

第1回 京都市交響楽団ビジョン（仮称）検討会議 摘録

日時：令和元年6月10日（火） 14：00～16：00

場所：京都学・歴彩館 小ホール

【議事】

- (1) 開会挨拶
- (2) 座長及び委員紹介
- (3) ビジョン構成案の説明
- (4) 協議
- (5) 連絡事項

【協議記録】

1. 京都市交響楽団の現状と今後のあり方について

① 現状

- ・ 京響の全ての楽団員をリスペクトしている。非常に演奏が上手い演奏者が必要なときはあるが、全員がトップレベルの演奏家であっても必ずしもいいハーモニーが生まれるわけではない。まだまだ努力が必要な状況だからこそ、謙虚に努力ができるということもある。京響は今、楽団員の姿勢やバランスがとても良いと思っている。
- ・ 楽団員が個人の考え・思いをアンケートに実際に言葉にして回答してくれたことは、非常に素晴らしいことである。どのオケであっても楽団員は自分のオーケストラを愛し意見を持っているが、それをことばによって明確に表現することはなかなか無い。同時にこういった意見を楽団員が実際に書いてくれると言うことは、彼らが現状に危機感を持っていることを示しているとも感じる。
- ・ アンケート結果にきれいな言葉が並んでいるが、それを実践していない楽団員がいるという反面的なものを示しているのではないかと感じられる。具体化にするに当たっては、もう一材料必要かと思う。
- ・ 京響はスタッフが非常に少ない。海外のオーケストラでは60～70名のオーケストラでも100人くらいの事務局がいることもある。そんな厳しい状況で、信じられないくらいのエネルギーで支えてくれている。
- ・ 多くの音楽関係者に褒めていただくとおり、京響の演奏はある点では日本一だと思う。NHK交響楽団を凌駕する力を持っている。世界の超一流のオケには及ばないが、ヨーロッパやアメリカでも通用する。それは個人の演奏力やパワーではなく、まさにハーモニー。潜在力を少し開花させる方法を見つけて、微熱の愛情を注いできた。

- ・ 集客力という面を見ても、10年前には1回の公演で700人程度しか集客できず、1,000人入れば良い方だった。その頃と比較すると今の集客力は非常に高い。京響創設時に、「新たな文化財」として育て上げることを構想したことは、先見性の高さだと思う。
- ・ 今の楽団の環境では、真面目な人ほど下を向いて黙ってしまう恐れがあると感じている。
- ・ 京響はここ10数年、関係者の努力で大きく前進してきたが、今後のことを考えると根本的な問題をまだ抱えたままであるように思う。チェロや第2バイオリンの首席不在が問題となりながらも何故10年数年以上にわたって空席のままなのか。音楽主幹がなぜ任命できないのか。こうなっている原因をはっきりさせ克服の道筋を立てていかないとビジョンを策定しても絵にかいた餅になりかねない。指摘されている意識改革の問題もあるがそれとともにガバナンス不全が京響の大きな組織としての問題ではないか。関係者がコミュニケーションを取りながら気持ちを合わせて進める体制をどう作っていくのか重要な課題と思う。

② 今後のあり方

- ・ 次年度から京響の楽団員が財団職員となる。公務員感覚を脱却して民間職員としての意識を確立していく必要がある。マネジメント層含め、その感覚を持って進めていきたい。
- ・ 雇用が安定しているというのは「クビになる」というような「不健全な不安感」を抱かないため、楽団員にとって大事な点である。一方で、楽団員の高い演奏レベルから生じる「健全な不安感」は必要である。そういった「健全な不安感」がある楽団では、演奏レベルにはついていけないと感じた楽団員は自ら辞めていく場合もある。
- ・ 楽団員が全員同じ意見を持ち、馬が合うことはありえない。ただし良い音楽に邁進するという点では一致していなければならない。
- ・ 現代では楽団員も音楽活動だけをしていれば良いわけではなく、社会的に一定の理解を得る必要がある。一方で真面目さが先立って、演奏のレベルが低いのもよくない。
- ・ 雇用が安定しているということは絶対大事。ただし、安心しすぎると胡坐をかく。団員が市民に溶け込んでいき、その中で市民に愛されるよう評価を変えるチャンス。
- ・ 京響の演奏レベルは高い。これ以上を求めたいという楽団員と、現状維持を臨む楽団員がいるだろうが、今まで以上のレベルを求めていきたい。
- ・ 演奏のレベルは維持しようとすれば下がる。常にレベルの向上を目指すべきである。
- ・ 京響は日本のオーケストラを変える彗星のように輝くオーケストラになるかもしれないし、守りながら沈んでいくかもしれない。今回がその分岐を選択できるラストチャンスになると感じている。

2. 京都市交響楽団ビジョンの在り方，検討の方向性について

① 望ましいビジョンの在り方

- ・ 2年前の京響運営委員会で、京響70周年を展望しながら今後の京響のあり方を楽団憲章としてまとめて共有することが議論になった。市民にとっての理解と応援が一層重要。ビジョンが、京響の存在価値を明示するものとなり、そのビジョンの下で楽団の運営が行われる事が大切である。また、楽団員が誇りを感じて活動できるようなものになることも重要。主役は楽団員である。
- ・ 楽団にとって節目のタイミングであるので、色々なことを見直していきたい。楽団員の意見もくみ取りつつ、よりよい音楽作りのために適した方向性になるよう、また、世界に発信できるようなものを目指したい。
- ・ 他楽団のビジョンを見ると極端に短いものから長いものまで様々であった。文章量の問題ではないが、端的に必要なメッセージがまとめられたものができると良い。
- ・ ビジョンの内容ももちろんだが、ビジョンに応じた行動を継続していくことが大事。楽団員がビジョンを座右の銘にして、実行に移しているか常に共有するべき。

② 京都市に交響楽団がある意義

- ・ 「オーケストラが都市になぜ必要なのか？」という問いかけについて、京都市育ちの者として愕然とした。大きな都市にはオーケストラがあるのは当然だと思っていたが、改めて考えると、国内では当然ではない。
- ・ どこの地方（プロのオケが無い地方であっても）にも偉大なレッスンプロはいるがよい演奏のプロはなかなかいない。よい演奏プロはたいていの場合、良いレッスンプロになれるが、その逆はむつかしい。これだけの数の質の高いプロ演奏家がオケマンとして京都もしくはその近郊に住んでいることが、都市の音楽文化に大きなプラスになることが期待できる。また、周辺の都市や様々な文化活動との交流のハブとなることができるのではないか。音楽文化を流していく泉のようなものであるべき。ただ、泉が濁っていてもダメだ。
- ・ 京都市は音楽高校、芸術大学、オーケストラを全て持っている都市であり、これは他にはないすばらしいことだと思う。市民に支持されるにはどうすべきか、再認識が必要だと思っている。
- ・ 京響は市税を充てて運営されている点が他の文化とは違う点である。「市民に愛される」と言葉ではよく掲げられるが、どういった状態を指すのか。市税を7億円京響に使っている事実に対して、今まであまりネガティブなことを言われたことはないと思う。そのことが、消極的な形であったとしても「市民に愛されている」ことなのかもしれないが。

③ ビジョン検討やよりよい交響楽団の実現に向けた論点

- ・ オーケストラとは生き物のようなもの。オーケストラの方向付けは、1つの方法を採用だけで全てがうまくいくものではなく、常に外的要因・内的要因の様々なものが関わって変化する。音楽だけでなく、一人ひとりが社会の中で生きていることを認識し、社会的に見ても理解してもらえらる範囲で、まじめだけでもダメだし、バランスを持つことが必要。
- ・ PR・料金設定などの方法論はいくつかある。1つのことだけで方向性を定めることができない。より勝算のある方向に進めていく必要がある。ビジョンを定めて、課題を乗り越えて柔軟に対応するにはコミュニケーションが必要。ビジョンを策定しただけでは不十分で、しっかりと実行し、できているかどうかを確認する必要がある。
- ・ 公演の方針、ファンの獲得などの複数の論点がある中で、どれを優先的に検討するのが課題である。
- ・ 勤務時間で拘束されて給料を、しかも税金で支払われるアーティストであることに問題の根源があるように思う。こうしたことから降り番や本番での年休、兼業・兼職の問題もでてくるのではないかと考えている。
- ・ 大学教員などでの外での活動が良い効果をもたらすこともある。そういったバランスの取り方を今後さらに検討していく必要がある。
- ・ アンケート回答について、殆どの人が回答内容のようなことを思っているが、一部の人がそうではないという現状なのだろうか。そうだとすると、組織とは脆いものなので、少数の悪い方向に流れを変える人間を周囲がどう止めるか、どうやって良いスパイラルに入っていくか。そういったことも併せて議論したい。
- ・ アンケートの記載内容を楽団員がそのまま心掛ければ問題ない。しかし、組織的な理由や個人の理由によって実行できていないものがあると感じる。無理に実行すると、楽団という組織が破綻する可能性もある。様々なしがらみを解いて、もう一度新たな気持ちでこれを実行できれば良い。京響が生まれ変わるチャンスである。楽団内には不信感があると感じており、この不信から脱却することが一番だと思っている。
- ・ 楽団内にある不信感を解くには、いかに争い・不満の元を抽出・提示して良好なコミュニケーションを図れるかが重要である。音楽は、そのものがコミュニケーションである。不満、不安を取り除くためには、針で穴をあけるようなことも必要かもしれない。
- ・ 常任指揮者を3名体制にして京響の発展に取り組んできたが、来年度以降、他の指揮者2名は京響を離れることになった。私一人では力不足。皆がそのことをよく考えて欲しい。
- ・ 不満を棚上げにしながら続けていくとガスのように溜まっていく。高い評価を受けて外見はよくてもいつか爆発してしまう。

以上