

論 説

台湾の民間オーケストラ事情

近 藤 宏 一

目 次

はじめに

1. 台湾のオーケストラ

(1) 歴史

(2) 現状

2. 民間オーケストラの活動

(1) 台北世紀交響楽団－熱意あふれる教育者・指導者のもとで

(2) 台北フィルハーモニー管弦楽団－音楽を通じて台湾を世界へ

(3) 長栄交響楽団－巨大企業グループの「経営」支援とは

3. 台湾の民間オーケストラの特徴と今後

(1) リーダーの強烈な個性と、その先にあるもの

(2) 教育活動との結合

おわりに

は じ め に

台湾のオーケストラが活躍している。政府が力を入れて設立した台湾国家交響楽団には世界的な指揮者・ソリストが多く客演し、台北市立交響楽団や民間の長栄交響楽団は欧州のレーベルから CD を発売している。同じく民間の台北フィルハーモニー管弦楽団も近年毎年のように海外公演を成功させている。

こうした変化は直接的にはここ 10 年ほどのあいだに見られるようになったものだが、その背景には、西洋クラシック音楽、そしてオーケストラ音楽の発展にむけた長期にわたるさまざまな努力があったことはいうまでもない。そしてその努力は、単に演奏家を育て音楽的水準を上げることだけではなく、オーケストラの聴衆を育て、オーケストラを組織として確立することにむけても払われてきた。

本稿ではこうした台湾におけるオーケストラ組織の発展を、特に民間オーケストラを中心に振り返ることを通じて、オーケストラ経営についての一定の示唆を得ようとするものである。なお、本稿でのオーケストラとは、いわゆる西洋クラシック音楽の演奏会を中心に活動しており、独立した組織を有し、主にプロフェッショナルの演奏家によって構成されるものを指す。なお、文中の中国語については、本文中では固有名詞など特に原語表記を示す必要がない限り日本語訳のみを示したが、脚注や参考文献リストでは文献資料・ウェブサイト名などについて台湾における中国語表記を示した。

1. 台湾のオーケストラ

(1) 歴史

台湾における西洋音楽の導入は 20 世紀初頭から本格化した¹⁾が、1945 年の植民地解放と、その後におこった国共内戦の結果、大陸から多くの人々が台湾に流入したことによって、大きな影響を受けた。特に 1947 年に発生した 228 事件に端を発する「白色テロ」の時代は台湾の知識階層に大きな打撃を与え、その後 1950 年から 1987 年までの戒厳令下においても、文化芸術活動に対する制約が存在し続けた。ただ音楽に関しては必ずしも弾圧一辺倒であったわけではなく、1945 年 12 月に早くも設立された台湾省警備総司令部交響楽団¹⁾は、大陸から渡ってきた音楽家によってリードされていた²⁾。また、特に台湾南部では植民地解放後民間のオーケストラがいくつか設立され、1950～60 年代まで活動していた(洪, 2006, 顔, 2008)。

戒厳令下において国民党政府は、政治的な自由は抑圧しながらも経済発展に力を注ぐといういわゆる開発独裁型の経済成長に成功し、生活水準や教育水準も一定程度向上した³⁾。このことは文化・芸術活動が発展する基盤を形成したといえる。こうしたなかで、オーケストラの設立も行われるようになってきた。1965 年には台北市立交響楽団が設立され(朱, 2003, p.47)、民間でも後述する台湾世紀交響楽団が 1968 年に発足した。

そして 1975 年に没した蒋介石の後を継いだ息子の蔣経国は、1977 年の「12 項建設」方針の 1 項に「文化建設」を加え、具体的には「すべての県と市に博物館、美術館、音楽ホールを備えた文化センターを建設する」という目標を掲げた(呉文星, 1984, pp.82-85)。これは、1979 年の美麗島事件などに見られるように 70 年代後半から動揺が強まっていた国民党の一方独裁体制を文化面から支えようとしたものとみることができ、経済成長による市民生活の向上が背景にあることはいうまでもない。この方針をうけて行政院直轄の文化建設委員会が設立された⁴⁾。1981 年に市立の高雄市管弦楽団(現在の高雄市交響楽団)、1985 年に後述する民間の台北フィルハーモニー室内楽団が設立され、1986 年に現在の国家交響楽団の母体となった連合実験管弦楽団が教育部によって設立されたのも、こうした文化政策が展開されているなかであった。そして、1987 年には戒厳令が解除されて言論・結社の自由が基本的に認められ、

1) 同楽団はその後数度の所属組織変更を経て、1950 年には台湾省政府教育庁交響楽団となり、1991 年に台湾省立交響楽団、1999 年には国立台湾交響楽団へと改称され現在に至っている(王, 2005, pp.27-29)。

2) このオーケストラを組織したのは日本で音楽を学んだ作曲家で、戦時中は国民党政府で要職を歴任した蔡繼琨氏である。メンバーはすでに台湾にあったいくつかのオーケストラから集められた(徐, 2003)。

3) たとえば、1960～70 年代にかけて国民所得(市場価格ベース)の前年度比増加率が 10% を切ったのは 1975 年のみで、それも前年の 1974 年に 34.3% を達成した上でのことである(行政院主計処『中華民國臺灣地區國民所得統計摘要』)。

4) これが 2012 年に昇格し現在の文化部(文化専門の省。日本の文部科学省にあたる教育部とは別に存在する)となった。

自由な文化芸術活動を展開する条件が広がった。この年には、大小の音楽ホールと演劇ホールを有し、現在でも台湾の舞台芸術における最高峰の施設である国立中正⁵⁾文化センター（國立中正文化中心）⁶⁾も開業している。

その後 21 世紀に入ってから、2 つの企業グループがあいついでオーケストラを設立した。一つは、海運を中心とする長栄グループが、創業者の命のもとで 2001 年に設立し、2002 年に発足した長栄交響楽団であり、これについては後述する。もう一つは IT を中心とした製造業大手の奇美グループが 2002 年に設立した奇美フィルハーモニー管弦楽団であるが、2010 年を最後に活動状況を確認することができなくなっている。

なお、第二次世界大戦後の韓国や日本では、放送局のオーケストラが大きな存在感をもっていたが、台湾においても初のテレビ局である台湾テレビ会社（台湾電視公司）のもとで 1967 年に台視交響楽団が発足している（何，2002，pp.76-77）。しかし、新しいテレビ局が設立されて競争が激化する中で、1974 年に解散した。残った楽団員の一部は、中国文化大学に設立された華岡交響楽団に移ったといわれる（楊，2002）。台湾電視公司是半官半民の企業で一定の営利性を求められていたことからすれば、日本で日本フィルハーモニー交響楽団や東京交響楽団が放送局との関係をめぐって苦境に立たされたのとも共通する面があるといえる。

（2）現状

はじめにふれたように、台湾のオーケストラは近年活発に活動している。こうした活動の音楽的側面については本稿では論じないが、そうした活発な活動を支える経営や組織マネジメントの面については以下に概観しておく。

①経営形態

公立のオーケストラも近年、政府や自治体の事業部門を直営から切り離す政策がとられているため形式的には独立した法人となっている場合が多いが、基本的には公的なコントロールのもとにあるとされる。民間オーケストラは「基金会」とよばれる財団法人を基礎として成立している。基金会は、日本の一般的な財団法人と同じく非営利の組織で理事会のもとに運営されるが、今回調査したオーケストラの場合理事会が直接経営にあたっているのではない。

②財源

公立のオーケストラへはもちろん政府・自治体の補助があるが、民間のオーケストラへも公

5) 中正は蒋介石の号で、かつては公共施設などの名称によく使われていた。

6) 現在の国立舞台芸術センター（國家表演藝術中心）、通称国家两厅院（國家兩廳院）。两厅とは並立している音楽ホール（音樂廳）と演劇ホール（戲劇院）の総称。

的な補助金がある。例えば政府からは国家芸術文化基金を通じての補助金があり、台北市は独自の補助を行っている。これらは毎年申請・審査のうえ支給されるので、年度により支給額が異なるうえ、補助率もそう高いものではない（表1）。このため民間オーケストラは企業やその他の財団からの支援とあわせて、入場料収入についても重視することになる。

		台北市		国家芸術文化基金会		
	企画名	申請総予算	補助額	申請総予算	補助額	補助率
2013	台湾元素シリーズ音楽会－戯舞黒白	2,368,200	80,000			3.4%
	台湾元素シリーズ音楽会－開創友善新世界	1,436,800	80,000			5.6%
	台湾元素シリーズ音楽会－自然之声			1,436,800	50,000	3.5%
	台湾元素シリーズ音楽会－快樂台湾向前走			2,368,200	120,000	5.1%
	『福州海峡音楽論壇』開幕音楽会			1,855,450	350,000	18.9%
	2014 年練習場所賃料			1,680,000	120,000	7.1%
	小計	3,805,000	160,000	7,340,450	640,000	
2014	北欧公演	6,131,000	100,000	5,941,800	300,000	
	台湾元素系列 新秀提攜音楽会			1,595,000	180,000	11.3%
	30 周年記念音楽会シリーズ1－開創友善新世界			1,670,800	200,000	12.0%
	30 周年記念音楽会シリーズ3－大師紀念之夜			1,634,500	200,000	12.2%
	30 周年記念音楽会シリーズ4－海峡之音			2,481,900	250,000	10.1%
	小計	6,131,000	100,000	13,324,000	1,130,000	

出所：台北市政府文化局「芸術文化補助リスト（藝文補助名單）」各年版

国家芸術文化基金会「各期通常補助リスト（各期常態補助名單）」各期版

注：北欧公演の申請総予算が異なる理由は不明。これを無視した概算の補助率は市と国あわせて約6.5%

（表1）民間オーケストラへの補助金－台北フィルハーモニー管弦楽団の場合 ※単位：台湾元

③組織マネジメント

民間オーケストラのうち、長栄交響楽団は常勤の演奏家によって構成されている。そのほかは演奏家が常勤ではないが、演奏会のたびごとに演奏家を集めるオーケストラと、ある程度固定されたメンバーを擁するオーケストラがある。前者の例が後述する台湾世紀交響楽団で、後者の例は台北フィルハーモニー管弦楽団である。なお公立の主要オーケストラすなわち国家交響楽団、国立交響楽団、台北市立交響楽団および高雄市交響楽団は常勤の演奏家によって構成されるが、地方の公立オーケストラは非常勤の演奏家で構成されていることが多い（何，2005，pp.42-43）。

2. 民間オーケストラの活動

（1）台北世紀交響楽団―熱意あふれる教育者・指導者のもとで

①略史⁷⁾

台北世紀交響楽団の前身である世紀学生管弦楽団は、1963年に、当時台湾省交響楽団（現在の台湾国立交響楽団）のヴァイオリン奏者であった廖年賦氏の指導のもとで結成された。もともと師範学校の出身で小学校教員の経験もある廖氏は楽団での演奏の傍ら幼児・児童への音楽教育にも熱意をもっており、音楽教育上合奏の経験が必要だと考えたのだという。

当初は約20名という小規模で発足したが、翌年には数十人のメンバーを加え、世紀管弦楽団としての活動もはじまった。なお世紀学生管弦楽団は1970年に日本公演を行っているが、そのときのパンフレットに掲載された団員名簿によると、小中学生がほぼ半分ずつに若干の高校生・大学生という年齢構成であった⁸⁾。その後1974年以降に幼年隊と少年隊が発足するなどして年齢層別に複数の楽団が編成される形になり、その頂点に位置する世紀管弦楽団は音楽学習者によるアマチュア・オーケストラではなく、非常勤ではあるがプロフェッショナルの音楽家を中心とした楽団へと発展した。1993年には台北世紀交響楽団と改称し、現在に至るまで年5回程度の演奏会を開催している。

財政面では、当初は廖氏個人の資金を中心に発足したが、1976年には財団法人世紀音楽基金会を設立し、楽団員の保護者、家族あるいは民間企業などからの寄付によって楽団の財政基盤を作ることができた⁹⁾。とはいえ、常勤の団員によるプロのオーケストラという廖氏の理想の実現は困難な課題であった。

②現在の状況

2012年3月28日に台北世紀交響楽団の事務所を訪ね、団長の廖年賦氏より直接話をうかがった。以下はそれをもとに、一部を同団公式ウェブサイトの情報で補足したものである。

現在、世紀音楽基金会のもとに、交響楽団のほか、演奏家室内楽団、青年管弦楽団、青少年管弦楽団、少年管弦楽団、児童弦楽団がある。このうち青年管弦楽団は音大生を中心としたもので、青少年管弦楽団などは18歳以下の年齢層別にそれぞれ20～50名程度の定員で編成される音楽学習者による教育目的の楽団である。これら教育目的の楽団は入団試験があり、週1回2時間の練習を行い、年1回程度の演奏会を開く。演奏家室内楽団は交響楽団メンバーな

7) ここでの記述は呉（2012）、pp.69-80、115-118、196-203および、台湾世紀交響楽団公式サイト内の「世紀楽団40年全演奏会記録（世紀40年演出全記録）」に基づく。

8) 世紀学生管弦楽団訪日演奏会パンフレット（1970）、廖年賦氏提供。

9) なお、このとき楽団の名誉顧問であったのが後に台北市長（1978～1981）、中華民国総統（1990～2000）となる李登輝氏である。

どが小編成のアンサンブルで活動する際の名称である。指導には廖氏のほか、ウィーンでフルートを学んだ廖氏の長女、指揮者である廖氏の長男など家族ぐるみであたっている。

交響楽団は、青年管弦楽団や青少年管弦楽団の出身者を中心とする演奏家によって編成され、台北市立交響楽団の首席奏者などを含む他のオーケストラの団員や大学の音楽科教員である。演奏家は常勤ではなく演奏会ごとに選ばれるが約80%はほぼ固定されており、異なるのは20%程度である。このため、1回の演奏会について6回のリハーサルですむという。廖氏は、演奏家たちが「心の関係で友人のように結ばれている」と述べている。なお、交響楽団と青年管弦楽団では出演料が毎回ごとに支払われている。

交響楽団の演奏会は毎年4～5回程度、約2千席の国家音楽庁大ホールで開催される。関係団体や企業にダイレクトメールなども送っているが、来場者のなかでは青少年管弦楽団などで音楽を学ぶ子どもたちとその家族が占める割合が大きい。招待客は10%程度にとどまっている。

国家音楽庁で開く一回の演奏会の費用は70～80万円で、ベートーヴェンの交響曲第9番のような規模が大きいものでは150万円程度を要する。交響楽団の演奏会には政府の芸術支援機関である国家文化芸術基金会からの支援をうけることができるが、演奏会ごとに申請し、採択されても3～5万円程度であるので、十分なものではない。青少年管弦楽団などの演奏会では、保護者から参加費を集めて経費にあてている。とはいえ教育のためにできるだけ保護者の負担は少なくしたいので、廖氏によれば40年間矛盾を抱えたままである。ただ、発足当初よりは大幅に状況は改善されているといわれる。

③特徴

以上のように、台北世紀交響楽団は、子どもたちが音楽を学んでいくプロセスの頂点に位置するものとしての教育上の役割が大きな存在意義となっており、その意味では一般のオーケストラとまったく同じように考えることはできない。

しかし、台北世紀交響楽団のあり方が一般のオーケストラに対して示唆しているものはあると考える。それは、教育プログラムを通じてオーケストラに親しむ層を増やし、それをオーケストラの聴衆として育てていくことである。少年管弦楽団や児童弦楽団のメンバーが全員、プロの音楽家になるわけではない。しかし、生徒自身やその家族がそこで感じたオーケストラ音楽の魅力や、先輩や指導者がステージに乗るからというきっかけででかけた演奏会での感動が、その後もオーケストラ音楽への持続的な関心につながっていく可能性はありうる。これが、個々の生徒への個別指導で進められる音楽教室と、廖氏の行っている教育プログラムの大きな違いであり、そのことが、世紀交響楽団の持続的な演奏活動にもつながっていると考えられる。

こうした仕組みは、いわば日本でサッカーのプロチームがユースやジュニアのチームを擁してその指導にあたるような仕組みとも共通する側面をもっている。そのユースやジュニアにあたる楽団から優秀なメンバーを将来正規の団員として迎えることで、子どもたちの目標としての役割と、オーケストラへの親しみをもたせる機会にもなっていると考えられる。

もちろん、たとえば日本の既存のオーケストラにおいてこれをそのまま実施するにはハードルが多すぎる。しかし、すでに多くのオーケストラが学校でのワークショップ活動などにとりくんでいることからすれば、それを一過性のものに終わらせず、持続的な関係作りとして位置づけていくことで、こうした発想に近づけていく可能性はある。そうした際には、世紀交響楽団のあり方から示唆されるものもあるであろう。

（2）台北フィルハーモニー管弦楽団－音楽を通じて台湾を世界へ

①略史

台北フィルハーモニー管弦楽団（台北愛樂管弦樂團）を語る際は、アメリカ人指揮者、故 Henry Mazer 氏のことから始めなければならない。1918 年にピッツバーグで生まれた Mazer 氏はシカゴ交響楽団で世界的指揮者 Sir Georg Solti 氏の副指揮者を 15 年務めた経験があり、すぐれたオーケストラの指導者であったといわれる（Chen, 1996）。Mazer 氏は 1981、82 年に台北市立交響楽団を指揮したが、そのときの演奏に現在の台北フィルハーモニーの事務総長（行政総監）である俞冰清氏が強い感銘をうけた。そこで俞氏は Mazer 氏に強く働きかけ、1985 年 6 月にまず「韻韻室内楽団」という弦楽合奏団を発足させ、それをベースに 9 月に台北フィルハーモニー室内楽団を設立し、Mazer 氏を音楽監督に迎えた¹⁰⁾。Mazer 氏の貢献は音楽的な面だけではなく、音楽監督と事務総長を分離したことなどマネジメントの面にもわたったという（余, 2010, pp.6-7）。

そして初の海外演奏旅行の翌年、拡大した規模にあわせて 1991 年に台北フィルハーモニーおよび室内管弦楽団（Taipei Sinfonietta & Philharmonic orchestra）へ改称し、フル編成のオーケストラとしても室内楽団としても活動できる態勢となった。さらに近年は現在の名称で活動している。

活動のなかでは海外演奏旅行に力をいれており、1990 年以降 2～3 年に 1 度の割合で、2000 年以降はほぼ毎年、ヨーロッパやアメリカへのツアーを行っている。これは、音楽を通じて台湾を世界にアピールするという楽団の目的にそったものである。また、1996 年には台

10) なお発足時には著名な音楽評論家である伍牧氏から強い支持をうけ、同氏はその後も楽団の顧問的な立場にあった。伍氏の本職は台湾最大の石油化学企業である中国石油の幹部であり、また台湾コンピューター学会の理事長も務めた人物であった（伍, 2011, 裏表紙）。

北愛楽諮問委員会を設置、2000年には財団法人台北市愛楽管弦楽団文化基金会¹¹⁾も設立されて企業などからの寄付の受け入れ態勢も整った¹²⁾。

2002年に亡くなったを Mazer 氏を名誉指揮者に戴き、楽団はその“Mazer Sound”を守って発展しようとしている。同時に活動の多様化を図っており、地震被災地の小学校への支援、クラシック音楽ファンを増やすことを狙った「のだめカンタービレ（交響情人夢）」コンサート、中華航空の機内オーディオサービスに使うための録音作成、台湾作曲家作品を重視した演奏会やCDの作成、教育を目的とした青少年管弦楽団の発足、さらに「システム台湾（愛楽種子）」（後述）などにとりくんでいる。通常の演奏会は管弦楽団としては年8回程度だが、楽団メンバーによる室内楽演奏会は、シーズン中週1回近く開かれている。

②現状

2012年3月30日に、台北フィルハーモニー管弦楽団の事務所で、団長で台北医学大学教授の頼文福氏、事務総長の俞氏および楽団顧問で台湾大学工業管理系副教授の余松培氏などに話をうかがった。

台北フィルハーモニー管弦楽団には常勤の演奏家は在籍せず、他のオーケストラの団員や教員、若干の音楽学生によって構成されている（“Musik”編集部，2009，pp.48-49）。しかし、俞氏をはじめとする団幹部が故 Mazer 氏への強い思いを抱いており、それを現在のメンバーにも伝える努力を重ねていることから、“Mazer Sound”への求心力は現在でも高いという。台北駅にもほど近い事務所・練習所の施設のなかには梅哲（Mazer）音楽文化館があり、喫茶室とともに写真パネルや遺品、ビデオ上映などによって彼の功績を一般にも伝えることができるようになっている。

自立した民間オーケストラとして運営していくのには厳しさがある。もともと同楽団は質の高い西洋古典音楽の演奏を目指しており、そのために早い段階から繰り返し海外公演を行ってきた。1993年に中華圏のオーケストラとしてはじめてウィーンの楽友協会大ホールで演奏会を行ったのが誇りである。しかしこれは必ずしも台湾国内では理解されず、「海外ばかり行っている」「もっと台湾の音楽を演奏するべき」という批判も受けた。政府からの補助をうけるのにも、「本土化」すなわち、寺廟で演奏するような地域貢献的な活動が求められる。こうした活動は高い水準の演奏活動とは矛盾するので、音楽ホールでの演奏会の費用もなるべく自分たちで確保するなどしてきた。もちろん、政府の補助も申請してきたが、それを当初予算には

11) 全く別な団体として台北愛楽文教基金会有存在し、青年管弦楽団、合唱団などを擁して活発に活動しているので、注意が必要である。

12) 以上の記述は、台北愛楽管弦楽団（2010）、および台北フィルハーモニー管弦楽団公式サイト「台北フィルハーモニー管弦楽団、30年間の貢献と成果（台北愛楽管弦楽団30年の貢献與成就）」に基づく。

含めないで考えている¹³⁾。理想としては政府、企業からの補助、チケット収入がそれぞれ1／3ずつというのが望ましいが、これが達成できたのは1年だけである。政府の理解を得るために、地震の被災地にかけつけたこともある。企業からの支援も必要だが、一つの企業からだけのサポートには不安があるので、金額は少なくとも多くのところから支援を得たいと考えている。2000年以降、台湾企業の海外進出が進むにつれて企業からの支援が減少している。

チケット収入は全収入の20%程度である。サポーター組織としては「愛樂之友（フィルハーモニーの友）」¹⁴⁾があるが、会費や会員からの寄付は収入としては少ない。だが、国家交響楽団や台北市立交響楽団が国家音楽庁で毎月のように演奏会を開いていることから競争は激しくなっており、会員をどう長続きさせるのが課題である。ただ、会員のなかには純粋にサポートしたいというだけでなく、自分の売名に利用しようなどの意図を持っている人もいるので、注意が必要になる。

今後は、人々にクラシック音楽に親しみを感じてもらえるようにしていく必要がある。その点で、「のだめカンタービレ」はよい作品なので、ドラマを映像で流しながら曲はオーケストラが生演奏するという企画もやってみた。ただ、台湾における青少年の音楽環境はよいとは言えず、親が流行音楽ばかり聴いている状況では、子どもたちにより音楽を聴いて心豊かになってもらうということにならない。そうしたことへの取り組みは行っており、うまくいかなかったこともあるが¹⁵⁾、現在台北市からの補助をうけた保育園などでの演奏会や¹⁶⁾、楽団メンバーによる保育園などの施設でのワークショップ・プログラムも実施している。後者は南米ベネズエラの取り組みにならって、「システム台湾」と名付けた。音楽のよさを知ってもらうために、音楽との距離を縮める努力をしたい¹⁷⁾。

13) 実際問題として、演奏会の企画は1～2年前に決まるのに対して政府の補助金の申請ができるのは半年前であるので、予算に含めることはそもそもできない。しかしそれでも、公表データで見える限り国家芸術文化基金会と台北市政府文化局からは、単一の民間オーケストラとしては最大の補助を受けている。

14) 年会費1千円で、主催演奏会の入場料1割引、CD1枚、会員ニュースなどのサービスを受けることができる。継続会費は2割引。

15) 保護者組織に会費2万円を払って入会し、そのなかで理解を広げて演奏会などにつなげようとしたが、うまくいかなかった。このため行政に対しては、行政機関自身で企画を進める方が効率的である旨進言している。

16) 楽団メンバーによる室内合奏団（愛樂室内樂坊）による台北市内の保育園などでの演奏には、表1の他に室内合奏団を対象として台北市から毎年数万元の補助が得られている。台北市政府文化局「芸術文化補助リスト（藝文補助名單）」各年版より。

17) このプログラムは、台湾愛樂管弦楽団文化基金会が主催し、保育園などからの申し出をうけて毎年いくつかのものを選定してワークショップを実施する。「システム台湾」全体だけでなくそのワークショップ一つ一つについて個別に募金を集めているのがユニークである。公式サイト http://www.sistemataiwan.org/sistema_all_plan.php。

③特徴

台北フィルハーモニー管弦楽団においては、故 Henry Mazer 氏の音楽的遺産と、それを継承しようとする俞冰清氏の熱意が、依然として大きな存在となっている。その意味では、この 2 人の役割は台北世紀交響楽団における廖年賦氏の役割と重なるところがあり、自立した民間オーケストラの、特に立ち上げから発展の軌道に乗せるプロセスにおける求心力のある指導者の存在の意義が、あらためて強く印象づけられるものとなっている。

しかし、世紀交響楽団では経済的・組織的基盤となる「教え子とその家族」にこれまでは依拠できなかった台北フィルハーモニーにおいては、政府や企業などの支援とならんで、ファン層の維持・拡大が不可欠であり、そのために子どもたちを含めてクラシック音楽、オーケストラへの間口を広げようという努力が続いている¹⁸⁾。結果的に、政府の補助をあてにしないと言いつつも政府や台北市からの補助が例年数十万元～百万元に達している（表 1）のは、そうした努力が積極的に評価されていることの表れでもあろう。特に、今回は十分調査しきれていないが、注に示した「システム台湾」の取り組みもたいへんユニークである。

（3）長栄交響楽団—巨大企業グループの「経営」支援とは

長栄交響楽団は今回調査した 3 つのオーケストラのなかでは比較的歴史が浅く、記述資料が少ない。このため、2012 年 3 月 30 日の訪問では、団長の張逸士氏に、設立の経緯を含めて詳しくうかがった。

①設立の経緯と運営の原則

長栄交響楽団は財団法人張榮發基金会のもとに 2001 年、20 人の団員で発足し、翌年には団員を 71 人に拡充して積極的な演奏活動を始めた。現在、台湾の民間オーケストラでは唯一、演奏家が常勤（無期雇用）である。世界的なロジスティクス企業であり、海運では世界第 5 位に位置する長栄海運やキティジェットが人気のエバー航空などを傘下に持つ長栄グループの創始者にして現在もその総帥である張榮發氏が、社会貢献のために 1985 年に設立したのが張榮發基金会であり、奨学金の運用や雑誌『道徳月刊』の刊行、海事博物館の運営などにあたっている。基金会はもともと、1986 年から 97 年まで音楽学生に対する奨学金で 28 人をアメリカなどに送って育成していたことから、音楽界との関係は深かった。第 2 代の音楽監督であった王雅蕙氏も奨学生の 1 人である。こうした奨学生が帰国して活躍する場を提供するのが設立の一つのねらいであった（ただし、厳格なオーディションを実施したので、全員が入団したわけではない）。

ただ、長栄グループの傘下にある基金会がオーケストラを設立したのは、張氏のより個人的

18) 最近、Mazer（梅哲）青少年管弦楽団が発足し、公募・選考した 17 歳以下のメンバーが週 1 回の練習を行い、演奏会を開く活動が始まった。

な夢の実現という理由もある。1代で巨大企業グループを起こした立志伝中の人物である張氏は若い頃から音楽が好きで、レストランのジュークボックスで音楽を聴くのがささやかな楽しみであった。いずれは自分のオーケストラを持ちたいという夢を、後年実業家として大成した後、NHK交響楽団の演奏をテレビで見たときに思い出した張氏は、あらためてオーケストラの設立へとむかったのである。

こうした設立の経緯から、張氏は大きく二つの個人的な意思をオーケストラに反映させている。その第一は、いわゆるクラシック音楽だけでなく、台湾の民謡を積極的にプログラムに取り入れることである。これは、上述の若い頃の思い出を反映したものではあるが、それとともにクラシック音楽により多くの人に親しんでもらうこと、高い技術をもつオーケストラによって民謡を演奏することが、欧米の歴史あるオーケストラにはない新しい特色としてアピールできることも意図されている。多くの人にとってクラシック音楽はなじみのないものだが、民謡はよく知られている。そこで民謡を糸口にオーケストラの間口を広げようというわけである。

このため、国家音楽庁で行う定期的な演奏会では基本的にクラシック音楽の作品でプログラムを構成するが、企業の買い切りによる演奏会や、エバー航空の機内オーディオサービスに提供している録音、あるいは自主製作のCDやDVDでは、クラシック音楽と民謡（台湾に限らない）が組み合わせられたプログラムになっている。

第二には、楽団員の制服を定めたことである。張氏は、音楽は自由なものだということは理解しつつ、企業家として組織の規律を失ってはいけないとも考えた。このため長栄集団としての経営の伝統である、保守的で厳しく、固い運営の原則をここでも貫くため、その象徴として制服を定めたのである。しかしそのねらいは、舞台上での女性演奏家の髪型についてもルールがあることなどとあわせて、美しくそろって見えるという視覚的な美観が強く意識されており、抑圧的な意図が強調されているわけではない。ちなみに、制服の色は長栄のコーポレートカラーである緑である。

もちろん見た目だけではなく演奏技術についても厳しくチェックされているが¹⁹⁾、期間契約ではなく無期雇用であり、若いメンバーの多いオーケストラ（インタビュー当時平均年齢32歳）なので、海外や国内の演奏ツアー時には家族のように過ごすなど、楽団としての一体感にも注意が払われている。

張氏は、企業家としてオーケストラをサポートするという際に、資金ではなく企業管理の手法を指導していくことによってサポートするということを考えているという。このため、発足

19) 新入団員は最初3ヶ月でテストがある。その後は毎年8月に技術テストがあるほか、練習内容や演奏態度などをプロがチェックしている。その評価によって給与も上下するので、かなりのプレッシャーはあるとのこと。

当初の事務局には音楽の専門家もいたが、企業理念を理解してもらえなかったために、現在の事務局は団長を含めすべて長栄集団からの派遣である²⁰⁾。

②発展と経営努力

こうした形で発足した長栄交響楽団であるが、特に 2007 年にミュンヘン室内管弦楽団の指揮者であった Gernot Schmalfuss 氏を音楽監督に迎えてから楽団の活動はさらに活発となった。著名な指揮者・ソリストを迎えた台湾での演奏会のほか、イタリアのラヴェンナ音楽祭などでの海外公演、ヨーロッパ・レーベルからの CD の発売²¹⁾などがこの 10 年ほどのあいだに展開されている。現在、国家音楽庁での演奏会が年 8 ～ 10 回、海外を含めその他の演奏会が 50 回程度開催されている。

こうした発展は一般に、長栄グループから供給される潤沢な資金のおかげだとみなされがちである。しかし、張団長の説明によると、企業側が供給しているのは年 6 千万円で、これは団員の給与に相当する。演奏会やその他のイベントの開催費用などが年 4 ～ 5 千万元程度かかるが、これらは基本的に楽団自身が確保しなければならない。このため、国家音楽庁での演奏会や海外公演では他の企業の援助を仰いでおり、これが収入に占める比重は大きい。もちろん企業は「資金をだせば何ができるのか」を問うてくるし、時にはプログラムにも支援企業の意向を反映させることが必要になる。逆に、プログラムやソリストを見て支援の依頼先を決めることもある。たとえば、スイスからソリストがくるときにはスイス企業に支援を依頼した。

さらに舞台音響・演出を手がける企業と提携し、演奏だけでなく舞台設定・舞台音響など一式を舞台芸術セットとして地方自治体に提供する活動にもとりくんでおり、それほど大きい収入ではないが、他の企業にも収益を生み出す活動である。楽団に音響や舞台の専門家がいなかったため、こうした企業との良好な関係は重要である。これであれば、ホールを借りなくても学校のグラウンドに仮設ステージを設けることも容易である。特に不況時には企業の援助は少なくなるので、こうしたことの意義は大きくなる。

もちろん、聴衆獲得の努力も行っている。コンサート会場でのアンケートに答えてもらった人は無料で会員になってもらい、入会すると演奏会の案内が送られ、入場料も割引になる。

20) 団長はグループ企業の一つで管理職をしていたが、妻がピアノ教師で音楽に理解があるということから、張栄発氏が白羽の矢を立てたとのこと。ちなみに長男は台北フィルハーモニー管弦楽団のヴァイオリン奏者である。

21) 長栄交響楽団では演奏会録音の自主製作 CD も別途発売しているが、ドイツの CPO レーベルから発売された Cortellieri や Schacht の交響曲集は、同レーベルが発売している一連の忘れられた作曲家作品の CD の一つで、同楽団は他の CD で演奏しているヨーロッパの一流・中堅オーケストラと同列に起用されている。

③特徴

長栄交響楽団は、単一の企業が、単に資金をサポートするだけでなく運営についても全面的に支えるという、世界的に見ても今日あまり見られない経営形態をとっている（放送局のオーケストラを除く）。張栄発氏の運営方針には、一般的なオーケストラにはなじみにくいものもあるのは確かである。また、企業の方針が変化したり、不況で資金が厳しくなったりした場合の不安もある。しかし、企業からの支援を募る場合に、相手方が何を考えるのかがよくわかるという点や、舞台音響企業との良好な関係づくりなど、企業人の発想でオーケストラ運営に携わる意義があるのも確かである。

企業人の発想という点で特に注目されるのは、演奏家のマネジメントである。一般に企業人の発想による演奏家のマネジメントとは、演奏家を短期契約とし、技術審査などの結果で契約更新をしないという圧力のもとで努力させるというものだと考えられがちである。しかし同楽団はいわゆる終身雇用で、そのほかでも楽団としての一体感を重視している。オーケストラは単に個人が優れた演奏家であるだけでなく、アンサンブル力をはじめとした全体としての演奏力量が問われるものであるが、まさに個々のグループ企業単独ではなく、グループ全体の総力こそが競争力である巨大ロジスティクス企業である長栄グループが、そのもとにあるオーケストラのマネジメントにとっている考え方という点で、非常に興味深いといえる。

3. 台湾の民間オーケストラの特徴と今後

台湾には上記の3団体のほか、楽興之時管弦楽団など、定期的に演奏会を開いている民間のオーケストラがいくつかはあるが、いずれも非常勤の演奏家で構成されており、活動水準もそれほど高くないので、今回は調査しなかった。以下に3つのオーケストラの調査から得られた若干の示唆をまとめてみたい。

(1) リーダーの強烈な個性と、その先にあるもの

3つのオーケストラに共通するのは、形は違うもののいずれも特定の個人の強烈な影響下にあるということである。そして、その個人のもつオーケストラについての考え方はもとより、社会との関係、有力者や有力組織との関係が、オーケストラの運営のあり方にも大きく反映していることがわかった。

これは、日本で言えば朝比奈隆氏が率いた当時の大阪フィルハーモニー交響楽団や、現在のサイトウ・キネン・オーケストラに近い。サイトウ・キネン・オーケストラは齋藤秀雄氏という傑出した指導者と小澤征爾氏という偉大な指揮者の求心力によって、一流のオーケストラ・プレーヤーはもとよりソロで活動する一流演奏家までが喜んで参加し、しかもオーケストラとして一つの音を創り出すことに力を注いでいる。そのすばらしさがオーケストラとしての魅力

の中核であり、それがオーケストラに対する支持・支援にもつながっている。他方かつての大阪フィルハーモニー交響楽団は、さまざまな場面で朝比奈氏の京大時代の同級生や知人で、企業人として活躍していた人々から多様な支援をうけていたことはよく知られている。同氏の個人的なネットワークが、大阪フィルの存続・発展に果たした役割は大きい。

こうした点からみれば、少なくともオーケストラが安定した基盤を創っていくうえで、そのリーダーたちの個人的な魅力と、それによって創り出されるネットワークが有効に働く場合があるのは確かである。

同時に、そうしたネットワークがあまりに個人に依存しているが故に、その個人への求心力が失われたときの打撃は当然大きい。たとえば近衛秀麿氏のABC交響楽団のように過去それによって消滅したオーケストラは日本でも存在している。

今回の3つのオーケストラのなかでは、台北フィルハーモニー管弦楽団が、2人の傑出したリーダーのうち1人を失った状態である。しかし、同楽団は他方でMazer氏の音楽的遺産をひきつづき重視しながらも、音楽的水準の絶対的な高さを維持発展させることだけでなく、より多面的な活動を展開することで楽団としての存在意義を開拓しようとしている。つまり、個人の魅力への求心力からオーケストラへの求心力へと拡張が図られているのである。

また長栄交響楽団は最初から、団員の給与という安定的基盤を提供されつつも、経営的な自立を促されている。同楽団は張氏の個人的な想いがあるからこそ設立されたのだが、同時に、相対的な自立を促すことによって、張氏自身や長栄グループの状況にかかわらずオーケストラが存続できる方向性が考えられている。これは同氏が企業家として、自分の夢の持続可能性を考えたときに当然至った結論であろう。張氏の個人的な力の「後」がすでに考慮されているのである。

台北世紀交響楽団においては、廖氏の後継者として長女、長男がウィーン留学の成果も活かして活動しており、また同氏の指導をうけた多くの演奏家が各地のオーケストラで活動していることからすれば、いままでは同氏一人が担ってきたネットワークが組織化されることによって、今後一つのモデルとなり得る可能性をもっている。

（2）教育活動との結合

台湾世紀交響楽団の現在の主な存在意義は、教育システムの頂点にたつことにある。それゆえ、一般的なオーケストラと同列に論じることはできないと先に述べた。しかし、もともと芸術性の高さを追求することを優先してそうした活動を行ってこなかった台北フィルハーモニー管弦楽団が、近年になって「システム台湾」や「青少年管弦楽団」の活動に乗り出しているように、子ども世代への働きかけを強化している。長栄交響楽団も、学校での仮設ステージ開発などの工夫を行っている。

台湾におけるクラシック音楽市場について詳細は分析できていないが、政府や自治体が一貫して文化芸術の振興に力をいれていることもあって、アマチュアの楽団なども多く、決して市場が縮小している状況とは思われない。しかし、台北フィルハーモニーでのインタビューでも述べられていたように、子どもたちが音楽にふれる機会を増やすことが、単に個別の楽団の生き残りというだけでなく、社会全体の健全な発展には不可欠だと捉えられている。したがって、先にも述べたように、日本サッカーのプロチームがユースやジュニアのチームを持つことに積極的な意味があるのと同じく、台湾ではオーケストラにおいても何らかの形でそうした活動にとりくむことが、狭い意味で将来の聴衆を獲得すると言うだけでなく、オーケストラに対する社会的な支持を得ていく上でも、ごく普通のことになっていく可能性もあるように思われる。

ただその場合、第一に公的資金が投入される公立オーケストラとの関係が問題となる。国立の2つのオーケストラや、首都台北の市立交響楽団は音楽的水準を追及することを中心とした存在意義が理解されやすいだろうが、新竹、新北といった台北の衛星都市や台南など地方都市にある予算規模の小さな公立オーケストラの場合、教育への貢献などは存在意義として重要であろう。今のところ民間オーケストラは基本的に巨大都市台北に立地しているが、将来こうした公立オーケストラとの競合が生じてくる可能性はある。また、台北フィルハーモニー管弦楽団が当初懸念していたように、こうした地域に深く入っていく活動と音楽的水準の点でのオーケストラの発展をどう両立させていくのかもまた、課題であるといえる。

お わ り に

本稿は、科学研究費助成事業・基盤研究(C)「オーケストラ経営の課題と展望—東アジア地域における比較研究を通じて(25370192)」の一環として、2012年に行ったインタビュー調査に、その後の文献などの検討を付け加えて台湾の民間オーケストラの概況についてまとめたものである。現在までの研究でいろいろな情報が得られてはいるが、今回はオーケストラとそれを取りまく個人や組織との関係について、主にそれぞれのオーケストラの指導的な個人に焦点をあてて検討することを中心にとまとめた。今後はさらに補足情報を集め、先に述べた「教育活動との結合」についてより具体的に状況を把握していくほか、台北世紀交響楽団における「生徒」、台北フィルハーモニー管弦楽団における「聴衆」、長栄交響楽団における長栄集団以外の「企業」との関係性について日本や韓国との比較でさらに検討を進めて行きたい。

<参考文献・資料>

中国語文献・資料

- 何康国『我國交響樂團產業之研究』, 小雅音樂, 2005。
- 何貽謀『臺灣電視風雲錄』台灣商務印書館, 2002。
- 洪梅芳「光復後南臺灣私人樂團之活動—以『有忠管弦樂團(1945-1966)』為例」『臺灣音樂研究』第3号, 2006年10月, pp.61-90。
- 台北愛樂管弦樂團『台北愛樂管弦樂團 25 週年紀念冊』台北愛樂管弦樂團, 2011。
- 王怡芳『韻樂六十載: 國立臺灣交響樂團六十週年紀念』臺灣交響樂團, 2005。
- 吳玲宜『世紀音, 一世緣: 廖年賦的生命樂章』遠景出版, 2012。
- 伍牧『伍牧隨筆 II』美樂出版社, 2011。
- 行政院主計處『中華民國臺灣地區國民所得統計摘要』發行年不明(電子版を参照 <http://ebook.dgbas.gov.tw/public/Data/352913302353.pdf>) 2015年6月16日閲覧。
- 徐麗莎「團有慶胃憶當年: 將軍團長與國立台灣交響樂誦」, 『樂覽』第43期, 2003年1月, 國立臺灣交響樂團(電子版を参照 http://220.130.202.203/Magazine/Music_Browser_No-43_Jan_2003/No.43_output/web/flipviewerexpress.html) 2015年6月16日閲覧。
- 顏綠芬「從善友樂團始末探討五〇年代音樂環境及其時代意義」, 『關渡音樂學刊』第9期, 2008年12月, pp.125-138。
- 楊耀章「永遠的感懷—蕭滋教授」, 『每個音符都是愛—蕭滋教授百歲冥誕紀念文集』蕭滋教授音樂文化基金會 pp.240-241。(電子版を参照 http://memory.ncl.edu.tw/tm_new/subject/schloz/6_1_72.htm) 2015年6月16日閲覧。
- 余松培『台北愛樂 25 週年紀念特刊: 台北愛樂的歐洲經驗』台北愛樂室內及管弦樂團, 2010。
- 吳文星「第三章 復興基地三民主義文化建設之成果」, 中國國民黨中央文化工作會主編『中國國民黨與中國叢書之五, 中國國民黨與文化教育』正中書局, 1984。
- 朱家炯『陳嗽初: 開拓交響樂團新天地』時報文化出版, 2003。
- Musik 編集部「竊路藍縷二十五年 專訪台北愛樂管弦樂團行政總監俞冰清」, 『Musik』第36号, 2009年10月(電子版を参照 <https://www.muzik-online.com/tw/periodical/muzik/2009/36/ef1b040b-dad8-4952-b738-1885868ed5ca>) 2015年6月15日閲覧。

英語

- Chen, Andrea "Mazer's career as conductor blossoms in Taiwan", *Taiwan Today*, 11/08/1996. (Taiwan Today は中華民國(台灣)政府の対外広報誌。電子版を参照 <http://www.taiwantoday.tw/ct.asp?xItem=14680&CtNode=122>) 2015年6月15日閲覧。

日本語

- 「世紀学生管弦楽団訪日演奏会パンフレット」, 1970(廖年賦氏提供コピーによる)。
- 菅野敦志「戦後台湾における文化政策の転換点をめぐって 蔣経国による『文化建設』を中心に」, 『アジア研究』第51巻3号, 2005, pp.41-59。

ウェブサイト

- 台湾世紀交響樂團「世紀 40 年演出全紀錄」(<http://www.century.org.tw/front/bin/ptdetail.phtml?Category=267871&Part=01-39>) 2015年6月14日閲覧。
- 台北愛樂管弦樂團「台北愛樂管弦樂團 30 年的貢獻與成就」(<http://www.tspo.org.tw/Pages/about/tspo2015.htm>) 2015年6月15日閲覧。
- 台北市政府文化局「藝文補助名單」各年版

(<https://www.culture.gov.taipei/frontsite/content/artHisDownListAction.do?method=viewDownList&subMenuId=1901&siteId=MTA0>) 2015 年 6 月 15 ～ 16 日閲覧。

國家文化藝術基金會「各期常態補助名單」各期版

(<http://www.ncafroc.org.tw/supportquery02.asp>) 2015 年 6 月 15 ～ 16 日閲覧。

