

「プロデューサーの仕事」

土居原作郎

総論

私の好きな俳句に、吉川英治の「菊作り菊見る時は影の人」という菊作りの職人の精神をうたったものがある。プロデューサーとは、この句にぴったりあてはまるような気がする。いかにサポートする存在に徹することができるか、そして集めたスタッフの仕事をじっと見守ることができるか。これに尽きるのではないか。

現在、プロデューサーという職業は、芸術、文化、経済、ボランティアなど様々な分野で「仕掛け人」として存在している。言い換えれば、人々を感動に導く優れたストーリーテラーでもあり、イベントを始めとするプロデュース行為でもって、日々、人々に「物語」を提供し続けている。

しかしながら、今の時代、プロデューサー的行為を發揮するには、やりにくい状況に陥っているように思われる。それはなぜか。かつて生産性に結びついた時代の仕事の在り方と、全てが消費に向かって突き進んでいる現在の仕事のあり方では、全く成果が違ってくる。デジタル社会へと展開している今、欲しい物がすぐ手に入れられるシステムがすでに出来上がり、それとは対照的な、物を作っていくプロセスの中に込められた我々や年配者の知恵や技術、真髄といったものが結果のみ享受されてしまっている。まさしく現在は何も生み出さず、プロセスを無視した消費社会なのである。その弊害が方々に出始めている。かつて能役者の世阿弥は「新しいこと珍しいことには花がある」と言ったが、テレビは新しく珍しいことばかりを追いかけてきた歴史がある。そしてじっ

くり物事を考えるのが不得手なメディアであると自分たちで認めつつ、視聴者に考えさせないままここまで来てしまった感がある。飢餓感に襲われたように貪り続ける消費社会では、何かを受けとめて咀嚼する回路が壊れているのだ。またあふれすぎている情報のまっただ中で、それが本当に必要な情報かどうかさえ選別できていない。本来、人間の感覚機能である五感、視覚、聴覚、触覚、味覚、嗅覚で本物をかぎ取ってきたはずなのに、今の若者には快、不愉快が判断の基準に置き換えられてしまっている。本物か偽物かの区別がつかず、人間関係が希薄な時代で、情報をただ聞き流し、垂れ流すしかない状況に陥っている。こういう時代の中で、プロデューサーは頭を悩ませ、さぞかしやりにくいことだろう。

ではどうすればよいのか。これからのプロデューサーには何が求められているのか。自分が何のために生きているのかを見極め、いたずらに消費社会に加担することなく、生産的な物・事柄にどれだけ寄与できるか、真正面から取り組めるか。そのためには、先見性を絶えず身につけることである。それが存在意義であるとすら私は考える。数年前から私なりに言っている今の「希望なき時代」をどう生きるべきなのかも重なってくる。青空に拳を突き上げるような希望はさらさらしない。もっと暗くどんよりとした空模様の中に、一条の光を見いださなければならぬのが今の時代である。かつてはイプセンの「人形の家」の芝居が、平塚らいてふの婦人解放運動のきっかけとなった。またスペイン戦争中のピカソの「ゲルニカ」が反戦の意志を現し、瞬く間に世界中に広まった。芸術家というのは、時代の警鐘を鳴らすアラームの役割であり、鋭い感性が常に備わっている。しかし

ながら、今のような多様な価値観が存在する時代では、作品を通して物を言うという時代は過ぎ去った。またそのようなことは考えない方が良さだろう。ただ、作る上で志の高さは必要である。企画を10人に話して、その内の9人が良いと答えるというものは、まずダメである。それはすでに過去形になっているということである。大体、3人ぐらいの支持があって、残りの7人のうち3人が「良くない」と反対し、またその残りが「よく分からない」と判断するぐらいの割合であれば良いのだ。その方がきっと面白い物になるだろう。先見性や予見があるというのは、それだけ今の時代に受け入れてもらえないことでもある。プロデューサーも芸術家と同じく、人よりも半歩先んずるぐらいの予見を持って、仕事を進めていく使命があるのではないだろうか。

社会の中で経済が成長してきたことで培われた所得の向上は、やはり無視できない部分であるし、評価すべきことでもある。しかしながら日本の今の経済事情を背景にして生まれた知恵といったものをもっと引き出し、表に出して光をあて、値打ちを世の中に知らしめなければならない。そうすれば、こういう生き方もあるのか、あるいはこの考え方で大丈夫なんだという価値観が生まれ、結果的には「世直し」という仕掛けがいかにも魅力的なものであるかを伝えられるような人材が増えていくのではないだろうか。

プロデューサーに関する書籍が何冊か出版されているが、それらを引用するのではなく、自分がNHKで体験したドラマ作りをもとに、できるだけ共通した普遍的な部分を意識して、プロデューサー論を論じてみることにする。なお、ここでは経営者としてのプロデューサー論ではなく、一つの事柄を請け負い、自分の発想でもって創り上げていくプロデューサーについて話していきたい。

1. プロデューサーという職種

プロデューサーの仕事には、二通りの側面がある。一つは、人、物、お金、時間というハードを管理運営する面、もう一つは、何もない所から企画を立て、机に乗せて実現化を図っていくソフトを運営する面である。し

かしながら、一人のプロデューサーが、これら両方の資質や才能を兼ね備えていることは、希少なケースである。そうすると問われるのは、ハード面・ソフト面を円滑に動かすためには、人と物をいかに効率よく集めて動かすことができるかということにある。ことに、企画を立てる時、アイデアを出す人、アイデアを盛り上げる人、アイデアを机上プランに乗せる人、大別して三つの役割がある。しかし、日本の社会では、この三点を一人の人間が兼ね備えていることを要求しがちで、これら一つだけしかできない人間をけなす傾向にあり、結局企画自体が実らなくなるケースがある。この三人の役割をきちんと見極めて包み込んでいかなければならない。

プロデューサーには、段取りを進める時に自分自身が黒子になるケースと、自分自身が切り込んでいく形で率先してやるケースがある。99年10月に皇太子ご夫妻がご臨席のもと、岸和田市とんぼ池公園で開催された「第23回全国育樹祭」で、私は式典全体の企画と監修の仕事をさせて頂いた。式典のメインディッシュである項目などを決める時には、プロデューサーという立場上、ある種の強引さが必要とされるが、一旦、企画の骨子が決まればサッと後に引き、黒子に徹した。このように大抵は、目立たない黒子のタイプが多い。そうしなければ、集まってもらった人たちに自由に働いてもらえない。最初から最後まで率先して切り込んでいくタイプは、どちらかというと集団の中では反発を買う恐れがあるのだ。しかし、「出る杭は打たれるが、出すぎた杭は打たれない」ということもある。第一線級のプロデューサーになると同じ業種同士で競争が激しくなり、足の引っ張り合いが生じる。しかし、一步そのレベルから抜けると、今度は足を引っ張っていた側の人間が近寄ってきて、実力を認めるようになってくる。一步抜きん出ることが大事である。

また、たぎる情熱とリスクを背負うことは裏表の関係にある。しかし、最近、とみに感じることだが、世の中の経済原則が介在すると、リスクが回避できるかどうかという所から物事が始まる傾向があるように思われる。そこにまず表現者としての限界が見えてはいないだろうか。プロデューサーというのは、極端に言えば、家を抵

当に入れて挑むぐらいの情熱を傾ける仕事ではないかと思う。他人の進言は、有り難いが、少なからず情熱を損なわせるものである。手枷足枷となっていき、なるものもなくなってしまう。今は、多様化している時代であると言われているのに、本来のプロデューサーが存在する土壌が狭められているように思えてくる。まだ成熟していなかった従来の方がプロデューサーは自由奔放にでき、情熱で突っ走ることを許容してもらえ環境があったのではないだろうか。もちろん、そういう環境にたまたまいることができる、という才能以外の運も必要にはなってくるが。

ではプロデューサーには、どういった素質が必要なのだろうか。第一に雑学の大家であることだ。何でも興味を持ち、色々なことを知っていなければならない。どこでそれが生きてくるのか分からないし、何でもこなせないと仕事にはならないからだ。そして、一旦、仕事を引き受けたからには、情熱とエネルギーだけで突っ走るぐらいの熱血的でなければならない。同時に、自分一人だけではできない仕事だという謙虚さを持ち合わせていなければならないだろう。人をまとめて動かすための声大きいこと。プラス指向ができる人。困った時に笑ってすませるだけのタフさがある人。影の存在に徹することができる人。素直に相手に感謝できる人。予定調和を嫌い、かつ調和と混沌させていくことが異化効果を生み出すことを知っている人、そしてそれらを仕掛けていくための折衝能力に長けている人。ボキャブラリーが豊富であること。スタッフに損をさせたと思ったら、次の機会に元を取らせようとする配慮のある人。幅広い人脈を持っている人。人の好き嫌いに関係なく、各人が持っている叡智と情熱を巧く活用できる人、アイデアを实らせるために、ある種の強引さを持っている人。どの辺りでアイデアを持ち出せば決定できるかという読みと、タイミングを逃さない人。また自分自身をメディア化できるかどうか。つまりメディア化＝媒介者になるということ。例えば、知らない者同士の A と B を結びつけることができるのは C である。人脈を熟知した者が物事を動かす際に、どういった物や人を繋げれば良い結果を生み出せるかという発想ができること。知らない者同士を組み合わせる

ことは、無から有を生む概念と同じように新しい創造の一つになりうる。これはドラマの世界ではキャスティングとして現れている。

色々と、素質を書き連ねたが、全て兼ね備えた人間など皆無だろう。読売広告社の糸川精一さんは、プロデューサーの条件を「やる気、根気、人脈」とシンプルに語っておられるし、上方芸能の加藤敏躬副編集長は、開いておられるイベント仕掛け人学校で、「人とは違う仕事を続けていきたいと思うなら、その仕事の中に好きとこだわりを見つけ、いかに飽きずに、得意技を持つことができるか」と語って、情熱を傾けておられる。プロデューサーをやりたい、という強いこだわりが必要なのである。そして常に現場感覚を自分の中で磨き続けることでもある。昨年 9 月、私が会長を務める「上方の文化・芸能を掘り起こす会<我が街>」主催の舞台公演「幸せ倶楽部」を演出した。脚本家土井陽子さんの書き下ろしで、大正時代初期の老人問題にスポットを当てた作品だった。大学の夏休みを返上で、その作品に取り組んだ。それは生涯現役を願う私が、「現場の感性」を自分の中から失いたくなかったからである。

今や、プロデューサーという職業は花形である。なりたいと思う人も多だろう。だがあえて言うなら、社会的にまだ認知されているとは云い難いのが良いのではないかと私は考えるのだ。

1953 年にテレビが始まった当初、エンドロールにテロップが出るのは演出だけであった。1970 年代に入ってようやく初めてプロデューサーの名前が「制作」として出るようになった。一説には、演出が細部にこだわって凝るスペシャリストであったため、人や物、お金、時間が無尽にかかってしまう恐れがあった。それを後方支援する意味で表に出た、と言われている。NHK での経験から言えば、朝の連続テレビ小説の場合、半年間を 4 人の演出家が一人 4 週のローテーションで作っていた。そのため、一人が責任を持って全体を演出することは不可能になり、ドラマ作りの権限的なものも分散されるようになった。そのことがプロデューサー主導型へと変わっていったのである。プロデューサーが番組宣伝など広報、パブリシティの所に率先して、メッセンジャーとして出

来上がった番組を紹介しに行くのは当然だが、近頃、ドラマなどでプロデューサー自体が目立つ今の風潮はあまり良いことであるとは思えない。むしろ助長しない方が良いのではないだろうか。なぜならプロデューサー一人でドラマなり番組を作っているのではないからだ。集団創造の中で、個人が突出するのは結果として、良くないことである。やはり影の存在として、スタッフをフォローすべきだろう。

2. 仕事上の注意点

まず、クリエイティブな責任を全て負うことである。野球の監督と違って、プロデューサーにはオールマイティな権限がある。演出が使えないとなれば、それを変えることもできる。全体が見えていなければならない立場であるのに、演出に使われているようでは話にならないだろう。ただ、プロデューサーに権限があるからといって、いつも一方的に仕事を進めているかといえばそうではない。現場の中で生まれた「今度一緒にやろう」というような個人的なテーマに共鳴したスタッフ同士の盛り上がりから、仕事を一番スムーズに実現してくれるプロデューサーとして認められる場合もある。普段とは逆の発想もありうる。そういった現場の熱気をすくい上げることも、プロデューサーの大事な役目なのである。

次に、確信犯であること。その確信犯的な情熱は、結果的に周囲を動かしていくことになるからである。「あいつに頼まれたらしょうがない」とか「彼に任せておけばそれなりのメンバーを集めてきてやるのではないか」と思ってもらえるような日々の実績を含め、人間関係や信頼関係を築くこと。プロデューサーとしては、そういった人間関係を築くためには、いかに日頃のコミュニケーションを取っているのか、また本人の実績が周囲にどれだけ理解されているか、人間としての魅力が問われることになる。

第三に、冷静さと情熱の両方を兼ね備えていること。前述通り確信犯的な情熱は必要不可欠であるけれども、それは仕事を進めていく上での情熱であって、表現行為そのものではない。テレビドラマの場合、演出が芸術家

であるケースは多い。ミクロの視野で、表現行為に入り込んでしまうからである。プロデューサーは、芸術家の精神をわかって仕事をしなければならないが、決して芸術家そのものであってはいけないのである。マクロの観点と、シビアな判断力を常に要求されているのである。この点については、6.ドラマの創作過程で具体例を挙げて述べることにする。

第四に、現場で、クリエイティブな雰囲気作りをすること。これはプロデューサーに限らず演出にもあてはまるもので、例えば灰皿を投げたとかいう演出が話題に上ったり、表に出るといっては決してそこにクリエイティブな雰囲気があるとは思えないのである。コミュニケーションを保ちながらも、自分の思うやり方を実行していく。

第五に、創作過程で、プロデューサーはいかなる場合でも、余裕を持って笑顔でいなければならない存在であること。その笑顔のおかげで、スタッフは「まだ大丈夫なんだな」と安心感を持つことができる。良い嘘をつけるかどうかも資格の一つに入るだろう。良い嘘とは低い可能性に賭けるということである。全く芽がないものに賭けようとするのは、ハッターである。少しでも可能性が残っていると分かった場合、「大丈夫」と余裕と笑顔で応えることによって、その可能性が段々と大きな数字となって盛り返していくこともある。そういう時に「可能性は少ないんだよ」とスタッフに漏らすのは志気を弱め、結果的にそれは物事を成功に導かない。集団で物を作る場合、集団が醸し出す雰囲気のようなもので良い方にも悪い方にも揺れ動くものである。野球に例えると、勝ち続けているチームの場合、入れ替わり立ち替わりヒーローが生まれてくる。集団の中で光っている人間のところに、みんなの気持ちが集まってくる。その良い動きを見逃さず、高めていくことが求められている。

第六に、信頼関係で結ばれたメンバーが必要であること。ドラマ作りでの経験から言えば、ドラマの評判が良い時は大勢集まってくるのに、悪くなると蜘蛛の子を散らすように逃げていく。その時に踏ん張って自分を支えてくれる五指に満たない人たちが、信頼関係で結ばれたコアメンバーである。コアメンバーはスキルやテクニックを持ったメンバーのことを指す。調子が悪くなった時

に人間関係が本当に分かるのである。ただし、いつも同じ人間ばかり仕事をしているわけではないので、意外な人間が助けてくれることもある。そういう人たちの常日頃の仕事の出来具合を判断できるものを、プロデューサーは持っていなければならない。

第七に、理想的なスタッフ構成を持つこと。それぞれのセクションの中でリスクを背負える責任感を持った人たちが集まっていることが望ましい。例えばテレビドラマや劇映画において、台本はこれでやりますとプロデューサーが言った場合、後はスタッフ間の話し合いになる。良い作品が出来上がる時は、カメラや照明、美術、音声などの担当者同志が喫茶店に行って個々に議論を交わしているものである。そういう自発的に動くスタッフを持てたら幸せである。

3. 最近のイベントの動き

最近、話題作りのためにプロセスそのものをイベント化する動きが出てきている。岐阜にある「岐阜ちょうちん」では、日本人ではなく、外国人を現地に呼んできて、ガラス張りの所でちょうちんを作らせ、その創作過程を皆に見せたという。外国人がちょうちんを作るところに新鮮味を持たせたのである。また大阪にある劇団維新派は野外に足場を組んで、芝居を見せる個性的な劇団であるが、その劇団も「岐阜ちょうちん」と同様に、芝居作りのプロセスを皆に見せている。このケースがイベントとして成功しているのは、手の内を見せてもなお、見せないものを手元に残しているからだろう。全部見せているようで、本番では実は見せていないものの魅力が残されているのだ。これからの方向性として理想的なイベントではないだろうか。

こういった心地よい裏切りが必要とされてきている時代が到来したと言っても良いだろう。いわゆる意外性である。意外性はドラマを転がしていく大きな要素ではあるが、しかし、意外性ばかりでは無責任になることも忘れてはならない。必ずどこかで必然性という裏付けがあるのだ。

4. 情報戦争・戦略

プロデューサーは、企業内プロデューサーと外部プロデューサーのカテゴリーにも分けることができる。

企業内プロデューサーの場合、企業に属しているのも、企業の特徴なり雰囲気前提にした提案をする、ある色合いの中での表現者となる。外部の立場では仕事の枠を取りに行く所から始まるが、企業内プロデューサーの場合はあらかじめ枠を持っているので、その枠の歴史を考察した上で、時代に照らし合わせたものを探していけば良いことになる。この二つのカテゴリーに共通性を見いだすとすれば、今の時代に何を企画すればいいのかを考えることだろう。しかし、枠を他と競争して取る外部の場合、どういったメンバーがコンペに参加するのかといった情報取りが、最初の難関である。企画を採用する側は、大抵、新鮮味を求めている。その主催者側の求めている傾向や情報をまず探り出さねばならない。企画の決定権者であるトップの意向を取るのは至難の技である。まさにテクニックの必要な情報戦を帯びてくる。

では、情報戦を制するには、どうすれば良いか。時代を先取りする新しい言葉と、企画書である。どのプロデューサーでも、何かを作りたいという意志を明確に示していかなければならない。新しいものに取り組む時は、新しい言葉を自分で見つけ、生み出し、表現する。言い古された言葉を使うと、例え新しいものであっても汚れて見えてくるものだ。近年、巨人の長嶋監督が「メイクドラマ」という言葉を使って年間の流行語大賞に選ばれた。一見、誰でも使いそうな言葉である。しかし、あのタイミングを使って彼が言ったことで、追い風が吹いた。世間が「なるほど」と、後押ししたのである。必ずしも無から有を生み出すような新しい言葉でなくても良い。時と所を選べば、そこに新風が吹くのである。そういう状況を見極め、読むことができるのもプロデューサーの一つの才能である。そして、企画書である。私は「A4一枚の芸術」と呼んでいる。大抵、企画書はA4版用紙一枚に収まるように作るものである。学生にも卒業論文を提出させる時、A4一枚のまとめをつけさせているが、そこでは研究の成果や結論が簡潔に書かれ、それを読み

ば研究の全てが分かるものでないといけないと常に言っている。つまり、学生も企業も同じであるということだ。渡す相手に A4 一枚で伝えたいことの全てが見えて、しかも魅力的な内容であることを明確にし、かつ説得力を持たさなければならない。誰も何十枚の企画書など読んではくれないのである。

そうして企画を進めていくわけだが、今、「悪しきテーマ主義」がはびこっているのではないだろうか。企画の段階で、周囲から「今、なぜ、何のために、それをやるのか」と問われると、「国際化」や「高齢化」をテーマにしたものという決まり文句のような答えが用意されている。夢中で作って、出来上がった物に対して世の中が「国際化」であり、「高齢化」であるという評価を下すのは良いけれども、作る前からテーマを持ってきて、それを意識した形で提案していくのは、如何なものか。おそらくこれらは文化・芸術を事業化したい気持ちが強すぎる余り、生じたことだろうが、純粹に物を作るに当たっていささか邪道である。そしてこの「悪しきテーマ主義」は、作る情熱にも隙間を作らせる。画家のピカソは、いつも絵を描くとき「今度はどんな絵になるんだろうな」と言って、白いキャンバスに絵筆を下ろしていたという。最初から書きたいと思う絵の構図など用意していないのである。芸術的な行為の典型を見るような思いである。商品の場合はテーマが必要な部分があるかもしれないが、集団創造の物づくりはそうではない。最初に「テーマありき」ではいけない場合がある。

5. 昔のプロデューサー

プロデューサーはまさしく現代の落とし子のように思われがちだが、実はそうではない。江戸時代の頃からすでに存在して、実力を発揮していたのである。江戸時代の歌舞伎では、プロデューサーは座頭役者に相当する。まず初めに役者、二番目に観客、三番目に作者、四番目に劇場の順番で集大成され、次第に分業化していった。そのとりまとめが後に専門職として現れる演出家であり、それらを全てひっくるめて握っていたのが座頭役者＝プロデューサーであった。その名残が未だにある。現在、

商業演劇で芝居をする座長がそれに当たる。またこの江戸時代に、名プロデューサーとして名前を残している蔦屋重三郎（1750－1797）がその人である。独創性に満ちた斬新な企画力と、それを実現できる有能な人材を発掘する才能を持った人物である。最初、「蔦屋」は弱小の出版社であり、読み本などを人に書かせていたのだが、洒落本で山東京伝を人気作家に、歌麿には役者絵を描かせて育てた。大衆の欲求を掴むのが巧く、求められていることを敏感に察知した。読み本の中にどんな挿し絵を選んでくると良いか、というようなことを考えた。当時の文化人の大半が、蔦屋重三郎に世話になったと言われている。読み本のシステムを問い直していた人、まさに現在のメディアプロデューサーを地で行っていたのが、蔦屋重三郎だったのであろう。この人こそ、前述した通り、自らをメディア化できた人なのである。

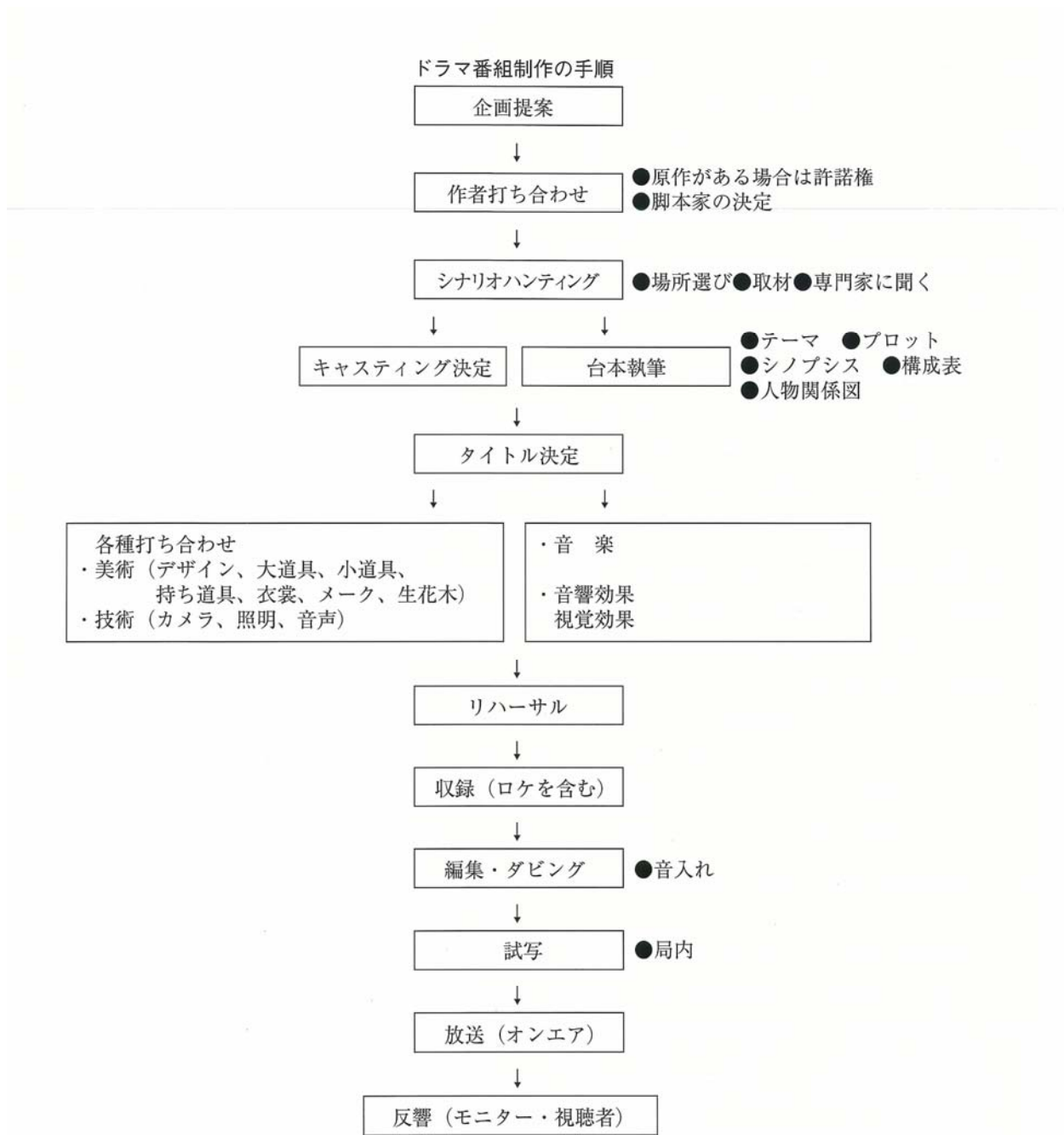
6. ドラマの創作過程

私が 30 数年間、NHK という職場でドラマを作ってきた。この項は、私の経験を元にプロデューサーの具体的な仕事について述べてみる。（ドラマの制作手順は、別表で掲載する）

<企画提案>

まず最初に企画を立て、提案する。この段階でプロデューサーは色々な情報網が必要である。様々な分野に好奇心を抱き、目配りや気配りを持つことによって張り巡らしたアンテナに情報が引っかかってくるのである。

私が所属した NHK の例で言うと、毎年秋に参加する芸術祭参加番組の場合、例えば BK（大阪放送局）の枠は一本。一本の参加に対してプロデューサーやディレクターから 15、6 本の提案が出てくる。その提案を前に、まず皆で知恵を出し合うブレインストーミングという、どうすればこの提案が良くなるのかといったプラスイメージで語る会議が行われる。そのブレインストーミングを経て、提案会議が開かれる。今度は一本しか採択できないので議論を尽くすことになる。判断基準はケースバイケースで、主役級の俳優のイメージが出来ているのであれば、



そちらを大いに加味することもあるし、力のある作家をすでに押さえている場合は、その作家に合わせた作品を考えることもある。二年近く前から準備するので、放送する時期のイメージを想像しておかねばならない。もちろんまだ見えていないので、その見えないものを見ようとするのも、プロデューサーの楽しみの一つである。

企画を通す場合、プロデューサーの熱意、卓抜な説得力も芸術的行為と言ってよいだろう。これは局内の提案会議で選ばれたケースではないが、深田祐介氏が直木賞を取った小説「炎熱商人」は、原作者への説得が難しかった作品として思い出深い。マニラで起きた日本人商社マンの受難事件をヒントに、第二次世界大戦中の日本軍人と、戦後の経済戦争の渦

中にいる日本人をカットバックさせながら、美しい日本人であろうとして無惨な死を遂げるという作品である。そのテーマに共感した私は、原作の権利を得るために、深田氏に電話を入れたところ、他局からも同様にドラマ化の話があるという。そして現実には起こった事件がモデルになるので、映像化の了承に当たってはぜひNHK側から遺族に交渉して欲しいと言われた。結果、交渉は成功し、他局と比べると出遅れた格好だが、原作の許諾権を貰えることができた。どちらも電話一本の交渉だったが、その一本のために集中力を働かせ、自分自身の気持ちを絞り込むという習慣が成功に導いたと、今振り返る。肉体的、精神的両方において、最高の時にやっただめであれば、自分の力が及ばなかったという諦めがつくものである。プロデューサーは、物事の一つ一つにおいて、常に選択と決断を迫られているのである。

<脚本家選び及びシナリオハンティング>

内容をオリジナルで作るとすれば脚本家を選ぶことになる。コンペをするわけではないので、日頃から頼んでみたい作家の実績と的確な情報が必要である。また周囲には人脈の広い人がいる。その人脈をどう活用するかも、プロデューサーの腕にかかっているのである。脚本家が決まった段階で、脚本家と一緒にシナリオハンティング（シナリオを書く時、どの場所でドラマを展開するのかといった場所選び、取材）をする。それで思い出されるのは、ドラマ人間模様「万葉の娘たち」（1981年）である。脚本家の市川森一さんとシナリオハンティングへ出向いたが、最初決めたテーマが煮詰まってしまった。とある喫茶店でお茶を飲んでいる時、「奈良といういにしえの都と、今、流行りの女子短大生との組み合わせで何かできませんか」と私がポツンと言った。古い物と新しい物との組み合わせ。そこに作家が乗ってきた。つまり、そんなふとした一言が、作家のひらめきに繋がったケースもある。

<タイトルの決め方>

番組の顔、タイトルを決めるのもプロデューサーの大事な仕事の一つである。もちろん脚本家と相談するのだが、まず局内で通さねばならない。内容の概略が決まったぐらいの時に、タイトルを決めなければならない。

朝の連続テレビ小説「心はいつもラムネ色」（1984年）で、

強く印象に残っているエピソードがある。庶民の爽やかさみたいなものを象徴したいと思い、ラムネ色という名前をつけたのだが、「題名が長すぎる」と言われたりした。前例を調べてみると、写真家・立木義浩氏の自叙伝「なっちゃんの写真館」というのがあり、今回もそれと同じ文字数だった。すると「ラムネ色というのは何色だね」と聞かれたので、「空色とかグリーンとか思われているようですが、あれは瓶の色で、ラムネ色というのはありません。真っ白い無色透明のキャンバスを視聴者に提供して、そこで好きな色をつけてイメージしてもらえればいい」とも言った。また「おはなはん」や「おしん」など大ヒットしたドラマには、必ず「ん」がついている。運がつくと言われていた。「心はいつもラムネ色」にはついていないと――。それだけ注文がつくには理由があった。特に朝の連続テレビ小説は、「米の飯」と言われ、局の顔となるドラマなので、どうしても慎重にならざるを得ない状況があったのである。

<キャスティング>

キャスティングに必要なのはバランス感覚である。主人公と顔形があまりにも似ているような人が他人で登場するのは不自然だろうし、声が高い、低いといった声質の似通った人を相手役に選ぶのも、どちらが喋っているのかわかりづらい。そういったことを考えてキャスティングするわけである。プロデューサーの下に、制作全体の実行班である制作デスクが付き、その下にはキャスティング担当とスケジュール担当がいる。彼らはスタジオのセットを優先で収録を進めるか、俳優のスケジュールを優先で進めるか、セットと俳優の組み合わせに知恵を絞りながら、収録スケジュールを組んでいく。特に、キャスティングにはこだわりを持つ。第一候補から第十候補位まで挙げ、それを一覧表にする。必ずしもイメージ通りのキャスティングができるとは限らず、表に斜線が増えていくことも度々あった。出演交渉というのは、事務所でノーと言われた所から始まる、というのが私の信条である。相手側は自分の所の俳優を良く売りたいと思っているので、スケジュールが例え空いていても、空いているとは決して言わない。しかし、そこで交渉を打ち切ってしまうと、こちらの仕事にはならない。局側としてはどういう仕事が入っているのか聞き出さなければならないし、事務所側と駆け引きがで

きなければ一人前のプロデューサーにはなれない。

連続ドラマ「花ぐるま」(1974年)では、女優の島田楊子さんをヒロインに、と出演交渉したら、出て頂けることになった。しかし、当初いつも稽古に彼女が遅れてくる。どうもおかしいとよく調べてみると、ドラマを三本掛け持ちしていたのだ。しかし、「花ぐるま」の評判が上がってきた途端、後の二つを降り、こちら一本に絞ってきた。マネージャーや事務所はこれと思う所に乗ってくるものなのだ。

また先輩のプロデューサーが担当した大河ドラマ「太閤記」(1963年)では、主要な登場人物に当時全くの新人で無名に近い俳優を選んだ。前の2作(「花の生涯」、「赤穂浪士」)を札束番組だと週刊誌などがこぞって書きたてたのだ。織田信長を文学座の高橋幸治さん、秀吉を新国劇の緒方拳さん、石田三成には現役の慶應の大学生である石坂浩二さん、周囲から反対されたもののいざドラマが始まると彼らは一気にスターダムに乗っていったというケースもある。

キャスティングで心がけたことは、同じ俳優ばかり出ていると言われぬようにしたことだ。主役で出てもらった俳優には、それから10年ぐらい出てもらわなかった。自分のドラマの鮮度みたいなものを推し量っていたからだ。又、キャスティングには客観的な見方が必要ではないだろうか。その例えば、普段悪役ばかりで使われている俳優のイメージチェンジを図ることを、私は意図したことがある。テレビでは親近感を視聴者に持たせるためか、悪役なら悪役という商品価値の色合いがつきすぎる傾向がある。俳優自身がそれに飽きてきたころに全然反対の役を、と依頼すると、意欲的にやってくれるものである。「花ぐるま」は、祇園の名妓の落とし子である主人公が洛北の^{せりょう}芹生で育てられるという話で、その山里に住む木こり役に故・戸浦六宏さんに出てもらった。民放で悪役ばかり演じておられたが、この善人役には喜んでいただいた。また、連続テレビ小説「鮎のうた」「心はいつもラムネ色」などに、漫才師を含めた芸人に出て貰おうと心がけていた。なぜなら、日頃、観客の目の前で生の芸を見せている芸人の臨場感というものが、テレビドラマにどうしても欲しかったからである。心ある俳優は、半年舞台をやって、半年マスメディアに出るというペースを崩さないと聞く。おそらく彼らが舞台をやるのは、生の臨場感みたいなものを自分の中から失わせないためではないだろうか。だから彼らは

半々を心がけているのだと思う。男性では金田龍之介さん、女性なら藤山直美さんがこの点に当てはまるだろうか。大阪出身の金田氏に感心したことがある。それはドラマ人間模様「埴生の宿」(1978年)で、久しぶりに金田さんが来阪された時のこと。BKの控え室で友人にしきりに電話をかけておられる。しばらく大阪から離れていたもので、大阪弁の空気に浸り、自分の中でリフレッシュさせて今の生きた大阪弁で喋りたい、と思われたようだ。それは俳優自身の影の努力であり、そういった部分にもプロデューサーは目を付けておく必要があるし、人が気付いていない素質に目を向け、ピックアップすることが求められている、と私は思う。

私は、民放とか他人が作ったドラマにはドラマ作りのヒントはないと思っている。それは他人が作ったドラマというのは、そのドラマ作りのために何かをヒントにして作っているわけだから、辞書でいうと孫引きになってしまうのだ。それは良くない。ただ民放のドラマで参考にするのは、俳優がどんな演技をしているのかということ。それに尽きる。

<収録>

プロデューサーは、俳優のコンディションを常に把握していなければならない。体調の変化は、化粧の乗りも違ってくるし、演出に伝える必要がある。同じ調子でダメ出しをされると、俳優は負担になるからだ。またロケーションのためのロケーションハンティングの時、プロデューサーはロケ場所の安全に配慮しなければならない。危険性がないかどうか、事故が起こった時、医者がどこにあるか、警察署、消防署、郵便局はどこにあるのか、全部地理を頭に入れておかなければならない。また2週間ぐらいのロケの場合、食事の総菜にも飽きてきがちなので、何が評判良かったのかという情報を掴んでピックアップしておくことや、夜食の手配も制作側の仕事である。

プロデューサーはロケ場所へ行った時に、どこに誰がいて、どう動いているのかに常に目配りがいる。連続ドラマ「いのち燃ゆ」(1981年)は、九州を舞台にした「レ・ミゼラブル」を翻案したドラマだが、主人公が牢屋を脱走して海に飛び込むシーンがあった。冬の寒い時だったので、風邪を引かせないように、焚き火をたいて飛び込んですぐ暖められるよう準備をする。そしてNGが出て何回ぐらい飛び込むシーンに

耐えられるかという判断が必要になってくる。俳優は必ずやると言うけれども、その通りやってもらって良いのかどうか。演出とは違う全体的な視点で、判断しなければならない。

ロケ現場では俳優の出入りが頻繁にある。誰が何時に来て、誰を何時に帰さなければならないといった事を全部掌握して、送り迎えもスムーズにしなければならない務めがある。初めて参加する俳優には飛行場からロケ場所まで案内し、今、どういう状態でロケが進んでいるのかという情報も伝えておく。そうすれば、ある程度、俳優本人も心構えが出来てロケに入って貰えるのではないかな。

台本が完成して、美術や技術といった各部署に配られた時、プロデューサーとしての目安がある。例えば出入りの業者である衣装係の人は色々なドラマを担当してきているので、そういった人たちが渡した台本をどういう風に読んでくれているのかというのが、プロデューサーである私の大事なチェックポイントだった。一週間ぐらいして台本の内容を尋ねて、「まだ半分しか読んでません」と言ったら、それは面白くないと思っていること。反対に「二回も三回も読んでました」と言ったら、これは行けると判断したものである。半分しか読んでないと言われた時には、どこが面白くないのだろうとこちらの大事な検討材料になった。彼らは客観的に、仕事として、公平にプロの目で読むので信頼できたのである。

プロデューサーはリハーサル、収録全部に立ち会えない。スタッフが、細かい情報をくれて、ちょっと今日あの俳優は元気がなかった、体調が悪いと伝える時は、フォローしていく。「心はいつもラムネ色」に出演した女優 F は、気持ちがナーバスになりすぎる所があったので、そういう時は、傷口が小さいうちに綻びを繕うという努力をした。必ず予兆というべきサインを送ってくる。その時にすぐ対処しておかないと、傷口が段々大きくなっていくものだ。そういうことも学んだと思うし、自分の小回りがきかない時には情報を貰えるようなスタッフを作っておかねばならない。

<編集・ダビング>

音楽は、ドラマ制作の手順の中で、作曲家を決める段階がある。経費の関係があるので、選曲で行くか、新たに作曲するのかというのも一つの判断である。

朝の連続テレビ小説の場合は、テーマ音楽を毎回作るのだ

が、テレビ小説のコンセプトが「明るくて、爽やか」だからといって、何もかも明るければ良いというものではない。テーマ音楽も時代の気分を微妙に映しており、明るさの質や爽やかさの質が、きめ細かく問われる。ふとした拍子に影が縦や斜めによぎる瞬間もある明るさの方が、かえって魅力であったりする。概して、歴代のテーマ音楽では、軽やかな明るさの中にもノスタルジックな感じをさせるものが成功しているのだ。音楽ひとつで思い出が甦り、懐かしさに浸れるようなテーマ音楽は、ドラマの中で重要な役割を持っている。

<試写会>

完成した作品は、NHK の局内部のオーディション（試写会）に必ずかけることになっている。それを無事クリアしないとオンエアできないのである。クレームというべき演出レベルでのチェックや手直しがある。差別用語が入っていたとか、同じ場面なのに衣装が違ったとか、そういうこともたまにある。このシステムはいわば部内の合評会のようなもので、演出は多分に鍛えられる。プロデューサーはドキドキしながらも、自信満々でもある。ドラマに限らず、プロデューサーは台本でもって出来上がりを想像しないといけないわけで、ここでの想像力が働かないのは失格である。他のイベントのプロデューサーも到達点がイメージできなければダメだと聞く。

私は学生時代から、物事に対処するとき、最高と最低を常に考えて動き、その議論をよく親友としたものである。経験が豊富でない時、意外な思いの連続で辛い目に遭う機会がままあるからだ。しかし、落ち込んでもここまでだろう、最高はここまで行くだろうな、という思考はプロデューサーとして非常に役立ったし、何より、その振幅の中で考えると気持ちに余裕が生まれてくる。これは何の場合でも応用が利く事であると思う。

この自分自身の経験から考えても、クリエイティブな意味で知恵を出している時、リスク管理を優先しようとするのは良い物が作れない恐れが出てくるが、いざ物事を実行に移す時には、リスク管理は必須である。何かが起こってから、怪我人が出てから病院はどこにあるというのはお粗末である。

<反響>

オンエアされた後、NHK に限らず専門のモニター制度が

あり、レポートで感想やリアクションが返ってくる。それらを参考にして、次の糧にすることになる。プロデューサーは良かれと思って創作に励んでいるわけだが、そこに客観的に見て、良さが反映されているかどうか、常に振り返るべきだろう。全体と部分という関係で見ると、全体を見るバランスを持ちながらも細かい作業に熱中できる情熱も持ち合わせていなければならない。プロデューサーは野球で言うと、キャッチャーのポジションである。醒めたバランス感覚ばかりでもダメなのである。

<三人のスター>

私が感心した俳優が、なぜスター性を維持しているのかを三人の俳優を例に挙げる。一人は「鮎のうた」(1979年)の吉永小百合さん。彼女の一言がその場の雰囲気の良い意味で変えてしまった例である。琵琶湖ロケの初日、朝から雨が降って止まない。撮影中止かとスタッフがげんなりした頃、衣装とメイクを終えた吉永小百合さんが登場して。「私、嬉しいわ」何事かと思うと、「私、雨女よ」「雨が降ったらきっと良いことがあるの」と。スタッフの目の色が変わり、今までうっとうしかったはずの雨が、吉永小百合さんが言ったおかげで心地よい雨に思えたらしい。その後雨は上がって無事に撮影することができたが、一言で言うなら彼女は機転がきく利発な人だと思う。また、演出上で何を言っても彼女は素直に「ハイ、ハイ」と言うことを聞いてくれる。九分九厘できないだろうな、と思うことは「できません」と言う。できるだけ応えようとするのは、それまでに会った監督との付き合いが良かったのだろうし、映画の監督に対する信頼が大きかったのだろう。

二人目は、「炎熱商人」の緒方拳さん。緒方さんが演じた商社会社のマニラ支店長役というのは、緒方さん本人にすればいわゆる芝居どころのない、くせのない誠実そのものの人物像であった。「個性豊かな周囲の中で、高潔で志の高い人物として何もしないことの美しさ、尊さを演じてもらいたい」というこちらの意図を説明したところ、見事に何もしない存在感のようなものを出して演じて頂いた。役の人物になりきる緒方さんらしい演技であった。ロケに行った時、緒方さんは三日目ぐらいから照明や、美術といった各セクションの若くてバイタリティのあるスタッフに親しげに声をかけるように

なった。ベテランでも何でもない。若手の明るい元気なスタッフに決まって声をかけるのだ。実は、そういうタイプの人間が、現場の空気を良いものに変えていくということを知っている人なのである。それを見て個々のスタッフの志気が高まっていった。私が知る限り、緒方さんが出演された劇映画やテレビドラマ、舞台は全て駄作や失敗作のない作品ばかりだと思う。

三人目は、故・ミヤコ蝶々さん。依頼された仕事が大きな役であると、自分の家にプロデューサーを招く。半日ぐらい食べたり飲んだりしながら、制作企画意図に始まり、作者、作曲者、共演者、演出者、ドラマの基調やタッチ、制作、ロケスケジュールについての意見交換、質疑応答が続くのである。それを私は「ミヤコ蝶々さんの儀式」と呼んでいた。それを煩わしいと思って敬遠するディレクターやプロデューサーが他局にいたらしいが、これは蝶々さんの通過儀礼にすぎないのである。半日ほどの儀式で納得したら「分かりました。やりましょう」と言い、その後スタジオでどんなことが起きようとも文句一つ言わず、やって下さる。仕事に対する姿勢が見事ととしか言いようがない。ここが経験の浅い若い俳優さんたちとの違うところである。若い俳優たちは最初、返事がいい。しかし、来てから「こんなはずじゃなかった」と愚痴を言うケースが多かったのも事実である。だから私は若い人には食事や、ホテルなど条件面を全部提示しておく。だからこそミヤコ蝶々さんの儀式は凄いいし、プロデューサーとして鍛えられたと思う。

7. まとめ

以上、私の経験からプロデューサー業を振り返り、また未来に向けたプロデューサー像を私なりに書き出してみた。

不況が長引く今の時代、何事にもよりシビアな眼で私を含め問われていくだろう。しかしながら、やはりプロデューサーという職業は、沸々とたぎるような情熱と意欲が決め手になる仕事であるように思う。若い人たちには、やる気と計画性を持って、己を信じ、信頼できる仲間たちを作り、恐れずに未来へ向かって挑んでいってもらいたい、と切に願うばかりである。