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、WI章の講義録を参考にしていただきたいが、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	二部	
	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————	
	1-2 徳島県邦楽協会 ————————————————————————————————————	
	2.NPO 法人の事例	
	2-1 NPO 法人 三味線音楽普及の会 ————————————————————————————————————	
	2-2 NPO 法人 日本伝統芸能教育普及協会 むすびの会 ————	
	2-3 NPO 法人 邦楽指導者ネットワーク 21	
	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
	実証分析	
	公益法人の協会型組織 芸団協会員公益 15 団体の分析 ———————	
	オーケストラの分析 (単年度分析) ――――	
	オーケストラの分析 (時系列分析)――――	
4.	公益法人の実演芸術団体の分析 (バレエ団等)――――――	91
Ⅷ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—————	
調調で	査の概要 ————	

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を続けていくために、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が関わるジャンルで、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・公演活動を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と考えられているが、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、会員のニーズに応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、資金の使途、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、理想はそうでも、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でいる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)。

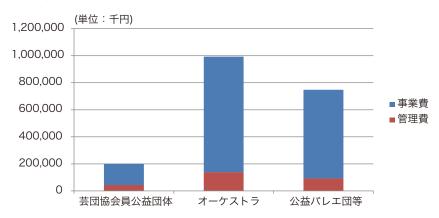
【図―1】は、2014年度の3つのカテゴリーの経常費用の内訳を実額ベースで比較したグラフで、【図―2】は、3つのカテゴリーおよび全カテゴリーを総合して、事業費と管理費の割合を比較している。

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【表一3】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。

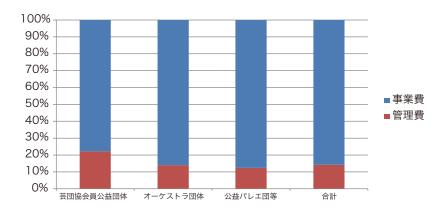
公益バレエ団等は事業規模ではオーケストラに近いが、管理費比率が12.4%と最も低い。

【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



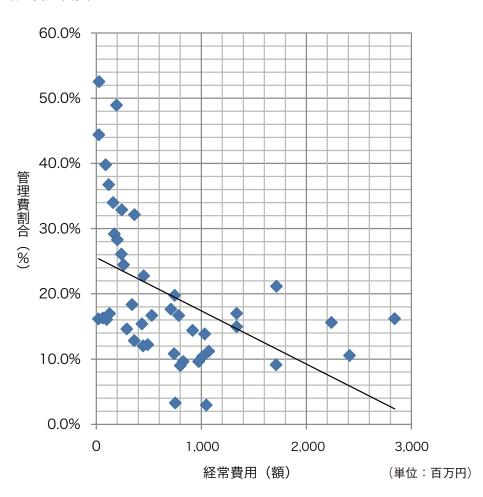
【表一3】

	事業費	管理費
芸団協会員公益団体	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逓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

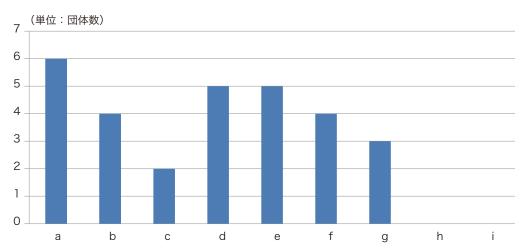
2-2-1 委託事業の影響について: 芸団協会員公益法人 10 団体の回答

「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 団体の回答をみてみると、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、会員にメリット感を与えられる」「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)



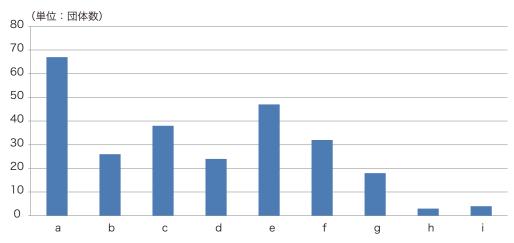
- a 実現すべきと考えていることと事業目的が合致し、かつ資金が得られる
- b 団体が行うほかの事業に良い影響がある
- c 収益が得られ、組織の財政基盤の安定に寄与している
- d 会員に仕事を提供できるので、会員にメリット感を与えられる
- e 社会からの信頼、よい評判が得られる
- f 団体の専門性を高めることができる
- g 過大な事務が生じて、事務局運営の負担となっている
- h 団体が本来実施すべき事業の実施が阻害される傾向にある
- i その他
- 註) 15 団体のうち委託事業を受託している 10 団体の回答による。

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)



- a 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
- b 団体が行うほかの事業に良い影響がある
- c 収益が得られ、組織の財政基盤の安定に寄与している
- d 会員に仕事を提供できるので、会員にメリット感を与えられる
- e 社会からの信頼、よい評判が得られる
- f 団体の専門性を高めることができる
- g 過大な事務が生じて、事務局運営の負担となっている
- h 団体が本来実施すべき事業の実施が阻害される傾向にある
- i その他

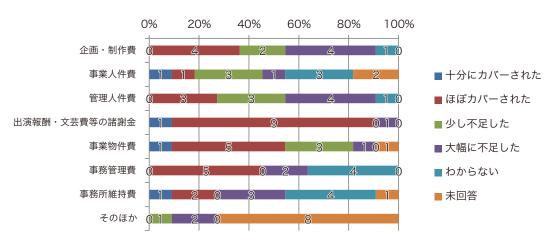
2-3 委託事業にかかる費用の回収について

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。

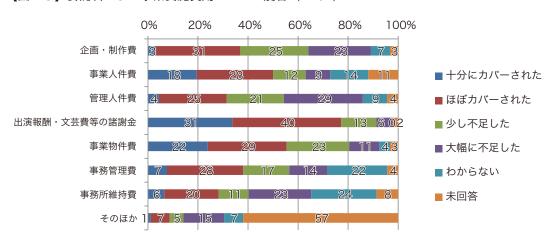




註) 受託団体は 10 団体だが、1 団体で2種の事業受託があり、11 件の回答をもとに作成。

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が、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(W 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。

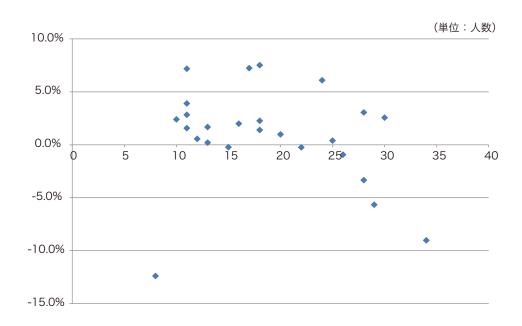
オーケストラは多くの楽団員、事務局員を雇用している。年間の事業費の大部分を楽団員 給与が占めており、好況、不況にかかわらず、一定以上の人件費負担に変わりはない。ひと たび経営環境の悪化に見舞われると赤字に陥りやすい。赤字体質だったところから近年黒 字転換したオーケストラでは、収益を増やす努力はもちろんだが、赤字解消の決め手となっ た対策の一つは賞与の休止や減額である。また、赤字にならないまでも、特定のスポンサー や自治体からの支援が得られない自主型のオーケストラでは、楽団員・事務局員の給与水 準が特定型のオーケストラより低く抑えられている。

【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。

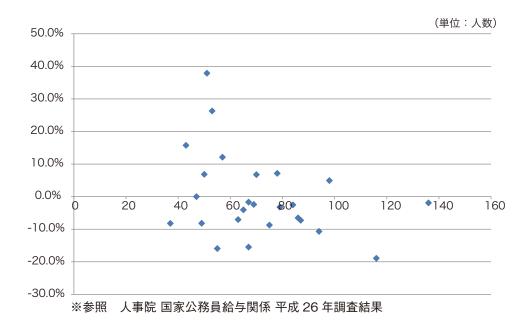
もちろん実際には、楽団員、事務局員は同一給与体系のところもあるし、それぞれの年齢分布は不明で、この試算は平均年齢を前提にしており、現実の事務局員に当てはめた結果ではない。オーケストラの事務局の中には、自治体や特定の企業からの出向者がいて、実際の人数よりオーケストラが負担している人件費が少ないという場合や給与体系の異なる非常勤も含まれているからかもしれず、人件費抑制要素は給与水準のみに帰すものではない。しかし、そうしたことの影響も総合して、事務局人件費が抑制されていることが推測できる。

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-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。

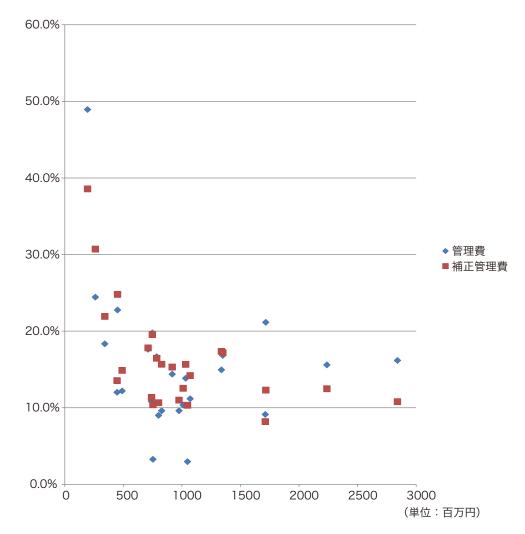
【図-9】事務局人件費を国家公務員水準にしたときの人件費増加率



【図―10】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



【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ない。

○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生まれ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。

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

™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 多彩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、仲間を東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くれないか。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、芸術支援も的外れな施策になる。舞台裏のことについてはあまり言わないのが美徳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るような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が曖昧にされ、「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ては、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。

第二部

実演芸術各分野の協会型組織 N章

1. 協会組織の発展の歴史 ~公益社団法人日本オーケストラ連盟の場合

分野が異なっても協会組織の発展段階に応じて、組織が直面する課題には共通点がある のではないか。そうした問題意識から、じっくりと組織の歴史を聞く機会を持とうということ になり、日本オーケストラ連盟の草創期からを知っている吉井實行専務理事に話を聞いた。 以下にその一部を掲載する

○発足の経緯

日本オーケストラ連盟の年鑑にある「設立の主旨および経過」によると、まず 1964 年に「東 京オーケストラクラブ」というのができていたとある。 その当時、東京には、N響、東フィル、日フィ ル、読響、東京交響楽団、都響という6つのオーケストラがあった。都響は、オリンピック文化 事業として東京都が設立し、誕生したのは1965年。その6団体の楽団長・事務局長が月に 1回会合を持って情報交換をしていた。同時に、オーケストラが当時の「音楽マネージャー協 会 | の主要な構成員でもあった。当然そこも年に | 回総会を開くなどしており、各オーケストラ はずっと参加していた。

やがてだんだんオーケストラも増えてきて、年鑑には「1968年に日本交響楽団連絡会議 と改組」したとなっている。けれども多分、1968年というのは誤りで、1978年だと思う。「日 本交響楽団連絡会議」という名称だと全国の集まりのようだが、実は首都圏のオーケストラ だけで作られていた。それぞれのオーケストラが輪番制で幹事をしていた。

これができる前に、1972年に「地方交響楽団連盟」ができていて、地方の方が先に組 織が出来上がっていた。なぜ先にできたかというと、文化庁の助成金をもらうようになって、 地方の自治体からいろいろ聞かれるようになったので、連絡を密にしたほうが分かりやすいだ ろうということで「地方交響楽団連盟」ができた。年に2回ぐらい会合を開いていたと思う。

このように、78年から「日本交響楽団連絡会議」が都内にあり、地方には「地方交響楽 団連盟」というのがある状況のもと、それぞれがオーケストラ単位で「音楽マネージャー協 会」には所属しており、総会のときにいろいろ議論をしていた。だが「音楽マネージャー協会」 のプロモーターと出演団体であるオーケストラは利害が全く一致しない。一方では、ソリスト の料金はどんどん上がっていくし、外国からオーケストラをどんどん呼ぶ。片や、国内のオー ケストラにしてみると、ソリスト・指揮者を使わないわけにはいかないので、出演料がどんど ん高騰する。それでもその人が欲しいと思えばそれだけ払わなくてはいけないという状況に なる。

それで、1988 ~ 1989 年の頃、総会のときに揉めて、オーケストラはこのままでは、「音 楽マネージャー協会」とは一緒にはできないといった状況になった。その当時、北海道で PMF が始まった。札幌交響楽団がそれなりに主力になれればよかったのだが、ご存知のよ うに世界中からいろいろな人を集めてオーケストラを作る企画なので、札幌交響楽団が入る 余地は無かった。札幌市は PMF を支援するが札響は主力になれない。これでは我々は持 たないというので、音楽マネージャー協会からオーケストラは抜けて、自分たちで集まりを作っ ていろいろやっていこうとなった。そこで「日本交響楽団連絡会議」と「地方交響楽団連盟」 が合併してオーケストラの集まりを作ろうと、任意団体の「日本オーケストラ連盟」を作った。 当時は「全日本」と言っていた。

○社団法人化に向けて

最初、任意団体として誰をヘッドに迎えたらいいのかということを協議した。古い資料を探したら 1990 年 12 月2日付で、日本オーケストラ連盟連絡第1号という、機関誌の走りみたいなものが出てきた。90 年 9月 25 日に、初代の理事長に就任くださった長岡實さんを訪問している。長岡さんは元大蔵事務次官、当時は東京証券取引所の理事長を務められていた。金山、田邉、松原、その当時大阪フィルだった宮澤、仙台フィルにいた吉井の5名と事務取扱をしていた東フィルの松木と 6 名で東京証券取引所に行き、長岡さんに理事長就任をお願いした。すると、気運が冷めないうちに早く社団法人にしなさいと言われ、そのために資金を幾ら集めたらいいのか、企業からどういう賛助金を得たらいいのかなどをしっかり考えて、1年以内ぐらいに目処をつけなさいと言われた。そこで文化庁文化普及課に、社団法人になるにはどうしたらいいかと相談しに行った。

文化庁では、できた暁には、日本のプロオーケストラの総括団体または業界団体として認めるという。基本財産は、その当時財団法人は2億円といわれていたが、社団法人だから2,000万円程度あればいいだろうといわれたが、具体的な事業計画にのっとり3カ月間程度の事業計画と収支予算書を作るよう指導を受けた。また、役員数は20名以内がいい、理事の中には団体の関係者だけではなく学識経験者もきちんと入れるようにとアドバイスされ、本格的に始動した。

○会員オーケストラの条件

プロのオーケストラは、今は 33 団体あるが、当時は 20 団体余だったと思う。 当時、仙台フィ ルが日本で18番目にできたオーケストラで、若い方のオーケストラだった。どういうオーケ ストラで連盟を構成するかというのが問題だった。寄せ集めのオーケストラではまずいだろう し、人数が少ないのもあまりよくない。例えばその当時、山形交響楽団が楽団員数30数名 だった。オーケストラの基準として、文化庁が当時ガイドラインとして出していたのは 55 人、 2管・弦楽器10型の編成で55名というのがオーケストラのスタンダードの姿なのではないか、 などといろいろ議論が持ち上がった。加えて、きちんとした固定給を楽員には払っているか、 厚生年金と健康保険も含めた社会保障をきちんとしているという条件が必要だとか、いろい ろ議論はあった。山形交響楽団は、楽団員数は少なくても、どの指揮者が行っても、ソリ ストが行っても、あれはプロのオーケストラであると当然認めている。また、当時法人格が なかった関西フィルも、 みんなプロのオーケストラと認めている。 そうこうしているうちに金 沢ができた。あそこは最初から 36 人の室内楽オーケストラで、県もあれだけ協力している。 組織的にも立派なオーケストラで、「オーケストラアンサンブル金沢」と、 オーケストラとして の名前がついている。これは入れて構わないとなると、山形はダメだというふうには言えない。 それで、なるべく多くのきちんとしたオーケストラが集まるにこしたことはないということで、 当時一般的にプロのオーケストラと認められている団体は全て入ってもらうことになった。

○会費をどうするか

かということになる。

そのときに会費をどう設定するかも問題になった。社団法人は会費が運営のもとになる。 当時は、みんなどこかのオーケストラに所属している人が、月に何回かの会議や何かのと きに集まってくる。専従事務局員も事務局長もいない。最初は松木さんが東フィルと兼務、 次に新日フィルの楽団長が事務局長を引き受け、午前中だけオーケストラ連盟の事務局に来 て作業して…というような状況だった。専任の事務局員や事務長も必要だ。会費をどうする

オケ連とは別に、東京の自主運営のオーケストラだけでつくった「東京オーケストラ事業協同組合」というのがある。オーケストラ連盟ができる少し前からできている。東京都所管の事業協同組合が、当時5団体自主運営のオーケストラがあり、その5団体で作られていた。都の事業をやるなどして、潤沢とまではいかないが、それなりに事務局を構えるぐらいの予算規模の事業協同組合として渋谷に事務所を構えていた。事務局員も一人いた。オーケストラ連盟は、最初、そこに机1つ借りるような形で間借りすることになった。

会費に関しては、自分は予算規模にのっとって、支出予算の何パーセントかを会費額にするというのが一番ふさわしいと思っていた。アメリカのオーケストラ・リーグはそのように予算規模で会費を決めている。予算を多く使うということは、それだけ社会に影響力を来しているわけだから、そういう連盟の活動にもお金を出すのは当然だろうと。ところが、お金を持っているところが会費も多く出すとなると、その分発言力が増えるのではないかという意見も出て、よって会費はどこも一律だとなった。各オーケストラは平等だという考えのもとに、みんな一律の会費になった。これは今でも、ちょっと惜しいなと思っているが、今さら言い出してもなかなか難しいと思う。

○運営の模索

一律の会費となり、それなりのお金も少し出るようになって事務局も置き、事務局長をいろいろ探した。岡山さんという、元フジテレビのプロデューサーで解散前の日本フィルの企画部長の経験もある、非常に音楽について精通した人が、ちょうどテレビ局を定年退職されたところで、わりと時間的に余裕がありそうだということで初代の事務局長になっていただいた。

それから社団法人になり事業が回り出したけれど、オーケストラ連盟というのは一体どういう事業をしていくのか、圧力団体なのか、親睦団体なのかという、そのあたりが非常に分かりづらい。

圧力団体になるのだったら、事務局はそれなりにきちんとし、ロビイング活動、情報収集、調査研究もしながら、皆さんにその成果をお知らせしていくというのが本来の姿であるべきだと思うが、そこまで人は雇えない。事務所も相変わらず間借りだ。そんななか、岡山さんはテレビのプロデュースをやっていた方だから、事業についてはいろいろなアイデアを持っていて積極的にできる。ある程度事業をして稼ぎ出さないとだめじゃないかといろいろ考えた。そこで、アジアのオーケストラに関わるようなものがいいだろうと、手始めに1997年、世界のオーケストラ連盟みたいな組織を集めたサミットを開催した。アメリカやヨーロッパからスピーカーも呼んだ。大規模なオーケストラの世界会議を開き、そのときにアジアからも数多くオーケストラが来ていた。

○アジア・オーケストラ・ウィーク事業のはじまり

いくつか部会のようなものがあった中で、アジアのオーケストラのまとまりの中で、アジアも団結してオーケストラ連盟みたいなものを作ったほうがいいのではないかという提言をし「アジア太平洋オーケストラ連絡会」というのを作ろうということを提案した。賛同が得られて翌年からできた。それをきっかけに「ASEAN オーケストラ」として各 ASEAN の国からプレーヤーを集めて、混成オケを編成し、演奏会をやった。それは今行われている文化庁の「アジア・オーケストラ・ウィーク」につながる。本当は、事務局長1人と事務局員1人しかないオーケストラ連盟であれだけの規模のものをやるというのは非常に厳しい。しかし手伝ってくださる方が多くおり、文化庁が、あのときは芸術祭ではなかったようだが、その一環としてともかく委託でやりましょうということでやってくれたので、それで全てが回るようになった。

○事業規模の拡大

会費収入だけではなく、今も収入の主な部分は受託事業収入がかなりのところを占めている。会員は全部で33団体、うち正会員が25団体、準会員が8団体。会費は、年会費が正会員で60万円、準会員は20万円。これで人を何人雇えるかというとたかが知れている。現在は常駐4人の事務局でやっている。それで1億2,000~3,000万円の予算規模の事業をやっている。賛助会費もそんなには多く集められない。各オーケストラが企業からの支援を集めようとしているのに、オケ連はそれを妨げるようなことはできない。だから受託事業を増やすしかない。

今どんな受託事業が多いかというと、文化庁関係が一番多いが、ひとつは年鑑作成。これは世界に誇れる年鑑で、各オーケストラのデータがこれだけそろっている国はない。細かいデータを全て公表しており、長い間続けてきているので、日本のオーケストラの歴史が非常に分かりやすいし、数字がどういうふうに動いているかが分かる。非常に価値があるものだと思う。それから「アジア・オーケストラ・ウィーク」というのが今年で14回目。文化庁事業は単年度予算が前提なので、10月の公演なのに正式決定が6月になる。確定しなくても、ともかく全部準備しておかないと何もできない。いつもひやひやしながらやっている。事業そのものは全国的に理解を得られるようになってきているし、ASEAN・アジアのオーケストラ、中国・韓国は別格として、かなり水準が上がってきており、やってきたかいがある。日本も、橋や道路といった公共施設などにお金ばかり出して作るより、もうちょっと文化的な支援をしていこうという機運にもなってきている。

そのほかに、国際交流基金と今やっている「ASEAN オーケストラ支援事業」などがある。 これは 2020 年のオリンピックまでは少なくとも続けられると思う。 あと 5 年間やればかなり の成果がでると思うし、日本の楽員ももっとアジアに出ていき、アジアの楽員も日本のオー ケストラにももっと入ってくるという相互交流をしていかないと、どんどん孤立していくのでは ないかと思う。

そんなわけで受託事業が増えるのだが、オーケストラの各加盟団体から見ると、アジア・オーケストラ・ウィークなんて自分たちに全然関係ないじゃないかと最初は冷ややかだった。

これだけ続けてくると、その意義は理解されるようになってきているが、本来オーケストラ連盟が優先すべき事業は何なのかというのはいつも悩む。シンクタンク的な活動もしなくてはいけないが、じゃあ会費をもっと上げてスタッフを増やせるかというと、オーケストラというのは大体が資金不足で、支援的資金を得ながら活動している団体。そこからお金を取るのは厳しい。それなりの裏付け調査をし、国民の支持がこれだけあるということを示した上でアピールしなくてはいけない。それには、ちょっと脆弱過ぎる組織であり、いろいろ模索しながら、ともかくオーケストラの一番進むべき道というのが、うまい形に示唆できるようなものになればいいなと思っている。

2015年11月13日 吉井實行・日本オーケストラ連盟専務理事による発表から一部抜粋

2. 実演芸術各分野の状況と課題 ~分野別座談会から

前年の2014年度に、実演芸術の各分野の協会組織の役員や事務局に協力を得て、分野ごとに座談会の機会をもち、状況把握や課題の共有を図った。個々の実演家や個別の芸術団体では対応しきれない環境改善にかかわる課題について討議したが、約一年を経て、その後の変化について意見交換を行った。

■現代演劇

<東京における劇場不足の懸念><民間劇場への支援の充実> ⇒<拠点づくり>の要望へ

昨年度、東京における劇場不足の懸念が課題の筆頭にあがっていた。2015年11月に、芸団協がさまざまなジャンルの実演家とともに、「劇場・ホール2016年問題」として記者会見を行った。国も都も、東京五輪を前に文化プログラムの展開を掲げているが、大型集会施設や劇場・ホールの改修時期が重なったり、閉鎖される劇場が相次いでいる。都内の劇場・ホールが不足して観客が実演芸術を享受する機会が十全に提供されなくなる懸念があり、対応できないかという提起だった。記者会見では、ポピュラー音楽やバレエ界の窮状が前面に出ており、演劇界だけの問題として提示されたのではないが、メディアで多く取り上げられ、東京都としても調査に着手するなど、対応の動きは出てきた。

首都圏の現代演劇に限っていえば、とりわけ新宿や下北沢などの中劇場の維持・存続が重要であるが、民間企業や個人篤志家が始めた劇場であることから、そうした民間劇場の改修などを支援する必要が指摘されていても、現時点では相変わらず方策が見つからないでいる。劇団が所有していた劇場が閉鎖されていく状況についても、東京都や国に対し状況を説明するとともに、民間劇場を支えるしくみについて実効的な対応が求められることに変わりはない。

昨年の議論では、解決の方向性として、オリンピックを契機にした劇場街の整備や、演劇人にとっての拠点づくりが示されていた。拠点劇場や情報センターとしての拠点を求める声はさらに強まっている。

<教育の中に演劇をとり入れる><演劇の社会的認知度をあげる> ⇒<教育との関係強化のしくみづくりを>

劇団が学校に行って体育館などを会場に演劇の上演をする鑑賞教室は、少子化や子供の 貧困の拡大、教育現場の変化などから、受入校が減って実施が難しくなっていく傾向にあ る。文化庁が実施する「文化芸術による子供の育成事業」は、教育現場では歓迎する向き は多いものの、絶対数が限られている上に、教員の間では、無料で行える国の事業に応募 して採択されれば実施するが、不採択になったら実施しないという対応を助長し、学校や 児童生徒の負担で劇団等が実施する鑑賞教室の成立を難しくしている。国が主導しなけれ ば実現しにくい鑑賞機会の提供と、劇団等が独自に広げる鑑賞機会などが重層的に提供され、すべての地域に住む子供たち、青少年に鑑賞機会が保障される状況を作り出すべきだが、そうした広い視点で支援制度が構築されていないという問題がある。

演劇的手法を用いた演劇人によるコミュニケーション活動、教育支援的活動は、教員の間でも注目する人は徐々に増えているが、まだ一部の劇団、劇場、一部の演劇人しか対応しておらず、限られた範囲での取り組みで全体像も把握されていないのではないか。学校教育により広く入り込んでいきたいという意向については変わらないが、教育行政に深く働きかける動きに至っていない。

学校における演劇鑑賞の機会を増やすための対応として、ひとつは「文化芸術による子供の育成事業」の対象となっていない高等学校への鑑賞教室支援の施策の要望。もうひとつは、教育における演劇体験の重要性を理解する教育関係者や行政の担当者を拡大するために、地方公共団体の文化担当部署や教育委員会、主たる劇場・ホールの担当者、教員と劇団等が、子供たちにとっての演劇体験の重要性について共に議論し情報交換できるような会議の設定ができないかという提案があがっている。地域間格差縮小のためにも、少なくとも47都道府県全域で行われることを目指して、行政への協力要請を行うことが挙げられた。より広い視点でのサポート体制の構築の必要性が議論された。

また、そのためにも公立の芸術大学で教育に関与するワークショップの手法の研究と研修が行われるようにするなど、大学の研究者と演劇人の交流の促進や<芸大に演劇科を>という主張は繰り返し主張すべきこととして挙げられた。

なお、昨年あがっていた<助成制度、評価のしくみの改善><演劇観客の拡大>の課題については、十分に議論を深められなかったが、引き続き課題であることに変わりはなく、 今後も定期的に演劇関係団体懇談会を開催していく方向で合意がなされた。

■洋楽 (クラシック音楽)

- <洋楽の社会の位置づけの変化、多様化への多様な対応>
- <若手演奏家の活躍の場の確保>
- **⇒<地域のホールを巻き込んで鑑賞機会拡充のための方策を><演奏家の活躍の場を>**

聴衆の高齢化や行動変化、若い聴衆、新規の聴衆開拓の必要性については、昨年議論した時と同じ認識であるが、多様化への対応ということではなく、企画・主催する側の都合から、大規模な公演が減って小規模コンサートが増加しているのではないかという傾向について情報交換がなされた。日本演奏連盟が毎年まとめている演奏年鑑では、ホールで行われたコンサートの情報を集計しているが、それによるとホール・コンサートの公演数においては、それほど目立った変化はない。しかし情報誌によるとサロン・コンサートなど小規模なものが増大しているという(このような傾向は洋楽に限ったことではなく他ジャンルでも見られる)。

ひとつには、公立文化施設の運営主体が指定管理者に移行して後、ホールが自主事業 財源を減らされる傾向にあり大規模なコンサートが成立しにくくなっている。外来のオーケス トラやオペラ公演の招へいも減っているのではないかという。若手演奏家に対する支援は、形態は様々だがそれなりに広がりを見せている中、実力のある中堅の活躍の場が減っているという。そうした中で、実演家が活動の場所を求めて自ら公演企画するが、会場費や宣伝費など負担できる範囲でとなり小空間で行うケースが増えている。サロン・コンサートなどは、演奏家の間近で聞くことができ、通常のホール・コンサートとは違った魅力をアピールできる機会にはなり得るが、ホール・コンサートの代替物ではない。コンサートの多様なあり方が広がるのはよいが、クラシックの王道たるコンサートがきちんと成立する環境に向けて対策が必要ではないかということが指摘された。そして、昨年は、若手演奏家の活躍の場が少ないということが課題として挙げられていたが、若手のみならず中堅の活躍の場も限られてきているという危機感が共有された。

指定管理者制度の導入で、本来の民間活力という目的のためではなく経費の縮減という 方向にばかり向かい、事業費の著しい削減が進み、地方のホール担当者が、出張しにくい 状況となり全国公文協や地域創造の研修会などにも参加できないほどである。そうした状 況への対策としては、地域のホール担当者と音楽事務所や芸術団体関係者が交流する会議 に参加しやすい状況づくりや、学校への実演家派遣や音楽教室を、ホールも関与して成立 しやすくするような手立てが考えられないかということが提起された。子供たちが充実した 音楽体験ができるような巡回公演の実施など、文化庁の「劇場・音楽堂等活性化事業」に 申請できないようなホールも含めて巡回できるようなしくみづくりなど、具体的な働きかけは、 今後、オリンピック関連の文化プログラムの提案として出せないかという議論になった。

オーケストラや協会組織の事務局体制の強化については、改善は特に見られない。文化 庁のオーケストラに対する支援額の積算方式が変わるということから、状況が明らかになる まで保留になるのかという見方だ。委託事業の採択状況や国の支援施策などについては、 引き続き、根本的な改善にむけて働きかけていく必要性が確認された。

なお、昨年あげられていた<演奏の質向上とオーケストラの評価について>という課題については、日本オーケストラ連盟が調査研究事業を2年度にわたって行っており、また、オーケストラによる子供のためのプログラムの成果に対する評価の研究も行っていて進展がみられることが言及された。

■舞踊

<劇場の閉館、発表の場の確保が困難>

⇒<分野を超えて連携して各方面に要望を>

バレエ公演で年間約150日使用されていた五反田のゆうぽうとが閉館してしまった。代替ホールを探すのにバレエ界は四苦八苦している。11月に芸団協で他ジャンルの実演家たちと記者会見をして2016年ホール問題について世間の注意喚起をし、その結果東京都が調査に向けて動き出しているという。しかし現時点では具体的にバレエに相応しい代替のホールが見つかる目途はなく、実際にゆうぽうとが閉まった今、危機感は強まっている。

日本バレエ協会では、主催公演は都内は諦めて川口リリアホールを会場にした。駅から

直結しているのと、郊外の観客が集められたという変化はあった。しかし、個々のバレエ団は大変な想いで会場確保をしているようだ。現代舞踊協会でも、ちょうどよい座席数の舞踊に適した劇場がなかなかないという。前年度の報告書では、公立文化施設の貸し館ルールを柔軟化するなど、舞踊界のみならずジャンルを超えて連携して要望していこうとうことが提示されていた。記者会見は、その具体化のひとつだろうが、結果が出るまでには至っていない。

<教える指導者の質の担保、向上の課題>

⇒<もっと研修機会の提供と奨励を>

昨年同様、舞踊を教える指導者の資質の話題では、舞踊指導者資格認制度を有している現代舞踊協会の実践に関心が集まった。舞踊家の指導能力を検定・認定することについては誰がどのような基準で評価をするかが課題としてあるが、現代舞踊協会では、毎年開催している3つの講習会で行われるシンポジウム/ワークショップ内容をカリキュラムとし、受講後2年以内で習得が認められた協会員に資格認定証を授与している。公演鑑賞のレポート提出や「NPO 法人芸術家のくすり箱」の協力を得てボディケアワークショップもあり、幅広い内容を含む。開催地は東京に限られているが、地方からの受講者も多く、将来的には全国どこでも受講できるような制度にしたいという。他の洋舞家からは、舞踊そのものの評価になると感性の問題になってくるので、多様な舞踊家がいて評価は非常に難しいという悩みが披露された。

また、ダンサー育成ではない指導方法も話題にのぼった。日本バレエ協会では、文部科学省のプロジェクトで日独のダンス教育者の交換研修の事業を行っている。ドイツの連盟は分野をまたいで統括している大きな組織で、ひとつの舞踊文化という意識があってこまかいジャンルの垣根がない。アマチュアを専門に教える先生もいるという。子どもにいきなりバレエのポジションを教えるのではなく、楽しく身体を動かすことからはいって、踊る楽しみを伝える方法など工夫がある。一旦、舞踊家になってからも指導方法に関心をもって学ぶことは必要で、そういう舞踊指導者の研修システムがつくれないか。さらに、例えばイギリスのイングリッシュ・ナショナル・バレエの舞踊家が、パーキンソン病の人に舞踊指導をしたりしているという。ダンスを通した社会貢献の可能性を拓くために、彼らがいつ、そういう方法を研究しているのか知りたい、という発言があった。日本でもダンスをとり入れた高齢者、身体障がい者、自閉症児のための教育や療育活動の実践はあり、経験交流を進めることが奨励される。

<ダンサーの身体のケア>

⇒<より研究が進むようなアプローチを>

協会の主催公演は出演者を対象とした保険にはいっているが、普段の指導に関しての保険には入っていない。幸い、これまで保険の適用はないそうだが、ダンサーは実演家の中でもケガをしやすい。海外のバレエ団では、公演の際に医療スタッフがついている。日本でも、

そういう体制、サポートが欲しい。身体のこと、ケガ、故障の際の対応方法など、知っていた方がよいが、学ぶ機会も余裕もないのではないか。スポーツ医学はそれなりに発展しているが、舞踊家の身体を扱う医学は専門家がまだ限られている。「NPO法人芸術家のくすり箱」により、ダンサーの身体を熟知している医療関係者も顕在化してきてはいるが、スポーツほど広範囲にクライアントがいないし、通常の人の股関節の状態と、舞踊家がどう股関節をつかっているか筋肉がどう動くかは全く次元が違う。もっとこちらから医学の専門家にアプローチしていかないと研究は進まないのではないかという意見も出された。

<観客の育成>

⇒<ダンス公演が集中的に行われる拠点劇場、ダンス月間を> ⇒<優れたダンスが見られる機会を>

公立文化施設が指定管理者制度になって、自主事業予算が減少し、バレエ公演などは減っているのではないか。子ども向けの小規模公演ばかりするようになっている。そうなるとますます舞踊の観客の低年齢化が進む。子どもも大切だけれども大人の観客が育ってほしい。舞踊にもいろいろあり、それらの魅力をもっと知ってほしい。敷居を高くしていたら、習う人が減って舞踊はすたれてしまうのではないか。普通の人にもっとダンスを知ってもらう働きかけが必要だという意見がでた。観客を広げ、舞踊を見る目を養っていってもらうには、ここならいつでもダンスが見られるというようなダンスの拠点劇場構想が話題になった。一年中ダンスをやっているという状況は最初からは難しいだろうから、例えば、新国立劇場の2月はダンス月間というように、ある期間、いろいろなジャンルの舞踊をずっとやっている劇場があったらよい。踊りを知らないから、すごい踊りのすごさがわからない。ダンスはともかく優れたダンスを見てもらうしかない。そういう拠点劇場があると、いろいろなダンスが見られ、いろいろなダンスを知る機会ができる。

中学校男子の体育でダンスが必修化された件が今回も話題にのぼったが、学校現場でダンスが扱われる時間数がわずかな時間であり、学校の先生の志向や関心でやる内容に大きな差が出ているのが現状だという。練馬区の中学校連合ダンス発表会など、一部の地域では舞踊家も関与して活発に展開されている例もあるが、実演家がもっと関与したいと思っても、なかなか相手にされない地域、学校も多いという報告があった。学校での体験が楽しいものであってほしいが、舞踊公演の認知度をあげる工夫が必要だろう。舞踊界が連携して、もっとダンスを広める動きがつくれないか、ということが提起された。

■児童青少年向け舞台芸術

<あらゆる子どもたちに舞台芸術を届けるという理念の実現> <少子化や学校の状況変化にともなく公演数減少について>

⇒<関連6団体が核になって新組織の立ち上げへ>

児童青少年に向けて作品を上演し続けている団体を主たる構成員とする日本児童・青少

年演劇劇団協同組合(児演協)、一般社団法人全国専門人形劇団協議会(全人協)、特定非営利活動法人日本青少年音楽芸能協会(青音協)の3団体で座談会を開催した。3団体の事務所は芸能花伝舎の同じ部屋にあり、普段から意見交換し共同で事業も行うなど、連携関係がとられている。このほど、さらに3つの団体が加わって TYA(シアター・フォー・ヤング・オーディエンス)という組織の立ち上げを準備している。これは、児童青少年舞台芸術を担う専門家だけでなく、子どもたちに舞台芸術を届けたいと考える個人ならば誰もが会員になれる組織で、これを広げる形で運動にしていくということだ。

少子化等にともない学校での鑑賞教室の成立が難しくなっている問題では、児童青少年の人口が多かった時代とは明らかに状況が異なっており、個別の劇団や芸能団体では解決できるレベルを超えている。児演協では、地方の公演をどうするかというので、文化庁の戦略的芸術文化創造推進事業の枠組みを活用して地方公演を増やす取り組みを開始しているが、「点」であって、線にしていくのは難しい。文化庁施策の予算が増えない中で、地域を広げていくことは現実的ではなく、地域ごとに自治体が予算化したりコーディネートする人材が活動できる条件整備を進めてもらわなければならない。1度の経験だけで、劇団等と自治体との関係構築は難しいし、教育委員会や自治体を巻き込んでの交渉が必要だろうが、そうしたことに組織的に取り組めるだけのマンパワーが不足している。都内では、フェスティバルなどの際に学校の先生を招待し、観劇後に意見交換をしてつながりをつくるという活動は地道に行っている。

それに対し、若い人材を音楽事業に巻き込み、ボランティア活動をしようという若者にマネジメントさせてみるノウハウをビジネスに活用している企業があるという紹介がなされた。 公共セクターの人材とはまた異なる発想なので、付き合い方を工夫していく必要はあるかもしれないが、可能性はあるのではないか。ビジネスチャンスを広げる工夫の余地はあるという意見が出された。

児演協や全人協、青音協では、文化庁の支援事業の枠を活用して、専門的な人材育成にかかる事業を連携して行っていて、作品づくりをして批評対話をするなど、そうした研究を通じて創造活動につながるようにしているという。

昨年、研究者等の見地から、子どもにとっての舞台芸術鑑賞や体験がどんな効果をもたらすか研究を進め発言してもらえるような関係づくりができないかが提起されていた。児演協ではその後、大学教員と研究チームを組もうという集まりをもったという。しかし研究助成がとれなかったのとチームメンバーをもっと広げたいというところで中断したままとのこと。一方、ゼロ歳児からの「ベイビードラマ」研究は続いており、海外から講師を呼んだり、実際に作品を体験したりしており、来年度以降は日本でも創作に取り掛かるという。

音楽分野では、子どもの情操教育や知育に音楽が効果をもたらすというような研究は多々あるので、発達心理学などの研究者と協働する機会を広げて、舞台芸術の積極的なアピールにつながるような動きにしていきたいと、熱心な議論が続いた。

■演芸

<人材育成><寄席以外の仕事の減少> ⇒<小規模公演は増えている><寄席を盛り上げる>

演芸部門では、芸団協 14 団体のうち、在京の5団体が参加して座談会を行った。前回は、寄席以外の仕事の場が少なくなっているのではないかということが問題のひとつとしてあがっていたが、落語についていうと、小さな落語会が随分と増えているということが話題になった。寄席に出られる人数は限られているので、二つ目の落語家が増えると芸を磨く場が足りないから独自で場をつくり出さなければならないという事情もあるようで、小規模なスペースで少人数のお客さんだとしても場数は増えており、「東京かわら版」の公演情報欄が分厚くなっている。

漫才については、浅草東洋館で漫才協会の会員が出る定席の公演がある。人材育成の観点から場数を踏んで力をつけていって欲しいと出番をつくるが、若手に誰かが出られなくなったから代わりに出番はどうかといってもアルバイトのシフトが変えられないから出られないというようなこともある。東洋館のお客さんは年配のお客さんが7割方なので、若い人が集まる客席と反応が違う。どちらのお客さんにもまんべんなく受けるようにというのは大変難しいこと。そういう中で人材育成の一助にと協会で主催する新人コンクールがあるが、1組しか賞を出せないし、協会外のコンビも出場できて外部に賞をとられるとなるとどうかとなって、今年は出場資格は会員だけでゲストも内部の実力者だけに絞って組んでみた。東京演芸協会は、話芸のほかにボードビリアンや曲芸なども含む様々な芸人がいるが、東洋館で隔月に定席がある。浅草は外国人観光客が増えているので、話芸ではない芸は、そうした観光客に見てもらえるのではないかと考えているが、外国人観光客に、こうした演芸があると知ってもらえる告知手段がないかと考えているという。

各協会はいろいろ工夫していて、定席の寄席もふくめて、落語家、演芸家たちのいろいろな出演機会をつくろうとしている。実演家の側からみれば会員にもっと出番をと思う。寄席などは互助会ではなく、お客さんが観たいだろうという番組、顔づけでなければならないので、そのバランスをとっていくのが難しい。

<IT化の問題>

前回の座談会では、演芸を広く知ってもらうために、もっとインターネットを活用していったらよいと思うが、IT化が遅れているのではないかという提起があった。しかし、その後、落語協会では著作権などの権利の問題もあって、ホームページで映像を流すのは全てやめた。落語協会以外でも、どういう情報をアップするかは、個々の芸人の判断に任されていて、協会単位または協会横断的に、プロモーションのための協力関係が必要というような話にはなっていない。実際には、YouTubeで、本人が望まない場合もどんどん映像はアップされていってしまうし、インターネットで映像を見て気に入ったからといって、寄席に来てくれるわけではない。インターネットは宣伝ツールのひとつとしては重要だが、映像となると個々の判断になる。協会としては最低限の情報提供はするが、映像は対象外というところに落ち着い

ているようだ。

<寄席のバリアフリー化>

落語家の中には高齢となり介助がないと高座に上がれない師匠がいる。高座で自分で登退場できないので板つきで幕を上げおろしする。高齢の漫才師の中には、立っていられないので椅子で出演する人も出てきた。今後、団塊の世代の落語家が高齢化する頃のことを考えると、寄席の演者の登場の仕方などは演出的にも工夫が必要になるかもしれないし、寄席の楽屋まわりや裏など、高齢者でも動きやすいような配慮が必要ではないか。弟子が芸の修行で師匠につくのではなく介助のための弟子になってしまってはいけないが、今後、弟子の介助を受け入れながら寄席に出ると決断する師匠方が増えるかもしれないという指摘があった。また、東洋館で盲導犬や車いすのお客さんを受け入れるかどうかということが問題になったこともある。設備投資が必要なことは簡単には進まないだろうが、演芸場のバリアフリー化は今後の課題のひとつとして挙げられた。

<演芸界横断的に>

現在、日本演芸家連合では、各協会の協力を得て大演芸まつりを10日間、国立演芸場で、年1回、にぎわい座で公演をやっている。著作隣接権に基づく収入は減ってきており専任の事務局もいない状態で、このまま続けていると数年で財源がなくなりそう。大演芸まつりは、国立演芸場に出られるというので、芸人のモチベーションを高める機会であり継続していきたいが、どうなっていくかはわからないという。新たに、例えば改修後の江戸博物館の小ホールなどで定期的に演芸公演をするなど、演芸界横断的に仕掛けていくのはどうかという提起がなされた。演芸は個人芸を基本とし、専従事務局のいる協会が少ない分野なので、実演家の連携をつくりだすのも難しい面があるが、可能性は探っていく必要があるだろう。

■邦楽

<日本文化に触れる機会の減少> <プロデューサー・コーディネーターの人材不在> ⇒<連携は可能か?>

邦楽部門では、芸団協正会員在京の団体のうち7団体が参加して座談会の機会を持った。 昨年挙げられていた課題は、今回も特に前進が見られたという指摘はなかったが、邦楽団 体同士が連携することについては、邦楽実演家団体連絡会議が2015年9月に富山県高岡 文化ホールでさまざまなジャンルの邦楽実演家が競演する形で演奏会を主催した事例があ る。同会議は、規約も資金配分も変わり、構成団体全体で事業をしようという方向に向き 始めているという報告があった。高岡の演奏会のような試みがたくさんできればよいが、財 源には限りがあり、頻繁に開催できるものではなく、邦楽団体だけで事業を推進していくに は限界がある。また、邦楽団体の横断的連携が必要といっても、個々の芸能の特徴、歴 史の違いから団体の事情が異なり、共通の到達点は探れない。構成団体それぞれがメリッ トを感じられる連携は難しいという指摘が繰り返しなされた。やはり、邦楽団体だけで解決しようとせずに、プロデュース能力のある専門家がいる各地の劇場、ホールや地域の様々な団体などと連携していかなければ、日本文化に触れられる機会を広げていくことは難しいだろう。

連携のひとつの形として前回紹介された「三曲ネットワーク日本」は、2015年に正式発足したが、まだ全都道府県を網羅するネットワークにはなっていない。組織の上下関係を作らず、情報共有のためのネットワークと説明していても、地方の側からは、関東、東京中心の組織になるのではないかという懸念を持たれているようだ。伝統芸能によくみられる「組織」に対する認識を変革し、情報共有による相互のメリットを示し、根気よく発展させていく必要があるだろう。

<教育現場の現状と実演家が提供できる・したい事に乖離がみられる> ⇒<邦楽全体で状況を共有して対応することが必要ではないか?>

教育現場で生徒たちがちゃんと邦楽体験できるようになってほしいが、学校で邦楽を教えられる音楽教諭が少ないという課題がある。文化庁の伝統音楽普及促進支援事業の枠組みを活用して、長唄協会や日本三曲協会は、学校の音楽教師や子どもたちのための教材作成を行い、教員対象の研修会を開催していて、少しずつではあるが和楽器体験のある音楽教師を増やしている。教員が和楽器の演奏を教えられるところまではムリだが、せめて教科書に掲載されている日本の芸能について、飛ばさずに多少は説明ができるくらいの体験・知識は持っていてほしい。伝統音楽普及促進支援事業のおかげで、音楽教師が研修を受けられるのはよいが、学校で和楽器体験を実際にやろうとなると、課題は山積している。

ひとつは、一度に複数の生徒が体験できるほど地域に学校が使える楽器の集積がなく、体制が整わないこと。もうひとつは、学校の先生がゲスト講師に実演家を呼べるしくみが不十分なことだ。文化庁の芸術家派遣制度は利用できるしくみのひとつだが、学校の先生がどこにどういう実演家がいるのか、どうしたら呼べるのか知らないし、実演家に指導料を支払うために面倒な手続きをしようとする教員が少ない。また、全国にどういう邦楽実演家がいるか、邦楽団体も分野ごとに分かれており、演奏家派遣の相談にのれるような組織的対応がない。教育支援に特化して邦楽分野の横断的連携を考えてもよいのではないか。

その一方で、いろいろな実演家が無償もしくは交通費程度の謝礼で、学校に出向いて邦 楽の指導をしている例は数多くある。その結果、教育現場では逆に無償で当たり前に提供 してもらえるものであるという認識が生まれてきてしまっているのではないか。それでは、実 演家がボランティアできる範囲内でしか実施できず、ごく一部の学校に提供ができるだけで、 体験できる学校数を増やすことは叶わない。教員が利用しやすく、かつ実演家も無償ボラ ンティアを強いられることのないよう、制度的な対応が求められるところだ。

前回指摘された諸課題について、すべてが議論の俎上にのったわけではないが、邦楽実演家をとりまく状況は全く改善されておらず、むしろ邦楽実演家を職業としていく困難さは、増しているのかもしれない。しかし、東京オリンピック 2020 にむけて全国津々浦々で文化

プログラムが実施されるだろうという動きの中で、日本文化の発信の機会が得られるのではないかという期待感はある。この好機をうまく活かせるようにするためにも、邦楽関係者の横断的なつながりだけでなく、プロデューサー的な視点で実演家を支えてくれそうな人々、諸団体との連携を模索しなければならないのではないか。

■舞台スタッフ

<若手スタッフが協会に入らない><世代間ギャップが大きい> <専門技術・技能を継承する方法><技能認定、資格制度の今後> ⇒<研修内容を工夫し、世代間や専門分野間の交流を促進>

日本照明家協会では、若手会員を増やすための優遇策として30代以下の会員の会費を下げてみた。しかし年配の会員から、年金生活者の高齢会員にも配慮すべきという意見がでて、若手会員はあまり増加していない。会費体系を変更するのは大変だと実感したという。日本舞台音響家協会では、特に若手対策というほどではないが、協会誌をカラーにして明るい雰囲気にしたり、研修会などのイベント時に入会を呼びかけるなどはしており、毎年若手も若干名だが入会はしてくる。日本舞台監督協会も若干名だが入会はある。世代間ギャップを埋めるのは難しいが、照明の新人研修の折に、大御所の講義を大勢で聞くのではなく、少人数グループに分け、そこにチーフクラスを一人ずつ配置して自由討議させたら、少し上の先輩が聞き役になった時の方が発言しやすいらしく、若い人も積極的に発言したという。

1980年代頃までは、公演ツアーの際の宿泊先は旅館だったので、世代や専門の違いがあっても一緒に寝泊まりして自然と交流があったが、昨今はツアー時もビジネスホテル中心で個人行動になる傾向がある。若手には寝食を共にする中で学ぶという発想がないし敬遠される。そうした中で、若手が参加しやすい交流の機会を研修に組み込むなど、工夫が必要ではないかという議論になった。

会員メリットは何かと問われるので、会員特典を列挙してみると案外たくさんある。スマホやタブレット端末中心の時代に、協会誌の送付は会員のメリットかということの再考は必要だろうが、デジタル化は万能ではなく、学習する時の資料は印刷物が使いやすいことも多い。当然視されている事柄の中に「メリット」は結構あり、一番のメリットは、会員間のコミュニケーションの機会ではないかという議論になった。

若手に限らず、専門が異なる者同士、劇場の技術管理者と創造団体の技術者の意見交換などは有意義だが、意識的につくらないと、特に地方のホールにいると交流の機会が限られてしまう。日本照明家協会では、若手研修サポートの公募を行ったが、応募がなかった。忙しい現場にいる世代は自分自身の意思だけで研修には出られず、所属先の上司が出せるようなしくみを作らないと、研修できない現状について議論がなされた。

なお、分野横断的な共通基盤研修については、組織を横断して技術責任者育成を目指 す体制づくりなど、いくつかの動きがあり、実効性のあるシステムが構築されるか、今後の 動向が期待される状況である。

<舞台スタッフの仕事についての一般の人の認知を> ⇒<就労環境の改善と職業としてのアピールを>

昨年度の議論を経て、女性の舞台スタッフの座談会を行い、就労環境の課題を話し合う 機会を持ったが、劇場の就労環境は、女性に限らず舞台従事者全般の問題である。長時 間労働が常態化しやすいが、就労形態の多様化などの対策が必要だろう。介護があるので 地方に移住し、週末だけホールで舞台技術の仕事をするという人もいるという。また、舞台 技術関連の専門学校では生徒のほとんどが女子である。男子にとって魅力的な職業として 捉えられていない現状で、女性の舞台スタッフが働きやすい環境づくりの課題とともに、職 業としての魅力を発信する必要があり、これらは喫緊の課題だ。長時間労働の改善には、 スタッフをシフト制にするなどが望ましいが、舞台公演の制作コストが限られる中であまり現 実的とはいえない。少なくとも公共劇場では可能なところから改善を試みていく必要がある だろう。就労環境改善などを図るためにも、舞台技術者が全国にどのくらいいるかの把握 が必要だが、現状では推計するしかない。実効性のある調査が待たれている。

V章 事例研究

伝統芸能の組織には様々な形態があり、それぞれが独自の目的意識をもって設立するのだが、時を経るにしたがって様々な変遷をたどる。それぞれの組織は設立の経緯や目的、規模や歴史が異なり、多様な活動をしているが、一方で運営資金やスタッフ、情報の不足など共通の課題を抱えているようにも見える。

以下、協会組織(2事例)、NPO組織(4事例)、公共ホール(1事例)の三つのタイプの組織に分けて、特徴的な取り組みや、抱えている課題、課題への対応等について報告する。

1. 協会型組織の事例

伝統芸能の普及や促進を目指して活動する組織として、ここでは協会型組織の取り組みを紹介する。長唄および長唄囃子の分野に特化し、地域に支部組織を持ち全国展開している事例として「一般社団法人長唄協会」(以下、「長唄協会」)を、多種目の邦楽を横断し、地域に密着した活動を展開する事例として「徳島県邦楽協会」を取り上げる。

1-1 一般社団法人長唄協会

1-1-1 組織と運営

長唄協会は大正 14 (1925) 年に創立され、昭和 52 (1977) 年からは社団法人として、平成 24 (2012) 年には一般社団法人となって、日本の伝統的な三味線音楽である長唄と長唄囃子の普及のために、演奏会の主催やさまざまな事業の協賛等を行っている。東京、北海道、関西、九州支部を置き、協会員数は 20 年前には 3800 名ほどいたが、現在の会員数は約 2700 人で緩やかな減少傾向にある。会員が納める協会会費は 5000 円で、長唄協会ではこの会費を基本に年間の予算を組み、各支部に運営費として分配し、すべての事業が予算内に収まるよう努めている。長唄協会は昨年で創立 90 周年を迎えた長唄協会の鳥羽屋里長会長(以下、「鳥羽屋会長」)、杵屋淨貢副会長(以下、「杵屋副会長」)、前田克巳事務局担当(以下、「前田氏」) にこれまでの長唄協会の取り組みと、次代に向けての新しい取り組みや今後の展望について、お話を伺った。

1-1-2 普及事業

○学校巡回演奏

長唄協会が行ってきた普及事業には、普及啓蒙事業と普及促進事業がある。

長唄協会主催の普及啓蒙事業としては小・中学生に長唄を聴かせる「学校巡回演奏」があり、普及育成委員会が担当して昭和43(1968)年から継続している。鳥羽屋会長は「長唄とはこういうものだ」、「古典芸能というのはこういうものだ」という演奏を、学校の取り組みとして小学生の頃から実際に聴かせる事が大切だと語る。一方、事業費の面では苦労もある。学校巡回演奏には通常、三味線方3人、唄方3人と囃子方5人の合計11人で赴いているが、学校から謝礼が支払われることがあっても微少で、ほとんど長唄協会の持ち出しで実施しているのが現実だ。このように、実施すること自体が経済的に大変であっても学校巡回演奏を長年続けている背景には、長唄協会及び協会員の熱意と協力がある。なお、巡回する学校数は、前田氏によると一年間に25校くらいといい、今までに赴いた学校は東

京支部では東京都、千葉県、神奈川県、埼玉県を主とし、関西、九州、北海道の各支部でも実施している。巡回学校数の増加や地域の拡大が望まれるところだが、事業費を考えると、即座に増やすことは難しいというジレンマがある。

○体験型プログラム「キッズ伝統芸能体験」

平成 20 (2008) 年から、プロの演奏家が直接子どもたちに伝統芸能の稽古を行って発表するまでを一貫した体験プログラムとして提供する「キッズ伝統芸能体験」が開始された。当初は東京都、東京文化発信プロジェクト室(東京都歴史文化財団、芸団協)主催で、その後、変遷を経て平成 27 (2015) 年より東京都、アーツカウンシル東京、芸団協が主催している。このプログラムは能楽、三曲、日本舞踊でスタートしたが、長唄協会も「キッズ伝統芸能体験プロジェクト」を立ち上げて平成 21 (2009) 年よりこの事業に加わっている。

○モデル授業の出前、教員向け研修

一方の普及促進事業としては、「実演家と教師による和楽器モデル授業出前教室」がある。これは平成14(2002)年度から「中学校学習指導要領」で音楽の授業に「和楽器」体験が導入されたことを受け、芸団協が日本財団の助成を得て行った事業を受託し、平成15~17年度(2003~2005年度)にかけて、音楽の教員、プロの実演家、コーディネーターによって提案された「和楽器を用いた創作授業モデル」を出前授業として実施したものである。

また、平成22(2010)年には「長唄と教育をデザインする委員会」を設置し、文化庁の伝統音楽普及促進事業(平成23~25年度は合同研究事業および教材作成事業、26・27年度は合同研究事業)として、講習会用のテキスト・DVDなどを作成したり、鑑賞会・講習会を開催したりしている。開催地は東京支部、条件が整えばほかの支部でも開催する。1回の講習会に50~70名位の教員が集まり、地方で開催する際には東京支部と各支部の会員を併せて十数人が出向いて講習を行う。このことによって、音楽の教員に教える際のノウハウを各支部間の協会員がシェアし、体得できることは大きなメリットになるという(前田氏)。

1-1-3 後継者育成事業

○研鑽・発表の場:定期演奏会

後継者育成のための長唄協会主催事業としては、春、夏、秋に東京で開催される定期公演のほか、北海道、関西、九州の各支部でも定期公演があり、会員の研鑽の成果を発表する場となっている。杵屋副会長によれば、会場費、プログラムの印刷費、太鼓等の道具代は切符収入で得られる事業費から支出されるが、全ての出演者は無料で出演している。

○研修と発表:「伝統長唄伝承者養成研修会」

また長唄協会では、それぞれの家独特の伝承曲を受け継ぐ後継者の育成も重視しており、 文化庁の補助事業として「伝統長唄伝承者養成研修会」を行い、その成果を「伝統長唄 伝承の会」を開催して発表している(平成27年度に第5回を開催)。このような事例は、限 られた系列で伝承されてきた作品を共有し、確かに次代へ伝える積極的な取り組みと言える だろう。

1-1-4 長唄の将来を見据えて: 「未来機構推進室」

鳥羽屋会長は長唄協会の財務を長く担当してきた経験から、長唄協会の行っている取り組みやそれに伴う運営費の問題について、次世代の協会員が知る機会が無いことを憂いていたという。そこで次代を担う協会員を召集して「未来機構推進室」を設立し、会長自ら文書を作成して今の長唄の窮状と今後の進め方について訴え、理解を求めて話し合いを二回ほど持った(平成27年11月現在)。現在のところ、楽器を巡る材料や三味線屋、生産技術の問題等について話し合われているということだが、鳥羽屋会長が『長唄協会会報No.118』で述べているように、「現在の社会情勢のなかで、伝統長唄の保存伝承をどの様に推し進めるか、それらを取り巻く問題点に如何に対処すべきか枚挙に暇がなく、その一施策として次の100周年に向けて『未来機構推進室』」の果たす役割が期待されている。

1-1-5 東京オリンピック・パラリンピックに向けて:「伝統文化・芸能体験プロジェクト」

東京オリンピック・パラリンピックに向けて様々な「文化プログラム」が始まっていることを鑑みて、長唄協会ではこのほど「伝統文化・芸能体験プロジェクト」を立ち上げた。このプロジェクトの柱は2つあり、一つは平成27(2015)年度から始まった、学校の授業の一環として実技指導をメインに行う事業である。この事業はアーツカウンシル東京が主催し、芸団協を通して長唄協会が実施している。

もう一つは、アーツカウンシル東京から委託されて長唄協会が行っている事業で、外国人旅行者等を対象とし、日本の本格的な伝統文化・芸能を短時間で気軽に体験できるプログラムである。すでに平成27年12月~28年3月にかけて浅草文化観光センターで実施している。鳥羽屋会長も「オリンピックに向けてやるということは非常に良いことだと思います。インパクトもあるし協力しやすい」と期待を膨らませている。



アーツカウンシル東京 [外国人向け伝統文化・芸能体験プログラム (長唄三味線)] (平成 27 年度)

1-2 徳島県邦楽協会

1-2-1 組織と運営

徳島県邦楽協会(以下、「邦楽協会」)は昭和42(1967)年に県民文化活動の中核団体として発足。現在は謡曲、長唄、鳴物、三曲、小唄、吟詠、琵琶、浄瑠璃、俗曲・端唄、民謡の10種目65加盟団体で構成され、多種目にわたって幅広く活動する団体である点に特徴がある。協会の運営は加盟団体から納入される会費(入会金5000円、年会費7000円)でまかなわれている。その大西晴一二会長(以下、「大西会長」)と遠藤綾子事務局長(以下、「遠藤事務局長」)に、邦楽協会の取り組みと課題、今後の抱負についてお話を伺った。

1-2-2 育成と普及を兼ねた事業:「邦楽大会」

徳島県邦楽協会の中で最重要の行事は「邦楽大会」で、平成27(2015)年には第47回を迎えた。大会プログラムは協会が把握している範囲で過去に遡って掲載し、公開されている。「邦楽大会」では様々な種目が合奏するオリジナル曲にも取り組んでおり、第41回(平成21年)に「新饌恵比寿寶船」を、第43回(平成23年)に「菩列呂(ボレロ)邦楽合奏のために」を初演した。

「邦楽大会」の大きな目的の一つは「次世代の育成」である。大西会長によれば、次世代の育成を意識して子供の舞台として作っていることが特色で、このことが集客率の向上につながり、普及活動としても機能するとともに、保護者に邦楽を理解してもらうきっかけにもなっていると言う。なお子供たちは無料で参加できる。

1-2-3 教材開発と教育現場への還元

文化庁の伝統音楽普及促進支援事業の支援を受け、平成23~25年度に実施された事業の成果物が『教員と実演家の協働による日本伝統音楽の教材開発』である。三分冊と1枚のDVDから成り、その全でがPDFファイルとして協会ホームページにも掲載されている。教材開発にあたり、当初は三曲と長唄でそれぞれ進めていたが、2年目になって合同で進めようとしたところ、両者の考えが異なっていたので、形を揃えて共同作成するのに苦労したと言う。結果として長唄の計画に実践研究が含まれず、今後の課題となった。三曲の監修は鳴門教育大学の西園芳信氏が、長唄の監修は四国大学の増田篤志氏が担当した。また、遠藤事務局長が計画段階から教材完成まで作業をサポートした。

教材開発に先立って、教育委員会から各校長へ協力を要請してもらったほか、監修者も協力を呼び掛けて実現した。また、教材開発を通して、実演家は学校教育の目的理解が不十分であり、教員は実演の知識や技能がおぼつかないという状況から、話し合いを重ねてお互いの課題を理解できるようになったという。それ以降、実演家と教員の連携が生まれ、学校に実演家を呼ぶ相談なども気軽にできるようになった。

小・中学校では、この教材を用い表現・鑑賞・創作活動を実践する当初の3年計画に添って、協力校となるべく校区に近い実演家で小チームを構成し、実践計画を積極的に提案しあった。実践例として、徳島県立総合教育センターでは夏休みを利用した音楽教員対象の講習会にこの教材を使用している。

なお、邦楽を学習する上での課題として、楽器の調達と管理があると言う。総合教育センターにも等、三味線、尺八があるが、教員が借りに行かねばならないので不便で、楽器の保管と管理が教育委員会等で一括になされることが望まれている。

1-2-4 地域特性、今後の抱負と課題

徳島県と言えば阿波踊りや阿波人形浄瑠璃が有名で、この関わりから「子供の頃から三味線、鉦、太鼓、笛などには、阿波踊りの関係もあって親しみがあり、習う人や弾ける人も多い」と言う(大西会長)。さらに、飯泉嘉門徳島県知事が国民文化祭の参加に力を入れており、県を挙げて取り組んできた。平成19(2007)年の第22回国民文化祭「とくしま2007」開催を機に「第九」、「阿波藍」、「浄瑠璃」、「阿波踊り」の4つのテーマに4年間取り組むことを目標に掲げた。そして、5年後の平成24(2012)年に再び徳島県で「国民文化祭」(第27回、「とくしま2012」)が開催された折には、四大テーマの成果発表を行った。

こうした文化的な土壌の豊かな地域特性は、邦楽協会にとっても活動しやすい環境であると言える。徳島県内に限った組織でありながら多種目の邦楽を横断した活動を行うことができるのは、邦楽協会の特徴であると同時に、この地域の文化的土壌に依るところも多いだろう。一方で、さらに新たな種目に交流を広げたり、邦楽の学習環境を充実させたり、課題である次世代への伝承に取り組むには、資金問題や多種目ゆえの連携の難しさ、ネットワーク構築の課題があるのも事実である。課題への対応として、たとえば邦楽協会の会報『MIYABI』を会員には郵送するのではなく協会の総会で配布したり、邦楽大会の会場にまとめて置いたり、ホームページに PDF ファイルで掲載するなどして、印刷経費が掛からないような工夫もしているが充分とは言えない。こうした現状とバランスを取りながらの将来を見据えた活動に注目したい。

○協会の事例から見えるもの

90年の歴史を持ち、邦楽音楽関係の協会としては比較的大所帯で、支部組織を持つ長 唄協会は、その組織の大きさと専門性ゆえに、長唄に特化した本格的な取り組みが可能である。一方で、大きな組織の活動を支えるには潤沢とは言えない資金や、充分とは言えない事務局の人的体制は、協会や協会員の熱意で補われている。この状況では、普及や後継者育成のための事業拡大や新規アイデアの実現には困難を伴うことも予想され、将来的には事業の固定化の不安もある。もっとも、長唄協会ではこれらの問題を共有する必要性をすでに自ら認識し、「未来機構推進室」を組織して次世代の協会員を中心とした新しい動きが始まっている点は特筆すべきであろう。

一方、地域としては限定的であるが、多種目の邦楽を網羅した徳島県邦楽協会は、徳島県という歴史的、文化的に邦楽への関心が高い地域特性に根ざし、積極的な活動を行っている。育成と普及を兼ねて子供を取り込んだ「邦楽大会」を柱に、教材開発にも複数種目の実演家を交えて臨んだり、地域文化を強く意識して「国民文化祭」への継続的に取り組んだりと、その活動は独創的である。一方で、多種目にわたるがゆえの連携や調整の難しさ、楽器調達の問題にも直面している。こうした課題を乗り越えながら、大西会長の目指す50年先を見越した活動が継続されていくと、小規模ながら地域特性を活かした協会組織の一つのモデルケースとなるのではないだろうか。

2. NPO 法人の事例

全国には、様々な視点から伝統芸能にアプローチし、機動力を活かして特徴的な活動を 行っている特定非営利活動法人(以下「NPO法人」)が数多くある。ここではそうした団体 の活動から、NPO法人「三味線音楽普及の会」、NPO法人「むすびの会」、NPO法人「邦 楽指導者ネットワーク 21」、NPO 法人「全国邦楽合奏協会」(以上設立順)の4つの事例 を紹介し、特徴ある取り組みの原動力や課題等について報告する。

2-1 NPO 法人 三味線音楽普及の会

2-1-1 団体の概要

NPO 法人「三味線音楽普及の会」(以下、「三味線音楽普及の会」) は、三味線を弾いてみたい人を支援することを目的とした団体である。設立は平成10(1998) 年。小中学校の音楽教育に邦楽器が取り入れられるにあたり、教育現場の先生を対象に邦楽のレクチャーを行う会として活動を開始させた。そして平成12(2000) 年12月、活動をより広範囲にかつ充実させるため、東京都の認可を得て特定非営利活動法人「三味線音楽普及の会」を設立し、現在に至っている。公式ホームページによると、平成27年度時点での会員数は、個人会員としての正会員212名、賛助会員161名、団体会員が18団体ある。NPO法人としての活動を通じ、四代目吉住小三郎(慈恭)が提唱した「家庭音楽としての三味線音楽」の普及を具現化しているということで、その活動について吉住小三代理事長(以下、「吉住理事長」)に伺った。

2-1-2 出張授業

全国の小中学校へ出張して三味線を教える授業を請け負う、というのが主たる活動内容だが、この種の活動にあたってまず苦労するのは経営であると言う。たとえ NPO 法人であったとしても講師の派遣、楽器の運搬、連絡などの仕事に携わる人に最低限の日当は必要なため、それが計上できるということを条件とした経済的なリミットを予め設定し、可能な範囲で外部からの仕事の依頼を受けることにしている。そのため「この形でなければいけない」という決まったスタイルにとらわれず、「その時に可能な活動規模に合わせ、その時に可能な活動をする」というスタンスで活動し、臨機応変さを大切にしているという。

とはいえ、決して活動規模が小さいわけではない。所有する三味線の数も非常に多いが、NPO 法人化するにあたってまずは使える楽器を増やす必要があり、使っていない三味線の寄付を募って、楽器集めを始めた。しかし三味線が集められたとしても、暫く倉庫に眠って放置されていた楽器がそのまま使えることはまずない。年度ごとに修理や手入れに必要な予算を計上し、使える状態にするといった楽器の計画的な管理も活動内容に含まれているという。そのために協力してもらえる三味線店との連携も欠かせない。

学校に講師を派遣する活動を続けているうちに、学校の予算で年度ごとに数挺ずつ三味線を買うことができたり、同じ区内で楽器の貸し借りが可能になったりして、活動の地盤は徐々に良くなってきている。ただし原則として楽器などの運搬は「三味線音楽普及の会」が行い、運搬する人の日当や必要な交通費などの必要経費は法人が出しているので、たとえ

ば会員が東京から大阪まで40挺以上の三味線をライトバンで運んだこともあったという。

三味線を教える際の教材は全て手作りで、教える内容も会員ができる範囲としており、その分の出費は抑えている。理想としては会員を増やし、会費で更なる理想的な運営が賄えればよいとも思うものの、会員はそう簡単に増えないというのも現状である。会員は年を経るごとに年齢を重ねるが、若くて新しい会員が次々と入って来てくれるわけではないからである。そのため、将来的な活動スタイルとしては、吉住理事長を中心としたコネクションを足掛かりに、活動地域や対象の拡大を図って事業収入に結び付けることも一つの案として視野に入れているという。

2-1-3 大人向けの鑑賞+体験のセット

活動の形は年とともに縁が拡がり、変化してきている。当初は義務教育現場を主たる対象としており、45分程度の授業時間で子供相手に体験を行うノウハウは充分に培ってきた。しかし今年度、マスメディア論等の授業を受講する大学生を対象とした出張授業の依頼があり、「長唄演奏会の鑑賞」と「三味線演奏体験」をセットにして活動を行ったケースは、非常に新鮮であったという。社会への即戦力となる若い世代の大人が長唄を理解し、実際に三味線の演奏体験をし、レポートにまとめるというプログラムだったのだが、彼等が伝統について真摯に向き合う姿を目の当たりにして、改めて小中学生とは違った世代を相手にすることの必要性が感じられたそうである。このように、ニーズに合わせて子供向け、大人向け、専門性の有無などの様々なプログラムを考えることが重要で、依頼に応える法人側には相応の対応力が必要となる。

2-1-4 取り組みの特徴と課題

「三味線音楽普及の会」は、法人として理想とする活動方法や可能な活動の範囲をはっきり示し、考え方に賛同して協力してくれる人と共にニーズに応じた活動を行うということを大切にしているという。そのことによって、経済的な意味も含めて様々な意味で互いにわだかまりを残さないような配慮がされており、指導活動の即戦力へと繋がってきた。その点がNPO法人として長く活動しつづけて来られた秘訣となったのであろうと思われる。

また、「三味線を弾いてみたい人」は必ずしも子供に限らない。機会さえあれば掘り起こすことのできる、潜在的な三味線音楽愛好家にも目を向けることのできる対応力は、三味線音楽普及の新たな可能性を感じさせる。

一方で、楽器の確保、メンテナンス、管理、運搬等の経費は一貫して課題となっている。「三味線音楽普及の会」では、団体の考えを丁寧に説明し、継続的に活動することで、会員はもとより教育現場や三味線店の理解と協力を得る努力をしている。また、活動地域や対象を拡げることで事業収入の道も探っている。

2-2 NPO 法人 日本伝統芸能教育普及協会 むすびの会2-2-1 団体の概要

NPO 法人「むすびの会」(以下、「むすびの会」)は、平成 14(2002)年 10 月に立ち上げられ、翌年3月に認可が下りた法人で、学校教育現場における日本の伝統芸能を体験的に学ぶ機会を応援することを目的に設立された。主に実演家、学校現場教員、研究者で構成され、学校教育現場及び一般社会における伝統芸能教育の振興を図り、関連する諸芸術の普及・発展と子どもの健全育成と伝統芸能文化の継承に寄与することを目的としている。指導法や教材研究などの研究・調査活動や、実演家等の指導者の紹介、謝礼金の援助などの指導派遣の支援活動を行っているとのことで、理事であり当会の発足に関わった森田ゆい氏(以下、「森田理事」)に話を伺った。

森田理事自身が地唄舞を習っており、その体験が法人立ち上げのきっかけになったという。 舞の会で道具や顔師などの仕事をする人々に興味を持っていたこと、家元的な存在以外の 多くの人々に接していたこと、若い人たちの経済的事情などの状況を聞いていたことなどか ら、こうした人々がもっと社会との関わりを持つことが重要なのではないかと常日頃感じて いた。また、自身が学生時代に所属していた舞踊教育学科の動作学研究室で能、狂言師 の実演家から舞台での動作や呼吸などを学ぶ機会があり、伝統芸の家の出身でない自分 が体験できた貴重な経験をもとに、一般の人と実演家を更に繋げていきたいと思ったことが 立ち上げのきっかけとなったそうである。

2-2-2 実演家・研究者・教育現場の連携作り

活動は、実演家の先生を教育現場に紹介するということと、子供達を集めてワークショップをするということの二つをメインに行ってきた。海外では一般の人たちが伝統芸能の踊りを踊り、楽器も演奏できるが、日本ではそれが足りないのを残念に感じており、それを解決するために必要なことを考えて実践に繋げているという。たとえば、小学生を対象とした歌舞伎舞踊の実践をサポートする際には、研究者としての大学の恩師、その繋がりで小学校の教諭との連携、そして実践的な補助には実演家を依頼するなど、実演家と研究者、教育現場が繋がっている NPO ならではの数々の試みを行ってきた。むすびの会の名の通り、発起人の縁によって生まれた人と人との結びつきがアイデアを実現化しており、実演家だけでも教育現場だけでも対応しきれない現場のニーズに対する調整を行っている。

難しい点もある。教育現場で伝統芸能に関心を持ってもらうためには、まず導入が大切であるが、実演を教育現場に還元するにあたって「本物を伝える」にはどうするか、そして「本物」とは何か、という問題に行き当たった。この「本物」の定義をするために有識者を招いて教育現場の先生をメインのメンバーとする研究会で検討を行ったが、それだけでも2年ほどが経過してしまったという。しかしその定義は背景によってあまりに多岐にわたるため、試行錯誤を経た現在では「伝える側が本物と信じて芸に携わっていること」があれば、それを本物の定義として認識して良いのではないかと考え、事業を進めているそうである。

年会費を 2000 円と安く設定しており、実演家に対する謝金を非常に安く抑え、先ずは機会を与えることを第一とすることに理解を求め、協力してもらっている。教育現場と話をする

と、たとえ実演の希望があったとしても、現場には予算が不足しているという実状があるので、そこを法人として補うという姿勢を説明し、経済上のサポートを行っている。

ほかにも苦労はある。たとえば、子どもゆめ基金を利用したとしても全額の助成が出るわけではないため、実際には活動すればするほど赤字が膨らんでしまう。また東京都も伝統文化理解教育を始めたことで、伝統芸能関係の協会が主催する子供向けワークショップが世の中に一気に増え、事業としてワークショップを行おうとしても競合してしまい、子供を集めること自体が大変になってしまった。そんな背景もあって今年度は新しく「伝統芸能コトハジメ」として、大人も対象とした初めての人向けの入門的な公演を始めた。

2-2-3 初心者対象の公演

「伝統芸能コトハジメ」では横浜能楽堂を借り、狂言の公演に加え日本舞踊を活性化することにも着手している。日本舞踊の世界では、会を開催すると観客はお弟子さんや家族、親戚に限られがちである。そんな日本舞踊に新しいお客さんを呼び込もう、というコンセプトで開催した会は、最初に解説として見どころや鑑賞のポイントを森田氏が説明し、メインの狂言と舞踊が終わった後には山本東次郎氏の話が加わるという贅沢なプログラム。事前に観客から質問を募集しておき、最後のトークでそれに対して回答しているが、質問の中には例えば「何のために伝統芸能があると思いますか」など、実演家に回答してもらうには難しそうなものもある。しかし山本氏は「どんな世の中でも文化は社会の基盤になる」と伝統芸能の重要性を明快に観客に語り、森田理事は目から鱗が落ちる思いをしたと言う。

2-2-4 取り組みの特徴と課題

森田理事にとって、伝統芸能とは「今を生きる我々の生き方の指針となる存在」だと言う。皆にそのように捉えてもらえるよう、「むすびの会」は今後も実演家と人々をむすぶ事業を続けていくという。また、「むすびの会」は、実演家、学校現場教員、研究者で構成されている点にも大きな特徴があり、三者の連携から生まれたアイデアを子供たち対象のワークショップとして実践してきた。さらに昨今の子供向けワークショップの増加による競合が契機となり、広く初心者を対象とした新たな企画として「伝統芸能コトハジメ」を立ち上げた。そこには研究者と実演家のチームワークを活かして伝統芸能の敷居を取り払う工夫が凝らさせている。これも「むすびの会」ならではの「三者連携」を活かした取り組みである。

課題として、経費の面では問題があるが、現在のところ年会費を安く設定しつつ、まず は活動の機会を得ることで理解を得ている。

2-3 NPO 法人 邦楽指導者ネットワーク 21

2-3-1 団体の概要

NPO 法人「邦楽指導者ネットワーク 21」(以下、「邦楽指導者ネットワーク 21」)は、邦楽器を指導する人のための特定非営利活動法人である。平成 15 (2003) 年 12 月に内閣府から NPO 法人の認証を得た。邦楽器を指導している人たち同士を繋ぐ活動を全国展開しているというのが大きな特徴であり、活動を通じて邦楽器を演奏する子供達を増やし、育てるという点で成果を上げている。専務理事の渡辺泰子氏(以下、「渡辺理事」)、狛江支部代表の渡辺正子氏(以下、「渡辺代表」)にその活動の手法を伺った。

内閣府からの認証だったのは、当時、本部が東京の青山、その他に熊本という活動拠点があり、全国規模にしようと考えたため。現在の会員は全体で約160名、関東や関西、九州のほか、新潟、山形、福島、名古屋など様々な地域にわたっている。会員になる条件は、「邦楽の指導者である」「邦楽の先生として活動している」ことで、邦楽器の演奏家ばかりでなく、邦楽に携わっている先生であれば特に楽器や流派などを問わない。流派を背負っている人もそうでない人も、さまざまな事情の会員がいる。そうした人たちの横の繋がりを作るための会として、活動を行っている。

2-3-2 合奏講習会

メインの活動内容は、会員相互の交流を図るために年に一回行っている合宿である。合奏講習会という名の合宿では、楽器の弾き方というよりは、音楽を教えてもらう、例えば指揮や作曲の先生の会員に技術を教わる講座を設けるなど、現場のニーズに対応して、先生としての活動をする上でのサポートを行っている。また、現場の悩みや対処法などを会員同士で情報交換したりする貴重な場となっており、そこで意気投合した者同士で演奏活動を行ったケースもあったという。

他にも合宿の時には各会の代表者が集まり会議を行い、そこでも情報交換が行われる。 たとえば、子供達が関心を寄せるレパートリーの例、子供達を対象とする事業の成功例、 邦楽を手段とした地域活性化、助成申請の仕方など、様々な相談に乗りたい人たちの力になっ ている。

たとえば東京都狛江市は、市が文化事業を共催してくれるので心強いという。広報も行ってくれ、子供と親が大勢集まればゲストも呼べる、ゲストを呼べば更に人が集まる、など、市内で活動している正音会代表渡辺正子自身が経験している市と協力するノウハウがある。場所によって行政の対応は異なるものの、こうした情報の交換の場を設け、全国の会員で知識を共有する場を設けているという点が、この法人の一番の魅力なのであろう。会員の活動は支部ごとにまとめ、ホームページやNPOたよりという形で発信している。各会員の邦楽教授活動を活性化させることが法人の第一の目的であり、会員の活性化が法人の活性化に繋がっているという。

NPOにする前は、箏曲界の生田流のさまざまな派に所属する人や、山田流の人などが集まって、現在代表理事を務めている田村拓男氏を中心とする講習会を開催していた。趣旨に賛同するメンバーで NPO を立ち上げ、以降は直ぐにホームページを立ち上げたり、活動が邦

楽の機関誌で紹介されたりすることに加え、会員の個人的な繋がりなどによって規模を拡大 させ、今日に至っている。

自分の社中で昔ながらの教え方をしているだけでは得られないものを求めていたり、教室を経営するうえで同じ流派同士ではなかなか気軽に話せないようなことがあったり、個々で指導活動をしているものの何らかの所属を求めるケースがあったりするのが現状である。しかしこの NPO は各会員の所属が異なる者同士の集まりであるため、わだかまりなく他会員を受け入れ、自分の活動手法を他の会員に教えたり話題にしたりしやすい。そのオープンさが心地よいのか、辞める会員はまずいないという。現在、会員としては箏曲関係者が多いが、箏曲以外の分野の会員も歓迎しており、邦楽全体の分野のネットワークを作ることを常に心がけているという。

メインの活動は合宿だが、他にNPOにして良かったこととして、会員の信頼度が上がって行政関係に話が通りやすくなり、各会員の教授、普及活動に対する助成が降りやすいことも大きいという。助成申請そのものは各会員が個々の了見で行っていることで、助成対象も各会員。法人としての業務はその申請にあたって対価なく方法等をサポートすることに特化し、申請者の肩書きに法人所属である肩書きが付け加わるのみである。

会員個々の演奏活動や教授活動があるため、事務の平日窓口業務のみは業者に委託し、その費用は会費で賄っているが、ほかの事務作業は時間外に会員が協力して作業をしている。生活を崩さず NPO を運営するためのスタイルも、活動を続けていく上で非常に重要なポイントである。今後は若い世代に対する講習など、さまざまな活動を増やし、法人を拠点にその方法を発信して行きたいという。

2-3-3 取り組みの特徴と課題

邦楽指導者ネットワーク 21 では、実演家であれ教員であれ、邦楽を教える立場にある人々が種目や流派、地域を超えて幅広く活動に関わっている。これらの会員相互の情報交換や指導技術向上を通したネットワーク作りに目的を特化しており、結果として邦楽器を演奏する子供達の育成や促進に貢献している。

会員が全国にわたっており、それぞれが日々の演奏活動や教授活動に携わっているため、 事務業務は業者に委託して効率化を図っている。そのための経費は必要になるが、会員の 生活ペースと邦楽指導者ネットワーク 21 としての活動を両立させるため、両者のバランスを 取りながら継続的な活動に取り組む姿勢には説得力がある。

2-4 NPO 法人 全国邦楽合奏協会

2-4-1 団体の設立まで

特定非営利活動法人全国邦楽合奏協会(以下、「全国邦楽合奏協会」) は平成 23 (2011) 年 11 月に発足。その理事長を務める藤本玲氏(以下、「藤本理事長」) にお話を伺った。

藤本理事長によると、全国邦楽合奏協会の設立までには、三つの段階を経ている。第一に、藤本理事長は学校邦楽育成会において現在までの約35年間に渡り、徳島県内の学校で邦楽を指導してきた。第二に、このような部活動の生徒が卒業後も、流派を超えて集える場所として、平成10(1988)年に「徳島邦楽集団」を立ち上げた。第三に、徳島邦楽集団を立ち上げた時に、この集団とは別に、交流や情報交換の場として、大阪・東京・広島・徳島などの合奏団の人たちに声を掛けて、7人で「和ネット」を立ち上げた。こうした過程を経て、平成23年(2011年)11月に特定非営利活動法人全国邦楽合奏協会を設立した。

2-4-2 団体の概要

全国邦楽合奏協会の設立には藤本理事長の中で三つの思いがあった。まず、徳島県で開催された第22回国民文化祭(平成19年度)では、様々な人々が集まる情報交流の場としての感動があった。第2に、若い人たちが将来どこに行っても活動できるようにしたいとの思いがあった。第3に、三木稔氏の「20年前から全国にあるアマチュアの合奏団の人たちが集まって情報交換する場の必要性を説いてきたが、未だに実現しない」という言葉が強く印象に残っていた。これらが契機となって全国邦楽合奏協会を立ち上げることにしたという。さらに、第22回に続き、第27回国民文化祭(平成24年度)の開催が徳島県に決まったこともきっかけとなって、国民文化祭の中で全国邦楽合奏協会の立ち上げ公演(第1回全国邦楽合奏フェスティバル)を行うことになった。

事務局はボランティア5名が分担して運営し、事務所は個人的な所に置く。活動の中心は、フェスティバルとコンクール、国際交流である。会員が所属する地域は、徳島、東京、大阪、京都など21都府県に渡っており、全国的に展開している。それぞれの会員は、各自の流派の中で活躍する人もいれば、流派を越えて活躍する人もいる。

2-4-3 「全国邦楽合奏フェスティバル」

全国合奏フェスティバルは、流派の違いなどを気にせず、幅広い人々に現代邦楽の合奏を通して邦楽に興味を持ってもらう取り組みである。具体的には講習会、ワークショップ、コンサート、書籍や楽譜、CDの販売など、様々な企画を通して、プロの実演家、一般の愛好家、作曲者や楽器屋など邦楽を取り巻く人たちが「合奏」をキーワードに交流する場となっている。第2回全国邦楽合奏フェスティバル(平成26年2月、徳島県の課題解決事業)は東京都三鷹市で、第3回全国邦楽合奏フェスティバル(平成27年7月、公益財団法人日本伝統文化振興財、石川県、金沢市、金沢市教育委員会公益財団法人石川県音楽文化振興事業団、北國新聞社他、全15団体後援)は石川県金沢市で開催された。

なお、第4回全国邦楽合奏フェスティバルは平成28(2016) 年12月9・10・11日に徳島で開催予定し、同時に「あわ邦楽サミット」を開催する。

2-4-4 邦楽コンクール

全国邦楽合奏協会の大阪支部が主催する邦楽コンクールは平成28(2016)年8月で第5回を迎える。この活動は当初は60歳以上のシニアコンサートであったが、2回目より59歳以下達の達の部と、60歳以上の熟の部のコンクールとなり、3回目からは小・中・高の萌の部が加わり現在に至る。4回の開催の中で、当初は30万円ほどの赤字であったものが、3万円の赤字に縮小できた。

2-4-5 国際交流

全国邦楽合奏協会は、徳島邦楽集団代表を兼ねている藤本理事長が韓国の国楽グループと交流があったことが縁で、公益財団法人三井住友海上文化財団と公益財団法人東芝国際交流財団の助成を受けて、平成27(2015)年5月、韓国釜山で「韓日伝統芸術交流音楽祭および韓国海洋大学校Sea Cross、国楽研究会オウルリムとの交流音楽会」を行った。一連の事業のうち5月3日に行われた「韓日伝統芸術交流音楽祭」は全国邦楽合奏協会と国立釜山国楽院、釜山文化財団、在釜山日本国総領事館との共催で日韓がそれぞれに演奏した他に、日韓合同で「ソーラン節」と「アリラン」も演奏した。来年は日韓両国とも外務省「日韓国交正常化50周年事業」の認定を受けての開催となり、今後も継続を目指している。

また、平成 27 (2015) 年 10 月 13 \sim 18 日には中国蘇州と上海で邦楽コンサートを行った。 平成 28 年は大連からの招待が届いており、現在検討中だという。

こうした海外公演への取り組みに関連して、質の高い演奏を目指すべく平成27年12月に 講習会(合宿)を金沢で行った。全国邦楽合奏協会では、活動の場を広げることもさりながら、 演奏の質の向上のための取り組みも重要視している。

2-4-6 取り組みの特徴と課題

全国邦楽合奏協会の組織と活動は文字通り全国にわたっており、その背景には団体設立に至るまでに藤本理事長が積み重ねてきた思いがある。また、国民文化祭が5年間に2度、徳島県で開催されたことも大きい。一時的に徳島にいる人にも、何らかの事情で徳島から移って行く人にも、活動の核となる団体でありたいという思いから、徳島県を本拠地としながらも「全国邦楽合奏フェスティバル」を東京や金沢で行うなど、広範囲な活動を重ねつつある。韓国や中国をはじめとした海外での活動に積極的に取り組んでいることも活動地域の拡大といえよう。一方で、全国邦楽合奏協会大阪連絡支部が大阪で回を重ねている邦楽コンクールのように、地域に定着した取り組みもある。

活動が広範囲にわたるということは、運営費の問題に直結する。全国邦楽合奏協会では 積極的に開催地の行政やマスコミの協力を得る努力をしており、助成の申請も心がけている。 また、事務局はボランティアによって運営し、常任理事会は Skype を活用し、メールで意 見収集したり、作成したファイルをインターネット上で共有したりして工夫している。それでも 経済的には赤字で、理事長や事務局の出張費は自前である。事業の継続と拡大にはそれ に応じた予算の確保が必須だが、助成制度を活用してもなお、現段階では藤本理事長や 理事、事務局の熱意がなければ成り立たないジレンマがある。

このように、各 NPO では、それぞれの信念に基づいて特徴ある事業を常に提案、実現に向けて努力している。一方で共通して言えるのは資金調達の難しさである。楽器の確保、修理や保管、運搬、実演家たちの演奏料など、十分とは言えない予算内で関係者の理解を得ながらその熱意に支えられて活動している。こうした事業に対応する様々な助成がある一方で、その情報収集や申請作業など、資金を得るための努力にはまだ余地があるようにも見える。意欲的な取り組みとその基盤となる資金のマッチングが、より円滑に行われるようになることが望まれる。

3. 公共ホールの事例

3-1 あわぎんホール「徳島邦楽ルネッサンス」の試み

あわぎんホール (徳島県郷土文化会館) では、2015 年度の公益財団法人徳島県文化振興財団主催事業として、「徳島邦楽ルネッサンス 第1章~第3章」と三回にわたる邦楽関係の大きな催しを行った。公共ホールがハブとなって、実演家と地域、子供たちを繋ぎ、幅広い人々がホールに足を運ぶような取り組みの例として、「徳島邦楽ルネッサンス」を取り上げる。

3-1-1 事業の概要

この催しは文化庁(平成27年度文化庁劇場・音楽堂等活性化事業)及び一般財団法人 地域創造の助成事業でもある。徳島県は邦楽の国際化を目指した作曲家・三木稔の出身地

であり、もともと阿波踊りや阿波 の人形浄瑠璃など、芸能の盛ん な地域でもある。こうした文化的 な背景があって、「徳島邦楽ルネッ サンス」 開催の運びとなった。

なお、この事業に先駆けて「徳 島邦楽ルネッサンス 2014」が平 成 26 (2014) 年 12 月から平成 27 (2015) 年 3 月にかけて行われた (文化庁「劇場音楽堂等活性化 事業」及び一般財団法人地域創



徳島邦楽ルネッサンス第一章「邦楽と洋楽の止揚」

造「地域の文化・芸術活動助成創造プログラム」助成事業)。この際には、文化団体・文化 施設を巻き込み、地元にゆかりのある作曲家・三木稔に焦点を当てた邦楽公演があわぎん ホールで行われた。

「徳島邦楽ルネッサンス 2014」を受けて今回の「徳島邦楽ルネッサンス」では、さらに踏み込んで、多様な地域と芸術の関係性、地域の伝統芸能を意識したアートの発信をあわぎんホールが仕掛けた取り組みとなった。

3-1-2 実演家と地域を繋ぐ地域交流プログラム:第1章「邦楽と洋楽の止揚」

第1章は12月6日「邦楽と洋楽の止揚」と題した、地域交流プログラムでの成果を盛り込んだ邦楽公演。地域のホールがワークショップやアウトリーチ公演を行い、地域で総括公演を行ったあとに、更なる総括公演として徳島市のあわぎんホールでコンサートを行うというもので、この日は徳島県海陽町(旧宍喰町)で行ってきた活動の総括公演として開催された。相容れない存在である邦楽と洋楽を互いに尊重しながら共存させるというコンセプトで、邦楽と洋楽関係のソリストの演奏に加え、ワークショップなどで彼等の指導をあおいだ県民が筝や合唱のメンバーとして参加する曲を含んだ、県民参加型のプログラム。筝、三味線、尺八に加え、ヴァイオリンなどの弦楽器やEWIのような電子楽器も登場し、徳島出身の三

木稔作品と、委嘱初演作品という大きな二つの括りをもつ意欲的なプログラムを組んだ。 ここではゲストの実演家と地域の実演家をワークショップを通して地域のホールで交流させ、さらに県民を巻き込んでより大きなホール公演にまで持っていく二段構えになっており、これらの人と人、人と場所を繋ぐ役割をあわぎんホールが担っている。

3-1-3 地域の伝統芸能を新たな形で表現:第2章「楽版 新釈 姥捨山」

第2章は平成28 (2016) 年1月24日に行われた「邦楽版 新釈 姥捨山」で、平成24年度に初演された「音楽人形劇 新釈 姥捨山」を新たに義太夫節と太棹三味線にのせた人形浄瑠璃作品としてよみがえらせたものである。大きなテーマは「古典」で、江戸時代から徳島に根付いている人形浄瑠璃の古典性を前面に出した新しい作品。楽器編成は義太夫節に胡弓と囃子、笛が加わるという、第1章とは対照的な邦楽器による古典的サウンドが用いられた。

淡路人形浄瑠璃の伝統を持つこの地で、地域の伝統芸能を素材としながら新たな作品 を創作する機会を提供することは、伝統芸能の活性化と言う観点からも大きな意義がある。

3-1-4 子供に焦点化:第3章「現代を活きる邦楽」

第3章は平成28(2016)年3月5、6日の二日間にわたって開催された「現代を活きる邦楽」 公演。ターゲットの年齢層を思い切って子供に設定し、次世代の子達に邦楽に親しんでもらい、将来的に邦楽の底上げを図ることを見据えた催しで、1日目はホールでいくつかの邦楽器と洋楽器の比較をしながら子供達に邦楽器の魅力を伝えるという公演、2日目は子供達に邦楽器に自由に触ってもらったうえ、無料の邦楽LIVEも楽しめるイベントという、大きな二つの性格をもった2日間の企画であった。

1日目は「日本の魅力再発見」と題したホールでの演奏会で、ナビゲーターとして青島広志氏を迎え、邦楽や洋楽の曲を交互に演奏しながら邦楽器の魅力を存分に観客に伝えようというプログラム。さらに演奏会の前には「青島さんの『音楽教室』 "日本の子供の歌"」というお楽しみ会でわらべ歌や唱歌に注目、そして演奏会のあとには「青島さんと一緒にたずねてみよう」と称した質問コーナーを設けたという盛りだくさんの内容で、青島氏いわく「今や邦楽器は外国の楽器みたいなもの」だから、一緒に邦楽器を学ぼうという企画は子供達ばかりでなく保護者である大人にとっても充分に楽しめるコンサートであった。邦楽や邦楽器に馴染みのない子供たちに、とにかく先入観を持たずに邦楽の世界に興味を持って近づいて「楽しい」と感じてもらう企画が、2日目にさらに直接邦楽に触れる機会へと自然に導き、活きてくる仕掛けだ。

2日目は「"君も今日から邦楽博士!"日本の音楽、楽器と友達になろう!」と題した無料イベント。前日の一階のホールから階を変え、和室や会議室などをそれぞれ筝、三味線、尺八、胡弓、篳篥の部屋に設定し、各部屋でスタンバイしているインストラクターの助言を受けながら初心者向けの体験レッスンが受けられたり、楽器に自由に触ってみたりできるというもの。三味線は地唄の三味線ばかりでなく、義太夫の太棹三味線も体験できるようになっていたところは、徳島らしい。またペットボトルのキャップを使って尺八の音の出る仕組

みを学んだり、エンビ管工作の方法を学んだりするコーナーがあるなど、イベントエリアは一日限定の邦楽テーマパークのように仕上げられていた。子供達のあいだでは、各部屋をめぐるスタンプラリー、さらにラリー完成でもらえる景品も大きな楽しみとなっていたが、一方で楽器遊びに夢中になり、いつの間にかラリーを忘れてバチを全く離そうとしない子も結構おり、小さな子にとって楽器は完全におもちゃと化していたようであった。そして終盤に催された特設会場での邦楽 LIVE は、同じ階に設けられた特設ステージによるイベント。楽器を体験したその足で子供たちが「直ぐ隣で」邦楽 LIVE に参加できるよう導線が配慮されており、導かれるままに参加した子供の中には、邦楽器による今どきサウンドを伴奏にステージで阿波踊りを踊り出す子供も現れた。1日目に幅広い切り口で邦楽に関心を惹きつけたら、今度は直接楽器に触れ、音を感じてもらうという企画である。それも本格的な楽器体験のみならず、より身近な素材を使ってのある種の擬似体験や、ホールの様々なスペースを有効に活用した趣向を凝らした企画は、どのような角度から邦楽に興味を抱いても、その子供たちを受け止める創意工夫があり、自分なりのペースや視点で無理なく邦楽に浸ることができる。ホールをどのように使って、その中で人々をどのように導くか、ホールのアイデアとマネジメント力の見せ所でもある。

なお、あわぎんホールは来年度も邦楽ルネッサンスの方針を受け継ぐ予定で、次回は今年 度の第1章、第3章を充実させたような2回公演とする予定であるという。

あわぎんホールの「邦楽ルネッサンス」は、ゲ ストアーティストと地元の実演家、教育の現場を 繋ぐ際に、公共ホールがいかなる役割を果たし うるか、きわめて積極的に多彩な方法を試みて いる。今回3章に分けて提示されたこれらの様々 な公共ホールのあり方は、ある時は公共ホールと より限定的な地域の小さなホールとの連携を提案 し、ある時は実演家どうしの交流に子供や一般 の人々を取り込んで公演を作り上げるノウハウを 提供し、ある時は公共ホール全体をどのようにア レンジして幅広い人々に足を運んでもらい、それ ぞれに満足してもらえるか、企画・実践して見せ ている。今後はあわぎんホールが、地域と地域、 人と人、アートとアートを自在に中継するハブと して機能し、伝統芸能を支える人々の輪を拡げ るのみならず、深化させ、定着させていくにはど うしたらよいかが課題となるだろう。新たな公共 ホールの挑戦に期待したい。



徳島邦楽ルネッサンス 第三章「現代を活きる邦楽」

VI章 実証分析

実演芸術分野の組織の決算書は、ほとんど分析されてこなかった。第一に小規模な任意 団体が多く、法人化されていても法人格は多様で、営利法人、非営利法人両方があって会 計の方式も異なるので比較が難しい。また小規模な法人がほとんどなので、一部の公益法 人等を除いて通常は情報開示がされていない。

2015 年度の調査では、協会型組織を対象に、事務局体制や予算規模・財源、事業内容について把握を試みた。しかし予算規模については、収益と費用の金額を尋ねるのではなく、金額の幅をもった選択肢から回答する方式だったので、活動規模の分布傾向の把握にとどまった。

今回の調査研究では、各組織が公開する決算書をもとに、詳細な分析を試みた。ただし、 対象はインターネットで情報公開を行っている公益法人にほぼ限定された。収益の内訳など は、調査票を通して回答を求めたが、必ずしも全調査対象から回答を得られなかったので、 一定の留保もある。しかし各組織の経常収益の構造と経常費用の構造、当期正味財産増 減額などについては分析した。また、単年度の分析のみならず、時系列分析も試みた。

以下にその概要を示す。

1. 公益法人の協会型組織 芸団協会員公益 15 団体の分析

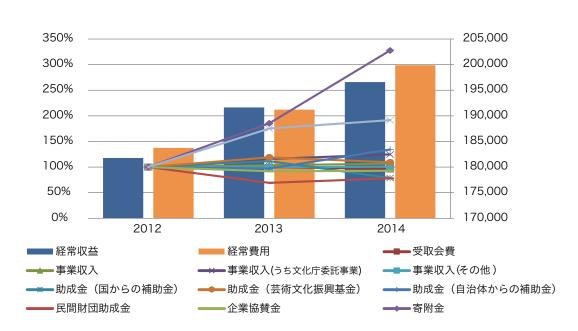
芸団協正会員団体のうち、公益法人に移行したのは 15 団体あり、その全部から、2012 年度、2013 年度、2014 年度の3年次にわたる決算書の提供と調査票の回答を得ることができた(一部の設問で空欄の回答を含むものもある)。

1-1 財務概要

【図A-1】は、芸団協会員公益 15 団体の協会組織の経常収益、経常費用平均を棒グラフで示し、2012 年度の収益を 100%とした場合、各収益項目が 2013 年度、2014 年度、どのように変化したかを折れ線グラフで示している。

財政規模は2014年度で約2億円で、2012年度から2014年度で1,500万円程拡大している。これは事業収入の増加に追うところが大きい。2012年度の収入と比較しての割合ではほかに寄付が上昇しているが、指定寄附から特定の事業を行うために振り替えた場合のある法人が複数あり、その影響とみられる。あとの収入には大幅な変動は見られない。

また、【表A-2】経常増減額比率は、100%前後である。



【図A-1】芸団協会員公益 15 団体:経常収益・経常費用平均値 (単位:千円)

【表A-2】芸団協会員公益 15 団体平均:経常増減額比率

芸団協正会員(15 団体)・平均	2012	2013	2014
経常収支比率	96%	101%	97%

1-2 経常収益の状況

【表A-3】は、芸団協会員公益15団体の経常収益の平均の推移、および経常収益に占める各収益の割合を示している。【図A-4】は、収益の推移と収益内訳をグラフに示したもの。【図A-5】は、3か年それぞれを100%として各収入割合の変化を比較できるグラフである。収益総額の平均は、1億8千万円から1億9千万円程度で推移している。収益内訳では、事業収益が65%前後あり、文化庁委託事業は全体の15%から20%である。その他、公的支援収入は、国からの補助金、芸術文化振興基金、自治体からの補助金を合わせても2012年の5%程度から、2014年には3%程度にまで減少している。

団体により差はあるが、民間支援のうち、受取会費は収益全体の15%前後を占めている。 近年微減傾向にあるが、比較的安定的な財源となっている。寄付、企業協賛金、民間助 成金は、合計しても全体の2%に過ぎない。

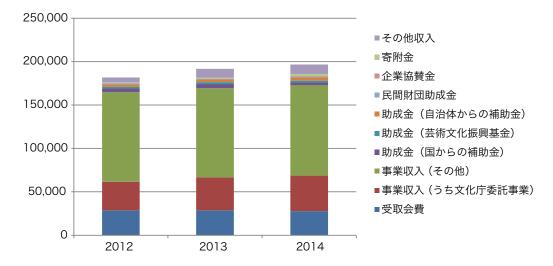
【表 A - 3】 芸団協会員公益 15 団体平均:収益の推移

芸団協正会員 (15 団体)・平均(円)	2012		2013		2014		
経常収益 合計	181,764,043	100%	191,652,822	100%	196,585,239	100%	
受取会費	28,679,504	15.8%	28,640,717	14.9%	27,687,790	14.1%	
事業収入	136,014,843	74.8%	140,706,737	73.4%	144,999,016	73.8%	
うち文化庁委託事業	32,818,805	18.1%	38,007,185	19.8%	40,935,598	20.8%	
その他	103,196,038	56.8%	102,699,552	53.6%	104,063,418	52.9%	
助成金(国からの補助金)	4,266,667	2.3%	4,760,067	2.5%	3,360,000	1.7%	
助成金(芸術文化振興基金)	1,860,000	1.0%	2,213,333	1.2%	2,033,333	1.0%	
助成金(自治体からの補助金)	3,000,392	1.7%	2,912,233	1.5%	4,026,532	2.0%	
民間財団助成金	1,177,302	0.6%	813,768	0.4%	917,006	0.5%	
企業協賛金	384,400	0.2%	353,333	0.2%	356,000	0.2%	
寄付金	715,973	0.4%	1,327,745	0.7%	2,345,970	1.2%	
その他収入	5,664,963	3.1%	9,924,888	5.2%	10,859,591	5.5%	
財源集中度(HHI 指標)	0.34		0.32		0.30		

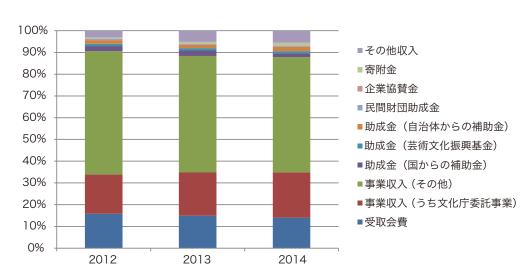
[※]財源集中度指標とは、複数の収益源における収益の分散・集中度を示す経営指標。1に近づくほど財源が 集中していることを示し、分散するほど低い値を取る。

【図A-4】芸団協会員公益 15 団体平均:経常収益の推移と収益割合(3か年)

(単位:千円)



⁽註) 未回答のため内訳が得られていない科目があるため、内訳の合計と経常収益の合計との差額をその他収益の科目に計上している。



【図A-5】芸団協会員公益15団体平均:経常収益割合の比較(3か年の経常収益シェア)

1-3 経常費用の状況

【表A-6】は、芸団協会員公益 15 団体の平均の経常費用とその内訳の表である。経常費用額は、経常収益とほぼ拮抗である。費用内訳に大幅な変動はないが、事業費が 2012 年度は 76.6%、2014 年度は 77.8%へと増加している。比率としては 1.2%程度の増加であるが、金額では、約 1,500 万円増加しており、事業規模が拡大している。

【図A-8】は、事業費と管理費の割合の変化を比較しているグラフである。管理費比率は 2012 年度の 23.4%から 2014 年度には 22.2%に低下している。金額では 100 万円程度しか増加しておらず、事業規模が 1,500 万円程増加していることを考慮すれば、事業規模の拡大に伴う事務局の人件費や設備投資費用に十分な資金が充当されているとは考えにくい。

事業拡大(文化庁委託事業の増加)に伴い、収入・支出総額は増加しているが、行政からの委託事業では、事務局人件費や事務所の維持費がカバーされないと感じている団体が6割以上にのぼり、委託を受託するほど、事務局の負担感は増加すると考えられる。(委託事業にかかる分析を参照のこと)

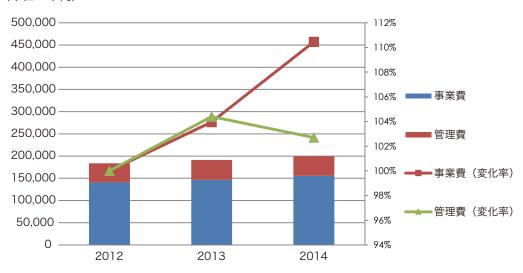
【表 A - 6】 芸団協会員公益 15 団体平均:経常費用の内訳と推移

芸団協正会員 (15 団体)・平均(円)	2012		2013		2014		
経常費用 合計	183,738,677	100%	191,203,906	100%	199,872,705	100%	
事業費	140,814,256	76.6%	146,393,914	76.6%	155,534,897	77.8%	
管理費	42,924,421	23.4%	44,809,993	23.4%	44,084,754	22.2%	

註: ここでいう「管理費」とは、事務局人件費、事務所の維持などにかかる費用の合計で、公益法人会計で 区分される法人管理費ではない。つまり、各事業費にそれら間接費を配賦する前の費用の合計である。

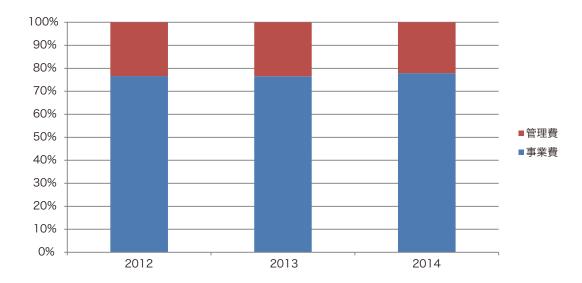
【図A-7】芸団協会員公益 15 団体:経常費用の内訳と推移 (3か年)

(単位:千円)



※変化率は 2012 年度を 100% とした場合

【図A-8】芸団協会員公益 15 団体平均:経常費用の内訳割合比較



1-4 正味財産

【表A-9】【図A-10】は、3か年の芸団協会員公益15団体の正味財産増減額の平均の推移を示している。2013年度のみ一般・指定正味財産ともにプラスに転じているが、その他の年度は、2012年度は200万、2014年度は400万円程度の減少にある。また、一般正味財産の減少が著しく、経常増減額が赤字になった時は資産を取り崩す直接的な要因となっている。

【表 A - 9】 芸団協会員公益 15 団体平均:正味財産の推移

芸団協正会員(15 団体)・平均(円)	2012	2013	2014		
当期経常増減額(経常収支)	- 1,974,634	448,915	- 3,287,466		
当期経常外増減額	174,151	794,837	- 233,198		
当期一般正味財産増減額	- 1,800,483	1,243,752	- 3,520,665		
当期指定正味財産増減額	649,479	629,329	- 341,029		

2. オーケストラの分析 (単年度分析)

日本オーケストラ連盟では、毎年、「日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑」を発行しており、各オーケストラの公演数やその種別内訳、会員数、総入場者数、楽員数などの数字とあわせて、収益の内訳なども一覧表にしている。本調査研究では、日本オーケストラ連盟の協力を得て、年鑑作成のための調査情報の一部提供とさらに追加的設問への回答協力を得て、2014年度についての経常収益、経常費用、正味財産等のデータを得て財務分析を行った。また、過去の年鑑に遡って掲載情報を集約し、経年変化の分析も行った。

なお、日本オーケストラ連盟では、事業活動収入、事業活動支出という用語で調査票を 作成しているが、本稿ではできるだけ公益法人会計基準に従い、原則的にはそれぞれ経常 収益、経常費用として記述している。ただし、収益の内訳を示す用語などはオーケストラ 連盟の慣行に従った。

2-1 オーケストラの財務分析にあたって

調査対象は日本オーケストラ連盟加盟の正会員のオーケストラ 25 団体。調査票は8月に設計・送付して10月に同連盟を通じて回収した。

【表B-1】にあるように、法人格は公益財団法人が17団体、公益社団法人が3団体、一般社団法人が4団体、認定NPO法人が1団体となっており、公益法人が大半を占めるものの全部ではない。したがって、公益法人のオーケストラは公開されている財務諸表を参照することができたが、全部ではなかった。

これらのオーケストラを発足の経緯や運営の状況などから4つの属性に分類し、それぞれの属性ごとの傾向を掴むようにした。とりわけ自主型と地方型の傾向把握を主眼とした。特定型と地方一体型も同様に<平均>をとって比較しているが、それぞれ3団体ずつと少なく、また地域性をはじめ個々の環境の相違からくる違いも相当にあるので、結果の読み取りには注意が必要である。

特定型:特定団体の支援の割合が大きいオーケストラ。

自主型:自主運営オーケストラ。演奏家たちが自主的に組織して発展した歴史をもち、特に大口の支援者に依存しないオーケストラ。

地方型: 地方オーケストラ。収益の少なくとも3割前後を地方公共団体から得ているオーケストラ。

地方一体型:地方オーケストラのうち、ホールを運営している地方公共団体の文化振興財 団等(地方公共団体が出損して設立)が、オーケストラの運営も行っている もの。

【表B-1】オーケストラの活動規模と属性による分類

属性	法人格	団体名	定 期 会員数	その他 シリーズ等 会員数	総入場者数	楽団員数	事務局員数
1	公益財団法人	NHK交響楽団	9,344	0	209,461	116	29
	公益財団法人	読売日本交響楽団	959	6,511	97,753	86	28
	公益財団法人	東京都交響楽団	1,563	2,338	177,595	94	34
	公益財団法人	東京フィルハーモニー交響楽団	2,902	1,343	558,029	136	26
	公益財団法人	日本フィルハーモニー交響楽団	3,682	1,459	180,668	78	30
	公益財団法人	東京交響楽団	3,281		196,315	84	25
	公益財団法人	新日本フィルハーモニー交響楽団	2,312	1,445	177,000	98	28
	公益財団法人	大阪フィルハーモニー交響楽団	1,103	732	147,000	67	18
2. 自主型	公益財団法人	日本センチュリー交響楽団	544	45	63,000	49	17
	認定NPO法人	関西フィルハーモニー管弦楽団	543	0	93,000	57	11
	一般財団法人	大阪交響楽団	207	2,285	90,000	43	10
	一般財団法人	東京シティ・フィルハーモニック管弦 楽団	528		135,000	53	11
	一般財団法人	東京ニューシティ管弦楽団	147		124,150	47	11
	一般財団法人	セントラル愛知交響楽団	161	0	73,859	51	8
	公益財団法人	名古屋フィルハーモニー交響楽団	1,651		122,549	67	18
	公益財団法人	札幌交響楽団	1,803	878	145,022	75	18
	公益財団法人	仙台フィルハーモニー管弦楽団	641	0	77,028	79	20
3. 地方型	公益財団法人	群馬交響楽団	858	0	128,257	63	13
3. 地力至	公益財団法人	九州交響楽団	746	3309	36,200	65	13
	公益財団法人	広島交響楽団	613	511	85,380	69	12
	公益財団法人	神奈川フィルハーモニー管弦楽団	1,685	0	185,790	70	22
	公益財団法人	山形交響楽団	1,540	0	76,069	50	11
4. 地方一体型	公益財団法人	京都市交響楽団 (京都市音楽芸術文化振興財団)	1,475	565	110,000	87	16
	公益財団法人	オーケストラ・アンサンブル金沢 (石川県音楽文化振興事業団)	1,907	0	92,100	37	24
	公益財団法人	兵庫芸術文化センター管弦楽団 (兵庫県芸術文化協会)	4,896		179,136	55	13

(属性別・順不同)

註:定期会員数:定期会員券として販売している席数 (一回券を除く、自主公演のみ)。

その他シリーズ等会員数:定期公演以外の自主公演。(空欄は未回答)

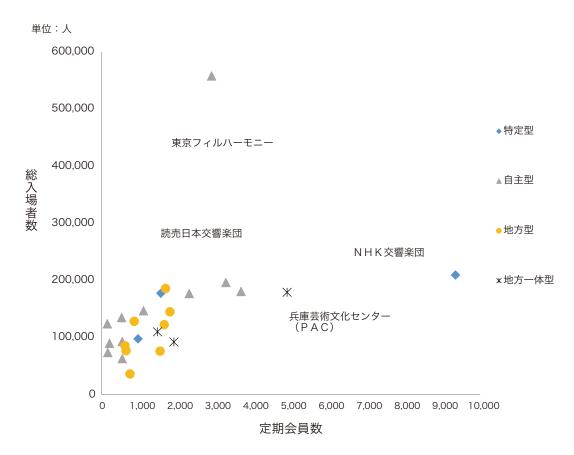
総入場者数:海外公演を含む自主・依頼公演の入場者数。

【図B-2】は、2014年度における全オーケストラの総入場者数と定期会員数の状況を示している。

オーケストラ団体の場合は、属性分類が同じでも、それぞれ、多様な経営を行っており、会員数や総入場者数、収益等の単一指標のみでその経営を議論することが難しい。

なお、特定型については、NHK交響楽団はNHKから、読売日本交響楽団は読売新聞 社等から約14億円の事業契約金収益を得ている。また、東京都交響楽団は約10億円の 地方公共団体補助金を東京都から受けており、特定の財源による収益が大きいため、「特 定型」としている。

【図B-2】総入場者数と定期会員数 (2014年度)



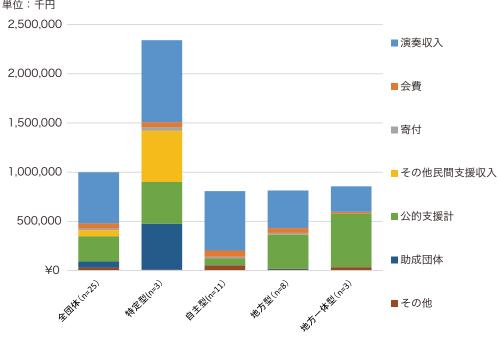
2-2 オーケストラの財務概要:経常収益(単年度分析)

オーケストラの経常収益を、属性ごとの平均で比較してみる。【図B-3】を見ると、金額では特定型の収益平均がほかの属性の平均に比べて突出している。内訳を見てみると、いずれのグループも演奏収入の占める割合が高く、【図B-4】を見ると、特に自主型の演奏収入比率が高く74.7%を占めているのが際立っている。地方一体型の公的支援収入が63.4%と高い比率となっているなど、事業構造の差異が見て取れる。

【表B-5】は、属性ごとの平均の収益内訳を示した表だが、標準偏差を見てみると、全体平均では 6.4 億円、特定型では 6.5 億円、自主型では 5 億円と、経常収益の規模の差があることがわかる。

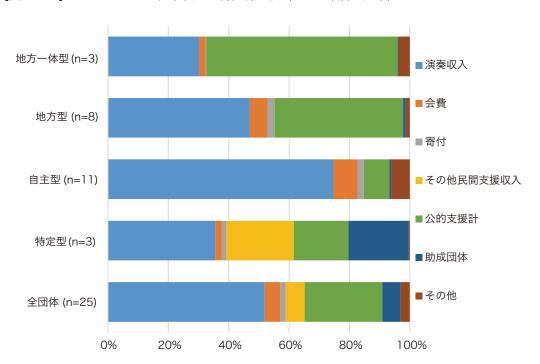
また、財源集中度をみるHHI指数を比べてみると、最も集中度が高いとされるのは自主型 (0.63)で、地方一体 (0.51)、特定型 (0.49) を上回っている。

【図B-3】オーケストラの経常収益 属性別比較(2014年度 金額) 単位:千円



VI 実証分析

【図B-4】オーケストラの経常収益 属性別比較(2014年度 比率)



【図B-5】オーケストラの経常収益 属性別比較(2014年度 比率)

	全団体 (n=25)	(比率)	特定型(n=3)	(比率)	自主型 (n=11)	(比率)	地方型(n=8)	(比率)	地方一体型(n=3)	(比率)
経常収入 合計	999,435	100%	2,341,052	100%	807,811	100%	813,477	100%	856,324	100%
演奏収入計	518,800		832,982		603,241		382,633	47.0%	258,115	
自主演奏会・入場料	174,498	17.5%	506,106		155,109		99,926	12.3%	112,839	
出演料収入	303,932	30.4%	295,211		393,676	48.7%	250,739	30.8%	125,443	
協賛金・広告料	27,099	2.7%	25,567	1.1%	31,646	3.9%	24,186	3.0%	19,722	2.3%
放送料等	7,967	0.8%	1,186	0.1%	17,155	2.1%	853	0.1%	27	0.0%
アウトリーチ活動等	5,305	0.5%	4,911	0.2%	5,655	0.7%	6,930	0.9%	84	0.0%
民間収入計	132,305	13.2%	607,459	25.9%	81,668	10.1%	65,655	8.1%	20,557	2.4%
会費計	51,823	5.2%	50,228	2.1%	64,567	8.0%	47,314	5.8%	18,715	2.2%
会費 (法人)	42,515	4.3%	47,975	2.0%	52,493	6.5%	40,440	5.0%	6,000	0.7%
件数	121		75		103		160		124	
会費 (個人)	9,308	0.9%	2,253	0.1%	12,074	1.5%	6,874	0.8%	12,715	1.5%
件数	274		5		357		209	0.0%	412	
寄付	17,806	1.8%	35,604	1.5%	17,016	2.1%	18,204	2.2%	1,843	0.2%
寄付(法人)	12,147	1.2%	33,523	1.4%	10,153	1.3%	11,239	1.4%	500	0.1%
件数	17		29		4	0.0%	38		1	0.0%
寄付(個人)	5,659	0.6%	2,081	0.1%	6,863	0.8%	6,964	0.9%	1,343	0.2%
件数	125		65		195		99		0	
その他民間支援収入	62,676	6.3%	521,627	22.3%	84	0.0%	136	0.0%	0	0.0%
公的支援 計	257,055	25.7%	425,299	18.2%	68,067	8.4%	346,690	42.6%	542,740	63.4%
文化庁トップレベル	57,287	5.7%	60,833	2.6%	56,961	7.1%	64,100	7.9%	36,767	4.3%
文化庁その他	4,345	0.4%	11,090	0.5%	3,062	0.4%	1,398	0.2%	10,160	1.2%
芸文基金	1,520	0.2%	333	0.0%	0	0.0%	4,000	0.5%	1,667	0.2%
国	390	0.0%	3,042	0.1%	58	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
地方自治体(都道府県)	109,462	11.0%	350,000	15.0%	64	0.0%	126,878	15.6%	223,601	26.1%
地方自治体(市区町村)	84,051	8.4%	0	0.0%	7,921	1.0%	150,313	18.5%	270,545	31.6%
 助成団体	60,816	6.1%	467,433	20.0%	4,694	0.6%	7,441	0.9%	2,317	0.3%
件数	3	0%	2		2		4		3	
その他収入	30,458	3.0%	7,879	0.3%	50,141	6.2%	11,059	1.4%	32,596	3.8%
財源集中度(HHI 指標)	0.53		0.49		0.63		0.42		0.51	

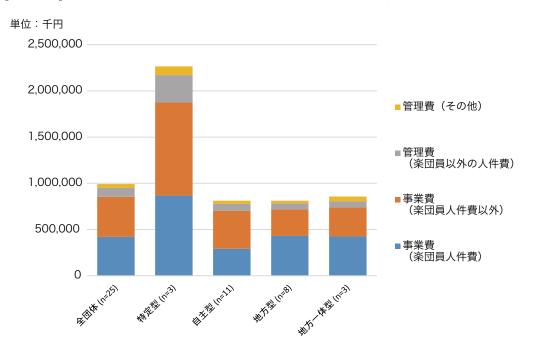
標準偏差				
全体平均	特定型	自主型	地方型	地方一体型
642,326	650,732	509,713	192,116	168,559

2-3 オーケストラの財務概要:経常費用(単年度分析)

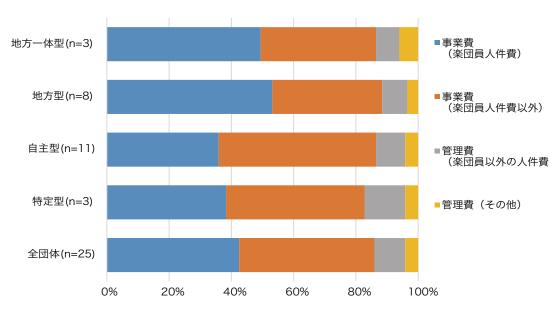
【図B-6】はオーケストラの属性ごとの経常費用の平均の金額比較、【図B-7】は、属性ごとの内訳の比率の比較をグラフで示したものである。

収入内訳が属性ごとに特徴があったのに比して、経常費用の内訳比率のバランスは全グループを通して比較的ばらつきが少ない。全グループにおいて、事業費以外の管理費比率は経常費用額の11.6%から17.2%の範囲にある。

【図B-6】オーケストラの経常支出 属性別比較(2014年度 金額)



【図B-7】オーケストラの経常支出 属性別比較(2014年度 比率)



【表B-8】オーケストラの属性別平均 経常支出 一覧

	全団体 (n=25)	(比率)	特定型(n=3)	(比率)	自主型(n=11)	(比率)	地方型(n=8)	(比率)	地方一体型 (n=3)	(比率)
経常費用 合計	992,387	100%	2,265,023	100%	812,835	100%	812,835	100%	857,403	100%
事業費計	853,208	86.0%	1,874,426	82.8%	703,150	86.5%	718,528	88.4%	741,354	86.5%
楽団員人件費	421,619	42.5%	866,849	38.3%	292,095	35.9%	431,968	53.2%	423,712	49.4%
その他事業費	431,589	43.5%	1,007,577	50.6%	411,054	50.6%	286,559	35.3%	317,642	37.0%
管理費計	139,179	14.0%	390,597	17.2%	109,686	13.5%	94,124	11.6%	116,049	13.5%
楽員以外の人件費	97,723	9.8%	295,995	13.1%	75,735	9.3%	66,069	8.1%	64,485	7.5%
その他管理費	41,456	4.2%	94,603	4.2%	33,950	4.2%	28,055	3.5%	51,564	6.0%

※楽団員人件費には、指揮者・ソリストは含まない。

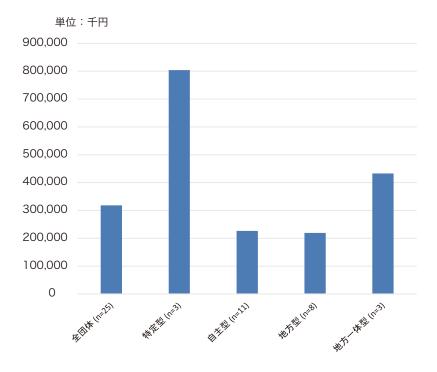
	標準偏差				
	全体平均	特定型	自主型	地方型	地方一体型
ĺ	614,895	562,649	511,102	188,805	162,525

2-4 オーケストラの財務概要:正味財産(単年度分析)

【図B-9】は、正味財産期末残高を25団体全体の平均と属性ごとの平均を比較したものである。【図B-10】【表B-11】では、当期正味財産増減額を示している。資産規模は、25団体の平均と比較すると、特定型が比較的大きく、次に地方一体型も他のグループより大きい。これは地方一体型はホールを専有し、その管理運営も同一法人が行っているためと考えられる。

特定型を除いては、一般及び指定正味財産ともにフロー(収支)、ストック(資産)両面において、経営の持続性の確保や、財務基盤の安定化のための財源措置を図ることが困難になっている。

なお、一部の団体では、特定基金(指定正味財産)の取り崩しや経常外収支(マイナス)による減少がある。



【図B-9】オーケストラの正味財産期末残高:属性別平均値(2014年度)

【表B-10】正味財産期末残高

	全団体(n=25)	特定型(n=3)	自主型(n=11)	地方型(n=8)	地方一体型(n=3)
当期経常増減額 (経常収支)	7,047	76,029	- 5,024	825	- 1,078
経常外増減増減額	- 4,633	- 36,917	- 815	502	- 44
当期一般正味財産増減額	2,414	39,111	- 5,839	1,327	- 1,123
正味財産増減額	- 7,548	39,111	- 28,000	- 20	703
当期指定正味財産増減額	- 9,962	0	- 22,160	- 1,347	1,826
正味財産期未残高	318,459	804,366	226,702	219,416	433,112

標準偏差				
全体平均	特定型	自主型	地方型	地方一体型
318,459	804,366	226,702	219,416	

2-5 オーケストラの経常収益の状況(単年度分析)

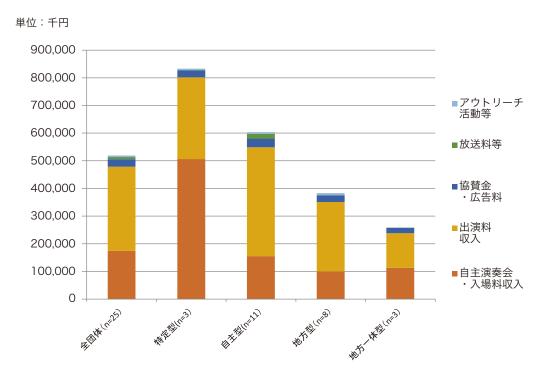
2-5-1 演奏収入

2014年度の事業収益のうち、演奏活動を通して得られる収益について内訳を分析した。「自主演奏会における入場料収入」、依頼公演で得られる「出演料収入」、「協賛金広告料」「放送料等」「アウトリーチ活動等」である。

【図B-11】は、オーケストラの演奏収入の内訳を、25 団体全体の平均値と属性ごとの平均値を比較したものである。【図B-12】は、同じく演奏収入の内訳を 25 団体の中央値と、属性ごとの中央値を比較したものである。いずれもほぼ同様のパターンを示しており、属性を構成する各団体の傾向が似通ったものであることがわかる。

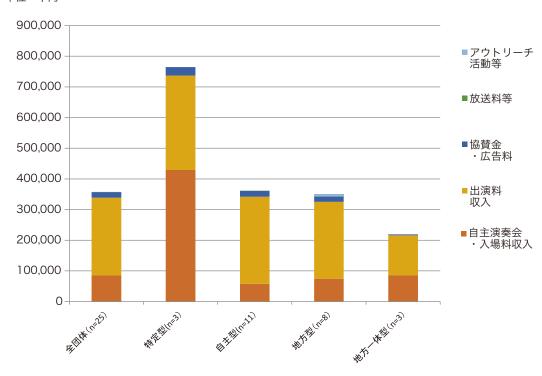
自主型、地方型、地方一体型の各グループは出演料収入の比率が高くなっている。

【図B-11】オーケストラの演奏収入 属性別平均値(2014年度)

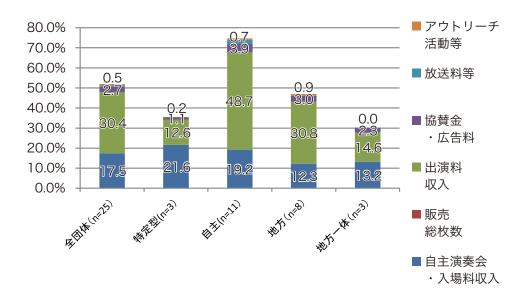


【図B-12】オーケストラの演奏収入 属性別中央値(2014年度)





【図B-13】オーケストラの演奏収入比率 属性別平均値



※各オーケストラの演奏収入比率を全団体及び属性別平均値を算出して示してある

2-5-2 公的支援収入

2014年度の25のオーケストラの経常収益のうち、国や地方公共団体などからの支援的 収入の内訳について分析した。「文化庁トップレベルの舞台芸術創造事業」に採択されて得 られた補助金、「文化庁その他」、「芸術文化振興基金」による助成、国際交流基金や公益 財団法人地域創造など、文化庁以外の省庁およびその外郭団体から得られた助成金などは 「国その他」に、「地方公共団体からの助成等(都道府県)」「地方公共団体からの助成等(市 区町村)」というように、調査票によって内訳を尋ねた結果を集約している。

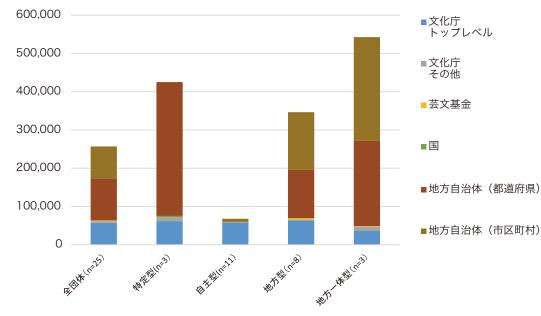
【図B-14】 【図B-15】は、公的支援収入について、それぞれ25団体全体の平均値、 中央値と属性ごとの平均値、中央値を比較したものである。【図B-16】はオーケストラの 経常収益に占める公的支援収入の比率を属性別に示している。

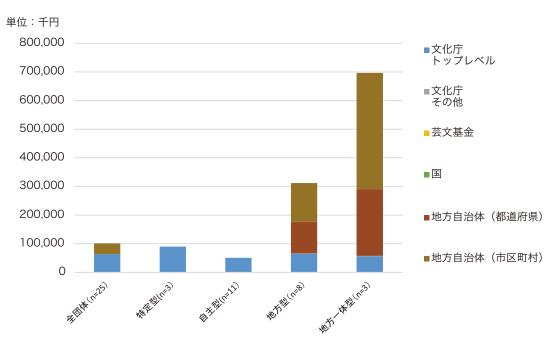
平均値と中央値の金額、内訳のパターン共に異なっており、オーケストラによって公的支 援収入の状況はかなり異同があることがわかる。

公的支援収入比率をみると、25 団体の平均では 25.7%であるが、地方型は公的支援 42.6%、地方一体型グループは63.4%と高い割合を占めており、その定義からもあるように、 地方自治体からの支援の割合が地方型は34.1%、地方一体型は57.7%と多くを自治体に支 えられていることが分かる。それに対し、自主型グループは公的支援収入比率は8.4%と低 く、公的支援に依存しない収益構造が顕著に表れている。

単位:千円 600,000

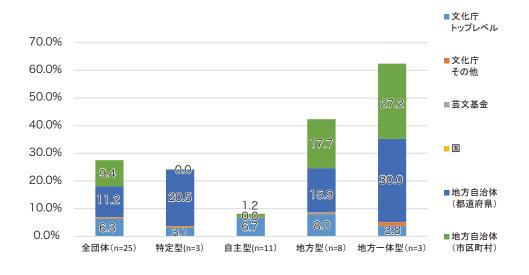
【図B-14】オーケストラの公的支援 属性別平均値比較(2014年度)





【図B-15】オーケストラの公的支援 属性別中央値比較(2014年度)





※各オーケストラの公的支援収入比率を全団体及び属性別平均値を算出して示してある

2-5-3 民間支援

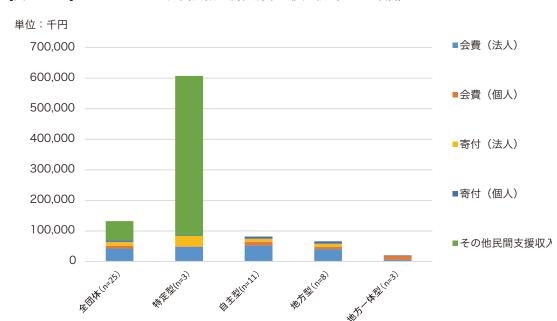
2014年度の25のオーケストラの収入のうち、賛助会員や寄付金などの民間支援の内訳について分析した。「会費(法人)」「会費(個人)」「寄付(法人)」「寄付(個人)」「そのほか」で内訳をみている。なお、通常、非営利組織の民間支援分析では、助成財団からえられる助成金等も含めるが、オーケストラ年鑑の分析では、助成財団からの支援と分けて分類しているので、本稿でもその慣行にならって、ここでは助成財団は含めていない。

【図B-17】【図B-18】は、民間支援について、それぞれ25団体全体の平均値、中央値と属性ごとの平均値、中央値を比較したものである。【図B-19】はオーケストラの経常収益に占める民間支援の比率を属性別に示している。調査票による調査で寄付、会費ともに法人、個人それぞれの額が把握されている。

民間支援においても、平均値と中央値の額、内訳パターンが異なることから、オーケストラによって民間支援の状況はかなり異同があることがわかる。

寄付・会費等による民間支援の全体に占める割合は全体平均では13.2%だが、属性ごとの平均をみると、特定型以外の割合は、自主型が10.1%、地方型が8.1%、地方一体型が2.4%と低い水準であり、大口スポンサーのある読売交響楽団が平均を押し上げていると考えられる。

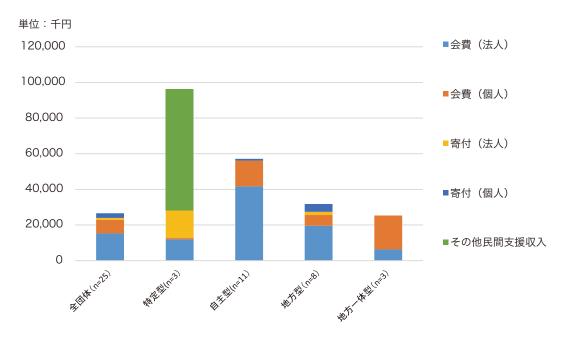
全体の中央値は、2千万円余にとどまっており、寄付・会費は中央値で経常収益の4%に過ぎない。



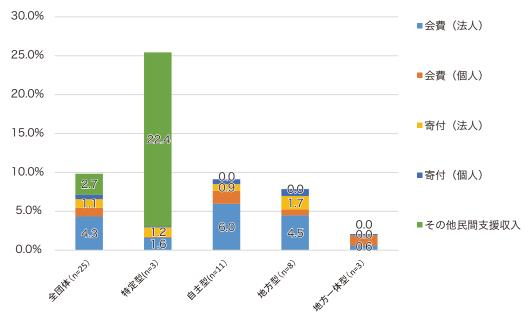
【図B-17】オーケストラの民間支援 属性別平均値比較(2014年度)



【図B-18】オーケストラの民間支援 属性別中央値比較(2014年度)



【図B-19】オーケストラの民間支援比率 属性別比較(2014年度)



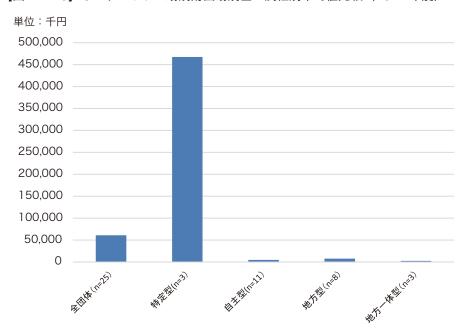
※各オーケストラの民間支援収入比率を全団体及び属性別平均値を算出して示してある

2-5-4 助成財団からの支援

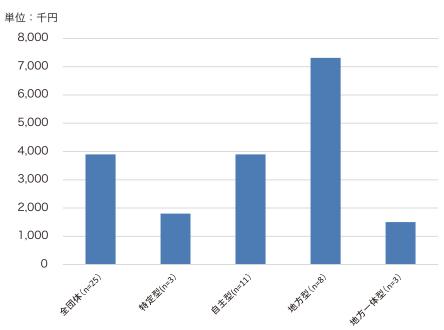
オーケストラ年鑑では、民間の助成財団を一項目たてて分類しているので、それについて も、属性別に比較した。

経常収益にしめる助成財団からの助成額の割合は、25 団体平均で2.5%。平均値は約6000万円であるが、中央値は390万円で、NHK交響楽団以外はきわめて低い水準にある。NHK交響楽団がNHKから受けている交付金をこのカテゴリーの「助成金」として調査票に回答しているため、一オーケストラが突出し平均を押し上げている状況である。

【図B-20】オーケストラの助成財団助成金 属性別平均値比較(2014年度)



【図B-21】オーケストラの助成財団助成金 属性別中央値比較(2014年度)



3. オーケストラの分析(時系列分析)

この項では、日本オーケストラ連盟の正会員のオーケストラの時系列分析を扱う。日本オーケストラ年鑑で公開されているデータをもとに、2004年度から2012年度が対象である。

2004 年から 2007 年度までは正会員団体数は 23 だったが、2008 年から兵庫芸術文化センター管弦楽団が加わり 24 になり、2011 年度には東京ニューシティ管弦楽団が加わり 25 団体になっている。

前項と同様、下記のとおり、4つの属性に分類し、

特定型:特定団体の支援の割合が大きいオーケストラ。

自主型:自主運営オーケストラ。演奏家たちが自主的に組織して発展した歴史をもち、特に大口の支援者に依存しないオーケストラ。

地方型: 地方オーケストラ。収入の少なくとも3割前後を地方公共団体から得ているオーケストラ。

地方一体型:地方オーケストラのうち、ホールを運営している地方公共団体の文化振興財 団等(地方公共団体が出損して設立)が、オーケストラの運営も行っている もの。

- *日本センチュリー交響楽団は、当初は大阪府が設立した大阪センチュリー交響楽団で、地方型に分類される楽団だったが、2008 年以降大阪府からの支援が大幅に減額され、2011 年にはゼロになり4月に名称も変更し、現在は自主型になっているので自主型に分類している。
- *なお京都市交響楽団は、当初は自治体直営であったのが、2009から財団 に移管され一体型に該当するようになったが、一貫して一体型と分類して いる。

3-1 公演数と入場者数

【図C-1】は、日本オーケストラ連盟正会員オーケストラの公演数と入場者数の総数の推移を示している。総入場者数は、おおむね350万人前後に変動しながら増加傾向にある。2008年度および2011年度の入場者数増加はそれぞれ兵庫芸術文化センター管弦楽団、東京ニューシティ管弦楽団が加わった影響を考慮する必要がある。

総公演数は、年間約3,000回をめやすに変動しながら増加傾向にあるが、2012年の公演数が減少しているのは、東日本大震災の影響と思われる。公演数を、自主公演、依頼公演、海外公演の種別の推移でみると、自主公演の占める割合は約30%で推移している。

【図C-2】は、公演数と入場者数の属性ごとの平均比較である。

平均公演総数についてみると、自主型では 140 回前後と多めで推移している。特定型の 平均公演総数は近年減少傾向にある。

平均入場者数は自主型では、2012年までであるが、近年減少傾向にある。一方、特定型は近年増加傾向にある。地方型は比較的安定して推移している。

特定型および地方型は自主型に比べて主催公演比率が高めである。

【図C-1】オーケストラの公演数と入場者数の推移(団体総計)



【図C-2】オーケストラの公演数と入場者数の推移 (属性平均比較)



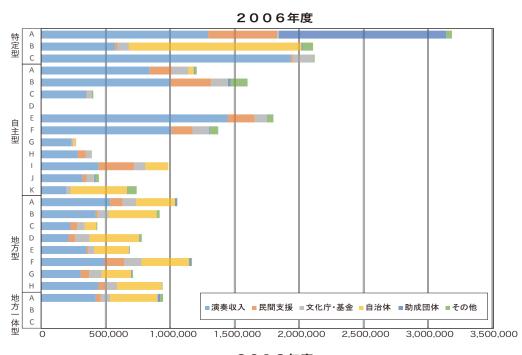
3-2 収益構造

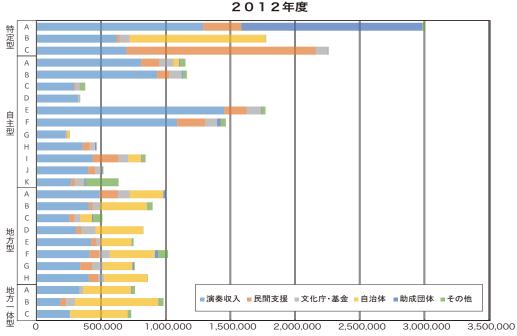
3-2-1 全団体の収益構造

【図C-3】と【図C-4】は、各オーケストラの収益構造について、2006 年度と 2012 年度をそれぞれ実額とシェアで比較している。「演奏収入」「民間支援」「文化庁・芸術文化振興基金」「地方自治体」「助成財団等」「その他」で内訳を示している。

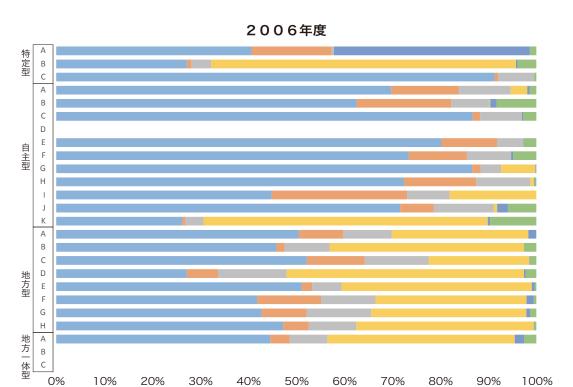
団体により収益構成は多様であるが、自主型の「演奏収入」が多く、地方・地方一体型の「自 治体」からの補助金等が大きい点はおおむね年度を通じて変わらない。

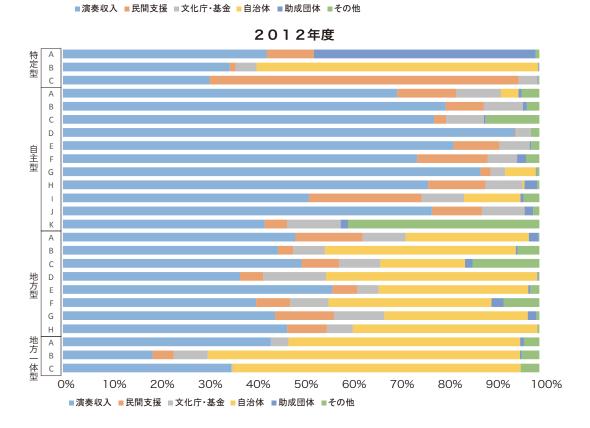
【図C-3】オーケストラの収益構造:2006年と2012年の比較(金額)





【図C-4】オーケストラの収益構造:2006年度と2012年度の比較(シェア)





3-2-2 収支構造と収益の変遷

【図C-5】は、経常収益と経常費用の推移を属性別平均で棒グラフにして比較している。また、「演奏収入」「民間支援」「文化庁・芸術文化振興基金」「地方自治体」「助成財団」「その他」の収入の変化を、2006年の各収入額を100%とした場合の割合を折れ線グラフで示したものである。

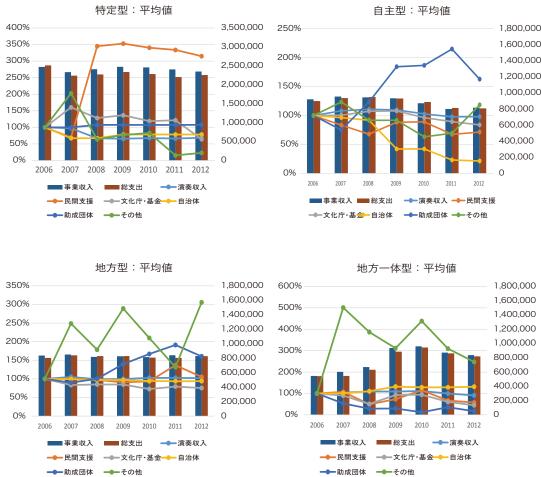
特定型について、民間支援が 2008 年度大幅に伸びているのは読響日本交響楽団の調査 票記入上の表記変更があった影響による。

自主型について、助成団体からの助成金の伸びが目立つ一方、自治体からの収入は減少傾向が強い。いずれも、その金額は少なく全体に占める割合は低いものではあるが、自治体からの補助金等と助成団体からの助成金がちょうど逆の動きをしている。2011年にかけて、自治体補助金の減少および、2012年にかけてのその他の収益の伸びの背景には、日本センチュリー交響楽団(大阪センチュリー交響楽団)が大阪府の補助金がなくなり、財源構成が大きく変化したことの影響があるとみられる。

地方型について、「その他」の変動が大きい。「その他」を除いて他の財源の傾向を見てみると、「助成団体」が 2011 年度においては 2006 年度の2倍近くになっている。一方、「自治体」や「演奏収入」の変動はほとんどない。「文化庁・芸術文化振興基金」は若干減少気味にある。

地方一体型については、「その他」の変動が目立つが、2008 年から構成オーケストラが 増加していることなどを考慮すべきである。自治体からの補助金は同期間の比較において1.3 倍ほどになっている。





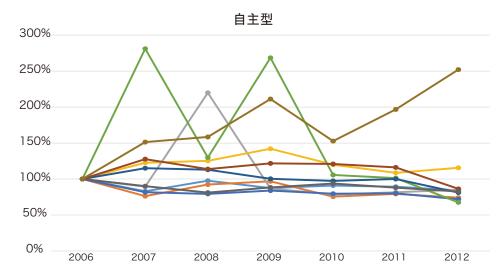
(註) 収益の変化率を示す折れ線グラフは、団体未設立やデータ欠損など一部の場合を除き 2006 年度を 100% とした指標

3-2-3 公的支援の変遷

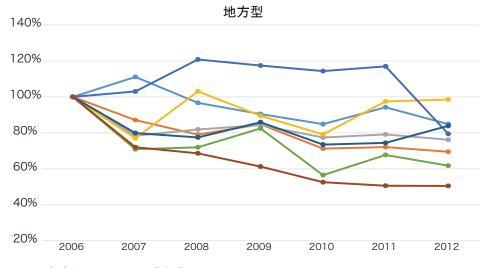
【図C-6】は、「自主型」と「地方型」の各オーケストラにおける「文化庁・芸術文化振興基金」からの補助金等の変化を 2006 年を 100%として、変動の割合を指標化してそれぞれ折れ線グラフで示したものである。

個別団体により傾向は多様であるが、自主型のオーケストラの一部で、増加傾向にある 団体と増減の幅が大きな団体がみられる。おおむね安定して推移しているオーケストラが多 い中で、年度ごとの変動が大きい団体が3団体ある。2006年に比して、2団体を除き額は 減じられている。

地方型では、いずれの団体も 2006 年度以降低下傾向にある。近年若干の上昇傾向で推移しているオーケストラは2団体のみある。



【図C-6】文化庁・芸術文化振興基金からの補助金等の推移(2006 年基準の指標)



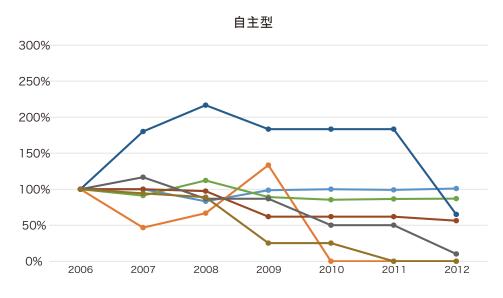
※ 2006 年度を 100% として指標化

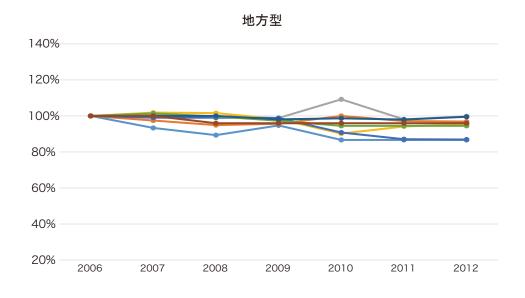
【図C-7】は、同様に「自主型」と「地方型」の各オーケストラにおける「地方自治体」からの補助金等の変化を 2006 年の収入を 100%として指標化し、変動の様子を折れ線グラフで示したものである。

自主型のオーケストラにおいては、比較的安定的に推移している団体が2団体あるほかは、変動のパターンは異なりながらも、全体的に減少傾向にある。

一方、地方型に関しては、基準年より安定的に推移していて、大きな変動が見られない。

【図C-7】地方自治体からの収入の推移(2006年基準の指標)





3-2-4 財源の多様性の変遷

【図C-8】は、組織が多様な資金を確保できているかを示す HHI 指標を、収入を「演奏収入」「民間支援」「公的支援」「助成財団」「その他」の5つに区分して属性別平均ごとに算出し、その推移を折れ線グラフで示したものである。HHI 指標は、値が小さいほど財源が多様であることを示し、5財源から均等に収益を得ている場合は、HHI 指標=0.2であり、いずれか1つしか財源がない場合は HHI=1となる。

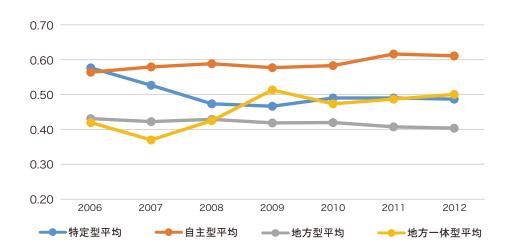
財源の多様性がもっとも低いのは自主型で、HHI は近年まで増加傾向にある。

特定型の財源が多様化している様子がうかがえるが、近年大きな変化はない。 地方型はもっとも財源が多様であり、近年より多様化の方向がうかがえる

地方一体型は大きく多様性が低下しているように見えるが、2008 年と 2009 年にそれぞれ京都市交響楽団と兵庫芸術文化センターのデータが追加されたことによる影響を考慮する

必要がある。

なお、財源集中度は収益構造を分析するためのひとつの指標として提示したが、いくつが最適というように示すことはできず、財源多様化が個々の組織にとって必要な選択か、実現可能かという点は個別に検討されるべきである。



【図C-8】財源集中度指標 (HHI) の属性平均推移

4. 公益法人の実演芸術団体の分析(バレエ団等)

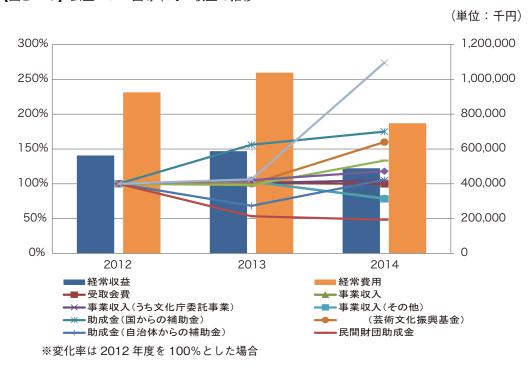
この項ではバレエ団などで公益法人に移行した実演芸術団体を対象に分析する。協会型組織、オーケストラ以外の実演芸術団体で公益法人になっているところは少なく、今回の公益法人調査に回答した9団体に留まる。分野もバレエ・舞踊4団体、オペラ2団体、演劇2団体、そのほか1と多岐にわたるが、およそ実演芸術を創造し、公演を行うような実演芸術団体が様々な法人格を有し数多く存在する中で、この項での分析対象はごく少数にすぎない。実演芸術団体全般の傾向と区別するために、以下、公益バレエ団等と表記する。分析年度は2012年から2014年度で、経常収益、経常費用、当期正味財産増減額を分析している。

4-1 公益バレエ団等の財務概要

【図D-1】は、公益バレエ団等9団体の経常収益、経常費用を棒グラフで示し、2012 年度の収益を100%とした場合、各収益項目が2013年度、2014年度、どのように変化したかを折れ線グラフで示している。

経常増減額比率は3年度とも100%を下回り赤字が続いているが、改善しつつある。経常収益総額は6億円から5億円で推移しており、2014年は低下している。

【図D-1】公益バレエ団等平均:収益の推移



【表D-2】公益バレエ団等平均:経常増減額比率

公益バレエ団体等(9 団体)・平均	2012	2013	2014
経常増減額比率	94.3%	96.9%	98.6%

4-2 公益バレエ団等の経常収益の状況

【表D-3】は、公益バレエ団等 9 団体の経常収益の平均の推移、および経常収益に占める各収益の割合を示している。【図D-4】は、収益の推移と収益内訳をグラフに示したもの。【図D-5】は、3か年それぞれを 100%として各収入割合の変化を比較できるグラフである。

事業収益が経常収益全体の80から87%を占める主要な財源である。そのうち、文化庁委託事業による収益は経常収益の3%前後であり、それ以外の事業収益が主要な収益源である。

国からの補助金は3か年で増加傾向にあるが、芸術文化振興基金、自治体等による公的支援とあわせて2012年で全体の3.2%、2013年で4.4%、2014年で6.1%である。文化庁からの委託事業収益とあわせても2012年度では6.2%。2014年度は事業収益の落ち込みが比率を上昇させている側面もあるが、それでも文化庁からの委託事業収益とあわせても9.8%で、10%には届いていない。

民間支援については、寄付金が 2012 年度の 1,400 万円から増加傾向にあり、寄付金比率は毎年 3%台となっているが、 9団体平均であり、個々の団体の受取寄付金の水準にはばらつきがあり、増減の傾向も異なっている。また、受取会費も 3.7%から 4.3%となっているが、 9団体の中には毎年受取会費が安定してあるところと、受取会費が全くないところもある。

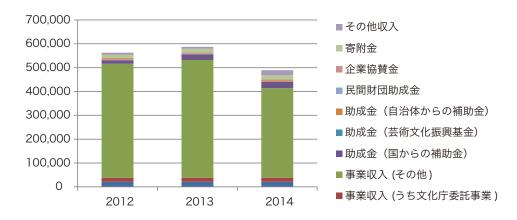
財源集中度指標は、0.5 程度と芸団協正会員(0.3) よりは特定の財源に集中しており、オーケストラ団体全体平均(0.53) よりは、やや集中度が低い。

【表D-3】公益バレエ団等平均:収益の推移

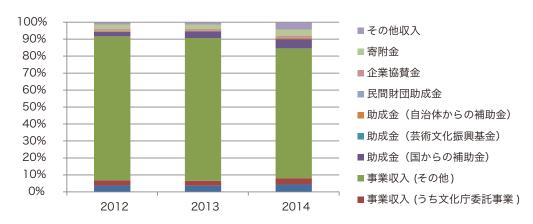
バレエ団体等 (9 団体)・平均(円)	2012 2013		2014			
経常収益 合計	562,656,989	100%	587,083,803	100%	489,524,126	100%
受取会費	21,242,892	3.8%	21,513,013	3.7%	21,224,614	4.3%
事業収入	494,722,791	87.9%	510,763,295	87.0%	392,613,718	80.2%
うち文化庁委託事業	16,597,884	2.9%	16,768,192	2.9%	17,460,453	3.6%
その他	478,124,907	85.0%	493,995,104	84.1%	375,153,265	76.6%
助成金(国からの補助金)	14,800,667	2.6%	23,094,936	3.9%	25,893,222	5.3%
助成金(芸術文化振興基金)	555,556	0.1%	555,556	0.1%	888,889	0.2%
助成金(自治体からの補助金)	3,111,222	0.6%	2,127,000	0.4%	3,292,889	0.7%
民間財団助成金	831,111	0.1%	444,444	0.1%	402,222	0.1%
企業協賛金	4,840,833	0.9%	4,751,972	0.8%	6,452,489	1.3%
寄付金	14,761,186	2.6%	15,537,252	2.6%	17,428,304	3.6%
その他収入	7,790,732	1.4%	8,296,335	1.4%	21,327,779	4.4%
財源集中度(HHI 指標)	0.49		0.50		0.46	

【図D-4】公益バレエ団等平均:経常収益の推移と収益割合(3か年)

(単位:千円)



【図D-5】公益バレエ団等平均:経常収益割合の比較(3か年の経常収益シェア)



4-3 公益バレエ団等の経常費用の状況

【表D-6】は、公益バレエ団等9団体の平均の経常費用とその内訳の表である。経常費用内訳をみると、事業費は最も高い2013年度で91.1%、最も低い2014年度で87.6%で、管理費は全体の8.9%から12.4%と低い水準にある。

2012年度を100%として管理費の推移をみると事業規模が拡大しても管理費は減少に転じている。

【表D-6】公益バレエ団等平均:経常費用の内訳と推移

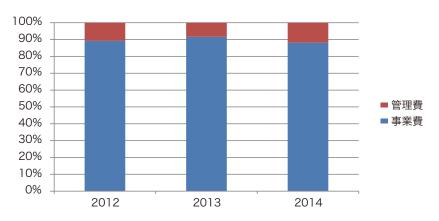
バレエ団体等 (4団体)・平均(円)	2012		2013		2014		
経常費用 合計	924,913,539	100%	1,038,243,677	100%	747,527,068	100%	
事業費	820,305,516	88.7%	946,245,799	91.1%	655,082,307	87.6%	
管理費	104,608,023	11.3%	91,997,877	8.9%	92,444,762	12.4%	

注)経常費用については、内訳の回答がない5団体を除く4団体平均

【図D-7】公益バレエ団等平均:経常費用の内訳と推移(3か年)



【図D-8】公益バレエ団等平均:経常費用の内訳割合比較(3か年)



【表D-9】は、3か年の公益バレエ団等9団体の正味財産増減額の平均の推移を示している。経常収支は、2012年度には200万円余の黒字であったが2013年度以降は、赤字に転じている。2012年度及び2013年度には、経常外収益により正味財産を補填できていたが、2014年度にはマイナスに転じている。

指定正味財産についても、2012年度のみ 5,600万円のプラスだったが、翌年度以降は、マイナスに転じている。

【表 D - 10】公益バレエ団等平均:正味財産増減(3カ年)

バレエ団体等(9 団体)・平均(円)	2012	2013	2014
当期経常増減額(経常収支)	2,221,991	- 29,453,588	- 2,243,018
当期経常外増減額	54,581,748	19,970,172	- 969
当期一般正味財産増減額	56,803,739	- 9,483,416	- 2,243,987
当期指定正味財産増減額	- 224,444	- 733,333	- 733,333

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

関西大学の馬場と申します。私はもともと会計士として監査法人で働いていまして、2000年頃から愛知県の中間支援組織でNPOの会計支援に関わっていました。その当時、行政からNPOに対して委託事業などが出されるようになり、コストの積算方法について、いろいろと行政と議論したことがあります。NPOは、芸術文化団体よりも財政規模が小さい団体が多いのですが、非営利組織として共通する部分もあります。その経験なども踏まえて、今日はお話をさせていただきます。

資料は二つあります。一つば委託事業の積算に関する提言』(以下、『提言』と表記。註1)で、これが愛知県のNPO担当者とNPOの実務者が集まって、どういうふうに委託事業のコストを考えたらいいかということを議論して、2007年に出した報告書です。もう一つは、プロジェクターでお示ししているプレゼンテーションの資料です。

まず、『提言』の1ページに「なぜ NPO への委託に係る積算が問題となるのか」とありますが、このときは委託事業を対象として話をしていました。行政からの補助金と委託事業費は、本来は性質が異なるものですが、実情としては補助金が出しにくいので、委託事業という名目で資金を出すという場合もあると思います。特に芸術文化団体の場合、委託事業と言いながら必要経費が全て負担されるわけでなく、実態は一部補助のような形になっている場合も多いと思います。イギリスなどで行われている議論では、補助金と委託は目的や性質が当然に異なりますが、コストという点では共通した考え方もあるといった議論もなされています。そのため、今日は「非営利組織と委託事業」というタイトルになっていますが、補助金にも共通した部分があるという前提で話を進めていきたいと思います。

ところで、非営利組織に対する委託費には積算基準があるのかというと、実際には明確な基準はありません。特に公共工事にはかなり詳細な基準がありますが、業務委託などの事業には積算の基準がありません。これは省庁によっても実態は違いますし、自治体でも部局によってどういうコストが認められるかは全然違っています。そのため、NPOが委託事業を請け負うときにもバラバラに一件一件、この費用項目はOKかダメか、いちいち確認しながらやっていたというところで、非常に事務負担がかかりますし、事業に必要なコストを回収できないという問題があったわけです。

NPOサイドからは、行政の委託事業を受けるとコストが足りない。やればやるほど大変になるという不満が出ていたわけですけれども、行政サイドからすると、それがなぜ足りないのかということが分からないわけです。悪意があるわけではなくて、コストに対する考え方が違うので、なぜ足りないのか分からない。しかし、実際にNPOが仕事をしている様子をみると、明らかに積算が足りていない。現場が大変なことになっているというので当時、愛知県のNPO担当の方が危機感を持ってくださって、ちゃんと一回話し合いましょうという場を設けたわけです。この『提言』は、その会議での結論をまとめたものです。

特に、ポイントとなるのは運営費の部分です。今日、私は関西から来ましたが、大阪では 橋下市長が芸術文化団体への補助金をカットしました。最近でも「運営費に対する補助金 はおかしい」と言われてしまうわけですが、果たしてそうなのか。当時、イギリスではいろ いろ議論されているということだったので、資料なども集めて議論しました。

NPO からの不満は、まず人件費が低すぎるというのが一つ。それと、必要な経費が十

分には積算されてないという不満が示されました。運営費の部分も含めて、【図 E −2】で示している組織として必要不可欠な事務所管理、本部機能、ガバナンス・戦略、資金調達などのコスト、会計的に言えば間接費と言われますが、そういった部分が足りてないという指摘がなされました。

当時の状況として NPO 自身も、ミッションや活動が最優先ですので、コスト的にカバーできなくても、少しでももらえれば何とかやりたいというようなこともあり、赤字でも委託事業を受けてしまうということがあります。短期的には、それによって事業ができるということで合理的な判断になりますが、中長期的に見ると団体運営が行き詰まってくる。当時、特定非営利活動促進法ができて7~8年ぐらいの時期でしたので、もう限界だというような話が出てきて、こういう議論が提起されました。

そのころ、イギリスでは「フルコスト」という議論がされていました。直接費だけではなく、運営費などの間接費も含めて必要なコストを負担してもらうという考え方です。イギリスでこういう議論が起こったということは、逆に言えば、イギリスの委託事業でもこういうコストが回収できず、考慮に入れられていなかったということですね。アメリカでは、実はこういう議論はあまり起こっていません。アメリカでは、恐らくそういうコストは回収して当たり前という発想が経営的にあると思うのですが、イギリスでこういう議論が起こってきたということで、日本とも似ている状況があったということだと思います。

この『提言』の2ページは、先ほどの委託と補助の話ですけれども、補助金では事業の趣旨によっては、全てのコストがカバーされない場合もあり得ます。ただし、イギリスでは、補助金だからといって運営費が回収できないようなやり方をするのは、よろしくないという議論がなされています。なぜかといいますと、必要なコストを負担しないまま補助金で何かをやってもらうということは、受け手が足りない財源をどこかから取ってこないといけないので、別の誰かに負担を押し付けていることになります。つまり、誰かの費用負担にただ乗りするということですね。これはフリーライダーとも言われますが、他人の負担にただ乗りして、何かの施策を推進するということは、果たして正しいのかということです。そうすると補助金であろうとも、初めからそういう運営費を負担しないというのは合理性がないという主張もあり得るわけです。補助金の趣旨によっては、運営費を負担しないという考え方もあってよいのですが、最初から当然に運営費部分は補助金の対象にはならない、という考え方は適切でないという議論がなされていたわけです。

『提言』の3ページは人件費、経費、運営費の問題、4ページも人件費の問題ですね。 人件費が足りないという場合に、それではどのように人件費を見積もれば適正なのか。この 問題は、実は今でも解決していません。当時に行った、ある程度大ざっぱな見積もりの例は 後ろのほうにあります。この人件費の水準を使って、NPO が愛知県内の部局や他の自治体 と交渉して、委託事業の積算が改善されたという話も聞きましたが、現在でもどれくらいの 人件費水準が適正である、という合意はなされていません。

なぜかというと、例えばいま、非正規労働に関して同一労働同一賃金が問題になっています。欧米では、同一労働同一賃金という議論がすんなりと進むわけですが、それは人を雇うときに、「あなたは何の仕事をやってください」ということが契約で決まっていて、それ

が同じなら賃金も同一にできるからです。しかし、日本の場合は、責任を持って企画を立てたり運営をしたりする事務局長のような立場でも、現実には雑用みたいなこともやっているわけですね。そうすると、その雑用の部分にまで高い単価を適用できなくなります。日本では、1人の人間がいろいろな業務をやっているので、単価が簡単に設定できないというところがあります。これはいまでもなかなか解決しない問題です。ただ、議論をしていかないとなりませんね。欧米では職能と賃金が結び付いていますが、日本の場合は人と職能が明確に結び付いてない部分があるので、そこをどう考えるかという議論は課題として残されています。

『提言』の5ページは、運営費や間接経費の部分です。【表E-1】「回収すべきコストと積算の状況」には、イギリスで議論されている事業費や間接経費などのリストが記載されています。まず、5ページに戻っていただきますと、事業をするために必要なコストが実際どういうものか示されています。【図E-2】でいえば、 $A \cdot B \cdot C \cdot D \cdot E$ というふうに分けてありますが、 $A \sim E$ という5つの事業があるということです。

会計的に言うと直接費、一般的には事業費と言ったりしますが、事業に直接掛かる費用を負担してくださいというのは、比較的言いやすいわけです。しかし、組織を運営していく上では、事務所の管理や、人事・総務・経理のような本部機能、マネジメントおよび監査、評価といったガバナンス・戦略開発の費用も掛かりますし、資金調達コストも必要になる。特に非営利組織の場合、欧米では資金調達にかなりのコストを掛けるわけですね。日本ではなかなか資金調達に手間や費用を掛けられませんが、いまファンドレイジング協会などが、そこを盛り上げようと頑張っているところだと思います。資金調達を含めたこのような間接費と言われる部分は、事業とは直接にひも付いておらず、団体の中で共通したコストとして掛かってくる。そのため、委託費や補助金を算定する際に、間接費を各事業に割り振って上乗せをして、費用負担を認めるべきという議論がイギリスでなされていました。

【表 E - 1】で、もう少しこれらのコストの中身を見てみますと、直接費は比較的に分かりやすいです。事業スタッフの賃金とか、事業関連の費用ですね。さらに、直接費の下にくる直接サポート費用というのも、イギリスでは議論されています。例えば、日本の非営利組織では、事務局長や管理責任者の人件費は、運営費や管理費に含めて考えることが多いと思いますが、イギリスの議論では、これは事業に関わる運営管理業務なので、事業費の中の直接サポート費用に入るという考え方になります。事業を実施するための雑用などの補助業務も、事業サポート費用に含まれます。日本の場合ですと、この直接サポート費用の部分でさえ、運営費とみなされて見積もってもらえない状況もあるかと思います。例えば、直接サポート費用の中身を見ていただくと、管理業務事務員や補助業務だけでなく、広報、専門家による支援などのコストも、事業に関わる部分は運営費ではなく事業費に含まれるというのが、イギリスでの議論の結果です。さらに、その下にある管理費の部分などは、日本ではまったく考慮されないことも少なくありません。本部機能や資金調達、マーケティング、監査、理事会等の経営に関わるコストなどですね。

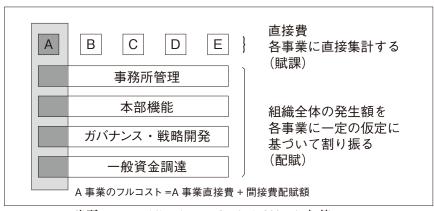
【表 E-1】回収すべきコストと積算の状況(『提言』8ページ「別表 1」)

	カテゴリー	具体的なコストの内容	積算の状況
	直接費 (direct output costs)	1. 事業スタッフの賃金 2. 事業に使用する電話・FAX・郵送費 3. 事業に使用する建物(帰属)家賃 4. 事業に直接必要な水道光熱費 5. 事業に直接必要な消耗備品 6. 事業に直接必要な旅費交通費 7. 事業スタッフの法定福利費	積算に考慮され ることがが多い
重	にアウトプット自体 を構成する活動に関 わるコスト	7. 事業へメダウンの広に個利員 8. 事業に関連して生じる租険料 9. 事業に関連して生じる保険料 10. 事業に直接必要な事務用機器 11. 事業に直接必要な資産の維持管理費 12. 事業スタッフの採用コスト 13. 事業に直接必要な旅設清掃費 14. 事業に直接必要な旅設清掃費 15. 事業に直接必要な資産の減価償却	
事業費	直接サポート費用 (direct support costs): アウトプッ トを直接的にサポー トする活動に関わる コスト	1. 管理者及び事務員の賃金及び法定福利費 2. 補助事業に使用する建物、「帰属 4. 補助事業に使用する建物、機費 5. 補助事業に関連をよる保険料 7. 補助事業に関連をは必要なのでは、 6. 補助事業に以びのでは、 7. 補助事業に以びのでは、 8. 補助事業に以必要なな事務のの場合が、 9. 補助事業に必要なな事務の表に、 11. 事業助事業のの賃金を施力の賃金を施力の賃金を施力の賃金を施力の賃金を施力の賃金を施力の賃金を施力の賃金を必要を収益して、 11. 事業の支援を受めるを受けるためのコスト 11. 有助業の支援を受けるためのコスト	
管理費	間接サポート費用 (indirect support costs): アウトプットを間接動に関わる コスト	1. 本部機能に受ける。	積算に考慮され ないことが多い
	組織費用 (organisation costs): 組織のガバ ナンス及び戦略開発 に関わるコスト	1. 外部監査・第三者機関によるチェック 2. 専門家(弁護士、鑑定士、税理士、会計士など)への謝礼 3. 金融コスト(利息・決済) 4. 理事会に関する経費 5. 戦略開発コスト 6. 準備金・内部留保	

出所:イギリスの中間支援 NPO ACEVO の資料(2002:148-159)を基に馬場氏分類

ですから、事業との関係を直接把握できる費用は、この表で言えば $A \sim E$ の所に自動的に集計されます。しかし、間接費や組織費用の部分は直接ひも付けができないので、割り振り計算をすることになります。イギリスにはチャリティ会計の基準(SORP) がありますが、決算でどのように費用計上されているかというと、【表F-3】 のようになります。

【図E-2】「フルコストの概念図」



出所: New Philanthropy Capital (2005) に加筆

【表 E- 3】「イギリスのチャリティ会計(SORP)」

A Incoming resources

- A1 Incoming resources from generated funds
- A1a Voluntary income
- A1b Activities for generating funds
- A1c Investment income
- A2 Incoming resources from charitble activities
- A3 Other incoming resources

Total incoming resources

B Resources expended

- B1 Costs of generating funds
- B1a Costs of generating voluntary income
- B1b Fundraising trading : cost of goods sold and other costs
- B1c Investment management costs
- B2 Charitable activities
- B3 Governance costs
- B4 Other resources expended

Total resources expended

Net incoming/outgoing resources before
transfers

コストの中で一番上の B1 にあるのは Generating funds、つまり資金調達費用ですので、この項目がそれだけ重要視されているということでしょう。 Voluntary income というのが寄付などの収入ですね。その下の、B2のところは Charitable activity なので、事業費になります。 B3 にガバナンスのコストがきて、B4 はその他です。 実際の活動計算書ではどのようになっているかというと、上述した費用項目が【表 E-4】 に並んでいますが、その内訳を示したものが【表 E-5】です。

【表 E- 4】「オーケストラの活動計算書」

Incoming resources Incoming resources from genrated funds						
Voluntary income	1	3,482,260	1,671,593	_	5,153,853	3,856,449
Activities for generating funds		158,150	-	-	158,150	211,510
Investment income	9	2,474	-	-	2,474	6,063
Incoming resources from charitale activities		4,924,313	95,589	-	5,019,902	5,409,293
Total incoming resources	_	8,567,197	1,767,182	-	10,334,379	9,483,315
Resources expended Costs of generating funds						
Costs of generating runds Costs of generating voluntary income	3	448,139	82,175	_	531,052	486,125
Fundraising costs	4	139,989	_	_	139,989	182,999
Charitable activities	5	8,176,197	1,263,719	_	9,439,916	8,829,368
Governance costs	7	49,063	_		49,063	69,448
Total resources expended		8,814,126	1,345,894	_	10,160,020	9,567,940

【表 E- 5】 「活動決算書の例」

COSTS OF GENERATING VOLUNTARY INCOME

	Unrestricted	Restricted	2015	2014	
	£		£	£	£
Allocation of support costs (Note 2)	184,349	46,592	230,941	231,666	
Other expenses	264,528	35,583	300,111	254,459	
	448,877	82,175	531,052	486,125	

Other expenses include £190,654 (2014-£206,908) relating to an apportionment of those musicians' rehearsal and concert fees which are considerated to generate fundraising income.

FUNDRAISING COSTS

	Unrestricted	Restricted	2015	2014	
	£	£		£	£
Fundraising event costs	76,446	– 7	6,446	38,398	
Allocation of support costs (Note 2)	24,176	- 2	4,176	25,021	
Other expenses	39,367	– 3	9,367	119,580	
	139,989	- 1	39,989	182,999	

COSTS OF CHARITABLE ACTIVITIES

	Unrestricted	Restricted	2015	2014	
	£	£		£	£
Concert and relay fees	4,534,056	342,607	4,876,663	4,626,658	
Travel, subsistence and transport of instruments	702,948	235,437	938,385	959,937	
Music and instrument hire	23,569	108,079	131,648	88,168	
Hall hire and box office commission	407,331	114,247	521,578	502,753	
Subs and programme expenses	249,703	243	249,946	247,021	
Grants payable (Note 6)	24,100	11,000	35,100	32,987	
Allocation of support costs (Note 2)	1,868,524	18,400	1,886,924	1,804,965	
Other expenses	365,966	433,706	799,672	566,879	
	8,176,197	1,263,719	9,439,916	8,829,368	

【表 E – 5】の上の方に Allocation of support cost がありますが、これがサポート費用 を割り振った部分です。一番上を見ていただくとCost of generating voluntary incomeとなっ ているので、寄付金集めなどに掛かった費用になります。これには人件費なども含まれます。 ファンドレイジング担当の、ファンドレイザーとか言われますけれども、人件費部分とサポー ト費用を割り振ってきた部分が入っています。その他のファンドレイジング費用があって、そ の下に Charitable activity ということで事業費になります。

これはロンドンのフィルハーモニア・リミテッドというオーケストラの決算書です。事業費を 見ると、楽団員への謝礼、その下は旅費等です。その下が Music and instrument の hire ですから楽器等の借料でしょうか。その下がホールやボックス・オフィスの人件費や手数料。 さらに下の方にはサポートコストが割り振りってありますので、これだけ見ても日本の事業費 よりは範囲は広いように思います。それだけのコストを事業費に割り振って、確実に回収す るということでしょうか。日本の公益法人やNPOの決算では、事業費と管理費は分けます けれども、管理費の中をファンドレイジングやガバナンスみたいに分けたりはしないですね。 あと事業費といっても、付随業務をどのように処理するのかは、あまりはっきりしてない。公 益認定の問題もあるので、わざとはっきりさせていない部分があるかもしれません。そのた め、どこで・誰から・どういうコストを負担してもらうべきかという関係性が、あまり意識さ れていない部分があります。

【表E-6】「委託事業の積算状況」(『提言』の9ページ)は、当時NPOが委託を受け るときに、どういうコストがきちんと見積もられていて、どういうところが足りてないか、とい うことを議論していますが、人件費が三角になっていて、本来の必要額よりも低い金額になっ ていると指摘しています。

材料費や旅費は、行政的にいうと物件費になりますが、比較的正確に見積もられるケー スが多いでしょう。打ち合わせや時間外手当てなどは、公共工事(設計業務)の場合です と見積もられますが、業務委託の場合は、なかなか見積もられないケースが多いかと思い ます。それから、管理費は当時のNPOの状況でいいますと、多くても事業費の10~20パー セントぐらいを積算する形で、すごく不足してるという話だったんですね。なぜかというと、 公共工事の場合でいきますと当時、ここの部分が 100 パーセント積まれる計算になっていま した。実際には入札等がありますので、そのまま丸ごと認められるかというとまた別問題に なりますが、計算の基準としては、事業費の 100 パーセントが管理費として見積もられると いう形になっていました。

それから非営利組織の場合、その下の付加利益や技術経費をどう考えるか。コスト以上 の金額を受け取ることに妥当性はあるかというところで、この論点が最初に提示されたとき には、NPO側からも掛かっている費用以上にもらう必要はないという意見が出ました。し かし、イギリスではこれも必要であるという結論になっています。なぜかと言いますと、組 織を成長させたり、戦略を立てたり、そのようなコストはいま掛かっているものではなく、将 来に必要となるコストになります。その部分をゼロにするということは、そのまま成長しなく てもよいということか、先ほどのフリーライダーの議論と同様に、他の誰かによる負担のお かげで発展した組織・事業にただ乗りするということになるので、将来に向けたコストも必 要という議論が、イギリスではなされていたということですね。

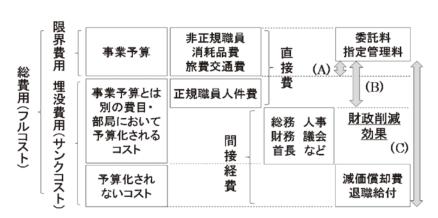
【表 E- 6】「委託事業の積算状況」

別表2 企業に対する行政委託事業の積算基準と NPO に対する取り扱いの比較

	説明	積算基準	NPO にとって も積算は 必要か		O の積算に計 されているか	現状・問題点
人件費	業務に直接従事 する者の人件費	職種、経験年齢等 によって単価を設 定	必要	Δ	計 上 さ れ る が、不十分な 場合が多い	経験やスキルに応じ た人件費を支払うこ とができない
材料費	業務に直接必要 な物品に費用	物価資料等に基づ き算定	必要	0	計上される場 合が多い	事業に直接要する分 は委託料でカバーさ れることが多い
旅費交通費	技術者の通勤費、 交通費、宿泊費	移動距離や移動手段等に応じて算定	必要	0	計上される場 合が多い	事業に直接要する分は委託料でカバーに は委託とが多い(た がランティンの分は計上されない ことが多い)
打合せ協議	打合せに要する 費用	人件費(往復時間 旅行時間含む)及 び交通費	必要	×	計上されない	協働を推進するため に NPO と行かっため コニケーショでかるがい 必要でがカバーされ でいない
時間外手当	時間外及び深夜 割増手当	割増係数によって 算定	必要	×	計上されない	時間外手当を支払え る団体は少なく、労 働法規上の問題が生 じている
業務管理費一般管理費	業事水員給金事信宣寄賃租料務務道報与、務交伝付、税、に職光酬手福用通費金減公雑附員熱、当利品費、、価課費附員熱、当利品費、、価課費、交地償、原費、交地償、銀費、金費役員職費通告費家費険る費役員職費通告費家費険	人件費の 120% などといった準備によって算定	必要	_	の 10 % 程度	十分な管理費を確保 することができず、 団体が発展する機会 を阻害している
付加利益	法人税、地方税、地方税、 株主配留、び割引、 支払保証料、 支払保証業外費 用		株主配当金を除いて必要	×	計上されない	団体の維持・発展 上、内部保留は必要 であるが、行政及び NPOともに、その 認識は希薄である
技術経費	技術研究費及び 専門技術料	作業内容に応じて (直接人件費+諸 経費) の 20%から 40% (特に高度な ものは 60%)	特別な技術を 用いる場合は 必要	×	計上されない	NPOのスキルやネットワークを活用した 事業を実施しても、 積算に反映されない

出所:愛知県調査・設計業務委託積算基準及び歩掛表を参考に馬場氏作成

このように必要なコストが見積もられない状況が、なぜ起こったのか。行政側にも決して 悪意があるわけではないのですね。それなのに、なぜそういうことが起こったかと言いますと、 役所が何か事業をやる場合には、当然に予算を付けるわけですけども、その事業予算をど う考えるのか。例えば、人件費がどうなるかといいますと、人件費は【図 E-7】の2列目・ 2 段目にあるのですが、公務員の人件費というのは当該事業の予算では組まれずに、人件費 の予算として組まれるため、現場では事業コストとして認識されなかったわけです。実際の 事業予算には、嘱託職員や非正規の職員の人件費しか含まれておらず、それに物件費等が 加えられるので、行政としてはどうしても狭いコスト感覚で判断をしてしまいがちになります。



【図 E-7】「行政のコスト概念」

出所:馬場英朗 (2013)『非営利組織のソーシャル・アカウンティング』p.101

最近では公会計の導入も進められており、公務員の人件費部分も各事業に配分して把握しましょうという話が出てきています。そうなれば、少しコストの範囲が広がって、この表でいえば直接費の部分までが視野に入ってきます。これぐらいの範囲がいまの行政職員のコスト感覚になると思いますが、実際には先ほど述べたように、3列目のところにある本部機能として総務・人事・財務・議会・首長、こういうコストも行政では全て別の予算として組まれています。そのため本来、民間組織と対等に比較しようとすれば、こういう部分も考慮に入れておく必要があります。それから一番右のところで、現金による支出がない減価償却や退職給付などの費用、これらは将来の支出になったり、すでに支出が終わったりしているため、予算としては全く認識されません。

東京都などの一部の自治体では、もうすでに公会計が導入されており、このようなコストも全て考慮に含められるようになっています。ただし、会計上で計算ができるということと、委託や補助金を出すときにそれを考慮するかということは別の問題で、基準がないと過去の慣行や担当者の考え方に左右されることも起きてしまいます。そのため、行政の担当者としては、直接費等の必要な経費を積んでいるつもりなのに、実際に民間に委託すると、間接費等が見込まれてないので、団体側がどんどん疲弊していくという状況が起こっていました。すぐに積算に含められるかは先の問題として、まずは認識を共有しましょうということで、愛知県では議論が行われました。

それでは、芸術文化団体にとってのフルコストを考えるとき、どのようなコストが必要になるかというと、単なる管理業務だけではなく、コンテンツを企画したり、プロモーションしたりする費用、ファンドレイズやマーケティング、寄付者や支援者とコミュニケーションを取ったり、ホールやボックス・オフィスの運営、楽器や機材の管理、あとは人材育成や地域との交流などのコストが掛かってきます。こういった部分は、掛けなければ掛けないで短期的には成り立ちますが、芸術文化団体に自律を求めて自分たちでやっていけるようになりなさいというときには、この部分の費用も誰かが負担してくれないと、そこまでには至れないわけです。

ただし、愛知県でも当時、こういった諸々のコストを全て行政が負担してくれという議論

をしたわけではありません。まずは状況を分かってもらって、委託事業で支払われているコ ストが、必ずしも十分な範囲をカバーしているわけではありませんよ、という共通認識をつく る必要がありました。その上で、どのように事業を設計したり、今後の施策を進めたりする のかというベースラインをつくるために、このような議論をしたということです。

そして当時、愛知県の委託事業でどういう状況が起こっていたかを具体的に試算したのが 『提言』の11ページ以降になります。芸術文化団体ではなくNPOの状況ですので、軽く触 れるだけにしますが、このケースはNPOの経営相談などを受ける業務で、専門知識のある アドバイザーが担当するのですが、専門性から見て人件費水準はどうなのかという問題が提 起されました。そこで、人件費をどう考えるべきかということを、大ざっぱに整理したものが【表 F-8】(『提言』の20ページ、) になります。

この人件費水準をいきなり適用してくれと言うわけでなく、まず議論の土台をつくるため に、単価等の検討をしました。企画立案や業務遂行の責任を負うような業務では、民間の 平均給与額を根拠に、40 代の単価で見積もって 2800 円から 3500 円という計算をしてみま した。主任・マネージャーレベルで2400円、スタッフレベルで1600円ぐらいということです。 その下が専門的なスキル・知識を必要とする業務で、これは公共工事(設計業務)の主任・ 技術者単価を持ってきて計算しました。その下の施設管理は再度、民間の平均給与額から 持ってきました。それから補助作業の単価も検討しました。これらの単価を基準にして積算 すべき、とルール化されたわけではありませんが、愛知県からの報告書として発行されまし たので、愛知県だけではなく他の地域でも、NPOなどが委託事業を受けるときに、交渉 の根拠などに使われたそうです。当時はこのような議論の前提が全く存在しなかったために、 正確な基準を設定するというよりも、一度整理をして議論を進めることが重要でした。

【表 E-8】「人件費の考え方」

〈事業を主に担当するスタッフ〉

(単位:円)

	事業	業務の内容	適用する単価の例	備考
NPOの専門性・ノウ	企画立案・業務 遂行を通常の責 任を持って実施 する事業	啓発/研修・講座/住 民参加講座/イベント の企画・運営など	責任者 (2,800 円/時間~3,500 円/時間) (40 歳代平均給与より) 主任・マネージャー(2,400 円/時間) (30 歳代平均給与より) スタッフ (1,600 円/時間) (20 歳代平均給与より) + 法定福利費 (一般的には賃金の138/1000)	調査) ÷年間平均労 働時間(厚生労働省
ハウを活用した事業	高度な専門性を 必要とする事業	行政計画・指針の策定 / 「高度な専門性を必 要とする」相談事業、 研修・講座及びイベス トの企画・運営、調査 など	主任技師/責任者 (45,800 円/日) 技師A: 主任・(38,300 円/日) 技師B:}マネージャー (30,300 円/日) 技師C: (26,000 円/日) 技術員: スタッフ (22,100 円/日)	国土交通省設計業 務委託等技術者単 価
施設管理運営事業 施設管理運営/指定管理者			責任者 (502 万円/年~643 万円) (40歳代) 主要スタッフ (435 万円/年) (30歳代) スタッフ (297 万円/年) (20歳代) + 法定福利費	国税庁民間給与実 態統計調査

- ※一般的に NPO は、民間企業と比べ合議で事業を企画・運営していく場合が多いが、人件費単価は、 現在のところ民間企業に適用される既存の単価を準用せざるを得ないため、積算における歩掛(人 員配置)についても、民間企業と同等の工数を見積もることが適切である。ただし、今後、NPO により適合した人件費単価が考案された場合には、工数の見直しを行うことも考えられる。
- ※年代別平均給与は、男女を合わせた平均給与を「適用する単価の例」として記載したが、「責任者」 については、その職責及び民間の勤務実態を考慮し、40歳代の男性平均給与を併記した。

〈サポート業務を行う補助作業者〉

	区分	業務の内容	適用する単価の例	備考
補助作業者	補助スタッフ	●特別のスキルを必要 としない責任が限定 された業務	普通作業員 (13,800 円/年) 軽作業員 (12,100 円/年)	国土交通省公共工事 設計労務単価
業者	アルバイト	●責任のあまりない作 業的業務	714 円/時間	愛知県最低賃金

また『提言』の11ページ【表 E-9】の例を見てください。このような単価でアドバイザー 専門業務の人件費を計算し直すと、実際払っていたのは62万4000円でしたが、試算では 120万ぐらいになるという結果になりました。それから間接費は、当時のNPOの決算書デー タから直接費の30パーセントという割合を見積もって、それで計算すると14万6000円であっ たものが、40万3000円になりました。総額では、実際に払われていたのが92万円ですけ れど、計算では183万円に相当するというような議論をしました。



相談事業の積算例

(単位:円)

	項目	行政試算	フルコスト	内訳			
直接費	アドバイザー人件費	624,000	1,237,000	行政の積算:52 日×8 時間×1,500 円 フルコスト試算:平成 18 年度設計業務委託 等技術者単価(国土交通省) 専門家 10 日×31,200 円(技師 B) マネージャー5 日×25,900 円(技師 C) スタッフ 37 日×21,500 円(技術員)			
	交通費	73,000	73,000	1,400 円× 52 日			
	消耗品・通信費	33,000	33,000	3,000 円× 11 ヶ月			
間接費	企画書作成、労務管理、総務、 会計及び監査、マネージメント(理事会等)、リスク及び将 来に備えるための戦略コスト・ 保留金など	146,000	403,000	行政の積算:直接費の 20% フルコスト試算:直接費の 30%			
	消費税等	44,000	87,000	総費用の5% (千円単位に端数調整)			
	合計	920,000	1,833,000				

出所:行政及び受託団体へのヒアリンングより馬場氏作成

【表 E −10】(『提言』の13ページ) にいきますと、これは専門業務ではありませんが、 NPOがもつノウハウを生かして、人材育成事業を実施したケースです。このときも、技術者 単価で人件費を計算しています。あとは交通費等にいろいろと漏れがあったため計算し直し たことと、ボランティアが担った業務にも相当程度の専門性が必要であったため、人件費コ ストとして見積もりを追加しています。

【表 E─10】「研修事業の積算例」

研修・講座事業の積算例

	項目	人日 行政/フル	行政試算	フルコスト	内訳
直垃	講座及び資料の企画(全体の総括含む)、打合せに関する人件費	20/18	200,000	598,400	行政の積算: 20日×10,000円 フルコスト試算: 平成18年度設計業務委託等 技術者単価(国土交通省)(以下「国土交通省 2006」) 責任者3日×46,300円(主任技師) マネージャー5日×40,100円(技師A) 中級スタッフ10日×25,900円(技師C)
	参加者募集、パン フ作成、講座資料 準備に関する人件 費	27/12	170,000	166,000	行政の積算: 20日×10,000円、25日×6,000円 円 フルコスト試算: 国土交通省 (2006) 下級スタッフ2日×21,500円 (技術員) 補助作業10日×12,300円 (軽作業員)
	講座運営に関する 人件費	30/10	300,000	262,000	行政の積算:補助業務30日×10,000円 フルコスト試算:国土交通省(2006) マネージャー0.5日×10回×40,100円(技師A) 補助作業0.5日×10回12,300円(軽作業員)
		0/50	300,000	647,500	行政の積算:50日×6,000円(補助作業のみ) ファシリテーターは過年度参加者のボランティア (の無償協力)を想定 フルコスト試算:国土交通省(2006) ファシリテーター(補助作業含む)0.5日×10
	会場設営・受付等 の補助業務に関す る人件費	50/0			回×5グループ 中級スタッフ25日×25,900円 (技師C) ボランティア25日×0円 (→P14参照)
	報告書作成に関す る人件費	20/11	160,000	163,000	行政の積算: 10日×10,000円、10日×6,000円 フルコスト試算: 国土交通省 (2006) マネージャー1日×40,100円 (技師A) 補助者10日×12,300円 (軽作業員)
	講師謝金	14/20	280,000	400,000	行政の積算: 14人×20,000円 フルコスト試算: 20人×20,000円
	スタッフ・ボラン ティア等交通費	14/20	71,280	323,280	行政の積算:東京等 2 名、県内 12 名 フルコスト試算: 講師 6 人× 2,000 円、スタッフ 70 人× 2,000 円 ボランティア 50 人× 2,000 円を加算
	パンフ及び資料の 印刷・郵送費		473,200	473,200	フルコストは行政の積算額で計上
	会場使用料		150,000	230,000	フルコストは実績額で計上
間接		_	210,448	979,044	行政の積算:直接費の 10% フルコスト試算:直接費の 30%

(単位:円)

(注)「人日」欄には、「行政」が積算したときに想定した作業日数と、「フル」コスト積算時に見な した作業日数を記載している。

116,072

2,431,000 4,454,650

212,126 総費用の5% (千円単位に端数調整)

出所:行政及び受託団体へのヒアリングより馬場氏作成

【表 E – 11】(『提言』の 16 ページ)、これは指定管理です。最近では文化ホールなどが 指定管理で出されるケースも多いと思います。当時から指定管理は、ハコモノ管理の感覚で 単価を組まれることが多かったので、そこで必要となるノウハウなどの発想があまりなかっ たように思います。このケースでは、人件費は職務によって民間企業の年齢別平均給与額で 再計算し、間接費も積み直しています。指定管理のノウハウや技術に関わるコストをどのよ うに考えるかは、いまだに議論が定まっておらず、課題として残されている部分です。

費|略的コスト、留保

金

合計

消費税等

【表 E - 11】「指定管理業務の積算例」

指定管理業務の積算例

(単位:円)

出所:運営団体の 2005 年度事業報告書及びヒアリングより馬場氏作成

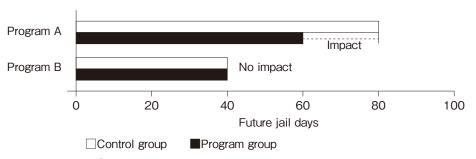
また、やはり当時は図7に示したコスト概念が、十分に認識されていませんでした。【表F - 11】(『提言』の16ページ)を見ていただくと、行政が直営でやっていた時の運営費も示 しています。それを指定管理に出そうと考えたわけですけれども、当時の予算でいうところ の管理運営費が 3180 万円掛かっていました。それに加えて事業費 340 万円があるわけで すが、ここで財政削減を目的として指定管理に出すという議論がなされたので、管理運営費 の3180万円から削減して、3100万円に指定管理料が設定されたようです。しかし、直営 時代の予算には、施設で働いていた公務員の人件費である3600万円が含まれていません。 人件費は事業予算とは別のところで組まれているため、考慮から丸ごと抜けたまま財政削減 が考えられました。その結果、3100万円の範囲内で人件費を収めようとすると、フルタイム スタッフの人件費が、施設長を含めた平均で年間 200~250万円ぐらいになる。そういう 形で、指定管理に出されてしまったということですね。

いまでもここまで極端な事例があるかどうかは分かりませんが、似たような考え方は現実 としてあると思います。民間とはコストの感覚が違うので、行政にはその点をきちんと説明で きるようにしないといけません。当時でも、実際に指定管理を受けている団体から「あまり にもおかしい」という意見が出ていたのですが、行政側からすると「それで運営できてるじゃ

ないか」という話になってしまうので、議論を進めるためのベースを整理する必要がありまし た。ただし、フルコストにも問題があって、いまのご時世に「コストが掛かるから払ってくれ」 という議論は成り立ちません。この『提言』が出された2007年の当時はそこまでの議論し かできなかったのですが、最近ではイギリスなどで、また新しい動きが出てきています。

インパクト指向と言いますか、日本ではまだ依然としてインプット指向、いくらお金を使っ たからどういう成果を出せという発想が強いと思いますが、そうすると指定管理などでもホー ルの稼働率とか、集客が何人とか、そういうところで評価が行われることになります。しか し、インパクト指向になると、その施設の役割は何なのか、社会に対してどのような変化を もたらすべきか、というインパクトをまず考えて、それを実現するために必要となる成果指標 を設定します。 例えば、教育効果を出すことが重要であるならば、単に施設に来たからといっ て、すぐにその効果は現れない。それでは、教育効果を実現するための前段階として、どう いうアウトカムやアウトプットの目標および数値を設定すべきか考えて、必要となるコストを見 積もるかということも重要になっています。

【図 E-12】「インパクトの考え方」



出所: MDRC (2013) "Financing promising evidence-based programs: early lessons from the New York City Social Impact Bond

最近ではKPI (Key Performance Indicator) など、重要業績評価指標ですね、数値を 使って評価しなさいといわれますけども、日本では稼働率を上げるとか、何人集めるとか、 インプット指向のKPIになりがちです。例えば図12でいうと、プログラムAとBがあります が、稼働率を上げるというのはプログラムBの方がよいという考え方です。この事例では刑 務所の再犯率を下げるプロジェクトを取り上げているため、刑務所に入っている日数が少な いと望ましいということで、数値が小さい方が成功ということになります。そうするとプログ ラムAとBを比較した場合、プログラムグループ(黒い棒グラフ)の再犯率はプログラムBの 方が小さいので、インプット指向ではBが成功ということになります。

しかし、インパクト指向の考え方でいくと、Aの方がよいということになります。なぜなら、 プログラム対象とはならないコントロールグループ (白い棒グラフ) と比較した場合、Bでは プログラムを実施してもしなくても再犯率が同じであるのに対して、Aではプログラムを実施 したことによって再犯率が下がっているからです。つまり、公共サービスというのは単に数字 上の結果を出すことではなく、社会に対してどのような変化(インパクト)をもたらすかとい うことが重要で、いま政府の共助社会づくり懇談会のワーキンググループでも、インパクトと いう考え方を非営利組織の評価に取り込んではどうか、という検討が行われています。

【表 E-13】「SIB のインパクト評価(ピーターバラ)」

事業内容	対象	成果の評価指標	行政の支払	財政削減
出所後の短期受刑者に対して支援・指導のプログラムを提供し、再犯率を低下させる	刑期が1年未 満の短期受刑 者3,000人	「% な トレ #☆」 ~ フ ロ ・	コントロールグルーノ と比較して、7.5%以 上の再犯率が低減さ れた場合に元本と利	(警察・裁判など)、 懲役刑・社会奉仕

【表 E-14】「SIB のインパクト評価(ニューカッスル)|

事業内容	対象	成果の評価指標	行政の支払	財政削減
地域で が消増い を は を は は で が で が で が で が で が で が で の の な の を ま に ま の を を は に ま の を を は に ま の を を は に の も を は に の も に も に も に も に も に に も に も に も に も に も に し も に し も に し も に し し も に し も に し も に し も に し も に し も に し も に し も に し も に し も に し も に し に し も に し も に し も に し も し に し も し し し し し し し し し し し し し	ニューカッスル 西部で長期的 な疾患を抱え る人びと	Wellbeing Star というツールを用いて、患者の健康・福祉に関して8分野の改善を測定する【アウトプット】 二次医療のコスト削減について、サービス受益者が利用した二次医療のデータと Newcastle North and East CCG に住んでいる比較対象グループが利用した二次医療のデータを収集して比較する【インパクト】	2. ノロソノム開始がり	- 即佐島を改善す

出所:馬場英朗「ソーシャルインパクト・ボンドにおけるインパクト評価」塚本一郎・金子郁容 編著『インパクトインベストメントによる社会イノベーション―ソーシャルインパクト・ボ ンドの挑戦』ミネルヴァ書房(近日刊行予定)

イギリスの場合ですと、公共サービスを実施する際に、財政削減とセットで検討する仕組 みがありますので、再犯率が下がったことによって、図13の一番右側にあるように財政削 減の効果がこれだけありますと計算して、その範囲で委託料を設定していくということが行 われています。

また福祉や教育、健康の分野にもインパクト志向が取り入れられており、図 14 にあるケー スでは比較的所得が低く、他の地域に比べると少し健康状態がよくないそうです。そこで、 行動改善のプログラムを実施することによって、 医療費削減というインパクトを生み出す。 そ のために、どのようなインパクト指標を設定していくかというところで第1段階として、短期 間で医療費の削減はもちろんできませんので、まずは6年間という期間を設けて行動改善の プログラムに参加した人数を評価する。これはアウトカム指標ではなく、アウトプット指標に よる評価になりますが、必ずしもその数値自体を出すのが目的ではなく、最終的なインパク トに結び付けることが重要になります。そして、第2段階としてインパクト評価を行います。 2~3年後から測定をし始めるのですが、他の健康状態がもう少しよい地域と医療費を比 較して、どれだけこの差を詰められたかというインパクトを測定するプログラムです。

他にも幼児教育とか、若者のニート・引きこもり支援など、いろいろなところにインパクト 評価という考え方が取り入れられてきています。コストが掛かったから単純にいくらというこ とではなく、これだけのインパクトを社会に生み出している、ということを同時に見せる取り 組みが始まっています。そのときに、芸術文化団体のインパクトをどのように測定すべきかと いうことは、もちろん私が現時点で言えるようなことではないのですが、そういうことも、も しかしたら考えていく必要があるかもしれません。芸術文化団体が社会に生み出す変化とい うのは何なのか。劇場に来てもらって、何人見てもらってということが、社会にもたらす変化 なのか。それを通じて、次に生み出すべき変化は何なのか、という部分がインパクトになっ てきます。そのインパクトが設定されたら、それを説明したり立証したりするために、どのよ うなデータを集めていくか。どういうプロセスを通じて実現するのか、ということがインパク ト指向の考え方になります。

もちろん私自身も、結論はまだ持っていなくて、いろいろ調べたり考えたりしているような 状況ですけれども、インパクトを測定するときに、その団体が独自にインパクトを定めて評 価できるかというと、それは難しいと思います。欧米ではそのような取り組みを支援する財 団やシンクタンク、大学なども参加して、一緒にそういうものを設計していくということが行 われています。イギリスでは特に、一流のコンサルティング会社で働いていたような人が、非 営利セクターに入って来て、インパクト評価の設計に携わったりしています。ヒアリングに行 くと、前はアクセンチュアで働いていましたとか、マッキンゼーで働いていましたとか、そう いう人たちが普通にいる環境ですので、日本でもすぐに同じようなことができるかというと、 非常に難しい部分はあるのですけれども、一つの方向性としては、インパクト指向の流れは 進むのだろうという印象を持っています。

(了)

付記:2016年2月16日に開催した研究会(於:芸能花伝舎)の講義録をもとに加筆。

註1:「行政から NPO への委託事業の積算に関する提言~あいち協働ルールブックの推進 に向けて~(NPO と行政の協働に関する実務者会議 2007 年 10 月)」

https://www.aichi-NPO.jp/7_keisyo/wakugumi/kyoudoukaigi/sekisanteigen0710/ sekisanteigen0710.pdf

調査の概要

1. 調査目的

本調査研究では、平成26年度事業である「芸術団体の経営基盤強化のための調査研究」 (実演芸術の各分野の基盤整備を担う統括団体を主対象) をさらに発展させ、分野ごとの 実演芸術の成立基盤を明らかにしつつ、昨今の芸術団体の経営基盤強化の方向性につい て研究する。

実演芸術団体には様々な事業形態があるが、 <協会組織調査>と<実演芸術団体調 査>の両方を実施。分野の状況、特性、多様性に留意しながら、芸術団体自らの工夫で 社会状況の変化に対応しようとしている動きを捉え、種々の支援策や経営改善にどのような 工夫が必要なのか研究する。

<協会組織調査><実演芸術団体調査>それぞれに、組織ごとの収入構造、支出構造 の把握と、それぞれの組織が運営状況とその改善についてどのような意識、意向をもって いるかを明らかにする。

2. 調査対象

- <協会組織調查>
 - 芸団協正会員団体
- <実演芸術団体調查>
 - 公益法人に移行した実演芸術団体
 - 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
- <補完アンケート調査>

平成26年度文化庁「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実演芸術団体

3. 調査方法

- ●本調査研究のための専門委員会を設置し、調査の方向性、まとめ方について検討した。
- ●非営利組織研究の専門委員(4名) および研究協力者(2名) からなる専門家会議を おいて分析を行った。
 - ①組織の運営や活動に関する設問票を通じての集約
 - ②公益法人について公開されている3か年分の財務諸表データの収集・集計
 - ③団体を会員とする協会型組織のヒアリング、およびグループ討議
 - ④分野別座談会の討議を通じての課題抽出と解決に向けての意向
 - ⑤オーケストラ・ヒアリング
 - ⑥芸団協加盟団体等に対する調査中間発表及びフィードバックなどの研究会

4. 対象団体、座談会・ヒアリング協力者数

①設問票送付団体数と回答団体数

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

設問票送付数:25 団体 回答団体:25 団体

追加設問票送付数:25 団体 回答団体:23 団体

芸団協正会員団体のうち公益法人に移行した団体

設問票送付数:15 団体 回答団体:15 団体

公益法人に移行した実演芸術創造団体 (バレエ団等)

設問票送付数:9団体 回答団体:4団体

平成26年度文化庁「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 | 受託団体のうち実演芸術団体

設問票送付数:125 団体 回答数:80 通

③訪問団体

ヒアリング団体:9団体

④分野別グループ討議:8分野54名

⑤オーケストラ・ヒアリング:6団体

⑥研究会 3回

5. 会議記録

■プロジェクト委員会

① 2015 年 6月 25日 於:芸能花伝舎

② 2015 年 7月 17日 於:芸能花伝舎

於:芸能花伝舎 ※合同会議 ③ 2016年2月16日

④ 2016年3月18日 於:芸能花伝舎

■専門家会議

① 2015 年 8 月 4 日 於:芸能花伝舎

② 2015 年 12 月 22 日 於: 関西大学

③ 2015 年 12 月 24 日 於:芸能花伝舎

⑤ 2016 年 2月 16日 於:芸能花伝舎 ※合同会議

■研究会

① 2015年11月13日 「日本オーケストラ連盟の発展の歴史」 吉井 實行

② 2016 年 2 月 16 日 「非営利事業と委託事業」 馬場 英朗

③ 2016 年 2 月 26 日 「オーケストラの財務分析」 宮錦 三樹

「芸術団体の経営基盤強化のための調査研究 II」は、以下の諸団体、関係者、専門家 の方々のご協力を得て実施されました。ここに改めて謝意を表します。

■協力者(敬称、法人格は省略させていただきました) ヒアリング団体

吉井實行・桑原浩(日本オーケストラ連盟)、望月正樹(日本センチュリー交響楽団)、福 山修 (大阪フィルハーモニー交響楽団)、西濱秀樹 (山形交響楽団)、浅井雅英 (京都市交 響楽団)、大石修(神奈川フィルハーモニー管弦楽団)、平井俊邦・後藤朋俊・山岸淳子(日 本フィルハーモニー交響楽団)、中里郁子・兼坂久美子 (元日本劇団協議会)、大西晴一二・ 遠藤綾子 (徳島県邦楽協会)、藤本玲 (全国邦楽合奏協会)、岩朝利治・中川啓司・宇野 栄展 (あわぎんホール)、鳥羽屋里長・杵屋淨貢・吉住小三郎・前田克巳 (長唄協会)、吉 住小三代(三味線音楽普及の会)、森田ゆい(むすびの会)、渡辺泰子・渡辺正子(邦楽指 導者ネットワーク 21)

分野別座談会

■邦楽 2016 年 2 月 8 日 於:アープセンター会議室

川瀬順輔・鈴木遊輔(日本三曲協会)、吉住小三郎(長唄協会)、常磐津清若太夫(常磐 津協会)、清元延志寿佳(清元協会)、岡本宮之助(新内協会)、岡村一枝(義太夫協会)、 松峰照·森塚芳美(日本小唄連盟)、

■演芸 2016 年 2 月 15 日 於: 西新宿ハロー貸会議室

大瀬うたじ(漫才協会)、好田タクト(東京演芸協会)、三遊亭歌る多・伊藤輝(落語協会)、 田辺凌鶴 (講談協会)、桂歌若・田澤祐一 (落語芸術協会)

■舞踊 2016 年 2 月 22 日 於 : 芸能花伝舎

高木俊徳 (日本バレエ協会)、北浜竜也 (日本ジャズダンス芸術協会)、花輪洋治 (現代 舞踊協会)、田代淳・渡邊薫(日本フラメンコ協会)、小林恵美子(日本バレエ団連盟)

■舞台スタッフ 2016 年 2 月 23 日 於 : 芸能花伝舎

小瀬高夫·渡邉邦男 (日本舞台音響家協会)、西山英樹 (日本照明家協会)、早乙女初穂· 田中伸幸・船引悦雄(日本舞台監督協会)

■児童青少年向け舞台芸術 2016 年 2 月 24 日 於 : 芸能花伝舎

長谷詔夫 (日本児童・青少年演劇劇団協同組合)、大沢直 (全国専門人形劇団協議会)、 小林玄人,早川潔(日本青少年音楽芸能協会)

■現代演劇 2016 年 2 月 26 日 於 : 芸能花伝舎

白川浩司・横川功 (日本新劇製作者協会)、菅野重郎・福島明夫 (日本劇団協議会)、流 山児祥(日本演出者協会)、神山寛(日本新劇俳優協会)、坂手洋二・勢藤典彦(日本劇作 家協会)

■洋楽 (クラシック音楽) 2016 年 3 月 2 日 於:東京芸術劇場ミーティングルーム

桑原浩 (日本オーケストラ連盟)、徳永英樹・丹羽徹 (日本クラシック音楽事業協会)、澤 恵理子・野中徳子 (日本演奏連盟)

■団体会員部門 2016 年 2 月 18 日 於: 芸能花伝舎

金井文幸(日本音楽制作者連盟)、小林恵美子(日本バレエ団連盟)、仲村和生(日本劇 団協議会)、小林玄人・土屋友紀子(日本青少年音楽芸能協会)、長谷詔夫・山根起己(日 本児童・青少年演劇劇団協同組合)、塩田秀夫(日本モデルエージェンシー協会)、吉井實行(日 本オーケストラ連盟)

■担当役員

福島明夫 (芸団協 常務理事)

■プロジェクト委員 ◎印は委員長

◎桑原 浩 (日本オーケストラ連盟)

石田 麻子 (昭和音楽大学) 好田 タクト (東京演芸協会)

小林 恵美子 (日本バレエ団連盟) 高瀬 将嗣 (日本俳優連合)

中島 一子 (日本三曲協会) 藤木 香 (日本劇団協議会)

松木 哲志 (日本舞台音響家協会)

■専門委員

馬場 英朗 (関西大学 商学部准教授) (新潟大学 経済学部教授) 澤村 明

椎野 修平 (認定特定非営利活動法人 日本 NPO センター)

田中 敬文 (東京学芸大学 教育学部准教授)

■研究協力者

中嶋 貴子 大阪大学大学院国際公共政策研究科/日本学術振興会 特別研究員 宮錦 三樹 立教大学経営学部助教

■取材協力 太田 暁子、鳥谷部 輝彦

■調査補佐・編集 五藤 真、前原 恵美

米屋 尚子、谷垣内 和子(芸団協) ■事務局

◎執筆にあたっては、第一部は第二部で示されている調査研究内容をもとにプロジェクト 委員会の検討を経て事務局でまとめました。

第二部のⅥ、Ⅷ章については研究会の記録をもとに加筆し収録しました。Ⅴ章は取材協 力者及び事務局の取材報告をもとに、 VI 章 実証分析については、研究協力者の分析をもと に、調査補佐、編集、事務局担当で執筆、編集作業を行いました。

平成 27 年度文化庁「戦略的芸術文化創造推進事業」



芸術団体の経営基盤強化のための調査研究 II 一協会型組織の役割と課題 2016—

2016年3月31日 発行

デザイン:株式会社ビンス・アソシエイツ

編集発行

公益社団法人日本芸能実演家団体協議会 〒 163-1466 東京都新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティタワー 11 階

Tel:03-5353-6600 Fax: 03-5353-6614

E-mail research@geidankyo.or.jp

*本書の全部または一部の内容の無断転載・複写および電子媒体への入力は固くお断りします。