

第1部

日本のオーケストラへの期待と可能性

1. 調査研究のまとめ

—オーケストラがもっと社会とつながるために—

本調査研究においては、日本におけるオーケストラが抱えている課題をアンケート調査等に基づいて仮説として設定しつつ、英国・米国での海外オーケストラに関する調査の結果を踏まえながら、今後、日本のオーケストラが目指すべき方向性について、ミッション・理念、プログラム・事業、運営方法（組織・経営）の3点について整理した。

1. ミッション・理念 —オーケストラは何を目指すのか—

(1) オーケストラの社会的、公共的役割を踏まえたミッションの再構築

現代社会におけるオーケストラの存在意義は、必ずしも自明であるとは限らない。オーケストラの存在意義を改めて再考すると同時に、中長期的な展望を持って運営するため、オーケストラだからこそ果たすべき役割を追求し、社会に訴え掛けるような対外的な「宣誓」としてミッションを再構築することが求められる。

- 日本におけるオーケストラの多くが1950年代以降に創設されており、この半世紀間にオーケストラを取り巻く環境は大きく変化している。少子高齢化の進行や高度情報化の進展といった大きな社会構造の変化の中で、オーケストラは、創設された時期から現在に至るまで、根本的な存在意義を顧みる機会が少なかったのではないだろうか。
- バブル経済の崩壊や、リーマンショック以降の世界的な不況等により、オーケストラの経営基盤は大きな揺さぶりを受けている。ともすると目先の動向に目が向き、対処療法的な改善策を講じることに追われがちになるが、このような時期こそ、改めて存在意義を再考すると同時に、中長期の展望を描きたいものである。
- 「オーケストラには普遍的な価値があり、その価値について改めて説明するまでもない」という認識から脱却し、半世紀前とは異なる社会的な課題と新たな機会が広がっている現代において、オーケストラだからこそ果たすべき役割は何かを追求し、社会に対する訴え掛けることが重要ではないだろうか。
- そうした意味で、オーケストラが、その社会的、公共的な役割を自覚し、対外的に「宣誓」するために、ミッションを再構築することが求められている。

◎ 調査結果から

- 1950年から2050年までの100年間のうちに、年少人口と老年人口の割合の逆転や高齢者の単独世帯の増加などの人口動態は大きな変化に直面しており、日本のオーケストラの創成期に比べて社会構造が大きく転換したことは明らかである。（基礎調査 | p.149~152）
- 「レジャー白書」によると、人々の余暇における鑑賞活動では、「音楽会・コンサート」への参加率は34.7%、年間平均回数は4.3回となっているが、過去に音楽会・コンサートに足を運んだ経験のある人が、1年間に1回も足を運ばなくなった割合（休眠率）が28.2%という結果となっている。（基礎調査 | p.217, 218）
- 札幌交響楽団では、10年程前の経営危機の際に、楽団員は「道民と共に・札幌は変わります」というキャッチフレーズを掲げ、「演奏力の向上、地域社会に貢献、教育への参加」という3つの柱を立てて、それぞれが自ら考え、札幌の公演以外の場所でも実践した。（国内調査 | p.56）
- 広島交響楽団では、2010年度の県の事業仕分けに伴い、当時の評価委員会よりビジョンの策定を求められ、楽団員とも相談しながら、「Music for Peace」をキャッチフレーズとするビジョンを事務局がまとめた。（国内調査 | p.59）
- ロンドン交響楽団（英、以下「LSO」）は1904年の創設以来、世界を代表するオーケストラの一つである。そのミッションは「最良の音楽をできる限り多くの人々に提供する」ことである。LSO Discovery は、同楽団のミ

ッションを実現する点でも大きな役割を担っている。(海外調査 | p.74)

- バーミンガム市交響楽団(英、以下「CBSO」)のミッションは「演奏会と教育における卓越性(excellence)」で、コンサートと教育を一体的に捉えて活動している。可能な限り多くの人々が音楽に親しむ機会を用意することに戦略的に取り組んでいる。(海外調査 | p.83)
- パシフィック交響楽団(米、以下「Pacific Symphony」)は「交響曲の優れた演奏と市民との積極的な関与(community engagement)を通して、人間の精神を高める」ことをミッションとして掲げている。アメリカで最も革新的な5つのオーケストラの1つに挙げられている。(海外調査 | p.112)
- ロサンゼルス・フィルハーモニック(米、以下「LA Phil」)のミッションは「多様で大勢の聴衆のために最高レベルによる多種多様の音楽を演奏、上演、促進する」ことである。音楽監督のグスターボ・ドゥダメルは「音楽は基本的な人権である(“Music is a fundamental human right”）」と見なしている。(海外調査 | p.103, 109)

(2) ミッションとして教育・地域に対する役割や姿勢の明文化

オーケストラは一部の音楽愛好家のためだけに存在するのではなく、社会の一員として、子どもたちの未来や地域社会のために存在しているという自覚が求められている。そのためにも、教育や地域に対して、オーケストラが果たす役割や向き合う姿勢について、ミッションに明示しておくことが肝要である。

- 急速に少子化と高齢化が同時進行している日本社会において、オーケストラを含めて様々な文化や芸術が一部の愛好家だけのために存在するのではなく、子どもからお年寄りに至る幅広い世代にとって必要とされる、社会的、公共的な役割を担うことが重要となっている。
- オーケストラは子どもたちに対して、豊かな情操や高い教養を提供するだけのものではなく、子どもたちが社会を生きるために必要となる、感受性、表現力、想像力、コミュニケーション能力などを身に付ける貴重な機会を提供し、従来の学校教育のカリキュラムとは異なる形で向上させることができる。
- またオーケストラは、高齢者や様々な社会的背景を持つ地域住民に対して、余暇を充実させるための娯楽サービスであるだけでなく、音楽を通じて、地域社会への参加や住民相互のコミュニケーションを促し、地域における寛容性や文化の多様性を培うことができる。
- 教育や地域に対してオーケストラが果たす役割は、現代社会においては大変重要なものである。また、舞台での演奏と同じように、教育や地域に対して真摯に向き合う姿勢をミッションに明示することが肝要である。

◎ 調査結果から

- 「文化に関する世論調査」では、子どもの文化芸術体験について「重要である」と答えた者の割合が93.1%となっているが、子どもが今までに行ったことがある文化芸術体験の最も高い回答は「学校における公演などの鑑賞体験」で59.0%、「特に行ったものはない」は13.1%となっている。(基礎調査 | p.159, 160)
- 「高齢者の日常生活に関する意識調査」で、高齢者に普段の楽しみについて聞いたところ、最も多い回答が「テレビ、ラジオ」で79.3%、「スポーツ観戦、観劇、音楽会、映画」は14.7%。今後取り組んでみたい活動も、「スポーツ観戦、観劇、音楽会、映画」は10.6%に止まっている。(基礎調査 | p.163, 164)
- 札幌交響楽団では、事務局長が着任する際の条件の一つとして、子どもを対象としたコンサートでは、音楽監督か、正指揮者の二人のどちらかが必ずタクトを持つように要求した。音楽監督、正指揮者が指揮台に立てば、楽団員は真剣に向き合わざるを得なかった。(国内調査 | p.56)
- LSO(英)のミッションを実現すべく、LSO Discovery は、どんな年齢層も受け入れ、世界でも最良のオーケストラの音楽づくりへの参加を促している。LSO Discovery は、とりわけ新しいコネクションをつくり、人生が変

わるような経験を提供し、感動的な音楽をともに生み出すことを目指している。(海外調査 | p.74)

- LA Phil(米)は「コミュニティに意味のある方法で手を差し伸べるという私達の義務は、卓越を追求することから遠ざかってはいけない」という CEO の信念を貫くために、質の高い教育・コミュニティプログラムを遂行している。(海外調査 | p.110)
- BBC 交響楽団(英、以下「BBCSO」)の教育プログラムは、家族、学校、生徒、そしてあらゆる世代のアマチュアの音楽家たちなど、社会の様々なグループや世代層を巻き込むことで、オーケストラのプログラムを刷新することを模索している。(海外調査 | p.76)
- Pacific Symphony(米)は、オーケストラの予算の10分の1である160万ドルの予算が教育・コミュニティプログラムに費やされており、教育プログラムに充てられる予算比率が全米のオーケストラで最大である。(海外調査 | p.117)

2 プログラム・事業 —どんな事業や活動を展開するのか—

(1) ミッションに基づいた事業の目的、戦略、評価方法の検証

オーケストラは、そのミッションに基づいて各事業の目的を掲げて企画を行う。その際、事業の目的に沿った目標(ゴール)の設定と、目標達成のための戦略計画を検討し、さらに、目的や目標の達成度を測るために、体系的な評価の仕組みを構築することが望まれる。

- 近年、国や自治体による文化政策では、事業評価が大きな課題となっている。ほとんどのオーケストラの場合、組織は行政から独立しているものの、国や自治体の経済的な支援が財源に占める割合が大きいほど、その事業運営に対する評価が問われることになるだろう。
- 評価される事業は、ミッションに基づいた目的を掲げて企画されるはずである。しかし、ミッション自体が曖昧になっている場合、事業の目的も曖昧となり、何を目標(ゴール)としているのか、その目標達成のために必要な戦略が見えないまま、現場での事業の実施に迫られていることも少なくない。
- ミッションの再構築については前述したとおりだが、次に必要なことは、そのミッションに基づく事業の目的を掲げ、目的に沿った目標設定を行い、目標達成のための戦略計画を検討することである。「目的・目標・戦略」と段階を追って事業を計画することで、組織の理念と事業の現場とを乖離させないことが重要である。
- また、その事業の実施後に、実施内容は目的に沿っていたのか、目標を達成できたのか、振り返って自己評価できる体系的な仕組みを構築することが望まれる。そうすることが、組織内部の課題認識の共有につながるのと同時に、経済的支援を受けている外部に対する説明責任を全うすることにもつながるのである。

◎ 調査結果から

- CBSO(英)では、オーケストラ全体の2012~15年の戦略計画と、それを達成するために策定された教育部門を含む2012/13年の戦略計画に基づいて、教育/地域プログラムを位置づけている。戦略計画の中では、6つの組織的な優先事項(芸術、教育、公益、名声、組織、財政)について目標を定め、それぞれの目標達成を評価する指標も設定されている。(海外調査 | p.85)
- LA Phil(米)では、全ての教育/地域プログラムについて評価がなされ、改善が施される。ユース・オーケストラ・ロサンゼルス(以下「YOLA」)に関しては、南カリフォルニア大学の Brain and Creativity Institute との5年間にわたる研究、年2回生徒によってなされる内部評価、パートナー組織、ティーチング・アーティスト、

親や生徒たちからの評価によって、査定のためのデータを収集する。(海外調査 | p.107)

- LSO(英)のLSO Discoveryでは、プログラムの成果等を確認し、効果的なプログラム運営を目指していく。ミュージック・ハブ(学校に専門的な音楽教育を提供する機関)の設立により、外部との効果的なパートナーシップを組んで地域での活動をさらに充実させていく計画である。(海外調査 | p.73)
- Pacific Symphony(米)では、アマチュアとの共演による地域プログラムで、楽団員にアンケート調査を行っている。新しい教育プログラムを沢山あるアイデアの中から選択するときには、過去のデータを用いて説得できるようなものを選んでいく。また、楽団員からのアイデアを聞き入れることもある。(海外調査 | p.117)

(2) 多様な市民の参加を促す教育/地域プログラムの企画開発と実践

公共的な存在であるオーケストラは、子どもからお年寄りまでのあらゆる世代の人々に、そして、地理的、経済的、社会的な様々な背景を持つ人々に対して、アプローチしていく必要がある。また、そのアプローチの方法やプログラムの内容について試行錯誤をいとわず、積極的な企画開発と実践が求められている。

- 従来のオーケストラの活動において、教育分野での事業としては、大人数を相手とした大きな会場での「鑑賞教室」スタイルの取組が長く続けられている。現在では全国各地の小学校や中学校で広く行われている鑑賞教室だが、そのプログラムの内容は、時代の変化や価値観の多様化を反映したものとなっているのだろうか。
- また、子どもを対象とする活動だけでなく、愛好家以外の幅広い聴衆に向けた企画に目を向けても、「名曲コンサート」や「ファミリーコンサート」といった趣向には、一部のオーケストラではアプローチの方法やプログラムの内容を試行錯誤しているものの、前例を踏襲している例も多く見受けられる。
- 公共的な存在としてのオーケストラをアピールするためにも、子どもからお年寄りまでのあらゆる世代や、地理的、経済的、社会的な様々な背景を持つ人々に対するアプローチが必要である。また、どのようにアプローチするのか、どのような内容のプログラムとするのか、試行錯誤しながら積極的に企画開発を行い、実践していくことが求められている。

◎ 調査結果から

- 「学校における鑑賞教室等に関する実態調査」によると、2007年度の鑑賞教室の実施状況は68.9%となっている。実施した学校に対して作品の種類を聞いたところ、「現代演劇」が24.8%と最も高く、「室内楽」と「ミュージカル」が続き、「オーケストラ」は4番目で7.8%となっている。(基礎調査 | p.223, 224)
- 鑑賞教室の開催頻度について2007年度では鑑賞教室を「毎年1回」の開催が69.6%と7割近い回答で、「1年に数回」が11.5%、「不定期」が10.5%となっている。前回調査時(2001年度)と比較すると、全体的に頻度が少なくなっているか、あるいは不定期開催に移行する傾向が見られる。(基礎調査 | p.226)
- 広島交響楽団は、広島県に本拠地を置いている広島東洋カープ、サンフレッチェ広島とともに、文化1団体・スポーツ2団体のプロによって2007年度に設立された地域活性化プロジェクト「P3 HIROSHIMA」を始動。①試合や公演への県民招待、②夏休み体験事業、③小学校訪問、④社会貢献事業などを行っている。(国内調査 | p.59)
- Pacific Symphony(米)は、そもそもコミュニティオーケストラとして発足したため、常に教育・コミュニティプログラムがオーケストラの一部として扱われてきた土壌があった。その上、音楽監督のセント＝クレアの芸術教育に対する情熱により、数々の教育・コミュニティプログラムが発足した。(海外調査 | p.113)
- LSO(英)の主要な教育/地域プログラムは、①学校向け、②地域向け、③音楽家の育成、④On Track(ロンドン・オリンピック関連のプログラム)、⑤デジタル・プログラムの5つに分類できる。ホームページに概要

が掲載されているプログラム数は30にもものぼる。(海外調査 | p.65)

- CBSO(英)の教育/地域プログラムは、①学校向けプログラム、②ニーズに沿ったコミュニティ活動、③若手の才能育成、④観客開発(ファミリー・プログラムを含む)、⑤プロの音楽家の能力開発(楽団員のためのトレーニングを含む)に分けられる。(海外調査 | p.88)
- LA Phil(米)の音楽監督のドゥダメル氏自身が、YOLA を発足させる機動力となった。2007年の発足以来、YOLA は飛躍的に広がり、3つのレベルのオーケストラ、室内楽、個別指導、親のためのワークショップやアンサンブルを包括するまでに成長している。(海外調査 | p.107)
- ベルリン・フィルハーモニー管弦楽団(独、以下「BPh」)の教育プログラム担当者は、BPh のクリエイティブ・プロジェクトのような教育/地域プログラムについて「普段は音楽と無関係な人々に、音楽を近くまで持って行き、そこに繋がりを創るとというのが大きな目的」だと語っている。(海外調査 | p.128)

(3) 個性や独自性を生かしたプログラムの追求

現代社会におけるオーケストラの存在意義が問われている昨今、レパートリー、活動の個性や独自性は、存在を際立たせるためにも重要となっている。その際、例えばオーケストラ単体での資質や能力だけでなく、活動拠点としているホールや地域文化資源など、外部の資源を活用することも考えられる。

- オーケストラが日本に誕生して以来、それを取り巻く環境は大きく変化してきたとともに、現在では存在意義そのものが問われている。また、時代とともにオーケストラの数も増加し、とくに首都圏では厳しい競争に晒されていると言えるだろう。
- そうした状況の中で、他のオーケストラには埋没しない個性や独自性を存分に発揮しているかどうか、顧みる必要があるのではないか。
- 個性や独自性を打ち出していくためには、個別のオーケストラが有している資質や能力だけでなく、例えば、活動拠点としているホール、地域の様々な文化機関など、外部の資源を活用する方法もあるだろう。
- 個性や独自性を強く打ち出すことは、不特定多数に対して受け入れられることと相反することも考えられるが、オーケストラが立脚する地域との関係や果たすべき役割を明確にしたうえで、他のオーケストラとも共生しながら、得意とするレパートリーや活動上の特長を磨き続けることが求められている。

◎ 調査結果から

- 「地域の公立文化施設実態調査報告書」によると、「芸術監督・プロデューサー等が一人以上いる」と回答した施設は11.6%。専属またはフランチャイズの楽団、劇団、アーティスト、または付属ジュニアオーケストラなどの育成団体の有無を聞いたところ、21.9%が「ある」と回答した。(基礎調査 | p.211, 212)
- 自主事業・受託事業のいずれかで一度でも実施した公演ジャンルは、「クラシック音楽・オペラ」が最も多い。事業の種類は買い取り型の鑑賞事業が最も高かったものの、前回調査との比較では減少し、プロデューサー・企画型事業、体験・普及型事業、対象限定型事業などが、大きく伸びている。(基礎調査 | p.214, 215)
- 広島交響楽団が新たにまとめたビジョンでは、①平和貢献、②地域に根ざした楽団、③世界に通用する楽団、以上3つの理念を掲げている。そのうち「世界に通用する楽団」では、「世界に通用する高い演奏水準と、平和のメッセージが込められた“音楽”により、確固たる個性を持つ楽団を目指します」としており、広響ブランドの確立を目指している。(国内調査 | p.59)
- BBCSO(英)では、現代音楽への強みを特徴づけようとしている。他のオーケストラとの差異を明確にし、自信をもって揺るぎないメッセージを発信し続けることで、顧客を創出していくことが重要だと考えている。また学校の音楽教師を経由して子どもたちに新しい音楽を普及することができる。子どもには特定の音楽に

対する既成概念がないため、現代音楽を扱うことに対する不安もない。(海外調査 | p.82)

(4) 同時代の技術を活用した聴衆や市民とのコミュニケーション

高度情報化によるソーシャルネットワークサービス(SNS)やデジタルコンテンツの配信など、インターネット上の技術やサービスは、現代のオーケストラが聴衆や市民とのコミュニケーションを育むうえで、新たな機会を提供している。ライブによる演奏に結びつくような、メディアを介した多角的な活動展開が期待される。

- いまやインターネットは、人々の仕事や生活だけでなく、コミュニケーションに欠かせないメディアとなっており、とくに若い世代にとっては、テレビに比べてもインターネットの重要性が広がりつつある。
- また、音楽の流通面でも、レコードやCDなど小売販売から、インターネットを介したデジタル音源の配信、ダウンロードへと徐々に移行している。
- 海外の事例を見ても、聴衆や市民とのコミュニケーションを育んでいくためには、SNSの活用や音源のインターネット配信などは、マーケティングの一部としての取組ではなく、事業として、もはや欠かすことはできないものと見受けられる。
- 日本でもユニークな取組が始まっている。日本フィルハーモニー交響楽団による「きくくすり」は、処方薬の袋をイメージしてデザインされたパッケージに、日本フィルの楽員が選定したクラシックの名曲が入ったマイクロSDカードを提供する。クラシック音楽離れに歯止めを掛け、新しい層にもクラシック音楽を広めようとする試みとなっている。
- 九州交響楽団では福岡市交通局とのコラボレーション企画による「SUBWAY DIET MUSIC(サブウェイ ダイエット ミュージック)」と題して、心と体、両方の健康を目指し、駅まで歩く、駅から歩く間に九響の音楽を聴けるインターネットラジオの配信を開始した。
- 日本におけるオーケストラが、コンサートでのライブによる演奏が活動の主軸であることは今後も大きく変わらないと思われるが、聴衆や市民との媒体(メディア)として、インターネットを介した多角的な活動展開によって、将来の可能性を開くことが期待される。

◎ 調査結果から

- 「レジャー白書」によると、1990年代後半からインターネットは急速に普及し、余暇行動への参加人口が最も高いのはパソコン(ゲーム、趣味、通信など)で、ドライブ、国内観光旅行、外食などを上回っている。(基礎調査 | p.171)
- 「日本人の情報行動調査」で、テレビとインターネットの趣味・娯楽としての重要性について年代別に分析したところ、20代についてはテレビを「重要だ」とする回答が減少し、インターネット(82.6%)がテレビ(80.6%)を上回っている点が着目される。(基礎調査 | p.172)
- 「通信利用動向調査」によると、1年間でインターネットにより購入・取引したデジタルコンテンツでは「着信メロディ・着うた」や「ゲーム」よりも、「音楽」が57.1%と最も高い。コンテンツ産業のうち、音楽・音声分野の市場規模を見ると、コンサート入場料収入は堅調で、携帯電話配信、インターネット配信が伸びている。(基礎調査 | p.183)
- LSO(英)では、LSO Liveという独自のレーベルを通じて、LSOの演奏は世界のあらゆる観客に届けられている。CDなどのプロデュースにとどまらず、インターネット経由で演奏をダウンロード可能な状態にすることで、新しい観客にクラシック音楽を提供することにも一役買っている。マスタークラスやトーク、LSOの演奏など、オンラインでLSO関連の音楽やプログラムが視聴可能となっている。(海外調査 | p.65)
- Pacific Symphony(米)のマーケティング部門では、教育プログラムに参加している子ども達が将来の観客と

なるように、主にオンラインでの様々なマーケティングの工夫を凝らしている。特別割引のプロモーションコードがどのくらい使用されたかを追跡することで、その割引価格に対する反応の追跡が可能である。(海外調査 | p.117)

3. 運営方法(組織・経営) —どのように運営・経営するのか—

(1) 教育や地域へのアプローチの専門性を有する人材の育成や外部機関の活用

オーケストラの教育や地域に対する社会的意義を高めようとする中では、英国のアニマトゥールや米国のティーチング・アーティストのような教育/地域プログラムに関する専門性を有する人材に対するニーズが、増大していくものと考えられる。そうした資質を備えた人材の育成、あるいは専門性を持つ外部機関の活用なども今後求められるであろう。

- 今回の海外調査で見られるように、英国では「アニマトゥール」、米国では「ティーチング・アーティスト」という専門性を有する人材が、教育や地域とオーケストラとの接点で重要な役割を果たしている。それらの海外事例をみると、こうした資質を備えた人材が運営組織の中に位置づけられ、あるいは外部機関と連携によって確保されている。
- 今後、日本におけるオーケストラが教育/地域プログラムに取り組み、「オーケストラとしての魅力」を伝えようとするならば、上記のような専門性を有する人材の育成、あるいは、そうした専門性を持つ外部機関の活用などのニーズも、今まで以上に高まっていくであろう。

◎ 調査結果から

- 「学校における鑑賞教室等に関する実態調査」によると、学校教育における鑑賞教室の活かし方では、「内容を事前に学習して舞台芸術に親しむきっかけを作る」が73.7%で最も高く、「作品について感想文を書く」(48.7%)、「学芸会や文化祭等に活かす」(37.1%)と続いている。(基礎調査 | p.229)
- 鑑賞教室が児童・生徒に与える効果では、「舞台芸術への関心を高められた」が85.1%と最も高く、「豊かな心や感性・創造性をはぐくめた」(82.0%)、「CD や DVD 等では得られない反応があった」(54.4%)と続いている。(基礎調査 | p.230)
- LSO(英)の教育/地域プログラムには、楽団員とアニマトゥールとのコミュニケーションを通して、クリエイティブな音楽の創造、才能の育成をめざした多数のコンサートやイベントなどが企画・提供されている。教育/地域プログラムに期待されるインパクトとしても、より有能なアニマトゥールの育成が挙げられている。(海外調査 | p.73, 74)
- CBSO(英)では、事務局は一人ひとりの楽団員をそれぞれが適した教育プログラムに起用するよう心がけている。それぞれの関心やスキルを見極め、それに適したプログラムに楽団員を送りこむことで、モチベーションを高め、質の高いプログラムを実現しようとしている。楽団員の一人は「楽団員が熱心に取り組もうとしない教育プログラムは、プログラム自体に問題がある」と言う。(海外調査 | p.94, 95)
- LA Phil(米)のYOLAは、LA Philだけでなく、外部の組織とのコラボレーションにより成立している。パートナーとなる組織の選択に関しては、「その団体の資質、関係を築ける能力、団体の活動場所と仕えている人々、確立している評判やコミュニティとの関係」などを吟味する、と担当のディレクターは話す。(海外調査 | p.109)
- また、LA Phil(米)の教育・コミュニティプログラムで指導を行っているのは、楽団員ではなく、協会に雇うさ

れたティーチング・アーティストである。オーディションと授業のプレゼンテーションで教授陣の仲間入りをし、年に30時間ほどの専門能力開発に参加する必要がある。(海外調査 | p.109)

(2) 楽団員と事務局との相互理解の深化と中長期を見据えた課題解決

楽団員と事務局間の信頼関係を構築することは、オーケストラの健全な経営にとって必要不可欠である。お互いに相手の立場を尊重した上で、オーケストラを取り巻く社会的、経済的な変化を中長期で見据えながら、運営や経営の課題に取り組む姿勢が重要である。

- オーケストラが日本に誕生して以来、他のジャンル(例えば演劇やバレエなど)にはない組織運営面の特徴は、公益性のある法人格を有し、主要な楽団員や事務局員を雇用し、(教授活動よりも)演奏活動を通じて経営してきたことが挙げられる。
- そうした特徴の一方、オーケストラの楽団員は被雇用者でもあることから、雇用や経営を預かる事務局との対話や相互理解が課題になることもあった。
- オーケストラを取り巻く社会的、経済的な環境が厳しさを増している現在、オーケストラ内部の楽団員と事務局は、お互いに相手の立場や価値観を理解しながら、共通する課題の解決に向けて協力し合うことが必要となっている。
- 現在の運営形態が将来も持続可能なのか、それとも、今後も変化し続ける環境に備えて運営形態を転換していくべきか、中長期の変化を見据えつつ、楽団員と事務局との相互理解を深めながら、運営や経営の課題に取り組む姿勢が重要である。

◎ 調査結果から

- 札幌交響楽団では、事務局の経営改革と楽団員の意識改革によって、経営危機を脱却した。オーケストラの育成と並行しながら、経営危機の苦難を乗り越えて、経営の安定と演奏力の向上が車の両輪になった。(国内調査 | p.56)
- LA Phil(米)の楽団員の一人は、事務局との関係の重要性を挙げる。LA Philの事務局は最高のオーケストラを作り出そうと努力し、楽団員に対しても報酬に見合ったものを要求すると言う。逆に、事務局から報酬は出ないが、楽団員には良いパフォーマンスを期待するようでは、健全なオーケストラを作り上げられない。事務局と楽団員の良い関係がもたれることが重要である、と強調する。(海外調査 | p.111)
- Pacific Symphony(米)は、カリフォルニア州オレンジ郡に常設オーケストラを設置しようとするボランティアのスタッフと、映画音楽のスタジオや大学、また地域で演奏していたフリーランスの音楽家によって、コミュニティオーケストラとして1978年に発足し、現在ではアメリカで最大規模の「楽団員がサービスごとに支払われるオーケストラ(per-service orchestra)」に成長した。(海外調査 | p.112)
- LSO(英)の楽団員は基本的にフリーランスで、年間の公演回数の希望などを登録する仕組みになっている。現在は例えば7回のワークショップに参加したらコンサート1回分に換算するなど、徐々にではあるが、演奏会と教育/地域プログラムの「エクステンジ」ができるようになっている。今後、例えば年間10%が教育プログラム、90%がコンサート、という同意を楽団員と結ぶことも可能かもしれない。(海外調査 | p.75)
- CBSO(英)は、2009～12年に厳しい景気後退に対処するため、大幅な経営改革に取り組んだ。長年にわたって蓄積されてきた負債を完済して積立金を創設、給与に基づいた年金制度を廃止した。CBSOは、2020年に創立100年を迎える。2012～15年の戦略計画は、CBSOの持続可能な発展に向けて、これまでの業績をより確固たるものとし、より適切な経営資源と運営基盤を確立するための取り組みとして位置づけられている。(海外調査 | p.85)

2. 調査研究委員からのメッセージ

オーケストラのレーゾンデートル(存在理由)を求めて

岩野裕一 | 編集者・音楽ジャーナリスト

◎ 日本のオーケストラの成り立ちとは？

オーケストラという組織の歴史と成り立ちは、それぞれの国や地域によって千差万別だ。

日本のプロ・オーケストラのもっとも大きな特徴としては、「職業オーケストラの多くはプレイヤーの発意で誕生したものであり、活動を続けていくなかで中央と地方の行政機関や企業などがその存在を追認して、支援していくようになった」という歴史的事実を挙げることができるだろう。これは、日本以外の多くのアジア諸国が、「西欧的な価値観に基づく文明国家としての体面を保つための国家的要請として、首都や主要都市に職業オーケストラを創設した」とことは好対照を成している。

昭和初年に創設された新交響楽団は、番組編成上オーケストラを必要としていた東京放送局(のちの日本放送協会)が当初から経済的に支えていたが、戦後になるとNHKの全面的支援によってNHK交響楽団に改組された。一方、終戦直後に群馬県高崎と大阪の音楽家によって結成されたオーケストラは、のちに群馬交響楽団、大阪フィルハーモニー交響楽団という地域に基盤を置くオーケストラとなったが、行政はあくまでその存在を追認したものであり、地方自治体が自らの意思をもって設置したのは、1956年創設の京都市交響楽団、1965年創設の東京都交響楽団と、1990年創設のオーケストラ・アンサンブル金沢の三例だけにすぎない。九州交響楽団、札幌交響楽団、広島交響楽団などのいわゆる地方都市オーケストラも、当初は音楽家の主導でスタートしたものだし、東京や大阪といった大都市に存在する楽団のうち、自主運営と呼ばれる楽団もその成り立ちは同様である。

◎ 現状追認で行われた文化支援の行く末は？

高度経済成長期において、税収の増加によって財政的な余裕が生じた中央と地方の行政機構が、国民の生活水準をさらに向上させるという文脈の中で文化に目を向けたのは、ある種の必然であったように思われる。だが、21世紀に入って以降のわが国は低成長が常態化し、さらには少子高齢化が急激に進むなかで、国や自治体の財政が大きく悪化したいま、自発的ではなく、現状追認型で行われてきた行政の文化支援が真っ先に縮小されるのは、論理的帰結としてはやむを得ないことなのだろう。この半世紀、常にさらなる支援を訴えてきた日本のオーケストラに対して、「どうせ、やりたい人たちが好きでやっているのでしょうか？」という冷ややかな風潮が少なからず存在するのも、その歴史的な経緯を見れば、故なきこととは言えないのだ。

だからといって、なにも私はオーケストラに対する支援が減ってもよいとか、諦めるべきだなどと言うつもりは毛頭ない。ただし、これまでオーケストラ側が続けてきた「オーケストラという経済的に恵まれない文化的団体に対して、行政はもっと支援を増やすべきである」という主張では、現在の局面を乗り切ることが100パーセント不可能であること、さらには「なぜオーケストラが社会にとって有用なのか」ということについて、行政や議会、納税者を納得させられるだけの理論武装ができなければ、やりたい人が始めた日本のオーケストラというのは、結局もとの形に戻らざるを得ないのではないかと、ということを、声を大にして申し上げたいのだ。

◎ いまの時代において共感が得られるオーケストラとは？

この研究報告で取り上げられている海外の事例は、いずれも大胆かつ斬新なもので、わが国のオーケストラ関係者から見れば、とても日本で行うことなど不可能であり、場合によっては絵空事のように映るかもしれない。

確かに日本と欧米諸国では、オーケストラを取り巻く環境も、社会の構造も大きく異なる。そのため、こうした事例紹介に対しても、「ああ、そうですか」といった冷たい反応しか返ってこないことが多いのも事実である。

しかし、この研究報告が投げかけているのは、一つひとつの事例のユニークさではなく、オーケストラ先進国であるドイツやイギリス、アメリカにおいてすら、従来のようなスタイルでオーケストラに対する支援を訴えることは不可能であり、いまの時代において共感が得られるようなオーケストラのレーゾンデートル(存在理由)を、必死になって模索しているという事実であろう。

「えっ、こんなことまでやるの?」という驚きを、どうか「こんなことまでやらないと、オーケストラは生き残れないのか」と置き替えて、考えてみてほしい。とくに、事務局関係者のみならず、楽団員の皆さんやユニオンの関係者も、こうした現状を参考にいただければ幸いである。

◎ 本調査研究でやり残したこと

日本のオーケストラの事例については、アンケート調査によって興味深い現状が浮き彫りになったにもかかわらず、本来はそれに呼応するはずだった実証的な調査が、時間等の関係でほとんどできなかったことは、本研究の趣旨からしてきわめて心残りであった。ご協力いただいた各楽団のご関係者、とりわけヒアリングに応じてくださった札幌交響楽団、広島交響楽団に対しては、海外の調査の充実ぶりと較べて中途半端なヒアリングとなってしまったことをお詫びしたい。

なお、日本のオーケストラの運営について考える際、とくに注意を要するのは、職制の名称とその職務内容が、それぞれの楽団によって微妙に異なるため、一般化した議論がしづらいことであろう。「事務局長」が音楽・財政両面に責任を持つ楽団もあれば、音楽面に特化した責任を持つ楽団もある。今後、運営面についての調査研究を深めていく際には、前提となる状況を正確に把握しておく必要があることを、最後に付言しておく。

調査研究から見てきたオーケストラの現状と将来の方向

武濤京子 | 昭和音楽大学 音楽芸術運営学科 教授

◎ 自らを再定義し、社会に向けた「宣誓」を

まず最初に、このような機会をいただいたことに心より感謝したい。回数や時間が限られていたにもかかわらず、調査研究委員会での話し合いは大変密度の濃いものであった。さまざまなバックグラウンド・専門を持つ各委員が、時にオブザーバーとしてオーケストラ関係者の参加を得て、膨大なデータやヒアリング資料を共有し、日本や世界の芸術文化環境の現状を俯瞰しながら、これからのオーケストラのあり方について、活発で熱い議論を交わした。

本報告書の「第1部 日本のオーケストラへの期待と可能性」(p.3~10)は、そういった話し合いの中から抽出されたキーワードを中心にまとめられている。その中でもとりわけ我々が時間を費やしたのは、「存在意義の再確認とミッションの再構築」についてである。

だれもが「オーケストラ」という言葉を知っている。それ故に、オーケストラ関係者も我々もその本質にまで深く迫って意識をめぐらせる機会ほとんどなかったのではないだろうか。そのことが逆にオーケストラにとっての弱みになっていたようにも思える。人々が持っているオーケストラのイメージや価値観に対して働きかけ、新しい意味づけを行うことは、多大なエネルギーを要する。しかし今、「自分たちは何であるか」、「何のために存在しているのか」を改めて自問したうえで、自らを再定義し、「オーケストラのイメージを変える(あるいは再認識してもらう)」ための外部環境への積極的な働きかけ、社会に向けての「宣誓」が必要なのである。

◎ 国内における「楽団運営の課題」と海外の「ダイナミックな連携」

調査結果をまとめた第2部での「Ⅰ 国内オーケストラに関する調査」のアンケート調査(p.27~51)の回収率は92%となり、各オーケストラ事務局の本研究に対する意識や関心の高さを感じた。海外調査のヒアリング先では、担当者はしばしば、(個々の組織が独自に持っているデータに加えて)関連のサービス組織やシンクタンクが収集・分析・公開している客観的データに言及した。このような客観データは日本でも必要であると考えが、まだ充分とはいえない。公益社団法人日本オーケストラ連盟が「日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑」として日本のオーケストラの基礎データを毎年まとめているが、本アンケート調査および事例調査は、年鑑を補完するマネジメント関連資料として活用できよう。とりわけ「楽団運営の課題」(p.38~43)は、項目として可視化した「課題」に基づき、事務局の問題意識を数値化し、また、「課題の改善や解決のために取り組まれた方策、状況変化」(p.42, 43)は、課題に対する取り組みを文章としてまとめており、参考になると考える。

「Ⅱ 海外オーケストラに関する調査」では、数多くの教育／地域プログラムの内容が詳述されている。いずれのオーケストラも、立地、歴史、対象、目的に応じたさまざまな取り組みを行なっているが、共通点として、「プログラムの多彩さ」と「ダイナミックな巻き込み型連携」の2点が挙げられる。どのオーケストラにも、対象とする分野や目的を明確にし、ネーミングにも工夫を凝らした数多くのプログラムが存在している。プログラムの目的や特徴に応じて、他ジャンルとのコラボレーションを行ったり、小学校、中学校、高校や大学などの高等教育機関、自治体や国、企業や NPO、地域住民やボランティアなど、あらゆる人や組織を巻き込んでいる。ロンドン交響楽団のレポートで紹介されている C4O(Center for the Orchestra, p.71)のように、オーケストラ(ロンドン交響楽団)とホール(バービカンセンター)、教育機関(ギルドホール音楽演劇学校)の連携など、日本に多くみられる

後援、協力などとは異なり、対等の、あるいは「複数の組織・団体」が一体化したダイナミックな取り組みが多い。これらすべてを取り入れる必要はないが、それぞれのオーケストラのミッションや環境と親和性があり、無理なく始められるものからスタートしてみるのもひとつの方法かもしれない。

◎ 劇場・ホール、大学等との連携と若手・中堅スタッフのさらなる成長

平成24年6月に施行された「劇場、音楽堂の活性化に関する法律」、および同法を受けて平成25年3月に告示された「劇場、音楽堂等の事業の活性化の取り組みに関する指針」では、(劇場・ホールの)設置者又は運営者に対して、専門的人材の養成と確保ならびに職員の資質の向上についての方向性が示されている。他の実演芸術団体や大学と同様に、オーケストラも、劇場・ホールと連携・協力を進めることによる人材育成への関わりの機会が増大すると考えられる。

2013年3月5日、ミューザ川崎シンフォニーホールで、フォーラム「オーケストラ・コンサートホールが地域とできること—音楽教育プログラムのこれからを考える」が開催された。ブリティッシュ・カウンシルとBBC 交響楽団が共催した「日本のオーケストラ、劇場・音楽ホールスタッフの英国派遣プログラム」(協力:公益財団法人アフィニス文化財団)に参加したメンバーによる成果報告会は大変な熱気に包まれていた。11日間に渡った研修の内容や成果を熱く語った10名は、5つのオーケストラ、4つのホール、および公益財団法人の代表で、皆若くエネルギーに溢れていた。この研修を通じて彼らの中にオーケストラの今後についてのぶれない「軸」が築かれつつあることを感じたのは、私だけではないと思う。

このように、将来各オーケストラ運営の屋台骨を支えていく若手・中堅スタッフの「さらなる成長のための場」を整備することが肝要である。具体的には、1. 優れた成果をあげた取り組みの共有や問題解決のための意見交換を目的とした「オフラインを含む担当者間ネットワーク」、そして、2. 外部・内部環境分析をじっくりと行い、他のジャンルや業界の情報も踏まえた大きな視点でオーケストラを捉えることを促す「(一定期間に亘る)マネジメント/リーダーシップ研修」が有効ではないだろうか。上で述べた劇場・ホール等との連携や、大学などの教育機関や公共的な組織などと共同で行う取り組みの可能性も含めて、このような研修を今後も継続して可能ならしめる方途をぜひ探っていただきたい。

いま、オーケストラに求められていること

津村卓 | (財)地域創造プロデューサー／北九州芸術劇場館長兼プロデューサー

◎ 文化拠点施設とつながること

私は演劇のプロデューサーとして、民間劇場の立ち上げと運営を皮切りに公立劇場のプロデュースと経営を仕事にしてから30年が経った。この間、芸術文化に対して社会は大きく変化してきた。特に公共劇場・音楽堂という専門ホールをはじめ、地域の文化施設に課せられた目的とミッションはこの20年でコンサートや公演といった鑑賞事業に加え、ワークショップや市民の参加型の交流事業や独自に作品やコンサートを創作する創造事業等が加わった。そして事業の拡大とともに芸術監督やプロデューサーを初めとした専門スタッフの雇用が生まれることになった。

こうした中、2001年には芸術文化に関する初の法律である「文化芸術振興基本法」が生まれ、芸術活動を行う者すなわちアーティストと、鑑賞し参加する人々の芸術文化に対する権利が謳われることになった。また、昨年には「劇場、音楽堂の活性化に関する法律(通称『劇場法』)」が生まれた。「文化芸術振興基本法」の推進のため、全国にある劇場・ホールの事業運営を後押しすることが狙いであるが、どちらも拘束力はなく各地域の現状や環境によってその考え方や進め方に格差はある。

現在、この国は世界における立ち位置や存在を明確にすることが必要であるなか、それは地域においても同様のことあり、そのためにも芸術の持つ力が必要である。他の地域の劇場・ホールとの連携が進んでおり、その中でアーティストや作品も含めた連携を実現させていくことが重要である。が、それぞれの芸術において課題も多く、例えばオーケストラの場合、多くのアーティストが不可欠であり、多くの約束事とともに規制がある。場の問題とともに時間と多くのスタッフが必要な演劇など、連携に対し困難なことも多くあるが、レジデンス、連携、提携等を進める中で必要なことは何かを考えてみたい。

◎ 社会が必要とすることとつながること

芸術文化拠点施設が良質な公演やコンサートはもちろんのこと、教育／地域プログラムに積極的に活動する方向性が生まれた背景にはいくつかの要素がある。まず、芸術が持つ力によって子どもたちや高齢者、障害者、また国籍の違いなど、さまざまな要因から、社会との関わりが希薄になりがちな人々に対するアプローチによって、子どもたちの健全育成や社会との接点を作り出し、生きがいを持っていただくために芸術を提供することである。次に新しい観客への積極的アプローチをすることによって、将来の観客の創造や育成を図ることにある。美術の展覧会やコンサート、演劇・ダンスの公演は、もともと関心のある人々がオーディエンスの中心であり、あまり関心がなかったり、触れる機会の少なかったりする人々に対し、文化施設やアーティストサイドからの働きかけによって、鑑賞者の裾野を広げていくことである。この二つの要素はどちらかを選択して行うのではなく、それぞれがパラレルな形で同時に進めていくことが重要である。

さて、演劇の教育／地域プログラムに関しては、そのコミュニケーション能力の高さから多くのカリキュラムが生まれ、多様な範囲へ提供されてきている。中でも最近とくに注目されているのが学校へのアプローチを中心とした子どもたちへのプログラムである。以前から「表現教育」としての取り組みは行われてきたが、単に表現するというだけではなく、いかに子どもたちに想像力を養ってもらうか、また異文化の人々とのコミュニケーション能力を養うことができるかが重要なテーマになってきている。学校への活動の草分け的な存在である堤康彦氏

(NPO 法人 芸術家と子どもたち 代表)の活動は特筆される。堤氏は「創造的な表現や新しい価値を生み出すことに生涯を捧げているアーティストたち。彼らとの出会いによって子どもたちは、『ものの見方、考え方、表現方法などにおける]答えはひとつではない』ことを学びます。大切なのは、子どもたちがワークショップという、主体的で試行錯誤を伴う体験を通じて、実感をもって、言い換えれば身体感覚を研ぎ澄ませて、それらを頭ではなく身体で理解することです」と説明する¹。現在においても、そして将来においても仕事に求められる能力は「想像力」だと思われる。また近い将来この国は、アジアの人々を中心に多民族の人々が交わりあって成り立っていくはずである。しかしこれらのことを担保しその能力を引き出していく教育は、現在ほぼ皆無だ。これらの内容を学校の授業で教師によって実施するのは難しく、コーディネーターは文化施設や NPO との協働によって行われることが不可欠になっている。子どもたちに向き合うアーティストは将来のこの国を支えるひとつの大きな要素であることに間違いはない。そしてアーティストが「なぜ芸術は必要なのか」「芸術が社会に必要な理由は何であるか」という問いを考え抜くことに対し、劇場・ホールや地域の NPO はいかにそのことをサポートし、一緒に考え、その答えを形(作品作りや公演、アウトリーチ・ワークショップ)にし、地域に伝えていくことが、地域における公立劇場・ホールや NPO の役割でもある。そのことをお互いに話し合う環境と時間が提供されなければならない。特に2011年3月11日の東日本大震災以降、芸術の、そして地域の果たす役割の重要性は、全国すべてにおいて共有されなければならないはずである。そのためにはアーティストと劇場・ホールの関係性を見直すとともに連携を図り、行政も含めて、地域には今何が必要であるかを考えなければならない。

◎ 若い新しい血とつながること

「芸術は何のために存在するのですか?」「何の役に立つのですか?」という質問にきちんと答えなければならないと思う。そのためには関係者、もっと狭義的に言えば、アーティストと制作者だけで問いに対する答えを語り合っているだけでは、身内だけのパーティの中でお互いが良き理解者として納得するにすぎない。これでは、他者が理解し芸術に対し賛同して、より良い観客になってくれるはずもないのである。観客、またその予備軍である人々に対し「自分たちはこんなに面白いこと、感動を提供することをしているんです」、「この作業は社会に役立つんです」といったことをアウトリーチやコンサート、言葉によってメッセージを送り、アピールする努力も工夫もほとんどしてこなかった。その中で、子どもたちをはじめとする多くの人々が、芸術に対し興味を持ってくれることはないはずである。芸術がいつの時代もアクティブに前進しているためには、「保存」され守られるのではなく、そのことに期待と思いを膨らませることが最も重要なことではないだろうか。若い血が流入し、常に「活性」されていなければならないはずだ。その若い血である若者たちに知的好奇心を喚起させるためにも、芸術の中でも基本的な技術と感性、想像力、そして歴史的な知識を必要とされるクラシック音楽が果たす役割は小さくないであろう。

◎ 異ジャンルとつながること

圧倒的な技術と歴史観を短い時間で「感動」や「知的好奇心」に転換して提供できる音楽と、時間はかかるがじっくりと子どもたちと向き合っ、他者との関係や双方向の体験から生まれる現象を「表現」という行為に置き換える演劇やダンスとの連携を行うことで、さらに効果的なメッセージを送ることができるはずである。ひとつの事例として、この報告書に記載されている海外事例の中で、ベルリン・フィルハーモニー管弦楽団の教育/地域プログラムが上げられる(p.127~135)。音楽を五感で感じる。学校の音楽の授業を補うため、学校の授業では体験できないことを行う。音楽をベースに身体によって感じたり、セリフや詩を創ったり、絵を描いたり、さら

¹ 『トヨタ・子どもとアーティストの出会い』とは? (<http://artists-children.net/activity/>)より、堤康彦氏による「子どもとアーティストが出会うとき」からの引用(2013年3月アクセス)

にそれを音に転換すること。これらの現象としての表現を通して、音楽をより身近なものとするを目的に、世界的なコレオグラファーであるサシャ・ヴァルツと組んで良質な作品を作り上げることの意義は大きい。子どもたちは世界的なアーティストと向き合っって音楽の持つ力をベースに、何も無いところから何かを創り上げることを体験することで多くのことを学び、芸術を身近なものとして得る貴重な時間を過ごすのである。

最後に、アーティストの本来の仕事はコンサートでの演奏であり、公演におけるクリエイションである。良質な演奏やクリエイションがあるからこそ良質な教育／地域プログラムが生まれることは明白である。オーケストラと劇場・ホールにより良い環境と関係を構築するために、お互いの役割を考慮するとともに、柔軟な関係を作っていくことで多くの観客に感動と未来を提供できるようになることを願っている。

地域や市民へのまなざしから始まるオーケストラの無限の可能性

吉本光宏 | (株)ニッセイ基礎研究所 主席研究員・芸術文化プロジェクト室長

◎ オーケストラならではの交通安全教室

「ここまでやるんだ」。この調査研究の一環で、英国、バーミンガム市交響楽団(CBSO)のコミュニティ・プログラムを視察したときの率直な感想である。

そのプログラムとは、子どもたちの交通安全教室「Clock on to Safety concert」(p. 91, 92)だ。それは、バーミンガム市で大きな社会問題となっている子どもたちの道路横断時の交通事故を防ぐため、地元の法律事務所の支援を得て実施された。CBSO センターのメインホール(室内楽の演奏会やワークショップなどを行う約300席の平土間形式のホール)の床に描かれた横断歩道を挟んで、楽団員約10名と200人前後の児童とが向かい合っで行われたワークショップは、横断歩道を渡ろうとしたワークショップリーダーが、車のイラスト付き帽子を被って自動車に扮した楽団員にぶつかりそうになったり、トランペット奏者がクラクション音を鳴らしたり、という設定で、その度に、道路横断時の注意を歌詞にしたオリジナル・ソングの一節を子どもたちが繰り返し歌う。

いくつかの場面設定があって、1時間弱のワークショップが終わる頃には、子どもたちはその歌を覚えてしまう。通常の交通安全教室のように標語として覚えるのではなく、楽しみながら歌として覚えてもらい、実際の道路横断時に子どもたちの注意を喚起して安全を確保しよう、という発想である。最終的には市内55校、3,000人の児童がこのワークショップに参加予定で、バーミンガム市の幹部も、このプログラムの成果に大いに期待しているという。

何よりも驚いたのは、全体をリードする女性のワークショップリーダーは、学校の先生か教育関係者に違いない、と思って尋ねたところ、セカンドバイオリンの首席奏者だったということだ。日本のオーケストラの中心メンバーに、果たしてこんなプログラムに前向きに取り組む方はいるだろうか。

地元企業と連携し、子どもの日常生活と密着したメッセージを届けることで、通常の音楽演奏会以上に社会に変化をもたらすことができる、というのが、CBSO のこのプログラムを実施する大きな狙いである。

◎ 地域や住民とつながる多様な回路

CBSOに限らず、今回英国調査を実施したロンドン交響楽団(LSO)、BBC交響楽団の実施する児童・生徒を対象にした教育プログラムや地域向けプログラムは実に多彩だ。一例として、LSO の教育／地域プログラムの一覧を見ると(p.66)、それらは①学校向け、②地域向け、③音楽家の育成、④On Track(ロンドン・オリンピック関連のプログラム)、⑤デジタル・プログラムの5つから構成され、プログラムの総数は30にのぼる。

しかし、それらは短期間にできあがったものではない。LSO の教育プログラムの中心的な存在であるディスカバリーは、創設から20年以上が経過しており、徐々に対象が拡大し、プログラムが充実されてきた。その結果現在では、学校向けのプログラムでは、5歳から18歳までの児童・生徒を学年単位で5つのグループに分け、それぞれの年齢層に相応しいプログラムが提供されている。

また LSO のコミュニティ活動は、お年寄りや身障者など含めてあらゆる人々と音楽を共有することを目指している。ランチタイム・コンサートや10週間にわたる月曜朝のラーニング・プログラム、コミュニティ施設へのアウトリーチなどが含まれている。LSO の教育／地域プログラムの拠点 St Luke's の来訪者は、地元の人々だけではなく

く、ケア・ホームから車椅子などで参加する人々など様々である。

つまり、音楽を通して地域や住民とつながる回路をひとつひとつ丁寧に構築する作業、それがオーケストラの教育／地域プログラムの本質と言える。

今回の調査で訪問した米国やドイツでも同様に、オーケストラは教育／地域プログラムに力を注いでいる。もちろん、日本のオーケストラも学校向けの演奏会をはじめとした教育／地域プログラムに熱心に取り組んでおり、近年、その内容は充実しつつある。しかし、プログラムの多様さや工夫という点で、欧米諸国のオーケストラに学ぶべき点は少なくない。

◎ 音楽のプロフェッショナル集団としてのポテンシャルとサイレント・パトロン

オーケストラに限らず、劇団であれ、舞踊団であれ、芸術団体は芸術活動への思いを共有する芸術家や演奏家、実演家によって結成されてきた。オーケストラであれば、演奏技術やアンサンブルを磨き、演奏会活動を通して、音楽芸術の素晴らしさを聴衆に伝えること、それが原点であり、これからも変わることはないだろう。それは、欧米諸国のオーケストラにも共通するはずだ。

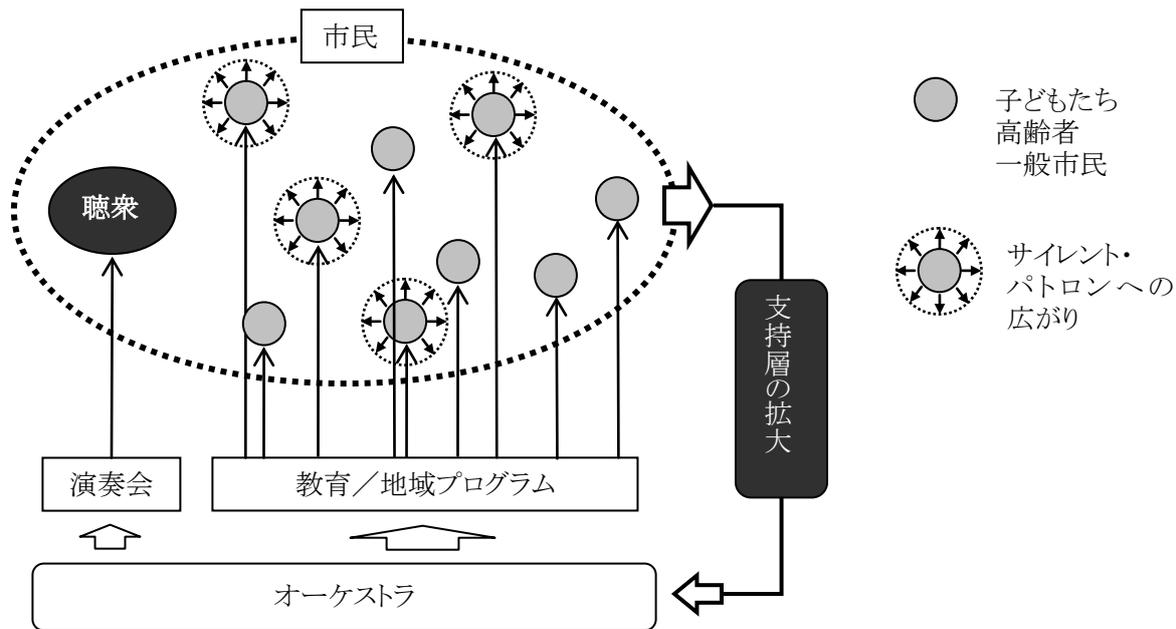
しかし、オーケストラという音楽集団には、もっと大きなポテンシャルがある。それをいかに引き出し、社会に示していくか、ということが、これからの日本のオーケストラにはますます重要になるような気がする。その突破口が、この調査研究で焦点を当てた教育／地域プログラムに他ならないと思えるのである。

経営的側面から見ると、教育／地域プログラムは直接的な収入に結びつくものではない。むしろそうした活動に取り組めば取り組むほど、経済的にも人的にも負担は増えるに違いない。しかし、日本のオーケストラの経営は、一部の例外を除いて、今や公的な助成金や民間からの支援なしには成立しない。だとすると、オーケストラの活動や存在に共感し、支持する市民を、いかに一人でも多く獲得していくか、という視点からオーケストラの事業や運営を捉え直すことが求められているのではないか。別の言い方をすると、演奏会の聴衆以外の市民に、どのようなサービスを提供できるか、それを今まで以上に真剣に考えるべき時代が到来している。

次ページにその概念を模式図に示してみた。演奏会は聴衆というオーケストラのコアな支持層に対するサービスである。しかし、残念ながらオーケストラ音楽の聴衆は、市民のごく一部分に限られている。それ以外の子どもたちや高齢者を含む一般市民に、教育／地域プログラムを届けることで、オーケストラのサービス対象は無限に拡大できる可能性がある。重要なのは、そうしたサービスを受けた市民の周辺に、オーケストラの社会的な意義を理解する人たちが広がっていく、ということだ。例えば、オーケストラのワークショップに参加した子どもたちが、両親にその体験を熱く語れば、その両親はたとえクラシック音楽に興味がなくとも「オーケストラって素晴らしいことやってるのね」といった支持者になっていく可能性がある。

筆者はそうした人たちを芸術の「サイレント・パトロン」と呼んでいる。つまり、オーケストラ音楽や演奏会に興味がなくとも、オーケストラの社会的価値を認め、その存在を支持する人たちのことである。そうした人たちの層を拡大することが、オーケストラや芸術活動への公的支援の基盤の安定にもつながっていく。

教育／地域プログラムによるサービス対象と支持層の拡大



日本のオーケストラを取り巻く環境は厳しさを増している。しかし、それはオーケストラという音楽のプロフェッショナル集団の新たなポテンシャルを引き出すチャンスと捉えることもできる。その鍵を握るのは、本調査研究で焦点を当てた教育／地域プログラムであり、その起点となるのは、オーケストラならではの地域や市民に対するまなざしではないだろうか。