

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 19 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2013～2016

課題番号：25370192

研究課題名（和文）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

研究課題名（英文）Comparative Study on Orchestra Management in East Asia.

研究代表者

近藤 宏一（Kondo, Koichi）

立命館大学・経営学部・教授

研究者番号：50298717

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,700,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、東アジアにおけるオーケストラ経営の比較研究を、サービス・マネジメント理論をふまえて行ったものであり、以下の四点を明らかにした。

第一に、オーケストラの成立から安定までのプロセスにおいては、そのプロセスをリードする個人のイニシアティブが重要であり、それは内部だけではなく、聴衆やスポンサーなどオーケストラ外部との関係性構築においても大きな役割を果たすこと。第二に、聴衆との継続的な関係づくりと、青少年オーケストラの組織や学校との継続的な提携関係が重要であること。第三に、企業や自治体との関係ではリスク分散の視点が必要であること。第四に、楽団員の雇用形態はオーケストラのあり方に関係すること。

研究成果の概要（英文）：This study is a comparative study of orchestral management in East Asia, based on the service management theory, especially on the concept of relationship management.

As a result of this research, four points were clarified. First, in the process of an orchestra development, the initiative whom lead the process is important, not only within the orchestra but also in the relationship between the orchestra outside audience and sponsors. Second, creating continuous relationships with audience and maintaining a continuous partnership with youth orchestra and schools are also important. Third, to strengthen relationships with sponsor companies and municipalities, a viewpoint of risk diversification is necessary. Fourth, the employment form of the orchestra is related to the management way of each orchestra.

研究分野：オーケストラ経営

キーワード：経営 オーケストラ 交響楽団 日本 中国 台湾 香港 韓国

### 1. 研究開始当初の背景

本研究は、オーケストラ経営についての既存研究に対して、以下のような視点からオーケストラ経営についての研究を拡張しようとしたものである。

第一に、オーケストラが近代以降に輸入された文化であるクラシック音楽を主に演奏する組織として、欧米のそれとは異なる固有の特徴をもつ東アジアにしばって比較検討を行うこと。

第二に、オーケストラと音楽の受け手の側とのあいだでの継続的な関係づくりが、オーケストラ経営において重要な意味をもつことから、経営学の中でも特に「関係性」を重視するサービス・マネジメント理論をふまえること。

第三に、第二次世界大戦後のオーケストラの発展を検証することによって、発展の動因となってきたものや、逆に現在生じている課題の基底にあるものを明らかにすること。

### 2. 研究の目的

現在におけるオーケストラ経営の課題を明確にし、それをふまえて今後の展望を明らかにすること。

### 3. 研究の方法

本研究では、東アジア各国のオーケストラの、主に第二次世界大戦以降の発展プロセスについての実証的整理がまず必要なため、各国におけるオーケストラの具体的な活動について資料収集を行った。それらをもとにして歴史的経過を把握した上で、理論的な枠組みを念頭に、課題の整理を行った。

### 4. 研究成果

本研究を通じて、関係性マネジメントの視点をふまえてオーケストラ経営について検討した結果、以下のような点が明らかとなった。

まず、オーケストラの成立から、音楽的にも経営的にも高い水準を安定させるまでのプロセスにおいては、そのプロセスをリードする個人のイニシアティブが重要であり、それはオーケストラ内部だけではなく、聴衆やスポンサーと言ったオーケストラ外部との関係性構築においても大きな役割を果たすということである。ただしその個人がその役割を終えた後、どのようにしてその役割を引き継いでいくのが課題となる。

つぎに、自主公演による演奏会収入が収入全体のなかでは大きくない場合であっても、聴衆との継続的な関係づくりが重要なことである。この点では特に、青少年オーケストラの組織や学校との継続的な提携関係などへの取り組みが各地で行われている。同時に、聴衆との関係作りにはオーケストラ自身によるイニシアティブが必要で、それが無いと問題が生じる場合もある。

また、企業や自治体との継続的な関係づく

りはどの国でも重視されているが、課題も多いことも示された。特に、外部への依存度が高くオーケストラ自身の営業力が低い場合は、急に外部からの支援が弱まったときなどに重大な困難が引き起こされる。リスク分散の観点が必要である。

そして、演奏家の雇用形態についての模索が続いていることも明らかになった。全ての演奏家について有期雇用とし、オーディションなどをもとに雇用契約更新の有無を決めることで演奏水準をあげようとするオーケストラがある一方で、演奏家集団の協調によって演奏水準をあげるために無期雇用を原則とするオーケストラもある。関係性マネジメントの観点からは、数年程度の短い有期雇用では、オーケストラへの帰属意識も低く、演奏の協調性だけでなく、オーケストラとして多様な関係を広げようとする事への理解も得にくいという問題が指摘できるが、短期的に演奏水準を高めるためには、演奏家をより質の高い人材に入れ替えていくことの有効性もある。

以上の内容は、日本、韓国、中国、台湾、香港のオーケストラや音楽関係者に対するこれまでのインタビュー調査および各種の資料から導かれている。以下では、最初にサービス・マネジメント理論にもとづく関係性マネジメントの議論について略述し、そのうえで各国のオーケストラ事が第二次世界大戦後どのように発展してきたのかについて説明する。

#### (1) オーケストラにおける関係性マネジメント

経営学における関係性マネジメントの考え方は、事業者と顧客が長期的な関係を築くことがより高い価値の実現にとって重要であることと、事業者が顧客に提供しているのは価値そのものではなく、顧客が自分にとっての価値を実現するためのサポートであるということに基礎をおいている。

オーケストラは音楽という文化的な価値を提供しているように見える。しかし、この考え方からすれば、そこで実際に顧客が獲得している価値は、文化的な経験や教養を深めるといった直接的なものであるとは限らない。例えば音楽を通じて友人と語り合うこと、演奏会のあいだ世間のしがらみを忘れて過ごすこと、あるいは演奏に興奮することで活力を得ることであるかもしれない。また、オーケストラの直接の聴衆だけでなく、スポンサーや自治体などの資金提供者について考えれば、そこでは演奏そのものだけではなく、オーケストラという存在が文化的な象徴であることなども含めた価値につながっているといえる。

このように考えると、オーケストラは顧客が自分のためにそれぞれの価値を創造するためのサポート、あるいは手段を提供していることになる。逆に言えば、顧客はオーケス

トラから受け身で音楽を提供されるのではなく、自らその音楽を使って価値を創造していると考えられる。このように考えることによって、より多元的なオーケストラの存在意義をアピールすることが可能になるし、これまでも実際にはそうした多元的な役割をオーケストラは果たしてきた。このことについて、日本を例にして以下に検討する。

## (2)戦後日本のオーケストラにおける関係性の展開

戦後日本のオーケストラの展開は、関係性のあり方から見て3つの時期に区分できる。

### 第1期

これは戦後しばらくしてからの、音楽やオーケストラをツールとして使う主体との関係が中心の時期であり、おおむね1950～70年代とみられる。この時期には放送局、音楽鑑賞団体などが音楽コンテンツとしてオーケストラ音楽を積極的に用いていた。放送局との関係では、NHK交響楽団はもちろん、それに対抗して民放が設立した日本フィルハーモニー交響楽団（以下日本フィル）や読売日本交響楽団、また東京放送と関係が深かった東京交響楽団（以下東響）などのオーケストラにとって放送局が主要な収入源となっていた。また全国勤労者音楽協議会（以下労音）などの音楽鑑賞団体は東京だけでなく大阪フィルハーモニー交響楽団（以下大フィル）など地方のオーケストラにとっても重要な収入源であった。こうした活動と収入の関係は、最終的には放送の聴取者や音楽鑑賞団体の構成員という聴衆に受け入れられていたことから成り立っていたモデルであるが、他方でオーケストラと聴衆との距離を生み出すことにもつながった。このため、放送局のコンテンツが多様化し、また労音が衰退するのにもなって、こうした関係が弱まり、それが収入源の喪失や弱体化にもつながった。

同時にこの時期には、教育用ツールとしてのオーケストラの活用も始まった。学校の音楽鑑賞にオーケストラを活用する動きは、群馬交響楽団（以下群響）が先鞭をつけたといわれるが、公立オーケストラである京都市交響楽団、東京都交響楽団でも、公的使命の一部として取り込まれるようになり、その後は他の自治体でも、多くのオーケストラが活用されるようになった。市場の拡大にともなって、東京ユニバーサル・フィルハーモニー管弦楽団のように、学校公演を事業の柱とするオーケストラも生まれた。

あわせて、こうしたオーケストラの黎明期には、傑出した個人のイニシアティブがオーケストラの発展に非常に大きな役割を果たす場合があることを注視する必要がある。音楽家であれば大フィルを率いた朝比奈隆、運営側ではN響の有馬大五郎といった人物の役割は大きい。特に朝比奈は、音楽的なものだけでなく、京大の同級生を軸とした経済界

とのつながりが果たした役割は大きい。しかし、丸山勝廣のリーダーシップで成長した群響で後に内紛が起こるなど、個人のイニシアティブと大集団であるオーケストラのマネジメントとのバランスには課題もあることがすでにこの時期から示されている。

### 第2期

これに次ぐ時期は、特定のコンテンツ・ユーザーへの依存度が高かったオーケストラが自立への模索をはじめ、聴衆などとの新たな関係性構築を図る時期である。この時期を象徴するのは、日本フィルが事実上のオーナーであったフジテレビから解散を宣告された後に自主再建を図るプロセスである。日本フィルの団員は、支援を訴えて全国をまわなかで直接聴衆と接点をもつようになり、それは団員にも聴衆にも変化をもたらした。第1期における労音などの取り組みと放送局による演奏会やレコード音楽の放送によって、一般市民からみたオーケストラ音楽は、戦前のそれよりはるかに敷居の低いものとなっていたとはいえ、それでも団員と直接言葉を交わすのは大多数の聴衆にとっては縁遠いことであった。しかもここでは、もともと音楽が聴きたかったのではなく、困窮した芸術家を支援したいという思いで支援組織に加わった聴衆も少なくない。ここでの聴衆は、音楽そのものよりも、自分が日本の芸術を支えているという使命感や達成感を価値として獲得していたともいえる。このように、この時期には聴衆が音楽を聴く、オーケストラと関わるというときに作り出す価値には多様性があることが明らかになっていった。

こうした聴衆との直接の関係形成に加えて、企業や自治体とのより強い関係形成も進んだ。特にバブル期においては、すかいらーくによる東響の支援、大阪府による大阪センチュリー交響楽団の設立などがみられた。ここでも、こうした関係性による価値は個々の演奏会や音楽コンテンツの提供によって形成されるのではなく、オーケストラを自治体が有していること、企業がオーケストラを支援しているということ自体がもつ意味が価値として求められていたと考えられる。

### 第3期

この時期は困難な条件のもとで、多くのオーケストラが多重的な関係性の構築を本格的に展開するようになった時期である。

すかいらーくから東響への支援うちきり、新星日本交響楽団の東京フィルハーモニー交響楽団への吸収、大阪府から大阪センチュリー交響楽団への資金支出打ち切りなど、バブル崩壊後のオーケストラをとりまく状況は非常に厳しいものとなった。そうしたなかで各オーケストラは、一つには複数の自治体との提携関係を強めること、もう一つには聴衆をより強力な資金源として組織することに力をいれている。特定の企業からのまとまった支援が継続的に得られる見通しが厳しい中で、地域の文化芸術活動を向上させたい

自治体との提携は、各オーケストラにとって重要なものとなっている。東響が神奈川県川崎に拠点を置くなど、もともとの立地にこだわらず受け入れに積極的な自治体との関係を強化する動きも多い。自治体にとっては自ら設立するより少ない負担で地域に高い水準の芸術を提供することで、地域のポテンシャル向上にもつなげることができる。オーケストラからは、単一の企業・自治体に拘束されないことで、活動の自由度を高めリスク分散ができることが利点といえる。

また、日本フィルのパトロネージュ制度のように、従来の「友の会」ではなく、よりはっきりと資金的支援を行う聴衆の組織化も行われるようになってきている。このことは、一部のオーケストラにおいて聴衆が自主的に組織した「ファンクラブ」的な活動が、必ずしもオーケストラの求める発展方向と一致していないために軋轢も生じていることと考え合わせると、やはりオーケストラ自身の目的を明確にした主体的な関係作りが必要であることを示している。

### (3) 中国におけるオーケストラ改革の進展と音楽家の動向

ここでは、中華人民共和国建国後の大陸におけるオーケストラの展開、特に「改革開放」以後の大きな変化を振り返ることを通じて、中国におけるオーケストラの現状と課題の一端を示す。

#### 中華人民共和国建国後のオーケストラ

中国大陸では1949年以降、戦前に設立された上海工部局楽団を継承した上海交響楽団や、国家を代表するオーケストラとしての中央楽団交響楽隊（1956年成立）が積極的に活動した。また、各省にも歌舞団が設置され、そのなかにオーケストラも含まれていた。これらの文化芸術組織は、政治的プロパガンダの目的はもちろん、一般市民の文化生活の向上も重要な課題としていたことから、オーケストラは革命的音楽だけでなく西洋クラシック音楽も積極的に演奏していた。たとえば上海交響楽団は、1953年にベートーヴェン没後126周年記念演奏会シリーズで8回の演奏会を開いており、中央楽団交響楽隊は1959年に建国10周年を記念してベートーヴェンの交響曲第9番を中国語歌詞で上演している。地方でも例えば、1962年に陝西省労働者文工団と陝西音楽団が合併し西安で成立した陝西省音楽団が、ベートーヴェンやドヴォルザークの交響曲を演奏するなどしている。

しかし、1950年代後半からの政治的変動を経て、やがていわゆる「文化大革命」が始まるとオーケストラへの圧迫が強まり、演奏曲目に厳しい制限が課されるなど困難な時代となった。こうした停滞からの回復が本格化するのは1970年代末から1980年代にかけてである。

#### 国家級楽団の改革

1990年代にはいると改革開放政策が本格化し国有企業の多くが組織改編を迫られたが、当初オーケストラは国有を維持しつつ改革を行うとされていた。しかし1993年以降、中央楽団に対するネガティブな報道がメディア上で強まり、やがて1996年に中央楽団は活動停止となり、代わって中央楽団と同様に政府文化部のもとで新たに中国国家交響楽団（以下国響）が発足した。国響は発足にあたって全楽員を任期制とし、オーディションで募集するとされた。中央楽団交響楽隊からは76人が応募したが合格は46名であった。国響は当初海外公演、メジャーレーベルからのCD発売など活発な活動をみせたが、初代音楽監督の陳佐湟が数年後に退任し、さらに2000年に設立された中国愛楽楽団（以下愛楽）に中心メンバーを含む一部の楽員が移籍するなど、やや不安定なところもみられた。愛楽はもとの放送交響楽団で国家新聞出版広電総局の管轄下であり、監督官庁も中央宣伝部で国響とは異なる。芸術総監督余隆のもとで、ロンドンのプロムスへの登場をはじめ、世界に活動を広げている。

#### 民営オーケストラの設立

1990年代以降、国営企業改革の流れの中で既存の省歌舞団の交響楽団を株式会社に転換するケースとともに、最初から民営の形で設立されたオーケストラもあり、注目されている。中国初の常設民営オーケストラとも言われる厦門愛楽楽団は、1998年に厦門市政府が主導しつつも「民営公助」という方針で設立された。ただし民間企業からの出資は期待通りに進まず、財政問題を打開するため2009年には大規模な機構改革を行っている。また、2009年設立の貴陽交響楽団は、同じく「民営公助」ではあるが、貴陽市政府と星力百貨企業集団の2者の協力で設立されている。

補論：ピアノ協奏曲『黄河』の成立と普及にみる中国におけるオーケストラ音楽

20世紀中国のピアノ曲として最も有名な曲のひとつとあってよいピアノ協奏曲『黄河』は1970年に江青ら党中央の指示のもとで『黄河大合唱』を編曲して生み出された。編曲に携わったのは、若手ピアニスト殷承宗を筆頭とするグループである。「ピアノ撲滅論」への反駁という困難な状況から出発し、江青らの介入を経て完成した『黄河』の原版には文化大革命の痕跡が残るが、同時に若い音楽家たちの検討と討論の結実でもある。『黄河』最初の創作、のちの改訂、そして現在の流行までのすべての経緯において、現代中国社会における政治の変化、文化政策の変遷、ナショナリズムの変容の一端を見ることができる。こうした曲の存在が中国におけるオーケストラ受容に果たした役割については、なお検討が必要である。

### (4) 香港におけるオーケストラ経営の現状

香港には1948年に発足し1974年にプロ化

した香港フィルハーモニー管弦楽団と、1990年に発足した香港小交響楽団（以下シンフォニエッタ）および中国楽器の楽団である香港中楽団の3つのオーケストラがあると言われる。本研究では、シンフォニエッタの活動に焦点をあてて検討した。

香港シンフォニエッタでは、「すべての人々にクラシック音楽を」「クラシック音楽をもっと楽しいものに」といったキャッチフレーズを前面に押し出し、クラシック音楽の市場拡大をめざした活動を重視している。このために演奏会を、一般的クラシック音楽演奏会、入門的演奏会、名曲コンサートやバレエ、そしてサロンやクラブなどでも行う室内楽演奏会の4つに分類して広報などの工夫を行っている。また、2015年には、大規模ショッピングセンターにおいて、開発会社の協賛も得て約1週間の「音楽と対話の芸術」という企画を展開している。

こうした活動をリードしているのが音楽監督の葉詠詩で、自身の個性も活かしてトークつき演奏会や、ポピュラー音楽のスター歌手とのコラボレーションなども行い、オーケストラへの敷居を下げることに注力している。結果として、自主公演全体で90%以上の座席が販売されている。

ただそれでも収入の60%前後は政府補助であり、課題は残っている。このため支出のなかでマーケティング費とファンドレイジング費をあわせて、制作費に匹敵する11%をかけ、営業活動に力を入れている。

#### (5)台湾におけるオーケストラの特徴

台湾では、1945年末に設立された現在の台湾国立交響楽団が、植民地体制がなくなったあと最初のオーケストラであるとみられる。その後1960年代には台北市立交響楽団、台視（台湾テレビ）交響楽団が設立されるが、後者は7年程度の活動期間の後放送コンテンツとしての意義の低下などの理由で解散されており、このあたりは日本の事情とも類似している。

その後戒厳令解除前年の1986年に現在の台湾国家交響楽団（以下国家響）が、1991年には台北愛楽管弦楽団（以下台北フィル）、2001年には長栄交響楽団（以下長栄響）が設立されるなどオーケストラの活動が徐々に活発になっている。

こうした台湾のオーケストラの活動の特徴として、一つには青少年へのアプローチがある。たとえば台北フィルでは、ベネズエラの「エル・システム」に名前を借りた「システム台湾」という名前で山間部の少数民族地域や災害被災地の学校で音楽活動を支援するプロジェクトを行っているほか、楽団員が指導する青少年オーケストラを設置し、将来の演奏家や音楽ファンを育てている。国家響では、主要な大学と提携し、キャンパスで演奏会を開くのはもちろん、レッスンや音楽講座なども行って学生・教職員に幅広く音楽を

提供している。国家響ではこうした活動も奏功して、青年層の聴衆が増えているといわれる。

もう一つは、民間オーケストラにおける強いリーダーシップの存在である。台北フィルの設立はもともと、現在の事務総長が台湾に客演したアメリカ人指揮者 H. Mazer に敬服し、彼を台湾に招こうと考えたことから始まっている。Mazer は2002年に亡くなったが、その遺志を継ぐために事務総長や支援者が精力的に奮闘することで、個人の音楽的イニシアティブによる求心力を保っている。

他方長栄響は、世界屈指の海運企業長栄集団の創設者である張栄発の個人的な思いによって設立されたが、経営者としての張の発想を活かすことで、短期間に高い水準を達成している。その発想とはたとえば経費のうち人件費は会社から支援するが、運営費はオーケストラ自身で調達するようにすることで、自主的な経営努力を促している。また、台湾のオーケストラでは数少ない楽団員の無期雇用制をとっているが、これも集団が協調して高い成果をあげるためには安定が必要であるという考え方に依拠している。

#### (6)韓国におけるオーケストラ経営の現状と課題

韓国では、1945年10月に発足した高麗交響楽団が、植民地体制がなくなったあと最初のオーケストラであるとみられる。1948年には現在のソウル市立交響楽団（以下ソウル・フィル）が、1956年にはKBS（韓国放送協会）交響楽団が設立され、長くこの二つのオーケストラが韓国を代表してきた。

その後各地で市や道による公立オーケストラの設立が相次ぎ、特にソウル周辺の都市のいくつかの公立オーケストラは、積極的な演奏会活動などで注目された。ただ予算の制約などが厳しく、それゆえ楽団の安定的な雇用が実現できないなどの問題が指摘されてきた。早くから高い評価を得ていたプチョン・フィルハーモニー管弦楽団でも、1990年代初頭の経済危機に際しては市財政の悪化をうけて議会では、オーケストラが地域住民のために存在していないのではないかという疑問がだされるなどしていた。

こうして公立オーケストラが先行するもとの、最初の民間のオーケストラとして1985年に韓国交響楽団が設立された。その後も民間オーケストラはいくつも生まれているが、短命なものや、演奏会のたびに演奏家を集める形で編成されるものもあり、安定した運営が課題になっている。民間オーケストラのなかでは、著名な指揮者グム・ナンセが1997年に設立したユーラシアン交響楽団が脚光を浴びた。しかしグムは後に同楽団から離れ、今度は2015年に韓国経済新聞社の支援をうけて韓経フィルハーモニックを設立している。

また、世界的指揮者チョン・ミョンフンを

音楽監督に迎えて音楽的評価も聴衆の数も飛躍的に発展していたソウル・フィルにおいても、2014年からの一連のスキャンダルを通じて財政の非効率やガバナンスの問題が指摘されており、韓国においても個人のイニシアティブと組織のあり方が課題になっていることが改めて示されている。

以上に略述したような各国の状況から、冒頭に示した3点が明らかになったと考える。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計5件)

「中華圏のオーケストラ経営について(研究ノート)」近藤宏一、長内優美子、『音楽芸術マネジメント』第8号、掲載決定済、2017年刊行予定、査読あり。

「中国におけるオーケストラの展開：租界から『文化大革命』まで(研究ノート)」近藤宏一、『立命館経営学』第55巻第4号、113-128頁、2016年、査読なし。

「台湾の民間オーケストラ事情」近藤宏一、『立命館経営学』第54巻第2号、31-47頁、2015年、査読なし。

「オーケストラにおける関係性マネジメント - 戦後日本のオーケストラの展開を振り返って」近藤宏一、『音楽芸術マネジメント』第7号、35-45頁、2015年、査読あり。

「ピアノ協奏曲『黄河』の集団創作について」長内優美子、『社会システム研究』第31号、1-27頁、2015年、査読あり。

[学会発表](計2件)

近藤宏一・長内優美子「中華圏におけるオーケストラの展開」日本音楽芸術マネジメント学会・第9回冬の研究大会、2016年12月18日、昭和音楽大学(神奈川県川崎市)。

近藤宏一「オーケストラにおける関係性マネジメント - 戦後日本のオーケストラの展開を振り返って」日本音楽芸術マネジメント学会・第7回冬の研究大会、2014年12月7日、武蔵野音楽大学(東京都練馬区)。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

近藤 宏一 (KONDO Koichi)  
立命館大学・経営学部・教授  
研究者番号：50298717

### (2) 研究分担者

長内 優美子 (OSANAI Yumiko)  
立命館大学・理工学部・非常勤講師  
研究者番号：80645036