

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20120803/235291/?rt=nocnt>

日経ビジネスオンライン > 政治・経済 > コンサルタントが見た“大阪都”

文楽、お客を増やす挑戦と、増えれば技芸員が潤う仕組みづくりから

来年4月アーツカウンシル立ち上げ、文化へのお金の流れの透明化を図る

2012年8月10日(金) 池末 浩規、上山 信一

大阪府と市の統合本部は「大阪都構想」の実現に向けて、府・市の主要事業の民営化、統合プランを作成中である。この連載では、これまでにモノレール事業、公立病院事業について考察した。

前回に引き続き、すでに報道などで注目されている人形浄瑠璃文楽への補助金問題について掘り下げて考えたい。1963年に設立された公益財団法人の文楽協会(大阪市中央区)に対しては、長年、国、府、市が補助金を提供してきた。文楽に対しては劇場をつくるなど主に国が支援しているが、大阪市も1996年から2011年まで文楽協会に対して5200万円の補助金を助成してきた。

橋下徹大阪市長は芸術文化に関する公的助成のあり方について、行政の価値判断で特定団体に対して継続的な運営補助金を出すことは見直すという方針を示す。文楽協会への支援についても、補助金を25%カットするとともに、協会内部の「しくみ」の変革をもとめていくことを盛り込んだ。こうした方針に対し「文化軽視」という反発を招いている。

前回に引き続き、府と市の特別参与として、文化行政の見直しにかかわる池末浩規氏(経営コンサルタント、元マッキンゼー)に登場していただき、議論のポイントなどを語ってもらった。さらに、大阪府・市の特別顧問を務める上山信一氏(慶応大学総合政策学部教授)にも大阪維新全体における今回の問題の位置づけを語ってもらった。

(聞き手は、伊藤暢人)

—今回、補助金カットの対象となった公益財団法人の文楽協会は、大夫、三味線、人形を担当する個々の「技芸員」の方たちとはどのような関係にあるのですか。

池末: 技芸員は協会に属さず、各人が個人事業主、フリーの立場です。文楽協会とは日建ての出演料などについての契約を結んで、出演報酬を得ています。

報酬は、本公演については、文楽協会が契約に基づいた出演料を劇場に請求し、そこからマネ

ジメント料などの控除をせず全額を各技芸員に渡します。技芸員の生活を保障するため、大阪と東京の本公演で年間何日間出演するというのが決まっています。一種の収入保障の形ですね。2008 年の場合で年間 178 日間、全技芸員が出演することになっています。そのほかに地方公演や特別公演に出演すると、別途報酬が得られます。地方公演は本公演と同額の日建てが基本のようですが、特別公演についてはその都度決めているようです。地方公演、特別公演は全員出演ではありません。

技芸員は現在 82 人います。この 82 人の中で、親も技芸員だったといういわゆる世襲の方は全体の 3 分の 1 ほど。半分弱が、日本芸術文化振興会が行っている研修を受けてこの世界に入ってきた人たちです。

— 技芸員の 1 日当たりの報酬は幾らぐらいですか。



府と市の特別参与として、文化行政の見直しにかかわる池末浩規氏

池末: 人によって違います。正確な数字は公表されていないのですが、若手だと 1 日 1 万円を切っているようですので、178 日間出演しても年間 150 万円ぐらいですね。地方公演や特別公演、養成費を入れてようやく 200 万円を超えるぐらいです。人間国宝クラスの方だと、年間 2000 万円といった噂もあります。

上山: 人間国宝の方でも 2000 万円というのは安いように思います。若手の 10 倍程度です。歌舞伎の世界では億単位の報酬を得ている人もいますので、決して多くないのでは。技芸員の方たちは特権階級ではないと思います。

— 技芸員の方たちは、文楽劇場の観客動員率 52% という現実をどう評価しているのでしょうか。

池末: 技芸員の方々にはお会いしてお話をお聞きました。彼らも、「このままではいけない」という気持ちを持っています。動員率として出ている数字はあくまで平均で、平日夜だと 3 割を切るようなこともあるようです。

— 何か振興策を打ち出した方がいいと。

池末: そうです。伝統芸能である以上、引き継いでいくべきものもあり、新しい演出などに大きく舵を切るとは難しい。保護・保全と振興のバランスを取るのとは簡単ではない。でも、何かやった方

がいいと彼らも思っています。今の状態のままでは決して持続可能とは言えないのではないかと
いう漠然とした不安を抱えています。

たとえばクラシック音楽などでは、複数のプログラムを組んで、誰にでも分かりやすいものや、少
し難しいものを組み合わせながら新たなファンを育成していく。

伝統芸能のベースをきちんと残しつつ、初心者向けに受け入れやすい演目も取り入れるとか、
伝統からは少し外れるかもしれないけれど、前衛的なものをやってみるとか、そんな挑戦もしてみ
るべきだと思います。

今後のあり方は“オール文楽”で意思決定すべき

—歌舞伎の世界における「スーパー歌舞伎」のような位置付けで新しいファンを獲得していくという
ことですね。

池末: そうです。例えば、「杉本文楽」はその1つの試みになると思います。昨年8月、現代美術作
家・杉本博司さんがKAAT 神奈川芸術劇場(横浜市中区)で、近松門左衛門の名作「曾根崎心中」
を構成・演出して上演しました。通常は顔を出している人形遣いの方が全員黒衣になって、真っ暗
な舞台に人形だけが浮かんで見えるようなライティングをして…。伝統的な文楽とは全く違う趣向
ですが、すごく面白い。



「杉本文楽」のDVDを手にする池末氏(右)と上山氏

上山: 今の時代に合わせた新しい脚本があってもいいのでは。「現代文楽」というジャンルをつくる
とか。

池末: 「曾根崎心中」も1カ月前に起こった事件を題材にしていましたからね。ホットで単純で下世
話な文化だったわけです。今は高尚な文化になっていますけど。

上山: 今は、本公演は文楽劇場や国立劇場が企画し、地方公演や特別公演は文楽協会が企画
する形です。技芸員が主体性を持って演目を考えたり、公演のプロデュースに関与したりする仕
組みになっていない。それでいて周りの組織が必死になって保護しようとしている。なんとなく天然
記念物のトキの保全を思い起こさせます。

—これまで技芸員が「自分たちで何か新しいことをしよう」と動くことはなかったのですか。

池末:「自分たち」という全体、つまり技芸員全員を束ねる組織が存在しません。組織がないから代表もない。そうすると、意見をまとめるのも、全員一致という手段しかないんです。1人がイヤだといったらそれに合わせるしかないのです。さらには技芸員の師弟関係により、師匠に対して表立って反対することもできません。橋下徹市長が求めている公開の意見交換会についても、全員が賛成しないと実現しないという構図なのです。

そもそも、これまでは文楽にかかわる日本芸術文化振興会や文楽協会の職員と技芸員が文楽の将来について話をするということもほとんどなかったそうです。関係者間のコミュニケーションが決定的に不足していました。

—関係者が話をする機会がなかったとは驚きです。

池末:全部、決まった仕組みの中で動いてきたからそれで良かったのでしょう。今回、補助金カット問題や意見交換会問題が起きたことで、協会も技芸員も劇場、つまり日本芸術文化振興会も話し合う必要が出てきた。橋下市長が動いたことで、良い機会が生まれたのではないかと思います。

今後、どのように伝統と振興のバランスを取って文楽を活性化していくかは、“オール文楽”で意思決定すべきことです。市や府が決めることでも、市長や知事が決めることでもない。文楽にかかわっている技芸員と文楽協会、支援する日本芸術文化振興会、そして文化庁が話をして、決めていけばいい。

個人を目立たせるプロモーションも必要

—そもそも、歌舞伎は今も非常に人気が高い文化なのに、文楽はなぜ低迷しているのでしょうか。

池末:歌舞伎は個人の役者さんの人気で引っ張ることができます。「あの人が出ている舞台だから観に行こう」という具合です。そうするとチケット代も高く設定できる。人気のある役者さんがテレビコマーシャルに出たり、映画に出たりすればさらに話題になり収入も増えます。

それに比べて、文楽はまず人形が主役に見えます。文楽に慣れてくると人形よりもむしろ浄瑠璃方の大夫や三味線に惹かれる人が増えるようですが、技術なども踏まえて一人ひとりの技芸員を理解するには時間がかかり、簡単な人気商売ができません。

—例えば、芸員の方たちがバラエティー番組に出て名前を売るとか、“イケメン芸員”として売り出すとか、そういうことはできないのですか。

池末：技術の高い芸員は高齢であることも多く、イケメンとかキャラクターを立てて売り出せるかどうかは疑問です。しかしもっと個人の顔を出して、色々なことをやった方がいいと思います。芸員個人に興味を持ったことを入り口に文楽に入っていくという人も必ずいるはずですから。いろいろな入り口を整えていかななくてははいけません。

今は文楽全体を盛り上げる要素が不足しています。文楽劇場はポスター、チラシなどで公演のプロモーションをしています。これは既存のファンにとっては有効な告知手段になるかもしれませんが、演目を知ったからといって新たに文楽を観に行こうという人はあまりいないでしょう。

本来、文楽協会が総合的なプロモーション機能を担うべきです。しかし、ほとんどその役割を果たせていません。プロモーションや企画の人材も不足しています。



これから国立文楽劇場をどう運営していくのかもポイント

—これまでは、新たにファンになる人というのはどういうきっかけがあったのでしょうか。以前はNHKで文楽を放映していたように思いますが…。

池末：NHKで放映したり、CS(通信衛星)放送で放映したりした時期がありましたが、今はやっていませんね。

新たなファンの開拓については、文楽ファンが個人的に周囲の人に文楽を紹介することに頼っており、メディア等を通じて文楽の楽しみ方を伝えることについて積極的であるとはいえません。

最初は買った着物を着るのにちょうど良い機会だからとか、日本人のたしなみとして少しかじっておこうという理由で劇場に行ってみたという人も多いと思うのです。初めて観た時には難しく感じるんだけど、何回か無理にでも通ううちに面白くなってきて“はまる”人がいるんですね。それでファンになっていくというケースが多い。

上山: 東京の知識人なんかにはそういうケースもありますが、でも、大阪の人はドライですよ。最初に見て面白いと思わないと次は「もう行かない」「あれはつまらない」となりがちです。

—海外展開の可能性はありますか。

池末: ここ 2、3 年行っていませんが、過去には何度も公演したことがあります。評判は良いようですよ。今年は初めてアフリカ大陸のアルジェリアで公演がありますし、来年のパリ公演も決まっています。

上山: 人形の劇としては世界で最もレベルが高いでしょうからね。そういうチャレンジは今後もぜひやるべきでしょう。

池末: 海外公演はスポンサーがつけば収支にもプラスになるでしょうし、国からも助成金が出るでしょう。大きな収益に結びつくわけではないけれど、“クールジャパン”を浸透させる手段としても、技芸員のモチベーションをアップするという点でも大きな意味があると思います。

文楽問題は今後の文化行政のあり方を探る試金石

—赤字を免れられない文楽を始め、芸術・文化の分野をどう評価し、どのような公的助成をしていくかは難しい問題です。橋下市長は昨年 12 月、アーツカウンシル(芸術評議会)の設置を発表しました。アーツカウンシルとはどのようなもので、どんな機能がありますか。

上山: アーツカウンシルとは有識者で構成された第三者機関です。自治体と一定の距離を保ちつつ、技術・文化事業を評価し、助成金などを審査します。

芸術・文化にはパトロンが必要です。一方、政治体制は選挙の度に変わる可能性がある。それでは芸術や文化の保全は難しい。そういう、移ろいやすい政治、議会、首長から離れたところで、芸術・文化の予算配分を決める機能を持つというのがアーツカウンシルの根本的なスタンスです。最初に導入したのはイギリス。大阪では来年 4 月に立ち上がる予定です。

—大阪のアーツカウンシルは具体的にどのような組織となる予定ですか。

池末: 現在、大阪府や市が補助金を提供している芸術・文化事業は全部合計しても数億円。この規模を考えると、人件費はそんなにかげられません。まずは十数人程度でやらざるを得ないでしょう。トップに誰が立つか、おそらく年内には決まると思います。その人を中心にチームを組む形になります。

今の段階では、3つの機能を考えています。第1に「評価」機能。民間の文化・芸術団体から「こういう事業をするので助成してほしい」という要請を受けて、評価・審査して助成金を配分します。基本的には単年度評価で、事後評価も行い、翌年度には改めて申請してもらうことになります。年に1回でなく、半期ごとまたは四半期ごとに挑戦の機会を設けることも検討しています。

第2の機能が「シンクタンク」。芸術・文化は分かりにくい。文化行政は必ずしも芸術・文化に詳しくない素人が担当していますから、彼らや議会、首長に分かるように芸術・文化事業を行政の言葉に翻訳する機能を持たせます。評価機能や企画機能の判断の適切性の基準も提供します。

第3の機能が「企画」。アーツカウンシルが独自の財源を持って、「面白い」と思うものに3年程度を目処に投資をします。原資がないので、今のところ、この第3の機能については見込みが立っていません。

ー文楽協会は今後、どのような存在になるべきだと考えていますか。

池末: 文楽協会には文楽全体の維持・発展に不可欠なプロデュース機能、マネジメント機能を発揮していくことが求められます。それには、公演収入などの売り上げの中から、対価として一定の手数料を受け取るという仕組みに変えることが必要です。観客動員が増えると収入増に結びつくなれば、さらに頑張っプロモーションしようとするはず。それがあべき姿だと思います。

ただ、そういう組織にするには、文楽協会だけの意思決定では不可能で、やはり文楽界全体での議論が必要です。今後、そういう理想の姿にたどり着くことができるかが今、問われているところです。

大阪市も橋下市長も決して文楽や文楽協会をつぶそうとしているわけではありません。「補助金問題」については、組織の運営補助を廃して事業助成とすること、また役所のOBを引き上げることを決めました。一方で、「都市魅力問題」においては文楽に大阪を代表するコンテンツになって欲しいという願いがあり、それに対する助成や投資を受けるにふさわしいしくみを持った文楽組織であってほしいと思っています。そして「文楽持続性問題」においては、オール文楽で知恵を出し、頑張ってもらいたいという思いが根底にあります。

文楽問題は今後の文化行政のあり方を探る試金石になると思います。振興と保護・保全のバランスを取った中で今までにない新たな企画が登場する。技芸員は伝統芸能を伝承するという誇りを抱きつつ、新たなファンが増えてやりがいのある演技ができる。国や自治体は補助金の額が少なくなる。大阪は都市魅力の1つに文楽が加わる。

そういう、かかわる誰もがハッピーな世界を切り開けるように動いていきたいと思っています。

(構成: 小林佳代)

上山 信一(うえやま・しんいち)
慶應義塾大学総合政策学部教授

1957年大阪市生まれ。京都大学法学部、米プリンストン大学大学院(公共経営学修士)卒。旧運輸省、マッキンゼー(共同経営者)などを経て2007年から現職。専門は企業・行政機関の経営改革。大学での本務のほか大阪府・市の特別顧問、国交省政策評価会委員(座長)、新潟市都市政策研究所長、日本公共政策学会理事等を兼務。著書に『大阪維新—橋下改革が日本を変える』(角川SSC新書)、『だから、改革は成功する』(ランダムハウス講談社)、『ミュージアムが都市を再生する』(日本経済新聞社)、『行政の経営分析—大阪市の挑戦』(時事通信出版局)、『政策連携の時代』(日本評論社)などがある。

池末 浩規(いけすえ・ひろき)
パブリックパートナーズ代表取締役 大阪府・市の特別参与

東京大学法学部、米スタンフォード大学(物理学)修士課程及び、ラトガーズ大学(メイソングロス芸術大学院)の修士課程で視覚芸術を学ぶ。マッキンゼー社ではコンサルタントとして、新規顧客の長期総合プロジェクトや業績回復プロジェクトなどを中心に担当。現在はフリーランスでコンサルティングに取り組む一方、クラブイベント、ファッションショーなどパーティーフォトグラファーとしても活動中。

コンサルタントが見た“大阪都”

大阪府と市を統合する「大阪都」構想が動き出している。統合するとどのような効果が得られるのか、様々な分野にコンサルタント経験者が入って精査を続けている。その現場に立ち会った関係者が個々のプロジェクトについて、ビジネスという視点で解説する。

日経ビジネスオンライン

© 2006–2012 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.