

### 第三部 芸能組織が豊かな活動を展開するために

#### —自らの使命を確認し、行動へ

##### 1. 芸能組織の理念、ビジョンを見直す

芸団協では2000年度、2001年度に文化庁アーツプラン21芸術創造基盤整備事業として芸能にかかわる組織についての調査研究を行った。これまで芸団協は芸能実演家を対象とした「芸能実演家の活動と生活実態調査」を実施してきたが、芸能組織についてはデータベース登録での基礎データの収集・分析以外あまり調査と研究が深く行われてこなかった。

しかし、人々が舞台芸術を鑑賞する機会は、ほとんどの場合何らかの組織が介在して成立している。公演の主催者は誰かということをも1994年「実態調査」から推計すると、全公演の35%が劇団、楽団、舞踊団などの芸術団体、22%が学校、14%が鑑賞団体、13%が民間劇場、10%が公立文化施設、8%が企業となっていた。しかし、学校、鑑賞団体、公立文化施設、企業と民間劇場の一部を含めこれらほとんどの公演は、それぞれの主催者から受注を受けて芸術団体が公演するのが実態である。

これら芸術団体の実態を把握し、問題点を明らかにすることが今後の芸能振興策を考える上で重要と考え、芸団協データベースに登録されている9,689団体を対象に、組織の事業内容、法人格、活動状況、財政、スタッフ数などについてアンケート調査（芸術団体調査）を行った。この調査に当たって芸能組織をまず大きく2つに分類した。

一つは、公演活動、実演家マネジメントなどを事業内容とする団体。

一つは、特定の目的をかかげ、実演家、スタッフ、芸能団体等を会員とする団体。

前者は①劇団、楽団、舞踊団などの創造団体、②企画・制作会社、プロデュース集団、③マネジメント事務所、④プロモーター、⑤映像製作会社などである。本研究では人々への鑑賞機会をつくり出す主要な団体との観点から①、②を「芸能団体」として論考する。

後者は、芸団協とその正会員団体など芸能の振興普及、技芸向上などを目的にする実演家等個人または芸能団体を会員とする協会組織で、これらの活動が芸能作品の創造と公演環境の整備と普及、芸能専門家のキャリア形成などへの貢献に大きな役割を担っているとの観点から、「基盤整備団体」として論考する。

##### 1. 1. 芸能団体の成り立ち

劇団、楽団、舞踊団などを中心とする芸能団体は、ほとんどが演劇、音楽、舞踊、演芸などの芸能活動を「とにかくやりたくて」この世界に参加してくる人々が中心となり構成されている。子どもの時からの習い事、専門学校、大学などの高等教育機関での学習やクラブ活動、弟子入り、そして芸能団体への参加を通し芸を修得し、「自己の素養や才能を生かせる」場として芸能団体が存在している。ではこの組織はどのように形成されてきたのであろうか。ほとんどの場合、芸能活動を行いたいと意図する人々が組織を結成し活動を開始している。データベース登録団体の設立年を見ると多くが70年代でそれ以降も増加傾向にある。国勢調査を見ると60年代から実演家数が急増していることからこの状況が裏づけられよう。そして設立の方法は、オーケストラの一部に見られるように、特定のパトロンが資金を投資して実演家を集めて創設するパターンがあるが、その他はほとんどが作家、実演家、スタッフなどが自主的に集まり、活動を開始するパターンである。

このとき組織の性格をアマチュアとするのか、プロフェッショナルを目指すのかの選択がある。ただし組織としてプロを目指したからといって、組織が支払える公演活動に従事する

者への報酬だけで構成員の生計が成り立つかは別問題である。

特にプロ団体として活動が評価され公演活動収入が増加し、任意団体（人格なき社団）で継続していくことは取引上の信用、課税関係などいろいろな課題に直面し、組織体制を強化する必要が発生する。ここに法人格の取得の問題が発生する。その法人化の結果を2000年度芸術団体調査でみると9%が財団・社団など公益法人、38%が有限・株式など商業法人、50%が人格なき社団として活動を行っている。多くが商業法人を選択しているが、組織の設立と継続の主目的は、演劇、音楽、舞踊の活動を展開することであり、組織の出資・設立者は公演活動からの収益配当を目的とはしていない、いわゆる非営利組織である。ただし一部には収益配当を目的に行われている組織も存在する。この選択の背景は、法人格取得の簡便性に影響されてきたが、このことは後に改めてふれる。

## 1. 2. 芸能団体の理念と目的の見直し

芸能団体の主目的は、公演・演奏活動を行うこと、その企画・制作を行うことに尽きる。「とにかくやりたくて」が組織創設の主要因である故、組織の主目的も公演を行うことに置かれてきた。そして専門的な活動であるが故に作品の質の向上、芸能団体としてのメッセージ発信に多くの関心が払われてきた。また、一方で芸能団体の中には自らの作品に込められた思いを広く伝えるために、全国の学校や文化団体への巡回公演を積極的に展開するところも存在するが、その組織能力の問題もあり、作品の創造と公演の成立に重きがおかれる傾向があった。そして同時に芸能団体が芸能活動に携わる専門人材を育成し、また活動を通して観客を育ててきたことに重要な役割を果たしてきた。

文化芸術振興基本法に基づく「基本方針」は、文化芸術を「一部の愛好者だけのものではなく、すべての国民が真にゆとりと潤いの実感できる心豊かな生活を実現していく上で不可欠であり、国民全体の社会的財産である」と位置づけている。この社会認識の中で、芸能団体はどのような方向性を持って行動していくことが好ましいのか。芸能団体の理念と目的を、文化芸術振興基本法の制定を好機ととらえ、この時代、社会からの要請を受けて、見直し、確認し、明らかにする必要があるのではなか。その方向性は

- ・芸能作品を創造、公演し、幅広い人々の鑑賞の機会を創り出すこと
- ・芸能の享受者を広げること

であり、組織目的に享受者としての国民との関係を明確に位置づけなければならないのであろう。

舞台芸術は公演の場に観客が存在しなければ成立しえないが、従来、活動を成立させるために愛好者、支持者を中心に依存し、質の維持・向上と公演の場を創りだしてきた。活動を成立させるために支持者獲得は不可欠で、大なり小なり、そのような働きかけを行ってきただけだが、さらに、その活動の視野を広げ、幅広い人々に鑑賞、体験の場を意識的に創りだしていく努力を活動に組み込んでいくことが求められている。単に観客数の獲得という働きかけではなく、享受者がどのように広がり、その楽しみ方がどのように深まっていくのか、公演の成立と同時に、そのような視点での享受者の広がりが求められているのである。この視野の広がりの中に、一人一人からの支援、公的な助成、企業支援などの連携が生まれてくるのであろう。「好きでやりたくて」から「好きでやりたくて」と同時に「社会的な要請」を受けた活動、すなわち芸能活動が携わる者の自由で、自発的、創造的な活動であると共に、社会からの公共的な負託を受けた活動であることの自覚を芸能団体が明確に意識する必要があるのであろう。

ただし、以上のような立場をとらず、好きでやりたくてする活動、商業的に活動する芸能団体も存在することは当然のことであろう。

### 1. 3. 基盤整備団体の多様な役割は

芸団協は、個人または団体を会員とする協会組織を、芸能の振興普及、技芸向上などを目的として活動する芸能創造と享受の基盤環境を整備する重要な役割を担う団体として位置づけ「基盤整備団体」として2001年度に調査を行った。対象はデータベース登録団体から協会組織など950団体へのアンケートを行い、223団体から回答を得ている。

この回答から組織目的を複数選択した場合と単一選択の場合から上位5位を見ると次のとおりである。

|                | 複数選択  | 単一選択  |
|----------------|-------|-------|
| ① 芸能・芸術文化の向上   | 83.4% | 43.0% |
| ② 会員の親睦・交流     | 64.6% | 7.6%  |
| ③ 技能・技芸の向上     | 58.7% | 15.7% |
| ④ 後継者・指導者の育成   | 48.0% | 4.9%  |
| ⑤ 経済的・社会的地位の向上 | 28.7% | 8.1%  |

日本の芸能は世界に類例を見ないほど多様である。基盤整備団体は、多様なそれぞれの分野の発展向上に尽力している。その発展向上は、仲間が助け合い、人々から支持を得るにたる芸を磨き、職能を確かなものとし、その後継者を育成していくことであり、分野の芸能の社会的な存続に不可欠なことを行うため手をつなでいる。日本に多様な文化的資源の存在を可能ならしめ、その未来への継承に責任をもって役割を果たしていることが見てとれる。

これらの目的の達成のための具体的な事業としては、公演、研修、会員の親睦、出版、調査研究が主に行われている。公演事業のねらいを見ると、一般への普及公演、通常の枠組みを超えた合同公演、コンクールであり、研修事業のねらいは、技術向上、指導者・後継者育成、一般への普及活動となっている。基盤整備団体の事業内容はその芸能分野の社会的なポジションにより大きな影響を受ける。法人化された芸能団体があまり存在せず、公演活動が活発でない邦楽など伝統芸能の分野では、基盤整備団体が芸能普及や人材育成のための公演を行うし、公的教育体制が充実している音楽分野は人材養成にあまり注力していないし、文化関連産業による雇用が多い分野は地位向上への取り組みが活発であったりする。

これらの活動の共通の問題点は、基盤整備団体のほとんどが会員の会費に依存しており、個人会員制の場合、会費額と会員数の限界から専従職員や事務所の確保、諸事業展開のための事業費はかなり限られている。

会員である個人、芸能団体での取り組みが相応しいこと、例えば、弟子を預かって育てるという活動や、劇団の養成所や友の会のように芸能団体の活動に必要な専門人材養成や愛好者育成など、個別で行われ可能なこともある。しかし専門人材養成における技能の共通基盤形成となると、個人や個々の団体レベルで担いきれるものではなく、そこに必要なリソースを抱えきれるのかといった養成リスクの大きさなど、限界も存在する。また、自らの芸能活動への愛好者開拓の取り組みは当然のことであるが、芸能分野全体の顧客創造にはおのずと限界が存在し、市場調査等は単独の団体で担いきれるものではない。個人、芸能団体の仕事の可能性と限界を見極め、協会組織など基盤整備団体として積極的に取り組んでいくことが、その世界の芸能の基盤を強化し、発展を推進していくことになる。その事業の内容は、先に

ふれたとおり社会で各分野の芸能それぞれの置かれているポジションにより、変化するが、基盤整備団体には、以下のような方向性が存在すると考えられる。

- ・ 専門人材の養成と研修、キャリアサポート
- ・ 専門職能の確立と地位向上
- ・ 芸能に関する情報の収集、蓄積、発信、調査研究
- ・ 芸能の価値を高め、社会に広める仕事
- ・ 芸能文化の抱える課題の解決、課題提起と政策提言

基盤整備団体としてその理念と目的を見直し、確認し、明らかにしていく必要がある。そしてこのような活動を行う組織の法人格のあり方、その役割から公的支援や民間からの資金援助への考え方の確立が必要であろう。

#### 1. 4. 環境変化のなか、芸能団体、基盤整備団体の方向性

第二次大戦後の高度経済成長に少し遅れながらの歩調で実演家数と芸能組織数の増加が進んできた。しかし 90 年代に入ってから成熟・低成長の時代、戦後 50 年の間に形成されてきた社会経済体制からの変化、主に社会全体の不確実性が増大していくなか、芸能組織はどのような舵取りが必要となるのであろうか。

21 世紀、日本は人口減少のトレンドに入る。この過程はすでに人口構造の少子高齢化として起こっており、子どもを対象に行ってきた芸能活動は大きな影響を受けている。大都市、過疎地にかかわらず進む一学校あたりの生徒数減少、学校合併による学校数の減少による学校での公演数および公演料収入の減少、子どものための鑑賞組織活動の全国的な停滞が起きている。

さらにここ 10 年の地方公共団体の地域経済停滞、税収減などによる文化芸術関係事業の削減トレンド、公立文化施設自主事業は施設設置数の増加を受け全体としては増加を続けているが、施設単位の事業は財政的にかなり厳しい状況に置かれている。また、地方分権の流れと市町村合併の進展による一つの市町村に多数の文化施設を抱える状況など環境変化が急速に進んでいる。先に触れた、芸能団体、学校、鑑賞団体、民間劇場、企業などでの芸能成立の構造が大きく変わる要因が顕在化してきている。

これまで成長を続けてきた芸能団体は、このような環境の中でも継続的に活動を維持、発展していくことができるのであろうか？

しかし社会の変化は脅威でもあり、好機でもある。文化芸術振興基本法や知的財産基本法など文化芸術に対する、国や地方公共団体の責務の明記による社会的な要請の拡大要因も存在する。この背景を受けて文化庁は文化予算の増額を進めている。国と地方公共団体の役割分担の見直しと分権化の進展は文化芸術分野にも影響を与えつつある。これまで専門的な芸能活動への支援は国が中心的な役割を担い、また、専門的な芸能活動も東京はじめ大都市に極端に集中し、その活動が普及される形態が主であった。全国的な視野での愛好者の獲得から地域でさらに広範で深く愛好者を創り出す活動の方向性も必要となろう。地方分権による芸能活動の地方公共団体の責任の拡大は序々に変化要因となりつつある。全国に人々にとって豊かな芸術体験の場を広げるために、好ましい方向はどのようなものなのか。芸能団体、基盤整備団体の役割と行動はどのようなものがふさわしいのか。

#### 1. 5. 芸能組織の経営力の向上

芸能団体、基盤整備団体が自らの組織理念と目的を見直し、厳しい社会環境変化のなかで

要請される社会的役割を認識して、新たなビジョンをつくりだしていく方向性について先に触れた。では、そのビジョンを実現可能なものとしていくためにはどのような努力が必要なのだろうか。

例えば、「演劇活動による優れた作品の創造と人々への鑑賞機会の提供」といった組織としての変わらぬ理念があり、その理念実現のためにさまざまな外部環境要因である観客の状況、公的助成の政策目的などを考慮して、ビジョンとして作品づくりの方向、対象とする観客像を描き、資金調達や自己組織能力を考慮して、具体的な目標を設定した計画を作成する。そして目標の実現のために、作品創造と公演の実施、観客の獲得など日常的な活動を展開する。計画実施中の日々の調整と修正により最大限の効果を得るように行動する。計画と目標に対する活動の成果について評価、例えば、作品はねらいどおりのものになったのか、目標と創造した作品数、その公演数と観客数との差異は何によるものなのか。その要因は修正可能で次の行動に生かせるか。評価が満足な場合、さらに充実した計画を立案するのか。これらの実施のための人材確保と能力向上、資金調達の新たな開拓、経営システムの高度化を進めるのか。このような自己評価による経営サイクルの確立が必要となってくる。このような経営サイクルに内在する評価活動は、多くの場合、実際には無意識に行われている。そうでなければ組織はとうに潰れているであろう。

不確実性の増大など環境変化の激しい今、必要なことは、計画を立案し、その実行過程で常に環境変化に対応可能な経営サイクルの意識化、その文書化、そして組織関係者の情報共有にある。これは組織規模、経験によってレベルがそれぞれあると考える。このようなサイクルの概念図を文化政策・施策と合わせ「評価のフロー」とし、43 ページに示した。

次に問題となるのが、組織の理念と目的から芸能活動を公的な負託の一翼を担うものとして実施する場合、その活動の実績と成果を明らかにする情報公開が必須となる。情報公開は公的な助成、個人寄付者は当然のこととして広く社会へ自らの活動を明らかにして、芸能活動の継続と社会的評価の確立のために積極的に取り組むべき活動であろう。芸能活動について、愛好者だけでなく広く社会から評価を得る意味では、公的支援の有無にかかわらず積極的に情報を提供していくことが必要であろう。このような日常的な営為の積み重ねが、組織経営力の高度化をもたらし、実現力を担保するものとなっていく。

以上の経営サイクルの評価と情報公開項目などについては最低基準の共通指標の設定が必要であり、研究を継続する必要がある。

## 2. 人々が地域で多彩で、深く芸能を楽しむ環境をつくるための支援システム

### 2. 1. 芸能組織の活動と支援

文化芸術振興基本法に基づき策定された基本方針に幾つかの課題が提示され、その解決のために文化審議会に文化政策部会が設置された。文化政策部会は最初の検討テーマを基本方針「文化芸術の振興に当たって留意すべき事項」で盛り込まれた「支援及び評価の充実」としスタートすることとなった。芸団協では、このテーマはこれまで触れた芸能団体、基盤整備団体の活動の現状と密接にかかわるものであり、支援と評価は芸能組織の活動のメカニズムと不可分であると考え、組織活性化プロジェクトを設置し、文化庁アーツプランや芸術文化振興基金の支援を得ている約 500 団体への意識調査（「助成団体調査」）を含め、組織活性化のための方向性について研究を行った。

「支援及び評価の充実」にかかわる研究成果は「文化庁、文化審議会文化政策部会への意

見書」としてまとめ、本報告に参考資料として添付したが、ここではその背景となる考え方を述べたい。

## 2. 2. 芸能組織の全国俯瞰

近年の経済停滞の原因の一つとして「中小企業白書」は、日本における中小企業の開業率が廃業率を下回っている点、60年代から80年代の開業率6%代、廃業率3%代であったものが、80年代後半から開業率4%代前半、廃業率4%代後半と逆転したことを指摘している。中小企業が大企業の下請として劣悪な環境に置かれているとの認識と同時に、中小企業は起業家精神、創造性、柔軟性に富み、日本経済の活性化に欠くことの出来ない存在であるとの認識のもと、政府は中小企業政策を協力に進めている。この全体状況の中、サービス産業については逆に開業率が廃業率を上回っている。特徴として製造業に比べ開業率、廃業率ともに高くなっており、新陳代謝のスピードが速い傾向があり、ここに芸能組織も含まれている。

さて、芸団協データベースに登録された芸能組織は9000余と先に触れた。データベース登録の作業が行われることはその組織が継続的に事業展開をしようとする意思があり、実際に活動しているからであろう。しかし、生まれて直ぐに消えるもの、数年で消えるもの、何十年も続いた組織が惜しまれ廃業するなど、組織の誕生と成長、そして消滅は日々続いている。

**ポイント1**：仮に芸能組織を一万と推計して考えると、その中で、文化庁と芸術文化振興基金への助成金申請を行っている団体が500あまり。例えば劇団は全国に数千といわれ、プロないしセミプロといわれるのが数百と推計される。

組織の創設時、アマチュアとして活動を続けるのか、プロを目指すかの選択を経て、成長過程に入ったとき次の選択が発生する。法人格については言及したが、それ以前の本質的な問題である、商業的な活動とするか、非営利的な活動とするかの選択である。「芸術団体調査」の「アマチュアではないと思って」などの創造団体の回答がまさしく組織の成長と選択の現状を示している。

- ・アマチュア団体である 34.4%
- ・アマチュアではないと思って活動している団体である 28.6%
- ・商業的に成立しているプロフェッショナルな団体である 19.7%
- ・助成などを受けながら成立しているプロフェッショナルな団体である 17.4%

**ポイント2**：少数のプロ団体が、公演機会創出の主要部分を担っているという事実である。

「芸術団体調査」によると年間100回以上の公演を実施している芸能団体は全体の19.1%であり、その団体が、全公演数の78.4%のシェアを占めていることである。この数値はプロ団体のデータとほぼ一致する。

**ポイント3**：プロ団体が東京に集中していることである。まさに芸能関係専門人材を地域にとどめる受け皿がないことが主要因である。

**ポイント4**：芸能活動のメカニズムと助成システムについてのことである。文化庁や芸術文化振興基金の助成の対象が、芸能団体の年間活動の一部分である主催公演に限定され、か

つまた助成対象となる経費も限定的であるために発生する歪みである。

**ポイント5**：芸能団体における経営サイクルの確立状況と情報公開への姿勢である。経営サイクルについては「助成団体調査」は意識的、無意識的を含め取り組みが見られる。また情報公開については「芸術団体調査」で全体では42%、助成を受けているプロ団体は58%、商業的なプロ団体は29%が情報公開に抵抗がないとしていたが、「助成団体調査」では、情報公開に積極的な姿勢が見られる。

芸団協は、芸能団体の財務・会計について2003年度に研究を行っている。質の高い作品の公演をプロとして継続的に行う芸能団体の、創造と公演の財務類型を3つの分け、それに対応する助成の方向性を提示している。それは演劇、オペラ、バレエなどのように作品づくりに多額の初期投資が必要な「舞台作品製作」型、オーケストラ、伝統芸能などの作品を身体化した専門人材を固定的に確保することを必要とする「専門人材プール」型、新作やレパートリーを全国に展開する「公演活動」型とし、3つの総合型の助成とそれぞれのオプション助成の方向性を提起している。この考え方については「舞台作品製作投資と回収サイクル」として35ページに、また、芸能団体とその公演の行い方による商業的な活動と非営利的な活動の相違を「作品製作と公演モデル」として36ページに示している。

芸能の創造と公演活動の財政的特質について、アメリカの文化経済学者が実演芸術の生産性に注目して、芸能団体の活動には所得不足が否応なく発生し、その所得不足を放置すると芸術供給の質と量が低下すると分析し、社会的な支援が必要との提言を行っている。この場合、非営利組織の活動を分析しての研究であった。

一方でアメリカにはブロードウエーなどのミュージカルに見られる投資型ロングラン方式の公演活動の形態が存在する。これは、ロングラン成功による収益を獲得する投資家の存在とそのビジネス従事による雇用創出の観点から商業的な活動が成立しているのである。ただこの場合でもロングランの失敗により損失を被る投資家が存在しており、このような総体の投資収支がどのようになっているかのデータは存在しない。ただし、このような商業的な活動が成立するのは国際的に見て限られた都市だけであり、公的支援を受けている非営利の芸術団体との連携の上に成立しているという現実がある。また、ヨーロッパに見られる公立型劇場組織による公的財政支出による芸能活動の存在があるが、アメリカ、ヨーロッパともに民間の非営利的な芸能組織の活動とそれへの支援が行われている。

以上、意見書の背景となる考え方を整理すると、

1. 多くの人々に芸術体験の場をもれなく提供する観点からすると、プロフェッショナルな団体への支援が効果的であること
2. 多様な創造を刺激する観点からすると、誕生と成長を続ける多様な団体への機会を与える支援が必要なこと
3. 地域性の配慮が多様性を保つとの観点から、東京以外に地域にプロフェッショナルな団体を育てる支援が必要なこと
4. 助成の公正、効果を図る観点からすると、芸能組織の活動のメカニズムを踏まえ、支援と経営システムの整合性を図りつつ支援方式の確立を進め、情報公開と評価の基準を策定し、助成システムの高度化を図ること

以上のことから、高機能な芸能団体の重点支援のあり方を見直し、基盤形成支援の確立、芸能団体の誕生と成長に合わせた支援のポジショニング、特に国レベルと地方公共団体との役

割分担、国民の芸術享受の環境をさらに豊かなものにするための長期的課題を提起した。

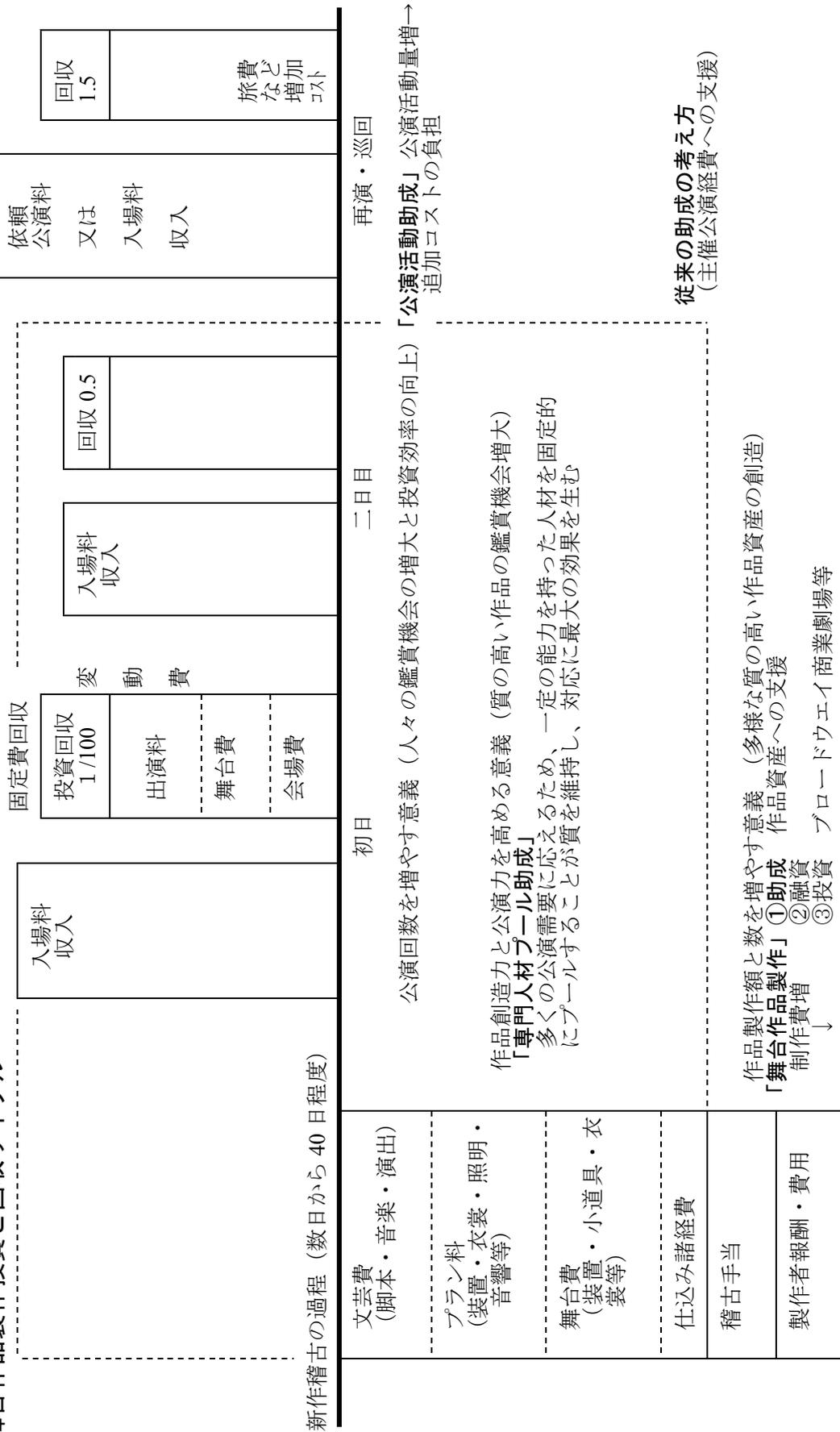
### 2. 3. 最後に

芸能組織は基本的に小さな組織である。多様性、創造性、柔軟性の発揮での強みが期待されるが、それぞれの組織理念とビジョンを明らかにしたとき、共通の課題解決や力の発揮のために連携を強化することや、場合によっては合併にまで進むことも考えられよう。

また、第二部でふれたように公立文化施設を「劇場」や「アーツセンター」として活用していくためには芸能組織の果たす役割は大きい。「劇場」とのフランチャイズの積極的な推進、さらに自らが劇場施設を運営することを含めて、地域で広範、かつ深く人々に芸術体験の場をつくるための方向性が検討されるべきであろう。

現在、公益法人改革が進んでいる。芸能団体の誕生と成長で触れたが、芸能団体が非営利的であるにも拘わらず、商業法人を選択してきた背景は、まさに公益法人の設立のハードルの高さ、そして芸能団体はとにかくやりたい有志が資金を出し合い法人を設立しようとするとき、有限会社、株式会社の選択しか無かったからである。自らの活動を公共的なものと認識し、芸能活動を積極的に展開し、広く人々に連携しようとした時、自律的な組織として、個人の寄付金優遇税制、公的支援など多面的な資金を確保するに相応しい法人格が模索されている。公益法人改革がこのような願いに沿ったものとなるのだろうか。積極的に提言するとともに学校法人、社会福祉法人などのような「芸術法人」の可能性についても研究を進める必要があるだろう。

# 舞台作品製作投資と回収サイクル



製作投資100（製作原価）

\* 作品が公演できる回数や年数は芸術分野、作品により異なる

