

芸術団体の就労環境改善に関する調査研究

2018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

演劇、舞踊などの実演芸術の振興のために重要な基盤のひとつが、その担い手である。舞台の上に立つ実演家のほかにも、その実演を支え、創造や公演の場を作り出し、観客・聴衆と結びつけていくのが制作者であり、実演芸術を発展させていくために欠かせない存在である。そのような支える立場を担っている女性スタッフは多く、実演芸術界は女性が多く活躍している業界といえそうだ。しかし、その実情はあまり把握されてこなかった。

昨年度、主として公共劇場で働くスタッフを対象に、就労環境にかかる意識などを調査し、公共劇場に従事する女性スタッフが活躍し続けられる就労環境に向けて、課題解決の方向性を探る調査研究を実施した（『公共劇場スタッフの働き方改革に向けて～実演家、舞台・劇場スタッフの就労環境改善に関する調査研究』平成28年度文化庁戦略的芸術文化創造推進事業）。地方公共団体が設置した公立文化施設は全国に2000館余あるが、その中でも、ここ20年ほどの間に「公共劇場」として、自ら実演芸術作品の創造を行う芸術文化拠点として注目されるようになった21館を対象に、そこで働くスタッフにアンケート調査を行った。調査の契機は、女性スタッフが活躍し続けられる就労環境整備の課題だったが、アンケート調査から浮かび上がってきたのは、男女を問わず、予想以上に労働環境が過酷であるという状況だった。「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」が制定され、地域の文化拠点としての期待を集めつつも、その人的体制は、理想からは程遠いという実情が浮かび上がった。

地方公共団体が設置した公共劇場のスタッフが過酷な状況に置かれているのならば、財政的基盤の弱い民間の実演芸術団体の状況は、どうなのか。今年度は、劇団や演劇の企画制作集団、バレエ団などで制作の仕事を担当している人々についての調査を行った。

本調査を実施するにあたっては、多くの関係団体、関係者のご協力を得た。演劇分野ひとつをとっても多様な芸術団体が多数存在しているが、そのすべての連絡先を把握することからして困難なのが現状である。この調査への回答は任意であるが、忙しい中で本調査にご協力いただいた方々のおかげで、調査対象となった芸術団体の実情の一端は把握できたのではないかと思う。芸術団体の状況を正確に把握するには、さらなる調査研究が必要であろうが、ご協力いただいた方々には改めて謝意を表したい。これを契機に、実演芸術振興の基盤として、芸術団体の状況に関する調査や分析が、今後さらに充実していくことを願っている。

〈目 次〉

はじめに

1 章 調査の趣旨と背景

1-1 調査の趣旨	1
1-2 先行調査で把握されている状況と課題	1

2 章 調査プロセスについて

2-1 調査の枠組みと課題の整理	
2-1-1 調査対象の範囲の検討	4
2-1-2 課題の整理と調査の方向性	5
2-2 調査の設計と実施について	
2-2-1 就労者数調査	7
2-2-2 「芸術団体アンケート」	7
2-2-3 「芸術団体の制作・事務スタッフに向けたアンケート」	8
2-3 集計結果の分析	
2-3-1 制作者個人へのインタビュー調査	8
2-3-2 実演芸術団体の経営責任者による座談会	9
2-3-3 専門家委員会	9

3 章 調査の集計結果とヒアリングから

3-1 育児、介護と制作の仕事の両立について	
3-1-1 実演芸術団体の就労の特徴と課題	10
3-1-2 育児との両立は本当に可能か	15
3-2 「働き方改革」以前の課題	
3-2-1 慢性的な人材不足の背景にあること	16
3-3 制作者の仕事と組織の経営基盤	
3-3-1 制作者の仕事	20
3-3-2 制作者の業務と分業の方法	23
3-3-3 経営基盤強化という課題	24

4 章 課題解決の方向性とまとめ

4-1 育児や介護と制作の仕事との両立の課題と、その解決の方向性	28
4-2 制作者の就労環境改善に向けての課題と、解決の方向性	30

資料編

調査概要	34
Ⅰ 演劇分野の芸術団体アンケート集計結果	36
Ⅱ バレエ分野の芸術団体アンケート集計結果	55
Ⅲ 個人アンケート集計結果	61
調査票 見本	102

1章 調査の趣旨と背景

1-1 調査の趣旨

本調査は、少子高齢化が進み、人口減少社会が到来した我が国において、実演芸術分野で女性や高齢者が活躍できるような就労環境にするにはどうしたらよいかという問題意識のもと、劇団やバレエ団等で働く制作者の就労環境の改善に向けて、当事者等の意識調査を行ったものである。これは、平成28年度文化庁戦略的芸術文化創造推進事業として実施した『実演家、舞台・劇場スタッフの就労環境改善に関する調査研究』（以下、「H28 公共劇場調査」と表記）を踏まえているが、先行調査が公共劇場の、とくに技術部門のスタッフの課題を主軸に調査し論じていたのに対し、今回は、公設置ではない演劇およびバレエ分野の芸術団体の制作者を主対象とした。

1-2 先行調査で把握されている状況と課題

a. 生産年齢人口の減少と女性の劇場従事者の増加傾向

「H28 公共劇場調査」では、人口動向として少子高齢化が急速に進んでいるだけでなく、女性の労働力率の上昇、共働き世帯の増加という社会背景の中で、21館の公共劇場の技術部門、制作部門、管理部門等の従事者の動向や意識調査を行った。

公共劇場に限定せず、公立文化施設に従事する職員の全般的な状況については、「H28 公共劇場調査」でも引用したが『平成26年度 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査研究報告書』（公益社団法人全国公立文化施設協会、文化庁委託調査）で把握されている。また、後続調査である『平成28年度 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査研究報告書』（同）では、公立文化施設のみならず、私立施設も調査対象としている。部門、職種によって、職員男女の比率は異なっており、運営責任者や舞台技術担当職員は男性の比率が高いが、事業担当職員は女性の比率の方が高い^{*1}。国公立も私立も、平成27年度に職員を採用した施設において採用された割合は、男性より女性が多かった^{*2}。劇場・音楽堂等においては、女性職員の増加傾向は続いていると推察される。

^{*1} 男性43.5%に対し、女性56.5%（『平成28年度 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査研究報告書』公益社団法人全国公立文化施設協会 P.46）

^{*2} 国公立の回答した館（n = 1239）のうち、平成27年度に採用があった施設33.9%、平均採用人数は2.2人、内訳は男性0.87人に対し、女性1.33人。私立施設の回答（n = 65）のうち、採用があった施設は26.2%、平均採用人数は1.63人。内訳は男性0.25人、女性1.38人（同報告書 p.13、p.18）

b. 公共劇場の就労環境の課題

「H28 公共劇場調査」の調査を実施した契機は、技術部門や事業担当の女性スタッフが出産によって仕事の継続が難しくなり退職する例が後を絶たないことは、せっかく専門知識と経験を蓄積した専門人材を失うことであり、その所属先の組織にとってはもちろん、実演芸術界全体としても損失であるという問題意識からであった。しかし、調査研究を進める中で、これは女性スタッフだけの問題ではないことが指摘され、男女共に調査対象として意識調査を行った経緯がある。

劇場が自主企画をたて実演芸術を創造し、地域の人々に実演芸術享受の機会を提供していくためには、多様な人材が必要であり、特に専門性の高い技術部門や事業部門のスタッフの確保が重要である。しかしながら、公共劇場の多くは指定管理者制度を導入しており、指定管理期間を超えて職員としての身分保障がなされていないことから、キャリアの先行きに不安を持つ意識がある。また、そもそも直接雇用できる人員数に制約があるので、業務委託先から派遣されているスタッフや、非正規の職員、パートタイマー、個人への業務委託など、スタッフの雇用形態等も様々であることから、問題が複雑化していることが把握された。

公共劇場スタッフの就労環境にかかる課題として次の4点を整理した。

課題1 長時間労働の常態化

- 芸術家・芸術団体が長時間にわたり創造を続けようとする傾向があるので、稽古や劇場使用時間が長くなる。
- 連日フルタイムで稽古予定が組まれると、スタッフはその前後に作業が生じる。
- 劇場付きの人員が足りず、残業を前提として1日12時間勤務のシフトが組まれる傾向がある。
- シフト制や出勤時間の定めがあり、比較的業務が少ない時期でも、繁忙期または通常と同じ勤務を要請される。
- 根強い現場主義、「創造至上主義」。
- 作業待ちの時間が長い。

課題2 休暇が取得しにくい

- 人員が足りず、休めない。
- 個人への業務委託契約が取られていることが多く、特別休暇などの考え方がそもそも無い。

課題3 専門性をもった人材の離職

- 産休、育休等の取得ができないので離職する。

課題4 男性参入者の減少

- 男性で技術職を目指す人材の減少、就職してもすぐ辞めてしまう。

上記のような課題を整理した上で、公共劇場スタッフの就労環境改善に向けて、考えられる対応策、現状で障壁となっていることなどを整理し、実演芸術に携わる専門人材の働き方の選択肢を広げていく必要性を論じた。

c. 民間の実演芸術団体に従事している専門人材の状況

「H28 公共劇場調査」では、公共劇場の仕事に従事するスタッフと、舞台技術者として職能団体の会員になっている人を対象に調査したが、実演芸術を支える人材は、民間の芸術団体にも相当数いると推測される。制作に従事している人の雇用先としては、公共劇場よりも民間の芸術団体の方が多いと思われるが、その実情の全体像は把握されていない。

演劇分野のみをとっても、通常、実演芸術団体というと、興行会社が大劇場で連続公演を行っているような規模のものから、中劇場規模で公演をしている職能的団体、さらに小劇場を中心に幾人かのクリエイターが結集して集団を名乗っているような場合まで多様にある。

政府統計である特定サービス業実態調査で把握されている会社の範疇には、小規模集団はほとんど含まれておらず、また、大規模な公演を行っている会社でも、複数の事業部門のひとつとして公演制作が行われている場合は含まれていないと推測される^{※3}。

特定サービス業実態調査では、音楽と舞踊については、「楽団・舞踊団」とひとまとめにされており、その数も限定的である。舞踊年鑑に収録されている舞踊公演の公演回数総数などから推察すると、実際に「ダンスカンパニー」「舞踊団」「バレエ団」と名乗って公演を行う主体の数は、特定サービス業実態調査の集計範囲を大きく超えていると思われる^{※4}。

このように、実演芸術分野の法人・組織を網羅している統計は過不足なく整備されているとはいえず、そこで従事している人材の状況について把握するすべは限られているのが実情である。本調査事業では、そうした中で、集団創造が必須である「演劇」と「舞踊」の制作に焦点をあてて調査することを計画した。

※3 平成27年度特定サービス業実態調査によると、「興行場、興行団」の形態別、運営主体別の事業所数、従業者数において「劇団」の事業所数の総数は1,230。そのうち会社が1,150で、会社以外の法人が80。会社の従業者数の総数は7,730人、会社以外の法人の従業者数は583である。

※4 平成27年度特定サービス業実態調査の「楽団・舞踊団」の事業所数は128。楽団としては、プロフェッショナル・オーケストラはこの中に含まれていると推測されるが、日本オーケストラ連盟の定義によるプロフェッショナル・オーケストラは、正会員25と準会員11をあわせて36であり、その数を考慮すると、舞踊団の数は92以下となる。一方、「舞踊年鑑」に収録されている舞踊公演の公演回数総数は、2016年の実績で、例えば現代舞踊・コンテンポラリーダンスのみで2016年は1,745回、バレエは628回。100未満の団体数では、到底実施できる公演回数ではない。

2章 調査プロセスについて

2-1 調査の枠組みと課題の整理

2-1-1 調査対象の範囲の検討

前年度に実施した「H28 公共劇場調査」の結果を受けて、今回の調査は実演芸術団体において「制作者」として従事する人たちに焦点を当てることを前提とした。社会における女性の活躍を大テーマに掲げた調査ではあるが、実演芸術分野では女性スタッフが非常に多いという実感はある。そうした中で、個人の生活面での変化があったとしても、継続して働き続けられる業界なのかどうか。その前提として、実演芸術団体の経営規模、従事者の人数などの運営状況を把握することが必要である。

しかし、日本の実演芸術はまことに多彩である。各ジャンルにおいて、公演成立の過程が異なることは、芸団協の正会員団体との交流のなかでも明らかであった。そうした中で制作者に焦点を当てるとしたときに、集団としての創造が不可欠であり、事業サイクルが比較的長期にわたるジャンルのうち、とくに演劇分野、舞踊分野に焦点を当てることとした（なお、オーケストラについては、2015年度に芸団協が実施した「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」で経営について分析している）。

演劇分野においては、団体の業態、経済規模、従事者の人数、そして制作者の立場に対する考え方を捉えるべく、できるだけ対象範囲を広げることとした。

ただし、一定規模の活動を行う経営基盤がある団体でなければ、就労環境についての回答はしにくいだろうことを予測した。一方で、資本金が大きく他分野事業も相当規模で行っている商業演劇製作を行う企業は、大きく経済構造が違うと考えられるので主対象からは外した。

そこで、まずは恒常的に活動を行う劇団として、公益社団法人日本劇団協議会、日本児童・青少年演劇劇団協同組合の加盟劇団を調査対象とすることとした。しかし近年は、ユニットやプロデュース団体という劇団員を固定しない創作形態、あるいは広報や制作業務の一部を請け負う制作会社なども多くみられる。文化庁および芸術文化振興基金の助成採択団体には、そうした団体や任意団体を含めて多様な業態の団体が入り混じっている。公的支援が芸術団体の活動に与える影響を考察することに資するように、過去3年間に文化庁および芸術文化振興基金からの支援対象に採択された団体も対象とすることとした。

一方、舞踊分野においては、法人格を持ち、恒常的に公演活動を行う団体が総体として少なく、また舞踊のなかでもジャンルによって公演形態や活動規模がさまざまである。今回の調査においては、集団として活動する団体における制作者の就労環境に焦点を当てるため、対象とする団体には組織としての運営基盤があることは重要な点である。そこで、団体を会員とする協会組織が存在し、年間を通じて集団創作の形態をとることから、舞踊のなかでもバレエ分野に限定した。

バレエ分野においては、プロデュース団体、制作請負会社というものはあまり例が

見られない。しかし、プロジェクト委員会においても、バレエ団という定義に当てはまる団体が日本にいくつあるだろうか、という議論があった。日本には、生徒数が1,000人を超えるものから数名のものまで、多くのバレエスクールが存在する。この多くが、日頃のレッスンの成果として発表会を行う。この発表会も、公演と銘打って行われるものが多く、一般の目にはスクール発表会とバレエ団公演との区別がしにくい状況がある。

しかし、発表会であっても、劇場施設を利用し、多くの出演者や舞台技術スタッフとの調整を行い、観客の対応も行わなければならない。スクール運営が主軸である業態についても、その実態を捉えることは、業界全体を把握するためには必要ではないかと考えた。

そこで、プロのバレエ団として活動する一般社団法人日本バレエ団連盟の加盟団体に加え、過去3年間に文化庁および芸術文化振興基金の助成採択団体を対象とすることとした。対象範囲は芸団協がリストアップした団体のみとなるが、今回の調査対象となった団体のみがバレエ団として定義されるような、業界の線引きになるものでは決してないことには留意いただきたい。

それでも、集団の形式で活動をしている団体の数は、演劇に比べると圧倒的に数は少なく、統計的に集計結果を示すには難しい数量である。

2-1-2 課題の整理と調査の方向性

調査票の設問を設計するに当たり、プロジェクト委員会で課題や調査の留意点などについて議論した。第1回から第3回（5月から7月に開催）で挙げられた課題は概ね以下の通りである。

①慢性的な人材不足、人材確保の問題

集団としての活動を継続させるためには、中長期的な事業計画、経営戦略が必要であり、それを実現していくための体制づくりが不可欠である。しかし実演芸術団体においては、慢性的な人材不足の状況がある。多くの団体は人材の欠員が出たとき、あるいは体制強化のために増員を図るときに、一人二人を採用することが常のようだ。けれど新規採用の募集に思うような人材からの応募がなかったり、採用してもなかなか定着せずに離職してしまったり、とくに若い世代や即戦力となり得る異業種からの転職者の採用に苦戦している。賃金の低さなどの雇用条件の悪さが大きな要因になっているのではないか。

学生、他分野・異業種からの転職希望者の就職先の選択肢として、実演芸術団体が入るためにはどうすべきか。そもそも、実演芸術団体の活動とは何か、制作者の仕事とは何なのかが、社会においてまだまだ認知度が低いのではないだろうか。

②制作者の業務範囲を特定することの難しさ

実演芸術団体における「制作者」とはどういう立場で、どういう業務を担う人たちなのか。美術分野における「制作者」とは、作品制作を直接行うクリエイター、アーティストを指すことが多いだろう。実演芸術分野の作品づくりには、作家、演出家、振付家、舞台美術、音響、照明、衣裳などさまざまな専門家が関わるが、それらの職能に就

く人々を「制作者」と呼ぶことはない。実演芸術における「制作者」とは、公演機会をつくり出し、継続的に事業を行うための体制、計画、資金調達を考え、実行する、その一連の業務すべてに関わる。舞台上に作り上げられる作品を公演として成立させること、観客と実演芸術団体をつなげる役割が「制作者」の仕事であると言われるが、団体によってその分担の仕方ややり方はさまざまである。また、昨今の助成金等にかかる事務手続きの煩雑さが、制作者の業務をいっそう複雑にしているのではないか。

また、実演家や作家、デザイナー、スタッフたちを束ねる作品創造のマネジメントと、芸術団体としての組織マネジメントとが、混在している。これが「制作者」の業務内容を把握することを困難にしている一因ではないか。

③長時間労働、不定休

人材不足の環境では、一人当たりの作業時間が自ずと長時間にならざるを得ない状況がある。公演制作においては、演出家や技術スタッフとの打ち合わせ、稽古の立ち会い、公演期間中の劇場での対応など、身体的な拘束時間も長い。これ以外の時間に、出演者などへの連絡調整、進行管理などの事務、営業にかかる広報、チケット販促、票券管理などのデスクワークや外勤をこなす。それに加えて団体運営に関わる業務までを担うとすると、実に多くの作業を抱えることになる。

また、公演は一般的な休日にあたる土日を中心に行うことが主流である。また、旅公演と言われる拠点地域以外での巡回公演を行う場合もあり、数日から数ヶ月にわたって自宅を離れなければならない状況もあり得る。

一般的に企業が9時～17時といった就業時間のなかで業務に当たるのとは異なる、芸術創造のプロセスに携わる人々の働き方があることを認識した上で、私生活との両立を考えなければならない。

④実演芸術団体の成り立ちの違いによる経営基盤の弱さ

実演芸術は、生身の人間が演ずることによって成立する芸術分野である。しかも多様な専門性をもった人材が関わって、集団で創造されることが多い。どんなに技術革新が進んでも、実演という前提においては、生産性を極端に上げることは不可能だという構造がある。また、日本では、ほとんどの実演芸術団体は民間であり、公的支援とは離れたところで独自に発展してきたという芸術団体の成り立ちがある。海外の劇場文化と比較されることもよくあるが、発展の歴史が異なることを認識しておかなければならないだろう。こうしたいくつかの要因が複雑に絡み合い、実演芸術団体の経営基盤の弱さを生み出しているのではないか。

また、育児や介護との両立について考えると、公共劇場調査と問題点は重複している。

こうした課題が挙げたことを受けて、制作者としてどういった業務を担うか、働き方、関わり方をシフトすることが可能かどうか、道筋を発見していきたい。

2-2 調査の設計と実施について

前項までの議論をもとにして、芸術団体アンケート、個人アンケートの調査票の設問、調査の進め方を検討していった。

調査対象の範囲については、本調査の趣旨は、女性や高齢者の一層の活躍にむけての方策を探ることにあるが、そもそも雇用や労働環境の状況把握をすることが必要である。また、雇用や労働環境、労働条件は、私生活との両立をふまえても、性別や年齢にかかわらず関係する問題である。そこで、個人アンケートでは、育児、介護に関する設問は統一し、集計後に属性別、年代別のクロス集計を行うこととした。意向調査の設問については、「H28 公共劇場調査」との比較を試みるため、あえて同じような設問となるよう心がけた。

さらに、芸術団体アンケートを実施する実演芸術団体に向けては、団体の活動規模、雇用形態別の雇用者数、長時間労働および退職金や社会保険への対応状況、育児および介護による休業への対応などを尋ねる調査を実施することとした。以下に、3種類の調査票による調査と、それを補うヒアリング調査、専門家委員会の概要を示す。

2-2-1 就労者数調査

2-2-2、2-2-3の芸術団体アンケート調査および個人アンケート調査を実施する前提として、従事する人々の総数を把握する必要があった。そこで準備調査として、調査対象とする実演芸術団体に対して、団体の構成員・従業員総数、専任の制作者・事務方の有無、フルタイムや非常勤など働き方ごとの従業員数を問う調査票を送付した。

2-2-2 「芸術団体アンケート」(以下、「団体アンケート調査」と表記)

芸術団体アンケート調査は、< A：劇団、演劇等の制作会社用 > < B：バレエ団用 > < a：演劇用（専任の制作者なし） > の計3種類とした。

劇団とバレエ団では、団体成立の背景が違うこと、2-1-1で前述の通りバレエ団はスクール運営をとまなう場合が多いことから収入構造が違うことが予想された。そこで、劇団および演劇制作会社と、バレエ団では、設問ごとの選択肢を若干変え、AとBの2種に別けた（巻末資料 P.102～P.118 参照）。ただし全体の構成としては共通して、Ⅰ団体の基本情報（立ち上げ経緯、設立年など）、Ⅱ活動状況・規模（年間公演数、収支構造など）、Ⅲ制作者・事務方の就労環境（雇用条件による就業者数、報酬の支払い方など）、Ⅳ待遇や就業ルール（育児者・介護者への対応、就業時間、社会保険への対応など）、Ⅴ新規採用について（条件、採用状況など）、Ⅵ制作者・事務方に対する意識（働き方、待遇改善など）の大きく6つのセクションとした。

また、2-2-1の就労者数調査において「専任の制作者、事務方はいない」と答えた団体に対する調査票aでは、A、BでのⅢ、Ⅳ、Ⅴは省き、Ⅰ団体の基本情報（立ち上げ経緯、設立年など）、Ⅱ活動状況・規模（年間公演数、収支構造など）、Ⅲ制作者・事務方に対する意識（働き方、待遇改善など）の3つのセクションで構成した（巻末資料 P.119～P.122 参照）。

2-2-3 「芸術団体の制作・事務スタッフに向けたアンケート」

(以下、「個人アンケート調査」と表記)

個人アンケートの調査票は、自身について(年齢、性別、ジャンル、経験年数、雇用条件など)、家族について(配偶者有無、子どもの有無)、仕事とライフスタイルに関する意識(定年や育児・介護でも仕事が続けられるか、働き方に関する意識調査)の3つのセクションで構成した(巻末資料 P.124～P.129 参照)。

調査票の配布については、2-2-2の団体アンケート調査とあわせて、調査対象となる実演芸術団体(団体アンケートAおよびBの送付先)へ送付し、該当の制作者および事務方への調査票配布の協力を依頼した。

調査票の回収に当たっては、回答した個人および所属先が特定されないよう、実演芸術団体が回収には関与せず、無記名で直接、調査実施主体である芸団協へ送付できる専用の返信用封筒を用意し、調査票と一緒に送付した。また、芸団協内においても、調査票を取り扱う担当者を限定し、慎重に管理した。

2-3 集計結果の分析

調査票の一次集計は11月～12月にかけて行った。それをもとに、統計専門家の分析を交えながら、第4回プロジェクト委員会(12月実施)にて、報告書の方向性、ヒアリング調査の対象者について検討を行った。

ヒアリング調査については、できるだけ多様な働き方の実態をつかむことを目的に、バレエ以外の舞踊分野、所属先との雇用関係の有無に関わらず対象者を選定することとした。また、育児をしながら制作者という仕事を続けていけるかどうかは、2-1-2の①人材確保にも関わる課題である。このことから、現在、育児をしながら制作者として従事している人たちを中心にヒアリング調査を行うこととした。共働き世帯が増えている中では、育児は性別を問わず家庭と仕事との両立の意識が重要であるとの視点から、対象者は男女問わずに検討した。

また、個人の働き方だけの問題ではなく、実演芸術に関わる組織として就業環境をどう整えるかが重要な視点であることから、団体の経営責任者たちを集めた座談会を実施することとした。

さらに、プロジェクト委員会では、雇用環境、就業環境の抜本的改善のためには、慢性的な人材不足をどうにかしなければならぬのではないかという意見があった。そこで、マンパワーに関する助成、人的支援についても専門家への取材、情報収集を行うこととした。

2-3-1 制作者個人へのインタビュー調査(以下、「ヒアリング調査」と表記)

ヒアリング調査は、おもに事務局が赴き、個人との面談形式で実施した。実施に際しては、育児・介護をしながら続けられるかの意向調査(年齢階級別クロス集計)と、働き方に対する意識調査(年齢階級別、性別、ジャンル別のクロス集計)の集計結果の抜粋を資料として提示し、結果に対する個人の意見も伺った。稽古や本番など実演芸術の創造現場においても、どのような条件や協力体制があれば育児をしながら

ら制作者として活動を続けることができるのか。産前、産後の働き方や担当業務の変化、創造現場の環境の変化などを中心に、個人が置かれている状況や団体、あるいは業界全体に対する要望といった生の声を聴くことをねらった。

2月～3月にかけて、演劇分野8人、バレエ・舞踊分野5人にヒアリング調査を実施した。なお、この報告書をまとめるに当たっては、ヒアリング対象者が特定されることのないよう、聞き取り内容や表記については留意している。

2-3-2 実演芸術団体の経営責任者による座談会（以下、「座談会」と表記）

実演芸術団体として、育児や介護をしながら仕事が続けられるような創造環境をどう整えていくべきか。団体の経営責任者である立場の人たちの意識や、業界全体に対する問題意識を共有するため座談会を開催。演劇分野、バレエ分野に分け、3人程度を招へいし、意見交換を行った。

2-3-3 専門家委員会

アンケート調査、ヒアリング調査、座談会をふまえて、とくに、2-1-2で挙げた①人材不足の課題解決に向けた糸口をさぐるため、専門家委員会を実施した。たとえば、定年を迎えたシニア世代の活用は考えられないか。あるいは、近年「プロボノ」という社会人が自らの専門の知識や技能を生かして参加する社会貢献活動が注目されている。実演芸術の創造現場で、ボランティアの活用などが可能かどうか。こうした観点から専門家に依頼し、意見交換を行った。

3章 調査の集計結果とヒアリングから

3-1 育児、介護と制作の仕事の両立について

3-1-1 実演芸術団体の就労の特徴と課題

a. 就労の時間帯と組織規模 - 劇団・バレエ団等の特徴^{*1}

仕事と育児、介護の両立は、一般論としても課題が多々ある。実演芸術に携わる仕事の場合、夜間や週末、祝日に稽古・リハーサル、公演がある。とくに演劇分野では、拠点地域以外での、「旅公演」に帯同することもあり、数日から長ければ数か月、自宅に戻れないこともある。したがって、平日の昼間の保育や介護の環境を整えられたとしても、夜間や週末など、家族だけで対応できるのか、制度的サポートや民間サービスを受けられる可能性はあるのか、「旅公演」に代わりに帯同できる人員はいるのか、といった課題がさらに追加される。この点は、「H28 公共劇場調査」と全く同じである。

しかし団体アンケート調査の対象となった劇団・バレエ団等の就労者数は、「H28 公共劇場調査」の調査対象であった公共劇場よりもさらに小規模である。今回の予備調査で就労者数を尋ねたところ、最大でも50人ほどだった。二桁の数字を回答してきた団体は、ほとんどすべて児童青少年演劇分野の劇団で、実演家と制作を兼務としており、劇団員全員が制作者の範囲と回答してきている場合が含まれると推測される。そうした児童青少年演劇の劇団を除くと、ほとんどの団体が従事者10人未満だ(P.48 参照)。少ない人数で業務を担当していると、従事者1人が担う業務の幅が広がる。多種の業務を兼任しながら仕事をしている制作者が、休業したり働ける時間に制約ができてしまった場合、周囲に及ぼす影響は大きい。誰がどうやって代替できるのかは、現実には難しい課題となる。

b. 育児休業の実績

団体アンケート調査において、従事者の中に未就学児がいると回答した31団体のうち、「未就学児の子がいる男性に対し、育児時間を理由とした休暇や遅刻、早退を認めている」と回答したのが12団体で「未就学児の子がいる女性に対し、育児時間を理由とした休暇や遅刻、早退を認めている」と回答したのが24団体。男女両方に育児時間等を認めている団体も6団体あった。

過去およそ3年の間に育児休業をとった人がいるかどうかの設問では、「育児休業をとった女性がいる」が16団体、「育児休業をとった男性がいる」が2団体。「育児休業の取得者はいない」が44団体(無回答の団体13)。

これらが多いと言えるかどうかは判断が難しいが、「H28 公共劇場調査」で「過去3年の間に男性で育児休暇取得者がいる」という劇場は皆無だったことと比較すると、劇団・バレエ団等では、育児と仕事の両立が進みつつあると考えてよいのではないか。

^{*1} 演劇分野の調査対象には実演家が全く所属していない演劇制作会社や、劇団以外の小規模集団なども含まれている。本報告書の文中では、調査対象の演劇分野の団体を総称する場合は、劇団等、または演劇分野の団体と表記した。バレエ団の定義も議論のあるところではあるが、本報告書では、団体アンケートの対象をまとめて言及する際には、劇団・バレエ団等という呼称を用いることとする。

少なくとも演劇分野では、男性が家庭内で育児を分担しているという事例はあり、他業種の30代、40代の共働き世帯と同様に、男性の育児分担が当然視される傾向がこの分野にも及び始めているとみてよいと思われる。

一方、介護休業については、過去およそ3年間の取得者の有無を尋ねた設問で、「介護休業をとった女性がいる」「介護休業をとった男性がいる」と回答した団体は、それぞれ3団体ずつ。「介護休業の取得者はいない」という回答が41団体だった（介護休暇については、無回答の団体が28）。介護の課題については、ヒアリング等でも、今後大変になっていくかもしれないが、現段階では身近に介護の問題を抱えている人はいないという人が多く、実際には家族に介護を必要とする人がいても、そのことが表面化しにくい状況にあるのではないかと推察された。

c. 意識調査の結果は育児・介護と制作の仕事との両立に前向き

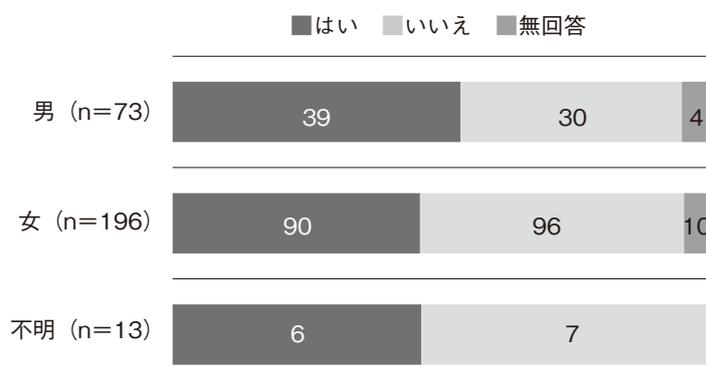
個人アンケート調査において、「育児、介護の必要性が生じた場合、今の仕事を続けられると思うか」という個々人の意識を尋ねる設問では、「続けられると思う」の方が若干多いが、ほぼ拮抗していた。

これを、性別、年齢階級別、ジャンル別にみると、性別では、「続けられると思う」は、男性は「はい」が「いいえ」を上回っているが、女性は「いいえ」の方が多いという違いがある。

図3-1-1 育児や介護の必要性が生じた場合、今の仕事が続けられると思うか
(n=282)

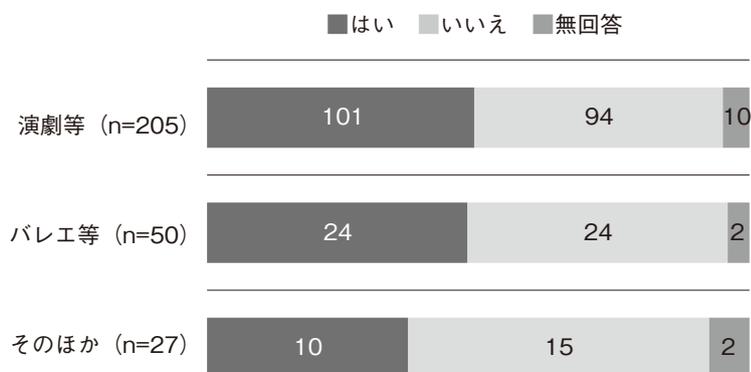


図3-1-2 <性別>育児や介護の必要性が生じた場合、今の仕事が続けられると思うか (n=282)



分野別では、演劇等では「続けられると思う」が「思わない」を上回っているのに対し、バレエ分野では「続けられると思う」と「思わない」が同数となっていた。

図3-1-3 <分野別>育児や介護の必要性が生じた場合、今の仕事が続けられると思うか (n = 282)



d. 公共劇場より融通がきく劇団・バレエ団等

前出の設問は「H28 公共劇場調査」でも用いていた。年齢階級別の回答をグラフ化して比較すると、公共劇場調査では、どの年代においても「思わない」の回答の方が多かったのに対し、今回の個人アンケート調査では、20代と30代は「思わない」の方が多いが、40代、50代は逆転して「続けられると思う」の方が上回っている。60代では、「はい」と「いいえ」が全く同数となっている。これは実際に育児と両立させている、させたという実体験からきているのではないかと推察される。

図 3-1-4 <年齢階級別：公共劇場>育児や介護の必要性が生じた場合、今の仕事が続けられると思うか (n = 611)

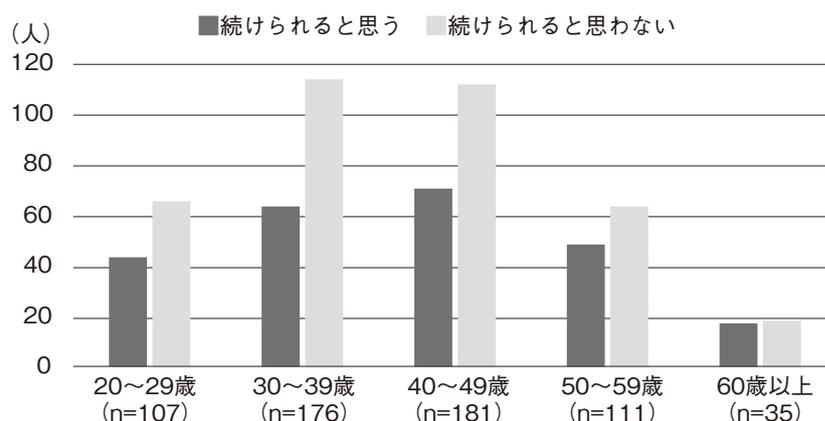
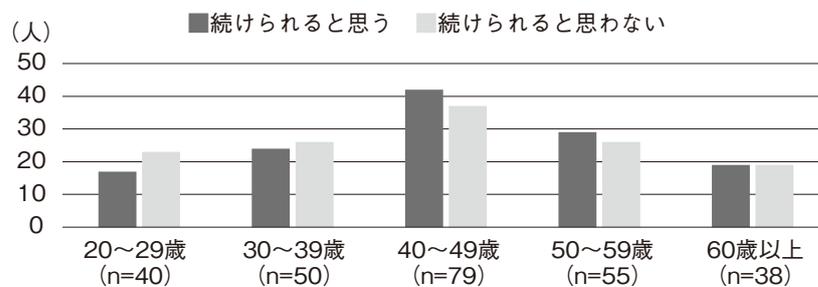


図 3-1-5 <年齢階級別：劇団・バレエ団等>育児や介護の必要性が生じた場合、今の仕事が続けられると思うか (n = 262 ただし 20歳未満の5名、年齢不明者を除く)



公共劇場との相違を考えると、長時間労働になる傾向が強いのは同様なのだが、劇団等の制作者の場合は、比較的時間と場所の融通をきかせられる状況であると考えられる。先述したように、団体アンケート調査では劇団等のおよそ3分の2が時間把握、管理は難しいと回答していた。ヒアリングでは、育児を理由とした遅刻、早退は許容されているという発言が複数あった。制作の仕事は、普段から仕事で外出することも多い。他の実演芸術団体の舞台を観に行ったり関係者に会って情報交換することも、仕事のうち、仕事の延長上にある。そうした都合にあわせて出勤や退勤の時刻が変わることが珍しくない。また、劇団等の運営責任者の側からは、十分な給与、手当などを与えられていない分、時間の融通をきかせるくらいは柔軟にしていよと考えているという発言があった。公共劇場の従事者には、劇場にいなければならない拘束時間がはっきりしている場合が多く、その違いが表れているのではないかと推察される。

e. 組織・集団によっては子連れを受入れ、稽古時間帯の変更も

さらにヒアリングでは、稽古場や公演会場に子供を連れていくこともある、あったという発言が複数あった。俳優やスタッフを含め、作品づくりに携わる関係者の中に未就学児を持つ人が複数になると、稽古場等に子供を連れてきて仕事をするを許容する雰囲気が集団、座組の中でできてきたというのだ。

また、通常、演劇分野の稽古の時間帯は昼前後から始まって20時、21時までということが多いが、午前中から開始して18時前後に終了させる、いわゆる「昼稽古」にシフトさせているという団体の事例も出始めている。昨年度、公共劇場でインタビューを行った際は、「昼稽古」にすることをどう思うかという質問に対して、演出家や主演俳優の都合から、稽古時間帯の変更は難しいと思うという反応がほとんどだったが、メンバーの状況次第で稽古時間等を変えられるというのは、民間の芸術団体だからこそ柔軟性なのだろう。また、多様性を受け入れるということが、集団の活動の方向性、表現したいこととも関係しているので、親ではない俳優やスタッフも、小さい子供のいる空間・時間を許容するというこの意味を見出すようになったのではないかという指摘もあった。

なお、バレエ分野では、公演のためのリハーサル等は平日の昼間に行われるのが一般的である。夜間や週末は、スクールに通う生徒のレッスンの時間帯であり、時間帯によって棲み分けられている。バレエ公演は週末や夜間に開催されることが多いが、年間を通じて行われる公演の回数は限られているので、公演時のみ何らかの対応策を見つけれれば、一般勤労者の就労時間とあまり変わらない。バレエは夜まで必ず公演の稽古で拘束されるということはないが、仕事量が多ければ、やはり長時間労働になるし、バレエスクールのイベントに関わる際は、夜間にまで業務が生ずることもある。バレエスクールの担当者は、夜間や週末にバレエスタジオにいなければならない仕事で、通常は非常勤、パート・アルバイトなどで対応していることが多く、公演制作とは分業することが多いようである。

3-1-2 育児との両立は本当に可能か

前項で、劇団・バレエ団等の制作者で育児休業を取得した例や、従事者が育児と制作の仕事を両立させられるよう柔軟な対応をしている状況について述べたが、劇団・バレエ団は「子育て世代に優しい職場」であり、育児の課題はそれほど深刻ではないと言ってよいかというと、そうではないだろう。

一般企業が子育て社員に優しい企業かどうかを測るときに指標にされるのは、育児休業取得者の数だけではない。子供が何歳まで育休が取得できるかといった就業規則や、シッターなどが必要な場合の手配や手当の支給、さらに所定外労働時間の削減のための措置、年次有給休暇の取得促進、短時間正社員制度やテレワークなど、多様な働き方ができるような条件整備など、いくつもある。

大企業では、子供が2歳、3歳になるまで育休取得が可能というところもあるが、芸術団体の場合、経済的基盤がぜい弱なところがほとんどであるから、有給での育児休業の取得はあまりない。収入を得るために早く復帰する、仕事を再開してほしいから早く復帰してもらおうというのが実情ではないか。そして特に認可保育園への入園が難しい首都圏にあっては、乳幼児を抱えながら仕事に復帰する必要性が高い。子連れで稽古場や劇場に行き仕事ができる柔軟性は、それ以外に選択肢がほとんどないからということの裏返しでもある。

乳幼児の子育て真っ最中または経験したという人からのヒアリングで指摘されたのは、自分が集団や当該事業の責任者であり、ある程度ルールを決められる立場にあったから、そうした対応も認めさせることが可能だったという点だ。アンケート結果にもあるように、制作者は圧倒的に女性が多く、いわゆる「男社会」のルールはそれほど根強くない場合が多い。もちろん周囲の理解も不可欠ではあるし、その人が仕事を担ってくれることが、その制作現場で求められているからということが大前提としてある。

そして、パートナーのいずれかが時間の自由度が高い仕事をしていること、時によって頼れる家族、親せきの存在なども、実際には子育てと両立させられるかどうかの大きな要素になっている。言い換えると、劇団・バレエ団であっても、決定権のない立場で、家族の協力が得にくい場合は、やはり両立は難しいのではないか。まして、高いベビーシッター代を払ってまで仕事をするということは、非現実的である。実演芸術の制作者の給与、報酬の水準の問題があるからである。

3-2 「働き方改革」以前の課題

2章で述べたとおり、調査開始時点で課題として挙げた筆頭は「慢性的な人材不足、人材確保の問題」である。

「H28 公共劇場調査」では、劇場の仕事に従事する人たちの長時間労働の常態化や休暇が取得しにくいという課題が出され、そうした就労環境が専門人材の離職や、特に男性で技術職を目指す人材の減少につながっているという問題意識が抽出されていた。演劇分野の団体やバレエ分野の制作者についても、長時間労働や休暇の取りにくさという課題は共通しているが、それよりも、現に慢性的な人材不足に陥っており、団体の運営の今後にとって深刻な問題であるという危機意識が強くあるようだ。つまり、従事している制作者の福祉という観点から環境改善の必要性が意識されているというよりは、事業の継続、発展が危うくなるという危機意識があるのだ。

団体アンケート調査では、過去3年の間に制作者の公募を行ったのは、演劇分野30団体とバレエ分野2団体。希望する人材が採用できたとする回答が大半だったとはいえ、演劇分野においては「提示した条件にあった応募がなく、採用できなかった」(3団体)、「応募がなく、採用できなかった」(5団体)と、およそ4団体に1つは採用できなかったという回答である。ヒアリングや座談会を通じて、人材確保の困難さに対する危機意識は異口同音に発言されていた。団体アンケート調査の設問では、従事者の離職に関する設問は設けていなかったが、採用に至っても20代は離職しやすく定着しない、30代以下が少ないという指摘がヒアリングでは頻繁に聞かれた。

3-2-1 慢性的な人材不足の背景にあること

a. 待遇面の課題

こうした人材確保を困難にしている原因は何であろうか。ヒアリングでは、ずばり、報酬のレベルの低さ、待遇面の悪さが指摘された。一般企業に比べて給与水準は低い方で、しかも諸手当がつかないことが多いからである。それは、団体アンケート調査からも明らかである。

団体アンケート調査では、回答団体は、演劇分野では専任制作者の76.0%が雇用関係にあり、バレエ分野では94.5%が雇用関係にある。しかし待遇面で、時間外手当が支払われているかどうかを問う設問では、演劇分野では「残業時間に応じて支払われている」は71団体中9団体(13%)にとどまり、「定額で支払っている」が6団体(8%)、56団体(79%)が「時間外手当という名目での支払いはない」と回答している。バレエ分野では9団体中「残業時間に応じて支払われている」が5団体、「時間外手当という名目での支払いはない」が4団体である(P.50およびP.59参照)。

個人アンケート調査で、報酬の決められ方を尋ねた設問では、最も多い回答は「月決めの給与(残業手当なし)」で56%を占めていた。「月決めの給与(残業手当あり)」は19%に過ぎない(P.66参照)。

また、団体アンケート調査において、従事者の就労時間の把握についての設問では、バレエ分野では9団体中5団体が「タイムカードや出勤簿で正確に管理している」としていたが、演劇分野のおよそ3分の2が時間把握、管理は難しいとしている(P.51およびP.59参照)。

団体アンケート調査の休暇の取得状況についての設問の結果は、さらに制作者の仕事の特徴づけている。演劇分野の回答 70 団体のうち9団体 (13%) が「年間を通じて取りにくい」、「繁忙期と閑散期があるので、休める時期はある」が6団体 (8%) であるのに対し、80%の団体が「この仕事には、そもそも休暇という概念がない」と回答しており、事務所でのデスクワークや、稽古場や劇場にいる時以外でも、制作の仕事はついてまわるといった感覚でいる制作者が大多数という結果だ。

長時間労働の緩和や休暇をとりやすくするといった、いわゆる「働き方改革」以前の問題として、報酬や待遇の面で好条件が提示できないことが人材確保を難しくしている。制作業務にあたるマンパワーが不足しているから、従事者が担当すべき仕事が増え、山積して長時間労働が避けがたくなり、そうしたことが悪循環として就労環境をさらに悪くしていくというのである。

b. 世代間ギャップ～転職へのモチベーション

人材不足のもうひとつの要因は、20代を採用しても辞めていってしまうという点である。

個人アンケート調査の転職に関する意識調査では、若い世代と上の世代では転職への意識が異なり、差異が数値にも表れている。すなわち「舞台芸術に関わる仕事でも、もっと待遇面でよいところへの転職を考えることがしばしばある」という問では、20代の加重平均^{※2}の値は3.08とプラスである、つまり肯定的であるのに対し、30代の加重平均はマイナスに転じ、-0.60、40代は-0.72、50代は-4.56、60歳以上は-6.05と、転職願望は次第に減って、50代以降で転職願望は大きく減退する (P.90)。

また「舞台芸術に関わる仕事では限界があるので、ほかの業種への転職を考えることがある」という設問では、20代の加重平均はプラスの値で2.13であるが、30代では-1.40、40代は-0.43、50代は-2.19、60代は-6.86というように、やはり20代では他業種も含め転職願望がある (P.92)。

20代は、同一業界内、他業種ともに転職の対象として考える傾向があるのに対し、上の世代になるほど、転職への意向は弱まっていく。ただし、40代の他業種への転職については、舞台芸術に関わる仕事の範囲での転職と比べると、肯定感がやや高いのが注目される。結婚したり子供ができたり、所得を大きくしたいという要因が生じる世代なので、給与水準の高い他業種への転職を考えるということがあるのではないかと。

若い世代が転職の希望を持ちやすいのは、実演芸術の世界に限ったことではないだろうが、恐らく、今のベテラン世代が20代だった時代よりも、転職は容易に考えられる選択肢になっているものと思われる。

^{※2} 「そう思う」を10ポイント、「まあそう思う」を5ポイント、「あまりそう思わない」を-5ポイント、「そうは思わない」を-10ポイントとして、回答数とポイントを掛け合わせて合計したものを回答総数で除して得た平均。肯定感が強ければプラス、否定感が強ければマイナスになり、絶対値が大きいほど、その程度も大きいと考えられる。

c. 世代間ギャップ～人材育成の課題

意識調査の設問で「自分の将来のために必要な研修や交流の機会は、十分に得られる環境にある」という問に対し、加重平均の値は、20代が最も否定感が強く、-1.75であった。60歳以上のみプラスの値で0.35を示している。30代は、20代に次いで否定感が強いと思いきや、40代、50代に比べると否定感が弱い(P.96)。

また、「舞台芸術の制作の仕事は、年齢や性別に関係なく、能力さえあれば評価され、差別されることがない職業なので、やりがいがある」という問に対しては、どの年代も加重平均の値はプラスであるが、20代が最も小さく、肯定感が弱かった(P.76)。

20代は、まだ十分に自分の能力を発揮して評価されているとは思えず、しかも、研修や交流機会が限られていて、伸びていける気がしないという不安感を覚える年代といえるだろうか。

若手世代の離職の理由は一様ではないだろうが、就職前の期待と現実との間のギャップがあるのではないか。ヒアリングの時に指摘されたこととして、50代、60代は、上の世代から丁寧な指導を受けるというよりは、仕事は現場で覚えろと、いきなり現場に出させられたり、見よう見まねで身につけざるをえなかった世代であった。そのため、20代、30代に対しても、同様にできるだろうと思いきや、説明が不十分なのではないかということだ。慢性的に、マンパワーが不足しているから、見習いとして先輩の脇について仕事を覚えさせる期間を十分にとることができないということもあるのかもしれない。

「芸術団体は、創造行為のさまざまな経験の蓄積、継承にとって欠かせない存在なので、所属員の間で、世代を超えたつながりが重要である」という問に対する加重平均は7.22で、年代別の値は、30代がやや小さいが、世代間の継承の重要性の認識に関しては20代、30代が特に肯定感が弱いというほどではない(P.80)。制作の仕事に関して、若手は継承していく意識はあっても、ベテラン世代から円滑にノウハウや情報が継承されにくい環境に置かれているのかもしれない。人手が足りないから余裕がないことは察せられるが、分担や分業の仕方を変えたり、若手の研修をより重視するなど、対応策はあるのではないか。

d. 採用の課題～芸術団体からの情報発信の内容と発信先の再考

演劇、バレエ分野の団体は、前述したように雇用している従事者の人数が少ない。大企業のように毎年、退職者と新規採用者がいるというような頻繁なサイクルで人を採用することはない。退職者が出たら補充するというのが基本的な姿勢だろう。また、採用のために人事担当者が特別な広報活動を展開するというようなコストの掛け方もしていない。ヒアリングの際に、近年の採用時にどうやって人を公募したか尋ねたところ、ハローワークをはじめ、一般の求人誌、求人サイトなどが多いようだ。芸術系の大学で教えている劇団員等がいる場合は、その大学とのネットワークがあるが、それは少数派で、芸術系大学の教員や職員と連絡しあって卒業生紹介を依頼するということはごく稀なようである。

団体アンケート調査において、採用したい人材について、重視することを選択肢から3つ選ばせる質問では、演劇分野では最も多かったのは「この団体の活動方針に共鳴している人」(51団体)、次いで「コミュニケーション能力に長けている人」(32団体)、3位が「健康で忍耐強い人」(25団体)で、バレエ分野では「バレエ、舞台に関

する知識が豊富な人」「この団体の活動方針に共鳴している人」「健康で忍耐強い人」がいずれも同ポイントで多かった。いずれの分野でも「活動方針に共鳴」「健康で忍耐強い」が高く評価されているのは注目すべき点だろう。しかし、「新卒の学生」は、演劇分野では最もポイントが低く、バレエ分野では0ポイントだった。芸術団体の側からは、新卒の学生を採用してもビジネスマナーから教える余裕はないという思いがあるのか、社会人経験のある中途採用を好む傾向にある。

一方、アートマネジメント関連の学部がある大学の教員からは、芸術界に学生の就職先がないという声をしばしば聞く。今回調査対象とした劇団・バレエ団等は、そうした大学から就職先として認知されていないのではないかと残念ながら、アートマネジメント人材を輩出すると謳っている大学、あるいは芸術学部のある大学と、卒業生の受け入れ先となり得るはずの芸術団体の間に、ミスマッチがあると言わざるを得ない。毎年、定期採用は行っていないとはいえ、今回の調査対象となった劇団・バレエ団等は大半が制作者を雇用している。個人アンケートの副業、兼業に関する設問では、「芸術関係以外の仕事を有しながら制作をしている」という回答は5%にとどまり、大部分の人は芸術団体の専任として生活している。不定期かもしれないが採用は行われており、それで生計を立てている人が現に存在している。このような実態が、芸術系大学やアートマネジメント関連を学ぶ学生、教員に届いていないのではないかと。

芸術系大学の学生は、自分の好きなジャンル・団体の公演は観に行っても、幅広く多様な舞台芸術を鑑賞するだけの時間的、経済的ゆとりがない。数ある芸術団体の中から「活動方針に共鳴している人」になってもらうには、もっと芸術団体と大学などの接点を増やす試みも必要だろう。昨今は、新卒者の売り手市場なので、採用のための広報が一層重視される傾向にあるというが、「採用活動を行っていることや、何を目指し、そのためにどのような人材を採用したいと考えているのかを的確に伝えること」が、芸術団体の側にも必要なのではないかと。一般企業より報酬などの待遇面が劣ると言われているが、芸術に関わることの価値を重視する若者もいるはずである。この分野ならではの、小規模組織ならではのよさをアピールしたり、あるいは、芸能に関わる華やかな仕事だという一面的な幻想を抱かせるのではなく、公演の実現に向けて人間関係を構築し、地道な作業の積み重ねによって芸術創造を支える仕事だという制作者の矜持について発信したり、採用を意識した広報をするべきではないかと。

新卒者では職業経験がなく、社会人として初歩から研修する余裕がないというのなら、インターン制や既存の研修制度などの活用も考えられる。また、そうしたところには企業の社会貢献活動の一環で何等かのサポートが考えられるのではないかと。個々の芸術団体で対応が難しいのだとすれば、公的な支援策を活用し、協会組織や非営利団体の支援組織などが新たな対応策を考案する方法もあるだろう。

3-3 制作者の仕事と組織の経営基盤

3-3-1 制作者の仕事

2章で整理した課題では「制作者の業務範囲を特定することの難しさ」として記述したが、改めて、制作者の仕事とは何だろうか。

ヒアリングでは、全員に制作としてどんな仕事をしているかを尋ねた。「公演を行うために必要な、舞台の上に立つこと以外の全部の仕事」という回答をした人があったが、劇団等の制作者が1つの公演を実施するために通常行っている業務を整理してみたものが表3-3-1である。

公演制作にかかる仕事は、舞台公演をつくる創作過程の業務と並行して、観客に届けるための広報宣伝、票券管理などの営業にかかる業務が同時進行になる。この点は、時間と空間を聴衆・観客と共有する実演芸術の宿命で、作品だけが独立して流通し得る美術分野とは異なる。創作過程の調整、交渉などの業務は、企画立案のプロセスと密接にかかわっているため、表では区分して記載しているが、どこまでが立案の段階でどこからが創作プロセスかという時間的な区分は、実際は内容によって異なる。つまり、表に示した業務は各公演ごとに発生するものであり、公演が始まるまでに、①企画立案、②創作過程、③営業が重なり合いながら同時並行で進行していく。

また、職能団体として事業を行っている劇団・バレエ団等の多くは、本拠地における主催公演のほかに、売り公演（＝依頼公演）の主催者となる主体に公演を売る営業、渉外などの業務が重要である。上演作品がレパートリーとして複数あり、その売り公演先を営業してまわる仕事は年間を通じて行われている。そして巡回公演を行う場合は、その旅程の調整と手配、公演に同行する仕事も生ずる。年間公演回数が多い劇団は、公演班が複数あって、同時並行で複数作品の公演の準備、実施が行われている。

こうした公演準備が、同一年度内の公演、来年、再来年の公演と、いくつも同時並行で進められる。さらには、将来の演目や活動の方向性を考えること、そのための資金調達や営業活動など、まだ企画立案以前の段階の作品創造に関わるリサーチもある。

当面の公演に関わる仕事が「狭義の制作」だとすると、集団や作品創造の方向性などを考え、その準備をしていく将来に向けての活動を含むことを「広義の制作」の仕事と行うことができるだろう。作品の準備は数年がかりで行われることが少なくないので、先々の企画立案作業は、いくつも並行して始まっているという言い方が適切かもしれないが、昨今は、公演だけでなく、芸術の社会包摂機能が注目されるようになり、芸術を通して教育や福祉に貢献する活動などへの期待もある。そうした事業をどう組み合わせていくのか、いかないのか、団体の事業展開の大きな方向性に関することとして考えて計画していく必要がある。

表3-3-1 制作者の業務

ひとつの公演にかかる制作者の業務		
本拠地公演	① 企画立案	作品・公演場所等の選定、予算決定
		協賛金、助成金等の支援的資金の獲得にかかる業務
		作家、演出家、指揮者、楽団、舞台監督の選任、交渉
		各プランナー、スタッフの決定、交渉
		出演者の決定、交渉
		権利関係の交渉・確認、契約業務
	② 創作過程	作家、演出、美術、音楽、音響、照明、振付等の各部門のプランの作成にかかること
		大道具、衣裳、小道具等の製作管理
		稽古プランの作成
		稽古場運営
		実行予算の策定、予算管理
	③ 営業	広報宣伝（方針策定、宣伝材料の製作、パブリシティ）
		団体営業、チケット販売促進
		票券管理
		パンフレットの製作、関連グッズの製作
	④ 公演	劇場リハーサル・スケジュール、楽屋割等の事前調整準備
		搬入の手配
		楽屋、場内整備
		公演運営、舞台管理
		当日券販売、招待・取材対応
		搬出、保管、運搬にかかる業務
		精算業務、決算、報告書作成等
	売公演・旅公演	受入れ先への営業、交渉
		旅程の準備、会場条件の確認
		道具類の運搬、搬出入の準備
		出演者、スタッフのスケジュール確認
公演運営、舞台管理		
予算管理、精算業務、決算、報告書作成等		

そして所属する実演家がいる場合は、集団をとりまとめることや、直接担当はしていなくても所属俳優のマネジメント業務も行っている団体では、そうした業務との兼ね合いもある。スタジオ・稽古場を専有している場合は、その運営もある。十分な人員がいれば分業体制がとれるが、大方の場合、一人がいくつもの業務を兼務して行うことになる。

今回の調査対象は、主に専任の制作者がいる団体なので、1回きりの公演のための集団・組織ではなく、継続的事業体として活動している組織と目される。したがって、将来に向けての広義の制作と、当面の公演の実行に向けての狭義の制作の双方を、並行して担っている人が多いのではない。

また、「業務」と位置付けられてはいないが、他の団体の舞台公演を観ることをはじめ、様々な作家やデザイナー等の芸術活動の動向を知ることも不可欠である。特にバレエでは、一定の様式が守られてきている分野なので、踊りだけでなく音楽、美術、衣裳についての専門知識が求められ、そうした“教養”を豊かにしていくことが望ましい。

さらには、観客動向を捉えるためには関連する流行や諸制度の変更、ビジネス界の動向など、社会の変化も把握しなければならない。列挙していくと、非常に幅広い対応力が求められていることが再認識される。

3-3-2 制作者の業務と分業の方法

制作者が育児や介護と仕事との両立を図る際の課題解決には、制作者の働き方として時間の融通がきくかどうかという観点からだけでなく、その組織で制作業務が滞りなく遂行できる体制がとれるかという観点からの検証も必要である。大企業と違って従事する人数が限られている小規模組織では、分業の体制づくり、代替者の確保がカギになる。

表3-3-1で制作者が担う業務を整理して示したが、この中で分業が比較的可能な業務とそうでない業務がある。比較的分業が行われているのは、広報宣伝に関することである。票券管理や宣伝材料の作成、パンフレットやグッズの製作などは、その部分だけ担当するというような働き方も可能だ。そのほか、稽古場付や公演当日の受付なども、補佐的な人材に任せる場合や外注されることなどもある。

a. 余人を以て代えがたい業務とは何か

今回、ヒアリングをしてみて、団体によって事業の展開の仕方が異なるので、分業のやり方も少しずつ異なっているという点が確認できた。分業の仕方は工夫の余地があると言えるだろうが、逆に、代替者に託しにくい業務を特定しておくことも重要だろう。

子育て経験者へのヒアリングで、子供が生まれる前と後で、担当する仕事はどう変わったかという質問をしていったところ、「優先順位を考える」「ほかの人に担当してもらえる仕事は分担を依頼する」「効率を考えて短時間でぎゅっと終わらせるようにする」といったことは共通して言及されたが、「旅公演、海外公演には同行しなくなった」という指摘が複数あった。

旅公演への同行は、育児等との両立の際、物理的に難しい業務で、代替者を探さないとならない業務の代表格と言える。しかし、旅公演の一環で「先々に向けて仕事のきっかけをつくること」は、代替者には託せないという発言があったことは重要だろう。先々の公演企画についてプレゼンテーションしたり、相手の意向を聞き出ししたりすることは、将来の企画立案にかかることである。それは高度な意思決定と結びついており、責任者でなければ担えない広義の制作に関わる業務である。旅公演の際にそうした話を始めるということはよく行われており、立案者でなければ十分にできないという思いがあるようだ。先々の営業と合わせて、同僚や後継者等が自分と同等の交渉・調整能力を持っていなければ託せないという指摘である。

b. 信頼関係を構築できる人材の育成と確保

制作の仕事の分担が難しいといわれる理由のひとつに、実演家や作家、デザイナーなどを始め、様々な人と交渉しつつ調整する仕事は、信頼関係が重要だからという指摘がある。一緒に仕事をした経験、蓄積がある制作者であれば、すでに培われている信頼関係をもとに仕事ができるが、そうした土台がないと難しい。また、一貫して担当することで初めて調整が確実に行われると考えられる向きがある。巡回公演の受け入れ先なども、長年の交流の中で培われた担当者との信頼関係が、団体の信頼、ブランド力につながっていく。演劇分野で、採用で重視することの第2位に「コミュニケーション能力に長けている人」が入っていたのは、そうした劇団外の多様な人とも

創造活動に関わったり、公演の営業が重要だからだろう。

昨今、メディアでは「名もなき家事」というネーミングが注目されているが、制作においても、「名もなき制作業務」とでもいうべきか、細々とした確認や配慮が、創造過程や公演時のトラブル回避、トラブル対応には重要である。様々な手配や確認作業は、時として雑務と見られかねないが、多様な人々が関わる創造現場では、円滑にものごとが進むためには不可欠である。業務として意識的に位置づけられることは少ないが、集団内の人間関係の調整も、制作者の仕事の重要な部分ということは共通認識としてあるようだ。しかしどのように配慮していくべきなのか、その配慮の仕方はマニュアル化して教えられるものではないと思われる。劇団・バレエ団等が人手不足を課題に挙げる際、業務を任せられる人員を確保する資金的裏付けがないということとともに、複雑かつ重要な制作業務を担えるような人材に育つまで育成にコストが掛けられないという二重の意味合いがあると考えられる。

制作者の中堅、ベテランになっている人たちは、仕事の仕方は「先輩たちを見て覚えた」と言い、制作の仕事は経験を積む過程で習得されると考えられてきた。しかし、若手に経験をさせるだけで人材育成ができるわけではない。分業以前に、分業できる相手を育成するプロセスに課題があるのかもしれない。また、作家や演出家等を中心に新たに立ち上げた集団で制作を担っている人は、手本となる制作者、アドバイスをくれるような先輩が身近にいるとは限らない。経験交流の機会がもっとあれば、より柔軟な対応力がつくようになるかもしれない。

3-3-3 経営基盤強化という課題

実演芸術団体の制作者がライフ・ワーク・バランスを重視し、多様な働き方ができるように、いわゆる「働き方改革」を実現していくためには、組織内の工夫で対応できる部分もあるだろうが、抜本的には人材不足解消を進めなければならない。2章で「実演芸術団体の経済基盤の弱さ」を課題として挙げていたが、人材不足解消には、収益性をあげるなどの経営基盤の強化が不可欠で、経営改善の計画づくりと実行が必要と思われる。そして、経営改善の資金源や推進役をどうするのかという問題がある。

a. 外部から人的サポートを得る：プロボノの可能性

昨今、文化芸術分野でもボランティアの活用が推奨されている。それに呼応して専門人材による文化芸術団体支援、社会貢献活動の可能性を探る動きがある。いわゆる「プロボノ」（ラテン語の pro bono publico= 公共善のための略語）であるが、我が国では弁護士など法律の専門家が無償で行う社会貢献活動が一般的で、近年は様々な分野の非営利組織などに対して、会計士、中小企業診断士、資金調達やマーケティングなどマネジメント系、さらにはウェブデザイナーやITなどの専門分野でも社会貢献として関与する動きが広がりつつあるという。

文化団体における専門人材による社会貢献活動については、文化庁平成28年度委託事業として調査が行われている。調査を実施した一般社団法人芸術と創造^{*3}によると、芸術団体で「プロボノ」を受け入れている事例はまだ限られているというが、文化芸術団体側のニーズも、社会貢献したいという専門人材のニーズも共に高いという。

同調査の文化芸術団体ニーズは、12の芸術団体（美術館や劇場・音楽堂等を含む）を対象に行われており、本調査で対象にしたような劇団・バレエ団等はヒアリング対象外だった。しかし、オーケストラ、オペラ団体、バレエ団体、劇団などの実演芸術団体がこうした専門家の力を借りることは、「プロボノ」とこそ呼ばれてこなかったが、実は相当数あるようだ。歴史の長い芸術団体は、役員や支援会員、所属実演家の親戚、知人などの専門家から、専門的アドバイスやサポートを得つつ、ここまで活動を継続してきている。ただ「プロボノ」という言葉で意識されてはこなかった。

「プロボノ」という用語が流布するようになったのは比較的最近のことで、経済的基盤の脆弱な非営利法人向けにマッチングを行うプラットフォームと呼ばれる支援NPOが誕生してから注目されるようになったという。我が国で、そうしたマッチング団体や企業のCSR活動の仲介者を経て芸術団体が専門的なアドバイスをもらう事例として捉えられるようになったのは、ここ数年のことなのだろう。芸術団体が従来の知り合いの範囲を超えて、「プロボノ」を受け入れて経営基盤を強化していく可能性は、今後は広がっていくのではないかと。

ただし、そうした事例が増えていくためには課題もいくつかある。

「プロボノ」は、基本的には専門家が、無償または低廉な対価で非営利組織に社会貢献の一環としてサポートを行う活動だが、例えばファンドレイズの専門家が専門性を発揮したサポートをすることも、提供されるのはアドバイスに限定され、その専門家が自ら資金集めまで行うことまでは期待すべきではないという。無償で専門性のあるサービスを受けてしまうと、専門家のプロとしての仕事機会を損ない、結果的にその分野の人材の質の低下や基盤破壊につながりかねないというのだ。アドバイスだけとなると芸術団体の側に、「プロボノ」の受入れ担当と、アドバイスに従って実務を担当する人材が確保されなければならない。マンパワーの補てんではないから、当然、ある程度の従事者がいて、その業務を遂行しようという意思を明確にできる団体でなければ「プロボノ」の効果も発揮されないというのだ。

本調査で対象にした劇団・バレエ団等は、専任制作者がいて大半が一定以上の規模で活動しており、「プロボノ」を受け入れる体制づくりは可能なように思われる。ただし、職能団体としての事業を行っている芸術団体の多くは、営利法人の形態をとっているところが多い。実際には芸術振興を理念に掲げて公益的事業として活動しているにもかかわらず、外形的には非営利法人ではないので、非営利組織のサポート団体などから支援対象として認知されていない。非営利組織支援のサービスは広がっているようだが、その中で実演芸術分野の事例が生まれ、この分野の事情に詳しい仲介者やプロボノ経験者が増えていくと、さらに可能性は高まっていくと期待できるのではないかと。芸術団体の側でも、知り合いの専門家へのちょっとした相談という意識ではなく、組織外部の専門家の目から自らの事業や経営を捉えなおす機会として、「プロボノ」を活用する意味を再認識してみる必要があるのではないかと。

※³ 同団体主催のイベント「アートプロボノってどうやるの？～文化団体編～」(2018年1月20日開催)での内容および『専門人材による文化団体における社会貢献活動調査報告書』(一般社団法人 芸術と創造 2017年3月)を参照。企業・プロボノワーカーのニーズ調査は約3000人のアンケートを実施。また代表理事で当該プロジェクト・リーダーの綿江彰禅氏から説明を受けた(2018年3月6日)。

b. 人的サポート：シニア世代の活用の可能性

少子高齢化の進展とともに生産年齢人口が減っており、人材確保は多くの産業で課題になっている。企業は定年の年齢を引き上げたり、定年後もリタイアした人材を勤務形態を変えて雇用を継続したり、シニア世代のマンパワーを活かす対応を始めているが、芸術団体でも、企業をリタイアしたシニア世代を活用する方途はないだろうか。

劇団・バレエ団等は、就業規則の明文化がなされていない団体の割合が高く、定年の規定もないという団体があって、現に勤務している制作者がシニア世代になって働き続けることについては、本人が希望すれば許容されているようである。ここで提起したいのは、経営改善という観点から、企業で専門性の高い経験を積んだ人材に、リタイア後に新たな職場として芸術団体に勤務してもらおう中で、例えば顧客管理や労務管理、マーケティングなど、企業のノウハウを活かしていくことは考えられないかということだ。「プロボノ」に近いかもしれないが、ボランティアという位置づけではなく、シニア転職者の再雇用である。

ただし、高齢者の能力、体力は個人差が大きく、外形的な情報で一律に判断できない難しさがある。芸術団体が本当に必要としている人材を得て、双方が満足できる関係になるには、準備作業が丁寧に行われなければならないだろう。芸術団体にとっては、異なる業界で過ごしてきた人を相手に、実演芸術の慣行や組織独自のやり方を説明するのは負担感が大きいようだ。いきなり雇用関係に入るのではなく、体験的な交流機会を持ったり、ボランティア経験からの移行など、まずは接点づくりからスタートするのがよいのかもしれない。「プロボノ」同様、支援組織等によるマッチングのサポートや資金的な支援があれば、可能性はあるのではないか。企業の中には、退職者や退職予定者とネットワークを構築しているところが少なくないというので、企業のCSR担当と仲介団体等の連携でサポートする事例をつくるなど、試行が望まれる。

c. 支援制度の改善～支援の手法や質の転換を

今回のアンケート対象となった団体は、継続的事業体として公演事業を継続してきた団体だ。バレエ分野の団体はすべて事務所と稽古場を所有または専有しており、上演可能な劇場の専有はないが、優先的使用権のあるフランチャイズ劇場があるというのが9団体中2団体だった（P.56）。

演劇分野では8割が事務所を所有または専有しており、73%が専用稽古場を所有または専有している。専用劇場については「ない」という回答が過半数だが、それでも7.2%が劇場運営を行っており、上演が可能なスタジオを所有または専有しているのが31.9%あった（P.41）。

実演芸術の創造と公演を行うには、稽古場、スタジオが不可欠である。公的な芸術支援で自己所有、自己専有のスタジオ代は助成の対象にはならなくても、稽古場の確保は優先されてきたのではないか。バレエに至っては、スタジオのないバレエ団の活動はあり得ない。演劇では公演活動を行うためには実験的にも使える場所があった方がよいので、上演可能なスタジオに拘ってきたのではないか。とりわけ地価の高い都心でそうした場所を確保するのは大変な負担だが、専用の事務所や稽古場があるとないのでは、創造集団としての活動の質が各段に異なる。場の確保は、実演芸術にとって大変重要な基盤のひとつだ。そうした基盤は、芸術活動をしたいと願って

きた実演家たち自身が負担して築いてきた。

従来の文化行政は、「公演や展示」という事業のみを支援の対象とし、年間を通じて専有されている稽古場にかかる費用は、公演支援の対象経費からは外されてきた。芸術団体が活動を継続していくために必要な基盤はほかにもあるが、そうした創造基盤の確保を自らの負担で優先させようとする結果、実演家も制作者も報酬を低く抑えざるを得ないという経営になってきたと言えよう。

欧米では、劇場という公共的な場と結びついて芸術団体が発展してきた歴史があり、バレエ団やオペラ団体は、劇場費やスタジオ代を負担することなく、さらに運営と事業全体に対し公的支援を得てきている。一方、日本では、実演家自らが基盤づくりから負担してきた成り立ちである。稽古場も上演場所も、費用負担は実演家集団が負ってきた。世界共通の表現形式であるバレエでは、才能を発揮する実演家を輩出してはいるが、その活動基盤は全く異なる。現代演劇にしても同様に、日本では劇場の設置者や興行の主催者と、芸能を行う集団が、別々に発展してきた歴史を持つ。歴史的違いは、社会的な認知にも影響を与え、日本では芸術活動は長らく私的な活動と考えられてきた。

しかし、2001年に文化芸術振興基本法が成立し施行された。文化芸術の公共性が芸術界のみならず、経済界や政界などからも認知され、基本法の制定に至ったのではなかったか。だが基本法成立の後も、公的な芸術支援の手法は、公演という事業への助成に限られてきた。その背景には、芸術団体の活動の実態が把握されておらず、その公共的役割がまだまだ広く一般に浸透したとはいえないということがあるからだろう。

さらに2017年6月に、文化芸術基本法への改正が成り、文化芸術団体は、文化芸術の継承、発展、創造の担い手であるという役割が明記された。今度こそ、従来の事業助成の手法を見直して、もっと基盤強化に直結するような支援のしくみが導入されてしかるべきと思う。

ただし、実演芸術の公演を行う団体の中には、公的支援を得ずに興行としての成功を目指す団体もある一方、営利法人の法人格を持ちながら、芸術上の理念追求を続ける団体もある。業界の状況を知らない外部からは区別がつきにくい。こうした状態を変えていくには、芸術活動の担い手である芸術団体の当事者が説明するだけでなく、全体状況を掴んで分析し、代弁者となる人材や機関も必要なのではないか。芸術団体がすべて公的支援に依存するような状況は好ましくないが、創造の好循環をもたらす基盤整備は、公的セクターに期待したいところではある。芸術支援の手法を見直し、公演や展示といったイベント支援一辺倒の傾向を止めて、基盤を重視した支援のしくみへの転換が望まれる。

4章 課題解決の方向性とまとめ

4-1 育児や介護と制作の仕事との両立の課題と、その解決の方向性

3章で述べてきたとおり、劇団・バレエ団等で制作に従事する人たちの間では、育児や介護と仕事との両立に向けて、当事者が前向きなのに加え、その所属する組織でも柔軟な対応が行われている傾向が見てとれた。しかし、公共劇場と類似の課題はあり、基本的には、少なくとも平日の昼間は、居住する自治体が保育サービスの確保を行うのが大前提である。そのうえで、制作の仕事との両立の課題と解決の方向性を表にまとめた。

表4-1 育児と制作の仕事の両立の課題と解決の方向性

主な課題／現象	考えられる対応策	障壁となることなど
保育の確保 / 平日の日中 * 首都圏域は待機児童が多く 認可保育園に入れない	①仕事のやり方を工夫、テレワークの導入など。 ②不可避な時は職場に子連れで ③病児保育の確保など、臨時的な託児サービスへの補助	①国・自治体の保育行政の不備 ②職場の不寛容、物理的なスペース、環境の不備 ③事故や危険なことに対する保育者の責任問題がおきないか ④コスト負担
夜間、週末の保育の確保	①仕事の担当、やり方を変え、時短勤務をし、夜間の仕事を避ける ②家族が頼めない時は、シッターサービスの利用 ③シッター代などへの支援を、協会や相互扶助的な組織の媒介で利用できるように	①周囲の理解と代替者の確保が困難な場合あり。業界、組織の慣行変更への抵抗 ②費用負担の問題、託児スペースの確保
旅公演、海外公演に行けない	①同行を代替してくれる人材の確保 ②IT技術の活用など	①費用負担増 ②直接対話の欠如から複雑な交渉しにくい

個別の課題ではなく、全般的な対応策として、次のような対応策が考えられる。

a. 仕事場およびその近辺に、ベビー室の確保

稽古場や劇場に子供を連れて行って仕事をしている、したことがあるという人がいるが、そのような場所に授乳室に使えるような別室があるとなおよい。劇場や多くの団体が利用するような共同施設には、そうした部屋が完備されていることが理想ではある。芸団協が運営する芸能花伝舎でも、子連れの利用者が大勢想定されるような自主企画イベント時には一時的に設置するが、常時、そのような利用に供せる部屋があるのが理想だとは思う。公共的な施設に、ベビー室が用意されているのが普通になるような何等かのサポートが望まれる。

b. シッターのできる人材を身近に

劇場や稽古場に、子連れで仕事に来る人がいた場合、子供だけにしておくことができないならば、誰かが見ていなければならない。他人の子を見ている時に、万が一ケガや病気の発症があった時のリスクへの対応も必要だろう。保育士等の資格を有する人がいることが望ましいが、そうした対応ができない場合、認定ベビーシッター資格等を有する専門のシッターが雇えると安心できる。しかし、個人でシッターを雇うのは費用がかかる。共同で安価に頼めるような方法や、何等かの助成が受けられるしくみの研究や、実演芸術団体の所属員がそうした資格をとることへのサポートなど、保育の専門性を備えた人が身近になるようなしくみが必要ではないか。

c. SNS等で仲間同士の情報交換を

同じ演劇分野、バレエ分野で仕事をしていながら、所属先が異なると同世代同士でも交流の機会は、あまりないというのが現状のようである。会って話すことはできなくても、SNS等ででも情報交換ができれば、心理的な負担感は和らぐのではないか。例えば、実演芸術関係者のワーキング・マザー、イクメンのためのネットワークなどがあると、精神的な孤立感を防ぎ、相互扶助の関係が育みやすくなるかもしれない。

また、介護については、育児よりも個人差が大きいので、あまり状況が表面化しないという傾向があるようだ。これからの介護へのサポートの第一歩として、似た境遇の人同士で情報交換できるしくみの導入があるとよいかもしれない。

4-2 制作者の就労環境改善に向けての課題と、解決の方向性

3章で述べたことをもとに、制作者の就労環境改善に向けての課題と解決の方向性について、表 4-2 にまとめた。

表4-2 制作者の就労環境改善に向けての課題整理と解決の方向性

課題	主な理由 / 現象	考えられる対応策	障壁となること
慢性的な人材不足 人材確保の問題	①十分な給与水準、待遇を提示できないので、募集しても希望する人材が採用しにくい。 ②若い世代が離職して定着しない。	①芸術団体の制作の仕事と職能団体の状況について情報発信し、採用広報の推進 ②芸術系大学等との連携の模索 ③若手世代の育成・研修方法の見直しと改善 ④シニア世代など外部人材の登用 *抜本的には経営基盤の強化	①改善のための資金、担当者確保が困難 ②大学の状況と芸術団体のニーズのミスマッチ ③世代間ギャップ ④マッチング機能の未発達
制作者の業務 範囲の広さ	①企画立案、創造過程、営業、公演当日運営等多岐にわたる。 ②直近の公演の制作業務と先々の事業の準備が重なる。	①分業の方法の見直し、例えば旅公演の担当や広報関連の専門化など ②人員増、後継者育成 ③外部委託の範囲を検討	①属人的な信頼に頼る傾向 ②人材育成・研修にかかるコスト増 ③委託費増
長時間労働 不定休など	①一人の制作者に仕事が集中しがち	①人員増 ②チームで対応するなど、分業の在り方を見直し、スケジュールの立て方の変更 ③事業そのもの見直し	①資金不足 ②属人的な信頼に頼る傾向 ③業界や組織の慣行が変えにくい
経済基盤の脆弱さ	①実演家の負担の上に発展してきた歴史 ②労働集約的な仕事で収益性が低い。 ③現行の公的な支援事業や助成金のしくみが必ずしも収益性向上や基盤強化に貢献しない。	①経営資源と外部環境の捉え直し、運営方針の見直し ②資金、サービス含め、民間サポートの活用模索、再認識 ③公的な支援制度の改善	①改革のための計画づくりのノウハウ、時間、資金、担当者確保が困難 ②新展開に伴う新たなリスク *芸術分野全体の環境を改革する推進力不足

個々の芸術団体で解決が模索できるものもあるが、分野を超えて連携して対応を行わないと難しい点もある。採用に関する広報などを含む芸術団体の状況についての情報発信や、外部サポートを得るための試みなど、小規模組織の芸術団体が単独で取り組むのは困難ではないかと思う。協会組織の支援や仲介的機能の充実など、分野横断的に取り組むことで成功事例を導くようにできないだろうか。

既述のとおり、2017年6月に文化芸術基本法の改正が行われたが、新たに加わった基本理念の条文には、「文化芸術により生み出される様々な価値を文化芸術の継承、発展及び創造に活用することが重要」とされ、「文化芸術の固有の意義と価値を尊重しつつ、観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業その他の各関連分野における施策との有機的な連携が図られるよう配慮されなければならない」とある。このほど閣議決定された第一期の文化芸術推進基本計画にも、その理念を受けた目標や戦略の方向性が示されている。実演芸術団体の中には、既に社会包摂に資する活動など、芸術による社会課題への貢献活動の実績を積んでいるところもあるが、今後は、従来の公演活動に加え、そうした活動の制作も、制作者の業務の範疇に当然のように入ってくるのかもしれない。ますます制作者の業務の射程が広がって、人員を増やすことができなければ、制作者一人ひとりの負担が増すという方向に

向かっているように思う。

しかし、なぜ、公共性のある活動の担い手を増やせないのか。全ての芸術団体が公的支援を志向するわけではないが、支援を必要とする芸術団体が弱者なのではない。支援をする側にもされる側にも、芸術団体が公共性の担い手という意識がまだ薄いということがあるのではないか。そうした意識改革もまた、経営基盤強化の第一歩なのかもしれない。

ある制作者は、「制作者の仕事は、目の前の仕事の山を崩していく作業もあるが、先々に向けて仕事の山をつくっていくことだ」と言っていた。劇場での公演をつつがなく終わられるようにする範囲の仕事は代替者を探しても、将来に向けて仕事を構築していくことは、一様に成せるものではなく、担える人材は限定される。芸術団体が継承、発展、創造を担って事業を展開していくためには、広義の制作が担える人材の育成および確保と、人員増の両面からマンパワーの強化が不可欠だ。

課題解決の方向性として例として挙げた外部人材の登用は、実際には障壁も多く、使いこなすにはまだまだ試行錯誤が必要かもしれない。しかし、芸術活動を組織の外から見るとどうなるのかという、第三者の視点を得るひとつの契機と言えよう。どのような手段を経るにせよ、組織とその外部状況を客観的に捉える視点は、継続的事業体にとって不可欠なものである。「働き方改革」の必要性への対応を考えることもまた、組織の運営の在り方を見直すひとつの契機である。

抜本的な経営基盤の強化は、制作者の「働き方改革」の課題のみに必要なことではなく、実演家、芸術団体という文化資源を活用していくために重要なことだと考える。芸術団体そのものを公共財として捉えなおす視点がなければ、この課題は解決しないのではないか。より深い現状分析と、個々の実情にあった個別の解決策が模索される必要があるだろう。実演芸術団体で制作を担う当事者の試行錯誤は当然のことながら、多方面からのさらなるサポートも不可欠だと思う。