

公共劇場の財政とその支援——世田谷パブリックシアターを例に

宮崎 刀史紀

1. はじめに

1.1 研究の目的

いかにして劇場の活動を財政的に成り立たせるか、どの程度、公的な支援が劇場に対して行われるべきか、といった問題は、舞台芸術の関係者、とりわけ公共劇場のスタッフ、そして設置者・支援者としての行政にとって重要で複雑な問題であり続けているように思われる。それは、日本における舞台芸術施設や舞台芸術に関わる支援などの現状と歴史的経緯、たとえば、全国各地に存在する「公立文化施設」の設置形態や活動の多様性、また民間劇場や劇団が舞台芸術の場を長く担ってきた歴史といった、劇場をとりまく状況の複雑さの反映であり、そもそも公共劇場とは何かという議論にも密接に関わる問題であろう。

公立文化施設という名称で総称される、地方自治体によって設置された全国の舞台芸術施設の多くは、様々な目的に使用可能なホール・舞台空間を持ち、その「貸し館」を行い、また、「自主事業」として外部の芸術組織などによる公演を買い取るなどして、提供している。一方で、そうした「多目的」施設に対して、80年代以降、音楽や演劇といった用途を限定するような「専用」施設も設置されるようになり、90年代以降では、自ら専門のスタッフを雇用し主体的な作品創造も行う施設が増加し、「公共劇場」についての議論も様々な形で行われている。近年では、いわゆる教育普及活動などを行う施設も増加し、ユニークな活動を行う施設が目目されると同時に、地方自治体の財政難や指定管理者制度の導入などに併せる形で、地域の文化機関のひとつとして、こうした公立文化施設は存在意義や運営方法を大きく問い直される状況ともなっている。また、90年代には、日本において国の文化政策とりわけ芸術振興施策が大きく拡充され、芸術文化振興基金の設置だけでなく、アーツプラン（文化庁）といった形で舞台芸術への大規模な助成も行われるようになり、02年には劇場施設を対象とする芸術拠点形成事業も開始されている。

こうした背景のもと、資金や施設などにおいて公的な基盤の上に成り立つ劇場が、どのような財政基盤や構造を持ち、運営されているのか、芸術支援政策の展開に伴い、助成金などによってその財政的な基盤がいかに変化し、また事業に影響を与えているのかといった点について、本稿では、設立当初より「公共劇場」の姿を模索し、専門スタッフを多数擁し創造活動や教育普及活動に主体的に取り組んでいる世田谷パブリックシアター（東京都世田谷区・1997年開館）を例として取り上げ、その財政

面の特徴を把握し、今後の公共劇場の運営および芸術支援のあり方について若干の考察を行うものである。

1.2 先行研究および関連する議論や制度

欧米において公的な芸術支援が制度化されていく1960年代には、特に舞台芸術団体を中心に、その運営状況、とりわけ財政構造に関わる研究が行われた。そこでは舞台芸術団体が抱える構造的な収入不足が指摘され、同時に、その社会的便益ゆえの公的支援の理論的根拠といったものが組み立てられていく⁽¹⁾。一方これまで、日本の現代における舞台芸術施設の財政的な側面を直接的に扱ったものとしては、山崎正和らによる舞台芸術施設の経営に関する研究（守屋・清水、1991）、舞台芸術施設の経理処理に関する研究（守屋、1995）、民間の劇場の経営に関する研究（高木、2000）、公立文化施設の運営や経理に関する研究（高木、2001）などが主要なものとして挙げられるが、公立文化施設に関しては、全国の施設を対象としたデータに基づく一般的傾向を示すことが目的とされ、自治体からの補助金ではない外部資金の傾向についてはほとんど数値に表れていない。世田谷パブリックシアターを事例としたものでは、（吉本、2001）が、開館後3年間の事業評価という視点で財政面にも言及しており、公演事業における収入の支出に占める割合が開館後3年間で急増していることなどから、経営努力とファンレイズの努力が大きく評価できるとしている。

また、公的な支出がどの程度、またどのような方法がふさわしいかに関しては、例えば水戸芸術館（茨城県水戸市）の設置にあたり、市の予算の1パーセントにあたる金額を、水戸芸術館を運営する財団法人水戸市芸術振興財団に支出することをほぼ制度化したという「水戸方式」とも呼ばれた予算1パーセントシステムが有名ではあるが、この1パーセントという数値の設定は、施設の運営費用の概算にあたり、当初算定された金額が偶然、市の一般会計のほぼ1パーセントであったため、行政の準備担当者が議会答弁で1パーセント程度と表明したのがきっかけであるとされる（森・横須賀、1992: 60）。他にも、企業が個別に従業員の福利厚生施設を設置するのは無駄が多く、企業の福利厚生資金を県に寄付するような形式で総合的な施設を設置してはどうか、という問題提起から検討が始まった法人県民税の超過課税による資金が建設および開館後しばらくの運営費にあてられた、兵庫県のピッコロシアター（県立尼崎青少年創造劇場）の例などがあるが（梅棹、1983: 161）、このような形で建設費や運営費の根拠や展望が偶然的な数字であるにせよ具体的に示されるのは稀で、施設規模に応じた義務的経

費（維持費）と自治体の財政的余裕に応じた事業予算が措置されるのがほとんどであろう。

制度的には、行政予算に関連して、地方交付税における基準財政需要額という指標が存在し、「標準的かつ合理的な水準」で行政事業を実施する際に一般財源から必要とされる金額が示されているが、芸術文化支援についての基準としては、企画振興費という項目に、細目として「地域文化・スポーツ振興、交流対策費」があり、2006年度の数字では、県レベルでは標準で4億1997万3000円（一人当たり247円）、市町村は8264万円（一人当たり826円）である（地方交付税制度研究会、2006）。このうち関連施設の維持管理・運営費用として県で約4割、市町村で約5割とされている。ただし、この細目の対象は、文化行政の総合調整的なもの、芸術文化活動や団体の振興、文化財や歴史的遺産活用による地域おこしなどのほか、スポーツ活動、スポーツクラブの運営支援、そして地域間交流といった必ずしも芸術文化関係ではない分野も対象とされ、また、博物館等の社会教育の体系下に把握される施設については、これとは別に社会教育のカテゴリの中に需要額が示されている。地方交付税は一般財源であり、実際の予算策定にあたっては、こうした基準額はあくまで参考程度であること、また特に企画振興費といった自治体ごとに事業の特徴が出るようなカテゴリについては予算配分などが自治体により大きく異なるため、この基準値が直接何かの財政的基盤を担保することはなっていないのが現状である。公立文化施設の建設費用や運営費用をめぐっては、特に設置時にその多寡をめぐって議会やメディア等で議論となることは少なくないが、近年では、地方自治体の財政難という状況下において、むしろ議論されることなく公立文化施設における運営費用の削減も進行しているものと思われる（基準財政需要額も減少傾向である）。

1.3 方法

「劇場」という場所のあり方をめぐっては、施設の空間的多様性ももちろんのことながら、清水裕之が言う「オープンシステム」（清水、1999: 110）のもと、実際に実演を行う人（いわゆる俳優やダンサー、演奏家など）、作品制作に関わるスタッフ、技術スタッフ、劇場管理のスタッフといった人々や組織のあり方、そして作品創造や上演に至るプロセスなどにおいて、施設ごと、また事業ごとに非常に多様なあり方がみられる。本研究では、「劇場」の財政を考えるにあたり、劇場施設そのものの維持管理と、劇場施設あるいは劇場の機能を利用した事業展開、の二つの側面があることに留意しながら、世田谷パブリックシアターにおいて両者を担っている「せたがや文化財団」の財政データと、劇場の活動に関わる様々なデータを比較対照し、考察を進めたい。ただし、劇場の施設維持そのものやいわゆる技術部門の活動には触れず、主として事業運営の変化を扱う。

芸術活動への公的補助金の適切な水準がどの程度であるべきか、という問いへの答えは、様々な要素が考慮さ

れねばならず、一律の答えを出すことは困難であろう。本稿では、公共劇場の財政構造について考察することで、今後のそうした議論にも寄与できればと考えている。

2. 世田谷パブリックシアターの財政構造

2.1 劇場概要と運営組織

世田谷パブリックシアターは、三軒茶屋地区の再開発事業⁽²⁾として建設されたキャロットタワー内に世田谷区によって設置された「世田谷文化生活情報センター」の一部をなす施設である。このセンターには、「パブリックシアター」と「生活工房」の二つの部門があり、「パブリックシアター部門」は、約600席の劇場（「世田谷パブリックシアター」）と約250席の劇場（「シアタートラム」）という2つの劇場、および3つの稽古場、2つの作業場、そして音響スタジオなどから構成されている。なお、もう一つの部門「生活工房」には、ギャラリーやワークショップルーム、セミナールームなどがあり、「暮らしをデザインする」ことをコンセプトとして、セミナーやワークショップなどを実施している。

同センターについては、1984年に発足した世田谷区の三軒茶屋総合文化施設検討プロジェクトチームによる検討ののち、中・小ホールと文化・生活に関する情報機能を備えたセンターを再開発ビルに設置する案が1987年の区の基本構想に盛り込まれ、区の基本計画策定（1988）を経て、1990年に施設の基本設計、1992年に実施設計が完了した。1993年には『文化・生活情報センター 事業計画大綱』が策定されたが、再開発事業全体の工期の長期化に伴い、当初予定されていた1995年の開館が、1997年へと変更となっている。計画段階から舞台芸術の専門家が多数関与していたが、さらにこの「遅れ」の時間を使って、劇場運営のシミュレーションが繰り返され、開館後の運営理念や方法が練られていったとされる（清水、1999: 133）。なお、世田谷区が設置したものとしては6番目のホール施設とされ、専用劇場という特色を持った施設としては初であった。区が支出した工事費は77億円であり、このほか、再開発施設内の床（土地）の権利を購入するのに51億円ほど支出されている。

この施設を管理・運営し施設を用いた事業を実施しているのは、世田谷区が施設開設にあたり新たに設立した財団法人「世田谷区コミュニティ振興交流財団」（現・せたがや文化財団）である。センター内の2つの劇場をあわせて、年間480回（2005年度）ほどの公演が行われている。初代の芸術監督には佐藤信氏が就任し、2001年より現在に至るまで野村萬斎氏が務めている。なお、2002年度より、文化庁による芸術拠点形成事業に採択されているが、この事業では、2006年度には全国で27の舞台芸術施設が選ばれ、年間を通じた自主事業への経費助成が行われている。

2.2 財政設計

1993年10月に発行された『文化・生活情報センター 事業計画大綱』には、センター設置にあたり検討

された、事業計画の背景、センターの目的、事業計画、運営計画、施設内容などが記されている。そこでは、区からの運営財源だけでなく、収益事業や芸術文化振興基金・国際交流基金などの外部資金や民間の寄付・協賛金といったいわゆる自主財源の確保に積極的に取り組むことが財政の基本的考え方として明記され、「施設管理費や財団運営経費など形状的な経費については、区からの財源を充当し、自主事業費などの流動的な経費については、区からの財源のほかに事業収入などの財団の自主財源を充当することが考えられる」といったことが構想されていた。財団法人という運営形態をとる理由についても、専門性をもった人材登用や民間との事業共催が容易であることなどのほか、企業会計に応じた弾力的な会計制度が使えることや自主財源による資金枠の拡大が可能なこと、が挙げられている。

確かに当時すでに、こうした施設の運営に財団法人を設立することは珍しい方法では決してなかったが、財政の枠組みの構想において、公的・民間の外部資金を積極的に取り入れることを想定したのは、支援政策の情勢などを的確に反映したものであったと言えよう。なお、この事業計画大綱では、区からの財源について区の一般会計に占める割合に一定の目安を設けることも課題とされているが、いわゆる1パーセント予算といった数値的な目安は設置時にも、また現在に至るまで設けられていない。

2.3 財政把握の困難

一般に、公共劇場の財政構造を詳細に把握するのは困難を伴う。すでに数多く指摘されているように⁽³⁾、地方自治体の直営あるいは自治体によって設立された財団法人などによって運営されている公立文化施設は、自治体が施設の費用の一部を直接負担している、複合施設である、他の施設の運営も同時に行っている、などの理由で、「舞台芸術施設」単体での運営、あるいは単体での経理処理や情報開示が行われているということがあまり多くない。施設を運営する財団法人の事業報告書・決算書についても、同上の理由で扱いには気をつける必要があるが、本事例の場合、ある程度、資金源の性格ごとに分類され掲載されており、また他の資料などとあわせて参照することとした⁽⁴⁾。

とはいえ世田谷パブリックシアターにおいても同様に、以下の点などから、劇場単体の収支構造を公表されているデータに基づき正確な数字で把握し、経年変化を比較するのは困難となっている。第一に、施設も運営組織も劇場（運営）のみを扱うものではない、という点である。前述のとおり、施設はパブリックシアターおよび生活工房という二つの部門から成り立っており、基本的にそれぞれが独立した事業を展開しているとはいえ、共同の事業も存在し、また施設管理や総務部門などは完全な区分が難しい。さらに、財団の事業報告書・決算書では、事業分類ごとの収支が記載されているが、それらは「文化芸術振興収入」「地域文化創造事業収入」「市民活動支

援事業収入」「国際交流事業収入」といった形式で分類され、パブリックシアターの事業であるか生活工房であるかに関係なく、個別の事業の性格により分けられ合算されており、どの事業がどこに入っているかを掲載リストより知ることはできても、パブリックシアターの数値のみを抽出することは不可能となっている。第二に、運営組織が2003年度（平成15年度）に変更された点である。世田谷パブリックシアターを運営している組織は、1996年に設立された「世田谷区コミュニティ振興交流財団」であったが、同区内の世田谷美術館および文学館を運営する「世田谷区美術振興財団」と合併する形で、「せたがや文化財団」が2003年4月に設立され、現在は、世田谷文化生活情報センター（パブリックシアター、生活工房）、世田谷美術館（分館も含む）、世田谷文学館、そして男女共同参画センター（らぶらす）、がこの財団によって運営されている。そして、第三に、財団統合と同じ年に、いわゆる「利用料金制度」が導入され、劇場施設を貸し出した際の利用料金がそれまで区の会計に入っていたものが、財団の直接の収入となった。これに伴い、利用料金収入という費目が加わるといった変更が行われている。また同時に、前述の事業分類も変更されている。

文化生活情報センターでは、非常に多くの事業が展開され、すでに集計されている数値以外の形で数字を再集計し公開することは困難な状況であり、財団等から入手可能な資料も限られていることもあり、今回は、便宜上、生活工房部門も含んだ文化生活情報センターの収支を手がかりとすることで、世田谷パブリックシアターの事例を考察することとしたい。なお、生活工房部門の主催する事業の多くは、無料もしくは比較的低価格の参加費となっており、また外部の助成金や寄付金なども小額であるため、収入源としては独自のものは少ない。支出についてもパブリックシアター部門に比して小規模であることも考慮にいった。また、開館年度は開館を記念した特別な行事や日程で運営されていたため、本稿では基本的に平年度化された1998年度（平成10年度）以降を対象とし、とりわけ、データが比較的入手しやすい2001年度以降を参照する。

ここでは、劇場の財政の変化とその変化に伴う事業の変化を見るため、主に、財団の収入の基本的枠組みのほか、事業ごとの変化とスタッフ数の変化の検証を試みる。

2.4 財政状況の変化と事業の変化

2.4.1 財団の収入の基本枠組み

世田谷区コミュニティ振興交流財団としての最終年度であった2002年度の財団の決算表をもとに、財団の収入および支出の基本的な枠組みについて示す。【表1】

同財団の場合、特別会計などを用いておらず、一般会計で全事業を処理している。助成金・負担金とあるのは、世田谷区以外の主体（民間企業や財団など）からの助成金ならびに実行委員会、地方公演等からの負担金である。また特定預金取崩収入は退職給与引当預金である。販売

【表1】 2002年度 財団収入 (単位千円)

基本財産運用収入	77
事業収入	257,125
補助等収入 計	835,244
区補助金	685,052
助成金・負担金	150,191
受託事業収入 計	255,042
施設管理受託	199,381
世田谷区事業受託	55,660
寄付金収入	0
雑収入	5,585
特定預金取崩収入	16,247
合計	1,369,322

2002年度 財団支出 (単位千円)

事業費 (人件費)	273,258
事業費 (事業経費)	612,546
事業費 (施設維持管理)	199,381
管理費 (職員手当て・事務経費等)	237,575
退職給与引当預金支出	1,550
予備費	0
合計	1,324,312

【表2】 財源別収入額 (単位千円)

	1998	2001	2002	2003	2004	2005
区からの補助金・委託金 (A)	923,732	920,622	940,094	566,369	548,249	536,099
区以外からの助成金 (B)	35,308	68,500	144,541	229,274	166,800	171,307
独自財源 (事業収入等) (C)	128,483	215,368	268,438	332,252	633,046	420,071
合計	1,087,524	1,204,490	1,353,074	112,789	1,348,095	1,127,478
自己獲得資金 (B + C)	163,791	283,868	412,980	561,526	799,846	591,378
事業経費に占める自己獲得資金	37.7%	58.8%	67.4%	70.8%	79.7%	76.0%

(財団決算書のデータにより作成。2003年度に財団統合があり、(A)欄の継続性はない。)

品の売り上げなどが雑収入として計上されるほか、チケット代や参加費などの収入はほぼすべて「事業収入」として分類されると考えてよい。

では初めに世田谷区からの資金を確認したい。2002年度では、区からの経常的な補助と考えられる資金は、「区補助金」および「施設管理受託」の合計である約8億8000万円である。収支の数字を対照することで、大まかには、施設維持管理に2億円、そして人件費と管理費(職員手当てや財団・施設の一般管理費)に5億円、事業費に1億8千万円という配分となる。(この年度は5600万円ほどの事業が別途区から委託されており、後掲の資金源ごとの分類の合計はこの数字を加えたものとなっている)。なお、このほか施設関連費用としては、施設の共益費等が維持管理費として、財団を通さずに世田谷区から直接支出されており、開館以来、毎年度約2億2000万円～5000万円ほどで推移している⁽⁵⁾。ゆえに世田谷区が文化生活情報センターの維持ならびに事業補助のために支出している金額は、これらを合計した約11億円強といえる。世田谷区の一般会計(2002年度)は、約2080億円であり、その0.5パーセントにあたる。

2.4.2 財源の変化

収入については、決算書に【表1】よりさらに細かい

分類が示されているが、これらの数字を基に、世田谷区を財源とするもの、区以外の補助金・助成金、事業収入の3項目に分類したものが【表2】である。また、2003年度に財団組織が変更されたため、単純な比較ができなくなっているが、【表3】の補助金収入の数値にあるように、基本的に世田谷区からの補助金は、やや減少傾向である。一方で、民間企業や財団、また(財)地域創造、国際交流基金といった資金源からの外部資金は、大きくその金額を増やしており、2003年度においては2億円を超えている。これらの資金源の主な内容を示したものが【表4】であるが、この数値からは、文化庁からの助成が非常に大きく、外部資金全体の半分以上を占めていることがわかる。ただし、民間企業からの寄付・助成金は、使途や入金時期についての柔軟性が高く、金額だけではない経営上の重要性が存在するという。

そして、チケット収入などから成る事業収入についても大幅に増加している。特に公演という事業形態においては、観客が負担するチケット代の収入が存在するため、外部資金の増加によって公演数・観客数が増加すれば、対応して事業収入も拡大することが予想される。本事例においてもそれが数値に表れている【表2】。外部資金と事業収入の合計を見ると、こうした自己獲得資金が大幅に増加しており、最大で2004年度において8億円近くの収入があった計算になる。事業経費に占める自己獲

【表3】財団収支（単位千円）

	1998	2001	2002	2003	2004	2005
総収入	1,087,524	1,208,338	1,369,322	1,487,943	1,703,433	1,437,149
事業収入	180,679	311,646	462,978	581,270	849,394	615,957
補助金収入	897,272	886,250	884,434	871,600	845,960	814,247
その他収入	9,572	10,442	210,910	35,073	8,079	6,945
総支出	1,084,515	1,210,542	1,324,312	1,414,088	1,697,234	1,430,607
事業費	688,624	782,252	885,805	1,006,428	1,236,755	970,616
管理費	392,335	427,973	436,957	407,660	431,144	421,741
その他費用	3,555	317	1,550	0	29,335	38,250

（財団決算書および財団提供資料による。財団統合後である2003年度以降は比較のための財団による試算値）

*この表における事業収入は「事業収入+区以外からの助成金+区事業委託」、補助金収入は、「区補助金+施設管理受託収入」、事業費は人件費を含む事業費であり、管理費は「施設維持管理費+管理費」である。

【表4】年度別 パブリックシアター部門 助成金・協賛金（単位千円）

	1998	2001	2002	2003	2004	2005
文化庁	15,000	30,000	110,000	155,000	118,000	106,000
地域創造		5,500		5,000	23,700	21,543
国際交流基金	26,000		810	4,976	10,780	
民間財団	30,500	12,000	12,000	6,000		10,000
民間企業	18,000	24,000	22,000	17,300	14,020	26,713

（財団提供資料より作成）

得資金の割合も確実に増加しており、2005年度（76%）においては、外部資金や事業収入によって、世田谷区から支出された事業経費補助金・委託金のおよそ4倍に事業規模を膨らませていると言うことが可能である。文化庁の芸術拠点形成事業では、助成金が対象事業経費総額の3分の1以下であることが求められており、すなわち3分の2は世田谷区からの補助金やチケット収入などで賄う必要があるが、世田谷区からの資金にほぼ変化がない状況においては、チケット収入等による事業収入の確保が必要とされていると言える。

2.4.3 公演事業の変化

ほとんどの助成金は主催事業に対する資金であるため、助成金の獲得は、基本的に主催事業の規模拡大をもたらすはずである。2001年度から05年度にかけての公演事業の変化からは【表5】、主催公演事業数は、世田谷パブリックシアター（約600席。以下、「主劇場」とシアタートラム（約250席）をあわせるとやや微増の傾向にあるが、劇場ごとに見ると、主劇場で行う事業が増加し、シアタートラムでの事業がやや減少気味である。主劇場での事業は、本数と公演回数ともに増加し、かつ一事業あたりの公演回数も増加がみられ、合計の動員数も大幅な増加が見られる。これは公演の主催事業が全体

としてやや大型化の傾向にあるということを表していると思われる。1演目あたり10回を超える公演を挙げると、2001年度には「ハムレットの悲劇」（主劇場12回6254人）、「ふたごの星」（シアタートラム11回2138人）の2本であったが、2002年度には「まちがいの狂言」（主12回6394人）、「ミレナ」（主11回6073人）、「ファンタスティックス」（主15回8696人）の3本、2003年度は、「エレファント・パニッシュ」（主16回10224人）、「ハムレット」（主44回29592人）、「狂言劇場」（主12回7268人）の3本、2004年度は「時の物置」（主18回7924人）、「エレファント・パニッシュ」（主17回8726人）、「リア王の悲劇」（主16回7566人）、「子午線の祀り」（主17回10733人）、「ファンタスティックス」（主18回9731人）、「狂言劇場 その式」（主10回5310人）、「求塚」（トラム15回2679人）、「見よ、飛行機の高く飛べるを」（トラム18回3780人）、「ホテル グランドアジア」（トラム10回934人）の9本、そして2005年度には、「まちがいの狂言」（主13回7672人）、「敦」（主11回6721人）、「偶然の音楽」（主20回11203人）、「雪の女王」（トラム11回1859人）、「ソウル市民」（トラム15回2679人）の5本となっており、多くの観客が来場する公演が増えていることが伺える。なお、大型化した公演では、事業予算規模そして事業収入がともに拡大し、また公演1回

【表5】世田谷パブリックシアター 事業数・公演回数・観客数

		1998	2001	2002	2003	2004	2005
公演回数合計		261	414	383	390	459	423
観客数合計		75,070	130,637	118,599	149,269	164,987	141,126
主催	事業数	25	21	24	31	27	28
	公演回数	89	75	88	164	209	132
	観客数	28,579	28,938	42,887	73,994	107,130	55,798
内訳	主：事業数	8	9	9	11	12	18
	主：回数	50	43	60	91	103	84
	主：観客数	22,166	21,856	32,409	57,170	54,095	46,644
	ト：事業数	16	12	13	17	11	9
	ト：回数	38	40	36	38	63	47
	ト：観客数	6,287	6,522	6,382	9,380	10,547	7,445
提携	事業数	6	14	19	17	13	23
	公演回数	17	126	128	106	161	171
	観客数	6,445	44,376	31,262	37,742	53,007	40,487
内訳	主：事業数	5	6	7	9	4	9
	主：回数	15	63	20	59	46	37
	主：観客数	6,027	32,787	8,738	28,378	29,048	16,291
	ト：事業数	1	8	12	8	9	14
	ト：回数	2	63	123	47	115	134
	ト：観客数	418	11,589	22,524	9,364	23,959	24,196
共催	事業数	27	36	27	21	18	19
	公演回数	156	205	129	155	132	121
	観客数	40,172	57,883	48,036	44,977	47,338	46,550
内訳	主：事業数	17	21	18	9	10	14
	主：回数	74	98	88	63	72	76
	主：観客数	27,187	40,646	37,635	29,247	37,613	38,615
	ト：事業数	10	15	9	12	8	5
	ト：回数	82	107	56	92	60	45
	ト：観客数	12,985	17,237	10,911	15,730	9,725	7,935

(財団提供資料をもとに集計) なお、他の劇場での主催公演などは算入せず。貸し館の公演についても算入せず。(主：世田谷パブリックシアター(主劇場)、ト：シアターラム)

あたりの経費を抑えることにもつながるため、支出に占める入場料収入の比率が高くなる傾向もあり、2005年の「まちがいの狂言」ならびに「偶然の音楽」などでは経費を上回るチケット収入があったと報告されている⁽⁶⁾。

劇場と主催者が事業費やリスクを按分する「提携公演」についても、両劇場あわせてやや増加傾向にある。そして主催者から持ち込まれた企画に劇場が会場などの便宜を図るかわりにチケット収入の15%を主催者が劇場に納入するとされる「共催公演」は、両劇場あわせて減少傾向である。これらは劇場の稼働状況【表6】からも裏付けられており、稼働率が100パーセント近い世田谷パブリックシアターにおいて、劇場が主体的に関わる主催公演および提携公演が増加したことで、共催公演・貸館公

演が減少したということもできよう。

2.4.4 教育普及事業の変化

次にいわゆる教育普及事業と呼ばれるものを参照したい。世田谷パブリックシアターにおける教育普及事業は、主に講座形式のものとワークショップ形式のものにわかれている。上演作品についてのレクチャー、批評についての講座、舞台技術者養成講座といったものが講座形式であり、ワークショップ形式では、劇場ツアーや一日単位の演劇ワークショップ、演出家によるワークショップ、あるいは3ヶ月ほどで演劇をつくるワークショップなどが行われている。開館当時より継続的に行われているものが多く、それぞれ一回で完結するものや複数回行われ

【表6】劇場稼働日数（単位：日）

	2001	2002	2003	2004	2005
世田谷パブリックシアター（主劇場）					
主催	157	143	138	125	130
提携			75	55	55
共催	114	103	77	78	88
貸館	44	56	30	55	27
合計	315	302	320	313	300
シアタートラム					
主催	162	207	103	107	84
提携			63	107	150
共催	108	59	101	57	44
貸館	53	61	48	41	34
合計	323	327	315	312	312

（劇場提供資料による）

【表7】教育普及系事業 事業費・回数・参加者数

		1998	2001	2002	2003	2004	2005
事業費	(千円)		16,533	42,150	31,281	25,790	42,817
講座	回数	7	9	9	5	11	7
	人数	468	671	605	553	3,926	2,146
ワークショップ	回数	86	47	62	76	218	235
	人数	3,974	726	1,265	4,965	7,438	8,951
内訳	学校回数			14	34	148	158
	学校人数			322	3,719	5,975	6,203
	劇場回数			48	42	70	77
	劇場人数			943	1,246	1,463	2,748

（劇場提供資料をもとに集計）

るものなど様々であり、事業数や参加者数の算出を行うことが難しいが、ここでは劇場資料で「1回」あるいは「1コース」などとなっているものもすべて「1回」と数えた【表7】。講座は多くの場合、複数回で構成される。講座においても、ワークショップにおいても受講者が著しく増加していることが読み取れる。なお、特にワークショップの受講者数の増加に大きく貢献しているのは、2002年度から開始された区内の小中学校を会場にしてのワークショップ（「エンゲキいちばん」「かなりごきげんなワークショップ巡回団」など）であり、それまで基本的に教育普及事業も劇場を会場に実施される事業が中心であったのに対し、周辺地域の学校など劇場の外部へ活動が広がられたことが寄与している。ここ数年の学校現場の意識・制度改革により、学校等における事業が行いやすくなってきた環境において、それまでの実績および助成金などの予算的裏付けにも支えられた劇場の事業が

【表8】パブリックシアター部門 制作スタッフ数

	2001	2002	2003	2004	2005
職員	4	4	4	4	5
委託	13	15	23	24	23

（劇場提供資料による）

うまく展開できたとも考えられる。教育普及系事業の予算規模も大きく増加しており【表7】、入場料・参加料収入が低い教育普及事業にとって、助成金の増加は、事業数・対象人数の拡大に大きな意味があったものと思われる。

2.4.5 スタッフ数の変化

これだけの事業費増加・公演数や教育普及事業の増加にもかかわらず、財団の人件費として支出されている金額はほぼ一定である（ただし2002年度以降、文化生活情報センターのみの人件費は財団統合に伴い、数値として決算表上は追えなくなっている）。これは財団職員の増減がほぼないことを示しているが、一方で、世田谷パブリックシアターは、個人事業委託という方式によって、事業実施に必要な人員を確保している。この場合、事業費において、委託費という形で支出されるため、人件費としては計上されない。制作に関わるスタッフだけ見ると、【表8】に示すように、文化庁の芸術拠点形成事業に採用された翌2003年度から大幅に委託契約者数が増えている⁽⁷⁾。仕事量の増加などとともに、継続的に助成される大型助成金を獲得したことで、中長期的な視点からの採用が可能となり、契約者数が増加したものと思われる。なお財団の正規職員は、総務系の職員および、制作・技術系の管理職が中心である。

この背景には、契約職員・嘱託といった有期職員として雇用すると、基本的に3年ないし5年といった期間を以って、正規職員とするか雇用を終えねばならないことがある。また、事業実施の財源を外部資金にも多く負うこうした組織の場合、正規職員を採用することにはリスクが存在し、同時に、助成金の多くがいわゆる事業助成であり、その資金から直接的には職員人件費を支弁できないという制約がある。いわばこれらの制約を回避するのが委託であるが、劇場における事業委託契約によるスタッフは、出勤日や時間数ではなく事業単位の契約という考え方のもと、裁量労働制的な側面も強く、また、個人の専門性にに基づき、デザインや翻訳、制作など、世田谷パブリックシアター以外の仕事に関わる機会もあり、こうした形態が採用されているとのことである。

2.4.6 まとめ

以上のように、世田谷パブリックシアターを含む文化生活情報センターの活動は、区からの11億円（2002年度）の他に、区以外の助成金・補助金（1億7千万円・2005年度）と、事業等による収入（4億2千万円・2005年度）という資金によって成り立っている。その中で、

区からの資金の約1億8000万円ほどが、(人件費を除いた)事業費に充てられており、ここに他の助成金・補助金と事業収入を加えた7億7千万円ほどが(人件費を除いた)事業費として使われている。この事業費は、98年に比べ約3億円増加しているが、その増加は、外部資金と事業収入の増加であり、この事業費に占める自己獲得資金の割合は、1998年度に比べ倍増し75%ほどとなっている(2005年度)。なお、これは文化生活情報センター全体であり、パブリックシアター部門だけでみれば、その割合はさらに高いものとなっていることが予想できる。それに伴い、公演に関しては一事業あたりの公演数や観客動員数の増加という「大型化」の傾向がややあり、主催・提携が増加し、共催・貸し館が減少している。教育普及活動では、地域の学校などでの開催事業による参加者の大幅な増加などによる全体的な事業数・参加者数の拡大が見られた。そして劇場は、予算規模や事業規模の拡大に、正職員の増加ではなく、事業委託をする専門スタッフを増やすことで対応している。

外部資金の導入においては、開館以来、その金額は大幅に増加しており、特に近年は文化庁からの資金が多く、国際芸術交流支援事業(国際共同制作)といったもののほか、劇場全体の事業に対し助成する芸術拠点形成事業大きな割合を占め、劇場運営に大きな影響を与えている。この点については次項でも触れたい。

3. 公共劇場の財政とその支援

3.1 公共劇場の財政

劇場設置の費用や、維持運営にかかる経常経費のことを考えれば、世田谷パブリックシアターに限らず、いわゆるロングラン公演を行わない公立の舞台芸術施設は、基本的に独立採算では運営できないと思われる。本事例においても、どんなに外部資金などを獲得しようと、年間10億円を超える資金を世田谷区は支出しており、この支出の上に劇場の活動は成り立っている。むしろ、採算をとるという方法論ではなく、支出された補助金を元手に、それをいかに有効に活用するかという論理で公共劇場は動くべきであると考えられ、それを想定した劇場の財政構造と事業展開や人事などの関連した諸制度が地域の事情や劇場の設置目的に応じて用意されるべきである。世田谷パブリックシアターは、当初より外部資金の導入に積極的でありそのシステムや意思・人材を擁していたこと、創造活動や教育普及活動を積極的に行い、それを進める意思と人材に恵まれていたこと、そして、そうした下地があったことで、外部資金を有効に活用し、事業を拡大することができたというひとつの成功例としてみることでよい。

その際、活動全体の基盤としての区からの一般補助金がこうしたダイナミックな活動を支えることとなっている。外部の資金にマッチングする財源として、また、芸術拠点形成事業などを初めとする多くの、職員人件費を支出することができない外部資金活用の際の人件費の財源などとして、一般補助金は財団の基礎体力ともいうべ

きであり、同時に、こうした部分に使用可能な財源を他にも獲得することは重要であり、劇場に対する費目を限定しない寄付金、チケットや物品販売等による収入などがこうした役割を担うという側面を指摘できる。また、事業助成の対象になりにくい、公演・教育普及活動以外の活動、例えば、劇場が雑誌を発行する、資料を保管・公開するといった、劇場の基本的な機能もまたこうした基礎的な財源によってまかなわれている。

「事業計画大綱」では、「区民によるサポート資金」の導入も検討課題とされていた。なお、現在の友の会組織であるSePT倶楽部は、財団とは別会計であるが、それほど大きなものではなく、劇場運営における財政構造の問題というよりも、マーケティング組織として分析するほうがふさわしいかと思われる。

3.2 劇場を支援するということ

様々な助成金などには、それぞれ目的があり、またそれに応じた費目制限などが存在する。世田谷パブリックシアターも様々な助成金や協賛金を受け取っているが、なかでも2002年度からの芸術拠点形成事業は劇場運営に大きな影響を与えていることが同事業の報告書からは読み取れる。それは、スタッフ数の増加に見られるような雇用を生み出しているといったことだけではなく、劇場のプログラミングや活動計画の面などにおいてである。例えば、2002年度の拠点形成事業報告書には、「地方自治体の単独事業であったものが、文化庁からの支援を受けたことで、より幅広い事業を展開できるようになった」とある。世田谷区という設置自治体による補助事業としての劇場運営であったものが、世田谷区以外からの外部資金を多く獲得するようになり、劇場がサービス対象とする範囲において、世田谷区という地域性を越えた視点を設定しやすくなっているということが考えられる。同時に、「設置自治体からの継続的・安定的支援」の獲得にもつながっているとあり(2005年度報告書)、設置自治体にも劇場の存在意義やその評価を示すこととなり、支援・連携の強化にもつながっていると考えられる。

「拠点芸術形成事業報告書(平成15年～17年)」には、拠点形成事業の指定を受けている劇場の役割として、「日本国内の公共劇場間での共同作業」「日本の舞台芸術を支える人材育成事業」「日本発の創造公演事業」「日本と世界の舞台芸術人の共同制作事業」などが掲げられており、「世田谷地域に留まらず、東京日本を越えた世界を意識した活動」に、取り組むことを「劇場の責務」と考えるようになったとある。報告書向けの文言であるとは言え、個々の作品やプロジェクトについての助成ではなく、拠点形成という劇場を総体として長期的に支援する枠組みは、こうした中長期的戦略、あるいは劇場としての機能・役割への問いかけについての劇場としての意思を持つことを促すと言えるのではないか。このような契機となり、かつそれを実現にむけ支援する外部資金の存在は、表現活動を保障するという意味における芸術支

援とはまた異なり、劇場の機能に注目し、劇場が地域とさまざまな関係を築くことを支援する芸術支援のあり方として、上手に運用すれば、劇場・地域双方に大きなメリットがある方法となろう。もちろん、こうした大型助成は、それぞれの劇場の活動方針や方法を大きく左右する可能性があり、評価方法や対象事業など誘導の具体的方法には慎重になる必要もあろう。

本事例の場合、区の補助金とともに、国や他の財団・企業からの助成金が、劇場での活動のほか、区内での教育普及活動にも用いられる結果となっている。世田谷区にとっては、劇場は国などからの支援が地域にもたらされる接点であり、またその事業を通して、世界や他の地域と劇場周辺地域・世田谷区がつながりを持つ状況が生まれていると見ることもできる。公共劇場とは、このように地域と外部との接点となるものであり、外部資金・助成金とは、そうしたつながりを担保する誘導ツールとしても機能している。

3.3 今後の研究課題

すでに述べたとおり、世田谷パブリックシアターは比較的公開されているデータが多く、また劇場側も情報の公開に前向きであるとは言え、劇場運営に限ったデータを収集することは非常に困難であった。入手可能なデータも、データ作成時の目的などによって統計の分類や対象範囲などに差異があるため比較検討が難しい。個人に関わる情報など公開に慎重になる情報もあるだろうが、可能な限り、劇場自身が事業内容とともに運営に関わるデータをわかりやすい形で作成・公開することを望みたい。

本稿では、日本における舞台芸術支援政策の展開に際し、いわばその支援の受け手として多くの助成などを受け一定の評価を得る活動を展開してきた世田谷パブリックシアターの財政や事業の変化をいくつかのデータから把握することを試みた。しかし、主に数値的な視点にとどまり、公演や教育普及活動の細かい内容やそれぞれの事業ごとの収支構造にまで踏み込むことはできなかった。また、稽古場や作業場といった施設、また雑誌編集や広報といった劇場全体としての通常の活動などにも触れていない。前項で述べた、劇場のいわば基礎的な部分が、劇場運営における財政的環境の変化にどう対応するのか、そしてどのような支援が効果的なのか、といった点についても、他の劇場の事例検討とあわせて今後の課題としたい。

- 注(1) (ボウモル&ボウエン、1994)。他にも、財政的な問題だけでなく、広く業界の問題について調査したものに、(Rockefeller Panel Report, 1965)がある。
- (2) 三軒茶屋・太子堂四丁目地区第一種市街地再開発事業。キャロットタワーは26階建ての高層棟、9階建ての中層棟、3階建ての低層棟からなる。
- (3) (守屋、1995)、(高木、2001)、(石井、2005)など。
- (4) 資料提供などに関して、財団の高萩宏氏、矢作勝義

氏に特に御協力いただいた。記して感謝したい。

- (5) 世田谷区予算説明書(平成9年度以降各年度版)による。
- (6) ただし、ここでいう経費は、助成対象経費であり、人件費などを含まない事業経費のみである。なお、拠点形成事業報告書によれば、2005年度の主な事業における支出に対する入場料金等収入の割合は、「まちがいの狂言」107.3%、「禁色」38.8%、「ドラマリーディング(合計)」7.9%、「雪の女王」53.5%、「敦」84.6%、「偶然の音楽」104.6%、「インバル・ピント(2作品)」36.6%、「狂言劇場」69.1%、「邦楽コンサート」111.3%、「演劇ワークショップ」27.8%、「劇場体験ツアー」53.2%、「地域でのワークショップ公演」3.3%、「地域の物語」6.8%、「SePT レクチャー」54.9%、「舞台技術者養成講座」24.4%。
- (7) 芸術拠点形成事業の初年度は開始時期が遅かったことも関係していると思われる。

参考文献

- ・ Rockefeller Panel Report. *The Performing Arts: Problems and Prospects*. New York: Mc-Graw-Hill Book Company, 1965.
- ・ 石井明「公共ホール運営のアカウントビリティ」『公共ホールの政策評価』中矢一義監修、慶應義塾大学出版会、2005年。
- ・ ウィリアム・J・ボウモル&ウィリアム・G・ボウエン『舞台芸術 芸術と経済のジレンマ』池上惇・渡辺守章監訳、芸団協出版部、1994年。
- ・ 梅棹忠夫監修『文化経済学事始め』学陽書房、1983年。
- ・ 清水裕之『21世紀の地域劇場』鹿島出版会、1999年。
- ・ 世田谷区『世田谷区新基本計画』1987年。
- ・ 世田谷区『世田谷区実施計画(平成3~6年度)』1991年。
- ・ 世田谷区『〔仮称〕文化・生活情報センター 事業計画大綱』1993年。
- ・ 世田谷区『世田谷区予算説明書』平成9年度~平成17年度。
- ・ 世田谷区コミュニティ振興交流財団『世田谷パブリックシアターアニュアルレポート1997.4-1998.3』1999年。
- ・ 世田谷区コミュニティ振興交流財団『財団法人世田谷区コミュニティ振興交流財団決算書』平成9年度~平成13年度。
- ・ 世田谷区コミュニティ振興交流財団『世田谷パブリックシアターアニュアルレポート01→02+α』2003年。
- ・ 世田谷区コミュニティ振興交流財団『平成14年度「芸術拠点形成事業(公演事業等支援)」実施報告書』2003年。
- ・ 世田谷区コミュニティ振興交流財団『財団法人世田谷区コミュニティ振興交流財団事業実績報告書』平成14年度。
- ・ 世田谷パブリックシアター「主催・提携・共催事業一覧」平成9年度~平成17年度。
- ・ せたがや文化財団『芸術拠点形成事業(公演事業等支援)実績報告書』平成15年度(2004年作成)、平成16年度(2005年作成)、平成17年度(2006年作成)。
- ・ せたがや文化財団『財団法人せたがや文化財団決算書』平成15年度~平成17年度。
- ・ せたがや文化財団『「芸術拠点形成事業(公演事業等支援)」報告書(平成15~17年度)』2006年作成。
- ・ 高木俊行・守屋秀夫・清水裕之・小野田泰明「有価証券報

告書に基づく民間の劇場の経営分析」『文化経済学』第2巻第1号、2000年。

- ・高木俊行・守屋秀夫・清水裕之・小野田泰明「公立文化施設における運営経理の現状と課題」『文化経済学』第2巻第3号、2001年。
- ・地方交付税制度研究会『地方交付税制度解説（単位費用編）平成18年度版』地方財務協会、2006年。
- ・根木昭・枝川明敬・垣内恵美子・笹井宏益『文化会館通論』晃洋書房、1997年。
- ・森啓・横須賀徹『水戸芸術館の実験』公人の友社、1992年。
- ・守屋秀夫・清水裕之「公共ホールの運営実態」『文化経済学の可能性』池上惇編、芸団協出版部、1991年。
- ・守屋秀夫・清水裕之・小野田泰明「舞台芸術施設の運営経理の処理方法に関する調査」『文化経済学会論文集』第1号、1995年。
- ・吉本光宏「世田谷パブリックシアターの事業評価を試みる」『PT』12号、世田谷パブリックシアター、2001年。