

我が国の中核劇場の活動とその評価の実態

東京芸術大学

枝川明敬

1.はじめに

21世紀に入ってから、文化芸術振興基本法(2001年)をはじめ、「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」(2012年)など我が国の文化芸術を総合的に推進する法整備が進められた。その背景として、第1に戦後の文化行政において、文化財保護行政以外の芸術振興行政は法的な面からの行政でなく行政側の裁量と補助金による行政であり、行政の透明化が強く望まれたこと、第2に芸術団体からの芸術振興への要望が政治問題化し、超党派の文化芸術振興議員連盟の結成(1997年)と彼らの強い働きかけが国会を中心にあったこと、第3にソフトパワーとしての我が国文化がクールジャパンとして欧米で注目され、観光・文化外交・文化産業の視点から、国全体として文化芸術を一体的に推進する必要性が出てきたこと、がある。特に、第3の観光資源として我が国の文化資源を位置づけることは、現政権の政策課題のいわば目玉となっており、2020年のオリンピックと合わせて、我が国の世界での地位向上と観光客誘致に貢献するものとして考えられている。

ところで、文化芸術振興基本法は、オリンピック開催が決定されると同時に、観光・まちづくり・国際交流・福祉・教育・産業等文化芸術に関連する分野の施策についても新たに法律の範囲に加えるよう改正された。さらに、従来農水省・厚労省所管の食行政についても、食文化の観点から文化芸術の範囲となった。外国人の観光の大きい目的の一つに我が国での食文化に接触するということがあるからである。さらに、少子高齢化、グローバル化への対応まで拡大され、文化芸術があるゆる課題の解決可能な手段であるように、文化芸術振興基本法が文化芸術基本法に改正された。

同法は、振興基本法から基本法に改正されたとしてもプログラム規定が中心で、新たに具体的施策を規定する個別法の整備や行政計画がなければ具体的行政は行えない。実際には、文化芸術推進基本計画(2018年)や「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」がその具体的施策に該当する。基本計画やいわゆる劇場法において規定されているように、文化芸術(特に実演芸術)の鑑賞の場や地域住民の文化活動の拠点としての劇場・音楽堂(音楽ホール)の果たす役割は文化芸術振興の要であり、文化庁が発足以来基本法が整備されるまでの約50年間弱の間においても、文化行政の行政対象として劇場補助が行われた。それは建設への補助以外に劇場等で芸術団体が活動する際の赤字補填など、いわば運営費補助が中心であった。

特に、1990年の政府・財界からの寄付による芸術文化振興基金の造成は、我が国に初めての英米流のアーツカウンシル(専門家のレビューを通じて芸術活動に補助金を交付するシステム)が発足したと注目を集めた。現在の地域の劇場等は文化会館と呼称されることが多く、現在では約2,000館程度存在するがその多くは公立である。それらは1970年代に多く設置されたが、それは様々なジャンルの舞台芸術の上演が可能な額縁形式(Proscenium Arch)の舞台機構を持ち、芸術の鑑賞の場であったが、地域住民も利用可能な「多目的ホール」が多い。1980年代に入り、多目的ホールの批判が芸術団体から高まるとバツハホールを嚆矢とした特定のジャンル向けのホール(専用ホール)が設置された。また、当時は専門ホールが整備されたとしてもホール専属の芸術団体はなく、いわば「貸し館」であり劇場本来の一貫した活動とはほど遠い状態であった。

芸術文化振興基金が造成された1990年に芸術監督と専門職員を整備した水戸芸術館が開館すると、従来の貸し館から劇場独自の芸術活動を発表する場が整備されたとして同館は注目された。その後1997年の世田谷パブリックシアターや新国立劇場、1998年の「びわ湖ホール」や静岡芸術劇場に見られるように芸術監督や専門職員による舞台芸術を企画創作する機能をもつ劇場の開場が続いた。1997年には、新日本フィルハーモニー交響楽団がフランチャイズ・オーケストラとなった墨田トリフォニーが開館した。

21世紀に入ってから、コンピュータ技術の伸展により、多目的ホールでも専用ホールと同程度の音響環境が可能となり、専用ホール・多目的ホールの機能上の相違は以前ほど無くなってきている。

ここでは、以上の劇場等の発展段階を踏まえた上で、劇場・音楽堂(法制度上は、音楽堂であるが、通常は音楽ホールと呼称するので、以下「音楽ホール」という)の果たしてきた役割と機能について、全国的な視点から実地調査を行った結果から分析する。

2. 劇場・音楽ホールの活動と調査の枠組み

2.1 劇場・音楽ホールの性格

劇場・音楽ホールは、文部科学省による「社会教育調査」によれば、2017年5月現在で1,851館、そのうち5.5%が営利法人設置

であるようにそのほとんどが公立・公益法人(NPOを含む)立である。公立文化会館が地域住民の文化活動の拠点であること、さらに私立の文化会館は大都市部しか存在せず、営利目的(商業ベースでの運営。従って、いわゆる「**劇場」との相違が困難)であることから、非営利の劇場等を対象として以下述べる。

文化活動の担い手のうち供給者側として芸術家(団体)がいる。舞台芸術においては、実演家(演奏家、舞踊家、俳優等)、作曲家、振付家、劇作家、演出家等である。この周辺には、芸術家を支えるいわゆる裏方がある。職務の内容から、マネジメント、舞台技術、出版・放送等のメディア関係に分けられる。さらに、「マネジメント」には、企画制作、アーティスト・マネジメント、芸術団体・文化施設運営等を含んでいる。

つぎに、需用者側(文化消費者)としての聴衆と芸術家を「批評」という媒体でつなく批評家達がいる。劇場・音楽ホールを実演芸術を演ずる芸術団体と鑑賞者とのコミュニケーションする場として考え、劇場のステーク・ホルダーの視点から考察すれば、劇場・音楽ホールとの関係性として公演を行う芸術団体、鑑賞者側としての住民、さらに劇場等を拠点に自らの文化活動を行う住民が位置づけられる。つまりステーク・ホルダーの関係性の相違によって劇場・音楽ホールの性格が異なってくるといえる。活用形態の相違は、劇場・音楽ホールの設立時の位置づけ(住民自主利用型か公演主体型か)、所在地の都市規模・周辺の社会構造等の相違によるところが大きい。

劇場・音楽ホールは、地域における住民の文化活動拠点である。劇場・音楽ホール側からも地域住民に対し、地域の文化活動の水準を向上させる努力を行っているのが通常である。そのような住民と劇場・音楽ホールの相互交流を通じて、地域文化活動は推進される。そのためには、劇場・音楽ホールが斡旋業者(プロモーター)からの受け売りの「買い公演」ばかりを行うのではなく、地域の実状に応じた自主事業の実行が肝要である。自主事業を行うことにより、劇場・音楽ホール側の企画能力が磨かれ、それが公演内容に反映されることにより、地域住民の文化活動が喚起され、またその動きが文化会館サイドに伝わるというプラスのフィードバック機構が望ましい。逆の流れになれば、地域の文化活動の沈滞化は避けられないといわれる。プラスのフィードバックをもたらすという意味で、劇場・音楽ホールの自主事業は劇場・音楽ホール機能を飛躍的に高める働きをする。

我が国では劇場・音楽ホールと芸術(公演)団体が独立に存在し、劇場・音楽ホールと芸術団体との共存が図られてこなかった。これは、歴史的な理由もあるが、劇場・音楽ホールの設置が地方自治体の首長の政治的な目的で設置されたり、また設置と運営と切り離されたりして、劇場・音楽ホールの多くは貸し館であった。欧米の芸術団体は、自ら活動の場所として特定の劇場をもっており、そこを中心として他の劇場に公演のため出かけていく。すなわち、「劇場=建物(ハード)」ではなく、「劇場=芸術団体+建物」であり、建物以上に芸術団体が重要視されている。ところが、我が国では、貸し館スタイルが定着したこともあって、「劇場=建物」という観念が強く、建物さえ豪華なら、文化会館として一流であるとの誤った認識がなされてきた。従って、管理する地方自治体でも建物の管理面のみ専念しておけばよかったので、本来の劇場としての機能が文化会館にはなかったといつてよい。

2.2 調査方法

2.2.1 調査対象

調査対象とする劇場・音楽ホールは、以下に基準で選択する。法制度上や行政から劇場・音楽ホールに求められている役割は、地域住民の文化水準を高めて我が国の文化を世界レベルで発信する拠点として機能することにある(「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の前文、劇場、「音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」の目的、「劇場・音楽堂等活性化事業」の目的)。従って、全国的に視点をおいて、地域の状況(人口、面積、産業、社会経済状況)にかかわらず、公演内容で質的レベルで高い評価を得ている劇場・音楽ホールをまず選択する。当該地域の劇場・音楽ホールについて、その事業内容・公演内容・施設状況・財務関係について可能な限り量的調査を行う。文化庁、芸術文化振興会、(一財)地域創造からの経年的な助成金を受けている劇場・音楽ホールから、20カ所選定する。この際、舞台芸術専門家複数のコメントを参考に選択し、当該劇場・音楽ホールにアンケート票を送付するが、断ってきた劇場・音楽ホールに対しては、それを除外した残りの劇場・音楽ホールから再度選択し、最終的に20カ所を調査対象劇場・音楽ホールとする。調査期間は、2018年10月から2019年2月である。

2.2.2 劇場・音楽ホールの人的・物的状況

劇場・音楽ホールは、その事業が施設面・人的面によって大きく制約され、かつ遂行能力が規定される。まず、調査対象劇場・音楽ホールの人的・施設的な面をみると表1、表2の通りである。フィッシャー的な資本概念、「生産・消費のプロセスにおいて必要とされるような稀少資源のストックを広く資本」として解釈し、劇場・音楽ホールの人材を芸術的・技術的な知識、経営・管理能力なども人的資本に固定していると考え。劇場・音楽ホールの能力を従来の鑑賞者に対して継続した既存の公演を行う能力と新

しい事業を行い(経営的にいえば新規ビジネス)、さらなる鑑賞者を取り込む能力に分けると、文化芸術基本法・「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」の趣旨、昨今の文化行政面からは、後者の能力の育成を劇場・音楽ホールに求めている。その意味で、劇場・音楽ホールの機能成長を期待しているわけである。営利企業で考えるならさしずめ新規製品開発におけるプロジェクト・マネージャーの役割を劇場・音楽ホールにおかれては芸術監督に求めている。次に新規な事業が考案されると、それを管理側によって経営的視点から管理・調整される必要がある。そのような一体的なプロセスを劇場・音楽ホールの組織能力(機能)と考えている。1990年代の専用ホール拡大の時代に、芸術監督が設置され始められたが、多くの劇場・音楽ホールで公演事業の仕方でも管理側と衝突し、結果として芸術監督の必要性に疑問が提出された。現在でも、一部の劇場・音楽ホールは芸術監督の必要性を認めていない。

つまり、劇場・音楽ホールは労働集約型のサービス産業であり、優秀な人材が存在して劇場・音楽ホールの施設が生かされ、質の高い舞台芸術が成立する。そこで、人的な面から調査対象劇場・音楽ホールと全国レベルの劇場・音楽ホールの比較をみてみると、全国レベルでは芸術監督は設置され

表1 調査対象劇場・音楽ホールの平均職員数と全国平均の比較

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	全国平均
芸術監督	20	0	4	1.4	1.10	不明
事業職員	20	11	48	21.75	9.25	7.78
舞台職員	20	0	28	10.05	7.71	1.28
管理職員	20	0	62	13.15	12.79	1.11
その他	20	0	43	8.9	12.53	—
職員計	20	15	127	55.25	25.59	11.14

(注)「芸術監督」:劇場の公演事業について最終的に責任をもち主体的に事業企画をする。「事業職員」:公演事業等につき、芸術監督を助け事業実施・公演マネージメントを行う。「舞台職員」:舞台公演の技術的な面で責任をもち、公演中は公演者を助ける。「管理職員」:劇場・音楽ホールの管理部門の任につく。「その他」:育児保育など直接公演事業に関係しない職員
(出典)以下の表で、全国データの出所は、すべて「平成27年度社会教育調査」(文部科学省)に因る。

ているのかどうか明らかではない(社会教育調査の統計上は、事業職員数に含まれており区分できない)。一方調査対象劇場・音楽ホールでは、最大4人(ジャンル別に1人ずつ設置)で平均1.4人置かれている。芸術監督を助ける事業職員、舞台職員もそれぞれ22人、10人と全国平均の3倍から7倍である。経営に当たる管理職員も全国平均の12倍と多い。合計の職員数で約5倍の開きである。

全国的なレベルと比較すると、劇場・音楽ホールの規模に比べて対象劇場・音楽ホールは相当人的資源が充実していることがみられる。小規模ホールでも開催事業内容(例えば、単なる「買い公演」か「自主公演」かによって)に応じて、人手のかかるものがあるから、一般的には劇場・音楽ホールの座席数(規模)と職員数とは比例しない。対象劇場・音楽ホールが人的資源に恵まれていることから、貸し館運営でなく、自ら企画する自主企画事業が多い可能性が高い。

劇場・音楽ホールのもう一つの資源としてホールの座席数など施設設備面がある。表2ではホールの客席数のみ施設設備として掲載されており、音響・舞台機構など技術的な面も重要であるのだが、社会教育統計では未調査なので、座席数を設備面の代表値として比較したい。

表2 調査対象劇場・音楽ホールの座席数と全国平均の比較

座席数	全国平均		調査対象劇場・音楽ホール	
300席以上500席未満	682	32.4%	2	10.0%
500席 " 750席 "	575	27.3%	2	10.0%
750席 " 1,000席 "	271	12.9%	1	5.0%
1,000席 " 1,250席 "	293	13.9%	2	10.0%
1,250席 " 1,500席 "	119	5.6%	3	15.0%
1,500席 " 1,750席 "	60	2.8%	1	5.0%
1,750席 " 2,000席 "	50	2.4%	5	25.0%
2,000席以上	58	2.8%	4	20.0%
計	2,108	100.0%	20	100.0%

劇場・音楽ホールのもう一つの資源としてホールの座席数など施設設備面がある。表2ではホールの客席数のみ施設設備として掲載されており、音響・舞台機構など技術的な面も重要であるのだが、社会教育統計では未調査なので、座席数を設備面の代表値として比較したい。

調査対象劇場・音楽ホールは、座席数の多い大型のホールが多い。全体の半数(10劇場・音楽ホール)が1,500席以上であり、全国平均では1,000席未満が多いなど大きい相違がある。全国平均では、500席未満の小型ホールが全体の約1/3であるが、調査対象劇場・音楽ホールでは、それが1/5、1,000席から1,500席が約1/4とほぼ小型から大型まで満遍なく分布している。大型ホールをもつということは、遊休部分を可能な限り減少させれば(有効に物的資源を活用)、鑑賞者を多く呼び込むことが可能となる。営利企業では、モノ・サービス生産の過程で、多くの物的資産の組み合わせが必要だから、倍数の法則によって常に遊休部分が残る。劇場・音楽ホールでは、ホール機能が鑑賞者数の増加に貢献する唯一の物的資源ともいえるので、ホールの有効活用(座席数の可能な限りの満席)は鑑賞者の増加に重要である。人気の高い公演で座席数が確保されないとの経済的な機会損失となる。

2.2.3 鑑賞者数の状況

表3に調査対象劇場・音楽ホールと全国平均の年間鑑賞者数と事業毎の平均鑑賞者数を記載する。対象劇場・音楽ホール

表3 対象劇場・音楽ホールと全国平均の鑑賞者数とその平均との比較

	劇場数	最小値	最大値	合計	1事業毎平均値	標準偏差
鑑賞者数(2015)	20	60,774	667,265	6,526,847	326,342.35	203,554.83
鑑賞者数(2016)	20	15,488	673,792	6,263,558	313,177.90	202,642.35
鑑賞者数(2017)	20	70,966	802,775	6,056,440	302,822.00	182,533.06
鑑賞者数(2015)	20	175	9,214	—	1,461.20	1,897.83
鑑賞者数(2016)	20	143	10,386	—	1,417.62	2,165.68
鑑賞者数(2017)	20	187	12,685	—	1,658.48	2,664.07
全国平均鑑賞者数(2014)	1,483	—	18,145,488	—	742.85	—

(注)全国平均欄に記載の1,814万人余の入場者数は全国合計である。

では 2015 年から 2017 年の 3 年間で合計入場者数が 652 万人余から 605 万人余へと約 47 万人の減少(7.2%減)、事業毎の平均でも 7.2%の減少となっている。1つの劇場・音楽ホールでも1つの事業毎でも鑑賞者数は減少している。

調査年が異なるが、全国平均では1つの事業に対して740人余の鑑賞者数となっており調査対象劇場・音楽ホールの約半分となっている。全国総計の鑑賞者数に占める調査対象劇場・音楽ホールの鑑賞者数を見れば、1,814万人余の全国総鑑賞者数に対して、調査対象劇場・音楽ホールの総鑑賞者数は652万人余と36%に当たっている。調査対象劇場・音楽ホール数が20であることから考えると、事業を実施した全国の劇場・音楽ホール数が1,483であるので非常に多くの鑑賞者を調査対象劇場・音楽ホールは呼び込んでいることがわかる。

2.2.4 劇場・音楽ホールの財務状況

人的・物的資源を有効に活用するためには、適切な時宜を得た投資が必要である。その投資は運営経費・施設の整備に充当されるのが通常だが、ここでは運営にかかわるいわゆるフロー経費を扱う。すなわち、毎年の事業経費・人件費・管理費が該当する。管理費には施設整備(資産の減価のための整備費用(維持管理))は含む。全国レベルの経費的な調査は社会教育調査では調査していないので、別の文化庁委託調査の「平成28年度劇場音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」に因った。表4にその状況を示す。

「平成28年度劇場音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」は、社会教育調査のように指定統計ではなく、かつ悉皆調査でもない。調査対象が、調査を委託された公益社団法人全国公立文化施設協会に加盟の劇場・音楽ホールに限られる上に、有効回答率が65.1%とすべての劇場・音楽ホールが回答しているわけではない。つまり、回答能力が欠ける劇場・音楽ホールは回答していないことも考えられる。

表4 対象劇場・音楽ホールの収入状況全国平均との比較(単位:1,000円)

	度数	全国平均	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
事業収入2015			20	30,888	1,406,586	320,300.05	329,815.56
事業収入2016	280	221,231.00	20	33,040	1,646,503	364,729.30	404,447.16
事業収入2017			20	29,486	1,519,953	333,714.65	344,603.61
合計収入2015			20	122,053	3,340,058	1,258,692.90	753,448.49
合計収入2016		333,874.00	20	126,497	3,083,198	1,266,460.90	752,470.65
合計収入2017		(参考)	20	119,057	3,409,026	1,270,187.55	782,860.34
補助金2015			20	7,740	1,026,115	233,348.20	259,923.89
補助金2016	58	23,866.00	20	5,688	982,136	223,789.25	252,265.69
補助金2017			20	8,160	727,245	183,511.50	176,102.48

(注) 全国平均は、2016年が最新データである。「合計収入」欄は、全国平均は不明である。

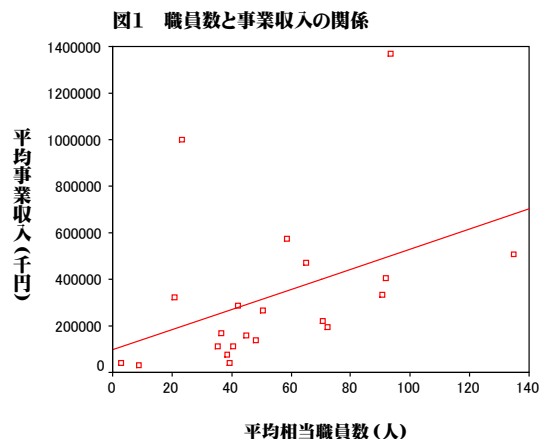
(出典) 全国平均のデータは、「平成28年度劇場音楽堂等の活動状況に関する調査報告書」(公益社団法人全国公立文化施設協会)に因る。

ある可能性が高い。さらにそのうち、58館が補助金受領の回答をしている。全国の劇場・音楽ホールの約20%程度が補助金を受領していると思える。

全国平均の事業収入が2億2,100万円余、補助金が2,400万円弱であるが、合計収入は調査データ公表されていない。事業収入以外に「貸し館」と「その他」収入があり、単純に事業、貸し館、その他各収入を単純に足し合わせそれに補助金収入を補助されている館数で重みづけをして計算すると、3億3,387万円となる。財務状況を回答した劇場・音楽ホールは情報公開能力や管理能力に高いと見られるから、この財務状況が実際の全国平均を表しているわけではなく、多分に財務的に健全な劇場・音楽ホールの状況を示している可能性が高い。そのような調査バイアスを認識した上でも、調査対象劇場・音楽ホールに比べて、事業収入で約1.5倍、合計収入で40倍、補助金収入で10倍の開きがある。特徴的なのは、事業収入があまり変わらない一方で合計収入が、調査対象劇場・音楽ホールが非常に多いことである。つまりホールの大きさは限界があるのでそれを限界まで使用して事業を行ったとしても収入は増加せず、関連事業を増やすことによって収入・鑑賞者数が増加することを示している。以下、その関連性を示す。

2.2.5 劇場・音楽ホールの資源とアウトプットの関係

劇場・音楽ホールのアウトプットとして鑑賞者数・収入、投入源として、物的資本としての劇場・音楽ホールの座席数と人的資本が考えられよう。運営費としての資金投入がある。運営費は人件費・管理費・公演事業費に分かれ、人的に投資される資源の測定単位であるが、経費的な人件費か総労働時間数で測定するか迷う。劇場・音楽ホールの職員は、劇場・音楽ホール運営に関して相当程度の専門知識を有し、それが人材に固定化していると考えられることから、その労働の質を1人当たりの賃金(平均人件費)で評価する。劇場・音楽ホールの芸術面での質の担保をする視点から芸術監督が置かれており、彼らは相当の高



給で雇用されている。総労働時間で測定するならば、劇場・音楽ホール全体の平均賃金で各劇場・音楽ホールの人件費を除き、労働時間数に換算する必要がある。ただし、これは計算上のことで、有名な芸術監督が通常の職員の何十人分の働きに相当するということは実際の現場では考えられない。

そこで、対象劇場・音楽ホールの職員の平均賃金で各劇場・音楽ホール個々の人件費を除き、都道府県の賃金格差(当該年度の賃金構造基本統計調査に因る)も考慮にいった換算職員数を計算した。

2015年から2017年にかけて職員数と劇場・音楽ホールの事業収入や合計収入(劇場・音楽ホールには付帯事業として、公演など舞台装置を使用して行う事業収入以外に、アウトリーチ事業、物品販売、貸し館などの施設利用などがある。)は、ほとんど変化がないので、収入も3年間平均を算出する。

図1に先ほど換算した換算職員数の3年間の平均職員数と事業収入の3年間平均の相関を示した。相関係数は0.414である。図上に記載している直線は、平均相当職員数と平均事業収入との単回帰線である。同様に、合計収入と職員数の関係を示したのが図2である。同様に相関係数を求めると、0.648と先ほどの事業収入との係数に比べて高くなっている。

施設資本の代表として劇場の広さを示す座席数と収入との関係を見る。3年間程度で大幅な改修がない限り座席数の変更はないので、職員数以上に時間に対して不変である。

図3に座席数と事業収入の関係を示した。図3を見ると、X軸方向の座席数から見ると、2,000席の付近では事業収入が3億程度から14億円程度まで相当幅広く分布していること、Y軸方向の事業収入面から見ると、事業収入額が約4,5億円あたりで600席あたりから2,300席あたりまで非常に幅広く劇場・音楽ホールが分布している。

図4に座席数と合計収入の相関を示した。座席数と事業収入の相関係数は、0.424、同じく合計収入との相関は、0.652と合計収入との相関係数が高くなっている。2,000席付近において、合計収入が単純回帰線よりかなり上に位置している劇場・音楽ホールもあるが、概ね座席数と合計収入は比例的である。

2.2.6 劇場・音楽ホールの生産関数

昨今、劇場・音楽ホールを含む文化施設の評価が提言され、多くの施設で評価が実際に行われている。文化芸術振興基本法(旧法)下の「第3次文化芸術の振興に関する基本的な方針」(2011年2月8日閣議決定)では、「国民への説明責任の向上に資するため、重点戦略に係るPDCA(計画、実行、検証、改善)サイクルを確立する必要がある、そのために有効な評価手法の確立」が求められたが、文化芸術基本法が成立して以降もこの方針は続き文化庁の各種補助事業は評価対象必須となっている。

一般的には、文化行政分野の個々の事業は、定性的なアウトカムやアウトプットを把握するには技術的な困難が伴うが、事業の実施から測定可能な成果が生じるのに相当の時間を要することもあり定性的な評価になじまないとも言われる(これは、1993年の文化庁委託調査「欧米主要5カ国の文化支出に関する調査研究」でもすでに指摘されており、古くからの課題である)。しかし、21世紀に入り、国公立の文化施設が、独立行政法人、地方独立行政法人、指定管理者委託に組織変更されて以来、国・地方自治体からの交付金の増減は当該施設のアウトプットたる収入や入場者数によって評価されることが多く、各文化施設の責任者はいかに多くの収入を得るか苦勞しているのが実態である。

図2 職員数と合計収入の関係

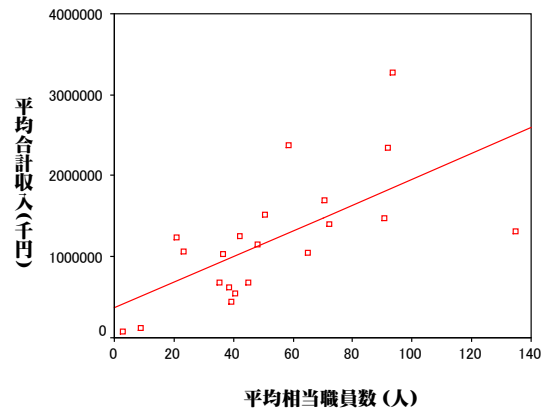


図3 座席数と事業収入の関係

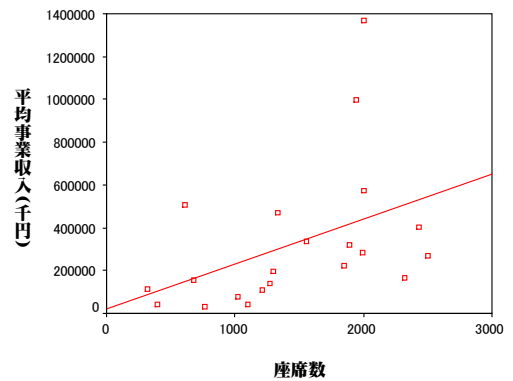
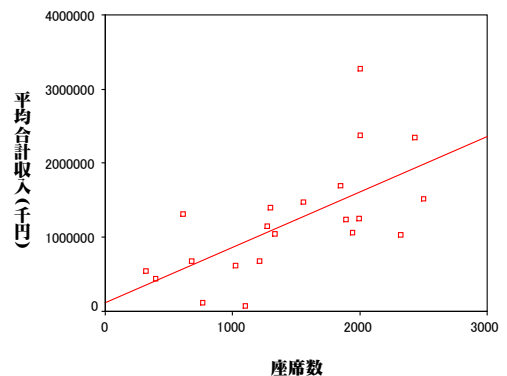


図4 座席数と合計収入の関係



営利企業では、その収入増加のため経営学的なマーケティング手法が導入されているが、文化施設でもそのノウハウが取り込まれるようになってきている。一方、経済学的な視点からは、個々の企業の生産関数と費用関数が投入資源とそれに見合った最適な生産数を求めるために考えられてきた。しかし、文化施設の生産関数については十分研究されていない。そこで、今回の劇場・音楽ホールの調査を元にした劇場・音楽ホールの生産関数を提示する。

劇場・音楽ホールもサービス業の1つであり、労働集約型の産業の典型であろう。公演を行う芸術団体の生産関数は事業をヒトが行うので、ロボットや他の機械に代替させることは不可能であるからレオンチェフ型の生産関数が最適といえよう。劇場・音楽ホールの運営は、先述したように、芸術団体の公演の企画と実施、その経営的な管理・運営であり、ホール施設自体もコンピュータ技術の進展により改善され、多目的ホールが専用ホール並に活用されているのが実情である。その観点からは、芸術団体と異なり劇場・音楽ホールの職員と劇場・音楽ホールの施設とはある一定の幅で代替的な生産要素となりうる。

以上の考えから、コブ・ダグラス生産関数を考える。資本要素をサービス業の小売業では小売業の売場面積を、銀行業では金融資産が用いられるが、劇場・音楽ホールではこれを座席数とする。労働資本として先ほどの換算職員数を用いる。ただし、サンプル数を多くし自由度を高めるため（計算精度を上げる）、2015年から2017年の座席数は変化しないとして、相当職員数はそれぞれの年度数値を用いて計算すると下記の通りである。

$$\ln(\text{合計収入}) = 0.646\ln(\text{座席数}) + 0.854\ln(\text{職員数}) + 5.92 \quad (\quad) \text{内は、標準偏差}$$

(0.0632) (0.0425) (0.460) 自由度調整済み $R^2 : 0.902$

コブ・ダグラス生産関数で非常によく合計収入があらわされ、産出(合計収入)の資本(座席数)弾力性と労働(職員数)弾力性を合わせると1.5となり、1.5次同次で規模に対して収穫増となる。劇場・音楽ホールは1度設置されれば動かすことのできない装置であること、他の劇場・音楽ホールと競争的になった場合、いったん優れた劇場・音楽ホールとの評価が確立すると当該劇場・音楽ホールは一定の地域内で独占的となり、そのため働く職員の待遇が有利に働くので他に人的移動がない（または、移動させない）ことが通常である。人材や劇場・音楽ホールに固定化する希少な資源(評判、人材の優秀さ)を保有することから得られるレント(リカード的レント)を劇場・音楽ホールは獲得するからである。従って、独占的な劇場・音楽ホールとなると、事業をやればやるほど入場者数は増加する傾向がある。

本件は、そのような優れた劇場・音楽ホールの生産関数を調査することによって、逆に対象劇場・音楽ホールが地域での独占的立場を有していることを示した。

3. 劇場・音楽ホールの運営のあり方と今後の方向

本報告では、我が国の優れた劇場・音楽ホールの収支とそれを生み出す劇場施設、職員との関係を調べた。生産関数で示すように、座席数と職員数で収入が決定できるなら、その舞台公演の質的な評価はどうなるのであろうか。文化施設の生み出すアウトプット、アウトカムは評価をしがたいのであるが、実際は入場者数や収入で設置者（補助金、交付金支出元）で評価をしているのが現状で、そのためには優れた職員が必要であることは、職員数の貢献度(生産関数の弾力性)から知れる。ここで重要なことは、単純な職員数でなく、人件費を平均人件費で除した換算人数であることであり、人件費が高いということは能力のある人材を雇用していることといえる。換算人数は劇場・音楽ホールの人的能力指数と考えてよい。一見座席数の方が収入に寄与すると思われがちであるが、実際は職員能力が寄与していた。

「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」(2013年文科省告示)において、ソフト・ヒューマン(事業の実施、人材の配置)の充実が急務であると指摘されているように、劇場・音楽ホールの人材確保は質的に高い舞台公演を実現させるために必要な施策である。今回は、生産関数を用いることによって、人材の収入面への貢献を示したが、これは対象とされた優れた劇場・音楽ホールだけのことであり、他の多くの2,000館近い地域の劇場・音楽ホールに当てはめるためには、全国で相当数の質的に高い職員が必要となる。

今後は、全国の劇場・音楽ホールは、急速に変化する文化環境(交付金減額、少子高齢化による鑑賞者層の減少、公演団体、芸術家の公演料の高額化とそれを反映した入場料の上昇)に対応するため、DC(Dynamic capabilities)的なアプローチも射程に入れた劇場・音楽ホールの内外の資源の競争力の統合と構築の必要性に迫られているといえる。

(参考文献)E. T. ペンローズ、日高千景訳(2010)『企業成長の理論(第3版)』ダイヤモンド社。

宇沢弘文(1972)「社会的共通資本の理論的分析」『経済学論集』第38巻1号、3号