

企画フォーラム②

「なぜ劇場に女性管理職が少ないのか—登用と研修から考える劇場の未来—」

日時:2025年12月20日(土)10:00-12:00

会場:奈良県立大学コモンズ棟2階 201・202 教室

企画代表者:赤木舞(武蔵野音楽大学)

共同研究者:梶田美香(名古屋芸術大学)

志村聖子(オランダ・ライデン大学)

高島知佐子(静岡文化芸術大学)

中根多恵(愛知県立芸術大学)

関鎮京(北海道教育大学)

横堀応彦(跡見学園女子大学)

登壇者:

大久保充代(公益財団法人八尾市文化振興事業団事務局長兼 八尾市文化会館館長)

小倉由佳子(公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団 ロームシアター京都プログラムディレクター)

山田里子(公益財団法人川崎市文化財団 ミューザ川崎シンフォニーホール 広報営業課長)

進行:

林立騎(那覇市市民文化部文化振興課主幹/那覇文化芸術劇場なはーと企画制作グループ統括)

コメンテーター:森岡めぐみ(公益財団法人神戸市民文化振興財団 音楽事業部長)

【文字起こし記録】

赤木:

みなさん、おはようございます。時間になりましたので、企画フォーラム「なぜ劇場に女性管理職が少ないのか—登用と研修から考える劇場の未来—」を始めます。私は研究代表者の武蔵野音楽大学の赤木です。どうぞよろしくお願いいたします。

この企画フォーラムは、7名による研究チームにより2024年から科研費による助成のもと務めている研究の一環として今回行います。これまでの研究概要と本フォーラムの企画趣旨についてはのちほどご説明いたします。

まずは本日お招きした5名のゲストの方々をご紹介しますと思います。前半は3つの劇場についてご紹介いただき、後半はディスカッション形式で議論を進めてまいりたいと思います。それではゲストの方々をご紹介します。左手から、公益財団法人八尾市文化振興事業団 業務執行理事兼事務局長、八尾市文化会館館長の久保充代さん。

大久保:

大久保でございます、本日はどうぞよろしくお願いいたします。

赤木：

公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団ロームシアター京都プログラムディレクターの小倉由佳子さん。

小倉：

小倉です、よろしくお願いいたします。

赤木：

公益財団法人川崎市文化財団ミューザ川崎シンフォニーホール広報営業課長の山田里子さん。

山田：

山田でございます、よろしくお願いいたします。

赤木：

そしてコメンテーターとして公益財団法人神戸市民文化振興財団音楽事業部長の森岡めぐみさん。

森岡：

森岡です、よろしくお願いいたします。

赤木：

そして、本日進行をお願いしております、那覇市市民文化部文化振興課主幹、那覇文化芸術劇場なは一と企画制作グループ統括の林立騎さん。

林：

林でございます、よろしくお願いいたします。

赤木：

皆さまどうぞよろしくお願いいたします。

ここで配布資料の確認をさせていただきます。皆様のお手元に劇場の一覧と質問シートはございますでしょうか？この質問シートにつきましては、3つの劇場のご発表が終わった後に回収させていただきますので、発表をお聞きになりながらご記入いただけましたらと思います。

また、フロアの皆様には、スクリーンに出ておりますQRコードから、皆様のご所属等をご入力いただくようご協力お願いできますでしょうか。本日どういった方々をご参加くださっているかを皆様と共有できればと思います。結果はこのあとにすぐ出します。

その間にもう一点皆様にお知らせいたします。本学会では企画フォーラムの成果記録を広く公開共有することを目的として、フォーラムの記録の提出を義務化されています。記録物は文字おこしデータと写真になりますが、こちらが学会のホームページに掲載されて、学会員および一般にも

公開されます。個人が特定される内容や質問内容等は企画者側で適切に処理させていただきます。また何枚か写真を撮らせていただきますので、写り込みをご希望されない場合は終了後に私のほうまでお声がけいただければと思います。

それでは今日のご参加の方々の所属は分かりそうですか？

…

大学教員・研究者の方、劇場音楽の職員の方々がそれぞれ3割程度、あと学生さんなどご回答をいただいています。バランスよくいろんな方々にお越しいただきありがとうございます。それではまずは、研究概要につきまして研究メンバーよりご報告させていただきます。

横堀：

研究メンバーの跡見学園女子大学・横堀応彦です。

私どもの研究概要について手短にご説明いたします。

この研究では、劇場・音楽堂等（以下、劇場と略します）で働く職員の方々のジェンダー不均衡に着目し、その要因を劇場特有の労働環境やキャリアパス等に求め、量的・質的調査を通じて劇場の実態を分析することを目的としています。劇場のジェンダーバランスや労働環境に関する諸問題を抽出し、これまで着目されてこなかった劇場の意思決定プロセスと、それを担う管理職に焦点を当てて検討を行っています。

2024年度から2026年度までの3年間の研究期間で実施していますが、初年度である2024年度は、現状把握と課題の抽出を目的として、劇場の運営組織127団体を対象としたアンケート調査を実施しました。アンケート回収率は42.3%でした。そのアンケート調査から明らかになったことは予稿の7、8ページに記載がございますが、4点ございます。

- ①劇場の職員数は圧倒的に女性が多いが女性管理職が少ない
 - ②女性管理職登用への課題認識が低い
 - ③女性管理職登用への構造的課題（ポストが無いなど）
 - ④女性活躍推進法等に関連する国による制度の影響が劇場においてほとんど表れていない
- 以上4点です

特に①について、日本の劇場において女性職員の割合が約70%と多いにも関わらず、管理職の男女比は男性73.9%に対し女性が26.1%と女性が圧倒的に少ないことが明らかになりました。

これらの結果をふまえ、女性管理職登用に関する劇場の課題として、

- (1)従業員数の男女比の特異性を反映した人事管理がなされていないこと
- (2)劇場の雇用実態や人事管理に対する設置者の認識が欠如していること
- (3)属人的で恣意的な人事や組織運営の可能性

の3点を抽出することができました。

本年度2025年度は、2024年度のアンケート調査で抽出した課題をより深く検討するため、劇場関係者および関連団体等に対するインタビュー調査を行っています。そこでは次の3つの項目を軸に検討をはじめました

- ①実際の組織の意思決定に女性がどのように関わっているのか
- ②指定管理者制度が女性の管理職登用にどの程度影響を与えているのか
- ③雇用に関わる法律などの制度が劇場に与える影響について

インタビュー調査ですが、6月には劇場における管理職登用を含め、職場の人材配置に今後大きく関わっていかれるであろう3名の方（この方々は皆さん男性でした）に、管理職のジェンダーギャップ解消のための課題や展望について、個別に（一部はグループで）お話を伺いました。

このヒアリングで基本的な問題点について理解を深めた上で8月には実際に劇場で管理職を務めている6名の女性の方に、女性管理職への登用課題や劇場特有の労働環境等が女性の管理職登用に与える影響などについて個別に（一部はグループで）お話を伺いました。本日も登壇いただいている大久保様、小倉様、山田様、森岡様は、その際のヒアリングにご協力いただいた皆様です。ここまでの調査から明らかになったことの1つに、劇場によっては、管理職登用に対して明確な基準を持っていない運営団体が一定数存在することがわかりました。またなかには管理職になっても研修等が行われていない運営団体も一定数存在することがわかりました。

本日の企画フォーラムでは私たちの研究の大きな問いである「なぜ劇場に女性管理職が少ないのか」というタイトルが付されていますが、その副題に「登用と研修から考える劇場の未来」とありますように、本日の企画フォーラムでは、大きな問いの答えを見つけるための手がかりとして、管理職の登用および研修にかかわる課題について登壇者の皆様でご議論いただき、劇場の今後のあり方について会場の皆様と一しよに考えることができると考えております。

以上簡単ではありますが、研究概要となります。

赤木：

続きましてご登壇者の方々に、ご発表をお願いしたいと思います。

ここからの進行は、林さんをお願いしたいと思います。

林：

早速始めていきたいと思えます。

まずは大久保さんからの発表をお願いいたします。

大久保：

大久保でございます。八尾市文化会館プリズムホールの館長をしております。プリズムホールは、八尾市が設置した公の施設です。運営団体は指定管理者の公益財団法人八尾市文化振興事業団です。私は事務局長と業務執行理事をしておりますので、3つの責任を毎日ひしひしと感じながら運営をしております。

プリズムホールのある八尾市は大阪府の中央東に位置し、人口は26万人弱です。プリズムホールは、市内唯一の劇場施設で、芸術文化の拠点施設といわれています。本日のフォーラムご登壇者さまの劇場よりは小規模で、中核市クラスの公の施設になります。

本日の構成は、組織体制の現状、管理職登用と研修制度の現状、それから問題意識です。これらについてお話をさせていただきます。

プリズムホールを運営している八尾市文化振興事業団は、正規職員が17人です。以前はもう1つ生涯学習施設の運営をしていましたが、今は八尾市文化会館だけを運営しています。

正規職員におけるジェンダーバランスは、男性のほうが少し多くなっている。先ほど、劇場の職員のなかで女性が7割そして男性が3割というご報告があったんですが、私どもにおいては、男性が52.9%と女性が47.1%です。そして、幹部職におけるジェンダーバランスは女性が40%、男性が60%で比較的男性が多いです。管理・監督職まで入れると、女性が60%、男性が40%となっています。

次に、私どもの管理職登用と研修制度の現状についてです。

人事システムの5要素（採用・配置・育成・評価・処遇）というものがあります。育成・評価の項目で、人材育成基本方針と人事評価制度を制定しています。人材育成基本方針で「求められる人材像」を提示して、これに沿って評価をしています。「求められる人材像」に近づくように、評価指標そのものがどのような行動するべきかのサンプル集となっています。

全部は出せないの、かいつまんだ形で私たちの人材育成の考え方や評価、研修のことをまとめています。「求められる人材像」養成のための研修プログラムとしては、採用時研修、一般研修、専門研修、管理職・監督職研修を、外部に出したり内部で職員が行ったりということをしています。ですが、すべてを毎年実施するわけではありません。人事評価研修だけは、原則年1回ほぼ必ずやっていて、その時に合わせて管理職の職能についての説明をしています。

独自の施策も色々行っています。法律に沿った育休とか介護休暇は全部そろえていますが、昨年度から「キャリアリターン制度」という復職制度を独自で制定しました。これは例えば、出産・育児など、一定の条件で退職した者がその子育て等が終わったら復職できる制度です。こういった様々な制度・工夫の成果として、過去10年間で出産をした女性は当事業団においては、全員職員として継続あるいは復職して定着している状況にあります。

続いて、私自身が女性管理職になるまでの場合を紹介します。

就職したときは舞台芸術が好きで、企画制作の担当として仕事をしていました。30代半ばまでで出産を2回しました。子どもにアトピーがあったりして子育てには苦労しましたが、育休明けでチーフになりました。ただ私がチーフになったときにはもう、同世代の男性はすべてチーフになっていて、私は子育てでちょっと出遅れたという形です。30代後半のときに主査になりました。このころ地方自治法の改正とか指定管理制度もできてきて、これは大変だということで指定管理のあらゆるプロジェクト対策の動きが始まりました。これらの危機的状況から「結果を出さないと指定管理が取れない（＝クビになる）」という意識が生まれました。これまでの人員の配置や人事の登用などの考え方が少し変わってきたと思います。私の場合は、次に総務係長になったり、総合企画事業班リーダーをやったりしました。そして44歳で副館長、45歳で館長になりました。私どもの場合は、指定管理という危機があったことによって人材登用の意識が変わった点が大きいと思います。

次に女性登用への勝因と問題意識についてですが、私どもは女性の登用に関しては、おおむねできてきていると思います。

理由としてはまず、①危機感の共有です。まず指定管理者制度が導入されたこと。「選定されないとクビになる」という危機を脱却するという1つの目的ができてしまったこと。指定管理者制度は功罪あるとは思いますが、これによって男女問わず責任もって頑張る人をリーダーにしていけないと、財団がつぶれるという意識が生まれました。この時、単なる年功序列・男性優位で登用という意識は覆されてきたと思います。

②は、「任せられる」自由さということです。勝つために頑張る、勉強をする、努力をする、いい企画をするといったことが、わりと認められやすい風土になりました。

それまでは、実力以外の面で評価・登用されることもあったと思いますが、そこが変わってきた。これによって私は館長になりました。後年、副館長に女性を推挙するなど、私という女性が意思決定に関わることによって女性登用への好循環が生まれたと思います。

女性登用への課題としては、私どもの組織はまだ小さくて、組織としても若い。プロパー職員としては私が初めて、女性としても初めての管理職でした。小さい組織は管理職ポストが少なく、登用の機会も少ない。そうすると男性がポストを占拠しがちになる。ポストが少ないから登用機会自体少ない。そして管理職登用に関する研修機会も少なくなりがち。ポストがないので、管理職のための研修というよりは全員を対象とした安全管理とか専門研修とかに偏りがちになる。

劇場特有の問題点としては、やはり個人が頑張って結果を出さないといけないところにあります。昇進のためには実力とか能力が必要ですが、女性が劇場で実力や能力を発揮しようと思えば、早朝夜間休日勤務の働きづらさを個人でクリアしないといけない。個人でクリアする以外には制度もなかなかない。もちろんやる人はやるけれども、やはり女性には不利ですよね。その解決のためには、組織として人員体制や制度の充実を図る環境整備のための経費が要ると思います。

後は、もし女性を管理職に登用して、女性の視点で判断し影響を与えることができて、それが制度化されていなければ、その後もし男性が管理職になったらまた戻ってしまうかもしれない。このように、未制度化の問題もあります。

発表は以上となります。

全国公文協でちょうど同じようなテーマの研修会が2026年2月3日にあります。ホームページからまだご参加いただけます。よろしく願いいたします。以上です。

林：

素晴らしい発表をありがとうございました。3名の皆様に発表いただいたあとに質問用紙を回収いたします。質問したいことがあったらどんどん書いておいていただければと思います。続きまして小倉さんからの発表です。

小倉：

京都からまいりました。ロームシアター京都の小倉と申します。簡単に私のキャリアを含めてまずお話しします。

私が一番最初に働いたのが、兵庫県の伊丹市にあるアイホールという劇場です。ニュースでご存じの方もいらっしゃるかと思いますが、残念ながらアイホールは今年度いっぱい閉まるということが決まっています。

最初はアイホールに、アルバイトという形で入りました。その後、嘱託職員になりました。契約形態はまた違う形になるんですけども、最後はダンス部門のディレクターを6年務めて、その後、退職しました。

その後、フリーランスの舞台芸術プロデューサーや、文化庁の海外研修制度を利用して一年イギリスに行くというようなことを経ました。ロームシアター京都が2016年1月にリニューアルをオープンしていますが、その3か月後の2016年の4月からこの劇場で働いています。最初は事業課の係長というポストで入って、その後2020年度からプログラムディレクター、2021年度から事業課長として働いています。

劇場のことを少しご説明しますと、2016年1月にリニューアルオープンして、来年の1月でようやく10年を迎えます。今回お話しするのも、劇場の歴史においてはまだ10年というところでのお話になりますので、ご了承いただければと思います。

設置者は京都市で、管理運営しているのが京都市音楽芸術文化振興財団という財団となっております。名前に「ローム」とついておりますが、これは京都の半導体の会社であるローム株式会社のネーミングライセンスによるものです。

貸し館がだいたい70%~80%を占めておりまして、実際事業は20~30%くらいの割合で劇場を使っております。

京都市の東山駅から約10分のところにあり、近くには平安神宮やほかにもいろいろな文化施設があるその一角に位置する劇場です。

そして私たちの運営している財団ですが、ロームシアター京都以外に京都コンサートホール、そして5つの文化会館を運営しております。併せて、京都市交響楽団というオーケストラの運営も同じ財団が担っております。

組織図がこちらになっております。

職員の全体としては206名が働いています。ただ、ここに京都市交響楽団の楽団職が83名含まれております。この楽団職は、いわゆる演奏者が80人ほどと、それ以外のステージマネージャーなども含まれます。ですので、事務職系と技術職もそこに含まれているので、事務系がだいたい100人ぐらいになります。

プロパーと嘱託職員がおりまして、それ以外に京都市からの派遣職員が6名となっております。事務局長と、文化会館部長と総務部長が、京都市からの出向の派遣職員になります。ただ、文化会館部長と総務部長が兼任になっておりますので、実質2人です。

それ以外の京都市からの出向というのは、すべて京都市交響楽団にいるという形です。10年前はもっと出向の方は多かったと思うんですが、どんどん少なくなっています。

ロームシアター京都の職員の割合などをまとめたスライドになります。

全体で 45 名の職員がおります。男性 21 名、女性 24 名と女性が少し多いという形になっていますが、ここには技術課の職員が含まれています。技術課の職員が 8 名おまして、それは全員男性です。なので事務系の職員は、だいたい男性 1：女性 2 というような割合になります。

われわれは、係長以上を管理職というふうに考えております。これにもとづいて、管理職について話すと、8 名のうち男性が 5 名、女性が 3 名です。この女性 3 名は全員、事業企画課という自主事業の運営などをする課におります。なので、この課における管理職は全員女性ということになります。

ロームシアター京都には、京都市からの出向者はひとりもいないという状況です。副館長は京都市 OB です。

事業課についてももう少し細かくお話しします。15 名の職員のうち男性 5 名、女性 10 名ということで女性がかかなり多いです。ただこれでもこの 10 年で見ると、男性の比率が多いです。ある時期は男性職員が 1～2 人しかいないというようなこともありました。

先ほども言いましたように、現在、事業課の管理職は全員女性になります。この 10 名のうち管理職経験者は、のべ 6 名で、そのうち男性が 1 名でそれ以外の 5 名は全員女性でした。事業課においては、女性が管理職を担うことが割合としてかなり高くなっているというのが現状です。

ここには研修制度と人材育成のことにに関して書いています。

財団の中で、中期経営計画が作られていて、組織の方針におけるさまざまなことが明示されています。公益財団法人として、割とベーシックなことが書かれていると思います。

主な研修メニューとしてもさまざまなものが準備されております。たとえば管理職評価者研修です。管理職になったときには人事評価の評価者になるので、その評価の仕方を学びます。あとは、定期的な面談をする側の人にもなりますので、その面談をどういうふうに進めるかの声かけの仕方などを学ぶ機会が準備されています。

管理職登用試験に関してですが、試験はございません。財団のなかで試験があるのは、嘱託職員からプロパーへの登用試験のみとなっています。

試験なしでどのように管理職になっていくのかというのは、毎年、本人の希望を提出する「異動に関する申告書」というものがあります。その場で昇進をする希望があるかないかということを書く欄があったり、どういう仕事をしていきたいのかを書く欄があってそこに記入します。あとは定期的な面談でそのあたりを伝えていきます。それとともに、自己評価を基盤とする能力行動評価票があります。1 次、2 次、最終評価という形で評価が判断されていきます。ただ、そのポジションの数の限界もあるので、全体的なバランスを鑑みて、人事異動や管理職登用などが行われているのが現状になります。

課題については、さまざまあると思います。

まず我々の組織の中で感じる課題としましては、業種による男女のばらつきがすごくあることだと思います。ここまでお話してきたように、事業企画に関する管理職は女性が占めています。同じ財団の京都コンサートホールに関しても、女性の課長と係長で運営しています。男性の広報係長が一人いますが、女性が活躍しています。

しかし、貸館であったり総務・経理を担う管理課では、この10年で女性の管理職が誕生したことは私の記憶では確か、ないです。技術課もそうです。照明、音響、舞台などの技術課も男性が占めていて、業種によってばらつきがあります。

もうひとつの課題は、ダンスや演劇の専門性を活かして企画制作を究めたい場合、その後のステップアップ先がロームシアター京都以外に考えにくいということです。音楽では、京都市交響楽団を含め、いろんな場を人事異動しながらキャリアアップしていく方法が比較的に見えやすい状況にあります。それに対してダンスや演劇は、人事異動で他部門に行った場合に、キャリアのはしごを外されてしまったと感じてしまう。いくらキャリアアップで管理職になったとしても……、もちろん、他部門でも経験を活かしたものになりますし、それはやりがいのあることだと私は思うのですが、企画制作の仕事を続けたい人は戸惑いますし、専門性を深めながら成長していくための明確なキャリアパスが見えにくい現状があると感じています。

もうひとつは、現場としては制度や研修は一通り整っていると言えると思うんですが、それが劇場という特性とうまく合致して効果的なものになっているのかという課題もあります。あと、夜のシフトや週末出勤もあるなど、劇場の特性も関係してきます。

ほかにも個人的に思うところがあるので、この後のディスカッションでいろいろお話できたらと思います。

林：

ありがとうございました。

最後に山田さんからの発表をお願いできればと思います。

山田：

みなさまこんにちは。神奈川県川崎市にあるクラシック専用ホール、ミューザ川崎シンフォニーホール（以下ミューザ）からまいりました山田です。ミューザは2004年に開館して今年21周年を迎えます。事業の概要につきましては配布したパンフレット等をご覧くださいければと思います。私のキャリアを少しお話させていただければと思います。

ミューザは開館から21年目を迎えておりますけれども、私はこのホール建設が始まった2000年ごろに川崎市文化財団に入職しました。今は一番の古株となっております。

途中でちょっとやめたりしているんですけど、基本的にはずっとこの職場におります。

その後、結婚して、まだ「イクメン」という言葉が一般的ではなかった時代に、出産を二度経験しました。主人の単身赴任などもあり、ワンオペ育児をやっていました。その当時は、業務委託という立場も経験しながら、わりとフレキシブルな働き方をさせていただいて、試行錯誤しながら仕事を続けてきました。勤続20年目ごろに、「そろそろ管理職にならないか」というお話をいただいたんですが、そのとき主人の仕事の関係で海外に転勤するという話がありました。大変悩みましたが、海外転勤はそうそうない機会だと思い、ミューザを辞めました。

ミュージザを退職して、2年間ほどタイのバンコクで専業主婦生活をしていました。その後、娘の高校進学もあり、この春にまた日本に戻って、再びご縁をいただいてミュージザに戻って、そのタイミングで広報営業課長として復職しました。

ただ、すごく大変だったんだとか、頑張ったんだということを言いたいわけではございません。もちろん職場環境や人間関係にもたくさん恵まれて支えられてはいましたが、当時はやはり、働くということを選択すると個人の努力とか根性で乗り切らないといけなかった。そういう時代があったということをお伝えできればと思います。

これからの世代の職員には、同じように身を削って働けとは言えない。もちろんそういう時代でもない。個人の頑張りに依存せずに、誰もが働き続けられる環境を整えていくのがとても大事なことだと感じています。それをお伝えしたうえで、本題に入りたいと思います。

ミュージザ川崎シンフォニーホールは、文化財団と舞台受付貸館業務をやっているシグマ・コミュニケーションズと、チケットセンターやレセプションистを担当するサントリーパブリシティサービスの3社共同事業体で指定管理を受けております。

男女比に関しては、全体レセプションистの100名ぐらいの人数は、ほとんど女性なのでここでは除いております。入れ替わりはありますが、事務所に主に籍を置いている職員の男女の割合は男性1：女性5です。一方で管理職は男性5：女性3です。2年前までは、管理職は男性6：女性1だったと思います。2年前に、プロパーの女性職員が一人課長になって、その後今年私が入ってからの数字になっております。ですので現時点で見ると、管理職の中ではそこまで男女のギャップはないように思います。

一方、川崎市文化財団だけの男女数では、管理職の男女比は男性3（12人）：女性1（4人）になっています。しかし、この男性12名は1名を除いて全部市役所のOBになっています。現場には女性が多いのに、意思決定層には女性が少ない、という現状です。

そして財団には現在、管理職への登用に関しての明確な基準はありません。上長の推薦をもとにした属人的なプロセスになっているようなところがあります。推薦といっても、上司との相性などもいろいろあると思います。

人事評価制度についても、長い期間検討はしていますが、整理されていない。

研修についても、財団独自の体系的なプログラムはなく、その都度外部研修を探して受講を促すような形になっています。ですので、管理職になるための準備だとかキャリアパスを描くためのルールが明確ではないということが、管理職を目指しにくい要因になっているとも感じております。

この現状に関して、他の女性職員にもヒアリングを行いました。

まずは「そもそも、女性管理職という言葉だけが先行する状況ではないと思われる」、「もちろん世の中の流れとして、女性管理職の問題は非常に大事なことだと思うけれど、女性が管理職になるということだけが先行することには少し抵抗がある」という現場の職員もおりました。ほかにも「本来は性別ではなくて、能力や適性に基づくべきだ」という意見がありました。

2つ目は、現在はバランス的にプロパー職員が多いので、将来的には自然に女性管理職が増えていく可能性があるようにも思います。しかしここでの別の議論としては、男性職員がなぜ劇場（現

場)で働かないのかということも1つの問題になるとも思っています。私は、この業界の仕事内容に男女の能力差というのはあまりないと感じております。それにもかかわらず男性職員が(現場に)定着しにくいということであれば、やはりその原因は、低賃金であったり労働条件がよくないといった業界全体の構造にもあると思います。

結果として、男女問わずキャリアパスを描きにくい労働環境というのが最大の課題というふうに私は考えております。

まとめます。女性管理職が少ないという現象は、単に女性を優遇すればいいだけではないと思います。明確な評価基準と研修制度を整えて、男女問わず誰もが将来のキャリアを描ける環境をつくること、そして業界全体として労働条件の改善に向き合うこと。これらがそろって初めて多様性が確保された持続可能な劇場運営なのではないかと思っております。すごくちゃんとされている劇場さんのお話も聞きながら、我々にすぐ持ち帰られることもあるでしょうし、業界全体の共通の課題というふうに認識しながら解決に向けて一緒に考えていけたらいいなと思っております。

林：

皆様ありがとうございました。

ここで森岡さんからお三方の発表を受けてまとめていただきます。それからまた前の議論と皆さんからのご質問を提起する形にしていきたいと思っております。

森岡：

森岡です。今日は長老的立場(笑)で参加をしております。私のプロフィールは資料にありますが、現在の職に就く前に民間の音楽ホールで30年以上働いたという経験があります。ですので、皆さんとちょっと違った視点も出せるのかなと思っております。ご発表者それぞれが非常に重要な問題を出しておられたので、駆け足で3つの館を振り返りたいと思っております。

まず、大久保さんは私と同世代で、大活躍されている方です。プリズムホールは女性がほんとうに活躍されている。だからある種の理想的な世界が見えました。ただ、やはりそこにもいろいろ考えることがありました。個人で問題をクリアしなければいけないという、劇場特有の問題です。労働時間とか働き方について、個人でクリアしなきゃいけないということはまだ続いていると感じました。これはやはりもう喫緊に取り組むべき課題だと思います。今日起きている問題の色々なことの根本にもなるかなと思えました。

それからもう1つ感じたのは、指定管理者制度が入ったときに大久保さんが活躍される契機になった、そのような危機のときに、男女関係なくみんなで頑張るしかないとなったことについてです。私は12月1日(2025年)の朝日新聞で読んだのですが、皆さんは「ガラスの崖」という言葉をご存じでしょうか?なぜか危機のときに女性リーダーが選ばれている、というものです。こういった非常に興味深い研究もあるのですね。大久保さんは素晴らしい方で、プリズムホールは本当に良い方を採用していると思う反面で、大久保さんが飛躍された契機は危機のときなのか、そういうふうなこともちょっと思い描きました。

それからロームシアターも違う意味で理想的だなと思ったのは、設置自体からの出向者がいないということです。やはりそこが全体的にとっても整っているイメージを与えています。10年という若い、素晴らしい劇場だと思いました。個人的には、兵庫県立芸術文化センターさんとなんとなく似ているというようなイメージを持ちました。女性が活躍しているとか、男女のバランスがとれてきているということです。その中でも、例えば評価するためのスタンダードなシステムができあがってはいる。けれど、芸術文化の仕事内容について、専門的なところでの働きぶりを評価できているのか。ロームシアターにかぎらず、劇場は全体的に専門性の評価ができているのかと感じました。「今回の制作業務について実際こうだね」と、眼力を持って見抜ける評価者がいるのかということも含めて問題かと思います。業種によって男女のばらつきがあるというのも大変鋭い視点だなと思いました。

ミューザ川崎についてですが、私の環境とも共通したので、共感しながら拝聴しました。管理職が市役所OBということは、評価者がOBであるということ。要するにその方々が仕事を評価するわけですよね。そうすると、本当に評価者が仕事の内容を理解したうえで評価しているのかというようなことも大変心配になります。

それから女性の職員の意見を聞いてみると、「そもそも女性管理職という言葉だけが先行する状況ではないと思われる」という意見が出た。こういう意見が出る背景を考えるとやっぱり全体が非常に苦しい状態なのかなとも感じました。

また、男性の職員が少ないという問題。これはもう、今回のシンポジウムで話し合う上で、非常に重要で根本的な問題を出してくださったなと思います。これはほんとうに大問題だと思います。なぜ劇場で働くことを希望する男性が少ないのか、それは労働条件に問題があるからだ。こういうことを山田さんが的確に指摘してくださいました。結局、その問題が別の問題とも連鎖していくようなところがあるのかなというふうに思いました。以上です。

林：

ありがとうございました。それでは質問用紙の回収に回ります。

お三方は、他の劇場の発表を聞いたり森岡さんのコメントを聞いて共感したことやいいなと思ったことなどがあったと思います。あるいは、さらにこういうところを整えていけば業界全体が少し進むのではないかと思われるところなどがあったら、少しずつお話いただけたらと思います。大久保さんからお願いしてもよろしいですか。

大久保：

はい、ちょっとした感想と質問になります。

感想は、やはりミューザさんのような大きな規模のところでも管理職に設置自治体OBの方がたくさんいらっしゃるという課題があったりするのだなということ。それからロームシアターさんも問題意識をすごく抱えておられ、いずれも制度としてもとてもよく整えていらっしゃるのだなと思いました。

次に質問です。私どもは、23人の小さい組織で本当に弱小の零細企業もいいところと思っているんですけども、お二方のところは規模感があるのですが、財団や運営団体の人数を再度教えていただきたいです。

小倉：

財団全体の職員の人数は206名になります。ただ、そのうち京都市交響楽団の楽団職が83名、それと技術職も含まれています。なのでいわゆる事務系で合計100名ほどになります。ロームシアター京都でいいますと、職員は全員で45名となっています。

大久保さんからコメントいただきましたが、制度や研修については一通りは整っていると思います。けれどもそれが、劇場特性に応じたものになっているのかという問題があります。あと、内部での研修は財団全体で行うというより、ロームシアター京都の中で「こんなことやっていいね」、「あんなことやっていいね」というふうに独自にやっている部分もあります。劇場の事業の数は夏以降に増えるので、4～6月のちょっと余裕がある時期にそういう研修をやります。予算はあまりないので、職員が講師になって得意なことをみんなに教え合うということ（そんなに多くないですが）やっていたりもします。

山田：

ミュージアムは、JV3社を合わせるとレセプションを除いて72名です。財団本部全体となると86名になっております。

大久保さんが発表でおっしゃっていたのは、プリズムホールは指定管理の制度に切り替わるタイミングで人事評価といったものを整えたということによろしかったですかね。そのあたりの話をもっと詳しくうかがいたいと思いました。

小倉さんの発表を聞いて思ったのは、一応ミュージアムでも自主的に新人研修とか、入ったばかりの新人への教育の仕方には、独自で作ったものがあります。ただそれもやはり、やろうとする人がいなくなってしまうと本当にやらなくなってしまう感じがします。お二方の話を通して、ミュージアムの危機感も感じました。

林：

いま小倉さんと山田さんがお話してくださったのは、柔軟に教え合ったりして現場でやれることはやっているけれど、それが制度化されて仕組みになっているわけではないので、状況や人が変わってしまったらなくなってしまうんじゃないかとか、安定性・継続性がないんじゃないかということだと思います。それと関連しているのは、最初の大久保さんの発表です。2005年から人財育成基本方針と人事評価制度があるということなんですけれども、人財育成基本方針は他の財団や劇場にもあるんでしょうか。

森岡：

神戸に関しては、最近になってきちんと評価制度ができあがってきました。たぶんロームシアター京都と同じようなやり方かなと思いました。ただ、今は市役所をモデルにして作られた文章をそのまま使っているんで、その評価基準が市役所目線のまま導入されている状況にあります。劇場の現場の仕事に必要な項目がないというようなギャップは感じています。

小倉：

ロームシアター京都も、中期経営計画の中に人材育成の方針が記載されています。森岡さんがおっしゃられたように、私たちのところも制度はあるんですけども、業種による項目の違いがない状態なんです。管理職になると、業績評価書というもう一つ異なる評価の軸ができます。ですが、貸館担当している人と事業企画運営をしている人で評価項目が変わらない。そういった課題があるかと思います。

山田：

もちろん指定管理の提案書を出すときに、JVグループとしてミューザはこういう視点で人材育成していくことは書いてはいます。けれど、それが財団とリンクしているかというところではない。昨年からは理事長が変わって、財団自体のエンゲージメント調査というのを始めました。それを受けて財団がこれから注力して取り組むことになるのではないかと期待しています。

林：

市役所目線の評価基準しかないとか、ポジションごとの評価基準がないということが、今回のテーマである登用と研修につながってきますよね。どういう方を登用すべきか、何を研修すべきかということに連動していかないと思うんですけども、財団に人材育成基本方針が独立してある意義はかなり大きいのか、それともそんなには重要ではないのか。そのあたり大久保さんは皆さんのお話を聞いていかがですか？

大久保：

今ここにきて、重要だったなと思いました。2005年につくったものは私どもだけで独自に開発したものではないんです。支援員制度という全国公文協の制度を使って作りました。

私たちよりも先に、鳥取県の劇場でつくっていらっしゃったんですね。私たちも、そのような制度が必要だという意識があり、当時鳥取で芸術文化アドバイザーをなさっていた柴田英紀さんに支援員制度を使った支援を受けながら作りました。作り方について、まずベースとなるものを提供いただいた上で、プリズムホールをどのように運営するかを決め、そのために必要な人材育成の内容にしないといけない。借りてきたものをそのまま使うことができないので、開発のために職員でプロジェクトチームを組みました。

人材育成基本方針には、どういう人材が必要なのかということが書いてあります。それに基づいてこういう基準で評価をしましょうということになっています。プリズムホールに必要な人材は「地域密着型」。それから組織ロイヤリティを高める、こんなふうにくいつかの基準で「求める

人財像」を決めていて、それは私たちのミッション実現に向けてそういうものが必要だという議論をして作っています。そして、これに基づいた人事評定表を意欲・態度・姿勢・能力という4つの軸で作っています。

能力は舞台、企画制作（貸館含む）、総務の分野ごとで違うんですが、意欲・態度・姿勢は先ほどの「求める人財像」に基づいてどの分野も基本的に同じ。「求める人財像」における評価指標は、プロジェクトチームで全ての職員に対して、どういう行動が好ましいかのサンプル集となっています。その後も若干、更新したりしています。

先ほど小倉さんがおっしゃっていたように、私たちが現場由来のいろんな改善の要望や欲求が出てきて、「こういう研修が必要だよね」、「こういう改善したいよね」というようなことをよくやっていました。私は、異動で40歳前半で総務係長になったんですね。青天の霹靂でした。それまで演劇や舞台のプロデューサーしかやってなかったので、最初は何もわからなかった。けれども行ったら行ったで、すごく勉強になりました。「お金の流れはこうなっているのか」、「意思決定はこんなところでこんなふうに決まっていたのか」と分かったんです。なので、総務係長になったときに、企画でやっている取り組みがさほど評価されないとか、重く捉えられてないっていうようなことが客観的にわかるようになった。現場由来の改善も大事で、そこから組織全体をみた制度に落とし込まないといけないという取っ掛かりを得た節目になりました。

私自身は、指定管理があったので、経営改革をするために経営学を勉強しました。経営学を学ぶにいく手前のきっかけは、日本生産性本部がやっている「経営品質向上プログラム」を学んだことです。そのときに、どんな劇場であっても「組織が機能」することが重要であると学び、経営の仕組みを少し理解できました。仕組化できていないと後続かないとか、人が変わったら残らないとか、事業での素晴らしいと思う取り組みが、価値観の違う総務から見たらあまり評価されないというようなことがあるということが理解できました。

林：

大変参考になるお話をありがとうございます。大久保さんにお聞きしたいのは、すばらしい人財育成基本方針や評価基準があるにもかかわらず、登用の制度化には至ってないとおっしゃっていました。その具体的な意味と、どういうところにネックや課題があって制度化に至っていないのかをお話いただきたいです。

大久保：

そうなんです、それが自分の反省点です。私自身がたまたま女性で、しかも44~45歳くらいで館長になりました。人事権は事務局長にあって、館長にはない。しかし意思決定の場には入れるようになって私自身の意見や発言を聞いてもらいやすくなりました。私自身は現場も見ていてみんなの働きぶりもわかるし、評価もしますから女性の視点を含めた人事の提案ができます。けれども、人が変わったらそうはいかないかもしれない。女性から男性になったら女性に視点は消えるかもしれない。なのでこの数年みんな頑張ってくれて、いい形で組織をつくってきたとは思っているんですけども、このあとそれが、制度化しなければ、定着するののかという反省があります。

森岡：

バイアスの問題ですよね。やはり評価する立場に立つ方が、自分自身にバイアスがあるということとを認識する。私は、評価者への研修をきちんと制度化していくことが重要だと思いますが、いかがでしょう。

林：

バイアスを認識するには、どのような研修や仕組みが可能でしょうか。

森岡：

提案しておきながら、難しいですね。たとえば自分がどのようなバイアスを持っているかということそれ自体を、仕事を離れて心理学的なアプローチから自覚することはできるのかと思います。そうしなければ、いろんな感情が入り交じる可能性があるように思います。もちろん全てのバイアスが悪いわけではなくて、やはり私たちが社会に生きていたり、いろんなもの課題を解決したりするときにバイアス、先にある知識が助けになることもあるとは思いますが、ですが、私が前に30年ほど働いていた民間のホールでは、その30年間通して女性管理職としては一人だけでした。こういうところに、やはりすごく疑問を感じていました。そう感じることで自体が私のバイアスかもしれないのですけれども。ただ実際に大久保さんのような方が出てこられるとか、首相が女性になるとか、いろんな形で現実が変わっていく。そうするとおのずとバイアスも変わっていくのかなという楽観的な考え方もあるかもしれません。

林：

小倉さんと山田さんも今のこの話に何かコメントがあればいかがですか。

小倉：

少し戻るかもしれないんですけど、大久保さんが「総務係長になったということがすごくよかった」とおっしゃっていましたが、そういう考え方ができる人は今は少ないのかなとも思いました。やはり企画制作のことをずっとやってきていて、突然ポジションが総務係長になったときに、「総務係長になるなら辞める」というような判断する人もいると思います。事後的に「やってみてよかった」と感じてくれることはあるかもしれませんが。そういったところも課題の1つかなと思いました。

山田：

やっぱり人材育成方針とか人事評価制度が確立されてるほうが、職員のモチベーションとかも絶対高いんじゃないかなと思うんです。なぜ評価がちゃんとされてない中でも、みんなが頑張ってる働いているのかを考えると、ミューザという名前のブランド力なのかなと思います。開館以来継続して多様な事業が続けられてきているところに対して、各自が希望を持って働いてはいる。

けれど、そこで今のように世の中が不安定で、経営がなかなか厳しいとなってくると、一気に暗くなってしまいます。実際、ミュージアムも今はそういう状態になりつつあります。

林：

はい、ありがとうございます。そうですね、私の劇場にも人事評価の仕組みはあるんですけども、やっぱり評価基準が森岡さんおっしゃっている市の行政全体の一般的な評価基準になっています。面談もするんですけど、その一般的な評価基準に沿って判断されることになるので、専門的な部分の評価に関しては評価する側に委ねられてしまい、極端なことを言えば、劇場職員のこれまでの仕事を評価する人間が気に入るかどうとか、喜ばれるかといったことが重要になりかねない。

でもやっぱり、劇場は管理職が喜ぶことだけをやっていけばいいというわけではない。特に、全方位型の劇場はいろいろな企画があったり、多様なジャンルがあったほうが、劇場としては多くの市民の方にアプローチできたり、多様性が保たれるところがあります。評価基準があいまいで上司に気に入られるかどうかだけだと、劇場としてもモノトーンになって、多様性が失われていくおそれもあると思います。人事評価の基準をしっかりと定めることは重要だと思いました。

林：

では、ここからはいただいた質問に答えていただきます。

まずは大久保さんへの質問です。「キャリアターン制度について、復職する際、職種や職位は本人の希望が通る状況でしょうか？また、こういう制度がある背景の1つとして、若手が育っていないなどの課題もあるとお考えですか？」ということです。

大久保：

復職するときの職種や職位を本人が選ぶというようにはなっていません。人員が必要とされたときに必要な部署に配置するというのでこちらからオファーをします。そのときには、育休とか夫の転勤とかいくつかの条件でやめていった人に対して声かけをします。こちらに必要な職種があるのでもしよかったら復帰しませんかと声をかけて、希望してもらえたら試験をするという立てつけです。

もう一つのご質問に関してですが、「若手が育っていない」ということではありません。かつて、私どもが職員採用を募集してもほとんど数が来ない時代がありました。小さい組織ですので毎年採用はしていませんし、コストをかけて採用しても、ミスマッチが起こる場合があります。そういった時に、以前働いていてまた働きたいという希望を持っている人が入ってくれば、急に辞めた人の欠員補充みたいなことができる。色々調べてみたら、すでにやっているところがあるとわかったのではじめました。規定の中では、理事長が必要と認めるときに実施するというので、他に実施の諸条件を整えています。

林：

次は山田さんです。現在も個人の頑張りに依存している側面があるんじゃないかということに関連して、「もし後輩の女性職員から子どもを産むことを相談されたらなんとアドバイスしますか?」という質問です。お答えできる範囲でお願いします。

山田：

どんどん産んだらいい思う。ミューザはなんだかすごく働きづらそうな職場に見えているかもしれないんですけども、現在は育休中の職員が3名、出産を経て子育てのために時短で働いている職員が5名います。ですので、私のときより今はもっと働きやすい環境が整っているはずですよ。確かに、係長とか主任とかをやってくれている子たちが「実は出産を…」という話をしてくれた時は嬉しい話ではあるけれど、そういったときにどうしても欠員が出る。そこでどうフォローしていこうかなとかはもちろん考えます。けどそれは立場上の話であって、そういうご相談があったら「何の躊躇もなくぜひ出産したらいい」と言うと思います。

林：

ありがとうございます。人材育成と労働環境の整備が進んで、こういうことがあったらこういうふうに住めやすよということが独立した方針として示され、それを見て新しい人が応募して入ってきてくれるといいのかなと、話を聞いていて思ったりしました。

続いては組織内の制度づくりということで大久保さんにご質問なんですけれども「登用や研修制度がかなりしっかり制度化されていると感じました。制度化にあたりどのような体制、どれくらいの期間で作っていったのかお聞きしたいです」ということです。

大久保：

半年とか1年がかりくらいで作っていると思います。人事評定の制度の場合は勉強会をして、アンケートを取って集約して、プロジェクトを結成して月に何回かやりました。最初のうちは支援で柴田さんに入っていたりして、その後の更新は自分たちでやっていきました。期間はものによって異なるのかもしれませんが。

林：

はい、ありがとうございます。半年から一年という、早い印象がありますね。

次は山田さんと小倉さんになるかなと思います。

やはり管理職が市のOBというところに関心が集まっているようです。財団の管理職がほぼ男性かつ1名を除きOBとのお話がありましたが、行政のどういう分野から来られているのか。例えば予算などの会計的な経験があって、市に予算について掛け合うことができるチャンネルとして機能しているのか?あるいは、「市のOBが入っていることによってどういう弊害が生じているのか」。

もう1点は「市のOBが多くいることを今後どういうふうに阻止できると思われるか」という質問です。それと関連して、私から追加で小倉さんに質問したいのは、ロームシアターは今では出

向がないということだったので、どういうプロセスを経ていなくなっていったのかということです。

小倉：

ロームシアター京都に関しては、副館長というポジションが京都市のOBになります。この方は、以前は財団の事務局長として現役の頃に出向されていた方で、いったん京都市に戻られて別の仕事をされて退職されました。その後に、ロームシアター京都の副館長として戻ってこられたという形になります。唯一の京都市の関係者になるので、これは京都市のどういう部署に相談したらいいのかとか、予算の折衝の考え方などをとてもクリアに助けてくださいます。このようなキャリアの方が1人はいてくださったほうがいいなというふうに感じています。どういう経過で出向者が減っていったのかに関しては、開館の当初は総務部長というポジションも京都市からの現役の方の出向でしたが、開館して5年くらいで引き上げていかれた。それはやはり指定管理者団体のほうにできるだけ運営はまかせていくべきだろうという、京都市と財団との関係性の考え方というのが大きなところにあると思います。私たち財団職員だけでもしっかりと運営できるというような部分は京都市に見せていく必要はあったのかなと思います。

あともう1つあるとすると、ご存じの方がいらっしゃるかはわかりませんが、ロームシアター京都は、館長の選定にまつわることで問題が起きたことがありました。そのあたりから、いろんなことを決めていくときに現場の意見もきっちり聞かないといけないなというような風潮が生まれたような気がします。ロームシアター京都ができて、規模が大きくなり、いろんなことが起こる中で、財団の組織運営も少しずつ柔軟になっていると感じます。私がロームシアター京都の組織として好きな点は、職員から提案したことを否定しないところ。頭ごなしにダメって言われたことがあまりないんです。「こういうことまで考えてやるんだったらやってください」って言うところがいいなと思います。

林：

それは誰にダメって言われたことはないということでしょうか、京都市ですか？

小倉：

財団のなかで、です。「こういう研修を劇場でやりたいと思っています」とか「もっとこういうふうにしたらいと思います」というような提案に対して、財団総務や幹部職から最初からダメって言われたことがあまりないんです。

山田：

ミュージアのいちばん上のポジションは事業部長ですが、昨年までの数年間そこにはずっとプロパーの男性職員がついていました。プロデューサー上がりで、事業企画から事業部長になった方でした。そういった方が2代事業部長としておられ、定年退職で入れ替わり、今年新しく入った部

長が市の OB です。今、昨今の人件費の高騰、物価上昇などミューザの経営が少し厳しくなってきた中で指定管理料の交渉なんかにおいて、ミューザの現状の大きな課題に対し、市での予算獲得や交渉ノウハウを熟知している人ということで、今回来ていただいたんです。ですので、今の事業部長に関しては、市の OB ではあるけれどホールにとって、非常に戦力になる方と私は思っています。これまでの部長も尽力してやってくださっていたんですけども、やっぱり役所を説得するための資料とか物事の組み立て方を知っている人か知らない人かで全然違うんです。ですので、一概に OB がよくないとは言えないし、人によるかなと思います。

今後の職員における市 OB の割合についてですが、今の新しい部長のように使命を持ってきてくださるような方であれば、むしろいていただけたほうが私たちも勉強になるしいいのかなという部分もあります。けれども先ほどお見せしたような人数ほど多くなくていいかと思ってもいますし、プロパーがちゃんと育っていけばおのずと OB に頼らなくてもよくなると思います。

林：

質問いただいた「どういう弊害があるのか」という部分はいかがでしょうか。たとえば、ポストがとられてしまっているとか、文化芸術に対する理解や専門性が乏しいところもあるかもしれません。いかがでしょうか？

山田：

劇場や業務の専門性を踏まえた評価の難しさだと思います。うちにはまだ評価の制度はないのであれですが……。

小倉：

ロームシアター京都の場合は、出向者や再雇用 OB はほとんど減っているの、あまりないかなと思います。以前は、他部門には京都市の再雇用の方も多く、そのときはなかなか理解してもらえないこともあって、説明に時間を費やすみたいなきっかけがあった。大切にしているものが少し違うというか、そういう部分があったかなと思います。

林：

そうですね。私自身も直営の劇場で働いているので、やっぱり本質的に行政と文化芸術がかなり相反する部分はあるように思います。行政は、安定的なサービスを効率よく継続していくところが本質にあると思うんですが、文化芸術は新しいものをつくり、非効率に物事が進む部分がある。そのときに、山田さんおっしゃるように評価する立場の人に専門性がないと難しい。行政的には、無事に進んだ方がいい事業とされて、いろいろトラブルがあったけれど最後はいいものができたというときには評価されないおそれがある。「この過程でこんなに大変だったけれど、あなたの進め方はどうだったの？」という評価になりかねない。なので、評価する立場の視点は重要なことだと思います。

OB か現役かでまた違ったりもするとは思いますが、森岡さんは出向の問題についてはどうお考えでしょうか。

森岡：

私が神戸市の財団に来る以前は、出向者の方が主にハローワークを通じて職員の採用をしていたそうです。観察させていただくと、事務処理能力の高い方を優先して採用されていたようでした。そして配属先は、たとえば、運営するオーケストラの事務局となります。演奏家と一緒にコミュニケーションをとらなきゃいけないような担当とかに配属されるわけです。確かに市役所の職員だったら、計算がピッチリできて資料をきっちり作れる人が職務能力の高い人になるけども、オーケストラだったらリハーサルの段階や状況を見極めて「今は話しかけちゃいけない」とか、音楽的な事情も読める人が重要ですね。先ほど私が言ったことに含まれるかもしれないのですが、採用や評価も含めてミスマッチが起きると、やはり現場も苦しい。今日のテーマである女性へのバイアスとかもそこに混ざってきたりします。そういうことで考えると、出向の方が管理職として有効に関わることができる範囲は吟味する必要があり、ロームシアターさんみたいになっていければ理想的なのかなと思います。プリズムホールは、市の出向者の方に関してはどうされているのですか。

大久保：

指定管理が入ったときに公募になりました。公募の団体に市の方がいるというのはフェアじゃないということですのですべて引き上げられました。ただ、財団はもともと自治体の外郭団体なので、私が事務局長になるまでは、市 OB の方が専務理事兼事務局長あるいは専務理事と事務局長というような配置で来られていました。今も専務理事だけは OB です。なので、現場には、指定管理とともに市の方は引き上げていかれたのですが、代表理事である専務理事だけが市 OB として今も来ておられます。

森岡：

たぶんそれが最適解なのかなと思います。神戸は、私も入って、アートマネジメント系の大学からの学生が入るようになりました。先ほど申し上げたようなミスマッチは今は起きておりません。

林：

最後の質問になっていくんですけども。今日は、登用と研修、そこに評価や専門人材の視点が入ってきていると思うんですけども、共通しているのは現場でなんとかうまくやったりとか工夫しているけれどもそれがなかなか制度化されたり仕組みになっていないので、現場の工夫ができなくなったり人が変わったらどうなるんだというところがあるかと思います。最後に制度的な解決が進まない理由について質問がきています。これについてお三方に話していただければと思います。

質問を読み上げます。先ほどと重なる部分は大きいんですけども、1つが「女性の比率が低い理由に、子育て・介護などのケアワークを主に女性が担っているあるいは女性に任せるべきだという価値観が影響していると思います。その一方で、指定管理者制度では経費削減・効率的な運営が求められ、A 勤 1 名といった配置数があったり、ワークライフバランス（たとえば子どもの急な発熱等がある育児）との両立が難しいというような現状があるかと思います。こういったことについてどのような対策・制度改善の余地があるのかお聞きしたいです」ということです。

共通の課題としてもう一つの質問です。「劇場の働き方は、育児等があってもシフト制への対応が難しいというお話がありました。そういった共通課題がわかっているのに、制度による解決が進まない要因はどこにあるとお考えでしょうか。制度の設計自体が難しいのか、設計はできても導入や運用が難しいのか。」

大久保：

私の考えでは、制度ができてからの導入や実行が難しいと思います。制度は育児・介護休業法といったものは全部ありますし、101 人以上の使用者がいらっしゃるところは行動計画もつくらないといけないと思います。制度は、言葉を選ばずに言えば、頑張りさえすれば作れると思うんです。結局人が限られる中、シフト調整の子育て中の職員の穴を埋めるなど、子育てをしていない人が、週に何回も遅番をするなどカバーしなければいけない。それを避けるためには、お金とか人を手当する必要がある。ギリギリのところでも回していくには助け合いも必要ですが、それも不公平にならないような作り方が必要かと思います。なので、実行していくことのほうが難しいと思いました。

小倉：

私たちの場合は、制度はできていると思うんですけども、やっぱり研修にしても評価制度にしても劇場や職種の特長性を見込んだ形での制度はできていないと思うんです。そのことに関して、例えば「こうしたほうがいいと思う」とか「これは少しおかしいんじゃないか」という発言はできるんですけど、多分発言しても返ってくる言葉は「考えてみて」って。そうになると、ぜひ考えてみたいという気持ちもあるけれど、本当に自分が注力すべき仕事は何なのかをすごく考えてしまいます。大久保さんのいろんな話を聞いて、圧倒されているんですけども、自分は今後何を頑張っていっていいのかわからないことを本当に考えないといけないなと今は思っています。

もう 1 つは、私たちのことかというと、組織運営の一部について、いわゆるコンサルが入っています。文化政策を学んだ優秀な学生の方たちの最近の就職先の一つとして文化事業を扱うコンサルもあると思うんですが、そこに劇場とか文化のことがわかる人がたくさん増えていって、劇場に適したコンサルとのやり取りというのが生まれると、また新しい動きも出てくるのかなというふうにも考えました。もちろん劇場や組織単体の中で考えていく部分もあるんですけど、それと

伴走してくださるコンサル側にそういう人材が入っていくっていうことも一つの方法としてあるかもしれないというふうに思います。

もうひとつ現場のお話としては、時短や育休産休、介護休暇などはもちろん整っていて、そういう形で仕事に復帰するスタッフもいる。そして私たちの場合は、それをサポートする人員も一応はいるかと思います。時短の方が朝から午後ぐらいで働いて、それを引き継いで午後には別の方がやるってようなことはできそうかなというところまでできている。けれども、本番が平日の夜や土日にあたりする。その本番に立ち会うところまで考えると、そこはやはり個々人の家庭環境との調整が必要になる。本人が準備だけでなく本番に立ち会うっていうことが重要だと思う反面、帰らざるをえないみたいな制度とか人員だけではカバーしきれない部分がある。組織側からは家庭環境の状況や調整まではさすがに踏み込むことができませんし。介護や子育てについても多様な考え方が出てきているので、そのあたりも含めてどこまで組織として対応できるのか、悩みます。

山田：

ミュージアムも、子育てにともなう時短とリモートワークの導入とかの一般的な制度はもちろんやっています。しかし、劇場なので土日関係なく動いています。ですのでやっぱり保育園に預けられなくもないけれど、制限があったりして難しい。

先ほども申したように、ミュージアムはママさんが多いので、子どもが2~3歳ぐらいになるまではもう土日働かなくていいんじゃないかという意見もあります。

本来ミュージアムはABC勤務と3パターンあるんです。Aだと8時半~17時まで、Bだと9時45分~18時15分までの勤務です。でも「育児の都合上どっちもうまくはまらないんです」という人が現れて、A'というパターンができた。制度こそないけれど、職場で運用を検討し、柔軟な対応を行っている。むしろ制度がないからなのかもしれないですが、そういった現場の悩み解決は割と早めに解決はしてあげることができているのかなと思います。でもやっぱりそれだけではなくて、制度がないから生じる問題もたくさんある。なぜ制度化が進まないのかというところは、先ほど少しお話しましたが、数年前に人事評価とか目標管理とかそういったものを整備しようとした機運がミュージアムの中ではあったのですが、財団本体が動かなかつた。財団全体でコンセンサスが取れなかつたということはつまり、ミュージアムで制度を整えて人事評価人材育成をしようとしても別に給料には何も反映されない。そういうアンバランスさが生じてしまっていたんです。だから、ミュージアムの中では「制度が必要だ」と声を上げてくださった人はいたんですけども、「でもそれやってどうなるの」というまた逆の意見もあった。

以前、「財団自体は昔ながらの家族経営の民宿のような状態。顔の見える範囲での仕事で済んでいたのに、それが急に5つ星ホテルのようなミュージアムを管理しないといけなくなつた」と例えてくれた職員がいました。つまり、財団で育つた人ではなくて、外から雇用した人たちのミュージアムという組織が急に大きな存在になってしまった。

今や財団はミュージアム以外の指定管理も受けるようになって職員が増えて、あまり顔も合わせない人も増えてきた。そういった中で「評価がない」、「制度がない」という声が大きくなり、ここ数

年でようやく本部としてミュージアを含め、財団全体が大きな課題として認識するようになったところかなと思います。

林：

ありがとうございました。本当にいろいろな視点がありますね。

そろそろ終わりの時間が近づいてきているかと思うんですけども、最後にみなさんから、今日のご感想と今後に向けてひと言ずつ頂いて、最後に森岡さんにお話を伺いたと思います。

まず私からは、「なぜ劇場に女性管理職が少ないのか 登用と研修から考える劇場の未来」というテーマでしたが、いろいろな課題のレイヤーを感じました。まずは劇場特有の労働環境や業務形態から生じる問題、つまり日々の業務の在り方の問題です。不規則な業務が必要だとか、週末や夜の勤務が多いというレイヤーがある。

次に組織体制の在り方の問題があって、1つのポジションに1人の人しかいないとか、管理職が1人しかいないということがあったりする。劇場は大変な仕事で、不規則かつ人とのコミュニケーションが多い。男女問わず、子育てや介護だけでなく、最近はメンタルできつくなる人も多いと思うんですよね。そういったときに、いつでも半年や1年抜けてもいいような仕組みが作られていない。だから組織体制の在り方という問題もあると思います。

さらに登用・評価・研修の問題があります。ここにバイアスの問題や基準の問題がある。全職員では男性と女性の比率が3:7なのに、管理職だけで見ると逆転するのはさすがに不自然です。その不自然が生じている理由があるはずで、そこを考えないといけない。

最後に、これは今日のメインの問題ではなかったんですが、指定管理者制度との兼ね合いも含めて、中長期的な観点をどうやって保証していくかという課題もあると思うんです。指定管理が5年だと、10年間いる職員さんのために考える機会がどうしても少なくなる。「5年後どうなるかわからないのに」みたいな雰囲気もなくはないと思うんです。中長期的な視点をしっかり持つための運営形態や保証は必要だと思います。そういった保証がされてないと、組織として中長期的な課題ことに取り組むモチベーションも生まれてこないと思います。そういった意味で、劇場特有の問題と、さらに組織の在り方や評価の在り方など、いろんな問題が浮かび上がってくる。

小倉さんがおっしゃっていたように、現場でできることもあるけれど、現場が本当にそこに注力していくべきなのかという問題もあると思います。それに関してはこうしたフォーラムなどで、研究者からデータを出してもらったり、提言をいただいたりできるととてもありがたいですね。それが全国的に広がり、行政や政治に届いて改善が進んでいけば理想的ですよね。現場から声を上げるだけでなく、研究やコンサルの方などいろんなパートナーと協働しながら、こうした問題に取り組んでいけるといいんじゃないかなというのが、個人的な所感でした。

では最後に登壇者の方に今日の感想を今後に向けて一言ずついただいて締めたいと思います。

大久保：

今日はお二方の事例をお聞きできてすごく勉強になりました。私は指定管理を機にいろんな制度や評価といった、それまでなかった仕組みを導入してきて今なんとかかやれています。しかしそれ

は、私の意思決定がプリズムホールと当事業団という 20 数名を全体とする範囲で効いているからだということが、お二人の話を通してわかりました。お二人とも課題の解決をされてきて、柔軟に対応していらっしゃるというのは、やはりその範囲で意思決定が、フォーマルであれアンフォーマルであれ、効いている。でもお二人の、全体で 80 人とか 200 人いらっしゃる「財団」という大きな組織が相手だと、小倉さんや山田さんのお立場では意思決定が効かない。なのでやっぱり、女性がどんどんもっと上の層の意思決定の場面に入らないといけない。そうしないと、せっかく頑張っているのに、その上のハードルでガシャンと潰されたみたいなことになる。しかもそういったことが何度もあると、モチベーションが保ちませんよね。なので、そこが改善されるといいなと思います。

プリズムホールの場合は、組織がそう大きくなかったのも、私や私を中心としたプロジェクトの頑張りで、何とか変化させられた面が大きかったと思います。でも、やっぱりこれからからは、女性がもっと働きやすく魅力的な職場にしないといけないと思います。

以前、現場も制度構築も組織運営も指定制度も全てやって、体を潰すほど働いた時期がありました。そうではなく、もうちょっとスマートにやれるようにしていかないと、この先劇場で女性も活躍できる未来が見えないというふうにも思いました。そうなるように、こういった研究会などをきっかけに進んでいけばいいなと思います。

小倉：

本当にいろんな話を聞いて勉強になりました。同時に自分は今後どういうことをやっていったらいいのかという大きな宿題を出された気持ちもあります。今日は組織をベースにしたお話がわりと多かったと思うんですが、大久保さんのお話や山田さんのお話を聞いて、組織の中で長く働ける人を生み出したいという思いがすごくあるんだと思いました。私たちの財団組織もそういうことに向けてやっている部分はあると思うんです。私自身のキャリアを振り返ると、以前に在籍していた劇場を経て、その場で育ててもらったという実感が非常に大きくあります。そのため、個々のキャリアパスを考える際には、転職も含めた個人の選択と、組織としての考え方という、両方向の視点が存在すると感じています。その狭間で生じるジレンマを、今後どのように後輩たちに伝えていけばいいのか、悩むことが多くなっています。もし一緒に働いている後輩からキャリアの相談を受けた際、「舞台芸術プロデューサー」として幅広く活躍していきたいのであれば、一度組織の外に出て経験を積むことも有効ではないか、という思いが浮かぶことがあります。しかし、現在の自分の立場からそのような話をすると誤解を生じること可能性もあり……。そのような葛藤を、最近強く感じています。

山田：

お二人のお話は大変勉強になることばかりでした。ありがとうございます。特にいいなと思ったのがプリズムホールのキャリアリターン制度です。あれは全国規模でできないのかなと思いました。女性に限ったことではないですが、子育てや色々な状況によってとかで一旦やめたりすることもあると思うんです。あとは、人材バンクみたいなのができたらいいですね。それこそ

イベントでちょっと手薄になったところにヘルプで入ってくれる人が欲しいこととかがあると思うんです。そういったことができたらいいなと想像していました。

小倉さんがおっしゃったように、長く働くことだけでなく転職して外の世界を見たりとかする人も実はミュージアにはすごく多いんです。それこそロームシアターに転職した人もいました。あとは北海道のほうとか都内に行った人もいて、ミュージアから出て全国に散らばっていたりもします。そういう意味でまた戻ってきた人はまだいないんですが、違う立場になった人がちょっと話を聞きたいって来てくれたりとか、そういう人のネットワークは広がっているところはあります。とはいえ、やっぱりミュージアの中で上にいきたいっていう希望を持ってくれる人がいるほうが絶対組織としては強くなる気がしています。ですのでそういった制度についてなるべく早急に対応できたらいいなと思いました。

森岡

私自身も大変勉強になりました。貴重な機会をありがとうございました。

私は男女雇用機会均等法施行の直後くらいの世代で、女性でも長く働き、そしてキャリアを積んでいけることを目指してやってきました。でも、後輩の方々に何ができたかなと思ったら、まだ40代の方でもこれだけ苦しんでいらっしゃる、何もできなかったのかなっていう忸怩たる思いにもかられました。しかし皆様のお話を聞いて、自分らしく生きていくことができる社会を望んでいるのは男性も同様なのだ、それも考えていこうという姿勢には大変勇気づけられました。今回、大きな問題だと言いながら触れられなかったのが労働環境についてですね。劇場職員の労働環境は、今日扱った問題の大元であるかなと思います。私が思うのは、劇場で働く職員の専門性、その専門性をちゃんと社会的評価で認めてあげないといけない。安い給料とか、5年しか働けない有期雇用とか、いろんな問題につながる。そして、なぜ女性に管理職が少ないのかっていう前提にあるのは「なぜ劇場に女性職員のみが多いのか」ということです。これは労働環境とか賃金の問題と直結している、大きな社会問題だと思うのです。女性のみが多いということ自体がもしかしたら問題、というところを次に考えていけたらなと思いました。

林：

少し時間が伸びてしまいましたが、これにてフォーラムを終了したいと思います。

高島：

ご参加いただきありがとうございました。今の議論を踏まえて、本研究をこれからも続けていきたいと思っています。やはり構造的な問題へのアプローチは1つの劇場では難しい。劇場同士がつながって、そして私たちが研究してそれを発信しながら動きをつくっていく必要があると思っています。なので、こうした場を作りつつ、個々の劇場がどういう取り組みをしているのかという情報を共有していく必要もあります。それをしっかりと蓄積して、研究をしていく必要もあると感じました。今後もこういった機会を作っていくことができればと思っていますので、引き続きおつきあいいただければと思っています。本日はありがとうございました。