

平成30年～令和3年度  
 劇場・音楽堂等機能強化推進事業  
 (劇場・音楽堂等機能強化総合支援事業)  
 自己点検報告書

団 体 名	公益財団法人サントリー芸術財団		
施 設 名	サントリーホール		
助 成 対 象 活 動 名	サントリーホール主催公演		
助 成 期 間	5		(年間)
内 定 額	平成30年度	45,563	(千円)
	平成31年度	51,590	
	令和2年度	50,517	
	令和3年度	49,403	

# 1. 事業概要

## (1) 事業計画の概要

### 全体図（概念図）

（事業名）サントリーホール主催公演

#### 歴史を刻む～名演との出会い

##### ①フェスティバル:

毎年決まったシーズンに開催。発信力のある音楽コンテンツを、決まった期間に集中的に開催することで活動の話題性や盛り上がりをも後押しする。

また、様々なターゲットに向けて多面的に演奏会やイベントを行うことで、より音楽への興味を拡大させ、多くの人が接点を持てるような場を作る。

- ・チェンバー・ミュージック・ガーデン …室内楽の祭典。2週間 <初夏/6月>
  - ・サントリーホールサマーフェスティバル …現代音楽の祭典。1週間～10日 <夏/8月>
  - ・ウィーンフィル・ウィーク in ジャパン …世界最高峰のオーケストラの祭典。約1週間 <秋/10月or11月>
- [アウトカム] より多くの集客を目指す。

##### ②名演奏家シリーズ:

世界トップレベルの演奏家を招聘。サントリーホールの誇る音響で歴史に残る名演の機会を創出する。

- ・内田光子ピアノリサイタル …隔年(次回予定2018年11月)
  - ・パッハ・コレギウム・ジャパンによる『ヘンデル:メサイア』全曲演奏会 …<12月開催>
- [アウトカム] より質の高い演奏内容。より多くの集客。話題性。

##### ③創造性・オリジナリティ:

サントリーホールが、その施設と活動の強みを活かして、サントリーホールでしか成しえない舞台を創造し、聴衆に新しい発見と感動を供出。

サントリーホールらしさの追究。

- ・サントリーホール「ホール・オペラ®」 …2016年開催(ワーグナー:「ラインの黄金」) 周年時など特別な年に開催。
  - ・国際作曲委嘱 …最前線で活躍する1人の作曲家に毎年、サントリーホールが20分程度の管弦楽作品を委嘱、初演する。2018年イェルク・ヴィトマン、2019年ミカエル・ジャレル、2020年イザベル・ムンドリー、2021年マティアス・ピンチャーへの委嘱が決定。
  - ・サントリーホールのクリスマス …サントリーホールがオリジナルのクリスマスプログラムを制作。毎年クリスマスの時期に開催。
- [アウトカム] より創造的で新しい試み。高い音楽的クオリティ、話題性。

#### 未来を育む

##### ①ENJOY! MUSIC～音楽にであう喜びを(教育・啓蒙活動)

人々が生涯にわたって、音楽を精神的な糧として愉しみ、深めることができる機会を提供。

<KID's向け>

- ・サントリーアートキッズクラブ いろいろドレドレ …美術と音楽に親しむワークショップ&コンサート。約1時間のプログラム。<7月/3～6歳対象>
- ・それいけ! オルガン探検隊 …オルガンのしくみや音色、歴史などを楽しく知ってもらい、オルガンという楽器と音楽への興味の拡大<7月/4歳以上対象>

・港区ENJOY! MUSIC …港区の小学校4年生を対象に、事前の事業でのアウトリーチ指導を経て、サントリーホールでの演奏会に臨む、生きた音楽の迫力と響きの体験。

<青少年向け>

- ・青少年プログラム …学校単位での来場。ウィーンフィルハーモニー管弦楽団など本物の音楽と響きを聴いてもらう。同時に会場に足を運ぶことで、コンサートマナーや鑑賞の体験を学んでもらう。

<生涯学習>

- ・オルガンブロードコンサート …毎月1回平日の昼間に30分開催するオルガン無料演奏会。より多くの人にオルガンの音色と響きを知ってもらう。年11回(8月はお休み)

- ・オルガン・カフェ …オルガン演奏会として、様々なオルガン作品を紹介。年に1度開催<9～11月>。

<全年齢対象>

- ・オープンハウス～サントリーホールであそぼう～ …年に1度桜の咲くシーズンにサントリーホールを1日無料開放。会場内外で様々な音楽イベントを開催。この日は、普段は原則入場できない乳幼児も入り、大ホールでオーケストラ演奏を聴くことができるなど、幅広い対象者に音楽を気軽に楽しんでもらうことを主旨としている。<春/4月初旬>

[アウトカム] より多くの集客。

##### ②サントリーホール・アカデミー～若きプロフェッショナルへ

音楽大学など一定の学びを終え、これから世界へ羽ばたこうとしている音楽家を育成、応援。

サントリーホールを訪れる良き演奏家との接点、コンサートホールならではの、現場での生きた音楽活動。また、良き聴衆との接点、社会との関わりの多さを特徴とする。オペラ・アカデミー、室内楽アカデミーの2部門からなり、アカデミー・ディレクター、ファカルティ(講師陣)の指導のもと、月に2、3日程度の集中的な勉強会やワークショップに加え、機会があった際にはゲスト音楽家によるマスタークラスも開催。アカデミー生は全てを無料で聴講することが可能。アカデミー生はオーディション生で、現在両アカデミーとも4期生を迎えている。

[アウトカム] 修了生の活躍の場の拡大。アカデミー活動としての評価。世界的コンクールでの入賞。世界の劇場での出演などの活躍。

(2) 令和3年度実施事業一覧

番号	事業名	主な実施日程	概要 (演目、主な出演者、スタッフ等)	入場者・参加者数	
		主な実施会場		目標値	実績値
1	サントリーホール チェンバーミュージック・ガーデン 2021	2021年6月6~27日 ※	○出演 堤剛、小山実稚恵、小菅優、エルサレム弦楽四重奏団、室内楽アカデミーファカルティ・受講生 他	目標値	9,215
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	5,826 ※
2	サントリーホール オペラ・アカデミー修了コンサート	2021年7月13日	○出演 オペラ・アカデミー生9名、古藤田みゆき ○曲目 イタリア室内歌曲、オペラ・アリアと二重唱	目標値	299
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	218
3	サントリーアートキッズクラブ いろいろドレドレ —美術と音楽に親しむワークショップ & コンサート—	2021年7月16・17日 各日 11:00/14:00	○出演 神崎ゆう子、Music Players おかわり団 ○内容 3~6歳児対象の美術ワークショップ+演奏会	目標値	840
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	410 ※
4	サントリーホールでオルガン ZANMAI !	2021年8月7日	○出演 勝山雅世、山口綾規、野本洋介、近藤岳、木村秀樹、田中泰、花澤絢子、飯田有抄	目標値	3,926
		サントリーホール 大ホール、ブルーローズ		実績値	1,529 ※
5	サントリーホール サマーフェスティバル 2021	2021年8月22~28日	○出演 アンサンブル・アンテルコンタンポラン他 ○内容 現代音楽をコンセプトとしたフェスティバル	目標値	5,652
		サントリーホール 大ホール、ブルーローズ		実績値	3,757 ※
6	若き音楽家たちによるフレッシュ・オペラヴェルディ：ラ・トラヴィアータ（椿姫）	2021年10月8日	○出演 大田原瑤、石井基幾、町英和、佐藤路子、高柳圭、宮城島康、的場正剛、桐朋学園オーケストラ	目標値	1,079
		サントリーホール 大ホール		実績値	583
7	サントリーホール オペラ・アカデミー オペラティック・コンサート ※	2022年3月9日	○出演 オペラ・アカデミー現役生4名、修了生2名、コーチング・ファカルティ4名	目標値	356
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	215
8	サントリーホール オルガン プロムナード コンサート	2021年4月15日他	○内容 毎月1回大ホールで開催している 30分間のパイプオルガン無料コンサート。	目標値	11,000
		サントリーホール 大ホール		実績値	6,192 ※
9	サントリーホール バックステージツアー	(開催中止) ※	新型コロナウイルス感染症の影響で中止した。	目標値	308
		サントリーホール 館内施設		実績値	0 ※
10	サントリーホール 佐治敬三 ジュニアプログラムシート	2021年4月18日他	○内容 小・中学生を対象とし、土日祝マチネ公演を原則毎月1公演選定し招待している。	目標値	128
		サントリーホール 大ホール		実績値	120
11	サントリーホール オペラ・アカデミー (研修会)	定例研修会：54日/年	○内容 世界のトップアーティストから直接通年で指導を受け、発表の場も提供する実践的な研修プログラム。	目標値	17
		サントリーホール リハーサル室		実績値	21
12	サントリーホール室内楽アカデミー (研修会)	定例研修会：月2日間	○内容 世界のトップアーティストから直接通年で指導を受け、発表の場も提供する実践的な研修プログラム。	目標値	34
		サントリーホール リハーサル室 ほか		実績値	27

※ …新型コロナウイルス感染症の影響があったもの

### (3) 令和2年度実施事業一覧

番号	事業名	主な実施日程 主な実施会場		概要 (演目、主な出演者、スタッフ等)	入場者・参加者数	
					目標値	実績値
1	オープンハウス ～サントリーホールで遊ぼう！(映像配信)	2020年4月5日(中止)※	サントリーホール 全館	新型コロナウイルス感染症の影響で中止	目標値	10,000
					実績値	0 ※
2	サントリーホール オペラ・アカデミーコンサート	2020年9月24日 ※	サントリーホール ブルーローズ	○出演 サントリーホール オペラ・アカデミー生 計11名、古藤田みゆき ○曲目 イタリア古典歌曲、バロック・オペラ・アリア、オペラ・アリア ※6月より延期	目標値	250
					実績値	114 ※
3	サントリーホール チェンバーミュージック・ガーデン 2020	2020年6月13～21日 ※	サントリーホール ブルーローズ	○出演 堤剛、小菅優、川口成彦、原田陽、郷古廉、佐藤晴真、辻彩奈、田原綾子、室内楽アカデミーファカルティ・受講生 他 ※無観客有料配信7公演に変更	目標値	7,000
					実績値	0 ※
4	サントリーホール サマーフェスティバル 2020	2020年8月22～30日	サントリーホール 大ホール、ブルーローズ	○出演 杉山洋一、有馬純寿、板倉康明、沼尻竜典、ほか ○曲目 シュトゥクハウゼン『クラングー 1日の24時間より』他 ※「テーマ作曲家」全3公演のみ中止	目標値	4,971
					実績値	2,062 ※
5	サントリーホールでオルガン ZANMAI!	2020年8月16日	サントリーホール 大ホール、ブルーローズ	○出演 勝山雅世、花澤絢子、池田綾子、村本寛太郎、富田一樹、梅干野安未、椎名雄一郎 ○曲目 J.S.バッハ：フーガト短調「小フーガ」他	目標値	3,998
					実績値	1,216 ※
6	サントリーホール オペラ・アカデミー オペラティック・コンサート	2021年3月18日	サントリーホール ブルーローズ	○出演 石井基幾、保科瑠衣、迫田美帆、大田原瑤、金子響、林真咲、細井暁子、増原英也、古藤田みゆき、朝岡聡 ○曲目 オペラ『アリオダンテ』HWV33より「恐ろしく忌まわしい夜ののちに」他	目標値	336
					実績値	225 ※
7	サントリーホール オルガン プロムナード コンサート	2020年6月25日他 全9回 ※ 12:15～	サントリーホール 大ホール	毎月1回大ホールで開催している30分間のパイプオルガン無料コンサート。 ※新型コロナウイルス感染症の影響により、4月と5月の公演のみ中止	目標値	1,000/回
					実績値	3,783 ※
8	サントリーホール バックステージツアー	2020年4月16日他	サントリーホール 館内施設	※新型コロナウイルス感染症の影響により全日程中止	目標値	770
					実績値	0 ※
9	サントリーホール 佐治敬三 ジュニアプログラムシート	2020年7月5日他 計8回実施 ※	サントリーホール 大ホール	大ホールで開催される土・日・祝日マチネ公演より原則毎月1公演を選定し小・中学生を招待している。 ※新型コロナウイルス感染症の影響で12回開催予定のうち4回中止	目標値	72
					実績値	48 ※
10	サントリーホール オペラ・アカデミー(研修会)	定例研修会：50日/年※	サントリーホール リハーサル室	世界のトップアーティストから直接通年で指導を受け、発表の場も提供する実践的な研修プログラム。 ※新型コロナウイルス感染症の影響で外国人指導者が来日できずリモートでレッスンを実施。	目標値	19
					実績値	17
11	室内楽アカデミー(研修会)	定例研修会：月2日間	サントリーホール リハーサル室 ほか	世界のトップアーティストから直接通年で指導を受け、発表の場も提供する実践的な研修プログラム。 ※4～6月は中止、発表の場が減ったため、9月に有観客の修了演奏会を追加で開催した。	目標値	50
					実績値	53

※ …新型コロナウイルス感染症の影響があったもの

(4) 平成31年度実施事業一覧

番号	事業名	主な実施日程	概要 (演目、主な出演者、スタッフ等)	入場者・参加者数	
		主な実施会場		目標値	実績値
1	オープンハウス ～サントリーホールで遊ぼう！	2019年4月6日 11:00～17:00	○出演 和田一樹、横浜シンフォニエッタ、荒井牧子、サントリーホール室内楽アカデミー、オペラ・アカデミー	目標値	10,000
		サントリーホール 全館		実績値	13,203
2	サントリーホール オペラ・アカデミー修了コンサート	2019年5月28日 19:00	○出演 サントリーホール オペラ・アカデミー生 計17名、古藤田みゆき ○曲目 イタリア室内歌曲、オペラ・アリアと二重唱	目標値	300
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	223
3	サントリーホール チェンバーミュージック・ガーデン 2019	2019年6月1～16日 10企画 19公演	○出演 堤剛、クス・クアルテット、渡辺玲子、小山実稚恵、吉野直子、トマシュ・リッテル、ハン・スジン、室内楽アカデミーのファカルティとアカデミー生 他	目標値	5,800
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	5,858
4	サントリーアートキッズクラブ いろいろドレドレ —美術と音楽に親しむワークショップ&コンサート—	2019年7月26・27日 各日 11:00/14:00	○出演 神崎ゆう子、Music Players おかわり団 ○曲目 内田祥子:おかわり団の楽器いろいろ、フチーク:剣士の入場、ガーシュウィン:アイ・ガット・リズム他	目標値	720
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	846
5	サントリーホール サマーフェスティバル 2019	2019年8月23～31日 3企画 8公演	○出演 大野和士、板倉康明、パスカル・ロフェ、杉山洋一 ○演目 オペラ『リトゥン・オン・スキン』ほか ○制作協力 東京コンサーツ	目標値	4,222
		サントリーホール 大ホール、ブルーローズ		実績値	5,075
6	サントリーホールでオルガン ZANMAI!	2019年9月15日 3企画 4公演	○出演 勝山雅世、花澤絢子、池田綾子、三澤慶、石丸由佳、野本洋介、別所哲也、木村秀樹 ○曲目 ヘンデル:「音楽時計」より BWV 600 他	目標値	1,807
		サントリーホール 大ホール、ブルーローズ		実績値	2,062
7	作曲家の個展Ⅱ ＜細川俊夫&望月京＞	2019年11月28日 19:00	○出演 クリスチャン・シュミット、イサオ・ナカムラ、杉山洋一、東京都交響楽団 ○曲目 望月京:『むすび』、細川俊夫:『渦』 他	目標値	874
		サントリーホール 大ホール		実績値	788
8	港区&サントリーホール Enjoy! Music プロジェクト	2020年1月30日 10:45	○出演 沼尻竜典、安井陽子、金子響、石井基幾、東京フィルハーモニー交響楽団、サントリーホール オペラ・アカデミー&新国立劇場合唱団	目標値	1,600
		サントリーホール 大ホール		実績値	1,613
9	サントリーホール オペラ・アカデミー オペラティック・コンサート	2020年3月13日 19:00	※新型コロナウイルスの影響により 公演中止	目標値	320
		サントリーホール ブルーローズ		実績値	—
10	サントリーホール オルガン プロムナード コンサート	2019年4月18日他 全10回 12:15～	毎月1回大ホールで開催している30分間のパイプオルガン無料コンサート。ブルーローズは未就学児鑑賞用ライブビューイングとなっている	目標値	11,000
		サントリーホール 大ホール		実績値	11,355
11	サントリーホール バックステージツアー	2019年4月18日他 全9回	案内係がガイドしながら通常立ち入ることのできない舞台裏の見学や、オルガンプロムナード演奏会鑑賞、舞台上での合唱などを体験する企画	目標値	900
		サントリーホール 館内施設		実績値	512
12	サントリーホール 佐治敬三 ジュニアプログラムシート	2019年4月14日他 全11回	大ホールで開催される土・日・祝日マチネ公演より原則毎月1公演を選定し小・中学生を招待し、一流音楽に触れる場を提供する企画	目標値	102
		サントリーホール 大ホール		実績値	108
13	サントリーホール オペラ・アカデミー (研修会)	定例研修会: 月2-3回 特別研修会: 年3回程度	世界のトップアーティストから直接通年で指導を受け、レッスンのみならず発表の場も提供する実践的な研修プログラム	目標値	26
		サントリーホール リハーサル室		実績値	32

番号	事業名	主な実施日程	概要 (演目、主な出演者、スタッフ等)	入場者・参加者数	
		主な実施会場		目標値	
14	室内楽アカデミー (研修会)	定例研修会：月2日間	世界のトップアーティストから直接通年で指導を受け、レッスンのみならず発表の場も提供する実践的な研修プログラム	目標値	26
		特別ワークショップ：年4回他 サントリーホール リハーサル室		実績値	26

(5) 平成30年度実施事業一覧

番号	事業名	主な実施日程	概要 (演目、主な出演者、スタッフ等)	入場者・参加者数	
		主な実施会場			
1	オルガン プロムナード コンサート	2018年4月19日ほか(8月をのぞく月1回)	月1回ランチタイム30分のオルガン無料コンサート/出演(オルガン):モニカ・メルツォーヴァ(4月)、小島弥寧子(5月)、山田由希子(6月)、マルタン・グレゴリウス(7月) 他	目標値	13,200
		大ホール		実績値	12,871
2	オープンハウス ~サントリーホールで遊ぼう!	2018年4月1日	年1回の全館無料イベント/出演:田中祐子(指揮)、山口綾規(オルガン)、横浜シンフォニエッタ(管弦楽)、サントリーホールアカデミー(声楽/室内楽) 他	目標値	10,000
		大ホール、ブルーローズ、ホワイト		実績値	11,029
3	サントリーホール オペラ・アカデミーコンサート	2018年5月26日	オペラ・アカデミー生の成果披露/出演:プリマヴェーラ・コース第4期生(歌手13名、ピアノ2名)、アドバンスト・コース第3期生(歌手4名)、古藤田みゆき(ピアノ)	目標値	300
		ブルーローズ		実績値	206
4	チェンバー・ミュージック・ガーデン2018	2018年6月2日~17日	室内楽の祭典(兼室内楽アカデミーの成果披露)/出演:竹澤恭子(ヴァイオリン)、堤剛(チェロ)、カザルス弦楽四重奏団、キュッヒル・クアルテット 他	目標値	6,000
		ブルーローズ		実績値	5,983
5	それいけ!オルガン探検隊2018	2018年7月21日	オルガンの仕組みを学ぶ体験型企画(子ども向け・大人向け)/出演:勝山雅世、花澤絢子(オルガン)、近藤岳(お話) 他	目標値	840
		大ホール		実績値	993
6	サントリーアートキッズクラブ いろいろドレドレ	2018年7月27日、28日	3-6歳児対象のワークショップ&コンサート/出演:神崎ゆう子(お話と歌)、Music Players おかわり団(アンサンブル)	目標値	390
		ブルーローズ		実績値	822
7	サントリーホールのオルガン・カフェ#5	2018年9月17日	オルガン作品に親しむお話しつきコンサート/出演:近藤岳(オルガン)、三浦一馬(バンドネオン)、加藤恭子(打楽器)、川平慈英(ナビゲーター)	目標値	1,125
		大ホール		実績値	1,332
8	ARK Hills Music Week 2018	2018年10月5日~13日	ホール前のカラヤン広場を中心とした地域の音楽祭。無料のライブ・ビューイングや楽器体験など/出演:オペラ・アカデミー、マイケル・スペンサー(W.S.リーダー) 他	目標値	20,000
		ロビー/カラヤン広場		実績値	20,000
9	レインボウ21 サントリーホール デビューコンサート	2018年11月28日	音楽専攻の大学生が合同チームを組み演奏会をプロデュースする人材養成事業/参加校:上野学園大、国立音大、東京音大、武蔵野音大、フェリス女学院大	目標値	310
		ブルーローズ		実績値	212
10	港区&サントリーホール Enjoy! Music プロジェクト	2019年2月22日	港区立小学校4年生対象。「声のひびきを楽しもう」をテーマに、小学校での事前授業とホールでのコンサートを実施/出演:大野和士(指揮)、東京都交響楽団 他	目標値	1,500
		大ホール		実績値	1,462
11	サントリーホール オペラ・アカデミー オペラ公演	2019年2月11日、13日	アカデミー現役生・修了生によるオペラ上演/演目:モーツァルト作曲オペラ『フィガロの結婚』/出演:石井基幾、金子響、増原英也、大田原瑠、細井暁子、古藤田みゆき 他/演出:田口道子	目標値	355
		ブルーローズ		実績値	623
12	サントリーホール オペラ・アカデミー(研修会)	通年	月3日程度の研修会を開講し、無償で学べる場とともに様々な発表の場を提供/指導陣:ジュゼッペ・サツパティーニ、天羽明恵、野田ヒロ子、櫻田亮、古藤田みゆき 他	目標値	30
		リハーサル室 ほか		実績値	26

番号	事業名	主な実施日程	概要 (演目、主な出演者、スタッフ等)	入場者・参加者数	
		主な実施会場		目標値	実績値
13	室内楽アカデミー（研修会）	通年	月 2 日程度のワークショップを開講し、無償で学べる場とともに様々な発表の場を提供／指導陣：堤 剛、原田幸一郎、池田菊衛、磯村和英、毛利伯郎、練木繁夫 他	目標値	20
		リハーサル室 ほか		実績値	40
14	サントリーホール バックステージツアー	年 11 回（オルガン プロムナード コンサート開催日）	オルガン プロムナード コンサートにあわせホールスタッフのガイドによる館内ツアーを実施（事前応募制）。通常は立ち入れない楽屋まわりや舞台上の見学を含む。	目標値	1,000
		館内		実績値	625
15	サントリーホール 佐治敬三 ジュニアプログラムシート	2018 年 4 月 21 日ほか月 1 回	月 1 回、小・中学生を対象に土日祝の大ホール公演に招待。一流の音楽に触れ、鑑賞マナーを学習する機会を提供している。	目標値	36
		大ホール		実績値	72



## 2. 自己評価

### (1) 妥当性 (平成30年～令和3年度 4か年分)

#### 自己評価

事業計画に必要な構成要素が有機的に連関し、当初の予定通りに事業が進められているか。

「世界一美しい響き」をコンセプトに東京初のコンサート専用ホールとして1986年10月に開館したサントリーホールは、「世界最高峰のホールとして、音楽文化を牽引する存在となる」というビジョンを掲げ、「生活の中の楽しみとして音楽を根づかせ、人々がより豊かな人生を送ることに貢献する」「音楽文化の継承と発展に貢献する」という2つのミッション（社会的使命）に基づき、優れた音響や最高水準のホスピタリティといった当ホールの強み、そして開館時から継続している様々な自主事業の知見を活かして各事業を遂行している（ビジョン・ミッションは2019-2021年の第3次中期計画にて策定）。

当ホールでは、事業計画全体を「歴史を刻む ～名演との出会い」、「未来を育む」という2項目にカテゴライズし、前者では華やかなフェスティバルなどグローバルな視野に基づいた多数のオリジナル企画や世界トップレベルの演奏家による公演を計画し、より創造的で新しい試み、高い音楽的クオリティ、話題性を追求している。また後者では、教育・普及活動としてより多くの方々への音楽鑑賞機会の提供および、主にアカデミー活動を通じた若手演奏家の育成・支援を行っている。「チェンバーミュージック・ガーデン」「サマーフェスティバル」などの大規模公演や教育普及事業に世界一流の演奏家が積極的に出演しているのは当ホールの大きな強みであり、受講料無料の「オペラ・アカデミー」「室内楽アカデミー」においても、優れた指導陣のもとに若手演奏家を輩出し、国内外での活躍のバックアップを行っている。こうしたトップレベルの公演と育成事業の有機的な連関は、評論家陣からも高く評価された（『音楽の友』2020年4月号）。

これらの一連の取組みは、人々の生活文化を潤い豊かにするという点で、サントリーグループの理念（ミッション「人と自然と響きあう」、サントリーグループWay「人間性を尊重する」）を体現するものでもある。

<当ホールにおけるミッション達成へのロジックモデル>

#### 【アウトカム】

（最終）事業の実施に伴い、聴衆・参加者および出演者の感動を創出し、我が国の文化芸術活動の水準を向上し、文化を通じて国際社会に貢献および諸外国と相互理解の推進を図る。

（中間）演奏家の優れた芸術文化活動の醸成、聴衆・参加者の芸術文化への理解および心の健康。

（初期）入場率、経済（地域、音楽界）、接点拡大。

#### 【アウトプット】

積極的かつ継続的な作曲委嘱を行い世界初演および日本初演の実施。若手演奏家の演奏能力（技術・表現）の向上。聴衆のクラシック音楽への深い理解・興味および知的好奇心の継続。国内外への配信による我が国の音楽文化の発信、新たなエンタテインメントとしての表現と地域を超えた接点の拡大（コロナ禍により強化）。

#### 【アクション】

助成対象事業の実施における「より創造的で新しい試み、高い音楽的クオリティ、話題性を追求」「より多くの方々への音楽鑑賞の機会提供および若手演奏家の育成・支援」

#### 【インプット】

会場、出演者、資源、マンパワー。

出演者に関しては、常にクオリティを重視し基本的には演奏者本人との直接的なコミュニケーションにより事業を計画する。資源としては助成金・自主財源・チケット収入の他、サントリーグループのCSR活動の一翼を担う

ことによる寄付・協賛金の獲得が主なものである。事業実施のマンパワーに関しては、専任の企画制作部員が中心となり、外部企画委員による諮問を受けている。また制作部分に関して、アウトソーシングによる効率化も図っている。

平成 30 年度～令和 3 年度の 4 年間は、どの事業においても上記のロジックモデルに基づいてミッション達成に向けた取り組みを計画・実行した（詳細は年度毎の事業報告書参照）。助成対象事業における一部の事業中止や計画変更（新型コロナウイルス感染症の影響を含む）は（3）効率性で後述する。

## 自己評価

助成に値する文化的、社会的、経済的意義等が継続して認められるか。

すべての主催事業の企画・立案・構成は当ホールのオリジナルであり、チェリストで館長の堤剛を中心に、企画制作部のプロデューサーおよびプログラミング・ディレクターにより事業を構築し、外部の有識者による企画委員会や共同主催者である演奏団体等によりそのクオリティを担保している。また、助成をいただくことで、一流演奏家（団体）による意義のある事業を低価格あるいは無料に設定することが可能となっている。

以下、示された 3 つの観点から助成対象事業について振り返る。

### 【文化的意義】

1987 年開始で 30 年以上の歴史を持つ「サマーフェスティバル」は国内最大規模の現代音楽フェスティバルである。東京で世界の現代音楽の潮流を知り、海外からの作曲家、演奏家と共演、交流できる場でもある。日本において、当該事業規模の現代音楽のフェスティバルはほとんど存在せず、まさに現代の音楽界を牽引する稀有な存在となっている。近年はプロデューサー制を導入することで、世界で評価され集客力のある演奏家が参加するようになり、さらに水準ならびに認知度が向上した（プロデューサー：野平一郎（2018 年）、大野和士（2019 年）、一柳 慧（2020 年）、アンサンブル・アンテルコンタンポラン（2021 年）。「芥川也寸志サントリー作曲賞選考演奏会」は国内の新進作曲家のノミネート作品を実演後に公開選考するユニークな顕彰事業で、日本の作曲家の登竜門となっている。また、世界の第一線で活躍する作曲家を毎年招聘し、委嘱作を含めた演奏会を行うのみならず、若い世代が参画できる仕組みを構築。2019 年は、国立音楽大学の協力を得て作曲専攻の学生を対象とした公開ワークショップを開催、さらに 2021 年は公募形式での作曲公開ワークショップを開催した（2020 年のみ新型コロナウイルス感染症の影響により公演中止）。

2011 年に開館 25 周年を機に開始した「チェンバーミュージック・ガーデン」は、日本では数少ない室内楽の音楽祭であり、小ホール公演ながら通算来場者数は 11 年間で 62,000 名を超えた（2020 年のみ開催中止、代替として無観客公演の有料配信「CMG オンライン」を実施）。ベテランから若手まで国内外の著名アーティストが登場し、様々な組合せによる公演で室内楽の多彩な魅力を幅広いラインナップで届けることにより、日本の器楽奏者のアンサンブル能力の向上にも寄与している。さらに室内楽アカデミー生の発表の場も兼ねており、優秀な奏者には国内外の一流アーティストとの共演機会を設定することで、前項でも述べた通り、トップレベルの公演と育成事業の有機的な連関を生み出している。

以上、当ホールを代表する 2 つのフェスティバル事業の事例からも、我が国全体の文化・芸術の水準が継続して向上していると認められる。なお、評論家の片桐卓也氏は、当ホールのことを「日本の音楽文化を担う存在である」と評している（『音楽の友』2022 年 4 月号）。

### 【社会的意義】

当ホールは、1991年より8月をのぞく月1回、お昼の無料公演「オルガン プロムナード コンサート」の開催を通して、地域の在住・在勤者にも開かれた存在であることをアピールしてきた。さらに、2005年からは年1回、桜の季節に無料イベント「オープンハウス ～サントリーホールで遊ぼう！」を継続実施し、例年1万名を超えるお客様に当ホールのハード（施設）およびソフト（音楽コンテンツ）の魅力を伝えてきた。いずれも新型コロナウイルス感染症の影響を受け、令和2年度以降は中止あるいは開催形態の変更を迫られたが、両事業とも無料オンライン配信を通じて、遠方のお客様との接点拡大の機会とした。

また、2012年4月の公益財団法人化により近年は地域連携も積極的に行っており、当ホールの立地する地域の音楽祭「ARK Hills Music Week」では、近隣の美術館・博物館・大使館・ホテル・商業施設などと連携し、地域の文化・経済の活性化およびイメージ向上に寄与している（助成対象ではなくなった平成31年度以降も継続実施している）。さらに、室内楽アカデミーやオペラ・アカデミーの研修生は定期的に地元である赤坂区民ホールから演奏依頼をいただいております、地域貢献活動を継続している。

さらに、平成30年度、平成31年度と継続して、地元の東京都港区立小学校4年生を対象に、オペラ・アカデミー修了生による小学校での事前授業と当ホールでのコンサートを組み合わせた事業「港区&サントリーホール Enjoy! Music プロジェクト」を実施した。事業内容についてはアンケートで先生方の満足度が2年連続して非常に高い結果となり、学校教育の枠組みにおいても本事業の社会的意義を認めていただけた（ただし平成31年度をもって本事業は共催である港区側の事情で終了、新たな学校教育との連携を模索していたところコロナ禍となり、実施の見通しが立たなくなった）。

もう一つの学校連携としては、「チェンバーミュージック・ガーデン」での「車いす利用者のための演奏会（CMGスペシャル）」があげられる。会場が平土間である特性を活かし、2013年から継続的に東京都立特別支援学校の児童・生徒を招待している。

また、3～6歳を対象とした「サントリーアートキッズクラブ いろいろドレドレ —美術と音楽に親しむワークショップ&コンサート—」では、東京成徳大学子ども学部の協力を得て、授業の一環として保育を学ぶ学生たちにワークショップの制作指導や演奏中の子どものケア等、子どもに接する実地体験の機会を提供している。大学では学生たちに人気の高い授業として好評を得ており、近年は入学前からこの授業を希望する学生も増えているという。一方、当ホールにとっても音楽専攻ではない大学と協働する貴重な機会となっている。

これらの息の長い活動実績から、社会的意義が継続して認められるといえる。

### 【経済的意義】

東京都港区の赤坂アークヒルズ内に立地する当ホールは、近隣エリアの文化の中心的な存在であり、連日のように公演を開催することで、地域の経済の活性化や地域のイメージ向上に寄与している。「ARK Hills Music Week」で良好な関係を構築した近隣のホテルや住宅施設とは、主催事業での団体販売でも定期的な取引実績があり、ホテルとの協働では、レストランを活用したコラボレーションやチケットつき宿泊プランなども展開している。

また、コロナ禍においていち早く「CMG オンライン」（2020年6月）で無観客の有料ライブ配信を実施し、我が国の音楽界の経済面での活性化に貢献した。視聴回数はアーカイブ配信を含め7公演計10,000回にせまる大きな反響があり、配信の様子は『音楽の友』8月号をはじめ、多くの音楽雑誌で取り上げられた。続く令和3年度は、「チェンバーミュージック・ガーデン2021」「オルガン ZANMAI!」「サマーフェスティバル2021（第31回芥川也寸志サントリー作曲賞選考演奏会）」と3つの助成対象事業で有料配信を実施。同年度に立ち上げた新プラットフォーム「デジタルサントリーホール」（<https://www.suntory.co.jp/suntoryhall/dsh/>）を活用し、配信事業の新たなビジネスモデルの構築に向けて取り組み始めたところである。

## (2) 有効性 (平成30年～令和3年度 4か年分)

### 自己評価

目標を達成し、アウトカムの発現は可能か。

期待されるアウトカム・目標・指標については10項目を設定、その達成度について以下の通り自己評価する。

(1) 多くの聴衆に来場していただき感動を与え、人間環境への貢献をする。

(目標) 来場者目標を75%。演奏家とコミュニケーションを密にし、公演のクオリティ向上に努める。

(指標) 過去3年間の平均有料入場者率が約69% (平成28年度時点)。

(達成度) 入場者率は平成30・31年度のみ達成 (詳細は(3)「効率性」で後述)。演奏家とのコミュニケーションはどの助成対象事業でも常に密にし (例: サマーフェスティバルでのプロデューサーとの頻繁なミーティング等)、常にクオリティ向上に努めた。新型コロナウイルス感染症の影響でリアル公演のアウトプットは後半2か年で下がったものの、2020年4月の緊急事態宣言期間中には、前年度までの助成対象事業を中心とした動画コンテンツ集「サントリーホール ENJOY! MUSIC プログラム【2020 特別編】ご家庭で音楽を楽しもう!」の公開、さらに2021年4月以降は前述の「デジタルサントリーホール」を活用した配信の積極的な展開により、コロナ禍でもオンラインによる接点を拡大し、「心の健康」に寄与した。よって、「人間環境への貢献」という点では、後半2か年も含めアウトカムの発現はみられたといえる。

(2) 次世代の聴衆を、より多く育てる場となる。

(目標) 子供達が参加できる公演やアウトリーチの実施。子供にこそ上質な演奏を提供しつつ、興味・理解が深まる様に工夫する。

(指標) 8企画24公演、1事業22アウトリーチを実施 (平成28年度時点)。

(達成度) 4か年で実施した次世代向けの助成対象事業 (普及啓発) は「オープンハウス」(0歳から入場可/平成30・31年度)、「いろいろドレドレ」(3~6歳対象/平成30・31・令和3年度)、「それいけ! オルガン探検隊/オルガン ZANMAI! (オルガン研究所)」(4歳から入場可/4か年継続)、「港区&サントリーホール Enjoy! Music プロジェクト」(港区立小学校4年生対象/平成30・31年度)、「佐治敬三 ジュニアプログラムシート」(小・中学生対象/4か年継続)の5事業で、その入場者数合計 (保護者も含む) は平成30年度: 14,029名、平成31年度: 16,396名、令和2年度: 202名、令和3年度: 899名、合計31,526名となった。上述の通り、動画コンテンツ集「ご家庭で音楽を楽しもう!」公開やデジタルサントリーホールの開設によって、後半2か年は配信による次世代の聴衆育成も可能になった。なお、上記の動画コンテンツ集は、文部科学省「子供の学び応援サイト ~臨時休業期間における学習支援コンテンツポータルサイト」小学校音楽における学習支援コンテンツに採用され、ステイホーム期間の家庭学習に活用された。この実績から、アウトカムの発現はあったといえる。

(3) 多くの方々に気軽に来場していただき、クラシック音楽の裾野を拡大する。

(目標) 無料公演の継続的開催。来場未経験者への効果的なアプローチを行う。

(指標) 4企画12公演を実施 (平成28年度時点)。オルガン プロムナード コンサートは平成3年より、オープンハウスは平成17年より継続開催中。

(達成度) 上記2公演に加え、無料招待としては「港区&サントリーホール Enjoy! Music プロジェクト」、「佐治敬三 ジュニアプログラムシート」を実施。また上述の通り配信という新たなアプローチ

を含め、裾野の拡大には大きく貢献したと自負する。

(4) 国内外で活躍する若き演奏家・作曲家の育成の場となる。

(目標) 受講料無料のアカデミーの継続的实施。若い演奏家や作曲家の発表の機会を積極的に提供する。

(指標) オペラ・アカデミーは平成4年に、室内楽アカデミーは平成22年に開講、継続実施している。

アカデミー生出演の公演は、平成28年度42公演実施。また、作曲家の作品発表に関しては2企画4公演実施(平成28年度時点)。

(達成度) オペラ・アカデミーおよび室内楽アカデミーの成果については、(4)「創造性」で後述。

「サマーフェスティバル」における新作委嘱(世界初演)・日本初演曲数は助成対象事業となった3か年で委嘱7曲、日本初演18曲。また平成31年度に実施した「作曲家の個展II <細川俊夫&望月京>」でも新作委嘱の2曲を発表。これらの実績から、アウトカムの発現は大きなものといえる。

(5) 在日および在外外国人の方々により多く来場していただき、我が国の芸術文化の発展を認知してもらう。

(目標) ホームページやSNSの英語版の拡充。グローバル広報の推進。

(指標) 日本語ホームページ年間680万PV、英語ホームページ24万PV。インバウンドサイトからのチケット購入件数201件(平成28年度時点)。

(達成度) ホームページは日本語版・英語版とあわせて平成31年度に全面リニューアル。日本語PVは年間約762万PV、英語版は視認性・操作性が格段に向上し、PVは年間約35万PVを達成。

インバウンドサイトからのチケット購入件数は同年度時点で1,000件を超えた。さらに同年には動画を活用して英語版Facebookの発信を強化、フォロワー数は同年度時点で約29万人と3倍増となった(現在は313,421人)。コロナ禍の現在も、英語でのSNS発信を積極的に行い、グローバル広報を推進している。よって、目標については達成、アウトカムについても、より多い来場は後半2か年がかなわなかったものの、我が国の芸術文化発展の認知という点においては発現がみられたといえる。

(6) 内外の演奏家・作曲家達の意欲を高め、世界への発信の場となる。

(目標) 演奏環境を高め、演奏家・作曲家のアイデアを具現化する。

(指標) 「チェンバーミュージック・ガーデン」「スペシャルステージ」「サマーフェスティバル」「作曲家の個展」等オリジナル公演実施。

(達成度) 助成対象事業としては「スペシャルステージ」以外が該当。(1)でも触れた通り、演奏家とのコミュニケーションを密にとり、オリジナル公演を実施した。例えば、「チェンバーミュージック・ガーデン2021」では、ピアニスト小菅優のプロデュース企画を実施、その内容は高く評価された(詳細は(4)「創造性」で後述)。また、「サマーフェスティバル」は、毎年プロデューサーのアイデアを具現化しており、その中で世界初演を多数実現させた。

このことから、アウトカムの発現はあったといえる。

(7) オリジナリティに溢れる企画を制作し、サントリーホールらしさを示すとともに、我が国のクラシック音楽発展に寄与する。

(目標) 聴衆のニーズの変化・多様化に対応し、新しい企画立案を行う。

(指標) 年間5公演を対象に来場者調査を実施。平成26年度は1,473件(回収率16.3%)の回答。

(達成度) 来場者調査については、平成30年度まで隔年で実施していたが、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、その後実施を見直すこととなった。よって指標は達成できなかったが、助成対象事業の新しい企画立案としては、例えば令和3年度の「フレッシュ・オペラ」があげられる。これは当ホールの大型主催事業「ホール・オペラ®」の日本人カバーキャスト公演で、舞台の中日を活用した新たな人材養成事業である。また、配信の活用は聴衆のニーズへの対応といえる。よって、目標は達成、アウトカムの発現はあったといえる。

(8) 地域社会の交流や芸術文化の発展に寄与し、身近な存在となる。

(目標) 地域社会に開かれたホールとなる様に努力する。地域の特性を生かした、学校・住民・オフィス・他の文化施設等との交流を行う。

(指標) 毎年4月開催の「オープンハウス」では、のべ12,664名の動員。近隣施設との共同事業である「ARK Hills Music Week」では、18施設107公演を実施(平成28年度時点)。

(達成度) 「オープンハウス」は平成30年度に最大入場者数13,203名を達成。「ARK Hills Music Week」は、助成対象事業であった平成30年度で18施設80公演を実施。この他、「サントリーホール&港区Enjoy! Musicプロジェクト」では、地元である東京都港区の公立小学校4年生を対象に事前授業とコンサートを実施、平成30・31年度の2年間で約3,000名が参加した。公立のホールでなくても、地域社会に開かれたホールとして活動を行ったことから、アウトカムの発現はあったといえる。

(9) 演奏団体や他館等と協働することにより、互いのクオリティアップが推進される。

(目標) 共同主催やアウトソーシングによる公演の実施。他館との連携により良質な公演を全国展開するとともに、コストシェアを図る。

(指標) 地方公演は3企画において12地域13公演実施(平成28年度時点)。

(達成度) 助成対象事業は当ホールの資源を活かしたオリジナル企画が多いため実績は少ないものの、連携例としては、「サマーフェスティバル2021」で当ホールが招聘したアンサンブル・アンテルコンタンポランの公演を水戸芸術館と神奈川県立音楽堂で開催し、コストシェアを達成した。また、オペラと室内楽の両アカデミーは、東京文化会館主催の「4館連携アフタヌーン・コンサート」に継続して出演している。以上のことから、アウトカムの発現はあったといえる。

(10) より良い企画の開発および継続を行う。

(目標) PDCAによる既存企画の検証・改善を行う。助成金や協賛金の獲得、コストの見直し等を行う。

(指標) 当ホール独自の「3次元ポートフォリオ」(「ミッション」「効果」「Cost & Volume」の3項目を設定、各項目内の要素を細分化し事業評価を数値(ポイント)化)を中心にしてPDCAを行う。

(達成度) 「3次元ポートフォリオ」は、新型コロナウイルス感染症の影響で令和2年度以降は作成を休止している。ただし既存企画の検証・改善については、内部で定期的にレビュー会議を行い、予実・アウトプット&アウトカムの確認および企画面・制作面・PR面での成果・課題抽出、次回に向けてのフィードバックまで洗い出ししている。また、コロナ禍では様々な助成金を獲得している。以上のことから目標は達成、アウトカムの発現は可能であるといえる。

### (3) 効率性 (平成30年～令和3年度 4か年分)

#### 自己評価

アウトプットに対して、事業期間が適切で、当初の計画通りに進んでいるか。

当ホールの主催事業については、大型企画では3年以上前から計画を練り始めて主な出演者やスタッフを選定し、いずれの事業も前年の夏には予算を策定している。その際、シリーズ企画の場合には過去の販売率（無料の場合は過去の入場者数）をベースに、また体験型企画では会場の規模や体験内容・開催時間を考慮して全員が無理なく参加できる最大人数で想定入場者数を算出している。それを達成するために事業ごとに販売戦略会議を実施し、主要ターゲット層に向けた広報・広告宣伝を展開している。

助成対象事業および主催事業全体の入場者数・入場者率の推移は以下の通り。

		H30年度			H31年度			R2年度			R3年度			備考
		目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	目標	実績	達成率	
助成対象事業	入場者数(名)	55,106	56,296	102.2%	37,697	41,701	110.6%	38,466	7,518	19.5%	32,854	18,898	57.5%	*本音内一覽より算出
	入場者率(%)	75.0%	85.2%		75.0%	80.1%		75.0%	55.9%		75.0%	65.4%		*実績報告書より算出 (実施事業のみで算出)
主催全体 (共催込)	入場者数(名)	70,000	75,595	108.0%	70,000	78,344	111.9%	70,000	27,190	38.8%	70,000	47,129	67.3%	*目標は申請書提出時
	入場者率(%)	75.0%	79.3%	4.3%	75.0%	84.1%		75.0%	22.6%		75.0%	55.0%		*同上
								51.6%			75.0%	64.2%		*実施公演のみで算出

**平成30年度** 助成対象事業全15事業についてほぼ計画通りに実施し、入場者数は目標を達成した(102.2%)。計画変更:平成31年2月開催の「サントリーホール オペラ・アカデミー オペラ公演」では、キャストオーディションの結果を受け、一人でも多くの現役生や修了生に出演機会を与えたいという指導者陣の希望から、過去の1回公演での完売実績(聴衆側のニーズ)も勘案し、年初計画では1公演だった公演回数を2回とし一部をダブルキャストで上演した。

**平成31年度** 助成対象事業全14事業について概ね計画通りに実施し、入場者数は目標を達成した(110.6%)。計画変更:「サマーフェスティバル2019」のオペラ『リトゥン・オン・スキン』日本初演では、効率性の考慮および鑑賞機会拡大のために年初計画では1公演だった公演回数を2回とした。また、新型コロナウイルス感染症の影響で2月と3月の「オルガン プロムナード コンサート」および「バックステージツアー」が中止(うち3月公演は無観客無料ライブ配信に変更)。また、「オペラ・アカデミー(研修会)」では外国人指導者の来日不可に伴い、3月の特別研修会および「オペラティック・コンサート」が中止となるほか、3月の「佐治敬三 ジュニアプログラムシート」対象公演も中止となった。

**令和2年度** 助成対象事業全11事業のうち2事業が新型コロナウイルス感染症の影響で中止となり、残り9事業もすべて感染症の影響を受け計画変更を余儀なくされたが、社会情勢を注視し都度適切な措置をとった。

事業中止:「オープンハウス」、「バックステージツアー」

計画変更:「オペラ・アカデミーコンサート」(日程延期、収容率50%制限有)、「チェンバーミュージック・ガーデン2020」(10企画23公演中止の代替として5日間7公演の無観客有料ライブ配信実施)、「サマーフェスティバル2020」(海外作曲家を招聘する3公演のみ中止、収容率50%制限有)、「オルガン ZANMAI!」(収容率50%制限有)、「オペラティック・コンサート」(オペラ上演から声楽コンサートへ内容変更、収容率50%制限有)、「オルガン プロムナード コンサート」(11公演中2公演中止、来日不可による出演者変更、事前申込制への変更、未就学児向けライブ・ビューイングの中止)、「佐治敬三 ジュニアプログラムシート」(12回中4回中止、募集はすべて実施)、「オペラ・アカデミー(研修会)」(外国人指導者の来日不可によるリモートレッスン導入)、「室内楽アカデミー(研修会)」(特別研修会等の一部中止、修了演奏会の延期開催)

令和3年度 助成対象事業全12事業のうち1事業が新型コロナウイルス感染症の影響で中止となり、残り11事業の半数も感染症の影響を受け計画変更を余儀なくされたが、社会情勢を注視し都度適切な措置をとった。

事業中止：「バックステージツアー」

計画変更：「チェンバーミュージック・ガーデン 2021」（28公演計画中5公演中止、海外アーティストの入国制限措置に伴う3公演の期間内日程変更、1公演代替公演追加）、「いろいろドレドレ」「オルガン ZANMAI!」「サマーフェスティバル 2021」（いずれも緊急事態宣言に伴う収容率50%制限有）、「オペラティック・コンサート」（当初は前年度同様にオペラ上演を計画していたものの、感染症の長引く影響で外国人指導者の来日の目途が立たず、3月に3つのオペラのシーン抜粋によるコンサートに内容変更）、「オルガン プロムナード コンサート」（前年度に引き続き事前申込制への変更、緊急事態宣言期間中は収容率50%制限有、未就学児向けライブ・ビューイングの中止、一部公演でのオンライン配信）

#### 自己評価

アウトプットに対して、事業費が適切で、当初の計画通りに進んでいるか。

#### 平成30年度

助成対象事業全15事業全体では要望比80.7%であったが、うち半数の7事業は80%以下または120%超と執行状況にばらつきがあった。うち上半期の事業については前年度計上の経費が含まれていたことが主な理由であるが、特に「ARK Hills Music Week 2018」は共催者との精算方法の転換により大きな乖離が生じた。

#### 平成31年度

助成対象事業全14事業全体では要望比117.2%、うち新型コロナウイルス感染症の影響で中止した1事業をのぞいた5事業が80%以下または120%超となった。とりわけ前述の「サマーフェスティバル 2019」で回数増としたオペラ公演について、演出上の効果をあげるため舞台製作規模が当初のプランより大幅に拡大し、舞台費を中心に大きな乖離が生じた。

#### 令和2年度

年間を通して新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、助成対象事業全11事業全体では要望比66.2%にとどまった（うち2事業中止）。発生要因としては前述の通り。

#### 令和3年度

前年度に引き続き新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたが、助成対象事業全11事業全体では要望比96.7%となった（うち1事業中止）。前述の通り海外アーティストの来日中止を含む計画変更で80%に満たない事業が4事業あった一方で、「フレッシュ・オペラ」公演で舞台費や稽古会場費を中心に経費が大幅に嵩んだことによる（「フレッシュ・オペラ」は開館35周年記念事業として実施した大型主催事業「ホール・オペラ®」の日本人キャストおよびカバーキャストによる公演として、共通の稽古かつ同一舞台での上演のため、公演回数による按分で計上）。

以上の推移より、新型コロナウイルス感染症の影響をのぞくと、今後はオペラなど舞台演出を伴う大型企画の経費積算の精度を高める必要があるといえる。



#### (4) 創造性 (平成30年～令和3年度 4か年分)

##### 自己評価

事業計画の内容が、独創性、新規性、先導性に優れている(と認められる)か。

当ホールの強みは、優れた音響特性を持ち世界最大級のオルガンを有するホール(ハード)のみならず、堤剛館長を中心とした世界的音楽家の存在、そして開館当初から支える専属ステージマネージャーや最高水準のホスピタリティを提供する表方スタッフ(ソフト)の存在である。開館以来、世界中の一流演奏家が当ホールの舞台に立ち続け、長年に渡り信頼関係を構築してきた。助成対象事業はこれらの強みを活かしたものである。

例えば、当ホールの大型主催事業「ホール・オペラ®」に多数出演していた元テノール歌手のジュゼッペ・サッパティーニはオペラ・アカデミー創設者の一人であり、世界で通用する歌手が日本で育つようにと2011年秋より同アカデミーのエグゼクティブ・ファカルティに就任し、彼をサポートする形で初期の受講生であった天羽明恵(ソプラノ)、櫻田亮(テノール)ら一流歌手陣がコーチング・ファカルティとして共に後輩の育成にあたっている(修了生の活躍については次項で後述)。

他方、チェリストの堤剛が2007年に館長に就任したことで、2011年から室内楽の祭典「チェンバーミュージック・ガーデン」を始動。その前年に室内楽アカデミーを開講し、第3期以降は世界で活躍した弦楽四重奏団、東京クワルテットの元メンバーやピアニストの練木繁夫をファカルティに迎え、さらに指導体制を充実させた。それにより優秀な受講生が多く集まり、様々なコンクールで成果が出始めている(詳細は次項で後述)。また、(1)妥当性で記した通り、育成事業を当ホールの主催公演と切り離さず、むしろその中に両アカデミー生の発表の場を積極的に設け、ファカルティをはじめとする一流演奏家との共演機会を提供しているのも大きな特長である。

以下、4か年の間に実施した助成対象事業について、下記3つの観点より自己評価を行う。

##### ① 独創性

###### 【人材養成事業】

「オペラ・アカデミー」「室内楽アカデミー」の活動(研修会および「チェンバーミュージック・ガーデン」「オペラ・アカデミー コンサート」「オペラティック・コンサート/オペラ公演」などの研修成果披露の公演)は、上述の通り、当ホールの強みを最大限に活かした、当ホールならではの息の長い人材養成事業である。

また、2018年まで継続実施していた「レインボウ21 サントリーホール デビューコンサート」は、1996年に開始した首都圏の音楽大学(または音楽専攻を持つ大学)との連携事業である。2004年以降は学生が自ら企画制作を行う特色ある新人演奏会としてリニューアルし、学生たちが一つの演奏会の制作を通してアートマネジメントの実地体験ができるという点で先駆的な大学連携事業であった。

###### 【普及啓発事業】

2015年から継続実施している3～6歳児対象の「いろいろドレドレ」は、同じ芸術財団傘下のサントリー美術館との共催事業で、当財団の強みを活かし、美術と音楽を組み合わせた実験的かつ先進的な創造活動である。展覧会の内容にあわせたワークショップとして全員で舞台装飾を作り、各自が作った美術アイテムを使いながらコンサートを能動的に体験できる。配布プログラムの中にはワークブックページを設け、親子で振り返りができる工夫も凝らしている。なお、前述の通り、東京成徳大学子ども学部と連携し、保育を学ぶ学生に幼児に接する実地体験の場を提供している点で、人材養成の側面も持ち合わせている。

また、世界的指揮者である大野和士氏の提唱で 2014～19 年度まで継続実施した「港区&サントリーホール Enjoy! Music プロジェクト」は、前述の通り、地元の東京都港区立小学校 4 年生を対象に、音楽部会の先生方と本格的に協働した先駆的な事業である。2017 年度以降の 3 年間は「声の響きを楽しむ」をテーマに、ソプラノ、アルト、テノール、バスの 4 名のオペラ・アカデミー修了生による各小学校での事前授業と当ホールでのコンサート鑑賞および歌唱体験を組み合わせた。事前授業では、声種による声の高さの違いや声重なった響きのデモ演奏、また「よろこびの歌」（ベートーヴェン「第九」の旋律）の原語（ドイツ語）歌唱指導および模範演奏まで、1 コマ（45 分）で実施。この事前授業をふまえた当ホールでのコンサートは、4 年生の鑑賞教材である二重唱「パ・パ・パ」や新国立劇場合唱団&オペラ・アカデミーによる合唱曲の鑑賞に加え、最後は「よろこびの歌」を原語で斉唱し、舞台上のオーケストラ、合唱団と共演するという盛りだくさんの内容であった。この事業を通して、オペラ・アカデミーの修了生に学校アウトリーチやソリストとしての大ホールデビューの機会を提供できたことも大きな成果である。

## ② 新規性

### 【普及啓発事業】

以下の普及啓発事業は、いずれも後に全国各地のホールや音楽事業団体で類似企画が生まれたパイオニア的存在であり、先駆的な事業であるといえる。

●「オルガン プロムナード コンサート」：月 1 回（8 月をのぞく）、平日昼間に開催する無料公演として、開館 5 周年の 1991 年より継続実施、現在は通算 300 回を超えている。コロナ禍前は予約不要・出入自由の気軽さから月平均 1,000 名を超える定番企画として人気を誇り、この公演に付随する形で「バックステージツアー」を開催していた（令和 2 年度より休止中）。新進気鋭の若手からベテランまで、幅広く国内外のオルガニストを起用し、長年にわたりオルガン公演の普及に貢献している。新型コロナウイルス感染症の影響を受け、2020 年 6 月以降は入場規制およびトレーサビリティ確保のために全席指定の事前予約制とし、生の音楽鑑賞を求める方に安全・安心に会場いただけるようにした。また、前述の通り、定期的に無料オンライン配信を実施することで、遠方のお客様にも接点を拡大した。また、休止となっている「バックステージツアー」については、2021 年 4 月にサントリーホール HP 内に立ち上げた新プラットフォーム「デジタルサントリーホール」内に、360 度自由なアングルで楽しめる「バーチャルバックステージツアー」を新設。誰もがオンデマンドでバーチャル空間のガイドツアーを体験できるようにし、コロナ禍でもデジタルの活用により、芸術文化の新たな局面を切り開いた。

●「それいけ！オルガン探検隊 2018」（2019 年度以降は「オルガン ZANMAI！」の一企画「オルガン研究所」としてリニューアル実施）：2000 年の開始以来、単に演奏やお話をきくだけでなく、子どもたち自身がさまざまな模型を使ってオルガンの発音の仕組みを体感できるよう、改良を加えながら継続開催してきた。「オルガン探検」という名称も含め、子どもを主な対象とした体験型の類似企画は全国各地のオルガンを持つホールで展開されている。

●「佐治敬三 ジュニアプログラムシート」：“若い世代にもっとクラシック音楽に親しんでほしい”と願っていた当ホール初代館長・佐治敬三の思いを継いで 2004 年に開始。小・中学生にコンサートの素晴らしさを体感してもらうことを目的とし、毎月 1 回、土日祝に開催される大ホール公演に招待することで、上質なクラシック音楽に触れる最初の一步をいち早く提供してきた。人気企画で常に高倍率を誇り、これまでに約 1,160 組 2,320 名の親子が参加。他の音楽事業団体でも、同様の取り組みが広がっている。

●「オープンハウス ～サントリーホールで遊ぼう!」: 2005年に開始した春の全館無料イベント。他の全国各地の劇場・ホールでも同様の取り組みが広がっている。コロナ禍前はホール全職員が部署横断でチームを組み企画から運営までを行っており、毎年約1万名を超える人気企画として定着していた。オペラと室内楽の両アカデミー生への演奏機会提供のみならず、音楽ワークショップイベントには前述の「レインボウ21」の元学生スタッフが複数名加わるなど、長年の継続開催により助成対象事業同士の有機的な連関が生まれていた。2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受けて中止となったが、2021年度は「デジタルサントリーホール」立ち上げ時のオンラインイベント「デジタルオープンハウス」として、従来のオープンハウスの人気コンテンツを活かし、クレーンカメラやドローンカメラを駆使した無観客収録ならではの迫力あるアングルでの演奏映像や参加型企画の映像を17本制作して1か月半の期間限定で公開、YouTubeの再生回数はいずれも約29,000回となった。

### ③ 先導性

#### 【公演事業】

(1) 妥当性「文化的意義」の項ですでに触れた通り、当ホールを代表する2つのフェスティバル事業の事例は、我が国の芸術水準の向上の直接的な牽引力となりうる公演活動であると自己評価する。

(以下、再掲)

1987年開始で30年以上の歴史を持つ「サマーフェスティバル」は国内最大規模の現代音楽フェスティバルである。東京で世界の現代音楽の潮流を知り、海外からの作曲家、演奏家と共演、交流できる場でもある。日本において、当該事業規模の現代音楽のフェスティバルはほとんど存在せず、まさに現代の音楽界を牽引する稀有な存在となっている。近年はプロデューサー制を導入することで、世界で評価され集客力のある演奏家が参加するようになり、さらに水準ならびに認知度が向上した(プロデューサー:野平一郎(2018年)、大野和士(2019年)、一柳 慧(2020年)、アンサンブル・アンテルコンタンポラン(2021年))。「芥川也寸志サントリー作曲賞選考演奏会」は国内の新進作曲家のノミネート作品を実演後に公開選考するユニークな顕彰事業で、日本の作曲家の登竜門となっている。また、世界の第一線で活躍する作曲家を毎年招聘し、委嘱作を含めた演奏会を行うのみならず、若い世代が参画できる仕組みを構築。2019年は、国立音楽大学の協力を得て作曲専攻の学生を対象とした公開ワークショップを開催、さらに2021年は公募形式での作曲公開ワークショップを開催した(2020年のみ新型コロナウイルス感染症の影響により公演中止)。

2011年に開館25周年を機に開始した「チェンバーミュージック・ガーデン」は、日本では数少ない室内楽の音楽祭であり、小ホール公演ながら通算来場者数は11年間で62,000名を超えた(2020年のみ開催中止、代替として無観客公演の有料配信「CMGオンライン」を実施)。ベテランから若手まで国内外の著名アーティストが登場し、様々な組合せによる公演で室内楽の多彩な魅力を幅広いラインナップで届けることにより、日本の器楽奏者のアンサンブル能力の向上にも寄与している。さらに室内楽アカデミー生の発表の場も兼ねており、優秀な奏者には国内外の一流アーティストとの共演機会を設定することで、前項でも述べた通り、トップレベルの公演と育成事業の有機的な連関を生み出している。

## 自己評価

事業の実施によって、当該劇場・音楽堂等の国内外での評価の向上につながっている（と認められる）か。

4 年間の助成対象事業では、特に以下の事業において、国内外での評価向上につながる点が見られた。

### 【人材養成事業】

#### ●室内楽アカデミー

2010 年の開講から 10 年以上が経ち、研鑽の成果および修了生の活躍が広く認められるようになってきた。前項で触れた通り、第 3 期以降は世界で活躍した弦楽四重奏団、東京クワルテットの元メンバーやピアニストの練木繁夫をファカルティに迎え、さらに指導体制を充実させた。それにより、ソリストとしても日本音楽コンクールや東京音楽コンクール入賞といった実力のある優秀な受講生が多く集まり、本アカデミーでアンサンブル能力を向上させた団体が、様々なコンクールで成果を出している。

例えば、2018 年に第 67 回ミュンヘン国際音楽コンクールのピアノ三重奏部門で日本人団体として初の優勝という快挙を達成した「葵トリオ」は、小川響子（ヴァイオリン／第 10 回東京音楽コンクール弦楽部門第 1 位、聴衆賞受賞／2018～2021 年ベルリン・フィルハーモニー・カラヤン・アカデミー在籍）、伊東 裕（チェロ／第 77 回日本音楽コンクールチェロ部門第 1 位および徳永賞受賞）、秋元孝介（ピアノ／第 10 回パデレフスキ国際ピアノコンクール 特別賞）の 3 名が室内楽アカデミーの第 3 期に出会って結成したピアノ・トリオである。現在は、ドイツを拠点に国内外で活躍、2020 年からは新たに Sarperi Artists Management というスイスのマネジメント会社に所属してヨーロッパでさらに活動の場を広げている。なお、「チェンバーミュージック・ガーデン」では、2021 年より、2027 年に迎えるベートーヴェンの没後 200 年に向けてピアノ三重奏曲を 1 曲ずつ、また葵トリオならではの多彩な作品を取り上げる 7 年プロジェクトに臨んでいる（当初は 2020 年にベートーヴェン生誕 250 周年を記念してピアノ三重奏曲を全曲演奏する 3 日間の公演を計画していたが、新型コロナウイルス感染症の影響で中止となった）。こうした息の長いプロジェクトを計画・実行できることも当ホールの強みである。

また、2021 年 10 月には、第 5 期・第 6 期の現役受講団体である「クァルテット・インテグラ」（ヴァイオリン：三澤響果、菊野凜太郎、ヴィオラ：山本一輝、チェロ：築地杏里）が、バルトーク国際コンクールの弦楽四重奏部門で第 1 位を受賞し大きな話題となった。これを受けて、2022 年の「チェンバーミュージック・ガーデン」では、現役生でありながら、特別公演としてのリサイタル開催が決定している。

なお、クァルテット・インテグラも出演した「室内楽アカデミー第 5 期修了演奏会 I」（2020 年 9 月 27 日開催）は、同年 12 月 17 日付読売新聞夕刊の「回顧 2020 音楽」にて、アカデミー生の公演ながら、「評論家が選ぶ今年のベスト 3」公演の一つに選出された。

このほか、室内楽アカデミーでは、全国各地のオーケストラのコンサートマスターや首席奏者・団員、プロの弦楽四重奏団体のメンバーなど、本アカデミーで培ったアンサンブル能力を活かして日本の音楽界で活躍する修了生を数多く輩出している。

#### ●オペラ・アカデミー

室内楽アカデミー同様、2011 年より現体制になってから 10 年が経ち、研鑽の成果および修了生の活躍が広く認められるようになってきた。

2019 年 2 月 11 日・13 日開催の「オペラ・アカデミー オペラ公演」ではアカデミー生にとってレパートリー構築の基礎となるモーツァルトのオペラ『フィガロの結婚』を取り上げた。現役生・修了生が育ってきたことで、外部からの助演を立てずに初めて現役生や直近の修了生、そしてファカルティとアカデミー関係者全員で共演できた公演となった。中でも伯爵夫人役で出演したアドバンスト・コース第 2 期修了の迫田美帆（ソプラノ）は、

本アカデミーで実力をのばし、第13回東京音楽コンクール第2位、第86回日本音楽コンクール入選という結果をつけてすでに同年4月の藤原歌劇団公演『蝶々夫人』タイトルロール役への大抜擢が決まっていたが、本オペラ公演への出演により、演出家・田口道子氏の指導を仰ぎ、その後も同歌劇団でのプリマ・ドンナに成長した。2021年1月には同歌劇団公演の『フィガロの結婚』にも伯爵夫人役で出演するなど、本公演への出演経験が活かされている。

2020年9月24日に開催の「オペラ・アカデミーコンサート」（1年目の成果披露公演としてイタリア古典歌曲、オペラ・アリアを演奏）は『音楽の友』11月号に公演評が掲載され、「プログラミングの妙」への賛辞とともに「エグゼクティブ・ファカルティの試みは概ね成功しており、出色の表現がいくつか聴きとれた」と評された。聴衆のアンケートは取っていないものの、前出の「室内楽アカデミー第5期修了演奏会Ⅰ」とあわせて来場したお客様からは、「両公演とも公演の質がとても高く大変素晴らしかった。9月28日公演（室内楽アカデミー第5期修了演奏会Ⅱ）のチケットを購入しているので、とても楽しみにしている。」との声がチケットセンターに寄せられた。

2021年3月18日に開催した「オペラ・アカデミー修了生による オペラティック・コンサート」は、特に優秀で国内外で活躍している修了生とファカルティによるコンサートで、オペラ・アカデミー10年の集大成となる事業であった。オペラ評論家・香原斗志氏によるウェブサイトでの公演評では、概して日本人歌手の多くが外国語に関して貧弱な発音をしているという指摘をしつつ、当アカデミーの指導方針が以下の通り高く評価された。「私がこのアカデミー生を好ましく感じる最大の理由は、発音と結びついた発声、もしくは発声と結びついた発音においてアドバンテージが認められることにある。（中略）間違いないのは、いずれの歌手も同世代の日本人の若手にくらべ、発音が美しいということだった。そして、彼らが「ホンモノ」と認められ、世界で活躍する日が来ないか、と願う。」（『GQ JAPAN』ウェブサイト2021年4月2日掲載記事より）本アカデミーが、テノール歌手として世界の歌劇場で活躍したイタリア人指揮者から定期的に直接指導を仰げる、世界に通用するハイレベルのレッスン内容であることを証明するものである。

現在は海外に拠点を置く修了生も多く、例えばアドバンスト・コース第1期生でミラノ在住の林 眞暎（メゾ・ソプラノ）は、2016年ドイツのヴィルトバート・ロッシーニ音楽祭への出演を皮切りに、17年ブッセート・ヴェルディ劇場、18年ドゥーゼ劇場、20年ピアチェンツァ市立劇場などヨーロッパ各地で活躍。2021年には、当ホールの開館35周年記念ガラ・コンサートおよびホール・オペラ®『ラ・トラヴィアータ（椿姫）』フローラ役での出演で、大ホールデビューを果たした。また、アドバンスト・コース第1期生の保科瑠衣（ソプラノ）は、2020年にイタリア国立パルマ音楽院 アッリーゴ・ボーイト声楽科を審査員満場一致の最高評価で修了、現在も同音楽院ルネサンス・バロック声楽科に在籍し、研鑽を積んでいる。2019年にはヴェネツィア・フェニーチェ歌劇場のシーズン公演、モーツァルトのオペラ『シピオーネの夢』リチェンツァ役でイタリア主要歌劇場デビューを果たした。同じくイタリア国立パルマ音楽院を2022年に修了したアドバンスト・コース第3期生の大田原 瑤（ソプラノ）は、アカデミー在籍中の2018年に第48回イタリア声楽コンクール ミラノ大賞を受賞、2021年には助成対象事業「フレッシュ・オペラ」で『ラ・トラヴィアータ（椿姫）』のタイトルロールを務めた。

### ●レインボウ21 サントリーホール デビューコンサート 2018

本事業で企画制作スタッフとしてアートマネジメントを体験した元学生たちの多くは、セルフマネジメントのできる演奏家として、あるいはオーケストラやホールの職員など音楽業界を支えるスタッフとして活躍している。助成対象事業であった2018年の参加スタッフの中にも、当ホールを含む都内のホールや音楽マネジメント会社で働く人が複数名存在する。

## 【普及啓発事業】

### ●港区&サントリーホール Enjoy! Music プロジェクト

前述の通り、2017年度からの「声の響きを楽しむ」をテーマにした取り組みが音楽部会の先生方から好評を得て、事前授業は希望制であったにも関わらず、最終年度となった2019年度は港区内の全小学校から希望を受け、全18校でオペラ・アカデミー修了生による事前授業を実施した。最終年度のアンケートでは、「年々プログラムが優れたものになり、音楽科の授業にとっても貴重な内容でした。港区独自のプロジェクトで他地区の先生方にも注目されていました。来年度以降なくなるのは本当に残念」、「(中略)今年度の形になるまでに音楽部全員で1つひとつ共通理解をしながら進めてこれで大満足しております。今年度で終了ということが残念でなりません。港区ならではの看板行事でなくなってしまうことが残念です」と、事業終了を惜しむ声が先生方から多数寄せられた。このことから、本事業の実施によって、地域の教育現場にとっても当ホールの存在価値が一層高まり、評価向上につながったことが改めて認識できた。

なお、本事業の取り組みについては、学校教育と本格的に協働した先駆的な事例として音楽業界からも注目を集め、2019年12月には、「日本音楽芸術マネジメント学会 第12回冬の研究大会」のシンポジウム《変わる音楽教育の現場から ～学校における芸術教育を考える～》に担当者が招かれ、事例紹介を行った。

### ●オープンハウス ～サントリーホールで遊ぼう！

本事業の入場者は、2010年以降毎年約1万名を超え続けている人気企画であり、この活動実績から、全国公立文化施設協会より依頼を受け、平成30年度文化庁委託事業「全国劇場・音楽堂等職員アートマネジメント・舞台技術研修会2019」の中で担当者が事例紹介を行った。これにより、全国各地の劇場・ホールからも注目を集め、運営に関してヒアリングを受ける機会が増えた。なお、2019年度は13,203名と過去最高の入場者数を記録した。

## 【公演事業】

### ●サマーフェスティバル

### ●チェンバーミュージック・ガーデン

当ホールを代表する上記2つのフェスティバル事業は、毎年注目を集め、事前・事後含め記事露出の多い事業であり、常に高い評価をいただいている。例えば、日本の重鎮作曲家である一柳 慧がプロデューサーを務めた「サマーフェスティバル2020」は、自身の新作だけでなく日本の若手～中堅の作曲家5名に委嘱した新作を含め日本を代表する実力派若手～中堅音楽家が初演することで、日本の作曲界の活性化を図った点が高く評価された。その年の日本の音楽業界を振り返る新聞評で、2名の評論家よりベスト3公演の一つに選出された(2020年12月17日付朝日新聞夕刊「回顧2020音楽(クラシック)」、12月22日付日本経済新聞夕刊「今年の収穫 音楽」)。また、作曲家マティアス・ピンチャー率いる現代音楽屈指の演奏団体、アンサンブル・アンテルコンタンポランがコロナ禍で万難を排し「特段の事情」により来日を果たし、プロデューサーを務めた「サマーフェスティバル2021」では、当ホールの公式Twitterでも多数のインプレッションを獲得し話題を集め、その優れた演奏により、2022年1月号の『音楽の友』では、2021年のベスト・コンサート17の第8位に選出された。

同企画の第10位には、「チェンバーミュージック・ガーデン2021」で開催した2公演「小菅 優プロデュース 武満 徹「愛・希望・祈り」」が選出され、戦争の歴史を振り返るといった意欲的な企画プロデュース力と、実力ある若手出演者たちの圧巻の演奏力が高く評価された。

なお、同企画では、助成対象外事業も含め17公演中5公演に当ホールの主催事業がランクインされた。

(5) 持続性 (平成30年～令和3年度 4か年分)

自己評価

事業計画を通じて組織活動が持続的に発展する(と認められる)か。

当ホールは、下記のPDCAサイクルにより組織活動を持続的に発展させている。

	Plan	Do	Check	Action
事業運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3年毎の「中期計画」におけるミッションに則した公演等の計画</li> <li>・演奏家等との協議ないしは意見交換</li> <li>・有識者による外部企画委員会への諮問依頼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広報・宣伝活動</li> <li>・チケット販促活動</li> <li>・公演制作(外来演奏家の招聘、リハーサル、プログラム作成等)</li> <li>・公演実施</li> <li>・配信およびアーカイブの公開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チケット販売推移および入場率の確認</li> <li>・収支見込および実績の確認</li> <li>・来場者の声や公演評の収集</li> <li>・事業評価の数値化によるポートフォリオの作成</li> <li>・企画レビュー会議によるフィードバック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンセプトおよびターゲットの適正化</li> <li>・より話題性のある出演者やプログラミングの検討</li> <li>・収入増の施策やコスト削減の工夫</li> <li>・広報・宣伝における効果的な活動</li> </ul>

\* 事業運営の場合、PlanとDoの間の期間が長いこともあり、通常のPDCAを回すだけでは、変化や多様性に対応出来なくなってしまう。よって、上記のPDCAの中において、PとDの間に、Observe(観察)⇒Orient(状況判断、方針決定)⇒Decide(意思決定)⇒Act(行動)を置くことで、より適切な事業活動の実施が出来た。特にコロナ禍における様々な変化や制限の中で有効であった。

\* 中心的な具体的施策および考動は下記の通り。

1. 定期的な外部および内部の会議体による協議。

(外部) サントリーホール企画委員会 (年2～3回実施)

(内部) エグゼクティブ・ミーティング (月1回実施)、部長会 (週1回実施)、企画制作部会 (週1回実施)

2. 定型的なフォーマットを用いた事業の振返りによるフィードバック。

各事業を、企画時(コンセプト、狙い)、制作時(工夫)、振返り時(QUALITY、VOLUME、COST)の観点により分析し、次の同様な企画のみならず、全事業に対するフィードバックを行う。

特. 感染症拡大防止に対しての独自のガイドラインや基準を医療機関の指導および業界団体等との協議の下により策定し、論理的な対策の下、事業の実施・修正・中止(延期)等の判断を行った。また、ガイドラインは感染状況を鑑みて定期的に更新を行った。また、外来演奏家の招聘に関しては、国の水際対策を遵守し、文化庁を窓口とした各省庁との協議の下、様々な施策を構築した。

・ガイドライン(お客様対応編、ステージ編)、SH基準(濃厚接触疑い)

自己評価

持続的なアウトカムの発現・定着が期待できるか。

人材育成および財政基盤の観点によりPDCAは下記の通り。

	Plan	Do	Check	Action
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織目標のブレイクダウンを行い個人目標および能力向上目標の策定</li> <li>・業務活動プロセスの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務活動プロセスの実行</li> <li>・OJTおよび他ホールへの研修や視察</li> <li>・キャリア開発研修への参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標達成度と業務活動プロセス実行度の評価・検証を中間および期末で実施</li> <li>・評価のフィードバック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標設定と業務活動プロセス計画の精度向上によるモチベーションのアップ</li> </ul>
財政基盤	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安定した財政基盤の構築のための施策</li> <li>・新機軸の収入源の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サントリーグループのCSR活動の一翼を担うことによる寄付金・協賛金の安定した獲得</li> <li>・様々な助成金や協賛金獲得のための情報収集および申請・営業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・助成者・寄付者・協賛者の支援目的に込んでいるかの確認</li> <li>・定期的な文化施設調査による当館のイメージ、ポジションの確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホールとしてのミッションや目的のより一層の明確化による支援者増</li> <li>・有料配信や法人会員等の実施</li> </ul>

\* 人材育成においては、「年間目標策定～中間振り返り～年度振り返り～フィードバック」を上司とのOne On Oneで行うほか、定期的な「キャリア面談」を行い、出向者およびプロパースタッフへの育成環境を合わせることで全体的なレベルアップを図っている。

\* 財政基盤においては、特に各種の助成金や補助金の獲得のために財団事務局をセンターとした情報収集を行い、助成金・補助金の獲得に結び付けた。

\* 国内外とのネットワーク

(海外) ウィーン楽友協会(オーストリア)、カーネギーホール(アメリカ)、エスプラネード(シンガポール)との提携・パートナーシップによる情報交換や具体的な事業の展開を行っている。

(国内) サマーフェスティバル、サントリーホール・アカデミーにおける国内各音楽大学との連携や、各事業における地方展開による連携(サマーフェスティバル、サントリーホール・アカデミー、オルガンプロムナード等)

当ホールの助成対象事業は長年に渡り継続実施しているものが多いが、上記のPDCAサイクルを通して、(2)の有効性でも示した通り、どの事業も前年度までの反省をふまえて改善を加え、コロナ禍における様々な制約や変更にも柔軟に対応しながらアウトカムを発現させた。よって、今後も持続的なアウトカムの発現・定着は期待できるといえる。