

令和 6 年 10 月 15 日現在

機関番号：25403

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2023

課題番号：19K00226

研究課題名（和文）芸術文化団体の経営力向上を目指した会計情報活用の研究

研究課題名（英文）Research on the use of accounting information to improve the management capabilities of arts and cultural organizations

研究代表者

城多 努（KITA, TSUTOMU）

広島市立大学・国際学部・准教授

研究者番号：30423966

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、芸術文化団体に対する調査を通じて、団体の目的達成に会計が果たす役割についての現状の把握、および芸術文化団体において得られる会計情報の態様、会計情報がどのように利用されているか、利用されていないとしたらその障壁は何か、またどのような情報ニーズがあるのかについて調査を通じて明らかにすることを目指した。

その結果芸術文化団体における会計情報マネジメントの経験の蓄積や共有が不十分であること、人材の不足が明らかとなった。多くの団体は非営利組織として定められているアカウンタビリティへの対応に手一杯であり、財務や会計に関するマネジメントを十分に行っている体制になっていないことも明らかとなった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

芸術文化団体が会計情報をどのように利用しているのかということについては、先行する研究もほとんどなく、現状が十分把握できていない。本研究では芸術文化団体において得られる会計情報の態様、会計情報がどのように利用されているか、利用されていないとしたらその障壁は何か、またどのような情報ニーズがあるのかについて分析をすることにより、活用へとつなげる道筋を明らかにすることを目的とし、研究を行った。その結果、これまでほとんど明らかにされてこなかった芸術文化団体における財務・会計上の課題の一端を明らかにすることが出来、今後の芸術文化のさらなる発展に寄与する財務・会計マネジメントの方向性が明らかになってきた。

研究成果の概要（英文）：This study aimed to understand the current status of the role of accounting in achieving the objectives of the organisations through a survey of arts and cultural organisations. We aim to clarify through the survey the type of accounting information available to arts and cultural organisations, how accounting information is used, if not, what the barriers are, and what information needs there are. The survey aimed to clarify the status of accounting information in arts and cultural organisations.

The results revealed that arts and cultural organisations do not have enough experience in accounting information management and that there is a lack of human resources. It also became clear that many of the organisations were too busy dealing with the accountability requirements of a non-profit organisation and did not have a system in place to adequately manage their finances and accounting.

研究分野：公会計

キーワード：公会計 アートマネジメント 芸術実践 公共経営 会計学 舞台芸術運営

1. 研究開始当初の背景

芸術文化に関連する活動は、経済活動などと同様に人間の社会活動の重要な一部を占めており、現在日本において地域活性化やコミュニティ振興といった観点から、これを活用することはほとんどブームといった感がある。特に近年では、これまでの文化施設建設を重視してきた国や地方公共団体の文化政策が、しばしば「ハコモノ行政」という言葉で批判されることもあり、財政支援を施設建設からコンテンツの充実へと方向転換の動きが加速しつつある。しかしながら歌舞伎などごく一部の例外を除いて、今や芸術文化は公的支援抜きでは成り立たず、芸術文化の担い手のほとんどは活動資金の不足にあえいでいるまた会計システムが十分整備されていないことは、しばしば団体の不適切なマネジメントを発生させる要因の一つともなっている。

こうした状況の下、日本における芸術文化活動において、資源の有効活用を図る予算管理やコストマネジメントといった組織マネジメントの手法は重要な意味を持つはずである。しかしながら芸術文化団体において会計情報の活用、特にマネジメントにおけるコスト情報の活用はほとんど行われていないのが現状である。芸術文化団体の組織マネジメントは未だに業務担当者の経験に大きく依存し、組織内外において共有されることがほとんどないことも、会計情報の活用が芸術文化団体において一般化することを阻害している。加えて組織の評価に会計情報が十分に活用されていないことは、助成を行う主体にとっても、客観的に助成を受ける団体を評価するのに十分な情報を得られないことを意味する。

また日本の芸術文化団体における組織マネジメント能力、特に財政や財務面での実務的な蓄積の少なさが、これら団体の活動の持続と発展にマイナスに作用している。またこのことは組織を評価する上での基礎的な情報の欠如につながっていることもあり、公的補助などにおいてこれら団体に対する補助金削減などが取り沙汰されても、団体側も数的なデータを踏まえた十分な客観的資料とともに自らの現状を説明し反論することが出来ない。言い換えれば説明責任の遂行に支障をきたしている、といった現状がある。

したがって組織マネジメントおよび組織評価の基礎的なインフラを構築する重要な柱として、会計情報を活用することが、経営資源の効率的な利用、組織評価や説明責任の遂行といった観点から極めて重要であるという着想に至った。

2. 研究の目的

本研究で芸術文化団体における会計情報の活用を取り扱う目的は、芸術文化団体における限りある経営資源を可能な限り有効に活用することにより、我が国のより豊かな芸術文化の発展を下支えすることにある。このことは芸術文化の助成を行う国や地方公共団体の観点からは補助金の効率的・効果的な使用につながる。また会計情報の整備と活用は、芸術文化団体に対する組織内外からのパフォーマンス評価における、計数的評価の基礎を提供することにもつながり、会計の持つマネジメントのインフラとしての機能を十分に発揮させることにより、芸術文化活動の安定的継続と戦略的経営を図ることに貢献できる。人材育成の面でも、コストマネジメント手法の普及は、劇場法が提起する経営管理者への実務教育における一つのゴールとなる。

芸術におけるマネジメントを扱う分野として、アートマネジメントといわれる分野があるが、当該分野では組織経営の様々な要素について、比較的大括りに取り扱う傾向にある。また芸術と会計については佐々木(2000)などごく少数の論者が取り上げているものの、それも会計技術の実務的な手法の利用を提案するものがほとんどで、芸術文化団体における会計情報の活用やコスト構造の解明のような研究はこれまでほとんど行われてきていないのが実情である。したがって本研究は組織研究に立脚し、実証的な研究を通じて、芸術文化団体における会計情報の活用とコスト構造、コストマネジメントを明らかにしようという試みであり、これまでにない独創的な研究であり、会計学とくに公会計、管理会計の分野における研究の深化に貢献することが出来るものと考えられる。

3. 研究の方法

本研究では以上の問い、研究目的を踏まえ、芸術文化団体における会計情報の活用について、以下の視点からその現状と問題点を明らかにし、その活用に向けた道筋を探ることを目的とし、研究を行った。

芸術文化団体における、会計情報活用の現状の解明

本研究では、芸術文化団体に対する調査を通じて、団体の目的達成に会計が果たす役割についての現状を把握する。芸術文化団体が会計情報をどのように利用しているのかということについては、先行する研究もほとんどなく、現状が十分把握できていない。したがって本研究ではまず芸術文化団体において得られる会計情報の態様、会計情報がどのように利用されているか、利用されていないとしたらその障壁は何か、またどのような情報ニーズがあるのかについて分析をすることにより、活用へとつなげる道筋を明らかにする。

芸術文化団体における資源とアクティビティ、意思決定の関係の解明

芸術文化団体においてコストマネジメントなどの管理会計技術が成り立つためには、いかなる活動が行われ、それがどのように資源を消費しているのかということの関係を明らかにしなければならない。このことはコスト構造の解明とコストマネジメント手法の導入への道筋をつけることにつながる。これらを解明することにより、芸術文化団体における意思決定への会計情報の貢献の在り方を解明する。

アートマネジメント人材育成における、会計情報活用の貢献

芸術文化団体における会計情報活用において欠かせないのは、会計情報を活用することが出来る人材の育成である。会計情報を活用するためには、会計技術に関する一般的・専門的な教育により会計リテラシーを習得する必要がある。本研究ではアートマネジメント人材育成において、会計情報の活用の普及教育がどのように貢献することが出来るのか、会計情報の活用が実際に普及するために何が重要なのかについて明らかにしてゆく。

4. 研究成果

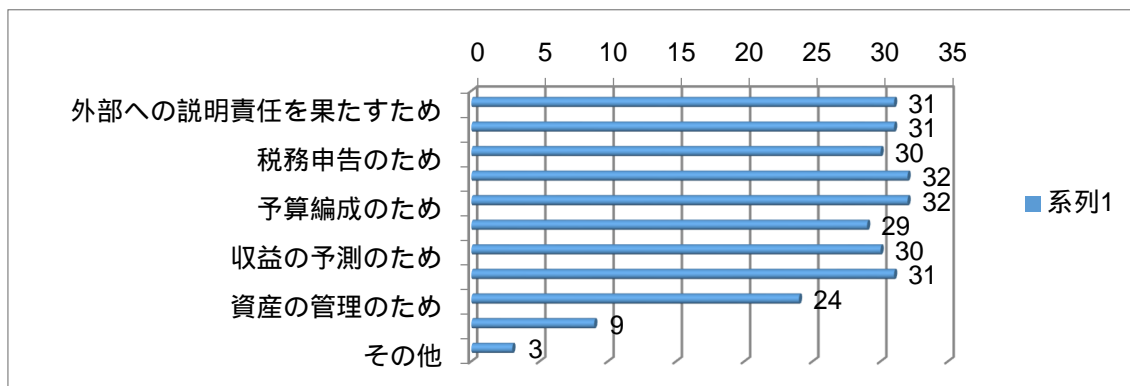
ここでは本研究の研究成果について、3. 研究方法で述べた3点を中心として、その概要を述べる。

芸術文化団体における、会計情報活用の現状の解明

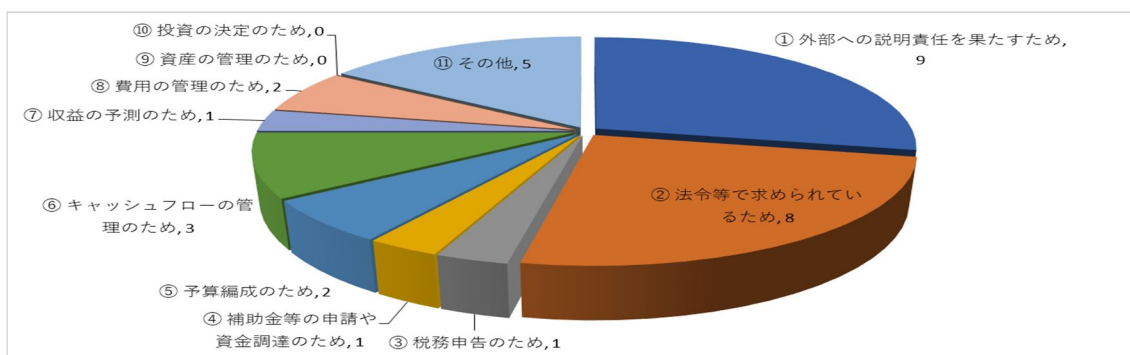
本研究では日本オーケストラ協会の協力を得て、令和3年10月に国内のオーケストラ団

体に対するアンケート調査を実施し、加盟団体 38 団体中 32 団体から回答を得ることが出来た。主な回答は以下の通り。

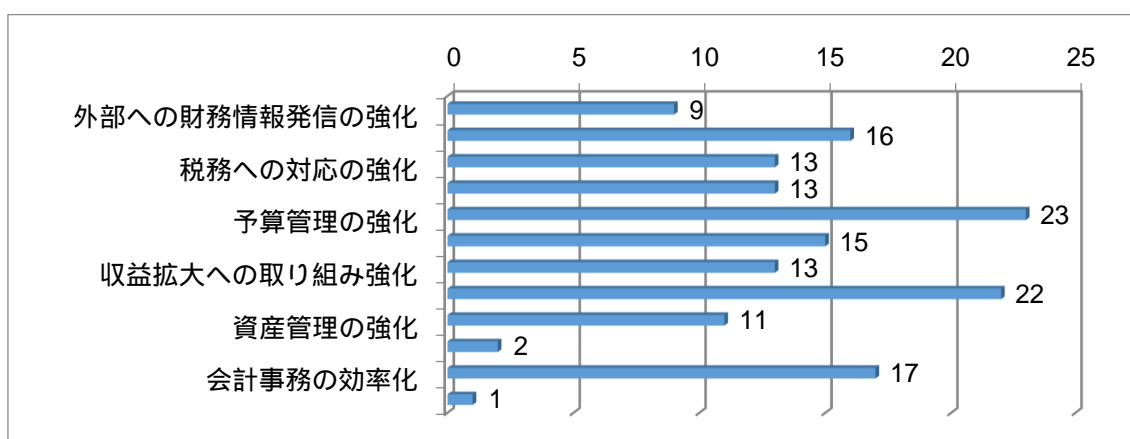
1. オーケストラ団体における会計の役割



2. 会計の役割の中で最も重視するもの



3. 会計の専門知識を持つ者への役割期待



以上の結果およびオーケストラ団体への聞き取り調査から、主に以下のことが言える。

- (1) オーケストラ団体においては、会計の重要性認識は共有されており、特に法的コンプライアンスに対する意識は高い。これは多くの団体が公益財団・社団法人として法人化されていることから、法人としての法的要件の遵守が、公益認定や補助金や助成金などの受給資格に重要であることが要因の一つであると言えよう。
- (2) 会計情報の活用に関しては、外部報告目的がメインであり、管理会計目的を上位に挙げる団体はあまりない。もとより多くのオーケストラ団体が会計情報の管理会計

目的における活用に十分な知識とノウハウを持っておらず、可能性の指摘にとどまっている。

- (3) 多くのオーケストラ団体において、会計実務の効率化への需要は大きい。多くの団体において、会計や財務に携わる人材が十分ではない、そもそも事務局などの間接部門に十分な人的資源を割くことが出来ない状況から、会計情報の活用もさることながら、まずは業務効率化が優先される状況となっている。

芸術文化団体における資源とアクティビティ、意思決定の関係の解明

オーケストラをはじめとする芸術文化団体は、多くが人的活動に依っており、労働集約的な側面だけでなく、技術集約的な側面も有している。しかしながらこれら団体を調査したところ、現状ではこれら団体において、所属メンバーの技術的な側面を経営上評価するなどの、人的資源マネジメントはほとんど行われておらず、団体におけるトータルでみた予算制約が意思決定を左右することがほとんどである。従って、現状では会計・財務に関する情報が、団体の意思決定に十分に活用されているとはいえない。したがって人的資源とそのアクティビティが意思決定にどのような影響をもたらしているのかについては、実務の観察をメインに行った本研究においては十分に解明することは出来なかった。ただし芸術文化に関するアクティビティの評価については、適用範囲は狭くなるものの、社会的インパクト評価に用いられるような、ロジックモデルを用いた分析には一定の可能性が認められることがわかっており、今後の課題として研究を継続するものとする。

アートマネジメント人材育成における、会計情報活用の貢献

オーケストラ団体へのアンケート調査により、会計情報を活用できるアートマネジメント人材の必要性については十分に認識されている。しかしながら本研究において調査をした範囲では、会計情報の活用能力について具体的に育成するプログラムは、一部の実務者向けの短期研修を除いては、現状では見当たらない。また会計の専門的能力については、そもそも多くの芸術文化団体が非営利組織であることから、非営利組織の会計実務者の不足という全体的なトレンドに大きく影響されている。したがって芸術文化団体に特化した会計実務者の養成という課題以前に、非営利団体の会計実務者の養成というより一般的課題が横たわっている。また、芸術文化団体におけるマネジメントにおける会計の位置づけも、十分に認識されているとはいいがたい。芸術文化団体ではマーケティングやサービスの展開戦略が、しばしば「広報」という概念の下に括られてしまうなど、これらの団体における経営の概念について、未だ十分な定義づけと認識がなされていない。これらの経営概念の整理を含めた観点から、芸術文化団体の会計実務担当者の育成のあり方やアートマネジメント人材育成における会計教育の位置づけを整理する必要があることが明らかとなった。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 袴田麻祐子・石田麻子	4. 巻 13
2. 論文標題 アーツカウンシル・イングランドの評価の仕組みとその特長 インパクト&インサイト・ツールキットとアーツマークにみる考え方	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 音楽芸術マネジメント	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計9件（うち招待講演 3件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 城多努・石田麻子
2. 発表標題 劇場圏経営マネジメント試論
3. 学会等名 日本音楽芸術マネジメント学会 第15回春の研究大会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 城多努
2. 発表標題 芸術文化のサステナビリティと会計
3. 学会等名 政府会計学会第21回東日本部会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 江藤光紀・城多努・辻英史
2. 発表標題 シンポジウム『「劇場圏とは何か」』
3. 学会等名 日本音楽芸術マネジメント学会 第14回夏の研究大会（招待講演）
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 城多努・石田麻子
2. 発表標題 「芸術文化団体における財務・会計の役割と課題 - オーケストラへのアンケートから」
3. 学会等名 日本音楽芸術マネジメント学会 だ14回冬の研究大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 袴田麻祐子・石田麻子
2. 発表標題 「アーツカウンシル・イングランドにおける戦略目標と評価指標」
3. 学会等名 日本音楽芸術マネジメント学会 冬の研究大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 石田麻子・城多努
2. 発表標題 「芸術文化団体の財務的生存力を考える ポスト・コロナ時代の財務戦略」
3. 学会等名 日本音楽芸術マネジメント学会 冬の研究大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 石田麻子
2. 発表標題 アーツカウンシル・イングランドとロイヤル・オペラハウス ~芸術団体運営におけるレジリエンス確保の方策
3. 学会等名 日本音楽芸術 マネジメント学会 第12回研究大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 石田麻子
2. 発表標題 超・文化政策入門
3. 学会等名 全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント・舞台技術研修会2020（招待講演）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 石田麻子
2. 発表標題 価値をより良い劇場・音楽堂等運営に繋げるために～英国の芸術助成・評価システムの最新研究をもとに
3. 学会等名 劇場音楽堂等連絡協議会（招待講演）
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計8件

1. 著者名 石田麻子	4. 発行年 2021年
2. 出版社 美学出版	5. 総ページ数 244
3. 書名 芸術文化助成の考え方：アーツカウンシルの戦略的投資	

1. 著者名 石田麻子（編纂委員長）	4. 発行年 2021年
2. 出版社 学校法人東成学園 昭和音楽大学オペラ研究所	5. 総ページ数 207
3. 書名 『日本のオペラ年鑑2020』	

1. 著者名 ベルンハルト・ケレス、ベッティーナ・メーネ、後藤 菜穂子、石田 麻子	4. 発行年 2020年
2. 出版社 アルテスパブリッシング	5. 総ページ数 200
3. 書名 クラシック音楽家のためのセルフマネジメント・ハンドブック	

1. 著者名 高野明彦、嘉村哲郎	4. 発行年 2020年
2. 出版社 勉誠出版	5. 総ページ数 288
3. 書名 アートシーンを支える	

1. 著者名 石田麻子	4. 発行年 2020年
2. 出版社 東京二期会	5. 総ページ数 25
3. 書名 「オペラを牽引する女性たち」『メリーウィドウ』プログラム	

1. 著者名 石田麻子（編集委員長）	4. 発行年 2020年
2. 出版社 昭和音楽大学オペラ研究所	5. 総ページ数 275
3. 書名 「日本のオペラ2019」「日本のオペラ公演2019」『日本のオペラ年鑑 2019』	

1. 著者名 広島市立大学国際学部国際ビジネス研究フォーラム	4. 発行年 2020年
2. 出版社 文真堂	5. 総ページ数 256
3. 書名 国際ビジネスの現実と地平	

1. 著者名 芸能実演家団体協議会	4. 発行年 2020年
2. 出版社 公益社団法人日本芸能実演家団体協議会	5. 総ページ数 86
3. 書名 「「舞台芸術における国際共同制作の最前線 -World Opera Meeting in Tokyo 2020」」講義録	

〔産業財産権〕

〔その他〕

<p>リーダーズ・トーク「我々はいかにして劇場を再開させるのか？」 劇場トップが語る日本とドイツの現在 https://www.tosei-showa-music.ac.jp/opera/news/20210315-02.html</p>
--

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	石田 麻子 (Ishida Asako) (50367398)	昭和音楽大学・オペラ研究所・教授 (32716)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------