

運営形態に関する課題整理

【指摘1】インテンダントの役割や理事長と芸術監督の役割分担など、経営責任の所在が不明確

新国立劇場運営財団は、理事長が運営全般について総括的な経営責任を有しており、理事長のリーダーシップの下、役職員が一致協力して、財団に課された使命を達成すべく、公演、研修、調査研究等の様々な事業を総合的、一体的に遂行している。新国立劇場が取り扱う現代舞台芸術の公演は、芸術的な創造性が求められることにかんがみ、公演の計画と実施に関する芸術面の責任者として、財団の寄附行為に基づき、芸術監督を置くこととしている。新国立劇場の開場以来、歴代の芸術監督が公演計画の策定等についての的確な手腕を発揮しており、新国立劇場の現代舞台芸術の公演は、国際的にも高い評価を得ている。

新国立劇場運営財団においては、芸術監督が十分に責任を果たせるよう、制作部の職員を中心として必要な業務を遂行し、芸術監督を支えている。

新国立劇場運営財団は、理事会及び評議員会を置き、外部からの意見を聞くなどして、経営の責任を明確にした運営を行っていると考ええる。

なお、理事長や芸術監督の役割の在り方の改善については、現行の設置形態の下、引き続き検討していくことが可能である。

【指摘2】管理部門が過大、役員天下り

新国立劇場運営財団は、振興会から委託された業務を総合的、包括的に実施している。制作、技術、営業、調査、研修等の業務を少人数の職員で行っており、総務、会計等の管理部門の職員は、さらに限られている。要するに、全体としての職員数が十分ではない状況にあることが問題であると考ええる。

役員、職員については、広く人材を求め常に適材を配置することが大切であると考ええる。

なお、必要な人材を確保し、配置するという問題は、どのような設置形態であれ必要なことであり、設置形態を変えて解決することはできない。

【指摘3】年間予算が少なく、運営委託費が毎年縮減されている

独立行政法人について一律横並びで毎年運営費交付金が削減されている上に、中期計画に基づくルール以上に削減されるような状況にあり、振興会はもちろん、両運営財団も、業務の適切な遂行のための経費、施設整備費等を確保することが極めて困難になっている。特に、劇場運営については、企画制作、営業等を含め、有能な人材を職員として確保することが重要であるが、人件費の抑制は限界に達している。

一律横並びの削減ではなく、芸術文化の拠点にふさわしい財政支援を切に希望する。これは、設置形態とはかかわりなく、重要なことである。

【指摘4】二重構造のように見え、財政的ロスが生ずる恐れがある

振興会と財団との関係は、振興会が施設整備等について直接執行しつつ、公演、研修、調査等と劇場施設の運営について総合的、包括的に財団に委託しており、明確な役割分担と連携協力の体制が合理的に整えられている。したがって、重複や無駄は生じていない。

なお、設置形態を変え、財団を独立行政法人化するような場合には、管理部門の増強等が必要となる。

【指摘5】入場者1人当たり運営委託費が相当高額となっている

運営委託費は、原則として、人件費、一般管理費、研修、調査等に充てるためのものであり、公演に係る経費は、入場料収入と貸し劇場収入で賄う仕組みとなっている。新国立劇場では、なお不足する分について民間からの寄附を集めしんでいる状況である。このような考え方からすれば、入場者数と運営委託費を比較することは、必ずしも適切ではないのではないかと。

また、新国立劇場と国立劇場おきなわでは、劇場の規模や公演の回数等が異なるので、両者を比較することは、困難である。

いずれにしても、設置形態に由来する問題ではない。

【指摘6】おきなわ財団への地元の財政支援が不十分

確かに、地元の財政支援がより充実することが望ましいが、財団の人材の育成や鑑賞教室等公演の支援などについて、県庁、県教育委員会も配慮を続けており、引き続き、努力を促していきたい。

なお、地元の財政支援という問題は、設置形態に直接関わるものではなく、琉球王朝からの伝統芸能の国の拠点在地元の人々がいかに支えていくかという問題である。

【指摘7】組織・人員が小さく、特に国立劇場おきなわは小規模で入場者数も低迷している

組踊等の沖縄で育まれてきた伝統芸能の国の拠点であるという性格上、比較的規模が小さくなっているが、今後、沖縄県民はもとより、本土等からの観光客の誘致などにより、集客を増やす努力が必要である。近年は、次第に、入場率が高くなってきており、努力の成果が示されつつある。

なお、集客努力は、現行の設置形態の下で、引き続き行うことが可能である。

【指摘8】県からおきなわ財団への職員派遣期間が限られ、継続的人材育成等が困難

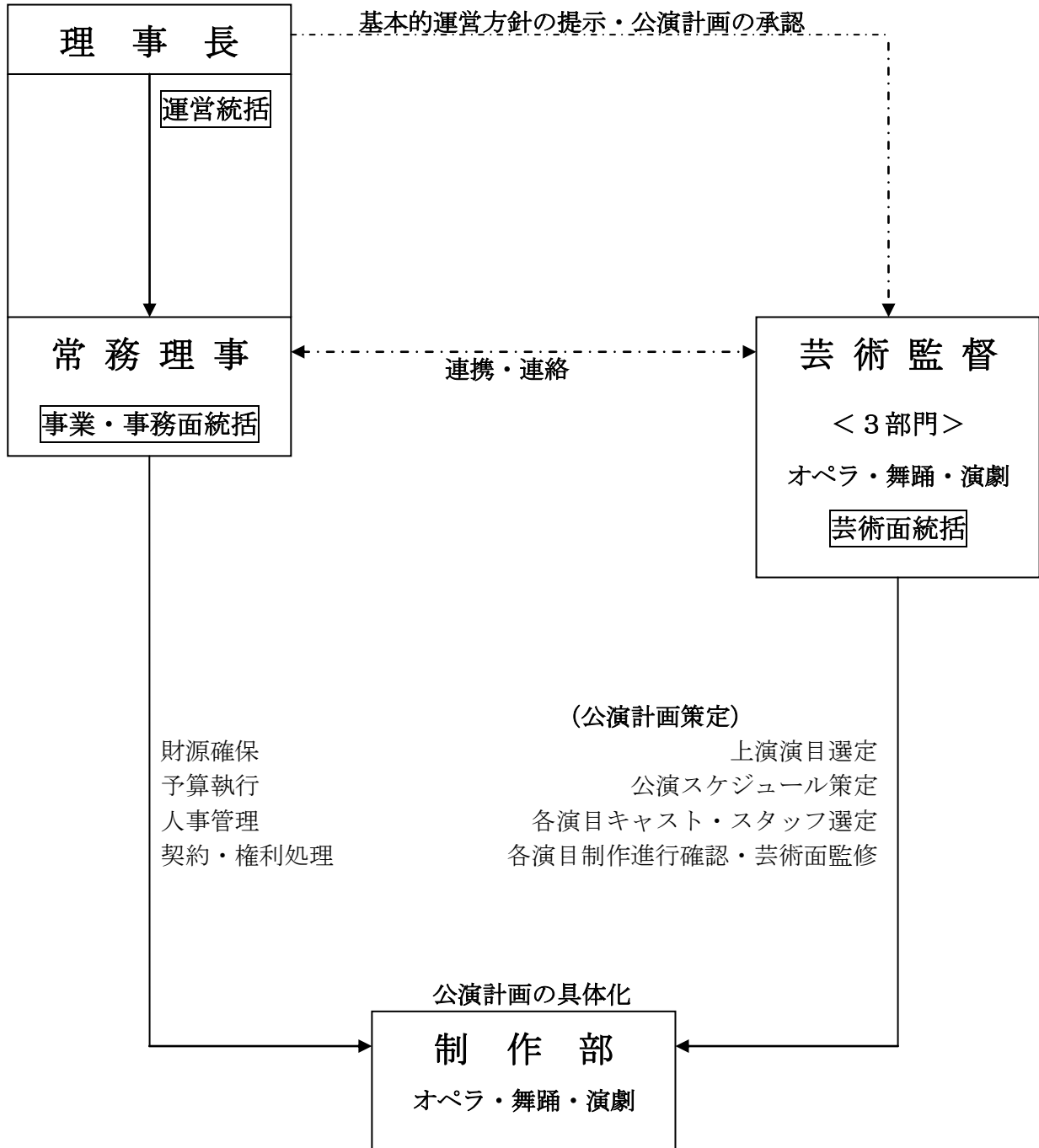
国立劇場おきなわ運営財団の職員は、県からの派遣職員が中心となっており、そのこと自体は、琉球王府時代から引き継がれてきた伝統芸能の拠点である国立劇場おきなわの運営にとって必要なことである。制度上は、県からの職員は、5年を限度に県へ戻らないと、退職手当等が切れることとなるので、3～5年ごとに県の仕事に戻ることは、やむを得ない。しかし、今後は、芸能について見識があり、あるいは、劇場の運営等に適した能力のある職員は、たとえば、教育委員会文化課、博物館、県立芸術大学等の勤務に加え、何度も財団に来ることによって、能力を高めていくことが可能である。現状においても、財団の職員が振興会の国立劇場業務について学ぶ機会を設け、また、出向によって、一年間振興会勤務をするなどにより連携を図っている。

人材育成は、設置形態を変えて解決できるものではない。長期的な視点で継続的努力が必要である。

運営形態に関する課題に係る参考資料

○理事長・常務理事・芸術監督・制作部の役割分担について	1
○平成 23 年度新国立劇場運営財団の組織・人員配置	2
○平成 23 年度新国立劇場運営財団の役職員の出身業種	2
○平成 23 年度国立劇場おきなわ運営財団の組織・人員配置	3
○両財団の収入内訳の推移	4
○両劇場の運営に係る役割について	5
○運営費に関する諸外国劇場比較	6
○国立劇場おきなわ運営財団の寄附金収入の推移	7
○国立劇場おきなわ入場者数等の推移	7

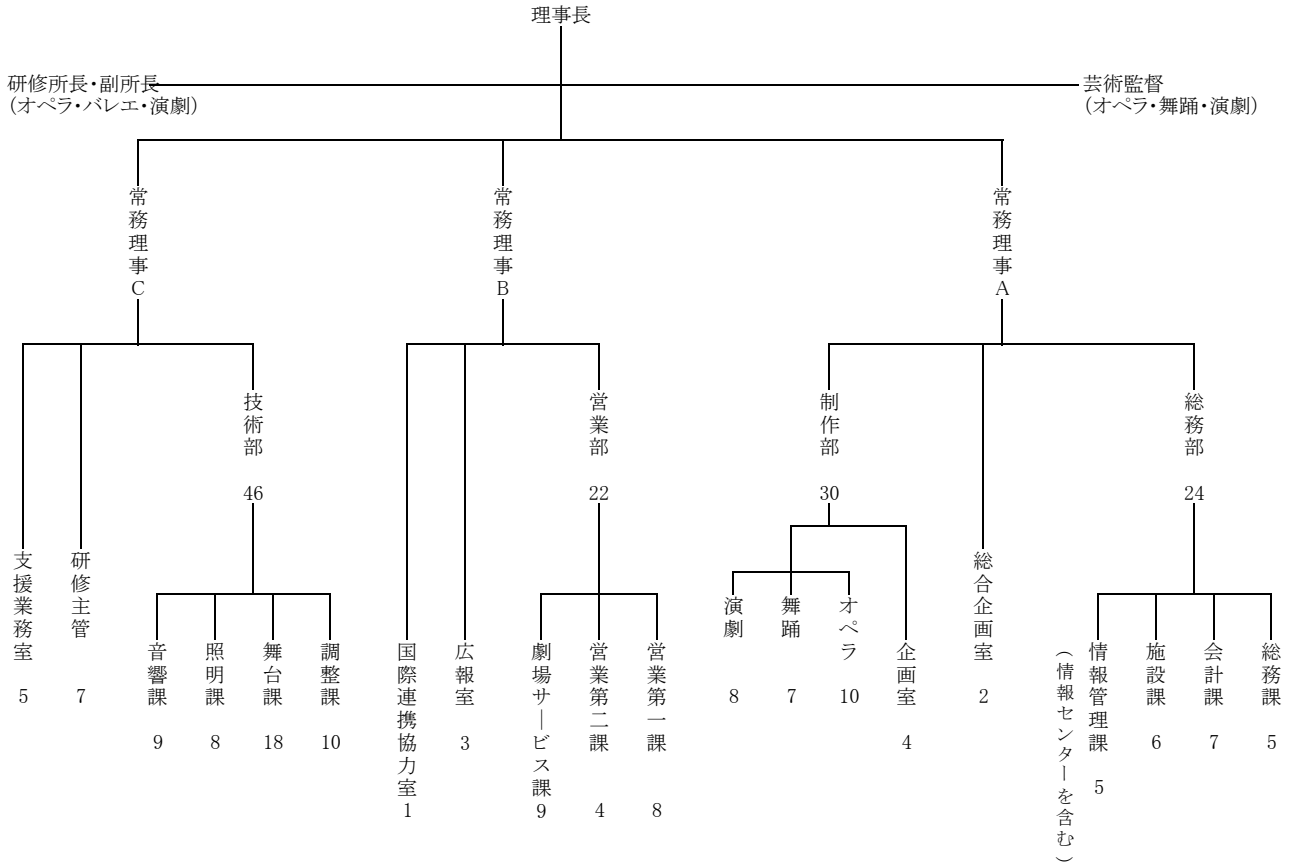
理事長・常務理事・芸術監督・制作部の役割分担について



芸術監督の役割：新国立劇場の運営責任は新国立劇場運営財団が担っており、理事長が財団を代表し業務を総理する。

公演の芸術面は、オペラ、舞踊、演劇の三人の芸術監督がそれぞれの部門の最高責任者として、芸術上の責任を負っている。

平成23年度新国立劇場運営財団の組織・人員配置

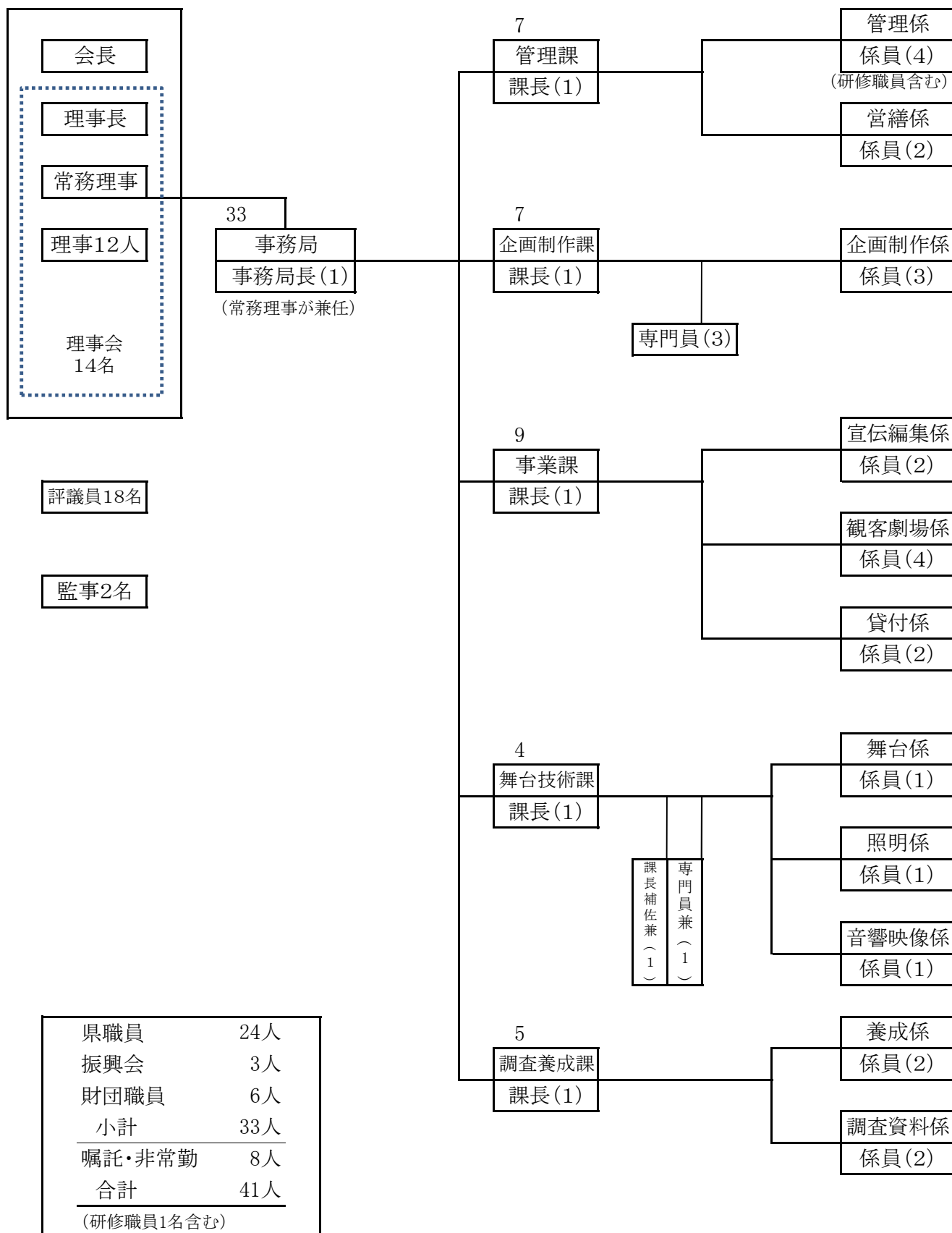


平成23年度新国立劇場運営財団の役職員の出身業種

区分	役員	部課長	一般職員	計
劇場・業界関係		18	54	72
民間企業	3	2	21	26
官公庁	1	4	5	10
日本芸術文化振興会			15	15
新卒			21	21
計	4	24	116	144

平成23年度国立劇場おきなわ運営財団の組織・人員配置

()内は員数



* 研修職員: 日本芸術文化振興会(国立劇場)に劇場業務研修のため派遣している

新国立劇場運営財団の収入内訳の推移

単位:百万円

	決 算						
	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15
国 費	4,065	4,653	4,780	4,993	4,960	4,869	5,009
	66.6%	64.7%	64.7%	60.5%	59.8%	56.8%	60.0%
自己収入	1,429	2,095	2,063	2,402	2,647	2,512	2,548
	23.4%	29.1%	27.9%	29.1%	31.9%	29.3%	30.5%
公演事業収入	983	1,458	1,267	1,595	1,866	1,692	1,742
寄附金等収入	426	466	639	705	720	753	722
施設使用料収入	20	171	157	102	61	67	84
その他(振興会からの受託収入、受託事業収入、研修事業収入等)	610	439	550	863	694	1,196	788
	10.0%	6.1%	7.4%	10.5%	8.4%	13.9%	9.4%
合 計	6,104	7,187	7,393	8,258	8,301	8,577	8,345

単位:百万円

	決 算						予 算	
	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
国 費	4,851	4,728	4,842	4,808	4,640	4,590	4,082	3,860
	60.6%	61.9%	63.9%	60.1%	59.6%	59.5%	58.8%	57.0%
自己収入	2,530	2,203	2,178	2,535	2,507	2,652	2,368	2,432
	31.6%	28.8%	28.8%	31.7%	32.2%	34.4%	34.1%	35.9%
公演事業収入	1,813	1,532	1,388	1,660	1,692	2,028	1,740	1,782
寄附金等収入	591	552	647	703	686	496	508	500
施設使用料収入	126	119	143	172	129	128	120	150
その他(振興会からの受託収入、受託事業収入、研修事業収入等)	622	711	552	662	644	478	496	478
	7.8%	9.3%	7.3%	8.3%	8.3%	6.2%	7.1%	7.1%
合 計	8,003	7,642	7,572	8,005	7,791	7,720	6,946	6,770

※22年度、23年度予算は、別途日本芸術文化振興会直接執行365百万円がある。

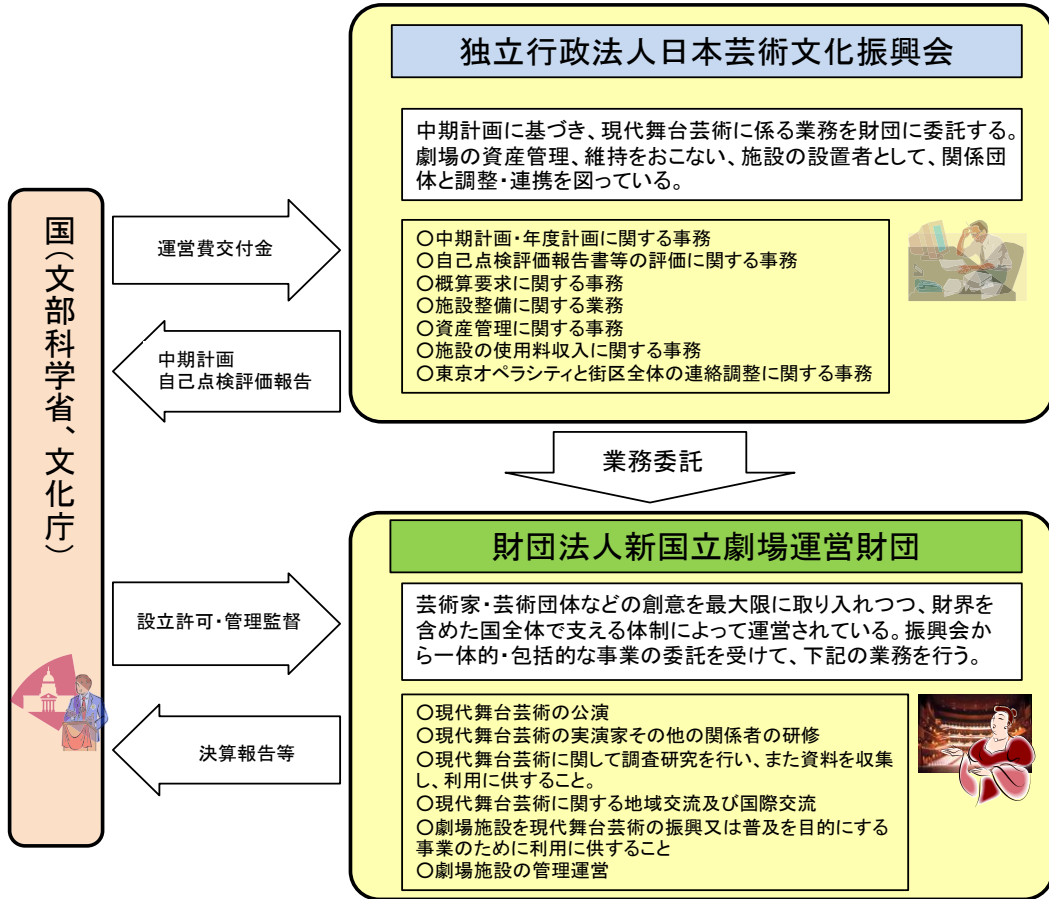
国立劇場おきなわ運営財団の収入内訳の推移

単位:千円

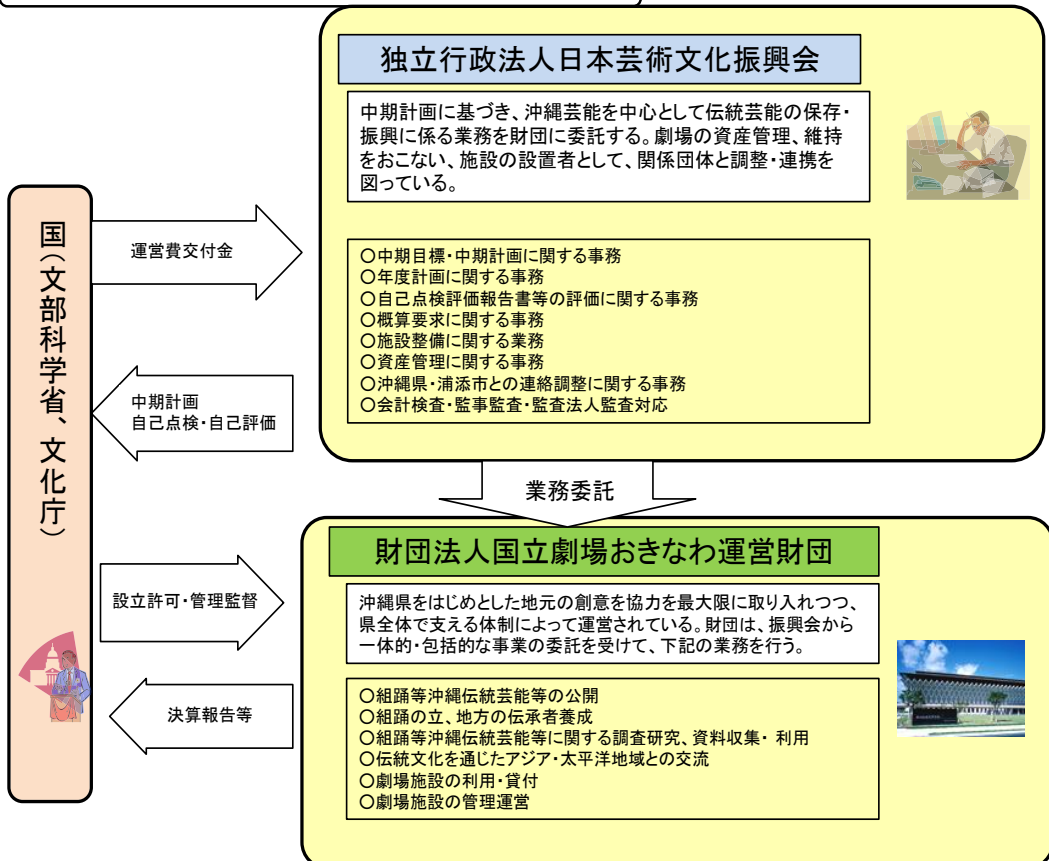
	決 算						予 算	
	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
国 費	795,307	755,686	721,777	681,141	680,487	665,836	623,620	617,728
	90.6%	87.7%	89.0%	88.1%	88.5%	88.6%	88.6%	88.0%
自己収入	75,157	66,272	72,971	70,459	71,499	81,522	77,687	80,083
	8.6%	7.7%	9.0%	9.1%	9.3%	10.8%	11.0%	11.4%
公演事業収入	39,397	34,317	35,615	29,259	32,004	32,899	35,754	35,890
寄附金等収入	1,447	1,033	1,476	8,069	5,355	5,983	5,800	4,100
施設使用料収入	34,313	30,922	35,880	33,131	34,140	42,640	36,133	40,093
その他(振興会からの受託収入、受託事業収入、研修事業収入等)	6,937	39,727	16,493	21,197	17,360	4,007	2,830	3,829
	0.8%	4.6%	2.0%	2.7%	2.3%	0.5%	0.4%	0.5%
合 計	877,401	861,685	811,241	772,797	769,346	751,365	704,137	701,640

※22年度、23年度予算は、別途日本芸術文化振興会直接執行分(22年度53,772千円、23年度53,202千円)がある。

新国立劇場の運営に係る役割について



国立劇場おきなわの運営に係る役割について



運営費に関する諸外国劇場比較

(単位:千円)

国	日本	日本	イタリア	フランス	オーストリア	ドイツ	英国	米国
劇場	新国立劇場	国立劇場 おきなわ	ミラノ スカラ座	パリ オペラ座	ウィーン国立 歌劇場	バイエルン 州立歌劇場	ロイヤル オペラハウス	メトロポリタン オペラ
設立年	1997年	2003年	1669年	1669年	1869年	1653年	1732年	1883年
対象年度	2009年	2009年	2006年	2008年	2004/2005シーズン	2003年	2009年	2009年
補助金等収入(委託 費)(A)	4,810,000	665,836	5,270,000	11,780,000	6,820,000	6,640,000	3,710,000	280,000
寄附金等収入	500,000	5,983	2,240,000	840,000	340,000	140,000	2,570,000	10,670,000
事業収入	2,410,000	79,154	6,250,000	8,600,000	5,250,000	3,360,000	6,830,000	13,230,000
その他収入	—	392	1,110,000	△ 450,000	△ 370,000	—	—	—
計	7,720,000	751,365	14,870,000	20,770,000	12,040,000	10,140,000	13,110,000	24,180,000
主催公演入場者数 [人](B)	196,286	14,706	294,733	752,720	603,750	480,757	788,184	—
貸劇場、研修公演、 全国公演入場者数 [人]	105,220	45,865	—	—	—	—	—	—
入場者数計[人]	301,506	60,571	294,733	752,720	603,750	480,757	788,184	—
主催公演における補助 金に対する観客一人あ たりの運営費(A/B)	24.5	45.3	17.9	15.6	11.3	13.8	4.7	—
主催公演における総 事業費に対する観客 一人あたりの運営費	39.3	51.1	50.5	27.6	19.9	21.1	16.6	—
総入場者数における 補助金に対する観客 一人あたりの運営費	16.0	11.0	—	—	—	—	—	—
総入場者数における総 事業費に対する観客 一人あたりの運営費	25.6	12.4	—	—	—	—	—	—
職員数[人](C)	140	31	442	1,007	609	422	470	298
職員1人当たりの主 催公演入場者数(B /C)	1402	474	667	747	991	1139	1677	—
上演演目数	96	—	36	34	67	48	36	25
上演回数	474	38	275	353	355	248	618	225

国立劇場おきなわ運営財団の寄附金収入推移

(単位:円)

年度		計	募金収入	賛助金収入	協賛金収入
H16	金額	1,447,228	1,447,228	-	0
	件数	200	200	-	0
H17	金額	1,033,232	1,033,232	-	0
	件数	47	47	-	0
H18	金額	1,476,167	1,476,167	-	0
	件数	219	219	-	0
H19	金額	8,068,500	18,500	8,050,000	0
	件数	51	5	46	0
H20	金額	5,354,767	1,195,502	3,760,000	399,265
	件数	226	186	38	2
H21	金額	5,982,847	1,282,847	3,950,000	750,000
	件数	231	203	27	1
H22	金額	2,334,309	919,309	1,415,000	0
	件数	187	160	27	0

国立劇場おきなわ入場者数等の推移

年度	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22
公演数(公演)	8	30	30	30	30	30	30	29
回数(回)	26	38	37	38	39	38	38	45
日数(日)	21	31	37	36	36	35	34	39
入場者数(人)	14,146	13,498	12,676	13,966	14,625	14,048	14,706	16,548
前年度比	-	95.4%	93.9%	110.2%	104.7%	96.1%	104.7%	112.5%
入場率	87.8%	57.7%	56.5%	61.0%	62.7%	61.6%	64.4%	66.5%
前年度比	-	65.7%	97.9%	108.0%	102.8%	98.2%	104.5%	103.3%
備考	H16年1月 開場、全て 開場記念 公演として いる					H20年度より鑑賞教室 公演を開始		

コスト比較表 (平成23年度予算を基に作成した試算である。※概算であるので単位は1億円単位とした)

財団運営委託(A)

財団法人新国立劇場運営財団

(支出)

職員給与	13億円
一般管理費	13億円
公演事業費等	44億円
計	70億円

(収入)

振興会からの委託費	41億円
公演事業収入	18億円
寄附金等収入	5億円
施設使用料収入	4億円
繰越金	2億円
計	70億円

振興会直営(B又はC)の場合

(支出)

職員給与	13億円
一般管理費	13億円
公演事業費等	44億円
計	70億円

(収入)

運営費交付金等	41億円
公演事業収入	18億円
寄附金等収入	0億円
施設使用料収入	4億円
繰越金	0億円
計	63億円

Aとの比較

- ・ 寄附金等の収入が無くなる
寄附金等収入 - 5億円
- ・ 繰越金が使用できなくなる
繰越金 - 2億円

7億円の不足

寄附金等の収入及び繰越金が無くなるため7億円の不足する。すべてチケット収入で補った場合、チケット料金は約50%の値上げとなる。

※上記のほか、運営形態にかかわらず振興会において施設整備等を実施