



B. 米国

1. ロサンゼルス・フィルハーモニック | Los Angeles Philharmonic
2. パシフィック交響楽団 | Pacific Symphony
3. ロサンゼルス市文化事業局 | City of Los Angeles Department of Cultural Affairs

写真:・シーガストローム・コンサートホールの前で演奏するパシフィック交響楽団ユースアンサンブル
現地調査協力:森桂子(アーティスト・マネジメント)
1米ドル=100円で換算
本文中は敬称を省略

1. ロサンゼルス・フィルハーモニック | Los Angeles Philharmonic

面会日: 2013年2月19日、21日

面会者: Leni Boorstin (Director of Community and Government Affairs),
Mitchell Newman (Violinist), Richard Elegino (Violist)

1. オーケストラの概要

ロサンゼルス・フィルハーモニック (Los Angeles Philharmonic、以下「LA Phil」) は、1919年に創設された。1960年代からはズービン・メータ、カルロ・マリヤ・ジュリーニ、アンドレ・プレヴィン、そしてエッサ・ペッカ・サロネンらの名立たる指揮者が音楽監督として活躍し、2009年からはベネズエラ出身の新鋭、グスターボ・ドゥダメルが就任している。

2013年、94周年を迎える2012-2013年のシーズンでは、30週にわたる冬のコンサートシーズンのうち110回の公演がウォルト・ディズニー・コンサートホールで行われ、夏期には18,000席のハリウッド・ボウル (Hollywood Bowl) での14週にわたる野外コンサートと合わせて、年間におよそ300のコンサートを上演している。

ニューヨーク・フィルハーモニックの代表取締役を務めた後、2000年からLA Philの会長兼代表取締役 (President and Chief Executive Officer) となったデボラ・ボーダのリーダーシップの下、2011年度では約1億1,000万ドル (110億円相当) の予算をもつオーケストラに成長し、アメリカで最大規模の予算をもつオーケストラとなった。収入の内訳は70%が事業収益 (チケット売上げ59%、その他収益11%としてリースイベント、駐車場収入や飲食収入)、30%が寄付 (23%が寄付や助成金、7%が1億7,600万ドル (176億円相当) の市場価値のあるエンダウメントから引き出したもの) となっている。

活動拠点であるウォルト・ディズニー・コンサートホールはロサンゼルス住民にとって、音楽と文化体験を共有するために集まる場所として構想され、2003年、2,265席所有のワインヤードスタイルのディズニー・ホールがオープンした。またこのコンサートホールには、会長兼代表取締役であるボーダの「音楽家とマネージメントに関わるスタッフ、そして理事会が1つの場所にいるべきである」という信念を実現するため、当初の設計を大幅に変更して、オーケストラのスタッフ用オフィスも同じ建物に設置された。最終的な建設費は2億7,400万ドルと報告されている。

オーケストラの運営を担う、ロサンゼルス・フィルハー

モニック協会 (Los Angeles Philharmonic Association、以下「協会」) のミッションは「ディズニー・ホールとハリウッド・ボウルにて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。協会は「21世紀の音楽世界において卓越した地位を維持することに全力を注ぐために、約130名のスタッフで構成され、アーティスティック・プランニング、マーケティング、プレス、デベロップメント、教育・コミュニティ、総務や人事のセクションに分かれて運営されている。

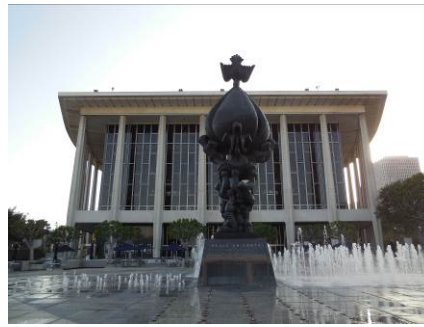
2009年、LA Philは当時28歳のドゥダメルを音楽監督として迎えた。ベネズエラ出身のドゥダメルは、住人の約半数がヒスパニック系であるロサンゼルスに即刻通じ合うものがあつた。LA Philに33年勤務するヴィオラ奏者のリチャード・エレジーノ氏は4名の指揮者の下で活動してきたが、「グスターボがスペイン語を話す指揮者だからこそ、ヒスパニック・コミュニティに影響を及ぼした」と語り、「(会長兼代表取締役の) デボラがグスターボを連れてきたことを大きく評価する」と言う。

またドゥダメルこそが、後述するロサンゼルス・ユース・オーケストラ (Youth Orchestra Los Angeles、以下「YOLA」) を発足させる機動力となった。ドゥダメルはオーケストラを「コミュニティのメタファー」と見立て、自らのベネズエラでのエル・システム (El Sistema) の経験に基づき、アートが社会変革に与える重要性を強調している。

2. 教育/地域プログラム

(1) 教育/地域プログラムの実施の経緯と目的

1919年の創立時から、LA Philは教育/地域プログラムを提供してきた。90年以上前にユース・コンサートのシリーズとして始まったものが、多様な教育/地域プログラムへと発展した。それらを通じて、社会的、経済的、または音楽的に多様な背景をもつ幅広い人々の人生が、音楽によって変わるような体験を提供している。教育/地域プログラムでは、無料または低価格のコンサートや、音楽プログラム、ワークショップなどを提供し、2012-2013年シーズンには12万人以上の生徒、教師、家族、若手の音楽家、そして聴衆に届けている。また、ロサンゼルス郡政府 (Los Angeles County Supervisor)



2003年にオープンしたLA Philの活動拠点であるウォルト・ディズニー・コンサートホール。2,265席所有のワインヤードスタイルとなっている。(左)

かつてLA Philが活動拠点としていたドロシー・チャンドラー・パビリオンは、ウォルト・ディズニー・コンサートホールに隣接しており、現在も総合芸術施設として活用されている。(右)

や社会福祉組織とのパートナーシップにより、3万人以上の人々にオーケストラへの招待券が配布されている。

教育/地域プログラムのミッションは、「LA Philによって演奏された音楽へのアクセスを増やし、理解を深めることで子どもと大人の音楽への情熱を育む」ことであり、次のような教育哲学を掲げている。

「LA Philは生きた音楽の深く変容させる体験を信じている。年齢やバックグラウンドに関係なく全ての人々のための革新的な音楽教育プログラムを創作することに全力を傾けている。私達のプログラムは、世界レベルの音楽家とクリエイティブなプログラムへのアクセスを可能にしている。フィルハーモニックは音楽教育のリーダーシップをとることと、ロサンゼルス市の公立学校における全ての生徒のためのアート教育を回復できるように努力することに専念する。」

また学習については、以下のような哲学を持っている。

「時間をかけて能動的に学ぶことを通して、個人が知識を構築していくと考えている。そのため、多様な学習スタイルに取り組めるプログラムを設計し、参加者が音楽を演奏し、新しい音楽的アイデアを模索し、既にある知識を元に構築し、他の人と彼らの考えを共有し、音楽体験を熟考し、自分自身の音楽的意味合いを作り上げるために複数の機会を提供する。この哲学は子どもであれ、大人であれ、音楽の初心者、またはプロであれ、すべての関わる人に当てはまる。」

これに関して、子どもたち、若い音楽家、大人のコンサート観客や教師について、それぞれの学習項目を次のように挙げている。

① 子どもたち

- LA Philのプログラムと彼らの今までの経験を関連づける
- 個人で、またはグループで学ぶ
- 複数の視点から音楽的アイデアを学ぶ
- 両親、教師、またカリキュラムの資料からのサポートを受けて音楽体験を考える

② 若い音楽家

- LA Philの音楽家、指揮者、ゲストアーティスト、作曲家やティーチング・アーティストというプロの音楽家の多様なグループから学ぶ
- 1対1、セクション、オーケストラやバンドの中で学ぶ
- 新しいレパートリーや演奏テクニックを模索する
- 時間をかけた音楽的発達を熟考する

③ 大人のコンサート観客

- 個人的関連をもつ音楽体験を追求する
- コン서트前や後のプログラムで音楽家や音楽学者と交流する
- 音楽を学ぶ多様な方法を学ぶ
- 演奏された音楽の歴史的、文化的背景について学ぶ
- 他の人とコンサートの体験について話し合う

④ 教師

- 生徒たちが期待されていることを理解できるように、明確なゴールをはっきりと伝える
- 生徒たちが既に知っていることに音楽の内容を関連させる
- 生徒たちのユニークな視点を引き出すために、フリーアンサーの質問をする
- 生徒たちの思考や創作プロセスについて一緒に熟考する

ベネズエラの画期的な音楽教育、エル・システマにより育ったグスターボ・ドゥダメルを音楽監督に迎えることにより、今ではLA Philの教育/地域プログラムの中心となるユース・オーケストラ、YOLAが発足した。これにより、LA Philがベネズエラ以外でのエル・システマにおけるリーダーシップをとることになった。

(2) 教育/地域プログラムの構成と内容

① 教育プログラム

○ YOLA (Youth Orchestra Los Angeles)

YOLAはLA Philのイニシアチブにより、2007年に創立された。LA Philのコミュニティパートナーと共にサービスの行き届いていない地域にユース・オーケストラを作るプロジェクトで、子どもたちに、オーディションなしで、楽器のレッスンとアンサンブル演奏の機会を無料で提供するプログラムを推進している。YOLAはドゥダメ



ユース・オーケストラ・フェスティバルで演奏するYOLA。© 2013 Los Angeles Philharmonic Association

ルの青少年期を形成に深く関わりをもつベネズエラの音楽教育、エル・システマに感化され発足し、オーケストラが「協調的な共同体のコミュニティの真のモデル」になるという信念のもとに創立された。

○ YOLA at EXPO

2007年に南ロサンゼルスにあるエキスポ・パーク（過去にロサンゼルスオリンピックのメイン会場となった公園）の一部であるエキスポ・センターにおいて発足したYOLAのプログラム。週4-5日参加する2歳から17歳までの生徒により、3つのレベルのオーケストラ（初心者、中級、上級）、幼稚園のプログラム、メンター（師弟）制度、グループレッスン、室内楽や保護者のアンサンブルなどが形成された。YOLA at EXPOはハーモニー・プロジェクト、エキスポ・センターとLA Phil、のパートナーシップによる。約300名の生徒が参加。

○ YOLA at HOLA

2010年にランバート地区でハート・オブ・ロサンゼルス(HOLA)とのコラボレーションによって発足した、YOLAの2つ目のプログラム。6歳から14歳の生徒に学校が終わった後に、1週間に15時間のオーケストラの集中レッスンを週5回無料で提供している。YOLA at HOLAは80名の弦楽器を弾く1年生と40名の木管楽器が金管楽器を演奏する4年生の120名のオーケストラと

して開始され、2013年には240名の生徒が参加。

○ YOLA近隣(Neighborhood)プロジェクト

LA Philが既に行っていた教育とコミュニティプログラム（学校プログラム、近隣コンサート、YOLA）を進化させプロジェクト。このプロジェクトの目的は、文化のあふれる近隣地域をつくり、子どもたちが芸術的に、そして学業でも十分に学べるようにすることで、大人も自分自身の芸術的な潜在能力を探索し、コミュニティとしての創造性に投資できるようにすることである。合計で約1万人の生徒、保護者やコミュニティのメンバーが参加。

○ スクール・レジデンシー

LA Philと選ばれた小学校が長期的な関係を築き、学校での音楽を学習する環境を強化するもの。パートナーシップは6週または9週のレジデンシーであり、コンサートへの参加や生徒が音楽をつくる体験などを提供する。このレジデンシーはYOLA近隣プロジェクトの一部として存在している。約170名の教師と3,350名の生徒が参加。

○ ユース・オーケストラ指導プログラム

学校やその他のユース・オーケストラとLA Philを指導においてつなぐプログラムである。16のオーケストラは2年間のプログラムへ参加し、コーチングのセッション



「青少年のためのトヨタ・シンフォニー」の様子。© 2013 Los Angeles Philharmonic Association

ンやマスタークラスを受けることができ、そのうちの4つのオーケストラにはディズニー・ホールで演奏する機会を与えられる。約1,150名の生徒が参加。

② コミュニティプログラム

○ 青少年のためのトヨタ・シンフォニー

青少年のためのトヨタ・シンフォニーは、5歳から11歳のための子ども達とその家族のために特別に作られたプログラムを演奏する8つのコンサート(4回シリーズのプログラムを各2回公演)。無料のプレコンサートの活動として、図画工作、歌やダンス、そして物語の読み聞かせなどがある。約16,000名の聴衆が参加。

○ 学校のためのシンフォニー

LA Phil、そして中学生・高校生で形成された地域のベストチームによるディズニー・ホールでの演奏を、小学生が無料で体験できる。このプログラムに応募した先生は準備のためのワークショップへの参加が必要であり、演奏される音楽をカリキュラムに統合することで、コンサートへの理解が深まるように設計されている。約1万3,500名の生徒と先生が参加。

○ オープン・リハーサル

LA Philによるコンサートのリハーサルという稀な機会に生徒や先生が参加することができるプログラム。オー

ケストラの教育部門が参加者にレパートリーと作曲家についての情報を提供し、リハーサルのプロセスも説明する。LA Philのパートナーである小学校と高校、また選ばれたユース・オーケストラや大学からも参加する。1,000人以上の生徒と教師が参加。

○ 近隣とコミュニティのコンサート

LA Philのコミュニティ・コンサートは、オーケストラ、室内楽、ジャズなどの演奏が教会、コミュニティセンターや地域の場所にて無料で提供される。約2,000名の地域住民が参加。スペイン語が堪能な楽団員のヴァイオリン奏者のミッチェル・ニューマンもコンサートのホストを務め、演奏する。彼いわく、普段コンサートに足を運ぶことが困難な低所得層の地域住民の反応はとてよいと言う。

○ コミュニティ・コンサート・コネクション

LA Philは、低所得者、若者、高齢者など、コンサートに来ることが困難な人々に招待券を配布している。こうした人々を支援する非営利団体は、申請書を提出し、市や郡のどの地区で団体が活動しているのかという基準で選ばれたのち、LA Philのコンサートへの招待券を受理できる。シニアセンター、ホームレスのシェルター、児童養護施設、ボーイスカウトとガールスカウト、また宗教団体などである。16,000以上のチケットが毎年



グスターボ・ドゥダメルとYOLA at EXPO室内楽オーケストラ。© 2013 Los Angeles Philharmonic Association

100以上の社会福祉組織を通じて配布される。

(3) 教育/地域プログラムの効果と評価

① プログラム自体の効果と評価

2007年に発足してから、YOLAのプログラムは飛躍的に広がり、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。全ての教育/地域プログラムについては評価がなされ、改善が施される。YOLAに関しては、以下のような厳格な査定がなされている。

- 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によって、満足状況(身体的、精神的、社会的に健康であること)と音楽への理解力を計量し、プログラムをどのように効率的に進めていくか、また生徒たちの進歩をはっきりと描くのに役立っている
- 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

南カリフォルニア大学のBrain and Creativity Instituteとの研究は、2012年9月から5年間にわたって子どもの脳発達に音楽訓練がどのような感情、社会、そして認知作用をもたらすかを調査するものである。Brain and Creativity Instituteのディクターは心理学と脳科学の教

授で、自らも音楽家である神経科学者の教授や音楽大学の教授とはじめとして、大学院生やリサーチアシスタントがYOLAの子どもたちや家族と直接関わり、査定のためにデータを収集する。

また、YOLAとHOLAの究極のゴールは「精力的で集中した音楽プログラムが、近隣やコミュニティに何をもたらすことができるか、その成功を示すことだ」と教育・コミュニティ部門のDirector of Educational Initiativeのグレッチェン・ニールセンは米国の音楽専門誌「STRINGS」に語っている。

② オーケストラの経営や楽団員に与える効果

教育・コミュニティ部門のDirector of Educational Initiativeのニールセン氏によると、教育/地域プログラムはオーケストラの芸術面に次のように関与している。

- 大人の聴衆向けのプログラムを教育/地域プログラムに関連させる。定期シリーズで演奏されるレパートリーを家族コンサートなどで使う。
- プロの音楽家とエル・システム方式で学んだ生徒と一緒に演奏する室内楽コンサートを開催する。
- YOLAのプログラムなどのマスタークラスのコーチをLA Philの音楽家が担当する。

また、LA Philは聴衆と接する機会を増やすため「カジュアル・フライデー」として、ドレスアップしていない楽



YOLA at EXPO(上)、YOLA at HOLA(中央・下)のリハーサルの様子。
© 2013 Los Angeles Philharmonic Association



団員が、休憩中に聴衆に向かって演奏プログラムとの個人的なつながりを話したり、演奏後ステージに残って、観客からの質問に答えたりする機会を設けた。また、コンサート後にはディズニー・ホールに設置されたバーで、観客は楽団員と談話もできるようになっている。このような変化について、LA Philでヴァイオリンを26年演奏しているニューマン氏は「今ではコンサートの聴衆の中に知っている人を見つけられます。家族や友達のために演奏している気になるし、コミュニティを作り上げているようです」と言う。「もはや聴衆にどのように接したらよいのかを知らずに、あるいは子どもたちのためのコンサートをどうやってやればいいのかを知らずに済んだ時代は終わったのです」と語り、観客と接点をもつこと、そしてそれよりオーケストラがコミュニティにとって重要な意味をなすように努めることの大切さを強調する。

コミュニティプログラムへの参加は、ボランティアに頼るものではない。事務局が楽団員に対して、きちんとした報酬体系を設定することによって安定したプログラムができるとニューマン氏は話す。YOLAで子どもたちの指導に携わっているヴィオラ奏者のエレジー・ノ氏も、報酬のためにやっているのではないことを強調する。LA Philによるベネズエラのツアーでエル・システムを見学した際に、極度の貧困の中で音楽を学ぶ子どもたちに接して「音楽はただの喜びの種ではなく、将来であり、希望である」ことを悟った時、「自分は助けなければならない、何かしなくてははいけない」と思ったと熱く語る。

(4) 教育/地域プログラムの運営

①プログラムを担当する組織体制

LA Philの教育・コミュニティ部門は、Director of Educational InitiativeとDirector of Community and Government Affairsという2つのディレクター職が設置され、前者はアーティスティック・プランニングの部長、後者は最高業務責任者(Chief Operating Officer, COO)に報告するようになっている。2人の下にはYOLA、スクールプログラム、若手音楽家のプログラム、青少年のコンサート、教育とコミュニティイベントという5つの部門をそれぞれ統括するマネージャーが置かれている。2人のディレクター制でありながらも、お互いの上司と週ごとのミーティングで話すので、緊張関係にはないと言う。

この2人のディレクター職が設けられた背景には、LA Philがミュージック・センターの一部であり、ひいてはロサンゼルス郡の所有であることに深く関わっている。ディズニー・ホールは、郡の敷地に建設され、地下駐車場は郡の資金によって建設された。夏期のコンサートが開催されているハリウッド・ボールも郡の所有物であり、協会は郡からコンサートのために賃借している。Director of Community and Government Affairsのレニー・ブースティンによると、協会は「郡に属する有権者に仕える義務があり、そのためには郡の5つの地区においてサービスが行き届かない地域の生徒たちにも、LA Philが役に立っていることを示さなければならない」と言い、自分の仕事は「自分たちのことを良く思ってほしい政府関連の人たちという特有の聴衆に向けての広報活動のようなもの」と話す。



音楽監督のグスターボ・ドゥダメル(左)と会長兼代表取締役のデボラ・ボーダ(右)。© 2013 Los Angeles Philharmonic Association

また近年の教育部門の変化として、Director of Educational Initiativesのニールセン氏は、「教育を支援するのを助け、組織の更に中心に近づくようになった」として次の2つの重要なマネージメントの変化を挙げている。

- 教育に強い情熱を持った音楽監督を起用したこと。
- アーティスティック部門の下に教育部門を設置したこと。

7年ほど前に、教育ディレクターは最高業務責任者に報告していたが、それがアーティスティック・プランニングの部長へ変わった。それにより組織のアーティスティック・ビジョンと直接的関わりをもてるようになった。今では教育部門はLA Philのアーティスティック面とより良い関わりがあり、代表取締役とも直接連絡がとれるようになった。

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、とブースティン氏は話す。

エクスポ・センターは既に管理能力があり、YOLAのため場所もあった。またハーモニー・プロジェクトのミッションはサービスの行き届かない地域に無料で音楽教育を提供することであり、教師を雇うシステムが整って

いた。そこに、LA Philがアンサンブルとオーケストラという考えを持ち込んだことで、エクスポ・センターとハーモニー・プロジェクトとLA Philの3組織によるパートナーシップを構築した。このユニークなパートナーシップについて、ブースティン氏は、「結婚のようで、道のりは平坦ではないけど、同じ目標を目指している。時々結婚カウンセリングも必要」と説明する。YOLAの2つ目のプロジェクトでは、パートナーをハート・オブ・ロサンゼルス(HOLA)の1つだけとした。オーケストラ中心のプログラムに興味をもっていたHOLAはスペースと管理能力をLA Philに提供することができる立場にあったからである。

② ティーチング・アーティスト

これらのプログラムで指導を行っているのは、LA Philの楽団員ではなく、協会に雇用されたティーチング・アーティストである。フリーランスのプロの音楽家によって成立しているティーチング・アーティストは、「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LA Philのミッションの重要な担い手である。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たティーチング・アーティストはレベルの高い音楽家であり、教えた経験を持ち、教師として成長したいという願望がある人たちである。そのため、年に30時間ほどの専門能力開発に参加する必要がある。



合計で約1万人の生徒、保護者やコミュニティのメンバーが参加するYOLA近隣(Neighborhood)プロジェクト。© 2013 Los Angeles Philharmonic Association

ティーチング・アーティストはYOLAにおいて、ハーモニー・プロジェクトやHOLAとコラボレーションするために雇われている。またユース・オーケストラの指導プログラムでは、LA Philのティーチング・アーティストと一緒に生徒たちの個人での音楽の才能とアンサンブルでの才能を伸ばすことに専念する。

楽団員が教育/地域プログラムに従事する際には、始めにマネージメントから新しいプロジェクトについての説明があり、興味がある人は教育・コミュニティ部門のスタッフにどのプロジェクトに参加したいかを伝える方法をとっている。コミュニティ・コンサートでは楽団員がスタッフと相談しながらレパートリーを決定するが、基本的には楽団員の能力に任されている。

教育・コミュニティ部門は、「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」という会長兼代表取締役のボードの信念を貫くために、プログラムを形成し、高いレベルの楽団員、ティーチング・アーティスト、パートナー組織との潤滑な関係により、質の高い教育/地域プログラムを遂行している。

③ 予算や資金調達

アメリカでは音楽教育への連邦政府または州政府からの助成金がなくなったため、LA Philは出資者へ働き

かけ、YOLAのプロジェクトを進めた。50の学校、財団や芸術団体から成る「ステークホルダー・ネットワーク」を構築し、資金を賄っている。

また無料のコミュニティ・コンサートは、財団やロサンゼルス郡アーツコミッションなどからの助成金で賄っている。ロサンゼルス市の文化部からの助成金は年々少なくなっているが、ブースティン氏は「自分達には助成金がなくてもやっていける体制を見つけ出す能力がある」と語る。

ヴァイオリン奏者のニューマン氏は、常に寄付を引き寄せる事務局のマネージメント能力に感心している。寄付を集める方法として、ただ単にチャイコフスキーの曲を演奏するというだけでなく、チャイコフスキーの作品のプロジェクトとして、他の組織とパートナーシップを組み、チャイコフスキーに関連した室内楽や講演を行うことで「観客だけでなく、お金も呼び込める」と語る。

LA Philの教育/地域プログラムへの資金提供者の2011-2012年のリストには以下のような名が掲載されている。25万ドル以上として、アネンバーグ財団、フィデリティ・インベストメント、ロサンゼルス・フィルハーモニック・コミティーなどの6団体、15万ドル以上25万ドル未満にはジェームズ・アーバイン財団、ウォルト・ディズニー・カンパニー、ロサンゼルス郡アーツコミッションなど

の5団体が挙げられる、資金提供者には財団、金融関係が目立つなか、トヨタ・モーター・セールスや、個人名としてはドゥダメルも名を連ねている。

(5) その他:現在の課題、今後の方向性

教育/地域プログラムにおける現在の課題として、5点を挙げるができる。

1点目は、他の団体とのコラボレーションである。LA PhilがYOLAやHOLAを計画した時に、エル・システムをモデルとしたプログラムを採用した。しかし、既に成果を挙げているプログラムが存在しているアメリカでは、既存のプログラムとどのようにコラボレーションするのが課題となった。その結果、他の団体とのコラボレーションという形を選択するに至った。

2点目は、YOLAの3つ目の拠点の搜索が挙げられる。エキスポ・センター、HOLAに続き、能力、スペース、資源のあるパートナーを見つけるのは簡単でない。エキスポ・センターでは、現在以上のスペースの確保は不可能で、HOLAでは、今まで以上の成長を管理できる能力がないため、プログラムの成長を遅らせている。LA Philが思っていたほど早くプログラムを拡大できないことが課題となっている。

3点目として、プログラムの持続可能性も課題となっている。ブースティン氏が言うには、これらの教育/地域プログラムを続行していくのは「資源だけの問題でなく、(人々の)関心の持続時間もある」として、人々の新しいものへと意識が移る速度の早さを危惧する。

そして4点目が、音楽教育の消滅に対する危機感である。「プロのオーケストラは、音楽教師と学校での音楽教育の代わりになれるものでもなく、なるべきでもない」と語るニールセン氏は、学校での芸術教育の機会が少なくなるにつれて、音楽の基礎をオーケストラが提供するように求められるプレッシャーが、ますます強くなることを危惧している。「LA Philは幅広く、深いプログラムを提供しつつ、必要に応じて学校と連携するが、このような難しい教育事情であっても、学校での音楽教育にとってかわるようなことはしない」と力説する。とは言うものの、ブースティン氏は、音楽監督のドゥダメルと会長兼代表取締役のボーダが教育に熱心であり、



LA Philが資源に富んでいることから、「教育プログラムを提供するのに一番良い立ち位置にいる」と強調した。

また楽団員の立場から、ヴァイオリン奏者のニューマン氏は事務局との関係の重要性を挙げる。事務局は最高のオーケストラを作り出そうと努力し、楽団員の報酬も良いが、それに見合ったものを要求すると言う。逆に、他の多くのオーケストラのように、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。事務局と楽団員の間に良い関係がもたれることが重要である、と強調する。

日本のオーケストラへの助言として、「聴衆でも音楽家でも、彼らの快適と思うところから始めなければならない」とブースティン氏は言う。音楽家が個人的に、または小さなアンサンブルで「何をしたいか、何を学びたいか」を問うことが大切だと語り、音楽家が自分達の知っていること以上をさせようと、強制してはいけないことを強調する。

また、アメリカではコミュニティ活動としてoutreachという言葉が使われてきたが、今ではengagementという言葉に取って代わった。「outreachは『こんなに良いものを持っているから、あげましょう』という意味であるのに比べ、engagementは両方向である」とブースティン氏は言い、お互いに耳を傾けて、両方から歩み寄る姿勢である、と語る。「アドバイスできることとしたら、engagementに飛び込むこと。そうすればアメリカが過去20年やってきた過ちの繰り返しを避けることができる」と力説する。

2. パシフィック交響楽団 | Pacific Symphony

面会日:2013年2月20日

面会者:Molly Pontin (Director of Community Arts Participation),

Beth Brooks (Vice President of Marketing and Public

1. オーケストラの概要

パシフィック交響楽団(Pacific Symphony)は、1978年に指揮者キース・クラークを中心に、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成立したコミュニティオーケストラとして発足した。現在年間予算は1,600万ドルで、過去40年にアメリカで設立されたオーケストラの中では最大規模となった。また、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、カリフォルニア州ではロサンゼルス・フィルハーモニック、サンフランシスコ交響楽団に次いで3番目の予算規模を誇る。2012-2013シーズンに34周年を迎えるパシフィック交響楽団は、今年で就任23年目になる音楽監督カール・セント＝クレアに率いられ、年間100以上のコンサートを開催し、地域に根付いたプログラムでオレンジ郡に住む275,000人以上の観客を魅了している。

「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パシフィック交響楽団は、2010年に刊行されたアメリカ・オーケストラ連盟による研究「勇敢な行路(Fearless Journeys)」において、アメリカで最も革新的な5つのオーケストラの1つとして選ばれている。その背景には、パシフィック交響楽団がオーケストラのために書かれた名作の演奏と同様に、今日の若くて定評のある作曲家を奨励しつつ、オーケストラのレパートリーを充実させることに専念していることが1つとして挙げられる。その目標を達成するために、「アメリカン・コンポーザー・フェスティバル(ACF)」を毎年開催し、アメリカの作曲家をテーマとして掲げている。

2006-2007シーズンからは1,700席を有する新設のレネー・ヘンリー・シーガーストロム・コンサートホール(Renée and Henry Segerstrom Concert Hall)に移転してコンサートを開催している。それまではコンサートホールではなく大型劇場でコンサートが開催されていた。新しいホールでは客席空間の外周に張り巡らされた

128ものコンクリートと木製の可変式のドアを、「トーン・マイスター」と呼ばれるスタッフがコンサートのプログラムによって調整し、最適の音響を提供できるように設計されている。また夏期にはアウトドアのベライゾン・ワイヤレス野外劇場(Verizon Wireless Amphitheater)にてサマーコンサートを1987年より行っている。

オーケストラの理事会には2人の楽団員が配置されている。約47名のスタッフで構成され、アーティスティック・オーケストラ運営、財務・総務・IT、マーケティング・PR、デベロップメント、教育・コミュニティのセクションに分かれて運営されている。

2. 教育・地域プログラム

(1) 教育・地域プログラム実施の経緯と目的

パシフィック交響楽団を他のオーケストラと一線を画し、「革新的オーケストラ」と言わしめる2番目の理由は、予算の10分の1を占める教育やコミュニティへの取り組みである。数々のプログラムを通じて、オレンジ郡に在住する子供から高齢者を含めた50,000人以上に音楽プログラムを提供している。パシフィック交響楽団の教育・コミュニティ・エンゲージメントプログラムは、以下の3つの目的を掲げている。

- 年齢や社会経済的背景に関わらず、全ての人にパシフィック交響楽団を紹介する
- 子ども達と成人が音楽とアートに関わりもち、深められるような動機付けを行う
- 交響楽団とその楽団員へのアクセスを増やす
- 数ある教育/地域プログラムは次の4つの原則に根付いている。
- 楽団員やインストラクターと多角的で深みのある交流を参加者に提供する
- 多様性を持った参加者のグループに貢献する
- 主にオレンジ郡の居住者に貢献する
- 全ての教育プログラムのクロス・プロモーションを促し、パシフィック交響楽団との生涯にわたる関係を築く

教育・コミュニティエンゲージメント部門の、コミュニティアート参加ディレクター(Director of Community Arts Participation)であるモーリー・ポンティンによると、以前

シーガストローム・コンサートホールで演奏するパシフィック交響楽団(左)とユースアンサンブルの弦楽合奏団(右)。



は公立学校のカリキュラムに音楽を残そうと奮闘していたが、その奮闘も報われなかったため、「オーケストラが音楽のカリキュラムを後継している、と言える」と説明する。そもそもコミュニティオーケストラとして発足したパシフィック交響楽団には、常に教育/地域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上、音楽監督カール・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/地域プログラムが発足した。ポンティン氏は「カール(・セント＝クレア)は人が好きで、みんなに音楽を好きになってほしいと願っているので、『こうすべき』という垣根を作らないし、それをオーケストラも知っています。だからこそ、オーケストラもコミュニティに対してオープンなのです」と話す。またセント＝クレア自身がコミュニティの居住者であり、子どもたちが地域の学校へ通っていることもあり、音楽監督が「このコミュニティに真の関係を持っていることは、大きな意味を持っています」とポンティン氏は力説する。

(2) 教育/地域プログラムの構成と内容

① 教育プログラム

○ アーツ・エクスプレス (arts-X-press)

2001年に創設された、オレンジ郡の教師らによって推薦された150名の6年生から7年生(日本の中学1年生)を対象にした5日間の夏期宿泊プログラム。アート教育者やパシフィック交響楽団の楽団員を含む地域のアーティストをインストラクターとして迎え、生徒達のアートへの没頭を促進するプログラムで、3週間にわたり3セッション開催される。

この教育プログラム発足の背景には、「若者の人生に大きな影響をもたらすと同時にコミュニティに耐久性のある大きなインパクトをもたらす芸術を基盤としたプログラムを構築する」という音楽監督のセント＝クレアのビジョンがあり、創設以来プログラムの運営に深く携わっている。現在約3分2の生徒が女子であり、この比率は学校のアートクラスの比率とほぼ同様である。参加費は675ドルであり、いかなる生徒も経済的理由で参加を拒否されることのないよう、学費援助の制度が設けられている。

○ クラス・アクト・プログラム (Class Act Program)

パシフィック交響楽団とオレンジ郡にある30の小学校との包括的な交響曲に関する教育パートナーシップで、小学校は競争率の高い申請手続きを経て選ばれる。1994年に5,000名の生徒のために開始されたこのプログラムは、2012年度には17,000名の生徒と5,000人の両親、教師、スタッフが参加する規模へと成長している。

このプログラムでは、選ばれた学校において、パシフィック交響楽団の楽団員によるオーケストラの曲についてのレッスンが1学年の間に5回提供される。生徒やその家族たちに交響曲への認識を高め、関わりを深めるように、その年取り上げた作曲家の作品を通じて、メロディー、リズム、ハーモニー、音楽形式という4つのコンセプトの1つが順次学べるように設計されている。5月の終わりまたは6月初めには、その年の作曲家の曲が演奏されるユース・コンサート鑑賞のため、「クラス・アクト」とその他の生徒達をバスでコンサートホールへ招待する。2012-2013年度は「永遠の想像力」と題してカミーユ・サン＝サーンスの楽曲が取り上げられる。

クラス・アクト・プログラムのミッションは以下の5点となっている。

- オレンジ郡にある学校コミュニティとパシフィック交響楽団との親密な関係を構築する
- プロの音楽家との継続的な交流を通じて、学校での音楽学習の質を向上させ、学習機会を強化する
- 芸術を通して生涯にわたる学習の基盤を構築する
- コンサートとゲストアーティストの環境に繰り返し触れることで、学校の学習環境を強化する
- 教室におけるアートの指導と体験の手助けをする

クラス・アクト・プログラムでは1年度に5回の音楽家の訪問のため、週1回の音楽授業と同じ影響をもたらすことはできない。そのために、ユースアンサンブルなど学校外で生徒たちが参加できる活動を促している。

○ パシフィック交響楽団ユースアンサンブル

コミュニティの6年生から12年生(日本の高校3年生)の学生に演奏トレーニングを提供する主旨で、以下の3つのアンサンブルが構成されている。

【パシフィック交響楽団ユース・オーケストラ】



アーツ・エクスプレスでの保護者対象のプレゼンテーションの様子(左)と5日間の夏季宿泊プログラム(右)。

準指揮者であるマキシム・アシュケナージが指揮するユース・オーケストラには100名を超えるメンバーが所属し、オーケストラの経験と卓越した教育の機会を与え、楽団員からの指導を通して、パシフィック交響楽団と深いつながりを構築している。

【パシフィック交響楽団ユース木管アンサンブル】

音楽監督ジョシュ・ローチに率いられたこのユースアンサンブルは、木管楽器と打楽器を演奏する才能のある生徒に、卓越した音楽を追求する機会を提供している。

【パシフィック交響楽団サンティアゴ弦楽合奏団】

音楽教育者アイリーン・クロウエセンが指揮する弦楽合奏団は、11歳から15歳の生徒を対象に質の高い教育と演奏経験を提供している。

セント=クレアはアーティストック・アドバイザーとして、3つのアンサンブルの活動に関わっている。生徒達はセクションの指導、マスタークラスなどを通じて楽団員と交流する。参加するには年1度6月に行われるオーディションを通過する必要がある。メンバーシップを得るためには参加費が必要だが、ユースアンサンブルは75%までの経済的援助が行われ、月払い制度も用意されている。ユース・オーケストラとユース木管アンサンブルの参加費は975ドルで、サンティアゴ弦楽合奏団は650ドルである。9月から5月のシーズンには毎週リハーサルが行われ、シーガーストローム・コンサートホールや他の会場で演奏が披露される。2012-2013年シーズンにおいて、70の学校の生徒がパシフィック交響楽団ユースアンサンブルに所属している。

その他にも教育プログラムとして、5歳から11歳を対象とした子供たちと家族のための45分間のコンサートが年に5回の土曜日に開催されている。

② 地域プログラム

○ ハート・ストリングス (Heartstrings)

オレンジ郡に居住する子どもたちとその家族、また他のコミュニティのメンバーでパシフィック交響楽団のコンサートに参加できない人々を対象として、招待券や、時にはコンサートホールまでの移動手段を提供するプログラム。所得レベルと地域という2つの基準よ

て選ばれたパートナー組織には、サンタアナ・ボーイズ&ガールズクラブ、オレンジ郡小児病院などがあり、過去にはホームレス・シェルターや薬物・アルコール依存症のリハビリ施設にも招待券を配布している。

パシフィック交響楽団の平均的なコンサート観客は80%が白人で、60歳以上である。その他のチケットが購入できないような人たちに手を差し伸べようとする、ラテンアメリカからの移民が主にターゲットに当てはまるが、オレンジ郡は人種や文化が入り混じっているため、「ラテンアメリカの子どもたち」というように、人種で選択するのではなく、社会経済的レベル(所得レベル)と地域という基準で招待券の配布を決定している。

○ “OC Can You Play With US?”

オレンジ郡に住む22歳以上のアマチュア音楽家がパシフィック交響楽団の楽団員と同じステージに立ち、セント=クレアの指揮によって演奏ができるユニークなプログラム。2000年に発足したこのプログラムには、オーディションによる選抜ではなく、申込書の先着順により参加でき、参加決定者は60ドルの参加費を支払う。2日に渡る4セッションにわたって、計180名のアマチュア音楽家がシーガーストローム・コンサートホールにてセント=クレアのもと、楽団員と共に演奏する機会を得る。2013年度の演奏曲目はドミトリ・ショスタコービッチ交響曲5番の第4楽章に決定している。参加者は他の場所で演奏できないような難しい曲を選択してほしい、と依頼するという。簡単でないことは分かっているが「自分のコミュニティアンサンブルではこんな曲を弾く機会はないから、頑張る」という人たちがほとんどである。

(3) 教育/地域プログラムの効果と評価

① プログラム自体の効果と評価

クラス・アクト・プログラムは、全米芸術基金とアメリカ・オーケストラ連盟によって選ばれた9つの模範プログラムのうちの1つとして高い評価を受けている。その他の教育プログラムを通し、音楽教育がほとんど消滅したアメリカにおける公立の学校教育へ貢献している。

オーケストラのマネージメントにおいては、教育/地域プログラムの評価として以下の点を測定基準としている。

“OC Can You Play With US?”の演奏の様子(右)と、隣り合わせで演奏するコンサートマスターと地域のアマチュアヴァイオリニスト(左)。



パシフィック交響楽団における教育/地域プログラムの評価指標

プログラム参加者の数		
参加者と過ごした時間数		
参加者の人口動態と組織	地理的	
	組織の種類	学校、自宅教育
		市または地方自治の組織
		社会的またはコミュニティサービスの組織
		青年団体
		アートや文化団体
		コミュニティの音楽団体
	年齢	
	世帯所得	
	人種、民族	
投資の回収（費用対収入）	諸経費も費用に含める	
パシフィック交響楽団を初めて知った参加者の数		
オーケストラ音楽に関わりたいという願望を表した参加者の数	「オーケストラ音楽」とはオーケストラ、室内楽団またはオーケストラの楽器によって演奏される曲を指し、クラシック、ポップス、ジャズ、その他のジャンルを含む	
	「関わる」というのはコンサートに参加する、楽器を弾く、パシフィック交響楽団のボランティアになる、交響楽団へ寄付する、と定義される	
オーケストラ音楽に関わるようになった参加者の数		
既に音楽に携わっていて、音楽体験を継続または深めている参加者の数		
音楽に関連しない恩恵の増加(自尊心、規律、チームワークの技能、忍耐力、学業での成功など)		
参加者の満足感		
強化された音楽の知識やスキル		
雇用されたオーケストラの楽団員数		



音楽監督のカール・セント＝クレアは、必ず“OC Can You Play With Us?”の全員の演奏家と握手を交わす。

② オーケストラの経営や楽団員に与える効果

パシフィック交響楽団は、固定給制ではなく楽団員のサービスに対して支払う仕組み（per-service orchestra）であるため、リハーサルやコンサートと同様に、教育プログラムに対しても従事した楽団員に支払いが行われる。この仕組みはフリーランスで働く音楽家にとって好都合であり、自分の意志で教育プログラムに参加しないことも選択できる。以前は教育プログラムの仕事は楽団員の契約書に含まれていなかったが、最新の契約書には教育プログラムへの従事に関する項目が記載されるようになった。この5年間で契約書の多くの問題点が改善され、楽団員に公正になったという。教育/地域プログラムへ従事した際の給与体系は契約書に付随する2ページに、プログラムと活動別に（例えば、ユース・オーケストラのセクションを指導する、クラス・アクトに参加し、教授する、アーツ・エクスプレスのワークショップで教えるなど）表記されている。また、以前は教育プログラムの活動に対して、オーケストラ活動と同じ規則が適用されなかったが、今では時間厳守などオーケストラの参加と同じ条件が教育プログラムへの従事に適用されている。

楽団員は1年に1度、どの教育/地域プログラムに従事したいかを記載し、教育/地域エンゲージメント部門

が楽団員と面談を行った結果選拔し、その選択根拠を述べるというプロセスを踏む。マネジメントが教育プログラムに適任であると思われる人を選ぶのではなく、公平さを求めた楽団員のために、面談を行っている。しかしながら、中には教育プログラムに従事したいと思っても、適任でない楽団員もいるが、「面談の最初の5分で、（その楽団員が）13歳の子供と関わりを持てるかがわかる」、とポンティン氏は言う。またクラス・アクト・プログラムのように、楽団員が他の場所に行く折には、スタッフが必ず付き添う。それによって何か問題が生じた際に、実際に起こったことを把握でき、楽団員の評価もできる仕組みになっている。

“OC Can You Play With Us?”のプログラムでアマチュア音楽家と同じ舞台に立った楽団員は、その体験をとっても楽しんでいる。ポンティン氏によると「コミュニティに関わっていることや、一対一のエネルギーをもらうこと、自分達のことを尊敬している人たちから直接エネルギーをもらうことなどを気に入っている」と言う。

こうしたコメントは、アマチュアとの共演後の楽団員へのアンケートに基づいている。アンケートは9つの質問に1（異議を唱える）から6（とても賛成する）の評価尺度形式で、例えば以下のような項目について回答を求めている。

クラス・アクト・プログラムでコンサートホールへのバス送迎の様子。



- 側にいるアマチュア音楽家によって評価されたと思う
- アマチュア音楽家には難しすぎる曲であった
- アマチュア音楽家と一緒に演奏することで、エネルギーをもらった
- この経験から何も得なかった
- このようなイベントはパシフィック交響楽団をコミュニティでより評価してもらう助けになると思う
- このようなイベントは時間の無駄である
さらに、自由記述での質問には、
- 自分の生徒がイベントに参加したか、そうしたら何かフィードバックをもらったか
- 何か特に上手くいったと思うか
- どのように次回に向けて改善できるか

といった質問が並ぶ。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り、近年は楽団員を巻き込んでいくのが上手くなっているとポンティン氏は言う。

(4) 教育/地域プログラムの運営

① 教育/地域プログラムを担当する組織体制

パシフィック交響楽団の教育/地域エンゲージメント部は、部長の下、教育/地域エンゲージメント・ディレクター、コミュニティアート参加ディレクター、そして、教育マネージャーとコミュニティアート参加コーディネーターの5名から成り立つ。マーケティング部門やデベロップメント部門に比べて、最も少ないスタッフの数である。

教育/地域エンゲージメント部門はマーケティング部門と連携を綿密にしている。スタッフには教育部門とマーケティング部門の両方に報告する担当者が2年前から設けられていて、両部門の組織間連携役(liaison)となっている。教育マネージャーがその担当となり、マーケティング部門で隔週毎に行われる「エディトリアルボード」と呼ばれる編集ミーティングに参加し、マーケティング部門から教育部門への質問のメッセンジャーとなっている。また、マーケティング部門では非営利団体という立場から、公共的価値のあるストーリーを語ること

に熱心に取り組んでいるので、教育・コミュニティエンゲージメント部門は公共的価値の良い例となるため、最初に話を聞く部門でもある、とマーケティング部門の部長であるベス・ブルックス氏は語る。

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パシフィック交響楽団のコンサート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し、データを作成することで、その割引価格に対する反応の追跡が可能である。

また、ユース・オーケストラの生徒たちへの連絡について、10年前はポストカードや電話で行われていたが、いまや16～20歳の生徒にとってはフェイスブックが生活の中心となっており、フェイスブックへの送信一瞬にして終わるため、圧倒的に簡単になったとポンティン氏は語る。「今から10、20年後にはユース・オーケストラにいた子がコンサートのチケットを購入したというように、まっすぐな線が引けるようになるかもしれない」とソーシャルメディアのメリットを挙げる。

② 予算や資金調達

パシフィック交響楽団は、オーケストラの予算の10分の1である160万ドル(1億6千万円相当)の予算が教育/地域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。財源はオーケストラの公演と同様に、事業収入(教育プログラムの場合はユース・オーケストラへの参加料や、プログラムに参加する学校から支払われる費用)と寄付や助成金によって賄われる。コンサートの制作が30%のチケットの売上げと70%の寄付から成立しているのに比べて、経費がコンサートより小規模な教育/地域プログラムは40%の収入と60%の寄付や助成金によって賄われ、より高い自主財源の比率を保っている。助成金の例としては、ジェームズ・アーバイン財団のサポートにより発足したプログラムとして、“OC Can You Play With Us?”が挙げられる。



クラス・アクト・プログラムでコンサートホールに招かれたオレンジ郡の子どもたち。この活動が音楽への興味とパシフィック交響楽団との出会いの入口となる。

(5) その他：現在の課題、今後の方向性

教育/地域エンゲージメント部門の内部の問題として、「自分達の成果を褒め称えることに、あまりにも礼儀正しすぎる」とモンティン氏は指摘する。近隣のオーケストラであるロサンゼルス・フィルハーモニックではグスターボ・デュダメルが音楽監督に就任して以来、エル・システマをモデルとした音楽教育を華々しく開始し、「教育プログラムが成功した際に全世界に知らしめるロサンゼルス・フィルの陰になってしまう」ことを危惧する。

パシフィック交響楽団のマネージメントでは、「二重の収益マトリックス (dual bottom-line matrix)」という非営利団体のプログラムの分析手法を活用している(※画像を挿入)。横軸にあたる「収益」という1つの基準だけでなく、縦軸に「ミッション」を掲げることで、ミッションを果たすものではないが利益をもたらすプログラム(例えばポップスのコンサート)や、収益は上がらないがミッションにとって重要なプログラム(「ハート・ストリングス」プログラムなど)に分類することができる。数年前には、利益がなくミッションも果たしていないプログラムは削除したという。

多様な人種や民族グループと長期に渡って関係を深めることも、パシフィック交響楽団の課題の1つである。メキシコ人作曲家の、メキシコ人の指揮者によるプ

ログラムのコンサートでは、メキシコ人コミュニティに歓迎され多くの人が参加したが、その後はオーケストラのリピーターにならないという現象が起き、同じことがペルー音楽、シリア音楽などでも繰り返された。チケットを購入して一度は来た観客が、他のコンサートには戻ってこないのが問題となっている。

しかしそれ以前に、6～7千人のパシフィック交響楽団の定期会員を除く大多数のオレンジ郡の居住者が、なぜコンサートに足を運ばないのかという理由を分析するのは難しい、とポンティン氏は言う。「オーケストラの公共的価値が今話題となっていて、他のアートのようにオーケストラが人々に関係があるように、パシフィック交響楽団も努力しています」とポンティン氏は語る。そのために、民間財団からの助成金で、最近初めて正式な査定を専門家に依頼した。パシフィック交響楽団の教育プログラムの参加者に、コンサートが彼らの態度に何らかの変化を与えたかを尋ねるアンケートを基盤にした評価であり、「オーケストラがあるということはオレンジ郡にとって重要か」、「パシフィック交響楽団があるということはオレンジ郡にとって大切か」といった質問により構成されている。しかしながら、ポンティン氏は「ここでのチャレンジはコンサートや教育プログラムに来ない人たちのことをどうやって知ることができるか、なのです」と査定の課題も指摘する。



オレンジ郡に居住する子どもたちとその家族、また他のコミュニティのメンバーでパシフィック交響楽団のコンサートに参加できない人たちを対象とした「ハート・ストリングス」。所得レベルと地域という2つの基準によってパートナー組織を選択し、ミニコンサートを提供している。

ポンティン氏は過去の調査研究にある「楽器を弾いたことがある人はコンサートに来る可能性がずっと高い」という結果を挙げ、パシフィック交響楽団の教育プログラムに参加している子どもたちが、将来コンサートの観客として戻ってくることを期待している。しかし、クラシック音楽自体が人々にとって重要でなくなっていることが根本問題だと指摘する。1980年代にはクラシック・コンサートの平均的観客は50-55歳であり、その状態が続行したが、現在ではその世代はオーケストラのコンサートを鑑賞しない。どのように観客を引き寄せるかと考える際に、ポンティン氏はポピュラー音楽を楽しむ同僚の若者と比較して、「コンテンツ主義」対「体験重視」という視点に気付いた。つまりオーケストラは、今までは「このソリストで、このプログラムです」と言う傾向があったが、これからは「あなたの友達もここに来て、体験しています」というように、体験を重視することから始めてはどうか、とポンティン氏は考えている。

日本のオーケストラへのアドバイスとしては、まず少しずつ始めていくことだと、ポンティン氏は勧める。誰でも適応するには時間がかかるし、楽団員は変化を嫌がり、寄付者も変化を好まないからだ、と言う。「楽団員に教育活動をしてもらうのは、時には坂道でトラックを引っ張るようなもの」で、特にベテランの楽団員は「楽器を弾くだけで身を立てることができると思っている」と話す。しかしながら、最近ようやく音楽学校が事情を理解し、生徒達が市民との積極的な関与（community engagement）にもっと参加するように教育を始めたので、「10年後にどのような変化があるかに興味がある。オーケストラのオーディションが、曲の抜粋の演奏と授業の両方になった時に、本当の変化が見られるだろう」とポンティン氏は語る。

3. ロサンゼルス市文化事業局 | City of Los Angeles

Department of Cultural Affairs

面会日: 2013年2月21日

面会者: Joe Smoke (Grant Administration Division Director)

1. 文化事業局(Department of Cultural Affairs)の組織概要と目的

ロサンゼルス市文化事業局は、ロサンゼルス市の400万人の住人と年間2,500万人の旅行者の生活の質の向上を目的としている。この目的を達成するために、質の高い芸術と文化の体験を生み出し、支援している。文化事業局は美術展、地域の芸術イベント、また芸術関連の教室を市の所有施設で開催したり、後援したりしている。また他の非営利芸術団体がコミュニティ対象の芸術と文化サービスを提供するためのパートナーシップを築いている。その他、劇場を運営し、ロサンゼルス市にある劇場での上演の資金援助や、市のアートコレクションの管理、600以上の歴史的・文化的建造物の管理もしている。また、文化事業局の仕事の一環として、文化助成金の運営とパブリック・アートプロジェクトの管理がある。

米国における芸術及び芸術教育を促進する非営利組織であるAmericans for the Artsが発表した「Arts & Economic Prosperity IV」の2010年の統計によると、ロサンゼルス市では1,800万人の住民がアートや文化イベントに参加し、住民以外の旅行者などを加えると、合計2,100万人が参加している。この数は住民と年間旅行者の数から考慮すると、ほとんどの住民が年に6、7回は美術、音楽、映画フェスティバル、その他のパブリック・アートやレクチャーに参加している計算となる。

ロサンゼルス市政府には11,000名が雇用されており、文化事業局には事務局長の下、40名の常勤スタッフと70名のパートタイムのアート教育者、インターンやサポート・スタッフが勤務している。文化事業局の40名のうち、ダウントウンのオフィスに勤務しているのは20名ほどで、他の20名の雇用者は地域のアートセンターで働いている。

2013-2014年度の文化事業局の人件費を含む運営総予算は、1,100万ドル(11億円相当)の予算と、追加の2,200万ドル(22億円相当)の公的アート・ポートフォリオ(文化事業局でアートに3年サイクルで使われる財源。市が住宅開発者から徴収もので、25万ドル(2,500万円相当)以上の価値のある、非居住用の建物のコストの

2%に当たる)である。文化事業局の予算額は市全体の予算の微々たる割合であり、市の予算の大部分はロサンゼルス市の治安維持に使われている。

ロサンゼルス市文化事業局は以下の5つの部門によって成り立っている。

- 文化助成部門
- パブリック・アート部門
- コミュニティ・アート部門
- 特別プロジェクト部門
- マーケティング・デベロップメント部門

文化助成部門は1年に220万ドル(2億2千万円相当)以上の助成金を250以上のロサンゼルスで活躍するアーティストや非営利芸術団体に提供している。助成金は大規模団体、中規模団体、小規模団体、新興団体、青少年のための芸術と教育団体、フェスティバルやパレードのパートナーシップ、そして個人のアーティストに使われる。助成プログラムはNEA(全米芸術基金)で使われているモデルを基盤として1991年に開始され、2012-2013年度の助成予算は220万ドル(2億2千万円相当)となっている。過去5年間で32%減少しているが、助成するアーティストやアート団体の件数は減っていないため、1件あたりの助成金額が減少している。平均助成額は7,000ドル(70万円相当)ほどであり、ロサンゼルス・フィルハーモニックなどの大規模団体には平均より多い金額が助成されている。助成プログラムに15年ほど携わっているディレクターのジョー・スモーク氏は「私達は1つの団体に沢山費やさず、何か違ったものやユニークなことができる可能性を持つ団体に助成金を分けて使っています」と語る。

文化事業局による助成金の財源は市の一般予算には組み込まれておらず、市の短期滞在者税(通称「ホテル税」)によって賄われている。これは市のホテルに滞在する旅行者に課税される14%のルーム・チャージによる収入である。経済の悪化により、ロサンゼルスへの旅行者の数が減少すると、ホテル税の収入も下降し、結果的に助成金に回すことのできる金額も減少する。そのため、予算を増やすために「私達に何かロビー活動(lobbying、政策に影響を及ぼすための私的な政治活動)ができるわけではありません」とスモーク氏は説

明する。このホテル税による制度は助成金が開始された当初から導入されたものだが、その背景には「ロサンゼルス市は文化的な活気があるから、旅行者が訪れる。旅行者が芸術と文化を目当てにロサンゼルス市にまた戻ってくるように、旅行者から得られたお金をリサイクルするという考えがありました」と言う。文化事業局が設立される以前は、オーケストラなどに市から直接資金が授与されていたが、文化事業局の創立とともに、透明度を高めるためにこのような助成制度が設立された。

ロサンゼルスでは14%のホテル税のうち、観光局やステイブルズ・センター(1999年に完成したロサンゼルス・ダウンタウンにある屋内競技場)などに使用された後、ロサンゼルス市文化事業局にもたらされるのは1%に過ぎない。14%のうち1%がロサンゼルス市文化事業局に使用されるという制度は、交渉などによって変更されるものではない、とスモーク氏は語る。そのため、「ホテル税に加えて、何か公的資金があれば良いのですが」と言う。しかしながら「他の都市ではアートや文化に対する資金がほとんどないところもあるので、文句は言えません」と語る。

2. 助成プログラムの仕組みや内容

ロサンゼルス市文化事業局の助成プログラムの目的は、以下のようになっている。

- ロサンゼルス市の芸術と文化基盤を強化し、プロジェクト運営のための助成金やアート・プロジェクトの助成金を、新興または確立した非営利芸術団体、個人アーティストに提供することで、市の芸術環境の仕組みを構築する。
- ロサンゼルス市の多様な文化的な生活への活発的な参加を促す、質の高い団体やアート・プロジェクトを支援する。
- 文化的に多様な参加や異文化交流を積極的に発展させるサービスを支援する。
- 無料または利用しやすい方法で提供されている活動で、ロサンゼルス市内で地理的に分散している芸術的試みや団体を助長し、支援する。

ロサンゼルス市文化事業局からの助成金は次のようなものに使われる

- ロサンゼルス市内で開催されるアートマネジメントやサービス、文化、歴史、ダンス、野外フェスティバルやパレード、文学、メディア、音楽、複合的アート、演劇、伝統的またはフォークアート、ビジュアルまたはデザインアートに関する公益プロジェクト

ロサンゼルス市文化事業局は、音楽など芸術に関する大規模、中規模、小規模団体、そして新興組織と音楽の野外フェスティバルを助成している。また個人アーティストにも助成金や奨学金を授与している。団体としての申請書が一番多いのは音楽と演劇であり、個人のアーティストからの申請が最も多いは視覚芸術とメディア・アートである。様々な規模や種類のオーケストラ団体は、文化事業局から定期的に助成金を受け取っている。

大規模団体は年間予算が80万ドル(8千万円相当)以上、中規模団体は年間予算が10万ドル(1千万円相当)から80万ドル(8千万円相当)未満から、小規模団体は予算が1万ドル(100万円相当)から10万ドル(1千万円相当)未満と定義されている。申請可能な女性金額は、以下のとおりとなっている。

- 大規模団体:直近会計年度の予算の10%まで申請可能、助成限度額は15万ドル(1,500万円相当)
- 中規模団体:直近会計年度の予算の10%まで申請可能、助成限度額は5万ドル(500万円相当)
- 小規模団体:直近会計年度の予算の20%まで申請可能、助成限度額は1万ドル(100万円相当)

助成金を申請した団体は、申請金額と同じ額だけ団体自身で賄う規定(マッチング・グラント方式)となっている。この同額として賄うのは、現金以外に現金と現物寄付との組み合わせでもよいが、現物寄付(寄付された空間、必需品、ボランティアサービスなど)は同額となる5割を超過してはならない、と規定されている。

助成金申請団体の資格条件は以下の通りである。

- 主要な目的が芸術や文化サービスを提供する非営利団体であること、またはアート団体とパートナーシップを組み、野外フェスティバルやパレードをする慈善団体であること
- 設立目的(ミッション・ステートメント)に芸術または文化に重点が置かれていること

- ロサンゼルス郡に本部があること
- 1年以上のアート・プログラムの実績があること

ターゲットコミュニティとして、ロサンゼルス市においてサービスが行き届いていない地域住民へ貢献している企画であれば、申請書の審査において追加のポイントが得られる。この背景について「市の中心部でほとんどの文化的なイベントが開催されるので、地域のコミュニティがもっと活発になるようにしています」とスモーク氏は言う。

申請書の審査には同分野の専門家による査定制度を採用している。文化事業局によって質問と履歴書により選抜されたアーティスト、アート・アドミニストレーター、芸術教育者やその他の専門家がパネリストとなり、助成金申請書の査定を行う。パネリストは各カテゴリーによって専門分野、性別、地理的知識や文化的理解などを考慮して選ばれる。パネリストは申請書を全て読み、プロジェクトが助成金を得るに足りるかを検討し、数字のスコアをつけた上、コメントを残す。文化事業局が作成した100ポイントのスコア（スコアシートの詳細は後述する）に、各パネリスト個別にスコアをつけた後で、ミーティングの場で他の専門家と論議を行い、そこでスコアの平均が換算され、ランキングが決定される。ミーティングには文化事業局のスタッフが立ち会う。「専門家に依頼するのは、議会議員が音楽に関して何も知らないかもしれないからです」とスモーク氏は述べる。

政府からの助成金は弁済方法をとっている。スモーク氏によると、助成金を授与された個人や団体は、契約書により弁済方法が定められ、プロジェクト開始から50%分の費用の詳細を文化事業局に請求書として提出することにより、その分の費用が返済される。その後、プロジェクトとしてのイベントが開催されたら、その証拠としてのパンフレット、写真やビデオを提出することで、個人や団体は費用の残り50%を受け取る。その際費用の詳細の提出は必要とされない。この弁済方法について、スモーク氏は「始めに費用を受け取りたいと思うでしょうが、そのようには設定されていません。開催されなかったイベントに対して支払うことがない方法なので、私達にとって不利になることはありません」と説明する。また、助成金申請のための無料のワークショップが文

化事業局のスタッフによって開催されている。

3. 助成プログラムの具体例(Toyota Symphonies for Youth)

青少年のためのトヨタ・シンフォニーはロサンゼルス・フィルハーモニックが子どもたちのために行っているプログラムの1つで、5歳から11歳の子どもたちとその家族向けのオーケストラのコンサート。土曜日の朝に開催され、無料のプレコンサート活動として、図画工作、歌やダンス、物語の読み聞かせなどがある。2011-2012年度では約16,000名が参加している。

2010年に開催された「Beethoven's in the House」と題したプログラムの助成申請時に、ロサンゼルス・フィルは小学校の教師に向けて書かれた72ページのマニュアルを添付した。このマニュアルには、ベートーベンについて、付属CDに収録された音楽について、ウォルト・ディズニー・コンサートホールについてなどの説明が書かれており、子どもたちをコンサートに連れてくる前に、どのように授業でベートーベンの曲を扱うか、学年ごとに使う語彙やアクティビティを交えて書かれている。またオーケストラを編成する楽器についての説明がなされ、リズム、テンポ、メロディー、ハーモニーといった音楽の基礎知識についても書かれている。これらの予備知識を踏まえた上で、子どもたちがコンサートを楽しめるように、教師たちが準備するためのマニュアルである。

ロサンゼルス・フィルが開催する青少年のためのトヨタ・シンフォニーへの助成金申請書は高い評価を受け、審査した専門家たちは次のような自由記述のコメントを残している。

- 経験を積んだスタッフ、素晴らしいアーティスト、プログラムによって影響が及ぶ子どもの数が卓越している。
- 申請書に添付されていた子どもからの感謝状が素晴らしい。
- 一流のオーケストラに加え、コミュニティでのパートナーシップを築いているのが良い。
- 招待券によって普段は来られない人たちがコンサートに参加できるのは素晴らしい。

- ロサンゼルス・フィルの高齢者や子どものための革新的なプログラムの1つ。

スモーク氏は、教師が子どもたちの経験を活かせるような準備をしているかに気を配ると言い「社会見学のような体験では困ります。学習と体験の間に何らかのつながりがあるかを確かめています」と説明する。その点において、ロサンゼルス・フィルによる青少年のためのトヨタ・シンフォニーは教師をきちんとトレーニングしている、と評価する。また、「ロサンゼルス・フィルは市のサポートの正当性を立証するデータや統計をきちんと提出し、トヨタ・シンフォニーの助成金のためにマッチさせなければならない必要最低額をずっと上回る個人支援額を提示し、また請求書や年次報告書における事実をいつも証明しています」と称賛する。

4. 助成プログラムの評価、モニタリング方法

専門家によるパネリストが申請評価に使う前述のスコアシートは、次の4つの基準に分類される設問から成り立っている。

○ 管理能力

- 申請書がきちんと準備されていたか
- 文化事業局の助成への申請は適切か
- 事務局スタッフの仕事スキルのレベル
- 理事会の人事の専門性
- 提案された予算が公平であるものか 等

○ 革新的アイデア

- プロジェクトが創造的であるか
- 組織の文脈において生産的か
- 現実的であるか
- 戦略的であるか
- 提示された目的を達成できる見込みがあるか 等

○ インパクト

- 提案されたプロジェクトが文化的理解を深めるものであるか
- サービスの行き届かない地域に提供されるか
- 教育的インパクトがあるか
- 1人あたりのコストがどれくらいか
- 生徒へのカリキュラムがあるか 等

○ 質とコミュニティとのパートナーシップ

- コミュニティの取り込み方、コラボレーションの有無
- 雇用・ボランティアの機会
- アートのクオリティ
- 過去の実績
- 申請者がロサンゼルスユニークなアート環境を代表しているか 等

以上の4項目で各25点満点、合計で100点となる。多くの設問は「模範となる」、「良い」、「平均的」、「弱い」、「他の申請書と比べて優位性がない」の中から選ぶようになっている。またなども問われる。またスタッフは、パネリストのスコアシートに書かれたコメントなどについて申請者からの問い合わせにも答える。

5. 課題と今後の方向性

ロサンゼルス市を訪れる旅行者の数が近年減少していることで、助成金の財源であるホテル税収入の減少が一番の課題となっている。ロサンゼルス市文化事業局創設当初の1991年には220万ドル(2億2千万円相当)だった助成予算は、旅行者数の増加を受けて2007年には560万ドル(5億6千万円相当)まで上昇したが、2012-2013年には、不景気の影響により、助成創設当初と同じ220万ドル(2億2千万円相当)まで減少している。「市民として、自分の支払った税が芸術と文化に全く使われず、警察と消防に使われてしまうのはどうかと思うのです」とスモーク氏は言う。文化事業局が支援する助成金1ドルに対して、助成交付団体はそれ以上を自ら賄うので、「市は同等なパートナーですらなく、助成することで効果が3倍にもしてくれている」。それを考えると「個人的には年間1ドルでも多く芸術と文化に対して投資できれば」と言う。