

## 演奏のマネジメント試論

### *An Essay on Management of Musical Performance*

大久保 賢 *Ken Okubo*

(音楽学部)

#### はじめに

本稿は「演奏」という行為を聴き手とのコミュニケーションの一形態ととらえ、マネジメントという観点から考察するものである。

構成は次の通り：最初に論の前提として「演奏」行為とは何かを問う（第一節）。次いで「マネジメント」の定義とその問題の射程を示し（第二節）、それを承けて演奏行為のマネジメントを論じる（第三節）。そして、最後にそうした演奏のマネジメントと演奏教育の関係を考える（第四節）。

#### 1 前提——あるいは「演奏」の行為論——

まず、最初に「演奏」という行為のありようについて考えてみよう。それが以下の論の前提となるからだ（なお、ここで論じる「演奏」は西洋芸術音楽におけるものに限定する。ただし、それはそうした音楽を特権視するがゆえではない。他の音楽の場合についてはいずれ機会を改めて論じることにしたい）。

一口に「演奏」と言っても、そこには実に多様な面がある。欧米諸語でこの語がさまざまに言い表されていることを見ても、そのことがわかる。すなわち、実際に音楽を奏でる行為に対して、「上演、呈示 representation」「遂行、実行 performance, execution」「再現 reproduction」「解釈 interpretation」「遊び play」等々を意味する語が当てられており、これはすなわち「演奏」行為の多様さの表れに他ならない<sup>1)</sup>。

にもかかわらず、西洋芸術音楽の場合、「演奏」といえば、何よりもまず「解釈 interpretation」のことだとされてきた<sup>2)</sup>。というのも、そこでは「演奏」とはほとんどの場合、ある「作品」についてのものだからである。これがポピュラー音楽や民族（俗）音楽ならば、「即興」演奏もあれば、口頭伝承による上演もあり、そこで行われているのは「解釈」とは異なる「演奏」行為だ。ところが、西洋芸術音楽の場合、過去の他者の作品が演目とされるようになり、とりわけ20世紀に入って作曲と演奏がほぼ分業化されてしまっからは、「演奏」とは「作品」を「解釈」することと同義だとみなされるようになる（以下、「音楽」と言う場合、「西洋芸術音楽」のことを指すことにする）。

では、「解釈」とは何か。欧米諸語の場合、語源に遡れば、それは古代ギリシア語の ἐρμηνεία という語に行き着く。そして、これがラテン語では interpretatio と訳される。意

味は「仲介・通訳」だ<sup>3)</sup>。音楽の場合、「楽譜」に書かれた「作品」の意味するものを読み取って、それを現実の鳴り響きへと変換し、聴き手に伝える作業、それが *interpretatio* に他ならない。

「解釈」としての「演奏」で演奏者に求められるのは、「作品への忠実さ *Werktreue*」であり、「真正さ *authenticity*」である。そのことをたとえば、あるピアニストはこう言い表す。曰く、

おもうに、演奏 (*interpretation*) は、作曲家の音楽にとっての、透明なガラス、あるいは、窓のようなものであるべきなのです。好き勝手に演奏してはいけないのです。[……] 内部から [……] 音楽をよみがえらせることが大切です<sup>4)</sup>。

そして、このピアニストに限らず、他の数多の演奏家の種々の文章や発言を見ると、これに類する物言いが繰り返されている。なるほど、彼らの演奏は多種多様であり、とても「同じ」作品の演奏だとは思えないものもある。が、肝心なのは、「忠実さ」の具体的なありようもさることながら、「作品に忠実であるべし」という態度だ。それはいわばゲームの規則であって、音楽作品を演奏する者の行為を統制している。いや、演奏者だけではない。作曲家については言うまでもなからう。また、聴き手も「演奏＝解釈」だとみなしており、その観点から演奏の良し悪しを評価している（このことも、演奏会評をはじめとする種々の文章を見ればわかる<sup>5)</sup>）。

しかしながら、実のところ、「演奏＝解釈」というのはある意味でタテマエだとも言える。そのことは各人が自分の音楽体験を振り返ってみれば明らかにならう。たとえば、ショパンの前奏曲を演奏しているとき、ピアニストはその軽やかな音の戯れ自体を楽しんではいないだろうか。時には感興の赴くままに指を走らせないだろうか。作曲者の「意図」など忘れて……。そして、それを聴く者もまた、そうした演奏が「作品をどれだけ忠実に解釈・再現したか」ということとは別に、音の戯れが耳にもたらず快樂に身を委ねていないだろうか。また、ある特定の演奏家を好んで聴くのは必ずしもその「解釈」の正しさのゆえだけではあるまい。

先に「タテマエ」だと言ったのはさすがに言葉が過ぎたかもしれないが、少なくとも音楽作品を巡る人々のふるまいが「演奏＝解釈」という図式にのみ収まるものでないのは確かだろう。言い換えれば、「作品に忠実」というのは別種のゲームを人々は「作品」をダシにして営んでもいるわけだ<sup>6)</sup>。それはそのどちらか一方が正しく、他方が誤っているということではない。人々がそのように実際に振る舞っているという現実がある以上、どちらも正しいのだ。しかも、両者は必ずしも排他的なものではなく、当事者がそれと気付かぬうちに入り乱れたり、重なり合ったりもする。

さて、そのように演奏という行為が「解釈」のみに尽きぬ多様さを持つものだというこ

とは、演奏をコミュニケーション行為の一形態として見るとき、どのような意味を持つのだろうか。「コミュニケーション communication」とはつまるところ、情報のやり取りのことである。そして、「演奏＝解釈」だとすれば、演奏者が行うべきなのは作曲者が「作品」に込めた「情報」をできるだけ損ねないように聴き手に伝えることになる（先に引用したピアニストの言葉にあるように）。だが、必ずしもそうではないとすると、演奏者は何を「表現」し、何を「伝える」のか？

もともと、コミュニケーションのありようは情報の送り手のみに決まるものではない。むしろ、受け手の態度が成否の鍵を握る。というのも、いくら送り手が何かを伝えようとしても、受け手に耳を傾けるつもりがなければどうしようもないからだ<sup>7)</sup>。しかしながら、それは送り手の側の問題でもある。すなわち、受け手のありようをある程度見積もった上で「耳を傾けて」もらえるように情報を発信するのであれば、その行いは全くの徒労に終わるからだ（いわば日本語を全く解さない外国人に向かって日本語で話しかけるようなものである）。

すると、結局、こういうことが言えよう。つまり、「演奏」というコミュニケーションのありようは、演奏者、聴き手のそれぞれが求めるもの——精確に言えば、両者の「したいこと」と「できること」の組合せ——に応じて変わるものだ、と。演奏者が作品を解釈し、それを聴き手が素直に受け取るというのは、あくまでも数ある形態のうちの一つにすぎない。なるほど、それは演奏者と聴き手双方の行為を強く統制するものではあるが、すべてがそこに収まるわけではない。「演奏」という行為を軸に、演奏者と聴き手の間ではもっと多様なコミュニケーションが現に営まれているし、また、新たに営まれる可能性があるのではないか。「演奏＝解釈」だとすれば、そうした「可能性」は正確な情報伝達にとっての「ノイズ」以外の何ものでもなからう。しかし、現実はそのようではない。すると、その現実をしかと見据える視点が必要とならう。その一つたりうるのが「マネジメント」だ。

## 2 マネジメントという視点

音楽の場合、普通、この「マネジメント management（アクセントは傍点を付した第一音節にくる）」という語は演奏会の企画・運営に関わる活動、あるいは、演奏家の活動を支える「裏方」の業務を指す。だが、ここではそうした意味で用いるのではない。演奏者が自分自身の行為のありようを組織・管理し、その都度一つの演奏の場をつくりあげることを一種の「マネジメント」だとみなし、論じることにしたい。

ここで参照するのは P. F. ドラッカー（Peter Ferdinand Drucker 1909-2005）のマネジメント論だ。こんなところでこの高名な経営学者の名を持ち出すことを訝る向きもあろう。「経営学」といえば、企業経営を論じるのが普通であり、ドラッカーの大著『マネジメント：任務、責任、責任』（1973）、及び弟子の J. A. マシヤレロによるその改訂版（2008。以下、本稿で言及するのはこちらの版であり、『マネジメント』と表記<sup>8)</sup>）でも頁

の大半がその点に割かれているからだ。

しかし、ドラッカーの論述の根底にあるのは「人はこの社会の中で自分なりの役割を担いつつ、いかに意義深い人生を送ることができるか」という問題への思索であり、決してたんなる「企業経営論」に尽きるものではない<sup>9)</sup>。事実、『マネジメント』には「自分自身をマネジメントする Managing Oneself」と題した章(第45章)があり、それ以外の箇所でもそれに類する問題がしばしば論じられている。そして、そこで示された知見は「演奏」という——多くの場合、個人で完結することなく、何らかのかたちで他者との関わりを持つ、そして、それ以前に「自分自身をマネジメント」する必要がある——行為について考える際にも有益だと思われる。

さて、「マネジメント」とは何か。そこでまず、(これは元々、英語の語彙なので) English Dictionary でどう定義されるかを見てみよう。たとえば、現在広く用いられている辞書の一つである *Longman Dictionary of Contemporary English* (5th Edition) にはこうある：

1. the activity of controlling and organizing the work that a company or organization does.
2. the people who are in charge of a company or organization.
3. the way that people control and organize different situations that happen in their lives or their work

最初の2つは「(企業や組織の) 経営・管理」「経営者・管理人」のことであり、この語から普通に思い浮かぶ意味であろう。興味深いのは3つめの定義だ。「生活や仕事の中で起こる種々の事態を掌握し、まとめる仕方」というものだが、これは先に述べた「自分自身のマネジメント」にも繋がるものであり、やはりこの語が「企業」や「組織」に関わるだけのものではないことがわかる。ともあれ、ここではこの第3の、より一般的なことから当てはまる定義から論を進めることにしよう。

では、そのマネジメントの出発点をなすのは何か。ドラッカーはこう言う。「目標を決める」<sup>10)</sup>ことだ、と。これが定まってこそ、その実現に必要な仕事や組織のありようが決まるわけであり、適切に目標を設定する能力をドラッカーはマネジメントの必要条件だとみなす<sup>11)</sup>。「適切に」というのは、実現可能だ、ということである。いくら立派な目標であっても、実際に行う者にとって実現できそうもないことならば意味がない。それは組織であっても、個人であっても同じことである。

それゆえ、ドラッカーは言う。「『自分は何者か?』『自分の長所は何か?』『いかに事をなすか?』を問うべし」と<sup>12)</sup>。誰しも得手不得手がある。「事をなし得るのは、その人の長所によってでしかない(この「長所」には「得意な仕事のやり方」も含まれる)。短所

では無理だし、自分ができもしないことについては言わずもがな<sup>13)</sup>。「ない袖は振れぬ」と言うのではないか。それゆえ、まずは「己を知る」ことが最初に必要となるわけだ。

その次に来る、そして、もっとも重要なことは、「自分の長所に全力を傾け [……] それを伸ばす」<sup>14)</sup>ことである（逆に言えば、能力を欠いているがために「すべきではない」ことがある、ということだ<sup>15)</sup>）。時間は有限である。無駄なことに時間と労力を割いてはいけない、というわけだ。

「長所」と共に知っておくべきこととして、ドラッカーは「価値観」をあげる（マネジメントが「生き方」に関わる所以だ）。というのも、自分の価値観にそぐわない仕事をすることは欲求不満に繋がり、結局その仕事もうまくいかなくなるからだ<sup>16)</sup>。もちろん、現実には嫌々ならしなくてはならないことというのはいくらかでもある。だが、たとえそうだとしても、できれば自分の価値観に従う方がよい、「価値観は最終的な判断基準であるべきだ」<sup>17)</sup>とドラッカーは言う（明言されているわけではないが、その方が「よく生きられる」ということだからだろう）。

そのようにして、「己がなすべきこと／できること」を知り、それに力を傾注できる条件も整ったとき、次に考えるべきことは何か。それは「自分が何に貢献できるか？」ということだとドラッカーは説く。「自分がそうしたい」ということではなく、「そうしろと言われた」ことでもなく、「そうすべき」こととしてだ<sup>18)</sup>。言い換えれば、自分の長所を社会にとって有益に活用せよ、ということである。言うまでもないが、これは「滅私奉公をせよ」ということなのではない。自分にとってのよい生き方が他者にとっても何かプラスをもたらすようなものであればよい、という「希望」や「理想」をドラッカーは述べているのだ。

他にもまだ細かい論点はあるのだが、コミュニケーションとしての「演奏」の問題を考えるには、以上にあげた諸点で十分だろう。もう一度整理しておこう。（自己の）「マネジメント」で重要なのは次の点である：

- ①適切な目標を定めよ。
- ②己、とりわけ長所を知れ。
- ③その長所に全力を傾注せよ。
- ④己の価値観を尊重せよ。
- ⑤以上の点を踏まえた上で、己が貢献すべきことを見出し、実行せよ。

では、次のこれらの観点から「演奏」行為を見てみよう。

### 3 演奏のマネジメント

「演奏」は一人で完結した行為としてありうる。一人で楽器をつま弾き、あるいは何気

なく歌を口ずさむとき、それは誰のためでもない、自分のための行為であり、それ以外の何ものでもない。どう弾こうが、どう歌おうがかまわない、自分さえ満足できるのなら<sup>19)</sup>。そして、それはそれで有意義な行為である。

ところが、そこにたとえ一人でも「聴き手」がいた場合、「演奏」はその「聴き手」との関係の中に置かれる（たとえ、その演奏者が「誰がどう聴こうとかまわない。自分は自分の音楽をするまでだ」というつもりであったとしても）。そこで、そうした「関係」をどう積極的につくりあげるかという問題が生じる。言い換えれば、「マネジメント」が必要になるわけだ。

こんな状況はどうだろうか——あるアマチュアが人前で何かのピアノ曲を演奏することになった。さて、彼（女）は何を選び、どう弾くのがよいだろうか。「人前」といっても、親しい者同士が集う場での余興としてである。お金を取って聴かせるわけではないから、瑕疵のない完璧な演奏が求められるわけでもない。さりとて、デタラメを弾くわけにもいくまい。やはりある程度は聴くに耐える演奏でなければまずかろう。選曲は、もちろん、自分の演奏技術で手の届くものに限られる。が、少くくは背伸びをすることは許されよう。また、そのために練習するのだから、「名曲」とされるものであり、ウケそうな音楽であっても、嫌いな曲や苦手な作品など御免被りたい。やはり自分が好きな曲に限る。とはいえ、楽しい集い場の気分を台無しにするような曲は慎まねば……。たとえば、いくら自分が「現代音楽」好きだったとしても、無調の前衛的な曲を弾けば顰蹙を買うことは必定……。とにかく、楽しく聴いてもらえればよいし、自分も弾いて楽しみたい——。

さて、この（架空の）例は些か戯れがすぎただろうか。しかし、十分ありうる状況であろう。先にあげた①～⑤の条件はここにすべて入っている。そのどれを欠いても、その場での「演奏」は「うまく」いったとは言えまい。演奏者本人、聴き手の双方にとってだ。もちろん、具体的な状況、条件が変われば、演奏のありようもそれに応じて変わってくる。たとえば、この集まりが「現代音楽愛好家」によるものだとすれば、むしろ「現代音楽」を弾かないわけにはいくまい。そして、そうした人たちは小うるさい「一言の持ち主」であることが多いから、アマチュアではあっても演奏にもかなりの精度が求められることになろう……等々。

この例での「アマチュア」を「プロ」に置き換えても同じことだ。プロならば、なるほど「瑕疵のない」演奏が求められはしよう。が、一口に「プロ」といってもいろいろである。それこそ世界を股に掛けて演奏会ライフを送っている者もいれば、チケットを引き受けてくれる温かい親類縁者や生徒の支えで数年に一度に演奏会を催すことのできる者もいよう。また、「演奏会」といっても、聴衆が真剣に音楽に聴き入るような純然たるものもあれば、別の行事の中に組み込まれて半ば余興と化したものや、何かの「企画もの」もあるだろう。そのすべての場合において、ある同じ「作品」は立派に「解釈」されねばならないのだろうか？ 「マネジメント」の観点からすれば、答えは「否」である。「場」に応じ



て、そして、演奏者の素質・素養や能力に応じて、多様なあり方が許されるべき、いや、あり方をとってしかるべきであろう。そして、実際にそうになっている。だから、たとえば、技術的には「第一級」のピアニストが隙のない演奏をしたとしても、それよりも遙に劣る技術の持ち主が感動的な演奏をするということがあるのだ。

しかしながら、いずれにせよプロ、アマチュアを問わず、演奏をその場に相応しいものとして「うまく」行うためには、演奏者は自問する必要がある。己の「長所」を、そして、それを活かしてできること、すべきことを。だが、その際、得てして世間一般の価値観が邪魔をする。すなわち、「こんな曲を弾くなんて恥ずかしい」とか、「そんなふうには弾いてはいけない」とか、「この程度は弾けないと……」とかいった、数多ある「～でなければ」「～すべき」「～してはいけない」という縛りが「己の価値観」を知らずしらずのうちに疎んじさせてしまうのだ。しかし、たとえ世間一般の価値観からすれば些か外れていることであったとしても、喜んで耳を傾ける聴き手がいるのならば、その演奏のありよう、ひいてはその演奏者の存在は否定されるべきではあるまい。

ただし、それは自分の現状や価値観に安住してよいということの意味しない。「長所に全力を傾注する」ことの中には絶えざる「学習」とその結果としての「革新 innovation」も含まれているのだ。また、聴き手が自分に求めるものを精確に知ることも必要である<sup>20)</sup>。そして、そうしたことは「演奏＝解釈」と決め込み、ひたすら己の演奏を磨き上げることよりも、ある意味では難しい。この問題に目をつぶれば、他の可能性と聴き手のありようを顧みずにすみ、それに関わる種々の営みや気遣いからも解放されるのだから。

誤解しないで欲しいのだが、「演奏＝解釈」であって悪いということなのではない。また、立派な演奏を否定したいのでもないし、演奏が雑であってよいとするわけでもない。優れた「解釈」を立派な演奏で聴くことはこの上ない喜びを聴き手にもたらすだろうし、逆に雑で無神経な演奏を聴くのは辛いものだ。ここで問題としたいのは、あくまでも次のことである。すなわち：①「演奏＝解釈」というふうにコミュニケーションの形態をたった一つの様式に局限するとなると、その他の豊かな可能性が失われてしまう ②そして、そのように一元的な「かくあるべし」という価値観や理想に極度に縛られることは、演奏をする者にとっても、それを聴く者にとっても決して幸せなことではない——ということなのだ。とりわけ、②の点は重要である。「かくあるべし」に変なふうには縛られてしまうと、自分の行いを他者との比較、つまり、「良し悪し」や「優劣」でしか評価できなくなってしまい、妙な劣等感に苛まれ、あるいは逆に歪んだ優越感を抱き続けることになるからだ。果たして音楽はそのようなことのためにあるのだろうか？

ともあれ、先にあげたマネジメントで必要とされる5つの項目を改めて演奏の場合に当てはめてみよう：

- ①適切な目標、すなわち、「いつ」「どこで」「何を」演奏するのかをその都度確認し、

そのためになすべきことがらを定めよ。

- ②自分に向いた音楽や作品を的確に選ぶべし。逆に言えば、「向かない」ものを絶対に演奏しようとしてはならない。それは自分にとって、聴き手にとっても「無駄」であり、「不幸」な結果を招く。
- ③そのようにして選んだ「自分に向いた」音楽にとことん力を注ぐべし。もし、その選択が誤っていなければ、しかるべき結果に繋がるはずだ。
- ④演奏するのは他ならぬ自分である。それゆえ、世間や業界でよしとされることに振り回される必要はない。振り回されてはいけない。とにかく、己がよしとする作品、演奏法、ひいては価値観を尊重せよ。
- ⑤以上の点を踏まえた上で（言い換えれば、「自分のしたいこと」を犠牲にしないようにしつつ）、己の演奏が聴き手にとって何らかの「プラス」をもたらせるような演奏のあり方を見出し、実行せよ。

もし、以上のことを演奏者が行うならば、その演奏のありようは少なからず変わるだろう。そして、それは演奏者本人、及び聴き手にとって、より豊かな体験をもたらすはずだ。

ところで、その際に教育というものの持つ意義を考えないわけにはいかない。お稽古事から専門家養成に到るまでさまざまなかたちや水準のものがあるけれども、少なからぬ人たちが「演奏」教育の場で学び、演奏の流儀を身に付けているからだ。ならば、その段階で「演奏」とその「マネジメント」を結びつけたかたちでの教育がなされてしかるべきであろう。そこで、最後にこの点について考えてみよう。

#### 4 演奏教育におけるマネジメント

「演奏」教育は2つに大別できる。すなわち、①義務教育の「音楽科」教育のように、それが教育の「手段」となっているもの ②大学や音楽学校、あるいは音楽教室での教育のように、それが「目的」となっているもの——この2つである。そして、ここでは後者に的を絞って論じよう（その方が問題の見通しがよいからであり、しかも、結局、そこで論じたことは前者にも繋がることになるからだ。なお、以下の論述で想定しているのは日本の場合である）。

演奏教育は概ね「技術教育」というかたちを取る。「作品」を的確に演奏でき、「解釈」できる技術を学習者に身に付けさせることがそこの至上命令だ。そのことは「街の音楽教室」から音楽大学・芸術大学などの専門家養成機関に到るまで基本的には変わらない。そこでは学ぶ者の段階に応じて課される作品や教本はほぼ決まっており、誰が学ぼうともそこから大きく逸脱することはない。もちろん、「技術教育」である以上、ある程度の規格化、体系化、合理化は必要であり、その意味でそうした「教程」のあり方は必ずしも批



判されるべきものではない。

問題があるとするれば、それがほぼ「技術教育」に終始することだろう。その「技術」を用いて何をするかまでは教えない。「そんなことは自分で考えろ」というわけだ。なるほど、確かに何でもかんでも手取り足取り教えればよいというわけではなかろう。とはいえ、(先に述べたような意味での)「演奏」という行為の持つ多様さと、それを学習者が自分で「マネジメント」することの必要性和その方法については教えるべきではないか。

そのことを考えさせる1つの材料として、音楽大学等での教育の現実がある。すなわち、この日本では音楽の専門教育の場たることを謳った教育機関が数多あるが、その大半が実質的には「芸術 fine arts」の技能習得の場というよりもむしろ(文学部のような)「教養 liberal arts」教育の場になっている、ということだ。「世の中にそれほど音楽家が必要なわけではない」という現実を鑑みれば、これはまことに自然、かつ健全なことである。が、そうした場での教育のありようを見ると、些か疑問を覚えずにはいられない。というのも、カリキュラムの「額面」だけは専門家教育の体裁を取っているものの、それが得てして学ぶ者の実態(能力や意欲)に沿ったものとはなっておらず、結局、そこでの教育は学ぶ者にとって一過性の「体験」に留まってしまい、真の「経験」にまで高められないまま終わってしまうことが少なくないからだ(もっとも、これは必ずしも「教える」側だけの責任ではなく、「学ぶ」側にもいくらか問題があろう)。

だが、プロにならない者にこそ、むしろ「演奏」というものを自分なりにマネジメントする能力が必要ではないか。自分にできることの中に、自分にしかできない「何か」を探り、たとえ些細なことであったとしても積極的な価値を見出すことができれば、彼らの演奏は決してプロに「劣る」ものでもなければ、あるべき姿の「欠如態」でもなくなる。そして、自分の演奏によって他者とコミュニケーションを取れる場を自分なりに作り出していくことができるようになる。また、たとえ演奏から遠ざかったとしても、かつてそれに勤しんだ自分を肯定できるだろう。そして、それには教師が手助けをしなければならない。個々の学生に対してその個別のありようをしかと受けとめ、適切なマネジメントを行わねばならないのだ<sup>21)</sup>。それをせずに、ただ一律に同じような教程を課すようではお話になるまい。

では、専門家養成をきちんと行っている教育機関の場合はどうだろうか。そうした——先の「教養教育」とは異なり、一定の技術水準を厳しく要求する——場で与えることができるのはプロたる必要条件であって、十分条件ではない。広い世界を見渡せば、同程度の、さらには遙に上の技能の持ち主など掃いて捨てるほどいるわけで、その中で職業として音楽をやっていくには、まさに自分自身を的確かつ厳しくマネジメントして、自分の長所を最大限に活かした独自の活動を見出さねばならない。学ぶ者はおそらく、そうした大学に辿り着くまでにひたすら技術の習得に専心してきたに違いなく、それだけにここでもやはり教師は学ぶ者一人ひとりに応じたマネジメントを行い、演奏に対する新たな視点を

与える必要があるはずだ。そして、そのためには教師自身が現役の演奏家であるか、あるいは、かつて演奏家としてしかるべき活動実績を積んだ者でなければならない。さもなくば、実践的な「知恵」を学ぶ者に授けることなどできないだろうから。

ともあれ、いずれの場合にせよ、演奏の教育は「技術」面に終始すべきではなく、学ぶ者のニーズに対応するかたちでのマネジメントを要することに変わりはない。技術教育には一方的に「教え込む」という面があり、それは決して軽視すべきではないが、他方では学ぶ者が「自分自身のマネジメント」を行えるように導くことができこそ、本当の意味での「演奏」の、ひいては「音楽」の教育たり得るのだと言えよう。

### おわりに

扱っている問題からすれば、本稿の論述はかなり粗く、かつ乱暴であったことは認めざるを得ない。しかし、まずはこうした問題があるということを示したかった（ゆえに「試論」と題したわけである）。より本格的で肌理濃やかな論の展開については他日を期したい。とりわけ演奏教育の問題についてはより具体的に考えてみたいと思っている。

### 註

- 1) たとえば、次のものを参照のこと：福田達夫「演奏の美学のために：演奏解釈における今日の問題」、W. ヴィオラ（編）『演奏とは何か——演奏解釈における今日の問題』（福田達夫・訳）、東海大学出版会、1981年、pp. 123-54所収。その中で福田は「演奏」という語が欧米諸語でどのように言い表されているかを示し、こう言う。「普通、日本語で‘演奏’と呼ぶ仕事が、ただ人の前で演じ奏するだけでなく、作品を解釈したり、実現したり、あるいは何かをなし遂げたり、または、遊んだりすることであると理解しておく方がよいのではないかと考えられる」（同、p. 128）。
- 2) もっとも、近年の英米におけるいわゆる performance studies においては演奏行為の多様な局面と意味が問われるようになってきている。たとえば、次のものを参照のこと：Nicholas Cook, *Beyond the Score: Music as Performance*, Oxford: Oxford University Press, 2013.
- 3) 佐々木健一『美学辞典』、東京大学出版会、1995年、p. 209を参照。
- 4) デヴィッド・デュバル『ピアニストとのひととき』上（横山一雄・訳）、音楽之友社、1992年、p. 21。
- 5) このように音楽作品に関わる人々の振るまいを一つの「ゲーム」として論じたものとしては、次の拙論を参照されたい：大久保賢「音楽作品ゲーム論」、大阪大学博士学位論文、2000年。
- 6) 同上、第3章を参照のこと。
- 7) この点については、たとえば次のものを参照のこと：安富歩『経済学の船出——創発の海へ』、NTT出版、2010年、第4章「創発をもたらすマネジメント」。そこで安富はドラッカーのコミュニケーション論を批判的に検討している。
- 8) Peter F. Drucker (revised and updated by Joseph A. Maciariello), *Management revised Edition*, New York: Harper, 2008. この「改訂版」は原本刊行以後のドラッカーの著作の成果をも取り入れたものである。本人による編集ではないものの、そのマネジメント論の全貌を見渡すには便利であり、本稿でもこちらを参照した。なお、次の邦訳があり、それも参考になった：P. F. ドラッカー（ジョセフ・A・マチャレロ編）『経営の真髄——知識社会のマネジメント 上・下』（上田惇生・訳）、ダイヤモンド

ンド社、2012年。ただし、この邦訳は訳文こそ読みやすいものの、何の断りもなく随所で原文を端折っており、その意味でかなりのところ信頼性に欠ける。

- 9) 私がドラッカーに興味を持ったのも、次の指摘のゆえであった。「コミュニケーション論は、ドラッカー思想の根幹を成す」（安富、前掲書、p. 117）。また、『マネジメント』の第2章は「社会的機能と教養としてのマネジメント Management as a Social Function and Liberal Art」と題されており、やはりこの書が「生き方」に関わるものだということを示唆している。なお、邦訳書では章の題名からこの「教養」という文言が削られている！ 訳者の見識が大いに疑われるところだ。
- 10) Drucker, op. cit., p. 8.
- 11) Ibid., p. 9.
- 12) Ibid., p. 481.
- 13) Ibid.
- 14) Ibid., p. 482.
- 15) Cf. ibid., p. 483.
- 16) Cf. ibid., p. 489.
- 17) Ibid., p. 490.
- 18) Cf. ibid., p. 491.
- 19) もちろん、その「満足」の中には「作品を忠実に解釈する」ということも含まれる。が、そこには他者による批判が介在しない以上、やはり自己完結していると言わざるを得ない。
- 20) ドラッカーは企業の目的を「顧客の創出」だとし、それを実現する両輪の活動として「マーケティング」と「革新」をあげる。前者は顧客にとっての要求、現実、価値観を探りことであって、それが企業活動の方向性を決定する。また、後者は顧客にとってのより一層の「満足」をもたらすためのものである（Cf. Drucker, op. cit., pp. 98f.）。そして、同じことは「顧客」を求めるプロの演奏についてももちろん、営利目的ではないとはいえ聴き手を欲するアマチュアについても言えることであろう。
- 21) ドラッカーは当然、教師という職業や学校という場についても「マネジメント」の必要を説く。Cf. Drucker, op. cit., Chapter 14. あるいは、cf. P. F. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*, New York: Harper, 1990, Part 3 Chapter 4. (『非営利組織の経営』(上田惇生・訳)、ダイヤモンド社、2007年。なお、訳のあり方については『マネジメント』と同様。