

**世界をリードするオーケストラたれ！**

令和2年（2020年）3月

東京都交響楽団の将来像に関する有識者懇談会



## 目次

提言：世界をリードするオーケストラたれ！ .....	1
1. 都響ブランドとビジョン・戦略を明確に.....	2
2. 都響ならではの演奏を極め、ひろげる .....	4
3. あらゆる市民、コミュニティとつながる.....	5
4. 次代の担い手を育てる .....	7
5. 顔の見える都響に向けて .....	8
6. 財政基盤と演奏環境を整える .....	10
「東京都交響楽団の将来像に関する有識者懇談会」と本報告書について.....	11



## 提言：世界をリードするオーケストラたれ！

東京都交響楽団（都響）は昭和39年（1964年）の東京オリンピック記念文化事業として、翌40年に東京都によって設立された。以来、定期演奏会を中心とした幅広い演奏活動に加え、小中学生への音楽鑑賞教室、青少年への音楽普及プログラム、多摩・島しょ地域での訪問演奏、福祉施設での出張演奏など、多彩な活動を展開し、欧米やアジアでの公演を成功させてきた。

平成27年（2015年）4月に大野和士氏が音楽監督に就任してからは、より一層、意欲的なプログラムに取り組んでいる。しかしながら、その実績や実力と比較して、国内外において、いまだ十分な認知度や評価を獲得しているとは言えず、世界有数のオーケストラとなるためには、さらなる飛躍を遂げる必要がある。

懇談会では、幅広い視点から都響の可能性やあるべき姿を議論し、6つの提案をとりまとめた。中でも、都響が首都東京を代表する芸術団体としての地位を確立し、国際的な舞台でオーケストラを牽引する存在となるため、次の3つを最重要課題として提言したい。

- 1. これまでの実績と強みを活かした都響ブランドの確立**
- 2. 海外公演の定期化を視野に入れたさらなる国際的活動の推進**
- 3. 本拠地ホールを含めた運営基盤の確立**

オーケストラを取り巻く環境は国内外ともに厳しさを増している。現代社会におけるオーケストラの役割を明確にし、存在価値を高め、積極的な活動を通してオーケストラ音楽の振興と普及に取り組むこと。それは国際的な課題であり、都響もそのことに自覚と責任を持ち、リーダーシップを発揮しなければならない。

設立以来積み重ねてきた経験と実績に誇りと自信を持ち、音楽監督、楽員、楽団事務局、そして設立母体である東京都が一体となって、世界をリードするオーケストラとなり、今以上に都民に愛され、誇りに思えるオーケストラとなること。それが、我々懇談会ばかりか他ならぬ都民の願いである。

令和2年（2020年）3月

東京都交響楽団の将来像に関する有識者懇談会

座長 堤 剛

副座長 吉本 光宏

委員 池田 卓夫、石田 麻子、片山 杜秀、後藤 菜穂子、澤 和樹、住吉 美紀、

中根 猛、湯浅 真奈美

## 1. 都響ブランドとビジョン・戦略を明確に

国際性と地域性を兼ね備えた都響ブランドを明確に打ち出していくべきである。そのためにも、半世紀前の設立の理念や趣旨、これまでの実績を尊重しつつ、急速に変化する時代の流れを見据えて、都響の未来の姿や目標を示すビジョンや方向性を策定し、その実現に向けた中長期的な戦略を描くことが重要である。

### [ビジョンと戦略に関する懇談会での主な意見]

#### ① 都響のブランディング・新たなビジョンの策定

- 海外のトップオーケストラから日本のオーケストラがグローバルスタンダードと認識されているという発想を、はっきりと持たないといけない。
- 本当の意味でグローバルスタンダードになるなら、逆にそれはそれなりの責任も生まれてくる。日本の東京にはこういうものがある、日本の音楽界も素晴らしいと、ある意味で逆にリーダーシップをつくっていくチャンスだと思う。
- 世界に発信すると同時に、都の顔として都民から愛され支持されるオーケストラ、いつまでも都民が親しみを持てるオーケストラであってほしい。かつての誰でも聴ける親しみやすい都響という部分もキープしてほしい。
- 都響が行う活動について、なぜ都響がそれをやらなければいけないかという、それは東京都のパブリックなオーケストラだからということになる。
- 都にとってのアイデンティティ、日本におけるアイデンティティ、世界に向けてのアイデンティティを打ち出していく必要がある。
- 都響全体として今後のビジョンや方向性はどうか、きちんと議論すべき。現在の設立趣旨は50年以上も前に作られたものであり、それは大切にしつつも、都響の歴史を考えると、2回目の東京オリンピックは新たなビジョンをつくるチャンスではないか。
- それぞれのミッションが、認知されるためのものか、収入のためのものかなど周到に考えなければならない。

#### ② 楽員と楽団が一体となったブランディング

- 楽員こそが都響の宝であり、楽員とも一体となったブランディングが必要。
- 楽団が幅広い活動をすることによってメンバーの感性が磨かれ、音楽の本質や社会における役割がよりはっきり分かってくるのではないか。
- 演奏会と教育プログラムを分けるのではなく、学校向けにいろんなことをやるということが本番の演奏にもプラスになるというアプローチが重要。スキルの部分もあるが、意識改革という意味合いも大きく、こうした取組で楽団の価値が上がる。
- 音楽家自身にとって十分な生活が保障される環境が不可欠で、それが楽員のプライドにつながる。楽員がプライドをもてる環境をつくるのが、楽団のブランド向上にもつながる。

### ③ 事業ポートフォリオの明確化

- 都響の限られた時間とリソースと人員の中で、どこにどれだけ配分したらいいのかは大きな課題。
- クオリティを上げて世界のトップのオーケストラになりたい、アカデミーで若手も育てたい、子どもたちの教育プログラムや社会貢献活動、多摩地域・島しょ地域でもやらなければならない、海外公演・海外交流もやりたい、といっても全部を同時にやるのは無理で、プライオリティを考えることが必要。

### ④ 海外公演・国際交流

- 近隣のアジア諸国にはできるだけ出かけていくことが必要。演奏だけでなく、音楽教育面での支援というところでも期待できる地域である。
- アジア諸国に関して交流を進めていくことも大事。もっと活発に演奏旅行することで国際交流にもなるし、それが国内での認知度のアップにもなる。
- 来日公演を行う英国のオーケストラからは、演奏会だけでなく教育プログラムなど活動全体を日本に紹介したい、また、ネットワークを広げて情報交換したいという希望をよく聞く。
- 姉妹都市のロンドンやニューヨーク、パリなどのオーケストラと提携できないか。
- 姉妹都市締結や国際交流事業創設、楽団創立等の周年行事などをうまく使って海外での演奏会をぜひ実現してほしい。
- 国と国の外交という観点からオーケストラが国際的な貢献という意味で果たせる役割があるのではないか。
- 海外公演も散発的に行うのではなく、将来的には年一回、あるいは2年に一回など定期化を視野に入れるべき。

## 2. 都響ならではの演奏を極め、ひろげる

現代作品への取り組みなど、都響のこれまでの実績や強みを活かし、オーケストラ音楽のさらなる高みを目指した質の高い定期公演、演奏会活動の拡充に期待したい。あわせて、新たなファン層の獲得につながるプログラムの工夫、都が設立した交響楽団として多摩地域・島しょ部での演奏活動の継続、野外コンサート、さらには将来的には定期化を視野に入れた海外公演、国際交流などへの積極的なチャレンジを望みたい。

### [演奏活動に関する懇談会での主な意見]

#### ① 演奏プログラムの拡充

- 都響は斬新なプログラムを演奏している。現代作品のおもしろさが都響の演奏からお客様にダイレクトに伝わっていくような、都響のリーダーシップに期待する。
- 都響の強みは現代作品の演奏で、これによって時代の先端を切り開く気概を世間に示すことができる。客層の若返りにもつながるのではないか。
- 日本人作曲家を含む委嘱新作が毎年2つ3つあってもいい。
- オペラ公演におけるオーケストラの存在は重要。オペラ公演が増えれば、オーケストラも演奏機会が増えるし、演奏技術の更なる充実も期待できる。

#### ② 来場者の新規獲得

- ゲーム音楽・アニメ音楽などで若い層を集めることをコンスタントにやって、主催公演に誘導していくことができないか。
- 都民の税金で支えられるオーケストラとして、市民的なコンセンサスをとり続ける必要がある。裾野を広げるために、ゲーム、アニメ音楽等には可能性がある。
- 高齢者や女性の方向けに平日マチネの機会を増やしていただきたい。女性は平日の夜や休日の午後は家族のことでなかなか演奏会に出掛けられない。
- 女性や高齢者向けの気配りのきいたプログラミングをすることも大事。
- 新たな聴衆を獲得することも必要だが、目的と手段を明確にし、オーケストラとしての目標や理念を見失わないようにすることが重要。
- 演奏会に安らぎを求めるという要素もある。会場内外の雰囲気など、人が出会うソーシャルな場としての位置づけも大切。

#### ③ 演奏会の開催地域拡大

- 東京の一流のコンサートはほとんど23区内で、多摩地域は少ない。都響の皆さんには、もう少し回数を増やしてほしい。
- 離島でのコンサートもぜひやってほしい。
- 天候などの演奏条件もあり、日本では野外コンサートが定着しにくいのが、野外コンサートは都響の存在をアピールできる場として大きいのではないか。



### 3. あらゆる市民、コミュニティとつながる

ダイバーシティの実現に向け、子どもから高齢者、障がい者、LGBTQ、外国人など、あらゆる市民やコミュニティに都響の音楽活動を届ける取り組みに期待したい。その際、従来のアウトリーチ活動、音楽鑑賞教室などにとらわれることなく、新たなプログラムの開発や対象の拡大を行うべきである。2018年度に立ち上げた「サラダ音楽祭」はその先駆となるものであり、上野に拠点を構える利点を活かした美術館や博物館、東京藝大など他団体との連携による新たな可能性も模索してはどうか。

#### [市民・地域交流プログラムに関する懇談会での主な意見]

##### ① 市民・地域交流プログラムの拡充

- 市民や地域向けのプログラムは、現代社会におけるオーケストラの社会的役割を明確にし、地域における価値を高めるために不可欠なもの。結果的に聴衆の拡大につながるとしても、それを目的にするのではなく、演奏会活動と同等の位置づけでより積極的に展開すべき。
- アウトリーチ活動は、自分たちの身近なオーケストラというイメージを作り上げる上でとても大切。
- 教育・地域プログラムをたくさんやることによって、オケの支持層が拡大し、運営基盤の安定につながる。
- 公的資金を受け取っている以上、都響はあらゆる市民に対して広く開かれた活動をする義務がある。一部の音楽ファンだけでなく、広く都民に対して。
- 東京都民のためにこれだけ役に立っている、多くの人たちにこれだけ喜ばれている、という実績をとにかく地道に積み上げる。支持してくれる人がこんなにいるということを見せていかないといけない。
- 楽員によって得意、不得意があるので、バーミンガム市交響楽団では各々の楽員に合うプログラムを考えている。楽員自身が生き生きと取り組めないプログラムはいいアウトリーチとは言えない。
- 社会貢献的な活動で、楽員自身の意識も変わり、活動の幅も広がるという効果もある。

##### ② 新たな市民・地域交流プログラムの開発

- ベルリン・フィルハーモニー管弦楽団では、障がい者施設、孤児院、刑務所、貧困地域などを訪問したり、難民の招待なども行っている。
- 上野だと例えばホームレスや失業者に音楽を聴いてもらうチャンスを提供するということができれば画期的なのではないか。
- 海外のオーケストラでは、認知症の方やその介護者向けのプログラムや、脳卒中の麻痺患者の機能回復のプログラムなども行っている。
- 海外のオーケストラでは、年齢別や家族向け・施設向けなど、いろんな世代の人たちを対象に様々なワークショップ、教育プログラムを行っている。

### ③ 障がい者のためのバリアフリーの充実

- バリアフリーのためには、ハード面の整備だけでなく、ソフト面の取組も必要。
- ヨーロッパのホールでは、古い施設が多いため、ハードの面でスロープや車椅子席などの設備の整備が進んでいない代わりに、オーケストラの事務局スタッフやお客様が自然と手を差し伸べ、協力して誘導するなど、障がい者が演奏会に来場しやすい環境づくりをしている。
- 視覚障がいや聴覚障がいの方がチケットを買うのに、以前は電話対応だったが、今は全部インターネットになっているので、それを前提にバリアフリーを考えてほしい。

### ④ 被災地支援

- 被災地での演奏により音楽の持つ内面的な力を再認識することが可能。
- オーケストラの演奏を聴いてもらうというのは被災者の心のケアという観点から大きな貢献になる。他国の災害に対してもチャリティーコンサート等の国際貢献を考えてもいい。

### ⑤ 公共機関・他団体等との連携

- 上野はたくさんの美術館がある。絵画と関係のある曲を、実際にその作品のある美術館で演奏するというのも一つのアイデアである。
- 皆で何かを作り共有するためには、絵画とか、他の芸術分野とのコラボレーション、幅広いパートナーシップの築き上げが大事。
- ヨーロッパでは、政府・自治体の式典のプログラムに、必ず音楽演奏が入っている。都の公式行事に都響の演奏を組み込んでいくことを考えてもいい。
- 楽団だけでできることは限られているので、芸術分野に限らず、多様な公共機関や団体等とパートナーシップを組むことが、活動の広がりにつながっていく。

## 4. 次代の担い手を育てる

次代の演奏家や指揮者、作曲家を育てることは、都響ばかりかオーケストラの将来にとって不可欠の要素である。演奏会やアウトリーチ活動における若手演奏家への学びの機会の提供、都内の芸術・音楽大学と連携したオーケストラ・アカデミーの開設、聴衆育成などへの取組も期待したい。

### [人材育成に関する懇談会での主な意見]

#### ① 若手アーティストの育成

- 次世代を積極的に育成するという点では、単にエキストラとして演奏会に加わってもらっただけではなく、組織的にオーケストラ・アカデミーという形で実現してほしい。
- 音楽大学などと連携し、優秀な何人かを選抜して都響と一緒に共演する機会を作るといえるのはどうか。
- 若手の指揮者が仕事をする場がない。
- 指揮者や作曲家のための育成プログラムにオーケストラとして協力できることはないか。

#### ② アマチュアや子どもたちとの交流や接点

- 地方のオケでは、ホールで子どもたちやアマチュアの指導も行っている。そういうアマチュアとの接点もできないか。
- 東京藝大では、上野公園の各施設に来られた方の子どもを預かって、その際に音楽芸術の早期教育を行うことを考えており、都響も交えて協力できたらと思う。

#### ③ 聴衆とともに育つ

- 一般市民をどうやって引き付けるか、公開リハーサルや鑑賞教室的なものから入るのも一つのやり方。
- 地方のオケでは、リハーサルを全部オープンにして、来た人は自由に聴いていいということにしているところもある。練習を見られると、聴衆も聴き方が進歩する。
- ラジオ番組と都響でコラボしてリスナーとバックステージツアーなど行ったことは、都響に親しみを抱いていくのに効果的だった。

## 5. 顔の見える都響に向けて

都響の存在や活動を国内外に広く伝えるため、動画配信や SNS 活用の強化、多言語化を含めたウェブサイトの充実など、ネット環境や IT 技術を駆使した広報活動を強化すべきである。また、楽員自身の投稿による発信、交流会やパーティ、アウトリーチ活動などを通じた顔の見える都響を目指すことで、ファン層の拡充、定着を図ることが必要である。

### [広報活動に関する懇談会での主な意見]

#### ① 広報活動の充実・強化

- 動画の利用が非常に少ないのが日本のオーケストラの現状。海外に向けても動画をどんどん利用していくべき。
- 自分たちが持っているストーリーをきちんと相手に伝えていくことが不可欠。プログラムとして、定期演奏会 A、B、C シリーズそれぞれで具体的に示していく。
- チラシ中心の広報は改めたほうが良い。
- インフォグラフィックスを活用し、都響の活動を視覚的にわかりやすく伝えたり、都響の特徴をタグライン化するなど、都響のブランドや強みを伝える戦略を具体的に検討したほうが良い。
- パンフレットやチラシを見ても初心者にはわかりにくい。導入になるような講座やちょっとしたトークなどのプログラムがあったらよい。
- 音楽鑑賞教室等において、子どもたちに東京都交響楽団と認識してもらうためにも、都響の T シャツを着て演奏したり、ステッカーやチラシを配るなどの取り組みはいいと思う。
- グッズの発売や、テレビ出演などによって常に聴衆とともにあることが大事。
- 海外のオーケストラでは自主レーベルで CD を作っているところもある。
- VR や聴覚障がいの方に向けた技術を取り入れているところもある。
- サラダ音楽祭の AI を使った指揮者体験『バーチャルオーケストラを指揮しよう！』を例に、IT 技術を活用して音楽に興味をもってもらう取組はいいと思う。

#### ② ファンとの交流

- 楽員がお客さんとの交流を無意識に避けているということはないか。公演の前後で聴衆と触れ合う機会が少ないのではないか。
- 楽員個人との音楽的なつながりを求め、称賛するファンの広がりがあると良い。ファンとの集いなども良い。メンバー個人個人の魅力が大事であり、大きな意味でファン層を広げることになる。
- 野球やサッカーは地元に着したファンを持つのが当然で、「私は断固都響のファンだ」と言い切ってもらえるファンを増やすべき。

### ③ 訪日外国人、海外に向けた広報の充実・強化

- インバウンド拡大に向けて、英語等の主要言語に加えて、特に訪日客の多さという観点から中国語や韓国語でのWEBの充実など、中国・韓国向けの対応を充実すべき。
- 上野や谷中は欧米人にも人気があるので、それらを含めた多言語対応もできるといい。
- 都響のホームページで、海外からオンラインチケットを買おうとすると、日本語のページになってしまい、英語でのチケット購入ができない。電話をかけようとする、英語で「この電話番号は外国からかけられません」と書いてある。まずは、そういうところから改善すべき。

## 6. 財政基盤と演奏環境を整える

都響の活動を継続・発展させるためには、財政基盤の強化に向けた取り組みを加速、拡充させることは必要不可欠。また、練習・リハーサルを含めた演奏環境について、都立文化施設の運用見直しを含め、実質的な本拠地ホールの実現を図られたい。

### [財政基盤と演奏環境に関する懇談会での主な意見]

#### ① 財政基盤の強化

- オークストラ活動はとにかくお金がかかる。チケット収入、ファンレイジング、寄付金、その他の収入がどうなっていくかが、今後は大事になってくる。
- とりわけファンレイジングについては、民間企業や民間財団だけではなく、寄付税制の優遇が受けられる公益財団法人のステータスを活用して、個人からの寄付や遺贈の可能性も検討すべき。
- 民間のファンレイジングは、音楽そのものを支援するのではなくて、教育プログラムや社会貢献プログラムを支援するという方が可能性があるのではないか。
- 東京都だけでなく、国にもより積極的な支援をお願いしたい。日本は他の国と比較して芸術文化に対する予算が少ないので、これは早急に是正すべき。

#### ② 練習環境や本番会場について

- 都響は、日常でのリハーサルが本番と同じ大ホールでできるわけではない。練習場と本番の演奏会場の響きが違うというのは、日本の多くのオーケストラの現状。
- しかし、そうした環境、とりわけ都響にとっては本番リハーサルの環境を改善し、本拠地となるホール環境を整えることが今後の飛躍に向けた大きなポイントである。
- ホールとオーケストラが一体化することによって、ただ単にオーケストラ自身の芸術性が向上するだけではなく、教育に関する部分、ハンディキャップの方に対するプログラム、お年寄りに対するプログラムなど、さまざまなプログラムを楽団と共有して行うことにつながり、恐らく社会的な意味での交響楽団のあり方というのも十全に発展が可能になるだろう。
- 東京都の文化政策における都響の位置づけや役割を視野に入れ、まずは、都立文化施設である東京文化会館、東京芸術劇場で音楽監督みずから指揮する定期演奏会だけでも、本番と同じ環境でのリハーサルを実現したい。
- 新しいホールより、既存のルール（権利関係）を整理して、既にあるホールと提携できるとよい。

## 「東京都交響楽団の将来像に関する有識者懇談会」と本報告書について

「東京都交響楽団の将来像に関する有識者懇談会」は、近藤誠一理事長の委嘱を受けて設置され、東京都交響楽団の持続的な成長と首都東京の文化発展に寄与する楽団としてあるべき将来像や今後の方向性について検討を行いました。

この報告書は、10名の委員が、それぞれの専門分野から、自由闊達な意見交換を行った成果を提言、提案としてとりまとめ、委員の主な発言とあわせて整理したものです。

### 委員名簿

役職名	氏名	備考
座長	堤 剛	公益財団法人サントリー芸術財団代表理事、サントリーホール館長、チェリスト
副座長	吉本 光宏	株式会社ニッセイ基礎研究所 研究理事
委員	池田 卓夫	音楽ジャーナリスト
	石田 麻子	昭和音楽大学オペラ研究所所長・教授
	片山 杜秀	音楽評論家
	後藤 菜穂子	音楽ライター
	澤 和樹	東京藝術大学 学長
	住吉 美紀	フリーアナウンサー
	中根 猛	前ドイツ大使
	湯浅 真奈美	ブリティッシュ・カウンシル アーツ部長

## 開催概要

日程	内容
第1回懇談会 2018年1月15日	「オーケストラの現状や将来の展望」
第2回懇談会 2018年7月2日	「オーケストラを取り巻く状況と課題について」
第3回懇談会 2018年10月26日	「海外事情も見据えたオーケストラの今後の展望とイメージ戦略」
第4回懇談会 2019年1月21日	「オーケストラに求められる多様な活動と社会的役割」
第5回懇談会 2019年7月11日	「オーケストラの魅力とその伝え方」
第6回懇談会 2019年11月25日	東京都交響楽団の将来像に関する有識者懇談会 報告書（素案）について
第7回懇談会 2020年1月29日	東京都交響楽団の将来像に関する有識者懇談会 報告書（案）について



