

## 第2部

## 調査結果

---

# I 国内オーケストラに関する調査

# A. アンケート調査

## 1. アンケート調査の実施要領

### (1) 調査の手法

- 調査の対象:公益社団法人日本オーケストラ連盟の正会員団体 25団体
- 配布・回収方法:各団体への郵送、後日ファックスにて回収
- 有効回答数:23件、回収率:92.0%
- 実施時期:2012年2月

### (2) 調査項目

- 事務局の管理職における役職別、採用形態別、年齢層別の人数
- 事務局の業務担当部課における事業系・総務系の平均部課数
- 事務局の業務担当部課における採用形態別、年齢層別の人数
- 楽団運営の課題(6段階評価、特に深刻な課題3位)
- 課題の改善や解決のために取り組まれた方策、状況変化
- 今後の国内オーケストラ運営の環境変化
- 環境が悪化した場合の国内オーケストラへの影響、具体的に考えられる影響
- 今後国内のオーケストラが取り組むべき事

### (3) 基本分析軸の設定

- アンケート調査結果の集計・分析にあたっては、回答の傾向に差が出ると考えられる「組織の年間の予算規模」、「在京または地方オーケストラ」、「予算に占める公的資金の割合」、「事業が自主公演中心または依頼公演中心」の4つを集計・分析の柱(基本分析軸)として設定した。
- 基本分析軸の詳細は、下表のとおりである。

| 基本分析軸                            | 項目     | 回収数 | 占有率   |
|----------------------------------|--------|-----|-------|
| 全体                               |        | 23  | —     |
| 組織の年間の予算規模 <sup>※1</sup>         | 10億円未満 | 13  | 56.5% |
|                                  | 10億円以上 | 10  | 43.5% |
| 在京または地方オーケストラ                    | 在京     | 9   | 39.1% |
|                                  | 地方     | 14  | 60.9% |
| 予算に占める公的資金の割合 <sup>※2</sup>      | 1/3未満  | 12  | 52.2% |
|                                  | 1/3以上  | 11  | 47.8% |
| 事業が自主公演中心または依頼公演中心 <sup>※3</sup> | 自主公演中心 | 7   | 30.4% |
|                                  | 依頼公演中心 | 16  | 69.6% |

※1 (公社)日本オーケストラ連盟「日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑2012」より、「オーケストラの実績」から事業活動支出合計を参照して分類。

※2 (公社)日本オーケストラ連盟「日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑2011」より、「オーケストラの実績」から事業活動支出合計における公的支援の割合を算出して分類。

※3 (公社)日本オーケストラ連盟「日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑2011」より、「オーケストラの実績」から自主公演と依頼公演の回数を比較して分類。

## 2. 調査結果の要旨

国内のオーケストラの、事務局体制、楽団運営の課題、今後の見通し、以上の3項目についてアンケート調査を行った結果から、国内のオーケストラの実態について考察した。

- 事務局体制:事務局の人員数は個別の楽団によって差があるものの、楽団の属性による採用形態の違いが明確となった。例えば管理職の場合、同じ楽団からの「生え抜き」タイプの管理職は在京の楽団には多いものの、地方の楽団には少ないといった傾向や、業務担当者の場合、「プロパー」採用は年間予算規模の大きな楽団には多いが、予算規模の小さな楽団では少ないといった傾向が見られる。
- 楽団運営の課題:「依頼公演の収入の減少／不足」が最も深刻な課題となっており、「楽団員の雇用面での課題」や「職員数の不足」といった課題が続いた。収入不足が雇用に影響を及ぼしていると考えられる。自由記述では「公益法人化」、「雇用・給与体系」、「ファンドレイジング」といったキーワードが数多く見られており、今後の持続可能な経営のあり方を模索している姿勢が浮かび上がっている。
- 今後の見通し:「今後、国内のオーケストラの運営の環境は、どのように変化していくと思いますか」という設問に対して、「悪化する可能性が高い」とする見方が23楽団のうち22楽団という結果となっており、その影響として「収入に深刻な影響がでる」と考えている楽団が9割となっている。また、回答した全ての楽団が、今後、取り組むべきこととして、「演奏技術や音楽性を向上させ、優れた音楽を提供すること」、「入門コンサートなどに取り組み、音楽ファン層を拡大させること」、「地域課題や青少年の健全育成等の取組、社会の理解の獲得」、「楽団の個性やブランド創り」の4項目を選択している。

以上の結果から、オーケストラの活動を支える事務局体制の中で、どのような専門性や経験を有する人材を配置して育成するべきなのか、楽団の成り立ちや経営基盤のあり方の違いによって、事務局のキャパシティ・ビルディング(能力形成)に差が表れている。そうした中、厳しい経済情勢を受けた収入不足に直面したことで、持続可能な楽団運営を暗中模索しているものの、今後の見通しについては、いずれの楽団も非常に高い危機感を感じていることが明らかとなった。

項目ごとの調査結果の要旨は、以下のとおりである。

### (1) 事務局体制

- 事務局の組織構成を伺ったところ、管理職の1楽団あたりの平均人数は、事務局長級は0.8人、部長級が2.3人、課長級が0.5人、その他が0.3人となっている。

- 管理職における採用形態別の平均人数を見ると、最も多い採用形態は同じ楽団内からの「生え抜き」タイプで1楽団あたり1.7人となっている。「出向」タイプは1.1人、「専門家・外部」タイプは1.0人となっている。(図1)

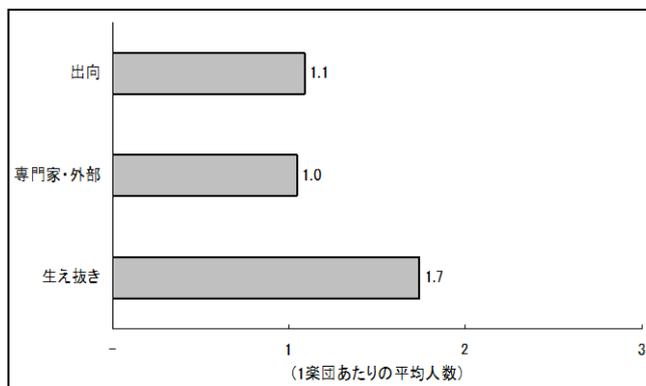


図1 管理職における採用形態別の平均人数

- 「生え抜き」タイプの管理職は、在京オーケストラと地方オーケストラで平均人数に差があり、在京では2.8人、地方は1.1人となっている。また、「出向」タイプの管理職は、予算に占める公的資金の割合によって差が

表れ、公的資金が1/3以上で平均人数が1.8人と、1/3未満の0.4人を大きく上回っている。

- 事務局の業務担当部課を事業系と総務系とに分類し、その部課数を比較すると、1楽団あたりの平均部課数は事業系が2.5、総務系が1.1となっている。また、事業系の平均部課数は、在京オーケストラでは3.7、地方オーケストラでは1.7と差が見られる。
- 業務担当者の採用形態では、「プロパー」が8.2人で圧倒的に多い。次いで「非正規」が3.6人、「出向」は0.7人となっている。予算規模によって「プロパー」の平均人数に差が見られ、10億円未満では6.1人だが、10億円以上では10.9人となっている。

## (2) 楽団運営の課題

- 楽団運営の課題について、18の選択肢を挙げて、それぞれ6段階(0＝問題ない…5＝深刻な問題だ)で課題の深刻度を伺った。平均して最も深刻度の高い項目は「依頼公演の収入の減少／不足」で3.83となっている。次いで「楽団員の雇用面での課題」(3.74)、「職員数の不足」(3.70)となっている。

| 項目                         | 1位 | 2位 | 3位 | 総計 |
|----------------------------|----|----|----|----|
| 依頼公演の収入の減少／不足              | 9  |    |    | 9  |
| スポンサーや協賛、助成金などの収入の減少／不足    | 4  | 7  | 1  | 12 |
| 事業費や給与支出等の過大／増加            | 3  | 2  | 1  | 6  |
| 職員数の不足                     | 2  | 2  | 3  | 7  |
| 会員数や入場者数など自主公演の収入の減少／不足    | 2  |    |    | 2  |
| 楽団員の雇用面での課題                | 1  | 3  | 3  | 7  |
| 親会社(企業や地方公共団体)からの補助金の減少／不足 | 1  | 2  | 2  | 5  |
| 社会のニーズや環境変化に対する対応面の課題      | 1  |    | 2  | 3  |
| 楽団運営の専門家の不在／不足             |    | 2  | 5  | 7  |
| 若手職員の育成の課題                 |    | 1  | 2  | 3  |
| ユニオンとの課題                   |    | 1  |    | 1  |
| 楽団員と事務局のコミュニケーション不足        |    | 1  |    | 1  |
| 事務局業務の近代化、標準化の課題           |    | 1  |    | 1  |
| 職員の新規採用が困難、高齢化の課題          |    | 1  |    | 1  |
| 理事会や評議員の理解や協力を課題           |    |    | 1  | 1  |
| 総計                         | 23 | 23 | 20 | 66 |

図2 楽団運営の課題(特に深刻な課題3位)

- 楽団運営の課題についての18の選択肢から、特に深刻な課題と感じる項目を順に3つまで回答していただいた。1位が最も多かったのは「依頼公演の収入の減少／不足」で、9件の回答すべてが1位となっている。次いで1位の回答が多く、2位の回答も最も多いのが「スポンサーや協賛、助成金などの収入の減少／不足」となっている。(図2)

- 楽団が抱えていた課題に取り組まれた方策や状況の変化について、自由記述で回答していただいた。記述の中で言及の多いテーマやキーワード別に整理すると、「公益法人化」、「雇用・給与体系」、「ファンドレイジング」、「業務効率化」、「営業開拓」、「コミュニケーション」などを挙げる事ができる。

- 「公益法人化」は法制度の改正によって対応が求められたものだが、それ自体が課題解決ではなく、むしろそのことを契機として、余儀なく様々な課題に向き合わざるを得ない状況となったことが見受けられる。「雇用・給与体系」と「ファンドレイジング」は、今後の持続可能な経営のあり方を模索する動向として注目される。

## (3) 今後の見通し

- 「今後、国内のオーケストラの運営の環境は、どのように変化していくと思いますか」という設問に対して、「悪化する可能性が高い」とする見方が23楽団のうち22楽団(95.7%)だった。

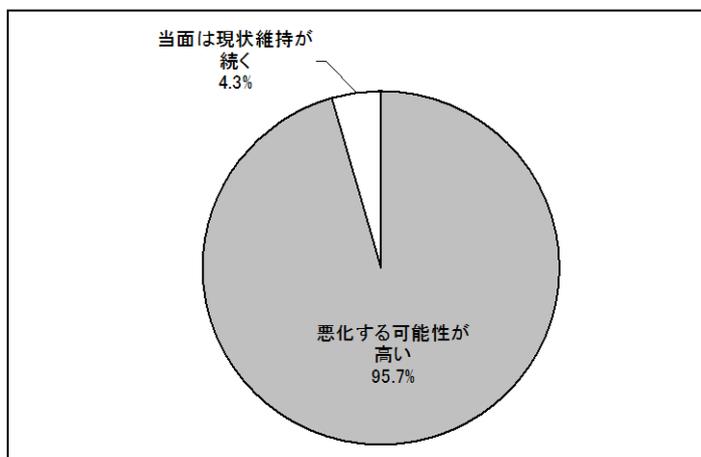


図3 今後の国内オーケストラ運営の環境変化

「当面は現状維持が続く」が1団体、「良くなる可能性が高い」という選択肢はゼロ回答だった。  
(図3)

- 環境が悪化した場合の国内オーケストラの影響では、「収入に深刻な影響がでる」が87.0%、次いで「雇用に深刻な影響がでる」(73.9%)、「プログラムの内容に影響がでる」(52.2%)となっている。

- 環境が悪化した場合の具体的に考えられる影響として選択肢6項目を挙げたところ、最も多い回答は「楽団員の給与水準が低下する楽団の増加」(78.3%)、次いで「指揮者やソリスト、曲目の見直し等のコストの削減」(69.6%)、「解散や楽団員の解雇に追い込まれる楽団の発生」(65.2%)という順になっている。

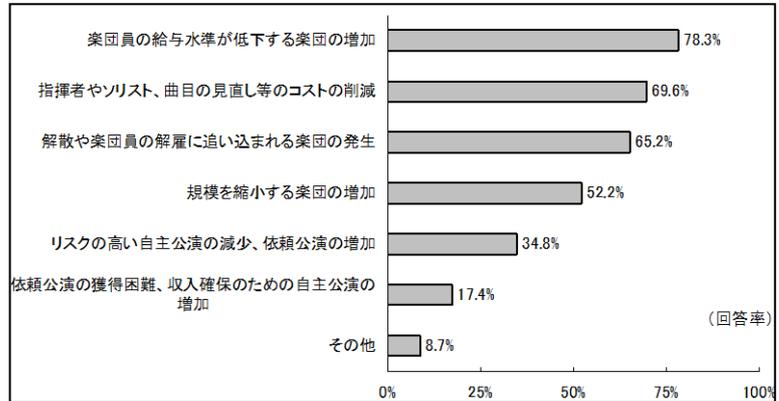


図4 環境が悪化した場合に具体的に考えられる影響

- とくに、予算全体に占める公的資金の割合が1/3以上の楽団では、90.9%が「楽団員の給与水準が低下する楽団の増加」を選択し、在京オーケストラの88.9%が「解散や楽団員の解雇に追い込まれる楽団の発生」を選択している。

- 今後、国内のオーケストラはどのような事に取り組むべきだと思うか、11の選択肢から複数を選択していただいた(「各々の団体に合った取組を行うこと」とする1楽団を除いて集計)。「演奏技術や音楽性を向上させ、優れた音楽を提供すること」、「入門コンサートなどに取り組み、音楽ファン層を拡大させること」、「地域課題や青少年の健全育成等の取組、社会の理解の獲得」、「楽団の個性やブランド創り」の4項目は全ての楽団が取り組むべき事としている。

- 今後の国内オーケストラが取り組むべき事をオーケストラの属性ごとに見る。在京・地方オーケストラで違いが見えたのは、「レパートリーの拡大」で、「取り組むべき」と考えているのは在京オーケストラが100%、地方オーケストラが57.1%と差が表れており、同じく「レパートリーの拡大」について、予算全体における公的資金の割合が1/3以上の楽団(90.9%)と、1/3未満の楽団(54.5%)との間でも差が見られる。また、「地域を拡大、活動の多様化」では、自主公演を中心とする楽団(85.7%)と、依頼公演を中心とする楽団(53.3%)で差が見られる。

- 今後、国内のオーケストラが特に取り組むべき事と考える項目を11の選択肢の中から順に3つまで回答していただいた。1位の回答が最も多いのは「演奏技術や音楽性の向上、優れた音楽の提供」で、11件のうち10件は1位に挙げられている。「地域課題や青少年の健全育成等の取組、社会の理解の獲得」と「寄附金、協

|                                 | 1位 | 2位 | 3位 | 総計 |
|---------------------------------|----|----|----|----|
| 演奏技術や音楽性の向上、優れた音楽の提供            | 10 | 1  |    | 11 |
| 地域課題や青少年の健全育成等の取組、社会の理解の獲得      | 3  | 6  | 3  | 12 |
| 楽団の個性やブランド創り                    | 2  | 6  |    | 8  |
| 寄附金、協賛金、助成金等のファンドレイジングの取組       | 2  | 4  | 6  | 12 |
| 入門コンサート等の取組、音楽ファン層の拡大           | 2  | 2  |    | 4  |
| 観客の動向変化の把握、マーケティングの取組           | 1  | 1  | 2  | 4  |
| 地元などの地域住民とのコミュニケーション活動の充実       | 1  |    | 3  | 4  |
| 自治体や企業、他ジャンルとの連携強化、新たな活動の創出     |    | 1  | 4  | 5  |
| 古典派、ロマン派、現代曲、コンサートオペラ等レパートリーの拡大 |    |    | 1  | 1  |
| 総計                              | 21 | 21 | 19 | 61 |

図5 今後国内のオーケストラが取り組むべき事(とくに取り組むべき事3位)

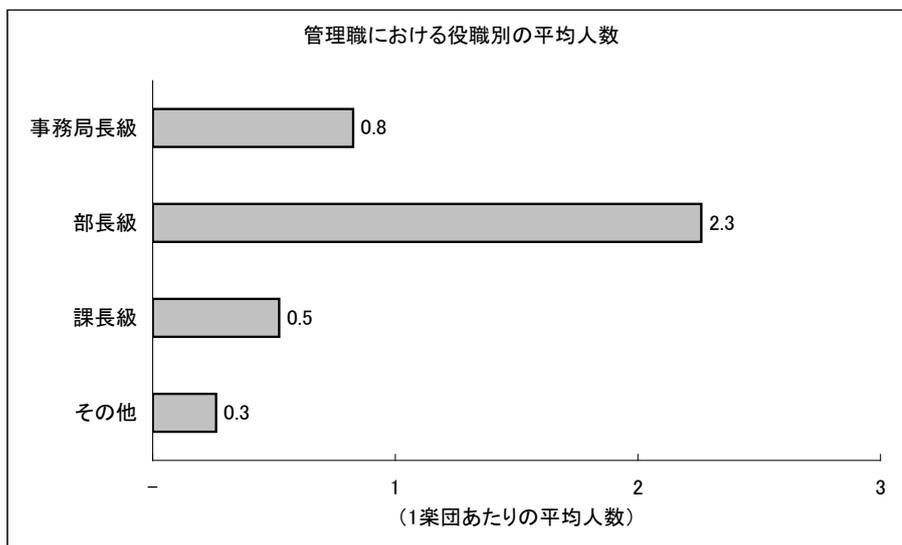
賛金、助成金等のファンドレイジングの取組」は、いずれも12件の回答があったものの、「地域課題…」が2位で挙げる件数が多く、「寄附金…」では3位に挙げる件数が多かった。また、「楽団の個性やブランド創り」の回答数は8件で「寄附金…」の12件を下回っているが、「楽団の個性…」の方が「寄附金…」よりも2位に挙げる件数が多かった。

### 3. 調査結果

国内のオーケストラの実態  
事務局 ①管理職の構成

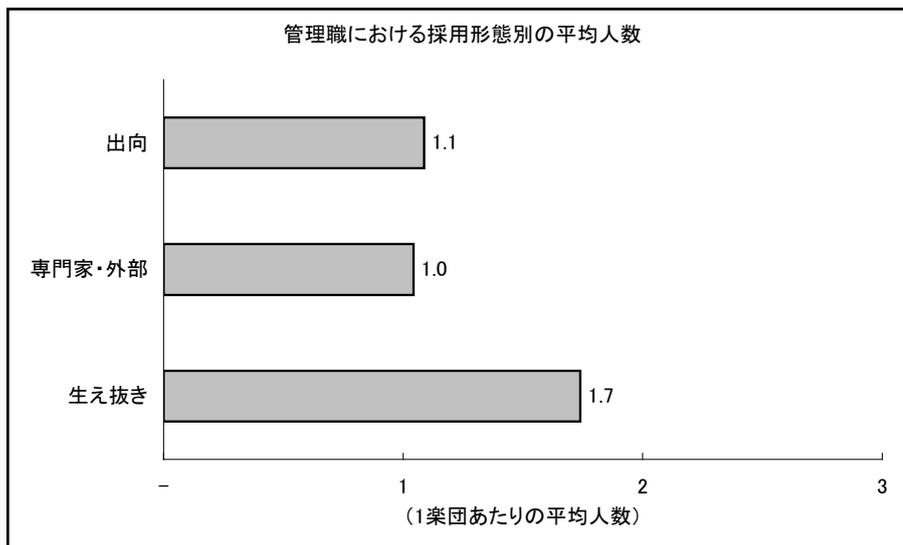
#### 管理職における役職別の平均人数

事務局の組織構成(理事職、ステージマネージャー、ライブラリーは除く)を伺ったところ、管理職の1楽団あたりの平均人数は、事務局長級(事務局長、楽団長など)は0.8人、部長級(事務局次長、部長、ゼネラルマネージャー、プロデューサーなど)が2.3人、課長級(副部長、部次長、課長など)が0.5人、その他(委員、参事、主幹など)が0.3人となっている。部長級の平均人数については組織の予算規模の違いによって差が表れており、10億円未満の楽団では1.4人、10億円以上の楽団では3.4人となっている。また、事業が自主公演中心の団体と依頼公演中心の団体の間にも差があり、自主公演中心の楽団では3.4人、依頼公演中心の楽団では1.8人となっている。



|        | 事務局長級     | 部長級       | 課長級       | その他      | 団体数       |
|--------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 総計     | 19<br>0.8 | 52<br>2.3 | 12<br>0.5 | 6<br>0.3 | 23<br>1.0 |
| 10億円未満 | 11<br>0.8 | 18<br>1.4 | 10<br>0.8 | 3<br>0.2 | 13<br>1.0 |
| 10億円以上 | 8<br>0.8  | 34<br>3.4 | 2<br>0.2  | 3<br>0.3 | 10<br>1.0 |
| 在京     | 7<br>0.8  | 28<br>3.1 | 1<br>0.1  | 3<br>0.3 | 9<br>1.0  |
| 地方     | 12<br>0.9 | 24<br>1.7 | 11<br>0.8 | 3<br>0.2 | 14<br>1.0 |
| 1/3未満  | 10<br>0.8 | 31<br>2.6 | 4<br>0.3  | 3<br>0.3 | 12<br>1.0 |
| 1/3以上  | 9<br>0.8  | 21<br>1.9 | 8<br>0.7  | 3<br>0.3 | 11<br>1.0 |
| 自主     | 4<br>0.6  | 24<br>3.4 | 3<br>0.4  | 3<br>0.4 | 7<br>1.0  |
| 依頼     | 15<br>0.9 | 28<br>1.8 | 9<br>0.6  | 3<br>0.2 | 16<br>1.0 |

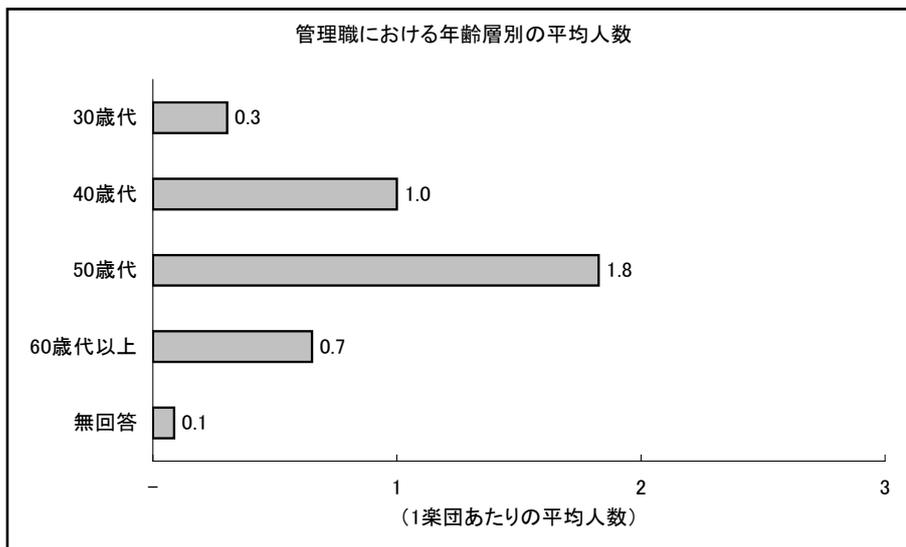
管理職における採用形態別の平均人数を見ると、最も多い採用形態は同じ楽団内からの「生え抜き」タイプで1楽団あたり1.7人となっている。「出向」タイプは1.1人、「専門家・外部」タイプは1.0人となっている。  
「生え抜き」タイプの管理職は、在京オーケストラと地方オーケストラで平均人数に差があり、在京では2.8人、地方は1.1人となっている。また、「出向」タイプの管理職は、予算に占める公的資金の割合によって差が表れ、公的資金が1/3以上で平均人数が1.8人と、1/3未満の0.4人を大きく上回っている。



(上段:実数/下段:1楽団あたりの平均人数)

|        | 出向        | 専門家・外部    | 生え抜き      | 団体数       |
|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 総計     | 25<br>1.1 | 24<br>1.0 | 40<br>1.7 | 23<br>1.0 |
| 10億円未満 | 14<br>1.1 | 11<br>0.8 | 17<br>1.3 | 13<br>1.0 |
| 10億円以上 | 11<br>1.1 | 13<br>1.3 | 23<br>2.3 | 10<br>1.0 |
| 在京     | 6<br>0.7  | 8<br>0.9  | 25<br>2.8 | 9<br>1.0  |
| 地方     | 19<br>1.4 | 16<br>1.1 | 15<br>1.1 | 14<br>1.0 |
| 1/3未満  | 5<br>0.4  | 12<br>1.0 | 31<br>2.6 | 12<br>1.0 |
| 1/3以上  | 20<br>1.8 | 12<br>1.1 | 9<br>0.8  | 11<br>1.0 |
| 自主     | 12<br>1.7 | 9<br>1.3  | 13<br>1.9 | 7<br>1.0  |
| 依頼     | 13<br>0.8 | 15<br>0.9 | 27<br>1.7 | 16<br>1.0 |

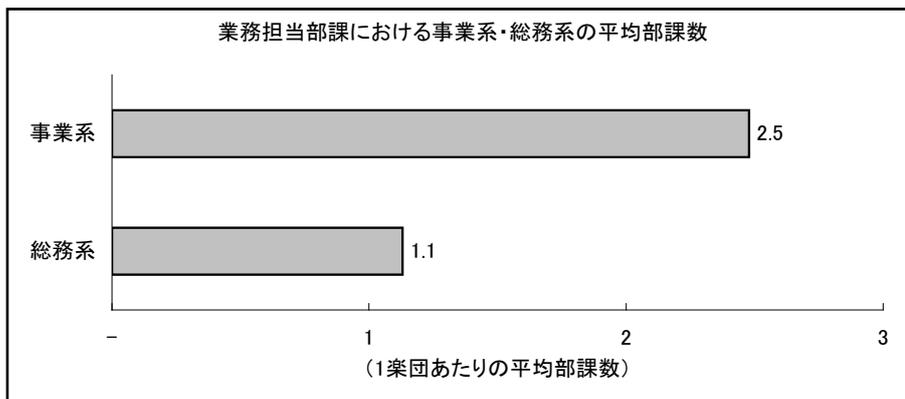
管理職における年齢層を1楽団あたりの平均人数で見ると、50歳代が最も多く1.8人、次いで40歳代が1.0人、60歳代以上が0.7人、30歳代が0.3人となっている。  
50歳代の管理職については、事業を自主公演中心に行う楽団では平均2.7人だが、依頼公演中心の楽団では1.4人となっている。



(上段:実数/下段:1楽団あたりの平均人数)

|        | 30歳代     | 40歳代      | 50歳代      | 60歳代以上    | 無回答      | 団体数       |
|--------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 総計     | 7<br>0.3 | 23<br>1.0 | 42<br>1.8 | 15<br>0.7 | 2<br>0.1 | 23<br>1.0 |
| 10億円未満 | 5<br>0.4 | 10<br>0.8 | 18<br>1.4 | 7<br>0.5  | 2<br>0.2 | 13<br>1.0 |
| 10億円以上 | 2<br>0.2 | 13<br>1.3 | 24<br>2.4 | 8<br>0.8  | 0        | 10<br>1.0 |
| 在京     | 2<br>0.2 | 10<br>1.1 | 22<br>2.4 | 5<br>0.6  | 0        | 9<br>1.0  |
| 地方     | 5<br>0.4 | 13<br>0.9 | 20<br>1.4 | 10<br>0.7 | 2<br>0.1 | 14<br>1.0 |
| 1/3未満  | 3<br>0.3 | 16<br>1.3 | 24<br>2.0 | 5<br>0.4  | 0        | 12<br>1.0 |
| 1/3以上  | 4<br>0.4 | 7<br>0.6  | 18<br>1.6 | 10<br>0.9 | 2<br>0.2 | 11<br>1.0 |
| 自主     | 2<br>0.3 | 5<br>0.7  | 19<br>2.7 | 6<br>0.9  | 2<br>0.3 | 7<br>1.0  |
| 依頼     | 5<br>0.3 | 18<br>1.1 | 23<br>1.4 | 9<br>0.6  | 0        | 16<br>1.0 |

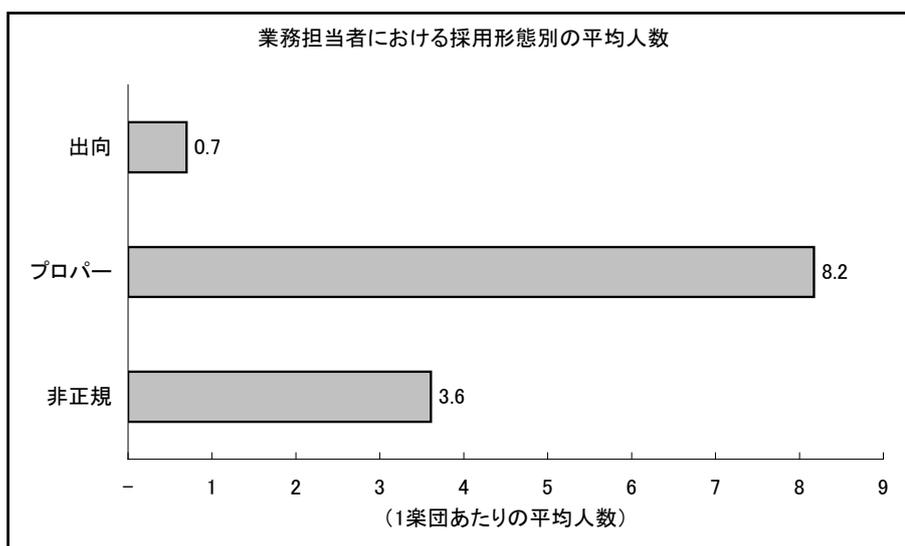
事務局の業務担当部課を事業系(事業、制作、広報、営業、渉外など)と総務系(総務、経理、庶務、管理など)とに分類し、その部課数を比較すると、1楽団あたりの平均部課数は事業系が2.5、総務系が1.1となっている。  
また、事業系の平均部課数は、在京オーケストラでは3.7、地方オーケストラでは1.7と差が見られる。



(上段:実数/下段:1楽団あたりの平均部課数)

|        | 事業系       | 総務系       | 団体数       |
|--------|-----------|-----------|-----------|
| 総計     | 57<br>2.5 | 26<br>1.1 | 23<br>0.0 |
| 10億円未満 | 24<br>1.8 | 14<br>1.1 | 13<br>1.0 |
| 10億円以上 | 33<br>3.3 | 12<br>1.2 | 10<br>1.0 |
| 在京     | 33<br>3.7 | 12<br>1.3 | 9<br>1.0  |
| 地方     | 24<br>1.7 | 14<br>1.0 | 14<br>1.0 |
| 1/3未満  | 38<br>3.2 | 15<br>1.3 | 12<br>1.0 |
| 1/3以上  | 19<br>1.7 | 11<br>1.0 | 11<br>1.0 |
| 自主     | 20<br>2.9 | 8<br>1.1  | 7<br>1.0  |
| 依頼     | 37<br>2.3 | 18<br>1.1 | 16<br>1.0 |

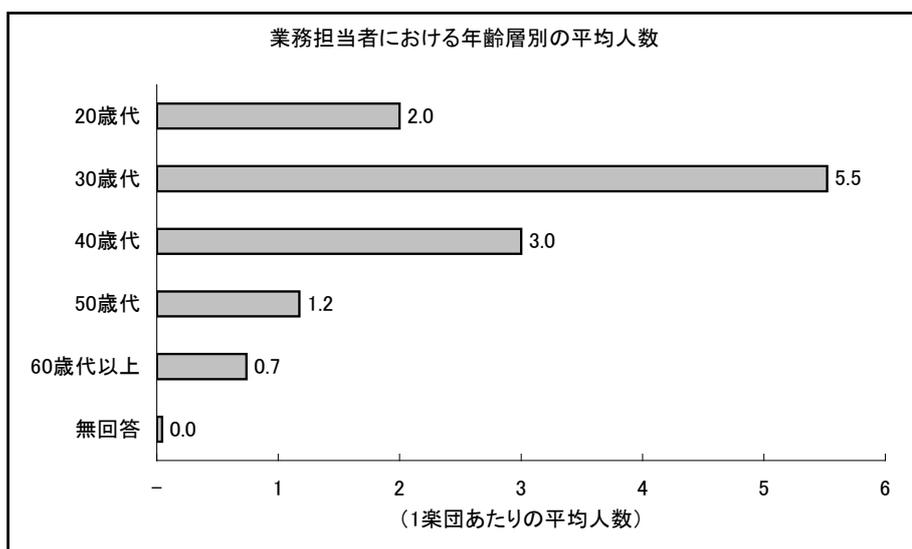
業務担当者の採用形態では、「プロパー」が8.2人で圧倒的に多い。次いで「非正規」が3.6人、「出向」は0.7人となっている。  
 予算規模によって「プロパー」の平均人数に差が見られ、10億円未満では6.1人だが、10億円以上では10.9人となっている。在京オーケストラと地方オーケストラでは「非正規」の平均人数に大きな開きがあり、在京オーケストラは6.3人、地方オーケストラは1.9人。また、「出向」については公的資金の割合によって平均人数が異なり、1/3未満は0.3人、1/3以上は1.2人となっている。



(上段:実数/下段:1楽団あたりの平均人数)

|        | 出向        | プロパー        | 非正規       | 団体数       |
|--------|-----------|-------------|-----------|-----------|
| 総計     | 16<br>0.7 | 188<br>8.2  | 83<br>3.6 | 23<br>1.0 |
| 10億円未満 | 11<br>0.8 | 79<br>6.1   | 21<br>1.6 | 13<br>1.0 |
| 10億円以上 | 5<br>0.5  | 109<br>10.9 | 62<br>6.2 | 10<br>1.0 |
| 在京     | 4<br>0.4  | 96<br>10.7  | 57<br>6.3 | 9<br>1.0  |
| 地方     | 12<br>0.9 | 92<br>6.6   | 26<br>1.9 | 14<br>1.0 |
| 1/3未満  | 3<br>0.3  | 108<br>9.0  | 41<br>3.4 | 12<br>1.0 |
| 1/3以上  | 13<br>1.2 | 80<br>7.3   | 42<br>3.8 | 11<br>1.0 |
| 自主     | 3<br>0.4  | 56<br>8.0   | 39<br>5.6 | 7<br>1.0  |
| 依頼     | 13<br>0.8 | 132<br>8.3  | 44<br>2.8 | 16<br>1.0 |

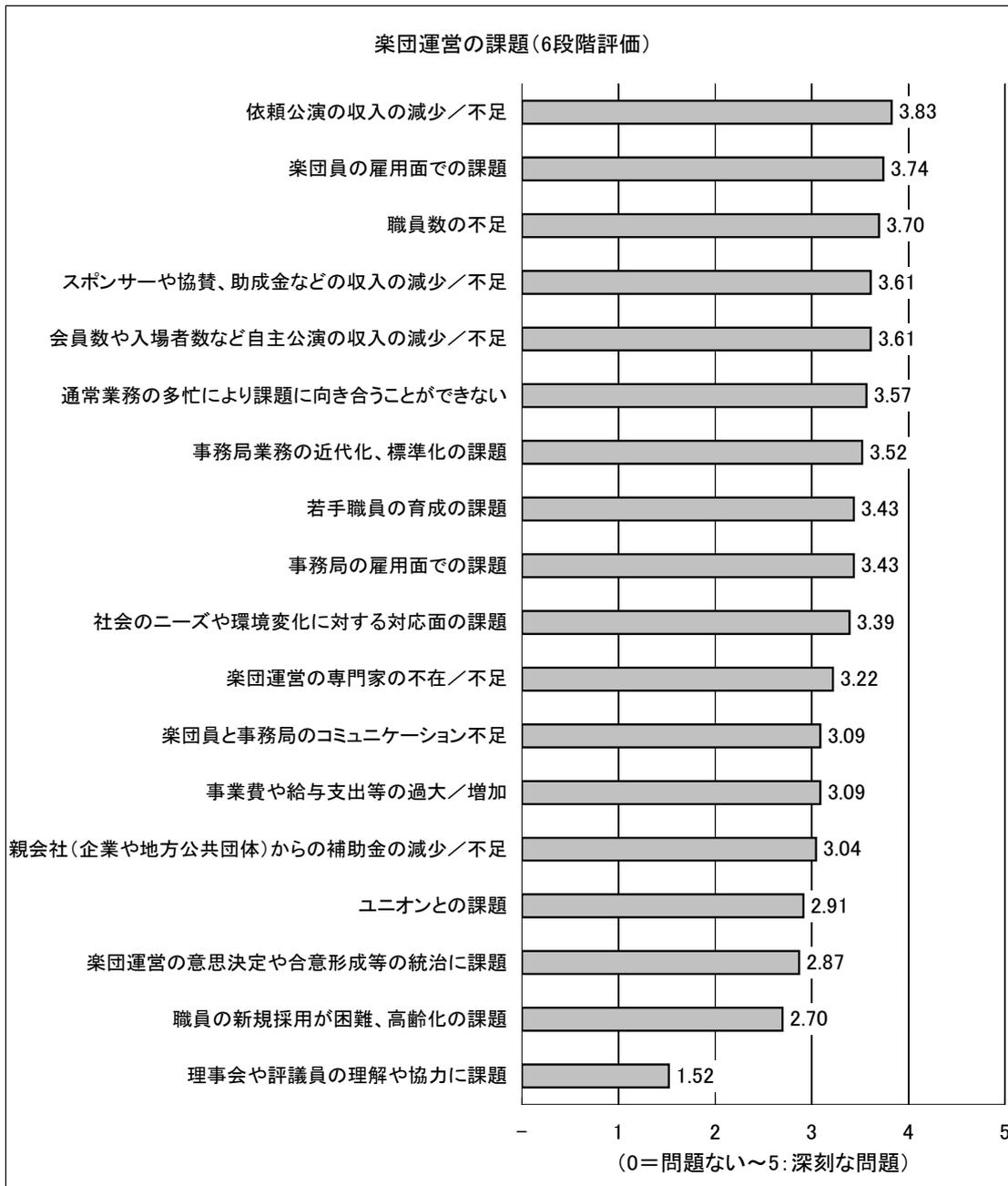
業務担当者の年齢層を1楽団あたりの平均人数で見ると、30歳代が最も多く5.5人、次いで40歳代が3.0人、20歳代が2.0人、50歳代が1.2人、60歳代以上が0.7人となっている。  
予算規模によって30歳代と40歳代の平均人数に差が見られ、10億円以上の楽団では30歳代が8.2人、40歳代が4.5人である。一方、10億円未満では30歳代が3.5人、40歳代が1.8人となっている。



(上段:実数/下段:1楽団あたりの平均人数)

|        | 20歳代      | 30歳代       | 40歳代      | 50歳代      | 60歳代以上    | 無回答      | 団体数       |
|--------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 総計     | 46<br>2.0 | 127<br>5.5 | 69<br>3.0 | 27<br>1.2 | 17<br>0.7 | 1<br>0.0 | 23<br>1.0 |
| 10億円未満 | 21<br>1.6 | 45<br>3.5  | 24<br>1.8 | 12<br>0.9 | 8<br>0.6  | 1<br>0.1 | 13<br>1.0 |
| 10億円以上 | 25<br>2.5 | 82<br>8.2  | 45<br>4.5 | 15<br>1.5 | 9<br>0.9  | 0<br>0.0 | 10<br>1.0 |
| 在京     | 22<br>2.4 | 71<br>7.9  | 40<br>4.4 | 14<br>1.6 | 9<br>1.0  | 0<br>0.0 | 9<br>1.0  |
| 地方     | 24<br>1.7 | 56<br>4.0  | 29<br>2.1 | 13<br>0.9 | 8<br>0.6  | 1<br>0.1 | 14<br>1.0 |
| 1/3未満  | 23<br>1.9 | 69<br>5.8  | 33<br>2.8 | 15<br>1.3 | 12<br>1.0 | 0<br>0.0 | 12<br>1.0 |
| 1/3以上  | 23<br>2.1 | 58<br>5.3  | 36<br>3.3 | 12<br>1.1 | 5<br>0.5  | 1<br>0.1 | 11<br>1.0 |
| 自主     | 10<br>1.4 | 44<br>6.3  | 28<br>4.0 | 10<br>1.4 | 6<br>0.9  | 0<br>0.0 | 7<br>1.0  |
| 依頼     | 36<br>2.3 | 83<br>5.2  | 41<br>2.6 | 17<br>1.1 | 11<br>0.7 | 1<br>0.1 | 16<br>1.0 |

楽団運営の課題について、18の選択肢を挙げて、それぞれ6段階(0=問題ない…5=深刻な問題だ)で課題の深刻度を伺った。平均して最も深刻度の高い項目は「依頼公演の収入の減少／不足」で3.83となっている。次いで「楽団員の雇用面での課題」(3.74)、「職員数の不足」(3.70)となっている。逆に、深刻度の低い項目は「理事会や評議員の理解や協力を課題」(1.52)、「職員の新規採用が困難、高齢化の課題」(2.70)、「楽団運営の意思決定や合意形成等の統治に課題」(2.87)となっている。



楽団運営の課題の6段階評価を楽団の属性によって比較した。予算規模の大小で較べると、「楽団員の雇用面での課題」や「職員数の不足」について、10億円以下の楽団の深刻度の順位が最も高い一方で、10億円以上の楽団では、順位が下がっている。  
在京オーケストラと地方オーケストラを比較すると、在京オーケストラで深刻度の順位が高いのは「通常業務の多忙により課題に向き合うことができない」が最も高い一方で、地方オーケストラの順位は下がっている。逆に、地方オーケストラでは「職員数の不足」や「ユニオンとの課題」の順位が高いが、在京オーケストラでの順位は低い。

|                            | 全体 |      | 10億円以上 |      | 10億円以下 |      |
|----------------------------|----|------|--------|------|--------|------|
|                            | 順位 | 平均   | 順位     | 平均   | 順位     | 平均   |
| 依頼公演の収入の減少／不足              | 1  | 3.83 | 1      | 3.80 | 3      | 3.85 |
| 楽団員の雇用面での課題                | 2  | 3.74 | 7      | 3.20 | 1      | 4.15 |
| 職員数の不足                     | 3  | 3.70 | 9      | 3.10 | 1      | 4.15 |
| スポンサーや協賛、助成金などの収入の減少／不足    | 4  | 3.61 | 2      | 3.50 | 4      | 3.77 |
| 会員数や入場者数など自主公演の収入の減少／不足    | 4  | 3.61 | 4      | 3.40 | 6      | 3.69 |
| 通常業務の多忙により課題に向き合うことができない   | 6  | 3.57 | 2      | 3.50 | 8      | 3.62 |
| 事務局業務の近代化、標準化の課題           | 7  | 3.52 | 7      | 3.20 | 4      | 3.77 |
| 若手職員の育成の課題                 | 8  | 3.43 | 9      | 3.10 | 6      | 3.69 |
| 事務局の雇用面での課題                | 8  | 3.43 | 5      | 3.30 | 10     | 3.54 |
| 社会のニーズや環境変化に対する対応面の課題      | 10 | 3.39 | 5      | 3.30 | 11     | 3.46 |
| 楽団運営の専門家の不在／不足             | 11 | 3.22 | 13     | 2.70 | 8      | 3.62 |
| 楽団員と事務局のコミュニケーション不足        | 12 | 3.09 | 14     | 2.60 | 11     | 3.46 |
| 事業費や給与支出等の過大／増加            | 12 | 3.09 | 11     | 2.80 | 13     | 3.31 |
| 親会社(企業や地方公共団体)からの補助金の減少／不足 | 14 | 3.04 | 11     | 2.80 | 14     | 3.23 |
| ユニオンとの課題                   | 15 | 2.91 | 14     | 2.60 | 15     | 3.15 |
| 楽団運営の意思決定や合意形成等の統治に課題      | 16 | 2.87 | 14     | 2.60 | 16     | 3.08 |
| 職員の新規採用が困難、高齢化の課題          | 17 | 2.70 | 17     | 2.30 | 17     | 3.00 |
| 理事会や評議員の理解や協力を課題           | 18 | 1.52 | 18     | 1.40 | 18     | 1.62 |

|                            | 全体 |      | 在京 |      | 地方 |      |
|----------------------------|----|------|----|------|----|------|
|                            | 順位 | 平均   | 順位 | 平均   | 順位 | 平均   |
| 依頼公演の収入の減少／不足              | 1  | 3.83 | 2  | 3.78 | 2  | 3.86 |
| 楽団員の雇用面での課題                | 2  | 3.74 | 8  | 3.56 | 2  | 3.86 |
| 職員数の不足                     | 3  | 3.70 | 10 | 3.33 | 1  | 3.93 |
| スポンサーや協賛、助成金などの収入の減少／不足    | 4  | 3.61 | 3  | 3.67 | 5  | 3.64 |
| 会員数や入場者数など自主公演の収入の減少／不足    | 4  | 3.61 | 8  | 3.56 | 6  | 3.57 |
| 通常業務の多忙により課題に向き合うことができない   | 6  | 3.57 | 1  | 3.89 | 8  | 3.36 |
| 事務局業務の近代化、標準化の課題           | 7  | 3.52 | 3  | 3.67 | 7  | 3.43 |
| 若手職員の育成の課題                 | 8  | 3.43 | 3  | 3.67 | 11 | 3.29 |
| 事務局の雇用面での課題                | 8  | 3.43 | 3  | 3.67 | 11 | 3.29 |
| 社会のニーズや環境変化に対する対応面の課題      | 10 | 3.39 | 3  | 3.67 | 14 | 3.21 |
| 楽団運営の専門家の不在／不足             | 11 | 3.22 | 11 | 3.00 | 8  | 3.36 |
| 楽団員と事務局のコミュニケーション不足        | 12 | 3.09 | 15 | 2.67 | 8  | 3.36 |
| 事業費や給与支出等の過大／増加            | 12 | 3.09 | 14 | 2.78 | 11 | 3.29 |
| 親会社(企業や地方公共団体)からの補助金の減少／不足 | 14 | 3.04 | 12 | 2.89 | 15 | 3.14 |
| ユニオンとの課題                   | 15 | 2.91 | 17 | 1.67 | 4  | 3.71 |
| 楽団運営の意思決定や合意形成等の統治に課題      | 16 | 2.87 | 12 | 2.89 | 16 | 2.86 |
| 職員の新規採用が困難、高齢化の課題          | 17 | 2.70 | 16 | 2.44 | 16 | 2.86 |
| 理事会や評議員の理解や協力を課題           | 18 | 1.52 | 18 | 1.44 | 18 | 1.57 |

楽団運営の課題の6段階評価を楽団の属性によって比較した。予算全体に占める公的資金の割合の大きさで見ると、公的資金が1/3以上の楽団では「ユニオンとの課題」の順位が高いものの、公的資金が1/3未満の楽団では順位が低くなっている。  
事業形態が自主公演中心か、依頼公演中心かで見ると、自主公演中心の楽団では「通常業務の多忙により課題に向き合うことができない」の深刻度が高い一方で、依頼公演中心の楽団ではさほど高くはない。逆に、依頼公演中心の楽団では、「スポンサーや協賛、助成金などの収入の減少／不足」、「会員数や入場者数など自主公演の収入の減少／不足」の深刻度が高いが、自主公演中心の楽団ではさほど高くはない。

|                            | 全体 |      | 1/3未満 |      | 1/3以上 |      |
|----------------------------|----|------|-------|------|-------|------|
|                            | 順位 | 平均   | 順位    | 平均   | 順位    | 平均   |
| 依頼公演の収入の減少／不足              | 1  | 3.83 | 1     | 4.25 | 4     | 3.36 |
| 楽団員の雇用面での課題                | 2  | 3.74 | 5     | 3.92 | 2     | 3.55 |
| 職員数の不足                     | 3  | 3.70 | 6     | 3.83 | 2     | 3.55 |
| スポンサーや協賛、助成金などの収入の減少／不足    | 4  | 3.61 | 2     | 4.00 | 1     | 3.64 |
| 会員数や入場者数など自主公演の収入の減少／不足    | 4  | 3.61 | 10    | 3.58 | 6     | 3.18 |
| 通常業務の多忙により課題に向き合うことができない   | 6  | 3.57 | 2     | 4.00 | 9     | 3.09 |
| 事務局業務の近代化、標準化の課題           | 7  | 3.52 | 6     | 3.83 | 6     | 3.18 |
| 事務局の雇用面での課題                | 8  | 3.43 | 2     | 4.00 | 14    | 2.82 |
| 若手職員の育成の課題                 | 8  | 3.43 | 8     | 3.75 | 9     | 3.09 |
| 社会のニーズや環境変化に対する対応面の課題      | 10 | 3.39 | 8     | 3.75 | 13    | 3.00 |
| 楽団運営の専門家の不在／不足             | 11 | 3.22 | 12    | 3.25 | 6     | 3.18 |
| 楽団員と事務局のコミュニケーション不足        | 12 | 3.09 | 13    | 3.08 | 9     | 3.09 |
| 事業費や給与支出等の過大／増加            | 12 | 3.09 | 13    | 3.08 | 9     | 3.09 |
| 親会社(企業や地方公共団体)からの補助金の減少／不足 | 14 | 3.04 | 11    | 3.42 | 16    | 2.64 |
| ユニオンとの課題                   | 15 | 2.91 | 17    | 2.50 | 4     | 3.36 |
| 楽団運営の意思決定や合意形成等の統治に課題      | 16 | 2.87 | 13    | 3.08 | 16    | 2.64 |
| 職員の新規採用が困難、高齢化の課題          | 17 | 2.70 | 16    | 2.67 | 15    | 2.73 |
| 理事会や評議員の理解や協力を課題           | 18 | 1.52 | 18    | 1.58 | 18    | 1.45 |

|                            | 全体 |      | 自主 |      | 依頼 |      |
|----------------------------|----|------|----|------|----|------|
|                            | 順位 | 平均   | 順位 | 平均   | 順位 | 平均   |
| 依頼公演の収入の減少／不足              | 1  | 3.83 | 1  | 3.86 | 1  | 3.81 |
| 楽団員の雇用面での課題                | 2  | 3.74 | 3  | 3.71 | 4  | 3.75 |
| 職員数の不足                     | 3  | 3.70 | 3  | 3.71 | 5  | 3.69 |
| スポンサーや協賛、助成金などの収入の減少／不足    | 4  | 3.61 | 8  | 3.14 | 1  | 3.81 |
| 会員数や入場者数など自主公演の収入の減少／不足    | 4  | 3.61 | 8  | 3.14 | 1  | 3.81 |
| 通常業務の多忙により課題に向き合うことができない   | 6  | 3.57 | 1  | 3.86 | 9  | 3.44 |
| 事務局業務の近代化、標準化の課題           | 7  | 3.52 | 5  | 3.57 | 8  | 3.50 |
| 事務局の雇用面での課題                | 8  | 3.43 | 8  | 3.14 | 7  | 3.56 |
| 若手職員の育成の課題                 | 8  | 3.43 | 13 | 2.86 | 5  | 3.69 |
| 社会のニーズや環境変化に対する対応面の課題      | 10 | 3.39 | 6  | 3.43 | 11 | 3.38 |
| 楽団運営の専門家の不在／不足             | 11 | 3.22 | 7  | 3.29 | 12 | 3.19 |
| 事業費や給与支出等の過大／増加            | 12 | 3.09 | 12 | 3.00 | 14 | 3.13 |
| 楽団員と事務局のコミュニケーション不足        | 12 | 3.09 | 13 | 2.86 | 12 | 3.19 |
| 親会社(企業や地方公共団体)からの補助金の減少／不足 | 14 | 3.04 | 17 | 2.14 | 9  | 3.44 |
| ユニオンとの課題                   | 15 | 2.91 | 8  | 3.14 | 16 | 2.81 |
| 楽団運営の意思決定や合意形成等の統治に課題      | 16 | 2.87 | 13 | 2.86 | 15 | 2.88 |
| 職員の新規採用が困難、高齢化の課題          | 17 | 2.70 | 16 | 2.71 | 17 | 2.69 |
| 理事会や評議員の理解や協力を課題           | 18 | 1.52 | 18 | 1.57 | 18 | 1.50 |

楽団運営の課題についての18の選択肢から、特に深刻な課題と感じる項目を順に3つまで回答していただいた。1位が最も多かったのは「依頼公演の収入の減少／不足」で、9件の回答すべてが1位となっている。次いで1位の回答が多く、2位の回答も最も多いのが「スポンサーや協賛、助成金などの収入の減少／不足」となっている。  
特に深刻な課題の傾向を総じて見ると、運営資金面での課題が、事務局運営面や楽団の雇用面での課題よりも深刻だと感じていることが窺える。

| 項目                         | 1位 | 2位 | 3位 | 総計 |
|----------------------------|----|----|----|----|
| 依頼公演の収入の減少／不足              | 9  |    |    | 9  |
| スポンサーや協賛、助成金などの収入の減少／不足    | 4  | 7  | 1  | 12 |
| 事業費や給与支出等の過大／増加            | 3  | 2  | 1  | 6  |
| 職員数の不足                     | 2  | 2  | 3  | 7  |
| 会員数や入場者数など自主公演の収入の減少／不足    | 2  |    |    | 2  |
| 楽団員の雇用面での課題                | 1  | 3  | 3  | 7  |
| 親会社(企業や地方公共団体)からの補助金の減少／不足 | 1  | 2  | 2  | 5  |
| 社会のニーズや環境変化に対する対応面の課題      | 1  |    | 2  | 3  |
| 楽団運営の専門家の不在／不足             |    | 2  | 5  | 7  |
| 若手職員の育成の課題                 |    | 1  | 2  | 3  |
| ユニオンとの課題                   |    | 1  |    | 1  |
| 楽団員と事務局のコミュニケーション不足        |    | 1  |    | 1  |
| 事務局業務の近代化、標準化の課題           |    | 1  |    | 1  |
| 職員の新規採用が困難、高齢化の課題          |    | 1  |    | 1  |
| 理事会や評議員の理解や協力に課題           |    |    | 1  | 1  |
| 総計                         | 23 | 23 | 20 | 66 |

楽団が抱えていた課題に取り組まれた方策や状況の変化について、自由記述で回答していただいた。記述の中で言及の多いテーマやキーワード別に整理すると、「公益法人化」、「雇用・給与体系」、「ファンドレイジング」、「業務効率化」、「営業開拓」、「コミュニケーション」などを挙げることができる。

「公益法人化」は法制度の改正によって対応が求められたものだが、それ自体が課題解決ではなく、むしろそのことを契機として、余儀なく様々な課題に向き合わざるを得ない状況となったことが見受けられる。「雇用・給与体系」と「ファンドレイジング」は、今後の持続可能な経営のあり方を模索する動向として注目される。

#### ◎公益法人化

- ・かつては、人件費や演奏会費用を年々アップさせて行き、相当規模の累積損失が膨らんでいたが、経済環境の厳しさや新公益法人への移行対策によって、人件費圧縮や経費圧縮、又、利益率の高い演奏会の確保に向けた努力を必死になってやったことで、現在累積損失を圧縮し、公益法人の認定も受けれるに至った。
- ・歴史的に組合による自主運営形態をとっていた当団でしたが、2009年に理事会による経営へと転換いたしました。
- ・公益財団法人への移行。理事、評議員の理解促進。

#### ◎雇用・給与体系

- ・楽団員の高齢化。定年の制度をつくり、若手新人のオーディションを積極的に進めている。今後の課題は、若手が定着することである。そのためには、楽団環境の整備が必須。
- ・年俸制給与の導入。現在、新規楽団員は全員年俸制にして、採用している。年俸制以外は、契約をしない。将来的には、全員年俸制。

#### ◎ファンドレイジング

- ・以前は、寄付金、各種会員の専門セクションがなく、演奏収入以外の収入がほとんど見込めなかったが、昨年より、新たに業務開発部を設けて力を入れている。経済的不況の折、大変厳しいが少しずつ数字が動いている。また、昨年末にコンサルティングをお願いして、第三者からの助言を得て、新たなファンサービスなどをスタートしている。少しずつではあるが、良い感触をつかんでいる。
- ・解決された(過去形として)問題はありません。改善された点は、③のスポンサーの協賛金について、数年前に民間企業(理事長会社)とともに法人会員増を図る。また、法人会員担当の専門職員を導入。会費収入増を図る。
- ・震災後の活動により社会的存在としての重要性が認められ、従来低迷していた寄付金の増加が見られる。ただし、継続的な支援につながるかは不透明であり、今後努力して行く必要がある。安定的な支援団体、個人の獲得が課題。

#### ◎業務効率化

- ・業務の効率化を推進するため、かつては経費の支払いを振込伝票を作成して銀行窓口を持参していたものをネットバンキングに切り換えた。又、ギャラの支払についても、かつては現金を封筒に詰めて、団員、エキストラに配っていたが、全て当月分をまとめて翌日に各人の銀行口座に入金す
- ・事務局職員数が限られているなかで、年々事務が増えていく傾向にあるため、徐々にではあるがアウトソーシング化を進め、何とか業務を捌いている。

#### ◎営業開拓

- ・イベンター(会社)などの経験者を事務局として受け入れることにより、クラシック分野からポピュラー的な企画ができ、時に会った演奏会を提供する事ができるようになった。依頼公演が減っている為、動員力の有るポップス系の有名な演奏家・歌手…とのコラボすることにより、演奏会の依頼が増えている。(クラシックに限らず需要に合わせて企画)
- ・依頼公演が減少するなか、日帰りで行ける範囲の都市で、ホールとの共催公演を始めた、大きな収益にはならないが、当団を知ってもらう良いチャンスとなり、依頼公演につながるケースもある。

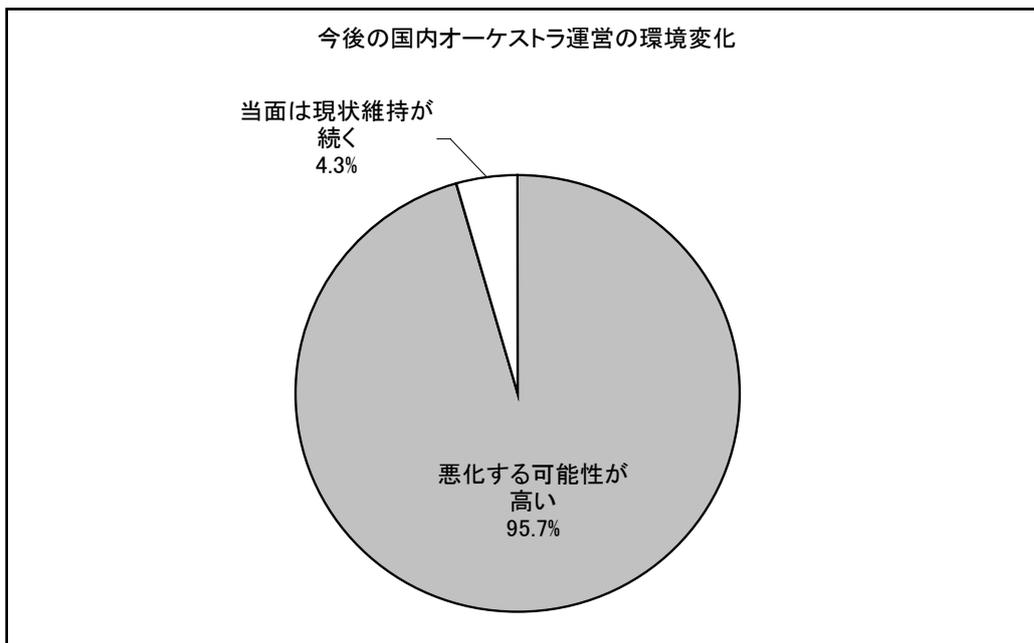
◎コミュニケーション

- ・ 楽団員の被服(ステージ衣裳)の貸与。楽団員とのコミュニケーション。
- ・ 理事会と楽員とマネジメントスタッフ(事務局)三者による楽団運営、理事会と組合との協議の場を作り、当団らしい運営の形を目指しております。

◎その他

- ・ 経営改革に取り組み、公的支援の充実により、赤字体質からの脱却。
- ・ 評価制度の導入。税金による人件費の補助がメインである以上、絶対的な条件となる。評価制導入には、組合は反対であるが、「演奏委員会」仮称の設立で演奏技術の評価を話し合い、(運営母体である)財団に具申する機関を設ける方向で話し合っている。

「今後、国内のオーケストラの運営の環境は、どのように変化していくと思いますか」という設問に対して、「悪化する可能性が高い」とする見方が23楽団のうち22楽団(95.7%)だった。「当面は現状維持が続く」が1団体、「良くなる可能性が高い」という選択肢はゼロ回答だった。



前述の今後の国内オーケストラ運営の環境変化の回答理由を自由に記述していただいた。言及の多いテーマやキーワードを整理すると、国、あるいは世界的な経済情勢の悪化など、外部環境に起因する「経営環境の閉塞感」を訴える回答が最も多い。また、それに伴った見方ではあるが、「公的資金の減少」、「民間資金の減少」、「依頼公演の減少」などが続く。さらにはオーケストラに対する「無関心の増長」、「愛好家の減少」といった見方も加わり、全体として今後の国内オーケストラの見通しは悲観的となっている。

#### ◎経営環境の閉塞感

- ・ 日本経済と世界経済の悪化による企業収益減少。それに伴う賃金の減少。それによって発生する税収の減少。補助金と助成金は少なくなり、お客様も収入が減るためにチケットが売れない状況が数年は続くため、また、オーケストラは各県1オーケストラ時代に突入しつつあり、競争が厳しくなると考える。この状況に耐えたオーケストラは生き残り、次の良い時代を迎えることができると考え
- ・ 現在の日本を取り巻く経済状況を考えると、良くなる楽団と悪化する楽団の二極化が進むと考えられます。そのなかで淘汰されていくこととなる可能性が大きいです。人気・演奏レベルの低い楽団が消え、体力のある、人気もある楽団に集約されていくように思えます。(そうあるべきということではありません)
- ・ 日本の経済自体がよくなると行政、企業、国民の文化面への投資、支出も縮小傾向が続くと思われる。現在の日本は危機的状況であり、明るい見通しは困難のため、オーケストラを取り巻く環境は悪化する可能性が高い。(企業からの支援も厳しくなっており、演奏会入場者数も伸び悩んでいる)
- ・ 当面は現状維持が続くと考えているが、先行きは非常に不透明であり、何があってもおかしくないため、経営方針としては、悪化する可能性が高いものとして、様々な施策を講ずる。
- ・ 公的助成金のあり方、経済状況の慢性化による企業協賛の減少など、資金面での問題が今後も続いていくなら、オーケストラは元々経営基盤の弱い産業であるため、体力的に維持できなくなるのではと危惧します。
- ・ 日本の閉塞感、国内オーケストラの内向き志向に基づくオーケストラ運営となっているから、特定の楽団を頂点とする山の頂が高くならず、業界全体の裾野が広がらない状況を変えなくてはならないと思います。
- ・ 社会情勢、経済情勢の動きを見ると、芸術に対する余裕は感じられない。何が必要とされるのか。自分たちの存在意義を自覚できなければ存続に関わるだろう。
- ・ 景気が低迷するなか増税が議論されており、個人消費のより一層の低下が危惧される。企業メセナにも陰りがみられ、その結果、会員数の減少や券売の伸び悩みが推定される。
- ・ 日本の経済悪化により、文化面での予算が減ってきて、特に音楽分野のクラシックは動員率が少ない事から毎年組みにくくなっている(公文協他)。
- ・ 長期的には人口の減少と一方では首都圏におけるオーケストラの増加の可能性で運営環境はきびしくなると思います。
- ・ オーケストラの経営基盤が弱まる傾向は当面続くと覚悟が必要。
- ・ 財源の外部への依存度が高く、経済状況の影響を受けやすいため。

◎公的支援の減少

- ・ 経済環境の悪化。立地自治体においては広域自治体からの助成は既に打ち切られている。市の助成、依頼事業についてはまだ状況がみえていないが、増えることはないだろう。
- ・ 公的支援が打ち切られるオーケストラもあり、オーケストラ間で格差が拡大する一方、生き残りをかけた独自性のある改革が求められていくものと考ええる。
- ・ 日本経済の鈍化による、補助金の削減がこの先も続くだろうし回復の兆しが見えない。
- ・ 税収の低迷により、公的支援の減少も運営悪化につながることもありうる。
- ・ 景気の低迷により、入場料収入、文化振興に対する公的助成の減少が見込まれる。
- ・ 公的補助、助成金の減少が予想される。日本経済の破たん。
- ・ 国、地方自治体からの補助金が減少することが避けられない。他の財源を獲得するには時間がかかる。

◎民間支援の減少

- ・ 寄付をしてくださる企業や個人の減少およびチケット売上げの伸び悩みで経済状態は低迷から悪化していくのではないかと考えています。
- ・ 支援をいただいている企業にも、大幅な赤字決算になっている企業もある。経済環境の悪化はチケットの売上げにも影響が大きい。
- ・ 経済環境が大企業も含めて厳しくなっており、協賛や賛助の姿勢もシビアになっている。
- ・ 景気回復が見込めず、今後、スポンサー当が減少する可能性が高いため。
- ・ 民間スポンサーの支援が得られにくい経済状況。
- ・ 大震災以降、企業寄付金減少（経済不安）。

◎依頼公演の減少

- ・ イベントなどが主催するバレエ・オペラ・名曲などの公演についても、入場者数が全体的に落ち込んでおり、経費のかかるオーケストラ起用は少なくなっていくのが必然的と思える。体力の無い楽団の運営は更に苦しくなっていくと思う。
- ・ 円高や震災の影響で有力な支援企業の経営悪化が今後も続くものと思われ、依頼公演の減少等が懸念される。
- ・ 地方ホールでの依頼公演の減少(事業費不足による自主公演の減少)。

◎無関心の増長

- ・ 文化行政の予算削減に同調する自治体が現れることを恐れることと、国民の無関心さがこの業界の足を引っ張るであろう。
- ・ 旧態依然とした、日本のクラシックオーケストラを取り巻く考え方の無形化。

◎愛好家の減少

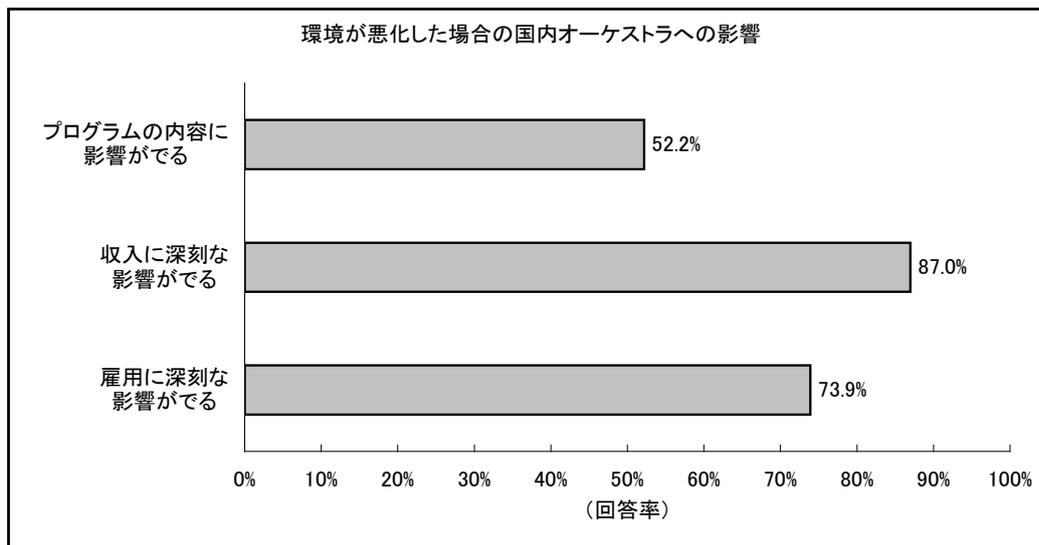
- ・ 音楽文化の多種多様化による観客層の分散とニーズの減少。
- ・ 鑑賞者が高齢化しており、将来のオーケストラファンの減少が懸念される。

◎その他

- ・ 芸術文化基本法(案)が文化芸術基本法に決めた事。
- ・ 収入(チケット収入・助成金)が確実に減っていくため。

環境が悪化した場合の国内オーケストラの影響では、「収入に深刻な影響がでる」が87.0%、次いで「雇用に深刻な影響がでる」(73.9%)、「プログラムのないように影響がでる」(52.2%)となっている。

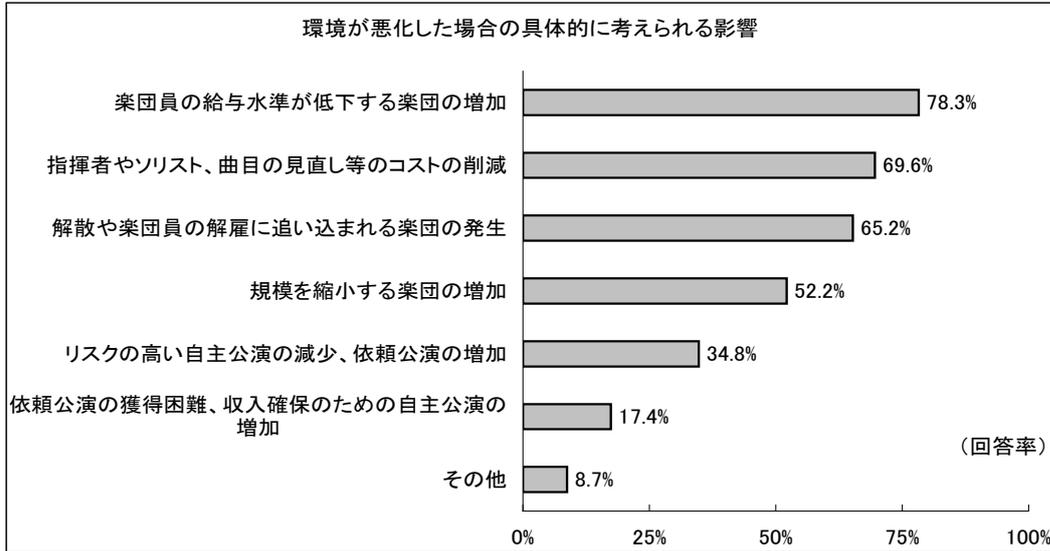
「収入に深刻な影響がでる」という回答を予算規模別で見ると、10億円以上の楽団は100.0%、10億円未満の73.9%と、差が表れている。「雇用に深刻な影響がでる」という回答を予算全体における公的資金の割合で見ると、公的資金が1/3未満の楽団では83.3%、1/3以上の楽団では63.6%となっている。また「プログラムの内容に影響がでる」という回答も、公的資金の割合が1/3未満の楽団が75.0%で、1/3以上の楽団の27.3%との間に大きな差が見られる。



|        | プログラムの内容に影響がでる | 収入に深刻な影響がでる  | 雇用に深刻な影響がでる | 団体数          |
|--------|----------------|--------------|-------------|--------------|
| 総計     | 12<br>52.2%    | 20<br>87.0%  | 17<br>73.9% | 23<br>100.0% |
| 10億円以上 | 5<br>50.0%     | 10<br>100.0% | 7<br>70.0%  | 10<br>100.0% |
| 10億円未満 | 7<br>53.8%     | 10<br>76.9%  | 10<br>76.9% | 13<br>100.0% |
| 在京     | 5<br>55.6%     | 9<br>100.0%  | 7<br>77.8%  | 9<br>100.0%  |
| 地方     | 7<br>50.0%     | 11<br>78.6%  | 10<br>71.4% | 14<br>100.0% |
| 1/3未満  | 9<br>75.0%     | 11<br>91.7%  | 10<br>83.3% | 12<br>100.0% |
| 1/3以上  | 3<br>27.3%     | 9<br>81.8%   | 7<br>63.6%  | 11<br>100.0% |
| 自主     | 1<br>14.3%     | 7<br>100.0%  | 6<br>85.7%  | 7<br>100.0%  |
| 依頼     | 11<br>68.8%    | 13<br>81.3%  | 11<br>68.8% | 16<br>100.0% |

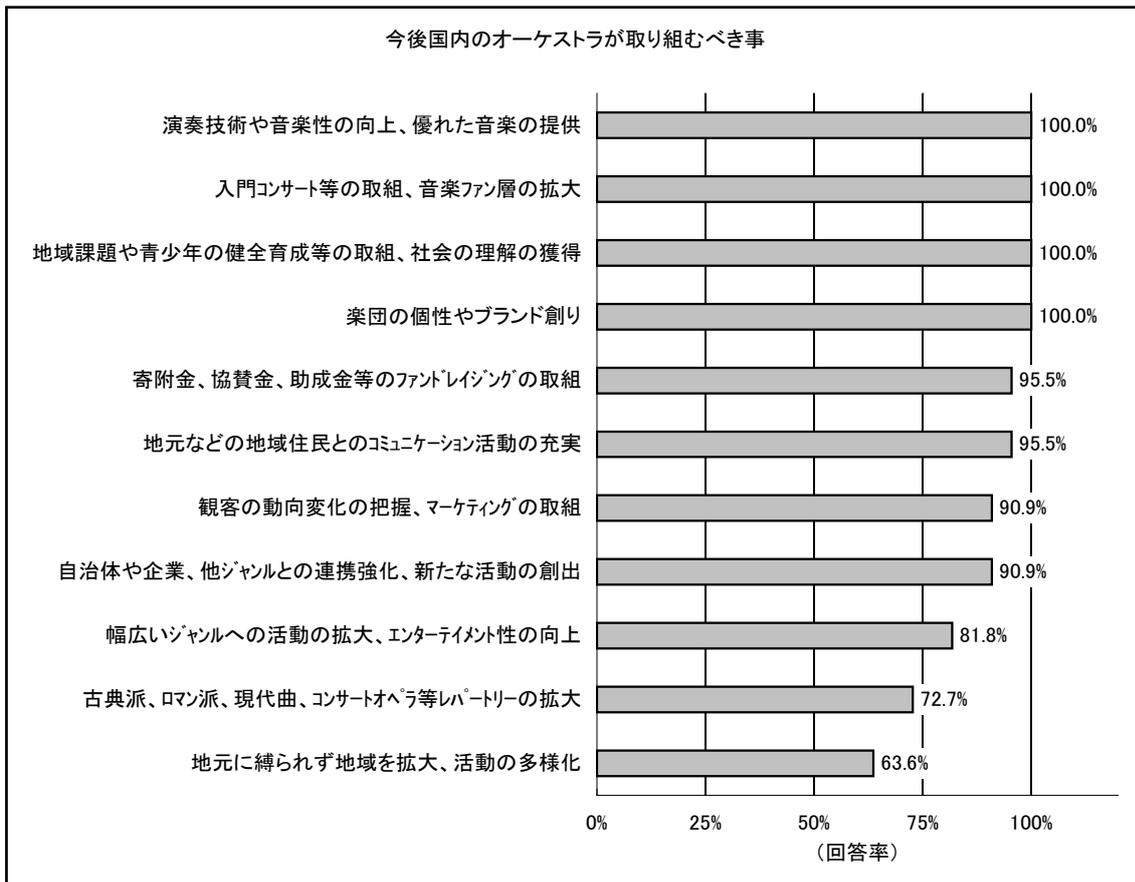
環境が悪化した場合の具体的に考えられる影響として選択肢6項目を挙げたところ、最も多い回答は「楽団員の給与水準が低下する楽団の増加」(78.3%)、次いで「指揮者やソリスト、曲目の見直し等のコストの削減」(69.6%)、「解散や楽団員の解雇に追い込まれる楽団の発生」(65.2%)という順になっている。

とくに、予算全体に占める公的資金の割合が1/3以上の楽団では、90.9%が「楽団員の給与水準が低下する楽団の増加」を選択し、在京オーケストラの88.9%が「解散や楽団員の解雇に追い込まれる楽団の発生」を選択している。



|        | 低下する楽団員の給与水準が | 楽団員削減等      | 指揮者やソリストの削減 | 曲目の見直し等のコスト削減 | 解散や楽団員の解雇  | 規模を縮小する楽団の増加 | リスクの高い自主公演の減少、依頼公演の増加 | 依頼公演の獲得困難、収入確保のための自主公演の増加 | その他 | 団体数 |
|--------|---------------|-------------|-------------|---------------|------------|--------------|-----------------------|---------------------------|-----|-----|
| 総計     | 18<br>78.3%   | 16<br>69.6% | 15<br>65.2% | 12<br>52.2%   | 8<br>34.8% | 4<br>17.4%   | 2<br>8.7%             | 23<br>100.0%              |     |     |
| 10億円以上 | 8<br>80.0%    | 7<br>70.0%  | 8<br>80.0%  | 4<br>40.0%    | 6<br>60.0% | 3<br>30.0%   | 2<br>20.0%            | 10<br>100.0%              |     |     |
| 10億円未満 | 10<br>76.9%   | 9<br>69.2%  | 7<br>53.8%  | 8<br>61.5%    | 2<br>15.4% | 1<br>7.7%    | 0<br>0.0%             | 13<br>100.0%              |     |     |
| 在京     | 6<br>66.7%    | 6<br>66.7%  | 8<br>88.9%  | 5<br>55.6%    | 5<br>55.6% | 2<br>22.2%   | 1<br>11.1%            | 9<br>100.0%               |     |     |
| 地方     | 12<br>85.7%   | 10<br>71.4% | 7<br>50.0%  | 7<br>50.0%    | 3<br>21.4% | 2<br>14.3%   | 1<br>7.1%             | 14<br>100.0%              |     |     |
| 1/3未満  | 8<br>66.7%    | 8<br>66.7%  | 9<br>75.0%  | 8<br>66.7%    | 6<br>50.0% | 3<br>25.0%   | 1<br>8.3%             | 12<br>100.0%              |     |     |
| 1/3以上  | 10<br>90.9%   | 8<br>72.7%  | 6<br>54.5%  | 4<br>36.4%    | 2<br>18.2% | 1<br>9.1%    | 1<br>9.1%             | 11<br>100.0%              |     |     |
| 自主     | 6<br>85.7%    | 6<br>85.7%  | 6<br>85.7%  | 4<br>57.1%    | 2<br>28.6% | 2<br>28.6%   | 1<br>14.3%            | 7<br>100.0%               |     |     |
| 依頼     | 12<br>75.0%   | 10<br>62.5% | 9<br>56.3%  | 8<br>50.0%    | 6<br>37.5% | 2<br>12.5%   | 1<br>6.3%             | 16<br>100.0%              |     |     |

今後、国内のオーケストラはどのような事に取り組むべきだと思うか、11の選択肢から複数を選択していただいた（「各々の団体に合った取組を行うこと」とする1楽団を除いて集計）。「演奏技術や音楽性を向上させ、優れた音楽を提供すること」、「入門コンサートなどに取り組み、音楽ファン層を拡大させること」、「地域課題や青少年の健全育成等の取組、社会の理解の獲得」、「楽団の個性やブランド創り」の4項目は全ての楽団が取り組むべき事としている。逆に「地元にとらわれず地域を拡大、活動の多様化」は63.6%、「古典派、ロマン派、現代曲、コンサートオペラ等レパートリーの拡大」は72.7%と、他の選択肢と較べると低い回答となっている。



今後の国内オーケストラが取り組むべき事をオーケストラの属性ごとに見る。予算規模による意向の違いは多くなく、在京・地方オーケストラで見えたのは、「レパートリーの拡大」で、「取り組むべき」と考えているのは在京オーケストラが100%、地方オーケストラが57.1%と差が表れており、同じく「レパートリーの拡大」について、予算全体における公的資金の割合が1/3以上の楽団(90.9%)と、1/3未満の楽団(54.5%)との間でも差が見られる。また、「地域を拡大、活動の多様化」では、自主公演を中心とする楽団(85.7%)と、依頼公演を中心とする楽団(53.3%)で差が見られる。

|                                 | 全体 |        | 10億円以上 |        | 10億円未満 |        |
|---------------------------------|----|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                 | 合計 | 比率     | 計      | 比率     | 計      | 比率     |
| 演奏技術や音楽性の向上、優れた音楽の提供            | 22 | 100.0% | 9      | 100.0% | 13     | 100.0% |
| 入門コンサート等の取組、音楽ファン層の拡大           | 22 | 100.0% | 9      | 100.0% | 13     | 100.0% |
| 地域課題や青少年の健全育成等の取組、社会の理解の獲得      | 22 | 100.0% | 9      | 100.0% | 13     | 100.0% |
| 楽団の個性やブランド創り                    | 22 | 100.0% | 9      | 100.0% | 13     | 100.0% |
| 寄附金、協賛金、助成金等のファンドレイジングの取組       | 21 | 95.5%  | 9      | 100.0% | 12     | 92.3%  |
| 地元などの地域住民とのコミュニケーション活動の充実       | 21 | 95.5%  | 9      | 100.0% | 12     | 92.3%  |
| 観客の動向変化の把握、マーケティングの取組           | 20 | 90.9%  | 9      | 100.0% | 11     | 84.6%  |
| 自治体や企業、他ジャンルとの連携強化、新たな活動の創出     | 20 | 90.9%  | 8      | 88.9%  | 12     | 92.3%  |
| 幅広いジャンルへの活動の拡大、エンターテインメント性の向上   | 18 | 81.8%  | 8      | 88.9%  | 10     | 76.9%  |
| 古典派、ロマン派、現代曲、コンサートオペラ等レパートリーの拡大 | 16 | 72.7%  | 7      | 77.8%  | 9      | 69.2%  |
| 地元には縛られず地域を拡大、活動の多様化            | 14 | 63.6%  | 6      | 66.7%  | 8      | 61.5%  |

|                                 | 全体 |        | 在京 |        | 地方 |        |
|---------------------------------|----|--------|----|--------|----|--------|
|                                 | 合計 | 比率     | 計  | 比率     | 計  | 比率     |
| 演奏技術や音楽性の向上、優れた音楽の提供            | 22 | 100.0% | 8  | 100.0% | 14 | 100.0% |
| 入門コンサート等の取組、音楽ファン層の拡大           | 22 | 100.0% | 8  | 100.0% | 14 | 100.0% |
| 地域課題や青少年の健全育成等の取組、社会の理解の獲得      | 22 | 100.0% | 8  | 100.0% | 14 | 100.0% |
| 楽団の個性やブランド創り                    | 22 | 100.0% | 8  | 100.0% | 14 | 100.0% |
| 寄附金、協賛金、助成金等のファンドレイジングの取組       | 21 | 95.5%  | 7  | 87.5%  | 14 | 100.0% |
| 地元などの地域住民とのコミュニケーション活動の充実       | 21 | 95.5%  | 7  | 87.5%  | 14 | 100.0% |
| 観客の動向変化の把握、マーケティングの取組           | 20 | 90.9%  | 8  | 100.0% | 12 | 85.7%  |
| 自治体や企業、他ジャンルとの連携強化、新たな活動の創出     | 20 | 90.9%  | 6  | 75.0%  | 14 | 100.0% |
| 幅広いジャンルへの活動の拡大、エンターテインメント性の向上   | 18 | 81.8%  | 8  | 100.0% | 10 | 71.4%  |
| 古典派、ロマン派、現代曲、コンサートオペラ等レパートリーの拡大 | 16 | 72.7%  | 8  | 100.0% | 8  | 57.1%  |
| 地元には縛られず地域を拡大、活動の多様化            | 14 | 63.6%  | 7  | 87.5%  | 7  | 50.0%  |

|                                 | 全体 |        | 1/3未満 |        | 1/3以上 |        |
|---------------------------------|----|--------|-------|--------|-------|--------|
|                                 | 合計 | 比率     | 計     | 比率     | 計     | 比率     |
| 演奏技術や音楽性の向上、優れた音楽の提供            | 22 | 100.0% | 11    | 100.0% | 11    | 100.0% |
| 入門コンサート等の取組、音楽ファン層の拡大           | 22 | 100.0% | 11    | 100.0% | 11    | 100.0% |
| 地域課題や青少年の健全育成等の取組、社会の理解の獲得      | 22 | 100.0% | 11    | 100.0% | 11    | 100.0% |
| 楽団の個性やブランド創り                    | 22 | 100.0% | 11    | 100.0% | 11    | 100.0% |
| 寄附金、協賛金、助成金等のファンドレイジングの取組       | 21 | 95.5%  | 10    | 90.9%  | 11    | 100.0% |
| 地元などの地域住民とのコミュニケーション活動の充実       | 21 | 95.5%  | 10    | 90.9%  | 11    | 100.0% |
| 観客の動向変化の把握、マーケティングの取組           | 20 | 90.9%  | 11    | 100.0% | 9     | 81.8%  |
| 自治体や企業、他ジャンルとの連携強化、新たな活動の創出     | 20 | 90.9%  | 9     | 81.8%  | 11    | 100.0% |
| 幅広いジャンルへの活動の拡大、エンターテインメント性の向上   | 18 | 81.8%  | 10    | 90.9%  | 8     | 72.7%  |
| 古典派、ロマン派、現代曲、コンサートオペラ等レパートリーの拡大 | 16 | 72.7%  | 10    | 90.9%  | 6     | 54.5%  |
| 地元には縛られず地域を拡大、活動の多様化            | 14 | 63.6%  | 8     | 72.7%  | 6     | 54.5%  |

|                                 | 全体 |        | 自主 |        | 依頼 |        |
|---------------------------------|----|--------|----|--------|----|--------|
|                                 | 合計 | 比率     | 計  | 比率     | 計  | 比率     |
| 演奏技術や音楽性の向上、優れた音楽の提供            | 22 | 100.0% | 7  | 100.0% | 15 | 100.0% |
| 入門コンサート等の取組、音楽ファン層の拡大           | 22 | 100.0% | 7  | 100.0% | 15 | 100.0% |
| 地域課題や青少年の健全育成等の取組、社会の理解の獲得      | 22 | 100.0% | 7  | 100.0% | 15 | 100.0% |
| 楽団の個性やブランド創り                    | 22 | 100.0% | 7  | 100.0% | 15 | 100.0% |
| 寄附金、協賛金、助成金等のファンドレイジングの取組       | 21 | 95.5%  | 7  | 100.0% | 14 | 93.3%  |
| 地元などの地域住民とのコミュニケーション活動の充実       | 21 | 95.5%  | 7  | 100.0% | 14 | 93.3%  |
| 観客の動向変化の把握、マーケティングの取組           | 20 | 90.9%  | 6  | 85.7%  | 14 | 93.3%  |
| 自治体や企業、他ジャンルとの連携強化、新たな活動の創出     | 20 | 90.9%  | 7  | 100.0% | 13 | 86.7%  |
| 幅広いジャンルへの活動の拡大、エンターテインメント性の向上   | 18 | 81.8%  | 7  | 100.0% | 11 | 73.3%  |
| 古典派、ロマン派、現代曲、コンサートオペラ等レパートリーの拡大 | 16 | 72.7%  | 4  | 57.1%  | 12 | 80.0%  |
| 地元には縛られず地域を拡大、活動の多様化            | 14 | 63.6%  | 6  | 85.7%  | 8  | 53.3%  |

今後、国内のオーケストラが特に取り組むべき事と考える項目を11の選択肢の中から順に3つまで回答していただいた。1位の回答が最も多いのは「演奏技術や音楽性の向上、優れた音楽の提供」で、11件のうち10件は1位に挙げられている。「地域課題や青少年の健全育成等の取組、社会の理解の獲得」と「寄附金、協賛金、助成金等のファンドレイジングの取組」は、いずれも12件の回答があったものの、「地域課題…」が2位で挙げる件数が多く、「寄附金…」では3位に挙げる件数が多かった。また、「楽団の個性やブランド創り」の回答数は8件で「寄附金…」の12件を下回っているが、「楽団の個性…」の方が「寄附金…」よりも2位に挙げる件数が多かった。

|                                 | 1位 | 2位 | 3位 | 総計 |
|---------------------------------|----|----|----|----|
| 演奏技術や音楽性の向上、優れた音楽の提供            | 10 | 1  |    | 11 |
| 地域課題や青少年の健全育成等の取組、社会の理解の獲得      | 3  | 6  | 3  | 12 |
| 楽団の個性やブランド創り                    | 2  | 6  |    | 8  |
| 寄附金、協賛金、助成金等のファンドレイジングの取組       | 2  | 4  | 6  | 12 |
| 入門コンサート等の取組、音楽ファン層の拡大           | 2  | 2  |    | 4  |
| 観客の動向変化の把握、マーケティングの取組           | 1  | 1  | 2  | 4  |
| 地元などの地域住民とのコミュニケーション活動の充実       | 1  |    | 3  | 4  |
| 自治体や企業、他ジャンルとの連携強化、新たな活動の創出     |    | 1  | 4  | 5  |
| 古典派、ロマン派、現代曲、コンサートオペラ等レパートリーの拡大 |    |    | 1  | 1  |
| 総計                              | 21 | 21 | 19 | 61 |

## B. ヒアリング調査

## 1. 札幌交響楽団

対象 | 宮澤敏夫事務局長、小松将身総務部長\*

日時 | 2012年6月28日(木)10:30~14:00

場所 | 札幌コンサートホール Kitara 内 札幌交響楽団事務所

### (1) 楽団の概要

(出典:日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑2011(公益社団法人日本オーケストラ連盟))

|               |  |                   |        |           |
|---------------|--|-------------------|--------|-----------|
| 組織名           | 札幌交響楽団   公益財団法人 札幌交響楽団   |                   |        |           |
| 沿革            | 1961年「札幌市民交響楽団」の名称で発足。1962年に「財団法人札幌交響楽団」となり、2009年には北海道初の公益財団法人となった。国土の22%、人口550万人を超える北海道唯一のプロオーケストラとして、「札幌」の愛称で親しまれ、年間120以上の公演を行っている。これまで指揮者には荒谷正雄、ペーター・シュヴァルツ、岩城宏之、秋山和慶等が歴任。現在、音楽監督に尾高忠明、首席客演指揮者にラドミル・エリシュカという充実した指揮者陣を敷く。1997年以来優れた音響で世界に知られる札幌コンサートホール Kitara を本拠にし、透明感のあるサウンドとパワフルな表現力は雄大な北海道にふさわしい魅力を放つオーケストラとして近年ますます評価を高めている。 |                   |        |           |
| 事業内容・<br>頻度   | 活動   | 会場                | プログラム数 | 演奏会回数     |
|               | 定期公演   | 札幌コンサートホール Kitara | 10     | 20        |
|               | 一般公演   | 札幌コンサートホール Kitara | 10     | 12        |
|               |  | 東京・サントリーホール       | 1      | 1         |
|               |  | 札幌道内公演            | 5      | 5         |
|               | 青少年のための<br>コンサート   | 札幌コンサートホール Kitara | 2      | 3         |
|               | 依頼公演   | 一般公演(北海道)         |        | 52        |
|               |  | 音楽鑑賞教室(北海道)       |        | 31        |
| 音楽鑑賞教室(秋田・宮城) |  |                   | 5      |           |
| 上記以外の公演       | 札幌コンサートホール Kitara<br>いわみざわ公園野外音楽堂<br>札幌芸術の森 野外ステージ等  | 13                | 16     |           |
| 予算規模          | 収入(千円)   |                   | 支出(千円) |           |
|               | 事業収入   | 555,797           | 自主公演   | 197,625   |
|               | 民間支援   | 95,241            | 依頼公演   | 75,239    |
|               | 公的支援(文化庁)  | 90,500            | 楽団員人件費 | 579,848   |
|               | 公的支援(地方自治体)  | 260,000           | 管理費    | 100,992   |
|               | 助成団体・その他   | 20,748            | その他    | 68,532    |
|               | 計  | 1,022,286         | 計      | 1,022,236 |
| 組織概要          |  | 人数                | 平均年齢   |           |
|               | 楽員   | 76                | 42.0   |           |
|               | 事務局職員  | 11                | 44.5   |           |

### (2) 楽団の歴史、運営の現状

- 1961年、「札幌市民交響楽団」の名称で発足。1962年に財団法人化した。2009年には北海道初の、

\* 肩書きはインタビュー当時のもの。

また全国の芸術関連団体としても第1号の公益財団法人となった。

- 広大な面積を有する北海道で、札幌交響楽団(以下、札幌響)は都市から山村まで各地に演奏に行く。どんなに小さな町でも音楽を届けに行き、少しでもオーケストラに触れていただくことが、札幌響の使命である。
- 現在、理事長は地元の新聞社の代表取締役で、財団経営の強い味方になってくれている。資金調達面や理事会運営にも極めて協力的である。また、市長も札幌響の存在意義を深く理解している。
- 事務局長と総務部長が着任したのは、札幌響が経営危機を迎えていた10年程前。経営危機の時期は、楽団員の演奏に対するモチベーションも低下し、観客離れが加速していた頃だった。

### (3) 経営改革の取組

- 経営改革に取り組んだ経緯を整理すると、事務局の経営改革と楽団員の意識改革という2つの側面がある。
- 事務局の経営改革としては、①根本的な事務局組織の変革、②賃金カット、退職金の積み立て、必要な人件費の確保、③ディスクロージャーとガバナンスの再構築、以上3点が挙げられる。
  - ▶ ① 根本的な事務局組織の変革:過去の経理書類の見直しや借入金の返済問題などに向き合い、将来に向けて現在の事務局組織の体制を変えるために各種規定を変更し、勘定科目を作り変えた。予算執行の管理担当者を決め、演奏会ごとにジョブナンバーを振って収支を管理するシステムを導入した。
  - ▶ ② 全職員の賃金カット、退職金の積み立て、必要な人件費の確保:経営危機を乗り越えるために、賃金カットは止むを得なかったが、並行して退職金の積立を行った。ある程度の退職金の積立ができたタイミングで、優秀な楽団員を新しく採用するための人件費を確保した。
  - ▶ ③ ディスクロージャーとガバナンスの再構築:個人情報以外は事務局全体の情報を隠さずに露出した。また不明確になっていた決済区分や専決事項のルールづけなどを整備した。
- 楽団員の意識改革としては、①地域に向けた「オーケストラが変わる」というメッセージ、②子ども対象の演奏会こそ、真剣な演奏を、③依頼演奏を粗雑にせず、丁寧に取り組む、以上3点が挙げられる。
  - ▶ ①地域に向けた「オーケストラが変わる」というメッセージ:経営危機を受けて楽団員は「道民と共に・札幌響は変わります」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、札幌響の公演以外の場所でも実践した。
  - ▶ ②子ども対象の演奏会こそ、真剣な演奏を:事務局長が、着任に対する条件の一つとして、子どもを対象としたコンサート<sup>†</sup>では、音楽監督の尾高忠明氏か、2012年3月末まで正指揮者を務めた高関健氏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。
  - ▶ ③依頼演奏を粗雑にせず、丁寧に取り組む:不当に安価な報酬でも事務局に依頼があれば受けて、粗雑な演奏を繰り返していた。そうした不当な依頼演奏の仕事を受けてはいけない、ということ徹底し、丁寧に依頼演奏に取り組んだ。
- 以上のような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。財政難の時期には、外部の財源で事務局の人員を補完するため、理事が関わっている自治体、金融機関、民間企業から出向をお願いした。徐々に自立できるようになり、現状はプロパー採用の職員のみになった。経営情報を隠さないと覚悟を決めたからこそ、外部から受け入れることができた。
- 現在では、地域の人々からの応援も、定期演奏会の会員も確実に増えている。定期演奏会は1プログラム2回公演を継続している。会場は2,000席で、2回公演が満席であれば4,000席だが、2回公演にしてから、毎回ではないものの集客数はほぼ3,000席以上をキープしている。楽団員は舞台上で

<sup>†</sup> 子どもを対象とした演奏会は、アンサンブル形式の場合は楽員主導で演奏しているものの、たとえ規模の小さな演奏会であっても、オーケストラの演奏会であれば尾高氏か高関氏が指揮をしている。

明るい顔で演奏し、終演後はロビーに出て笑顔で観客を見送っている。

#### (4) 問題意識・今後の展望

- 「あたり前の」組織: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。経営危機に陥った理由は、事務所としてあたり前のことができていなかったことと、演奏力の低下によるファンの札響離れがある。札響も経営が健全化し、2009年9月に北海道内で初の公益財団法人に認定された。将来が見える組織に、退職するまで安心して働ける組織になった。
- 中長期の楽団のステップアップ:札響の自主制作の公演では、民間企業によるスポンサーからの協賛金収入を特別会計に繰り入れて、周年記念の海外演奏旅行などのための中長期の経営資源にして、ステップアップのための財源にしている。自分たちの普段の活動を支えている一般会計で赤字を出してまで海外公演をやったり、派手な活動をしてしまうといった考え方を捨てた。
- 「公益性」を説明できる事務局リーダーの育成:自治体や公的機関からの補助金は、いつ削減されるか分からない。そのため、オーケストラに対する理念や理想をしっかりと持っていないと、地方行政の担当者とやりとりができない。言いなりになりかねないところをオーケストラの立場で論議できるような、次の世代の事務局リーダーの育成が課題である。

#### (5) 所感

- ディスクロージャーの重要性について言及されているとおり、事務局長と総務部長のヒアリングでは、過去の経営危機の状況を含めて詳細な経緯をお話いただいた。
- 経営危機を乗り越えた現在では、一つひとつの取組が改革の成功例として学ぶことができるものの、改革の途上においては、様々な苦しみや痛みが伴ったであろうことも容易に想像ができる。そうした苦しみや痛みを受け止めながら、一心に「よいオーケストラを作る」という思いで牽引された事務局長と総務部長の努力に、大いに敬服する。
- 事務局が楽団員とともに経営改革に向き合い、楽団員が事務局とともに演奏技能の向上を目指す。「経営の安定と演奏力の向上が車の両輪になった」という言葉は、理想的なオーケストラのあり方の一つだと感じられた。
- 札響の事務局長は、過去に他のオーケストラの楽団員の出身者であるが、このヒアリングでも「楽団員出身者が事務局長をやった方がいいとは、必ずしも思わない」と事務局長自身が発言された。事務局長に求める資質について「広いネットワークが必要で、音楽家からも認められるポジションがあり、志が高い人でなければならない」との発言もあり、オーケストラの経営者に求められる経験やスキル、育成のあり方については、今後も引き続き検討が必要であろう。
- 札響は、札幌コンサートホール Kitara を活動拠点としているが、札響と Kitara とは運営する財団が別組織であり、かつては関係が疎遠だったと言う。現在では良好な関係だが、「劇場とオーケストラが一体となった運営」という状態には及んでいない。劇場・音楽堂法が施行された現在では、今まで以上に積極的に Kitara との関係を密にした事業展開を検討することが、有効ではないだろうか。
- 札響が経営危機を克服したあと、現在に至るまで、多くの日本の地方オーケストラが、補助金の削減や依頼公演の収入不足など、経営面での大きな課題に直面している。そうした意味でも、改めて札響の経営改革のプロセスから学ぶべきことが多い。同時に、札響が、中長期の視野で次なるビジョンを構築することで、日本の地方オーケストラが目指すべきモデルの一つとして提示することが求められる。

## 2. 広島交響楽団

対象 | 井形健児事務局長、宇津志忠章課長補佐

日時 | 2012年6月29日(金)10:00～12:00

場所 | アステールプラザ内 オーケストラ練習場

### (1) 楽団の概要

(出典:日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑2011(公益社団法人日本オーケストラ連盟))

|                   |   |                 |        |         |
|-------------------|---|-----------------|--------|---------|
| 組織名               | 広島交響楽団   公益財団法人 広島交響楽団  |                 |        |         |
| 沿革                | 1963年に「広島市民交響楽団」として発足。その後「広島交響楽団」と改称し、1972年のプロ改組以来、国際平和文化都市「広島」を本拠地とする、中・四国唯一の常設プロオーケストラとして活躍の場を拓いている。2007年、自主制作盤レーベル“PEACE RECORD”をスタートし、CD をリリース。現在は年14回の定期演奏会や「ディスカバリー・コンサート」シリーズをはじめ、依頼公演や学校コンサート・巡回コンサートなど年間約140回を超える演奏活動を行っている。また2011年4月には、新たに公益社団法人としての認定をうけ、演奏活動のみならず、学生インターン・シップの受け入れや、広島東洋カープ・サンフレッチェ広島とのコラボレーション「P3HIROSHIMA」社会貢献事業などの活動にも励んでいる。 |                 |        |         |
| 事業内容・<br>頻度       | 活動  | 会場              | プログラム数 | 演奏会回数   |
|                   | 定期公演  | 広島市文化交流会館       | 10     | 10      |
|                   | 一般公演  | アステールプラザ大ホール    | 4      | 4       |
|                   |   | 広島市内のホール        | 4      | 10      |
|                   |   | 広島市外のホール        | 4      | 4       |
|                   | 青少年のための<br>コンサート  | 広島県内の小学校音楽教室    | 11     | 23      |
|                   | 依頼公演  | 一般公演(広島・山口・島根)  |        | 33      |
|                   |   | 音楽鑑賞教室(広島県外)    |        | 15      |
|                   |   | 音楽鑑賞教室以外(青少年向け) |        | 2       |
|                   | 上記以外の公演   | 放送              |        | 7       |
| ひろしまオペラルネッサンス     |   |                 | 2      |         |
| リテラ・スプリング・コンサート 他 |   |                 | 63     |         |
| 予算規模              | 収入(千円)  |                 | 支出(千円) |         |
|                   | 事業収入  | 338,684         | 自主公演   | 96,776  |
|                   | 民間支援  | 75,080          | 依頼公演   | 116,763 |
|                   | 公的支援(文化庁)   | 70,557          | 楽団員人件費 | 405,016 |
|                   | 公的支援(地方自治体)   | 227,000         | 管理費    | 72,268  |
|                   | 助成団体・その他  | 16,337          | その他    | 14,038  |
|                   | 計   | 727,658         | 計      | 704,861 |
| 組織概要              |   | 人数              | 平均年齢   |         |
|                   | 楽員  | 68              | 46.9   |         |
|                   | 事務局職員   | 9               | 40.8   |         |

### (2) 楽団の歴史、運営の現状

- 1963年、市民の団体として創設されて1972年にプロ化した。2011年4月1日付で公益社団法人に移行した。

- 理事クラスの役員は、地元の電力会社や銀行などから出向(人件費は出向元が負担)しており、寄付金の獲得等にも大いに参画している。
- 以前の法人格が社団法人だったために、基本財産がないという事実を受け止めた上で、「より多くの人々組織から支持・支援を受ける」という考え方で、法人・個人会員をできるだけ増やしていく戦略を進めている。
- 新しい公益法人制度の下での公益法人化によって、単年度ごとの収支の健全化や計画性が求められる。大雑把な会計が認められなくなったと同時に、過去に比べて大きな流れでの仕事がしにくくなった感がある。

### (3) 新しい取組

- 広島県に本拠地を置いている広島交響楽団(以下、広響)、広島東洋カープ、サンフレッチェ広島の文化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」では、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。
- 広島県の事業仕分け(2010年度)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、以下のようなビジョンを事務局がまとめ、現在、HP その他で発表している。

#### 広島交響楽団のビジョン

##### キャッチフレーズ

Music for Peace

##### 理念(目指すところ)

###### ①平和貢献

「HIROSHIMA」の名を冠し、被爆地広島で生まれたプロオーケストラとして、演奏により平和のメッセージを発信し続けることにより、世界平和に貢献します。

###### ②地域に根ざした楽団

音楽文化の振興を図り、地域文化の発展向上と社会貢献に寄与することにより、地域の皆様から愛され、誇りとなる楽団を目指します。

###### ③世界に通用する楽団

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。

##### 方針(理念実現のための活動方針)

###### ①平和貢献

- 演奏活動を通じて平和メッセージを発信することにより、世界平和へ貢献します。
  - ▷ 主な活動: 定期演奏会／地域定期／ディスカバリー／平和のタベ／海外公演／依頼公演／CD制作

###### ②地域に根ざした楽団

- 地域に根ざした演奏活動を継続的に実施し、地域の音楽文化普及に貢献します。
- 次世代育成のため子ども達を対象とした演奏活動を行い、次世代育成に貢献します。
- 地域の皆様からの幅広い支援により、安定した財政基盤を確立し、自立した経営を目指します。
  - ▷ 主な活動: 定期演奏会／地域定期／ディスカバリー／音楽鑑賞教室／マイタウン／P3／依頼公演／CD制作／セミナー／ワークショップ／小編成演奏会／ドネーション／法人・個人の会員拡大／法人・個人の寄付金拡大

### ③世界に通用する楽団

- 厳正なオーディションによる質の高い楽員の補充とたゆまぬ練習により、世界に通用する演奏レベルを目指します。また、演奏会では意欲的なプログラムに挑戦します。
- 広響ブランドを確立するとともに、財政基盤安定化後には12型3管編成(74名)を実現し、将来的には14型4管編成(94名)を目指します。
  - ▷ 主な活動: 定期演奏会/地域定期/ディスカバリー/平和のタベ/海外公演/CD 制作/練習/オーディション

- これまでの会員制度を改変し、「活動支援」「演奏会鑑賞」などの目的に沿う形で、新たに分類し直した(2012年4月より順次移行、スタート)。
- 地域文化貢献活動を「音楽の芽プロジェクト」と名付け、パンフレット作成やコンサートの開催(2013年9月24日実施予定)などに取り組み、貢献度の可視化と地域に対する訴求を図っている。

### (4) 問題意識・今後の展望

- 楽団員の処遇について:60歳を定年として、それ以降は契約の形で再雇用している。年齢による演奏技術面での後退を迎えた団員が、納得して楽団を退職して、胸を張って活動できる次のステージが作れないか、模索している。
- 事務局人材について:より専門性の向上を目指してもらいたいが、日々の仕事に追われ、物事をじっくり掘り下げて取り組む時間が取れない状況だ。決まった顔ぶれの人間関係での仕事は、慣れるとスムーズではある反面で、外部からの刺激に疎く、イノベーションが生まれにくい。
- 事務局員の研修や見聞を広める機会をぜひ与えたい。しかし一方で、事務局員が不在になる期間に宙に浮く業務をどうするか、という切実な問題もある。
- 「Music for Peace」をキャッチフレーズとしているように、将来的には「平和」や「国際性」をキーワードとして「海外からの支援を得る」という道筋への可能性も検討したい。

### (5) 所感

- 当日はオーケストラの練習日となっており、事務局のご厚意でヒアリングを実施後に練習の様子も見学させていただいた。
- 事務局長不在の期間が3年半ほどあったとのことであるが、事務局長、事業課長補佐ともに、真摯にオーケストラ運営に取り組み、次々と新しい取組をスタートさせていることに感銘を受けた。
- 特に、地域性を活かした取組には、独自性がみられ、県や市などの行政や支援組織などと細やかに連絡を取りながら進めている。オーケストラ団員に対しては「意識しながら説明している」状態で、少しずつ取組が浸透しているようである。
- 若い事務局員は入れ替わりが激しく、その中で揉まれて残っていく人たちが、「中堅として屋台骨を支えていく」とのことである。今後の業界の活性化を目指すならば、こういった中堅スタッフの「成長のための場」づくりが必要であると感ぜられる。
- 「成長のための場」として、一つには、グッドプラクティスの共有や問題解決のための意見交換などの「(担当者間の)コミュニケーションの場(ネットワーク)」、そしてもう一つに、外部・内部環境分析をじっくりと行い大きな視点で業界を捉えることを促す「(一定期間にわたる)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。
- 上記の「場」を設定し、有効に機能させるためには、「事務局員が不在の間の業務」をどうするかという問題がある。楽団の経営陣に対して、(必要性和その効果を示すなど)啓蒙による理解の獲得はもちろんだが、同時に、不在期間の業務を代行する人材雇用のための資金援助、または「人材そのものの援助」などのような具体的な解決策もあわせて提示する必要がある。