと思う。第二部は、いわば各論を資料編として集約したものだが、第一部の論考と合わせて活用していただきたい。

目次

■はじめに

■第一部

I 章 非営利組織としての実演芸術団体

1. 芸術性の追求、芸術文化の振興を目指す組織 ————— 2
2. 協会型組織の発展について ————— 3

II 章 アンケート調査から

1. 実演芸術団体の管理費について ————— 6
2. 委託事業の実状について ————— 9

III 章 芸術団体の基盤強化のために

1. 芸術団体の経営基盤再考 ————— 15
2. 協会型組織の役割と可能性 ————— 22

■第二部

IV 章 実演芸術各分野の協会型組織

1. 協会型組織の発展の歴史 ～公益社団法人日本オーケストラ連盟の場合 ————— 26
2. 実演芸術各分野の状況と課題 ～分野別座談会から ————— 31
現代演劇 洋楽（クラシック音楽） 舞踊
児童青少年向け舞台芸術 演芸 邦楽 舞台スタッフ

V 章 事例研究

1. 協会型組織の事例
 - 1-1 一般社団法人長唄協会 ————— 42
 - 1-2 徳島県邦楽協会 ————— 45
2. NPO 法人の事例
 - 2-1 NPO 法人 三味線音楽普及の会 ————— 48
 - 2-2 NPO 法人 日本伝統芸能教育普及協会 むすびの会 ————— 50
 - 2-3 NPO 法人 邦楽指導者ネットワーク 21 ————— 52
 - 2-4 NPO 法人 全国邦楽合奏協会 ————— 54
3. 公共ホールの事例
 - 3-1 あわぎんホールの「徳島邦楽ルネッサンス」の試み ————— 57

VI 章 実証分析

1. 公益法人の協会型組織 芸団協会員公益 15 団体の分析 ————— 60
2. オーケストラの分析（単年度分析） ————— 66
3. オーケストラの分析（時系列分析） ————— 82
4. 公益法人の実演芸術団体の分析（バレエ団等） ————— 91

VII 章 非営利組織と委託事業

- ～馬場英朗 関西大学商学部准教授による講義録より ————— 96

■調査の概要 ————— 113

第一部

I章 非営利組織としての実演芸術団体

1. 芸術性の追求、芸術文化の振興を目指す組織

実演芸術分野において活動している諸団体の法人格は、営利法人の場合も非営利法人の場合も、そして法人格を持たない任意団体もあり、多様である。そのなかでも、本調査研究が主対象とする実演芸術団体は、営利を目的としない非営利の組織である。

伝統的な芸能は、法人制度が導入される前から、座、連、社中というように、実演家の集団が形成され公演活動を行ってきた。明治期以降、実演芸術の分野が広がり、法人制度が整うに至っても、芸術の創造と公演のためにつくられる集団が、必ずしも法人格をもった恒常的な組織になる必要性はなく、公演ごとに、中心になる実演家などが、その都度、演奏家や演者を集めるということは現在でも少なくない。音楽、舞踊、演劇、演芸などの情報誌を見てみると、公演の主催者が個人や任意団体であろうと思われる実演芸術の公演は非常に多い。

そうした個人や任意団体による公演が数のうえでは多くても、狭い会場で行われることが多いので一度に鑑賞できる聴衆・観客の数は限定的で、期間、回数も限られる小規模公演にならざるを得ない。より幅広い多くの人に実演芸術を届けようとするならば、実演芸術の提供者が継続的事業体として組織化されていた方がよい。興行主が運営する興行会社、プロダクションなど商業的な成功を目指す営利法人もあるが、芸術性の追求を第一義として公演活動が続けていくために、実演家が主体となって芸術団体が設立される。実演家ではなく、特定のスポンサーや自治体が設置して誕生した芸術団体もあるが、核になる芸術家、実演家は不可欠である。実演芸術団体は、そうした実演家等の自主的な発意によって生まれ、牽引されている組織といえる。

実演芸術団体の中で、オーケストラやオペラ団体、バレエ団などは、ひとつの公演に大勢の実演家に関わるジャンルで、入場料収入だけで公演にかかる費用を賄うことが困難な表現形式である。事業収益のほかに特定の恒常的なスポンサーや協賛金や寄付金、公的助成、民間助成など、支援的な収入を得られなければ公演の成立は難しく、まして継続的事業体として創造・公演活動が続けていくことはできない。したがって、これらの分野の芸術団体は比較的早くから非営利法人を選択し、事業の公益性をアピールして支援的収入を獲得する実績が積み重ねられてきた。

一方、協会、協議会、連盟などの‘協会型’の組織は、それぞれの分野の人材育成や環境整備などを通じて会員の活動の活性化、充実をはかり、その分野の芸術文化振興に資することを目的に掲げている。協会型組織の場合は、一般には会費収入をもとに運営されることが考えられているが、主な収入が会費のみの場合、法人化されずに任意団体のまま親睦団体的な活動に留まる傾向にある。しかし、2006年に公益法人制度改革三法が成立し、一般社団法人が準則主義で設立できることになり、また文化庁が委託事業を受託する団体は原則、法人格を有していることを求めるようになって、法人格の取得が進んだ。現在、芸団協正会員団体 68 団体のうち、一般社団法人が 28、任意団体が 19、公益社団法人が 15、特定非営利活動法人が 3、協同組合が 2、一般財団法人が 1 という現状である。営利法人格のところはない。

2. 協会型組織の発展について

○親睦団体から成長期へ

芸能分野の協会型組織は、たいていが同業者同士の情報交換、親睦団体として出発している。同業者同士、連絡をとりあって情報交換の機会をもつための世話役は、持ち回りで始まる場合もあるだろうし、特定の世話役が固定化された場合もあるだろうが、自分たちの共益のために無償で担われる。そうした草創期は、たいていが献身的な個人が推進力になっていて、会合や会報づくりにかかる費用は、参加者が出し合う会費や会員が行う寄付で支えられる。リーダー的な役割を果たす人の奔走によって、幅広い同業者が集うつながりができ、会合が定例化され活動基盤が形成されてからは、事業の拡大が可能になる。事業の担い手として事務局機能を担う人材が求められる。役員、幹事などが非常勤で担う場合もあるが、活動の財源が確保されて非常勤でも有償スタッフが雇用される。会員数があまり多くない場合は、事業の拡大はあまり進まないが、会員が増えて会費増が実現する場合や事業受託によって事業費が得られる場合など、組織の成長期に向かう。

昨年度の協会調査のアンケート結果を、協会の発展段階に照らし合わせてみると、成長期からさらに新事業に取り組み、常勤スタッフを雇用し、一定以上の規模の事業を実施する展開期にはいっていったのは、多く見積もっても3割から4割くらいではないか。事業を拡充させようにも阻害要因が多々あることが伺えるのだ。

○事業拡大発展のジレンマ

協会型組織は特定の事業を行うために設立された組織というよりは、構成する会員の総意によって方針や事業が決められていく組織なので、事業を行うのに効率よいように資金や人材が集められているわけではない。事業実現のために必要な資金や担い手となる人材確保という課題に直面する。新事業を開発し、多様な財源を得ようとするとしても、財源確保は容易ではない。諸課題に対応できる事務局スタッフを雇用するために、行政から事業受託をすると、受託事業の成果を出すことが優先され、会員のニーズに答えきれていないという反省も生まれる。

財源の多様化といっても、通常、非営利組織が得られる可能性のある収入源のうち、協会型組織が個人寄付や企業寄付を集めている実績は少なく、民間助成財団からの助成も少ない。会費以外の収入は、国や地方公共団体からの委託事業や補助金、あるいは独自に行う公演などの事業収入である。

政府からの委託事業や補助金は、実績によって継続される傾向もあるので、比較的安定した財源となり得るが、資金の用途、対象経費の範囲は詳細に規定されており、協会の自由度が失われがちで、自律性や自主的な意思決定が阻害される要因となりやすい。

その点、独自事業から得られる収入は、団体が高い自律性を維持できるが、実演芸術分野の協会の自主事業は、会員の発表の場の提供や、専門的人材育成にかかる事業、新規の享受者、参加者開拓のための普及啓発事業など公益性のある事業であり、必ずしも収益性は望めない。

個人寄付は、自由度が確保される財源であり、支持者を確保する意味も持つものだが、根気よく支持層拡大の働きかけができる事務局は少なく、労力のわりに得られる金額も少ないことから消極的になる。企業寄付、協賛に至っては、ファンドレイズに割けるマンパワー不足の問題もあるが、会員が団体の場合、団体の資金調達と競合することが懸念されるので積極的に働きかけがしにくいという側面もある。結果として、行政などから事業を受託することとなるのだが、後に論ずるように、現行の行政の委託事業では、組織の維持に必要な総費用が回収されていないという問題点があり、短期的には可能な選択でも、委託事業への依存度が高く、かつ、他の収益があまり得られない状況では、組織は運営費が不足して疲弊する。

○公益的事業をいかに支えるか

協会型組織が基盤強化のためにとり得る一つの方策は、会員を増やして会費収入増を働きかけることだ。しかし、新規会員候補からは「会員になるメリットは何か」と質問される。協会型組織が、当該分野の環境改善など公益性のある事業をすることによって、間接的に会員は恩恵を受けられるし、そうした組織の使命に賛同できる者が会員となるわけだが、会費を払うからには直接的なメリットも期待される。それにどう対応するのか。既に公益性のある事業で実績をあげていれば理解も得やすいが、これから着手する、発展させるという段階では容易ではない。会員にもたらされるより直截的なメリット、「共益性」をどう考えるか。これは、分野を問わず協会型組織の役員や事務局の共通の課題だ。

以前は、協会型組織に所属していないと公的な助成金が受けられないのではないかという見方がなされて会員になる動機づけになっていたこともあったが、会員外でも助成金を得ている事例があるのでそういう見方が弱まった。また、インターネットの普及で、協会に所属していなくても助成金などの情報が得られやすくなったので、会員でいることのメリット感を減じる方向に働いているのではないかという。

事業拡充が困難ならば、会員相互の情報交換ができればよいとして小規模な共益的な事業の範囲にとどまるという選択もあり得る。しかし、同業者が集まっていれば、その分野の人材育成や環境整備に資する事業を充実させたいという意向が高まるのは自然ななりゆきでもある。拡充か現状維持か、共益性か公益性か、そうした議論の中でこれが正解という結論をなかなか見つけられないのが現状である。

○協会型組織の発展と課題の変化

芸団協正会員 68 団体のうち、団体を会員としている協会型組織は9団体あるが、ジャンル横断的に団体を会員とする団体の意見交換の場を設けたところ、「会員のメリット」への課題意識は共通していた。個人を会員とする協会の場合は、会員たる実演家やスタッフが、自らの職能の証として協会員であることに価値を見出し、他に類似の組織がなく、そのジャンルで活動を続けていきたいと考えるのであれば会員でいることを継続しやすい。しかし会員が団体の場合、団体が年次事業計画を立てる際に、会費負担が妥当かどうかという検討が行われやすく、しかも団体会員の場合、1会員あたりの会費が高額なので、会員減は協

会の会費収入減に直結する。

会員の中には、日常的には直接的なメリットがなくても、何か実演芸術分野で声をあげなければならないような時、協会を通じてロビイングが必要な時などのために、協会が機能しなければ困るであろうから会費負担は必要だという認識を表明している団体の責任者もいるという。協会を通して、当該分野にかかわる公益的事業を推進することに意義を見出すという姿勢が根底にはあるはずだが、各団体にとって会費の負担感が増してくると、理想はそれでも、負担しきれなくなって退会ということも起こり得る。したがって、負担感をしのぐ「メリット感」をどうアピールしたらよいかという課題を抱えるというのだ。草創期からいる会員と、中途からはいった会員との経緯や状況認識の差があることも伺える。

会費をどう設定するかということについても、各協会共通の課題がある。協会の活動を維持発展させるために、会費を値上げしたいと思っても、会員である団体の負担能力を考えると限界がある。事業規模に比例するような会費設定が検討される場合もあるが、会員の平等性を担保するために、会費は一律がいいという結論に至ったという点でも共通していた。団体といっても個人事業主と変わらない規模の事務所も含まれ、特に昨今のように公演規模が小規模になる傾向がある中で、団体会員に拘ることへの議論が生まれているという協会もあった。

協会型組織が歴史を重ねるにしたがって社会の状況は変わってくる。設立当初に掲げられていた目標が達成されたり、状況が変わってくると組織が直面する課題も変わる。何に注力すべきかという優先度も変化せざるをえない。分野によって抱えている課題は異なっても、時代の変化によって新たな課題が浮上したり優先順位が変わるということは共通している。

公益性か共益性かということより、組織をとりまく社会状況の変化を着実に捉え、それにどう対応していくか。時代、状況の変化の中で生じてきた新たな課題の把握と、それへの対応、挑戦が、協会型組織が直面している真の課題と言えるのではないか。

問題は、そうした対応も含めて組織が発展していくために、使命や活動方針を見直し、実現に向けて体制を整えていく働きを担う事務局機能が弱い、ということにある。

II章 アンケート調査から

本調査研究では、芸団協正会員団体のうち、公益法人に移行した15団体、日本オーケストラ連盟の正会員のプロフェッショナル・オーケストラ25団体、および公益法人に移行した実演芸術団体のバレエ団等を対象に、財務諸表およびアンケート票を通じて得た回答をもとに分析を行った。

アンケート票で「事務局、スタッフの体制について課題だと思っていること」を選択肢の中から選ぶ設問において、協会型組織の回答で最も多かったのが「スタッフの賃金の額をあげたい」と「スタッフの後継者育成ができていない」（9票ずつ）で、次いで「有給正規事務局員を増やしたいが財政的に増やせない」（8票）だった（複数回答）。事務局人件費が出せないから、新しく人を雇うことが困難で後継者を得られないということが如実に表れている結果だったが、オーケストラ25団体では、順位が若干変わる。最も多かった回答は「有給正規事務局員を増やしたいが財政的に増やせない」（17票）、次いで「事務局員の人材育成を充実させたいが、余裕がない」（16票）だ。

事務局人件費が十分に確保できないという点では共通しているが、ではこれらの組織において事務局人件費を含む管理費はどのような状況なのか。

本章では、実演芸術団体にとって、事務局人件費などを主な内容とする管理費の状況についての分析結果をおさえ、次いで協会型組織の収益源のひとつとして重要な行政からの委託事業についてのアンケート調査の結果を集約する。

なお、協会型組織、オーケストラなどの財務諸表に基づく実証分析の詳細はVI章および巻末の調査の概要を参照していただきたい。

1. 実演芸術団体の管理費について

本項では、芸団協会員公益15団体、日本オーケストラ連盟の正会員のプロフェッショナル・オーケストラ25団体、および公益法人に移行した実演芸術団体の公益バレエ団等の3つのカテゴリーごとの、経常費用の内訳、即ち事業費・管理費の割合を比較する。ただし、ここでいう管理費は、公益法人会計に基づく決算書で示される法人管理費ではなく、事業費に配賦される前の事務局人件費、事務所維持費など間接事業費をも合計したものである（以下、本報告書で言及する管理費は同じ定義）。

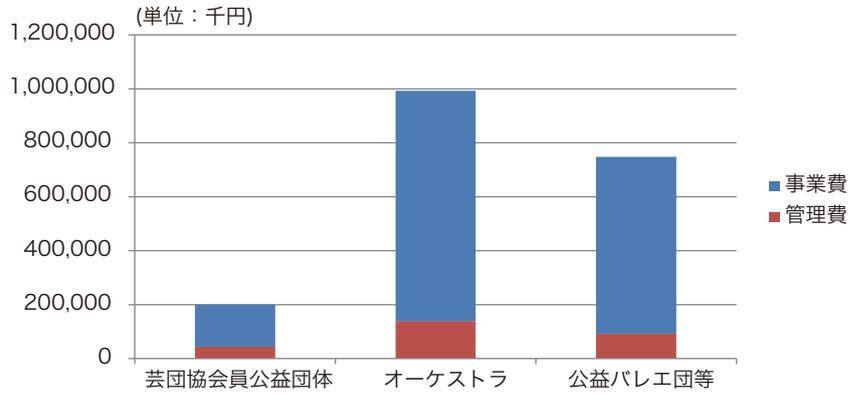
【図—1】は、2014年度の3つのカテゴリーの経常費用の内訳を実額ベースで比較したグラフで、【図—2】は、3つのカテゴリーおよび全カテゴリーを総合して、事業費と管理費の割合を比較している。

3つのカテゴリーおよび全カテゴリーの経常費用における管理費の割合は【表—3】に示されているが、全体で14.2%。相対的に事業規模の大きいオーケストラ団体の平均が14.0%、経常費用額が低い芸団協会員公益団体9団体平均は22.2%という結果となった。

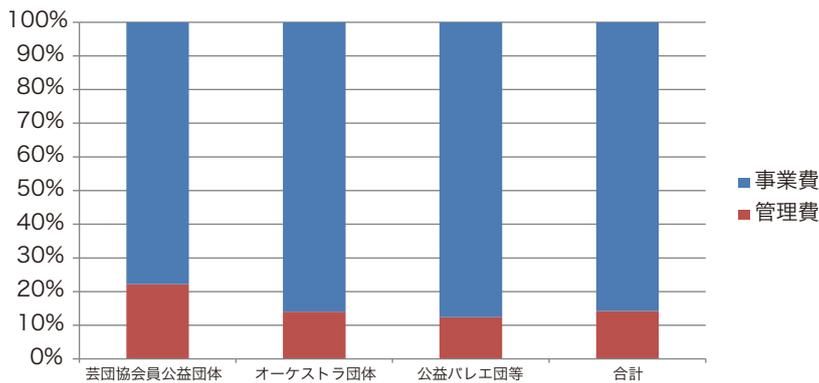
公益バレエ団等は事業規模ではオーケストラに近いが、管理費比率が12.4%と最も低い。

【図－１】 経常費用比較：3 カテゴリー比較

(単位：千円)



【図－２】 経常費用内訳 割合比較



【表－３】

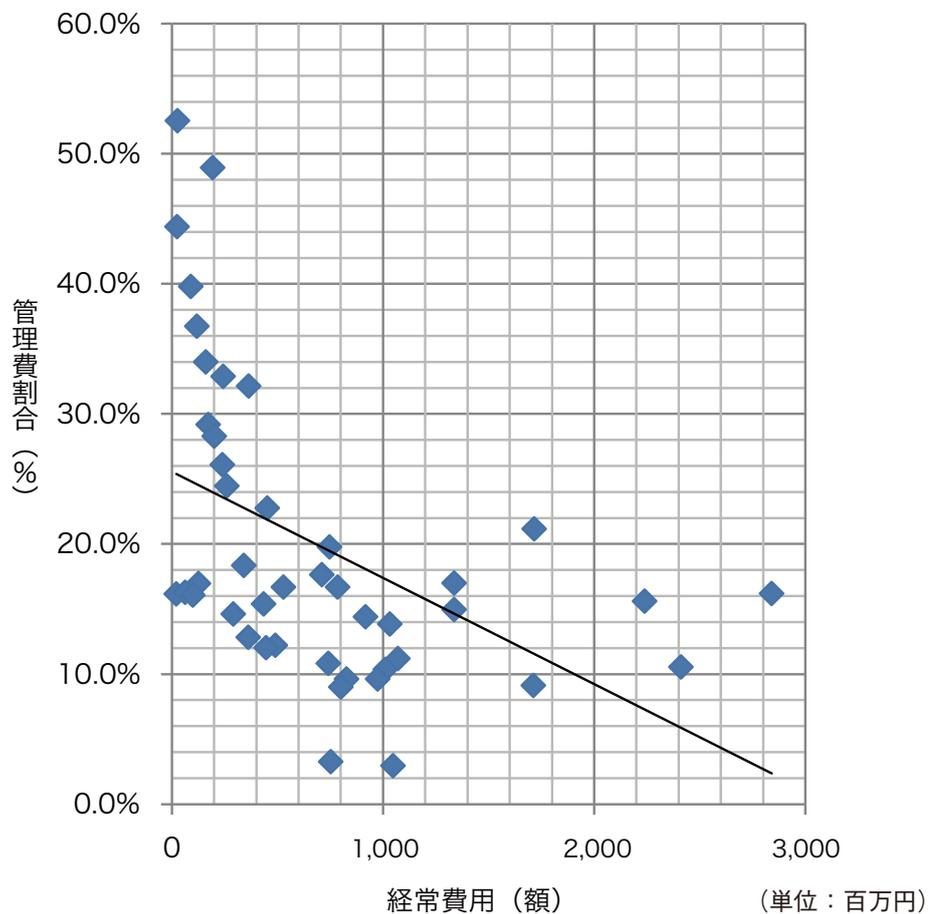
	事業費	管理費
芸団協会会員公益団体	77.8%	22.2%
オーケストラ団体	86.0%	14.0%
公益バレエ団等	87.6%	12.4%
合計	85.8%	14.2%

*上表の管理費は、公益法人会計の決算書上の管理費とは異なり、事業費に配賦される前の事務局人件費、事務所維持費など間接費を含む

【図-4】は、カテゴリーごとの平均ではなく、個々の団体の個票に戻って、芸団協会員公益15団体とオーケストラ25団体、それと公益バレエ団等4団体の経常費用に対する管理費比率を縦軸に、経常費用の額を横軸にとり、分布を示したものである。経常費用額が大きくなるにつれて管理費比率が逡減する相関関係がみてとれる。

芸団協会員公益15団体の管理費の規模は、最少で2千万円余、最大で約5億3千万円であり、管理費比率は、最低でも12.8%で、最大では52.5%にも達している。人件費総額は低く抑えられているといっても、費用総額が比較的小さい組織においては管理費比率が高いということは注目されなければならない。

【図-4】 管理費比率分布



2. 委託事業の実状について

今回、調査対象とした芸団協会員公益 15 団体のうち3分の2が、国や地方公共団体から事業を受託している。そのうち文化庁からの受託事業収益の占める割合は、最も高いところでは 50%を超えている。15 団体平均にして経常収益の2割前後という状況だ。そうした行政からの委託事業に対しての各団体の意識調査を行った。

2-1 調査の概要

公益法人に移行した芸団協正会員団体と実演芸術団体への公益法人調査の調査票には「委託事業の実状について」というセクションがあり、委託事業の影響、費用の負担感などの受け止め方を問う設問が含まれていた。しかし、芸団協正会員で全回答団体 15 のうち、該当する委託事業の受託がある団体は 10 で、それ以外の公益法人である実演芸術団体の中で、当該セクションへの回答を含めたのは1団体のみであった。そこで対象を公益法人に限定せず、補完アンケート調査として、文化庁平成 26 年度「文化芸術による子供の育成事業」および「次代の文化を創造する新進芸術家育成事業」受託団体のうち住所が把握できた団体に、公益法人調査票の当該セクションの部分についてのみ回答を求めた（学校法人を除く。125 団体中 80 団体から回答を得た）。先行して回答を得ていた公益法人の回答もあわせると、全部で 91 団体から回答を得ている。

設問は「委託事業の実施によってもたらされる影響について」と委託料が事業の実施に際して必要とした費用をどの程度カバーしているかを把握するものと、二つの項目および補完的自由記入欄から構成されている。

2-2 委託事業の影響について

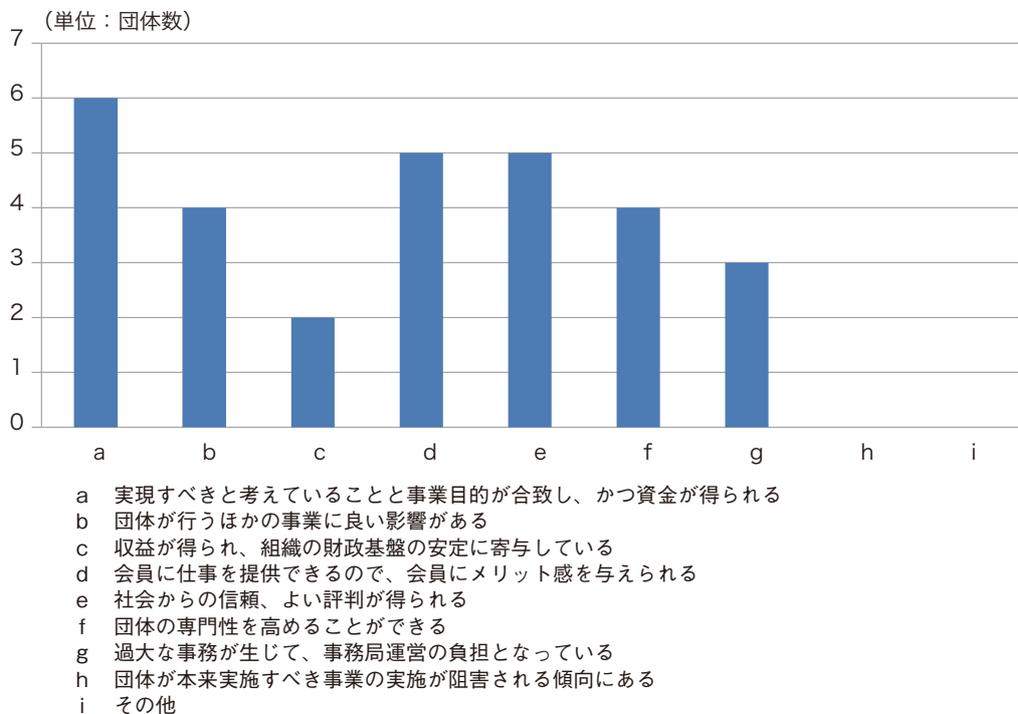
2-2-1 委託事業の影響について：芸団協会員公益法人 10 団体の回答

「委託事業の実施によってもたらされる影響について」の設問においては、8つの選択肢から最大3つまで選ぶ形で回答を求めた。

まず、芸団協会員公益法人である10団体の回答をみると、委託事業の実施によってもたらされる影響について、「実現すべきと考えていることと事業目的が合致し、かつ資金が得られる」とした回答が一番多く10団体中6団体、「会員に仕事を提供できるので、会員にメリットを与えられる」「社会からの信頼、よい評判が得られる」が5団体ずつ、「団体が行うほかの事業に良い影響がある」「団体の専門性を高めることができる」が4団体と続いた。重要な収益源として、また会員や社会に対してのアプローチ手段として積極的な意義を感じており、受託事業の実施が団体にとって重要なものであることが伺える。

一方、「収益が得られ、組織の財政基盤の安定に寄与している」とした団体は2団体にとどまり、事業自体の意義は高く評価しているが、組織基盤の強化との結びつきは実感しづらいようである。

【図-5】 委託事業の実施によってもたらされる影響 (N=10)



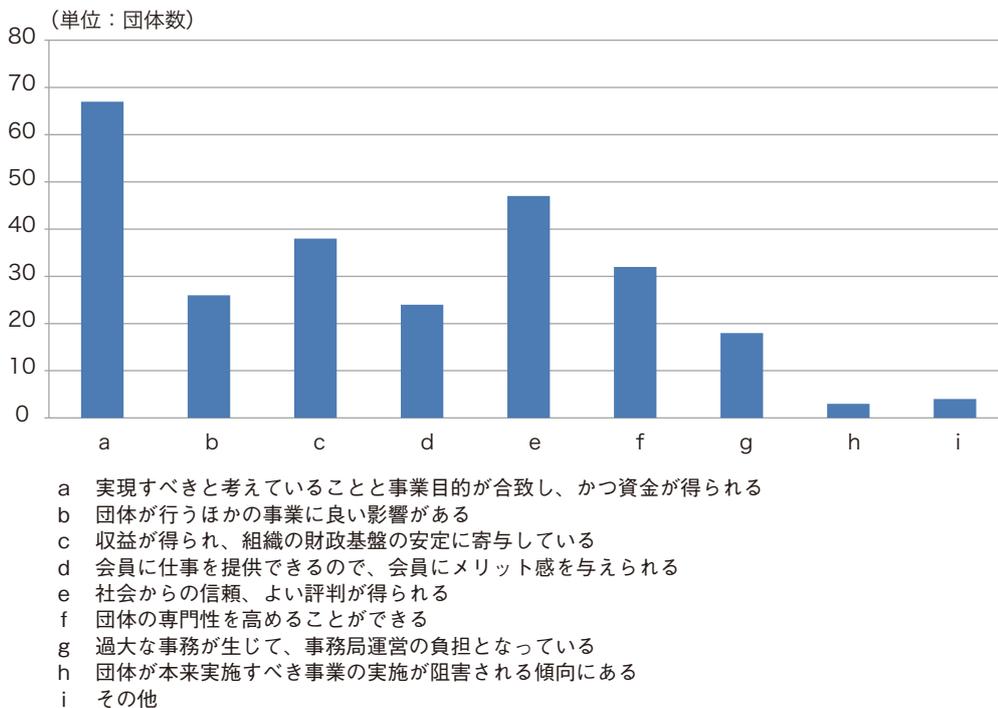
註) 15 団体のうち委託事業を受託している 10 団体の回答による。

2-2-2 委託事業の影響：受託団体全体の回答

受託団体全体が、「委託事業の実施によってもたらされる影響について」どう捉えているか集計すると、最も多いのが「実現すべきことと事業目的が合致、かつ資金が得られる」で91件中67件であり、「社会からの信頼、よい評判が得られる」の47件に次いで、「収益が得られ、組織の財政基盤の安定に寄与」が38件と三番目に多い結果となっている。

芸団協会員公益10団体の回答と同様に、「実現すべきことと事業目的が合致、かつ資金が得られる」「社会からの信頼、よい評判が得られる」という評価が大部分であるが、収益が得られることを評価する向きが多くなっている。

【図-6】委託事業の実施によってもたらされる影響（N=91）



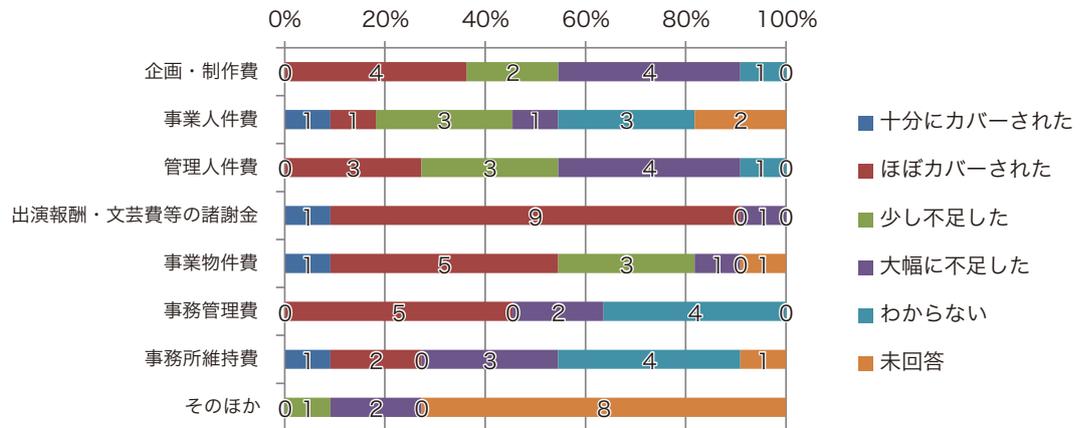
2-3 委託事業にかかる費用の回収について

2-3-1 費用の回収について：芸団協会員公益法人 10 団体の回答

次に、「企画・制作費」「事業人件費」「管理人件費」「出演報酬、文芸費等の諸謝金」「事業物件費」「事務管理費」「事務所維持費」の各費用について、当該事業で必要とされた費用がどの程度カバーされたと感じているかを尋ねた。集計においては「十分にカバー」を4点、「ほぼカバー」を2点、「少し不足」をマイナス2点、「大幅に不足」をマイナス4点、「わからない」と未回答を0点として費目ごとの平均点を算出した。

まず、芸団協会員公益 10 団体の回答では、委託料が事業の費用をどの程度カバーしているかについて8種の費目のうち平均値がプラスの値になったのは3費目であり、特に「出演報酬・文芸費等の諸謝金」が1.6点と高い値になった一方、5項目の平均値がマイナスとなり、特に「管理人件費」がマイナス1.6点、「企画・制作費」がマイナス1.2点となった。事業に係る実演家等への直接的な報酬の費用はカバーできている反面、事業実施の準備、遂行に必須な事務局の人件費に委託料を充当できず負担感がある結果となった。

【図-7】委託料による事業実施費用のカバー度合（N=11）

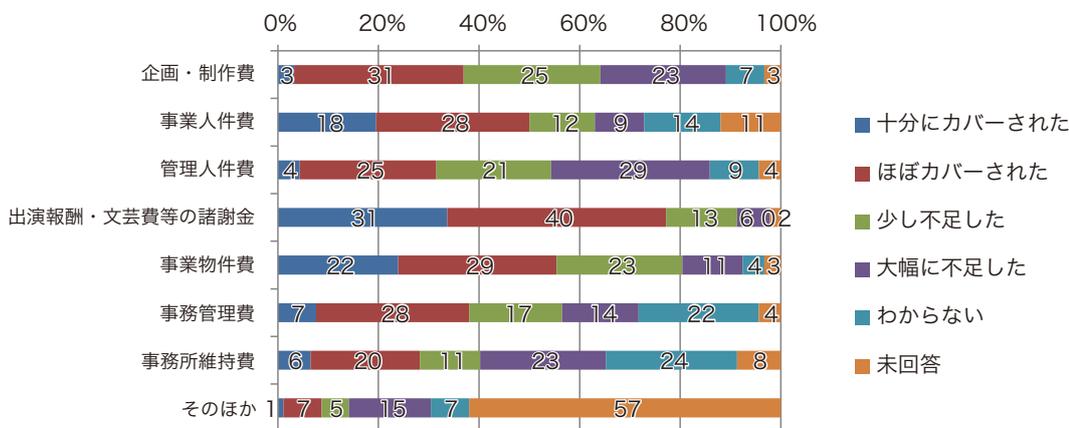


注) 受託団体は 10 団体だが、1 団体で 2 種の事業受託があり、11 件の回答をもとに作成。

2-3-2 費用の回収について：受託団体全体の回答

受託団体全体の集計結果によると、事業実施費用に対する委託料のカバー度合いについては、平均値がプラスとなったのは3費目、マイナスとなったのは5項目であり、「出演報酬・文芸費等の諸謝金」が1.7点、事業人件費が1.0点であったのに対し、「管理人件費」がマイナス1.2点、「企画・制作費」「事務所維持費」がマイナス0.8点となった。

【図-8】委託料による事業実施費用のカバー度合（N=92）



註) 受託団体は91団体だが、1団体で2種の事業受託があり、92件の回答をもとに作成。

2-4 委託事業の芸術団体にとっての位置づけと課題

実演芸術団体が多く含まれる受託団体全体で見ると、組織の財政基盤の安定化に対しても行政からの事業受託に積極的な意義を認めているようだ。しかし、企画・制作費および管理にかかる費用に十分に充当できていないという認識の中で事業の実施を行っていることが伺える。特に管理人件費において、「少し不足」ないし「大幅に不足」と答えた団体が、芸団協正会員団体の協会型組織協会型組織においては11件中7件、委託事業の受託団体全体においては92件中50件である。「わからない」という回答も少なくなく、「不足」とまでの自覚はなくとも、関係する費用が回収されているかどうかには確信をもたないまま事業を実施している担当者の状況が推察される。

また、カバーされているという回答が多かった「出演報酬等」や「事業物件費」でも、事業実施要項で認められている以外の支出があるという指摘も少なからずあった。費目について自由記載を求めたところ、その分野や団体の慣行と合わない場合があり、出演報酬等の謝金に差額が生じたり、稽古・リハーサル料、楽器運搬費など、対象外になる場合や、ツアー等の交通費は公共交通機関に限定され、タクシー利用が認められないが、時間や荷物を考慮すると利用せざるを得ないなど、団体負担が生じているという記載があった。

そのほか、委託事業に対しての協会型組織や実演芸術団体が挙げた問題点として多かった指摘のうち、費用回収に関係することを整理すると次のようなことになる。

- 費目や証憑類提示の厳密さにより、報告書作成に膨大な事務負担がかかり、事務局担当者が疲弊している。管理人件費が認められていないのにおかしい。
- 人件費に充てられる額や対象が限られている現状では、結果として低単価での謝金・賃金で労働せざるを得ない。
- 移動・運搬の際、重く大きい荷物を抱える実演家の特殊事情を鑑みてほしい。
- 概算払いが遅いので資金繰りに苦しむ。融資をうけると利子負担が生じる。

自由記入の回答の多さから鑑みて、事業実施の現場や事務局における作業に負担を感じていながらも、意義のある活動のため事業受託をしているが、当該事業にかかる費用は全ては回収されておらず運営基盤の強化にはつながっていないことが伺える。

この調査対象団体には法人形態が様々（公益法人、一般法人、特定非営利活動法人、株式会社、有限会社、合同会社、協同組合）で、営利団体・非営利団体が混在しており、性質や理念の異なる協会型の組織と実演芸術団体も混在している。また、サンプル数が限られることから、単一の特定の事業についての回答の集計ではなく、今回は数種類の行政の委託事業への回答を一緒に行っている。さらに設問の回答者も、経営者か事務局スタッフかによって経営的視点や問題意識も異なる。これらの属性の違いなども留意してより詳細な調査分析も必要だろう。

しかし「委託事業」という呼称から、一般の受け止め方では「利益」が生じる事業と理解されているかもしれないが、このアンケート集計から浮かび上がってくる実状は費用がすべて回収されておらず、芸術団体の負担があって実施されている事業であるということは明らかである。前項で示したように、今回のアンケートで分析した範囲でいうと、公益法人等の管理費比率は平均では14.2%であり、協会型組織の平均は22.2%である。通常、文化関係の委託事業の一般管理費は10%というのが慣行となっているが、実際の管理費比率よりも低い。この状況が実演芸術団体の経営にとってどういう影響を及ぼすのか。次章で考察する。

Ⅲ章 芸術団体の基盤強化のために

1. 芸術団体の経営基盤再考

○事業収支と組織の経営基盤

公益法人の公益事業には収支相償の原則があるため、大幅に‘黒字’で決算することは制度が想定することではない。協会型組織、オーケストラ、公益バレエ団等の経常増減額比率は、したがって100%前後である(Ⅵ章参照)。そういう組織にとっての経営基盤強化とは、元来、利益を追求する営利法人の経営と同列には論じられない。収益性より公益性を重視する組織だからである。しかし、収益性を優先させないといっても、事業を継続していこうとするならば‘赤字’続きでは存続できない。高い収益率は望外としても、経常増減額比率が100%を割り続けている状況は避けなければならない。

前章でみた行政からの委託事業において、直接事業費についてはほぼ当該事業収益で回収されているとしても、人件費を含む管理費については不足していると感じているものの割合が高く、「わからない」という回答も少なからずあった。

芸術以外の産業の営利法人の場合でも、費用が回収されない、つまり利益を生まない受託事業を行うことはあり得る。当該事業では利益が出なくても、それに付随する関連事業や、将来の「受注」で利益が見込める場合や、生産活動に必要な資源を遊ばせておくよりは少しでも費用回収が行われる方が損失が少ないと判断されるような場合である。しかし、そのようなコスト割れしている事業を何年も継続するということは、営利企業であれば経営判断上、ほぼあり得ない。

しかし、実演芸術分野の場合、前章でみたような委託事業は、実績のもとに継続される傾向にある。ここに2つの問題が浮上する。

ひとつは、受託団体側が、総費用が回収されていないことの中長期的影響に対してどこまで自覚的かという点である。今回のアンケート結果から察するに一定の自覚はあるのだろうか。中長期的に組織の財政基盤を損なうリスクを伴っていることが意識されているのかどうか。そして、ほかの財源で補ってもやるべき意義のある事業として位置づけ、補うべき財源が本当に確保されているのかという実演芸術団体側の問題である。

もうひとつは、委託する行政の側の問題である。

近年、補助金としての芸術支援策は文化予算確保が難しいといわれ、行政による「支援事業」という形式をとり、実質的な補助という位置づけの委託事業が増加している。それに対し、委託事業の本来の意味で、行政が主体的に推進すべき事業の実施主体として実演芸術団体を選んで委託をしている場合もある。

前者の場合、多くの場合は公演活動に適用されるが、委託費で一部の費用がカバーされることによって、入場料収入が順当に得られれば間接費を含む総費用が回収できると見込むことも可能だ。しかし、後者の場合、多くは子どもたちへの芸術享受機会の提供や若手育成などの人材育成事業で、受益者負担が難しく、関連する収益は見込めない公益性の高い事業である。行政が本来行うべき公益目的の事業が芸術団体の負担を前提にするのは適切ではない。まして、ほかに財源を得る手立てが無いに等しいような組織であれば、組織を疲弊させる。公益的な事業の担い手を疲弊させる制度だとしたら、欠陥があると言わざるを

得ない。これは、芸術分野だけでなく公益にかかわる非営利法人全般にある問題である（VII章参照）。間接費用も含めて委託費の積算に含められるよう、芸術団体の実状にあわせて積算根拠の早急な見直しが求められる。

○抑制される人件費

間接費の重要な部分は人件費である。そこで人件費をどう考えるかという課題がある。本事業で実証分析を進めるにあたっては非営利法人の研究者から協力を得たが、実演芸術分野の財務諸表分析を進めるプロセスで、管理費比率の低さに関心が寄せられた。協会型組織の人件費が不十分であることは、前年の調査からも指摘されてきたことであるが、オーケストラについては、実際にいくつかのオーケストラからヒアリングを実施した。そうして明らかになったのは、人件費の抑制策、とくに事務局人件費の抑制である。

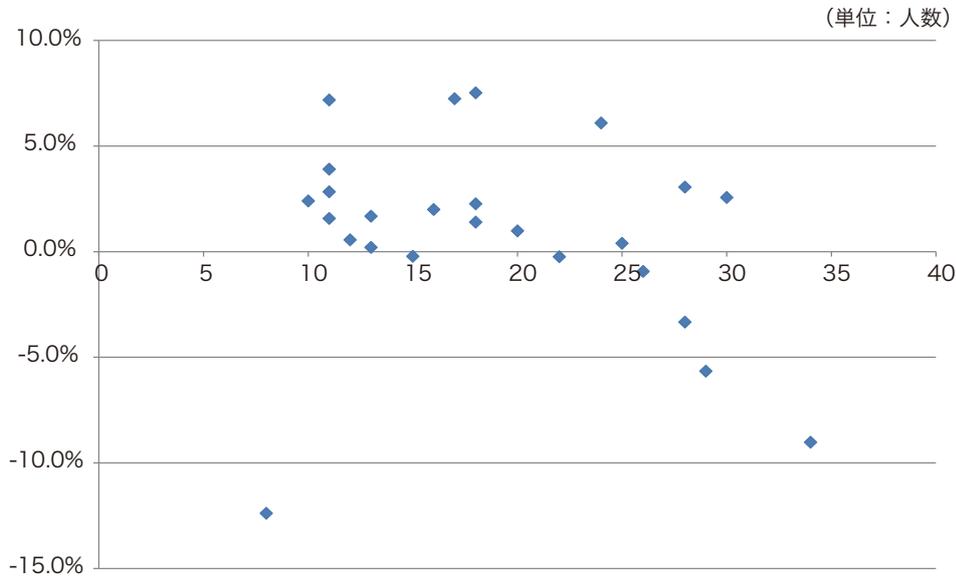
オーケストラは多くの楽団員、事務局員を雇用している。年間の事業費の大部分を楽団員給与が占めており、好況、不況にかかわらず、一定以上の人件費負担に変わりはない。ひとたび経営環境の悪化に見舞われると赤字に陥りやすい。赤字体質だったところから近年黒字転換したオーケストラでは、収益を増やす努力はもちろんだが、赤字解消の決め手となった対策の一つは給与の休止や減額である。また、赤字にならないまでも、特定のスポンサーや自治体からの支援が得られない自主型のオーケストラでは、楽団員・事務局員の給与水準が特定型のオーケストラより低く抑えられている。

【図一9】【図一10】は、2014年度の実績をもとに、事務局、楽団員の平均年齢と人数をもとに同年齢の国家公務員給与水準を適用したときの人件費増加割合を算出し、現行水準との変化を分布図で示したものである。0.0%の線より上に点がある場合は、現行の給与水準が国家公務員より低く抑えられていると考えられる。事務局員で試算した場合はプラスのパーセンテージの団体が多いのに比して、楽団員の場合はマイナスになる団体の方が多い。つまり、楽団員は比較的公務員レベルをクリアしているのに比して、事務局員はそうではない団体が多いということだ。

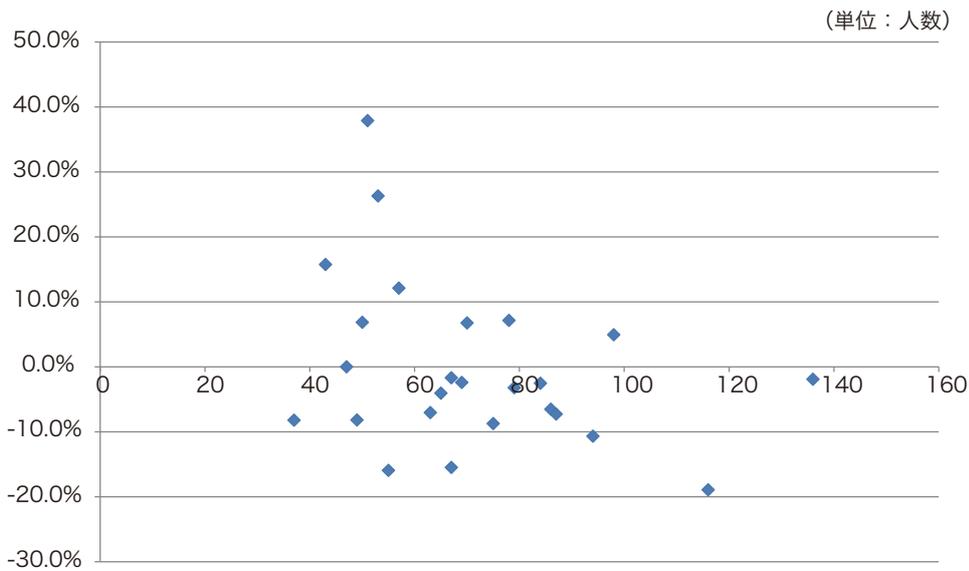
もちろん実際には、楽団員、事務局員は同一給与体系のところもあるし、それぞれの年齢分布は不明で、この試算は平均年齢を前提にしており、現実の事務局員に当てはめた結果ではない。オーケストラの事務局の中には、自治体や特定の企業からの出向者がいて、実際の人数よりオーケストラが負担している人件費が少ないという場合や給与体系の異なる非常勤も含まれているからかもしれない。人件費抑制要素は給与水準のみに帰すものではない。しかし、そうしたことの影響も総合して、事務局人件費が抑制されていることが推測できる。

この試算を事務局人件費の増加分として各オーケストラの運営費を補正した場合とを比較しているのが【図一11】である。縦軸を経常費用にしめる管理費比率、横軸を経常費用にして示した。青い点は現状の管理費比率で赤い点は補正後の管理費比率である。現状より低下するオーケストラもいくつかあるが、大きく上昇する団体が多数存在する。

【図一〇】 事務局人件費を国家公務員水準にしたときの人件費増加率

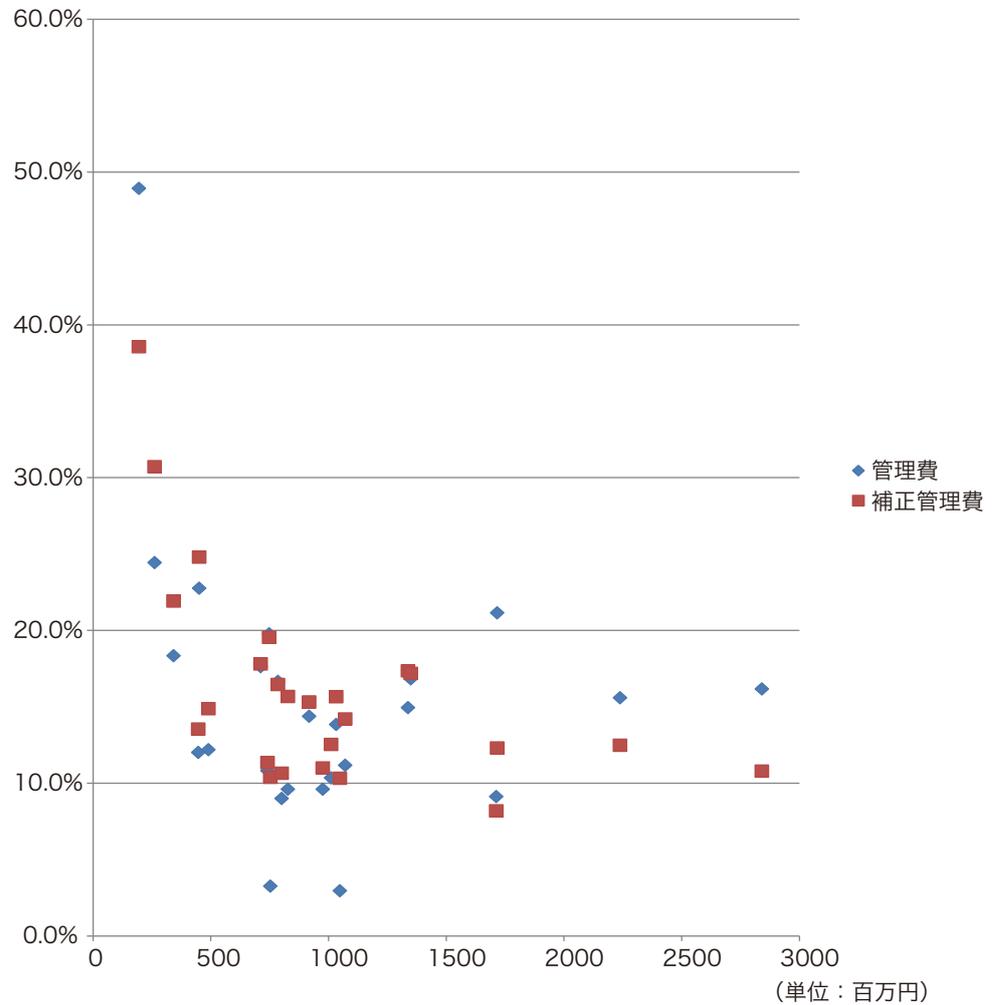


【図一一】 楽団員人件費を国家公務員水準にしたときの人件費増加率



※参照 人事院 国家公務員給与関係 平成 26 年調査結果

【図-11】 オーケストラの管理費比率の試算



上記はオーケストラの例だが、人件費を抑制して管理費を抑制し、収益と費用が見合うようにするという方法で、これまで非営利の実演芸術団体は収支を合わせようとしてきた。それゆえに「後継者が育成できない」という課題や優秀な人材が定着しないという問題につながる。現行の人件費を前提とした積算方法では、事務局体制の強化という課題は解決しないのではないか。

○助成金制度、委託事業費の積算方法の見直しを

近年でこそ、およそ文化芸術にかかわる者ならば、「アーツマネジメント」という言葉は聞いたことがあり、芸術団体の事務方には、一般企業の総務に相当するような事務ではなく、芸術文化事業の企画・制作にあたる専門職が存在することは知っている。しかし、「企画・制作費」に相当する人件費は、給与の形で支払われているという一点で「運営費」とカテゴライズされ、長らく助成金の対象費目に入れられなかった。近年、一部の公的助成では対象に含められるようになったが、未だに対象外の支援施策は少なくない。また、委託事業においても、常勤で給与の形で人件費を得ている職員については対象外にされていることが多い。事業実施要項に定められている費目以外の費用に充当できる一般管理費はあるが、通常、文化芸術分野では事業費の10%が慣例である。Ⅱ章の1でみたように、芸団協会員公益団体の管理費比率は最低でも12.8%、平均では22.2%である。委託費の負担感に関するアンケートで、「企画・制作費」の平均値が受託団体全体のマイナス0.8点に対し芸団協会員公益団体がマイナス1.2点とマイナスの値が大きかったのは、事務局人件費が対象外事業となっている「委託事業」を受託していて、その人件費分を補う財源が確保できない団体が多いからである。形式的には「委託事業」の受託だが、実質的には一部補助でしかない。

このような状況が続いてきたため、非営利の芸術団体では人件費を十分に確保することができず、低償でも従事してくれる職員を雇うか、足りない部分は構成員である実演家等の無償労働で補うなどしてしのいできた。その結果が、事務局体制の脆弱さなのである。

○間接費再考

芸術助成において「給与イコール運営費だから対象外」という考え方は、1990年の芸術文化振興基金による助成がスタートした時点においては、助成対象となる芸術団体の実態が十分に把握されておらず、やむを得ない部分もあっただろうが、それから四半世紀以上たっている。特定非営利活動法人が多数設立され、公益法人制度改革三法も成立から10年を迎え、一般社団法人の設立は容易になり、非営利法人の芸術団体という存在は少なからず存在するようになってきた。公益法人会計基準も明確にあり、給与という形で支払われる人件費も、職員が公益事業に従事しているならば、従事割合に応じて当該事業費に配賦することを当然のこととしている。

事業を行うのに必要なコストが十分に確保できないような状況は、一時的には低償、無償労働でしのげたとしても、中長期的には活動基盤が損なわれ、マネジメントやサービスの質の低下を招き、優秀な人材を得ることが難しくなり、改革ができなくなり事業の継続が難しくなるという悪循環を招く。芸術文化の分野では、人材こそがイノベーションをもたらす源

泉であり、優秀な人材を得られる組織体制づくりが発展への鍵となるのは明らかだろう。事業継続のために人件費を抑制して事業費をねん出しなければならないという状況は早く脱しなければならぬ。

○ストックの再評価と中長期的視点

実演芸術団体が助成対象にして欲しいと要望しながら、なかなか実現していない費用のひとつに、団体が自己所有、自己専有の稽古場、スタジオなどの拠点、「場」の維持運営の費用がある。そうした「場」があることによって、その都度「場」を借りるよりも創造に集中しやすい環境が生まれ、人的交流が促進される。そこに暗黙知の蓄積や継承も行われる。

しかし現行の公的な芸術助成は「事業助成」であり、当該事業にどの程度使われたか示しにくい費用については対象外とするのが慣行となってきた。外部化した方が領収証が示せるから助成対象になり、組織に内部化した方が対象外となるという、アウトソーシングを促す制度になってきた。その結果、稽古場や劇場の所有、専有は難しくなり、手放した実演芸術団体は少なくなく、現在専有できている団体は、維持に苦心している。

こうした「場」の維持費のような間接費も、これもまた、対象となる組織が財務情報を開示している前提であれば、公益法人会計基準にならって一定の根拠に則って配賦すれば透明性は確保される。対象が営利法人で、公的支援のせいで余剰金が発生して投資家に利益配分されるというのなら禁じるべきだろうが、利益を配分しない法人にその心配は無用であり、むしろ、組織の「ストック」が蓄積されていくことを奨励すべきなのではないか。協会型組織のヒアリングでは、会員同士あるいは同一分野の協会員同士が交流したり協働したりするための拠点を切望する声がある。そうした拠点となる「場」の維持費も支援対象費用に含まれるようになれば、協会型組織の事務局体制強化に資するものと考えられる。

間接費を対象にすると事業助成が規定どおりの対象事業の費用に「適正に」支払われているかどうか検証できないというのが主たる理由だとしたら、今一度、芸術助成の趣旨に立ち返って再考すべきだろう。昨今の支出の証憑類の提示を含む報告書の作成とそのチェック体制に費やされるマンパワーと事務コストを考えると、事業そのものの効果や成果の評価の方にこそその資源を費やすべきで、支出の適正性については、組織そのものの運営体制の評価などを通じて一定の透明性を担保しながら簡素化することは可能だろう。むしろ適切な監査が得られるような管理コストも必要な間接費用とすることで、当該事業だけでなく、組織全体の監査体制が整うことも期待される。透明性確保の手法も再考が必要だろう。

もっとも、事業成果の評価については、Ⅶ章の講義で論じられたように、事業の成果を図る手法としてインパクト指向の考え方を芸術団体に適用できるのか、といった議論はまだまだ不十分だ。しかし事業成果の測り方が確立されていないからといって、支出の証憑類のチェックが優先されるべきかという、それは違うだろう。芸術関係者は知恵を出し合って、適切かつ低コストの評価手法確立のための議論を急ぐべきである。

現段階でひとつ言えることは、芸術にかかる事業の効果、成果を測るには、短期間では不十分で、中長期的な視野が求められる。そしてこれが、事業の担い手である組織の発展と関係してくる。

○財源多様化を進めるには

Ⅶ章で紹介しているイギリスにおける「フルコスト・リカバリー」の考え方では、当該事業に関与する事業人件費はもちろん、管理費的な費用を配賦して事業費を積算する考え方が示されているが、もうひとつ、注目すべき点がある。

公益的事業を行う非営利組織では、助成金や寄付金の獲得が望まれるが、そうした資金調達をするにも費用がかかる。イギリスのチャリティ会計（SORP）では、資金調達にかかる費用として、組織のガバナンスにかかる費用とは区分して示すことを求めている。寄付集めを奨励するにもコストがかかるのである。日本でも近年は非営利組織支援の一方策として、非営利組織の経営力充実を図る支援が行われるようになってきている。また、オーケストラが公益法人移行を果たす際に必要だった累積債務の解消のための支援として、事業助成ではなく、寄付に対するマッチング支援が行われた例もある。我が国でも資金調達にかかる人件費補助といった、実演芸術団体の経営力強化を直接的に推進する支援手法が考案されてしかるべきではないか。

2. 協会型組織の役割と可能性

○協会型組織の利点を活かす

我が国の実演芸術は実に多様多彩で、それぞれが独自の発展の歴史をもっており、多様な専門家が存在する。そのような専門家や団体が会員となって構成している協会型組織も細分化され数多く存在する。個々の専門家、団体では実現し得ないような実演芸術をとりまく環境改善といった基盤整備は、広範囲の同業者、仲間を束ねている協会型組織がその一翼を担うのが相応しいのではないかと考えられる。

しかし、その一方で、その設立の経緯からして、事業実施が目的というよりは、まずは仲間とつながることが発足の目的であったために、事業実施に相応しい体制があるとは限らない。また合意形成に手間がかかることがあり、主宰者が単独で意思決定でき機動的に動ける事業体と比して動きにくいという側面もある。そうした弱点があるかもしれないが、広範囲の当該分野の専門家を擁している組織ならば、その分野の状況について把握し、情報収集しやすい立場にあるということは確かだ。残念ながら、調査を通じて、ほとんどの協会型組織が事務局体制が弱く、情報発信については不十分だと認識しているというのが現状だが、実演芸術をとりまく環境整備はまず現状把握からである。この現状把握という点で、より力を発揮することが期待される。

では、事務局機能を強化するためにはどうしたらよいか。前項で触れたように、協会型組織が多く手掛けている行政からの委託事業の事業費積算根拠の見直しをはじめ、間接費の適切な評価に基づく助成制度の見直し、さらには経営力を強化するサポートの手法など、国や自治体、あるいは企業や助成団体など、組織外部に求めたい方策については既に前項で言及した。ここでは、そうしたことを実現するためにも、協会型組織の側が改革しなければならない点も含めて論じていく。

前年度の報告書ではひとつの方策として、〈事務局の専門性を高める方策〉を挙げていた。今回の調査を通して、さらに〈時代の変化を捉え、対応する力〉〈中長期的展望を描くこと〉が求められていると考える。事務局体制が脆弱である現状のままでは、簡単なことではない。しかし、手をこまねいては可能性は拓けない。

○解決の方向性～さまざまな人、組織とのつながりを

協会型組織の基盤強化で最初に考えられるのは、同種、同分野の類似の組織との連帯である。2014年度に分野ごとの座談会の機会を持ったが、その後も意見交換が進み、課題の共有や交流も進みつつある。一般的に、組織強化のひとつの方策は合併である。異なる歴史をもつ組織が名実共に合併するのは容易ではないかもしれないが、ゆるやかに連合体や実行委員会を組み、協働することは可能だろう。当初は、意思決定に時間がかかるなどのデメリットが感じられるかもしれないが、総務的な部分、事務局機能は共有することで節約できたり、相互協力で強化したりすることが可能だ。組織間の協力体制構築は、前年度も挙げていたが、まずは周囲の組織とつながる方策を探ることで、現実的な解決があると考えられる。

次に考えられるのは、多様な専門性をもった人材との連携だ。異なる専門性を持つ人材、組織とのつながりを探ることである。昨今は「プロボノ」という形で、税理士や弁護士など専門性の高い人材が、低償または無償で非営利公益の活動に貢献することがある。広告宣伝のエキスパートや、ITの専門家などに営利企業並みの対価は支払えないとしても、社会貢献として安価に提供してもらったりアドバイスが得られる関係がつかれないか。現在も、ビジネス経験のある人材が企業を退職した後に協会の事務局を務めている事例はよくあるが、企業メセナの一環で、そうした専門性をもった人々と協会型組織等とをマッチングするサポートはできないか。ビジネス・パーソンとつながる回路づくりを探りたい。

とりわけ、協会型組織の発信力という面でいうと、実演家や実演芸術団体の実状は、世間ではあまり理解されていない。実演家は如何にして実演家になるか、実演芸術組織がどのように運営されているか、一面的なイメージしか持たれていないから、芸術支援的の外れな施策になる。舞台裏のことについてはあまり言わないのが美德と考える傾向があるのかもしれないが、実演芸術のよき理解者、支持者を得るためには、もっと説明が必要だ。実演家自らが説明するのが困難だと感じるならば、メディアに関わる人物をはじめ、情報発信に長けている人々に興味を持ってもらい、代わりに発信してもらえよう関係を広げていくことが推奨される。

○制度を変え、整える役割の担い手として

そうした努力をしたうえで、協会型組織は会員獲得や支持者獲得に取り組むべきだろうが、自助努力ではどうしようもない障壁がある。現行の助成の費用積算の手法だ。今回の実証分析対象は限られた範囲の実演芸術団体だったが、少なくとも主だった協会型組織とオーケストラの状況は正確に反映されている。その実状に照らして、委託事業の一般管理費10%という規定に、合理的根拠があるとは考えられない。また、本来行政が遂行すべき事業を芸術団体に委託するのか、本来芸術団体が自由に進める活動を支援する補助金なのか曖昧にされ、「費用が回収されない委託事業」という支援策が膨らんでいる。総費用が回収されないまま委託事業を継続している、事業実施の意義はあっても、ほかに補う財源がない限り、その財政上の意味を考えないで継続していると組織を弱体化させかねない。委託する側も受託する側も、まずはその認識を共有すべきであり、事業だけをみるのではなく組織全体の財政状況をみての対応にシフトすべきである。

先に協会型組織は<時代の変化を捉え、対応する力>が必要だと述べたが、まさに法人制度が変わり、会計ルールも変わっている中で古い規範を守り続ける合理的根拠はないだろう。

文化芸術振興基本法ができ、劇場法も施行され、実演芸術をとりまく状況も変化している。それにつれて実演芸術団体に求められることも多様化しており、芸術助成の理由やそれを通じて目指されること、期待されていることもひとつではなくなっている。非営利の実演芸術団体が‘利益’を追究できないのは、事業の費用を対価として享受者に全部転嫁することが難しい公益的事業を担っているからである。芸術活動を通して実現すべき価値も重層化しており、公演の成立だけが目的とは言えない時代である。したがって、ベンチャー企

業応援のように、市場の開拓ができていない初期期間だけ支援し、消費者から認知され市場が広がるかどうかを見極める頃には支援を終了するのが妥当というような方法ではなじまない。芸術にかかる助成のあり方も多様であるべきだ。担い手たる組織全体を見て、中長期的な支援も視野に入れられるべきだろうし、基盤整備を担う組織の支援方法は、より実状に合わせて改善されるべきだろう。

これまで、公的な芸術支援の枠組みは、公的機関から提示され、芸術団体の側はそれにどう対処するかということに終始するばかりであった。しかし、協会型組織は実演家や実演家団体の実状を把握し、それをもとに時代に相応しい<しくみ>の提案と協議にもっと踏み込むべきではないか。政策提言機能の強化は、容易なことではないが、今まさに求められていることだと考える。

本研究が、その端緒をつくる契機となることを切に願う。