

研究概要報告書【音楽振興部門】

研究テーマ	音楽事業における経営理念の重要性とその継承・展開に関する研究 ～米マサチューセッツ州タングルウッド音楽祭 2024 現地調査を軸に	報告書作成者	谷本 裕
研究従事者	谷本裕(単独研究)		
研究目的	<p>申請者は文化政策やアートマネジメントを専門領域とする、芸術大学の専任教員・研究者である。文化芸術活動の振興を図る文化政策とアートマネジメント(芸術経営)の連携・協力の在り方を研究している。研究の題材として、札幌の国際的な教育音楽祭パシフィック・ミュージック・フェスティバル(PMF)を20年以上、研究してきた。</p> <p>PMFは、世界から選抜した若い音楽家に毎夏、欧米の優れた音楽家が主にオーケストラにおける実演教育を行い、その教育の成果を一般公演として公開し、併せて音楽文化の普及を図る音楽祭である。創設30年を経た今もアジアを代表する世界的な教育音楽祭と位置付けられている。だが市民への浸透はなかなか進まず、今後の事業展開の方向性が検討されている。PMFからの委嘱により、その将来像を描いた提言書『PMF 将来ビジョン 2020』(PMF将来ビジョン検討委員会策定 2020年9月)には、この音楽祭のミッション(使命)や従来の実績の検証、持続的な開催に向けた組織上の課題などが記されているが、設立理念に関しては、初回1990年の開幕式における創設者(後述)の言説が引用されているのみで、創設を支えたバーンスタインの教育理念に関する総合的な探究が殆どなされていない。豊かな理念を理解するための、文献資料などに基づく実証的な研究が必要なのではなかろうか。</p> <p>PMFに限らず、<u>音楽に関わる組織は、一般の企業、福祉や町づくりや国際交流などに携わるNPO、あるいはスポーツ組織等と同じく、経営の根幹を担う揺るぎない理念や哲学が必要であろう。</u>これら問題意識を基に本研究は、PMFの原型とされる米マサチューセッツ州のタングルウッド音楽祭を調査対象とし、<u>音楽事業の継承・発展に不可欠な、事業上の経営理念の制定の重要性、継承に必要な時代や社会に即した解釈と新たな理念の構築、理念を基に事業を企画・制作する経営現場での理念運用の重要性を考察する。</u>研究成果を内外の音楽組織の経営刷新に際しても利活用が可能なような調査を重ね、理論と実践両面において説得力ある言説を提示したい。もって幅広い音楽文化の振興に寄与することを目的とする。具体的には、研究により以下の問いを明らかにする。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 文化芸術組織の理念はいかに定められ、記録・記憶され、継承されるべきか。 ② 文化芸術組織の経営理念と、現実の事業との関係はどう形づくられるべきか。 ③ 組織を取り巻く社会が時代と共に変化する中で、文化芸術組織の新たな理念は、いかに定められるべきか。 <p>本研究成果は学会での口頭発表や論文執筆、書籍出版、新聞・雑誌への寄稿や講演活動、SNSを通じて国内の実演組織や文化芸術NPOなど市民に向け発信し、我が国における実演芸術の一層の振興によって社会の多くの人々がそれらを鑑賞、創造、参加を図れるように世論を喚起したい。学术界の活動に留まることなく、日本の現実の音楽文化事業の一層の振興を目指す所存である。</p>		

研究概要報告書【音楽振興部門】

研究内容

本研究には二つの柱がある。音楽祭やオーケストラなどの音楽事業をはじめとする、様々な非営利組織の経営理念や経営哲学に関する文献や資料の研究が一つ。一方は、音楽事業現場の観察と関係者の聴き取り調査である。前者は 2024 年度全期間を通じ取り組んだ。一方、後者は前項記載の米国マサチューセッツ州で行われるタングルウッド音楽祭における事業観察と関係者聴き取りを 2024 年 7 月中下旬の 11 日間、現地で行う計画であった。「研究目的」で述べた PMF 創設者は、米国の著名な音楽家レナード・バーンスタイン(1918-1990)である。世界的な指揮者でピアニスト、またブロードウェイ・ミュージカル等の作曲家として、音楽教育家としても知られた。彼が PMF の原型と位置付けたのが、「タングルウッド音楽祭(以下 TMF)」である。1940 年創設で、同州レノックスで 80 年以上、毎夏開催されている。同国を代表するボストン交響楽団が主催し、規模・内容とも米国を代表する音楽祭である、同楽団の公演と、世界から選抜された若手音楽家を指導する教育事業の活動が特徴で、更に家族対象の公演、同時代音楽の新作紹介やポップス公演、近年は演劇・美術・文学・映画など他ジャンルとの協働、聴衆参加型ワークショップなど様々な事業が開かれる、約 40 万人が訪れる巨大フェスティバルである。バーンスタインは青年時代の 1940 年、初回 TMF で学び、生涯最後の指揮をここで執るなど、最晩年に至るまで一貫し教育活動に携わった。TMF で出会った恩師の創設理念が、彼を介し 1990 年の PMF 創設に結実したことが 2020 年、申請者の研究で明らかになった。これを受け、申請者は 2023 年 8 月、1 週間の予備調査を TMF で行った。開催地では、創設者でバーンスタインの師でロシア人音楽家セルゲイ・クーセヴィツキー(1874-1951)の調査を行なった。関連の施設・設備が見られ、近くの教会には墓地もある。創設者の往年の言説に則った事業が残り、創設者の理念が継承され、音楽祭の企画制作者からも彼の理念の尊重・敬意と継承への意思が感じられた。申請者はボストンの楽団公文書室や、ワシントン DC の米国議会図書館で TMF 創設時の関係者の言説や書簡、記事や映像に関する資料収集を行ない資料を読み解いてきた。2023 年の TMF 事業視察自体は十分でなく、TMF 設立の理念と現在の事業との関係に関する研究につき問題意識を掘り下げられなかった。2024 年、レノックスで改めてクーセヴィツキーに関わる言説に触れた。この年は、クーセヴィツキー生誕 150 年・ボストン響指揮者就任 100 年の節目だった。彼の創設理念に関連し、映画を伴う回顧イベント(7 月 22 日)をはじめ、記念イベントや記念公演(同 26 日)など特別な記念事業があり、音楽家や TMF 企画関係者、研究者の言説や議論に接する好機だった。創設者に関わる行事が大きく行われるのは 1974 年以来、半世紀ぶり。逝去した小澤征爾氏(元ボストン交響楽団音楽監督)はじめ、クーセヴィツキーの薫陶を直接受けた世代の更に一世代後の関係者の肉声に触れられる最後の機会であり、創設の理念と継承・展開をぜひとも学び取りたいと切望した。TMF では、こうした「古典的」な創設理念の確認・継承と共に近年、新たな理念が正に打ち立てられようとしている。タングルウッド・ラーニング・インスティテュート(TLI)と呼ばれる新組織で、多様な事業が展開されていた。「全ての人に開かれ」「実験的で」「学祭的で」「聴衆の参加を促し」「折衷主義的な」という 5 つの方針から導き出された、革新的な文化芸術事業群で音楽祭の会期中、連続して開催されていた。人種的・性的多様性をテーマとして扱った舞台作品や現代音楽の紹介・発信、多様な芸術ジャンルを統合する公演、ワークショップ、レクチャー付き公演などで現代社会の思潮と連動する事業群だった。これらも併せ観察し、新たな TMF の経営理念としての位置付けを考察した。

研究概要報告書【音楽振興部門】

(/)

<p>研究のポイント</p>	<p>今回の研究で申請者が希望したのは、音楽事業に関わる組織がその持続可能性を担保する上で、一般の企業、福祉や町づくりや国際交流などに携わる NPO、あるいはスポーツ組織等と同じく、経営の根幹を担う揺るぎない理念や哲学をどう継承していくかに関し考察する上で、米国を代表するフェスティバルの一つ、タングルウッド音楽祭(TMF)の取り組みを開催地で見、聴き、感じ取ることにあった。より具体的には、①音楽事業の継承・発展に不可欠な、事業上の経営理念の制定の重要性、②継承に必要な時代や社会に即した解釈と新たな理念の構築、③理念を基に事業を企画・制作する経営現場での理念運用の重要性を考察することになった。調査を通じ、とりわけ②と③に関し、創設者で音楽家セルゲイ・クーセヴィツキーの音楽理念を再現する公演や展示会、シンポジウムなどの事業を通じ多くの収穫を得たほか、③に関しては、TMF の事業を企画する事実上のトップであるアンソニー・フォッグ氏の会見を通じ、この音楽事業をつかさどるボストン交響楽団の考えを得て、今後の研究の深化に繋げることにあった。</p>
<p>研究結果</p>	<p>上記②③について、申請者は満足のゆく成果を得ることができたと考えている。2024 年のTMFは、前項で触れたセルゲイ・クーセヴィツキーの生誕 150 年、ボストン交響楽団の音楽監督 100 年の節目にあたり、TMF創設にあたっての、彼の理念をたどるシンポジウム「セルゲイ・クーセヴィツキーの遺産」に直接、参加できる機会を得られたことは研究上、至上の喜びであった。クーセヴィツキーに関する、前回の記念シンポジウムの開催は 1974 年まで 50 年も遡る。この度の機会は、申請者にとって正に千載一遇の好機であった。申請者はこの調査結果の一部を 2026 年 2 月 28 日、東京音楽大学中目黒キャンパスで開催される、日本音楽芸術マネジメント学会冬の研究大会で発表する。上記 2 つのシンポジウムの内容を比較し、TMF の創設理念が音楽祭の中で以下に位置づけられているかを考察することで、その重要性の継承、それぞれの時代におけるその解釈や事業化の差異を明らかにする。発表結果は、広く音楽事業経営の中における、ミッションの重要性を訴え、こんにちのオーケストラや音楽祭など各種音楽事業の充実・発展に資する論考として残す所存である。</p>
<p>今後の課題</p>	<p>ほ研究調査に際し、申請者は予め、以下点の問題意識を掲げていた。(1)文化芸術組織の理念はいかに定められ、記録・記憶され、継承されるべきか。(2)文化芸術組織の経営理念と、現実の事業との関係はどう形づくられるべきか。(3)組織を取り巻く社会が時代と共に変化する中で、文化芸術組織の新たな理念は、いかに定められるべきかである。2024 年の本研究調査を終えて後、成果を基に申請者は引き続き、TMFで学んだ米国の音楽家故レナード・バーンスタインが札幌に創設した国際的な教育音楽祭パシフィック・ミュージック・フェスティバル(PMF)の経営に関する研究を続けている。2025 年夏はPMFの現地調査をおこない、この音楽祭が現代の国や地元札幌市の文化政策の今日的な要請に応える新たな事業を展開していることを地元の新聞紙上において小論考の形で発表もした。しかし、そこでも申請者の問題意識にあったのは、TMFの現地調査を経て考察した、創設のミッションの重要性であり、その継承の重要性を基礎とした論述を展開した所存である。筆者は今後も口頭発表や論考、書籍出版などを通じ、音楽事業におけるミッションの重要性を社会的に主張していく所存だが、上記(1)(2)(3)の問題意識を深化させるべく、従来、不足気味だった理論研究を課題とし、取り組んでゆく所存である。</p>

■2026年2月28日に開催される、日本音楽芸術マネジメント学会冬の研究大会における、谷本発表要旨

音楽組織の持続可能性を担保する重要な要素の一つに、当該組織の創設理念の継承が挙げられる。オーケストラやオペラなどの実演組織、音楽祭などの運営に携わる事業組織が活動を続ける中で、これら組織の使命(ミッション)を確認・更改する際、創設時の関係者の言説検証は、避けて通れないプロセスではなかろうか。芸術音楽の領域において米国を代表する祝祭として知られるタングルウッド音楽祭(TMF)は、現事業の基本的な形態を1940年に確立している。ロシア出身で、TMFを主催するボストン交響楽団の第8代音楽監督指揮者セルゲイ・クーセヴィツキー(1874-1951)が、壮年期にロシアで抱いた音楽祭構想を移住先の米国で実現したのだ。TMFでは、死後70年を経ても今なお、彼の功績を讃える気風は失われていないように思われる。理念継承を促してきた要因として発表者は、この音楽祭で過去二度、行なわれた記念行事における言説に注目したい。一つは1974年、クーセヴィツキー生誕100年を記念し、TMF会期中に行われた「クーセヴィツキーシンポジウム」。もう一つは昨2024年、同150年の節目に同じく会期中に開かれたシンポジウム「クーセヴィツキーの遺産」である。共に彼の功績を知る人々によって、公開で行われた。そこでは、ロシア革命を逃れ、祖国から西欧に進出し頭角を現し、更に米国で活動したクーセヴィツキーの業績を讃えると共に、最初期のTMFに彼が込めた理念を確かめる言説が重ねられた。前者が、生前の彼を直接知るアーティストや制作者による、開催当時のTMFの検証の議論が軸だったのに対し、後者は歴史研究者やジャーナリストによる、この先達の歴史的な評価が軸となった点に差異が感じられる。発表者は、前者については過去の文献資料、後者についてはシンポジウムでの直接聴取や公式録音記録に基づき比較研究し、差異を明らかにし、TMFにおける理念継承の礎としての、両者の位置付けを明らかにする。



■タンゲルウッド音楽祭の写真
半野外ステージ Shed の外観

(注:写真, データ, グラフ等 研究内容の補足説明にご使用下さい。)



半野外ステージ Shed 内部で申請者

(注:写真, データ, グラフ等 研究内容の補足説明にご使用下さい。)



タングルウッド音楽祭における、セルゲイ・クーセヴィツキー関連展示

(注:写真, データ, グラフ等 研究内容の補足説明にご使用下さい。)

After the War

The Festival Flourishes



Like much of the country, the festival and music center prospered in post-WWII buoyancy and optimism. By 1950, 20 festival concerts were offered over six weekends. Koussevitzky brought numerous guest soloists to the Berkeleys, including Jascha Heifetz, Isaac Stern, Claudio Arrau, Mischa Elman, Gregor Piatigorsky, Ruth Posselt, William Kroll, Carol Brice, Adele Addison, Frances Yeend, and Eleanor Roosevelt, who narrated *Peter and the Wolf* both for live performance and for an RCA recording. More than 400 students attended the music center in 1946, a 120% increase from pre-War years, 113 of them using the G.I. Bill of Rights for tuition. The music center's international reach grew as well: from 16 students representing 10 countries in 1941 to 41 students from 20 countries by 1950.

Koussevitzky retained direction of the festival and music center following his retirement as the BSO's music director in 1949. Sadly, he spent only the summer of 1950 in this post-retirement role; he died in June 1951, mere weeks before the 1951 season began. Later that August, the BSO performed Beethoven's *Missa Solemnis* under the direction of Leonard Bernstein in Koussevitzky's memory. The Koussevitzky Prize was later established at the Tanglewood Music Center in 1954 to recognize an outstanding student conductor.



Leonard Bernstein at piano rehearsal with singers Adele Addison, Eureka Adams, James Peace, and David Lloyd for the August 5, 1950 performance of Beethoven's *Missa Solemnis* in memory of Serge Koussevitzky. Photograph by W&A Photo.



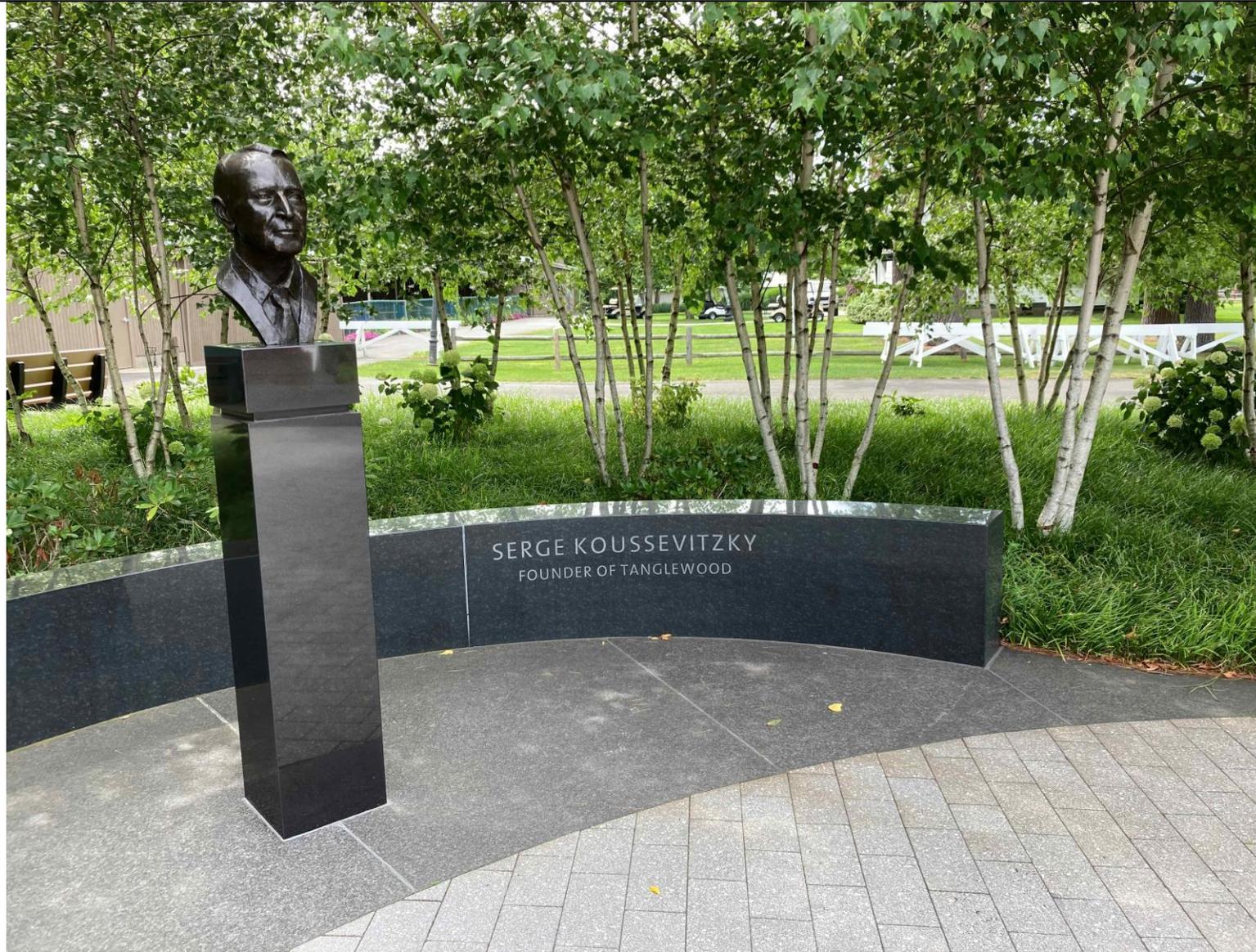
Olga Koussevitzky presenting the Koussevitzky Prize for outstanding student conductor at the conclusion of the 1950 Tanglewood Music Center season. Other significant recipients of the prize include Michael Tilson Thomas (1968) and Marin Alsop (1989). Photograph by Tracy Wasserman, W&A Photo.



Serge Koussevitzky and wife Miriam Isakova acknowledge applause following Heifetz' performance of the Tchaikovsky Violin Concerto at Tanglewood, August 4, 1948. Photograph by Tracy Wasserman, W&A Photo.



Dorothy Carol Brice (left) and Serge Koussevitzky (right) shake hands with Carol Brice (center) and the BSO on August 5, 1946. Photograph courtesy of Helen Chrysler Barber.



セルゲイ・クーセヴィツキーの像。タングルウッド音楽祭会場入り口付近

(注:写真, データ, グラフ等 研究内容の補足説明にご使用下さい。)



■TMF企画担当アンソニー・フォッグ氏(右はバストン響楽員水野郁子氏)

(6/7)

(注:写真, データ, グラフ等 研究内容の補足説明にご使用下さい。)

谷本 裕

厳しい経営環境の下、PMFが工夫と創意で継続されていることにもまず、深い敬意を表したい。最近のPMFに感じるのは国の文化政策の新たな潮流の浸透である。例えば、7月26日に札幌芸術の森で開催された恒例のピクニックコンサート。旅行代理店との連携によるバスツアーでの集客が試みられた。会場で営まれた楽器体験も大手メーカーとのコラボだ。

運営には、文化庁「文化資源活用事業費補助金」(約5880万円)も充てられた。インバウンド(訪日客)需要に資する芸術祭などを支援し、地方への誘客促進や文化観光等による地域経済活性化を目指す。この補助金には文化芸術活動を本来的な価値—PMFでいえば音楽の芸術的な、また教育的な価値—に基づく事業経営への財政的な「保護」(赤字補填)に加え、地域に「経済的な価値」をも



国の政策浸透 独自の「価値」どう保つ

たにもと・ゆたか 1962年、京都市生まれ。85年北海道新聞入社。97年から文化部記者としてPMFなどを取材。99年に依願退職し、京都市立芸術大学大学院音楽研究科で文化政策などを学ぶ傍ら、大阪市の「あいおいニッセイ同和損保サ・フェニックスホール」チーフマネジャーを務めた。2016年から現職。那覇市在住。

もたらず新たな事業づくりへの「投資」の対象と捉える狙いがある。その一端を見る思いだった。

会期中、3、4歳対象の体験ワークショップをはじめ、市民向け音楽教育事業が催された。ホールでの託児や、未就学児入場が可能な公演が市役所や新しい赤れんが庁舎、水族館など身近な場で続いた。これらは新規顧客の開拓策であると同時に、PMFを通してより多くの市民の社会参加を図るという、国の唱える文化芸術の「社会的価値」を体現する事業と受け止められる。

文化芸術支援で、これら新たな価値を求める公的理念は、2001年施行の文化芸術振興基本法で定められた国の「文化芸術の振興に関する基本的な方針(第3次基本方針)」が源。17年、同法改正で施行された文化芸術基本法は「観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業そのほかの各関連分野における施策との有機的な連携」を文化芸術の施策推進に求めている。つまり文化芸術の役割拡大だ。この理念は国の文化芸術推進基本計画を受ける形で、札幌市文化芸術基本計画に流れ込んでいる。

PMFの収入に占める同市の負担は、2024年度実績で約3億6100万円で総額の6割超。経営を担う公益財団法人PMF組織委員会理事長を市長が兼ね、常務理事ら幹部も市が人材供給。同市は名実共に主催者である。

PMFは元々1990年、民間事業で始まった。以来道内外企業の協賛も募る官民共同事業だが、創設に関わったスポンサーの出資減などによる公私の出資比率の変化から市主導が進んだ。国の政策潮流の浸透は自然ではある。

国の文化予算は長く伸び悩み、文化庁は近年、市場性重視の文化芸術振興を展開するようになった。緊縮財政の中、PMFが「経済的価値」「社会的価値」の実現を図りつつ、独自の「芸術的価値」「教育的価値」をどう保ち広げるか。祝祭の「顔」となる音楽面のリーダーづくりなど、5年後の第40回に向けた課題は少なくない。創設者バーンスタインの遺志を現代的に展開し、北の大地の文化遺産というべき「不惑」に向けて音楽祭の伸長を心底、願う。

時折雨が降る中で行われたPMFピクニックコンサート(7月26日)(PMF組織委員会提供)

(沖縄県立芸術大学教授「文化政策・アートマネジメント」)