

# オーケストラ・トークセッション 2017

<デトロイト交響楽団〜コミュニティとオーケストラ〜>

2017年7月13日(木) 東京芸術劇場シンフォニースペース



1. デトロイト交響楽団(DSO)について
2. ストライキを乗り越えるために
3. 演奏者からみたストライキ
4. 経営の立て直しとは
5. 重要視し続けたプログラムの質
6. DSO のファイナンシャルプラン
7. メディアへの展開
8. コミュニティーに求められるオーケストラ
9. 若者へ届けたいクラシック音楽
10. 最悪期の年間収入、チケット料金システムの見直し
11. どのようにプログラムを決めているのか?
12. 多くの人たちに聴いてもらうためにオケができること

## 1. デトロイト交響楽団(DSO)について

アン・パーソンズ

デトロイト響は 1887 年創設のアメリカでは古いオーケストラです。

オーケストラの運命は存在する都市の状況に非常に大きく左右されるもので、デトロイトという都市、アメリカという国が工業的に力がある時期はオーケストラも繁栄したが、厳しくなると私たちオーケストラも厳しくなりました。

本日取り上げるのは過去の 10 年、2007 年からの話です。

私は 2004 年に DSO に入団しました。その 3 年後の 2007,2008 年はアメリカ中で経済的ストレスが非常に強く積み重なった時期でした。

GM、クライスラーはデトロイト市が倒産宣言する前年に倒産してしまったのです。

このことで、都市に関して重要なのは倒産後に何が起こったかです。GM は倒産してから 4 か月半くらいで立ち直りました。これは記録的なことです。

デトロイト市が倒産から回復し得たのは「グランドバーゲン」というシステムがあったためです。

デトロイト市が所有している芸術作品を売らなくて済むように投資家が 8 億ドルを出資し、倒産から立ち直ることが出来ました。

このような背景でのデトロイト響を話していきます。

## 2. ストライキを乗り越えるために

アン・パーソンズ

多くの方が仕事、年金を失い、デトロイト響の聴衆も減り、寄付も激減し、株価が暴落し、基金 (endowment) も減ってしまいました

苦しみながらも、ここで誤って倒産をするわけにはいかないと考えました。困難に真っ向から向き合い、以前よりもいい楽団になろうと、様々に想像力を使いながら、挑戦したのです。

この挑戦に最も重要なポイントは「行動を変える」ということでした。やってきたことを全て考え直すことです。

支出のカットはもちろん必要でした。我々の音楽でなにを演奏するか、我々の音楽をどこで演奏するか、我々の音楽にいくら頂くか、すべて考え直しました。

多くの方がご存知の通り、6 か月間のストライキがありました。残念なことでした。

さて、私にとって重要なストーリーはストライキのあとのことです。

私たちには 1919 年にオーケストラが建てた音響の完璧な素晴らしいホールがありますが、ストライキを経たことによって、そのホールだけではなく、いろいろな地域に回って演奏するようになりました。

アクセスブルということが一番大切に考えたのです。

コンサートホールでの演奏会数を減らして、地域でのとても低い値段設定のコンサートを行うようにしました。コンサートホールでのチケット値段も下げました。このことにより完売のコンサートが続くようになったのです。

コミュニティーに出て演奏することは各地域の人たちと新しい関係を築けることになります。実際に収入も徐々に回復し、寄付金も上がり始めました。

ストライキが終わってから、インターネットを通してライブのコンサートを無料で提供することにも取り組みました。

最後に、最も重要な個々の楽団員の存在をコミュニティーでどのような役割を果たしていくのか、全員で考え直しました。

ストライキ前、楽員はオケ以外の仕事で個人的にとってもとても忙しくしていました。そして、これらは契約外の仕事であったのです。

今は、楽団員が望めばコミュニティーの中で室内楽や、教えるといった様々な活動ができます。これらのことを以前は契約書に盛り込んでいませんでしたが、現在は明記しています。

大変な時期というのは最もクリエイティブになってイノベーションを考えなくてはならない時期であると考えます。直面している困難に恐れ慄いて目をつぶってしまっただけでは助けも来てくれません。頭を高く上げて、何ができるのか、新しいことをたくさん実験してみれば、実際にコミュニティー、家族、お客さんとのかわりを見直すことができ、環境を変えることができると思っています。

## 3. 演奏者からみたストライキ

ランダル・ホーズ

東京に来ることはいつも喜びです。デトロイト響のコープランドを聞いて欲しいと願っています。

私は 2010 年に DSO 入団、ストライキは人生 2 回目の経験でした。

日本オーケストラ連盟やオーケストラでは周知のごとく、音楽家は頑なです。音楽家として、オケを運営する事務的なこと、経営のこと等からは守られて日々を過ごしていました。

私が関係した 1987 年と 2010 年のストライキは 2 つとも景気後退の結果に起こったストライキでしたが、オケの楽団員はその際、2 回ともに、なぜ契約の調整が必要になってくるのかということに疎い状態でした。

特に DSO でのストライキの交渉は楽団員側は頑なな交渉を続けていて、弁護士から絶対に譲歩してはいけないと言われていたような状態でした。

皆様には、アメリカのメジャーオケのゴールド・スタンダードであり、最もあこがれている 1 シーズン 52 週間という契約で、どうしても手放したくない大きな問題であるということをご理解下さい。我々も 52 週に固執していました。

2010 年、ストライキも 6 カ月に入り、52 週契約と給料に固執していたら、オケが消えてなくなるだろうと明らかに気付いたのです。

我々にとってオケは収入源であると同時に人生そのものだ。なので、妥協しようということになりました。運営側と一緒に不可能を可能にしようとして手を取り合うことが出来たのです。

52 週を 35 週に減らすことにより給料は 3 割減少し、とても厳しいことです。多くの音楽家を引退も含めてですが、失いました。コンマスは他のオケに移ってしまいました。非常な痛みを伴う改革でした。

私たちの改革にとって大きかったのは、理事会のリーダーシップが変わったことでした。

理事会は力のある伝統的・保守的な役員会であったが、新しい理事長(フィリップ・フィッシャー)に代りました。

彼は音楽が大好き、人が大好き、相手の名前を必ず覚えているような人で、そういう彼がチアリーダーになってくれたのです。楽員全員を「自分たちが今から始めることは良いことなのだ、良いことに向かって進んでいるのだ」と説得しました。

私たちは契約書をシンシナティやピッツバーグ、ダラス、ミネソタなどのオケと競えるものにしないでオーディションにより楽員が来てくれないと考えていました。しかし、実際に今の仕事を救うためにはその点の妥協も必要でした。

結果としては、ストライキ後何年か経つとオーディションに来る人のレベルが目に見えて高くなりました。

そして最近ではずば抜けて優秀な人が入ってくるようになっていきます。その理由は、去った楽員もいるけれど、オケの中に、とても健康的にコミュニケーションをとるといふ新しい文化が根付いてきたからであると思います。

終わりに、ストライキをしていた時は悪魔のような敵がいました。それは隣のアン・パーソンズさんだったわけですが、ストライキが終わり、頭ではパーソンズさんの責任ではないことはわかっていたのですが、多くの楽員がパーソンズさんと話すのも苦しかったのです。

しかし、パーソンズさんは素晴らしいリーダーシップを発揮し、コミュニケーションをより自由にし、理事長のフィリップ・フィッシャーさんと共にすばらしいコミュニティー作りに成功しました。

新しい契約書に我々はとても満足しています。給料も徐々にですが上がり始めています。

シーズンが短くなったことによりほかの活動もできるようになりました。室内楽や音楽祭への参加など

です。

この契約書で、最も大きな満足を得られたことは、コミュニティーとのつながりが強まったことです。コミュニティーにどのようなインパクトを与えているか間近に感じられ、オケに興味を持ち始めてくれることを実感できることが素晴らしいと思っています。

太下義之

かなり生々しいところまでお話いただきました。

デトロイト響のストライキは2010/10～2011/04までの6か月間行われました。原因は景気後退によるものです。

2007年から経済状況は悪化し、2008年にはリーマンショックがあり、本当にどん底の景気でした。

デトロイト響の収支結果によるとストライキの影響により2011年の収支が一番悪く落ち込んでいます。経費の面でどのあたりを削減し、何を残そうとしたのか、楽団員の反応はどうだったのでしょうか。

#### 4. 経営の立て直しとは

アン・パーソンズ

削減には必ず非常な痛みが伴います。オケは皆さんご存知の通り、固定費が高いのです。人件費、給料や健康保険、家族に関するものです。

実際に私たちのオーケストラの再生の最も複雑な部分であり、決断としては、存在するために何をカットし何を残すべきなのか考えました。

私たちのプログラムを作る基本的なコストをカットしてしまえば、その後がなくなってしまうので、事務局スタッフ、楽員の給料を3割カットしました。ストライキが終わった後に質の高いプログラムを提供することができ、その後の活動を支えられるようなプログラムを考えなくてはなりません。ストライキの後には埋めなければならない赤字があったので、再生するためのファイナンシャルプランが必要でした。

10ヵ年計画は事務局、楽員、役員、チケット購入者（お客様）とコミッティーを作り、そこで皆で策定したものです。これが正に、私たちの進む道だと思っています。

どこにお金を使うのか、どこをカットするのか、どうやって収入を増やしていくのか、今後存続していくための答えであると思っています。

ランダル・ホーズさんが仰ったことは完全に正しく、楽団の文化は非常に良いものになっています。運営、楽員、聴衆で文化を作っていくのです。ストライキ前はこの文化は決して良いものではありませんでした。ストライキが終わった時、傷は残っていましたが、より良い文化が欲しい、コミュニティーが欲しいという気持ちは皆が一緒であったことを確認できました。

今後の私たちの行動、お互いから何を学ぶのか、どのようにコミュニケーションをとるのか、お互いにどのような思いやりを持つのかということについても話し合い、一緒により良く仕事ができる環境をつくらうという話し合いにも時間を割きました。



## 5. 重要視し続けたプログラムの質

太下義之

質の高いプログラムとはどんなことでしょうか。

アン・パーソンズ

私たちはどういう価値観をもって仕事をするかということの一致点を見出しました。それは最高なものを最優先にするということです。また、才能を大切にすることでも一致しました。才能のある人間を引き寄せ、ずっといてもらうことを重要視しました。

スラットキンが音楽監督に就任したのは2008年で、彼には非常な勇気が必要な時期だったのではないかと思います。この挑戦は彼の性格そのもの、だからこそ応じてくれたのだと思います。

会場いるエリックはプログラム作りの中心人物です。彼は楽団員でもあり、家族も音楽家で演奏者としてステージに立つことの意味を本当によくわかっている人です。スラットキンと日々より良いプログラム作りをしています。

ランダル・ホーズ

プログラムは本当にオケの要だと思っています。

作成には繊細なバランスを必要とするものです。

保守的な客が好むベートーヴェン、ブラームスなどのほかにも新しい作品を聴いてもらうバランスが非常に大切です。

年に10週のポップス・シリーズを持っています。ロックやブロードウェイ、ポップスなど歌手を招いて開催しています。

東京のツアーにオール・アメリカ・プログラムを入れました。これはツアーでは珍しいものなのではないかと思っています。

太下義之

オケを立て直すにはプログラムは非常に大きな課題であるかと思うが、もう一方で、ファイナンシャルプランにおいて寄付も非常に大切になってくると思う。配付資料を参考に今後の展開についてお話頂けますか。

## 6. DSOのファイナンシャルプラン

アン・パーソンズ

私たちが「ブループリント2023」と呼んでいるものです。過去のビジネスモデルをもとに作られたもので、非現実的だと判断し、2013年あたりには今に即したものに変わらなければならないと感じていました。チケット収入を変えるのは非現実的だと思ったため、あまり変えていません。寄付金の占める部分を大きくしています。

チケット価格を上げてしまうと来るお客さんが減ってしまうでしょう。私たちの結論はチケット価格を安くして大勢の人に来てもらおうということです。

この4年間は貸借対照表も安定しました。寄付金も増え、収入も増え、経費は増えてはいるけれどなだ

らかです。

基金の金額を増やすことが大きなチャレンジです。

基金（Endowment）から 1.25 億ドルの運用益、だいたい 5%程度を経費として使用しています。ほかのアメリカのオケの基金を見ても分かるように。他のオケに追いついていないので力を入れています。



## 7.メディアへの展開

太下義之

未来の話に移りたい。財政的危機から見事に回復されていますが、その過程においてメディアやコミュニティの反応はどのような風になって来たのでしょうか。

アン・パーソンズ

とてもいい質問をありがとう。ストライキの時、巷で論じられたのはコミュニティがどれだけオケを大事に思っているだろうか？ということでした。

良いニュースであったことに、コミュニティの声としては「オケは絶対に必要」ということでありました。もちろん私たちに否はありません。

寄付金に大きく頼っている私たちのビジネスモデルの中では巷の意見がとても重要です。

当時はとても残念なことに、デトロイト市民は自分たちのオケを愛しているが、経済状況があまりにも悪く、オケを助けたいとお金を出す人が誰もいなくなっていました。

皆にお金を出してもらうためにはなにか我々が新しいことをしなくてはならないと考えたのです。

アクセシビリティをとっても重要なことと考えました。身近な存在であること。チケットの値段を下げ、我々からコミュニティに出向き、楽員にいろいろな仕事をしてもらい、そういうことをすることによって今後のビジネスモデルを作り変えています。

ランダル・ホーズ

ソーシャルメディアも非常に重要でした。インターネットでの存在感を意識し、今では毎週ウェブキャストをしています。また、年間 50 ドルで今までの演奏会の録画が見放題になるものも行っています。

Facebook、Instagram にも力を入れていて、寄付金が増えるようになりました。

アン・パーソンズ

今回来日するにあたり、壮行コンサートを開催した折には全世界で3万6千人がWebで視聴しました。そして、明日にはあなたも無料でこのDSOの演奏を見ることが出来ます。

太下義之

こうしたメディア展開は日本のオケにも大変参考になるのではないのでしょうか。

今後10年の戦略計画の柱としてDSOは有名な言葉を掲げています。

**The most accessible orchestra on the planet.**

スターウォーズ級の戦略です。

もう一つ、コミュニティーに支えられ、コミュニティーのために存在するという言葉にも引かれました。コミュニティーにとって身近な存在であることは日本のオケに対しても重要なメッセージとなるでしょう。

コミュニティーにとって身近なオケであるために一体どのような活動をしているのでしょうか。

## 8. コミュニティーに求められるオーケストラ

ランダル・ホーズ

会場に自分達で出向くことです。ユダヤの寺院、教会、高校などです。音響は悪いことも多いが、出向いていき、こういう会場で演奏することの重要性を分かっています。

契約のオプションで室内楽を病院や老人ホーム、学校で演奏することもあります。私たちにとっては給与外の収入にもなることです。若い人たちが熱心にこのようなプログラムに参加して、自分たちでも演奏機会をどんどん見つけていく、いわゆる起業家精神を発揮してもらって、いろいろなチャンスをどんどん生み出すということも含まれています。

出向いたコミュニティーの人たちが将来の聴衆や寄付者になることを祈っています。デトロイトにも来て欲しい。平和で、住みたいと願われるような都市になりました。危険なところという印象もあるだろうけれど、今はそうではありません。



太下義之

デトロイトは人種構成がアメリカの中でも特別で、複雑な人種構成です。人種的な難しさがあるコミュニティーに対して、どのようなアプローチをしていますか。

アン・パーソンズ

5年位前から、オケ内部に様々なコミッティを作りました。

そこでは我々のやっていること全てを見直しながら、どうしたらより多くの人種的にも幅広い層に聴いてもらえるか考えている。チケットを買っていない人たち、行っている「ご近所コンサート」に来ていない人たち、何か理由があって、コンサートに来たくないと思っている人たち、自分の人生とクラシック音楽に壁がある、関係がないと思っている人たちに対応すべく多様性ステートメントを立ち上げました。

DSOは「すべての人が音楽を通して自分の世界を楽しめるようなコミュニティーを提供する」のです。良い文化というのは良いコミュニケーションで始まると思っています。

オケが自分とは関係ない、手が届かないというのは思い込みで現実ではありません。

私たちには様々なプログラムがあり、若い人たちにも提供しています。楽器を教える、ウェブキャストは学校で無料で放映できてオケを聴くことができます。子供には無料のチケットも提供しています。コミュニティーをよくするためのプログラムが、届いていない人たちがいるので考えていかななくてはなりません。

デトロイト市のすべての人たちに我々の手が届くように新しいプログラムを考えているところです。

太下義之

ランダル・ホーズさん、演奏家として様々な人種構成の場に赴かれていると思うが、どんなことに気を配って活動されていますか。

ランダル・ホーズ

デトロイトはブルーカラーの都市でもあります。多くが最前線のスポーツチームをもっています。このような人たちに接点を持つのは難しいことです。私はブラックが多く住む地域によく行きますが、若者をターゲットに、学校に行ったり無料で教えたりしていて、クラシック音楽はエリートのものではないことを伝えようとしています。プログラムをできるだけ多様化させ、様々な人に響くものを作っていきたいのです。

アン・パーソンズ

ひとつの例としてムスリムの作曲家が書いた曲をイスラエルのチェリストがユダヤ教の教会で初演したことなどありました。いかに音楽が文化、人と人をつなげるのかを知ってもらう機会を提供したいのです。

## 9. 若者へ届けたいクラシック音楽

太下義之

カルチュラル・ダイバーシティ（文化多様性）を実現しているとてもいい話でした。多様性を掲げているオケはそうないと思われまます。

デトロイトは音楽の街、ポピュラー音楽の街であると思います。そういう若い人たちにクラシック音楽の価値をどのように届けているのでしょうか。

ランダル・ホーズ

若い人たちが我々の将来です。若者は学校を通して音楽を学ぶが、必ずしもそれで生計を立てるわけではありません。でも将来の聴衆であり寄付者となる人たちです。教育プログラムをウェブキャストを通じて見てもらっています。若い人たちに基本を知ってもらうことが大切です。

アン・パーソンズ

DSO ホームページ「クラスルーム アディション」というところにあるので、皆様にも実際に見て頂くことが出来ます。

我々のプログラムの例でメイソン・ベイツという作曲家の現代音楽を演奏するものがあります。これはテクノを含んだ交響曲で、これを若い人たちに見てもらいます。また、**Young people's concerts**などで演奏し、司会者がいて、作曲家や若い演奏家などが出演します。こうしたコンサートを体験した子供たちは交響楽団にとってもエキサイトしてくれます。そしてなにか楽器を弾きたい、コンサートに行きたい、と子供が思ってくれるようになっていきます。子供は我々の未来なのです。

太下義之

日本のオケも様々なアウトリーチを行っていると思うが、ここまで影響力の持つ活動になっているでしょうか。本当にすごい活動をしていると感じました。

(会場との質疑応答)

## 10. 最悪期の年間収入、チケット料金システムの見直し

Q. 最悪期に年間の収入が何割減ったのか、52週でコンサートの回数はどれくらいになるのでしょうか。

アン・パーソンズ

出費は 3200 万ドル→2500 万ドルに減らさなければなりません。まだ赤字経営(数百万ドル単位)がある。

52 週から 32 週というのは、コストカットの一つの手法として週ごとの給料をハイレベルに保ちながら、年間では減らすことが出来ます。

Q. チケットの価格はいくらかからいくらへ、平均給与はいくらかからいくらへ下がったのでしょうか。

アン・パーソンズ

2011 年の段階では複雑すぎるチケット価格のシステム(17 段階)でした。それを 4 段階へシンプルにしました。

一番高いチケットを 125 ドルから 100 ドルに変更し、一番安いチケットは 15 ドルにしました。

それまではチケットが売れないのでディスカウントしていましたが、最も安いチケットは 15 ドルよりも安かったかもしれません。そういうことよりも先に一番安いチケットは 15 ドルと明示して「自分でも買える」と印象付けられるようにしました。

大切なことは、こうした結果、より多くの人にチケットを買ってもらえるようになったことです。

給料に関しては、ストライキ前はベースで約 104000 ドルだった。楽員によって異なることはある。それが 75000 か 76000 ドルになる 3 割カットを行った。

## 11. どのようにプログラムを決めているのか？

Q. 世界中のオケのホームページを見るのが趣味。日本のオケとの最もな違いはプログラムの多様性と未来の聴衆を育てるための活動の足りなさではないかと思います。多様なプログラムを作る方法を教えて頂きたい。

アン・パーソンズ

これはとても複雑で、シンプルなことです。指揮者、ソリスト、芸術監督、音楽監督、アーティスティックコミッティ、教育担当者、アシスタント指揮者、レジデント作曲家など大勢の人たち、とにかく皆で考え抜いています。

エリックが天才で、精神学のドクターでもあると思っています。

## 12. 多くの人たちに聴いてもらうためにオケができること

Q. 野球に行くかオケに行くか？他の分野に夢中になっている若者を引っ張ってくるために値段の物差しにするものはありますか。全てのアーカイブが公開されているとのことだが、過去と比べる批評家はいるでしょうか。

アン・パーソンズ

チケット価格については、スポンサーを見つけて子供たちや特別なコミュニティーの人たちに廉価で聞いてもらうこともあります。

一番重要なことは多くの人に聞いてもらうことであり、値段をあげることはありません。これは私たちの哲学です。

タイガースのチケット価格と比べることはありません。タイガースチームのために演奏することはありますが。

人々はインターネットを見る時代であるから、オケもテクノロジーを使わなければなりません。

DSOはアメリカで初めてラジオ放送を行ったオケであり、録音の販売も多く行ってきました。今ではそれをインターネットで見られるのです。

私たちはできるだけオケをオープンにして、クオリティを公開して、質の高いオケであることを知ってもらいたいのです。インターネットで見てもらい、フィードバックももらっています。

どんどんよくなっているといわれ、実際にそうなっています。質の高い音楽家たちが集まってきたと感じています。

私たちは何も隠していません。ネットをご覧になったら録音を買って、ぜひデトロイトに来てください、そしてDSOを聞きに来て下さい。



結びに今回の日本ツアーの紹介があり、熱気の中に終了しました。

文責：名倉真紀（日本オーケストラ連盟）