

パネルディスカッション「館長になった音響家たち」報告

富山県高岡文化ホール館長 山本 広志

たんば田園交響ホール館長 小林 純一

名古屋市芸術創造センター館長 丹羽 功

司会：糸日谷 智孝（独立行政法人日本芸術文化振興会）

《このディスカッションは、2016年5月30日に東京で開催された全国総会後に行われたものです》（敬称略）

司会: それでは、これからパネルディスカッション「館長になった音響家たち」を開催いたします。

例えば、平成24年に施行された「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」に基づき「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」が告示されましたが、その中で「専門的人材の養成・確保」の重要性について明記されております。

今日はこのような視点から、つまり「専門家」＝「音響家」でありつつ、一方でその劇場のトップマネージャとして地域文化振興の一翼を担い活躍されている3名の館長から、日頃の取り組みや感じておられることなどお話を聞きたいと思っております。

早速ですが、まずは自己紹介をしていただき、具体的にどのような劇場のマネジメントをしているのか、あるいはどのようなビジョンをお持ちかお話を伺い、これを皮切りに活発な議論が展開できればと考えます。それでは、お願いいたします。

山本: 私は公益財団法人富山県文化振興財団富山県高岡文化ホール館長の山本広志です。このホールの館長は5年目を迎えます。以前は、蜃気楼の見える街、富山県魚津市のある新川文化ホールの館長を3年間勤めていました。現在、富山県文化振興財団は、県立の文化施設や美術、博物館など13施設を指定管理者として管理運営をしています。平成18年度に指定管理者制度が導入されるまでは、財団職員や県からの出向、派遣を合わせて110名余の職員が在籍していましたが、現在では財団職員70名余と年間雇用職員のみで管理運営を行っています。県からの出向やOB職員の再任用で館長や管理職に就いていましたが、18年の指定管理者制度導入から、県からの出向やOB職員の任用はなくなり、既存の財団職員が登用されました。当時私も50歳で館長職を拝命いたしました。

館長の仕事は、日常の仕事はうまくいくために、各方面や文化団体に対して協力依頼やお願いなどで、場合により、苦情等に対処し「お詫び」などです。地域とのコミュニティがうまくいくために行事などにも積極的に参加し、施設をPRすることも大切な仕事です。

また、館長が舞台技術について理解していることは、ホールの自主事業、特に創作舞台公演事業などの制作にあたり、事業

制作スタッフより事業全体を理解することができるというメリットがあります。

小林: 兵庫県の真ん中くらいにある篠山市というところのキャパ800席の市直営のホールに勤務しています。28年前に開館して以来、行政職の音響技術スタッフとして勤務しているうちに係長、課長補佐、そして昨年より館長として現在に至ります。会館職員は5名だけです。全員で事務業務から、受付、広報、自主事業13本、そして舞台技術もこなしています。

私の舞台での仕事は、音響をメインでやってきました。また舞台担当者は、ほぼ4年ごとに行政職の方が異動で変わってきましたが、照明担当は20数年来、一緒にやってきましたので二人でサポートしながら舞台運営を続けて来られました。しかし、昨年私が館長になったので、さすがに音響を私が常にやり続けるのは無理ですので、照明の方が音響を行い、昨年新しく総務課から入ってきた女性が照明を担当しています。ところが今年、さらにその照明の方も公民館に異動になり、新しく水道課から異動になった男性が今、音響をしてもらっているという状況です。

私のほうは、館長業務をしながら、音響も手伝いブレイジングマネージャーのようなことをしている今日この頃です。

丹羽: あらためまして、今日はよろしくお願いたします。私は中部支部で今年度から支部長をやらせていただきます、丹羽と申します。今年度から私も館長ということで、名古屋市芸術創造センターというところに勤めることになりました。ここは640席のホールです。私はもともと、名古屋市民会館管理公社というところに入社しまして、今日この会場にいらっしやいます吉田さんの部下となりました。

全く舞台を知らなかったものですから、音響とはどんな仕事をするのですかと尋ねたところ、「丹羽君、一人前になるには、10年位は掛かる仕事なのだよ」と言われ、とんでもない世界に入ってしまったと思いながら仕事をしてきました。

毎日、舞台のこと、音響のことをやりつつ数十年が経ちましたが、今年の4月から芸術創造センターへ移動になり、館長となりました。

館長が何をやるかといいますと、芸術創造センターは「創造」

という名前が付いていますから、いろいろな企画がメインです。年間36本以上の企画をするのですが、そこで一番、何が大切かというと、「自分たちの企画は自分たちで儲ける」ということで、当たり前ですが、事業にかかる、お金については基本的に名古屋市からいただくことがなく、全部自分たちで儲けてやるということです。あとは助成金・協賛金ですね。

助成金を国からいただいてやるということです。ただ助成金ですが、これはあくまでも「赤字補てん」なんです。消費税分は補てんされませんから、その分の計算をしっかりとしないと赤字となってしまいます。そのため、企画の規模が大きくなればなるほど赤字も大きくなるという仕組みです。そこで何をやったかという協賛企業回りです。いろいろなお客様に協賛金をいただくための営業、それが館長の重要な仕事ですね。

これまで音響家協会で、いろいろな企画をやらせていただいたお陰で驚くことはないのですが、規模の違いや、難しい世界の方々と接することになるので、特に対応には気を使っていますが、ベテラン館長を見習いながらやっていこうと考えています。

司会：ありがとうございます。キーワードとして、今日のタイトルのとおり「舞台技術の専門家であり運営者のトップであること」、それから「文化芸術を継承し、創造し、及び発信する場である劇場で何をするか」、「人材の育成をどう行うか」ということが見えてきたような気がします。

では、人々が集う文化事業においてはどのような取り組みをされているかお話を伺ってみたいと思います。

山本：糸日谷さんが、日本芸術文化振興会へ異動になられたのです。私のところは毎年助成金申請をしているので今後ともよろしく願いますね。

当施設では、芸術監督やプロデューサーが不在なので、ホールのイメージ作りは館長の大切な仕事です。私はホールの来館者や地域の文化団体など、できるだけフレンドリーに接しています。いつも考えているのは、この文化施設は、この地域には絶対に必要な施設であることを考えています。お腹はふくれなけれど、心が豊かになり価値のある場所として地域に理解していただくことが大切です。これを実現するために何をすればいいのか絶えず考えていくことです。音楽や演劇など舞台公演の芸術鑑賞の場を積極的に提供することや地域の方々が参画できるイベントを計画し、多くの方々に利用していただきことを考えています。また、安全で安心して利用ができ、人々に親しまれる文化施設を目指しています。スタッフも利用者の話をよく聞き、使いやすいホールづくりに心掛けています。

また、インパクトのあるまたは刺激的な事業運営も必要です。700席の中ホールですが、ジャズピアニスト「チックコリア」のコンサートを北陸唯一として開催したり、NHK交響楽団の演奏会を誘致したりしています。当然、入場料収入は限られて

いますので赤字ですが、その分、舞台芸術振興会、地域創造、県や市などの行政から助成金、補助金を申請して補てんしています。また、地域企業のトップと交流などを通じて企業協賛金をお願いして事業費に充当しています。これも館長のひとつの仕事ですね。

小林：古典芸術から大衆芸能まで、さまざまな公演を年間13本ほど開催しています。市直営ですので当然、議会に出て内容説明もしないといけませんし、一般財源といまして、いわゆる赤字分をどれくらい税金で使い効果があるかという説明もしないといけません。そんな中で資金を補てんするためにもさまざまな文化庁や宝くじなどの補助金申請を積極的に行っていますが、なかなか通らなく苦労はしています。それと、地方は、やはり都市圏から遠い分、プロの公演をしようとする旅費が相当かさみます。その経費が結構負担になり、事業収支にも響いてきます。地方公演の不利な点です。

それと、私のホールでここ数年、新たに取り組んでいる自主事業方法として、一般公募型の「市民共同企画」という方式があります。

ホール職員5名だけで多くの公演の運営、そして集客のための券売をやっていくには限界があります。でも市民からはさまざまな公演要望がたくさん出てきます。プレーヤーとのコネがある方もいらっしゃいます。そこで、じゃあそれほどの熱意とコネクションがあるのであれば、一緒に公演をやりませんか。ホール使用料全般は、ホールとして予算化し、こちらで持ち、告知・PR・チケット窓口に関しても、市の機関を使ってホールで行います。そのかわり出演料を含む諸経費はすべてそちらで出してください。入場料収入はすべてお渡ししますのでそれでやりくりしてくださいというものです。

で、募集したところ、そんなにプレーヤーとつながっている方はいないんじゃないかなと思っていたのですが、毎年3~4本くらいはプロの公演の提案があるのです。

これは予想外でしたが、地方に行けばさまざまな音楽活動をされているグループが多く、団結力・動員力もあり、地方ならではの独特なノリで公演の成功を収められています。

ホールだけでは到底集客できないようなマニアックな公演も、皆さんの口コミでたくさんの方に来ていただいたりして、新たなお客さんも生み出しています。

また、舞台業務ですが、職員だけではできません。そこでこちらも強力な市民サポーターがいて、「ステージオペレータークラブ」と称したボランティアスタッフを組織しており、現在80名おります。当ホールが全国に先駆けて、開館以来ずっと続けています。隔年で、スタッフを募集、追加し、舞台部・照明部・音響部のどれかの部会に所属してもらい経験を積みながらほとんどすべての催し物に関わっていただいています。

丹羽：名古屋市芸術センターはどちらかというと市民の参加、

「館長になった音響家たち」



・左からパネラーの丹羽、小林、山本、司会の糸日谷

市民の方が文化創造を発するのを、サポートすることがメインとなっています。ですので、企画を考えるうえで、何かを呼ぶというより、名古屋市にある団体の方と相談をしつつ企画を作っていくことがメインとなります。名古屋にも多くの芸術家の方が見えます（いらっしゃる）ので、名古屋以外の芸術家を呼ぶときは名古屋の芸術家の方にも相談をしながら企画も考えていきます。どうしても自分がやりたいといっても大っぴらにはできないことがあります。

企画というのは自分たちが楽しまなくてはいけないと思いますので、いろいろ考えてはいるのですが、イベントさんがやっていることもやりたいと思うのですが、そういうのは他の大規模施設がやりますので、芸術創造センターがあえてやる必要があるのかという足かせがあるように思います。

企画とは話がそれてしまうのですが、私が館長になって職員にお願いしていることは、「ホテル化計画」と私が勝手に言っているのですが、私は千葉にある有名施設が好きでよく行くのですが、その周りのホテルのスタッフの方々の対応は、常に“おもてなしの心”で対応されていると感じます。

その対応によって、施設での楽しかったことが、何倍も何十倍も膨れ上がります。それこそが総合エンターテインメントではないのでしょうか。ですから、私も職員には「いつ来ても楽しい」「何回も来たくなる」「非日常の空間である」施設を目指そうと思っています。

職員の中には、“ここはホテルではないですよ”とか“古い施設ですから”とか言われる方も見えますが、そのときは“老舗旅館”にしようと言っています、建物は古いけれど、特徴や使い方をよく知っている中居さんがいて、隅々まできちんと管理されている。古い物でも、手入れをして綺麗に磨けば、良く見えるし価値もでます。そのような形で館を運営していこうよ、と言っています。施設は古い素晴らしい中居さんがいるから、

また利用したいと思われる会館を目指そうということです。

司会：丹羽さんのお話を聞いておりますと、やはり劇場は「人がつくる」ということにつきると思います。また、会場からは、「一番大事なのはホールを知っている人、舞台を知っている人が責任あるポストに就くべきだと痛感する」という意見も頂きました。

山本：館長として得なこともあります。特に設備の改修や更新について、県の営繕課に説明に伺う場合、担当が説明してもその重要度や必要性が理解されないことがあるのですが、同じ内容で後日、私も同行して説明すると仕事が進むこともありました。当ホールは開館30周年を迎えるのですが、28年目にして6月に突然、照明設備の調光卓が動作不良になりました。仮設卓として所有していたE T Cのデジタル調光卓に対応しましたが、とても不便だったので年度途中の補正予算で調光卓の更新が決まったことがありました。営繕の担当には、設備の説明に対しても判りやすく、言葉を選んで説明するようにしていますが、知らないうちに館長から担当も理解できない舞台用語が並べられた説明には「はい」としか言えないようです。やはり館長直接の話は重いようですね。

司会：ありがとうございます。さて、どんな世界でも人をつくるのは一朝一夕にはいかないものですが、「人材育成」の考え方、あるいはどのように育成を行っているかお話をください。

山本：初めて館長になった頃は、失敗もしました。ずいぶん張り切っていたのか、私自身の意見を直ぐにスタッフに伝え、施設の運営をしていた時期がありました。

これでは駄目であると気づきました。今では、私自身、館長としての意見や判断は最後に伝えるようにしています。毎月、

「館長になった音響家たち」

全職員会議を実施していますが、そこでいろいろな話題が職員同志で議論されるようになりました。施設の営繕から、事業企画や考え方などです。これはスタッフたちが真剣にホール運営を考えるようになったと思います。とてもいいことです。また、館長の求めている運営方針に合致しているかどうか考えるようにもなりました。

3年前に当財団では6名の新人職員が採用されました。13施設も管理しているにもかかわらず我が施設に3名の新人職員と新たに期間雇用職員が配属になったことがありました。実に新人3名が配属されたのです。ずいぶん驚きましたが、財団事務局は、山本は新人育成が下手ではないと考えているのだと前向きに考えて受け入れたこともありました。館長は施設の運営もしながら、人材育成も大きな仕事だと感じました。

小林：昨年から新人が2名になりまして、そちらの育成に奮闘しているところですが、私どもはボランティアスタッフと28年来、共にやってきました。技術向上には毎月ちょっとした実地講習会をしたりもする。しかし、別の仕事を持ちながら、空いた時間に協力してもらい、嫌ならやめられるという中で、やはりつなぎとめる物は何かということ、コミュニケーションではないかと。技術的なことは、その気があれば体で覚え、わからないことはネットでも独学できる。経験の中でスキルもあがる。

そのためにコミュニケーションをとることで心安く話ができ、やる気を起こさせることが大事かなと思います。

その秘訣は、飲むことかと。公演が終われば酒を飲んでわいわいと騒ぐ機会を増やすということが、やり終えた後の充実感にもつながっています。

丹羽：お酒の飲めない僕にとってなかなか辛いことですが、私もコミュニケーションをいかに取っていくかが重要だと思います。会社の中でもいろんな部会を作っています。(音響部会、照明部会、舞台部会、設備部会)その中で、いかに職員を育成するかということで、わたしもマニュアル作りをしています。先ほどマルチスタッフという話が糸日谷さんから出ましたけれど、以前にいた会館は指定管理者が民間会社になり、それまでの市民会館の20数名もの技術スタッフが、他の施設へ振り分けられました、全員が技術スタッフとして変わったわけではなく、半数ぐらいのスタッフが事務へ転用となりました。今まで技術をやっていた職員が事務をやらなくてはいけないということで、その職員たちのサポートも細かく丁寧にやるのが重要な課題です。

私の経験ですが、技術の人は事務の対応はしやすいが、事務の人は技術に移されると厳しくてやめてしまう人もいるので、そのような職員のサポートも重要だと思っています。また、社

内だけではなく、公文協や音響家協会、照明家協会の研修にも参加していただいて、研修の幅を広げています。

司会：ありがとうございます。会場からは「4月に新卒が音響部門に配属されて、社会人としてもコミュニケーションが大切だということ指導している」という声も聞きました。

では設置者、つまり行政への対応、あるいは組織内の調整など、守備範囲も大変幅広い立場として苦労話や良かったと思えることなどお話しただけならと思います。

山本：所属長会議というのがありますが、これを行うかどうかは理事長や専務理事の考え方で変わります。以前はありましたが、ここ2か年は実施されませんでした。また今年専務理事が変わりましたので、来週所属長会議が実施されます。

当財団の管理職は、館長、館長代理だけです。施設には課長職はありません。総務担当、ホール担当と別れています。また、給料は格付け等級システムとなっています。

各施設の状況を見ると館長職がボールの技術ができると館長代理が総務畑のベテランが配属されています。また館長が総務畑の職であれば、館長代理は舞台のことに精通している人が任用されているようです。

館長同志の連携は上手に取れているようです。運営に対しても良く相談もいたします。また、施設利用者からのクレームもあるのですが、お互いに連携を取りながら対応しています。そういう点ではスムーズに運営ができていると思います。

小林：当ホールは教育委員会所属となり、館長になってから本当に会議が多い。週一、所属長会があって、月一、定例教育委員会があって、議会では、予算審議・6月補正・9月補正・12月補正・3月補正・決算審査と年6回総会をやっているような状態で、そのための事務が非常に多い。その中で、良かったことと言えば、代表として人前で説明するのが嫌でしたが、慣れてくると議員さんとも顔見知りになってきて、普通にしゃべれるようになってきた。そうすると今まで現場としてがんばってきたことや、ホールの意義や思い、在り方を直接公の場で言えるようになってきた。これは、現場から上がってきた者だからこそ言えたのかなと、やってきたことの喜びがあります。

館長になって良かったと思える瞬間があります。終演時は、いつも玄関でお客様のお見送りをします。帰られるときのその顔の表情を見られるのが携わった者の喜びです。時には厳しい意見もいただきますが、やはり、生の舞台を見られた後は、皆さん幸せそうな顔で一杯です。

あるときこんなことがありました。大衆演劇の女形の公演でしたが、入りが悪く、内容も自分としては今一かなと感じて、

「館長になった音響家たち」

帰りのお客様の顔を見るのが辛かったのですが、80過ぎのおばあさんが、僕のほうに寄って来られ、「ありがとう。こんな綺麗な役者さん達で夢のような舞台を見させていただいて、今まで生きていて本当に良かった」と泣きながら言われたのです。

思わずその言葉にホロッと来しました。そのとき感じたのは、自分の偏った感覚だけで評価するのはいけないと。人それぞれの感じ方や喜びがあるということ。そして、こんなに人に感動してもらえる仕事の一環に僕たちは携われているのだと改めて感じました。

丹羽: 私の場合、館長になって日も浅いので、何が良かったのかまだわかりませんが、私ども二十数館の施設がありまして、毎月、館長の会議を行っています。館長にも技術出の館長と事務出の館長で考え方が全く異なっていますが、ただ館を運営するうえで施設によってお客様への対応が異なってはいけませんので情報共有を行っています。館長は、技術でも事務でもどちらでも良いとは思いますが、私ですとホールの舞台機構のことがわかっているので、山本さんや小林さんが、おっしゃったように、市の方や業者さんとの交渉が、スムーズに説明できると思います。

やっていくうちに、何が良いかわかってくると思いますが取り敢えずはお客様に“自分の施設を知っていただく”ために、ここ1年は頑張っていくつもりです。やっぱり人と人とのコミュニケーションは基本ですので、言葉一つで、ボタンの掛け違いで、スムーズにいくことも違う方向へ行ってしまうように、人とのコミュニケーションを大切にしていこうと思います。

司会: 時間が迫ってきましたが、会場の皆さん何か質問等があればお願いいたします。

質問: 劇場、音楽堂などの活性化に関する法律ができて、自治体では理念から踏み込んで、具体的な条例ができたとか、指針が示されたという動きはありますか。

山本: 富山県では、富山県民文化条例（平成8年施行）があります。また富山県文化審議会からの答申を踏まえ、新世紀とやま文化振興計画が10年毎に見直され、2期目に入りました。その中に示された5本の柱を踏襲して、現在、県立文化施設の事業運営がなされています。

小林: たんば田園ホールは、5年前に基本方針、基本理念を作成して運営していますが、それ以上の踏み込んだ動きはないです。

丹羽: 名古屋市には文化振興計画があるのですが、技術職員についての詳細は書かれていません。ですから外郭団体の自分た

ちがしっかりと考えてやっていかなくはないと考えています。

質問: ボランティアスタッフは現場でもっと劇場スタッフとコミュニケーションを取りたい、もっと情報も欲しいと感じることもあります。劇場のスタッフとボランティアスタッフのもっと積極的な関係をつくるにはどうしたら良いでしょうか。

山本: ボランティアには、二つのパターンがあると思います。一つは、過去にプロとして舞台に従事していて、すべてのことが理解し、その持っている技術力を提供してくれるボランティアと、二つ目は興味本位と舞台運営にかかわってお手伝いしたいというボランティアがいます。この方々はアシスタントボランティアと言っています。アシスタントボランティアには、舞台運営の責任は負えないので、スタッフと一緒にスタッフのコントロールできる場所で活動をしていただいています。当ホールは、ボランティア活動は芸術文化振興の一環として重要な活動として位置付けています。よってアシスタントボランティアにも可能な限り丁寧な説明をするなどして、活動の充実と満足度を持っていただけるよう努力しています。

小林: よくある他館のボランティア運営では、プロの技術スタッフが何人かいて、その上でボランティアが補助するというパターンが多いが、うちの場合は、職員以外はすべてボランティアの方々なので、全面的に頼らざるを得ない。だから、仕込み前には必ず綿密な打合せを行い、役割分担もする。普通の現場では考えられないが、リハーサルが前日で次の日本番などのときは、メンバーも変わることが多いので、進行表に引継ぎ事項も書いてもらいまた当日説明する。

効率は悪いけど、スキルはその分あがる。会話も増え、コミュニケーションも図れます。このことが、職員とボランティアと一緒にやっているということが続いている一番良好な要因かなと思います。

プロのスタッフとボランティアでやるとどうしても効率と失敗されると大変という考えが起こり、ついボランティアを使わなくなる。それで、雑用ばかりさせられるので参加意欲がなくなってくるのではないかと思います。

司会: ありがとうございます。たいへん残念ですが時間が来てしまいました。このテーマは到底短い時間では語り尽くすことはできないのですが、舞台芸術創造における高い専門性を有し、地域コミュニティの拠点、劇場マネジメントの専門性も持つ館長のお話が聞けたことは、とても有意義でありました。（拍手）

【文責：八板賢二郎 写真提供：武藤美喜】