

【サントリーホール】

ヒアリング票

1. 劇場、音楽堂等の運営方針の明確化とそれに沿った事業の実施について

(1) 劇場、音楽堂等の運営にあたっては、運営方針(※)を明確化し、それに沿って事業を実施することが望ましいと考えますが、貴劇場においては運営方針をどのように定め、どのような内容で取り組まれていますか。また、その運営方針をどのような方法で県民や市民に伝えてありますか(例:ワークショップの開催など)。

※「運営方針」とは、例えば、世界に優れた日本の芸術作品を発信する拠点とすることや、全ての市民が日常的に実演芸術に触れられる機会を提供すること、子どもたちに本物の文化芸術を鑑賞・体験する機会を提供することなどといった、各劇場、音楽堂等の目指すべき方向性や理念、使命を定めたものであって、事業計画等のベースとなる運営についての基本的考え方を指します(運営方針とあわせて、事業計画等の現物もご提供ください)。

- ・ 中長期計画とその具体化としての3カ年計画を立てている。
- ・ 毎年2月、ホールで働くすべての人々が参加する全体会議を開催、上記計画に基づく当該年度の活動方針の確認と共有を行っている。
- ・ 現在実施中の計画および活動方針、事業計画概要は別紙1を参照ください。

(2) 劇場、音楽堂等における運営方針の明確化を促進するにあたり、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

- ・ 運営方針の策定にあたり、マーケティング的意味でのニーズのみならず、今何が不足しているかを明らかにし、その重要性と意味を定義し、その不足を補う新たな試みを奨励すること。
- ・ 優先されるべきは、採算性ではなく、文化的社会的両面における貢献度であること。
- ・ ホールの存在が人々の明るい未来と生きる希望に繋がる運営方針であること。

2. 専門的な能力を有する人材の養成及び確保（配置）について

【専門人材の配置】

(1) 劇場、音楽堂等が十分に機能を発揮するためには、それぞれの設置目的や事業等に応じて、専門的な能力を有する人材（専門人材）を確保することが重要であると考えますが、現在、貴劇場にはどのような専門人材が配置されていますか。

- ・ 開館当初より、ホール必須のプロ集団を統合した運営体制を取っている。
- ・ 具体的な専門人材の配置は別紙2を参照。
- ・ 目的を共有し、それぞれの分野における目標を定め、達成度と反省を行い、次に活かすことの出来る信頼と協力が前提。
- ・ ホールの核となる企画制作部には、開館当初より経験豊かな人材を配置、独自コンテンツの開発と企画制作に従事している。

(2) 現在、貴劇場において、専門人材の配置に関し、工夫されていることがあれば、記載してください。（採用形態、任期、専門分野、人材の発掘等）

- ・ ホール運営に協力するプロ集団とともに「このホールが必要とする人材」を検討、人員配置や養成にあたって、協力体制を作っている。
- ・ 企画制作部は、有期の文化活動嘱託社員として直雇用（再契約あり/正社員に準じる労働条件。定期昇給・昇進あり）。
- ・ 経験者の中途採用と新卒採用（不定期）を組み合わせ、次代を見据えた man-to-man の人材育成に取り組んで来ている。

(3) 現在、貴劇場が抱えている課題を解決するために必要な専門人材はどのようなものだと考えますか。（複数回答可）

（例：地域のニーズ把握のため→地域文化コーディネーター、
公演の企画（買取）のため→アートマネジメント人材、
劇場経営のため→外部資金獲得担当の人材 等）

ホール運営に関わる専門人材は基本的に配置されているが、新たな分野（ファンドレイジング、地域を見据えた活動、国際展開など）への取り組みにあたっては、慢性的な兼務状態が続いている。今後の課題は、

- ① 次の25年を見据えた世代交代とノウハウ継承
- ② 慢性的兼務状態の解消（業務量に対する適正人員の配置）

(4) 劇場、音楽堂等の規模や文化芸術分野に応じ、必要となる専門人材に違いがあると考えますか。具体的にお答えください。

ある。特定の芸術分野について趣味嗜好に走らないためには、広汎で客観的な専門知識と人脈が必要。その習得と熟練には時間がかかるため、同一人が担うには限界がある（稀に可能な人物もいるが、例外と見るべき）。アーツセンターの規模（定員ではなく、包含する複数ジャンル、異分野の数）が大きくなれば、当然専門人材は、より専門的に仕事をするほうが、結果的に質も効率も上がる（カーネギーホール、ロンドン交響楽団の人員配置は大変参考になる）。

（５）現在、貴劇場において、専門人材の養成に関し、取り組んでいることがあれば、記載してください。貴劇場のスタッフの養成だけでなく、外部（他の劇場のスタッフ等）に対する研修等を行っている場合には、それについても記載してください。

- ・ ホール運営に関わるプロ集団とホールが協力して、従事するスタッフに対する定期的研修を行っている。
- ・ ホールのミッションに共感し、「我がこと」として、ホールにおけるそれぞれの業務に従事する雰囲気づくりに務めている。
- ・ キーワードは「ホスピタリティ」。ホスピタリティの追求は重点戦略の一環であり、各部署における「ホスピタリティ」のあり方を共有する努力が行われている。「ホスピタリティ戦略」については、別紙3を参照。

（６）専門的な能力を有する人材の養成及び確保（配置）について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

- ・ クラシック音楽という古典芸術に携わるにあたり、今後期待される人材には、マネジメント系の知識に加え、音楽および他芸術全般に関わる広い教養が求められる。即ち、常識ある教養人であることが必須である。真にクリエイティブであるためには、専門家である音楽家と互角に議論できるだけの力が必要。
- ・ 国際的なジャンルでもあるので、語学力は必須。外国語を2つ以上扱えることが最低限必要。
- ・ 以上のようなクオリティは、基礎力として、他ジャンルで求められることと考える。OJTで教えられないこうした基礎力を涵養する養成制度、あるいは高等教育における単位取得制度の導入を指針としてほしい。

【大学等の教育機関との連携関連】

- (1) 貴劇場の運営に当たって、大学等の教育機関と連携している取組はありますか。ある場合にはその状況及び課題、今後の進め方等（メリット・デメリットを含む）について記載してください。

・ 1996年より、「レインボウ21」を実施。ホールでの公演を軸に、アートマネジメント人材と演奏家人材の支援を行っている。

- (2) このほか、大学等の教育機関との連携に係る取組で、今後新たに考えられるものがあれば記載してください。

インターンの本格受入が何度か検討されているが、実際の業務に従事してもらうには、大学側のルールが実情に合わない。社会見学的インターンでは、現場の雑務が増えるだけなので、本格導入に至っていない。

- (3) 大学の教育機関との連携について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

高等教育における演奏家養成、アートマネジメント人材育成にあたって、知識、基礎経験、社会常識等も考慮に入れたカリキュラムづくりと適切な適性判断を行うことを明文化して欲しい。大学が、職業人として自己を確立できるだけの技量、知識なき者を、あたかも可能性のある人材として社会に排出（輩出ではなく）することは、アーツ全体の活力を奪うことになる。

3. 教育普及活動（鑑賞者拡大、地域住民の参画、事業の広報、子どもへの機会の提供等）の促進について

- (1) 劇場、音楽堂等において行われる実演芸術に対する国民の関心と理解を深めるため、教育普及活動（鑑賞者拡大、地域住民の参画、事業の広報、子どもへの機会の提供等）の実施に努めることが重要ですが、貴劇場において、教育普及活動について取り組んでいることはありますか。また、今後、どのような教育普及活動が必要だと考えますか。

開館当初より、教育普及事業を行っている。現在、「エンジョイ！ミュージック」事業として、次世代の鑑賞者およびアーティストの育成を軸としたプログラムを展開。同時に、開かれたホールを目指すイベントや周辺コミュニティとの連携も図っている。

(2) 貴劇場において、教育普及活動を行うに当たっての課題があれば、記載してください。

教育普及活動の制作と純粋なコンサート制作は、業務的にはよく似ているが、ターゲット、目的、目標が異なり、単一公演日（公演期間）に向けての準備と通年月次で行われる活動の準備では、時間配分、音楽家との関わり方の頻度や密度も違う。制作にあたる人間の姿勢や土気を持ち方、メンタリティにも相違があり、繁忙期閑散期の波も異なる。現状はこれが兼務状態にあるため、一年中活動・公演実施と報告に忙殺され、数年先を見越した企画制作、新たな取り組みに向けたスタッフの充電が極めて難しい。

解決方法は、公演企画制作と教育普及活動制作の分業化であり、専門人材及びスタッフの増員が最も望ましい形である。

(3) 劇場、音楽堂等は、個人の年齢や性別、個人を取り巻く社会的状況等に関係なく、全ての国民に開かれた場であることが重要ですが、貴劇場を通して、障害のある方やご高齢の方などに文化芸術に親しむ機会を提供する工夫をしている場合には、記載してください。（例：各施設での訪問コンサートの開催など）

- ・ 20周年のホール改修に際し、大幅なバリアフリー化を行い、車いすでのアクセス、オストメイト対応トイレ、等、さまざまな必要性をもった聴衆に開かれたホールとする努力を続けている。
- ・ ホールの「ホスピタリティ」の一環として、高齢来場者には、対応可能な範囲でのサポートを提供している。
- ・ エンジョイ！ミュージック（EM）事業の一環として、サントリーホールアカデミーの若手演奏家たちによるコミュニティ・エンゲージメントプログラムが昨年度から本格的に始動している。
- ・ 同じくEM事業オルガンプロムナード・コンサートでは、求めに応じて、特別援護学校の生徒の社会体験の受入、乳児、未就学児親子のためのパブリック・ビューイング等を実施している。

(4) 教育普及活動について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

- ・ あらゆる事情、状況（経済状況も含む）を超えて、国民の基本的権利として、芸術鑑賞の機会が保障されることを明示する。
- ・ 拠点劇場・音楽堂は、事業のうちの一定割合をこれに充てること、専門部署、専門人材を置くことを義務化する。
- ・ 現在、教育普及活動として括られている活動を、ターゲット、目的、目標に沿って分類し、個々に異なる獲得目標に応じた指針作りを。（例：実演者養成と鑑賞者育成は、必要な期間、予算、結果の評価基準（定性、定量ともに）が異なるが、現在は教育普及活動として十把ひとからげになっている）

4. 複数の劇場、音楽堂等の連携（共同制作、巡回公演、定期的情報交換等）の促進について

(1) 劇場、音楽堂等が他の劇場、音楽堂等や文化芸術団体等とネットワークを構築し、これを活用することは、劇場、音楽堂等の運営に当たり、多様な活動を行うための有効な方策のひとつですが、貴劇場において、他の劇場、音楽堂等や実演芸術団体等とのネットワークや連携に係る取組（フランチャイズ、レジデンス、芸術提携等）がありますか。ある場合にはその状況及び課題、今後の進め方等（メリット・デメリットを含む）について記載してください。また、ない場合には、他の劇場、音楽堂等や実演芸術団体等とネットワークの構築や連携に係る取組を実施することにメリットを感じるかなどのお考えを記載してください。

- ・ 国内的には、公演提供、企画提供などを通じて、他ホールとのネットワークを図っている。企画制作費の分担等のコスト面でのメリットが大きい。
- ・ 国際的には、ウィーン楽友協会ホール、カーネギーホールとも企画提携を実施しており（2012年度：「音楽のある展覧会」、「カーネギーキッズ」）、ホール独自コンテンツの開発に大きなメリットを感じている。
- ・ 1999年以来、ウィーン・フィルハーモニー管弦楽団と提携し、同楽団の海外定期公演（現在、カーネギーとサントリーの2箇所）を行っており、ホールのブランディング戦略の一環として大きな役割を果たしている。
- ・ 現在、アジアの拠点ホールのひとつとして、クラシック音楽の発展に貢献するネットワーク構築を協議中。

(2) 貴劇場において、巡回公演や共同公演を行っていますか。行っている場合にはその状況及び課題、今後の進め方等（メリット・デメリットを含む）を記載してください。

- ・ 本年度より、サントリーホールアカデミー（オペラ、室内楽）の演奏家による巡回公演およびアウトリーチ活動を行っている。サントリーホールとしては、アカデミーの若手演奏家の育成に繋がり、参画ホールは公演を行ったり、地域活動に活用したりできるため、双方にメリットがある。
- ・ こうした取り組みそのものが、ホール主催の公演制作と兼務で行われているため、現状スタッフの多忙化に繋がっている。

(3) 貴劇場において、巡回公演や共同公演を行うに当たり、支障となっている事項を記載してください。

上述の通り。

(4) 国立劇場又は新国立劇場との連携について、具体的な提案があれば記載してください。（例：企画制作のノウハウ、舞台技術等）

特になし。

(5) 他の劇場、音楽堂等、実演芸術団体等との連携（共同制作、巡回公演、定期的情報交換等）の促進について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

- ・ 公演巡回に留まらない、広域での聴衆創生を見据えた聴衆開拓プロジェクト提携の奨励。

5. 調査研究機能の向上について

(1) 貴劇場において、劇場、音楽堂等のより円滑な運営、機能の向上等に関し、どのような調査研究を行っていますか。また、今後、どのような調査研究を行うべきと考えますか。（例：今までに実施された公演の調査分析等）

- ・ 来場者調査（2年に一度/典型的公演を選択して実施）
- ・ ホール認知度調査（毎年/サントリーが持つ文化施設、活動を対象とした認知度調査の一環）

(2) 調査研究機能の向上について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

- ・ ホール運営、事業等の「定性評価」軸の総合的な提示。
- ・ 評価事業に対する支援体制の確立。

6. 劇場、音楽堂等の経営の安定化について

(1) 貴劇場において、劇場、音楽堂等の安定的な経営を行うために、どのような取組を行っていますか。

- ・ 協賛、助成金、補助金等の外部資金の獲得。
- ・ 財団化を期に、個人、法人寄付制度の検討と策定。

(2) 劇場、音楽堂等の経営の安定化について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

- ・ 各芸術拠点の自助努力を支援する、文化芸術寄付の奨励と促進を指針として明記してほしい。
- ・ 税制優遇のメリットもさることながら、文化芸術への寄付は、成人市民の社会的責任のひとつであることを浸透させるキャンペーン等、全国レベルでのプロモーション活動の促進を期待する。

7. 劇場、音楽堂等の安全管理の向上について

(1) 貴劇場において、劇場、音楽堂等の安全管理について、どのような取組をしていますか。（例：定期的な避難訓練の実施、危機管理マニュアルの作成等）また、安全管理についてどのような点が不十分だと考えますか。

- ・ 危機管理マニュアルの定期的見直しと、各部署での「安全意識」を徹底するセルフチェックを実施。
- ・ 自衛消防隊を設置。安全管理の有資格者を各部署に配置。

- ・ 年2回、ホール挙げての避難訓練をロールプレイング方式で実施。
 - ・ 3月11日以降、開演前アナウンスに地震発生時の初動案内を挿入。
- ⇒ホールスタッフ全員が常に安全管理の当事者意識を持つための訓練方法や日々のリマインド方法が課題。

(2) 劇場、音楽堂等の安全管理の向上について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

- ・ 安全が劇場、音楽堂の至上命題であることを明記、その上で「劇場・音楽堂における安全とは何か」を明確に分類して提示して欲しい。舞台上は危険常在の空間であり、芸術的要請との線引きに際して、柔軟かつ確実な指針があることが望ましい。

8. 要望や苦情等への対応向上について

(1) 貴劇場において、劇場、音楽堂等の運営に関する要望や苦情対応のために取り組んでいることはありますか。

- ・ 接客の最前線にいるレセプションист、チケットセンターオペレーターから、日々発生するインシデント情報を収集。大きなクレームになる前に、対策や改善点を話し合っている。
- ・ 苦情処理に際してのレポートラインと対応手順を定め、その際の責任分掌を明確にしている。
- ・ 事例ごとに柔軟に対応しつつ、原因と結果、対応の記録を即日検討、現場へのフィードバックを行っている。

(2) 要望や苦情対応への対応向上について、国として指針に記載すべきと考える事項があれば、記載してください。

- ・ 特に国の指針を必要としないと考える。苦情要望への対応は、ホールの基本スタンスに基づくもの。その検討と現場での共有がなされることが肝要で、個々のホールによって事情は異なる。

以上