

## 論文

東アジアにおけるオーケストラ経営をめぐる  
いくつかの論点

近藤 宏一\*

## 要旨

本稿では、第二次世界大戦後に発展してきた東アジア各国のオーケストラについて、これまでのインタビューなどを通じて明らかになってきた共通の論点を整理する。

第1に、卓越したリーダーの存在意義と課題である。大阪フィルハーモニー交響楽団を率いた朝比奈隆や、韓国で活躍するクム・ナンセのような、指揮者として音楽ファンから強い支持をうけると同時に、経済界等とも強いつながりを持つリーダーが、しばしばオーケストラの発展に大きな役割を果たしている。同時に、音楽家以外でも、強い意思と牽引力をもつリーダーがオーケストラの創設から発展へのプロセスで役割を果たしている場合がある。こうしたリーダー像を分析し、その機能を組織的に実現していく可能性を探る必要性が示される。

第2に、公営か民間かといった経営主体と、それと密接に関連する財源の問題である。ここでは特に、韓国や中国でオーケストラへの公的資金の提供が、どのようにして社会的に支持されているのかを分析する必要性が示される。

第3に、オーケストラの音楽を向上させる上で、雇用のあり方としては無期雇用中心がよいのか、それとも有期雇用を中心とすべきか、あるいはまた、無期雇用の場合どのようにして個々の楽団員のモチベーションを向上させるか、といった点について、単純な割り切りは難しく、いくつかの手法を組み合わせる必要性が示される。

そして、その他の論点として、地域との関係性構築、ファンや支援者の構築、そして労使関係が指摘される。今後こうした論点について、さらに情報を収集し分析を進める予定である。

## キーワード

交響楽団, オーケストラ経営, アート・マネジメント

## 目 次

はじめに

1. 卓越したリーダーの存在意義と課題
  - (1) 音楽家リーダーとその役割
  - (2) 音楽家以外のリーダーの存在
  - (3) リーダーの世代交代という課題
2. 経営主体と財源
  - (1) 各国の特徴
  - (2) 検討課題
3. 演奏水準と雇用契約のあり方に関わって
  - (1) 競争の導入で力量向上をはかる中国
  - (2) 終身雇用制と演奏水準の両立を模索する韓国・台湾
  - (3) 検討課題
4. その他の論点
  - (1) 地域社会との関係構築
  - (2) ファンや支援者の構築
  - (3) 労使関係

おわりに

## は じ め に

今日東アジアにおいては、各国に西洋クラシック音楽、およびその形式を活かして作曲された各国の現代の音楽を演奏するオーケストラが多数存在し、活発な活動を行っている。西洋クラシック音楽が導入されたのが、おおむね 19 世紀後半以降であるこれらの国々では、主に第二次世界大戦以降の数十年間でオーケストラが社会に定着してきた。当然、各国の政治、経済、社会、文化の状況はそれぞれに大きく異なるが、他方、広い意味で一定の文化的背景を共有し、同時期に西洋クラシック音楽を導入してきたという共通性をもっていることから、各国のオーケストラの展開を比較検討することで、その発展の動因や、困難の原因について多面的に検討できる可能性があると考えられる。

筆者はこれまで、以上の問題意識をふまえ、日本、中国、韓国、台湾、香港（最初に訪問した順序）の 15 のオーケストラについて、その運営状況に関するインタビューを行ってきた。また、各オーケストラの団史や、個々のオーケストラと関係の深い人物の伝記、回想録などを収集し、学術的な先行研究とあわせて検討してきた。その中で、各国のオーケストラ運営に共通する論点がいくつかあることが浮かび上がってきた。同時にもちろん、各国それぞれの事情に基づく固有の問題があることも明らかになってきている。

オーケストラ経営の総合的な研究としては、日本ではこれまで大木（2004）があり、フランス、アメリカのオーケストラと比較しつつ、日本のオーケストラ経営の現状をふまえて、複数の経営学のフレームワークを用いた経営改革の提案が行われている。しかし、外来文化の

定着という欧米とは異なるプロセスをもつ東アジアのオーケストラを比較検討することには、欧米をふくめたオーケストラ一般の経営を考えるのとはまた異なった意味があるのではないだろうか。

本稿では、そうした国際比較研究の導入として、これまでの実情調査の結果浮かび上がってきた共通する論点を整理した。これらの論点のなかには、欧米も含めオーケストラ一般に共通するものもあるが、東アジアの背景や条件との関わりの有無を含めて、検討する必要があると考える。

なお、本稿では東アジアのオーケストラ全体を取り扱うため、漢字の簡体字・繁体字のうち可能なものは日本漢字に置き直し、ハングルについてはカタカナで表記（一部漢字またはアルファベットで補足）して、日本語による表記に統一した。また、北朝鮮については言語的な障壁と情報入手ルートがないことから、今回は検討に含めなかった。

## 1. 卓越したリーダーの存在意義と課題

オーケストラの立ち上げから、運営を安定的な軌道にのせるまでのプロセスにおいて、卓越したリーダーが重要な役割を果たした例は多い。もちろん、音楽的なリーダーシップの重要性は言うまでもないが、それとともに、場合によってはそれ以上に、外部との関係や、内部の組織的な統合を図っていく上での、リーダーの役割が注目される。特に、自主運営で創設されたオーケストラにおいては、支援者やスポンサーを獲得し、安定的な資金源を作っていくためにこうしたリーダーの果たす役割は大きい。

### (1) 音楽家リーダーとその役割

こうしたリーダーとして、日本でよく知られているのは大阪フィルハーモニー交響楽団の音楽監督を長く務めた指揮者の朝比奈隆である。朝比奈は京都大学経済学部卒業で、その後大手企業の幹部となった同級生が少なくなく、そうした縁を活かして企業からの後援を獲得したことが、楽団にとって重要な資金源となり、また楽団の信用を高めることにもつながっている（中丸、2008ほか）。もちろん、ただ同級生であると言うだけで後援を得られるわけではなく、熱狂的なファンを多数生み出した彼が指揮する音楽と同様、朝比奈自身もまた多くの人を惹きつける魅力のある人物であったといえる。

韓国の指揮者クム・ナンセ（Gum Nanse）もこうした役割を果たしている。韓国は自治体の運営するオーケストラが多く常設の民間のオーケストラは多くないが、クムは公営オーケストラでの音楽監督などの活動に加えて、民間のオーケストラをいくつか創設している。1997年創立のユラシアン・フィルハーモニック管弦楽団（現在のニューワールド・フィルハーモニック管

弦楽団) は企業のイベントでの演奏など動も積極的に行っているが、そうした活動に際しては、クムの経済界とのつながりが活かされているという説明であった<sup>1)</sup>。それが重要な資金源になっていたことは言うまでもない。クムは、2000年代には韓国の若いクラシック音楽ファンのあいだでも非常に人気があるとされており<sup>2)</sup>、経済界から音楽ファンまで、朝比奈と同じく多くの人を惹きつける魅力をもつ人物であるといえる。

また、広州出身の指揮者葉詠詩は、2002年の音楽監督就任後、それまで混乱もあった香港シンフォニエッタの運営が安定したことをうけて、有名ポピュラー歌手の大型コンサートでの伴奏、企業の支援をうけた地域音楽イベントの開催など活動の幅を広げることで、社会的な支持をひろげた<sup>3)</sup>。既に香港フィルハーモニー管弦楽団が一定の地歩を占めている香港において、同楽団とならんで公的支援を受けるためにも、こうした社会的支持を得ることは重要であったと思われる(近藤・長内 2017)。

中国の指揮者余隆は、複数の中国主要オーケストラの音楽監督を兼任し、大型プロジェクトを実現し、短期間に中国のオーケストラを世界水準にまで向上させた。また、オーケストラ経営についてのフォーラムを主催し(近藤・長内 2017)、音楽の内容だけでなくオーケストラの運営に関しても全中国を牽引している強力な人物である。

こうしたリーダーはいずれも、演奏家としてもカリスマ的な人気があり、そうした人を惹きつける力がオーケストラ内部の求心力や、外部からの支援を得るのにも有効に働いている。しかし、全てのオーケストラが常にこうしたカリスマ的な音楽家リーダーを獲得できるわけではない。そこで、こうしたリーダーがどのようにしてそうした役割を果たしているかを分析し、第一に、音楽監督などオーケストラの音楽家リーダーの地位にある者が果たすべき役割として普遍化できる部分を抽出すること、第二に、組織としてのオーケストラによって実行可能な部分を抽出すること、が必要である。また、欧米でも指揮者が自らの音楽的理想を実現するためにオーケストラを組織するといった事例はみられるが、そうした事例における音楽家リーダーの役割と、こうした東アジアにおける音楽家リーダーのあり方の異同についても、検討が必要である。

## (2) 音楽家以外のリーダーの存在

### ①個人のイニシアティブによるオーケストラの創設

オーケストラのリーダーというと指揮者がめだつが、音楽家以外でも個人のイニシアティブによってオーケストラを設立した事例があり、そのなかには、創設者個人がそのオーケストラの運営にも引き続きリーダーなどとして役割を果たしている事例もある。

一つは、篤志家や企業人が、自らの資産や企業の収益を活用してオーケストラを設立し、活動を支えていく事例である。日本では、関西フィルハーモニー管弦楽団の楽団代表であった大

川進一郎が有名である。アマチュアのクラリネット奏者でもあり、設立当初は実際に同楽団で演奏もしていた大川は、ショッピングセンターなどを経営するかわら楽団代表を務め、2003年に特定非営利活動法人に移行するまで本業の収益から「毎年億に近い、時には億を遙かに超える」楽団の赤字を補填していたという（大川、1998, p.175）。

台湾には、世界的海運・物流企業長栄グループの創業者である張栄発が設立した、長栄交響楽団がある。張はNHK交響楽団の演奏をテレビで見た際に、ジュークボックスに小銭を投じるのがわずかな楽しみであった若く貧しいところに、オーケストラを持ちたいと思ったことを思い出したという。張は直接楽団の運営にあたっているわけではないが、楽団は張の個人財団に属しており、2012年の調査時点では、団長はグループ企業の管理職であった人物が務めていた<sup>4)</sup>。また、台湾の民間オーケストラとしては珍しい無期雇用の楽団員を維持する費用は企業からの支援にたよしつつ、運営費はチケットや依頼公演収入でまかなうというユニークな運営方法、制服の採用や独特のプログラム構成原則などはいずれも張の意思をオーケストラに反映させており、それがポジティブな効果を生んでいるという（近藤、2015a）。

中国では、公私協力により2009年に設立された貴陽交響楽団の運営方式が注目された。楽団は地元の百貨店である星力集団からの資金によって設立・運営されるが、貴陽市も経費の一部を負担し、市や省の文化芸術政策にそって活動するものとされた。星力集団のトップである黄志明は、もともと音楽院出身でヴァイオリンを弾き、プロのオーケストラに在籍したこともある。そうした経験をもつ人物が推進したことで、公私協力の新しいモデルが実現し、高く評価されるようになったといえる（近藤・長内、2017）。

本人自身が音楽家でなく、十分な資金がなくても、オーケストラを設立し自ら運営している事例もある。大阪シンフォニカー（現大阪交響楽団）を設立した敷島博子は、本人へのインタビューによれば手元資金はほとんどなく、楽団員に給与を支払うことも想定していなかったという<sup>5)</sup>。個人のウェブサイトであるが、そうした実情にふれた文章もある<sup>6)</sup>。しかし、そういう人物に、収入の見通しもないのについていった楽団員がおり、そうした状況のオーケストラの演奏会に足を運ぶ聴衆がいたのである。

台湾では、台北フィルハーモニー管弦楽団の設立を主導したともに大学教授である頼文福と俞冰清の夫妻が、その後も今日に至るまで運営の中心を担っている。2人、特に俞は、アメリカ人指揮者のヘンリー・メイザー（Henry Mazer）に心酔し、彼を招聘するために楽団の設立に奔走した。その後も経営的には困難が続いたが、2人の人脈を頼って企業からの支援などを得て楽団を発展させてきた（近藤、2015a）。

こうした事例は普遍化しにくい。ただ、個人的動機に基づくパトロンがオーケストラを設立し持続的に支援していくという形態は、20世紀初め頃までは欧米でもみられるが、第二次世界大戦後はあまり見られなくなっているのに対し、東アジアではこのような事例がここ数十年の

あいだでも見られるということに、どのような理由や特徴があるのかは、検討の意義がある。

## ②オーケストラ事務局のリーダーシップ

もう一つは、楽団の事務局長などのポジションにある人物の牽引力によって発展してきたという事例である。

NHK 交響楽団は、財源や組織の面では NHK に支えられて概ね盤石であるが、それに加えて戦時中の事務局長からのちに副理事長となった有馬大五郎の人脈と尽力によってカラヤンをはじめとする海外の有力指揮者の招聘などが実現し、楽団の音楽的な充実に大きく貢献したことは多くの関係者が指摘している (岩城, 2000 ほか)。

この事例については、有馬の個人的な人脈で実現した部分が大きいとはいえ、具体的な活動を分析することによって、オーケストラの事務局長の果たすべき役割として考えられる部分を抽出することは可能であるとみられる。また、他のオーケストラの事務局長・楽団長などの活動についても参照することが必要である。

## (3) リーダーの世代交代という課題

強力なリーダーの存在は、事業の立ち上げから成長軌道にのせるまでの段階で非常に大きな役割を果たすが、一般的に言えば、規模の拡大や多様化に対応していずれはリーダー個人に依存しない経営のあり方に転換していかなければならない。一般の企業でも、この転換ができなかったことが大きな原因となって、急成長の後に経営状況が悪化した事例は少なくない。

オーケストラでも同様の面がある。音楽的リーダーの場合、その人物にカリスマ的魅力があればあるほど、その後が難しくなる。大阪フィルハーモニー交響楽団では、2001年に朝比奈が亡くなる直前まで指揮を続けたため後継者は予定されておらず、彼の死によって多くのファンと人脈を失う危険性があった。幸いにして、引き続き後援を続けた企業も多く、その後朝比奈と異なるキャラクターである大植英次を2003年に音楽監督に迎えるなど新機軸を打ち出し、今日まで楽団は存続・発展している。

台北フィルハーモニー管弦楽団では、メイザーの死後も、頼夫妻がその遺志を若い演奏家に伝え、楽団の精神的支柱としている。楽団の事務所にはメイザーの遺徳を称える展示室があり、一般にも公開されている (近藤, 2015a)。

音楽家以外のリーダーが世代交代を図ってきた事例としては、大阪シンフォニカーが上げられる。敷島博子が高齢となり責任者の負担に耐えられなくなってからは、1991年に息子の鐵雄が事務局長として後を継ぐことで、正統性を維持した (花井, 2010)。そして鐵雄が身体の不調から引退する際には、楽団長、理事、音楽監督などを2014～2015年度にかけて計画的に交代し、断絶が生じないようにしつつ、「親子」の正統性に依存しない経営への転換を図って

いる（敷島鐵雄・大阪交響楽団，2014）。

こうした事例を通じて、オーケストラにおけるリーダーの世代交代、あるいは個人のリーダーシップから組織としての能力向上への移行における課題について、より明確にしていく必要がある。

## 2. 経営主体と財源

### (1) 各国の特徴

経営主体と財源については、東アジア各国それぞれに特徴がある。韓国、台湾では公営（形式上は独立した事業体の場合もある）のオーケストラが多い。中国では、ここ30年ほどのあいだに再編が進み、形式上独立した企業になったオーケストラも多く状況は多様であるが、おおむね公的補助が財源の中心である。香港と日本では現在ほぼ全てが民間オーケストラであるが、香港ではいずれのオーケストラでも収入に占める公的補助の割合が大きいのに対して、日本ではオーケストラによる差が大きい。

#### ①韓国

韓国では、自治体直営のオーケストラが多数で、それらは基本的に自治体の1部門として予算が設定されている。このため、入場料収入も市の収入として扱われ、予算は入場料収入とは相対的には関係なく決まる。その代わりにコンサートホールでの定期演奏会などの他に、自治体の文化・福祉政策の一環として老人ホーム、病院や市内各地域の住民センター的施設などでの無料演奏会が行われる（近藤，2017）。

それ以外のオーケストラで長く続いているのは、日本のNHKにあたるKBSが運営するKBS交響楽団と、韓国交響楽団だけである。後者は組織的には自主運営であるが、国立劇場である「芸術の殿堂」に常駐しているため公的資金が供給される演奏機会が多く、それによって運営がなりたっていると説明された<sup>7)</sup>。

他方、民間オーケストラでは、クム・ナンセが設立した2つのオーケストラが注目される。上述のユラシアン・フィルハーモニック管弦楽団に続いて、クムは2015年には韓国経済新聞社のもとにハンキュン（韓経）フィルハーモニックを設立し、2018年まで音楽監督を務めた<sup>8)</sup>。これらのオーケストラは、上述のように公営オーケストラが入場料以外の収入を想定しておらず、日本で言う依頼公演にあたるものを簡単に受けられないもとの、民間企業のイベントなどでの演奏を積極的に行っている。例えばユラシアン・フィルハーモニック管弦楽団が改称したニューワールド・フィルハーモニック管弦楽団は、2020年5月に、**covid-19**によりコンサート・ホールでの演奏会が困難な状況をうけてヒュンダイ（現代）自動車が開いた「ドラ



イブイン・コンサート」(ドライブイン・シアター形式での演奏会)に出演している(Choi, 2020)。ただ逆に言うと、主要な自治体の多くが自前のオーケストラを有しているため、日本の民間オーケストラのように学校公演や自治体の主催する公演による依頼公演収入があまり見込めない厳しさがあるといえる。

## ②台湾

台湾のプロ・オーケストラは常設は4つの公営オーケストラ(国立2, 市立2)と民間の長栄交響楽団が知られており、その他のオーケストラは公営、民間とも首席奏者クラスがある程度固定メンバーで、あとの楽団員は演奏会ごとに集められる形が多かった。公営オーケストラはいずれも多くは公的資金でまかなわれているが、市立のオーケストラについては依頼公演や海外公演への民間財団からの補助などもあり、韓国の公営オーケストラよりは財源構成が多様になっている。

民間のオーケストラのうちもっとも財源が潤沢な長栄交響楽団でも、長栄グループからの補助は経費の半分程度(おおむね人件費相当)であり、まして他のオーケストラでは、入場料収入の他は各種の補助を獲得しなければならない。国の財団である国家芸術文化基金会や、自治体からの補助は重要な財源であるが、競争相手も多く、毎年度ごとに申請・審査が必要なため、当たり外れが大きい。このため、企業等の企画による依頼公演、学校公演などを請け負うほか、自主公演でも企業の後援を得るために様々な工夫が行われている(近藤, 2015a)。このあたりは、日本の民間オーケストラと共通しているといえる。

## ③中国

改革開放以前はオーケストラ、またはオーケストラが属している芸術団体(「歌舞劇院」などの名称をもつ)は一つの公的事业单位で、国、省、市などそれぞれの公有公営であった。それが、1990年代ごろから経済の改革開放政策に伴う国有企業改革にならって、企業としての自立が求められるようになった。その結果、国立のオーケストラでも中央楽団交響楽隊が中国国家交響楽団に、中国放送交響楽団が中国フィルハーモニー楽団に改組された(長内, 2019)ほか、各地のオーケストラも、オーケストラ単独あるいは歌舞劇院全体として行政から独立した事業体に再編成されているものがある。

こうした変化とも関連して、財源構成も変化している。オンラインで公表されている財務状況で見ると、広州交響楽団の2019年度決算では収入8,383万元のうち5,682万元が行政からの支出で、事業収入2,678万元の2倍以上となっており、依然として公的財源の占める割合が大きい(広州交響楽団, 2019年度予算単位部門決算公開)。これに対し、上海交響楽団の2019年度決算では、収入1億8,418万元のうち行政からの支出が4,898万元で、事業収入が1億



3,520 万元なので、行政からの支出の割合は収入全体の 1/4 強と少ないが、同団でも 2018 年度までは行政からの支出や補助のほうが大きく、2019 年度から大きく変化している（上海交響楽団、2018 および 2019 年度決算書）。

また、中国でも民間のオーケストラが生まれている。既に述べた貴陽交響楽団より 10 年以上前の 1998 年に、廈門市政府がイニシアティブをもちながらも、「民営公助」の形態で廈門フィルハーモニー楽団が設立されたのが最初の民間オーケストラであるといわれている。しかし、同楽団はアジア通貨危機の影響もあって民間からの支援が思うように得られず、結局は行政と関連の深い公益事業企業が出資して活動を再編している（近藤・長内、2017）。また、新しいオーケストラの経営モデルとして注目された貴陽交響楽団も、2016 年～17 年にかけて経費が肥大化しているとして、音楽監督のリコ・サッカニ（Rico Saccani）の解任をはじめとする大幅なリストラを実施している（唐、2019）。地方都市での民間オーケストラの展開はまだ厳しさがあるように見えるが、中国の動きは何事も速いので、今後も注目が必要である。

#### ④香港

香港の 2 つのプロ・オーケストラはどちらも民間の自主運営団体であるが、財源の多くが香港政庁からの補助金である。たとえば香港シンフォニエッタは、毎年度の政府補助が収入の 6～7 割となっており、ほぼ人件費に相当している。残りは年度ごとの違いが大きいが、おおむね入場料収入と企業等からの補助金が半々となっている（Hong Kong Sinfonietta, “Annual Report” 各年版）。もちろん、政府補助は無条件に支出されるわけではないので、行政区内各地域の地域社会の発展に貢献するような企画や、多様な人々の需要に対応した演奏会（乳幼児向けや、平日午前の開催など）を開いて、社会的な存在意義をアピールしている。香港フィルハーモニー管弦楽団では、政府補助は収入の 5 割弱で、代わりに企業等その他からの補助が 3 割程度と大きい（Hong Kong Philharmonic Orchestra, “Annual Report” 各年版）。これは、同楽団のほうが歴史が長いため、Principal Patron の称号をもつ運輸・不動産・小売複合大手企業のスワイヤー（Swire）・グループのような大口の補助者・寄付者を有することによるものとみられる。

#### ⑤日本

日本では、京都市交響楽団が 2020 年度から財団化されたので、自治体直営のオーケストラはなくなった（京都市の補助は継続されている）。東京都交響楽団も都の外郭団体として補助を受けているが、都から経費削減の要請は強い。また、NHK 交響楽団と読売日本交響楽団はそれぞれ放送局等との関係が深く、収入のかなりの部分が関連企業からの収入である。例えば読売日本交響楽団では、2019 年度でみると経常収益のほぼ半分をしめる 10 億円近くが、読売新

聞、読売テレビ、日本テレビからの事業契約等による収入である（読売日本交響楽団、第 8 期財務諸表）。

そのほかのオーケストラはすべて民間の自主運営団体である。このため、自主公演、依頼公演などの事業収入が収入の大半を占めており、補助金や寄付は少ない。例えば大阪交響楽団では、ここ数年経常収益が 5 億円前後であるうち、事業収入が 3.5 億円程度に対して国・自治体・民間の補助が 2,500 万円強（ほとんどは国の補助金）で経常収益の 5% 程度、残りは会費・寄付金である（大阪交響楽団「正味財産増減計算書」各年版）。

一方、東京交響楽団では、事業収益が約 10 億円であるのに対して、補助金と寄付がそれぞれ約 1 億円で、経常収益の 2 割に満たないとはいえ、大阪交響楽団よりは比率がかなり高い（東京交響楽団「事業報告書」各年版）。同楽団は新潟市と準フランチャイズ、川崎市とのあいだでフランチャイズ契約を結んでおり、学校や福祉施設等での演奏、音楽鑑賞教室の開催なども行っている。こうした活動が、事業収益機会の拡大、補助金獲得条件の拡大につながっているとみられる。

近年増加しているのは、大都市ではない自治体とオーケストラの協定・協力関係である。上記の東京交響楽団は、政令市の川崎市と県庁都市の新潟市との関係であるが、大阪府・市から支援を打ち切られた大阪センチュリー交響楽団（現・日本センチュリー交響楽団）が新たな関係を築いたのは、豊中市である。両者は 2012 年度に「音楽あふれるまちの推進に関する協定」を締結し、2016 年からは新設の豊中市文化芸術センターの指定管理者に同楽団が選定され、協力関係を深めている。2012 年度は豊中市が中核市となった年であり、そうしたいわば「都市格」とオーケストラとの関係というのは、韓国にもみられるもので、感覚的なものであるとはいえ、無視できない要素である可能性がある。

とはいえ、かつて旧名古屋シティ管弦楽団がセントラル愛知交響楽団となり、1999 年に常任指揮者となった松尾葉子のもとで発展する基盤を提供したのは、人口が 5 万人に満たない岩倉市である。そして 2020 年に Covid-19 の苦境下にさらにテナント料の値上げを提示されて行き場を失っていた関西フィルハーモニー管弦楽団にとって救いの手となったのは、中核市ではない門真市である。9 月末から交渉に入り、「音楽と活気あふれるホームタウンパートナー協定」が 11 月 16 日に締結された<sup>9)</sup>。関西フィルがすでに隣の東大阪市とは協定があったことも、双方にとって積極的な意味があったと考えられる。直接的に大規模な公的資金の供給を伴うものではない協力関係は、小規模な自治体でも積極的に判断しやすい一方で、ホールの優先利用や、安定的な事務所の確保など、オーケストラが自力で獲得しようとするれば一定の支出を迫られる部分がカバーされることで、双方にとってメリットがあるといえる。今後は、近隣の複数自治体との包括協定や、複数企業とのスポンサー協定など、支援元の多元化によって、単一の資金源に依存することのリスクを削減することも検討されてよいであろう。

## (2) 検討課題

以上のように見ていくと、東アジアでは日本の民間オーケストラの財政的自立性が際立って高いことがわかる。社会主義国である中国だけでなく、経済的には資本主義システムのもとにある韓国、香港においても多くのオーケストラが公的支援のもとに成立している。台湾では長栄交響楽団が特殊で、その他の民間オーケストラはそもそも常勤の楽団員をほとんど有していない（2010年頃設立され、主に南部で活動している台湾芸術家交響楽団については、十分な資料が得られていない）。韓国の民間オーケストラも、いくつかの常設のもの以外は台湾の多数と同じである。

このことから、第一に中国、韓国などで多くのオーケストラが公的資金に支えられている理由をさらに解明していく必要がある。公営企業の民間化・自立化が推進されている中国において、組織的な自立化はありつつもお多くのオーケストラに対してその他の分野の企業とは異なる、公的資金の供給が行われているのは、どのような理由によるものか、またそうした公的資金の供給を正当化するためのオーケストラによる公的な活動はどのように行われているのか、を調べる必要がある。韓国においては、ソウル、テグ（大邱）、プサン（釜山）といった大都市だけでなく、スウォン（水原）、ソンナム（城南）といったソウルのベッドタウン、テジョン（大田）、クワンジュ（光州）などの地方都市においてもコンサートホールとオーケストラが街の文化的象徴となっているが、そうした考え方が定着した背景はどのようなものであるのか、をさらに明らかにする必要がある。

第二に、財政的自立を維持するために日本のオーケストラが行ってきた経営努力について、東アジア全体を視野に入れて普遍化することである。例えば、主要財源の複数化や多数の小口の支援者を獲得するといった工夫や、自治体とのパートナーシップによって社会的支持を得て、それを収入にもつなげていく活動などは、各国の民間オーケストラの活動にも示唆を与える可能性がある。

## 3. 演奏水準と雇用契約のあり方に関わって

安定した雇用は、組織への帰属意識を高め、メンバー間の協力への意欲を生み出し、逐次言語化して確認しなくても情報や感覚が共有されるという利点がある。しかし他方で、解雇の脅威がないことから、向上心を削ぎ、チャレンジ精神を失わせ、事なかれ主義的な組織風土を生みやすいという欠点がある。

他方、有期雇用や一定期間ごとの業績査定によって解雇もありうるという処遇は、その期間中に自分の能力が向上したことをアピールできないと次期の雇用が確保できないことから、向上心やチャレンジ精神を生み出し持続的な努力を生み出しやすい。しかし、メンバーが相互に

競争関係にあるため協力意識が低下し、場合によっては足の引っ張り合いや、自分の点数だけを稼ごうとする傾向が生じる危険がある。

オーケストラにおいては、集団によるアンサンブルは確かに重要である。しかし、その基盤にあるのは個々の演奏家の力量である。サイトウ・キネン・オーケストラのように、常設でなくメンバーも必ずしも固定していないオーケストラであっても、個々の演奏家が卓越した力量とアンサンブルへの強い意欲をもつことによって、高い水準の演奏を達成しているケースもある。

こうしたことから、個々の楽団員の力量を向上させることと、集団としての力量の向上とのバランスをどのように図っていくのか、はどの国のどのオーケストラにとっても簡単ではない課題である。

#### (1) 競争の導入で力量向上をはかる中国

中国では、それまで国を代表するオーケストラであった中央楽団交響楽隊を、1996年に中国国家交響楽団へ改組する際に、旧楽団員もすべて一般の公募テストを受けることとされた。この結果旧楽団員でテストを受けた76名のうち合格は46名にとどまった。中国国家交響楽団では、全楽団員が一定期間ごとに審査をうけ、合格しないものは雇用がうちきられることになり、これによってオーケストラの演奏水準が大きく向上することが期待された。それまでの中央楽団では、一般の国営企業と同じく終身雇用であったため、当時推進されていた国営企業改革と軌を一にしたこうした改革は大きく注目された。他のオーケストラでも、同様の改革が導入されたケースがみられる(近藤・長内, 2017)。

しかし、必ずしもこうした改革がすべてうまくいったわけではない。例えば、2000年に中央楽団と同じく国家級のオーケストラとして活動していた中国放送交響楽団を改組して中国フィルハーモニー管弦楽団が発足した際には、待遇がよかったこともあって中国国家交響楽団から30名もが移籍している。有期雇用の導入による演奏水準の向上についても、必ずしも高い評価が得られていない(長内, 2019)。

#### (2) 終身雇用制と演奏水準の両立を模索する韓国・台湾

韓国の公立オーケストラでは左派系の民主労総に属する労働組合がいくつかあり、楽団員の雇用確保などに精力的に活動している。このため、多くのオーケストラでは形式的には2年程度の有期雇用になっているが、実際には定年まで更新されるのがふつうであると説明された(近藤, 2017)。

こうした条件のもとで演奏者の演奏力量の維持・向上へのモチベーションについてはどのように考えられているか聞いたところでは、①基本給と能力給との組み合わせで、能力給部分を

技術評価によって上下させる、②首席奏者などへの昇進時に評価を行うのはもちろん、昇進後も評価が著しく下がれば降格もありうるとすること、などよって対応しているとのことであった。また、インチョン（仁川）交響楽団では、様々な機会に団員がソロや室内楽の演奏会を開くことにしており、そうした演奏会は個人の力量をストレートに示すことから、技術向上のモチベーションになっていくだろうとの見通しが示された（近藤，2017）。ただ、ソンナム（城南）交響楽団の事務長からは組合関係者が述べるほど楽観視できないとの見解も示されている<sup>10</sup>。

台湾の長栄交響楽団は、創立者張榮發の意思で、民間企業と共通の考え方で楽団員を管理している。そこでは、まずは従来の台湾の民間オーケストラと異なり、無期雇用の固定された楽団員によるアンサンブルが重視されている。その上で、定期的な技術評価を行い、それを給与などの処遇に反映させるという形（近藤，2015a）で、韓国の一部の公営オーケストラと同様の発想である。一代で巨大企業グループを作り出した企業家の発想と、左派系の労働組合の影響を強く受けた発想が類似しているのは興味深い。

### （3）検討課題

東京都が東京都交響楽団に有期雇用を導入しようとした際に日本国内でも議論が紛糾したように、無期雇用と有期雇用の対立がどうしても目立つテーマではある。しかし、韓国や台湾で模索されているように、有期雇用でも実質的に無期雇用になっている場合もあり、無期雇用でも実際には複数の選択肢があり得る。また、中国においては短期間に急速な質の向上を図ろうとして期間ごとの再審査が導入され、当時はたいへん喧伝もされたが、それから時間がたった今日では必ずしも肯定的な評価ばかりではない。こうした点からすれば、どのような雇用形態が適切なのかということに一義的な答えがあるわけではなく、オーケストラの発展段階や存在意義、目標などによっても異なってくると考えられる。したがって、今後の検討課題としては、どのような状況に対して、どのような雇用形態やモチベーション促進策が有効であるのか、雇用形態やモチベーション促進策の違いが実際にどの程度オーケストラの力量に影響するのか、などがあげられるだろう。

## 4. その他の論点

以上の論点以外にも、いくつかの論点を指摘することができる。ただこれらについてはまだ情報収集が不十分であるので、短く項目をあげるにとどめる。

### （1）地域社会との関係構築

オーケストラが純粋に演奏会の入場料だけでは維持できないのはどの国でも同じであり、公

的・私的をとわず補助や支援を得ることがオーケストラの維持発展に不可欠なのは言うまでもない。その際に、国際的な活躍が可能なごく限られたオーケストラは、国家をはじめとする大口の支援を得ることができるが、それ以外のオーケストラは公営・民間を問わず、地域社会のなかで地方政府や企業、個人からの理解や支援、補助を獲得する必要がある。西洋クラシック音楽が外来文化である東アジアにおいて、ポピュラー音楽が人々の社会生活の大半をしめるなかで、地域社会からの支援を得るためには、オーケストラはどのように活動すべきなのであるうか。

この点については、どの国のオーケストラも様々な取り組みを行っており、台北フィルハーモニー管弦楽団の「システム台湾」のようなユニークな活動(近藤, 2015a)も多く見られる。ただ、それらのうちどのようなものが、オーケストラにとってより有効であるのかをさらに検討していく必要がある。

## (2) ファンや支援者の構築

### ①ファンクラブの功罪と、積極的な経験の整理

ファンは、一般的に安定的な聴衆層を形成すると共に、口コミなどで聴衆を広げ、また地域などでのオーケストラ支援の雰囲気醸成するうえで有効な役割を果たす。公的財源の乏しい日本のオーケストラでは、他国のオーケストラにくらべてこうしたファンの組織化に熱心に取り組んでいる。

例えば、日本のオーケストラでは「友の会」などのファンクラブを組織しているところが多い。一般的にはファンクラブ的な組織は、人々のオーケストラに対するブランドロイヤルティを高める作用があり、聴衆の維持拡大に有効であると考えられる。しかし一部のファンクラブは、ファンクラブ活動自体が自己目的化してしまい、一部の会員の親睦活動にオーケストラが時間や人手を割かれる結果となってしまった事例もある<sup>11)</sup>。日本におけるこうしたファンクラブの運営モデルは他国においても参考になる可能性があるが、その際にはどのような運営方法がよいのかについて、より検討が必要である。

### ②系統的なオーケストラ音楽愛好者の育成

どの国のオーケストラでも学校での公演や、学校の音楽活動への支援、ワークショップ、あるいは子どもむけの演奏会などがとりくまれている。これらの活動は、社会からのオーケストラへの支持を得るためにも重要であることはいうまでもない。しかし、こうした子どもたちを対象とした取り組みが、将来の演奏会来場者の構築につながっているのか、という点についてもとつとつこんだ検討が必要である。

この点では、台湾の民間オーケストラなどが積極的に取り組んでいる青少年オーケストラの



取り組みが一つの参考になる。台湾世紀交響楽団や、台北フィルハーモニー管弦楽団が行っている青少年オーケストラでは、それぞれの楽団と関係の深い演奏家が指導にあたっている。このため、それぞれの楽団の演奏会は、青少年オーケストラの団員や家族にとって「先生たちのコンサート」であり、自分たちのお手本でもあるので、参加のモチベーションが高い。特に家族の来場は重要で、子どもに楽器を習わせることに熱心な親が必ずしも熱心なクラシック音楽ファンとは限らないので、こうしたつながりを通じてオーケストラの演奏にふれることが、子どもだけではなく大人の聴衆形成にもつながっているといわれる（近藤，2015a）。

つまり、学校などを通じたオーケストラから子どもたちへのアクセスも、子どもや家族について何らかの形で演奏会への来場を刺激するような仕掛けがもっと必要ではないかと考えられる。

### ③ファンレイジング

また、香港のオーケストラでは、アメリカ式のファンレイジングに積極的にとりくんでいる<sup>12)</sup>。大口寄付者を対象としたオーケストラによる感謝行事などが頻繁に行われ、寄付者のステータスを高めるための取り組みも行われている。日本や韓国の民間オーケストラでは従来、企業等からの大口寄付の獲得は取り組まれてきたが、個人を対象としたファンレイジングについては、取り組みの歴史が浅い。アメリカのような活動が、東アジアにおいて有効なのかどうかを含め、今後検討が必要である。また、企業からの寄付やスポンサーの獲得については、韓国でクム・ナンセが主導しているような民間オーケストラや台湾の長栄交響楽団の取り組みも参考になる可能性がある。

### (3) 労使関係

日本や韓国の民間オーケストラでは、時折解雇や賃金をめぐって労使紛争が発生している。しばしばこうした紛争は、百人前後が同じ舞台に乗って演奏するが、それぞれに細かい職能や階級の違いがあるという複雑な人間関係を背景があり、また事務局と演奏家のあいだの認識のギャップや、音楽監督などと楽団員の関係などから生じる場合もあり、解決は簡単ではない。

しかし、どのような場合に労使紛争が発生するのか、あるいは労使紛争を抑制できているオーケストラは労使関係にどのような特徴があるのか、などについて検討し、労使関係を合理的に形成していく手法を検討する必要性は高い。労使紛争の抑止だけではなく、よりよい労使関係はモチベーションの向上にもつながり、また楽団員が楽団経営についてより主体的・積極的に考えることにもつながるので、重要である。



## お わ り に

以上、これまでのインタビューなどをもとに、東アジアのオーケストラ全体を俯瞰して、論点を整理した。逆にいうと、細部については精粗があり、今後それぞれの論点を検討していくなかで、各国のオーケストラの取り組みや実態については、より正確に把握することに努めたい。

これまでインタビューに応じていただいたオーケストラ関係者のみなさんに、あらためてお礼を申し上げるとともに、今後の研究の進展を期したい。

なお、本稿は 2013～2015 年度科研費基盤研究 C、課題番号 25370192、「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」の研究報告書に執筆した内容に、その後の調査・研究を加えて作成したものである。

## &lt;注&gt;

- 1) ユラシアン・フィルハーモニック事務局へのインタビュー (2010 年 8 月 27 日) による。
- 2) 韓国人留学生のクラシック音楽ファンへのインタビュー (2010 年 8 月 27 日) による。
- 3) 香港シンフォニエッタ Annual Report (各年版) による。
- 4) 当初楽団の事務局には音楽の専門家もいたが、張榮発の経営理念を理解しなかったので交代させられ、張団長が妻がピアノ教師、息子が台北フィルハーモニー管弦楽団でヴァイオリンを弾いているので、音楽に詳しいと言うことで白羽の矢がたったという (近藤, 2015)。
- 5) FM 大阪の番組での、2005 年 1 月の敷島博子へのインタビュー (吉川智明, 公開日不明) による。
- 6) 元団員、三木久雄による記録 (呉服店「丸太や」ウェブサイト内)。
- 7) 韓国交響楽団事務局へのインタビュー (2010 年 8 月 26 日) による。
- 8) ハンキュン・フィルハーモニック管弦楽団ウェブサイト (<http://hkphil.com/HKPO>) より。
- 9) 関西フィルハーモニー管弦楽団ウェブサイト「門真市と『音楽と活気あふれるホームタウンパートナー協定』を締結しました」2020 年 11 月 16 日、および、藤岡幸夫の Twitter 投稿 (2020 年 11 月 18 日), <https://twitter.com/sacchiy0608/status/1328886925361438720?s=20> (いずれも 2020 年 11 月 20 日閲覧)。
- 10) ソンナム交響楽団事務局へのインタビュー (2017 年 9 月 5 日) による。
- 11) 日本のある地方オーケストラ事務局長へのインタビュー (2016 年 9 月) による。
- 12) 香港フィルハーモニック管弦楽団および香港シンフォニエッタの Annual Report, 各年版を参照。

## &lt;参考文献&gt;

## (文献・論文)

Choi Moon-hee (2020) 'Hyundai Motor Hosts a 'Drive-in' Music Concert', "Business Korea", May 25, 2020 (2020 年 12 月 2 日閲覧)。

岩城宏之 (2000) 『チンドン屋の大将になりたかった男 N 響事務長 有馬大五郎』日本放送出版協会。

近藤宏一 (2015a) 「台湾の民間オーケストラ事情」, 『立命館経営学』第 54 巻第 2 号。

近藤宏一（2015b）「オーケストラにおける関係性マネジメントー戦後日本のオーケストラの展開を振り返って」、『音楽芸術マネジメント』第7号。

近藤宏一（2017）「韓国の公立オーケストラの運営：2つのオーケストラへのインタビューから」『立命館経営学』第56巻第3号。

近藤宏一・長内優美子（2017）「1990年代以降の中華圏におけるオーケストラの概要」、『音楽芸術マネジメント』第9号。

大川進一郎（1998）『踊るオタマジャクシ』出版文化社。

長内優美子（2019）「改革開放政策時期における北京のオーケストラ運営」、『立命館経済学』第68巻第3号。

唐若甫（2019）「活着就是胜利，夹缝中生存的民营乐团」『音楽周報』2019年3月15日（搜狐ウェブサイト [https://www.sohu.com/a/299788689\\_150289](https://www.sohu.com/a/299788689_150289) にて，2020年12月1日閲覧）。

#### （インタビュー記事）

花井菜穂子（2010）「私的・すてき人 File063 敷島鐵雄さん」『キットプレス』2010年2月19日掲載。[http://www.kit-press.com/?post\\_type=suteki&p=3338](http://www.kit-press.com/?post_type=suteki&p=3338)（2020年12月3日閲覧）

吉川智明（掲載日不明）「なにわのヨッサン とっておきの【音楽交遊録】079～081 肝っ玉母さんがオーケストラを 敷島博子①～③」FM大阪ウェブサイト内『くらこれ！ おしゃべり音楽マガジン』に掲載。[http://fm-osaka.com/kurakore/?page\\_id=1984](http://fm-osaka.com/kurakore/?page_id=1984)（2020年12月3日閲覧）

#### （決算書・年次報告書）

香港シンフォニエッタ “Annual Report” 各年版，<https://hkso.org/annual-report/>（2020年12月2日閲覧）

香港フィルハーモニー管弦楽団 “Annual Report” 各年版，<https://www.hkphil.org/documentary>（2020年12月2日閲覧）

広州交響楽団『予算単位部門決算公開』各年版，<https://www.gso.org.cn/juesuan/>（2020年12月1日閲覧）。

大阪交響楽団『正味財産増減計算書』各年版，<http://sym.jp/publics/index/605/>（2020年12月2日閲覧）。

上海交響楽団『決算書』各年版，<http://sh.gov.cn/bmjs-19-44515/index.html> 他（2020年12月1日閲覧）。

台北市立交響楽団『支払および受取補助金』各年版，<https://www.tso.gov.taipei/cp.aspx?n=24079EA1EE286C12>（2020年12月2日閲覧）

東京交響楽団『年次報告書』各年版，<https://tokyosymphony.jp/pc/support/index.html>（2020年12月3日閲覧）。

読売日本交響楽団『第8期（2019年度）財務諸表』[https://yomikyo.or.jp/organization/2019\\_zaimu.pdf](https://yomikyo.or.jp/organization/2019_zaimu.pdf)（2020年12月3日閲覧）。

#### （オンライン記事など）

ハンキュン・フィルハーモニック管弦楽団ウェブサイト (<http://hkphil.com/HKPO>)（2020年12月1日閲覧）。

関西フィルハーモニー管弦楽団「門真市と『音楽と活気あふれるホームタウンパートナー協定』を締結しました」（関西フィルハーモニー管弦楽団ウェブサイト内），2020年11月16日，<https://kansaiphil.jp/information/14748/>（2020年11月20日閲覧）。

三木久雄「第一章 出会い」『丸太やオリジナルコレクション コンサート物語』（呉服店 丸太や公式サイト内），<http://marutaya.com/cont02/cont02-03.htm>（2020年12月2日閲覧）。

大阪交響楽団「お知らせ 楽団人事について」（大阪交響楽団ウェブサイト内）2014年4月1日，

[http://sym.jp/publics/index/245/detail=1/c\\_id=376/page376=1/type014\\_376\\_limit=20/#page245\\_376\\_76](http://sym.jp/publics/index/245/detail=1/c_id=376/page376=1/type014_376_limit=20/#page245_376_76) (2020 年 12 月 3 日閲覧)。

敷島鐵雄「ご支援・ご声援をいただきましたみなさまへ」(大阪交響楽団ウェブサイト内) 2014 年 4 月 1 日, [http://sym.jp/publics/index/245/detail=1/c\\_id=376/page376=1/type014\\_376\\_limit=20/#page245\\_376\\_76](http://sym.jp/publics/index/245/detail=1/c_id=376/page376=1/type014_376_limit=20/#page245_376_76) (2020 年 12 月 3 日閲覧)

## Research Points of Orchestra Management in East Asia.

Kondo, Koichi\*

### Abstract

This article clarifies some research point of orchestra management by interviews and literature survey in east Asian orchestras.

First, excellent leadership is effective not only members of orchestra but also top management of supporter companies, local governments and regional communities. This research point needs to clarify how directors of orchestras make these excellent leadership.

Second, public orchestras are majority in China, Korea and Taiwan. Hong Kong orchestras are private but financed mostly public. Most Japanese orchestra and private orchestra in Korea and Taiwan are financed themselves. This research point needs to clarify why these differences was build.

Third, fixed-term employment is still serious discussion point. This research point needs to evaluate experiences about 20 years of Chinese orchestras.

Fourth, this article points out another discussion point about relationship with regional communities, fun and fund building and labor management.

**Keywords:** symphony orchestra, orchestra management, art management

---

\* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University