

舞台芸術団体の自己評価と活動成果の情報公開にむけて

2005年3月

平成16年度文化庁委嘱調査研究

社団法人日本芸能実演家団体協議会

はじめに

経済の発展のなかにあっても、舞台芸術は入場料収入のみによって経済的に自立していくことは不可能である。アメリカの経済学者、W.J.ボウモルと、W.G.ポーエンが、米国の演劇、音楽、バレエ、ダンス、オペラなど舞台芸術諸団体の財政問題を、ケース・スタディをもとに分析して『舞台芸術 芸術と経済のジレンマ』を発表したのは、1966年のことだ（邦訳は1994年、芸団協出版部刊）。以来、文化経済学の国際学会が発足し、芸術文化と経済の関係についての研究が進むとともに、『芸術と経済のジレンマ』は、芸術文化支援の必要性の理論的根拠として、全米芸術基金の設立や企業芸術支援委員会（BCA）の誕生など、アメリカの芸術支援制度確立の端緒をつくり、その動きは世界的に広まった。

わが国でも、1990年から芸術文化への支援制度が整い始めた。1992年には文化経済学会が発足、2001年には文化政策学部を設置する大学が出現し、文化と経済の関係について関心を持ち研究する学生が少なからずいる状況となった。

そのような関心の広がりを背景に、21世紀は文化の時代といわれ、国レベルでも文化芸術の社会における役割の重要性を認め、2001年には文化芸術振興基本法が、2002年には知的財産基本法が制定され、国の政策として文化産業への期待も広く論じられるようになった。しかし、文化芸術の活動には、広く大衆に受け入れられ、営利活動として享受者の負担のみで継続していくことが可能な事業と、非営利活動で支援がなければ成立し得ない部分とがある。後者は、けっして「儲けられない失敗者」ではなく、支援さえあれば後者がすべて前者に移行するというものでもない。芸術支援は、人々に多様な文化の享受を可能にするために必要なことであって、文化産業育成のための投資という観点は、その一部にすぎない。『芸術と経済のジレンマ』が刊行されてから40年近くになるとういうのに、一般の人々の間で、芸術活動がもたらす多様な価値の創出と芸術支援の役割について、まだまだ理解が浸透しているとはいえないのが現状である。

今回、舞台芸術団体が、自己評価と活動成果の情報公開に向けての研究に取り組んだのは、舞台芸術団体がその創出している価値について自覚を深めるとともに、それらを社会と共有していくために、活動成果について発信していく必要性を感じたからである。調査研究にあたっては、さまざまなジャンルの舞台芸術団体の制作者たちがプロジェクト委員となって研究会を重ね、自己評価の方法論や課題について議論した。また、アンケート調査やヒアリングを通じて、公的支援を受けている芸術団体の関係者の意見を集めた。ひとくちに舞台芸術といっても、わが国には実に多様な活動が共存しているので、それらを一括りにして論じることは難しく、芸術活動の担い手の間でもその公共性への認識には異同がある。しかし、課題は多々あるにしても、舞台芸術が社会で果たしている役割への認識を一般に広げていくためには、舞台芸術団体が自らの評価を行い、活動の改善につなげるとともに、その成果について情報公開していくことは不可欠である。人々が豊かに芸術を享受できるような社会に向かって、このような研究が一助となることを願っている。

舞台芸術団体の自己評価と活動成果の情報公開にむけて

はじめに

目次

1章 研究目的とその背景、手法	7
（1）直接的な契機と目的	7
背景その1 行政評価の波	7
背景その2 文化芸術振興基本法と基本方針	8
背景その3 芸術文化への公的支援との関係	8
（2）芸術団体が自ら評価指標を模索することの意義	9
公共性への自覚	9
自己改革の契機として	9
芸術団体評価の特殊性と普遍性	10
支援システムと芸術団体の情報開示	10
（3）研究の進め方と留意点	11
2章 自己評価と情報開示の方法～検討のプロセス	12
（1）自己評価 マネジメントサイクルと評価の指標	12
分野の違いを踏まえて共通項をさぐる	12
「芸術性」の扱いと評価のカテゴリー	13
「社会性」の視点	13
「人材活用力」の視点	14
継続的に活動できる経営力	14
（2）活動情報の公開について	15
経営情報の公開	15
誰に対する情報開示なのか	15
財務情報公開のためのフォーム	16
（3）財務に関する評価～非営利公益目的の組織の自己評価として	17
経営力の評価における2つの視点	17
財務の評価における事業会社と芸術団体の相違点	17
財務の自己評価 継続性への視点	18
（4）個別の事業評価と団体評価について	20
（5）参考：自己評価と情報開示について～ビジネス経営の視点から	21
A．組織評価の潮流	21
B．マネジメント・フロー	21
C．評価項目の設定	22
D．評価測定の考え方	24
E．社会性について	24
F．人材活用力について	26
G．経営力について	28

自己評価のための目標設定シート < 検討段階 1 >	32
自己評価のための目標設定シート < 検討段階 2 >	33
自己評価のための目標設定シート < 最終段階 >	34
組織理念、目標設定に用いるキーワードの例示 (C . 目標設定シートの補足)	35
3 章 芸術団体にとっての課題～アンケートとヒアリングから	38
(1) アンケートより	38
(2) 芸術団体の自己評価の方法論に対して～ヒアリングより	39
長期展望が持ちにくい現況	39
自己評価を行うことに伴うコストは誰がどうやって負担するのか	40
(3) 目標設定のカテゴリーについて～ヒアリングより	40
(4) 「情報公開のための財務諸表の表記法の提案」に対して	41
4 章 今後に向けて - 提案と課題	42
(1) 自己評価と情報開示にむけての提案	42
(2) 提案を実現していくための環境整備の課題	42
環境整備の課題の解決の方向性	43
(3) 自己評価とその公開～支援制度とのかかわりの課題	43
事前審査と事後の自己評価の関係	43
評価に第三者の視点を入れることの意味	44
事業評価と団体評価、行政評価	44
(4) 支援システムの高度化に向けて	45
5 章 資料：アンケートについて	46
(1) アンケート票	46
(2) 集計結果	49
回答団体プロフィール	49
設問回答集計	50

舞台芸術団体の自己評価と活動成果の情報公開にむけて

1章 研究目的とその背景、手法

(1) 直接的な契機と目的

2004年2月、文化審議会・文化政策部会は「今後の舞台芸術活動の支援方策について」をまとめ、「わが国の今後の舞台芸術創造活動への支援の在り方」の中に、「3. 新たな評価システムの確立」という見出しをたて、国の支援事業との関連で、「支援を受ける各文化芸術団体が国からの支援を受けていることを自覚し、各々の活動をそれぞれの観点から自己評価し、それを国民一般に公開していくことは大変有意義なことと考えられる」と述べている。

このたび、同提言を承けて、文化庁から芸術団体の評価と情報公開に関する調査研究を委託された。本研究は、舞台芸術団体の自己評価システムとその活動成果の情報公開方法の確立を目指すものである。さらには、それに連動した舞台芸術支援の評価についての共通指標を形成することをも視野に入れてまとめた。このような研究が公的な舞台芸術支援システムと芸術創造、舞台芸術団体活動の高度化に資すると考えるからであり、文化政策形成や、政策評価への芸術団体の関与を促すことにもつながると信ずるからである。

ただし、後に触れるように、芸術団体が自ら十全に自己評価を実施し、活動成果の情報公開を行っていくことにはさまざまなコストもあり、およそ芸術活動を行う団体全てにこのようなことを奨励しても、容易に普及するとは考えにくい側面もある。芸術団体にとっての課題は何か、それについても明らかにするよう試みた。

背景その1 行政評価の波

日本では、1996年頃から、自治体が財政赤字削減のために事業の見直しに着手し、「行政評価」という言葉が盛んに使われるようになった。端的にいうならば、「行政」にも経営と評価の視点を取り入れ、効率アップや行政サービスの質向上を図ろうという動きである。国レベルでも、行財政改革の一環で、特殊法人の独立行政法人化や（「独立行政法人通則法」1999年制定）「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（2001年）の制定というように法的整備が進み、「行政評価」は、その内容の是非はともかく、各省庁で実施されつつある。文部科学省および文化庁の事業も例外ではない。

しかし、このような流れの中で、文化行政にも「評価」の波が及ぶとなると、まず最初に文化芸術活動が評価に馴染むのかというような疑問が浮上した。恐らく、文化芸術関係者で最初にこの波の影響を被り、いち早く対応を始めたのは、国公立の博物館関係だろう。設置者である自治体や国の行政改革とは無縁ではいられないからである。もちろん、公立文化施設も同様の立場にあり、すでに事業評価に取り組んでいるところも多々あるが、舞台芸術の分野は活動の内容、規模、運営の手法等が多岐にわたり、さらには立地している地域特性もあり、その事業評価の手法について意見交換や経験交流が重ねられて一定の基準、方向性が見いだされてきたという段階には至っていない。関心は高まっているが、まさに試行錯誤の真最中というところだろう。

このような中で、冒頭に紹介した文化政策部会のまとめの言及は、設立母体が国や自治体でなくとも、公的支援の対象であれば、当然、「行政評価」との関連で、芸術団体にも「評価」や「情報公開」が求められる状況になったということの明文化である。さまざまな価値観、芸術観がかかわる芸術団体の活動に、いったいどのように「評価」を持ち込むことができるのかどうか。この疑問に対しては、ここでいう「評価」が、具体的にはどのような事柄が必要なのか、ひとつには「行政評価」との関連で、求め

られている内容を吟味していくことが重要であろう。

そもそも、自治体が行政全般に「行政評価」を導入するにあたっては、営利企業と違って単純に売上増などの数値目標がたてにくく、行政サービスが「評価」に馴染むのかという議論があった。したがって、サービスの質に対する評価についての議論を踏まえて導入されつつある。すなわち、何らかの数値目標を掲げて、達成できた、できなかったという結果を見さえすればよいという単純なことではなく、経営のビジョンの策定やプロセスの見直しこそ必要なものであり、より包括的な改善への働きかけが重要という視点にたった評価である。であるならば、文化芸術活動についても「評価」を考えることは、活動の役割を再認識し、プロセスを再考する契機と成りうるのではないだろうか。少なくとも、数値化しやすい入場者数や、投下資金による効率を単純に比較すれば「評価」ができるのではないということについて言及することは必要であろう。

背景その2 文化芸術振興基本法と基本方針

冒頭で言及した文化政策部会は、そもそも、2001年12月に施行された「文化芸術振興基本法」によって、「文化芸術の振興に関する基本的な方針」が閣議決定され(2002年12月)その具体化の一環として2003年から設置された経緯がある。そして「文化芸術の振興に当たって留意すべき事項」で、「評価」に関連する項がある。該当部分を次に引用する。

(3) 支援及び評価の充実

文化芸術活動に対する支援については、公正性及び透明性が確保され、国民の理解を得ることができるよう、施策の目的に応じ、適切な審査方法及び評価に従って実施し、その結果を公開する。また、支援に際しての評価の方法について、文化芸術の各分野の特性を十分に踏まえ、定量的な評価のみならず、定性的な評価を含む適切な評価方法を開発、確立していく。(以下略)

定性的な部分に踏み込む評価だからこそ、評価方法をめぐる研究が必要なのであり、その開発、確立が時代の要請なのである。これまで、文化芸術というと、得てして余裕のある者が触れる楽しみと受け止める向きが多かったのであるが、「文化芸術振興基本法」で、文化芸術の振興は「心豊かな国民生活及び活力ある社会の実現に寄与する」として、基本理念や基本方針、基本的施策などが定められた。同法の施行により、国レベルで文化芸術の社会的な意義とその役割への期待が明文化されたのである。芸術家や芸術団体も、「好きでやっている」というだけでなく、その社会的役割への自覚が促されるようになったのだと言える。各芸術団体は、同法施行以前から、それぞれに組織理念を持ち、芸術上の方向性を定め、社会に対してもその役割を自認して活動していたであろうが、昨今の潮流から、それをより意識的にアピールしていく必要性が高まっているのではないだろうか。

背景その3 芸術文化への公的支援との関係

国の文化庁予算は、2001年度90,949百万(前年度比増加率12.4%)、2002年度、98,476百万(増加率8.3%)、2003年度、100,333百万(増加率1.9%)、2004年度、101,593百万(増加率1.3%)と、伸びを続けてきた。2005年度は101,593百万円(増加率、0.0%)と増加率でいえば横這いとなったが、国や自治体の行財政改革が求められ、予算カットが大方の傾向の中で、前年度レベルを維持しているのは、「文化芸術立国」というメインのプロジェクト名からも伺えるように、文化芸術が国の施策の中で重視されるようになったからであろう。国の一般会計に占める文化庁予算の割合は0.12%と、決して高いシェアではないが、過去十数年の趨勢からいうと、徐々にあがって、ここ4・5年は一定のレベルを

保っていると言える。このように重要度が増してくれば、当然、その効果が問われることになる。また、規模が大きくなってくれば、支援の目的別に効果が測られる必要性も出てくるだろう。漠然と芸術振興に寄与しているというだけではなく、文化芸術振興の基本理念や、基本方針でいうところの重要事項の実現につながっているかどうかという観点からの政策評価および行政評価が必要とされる。

となると、支援を受ける側の芸術団体からも、一般論として芸術活動に支援が必要という以上に、個々の活動に支援が得られた場合の効果がどのように広がるのか、より詳細な説明が求められるようになってくるということである。さらには、芸術活動を行う立場から、支援制度の改善や政策提言をより具体的にやっていくために、個々の活動をどう「評価」していくのかということが不可避となってくる。

(2) 芸術団体が自ら評価指標を模索することの意義

公共性への自覚

前項では、主に公的支援を受けながら活動する芸術団体について、「評価」と「情報公開」が求められるような背景に言及した。しかし、芸術団体の側からみれば、自助努力で活動を続け、公的支援を直接的に受けてこなかった団体も非常に多くある。また、公的支援を想定せずに、営利法人として舞台芸術公演を行う事業拡大を図っている法人もある。舞台芸術を創造する団体に対して「評価」や「情報公開」について問うことは、そもそも、公共的役割を自覚して、継続的事業体として公的支援などを受けながら活動していくのか、自らの楽しみのために同人的に活動を行うのか、あるいは、公共的役割というより興行としての成功を目指し営利企業として事業展開していくのか、組織の存立の大きな方向性を問うことから始まる。

わが国では、必ずしも営利を目的としない芸術創造集団でも、歴史的に自由に公益法人格を取得することができないために、株式会社や有限会社の法人形態を選択して事業を行っている法人が多数ある。形式的には営利法人でも、実態としては株式配当など行っておらず、非営利法人に近い活動をしていると自認している団体がある。特定非営利活動促進法の施行以降は、非営利法人格を取得することも可能になったが、職能集団が選択する法人格としては、必ずしも適切とは言い切れない部分があり、また、すでに営利法人で活動してきた集団が非営利法人へ転換するインセンティブが強くないために、法人組織の転換もほとんど進んでいない。一方、明らかに商業的な成功を目指している法人でも、人材育成などの基盤固めを行うために営利につながらない投資ともいべき活動を継続してきた側面がある。したがって、法人格だけを見て、芸術団体の活動の方向性を営利か非営利かを外形的に見極めることは困難で、一般からみて、どのような団体に支援が必要なのかを分かりにくくしているきらいがある。

折しも公益法人制度改革の議論が進められており、数年のうちには、公益法人格の取得が許認可ではなく、準則主義になることが予測されているが、改めて個々の芸術団体がそれぞれの組織のあり方を問い直し、来るべき制度変更に臨むことが必然となってくるだろう。芸術団体が、それぞれの組織理念をアピールすることが求められている。

自己改革の契機として

さらに、次章で詳述するが、営利・非営利に関わらず、一般に組織の経営を改善していく手法として、「自己点検としての評価」という側面がある。芸術団体が、自らの活動を改善するために、日頃、無意識的に行ってきたかもしれない自己点検を、意識的なプロセスとして行い、経営の改善につなげていくことが期待される。

芸術団体評価の特殊性と普遍性

これまで芸術活動は、客観的な評価になじまないと考えられてきたし、確かに、多様な価値観に関わることであり、芸術表現が多種多様なように、その評価の指標も多種多様に考えられそうである。しかし、芸術活動は表現としての芸術性だけでなく、その活動をしている組織が与える社会的影響力、役割という部分がある。その活動の社会性や公共性に注目して、より汎用性のある指標を導入することはできるだろう。さらに、組織の活力や経営力に注目することもできよう。

数値で客観的に表せることは評価しやすいが、組織活動は、すべて数値化できるものではないし、組織活動を何らかの数値化という評価軸に無理矢理押し込むことは、めざすべきことではない。ましてや、営利活動と違って、芸術団体が果たしうべき社会性は、それぞれの組織の芸術上の理念に深く関わるものである。となると、多種多様でユニークな活動にふさわしく、その活動の評価についても個々の組織の独自性が尊重されねばならない。お仕着せの評価軸ではなく、個々の組織が自らの評価軸を確立することが望まれる、ひとつの理由である。

それならば、芸術団体ごとにユニークな指標を創出し、おのおの独自に自己点検たる評価をしていけばよいのかというと、それだけではない。ある程度芸術団体間に横断的に用いることができる指標を導入することで、芸術団体に対する社会的評価を促進し、文化芸術に対する社会的認知を上げていくことが期待できる。ただし、後で論ずるが、創造者の自由、芸術活動の自由との兼ね合いで難しい課題を孕んでいる課題ではある。しかし、次章で述べるように、少なくとも客観的に記述できる活動実績や財務情報については、事業概要の提示の仕方にプロトタイプがあった方がよい。わかりやすく情報開示していくことが、認知の広がりにつながるからである。

支援システムと芸術団体の情報開示

ところで、わが国で、舞台芸術団体に対して公的な支援が比較的広く行われるようになったのは、1990年頃からである。ひとつは1990年に設立されて支援を開始した芸術文化振興基金であり、もうひとつはそれまでの補助金の減少を補う形で文化庁事業としてスタートした「日米舞台芸術交流事業」（1986年）「優秀舞台芸術公演奨励事業」（1987年）「芸術活動特別推進事業」（1988年）である。これら3つの事業は1996年度に、アーツプラン21という施策に統合再編されて、さらに2002年度から新世紀アーツプランに再編された。

とりわけ芸術文化振興基金による支援の浸透によって、要項にそって事業への支援を申請し、審査を経て採択されるという仕組みとともに、個々の芸術団体や芸術家らが、活動の計画段階で助成申請書を作成し、事後には収支報告書等を作成し報告するという作業が、芸術団体にとっていわば慣行として定着するようになった。支援を受けて活動しようという団体は、それぞれの活動の目的や意義を明確にし、結果を総括することの必要に迫られるようになったわけである。

また、アーツプラン21の芸術創造特別支援事業は、わが国の舞台芸術の水準向上の牽引力となることが期待される芸術団体に年間の自主的な活動全般に原則として3年間の継続支援を行うというもので、「重点支援」という考え方が導入された点で注目すべき施策であった。これによって重点支援を受ける芸術団体は、支援の申請にあたって3年間の事業計画や将来の展望を明らかにすることを求められるようになった。

このように、芸術団体には、支援を受けなければ事業の展望や成果報告を明確にしなければならないという認識が広まっている。2003年度に芸団協が、文化庁および芸術文化振興基金の支援を受けている芸術団体を対象に実施した支援制度に関するアンケート調査（以下、03年度支援アンケートと表記）で、団体の活動概要に関する情報公開についての姿勢を問うた設問で、「公演数」「新作上演数」「所属

メンバーの状況」「鑑賞者の状況(人数)」「受賞関係の状況」については、「既に公開しており、積極的に公開していくべきだと思う」「求められれば公開することができる」という、肯定的な回答をしている割合がいずれも145団体のうち94%~99%となっており、当然公開する項目と捉えられている。「公開することに抵抗を感じる」という回答が25%と最も多い「貸借対照表・損益計算書の概要」というところでも、公開に肯定的な割合は65%と過半数を越えているという結果がでている。

ただし、どういう形で公開していくのかという点では戸惑いもあり、書式やまとめ方については、課題がある。それについては後に評価との関連で詳述するが、芸術団体にとって活動のための資金調達と結びついている支援制度が、芸術団体の行動を大きく左右し、活動の方向性にも影響を与えるものであることは間違いない。

また、ひとくちに芸術団体といっても、活動の分野、志向性、活動の経験、規模等によって、公的支援に求めるところ、要望等には異同がある。しかしながら、現状の支援制度は、それらの相違に対応できるようにになっているだろうか。支援システムの改善は常に望まれるところであるが、ではどのように改善すべきなのかを検討するベースとして、芸術団体の実態が一般に理解されやすい状況にはない。支援制度の浸透によって芸術団体が報告書をまとめることが一般化しつつあるとはいっても、その提出が義務づけられているのは支援先に対してだけであり、必ずしも広く公開されていないからである。芸術団体の中には、事業報告書、財務諸表もしくはその要約などを積極的に公開しているところもあるが、これを推し進めるには、いくつかの課題がある。

これらの課題については、次章以降で詳述するが、ここでは支援制度と芸術団体の評価および情報開示は密接な関係にあることを指摘しておく。

(3) 研究の進め方と留意点

本研究を進めるにあたっては、これまで文化庁新世紀アーツプラン・芸術団体重点支援事業の対象団体でさまざまな分野の芸術活動の運営に携わっている人々にプロジェクト委員となってもらい、そこの議論をもとに企業経営のコンサルタント等の専門家にも参加を依頼して検討を重ねた。重点支援に応募する芸術団体から委員を選出したのは、これらの団体が支援事業を行うにあたって計画と実績、財務諸表などさまざまな資料を文化庁に提出しており、また、先述したように03年度支援アンケートの結果からも、それらの情報を公開することについて問題なしとする回答の割合が多いグループだったからである。さらにマネジメントサイクルの基盤もある程度は整っていて、継続的な運営を前提とした議論に馴染みやすいからである。そのうえで、舞台芸術団体の理念、中長期計画、単年度計画のあり方、内部評価の方法および外部評価導入の課題と、それらのプロセス、情報公開指標などの検討を行った。

また、主に公的支援を受けながら活動している芸術団体が、「評価」や「情報公開」についてどう感じているかを探るために、検討の中間まとめをもとに、芸術団体重点支援事業を受けている団体を対象に懇談会を開催したり、芸術文化振興基金の助成を受けている団体等を対象にアンケートやヒアリングを実施して、その受け止め方の状況を捉えることとした。

2章 自己評価と情報開示の方法～検討のプロセス

(1) 自己評価 マネジメントサイクルと評価の指標

分野の違いを踏まえて共通項をさぐる

プロジェクト委員会は、さまざまな舞台芸術の分野から選ばれており、プロジェクトで議論となった大きな論点のひとつが、分野ごとに事情が違うので、さまざまな舞台芸術のジャンルに共通の指標づくりや情報開示の方法の提示は無理ではないかということであった。確かに、それぞれの団体の活動のサイクルは、公演のために非常に長く準備および稽古期間をとるものから、ひとつひとつの公演の準備から実施までが短いものまでさまざまだった。出演者およびスタッフの団体との関係でみると、オーケストラのように月給制を基本とする雇用形態をとっているところ、稽古期間と公演期間中とで数週間から数ヶ月にわたって、比較的雇用に近い形態の場合と、稽古期間は長くても、公演の出演料を払うだけの場合、集団での稽古は行わないで公演の出演料を1ステージごとに支払う場合、というようにいろいろある。また、おなじ番組・内容の公演を続けて行う分野とそうでない分野とがある。法人格も財団法人、社団法人といった公益法人から、株式会社などの営利法人、任意団体といろいろである。さらに、一般の観客が多くて団体の総収入に占めるチケット収入割合が高い分野と、それがまったく少なく、「市場」が存在しているとはいえない分野とがある。少し意見交換しただけで、これだけの違いがでてくるのだから、実際にどうやって公演を行うかということの詳細を描いてみようとする、あらゆる分野をカバーするようなモデルはそうそう作れそうにない。分野や団体によって、さまざまに状況が違うところで、評価のための共通の指標が設定できるのかということに対し、大方が懐疑的であった。

しかしながら、「評価」とまでの自覚はなくとも、活動の自己点検作業は常に行われている。03年度支援アンケートでも、なんらかの「自己評価」は行っているという回答が多かった。具体的には、139団体中、51団体(37%)が「年間計画・目標の設定を行い、達成度について団体内部で検討し、事業報告書等にまとめている」、45団体(32%)が「年間計画・目標の設定を行い、担当者レベルで達成度を把握している」、21団体(15%)が「団体内でだいたいの目標は話し合っているが、評価について方法論を確立していない」、18団体(13%)が「年間計画・目標の設定を行い、事業後に外部評価者の目を通して客観的に評価を共有するようにしている」となっていた。外部評価者の導入の割合はまだ低く、組織内での明文化や共有については進んでいない面もあり、ここでいう「目標」がどのような内容なのかは03年度調査では明らかではなかったが、82%の団体が何らかの形でマネジメントサイクルの自己点検は行っていると考えてよい。

事業の計画をたて、その実施に着手し、状況の変化に応じて計画を修正し、計画を遂行し、実施した結果を振り返り、次につなげる 経営の基本として、このようなマネジメントサイクルがあるといわれているが、芸術団体でも同じである。舞台芸術の公演を行う計画をたて、実現する。ただ、製造業などと相違点があるとすれば、製品にあたる作品の創造は、決められた製造工程を合理的に設計し、それにそって生産される形にはなりにくく、芸術家たちは「計画」が創造に枠をはめることになるのを嫌う。創造のプロセスで、作品内容が当初の見通しから変わっていくことは多々あり、創造のプロセスは変化しやすい。その違いが、享受者への提供の仕方、公演の宣伝などにも影響を与える部分がある。だから活動の途中で絶えず計画を見直し、自己点検作業をしながら進めることが不可欠で、柔軟にマネジメントサイクルをコントロールしていくことが求められる。それでも、年間に作品をいくつ創造するのか、公演回数等の規模をどうするのか、収支バランス予測を大幅に変えるようなことはできないので、公演計画の大枠は維持されるのが常だ。

そのように「計画」は、創造のプロセスで随時修正していくとしても、団体が創設されたときの組織

理念や芸術上の方向性は、頻繁に修正を加えるべきものではなく、不変である。何が不変で、どういったことが予め定めてしまうことが難しいのか、それらを考慮しながら、経営理論で通常用いられているようなマネジメントの自己評価プロセスを芸術団体にも当てはめることはできないか。プロジェクトでは、ビジネスコンサルタントから基本的な考え方の提示をうけつつ、芸術団体に適用できそうかどうかを議論した。

「芸術性」の扱いと評価のカテゴリー

一般的なビジネスモデルの基本的な経営の考え方は、(5) 参考：自己評価と情報開示について～マネジメントの観点から (P15 以降) で示されている。プロジェクトの議論は、これを踏まえてスタートした。団体の「使命＝ミッション」があり、それに基づき中長期目標を設定し、短期的な目標を定め、自己評価を行うという経営の基本の考え方にそって、自己評価の視点をどのように考えようと試みたのである。芸術上の評価は、社会とのつながり方という範疇に含められるのではないかと考えた (P.27 < 検討段階 2 > 参照)。芸術団体の組織能力の核は、作品を生み出す力であり、それがどのように社会に訴求力を持つか、持っているかということと考えられ、その根源はその団体が目指す芸術性にほかならないからである。しかし、プロジェクトでの議論で、芸術上の評価は誰が行うのか、何を指標とするのか、いったい評価できるものなのかという根本的な疑問が提示され、測定できるような指標を設定して評価するような類のものではないということが指摘された。芸術上の方向性は、芸術活動によって引き起こされる活動のあらゆる側面に及ぶことから、組織理念に含まれる、または同等の上位概念と考えるのが妥当だろうということになった。このような議論を経て、目標をどのような視点で設定していくかを示したのが、「目標設定シート」である (P.28 < 最終段階 > 参照)。検討の段階では、指標の例として具体的な項目を書き出してみていたが (< 検討段階 2 >)、芸術団体それぞれが自由に、独自の視点から目標を考えるべきであろうとのことから、細かい指標は例示しないことにした。ただし、全く何も示さないと考えにくいだろうということで、芸術団体にアンケートを行う際には、視点のキーワードを例示した。以下に、評価カテゴリーを大きく3つの区分にした過程について触れる。

「社会性」の視点

芸術団体には営利を目的としない団体が多いが、ここでは一般の営利企業にならって営利・非営利の両方に通用するカテゴリーとして、まず「社会性」という範疇を考えた。外部に向かって、どのような関係をとっていこうとすることを考えるカテゴリーである。しかし、営利を目的とせず「公共性」を自覚している芸術団体にとっては、「公共性」と考える方が適切な部分も多いので、併記している。

舞台芸術団体の場合、公演を行っていく力が、この「社会性」の中核となる。公演の内容は、実際に劇場やホールに出かけなければ味わえないものなので、公演を行うには、出かけていって見たり聞いたりする価値がある公演であると人々が受け止めてくれるような魅力がなければならない。それは広報力もあるだろうが、実績に基づく定評、作品の「ブランド力」による場合もあるだろう。すでに観客となった人々がその価値を認め、繰り返し求めてくれるという信頼関係と、作品をつくるだけでなく、観客をいかに広げていくかという働きかけも重要である。

D. 社会性について (P.18 ~ 20) で示したように、芸術団体の場合、企業という顧客志向、マーケティング志向をベースに、この「社会性」を考えると、いくつかの点に留意しなければならない。まず提供するものが大量生産可能な商品ではないということである。同品質のものを大量につくって大掛かりな宣伝を行い、そのコストを商品価格に転嫁することは考えられない。そして、芸術活動の場合、多くは先に享受者つまり「市場」を想定してそこに向かって作品をつくるというよりは、先に創造活動

があって、その価値を認める人々をつくりだす働きかけとなるということだ。そしてマーケティング対象の二重構造があるということである。つまり、直接的な享受者との関わりだけでなく、支援者、寄付者など、芸術活動を支える人々、団体との関わりを考えなければならない。これは、芸術活動が直接的な享受者以外にもたらす外部効果と深く関わっており、まさにそのような効果あるいは影響が芸術の公共性といわれる所以であり、芸術活動への公的支援の根拠でもある。では、それぞれの芸術団体が、具体的に直接・間接を含め、どのような効果、影響があると考え、それをどのように自らの活動の中に位置づけているのか。この「社会性」の категорияでは、その部分が問われている。

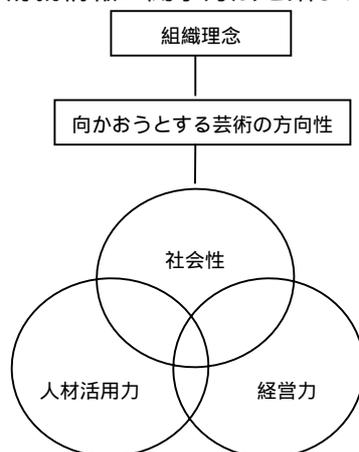
「人材活用力」の視点

一般のビジネスにおける人材マネジメントの基本については、P.20以下で述べたが、組織で働く人々の貢献意欲についての視点である。ビジネスモデルを土台にするまでもなく、芸術団体の作品創造力は、まさに創造活動を担う「人」に負っている。創造者たちが、いかにその創造力を発揮できるか、そのモチベーションを維持し、最大のパフォーマンスを引き出す組織環境が整えられているかどうか。芸術団体の活動の力を評価する重要な視点である。

先に述べた「社会性」の категорияが組織の外部に向かっていたのに対し、これは主に組織内部の、しかも将来に向かって「人材」がどのように活かされるかという観点で考える categoriaである。しかし、芸術団体の場合、創造を担う人は一般企業のように必ずしも被雇用者ではなく、そもそも生活の糧を得るためというより、「創造活動がしたくて」という個々の意志があって活動を行っているので、ビジネスモデルでいうような指標とはまた違った考え方が必要かもしれない。P.20では、芸術団体だけでなく非営利組織全般に適用できるような基本的考え方を示しているが、芸術団体によっては、特に必ずしも組織に所属はしていないが、創造のプロセスに関与する人々の範囲も含めて、この categoriaを捉えることが必要な場合もあるだろう。

継続的に活動できる経営力

最後に経営力である。芸術団体の経営については、非常に限られた研究しかなされておらず、その実態も数値データとともに捉えにくいのが現状ではある。しかし、後でも触れるが、継続的に活動を続けていくためには、運営責任者は経営指標を把握する必要がある。この categoriaは、経営の数値情報だけではなく、マネジメントの活動支援力、自己制御力、将来に向けての適応力に力点を置いて考えるべきである。利潤を追求する営利団体ではないので、収益力を数値でみて他業種や他団体と比較するということは、あまり意味をなさない。しかし、継続性という観点からいくつかの点に注目することは必要だろう。この点については、財務情報の開示方法を踏まえ、「(3)財務に関する評価」で詳述する。



(2) 活動情報の公開について

1章で触れたように、公的な支援を受けて活動している芸術団体の間では、「公演数」「新作上演数」「所属メンバーの状況」「鑑賞者の状況(人数)」「受賞関係の状況」など、団体の活動実績に関する情報を公開することには、ほとんど抵抗がない。それに比べると、財務諸表については約3分の1は抵抗があるとしており、ほかの項目とかなり差がある。抵抗感の具体的な理由等については、3、4章で改めて触れるが、抵抗感の中には、どこまでの数字を出せばいいのか分からないという疑問もある。抵抗がないと回答している人びとの間でも、情報の出し方には戸惑いがある。詳細な決算報告書をそのまま公開する必要はなく、また、芸術団体によって会計処理の方式が違う場合、財務諸表が公開されていても、それを読み込んで状況を理解するのが大変だったりする。芸術団体の収支構造を分かりやすく示すためにも、概要を示す基本的なフォーマットが共有されている方がよいのではないかとプロジェクトでは、そのような考えから、特に会計情報の公開方法について検討した。その結果、「情報公開のための財務諸表(案)」(P.30、31)にあるような概要の示し方を提案するに至った。このような方式が広く利用されるようになるかどうかについては、課題も多々あるが、それは改めて触れることとする。

経営情報の公開

経営情報の公開は、企業であれば商法に基づき計算期間毎に株主、出資者に対して行われる。さらに上場会社においては、より広範囲な投資家に対して、加えて証券取引法によって財務情報のみならず、事業活動全体を、より詳細に適時に開示する(有価証券報告書)義務をもっている。いわゆる「情報の開示」である。

芸術団体の場合、その法人格は財団法人、社団法人、株式会社、有限会社などなどさまざまで、法人格のない団体もたくさん存在する。比較的規模の大きな団体、とりわけオーケストラ等においては公益法人が多く、法的に行う情報開示もさることながら、支援をうけている国、地方公共団体、賛助者に対して積極的に行っているように見受けられる。しかし、おおよその団体においてはその公開への意識、ノウハウ、マンパワーの不足、費用などから情報公開の環境はまだまだ整っていない。

収益を上げることが主たる目的である一般事業会社においては、成長、拡大再生産のための資金の調達源である出資者を募るのに必要な情報、マネージメントコントロールに必要な情報に対してコストを投入することは当然の企業行動であり、ましてや上場企業においては不可欠な必要コストである。多様な資金調達の見返りは経営情報の透明性の高い公開のコスト、側面的には経営の自由性とのトレードオフでもある。

誰に対する情報開示なのか

それでは芸術団体にとっての情報公開とはどういう意味をもつものであろうか。

芸術団体の主目的は、創造、公演活動を行い、その企画、制作を行うことであり、享受者に芸術活動に触れる機会を普及、提供していくことである。「とにかくやりたくて」が団体創設の主たる動機であるとするならば、それを「いかに継続させるか」に努力を払っていくかが団体の使命であり、出資者、支援者に対する義務である。芸術団体の収益性、財務体質はおおむね脆弱であり、ましてや理念、芸術性を追求すればするほど、経済性の均衡から乖離していくこともある。それゆえ、法的な開示義務もさることながら、個々の団体に対する支援者(資金提供をうけている支援者のみならず観客、応援者など)に対する情報の公開、情報の発信、コミュニケーション活動が必要となってくる。昨今、事業会社ではCRM(Customer Relationship Management)を導入するところが増えている。即ち事業会社と顧客の接点、情報を密にし、双方に深い信頼関係を構築、維持する手法である。これを芸術団体に置き換えて考

えると、SRM (Supporters Relationship Management) とでもいえるのだろうか。ここで重要なことは情報の公開は自己評価のプロセスでもあることだ。団体の芸術活動の継続性を維持させるために必要とされる情報を整理し分析し、より効率的に、安定的に団体活動がなされるようマネジメントサイクルにおいてのツールとして活用されなければならない。

財務情報公開のためのフォーム

プロジェクトの検討では、芸術団体がその活動の収支状況を支援者等に理解しやすい形にする必要があると考えた。P.30、31 に示した「情報公開のための財務諸表(案)」の特徴は、芸術団体が団体の本来目的のために行う活動と、それを補うための活動、そして経常的な経費というように、3つのブロックに分けて収支構造を示そうとしている。

最初のブロックは、本来目的の活動である。舞台芸術を創造して公演することを主としている芸術団体の場合、公演事業と、教育普及活動が主となる。教育普及活動の中には、観客等を広げるために行う教育活動や養成所・研究所などを設置して研究生等を育成する場合もあるかもしれない。どの範囲までを主たる教育普及活動とするかは芸術団体の設立の目的による。多くの芸術団体が、このブロックでの収支はマイナスになっている。すなわち、入場料収入だけでは経費はまかないきれないという傾向が非常に強いのである。

第二のブロックは、助成金、補助金、寄付金、協賛金等、芸術団体が公演を成立させるために行う「資金調達」、すなわち外部から「支援」として得られる収入や、その芸術団体が補助的あるいは派生的に行っている収益事業がある場合、それらの収支の構造を示すブロックである。「支援」の中には、団体の構成員からの「会費」または外部からの「賛助会費」として集められる資金も含まれる。依頼公演の受託収入は、公演にともなう収入なので第一のブロックに含まれるが、経費の一部を支援として補っている文化庁の芸術団体重点支援事業は、委託事業の形式をとっていても実質的には一部助成なので、第二のブロックの収入に含めている。同様に、公演のために得られた企業などからの協賛金は、公演事業にともなう収入ではあるが、外部から補うために得ている収入としてこのブロックに含める。

このブロックに含める収益事業には、実演家のマスメディア出演にともなうマネジメント部門を擁している場合は、その収入が挙げられる。また、舞台用の機材やスペースの貸し出しなどもあるだろう。収益をあげることを目的に行っている教授業も、この部門に含められる場合があるかもしれない。いずれにせよ、芸術団体の本来目的のための事業というより、それを補い収入をあげるために行っている事業が含まれる。

第三のブロックは、経常的な経費である。ここには、人件費、福利厚生費、旅費交通費、通信費、賃借料、水道光熱費、減価償却費などの内訳を記しているが、総額表示でよい。人件費は、月給制をとっている被雇用者が全部ここに入るのではなく、団体としての法務や給与計算等の会計事務など、最低限必要な総務的業務に携わる人の人件費だけをここに算入する。芸術団体は総じて規模が小さいので、役員などの経営者が舞台制作の実務に携わっていることも少なくなく、被雇用者の数も少なく、多くの業務を兼務していることが多い。その場合、役員報酬は役員が担っている総務的な部分と、舞台制作との割合に応じて按分するのが妥当だろう。

これら三つのブロックをあわせて、芸術団体全体の収支構造が把握できるようにすると、分野によって、団体によって、これら三つのブロックの収支の、収入全体に占める割合は異同があるだろうが、第一のブロックの赤字を、第二のブロックで補い、第三のブロックをカバーするという構造については、およそ共通しているのではないかと思われる。

なお、財務情報では、このような収支構造を説明する付表として、公演を主とする芸術活動原価の概

要も重要である。公演は作品によって経費の内訳は異なるだろうが、芸術団体が主たる活動とする公演を成立させるのに、どれだけの経費がかかるのか、その総体を示さなければならない。ここで留意すべきなのは、公的支援や財団などからの支援の場合、支援対象経費が定められていることが往々にしてあるが、そういった支援先の規定にかかわらず、芸術団体がどのように活動しているのかを客観的に示すために、芸術活動原価の全体を示すことが重要なのである。

貸借対照表は、流動資産、固定資産、繰延資産、流動負債、固定負債、正味財産（資本）とそれらの主な内訳の概要と資産合計がわかればよく、詳細な内訳まで公開する必要はない。

これらの財務情報は、先にも触れたように、経営指標だけを取り出して云々してもあまり意味をなさず、むしろ公演実績と照らし合わせつつ、概要を見ることが必要である。財務の評価は、経営力の全体評価における一視点として位置づけられることが必要である。

（３）財務に関する評価～非営利公益目的の組織の自己評価として

経営力の評価における２つの視点

一般に、経営力の評価の視点には２つある。１つは、マーケティング機能、新製品開発機能、人材開発機能、情報、会計システム機能、これらを運営管理するマネジメントサイクル、いわゆる経営機能構造（マネジメントシステム）に関する評価である。

２つめがここで論ずる財務の視点である。前者は、芸術団体の場合、発展的活動を行ううえで不可欠な活動支援システムであり、それゆえ定性的かつ潜在的な団体のもつ能力の評価といえる。一方後者は、芸術団体が継続的に活動していける体力はどの程度なのであるか、さらには新たな創造活動において投入できる経営資源はどの程度なのであるかを、過去の数値及びそれに基づいた未来予測数値により評価するものである。従って、定量的かつ顕在的な団体のもつ能力の評価といえる。

これら顕在化している活動能力と将来の発展的活動を図る上での潜在的な事業能力を評価することによりその団体の、選択可能なオプションの整理、検討がなされる。ここでは、いわゆる公益的色彩の強い芸術団体における財務の評価についての留意点を、一般の事業会社と対比しながら述べてみる。

財務の評価における事業会社と芸術団体の相違点

事業会社の評価は、ある意味では、財務的評価につきるといえる。営利を目的として利益を配分するシステムであり、そのなかで、いわば「結果がすべて、勝てば官軍」の世界である。いわゆるステークホルダー（株主、経営者、従業員、債権者などの利害関係者）がはっきりしており、計算期間が終了すれば計算書類を作成し、株主には配当を、経営者、従業員には報酬、昇給、賞与がもとめられる。銀行などの債権者には、貸し金、債権に対する資金回収の安全性を評価される。ましてや上場企業ともなると、株式市場において株価の上昇、下落ということで日々評価されているのであり、その評価のファンダメンタルズは、まさに、企業業績であり、資産内容なのであり、それが企業価値そのものなのである。

では芸術団体においてはどうか。確かに同様の利害関係者をもつ事業法人、公益法人格をもつ団体も多々存在すると思われる。その法人としての責務においては共通することはあるだろうが、その設立目的、活動において公益的色彩が強く、そのほとんどが営利を目的としていないところに大きな相違があり、存在する価値そのものが違うのである。営利を主たる目的としていない以上、その財務的基盤は脆弱な団体が多いのは当然であろう。一般の企業で使われる、収益性、安全性、成長性、生産性、損益分岐点、キャッシュフロー分析などなどの経営分析指標はなじまない部分もあるかもしれない。それ

では、芸術団体になじむ財務の評価とはどのように行えばよいのであろうか。

財務の自己評価 継続性への視点

営利を目的としない芸術団体の財務の自己評価において、もっとも重視したいことは、事業の継続性である。その基盤なくして、芸術の伝承も、新たな創作活動もありえない。その意味においては、一般企業も、芸術団体も同じであり、前述の6つの観点からの財務分析は、たとえ出てくる値はどうであろうと、おこなっておく必要がある。特に活動資金の支援を受けている金融機関、出資者、賛助者、会員、国、地方公共団体などへの開示体制の整備は、今後の継続的な事業活動には不可欠なことである。

さて、芸術団体の特性を踏まえた、自己評価のポイントをいくつか掲げる。これらはすべて、ある時点で評価するものではなく、時系的に、そして中長期的に評価されていくものである。(別表、情報公開のための財務諸表の表記法の提案、P.30,31を参照)

1) 芸術事業収入

a 芸術活動の価値と収入の関係

芸術団体の芸術事業収入は、一般企業においては営業収入といわれる個々のサービス収入の総和に相当する。一般の営利企業では、サービス価格はコストと、その市場との関係によって決定される。提供されたサービスの総量は、サービスが他社とは差別化された品質の高いサービスであるか否か、価格によって変動する。したがって、サービス収入はそのサービスの生み出した価値と考えられる。

では、営利を目的としない芸術団体においてはどうか。確かに、公演活動収入は、下記のような式で表され、サービスの価格に数量を乗じた総和で示される。

$$\text{公演収入} = \text{入場料} \times \text{総観客数} (\text{観客数} \times \text{公演回数})$$

$$\text{公演収入} = \text{公演料} \times \text{公演回数}$$

しかしながら、入場料(価格)は必ずしもコストに基づいて決定されるわけではない。また卓越性があるからといって、入場料を高くするとは限らない。享受者を広げるため、享受しやすいようにという観点から入場料価格が設定されるからである。したがって公演収入の総和は、その公演が生み出した価値を反映してはいない。むしろ、芸術活動の継続性からは、その入場料、公演料が経済の収支均衡で形成されていることが理想ではあるが、観客数、公演回数の推移は、社会性の視点との関連で評価すべきところであり、単純な財務指標として用いることは妥当ではない。

b 公演、普及活動の視点(新たな作品創造をささえるプロダクトポートフォリオ)

多くの芸術団体は新たな作品の創造と普及に意欲的である。一般の企業でいえば研究開発、新規事業開発にあたる。新たな商品を市場に送り出すことは知力、労力、時間、それをささえる資金が必要である。もちろん、公的な支援や助成金、協賛金等を受けることもあるが、既に普及している作品、公演とのポートフォリオの中でその推移を評価しながら育成することが重要である。いわゆる「一発屋」では新しい芽は育たない。そのように作品を組み合わせる上演の計画をたてられるか否かは、団体の継続性を評価する重要な点である。また、芸術創造の多様性という重要な価値に関係することから、ひいては創造理念や経営力の評価の根源にもつながる。芸術団体を評価するにあたって極めて重要な点である。(P.23 図表、理念 経済マトリックス表参照)

2) 芸術活動原価

財務に関する評価において、まず整備すべきことは原価計算にあるといえる。それは各公演、企画別

に行う必要がある。営利企業においては個々の製品、サービスの原価計算を行い原価に利益を加えて市場の競争状況、商品、サービスの営業戦略に基づいて価格を決定する。しかし芸術団体においては、このような入場料の料金設定のプロセスはなじみにくい。正確な原価計算をしたとして、原価より入場料が下回ったとしても公益的性格上、公演する場合もあるし、もともと収支構造がそうである公演、団体もあるだろう。重要なことは、個別原価計算をすることによってコスト構造が明らかになり、想定された原価との差異を比較すること（自己評価）により改善策なり、新たな選択肢も生まれてくるかもしれない、という点である。

3) 芸術事業収支

一般の企業会計においては売上総利益に相当するもので、団体の主たる事業収入（公演活動、教育普及活動収入など）からそれに直接かかる費用（芸術活動原価）を控除した値である。

ここで、特徴的なのは、営利をめざさない芸術団体の場合、この値がマイナスになっている団体がかかり多いということである。また、マイナスでない場合も、出演者やスタッフ等に十分な報酬が支払われておらず、芸術活動原価が低く抑えられている場合が多々ある。営利企業では在り得ないことであるが、公益活動の場合、活動すればするほど損失が増加するという場合もありうる。

しかしながら、理念を遂行しながらも、経済的な収支均衡にむけて努力するプロセスは評価しなければいけない。つまりは当たり前のことだが、収入を増やす、コストを下げる行動である。前提としては、前述の個別の原価計算がなされていること、各公演が企画段階からマネジメントサイクルのなかでなされているかである。

4) 事業収支

事業収支は、芸術団体の特性を勘案した新たな概念である。企業会計に置き換えると、次のようになる。

$$\text{売上} \quad \text{売上原価} (= \text{売上総利益}) + \text{営業外収益} - \text{営業外費用}$$

芸術団体の事業収支は、管理費を控除する前段階での収支である。関連事業の収入、補助金収入は収入の性格が違うものであり、主たる公演、教育普及事業の収支が見えにくいということで分離し、表記することにした。

各収入の内容を見てみると、寄付金、会費、賛助会費は資金調達活動の中で得られた収入であり成果でもある。補助金、支援金においても、同様の活動によって得られている収入と考えられる。市場から得られた稼得収入ではないが、なんらかの支持を得ての収入であることから、一般企業の営業外収支とは位置づけが違い、支持獲得のための働きかけがなければ実現しない収入といえる。したがって、これら収入の大半が主たる事業に関わる成果として捉えれば、事業収支は団体の総合力を評価する指標とも考えられる。補助金、支援金、寄付金については、総収入に対する割合、団体の支出に対するカバー率などを採用すれば自己評価の指標になる。ただし、団体の方向性、分野等によってどのレベルの指標が妥当かという絶対的な基準はないので、既述したように、時系列的に自己評価する際の指標として用いようということである。

5) 貸借対照表の評価

計算期間の最終日の資産、負債、財産の各勘定の残高を表す計算書類である。活動収支計算書は事業活動の動態（フロー）と、静態（ストック）を表現している、また前者は計算期間終了時にリセットし、

再びゼロから始まるのに対し、後者はリセットができず、事業が続く限り過去の活動の結果を引きずって行く。したがって過去との比較により財産状況の変化を見ることが必要である。実際には比較貸借対照表を作成し、各勘定の変化を検証し、そして資金の調達、運用の状況を把握することである。

舞台芸術団体によっては、レパトリー作品を資産として評価し、舞台美術等の物的資産や、創造にかかる無形資産として計上し、貸借対照表上に表しておくこともあり、芸術団体の実質的能力を評価する重要なキーともなる。

(4) 個別の事業評価と団体評価について

組織の評価は、組織理念に基づいた、個々の事業活動の総和と、事業活動を支えるマネジメントシステム等を加えた全体評価である。したがって個々の事業も、それぞれにおいて自己評価の視点に基づき、マネジメントサイクル(計画を立てて、実施し、結果を分析し、次の活動へつなげてゆく)をもってして行われるのが基本的な考え方ということになる。

しかし、個別の事業評価の羅列、集積が、団体の評価となるかということ、それほど単純ではない。芸術団体の場合、ひとくちに芸術団体といっても、ともかく作品を上演してみるという目的のために集合した団体や作品企画ごとに集合する団体もあれば、単一の事業を継続的に行っている団体、多様な事業・公演を組み合わせで行う団体など、さまざまである。芸術団体の評価において重要な要因のひとつが、継続性であるということはすでに指摘したが、言い換えると、事業相互で他事業にもたらす効果への評価が重要であるということだ。

例えば、ある団体がいくつかの事業活動をしていたとする。そのうちひとつは「冒険的、意欲的企画作品」、そして「普及、育成途上の作品」、他のいくつかは「既に認知されている作品」の公演であると仮定しよう。はいうならばハイリスクな事業(ここで言うリスクとは、その一時点での成否のぶれ幅である)はミドルリスク、はローリスクな事業と考えられる。が卓越した作品であれば一時点の評価云々ではなく、事後、ある程度の時間経過の中で評価を得て、に支えられ、相互に影響しあいながら中長期的に育成されていく可能性をもつ。しかしながらが卓越した(あるいは可能性のある)作品であるにしても、支える環境条件がなければ、1回の公演で終了してしまうかもしれない。企画は良かったのだけれど、再現できないということで事後評価が活かされない。したがって、多様な事業のポートフォリオ(組み合わせ)は、新たな創造の芽をつくり育成していく上でも大事なインフラとなり得る。芸術団体が自己評価をするに際して、個別の事業の評価のみならず、他事業との相互関連要因、マネジメントの改善等に活かされることにより、新たな選択肢をもつくり出すという視点で経営力を考えることが重要である。もちろん、芸術団体の方針や発展段階によっては、複数の事業を組み合わせることを想定できない、敢えてしていない場合もあろうが、そういう団体は、継続性を支える経営力が弱いということになる。それは、個々の芸術作品が芸術として優れているかどうかということとは、違う視点である。

芸術団体の支援する側、外部からの評価についても、このような視点は重要であるが、その留意点については、改めて4章で触れる。

(5) 参考：自己評価と情報開示について～ビジネス経営の視点から

(本稿は、検討の段階で参考にするためにビジネス・コンサルタントから提示された視点であり、必ずしもプロジェクト委員会が芸術団体に適用するに相応しいと考えた議論の結果ではないことに留意されたい。)

A. 組織評価の潮流

組織評価、とりわけ営利組織である企業評価については、従来企業活動による収益を始めとする財務的側面での価値を測ることが一般的であった。しかし近年、地球環境・エネルギー問題への関心の高まり、さらには世界的に相次ぐ企業の行き過ぎた収益至上主義による反社会的な不祥事などによって、企業に対する社会からの価値観の見直しを迫ることとなった。この結果、営利組織といえども、営利を追求する前に社会の健全な成長を保護し、促進することを目的に、不祥事を未然に防ぎ、社会に積極的に貢献していくことが大切である、との認識が企業の中で生まれてきた。現在、多くの企業が取り組み始めているコンプライアンス(法令遵守)や企業倫理といった、いわゆるCSR(企業の社会的責任: Corporate Social Responsibility)は、これらを背景とした新しい企業価値の創造であり、それに伴い企業評価は社会性の側面を新たに加えることとなった。

このCSRの基本的な考え方は、ステークホルダー(利害関係者)との共生を意味し、特に消費者との接点となるマーケティング行動については、LOHAS(Lifestyle Of Health And Sustainability: 健康と持続可能性志向の生活スタイル)市場の概念での商品開発から流通、販売促進、アフターサービスに至る企業活動が目立つようになってきている。

今やこの分野はさらに強調され、企業側は積極的にCSRをブランド価値にまで高め、収益と連動させる動きが活発化し、企業アナリストもCSRの高い企業には高い格付け評価を与えることとなり、その結果投資家はCSRの高い企業に対して積極的に投資していくSRI(社会的責任投資: Socially Responsible Investing)が世界的に広がりを見せている。

B. マネジメント・フロー

一般に、組織評価の枠組みに関しては、その組織が設定する本来の目標と組織運営によって得られた成果とを比較するのが一般的であろう。この一連の流れをマネジメント・フローと言う。このマネジメント・フローは営利組織であろうと非営利組織であろうと本質的な部分では何も変わらない。

次に示すマネジメント・フローはMOSTECフローと呼ばれ、組織評価の枠組みを概念的に捉えるには理解しやすいフローであり、

Mission	使命
Objective	目標
Strategy	戦略
Tactics	戦術
Execution	遂行
Control	統制 評価

MOSTECフローで最も上位に位置するのは、使命である。組織が社会の中で存在する意義は、その組織の持つ使命で決まる。組織理念と置き換えても良い。例えば一般企業で見られる社是や社訓と呼ばれるものがこれにあたる。この使命に基づき組織目標が設定される。目標設定の形としては通常大きく二つの種類がある。一つは概念的に「あるべき姿(ビジョン)」として表されるものであり、もう一つは定量的に「目標数値」として表されるものである。通常、使命や理念は抽象的な表現であるが、目

標はより具体的で、一般的には長期計画(約10年)あるいは中期計画(3~5年)として設定される。この目標を実現させる為の基本的な考え方(What to do)が戦略であり、目標と表裏になっている。そして、その下に採用される戦術(How to do)によってフォローされ、実施に移される。

これら一連のフローの帰結は統制そして評価である。使命から始まった組織マネジメントが間違いなく目標設定、戦略構築等を通じて遂行され、その結果得た成果が目指す所を間違いなく実現したのか、そうではないのか、そうでないとすればどの点に差異が生じたのか、これらの点を明らかにすると共に、更に高い次の目標設定に反映されることが評価の意義である。

従って要は、組織が健全に活動するためには、組織の中でこのマネジメント・フローが実効性を持って動いているかを見極めることは非常に重要なことである。

一般的に営利組織はその目的に組織存続の鍵である収益を上げる為、このM O S T E Cフローは厳しく要求されるが、公益的色彩を帯びた組織になるほど、これらの点が甘くなってしまう。高邁な使命を掲げても、諸般の理由により目標はやや妥協された設定となり、戦略・戦術の段階ではありきたりの施策、遂行は成り行き、したがって厳しい評価はされず、といった尻すぼみの事例は枚挙に暇がない。

その意味でマネジメント・フローの帰結である評価を厳しく履行することは、これら一連の緩みを諫め、組織本来の姿に戻す自己制御の機能を有することになる。故に組織がその使命とするところを以って社会に存在する意義を実現するとするならば、それは評価なくして語れない所以がここにある。

C . 評価項目の設定

a . 評価の枠組みの設定

評価項目を検討するにあたり、上記のM O S T E Cフローに従い、それぞれの組織本来の発生から存立への原点に立ち戻り、全てが共通に持つ組織成立と維持発展の要素を評価の枠組みとすることが極めて合理的であり、有効性の高いものと思われる。

では組織の原点をどのように見るのかについてであるが、近代管理論の祖チェスター・バーナードの言を借りるなら、組織は「少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって、特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体」と定義している。更にあらゆる組織が成立する為の必要にして十分な条件を 共通の目的 伝達 貢献意欲という三要素を設定し、相互依存的关系にある三要素の調和を維持する為に管理機能を設定した。そして、組織が存続発展していく為には有効性と能率の確保を挙げている。

バーナードはこれら三要素を組み立て一つの組織を形成するにあたり、その共通の目的の設定と、組織内外への伝達をして、参加者の組織貢献の意欲が相乗化されていくことを説明している。

そうであれば、組織生成の源泉は共通の目的であり、この共通の目的がその後の内外への伝達、すなわちパフォーマンスとしての全ての行動を律する体系で無ければならない。

次に、行動を合理的な領域で考えると、その投入する資源と創出される成果の間に最大の創造的付加価値を生み出すことが必要である。しかしそれだけではバーナードの言う貢献意欲を組織に誘引させていくことは不可能である。そこでもう一つの観点すなわちマズローの欲求理論における自己実現に見るような、情意的価値の付加、例えばその組織並びに活動が、いかに高い社会性を持ったものであり、そこに参加する人々がそれによって自分も又偉大な社会貢献をしているという満足感を得るといった概念が組み込まれなければならない。

以上の点を整理すると、組織はある一つの共通の目的によって生成され、伝達と言う行動によって具現化され、更にその行動は合理的であり、価値的であることで、組織の維持と構成員の貢献意欲を醸成

し、このサイクルがスパイラルに向上していくことで、維持・発展していくことである。

これらの考え方を芸術団体に当てはめてみたとき、全ての芸術団体も又、何らかの理念に基づく共通の目的によって複数の人たちがまず集結したところから始まり、更にその共通の目的を具現化する行動を例えば公演と言う形で表現し、それはとりもなおさず芸術団体の内と外に対してインパクトを与え、その反復の中で更にパフォーマンスを高めていく一連の行為は、全く整合しているのが分かる。只、芸術団体にとって、組織の行動は合理的であって、価値的であるという一般的な考え方に対しては、その組織理念のあり方からも価値的であることを合理的であることに優先することは当然であり、その点では一般的組織とはやや異なる視点を持つことには留意しなければならないだろう。

b. 評価の前提としての組織理念

組織成立の三要素のうち最も上位に位置し、その組織発生の源泉を意味する「共通の目的」は、バーナードの言う「意識的に調整された活動や諸力の体系の方向を決定するもの」である。一般的には組織理念、組織哲学、組織ミッションと言った言葉で表現する(以下、本報告書では組織理念を共通語として使用)。先ほど述べたように、組織理念は組織の中核的価値観、組織の活動領域、達成しようとする内容を含み、組織成立要因の全てに優先して、その組織の依って立つものであるから、言い換えれば組織存立の意義であり、全ての行動を律する概念である。

勿論、組織理念は夫々の組織・団体が独自に定めるものであるので、その文言を評価の対象にするようなことは差し控えねばならないが、少なくとも社会の一員として芸術団体が存立するに値する内容でなくてはならない。

評価のうえでは、この組織理念を評価の大前提とし、芸術団体それぞれが具体的表現活動を目標以下遂行までの一連の成果として取り扱い、ここに評価の視点を置くことでその組織の存立意義を明確化し、更にその実現に向け、進歩向上の足跡を明らかにしていくことが可能となる。

c. 評価のカテゴリーの考え方

一般企業においては企業理念を組織成立の最上位概念と置き、企業の「理想とする将来像」と「到達すべき目標」が経営ビジョンとして示される。経営ビジョンは社会、顧客、組織との関係における価値観、企業活動を行なう上での基本コンセプト、企業目的、到達点における企業目標(具体的な数値で示される)の3つの要素で構成されている。またこれは対外的事業活動、組織内に対するアナウンス機能、と自社の哲学を表明する社会的ミッション機能を果たすものである。

そして経営ビジョンに基づき全体戦略(Strategy)を策定し市場との関係の中で事業戦略を構築し、具体的な施策(Tactics)に落とし込んでいく。施策は一般的には各機能部門(営業、生産、研究開発、人事労務、経理財務部門等)にブレイクされその施策、活動計画は予算化され遂行(Execution)される。

これらの施策の円滑な遂行のために評価基準を設定する。その基準は概ね 定量的な会計上の基準、定量的な会計以外の基準、 定性的な基準、に分類される。企業経営においては活動の結果は決算の数値にすべて凝縮されるので に関わる指標が重視されがちであり、例えば、売上高、営業利益、ROE、市場占有率、販売数量、販売単価などである。 については の目標達成のための手段というべき定量的に表わせる基準といえる。例えば、残業時間短縮、各種コストダウン目標、出願特許数、新製品開発数、新規採用人数などである。 については結果重視の企業経営にとって評価が難しいものである、設定した行動目標がいつの時点でどれだけ達成してなければならないかという基準である。たとえば、新人事制度の導入、情報システム化、社会貢献などが挙げられる。これらの評価は外的には決算として

評価されるわけであるが自己評価（Control）においては定量的なものは、月次、四半期など期間で予算差異分析を行い次の活動に反映されていく、定性的なものについては定例の会議等で進捗状況を逐次報告し目標達成のための修正改善を行う。

また、企業においては組織目標達成のためのモチベーションコントロールシステムとして組織、組織構成員の目標管理制度（MBO）を導入しているところが多い。しかしながら、業績（定量的）評価は比較的容易なのであるが、そのプロセスに対する目標設定（定性的目標）評価はなかなか難しく、うまく機能していないケースもあるようである。

現在多くの企業が取り入れている評価の手法として、例えば「バランス・スコア・カード」が一般的である。この「バランス・スコア・カード」では、最も上位に戦略を置き、次に四つの視点すなわち財務の視点、顧客の視点、内部ビジネス・プロセスの視点、最後に学習と成長の視点を置き、順次に夫々が連関されて一つの成果をもたらすとの概念で、一つ一つの視点に対する数値目標の設定と達成評価を行っている。又、この「バランス・スコア・カード」は非営利組織でも活用されており、その枠組みとしては、営利組織の戦略にあたる部分を「ミッション」と置き、財務の視点を顧客の視点の次に置き換えている点が違うが、要素的には全く同様の視点での評価を行っている。

D．評価測定の考え方

a. 評価する為には測定しなければならない

評価項目を考える上で、評価する為には測定しなければならない。測定については、例えば財務内容のように定量化されていることが大切である。しかし、一方ですべての組織活動を定量化して評価することは殆ど不可能である。或いは組織活動を何らかの定量枠に無理やり押し込むことは、本来目指すべき指針としての評価を歪める危険性がある。そこで当該評価項目では原則としてできうる限り定量化できるものは定量化し、どうしても定量化することが不可能な項目についてのみ定性項目も採用することが妥当であろうと考えた。従って定性項目の設定、例えば子供を持った母親や体の不自由な方々に対する観客を拡大する施策として、会場の利便性などについては、交通の便や乳幼児の託児所の開設、バリアフリーの設置等といった具体的施策目標を挙げ、その達成の可否を評価するなどの方法を取ることが望ましい。

b. 評価を時系列的に測定する

ここでの評価は自己評価を原則とするため、それぞれの組織評価項目がどの程度適正であるかを測る基準としては、会計原則に基づく財務評価を除き一般的な外部基準を持たない。あくまで芸術団体それぞれに任されている。そのためある芸術団体が甘い目標設定をする場合と厳しい目標設定をする場合で、その達成の価値は自ずと異なる。従って本来は目標設定時点での難易度評価を前段で組み込み、達成度との乗数で評価することにより、目標設定と達成が包括的に評価できるしくみとなる。しかし、自己評価を中心とし、また財務評価を除き他の芸術団体との相対的比較を行う場面は殆どない現段階においては、目標設定段階での難易度評価の意味はあまりない。今後発展的に評価項目を進化検討する時点での留意事項としておきたい。

そのため、唯一の評価測定とその可否判断の視点は、時系列の中でその変移を認識し、その達成度を評価することが、実務的にもっとも妥当であると思われる。

E．社会性について

この項では、企業の社会性を、芸術団体に適用することを試み、注目すべき観点について述べる。

a. 公演活動と普及・広報

まず公演活動に先駆け、その行動の対象を事前に明らかにしておく必要がある。一つの示唆としては、顧客を層別や群別によって識別する必要がある。識別する意味は、芸術団体の各顧客層や各顧客群に対する訴求すべき要点はそれぞれ異なるからである。イメージとしては、下図のように各顧客層を縦軸に提供物を横軸にしたマトリックスを作り、それぞれ縦・横に交差する枠内に訴求すべき要点を当てはめていくと整理しやすいと考えられる。(ここでいう顧客とは芸術団体の活動を通じた提供物を有償・無償を問わず享受する観客や聴衆のこと)

	提供物 A	提供物 B	提供物 C
顧客層 X	広く普及		
顧客層 Y		リピートの増加	
顧客層 Z			新顧客の開拓

さて、公演活動の一つの評価は量的な普及であり、もう一つは質的な深耕であろう。

まず、一点目の設定はそれら識別された現在の顧客が本来対象とする顧客なのかどうかを問わねばならない。更には今後対象とする顧客とはどのような顧客層なのかを事前に明らかにしておくことも大切である。

第二点はそれぞれ識別された顕在並びに潜在顧客に対する提供物とそれらに伴う顧客からの期待度と満足度が当初予定したものであるのか、そうではないかを顧客の視点で仮説設定しなければならない。

第三点は芸術団体側が予定した顧客満足を得た場合はどのような形状となって現れるかを認識しておく必要がある。例えばリピーターの定量的な増加は、組織活動に対する一つの満足評価として捉えることが可能である。終演の拍手やカーテンコールを以って評価することも可能である。あるいは出口調査でのアンケート集計も然りである。この公演活動に対する顧客の視点でのレスポンスを顧客満足と言う。

もう一つは広報である。組織が社会の一員として、その活動を認知され感心を持たれ評価されるためには各芸術団体が率先して社会に対し情報を開示することは社会性の重要な要因である。具体的には機関紙などの出版物発刊やホームページの構築、各種メディアやパブリシティーへの記事提供、その他広告宣伝等への積極的な活動は社会性における重要な評価項目である。

各芸術団体の情報伝播は例えば機関紙の発行部数の増減で押さえることでも可能である。何らかの発信先からのレスポンスを組み込めば、そのレスポンス数によって定量的に把握することもできる。

b. マーケティング志向

このような顧客と提供物との連関を企業経営の分野ではマーケティングと呼ぶ。マーケティングは企業による激しい市場競争のなかから生まれ研ぎ澄まされてきた。更に先述したように今日の企業がおかれた社会的側面からのアプローチであるCSRとしてのマーケティングの原点が社会性志向であり顧客志向である以上、公益的意味を持つ芸術団体にとっても、企業のマーケティングから学ぶところは少なくない。従って社会性評価について重要視しなければならない点はこのマーケティング志向である。

但し、以下の点で企業のマーケティングとは相違するため、若干の修正を加える必要はある。

- 1) 収益を最終目的としないこと

芸術団体の目的は組織理念の具現化である。従って企業のように財務諸表、とりわけ最終利益をもって一元管理することはできない。

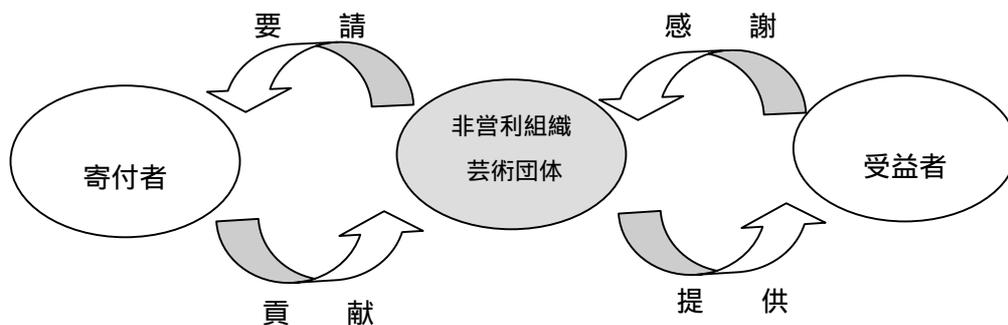
その為マーケティングの向かう方向も曖昧となる危険性を持っている。従って組織理念に基づく社会性の目標をできるだけ客観的な数値や尺度に置き換え、マーケティングが向かう方向や評価を明確化しておく必要がある。

2) モノではなくヒトに関わる働きであること

企業においては、マーケティングは主に物財の大量生産に伴って発展してきたという歴史がある。しかし、芸術団体の働きは人間に関わる表現を通じた社会行動に関わることを認識しておかねばならない。

3) 対象の二重性

芸術団体は非営利組織の持つデュアル・システム(対象の二重構造)に酷似した構造を持つ。すなわち企業活動では企業が提供する物財・サービスは顧客満足をもたらすものとして支払いを獲得し、直接交換(取引)されて終結する。しかし芸術団体では時として図に示すように受益者が対価を支払わない、あるいは支払っても一部であるようなケースもある。この場合マーケティングは経済的資源提供者と受益者の二重構造が成立する。



c. 社会との関わり

組織の社会性は、地域との関わりや、異分野、異文化とのかかわりによって組織活動の評価が可能である。もちろん関わりと言うからには双方向で無ければならない。それぞれの芸術団体はその関わりの中で何を提供し、何を吸収し、それらがどのように波及的に活かされたかを明確化していくことは、組織活動の社会的意義を論じる点では、その有効性上重要な観点と考える。

ある芸術団体の場合は芸術普及を通じて地域の芸術への親しみを向上させ、次代の後継者の育成に貢献していくであるとか、又ある芸術団体はほとんど実演を見る機会のない地方に対して積極的な公演活動を行い文化発展に寄与していくといった、どの社会単位と、どのような関わりを組織理念の具現化として持つのかは組織活動設定の所与の条件としなければならない。すなわち何故それを行うのか、その成果とは何かは事前に用意しておかねばならない。

F. 人材活用力について

この項では、人材マネジメントの基本を述べつつ、芸術団体に適用するにあたって注目すべき観点について述べる。

a. 人材の教育育成や活用

ここでいう人材活用力についての対象物は、各組織に所属する組織構成員である。すなわち、評価の

枠組みで組織成立の必要十分条件として挙げた貢献意欲の具体的評価項目である。

組織が維持活動をして、その組織理念の実現に向けるとき、その活動の実態は組織構成員の活動如何に関わってくる。すなわち組織の維持発展の相当の要因は、構成員の組織に対するモチベーション・アップをいかに誘引していくかに拠るところ大である。各組織は、従って組織の構成員に対し、個人の芸術性を含めた育成指導やそれらに伴う経済的裏づけも含め、総合的な人材活用活動をどのように行っているかは重要な評価要素であろう。

具体的な人材活用度の評価項目設定については、以下の誘引の提供と教育・育成の二つの視点で検討するとした。

b. 誘引の提供

組織が構成メンバーに対し組織貢献を果たそうと考えさせるためには、一般的に次の誘引の方法を事前に用意しておかなければならない。

1) 物質的誘引

構成員の物的必要性を満たすために、基本的に用いられる誘引で、一般的には報酬・給与と呼ばれるものである。

2) 個人的で非物質的誘引な機会

優越・威信・支配的地位などを獲得するという誘引で、芸術団体では特に個人の芸術性の認知が大きな誘引となるだろう。それ以外では組織内の地位・立場などで、報酬の差も関連することがある。

3) 好ましい物的条件

協働に対する誘引としての活動条件などで、活動環境のことである。

4) 理想の恩恵

個人が抱く理想を満たしていく組織の能力である。特に芸術団体では組織であることによって、個人の表現が組織を通じて相乗化されることになる。従って最も強力な誘引といえよう。

これらは組織によって相当差異はあるが、以上の視点を参考にそれぞれの組織ごとに独自で具体的な目標を置き、その達成を評価していくことが大切である。

c. 教育と育成

組織のメンバーが成長していくことは本人の人生にとって大切なことであると同時に、組織の成長にとっても非常に重要なことがらである。しかも芸術団体にとっては、その活動の芸術的成果はメンバー総体の能力向上に拠る所が大きく、従って教育と成長の項目は、組織の評価では必要不可欠な項目と考えられる。

教育は大きく次の二つの柱からなる。

1) 組織を通じての教育・訓練

2) 自己啓発

組織においては、基礎的な教育・訓練（一般には off J T）と公演を前提とした教育・訓練（一般には O J T）があり、そのそれぞれに独特のプログラムを用意しておくことが大切である。自己啓発についても、個人に全てを任せるのではなく外部研修の補助などといった組織が支援していくシステムの有無は、個人の育成に大事な要素といえる。

更に育成のステップとメンバーのポジション認識の制度や考え方も重要である。但し、これらのシステムが必ず組織と個人の双方向で形成されていることが前提である。これらのシステムの有無や内容を

目標設定し、その進捗を管理していくことが、実現性への一里塚となる。評価はそれらがそのように実現したかどうかを問うものとして考えれば教育・育成の成果が見えてくる。

G．経営力について

この項では、マネジメント力のなかでも、主にマーケティング志向に関する点を中心に基本的な考え方について述べる。

a. マーケティング戦略を構成する二軸

当初のマネジメント・フローにおける経営力を測る領域としては戦略から遂行、統制の分野であり、その中で特にマーケティングの実践力としての視点が中心であろう。

マーケティング志向については社会性で既に触れているので、経営力ではマーケティング戦略以降に着目し、それぞれのマネジメント・フローがうまく機能しているのかという視点で検討を加えることとする。

マーケティングにおける戦略は、大きく分けて二軸で構成される。一つは、主たる事業領域(ドメイン)をどこに定めるか、又いくつかの事業単位がある場合は、どのような組み合わせにするかという課題である。

もう一つは、自らの事業をいかに卓越したものにするかという課題である。どんな組織でも、人材と資金は限りある。資源の不足をもって戦略の決定と実施を遅らせるとすれば、事業は簡単に破滅してしまう。限られた資源を限られた事業領域に集中させ、抜きん出た卓越性を構築することが組織課題である。

一般に企業では事業領域戦略と競争戦略と称されるが、芸術団体では競争戦略という表現は馴染まないかもしれないので、卓越戦略としておく。いずれにしても、この二軸を明確に押えておく必要がある。

組織理念に基づく目標を達成するためには、事業発展の原則は、自らの事業領域において抜きん出た存在として卓越性を保つことである。逆に言えば、抜きん出た卓越性を保つことができる領域を骨格として事業を展開することがマーケティング戦略の基本である。

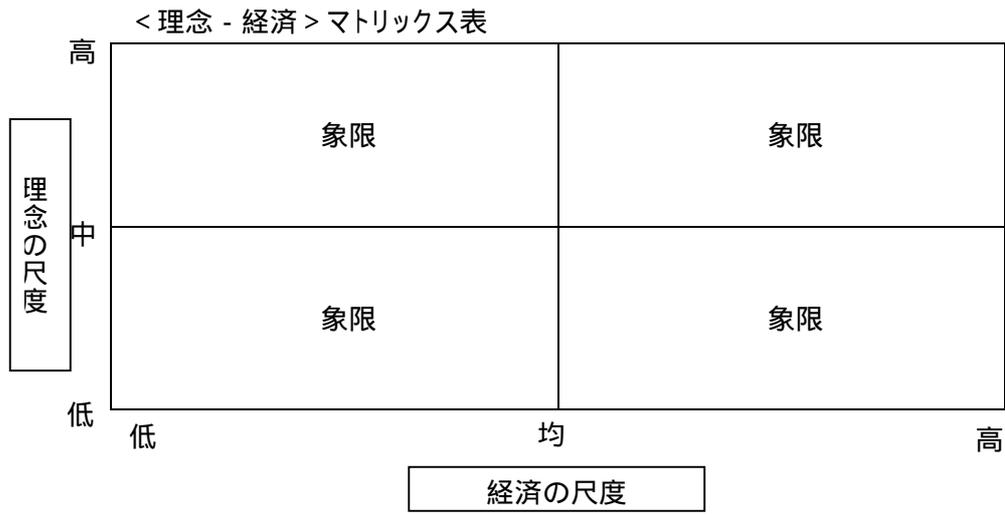
b. マーケティング戦略策定の3フェーズ

芸術団体がマーケティング戦略を策定するに当たっては、一般的企業のように最終収益に帰着する単純な考え方では、その本来の目的である芸術性を通じた理念の実現からは相当な結果が出てしまう。従って芸術団体のマーケティング戦略策定に当たっては、次の三つのフェーズを意識することが大切である。

1) 現在の事業展開の客観的認識(フェーズ1)

戦略構築に先駆け、社会性でも述べたように、現在の事業が本来の組織理念と現実に整合しているのか、顧客が期待している価値を実現しているのか、次に出てくる財務的に均衡しているのかについての認識から始めなければならない。

次のマトリクスは事業単位の現実をできる限り客観的に理解し、その良否を判断するものである。

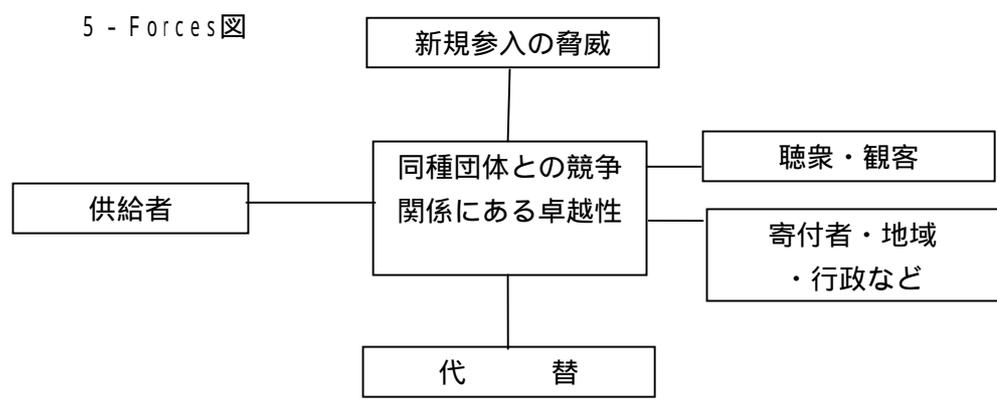


縦軸は、それぞれの事業が組織の掲げる理念をどの程度達成しているかについての尺度である。中心線は「組織が期待する普通の水準」とし、上に行くほど達成度が高く、下に行くほど達成度が低いことを現す。横軸はその財務的評価についての尺度である。中心線は「収支均衡」である。理想的には第 象限が望ましいが、芸術団体の持つ性格上、第 象限すなわち経済的評価は低くても敢えて理念達成の為に実行すると言った見識は当然あって然るべきだと思ふ。但し間違いなく第 象限が問題であることは明白であろう。それについては何らかの解決を図ることが大切である。

2) 未来環境の予測分析 (フェーズ 2)

組織は外部環境とのかかわりを抜いては考えられない。しかし、外部環境はいつも変化している。芸術団体と同様に、外部環境への対応は非常に重要である。すなわち、外部環境の変化と対応する内部環境を常に冷静に分析し、その予測を踏まえて事業を展開していかなばならない。以下一般企業で活用している分析手法を参考までに提示する。それぞれの分析手法は若干の修正を加えれば芸術団体でも相当の深みを持って活用できるので是非とも活用していただきたい。

下図はマイケルポーターの 5 - Forces を一部修正したものである。



又、外部環境と内部環境の関わりを以って、その事業の機会や危機を分析する S W O T 分析 (下図) の活用も推奨できよう。

SWOT分析表

		内 部 環 境	
		強み (Strength)	弱み (Weakness)
外部環境	事業の機会 (Opportunity)	事業機会	機会損失
	事業への脅威 (Threat)	脅威の回避	危機的状況

3) 戦略の決定 (フェーズ3)

マーケティング戦略の大原則は、自らの事業領域において抜きん出た卓越性を保つことである。卓越性を獲得するためには次の2つの方法がある。

一つ目は、差別化による優位性を確保することである。芸術団体特有の、他では得られない差別化した良質の活動を提供することによって、抜きん出た卓越性が獲得される。さらにその卓越性が組織理念に根ざしている時に、最も有効に機能する可能性が高い。まさに社会性の実現である。二つ目は活動の量的な拡大による相対的なコストダウンによる優位性を獲得することである。例えば観客の動員数が増えれば相対的に安い対価で公演を提供することができる。安価な公演が提供できれば、遍く多くの顧客に満足を与えることができるという、好循環がもたらされる。ここでいう安価とは品質の低下を意味するものではない。普及活動を効果的に行うことで安定した財源の有効活用が可能となり、従って結果的には最小のコストで最大の成果が実現することとなる。

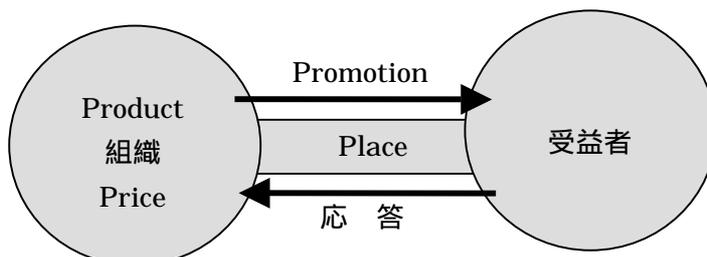
以上の観点からマーケティング戦略の領域は芸術団体といえどもマネジメント構造に組み込む必要があり、従って評価ではこれらの点を十分踏まえることが大切である。

c. マーケティングの4P

次にマーケティング戦術についてである。一般的にマーケティング戦術を考えるには次の四つの要素を取り上げ、Pの頭文字を使って表現している。その4Pとは

P r o d u c t	製品	提供するサービス・プログラムに関わる決定
P r i c e	価格	対価としての価格に関わる決定
P l a c e	流通	サービス・プログラムを到達させるための立地やチャンネルに関わる決定
P r o m o t i o n	促進	情報を伝達し、行動へ導くことに関わる決定

の四つである。それぞれの組織によってどのPに力点を置かれるかの差はあるが、基本的には全てのPが戦略に基づいて調和のとれた組み合わせ(ミックス)に編成されることが必要である。



d. 情報開示のマネジメント

健全な組織は組織内外に対して十分に積極的な情報の提供を行うものである。企業経営の領域では特に上場企業の領域ではIR (Investor Relationship 投資家に対する情報開示) が義務付けられている。又、今日ではコンプライアンス(法令遵守)の普及によって企業のステイク・ホルダー(株主、顧客、従業員、役員、取引先などの企業関与者)に対する積極的な情報開示も見受けられるようになってきた。

芸術団体にとっても一般企業と同様に、自ら進んでの情報開示は先述したように組織の健全な発展に対し非常に重要な分野である。従って具体的にどのような体勢をもって、どのような情報をどのような手段で提供していくのかを明らかにしておかねばならない。特に芸術団体では先述のデュアル・システム(対象の二重構造)と呼ばれる構造を持っているため、上場企業で言うIRの如くSR (Sponsor Relationship: 支援者に対する情報開示を意味する造語)を意識した体制が望まれ、従って当然評価項目として取り上げておくことは大切である。(P.9では、支援者だけでなく観客等の享受者も広い意味で支える人=サポーターとして、Supporters Relationship Management = SRM に言及している。)

e. リスク・マネジメント

組織が活動していく上で、地震や台風などの自然環境による被害、テロなどの政治的な被害、為替変動や金融機関の倒産といった経済的被害、更には内部不正等など、多様なリスクに取り巻かれている。芸術団体といえどもそれらのリスクは避けて通れない問題である。更に一度何らかの被害に遭遇すれば、場合によっては組織そのものの存亡に関わる事となる。従って事前にそれらのリスクがどのように組織内外において潜在化しているかを確認すること、起きないようにする為の予防措置はどのようにとられているのか、もし起きた場合の事後の処置はどのようにするのか、といった所謂リスク・マネジメントは事前に整えておかねばならない。経営力を判断する上でこのリスク・マネジメントもまた重要な評価項目ではないだろうか。

自己評価のための目標設定シート < 検討段階 1 >

自己評価のための目標設定シート (事業プランニング)	
経営戦略大綱 (事業会社)	ミッションステイトメント (業務団体)
経営理念	存在意義 (役割)、姿
経営ビジョン	
行動規範	目指す方向性
経営基本目標 売上高、利益 削減、企業価値	業績目標
個別戦略	個別目標
顧客、製品 (サービス) 戦略 セグメンテーション 品質管理 顧客管理 新規顧客獲得 売上、利益目標	広報活動とマーケティング プロモーション コンタクト 顧客満足度 新規顧客 企業価値
宣伝、販売、ブランド戦略 デジタル戦略 パブリシティ PR	コミュニケーション活動 PR戦略 PRイベント 新聞広告
新商品 (サービス) 戦略 研究開発 新事業	新商品開発への展開 新商品、新サービス プロモーション
人材戦略 採用、教育 能力評価と 開発、給与 キャリアパス	人材獲得と教育育成 多様な人材の獲得 育成システム 給与評価と報酬
社会的責任 企業価値 透明性 社会、環境貢献	社会、環境貢献 透明性 コミュニケーション 経営情報 地域との連携
経営、業務戦略 経営管理システム 業務システム コミュニケーション コスト削減戦略 リスクマネジメント 健全な成長戦略 環境経営	活動を支える経営力 経営管理システム 業務システム 組織の仕組み 事業変革の推進 多様な成長戦略 リスク管理

自己評価のための目標設定シート < 検討段階 2 >

自己評価のための目標設定シート（事業プランニング）			
ミッションステイトメント（芸術団体）			
経営理念、存在意義（役割）	『交響楽団は『県民による、県民のための』オーケストラとして『県文化振興とに対する寄与と音楽の普及、教育を通して県民の豊かな生活の一翼をにならう』		
ビジョン（中長期的）	『県の音楽情報の発信の中核拠点としての地位を確立する』 『200万県民』、『経営楽団』をスローガンに、実践的音楽普及教育センターとしてリーダーとなる		
戦略と目標（中期的）	ジャンルにこだわらないマルチオーケストラとして、幅広い公演活動を行う 多才、多様な人材の発掘と育成を行い楽団員ひとりひとりを、地域音楽の担い手とする 多様な音楽集団、芸術家集団とのコラボレーションを推進する		
個別目標	策 点 施 策	評 価	
芸術性	公演活動と普及 観客拡大 観客満足度 新曲録音 公演場所 教育の普及の展開	百鬼世代、アクティブシニア戦略	大量に増加する百鬼世代への、音楽教育、公演活動を展開 ジパング倶楽部音楽団復縁
	コミュニケーション活動 定期演奏、協賛演奏 会員リレーション 国際交流	音楽人でも相談室のhp上での開設	
社会性	創造する芸術への構築 新企画、新作 ポストワフ コラボレーション		
	社会、地域貢献 コミュニティ活動 冠婚葬祭 地域との連携	①移動音楽教室の継続的実施 ②普及施設の拡大	音楽団の中核事業として今後も推進していく 民校、産休施設の提供を自治体、企業へ依頼
人間性	人材発掘と教育育成 多様な才能の発掘 育成システム 能力評価と報酬	①雇用、賞金、評価体系の見直し ②市町村各地『交響楽団ユース』の創設 ③普及施設の発掘 ④団員の意識改革教育	年功序列制から役割制へ、終身雇用から契約雇用へ 若手、異能の育成と登用 民校、産休施設の提供を自治体、企業へ依頼 全体戦略の浸透と、個々の役割についての徹底
	活動を支える経営力 マネジメントプロセス 営業システム 事業収益の健全化 多様な資金調達	①バックヤード業務のアウトソース ②営業力の強化 ③顧客データ集積のためのシステム構築 ④演奏原価率5%の低減 ⑤	一部人員の普及活動部隊へのシフト 高齢者ボランティアの推進化、各地域に広域活動拠点的設置 情報発信のためのデータベースの構築 外部演奏者の特訓の見直し、キャストイングの見直し
その他の構築			

自己評価のための目標設定シート <最終段階>

C 自己評価のための目標設定シート（創造団体用）			
芸術団体の自己評価のための目標設定シート			
組織理念、存在意義（役割）			
創造の方向性			
	個別の目標	短期的目標（1期の）	短期的目標（2期の）
社 会 性	公演活動と普及・広報		
	社会とのかかわり		
公 共 性			
人 材 活 用 力	人材の教育育成や活用		
経 営 力	活動を支える経営力		
		*中長期の目標に向かって、1期、2期、3期というように各期の事業計画と事業目標を掲げていくことになります	

組織理念、目標設定に用いるキーワードの例示（C．目標設定シートの補足）

ここに挙げたのは、芸術団体の組織理念や中長期目標を文章化する際に、使われやすいのではと想定したキーワードや視点の例示です。これらの語でなければならないということではありません。芸術団体が自ら発信する姿勢として、是非、もっと幅広い概念を含めていただけたらと思います。（アンケートにご記入ください）

例えば...創造の方向性として

- 継承と発展
- 古典の再生
- 新創作・新企画の試み
- 異分野との協働
- それらのバランス、組合せ
- 多様性の確保、幅の広さ

例えば...社会性・公共性（社会とのつながり、働きかけ）に関連することとして

- 観客拡大・新規観客の獲得
- 顧客満足度を高める
- 会員を増やす
- 会員とのコミュニケーション強化
- 広報強化 イメージアップ etc.
- 教育・普及事業の展開（研究・開発）
- 情報開示
- 地域との連携
- 様々な地域へのアウトリーチ、巡回活動
- 特定の地域への経済効果
- 地域のイメージアップへの貢献 etc.

人材活用の視点として

- 多様な才能の登用
- 人材育成の仕組みを有す
- 能力評価 報酬
- 自己実現の機会提供
- 創造へのモチベーション・アップ
- 専門性の蓄積と継承

経営力の視点として

- マネジメント・プロセスの信頼性・
- 透明性
- 営業力
- 事業収支の健全化
- 多様な資金調達力

情報開示体制

情報公開のための財務諸表の表記法

D.情報公開のための財務諸表の表記法の提案

芸術団体の経営力を示す一つの情報として開示する財務データの表現方法を例示しました(架空数値を使用)
 ここにあげた項目の詳細な内訳は示さず、要項として示すためのものです

■芸術活動収支計算書				<費目に含まれる内容>
公演活動収入				全額負担の公演委託費は含み、文化庁の一部委託金は含まず 入場券販売収入
公演料収入	20,000,000			
入場料収入	10,000,000	30,000,000		
教育・普及等活動収入				芸術普及活動や人材育成活動からの収入
教育普及収入	1,000,000	31,000,000		
芸術活動原価				*下記に示したとおり、作品の仕込みにかかる全経費と 日々の公演活動に必要な経費を算定する
公演経費	42,000,000			
教育普及経費	2,000,000	44,000,000		普及活動等からの収入
芸術事業収支			△ 13,000,000	
芸術事業支援収入				
補助金・支援金	10,000,000			文化庁重点支援事業、自治体の事業助成や運営助成 法人や個人からの寄付金等
寄付金	1,000,000			
会費・賛助会費	3,000,000	14,000,000		会員の会費、企業協賛など *団体によって考え方に異なり
その他の収入				
マネジメント等収入	20,000,000			所属メンバーマネジメント手数料や留しスペース 収入など、団体によって違う
受取利息	50,000	20,050,000		
その他の経費				
マネジメント等経費	7,000,000			実演等のマネジメントを行っている場合のマー ジナー人件費など、団体によって違う
支払利息	50,000	7,050,000		
事業収支			14,000,000	
管理経費				例えば製造業で言えば本社経費にあたる部分 代表者、経理、総務など公演制作に関わらないスタッフ分
人件費	10,000,000			同上
福利厚生費	500,000			同上
旅費交通費	100,000			同上
通信費	100,000			同上
賃借料	2,400,000			事務所の経費
水道光熱費	100,000			事務所での使用経費
減価償却費	100,000	13,300,000		事務所関係固定資産の減価償却費
団体収支			700,000	

動若
由団
って
生本
じる
の未
の事
収業
支業
算書

で外
得群
らら
れる
の収
入支
入挿

活本
動業
による
収業
支以
外支

差費租全
引しとの
いた会事
たか業取
か収支
から
の収支
、
費経支
を常採

本
業
の
事
業
の
収
入
に
、
支
援
収
入
、
そ
の
の

■芸術活動原価*				例えば製造業で言うと工場で掛かるすべての経費
出演費	24,000,000			給与、報酬に関わらず実演家、制作者人件費
会場費	6,000,000			稽古場の使用料や家賃を含む
文芸費	3,500,000			プラン料など報酬
舞台関係費	5,000,000			大道具、衣裳、照明、音響経費、人件費
広告宣伝費	2,000,000			公演ごとの宣伝費
チケット販売費	500,000			チケット販売のための手数料
繰延資産償却	1,000,000	42,000,000		作品を資産として管理している場合に経上
				一つの作品を長く上演する場合は資産とし、投資と
■貸借対照表				回収、運転資金の関係を明確に出来るメリットがある
借方		貸方		
流動資産	8,000,000	流動負債	8,000,000	
現金・預金	3,000,000	短期借入金	3,000,000	
売掛金	4,000,000	未払金	5,000,000	
未収金	1,000,000	固定負債	30,000,000	
固定資産	31,000,000	長期借入金	30,000,000	
稽古場	30,000,000			
車両	1,000,000	正味財産	5,000,000	商業法人は資本金となるが
繰延資産	4,000,000	基本金	10,000,000	ここでは非営利の法人を想定
		累積損失	△ 5,000,000	
資産合計	43,000,000	資産合計	43,000,000	
*以上の財務諸表は、企業会計原則に基づく財務諸表を修正し、社会的支援を受けている芸術団体の実態、公演原価を公演料等の稼得収入だけではまかない切れないことを判明示すために工夫した。特に原価が重要な意味を持つが、これは文化庁等の助成対象外経費を含め、正確に創造活動の経費を明示する考えを採った。				

3章 芸術団体にとっての課題～アンケートとヒアリングから

(1) アンケートより

アンケートの対象は、平成16年度の文化庁および芸術文化振興基金の舞台芸術分野の支援対象団体で460団体(芸団協で郵送先を把握していたところに限る)。回答は無記名でFAX返信を求め、70団体の回答を得た。今回の調査対象団体は、2003年度支援アンケート対象団体と全く同じではないが、かなり重なっている。また支援制度についての要望については、ある程度、把握しているとして設問の重複は避けた。しかし、芸術団体の関心の多くが、支援制度と評価や情報公開の課題がどのような関係にあるのかといった点にあることが予測されたので、設問の設計段階で、支援制度に対する要望との関連で意識を尋ねる方がよいのではないかということになり、支援制度に対する意見を受け止められるような設問にしてみた。その結果の集約は、P.43以下に示してある。

a. 自己評価の視点

設問5では、「目標設定シート」とその説明に対して、芸術団体の受け止め方を尋ねている。「自己の活動の点検・改善のため、このような提案は参考になるので利用していきたい」が42%(回答69団体中29団体)、「自己の活動の点検・改善には必要だとは思いますが、人材活用力や経営力まで多岐にわたっていて、自分たちの活動には適用しにくいと思う」が27%(19団体)、「このように目標を整理していくのは理想だが、達成度を図ったりするのに時間や手間、コストを割けないので、自己評価を十分にできないと思う」が26%(18団体)となっており、意義や必要性を認めた上で、実際の適用に若干の懸念があるという傾向が見てとれる。

例示されたキーワードについては、「ほぼこれで網羅されていると思う」が67%(回答67団体中45団体)、「使えるようなキーワードもあるが、まだ足りないと思う」が19%(13団体)、「自分たちの活動にふさわしいキーワードがほとんどない」が6%(4団体)、芸術団体の活動目標のキーワードにふさわしくないものが、含まれていると思う」が9%(6団体)となっていた。足りないキーワードとして自由記入で書き込まれた意見には、国際性、就業環境の健全性などといった言葉が挙げられていた。逆にふさわしくないキーワードとして、「営業力」「情報開示」「特定の地域への経済効果」などが挙げられたほか、典型的分類に当てはめることへの疑義が書き込まれていた。

b. 情報公開のための財務諸表の表記法の提案

設問9で、財務情報の公開について、概要の示し方として「提案」に抵抗があるかを問うた。「情報公開は必要だと思うので、この程度の概要の公開には抵抗はない」が41%(回答68団体中28団体)、「公開することに抵抗はないが、作成に手間がかかるのが懸念される」が38%(26団体)、「概要であっても財務情報を公開することには抵抗がある」が21%(14団体)である。設問の仕方は違うが、2003年度支援アンケートで情報開示に肯定的な意向を示した傾向と、ほぼ一致していた。

c. 支援制度について

本アンケートでは、支援制度について芸術団体がどう受け止めているかという設問から開始している。設問1では、まず審査委員会の位置づけや人選について尋ねた。有効回答64団体のうち、d「両委員会の人選には、実務家を増やし、審査に対して専門性を発揮して責任を明確にできるよう、権限や位置づけを強くし、一般職の行政官が関与する余地を減らすことが望ましい」が最も多く22団体(34%)、次いで「両委員会の人選は今のままでよいが、審査に対して専門性を発揮して責任を明確にできるよう、

権限や位置づけを強くし、一般職の行政官が関与する余地を減らすことが望ましい」が 17 団体(26%)、「両委員会の位置づけは今のままでよいが、人選には、評論家ではなく実務家を増やすべき」が 15 団体(23%)と続いている。委員会の権限や位置づけを強くすることに対しては、合計すると 57%、委員会の人選に実務家を増やすべきという意見は合計すると 57%に達する。審査委員会により専門性を求めているといえよう。

次に審査結果に対しては、60%が「審査プロセスや結果の公開が不十分と思う」と回答している。「わからない」という回答も、28%とわりあい多かった。

設問 2 と 3 では、文化庁の「文化芸術創造プラン」と芸術文化振興基金のそれぞれの審査の観点に含めるべき点を複数回答で求めた。いずれも一番多かったのは「芸術団体のこれまでの活動実績」で、次いで「支援対象事業の企画の面白さや芸術上の期待」、「芸術団体の組織理念や活動の方針」となっていた。芸術文化振興基金では、「芸術団体の企画実現能力」も比較的多く選択されていた。

設問 4 では、「観客動員数や観客一人あたりの支援額などの数値」を評価指標に用いることに対しての意見を求めた。回答で最も多かった選択肢は「観客動員数などを参考にするのはよいが、企画の目的、芸術分野や地域の特性などによって、その数字が意味するところは違うので、単純な比較は避けるべきである」というのが、87%と大部分を占めていた。残りはほとんどが「重視すべきではない」という意見で 12%だった。

(2) 芸術団体の自己評価の方法論に対して～ヒアリングより

2章で提案した「目標設定シート」をもとに、平成 16 年度の文化庁および芸術文化振興基金の支援対象となっている芸術団体(ただし、芸団協で連絡先が把握できたところのみ)に呼びかけて、各人の考えを聴く機会を設けた(実施日 05 年 3 月 3 日、4 日、各 1 時間程度 両日で 45 名参加)。

まず、「目標設定シート」に対してであるが、総じてこのような自己評価は必要だということを否定する人はいなかったが、組織理念や芸術創造の方向性の位置づけについての疑問があったほか、現実問題として、どこまで有効性があるのか、そのようなことをしている余裕があるのか、というような疑念が払拭できないという反応があった。

長期展望が持ちにくい現況

文化庁の芸術団体重点支援事業の対象団体は、3年にわたる計画や将来の展望を申請書に書いているので、中長期の目標を意識して類似の書式に書き込むという経験が既にある。しかし、その実感からいって、日々の現場の対応に追われていると 1 年先までの事業計画をたてるのが精一杯で、3 年先、それ以上の計画や目標を明確にしていくことは、かなり難しいという。例えば 1 年毎、あるいは随時、当初の目標の達成度と比較しつつ中長期や次期の目標は見直して修正していくのが理想的なのだろうが、資金調達そのほかの要因によってかなり実現性が左右されるという。例えば、多くの場合、次年度、次々年度に公的または民間財団等の支援や企業寄付などの支援が得られる保証がない。資金調達が定かではないうちに計画や目標をたてても、「絵に描いた餅」になる可能性が高いのに、わざわざ時間や手間をかけて、そのような計画づくりを自主的にするだろうか、という疑念である。また、そもそも芸術創造というのが、予め予測がつくことばかりではなく、芸術家の自由な発想を創造につなげていこうとすると、常に計画変更がつきまとう。ある意味では、日々、修正が求められている。そういう中で計画どおりが求められるような枠組みは、果たして芸術団体に似つかわしいやり方だろうか、という疑念もある。

自己評価を行うことに伴うコストは誰がどうやって負担するのか

もっとも一般的だったのは、自己評価は大いに結構だが、その時間と労力を誰がどう負担するのか、コストをかけられるのか、そんな余裕が芸術団体にあるのかという反応だった。あるいは、やらなければと思いつながら十全にできないという意見であった。職能集団として一定規模以上の活動を継続している芸術団体の制作者、運営者たちは専従者として職務にあっている場合が多いが、それでも日々の業務が山積みで、なかなか時間をかけて目標設定や自己評価に向かうことはできない。まして非常勤でしか制作をおくことができない場合や、実演家が事務を兼務しているような規模の活動の団体では、時間を割けないだけでなく、特定の個人に非常な負担を強いることになる。その一方で、作品づくりに不可欠な制作者（一般的な事務職ではなく）の役割への理解がなく、そうした制作者への報酬が、公的な芸術支援の対象費目から外されていることとあいまって不満感が大きい。自己評価の必要性は認めながらも、それを明確に文書化する、共有化に向けてコストをさくというようなことについては、やりたくてもやれないというのが大方の反応であった。

（3）目標設定のカテゴリーについて～ヒアリングより

「組織理念」「創造の方向性」、および「社会性」「人材活用力」「経営力」という大きなカテゴリーについて、それほど異論はでなかったものの、「経営力」「営業力」といった言葉に対して、そもそも営利活動として行っていないという団体の中には、違和感があるという意見があった。また、経営力とは具体的にどういうことかということについても、芸術団体の運営に携わる人々の間で共通認識が確たるものとしてあるという状況ではないことが感じられた。さらに、2章で示した提案は、公演活動を主たる活動としている芸術団体を念頭において示しているものであり、芸術団体のなかでも同業者を会員としている協会組織などの基盤整備団体の場合は、目標設定の例示として挙げたキーワード等が当てはまりにくいこともあって、特に公益法人の法人格を有しているところでは、定款や寄付行為以上のことを明文化する必要性がないのではという意見が出された。

公演活動主体の芸術団体においては、例示したキーワードは、概ね参考になるものと受け止められていたが、経営力というカテゴリーとの関連で、営業力、経済効果という言葉に抵抗感を覚えるという発言があった。しかし、自由な創造を目指す芸術団体にとって、このような言葉の範囲でおさまってしまうのは望ましいことではなく、芸術が既成概念への挑戦なども含むことから、もっと自由に大胆な発想で各団体に目標設定に臨んで欲しいという意見も出された。

このような提案をした評価プロジェクト事務局としては、目標設定シートの中身すべてを公開すべきものとしては提示しておらず、次項で述べるように、組織理念と創造の方向性については積極的にアピールすることは推奨するが、カテゴリーごとの目標とそれに伴う自己評価は、必ずしも広く公開することを前提としていない。自己点検の一環として意識的に自己評価プロセスを明文化するために提案しているに過ぎない。しかし、1章で述べたように、芸術団体がある程度、横断的に用いることができる指標を導入することができれば、芸術団体への社会一般からの理解を促進するであろうし、社会的認知度を上げていくことが期待できる。各団体のユニークさを大切にしつつ共通項を探るといって、相反するベクトルのバランスを如何にとるかが課題である。

ヒアリングにおいて、参加者がもっとも懸念したのは、自主的に指標を考え、自己評価をそれぞれで工夫するという原則はよくても、これがひとたび支援制度との関連で公開が求められたり審査に関係するとなると、独自性を発揮することは難しくなり、結局お仕着せの指標に絡め取られていくのではないかという見方である。芸術団体が、支援制度に行動規範を合わせるような発想に陥っていくのではないかということが、自戒を込めて表明されていた。また、芸術性と一応は別の観点から3つのカテゴリー

を中心に評価することを提案しているが、芸術性と活動成果が不可分である以上、同一団体の中でも誰の価値観でまとめるかによって、多少の差異が出るのではないかという指摘もなされた。さらに、支援制度と関連づけられれば、如何にゆとりがなくても、その形式やカテゴリーに合わせて書類作成をするだろうと予想されるだけに、自己評価と言いつつ、他者の目を意識した自己規制になることへの懸念が強かった。原則論はともかく、実際面では難しい課題があるということである。

(4)「情報公開のための財務諸表の表記法の提案」に対して

財務情報の公開書式を提案した趣旨は、芸術団体が本来の目的に則って行う事業にともなう収支と、それを支えるために外部から調達する支援や会費収入、あるいは関連事業等の収益性のある事業収支などを加え、収支構造を芸術分野によらず共通の書式で示すことにあり、とりわけ公演にかかる原価を明示することにある。また、財務情報だけでなく、公演回数や規模、公演地などの基本情報とともに公開することによって、単純な数値比較を目指すものではないという趣旨も説明した。ヒアリングの当初の反応では、支援制度との関連で求められるのとは別の書式に財務情報の概要をまとめることに対して、非常に大変であるという意見が強かった。しかし、社会一般に芸術団体の収支構造の概略を理解してもらうことを通じて、支援者の獲得や支援制度の改善につながるのではないかという議論を経て、積極的に公開していく意義は大方の参加者に理解されたようである。

ただし、組織理念や志向についてアピールするとともに、戦略的に情報開示を行うことの必要性について理解は得られても、累積赤字があったり収益力が弱い、規模が小さいといった団体は、積極的に公開しても資金調達や仕事の受託などで有利になるとは限らない、むしろ不利になるのではないかという懸念も表明された。また、詳細内訳は表示しないまでも、例えば出演料の水準などが他団体と大きく違うのではないかということも予測されるので、同一分野で目安が作れないと公開には踏み切れないというような意見も出た。そして、自己評価と同様に、財務情報の概要をまとめるのに新たな作業が必要で、手間、コストがかかることから躊躇するという意見もあった。営利を目的としていない芸術団体のほとんどが、経済基盤が脆弱であることからくる懸念である。

4章 今後に向けて - 提案と課題

(1) 自己評価と情報開示にむけての提案

2章でみてきたように、芸術団体が自らの活動を点検し改善していくためには、組織理念をもとに中長期のビジョンや目標設定、その達成のための戦略、事業計画を検討し、随時、状況判断しながら自己評価を行っていくことが有効と思われる。そこで、営利を目的とせず、公共的な役割を担っていると自認する芸術団体は、自らの組織の力を強め、活動を高めていくために、次のような〈自己評価〉に取り組むことを提案する。

<自己評価のステップ>

- ・まずは理念と芸術的な方向性を見直しと確認を行い、中長期計画を作成する。
- ・そして理念と芸術的な方向性を組織の構成員で確認し、共通理解を醸成する。
- ・この作業の過程で、本研究の「目標設定シート」等の資料を参考にしてほしい。
- ・一定期間後、たとえば年度末に至ったならば、活動の成果を見つめ、点検し、次年度に向けての活動方針を作成する。
- ・このマネジメントサイクルの自己点検を繰り返し、望ましい方向へ組織の活動を改善していく。

3章で紹介したように、ヒアリングやアンケートを通じて、芸術関係者が抱く「計画」というものに対する懸念や、創造のプロセスに「計画」や「目標」が現実的にたてられるのかという疑念が多々あることと思われる。しかし、組織理念や目標設定の参考として挙げたキーワードを参考に、各芸術団体が、芸術創造活動を通じて、どのような価値を生み出しているのか、より具体的な言葉にしてみるという作業を通じて、各団体がこれまで目指してきたこと、これから目指したいと考えることが明確になって共有しやすくなると思われる。そして、この自己点検のサイクルの蓄積が必ず組織力を高めることにつながっていくはずである。

このようなマネジメントの自己点検作業があれば、外部に対する活動報告、情報公開のポイントも自ずとはっきりしてくるだろう。財務情報の公開についても、その意義を理解し、積極的に概要づくりに取り組み、公開していくことを提案したい。多くの芸術団体が、積極的に活動状況の情報公開を推進することによって、芸術団体が社会で果たしている役割について、広く理解が醸成されていくだろう。

(2) 提案を実現していくための環境整備の課題

上記のような提案は、幅広く芸術団体に奨励されて実現されていくことが望ましいが、概して芸術団体の経済基盤が脆弱なために、有効だろうと思っても時間やコストをかけられず、目標や計画を（修正も含めて）明文化したり組織内で共有したりというプロセスを、現実には実施できないという団体がほとんど見受けられる。情報開示にしても同様のことが言える。芸術団体の自発性に任せるだけでは、戦略的に開示できる何らかの強みのあるところが情報開示を行っていく一方、財務状況および事務処理体制が極端に弱い団体は、依然として情報開示等ができないという状況が当面は続くのではないかと。コスト負担や何らかのメリットが期待されなければ、進んで情報開示をする動きは加速されないだろう。このような芸術団体の課題を解決していくには、基本情報の開示がスムーズにできるような環境整備が必要であろう。3章で詳述したようなヒアリングやアンケートを通じて把握された芸術団体の懸念の多くは、いくつかの方策によって解決可能ではないかと思われる。とりわけ、財務情報の情報開示について

は、芸術団体のおかれている諸状況への理解を促進し改善していくために欠かせないことであると思われるので、積極的な推進策が望まれる。

環境整備の課題の解決の方向性

一般に、ある程度の組織規模があれば、マネジメント組織の整備の充実も図れる。専門性をもった人材を採用したり、専門知識の教育・研修を行うこともできる。だが、芸術団体はほとんどが小規模組織で、実情は、当初からマネジメントを目指してその職務を担っている人や経営を学習してきた人はむしろ少なく、実演家等がマネジメントの役割を兼務している、兼務しているうちに専任になっていったという場合が多い。また、経済基盤が弱く、少人数で多くのことを兼務しているので、研修を行う時間的、経済的余裕がなかなかない。つまり、マネジメントの専門性が低い、専門的分業が進んでいないという傾向があるのだ。

しかしながら、特に財務情報の公開にはそれなりの専門性が必要であり、費用と時間とマンパワーが必要である。芸術団体のおかれた状況を勘案した環境整備が必要となる。解決策として考えられる方向性を以下に挙げてみる。

- 1) 芸術団体担当者の「自己評価」「情報開示」に関する研修および研修支援
- 2) 基盤整備団体等による情報開示業務支援
- 3) 類似の芸術団体が共同でコストシェアする形での情報開示業務のアウトソーシング
- 4) 以上を推進するため、支援対象経費の中に経費を認めるなどの財政的支援等、インセンティブの導入

上記のような個別的な対応策もさることながら、根本的には小規模組織を特徴とする芸術団体の、経済基盤の強化を図らなくては解決できない問題であり、そのような大きな課題は、芸術活動に対する支援システムの充実と不可分で、文化政策の課題として、より大きな視点で捉え直すべきであろう。また、後に触れる支援制度との関連で重要になるが、芸術団体の評価の視点についての社会的なコンセンサスづくりということも、より大きな課題として関係すると考えられる。

(3) 自己評価とその公開～支援制度とのかかわりの課題

ヒアリング時およびプロジェクトの議論で浮上してきた大きな課題として、あくまで自己点検として行われる自己評価と、公開を前提とする自己評価には、価値観に絡む難しい側面があるという指摘があった。

事前審査と事後の自己評価の関係

まず、支援をうけた事業に対して、芸術団体の自己評価を基礎としつつ第三者たる支援者が事後評価を行うとした場合、事後評価は、事前にどこが評価されていたのかが明確でなければならない。つまり、支援採択時に設定されていた目標が、どのように評価され期待されていたのか、芸術団体と支援者との双方が同じ認識を持てるようになっていくことが望ましい。しかし、芸術団体サイドからみると、支援採択にあたって、どこが評価されているのか、これまであまり明確に根拠を示されてこなかったという指摘がある。

今回行ったアンケート調査では、支援制度の採択にあたる審査員の人選、審査委員会の専門性や位置づけについて、実務家を含む人選や、より専門性を発揮できる権限などを望む傾向があった。また、「審

査プロセスや結果の公開について不十分と思う」という見方が多かった。何を根拠に採択されたのか、個々の芸術団体にとっては直接関係することであるし、また、文化政策の方向性として全体としてどちらを目指しているのか、あるいはどのようなバランスで採択したのか、政策評価の重要な観点である。芸術団体としては、専門性を高め芸術活動を担う立場から、文化政策の目指すことに納得し、それへの貢献を目指すという関係をつくりたいと願うのは当然のことであろう。全体像が分からないところで一方的に採用されるかされないのか、「くじ」にでも当たるような思いで待つ立場に於かれるのは不本意である。そこに芸術性への評価が大きく絡んでいるとしたら、審査員の芸術観と異なる芸術上の方向性をもっている団体は採択されないのではないかという思いにつきまともわれる。支援制度が掲げる目標が何なのか、文化政策の目標と評価との関連で考えられるべきである。

評価に第三者の視点を入れることの意味

また、芸術団体の自主性にのっとった自己評価を中心にするとはいっても、それを第三者が評価する、自己評価を公表するということになる、「自己点検」としての評価のあり方にとどまらず、評価の価値観がどう社会で受け入れられるのかという視点が出てこざるを得ない。議論の過程で、第三者から評価されることを前提とせず「評価」は、経営改善のために厳しい目でみる自己点検とは違って、甘くなってしまうのではないかと、目標のたて方も達成しやすい目標をたてる傾向が出て、本来の意味での「自己評価」とはいえないのではないかという問題点が指摘されていた。これは、支援前の計画や目標の設定が、支援をするに足る事業、団体としてアピールするものであるかどうかということと関連してくるので、自己評価を公開すること自体が問題となるわけではないだろうが、第三者を交えての評価プロセスは、いかに情報を共有できるかということが重要である。となると、第三者に納得してもらえらる形で、成果等を提示するという作業が不可欠であり、これは書類上の記述を整える、書面をチェックするという作業にとどまらない。芸術活動の主体が積極的に、コストやマンパワー、時間を割いて取り組まなければならないと同時に、第三者として評価に関与する側も、主体的に関わることが必要で、評価者が、どのような価値観と指標に基づき、何を目指し、どのような立場、権限で事前評価を行うのか、事後評価を行うのかということが問われる。そのプロセスで芸術上の方向性を双方がどう捉えているかという議論も避けられないのではないかと。深く価値観に関わることであり、形式的に済まされることではないことは確かである。

第三者を交えての評価、すなわち情報の共有と客観性をもった確認作業が進めば、芸術団体の活動に対する理解は格段に深まっていくだろうし、活動への信頼、期待も膨らんでいくと思われる。ただし、そこにかかるコストをどのように負担していくかという大きな課題もある。そして、第三者に求められる要件は何かという議論も活発にされるべきだろう。

事業評価と団体評価、行政評価

2章(4)(P.14)で触れたように、芸術団体にとって、個々の事業評価の単純な集積が、団体評価となるのではなく、如何に各事業を戦略的に組み合わせ、目指すべき理念や価値を実現していけるかというのが団体の評価として重要な視点である。一部の事業だけとってみればよい評価を得られていても、総体としてうまくバランスが取れていなければ、組織マネジメントとしては評価されないからである。しかし、現在の支援制度との関係でいうと、芸術団体が行っているさまざまな事業すべてが支援の対象となっているわけではなく、報告が求められるのは支援対象の当該事業の評価だけである。

また、1章で触れたように、芸術団体が「評価」を求められるようになった背景には、「行政評価」の関連で、支援対象団体や支援対象事業の「評価」が注目されるようになったという流れがある。しかし、

ここでも、支援対象団体が提出した事業評価の集積が、そのまま「行政評価」の中身となりうるのかという点は議論が必要だろう。前項で触れたように、自己評価の「甘さ」「厳しさ」ということが問題にされないように、評価者がどのような価値観で、どのような指標で評価するのかということのコンセンサスがなければ、不公平感が募るだろうからである。

(4) 支援システムの高度化に向けて

ところで、昨年度、芸団協が文化審議会および文化庁に提出した支援に関する要望書では「芸術支援システムの改善・高度化」ということに言及している。芸術団体への公的支援が総額としても少なかった頃は、支援対象となることは「優れた活動」への荣誉のように受け止められていた向きもあるだろうし、赤字補填という考えに基づくものであった。しかし、文化芸術振興基本法以降、文化芸術の振興の重視すべき方向性や重点課題が明文化され、国や自治体の責務、民間との連携等が期待されるようになった現在、政策課題も幅広く、支援の方策も様々なバリエーションが考えられてしかるべきである。芸術分野によっては、享受者層が非常に薄く「市場」の開拓が待たれる分野もあれば、地域的偏在はあるにせよ、ある程度「市場」が形成されている分野もある。芸術団体をとってみれば、幅広い活動を提供できるような蓄積があるところもあれば、ともかく力試しの段階にある集団もある。享受者に多様な文化芸術への参加の機会が提供されるためには、そのような差異を踏まえて、きめ細かい支援システムの設計が望ましい。

既述したように、小規模で経済基盤の弱い組織である芸術団体が、自己評価や情報開示を積極的に行い得ない環境下にあっては、例えば支援額が少なく、支援の目的が新人に新しい試みの機会提供ということが主である場合には、試みることじたいが重要なのであり、そのような機会を多数提供することで、全体として創造の幅や多様性を増すことが政策目標であるはずなので、活動の主体者に、自己評価を促すことは必要でも、評価のための情報、ドキュメンテーションをこと細かに要求することは妥当ではないかもしれない。逆に、活動実績もあり活動の規模も比較的大きい団体については、2章で述べてきたように、団体が提供できる活動の多様性や継続性を重視して、その観点から複合的に評価することが相応しいであろう。このような団体は、期待される社会的役割が大きいということに比例して、財政支援も比較的大きい金額になるであろうから、評価の視点も多岐にわたることが予想され、単純ではない。

そのように考えると、第三者が評価するアプローチは、同じ事業助成でも、目的や規模によっては、異なっていて当然である。芸術団体の基盤の脆弱さを考えると、評価プロセスに多くを求めることが、かえって創造を阻害する危険性があることを十分に留意する必要がある。

今後は、芸術の分野や発展段階による差異を踏まえて政策目標を考え、評価プロセスも組み込んだ支援制度の設計が望ましいだろうが、芸術団体の経営の実態ひとつをとってみても、研究が進んでいるとは言えず、設計以前の現状把握を行わなければならない段階である。芸術団体は、おしなべて財務基盤が脆弱ということだけが言われており、十全な検討ができるような状況把握はなされていない。支援制度が不十分だから財務基盤が弱いという一方、芸術団体の情報開示が進んでいないから支援制度の高度化が進まないというジレンマに陥っていると言えるのではないか。

そのような状況を変えていくためにも、芸術団体のサイドから、積極的に状況改善のために情報開示が進むことが期待される。そして、芸術創造の構造に適した、より効果的な支援システムを創り出し、公的な財政支援および寄付金優遇制度の整備と合わせて、政府および民間の芸術支援を拡大に導き、人々の芸術享受機会の拡大につながる支援システムの高度化が目指されるべきである。

5章 資料：アンケートについて

調査実施期間 平成17年2月下旬～3月上旬

調査方法 調査票の郵送によるアンケート

調査対象 平成16年度、文化庁芸術創造支援事業対象団体ならびに芸術文化振興基金助成対象団体のうち、舞台芸術の各分野の団体で、芸団協で住所を把握している団体
計460団体

(1) アンケート票

***** 以下、アンケート本文 *****

A. 芸術団体の評価と支援制度に関するアンケート調査

回答は統計的に処理し、各団体の回答を個別に公表するようなことは致しません(調査研究の趣旨などにつきましては、送り状をご参照ください)。同封した「B.自己評価と情報公開の考え方」「C.自己評価のための目標設定シート」「D.情報公開のための財務諸表の表記法の提案」をご参照のうえ、下記の設問にお答えください。(3月7日までにFAXにてご返信ください)

1) 文化庁「文化芸術創造プラン」の支援制度や、芸術文化振興基金では、現在は、有識者による審査員が文化庁の場合は協力者会議審査委員会、基金の場合は専門委員会として採択の可否について意見を付しています。この制度について、どんな考えをお持ちですか？

1-A) 下記の選択肢の中で、あてはまるものをつけてください。(は1つだけ)

- (a) 協力者会議審査委員会、専門委員会の位置づけ、権限、人選とも、現状のままでよい。
- (b) 両委員会の位置づけは現状でいいが、人選には、評論家ではなく実務家を増やすべき。
- (c) 両委員会の人選は今のままでいいが、審査に対して専門性を発揮して責任を明確にできるよう、権限や位置づけを強くし、一般職の行政官が関与する余地を減らすことが望ましい。
- (b) 両委員会の人選には、実務家を増やし、審査に対して専門性を発揮して責任を明確にできるよう、権限や位置づけを強くし、一般職の行政官が関与する余地を減らすことが望ましい。
- (d) 両委員会をなくして、行政官が直接判断して選ぶべきである。

1-B) 審査結果は公表されていますが、透明性が高いと思いますか？

- (a) 納得している (b) 審査プロセスや結果の公開が不十分と思う (c) わからない

2) 文化庁「文化芸術創造プラン」の支援事業で、審査の観点に含めるべきと思うものについて、をつけてください。
(複数回答可 ただし、は5つまで。)

- (a) 芸術団体のこれまでの活動実績 (b) 最近の活動規模(公演回数、作品数など)
- (c) 最近の観客動員数 (d) 営利を目的にしているか否かという芸術団体の方向性
- (e) 芸術団体の組織理念や活動の方針 (f) 支援対象事業の企画の面白さや芸術上の期待
- (g) 支援対象事業に関わる人の人選 (h) 芸術団体の企画実現能力
- (i) 活動実績や財務情報の公開性 (j) その他(具体的に)

3) 芸術文化振興基金の助成で、審査の観点に含めるべきと思うものについて、 をつけてください。

(複数回答可 ただし、 は5つまで。)

- (a) 芸術団体のこれまでの活動実績 (b) 最近の活動規模 (公演回数、 作品数など)
(c) 最近の観客動員数 (d) 営利を目的にしているか否かという芸術団体の方向性
(e) 芸術団体の組織理念や活動の方針 (f) 支援対象事業の企画の面白さや芸術上の期待
(g) 支援対象事業に関わる人の人選 (h) 芸術団体の企画実現能力
(i) 活動実績や財務情報の公開性 (j) その他 (具体的に)

4) 昨今は芸術活動にも、盛んに「評価」が必要だと言われるようになりました。その中で、公立文化施設などの中には、観客動員数や観客1人あたりの支援額などの数値を、評価指標にしているところもあります。このような傾向について、どう思いますか？ 最も近いと思うものに をつけてください。

- (a) 観客動員数や観客1人あたりの支援額は、客観的な数値として比較しやすいので、こういう指標を中心に客観性のある評価を行うべきである。
(b) 観客動員数などを参考にするのはよいが、企画の目的、芸術分野や地域の特性などによって、その数字が意味するところは違うので、単純な比較は避けるべきである。
(c) 芸術団体の活動の評価指標として、観客動員数や観客1人あたりの支援額などは、重視すべきではない。

5) 03年11月に実施したアンケート調査では、過半数の芸術団体は年間計画・目標の設定を行い、少なくとも担当者レベルでは、達成度を把握しているという結果が出ています。(註*) 同封した「C. 目標設定シート」とその説明をご覧いただいて、貴団体で実施してきた(実施したいと思っていた)目標の設定と比較して、今回ご提案している「事業目標」の考え方について、どのように思われましたか？

- (a) 自己の活動の点検・改善のために、このような提案は参考になるので、利用していきたい。
(b) 自己の活動の点検・改善は必要だとは思いますが、人材活用力や経営力まで多岐にわたっていて、自分たちの活動には適用しにくいと思う。
(c) このように目標を整理していくのは理想だが、達成度を図ったりするのに時間や手間、コストを割けないので、自己評価を十分にできないと思う。
(d) 自己の活動の点検・改善に、このような目標設定が必要だとは思わない。

6) 「目標設定シート」で、理念や目標を記述式で書いていくために、想定されるキーワードを記しました。このキーワードの中に、貴団体の事業目標を考えた場合に使えるような言葉が含まれていますか？(資料Bの3ページとCをみてください)

- a) 使えるキーワードがたくさんあって、ほぼこれで網羅されていると思う。
b) 使えるようなキーワードもあるが、まだ足りないと思う。
c) 自分たちの活動にふさわしいキーワードがほとんどない。
d) 芸術団体の活動目標のキーワードにふさわしくないものが、含まれていると思う。

7) 上記で(b)(c)と答えた方に、具体的に、どんなキーワードが必要ですか？

8)上の設問(6)で(d)と答えた方に、具体的に、どんなキーワードがふさわしくありませんか？

9)「D. 情報公開のための財務諸表の表記法の提案」を見てお答えください。1年間の活動結果としての財務情報を公開する形式として、このような概要の示し方に抵抗がありますか？

- a) 情報公開は必要だと思うので、この程度の概要の公開には抵抗はない。
- b) 公開することに抵抗はないが、作成に手間がかかるのが懸念される。
- c) 概要であっても財務情報を公開することに抵抗がある。

10)上記で(c)と答えた方、具体的にその理由について教えてください。

11)芸術団体の自己評価と情報公開について、ご意見、ご質問等、自由にご記入ください。

スペースが足りない場合は、別紙でご返信を！

12)貴団体について、該当するものに をつけてください。

法人格	株式会社、 協同組合	有限会社、 そのほかの法人格()	財団法人	社団法人	特定非営利活動法人 () 任意団体
分野	a 演劇	b 音楽	c 舞踊	d 演芸	e そのほか()
平成15年度の年間総公演回数実績(*作品数ではありません)	数字をご記入ください およそ				
貴団体が、H16年度、採択されている支援事業、助成制度に をつけてください	ステージ a)文化庁・芸術団体重点支援事業 b)文化庁・芸術拠点形成事業 c)文化庁・国際芸術交流支援事業 d)文化庁・芸術団体の人材育成支援事業 e)本物の舞台芸術体験事業(学校公演) f)本物の舞台芸術体験事業(公文協) g)舞台芸術振興事業 h)芸術文化振興基金・現代舞台芸術創造普及活動 i)芸術文化振興基金・伝統芸能の公開活動 j)芸術文化振興基金・先駆的・実験的芸術創造活動 k)芸術文化振興基金・芸術の国際交流活動				

*註 昨年度のアンケート調査の集計を、別刷の冊子にして同封しました。ご参照ください。

なお、書ききれないご意見等は、FAXまたはEメールで、別途お寄せください。Eメール infope@geidankyo.or.jp
ご協力ありがとうございました。

(2) 集計結果

回答団体プロフィール

返答 70件 / 460 団体中 回答率 15.22%

団体情報

[法人格]

法人格	回答団体数
株式会社	11
有限会社	7
財団法人	13
社団法人	7
特定非営利	6
協同組合	0
任意団体	25
そのほかの法人格	1

[分野] 分野は重複あり

分野	回答団体数
a 演劇	30
b 音楽	26
c 舞踊	18
d 演芸	3
e そのほか	6

[公演回数] 回答なし...8 団体

分野別	平均公演回数	母数 (記入されているものを対象)
演劇のみ	87	n=41
音楽のみ	45	n=15
舞踊のみ	14	n=11
演芸のみ	68	n=2
そのほか	0	n=1
重複		
演劇・舞踊	39	n=1
音楽・舞踊	80	n=1
演劇・音楽	140	n=1
演劇・音楽・舞踊	66	n=2
演劇・音楽・舞踊・他(美術)	33	n=1

公演回数分布

公演回数	回答団体数
1 ~ 10	18
11 ~ 20	7
21 ~ 30	3
31 ~ 40	9
41 ~ 50	9
51 ~ 60	1
61 ~ 70	0
71 ~ 80	2
81 ~ 90	1
91 ~ 100	2
101 ~ 110	0
111 ~ 120	0
121 ~ 130	2
131 ~ 140	1
141 ~ 150	0
151 ~	7

[154、164、173、248、251、286、350]

[支援]

	回答なし・・・6団体	回答団体数
a	文化庁・重点支援	22
b	文化庁・芸術拠点	5
c	文化庁・国際交流	9
d	文化庁・人材育成	7
e	本物の舞台（学校）	7
f	本物の舞台（公文協）	5
g	舞台芸術振興	14
h	芸文・現代舞台	21
i	芸文・伝統芸能	1
j	芸文・先駆的実験的	4
k	芸文・国際交流	0

設問回答集計

[設問 1 - A]

	有効回答数 = 64 無回答 = 4	回答団体数
a)	協力者会議審査委員会、専門委員会の位置づけ、権限、人選とも、現状のままでよい。	8
b)	両委員会の人選は現状でいいが、人選には、評論家ではなく実務家を増やすべき。	15
c)	両委員会の人選は今のままでいいが、審査に対して専門性を発揮して責任を明確にできる	17
d)	両委員会の人選には、実務家を増やし、審査に対して専門性を発揮して責任を明確にでき	22
e)	両委員会をなくして、行政官が直接判断して選ぶべきである。	2

[設問 1 - B]

	有効回答=67 無回答 = 3	回答団体数
a)	納得いている	8
b)	審査プロセスや結果の公開が不十分と思う	40
c)	わからない	19

[設問 2] （複数回答可）

	無回答（団体数） = 2	回答団体数
a)	芸術団体のこれまでの活動実績	59
b)	最近の活動規模（公演回数、作品数など）	26
c)	最近の観客動員数	11
d)	営利を目的にしているか否かという芸術団体の方向性	23
e)	芸術団体の組織理念や活動の方針	42
f)	支援対象事業の企画の面白さや芸術上の期待	46
g)	支援対象事業に関わる人の人選	6
h)	芸術団体の企画実現能力	29
i)	活動実績や財務情報の公開性	12
j)	その他	8

[設問 3] （複数回答）

	無回答（団体数） = 3	回答団体数
a)	芸術団体のこれまでの活動実績	54
b)	最近の活動規模（公演回数、作品数など）	25
c)	最近の観客動員数	8
d)	営利を目的にしているか否かという芸術団体の方向性	24
e)	芸術団体の組織理念や活動の方針	42
f)	支援対象事業の企画の面白さや芸術上の期待	47
g)	支援対象事業に関わる人の人選	8
h)	芸術団体の企画実現能力	34
i)	活動実績や財務情報の公開性	12
j)	その他（具体的に ）	6

[設問 4]

	有効回答 = 69 無回答 = 1	回答団体数
a) 観客動員数や観客 1 人あたりの支援額は、客観的数値として比較しやすいので、こういう指標を中心に客観性のある評価を行うべきである。		1
b) 観客動員数などを参考にするのはよいが、企画の目的、芸術分野や地域の特性などによって、その数字が意味するところは違うので、単純な比較は避けるべきである。		60
c) 芸術団体の活動の評価指標として、観客動員数や観客 1 人あたりの支援額などは、重視すべきではない。		8

[設問 5]

	有効回答 = 69 無回答 = 1	回答団体数
a) 自己の活動の点検・改善のために、このような提案は参考になるので、利用していきたい。		29
b) 自己の活動の点検・改善は必要だとは思いますが、人材活用力や経営力まで多岐にわたっていて、自分たちの活動には適用しにくいと思う。		19
c) このように目標を整理していくのは理想だが、達成度を図ったりするのに時間や手間、コストを割けないので、自己評価を十分にできないと思う。		18
d) 自己の活動の点検・改善に、このような目標設定が必要だとは思わない。		3

[設問 6]

	有効回答 = 67 無回答 = 2	回答団体数
a) 使えるキーワードがたくさんあって、ほぼこれで網羅されていると思う。		45
b) 使えそうなキーワードもあるが、まだ足りないと思う。		13
c) 自分たちの活動にふさわしいキーワードがほとんどない。		4
d) 芸術団体の活動目標のキーワードにふさわしくないものが、含まれていると思う。		6

[設問 7]

- ・ 質
- ・ 青少年の情操教育の必要性
- ・ 子ども又は高齢者を対象としたアプローチ
- ・ 就業環境の健全性（従事職員が過労働になっていないか等）
- ・ 国際間での創造活動について
- ・ 民族性と国際性
- ・ 創作活動の発展
- ・ まだ考えが及ばないので申し訳ないです
- ・ もう少し具体的な言葉（キーワード）があっても良いと思います。活動をイメージしやすくする為に。
- ・ 自分たちで企画ごとにキーワードは考えるべきで、これはあくまで参考にしていく。
- ・ 言葉の意味は分かるのですが単語が少し難しい気がしました。もっと簡単な単語で表してほしいです。
- ・ 多様で卓越した作品 心と創造力を豊かにする作品
- ・ 文化政策の強化を求める運動 文化と社会
- ・ 独自の技術の向上・独自性強化
- ・ 継承と発展、広報強化、イメージアップ

[設問 8]

- ・基本的に常識ではくくれない芸術的な団体にこの様な類型的分類化が有効であろうか？
- ・営業力
- ・情報開示
- ・特定の地域への経済効果

[設問 9]

	有効回答 = 68 無回答 = 1	回答団体数
a) 情報公開は必要だと思うので、この程度の概要の公開には抵抗はない。		28
b) 公開することに抵抗はないが、作成に手間がかかるのが懸念される。		26
c) 概要であっても財務情報を公開することに抵抗がある。		14

[設問 10]

- ・(抵抗はないが) 数字がひとり歩きする 多角経営を行っている団体にとって数字の出し方が難しい 作品によってギャラなどの設定が違うので他者に迷惑がかかるかも。
- ・弱小劇団、団体にとっては不利な情報となり、メジャーな劇団、団体が益々有利になるのでは？
- ・活動の質を表現しにくく、団体の評価を落とすことを避けるため。
- ・それによってどういう判断をされるのか不安。
- ・秘すれば花
- ・年間とは4月～翌年3月とするのか、1月～12月とするのかでは異なるため
- ・個人出演料が個人情報だから
- ・観客動員数と同じで、各団体の背景や条件が違うのに、同じものさしでの比較は危険。
- ・事業活動の収支の公開は抵抗はないが事業以外の収支・管理費の公開には抵抗がある
- ・赤字の多額さに自分自身がつらくなることがある。また知られることにより工面が難しくなったり創造活動の継続が困難になる可能性がある。
- ・演奏団体でもあるが、個人の会社形態をとっているので、借入金含め上場企業のように全てが公開されることになるのは正直抵抗を感じます。コンサートの収支のみ公開では不足でしょうか。

[設問 11]

- ・自己評価が団体の活動指針を方向付けるものであり、それを公開することで外的に活動を理解してもらおう手法として必要なものと考えている。しかし、公的団体が各々の自己評価を財政支援の査定にどのように活用していくのか、自己評価と公的支援との関係がどのようになるのか知りたい。
- ・生産会社と違って、演奏の質は数字に出しにくいいため、財務諸表は内部では必要だが公開はしたくない。
- ・なぜ「キーワード」が必要なのか、わかりません。
- ・画一的な作文書類にならないような工夫が・・・
- ・そんな事より、経費の範囲に関して再検討して頂きたいです。
- ・弱小古典芸能団体にとって賃借対照表を作成したところで余りにもお粗末なものしか出来ない。
- ・固定資産負債、流動負債など無に等しい。
- ・少しでも宣伝活動につながることならば情報公開をしたい。

本研究は以下の方々のご協力により実施されました。ここに御礼申し上げます。

ゲスト講師

上山 信一（慶應義塾大学教授 / 大阪市立大学大学院特任教授兼務）

コンサルタント

吉田 史朗（S&G ビジネスディレクション株式会社） *（2章（5））

木済 賢治（ライセンスアンドアドバイザーズネットワーク株式会社）*（2章）

プロジェクト委員

新井 浄（群馬交響楽団）

蔭山 陽太（文学座）

紙透 直子（スターダンサーズバレエ団）

瀬山 栄一（能楽協会）

高樹 光一郎（伊藤キム+輝く未来）

田澤 祐一（落語芸術協会）

出口 修平（日本フィルハーモニー交響楽団）

中山 欽吾（二期会オペラ振興会）

森 正敏（青年座）

担当理事 福島 明夫（日本劇団協議会）

事務局

大和 滋 / 米屋 尚子*

*印は執筆者

上記のほかにも、アンケートおよびヒアリングで、多数の芸術団体の方々にご協力をいただきました。ありがとうございました。

舞台芸術団体の自己評価と活動成果の情報公開にむけて

平成16年度文化庁委嘱調査研究

2005年3月31日

編集・発行：社団法人日本芸能実演家団体協議会

芸能文化情報センター

〒163-1466 新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティタワー11階

TEL:03-5353-6606 FAX:03-5353-6614

<http://www.geidankyo.or.jp>

印刷：(株)トービ

本書の全部または一部の無断転載・複写及び電子媒体への入力はお断りします。