

守 破 創
対談

ドイツを中心に世界の舞台で活躍する指揮者で、日本では山形交響楽団など地域オーケストラの発展にも尽力している飯森範親氏。コロナ禍のもとでどのような苦労があったのか。個性あふれる専門家集団をタクト（指揮棒）一本でどう束ねるのか。青年時代に指揮者を夢見た雨宮正佳副総裁と「生きた音楽を奏でる組織論」を考察し、日本人が西洋音楽に向き合う意義も真摯に問い直す。



日本銀行副総裁

雨宮正佳

AMAMIYA Masayoshi

1955年東京都生まれ。79年東京大学経済学部卒業後、日本銀行入行。98年企画室企画第2課長、同年金融市場局金融市場課長、99年企画室企画第1課長、2001年同参事役、02年考査局参事役、04年政策委員会室審議役（組織運営調整）、06年企画局長、10年日本銀行理事（12年～13年大阪支店長囑託）、14年日本銀行理事再任、18年3月日本銀行副総裁就任。



指揮者

飯森範親

IIMORI Norichika

1963年神奈川県鎌倉市生まれ。桐朋学園大学指揮科卒業。ベルリン、ミュンヘンで研鑽を積み、2001年にドイツ・ヴェルテンベルク・フィルハーモニー管弦楽団音楽総監督に就任（現在は首席客演指揮者）。国内では1994年に東京交響楽団の専属指揮者となり、正指揮者、特別客演指揮者を歴任。現在、パシフィックフィルハーモニー東京音楽監督、日本センチュリー交響楽団首席指揮者、山形交響楽団桂冠指揮者、いずみシンフォニエッタ大阪常任指揮者、東京佼成ウインドオーケストラ首席客演指揮者、中部フィルハーモニー交響楽団首席客演指揮者。23年4月より群馬交響楽団常任指揮者に就任予定。

コロナ禍が教えた 文化芸術活動の大切さと 指揮者が多様な奏者を束ねる方法

苦境の中で得られた
音楽の喜びと
演奏活動の新たな道

雨宮 飯森さんとは、あるサロンコンサートでご縁をいただきました。毎回、飯森さんによる楽曲紹介のトークと若手音楽家の演奏、それから食事会もあって大変楽しい集いでしたが、残念ながらこの二年ほどは自粛中です。コロナ禍が長引く中の文化芸術活動には、やはりご苦労が多いかと思えます。

飯森 二〇二〇年の春は二カ月ほど例外なく演奏活動ができなくなりました。二年以上経った現在もまだ感染者が多い状況ですけれども、ウィズコロナでの新たな活動の形を関係者みんなですつと考え続けています。海外では演奏会と感染防止をどうすれば両立できるかを検証する取り組みが行われています。ベルリン・フィルの試験的公演をもとに、さまざまな対策を組み合わせたリスクを相当抑えられるというエビデンスもあります。私たちも検証された対策を取りながら、お客さまの不安をできるだけ軽減させて音楽を届けたいと思っています。また、演奏会に来られない全国のお客さま

に向けてライブ配信を行うなど、新しい試みも始めています。

雨宮 コロナ禍に伴って社会のDX（デジタルトランスフォーメーション）化も進んでいます。デジタルによる音楽配信も前向きな取り組みではないかと思えます。

飯森 そうですね。ただ、インターネットを通して聴く音楽は生で聴く音楽とは全く違うので、引き続き、本番の演奏会場でいかに安心して聴いていただくかを工夫していくことが大事だと思います。

雨宮 レコードが普及し始めた頃、実演は廃れていくかもしれないという議論がありましたね。その頃、ピアニストのグレン・グールドのように「もう一切演奏会はしない」と宣言した演奏家もいましたが、今日まで生のコンサートは全く廃れていません。むしろレコードやデジタル配信で音楽を楽しむにつれて、かえって実演の良さがわかってきます。先日、しばらくぶりにコンサートを聴きに行ったのですが、演奏者の方々がうれしそうに音を奏でられていて、素晴らしかったです。私の音楽仲間「この二年間で日本のオーケストラの水準が明らかに上がった」と口をそろえています。musizieren

（音楽を演奏すること）の喜びが伝わってくるのです。

飯森 コロナによって失われていた表現の場に戻ることができた、その喜びでしょう。実は、一回目の緊急事態宣言の解除後に開催された全国初のフルオーケストラのコンサートは、私が指揮したんです。二〇二〇年六月二十日、大阪のザ・シンフォニーホールで日本センチュリー交響楽団とハイドンを演奏しました。新しい演奏様式にのっとった形で、舞台上で密にならないように演奏者は前後左右にディスタンスを取ったりして臨んだのですが、それでもみんな生き生きとして、すごく良い演奏になりました。鳴り響いた音だけでなくお客さまの熱もすごくて、あの演奏は一生忘れないと思います。

雨宮 デジタルによる音楽配信が広がりをみせる一方で、パフォーマンスアートとしての実演の意義も再確認されてきたと思います。両方を相乗的に生かす芸術活動の新しい形が、これからの道として見えてきたのではないのでしょうか。

飯森 今年初めに企業の経営者の方々と一緒に機会がありました。印象的だったのは「コロナ禍のもとで、仕事の面でも社会活動の面

でも、いろいろ再発見があった」というお話が多かったことです。コロナの蔓延でたくさんの方が失われたのは本当に悲しいことですけれども、立ち止まることなく前を向いて歩み始めている方たちがビジネスの世界に多くいらつしやると知って、何とか活動を続けている私たちはすごく勇気づけられました。

雨宮 二〇二〇年五月にドイツのメルケル首相（当時）が行ったコロナ対策に関する演説では「連邦政府は優先順位リストの一番上に芸術支援を置いている」として、困難な時期であるからこそ文化芸術活動が大事

だという姿勢を強調しました。「ドイツは文化の国であり、私たちは全国に広がる多様な展示や公演に誇りを持っている」というのです。グリュッタース文化相（当時）にいたっては「アーティストは今、生命維持に不可欠な存在」と断言しました。こうした言葉には本当に心を打たれました。文化芸術活動は、コロナ禍で失われそうになって、その大切さが改めて認識されてきたような気がします。

飯森 本当にそうですね。芸術は社会にとって不可欠だと思います。

「地域」の文化芸術に誇りを持つてほしい

雨宮 飯森さんは現在、パシフィックフィルハーモニア東京の音楽監督などと同時に、山形交響楽団（以下、山響）の桂冠指揮者（注1）も務めておられます。二〇〇四年に常任指揮者として就任された頃の山響は「日本一小さいオーケストラ」が代名詞だったそうですが、今や全国的に注目されるまでに飛躍しました。山響をどのように発展へ導いたのでしょうか。

飯森 さきほど、芸術は社会にとって不可欠というドイツの文化相の話がありました。ただし、まずは、活動が行われている地域の方々に必要だと思ってもらわないと存在意義も価値も生まれません。山響に就任した当初、まずこのオーケストラが地元でどれくらい周知されているかを調べてみました。そうしたら、演奏者の多くが山形でのコンサートの後にお客さまから「あなた、楽器が上手ですけど、普段のお仕事は何？」と聞かれたというんです。それくらい、山響はプロのオーケストラとして認知されていなかったわけです。いかに地域に浸透するか、私は頭

（注1）素晴らしい演奏を感謝してオーケストラ側から贈られる称号。

をひねりました。新聞やテレビに取り上げてもらえるように発信したり、パンフレットを練り直したり。私が蔵王の温泉につかっている写真も使いました(笑)。捨て身でいろんなことをやっただけです。

雨宮 まずは地元への支持を得ようという事です。

飯森 山形の方々は、地元のものを外に向かって積極的に「いい」と言わない気質があるんです。酒田市が舞台の連続テレビ小説『おしん』のように、言いたいことも控えてしまう。でも、外から来た私が「これはいい」「もっとアピールしよう」と繰り返すうちに、意識が変わりました。

雨宮 コロナ禍のためオンライン開催となることもありますが、われわれも年に数回、地域に赴いて行政や財界の方々と意見交換をする機会があります。その際、日本の地域は独自の素晴らしい文化や伝統を持っているのに、必ずしも発信力が強くない、もったいないと感じることがあります。

飯森 私がすごく感心しているのは、雨宮さんは地方とおっしゃらないでしよう。私、地方という言い方がすごく嫌いなんです。

雨宮 私は地域と言いますね。

飯森 一緒です。雨宮さんは東京出身でいらつしやいますか。

雨宮 そうです。

飯森 私は鎌倉出身ですけども、そういったところの人が、東京とそれ以外を分類するかの様に「地方」を使うのは抵抗を感じます。

雨宮 日本の各地域には、どこへ行っても独自の文化や歴史といった宝があります。しかし、「地域の方々は意外に自分たちの宝に気づいていないのではないか」と、ある日銀の先輩が言っていました。日銀の事務所長を務めた後もその地に残り、観光振興などの仕事を続けた先輩でしたが、私も日本の地域はそれぞれ独自の文化にもっと誇りを持っていいと思います。

日本人特有の繊細さが西洋音楽の中に生きる

雨宮 飯森さんはドイツのヴェルテルク・フィルハーモニー管弦楽団で音楽総監督や首席客演指揮者を長年にわたり務めておられます。日本人がどうすれば国際的に活躍できるか、これは経済や経営の分野でも大きな課題ですが、何が大事でしょうか。

飯森 その国の慣行や文化に通じる

ことも必要ですが、自分の中の美学みたいなもの——ドイツ人やイタリア人とは違う日本人特有の美学を意識して、大切にしたいと思えます。さらには、日本である程度の評価を得てから海外に出ること。日本でうまくいかなくても海外に行けば何とかなるんじゃないか、などと考える人がいるのですが、残念ながら現実にはそんなに甘くないですね。

雨宮 文化的・歴史的に違う背景をもつ西洋の音楽を日本人が奏することに難しさはお感じになりますか。

飯森 言葉の難しさはあります。例えばベートーヴェンの曲を研究すると、ドイツ語の抑揚と音符の抑揚が一体的になっていることがよくわかります。シラブル(音節)とメロディーがどのように同期しているか、これはドイツ留学ですごく学びました。私はベートーヴェンの交響曲第九番などの自筆譜を復刻したスコアを持っていますが、そこには従来のスコアにはないコントラバスのモチーフが書かれていたりします。指揮をする時は、その部分を書き起こし、演奏してもらいます。作曲家が書いたオリジナルの譜面を尊重するのが私のやり方なので、初稿や自筆譜を常に研究しています。そのよ

うにして楽譜と対面するたびに、その国や地域の文化と言葉と音楽が、相互に密接に関連していることを強く感じます。

雨宮 日本人が西洋音楽を奏することの意味については、どう考えたらいいでしょうか。私自身、日本人に生まれながら、やれベートーヴェンの演奏はこれがいいとか、こっちは物足りないなどと議論していると、ふとある種の違和感というか罪悪感をもつ時があるのですが。

飯森 日本人が異文化の音楽を受容して表現する時、日本人ならではの細部へのこだわりがものすごく出てきます。それがいい面もあれば悪い面もありますが、伝統的な解釈から解放された音楽が生まれるという面もあると思います。さきほど、日本センチュリー交響楽団とのハイドン演奏に触れました。現在、この大作曲家の交響曲の全曲連続演奏会に取り組んでいます。実は、ハイドンの音符はとてシンプルで、楽譜に書かれている演奏上の指示も少ない。演奏者はどう奏するか、かなりの部分を自分で考えなければなりません。それを日本人が奏でると、ドイツ人やオーストリア人が奏でるより繊細になると思いますね。繊細に表



現したいという潜在的意識が日本人の血の中にあり、それがあからこの日本人は西洋音楽に新たな解釈を与えられるのです。

雨宮 今のお話を経済に当てはめて考えると、日本人の細部にこだわるつくり込み、あるいは精緻に追求していくような取り組み方は、高度成長の時代に大変うまく働きました。非常に性能の高い電気製品や自動車などを次々と生み出した。ところが、モノづくりの形態が変化し、経済活動のソフト化、サービス化が進む現代では、匠の技がデジタル化されたり、ソフト開発やコンテンツ競争が激化しています。こうした大きな環境変化の中で、日本人は自分の良さを十分発揮しきれていないのかもしれない。西洋音楽に生きる日本人の特質や美

学を、経済分野でもどうやって生かすか、改めて考えてみる価値がありそうですね。

ドラツカールの指揮者論と 未来型組織としての オーケストラ

雨宮 指揮者というのは不思議な存在です。自分自身で楽器を鳴らすわけではないのに、音楽全体を操っていく。実は私、若い頃、指揮者に憧れていたのです。カラヤン(注2)の写真を部屋にべたべた貼って、音楽高校に進もうと考え、親に内緒で願書も取り寄せていました。

飯森 今度、機会があったら一回振られませんか。

雨宮 いやいや、もう、スピーカーの前で腕を振っている「エア指揮者」で十分です。指揮といえは、ピーター・ドラツカール(注3)は指揮者を組織のマネジャーになぞらえて面白い指摘をしていますよ。「部分の和より大きな全体、すなわち投入した資源の総和よりも大きなものを生み出す生産体を生み出すことである。それはオーケストラの指揮者と同じである」(ピーター・ドラツカール著『マネジメント』)と。指揮者は行動、ビジョン、指導力を通じてオー

ケストラの各パートを統合する。そうすると、部分を合わせたものより大きな、まさに生きた音楽が生み出されるといわけです。

飯森 その通りだと思います。オーケストラには、素晴らしいポテンシャルを持っている奏者や、高い教育を受けてスキルを磨いてきた奏者が、それぞれのパートでの厳しい選抜をくぐり抜けて参加しています。全体では五〇人、六〇人、多い場合は一〇〇人近くになりますが、一つ

言えることは、クオリティーの低い演奏会は誰もやりたくない。それは企業でも一緒ですよ。あるプロジェクトがあったら絶対成功させたい。しかし「どうでもいいや」と思っている人が一人でもいると、まずうまくいかない。そういう奏者を出さないように、指揮者が束ねなければなりません。そこで重要なのは、「差し入れ」ですね……、これは半分冗談で、半分本当なんです。差し入れされると誰しも嫌な気持ちにはなりませんからね。

雨宮 そういう配慮もしながら、音楽のエリート集団をリードしなければいけないわけですね。

飯森 演奏曲に対する指揮者のビジョンは最初の練習からしっかりと

示していかないといいけません。ビジョンに反発する人もいますが、どうしたら協調してくれる方向に持っていけるか、それも指揮者に試される能力です。それぞれの奏者はプロですから、プライドもあるし、私の楽曲解釈に対する異論もあります。その人の内面を見るのも指揮者の役目です。

雨宮 組織論的に言うと、オーケストラは縦割りの独裁的な組織ではない、とはいえ仲良しクラブでもない。指揮者が、一人一人プロである構成員の合意を得ながら全体を引っ張っていく、そんな組織に見えます。ドラツカールは、そうしたオーケストラのあり方は、二一世紀型組織の理想像であるというようなことも言っています。指揮者とはデジタル時代の分散型社会における理想のリーダー像かもしれません。

飯森 そうですね、演奏会の本番では、各パートのエキスパートたちが指揮者の手と身体の動きから届く「糸」によって束ねられ、一つの音楽として奏でられるのだと思います。

雨宮 指揮者とオーケストラの関係性は、芸術活動以外にも通ずる奥深さがありますね。非常に貴重な話を伺いました。ありがとうございました。

(注2) ヘルベルト・フォン・カラヤン。オーストリア出身の指揮者。1955～1989年までベルリン・フィルハーモニー管弦楽団の終身指揮者・芸術監督を務める。

(注3) オーストリア出身の経営思想家。経営・管理に関する多くの用語・概念を生み出した。