

第3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8月8日（木） 14：00～16：00

場所：職員会館かもがわ大会議室

【議事】

(1) ビジョン修正案の説明

(2) 協議

(ア) ビジョン案の全体像について

(イ) 個別事項について

- ① 戦略2-④ より多くの市民に京響の音楽を届ける鑑賞機会の提供
- ② 戦略4-⑦ プロの音楽家としての誇りと京響楽団員としての自覚・責任の堅持
- ③ 戦略4-⑧ 活発なコミュニケーションによる創造性と調和の追求
- ④ 戦略5-⑨ 持続的な収支構造の確立

(3) 連絡事項 今後のスケジュール

1. ビジョン案の全体像について

(1) 目指す姿について

- ・ 目指す姿1の「愛され」や「誇りとなる」は非常に格調高く、手が届きにくい印象。もう少し「親しまれる」や「身近な存在」という要素も入れたほうが良い。
- ・ 「世界に広く知られ、評価されるオーケストラ」を目指すのはすばらしいが、それは結果であり、まず、最高の音楽を発信するオーケストラを目指す、という方向にしたほうが良い。楽員皆が、京都から発信するぞ、という声をあげてくれているのはすばらしい。
- ・ 世界一流のオーケストラとして評価されたいという思いは内に秘めた方がよい。それは人が決めるものであり、自分たちではない、という姿勢が格好良い。

(2) 英語表記、キャッチフレーズについて

- ・ 韻を踏んだ英語のキャッチフレーズは素晴らしいが、進歩的な、革新的な、という意味で、“Progressive Sound from the City of Tradition”もあるかと思う。
- ・ 来年4月を機に、現在の“Kyoto Symphony Orchestra”ではなく、ビジョンに案のように“City of Kyoto Symphony Orchestra”に変更してはどうか。世界の市立オーケストラは、“City”やドイツ語では“Stadt（シュタット）”など、必ず「市」という文言が加えられている。市民に愛され、支えてもらっているという意味では日本も西洋も違いはない。

(3) 戦略2について

- ・ 教育機関と連携し、いつも我々の音楽に触れられるような取組ができないか。例えば掃除や昼食の時間に我々の演奏が流れる、あるいは校歌でも良い。毎日我々の演奏に触れる時間があれば親しみが湧いてくるのではないか。京都市の交響楽団として、京都市の子どもたちに何か還元できればと思う。
- ・ 著作権の問題はあるかもしれないが、京都市交響楽団の CD を学校へ配るようなことはできるかもしれない。
- ・ 朝のラジオ体操から下校時、運動会まで、京都の小中高校は全て京都市交響楽団の CD を使うというのも良いかもしれない。常に触れ合っていることになる。
- ・ そういった機会が毎日あったうえで、なおかつ音楽教室に行けば実演が聴けると良い。会場で「あ、給食の音楽だ」と言う子が出るなどすればとても良いと思う。

(4) 戦略5について

- ・ 戦略5は、様々なことを実施していく上での基本。楽団経営の基盤を整える、といった言葉を足したほうが良い。健全な組織には「参加」「公開」「説明責任」が必須条件となる。まず、「参加」が基本。その前提として「公開」、情報共有が必要になる。楽団の中の情報を皆が共有し、それに基づいて参加していく。加えて、公費を投入され運営する団体であり、市民に楽団運営の内容を説明できることが大事。それが楽員の誇りにもつながる。こうした原則を担保できるような組織整備をしなければならない。また、仕事の責任と権限を明確にすることや、決定のシステムも明確にすることが重要。
- ・ アメリカは、最終的には音楽監督が決める。ヨーロッパは、楽員委員会が覚悟を持ってやっている。日本はそのあたりを曖昧にしている方が上手くいくという特有の文化があったが、この機に、ある程度決めても良いと思う。
- ・ 企画、営業のスタッフは思い切って強化増員してほしい。スタッフの数が他楽団と比べて極端に少ないのは直営時代の名残と思う。多くの楽団員からも意見が出ているが、飛躍的に事務量も増え、目いっぱいの仕事をしている。今後財政基盤をしっかりと確立していくためにも、体制強化は不可欠。検討会議の意見として取り上げてもらいたい。
- ・ スタッフだけが営業するのではなく、楽団員一人ひとりが意識をもつことが大事。ある小ホール利用者は、楽団員の紹介で繋がった。楽団員は、音楽関係者とのネットワークも持っているので、意識をもって、少し話に付け加えるだけで新しい繋がりができていく。
- ・ 現在のスタッフは、少ないなかで非常に頑張っているが、スタッフの充実、後進の育成、スタッフが次々引き継いでいけるような体制が重要。

(5) 「楽団員の想い」について

- ・ 楽団員代表3名で相談しながら「楽団員の想い」のたたき台を作成した。今後、楽員ミーティング等などでこれを提案し、皆の意見を聞いてまとめていきたい。
- ・ これまでアンケートを読み、楽員からの声もここに反映した。また皆にこの文章を見てもらい、修正していきたい。
- ・ 次回楽員ミーティングなどで提案し、最終の文章としてまとめていきたい。

2. 個別事項について

(1) 戦略 2-④ より多くの市民に京響の音楽を届ける鑑賞機会の提供

- ・ 昼間のコンサートといえば、兵庫のオーケストラで非常に多くの客が入っている。なぜあれほど客が集まるのかは研究したほうがよいのではと思う。
- ・ 兵庫の客層は女性と高齢者が多い。北野ホテルのレストランもあり、おしゃれにランチができる。ホール内スペースもゆったり取られ、交通結節点でもある。グループである場所に集まり、またその後どこかへ皆で行くと聞いている。文化センターかつ社交の場として位置づけられている。
- ・ 兵庫のオーケストラは、アカデミーの要素が大きい。3年後に旅立つ楽員を応援する。「私たちが育成しています」というサイクルのようなものがある印象だとよく言われる。
- ・ 京都にこれだけ人口がいるなら、昼間の人たちを何とかしたい。戦略として考える必要がある。
- ・ 楽員のアンケートを見ると、「昼間 2 時間は長い、1 時間程度で」との意見があった。昼間 1 時間で少し割安の料金など、工夫しながら様々なことを試みるしかない。
- ・ 岡崎エリアは、ロームシアター京都を中心にスターバックスや TSUTAYA もあり、若い人たちが集まっている。人が集まっているという意味では可能性は高いと思う。
- ・ いずみホールやフェニックスホールも昼間のコンサートで客がよく入っている。

(2) 戦略 4-⑦ プロの音楽家としての誇りと京響楽団員としての自覚・責任の堅持

- ・ 兼業は許可を得て他の業務に就くものだが、演奏者の力量が上がり、京響の演奏に返ってくることは当然あるので、京響の演奏会に支障がなければ許可すべきだと思う。一方、定期演奏会にエキストラが出演することにより、楽員が新しい刺激を受けるという良い面もあると聞かすが、どういう場合に許可するか、検討が必要である。
- ・ オーケストラとしてどちらを取るか、楽団員皆でルールをしっかりと決めれば良い。定期演奏会は絶対降りてはならない、というルールもあり得るし、すべてのコンサートを同じ扱いにするというのもありだ。京響として自分たちはこうするというルールをきっちり決めることが必要。曖昧なことが良くない。明確に決めなければ、不満が溜まる一方で、演奏の士気にも影響する。ヨーロッパの一流オーケストラは、降り番がシステムとして確立している。他の一流奏者が来てくれるのはとても良いことで、交流がある程度必要。それが一定のルールに基づかなければならない。
- ・ 楽団員が休暇を取ったから結果的に交流したというのではなく、意図的に交流するのは良いと思う。楽団の意志として交流しようということであれば、その方針、ルールを決めれば良いと思う。
- ・ 他のオーケストラの例が京響にそのまま当てはまるわけではない。
- ・ 京響は、自主運営ではないので、市の一般的なルールにある程度従う必要がある。その中で、楽団員たちがどう考え、積み上げていくか。そして、それが社会的なルールに反しないかは事務局側で見ていくべき。楽員だけで作る、ということにはならない。

- ・ 諸事情を踏まえ、最終的にどうするのが幸せか、いよいよ皆で考える時だ。
- ・ 今、楽団員の意見を聞き出し集約するシステムがないのではないか。本当に良い音楽を作るために皆で知恵を出し合おうとすれば、この件については、様々な意見が出るのでどこかでまとめる必要がある。経営側は経営側の立場で、判断していかなければならない。
- ・ 楽団員の意見は十分聞きながら、楽団としてどうするか、ある程度の枠の中で進めていく必要があるのかと思う。

(3) 戦略4-⑧ 活発なコミュニケーションによる創造性と調和の追及

- ・ コミュニケーションを活発にすることは大事であるが、そのためにもプログラムや技術の話なども含めて、楽員やスタッフの意見を楽団の運営に生かしていく仕組みやシステムの整備をこの際是非やってほしい。または組合と協議・相談すべき事項と一般的な楽団運営に関する事項は分けてやっていく必要がある。
- ・ 仕組みを作るにも、新しいことをするにも、日常的にもコミュニケーションが必要。重要なものは、我々から変わる必要があるということ。
- ・ 我々が自覚して進められた時に、組織や行政との関係などの壁にも当たるだろうが、それをどうするかという話にもなる可能性もある。
- ・ 楽員の代表が参加し、ここで議論できていることも重要かと思う。

(4) 戦略5-⑨ 持続的な収支構造の確立

- ・ 料金は、夫婦で行って、聴いて、ご飯を食べて帰って、普通に払える金額が望ましい。ヨーロッパでも高いチケットは幾らでもあるが、安いチケットはとことん安い。高いチケットもあるが、頑張っって並べば安く聴けるような仕組みも必要ではないか。
- ・ 幅をもつ必要がある。ある程度高くてもよいかもしいが、より気軽に来ってもらうには、安い設定も必要で、割引など何らかの補完システムと合わせて考える必要がある。
- ・ 演奏収入が少なく、また協賛金等の雑収入も少ない。定期演奏会を中心とし、演奏して収入を得るのがオーケストラにとって基本である。
- ・ 前回の財団運営移管で文化庁等の補助金が得られるようになり財政的に改善した面はあるが、市民からみて市が支援するから現在の演奏収入でよいという話にはならない。
- ・ 音楽鑑賞会は滋賀県でも実施するようになったが、京都府下はおそらくやっていない。同じ演目であれば練習日を増やさなくても持って行けるかもしれない。工夫で、もう少しでも、売上げを確保できる部分があるのではないかと思う。本気で考える必要がある。
- ・ 如何に外からの金を持ってくるかが重要で、そのためには、当然担当する人も必要である。簡単ではないが、この機にやらなければ、市民に対しても申し訳ない。自分たちで努力し、市民からも支援してもらおう。そして説明責任を果たす。真剣に考える必要がある。
- ・ 非常に大事なこと。資金確保の方法を、知恵を絞って皆でやっていくしかない。