

次世代に向けた地域オーケストラの 社会・文化的役割とマネジメントの提言

経営・運営陣へのインタビュー報告書



2017年1月

代表
西田 紘子

大澤 寅雄

大草 孝介

安立 清史

牧野 恵美

平井 康之

九州大学
QRプログラム
つばさプロジェクト

次世代に向けた地域オーケストラの 社会・文化的役割とマネジメントの提言

経営・運営陣へのインタビュー報告書



目次

総論

1. はじめに	02
2. 先行調査と本調査の立場	04
3. インタビュー調査に基づく現状分析	06
4. 課題の抽出と今後の展開	09
5. 終わりに	09

インタビュー集

札幌交響楽団	12
仙台フィルハーモニー管弦楽団	18
山形交響楽団	21
群馬交響楽団	27
新日本フィルハーモニー交響楽団	32
東京交響楽団	37
東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団	41
東京ニューシティ管弦楽団	47
日本フィルハーモニー交響楽団	52
読売日本交響楽団	57
神奈川フィルハーモニー管弦楽団	61
オーケストラ・アンサンブル金沢	68
セントラル愛知交響楽団	77
名古屋フィルハーモニー交響楽団	81
京都市交響楽団	85
大阪交響楽団	89
大阪フィルハーモニー交響楽団	94
関西フィルハーモニー管弦楽団	101
日本センチュリー交響楽団	105
兵庫芸術文化センター管弦楽団	112
広島交響楽団	121
九州交響楽団	129



総論

1. はじめに
2. 先行調査と本調査の立場
3. インタビュー調査に基づく現状分析
4. 課題の抽出と今後の展開
5. 終わりに



はじめに

九州大学 QR プログラム (つばさプロジェクト) の助成を受けて 2015 ~ 2016 年度に行った本プロジェクト「次世代に向けた地域オーケストラの社会・文化的役割とマネジメントの提言」(以下「オーケストラ」を「オケ」と略記する)¹ は、以下の 3 つの調査から構成される。

- (1) オケのレパートリーと経営・運営上の要素の関係に関する統計分析²
- (2) 各オケへのインタビューを通じた経営努力や運営改善、最新型プロジェクト等の抽出
- (3) 聴衆へのニーズ調査³

そのうち本報告書は (2) に関する調査結果をまとめたものである⁴。プロジェクト・メンバーは、西田紘子 (九州大学大学院芸術工学研究院)、外部専門家として大澤寅雄 (ニッセイ基礎研究所芸術文化プロジェクト室准主任研究員/九州大学大学院芸術工学研究院ソーシャルアートラボ・アドバイザー)、大草孝介 (九州大学大学院芸術工学研究院)、安立清史 (九州大学大学院人間環境学研究院)、牧野恵美 (東京理科大学経営学部)、平井康之 (九州大学大学院芸術工学研究院) である。

1 「地域オーケストラ」とは、日本におけるプロ・オーケストラを意味する。地域とは、各オケが本拠地を置いていたり活動範囲としていたりする地域を指す。したがって「地方」「東京」という二項対立の概念によるものではなく、いずれのオケもそれぞれの地域性を有する。

2 日本文化政策学会第 9 回研究大会 (2016 年 3 月 5 ~ 6 日、於: 高崎経済大学) において「日本のプロ・オーケストラのプログラミングに影響を及ぼす要因——統計分析を通して」という題目のもと西田紘子・大草孝介の連名研究発表として報告されている。

3 九州交響楽団 2016 年度シーズンの各種演奏会において聴衆へのアンケート調査を実施している。調査結果の一部は九州交響楽団プログラム冊子等で公表する予定である。

4 報告書の作成に先立ち、日本アートマネジメント学会第 18 回全国大会 (2016 年 12 月 3 ~ 4 日、於: 北海道教育大学札幌駅前サテライト) において「日本における地域プロ・オーケストラの課題と展望——運営陣へのインタビュー調査を通して」という題目のもと西田紘子・大澤寅雄の連名研究発表として本調査が報告されている。そこでは観点ごとに



調査 (2) は、2015 年 11 月から 2016 年 5 月にかけて、日本オーケストラ連盟⁵ に正会員として加盟しているオケ 25 団体のうち 22 団体⁶ の経営・運営陣を対象として、以下の 5 つの観点を軸としたインタビューを行った⁷。

(1) 事務局の構成

インタビューの職務、事務局の構成と職務

(2) 経営努力・運営改善

具体的な方策、特徴やミッション、音楽監督や指揮者の役割、外国人・障害者・託児への配慮、チケット制度、寄附制度、他

(3) レパートリー (と経営面の関係)

プログラムの理念と決定プロセスならびに財政との関係、定期演奏会の役割、他

(4) 教育・地域プログラム等

アウトリーチ等の事例を通じた成果や課題、「参加」に対する意識、他

(5) 展望

今後に向けたアイデアや展望

インタビュー調査の対象としたオケ (団体名は略記) およびインタビューとなった経営・運営陣の氏名と職名 (調査時点のもの、代表者に●) と調査日を確認する。

個々のオケの事例を紹介したが、本調査ではインタビュー集が付されているため、総論において個々の事例には言及しない。問い合わせがあれば研究発表資料を送付することとする。

問い合わせ先: プロジェクト代表 西田紘子 (nishida@design.kyushu-u.ac.jp) 5 <http://www.orchestra.or.jp/accession/> (閲覧日: 2016 年 12 月 5 日)

6 回答ないし最終了解が得られなかった NHK 交響楽団、東京都交響楽団、東京フィルハーモニー交響楽団を除く。なお、仙台フィルハーモニー管弦楽団のみ書面回答による。

7 2015 年 7 月に閣議決定された「文化芸術の振興に関する基本的な方針 (第 4 次基本方針)」における「我が国が目指す文化芸術立国の姿」のポイントの一つに「あらゆる人々が全国様々な場で創作活動への参加、鑑賞体験ができる機会の提供」が挙げられている。

http://www.bunka.go.jp/koho_hodo_oshirase/hodohappyo/pdf/2015052201.pdf (閲覧日: 2016 年 12 月 5 日) それゆえインタビューでは、演奏会や教育・地域プログラムにおけるマイノリティへのアプローチに関する質問項目に重点を置いた。

表1 対象オケと経営・運営陣の氏名・職名、調査日（実施順）

オケ	氏名	職名	実施日
東響	大野順二	専務理事 / 楽団長	2015年11月21日
山響	西濱秀樹	専務理事 / 事務局長兼総務部長	2015年11月30日
センチュリー	望月正樹	楽団長	2015年12月9日
名フィル	嵩村麻美子	事務局長兼総務部長	2015年12月11日
広響	金田幸三 田中賢治 井形健児	● 理事長 専務理事 事務局長	2015年12月17日
新日本フィル	横山利夫	専務理事 / 事務主幹	2015年12月18日
OEK	岩崎 巖	事業部長	2016年1月10日
日本フィル	平井俊邦	理事長	2016年1月23日
札響	市川雅敏 中川広一	● 事務局長 総務営業部次長	2016年1月28日
群響	折茂 泉	専務理事	2016年2月6日
神奈川フィル	大石修治 田賀浩一朗	● 専務理事 広報宣伝部広報主任	2016年2月15日
仙台フィル	佐藤吉正 三浦幸男	● 専務理事 事務局長	2016年2月29日
大阪響	二宮光由 赤穂正秀	● 代表理事 / 楽団長・インテンダント 理事 / 事務局長	2016年3月8日
京響	浅井雅英 岡田進司	● 事務局長兼総務担当シニアマネージャー 音楽主幹兼企画担当シニアマネージャー	2016年3月11日
東京シティ・フィル	志田明子	楽団長	2016年3月17日
読響	飯田政之 正岡美樹	● 常任理事 / 事務局長 事業制作部長	2016年3月17日
大フィル	鈴木俊茂 福山 修	● 常務理事兼事務局長 楽団事務局次長兼演奏事業部長	2016年3月29日
関西フィル	朝倉祥子	事務局長	2016年4月4日
セントラル愛知	山本雅士	音楽主幹	2016年4月5日
PAC オケ	林 伸光 近藤史夫	● ジェネラル・マネージャー 楽団部長	2016年4月8日
九響	菊次勝久 中野 進	理事長補佐 ● 音楽顧問	2016年5月16日
東京ニューシティ	高澤弘道	事務局長	2016年5月27日



2 先行調査と本調査の立場

インタビュー打診時には、主として常勤で現場を統括する立場にある方に依頼した。ただし、インタビューの選定にあたっては、オケの特徴や状況に応じて人数や職名に特に制限は設けず、各オケの方針に任せた。

アフィニス文化財団の報告書「オーケストラのあり方に関する調査研究——もっと社会とつながるために」(2011～2013年度)⁸において編集者・音楽ジャーナリストの岩野裕一氏は、日本のオケの運営について考える際に特に注意を要する点として「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」(p.12)を指摘している。これを踏まえて本調査では、インタビューを開始するにあたって、インタビューをはじめとする経営・運営陣の職名と職務内容を確認し、オケの運営形態を正確に把握するよう留意した。

また、(財)地域創造プロデューサーで北九州芸術劇場館長兼プロデューサーの津村卓氏は、オケに今求められていることとして「異ジャンルとつながること」(p.16)を挙げている。本調査は、これをオケの活動領域を今後広げていくための切り口となる観点として捉え、インタビューの最後で、異ジャンルとのコラボレーションをはじめとする今後の展望を尋ねた。

その他、オケのマネジメントに関する研究調査として、個々のオケやマネジメント上の個々の観点に関する事例調査⁹や、各オケに関する書籍¹⁰、各オケが編纂した記念史等における記録・報告等¹¹が挙げられる。本調査は、個々の事例に照準するのではなく「日本のオケ」全体の現状を把握し、各オケが共通して抱えている課題を共有することを目的とする。この調査研究を通して、各オケが共有できるような、議論のプラットフォームづくりを目指す¹²。

オケという団体は、市場原理に基づいて一定の収益を生み出すという形で経営していかなければならないと同時に、文化団体として公益性を担保・促進していかななくてはならない非営利組織である。そのためその活動に対する評価は、様々な観点から行われる必要がある。本調査は、各オケが市場規範と社会規範とのバランスをいかにとっているかをあぶり出せるような質問群を構成するよう努めた。それにより、非営利組織としてのオケにとって、現在の、そして将来生じうる課題の一端が明らかになるだろう。

最後に、各オケの設立年と財政規模、財源の型を表2に掲載しておく。

8 <http://www.affinis.or.jp/research/info/> (閲覧日：2016年12月5日)

9 例えば小山谷加「オーケストラ史にみる聴衆と芸術普及活動の変遷—歴史的背景から導かれる現代のエデュケーション・プログラムの機能とは」『文化経済学』第6巻第3号(通算第26号)、159～170頁。

10 例えば垣内恵美子・林伸光『チケットを売り切る劇場—兵庫県立芸術文化センターの軌跡』水曜社、2012年。

11 例えば群馬50年史編纂委員会『群馬交響楽団50年史』群馬交響楽団、1997年。

12 そのような試みの例として、日本音楽芸術マネジメント学会第8回夏の研究会におけるシンポジウム《我が国におけるオーケストラの未来を考える》(2016年7月18日)等が挙げられる。

表 2 各オケの基本情報

オケ	創立年	所在地	財政規模	財源の型
札幌	1961	北海道	約 11 億	演奏収入型
仙台フィル	1973	宮城県	約 8 億	公的支援型
山響	1972	山形県	約 5 億	演奏収入型
群響	1945	群馬県	約 8 億	公的支援型
新日本フィル	1972	東京都	約 11 億	演奏収入型
東響	1946	東京都	約 13 億	演奏収入型
東京シティ・フィル	1975	東京都	約 4 億	演奏収入型
東京ニューシティ	1990	東京都	約 2 億	演奏収入型
日本フィル	1956	東京都	約 14 億	演奏収入型
読響	1962	東京都	約 23 億	民間支援型
神奈川フィル	1970	神奈川県	約 8 億	演奏収入型
OEK	1988	石川県	約 8 億	公的支援型
セントラル愛知	1983	愛知県	約 2 億	演奏収入型
名フィル	1966	愛知県	約 11 億	公的支援型
京響	1956	京都府	約 10 億	公的支援型
大阪響	1980	大阪府	約 5 億	演奏収入型
大阪フィル	1947	大阪府	約 9 億	演奏収入型
関西フィル	1982	大阪府	約 5 億	演奏収入型
センチュリー	1989	大阪府	約 7 億	その他型
PAC オケ	2005	兵庫県	約 7 億	公的支援型
広響	1963	広島県	約 8 億	公的支援型
九響	1953	福岡県	約 8 億	公的支援型

注) オケの掲載順は日本オーケストラ連盟が発刊する『日本オーケストラ年鑑』に従った。また「財政規模」および「財源の型」については、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 2015』における 2014 年度実績に基づく。http://www.orchestra.or.jp/library/uploads/orchestra_yearbook2015.pdf (閲覧日: 2016 年 12 月 5 日)

「財政規模」については、億未満を四捨五入した。「財源の型」については、演奏収入が収入全体の半分以上を占める場合は「演奏収入型」、そうでない場合は最も多額の支援を受けている枠組みに沿って「民間支援型」「公的支援型」「助成団体型」「その他型」に分類した。ただし「助成団体型」に分類されるオケはない。



3 インタビュー調査に基づく現状分析

(1) 事務局の構成

インタビューの大多数が経営や現場の運営を統括する立場（やそれに準じる立場）にあり、その出自（複数人の場合は代表者のみを対象とした）は「出向型」5人、「生え抜き型」6人、「転職型」10人に分かれる（不明1名）。

オケには、法人として理事会に関わる理事長、専務理事、常務理事等の職が置かれ、その一部は、常勤ないし非常勤で事務局内業務に携わっている。事務局内の部署は多くの場合、事務局長や楽団長等の下に演奏事業、営業、総務、広報、パトロネージュ等に分かれる。小規模の場合にはこれらの部署が区別されずにまとめられていたり、一人が複数の職務を兼務したりする一方、規模の大きい事務局では、例えば演奏事業に係る部署が細分化されている。実際には、要所となる職務内容は各オケでそれほど大きな違いはないが、職名がオケ間で多岐にわたり、そこに各オケの特徴が表れている。

(2) 経営努力・運営改善

半数以上からほぼ全てのオケ間に共通する具体的な方策を抽出したところ、以下の、相互に関連する9点が挙げられた。

(i) 財政安定化

給与や退職金等の減額による赤字解消、基金のとり崩し、旅費抑制

(ii) 事業の計画性

事業計画の見直し、経営の数値化、中期計画や数値目標の策定

(iii) 制度の見直し

定期会員・賛助会員増加や拡張およびその営業、依頼公演数の増加と自主公演の見直し

(iv) ニーズの多様化への対応

販売方法やチケット制度の見直し、公演時間の見直し、ジャンルの拡張やプログラムの差別化・独自性による充実、顧客層の拡大

(v) 支援の輪の拡大

補助金・協賛金・寄附金等の支援拡大、寄附制度の確立

(vi) 連携強化

フランチャイズ契約やパートナーシップや指定管理者等を通じた拠点づくり、地域のネットワークづくり

(vii) 情報の発信や開示

キャラクターやシンボルマークを通じたブランド力の増強、活動効果の可視化、SNS等の活用をはじめとする広告戦略の充実

(viii) 演奏力の向上

練習環境の整備、内面の充実

(ix) 意識改革

コミュニケーションの促進、マーケティングの強化、自治体等の意識改革

ミッション

各オケのミッションは、ほとんどのオケでキーワード化・条文化されており、オケの出自や歴史性、地域性、そして演奏上の個性の3点から打ち出されている。

監督・指揮者の役割

経営面に関する指揮者の役割については、首席指揮者や常任指揮者に比べて、音楽監督や芸術監督に対して経営面への関与を期待する意見が多い。実際にも音楽監督や芸術監督が、主には音楽面を任されながらも、財界や行政関係の会合や会員交流会・会議等への出席といった形で経営面に関与し、広告塔としての役割を果たしている。ネットワークづくりや人事権に関与する例もみられたが、明確に「音楽監督は経営責任を負うべき」と述べたインタビューは1名のみであった。一方、首席指揮者や常任指揮者は、音楽面のみを任されることがほとんどであった。ただし、いずれの職も、音楽面を任されることで結果的にオケの「顔」として経営面にも影響する重要な地位とみなされている。

マイノリティへのアプローチ

外国人や障害者、育児者といった潜在的顧客や少数者に対する配慮は、オケ間で大きな差が見られた。外国人旅行者は増えていながら演奏会に足を運ぶ外国人が増えない諸要因が広く認識されている一方、居住者を含む外国人の顧客層へのとり込みの度合いは、地域による。都市圏ではプログラム冊子やウェブサイトの英文表記、インバウンドへのアプローチ、留学生向け特典等がみられるが、非都市圏では一般県民・市民へのアプローチがまず優先される。車いす席を設けているオケは多いが、その運営はホールのバリアフリー度に依存する。点字プログラム等の試みは僅少であった。託児サービスの運営は、ホールの環境に同じく依存するものの、利用率に比べてコストがかかるという課題が共通する。その代替として、親子共に参加可能な演奏会を提供することで育児層への別のアプローチが進んでいる。

チケット制度

財政規模の小さなオケやチケットを売り切るオケを除き、チケット制度は昨今ますます細分化される傾向にあり、定期会員・1回券ともにオケの個性の見せ場となっ

ている。それぞれの制度名も、覚えやすく周知されるよう工夫が凝らされている。チケットを選べる制度、若者向けやシルバー向けの割引や会員特典といった様々なヴァリエーションを通して会員が増えるか横ばいの結果が出ているが、制度を細分化することで従来の定期会員数それ自体は減った例もある。ただし、若者の来場者が大きく増えたという報告はあまりなく、学生用定期会員制度を設けているオケはほとんどない。制度が細分化されすぎて事務局担当者の対応が難しくなったという声も複数聞かれた。

寄附制度

公益法人化に伴い多くのオケが寄附制度を設けている。近年は大口と小口を制度上・名称上分けたり、オンライン寄附窓口を設けたり、演奏会に足を運ばない人でも応援の気持ちを気軽に形にできる工夫をしたりしているオケが多い。

制度名も「寄附」を前面に押し出すよりも「サポーター」といった語でアピール力を高め、寄附側の意識改革が測られている。その他の試みとして広まりつつあるのが支援自販機である。次いで遺贈制度も複数のオケで見られたが、実際の事例は僅少である。いくつかのオケにはファンドレイジングの専門職が置かれている（インタビュー当時）。

SNS等の活用による広報の充実

ほとんどのオケが、広報戦略としてSNS等を活用し、インターネットからの発信を充実させようとしている。参考までに、2015年11月半ば時点における、日本オーケストラ連盟正会員25団体によるSNS等の活用状況は、表3の通りである。

表3 オケ25団体によるSNS等の活用状況（参考）

種類	利用団体率
Twitter	72%
Facebook	72%
Youtube等による動画発信	56%

このように、6～7割のオケが、インターネットを用いた広報を展開していることが分かる。ただし、発信者と受信者間の双方向性という、SNSならではの特徴がどれくらい活かされているか等は、オケによって様々である。

(3) レパートリー（と経営面の関係）

プログラム決定過程は、以下の4つのやり方に分けられた。

- (i) 音楽監督や芸術監督にほぼ一任されている場合
- (ii) 音楽監督や首席指揮者と、専務理事や楽団長や音楽主幹といった個人との相談が基礎となる場合
- (iii) 音楽監督や首席指揮者と、演奏事業部といった部署との相談が基礎となる場合
- (iv) 演奏事業部（担当者）にほぼ一任されている場合

プログラム決定と財政状況との関係については、公演ごとに計算するオケに比べて、年間単位でバランスをとるオケのほうが多かった。定期演奏会は赤字になることが多い。助成金ありきの状況となっているオケがほとんどであり、「定期演奏会では収益のみを考えてはいけない」という考えが強く存在する。一方で、公演ごとでしっかり収益を上げるべきという考えや、クラシック以外の曲目を定期演奏会に採り入れている稀有なオケもある。

各種演奏会における定期演奏会の位置づけはほぼ全てのオケで一致している。すなわち定期演奏会は、オケの「顔」、楽員の演奏力の向上のみならず聴衆にとってもレパートリー拡大の場、収益よりも芸術性の発露の場である。

(4) 教育・地域プログラム等

演奏会に足を運ばない層への各種アウトリーチの実

施状況は、各オケの特徴や資金の有無に依存する。アウトリーチに力を入れているオケは、海外の取り組みを応用する形で参加型の企画を一層展開しようとしている。

(5) 展望

他ジャンル・他芸術とのコラボレーションは近年増えてきているため、各オケの独自性を打ち出す必要が意識され始めている。



4 課題の抽出と今後の展開

(1) 事務局の構成

人員不足のため、アイデアはあるがそれが実行できないという課題が共通して見られ、増員が急務である。外部との連携により打開を図るオケもみられ、他機関との連携が今後の鍵となると考えられる。

(2) 経営努力・運営改善

人員不足やマッチング問題から、外国人顧客をとり込むためのアプローチが展開できていない課題があるが、ホテルや観光業との連携等、今後の展開可能性は豊かである。チケット制度については、内容や名称に各オケの独自性を出す余地があり、若年層のとり込みをはじめ発展する可能性があるが、事務局の対応を効率化し、制度の細分化による実質的な効果を長期的に見極める必要もある。寄附制度についてもアピール方法や選択肢の拡張、支援側の意識改革等の点で、さらなる開拓が期待できる。

(3) レポートリー（と経営面の関係）

各種演奏会が展開する中、今後は定期演奏会に対する考え方やその財政的位置づけが鍵となる。定期演奏会の位置づけに関して発想を転換してイノベーションを起こすオケが出てくれば、価値観が一気に変化する可能性がある。

(4) 教育・地域プログラム等

資金の確保、プログラムの錬磨、自治体や指定管理者等の周囲の理解と補助、事務局の負担、楽員のスキル・アップと日程の確保、効果の検証・可視化・発信、行政や教育機関、スポーツ団体との一層の連携が共通の課題として導出された。



5 終わりに

本調査を経て、経営・運営に携わるスタッフの考えを直接聴くことができ、共通の課題を導出することができた。また、同じ質問をすることで、各オケの独自性や新規性をより客観的に吟味できた。調査の反省点としては、インタビュー個人の考えや個性により、回答内容やレベルが一律でない面もあったことが挙げられる（これは個性としても捉えうる）。同時に、特に教育・地域プログラムをはじめとする個々のプログラムについては、経営・運営陣だけでなくさらに現場レベルでの調査が必要なのはいうまでもない。

また、今回のインタビュー分析に際しては、地域ごとや財政規模ごとといった分類は行わなかった。事務局の規模などは各オケの財政規模に左右されるとはいえ、その他の観点に明確な地域性を見出すことは難しかった（例えば外国人観光客の多い地域のオケが必ず観光客のとり込み策を実施しているわけではない）。むしろ、経営や運営に携わる人的資源の特性（例えば人的ネットワークや積極性）に依存する面が多々あるように感じられた。今後は、経営や運営に必要な人的資質を普遍化するような方法論を整備していく必要もあるだろう。さらに、今回の調査では直接的に質問してはいないものの、過去・現在・今後数十年の社会的変化（人口動態など）を見据えた巨視的な経営戦略についても、議論の遡上に載せていかねばならない。

一方で、上記のような個々の観点だけでなく、社会におけるオケの役割という根本的なビジョンを、幅広い関係者の中で議論する場が一層必要とされる。同時に、各オケの試みをアーカイブしていけるような媒体も求められる。

今回の報告書では簡潔な分析に留めたが、今後、様々な角度や手法から詳細な分析を加えていく予定である。

【謝辞】

インタビューに応じてくださった各オケ経営・運営陣の皆様、事務局スタッフの方、ならびに本研究にご助言をくださった加納民夫氏（日本オーケストラ連盟参与）と編集者・音楽ジャーナリストの岩野裕一氏に感謝申し上げます。

インタビュー集

札幌交響楽団
仙台フィルハーモニー管弦楽団
山形交響楽団
群馬交響楽団
新日本フィルハーモニー交響楽団
東京交響楽団
東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団
東京ニューシティ管弦楽団
日本フィルハーモニー交響楽団
読売日本交響楽団
神奈川フィルハーモニー管弦楽団
オーケストラ・アンサンブル金沢
セントラル愛知交響楽団
名古屋フィルハーモニー交響楽団
京都市交響楽団
大阪交響楽団
大阪フィルハーモニー交響楽団
関西フィルハーモニー管弦楽団
日本センチュリー交響楽団
兵庫芸術文化センター管弦楽団
広島交響楽団
九州交響楽団

【注記】

- ・「お客さん」「お客」等の表記は「お客様」に統一した。
- ・「楽団員」「楽員」等の表記は「楽員」に統一した。
- ・職名をはじめとする全ての情報は、インタビュー時点のものである。
- ・インタビューが複数いる場合、代表者には氏名の後ろに「代表」の文言を加えた。
- ・インタビューは全てのオケについて西田紘子が務めた。インタビューによる注は、〔 〕で記した。
- ・インタビュー時間についてはインタビュー打診時に「1.5～2時間」と伝え、インタビュー側から時間制限は設けなかった。
- ・インタビュー回答内容の文章や時系列は、適宜編集してある。また、一部についてはインタビューに校正をお願いした。
- ・インタビュー質問項目は事前にインタビューにメールにて送付した。
- ・オケの掲載順は日本オーケストラ連盟が発刊する『日本オーケストラ年鑑』に従った。
- ・「障害」や「障害者」の表記は文化庁に従った。

札幌交響楽団

SAPPORO SYMPHONY ORCHESTRA

日時 2016年1月28日(木)9:30-11:15
場所 札幌交響楽団事務局
インタビュー 事務局長・市川雅敏氏(代表)
総務営業部次長・中川広一氏



INTERVIEW

市川雅敏氏ご自身について

● 1. 「事務局長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● 事務局長は、事務方とステージ現場の責任者です。現場ではオーディション、首席の人事、首席会議の招集や相談、指揮者関連の立案などを行い、事務方については給与をはじめとする各種の決済、音楽マネジメントとの交渉、企画のスケジュール調整や決定などを担当しています。対外的には日本オーケストラ連盟などの会合等に代表として出席したりしています。

現在 62 歳です。22 歳からホルン奏者として札幌に所属しており、60 歳を機に事務局に入りました。

● 2. 合わせて札幌の「理事長」「専務理事」「顧問」「総務営業部」「事業部」の任務・職務についても教えてください。

● 私が事務局に入ってから、事務局長に移行する期間が1年間ありました。その時、それまで事務局長を務めていた宮澤敏夫氏に「顧問」という立場でお手伝いをお願いしました。「顧問」という職が置かれたのはこの時だけで、現在はありません。

総務営業部は、経理、庶務、財務、労務といった総務と、チケット販売、広報・宣伝、パトロナージュ関係といった営業からなります。資金管理と資金集めが主たる職務です。事業部は、演奏会の制作・企画を職務としています。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● 一番の失敗例として挙げられるのは、経営破綻に陥りそうになった2002年の状況でしょう。そこから色々な策を講じて、現在までやってきました。2002年のどん底からの立ち上がり、成功例と言えるのではないのでしょうか。失敗の原因には、不況という時代的要因や経営感覚の甘さがありました。再建のために、楽員と事務局の意識改革が必要でした。意識改革を通して定期会員を増やし、事業の見直しを行い、教育系や地域貢献のプログラムを練りました。

その際は給与もカットしましたが、現在までおよそ10年をかけて、以前のレベルに戻しました。退職金については組合と協議の上、額を下げる事が決定されており、現在もその協定が続いています。また、経営危機以後、事務局の人員が全て入れ替わりました。累積赤字は、基金のとり崩しを行い、現在は解消されています。

● 4. 他のオケにはない札幌の特徴、「札幌らしさ」について、北海道唯一の地域プロ・オーケストラとしてのミッションについて、お考えをお聞かせください。(参考:ウェブサイトより「札幌は、常に多くの道民・市民に愛されるオーケストラを目指し、北海道から世界に発信する活動を展開しています」)

● まず、北海道唯一のオーケストラであるという点が、札幌らしさの一つです。北海道は、札幌から根室までJRで5時間以上かかることから分かるように、非常に広いです。東北6県プラス新潟県を合わせたぐらいの大きさがあります。その大きさを一つのオーケストラでカバーしなくてはならないという点が、札幌のいわば宿命です。北海道には179市町村あり、それらを全て網羅するという地理的条件のもとに演奏活動を行っているのが、札幌

響の特徴です。

理念は、演奏の質の向上、地域への貢献、教育への貢献という3つです。1つ目のために、優秀な指揮者のもと定期演奏会を行って、世界に向けて発信しています。2つ目については、養護学校や老人ホームといった、演奏会になかなかいっしょにできない方々のために、4~5人の楽員で演奏しに行ったり、JRの駅のコンコースや地下街、美術館で演奏したりしています。3つ目については、楽器講習会や音楽教室、ワークショップを通して、演奏を聴いてもらうだけでなく、子供たちに音楽に親しんでもらう試みを展開しています。

オーケストラの演奏会は年間約120本、その他のアンサンブル公演を約50~60本実施しています。「常に道民・市民に広く愛されるオーケストラ」——これが、経営危機に陥ったあとの札幌の指針になっています。「誰に音楽を聴いていただくのか」という点に関しては、全員の意識が統一されていると思います。

● 5. 札幌にはシンボルマークと札幌キャラクター「ブリッキー」があり、グッズも販売されています。これら2つを作った経緯や意図、効果を教えてください。

● このアイディアも、2002年の経営破綻を機に生まれきたものです。「札幌は変わります」「オール北海道で札幌を支えてほしい」という統一されたイメージのもとに改革していくため、2004年にシンボルマークやキャラクターを作りました。シンボルマークは公募し、キャラクターについては、エトピリカという北海道の鳥をキャラクターにした上で、同じく名称を公募しました。非常に多くのアイディアが集まりました。

鉛筆、クリアファイル、タオルなどのグッズ

は、道内各地の演奏会場で販売しています。おおむね順調に売れています。とはいえ、キャラクターの浸透度はまだまだです。ビリッキーに楽器や指揮棒をもたせたりして、少しずつですが、北海道唯一のオーケストラとそのキャラクターという知名度は上がっていつているかと思えます。

● 6. 指揮者陣が経営に与える（与える／与えるべき）役割について、お考えをお聞かせください。また、札幌は尾高忠明氏を「名誉音楽監督」に、マックス・ボンマー氏を「首席指揮者」に迎えています。指揮者の中でも特に「名誉音楽監督」や「首席指揮者」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

● 「名誉音楽監督」は名誉職なので、経営に直接関わっていただくことはありません。尾高氏が「音楽監督」だった時代には、道内の経済人が集まる会合で講演していただいたり、色々なインタビューを受けていただいたり、スポンサーとの会合に参加していただいたり、といった形で支援集めをお願いしていました。「首席指揮者」には、もっぱら音楽面だけに特化していただいています。ボンマー氏はヨーロッパに住んでいますし、日本語を話すわけではないので、経営面で直接的な行動を起こしていただくということはありません。札幌の首席指揮者として、札幌市や北海道の自治体をはじめとする方々に表敬訪問はいただいています。

今後、音楽監督を置くかについては、相手のあることすし、様々な観点からタイミングを見た上で考えていく予定です。

● 7. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。（ウェブサイトにて英文あり）

● 北海道への旅行者は近年、特にアジア人の方を中心に急に増えました。実際に数えたわけではありませんが、外国人の方が当日券売り場でチケットを購入する率は高くなっていると思えます。札幌コンサートホール Kitara の周辺にはホテルが多く、そこに割引チケット等に関するチラシや英文パンフレットを置くなど、様々な広報努力を試みています。ただし、演奏会は1年中やっているわけではなく、1か月に数回程度ですので、ピンポイントでい

らしていただくのはなかなか難しいところがあります。

将来的には中国語などのパンフレットもホテルに置き、札幌を拠点にしたツアーを組んでいる旅行会社にアプローチしてオプションで演奏会を旅程に組み込んでもらうといったことを考えています。どういうやり方がよいのかについて現在、検討しているところです。

● 8. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方（育児中の方など）を顧客に採り入れるための策はとっていますか。例えば託児サービスや「車いす席」の制度を設けていますが、利用率やサービス開始後の変化などを教えてください。

● 託児サービスはかなり前から実施していますが、大きく増えたというわけではなく、各公演5～6組程度の継続的な利用があります。一方、車いす席の利用者は増えました。土曜日の昼公演の車いす席は満席になります。聴衆の高齢化が理由だと考えられます。また、冬は演奏会場に歩いていらっしゃるのが難しいことから、車いすを利用される方の数が多くなっています。

Kitara はバリアフリーの施設です。楽屋も含め、一つの段差もなく同じ平面で、入口からステージや客席まで移動することができます。託児スペースもともと備えつけられています。Kitara が提示する業者に委託料を払って託児サービスをお願いし、利用者からは1回ごとに一定額をいただいています。

● 9. 札幌には、定期会員（シーズン会員、ラッキー・フライデー・クラブ、U25 割引会員）や1回券（車いす席やU25 割引）に様々なヴァリエーションや割引サービスがあります。定期会員制度やチケット価格の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度変更以降の具体的な効果（定期会員が増えた、年齢層が変わった、など）を教えてください。

● 定期会員制度そのものは、第1回定期演奏会からありました。その頃は「札幌友の会」という組織があり、演奏会のチケットを事前にまとめて安く購入することができるという制度が設けられていました。ただし、この時はマイシート制度はありませんでした。そして1978年頃、春季・秋季・冬季の3シーズンの各4回の公演をまとめて割引価格で購入できるという「シーズン券」という制度ができました。定期公演が2公演化された2005年には、金曜日と土曜日の曜日ごとの

マイシート付き定期会員制度ができました（マイシート制度自体は少し前から始まっていましたが）。この時、1300人くらいの定期会員数が2000人弱まで増え、2006年には2000人を超えました。Kitara の席数は2000席なので、会場が埋まってしまいうくらい増えたわけです。現在は1800人強の会員数で少し減りましたが、これは、聴衆の高齢化や転勤族の異動による自然減と考えられます。転勤異動した方が東京公演にいらしていただくこともあります。

「U25 割引会員」は2013年から始めた制度で、それまでは学生会員という枠がありました。学生証を見せるとチケットが割引になるという制度です。しかし、「学生」には色々な年齢層の方がいらつしや、本当の意味で青少年の育成に努め、青少年に演奏会を聴いてもらうという目的からは、少しずれてきてしまいます。そこで「U25」という制度に改めました。U25には学生だけでなく、社会人も含まれます。若い社会人の初任給はそれほど高くありませんし、卒業してもずっとクラシックを聴き続けていただきたいので、そういう方々が来場しやすくなるような割引制度にしようと考えたのです。

「ラッキー・フライデー・クラブ」は2015年4月から始めました。札幌の場合、冬になるとお客様が演奏会場に足を運ぶのが難しくなります。金曜日の夜公演の場合、特に帰りの道の中島公園は真っ暗なこともあって、お客様が土曜公演に移り始めました。このように金曜公演へのお客様が減ってきたこともあって、何らかの方策を講じようということになり、「ラッキー・フライデー」というアイデアが生まれました。この制度は、「1年間限定の定期お試し会員」（1回限り）で、2万円を払うと10回の公演を聴くことができます。席の限定はなく、毎回こちらから色々な席のチケットをお渡しします。たまにS席のチケットになることもあり、この場合は「ラッキー」です。席が毎回異なるため、席によって色々な音や響きができることが分かり、その分楽しめるわけです。50名限定の制度ですが、その内20名程度が定期会員へと移行しました。かなりの効果が上がったと言えます。

● 10. 札幌は、札幌市内だけでなく、北海道各地で道内公演を毎年行っています。その意図や効果、課題を教えてください。

● 札幌は「札幌」交響楽団と名づけられて

いますが、実態としては「北海道」交響楽団です（なお、1980年設立の「北海道交響楽団」というアマチュア・オーケストラがあります）。道内公演の意図は、ミッションのところで述べた通りです。昨年、179ある市町村の最後となる島牧村をようやく訪れることができました（市町村合併の前は212市町村ありました）。人口2000人、世帯数800戸強の町で、200人以上のお客様がいらしてくださいました。これらの市町村を全て訪れようというのが札幌の使命でしたが、昨年をもって、54年をかけてこの使命を果たすことができました。120公演のうちおよそ50公演を道内公演に充てています。大きな都市で公演を実施すると、周囲の村の方々がいらっしやることもあります。逆に、旭川市近郊の東神楽町の学校を借りて公演を実施した時には、旭川市の方々がいらっしやいました。その意味で、都市のホールと村の学校の両方で公演を行うことが大事だと思います。

町村に札幌が行くと、そこの方々は非常に喜んでくださいます。オーケストラを生で聴く機会がない方も多くいらっしやるので、その効果は絶大です。一生で1回でもよいから、生のオーケストラに触れていただければと思っています。

課題は、やはり北海道の「広さ」でしょう。公共交通機関がない場所や便が悪い場所も多く、公共のバスがあっても乗員全員が乗れるわけではありませんので、交通手段は悩みの種です。移動にかなりの時間を要するため、スケジュール調整が難しいです。公演同士をなるべく連動させて効率よく回れるようにしたいのですが、同じプログラムを近い土地で演奏してもお客様が重なってしまいます。そうなると、それなりに離れた場所同士をつないでツアーを組むことになるので、1回の道内公演ツアーで1週間くらいかかることになります。宿泊費等もかかるため、札幌だけでなく、開催地である自治体やスポンサーも含めて複数の団体が連動し、一体化して実施する必要があります。

●11. 札幌は、2011年5月のヨーロッパ・ツアー、2015年3月の台湾ツアーなど、積極的に海外公演を行っており、2012年からは韓国の特ジョン・フィルとの交流事業を行っています。海外公演や楽団交流事業の意図や効果、55周年や60周年を見据えての課題を教えてください。

●札幌は創立以来、7回の海外公演を行ってきました。まず1975年のアメリカ〔姉妹都市ポートランド〕およびドイツ公演に始まり、1992年と1994年には「トヨタクラシック」で東南アジアを回りました。この時はトヨタさんにスポンサーになっていただきました。2001年には「JAPAN2001」でイギリスを回り、2005年に「日韓友情年2005」でソウルと特ジョンを訪れました。加えて、2011年と2015年に上記のツアーを行いました。

特ジョン・フィルとの交流のきっかけは、2005年の日韓友情年の時に「ソウル国際音楽祭」に招待されて演奏に行ったことです。これを機に、札幌市と特ジョン市が姉妹都市の提携を結びました。最初の交流として、特ジョン・フィルが「アルプス交響曲」を演奏した時に、札幌からホルン奏者4人が応援に行きました。その後、姉妹都市のオーケストラとして交流を続けようということになり、特ジョン・フィルの芸術監督と札幌の音楽監督を交換してそれぞれの定期演奏会を行ったのが、その次の交流です。交流の第3弾として、2016年1月定期でそれぞれのコンサートマスターを交換しました。特ジョン・フィルの楽員は公務員ですし、演奏スタイルや演奏会文化、スケジュールの管理方法もかなり異なり、交流する上で技術的な難しさや渡航費の問題はあります。しかし、韓国のお客様は非常に熱狂的に反応され、お客様の反応の違いといった文化の違いを知ることができるのは興味深い点です。

●12. 札幌には様々な「パトロネージュ・システム（維持会員）」や「札幌応援プラン」があります。これらのシステムはいつどのような意図で始まったのか教えてください。

●パトロネージュ・システムは法人と個人とに分かれており、法人は一口10万円からで、プラチナ、ゴールド、ブロンズの3分類あり、個人は一口5万円からとなっています。現在、法人・個人合わせて500件以上の会員がいらっしやいます。日本の地方都市オーケストラの中では、かなり多い方なのではないかと思えます。改革前は「維持会員」という名前でしたが、2004年に名前を「パトロネージュ会員」に変えました。

パトロネージュ・システムとは別に、2015年4月から「札幌応援プラン」を始めました。こちらは1万円の小口寄附です。一口5万円だと少し重いですし、「1万円だったら寄附できるのに」という声があったので、文化庁の「戦略的芸術文化創造推進事業」の助成金をいただいてこの応援プランを推進しています。その際、ただ寄附金を集めるのではなく、「寄附して支援」と「聴いて支援」に分け、同じ1万円でも寄附にするかチケットにするかを選べるようにしました。チケットの方を選んだ場合は税制の優遇措置は受けられませんが、寄附の方は確定申告時に一部が還付されます。結果として、かなりの数の寄附が集まっていますが、中でも定期会員の方からの寄附が多いです。今回のプランを通して、やはり一口5万円だと難しくて「少額なら寄附したい」という方が多くいらっしやるのが改めて実感されました。「聴いて支援」の方は、知人と一緒に聴くために買う方もいらっしやいました。先ほどの「ラッキー・フライデー・クラブ」と同じく、よいシステムができたと感じております。まだ1年目なので、今後も続けていきたいと考えています。

寄附金については、新規で集めるため、また寄附を継続していただくために、役員、楽員、事務局の全員で、楽団を挙げて尽力しています。

●13. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●マーケティングとイノベーションです。通常の企業のマーケティングと違って、オー

ケストラのマーケティングには難しい部分があると感じています。価値観が多様化しており、娯楽の選択肢も増えている中で、聴衆の皆さんが娯楽や余暇に対してどれくらい支出していただけるかを考えていかななくてはなりませんし、チケットもそれなりの値段がしますから。「ラッキー・フライデー・クラブ」も「札幌応援プラン」も、マーケティングの一つで、「安いチケットがほしい」「色々な席で聴きたい」といったお客様のニーズをもとにして始めたものです。お客様の声を拾うために、定期公演の一部でアンケートもとっています。例えば「札幌シンフォニック・プラス」では、前半にプラス、後半にオーケストラというプログラムを組んでいます。アンケートをとると、「初めて弦楽器の音を聴いて感動しました」という感想が多く書かれていました。来場者は吹奏楽をやっている生徒や児童が多いのですが、そういう子供たちにはやはり弦楽器に触れる機会がないのだと改めて分かります。こういったアンケート結果をもとに、次回の企画を練っています。その他、青少年育成や将来の聴衆を育てていくこともマーケティングの重要な要素でしょう。育児中の方に関しても、子供を連れて遊びに行ける場がなかなかありませんから、「じゃあ託児サービスに預けず、親子で一緒に聴けたらどうだろう」と考えて、0歳からの「大発見コンサート」を毎年8月に実施しています。

札幌シンフォニック・プラスや大発見コンサートも、一般のお客様に対して新たな入口を設けるという意味で、一種のイノベーションだと思います。クラシックの境界を壊さないと、新しいお客様は来ません。他にも、中高年の方を対象にした「アキラさんのモダンコンサート」という企画があり、この演奏会では懐メロをオーケストラで聴くことができます。このように、ターゲットを決めてマーケティングし、それをもとにどうやって新しい切り口を作っていくかという、マーケティングとイノベーションのセットが重要であると考えています。楽員も楽しんでやってくれています。

レパトリー（と経営面）について

● 14. 札幌のプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

● 自主公演の定期演奏会や名曲コンサートは、事業部長が中心となって、指揮者や日程、

曲目等のプログラムを立案しています。依頼公演については、各事業担当者が、先方のリクエストに応えながら調整していきます。

札幌は、シベリウスなど北方の作品の評判がよいようです。地域の気候・風土やその土地のお客様の特徴が、プログラミングに大きく反映されると思います。

札幌も現代曲を採り入れています。オール武満プログラムを岩城宏之氏の指揮で日本で初めて実施したのも、札幌です。当時は「そんな企画を立ててお客様は来るのか？」と言われましたが、結果として満席となりました。2回目にオール武満プログラムを尾高氏の指揮で行った時も、多くのお客様が来場されました。少し前に、伊福部昭と早坂文雄の作品をメインに、冒頭に「スター・ウォーズ」を組んだプログラムを下野竜也氏の指揮で組みました。日本を代表する映画音楽作曲家と「スター・ウォーズ」を組み合わせたというやり方も、革新的な試みの一つだと思います。

● 15. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

● もし定期会員がいなかったら、それぞれの定期演奏会を常に営業的に成功させなければなりません。そうすると、革新的な音楽や実験的な音楽を演奏したり、あるいは若いソリストを呼んだりといったことができなくなります。なぜこういったことが可能かという、定期会員の方々がいらっしゃって、チケット代を前払いして下さるからです。ですから、年10回の定期演奏会については、1公演ごとに考えるのではなく、パッケージで考えています。そのパッケージの中でバランスを考えながら、現代曲も組み入れたり、将来性のある若い音楽家を呼んだりしています。また、単年度だけでなく、過去何年間かのプログラムを見ながら長期的な視野で組んでいます。そうでないと、実験的なことはなかなかできません。ただし、定期演奏会の全体予算の目安があるので、それを超えないようにはしています。

● 16. 札幌は、シベリウス交響曲全集やベートーヴェン交響曲全集など、CDを積極的にリリースしていますが、意図や効果、課題を教えてください。

● これらの自主製作CDは、ロームミュージックファンデーションからの助成で作成すること

ができました。現在はフォンテックさんやキングインターナショナルさんの依頼により、CDを製作しています。また、タワーレコードさんからの依頼を受けて、第1回定期演奏会、マルタ・アルゲリッチ氏との共演や近衛秀麿指揮による公演など、札幌の過去の歴史的な公演がCD化されています。これも、売れ行きはよいようです。嬉しいことに、札幌のCDは、各種雑誌からも高い評価をいただいています。

● 17. 札幌は、名曲シリーズやポップスやブラスの特別演奏会を実施しています。このように、演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

● 定期演奏会で実験的なことを展開することによって、オーケストラのレベルは上がりますし、お客様の「聴く耳」の幅も広がっていきます。楽員および聴衆のレパトリーを広げるというこの点に、定期演奏会の大きな意味があると思います。

教育・地域プログラムについて

● 18. 昨今、様々なオケが、地域に根差した多様なアウトリーチ活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、札幌が行っているプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。（例：ジュニアコンサートやジュニアクラシックなどの青少年向け演奏会、特別支援学校スクールコンサート）また、現状の問題点や課題についても教えてください。

● 札幌市内の全小学6年生を対象とした「Kitara ファーストコンサート」は、Kitara主催で、札幌市から助成金をいただいて実施しています。助成金が減った時期があったのですが、その時、「お金をそのまま与える補助金ではなく、事業補助という形で助成金を出そう」という当時の市長の発案により、「やるなら札幌中の子供たちに聴かせよう」と2004年にこのプロジェクトが始まりました。「Kitara ファーストコンサート」の画期的な点は、通常の演奏会と全く同じように実施されることです。通常の音楽教室だと先生が引率して列を作って入場してきますが、この演奏会では子供が各自で入場券をもって、レセプションにチケットをもぎってもらって入場し、自分の席を探して座るのです。同じ学校の子供

たちが縦に並んで座るので、隣に別の学校の児童が座ることになり、おしゃべりもできません。こうして、札幌に住んでいると、必ず1回は札幌の演奏会を聴くことになりますし、コンサートホール Kitara にも必ず一度は足を運ぶことになります。たとえ一回限りであったとしても、ホールで生の音を聴いたという体験は一生残るものだと思います。プロジェクト開始からすでに10年が経っていますから、すでに成人している子もいて、最近では「小さい頃、聴きましたよ」という声もかけられるようになりました。中には、継続的なお客様になった方もいらっしゃるのではないかと思います。

課題としては、資金があれば、青少年向けの演奏会や学校コンサートの実施回数を増やしたいと思っています。「ファーストコンサート」も札幌市内だけでなく道内で展開していければ、と考えています。現在、札幌市の周辺の市町村の子供たち向けには、Kitara で年1回の演奏会を開催していますが、全員ではなく、選ばれた学校の子供たちしか来られません。本当は全員に来てほしいです。例えば、北海道の大きな都市5カ所くらいで、同じようなことが年に1回でもできればよいのですが。これをやるには、北海道や各市町村の協力が不可欠なので、少しずつ働きかけていきたいと考えています。

●19. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。(例：ワークショップ「音楽創造体験プログラム」、吹奏楽楽器クリニック)

●札幌には、内容の異なるワークショップ・グループが5つほどあります。各グループが交代でワークショップをやっています。イギリスはワークショップが盛んな国で、ブリティッシュ・カウンシル主催の「オーケストラ・ホール関係者向け英国派遣プログラム」(2013年)に顔を出す機会があった時、そこで紹介されたプログラムと札幌のプログラムに共通点

を感じると同時に、札幌のプログラムの独自性にも気づくことができました。札幌がなぜ早い時期から先進的なプログラムを展開できていたかという、やはり経営危機に陥った際に自分たちが何をしなければいけないのかを考える意識改革と、お客様に音楽を届けたという思いがあったのはもちろんですが、ロンドン交響楽団のマイケル・スペンサー氏が北海道にいらした時にスペンサー氏から講習を受けていたということがあります。その講習を通して、イギリス式ワークショップのやり方を学び、それを日本に適合するように、各グループのファシリテーターが練り直していきました。現在、ワークショップ・グループは2世代目に入り、後輩へとノウハウが受け継がれ、世代交代も可能となっています。楽員の志も高いです。

このワークショップは主に小学5年生を対象としており(中学生も対象としていますが)、その後6年生になった子供たちは上記の「Kitara ファーストコンサート」に参加します。このように、プログラム同士を連動させる形をとっています。

ワークショップを実施する前には、事務局だけでなくファシリテーターも学校を訪問して、先生方とプログラムの相談を行っています。また、ワークショップ終了後には先生方も交えた反省会を行っており、PDCAのサイクルが確立されています。イギリスのすばらしい点は、このような仕組みが国全体で組織されていることで、そこが日本には見られないところだと思います。

「吹奏楽楽器クリニック」は昔から行っています。札幌市の中学校の吹奏楽部を対象に、各パートのリーダーを1カ所に集めて行うクリニックがその代表的なものです。そこで楽員から学んだことを各学校にもち帰り、他のメンバーに教えているようです。市内だけでなく、北海道全体で吹奏楽は盛んなので、道内でも演奏旅行時にクリニックを積極的に開催しています。企業から支援をいただいで実施している「ドレミの箱音楽教室」などです。

クリニックで少し学ぶだけで、子供たちの音がかがらつと変わるので、驚きます。

●20. 札幌は、他にも、北海道新聞社会福祉基金や北海道共同募金会と連携した「道新福祉基金コンサート」や、北海道教育大学との相互協力協定、札幌大谷大学の学生との協演、専属の合唱団など、自治体や地域と連携したプロジェクトを展開しています。地域との連携に関して意識されていることや課題を教えてください。

●「道新福祉基金コンサート」は、演奏会になかなかいらしやることのできない方々を対象に、企業から支援をいただいて福祉施設を回っています。以前はホールにいらしていただいていたのですが、昨今の経済状況から、現在はホールにいらしていただくのではなく、こちらから出向く形で行っています。

大学との提携としては、北海道教育大学や北海道大学などに事務局が教えに行ったり、学生がインターンシップで事務局に来たりします。札幌大谷大学の学生との協演は、2015年度から始まりました。

札幌合唱団は、自前の合唱団を作って一緒に演奏したいという思いから2006年に作られました。3年に1回オーディションを行って質を高めています。定期演奏会以外にも、0歳から参加できる「大発見コンサート」の童謡コーナーなどでも共演しています。最近では、札幌合唱団であるということに、誇りをもってくださる方も出てきました。

Kitaraとの関係も良好です。Kitaraが作られたのも、札幌やPMF(パシフィック・ミュージック・フェスティバル)があったからだと思いますし、密な関係を築けています。

展望としては、インターンシップに来る学生数を増やしたいと考えています。また、全体としては、現在実施していることを広げるというよりは、質を上げていきたいと考えています。

●21. 最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

● やってみたいプロジェクトは沢山あります。例えば北海道出身のミュージシャンとのコラボレーションを企画したいです。GLAY や Dreams Come True などのミュージシャンとの共演が札幌ドームで実現したら面白いでしょう。これは夢のような話ですが、もっと現実的に実行してみたいと考えているのは、札幌市外の地方都市公演の定期化です。以前は地方定期があったのですが、自治体の財政難もあって、現在は釧路と稚内でしかありません。稚内公演の場合は、稚内信用金庫さんからの支援が大きく、それがあってこそ実現しています。企業と自治体との協力体制のもとやっていけるように模索しています。

組織内部については、日々、待遇改善に努めていますし、楽員の意識改革も経営危機以来、すでになされてきたと思います。ただ、楽員も入れ替わりますので、意識が世代を超えて保たれるようにとは思っています。もちろん札幌の「色」というのがある程度定着していますので、新たに入団してくる楽員の意識や積極性も高いと思います。2004 年から定期演奏会の前にロビー・コンサートを行っていますが、これは全て楽員の采配に依っています。「お客様のために何ができるか」ということを第一に考える習慣ができていると思います。終演後のお見送しも 2004 年から実施していますが、お客様と楽員の間により効果をもたらしています。また、同年から毎年、定期会員やパトネージュ会員の方々を集めて 2 時間程度のファン感謝祭を行っています。前半の 1 時間でニューイヤー・コンサートのような演奏会を行い、残りの 1 時間で立食パーティを行い、楽員との交流を深めています。こうしたことはプロ野球などではごく当たり前にやっていたのですが、オーケストラ界でも敷居をどんどん下げていかなければならないと考えています。

仙台フィルハーモニー 管弦楽団

SENDAI PHILHARMONIC ORCHESTRA

インタビュー

専務理事・佐藤吉正氏（代表）
事務局長・三浦幸男氏

※書面回答

（2016年2月2日（火）に質問書を郵送、
2016年2月29日（月）に回答書を受領）

INTERVIEW

佐藤吉正氏・三浦幸男氏ご自身について

● 1. 「専務理事」「事務局長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● 専務理事：佐藤吉正（66歳）

職務：理事長および副理事長を補佐し、財団の業務を執行する。また理事長および副理事長に事故がある時、または理事長および副理事長が欠けた時は、その職務を代行する。

常務理事兼事務局長：（59歳）

職務：事務局の事務の統括。

● 2. 合わせて仙台フィルの「理事長」「常務理事」「参与」「総務部」「演奏事業部」の任務・職務についても教えてください。

● 理事長（非常勤）：法令および定款で定めるところにより、財団を代表し、その業務を執行する。

常務理事：財団業務を分担執行する。専務理事に事故がある時または専務理事が欠けた時は、理事会があらかじめ決めた順序により、その業務執行に係る職務を代行する。

参与：アドバイザー的な立場で業務を執行する。

総務部の事務分掌：理事会および評議員会に関すること、予算および決算並びに資金計画その他経理に関すること、寄附金および協賛金に関すること、サポート会員、定期会員等に関すること、人事・労務に関すること、楽団の営業に関することなど。

演奏事業部の事務分掌：自主公演の企画・実施および広報・宣伝に関すること、依頼公演の営業および企画・実施に関すること、音楽監督および常任指揮者との連絡調整に関すること、文化庁補助金の申請などに関すること、仙台ジュニアオーケストラの練習指導および演奏会の開催業務受託に関することなど。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● 安定した経営を図るため、事業計画に基づき常に収入・支出を検証しながら事業運営を行っています。

利益率の高い依頼公演について営業活動を強化し、企業、団体等へ事業提案を行うとともに、まちづくりや青少年教育の視点から宮城県内外の自治体、文化施設（ホール）等と連携した事業実施に向けて営業提案を行い依頼演奏会の増加につなげています。

オーケストラは、人件費や旅費等が支出に占める割合が大きいためエキストラの活用の抑制や移動にあたって旅費抑制に取り組んでいます。

● 4. 他のオケにはない仙台フィルの特徴、「仙台フィルらしさ」について、地域オーケストラとしてのミッションについて、お考えをお聞かせください。（参考：平成27年度事業計画より、財団の理念「豊かな音楽文化の涵養、地域活性化への寄与」）

● 仙台フィルのミッション：

東北のリーディングオーケストラとして、国内有数のオーケストラを目指すとともに、東北の風土に根ざした豊かな音楽文化の涵養や地域の活性化に寄与する。

● 5. 指揮者陣が経営に与える（与える／与えるべき）役割について、お考えをお聞かせください。また、仙台フィルはパスカル・ヴェロ氏を常任指揮者に迎えています。指揮者の中でも特に「常任指揮者」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

● 楽員の採用、演奏会の企画内容、ソリストの人選等について、指揮者と協議しながら決めていきます。

したがって楽団全体の構成や楽団のサウンド形成ならびに演奏会の運営に重要な役割、影響があると思っていますし、ひいては経営への影響も少なからずあると考えます。

● 6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。（ウェブサイトには英文はない）

● 来場者における外国人の割合に大きな変化はございません。現在特に外国人旅行者等の対応策は行っていませんが、今後交流人口の増加とともに、地域の文化財産であるオーケストラのある都市として、ホテルや旅行業界とタイアップしたサービス提供等に取り組んでまいります。

● 7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方（育児中の方など）を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

● 障害をおもちのお客様については、受付など会場において丁寧な案内・対応に努めています。

また、演奏会における託児サービスについては、重要なサービスと認識しておりますが、過去に実施した際、利用者がきわめて少なく費用負担の課題等について現在検討中です。

● 8. 仙台フィルは、定期会員（年間3～9回券、ユース会員、オープン会員〔チケット引換券3枚つづり〕）や1回券（S席ユース、A席ユース、シルバー割引、車いす割引、With.Jr チケット、LATE チケット、Z席）に様々

なヴァリエーションや割引サービスがあります。定期会員制度やチケット価格の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果（定期会員が増えた、年齢層が変わった、など）を教えてください。

●東日本大震災以降特に厳しい運営の中、平成25年以前のチケット制度を検証、見直しを行い、平成26年4月から定期演奏会のチケット料金やユースチケットの新設等の改定を行うとともに、定期会員、オープン会員の会費やその割引率を高めるなどの改定を行いました。併せてWith.Jr チケット、LATE チケット制度を新たに始めたところです。

新制度に伴う具体的な効果について、まだ顕著な変化はございませんが、少しずつ入場者等は増加傾向にございます。

●9. 仙台フィルは、「サポーター会員」「フレンズ会員」「支援自販機」「寄付支援口」「楽器購入募金」といった様々な支援制度を設けています。これらの制度はいつどのような意図で始まったのか、また効果や課題を教えてください。

●サポート会員制度は、創設当初から賛助会員として始めた制度で、平成23年度にサポート会員制度としました。また、フレンズ会員制度も平成23年度に、支援自販機制度は平成25年度に始まっています。

サポート会員制度は、仙台フィルの運営全般を継続的に支援していただくために設けています。フレンズ会員は、気軽に応援していただけるよう少額な支援制度として設けています。

寄付支援口は、東日本大震災後に国内外の多くの団体・個人から支援金をお寄せいただいたことから設けたものです。

また、支援自販機は仙台フィル支援策の一環として行ったもので、寄附者が直接現金等を提供いただくことなく、飲料メーカーと連携し、自販機設置者の売り上げの一部を飲料メーカーを通して仙台フィルにご寄附いただく制度で、少しずつ増加してきております。

●10. 仙台フィルには「仙台フィル・マスコット・キャラクター」があり、グッズが販売されていますが、キャラクター設置の意図や効果を教えてください。

●仙台フィルをより身近に感じていただくための手法の一つとしてマスコット・キャラクターを設けており、チラシ、ポスター、プログラム、ファイル等に表示するなどし、一定の効果はあるものと考えております。

今後例えばキーホルダーなどでの活用や新たなグッズの検討など、より身近なものとして活用いただけるように取り組んでいきたいと考えています。

●11. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●経営努力や運営改善にあたっては、守りより攻めの姿勢で取り組んでいく意識への改革が重要と考えます。

具体的には、オーケストラをまちづくりや地域づくり、教育的視点での活用など自治体や地域社会と共に取り組んでいきます。

また企業や団体等のイメージづくりや事業展開として活用いただくなどの視点で楽団側から相手方に積極的に提案を行う営業活動が大切であると認識しています。

経営努力や運営改善にあたっては、営業部門はもとより、楽員を含め組織全体が方針や情報等を共有するとともに、経営改善の認識や運営改善への意識を高め、組織が一体となって取り組むことが重要であると考えております。

レポートリー（と経営面）について

●12. 仙台フィルのプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

●プログラミングにあたりましては、定期演奏会や特別演奏会、依頼演奏会により内容が異なることから、その演奏会の趣旨を踏まえ、いかにお客様に喜んでいただけるかという視点で事務局演奏事業部が指揮者をはじめ関係者と協議の上、基本的なプログラムの検討・作成を行い、演奏事業部長が最終案を決定し、事務局内での調整を経て最終決定いたします。

●13. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

●演奏会の企画内容および指揮者や曲目は、楽団の目指す音楽やお客様の視点、収支計画等運営見込を勘案してプログラミングしていきます。

演奏会の内容によっては集客数に影響がありうることを勘案の上、実施する場合があります。

●14. 仙台フィルは、山田和樹氏を「ミュージック・パートナー」に迎えています。ミ

ュージック・パートナー」の経営面・音楽面における役割を教えてください。

●ミュージック・パートナーは、常任指揮者ほど楽団運営への権限、役割は多くはありませんが、楽団運営や楽団の音楽性の発展、向上に向けて、ご意見をいただく等パートナーとしてともに取り組んでいく大切な役割を担っていただく指揮者と考えています。

●15. 仙台フィルの演奏会や楽員に親しんでもらうために行っている具体的な試みがありましたら、教えてください。（例えばウェブサイト上の楽員紹介）

●年度初めの演奏会「シーズンオープニングコンサート」のパンフレットに楽員全員の顔写真を掲載しています。また定期演奏会パンフレットに、楽員を一人ずつその素顔を含めて紹介するページを設けて、それをHPにもアップしています。

仙台フィル公式ツイッター、フェイスブックへの掲載、またテレビ、ラジオに楽員等が出演した際に、演奏会内容、楽団活動等について話しています。

●16. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

●楽団のサウンドや芸術性を基本に楽曲の内容、作曲家の作品等を勘案の上、選曲しておりますが、新しい挑戦的な楽曲にも取り組み、楽団のレベルアップを図る目的もあるものと考えます。

また、継続的に仙台フィルを聴いていただいている定期会員のニーズ等に意識を据えた演奏会にもなります。

教育・地域プログラムについて

●17. 昨今、様々なオケが、地域に根差した多様なアウトリーチ活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、仙台フィルが行っているプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。（例：「青少年のためのオーケストラ鑑賞会」「高校生のための鑑賞教室」）また、現状の問題点や課題についてもお教えてください。

●音楽は分野や世代、地域等に関係なく日常の中に寄り添っているものと考えます。

その考えを基本に幼児からお年寄りまで、そして地域と一体となった取り組みが重要と

考えます。楽曲も対象によりバラエティーに富んだ選曲を行い、オーケストラや室内楽でお届けしており、音楽がより身近なものとなるよう楽団の果たす役割は大きいものと考えます。

例えば幼児を対象とした「オーケストラと遊んじゃおう」や障害をもつ方を対象とした「もりのみやこふれあいコンサート」、その他小中高生を対象にしたコンサート、地域を対象とした「マイタウンコンサート」、地域イベントと一体となった「スターライトシンフォニー」、「野草園祭りコンサート」等を関係者の支援や協力のもと行ってまいります。

「青少年のためのオーケストラ鑑賞会」は、仙台市教育委員会と連携し、仙台市内の小中学生、中学生を対象とした演奏会です。特に小学生は市内の5年生全員がコンサート会場でオーケストラの演奏会を聴く機会をもつようにするものです。小中学時代にオーケストラの演奏会を聴く機会が必ずあるということは、情操や感性を育てる教育的効果はもとより、ファンを育成することにもつながるものではないかと取り組んでいます。

「高校生のための鑑賞教室」は高校と連携し、鑑賞や吹奏楽部との共演・指導を通じ、音楽を通じた心の教育や音楽技術の向上に取り組んでおります。

課題としては、この事業を広域的に多くの自治体、機関、学校と連携して広めていきたいと考えますが、経費等の関係もあり理解や協議に時間を要します。

● 18. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。特に、東日本大震災以後、取り組みに大きな変化や課題があれば、教えてください。

● 学校を訪問する子供の育成事業では、事前に学校と協議を重ね、演奏会当日の曲目内容を事前に学習し、子供たちに曲の内容から想定される風景等を絵で表現いただき、当日作成した絵を音楽とともに流しながら鑑賞していくことや、プログラムの中に、必ず指揮者体験コーナーや楽器紹介コーナーを設けております。また、震災後はできるだけ校歌をオーケストラで合唱するなど児童生徒が演奏会に参加していることをより認識で

き、また集中できるよう工夫をしながら実施しています。

課題としては、子供たちが興味をもてるよう毎年模索しながら取り組んでいますが、地域や年齢層により受け止め方が異なり今後さらなる努力が必要と考えています。

● 19. 仙台フィルは、「仙台ジュニアオーケストラ」「仙台フィルと第九をうたう合唱団」や公益財団法人「音楽の力による復興センター・東北」など、地域と連携したプロジェクトを展開しています。地域との連携に関して意識されていることや課題を教えてください。

● 地域との連携について、仙台、宮城はもとより広域的に東北のまちづくりに積極的に関わり、音楽・芸術・文化を活かした地域づくりや地域の活性化に貢献していくという方針で取り組んでいます。具体的には仙台ジュニアオーケストラの運営や他自治体での第九やオペラ等における当該地域の合唱団等との共演・指導、地域イベントとの連携、被災地での復興支援コンサートなどを実施しています。

● 20. 仙台フィルは、2013年に創立40周年を迎えました。最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

● 日本のオーケストラ(クラシック)文化は歴史も浅く、また文化も異なり同一の歩みは困難ですが、音楽を愛することは万国共通であり、人々に愛され、身近なものとして常に地域社会の生活の中に存在するオーケストラであり続けたいと思います。

日本や世界に誇れる仙台フィルサウンドを築き上げ、万人から愛される楽団になるよう演奏技術の向上や多様な方々に聴いていただく機会の増加に一層努めていきます。

コラボについて、これまでも他ジャンルとコラボを行ってきておりますが、日本の伝統芸能(神楽、能楽、民謡等)などとのコラボも貴重な機会ではないかと考えます。

被災地のオーケストラとして、東北の被災地復興が果たされるまで、被災者に寄り添った活動が責務であると考えております。

震災では国内外多くの皆様からご支援いただき今日に至っており、今後も感謝の演奏会を行っていきたい。(これまで海外は国際交流基金の依頼でロシアにおいて感謝の演奏会を実施。今年の4月は東京において

仙台市とともに感謝を込めた特別演奏会を行います。)

山形交響楽団

YAMAGATA SYMPHONY ORCHESTRA

日時	2015年11月30日(月)11:00-13:30
場所	山形交響楽団事務所
インタビュー	専務理事／事務局長兼総務部長・ 西濱秀樹氏

INTERVIEW

西濱秀樹氏ご自身について

● 1. 「専務理事」および「事務局長」兼「総務部長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● 専務理事は、全ての経営責任の代行者です。それを組織上担うのは理事長ですが、現場の中で取りしきるのは難しいので、そこは専務理事が担っています。株式会社でいうと、理事長は代表取締役会長、専務理事は代表取締役社長という風に考えています。

事務局長は、全体や現場を統括するいわゆる執行委員長で、決まったことを現場で実行していく責任者です。

また、組織は人を動かし、人に動いてもらうことが大事なので、そのための制度やルールを構築して遂行していくのが総務部長の任務だと思います。理事会や総会で決議された方向性を、現場で柔軟に、機能性を高めて推し進めていきます。総務部長の任務は、会計経理と絡んでいきます。経理担当者にも「経理屋に終わらずに財務責任者を目指してください」と言っています。経営をやっていく上で一番のパートナーは財務ですから、財務によって経営戦略を変えていかないといけないから、「総務部長の先を行くような財務をやってください」といつも言っています。このようなことを含めて整えていくのが、総務部長の役割です。

私は現在44歳ですが、日本オーケストラ連盟の調べでは、44歳の若さで専務理事に就いたという例は過去にないようです。関西フィルで理事になったのは32歳の時なので、その時から比べたら年をとりました。今年2月に初めて山響の事務局長に来て理事長とお会いし、その場で頼まれました。

山響の面白いところは、理事会総会が新聞に載ることです。理事会総会にテレビカメラや新聞記者が入って、山形放送の夕方ニュースで総会の様子が報道され、翌日「山形新聞」の朝刊に載ります。今では「毎日新聞」や「朝日新聞」「日本経済新聞」にも出るようになりました。理事会を公開しているのは、全国では山響だけです。全ての理事会総会を公開していてメディアの目が入っているので、密室の協議ができません。かなりナーバスな話題もマスコミが見て、周りの理事もそういうものだと思っています。この点は私も驚きました。マイナス面として、マスコミがいるので議論が活性化しないところがありますが、それを逆手にとって総会の前に理事を回って議論をして、理事から厳しい指摘をもらってそれを本編に反映させるという形をとっています。

私は25歳で関西フィルに入り、団員たちと一緒に組織を作り上げてきました。経営が苦しい組織を根本的に変えていくために、「先頭に立って突き進む」というやり方をとりました。苦難を共にして事務局長になったのは28歳の時でした。

山形の人は私のことを知らないし、事務局や楽員についても、私より年配の方が半分以上いる中で、その人たちにどう受け入れられるのだろうか、そして受け入れてもらいつつ、どのように新しい道を作っていくのかということを考えてきました。山響に来る前は教育事業に携わっていましたが、教育事業の経験を活かせるなと思いました。教育事業の新規事業立ち上げの部長を担当していたのですが、その際に叩き込まれたのは「怒らないこと」。まず受け入れるというコミュニケーション手段をとることです。それと、関西フィル時代にやって

いた「強い意志を曲げない」というのも大事です。頑なな棒ではなく、葦のような、360度曲がるけど離したら戻るような力です。どんな形になっても、目指しているところや芯は変わりたくないと思います。山響では自分なりの新しいマネジメントの形を実践できるのではないかと感じて引き受けました。誰も私のことを知らないで、生まれ変われるというのもよかったです。

● 2. 合わせて山響の「楽団主幹」「演奏事業部長」「企画営業部長」「総務課長」の任務・職務についても教えてください。

● 楽団主幹は楽員を統率する他、いわゆるインスペクターの役割も果たしています。演奏事業部長は、文化庁公演や演奏に関わるもろもろのスケジューリングを調整します。企画営業部長は、基本的には依頼演奏会やチケットの営業などを担当します。総務課長は、総務部長の下にいて経理や広報、チケット等を統括する役割を担います。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● 運営改善としては、徹底した説明を行いました。最初に山響に来た時に、少なくとも月1回は全員を集めて、経営数値も含めた説明を行うと約束しました。最初に開示したのは私の給与です。噂話がかけめぐると組織が腐ってしまいます。コミュニケーション不足が疑心暗鬼を生み、不信感や対立につながっていくので、そこをまず改善しようと思いました。就任時に事務局員全員、楽員全員と、1人1～2時間の面談をしました。9月いっぱいまでかかりました。

そうして私の経営方針を説明したり、運営に関する彼らの質問に答えたりしました。まずコミュニケーションをとるということが、一つの運営改善です。

組織を活性化して戦える体制にし、風通しをよくして全てのことを説明するようにしています。団員が話をしていたら、できるだけ話を聴くようにしています。そういう噂話は主に誤解から来ているので、「皆そう思っているの？」と訊いて「そうだ」と言われたら、次の練習時にすぐ説明するようにしています。そうすると、火がくすぶっている段階で消せるので、いつも懸命にアンテナを張っています。それが組織を活性化する第一歩です。第二歩は、風通しをよくして、悪い話を含めて情報を伝えます。「スクールコンサートで“子供たちをもっと巻き込んでくれ”という話があった。改善していきませんか？」ともちかけます。改善案がでてきたら、全部やります。

着任してまだ半年なので、具体的な失敗例はあまり思い浮かびません。スクールコンサートも、団員の声を採り入れたらとても面白くなりました。60人もいますから、アイデアを組み上げて形にしていけば、面白いものになります。今は「自分たちで考えよう」というグループも出てきました。そこに私も加わって話し合いをして、どんどん進めていきます。たまに具合が悪かったらやめてもらいますし、私は、お客様の視点を持ち、その点から「変えて」とも言うので緊張関係はあります。それが肝です。

その他の方策として、運営上のコミュニケーション不足を解消して、対立構造を捨てるということがあります。オケにありがちなのは、組合と非組合の対立です。この対立構造も誤解から生まれていました。まず組合の委員長や非組合の代表者と話して、「メンバー全員が集まって話をする機会が絶対に必要だ」と言いました。2人とも人格者です。山響に来てから失敗がないと先ほど言いましたが、人に恵まれているからです。組合の委員長は、非常にバランス感覚に優れた人です。どんな些細なことでも組合に話すようにしています。いざという時に支えてもらえるような関係になるために、委員長とは特に密に話しています。彼を総会の副委員長に、全体の代表者には総会の委員長になってもらいました。その上

で、全てにおいて組合を尊重するという点を約束しました。まず組合に話をしてから全体に話を通すというやり方は変えないという点などを何時間も話し合っ、全員で話し合う組織と機会を作りました。そこまでにかかった時間はわずか2週間です。これまでの20年間の難問が、わずか2週間で解決できたのです。これは、この組織の潜在的な力を表していると思います。こうやってコミュニケーションをとっていけば、一気に動くだけの潜在能力がこの楽団にはあったということです。経営で大切なのは、その潜在力を発揮させること。そのための手法がコミュニケーションです。

もう一つは、「あるべき姿を作る」ことです。個人面談や財界のヒアリングなどを通じて、経理担当者に、今後10年間の人件費をシミュレーションしてもらいました。1ヶ月くらいかかりました。これを土台として運営を考えていきます。オケの土台は、人材、聴衆、自主公演の原則、そして、東北のオケとしての地域活性化につながる拠点化、ブランド力です。

山響のミッションは、「山形を伝える」ということです。演奏だけしておけばよいわけではありません。特に山形は、すばらしい物があるのに、外に知らせるのが苦手です。奥ゆかしく遠慮がちとも言えますが、山形のもつ価値に気づいていないのではと感じます。だから「そこをオケが担いましょう」ということで、東京・大阪公演を毎年やっているのは、山形を発信するためです。公演では物産展もやっていて、大阪公演では来場者全員にさくらんぼをプレゼントしています。

文翔館という築100年の建築物が事務局の前にありますが、例えば大阪だったらどんどん宣伝するでしょう。大阪では観光客を集めるために中之島にある中央公会堂を活かしています。「知る人ぞ知る」建物であってはもったいない。来た人は、間違いなく感動する。あのようなすばらしい建築物の魅力を発信しないのはもったいないので、山響が発信のお手伝いをしようと思っています。例えば来年度は年4回くらい、この文翔館で観光誘致につながる演奏会をしようというアイデアを膨らませています。寺社仏閣や能楽堂も沢山あるので、そこに人を呼び寄せるために山響が企画を組

もうかななども思っています。その際は、山響が価値あるものでないといけません。例えば「モーツァルト交響曲全集」の録音が終わっているのに、これを何とかCD化して全国ブランドにしていこうという計画を立てています。後は、文翔館でいつも練習しているのに、練習見学やアンサンブル演奏会などをやったら楽しそうです。

山響の価値を上げるためには、弦のクオリティをさらに高めたい。すばらしいクオリティなのですが、さらに一人一人の力をもっと発揮してもらうために、まずコミュニケーションを取り、悩みを聴いて何が障害になっているのかを一緒に考えようとしています。必要に応じて色々な要望も出します。

今年、定年制を導入しました。65歳定年と決めましたが、去年までの経営危機の中で一番の問題点は、定年制がなく、しかも定期昇給が永遠に続く給与制だったことです。ということは、定年制で歯止めをかけないと、永遠に負担だけが増えることになります。議論が始まったのが11月で、まとまったのが2月です。こんなわずかな期間でまとめられたのは、経営上の危機感を共有できていたからだと思います。

60歳を超えてからのレベル維持に関しては、これから考えていく予定です。私の考えでは、60歳を超えてから急激に下手になることはありません。オーディションを経てから伸び悩むメンバーがいるともったいないと思う。そこに歯止めをかけるために「60歳以上に限った課題ではないよね」という話を皆にしています。その話をして「その通りです」という雰囲気山響にはあります。その点もよいオケだなと思います。

運営の具体的方策としては、中期計画を立てて実行していくということです〔中期計画の資料提示〕。計画書を立てると、財界や組合が好感をもってくれます。数値目標のない目標には意味がないから、経営目標と具体策をきちんと入れて、いま整えている最中です。

〔関西フィル時代の経営計画書を提示〕収支のあるべき姿をしっかりと作ることが大切です。それぞれの項目で収支増を目指すなら、その具体策と数値、金額を入れていき、それらが達成できているかどうか理事

会ごとにチェックされていました。目指すべき姿とそれを支えていく方策を書いていると、一切認められなかったのです。「6年間の計画のうち後半3年間は夢でよい」とは言われましたが、全部作りました。これを作った後、関西フィルも企業からの信頼がぐんと上がりました。首都圏の財界首脳に見せた時、第一声が「できるんだ」でした。オケは短期ビジョンで考えるため、中・長期ビジョンを求めるのは無理だと当時は考えるオケもあったからです。これを見せたら、どの企業からも、関西フィルがいかにか誠実に物事に取り組もうとしていたのかが理解できると言われて、協賛につながったのです。

山響の計画書は今は骨子だけですが、これを作ってから、周囲からの視線が変わりました。組織によっては活動報告だけしかない場合もあり、なぜ赤字になったのかという分析だけで、そこからどうするかが書かれていないことがあります。山形の財界で一番厳しい方に、この資料を見せながら話をしたら「山響の目指す姿が理解できる」「論理的に物事を考えて未来を見据えたか」と言われました。「これなら応援するよ」となって、その方の友人を集めて財界に紹介してもらうこともできました。そうなるのが早いのです。

ちなみに昨日、ある旅行会社様の協力を得て、バックステージ・ツアーや私の講演、ゲネプロ見学などを行いました。音楽監督の飯森範親氏は、サービス精神がある方なので、ゲネプロが終わった後は飯森氏を招いて懇親会をするというツアーを組んでいただきました。「面白かったので来年度以降もやりたい」とおっしゃっていました。もっと嬉しいのは、そこに来ていたお客様が地域団体代表の方で、今日の講演を米沢でもやってほしいとおっしゃってくださったことです。話す仕事は断りません。その講演日とその地域での公演の1ヶ月前なので、時期もよくて喜んでいます。

事務局にも楽員にも「思うだけなら誰でもできる。思ったらすぐやるのが大事。失敗したらやめればよい」といつも言っています。「動いて失敗する」ということは、プラスなのです。失敗したらそこから学べますし、痛い目にあえば変わるきっかけになるから、マイナスは何もないはずです。数百万の損害が出るなら問題なので、その場合はゴーサインは出しませんが、ゴーサインが出ているものは「失敗しても構わないよ」と言っています。逆に、思っただけで動かないのはマイナスになるから、何もやらない、考えもしないというのは論外だからやめてほしいです。つまり「考えるだけのマイナス」と「動いて失敗したプラス」とには、大きな開きがあります。事務局や楽員が何かしら考えてもってきたことには、ゴーサインを出しています。うまくいく場合もあれば、いかない場合もあります。山響に来て私が心がけているのは「怒らない」ということかもしれません。

●4. 他のオケにはない山響の特徴、「山響らしさ」について、地域オーケストラとしての山響のミッションについて、お考えをお聞かせください。

●演奏水準は高いと思います。オケで一番大変なのは、小編成の場合です。4管編成など規模が大きい場合と異なり、小編成では弱点が見えてしまいます。オケという集合体になった時に、この楽団には高いものがあると思いました。

オケには、やってきたことが蓄積されて伝統になっていくオケと、常にまっさらなオケに二分されます。山響は、非常にまじめでひたむきで、些細なことでも伝統にできるオケです。飯森範親氏が8年間モーツァルト交響曲全曲演奏と録音をやったのですが、それがしっかり生きています。練習初日ですでに音ができ上がっているのを聴いて驚きました。そのような観点からいうと、山響はクオリティの高い部類のオケに入るのではないかと感じています。きち

んと蓄積されているし、奏法としても完成しています。しかも、小編成の力強さを活かした演奏を実現しようとしているという個性があります。それで展望がもてました。

また、経営難に陥っているオケでは皆が下を向きがちなのですが、演奏会ではスタッフが元気よく声を出してお客様を案内して頑張っていたので、とてもよいオケだなと思いました。マネジメント・スタッフが前を向こうとしていて、非常にポジティブでクオリティが高いというのが、山響の特徴です。真摯で誠実という点も山響らしさですが、課題は、棒をつきぬけることだと感じます。

●5. 指揮者陣が経営に与える（与える／与えるべき）役割について、お考えをお聞かせください。また、山響は飯森範親氏を音楽監督に迎えています。指揮者の中でも特に「音楽監督」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●私の考えでは、人事権と経営責任をもたない音楽監督は音楽監督ではありません。それらをもっている指揮者や音楽監督は、日本には1人もいません。音楽面だけ見ていたらよいわけではありません。レベル・アップをしたくて、例えばコンマスを変えたいとなると、お金がかかります。言いたいことだけを言って、後は事務局任せというのは、無責任だと思います。関西フィル時代の首席指揮者・藤岡幸夫氏は、一生懸命スポンサー集めに協力してくれました。それが、指揮者として責任ある姿だと思います。

音楽監督の最たる例は、朝比奈隆先生ではないでしょうか。朝比奈先生は自ら頭を下げて、財界から金銭的支援を引き出していました。朝比奈先生は、人事権に関してはオーディションの拒否権をもっていたと聞いています。朝比奈先生が際立っていたのは、きちんと資金を集めていたという点です。藤岡氏も、私と一緒に企業を一軒一

軒回って、頭を下げて、企画を話して、スポンサーと食事に行って、信頼を勝ち得ているわけです。その努力をしないとイケない。その努力をしない音楽監督は音楽監督とは言えない。

関西フィル時代にオーギュスタン・デュメイ氏を初めて音楽監督にしたのですが、彼に個々の力の底上げをしてもらおうと思いました。デュメイ氏にアンサンブル指導をしてもらったり個人レッスンをしてもらったりしました。人材育成という点では、これも人事です。また彼には、日本国内だけでなく、ヨーロッパからも資金を集めてもらおうと考えていました。色んな会社と交渉して資金を関西フィルに注入しようとしたのです。私も、ブリュッセルに行って有力支援者たちと会って、関西フィルの応援をもらおうとしました。

これに近いのが飯森範親氏でしょう。山響をローカル・オケから、日本の皆さんが絶賛するようなオケに変えたのは、彼の実績です。もう一つの実績は、必要な資金やスポンサーを集めていることです。山形県知事や市長がどれほど彼を愛していることでしょうか。山形県の財界の心を飯森氏はがっちりつかんでいます。だから音楽監督なのです。それが音楽監督の仕事だからです。オケのメンバーには、音楽面だけを見られる指揮者を求める人もいますが、個人面談でも「指揮者の役割は経営と音楽の両方です」と伝えています。

年間のラインナップは、飯森氏と相談してビジョンを決め、中身を詰めていきました。山響の魅力を最大限に発揮することで、県外からの集客にもつなげることを意識したラインナップです。音楽面は、楽員の意向を汲んで、例えばホーネック氏を呼んで弦楽器の、バボラーク氏を呼んで管楽器の魅力を上げようと、オケのメンバーの音楽的な欲求を満たすべく客演指揮者を組みました。このような方針の背景には「指揮者は経営面に責任を負うべきである」という

私の強い信念があります。

●6. 山響は、団員の移動時にバスを使用していると伺いました。バスを導入するに至ったきっかけや、経営面その他の効果や課題などを教えてください。

●山響スタート時のスローガンは「音楽のミルクを届けよう」というものでした。「東北の地に、子供たちに、本物の感動を届けよう」ということで、山響は作られたのです。だから、学校公演を頑張っています。学校を回るのですが、山形には鉄道が少なく、しかも鉄道も風と雨に弱いので、バスがないと回れません。当時、有志たちの寄附によってバスが導入されて、「山響バス」に乗って皆で移動することになりました。山形の土地柄と、山響創立者の村川千秋氏の子供たちへの想い、それを支える当時の経済人たちのお陰です。

●7. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(ウェブサイトには英文はない)

●客層に変化は感じませんが、2016年度年間パンフレットに初めて英文表記を入れ、プロフィールにも英文を併記しました。ウェブサイトに関しては、英語が得意な人が事務局にいるので、今後試みようと思っています。

外国人のお客様も、山響が率先して採り入れていきたいです。年に1回「山形国際ドキュメンタリー映画祭」があり、今年はスペシャル・コンサートを事業の中に組み込んでもらいました。外国人のお客様も含め100人ほどいらしたと思います。

●8. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方(育児中の方など)を顧客に採り入れるための策はとっていますか。例えば託児サービスをなさっていますが、利用率やサービス開始後の変化などを教えてください。

●車いす席は用意しており、事前に分かっている場合は、ボランティアの方が車いすの方の配慮をするという形で行っています。定期演奏会では、目の不自由な方に点字プログラムを用意しています。託児サービスは、お子様1人につき1000円で実施しています。ホールによっては無料の時もあり、無料に近づけようとしています。

託児サービスによってお客様が明らかに増えたということはまだなく、1~2件増えたというところでは、関西フィル時代には、保育士を雇って無料サービスを始めました。多い時では10件くらいの利用がありました。おもちゃやベッド、クッションなども買いました。首席指揮者・藤岡氏の尽力のお陰で、ある企業から100万円いただいていたためです。

●9. 定期会員制度を改革する案も増えてきていますが、その予定はありますか。

●2014年度まで定期演奏会は2回公演でしたが、2015年度は、聴衆の減少から1回公演になりました。2016年度は、再び2回公演に挑戦します。昨年まで、定期会員は、土曜日と日曜日のどちらに行ってもよかったのです。つまり、1名の会員に土曜日も日曜日も受け、その方がどちらの曜日に来てもよいようにしていました。しかも、公演ごとに往復葉書を出して「どちらに来ますか」と訊き、「土曜日に行きます」と返信が来て初めて日曜日の分を売り出すという形をとっていたのです。会員に座席の確認をする経費が年間60万近くかかっていました。ホスピタリティはすばらしいのですが、収益は上がらないので、「土曜会員」と「日曜会員」に分けることにしました。ただし「いらっしやれない方は申し出ていただければ、席は変わりますけどご用意できます」という形で、融通を利かせています。

また、定期会員向けのサービスが、割引や座席の振替以外になかったのも、会報の送付やゲネプロ公開、会員限定イベントを

今年度から加えました。制度のヴァリエーションを増やすことは、今のところ考えていません。

学生は少なく、当日券がほとんどです。若者向けには、山形テレサに連携していただき、青少年育成事業をやっています。子供たち向けのワークショップやゲネプロ見学、飯森氏や楽器奏者によるレクチャーなどを行っています。次年度は、1年間を通じて定期演奏会のソリストにワークショップをやってもらうという連携事業を計画しています。楽器をやっている子供たちに来てもらおうとする取り組みです。フルートのワルター・アウアー氏〔第252回定期に出演予定〕や須川展也氏〔第257回定期に出演予定〕、飯森氏、山響メンバーなどに、市内の学校を回ってもらいます。

●10. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●運営改善というと、やはりコミュニケーションしやすい組織にするということです。それを率先してやるのが経営者です。一人一人の力が100%発揮できる組織にすること、失敗を恐れずにやりきることが、経営努力だと思います。

目標は何でもよいのですが、私が楽員の前で掲げた目標は「来年度は何とか賞与を勝ちとろう」というものです。分かりやすくいいでしょう。経営者と楽員、事務局が一丸となって前へ進むという体制を作ることが、何よりも大事だと思います。

レパトリー（と経営面）について

●11. 山響のプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

●2016-17年度シーズンのプログラムは、私が飯森氏と相談しながら決めました。「ベートーヴェン交響曲全曲演奏」と銘打ったのは、ベートーヴェンの作品は楽員を元気づけ鍛えるからで、この種のことは定期的にはやらないといけません。また、「モーツァルト定期」からの継続性も考慮しています。お客様にとっても、1年間聴き続けたらベートーヴェンの全ての交響曲を聴けるので分かりやすいですし、こちらとしても他の曲目で冒険もできます。オケは芸術発信装置なので、日本人の作曲家を積極的に採り入れていきたい。第256回定期には、

イスラエル生まれの若い作曲家による作品を採り入れました。とてもよい曲です。外国からも色々なアーティストが来ます。ホーネック氏やバボラーク氏が来ると、お客様だけでなく楽員も活気づけることができます。このようにバランスを考えて組み、楽員には何回か提示して、アイデアも募りました。

モーツァルト、ベートーヴェンと来たので、その次の年度は19世紀でしょうか。2管でも楽しめる曲は沢山ありますし、合わせて現代モノも採り入れることができます。

●12. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

●100%意識しています。「売れないものは作らない」というのが基本方針です。例えばマイナーな曲の場合は知名度のある指揮者に振ってもらったり、若手指揮者の田中祐子氏についてもストーリー性のあるメディア戦略を進めたりなど、全ラインナップにおいて、入場料をしっかりと得られるような形をとっています。

●13. 山響は「コンポーザー・イン・レジデンス」に西村朗氏を迎えています。この制度を採用するに至ったきっかけや効果、課題などをお教えてください。

●オケからの発信や創作活動の支援を目指した独自の制度です。山響には「山響作曲賞21」もあるので、これらの制度の趣旨とこれを通して得られるもの、コストなどを考えながら、今後は組み直していきたいと考えています。総じて、現代作曲家には、編成やコスト面についてもっと考えてほしいとは思っています。

●14. 西濱氏は演奏会前にプレトークを行っているとのこと。その意図や経緯、効果について教えてください。

●演奏会のプレトークは今は流行っていますが、最初にやったのはもしかしたら私ではないでしょうか。関西フィル時代の1999年から始めました。当時はプレトークだけでなく、名曲演奏会等の司会者も務めており、結構浸透していました。

誰が演奏するかがとても重要で、演奏家がどういう人なのかを知ってから聴くのと知らないで聴くのとでは、演奏会への入り方が違うはず。例えばポピュ

ラー音楽のライブ・ビデオがなぜ売れるかということ、トークがあるからです。お客様も、生のトークに触れて一体化したいから来るのだと思います。作曲者を大切にしたい上で、「舞台であること」「ライブであること」を意識して、演奏家の声を届けたいと思っています。いつも背中を向けていたり横を向いている演奏家が話すと、それだけでなごみます。中にはトークが嫌いな方もいるかもしれませんが、新しい聴衆を開拓すべくやっています。

私が山響に来る前からプレトークはありましたが、指揮者は話すのに慣れていないので、私が来てからは一緒に話す形になりました。好評だったので、今も続けています。

●15. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

●2016-17年度から、ポピュラーな曲を演奏する「やまぎんホールシリーズ」が始まります。2019年に新しい県民ホールができるので、今からやまぎんホール（山形県民会館）との関係を構築しておきたいという意図もあります。今年の4月に初めてドラクエ・コンサートをやりましたが、チケットが完売したので、勢いもついています。また、山響はスクールコンサートを展開していますが、スクールで聴いた子がいきなり定期演奏会に来るようになるのは考えにくい。子供たちが保護者に「この演奏会に行きたい！」と言えるような演奏会を作ろうと思いました。

定期演奏会は、楽団のブランドを作るパイロット事業だと思っています。定期が全ての土台になります。そこで得た評価と表現力によって、それをもとに拡大していくのが他の主催公演であり、それをもとに販売していくのが依頼公演です。定期では、自分たちの力を引き上げ、芸術的な面白さに重点を置きたいと考えています。

教育・地域プログラムについて

●16. 山響は、教育活動としてスクールコンサートを展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、これらのプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。また、現状の問題点や

課題についてもお教えてください。

●「県民皆が山響を知っている」というのが成果の一つです。問題点は、赤字の他に、スクールコンサートで止まっていてそこから先がなく、聴衆拡大につながっていないことです。市民の皆さんは「山響は大事だよね」というのは何となく感じているものの、具体的な行動に至るまでのシンパシーは感じていないわけです。だから、攻めていけないといけません。

●17. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらっただけでなく、「参加」してもらっ要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

●スクールコンサートでは、学校の要望にもよりますが、リズム遊びや楽器体験、楽器づくり、楽団創立者の村川千秋氏がオリジナルで作った「音楽なぞなぞ」、子供たちの意識を喚起するオリジナル作品などをやっています。

村川氏は、アメリカで音楽教育やアウトリーチの最先端を学んできた方です。それを活かして作ったのが音楽なぞなぞですが、これを子供たちは喜んでやります。オリジナル作品は、他のオケには見られない試みだと思います。

●18. スクールコンサート以外に、「食と温泉の国」のオーケストラという特色を活かした、地域と連携したプロジェクトを行っていたら、教えてください。また、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

●中期計画にも書いているように、観光振興やアンサンブル強化などをやっていきたいです。観光地なのに観光地という意識がないので、その点を率先して引っ張っていくようなオケにしたいです。外国人観光客の集客も含めて振興の役に立ちたいので、「温泉コンサート」という昔もやっていた試みをやりたいと考えています。楽団理事には上山温泉宿「古窯」の女将さんにも加わってもらっており、連携を進めようとしています。

展望としては、各地の観光地との連携を進めていきたいです。山形には能舞台が沢山あるので、そこで和洋が融合した企画を行いたいです。

●19. 山響は、独自の CD レーベル「YSO live」を展開していますが、その経緯や効果、課題などを教えてください。

●CD 製作には、全国的な知名度を上げるということと、CD を作るという緊張感の中で演奏することによる演奏力の向上、という2つの効果があります。課題は、CD の在庫が多く残っていることです。もともと山形の会社シベールの協賛でこのレーベルが立ち上がりました(飯森氏の尽力のお陰で協賛をいただきました)。モーツァルト交響曲全集については、録音自体はしていますが、CD を出すには600万円ほどかかるので、資金集めの交渉で試行錯誤しているところです。[2017年4月に「山響創立45周年記念」の一環として発売が決定]

●20. 最後に、楽員らの「風通しのよさ」を保つための秘訣はどこにあるとお考えですか。

●風通しのよい空気を作ることは大事です。もともと山響には風通しのよさがありましたが、一時的に悪くなっていた面があります。最近、楽員がインタビューや対談で「西濱さんが来てからコミュニケーション不足が解消され、風通しがよくなった」と言ってくれて、うれしかったです。私も手ごたえを感じています。

群馬交響楽団

GUNMA SYMPHONY ORCHESTRA

日時 2016年2月6日(土)15:00-16:15
 場所 群馬交響楽団事務局
 インタビューー 専務理事・折茂泉氏

INTERVIEW

折茂泉氏ご自身について

● 1. 「専務理事」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● 群響は、1945年に「高崎市民オーケストラ」としてスタートしました。立ち上げに尽力されたのが、丸山勝廣という方です。丸山氏は1992年に亡くなりましたが、30年ほど前に群響の専務理事として活躍されていました。丸山氏については『群馬交響楽団50年史』（1997年発行）に詳しく書かれています。実はその後、専務理事という職は、ずっと置かれていませんでした。

民間のオーケストラとして出発しましたが、経営状態が厳しくなった時に、経済界の方に会長に就任していただき、財政支援をいただきながら活動を続けてきました。それでも厳しい状態が続き、1976年に市長が理事長に就任し、市の全面的な協力のもと、活動を継続することになりました。しかし1981年に、高崎市でも運営が厳しいという状況になったため、県知事が理事長となり、県を挙げて群響をサポートしていただくことになりました。それから現在までずっと、県知事が理事長を務めています。その時から丸山氏が専務理事に就き、県の職員が「常務理事」という形で群響に派遣されるようになりました。ただし、現役の職員ですから音楽の専門家ではありませんし、経営上の大きな課題に直面している現状では限界もあります。数年前、大友直人音楽監督からも、「64人の楽員をさらに20人増やしてほしい」という要望が出てきたのですが、群響の事務局には県や市の職員が多く、理事会でもなかなか踏み込んだ話ができずにいました。そこで専務理事を置いて、理事会とは別に、有識者の意見を聴きながら今後の群響のあり方を考えていこうということ

になったのです。そういうわけで、2015年5月に、私が常勤の専務理事に就任しました。丸山氏以来の専務理事となります。これまでの経営にどのような弊害があったのか、これから体制を整えていくにはどうしたらよいのかといったことを抜本的に考える、それが私の役目です。

2015年9月から現在までに4回ほど懇談会を開き、今後の群響をどうしていくかについて議論を行い、これを通して運営の刷新を図ろうとしているところです。懇談会は、楽員OBや経済団体の方、音楽に造詣の深い方など、13人のメンバーからなっています。

私は、2015年3月に県の職員を定年退職し、現在60歳です。

● 2. 合わせて群響の「理事長」「事務局長」「総務課」「事業課」「企画広報課」の任務・職務についても教えてください。

● 理事長は県知事です。事務局長は、課長クラスの現役県職員が常勤で務めており、事務局を総括し、県や組合との調整などを行っています。その下に「事務局次長」がおり、これは高崎市の職員が務めています。総務課長は県の職員で、企画広報課長は市の職員です。事業運営に関してはやはり公務員では分からない面があるので、事業課長を務めているのは、群響事務局で長年、事業を担当してきたプロパーの職員です。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● [2015年9月作成の『群馬交響楽団統計資料』の提示あり] 年間の事業規模は約8億円です。その内6割が公的補助金、つまり文化庁、県や市からの補助金です。この比

率の高さは、日本のオーケストラの中ではかなり高い部類なのではないかと思えます。この公的補助金をしっかりと獲得する他、民間の文化財団から助成を得たり、企業協賛を募ったりする努力を重ねています。経済情勢も厳しいですし、東京に比べて、群響の活動にご理解をいただける企業数はそれほど多くありません。協賛金をいただいたり、チケットをまとめて買っていただいたりといった試みは、断続的ではありますが、実を結んでいます。

県や市からの補助金額については、ここ数年間、大きな変動はありません。県から約3億円、市から約7000万円を支援いただいています。国からの補助金も併せ、この6割の公的補助金があるまま人件費の支出に充てられており、公的補助金が減ってしまうと、楽員へ給与が支払えなくなってしまう。この点については県や市にご理解をいただいております。

給与制度は、公務員と同じく年功序列の制度をとっています。昇給の額は大きくないものの、年ごとに上がってはいきます。60歳の定年制をとっており、その後は再雇用という形になります。

● 4. 他のオケにはない群響の特徴、「群響らしさ」について、地域オーケストラとしてのミッションについて、お考えをお聞かせください。

(参考：ウェブサイトより)

設立の目的：群馬交響楽団は、交響管弦楽による音楽芸術の普及・発展に関する事業を行い、主として群馬県における文化の向上及び青少年の情操教育の振興に寄与することを目的としています。

年間活動の紹介：「オーケストラをもっと身近に」を合言葉に、本物の音楽の感動をお届け

けいたします。群馬交響楽団は、皆様に愛される地域に根差した日本を代表するオーケストラとして、充実した企画と卓越した演奏技術による質の高い演奏会により、グローバルスタンダードなオーケストラを目指しています。また、青少年のための音楽教育プログラムや出張演奏など、幅広い活動を行っています。)

●現在は多くのオーケストラがエデュケーショナル・プログラムを実施していますが、群響は1947年から移動音楽教室を始めました。もともとは、運営が厳しくて楽員に給与が払えず、何とか収入源を確保しようという意図のもと、丸山勝廣氏が発案したものです。これまで、延べ620万人以上の子供たちが音楽教室を体験しています。今は教育委員会が移動音楽教室をシステム化しており、義務教育と高校教育、つまり小学校低学年で1回、高学年で1回、中学で1回、高校で1回、必ず群響の生演奏を聴くことができるというシステムができて上がっています。年間90日程度の移動音楽教室を実施しています。やはりこれが群響らしさであり、特色であると考えています。1947年から行っていますから、私より上の世代の県民も体験しており、この点が群響らしさであるということは、県民の皆様にも認めていただけているのではないかと思います。

移動音楽教室が始まった当初は、街にホールがほとんどなかったのが、学校の図書館や体育館に30～40人の楽員が行って、ぎゅうぎゅう詰めになりながら演奏していました。私自身も小学生の時、初めて見る楽器が並んだオーケストラの生演奏を聴きました。子供たちにとっては大きな原体験となるようです。

音楽教室を始めたのは、全国のオーケストラの中で群響が最初ではないでしょうか。小澤征爾氏もこの移動音楽教室で指揮を振っています。昭和20年当時は、NHK交響楽団と東京フィルハーモニー交響楽団、そして群響しかありませんでした。そんな中、新進気鋭の小澤氏が指揮をする機会を得たということで、群響の移動音楽教室にもいらしたのです。

地方オーケストラとしてなぜ最初に群響が生まれたかといえば、やはり高崎市民オーケストラの活動があったからだと思います。戦後の荒廃した状況の中で、何とか音楽の力で元気づけようと、進取の気性に富んだ方々が集まってきました。東京は空襲で壊滅状態でしたし、高崎にはピアノがありましたか

ら[1946年、喫茶店「ラ・メーゾン・ドゥ・ラ・ミュージック」(音楽の家)が開店した]。1955年には、岸恵子氏や岡田英次氏らが出演した映画『ここに泉あり』が大ヒットしました。岸氏が演じたのは東京のピアニストです。彼女は、空襲を受けて戦後まもなくピアノを弾くことができなかったのですが、「高崎に行けばピアノが弾けるよ」と人づてに聞いて、高崎に来るわけです。こうしてあちこちから高崎に人が集まり、20人弱の楽員で第1回定期演奏会が開催されました。映画の中では、バスやトラックの荷台に乗って山の中へと音楽教室に出かけていくさまが描写されています。大ヒットした結果、1956年には群馬県が文部省から「音楽モデル県」に指定されます。その影響で、群響も全国的に知られるようになりました。

●5. 指揮者陣が経営に与える(与える/与えるべき)役割について、お考えをお聞かせください。また、群響は大友直人氏を音楽監督に迎えています。指揮者の中でも特に「音楽監督」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●大友直人音楽監督は、現在、3年目を終えるところです。その前には沼尻竜典氏が首席指揮者兼芸術アドバイザーを務められました。さらにその前には、高関健氏が、約15年間の長きにわたって音楽監督を務められました。それ以前の音楽監督には、豊田耕児氏や遠山信二氏がいます。

音楽監督の役割の一つは、広報塔として群響のPRをすることです。大友氏は実力も人気もある指揮者なので、集客の力添えになっています。他に、20人くらい楽員を増やしたいという「大友構想」や、3年半後に高崎駅東口の前に新しいホールができるのですが、そこを音楽専用ホールにしてほしいといった芸術家としての要望を、県知事や市長に伝えていただいてもいいです。新しいホールは多目的ホールなのですが、反射板を置くなどして、音楽専用ホールに比べても遜色ない音が響くようなホールになるのではないかと思います。

●6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(ウェブサイトが英文

はない)

●外国人の楽員はいますが、聴衆の中に外国人をみたことはほとんどありません。外国人居住者は街にはいますが、オーケストラ人口には結びついていません。外国人旅行者は、自治体や観光業界は呼び込みに力を入れてはいますが、まだそれほど増えてはいません。旅行者を顧客としてとり込むよりも前に、まずは県民・市民の皆様にもっと足を運んでもらうよう努力しなければならないと考えています。

●7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方(育児中の方など)を顧客に採り入れるための策はとっていますか。例えば託児サービスをなさっていますが、利用率やサービス開始後の変化などを教えてください。

●車いす席については、利用者が毎回いらっしゃる、丁寧にサポートするよう心がけています。託児サービスは、1998年から、自主公演に限って1人2000円の有料で導入していますが、利用者はほとんどいらっしゃいません。むしろ楽員が、毎回ではありませんが、1公演につき1～2名程度、利用しています。そもそもオーケストラ人口が少なく、子供を預けてまで聴きたいという人はあまりいないのかもしれない。定期演奏会では就学前のお子さんは入場をお断りしており、そのことも利用者が少ない原因として挙げられるでしょう。一方、「夏休みコンサート」には親子連れが多くお見えになります。託児サービスは、1公演1万円強で業者に委託しており、群馬音楽センターに託児用スペースが設備されています。利用の事前予約があった時のみ業者に依頼する、という形でサービスを行っています。

●8. 群響は、定期会員や1回券に様々なヴァリエーションや割引サービスがあります(年間会員とシーズン会員、障害をもつ方や満70歳以上の方、25歳以下の学生への特別料金制度、スチューデント・パス)。定期会員制度やチケット価格の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果(定期会員が増えた、年齢層が変わった、など)を教えてください。

●スチューデント・パスは、年間5000円と安いのですが、C席の自由席限定で、25歳以下の学生を対象としています。2013年から始めた制度です。会員数は30～40人で、増減はほとんどありません。

シーズン会員は、理事長に県知事が就くようになった1981年から設けています。会員数は一時、少し落ちましたが、その後もち直し、ここ最近横ばいです。サントリーホールなど、音響のよいS席のエリアが広いホールに比べて、群馬音楽センターは1961年にできた古いホールですから、S席のエリアが中央の狭い範囲にしかありません。そこは定期会員で埋まりますが、A席・B席あたりはなかなか一杯にはなりません。3年半後に新ホールができた時には、S席のエリアを広げ、価格も上げたいと考えています。現在、S席の定期会員価格が36500円、S席の1回券が4600円ですが、これはS席の1回券価格としてはかなり安いほうだと思います。料金設定や割引対象者を見直したり、エリアを広げたりといったことをこれからやっていきたいと考えています。なお、当日券の売り上げは、それほど伸びてはいません。

●9. 群響は、様々な「遺贈」や「群響サポート自動販売機」といった支援制度を設けています。これらの制度はいつどのような意図で始まったのか、また効果や課題を教えてください。

●遺贈は、公益財団法人に移行した2013年に始めた制度で、他のオーケストラがこの制度を実施しているという話を聞いて、群響でもやってみようということになりました。群響の大きなスポンサーである群馬銀行と業務提携を結んでいますが、これまでのところ遺贈の例はありません。

群響サポート自動販売機は、キリンビバレッジさんから提案があつて、2012年に始めました。売り上げの1%以上を還元していただいています。現在、県内に13台あり、年間20万円ほどの支援額となっています。今後、遠い地域にも台数を増やしていきたいと考えています。今年度は特に製造業の工場などに3台置いていただきました。製造業の場合、工場の方がお昼や休み時間に飲料を購入されることが多く、販売機の利用率が高くなります。ですから、通り道などに置くよりは、工場や体

育館といった利用率の高い場所に販売機を置いていただくのがよいと思っています。

●10. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●群響には、オーケストラ・アンサンブル金沢や兵庫芸術文化センター管弦楽団におけるようなゼネラル・マネージャーがいません。音楽監督の右腕となって企画・立案をしたり、楽員とも密に相談し合ったりするようなマネージャーが必要だと考えています。

レパートリー（と経営面）について

●11. 群響のプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

●定期演奏会のプログラムについては、音楽監督が事業課長と相談しながら、指揮者やソリスト等の選定も含めて決めていきます。それ以外の自主公演についても音楽監督に伺ったり、事業課の職員同士で相談したりしながら決めていきます。

2015年は群響70周年だったので、群馬にゆかりのある曲目をはじめ、非常に魅力的なプログラムを音楽監督が組んでくれました。70周年の第1弾定期〔第508回定期演奏会〕では尾高忠明氏が指揮をされました。忠明氏は、世界遺産となった富岡製糸場の初代場長を務めた尾高惇忠（じんちゆう）氏のひ孫にあたります。その忠明氏の指揮で、父である尾高尚忠作曲の「フルート協奏曲」を演奏しました。このように、その年にちなんだ曲を選んでいただいています。2016年度シーズンについては、70周年プログラムとの間にあまり落差が生じないよう配慮したプログラムにしています。

●12. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

●とても意識しています。ソリストや指揮者を外国から招く際に、出演料があまりに高いと困りますので、その点で言うべきことはきちん

と音楽監督に伝えており、音楽監督にもご理解をいただいています。年間で収支の目安を設けています。

大編成の作品にはエキストラが必要となるため、たいてい東京から呼んでいますが、出演料の他に、旅費もそれなりの額になります。この点は頭が痛いところです。県民には、古典のクラシックを聴きたいという方がやはり多いのですが、その一方で楽員は新しい曲や現代曲にチャレンジしたいという希望が強いです。音楽監督もそうで、「楽員を20人増やしてほしい」という要望を出されているのも、マーラーやストラヴィンスキーといった大規模作品を演奏したいからだと思います。ただ、もちろんそういう作品のファンはいらっしゃいますが、それは一握りです。実際のところ、そうした選曲でホールが一杯になることはないのではないかと思います。2016年1月の第514回定期演奏会ではニューヨーク・フィルハーモニックのアラン・ギルバート氏を呼んで、ジョン・アダムズ作曲の「管弦楽のためのフォックストロット《議長は踊る》」を演奏しました。聴衆アンケートを読むと、そういった曲への反応はいま一つで、群馬の聴衆には合っていないのかなとも思いました。1年間を通して、プログラムにある程度のメリハリをつけるよう音楽監督には気を遣っていただいています。

依頼公演はどんどん増やしていかないとはいけません。例えば2015年9月に、高崎市文化スポーツ振興財団の事業として依頼公演で呼んでいただき、玉置浩二氏と共演しました。今年の3月にも華原朋美氏と共演する予定なのですが、このような演奏会ではたちまちチケットが売り切れとなります。群響だけでそういう方々を呼ぶことはなかなかできませんから、振興財団から依頼があるのはありがたい話です。それ以外の自主公演については、ほとんど赤字です。名曲コンサートについては、補助金をいただければ何とか運営していくことができていますが、補助金がなければ、チケット収入だけでは採算が

とれません。かといって、逆に定期演奏会を大衆迎合的なものにしてしまうと、楽員のモチベーションが下がってしまうでしょうから、悩ましい点です。

● 13. 演奏会来場者に群響に親しんでもらうために行っている具体的な試みがありましたら、教えてください。(例：終演後の見送り)

● 終演後の楽員全員による見送りはしていません。ただ、終演後に「ふれあいトーク」を行っています。これは、楽員2～3名に「今日の指揮者はどうだったか」といったその日の演奏会の感想や、曲に対する思い入れなどを話してもらったり、お客様から質問を受け付けたりする場です。終演後なので9時を過ぎますが、残ってくださるお客様も多く、定着しています。

他に、定期演奏会の開演前にプレトークを行っています。解説者をお願いして、曲目や作曲者について話していただいています。解説されることに対しては楽員を含めて賛否両論はありますが、おおむね好評で、こちらも定着しています。

● 14. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

● 定期演奏会は、プロ・オケの真価や芸術性を発揮する場であり、楽員が練習に多くの時間を割き、最も力を入れている演奏会です。これが経営に結びつけば一番よいのですが、大衆に迎合してしまうとオーケストラの使命や芸術性から離れてしまいます。ですから、定期に関しては、経営と結びついていないという点はもうやむを得ないことかと考えています。

教育・地域プログラムについて

● 15. 群響では、長らく小・中学校の義務教育の間に群響の演奏を3回聴くことのできる「移動音楽教室」の制度を設けています。この制度を始めるきっかけや意図、具体的な効果や課題について教えてください。

● [きっかけや意図については● 17.を参照] 効果の検証は難しいのですが、群馬県はマーチングや brassバンドが盛んです。これは、移動音楽教室での体験がよい影響を及ぼしているのではないかとされています。楽員が出かけていってワークショップ等で楽器の指導をしたりするのも、子供たちにはよい刺激になっているようです。それをきっかけに音楽家になった人がどれくらいいるのかは正確には分かりませんが、子供の頃に群響を聴いたのをきっかけに音楽の道を志したという話はたまに耳にします。子供の頃にオーケストラの生演奏を聴いたという原体験から、大人になってもオーケストラのよさが忘れられずに定期会員になったという話や、群響をまた聴きに来たという話が、聴衆アンケートの中に書かれていることもあります。

また、県から年間3億円の支援を継続していただいている理由は、音楽教室がもつ情操教育にあると思います。実際に聴いてみるとオーケストラの生音は非常に感動しますし、その教育的効果は大きいでしょう。小学校低学年の子供たちを見ていると、感受性が強いので、非常に真剣に聴いています。ただ、高校生になるにつれ、寝る生徒が増えてきます。1～2割の生徒はしっかりと聴き入っているのですが、もちろん全員が夢中で聴くということはありません。その1～2割でよしとするという意見もありますし、一方で厳しい批判もあるかと思います。今のところ、その教育的効果については、議会をはじめ皆様にご理解をいただいております。予算を確保することができています。

移動音楽教室は、年間80～100本あり、それにかなりの時間と労力をとられます。反面、移動音楽教室で採り上げる曲は名曲が多いので、それだと技術やモチベーションの向上につながらないという意見が楽員の中に聞かれることもあります。しかし、移動教室こそが群響の特色であり、県民に支えられて今の群響があるということを理解し、積極的に協力してくれている楽員がほとんどです。

● 16. 昨今、様々なオケが、地域に根差した多様なアウトリーチ活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、群響が行っているプロジェクトを通した成果について、具体的な事例を通して教えてください。(例：「幼児移動音楽教室」「高校音楽教室」) また、現状の問題点や課題についても教えてください。

● 県の予算で実施している「幼児移動音楽教室」では、楽員が4～5名程度で幼稚園を訪れ、自分たちで工夫しながら、1時間程度のプログラムを実施しています。園児を飽きさせないように踊りを採り入れたりしており、この音楽教室も人気があります。

小中学校の移動教室については、県教育委員会主催会議で協議し、3種類くらいのパターンがあらかじめ用意されます。飽きさせないように、指揮者が途中で解説したりなどの工夫をしています。

● 17. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。(例：「ワークショップ」「楽器セミナー」)

● 基本的には楽員に任せており、事前に学校の先生と楽員が打ち合わせをしてプログラムを練っています。

● 18. 群響は、他にも、高崎市からの委託事業「心に響く音楽会」など、自治体や地域と連携したプロジェクトを展開しています。地域との連携に関して意識されていることや課題を教えてください。

● 「心に響く音楽会」は、「定期演奏会は敷居が高いのでなかなか」という方を対象に、老人ホームや公民館で行っているもので、いらした方々は非常に喜んでくださっています。高崎市の事業ですが、全県下に広げていければと思っています。県にそのための働きかけは行っていますが、予算枠を広げるのは難しそうです。

また、群響支援の一環として、300人以上

のメンバーからなる「群響合唱団」が活動しています。毎年、秋の定期演奏会に合唱曲を採り入れており、例えば2016年シーズンはフォーレの「レクイエム」を300人で歌う予定で〔第521回定期演奏会〕、2015年度は「カルミナ・ブラーナ」を、2014年度は千住明氏作曲のオペラ「滝の白糸」を歌いました。群響合唱団は、1月終わりから2月にかけて発声式を開催し、週1回練習と夏には合宿も行います。毎年かなりの人数が集まり、群響の側面支援につながっています。

● 19. 群響は、2015年に創立70周年を迎えました。最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

● 群馬音楽センターは、もともと群響のために作られたホールですが、現在は様々な文化行事が実施されており、群響の活動は数ある企画のうちの一つとして位置づけられています。2012年に「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」ができて以来、劇場やホールにも補助がつくようになり、これらの劇場や音楽堂と実演団体が協力関係を築きながらやらなければならないようになってきました。それでうまくいっているのが、オーケストラ・アンサンブル金沢や兵庫芸術文化センター管弦楽団です。そういうオーケストラに対して調査を行ったところ、ホールとオーケストラが一体化して運営を行うやり方には多大なメリットがあることが分かりました。この点が、今後の群響の大きなテーマとなっています。懇談会のメンバーもその点で意見は一致しています。ファン層を広げるためにも、金沢などの成功事例から学んで、群響も、70周年後の運営体制としてそのような形を模索しているところです。現在、群響には事務職員が14名しかおらず、しかもその内半分が県や市の職員であり、事業課の職員の負担が大きくなっています。人材を確保するのが財政的に厳しい状況です。その意味で、ホールの財団と一体化して活動

することで、色々な意味で可能性がより広がって行くのではないかと考えています。

楽員からは海外公演の要望も出ています。群響は、50周年の時に「プラハの春音楽祭」に招待されました。その際にも県や市の補助金や寄附集め、民間の支援が必要となり、大変な苦勞をしました。なかなか難しいのが現状ですが、財政的なめどがつけば10年に1回程度は海外公演を実施できないかとは思っています。

新日本フィルハーモニー交響楽団

NEW JAPAN PHILHARMONIC ORCHESTRA



INTERVIEW

日時 2015年12月18日(金)11:00-12:20
場所 新日本フィルハーモニー交響楽団事務局
インタビュー 専務理事/事務主幹・横山利夫氏

横山利夫氏ご自身について

● 1. 「専務理事」および「事務主幹」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● [組織図の提示あり] 理事は、会社でいう取締役会の役員です。現在、日本の多くのオケが公益法人であり、理事会があって理事長以下の役員がいます。その内実際に現場を統括する立場にあたるのが専務理事です。

現場で実際に取り仕切る立場は、通常「事務局長」になります。新日本フィルには2年ほど前までは事務局長がいましたが、現在はその職を置いてはおらず、その役目を「事務主幹」として私が兼務する形をとっています。新日本フィルには2014年3月に来ました。年齢は62歳です。本来は事務局長がいたほうがよいので、今、これから体制を作っていくための過渡期と言えらると思います。

● 2. 合わせて新日本フィルの「事業部部长」や「総務部部长」「営業部部长」「パトロネージュ室長」の任務・職務についても教えてください。

● 事務主幹の下に事業部と総務部と営業部があります。事業部は、制作を担当しています。営業部の仕事は事業部と重なる部分が多いのですが、演奏会の協賛金獲得や、団体や特別な演奏会のチケット販売を担当しています。例えば2016年1月22～23日にデンマークの指揮者トーマス・ダウスゴー氏が、デンマーク出身のニールセンとフィンランド出身のシベリウスの作品を演奏します。2人とも2015年が生誕150周年にあたります。指揮者がデンマーク人であることもあって、デンマーク大使館の後援をいただいています。現在はデンマーク

の企業を回って協賛金を集めたり広告を募ったりしています。通常のチケット売上に加えて、そういった支援をいただければ演奏会の収益は上がるので、そういった営業を営業部にはやってもらっています。

パトロネージュ室は、税制上の問題に留意しつつ、個人や法人を含め寄附金関係の案内や管理を担当しています。[「アニュアルレポート2014-2015」を提示して] これだけの法人・個人会員や「すみだの会」の法人・個人会員がいらっしゃるので、彼らへの対応をパトロネージュ室が行っています。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● 昔から受け継いでやっている点は、墨田区(すみだトリフォニーホール)とのフランチャイズ契約です。[概要書を提示して] 1988年に契約を結びました。契約の覚書は、根木他『文化会館通論』(晃洋書房)に掲載されていますが、この契約によってトリフォニーホールで演奏や練習ができるようになりました。他にもトリフォニーホールからは色々な便宜を図ってもらっており、逆に新日本フィルも、墨田区の文化振興に協力しています。墨田区には、墨田区民に新日本フィルの意義について説明してもらい、「すみだの会」を作ったりお金を集めてもらったりするのに協力していただいています。区が、楽団を応援してくれるという姿勢を見せてくれるのが、心強い点です。

経営面で見ると、日本のオケの経営は、ヨーロッパなどと違って、ホールと一体に

はなっていない。本拠地がないような状態というのは、オケの本来のあり方ではないと思います。墨田区と新日本フィルについては、その原形や運営主体は別々ですが、ほとんど一体化して運営しているという状況です。経緯を話すと、1972年に新日本フィルが設立され、1981年に墨田区長期総合計画「大文化館建設構想」が建てられました。1985年に墨田区の企画として両国新国技館で「5千人の第九」が開催された後(これは今でも続いています)、1987年に「音楽都市構想」という墨田区の方針が出ます。その方針に沿って、墨田区にホールを建てて新日本フィルとフランチャイズ契約を結ぶという話になりました。つまり、ホールを作ることの前提として、最初からこのフランチャイズ契約があったのです。ホール側から見れば、小澤征爾が率いる楽団なのでセールスポイントもあり、ホール建築に多大な費用がかかることもあって、区民や区議会を説得しやすかったのだと思います。東京都の中で、「都」ではなく「区」が主体となって、しかもお金持ちに見える区ではなく墨田区という普通の区が主体となってホールを作るには、それなりの説得力が必要だったのでしょう。新日本フィルは、フランチャイズ契約を結んだ同じ1988年の12月に財団法人化し、2012年に公益財団法人化しました。

新日本フィルの経営上の特色は、このフランチャイズ契約だと言えます。他の楽団でもフランチャイズ契約をやっている所はありますが、新日本フィルが最初です。経営的にも、区と一緒にやる演奏会や資金的な援助、その見返りとしてのアウトリーチ活動といった相乗効果が生まれています。[政策研究大学院大学の稲川由佳氏による

2013年度修士論文「学校教育における自治体と芸術団体との協働」を提示して]この修士論文では、自治体と芸術団体との協働の具体例として、墨田区と新日本フィルの関わりを扱っています。ここにアウトリーチの内容が詳しく書かれています。

以上の墨田区との関わりが、成功例と言ってよいと思います。蛇足ですが、ホールの持ち主は区ですが、運営しているのは指定管理者の墨田区文化振興財団です。墨田区には「北斎通り」があり、葛飾北斎とゆかりがあるので、来年度には「すみだ北斎美術館」が設置される予定です。来年度はそちらが主要事業になるかもしれないので、楽団としてもこれまでの連携をしっかりと維持していきたいと考えています。

寄附金を集める努力としては、パトロナージュ室を10年ほど前から設置しているという点が挙げられます。

●4. 他のオケにはない新日本フィルの特徴、「新日本フィルらしさ」について、特に東京にあるオーケストラとしての個性について、お考えをお聞かせください。

(ウェブサイトより:「常に新しい音楽性を探求する日本のオーケストラ」それが「新日本フィルハーモニー交響楽団」である。)

●他の楽団と比べて、指揮者に外国人を採用することが多いという特徴があります。費用はかかりますが、その指揮者たちに、あまり日本では知られていない曲を積極的に採り上げてもらうようにしてきましたし、検証したわけではありませんが、そういうイメージがお客様の中にもあると思います。

●5. 指揮者陣が経営に与える(与える／与えるべき)役割について、お考えをお聞かせください。新日本フィルはダニエル・ハーディング氏をMusic Partnerに迎えています。また、2013-14シーズンから2015年8月までは「コンダクター・イン・レジデンス」にインゴ・メッツマッハー氏を迎えていました。それぞれが経営面に果たす(した)役割や楽団に及ぼす(した)影響について、お考えをお聞かせください。

さらに、2015年4月から上岡敏之氏がアーティスティック・アドヴァイザーに就任され、2016年9月からは音楽監督に着任する予定です。「アーティスティック・アドヴァイザー」と「音楽監督」それぞれについて、経営面

に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●Music Partnerやコンダクター・イン・レジデンスは、音楽監督ではありません。新日本フィルの初代音楽監督は小澤征爾氏でした。また、数年間の短い期間で、井上道義氏をはじめとする日本人の有名な指揮者に音楽監督を務めてもらってきました。その後、本格的に音楽監督を務めてもらったのはクリスティアン・アルミンク氏です。2003年から10年間でした。アルミンク氏の後にハーディング氏やメッツマッハー氏に来てもらいましたが、この2人は音楽監督ではありません。Music Partnerといった名称をつけていますが、位置づけとして首席指揮者とほぼ同じです。もちろん音楽面には一生懸命取り組んでもらっていますが、2人は日本に在住しているわけではないので、楽団の人事面などに意見を出すことはありません。

しかし、こういった状態はあまりよくないので、しっかりと音楽監督を据えようということになり、2016年9月から上岡氏に音楽監督に就任してもらう予定です。20数回ある定期演奏会に対して一貫したコンセプトを打ち出してほしいですし、上岡氏には人事権もあります。2016年2月に、来シーズンに関する記者会見を行う予定です。

音楽監督を置かなかったために新日本フィルの音楽的な主張が弱くなってしまっていたという反省があります。お客様から「新日本フィルが普通の楽団になってしまった」という声が聞かれました。お客様の期待に応えるためにも、中には賛成しないお客様もいるかもしれませんが、「新日本フィルはこういうことをやっていくんだ」という主張をはっきりと打ち出したいと思っています。上岡氏にはその点についてとても期待していますし、お願いしたいところでもあります。

●6. 新日本フィルは、マーケティングおよびブランディングを目的として、聴衆および潜在的聴衆に対するアンケート分析をマイクロソフトや博報堂コンサルティングと協力して行っていると伺いました。そのきっかけや概要、調査を行った効果などを教えてください。

また、この調査結果を受けて、具体的に改善した点があれば、教えてください。

●どちらの調査も2014年度に行いました。

博報堂の協力による調査のきっかけは、私が2013年度から慶応大学大学院文学研究科美学美術史学専攻のアート・マネジメント分野に入学して、そこで博報堂の西村啓太氏によるアート・マネジメントに関する講義を聞いたことです。「面白いことを言う人だな」と思って聴いていました。修了したのは2015年3月なので、1年間は学生をやりながら専務理事を務めていたわけです。新日本フィルを外から見ている中で、楽団に歴史はあるけれども、最近では主張が見えにくくなっている、つまり新日本フィルという楽団のブランドがぼやけてきているなど思うようになりました。ここでもう一度それを整理して世間に打ち出していくことが必要だと思い、西村氏に調査をお願いしました。

この調査はブランディングを目的としており、調査結果をもとに現在はロゴの変更について検討しているところです。正式には来年度9月から新しいロゴを使う予定です。

マイクロソフトの協力による調査のほうは、テーマがもっと具体的です。新日本フィルは「新・クラシックへの扉」という入門編の自主演奏会を、昨年度まで金曜日と土曜日の午後14時から開催してきました。昔はどちらにもお客様がいらしていたのですが、昨今は土曜日の14時からのお客様が減って、金曜日のほうがほぼ完売状態になっています。調べてみたところ、金曜日の14時からの開演なので当たり前かもしれませんが、年齢層が圧倒的に高いことが分かりました。チケットの料金は、土曜日のほうが500円だけ高いのですが、これはホール使用料が土曜日に少し高くなるためです。価格の違いがどの程度影響しているのかは分かりませんが、楽団としてのもとのテーマは「若い層を発掘する」ことだったので、マイクロソフトと協力してマーケティングのためのアンケート調査を行いました。

結論として、30代以上の女性をターゲットにして、14時開演をやめて17時開演にすることにしました。「新・クラシックへの扉」のチラシを提示して]30代以上の女性にアピールするポスターやチラシも作りました。結果、若いお客様は増えました

が、14時から17時に開演時間を変えたことで、今まで14時から公演に来ていたお客様が減った分、集客力は落ちています。新しいやり方がまだ浸透していないというのも要因の一つです。定期的に通ってきってくれるのかどうか、連続券を買ってもらえるのか1回券で勝負するのかという別の問題もあって、判断が難しいところですが、当面はこの形を続けていこうということになっています。というのも、この公演シリーズ自体は、すみだトリフォニーホールと一緒に行って、協賛金を出していただいているので、お客様が多少減っても赤字にはなることはないからです。この点は、初めから勘案していました。

●7. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(ウェブサイトには英文あり)

●外国人をお客様にとり込むことは、私自身は非常に難しい試みだと思っています。まず欧米からの観光客は聴きに来ないと思いますし、アジアからの観光客も、もしオペを聴きたいならヨーロッパに行くのではないかと思います。サッカーなども同じで、これは、日本の多くの文化が抱えている問題と言えます。

この楽団に色々な人種が混ざっていればまた違ってくるでしょうが、今の形態で外国人をとり込むといっても、外国人から見て魅力があるかどうか問題になります。例えばアジアの人を楽員にとり込んでアジアでツアーをするなどといったことはとても魅力的ですが、日本に住んでいる外国人をお客様としてとり込むのは、残念ながら相当難しいと考えています。

昨年、韓国で演奏会をしました。オリックスが、韓国における自社のマーケティングやイメージ・アップを目的として、スポンサーになってくれました。ピアニストに

韓国の若いイム・ドンミン氏を迎えたら、ピアノ協奏曲の時に韓国の聴衆が大変盛り上がりました。ソリストが韓国の方であったという点がとても重要で、楽員の中にもアジアの方がいたらまた違ってくるのではないかと思います。そういう意味で、日本の楽団が楽員にアジア人を採り入れるなど、内部からもっと国際化しないといけないと思います。

●8. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方(育児中の方など)を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

例えば託児サービスをなさっていますが、利用率やサービス開始後の変化などを教えてください。

●すみだトリフォニーホールが非常に協力的で、1階の奥まった部屋を託児スペースとして使わせてもらっているのも、託児サービスに関する問題はありません。区民に音楽を聴いてもらうためには、そうしたファシリティが必要だという意識が、ホール側に強くあります。

車いす席についても、ホール自体がバリアフリーに対する意識が高く、事前に連絡があればご案内できます。また、宮川彬良氏が、こういうことに対する関心が高く、昨年、スポンサーのオリックスと相談して障害者のための演奏会を全員招待という形で開催しました。池袋の東京芸術劇場で行ったのですが、ホールが5階にあり、エレベーターを使わなければなりません。ホールに入るまでに長蛇の列ができ、開演時間も遅らせざるをえなくなりました。終演後もすぐに帰れない人が出て、その点については高い評価は得られませんでした。つまり、ホール内だけでなく、アクセスがどうなっているかもとても重要で、ホールが1階にないと実施は難しいと思いました。

有料公演は趣旨の点で難しく、スポンサーがいないと実施できないという点も問題で

す。色々と企業を回ったところ、障害者の支援であれば演奏会でなくてもよいのではないかと、もっと楽しんでもらえることがあるのではないかとという意見もありました。

以上の点から、こうした社会貢献活動をやっていきたいという意識はありますが、ファシリティや資金の面で難しいというのが現状です。昨年度の教訓を活かしつつ、2016年春にまた、オリックスのスポンサーのもと、今度はすみだトリフォニーホールで開催する予定です。

●9. 新日本フィルには、定期会員や1回券に様々なヴァリエーションや割引サービス(チケット・マイプランなど)があります。定期会員制度やチケット価格の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果(定期会員が増えた、年齢層が変わった、など)を教えてください。

●一つ効果ははっきりと分かったものに、マイプラン制度があります。これは、様々なシリーズの演奏会を選べるというプランです。チケット部門のスタッフは対応が大変だと言っていますが、定期会員からチケット・マイプランに移った人もいますが、それを補うほどマイプランの利用者が増えています。この制度は、もう5~6年間やっています。

墨田区在住者や勤務者への割引サービスができたきっかけは、墨田区に協賛金等の支援をいただいているお返しとして「墨田区の方々を楽しめるような割引制度を作ってください」と区から要請されたことです。最近は、利用者が少し減ってきています。

●10. 新日本フィルは、寄附付自動販売機の設置を試みっていますが、これを行うきっかけや意図、効果や課題を教えてください。

●自動販売機を置いたきっかけは、東急グループとのつながりです。東急グループは、お客様を招待する演奏会を年に1回行っており、グループの傘下には東急リパブルといった不動産会社もあります。東京の常北地域にあるマンションの中に自動販

売機があり、販売機の設置会社、不動産管理会社、メーカーがその利益を分けているのですが、そのうち、不動産管理会社である東急リパブルが、管理している自動販売機の利益を新日本フィルに寄附してくれるとおっしゃっていただきました。各自動販売機のオーナーにそのつど寄附を頼むのは大変ですが、今回はオーナーである東急リパブルから寄附の話をいただくことができました。寄附額は年間30～40万くらいで、2年前からやっています。今は5台設置しており、今後は台数を増やすと東急は言ってくれています。

● 11. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

● やはり商品をよくしないといけないので、提供する商品、つまり音楽性が大事だと思います。食べ物屋さんに例えると、大事な点として、美味しいか不味いかと、そしてサービスがよいか悪いかが挙げられます。サービスが悪くても美味しければ来るという人はいるでしょうが、不味いけれどサービスがよいので来るという人はまずいないでしょう。どちらが先かといえば、やはり商品になります。その点にもっと力を入れなければなりません。お金があれば何でもできますが、お金がない中でいかに商品性を上げるかという点が大事です。その意味で、音楽監督というのは非常に重要だと思っています。

レパートリー（と経営面）について

● 12. 新日本フィルのプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

● [プログラムの慣習性を図る指標値が、新日本フィルの場合はほぼ全プロ・オケの平均値に近いというデータについて] 近年のプログラミングは確かにあまり挑戦的ではなくなってきています。それはあまりよいことではないと思っています。集客面でそうだったというのではなく、音楽監督がおらず、音楽的な主張が弱くなったということが原因でしょう。

今まで、プログラムは事業部長が中心になって決めていました。音楽監督と相談しながらやるほうがよいという話も出ており、監督が就任したらほぼ一任する予定なので、就任するまでのここ2年くらいは、

過渡期にあると思います。

● 13. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

● とても意識しています。事業部長が、収支のバランスを見ながら、私と相談しつつ進めています。予算上の上限も設けていて、上限を超えたら他でカバーするよう意識しています。

プログラムに名曲を入れれば必ずお客様が入るわけではないので、集客との関係は非常に難しい問題です。予測はしていますが、どういう曲をやればお客様が沢山入るのか、また、そういう曲ばかり演奏すればよいのかといった問題もあります。例えば、今年11月に小澤征爾氏の演奏会を行う予定でしたが、事情によりできなくなりました。その代わりにドラゴンクエストの演奏会を行ったのですが、チケットはすぐに完売しました。だからといって、ドラクエの演奏会を1年中やればよいというわけはありません。その少し前にも「バック・トゥ・ザ・フューチャー」の演奏会を依頼公演としてやりました。5000人入る国際フォーラムで2回公演しましたが、こちらも完売でした。集客だけを考えると「クラシックなんてもうやめようか」となってしまう。このあたりは構造的な問題でもあります。

● 14. 新日本フィルは、楽員の自主的な発案「室内楽シリーズ」や、聴衆にアンケートを募ってプログラムを決める演奏会、久石譲氏とのプロジェクト「新日本フィル・ワールド・ドリーム・オーケストラ」など、他のオケには見られないユニークな演奏会の試みがあります。3つそれぞれについて、そのきっかけや(期待される)効果、課題を教えてください。

● 「室内楽シリーズ」については、すみだトリフォニーホールに小ホールがありますし、楽員にとって少人数で演奏することは演奏技量の向上という点でとてもよい機会だと思います。自分たちでやりたいことを打ち出してお客様に問うてみてはどうかということになり、このシリーズを始めました。集客は、楽員のキャリアや人気に左右されます。収益の点では、大きな規模ではないのでともかく続けていくことが大事だと思っています。

久石氏の「ワールド・ドリーム・オーケストラ」には大変な人気があります。楽団としても非常に重要なカテゴリーとして位置づけています。久石氏自身が、クラシックを採り入れた現代の音楽を作っていきたいとおっしゃっているので、楽団として応援していきたいと考えています。演奏会には、久石氏の新作(世界初演)を入れて、これとジブリの音楽を組み合わせながら全国を回る試みをしています。

聴衆アンケートでプログラムを決めた演奏会は[このインタビューの]翌日から始まりますが、今のところお客様の入りが悪いです。12月の半ばにクラシック音楽を聴くかどうかという問題もあります。また、年末というと第九ですが、「サントリーホールの第九」なら売れますが、「オーチャードの第九」はそう簡単には売れないという事情もあります。音楽の中身はあまり関係なくて、おそらく「サントリーホールで第九を聴くこと」が重要なのではないかと考えています。現在、販売努力をしているので、最終的にはお客様が入るとは思いますが、このシリーズについては、コンセプトは明確だし、皆さん「面白い企画だ」と言ってくれますが、お客様にはまだ浸透していないという点が大きいでしょう。

● 15. このように演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

● 定期演奏会をやらなくなったら楽団はもう要らないと思います。人から頼まれて演奏する委託演奏会を数多くこなす一方、定期演奏会で自分たちの主張を出すという点にこそ、オーケストラの存在意義があるのだと思います。そうでなければ、演奏会場に高度な装置を入れてCDを流して聴いていけばよい、ということになりかねず、楽団が存在する意味がなくなってしまいます。定期では、自分たちがやりたいことを主張しなければいけません。現実には、それをやってお客様が入らないのですが、ビジネス・モデルとしては、定期で収益が上げられない分、依頼演奏会で埋め合わせるという昔からの形が今も続いています。

教育・地域プログラムについて

● 16. 新日本フィルは、多様なアウトリーチ・

プログラムを展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、これらのプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。(例：トリフォニーホール・ジュニア・オーケストラの演奏指導、墨田区成人式での演奏、中学生・職場体験の受け入れ) また、現状の問題点や課題についても教えてください。

●詳しくは上記の修論を読んでいたがたいのですが、何をもってアウトリーチの成果というかは難しいところです。墨田区のアウトリーチの中で育ったとしても、大人になったらどこか別の場所に行ってしまうかもしれません。

墨田区の成人式での演奏は、区長が自慢してくれているように、式が終わるとうるさいとはいえ、始まってから終わるまでは静かです。本当に音楽が好きかどうかは別として、子供の頃から演奏を聴いているので、いわゆるマナーや聴き方は知っているわけです。このことが、青少年の情操教育にどの程度影響を及ぼした結果であるのかは測れませんが、目に見える成果としては挙げられると思います。

ジュニア・オケに関しては、指導してくれた先生の演奏会に実際に足を運んでくれるかどうかという、そうでもないと思っています。演奏する人というのは、演奏会に必ずしも来ない人が多いです。ただ、指導をすることで、保護者の方たちが新日本フィルに親しみをもってくれたり、賛助金を寄附してくれたりといいことはあります。

●17. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

●依頼者の要望に従ってやることが多いので、新日本フィルに独自の特徴というのはあまりないかもしれません。

一つ挙げられるのは、宮川彬良氏とのコラボレーションによる「コミュニティ・コンサート」です〔今年度で6年目〕。宮川氏は新日本フィルとよく組んでくれますが、彼のアウトリーチでは、小・中学校の体育館で1日に2～3回公演し、その時には彼自身が指揮をします。楽員の8割くらいの人が出かけて行って、それに見合う曲や宮川氏が分かりやすく編曲したもの

をフルに近い編成で演奏します。また、子供を飽きさせないために、宮川氏がおしゃべりしたり編曲をしたり、子供をステージに上げたりといったことをしています。生徒や児童だけでなく、近所の人たちも参加できるよう開放しているので、墨田区民が結構来ています。このような試みは、他のオケにはないのではないかと思います。これは自主的に無料でやっているアウトリーチで、自治体からの支援は出ていません。

●18. 最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

●宮川氏による親子のためのプログラム「コンチェルトンテII」をもっと定着させ、スポンサーも獲得した上で全国ツアーをしたいです。それと、久石氏本人もおっしゃっていることですが、ワールド・ドリーム・オーケストラで海外公演もやりたいと思っています。特にアジアでやりたいと考えており、その際には当地の演奏家と協力できたらよいという話も出ているので、先述のアジア人の登用という点〔●7.を参照〕も実現できるのではないかと思います。新たに指揮者を探すのではなく、すでにコンセプトや特徴がはっきりと分かっている指揮者と一緒に、発展させていきたいと考えています。

東京交響楽団

TOKYO SYMPHONY ORCHESTRA

日時

2015年11月21日(土)13:30-15:15

場所

東京交響楽団川崎オフィス

インタビュー

専務理事/楽団長・大野順二氏



INTERVIEW

大野順二氏ご自身について

●1.「専務理事」および「楽団長Managing Director」の任務・職務について教えてください。

●東京交響楽団は公益財団法人なので、理事会と評議員会があってそれぞれメンバーがおり、その中に理事長がいます。理事長というのは、最終的な責任を取る立場ですが、給与はもらっていないため、金銭的な責任はありません。一方、専務理事・楽団長である私は、給与をもらっているため、金銭的な責任があります。最大の違いはそこにあります。理事長は外部から監視する職で、私は内部から見て、全ての責任を負っているということです。

専務理事としては、理事会や評議会に参加して「財務内容と演奏活動など今期はこういう状況です、来期はこういう予定です」と説明しています。

一 大野氏は、以前はヴァイオリン奏者として演奏されていました。楽団長として、外向型ではない点は意識されていますか？

それは強く意識しています。代々、東響の楽団長は元奏者が務めています。前の楽団長はファゴット奏者でした。よい点は、運営と演奏者を分けていないので、一人一人に責任を感じてもらえることです。色々な問題を楽員と話し合っていて決めていくため、楽員一人一人のオーケストラという自覚が備わっていると思います。

楽員には、プレイヤーとしての任務以外に、色々な役目があります。例えば編成局の下に編成局員という職務があって、各セクションの出番を調整したりしますが、これをプレイヤー自身が務めます。「ここは休みたいな」という意見があっても、それは「皆さんで調整してください」となり、

そうすると意識が高くなります。オーディションについても、音楽監督を含めて1人1票です。とても民主的です。

60歳で定年ですが、再雇用についても、楽員・事務局にアンケートをとって承認を得ており、皆で共有しているという感覚があります。ただ、皆様の意見を基にして、方向性だけは決めるようにしています。皆様がよいと言っても、「絶対やめたほうがよい」と反対することもあります。大人の団体として切磋琢磨しているため、ぎくしゃくすることもあります。比較的うまくいっているのは、このような運営体質のお陰だと思います。

私も推されて楽団長を務めています。20年以上、本当に楽しくヴァイオリンを弾かせてもらいましたので、東響に何かお返しをしたいと思っていました。今は経営の方に回ってお返しができたらよいと思っています。

●2. 合わせて東響の「編成局長」と「事務室長」の任務・職務についても教えてください。

●編成局長は、曲によって編成が異なるため、約80名いる楽員のうち誰を出番にするか、誰をコンサートマスターにするか、この曲は誰が演奏するのかといった調整を行います。オーディションや退団も含めて楽団のプレイヤー側の編成に関することは全て担います。「パーソナル・マネージャー」として、楽員の細々とした面、例えば体調が悪い、産休の取得など全てを把握して、人員の調整をし、ケアをします。

事務室長は、事務局のまとめ役で責任者です。チケット、依頼公演や主催公演、寄附、お客様への対応といった仕事を担っています。

経営努力について

●3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

●チケットを売ることと、企業を回って寄附を募ることが運営陣の主な仕事です。ただし、「寄附して何かメリットはありますか」「寄附すればうちの商品は売れるんですか」と訊かれても、広告費でないので、寄附が直接的な売り上げにつながるわけではありません。公益財団法人として「公的文化のために運営しており、その文化を享受していただきたいのです」「その運営のために寄附をお願いできませんか」と、私や事務局のメンバーが説明して回っていますが、なかなか難しいところもあります。個人はともかく、大企業の社長にはなかなか会えません。そこで、理事会や評議会メンバーにも協力をお願いし、「サポート会員」へとつなげていきます。サポート会員には特典があり、演奏会のご案内をしたり、ゲネプロやリハーサル見学ができたりします。また、公益財団法人なので、規模によって様々ではありますが、税制上の優遇措置を受けられます。このようにして、日々、会員の数を増やしていく努力を行っています。

平成26年度の収支報告を見ると赤字が出ており、寄附が必要な状況です。収入のほうは、演奏収入が半分以上を占めています。演奏収入は、演奏会を依頼された時の収入です。その他、入場料収入がおおよそ20%を占めています。また、国や文化財団から寄附金もあり、これら3つで収入を賄っています。これらの比率は、オーケストラによって全然違うのですが、東響の場合、演奏収入がおおよそ半分を占めている

通り、演奏会数は160～170回に上ります。演奏会には数日間のリハーサルが必要で、もう限界に近くなっています。この演奏会数を維持するためには、やはり国の補助金や寄附、入場料収入をいかにして上げるかが課題です。月ごとの収支を見て、運営努力が必要だという話になりますが、売れる演奏会ばかりやればよいわけではありません。株式会社ではなく、公益財団法人としての役目も担いながら運営していかないといいません。

また、東響には親会社がありませんので、年度初めの収入は原則的に0円になります。寄附を続けてもらえるよう毎年お願いしています。その反面、親会社に縛られず制約がないというのは、非常によいことだと思っています。

文化庁からの補助金は、事業規模や採択される公演にもよりますが、年々減りつつあります。アメリカの場合、税制優遇措置も大きいので、寄附したほうがよいということになります。寄附の文化もあるので、文化庁のような機関がアメリカにはありません。一方、ヨーロッパのオーケストラは、収入の半分以上を国に頼っています。オーケストラの成り立ちが各国で違うので、それも考慮する必要があります。

我々は、「拠点」を設けて活動したほうがよいと考えています。2002年から川崎市とフランチャイズ契約を、その前の1999年からは新潟市と準フランチャイズ契約を結んでいます。2013年からは八王子市学園都市文化ふれあい財団ともパートナーシップ協定を結び、拠点を作ってそこで演奏会を行うという方針をとっています。ただ演奏会を行うだけではなく、新潟市ではコーラスの育成、八王子市ではユース・オーケストラの育成や市民コーラスとの共演などを進めて、核となる場を作っています。戦略として、そういう拠点は維持していきたいと考えています。

●4. 他のオケにはない東響の特徴、「東響らしさ」について、特に東京にあるオーケストラとしての個性について、お考えをお聞かせください。

〔活動理念〕：東京交響楽団は、楽員相互の尊敬と信頼を基に独創的な企画による演奏会を通して、お客様の喜びと演奏する喜びを実現することにより音楽文化の発展に貢献し

ます)

●70年の歴史の中で「初演作品や邦人作品がとて多い」という点が挙げられます。これらを積極的に演奏することが、東響の使命だと考えています。演奏上の特徴としては、やはり意欲的なプログラムです。楽員は皆、積極的に演奏しますし、誰かから依頼されて演奏するという意識ではなく、「自分たちのオーケストラ」だという意識が一人一人にあるのだと思います。演奏に対する評価がチケットの売れ行きや依頼公演にすぐに影響してくるでしょうし、怠けた演奏をすればチケットは売れなくなり、依頼公演も少なくなり、給与も少なくなるでしょう。その点を一人一人が意識しているというのが、大きな強みです。

「意欲的・挑戦的なプログラム」という姿勢にも難しい面はあります。基本的にこの姿勢は崩しませんが、クラシックになじみのない場所では、例えばドヴォルザークの「新世界」が意欲的なプログラムに映ることもあるでしょう。東京だからできることだと思います。

●5. 指揮者陣が経営に与える(与えるべき)役割について、お考えをお聞かせください。また、東響はジョナサン・ノット氏を音楽監督に迎えています。指揮者の中でも特に「音楽監督」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●音楽監督は、曲目や人員の配置といった音楽面の全てを負っています。1年に一度査定を行い、首席奏者や弦楽器の基本席次など全てを決めます。与える影響については、やはり指揮者が全てだと思います。70年の歴史がありますが、どんな指揮者が来てもすばらしい演奏するということまではいっていません。それには何百年もかかると思います。日本のオーケストラでは、指揮者の音楽性を楽員がリハーサルで理解して演奏することが多く、指揮者に頼る面は大きいと言えます。音楽監督のノット氏は、シーズンに4回来日し、1回の来日で2週間滞在します。1年間で8週、つまり2ヶ月間関わることになるので、音楽監督は演奏の中核を担います。

海外のオーケストラでは音楽監督が寄附を募ることもありますが、ノット氏はまだ2年目ですので、まずはしっかりオーケス

トラのレベル・アップを図ってもらいたいです。ノット氏は寄附に直接関わるわけはありませんが、サポート会員のパーティには出席しています。まだ2年目で今後10年間契約継続したので、これから面白いことを沢山できると思いますし、曲目についても長期的に見ることが出来ます。音楽監督は大体数年ごとに交代するので、なかなか先を見据えるのは難しいのですが、10年先まで考えられるのはよいことだと思います。

●6. 東響は、平成26年度文化庁事業として、聴衆に対してマーケティング・リサーチを行っています。楽団が主体となってこのようなリサーチを行うのは珍しいことと思います。きっかけや、調査結果に対するお考え、今後の課題(当プロジェクトが引き継げる点)などを教えてください。

また、この調査結果を受けて、具体的に改善した点などがあれば、教えてください。

●「マーケティング調査をしないとけない」「お客様がどう考えているか、何を望んでいるかを知りたい」と常々思っていました。事務局には、もう20～30年務めている人もいて、「これをやったらうまくいく」「これをやったらダメだ」と感覚的には分かっているのですが、それが本当なのか、自信をもって言えるのかという面があります。マーケティング調査をして、自分たちが感覚的に思っていたのと同じ結果が数字になって現れてくれば、自信をもって進められるし、裏づけができることともやりやすくなるだろうと思っていました。

ただし、調査をするには費用がかかりますし、事務局の少ない人員でアンケートを統計的に集計・分析するのはまず不可能です。今回は、文化庁「戦略的芸術文化創造推進事業」の採択を受けたので「オーケストラのマーケティング・リサーチと芸術団体のための戦略プラン構築事業」としてリサーチをすることができました。昨年度から始まって今年度は2年目にあたり、3年間調査する予定です。1年目は、ライブ・マーケティングというマーケティング会社をお願いして「こういうアンケートには答えやすい」「こういうことを知りたい場合はこういう風に書いたほうが答えやすい」など、項目や文章、見目を練りました。プロの方からそういうノウハウを学んで、

将来的には自分たちである程度できるようになりたいというのが目標です。

演奏会でもらうチラシは捨ててしまいがちですが、「なぜこの演奏会を知ったか」の回答では、チラシが圧倒的に多かったです。この調査結果を受けて、やはりチラシをきちんと作らなければいけないということや、新聞広告についてはチケットの売り上げにそこまで効果はないがイメージ・アップにはつながること、開演時間の問題などを、事務局で共有しました。調査で分かったことをすぐに反映できるわけではないので、できることから反映したいと思います。例として、楽員へのお客様の興味がとても高かったのも、しばらくやっていなかったのですが、プログラム冊子中に楽員の紹介コーナーを作りました。なるべく早く全員を紹介したいと思っています。現在は短い一問一答形式なので、会話形式なども考えています。

また、これまでは寄附の振込用紙をプログラム冊子に挟み込んでいましたが、初めてプログラム冊子中に（途中で落ちないように）綴じ込みました。「サポート会員になりたい」「寄附したいがどうやってやったらいかが分からない」という声があったからです。振込用紙を挟み込むだけだと失くしてしまうので、綴じ込むことにしました。

アンケート結果の一部をプログラム冊子等に公表することで、アンケートに答えたのに何も返ってこないのではなく、自分の意見が反映されていることをお客様に確認してもらいたいと思っています。質問内容も、毎回同じではなく、そのつど変えています。

●7. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。（ウェブサイトにも英文あり）

●お客様については、それほど増えた印象

はありません。旅行者も非常に多いので、演奏会に来てもらいたいと思っています。プログラムを見た時に日本語だけだと分からないので、曲目とプロフィールについては英語を併記しています。また、定期演奏会だけですが、点字のプログラムもあります。

サントリーホールなどは、ホール近くのホテルでイベント情報を提供してくれています。川崎近辺でも同じようなことをやれたらと思っています。

●8. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方（育児中の方など）を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

●全公演ではないですが、川崎で行っている「名曲全集」には、有料の託児サービスがあります。利用者は5～6人程度です。車いす席もあります。

●9. 東響には、定期会員や1回券に様々なヴァリエーションや割引サービスがあります。定期会員制度やチケット価格の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果（定期会員が増えた、年齢層が変わった、など）を教えてください。

●「選べるプラン」は、事務局のアイデアで、2013年度から始まりました。ユベール・スダーン氏が音楽監督だった時、スダーン氏の公演セット券を発売しました。シリーズを超えたセット券はそれまで試したことがなかったのですが、好評だったので、それならば「選べるプラン」をやってみようということになりました。今のところ、前年度比160%以上になる見込みです。また、このプランによって、人気のある演奏会とそうでない演奏会が事前に大体分かるので、予想だけで広報を進めなくてよいというメリットもあります。

「当日学生券」は2007年度から始めました。「学生定期会員」を正規会員の半額に設定したのは2013年度からです。学生定期会員は目立った増え方はしていません

が、当日学生券は明らかに増えました。当日券で行列ができ、並んでいるのはほとんど学生です。これはよかったです。学生の場合「この日は面白いから行こう」「この日は空いているから行こう」と考えて1回券を選ぶのだと思います。

定期会員については、演奏会の日程はこちらで決めざるをえないので、日程の振替ができるようにしています。

●10. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●一言でいえば「資金」です。文化庁には助成制度の変更もありますし、その点は文化庁の方に相談しています。また、月1回、首都圏のオーケストラ関係者が日本オーケストラ連盟に集まって色々な話をしています。個々で文化庁に行くのではなく、問題点を共有して集団で要望を出すほうがよいので、その役割を連盟に期待しています。

レパトリー（と経営面）について

●11. 東響のプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

●定期については、基本的には音楽監督のノット氏が決めています。「現代音楽の夕べシリーズ」は事務局で決定しており、「名曲全集」は川崎文化財団と相談しながら決めています。

●12. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

●サントリーホールの定期演奏会については、曲目を考える際に収支は意識していません。ただし、ソリストを決める際には、「お客様がどれくらい入るか」という点は考えています。一方、「名曲全集」や「東京オペラシティシリーズ」に関しては、後者は年齢層も高いので、なるべくそういう方が来やすい名曲や聴いたことのある曲をプログラミングするよう、多少意識しています。

● 13. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

● 定期演奏会は、やはり自分たちの腕前を披露する一番の場です。オーケストラの特徴やカラー、技量が最も分かるころだと思います。ですから、定期演奏会には楽員が全員出席することになっています。他のシリーズに関しては、色々とお番調整しながらローテーションを組みますが、年10回の定期演奏会は全員出席です。もちろん曲によって降り番の人はいますが、また、名曲全集がありますので、定期演奏会にポピュラーな曲を組み込むことは考えていません。

教育・地域プログラムについて

● 14. 東響は、多様なアウトリーチ・プログラムを展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、これらのプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。（例：「こども定期演奏会」、東海大学との連携事業）

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

● 子供向けの演奏会、名曲全集、コアなファン向けの定期演奏会など、色々なお客様に対応できる演奏会を取り揃えているつもりです。他にも、映画音楽やゲーム音楽、ミュージカルなども採り上げています。

事例を挙げると、「こども定期演奏会」では、年4回の最後に子供奏者をオーディションで選んで、オーケストラと一緒に演奏してもらいます。この「こども演奏会」は15年やっていますが、昔、子供奏者として弾いたヴァイオリンの子が、オーディションを受けて我々の楽団に入ってきました。これは嬉しいことです。エキストラで来る子も出てきました。聴衆だけでなく、奏者が育ってきたのは嬉しいです。

東海大学では、東響から講師を派遣し、

5年以上の長期にわたって学生に教えることができます。今後も、大学とできることは沢山あると思います。大学からインターンが来ると、現場の裏方やチケットの取り方を見せたり、現場に立ってプログラム冊子を配ってもらったりもしています。

東響のアウトリーチの特徴は、拠点を設けてそこに根づいていることだと思います。音楽教室をやる時は、事前にその学校に何人かの奏者が訪ねて、楽器について説明します。そして、学校に来たその先生が音楽教室の時に弾いているとなると、演奏がもっと身近に感じられるでしょう。そういう試みを川崎でも新潟でも進めています。

問題点は、事務局の負担が大きいことです。人員が少ない中、毎回誰かが同行することになるので、結構大変です。

● 15. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

● ステージと客席には隔たりがありますが、事前に奏者が教えに行くと、隔たりを一つ壊すことになるのかなと思います。

ただし、オーケストラとして「手の届かないキラキラした存在」でいたいので、親しみやすいオーケストラだからといって、誰でも無条件にステージに乗れるということにはしたくありません。「こども定期演奏会」も、オーディションを行って選ばれた子に乗せるようにしています。オーディションで落ちてしまう子もいます。でも、受かった子の保護者の方は、本当に感激しています。今まで引込み思案だった子が、オーディションに受かってステージに上って、「今日はどうでしたか」と訊かれて「今日はいままでできました」と答えると、保護者の方が涙を流していました。親が言わないと何もできないと思っていた子が、自分でステージに立ってしゃべって、演奏して、

それで家に帰ってくると、人が変わったように積極性が出てくるそうです。本人も自信になるでしょうし、「勝ち残った」という自信がこれから役立つと思います。そういう保護者の方々からのメールには涙してしまいます。

学校からの申し込みは沢山ありますが、実際に訪問できる学校の数は限られているので、行けなかった学校にはアンサンブル演奏会などの別の機会に行くようにしています。ヴァイオリンはこういう構造になっているんだ、打楽器はどうだ、トロンボーンはどうだ、などと音楽室で話しながら演奏するので、生徒が楽器や音楽をととても身近に感じるようになった、と学校の先生から聞いています。音楽教室に行くと1時間演奏会を体験して帰るのとは、演奏への集中力が全然違う、と聞きました。

● 16. 最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。（例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど）

● 夢は「チケットが手に入らないオーケストラ」にすることです。そのためには、地道にやって評価を上げていくしかありません。



INTERVIEW

東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団

TOKYO CITY PHILHARMONIC ORCHESTRA

日時 2016年3月17日(木)11:00-13:00
 場所 東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団事務局
 インタビュー 楽団長・志田明子氏

志田明子氏ご自身について

● 1. 「楽団長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● 楽団長は、団の代表です。シティ・フィルは自主運営団体なので、最高権限は楽団長ではなく、楽員および楽員総会にあります。事務局は楽員に雇われている形になり、楽員は個人事業主と言えます。楽員との雇用関係はありませんが事務局にはあり、楽団長がその代表事業主となります。このように楽団長は楽団の代表であり全ての責任をもちますが、楽団長が独断で物事を進めることはできません。金銭面・人面など大事なことは必ず楽員に相談します。オーディション等の投票権は、楽団長、指揮者、コンサートマスターを含めて一人ずつ平等にもっています。問題を一人で抱え込まずに、楽員と相談しながら進めていけるのがよい点です。

2011年7月に楽団長に着任しました。それまではシティ・フィルの楽員として30年間程ピアノを弾いていました。大学院を修了してすぐにシティ・フィルに入りました。現在60歳です。

● 2. 合わせてシティ・フィルの「運営委員」の任務・職務についても教えてください。

● 「楽員運営委員会」という楽団の運営に関することについて審議する委員会があります。この委員会は楽団長とその他4人からなり、収支を話し合ったり、オーディションに通った人や休団・退団したいという場合について承認したりします。運営委員は立候補による信任投票で決めます。任期は2年で再任可です。1年ごとに選挙を行い、2人ずつ委員を入れ替えています。若い楽

員でも委員になっています。運営委員を務めることで、事務局とのつながりなど色々なことが見えてきますので、なるべく全員がもち回りで担当してほしいと思っています。ちなみに、楽団長も立候補・信任投票で決めます。

他に、主に演奏面について話し合う「音楽委員会」という委員会があります。この委員会は常任指揮者、コンサートマスターや首席奏者ら6名程度からなります。上記の楽員運営委員会のメンバーの内2名が、「音楽委員会担当」として音楽委員会に参加し、楽員運営委員会と音楽委員会のパイプ役を果たしています。音楽委員会では演奏のクオリティを話し合ったり、セクションからの希望によりオーディションの計画を立てたりなど、ソフト面の相談を行います。オーディションの計画が上がってきたら、運営委員会で承認し、事務局を含めて準備に入ります。

事務局は、総務、経理、企画制作（事業部）、広報、チケット、ライブラリ、ステージなどの職務に分かれています。楽団の規模が小さいので、企画制作とステージには3名ずつがいますが（自主公演・依頼公演を分担）、それ以外は1名ずつで構成されています。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● 公演数を増やして収入を上げることで、そして内面の充実に努めています。

私が楽団長になった時は借入金も多く、返せるめどもありませんでした。ですので、

まず返せるものから返して債務を整理し、健全な状態に戻そうとするとところから始めました。経営努力というよりはそれ以前の問題です。そして、収入を増やして支出を減らすための見直しを行いました。

オーケストラの支出はほとんど人件費ですから、出演料が見合わない引き受けことが難しいのです。そこで「よい自主公演はないか」と模索し、ドラゴンクエストに取り組みました。ドラクエについては、都響さん、九響さん、京響さんがすぎやまこういち氏と一緒に演奏していらっしやいましたが、すぎやま氏にお願いしに行き、独自に指揮者を立てるという形で公演を快く承諾していただきました。2013年のことです。一度開催してみたところ、チケットが完売しました。このシリーズが今も収入を助けてくれる財源の一つとなっています。また、文化庁の「劇場・音楽堂等活性化事業」の一環で、ホールと連携して地方でも公演を行いました。現在は東京近郊を中心に年5回程の公演を展開しています。継続的に開催しているため、今ではお客様も楽しみにしてくださっています。なるべくホールに共催していただけるよう考えています。また、他のオーケストラもドラクエの演奏会を開催していますので、スケジュールが重ならないように気を付けています。このような、クラシック以外のジャンルの自主公演によって収入源を確保する試みが、運営改善の一つとして挙げられます。

もう一つの試みも、クラシック以外のジャンルです。クラシック・ファンの数は限られていますし高齢化もしています。また、クラシックとそれ以外とは来場者数

の桁が違いますから、生き残るために別の道を探り、新しい活路を見出そうと努めています。まだ構想段階ですが、注目しているものがあります。2017年度くらいに実現できれば、と考えています。何かしらの周年の機会に合わせると企画を立てやすいので、その点を意識しています。ちなみにドラクエも2016年が30周年です。これを機に、1日2回の公演を行う予定です。ただ演奏するのではなく、セレクション化したりなど、なるべく目立つ形で実施するよう心がけています。

一方で、画期的な企画でしたが大変だった公演もあります。飯守泰次郎氏指揮のヴァーグナー・シリーズは、2002～2005年に「ニーベルングの指環」「ローエングリン」「パルジファル」を上演して、大変な高評価をいただき、飯守氏も「シティ・フィルでないとできない」とおっしゃってくださいました。しかし経費がかさみ、経営に大きく響いたのは事実です。ただし得たものは非常に大きく、シティ・フィルの音楽的財産になっています。飯守氏との結びつきもより強くなりましたし、お客様からは「シティ・フィルでないとあの音は出せない」といった声が多く聞かれました。シティ・フィルは自由自在に変化するオケで、不思議な化学反応がよく起きます。指揮者に敏感に反応し、融通が利くというのがシティ・フィルの特色です。とはいえ、そろそろシティ・フィルならではの音ができるとよいと思っています。いずれにしても、飯守氏がシティ・フィルを指揮すると「飯守ワールド」が出現するので、お客様からも「もう一度やってほしい」と言われますし、楽員も意欲を見せています。ただしリハーサルに長い期間が必要となりますし、編成規模の点でも現在は難しい面があります。

矢崎彦太郎氏による「フランス音楽の彩と翳」シリーズも、20回開催して評判は非常によかったものの、集客には大変苦労

しました。日本ではフランスものを演奏すると曲目が有名なものに限られることが多く、これは企画としても意義深いものでした。こんなにフランスものを経験しているオケは他にはないので、楽団のためにはなりましたが、楽譜のレンタル料金もかかりますし、収支面では苦労がありました。文化庁や各種助成団体から助成金をいただいたことを感謝いたしております。ヴァーグナー・シリーズと同じく、得たものも大きく今に活かされているのは確かです。

ただし、この両シリーズだけが原因で赤字がかさんだわけではなく、一番の原因は、定期演奏会での小さな赤字が少しずつ積もっていったことです。定期会員数もあまり増えておらず、企業の協賛金もなかなかつかないといった状態がずっと続いていました。高関氏が2015年度から1年間かけて音楽面を整備してくださり、それがお客様にも伝わって、現在は会員数が増えています。助成団体からの助成金も増え、音楽評論家の方々も多く来場されるようになり、よい流れができています。

●4. 他のオケにはないシティ・フィルの特徴、「シティ・フィルらしさ」について、特に東京にあるオーケストラとしての個性について、お考えをお聞かせください。

●シティ・フィルは、それぞれの指揮者の特色を汲んで表現することができるオーケストラだと思います。頑固な抵抗というものではなく、柔らかいです。経営も大変で、楽員も我慢していることは多々あると思いますが、どんな仕事でもとにかく一生懸命やります。それがお客様にとっては感動的に映るようです。「ひたむきさ」が特色です。

楽団として仕事の依頼を受けた時に融通が利くのも、シティ・フィルの特色です。組合がないので、仕事の条件については相談の余地が広く、なるべく多くの練習時間をとるなどの努力をするようにしています(例えばアマチュアの合唱団と共演する際

には、通常よりも多くのリハーサル時間が必要になります)。依頼主の要求に対してフレキシブルに対応することができます。

●5. 指揮者陣が経営に与える(与える/与えるべき)役割について、お考えをお聞かせください。また、シティ・フィルは高関健氏を常任指揮者に迎えています。指揮者の中でも特に常任指揮者が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●高関氏に対するお客様の信頼感が、よい意味でオーケストラにも表れていると思います。高関氏が就任してから民間の助成金の委員の方々からの注目度が上がりました。就任披露公演の第288回定期演奏会では「アフィニス・エンブレム」をいただきましたし、2016年9月の第300回定期演奏会(ベルリオーズ「ファウストの劫罰」)も、同じく「アフィニス・エンブレム」をいただいています。飯守氏の「ブルックナー交響曲ツィクルス」も「アフィニス・エチケット」に採択されました[2016年7月の第299回定期演奏会]。2年続けて、しかも今年度は2種類の助成金で採択をいただけたことは大変ありがたいことです。「応援していただいているな」というのは強く感じており、この点は高関氏のお陰だと思います。また、高関氏の奥様が、所属されている地域の合唱団で演奏会の宣伝をしてくださるので、地域の方々を巻き込んでお客様を増やすことができています。大きな会社のスポンサーを見つけることももちろん大事ですが、地域でのつながりもよい影響を及ぼしています。

●6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(ウェブサイトには英文はない)

●外国人のお客様が増えたという印象はあります。何がきっかけでいらしているのか

は分からないので、今度尋ねてみたいと思います。公演パンフレットに英文の解説を載せたいのですが、スペースの都合などでなかなか実現できていません。いずれ、ウェブサイトには英文ページを設けたいと考えています。ホテルにお知らせを置いたりコンシェルジュに案内してもらったりといった広報はこれからやっていきたいと考えています。フランスものを演奏していた関係で、フランス大使館には公演のお知らせをしており、大使の方もお見えになります。

●7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方（育児中の方など）を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

例えば託児サービスをなさっていますが、利用率やサービス開始後の変化などを教えてください。（車いす席あり）

●定期演奏会では、株式会社マザーズさんに有料の託児サービスを委託しており、お客様からの希望があった場合に対応しています。経費の点で負担を減らすため、民間でなく区のサービスなど別の方法を探していたこともあります。利用者は各公演0～2名と少数ですが、業者さんは2名で対応されるので、いずれにせよ1部屋を予約することになります。夜の公演だと申し込みがもう少し増えることがあります。おそらく、身近な方に預けて演奏会に行くことがより難しくなるでしょう。

車いす席については、全体のおよ半数の公演で利用者がいらっしゃいます。申し込みがあれば、当日会場で事務局のスタッフがご家族の方などと一緒に対応しています。

●8. シティ・フィルには、定期会員（プラチナ・チケット [60歳以上]、シーズンセット券）や1回券（プラチナ・チケット [60歳以上]、U20、U30）に様々なヴァリエーションや割引サービスがあります。定期会員制度やチケット価格の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果（定期会員が増えた、年齢層が変わった、など）を教えてください。

●プラチナ会員は、1990年代から設けています。お客様へのアンケートに基づくデータによれば、最多来場者層は60代です。せっかくなので割引をしようということになりました。シーズンセット券は、以

前から設けています。定期会員数もシーズンセット会員数も増えており、年齢層は60代以上がほとんどです。

学生券は以前からありましたが、名前を変えました。また、世の中の流れが変わったのに合わせて、年齢を2段階に分けました。音楽以外のジャンルで同様の試みがあったので、それを参考にしたのです。公演にもよりますが、昼間に行われる土曜日の場合、U20の方には学校の授業があったり、U30の方ではアマ・オケの練習があったりして、利用者数がそれほど増えているわけではありませんが、価格が下がったことで利用しやすくなった面はあると思います。また、1回券の青少年割引は通常、当日券であることが多いのですが、シティ・フィルの場合、席の指定はできませんが事前に予約することが可能です。そのほうが、いらっしゃる方の数も把握しやすくなります。もちろん当日でも購入できます。60代に比べると10～20代の来場者は少ないというデータが出ていますが、10～20代でも30～40名前後の一定数が来場されています。

●9. シティ・フィルには「賛助会」と「維持会」がありますが、これらの違い、この制度を設けたきっかけや意図、効果や課題を教えてください。

●法人向けの賛助会員と個人向けの維持会員で一口の額が異なり、維持会員も「特別維持会員」と通常の「維持会員」に分けられています。一口の額は1万円からです。昔からこの額は変わっていません。法人会員をもっと増やしたいと考えています。また、一口3000～5000円くらいの小口で、「応援」を主眼とするサポーター制度を作りたいと考えています。

●10. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●「柔軟な発想」です。型にとらわれない、広い視野をもつ、異業種に関心をもつ、といったことが楽団長の立場に必要なと思います。

楽員に関していえば、一人一人がファンを増やすという心構えが必要です。演奏会終了後にはいつも楽員が自主的にお客様のお見送りをしています。昔、私が運営委員だった頃に始めたのですが、その時は運営委員しかお見送りをしていませんでした。

しかし徐々に、他の楽員も自然とお見送りに出てくるようになりました。お客様と直接お話しできますし、それを楽しみにしているお客様もいらっしゃるので、今後も続けていきたいと思います。演奏直後に出てくるのは大変だと思いますが、楽員は皆、率先してやってくれています。

レポーター（と経営面）について

●11. シティ・フィルのプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

●事務局全員と高関氏で会議をして決めます。ゲストの指揮者については高関氏に相談します。事務局の希望を申し上げる時もあります。曲目については、高関氏にも事務局にいらしていただいて、ソリスト選びを含め、皆で決めます。

理念は、曲の正しい姿を伝えることにあると思います。飯守氏にしても高関氏にしても、奇をてらうことはなく、作品のもつ音楽ありのままの形をいかに伝えていくかという点を重視していると思いますし、お客様にはそれを楽しんでいただきたいです。

●12. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

●大編成すぎる曲目は、今はまだ採り上げていません。2管編成で収まるもの、最大でも3管編成を基準にと考えています。アメリカものは大編成のことが多いので、まだあまり採り上げられることはありません。また、一つの演奏会プログラム内のバランスも重視しており、現代曲とベートーヴェンを組み合わせたりといった形にしています。

公演ごとにチケット収入（見込み）を含めて赤字にならないように予算建てをします。そして演奏会終了後に、予算計画がうまく執行されたかをチェックしています。

●13. 「定期演奏会」と「ティアラこうとう定期演奏会」との間でプログラミング上の違いはありますか。

●当初は違いがありました。「ティアラこうとう定期」では、土地柄もあって名曲を中心に採り上げていました。ただ、1年に4回の公演を10年間も続けていると名曲

も尽きてきますし、日本芸術文化振興会のヒアリングで「そろそろ路線を変えてはどうか」という意見もいただきました。高関氏からも「オペラシティ定期とティアラこうとう定期を差別化しないでやってみてはどうか」というご提案をいただき、両者を同じような方針でプログラミングしてみたのですが、その結果、ティアラこうとう定期で集客に苦勞した回があったのは事実です。そこで、やはり1曲は親しみやすい曲を入れるようにしています。

また、以前は「ティアラこうとう定期」では必ず日本の曲を組み込むようにしていました。この点を「ティアラこうとう定期」の特徴として打ち出していたのです。お客様からのご意見は色々ありましたが私個人としては意義があると感じていました。

● 14. 昨今、多くのオケが名曲系演奏会や青少年向け演奏会を開催していますが、シティ・フィルに実施予定はありますか。

● 毎年、「夏休みファミリーコンサート」を実施しています。今年度の「ティアラこうとう定期」では、オール・モーツァルト・プログラムといった形で、名曲コンサートのような内容になることもあります。今後、チケットが売れる名曲コンサートのような枠組みを設けてはどうかという意見は以前からあるので前向きに考えたいと思います。

● 15. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何かとお考えですか。

● 定期演奏会は、研究発表の場であり、オーケストラの技量を磨く場です。ただしそればかりではなく、お客様にとっても定期演奏会での経験がお客様の成長につながるようなものであってほしいと思います。オーケストラもお客様も共に成長していけるような場が理想的です。高関氏が就任してから毎回プレトークを行うようになり、お客様の楽曲に対する関心をより深めていただくようにしています。ご帰宅された後も作品の背景などを調べたりしていただけたら嬉しいです。高関氏のファンの方々は使用楽譜の違いにこだわるなどマニアックな方が多くいらっしゃるようです。もちろんそうではない方にも楽しんでいただきたいと思っています。そのためには演奏の中身が

大切で、キラキラと輝くような演奏をしなくてはなりません。音楽に対する知識とは別に、オーケストラの楽しさや魅力を味わっていただきたいです。

教育・地域プログラムについて

● 16. シティ・フィルは、多様なエデュケーション・プログラムを展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、これらのプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。(例:「元気の出るコンサート」「ミニコンサート」)

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

● 2001年にロンドンに行き、マイク・スベンサー氏のもとで教育プログラムの勉強をしました。帰国後、地域の文化センター等で、小編成のオーケストラをただ聴くだけでなく、楽器体験などを交える試みを行うようになりました。日立公共システムさんとティアラこうとうさんにスポンサーになっていただき、江東区内の小学校でアウトリーチ活動を実施し始めてもう10年くらいになります。

江東区では、区内の全ての小中学校を対象にして、以下のような流れで音楽鑑賞教室を実施しています。まず小学校4年生を対象に、オケのメンバー10人で学校を訪問します。当初、オケのメンバーは5人だったのですが、「オーケストラが来ました」というには人数が少なすぎるので、木管五重奏と弦楽四重奏とピアノという形に規模を拡大しました。これによってオケの曲もアレンジできるようになりました。5年生ではティアラこうとうでオーケストラの鑑賞教室が開催されます。中学校1年生の時にもティアラこうとうで音楽鑑賞教室を聴きます。このように継続的に一貫したプログラムが用意されているのが、江東区とシティ・フィルの特徴です。現在、音楽鑑賞教室は小学校については2日間で4回、中学校は2日間で3回行っていますが、江東区は人口が増え続けているので、将来的には回数をもっと増えるかもしれません。このプログラム以外にも、学校の先生から個人的に依頼が来ることもあり、音楽の先生とも親しくなってきたので、地元とのつながりが年々強化されています。地元のボランティアの方々にもお手伝い

いただいています。

「元気の出るコンサート」では、プラスバンドの子供たちがシティ・フィルと共演できるので評判がよかったのですが、メンバーを選抜しなければならないなどの調整が難しく、現在は実施していません。今はジュニア・オケとの共演に力を入れ、「ティアラ・オーケストラの日公演」では、コンマスをジュニアのメンバーが務め、シティ・フィルのコンマスはサイドに座って共演しています。

● 17. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

● 積極的にワークショップを実施していた頃は、小学校の子供たちを集めて、ティアラこうとう定期の曲目を題材にして2~3か月かけて子供たちに曲を作ってもらっていました。できあがった曲を定期の時に発表しました。このようなワークショップでは学校・保護者の方々とホールの協力が不可欠です。楽器も学校で借りました。地元以外にも、たましん RISURU ホール(立川市市民会館)から依頼を受けて、2016年度も何回かにわたってアウトリーチ活動を実施する予定です。

演奏家も、ただステージ上で演奏するだけでなく、スポンサー会社の色々な人と関わったり子供たちの質問に答えたりする経験を積んで、社会性が徐々に備わってきていると感じます。日立公共システムさんやティアラこうとうさんの反省会にも参加しますし、こうしたことを通じて演奏家の視野も広がっています。

音楽鑑賞教室では、指揮者のお話の他、一緒に歌("Believe"など)を歌う場も設けています。アウトリーチ活動では時によっては、ピアノの下など「好きな場所で音楽を聴いてごらん」ということがあります。これは人数があまり多いとできないので、4年生の2クラスだけを対象にした場合などに行っています。他にリズム遊びもやります。8拍のリズムをくり返すグループと9拍のリズムをくり返すグループの2グループに分けて同時にリズムを刻んでいき、「さあどうなるでしょう」という風に問いかけます。そのことにより、自分が

手を叩くことだけではなく、もう一つのグループの動きに注意を向けるようになります。簡単な算数の勉強にもなります。100人ぐらいの大人数になると歌と一緒に歌うのは難しいので、手拍子で合奏します。バーンスタイン「ウェストサイド・ストーリー」の「アメリカ」に出てくる2/3拍子と6/8拍子の違いなどを説明したりして、一緒に手を叩いています。

●18. シティ・フィルは、1994年からは東京都江東区と芸術提携を結び、ティアラこうとうを主な拠点として様々な活動を展開しています。「ティアラこうとうジュニアオーケストラ」や「子どものための音楽創造ワークショップ」などを通して「ホール、オーケストラ、地域の結びつき」を促進していく中で、その効果や課題を教えてください。

●バレエ団（東京シティ・バレエ団）とオーケストラ、ホールの3団体の連携がとてもうまくいっており、注目されている例だと思います。つながりがどんどん強くなってきて、仕事以外の関係を含めバレエ団との仲も深まっています。ティアラこうとうさんも、間に立ってオーケストラとバレエの両団体のバランスをうまく調整して下さっており、江東区文化コミュニティ財団も非常に協力的です。私とシティ・バレエ団の理事長が財団の理事を務めているのですが、財団の理事長も江東区文化センターの事務局長もティアラこうとうの所長も、常に協力的で、何かあればすぐに相談できる関係を築くことができます。「人が入れ替わると方針も変わる」ということは決してありません。最近では、財団の中でオーケストラやバレエ団がもはや特別な存在ではなく、当たり前存在として定着してきたと感じます。こうした結びつきを活かして、できるだけ地域に還元しなければならないと思っています。

「子どものための音楽創造ワークショップ」は、私が楽団長に就任する前まで実施していました。経費や人手の関係上、現在

は一時中断しています。助成金に応募するなどして再開したいと思います。参加してくれた子供たちと今も近所で会ったりすると、「自分たちの身近にオーケストラがあるんだ」と感じられる環境づくりに役立っていると感じます。

また、ワークショップは演奏家にもよい効果をもたらします。具体的には、周囲を意識を配ることによりアンサンブル力が上がります。子供たちと一緒に演奏することで、「何が起きているか」への観察力や「今どうすべきか」といった状況判断力がついできます。ワークショップはいつもうまくいくわけではありません。子供たちに無理にやらせても、子供たちも楽しそうではありません。ワークショップではファシリテーターの性格がよく表れますし、うまくいかないとファシリテーターも悩みます。行き詰ったら子供たちから少し離れて状況を見る、といったことも大事です。そういった試行錯誤をくり返してうまく進むと、自分が想定していたやり方以外のやり方でうまくいくことがあるという経験ができます。その経験が演奏にも役立ちます。この意味で、ワークショップは、地域や子供への社会貢献という意味合いももちろんありますが、実は演奏家にとっても得るもののがかなり多いと思っています。マイク・スペンサー氏に来てもらって開催したり、ティアラこうとうと連携したり、ジュニア・オーケやジュニア・バレエ団を対象にして実施したりなど、様々な形で行いました。今後も開催したいと思います。

●19. 東京シティ・フィル・コアの活動や、他に地域連携を意識したプロジェクトがあれば教えてください。

●東京シティ・フィル・コアは、飯守氏の発案で2001年に創設されました。メンバーは地域を問わず、オーディションで決めています。音大出身の方も多く、最近、実力を上げています。藤丸崇浩氏が合唱指揮者を務めるようになって、出席もオー

ディションも厳しく行うようになったためです。

2016年1月にはシティ・フィル・コアやシティ・バレエ団、江東オペラと連携して「こうもり」を上演しました。シティ・フィル・コアは地域との結びつきを特別意識したものではありませんが、オーケストラと連携することで、コアが地域活動に関与することになります。他に地域との結びつきを意識した例には「ティアラこうとう真夏の第九合唱団」というのがあります。これは、ティアラこうとう主催で毎回合唱メンバーを地域を中心に募集しています。

コアの活動を通して、コアのメンバーがシティ・フィルのファンになり、自分たちが歌う公演以外の回にも来場して下さっています。これによって演奏面での結びつきも強くなり、よい演奏につながります。「うちの合唱団」という感覚があり、暖かい関係を築くことができます。

●20. 最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。（例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど）

●定期演奏会のライブ有料配信は、全ての定期ではないにしても、やってみたいと思っています。

コラボレーションできる他ジャンルについては、プロジェクション・マッピングなど、現在模索しているところです。映像にオーケストラが合わせるといのは昔から行われているので、何か新しい要素を採り入れたいです。また、近くに公園があるので、地元の人が楽しめるような、昼間の野外コンサートをできれば2016年度に開催したいと考えています。「街コン」のようなイベントを共同企画したいと思ったこともあったのですが、クラシックとこうしたイベントでは対象となる人数の桁が違いすぎて、話がうまくまとまりませんでした。

運営面では、公益法人化することが大きな課題です。5年以内、できれば3年以内を目指しています。それと、オケの組織を3管編成に整えることを目標にしています。この点は昨年から楽員に伝えていますが、今後、積極的にオーディションを行っていきたいと考えています。また、オケの新陳代謝を高めていきたいです。現在、定年は60歳で、再雇用に際しては投票（過半数以上の承認が必要）を行っています。しかし、現在は65歳まで雇用という世の中の流れの中で、規程を変える相談をしている最中です。組織を維持するための手続きとして、新しい力をうまく組み込めるような体制を作りたいと考えています。シティ・フィル創立初期にメンバーになった楽員がそろそろ定年にさしかかってきています。楽員全体の高齢化も進んできています。現在、若年層が少なく、年齢層のバランスが悪いのが課題です。その点を改善したいと思っています。これら現在の課題をクリアにして内部の整理をしつつ、公益法人化を果たしたいと思っています。

東京ニューシティ管弦楽団

TOKYO NEW CITY ORCHESTRA

日時 2016年5月27日(金)10:30-12:00
 場所 東京ニューシティ管弦楽団事務局
 インタビューー 事務局長・高澤弘道氏

INTERVIEW

高澤弘道氏ご自身について

●1. 「事務局長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

●東京ニューシティ管弦楽団は、今年で26年目に入った若いオーケストラです。少人数で、事務局も10人程しかいません。ですから、事務局長としての私の職務内容は、大きなオーケストラの事務局長さんとは異なり、一言で言えば「何でも屋」です。楽員のこと、指揮者等の招聘、チケットの販売や宣伝、企画の立案、営業まで、とにかく全部を担っています。

現在、73歳です。2015年の1月5日に事務局長に着任しました。現在、2年目になります。22歳の時から音楽マネジメントに携わっていますから、もう51年になります。

●2. 合わせて東京ニューシティの「参与」「主催事業」「総務・経理」「演奏事業」「営業」の任務・職務についても教えてください。

●参与は、フルタイムの勤務ではありませんが、1人おります。私が不在の時に、参与に仕事の判断等を任せたりしています。つまり、事務局長補佐のような立場です。

「主催事業」として、文化庁の助成をいただいて定期演奏会を年7回実施しています。昨年度までは年6回でした。7回だけでは少ないので、音楽教室に行ったりバレエの伴奏をしたりしている他、自分たちで企画を組んでいます。自分たちで企画を組む際の一歩の問題は、集客です。

そこで、例えば今年度は、青島広志氏や島健氏、八神純子氏などのJポップのアーティストとコラボレーションをしています。Jポップの歌手と組んだ演奏会は、集客に結びつくため、近年は非常に増えてい

ます。クラシックの演奏会で名前だけで満席にすることのできる方はなかなかいませんし、特に東京は競争が激しいですから。あるいは、在京のバレエ団の伴奏をする企画をホールに提案することもあります。このような「営業」による演奏会が年に15~20回程度あり、これを通して全体の公演回数を増やし、楽員の生活をできるだけ安定させるよう努めています。営業は、東京を中心に、関東東区内で展開しています。もっと遠い地域になると、交通費や宿泊費が発生し、予算ではカバーしきれなくなりますので、日帰りで行ける範囲となります。

「演奏事業」というのは、例えば音楽教室です。学校の規模に合わせて演奏内容を調整したり楽員の数を調整したりといった、現場に関わる仕事です。そういう演奏事業を専任しているスタッフがいます。

経営努力について

●3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

●2020年に創立30周年を迎えます。この創立30周年に向けて、理事会をより強固な組織にして、30周年に向けてオーケストラとしてどういう方針で運営していくかということ、今年度中に明確にする予定です。支援していただけるスポンサーも積極的に探していこうと思っています。

もともと我々は、内藤彰氏が作ったプライベートなオーケストラです。内藤氏が25年間引っ張ってきてくれましたが、オーケストラが社会的な存在と言われる中、個人で運営していくには限度があります。活動を広げるためにも、理事会や指揮者陣をきちんと作るという、通常のオーケストラ

が行っていることを我々もやっていかなくはなりません。社会的な関係をこれからもっと強固にしていき、活動の基盤を広げ、支援を募るために、オーケストラがどちらの方向を向いて、何をするかということも明確にしなければ、スポンサーもつかないでしょう。

将来どうなるかは分かりませんが、まずは自主公演の回数を増やし、「東京ニューシティは最近すごいね」と言ってくれる方々をもっと増やす必要があります。音楽教室を実施すると、教育委員会や学校の先生とのつながりは密になりますが、もっと一般の方々の目に留まるような存在になることが課題です。また、お客様が満員になる演奏会はほぼ不可能ですので、常に採算を考えながら、予算をどのように確保していくかが非常に難しい問題となっています。

●4. 他のオケにはない東京ニューシティの特徴、「東京ニューシティらしさ」について、特に東京にあるオーケストラとしての個性について、お考えをお聞かせください。

●「いつも なにかが あたらしい」というのをキャッチフレーズにしています。曖昧な文言かもしれませんが、要するに存在そのものがフレキシブルに自在に変わるオーケストラになりたいと考えています。まだ、25~26年のオーケストラですから、歴史の長いオーケストラに比べれば小回りが利きます。お声がかかれれば何でもやります。例えば練馬区には練馬アニメーションサイトがあり、豊島区には手塚治虫氏のトキワ荘がありますから、アニメーションやゲームの音楽を採り上げるようになってきています。そこに集まってくる若いお客様に「オーケストラの音ってすごい」という

印象を与えることが大事ですから、そういう活動はこれからも広げていきたいと考えています。東京での公演を1回だけ実施するのではなく、関東近辺で5～6回打つようにしています。そのためにホールに営業に行き、共催という形にしています。共催にすると、広報はホール側にある程度任せることができ、ホールにとっても「幅広い活動をしている」というイメージを形作ることができます。オーケストラ側、ホール側どちらにもメリットがあります。

クラシックというジャンルにはこだわっていません。クラシックの定期演奏会でも思い切った企画を立てて、来年度以降は他のオーケストラとの差別化を図りたいと考えています。そのようにして「いつもなにかがあたりまえ」というキャッチフレーズを実践していこうと思っています。

●5. 指揮者陣が経営に与える（与える／与えるべき）役割について、お考えをお聞かせください。また、東京ニューシティは内藤彰氏を芸術監督に、曾我大介氏を正指揮者に迎えています。指揮者の中でも特に芸術監督や正指揮者が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●一般社団法人は会社と同じですので、トップに内藤氏がいます。内藤氏は、いわば株式会社の社長のような立場ですので、経営面にもタッチします。例えば現在の財政状況を経理担当者が内藤氏に報告し、その対応を内藤氏が判断します。その意味でプライベート・オーケストラなのです。この点を変えていかななくてはなりません。また、内藤氏は芸術監督ですから、人事権ももっています。

他の指揮者は、特に経営面にはタッチしません。演奏会活動の底辺を広げるために、これから多彩な指揮者を入れていくつもりです。

以前は、「ポップス・ミュージック・ディレクター」を藤原いくろう氏が務めていました。この職は今はありませんが、来年度くらいからポップスの定期演奏会もやる予定ですので、ミュージックアドバイザーが必要になると思います。定期演奏会を原則奇数月に東京芸術劇場で実施していますので、その間にポップスの定期を入れていけ

ればと思っています。名前も東京ニューシティ管弦楽団ではなく、「TNC ポップス・オーケストラ」(仮)にしたいと考えています。このアイデアは今はまだ公開されていませんが、指揮者陣も結構変わるでしょうし、ジャケットもできれば変えたいと思っています。「TNC ポップス・オーケストラ」(仮)と言う時には楽員がカラー・ジャケットを着たり、ポップスの演奏家をパートに入れたりなど、色々構想しています。例えばアメリカでは、シンシナティ・ポップス、ボストン・ポップス、ニューヨーク・ポップスなどがあります。日本のオーケストラでもいくつかあります。「東京ニューシティ管弦楽団定期演奏会」と「TNC ポップス・オーケストラ定期演奏会」(仮)の二本立てにして、定期会員数も増やしていきたいです。1～2年くらいかかるでしょうが、そういう方向づけをオーケストラがする必要があると思っています。

●6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(ウェブサイトには英文はない)

●外国人が増えたという印象はありません。ただし、例えばロシアの指揮者を呼んだ時には、ロシア大使館から問い合わせがきたりします。そういう時はご案内しますが、一般の観光客が演奏会に来場されることはほとんどありません。広報を常時行っているかによると思います。パブリシティが常に行き届いているオーケストラの場合、例えばホテルにもチラシが置いてあったりするかもしれませんが、我々はまだそんなところまで手を伸ばせるような状況ではありません。一般のお客様をどのようにして集めるかが先です。

●7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方（育児中の方など）を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(託児サービスや車いす席など)

●策はケース・バイ・ケースでとっています。お客様は高齢化しています。お客様にアンケートをとると、「夜でないと演奏会に行けない」というよりも、「夜には出かけたくない」という方が増えています。また、ホール側も土・日だけ優先的に貸し出

すわけにもいかないでしょう。ですから、平日の午後2時くらいに演奏会を聴いて、夕方には帰宅できるほうがよいとお客さんが多くなっています。高齢の方が動きやすい時間帯に演奏会を開催することにしまして、現在の定期演奏会は全て午後2時に開演します。来場者が多そうな演奏会については、平日の夜にすることもあります。

ただし、退職された方だけでホールの定員を埋まるかという、そうではありません。だから、例えばオペレッタの名曲集など、高齢の方向けのプログラムを組みます。そうすると広報のやり方も変わります。例えば練馬区で演奏会を実施する場合は、西武線沿線の市報に広告を出します。市報は全戸配布ですから、売り切れとはいかないまでも、宣伝効果があります。1300人のキャパシティで600～700名しか来場されない場合は、採算はとれませんので、どうやって経済的にバランスをとるかが課題です。

集客という発想だけでなく「お客様を育てる」という発想をもたないといけないと思います。オーケストラの努力も大事ですが、ホール側の努力も大事です。指定管理者制度では、赤字が出ない企画を並べがちになるため、どこのホールの企画も全て横並びになってしまいます。横並びになると飽きてしまいますから、新しい切り口を作る必要があります。クラシックの演奏家も、弾けて歌えて当たり前の時代ですから、なおかつお客様を呼べるかどうかが大変になってきています。プロなので、お客様をどう呼ぶかというのを、自分で開拓していく姿勢が必要となりますが、今のクラシック業界にはそれが欠けています。

ホールと託児サービスの業者がリンクしている場合があります。お客様が子供連れで行きたい場合に、ホールに相談するとそのホールが業者を紹介してくれるので、お客様がそこに直接申し込むわけです。オーケストラとしては、託児サービスは現在実施しておりません。

車いす席はあります。客席に車いす用のスペースがあります。事務所に申し込んだお客様や、ホールに直接申し込んだお客様を、車いす席にご案内します。健常者の方が一緒にいらっしやることが多いので、そ

の方を近くの座席に移すという対応をしています。ホールに車いすのスペースが沢山あるわけではありませんが、毎公演、利用者がいます。

●8. 定期会員制度を改革する楽団も増えてきていますが、その予定はありますか。

また、東京ニューシティは、1回券に様々な割引制度（シニア割引、学生割引、ジュニア割引）がありますが、利用率や効果などを教えてください。

●他のオーケストラと比べて定期会員が少なく、200人程度です。なぜ増えなかったかという点、25年の間、いわゆる社会的なオーケストラ活動や演奏会活動をあまり行ってきませんでした。音楽教室やバレエの伴奏などは経済的に効果が高かったのもあり、赤字になるような演奏会は実施しませんでした。そのような活動形態では定期会員数は増えません。ですから、2016年からは通常のラインナップをどんと打ち出し、定期会員の募集に踏み切りました。定期会員も高齢化が進んでおり、例えば「退職したから継続しません」といった方が50人くらいいらっしゃいます。新しく定期会員になられた方が同数くらいいらっしゃるの、会員数はほぼ横ばいです。その現状を解決するために、先ほど話したTNCポップス・オーケストラ（仮）のような企画をシリーズ化していこうと考えています。ポップスのお客様も、定期会員として採り入れ、クラシックの方の数とポップスの方の数を合わせて倍にできるような仕組みにしていきたいです。

1回券のうち、シニア割引は多いです。青少年に関しては、子供を対象とした企画を組めば、利用者は増えます。例えば青島広志氏にお願いしている演奏会では、お父さんやお母さんが子供を連れていらっしゃいます。ただし、通常の演奏会に子供が来ることはなかなかありません。ですから、ポイントはやはり企画です。

学生割引は多いです。ただし、日本の音

楽大学の学生は、1年間で1回しか演奏にいかない人が最も多いようです。以前に音楽雑誌が実施したアンケートに「年間に何回演奏会に行きましたか?」「最近、演奏会に行きましたか?」という質問がありましたが、学生は生の演奏をめったに聴かない傾向があります。もちろん全員ではありませんが、音大の先生の方針も影響しているように思います。そういう意味では非常に閉鎖的です。音楽を勉強している学生は、最終的には個人単位で活動することが多く、例えばコンクールで優勝しても音楽事務所がプロの演奏家として仕事を作ってくれるわけではありません。日本のクラシック業界は、欧米で名前の売れている演奏家をいかに呼んでくるかということに重点を置いており、音楽事務所が日本の音楽家を責任をもってマネジメントしてヨーロッパに売り出すといったことはほとんどしていません。

ヨーロッパのクラシック・マーケットを見ても、日本人の音楽家なしでも成り立っていますし、将来的には、欧米の音楽家も高齢化して来日してくれなくなるでしょう。そうなった時、例えば全国のオーケストラが1年間、外国人の指揮者を呼ばずに日本の指揮者と音楽家だけでプログラムを組んでみると面白いと思います。その際は、お客様には「日本の音楽家の演奏レベルをきちんと聴いてみてください」と説明する必要があります。これからは、海外の音楽家に頼るのではなく、生活に密着した形でオーケストラが大きくなっていく必要があるでしょう。日本のオーケストラが海外公演する際も、経費やギャラに関してアンバランスな面がありますから、その点も解決する必要があります。

●9. 「スポンサー制度」の概要や意図、課題について教えてください。

●現在は寄附制度はありません。30周年に向けてどうするかという方針を決める中で、新しく作ろうとしている制度なので、

現在は準備中です。景気のよい時とは違いますが、個人や中小企業の社長さんを中心に、一口の金額は少なくとも底辺を広げ、多くの方々に共感していただき、サポートしていただけるような制度にしたいと考えています。最初に申し上げた通り、プライベート・オーケストラとしての性格があったため、理事長が資金集めを率先して行う必要がありました。しかし、これまであまり精力的には展開していませんでした。今後はそれではもう無理なので、スポンサーを集める方向で進めていこうという話になっています。そのためにも、30周年に向けて方針や方向づけをはじめ、全てを整理していこうとしているところです。

●10. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●発想の柔軟性です。オーケストラに限りませんが、経営マネジメントにおいては発想の柔軟性が一番大事だと思います。それと、我々の仕事は突き詰めればサービス業ですから、お客様の目で考えられるかどうかも大事です。例えば6000円払って聴いてくださったお客様が「6000円でこんなに楽しめた」という時間を提供できるかどうかの問題です。6ヶ月前に切符を売り出して、購入されたお客様は6ヶ月間ずっと待っていらっしゃるわけですから。お客様にリピーターになっていただけるようにしたいです。

レポートリー（と経営面）について

●11. 東京ニューシティのプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

●正直に言えば、行き当たりばったりな面はありますが、2016年度シーズンに関しては、まず指揮者を選びました。そして、その指揮者に我々のオーケストラの説明をし、ソリストを選んでもらい、演奏したいプログラムを提出していただきました。自分たちで決める場合と、外国の指揮者に決

めてもらう場合とがあります。指揮者にも1年間の活動方針がありますから、調整するようにしています。色々な理由からプログラムが後で変更されることもあります。

今年度からミュージックアドバイザーになったジャルンカ・マルチアーノ氏と相談しながらアイディアを出し合っています。例えば2016年度シーズンでは、古典から現代までのピアノ協奏曲シリーズができています〔第105回・第107回・第108回・第109回定期演奏会〕。また、今年はシェイクスピア没後400年なので、それに関連したプログラムを並べてもいます〔第107回定期演奏会〕。このように他のオーケストラでは演奏しない曲目を採り上げるようにしています。珍しい曲を演奏すると、お客様の反応もよいです。それも、我々の特徴の一つかもしれません。

●12. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

●指揮者やソリストにはこちらから予算を示しています。その代わりに、指揮者の望む曲目をお願いします、と提案しています。1回1回の公演を上限・中限などの一定額に抑えています。文化庁やアフィニス文化財団から助成金をいただいているのは、定期演奏会だけです。他に、例えばロシアものを採り上げる時は、ロシア連邦文化省、駐日ロシア連邦大使館、ロシア連邦文化協力庁、ロシア文化フェスティバル組織委員会、ロシアン・アーツといった関連団体に後援をいただくこともあります。

●13. 演奏会来場者に東京ニューシティに親しんでもらうために行っている具体的な試みについて教えてください。(例：終演後の見送り)

●2016年度シーズン〔5月21日開催の第105回定期演奏会〕から、開場時にウェルカム演奏を実施しています。内容は、楽員委員会や出演する演奏家が決めていま

す。演奏会後は、全員ではありませんが、楽員がロビーに出て、お客様とコミュニケーションを図っています。

●14. 定期演奏会以外の演奏会の特徴や課題を教えてください。(例：「ご要望に応じたオリジナル企画公演のご提案」)

●「学校が開校何十周年記念を迎えるので卒業生が出演できる演奏会ができないか?」とか、「全生徒合わせて46人しかない中学校だけど、公民館と一緒に演奏会を開催するので、何かできないか?」とか、そういった依頼に答えています。学校の校歌をアレンジしてオーケストラで演奏するのはよくやります。関東圏だけでなく、新潟県や長野県などにも行きます。バスで回って1日3回公演など、大変です。少子化の時代ですし、予算も限られてきていますが、学校と相談しながら進めています。依頼は学校が多く、企業関係はありません。スケジュール的には問題ないので、ご依頼があればいくらかでも増やしたいと考えています。

●15. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

(ウェブサイトより：定期演奏会は、「いつもなにかが あたらしい」をキャッチフレーズに最新の音楽的な研究成果をいち早く取り入れ、それを演奏会用にプログラミングし、世界に先駆けての実演や、作曲家が生きていた時代に実践されたであろう当時の奏法を積極的に取り入れるなど、その斬新かつ意欲的な内容は常に大きな話題を呼んでいます。)

●定期演奏会は、オーケストラの顔です。今はクラシックのプログラムが7回しかないで、できたら10回くらいまで増やしていきたいと考えています。要するに、しっかりした顔を見せるのと同時に、その顔が載ってるテーブルを支えるために、ポップスやバレエなど底辺の部分をもっと増やさなければなりません。そこで収益を上げて

定期の赤字をカバーするという方針にしていますので、定期の回数を増やすということは、その下の土台をもっと大きくする必要があります。

音楽面での特徴としては、音楽監督の内藤氏がライフワークとして楽譜の研究をしています。彼が音楽監督でいるから、そういうのがこれからも出てくると思うんですよね。例えば《蝶々夫人》を演奏した時、ブッチェーニが作曲した当時は日本の文化生活がよく分からなかったで、正確ではない描写箇所があります。そこを全て直した楽譜を発表しています。今後、30周年に到達する中で、音楽面の方向性を整えていきたいと考えています。現在は、ゲリラと一緒に、動きながら休む、休みながら動くという感じです。常に模索して動く中からアイディアが出てくるのではないのでしょうか。

教育・地域プログラムについて

●16. 東京ニューシティは、多様な教育事業を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、これらのプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。(例：「青少年の教育事業」「ご予算に応じた公演企画・教育プログラムのご提案」)

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

●例えば区などの行政に、「オーケストラやアンサンブルに合唱団を加えて学校回りをしますから、お試しにどうですか?無料でもよいです」と言っても、受け入れてはくれません。区議会や教育委員会に通したりする際に、無料だと逆に困るようです。とはいえ、予算も出せないということで、学校関係のアウトリーチに関してはなかなか話が進みません。有料老人ホームや特殊学校、保育園や幼稚園へのアウトリーチのほうが、つまり行政を絡ませないほうが実現しやすいです。練馬区の場合、中学の教育委員会と協力して練馬区練馬文化センターで中学の音楽教室を実施している

ため、区や教育委員会からみると、すでに実施しているのでさらに広げなくてもよいと思われるかもしれませんが、もちろん予算の問題もあると思います。

● 17. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

● 子供たちに楽器に触れてもらうといった、「参加させる」という点を採り入れるようにしています。触れる用の楽器を用意しています。2016年4月29日に保谷こもれびホールで、青島広志氏のナビゲートによる子供のための演奏会を開きました。指揮コーナーを作ったら、3歳の女の子が青島氏の動きを真似して、とても上手でした。それを通してお母さんや子供たちとオーケストラとの接点ができますから、そういう接点は大事にしていきたいと思っています。

また、音楽教室については、楽員との話の中で「絶対に手を抜いてはいけない」と言っています。子供たちにとってオーケストラとの接点は日常的なものではありません。それがきっかけになって音楽に興味をもつ子供もいるでしょう。あるいは、中学校生活を通してオーケストラ音楽を1回しか聴かなかった子供もいるでしょう。だから、定期演奏会と同じように集中して、きちんと練習してよい演奏会にしようと言っています。

アウトリーチの希望があるかどうかをまずキャッチし、その希望に沿った形で一緒に作っていくことが多いです。音楽教室の場合には、子供との会話が必要になります。1300名のホールに区内にある4～5つの中学校の生徒が入ります。皆さん静かに聴いていますが、全体のプログラムを1時間程度にし、延びてはいけないので、その中で子供の関心が途切れないようにしています。ですから、子供たちにより曲を聴かせたいとは思いますが、全て第1楽章だけとか細切れになってしまいます。一つの作品をきちんと最初から最後まで聴き通すプログラムはありません。個人的には、それは面白くないと思っています。子供が飽きてしまっただけでは困りますが、飽きないように子供たちを引きつけるのも演奏家の仕事ですし、プログラミングの妙だと思うのですが、先生側のリクエストが分刻みなのです。例えば3分演奏したら30秒お話しして、2分くら

いで第1楽章を演奏したら、子供たちが知っているディズニーやアニメーションの曲を入れてほしい、などです。残念ですが、ばらばらになってしまいます。小学校でも中学校でも一緒です。

また、テレビCMで流れているような曲を楽器紹介でちょっと吹いたりすると、子供たちの表情が和みます。一緒に口ずさんだりすることが大事だと、先生方に伝えていきます。「音楽は静かに聴きなさい」というのではなく、よいと思ったら笑ってもよいのです。子供たちのほうが、生活の中で音楽との接点を色々な角度でもっていますから、音感がありますし、身体を動かすことも大人より上手なはず。そういう子供たちの関心を、クラシックの曲でも引きつけるように工夫すべきです。年1回の中学校の音楽教室が、今のままでよいのかどうかも含めて、再考したほうがよいのではないかと思います。食いしん坊が、食べた瞬間に「うまい」と思うのと同じように、なんだかよく分からないけど音楽を聴いて、1時間終わって「あ～なんかよかった」ではなく、最初の音で鳥肌が立つような感激を子供たちに与えるのが仕事なのだと思います。

● 18. 東京ニューシティは2020年に創立30周年を迎えます。最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

● 今お話ししたこと全てです。Jポップやミュージカルの演奏会を単発で行うのではなく、定期演奏会としてシリーズ化したいです。自分たちのオーケストラのお客様を育てることにつながると思っています。最初に述べたように「集客」ではなく「育客」を、30周年に向けて一つの方針としてやっていきたいです。それができれば、スポンサーも増えると思います。方針が魅力的ならば、支援もいただけるはずですから。「我々はこの活動をやっているんです」というのをアピールして、それを聞いた方に向こうから「協力しますよ」と思ってもらえるように、30周年に向けて活動していきます。

日本フィルハーモニー 交響楽団

JAPAN PHILHARMONIC ORCHESTRA

日時 2016年1月23日(土)11:30-12:40
場所 サントリーホール楽屋応接室
インタビュー 理事長・平井俊邦氏

INTERVIEW

平井俊邦氏ご自身について

● 1. 「理事長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● フルタイムで理事長を務めているという点が、他のオケの理事長とは異なる点だと思います。経営方針の策定と実施のチェック、理事会・評議会や毎月の役員会や経営協議会の実施の他、演奏会にはできるだけ出ており、ファンドレイジングも担当しています。現在73歳です。

● 2. 合わせて日本フィルの「常務理事」や「事務長」、「マネジメント・スタッフ」の任務・職務についても教えてください。

● 常務理事の一人に事務局長を、もう一人には楽団長を兼務してもらっています。楽団長は、楽員のケアを担当しています。さらに、ファンドレイジングを担当する常務理事がいます。

部署としては、総務部、企画制作部、営業部、チケット・センター部、広報部、音楽の森部（エデュケーション・プログラム担当）があります。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。（経営上の二大目標：「あくなき演奏力の向上」と「さらなる財政の健全化」、事業計画より）

● [2001年度から2014年度までの当期損益および正味財産期末残高表、2013年度の収入の内訳表の提示あり] 13億円の収入のうち、5億が入場料収入、4億が演奏収入です。合計9億、つまり収入全体の70%を自主運営で稼いでいます。もしチケットの売れ行きが芳しくなかったり、

受託公演が一定数に満たなかったりした場合には、赤字となります。また、たとえ自主運営がうまくいった場合でも、足りない4億円分は外部から集めなければなりません。国から1億、企業から2億、個人や民間助成金から1億程度です。この4億と、先述の自主運営の9億を合わせて、年間事業規模の13億になります。

日本フィルの場合、2001年度から2004年度まで、バブル時代の経営形態を続けたために6億円の赤字を出してしまい、2004年には3億4千900万円の債務超過に至りました。債務超過とは、基本財産など全てを売り払ったとしても返済することのできない負債のことです。これほどの債務超過は、企業であれば破産し、銀行貸出もそこでストップするような状況です。この債務超過を何とかしなければならず、経営努力を毎年積み重ねていって、現在は何とか黒字を保っています。2010年度が赤字になったのは、リーマン・ショックの影響で法人支援が減少し、また、東日本大震災の影響で演奏会が中止になったためです。この1年を除けば、日本フィルは毎年黒字を作ってきており、債務超過を10年ぶりに解消しました。つまり、債務超過を解消するのに10年間かかったというわけです。

日本フィルに2007年に専務理事として着任した時、オーケストラの使命と目標を掲げました。「音楽を通して文化の発信」「感動の共有」というものです。「自分たちが音楽を通して文化を発信していくんだ」という積極的な意味をオーケストラにもたせるために、「発信」の語を用いました。発信した結果として「感動の共有」が可能になります。



【参考文献】

- 1 「経営のプロが奏でる旋律——日本フィルハーモニー交響楽団理事長平井俊邦さん」『日本経済新聞』夕刊、2015年8月28日。
- 2 平井俊邦「任されたオーケストラ・マネジメント——厳しい現実・愛すべき芸術家たち」『交詢雑誌』第601号、2015年6月、61～84頁。
- 3 「オーケストラの経営学——「考える人」は日本フィルの平井俊邦理事長」『日本経済新聞』電子版、2014年11月30日。
- 4 平井俊邦「オーケストラという不思議な生き物——感動と苦悩の中のマネジメント」『経済倶楽部講演録』2012年11月、3～43頁。

合わせて、経営の目標も作りました。「財政基盤の確立」と「さらなる演奏力の向上」です。安定した経営基盤がないと、安心して演奏ができないので、前者がまず必要です。後者も非常に大事な点で、プロ・オーケストラはプロとして演奏力を向上させていく必要があります。良質な演奏を届けたいオーケストラは、市場原理の定めとして消滅すべきです。企業に勤めていた頃には、この点を「技術優位性」と言っていました。技術優位性を失った企業は衰退し、市場から抹殺されていきますが、「この原理がオーケストラ界にもあてはまるんだよ」と常日頃から楽員には話しています。

具体的には、計数を常に頭の中に入れておく必要があります。事業費との関係を念頭に置きつつ、演奏料収入をどうやって上げていくかについて検討し、受託公演価格のずさんな計算を改めました。粗利益だけを見てはいけません。公演回数をこれ以上増やすのは無理ですから、一つ一つの

細かい点で工夫していく他ありません。入場料収入についても、どういう価格政策をとるべきかを、売れ行きを見ながら検討しています。ただし、この点はすぐには変えることはできないので、2年後に反映するような形で、長期的に見ながら進めています。

また、寄附や助成、協賛といった外部調達をどのように行っていくかという点は、経営上の大きな課題です。オーケストラはどれも営業マーケティングやIT関係に弱く、この点も課題の一つとなっています。

●4. 他のオケにはない日本フィルの特徴、「日本フィルらしさ」について、特に東京にあるオーケストラとしての個性について、お考えをお聞かせください。

(ウェブサイトより:「音楽を通して文化の発信」「感動の共有」)

3つの柱: オーケストラ・コンサート、エデュケーション・プログラム、リージョナル・アクティビティ)

●日本フィルには、過去に解散・分裂という苦難の歴史があります。非常な苦勞を伴いましたが、多くの人々のご支援によってこのオーケストラは維持されてきました。このような事情から、人に対する感謝や、人の心の分かるオーケストラであると私は感じています。日本フィルの演奏会の特徴は、温かさをもっているという点にあるでしょう。それが、感動につながるのだと思います。ある音楽関係者が「よいオーケストラはいくつかあるけれど、感動できるオーケストラは日本フィルだけだ」と言っていました。

また、人と寄り添ってきたオーケストラでもあります。子供たちや地域などとのつながりを非常に重視してきました。エデュケーション・プログラムやリージョナル・アクティビティの他、「被災地に音楽を」という活動を通して、東日本大震災の被災地でこれまでに180回以上の公演を継続していますが、こういったことができるのも、人と寄り添ってきた歴史があるからだと思います。

また別の個性として、現在、「ロシアのオーケストラではないか」と言われるくらい、8年間、首席指揮者として尽力してきたアレクサンドル・ラザレフ氏のお陰で、ロシアの響きをもつオーケストラになっているという点が挙げられます。この特色を

基盤に、新しい展開へ向けていこうと考えています。

現在、その他の指揮者陣も非常に面白く、日本フィルの音楽も変貌を遂げてまいりました。9月から首席指揮者となるピエタリ・インキネン氏、山田和樹氏や小林研一郎氏や西本智実氏らの働きによって、それぞれの個性を活かした音楽をお客様に楽しんでいただけているのではないかと思います。この多彩さは、現在、他のオーケストラにはなかなか見られない点でしょう。

●5. 指揮者陣が経営に与える(与える/与えるべき)役割について、お考えをお聞かせください。また、日本フィルはアレクサンドル・ラザレフ氏を首席指揮者に、山田和樹氏を正指揮者に迎えています。指揮者の中でも特に首席指揮者や正指揮者が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●指揮者の役割は、参考文書②の中で詳しく書いている通り、オーケストラの「顔」として、オーケストラの色彩を作り出していくことにあります。ラザレフ氏が来る前と来た後では、オーケストラは全く変わりました。とある評論家の方も、「ラザレフが日本フィルを変えるのにどれくらいかかるだろうかと思っていたが、1年経つ間にみるみる変わっていき、どんどん成長していった」と言っていました。この意味で、指揮者の役割はきわめて大きいのです。この8年間、ラザレフ氏というキャップのもとで厳しいリハーサルを続けてきた楽員も、厳しさだけでなくラザレフ氏の人間性や音楽性をきちんと理解していて、指揮者と楽員の間により関係ができていていると感じています。

経営面では、指揮者には交流会に参加していただいている他、主要な指揮者には経営上の数字も見せています。経営状況を理解していただいた上で活動を展開してほしいからです。

●6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(ウェブサイト)に英文が部分的にあり)

●大使や公使、大使館員の方々には演奏会にいらしていただけるようにしています。

また、旅行者ではなく、居住している留学生に対する働きかけもしており、今後も積極的に働きかけていきたいと考えています。

●7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方(育児中の方など)を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

例えば託児サービスをなさっていますが、利用率やサービス開始後の変化などを教えてください。

●託児サービスや車いす席、盲導犬の方のための席を用意しています。九州公演では、演奏会に来られない人のために、公演日前に室内楽のプレ・コンサートを実施しています。

また、パイオニアさんと組んで「ボディソニック」という、耳に障害のある方々に機器を身につけていただき、骨で音楽を聴いてもらうという試みを、東京・横浜・宇部公演で10年以上続けています。機器の数は少ないのですが、評判は大変よいです。

●8. 日本フィルには、定期会員や1回券に様々なヴァリエーションや割引サービス(年間定期会員と半期定期会員、ヤング・シート、グランド・シート、「コバケン・ワールド」特別シートなど)があります。定期会員制度やチケット価格の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果(定期会員が増えた、年齢層が変わった、など)を教えてください。

●こうした試みを通して、定期会員数はかなり増えてきています。リーマン・ショック前の状況と比べて、800人くらいは増えたのではないかと思います。定期会員の数をしっかりと増やしていくというのが、我々の基本方針です。

●9. 日本フィルは、「オンライン寄付」や「遺贈」、「サポーターズクラブ」制度を実施していますが、これを行うきっかけや意図、効果や課題を教えてください。

●日本フィルには、もともと日本フィルハーモニー協会があり、日本フィルが苦しい時にサポートしていただいていた個人会員の方々がいらっしゃいました。その方々の年齢が上がってきたので、若年層を対象とした「サポーターズクラブ」というのを作りました。この会員数も、ゆっくりとではありますが、順調に増えてきています。サッカーのサポーターのようにすぐには増

えないのですが。

個人の方に寄附していただくパトローネージュ制度もあります。「オンライン寄付」は5年間ほど前から行っておりますが、まだそれほど数は多くはなく、工夫の余地があります。遺贈については、定期会員の方がお亡くなりになった時など、これまでに何件かありました。

● 10. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

● 計数を見れば経営上の様々な点が分かるので、計数を見るのが重要です。

また、クラシック音楽は、あらゆる分野ともっとコラボレーションしていくべきだと思います。我々はクラシックという世界にいますが、クラシックは音楽の一ジャンルであり、そして、その音楽は芸術文化の一部です。クラシックの関係者は、クラシックそのものにとっても詳しく、その世界で深まってはいるのですが、一方で広がっていくことが少ないと感じられます。これまでのオーケストラは、自分たちの専門性の殻からなかなか出ようとしませんでした。楽団を経営していく時に、社会や人、地域とのつながりも大切です。この点に大きな問題があったと思いますし、その姿勢を変えていきたいです。

レポート（と経営面）について

● 11. 日本フィルのプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

● 企画制作部長の責任のもとで案を練り、それを経営会議にかけて承認しています。それまでの過程は、益満氏より説明してもらいます。

（企画制作部長・益満行裕氏より）

まず、定期演奏会についてですが、日本フィルにとって根幹となる演奏会である「東京定期演奏会」に限っていえば、上述の通り、指揮者陣の取り組みとの関係があるため、指揮者によってプログラムの決め方が全く異なります。サイクルをやっている指揮者や、「フィンランドもの」などプログラムの方向性が決まっている指揮者がいるので、その枠組みの中で、継続的な視野も入れつつプログラムを決めています。全体感や奏者の負担なども考慮しながら企画制作側からも提案しますし、指揮者

からも提案があります。両者をうまくマッチさせるようにしています。

それ以外の指揮者については、各指揮者の特色を考慮した上で、こちらから提案しています。指揮者から「この曲をぜひやりたい」という提案があることもあります。その場合は、受け入れ可能かどうかを私のほうで判断しています。

「名曲コンサート」や「サンデーコンサート」の場合は、「もっとポピュラリティのある曲を」という前提で行っているため、クラシックの名曲の他にも映画音楽を採り上げたり、ポップスの歌手を招いたりしています。これらのシリーズは、集客を目的としてプログラミングしているため、オーケストラの意向よりも、どうしたらお客様に楽しんでいただけるかを主に考えています。

受託公演の場合は、先方の意向をもとに、相談しながらプログラムを組んでいます。学校公演に関しては、日本フィルに大枠のプログラム・フォーマットはありますが、担当の先生や学校の教育カリキュラムにもよるので、お話を伺った上で構成しています。

● 12. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

● 1回1回の公演の収支をそのつど考えないといけないと思っています。年間全体を通して考えるだけでは何が何だか分からず、ずるずるとお金をつぎ込んでしまうからです。日本フィルに来て最初に変えようとしたのは、その点です。全体しか見ないのではなく、1公演1公演をそれぞれプロジェクトとして捉え、その採算をそのつど考えるようにしなくてはなりません。この業界では、それができていないのですが。ただし、現代曲を採り入れたりなどの戦略的な演奏会は別です。

● 13. 日本フィルは、東京定期演奏会（土曜日限定）でプレトーク「本日の聴きどころ」を行っていますが、この制度を採用するに至ったきっかけや効果、課題などを教えてください。

● クラシックの演奏会は、コアなファンだけのための演奏会というイメージがあり、それが演奏会の敷居を高くしてしまってい

ます。私自身、音楽は好きですが、あまり知っているほうではありません。「もう少し色々な知識を与えてくれたら、もっと面白くなるだろう」と思いますし、例えばショスタコーヴィチの「交響曲第7番《レニングラード》」について「こんな状況の時に生まれた音楽だったのか」と少しでも知るだけで、その音楽に対する印象は違ってきます。

このように、音楽の「中間層」にもっと音楽の楽しさや知識、探求心を与えれば、聴衆はクラシックをもっと楽しんで聴けるようになり、クラシック好きの聴衆層も拡大するだろうと、私は確信しています。経済面でも「中間層が薄くなっている」「中間層を元気にしなくてはいけない」と言われていますが、音楽でも同じです。「音楽の中間層」を元気づけて、演奏会に通ってくる層にしたいという意図のもと、プレトークを実施しています。

● 14. 日本フィルは、「コバケン・ワールド」や「山田和樹のコンチェルト・シリーズ」、西本智実氏との「ミュージックパートナー・シリーズ」、邦人作品の委嘱シリーズ「日本フィル・シリーズ」など、多様な演奏会シリーズを展開されています。それぞれについて、そのきっかけや期待される効果、課題を教えてください。

● 客層を広げ、色々な角度から音楽を楽しんでいただくために、このような複数のシリーズを実施しています。西本氏のシリーズでは、サントリーホールに壁一面にプロジェクション・マッピングを投影して、チャイコフスキーの三大バレエを上演しました〔2013年11月～2014年4月〕。

他にジャズやポップスに取り組んだり、初音ミクと共演したり、サントリーホールとの共催で歌舞伎とコラボレーションした企画「歌舞伎×オーケストラ」で「春の祭典」を上演したりもしています（「とっておきアフタヌーン」シリーズ）。菅野祐悟氏が作曲した「琴と尺八と管弦楽のための協奏曲～Revive～」を演奏するという試みもしました〔2014年4月〕。これは、シアトル交響楽団との共同企画で、シアトル在住の日本人の方の寄附によって実現した、国際性ある新しい試みです。先述のように、クラシック音楽は音楽の一ジャンルでもあり芸術文化の一ジャンルでもあるので、他

のジャンルとどんどん融合していくべきだと思います。今後も、色々な形の企画が実現可能だと考えています。

「日本フィル・シリーズ」は、世界の中で日本が誇れる文化をもっているということを示していくために、非常に重要なシリーズだと位置づけています。日本は短い期間で西洋音楽を自分たちのものにしてきましたが、今度は日本が何を自分たちのものとして外に出していけるのか、これがこのシリーズの意図です。今後は、山田和樹氏の東京定期演奏会では、必ず一つは、委嘱作品に限らず邦人作品を採り入れる予定です。

● 15. このように演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

● 定期演奏会では「上質な演奏でクラシック音楽のもつ奥深い面白さを味わってもらう」という点をさらに追求していこうと考えています。知らないものを知っていくというワクワク感や面白さ、それによる感動を共有していけたらと思います。面白さがより多くの人々に伝わるようにするための努力が必要です。

また、定期演奏会は、自分たちの演奏力を向上させるための大事な場であると同時に、オーケストラの「顔」を表していく場でもあります。現在の日本フィルでいえば「ロシアもの」がオーケストラの顔の一つとなっていると言えます。

教育・地域プログラムについて

● 16. 日本フィルは、多様なアウトリーチ・プログラム（エデュケーション・プログラム、リージョナル・アクティビティ）を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、これらのプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。（例：東京都杉並区と友好提携に基づく「杉並公会堂シリーズ」や「60歳からの楽器教

室」、ボランティア活動「被災地に音楽を」、「きくすり（JAPAN PILL-HARMONIC）」）

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

● 「夏休みコンサート」は41年も続いています。有名人を呼んで楽しんでもらうといった形ではなく、本物のクラシック音楽を聴いてもらうことを意図した演奏会です。現在は、子供たちだけでなく、3世代で楽しんでもらうという方向へと拡大してきました。おじいちゃんやおばあちゃんと孫が一緒に来るという形がかなり増えてきており、核家族化の中で共通の話題ができるよいプロジェクトになっています。文化的財産になっていると言っても過言ではありません。何か新しいことをやるだけではなく、すでになされてきた試みを残していくことも大事です。

リージョナル・アクティビティの代表は、「九州公演」です。九州の方々を中心となって1年かけて自分たちで演奏会を作り、かつ楽しんでもらっており、今年2月に41年目を迎えます。10公演を、九州全県10地域で行う予定です。地域のボランティアの方々と音楽団体が協力して作り上げるプロジェクトが40年も続いているという例は他になく、いわば奇跡のようなものです。今後、50年を目指していきますが、実施地域だけでなく、九州全体で社会的な話題としてももう少し採り上げていただけないかとも思っています。九州が発信してこそ、全国規模へと拡大していけるのではないのでしょうか。

「被災地に音楽を」については、福島と三陸で最近少し様相が変わってきました。福島の子供たちを訪問した時、「私たちのことは忘れられてしまったのではないかと思います。よく来てくださいました」という子供の挨拶に、我々はとても衝撃を受けました。そういった地域が福島にはまだ沢山あるので、これまでの約180回の訪問のうち、福島の避難指示解除準備区域などを訪れる回数を大幅に増やしています。復興住宅ができてくる中で人々の生活もだいぶ変わってきており、そ

の変化を見ながら訪問する必要があります。「被災地に音楽を」は、日本フィルの三本柱に並ぶ、大事なプロジェクトの一つになっています。このプロジェクトは、かつては個人の寄附金をベースに開催していましたが、それに加えて現在は、協賛企業から資金をいただいています。

杉並公会堂シリーズについては、公会堂との友好提携も進んできた中で、「オーケストラ探検」という、公会堂を丸1日使った、ワークショップ付きの音楽体験を実施しています。このワークショップでは、「60歳からの楽器教室」の生徒が、今度は先生となって子供たちに楽器を教えています。プロジェクト間の連携が生まれている例です。

● 17. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラム（「音楽創造ワークショップ」「音楽の森」など）を計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

● 特にコミュニケーション・ディレクターのマイケル・スペンサー氏のアウトリーチ・プログラムを推進しています。中でも、森美術館と提携した、「シンプルなかたち展」と題した、現代美術とのコラボレーション企画が、強い印象を残しています。美術館が閉館した後、30名程度のお客様に、絵画を鑑賞してもらい、その後で皆で音楽を作ってもらうという活動です。現代美術に親しむ人が少ない中、そこから感じたものを音楽で表現するという、創造性を活かしたワークショップです。スペンサー氏に教育を受けて育ってきた楽員たちがファシリテーターを務めました。

他に、「オケのテイキは、おもしろい」という企画もあります〔2014年5月から開始〕。定期公演のプログラムは、他と比べて難しいのですが、体験型で示すことで「そんなに難しいものじゃないんだよ」「もっとワクワクするものなんだよ」ということを伝えていくのが、この企画の狙いです。また、女子美術大学とは色々な形でコラボレーションしており、今後

も絵画と組み合わせた企画を増やしていきたいと考えています。

● 18. 最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

● 聴衆の中間層を広げ、中間層にクラシック音楽の楽しさを分かってもらい、クラシック音楽に感動してもらえる場を作りたいと考えています。これが一番の目標です。このために、色々な手を打っていく予定です。新しい企画はすぐに効果や結果が出るものではありませんが、単に名曲を聴かせるというのではなく、知的探求心をくすぐるような企画を行っていきたいと考えています。

60周年以後の方針については、今年、発表する予定です。本日、何回も述べたように、「クラシック音楽の楽しさを知ってもらう」「クラシック音楽は面白い」ということをベースに、今後数年間の計画を立てているところです。今後の経営目標としては、「芸術家を大切にしよう」「芸術性と社会性の追求」の2つを掲げる予定です。前者は、債務超過を解消しましたので、今度は芸術家の処遇改善を目指すものです。現在は黒字にはなっていますが、楽員の平均年収はおよそ400万円と低いのが現状です。つまりこの黒字は、しのぎを削っている芸術家たちが我慢した上で初めて成り立つ、仮の黒字なのです。この意味で、「黒字」と「赤字」の意味をきちんと考えないといけません。私は、現在の黒字は、楽員の給与面を考えると、実質的には赤字だと思います。例えば平均年収を100万円上げるとすると、さらに1億円の収益が必要となります。他の芸術団体はもっと厳しい給与体系にあるそうなのですが、オーケストラも含めて色々な文化団体がもっと声を上げていかないと、芸術に対する感覚や態度が変わってしまうのではないかと危惧しています。現状の黒字で満足せずに、もっと処遇を上げなくてはならないと考えています。例えばオーケストラ間で、音楽性に差はないのに、給与に大きな差がある場合もあります。音楽団体や芸術団体が抱えているこのようなおかしさを認識し、現状をただ分析するだけでなく、たとえ一時的に赤字が出たとしても、芸術家にとってよりふさわしい今後を目指していかないとはいけません。これが、8年間オーケストラの経営に携わってきた私の結論のようなものであり、

この点を社会に訴えていくのが私の使命だと考えています。

読売日本交響楽団

YOMIURI NIPPON SYMPHONY ORCHESTRA

日時	2016年3月17日(木)14:00-15:00
場所	読売日本交響楽団事務局
インタビュー	常任理事/事務局長・飯田政之氏(代表) 事業制作部長・正岡美樹氏



INTERVIEW

飯田政之氏ご自身について

● 1. 「常任理事」「事務局長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● 事務局長は、言うまでもなく楽団運営の実務全般を掌ります。特に主要な業務としては、楽員側(労働組合)との交渉があります。毎年の春闘や夏・冬の一時金、欧州公演に向けた日当など待遇面の調整に当たります。常任理事でもあるので常に楽団経営の視点に立って判断します。

現在、57歳です。学生オケや社会人オケでヴァイオリンを弾いたりライブラリアンをしたりした経験もあったことから、読売新聞東京本社からの出向という形で、2014年6月に着任しました。

● 2. 合わせて読響の「企画委員」「事業制作部」「演奏総務部」の任務・職務についても教えてください。

● 事業制作部には、事業課と制作課があります。

事業課は、地方のホールや自治体、団体、企業に営業活動を行い、依頼公演を実現します。

制作課は自主公演、依頼公演にかかわらず、演奏会に関するプログラム作りを行います。つまり、指揮者、ソリスト、音楽事務所と協議して公演日、曲目を決定します。英語の専門家は常時必要です。指揮者・ソリストの接遇も担います。広報も担当しています。

演奏総務部には、演奏課と総務課があり

ます。演奏課は、楽員と共に行動し、リハーサルや本番に関するあらゆる事務を取り仕切ります。例えば、楽譜の購入や修正、整備(=ライブラリアンが担当)、エキストラの手配、ホールとの調整や設営、楽器の調達、運搬などです。

総務課は、演奏課を通じて上がってくる交通費、旅費、宿泊費など楽員の経費を処理します。また、事務所を運営するのに必要な経理、総務業務を行います。

企画委員は現在、60~65歳のエルダー楽員の業務を担当しており、プログラム等には関与していません。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● 高いお金を払って聴いていただくわけですから、お客様が感動し、満足して帰っていただけるような演奏会を作らねばなりません。楽員の能力を引き出す優れた指揮者を招き、それにふさわしいプログラムを考えることが第一。楽員も十分コンディションを整えて準備できるよう練習環境を整えることが第二です。

収益につながる依頼公演を増やすことは直接的な経営努力となります。

自主公演はホールのレンタル料に加え、世界一流の指揮者、ソリストへのギャラなど巨額な資金が必要になるため、収益は上がりません。

依頼公演とは、主催団体となるホールなどからの事業委託金によって出演関連経費を賄うものです。地方のホール、企業の周年記念事業といった形で節目、節目に行う

演奏会です。事業課がホールなどに自主公演と重ならない日程で営業をかけ、金額、内容を交渉して決めています。これは、先方とこちらの日程を合わせなければならぬので、難しい仕事です。

企業主催の依頼公演もあります。聴衆は、やはりその企業様の顧客が中心になりますが、演奏会自体は外に開かれていて、一般の人も聴くことができます。読響は公益財団法人ですし、決して1企業のためだけの演奏会にはなっておりません。

● 4. 他のオケにはない読響の特徴、「読響らしさ」について、特に東京にあるオーケストラとしての個性について、お考えをお聞かせください。

● 読響は、読売新聞社、日本テレビ放送網、読売テレビによって設立されました。新聞社が経営の母体となったオーケストラは世界にありません。新聞の特集面、テレビのクラシック音楽番組によってアピールできるのが第一の特色です。

純粋に民間によるオーケストラでは、演奏面で日本一の実力を誇っていると言っていると思います。読響らしさという点では、オーディションを誰でも受けることができ、楽員の全員投票で合否を決めることです。学閥等がもち込まれることはなく、きわめて公平、公正です。演奏においても常に全力投球で熱演します。自主公演、依頼講演で違いはありません。

● 5. 指揮者陣が経営に与える(与えうる/与えらるべき)役割について、お考えをお聞かせください。また、読響はシルヴァン・カンブルラン氏を常任指揮者に迎えています。指揮者の中でも特に常任指揮者が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お

【参考文書】

『読売日本交響楽団 創立50周年記念誌』
読売日本交響楽団、2012年。

考えをお聞かせください。

●年に3回来日して最も多く指揮をするので、集客面でアピールになると共に、楽団の演奏技術の向上にも大きな影響を与えていると考えています。カンブルランに関しては、日本では有名ではありませんが、ドイツ・シュツットガルト歌劇場の音楽監督を務め、欧州では十分なキャリアがあります。レパートリーが広く、多彩で、特にメシアンなどフランス音楽で読響のサウンドに鮮やかな色彩感をもたらしたと評価されています。12年ぶりの欧州公演(2015年3月)ではカンブルラン自ら欧州のホール側と交渉するなど実現に向けて役割を果たしました。

●6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(ウェブサイト)に英文あり)

●特段、感じられません。

これまで電話受付のみだった外国人チケット購入者に対応するため、新たに英語販売サイトを2016年4月から設けます。チケット業務委託先である「びあ」のシステムを活用し、自主公演全て24時間365日いつでも購入できるようにします。日本在住の外国人や外国人観光客を聴衆にとり込むのに加えて、頻発する不正クレジットカードの使用防止対策にも効果があると期待しています。

●7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方(育児中の方など)を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

●足の不自由な方に車いす席を設けています。東京芸術劇場の場合、1階に4席。S席相当の席を最低料金であるC席の値段で提供しています。どのホールでも同じように対応しています。

東京芸術劇場と横浜みなとみらいコンサートホールのマチネー公演については、提携している託児施設を紹介しています。これには補助金等を出していません。

2016年9月には多摩市の「バルテノン多摩」で障害のある方だけを対象にした演奏会を企画しています[インタビュー時点では未公表]。

●8. 読響には、定期会員(上期会員券、下期会員券、学生会員券、シリーズごとの会員券)や1回券(ジュニア券、学生券)に様々なヴァリエーションや割引サービスがあります。定期会員制度やチケット価格の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果(定期会員が増えた、年齢層が変わった、など)を教えてください。

●いつから始まったのか正確な記録がありません。

読響の会員には、上期、下期、年間の3種類があります。会員券を購入すると1回券よりも3、4割も割安になる上、毎回同じ席で聴くことができます。ちなみに2014年度のサントリー定期の1回券S席は消費税込で7200円、年間会員券(11公演)は47300円。全部1回券で買うと79200円です(4割引)。

急に行けなくなった場合は、他の読響公演に振り替えることもできます。知り合いに席を譲ることもできます。さらに、特典として、会員券以外の1回券を購入したい場合は、一般発売よりも先行予約ができる上、10%引きになるという特典もあります。また、新年度の定期会員の方には、前年度に評判のよかった演奏会のライブ録音CDをプレゼントしています。

2015年度の年間会員と上期、下期の会員を合わせた会員合計は8693人と過去最高を記録しました。年3回の定期公演となった大阪での会員も253人増え、1083人と大台に。大阪定期はいずれも完売でした。

客にとっては大変な制度ですが、これにより読響としても事前に一定の客数を確保できます。つまり毎回、チケットをゼロから売らなくてよいわけで、安定した運営が図れます。

「学生会員券」は2016年度から新設しました。各シリーズ30席の限定販売です。クラシック業界にとってファン層の高齢化は大きな課題であり、若年層に少しでもファンを広げようと考えております。2016年度の定期演奏会についてはすでに30席の定員に達しました。

もともと学生向けチケットは当日券のみ(2000円)でしたが、学生の皆さんにも「定期会員」という意識をもってもらうことで、将来の定期会員を育成したいと考えています。当日学生券のほうは数に限定がなく、

チケットがある限り直前までなるべく多くの方に入場してもらっています。ただし完売公演だと入場できなくなってしまいますので、それを防ぐ意味で学生会員券を新設したという意図もあります。昨今、学生といっても年齢は様々なので、年齢制限は設けていません。[2017年度シーズンより「25歳以下」とする予定]

●9. 読響の「賛助会員」は一口30万円となっています。賛助会員に関する課題を教えてください。

●増やすことが課題です。2012年から公益財団法人となり、寄附控除が可能となったので、その点をアピールしています。制度が変わってから個人の賛助会員が増え中、どのようにアピールしていくべきかを考え、営業力を高めていかなければなりません。

●10. 2008年から放送している「読響 Symphonic Live ~深夜の音楽会」、2012年から放送している日本テレビ「読響シンフォニックライブ」および「日テレオンデマンド」を通じたインターネット動画配信の効果と課題について教えてください。

●2014年度は、若い世代にアピールする手段の一つとして、アイドルを活用したインターネット発信に取り組みました。日テレの企画。読響とAKB48の松井咲子が共演して「心のプラカード」(川瀬賢太郎指揮)の動画収録を行い、昨年3月からユーチューブや日テレオンデマンドで公開中。ユーチューブでは22000回以上も。

著作権の問題もあり、動画を運営に活かしていくには難しいところがありますが、今後トライしていきたい重要な側面だと考えています。

●11. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●楽団は通常の企業と違います。楽員たちは上意下達では動きません。まずは音楽家である楽員たちの気持ちを理解することで、楽員を代表する組合執行部と常に意思疎通を図り、綿密な協議を経て物事を決めていかねばなりません。労使双方がメリットを感じられるような課題を設定し、粘り強く話し合う姿勢が大切だと思います。

レパートリー(と経営面)について

● 12. 読響のプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

● プログラミングは、制作課の音楽状況に詳しい、プロパーの専門職員2人が検討し、上司である部長、局次長、事務局長、理事長の了解を得て決定しています。楽員側にも事前に了解をとった上で最終決定します。

【第1段階】ホール&指揮者・ソリストの日程確保

招きたい指揮者、ソリストが来日可能な日程をまず訊いた上でホールを確保します。その際、音楽事務所から指揮者、ソリストの売り込みもあります。

あるいは年間を通してホールの担当者と交渉し、ホールを確保した上で、指揮者を決めることもあります。

年間スケジュールを決めるにあたって常任指揮者のカンブルランとの日程調整が重要です。年に3回来日してもらい、最も多く指揮してもらうからです。

常任指揮者に次いで首席客演指揮者の下野竜也、特別客演指揮者の小林研一郎などの日程を調整します。また、スロヴァチエフスキにも毎年1回指揮を依頼しています。

【第2段階】ギャラ&曲目の交渉

それと同時に指揮者、ソリストとの演奏料を交渉します。同時に曲目を協議します。指揮者から曲目の提案はありますが、企画側としては何らかの物語性やテーマ性のある演奏会を企画したいという意図もあることから、相談・調整しながら曲目を決めています。演奏料は、おおむね音楽事務所との交渉になります。他の指揮者との重複を避け、同じ傾向の曲目ばかりにならないようバランスを考えます。

全てが整った段階で契約書を交わします。

第1段階と第2段階が逆になったり同時に行われたりします。

【第3段階】外国人の場合は滞在手続き

指揮者、ソリストを海外から招く場合は、ビザの手に必要な COE（在留資格認定証明書＝日本国内で報酬を得て活動するための公的な承認）を入管で確保して本人に送付したり、航空券、ホテル、ハイヤー、通訳を確保したり、様々な事務があります。

集客だけを考えれば、聴きやすい名曲によるプログラムとなりますが、それだけで

はクラシックファンには飽きられてしまいます。読響の演奏水準、高い芸術性を表現できるプログラムを工夫しています。

1. 演奏機会が少ない名曲

2014年度を代表する演奏会としては一昨年12月のカンブルランによるメシアン作曲の「トゥーランガリラ交響曲」と、10月、スロヴァチエフスキによる「ブルックナーの交響曲0番」などが挙げられます（CD化されています）。日本ではめったに演奏される曲ではありませんが、評論家やクラシックファンからは高い評価を受けました。

2. 大規模な曲

規模の大きな曲目も定期的特徴です。6月にはソリスト4人と新国立合唱団を招いて、カリニャーニ指揮によるヴェルディのレクイエムに挑戦しました。

2015年9月、サントリーホールで2回行ったワーグナーの楽劇「トリスタンとイゾルデ」（演奏会形式）公演も海外からの歌手勢、新国立劇場合唱団など大掛かりな演奏会でした。この演奏会の反響は大きく、雑誌『音楽の友』2月号に掲載された2015年のベストコンサートで第2位に選ばれました（1位はバルナルト・ハイティンク指揮ロンドン響）。

3. 現代音楽

2014年度は、9月の下野竜也指揮によるカレル・フサ「この地球を神と崇める」（「アフィニス・エンブレム」に認定）や、12月のカンブルラン指揮による日本の若手作曲家・酒井健治「ブルー・コンチェルト」世界初演などが挙げられます。現代音楽はチケット販売に苦しみます。しかし、今を生きる作曲家の創作意欲を高め、ひいてはクラシック音楽の振興にもつながります。現代音楽を演奏するのも、オーケストラの使命だと考えております。こうした読響の姿勢が評価され、2014年度の「ミュージック・ペンクラブ音楽賞・現代音楽部門」を受賞しました。

● 13. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

● 当然、意識します。例えば、最近では

2016年2月12日、カンブルランの振った定期では、モーツァルトの「アイネ・クライネ・ナハトムジーク」の管弦楽版と、マーラーの交響曲第7番を組み合わせました。また、2016年3月17日の定期では、ローターツァグロゼクの指揮で、ベンジャミンの「ダンス・フィギュアズ」の日本初演と、ベートーヴェンの交響曲第3番「英雄」の組み合わせです。現代曲ばかりのプログラムだと、なかなか券売が見込めませんが、こうした組み合わせの妙によって、そのハードルも越えられます。

年間予算を大きく上回るようなギャラを要求された場合は価格交渉しますし、それでも難しいなら断念します。

収支については、依頼公演を含め年間のトータルでマイナスが生じないように計画しています。

● 14. 読響には、名曲シリーズ、マチネシリーズ、メトロポリタン・シリーズ、読響カレッジなど多様な演奏会の枠組みがありますが、定期演奏会とその他シリーズとの間のプログラミング上の違いを教えてください。

● 定期は特に芸術性の高いもの、玄人受けするもの、大掛かりなものです。名曲、マチネ・メトロポリタンは、定期よりは親しみやすい曲を増やしています。

自主公演シリーズとしてユニークなのは、読売新聞東京本社に完成した「よみうり大手町ホール」で催している読響アンサンブル・シリーズです。これは2014年度に読売新聞の主催事業として始まり、2015年度からは読響の主催事業となりました。501席という小ホールで、午後7時半開演で出演者のトークもあります。フルオーケストラや室内楽を演奏しています。仕事帰りのビジネスマンが気軽に足を運べるようなレクチャー付き演奏会です。ちなみに2015年度は全5公演完売しました。

● 15. このように、演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

● マチネではなく、夜の演奏会という伝統を外しません。音楽評論家が論評するのは定期演奏会であることが多いだけに、指揮者、ソリスト、曲目とも読響の水準を最も引き出すような、「これぞ今の読響サウンドだ」と言ってもらえるようなプログラ

ムを考えております。

教育・地域プログラムについて

● 16. 読響は、多様な社会貢献活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、これらのプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。(例:「読響ハートフルコンサート」「読響サロン・コンサート」「読響フレンドシップ・コンサート」「復興支援」「特製 CD 寄贈プロジェクト」)

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

● ハートフルコンサートは、がん患者支援のために公益財団法人正力厚生会と提携して病院で実施しています。2014年5月～2015年3月に那覇、秋田、高知、松江、福井、山口の病院で計6回実施しました。すでに全国を一巡し、二巡目に入っております。現役楽員を含めた室内楽編成(基本は弦楽四重奏)で無料の公演です。一流の演奏のすごさと共に、「ふるさと」のようなよく知られた曲の演奏もあって、時には入院の患者さんたちが自然にハミングすることもあります。入院生活の中でオアシスのような時間。地道な活動ながら喜ばれております。こうした活動の数を増やしたいのですが、年間110回前後の公演を行っているので、なかなか楽員の時間が取れないことが課題です。

その他、エルダー楽員を中心に、学校でのフレンドシップ・コンサート、全国各地でのサロン・コンサートを行っています。

● 17. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

● 読響だけでアウトリーチを行うのはなかなか難しいので、例えば事業提携関係にある東京芸術劇場と共に中学、高校生のアンサンブル指導を行っています。その発表会を我々の演奏会の前にお披露目として行っています。現在は、弦楽器だけです。豊島区のリーダー研修会にも管楽器の講師を派遣しています。

● 18. 最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

● ロンドン交響楽団が実施しているディスカバリーのような教育プロジェクトに個人的には興味があります。もっと収益を上げる必要がありますが、教育面で積極的な姿勢を打ち出せればと考えております。読響の場合、公的助成が少ないので、教育的活動を増やすにはもっと収益を上げないといけません。

2014年にジブリ映画『思い出のマーニー』の音楽がCD化された際、イメージ・アルバムの演奏に読響も参加しました。他ジャンルとのコラボレーションで定例化しているものに、2014年以降行っている「ミュージカル・ミーツ・シンフォニー」という読売新聞社文化事業部主催のシリーズがあります。大評判でいつも完売です。2016年4月にも行う予定です。ミュージカルを採り上げる以前は、「シネマ・ミーツ・シンフォニー」として映画音楽のメドレーを演奏していましたが、映画音楽は他のオケも演奏しているので、今度はミュージカルを採り上げようということになったのです。

神奈川フィルハーモニー 管弦楽団

KANAGAWA PHILHARMONIC ORCHESTRA

日時	2016年2月15日(月)9:30-12:45
場所	神奈川フィルハーモニー管弦楽団事務局
インタビュー	専務理事・大石修治氏(代表) 広報宣伝部広報主任・田賀浩一朗氏



INTERVIEW

大石修治氏ご自身について

- 1. 「専務理事」の任務・職務、また、年齢を教えてください。
- 「組織表図の提示あり」理事長・副理事長は非常勤の職であるため、専務理事が現場の統括をしています。英語では Executive Grand Producer と表記しており、経営の総司令官という位置づけになっています。ヤマハ横浜社長を務めていた経緯から、2006年にヤマハを退職した後、神奈川フィルの専務理事に就きました。現在、10年目で70歳です。

【参考文書】

- 1 大石修治「地域・企業・行政と一体となって進めた神奈川フィルの挑戦の軌跡」『ファンディング・ジャーナル』第17号、2015年9月、28～30頁。
- 2 大石修治「第2章 オークストラの企画プロデュース——人々の心豊かな未来を創るために」『クラシック・コンサート制作の基礎知識』ヤマハミュージックメディア、2013年1月。大石修治「国の文化政策」『ACCORD アコールド／調和』第37号(財団法人日本音楽教育文化振興会、日本管打・吹奏楽学会)、8～10頁。
- 3 満津岡信育「地域に密着した音楽文化創造を使命に危機を乗り越え、前進してゆくオーケストラ——大石修治専務理事に聞く」『レコード芸術』2013年5月、157～160頁。
- 4 芦原陽子「財団法人神奈川フィルハーモニー管弦楽団専務理事大石修治さん“苦難を乗り越え、音楽で感動の種まきを”」『かなマガ.net』2012年6月14日、1～4頁。
- 5 大石修治「神奈川フィルハーモニー管弦楽団の40周年と未来に向けて」『郷土神奈川』(神奈川県立図書館)、2011年3月、32～39頁。

「立体経営」「生きた総合芸術」という理念を掲げ、(1) マンパワー、(2) 経済パワー、(3) ネットワークパワー、(4) エリアマーケティングパワー、(5) 技術パワー、(6) 魅力パワーの6つのファクターのもと経営を進めています。

私は以前、横浜国立大学で7年間、アート・マネジメントについて教鞭をとっていました。この時の教育カリキュラムの一部では、オーケストラ経営をそのまま現場からリアルタイムに伝えてきましたので私の頭の中に入っております。大学で学んだ後、現場で実践経験を積む卒業生が今後ますます増えていけばよいのですが、現在、後継者がなかなか見つからないというのが課題です。

- 2. 合わせて神奈川フィルの「事務局長」「営業部」「広報宣伝部」「演奏部」「総務・財務部」「渉外部」の任務・職務についても教えてください。

● 上記の6つのファクターのもと、赤字経営にならないようにしっかりと数字を押さえ、魅力的な企画・演出を行い、お客様を引きつけて入場者数を増やし、トップ水準の音楽技術を磨く、といった役割を、「営業部」「広報宣伝部」「演奏部」「総務・財務部」「渉外部」(ファンディング)「ホール事業部」の各部署で分担し、責任をもって行っています。事務局長には主に演奏部に関与していただいています。

オーケストラのメンバーは、それぞれがプロの芸術家であり板前さんのように独自の世界をもった専門家であり、そういう人達との信頼を作るところから始めました。

音づくりの根幹を担う「演奏部」が楽団の心臓部となりますが、それ以外の部署が手と

なり足となって支えていくためには、演奏面だけでなく、営業部、広報宣伝部、渉外部などにマーケティング戦略やネットワーク戦略などトップレベルのプロフェッショナルな人材を置く必要があります。司令塔である私の指示のもと、それぞれの各部門が専門性を活かして動いていくというのが理想的な組織の形ですが、これまで人づくりや組織に重点が置かれてきませんでした。今こそアート・マネジメントや人材育成が活発になってきていますが、学校で学んだ理論が日本のオーケストラの現場ですぐに活かせるわけではありません。アメリカ等で提唱されている理論も、日本が今置かれている歴史や音楽文化土壌などの状況に合わせてアレンジしていく能力が必要となります。

経営努力について

- 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● 現在は、楽団の経営を安定化させることが何よりも大事です。県や市、企業をはじめ、神奈川フィルを支援して下さる方々のネットワークづくりが急務です。オーケストラの経営においては、構造的に見て、補助金や助成金そして寄附金が重要な存在となっています。日本の場合、文化庁の補助金は年々減ってきており、民間支援や自治体からの助成も、昨今の経済状況から減ってきています。この減少は、オーケストラの経営にそのまま直に影響してきます。神奈川フィルは2014年度に念願の公益財団法人への移行を果たしたのですが、果たした途端に助成金の減少という課題が立ち

はばかり、苦労しています。

結果として自助努力しなければならないウェイトが増えました。補助金が減った分、演奏収入率を上げるよう努めていますが、会場のキャパシティと入場料に限りがあります。私が神奈川フィルに来た時は、演奏収入は収入全体の50%くらいだったのですが、2014年度には56%まで6ポイント上げ、入場率も上がっていますが、改善努力を重ね、かなり限界まで来ています。

民間支援を増やしていく必要もあります。それにも限度があります。東京で民間支援を募ると、神奈川で募るとでは大きな違いがあります。CSR部門があって文化助成を推進している企業数は、東京と比べると、神奈川県にはそれほど多くありません。大企業の支社は多いのですが、支社だとCSRに割ける予算の上限が低く設定されており、これが助成額が増えない原因の一つになっています。大スポンサーがいるN響や読響、都響以外の在京オーケは、1億円近くの民間支援を集めています。神奈川フィルの場合、以前は400万円程度しかありませんでした。その差を、県や市の補助金で賄っていました〔2014年度の国と地方自治体からの補助金は収入全体の37.5%、民間助成金は収入全体の0.5%〕。公益財団法人に移行するに当たって支援のネットワークができ、そのネットワークを活かして2015年度は3000万円を超える寄附金が増えています。以前の400万円という額と比べると、大きく改善されたと思います。

債務超過を解消する際にとった策については、参考文書1～5に詳しく書かれています。2009年から署名を集め、およそ12万人の署名が集まりました。署名を県知事に提出し、県に経営の立て直しの応援をしていただき、「ブルーダル基金」を通して解消することができました。

我々は、赤字を出してはいけないと思うあまり、ややもすると数字ばかり気にして

しまいがちになりますが、本来の役目は人々の心を豊かにして生きる力を伝え、感動の種まきをすることにあります。チケットを売ることも大事ですが、日本の未来を担う子供たちの感性が豊かになるように心の教育をしていかなければなりません。日本は戦後、目覚ましい経済成長を遂げましたが、マザー・テレサ氏が来日時におっしゃったように、「物は豊かでも心は貧しい」とよく言われます。オーケストラなどの芸術文化がもつ力を通して精神的な成長を目指すこと、これを神奈川フィルの一つの理念としています。感性や創造力、豊かな人間性が幼い内に宿るように願っています。これには大変に手間と時間がかかります。10～15年以上かけてようやく芽が出る仕事です。目先の効果だけでなく、長い目で目標を立て、上記のような哲理をもって経営に臨んでいます。

子供たちに関しては、「6歳」と「12歳」がカギとなる年齢です。6歳までの時に心が震える感動体験をすると、その体験は一生ものになります。大人になって障壁を乗り越えていくためには、幼い頃に培った創造力、発想力、感性がよりどころとなるからです。12歳までの子供には、実際に楽器をもってアンサンブルを通して体験してもらおうようにしています。これらの効果はなかなか見えにくいので、可視化したいと考えており、現在、文化庁の体験事業で回っている小学生や先生方にアンケート調査を行い、数値化してまとめているところです。補助金の減額はオーケストラの死活問題となります。

単なるスケジュール消化として体験事業が行われるのではなく、子供たちの未来に大きな可能性を心に抱く効果を分析しました。

●4. 他のオーケにはない神奈川フィルの特徴、「神奈川フィルらしさ」について、地域オーケストラとしてのミッションについて、お考えをお聞かせください。

(ウェブサイトより:「地域に密着した音楽文化創造を使命に」)

●上記のような子供たちへの種まきが、神奈川フィルの重要な使命の一つですが、社会福祉の一環として、障害者と健常者が一緒にステージに立つコンサートも実施しています。川崎市では、およそ15か所の作業場で働く200人の障害者に合唱指導を行い、プロの音楽家と毎年行っており、非常に感動的で、皆さん涙していました。行政側にも、単に補助金を渡すだけでなく、社会に役立つような事業支援という形で、我々と一緒に取り組んでいく形ができてきました。

また、東北地震で災害を被った人たちは、数年経って心の疲弊がさらに増えています。今こそ手を差し伸べる必要があり、オーケ連と連携して毎年訪問して行く計画です。津波と火災で崩壊して廃校となった学校の校歌を演奏・録音して訪問し、CDをプレゼントしました。子供たちに元気になってほしいという願いを込め、楽員と一緒に合奏しました。このような試みを地道に積み重ねていくことが大事です。

また、神奈川フィルにしかできない魅力的な企画を立てるよう努めています。準備中のものもあり、全てをお話することはできませんが、例えば日本人作曲家による作品を世の中に伝えていく必要があると考えています。定期演奏会で日本人作曲家の作品を演奏しているオーケストラも沢山ありますが、少し違うやり方で、地域にちなんだ曲など、一定のテーマのもとに若手作曲家に曲を作ってもらい、ヨコハマ・ポップス・オーケストラの演奏会で演奏していくという企画を準備しています。こういう試みを通して、新しい世界を広げていきたいと考えています。

私自身が大事だと思っているのは、楽団の「センス」や「イメージ」です。制作物一つ一つのデザインにもこだわり、感性やおもてなし、楽団の香りといったことを大

事にし、演奏技術の高さだけでなく、演出やプロデュース力を高めた経営のクオリティの点でも皆様に素晴らしいと感じてもらえるようにレベルアップを考えています。配布物を例に挙げると、「2016-2017 シーズン演奏会のご案内」では、4月定期のペルリオズ「幻想交響曲」から始まりますので、そのファンタジーの世界をイメージさせる絵を表紙などに使い、ビジュアル面も含めてストーリー性をもたせるようにしています。「2015-2016 定期演奏会」の案内では、定期がレスピーギの交響詩ローマ3部作からスタートしましたので、「ローマの松」から松をデザインしたプログラムを作りました。「感動の種まき」のイメージとかけ合わせています。

●5. 指揮者陣が経営に与える（与える／与えるべき）役割について、お考えをお聞かせください。また、神奈川フィルは若い川瀬賢太郎氏を常任指揮者に迎えています、指揮者の中でも特に「常任指揮者」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●経営の総合プロデューサーとしての責任者が専務理事だとすれば、常任指揮者は音づくりの総合プロデューサーであり、総責任者です。音づくりについては川瀬氏に一任していますが、編成強化や優秀な人材導入等の経営協力でサポートしています。プログラムについても川瀬氏の個性が活かせるようになってきました。川瀬氏は、寄附金集めのサポーターズ会議などに参加します。マネジメントの仕事は我々の任務なので、臨機応変に協力関係を築いています。音楽監督を置くかどうかについては、その時々状況によります。今は常任指揮者を中心とした体制で進めています。

●6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。（ウェブサイトには英文はない）

●確かに旅行者や居住者は増えていますが、外国人の方を顧客にとり込むところまでは行っていません。英文プログラムやウェブサイトはこれから作りたいとは思っています。

●7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜

の演奏会に足を運びにくい方（育児中の方など）を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

●（以下、●7.～●8.、●10. については田賀浩一朗氏より説明）

障害のある方に対しては、ホール側で車いす席の案内をしてもらっています。託児サービスについても、半年ほど前から、横浜みなとみらいホールさんが先着順の有料託児サービスを行っており、ホールのチラシにはその旨が記載されています。それ以外のホールには託児サービスはありません。楽団が独自に業者に依頼することもありますし、「0歳児から入場可」という依頼演奏会では授乳室や託児所を設けてもいますが、いずれも稀なケースです。

●8. 神奈川フィルの定期会員制度には、ホール別のシリーズ会員、好きな公演を選べるセレクト会員（セレクト・テン会員とセレクト・ファイブ会員、継続割引、ペア割引、まとめ割引）など、様々なヴァリエーションや割引サービスがあります。定期会員制度の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果（定期会員が増えた、年齢層が変わった、など）を教えてください。

また、1回券にも10%割引のシニア席や、1000円のユース当日券がありますが、これらはいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果を教えてください。

●定期会員制度はずっと前からありますが、サービス内容は、よりよい内容を求めて数年ごとに変化しています。サービス内容が複雑すぎて分かりにくく、電話2本のみでチケットの受付を行っているため、お客様にとっては問い合わせづらい面があるようです。もっと簡素化したのですが、色々なホールで定期があるといった状況から、抜本的に変えるというよりもマイナー・チェンジに留まらざるをえません。逆に、あまりシンプルにしすぎると、サービスを充実させたいという思いからは離れてしまうので、その兼ね合いが難しく、なかなかベストな回答が見つからないというのが課題の一つです。

楽団としてもっとも望ましいのは、お客様に年間の定期会員になっていただくことです。しかし、お忙しい方も多く、全ての演奏会にいらしていただくのは難しいこと

から、5公演・10公演のセレクト会員制度を作りました。セレクト会員という名前ができたのは2012年度からで、その前は「フェイヴァリット」という名前でした。「フェイヴァリット」という名前は今もあります〔みなとみらいシリーズ10公演の内5公演を選択できる制度〕。

現在、「会員」として数えているのは、年間の定期会員とセレクト会員を合わせた人数で、定期会員とセレクト会員の人数比はおおよそ1:1です。本当は年間の定期会員を増やしていかなくてはならないのですが、制度を増やしたことによって全体の会員数はわずかに増えていますが、みなとみらいホールの年間会員数は減りました。

他に、2014年度から「かなフィル・フレンズ」という制度を始めました。これは、定期会員と同じく割引制度があり、先行発売でチケットを購入できる年会費3000円の制度で、好きな公演を3つ選び、それぞれに1000円の割引クーポンを使うことができます。現在おおよそ200名程度のフレンズがいらっしやいます。この「かなフィル・フレンズ」を定期会員の足場づくりをしたいと考えています。このように様々な試みを行うことで全体会員数は微増となっていますが、広げれば広げるほど事務局側の負担も増えるので、その点がもどかしいところです。また、その効果を測って次に生かすということがなかなかできておらず、職員や楽員の感覚で進めているのが現状です。

1回券の10%割引シニア席は、お客様が高齢化していることから、その層のお客様にもっといらしていただくために10年ほど前から設けている制度です。若い演奏家を対象とした「フレッシュ・コンサート」は、もともとチケット価格を低めに設定しているのですが、シニア層に人気が高く、満席の演奏会となっています。気軽に安くクラシックの名曲をお聴きになりたいお客様が多いのだと、改めて感じております。

ユース当日券は、2014年度から25歳以下を対象に始めた制度で、その前は学生券（大学生向け）として販売していました。吹奏楽をやっている青少年が列を作って並ぶような公演もありますが、普段の利用者はそこまで多くはありません。

●9. 神奈川フィルは、2015年度より「かな

がわアートホール」の指定管理者となりました。これを生かした目標や効果、課題を教えてください。

●神奈川フィルの練習場ともなっていますが、貸館として市民に開放していくことをメインに活動を行っています。来年度、ジュニア・オケを立ち上げる予定です〔近々公表される予定〕。サッカーにもジュニア・チームがあるように、プロの指導を通して将来のオーケストラ・ファンを育成することを目的としています。将来的には、シニアの皆様も、夜にオーケストラ活動を行えるような仕組みも作りたいと考えています。ただ、これにはそれなりの運営組織と人員が必要となるので、まだ構想段階です。

●10. 神奈川フィルは、TwitterやFacebook、YoutubeといったSNSの他に、USTREAMを活用してリハーサルを配信しています。いつ頃から始められたのでしょうか。また、その意図や効果、課題を教えてください。

●前常任指揮者の金聖響氏が、メディアへの関心が非常に高かったため、金氏が2009年に着任されたと同時にSNSの活用や動画配信が始まりました。リハーサル配信については、リハーサルが平日昼間であったため、視聴者数はそれほど多くありませんでした。この配信を通して神奈川フィルに関心をもってくれた若い方もいらっしゃいましたが、技術的・人間的な問題や効果の大きさの面を考えて、USTREAMを通じた発信は今も行っていません。

Twitterのフォロワー数は現在8000名ほどいらっしゃり、Facebookは約4000名の方が閲覧して下さっているため、これらのメディアを活かさない手はありません。現在は私がSNSを担当しているのですが、私は広報担当で現場に常にはりついているわけではありません。楽員の顔など、フォロワーさんがほしい情報をなかなか発信できず、ニーズに応えきれていないのではないかと考えています。スタッフに頼んで現場の写真を撮ってもらったりしていますが、なかなかリアルタイムで更新できないといった課題もあります。

Youtubeで発信しているフラッシュモブ〔2013年10月より開始：<https://youtu.be/b8FKiZrDorQ>〕は、たまプラーザテラスさんと提携・相談する中で、たまプラーザテラスさんからご提案いただいて実現した

ものです。もともとなったアイデアは、海外の動画です。この時使った楽器は、楽員のものではなく、レンタルしました。運よく晴れましたが、雨だったらできません。色々検討しなければならぬ事項があり、評判がよかったからといって、もう一度実施するとなるとなかなか難しいのではないかと考えています。

●11. 神奈川フィルのサポーター制度には、「ブルーダル・サポーターズ」や「PRサポーター」「ボランティア」「森のハーモニー」「オリジナル自販機設置」など多様な方法が用意されています。それぞれの制度を始めるきっかけや意図、効果や課題を教えてください。

●(田賀浩一朗氏および渉外部/認定ファンドレイザー・中崎いづみ氏より説明)

2014年に公益財団法人に移行する前、つまり2011年夏から2013年11月の3年間、「ブルーダル基金」を通して寄附金を集めていました。これを継続したものが「ブルーダル・サポーターズ」です。

「PRサポーター」も基金の頃から続いています。以前から、商店を営んでいる方やチラシを貼れる場所をおもちの方などがチラシやポスターを貼ったり置いたりして下さっていたため、そういう方を改めて募集して「サポーター」としてご協力をお願いしています。現在、約30名のサポーターがいて、70カ所ほどの設置場所があります。

「ボランティア」は、2000年代に入る前からずっと続いている制度です。ボランティアの方々には、各公演会場でプログラム配布やチケットもぎり等の会場案内役をお願いしています。完全無償のボランティアで、現在50名の登録者がいらっしゃり、ご都合に応じて調整しています。多い時では12～13名いらして下さり、御礼としてチケットをお渡しすることもあります。

「森のハーモニー」は、ブルーダル基金時代に、県企業庁さんよりご提案いただいて始めた制度で、売り上げの数%を寄附していただいています。3～4年ほど続いています。

「オリジナル自販機」については、メーカーさん(アサヒ飲料株式会社、キリンバレッジバリューベンダー株式会社、サントリーバレッジサービス株式会社)から

お話がありました。せっかくだからということで、神奈川フィルの応援マスコット「ブルーダル」をご提供いただいたNDC Graphicsさんのご協力を得て、自販機にブルーダルを大々的にデザインしていただき、2013年秋頃から設置を始めました。現在までに、支援企業さんの休憩所や県の施設など8カ所に設置していただいています。寄附額としては、例えば今年度は現時点で10万円を超える額が集まっています。また、屋外に置くとPR効果も高く、子供たちも喜んでくれています。これからも設置していただける企業さんを増やしていきたいと考えています。

寄附金をどうやって増やしていくかが、今後の課題です。先日行われた「ブルーダル・サポーターズ」支援組織の会議の中でも、県知事を中心に、その点が議論されました。「ブルーダル基金」では一口1000円から寄附額を設定していましたが、「ブルーダル・サポーターズ」では一口5000円からとしており、新しいお客様がいらっしゃる演奏会などで「ブルーダル・サポーターズのご案内」をお配りしています。「なぜ寄附が必要なのか」はなかなか伝わらない点だと思うので、「ご案内」の中でその点をどうやって伝えるかについてはかなり力を入れて練りました。

他に、スマートフォン上で一口100円から寄附できる「かざして募金」も2015年秋から始めました。これは、NPO向けにSoftbankさんが提供しているツールです。Softbankと契約している方は携帯利用料金とまとめて寄附することができ、それ以外のスマートフォンの方はクレジットカードで寄附を行えるようになっていました。もともとは「かざして募金」のアプリをダウンロードするという手間がかかってしまっていたのですが、最近ではQRコードを読み取ればすぐに手続きできるような形になっています。始めたばかりなので、これから周知していきたいと考えています。

また、ブルーダルの「ラインスタンプ」も始めました。小中高生の子供たちに社会を参画させるための方法を模索しているNPO法人ミニシティ・プラスさんが、「若い層が神奈川フィルを応援する方法はないか」という問題意識のもと提案してくださ

いました。NDC Graphicsさんの協力を得て、楽器をもったり指揮をしていたりするブルーダルのラインスタンプが40種類作られました。一つ120円で、その内2円程度を寄附金とさせていただきます。こちらは2015年12月から始めています。NDC Graphicsさんには、ブルーダル基金時代よりも前から、グッズ作成など様々なご協力をいただいています。

●12. 神奈川フィルは、2011年12月から情報誌『プレリユード——神奈川フィル未来への前奏曲』を発行して楽員の紹介などを行っています。きっかけや意図、効果を教えてください。

●ヤマハにいた頃、『プレリユード』という、会社の活動を紹介する情報誌を作っていました。その延長として神奈川フィルでも情報誌の発行を始めました。ヤマハも神奈川フィルも「地域に密着した音楽文化創造を使命」とする理念は共通しており、タイトルも同じです。ヤマハでの広報活動やそのノウハウが、今も色々な所で活かされています。定期的に情報を発信していかないと、普段オーケストラがどんな活動をしているかがなかなか伝わらないため、活動の足跡をきっちり残していくことが大事です。

●13. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●楽団の円滑な運営や組織の強化のためには色々な面で基礎的な土台を築いていく必要があると考えています。事務所を移転したりしてインフラ整備をしましたが、秩序を守り調和をしていくという基本ルールを身につけ、整えていかなくてはなりません。調和に必要なのは、(1) 自分に与えられたやるべきことをやる、(2) 組織の秩序やルールを守る、(3) お互いに助け合う、の3点です。一人の人間として音楽家を育てるには、演奏技術だけでなく、大学教育の時点でも社会人としての基礎知識や人間教育が大事です。社会人としての人間教育は、経営の基礎であり基本だと思っています。

レパトリー（と経営面）について

●14. 神奈川フィルのプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

●組織の中に音楽専門委員会という部署があり、そこが中心となって決めています。この委員会には川瀬常任指揮者も入っています。まず営業部の企画担当主任が素案を作り、音楽専門委員会で採むというプロセスを踏んでプログラムが決定されています。現在は、再来年度のプログラムを仕込み始めているところです。8月頃にはプログラムをまとめ、年内にはパンフレットを印刷します。決定のプロセスの中で、川瀬常任指揮者の意見を反映し、お客様に感動と魅力を伝える基本コンセプトをまとめ、ロングスパンでの流れや没後・生誕記念イヤーやシリーズのテーマなども念頭に置いて検討しています。

●15. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

●単純に言えば、大編成だとその分コストもかかります。横浜みなとみらいホールで年10回、神奈川県民ホールで年4回、神奈川県立音楽堂シリーズで年3回という定期演奏会の枠組みの中で、3つのホールでどういうプログラムを展開していくかという点から、年度単位でプログラムと財政との関係を考えています。例えばみなとみらいホールの10回の公演の内、「この回は大きな編成のものを」というように、年度内の中で全体を含めて配分・調整し、バランスをとっています。このさじ加減が難しいのです。詳しいことは参考文書②に書かれています。

●16. 神奈川フィルは、2002年度に「神奈川フィル・ポップス・オーケストラ」を設立し、2013年度からは「ヨコハマ・ポップス・オーケストラ」と名を改めて、ポピュラーな音楽の

演奏会も積極的に行っています。その意図や効果（例：ポピュラー音楽の演奏会を通して定期演奏会へのお客さんが増えた）、課題を教えてください。

●今後、●4. で述べたような、日本人作曲家の作品を発信する新しい企画を実施しようと考えています。ポップス・オーケストラをきっかけにオーケストラに興味と関心をもつ人たちが、クラシックにも関心を示し、クラシック人口の増加へとつながるとよいと思っています。特に若い人々をどのように巻き込んでいくかについては、現在も色々悩んでいるところです。様々なジャンルの音楽を発信することで、ポストン・ポップス・オーケストラなどのように何万人もの人々を集める演奏会を開催したいのですが、アメリカやヨーロッパと日本では事情が異なりますし、現状ではなかなか難しい面があります。

●17. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

●オーケストラは「音が命」であり、究極の芸術として最高の音楽をお客様に届けることは楽団の使命です。定期演奏会は、神奈川フィルにとって最高のポテンシャルを発揮し、多くの聴衆に感動を伝える場です。楽団も時間をかけて鍛錬しており、お客様も厳しい耳をもっていらしてください。そういう意味で、みなとみらいホールの10回公演には、神奈川フィルの全ての力を込めています。

楽員は、演奏会後に自主的にお見送りをしています。例えば昨日の特別演奏会「オーケストラ名曲への招待 川崎公演」は、みなとみらいシリーズ第316回定期公演と同じプログラムでした。終演後、楽員がお見送りをしましたが、お客様が帰らずに残っていただきました。お客様のほうでも見送りがあることを分かっていたら、出てくるのを待ってくださっているのです。

お互いに感想を言い合ったりして、楽員とお客様が一体化しています。楽員もお客様の言葉を励みにし、お客様も「生きる力をいただいた」、「明日からまた頑張ろう」とリフレッシュして、互いのエール交換がよいサイクルになっているように感じます。お客様の声がまた新たなお客様を呼んだりしますから、その意味で定期演奏会は楽団の生命線と言えます。

神奈川県民ホールの公演は、名曲を中心に構成しています。神奈川県立音楽堂は神奈川県で最も古いホールで、壁面が全て木で作られています。1000名程度の定員のため、オーケストラを身近に感じることができるので、音楽堂のファンは多いです。古典派やバロック時代の作品にはびつたりとしたホールで、木のぬくもりや会場規模を生かしたプログラムを組んでいます。例えば現在は、ハイドン・シリーズを展開しています。また、ここ数年間は、桜木町駅から音楽堂までバスを用意したためアクセスがよくなり、お客様のバス利用率も音楽堂の入場率も定着化して上がっています。

教育・地域プログラムについて

● 18. 神奈川フィルは、地域に根差した多様なアウトリーチ活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、プロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。(例:「夢コンサート」、神奈川県助成による「フレッシュ・コンサート」、「無料コンサート」)

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

● 文化庁の巡回公演と同じ本物の芸術体験事業を県レベルでも様々な形で行っています。「フレッシュ・コンサート」では若手の音楽家と共演しており、有名な方も輩出しています。神奈川県には洗足学園音楽大学、昭和音楽大学、フェリス学院大学と音楽系大学が3つあり、これらの大学の優秀な方たちと共演したりもしています。若手音楽家にとって

も、オーケストラと共演できる貴重な機会です。文化庁の巡回公演では、公演の1か月前に楽員3~4名が学校に向いてワークショップを行っています。また、子どもたちが作ったオリジナル曲を譜面化して、オーケストラ用にアレンジして当日と一緒に歌うといった試みもしており、保護者の方たちはこれを見て涙を流されています。校歌もアレンジして演奏・録音し、CD化しています。

● 19. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらっただけでなく、「参加」してもら要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

● 子供たちの心に一生の思い出として残る合奏プログラムを組み、宝物として心に宿るように考えています。楽器紹介ではワンフレーズを吹いたり弾いたりしますが、なじみのある曲を演奏するので、子供たちが一緒に歌い始めます。楽員も子供たちの中にどんどん入り込んでいって、各自が工夫しています。上述のように、事前にワークショップを行うので、公演当日には、顔を覚えられて子供たちが自然と寄ってきます。小学校低学年ではピアノを使って「おもちゃの交響曲」を、高学年ではピアノやリコーダーを使って以前は「ベルシャの市場にて」を、最近では「威風堂々」を解説を交えながら子どもたちと一緒に演奏しています。文化庁の調査員も視察に来ますので、プログラムは随時改良していきます。

子供たちに手抜きは通用しませんから、真剣に取り組んでいます。全力で取り組めば、子供たちもあくびなどせず、引きつけられて集中します。感想文を読むと、子供たちが引きつけられている様子がよく分かります。こういう体験に接していない小学生も沢山いるので、今後、訪問する小学校を増やしていきたいと考えています。こうした日本の未来につながる感動の種まきに予算を使うことは先行投資であり、その意義や価値を政治家の方たちにご理解いただくためにも、上述のような効

果の数値化、可視化を試みているわけです。

● 20. また、横浜 DeNA ベイスターズ、横浜 F・マリノスなどのスポーツ団体との連携として、どのようなことをされていますか。

また、それ以外の地域連携の試みがあれば、効果や課題について教えてください。

● 神奈川フィルが公益法人移行で困った時に、スポーツ団体の皆様が助けてくださいました。横浜 F・マリノスの広報部長とは、横浜を活性化するために連携していこうという話を継続的にしており、神奈川フィルをずっと応援してくださっています。基金の募金の際にも日産スタジアムで Twitter や Facebook で呼びかけ、募金箱に多くのマリノス・ファンが集まり、支援していただきました。ベイスターズに関しても同じです。ヨコハマ・ポップス・オーケストラは、野球にちなんだ楽曲を演奏する「野球シンフォニー」の演奏会を2013年11月に行いました。ベイスターズのメンバーやスタンドの応援メンバーがホールに集まり、ステージ上でコラボレーションしました。応援団は、スタンドで必ずトランペットを吹きますので、楽員がトランペットの吹き方をワンポイント指導したりもしています。サッカーに関しても同じようなコラボレーションができるのではないかと模索しています。野球やサッカーの会場で神奈川フィルが応援歌を吹くと、オーロラビジョンに神奈川フィルのことが映し出されたり、応援団から「神奈川フィル〜」という声が上がったりして、お互いにエール交換をしています。ベイスターズやマリノスとの連携は、8年ほど前から続いています。

また、東京オリンピックのラグビー会場が2019年に横浜となるため、ラグビーとのコラボレーションも考えています。また、川崎競馬場ではファンファーレと演奏会を行っています。このように、スポーツ文化との連携は無限に考えられると思います。

他の連携としては、神奈川県遊技場協同組合と神奈川福祉事業協会の主催で神奈川県内の障害者施設の方々を対象とした「ふれあいコンサート」を実施しています。障害の

ある方たちが踊り出したり、県知事も登場して最後にお土産を渡したりして楽しまれています。AKB48の「恋するフォーチュンクッキー」を皆で一緒に歌うのが、オープニングとして定着しつつあります。

● 21. 最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

● 地域社会に経済的な波及効果をもたらすようなプロジェクト、音楽を通して生きていく力を伝えていけるプロジェクトなど、行政と一緒にやっていくことはいくらでもあると思います。33市町村に文化振興課がありますが、市町村の予算に芸術鑑賞を組み込んでもらうように働きかけています。例えば「葛川サミット」という、川の自然を復活させるプロジェクト(2015年10月に実施)では、大磯町、二宮町、中井町を流れる葛川沿いに関わる町民を対象として、神奈川フィルが水にちなんだ曲の弦楽演奏を効果的に行いました。文化的なプロジェクトにこのような形で神奈川フィルが関与し、行政や地域、市民と共に新しいプロジェクトを作っていくことが、これからますます重要になっていくでしょう。また、市制の重要な節目には必ず神奈川フィルが関与して、祝祭行事にできるだけ参加できるように、あらかじめ市制の節目を一覧化しています。

こういった試みから、芸術鑑賞を積極的に行政政策に採り入れる動きにつながった例もあります。海老名市の市長は音楽に造詣が深く、音楽の力をよく理解されていらっしゃるので、2011年の市制40周年以降、神奈川フィルとの連携が毎年続いています。

2020年に東京オリンピックが開催されますが、その際に「音楽のオリンピック」が復活して開催できたら、という願いをもっています。優劣を競い合うのではなく、国の歴史や文化、土の匂い、人々の心などを音楽で表現し、各国がそれぞれの音楽をもち合ってお互いを理解し合うという形で実現できたら素晴らしいと思います。このような哲学理念を、オリンピックを提唱したクーベルタン男爵が抱いていたと思いますが、音楽は競い合うものでなく相互理解と平和のためとして行われていたらオリンピックから消えることはなかったでしょう。

オーケストラの経営は、単なる数字計算だけでなく、もっとずっと深いものです。「文化と経済は国家の両輪」と亡くなられた元文

化庁長官の河合隼雄氏が述べていましたが、心豊かな国づくりと文化立国の方向や文化政策など、文化とは何かという点でオーケストラの現場、行政、国の組織が意見を一致させて連携することが大事なのですが、日本では行政担当者がすぐに入れ替わるため、エキスパートが不在となりなかなか文化の積み重ねができていません。このような現状が少しでも変わるような活動を今後も続けていきたいと考えています。

オーケストラ・アンサンブル 金沢

ORCHESTRA ENSEMBLE KANAZAWA

日時	2016年1月10日(日)9:20-12:20
場所	オーケストラ・アンサンブル金沢事務局
インタビューー	事業部長・岩崎巖氏

INTERVIEW

岩崎巖氏ご自身について

● 1. 「事業部長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● 石川県立音楽堂は、県と市を出資者とする公益財団法人石川県音楽文化振興事業団が運営しており、財団の会長を知事が、理事長を副知事が務めています。他のオーケストラと全く違うところは、財団法人がオーケストラを運営し、なおかつホールおよび自主事業を運営しているという点です。このような運営形態は全国では初めてです。職員には県や市の現役職員もおり、私のように、公務員を定年退職した後、引き続き財団の職員として勤務する者もいます。私は2014年3月に県職を退職して（出向で財団の勤務をしていた）、2014年4月以降、財団職員となりました。現在62歳です。

● 2. 合わせてOEKの「理事長」「専務理事」「常務理事」「事務局長」「オーケストラ担当部長」「自主事業担当部長」の任務・職務についても教えてください。

● 財団の現場には専務理事以下がおります（ただし、常務理事は県の役職者が務めています）。専務理事は石川県立音楽堂の館長を兼ねています。事務局長は、予算（県補助金）のこともあるので県の現職員が務め、音楽堂の全体の予算などを束ねています。その下に総務部と事業部があります。総務部では主に貸館事業や職員管理、給与、建物のメンテナンスなどを担当しています。総務部長がそれらを統括しています。私は、事業部を統括しています。事業部はオーケストラ担当部と自主事業担当部に分けられています。実際の仕事は重なり合っています。

会計面では、総務関係の管理会計、事業関係の自主事業会計とオーケストラ会計の3

本柱で、一つの財団を形成しています。そもそも我々の財団は、ホールを管理運営するために設立されたわけではなく、オーケストラを作りこれを運営するために設立されました。ソフト（オーケストラ）が先にある、その後、最後の楽器としてホールを作ってもらいました。その際、ホールを運営する別の財団を設立しようという話もありましたが、岩城宏之氏も私も大反対しました。オーケストラのためにホールが作られたというのが大前提ですから。ホールの運営管理を別の団体に任せると貸館優先になって自由が利かなくなり、オーケストラとホールのそもそもの関係が問われてしまいます。

もう一つ「ラ・フォル・ジュルネ金沢」の事業があります。国の補助金の関係で、財団とは別に、実行委員会組織を作り、共催事業として行っています。実行委員会のチーフ・プロデューサーは、私の前任者が務めています。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● オーケストラ事業は、政治や経済と密接に関係しています。オーケストラの大きな収入源は、チケット収入や企業協賛、依頼公演による収入ですが、これらはその時々々の経済状況に左右されます。どんなに素晴らしい指揮者やソリストを呼んでも、それが必ず売れるというわけではありません。一時期、民主党政権に代わった時、仕分けを通して文化事業全般の予算が落ち込みました。2013年度に演奏収益が改善したのは、自民政権に代わったことや経済状況が改善したことなどが考えられます。また、

105～115回程度の演奏会を100回程度に減らしました。自主事業はほとんどが赤字で、チケット料収入だけでは運営していきませんので、自主事業を精選した結果です。赤字分を減らしたことで、結果として収入が増えたということもあります。

ここ2年間ほど赤字が出ています。企業に買っていただける公演が少なくなったためです。東京に比べて金沢には大手企業が沢山あるわけではありません。国民生活においても、消費を控えようとするれば、最初に削減されるのは娯楽面です。日々の生活の中で生の演奏に触れようとする文化的余裕と財政とのバランスが、大きな影響を及ぼしていると思います。

個別の事業に関しては、チケット収入が伸びなかった事業が、経営面の失敗と言えるでしょう。「この演奏会ならお客様がもっと入るはずだったのに」というケースです。2014年12月に、エッセン市立歌劇場から、ソリスト級あるいは準ソリスト級のバレエ・ダンサーを30名ほど招聘し、石川県立音楽堂でもオーディションを行って特別バレエ・チームを作りました。東京にはバレエ団やその上演機会がありますが、我々の地域にはないので、その機会を作ろうとしたのです。7月にオーディションを行って12月までに月に1回程度、練習をしてもらいました。この企画は10年間ほど続けており、2年に1回程度開催して、「くるみ割り人形」「眠れる森の美女」「白鳥の湖」を上演しています。地域の子供たちは、生の舞台を踏めるだけでなく、プロのダンサーと共演して、しかも生のオーケストラで踊るという体験をすることができます。アマチュアの上演では、CDを流して踊ることが大半ですから。また、オーケストラ

の演奏会には行くけどバレエ公演にはいかない人にバレエを鑑賞していただくことができ、いつもCDを聴いているバレエ関係者に生のオーケストラを聴いていただくこともできるので、相乗効果があります。

2014年には少しマイナーな「シンデレラ」も演目として採り上げ、エッセンでの上演と全く同じ演出をしようと試みたのですが、コンサートホールはプロセニウム型ではないため、照明に問題が生じました。そのため、2000人規模の金沢市歌劇座で開催しました。ただし、常設の照明機器が古く、コンピュータ制御できるLEDのムービング・ライトなどがなかったため、代替の照明器具を調達するのに思わぬ経費が発生しました。モダンな演出だったこともあり、歌劇座の立地も関係して、集客も今一つでした。こうした思わぬ出費を失敗例として挙げるすることができます。

2015年2月に、ウィーンのフォルクスオーパーと東京芸術劇場との文化庁共同制作オペラ公演「メリー・ウィドウ」を実施しました。その前年には「こうもり」を上演しています。他にも今年度は、全国11ホールと連携した全国共同制作プロジェクト「フィガロの結婚」を展開しています。我々は「買って来た公演はやらない」「できるだけ自分たちで企画して自分たちで集めた人材で作上げていく」ということを、コンセプトにしています。両方とも集客もよかったですし、これらは成功例だと思います。

経営面でいえば、2015年8～9月に辻井伸行氏と全国で17公演を行い、大きな収益がありました。経営面だけでなく、辻井氏とOEKの間には、彼がこれほど有名になる前から付き合いがありました。辻井氏がコンクールに行く前にはオーケストラとの練習が必要となります。それに、OEKが付き合っていたのです。辻井氏が現在のマネージメントに移る前の、音楽事務所にいた頃の話です。練習を聴いてぜひ本番公演をやらうということになり、三重県や名古屋などで5公演を学校公演として実施しました。辻井氏のおじいさんは石川県の出身ですし、辻井氏が小中学生の頃から、岩城氏が彼の演奏を聴いているというのもあり、辻井氏とOEKにはご縁があります。日本のオーケストラで辻井氏との

共演回数が一番多いのは、OEKでしょう。大規模なオーケストラ編成の曲は採り上げられません。また、首席客演指揮者マルク・ミンコフスキ氏の就任披露の演奏会が2014年9月に辻井氏との共演で予定されていたのですが、ミンコフスキ氏の病気で別の指揮者に交代しました。その時、辻井氏と、彼にとって初めてとなるフランスものを共演しました。

一口5万の賛助会員の獲得については、色々な方面から尽力しています。事務局はもちろんのこと、楽員が率先して、県・市の関係者、医師会などの組織、大手企業や地場産業の企業を中心に、町ぐるみで増やそうとしています。人口が45万人の金沢は「隣の人の顔が見える」くらいの規模ですし、ましてクラシック人口というところまで層が厚いわけではありません。クラシック人口は全国的に1%といわれています。金沢では4500人となり、4500人のうち半分くらいが定期会員です。さらにコアなクラシック・ファンは人口の0.1%くらいで、チケットを売り出してその日のうちに売れる枚数は、平均200～300枚です。ものによってはその日に完売することもあります。

個人の賛助会員については、3000～5000円のサポート会員やジュニア会員といったものを考えていく必要があると思っています。

なお、楽員の給与は2004年から順次年俸制をとっており、年齢を問わず一律に額が決まっています。年間105回の演奏会数を基本にして650万円としています。これは、結婚や出産による休暇などを含めた生涯賃金をもとに算出したものです。かつての年齢給でオーケストラを運営していくのは現状に即していないと私は思っています。もちろんオーケストラでの経験年数という側面はありますが、オーディションを通ったという条件は皆同じです。20代の楽員にとってはかなり高い給与になると思います。OEKで経験を積んで、海外のオーケストラへとステップアップしてもらっても全然構わないですし、OEKに一生してもらっても構いません。

●4. 他のオケにはないOEKの特徴、「OEKらしさ」について、石川県と金沢市が設立した地域オーケストラとしてのミッションについ

て、お考えをお聞かせください。

●まず、日本で唯一の常設のプロ室内管弦楽団であるという点が挙げられます。2点目に、15歳以上で義務教育を終えていれば、国籍・人種・性別を問わず楽員になることができます。高校生でもオーディションを通る力があれば、楽員になることができます。定年は60歳です。日本人だけのオーケストラというのは少し奇妙にも思いますし、文化が融合して初めて新しいものが生まれるというのが岩城氏のコンセプトだったので、そのコンセプトは守っていきたくて考えています。3点目は、現代曲をプログラムに積極的に採り入れるという点です。200年前の遺産を演奏するだけでなく、自分たちが今何を残していけるのかを考え、日本や海外の作曲家たちを応援し、現代の遺産づくりに協力する必要があります。実際に遺産になるかどうかは、100～200年後の人たちが判断することですが、沢山作っておかないと何も遺りません。4点目は、海外公演を積極的に行うこと。5点目は、記録としてCDを作っていくこと。

6点目は、金沢市だけでなく全国で定期公演を打っていくことです。ただし、現在は東京・名古屋・大阪で定期公演をやっていますが、東京で公演を行う回数は今後、少なくなっていくと思います。東京のホールで演奏会を行うことが地方のオケのステイタスになっていた時代もありますが、今はそういう時代ではありませんから。もしOEKを聴きたいなら新幹線に乗っていらしていただきたいです。こちらが東京に行くのではなく、金沢にいらしていただくという方向に変えていくため、2015年12月のシューマンの交響曲連続演奏会も、東京ではなく、金沢で行いました。そのほうが経済効果も大きいです。そういう流れを定着させられるように、指揮者やソリストを選んでいます。マネジメント事務所を通さずに交渉しているので、経費も節約できます。また、指揮者を海外から呼ぶ時に、単独で呼ぶのではなく、他のオーケストラとシェアして呼んだほうが、コスト削減につながります。ミンコフスキ氏の場合は、今のところOEKと東京都交響楽団だけを振る予定です。こうした運営手法は、日本の他のオーケストラではほとんど行われてい

ないと思います。

● 5. 指揮者陣が経営に与える（与える／与えるべき）役割について、お考えをお聞かせください。また、OEKは井上道義氏を音楽監督に迎えています。指揮者の中でも特に「音楽監督」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

● 各オーケストラが音楽監督を据えるのは、一つには音楽面に一定の方向性を与えるためです。オーケストラの方向性と音楽監督の方向性を協働させて力を伸ばしていくわけです。もう一つは、経営面でもオーケストラの顔として音楽監督を活かしていくためです。音楽監督の名前と実績でチケットが売れるという点が重要です。いくらいよい音楽を演奏しても、収入がなければ文化が成り立ちません。

また、事務局から依頼して、井上音楽監督には交流会や後援会、企業関係のパーティなどに出席していただいています。これも、音楽監督の重要な仕事の一つです。

他に、音楽監督は、オーディション結果に対する拒否権をもっています。なお、ブルトの位置は、コンサートマスターや各パートの首席奏者が決めています。

● 6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。（ウェブサイト）

● 街の中に外国人は増えましたし、演奏会に来る人も増えたと思います。ホテルの各部屋にOEKの年間冊子を置いてもらっています。「ラ・フォル・ジュルネ金沢」開催時などの旅行者も多いです。

海外の旅行会社と契約して、電話1本あるいはメールで航空券を含めて手配してもらえるようにしています。提携先は、ドイツに3つ、フランスに2つ（その内1つはJALパック）、イギリスに1つ、スベ

ンに2つあります。主には指揮者やソリスト、演奏団体を海外から呼ぶ場合に手配を頼んでいます。一般の旅行者も、希望すればOEKのチケットを手配できるようにしていますが、このケースは年に1回あるかないかといった程度です。

最近の観光客に尋ねると、中部空港から日本に入って高山を訪れ、小京都・金沢を経由して京都に行き、大阪から出国するコース、そしてその逆のコースが多くなっているようです。アジアからの旅行者も増えています。小松空港からはエヴァー航空の台湾便が毎日飛んでいますし、上海や韓国への便もあります。2022年に新幹線が金沢から敦賀まで延びますが、新幹線が小松空港にも行くようにしてほしいと思っています。北陸新幹線ができてから東京ー金沢の飛行機が減便されているので、小松空港を通して国外からのお客様を呼び寄せ、金沢を出発点として観光をしていただくようにしたいと考えています。例えば小松空港に大規模なアウトレットを作るなどの徹底した観光戦略をたてないと、石川県は日本で生き残っていきません。金沢には21世紀美術館や音楽堂といった芸術発信拠点や伝統芸能があり、西・東・主計町（かぞえまち）には古い芸妓衆も見られます。ある程度は観光化されていますが、お師匠さん制度は根強く残っています。

外国人の居住者も増えています。特に東南アジアからの居住者や留学生も多いです。金沢大学にはベトナム、タイ、ミャンマーなどから留学生が来ており、先端技術大学や金沢工業大学、美術工芸大学などもあります。留学生に対しては特典を設けており、定期会員から演奏会に来られないという連絡があった場合、そのチケットを留学生に贈呈しています。大学や石川県の交流センターと提携しており、留学生の利用率も高いです。観光センターやお寿司屋さん、ラーメン屋さんにもパンフレットを置いてあります。

● 7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方（育児中の方など）を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

例えば託児サービスをなさっていますが、利用率やサービス開始後の変化などを教えてください。

● 私は特別支援教育を専門としていました。障害は、大きく分けて、視覚障害、聴覚障害、知的障害、肢体不自由、病弱の5つに分けられます。その他、高機能障害（認知症や事故による機能障害など）というの、最近、医療関係者の中で話題になることが多いです。「障害者のための演奏会」というのは、私自身はその意義がよく分からないのですが、「障害者に配慮した演奏会」であればOEKでもやっています。石川県の全ての特別支援学校の生徒を集めて、五嶋みどり氏に演奏会を開いていただいています。こちらが学校に出向く場合もあれば、ホールでよい音で聴いてもらう場合というのもあります。後者の場合、楽屋裏のバックステージから専用のスロープを使って入場していただきます。県内で毎年3回、金沢市・加賀地方・能登地方で行っています。学校の先生と協力して小・中・高等部の対象に合わせたプログラムを作り、小さい子供たちであれば参加できるような内容にし、一緒に歌ったり指揮者体験や楽器体験をしたりします。障害者だからといってポピュラーなプログラムをやるという事は全く考えていません。

これらの企画は、オリンピック・パラリンピックにも通じる試みであり、来年度から私自身が、五嶋みどり氏によるミュージック・シェアリングの全国展開に協力することになっています。これは文化庁から助成をいただいています。一昨年10月にも、東京の特別支援学校の生徒を集めてサントリーホールで演奏会を開きました。これらの企画を積み重ね、4年後の東京オリンピックのパラリンピック開会式に皆が集ま

り、楽しい演奏会をやりたいと計画しています。

夜の演奏会に行きにくい人に対しては、4～5年前から、平日の午後の演奏会「アフタヌーンコンサート」を年2回開催し、50～60代のゆとりのある人たちを主な対象として、生の音楽に触れる機会を提供しています。ランチ付きで、演奏時間は通常の演奏会よりも少し短く設定し、知名度のある演奏家を呼んでいます。今後、数を増やしたいと考えています。

以前、東京のオペラシティに、平日昼間の演奏会を買っていただいたことがあります。その時に沢山のお客様がいらしたことから、金沢でもやってみようということになりました。最初は「そんな時間に人は集まらないだろう」と反対されました。確かに、最初に実施した時は500～600人くらいの来場者数に留まりましたが、今はもっと多くなり、特に60代の方が正装でいらっしゃいます。たまにランチをゆつくりとって、聴き慣れた名曲を生で聴き、帰宅してお孫さんの面倒を見たり夕食を用意したりするという流れがあり、これに特化した演奏会になっています。

定期に関しては「マイスターシリーズ」は全て土曜日に開催しています。託児サービスには一定の利用率があり、まず楽員が利用しています。また、30～40代の方には「演奏会には行きたいけど子供がいるから」という方もいます。一番忙しい生活を送られている世代だと思います。忙しい中でも音楽を聴きに行く余裕をもつというのは理想ですが、現状の日本ではなかなか難しいようです。とはいえ、利用者はいらっしゃるので、徐々に増えていけばよいと考えています。

●8. 定期会員制度を改革する楽団も増えてきていますが、その予定はありますか。

また、1回券については「スターライト」席を設けていますが、意図や効果を教えてください。また、それ以外に、1回券を改革する

予定はありますか。

●「フィルハーモニーシリーズ」は年間8回、「マイスターシリーズ」は年間5回、「ファンタジーシリーズ」は年間約5回で、定期公演はこの18回です。シリーズごとに定期会員制度があります。他に、青少年団体向けに、定期演奏会をまとめて別売しています。定期会員は、オーケストラができた時には5000～6000人いましたが、だんだん減ってきています。ホールが新しくできたとか、新しい音楽監督が来たといった大きな出来事があると数が一気に増えますが、そういったことがないと減ってきます。また、何かのきっかけを作らなくてはけません。

「スターライト」席は、3階席の両サイドに130席ほどあり、年齢を問わず購入することができます。ただし、3階の非常に高い所にあるので、買ってはみたけれど怖い、という方も結構いらっしゃいます。舞台を全部見渡すことができない見切り席なのですが、音響の点では3階が最もよく、「舞台など見ないで空を見上げるように聴く」という意味で「スターライト」という名前をつけました。「スターライト」席は一番先に売れます。料金は1000円ですが、1500円になる公演もあって、少し評判を落としているところもあります。

●9. OEKは、東京・名古屋・大阪で定期公演を行っている他、石川県や周辺の各地で自主公演を行っています。その意図や効果、課題を教えてください。

●オーケストラの名前を広めたいという意図で、これらの地域での公演が始まりました。もう一つの理由として、1988～1990年には金沢に音楽専用のホールがなく、多目的ホールしかなかったことが挙げられます。オーケストラの力を伸ばすためにはよいホールでやる必要があるため、外に出かけて行って、東京・名古屋・大阪でも通用するようなオーケストラに育てていこうと考えたのです。2016年3月の演奏会で東

京公演は32回を数え、毎年2～3回、多くて5回実施していたこともあります。単発的なイベントとしてではなく、定期公演として行っています。

金沢にホールができたことで当初の意図は満たされましたし、わざわざ東京に行くよりも、同じホールで数日間、練習を重ねるほうが、オーケストラのサウンドづくりには大切です。今後は、スポンサーがいる場合などは続けたいと考えています。依頼公演はもちろん引き受けます。

年間約100回の公演のうち約60回は石川県内で行っており、その内20回が定期公演です。残りの30回程度は、北陸3県での演奏会で、公的ホールや音楽団体と提携して行っています。石川県の音楽団体として、吹奏楽連盟や合唱連盟、ピアノ協会（ピアノの先生方の協会で、150～160名程度が参加）などがあります。例えば、若手のピアノ奏者がオーケストラを買って演奏するということはできませんので、財団が主催してピアノ協会の中でオーディションを行い、協会にはチケット販売に全面的に協力していただいています。このようにギブ・アンド・テイクの形で自主公演を行っており、別の見方をすれば、このような活動は、純然たる芸術活動というよりは、ホールやオーケストラが音楽団体と提携して行う、広い意味でのアウトリーチや音楽文化推進であると言えます。邦楽についても、邦楽連盟がありますが、記念を祝う時などに同じような形で共演しています。

残りの回数で、小松や加賀、七尾、輪島、珠洲などで定期公演を実施しています。石川県には11の市がありますが、各市で必ず定期公演を打つようになっています。というのも、財団は県から補助金をいただいていますので、金沢一極集中ではいけないからです。市からも補助金をいただき、「オーケストラ・アンサンブル金沢」を応援していただいています。団体名に「金沢」の文字が入れることで、金沢市の広告塔とし

での役割を OEK は果たしてきました。それに対して、音楽堂の建物自体は県立であり、音楽堂の自主事業には市からの補助金は使っていません。県の立場からすれば、金沢市以外にも同じように文化提供をしていかなければならないという、行政上の使命があるのです。県内公演の形態は一般公演であったり、障害者に配慮した演奏会であったり、高齢者を対象にした演奏会であったりと、様々です。

滋賀県彦根市でも演奏会を開催しています。以前、指定管理者だった団体が現在 NPO 法人になっており、そこと連携するという形で、できる範囲で行っています。他に、福井県の「ハーモニーホールふくい」や富山県の「富山県民会館」、富山市の「オーバードホール」との連携事業や、それ以外にも小さな市民会館や文化会館と提携した自主事業を行っています。

現在、県外公演の範囲を長野県にまで拡大しようと計画しています。北陸新幹線が開通したため、政治的にも経済的にも、この計画を戦略的に展開していく必要があります。長野県にはプロのオーケストラがありません。長野県は、松本を中心とする南信と、長野を中心とする北信の2つに分けられます。北信の軽井沢にある大賀ホールでは OEK も毎年公演を行っています。長野市地域は、県庁があって政治の中心ではあるけれど、音楽文化の中心とはいえない実態があります。それに対して南信の松本は、小澤征爾氏の活動をはじめとして、文化の中心を担っています。しかし、長野市も文化に力を入れ始め、「長野市芸術館」が2016年5月に開館する予定で、その芸術監督に久石譲氏が就任する予定です（長野市には、もう一つ長野県民文化会館として「ホクトホール」があります）。彼は、長野市の隣にある中野市の出身です。この長野市芸術館ホールと OEK は準フランチャイズ契約を結び、ホール同士も姉妹提携をしていく方向を考えています。2015年6月には、イベントとして第1回長野定期公演を五嶋みどり氏と共に行いました。これからも OEK の活動範囲に長野も含めることで、長野にオーケストラ文化が根づいてほしいと思っています。

● 10. OEK は、定期的に海外公演を行っています。その意図や効果、課題を教えてください。

ださい。

● 海外公演についても、東京・名古屋・大阪公演と同じ意図で始まりました。効果として一番大きいのは、海外の色々なオーケストラやホールと関係がもてるという点です。OEK のステージ・マネージャーは、海外のホールを最もよく熟知している日本人かもしれません。

マネジメント上のつながりができることも大事な点です。16回も海外公演を行い、そのつながりがあるからこそ、招聘事業も可能となるのです。最初は、一種のステイタスとして、県や国、スポンサーから予算をいただいて海外公演を行っていましたが、1996年に行った1か月のヨーロッパツアー（イギリスから始まって6か国24公演）を機に、これ以降はもち出しでは海外公演を行っていません。海外から呼んでもらえるのは、OEK が室内管弦楽団であるため、経費が少なく済むというのが大きいです。奏者が足りない時は、日本からエキストラを連れていくのではなく、つながりを活かして現地で関係者を集めることもできます。例えば OEK はトロンボーンポストを常設していませんので、現地で集めることになり、そうすれば渡航費も不要になります。

知名度を上げるために、昔は売り込みにも努めました。プラハ音楽祭への出演交渉をした際、先方のマネジメント会社から「スポンサーはいますか？」と訊かれましたが、「演奏料は少なくとも1ユーロはかかる」と答え、公演を買ってもらえるように努めました。現在、条件として演奏料（額を決めています）と公演日当日の宿泊代全額を最低限出してもらうようにしています。渡航費は文化庁の助成などで賄い、移動日等の経費はいただいた演奏料から充てています。ウィーンの楽友協会には海外のオーケストラを聴くシリーズがあり、その一環で公演を買っていただいたことがあります（2004年の海外公演ツアー）。ヨーロッパだけでなく、中国やタイの記念を祝う行事などでも海外公演を実施しています。2～3年に1回行っており、全部で99公演程度を数えます。

2016年3月には、韓国トンヨン（統営）市の音楽祭に出演する予定です。2015年3月に「東アジア音楽文化トライアングル・

エクステンジ事業」を行い、香港シンフォニエッタ、尹伊桑（ユン・イサン）の出身地であるトンヨン市（常設のオーケストラはありません）、OEK それぞれからメンバーを出して「トンヨン・フェスティバル・オーケストラ」を結成し、ソリストにはギドン・クレーメル氏を招聘し、合同公演を香港・統営・金沢で行いました。将来的には、小松空港から台湾便もありますし、台湾のオーケストラも加えて「トライアングル」から「スクエア」に拡大し、2017年度にはスクエアで交流を進めていく予定です。香港シンフォニエッタのコンサートマスターが今度、ゲストで OEK に来る予定もあり、このように少しずつ交流活動を広げていっています。

活動を広げ、ネットワークを作っていくには「やるかやらないか」が重要です。ネットワークづくりには非常に手間がかかるのですが、必要とあれば、すぐに海外に直接出向くようなフットワークの軽さが大切です。三十路前の、歴史の浅いオーケストラとして存在感を顯示していくためには、この強みを活かしていかなければなりません。

● 11. OEK には応援団がありますが、その役割について教えてください。

（参考：<http://www.orchestra-ensemble-kanazawa.jp/profile/cheergroup.html>）

● 演奏会やそれ以外の何らかの形で OEK とコラボレーションして下さった著名人の方々に、それを機会としてお名前を掲載させていただき、一種の広告塔になっていただいています。ジャンルを問わず、OEK とご縁のある方々です。

● 12. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

● 一つは組織体制です。日本には「オーケストラの運営はこうあらねばならない」という保守的な考え方があります。楽員も、そういう考え方の中で日本の音楽教育を受け、日本の楽団の運営実態を外から見ながら育ってきた人が多いわけです。しかし、もっと合理的にしなければならない点が沢山あります。例えば給与制度です。組合から大反対を受けながら、上記の通り、2004年に給与制度の改革を行いました。変わっていかないと、日本のオーケストラは生き残れません。オーケストラ文化はも

とも日本にあったわけではなく、海外から採り入れて日本に同化させてきましたが、今度は、日本から海外に売っていかねばなりません。いつまでもヨーロッパの有名オケを高いチケット代を払って聴いていただくだけでは、マネジメントとしては古いのです。もし海外のオーケストラを聴きたいなら、今なら格安航空券をとって現地に行ったほうがよいでしょう。昔はそれができなかったから引越し公演を実施していたわけで、今はそういう時代ではありません。

また、新しいメディアを活用していくことも大事です。2016年4月から、インターネット・ラジオを無料で配信する計画です。こういった試みをする、お客様が演奏会に足を運んでくれなくなるのではないかと心配する人がかつてはいましたが、例えばプロ野球をテレビ中継したからといって生の観戦者が少なくなったわけではありませんし、相撲中継についても同じです。紙媒体ではなく、スマートフォン・アプリを通して情報を配信していく方向にシフトしていきたいと考えています。また、メールと違って、アプリだと自分の見たい時にチェックできるのもよい点です。アプリを通してのみ得られる情報を流したり、多言語で楽員や指揮者、ソリストの談話を流したり、過去の演奏会をアーカイブしてアクセスできるようにしたり、といったことを考えています。将来的には、アプリからチケットも買えるようにし、定期演奏会をライブで配信し、一部を有料化して広告を通じたスポンサーをつけたいとも考えています。

レポートリー(と経営面)について

● 13. OEKは、2012年度までは、定期公演に「フィルハーモニーシリーズ」「マイスターシリーズ」「ファンタジーシリーズ」の3つがありましたが、この3枠制はいつ頃から始まったのでしょうか。

また、2013年度からは「ファンタジーシリーズ」が「ファンタスティック・オーケストラコンサート」に変わりました。その理由を教えてください。

● 3枠制は、2001年に音楽堂が開館した時に始まりました。2013年度から「ファンタジーシリーズ」に代わって「ファンタ

スティック・オーケストラコンサート」になったのは、文化庁の補助金の関係です。後者は定期演奏会の枠に入っていますが、音楽堂の自主事業として位置づけられています。会員の皆様には分からないのですが、文化庁に対してはホール側の自主事業なのか、オーケストラという実演団体としての事業なのかをはっきりさせる必要があります。ひとくちに文化庁の補助金といっても、ホール向けの「劇場・音楽堂等活性化事業」と、実演団体向けの「トップレベルの舞台芸術創造事業」があります。前者の補助金では、ホール側がOEKの公演を買うという形になるので、オーケストラ側にとっては依頼公演の一つになります。この点でオーケストラには財政上のリスクがなくなり、逆にホール側としてはクラシック以外の、集客のよい演奏会も自主事業として展開することができます。来年度からは「トップレベルの舞台芸術創造事業」の制度が変わるため、再び「ファンタジーシリーズ」に戻る予定です。

● 14. OEKのプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

● 「ファンタジーシリーズ」では、クラシックの中でもポピュラーな曲目や、クラシック以外の、J-POPや映画音楽などのポピュラー曲も採り入れています。他のオーケストラでは、こういった曲目を定期演奏会のプログラムには入れていないのですが、これは定期演奏会や芸術性に対する古い考え方があるためだと思います。芸術性というのは、一人でもつものではなく、オーケストラ団体が指揮者と練習を重ねた上で、本番でお客様と場を共有して初めて成立する「一瞬の空間」のことだと思います。定期演奏会は、お客様に満足していただけるこのような空間をいかに作っていくかという場なのです。現代曲を聴いて涙を流す方もいれば、ポピュラーなジャンルの曲を生きたオーケストラで聴いて感動する方もいます。そういった様々な方々に、どういう形で音楽を提供していくかを考えていかなければなりません。自分たちが「これが芸術です」といって発信していくのは、お客様のことを考えていない自画自賛ではないでしょうか。「芸術家」という言葉はありますが、「芸術家」という職種や免許

があるわけではありません。我々の財団でも、雇っているのは芸術家ではなく、演奏家です。外から、ある人や作品に対して「芸術的だ」という評価はできますが、本人が「芸術家」と自称することはできないと思います。これは、私の持論です。

別の見方をすれば、定期会員というのは、特定の趣旨をもったプログラムによる演奏会シリーズを、前もってまとめて買っている形をとっているという話です。そのプログラミングやシリーズ内容が悪ければ買ってもらえません。色々な目的があってシリーズを組んでいるので、全てが挑戦的でなければならないとは思いません。現在の運営方針としても、商品をA・B・Cの3種類に分けて、お客様の様々なニーズ(コアな観客から初心者まで)に応えるべきだと考えています。

ちなみに、全てのシリーズで定期会員となっている方は少ないです。一番多いのが、コアなクラシック曲を演奏する「フィルハーモニーシリーズ」です。「マイスターシリーズ」については毎回テーマを設けており、今シーズンはショパンがテーマです。ベートーヴェンをテーマとした時は、一気に会員数が増えて、ベートーヴェンの人気の高さを再認識しました。

プログラミングの決定過程には4つほどの要因があります。1つは、各シリーズをどのように統一していくかという点、2つ目は、そこにどういった指揮者やソリストを配置していくかという点があります。3つ目に、財団は他にも自主事業を行っているため、それらとの関係でスケジュールの配置を考えています。似通った企画が続いたり、1か月にオーケストラの企画が何回も重なったりといった事態を避けるようにしています。4つ目は、邦楽との関係です。邦楽ホールでの公演との関係を考慮するだけでなく、OEKと邦楽がコラボレーションする場合の調整も行っています。井上音楽監督や洋楽監督の池辺晋一郎氏と、事業部との間でやり取りをしながら検討しています。他に、国内外のヴァイオリニストやピアニストの方々からもご意見をいただいています。今後は、2016年9月からOEKのミュージックアドバイザー(予定)に就任するアシュケナーズ氏にも、ご意見をいただく予定です。

他に、東京公演などでは、同じ時期に他のオーケストラがどのような曲目を演奏しているかをチェックし、バッティングしながらに配慮しています。

● 15. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

● 1公演に対する平均的な予算は、これまでの公演を通して大体分かっていますが、1回1回の公演で収支を計算することは不可能です。ある公演では赤字が小さく別の公演では赤字が大きくなるといったことや、ある公演では経費がかさむが別の公演では経費が少なく済むといったことがあり、赤字の大きい公演に助成金等を充てるといったやり方をとっています。年間単位でバランスよく配分するという形で、収支を意識しています。

もちろん定期会員の増加も目指していますが、公演全体を割引いて売っているので、定期会員数が増えれば増えるほど収入自体は落ちます。例えば全席が定期会員になってしまったら、大赤字になります。定期会員数は1000人程度、残りの500人が1回券での来場者、というのが目安になります。

現代曲をプログラムに採り入れても、お客様は減りません。金沢では現代曲アレルギーはなくなりました。最初は200名程度しかいらっしやらず、その内半分は途中の休憩で帰ってしまったこともあったのですが、アレルギーをなくすためには、やはり10～30年の年月がかかります。

● 16. OEKは、創立から2010年度まで「コンポーザー・イン・レジデンス」、2011年度からは「コンポーザー・オブ・ザ・イヤー」という制度を設けていましたが、その意図や効果を教えてください。

● 意図については、潮博恵氏の本『古都のオーケストラ、世界へ！——「オーケストラ・アンサンブル金沢」がひらく地方文化

の未来』（アルテスパブリッシング、2014年）に書かれている通りです。効果としては、音の挑戦ができ、音に広がりができるという点が挙げられます。ドイツ公演に新作をもっていったことがあり、ドイツ人のお客様に大変喜んでいただきました。2016年3月のトンヨン公演でも、ポピュラーな名曲の公演と並んで、先方からの依頼で、現代曲だけの公演も行う予定です。岩城氏は初演魔でしたし、楽員にも現代曲に対する抵抗感はありません。現代曲の録音依頼も来ますし、現代曲を積極的に演奏することが、楽団の一つの強みになっています。

金沢に住んでいない作曲家がほとんどだったので、名称を「コンポーザー・オブ・ザ・イヤー」に改めました。本当は住んでほしいと思っています。専任指揮者の鈴木織衛氏も金沢に家を購入されましたし、権代敦彦氏は実際に1年間住んでいらっしやいました。現在は、作曲していただく作品に特別な条件はつけておらず、現代の作品を数多く残していくことを主目的としています。

● 17. OEKは、CDを多くリリースしていますが、意図や効果、課題を教えてください。

● 今はCDの時代ではないので、そのうちハイレゾで音源を配信したいと考えています。技術的な問題と、著作権や著作隣接権の問題があるので、話し合いを重ねているところです。CDファンも根強くいらっしやいますので、音源だけにはしないつもりです。CD製作は、一つの宣伝であり、昔は、どこのレーベルからリリースしたかが一つのステータスにもなりました。しかしそのような時代は終わったので、その点でいえばCDの時代も終わったのかもしれませんが。ただし、OEKは県外での公演も多く、いらしたお客様にOEKの他の演奏を聴いていただくには、音源ではなくCDのほうがよいのです。

財源は特になく、先行投資でリリースし

ています。レコード会社からの依頼で製作することや、音楽家から「このホールで録音したい」という依頼もあり、ケース・バイ・ケースですが。完全自主製作の場合でも、ホールがあるので、CDを作るコストはそれほどかかりません。録音エンジニアに対する報酬やプログラム・ノートの執筆報酬、CDに焼きつける費用、パッケージ化や印刷にかかる費用といったところです。

● 18. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何あるとお考えですか。

● 定期演奏会は、オーケストラのアイデンティティを示す場だと思います。

音楽堂コンサートホールができる前は2回公演をやっていたこともありますが、現在は、定期会員数やコスト・バランスを考えると、2回公演は難しいと思います。

教育・地域プログラムについて

● 19. 昨今、様々なオケが、地域に根差した多様なアウトリーチ活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、OEKが行っているプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。（例：「小編成でお届けするクラシック」）

また、現状の問題点や課題についてもお教えてください。

● 「小編成でお届けするクラシック」は、創立以来行っています。青少年のためにやっているわけではなく、定期演奏会にいらっしやることのできないお客様向けに、年間100回くらい行っています。例えば昨年は、銀行から30回の依頼があり、弦楽四重奏や三重奏、ピアノ・トリオなどを織り混ぜて保育園で演奏会を行いました。他に結婚式やお葬式、ロータリー・クラブやライオンズ・クラブの会合での演奏、料亭のお食事会での演奏、などがあります。収益率は非常に高く、経営面の効果が高いので、営業的アウトリーチといえると思います。生の演奏を聴いてもらえます

し、楽員の顔も覚えてもらえるので、一石二鳥です。この点は、小さなコミュニティのよいところですよ。

また、高齢者や障害者の方々に生の音楽を提供しています。こちらは無料で行っているので、上記で得た収益をこちらの経費に充てているという面もあります。

こちらから出向いて演奏をすることで、「OEK いいな」と思ってくれる方やチケットを買ってくださる方が増えています。その相乗効果があって初めて、OEK は、市民や県民の理解や支持を得ることができ、市民・県民のためのオーケストラとしての立場が定まるのです。財団が経営危機に陥った時に、県民・市民の方々が「それでも石川県にはオーケストラが必要である」と声を上げてくれるような、本当の応援団を作っていくための事業の一環です。

● 20. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらっただけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

● 単なる鑑賞教室には意味がないので、例えば、子供たちにその場でアンケートをとって、上位に上がった曲をすぐに演奏するといった試みをすることもあります。

一番工夫しているのは特別支援学校でのプログラムで、これは先端をいっているのではないかと思います。先生方の協力を得られていることが大きな要因となっており、楽員も楽しみにしています。曲目も、子供たちが知っている曲だけでなく、クラシックの名曲も採り上げ、先生方のほうで、全ての曲について簡単な解説や進行を、プロジェクター等を使って用意していただいています。障害をもつ子供たちにとってこのような機会は社会参加の勉強となりますし、色々な教育的要素を採り入れてプログラムを作っています。例えば音楽を用いながら挨拶の練習をしたり、数字の勉強をしたり、プロジェクターによる歌詞（イラスト入り）を見ながら一緒に歌ったり、新

しい曲をやる時は学校で事前に練習をしたり、もう20年以上続いています。

他にも、以前は県内の学校を20か所以上回っていました。当初はオーケストラに仕事が多かったため、県が学校公演という仕事を用意してくれたという面があったのですが、今はスケジュールの点で難しくなり、数がかかり減りました。学校単位では年に5公演ほどしかありません。また、石川県の場合、芸術鑑賞教室には邦楽や演劇を含めて様々な対象があるため、オーケストラはそれらの対象の一部でしかありません。学校公演を行う際には、鑑賞教室ではなく、楽員が音楽の授業などに出向いて体験型で実施することを重視しています。

学校公演よりも、子供たちが、保護者の方々と共に演奏会に出向くことのほうが、もっと文化的ではないかと思います。半ば強制的に鑑賞させるのではなく、公民館等で生演奏を行って「保護者の方々と一緒に、どうぞ今度の定期演奏会にもいらしてください」というきっかけを与えることが大事です。そのために県内を回って公演をしています。

● 21. OEK は専属の合唱団を抱え、また、石川県ジュニア・オーケストラの育成も行っています。地域との連携に関して意識されていることや課題を教えてください。

● OEK 合唱団は、オーケストラ作品に合唱が入る公演に特化した合唱団です。市民合唱団や合唱連盟と提携して、そこに参加している人たちの中で特にオーケストラ作品に関心がある方を対象に、そのつどオーディションを行っています。自分たちが所属している合唱団とは違う意味での合唱活動にもなります。

ジュニア・オーケストラは、小・中・高校生を対象に組織しており、青少年やその家族と連携した事業です。他に、ジュニア邦楽アンサンブルといった事業も実施しており、子供たちに邦楽器や踊りを体験してもらって発表会に出ています。

エンジェルコーラスという児童合唱団もあります。色々な小・中学校から集まって一つ

の社会を形成しており、他の学校の友達と交流する中で社会性や責任感を身に付けています。この意味で、学校外教育の一つであると言えます。将来的に彼らが音楽堂の活動を支える基盤になる、というのが、これらの事業の最大の目的です。

ジュニア・オーケストラの出身者には、NHK 交響楽団やロイヤル・コンサートヘボウ管弦楽団で活躍している方がいます。延べ2000人の子供たちがこれまで巣立っていきました。ジュニア・オーケストラの出身者が演奏会に子供を連れてくるといったことも出てきて、長い年月をかけて少しずつですが、つながりや循環ができています。ただし、ジュニア・オーケストラの出身者でOEKに入団した人はまだいません。

● 22. 最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。（例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど）

● もうすぐ30年を迎えるOEKは、ちょうど過渡期にあると言えます。数年後には、次の世代に事務局を託していかないとはいけません。井上音楽監督も10年目に入りますから、次の音楽監督をそろそろ考えていかななくてはならない時期でもあります。ホールももう16年目ですから、今後30年間のオーケストラの方針やホールの中・長期計画を立てていく必要があります。スタッフを外部から引き抜くのも安全策としてよいのですが、若い生え抜きの40代世代に渡して、失敗を重ねながら成長していつもらってもよいのではないかと思います。

今後はオリンピックなどの時流に乗らないと、予算をとってることができません。公共ホールや実演家団体の意見を聴きながら国が文化政策の舵をどのようにとっていくのが、最も重要になってきます。現在、我々の財団は、全国15の拠点館にも入っているもので、以前に比べてバックグラウンドははっきりしてきました。文化庁や総務省の様々な予算を元手として、その数倍の事業を、石川県を

中心にどのように外部に発信していくかを考えながら、プログラムやプランを練って行くこと、これがここ数年の喫緊の課題だと思います。石川県内だけの規模で考えているのは、もう立ち行かないでしょう。

これまでもオペラやバレエ、邦楽と色々なコラボレーションしてきましたが、2016年9月には、武満徹の「ノヴェンバー・ステップス」を演奏する予定です。これまでOEKに関係してきた方々全てを結集させ、若手の尺八奏者と琵琶奏者に出演していただく予定です。また、野村萬斎氏による狂言とオーケストラをコラボレーションさせた「ボレロ」を上演する予定です。群舞も採り入れるなど、映像や照明も駆使します。さらに、若手のホープ指揮者の山田和樹氏による「岩城メモリアル」演奏会も行います。山田氏は現在、岩城氏も音楽監督をされていた東京混声合唱団の音楽監督を務めており、合唱団が60周年を迎えることから、東京混声合唱団とOEK合唱団+OEKとのコラボレーション企画の計画が進んでいます。

オペラに関しては、これまで、金沢三大文豪である泉鏡花の作品を採り上げた新作オペラを5作ほど上演してきました。この新作オペラを海外にもっていき、千住明氏の作曲による純然たる日本オペラを発信するという計画があります。これは、オリンピック・パラリンピックの文化施策の時流に乗ったもので、2019年にフランスのボルドーで行う企画を検討予定です。現在、ボルドー歌劇場の芸術監督兼GMを務めているのがミンコフスキ氏(OEK首席客演指揮者)ですから、これもつながりを活かした企画なのです。網の目状のネットワークを活かして、20~30年後に石川県や金沢市をどのような音楽文化都市にしたいかという展望をもって、様々な企画をつなぎ合わせていきたいと考えています。巨額の資金をもとに音楽堂を作り、オーケストラを運営しているからには、単なる観光都市で終わってはもろんいけません。文化的・政治的・経済的・地政学的な要素を勘案し、これらの最新動向を見ながら、組織を変革していかななくてはならないと考えています。

セントラル愛知 交響楽団

CENTRAL AICHI SYMPHONY ORCHESTRA

日時

2016年4月5日(火)11:50-12:50

場所

岩倉市市役所地域交流センターみどりの家

インタビュー

音楽主幹・山本雅士氏



INTERVIEW

山本雅士氏ご自身について

● 1. 「音楽主幹」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● 「音楽主幹」という役職ができたのは、2015年度からです。それまで私は、事務局長を務めていました。経理や公的助成金の申請業務、定期演奏会（自主公演）の曲決めやキャスト決めを担当していました。しかし、経理と企画とを分ける必要があるという話になり、現在は事務局長が経理を担当し、音楽主幹が年7回の定期演奏会の曲目や指揮者・ソリストを音楽監督と相談しながら決めていきます。音楽主幹は、定期以外に、特別演奏会（第9演奏会、コンチェルト・シリーズ、岩倉市、稲沢市、半田市、四日市市における年1回の定期）の曲決めとキャスト決めも担当しています。現在55歳です。創立する当初からホルン奏者として楽団におりました。

● 2. 合わせてセントラル愛知の「顧問」「理事長」「常務理事」「事務局長」「演奏業務担当」「営業・総務」「庶務」「楽団長」の任務・職務についても教えてください。

● 「顧問」は藤井知昭氏が務めています。藤井氏は、愛知芸術文化協会の理事長を務めていらっしゃった方で、長年にわたり名古屋の文化振興に貢献してこられました。ナゴヤシティ管弦楽団からセントラル愛知になる時に色々相談に乗ってくださったこともあり、相談役をお願いしています。セントラル愛知の運営は理事会が司っており、その長が「理事長」で、理事会と楽団のパイプ役となるのが「常務理事」です。常務理事は、フルタイムで事務局におり、私と同じく創立当初からクラリネット奏者として楽団にいた者が務めています。以前は「副理事長」がパイプ役を

担っていたのですが、楽団長が定年になったのを機に、この楽団長が常務理事となりました。

「演奏業務担当」は、音楽主幹の下に位置づけられており、依頼公演（学校公演や企業様の依頼）の業務を担当しています。それ以外の「営業・総務」「庶務」については、スタッフが少ないので一人が兼ねる場合があります。

「楽団長」は、事務局のスタッフではありません。楽員の長であり、楽員たちのキャプテンにあたります。楽団長は、楽員による選挙と理事会の承認を経て決定されます。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● セントラル愛知の強みは、一つの団体のみから支援をいただいているわけではないという点です。どこから支援をいただいているかというと、まず岩倉市です。以前の市長さんが「音楽のあるまちづくり」という政策を打ち出されて出馬された時、ちょうどセントラル愛知は資金面や練習場の点で問題を抱えているところでした。この方が「岩倉市の施設を使って練習してはどうか」とおっしゃってください、当選をしました。当選後にまず実行されたのは、岩倉市ジュニアオーケストラの設立です。ただし、設立されたばかりで運営や指導のやり方が分からなかったのも、セントラル愛知がサポートを担当するという形で、市との連携が始まりました。それが今でも続いています。

その後岩倉市からの支援を母体に、企業様からのご支援もいただけないかと模索しました。愛知県最大の企業といえば、TOYOTA

さんです。TOYOTAさんが名フィルを応援している関係上、TOYOTAさんに関係した企業様からご支援をいただくことは残念ながらできませんでした。現在はガイドーさん、中西電機工業さん、中整総合印刷さん、マキノ工業さんに応援していただいております。ガイドーさんはラジオ番組をおもちで、週1回30分のラジオ番組をセントラル愛知に任せていただいています。番組内容は自由に構成でき、スポンサーに縛られずに自分たち独自の番組づくりができるため、宣伝の点で大きなメリットがあります。

その他、名古屋市周辺の市町村の生涯学習課や教育委員会を訪れ、教育プログラムを実施させていただけないかと頼んでいます。しかし「面白い話だけど予算がない」と言われてしまうことがほとんどです。そこで「まず1年間やらせてください」とお願いして、市の全ての小学校4年生を対象にした教育プログラムを予算なしで実施しています。1年間実施して現場の先生たちの声が自治体に上がり、次年度から予算化していただける可能性があるからです。この試みが成功したのが半田市で、2016年4月から5か年計画で、1000万円強の予算を半田市に組んでいただけることになりました。稲沢市では、ホールの指定管理者さんを我々がバックアップする形で、大ホールを使っていない平日の時間帯に、セントラル愛知の練習風景を市民に開放しています。このようにして10年近くにわたって、ホールとタイアップしています。四日市市では、文化協会さんと組んで、地元で運営されている第9の会や市民の音楽祭で共演しています。これも10年近く継続されており、5年前からは四日市定期という形で続いています。

それだけでなく、2ヶ月に1回程度の頻度でクラシック・ファンを集め、講演会や室内楽のレクチャー・コンサートを実施し、1年に1回定期を行うだけでなく、定期的に交流する機会を設けています。

企業様には、福利厚生の一環として社員向けの演奏会を開催していただき、それに対する演奏料をいただいています。セントラル愛知は現在、社団法人のため税制優遇措置を受けることができないので、公益法人化するため、赤字をなるべく早く解消したいと考えています。

● 4. セントラル愛知交響楽団の特徴、「セントラル愛知らしさ」について、地域オーケストラとしてのミッションについて、お考えをお聞かせください。

● 一番の強みは、小回りが利く点です。楽員は現在52名おり、ちょうどベートーヴェン・サイズのオーケストラとなっています。エキストラのネットワークを活かせば、70人のオーケストラ編成まで拡大できます。室内楽は2人以上から可能です。ただし既存の室内楽ではありません。例えば地元の合唱団から依頼があるとまず楽譜をどうするかという問題が出てきますが、セントラル愛知の場合は私が編曲を担当しており、打ち合わせをしらずに譜面化し、速やかに依頼に応じることができます。

また、演奏会というのは、いくらよい演奏をしても進行が悪いと間延びしてしまいます。それについても、私が司会進行を担当し、司会の衣装も作ってクオリティの高い演奏会にすることで、好評を得ることができています。音楽そのもの以外の面でも楽しめるという点が、特色として挙げられます。

学校公演のプログラムもとても充実していますが、これについては後で述べます。

● 5. 指揮者陣が経営に与える（与える／与えるべき）役割について、お考えをお聞かせください。また、セントラル愛知はレオシュ・スワロフスキー氏を音楽監督に迎えています。指揮者の中でも特に「音楽監督」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

● スワロフスキー氏自身が経営面に直接タッチすることはありませんが、スワロフスキー氏の「顔」と「ネーム・バリュー」が、セントラル愛知の営業上のシンボルになっています。以前に名誉指揮者の小松長生氏、特別

客演指揮者の松尾葉子氏、首席客演指揮者の齋藤一郎氏がいらっしゃいましたが、彼らには人脈があり、色々と援助していただきました。特に松尾氏は地元の出身で、松尾氏が指揮を振る時はチケットがまとめて売れたりしました。小松氏には福井とのつながりがあり、福井のプログラムにセントラル愛知が加わったりもしました。齋藤氏には和敬塾とのつながりがあり、演奏会の時に企業様を紹介していただいたり、企業様から差し入れをいただいたりしました。3年目のスワロフスキー氏には、今はそこまで求めることはできません。

● 6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。（ウェブサイトには英文はない）

● 齋藤氏の時代に、現代曲などスタンダードでないプログラムを演奏した際、外国人の方が多くいらっしゃいました。ただし、彼らは旅行者ではなく居住者で、プログラムの魅力を感じて京都や大阪からいらしてくださいました。旅行者が増えたという印象はありません。外国人を採り入れるよりも、地元の方々を発掘するほうを優先しています。英文ウェブサイトを作っていないのも、主要なターゲットがそこにはないからです。

● 7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方（育児中の方など）を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

● 定期演奏会については、年に1回はマチネ公演にしています。地方自治体と組んでいるためマニティ・コンサートや0歳からのコンサートに対応できるようなプログラムを用意していますが、自主公演では託児所を設けた演奏会は実施していません。車いす席は、ホールに用意されていますが、割引サービス等はありません。

● 8. 定期会員制度を改革する楽団も増えてきていますが、その予定はありますか。

また、1000円の学生券がありますが、利用率や効果を教えてください。

● 定期会員制度は年間会員（全7回）のみで、シート席です。1000円の学生券（1回券）のほかに、学生に対しては各席を半額にして販売しています。定期会員制度を細分化する予定は今のところありません。高齢者に対する

サービスを実施しているオーケストラもありますが、セントラル愛知の場合、それを実施するとほぼ来場者全員にサービスが適用されてしまいますから。むしろ来場いただきたい30代後半から40代の方に何らかの割引ができないかと考えています。一番忙しい世代ですから。学生券については、管楽器のソロがある演奏会などは、吹奏楽をやっている学生が沢山来場します。また、大御所ではなく、コンクールを通ったばかりの旬のソリストが登場する演奏会でも、学生の来場者が増えます。学生券は予約制で、席は指定できません。券の枚数に上限はなく、満員にならない限りは入場することができます。

定期会員数は横ばいで、応援団である賛助会員のほうは微増です。長きにわたってみると全体として増えています。大きな変化はありません。定期会員に関しては、アーティストや内容によって数変動します。例えば名曲が並ぶと会員数が増えますし、現代曲などが増えると会員数は減ります。

賛助会員になっていただくと、福袋のように、何枚かのチケットが送られます。行きたい演奏会のチケットが来なかった場合は、その演奏会のチケットを割引価格で購入することができます。

● 9. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

● セントラル愛知という名前が変わって財団法人化して以降、常務理事と事務局長は兼務という形をとっていました。そのやり方をずっと続けていましたが、2015年度から体制を変えたことで、事務局内の役割分担が曖昧になってしまい、うまくコミュニケーションがとれていません。まずその役割分担を今後半年かけてしっかりと構築していきたいと考えています。事務局の運営はオーケストラの演奏面にも響いてくると思いますし。現在、どの役職や部署がどういう仕事をしているのかを、他のオーケストラに訊いて回っているところです。また、2016年4月にウェブサイトを刷新しました。コンピュータに強いスタッフがいないのも改善したい点です。

その上で、顧客管理をもっと徹底したいと考えています。定期会員にしても賛助会員にしても、会員になっている意味が見出せるような特典やふれあいの場を作りたいと思っています。四日市市では、クラシックを勉強したいという方々がセントラル愛知の応

援団になってくださっています。次回の定期会員募集までには、こういう方たちにしかるべきサービスを提供していきたいと考えています。

レパトリー（と経営面）について

● 10. セントラル愛知のプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

● [決め方については● 1.を参照。] 30年にわたる歴史の中で、一定の理念に沿って決めています。最初の指揮者である小松和彦氏の時代は、オーケストラとしての形がまだできていませんでした。ですから、5年間、基本的なレパトリーを据えることを理念としました。特にドイツ音楽が中心となりました。次の5年間は、松尾葉子氏の時代です。今度は室内楽を含めたフランスもののレパトリーを増やしてもらいました。他に、能の形式で「ドン・ジョヴァンニ」を、文楽の形式で「カルメン」を上演したりなどの新しい試みも定期演奏会で行い、東京公演も実施しました。次の小松長生氏の5年間では、もう少し編成の大きい名曲を、ロマン派の後期までを含めて採り上げ、レパトリーを増やしました。次の齋藤一郎氏（就任時にまだ30代後半でした）には、5年間で現代邦人作品を数多く採り上げていただき、アフィニスや文化庁から高い評価をいただくことができました。お客様も最初はプログラムに躊躇していましたが、徐々に増えてくださるようになりました。

以上の20年間で、セントラル愛知のオーケストラの規模に見合った曲目を一通り扱ったことになりました。しかし、ずっと日本人指揮者でした。外国の方とのコラボレーションが少なかったため、チェコのスワロフスキー氏にお願いしました。たまたま定期の客演で振っていただいた時にあまりに素晴らしかったので「ぜひ」とお願いしたのです。スワロフスキー氏にはチェコのドヴォルザークやスメタナの作品をベースに、今まで我々がやってきたベートーヴェンやブラームスにヨーロッパの感覚

を注入していただけるよう頼みました。現在3年目で、今後2年の延長が決まり、その間に何とかヨーロッパ公演ができないかと模索しているところです。

● 11. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

● とても意識しています。指揮者は、楽団として呼んでほしい方をお願いしています。一方、ソリストに関しては、どちらかといえば地元、将来性のある方をお願いしています。若手に経験を積んでいただく分、出演料を少し抑えることができています。ソリストに著名な方を呼ぶということは基本的には考えていません。年に1回は、これから頑張してほしい楽員にソリストを頼んでいます。他に、KAWAIさんと提携しています。KAWAIさんは Shigeru Kawai というとてもよいピアノを作られたのですが、どのホールにも入っていません。そこで、年に1回このピアノを使わせていただいています。その際、「この方に弾いてほしい」という人材を推薦していただいています。また、宗次ホールさんが「宗次エンジェルヴァイオリンコンクール」を開催しているのですが、2017年からコンクール第1位の方を定期的ソリストに呼ぶ予定です。宗次ホールは室内楽向けのホールなので、オーケストラとも共演してもらおうという話になったのです。このように、他団体と連携することで、コストダウンが図れます。

定期演奏会は赤字です。芸術文化振興基金からの助成金も合わせて、年間の赤字が500万円以内に収まるかどうかというところです。

● 12. 山本氏は、定期で採り上げる作品の公開講座を行っていらっしゃる、またそれを USTREAM を通して生配信しています。いつ頃から始めたのか、また効果や課題について教えてください。

● 齋藤氏が就任して2年目から始めました。1年目に公開リハーサルを行った時、「リハー

サルで指揮者の言っていることがお客様によく伝わらないので、マイクをつけてほしい」という意見がありました。しかし、指揮者としてはマイクがあると集中できないのですし、真剣勝負しているので、それは難しいということになりました。しかし会館から強い要望があり、プロ野球中継にヒントを得て、別のブースで私が指揮者の発言等の解説を行うことになりました。会館の方がラジオを飛ばす電波を買ってくれて（ラジオの貸し出しもあります）、私のほうで指揮者が何を言っているかを解説し始めたのです。会館内だけに電波を飛ばすことができ、ラジオをもってれば解説を聴くことができました。同時に USTREAM で中継するようになりました。システムに詳しいスタッフがいたためです。現在まで、著作権を侵害しない範囲でリハーサルの中継と解説を行っています。時には楽員に関する裏情報も話したりします。稲沢市だけで実施していましたが、NHKが放送で採り上げてくれて、理事の一人が「我々の市でもやってください」とおっしゃって機器一式を購入していただきました。お陰でどこでも中継できるようになり、今は半田市でも実施しています。この意味で、非常に効果がありました。ただし、ラジオをもっていない方は聴けないというマイナス面はありますが。

● 13. 演奏会来場者にセントラル愛知に親んでもらうために行っている具体的な試みについて教えてください。（例：終演後の見送り）

● 公開リハーサルの前は必ずお出迎えをしています。ただし、定期の本番前は、楽員も集中したいので、お出迎えはしていません。終演後にお見送りをするオーケストラもあるようですが、楽員とも相談して、演奏に集中するために実施していません。事務局スタッフにも元楽員が多いので、その辺は理解があります。定期以外では、頼まれれば、お見送りやロビー・コンサートを実施することもあります。

● 14. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。

そのなかで「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

●稲沢市では「名曲コンサート」を、半田市では2016年度から「ビギラ♪はんだ」という名曲シリーズを、名古屋市では「ポップスコンサート」(2年に1回、藤野浩一氏の指揮)を実施しています。2016年8月のポップスコンサートでは松崎しげる氏と共演する予定です。

定期演奏会は、オーケストラの本丸です。定期のクオリティがあって初めてポップスコンサートなど他のシリーズができるのです。年7回の定期でよい評価を得ることが大事です。今のところ評論家の方たちやアンケートでの評判はよいのですが、今後もっと上げていきたいと思います。

教育・地域プログラムについて

●15. 昨今、様々なオケが、地域に根差した多様なアウトリーチ活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきたなか、セントラル愛知が行っているプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

(『オーケストラ年鑑』より:「独自の構成によるプログラム、幅広いレパートリーを生かした学校公演」)

●まず参加型ワークショップのプログラムとして、厚紙で笛を作ってオーケストラで共演するものがあります。非常に評判がよく、学校でも作っていますし、ファミリーコンサートの前にも作って演奏会中に共演したりもしています。

それと、脚本も作曲もオリジナルの音楽劇が3つあります。準備期間をいただける学校で実施しています。

本番中のワークショップとして、フライパンやおもちゃを使った共演があります。また「ペルシャの市場にて」という曲目で手拍子などボディ・ランゲージを使ったプログラムもあります。

以上は小学校用プログラムですが、中学校では、吹奏楽部向けのプログラムを実施しています。半田市では、5つの中学校の吹奏楽部に楽員が赴いて、1日かけて指導を行います。コンクールに向けて課題曲を練習し、小松長生氏のもと課題曲と一緒に勉強するの

です。その翌日、お客様を会場に入れてセントラル愛知が演奏します。単に一緒に演奏するだけでなく、プロの演奏会を聴くこともプログラムに含めています。このプログラムは5年間続ける予定です。

他に、半田市の中学校全13校で4年生を対象に特別授業を行っています。今年度はヴァイオリン、ファゴット、ピアノ、ホルンという各種の楽器紹介をメインにした45分の授業を行います。楽員は交替で訪れています。

また、少なくとも年に1回は、岩倉駅の構内で、岩倉駅コンサートを行っています〔インタビュー日に実施〕。改札口の前で、楽員だけの演奏と、岩倉市ジュニアオーケストラとの共演とを合わせた3部制をとっています。今は花見の季節ですし、桜の名所もありますので、人が沢山集まります。

●16. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

●セントラル愛知の楽器紹介は独自な点があるようで、色々な指揮者からこの点を指摘されます。詳しくは分からないのですが、ただ演奏するだけでなく、一ひねりあるようです。紹介のやり方は、パートごとに任せています。

●17. 名古屋市や岩倉市との地域連携を進めていく上で意識されていることや課題を教えてください。

また、それ以外の地域連携の試み(例えばホールや教育機関との連携)があれば、効果や課題について教えてください。

●名古屋市は、名フィルがあるため、非協力的です。しかし、名古屋市の各区の小劇場や市民会館を管理している名古屋文化振興事業団とは連携しており、各施設での演奏に呼んでいただいております、連携がうまくいっています。

名古屋市以外の自治体と連携する上での課題は、ホールの指定管理者制度です。市は指定管理者に任せっきりですし、指定管理者は「よいものを作る」という意識が薄いように感じられます。大きな施設は優良な企画を生み出そうという意識が強いのですが、地方の施設は、その意識よりも予算を何とか使うことに意識が向いているように感じます。

岩倉市と連携する上での反省点としては、生涯学習課のスタッフの方とは大変親しくさ

せていただいておりますが、他の課の方たちとのつながりが作れなかったことです。半田市と連携を進める上では、この反省に基づき、生涯学習課以外にもつながりを広げたいということをお話しました。すると、市のほうで「セントラル愛知と連携したい課はないか?」と最初に内部アンケートをとってくださり、病院や保育園、図書館、シンポジウムなどで演奏してほしいという要望が出てきました。2016年度はこれらを全て引き受ける予定です。予算についてはありません。もし今年度うまくいけば、来年度から予算がつく可能性があるでしょう。1つの課だけとつながりをもつのではなく、横のつながりをもたせるよう意識しています。

●18. セントラル愛知は、2013年に創立30周年を迎えました。最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。

(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

●オーケストラはどんどん充実してはいますが、だからといって編成を大きくすることは考えていません。名フィルとの差別化を図るためにも、2管10型を維持していく予定です。小回りが利くという特色も活かし、学校公演を継続したいという意図もあります。外部から依頼があった時は、ハードルを上げずにそのまま引き受けるようにしています。例えば、地域の団体から依頼があってもすぐに演奏できる状態ではない場合もあるのですが、編曲等を施してなるべくスムーズに引き受けるようにしています。営業担当者にも、全て引き受けるよう伝えていきます。

公益財団化に向けては、赤字を減らす必要があります。依頼公演は黒字になりますが、定期以外の自主公演は何とかトントンの状態です。定期もできるだけ赤字を少なくして、民間支援が増えるよう理事の方々をお願いするほかありません。自治体については、岩倉市や半田市からご支援をいただいておりますが、半田市のほうは予算規模が拡大しているものの、岩倉市のほうは増えることはなさそうです。その代わりに、他の課の行事にもセントラル愛知が顔を出していけるよう努めています。



名古屋フィルハーモニー交響楽団

NAGOYA PHILHARMONIC ORCHESTRA

日時 2015年12月11日(金)14:10-15:30
 場所 愛知県芸術劇場コンサートホール楽屋
 インタビュー 事務局長兼総務部長・ 畠村麻美子氏



INTERVIEW

畠村麻美子氏ご自身について

● 1. 「事務局長」兼「総務部長」の任務・職務を教えてください。

● 事務局の組織は3部あり、その長ですから、管理者としての立場ですが、10数名の小さな組織なので、何でもやるよう心がけています。営業、演奏会場でのお客様のご案内、広報戦略を練ること、交渉事など日々日々の仕事は様々です。ユニオンとの団体交渉ももちろんですが。

総務には、主に、人事・労務・経理があり、総務部長はそのとりまとめ役です。予算・決算、日頃の経理管理、労務管理などを担っています。私は、名古屋市から派遣されて現在の職に就いています。

● 2. 合わせて名フィルの「営業推進部」「演奏事業部」の任務・職務についても教えてください。

● 我々の組織は、総務部・営業推進部・演奏事業部の3部制になっています。営業推進部は、チケットの販売、寄附や協賛金の営業、定期会員の募集、個人のお客様のとりまとめ等を担当しています。演奏事業部は、演奏の企画・マネジメント、楽譜の準備、楽員のスケジュール調整やステージでの配置の調整、演奏会の広報など、企画から現場の運営までを担当しています。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● 来年度、創立50周年を迎えます。楽団はもともと1966年に、この地域の演奏家有志によって創られたものですが、7年後の1973

年に、県や市から支援をいただいて財団化しました。財団化した初年度から赤字で、累積赤字がその後ずっと消えなかったのですが、2013年度ようやく黒字化し、累積赤字が消えたという状況です。累積赤字がかさんだ時に支援していただいた基金等の正味財産がありますが、それを除いて考えた場合の話です。

もちろん寄附を集めたり入場料収入を増やしたりという経営努力もしています。ただし、ここ5年くらい定年退職する方が多くて人員の補充が追いついておらず、楽員が70名を切ることもありました。人件費が減ったことによって財政が好転したという背景もあります。今後は、人員を確保していく必要があると考えていますので、決して楽観視しているわけではありません。オーディションで楽員を確実に補充していくとすると、収入面を補強していけないと、経営が安定したとは言えないと思っています。

運営改善の具体的な方策としては、大きく赤字になった1998年前後、2億5千万円くらいの累積赤字があったため、企業からの寄附集めを行いました。その時に支援の輪が広がったという点が挙げられます。また、名フィルは名古屋市の100%出資による団体なので、行政からの強いバックアップもありました。こうした官・民の支えがあって今があります。官だけでも民だけでも難しく、地域全体で支えるという改善の流れができたことが、今につながっていると思います。

小さいことの積み重ねでいえば、日々の事務面の効率化は常に意識しています。インターネットの活用をはじめ、時流に遅れないようなシステムを築こうとしています。

● 4. 他のオケにはない名フィルの特徴、「名

フィルらしさ」について、地域オーケストラとしての名フィルのミッションについて、お考えをお聞かせください。

● ミッションの詳細は、ウェブサイトの「情報公開」ページで公開している「第4次経営改善計画」(2014～2016年度)に書かれています。一言でいえば、中部地域の音楽文化の向上が大きな命題です。だからこそ、県や市から厚い補助をいただいているわけです。

そこに書かれていない点としては、来年度に50周年を迎えるので、「名フィル・ブランド」を作っていきたいと考えています。中部地域には東京や大阪のようにプロ・オケが沢山あるわけではないので、名フィルは中部地域ではある程度の知名度があると思います。しかし、「外に向けて」名フィル・ブランドをしっかり確立して打ち出していくこと、これを、50周年を機にやっていかなければならないと思っています。

その方法については色々あると思います。2016年4月に小泉和裕氏を13年ぶりとなる「音楽監督」として迎えるので、それが、流れを作る上で大事なポイントの一つになると思います。もう一つは、印刷物を一新します。地元の愛知県立芸術大学の協力をいただいて、「名フィルの印刷物の一新」という研究テーマを掲げて大学にも関わっていただく予定です。視覚的な面でも、クオリティを上げてブランド力を作っていくことが大事だと考えています。3つ目としては、演奏力の向上です。これらを通して、もう一段ジャンプアップしたいと思っています。

● 5. 指揮者陣が経営に与える(与える/与えるべき)役割について、お考えをお聞かせください。また、名フィルはマーティン・ブ

ラビズ氏を常任指揮者に迎えています、指揮者の中でも特に「常任指揮者」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●常任指揮者は、直接経営には関わっていません。ただし、常任指揮者や音楽監督はオケの大事な「顔」なので、チケットの売れ行きや注目度に影響してくるし、お客様も敏感に反応します。そういう意味では、常任指揮者も持っている影響力は、経営に反映されてくるだろうと思います。実際に収支を見て何かを指示するということはありませんが。

来年度から小泉氏が音楽監督に就かれませんが、常任指揮者とは違った役割を意識した上で承諾されたと思います。全体の収支状況を踏まえながら、財界や行政に対するお願いなども、監督の念頭にはあると思います。就任後、事務局と密に関係を深めていきながら、音楽監督と我々が一緒に考えていくスタイルをとることになるのではないかと思います。楽員のオーディションにも立ち会う予定です。

●6. 鳥村氏は、市から出向されて2年目と伺いました。ご自身の事務局長としての個性や強みについて、お考えをお聞かせください。

また、地方自治体との連携を強めるために必要な点、具体的な策などを教えてください。

●名フィルは名古屋市100%出資の楽団であり、1億7千万円の貸付金も市からのものです。その意味で、一番大きなスポンサーは市であり、市とのパイプは大事です。行政の動きを見ながらしっかりと支援をつないでいくという役割を果たしたいと考えています。補助金がカットされることのないよう、名フィルの状況をこたあるごとに市に説明し理解を得る、という意識は強くもっています。愛知県に対しても同じことが言えます。愛知県からは7600万円の支援をいただいております、これも大きな財源です。支援者・理解者である市や県と、楽団との媒介役としての役目が、今の自分にはあると思います。

強みとしては、行政経験を何十年もやってきた中で、色々な分野や様々な外部の方とのつながりがあるということが挙げられます。この点が楽団に来てから活かされているなど感じる事が多々あります。オケは音楽だけで成り立っているわけではなく、お客様の獲得や経理・人事・労務面の視点も大切で、外の世界を知った上で名フィルが「今どうあるべきか」「今後どうしていくべきか」を多角的に

見ていく必要があります。このことは、職員にもそのつど伝えていきます。

●7. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(ウェブサイトにも英文あり)

●アジアからの観光客が増えているのは確かですが、演奏会では海外からのお客様は増えていないので、今後採り入れていきたいと思っています。名古屋市には名古屋観光コンベンションビューローという、観光を中心にした外郭団体があります。そこのパイプを作って観光客へアピールをしたり、観光業界にも、名フィルを名古屋の魅力の一つとしてアピールしてほしいと頼んだりといった取り組みはしています。観光パンフレットに演奏会情報を載せたり、ビューローのホームページ上に、「パスポートと宿泊先情報があれば1000円で当日券が手に入る」といった情報を載せたりしています。それでも、数名の効果があるだけで、大きく増えてはいません。今年4月には、ホテルのコンシェルジュの方を招いて楽団を見ていただくと同時に、海外からのお客様に楽団を紹介してほしいと頼みましたが、集客にはなかなかつながっていません。裏返せば、観光客にとって、名フィルの魅力が感じられていないのだろうという反省もしています。ブランド力をもっと上げる必要があります。

観光業界とのパイプや海外からのお客様を採り入れようという視点は大事ですし、観光客には夜になったら名フィルの演奏会にも来てほしいと思います。ただし、演奏会は毎日やっているわけではありません。例えばヨーロッパだと毎日何かの演奏会があると思います。観光業界にアピールしようとするならば、主催事業をもっと増やさないとはいけません。東京都交響楽団さんは来年度から主催事業を増やされます。名フィルの演奏会が毎週あるといった状況を、ホールと協力して作り出す必要があります。ただし、演奏会を増やす場合には、その分お客様が足を運ぶような状況がなければならぬので、その点も合わせて考慮すべき事柄だと思っています。

●8. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方(育児中の方など)を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

例えば託児サービスをなさっていますが、利用率やサービス開始後の変化などを教えてください。

●託児サービスは1995年1月の200回定期演奏会年からやっています。主催事業ではどの演奏会でも、お子さん一人につき1000円でお預かりしています。毎回5~6人、多い時で10人以上の利用者がいらっしや、サービスが定着してきていると思います。

車いす席も、主催事業のどの演奏会でも対応しており、常に利用者がいらっしやいます。

●9. 定期会員制度を改革する楽団も増えてきていますが、その予定はありますか。

また、1回券については多様な割引制度(いきいき割引、ユース割引、車椅子割引など)を設けていますが、チケット価格の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果(定期会員が増えた、年齢層が変わった、など)を教えてください。

●40周年を迎えた2006年度から、定期演奏会を金曜日・土曜日の2公演制にして拡充を図りました。「市民会館名曲シリーズ」ではセット券を販売してきましたが、来年度からは年2回の「しらかわシリーズ」でもセット券を始めます。

1回券の割引サービスは、15年ほど前からやっています。制度は定着していて利用者は一定数います。他にもY席という席があり、24歳以下の方は当日券を1000円で購入することができます。高校生や大学生を中心に、かなり多くの利用者がいます。

●10. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●「意識」だと思います。スタッフにもいつも言っていますが、外に目を向けて情報をキャッチし、自分たちの中に採り入れようとする意識が大事だと思います。月2回、管理職を集めた経営会議をやっており、そこで情報交換を行って目標を定めたり意識を統一したりしています。

レポート(と経営面)について

●11. 名フィルのプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

●2008年度にティエリー・フィッシャー氏が来てからプログラミングの傾向が挑戦的なものになり、2013年度にブラビズ氏に変わってからも、その傾向は継承され

ました。それ以前はポピュラーな曲が多かったのかもしれませんが。2014年度は近現代の曲が多く、定期演奏会の客数や収入が、前年度に比べて少し減りました。今年度は少しポピュラーな曲を入れながら、藤倉大氏の作品をはじめ挑戦的な曲を入れています。来年度は、わりとポピュラーな曲が多くなっていると思います。50周年を迎えるので、より多くの方に感謝を届けると同時に、次に向けての聴衆をキャッチするということがモットーとしています。

基本的には、常任指揮者や、来年度でいうと音楽監督が企画権をもっているのですが、彼らが、演奏事業部の企画スタッフとやりとりをしながらプログラムを決めています。客演指揮者の意向も反映しています。その意味で、プログラムのカラーは、常任指揮者や音楽監督によるところが大きいです。ブラピンズ氏は、近現代の曲を積極的にやりたいという気持ちが強く、そういう姿勢がプログラムに反映されています。小泉監督は、就任発表記者会見でもおっしゃっていたように、「バランスよく組む」ことを重視しており、「オケにとって古典は大事である」と考えています。特に名フィルの場合、ここ数年で楽員が入れ替わり、新しい楽員が入ってきているので、古典作品をやりつつ挑戦的な曲を採り入れ、「バランスのとれたプログラム構成が大事ではないか」とおっしゃっていました。それが、2016年度のプログラムには反映されていると思います。

●12. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

●意識していますが、入場料収入については、ここ数年を見ても、多少の変動はあっても大きく変動していませんので、平均的な数値をベースとして出演料や編成を考え、年間の予算の中で、企画者が指揮者と相談しながら考えています。客演指揮者の

報酬費なども、全体予算の中で調整しながら考えています。

ポピュラーな曲をやれば必ずお客様が入るというわけではないので、プログラムとの関係は強くは意識していません。ただ、近現代の曲目が続くとお客様が減るので、バランスをとりながら組むことは意識しています。

●13. 名フィルは、2014年度から「コンポーザー・イン・レジデンス」に藤倉大氏を迎えていますが、この制度を採用するに至ったきっかけや効果、課題などをお教えてください。

●きっかけは、ブラピンズ氏の発案です。楽員の経験の幅が広がっている点が、効果として挙げられます。また、名フィルでしか聴けない曲目ということで、遠方からいらっしゃるお客様もいます。コアなお客様へのアピールはできていると思います。

新しい曲を楽しみにしているお客様もいる一方、それでチケットが爆発的に売れるということはないという点が課題です。ポピュラーな曲と一緒に組むことで、この課題をある程度解決できるのではないかと考えています。

●14. 演奏会来場者に名フィルに親しんでもらうために行っている具体的な試みがありましたら、教えてください。(例:終演後の見送り)

●直接結びついているかどうかは分かりませんが、お客様に身近に感じてもらう努力として、ここ5年ほど月2回「まちかどコンサート」をやっています。ショッピングセンターや美術館のエントランスなどの皆さんが集まる場所で、楽員数名で30分程度、楽しんでもらえるような曲を無料で演奏しています。

また、名古屋市音楽プラザ1階サロンでも月1回の無料サロン・コンサートを実施しています。これはかなり長くやっています。定期演奏会の前にやる事が多く、楽員が「次の定期ではこんな曲をやりますよ」と周知もしています。

楽員のお見送りをスタートしたのは、昨

年度の秋です。楽員それぞれの事情に応じて、強制ではなく任意で行っています。

また、今年から、楽員の発案で、演奏会が始まる前にロビー・コンサートを始めました。

名古屋のお客様は、いったん継続すると大事に付き合ってくださいの方が多くと思います。地元に残る方も多いので、風土が関係しているのかもしれませんが。定期会員も長く継続されている方が多いです。

名古屋では、一定数のお客様が入り、一定額の支援もいただき、地元を大事にしてきたことから、どちらかというと積極的に外に出ていかなかった傾向があったように思います。

でも、来年度は、時代の趨勢もありますし、地元を大事にしつつも殻を破って外にも出たいと思っています。

ちなみに、来年度は東京公演と大阪公演を予定しています。意外にも、大阪公演は名フィルの創立以来初めてとなります。東京公演は5年ぶりとなり、継続してやってきたわけではありません。今後は東京からも発信することが必要だと考えています。

●15. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

●定期演奏会はオケの「顔」なので、定期でお客様にしっかりとオケの力をアピールすることが大事です。同時にオケも、レパートリーを広げて演奏力を上げていかないといけません。定期演奏会の収入源は大きいですし、そこでしっかりとお客様の心をつかむことが、収入の上でも大事になってきます。

ここ数年で定期会員数が少しずつ減っていましたが、昨年度キャンペーンをやって、下げ止まりができました。キャンペーンでは、「定期会員を継続するとオリジナルCDをプレゼントします」といった特典を増やし、「お友達を紹介したら定期以外の

演奏会のチケットを2枚差し上げます」という風に「口コミ」を活かす方法を取りました。

教育・地域プログラムについて

● 16. 名フィルは、地域に根差した様々なアウトリーチ活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、これらのプロジェクトを通した成果について、具体的な事例を通して教えてください。

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

● 「まちかどコンサート」にはいつも沢山のお客様が集まってくださり、これが「地域に名フィルがある」ということを知ってもらう機会の一つになっています。このコンサートをやるようになった背景に、河村たかし氏が2009年に名古屋市長に当選した時に「名フィルはお高く止まっていますはいかん。もっと外に出ていかにやあいかん」と激励されたことがあります。多くの税を投入しているわけだから無料でやるべきだと強く言われたのが、始めるきっかけでした。当時は楽員にも少し抵抗感がありましたが、今は楽員のほうから「やりたい」と言ってくるようになり、企画として定着してきました。お客様のほうも、通りすがりの方だけでなく、わざわざいらして下さる方もいます。

また、ここ4年間ほど、小中学校にオケが行くという試みをしています。それまでは金山の市民会館で子供向けの演奏会をやっていて、ホールに来てもらうという形をとっていました。しかし、子供たちの応募が減ってきたため、名古屋市内の全400校に日程をあらかじめ提示して希望を募る形に変え、楽団が小中学校の体育館などに演奏しに行くようになりました。

今年度からは、オケが行くというだけでなく、楽員が数名で1日音楽講師をするというメニューも加えました。これは、1クラスや1学年2クラスなどを対象として、全学年で鑑賞する形ではなく、身近な教室に楽員が行くというものです。演奏だけでなく、曲目を解説したり音楽家になった理由や練習のやり方を話したりして、子供たちと近い距離で接しています。これらのプログラムは、学校の鑑賞費を通して実施しています。

問題点は、日程が厳しいことです。オケの収支を安定させるために、年に120公演程度を確保するよう営業努力をしています。その内、自主公演が40本くらい、依頼公演が大体30本、文化庁の移動教室が10数本あり、それ以外に自治体から依頼を受ける演奏会などがあります。各公演にはリハーサルがあり、定期演奏会については最低3日間のリハーサルが必要となるので、スケジュールがかなり厳しくなっています。こうした公演日程の中でアウトリーチを進めていくとなると、日程がとりづらくなります。アウトリーチは収益を上げるためのものではないため、収支との関係で経営バランスを考えていく必要があります。

● 17. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらいだけでなく、「参加」してもらい要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

● 子供たちは1時間もあれば退屈してしまいます。音楽が好きなお子さんだけではなく、誰でも歌えるような曲を選んでいきます。歌う時には、指揮者が子供たちの間に入っている、子供たちに乗ってもらえるよう工夫しています。

今年度からさらに採り入れたのは、劇です。オペラ歌手でもある司会者が歌劇を歌うのですが、相手役として、子供たちには内緒で学校の先生に変装してもらいます。相手役が学校の先生だと分かると、子供たちはとても盛り上がります。事前にその先生と綿密に打ち合わせをして臨みます。

他に、これはどこの楽団でもやっていることだと思いますが、指揮者体験があります。昨年、最後に校長先生に指揮してもらいました。こうして、なるべく子供の関心を引くシナリオになるよう工夫してやっています。

● 18. 名フィルの「参加型コンサート」も、青少年にオーケストラ活動に参加してもらおうプロジェクトです。このプログラムを企画するに至った経緯や意図、効果や課題を教えてください。

● もともとブラビンス氏が社会活動に対して高い意識をもっており、演奏会冒頭の序曲といった短い曲に、ぜひ大学生にも加わってもらおうということになりました。も

ちろん事前に練習をします。最初は音大の学生が舞台に乗って一緒に演奏しました。これを自主の有料公演の中でやることについては心配もしましたが、意外と、お客様は温かくみてくださいました。教育的な効果があるだけでなく、社会活動を進めているということを理解してもらえますし、学生の知人や高校生の保護者などいらっしゃることで、お客様も増えます。音楽科の高校生や音楽大学の学生に声をかけてやっています。

こういう活動をしている中、「高校の創立記念のために演奏してください」といった依頼演奏会が増えてきました。例えば、ある高校では津軽三味線をやっている生徒がいるので、その生徒たちと共演してほしいと言われました。母校の集会などで、OB・OGが見ている前で生徒たちと共演すると、皆さんとても喜んでくださいます。

● 19. 名フィルは、2016年度に創立50周年を迎えます。最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。

(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

● 先ほど述べましたように、年明けから印刷物の一新を行います。広報面で、特に東京公演・大阪公演をどうアピールするかを練っています。高い広告費を払ってポスターを貼っても、東京ではアピール効果はほとんどないと思うので、公演の告知については、話題を作ってメディアで採り上げてもらい、SNSやYoutube等で拡散していきけるようにするのも一つの方法です。50周年を契機に外に向けての発信力を上げていくことが必要だと思っています。少ないスタッフですが、アイデアを出して効果的に形にしていくことで、お客様の心をつかんでいきたいと思っています。音楽監督、事務局、楽員が一つになって演奏力を向上させ、次の55周年、60周年に向けて着実に一歩ずつ、名フィル・ブランドを確立していきたいと思っています。

京都市交響楽団

KYOTO SYMPHONY ORCHESTRA

日時

2016年3月11日(金)16:00-17:10

場所

京都コンサートホール内

インタビュー

事務長兼総務担当シニアマネージャー・浅井雅英氏（代表）
音楽主幹兼企画担当シニアマネージャー・岡田進司氏

INTERVIEW

浅井雅英氏・岡田進司氏ご自身について

● 1. 「事務長」「総務担当シニアマネージャー」および「音楽主幹」「企画担当シニアマネージャー」の任務・職務、また、それぞれの年齢を教えてください。

● 「事務長」と「音楽主幹」は京都市交響楽団における肩書で、「シニアマネージャー」は京都市音楽芸術文化振興財団における肩書です。財団には京響の部門とホールの部門があります。

（浅井氏について）

総務担当のシニアマネージャーは事務方の責任者です。現在45歳です。京都市職員として派遣されて2014年度に着任しました。

（岡田氏について）

企画担当のシニアマネージャーは、プログラムを決めたりといった音楽関係の仕事に従事しています。現在57歳です。市の非常勤嘱託職員として派遣されて2013年度に着任しました。それ以前は音楽事務所に勤めていました。

● 2. 合わせて京響の各種マネージャーの任務・職務についても教えてください。

● 「楽団長」は市長が、「副楽団長」は京都市文化芸術政策監が、「ゼネラルマネージャー」は市から派遣された者が務めています。この「ゼネラルマネージャー」は財団の事務局長を兼務しています。他に「ステージ・マネージャー」「パーソナル・マネージャー」と、営業を担当する「チーフマネージャー」と「マネージャー」がいます。自主公演は音楽主幹が、依頼公演は営業担当のマネージャーが担当しています。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● 京響はもともと市役所の文化市民局の中に位置づけられていました。長年そのような位置づけで活動してきましたが、市の予算が議会で承認されないと次年度の予算が決まらないといった制約があり、スケジュール発表が遅くなるなどのデメリットがありました。また、昨今の行財政改革から予算削減の問題も生じてきたことから、より自由度の高い経営をしていく必要性が生じてきました。そこで、京響は2009年4月に京都市音楽芸術文化振興財団に運営を移管しました。これが一番大きな改革です。その後現在まで、京都市直営のオーケストラという枠組みを維持しつつ、より自由度の高い形で楽団が運営されています。

財団の事業として主共催する形に変わったことで、スケジュールが早期に組みやすくなり、また、議会承認が必要だった時代よりも広報活動も早く始めることができるようになりました。さらに、移管前には京響は文化庁の助成の対象外となっていたのですが、移管後は文化庁の助成金等を得られるようになりました。チケットに関しても、「学生券」や演奏会の後半のみを対象とした「後半券」といったサービスや、インターネットを通じたチケット購入も可能になりました。移管前はこういったサービスが手続き上難しかったのです。「チーフマネージャー」の増設を通して、営業や広報にもより力を入れることができるようになりました。

我々も、補助金にあぐらをかくことなく、経

費削減に日々努めています。人件費以外の資金は自分たちで集め、稼ぐといった体制をとっています。市からの補助金は、退職者による欠員等で上下動はありますが、およそ6億円をいただいています。

他に、定期会員、特に法人会員を増やす営業活動を継続して行っています。今年度から定期演奏会を隔月（奇数月）で2回公演に増やし、会員獲得に力を入れています。じつは2013年1月から、定期公演が16回連続で完売となりました。完売ですと逆に会場に入れないお客様もいらっしゃるのではないかと話が出て、2回化に関する検討が始まりました。しかし、京都市は一地方都市ですし、いきなり全公演を2回公演にするのは集客面で不安があったため、今年度から隔月で2回公演としました。2回公演は土曜日と日曜日の昼に行っていますが、2回目に関しては集客に苦戦することがあります。ただし、両日を合わせると、1回では入れない数のお客様がいらっしやっており、事実、会員数も増えています。

自治体や助成団体から助成金をいただくことで財政の安定化が測られていますが、自主公演だけではやはり経営上厳しい面がありますし、助成金を人件費以外に充てることができないという問題もあります。つまり事業費に関しては自分たちで何とかしなければならないので、依頼公演を獲得することで収支を安定させているというのが現状です。楽員の給与は市の職員に準じており、例えば市の職員の給与が下がれば、それに応じて楽員の給与も下がります。

● 4. 「日本で唯一の自治体直営のオーケストラ」として創立された京都交響楽団の特徴、「京響らしさ」について、地域オーケストラと

してのミッションについて、お考えをお聞かせください。

(参考:『オーケストラ年鑑』より、「市民文化の形成と青少年の情操の向上、住民の福利の増進に資する」という理念、「文化芸術都市・京都にふさわしい“世界に誇れるオーケストラ”を目指して更なる前進をはかっている」)

● (浅井氏より)

自治体直営のオーケストラとして、京都市民に愛される「我が街のオーケストラ」を目指しています。京都市の人口は約147万人ですが、その内クラシック・ファンはまだごく一部です。より多くの市民の皆様、楽器講習会や無料公演を通してオーケストラに親しんでいただきたいと思っています。「文化芸術都市・京都」の一翼を担えるような存在になっていきたいと考えています。

● (岡田氏より)

市民の皆様は税金で運営していますし、市民の方々にお返しをすべきだと思っています。私たちにできる一番のお返しとなるのは、やはりよい演奏を聴いていただくことでしょうか。2016年4月に京響は60周年を迎えます。これを機に、さらにお客様の近い所に我々が出向いて行って至近距離で触れ合える場を設け、京響に一層親しんでいただきたいと思っています。例えば、小さな編成を組んで公共の広場等に出かけていくといったことをしたいと考えています。

2015年6月には18年ぶりとなる海外公演を行い、チェコ、ドイツ、オランダ、イタリアの4か国4都市を訪れました。イタリアのフィレンツェとは姉妹都市提携50周年を迎えるため、そこを軸にツアーを組みました。予算については、我々の予算や文化庁の助成金のほか、企業の皆様は協賛金を募りました。お金もかかりますし、定期的にツアーを行うといったことはなかなかできません。

● 5. 指揮者陣が経営に与える(与える/与えるべき)役割について、お考えをお聞かせください。また、京響は広上淳一氏を常任指揮者兼ミュージック・アドバイザーに迎えています。指揮者の中でも特に「常任指揮者兼ミュージック・アドバイザー」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

● 広上氏には2008年4月に常任指揮者に就任されました。その3期目に入る際、高

関健氏(常任首席客演指揮者)と下野竜也氏(常任客演指揮者)に指揮者陣として加わっていただき、新たな体制へ移行しました。その際、楽員にとって一層身近な存在になるという意味を込めて、「常任指揮者」に「ミュージック・アドバイザー」という肩書をさらに加えることになったのです。ただし、音楽監督ではないので、人事権はありません。

広上氏の就任以後、定期公演16回連続完売という成果が出ており、現在は隔月で2回公演も組むことができています。これは、広上氏のご尽力が大きな経営的效果として現れた例ではないかと思えます。広上氏には「京響友の会」会員様向けの演奏会やレセプションに出席していただく、お話がお上手なので講演等でもお話ししていただいています。スケジュールの関係で全ての依頼をお引き受けいただいているわけではありませんが、とても協力的に活動していただきます。このように広上氏のご協力をいただきながら、会員増に努めているところです。お話の会場で、会員になってくださる方もいらっしゃいます。

● 6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(ウェブサイトにて英文あり)

● 外国人の方が演奏会場で増えたという印象は特にありません。街中では年中、観光客の方を見かけますが、「夜に何かイベントがないかな」と思っている観光客の方に京響の演奏会にいらしていただきたいと思っています。その方法がなかなか難しいところですが、ホテルにはチラシを置いており、宿泊客の方からコンシェルジュに依頼があれば、電話等でチケットを用意することはできますが、美術館のチケットなどと違って、席を指定しなくてはならないので、よいやり方を検討しなくてはなりません。観光客の方にとって、寺社仏閣などの観光地と並んで「京響」も一つの観光の選択肢になり、「昼は寺社仏閣、夜は京響」といった流れができればよいのですが、ホテルや区役所等の行政機関にチラシを置く以上の活動は今のところできていません。

● 7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方(育児中の方など)を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

例えば託児サービスをなさっていますが、利用率やサービス開始後の変化などを教えてください。

● 託児サービスは、予約制・有料で行っています。公演によって利用率に差があり、「オーケストラ・ディスカバリー」シリーズでは利用率が比較的高いです。定員が10名で、多い時は10名を少し超えますが、他の公演ではおおむね2~5名です。車いす席については、公演によってばらつきはありますが、3~4名の利用者がいらっしゃいます。

● 8. 京響は、定期会員に「前期会員」「後期会員」「土日マチネ会員」「平日ソワレ会員」、1回券に「学生券」「後半券」といったヴァリエーションや割引サービスがあります。定期会員制度やチケット価格の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果(定期会員が増えた、年齢層が変わった、など)を教えてください。

● 定期会員については、財団に移管する以前からこのような形をとっています。現在、全ての会員枠でマイシートを指定することができます。なお、2014年に消費税が値上げされた際、チケット価格は据え置きとしたのですが、支出のほうは増税されるため、S席とA席だけ値上げせざるを得ませんでした。法人会員については、以前は当日いらしてから席を指定させていただいておりましたが、現在は事前にご予約いただいたらお席を確保しておき、当日はゆつくり会場にいらしていただくというサービスも始めています。

半額でチケットを購入することができる学生券、後半券は、財団に移管後に始めたものです。公演前日までチケットが少し残っていても、この学生券、後半券を通して完売になることもあります。

定期会員数は増えています。京都コンサートホールの座席数は1833席ですが、会員数は1300名強です。ご高齢の方が多く、若い方が増えたという印象はないので、年齢構成はあまり変化していないと思います。また、公演数が増えたため、座りたかったけれど座れなかった席に座ることができるようになったので会員になったという方もいます。

● 9. 公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団は、京都コンサートホールをはじめ、地域の文化会館(京都市東部文化会館・京都市呉竹文化センター・京都市西文化会館

ウエスティ・京都市北文化会館・京都市右京ふれあい文化会館、京都府会館〔現ロームシアター京都〕の指定管理を通してホールを拠点にした地域連携活動を推進しています。京響が地域のホールと連携する上で意識されていることや課題を教えてください。

●京響としてホール運営に直接関わることはありませんが、市内の文化会館で毎年夏に0歳児から参加できる「みんなのコンサート」を一緒に実施させていただいています。さらに、生徒・学生向けや一般愛好家向けの楽器講習会を行ったり、ジュニアオーケストラや京響コーラスの練習場所として使わせていただいたりしています。今後は、できればグネプロや練習風景の公開など、地域により密着した取り組みができればと思っています。

文化会館のキャパシティは400～500名です。京響の本拠地は京都コンサートホールなので、小規模な文化会館では京都コンサートホールと同じことをするのではなく、両者ですみ分けを図ったほうがよいと考えています。例えば編成のあまり大きくないオーケストラ曲や知名度の高い曲を中心にするなど、文化会館で演奏することの意義をしっかりと意識して企画していかなければなりません。

●10. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●（浅井氏より）

将来的なビジョンを見据えて日々の運営を進めていくことが重要であると考えています。京響が京都の観光財産になるように、そしてより市民に愛されるように、というのが目標です。

●（岡田氏より）

京都は世界観光地ランキングの1位です。ウィーンならウィーン・フィル、ベルリンならベルリン・フィルといったように、その京都に京響というオーケストラがあるということは、残念ながら世界的にはあまり知られていません。観光資源の一つとして、世界的に知られるようになってほしいと思っています。ウェブサイトには英文はありますが、そこまで辿りつく方はあまりいらっしゃらないでしょうから、どのように発信していくかも課題の一つです。

また、広上氏は、自分自身が指揮を振ることと並んで、海外から多くの指揮者を呼んだほうがよいという考えをおもちです。楽員にとっては日本に居ながらにして世界を知ることができ、よい演奏をすればその指揮者

が本国に帰られた時に京響のことを話してくださり、口コミで京響の知名度が広がっていく可能性があります。海外の指揮者を呼ぶのには、そのような狙いもあります。

レパトリー（と経営面）について

●11. 京響のプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

●主催公演に関しては、音楽主幹が常任指揮者と相談しながら曲目や指揮者、ソリストを決めています。指揮者については、全17回の定期演奏会のうち常任指揮者陣（広上氏・高関氏・下野氏）の年間登壇回数が4回とすると、それ以外の公演の半分程度は外国人指揮者に振っていただきたいと考えています。

京響は4管編成をとっており、それに見合った曲（大きめの編成の交響曲など）を必ず1曲は入れるようにしています。楽員も若返ってきていますし。

●12. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

●定期演奏会では、現代曲や珍しい曲などの知名度が低い曲も採り上げてレパトリーに組み込んでいく必要があります。しかし、そういう曲ばかりを採り上げると集客が厳しくなりますので、同時に有名なソリストを呼んでよく知られたコンチェルトを演奏するという風にバランスをとり、集客を安定させるよう工夫しています。曲の組み合わせの関係で、現代曲が2つ続く場合もありますが、方針としては毎公演で黒字を目指しています。とはいえ、自主公演で黒字にするのはなかなか難しく、文化庁からいただく助成金に頼らざるを得ないのが現状です。

●13. 演奏会来場者に京響に親んでもらうために行っている具体的な試みについて教えてください。（例えばロビーイベント、バックステージツアー、楽員等との交流会）

●バックステージツアーは財団と合同で開催しており、財団の会員様と京響の会員様の両方が参加できるようになっています。

「オーケストラ・ディスカバリー」の開演前には、ミニ・コンサートを開催したり、色々な楽器に触ってもらったり、音楽に関するクイズなどを出したりしています。広上氏が就任

されて以降は、定期演奏会の前にプレトークを行っています。常任指揮者3人の定期演奏会が終了した後は、指揮者やソリスト、楽員と来場者の方たちとで交流を図っています。感想を言い合ったり顔なじみになったりして、お客様との距離を縮めています。初めての方に「すごくよかったですよ」などと言われると、とても嬉しく思います。

他に、練習場では、月1回、抽選で50名の皆様に練習風景を無料で公開しています。

●14. 京響には、定期演奏会の他に、ナビゲート付きの「オーケストラ・ディスカバリーこどものためのオーケストラ入門」「みんなのコンサート」や市外公演などの様々な演奏会シリーズがあります。

このように演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

●依頼公演とは違って、定期演奏会は京響主体で企画を立てるものです。楽団が「やらなければならない」曲を組むこと、レパトリーを広げることを通してアンサンブル能力を高め、どんな指揮者や曲にも対応できる力を身につける場だと思えます。

教育・地域プログラムについて

●15. 昨今、様々なオケが、地域に根差した多様なアウトリーチ活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、京響が行っているプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。（例：「小学生への音楽鑑賞機会の提供」）

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

●会員層が高齢化している中、我々の核である定期演奏会になるべく多くの皆様にいらしていただくため、0歳児からの「みんなのコンサート」やオーケストラ入門としての「オーケストラ・ディスカバリー」などを通して、世代ごとに聴衆を育成する試みを展開しています。「みんなのコンサート」では指揮者がお話をしますが、「オーケストラ・ディスカバリー」ではお笑い芸人の方が指揮者に素朴な質問を投げかけながら、楽しく進むようにしています。これらのシリーズは財団への移管前から実施しており、子供たちだけでなく、それまでクラシックに触れる機会がなかった方にもよい機会となっています。

また、京都市内の小中学生を対象に年7日間の音楽鑑賞教室を市と共催することで、未来の京響ファンを育成しようと試みています。以前は京響が小中学校に向向っていたのですが、せっかく音楽専用の京都コンサートホールがあるので、ホールで聴いていただくようにしています。また、そういう場でのマナーを学ぶことも大切ですし、子供のうちから身近なものに感じてもらうことが大事と考えます。

2015年3月から、夜の演奏会にいらっしゃることが難しいお客様を対象として、平日昼間に、前半は指揮者とゲストのトーク、後半は演奏会といった形の演奏会シリーズ「京都 発見!クラシック」を始めました。夜に外出しにくい方が沢山来場されています。また、チャップリンの無声映画の音楽を演奏したり、菅野祐悟氏など他ジャンルのアーティストと共演したりといった、他ジャンルとコラボレーションする「京響プレミアム」シリーズを通してより多くの方に京響の活動が伝わるように努め、京響ファンの裾野を広げていこうと心がけています。こういう演奏会では、普段なかなかオーケストラの音色に触れることのないお客様がいらしてくださいませ。

京都以外では、名古屋と大阪では毎年定期公演を行っています。東京公演は数年おきです。京響の響きを他の地域の皆様にも知っていただきたいですし、別のプロ・オーケストラが活動している京都以外の土地で演奏した際に、京響がどのような評価を得られるかを知ることも重要だと考えています。

● 16. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。(例：楽器講習会)

● 一般対象の楽器講習会のほかに、吹奏楽連盟と連携して、メンバーが会場校を訪れて中高生に楽器指導を行っています。小中学生向けの音楽鑑賞教室や「みんなのコンサ

ト」では、指揮者コーナーで指揮者体験してもらっています。またパートごとの楽器紹介を行い、オーケストラと一緒に歌を歌ってもらうこともあります。休憩なしで60～70分で収めるようにしており、小中学生は熱心に参加しています。プログラム内容は、先生方のリクエストに基づいて決めています。

また、お寺や福祉施設に赴いてアンサンブルを行う企画も推進しています。福祉施設の方々はコンサートホールにいらっしゃることが難しいので、こちらから福祉施設にお願いして年2回ほど訪問しています。

現在、年間公演数が100回程度です。運営資金のバランスを考えると、アウトリーチや教育プログラムの回数をこれ以上増やすのはなかなか難しいのではないかと考えています。

● 17. 京響は、他にも、「京都市ジュニアオーケストラ」や若手音楽家との連携など、地域における人材育成に力を入れています。地域における人材育成に関して意識されていることや課題を教えてください。

● 京響50周年を機に、京都市ジュニアオーケストラを創設しました。毎年1回、定期演奏会を開催しており、それまでのパート練習などで楽員が指導するという形で連携しています。こうしたことを通して、将来的に京響の楽員になるような例が出てくるとよいと思います。今後も、お寺でのアンサンブルなどを行い、地域に根づいた活動を拡大していきたいと考えています。

● 18. 京響は、2016年に創立60周年を迎えます。最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。

(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

● (浅井氏より)

一度もクラシックを聴いたことのない方に気軽に聴いていただけるような場を作りたいと考えています。広上氏がよく「街のレストラン」という言葉を出されますが、「行ったことのないレストランだけど行ってみよう」と気軽に思っていたいただけるようなオーケストラになれば

と思います。

● (岡田氏より)

クラシックの「聴かず嫌い」の方を含め、クラシックにあまり触れる機会のない方に対してロンドンで毎夏開かれているプロムス〔プロムナード・コンサート〕のようなことができればよいと考えています。



大阪交響楽団

OSAKA SYMPHONY ORCHESTRA

日時	2016年3月8日(火)10:50-11:20
場所	大阪交響楽団事務局
インタビュー	代表理事/楽団長・インテンドント・二宮光由氏(代表) 理事/事務局長・赤穂正秀氏



INTERVIEW

二宮光由氏、赤穂正秀氏ご自身について

● 1. 「楽団長・インテンドント」「代表理事」および「事務局長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● (二宮氏について)

大阪交響楽団には3つの組織があります。楽団としての「大阪交響楽団」、楽団の法人格としての「一般社団法人 大阪交響楽団、およびその理事会」、楽団の応援団として位置づけられる「一般社団法人 大阪交響楽団運営理事会」の3つです。楽団長・インテンドントは「大阪交響楽団」における肩書、代表理事は「一般社団法人 大阪交響楽団、およびその理事会」における肩書です。なお、3つ目の運営理事会では「運営常務理事」という肩書になっています。日本のプロ・オーケストラで「インテンドント」という職が設けられたのは、今回が初めてです。直訳すれば「行政官」「監督官」といった意味になりますが、劇場やオーケストラ、オペラハウスでは「総監督」「最高責任者」という立場になります。現在47歳です。2015年4月に現在の職に就きました。以前は、四国で音楽マネジメント会社を営んでいました。

● (赤穂氏について)

事務局長の仕事は現場の統括です。また、理事会の一員でもあります。現在46歳です。2009年10月に就任しました。1992年から大阪交響楽団事務局に努めています。

● 2. あわせて大阪響の「事業部」「公演部」「総務部」の任務・職務についても教えてください。

● 事業部は営業・制作関係を、公演部はステージ・マネージャーやライブラリアンといったオーケストラの現場の仕事を、総務部は

理や総務を担当しています。2015年4月の組織改編でこのような体制になりました。それ以前は、営業部と公演部に分けられ、他に会計担当者がおりましたが、組織改編を機にスタッフを増員しました。営業部を2名増やしました。その内1名は嘱託で、業務提携という形をとっています。他にチケット担当者を1名増やしました。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● 2013年度に9800万円弱の借入金が生じたために、現在まで緊縮財政を敷いています。2014年度から定期演奏会を10回から8回に減らし、東京公演を止め、楽員の出演割増報酬(給与は減らしていません)額を削減し、事務局員の給料も削減しています。このように、支出を抑え、収入増を図っています。2015年度末には借入額が6000万円程度まで減る予定です。定期演奏会数は減りましたが、依頼公演数を増やしたため、2015年度には116回公演という過去最高公演数を記録しました。それまでは100回強の年間公演数に留まっていた。

一方、収入を増やすための策として、営業担当を増やして依頼公演の獲得を強化しました。また、2016年4月から組織替えをして、法人営業強化の部署を置き、専属のスタッフを置く予定です。現在、法人協賛会員は179社ありますが、これを拡充したいと考えています。

他に、チケットを売り切るための策として、今年度、これまで数年間中止していた、新聞や雑誌への広告を再開いたしました。これ

までは資金がなかったもので、これらのメディアに広告をなかなか出せなかったのですが、2015年度からは広告のための予算枠を設けるようにしました。「この広告を出したからこれだけチケットが売れた」というような明確な効果としてすぐに現れるわけではありませんが、やらないよりはやったほうがよいですし、売上にもつながっています。「成功」といってよいかどうかについては、もっと長期的に判断していく必要があります。

● 4. 他のオケにはない大阪響の特徴、「大阪響らしさ」について、大阪にある地域オーケストラとしてのミッションについて、お考えをお聞かせください。

● 堺市と連携して活動をしているため、それを軸に、地域に愛されるオーケストラを目指しています。2018年秋に堺市民会館が再オープンする予定です。これに向けて、大阪響と、堺市で活動している野間バレエ団、堺シテリオペラというクラシック関係の3団体がタッグを組み、行政に働きかけていこうと動き始めています。

2015年度までは、児玉宏氏のもとで8年間活動をしてきて、児玉氏の「ディスカバリー・クラシック」を中心とした大阪響のカラーを出せていたと思います。2016年4月からは外山雄三氏を「ミュージック・アドバイザー」として迎え、児玉氏から外山氏へとバトンタッチします。ですから2016年度からは、これまでとは違った、新たなカラーを作るとのがミッションです。ただし、外山氏の任期は3年間ですので、その意味では、その次の指揮者にどうつなげていくかという点も重要になってくるでしょう。

● 5. 指揮者陣が経営に与える(与えうる/与えるべき)役割について、お考えをお聞か

せくください。また、大阪響は児玉宏氏を「音楽監督・首席指揮者」に、寺岡清高氏を「常任指揮者」に迎えています。指揮者の中でも特に「音楽監督」や「首席指揮者」「常任指揮者」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●経営面についてはインテグランドもおりますし、基本的に指揮者は経営面にはノータッチです。児玉氏には、舞台上のことや年間の曲目の方針をお任せしていました。年1回の運営理事会に児玉氏や寺岡氏に出席していただき、音楽的な抱負を述べていただくといったことはありました。今後も、指揮者の個性に合わせて考えていきたいと思えます。

●6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(ウェブサイト)に英文あり)

●演奏会で外国人旅行者を見かけることはほとんどありません。他のオーケストラの方とも話していますが、どのオーケストラもそのような状況のようです。また、国によって演奏会を聴く文化が異なることも、難しい問題です。ホテル等には今まさに相談を始めたところで、例えばホテルのコンシェルジュから直接、大阪響のチケットを申し込めるような制度を作ったらどうかといったことを検討していきたいと思っています。

●7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方(育児中の方など)を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

●2016年9月から「いづみホール定期演奏会」を、平日の午後2時半からと夜7時から2回公演を行います。前年の2015年9月に、2回公演を試してみました。当初は育児を終えた40代～60代の主婦層をターゲットとして企画したのですが、その読みは外れて、60代～70代の方が沢山いらしてくださり、満員になりました。そこで、主婦層とシニア層の両方をうまくとり込めれば2回公演の需要があるのではないかということになり、2016年度から2回公演シリーズを始めることにしました。夜の演奏会に足を運びにくい方には昼間の公演に、一般の方には夜の公演にいらしていただきたいと思えます。

この「1日2回公演」というのは、大阪響のウリの一つでもあります。年5回開催の「名曲コンサート」は2015年度末で90回を数えており、土・日の午後1時半からと午後5時からの1日2回公演という形で、20年近く行ってきました。この名曲コンサートの「平日版」が、「いづみホール定期演奏会」の2回公演になるわけです。フルの演奏会を1日で2回行うのは、演奏者にとっては大変なことです。当初は楽員を説得した上で始めたのですが、今となっては1日2回の公演が大阪響では普通になってきました。内容も定期で演奏してもおかしくないプログラムになっており、フルマラソンを1日2回走るような大変さがあるので、他のオーケストラではやらないのでしょ。ちなみに、昭和20～30年代には、1日2回公演をそれぞれ違うプログラムで行うオーケストラもあったようです。

ホールには車いす席がありますので、事前にご連絡があれば対応できます。1公演あたり5～6台という台数の限度はありますが。ただし、これに関しては大阪響として積極的に発信してはおりません。託児サービスは実施していませんが、2014年度から「0歳児からの光と映像で楽しむオーケストラ」という演奏会を行っています。この演奏会は、ザ・シンフォニーホールさんとの共催で行っています。ザ・シンフォニーホールにプロジェクション・マッピングの設備があるため、この設備を生かそうという企図のもと始まりました。特に子供の場合、静かな曲を音だけで楽しむのは難しいため、映像と一緒に聴く形が功を奏しています。約2500席が毎回完売します。2014年度11月にこの演奏会を試行したところ完売だったので、2015年度には3回行いました。2016年度にも3回予定されています。今後については、公演日や公演回数を増やすことを検討しています。名曲コンサートを子供連れで聴きたいという方もいらっしゃると思いますが、ホールにも設備がなく、業者等のソフト面も整っていないため、対応できていないのが現状です。

●8. 大阪響には、定期会員(「特別マイシートコース」「マイシートコース」「エコノミーコース」)やセット券(「A席・児玉・寺岡セット(4公演)」「B席8回セット」「C席8回セット」)、1回券(「青少年学生券1回券」「青少年学生券5回券」)など様々なヴァリエーションや割引サービスがあります。定期会員制度やチ

ケット価格の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果(定期会員が増えた、年齢層が変わった、など)を教えてください。

●この会員制度にしてから6～7年経ちます。それまでは定期会員と賛助会員の2種類しかありませんでした。制度改革を通して様々な需要を掘り起こそうと意図したのですが、実際には定期会員数は伸び悩んでいます。これは、制度の問題というより、昨今の経済状況やファン層の高齢化といったことが大きな原因ではないかと思えます。定期会員は、10年ほど前は約400名いましたが、今は117名です。

定期会員制度を変えようという話が出ています。マイナーチェンジではなく、近い将来に、一気に抜本的に変えることも視野に入れていると思っています。変えるにしても、どういう風に変えたらよいかをじっくりと検討する必要があります。

セット券については、お客様の選択肢を増やすために設けています。B席については約60席ある内の15～16席が、C席については約80席ある内の18席程度がセット券で買われています。A席に関しては、定期会員の客層と重なるため、4席程度に留まっています。このセット券制度も6～7年設けています。

学生券はずっと以前からありましたが、回数券制度にしたのは2012年度からです。一般の学生さんにも来てもらえれば将来の聴衆育成にもつながるので、一般の学生さんに来てほしいのですが、楽員が教えに行っている訪問先の生徒さんが来ることが多いというのが現状です。高校の吹奏楽部や大学のオーケストラ部にチラシを送ったりもしていますが、効果はあまり出ていません。プラスの人はオーケストラはあまり聴きにくい、アマ・オーケの人はプロのオーケストラをあまり聴きにくいといった傾向が原因のようです。これは大阪だけの話ではなく、全国的な傾向だと思います。「大阪の人はクラシックがあまり好きではない」とよく言われますが、クラシック音楽専用ホールであるザ・シンフォニーホールができたのも全国で初めてですし、フェスティバルホールが開館したのも1958年で、東京と比べても早いです。この点を考えると、「大阪の人はクラシックが好きではない」という説はあまり当てはまらないと思えます。ただ

し、大阪の人たちはクラシック音楽の曲目や演奏家に対して非常に保守的であり、ブランドに弱いとは感じています。これまで大阪響が展開してきた意欲的なプログラムは、行政関係者やメディア関係者といった業界内での評価は高かったのですが、このようなプログラムに関心を示す一般の方は少ないので、この点は考えないといけないと考えています。だからといってプログラムをメジャーなものにする、文化庁や助成団体から評価されず、助成金が減ってしまうかもしれません。助成金をいただいた演奏会にはお客様があまりいらっしやらず、お客様が沢山いらっしやうような演奏会には助成金は必要ないだろうと捉えられてしまうため、難しいところです。その折衷案を考えていかなければならず、さじ加減が難しいのです。

文化庁や助成団体からの助成は、1回の公演のみを対象としており、運営面を含めた全体的な支援ではありません。運営支援ではなく事業支援なのです。運営支援も視野に入れてほしいという要望は、日本オーケストラ連盟を通して文化庁にずっとお願いしています。

●9. 大阪響の支援制度には「個人協賛会員」や「法人協賛会員」があります。協賛会員に関する課題を教えてください。

●「個人協賛会員」（現在13名）は一口5万円から、「法人協賛会員」は一口10万円からになっています。サポーター会員のよう制度を作ることは検討したいと思っていますが、寄附するだけの制度が大阪の人々になじむかどうかは判断が難しく、十分な効果を上げるかどうかは分かりません。しかし、「5万円は高いな」と感じていらっしやうの方々が、もっと気楽に「大阪響を応援したい」と思っていただける形を模索していきたいと考えています。実はシーズン・パンフレットに「大阪交響楽団では、常時ご支援をお願いしています」という文言を記載しており、昨年200万円のご寄附をいただくことができましたが、この点はまだなかなか周知されていません。遺贈制度も始めたいのですが、そのためには公益法人になる必要があるため、現在それを目指しています。まずは借入金ゼロをめどを立てなくてはなりません。

現在の法人協賛会員は、大和ハウス工業さんのお力添えによるところが非常に大きく、ありがたいことだと思っています。今後は、一つの企業に頼りすぎのではなく、一口10

万円を協賛をできるだけ広く集めたいと考えています。さらに、自助努力で協賛会員を増やしていくために、上述のように、2016年4月から専属のスタッフを置く予定です。

●10. 2012年に松山市に四国支局を設けていますが、その意図や活動方針、課題を教えてください。

●（主に二宮氏より）

私は四国で音楽マネジメント会社を長年運営してきたのですが、2004年に初めて大阪交響楽団を聴いて関心をもちました。それを機に、四国で大阪響の演奏会を開催できないかと思いたち、年に1~2公演を制作していました。そうした中、前楽団長から「もっと大々的にやりませんか?」と話をもちかけられ、私の会社が「四国支局」を名乗ることになり、代表者である私が「四国支局長」を務めました。こうして年に5~6回の依頼公演を制作するようになって現在に至っています。四国にはプロのオーケストラがなく、大阪から四国への地の利もよいことから、「クラシック音楽を四国に広める」というミッションを掲げて公演を展開しています。課題としては、四国の人口はこれからますます減っていくので客層の確保が難しくなってくることや、クラシック音楽に対する需要をもっと掘り起こすことなどが挙げられます。公演数も増やしたいと考えていますが、需要を考えると限度があるだろうと思っています。

●11. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●（赤穂氏より）

3つあります。まず、安定的な依頼公演数の確保が、オーケストラの安定運営に欠かせません。文化庁の巡回公演は、2015年度に25公演行いましたが、2016年度は15公演しか予定されていません。今後、文化庁から採択されない年ももしかしたら出てくるかもしれません。ですから、そこに頼らずに、一般の依頼公演を毎年90~100回ほど確保できるような体制にしたいと考えています。2015年度は総公演回数が116公演でしたが、スタッフも楽員もいっぱいいっぱいでした。125~130公演をコンスタントに確保できれば、人材も増やすことができるでしょう。

2つ目が、安定的な法人会員数や定期会員数の確保です。3つ目が、助成金の増額や確保ですが、これについては現在の社会状況から見て、あまり期待できません。これら3

本のいずれの柱も同じ太さで安定的な支えとなるような経営体質を作り上げていくというのが、今後の最大の課題です。

●（二宮氏より）

基本的に事務局長と同じ考えですが、やはり最も大事なものは、支援をより太くすることだと思います。公演数については、現在でも大変なのに、これ以上増やせるのかという懸念もあり、また、増やせばそれだけ人件費も経費もかかってきます。そういったことを考えると、公演数の増量は限度に近づきつつあると感じています。助成金についてもこれ以上の増額はあまり期待できません。となると、法人支援や個人支援を増やす以外の方策はないのではないのでしょうか。多くの会社から支援していただくことで、それを大黒柱として運営していくのがよいのではないかと考えています。

レパートリー（と経営面）について

●12. 大阪響は、他のオケと比較して珍しい曲目を採り上げることが多いようです。大阪響のプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

（参考：『オーケストラ年鑑』より）

2012年11月には、「日本で馴染みの薄い作品を積極的に取り上げるとともに、意欲的なプログラム編成で充実した演奏活動を展開し、大阪内外から多くの注目を集めるなど、音楽文化の振興と発展に貢献した」として〈第47回大阪市市民表彰（文化功労部門）〉を表彰された。）

●児玉氏が音楽監督に就任した8年前、偶然にディスカバリークラシックが始まりました。最初に児玉氏が意欲的な曲を1~2曲採り上げたところ、業界内での評判がよく、2~3年目から意図的にそういった曲を採り入れるようになったのです。それを通して、CDを5枚作ることもできました。こうして8年にわたる「ディスカバリークラシック」については一定の評価を得ることができました。

このように、曲目の選択は、基本的には児玉氏の提案によるものです。寺岡氏からも珍しい曲を採り入れたいというご提案をいただくこともあります。また、客演指揮者からも「大阪交響楽団だったら変わった曲を提案しても採り上げてくれるのではないかと」思われてご提案いただくことも沢山ありました。児玉氏

が提案した曲目を、事務局や、最終的には楽団長が決定します。2016年度以降については、曲目のカラーを変えていきたいと考えています。

● 13. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

● 定期演奏会については、1700席ある内、毎回1100～1200名程度の方々が来場されます。そのうち600～700名は法人会員や定期会員の方々に占められており、これらが基礎層となっています。基礎層というのは、大阪響がどんな曲目を演奏しようとも大阪響だから聴きにいらしてくださる方々のことです。挑戦的なプログラムを演奏しても、たとえチケットが1枚も売れなくても、700～800名のお客様はいらしてくださるわけです。この意味では、収支は意識していないと言えるかもしれません。凝ったプログラムを展開したことで会員数が減ったのは事実ですが、これまで赤字が生じたのは、これが理由であると断言できないと考えています。業界内の評判も上がり、アフィニスの助成金も多くいただけることになりましたから、プラスの面もマイナスの面もあります。収入を安定させるために、定期演奏会でメジャーなプログラムをやるのが大阪響にとって正しい選択かという、そうではないでしょう。2016年度の定期演奏会については、意欲的な曲とポピュラーな曲をバランスよく配置するようにしています。

収支は年間単位で意識しています。例えば、2015年1月の第199回定期演奏会はハイドンのシリーズだったので、楽員は40数人しか出演しませんでした。2月の第200回定期演奏会はヴァーグナーの「指輪」を採り上げたので、ソリストなしで93名の楽員を必要としました。1月は経費が少なく済んだ分、2月に経費を回しました。このように1年間の中でバランスを考えつつ配分しています。「大きい曲を演奏する時はソリストはなしにしてください」と指揮者にお願いしたりもし

ています。ただし、チケット価格自体は、大きい曲を採り上げても小さい曲を採り上げても一律なので、この制度を変えて、演奏会の内容に応じてチケット価格を変動させる必要もあるかもしれません。ソリストについては、日本人の実力ある若手を中心に呼ぶようにしています。

● 14. 「定期演奏会」と「いづみホール定期演奏会」との間でプログラミング上の違いはありますか。

● 「いづみホール定期演奏会」は、上述のように、名曲コンサートの平日版なので、意識的に名曲を並べるようにしています。ただし、「定期演奏会」という名前をつけることによって「オーケストラの定期に行く」というステイタスを付与したいと考えています。以前は平日の夜にいらしていたが高齢になって夜に出かけにくくなったお客様が、平日の昼間ならいらっしやることのできるような「定期」を作ったわけです。お客様に「定期の会員である」ことを体験してもらい、「今度は夜の定期演奏会に行ってみよう」という風に考えていただけようになれば、と意図しています。今後は「いづみホール定期演奏会」の会員名簿も公演パンフレットに載せる予定です。

● 15. 大阪響は、演奏会に関するアンケートをウェブ上で行っていますが、その意図や効果を教えてください。

● 演奏会場で紙によるアンケートは長年行ってきましたが、現在はインターネットの時代になりましたし、家に帰られてからご意見をお寄せいただけるような窓口を作りました。1回の演奏会で2～3通寄せられ、楽員や事務局の間で把握し、ご意見を生かすようにしています。アンケートをとることで、それをきっかけに、新しいお客様にダイレクトメールも送ることができます。ちなみに、紙のアンケートの回収率は、定期では15～16枚、名曲コンサートでは20～30枚、0歳児コンサートでは50枚くらいです。

● 16. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。

その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

● 定期演奏会は柱です。定期には我々がやりたいプログラム、勝負したいプログラムが入っています。それに対して名曲コンサートやいづみホール定期では、名曲を中心としています。特にいづみホール定期では、バラエティに富んだ名曲というのを意識しています。この3つのどれかが上位で、他は下位というわけではなく、お客様のニーズを考慮してターゲットを変え、異なるアプローチをしているので、3つとも重要だと思っています。

教育・地域プログラムについて

● 17. 昨今、様々なオケが、地域に根差した多様なアウトリーチ活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、大阪響が行っているプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。

また、現状の問題点や課題についてもお教えてください。

● 活動の一つとして、文化庁公演のワークショップを楽員メンバーが行っています。もう一つとしては、堺市の予算で、堺市の小・中学校に赴いて「さかいアートスクール」という授業を行っています。このように、市役所や堺市文化振興財団等のコーディネートを通して依頼があった場合に、ワークショップ等のアウトリーチを展開しています。他に、ショッピングモールなどでも演奏したことがありますが、オーケストラの場合、楽器によっては場所を選びますので、屋外でのアウトリーチはあまりないかもしれません。基本的には、1つの公演があって、その前後にアウトリーチを数カ所で行うという形です。

アウトリーチのできる人材を育成するために、上野学園大学が開催している「音楽ファシリテーター養成講座」にメンバーが参加したりして、メンバーのスキル・アップを図っています。

● 18. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑

賞してもらいだけでなく、「参加」してもらい要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

●受動的な授業ではなく、子供たちに「体験」をしてもらうために、金管だったらホース・ラッパを吹いてもらったり、ヴァイオリンだったら子供用の小さい楽器をもって弾いてもらったりしています。楽器がなくても「身体自体が楽器になるんだよ」と言って、手拍子や足拍子で音楽に合わせてリズムを刻んでもらったりもします。これらの試みは、全て楽員のアイデアによるものです。アイデアを豊富にもっている楽員がアウトリーチに引っ張りだこになるため、そういう楽員への負担が大きくなってしまふという面もあります。そのため、アウトリーチのスキルをもった楽員を増やしていくことが課題です。「アウトリーチをやりたい」と思っている楽員には、他の楽員が行っているアウトリーチを見学してもらったり、養成講座に通ってもらったりしています。

●19. 大阪響は、2014年度から「はばたけ合唱団」と連携して「第九特別合唱団」を組織しています。地域との連携を進める上で、意識していることがあれば教えてください。また、それ以外の地域連携の試みがあれば、効果や課題について教えてください。

●第九特別合唱団は、毎年、第九を演奏する際に募集されるものです。はばたけ合唱団については、堺市が2006年に政令指定都市になって以降、お祝い公演を何回か行ったのですが、その一環で2010年に第九を演奏した時の合唱団「はばたけ堺市民第九合唱団」が母体です。その時の共演をきっかけに、お付き合いが続いています。はばたけ合唱団のメンバーは現在30～40名程度なので、第九特別合唱団と一緒に第九を歌っています。第九特別合唱団の練習は堺で行っていますので、メンバーは南大阪の方が多いです。もともと大阪響は合唱団の伴奏をすることが多かったので、関わりのあった合唱団の方々が参加してくださっています。普段は地元の合唱団で歌っていらして、年末の最後に大阪響の第九を歌うという流れができています。第九での共演は、もう20年以上続いています。

2018年の市民会館再オープンに向けて、堺市の地域文化を発展・向上させるために、市との連携を一層強めていくため、事業補助

として何らかの助成をいただけるよう市役所等に働きかけています。ただし、市役所からオーケストラ全体への運営補助をいただくと、もともと純民間のオーケストラとして発展してきた大阪響の活動を自由に展開しにくくなる可能性もあるため、お互いにとって適切な関係や連携を推し進めていきたいと思えます。以前、市からの補助を受けて「堺市交響楽団」に名前を変えてはどうかという話もあったのですが、1つの自治体から大きな助成金をいただくと、その首長の交代などにより、一気に組織としてもろくなってしまふので、そうならないような組織づくりを意識しています。

●20. 最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。(例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど)

●(二宮氏より)

合唱を伴う作品を演奏したいです。ただし大阪響は専属の合唱団をもっておらず、近い将来にもつことができればいいのですが、どのような形で作るかは今後の課題だと考えています。

大阪響は、「ベートーヴェン・ツィクルス」などツィクルスものをやったことがありません。楽団のレベルを上げるためにも、いつかやらなければならないと思っています。

依頼公演でポップスの歌手の方々と共演していることもあり、主催公演で他ジャンルと積極的にコラボレーションする必要はないかと思っています。他ジャンルではありませんが、関西二期会や堺シティオペラといった団体とはこれまでお互いの主催公演で提携してきたので、今後一層このようなコラボレーションを推し進めたいと考えています。

●(赤穂氏より)

安定収入と、楽員の給与のアップを目指しています。楽員の平均年収は、日本オーケストラ連盟に加盟している正会員のオーケストラの中でも、最も低いオーケストラの一つではないかと思えます。トゥッティで月給20万円、首席で月28万円、副首席で月25万円です。年齢給ではなく一律の設定で、これらは手取りの額ではありません。これに加えて、80公演を超える分については1公演につき5千円の手当がつきますが、休みもとらなくてはいけないので、それほど大きな額にはなりません。これらの情報は楽団ウェブサイトの「オ

ーディション」の欄で公開されています。

総括して言うと、オーケストラは大変です。ヨーロッパやアメリカのように聴衆が育っていないので、オーケストラがいくレベルアップしても聴衆がついてこないという点は、我々の責任でもありますが、ジレンマも感じます。チケットの売上や寄附につなげるにはどうしたらよいのだろう、独自のアイデアはないかと試行錯誤しています。プレトークを時々やっていますが、これが新たな聴衆獲得に本当につながっているのかわかりません。

2015年度からは広報にも力を入れていきます。楽員個人のファンを作るため、2016年度のシーズン・パンフレットには楽員の写真を載せており、公演パンフレットにも楽員のインタビューなどを掲載していく予定です。他にもチケット・ホルダーを新しく作ったりなどの改革をしています。2015年度に二宮楽団長・インテンドントが就任したことから二宮カラーを出していこうと改革を始めています。2016年度には外山氏がミュージック・アドバイザーに就任することから、今後もイメージ・チェンジを図ろうと模索しています。広報には資金が必要なので、資金がない中でも少しずつ変えていきたいと思っています。

大阪フィルハーモニー交響楽団

OSAKA PHILHARMONIC ORCHESTRA

日時	2016年3月29日(火)10:30-12:30
場所	大阪フィルハーモニー交響楽団事務局
インタビュイー	常務理事兼事務局長・鈴木俊茂氏(代表) 楽団事務局次長兼演奏事業部長・福山修氏



INTERVIEW

● 1. 「常務理事」「事務局長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● 事務局長の席が空白になっているため、2014年7月に常務理事に着任した時から事務局長を兼務しています。常務理事は、現場で全体の仕事を統括する役員です。事務局長は、事務局の責任者、つまり演奏会の企画、マネジメント、チケット販売など楽団のコアな部分全般の責任者です。私は企業から出向している立場にあるため、これらに対する判断は行いますが、実際に企画等の業務を進めているのは、演奏事業部長の福山氏をはじめとする事務局のスタッフです。出向という形なので、私の所属先は関西電力になります。給与は、大阪フィルハーモニー協会と関西電力の間で協定を結び、協会から関西電力への戻入という形で支払われています。現在55歳です。学生の頃に吹奏楽のサークルに所属していましたが、現在は音楽活動は行っていません。

● 2. 合わせて大フィルの「理事長」「専務理事」「演奏事業部」「パトネージュ推進室」「総務局」「会館」の任務・職務についても教えてください。

● 理事長は三井住友フィナンシャルグループ会長の奥正之氏が、専務理事はロイヤルホテルの平澤正英会長が務めています。演奏事業部は、演奏会の企画・実施を行います。

パトネージュ推進室は、2015年6月に新たに設置された組織で、我々を支援していただいている方々をフォローしたり、新たに支援していただける方を見出したりといった仕事を行っています。推進室は3名からなり、この3名は、常勤ではなく、全て社外の方です。

別の仕事をもつ方や、退職後の方もいます。ボランティアという形でお力を貸していただいています。この組織を設けたのは、現在の我々のスタッフだけでは法人会員等をフォローするのが難しいためです。設置当時、法人会員は190社いらっしゃったのですが、全ての方々を我々だけでは訪問できていませんでした。そこで3名のうち2名に、「アドバイザー」という肩書で企業を回っていただいています。顔を合わせて色々な話をさせていただくことで法人会員様に我々を身近に感じてもらえますし、知りたいことをご質問いただくことでコミュニケーションが図れます。こういったコミュニケーションがないと、我々が一方的にパンフレットや案内をお送りするだけの関係になりかねません。この2名の方に、昨年末までにほぼ全ての法人会員様を回っていただきました。もう1名の方には、「アンバサダー」という肩書で個人会員を増やす仕事をお願いしています。

総務局は、給与等の総務関係を担当しています。会館担当者は、我々の持ち物である会館の貸館事業、つまり建物の管理と、地域で音楽活動を行っている方々への貸館の運営を行っています。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● 地方行政からの補助がなくなっている現在〔2015年度から地方行政からの運営補助が打ち切られた〕、どうやって楽団を運営していくのか、どうやって楽団が地域に貢献していくかという点を検討することが喫緊の課題となっています。今年度や来年度の事業計画でも、

この点を最初に打ち出しています。

運営改善に特効薬はなく、地道な活動を続けていくしかありません。公益社団法人として、一人でも多くのお客様にクラシックに親んでいただくこと、西成区にあるこの会館を地域の方に利用してもらうことで区や市、府への地域貢献を行うこと、これらを通して地域の皆様に我々を認知していただくことが最も大事だと改めて認識しているところです。もともと行政からは2億円ほどの補助をいただいていたから、その分をどのように穴埋めして事業を運営していくのが課題です。来場者を増やし、会員を増やし、依頼公演を積極的に引き受けることが、我々にできることです。これらの可能性を追求して収益をもっと上げていくほかありません。その策の一つが、先ほど述べたパトネージュ推進室の設置です。

またこれまでも、建物管理費用等の各種経費について一時的な処置として削減してきました。しかし、4管16型の編成を縮小したり、依頼演奏の価格を減額したりといったことは考えていません。4管16型という編成によってハイドンから近代の大きな曲目まで幅広いレパートリーを演奏することができ、この点が大フィルのアイデンティティだからです。もし編成を縮小し人件費を削減すれば、大フィルのレパートリーに直接影響してきますし、人材も流出してしまうでしょう。とはいえ、行政からの運営補助がない中で4管16型を維持するのは至難の業です。マーケットの規模が異なる東京は別として、このような事例はあまり見られないと思います。

お客様の情報入手法も最近では変わってきているので、情報発信については色々な形を試みています。しかしながら、最も影響力が

あるのはやはり口コミです。SNSやウェブサイトでも色々な情報を発信していますが、これらの情報は、もともと関心があってアクセスした方にしか届きません。我々には巨大な広告費があるわけではないので、関心の薄い方に情報を発信するために、学校や楽器屋さんなどを回ってネットワークづくりを行い、情報収集するといった方法をとっています。民間支援だけでは十分ではないので、やはりお客様を少しでも増やす必要があります。

● 4. 他のオケにはない大フィルの特徴、「大フィルらしさ」について、大阪にある地域オーケストラとしてのミッションについて、お考えをお聞かせください。

● 一つは、先ほど述べた通り、大きな編成と幅広いレパートリーです。4管16型、およそ90～100名のメンバーが通常の編成であるという点が大フィルの特色です。来年70周年を迎えるという長い歴史から見ても、大阪を代表するオーケストラであると自認しています。

朝比奈隆氏が戦後、日本に戻ってきて関西に根を下ろし、関西の音楽仲間とオーケストラを作ったのが、大フィルのスタートです。当時、西日本にオーケストラはありませんでしたので、西日本にもオーケストラを作ろうという使命感のもとに関西交響楽団（大フィルの前身）が作られました。その際のコンセプトは、世界中の主要都市には、図書館や美術館と同じように、クラシックの音楽、フル編成の音楽を再生できる装置が必要だというものでした。フル編成とは、ハイドンからマーラー、リヒャルト・シュトラウスまでを同じメンバーでこなせるという意味です。戦後復興の中で意識されたこの使命が、現在もお大フィルのアイデンティティとなっています。現在、非常に厳しい財政状況になってもこの編成を崩さないのは、ここが我々の最も大事な部分だと認識しているからです。

● 5. 指揮者陣が経営に与える（与える／与えるべき）役割について、お考えをお聞かせください。また、大フィルは井上道義氏を「首席指揮者」に迎えています。指揮者の中でも特に「首席指揮者」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

● 朝比奈氏の時代は、朝比奈氏自身が創設メンバーの一人であり、財界に太いパイプをおもちの経営者という位置づけになっていま

した。その後、大植英次氏に音楽監督を、井上道義氏に首席指揮者をお願いしてきましたが、彼らは経営面にはあまりタッチしておらず、主に演奏面でご尽力いただいています。音楽監督や指揮者は楽団の顔、楽団を率いるトップですので、記者会見で次年度の曲目について語っていただいたりといった役割をお願いしています。聴衆にとっては、やはり指揮者の方、プレイヤーに説明してもらうのが一番魅力的でしょうから、この役割は重要なものだと考えています。

現在は、かつての朝比奈氏のような、音楽面と経営面を共に担えるインテグランドのような人材が不足していると言えるかもしれません。指揮者に求めるものに優先順位をつけるのであれば、やはり素晴らしい演奏を引き出すという音楽面のほうが大事です。それが満たされた上で経営面にも手腕を発揮できる方がいらっしゃれば、経営面にも関与していただきたいと思っています。

● 6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。（ウェブサイトには英文はない）

● 少前に吹田市文化会館メイシアターで依頼公演を実施した際、オーストラリアからの観光客およそ100名が、JTBを通じて演奏会にいらっしゃいました。この時、外国人旅行者が増えているなど改めて感じました。ツアーのスケジュールと大フィルの演奏会日程がたまたま重なったようで、演奏会にいらしてくださったようです。今後、旅行会社の方とっと接触し、演奏会情報を提供していくべきではないかと思っています。

インバウンドの旅行者は急増しており、将来的には、企業の団体旅行におけるセレモニー（褒章式など）で演奏する機会がありうるかと考えています。そこで2015年から、大阪観光局さんと「ウェブサイトにおケに関する情報を載せていただけないか」などの相談を始めています。セレモニーでの演奏といった場合、例えば中国からの団体旅行では1万人くらいの方がいらっしゃるそうなので、一つの楽団だけではなかなか対応できません。そこで、大阪の4楽団で連れ立って大阪観光局に伺いました。個人の旅行者だとスケジュールの調整が難しいため、この種のセレモニー

でオーケストラを使っていたら、ビジネスとして成立しやすいのではないかと思います。いずれにせよ、インバウンドの旅行者への対応が求められる昨今ですので、話があったらすぐに対応できるように、情報提供および情報収集をしていきたいと考えています。

個人の旅行者に対しては、ホテルと提携してコンシェルジュにチラシを置いていただいています〔リーガロイヤルホテルに置いてあるチラシの提示あり〕。2016年初めから、ロイヤルホテルさんやANAクラウンプラザホテルさんと、この点に関して相談を始めたところ。ロイヤルホテルの会長は協会の専務理事でもありますので、比較のお話を進めやすいのです。お客様には、コンシェルジュでチケットを予約していただき、引換券をお渡しして演奏会にいらしていただくという形をとっています。

ウェブサイトには、紹介ページにのみ英語表記があります。英語での情報発信については、大阪4楽団の情報が大阪観光局のページで閲覧できるようになればよいと思っています。英語のウェブサイトは将来的にはもちろん必要ですが、掲載したらすぐに大勢の外国人の方がいらっしゃるわけではありません。その点を考えると、今すぐに英語ページ作成に資金を割くことができないというのが現状です。

● 7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方（育児中の方など）を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

● 「マチネ・シンフォニー」という昼2時からの演奏会では、託児サービスを行っています（事前予約・有料）。ニーズはあると思いますが、預けるということに不安があるのか、利用者は意外にもほとんどいらっしゃいません。ただし、託児サービスがあるということは発信していきたいです。また、託児サービスの提供は、お子さんがいらっしゃる方にも演奏会にいらしていただきたいというメッセージにもなります。夜の演奏会の場合、小さいお子さんがいらっしゃると夜に外出すること自体が難しいでしょう。ですから、演奏会そのものを昼間に開催して、昼間の演奏会にいらしていただきたいと思っています。したがって、夜の公演では託児サービスは行っていません。

目の不自由な方を対象に、定期演奏会では点字プログラム冊子を配布しています〔点

字プログラム冊子の提示あり]。この点字冊子は、日本ライトハウス情報文化センターという視覚障害者のための団体が作成してくださっています。また、視覚障害のある方数名を定期演奏会にご招待しています。

車いす席はホールにあり、そこへの案内を行っています。ホールには車いすもあるのですが、高齢の方に利用いただいています。1公演1名程度の利用者がいらっしやいます。

●8. 定期会員制度を改革する楽団も増えてきていますが、その予定はありますか。

また、大フィルには、3階の「学生券」(25歳以下、2014年度から)やハーモニーメイトなどの割引券や優先制度があります。制度改変以降の具体的な効果(年齢層が変わった、など)を教えてください。

●定期会員には、年間会員と半期会員(前期・後期)があります。いずれも、定期会員制度を始めた20数年前から続いている枠です。それ以前は、定期演奏会は開催していましたが、定期会員制度はありませんでした。当初は「1年先の予定は分からない」と言って、定期会員制度に難色を示す方もいらっしやいました。そこで、3回連続券からスタートし、5回連続券(=半期会員)ができ、最終的に年間会員券に至りました。定期会員数は増えていましたが、近年は横ばいです。

2014年度以前は、学生券はありませんでした。2014年度から定期演奏会の会場がシンフォニーホールからフェスティバルホールに移りました。フェスティバルホールのキャパシティは大きいので、3階席を学生用の席としています。学生券を始める前は、大阪市の助成制度として、子供に対して割引を行い、足りない分を市が助成するという制度がありましたが、財政的に厳しくなったため、この助成制度がなくなってしまいました。このこともあって、フェスティバルホールに移るのを機に、学生券を設けたわけです。

実は、それまでは「シルバー・チケット」という割引制度があったのですが、2014年度を境にこれを止め、代わりに学生券を開始

したという流れになっています。シルバー・チケットは当日券で、残券があれば1000円で販売するという制度です。非常にお得なので、シルバー・チケットの中止は不評を買いました。なぜ止めたかという点、定期会員や個人正会員になるより、シルバー・チケットを買ったほうが安くなってしまうためです。定期会員や個人正会員は高齢の方が多く、彼らから不公平感や不満が生じてしまったのです。

3階の学生席は満席にはなりません。そこで大学の生協さんと提携して、生協でチケットを売っていただく試みを、2016年3月から始めました。まだ2大学のみですが、また、3階席を「イベント席」として、団体のお客様向けにしてもよいのではないかと検討しています。

ハーモニーメイトは、優先予約や割引を受けたい方を対象にしたもので、お得に買ってもらったための会員制度です。会員の方には情報冊子をお送りしており、一般の方々より1週間早くチケットを予約することができず。ハーモニーメイトは、10年くらい前から始めました。「友の会」というファン・クラブが、このハーモニーメイトの前身にあたります。友の会は、大学の先生にとりまとめていただいていたのですが、先生が高齢になったため、発展的解消という形でハーモニーメイトという制度に移りました。ハーモニーメイトの会員数も横ばいです。

●9. 大フィルには「正会員」や「サポート会員」といった支援制度があります。それぞれについて、きっかけや効果、課題を教えてください。

●支援のメインとなっているのは、正会員(法人・個人)です。我々は社団法人なので、正会員の方は社員として位置づけられ、総会での議決権をもつことになります。一口5万円です。「年に5万円は高いが、支援はしたい」と思っていた方には、一口5千円からのサポート会員をお勧めしています。サポート会員は、演奏会には足を運ばないけれども支援はしたいという方を対象にした柔軟

な寄附制度で、定期的に低額の寄附が可能となります。最近始めた制度で、こちらの会員数も横ばいです。実は、それまでも寄附は受け付けていたのですが、寄附の方法が分かりにくく、寄附していただいたことに対する「しるし」のようなものがありませんでした。「会員」という名前があると寄附したことが分かりやすくなり、会員証もあることから、ご自身の役割が認識しやすくなります。

寄附のPRは、ウェブサイトやパンフレットを通して行っています。寄附者のお名前は定期演奏会プログラムに掲載しており、特に正会員になることは一種のステータスになると思っています。

●10. 大阪フィルハーモニー協会は、大阪フィルハーモニー会館を保有・運営していますが、その効果や課題を教えてください。

●課題は、稼働率を上げることです。建物は、以前に大阪市に作っていただいたものです。大阪市側としても、この会館を使って地域に貢献してほしいと期待していると思います。

●11. 「大阪クラシック」を開催するきっかけや意図、効果や課題を教えてください。

●2015年度で10年目を迎えました。きっかけは、大植英次氏が2003年に音楽監督に就任した時に、マニフェストとして、演奏力の向上やレパートリーの拡大の他に、市民の皆様が気軽にクラシックに親しんでいただける機会を作りたいという点を掲げたことにあります。当時は、市からも補助金をいただいていたし。

以下の2つの形で演奏会を行いました。まず、アメリカの事例などを参考にした野外コンサート(大阪城)です。もう1つは、大植氏がドイツのハノーファーで行っていた企画で、いつもはお客様にホールにいらしていただいていたのですが、楽員が市民のいる場所(ビルのエントランスやロビー)に飛び出していくということをコンセプトに据えた演奏会です。3年かかりで行政と相談し、予算を確保した上でスタートしました。

大フィルは大阪市から助成金をいただいて

いましたが、大阪市民のうちどれくらいの方がクラシックを聴いているのかというと、比率的にはやはり少ないです。ふだん聴いていない方々の税金も使って運営しているわけなので、そういう方々にも聴いていただき、大フィルの活動を知っていただきたいという思いがありました。この点では非常に大きな効果があったと思います。行政からも大きな評価をいただくことができ、現在まで続けることができています。ただし、野外コンサート（星空コンサート）は1回のみで開催なので、費用対効果の面や天候面で継続が難しく、現在は実施していません。野外演奏は、楽器が痛むので難しいのですが、別の枠でできるだけ実施していきたいと考えています。課題としては、普段から音楽に親しんでいる方にはかなり浸透してきていますが、一般の方々への浸透という意味ではまだまだという点です。大阪市民なら誰もが知っているイベントにすることを目標にしています。

現在は大フィルだけでなく、大阪の4楽団全てが参画したイベントになっています。もともと大阪のオーケストラの中で市から運営補助をいただいていたのは大フィルだけでした。その意味で大フィルは、どこのオーケストラよりも市民に助けられてきたわけですから、その「恩返し」をしたいというのが最も大きなコンセプトでした。しかし現在では、税金を用いてのパブリックなイベントとして位置づけられて他の音楽団体も参加するようになり、4楽団だけでなく、大阪市音楽団やアマチュアの団体の方にもご参画いただいています。こうして徐々に、よりパブリックなものへと性質を変えてきています。

●12. 兵庫県立芸術文化センターでの特別演奏会やザ・シンフォニーホールでの「ソワレ・シンフォニー」「マチネ・シンフォニー」を通じた、新たな顧客の開拓に関して、現状と課題を教えてください。

●兵庫県立芸術文化センターとの共催で行っている特別演奏会では、首席指揮者の井上氏と相談して、ブルックナーのシリーズを

展開しています。これは、ホールのキャパシティや音響特性に合わせた曲目を選択することで、よりクオリティの高い演奏をしていこうと企図して開催しているものです。このように、ホールごとに曲目のすみ分けを行っています。

ソワレとマチネの客層は全く異なります。マチネは高齢者の方や主婦層が中心で、ソワレは働き盛りの若い方が多いです。ソワレは、通常の演奏会より30分遅い19時半から始まる演奏会で、チケット料金も下げています。出演者は若手が中心です。実はソワレは、最初は休憩なしの60分の演奏会として、料金も3500円に設定し、本格的な曲目をお届けするというコンセプトのもとに始めました。日本を代表する指揮者を呼んで、交響曲の第1番ばかりを演奏するという企画を実施したのですが、これは本格的すぎて気軽に足を運べるようなものではなかったようで、うまくいきませんでした。また、1時間という時間が短すぎたようで、2年目からは休憩ありの90分の演奏会にしました。値段は一緒ですが、若い指揮者やソリストを呼んで名曲を中心に据えました。するとお客様がぐっと増え、評判もよくなりました。同じ金額を払うなら、演奏会の時間もそれなりに長いほうがよいようです（大阪の方は、その辺は少しシビアかもしれせん）。ソワレ・シンフォニーは2014年度から始めました。2014年度に4回実施し、上述のように空振りに終わったわけですが、2015年度は内容を変えて2回実施し、2016年度も2回実施する予定です。このやり方をしばらく続けて様子を見る予定です。

マチネのほうは8年目になります。こちらも最初は試行錯誤しました。「たまにはお昼にクラシック」というシリーズ名のもと、短めの気軽な演奏会を小ぶりのホールで開始したのですが、お客様から「昼間は時間があるのだから、2時間たっぷり聴きたい」「大フィルなのだから、本格的な曲を聴きたい」といった声が多く聴かれました。そこで「本格的な昼間のコンサート」というコンセプトに変更しました。指揮者も2回目から井上氏にお願いし、

「昼間の定期演奏会」のような位置づけに改めました。2～3年前からようやく軌道に乗ってきて、お客様も増えてきました。

ソワレ、マチネ、定期と分けることで、幅広い客層を満遍なく採り入れることができています。

●13. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●お客様の層を広げ、新たなお客様に定着していただくために、色々なお客様のニーズを体系的に把握する必要があると思っています。前々から来場者アンケートを実施してきましたが、中身をブラッシュアップしてお客様の特徴をデータとして把握したいと考えています。

オーケストラの活動は、演奏会の収入だけでは賄えない構造になっています。演奏会の観客動員数を上げると共に、幅広い支援をいただけるようにしたいと思います。活動内容の積極的な発信など、支援を得るための活動を充実させていきたいです。

演奏レベルにしても、求められるレベルが徐々に高くなってきています。時代は進化しており、ベートーヴェンの「運命」をただ演奏していればよいというわけではもはやありません。大フィルの場合、かなり高いレベルが求められています。財政が厳しい昨今、均衡縮小して「小フィル」にせずに「大フィル」のままでいようというのは、求められている高いレベルを維持できるかどうかに対する挑戦でもあると思います。現在、支援していただいている方も、このようなアイデンティティを有する大フィルだからこそ支援して下さっているのであって、我々が勝手にアイデンティティを変えてしまうわけにはいきません。

レポートリー（と経営面）について

●14. 大フィルのプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

●音楽監督や首席指揮者と演奏事業部が、大きな方向性を決めた上で曲目を決定し、

続いて人選を行います。現在は、演奏事業部の福山がこれを担当しています。指揮者によってレパートリーは当然異なりますし、若手からベテランまでの様々な指揮者と共演することが、大フィルにとって経験になるため、その点を意識して人選を行っています。日本人の指揮者、日本型の指揮法を身に着けた指揮者だけでなく、ヨーロッパの様々な指揮者の表現手法に触れることも大事なので、多くの国々から指揮者を呼ぶようにしています。曲目についても、幕の内弁当のように色々な作品に触れる必要があります。ベートーヴェン、ブラームス、ブルックナーが中心という朝比奈時代のコンセプトは変えてはみませんが、井上氏の時代になってから、ラテン的なものなど、その他の曲目もレパートリーに積極的に採り入れるようにしています。各指揮者の要望も適宜採り入れ、各指揮者のモチベーションが最も上がるプログラムを、相談しながら決めていきます。

● 15. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

● 年間の演奏事業費予算の枠組みの中で、予算の段階から総務局長と相談しながら収支計画を立てています。定期演奏会は10回ありますが、1回ごとに収支を見ようとすると難しいので、10回を通して、各回でこぼこぼはあっても、トータルで予算内に収まるよう収支バランスをとっています。また、国や市から事業補助をいただく回は、趣旨に沿ったプログラムを構成するようにしています。1回1回の見通しはつけていますが、もちろん見込んだ通りに行くわけではなく、赤字になってしまうこともあります。

お客様が入っても音楽的に評価されるわけではないので、収支面と音楽的評価のバランスにいつも苦労しています。名曲を演奏するとお客様は入りますが、音楽評論家や国の音楽諮問機関の方が評価して下さるわけではありません。専門家の方に評価されることも、昔と違って今はいっそう難しくなっています。初演しただけ、委嘱しただけではもはや評価してくれませんかし、PDCAが導入された関係で「なぜこのプログラムが今のフィルに必要なのか」と

いった視点でのプログラミングも求められています。海外のオーケストラも頻繁に来日する中で、東京のオーケストラと同じように評価されるとすれば、なかなかしんどい面もあります。東京のオーケストラに演奏面で引けをとらず、かつ違いも打ち出していないといけませんから。ミッションとの整合性や効果が検証されるので、プログラミングについてもその点から考えないといけない時代になっています。

近年ではいずれのオーケストラも演奏力上がり、幅広いレパートリーを演奏するようになってきたので、どこのオーケストラにも大きな違いがなくなってきたように思います。そうなってくると、大フィルはどうしても保守的なプログラムにならざるをえない面があります。他のオーケストラは、大フィルがやっていないプログラムを採り上げようとするので、そうすると大フィルは「名曲を名演で」という方向をとらざるをえなくなるからです。聴衆のとり合いも起きますし、演奏会の日程もどうしても重なってしまいますので。大阪の他のオーケストラは皆、シンフォニーホールで定期演奏会を実施しているため日程は重なりませんが、大フィルはフェスティバルホールで実施しているため、どうしてもどこかと重なることが多くなります。

● 16. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

● 定期演奏会は、音楽性の発露の場です。技術を磨いていく場であり、その発表の場です。一流の世界的指揮者やソリストを招いて、音楽的な経験と栄養を蓄えるというのが一番の目的です。

2002年度までは、定期演奏会は1回公演でした。もともと年8回の公演数だったのですが、10回公演になり、2003年度に大植氏が音楽監督に就任しシンフォニーホールに会場が移って以降は、さらに1回2公演となりました。その後、会場が(新)フェスティバルホールに戻ってキャパシティが増えたため、公演数や客席数は徐々に拡大していています。今後も変える予定は今のところありません。旧フェスティバルホールは1階席と2階席だけでしたが、新フェスティバルホールは3階席もあり、

3階席だけで500席あります。3階席は補助席として扱っており、1～2階席が売れるまでクローズドにしています。1～2階席はおよそ2000席(ピット使用時)ですので、1704席あるシンフォニーホールとそれほど大きな差はありません。ただし、現在、全部の席が埋まるわけではないので(時々埋まります)、もっと埋まるようにしたいと考えています。財政補助がない現在、自助努力でフェスティバルホールを一杯にすることが、重要なポイントになってくるでしょう。

教育・地域プログラムについて

● 17. 昨今、様々なオケが、地域に根差した多様なアウトリーチ活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、大フィルが行っているプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。(例:「親子のためのオーケストラ体験教室」)

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

● 「親子のためのオーケストラ体験教室」は、2000年から、最初は大阪市の委託事業として始まり「公演DVDの提示あり」。3年後、今度は異なる世代の若者のためにも同様の試みを行おうということになり、「青少年のための演奏会」も始まりました。

「親子のためのオーケストラ体験教室」については、大阪市から「低年齢層の子供たちが楽しめるようなものを」と言われていましたが、企画内容そのものは全て我々のほうで考えました。非常に好評で、大阪市からの補助がなくなった今も続けています。ただし、全部で310席しかない会館で行っており、料金は1名1000円と低価格なため、収支が合わないのが問題です。継続するかどうか悩んだこともありましたが、次世代の聴衆を育てるために続けるということになりました。現在は事業補助をいただきながら何とかやりくりをしています。企画を始めた当初には子供だった方が、今は子供を連れていらっしゃいますので、本当の意味で次世代につながる演奏会になってきたと実感しています。楽器に触ってもらうコーナーが15分ほどあり、これをきっかけに楽器を始めたという

人もいます。公演回数をもっと増やしたいのですが、上述のような収支の問題があつて拡大できないという点が課題です。価格を上げるのは、現在の経済状況から見て厳しいでしょうし、キャパシティを増やすと、体験型なのに体験できない人が出てきてしまいます。顧客満足度という点からは、現在の形態が最もよいと思います。

「青少年のための演奏会」については、大阪市の事業のまま継続されていますが、途中からコンペ形式になりました。現在は、4つのオーケストラがプレゼンを行い、そのうち選ばれたオーケストラが実施するというやり方になっており、大フィルの実績を買っていただいて採択されています。「青少年のための」という言葉がついていてと一般の方々が来にくくなるので、「Enjoy! オーケストラ」というタイトルに変わりました。

どちらのプログラムも、演奏事業部長の福山が指揮者と相談しながら考えています。「親子のためのオーケストラ体験教室」のほうは最初の数年間は試行錯誤しましたが、現在は定番化しており、プログラム内容は変わっていません。最初と最後に、集中して曲を聴いてもらうコーナーがあり、間に楽器紹介があります。楽員一人一人が独自に考えたやり方で楽器を紹介してもらいます。指揮者コーナーでは、定番の曲を演奏します。また、打楽器奏者としてオーケストラに加わってもらって、「カルメン」などで共演したりもします。一緒に歌うコーナーでは「アイアイ」など誰でも歌えるような歌を歌います。

「青少年のための演奏会」(現「Enjoy! オーケストラ」)のプログラムについては毎回、悩んでいます。青少年の子供たちにとって聴きやすく、あまり長くない、インパクトのある派手な曲目を選んでいきます。例えば2015年度の1回目の公演では、バッハから現代までのオーケストラ編成の歴史を辿っていくプログラムにしました。2回

目は、オーケストラの楽器をセクションごとに紹介するという切り口で、まず管楽器だけの曲や弦楽器だけの曲を演奏し、最後はレスピーギの曲をオーケストラ全体で演奏することで、音色の違いを楽しんでもらいました。冒頭は、オルガン独奏でトッカータを弾き、そのあとストコフスキ編のオーケストラ版で同じ曲を聴いてもらいました。オルガン独奏とは違い、オーケストラだとこんな表現もできるんだよということを感じてもらうためです。定番としては、毎回、ハイドンやベートーヴェンの交響曲などオーケストラの原型となる小編成の曲を演奏しています。その際、25歳以下の学生券で入場した子供たちに、舞台の上で聴いてもらいます。200名くらいが舞台上がり、楽員の周りに参加者が張りつくように聴いていただいています。その後、近代の大型編成の曲を聴いてもらって歴史を辿ると同時に、「大フィルの大編成だから色々な曲が演奏できるんだよ」という点も実感していただいています。大フィルの魅力を感じてもらうために、毎回、手を変え品を変えてプログラムを構成しています。

この種のプログラムを普段から実施していることが大事だと思います。近隣のホールに急に呼ばれることもありますから、いきなり呼ばれても色々なプログラムができるような状態を維持しておく必要があります。ただ演奏して帰ってくるだけではだめで、次世代育成のためのプログラムを常に研究して用意しておく必要があります。

課題は、音楽面も含めて子供たちの手本となれるかどうかです。クラシックはやはり内容が難しく、子供たちに広く興味をもってもらえるのは至難の業です。そこで、常に大事となるのが演奏レベル、演奏力です。子供たちは生半可な演奏では感動してくれません。扱う曲目も大事ですが、それだけでなく、圧倒的な演奏力が必要になります。お話の内容を練るだけでなく、演奏力を引き出せるような、信頼できる指揮者を起用

することが重要です。少し前に「春の祭典」を演奏しましたが、大人が必死に演奏するとそれだけで子供たちは夢中になります。楽員は常に本気ですが、「本気中の本気」を引き出すためにはプロデューサー側にも工夫が必要となるので、その点が課題です。先生方も含め、子供たちには、気を抜いたらすぐに伝わってしまいますから。

また、「クラシックは誰にでも分かる」という切り口で説明するのは、一つの落とし穴だと思います。クラシックはやはり説明されないと分かりません。一度聴いただけでは情報量が多すぎますし、だからこそ何回も聴くことで面白さが分かってくるわけです。「2時間楽しただけで100%分かりました」ということには決してなりません。ですから、きちんと伝えなければいけない部分と、何回も足を運んで真髄を楽しんでもらえるように導く部分とのバランスが大事です。両者を兼ねることは難しく、永遠の課題です。例えばファゴット奏者がアンパンマンのテーマを吹いて楽器紹介した時、指揮者の円光寺雅彦氏が子供たちに「皆さん、この楽器の名前はアンパンマンではありませんよ〜。ファゴットですよ〜。皆と一緒に言いましょ。ファゴット!」と説明を加えていました。テクニックだけでなく、大事な点や本質をしっかりと伝えていかないとイケません。

● 18. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

● [● 17. を参照。]

● 19. 大フィルには専属の「大阪フィルハーモニー合唱団」があり、他のオーケストラとも共演しています。合唱団との連携を進める上で、意識していることや課題があれば教えてください。

また、地域連携の試みがあれば、効果や課題について教えてください。

●大阪フィルハーモニー合唱団との共演は、特に地域連携を意図しているわけではありません。合唱団は、合唱曲を演奏するための大フィル専属の団であり、セミ・プロのメンバーで構成されています。入団のためにも出演のためにもオーディションがあります。

「第九」を歌うために常設に合唱団がほしいということで、1973年に朝比奈氏が中心となって組織されました。市民合唱団から発展したのではなく、初めからプロのオーケストラと共演する目的で作られたのです。

「第九」が年末の風物詩になり、1990年代前後には合唱団が数多く結成されましたが、現在は合唱活動は下火になっています。大フィルが大フィル合唱団をもっている意義は、市民合唱団の目標になるような合唱団になることにあると思います。それによって、合唱運動が再び盛んになればよいという夢もっています。他の街の合唱団が「大フィルと一緒に歌いたい」とおっしゃってくださって第九を共演することもあります。歌を通じてクラシックの普及につながればよいですし、それを意図して我々も合唱団を育成しています。

大フィル合唱団と共演するために、必ず年1回は定期演奏会に合唱曲を採り入れるようにしています。特に大フィルの場合、大編成の曲、合唱付きの大作を演奏することが多いので、合唱団がどうしても必要になります。ただし、プロの常設の合唱団を組織するのは、それだけで食べていくのは大変ですから難しいです。常設にはせず、機会があるごとにプロを集めるというやり方も、一人一人はうまくても全体としてはばらばらになってしまうので、避けたいところです。これらのことから、レベルの高いアマチュア合唱団を組織することが最もよい選択ではないかと考えています。

オーケストラ専属の合唱団のほとんどが、オーケストラの事務局によって人員の募集が行われ、運営がなされていると思います。しかし大フィル合唱団の場合は、大フィルからは独立した独自の組織として運営されています。したがって、大フィルとしか共演しないというわけではありません。他のオーケストラと共演したり、野球の試合に呼ばれて歌ったりもしています。

大フィルにスケジュール等の相談はありますが、大フィルとしては合唱団の活動を制限しないようにしています。

地域連携に関しては、特定の団体と連携するというよりは、会館の貸館事業を通して、地域の合唱団の方々ができるだけ借りやすくなるよう尽力しています。今度も利用料金を値下げする予定です。また、2015年度は初めて会館としての主催事業を実施しました。隣にある西成区民センターと一緒に、地域の吹奏楽団に出演していただく演奏会を主催しました。既存の団体以外に、その日のために団体を結成していただいたりもしました。それまでは貸館事業だけでしたが、主催事業も一度やってみようという話が出たのがきっかけです（ちなみに大フィルとしては、西成区民のためのコンサートを別途開催していますが）。今後も会館の主催事業を実施していきたいですし、主催事業の経験を活かしてもっと色々な団体の方々の利用につながればよいと思っています。ただし、会議のために貸し出しは行っておらず、あくまで社団法人の事業目的にかなう範囲で、音楽行事のための利用に限っています。

●20.最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。（例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど）

●（鈴木氏より）

できるだけ多くの方々に聴いてほしいです。2020年のオリンピック・パラリンピックは、スポーツの祭典だけでなく、文化の祭典です。ロンドン・オリンピックの際にも、全国的に様々な文化プログラムが展開されていました。大フィルだけでなく、地方オーケストラの皆さんと一緒にオリンピック・パラリンピックの文化プログラムに参加できたらよいと考えており、先日開催された地方オーケストラ連絡会でもこのアイデアを提言したところです。

●（福山氏より）

オーケストラにどんな社会的貢献が可能かというのが、今後の課題だと思います。オリンピック・パラリンピックもその一つですし、サミット等の機会にウェルカム演奏をするなど、「大阪の顔」として社会的なイベントやシーンで役に立てるような存在になっていきたいと考えています。

他ジャンルとのコラボレーションも大事です。高い演奏力を維持しながらも、表現する場はできるだけ色々な場があるほうが望ましいです。価値観や嗜好が多様化している中で、ポップスのアーティスト等と共演する際にも、指揮者をきちんと選び、アレンジするにしてもオーケストラの機能を活かしたアレンジを施したいと思っています。ポップスに関心があつて来場された方に「オーケストラって素敵だな」と思っただいてこそ、オーケストラが存在する価値が出てくると思います。何も全員がベートーヴェンの作品を聴いて、ベートーヴェンを好きになる必要はありません。オーケストラそのものに対して魅力を感じていただけるような企画を進めていきたいです。それが映画音楽でも構いません。入り口は沢山あったほうがよいでしょう。

他ジャンルとのコラボレーションは、近年増えてきます。自主企画ではありませんが、藤井フミヤ氏や玉置浩二氏と共演しています。映画音楽も演奏しており、映像を映しながら音楽を生演奏するという企画を実施しています。このやり方はヨーロッパから始まったのですが、大変好評で、日本にも上陸しました。チケットは高いのですが、完売します。これらの企画を自主公演で実施した場合、定期演奏会等の客層と全く異なる層のお客様がいらっしゃいますので、定期演奏会の客層拡大につながるかどうかは分かりません。今までの経験からは計り知れない部分については、きちんとデータをとって科学的な調査結果の裏づけのもとに展開していきたいと考えています。他ジャンルとのコラボレーションについては、プロデューサーが必要ですし、広報面から見ても業者さんと組むのが現実的でしょう。また、すでに成功を取めたアーティストと共演するのもよいのですが、これから芽が出そうな将来のスターと共演してはどうか、という助言をいただいたこともあります。大フィルのオーケストラ演奏でポップスの歌手がデビューするというようなことがあればよいなと思っています。



INTERVIEW

関西フィルハーモニー管弦楽団

KANSAI PHILHARMONIC ORCHESTRA

日時 2016年4月4日(月)13:10-14:40
 場所 関西フィルハーモニー管弦楽団事務局
 インタビュイー 事務局長・朝倉祥子氏

朝倉祥子氏ご自身について

- 1. 「事務局長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。
- 事務局長は、オーケストラの活動や業務全体を把握する責任者です。関西フィルで33年間オーボエ奏者として在籍した後、5年前に事務局に入り、事務局長を務めてまいりました。現在64歳です。
- 2. 合わせて関西フィルの「専務理事」の任務・職務についても教えてください。
- 私が事務局に入って1年程して、理事の方々のご配慮で、運営全般を把握し、特に財政面を見ていただく専務理事の職が設けられました。サントリーホールディングス株式会社から出向していただいています。後援会入会の促進とか、公演の協賛をお願いしたりといった仕事を主にしています。

他に、経理、総務関係、チケット関係（「友の会」、公演（自主と依頼）、助成金への申請業務等8人のスタッフでそれぞれ分担して業務に当たっています。

経営努力について

- 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。
- オーギュスタン・デュメイ氏が音楽監督に就任したのが2011年度で、私が前任者から引き継ぎ、事務局長に就任した時期とちょうど重なります。デュメイ氏は、それまでは首席客演指揮者として関西フィルと関わってきました。「関西フィルとヨーロッパにぜひ一緒に行きたい」とおっしゃってください、2011年からほぼ4年後、2015年にヨーロッパ公演を実現することが出来ました。このヨーロッパ公演

が、関西フィルにとって大きなステップアップとなりました。演奏面でのステップアップはもちろん、財政面においても、企業の方々から多額の寄附を、そして文化庁やその他の助成もいただくことができました。関西フィルのような財政的に余裕のないオーケストラでも海外公演を成功させることができたことは、大きな自信となりました。

問題点としまして、最近定期会員数と入場者数が減ってきています。その一因として、ご高齢になられたりして演奏会場にいらっしゃれなくなる方々が増えていることが挙げられます。会員には関西フィルを何十年も応援してくださっている方が多く、そのような方々が演奏会にいらっしゃれなくなってきています。世の中全体を見ても、クラシック音楽がまだ親しまれていない、生活の中に根づいていないということを日々実感させられます。この状況は全く好転しておらず、大きな課題となっています。会員数を増やすために昼間の公演を増やしたり、昼間の公演の終了時に懇親会を実施したりといった工夫は行っていますが、懇親会に参加するお客様（会員限定）は少なく、20名様程に留まっています。

また、若い人にオーケストラの魅力を知っていただくために、クラシックにこだわらず他分野の音楽の演奏会も行っていきたいと思っています。

現在、定年を65歳としています。かなり以前より「定年制度を作らなければならない」という話がありましたし、若い奏者を増やす必要があるということは楽員も納得済みでした。以前より「60歳定年でその後は再雇用」という制度を提案してきましたが、全員が再雇用されるわけではありませんので、楽員の同意を得ることができませんでした。妥協点

が見つからないまま、そうこうしているうちに65歳を超える楽員も出てきましたし、世の中の流れを見ても雇用期間は延びてきましたので、2013年に65歳での定年制度を実施することになったのです。この3年間で平均年齢が3歳下がり、若い奏者が頑張っています。

- 4. 関西フィルの特徴、「関西フィルらしさ」について、地域オーケストラとしてのミッションについて、お考えをお聞かせください。

（参考：『オーケストラ年鑑』およびウェブサイトより、「関西を代表するオーケストラの一つとして文化・社会への貢献を目指して積極的に活動を続けている」「人間の営みから生まれた音楽…『ヒューマニズム』をテーマに、聴衆の心に感動と勇気を伝えるべく活動を展開するとともに、地域密着を重視」「関西出身の若手アーティストも積極的に起用している」）

● 関西フィルは「デュメイと関西フィル」の特色を生かし、個性的な音楽を目指しています。それと同時に、オーケストラを親しみやすいものにしたいと考えています。「よく分からないけれど来てみたら楽しかった」と思っただけのように、お話を交えた Meet the Classic シリーズを長年開催しています。「クラシックは難しいものではないですよ」ということをまず伝えたいです。音楽がどれほど大切なものなのか、生活の中に音楽がなかったらどれほど寂しいものかということを知っていただけるような活動を心がけています。お一人お一人に対して「今日はようこそ演奏会にお越しくございました」という気持ちをもって日々、対応しています。

また、関西フィルは、関西の色々な地域の方々と密接に関わらせていただいています。奈良と城陽（京都）では定期演奏会を行っ

ています。

日本のオーケストラはドイツのなしっかりした音楽の志向が強いように思うのですが、「デュメイと関西フィル」は、例えば学校で先生から習ったことは正反対の演奏をしていることが結構あります。常識的でない部分が面白いところですし、楽員もそれについていき、進んで採り入れていけるところが関西フィルのよい点だと思います。テンポの作り方を例に挙げると、2015年にベートーヴェンの交響曲第5番を演奏しましたが、我々が通常思い描く「運命」とは全く異なる「間」のとり方やテンポの緩急が見られました。「デュメイによる音楽を演奏している」という感覚が楽員にも生まれ、お客様にも喜んでいただくことができました。フレージングなど細かい点にも同じことが言えます。首席客演指揮者の時代も入れるとデュメイ氏とは8年以上の付き合いがあり、共演を積み重ねてきましたので、デュメイ流の演奏が定着してきたのでしょう。CDのセッション録音も2枚行い、ライブ録音を入れると3枚のCDが世界中で販売されています。

関西フィルは、もともと音楽がとても好きな方が支えてこられたオーケストラです。次第に組織も大きくなり、オーケストラはもともと個人で支えられるものではないので、公的な存在になるために法人化を目指してきました。その歴史には楽員の思いも詰まっています。大阪の4つのオーケストラにはそれぞれの思いがあり、色々な思いを消さないようにするにはどうしたらよいか、大阪の文化力が試されていると思います。大阪は民間が文化を支えてきました。民間による文化の奥深さや力強さは、「大阪には大きなオーケストラが一つあればよい」という簡単なものではなく、多様な個性を必要とするものだろうと思っています。4つのオーケストラがそれぞれ個性を磨きつつ、文化の灯を消すことなく、現在の難しい状況の中でどこまで耐えていけるかというのが、直面している課題です。

●5. 指揮者陣が経営に与える（与えうる／与えるべき）役割について、お考えをお聞かせください。また、関西フィルはオーギュスタン・デュメイ氏を音楽監督に、藤岡幸夫氏を首席指揮者に迎えています。指揮者の中でも特に「音楽監督」や「首席指揮者」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●デュメイ氏は、ベルギーのブリュッセル在住の外国人なので、関西フィルの経営面には具体的にはタッチできていません。大体年に3回来日し、定期演奏会やいずみホールでの公演、室内楽などに登壇しています。「音楽監督」というポストでお願いしたのは、デュメイ氏を招聘することで、関西フィルが音楽的に飛躍することを意図してのことです。

藤岡氏は、経営面において、多くの人脈を生かし、企業から協賛をいただいたり、後援会に入っていたりといった、通常、指揮者では考えられないようなご尽力をいただいています。関西フィルがこれまで存続することができたのは、藤岡氏の大きな力があつたからだと言えます。

●6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。（ウェブサイトには英文はない）

●演奏会に外国人の来場者が増えたという印象はありません。今後、外国人の採り込みは進めていきたいと考えており、大阪の4つのオーケストラで相談を進め、ホテルなどに演奏会情報を置いていただくように準備をしています。英文ウェブサイトについては現在考えていません。

●7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方（育児中の方など）を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

例えば Meet the Classic シリーズ、いずみホールシリーズで無料託児サービスをなさっていますが、利用率やサービス開始後の変化などを教えてください。

●演奏会の間、子供さんが小さくても安心して音楽を楽しんでいただけるように託児サービスを行っていますが、利用者は多くありません。多い時で5人程いらっしゃいますが、最近では少なく、2～3人です。無料なので、利用者が増えれば増えるほど赤字になりますが、奉仕ということで、収支とは別のサービスとして行っています。今後どうするかについては検討していきたいと思っています。

●8. 定期会員制度を改革する楽団も増えてきていますが、その予定はありますか。

また、関西フィルは、1回券に学生席（25

歳以下）がありますが、利用率や効果などを教えてください。

●定期会員制度を改革する予定は今のところありません。2014年度までは「一般会員」と「シート会員」という枠で定期会員制度を実施していましたが、「一般会員」は新規募集を中止しました。一般会員だと席が決まっておらず、列に並んで座席券に引き換えていただく必要があり、来場者数も読めないというデメリットがありました。2015年度から「シート会員」と「学生会員」〔25歳以下の学生が対象〕という形に変えました。

●9. 関西フィルは、2003年10月より特定非営利活動法人、2014年11月より認定NPO法人として活動されていますが、認定NPO法人のオーケストラとして活動される際のメリットやデメリット、課題などを教えてください。

●NPO法人になった時、本当は財団法人にしたかったのですが、資金が不十分で条件を満たすことができませんでした。「認定」をいただくことで税制控除がつき、運営もしやすくなりました。その後、法律が変わって財団法人化しやすくなったこともあり、現在は公益財団法人を目指しております。財務情報は、大阪市のウェブサイトでご覧いただけます。

〔関西フィルの閲覧書類〕

<https://www.npo-homepage.go.jp/Portal/corpDetail/show.action?no=113001086>

●10. 2014年10月よりBSジャパンの音楽番組「エンター・ザ・ミュージック」に出演していますが、きっかけや意図、効果や課題について教えてください。

●首席指揮者の藤岡氏とテレビ局の知人との間で、音楽のテレビ番組をぜひ作りたいということになりました。ただし、スポンサーがつかなければ難しいので、関西フィルの理事企業である阪急阪神ホールディングス株式会社をはじめとする何社かに協賛をいただき、スポンサーになっていただきました。音楽を身近に楽しんでいただき、クラシック音楽の聴衆の裾野を広げることを意図して始めました。

直接的な効果はまだ特に感じていませんが、今後、色々な効果が出てくると期待していますし、それを活かして活動の幅を広げていきたいです。視聴率もクラシックの音楽番組としては高く、視聴者も増えているようです。

●11. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●やはり若い方をとり込んでいかないとイケませんね。どのようにしてとり込むかというのが難題です。オーケストラには様々な音楽がありますから、クラシック音楽への入り方は色々あってよいと思います。その入口を幅広く設けられるような企画を進めていくこと、それらを継続していくことが必要です。若い方にまずオーケストラの音を耳にもらえるような企画を考えていきたいです。

実際、公的な助成金がなければ運営していけないのですが、助成額も年々減ってきていますし、公的な支援に頼りすぎではいけない時代になってきました。民間支援については、例えば昨年は関西・大阪 21 世紀協会様が行っているアーツサポート関西（企業様や個人の方々からの寄附による助成活動）からのサポートをいただきました。今後も関西フィルが行っている「関西、大阪で文化を発展させていく活動」を積極的にアピールしていきたいと考えています。

レパートリー（と経営面）について

●12. 関西フィルのプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

●関西フィルの中型編成に沿った、オーソドックスなプログラムで手堅い演奏をしようということは、常に念頭に置いています。音楽監督のデュメイ氏のよきが出るプログラムとなると、やはりベートーヴェンやモーツァルトといったクラシカルなものから、シューマンやブラームスといったドイツ・ロマン派、またはチャイコフスキー等が中心になります。つまり、デュメイ氏を中心にした2管編成が柱となります。また、日本人作曲家による、比較的分かりやすい作品も採り入れるようにしています。例えば2016年4月の第273回定期演奏会では、藤岡氏の提案で、藤岡幸夫指揮で菅野祐悟氏の交響曲第1番を初演する予定です。

また、関西フィルのプログラムの特徴と

して、デュメイ氏、藤岡氏、飯守泰次郎氏という3人の指揮者によって占められている点が挙げられます。藤岡氏はシベリウス：交響曲のツィクルスを、飯守氏はブルックナー：交響曲のツィクルスを進めており（ブルックナーは順番通りで、来年は第7番です）、また合唱曲も必ず年間1回は定期演奏会に入れるようにしているため、プログラミングも自動的に固まってきました。3人の指揮者の音楽の傾向がばらばらで、奏者が迷うのではないかと指摘も以前はありましたが、3人の指揮者とも付き合いが長くなってきており、長い付き合いの中で、それぞれの指揮者のよきが楽員に伝わって、積み重ねがやっとなってきたのではないかと感じます。それまではうまく折り合いのつかなかった面もありましたが、最近はややく3人の指揮者の試みが、ばらばらになってしまうのではなく、オーケストラの力として一つに集約されてきたのではないかと考えています。

また、デュメイ氏のつながりで、ヨーロッパで活躍している世界的ソリストと、またヨーロッパで売り出し中の若手ソリストと共演できる点が、楽員にとってもよい刺激となり、楽員の演奏力向上につながっていくと考えています。

●13. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

●特に大編成の曲は、なるべく定期演奏会等では行わないようにしています。

ソリストの件費は、全体でバランスをとるようにしています。定期については助成や協賛をいただいて何とか収支を合わせるようにしていますが、赤字になることが多いです。

●14. 演奏会来場者に関西フィルに親しんでもらうために行っている具体的な試みについて教えてください。（例：終演後の見送り）

●主催公演ではロビー・コンサートは行っ

ていませんが、依頼公演では依頼主様からの要望が多く、ロビー・コンサートを実施することが多いです。主催公演の終了後の見送りは楽員の任意で行っています。協賛をいただいた大塚製薬様の試供品を終演後に楽員が配ったりすることもあります。開演前にも、出番に余裕のある楽員がお出迎えをしています。また、マチネの定期公演の終演後には、会員との交流を深めるため、懇親会を開催しています。

●15. 関西フィルは、Meet the Classic などを通してクラシック音楽ファンの裾野を広げる試みを展開しています。

このように演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

●Meet the Classic シリーズは、クラシックをあまりご存じない方々にいらしていただくため、親しみやすい、しかもお客様に感動していただけるゲストをお呼びしています。一方、定期演奏会は、練習を積み重ねることによって成長できるように、奥の深い曲を選曲していきたいと考えています。定期演奏会の会員様だと事前にチケットをもっていただいているので、知らない曲でもお客様は来てくださいます。時々珍しい曲も聴いていただける楽しみもあるので、ぜひ定期会員になっていただきたいと思えます。

教育・地域プログラムについて

●16. 昨今、様々なオケが、地域に根差した多様なアウトリーチ活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、関西フィルが行っているプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。（例：「コミュニティコンサート」「小学生への音楽鑑賞機会の提供」）

また、現状の問題点や課題についてもお教えてください。

●関西フィルでは、主催として小学生への

鑑賞会や教育プログラムは行っていません。依頼公演では、地元の学校の吹奏楽部とか合唱部との共演を行っています。

● 17. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

● 現在、文化庁学校公演のワークショップ以外はほとんど実施していません。

楽員で構成されているワークショップ委員会で「音楽のあふれるまちにしよう！！」というパンフレットを作成しています。これからも研究を進め、成果を上げていきたいと思えます。

● 18. 2013年に、高い水準で演奏することを目的に、専属合唱団として関西フィルハーモニー合唱団が発足しました。活動状況について教えてください。

また、地域との連携を進めていくに際して意識されていることや課題を教えてください。

● 合唱団はアマチュアですが、入団の際にオーディションがあります。基本的には年1回、定期演奏会で合唱と管弦楽のための名曲を演奏しています。

● 19. 最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。（例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど）

● 生の音のよさを色々な形で体験し、好きになっていただけるように、ジャンルを問わず演奏活動の幅を広げていきたいです。

日本センチュリー 交響楽団

JAPAN CENTURY SYMPHONY ORCHESTRA

日時	2015年12月9日(水)10:40-12:40
場所	日本センチュリー交響楽団事務所
インタビュー	楽団長・望月正樹氏



INTERVIEW

望月正樹氏ご自身について

● 1. 「楽団長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● 私の場合、一言でいうと、演奏に関わること全ての責任を負っています。音楽的な事業全般、楽員の色々なケア、オーディションも含めた人事も、私の責任の中でやっています。事務局長が、総務や広報・マーケティングなどを担っている一方、音楽的なことは全て私が担う、という形になっています。立場的には理事長、専務理事の次の役職になるので、もちろん楽団経営についても責任をもたなければならない立場ではあります。ただし役割分担としては、今述べたような形です。

年齢は48歳です。楽団長という肩書になったのは2015年4月からです。ややこしいのですが、事務局長代理を1年、楽団長兼事務局長を2年務めました。事務所に移る前はこの楽団でホルンを吹いていました。演奏者から事務所に移ってから最初の1年目は普通の職員で、翌年に全く違う部署の部長をやって、3年目から事務局長代理になったという流れです。事務局長としては今年で6年目で、奏者時代を含めると、1996年からなので19年目になります。

● 2. 合わせて日本センチュリー交響楽団の「専務理事」「事務局長」「マネージャー」の任務・職務についても教えてください。

● 理事長がいて、理事の中に専務理事がいます。この専務理事が業務執行理事として、経営にもある程度具体的に関わっていく立場にあたります。この楽団ではその下に楽団長や事務局長がいて、さらにその下にマネージャー職が何人かいます。マネージャー職の中に、総務のマネージャーや事業のマネージャ

ーがいます。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● 現在進行中の策が多く、成功例と言えるものがないのが現状です。というのも、財団法人というのはそもそも収支を合わせる事が非常に難しいからです。特にこのオーケストラという団体は、どうしても演奏者の数が必要になるので、人件費がかかります。だからといってお客様に、入場料としてその経費に見合うだけのチケット代を課せられるかという、難しいです。公演を打てば収支が合うという形にはなっておらず、他のオケもそうですが、何らかのサポートがないと成立しません。

センチュリーの場合は、以前は大阪府のオケでしたが、公益財団法人化に伴って、またその他もろもろの事情で、大阪府から離れることになりました。その時に、大阪府の外郭団体である「大阪文化振興財団」という財団から基本財産を引き継ぐ形で立ち上がったのです。公益財団法人は、それを財産として続けることができないので、その基本財産をとり崩しながらやっている状況です。このままずるずると崩していくのはいけないので、何とかとり崩さずにいけるような状況にしなければいけません。来年度から豊中市の4つのホールの指定管理者になるのをはじめとして、色々な取り組みを含めて仕掛けていることはあります。そういったことが着々と結果として現れてくれば、収支のある程度の改善に結びつくことになると思います。今はまだ、種まきをしている状況です。唯一成功例と言えるのは、オーケストラとして初めてトライをした豊中市の

指定管理者に採択されたということです。結果としてはまだ出ていませんが、そのステージには立てました。

● 4. 他のオケにはないセンチュリーの特徴、「センチュリーらしさ」について、特に大阪にあるオーケストラとしての個性について、お考えをお聞かせください。

(4つの理念:「優れた演奏により地域の力を発信する」「オーケストラによる感動と癒しを提供する」「優れた才能を発掘し次世代の育成に寄与する」「国際相互理解や平和に積極的に貢献する」)

● 基本的にこの4つの柱でやっています。センチュリーは、大阪にある4つあるオケの中では一番後発のオケで、編成も小さいです。特色としては、他のオケと比べて、小回りが利いて切れ味があり、透明感のあるイメージをベースにした音楽作りというのが挙げられます。大阪フィルさんのように、朝比奈隆氏という大巨匠がいらっしやって、その方が作られた横綱相撲的な音楽作りとは真逆にあるオケです。

センチュリーのこのような音楽的特色は、今も脈々と受け継がれていて、大きな編成でゆったり人数を増やしたりしても、わりとすっきりした響きになります。いずみホールで初めて行う「ハイドン・マラソン」シリーズもそうですが、「古典では他の楽団には負けないよ」というこだわりやプライドをもちながらやっています。それが音楽的には一番大きいかと思っています。

また、楽団創立の意義と使命は、府民に様々な音楽を提供することにあります。ですから、楽団としてのそもそものあり方として、公共性というものをしっかり考えてやっていかないといけないオケであるという点は、大阪府

から離れた今も変わりはないと思います。大阪の他の3つのオケは民間のオケですが、センチュリーは公のオケが独立して今は民になったという点で、創立時に課せられた使命があります。その意味で、コミュニティプログラムをはじめとして府民の皆さんに色々な形で音楽を届けたいと考えています。いわゆる公共性の部分はしっかり引き継いで今も継続してやっている、そこが他のオケとは異なる部分です。

● 5. 指揮者陣が経営に与える（与える／与えるべき）役割について、お考えをお聞かせください。また、日本センチュリー交響楽団は飯森範親氏を首席指揮者に迎えています。指揮者の中でも特に「首席指揮者」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

（飯森新世紀：Season 1は「始動」、Season 2は「挑戦」、Season 3は「発展」）

● そもそも、飯森氏に新たな首席指揮者を引き受けていただいたことの発端は、この楽団の経営が非常に厳しい中で、今までのいわゆる公的オーケストラとしての体制や体質を一新していかないといけないという危機感でした。経営面について楽団と一緒に考えていける方に、首席指揮者に就任していただきたいという思いがありました。飯森氏は、山形交響楽団を色々な形で成功に導いていらっしゃる方です。もちろん演奏面でも素晴らしい音楽性をおもちで、音楽像や自分のやりたい形がしっかりとあります。それ以外にも、ネットワーク作り、個人のアピール力や積極性も含めて、本当に素晴らしい方です。就任前からすでに、大阪の色々な方々とのネットワークを構築し始めていました。2014年4月からの就任でしたが、その前から「今度センチュリーの首席指揮者になるのでよろしく願います」と積極的に色んな所でアピールされ、今も継続されています。楽団のPRやイメージ・アップだけでなく、企業とのつながりを作る前段の関係構築をしていただいています。そういう意味では、私が願っていた部分をそのまま理解してやってくださっており、非常にありがたいことだと思っています。日本人の指揮者でここまでやっていただける方には他にいないのではないのでしょうか。

● 6. 2015年度から定期演奏会が2回公演になりました。発案の経緯や意図、期待される効果を教えてください。

● これも、経営面と深く関わっているのですが、ザ・シンフォニーホールは1700席のホールなので、1回公演だと満席でも1700人にしかありません。今後、主催公演で少しでも黒字を生むためには、3400人という数を目指し、黒字化にはならないと考えています。今まだそこまで達成できていませんが、まずは分母を広げようと思いました。どうせやるなら早いうちにやる、と。切羽詰まった頃にやっても焼け石に水なので、なるべく早い時に勝負に出ようと思って始めました。

2回公演にしたことで300～400名は増えています。300～400名増えたところで収支は全然合わないのですが、去年よりも来場者数は300～400人増えているということは事実としてあります。それをもう少し600～700人という数に頑張ることで、1公演1000人ずつ確保できるようにするのが当面の目標です。

全ての定期演奏会が金曜日と土曜日に開催されています。分け方としては、会社帰りに来られる方と、年配の方で夜よりは昼間がよいという方ですみ分けがしやすいように、必ず1日は夜で、もう1日は昼という形にしています。それにはやはり金曜日・土曜日が一番よいので、来年度も金・土です。再来年もそのつもりで、もう仕込み始めています。

意外に2日連続で来てくださる方が多いです。演奏というのは、1日目と2日目では結構違ってくるので、その違いを楽しんでいただいているようです。「明日、仕事で来られへんねん、こんな演奏していたら明日もつといいやんなあ」と言って帰られるお客様もいらっしゃいます。そういう方も含めて、今300～400人増になっているんだろうと思います。今後どんどん増やしていったら、満員になれるように頑張らなとといけないので、まだまだ先は長いのですが。

● 7. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。（ウェブサイトにも英文が部分的にあり）

● 4つの理念のうち、一番遅れている点です。残念ながら、今はそこまで対応できていないのが正直なところです。理事の方からも、「国際的な社会に対応すべくホームページも改善

してください」と言われているのですが、追いついていません。特に大阪の場合はアジアからの旅行者が多いので、旅行者を演奏会にどのように採り入れるかという点が、事あるごとに話題になります。センチュリーだけの問題ではありません。

実は、「大阪4大オーケストラの饗演」が今年度初めて行われました。来年も行われる予定ですが、これをきっかけに、4つのオケの連絡会のようなものが始まりました。4つのオケが仕事やお客様をとり合っているうちは絶対に発展はないので、今後、集客にしても広報にしても「共同でできることは共同でやろう」という話が始まりました。例えば、外国人向けにホテルの客室に演奏会の案内を置こうといったことを話しています。今後はオリンピックもありますし、成田に入って成田から出るのではなく、成田に入ってきたら関空から出て行ってもらうとか、関空に入ってきて成田から出て行ってもらうとか、そういうことをしっかり具体的に考えていかないといけないと相談し始めたところで。

今のところ、旅行者は演奏会にあまり来ていません。住んでいる外国人の方は、時々いらっしゃいます。ただし、案内には英語表記が部分的にあるだけなので、まだまだ足りないと思います。

ソリストにアジア人を入れる試みもしています。今年4年目となる「豊中まちなかクラシック」の最後のメイン公演を、飯森氏の指揮でやったのですが、そのソリストはキム・ダム氏という韓国の方でした。アジア航空の支援をいただいて航空費を出していただきました。アジアのつながりを活かそうという試みは、いま仕掛けていますし、昨年の「星空ファミリーコンサート」では、チャン・ヒナ氏という二胡の奏者にソリストとして出てもらいました。

● 8. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方（育児中の方など）を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

● 実は、託児サービスは以前にはありましたが、やめました。理由は、利用者がほとんどいないのと、年間契約に結構なお金がかかるためです。申し訳ないのですが、経費削減のためにやめざるをえなかったのです。その分、年に1回、3月の終わり頃に「0歳からのコンサート」という主催公演を練習場で開催しています。気兼ねなく赤ちゃんと一緒に楽し

んでいただくための、制限なしの演奏会です。託児のことを諦めた代わりに、一緒に参加してもらおうコンサートを作りました。

● 9. 日本センチュリー交響楽団には、定期会員や1回券に様々なヴァリエーションや割引サービスがあります(クラブ会員、わか割・あと割・おか割)。定期会員制度やチケット価格の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果(定期会員が増えた、年齢層が変わった、など)を教えてください。

● 当日券の割引サービスは、2014年4月から始めました。学生券やU30チケットなど、普通のネーミングでの割引サービスは以前からやっていたのですが、それだとあまり周知されませんでした。それなら、面白いネーミングにして、語呂合わせで覚えてもらえるようにするのがよいだろうということになりました。「あと割」は、飛行機などである「早割」と逆の発想から生まれました。まず「あと割」が決まって、後の2つが語呂を合わせる形で加わりました。「金曜日の定期にいらしたお客様が土曜日にもいらっしゃる際に、チケットが割引になったらよいよね」という話が出た時「それって、お替わりだよね」という話になって、「おか割」ができました。U30チケットを引き継いだ「わか割」は、そのままのネーミングです。

利用率は急激には伸びていませんが、以前よりは増えています。おか割は初めての制度なので除くとして、あと割は10名弱、わか割は多い時で20名くらいです。U30チケットの時代は、数枚売ればよいほうでした。

クラブ会員については、社会人の方は特に、年間を通して「この日に演奏会に行けるかどうか」が分からないと思います。チケットを無駄にしてしまう可能性があります。定期会員になる前段として、自分の好きな公演を好きなタイミングで選び、一般券を買うよりも安い価格で席を押さえることができます。少しでもお客様が来やすい体制を整えるために、このクーポン・スタイルを始めました。1つの公演で4枚使い切っても構わないし、1年間の

中でセレクトして4回来ていただいても構わないわけです。「この演奏会に行ける」と分かった時点で購入できますが、定期会員のよう同じ席で聴けるわけではなく、申し込み時に空いている席を選んでいただけます。

これからのお客様を増やすために、若い方に来ていただきやすい環境を整えることに重点を置いています。ただし、これらの制度を通して定期会員になっていただくことが大事なので、定期会員の特典が一番手厚いものになっています。

● 10. 日本センチュリー交響楽団は、平成29年1月にオープンする豊中市立文化芸術センターの指定管理者に選定されています。どのような企画にチャレンジしたいかなどの抱負や期待される運営面・文化面での効果について、お考えをお聞かせください。

● 指定管理者は、JTB コミュニケーションズさん、日本管財さん、大阪共立さんとの共同事業体制で進めます。その中で、センチュリーの特徴を活かせる事業のあり方を打ち出す必要があります。まず、オケの公演を定期的に文化芸術センターのホールで実施することがベースになります。それ以外にも、楽団として色々な企画をやりたいと考えています。例えば他のジャンルとのコラボレーション企画をやったり、今やっているコミュニティプログラムや教育プログラムをセンチュリーのメンバーがホールでやったり、といったことです。

また、豊中市が楽団に強く求めていることとして「市民の方との関わりやふれあい」という点があるので、市民参加型の事業を楽団としてどのようにやっていけるのかを具体的に考えています。地元の中高生の吹奏楽部と連携したり、豊中の合唱団と共演したりなど、色々な形があると思います。それと、大阪音楽大学も豊中にあり、大阪大学にも豊中キャンパスがあるので、学生との連携や大学との共同事業も考えられます。かなり多岐にわたりますが、一つ一つ具体的にしていくことで、特色を出していけたらよいと考えています。

ホール運営ですから、市民の方々に借りて

いただくことも大事です。その際のサポートのあり方も、検討事項の一つです。指定管理者は5年間なので、その間に市役所の方にも市民の方にも「ここに頼んでよかった」と思ってもらえるようにしたいです。

● 11. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

● 私自身は経営の専門家ではないので格言のようなことは言えませんが、楽員・事務局を含め「理解」が大事だと思います。「こういう状況だからこういうことをしているんだ」ということを分かってもらえないことには進められないので、現在の状況を理解してもらうことが何より大事だと考えています。本来は、楽員が音楽面だけに集中できて、よい準備ができるのが理想的なのですが、現状ではそれも言っていられず、状況を理解してもらう必要があります。

大阪府のオケだった時代は、安定した状況で活動ができていたのですが、知事が変わってから自分たちの置かれている環境が危機的状況に陥りました。その時、楽員は、率先して「存続できるように頑張りますので、皆さん応援してください」と色々な働きかけをしました。最初にやったのが、演奏会の終了後にロビーに出て、お客様の署名を集めたことです。大体15万ほどの署名が全国から集まりました。2008年5月には当時の音楽監督・小泉和裕氏が署名を府庁に届けています。その後、ファン・クラブを立ち上げることになりました。自分たちの知人など色々な人に頼んで、入会費と年会費で3000円のファン・クラブ会員を、2008年7月から12月までに4700名くらい集めました。同時に、演奏会のロビーでは「ワンコイン・サポート」という制度を始め、500円を入れてくださったらささやかなステッカーを差し上げるという活動を2年くらいやりました。

楽員がロビーに出てそのような活動をするようになってから、演奏会終了後のロビーが、自然とお客様との語らいの場になっていきました。演奏会の感想をリアルタイムで楽員とお

お客様が話すわけです。以上のような経緯があったので、楽員は、お客様の大切さを肌で感じている面が大いにあります。もしかしたら他の楽団よりも早い時期に、そういったお客様の大切さを感じとっていたかもしれません。

レポート（と経営面）について

● 12. 日本センチュリー交響楽団のプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

● [2012年度からプログラミングが挑戦になる点について] 2012年度から私がプログラミングを担当し始めたからだと思います。関西の人は名曲が大好きなのですが。

プログラムは飯森氏と相談しながら決めています。飯森氏の回は、飯森氏の希望をほぼ受け入れる形で決めています。客演指揮者の回については、客演指揮者から提案があることもありますが、私から提案することのほうが多いです。

基本的には、シリーズ化するよりも、色々な作品を提供することを重視しています。そのほうが、トータルで考えた時にバランスがよいだろうと考えているからです。ドイツ音楽に偏りすぎずに、フランスものや地中海地方の音楽も含めて色々な毛色の音楽を提供したいと思っています。現代曲は、関西では全く受け入れられないので、プログラムには入れていません。本来は20世紀音楽を採り入れるべきだと思っていますが、現在の経営状況では難しいです。東京に比べると、関西はクラシック・ファンが少なく、少ない中で前衛的な曲をやると、どうしても客数が見込めなくなります。もう少し安定化してから取り組みたいと考えています。

昨年度、オーボエ奏者で指揮者のハインツ・ホリガー氏が登場された回では、前半にハイドンのオーボエ協奏曲とシューマンの交響曲第1番「春」を、後半にバルト

ークの思い出に捧げる哀歌」とバルトークの「2つの映像」をやりました。この回はアフィニス・エンブレムに採択されています。この時のお客様も、残念ながらかなり少なかったです。

また、ただ人気があるだけの方を呼ぶのではなく、楽員が「この人と向き合って一緒に音楽作りをしたい」と思うような、楽員を刺激するような指揮者を呼ぶよう意識しています。楽員を反応がよい場合には、演奏会終了後すぐに次の登壇の話をもちかけることもあります。

● 13. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

● 演奏会によって収支の振りが大きくなるようにしようとは考えています。今年度でいうと、レオン・フライシャー氏が登場した回が、集客の点で最も苦戦を強いられました。メインはシューベルトの交響曲第8番「グレート」で、前半はベートーヴェンの「序曲コリオラン」とモーツァルトのピアノ協奏曲第12番でした。オーソドックスなプログラムだったので、意外でした。楽員はフライシャー氏との共演でかなり感動していたのですが、こういったことが生じた場合は、なるべく他の回で埋め合わせることを念頭に置きつつ、予測を立てながら取り組んでいます。

● 14. 日本センチュリー交響楽団は、日本のオーケストラ初の試みとして、ピアニストの小山実稚恵氏を「アーティスト・イン・レジデンス」に迎えています。その意図や経緯、期待される効果を教えてください。

● 小山実稚恵氏は、センチュリーとの共演回数がとても多い方です。練習にいらっしやった時は楽団メンバーと一緒に食事に行ったりなど、昔から密な関係を築いてきました。もしアーティストと一歩踏み込んだ形で関係をもつのであれば、小山氏に最初にお声がけするのがよいと思いました。小

山氏にも前向きに快諾してもらえました。

ピアニストなので、ピアノという楽器を通してオケと何ができるかがポイントだと思います。2015年度に関しては、小山氏のデビュー30周年なのでお忙しく、具体的に何かをスタートさせるのが難しい状況で、演奏会に2回出演していただくに留まってしまいました。来年度はオケとの共演だけでなく、室内楽でのメンバーとの共演を企画しています。今年度の2回目の出演では、定期会員のリハーサル見学と懇親会があるので、小山氏にも参加していただき、会員の方と触れ合いの機会をもつていただく予定です。その点でも、通常のソリストとは違った形での関わりになるかと思っています。

● 15. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。日本センチュリー交響楽団は、「名曲」系の入門的演奏会として「四季コンサート」を年4回行っていますが、回数としてはやや少ないように思われます。その点に何か意図や理由があれば教えてください。

● 2015年度まで「四季コンサート」をいずみホールで年に4回やってきましたが、2016年度からは、豊中市立文化芸術センターの指定管理者になる関係で、四季コンサートはやめる予定です。ホールのキャパシティの点で、名曲コンサートと言いつつも収支が合っていないのが現状でした。ですので、無理して続けるのではなく、文化芸術センターのグランドオープンを機に、2017年度からは思いきって豊中で名曲シリーズを行うことにしました。

実は、コアなファンの方は、四季コンサートのような演奏会にはあまり来られません。定期演奏会の中で名曲をやると、いらしていただけるのですが、そのあたりは難しいなど感じています。大阪の中心で名曲コンサートをやっていくのではなく、豊中の地元の人たちに、皆さんがよく知っている作品を聴いていただこうと思っています。

教育・地域プログラムについて

● 16. 日本センチュリー交響楽団は、様々な「コミュニティプログラム」を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、これらのプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

● (コミュニティプログラムを担当しているマネージャー・柿塚拓真氏より事前にいただいたコメント)

① Touch the Orchestra について

・コンサート開始前とコンサート終了時では、参加者である小学生のオーケストラを見る顔つきが変わっている。オーケストラへの関心が高まっていることが窺える。

・引率の先生が、打ち合わせ時は児童が静かに鑑賞するかに心配している。楽器体験や舞台上上がっての鑑賞などできるだけ児童が主体的に関われるようにプログラムを組んでいる。じっとおとなしく聴くだけが音楽だけではない。その意識が先生にも変化をもたらす。

② 特別支援学校コンサート

・手の筋肉が硬直して手が開かない児童が、演奏を聴いている間は手の筋肉が緩んでいたという報告を受けたことがある。

・例年、大阪府下の支援学校児童・生徒、先生が900名参加するが、今年度2月9日の公演では1200名程度の申し込みがあった。毎年楽しみにしていることが窺える。

③ The Work

・参加者の社会人基礎力が平均して上昇した(2014年度)。

・参加者に積極的な態度が生まれ、終了後に就業したり、社会活動への参加の割合が増えたりした参加者もいた。

・楽員に、積極的に事業に参加する意識が芽生えた。

④ 豊中市区内でのプロジェクト

・区内で活動する市民団体(しょうないREK)とのつながりができた。

・豊中市の文化関係以外の部署(コミュニティ政策室、図書館や公民館)とのつながりができた。

【問題点や課題】

・財源(入場料収入などが無いため)。
・効果測定や事業報告の作成とその発信が必要。

● (以下、望月氏より)

上記の4つのプロジェクトのうち、Touch the Orchestraは、コミュニティプログラムが始まる前から行っています。まず序曲的な短い曲を聴き、楽器の紹介をします。全楽器を紹介したあと、もう1曲演奏して、楽器体験コーナーに入ります。練習場の小部屋に、子供たちが触れる用の楽器を並べておいて、子供たちそれぞれに、興味のある楽器を2~5種類体験してもらい、楽器の手ほどきは楽員がしています。そのあとは指揮者体験コーナーです。指揮者に振り方をレクチャーしてもらい、代表者2~3名が実際に指揮をします。その次は「オケの中で音を聴いたらこんな音がするんだよ」というのを体験してもらうために、子供たちにオケの中の好きな所に潜り込んでもらった上で1曲演奏し、客席で聴く時との違いを体感してもらいます。そして、オケを皆で囲んでオケと一緒に「ピリブ」を歌います。最後は、クラシックの曲を聴いて終わります。

このプロジェクトは、13~14年前くらいに始めました。当時のセンチュリーは大阪府のオケで、20年ほど前は、子供たちに音楽を聴かせるための予算が大阪府に十分ありました。府が各市町村に助成金を配り、助成金をもとに各市町村のホールで子供たちにオケの演奏会を聴かせるという流れができ上がっていたのです。しかし、税収がなくなったことで、これができなくなり、音楽教室もどんどん減っていきました。今もほとんどありません。年に何回かスクールコンサートをやる際には、予算のついた学校に来てもらったりこちらが行ったりすることはあっても、自治体がこれを実施することはありません。こうして、子供たちが生の音楽に触れる機会が激減してしまったので、少しでもこの状況を改善するために、大阪府の中にあるオケとして何かすべきではないかと考えたのです。それが、スタートした理由です。

やるのであれば、「聴くだけで終わり」というスタイルではなく、実際に楽器に触れてもらって、自分で音を出すということ

を通じて楽器やクラシック音楽に少しでも興味をもってもらえるような形にしたいと考えました。この種のことを始めたのは、楽団の中でもかなり早いほうだったと思います。

最初の何年かは楽器をヤマハから無料で借りていました。その後、助成金をいただいて、子供たちが触れる用の楽器(管楽器中心)を購入しました。

あらかじめ日程を決めた上で年に16公演行っており、大阪府下の全ての小学校に通知して参加を募っています。

特別支援学校コンサートは、ビッグ・アイと呼ばれる国際障害者センターで行っています。バリアフリーのホールで客席も可動式なので、車いすやベッドがそのまま入っていくことができます。ただし、実際にホールに来ることができる方は限られているので、支援学校に直接出向くことも大事です。支援学校への訪問は年に4回行っています。また、府立や民間の病院にも出向いて病院コンサートを行っています。

これらのプロジェクトの予算は、基本的に楽団のもち出しになることがほとんどなので、できる範囲に限度はありますが、昔からの楽団の使命を引き継いだ試みとして続けています。

● 17. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらいだけでなく、「参加」してもらい要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

● (マネージャー・柿塚氏より事前にいただいたコメント)

・オーケストラの教育プログラムを実施する際に2つの視点がある。

①オーケストラやクラシック音楽は素晴らしいものだから、それを伝えたい。

②これまでのオーケストラやクラシック音楽とは違う価値観を創造し、共有したい。

→①が強すぎると、楽団側の一方的な押し付けになるので注意が必要。

・「鑑賞」だけというほうが不自然。「参加」することで自分の身体や頭を使って音楽をすることができ、それは自然なことである。会話をしている「聴くだけ」という事態がありえないと同じ。

・音楽の専門家ではない人が参加することで、音楽の新しい可能性が開ける。

・音楽の場合、参加するには必然的に「聴く」ことが必要になる。それが、鑑賞時に、より面白く鑑賞できることにつながる。

・参加者の反応やアイデアにできるだけ耳を傾ける。提供側からの押しつけにならないことがとにかく大事。

● 18. 特に The Work は、オーケストラの楽器や組織を活かしたエンパワメント・プログラムで、新規性の点で際立っています。このプログラムを企画するに至った経緯や意図、効果や課題を教えてください。

● (マネージャー・柿塚氏より事前にいただいたコメント)

・楽団がコミュニティとの創作活動を始めるにあたって、これまで楽団が出会わなかった人たちと活動したいと思った。

・自らの課題は、自らの周辺にあると思った。大阪は生活保護の受給率が高く、就業は緊急の課題である。若者が就業に至れば、その若者は支援されるほうから社会を支える側へ回ることができる。

・現役世代にこそ芸術に触れてほしい。触れることで変化が必要な時代だから。

・就業できない若者への支援について誤解や偏見が多くあるので、これを払拭したかった。楽団の支援に関しても、同じように誤解や偏見がある。

・音楽を通したコミュニケーション能力の育成が叫ばれて久しいが、就業支援が必要な若者にこそ、これが必要だと思った。

・対象者の属性に難しいところはあがるが、成功した時の波及効果が大きい。しかも、現状の大阪に必要なことである。

【問題点や課題】

・参加する楽員の数 (現在 8 名が参加)。

・参加する楽員の経験や知識 (演奏以外の能力も必要なため)。

・財源 (入場料収入などがないため)。

・効果測定や事業報告の作成とその発信が必要。

● 19. 2015 年度から、他ジャンルのアーティストとのコラボレーション企画も始めると伺っ

ていますが、具体的にどのような企画を展開されているのか、またその意図と期待される効果を教えてください。

● ポップス・アーティストとの共演やゲーム音楽の演奏会、お笑い芸人さんとの共演など色々な要素を採り入れることで、普段はクラシックの演奏会に来ないような方々に来てもらえるような企画を進めていこうとしています。以前から携わった企画として、すぎやまこういち氏の「ドラゴンクエスト」の演奏会があります。これまでは依頼公演として実施していましたが、今年度初めて楽団の主催で行いました。ザ・シンフォニーホールが完売となり、黒字公演として成立しました。今後も主催公演として続けていきたいと、すぎやま氏にお願いし、来年度も実施する予定です。

あとは、来年度のシーズン・パンフレットに載っているように、伊福部昭氏の「ゴジラ」の音楽も演奏します。過去に 2 回、東京で演奏していますが、関西では初めてとなります。2016 年 1 月にオープンするロームシアター京都の冠事業として、自主公演の枠で行う予定です。こちらも黒字公演にしたいと思っています。楽団としては依頼公演も黒字、主催公演も黒字にしたいのですが、クラシックの演奏会だけで収益を上げるのは難しいので、こういった形をとっています。

クラシックの演奏会に来られる方とポップス音楽の演奏会に来られる方は、全く違います。センチュリーファンだけをターゲットにしていたら、広がりがありません。日頃オケを聴かない方に聴きにきてもらうためには、少し違ったことをやらないと難しいだろうと思っています。その点は割り切って、それぞれのニーズに合わせて色々なメニューを提供する仕組みを作るほうが賢明だろうと考えています。

● 20. 2015 年度より 8 年計画で始まった「ハイドンマラソン」プロジェクトについて、その経緯や効果、課題などを教えてください。

● これは、飯森範親氏の発案です。昨年復活した「いずみ定期演奏会」でハイドンの交響曲第 104 番「ロンドン」を採り上げたのですが、その時、飯森氏に「とてもよい演奏だった。センチュリーとならハイドンの全交響曲をコンプリートできるのではないか。ぜひやりましょう！」と言われました。いずみホールは 821 席のホールです。今後もこのホールで定期演奏会を実施していくことを考えると、ザ・シンフォニーホールとは別のことをやっていかなくてはなりません。ザ・シンフォニーホールでは色々なタイプの曲をできるだけ採り入れたいと考えていますが、いずみホールでは古典的作品を、テーマ性をもってやっていくのがよいだろうと思いました。飯森氏の発案もあったので、「長丁場の大変な取り組みになるだろうけれども、スタートさせよう」ということになりました。

8 年計画ですが、今のペースだと 10 年くらいかかりそうなので、ペースを上げていく必要があります。プログラムに交響曲だけが並ぶと飽きるのでも、真ん中に協奏曲を入れたり、モーツァルトやベートーヴェンの作品を挟んだりといった工夫をしています。でも今年始めてみて、108 曲の交響曲は、長期にわたって作られたものなので、曲によって特徴が全く違うということがまざまざと分かりました。その意味で、一つの演奏会で初期・中期・後期の作品を一つずつ採り上げる形でプログラミングできれば、ハイドンの様々な魅力や面白さをお客様に感じてもらえるのではないかと思います。特に初期の作品(第 6～8 番「朝」「昼」「夜」など)はとても面白いです。お客様も楽しんでくださっているようで、もしかしら関西の気質にはモーツァルトよりもハイドンのほうが合っているのかもしれない。

録音もしているので、全集の前に曲をセレクトして CD も出したいと考えています。

● 21. 最後に、日本センチュリー交響楽団には様々な「サポータープログラム」があります。プログラムはいつどのような意図で始めたのか教えてください。

● 「サポータープログラム」が今の形になるまでに様々な変化がありました。大阪センチュリー時代にも、賛助会員（個人・法人）の制度があり、法人賛助会員は一口10万円、個人賛助会員は一口2万円でした。当時も、賛助会員の方は多くいらっしゃいましたが、日本センチュリー交響楽団に変わって補助金がなくなったため、色々な形でのサポートが必要となりました。そこで、どうすれば皆さんにとって楽団のサポートがしやすくなるかを検討し、試行錯誤しました。アメリカのボストン交響楽団でファンドレイジングを進めていた方から助言をもらい、制度を細分化し、分かりやすいものに改善しました。

2014年度にサポーター制度を一覧表にしています。金額によって特典が細かく記されています。しかし、例えば演奏会ご招待といった特典分は寄附金額から引かれてしまい、寄附者の気持ちを全て反映することが難しくなります。その点を考慮し2015年度から表記を改善しました。それと、個人サポーターの一口の金額を低くしてハードルを下げ、小口からでもご寄附いただける形にしました。それと、「目的別サポーター」も2014年度シーズンからあり、これによって「どのような事業に寄附したいのか」という寄附者の気持ちを受け入れられる仕組みにすることができました。例えば「子供たちのために寄附したい」という方がいれば、「Touch the Orchestra 公演のために寄附をしてください」という風にご案内できます。何に対して寄附しているのかがはっきりと目に見えたほうがよいと思っています。

遺贈についてですが、サポータープログラムを始める前の大阪センチュリー時代に、西田房子さんという方が2億円遺贈してくださいました。センチュリーのファンでいらっしゃった西田さんから、(旧)住友信託銀行を通して遺贈の話をいただきました。生前には弦楽四重奏で「六甲おろし」を弾きに行ったりすることもありました。いただいたこの寄附を楽団としてどのように活かそうかを考えた結果、「西田房子基

金」を作りました。夏に行われている「星空ファミリーコンサート」という無料公演の資金にしています。

これをきっかけに遺贈が制度化しました。ちょうど私がプレイヤーから事務局に移った頃の話で、信託銀行と提携を結ぶ仕事などを担当しました。当時の中央三井信託銀行（現在は住友信託銀行と合併して三井三住友信託銀行）とセンチュリーとの間で遺贈に関する提携を結びました。りそな銀行の公務部とも協定を結び、パンフレットを作りました。ただし、協定の仕組みを作ったものの、その後、協定を通した遺贈の事例はこれまでのところありません。遺贈制度については、我々の楽団よりも前に日本フィルさんが始めていました。ファンドレイジングの中でも遺贈制度が目ざされた頃にあたります。



INTERVIEW

兵庫芸術文化センター 管弦楽団

HYOGO PERFORMING ARTS CENTER ORCHESTRA

日時

2016年4月8日(金)15:30-17:30

場所

兵庫県立芸術文化センター事務所

インタビュー

ジェネラル・マネージャー・林伸光氏（代表）
楽団部長・近藤史夫氏

林伸光氏ご自身について

● 1. 「ジェネラル・マネージャー」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● 「芸術文化センター運営組織図の提示あり」我々の特徴は、オーケストラと劇場が一つの指定管理者（財団）の中で運営されている点にあります。このような運営形態をとるのは、全国では我々とオーケストラ・アンサンブル金沢と京都市交響楽団の3つのみです。ただし我々の場合、オーケストラの運営と劇場の運営が同時にスタートしましたが、金沢ではオーケストラ・アンサンブル金沢が先にあり、石川県立音楽堂ができた時にオーケストラを運営していた財団が指定管理者となり、オーケストラとホールが合体しました。京都市交響楽団は全国唯一の市の直営オーケストラとして誕生し、京都コンサートホールができてからしばらくは直営のままでしたが、その後、ホールを運営する財団に組み込まれました。

私は、組織全体のジェネラル・マネージャー、つまりソフトの長であり、全ての自主事業制作や広報営業の長です。施設の設置者は県であり、施設全体の責任者である「館長」は、知事が務めています。設置者の首長が館長をしているという、全国的にも珍しい例です。ただし、知事はお忙しいつもりらしいわけではありません。その名代のような形で、県側の最高権限者として「副館長」がおり、この職は県職員OBが務めています。センター開館以前には、もともと兵庫県立尼崎青少年芸術劇場（ピッコロシアター）や兵庫県民会館を運営する（財団法人）兵庫県芸術文化協会があり、芸術文化センターの準備室は、その芸術文化協会の一 corner に置かれていました。そのため、芸術文化センター

ではなく、より大きな団体である兵庫県芸術文化協会が指定管理者として認定されています。しかし実際には芸術文化センターは、ほとんど独立した形で、副館長を最高権限者として契約等の手続きを行っています。したがって、芸術文化センターは一つの財団のような体を作っています。

管理面の長として、副館長の下に事務局長が置かれており、この職は県の現役職員が務めています。事務局長の下に、「楽団部」「事業部」「舞台技術部」「総務部」があります。オーケストラに関して言えば、総務機能の一部分は「楽団部」内の総務担当者が担っていますが、最終的には、楽団部の総務経理から上がってきたものをセンター全体の「総務部」で処理するという形をとっています。つまり、楽団の総務関係が部分的に芸術文化センター全体の総務部に吸収されているため、楽団部は少ない数のスタッフで運営されています。

就任する前は、朝日放送の職員として、ザ・シンフォニーホール事業部長を務めていました。現在67歳です。

● 2. 合わせてPACオケの「楽団部長」「マネジメント・スーパーヴァイザー」「プロデューサー」「オーケストラ・マネージャー」「パースネル・マネージャー」の任務・職務についても教えてください。

● 「事務局職員の業務内容の提示あり」オーケストラ・マネージャーやパースネル・マネージャー、ライブラリアンなどのオーケストラ固有の仕事は、全て楽団部内に置かれています。

「マネジメント・スーパーヴァイザー」には、コアメンバーのオーディションや海外招聘ネットワーク、アカデミー関連（どのような先生を招聘するか）など、主に渉外関係を担当し

【参考文献】

- 1 垣内恵美子・林伸光『チケットを売り切る劇場——兵庫県立芸術文化センターの軌跡』（文化とまちづくり叢書）、水曜社、2012年。
- 2 『平成26年度兵庫県立芸術文化センター活動記録』兵庫県立芸術文化センター、2014年。
- 3 『兵庫県立芸術文化センター10周年——劇場はみんなの広場』兵庫県立芸術文化センター、2015年。

ていただいています。日本のオーケストラの場合、多くの楽員が日本人ですが、PACオケの楽員は多国籍であるため、このような職が必要となります。マネジメント・スーパーヴァイザーは、組織内部にありますが、業務委託という形をとっています。「プロデューサー」は、公演企画立案、指揮者やソリストの招聘、公演実施、営業の総括といったことを担当しています。「オーケストラ・マネージャー」は、オーケストラ内部を動かしていく役目を負っており、楽員のシーティングや、ゲストプレイヤーやエキストラ・プレイヤーの招聘などを担当しています。

簡単に言うと、「プロデューサー」は「ジェネラル・マネージャー」と相談しながら企画立案し、「オーケストラ・マネージャー」はその企画を実施していく際の仕事を担っているということになります。また、PACオケの場合、楽員は3年契約のため、毎年1/3のメンバーが入れ替わります。そのオーディションも、オーケストラ・マネージャーが中心となって実施しています。ジャッジはコンサートマスターとミュージック・アドバイザー、芸術監督が行います。

PACオケの楽員は多国籍なので、「パーソ

ナル・マネージャー」の役割は非常に重要です。若い外国人楽員に生活指導も行わなければなりませんから、英語力の高い人材を配置しています。楽員には、宝塚市にある県営住宅を提供しています。芸術文化センターが県営住宅を借り上げ、防音室を作ってそこで練習できるようにしています。打楽器の練習はできませんが、弦楽器や一部の木管楽器についてはそこで練習することができます。楽員が入れ替わる時期は、パーソナル・マネージャーの繁忙期です。

楽員は3年契約なので、オーディション受験の援助など卒団後に関してもケアしています。契約終了後もプレイヤーとしてPACオケに参加してもらっている方もいます。また、PACで演奏活動を行いながら運営のサポートをもらう「アフィリエイト・プレイヤー」といった仕組みもつくっています。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● PACオケは、アカデミー機能をもっているという点で全く独自の組織であり、その点で他のオケにはない長所・短所があります。アカデミー機能をもたせるというアイデアは、佐渡氏が芸術監督になると決まった当初からありました。佐渡氏が芸術監督を引き受けたのは、センター開館の3年半前です。私はその後、佐渡氏に声をかけられ、開館2年前にジェネラル・マネージャーに就任することが決定しました。当時私は、ザ・シンフォニーホールの事業部長を務めていました。

佐渡氏の構想のもととなったのは、札幌のPMF（パシフィック・ミュージック・フェスティバル）です。1990年に第1回PMFが開催された時、バーンスタイン氏が来日し、佐渡氏は副指揮者の一人でした（もう一人は大植英次氏）。私はその頃から同じ関西人として佐渡氏に注目していたので、第1回PMFも見にいきました。その後、佐渡氏は、PMFのレジデント・コンダクターとして10年以上PMFに関わることとなります。第3回PMFでは、ザ・シンフォニーホールで大阪公演も行われました。朝日放送との共催という形で、佐渡氏はこの時に大阪での実質的なデビューを果たしま

した（アマチュア・オケなどを振ることはそれまでにもありましたが）。それを機に、ザ・シンフォニーホールでの佐渡氏の公演を私がプロデュースしてきました。その流れで、佐渡氏から「芸術文化センターのジェネラル・マネージャーになってほしい」と頼まれたのです。

なぜアカデミー機能をもたせたかといえば、大阪には4つのオーケストラがあります。さらに京都には京響があり、佐渡氏は京都出身ですから「京響に育てられた」という感覚をおもちです。ですから、違う仕組みを作らないと同じようなオーケストラが競合してしまい、マーケット内でパイのとり合いになってしまいます。神戸は港町として海外での知名度も高いので、それにふさわしく、世界中からメンバーが集まり、神戸・兵庫から世界中に発信していくようなオーケストラが、この土地に似つかわしいというのが、佐渡氏の考え方でした。

また、楽員は入団時35歳以下の者とし、報酬は年俸360万円です。20代の給与としては高いほうではないでしょうか。東京のオーケストラのように10億円や15億円も資金があるわけではなく、県からの指定管理料全体の中でオーケストラの運営もしていかななくてはなりません。県の方針は、オーケストラの人員費は出すので、事業費は自分たちで稼ぎなさいというものです。そのような枠組みの中で、それまで日本には全くなかった方法論や考え方を適用したという点が、他のオーケストラにはない特色でしょう。

しかし、3年で楽員が入れ替わるために成果が蓄積していかないという点が、短所として設立当初から指摘されていました。楽員は全体で48名です。3年で全員が入れ替わるわけではなく、毎年9月のシーズン初めに1/3ずつが入れ替わることになります。途中でオーディションに受かった楽員が抜けるということもありますので、半分ぐらいが入れ替わる年もあります。

PACオケに限らず、特に設立から最初の1～2年は、オーケストラを築き上げていくのが難しい時期です。それに相まって3年で辞めていくというシステムは、評論家筋から批判の対象にもなりました。この点をどう克服していくかが課題となりま

すが、4～5年経つてくると楽員が入れ替わりながらも、一つの文化ができてきます。例えば、弦の奏者を中心に、3年の契約が終わってコアメンバーではなくなった後も、もう一度オーディションを受け、年間を通じて定期演奏会などに出演してもらう「レジデント・プレイヤー」、編成に応じて出演してもらう「アソシエイト・プレイヤー」として参加してもらっています。簡単に言えば、プルトの前の方に若いコアメンバーが座って、後ろをOB/OGで固めるといった形にしています。このやり方によって弦のアンサンブルに安定感が生まれます。

開館初年度から自主事業の数が多いという点も、特徴として挙げられます。大阪と神戸の間の「阪神間」には、小さなホールはあるのですが、それまで大きな劇場がありませんでした。大きなホールがない、つまりマーケットが成立していない所に劇場を作るということ、しかも大阪にいた私がこちらに来て作るということで、大阪のお客様をこちらに誘致してしまう可能性が考えられました。これは、かつて私自身が大阪にいたご縁からも避けたいことでした。そこで、この阪神間の地で初手から新しい文化を創造してしまおうと発想したのです。劇場のコアなりピーターではないビギナーの方、芸術文化に関心はあるけど大阪のオーケストラの定期会員になるほどではない方、オペラを一度も観たことはないが宝塚歌劇なら観たことのある方などが、このエリアには非常に多いのです。宝塚までは電車で14分で、その間には宝塚ファンの女性層が沢山いらっしゃいます。芸術音楽とは言わないまでもエンターテイメントには関心のある方が多いエリアなのです。そういう方々をオーケストラの定期演奏会やオペラに毎年足を運ぶ人にするにはどうすればよいか、潜在的なお客様のニーズをどう拾い上げるかということを検討し、著書にも書いていますが〔参考文書1を参照〕、様々なマーケティング戦略を行いました。

基礎になるのは、プライシング（価格設定）です。PACオケの場合、歴史も浅く若い楽員が多いのが特徴です。大阪の4つのオーケストラが定期演奏会を行っているザ・シンフォニーホールの席数は1700

席であるのに対し、芸術文化センターの大ホールは2000席です。そこで、芸術文化センターでチケットを売り切ることで、全体収益としては優るような価格設定にしようと考えました。当時、大阪のオーケストラのチケットは5000円でしたので、PAC オケでは4000円にしました。単純計算すると、5000円で1700席と4000円で2000席とでは、全体収益にほとんど差はありませんから、チケット価格の敷居を少し下げることになりました。オペラに関しても、びわ湖ホールが16000円に設定していましたが、我々は12000円に設定しました。12000円というのは、ちょうど宝塚や劇団四季のチケット、海外のミュージカルと同じくらいの価格です。15000円を超えると高く感じられてしまいますから。当時、東京二期会のオペラが18000円でした。

もう一つが広報戦略です。最寄り駅が阪急電鉄（私鉄）なので、交通広告を出しました。また、芸術文化センターの会員制度（先行予約会員）は無料登録制にしており、現在約60000名の会員がいます。この無料登録制は、もともとザ・シンフォニーホールにいた頃に始めたものです。ザ・シンフォニーホールの時代には約20000名の会員がいました。無料で登録した会員には、毎月、全自主公演のチラシと公演案内をDMで送っているため、経費はそれなりにかかります。芸術文化センターは、年間200以上の事業を実施しており、1事業で複数回公演することもあるため、公演数としては300くらいに達します。つまり、毎月20以上の公演を売り出すための広報費と考えれば、DMの経費代はチケット収入で回収することができるのです。会員数は、初年度ですでに30000～40000名に達していました。開館記念事業を70～80個ほど打ち出していく中で、そのチケットを買った方全員に会員になっていただいたためです。2005年10月にオープンして2006年3月にはすでに50000～60000

名に達し、それ以降はその人数をずっと維持しています。年に1回スクリーニングをしており、「更新しますか？」という葉書を入れて返信が来た方のみ残します。そのため、1～2割減の時期もありますが、また増えて元の60000名前後まで戻ります。こうしてコア・リピーターを囲い込みつつ、その中でさらに核になるのが、楽団の定期会員ですが、これについては後で述べます。

アカデミー型のオーケストラであるため、楽員の経験値が低く、他のオーケストラよりも長い練習時間が必要となります。金・土・日の本番公演に対して月曜日からリハーサルに入ります。月・火曜日が5階にある大リハーサル室で練習を、水・木曜日はホールを使って練習を、金曜日にゲネプロを行います。5日間練習して、3日間の本番に臨むという形です。通常のオーケストラは2日間、多くて3日間の練習期間しか設けませんので、ほぼ倍の練習量になります。2日間ホールで練習するということは、その2日間はホールの稼働を止めることになるため、やはり3日間ぐらい公演を行わないと採算がとれません。一杯練習して3回公演にして採算をとることで、若手中心のオーケストラであるという弱点を長所に変えているという面はあると思います。

3年で楽員が入れ替わり、蓄積がないという弱点に関しても、逆に、アカデミー型のオーケストラであるということを積極的にプロモーションすることで、お客様にアピールするようにしています。例えば、今シーズンで辞める楽員について周知したり。阪神間には甲子園球場と宝塚歌劇があり、いずれも、未完成のものを応援しているという風土に結びついています。例えば宝塚歌劇では、入団時のラインダンスから始まって、最終的にトップになるのは一人です。トップになっても長く留まるわけではなく、数年で引退します。つまり常に発展型を応援するというのが、芸術文化に

対するお客様の基本的な姿勢なのです。甲子園も同じで、甲子園でスターになった選手が大リーグに行けば、それを応援しようというのがこの地域の風土になっています。PAC オケに関しても、平均年齢がおよそ26～27歳ですので、息子・娘というよりも孫を見ている感覚になります。演奏会に来ることで応援しているという感情が生まれてくるようです。小ホールで難しい室内楽を演奏した場合でも、入場料が安めなこともあって、ホールは一杯になります。お客様は出演者の名前を覚えていて「〇〇ちゃんが出て」と応援してくださいます。このように、短所と思われる部分を長所にするので、集客につながってきました。

シーズンの初めには、新しいメンバーを含めた楽員の紹介パンフレットを作成しています〔パンフレットの提示あり〕。契約を終了したメンバーについても、国内や海外のオケで活躍しているメンバーも多いので、近況を報告する欄を設けています。これも、組織のアキレス腱になりそうな部分を逆に打ち出していくというやり方です。

● 4. 他のオケにはない PAC オケの特徴、「PAC オケらしさ」について、地域オーケストラとしてのミッションについて、お考えをお聞かせください。

● 県立のオーケストラなので、県域全体に対して芸術文化の普及を行うという点が我々のミッションです。楽団の公演やオペラ上演では、必ず県下と連携するようにしています。室内楽編成のアウトリーチも数多く実施しており、県内から応募していたが、可能な範囲で実施しています。

それ以外に、9月のシーズン初めに1週間ほど「PAC シーズン・オープニング・フェスティバル」を行い、人口規模の比較的小さい県内のまちでの合宿（ミュージック・キャンプ）を行っています。2016年9月は篠山市を予定しており、2015年は洲本市で、2014年は豊岡市で合宿しました。町の様々な場所でアンサンブル（分奏）を

積み重ねていって、最後はフル・オーケストラで成果発表を行います。その後、芸術文化センターに戻ってきて新シーズンへとくり出すわけです。

また、毎年ではありませんが、3月の春休み時期に、ファミリーコンサートを芸術文化センターや県下のホールで実施しています。県下のホールには買いとるほどの予算がないため、共催という形をとっています。入場料収入だけをいただき、広報活動は先方に任せるといった、先方の負担が軽くなるようなやり方になっています。オペラ公演に際しても、例えば「椿姫」(2015年)では、プレ事業として若手の歌手を起用したハイライトコンサートを県下4カ所ほどで行いました(この時はオーケストラは行きませんでした)。「セヴィリヤの理髪師」(2013年)では、佐渡氏率いるフル・オーケストラで県下4カ所を回りました。ホールの規模に合わせてステージの規模を小さくする必要がありますが、これらは芸術文化センターが費用を負担して行っています。このような活動が、PAC オケのミッションを果たしている例として挙げられるでしょう。

●5. 指揮者陣が経営に与える(与える／与えるべき)役割について、お考えをお聞かせください。また、PAC オケは佐渡裕氏を「芸術監督」に、岩村力氏を「レジデント・コンダクター」に迎えています。指揮者の中でも特に「芸術監督」や「レジデント・コンダクター」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●芸術監督である佐渡氏は、センター全体の運営を大所高所から見てくださっています。具体的に関与しているのは楽団全体の運営面であり、これは芸術監督が責任を負うものです。また、定期演奏会では、2015-2016 シーズンでは3回登壇し、2016-2017 シーズンは2回登壇する予定ですが、その際のプログラムは佐渡氏が決めています。客演指揮者が振る演奏会については、楽団部にかなりの部分が任されており、その全体を佐渡氏が見ています。

また、毎年7月に「佐渡裕プロデュースオペラ」を制作しているのですが、演目や演出家、歌手の選定から制作全般まで、佐渡氏が最高権限者となっています。ジェネ

ラル・マネージャーや楽団部スタッフとそのつど相談しながら決めています。最終決定は監督の意向によります。

楽員オーディションについては、コンサートマスターの豊嶋泰嗣氏とミュージック・アドバイザーのヴァイオリニスト水島愛子氏が選考し、芸術監督が最終ジャッジを行います。

楽団の顔としての効果は、絶大なものです。開館当時はまだ「題名のない音楽会」も始まっていませんでしたが、関西ではかなり著名な方でした。開館時には、佐渡氏も携わっている芸術の力や人間的な存在感をまずブランディングし、その後で劇場をブランディングするというやり方、つまり佐渡氏自身をブランディングすることで、劇場自体の存在感がついてくるという広報戦略をとりました。最初のポスターが、『チケットを売り切る劇場』[参考文書1]の表紙にもなっていますが、佐渡氏を前面に押し出したデザインになっています。佐渡氏の後ろにあるのは、ホールの1/10 模型です(当時はまだホールができていなかった)。「ジャジャジャジャ〜ン」というキャッチフレーズをつけたのは、ワクワク感や期待感を生み出したかったからです。佐渡氏の指揮者としての芸術性の高さだけでなく、人間としての庶民性みたいなものを醸し出そうと意図しました。佐渡氏は、当初このようなポスターを嫌がっていましたが、スーパーキッズ・オーケストラの子供たちがポスターの色稿を見て「佐渡さん面白いやん、かっこいいやん」と言ってくれて、考えが変わったようです。ただし「私の住んでいる駅周辺には貼らないでくれ」と言われました(佐渡氏がヨーロッパにいた間に貼ってしまいましたが)。それ以降、周りから「佐渡さんだ」と言われるようになったようなので、ポスターの効果は絶大でした。

佐渡氏自身も、芸術監督としての責任感が非常に強い方なので、オペラ公演の前夜祭では、盆踊りの音頭を浴衣を着て一緒に踊ったりしてくれます。芸術面だけでなく、劇場全体の芸術監督としての役割、地域ぐるみの芸術監督としての役割を果たそうと努められています。

スーパーキッズ・オーケストラのスポンサー集めにも尽力していただいております。佐

渡氏のお陰で、サントリーさんに東北支援事業のスポンサーになっていただきました。他の大阪の企業に話をしに行ったりもさせていただきます。

PAC オケは、兵庫県下の中学1年生を対象に「わくわくオーケストラ教室」という演奏会を年40回行っています。午前・午後で実施するため、公演日数は23日前後です。公立は全ての中学校に来てもらい、私立にも案内しています。出前演奏会ではなく、中学生にホールに来てもらい、約70分の演奏会を聴いてもらいます。この演奏会の指揮をするのが、レジデント・コンダクターの岩村力氏です。ただし、全ての演奏会ではなく、岩村氏を中心としながら、若手の指揮者にも登場していただいています。指揮者としての役割だけでなく、楽器紹介などのお話もお願いしています。また、兵庫県議会でも、予算審議が始まる2月に、岩村氏の指揮による演奏を議場で30分程行います。岩村氏はお話がお上手で、議会で感謝の言葉を述べた後、最後は「ふるさと」を皆で歌い、ラデツキー・マーチで締めくくります。「ふるさと」を歌うと涙ぐまれる議員さんもおられ、マーチの後にはブラボーが飛び、スタンディング・オベーションになります。他に、ファミリーコンサートや県下のホールで演奏する際にも岩村氏にお願いしており、定期演奏会中心の枠組みを担う佐渡氏との間で役割分担をしています。

●6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(ウェブサイト to 英文あり)

●聴衆には外国人居住者の方は結構いらっしゃると思いますが、割合までは分かりません。

先日、オーチャードホールやサントリーホールと2020年に向けてのインバウンド需要についてお話をしたところです。とはいえ、演奏会目的・ソフト目的で来日される方はまだまだ少ないです。ただし、外国人のお客様に対応できるようにウェブサイト to 英文を載せていますし、将来的には、海外のお客様がチケットを購入される際にカード決済できるようにしたいと考えてい

ます。現在は、予約だけして1週間以内に入金するやり方をとっているのですが、演奏会間際にご予約いただくか、日本人の知り合いに頼んでもらうしか購入する方法がありません。東京の劇場でも、海外発信は行っているものの、直接購入システムという点はまだまだ研究課題のようです。

新しい楽員をリクルートするためにも当然ながら英文ページが必要なので、オーディションの情報を英語で閲覧できるようにしていますし、英文対応を拡充させるよう努めています。Youtubeからの発信も積極的に進めています。ホテルに演奏会案内を置くといったことはしていません。近隣にそのようなホテルがないからです。

● 7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方（育児中の方など）を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

● 有料の託児サービスは、全公演ではありませんが、主要事業や依頼事業で行っていますが、利用率は低いです。車いすの必要な方を含め、ハンディキャップのある方への案内業務をきっちりできるようにしていきたいと思っています。

● 8. 定期会員制度（金曜会員・土曜会員・日曜会員）を改革する案も増えてきていますが、その予定はありますか。

● 年9回の定期演奏会については、予定枚数を全て売り切っていますので、今のところ改革する予定はありません。人数をこれ以上増やすことはできませんし、4回公演に拡大するのも難しいでしょう。購入後の曜日変更ができないかという要望もあるのですが、売り切っているために振替が難しいのが現状です。

● 9. PAC オケは、2008-2009 シーズンから、全ての定期演奏会を3回公演にしていますが、その意図や効果、課題を教えてください。

● ホールとオーケストラを同時経営しているため、定期演奏会の曜日を固定できるといった点が、運営上のメリットとして挙げら

れます。初年度は土曜日の1回公演を基本とし、佐渡氏の回だけでは日曜日も含めた2回公演としていました（定期会員の募集としては土曜日のみです）。売り上げがよかったので、2年目に土・日の15時開演にしました。これも売り切れの公演が続出しました。それまでは年度制だったのですが、3年目（2008年）から9月からのシーズン制に切り替えました。海外楽員が多いので、9月を節目にした方が動きがよくなるためです。これを機に、思いきって3回公演にしました。金曜日に加え、金曜日も15時開演にしました。7月に行っているオペラ公演も、14時開演の昼間に実施するようにしています。というのは、このエリアに限らない話ではありますが、特にこのエリアは住宅街の真ん中にあるためか、劇場の入場者の7割方は女性です（演目にもよりますが）。リタイヤ世代、いわゆる団塊の世代も多いです。これらの方たちにとって、土・日よりも平日のほうが動きやすいようです。宝塚劇場を参考にしました。土・日という他の選択肢がある中で平日公演というのは、昼間のほうが強いのではないかと推測しています。金曜会員・土曜会員・日曜会員の売れ方に差異はありません。

例えば2015年度には、オペラ「椿姫」の公演を全10回実施しました。曜日は、火曜日・水曜日・金曜日・土曜日・日曜日・月祝日で、その内半分が平日で、開演時間は全て14時です。売れ行きに差異はなく、土・日が売り切れるから平日に流れるというわけではありません。同時に売れていき、最後には売り切れます。

他に、ワンコイン・コンサートを平日11時半から500円で実施しています。地元出身者でコンクール優勝者レベルの若手、全国区になりかけの若手に登場してもらっています。こちらも、2000席がすぐに売り切れます。

オケの定期会員は、当初は3000人でし

たが、年々増え、現在はほぼ5000名です。2000席の大ホールで金・土・日と3回の公演を行うので、キャパシティ6000（2000席×3日間）に対して定期会員が5000名ということになり、残りの席は、1回につき300席程度しか残りません。なお、1回券の内、1000円の券は連続券にはしていません。ただし、1000円と安いので、発売と同時に売り切れます。現在は、客演指揮者の演奏会でも、基本的に5000席は売ってしまっているもので、いつも売り切れるという構造になっています。

以上の運営は、劇場とオーケストラが同時に運営されているという利点を活かしたものとと言えます。

● 10. PAC オケの楽員の平均年齢は、他の日本のプロ・オーケストラと比べて、10歳以上も若いです。若手を中心に組織している意図や効果、課題を教えてください。

● [● 3.を参照。] 毎年、よいメンバーを集めることが課題です。そのために海外発信を充実させています。応募数は多数あるのですが（今年は、フルートやクラリネットでは1、2席の募集に対してそれぞれ80名ぐらいの応募がありました）、一定レベルを満たす方が見つからず、定員に満たない場合もあります。特に弦のセクションについては、欠員があるままシーズンが始まることがあります。この意味でも、常に未完成の状況と言えます。優秀なメンバーが他のオーケストラに移動してしまうこともあるため、常に欠員が発生してしまう状況です。これは、アカデミー型のオーケストラとして必然的なことでしょう。

2016年9月からは、ほぼ空席なくスタートできそうです。これは、PAC オケの知名度が上がってきた証なのかもしれません。オーディションの応募者総数は大きく増えていないのですが、それは、レベルを考えて自主的に控える人がいるからではないかと推測されます。全体としてオーディション・レベルは上がってきている、

と担当者は感じているようです。

● 11. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

● やはり大阪や京都にすでにオーケストラがあるので、初めから自主的にテリトリーを限ろうとしてきました。大阪や京都には営業に行かないようにしてすみ分けを図りました。兵庫県下から西をターゲットにしています。小さなホールでは、予算規模が小さいため、佐渡氏以外の指揮者では演奏会を開催することがなかなかできません。芸術文化センターにおける自主公演のノルマは果たしていますが、もう少し外部演奏ができないかと考えているところです。東京公演についても、例えば・フォル・ジュルネ・ジャポネへの参加などを視野に入れています。まだ具体的にはなっていませんが、海外公演をそのうち実施したいという話も出ています。アカデミー型のオーケストラなので、どこかのレベルに達したら海外公演を実施しようという風に目標を立てることはできません。ですから、一般公演ではなく、教育系音楽祭に参加するという形でもよいかもしれません。佐渡氏があまり行っていないアメリカの音楽祭も選択肢に入るかと思えます。このあたりは今後の課題です。

レパトリー（と経営面）について

● 12. PAC オケのプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

● 【● 5. を参照。】 シーズン内のバランス、古典派から 20 世紀作品までの年代のバランスや、ロシア、フランス、ドイツなどエリアのバランスを重視しています。定期演奏会以外に名曲コンサートも実施していますが、スケジュール調整が難しい面もあります。楽員が 3 年間在籍する中で、同じ曲を 2 回やることのないように配慮しています。通常のオーケストラでは、依頼公演でお決まりの定番プログラムを演奏しなければならない場合があり、また、それが営業上、必要ともなっています。しかし PAC オケの場合、外部から依頼があった場合でも、なるべく芸術文化センターで演奏してから外部にもっていく、という手順を踏むようにしています。というのは、ベテランの多いオーケストラであれば「新世界」などは演奏し慣れており、短い練習時間で済みます

が、そのようなやり方は PAC オケではできません。若手が中心ですし、海外からの楽員の場合、『新世界』が定番」という環境では育っていませんので、有名な曲でもしっかり練習しておかないといけません。こうした弱みを強みに変えるために、3 年在籍している間にできるだけ多くの曲目を演奏するようになり、それが楽員にとっても大きなモチベーションになっています。

定期演奏会では、楽員のモチベーションが上がるような超ビッグな指揮者やソリストを呼ぶようにしています。例えば 2016-2017 シーズンにはネヴィル・マリナー氏が登場します。マリナー氏は 90 歳を超えていますが、喜んで PAC オケを振ってくれます。ロシアのウラジーミル・フェドセーエフ氏もそうです。歴史があつて既にできあがっているオーケストラは少し疲れるようで、孫かひ孫のような楽員からなるオーケストラのほうが楽しいようです。お世辞もあるかもしれませんが、生き生きと振ってくださいます。ベテランの器楽奏者もそうですが、功成名を遂げた音楽家は、徐々に教育プログラムに関心を移す傾向があるように思います。下野竜也氏にも毎シーズン振っていただいています。下野氏もアカデミー型のオーケストラにどういうリハーサルが必要なのかをしっかりと理解して下さっています。このように、アカデミー型であるということに共鳴していただける指揮者をリピートして呼んでいます。

定期会員については、例えば大阪のオーケストラの定期会員を辞めてこちらの定期会員に移ってきたのではなく、初めてオーケストラの定期会員になる方がとても多いです。そういう方々にも色々な曲を聴いていただきたいと思っています。何回も聴きたいと思ってもらえる曲、例えばベートーヴェンやモーツァルトの曲は、名曲コンサートにもっていくようにしています。例えば、現在、ユベール・スターン氏指揮の「モーツァルトの旅」というシリーズものの演奏会を開催しています。

● 13. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

● 楽団部長を中心に、年間の予算の中でやりくりしています。定期会員の約 70% は神戸・阪神間エリア、約 75% が県内のお客様です。お客様にはクラシックの初心者の方も

多く、色々な種類の曲を聴いていただこうと思っています。経費のこともばかり考えると小さくまとまってしまうので、年に 1~2 回はビッグな指揮者を呼ぶことにしています。その代わり、別の所でバランスをとるようにしています。例えばマリナー氏が指揮する第 97 回定期演奏会には、ソリストは入れていません。ここにさらに大物ソリストを入れるのは難しいですし、マリナー氏も超大物指揮者としての自身の役割を分かっているからで、モーツァルト、ベートーヴェン、ブラームスの交響曲という手堅く一貫したプログラムにしています。また、PAC オケの仕組みを理解していただいている、関西圏で特に知名度の高い下野氏（現在、京響の常任客演指揮者）や井上道義氏（現在、大阪フィルの首席指揮者）などを呼ぶことも多いです。

● 14. PAC オケは、室内楽シリーズや室内オーケストラシリーズなど、小ホールでの演奏会にも力を入れています。定期演奏会とのコンセプトやプログラミング上の違いを教えてください。

● 室内楽のシリーズは、若い楽員のアンサンブル力を高めるために実施しています。また、海外名門オーケストラの有名首席奏者を呼んだ際に、ソリストとして定期に登壇していただくだけでももったいないので、その方を中心に、定期の前後に室内楽シリーズにも登場してもらっています。「バック・プラス」や「バック・パーカッション」などでは、このように海外の奏者を軸にすることが多いです。楽員にとっては、単にソリストとして共演してもらうのと、横に座って小編成で共演するのでは大違いですし、大変勉強になります。

室内オーケストラシリーズでは、小ホールでハイドンやモーツァルトといった古典派のシンフォニーを年に 1~2 回演奏しています。この場合の指揮者も海外の方が多いのですが、生粋の指揮者というよりも、一つの楽器を極めた奏者で指揮活動も同時に行っている方を呼ぶことのほうが多いです。ベルリン・フィルの元首席オーボエ奏者ハンスイェルク・シェレンベルガー氏や、スイスのオーボエ奏者ハインツ・ホリガー氏、チェコ出身でベルリン・フィルの首席ホルン奏者だったラデク・バボラーク氏などがその例です。こういった方を呼んで、真ん中の曲をコンチェルトにし、締めをモーツァルトなどの交響曲にしています。

彼らの存在感は楽員にとって絶大ですし、彼らも指揮の機会を得られるので、いずれの側もハッピーになります。

● 15. 演奏会来場者に PAC オケに親しんでもらうために行っている具体的な試みがありましたら、教えてください。(例: 終演後の見送り)

● 公開ゲネプロを木曜日の午前中に実施しています(客演指揮者の場合は、指揮者の承諾が得られれば実施)。その際、指揮者が定期演奏会に向けたお話をしてくださることが多く、お客様の質問に答えてくれたりもします。5000名の定期会員にゲネプロの案内を出して、多い場合で1000名を超える方がいらっしやいます。60000名いる芸術文化センター会員の内、さらにコアなメンバーである定期会員は、オピニオン・リーダーでもあり、これらの方たちが客層をさらに広げてくれる力をもつ「核」になる存在です。ただし、この方たちは決してクラシック・オタクではないという点が、PAC オケの面白い点です。1ベルが鳴ってチューニングが終わった後でも話続ける方も昔はいらっしやって、マナー・ブックを作る必要もありました。初年度などは、オペラ上演中におかきやスルメの匂いがしたという笑い話もあります。一方で感度も高く、オペラの内容に応じてすすり泣きも聞こえたりもします。今はさすがに食べ物の匂いがすることはありません。

室内楽シリーズでは、楽員が演奏の間に紹介や解説などのお話をしています。そうすることで、お客様との距離感が縮まります。室内楽シリーズでは、売り上げを伸ばすことよりも、アカデミーとしての要素をより重視しています。ワンコイン・コンサートについても同じです。ワンコイン・コンサートや「PAC リサイタル・シリーズ」には、楽員を対象にオーディションを行い、特に優秀な楽員を佐渡氏に選んでもらい、その方に登場してもらっています。

● 16. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何かとお考えですか。

● 定期演奏会は、楽員にとってもお客様にとっても基礎になるもので、お互いにとってレパートリーを拡大していく場です。コンテンポラリーな作品を入れても、お客様はもともと入門者の方が多いせいか、あまり構えずに熱心に聴いてくださいます。これは、PAC オケ特有の雰囲気ではないかと思います。

教育・地域プログラムについて

● 17. 昨今、様々なオケが、地域に根差した多様なアウトリーチ活動を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、PAC オケが行っているプロジェクトを通じた成果について、具体的な事例を通して教えてください。(例: 「わくわくオーケストラ教室」「出前演奏会」「春休み PAC 子どものためのオーケストラ・コンサート」)

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

● 最も重点を置いているのは、県下の中学1年生を対象にした青少年芸術体験事業「わくわくオーケストラ教室」です。県教育委員会が行う体験教育の一環として位置づけられ、県から予算が出ており、年間約5万人が来場しています。2006年(平成17年度)から開始し、鑑賞者は総計で約50万人となっています。

アウトリーチも、スケジュールの合間を縫って年間30回ほど行っており、シーズン・オープニング・フェスティバルなどで協力してもらった地域を訪問しています。日程面が課題です。ようやく2014年に、県下全市町(41市町)を一巡することができました。

● 18. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か意識されていることはありますか。

● 先方の客層やニーズを伝えた上で、基本的に楽員がプログラム内容を考えています。時間は30~45分くらいで、子供が対象だったらジブリの曲や、お年寄りが対象だったら「リンゴの唄」を採り上げたりして、相手に合わせたプログラムを楽員に考えてもらうようにしています。

県下の地方に行った場合、吹奏楽部向けのクリニックを佐渡氏に実施していただいています。佐渡氏はシエナ・ウィンド・オーケストラの指揮者を務められているくらいですから、クリニックは非常に巧みで、一瞬にして音が変わります。その他の機会では、楽器を触ってもらう等の試みはあまり実施していません。

● 19. PAC オケは、兵庫県立芸術文化センターと一体化して運営を行っています。兵庫県立芸術文化センターには、佐渡裕氏が率いる「スーパーキッズ・オーケストラ」があり

ますが、PAC オケとの連携関係を教えてください。

また、PAC オケは、「ひょうごプロデュースオペラ合唱団」や「オープニング記念第9合唱団」などの合唱団とのパートナーシップも展開しています。このようにホールや地域との連携を進める上で、意識していることがあれば教えてください。また、それ以外の地域連携の試みがあれば、効果や課題について教えてください。

● スーパーキッズ・オーケストラは、専属の楽団というよりも、一つの事業として捉えています。スーパーキッズ・オーケストラの出身者がPAC オケの楽員になったことは今までのところありませんが、いずれそういう事例があればよいと思っています。「佐渡氏が率いるプロのオーケストラに付随するスーパーキッズ・オーケストラに属したい」という子供たちの意欲はとても高く、優秀な子が集まってきます。東北支援を中心にアウトリーチをしており、スーパーキッズのメンバー内の効果だけでなく、音楽を通じた社会奉仕という意味で発信の効果があります。スーパーキッズの事業は、佐渡氏の育成に対する強い思いから始まっています。佐渡氏のこの思いは非常に大事なもので、その思いのもと企業の協賛も得られています。芸術文化センターとしても重要な事業として取り組んでいます。なお、本日(2016年4月9日)の特別演奏会のソリストは、スーパーキッズ・オーケストラの出身者です。

PAC オケの大きな特徴は、オペラ公演が毎年7月にあるという点です。このことによって、オーケストラ・プレイヤーとして今後も生きていくにあたって、フル・オーケストラや室内楽、オペラ(ピット経験)までの一通りの経験を積むことができます。2015年には、7月のオペラ公演以外にも、井上道義氏の指揮で全国共同制作オペラプロジェクト「フィガロの結婚」(2公演)も上演し、この四国公演(高松市)にもPAC オケが出演しました。2016年3月には日本のオペラ「天守物語」を上演するなど、合唱団と共演する機会が継続的にあります。

2つの合唱団のメンバーは重複することもあるのですが、「オープニング記念第9合唱団」については、開館記念演奏会が「第9」だったので、ハイレベルなアマチュアにプロの方を差し込んだ編成の合唱団を作りました。団員の達成感が大きかったので、現在まで

活動が続いています。合唱入りの大きな曲を演奏する時には、オーディションをそのつど行っています。佐渡氏指揮による1月定期に合唱作品を入れることが多く、毎年、阪神・淡路大震災（1995年）が起きた1月17日前後に演奏されます。震災の節目（15周年や20周年）に当たる際には、節目としてヴェルディの「レクイエム」（2010年）やマーラーの交響曲第2番「復活」（2015年）を採り上げています。

「ひょうごプロデュースオペラ合唱団」は、プロのメンバーを中心に構成されています。関西のプロの団体としては関西二期会が、びわ湖ホールに声楽アンサンブル、神戸には神戸市混声合唱団があり、それらのメンバーは互いに重複しています。公演の内容や規模に合わせてそのつどこれらのメンバーから合唱団を構成しているため、このような名称になっています。

〔兵庫県立芸術文化センター～世界に開かれ地域に愛される劇場～〕の資料提示あり
その他に、芸術文化センターと地元団体が協力し、2006年に西北活性化協議会（現在、芸術文化センター、アクタ西宮振興会、にしきた商店街、阪急西宮ガーデンズで構成）を組織しました。半径2km、20km、200kmの範囲に県域を分けるとすると、200kmは、豊岡市あたりを含む一番広い範囲です。遠方から芸術文化センターまでお客様は来られないので、こちらから芸術文化を運ぼうというコンセプトを掲げています。20km範囲というのは阪神間（大阪と神戸の中間地点）のことで、ここにお住まいの方が客層の7割を占めます。その内、核になるのが2km範囲の方々です。劇場というのはどうしても敷居が高くなってしまいがちです。劇場は非日常の場なので、自身を切り替えて非日常の空間に入っていくためにも、敷居はあったほうがよいというのが我々の考え方です。ただし、その敷居はできるだけ低いほうがよいのです。地元の方々から醒めた目で劇場を見られてしまうのは、劇場にとって最もよくないことです。

オペラの前夜祭では、オペラのアリアも歌いますが、オペラに来ない方々も盛り上げられるようなイベントを企画しています。商店街にも経済効果がありますし、オペラ公演以外にも、西宮北口周辺の商店街、商業施設等と協力して地域ぐるみで事業を展開していけるよう心がけています。例えば「椿姫」の公演では、近隣の飲食店で「椿姫メニュー」のようなものもありました。また、店内にポスターを貼っていただいたりしています。

ちなみに、2016年7月のオペラ公演の演目は、ブリテンの「夏の夜の夢」です。本番公演を行うだけでなく、これを様々な機会と結びつけるように計画しています。例えば「ワンコイン・プレ・レクチャー」や「ハイライト・コンサート～ええとこどり」と題した県内ツアーを行ったり、同じ題材であるメンデルスゾーンによる「夏の夜の夢」を公演に組んだりしています〔インタビュー当日の特別演奏会〕。7月のオペラ公演はシングル・キャストで行うため、中日が発生します。その中日に、セットを使ってジャズの演奏会や落語会などのレアな企画を実施する予定です。

● 20. 兵庫県立芸術文化センターは、2015年に開館10周年を迎えました。最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。（例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど）

●（林氏より）

現在ちょうど節目に差しかかっています。集客的には好調で、自主事業の公演数も多く、売り切れる率も高いのですが、それを継続させていくためには、世代交代が必要です。10年前と現在のオペラ公演来場者の平均年齢を比べてみたところ、5歳上がっていました。10～30代の来場者が少なく、最も少ないのは30代男性です。ちなみに、10年前に30代だった人は現在40代ですが、現在も来場していないわけではなく、どうも30代の方が忙しくて来場されないようなのです。あるいは、アコースティックな音楽を好む年齢世代は、40代以上が多いのかもしれない。私が若

い頃も、クラシックの演奏会に行くと、大人ばかりだったのを覚えています。今回、平均年齢が5歳上がったのは、団塊世代がリタイヤしたことが大きいと思います。団塊世代が来場される今後10～20年代の間に、いかに新しい客層をとり込んでおくかが課題でしょう。夏休みコンサートや春休みコンサート、「のだめカンタービレ」の音楽会、3歳児から入られるコンサートなどの個別事業を積極的に展開していくこととしています。20～30代の定期会員を増やそうという試みについては、努力はするにしても、そこに資源を集中させても一気に効果は生まれにくいでしょうから。例えば「わくわくオーケストラ教室」は10年ほど実施していますが、私が教えている大学では、この教室に来たことのある大学生が出てきました。わくわくオーケストラ教室がきっかけで音楽ファンになった子もおり、10年継続してようやく効果が出てきています。

以上のようなことを通して、クラシック・ファンの年齢分布がそのまま高齢世代に移行していかないような工夫をしていかなければなりません。「クラシック・ファンが高齢化したら日本からクラシックがなくなる」と危惧する方もいますが、そうではないでしょう。ただし、年齢分布には一定の傾向があるだろうと思います。例えば食べ物でも、20代の頃はステーキが大好きだったけれども、30～40代になってくると魚のほうを好むようになってきたりすると同じように、若い頃はロックなどテンポの速いものが好きだったけれども、30～50代になるとアコースティックなものを好み始めるという人間の生理的な傾向はあるのではないのでしょうか。今若い方が、これらの年齢になった時にクラシックの演奏会に目を向けてくれるような試みや準備はしておくべきです。例えばSNSの活用です。現在はSNSはあまり活用していません。現在のメイン客層はSNSをそれほど活用していないからです。とはいえ、コンピュータに対するリテラシーは、ここ5年でだいぶ上がっています。例えば、会員先行予約の窓口として、電話による購入（電

話は30台余り置いています」と、ウェブによる購入の2種類を用意しています。お客様の年齢層は高いままですが、ウェブによる購入者は5年前は全体の2～3割しかいなかったのですが、今はほぼ5割いらっしゃいます。スマートフォンからの購入も最近が増えてきました。あと10数年後には、コンピュータやスマートフォンへのリテラシーをもっている方がクラシックのメイン客層へと移り変わるので、プロモーションやソフト面で少しずつ新しいメディアを採り入れていく必要があります。この点は絶えざる課題です。

● (近藤氏より)

景気の影響もあって、チケット価格をどうするかという問題があります。消費税も上がった中で、どこまで我々が耐えていけるかが問題です。「チケット価格を上げればよいではないか」と単純に考えるわけにはいきません。お客様は60歳以上の方が多く、年金生活の方も多いため、簡単には上げられませんし、価格を抑えて3回公演したほうが売り切れるというコンセプトのもと、この価格に設定しているからです。

PAC オケの知名度も課題です。国内では知名度も上がってきましたが、特にオーディションでよい人材を集めるためには、海外でもPAC オケの名を浸透させていきたいと考えています。ウェブや人的ネットワークなどを使って地道にやっていくつもりです。



INTERVIEW

HIROSHIMA SYMPHONY ORCHESTRA

日時	2015年12月17日(木)10:00-12:00
場所	広島交響楽団事務局
インタビュー	理事長・金田幸三氏(代表) 専務理事・田中賢治氏 事務局長・井形健児氏

広島交響楽団

金田幸三氏ご自身について

● 1. 「理事長」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

● 理事長は、経営上の決定や人事をはじめとした経営全般の最終責任をもっています。年齢は67歳です。

私は音楽の専門家ではありませんが、7年前に広響の理事長になりました。就任後3年間は、(株)中電プラントの社長職と広響の理事長職を兼務していました。そのあと、中電プラントのほうは相談役、続いて顧問になっています。

● 2. 合わせて広響の「専務理事」「常務理事」「事務局長」「管理部長」「マーケティングディレクター」の任務・職務についても教えてください。

● 広響は公益社団法人です。専務理事は中国電力から、常務理事は広島銀行から給与が出ており、地元企業の地域貢献の一つとして出向しています。事務局長以下が、広響内の給与体系に属し、音楽関係の専門職となります。

通常業務の統括的な仕事は、専務理事が担います。人事・労務・総務、日本オーケストラ連盟への窓口、企業関係の営業、県や市への対応、楽員・事務局員の人事や組合への対応などが仕事内容です。常務理事は、財務関係の責任者です。また、専務理事と同じく、企業関係や県・市への対応、組合対応も行います。

事務局長は、演奏事業活動の統括を行い、演奏会の企画、音楽監督や首席奏者等の契約関係、組合対応、オケ連対応や国の助成金の申請などを担当しています。管理部長は、

理事会総会に関する業務、出演料の計算や決定の他、労務管理や会計処理、(専務理事と共に) P3 HIROSHIMA 関係に対応しています。演奏事業関係のうち、小編成の室内楽演奏会については、管理部長が中心になって進めています。マーケティングディレクターについては、もともとそういう職はありませんでした。以前、ステージマネージャーを務めていたスタッフに、音楽の専門知識を活かして営業活動をしてもらうようになってこの職ができました。会員の拡大や演奏会に対する協賛金の獲得、キャンパスメンバーズ(大学を対象とした広響の会員)など、新たな仕事を開拓しています。

以上が基本的な仕事になりますが、事務局のスタッフが少ないので、例えば専務理事が、マネジメントだけでなく文書作成など事務的なことを含めて対応しているのが実情です。

経営努力について

● 3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

● もともと広響は市民オケとしてスタートしたため、採算のことはあまり考えていませんでした。その後プロになりましたが、最初から赤字で出発して、演奏活動をすればするほど赤字が増えていき、海外公演をすればますます赤字が増えるといった状況でした。2005年度に赤字が1億9千万円に達し、さすがに「何とかしなくては」ということになり、県議会などにおいても「こういう赤字団体は切り捨てようではないか」という話が出てきて、それを機に色々な議論が交わされました。その結果、

支援して存続させようということになり、支援をしていただきながらこれまで生き残ってきたわけです。その間、色々な経営努力を行って「どうやったら黒字になるのか」について考え続けています。

事務局サイドだけで考えていても物事はなかなか進まないし、皆さんの協力も得にくいので、地元経済界や会計士といった方々の知恵を借りながらプロジェクト・チームを作りました。このチームで2006年度から2011年度くらいまで議論を続けました。

チームから出た色々なアイデアには、実現できたものも実現できなかったものもあります。具体的にいえば、支援自動販売機が、収益の点では大きな効果を上げています。2008年度から始めたもので、自動販売機に広響を応援していますとの写真やメッセージをつけ、売上の何%かを寄附していただくという仕組みで、現在ではその収益は400万円強になっています。最初に販売機を置いていただければ、あとは売上の数%が自動的に寄附金として収益となるので、メンテナンスや継続的な努力を要しないというメリットがあります。ですが、設置する際には、理事企業や法人会員企業の理解が不可欠となります。最初は設置数が少なかったのですが、広島銀行さんや中国電力さんを中心に増やしていただいて、今では90台を超えました。

この試みは、日本のオケでは広響が初めて行ったのではないかと思います。オケ連の会合でこの成果を話したら、他のオケも関心をもってくれたので、情報提供をして、今は他のオケも販売機を設置しています。広響も、もともとはサンフレッチェ広島さんから情報をもらいました。毎月、P3 HIROSHIMA の

会合があるのですが、そこでサンフレッチェさんが支援自動販売機で大きな収益を上げたという、広響でもやろうということになったのです。

依頼演奏会を増やそうというアイデアもありました。当時、依頼演奏会を増やしていたが、今も継続していただいている企業もあります。しかしリーマン・ショック以降、続けることが難しくなった企業もあり、最近では依頼演奏会の数は増えていません。法人会員の拡大にも努めており、法人会員企業の一部には協賛金や広告を通して継続的に支援していただいています。

他にも提案は色々あったのですが、実際に実行できる人材がおらず、なかなか実行できていないのが現状です。例えば、日本人の生活習慣に合わせた演奏会の曜日や時間帯、客層や交通網に関するマーケティング・リサーチをしっかりやってはどうかという意見も出たのですが、現状では日常業務に忙殺されているため、それをできる人材がいません。だからといって広告代理店に依頼すると、莫大な費用がかかります。

難しいのが、演奏会場とおお客様の居住地間の交通体系です。また、広島市内には音楽専用のホールがなく、多目的ホールばかりです。専用のホールの設置は、広響の今後の大きな課題だと思っています。

例えば、広島駅のすぐ近くに「マツダスタジアム」という野球場があります。カープさんの興行成績がよい要因の一つは、この立地でしょう。とはいえ、専用ホールの建築はなかなか難しく、リサーチをしてもリサーチだけで終わってしまう可能性があります。我々の力だけで調査結果を実現へと結びつけるのは難しいと思います。カープのスタジアム建設時には何十万人の署名が集まりましたが、広響のコンサート・ホールに関してはそこまでの盛り上がりがないのが現状です。サンフレッチェ広島にも専用スタジアムがないので、同じ課題を抱えています。そのあたりが解決すれば、広響の経営上の提言の多くが実現可能にな

るのではないかと考えています。広島市内でいえば、旧デルタ地域の人たちにはホールの立地は便利ですが、廿日市、岩国、呉などベッドタウンの人たちには不便でしょう。これらの人たちをとり込めれば、もう少し規模の大きな集客に結びつくでしょう。

2011年に公益社団法人になった時点で累積赤字がまだ7000万円ほどありました。これをゼロにすることを課題とするよう県などからも言われており、そのために色々な試みをしてきました。例えば、これはどこのオケでもやっていることですが、広響の知名度を上げるために、演奏会情報や記事を中国新聞などのメディアに出してもらっています。また、メルマガやSNSの活用、法人会員や個人会員へのメールのご案内、キャンパスメンバーズによる4つの大学との提携の他、企業や自治体が「広響を応援する日」というのを1年に1回設定していただき、その日は広響の演奏会にチケットを買っていただくと試みをしています。

あとは寄附金です。今年度は「被爆70年」として、法人会員等の通常の寄附金とは別に、特別な寄附事業を展開し、寄附をお願いしています。そういった特別な機会がある時は、法人会員・個人会員の皆様にも寄附をお願いして回っています。企業についても、主な支援企業である中国電力さん、広島銀行さん、マツダさん、広島電鉄さんなどだけでなく、できるだけ幅広くご支援をいただきたいと思っています。寄附を通して参画意識をもっていただく場にしたいですし、協力金という意味合いだけでなく、PR効果や一体化の効果があると思うので、色々な所に寄附をお願いしています。ただし、ここ何年かはプロ改組40周年や創立50周年、被爆70年といったイベントがありましたが、これから先は特別なテーマがないので、策を練らなければならぬと思っています。

自治体については、市長や県知事に演奏会にいらしていただいで理解をいただくよう努めています。また、参画意識をもってもら

ために、議員さんにもいらしていただきたいと思っています。支援をしていただいているからには、それに見合った活動をしているかどうかを、一人でも多くの議員に、数値だけでなく、実際にも見ていただきたいと思っています。2012年度からは、県議員全員に、年に1回は広響の演奏会を聴いてもらえるような会員制度のようなものを作り、会費をいただきました。議員全員に説明して納得していただいた上で会員になってもらいました。現在もほぼ全員の議員さんが会員になっていますが、全員が演奏会にいらしているわけではありません。実際に聴きにきてもらえなかったら、入場者数という数値だけで判断されてしまいます。県民や市民の支持があるから広響を支援していただいているので、入場者数の報告はもちろん大事ですが、たとえ入場者数が少なくてもお客様が感動している場合もあります。芸術性も判断に入れていただきたいので、まずは聴きにきていただきたいと強く思っています。市議会議員さんにも、演奏会に来てもらえるようお願いして回っています。また「音楽の芽」プロジェクトでは、広響が学校に出かけたりして、地域の皆様にプロ・オケがあることを知っていただく活動を地道にやっています。このプロジェクトは、赤字覚悟で、色々な地域に行くようにしています。採算を度外視したこうした地道な活動も、議員さんの支援を得る一つの取り組みであり、支援していただいた県や市に対するお返しという面もあります。

こうした努力を通して、自治体からの支援を維持しています。

●4. 広響は、キャッチフレーズやロゴマーク、ミッションの理念と方針などが具体的に明記されています（下記）。このように明記するに至ったきっかけや意図、効果を教えてください。

また、他のオケにはない広響の特徴、地域オーケストラとしての「広響らしさ」についてお考えをお聞かせください。

参考：

【キャッチフレーズ】

Music for Peace ～音楽で平和を～

【ビジョン】

・平和貢献

「HIROSHIMA」の名を冠し、被爆地広島で育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。

・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。

・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。

●何よりも、被爆地のオケであるということが広響のレゾナンス・デートルであり、これを抜きにして考えることはできません。今年度のサントリーホール公演「平和の夕べ」コンサートでは、マルタ・アルゲリッチ氏にもこのビジョンの趣旨を理解していただいて、いらしていただきました。この「平和の夕べ」コンサートは、原爆投下の前日8月5日の夕方に行います。1年の中でも最大のイベントであり、毎回、一流演奏家に来ていただいています。これも、市民に育てられた広響の義務だと思っており、力を入れている事業の一つです。

他のオケにないのが、P3 HIROSHIMA（広島東洋カープ、サンフレッチェ広島、広響の連携事業）です。他の地域ではプロ野球側のご理解が得られないため、文化団体との連携は難しいのですが、その点はカープさんは非常に理解があって、カープさんに支援をいただきながら、引っ張っていただいているところです。このプロジェクトは、地域への浸透という意味では非常に効果があって、特に子供への広響の知名度が上がっています。カープもサンフレッチェももともと市民が育てた市民チームであり、その点は、市民楽団から出発している広響と同じです。そこが他の都市と違う共通点だと思います。市電にカープやサンフレッチェの絵が描かれた電車があるのですが、「カープやサンフレッチェがやっていることなら広響もできる」ということで、広響の絵が描かれた電車も作ってもら

ました。警察の防犯ポスターについても同じで、以前はカープやサンフレッチェの選手だけが載っていたのですが、今はそこに音楽監督の秋山和慶氏も載っています。知事や市長も、以前の新年の挨拶ではカープとサンフレッチェの話しかしなかったのですが、最近は広響の話もしていただけるようになりました。今朝の知事の講演会でも、昨日の第355回特別定期演奏会の話が出ていました。色々な点で、P3 HIROSHIMA の効果が広がってきているなど感じています。

マスコミも採り上げてくれるようになりました。秋山氏には、2014年に第71回中国文化賞という中国新聞の賞（他の受賞者に安野光雅氏など）や、その前には広島市民賞が贈られています。2014年に文化功労者に選ばれた際には、地元新聞社が「我らの秋山監督が受賞」といった体で、大きく扱ってくれました。中国新聞社の元記者によって『ところで、きょう指揮したのは？秋山和慶回想録』も2015年2月に出版され、好評を得ています。広響を表に出すための努力を、メディアを通して様々なやり方で行っており、功を奏していると言えます。

他の地域では、球団と連携を組みたくても組めない場合が多いようなので、カープ側に理解があるのがやはり大きいと思います。広響をお荷物として捉えるのではなく、一緒に育てていこうというのが、カープの経営層の考え方であると思います。

●5. 指揮者陣が経営に与える（与える／与えるべき）役割について、お考えをお聞かせください。また、広響は現在、秋山和慶氏を音楽監督に迎えており、2017年度からは下野竜也氏が音楽総監督に就任しますが、指揮者の中でも特に「音楽監督」や「音楽総監督」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●秋山音楽監督には主に芸術面に関わってもらっており、企業の方とお話する時に同席していただいたり、今、広島で行っている異業種の会に音楽監督として同席していただいたりしています。監督が定期演奏会で広島にいらっしゃる際は、練習が3日間、本番が1日と、合計4日間滞在されます。この練習の間に、例えば定期的に年度初めだったら市長への挨拶と一緒に一緒に行ってもらったりします。我々事務局が音楽監督をどうやってそちらの方面に引っ張っていくかが大事です。下野竜

也氏についても、広島でどういう風に扱ってもらえるのか、どういう効果があるのかを我々で考え、秋山氏が今まで築いてきたものを継承してもらいたいと思っています。

秋山氏の周りには「先生、先生」と寄ってこられる方が多く、それは人徳だと思います。とても温かな方で、楽員をはじめ人を引きつける力があります。これは、一人の人間、アーティストとしての強みであり、秋山氏がいらっしゃるだけで皆が寄ってくる効果があります。一緒に来てくれるだけで、市長に対してもとても説得力が出てきます。音楽的な話をしながら「ホールが必要ですね」という話をしてもらえると説得力があり、その存在感は大きいのです。

それと、個人のもっている経営上のバックボーンだけで話を進めると、その指揮者が交代するとそのバックボーンが根こそぎ無くなってしまふという危険があります。そのような楽団になってしまうのも怖いので、その点のバランスは気をつけています。だから、もともとそういうバックボーンをもっている方を呼ぶのではなく、まずは芸術性を重視します。楽団がうまくいくことが最重要です。

2017年度から就任する下野氏の「音楽総監督」という名称は、主に音楽面のことを念頭に置いてつけたものです。ただ、どういう曲をやりたいか、どういうアーティストを呼ぶかなどの音楽面は、結局のところ経営面に関わってくる話なので、そのあたりは協議して決めていきたいと思っています。下野氏をご存知のすばらしいアーティストが彼のために来る、ということもあるでしょう。今年アルゲリッチ氏が来てくれたのは、秋山氏がいたからということが大きいです。2人は同い年で、同じ時代を生きてきたので話が合います。初共演だったのですが、アルゲリッチ氏の知人アイザック・スターン氏が秋山氏と共演しているので、共通の話題が沢山ありました。そういう意味では、大御所のアーティストを呼ぶ時は大御所の指揮者がいるとよいかもかもしれません。下野氏は若いですし、これから開拓していかないとはいけませんが、今は世界中で若いアーティストがどんどん出てきているので、その開拓もやってきたいと思っています。

●6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるた

めの策はとっていますか。(ウェブサイトには英文あり)

●広島には欧米からの観光客が多く、中国・韓国からの観光客は3割くらいでしょうか。ですが、広響まで聴きにくる方はあまりいません。8月6日の原爆投下日に向けて、多くの外国人の方がいらっしやっているのですが、まだお客様をとり込めていません。

現在、ホテルの方と話しながら、長期滞在する外国人の方に広響の演奏会を紹介してもらい、割引などの特典をつけるといったことを考えています。今後、イヤブックなど新しい印刷物ができた時にはホテルにもついで、そういった話をしていきたいです。英語表記はウェブサイトにはありますがイヤブックにはないので、英語でも表記して、ホテルのフロントの方が「こういう催し物がありますよ」と広響を紹介してもらえるようにしたいです。ただ、それをやったとしても、ツアーで来る場合は予定があらかじめ決まっているため、そこまで効果は出ないのではないかと思います。そのスケジュールに食い込んでいくためには、ツアー会社の方とも連携をとらないといけないでしょう。

観光客の方々の多くがクレジットカードで支払いをしますが、広響ではクレジットカード払いがなく、現金での支払いになります。受付でも、カードを出して「これでチケットを買えないのか」と言われる方もいます。この点は改善していきたいと考えています。

今は県や市とタイアップして情報を載せるなど、地道な努力はしています。観光客は皆、宮島や原爆ドームに行きたがります。日本を紹介するガイドブックには、宮島が観光スポットの上位にあり、指揮者や演奏者を呼んでも、宮島には行きたがります。宮島に行って帰ってきてから演奏会を聴くようなツアーが組めたらよいのですが、ホテルからも提案はありますが、なかなか需要がなく、実行に移せていません。美術館なら常時開いています。演奏会はずっとやっているわけではないので、広報がとても難しいです。演奏会を目的としてわざわざいらっしやる方はまだまだ少ないです。広島でも豪華客船が入るようになりました。今度「オアシス・オブ・ザ・シーズ」という24万トンのクルーズ客船が入ってきます。5000人近い方が船に乗ってやってくるのですが、そういう方は買い物などをしにくるので、演奏会に来るかどうかは分かりませ

ん。5000人のうち1割でも来てくれればと思います。

●7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方(育児中の方など)を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

●ホールには託児用の部屋や設備がないので業者に委託しなければならないこと、子供を預かるのは非常に責任が重いこと、子供の人数に対してコストがかかりすぎることもあって、託児サービスはしていません。しなければならないとは思っています。ホールに設備がないと、専門業者も育ちにくいという面もあります。以前に一度「はつかいち文化ホールさくらびあ」での県の事業で託児サービスをやったことがあります。一部の場所をパーティションで区切り、人を張りつけて授乳室を作りましたが、人手とコストがとてまかかりました。それ専用の部屋があらかじめ作られていれば別なのですが、広島市の周辺ではどこもありません。

バリアフリーの設備も同じような状況です。ホールにスロープはありますがエレベーターがないので、車いすの方は2階席に上がりません。

ただ、他のオケにはない取り組みとして、年1回、広島市障害福祉課の主催で、障害者のための「マーガレットコンサート」を広島国際会議場フェニックスホールで行っています。これは、出演者も障害者の方です。介護の方も皆さん一緒にいらっしやいますし、ボランティアの方々が沢山来られるので、段差がある所は手で運んでくれたりします。障害者の方が和太鼓を叩いたり、コーラスをオーケストラと一緒にやったりします。大変喜んでいただいております。障害者の方やご家族の方などが沢山来られて、感動的な演奏会です。毎年継続しており、今年で10回を数えます。その当時の部長さんが、当初は1回きりの企画として計画されたらしいのですが、非常に好評だったので今まで続いているとおっしゃっていました。

広島で独特なのは、広響に来る依頼演奏会が、「何をしましょうか」「指揮者は誰にしましょうか」といった相談から始まることです。他の地域では「こういう企画があるので、これをお願いします」という風に話があるのですが、マーガレットコンサートも「とにかく障害者の方と演奏会をやりたいのです」というと

ころから相談に来られるので、「じゃあ、どういう曲をやりましょうか」という話から始まります。実は、障害者の方と演奏するために、オーケストラの楽譜を演奏しやすいように毎年書き起こしており、楽譜も溜まってきました。このように、主催だけでなく依頼演奏会でも、その団体と芸術のプロ団体である広響が一緒に作ることができる、これが広島の特徴だと思います。

●8. 広響には、定期会員に正会員や準会員の別や、他の演奏会シリーズに特化した会員制度があります。(定期)会員制度の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改革以降の具体的な効果(会員が増えた、など)を教えてください。

また、今後、定期会員制度や1回券の価格を改革する予定はありますか。

●会員制度を見直したのは、2012年度からです。2011年度から公益社団法人へ移行したので、それを機に見直そうということになりました。公益法人の寄附には税制優遇措置があるので、それを活かして寄附会員をもっと増やそうと考えたのです。そこで作ったのが、一口5000円の寄附会員である「サポート会員」です。それまでは一口3000円の「フレンズ会員」というのがあったのですが、内容が重複してしまうのでフレンズ会員はやめて、寄附会員だけにしました。それと、「コンサート会員」として「準定期会員」を作りました。以前は、一口2万5000円の寄附会員しかなく、それがコンサート会員を兼ねていたのですが、公益法人としてそこは整理すべきではないかと考え、コンサートの会員と寄附の会員を分けました。つまり、寄附会員としての個人賛助会員と、コンサートを聴いていただける準定期会員に分けて、整理したのです。

会員制度を改定した背景には、5000円のサポート会員を作って、幅広く広響の支援者の輪を広げようという狙いがありました。それなりの効果があって、今はサポート会員の数が700以上を数え、広がりが出てきたのではないかと思います。演奏会を聴くための対価として入るコンサート会員と、「広響頑張っね」と寄附してくださる方の2つを、お客様にも分かるように分けたことで、寄附会員が増えたのです。個人会員になったけど、演奏会に来たことがないという方もいらっしやったので、そういう方は初めから寄附会員でよい

のではないかという風に考えました。

なお、コンサート会員については、2014年度に消費税が増税になったのを機に、色々な理由から各シリーズの額を改定し、少し値上げて現在の金額になりました。寄附会員の額は変わっていません。回数券による割引案も出ていますが、プラスに結びつくならやりたいのですが、リスクもあるので今のところやっています。

補足ですが、もともと広響には定期会員制度はなく、24年前に始まりました。それまでは個人会員という枠しかなく、法人会員等の区別がなかったので、定期会員制度を導入しました。

●9. 広響は、支援自動販売機や遺贈制度、ドネーションシートなど、他の楽団には見られない新しい寄附制度を展開しています。それぞれについて、きっかけや効果、課題を教えてください。〔支援自動販売機については上掲●3.を参照。〕

●遺贈制度については、事務局長の井形が日本センチュリー交響楽団にいた時の経験をもとに〔日本センチュリー交響楽団インタビューの●21.を参照〕、仕組みを作っておくことが大事だと考え、プログラムやホームページに常に掲載しておけるよう、5年前に信託銀行と提携して制度を整え、パンフレットも作成しました。公益法人としてできる取り組みの一つだと思います。今までのところ、事例はありません。

2011年度に始めたドネーションシートについては、これまでに6席の定期会員用S席をご寄附いただいています。

●10. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

●現在、ビジョンの3つの柱を楽員に説明をして共感してもらい、一緒になってやっているという一体感ができているところです。こうした理念と並んで、公益社団法人になってから2020年までに累積赤字を解消することを目標として掲げているので、当面は累積赤字の解消を着実に進めていかないとはいけませ

ん。解消を達成することももちろん大事ですが、達成したあとも赤字を出さないようにするにはいけません。さらには、赤字解消の後、広響が次にどのようなことを目指していくのか、それを考えていく必要があります。継続的に黒字を維持することは大変難しいのですが、単年度黒字が何と続いているので、これをしっかりと仕組みとして構築していくことが大事だと考えています。

また、理事企業や会員企業の共感をいかに得るか、「広響だったら寄附してもいいよ」「協力してもいいよ」「広響とだったら一緒にやりたい」と言ってもらえるくらいの実力と、我々の努力の実態を皆様知っていただくための取り組みをしていかないといけないと思います。

事業での収入を増やすことも必要です。有料公演の入場者数や依頼演奏会の数を増やす他に、基盤となる会員、広響を支えてくださる法人会員や個人会員をもっと広げていくことで、経営の安定が図れると思います。寄附も募っていきませんが、特別な機会の寄附が常態化しないようにしたいです。

それと、事務局や楽員の風通しをよくするために、組合員であるかどうかを問わず楽員向けに「事務局通信」というのを毎月出しています。事務局が取り組んでいることや状況の説明、楽員へのお願いといったことをお知らせしています。ビジョンができたことで共通の目標ができ、それに向けて着々と各事業が進められているという共通意識、例えば「8月5日の演奏会は平和貢献というビジョンのもとに進められているのだ」「アルゲリッチ氏と共演するのは世界的なオケになるための第一歩なんだ」ということが共通意識となって、すばらしい演奏に結びついていっていると思います。

レポートリー（と経営面）について

●11. 広響のプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

●プログラミングは、ソリストや編成も含めて事務局長の井形が提案し、秋山監督と相談しながらラインナップを決めています。井形が広響に来た時は、翌年にプロ改組40周年を控え、その先に創立50周年があり、さらにその2年先に被爆70年が予定されていました。そこまでの道筋を念頭に置き、長いスパンでの計画を立てました。アーティストが一番力を発揮できる曲目にしたいと考えています。ソリストは集客面でも非常に重要ですから。

〔2012年度プログラムの慣習度が、他のオケに比べて著しく低いことに関して〕2012年度は「プロ改組40周年」にあたっており、意図的に地味なプログラムにしました。というのも、秋山監督がメシヤンの「トゥーランガリラ交響曲」を演奏したいとおっしゃったので、それを目立たせようと考えたのです。集客面については難しかったです。特に一般企業の方からは「今年の定期は難しいなあ」といった声も聞きましたが、「プロ改組40周年」ではプロ・オケとして難しい作品に取り組んでいることをアピールするという狙いがありました。その代わり、創立50周年の時は名曲を多く揃えました。

実は、もともとプロ改組の年を基準として記念イヤーを数えていたのですが、プロ改組40周年を機に、「創立年」からも数えようということになり、プロ改組40周年のあと、すぐに創立50周年が来ることになりました。なぜなら、広響は広島市民交響楽団として立ち上がったという点が歴史的に重要なので、創立から数えたほうが広響らしいと考えたからです。

●12. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

●集客は、どのシリーズでも意識しています。例えば今年度のディスカバリー・シリーズは、シベリウス生誕150周年と組み合

わせてシベリウスの全交響曲を演奏していますが、ニールセンも生誕 150 周年にあたります。広響は昔から北欧シリーズをやっており、国からの評価も得ていたので、ニールセンを採り入れるべきか否かについて悩んでいました。シベリウスやニールセン、その他の北欧の作曲家を万遍なく採り入れた北欧シリーズにするという案もありましたが、それだとかえって雑多になってしまい、お客様にとっても分かりにくいです。集客のための広報もやりにくくなります。そこでニールセンなどは諦め、シベリウスに絞りました。広響は、渡邊暁雄監督による北欧シリーズですすでに実績を遺してもいたので、「1 年間でシベリウスの全交響曲を演奏する」という挑戦的なプログラムにしても、何らかの結果がついてくるのではないかと考えました。

ディスカバリー・シリーズについては、アフィニス文化財団からの助成や複数の企業からの協賛金をいただいております、それがあつたから実現できたという面が大きいです。資金があつたからこそ、思いきって挑戦できました。

● 13. 広響は、ウェブからプログラムを Naxos で視聴できるようにしています。この制度はいつ頃から行っているのか、また、その効果を教えてください。

● Naxos さんからのご提案で、2012 年 12 月から始めました。ホームページ上で視聴した方が Naxos の会員になると、1000 円のキックバックがあるというキャンペーンがあつたので、それが利用のきっかけとなりました（残念ながら実績は出ていません）。実は、お客様以外にも、本番間近になると曲の全てを聴けるようになるので、広響の楽員も活用しています。CD ではほとんど聴けない曲やめつたに演奏されない曲が Naxos では聴けますから。

● 14. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

また、廿日市市、呉市、福山市、島根県内以外の地域（例えば山陰地方）で演奏会を行う予定はありますか。

● 定期演奏会は、創立以来 350 回以上を数えており、楽団としての個性や楽団が目指すもの、各時代の特徴が最も表れてくる

場だと思えます。過去の定期的記録を見ても、第 4 回定期でストコフスキーのバッハ編曲作品を演奏していたりして驚きます。もともとストコフスキーがバッハ作品を編曲したのは、オケの技術を上げるためでした。結果として、お客様も喜んだので、編曲作品が広がっていったわけですが、当時、広響がそのようなプログラムを採り入れたのは、市民オケがプロ化するにあたり、オケを鍛えようとする意図があつたのだと想像できます。その楽団がどういふ楽団なのかを最もよく知ることができるのが、定期演奏会だと思えます。

地域定期については、対象地域を広げたいとは思っていますが、集客面のハードルが高いのが現状です。広島県内では廿日市と呉と福山によいホールがあるのですが、これらの定期では現在、集客の点でかなり努力しています。ホール側の広報だけでは足りない面もあつて、中国電力さんや広島銀行さんにもご協力いただいているため、地域をこれ以上上げるにはリスクがあります。現在広島県内では広島市以外で 3 カ所、これに島根県を加えた 4 ケ所で開催する時は、地元の企業に実行委員会を作ってもらつて広報努力をしています。三次などにもよいホールがあるので、やりたいという気持ちはありますが、もともと人口も少ない所ですし、広げたいのは山々ですが、簡単には広げられないなと思つています。

また、地域定期を開催すると、逆にその地からの依頼公演がなくなってしまうという点も、問題として挙げられます。依頼公演のほうが収益がよいですから。例えば呉では定期演奏会とは別に「くれニューイヤー・コンサート」を依頼公演として行つていただいておりますが、このように定期と依頼公演を両方実施するのはなかなか難しいと思われまふ。

四国については、大阪からも近いので、大阪のオケと競合してしまふ。広島から船で移動できればよいのですが、天候に左右されやすく主催者に迷惑をかけかねないので、躊躇しています。

教育・地域プログラムについて

● 15. 広響は、教育活動として P3

HIROSHIMA やマイタウンオーケストラ広響を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、これらのプロジェクトの独自性や成果について、具体的な事例を通して教えてください。

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

● P3 HIROSHIMA が始まつたのは 2007 年です。もともとカープさんと広響はすでに連携していたのですが、そこに「サンフレッチェさんも加わつてはどうか」という提案があつて始まりました。3 つのプロ団体が連携して地域を盛り上げていこうという地域社会貢献事業として、それぞれの団体が、子供たちや家族の皆さんを招待する事業や合同での学校訪問などを行っています。また、例えばカープやサンフレッチェの試合で広響が演奏したり、広響の演奏会にチームのマスコットが来たりなどの相互協力も行っています。小学校合同訪問では、各団体それぞれ 4～5 名ずつが、それほど規模の大きくない学校に行きます。午前中は、子供たちを野球のチーム、サッカーのチーム、音楽のチームの 3 グループに分け、それぞれのグループでふれあい事業を行います。音楽であれば音楽教室に行つて演奏したり一緒に歌を歌つたり楽器紹介をしたりします。お昼は皆で話をしながら給食を食べて、午後は体育館に集まつて広響が模範演奏をし、一緒に校歌を歌つたりしています。

効果としては、広響の知名度がかなり上がつていることや、子供たちを招待するので、今まで広響を聴いたことがない方々に音楽を聴いていただけることなどが挙げられます。

さらに多くの方々に知つてもらふために、新しいリーフレットを作つて、東京にある広島県のアンテナ・ショップに置くなどして「こういうプロジェクトをやっているんだ」ということを分かりやすく広めていこうとしています。もう何年も続けてきたプロジェクトなので、今後は何か新しいことを始めようと相談もしています。ただ、「何ができるか」という点も非常に難しい面があります。現在も、年 1 回の合同訪問のスケジュールをなかなか合わせる事が難しい状況です。その中で新規事業を考えていくというのが、課題の一つです。

マイタウンオーケストラ広響は、20年以上続いています。広島市のPTA協議会との共催事業として、親子で楽しめるオーケストラ入門演奏会を行っています。かなり定着してきており、各学校で毎年ご案内するのですが、楽しみにされている方も多いです。親子で聴いていただくには最もよい機会であり、500～700人規模の各区の文化センターに広響が出向いて実施しています。

●16. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらっただけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か工夫されていることはありますか。

●マイタウンオーケストラ広響では、指揮者体験を継続して行っています。また、文化庁による学校巡回公演では、プログラムに楽器体験を入れており、これには子供たちが大変盛り上がります。楽員が「楽器が壊れるのではないかと心配するほどです。楽器は、楽員に使っていない楽器をもってきてもらったり、体験用の楽器を借りたりしています。他の団体からも楽器を借りることができないか、現在、模索しているところでは。

今は人材不足で、アウトリーチに広響独自の点と言えるものがないので、これからやっていきたいと思っています。例えば「おもちゃのシンフォニー」を演奏する企画をやっているのですが、こちらであらかじめおもちゃの楽器を用意するのではなく、ワークショップを開催して、身近にあるものを利用した手作り楽器で演奏しています。それと、オケの中に入って聴いてももらうという試みも、客席とは聴こえ方が違うし、指揮者も顔も見えるので、非常に評判がよいです。生徒・児童や先生方の反応のよいものを残して、反応がよいものを省いていくようにしています。

●17. 広響は、「Play 広響」というウェブ・プロジェクトを行っていますが、その意図や効

果について教えてください。

●これは、広響の創立50周年に合わせて、電通西日本広島支社さんが広響支援として制作した広告サイトです。実は、最初は寄附金のお願いに伺ったのですが、電通さんが「寄附ではなく、違うことで応援したい」とおっしゃってくださったのです。広島広告協会主催の「第35回広島広告企画制作賞」の「インターネット・キャンペーンサイト、バナーの部」で「金賞」をいただきました。

面白い点は、全体合奏を録音したものは実際には使っておらず、個々の楽器をパートごとに録音したものを合成・調整して作ったことです。合奏になった時のバランスがとれるようにマイクを配置し、オケも何回も録り直しました。これらの調整には大変苦労がかりました。このような方法で録音したからこそ、ある楽器を途中で消したりつけたりすることができるのです。その技術には驚きました。

●18. 広響は、独自のCDレーベル“Peace Record”を展開していますが、その経緯や効果、課題などを教えてください。

●メーカーで作ってもらうとコストがかかりすぎるので、自主レーベルで出せないかと思って始めたのがきっかけです。流通も含めて自分たちでやる自主レーベルであれば、コストを回収できるのではないかと考えました。企業と組む場合もあり、例えばフタバ図書さんとの共同企画で、「じゃけん！モーツァルト」というCDを2006年に出しました。これは、カーブともコラボしています〔カーブ公式応援歌のオーケストラ・ヴァージョンが収録されている〕。2013年には広響50周年とフタバ図書100周年を記念した復刻版が出ています。それ以外には、大進本店さんから企画がもち込まれたこともあります。また、ロームミュージックファンデーションの助成をいただいた時は、フォンテックさんに録音していただきました。

今後も、年度明けに1枚のCDリリースを予定しています。さらに、アルゲリッチ氏と共演した今年の「平和の夕べ」コンサートについては、CDではなく、ハイレゾのデータを配信する予定です。

今後も、フタバ図書さんや大進本店さんのように企業とのコラボができればよいですし、CD会社のほうからお話ができれば協力していきたいと考えています。そういうお話がなければ、完全自主製作であっても、定期演奏会の記録という形で、CDにできないような録音がとれればアーカイヴとして残していきたいと思っています。楽団として音を残していくことが大事ですし、CDを作りたいという思いが強いので、採算のとれる自主レーベルの仕組みを作れたのはよかったです。現在、地元のプレーン（株）さんにハイレゾも含めて演奏会を記録録音していただいております。その一部をウェブ上の広響チャンネルでも流しています。

●19. 最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせください。（例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど）

●国際平和に向けた平和貢献が広響の永遠のテーマなので、平和発信につながる演奏会をやりたいと考えています。今までも海外から公演の依頼はありましたが、渡航費等の資金援助がないと実現するのが現状です。広響が世界に出ていくことや広島から発信するためには、依頼先を含めて支援が必要です。行政や国、企業との理解を得られるような企画を提案し、実現していくことが大事です。このビジョンに基づいて今後どのように具体化していくかを現在、色々と練っているところです。例えば、広響が海外公演する際のコストよりも、海外から著名なアーティストを呼んだ場合のコストのほうがずっと低いので、広響が世界に発信する一番の近道は、世界的な音楽家と共演することかもしれません。共演した音楽家たちが海外で「広響はすばらし

い」と言ってくれば、知名度も上がっていくでしょう。

また、平和発信のためにはメディアを活用することが大事で、情報をいかなる方法で発信していくかを考えていかななくてはなりません。広島から発信するだけでなく、東京から発信したり、あるいは全世界に向けて発信したりといったことを考えた場合、ホームページ等のインターネットからの配信やビジュアル面の重視に積極的に取り組んでいかななくてはなりません。外国からも広響のホームページを見てもらえるようにしたいです。ただし、我々はそういったノウハウはもち合わせておらず、広響内部だけでは資金力の点でもなかなか実現ができません。こうした状況の中で平和発信を行ったり、世界に通用するレーベルを作っていこうとしたりするのは至難の業です。ないない尽くしの中で、夢ばかりでなく足元も見ながら地道に考えていくことが、これからの課題だと思います。

九州交響楽団

THE KYUSHU SYMPHONY ORCHESTRA

日時	2016年5月16日(月)14:00-15:45
場所	九州交響楽団事務局
インタビュー	理事長補佐・菊次勝久氏 音楽顧問・中野進氏(代表)

INTERVIEW

中野進氏・菊次勝久氏ご自身について

●1. 「理事長補佐」および「音楽顧問」の任務・職務、また、年齢を教えてください。

●(中野氏について)

2013年に「音楽主幹」として九響事務局に来て、2015年からは「音楽顧問」という肩書きに移りました。主な役割は、音楽面に関する相談相手です。現在は、自主公演の企画や事業部へのアドバイスを行ったり、音楽監督と楽員や職員とのパイプ役を務めたり、指揮者やソリストの招聘を行ったりもしています。そのためにヨーロッパに行つてアーティストと話をすることもあります。また、東京の音楽関係者と連絡を密にとって情報交換をしたり、文化庁やアフィニス文化財団さんなど各種助成団体への説明に参ったりもしています。現在、65歳です。

●(菊次氏について)

理事長は常勤ではないため、理事長補佐は、理事長の考えを補佐するという立場で、事務局に常駐して総合的な管理を行っています。楽員や事務局員が前向きに仕事できるようにお手伝いをしています。現在、62歳です。

●2. 合わせて九響の「専務理事」「事務局長」「総務部」「営業部」「事業部」の任務・職務についても教えてください。

●専務理事は基本的に、県・市や日本オーケストラ連盟といった対外的な面を中心に担当しています。理事長もおりますが、事務局に在駐している職員のトップとして、責任を果たしています。

事務局長は、主に財政面や制度面を担当しており、職員の職務を統括しています。現在、事務局長は不在なため、専務理事がこれを兼務しています。

総務部は庶務や経理を含む総務関係を、営業部はチケット販売、協賛獲得、広報、後援会等への対応などを担当しています。事業部は、主に年間100公演ある依頼公演を担当しており、ステージマネージャーなどの現場スタッフも含まれます。自主公演の企画に関しては、音楽監督や音楽顧問が中心となって、事業部と相談しながら進めています。

経営努力について

●3. 経営努力や運営改善の具体的な方策について、成功例や失敗例などを教えてください。

●経営努力としては、どこのオケでも同じだと思いますが、オーケストラの活動には資金が必要なので、福岡県や福岡市、北九州市などの公共団体や、文化庁、民間の助成団体の方々に対して、引き続き支援をしていただけるよう、専務理事を中心にお願ひに回っています。それから、後援会の拡充にも努め、企業様からの支援が途切れることのないようお願いしています。目的別寄附や遺贈をいただくこともあり、遺贈に関しては数年前に100万円程いただきました。これらの寄附をいただいた場合には定期演奏会のプログラム冊子に掲載しています。

助成団体からの支援については、事業型支援が中心となりますので、年度によって支援をいただけたりいただけなかったりと、様々です。例えば2015年に実施した戦後70周年の企画[第342回定期演奏会]については、アフィニス文化財団さんから「アフィニス・エンブレム」をいただくことができました。独自性のある企画を単発ではなく継続して実施することが重要だと考えています。

文化庁からの支援に関しても、年度によ

て様々です。申請の際には公演ごとの理念や趣旨を明確にし、特徴をアピールするよう努めています。九響の演奏会は、「定期演奏会」と「天神でクラシック」、そして2015年度から始めた「名曲・午後のオーケストラ」という三本柱からなっています。定期は「芸術型」演奏会として、九州唯一のプロ・オーケストラである九響が演奏すべき新しい曲を採り上げるようにしています。小泉音楽監督も「定期は定期的曲目にしよう」と話していて、シェーンベルクやスクリャービンなども演奏したり、中村滋延氏といった九州ゆかりの作曲家による作品を採り上げたり、戦後70年で下野竜也氏にシュニトケのオラトリオ「長崎」を振っていただいたり。九州には九響しかプロ・オーケストラがありませんので、九響が演奏しないかぎり九州の方々にはこれらの作品を生で聴く機会がなくなってしまいます。この点は、助成金や寄附金といったご支援をいただきながら、一つの方針として打ち出しています。「天神でクラシック」は「啓蒙型」演奏会として、初心者の方向けにトークを採り入れています。「名曲・午後のオーケストラ」は一般向けの「大衆型」演奏会として、「一度聴いた曲でもまた聴きたい」という名曲を、土・日の昼間に開催しています。ご高齢の方から小学生まで「お孫さんと一緒にいらしてください」というのがコンセプトです。今年度は、この3つの演奏会とも支援をいただくことになりました。近年は、意欲的なプログラムを積極的に展開しているため、ご支援は少し増えてきています。

協賛獲得に関しては、営業を中心に常に努力しています。また、入場料収入を増やすため、銀行様を中心にあちらこちらに営業活動を行っています。依頼演奏会も収入源

になるため、数年前から依頼演奏会のお願いにも力を入れています。東京の日生劇場さんや東京芸術劇場さんなどが色々なプロジェクトを実施しているので、「九州でもできないか」「一緒にやりましょう」と話をもちかかれています。2015年度からはアクロス福岡さんと協力して、劇場法を活かして東京での劇場公演を九州でも実施できるよう努めています。例えば2015年度は、日生劇場さんの「不思議の国のアリス」の演奏会をアクロス福岡や鳥栖市民会館で実施しました。東京芸術劇場さんとは、全国共同制作プロジェクトの一環として、井上道義氏指揮の「フィガロの結婚」を熊本と宮崎で上演しました。2016年3月には、東京二期会さんと大分で「さまよえるオランダ人」の上演を行っています。

依頼公演には、福岡県の福岡市・北九州市以外の市町村で「中学生の未来に贈るコンサート」〔平成17年より開始〕があります。これは福岡県市町村振興協会の主催によるもので、3年周期で実施しており、年度によって公演数に多少の差があります。九響は現在、オーケストラ公演を年100回弱、室内楽公演を年40回程度行っています。普段はオーケストラ活動を中心にして、できる範囲で室内楽の公演を実施しています。

厳しい状況ではありますが、楽員の給料ももっと上げたいと思っています。そのためにはチケット販売が大事です。販売方法についてもまだまだ改善の余地があります。徐々に変えていきたいと考えています。インターネットの時代ですから、電話や郵便振替だけでなく、プリントアウトしてeチケットでもよいわけです。バーコードリーダーなども、ヨーロッパでは利用されています。現在はインターネットで予約しても、座席指定ができないので、座席指定が可能なシステムに変える必要がありますし、システムをもう少しシンプルにできればと思っています。お客様は高齢の方が多いですし、簡単スマホのように、簡単な操作でチケットを購入できる方法を模索したいとも考えています。そういったシステム変更は、民間の力だけでは難しいので、国や県の力を借りることができればありがたいのですが。

アクロス福岡さんとは協力関係にあり、ホールの優先予約をはじめ色々な面でサポートしていただいています。

●4. 九響は、ビジョンと方針が「九響ビジョン」として具体的に明記されています(下記)。

このように明記するに至ったきっかけや意図、効果を教えてください。

また、他のオケにはない九響の特徴、「九響らしさ」について、特に九州にある地域オーケストラとしての個性について、お考えをお聞かせください。

参考：

オーケストラ・コンサート活動

【活動理念】

良質なクラシック音楽の素晴らしさと感動をお届けし、日本のトップオーケストラを目指します。

【活動方針】

- ①演奏力の向上に努め、良質なクラシック音楽を追及します。
- ②様々な演奏機会・内容の充実を図り、クラシック音楽の普及・啓蒙に努めます。
- ③演奏を通して、アジアとの文化交流を促進しグローバルな展開を図ります。

地域・社会貢献活動

【活動理念】

「あなたの街のオーケストラ」として、地域、社会のために貢献します。

【活動方針】

- ①地域へのイベント等に参加し、身近に楽しめる演奏会を提供します。
- ②病院、福祉施設等での演奏を通して、社会に貢献します。
- ③地域社会の多様なニーズに応じた演奏会を行います。

教育活動

【活動理念】

九州・山口の未来を担う聴衆と演奏家の育成に努めます。

【活動方針】

- ①青少年を対象に、生のクラシック音楽に触れる機会を提供します。
- ②将来の音楽文化を担う若い演奏家を育成します。
- ③地元の音楽団体・演奏家との共演の機会を設け、地域音楽文化の発展に寄与します。

●「九響ビジョン」は、2013年4月に公益財団法人に移行する時に発表しました。この

九響ビジョンの他、定款にも事業目的が書かれています。公益財団法人になるにあたり、全体を見直すという意味も込めて、新たにビジョンという形でマスコミの方を含む一般の方に九響の意気込みを表明しました。

「オーケストラ・コンサート活動」の活動方針①に関しては、「本当によいものを」を理想としてオーケストラの活動を続けています。活動方針②には、「名曲・午後のオーケストラ」を立ち上げたという点や、「啓蒙」型の「天神でクラシック」も含まれます。活動方針③については、アジアから出演者を呼んで、アジアとの文化交流を図っています。

「地域・社会貢献活動」の活動方針①については、地域とのつながりを活かして活動していますが、福岡県以外でのつながりとなると、交通費などの問題が生じ、つながりをあまり作っていません。財政的に苦しい状況です。出演料をいただける形で他県でも公演を実施できるよう、少しずつお話をしています。2016年7月には、上岡敏之氏指揮の第351回定期演奏会と同じプログラムを、定期の翌日に大分県でも行う予定です。今後も続けていきたいと思っています。なお、大分にはジュニア・オーケストラ〔iichiko グランシアタ・ジュニアオーケストラ〕があります。九響の楽員が行って、年2回の演奏会のために指導をしています。

「教育活動」に関しては、先ほど述べたように、依頼公演として「中学生の未来に贈るコンサート」を実施している他、青島広志氏の指揮とお話による「親子のためのコンサート」を数年前から毎年3月に行っています。それまではこういった演奏会を行っていませんでした。ちょうど、うどんのウエストさんから支援のお声がけをいただいたところで、相談の結果、ウエストさんに「親子のためのコンサート」を全面的に支援していただけることになりました。この演奏会では、開演前に、子供たちに楽器体験をしてもらっています。

●5. 指揮者陣が経営に与える(与える/与えるべき)役割について、お考えをお聞かせください。また、九響は現在、小泉和裕氏を音楽監督に迎えています。指揮者の中でも特に「音楽監督」が経営面に果たす役割や楽団に及ぼす影響について、お考えをお聞かせください。

●小泉氏はお忙しい方ではありますが、小泉氏自身の後援会の方々を紹介していただいた

りご助言をいただいたりなど、協力はいただいています。非常にありがたいことだと思っています。

●6. グローバル化が進み、現在は外国人旅行者や居住者も増えています。聴衆における外国人の割合などに変化は感じられますか。

また、外国人旅行者を顧客に採り入れるための策はとっていますか。(ウェブサイト英文あり)

●中国や韓国からのお客様が当日券を買いにいらっしゃることはあります。数は多くはありませんが、アジアの指揮者が登壇した時には海外からお客様がいらしたと聞いています。将来的には、ウェブサイト英語だけでなく中国語や韓国語でも表記できればよいと思っています。

●7. 外国人と並んで、障害のある方や、夜の演奏会に足を運びにくい方(育児中の方など)を顧客に採り入れるための策はとっていますか。

例えば託児サービスをなさっていますが、利用率やサービス開始後の変化などを教えてください。

●アクロス福岡の場合は、当日券売場の横から入っていただいています。段差なしでホールに入ることができますので。その際は毎回、九響倶楽部の方がボランティアでお手伝いしていただきます。

定期演奏会、「天神でクラシック」、「名曲・午後のオーケストラ」のいずれでも、有料で託児サービスを行っています。お客様の利用者だけでなく、ソリストで利用される方もいます。以前は楽員の利用者もいました。

●8. 九響は「九響後援会」「九響倶楽部」といったサポーター制度を設けていますが、それぞれの意図や効果、課題を教えてください。

また、演奏会来場者に九響に親しんでもらうために行っている具体的な試みについて、教えてください。(例：九響交流カフェ、終演後のお見送り)

●後援会は基本的に、七社会と言われる財

界を中心に構成されています。法人は一口5万円、個人は一口2万5千円で、税制優遇措置もしくは特典を受けることができます。公益財団法人になる前からの制度がずっと続いており、今後どうするかについては検討していません。

九響倶楽部は、ファンの方々のための会費制の組織です。九響をボランティアでサポートしていただきながら、時々集まってミニ・コンサートを開いています。会員数は微増です。九響倶楽部は自主的な組織で、九響が協力するという形で運営されています。

今後は、例えば中学生のサポーター制度のようなものがあったらよいのではないかと考えています。バックステージ・ツアーに参加できたり、ゲネプロを見学できたり、シールなどの特典制度を設けたり。若いサポーターの数が増えれば、底辺も広がっていくのではないかと思います。

個人のファンを増やす試みとして、「名曲・午後のオーケストラ」シリーズを立ち上げた時に「九響交流カフェ」を始めました。楽員が10人程参加しました。コミュニケーションのきっかけになればと思い、楽員のブロマイドを作って配りました。1ドリンク&おつまみ500円で、先着50名のファンの方々とお楽員がおしゃべりをしたり、一緒に写真を撮ったり、リクエストに応えたり、小泉音楽監督が特別ゲストでいらしたりします。なるべく多くの楽員に参加してほしいという気持ちはあります。

終演後のお見送りは、楽員の自主的な発案によるものです。お客様がほぼ全員お帰りになるまで、15～20分くらい立ってコミュニケーションをとっています。それによって親しみをもっていただければ嬉しく思います。定期演奏会の開演前に行われるロビー・コンサートも、プログラムを含めて楽員の自主的な企画によるものです。

●9. 九響には、定期会員に年間会員やU29会員、前期会員・後期会員の別や、他の演奏会シリーズ(「天神でクラシック」会員、名曲会員)に特化した会員制度がありま

す。また、1回券についても「ペア割」「おそ割」「学生券」などの様々な割引サービスがあります。(定期)会員制度や1回券の改革はいつ頃から行っているのか、また、制度改変以降の具体的な効果(会員が増えた、年齢層が変わった、など)を教えてください。

●U29会員は2016年度から始めた制度で、会員数は数名です。前期会員・後期会員の方もいらっしゃる。演奏会の後半だけ聴くことのできる「おそ割」は、大体3～4名だと聞いています。「ペア割」は、2枚購入された場合は必ず500円引きになってしまうので、経営上は少し考え直さなければいけない面もあります。学生券も売れる時は売れます。楽員がプラスバンドで教えていたりするので、サクソやトランペットが登場する演奏会では、学生券の利用を勧めています。それなりに効果もありますし、将来の聴衆育成という面でもよいと思っています。

オーケストラ連盟に報告している会員数は、定期演奏会の会員だけで、「天神でクラシック」や「名曲・午後のオーケストラ」の会員数は含めていません。定期会員数は少し減りましたが、「天神でクラシック」会員は現在は増えています。お話を採り入れたことで評判が上がっているようです。

会員を増やす努力に関しては、対教育機関を含め、きめ細やかな営業努力が必要だと思います。ウェブサイトは、現在リニューアルに向けた準備を行っています[2016年5月19日にリニューアル]。東京の評論家の方々にも、九響の演奏会にいらしていただけるよう頼んでおり、戦後70年の演奏会には朝日新聞の記者がいらして下さり、全国版に記事を書いてくださいました。PR活動の一環として、評論家やマスコミの方に招待状を送っており、年間リーフレットをサントリーホールやNHKホールに配っています。NHKで九響の演奏会が全国放映されたこともあって、効果が色々な面で現れてきています。口コミの効果はやはり大きいです。これらの努力を通

して、九響の認知度を上げ、アピールする必要がありますと考えています。九州だけでなく、「九州には九響があるよ」というのを全国的にPRしていく必要があり、その営業努力は続いています。例えば、定期やその他の演奏会を5分でもテレビ放映することができればよいと思っています。

演奏レベルが上がってきていますので、ぜひ東京公演を実施したいと思っていますが、助成金はどうしても必要になります。毎年は難しいのですが、隔年など定期的に実施しないと忘れられてしまうので、定着させたいと考えています。

● 10. 経営努力や運営改善に必要なものは何だとお考えですか。

● まずは、認知度と需要です。九州や福岡県や福岡市の皆様に「九響が必要だ」「九響の演奏会に行きたい」と思っていたらどうかか大事です。

言うのは簡単ですが、例えば年に1回、「オーケストラ・フェスティバル」のようなものを実施できれば、というのが夢です。もっと簡単なことと言えば、ジュニア・オーケストラを作って底辺を広げたり、市民の皆様にヴァイオリンを教えたり、プロを育成するためにアカデミーを作ったり。九響には全楽器の楽員が揃っていますので。教えることならOBでも可能ですし、70歳以降の雇用にも結びつきます。「中学生の未来に贈るコンサート」も、福岡市や北九州市でも実施できればよいと思っています。学校教育の一環としてシンフォニーホールで音楽を聴けると、子供の心に残るでしょう。そういった教育カリキュラムがあるのとありがたいと思っています。

やはり子供の教育が最も大事なので、学校と連携する必要があります。小・中学校に楽員が行って、楽器を体験してもらうことが定期的にできればよいですし、学校に楽器を置いておくことができれば、子供たちも楽器に触れることができます。現在も、楽員が九大などに教えにいらっていますが、もっと「九響が派遣している」というイメージができると

よいのですが。そうしないと、「その先生の演奏会だから定期会員になろう」と気持ちになかなかつながりません。九響の位置づけをもう少し上げて、周囲の方々に九響を活用していただきたいです。そのためにはもちろん我々も努力し、「九響は上手だ」というイメージを定着させないといけません。それと、県や市の議会や銀行等の企業での入社式、入賞式でも定期的に演奏の場を模索していきたいです。何年か経ってから「あの時演奏したのは九響だったのか」と思ってもらうことで、層の拡大につながりますので。福岡ソフトバンクホークスさんの開会式では数年前に演奏しました。「天神でクラシック」でソフトバンクさんのユニフォームを着て演奏したこともあります。

野外コンサートやスクリーンに映し出すような演奏会もできたらよいと思っています。以前にNHK大河ドラマ「軍師官兵衛」の演奏会を行った時には、ドラマのシーンを舞台の後ろで流しました。こういう試みを定期演奏会で行ったり、ポップス系の曲を採り入れたりしてもよいのかもしれませんが。例えばポルティモア交響楽団の音楽監督マリン・オルソップ氏が、日中は市民と一緒に演奏して夜は演奏会といった形の企画を実施しています。市民とプロが隣同士に座って同じ譜面を見て演奏するという試みも、九響とアマチュア・オーケストラの共演として実現できたらよいと思っています。また、インターネット配信のアイデアももっています。

このように、企画案は沢山ありますが、資金と人手が足りていません。スタッフを増やすのが急務ですし、組織を大きくする必要があります。

レポーター（と経営面）について

● 11. 九響のプログラミングは、誰がどのようなプロセスで、また、どのような理念のもとに決定されているのでしょうか。

● 定期演奏会については、出演者にアジアの方を採り入れたり、小泉音楽監督の方針でマ

ラーやブルックナーを採り入れたり、過去の全公演データを見てこれまで九響が演奏したことのない曲やアジアの作品を採り上げたり、ビジョンに沿って出演者と予算を調整しながらプログラミングしています。また、九響合唱団がありますので、年1回は定期で合唱曲を採り上げています。また、「戦後70年」など、年間でテーマ性をもたせる工夫もしています。

「天神でクラシック」の内、毎年モーツァルトの誕生日に「モーツァルトをあなたに!」という演奏会を実施しています。他のオーケストラには見られない企画なので、今後も続けたいと思っています。

● 12. プログラムを決定する際、財政収支との関係は意識されていますか。もし意識されている場合、どのように意識されているかを教えてください。

● 予算については年間の目安があります。特別にマーラーなどを採り上げる際には、他の公演で若手の出演者を呼んだりして、公演同士で予算を調整しています。海外からの出演者については、複数のオーケストラと一緒に招聘するなど、オーケストラ同士で協力しています。寄附金や支援金をいただける場合は赤字にはならないので、非常にありがたいことだと思っています。

● 13. 九響は、定期演奏会の他に、「天神でクラシック」（2014年度からお話し演奏会に変更）と「名曲・午後のオーケストラ」シリーズを行っています。それぞれのシリーズを始めたきっかけや意図、効果や課題を教えてください。

● 3つの演奏会シリーズを色別に分けていますので、「今まで聴いたことのない曲は定期で聴こう」「土・日に名曲を聴いてみよう」という風に、複数の演奏会シリーズにいらっしゃる方もいます。定期が年に9回、「天神でクラシック」が年4回、「名曲・午後のオーケストラ」が第九公演を入れて年4回ですが、後者2つを合わせて8回ですので、回数で言うと、2つのシリーズがあるような感じでした。

一方、「天神でクラシック」シリーズについては、ホール〔FFGホール〕の定員が少なくチケット価格も比較的安いので、入場料収入がそこまで大きくなりません。「名曲・午後のオーケストラ」はおおよそ1800席あるアクロス福岡のシンフォニーホールで実施していますので、満員にならなくても一定の入場料収入を得ることができています。

●14. 演奏会の枠組みは、定期演奏会だけでなく、昨今、多種多様になってきています。その中で「定期演奏会」が果たす役割は何であるとお考えですか。

また、延岡市の第九演奏会以外に、福岡県以外の地域で演奏会（定期や巡回演奏会、特別演奏会など）を行う予定はありますか。

●〔●3.を参照。〕

教育・地域プログラムについて

●15. 九響は、青少年を対象とした移動音楽教室や依頼演奏会を展開しています。聴衆の高齢化が長らく問題とされてきた中、これらのプロジェクトの独自性や成果について、具体的な事例を通して教えてください。

また、現状の問題点や課題についても教えてください。

●以前は病院や支援学校を訪問していました。できれば今後も続けたいですし、ビジョンの点からもその必要がありますが、予算面の問題があり、今は実施していません。気持ちはあるのですが、経営も成り立たせなくてはなりませんので。もちろん収益は考えていませんが、必要経費に関してスポンサーを見つけることができれば実施したいと考えています。企画書を常にもって、病院等へのアウトリーチに対するご支援や協賛を頼んで回ると同時に、後援会への寄附もお願いしています。また、チラシやポスターを置いて帰っていますし、プログラム冊子への広告を打診したり、周年事業の機会に企画をもちかけたりもしています。

室内楽公演では、対馬をはじめ色々な地域を訪れています。その際は出演料をいただいています。ただし、室内楽公演を行うと、それで満足してしまっただけでオーケストラ公演につながらない場合もあるので、室内楽公演とオーケストラ公演の抱き合わせのような形が本当は望ましいのだと思います。

佐賀市では、教育委員会の支援を得て中

学生に室内楽を聴いてもらう公演を年に10回程行っています。

●16. 近年のアウトリーチは、音楽をただ鑑賞してもらうだけでなく、「参加」してもらう要素が強くなってきています。この点で、アウトリーチ・プログラムを計画・実施される際に、何か工夫されていることはありますか。

●楽器体験はありません。楽器紹介でヴァイオリンを見せたりといったことはしています。「中学生の未来に贈るコンサート」には指揮者体験コーナーがありますが、体験型というよりは鑑賞型が主体です。

●17. 九響は、2013年度から福岡市交通局との連携プロジェクト“Subway Diet”を行っていますが、その意図や効果、課題について教えてください。

●〔地下鉄駅構内で九響の音楽を流す〕このプロジェクトは、非常によい例の一つだと思っています。地下鉄にポスターを貼っていただいたり、中吊りの広告を出していただいたり、福岡市交通局さんにはご協力をいただいています。お陰で、市民のためのオーケストラのように感じられるのではないのでしょうか。実際にどれくらいの方に利用していただいているのかはわかりませんが。

課題としては、流すことのできる音楽が底をつきつつある点です。CDには色々な著作権がありますし、全てのCDを流せるわけではありませんので、CDの枚数を増やす必要もあります。ただし、CDは簡単に作れるわけではありませんので、その点も課題の一つです。

●18. 九響には「九響合唱団」という専属の合唱団があります。これをはじめ、地域との連携に関して意識されていることや課題を教えてください。

●九響合唱団は、石丸寛氏の提唱により発足した歴史のある組織です。第九公演と、年1回は定期に出演しています。九響との共演以外にも演奏活動を行っており、その際には連絡をいただいて承認するという形をとっています。

独自にオーディションを行っています。レベルは高いですし、合唱作品を採り上げるたびに組織し直す必要がないのが強みです。

●19. 最後に、今後、やってみたいプロジェクトなどのアイデアや展望についてお聞かせ

ください。（例えば、他ジャンルとのコラボレーションなど）

●経営面も含めて言えば、やはり裾野を広げたいです。ジュニア・オーケストラの育成や、中学生・高校生のファン・クラブ、そしてアカデミーの活動といったことは、将来につながります。企業に関しても、もっと幅広く民間の方々に応援していただけるような、「九響なら行く」という風潮を作り出したいと考えています。

次世代に向けた地域オーケストラの社会・文化的役割とマネジメントの提言
——経営・運営陣へのインタビュー報告書——

九州大学 QR プログラムつばさプロジェクト

代表 西田紘子

大澤寅雄

大草孝介

安立清史

牧野恵美

平井康之

印刷：株式会社ミドリ印刷

発行：2017 年 1 月

編集デザイン：江頭奈未（芸術工学部画像設計学科 4 年）

