

平成27年度 
次代の文化を創造する新進芸術家育成事業

「新進バレエダンサー育成及び
バレエ団マネジメントに係る調査・研究、並びにバレエ環境実態調査」

報告書

ごあいさつ

日本バレエ団連盟は、我が国初となるバレエ団の全国組織として、2014年に設立されました。そしてこのたび、平成27年度次代の文化を創造する新進芸術家育成事業『新進バレエダンサー育成及びバレエ団マネジメントに係る調査・研究、並びにバレエ環境実態調査』を実施いたしました。

日本のバレエ界においては、国内外での日本人ダンサーの活躍が著しい反面、芸術創造の主体であるバレエ団の経営基盤は脆弱な部分が多く、またダンサーやスタッフが心置きなく創造活動に専念できる環境も不十分であると言えます。本事業では、オーストラリアと韓国におけるバレエ団のマネジメントに係る実態調査を実施し、また海外の優秀な指導者を招いてレッスンを行い、その成果を一般に公開いたしました。更に、IOTPDとよばれるダンサーの再就職支援に関する国際的な組織の現状についても調査を展開いたしました。

これらの調査・活動が、バレエ芸術を取り巻く環境整備に向けての一助となり、次代の日本バレエ界を牽引する新進芸術家の育成が一層充実することを願っております。調査結果につきましては、ここに報告書としてまとめましたので、ご一読いただければ幸いに存じます。

最後になりましたが、調査にご協力いただきました尾崎瑠衣氏をはじめ、関係者の皆様にご場をお借りして厚く御礼申し上げます。引き続き、プロフェッショナル・バレエ団を統括する団体として、広く日本のバレエ界の発展に寄与し、尽力させていただく所存です。今後ともご指導、ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

2016年3月

一般社団法人 日本バレエ団連盟

目次

ごあいさつ

事業概要

❖ 海外調査報告

● バレエ団のマネジメントに係る事例調査

▶ オーストラリアにおけるバレエ団運営の事例調査

調査の目的……1

1. オーストラリアにおけるバレエの概況……2
2. オーストラリアにおける企業スポンサー：テルストラとオーストラリアン・バレエ団……34
3. オーストラリアの助成制度……44

▶ 韓国におけるバレエ団の運営実態と助成制度

調査の目的……63

1. 韓国におけるバレエ団への助成制度……63
2. 韓国のバレエ団をめぐる概況と運営実態……79

● 国際プロダンサー転職支援組織（IOTPD）年次総会参加報告

調査の目的……90

1. IOTPDについて……91
2. 2015年IOTPD国際シンポジウム（2015年5月30日 韓国・ソウル）……94
3. IOTPD年次総会（2015年6月1日 韓国・ソウル）……106
4. 批判……117
5. 日本への提案……117

平成27年度次代の文化を創造する新進芸術家育成事業

事業概要

1. 事業名

「新進バレエダンサー育成及びバレエ団マネジメントに係る調査・研究、並びにバレエ環境実態調査」

2. 事業の趣旨・目的

日本は約40万人と言われるバレエ学習者を擁し、また国内外でも日本人ダンサーが顕著な活躍を見せる「バレエ大国」である。しかしながら民間がダンサー育成を担う我が国では、育成環境の開発と整備に課題も多い。優秀な指導者による新進ダンサーへの研修が不可欠であることは言うまでもないが、体系的指導法が確立されている海外と比較して、日本の指導者には困難が付きまとい、さらなる研鑽も求められている。また育成環境の整備と並行して、必要とされるバレエ団のマネジメントに関しても様々な改善が求められているが、具体的な調査結果を伴うバレエ環境の実態に関する把握は進んでいない。本事業は、海外優秀指導者による新進バレエダンサーに向けたマスタークラス開催、バレエ団への助成実態などを含むマネジメントに関する事例調査、また国内外のバレエ環境の実態調査の3つを軸とし、バレエにおける新進芸術家の育成を行う。上記のプロジェクトを通じ、新進ダンサーがプロフェッショナルとして活動を行うにあたって必要な技術と能力を習得し、またバレエ界が芸術家育成に必要な環境整備を進める一助とするのが狙いである。

<事業の内容>

■ 新進ダンサー育成

海外の経験豊かな優秀指導者を日本バレエ団連盟所属のバレエ団に招聘し、マスタークラスを開催した。

対象者：プロフェッショナル・ダンサーを目指すバレエ学習者及びその指導者

①『ローラン・フォーゲルのバレエ公開レッスン』

日 時：平成27年5月28日（木）13：00～15：00

会 場：ティアラこうとう

指導者：ローラン・フォーゲル

参加者：バレエ指導者41名、学習者99名

②『パトリック・アルマンのバレエ公開レッスン』

日 時：平成27年12月5日（土）13：00～15：00

会 場：小林紀子バレエ・シアター・スタジオ

指導者：パトリック・アルマン

参加者：バレエ指導者26名、学習者30名

■ バレエ団のマネジメント並びに、バレエ環境に係る事例調査

オーストラリア、韓国におけるバレエ団への助成制度に焦点を当て、各国の助成制度の概要、助成の具体的な方法、助成団体を決定する際の過程、バレエ団と助成機関の双方の視点から見た助成の現状、その利点と問題を調査した。

更にIOTPDとよばれるダンサーの再就職支援に関する国際的な組織の現状についても調査した。

海外調査報告

バレエ団のマネジメントに係る事例調査

オーストラリアにおけるバレエ団運営の事例調査

尾崎瑠衣 (バレエジャーナリスト)

調査の目的

オーストラリアのバレエ団運営が非常に良い状態にある、というのは世界のバレエ関係者の中でここ数年の間言われ続けて来たことである。オーストラリアにおいてはバレエが一般に広まったのは20世紀に入ってからで、本格的なプロのバレエ団の設立も20世紀半ば近くになってからである。その歴史は世界のバレエ史を鑑みると特別長いとは言えない。しかしながら近年は数多くの全幕の新作が生み出され、そのいくつかは世界の他のバレエ団でも上演されるなど、創作現場は極めて勢いのある印象である。また世界的なスターダンサーがオーストラリアへ行き、オーストラリアのバレエ団と共演することもここ数年で頻繁にある。これらはみな、盤石な経営体制なくしては実現が難しい事ばかりだ。

日本では関係者によりバレエ団運営の難しさが繰り返し指摘されている。日本と同様に20世紀に入ってからバレエが社会に根を下ろしたにも関わらず、現在は経営が非常に上手くいっているオーストラリアのバレエ団の現場について調査を行うのは、日本のバレエ界にとっても非常に意義深いことだと思われる。

本調査の目的はオーストラリアのバレエ団運営について、その現場で何が起きているのかを探ることである。本調査ではまず書籍やインターネット等を通じてオーストラリアのバレエの概況について調査を行ったのち、各団体に聞き取り調査を行った。聞き取り調査の対象は芸術団体であるオーストラリアン・バレエ団とクイーンズランド・バレエ団、それにオーストラリアン・バレエ団を30年以上に渡って支援し続けている通信企業のテルストラ、また政府系の助成元であるオーストラリア・カウンシルである。本調査ではバレエ団の経営を多角的な視点から調査するために、バレエ団に加え、スポンサーとしてバレエ団へ支援を行う企業や助成元にも聞き取り調査を行った。

オーストラリアにおける確立されたバレエ団としては、オーストラリアン・バレエ団とクイーンズランド・バレエ団に加え、パースを本拠地とするウェスト・オーストラリアン・バレエ団が存在する。しかし調査員がオーストラリアに訪問する2週間ほど前に、運営の全体像を把握する事務局長が退任し、次の事務局長の就任が2016年6月とあり、聞き取り調査を行うことができなかった。

調査の結果、オーストラリアのバレエ団運営は非常に上手くいっていることがわかった。オーストラリア・カウンシルによる助成制度は、芸術団体に義務を課すが、同時に継続的に助成金を付与している。これはバレエ団運営に一定の安定感を与えている。しかし近年、オーストラリアのバレエ団運営が良い状況にあるのは、主に個々のバレエ団の戦略的な努力によるものである。ここ数年で、多数行われる公演のチケットはほぼ完売状態が続き、企業スポンサーや個人の寄付額は劇的に伸びている。各バレエ団が組織的に行っている起業家的な努力が結実したものである。

1. オーストラリアにおけるバレエの概況

歴史と概況

19世紀のオーストラリアにおいては、ヨーロッパのバレエ団がオーストラリアで公演を行う、また単発の公演が開催されることはあったものの、組織立ったオーストラリア発祥のバレエ団は存在しなかった。1913年になり、アデルリン・ジェニーがロシア帝室バレエ団と共にメルボルンで公演を行い、それが契機となってバレエが一般に広まった。1926年から1927年にはアンナ・パヴロワが、また1940年にはバジル大佐のバレエ・リュスがオーストラリアを訪れ、バレエ人気は定着していく。またバレエ・リュスのダンサーの内2名がオーストラリアに留まり、バレエスタジオを設立、その後にはバレエ団を形成していく。1963年には政府の助成を受けてオーストラリアン・バレエ団が設立され、本格的なプロのバレエ団が樹立された。

現在、いわゆる確立されたバレエ団は3つある。メルボルンを本拠地としたオーストラリアン・バレエ団、ブリスベンを本拠地としているクイーンズランド・バレエ団、パースを本拠地としたウェスト・オーストラリアン・バレエ団である。それ以外にもいくつかの小規模な団体が、シドニーやメルボルンを中心として、いわゆるチェンバーバレエ (chamber ballet) を主として上演している。

ダンサーに関する概況

オーストラリアにおけるダンスの傘下機関、オースダンス (Aus Dance) ¹は2004年にオーストラリアのダンサーに関して、ダンスインオーストラリア (Dance in Australia) と呼ばれる調査を行った。その調査によれば2004年の時点で、オーストラリアにおけるプロのダンサーと振付家の数は合計約1,300名である。これはすべてのジャンルのダンスを合わせた数字であり、バレエダンサーはその内の4%を占める。またすべてのジャンルを含めたダンス教師数は約3,500名である。ダンサーの平均年収は2万6,900オーストラリアドル (以降、A\$) であり、その内2万3,900A\$が創造的、芸術的活動、すなわち公演活動などによる収入である。

聞き取り調査の結果によると、お稽古事としてのバレエは非常に人気があり、オーストラリアに生まれた女の子は殆どどこかの段階でバレエのレッスンを受けるという声も聞かれた。またここ数年で、テレビなどの影響により、バレエのリバイバルブームが起き、バレエ人気は非常に高いとのことである。

¹ David Thornby, "Dance in Australia"
<http://ausdance.org.au/news/article/artspk-calls-for-government-to-act-on-senate-inquiry-recommendations1>

バレエ団運営に関する概況

一般にバレエ団の運営は①チケット収入、②スポンサー収入や個人からの寄付、③政府からの助成金、の3つの収入源により賄われていると言われている。オーストラリアのバレエ団も例に漏れず、以上の3つを主な収入源として運営されている。

まず①に関しては、個々のバレエ団のマーケティングにおける工夫や努力、またバレエ人気の再燃などで、公演チケットが非常によく売れ、殆ど完売状態が続いているということである。オーストラリアン・バレエ団においては40%²、またクイーンズランド・バレエ団では25%³が①からの収入であるとのことである。

オーストラリアのバレエ団においては、個人からの寄付やスポンサー収入が非常に大きな収入源となっている。オーストラリアン・バレエ団においては20%⁴、クイーンズランド・バレエ団においては50%⁵が②からの収入である。

③における政府からの収入とは、連邦政府からのオーストラリア・カウンシルを通じた収入、州政府からの各州の芸術助成機関を通じた収入、また市からの収入をすべて含めた数字を意味している。この政府からの収入の枠組みに関しては、詳細を第3章に記述した。また政府収入の内、連邦政府からの収入が占める割合と、州政府からの収入が占める割合は、バレエ団により異なる。例えばオーストラリアン・バレエ団は国を代表するバレエ団であるため連邦政府からの収入の割合が多く、クイーンズランド・バレエ団は州における活動が主であるため、クイーンズランド州政府からの割合が多い。

前述した通り、オーストラリアのバレエ団においては、ここ数年で①と②の収入が劇的に増加した。しかし③は現在まで据え置きであるため、全体の収入に対してその割合は比較的低くなっている。現在、オーストラリアン・バレエ団においては政府からの収入が全体収入の12%⁶、クイーンズランド・バレエ団においては25%⁷であるとのことである。しかしながら①と②が増えたため、政府も態度を変え、③も増額されるのではないかとされている。

これ以外にも、例えばオーストラリアン・バレエ団は駐車場や建物のスペースを貸すなど、各々のバレエ団で上記3つ以外の収入源確保に努めているとのことである。

2 オーストラリアン・バレエ団2014年度次報告書より

3 クイーンズランド・バレエ団事務局長の発言より

4 オーストラリアン・バレエ団年次報告書より

5 クイーンズランド・バレエ団事務局長発言より

6 オーストラリアン・バレエ団最高経営責任者の発言より

7 クイーンズランド・バレエ団事務局長の発言より

1.1 オーストラリアン・バレエ団への聞き取り調査

日時：2016年2月29日（月）

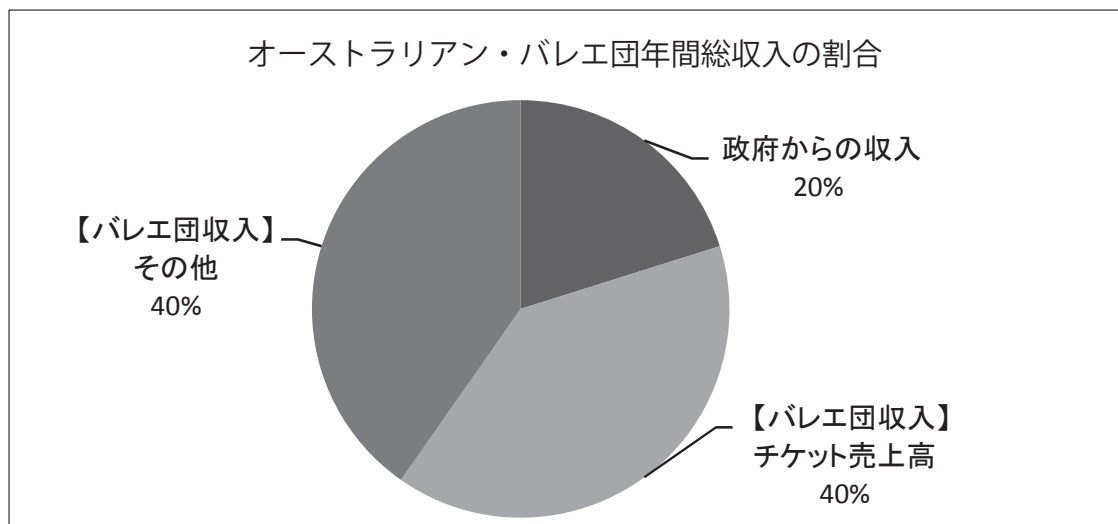
オーストラリアン・バレエ団

1962年にヴァン・プラークにより設立される。英国ロイヤル・バレエ団との関係も深く、英国人振付家の作品も数多くレパートリーに持つが、同時にオーストラリアの振付家、美術家、音楽家によるオリジナル作品も多数制作する。またドルフ・ヌレエフが同団のために『ライモンダ』全幕を振付けたのも有名である。芸術監督はデヴィッド・マカリスター氏。本拠地はメルボルン。年に数ヶ月はシドニーのオペラハウスでも公演を行う。

2014年度年次報告書によれば年間の総収入は約5,810万A\$。その内、政府からの収入は1,170万A\$である。残りの4,640万A\$はバレエ団が自ら生み出した収入である。シドニーとメルボルン、オーストラリア国内の地方公演を合わせたチケット売上高の総額は約2,300万A\$。年間公演数は184公演。また教育プログラムも積極的に行い、2014年度に教育プログラムで訪れた学校は78カ所、86校である。



オーストラリアン・バレエ団/
シドニーオフィス



オーストラリアン・バレエ団2014年度年次報告書より

最高経営責任者：リビー・クリスティー氏

シドニー大学にて英文学、歴史、芸術を専攻。電話会社テルストラや求人会社モンスター等のセールス、マーケティング部門で経験を積む。2003年から2009年までシドニー交響楽団の事務局長。2009年から2012年までオーストラリア・カウンシルの芸術助成部門最高責任者。2012年12月から2013年5月まではオーストラリア・カウンシルの最高責任者を務めた。2013年7月より同職。

オーストラリアの芸術運営に関する概況

クリスティーさんはバレエ団の事務局長に就任される以前に、オーストラリア・カウンシルのトップを務められていました。その前には、オーストラリアン・バレエ団のスポンサーであるテルストラでも勤務されています。大局を見渡せる経験をお持ちです。オーストラリアにおける芸術運営への全体的な印象をお聞かせください。

オーストラリアの芸術団体の運営は、全体的に見て非常に順調であると思います。オーストラリア・カウンシルで働いていた時も、オーストラリアン・バレエ団の現在の地位に就いてからも、なぜ上手くいっているのかについて考えてみたものでした。

アメリカやヨーロッパの芸術運営の制度と比較してみると、オーストラリアは非常に興味深い助成体制、ハイブリッド運営とでもいうべき体制で運営されていると思います。

ヨーロッパには非常に強固で気前の良い政府からの芸術支援の歴史があり、現在もそれが受け継がれています。イングランドにおいてもパフォーミング・アーツを行う大規模な組織に関しては、国が盤石な支援を行っています。そういった団体にとっては、運営の基盤として、非常に顕著なカタチで国の存在があるということです。しかしもちろん政府の方針が変われば、芸術団体の運営は危機に瀕することになります。スペインやギリシャなど、最近になって経済危機を経験したような国では、芸術の助成額は大幅に減らされました。そのため、芸術団体は孤立し、危機的な状況に追いやられたのです。そういった団体は財源のかなりの部分が国の助成によるもので、事業家、企業家としての経験が殆どありませんでした。

また別の極端な例としてはアメリカ型があります。アメリカでは国からの芸術への支援が殆どなく、社会からの支援に大いに頼っているのです。社会が国の代わりに芸術団体や芸術家を支援する必要があるという考え方です。加えて商業的な活動を行います。しかしこの運営方法も、芸術団体が頼っている基金は投資による利益のため、景気が悪くなり株価が下落すれば芸術団体は危機にさらされます。そのためアメリカの芸術団体はヨーロッパ型を眺めて「あのよう国が芸術団体を支えてくれたら良いだろうな」と言うわけです。同時にヨーロッパの芸術団体はアメリカの芸術団体を眺めては「あのよう企業や社会が芸術団体を支えてくれたら良

いだろうな」と言うわけです。

オーストラリアに話を戻すと、私たちはそのヨーロッパ型とアメリカ型の特徴を併せ持った、ハイブリッド型の運営方法をとっていると思います。そしてオーストラリアン・バレエ団はそのハイブリッド型運営モデルの非常に良い例だと思っています。まず1960年代から、ある程度確立されたパフォーミング・アーツの団体に対しては非常に良いかたちで政府からの支援がありますが、オーストラリアン・バレエ団もその支援を受けている団体のひとつです⁸。今もオーストラリア・カウンシル等を通じて、オーストラリアン・バレエ団やクイーンズランド・バレエ団、オペラ・オーストラリア等への支援が行われています。3ヵ年単位の助成制度で、組織運営の基本的なコストを賄うための助成です。国からの助成金が芸術団体の総収入のどれだけの割合を占めるかは、団体の規模や、リスクを伴っても独創性と利益率の高い事業を行ったかどうかによって決まります。

オーストラリアン・バレエ団の、国そして州政府からの助成金

現在、オーストラリアン・バレエ団の政府からの助成金は、総収入の12%以下ですが、私たちは心からこの助成金に対してありがたいと思っています。

ただこの数字に表れているのは、バレエ団が政府からの助成金によってではなく、バレエ団が自ら行う事業によって成長したということです。なぜならどれだけ国が芸術に対して理解があったとしても、芸術へ更に大きな額の税金を使うのは難しくなっているからです。オーストラリアン・バレエ団の政府からの助成金全体を見ると、その約8割は国から来ており、残りの部分がニュー・サウス・ウェールズ州とヴィクトリア州から来ています。クイーンズランド・バレエ団は状況が違うと思います。彼らは大部分の助成金を州政府から受け取っているからです。しかしオーストラリアン・バレエ団は国を代表するバレエ団であるからこそオーストラリア連邦政府が主となって助成金を払っているのです。この助成金額は、消費者物価指数と連動してはいますが、何年にも渡って殆ど変わっていません。英国ロイヤル・バレエ団やパリ・オペラ座バレエ団とこの12%という数字を比較すると、「ずいぶん小さい数字だね」と思われるかもしれません。しかし私たちは助成金をバレエ団運営の基礎だと思っています。この助成のおかげで、毎年バレエ団の安全は保たれているのです。

定期会員チケットの売り上げ

オーストラリアン・バレエ団は国からの助成金を基礎とするビジネスモデルを築き発展させてきました。しかしバレエ団が成長したのは、ファンドレイジングの活動等、自分たちの活動

⁸ メジャー・パフォーミング・アーツ・カンパニーズ (MPA) のことを指している。MPAの枠組みについては、第3部で詳しく記述している。

や努力によるものです。年次報告書を見てもわかるように、私たちの収入の大部分はチケットの売り上げから来ています。いかに自分たちのバレエ団を市場に売り込むか、そしていかに一般の人々に公演を売り込むかという点で、私たちは非常に企業家的です。チケットの売り上げの核となっているのは、定期会員制の（例えば1年で何公演といった具合にパッケージでチケットを買うシステムを通じて）チケットを購入している人たちです。55%のチケットがそのシステムを通じて販売されています。シドニーとメルボルンを中心に会員がいます。シーズンが始まる前の今年（2016年）9月にも、会員に向けて、27演目のチケットを販売する予定です。公演が始まる前の時点で55%のチケット収入がすでに銀行口座に入っているというのは、バレエ団運営に安定感をもたらしてくれます。

ありがたいことに定期会員数は年々、増加しています。もちろん年間に何%かの方は年齢のため、また趣味が変わった等の理由によって退会されます。しかしそれを上回る方たちが入会してくださるのです。もちろん私たちはかなりの時間と労力を定期会員向けと一般向けの広報に割いています。

一般向けのチケットの売り上げとマーケティング

国の助成金は最も安定したもので、次に定期会員チケット収入があり、これも助成の次に安定しており、大切なものです。残りのチケットは定期会員以外の方々に売ります。これはあまり安定していない収入です。公演日までチケットがどれだけ売れるかは分からないからです。そのために私たちは、一般の人たちを対象とした広報にもかなり力を入れています。フェイスブック、インスタグラム、ツイッターといったソーシャルメディアを使った大掛かりなデジタルマーケティングにも力を入れ、ソーシャルメディアを通じて人々と繋がるということに、かなりの投資をしています。そういった人たちは将来、チケットを買う可能性があるからです。その人たちは私たちのインスタグラムをフォローしていて、公演が近くなれば、その人たち向けに宣伝することもできます。それと同時に、建物など人の視界に入り易い場所での広告にも頼っています。例えばメルボルンで公演がある際には、劇場の外や公共交通機関に広告を掲載するやり方です。劇場を通じてチケットを販売しているので、劇場が広報に協力してくれますし、新聞などを通じても広報を行います。しかし当然のことながらこういったチケットの売り上げは、定期会員のチケット売り上げほど安定はしません。だからこそ、私たちは定期会員の方々をととても大切な人たちだと思っています。とても忠実でいてくださるからです。

チケットの売り上げが大きな割合を占めていますが、それに応じて公演数も多いと思います。

私たちが求めるチケット収入を達成するには、多数の公演を行う必要があります。ダンサーも「ダンサーのキャリアは短いので、公演数が多いのは嬉しい」と言ってくれます。もし公演がなければダンサーはただクラスを行い、身体を維持するだけですが、それではダンサーは幸せではありません。

寄付収入について

次に大きいのが寄付による収入です。寄付については、過去25年間に渡ってアメリカをモデルとしてきました。寄付による収入を拡大していくには長い年月が必要ですが、私たちは自らの様々な活動を通じて、それを成し遂げたわけです。例えば誰かが亡くなった際には、遺言を通じて私たちに遺産を寄付するようなシステムがあります。誰かが亡くなるのはもちろん悲しいことですが、遺産を私たちのバレエ団に託すという遺書を残してくださる方がいることは、本当にありがたいことです。事前に私たちがそれを知っている場合もありますし、事後に知る場合もあります。また、5万A\$から10万A\$をオーストラリアン・バレエ団に寄付する高額な寄付金もあります。

アメリカのバレエ団を真似て、大がかりなファンディングのためのイベントの開催もしています。大きなパーティーやイベントを開催し、その参加費等がバレエ団への寄付となるものです。また、毎年定期会員にメールなどを通じてバレエ団への寄付を募る寄付プログラムも行っています。建物の増築や新しい作品を作る際には、必要に応じて、新たに寄付を募ります。去年は『眠れる森の美女』を新制作しましたが、社会に「寄付してもらえませんか？」と呼びかけることによって必要経費の300万A\$の70%を集めることができました。また新たに作品を作りたいと考えており、それには300万A\$がかかりますが、どんな額であっても寄付は歓迎します。去年は寄付をしてくださる定期会員のコミュニティ、また寄付をしてくださる一般の方々のおかげで新作を上演することができました。初演の際には、寄付をしてくださった人たちをパーティーにご招待し、一緒にお祝いをしました。何人かの方々は衣装製作に対し寄付してくださいました。『眠れる森の美女』だったので、リラの精の寄付者、オーロラ姫の寄付者、王子の寄付者がいたのです。

寄付金の投資

寄付金にはふたつの種類があります。ひとつ目は寄贈のお金で、それは投資の元本として使

うお金です。誰かが10万A\$をバレエ団に寄付したとします。それはバレエ団がそのまま使うのではなく、投資の元本として使われます。バレエ団が新作の制作等に使うのはその投資から生まれた利益ということです。私たちがこういった寄付金を募ると、そのお金は長期に渡って有効利用され、私たちはその利益を享受することができます。現在、私たちは3,800万A\$を投資の元本として持っており、これに手を付ける気は毛頭ありません。これには毎年7%の利子がついています。この利子分で新しいバレエを創ったりするわけです。私としてはこの3,800万A\$を1億A\$まで増額したいと思っています。1億A\$の7%が利益となれば、新作を創る際、オーストラリア国外にツアーに行く際などにも本当に役に立つでしょう。金融ではCorpus（死体）という呼び方をされる類のお金です。投資に使われ、非常に大きな利益を生み出しますが、その元本には手をつけない類のお金です。理事会の中に投資委員会があり、投資顧問がありますが、こういった委員会の決議を経て投資されるのです。

寄付をする人にも、こういった類のお金を寄付してくれるようお願いしています。「頂いた寄付金をすぐに使ってしまうことはない、長い間私たちの役に立つのだ」と言います。おそらく寄付をして下さる方々も、これを喜んでいるのではないのでしょうか。「自分のお金はバレエ団を短期間でなく、長期間に渡って支え続けるんだな」と思ってくださいからです。実はこのお金が入ってくるので、私たちのバレエ団の運営は、年次報告書で大きな利益を生み出しているように見えますが、これは手を付けるタイプのお金ではありません。

新制作のバレエにお金が必要な場合は、もちろん別のかたちのお金、すぐに使ってしまう類の寄付を募ります。これは「寄付者の意図」と呼んでいます。寄付した人が、そのお金を使ってくれるように望んでいるからです。こういった寄付モデルも私たちがアメリカから学んだものです。

もし日本のバレエ団が寄付プログラムを持っていて、それを毎年のように使い果たしてしまうなら、毎年ゼロから始めなければなりません。それは本当に疲れるし大変なことでしょう。だからこそお金は銀行に預け、その利子を使い、元本には手をつけないようにすることです。

企業スポンサーについて

私たちのバレエ団にはたくさんスポンサーがいます。例えば（電話会社の）テルストラは30年以上に渡って私たちのスポンサーとして、その時に使うことのできる類の貴重な収入を与えてくれます。

スポンサー企業との関係は、個人の寄付とは全く異なるタイプのものです。スポンサーはオーストラリアン・バレエ団のような芸術団体に、例えば自分たちのブランドの認知を高めるため、顧客を勝ち取るため、今後も忠実に自分たちの顧客でいてもらうため、など様々な目的のためにお金を払います。だからスポンサーには各々、少しずつ異なった目的があります。私たちバレエ団のスポンサー担当チームにとって、企業がこういった内容のビジネスをしているのか理解することはとても大切なことなのです。例えばテルストラはオーストラリアでは本当

によく知られ、とても愛されているオーストラリア企業です。オーストラリアにいる誰もがテルストラがどのような企業か知っています。私たちの別のスポンサーであるサムスは、現在はとてもよく知られていますが、数年前まではそうでもありませんでした。そのためサムスがオーストラリアン・バレエ団とスポンサー契約を結ぶ際には、オーストラリアを象徴するブランドである私たちに、自分たちのブランドの認知度を高める手助けをして欲しかったのです。テルストラにその必要はありませんし、オーストラリアン・バレエ団のブランド力も必要ありません。テルストラは私たちに、顧客にテルストラに忠実でいてもらうための方法のひとつを求めていたのです。彼らは独自のやり方で顧客に価値のあるお返しをする方法を求めていました。そうすることで顧客が、「テルストラは素晴らしいオーストラリア市民のひとりだ」と認識し、また「テルストラは顧客を大切にしている」と理解するからです。テルストラの顧客は一般に先駆けてオーストラリアン・バレエ団のチケットを購入することができます。バレエは人気があり、バレエ好きのテルストラの顧客やその家族にとって、もしバレエのチケットを誰よりも先駆けて購入することができるならば、それは顧客の利益になります。そういった意味で私たちはテルストラを助けることができるのです。スポンサーがもっとビジネスで成功するために、私たちに何ができるかをいつも模索しています。

2015年に私たちはリオ・ティントのピンクダイヤモンド部門とパートナー提携を結びました。リオ・ティントは鉱業・資源企業で、毎年ピンクダイヤモンドの大規模な国際的キャンペーンを開催しています。私たちはリオ・ティントのブランド力を高める手助けをし、ダンサーがピンクダイヤモンドを宣伝するビデオを製作しました。またリオ・ティントのピンクダイヤモンドを国際的に宣伝する際に、ダンサーがモデルを務めました。私たちはバレエのイメージを通じて彼らのブランド力を高めることに一役買い、彼らはそこに価値を見出しました。

サムスはそれらとは別で、オーストラリアのコミュニティに投資していると思われたい、という意図がありました。ただ商品を販売するだけではなく、良いオーストラリア市民と思われたいと考えていたのです。その結果、彼らからは教育プログラムに資金を提供してもらえることになりました。この教育プログラムはオーストラリア中の多くの学校を訪問するのですが、そこではオーストラリアン・バレエ団と共にサムスの名前を出し、私たちのバレエを録画するのにも、また学校でその録画を見せるのにもサムスの機材を使用するのです。そうすることによりサムスは企業の優良性をアピールすることができ、また地方の家庭との接点を持つこともできるようになりました。

スポンサーと個人の寄付には明らかな違いがあります。個人はバレエが好きだから寄付をしてくれるので、私たちはそれを寛大な心からくるプレゼントだと考えています。スポンサーはオーストラリアン・バレエ団にはもちろん、彼ら自身に対する投資として資金を提供してくれるのです。そのため私たちは、受け取った金額の20%から25%をスポンサーのために使うようにしています。例えばチケットをプレゼントする、またはスポンサーのために公演の前後にイベントを開催するといったことです。

企業の方々と話をする時は、どのように話を進めますか？

スポンサーを探しに行き、企業側が「バレエは人気がない。バレエには観客があまりいない。バレエにはアピール力がない」と思ったならば、彼らは関心を示さないでしょう。だからこそ企業に話す時には、バレエ団の顧客データベースについて話します。顧客データベースはまるで金塊です。それを元に「誰がバレエを好きか」というデータを導き出せるからです。調査の結果によると、オーストラリアでは40万人の子どもが毎週バレエのレッスンを受けているとのこと。これはサッカーよりも多い数です。オーストラリアでは子供が3歳になったら、家族共々バレエの存在を意識し始めます。だからこそ大規模な観客ベースがあるのです。私たちのバレエ団の公演チケットは、ほぼ100%が売れてしまいます。先週もブリスベンで公演を行いました、チケットは売り切れとなりました。

これは全てマーケティングで達成可能なものです。ソーシャルメディアを活用し、人々と繋がり、バレエを観に行くことは格好良くて素敵なことであるように作り上げるのです。そういったものを積み重ね、自分たちのチケットを販売し、データベースに情報を蓄積していきます。私たちはバレエのチケット購入者たちについて多くを知っており、その人たちに向けてバレエについて話をしていくことが出来るのです。こういった話をすると、企業の人たちはこちらの主張を理解してくれます。

バレエ鑑賞という体験を売ること

私は誰かがバレエのチケットを購入するということは、公演中の3時間の体験ではなく、もっと長いものだと考えています。例えば1年に一度の2週間の休暇にイタリアへ行くことを考えましょう。旅行そのものは2週間かもしれませんが、その喜びは2週間だけではないはず。まず何ヵ月も前から休暇について考え始めます。下調べをし、インターネットでどこへ行くかチェックし始めます。イタリアならば美術館などについて調べ、どこに泊まるか考え、ホテルの部屋をネットで眺めて料金はどのくらいかかるか考えます。それから気候について調べ、何を着ていくか考え始めます。もちろん食べ物についても思いを巡らせ、レストランで何を注文するか考え、もしかしたら事前にイタリア語のレッスンを受けてみるかもしれません。友達にも旅行の話をし、もしかしたら友達と行くことにするかもしれません。このように何ヵ月も前から計画をし、リサーチをし、それについて考えることで、喜びを得ているのです。旅行から帰ってきてからも写真を眺めたり、もっとイタリアについて知りたくなるかもしれません。イタリア料理が好きになるかもしれないし、何ヵ月に渡ってこの旅行の話をするかもしれません。

私はバレエを観に来るという行為が、そういった体験であって欲しいと思っています。お客様が何ヵ月も前に『白鳥の湖』のチケットを予約し、オーストラリアン・バレエ団のウェブサ

イトを眺め、作品について調べ、オーストラリアン・バレエ団のウェブサイトの動画を観たりして欲しいのです。それからオーストラリアン・バレエ団のインスタグラムをフォローし、友達にそれについて話し、何を着ていくかについて考え、公演が終わってからもブログに書いたりしてその体験を分かち合っていて欲しいと思っています。私たちはバレエを観に行くという体験がただチケットを買って公演を観に行くのではなく、公演の前後に渡る非常に長い期間の体験であるように努めており、そういった体験を作り出そうと努力しています。

スポンサーと顧客データ

こうした努力こそスポンサーが私たちを好きな理由でもあります。私たちが自分たちの顧客について良く知っているということが企業にも伝わり、その顧客データを元に、彼らの顧客についても何か手助けができるということです。テルストラを例にとれば、彼らは彼らの顧客についてよく知っているし、私たちは私たちの顧客についてよく知っています。彼らは顧客にテルストラの良いお客様でい続けて欲しいと願っています。ここにバレエ団への収入が生まれるチャンスがあるということです。

第4の収入源の確保

また私たちは別の商業的な活動によっても収入を得ています。メルボルンのオーストラリアン・バレエ団が本拠地としている建物は、私たちが所有しているものです。そこにある駐車場を貸して収入を得ていますし、また建物からも家賃収入があります。建物を所有しているのはとても大切なことです。そこから収入が生まれますし、私たちのビジネスモデルの非常に重要な一部です。国からの助成と同じように、私たちの基礎を作ってくれます。これはバレエとは無関係ですし、チケットの売り上げとも関係のないことですが、お金を生んでくれます。他の芸術的なこと、例えば私たちのプロダクションを他のバレエ団に貸すということもしますが、そこから大きな収益は上がりません。また公演の録画を企業が放送することで収入を得ることもありますが、それもまた大きな利益は生み出しません。いつも私たちのすることからいかに利益を生み出すことができるか、ということには模索を続けています。

もし収入を得るのが、3時間程度で終わってしまう公演のチケット収入だけならば、経営は途轍もなく難しいことになります。自分たちが売ることができるのは3時間の商品だけ、ということになるからです。もっとできることがあると思います。自分たちのお客様について詳しく知り、何ヵ月にも渡ってデジタルメディアを通じてお客様とふれあい、自分たちの建物の駐車スペースを貸し、様々な公演の録画物や録音物を売る。もちろん私たちはこのバレエ団が世界レベルのバレエ団であり、オーストラリアのバレエ団であり、もちろんこの地域のバレエ団でもあると考えています。同時に私たちは娯楽・消費財市場でビジネスをしており、その点

について理解するのは本当に重要なことなのです。なぜならチケットは自然に売れるものではなく、私たちがどうにかして売らなければならないからです。

マーケティングの重要性

オーストラリアン・バレエ団で働く以前は、（電話会社の）テルストラやオンラインビジネス、それに消費財市場で働いていました。そのため一般の人の目にオーストラリアン・バレエ団がどう映るのかということは、私にとって非常に大切なことなのです。オーストラリアン・バレエ団を知ってもらうために、もし可愛らしい女の子の写真を使ったならば、ただただ可愛らしい女の子たちだけがオーストラリアン・バレエ団を好きになるでしょう。しかし、もしそれが知的で現代的で、流行の先端を行く人々の写真だったならば、みんなが「うわ、あれって誰なの？」と私たちに関心を持ってくれます。男性はオーストラリアン・バレエ団が好きです。なぜなら私たちは可愛いだけのバレエ団ではないからです。女性もオーストラリアン・バレエ団が好きです。わくわくしますし、美しいからです。若者たちもオーストラリアン・バレエ団が好きです。私たちは「若くて今の時代にぴったり」だからです。こういったことはとても重要なことです。それは私たち運営チームが、オーストラリアン・バレエ団がそう見えるようにしている、ということなのです。私たちにはモットーがあります。「バレエの伝統は守るが、他と違うことをする」ということです。今日の観客が公演を観て、自分たちと関係がある、自分たちにとって興味のあることだ、と思ってもらうようにしています。みんな『白鳥の湖』を観たがります。しかしもし私たちがそういった公演のみを続けたならば、観客は固定されてしまいます。私たちは常に、観客を拡大したいと考えているのです。

個人の寄付について

オーストラリアにはもともと、個人が芸術に寄付をするという文化はあったのでしょうか？

もともとオーストラリアにはそのような文化はありませんでした。こういった寄付はオーストラリアにとって、非常に新しいことです。オーストラリアは新しい国で、裕福な人はあまりいませんでした。そのため殆どの人たちは高い税金を政府に払い、政府が芸術にお金を出す、それで充分だと思っていたのです。私たちにお金を寄付してくれる人を増やし、定着させるのには25年程の歳月がかかりました。寄付を募るのにいちばん良い方法は、何人かの寛大な寄付をして下さる人たちを見つけ、その方々をロールモデルとして使う方法です。これはアメリカ人が言ったことですが、私も真実だと思います。ある人が寄付をすれば、他の人も寄付をす

るのです。私が直接行って寄付を募っても、誰も寄付をしてくれないでしょう。私は雇用されている人間だからです。そうではなく、既に寄付をした人に、例えばこのように友達に話してもらうのです。「オーストラリアン・バレエ団に寄付したの。小さい頃に両親に連れられてバレエを観て、それ以来、バレエは大きな喜びを私に与えてくれたの。だからこの喜びを自分の子供、孫にも与えたいと思っているの。だから寄付したのよ」というように。そうすると、お友達も「その通りだわ。私もオーストラリアン・バレエ団に寄付しよう。だって友達が寄付したのだから」と思ってください。昨年私たちは新作のために寄付を募ろうと計画しました。私たちは寄付をしてくださった女性に、友達にも寄付をしてくれるよう頼んでもらえないかと尋ねました。すると彼女は、ランチの席に多くの友達を呼び、その席で「バレエ団に寄付をするということがどのような意味を持っているか」という話をしました。そしてそこにいた全員が寄付をして下さったのです。

初めは少額かもしれませんが、しかし少額でも寄付をすると、バレエ団のファミリーの一員となるのが楽しいことだと気付いてくださいます。寄付をして下さった方を、私たちはパーティーに招待したりするからです。そしてまた寄付をしてくださいますし、次は更に大きな金額になっています。寄付というのは人生の長さの旅路だと思っています。誰かと関係を築くということでもあります。初めに寄付して下さる金額は問題ではありません。私たちと寄付をして下さる方との関係が大切なのです。

オーストラリアン・バレエ団には寄付チームというセクションがあります。私は毎年、彼らに寄付で集める目標金額を提示します。しかし彼らが実際に働く時、ターゲットとして考えるのは金額ではなくて人数です。彼ら曰く「その人が100 A\$寄付しようが、10万 A\$寄付しようが、額は問題ではないのです。寄付をしてくださったという事実が大切で、その人たちがこのバレエ団を応援してくださっているということが重要なのです。それにこれは長い『旅路』なのですから」とのことでした。初めは100 A\$かもしれませんが、遺言で5,000万 A\$を寄付して下さるかもしれません。

アメリカではするが、オーストラリアではしないこともあります。理事会の理事からお金を取るというやり方です。例えばサンフランシスコ・バレエ団では理事から毎年5万 A\$を集めています。理事は1人ではありませんから、それだけでかなりの収入があるということです。しかしオーストラリアン・バレエ団では理事に知的な貢献は求めています。なぜなら私たちは彼らに、成功した企業家としてバレエ団を運営していつてもらいたいと考えていて、そういった面での知的な貢献こそを求めているからです。このようにオーストラリアン・バレエ団の理事会は実際にバレエ団を運営し、知的な貢献をしますが、アメリカのバレエ団の理事会はお金を払うことでバレエ団に貢献をしています。そこが違います。

個人がバレエ団に寄付をするのは、バレエ団が非常に順調で、成功しているからです。もしバレエ団が破産寸前で、そのために寄付をしているのだとしたら、それは良いことではありませんし、その人は畏にはめられて抜け出せないような気分になるでしょう。もしバレエ団が非常に上手くいつていて、寄付をしたいのであれば、寄付した人はその成功を傍らで楽しむことができます。素晴らしい気分です。

オーストラリアン・バレエ団の運営モデル

オーストラリアン・バレエ団はオーストラリアの中でも、運営モデルにおいて最も成功している芸術団体とされているようですが。

はい、オーストラリアン・バレエ団はその運営モデルがオーストラリアの中でおそらく最も手本とされる芸術団体です。それは政府からの収入、駐車場や建物を貸すなどの商業的な活動からの収入、チケット収入、それに寄付やスポンサーからの収入など、様々な収入のバランスが取れているからです。これらを構築するには時間がかかりますし、適切な人材が必要です。適切な人材というのは、必ずしも芸術を愛しているだけの人ではありません。例えば私たちのマーケティングチームのスタッフは、早い速度で物事が動く消費財市場で職歴を持つ人ばかりです。個人の寄付チームのスタッフには、過去にどこかの大学でファンドレイザーとして働いていた人もいますし、また銀行で働いていた人もいます。お金を持った人たちと関わり、何かをするには、優秀なスタッフが必要です。私自身もオンラインビジネスや消費財市場で働いていました。こういった経験は非常に役に立ちます。

芸術監督のデヴィッド・マカリスト氏はどの程度、こういった運営面での活動に関わっているのですか？

彼はあくまで芸術監督ですが、運営側としても仕事ができる人です。彼が年間の公演予定を立てる時、どういった作品がチケット収入を生みやすく、どういった演目がリスクをはらんで興行的に成功しない可能性があるか、よく分かっているからです。彼はバランスが必要だということをよく理解しています。「難しい作品だけを上演したい」というタイプの芸術監督ではありません。彼はチケットの売り上げも気にかけてくれます。写真の撮影現場には現れませんが、彼にはマーケティングに使う写真も見せます。彼はメディアに向けて話すのが非常に上手です。クイーンズランド・バレエ団の李存信芸術監督もやはりそういったことが上手です。

ただバレエ団のイメージに関して言えば、今のような現代的で刺激的でファッション性の高いイメージを築き上げたのは、あくまでもマーケティングチームの功績だと思います。

組織運営の5カ年戦略

私が3年前にこの仕事を始めた時、最初に手をつけたのは組織の5カ年戦略を作成することでした。なぜならバレエ団側に経営に関するビジョンがなければ、国や州政府、スポンサー、寄付者等とお金の話をすることができないと思ったからです。5年後に経営的な面でどのよう

なとこにいたいのか、今いる場所からその場所にたどり着くまでにはどのような問題があり、どうしてそのお金が必要なのか、ということです。よって私たちは5年後までに15人ほどダンサーを増やし、1年に1度はオーストラリア以外でツアーを行いたいと計画しました。また5つの新作を創り、メルボルンのバレエ団本拠地にある、ダンサーのケアをする医務施設を改良することも決めました。こういったことを説明すると、資金を提供する人たちと話すことがずっと楽になります。「君たちにはビジョンがある。その計画に参加して、手助けしてあげよう」となるわけです。もちろん個人の寄付者たちもビジョンのある団体は大好きです。「なるほど、ダンサーのケアをする施設は僕たちも必要だと思う。手助けしてあげよう」といった具合にです。

相手が一般の方でも政府でもスポンサー企業でも個人の寄付をしてくださる方でも、自分たちが具体的にどこへ行こうとしているのか、どのような成功を望んでいるのか、なぜ行こうとしている方向が正しいと自分たちが思ったのか、その方向にもっていくには彼らはどのような手助けができるのか、こういったことを話すのはとても大切です。もしこういったことをしなければ、団体としてはただ破綻への一途を辿るだけでしょう。

「私たちは現在、順調です。そして次にはこういった点を成し遂げ、団体としてこういった団体になりたいと思っています。あなたの協力があれば、私たちは共にそれを成し遂げることができます。ぜひ共に成し遂げて、共に成功しましょう」というようなことをみんな聞きたいと思っているのです。

企業スポンサーとの対話

クリスティーさんが最高責任者に就任されてから、新たに数社の企業がオーストラリアン・バレエ団とスポンサー契約を締結しました。世界的な大企業も幾つか含まれています。初めて企業と話す時はどのようなことを話されるのでしょうか？

彼らと話す時、私はバレエについては話しません。彼らとはビジネスについて話しに行くのです。「企業としてどうしたらもっと成功できるか、彼らが企業としてどこに行きたいか」について話しに行くのです。万が一、彼らがバレエについて話して欲しいような時のみバレエについて話しますが、その時だけです。なぜなら企業スポンサーは個人の寄付者ではありませんし、企業スポンサーはただ「バレエが好きだから」という理由だけでは、出資しません。企業にとって、スポンサー契約がもっと成功するのに役立つ場合にのみ、出資するのです。企業とは何度も会って話し、そこでは彼らが今何をしているのか、企業としてどこに行きたいと思っているのか、を注意深く聞きます。

例えばこの間打ち合わせをした企業は、中国進出に関心がありました。中国で自分たちのブランドがもっと広く認知されて欲しいと思っていました。そしてその企業は、オーストラリア

ン・バレエ団が定期的に中国ツアーを行っているのを知っていました。この企業はオーストラリアを代表するブランドで、私たちもオーストラリアを代表するブランドです。そのためバレエ団が次に中国ツアーをする時に、一緒に何かできないかを話し合いました。

このように私は企業と話をします。バレエについて話すことが、何かビジネスとして効果があると思う場合以外は、バレエの話はしません。もちろん私たちにもまだ発展の余地はあります。例えば私たちには銀行のスポンサーがいません。まだ銀行とは適切な会話が持てずにいる、ということです。どのようにしたらバレエ団として、銀行のビジネスがもっと上手くいくように手助けできるか、という方法を見つけてはいないということです。銀行が望むこと、こののを見つけなければなりません。

私たちがしていないことは「私たちはオーストラリアン・バレエ団です。スポンサーになりますか？」という話し方です。もしそう言ったならば、企業は「既にいくつもの団体とスポンサー契約を結んでいるよ。どうして君たちと新たに結ばなければならないんだ？」と答えるだけでしょう。そのため企業の活動を具体的に、詳細に考え、企業のビジネスを理解しなければなりません。私自身がかつて企業で働いていたから理解できるのですが、ただ「バレエが好きだから」という理由で、企業は芸術にお金を出さないでしょう。株主の存在もありますから。

政府からの助成金の比率が低いということは、団体として政府からの自由は確保されているのでしょうか。

「自分たちが政府の一部ではない」と考えることができるのは、大きな助けになっています。なぜなら数ある規則に縛られずに済み、誰かの決めた規則でなく、自分たちの決めたルールに従って自分たちの組織を運営できるからです。

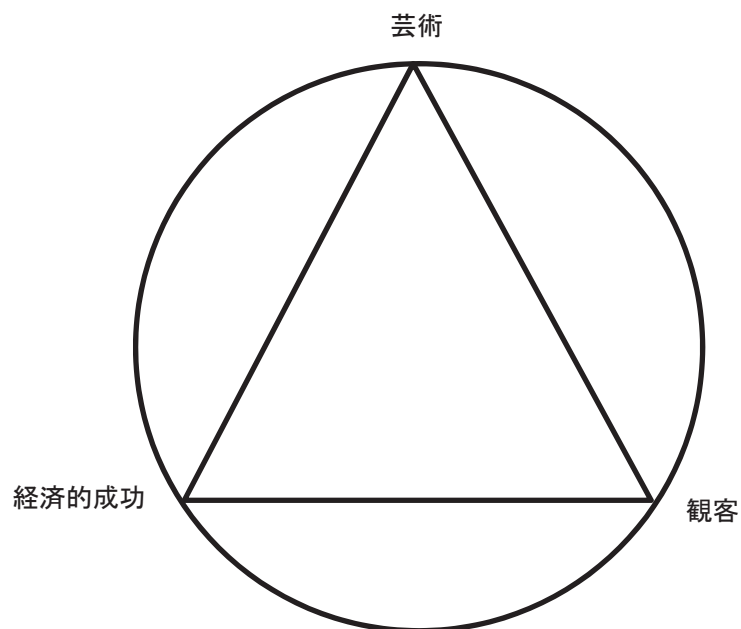
しかしそれは、同時に注意深く行わなければなりません。私自身、あとどのくらいこの地位にいるのかわかりません。5年、あるいはもう少し長いかもしれません。私がこの地位にいる限り、バレエ団を運営面、財務面で強くしなければなりません。私の一挙手一投足の全てがバレエ団の利益とならなくてはならず、バレエ団に損失を与えるものであってはならないのです。オーストラリアン・バレエ団はオーストラリアの象徴であり、この地位で働くことができるのは本当にありがたく名誉なことだと思っています。私の行うこと全てが、私自身でも誰か個人のためでもなく、バレエ団という組織に最高の利益をもたらすものでなければなりません。将来に渡って、バレエ団は成長し続ける必要があります、明日の状況が今日よりも良い状態にある必要があります、成長する道を見つけるということでもあります。しかしあまり商業的にならないことも重要です。例えば、私に「来年、この演目をシドニーで3ヵ月間ずっと上演したら良いのに。絶対にお金になるよ」と言う人がいたとします、私は「それは最悪です」と答えるでしょう。ダンサーは飽きるし、観客、それも私たちにとって核となるお客様が飽きてしまいます。加えて、それは私たちの存在理由ではないからです。私たちはここに経済的な利益を生み出すためにいるわけではありません。

バレエ団の経営全体について

バレエ団の運営について考える時、私はいつも以下のような三角形の図を描いて他人に見せます。この3つはすべて同じくらい大切です。何かひとつが飛び抜けて大切なわけではありません。

もし観客の方から良い反応があれば、バレエ団の芸術チームは幸せですし、もちろん経済的にも潤います。成功するためには、この3つ全てが必要です。これら以外のことは、この3つを支えるために貢献しているわけです。

もしも芸術家として教育され、生きてきたならば、私が今までの職務経験を通じて学んだことを学ぶことはないでしょう。商業的な分野での私の経験や学びを芸術に生かして幸せに思っています。



1.2 クイーンズランド・バレエ団への聞き取り調査

日時：2016年2月25日（木）

クイーンズランド・バレエ団

1960年にチャールズ・リスナーによって、リスナー・バレエ・カンパニーとして設立。リスナーはかつて英国ロイヤル・バレエ団で踊っていたダンサーである。1962年にクイーンズランド・バレエ団と改名。1978年からハロルド・コリンズが芸術監督を務め、オーストラリアのアーティストによる創作を行う。1997年にハロルド・コリンズが引退し、1998年から2012年までフランソワ・クラウスが芸術監督を務める。クラウスはダンサーのための独自の育成プログラムを導入したほか、バレエ団のために幅広く作品を振付けた。

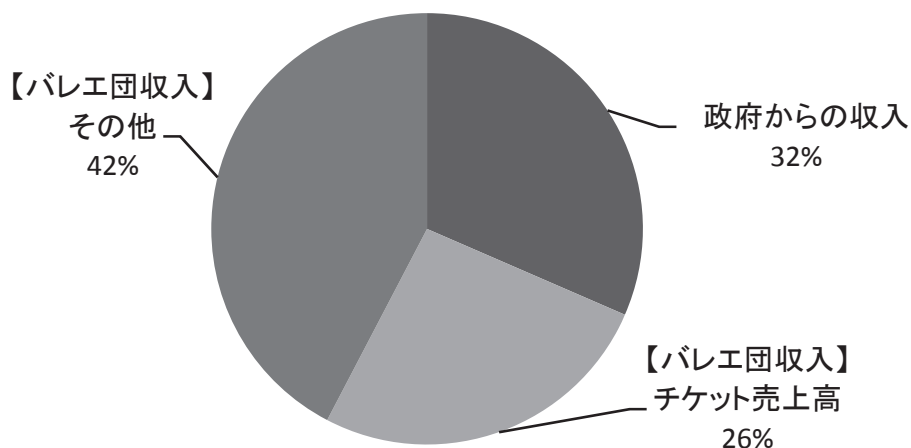


クイーンズランド・バレエ団

現在の芸術監督は李存信。本拠地はブリスベン。

2014年度年次報告書によると、年間総収入は約1,100万A\$。その内、政府からの収入は約350万A\$。団体が自ら生み出した収入は760万A\$で、総収入の68%である。その内チケットの総売り上げは290万A\$。年間公演数は114公演。

クイーンズランド・バレエ団年間総収入の割合



クイーンズランド・バレエ団2014年度年次報告書より

芸術監督：李存信 氏

1961年、中国山東省生まれ。北京舞踊学院で教育を受け、その後、ヒューストン・バレエ団に入団。1982年に同団プリンシパルとなる。1995年にオーストラリアン・バレエ団にプリンシパルとして入団。1999年に引退。彼の自伝『小さな村の小さなダンサー (Mao's Last Dancer)』は世界中で出版され、また映画化された。ダンサーとして引退後は金融業に転職し、株仲買会社のベル・ポッターにてシニア・マネージャーとして働く。2012年より現職。

事務局長：ディルシャニ・ウィーラシンガー 氏

医療調査機関のファンドレイザーとして勤務したのちに、英国芸術機関のディベロップメント部門で勤務。1999年から2007年までロイヤル・オペラ・ハウス（ロンドン）ROH2のディベロップメント部門で働く。2007年から2008年までシドニー・オペラ・ハウスのビジネス・パートナーシップ・マネージャー。2008年からブリスベン・パワーハウスの寄付マネージャー。2011年4月より現職。



ディルシャニ・ウィーラシンガー事務局長

1.2.1 クイーンズランド・バレエ団 李存信 芸術監督

クイーンズランド・バレエ団運営の全体像

過去数年でクイーンズランド・バレエ団の運営は驚くほどに良い方向へ向かっています。

今年は僕にとって4年目にあたりますが、僕が就任した頃から、バレエ団は目覚ましい発展を遂げています。僕が就任したのは2012年で、バレエ団は改革が必要な時期でした。シーズンを通した定期会員数は、当時1,700名程度でしたが、今は7,400名を超えるほどになりました。3年間でチケット収入は倍になり、年間115回ほどのすべての公演でチケットが完売しています。また世界中からダンサーを呼ぶことにも成功しています。バレエ学校にも、以前よりレベルの高い生徒が多く集まるようになりました。これはすべて僕が「こうありたい」と望んでい

たことで、本当に嬉しく思っています。また企業スポンサーと個人の寄付も集まり、過去3年間でその金額は10倍になりました。素晴らしいことです。

まず大切なのはビジョンです。組織を率いる者はビジョンがなくてはなりません。それに野心と、自分の夢を叶えることを助けてくれる最適な人材が必要です。芸術団体なので、素晴らしいアーティストが何人も必要です。良いプログラム作りも必要ですし、良い公演、良い振付、良い舞台デザインも必要です。良いアーティストに仕事をしてもらうには市場で勝たなければなりません。そのためにはお金が必要です。娯楽はバレエ以外にもたくさんあります。スポーツ観戦、ミュージカル鑑賞、オペラ、クラシック音楽、そういったものと同じ土俵に立って、戦わなければならないのです。そのため、本当に質が高く、美しく、人の心に触れるものを創らなければなりません。また、もしいくら美しいバレエを制作しても、本当に質の高いダンサーがいなければ、それは意味のないことです。

僕は現在、バレエ団のダンサー、バレエ教師、コーチに対してとても満足していますし、トップクラスの芸術家軍団を揃えられていると思います。またダンサー以外の人々、衣装係や運営側の人々まで、素晴らしい人たちに囲まれています。良い公演をしてもマーケティングが下手では、チケットは売れません。だから全ての面で協力していかなければなりません。

現在の収入のバランスに関してはどうお考えですか？

歴史的に、または一般的に、おそらく3分の1が政府からの助成金、3分の1がチケット収入、3分の1が寄付やスポンサー収入というのが理想と言われています。しかし僕たちの場合は寄付金やスポンサー収入の獲得であまりにも成功して上手くいき、現在は、スポンサー収入と個人の寄付を合わせた収入の比率が、全体収入の50%になってしまいました。政府からの収入の割合は25%で留まっています。僕らとしては自助努力を行い、自分たちで非常に多くのことを成し遂げたので、政府からの助成金も増えるべきだと考えています。こういったスポンサー収入や個人からの寄付収入は非常に不安定です。かつて非常に上手くいっていた石油、鋼鉄などのエネルギー関連の企業は、今はあまり良くありません。企業から安定的にスポンサー収入を得るのは大変です。だからこそもっと政府から助成金がもらえたらと思っています。

チケット収入、マーケティング

チケット収入を上げるために具体的にどのような努力をされましたか？

公演のレベルを高く保つことです。

私たちは『ロミオとジュリエット』を上演しましたが、誰の作品でもなく、ケネス・マクミ

ラン振付の『ロミオとジュリエット』を上演したいと思ったのです。マクミラン版が最高だと思っているからです。もっと安いものを探せば、もちろん探せたでしょう。しかしそれではインパクトはありません。だから僕はバレエを上演する際には、その作品の最も素晴らしいプロダクションを採用します。その次にレベルの高いダンサーを使います。また衣装、舞台装置、音楽、照明、劇場の雰囲気も含めて、すべて最高のものを追求します。

劇場内には作品のストーリーを解説する写真ボードのようなものを設置しています。公演プログラムを読む必要すらありません。観客の方々は劇場に入った瞬間から、これから観る作品のストーリーを自然に知ることができます。その写真ボードを見ればストーリーは一目瞭然なのです。また公演前、休憩中には子ども向けのお話会もします。作品が『シンデレラ』ならばシンデレラのお話をするのです。

また場合によっては、特にスポンサーがついた場合には、劇場内にテーマパークのような場所を設置することもあります。『眠れる森の美女』ならば劇場内にお城を作ります。その中に入ると、まるで物語の中に入り込むような体験が出来ます。僕らはお客様にユニークな体験をして欲しいと思っています。ただバレエを観るだけではなく、劇場全体を楽しんで欲しいと思っています。

それと同時に大切なのはマーケティングです。広報に使う素材は魅力的で、洗練されていて、とても効果的なものでなければなりません。僕らが言いたいメッセージが効果的に伝わらなければならないのです。例えば写真には、最高のファッションフォトグラファーを起用します。そうすれば出来上がりが美しいからです。写真を見た時に「あ、これが観てみたい。だってきれいだから」と言ってもらいたいと思っています。マーケティングによってできるのは、そういった写真を通じて人々のイマジネーションに訴えかけ、わくわくさせることではないでしょうか。『白鳥の湖』を売り出すにはいくつもの方法がありますが、人々をわくわくさせ、想像力を刺激しなくてはならないのです。

企業スポンサー

李さんが芸術監督に就任されてから、クイーンズランド・バレエ団への企業スポンサーは激増したそうですね。

今ある企業スポンサーの90%は、僕が芸術監督になってから契約が結ばれたものですし、個人からの寄付も、その90%は僕が芸術監督になってから始まったものです。

僕はそれなりの時間を、企業スポンサーや個人の寄付を増やすために使います。僕の地位や名声がいちばん効果のあるものだと知っているからです。芸術監督の殆どはこういったことをしたがりませんが、僕はこれが大切だと感じています。僕は働いている内の35%から40%の時間をこういった運営面の仕事のために使っています。残りはスタジオで過ごす時間です。

企業スポンサーや個人の寄付者とは、どのように話されますか？

僕の言うことはとても単純です。「あなたたちは社会に何かを還元する必要があります」ということです。個人であれ企業であれ、その人は何か大きな富を得て、上手くいっているのです。もちろんその人は運が良かったのでしょう。しかしその企業や個人が富を得ることができたのは社会のおかげです。人々がその企業の製品を買ったためです。そのため社会に何かを還元する責任があります。どのように還元しますか？みんなに5A\$ずつ配って回りますか？「実はオペラのほうが好きなんだ」と言われるかもしれません。もし芸術団体をすでに支援しているならば、それで構いません。僕は「オペラに10万A\$を支援しているなら、バレエには50A\$でも構いません。20A\$でも良いです。支援してください」と話します。

またその企業が社会と更に関わりを持つために、僕らのバレエ団で何ができるのかを説明すべきです。僕らは地域の方々に向けてダンスのワークショップを行い、コミュニティに一体感を与えています。ある企業がある地域に何かを還元したいと思えば、僕らはその地域に行って教育プログラムを行うことができます。また必要ならば小さいホールでイベントや公演を行うこともできます。もし企業から「200人ほどの家族連れや子どもが来るようなイベントを開催して欲しい」という要望があれば、僕らはバレエ団なので行うことができます。これは彼ら（スポンサー企業）にできることではありません。

全ての前提条件として、バレエ団そのものが成功して上手くいっていることが大切です。成功していない団体と組んで仕事をしたいとは誰も思いませんから。

簡単におっしゃいますが、初めは大変だったのでは？

簡単だったことはありません。就任した初日から大変でした。まだ挑戦は続いており、道は険しいです。なぜなら僕の夢は大きいからです。大きな額のお金があれば、大きな夢が叶えられます。

しかし確かに最初は大変でした。初めは「李はクイーンズランド・バレエ団で何をやってるんだ？」、「李はクイーンズランド・バレエ団に長くいるつもりがあるのか？」、「別のバレエ団の監督としてどこか行ってしまおうだろう」と噂されていたものでした。しかし今では、オーストラリア中がクイーンズランド・バレエ団について話しています。僕の夢の大きさに気付いたのです。

オーストラリアにおけるバレエ人気

オーストラリアでバレエは人気があるのでしょうか？

オーストラリアでバレエはリバイバルのようなかたちで人気を取り戻していると思います。人々はまたバレエに対して関心を持ち始めましたし、バレエ団も面白い作品を上演し始めました。レベルが上がったということです。またかつてはオーストラリアン・バレエ団だけが抜きん出たかたちでしたが、今や僕らも追いつこうとしています。僕らのほうが団体としての規模は小さいのですが、レベルはかなり近くなって来ていると思います。ウェスト・オーストラリアン・バレエ団もよくやっています。

政府の助成金はその状況にあまり追いついていない状況です。僕らが上手くいったのは、ひとえに企業スポンサーの獲得や個人の寄付などによるものです。ここが、僕たちの得意なところなのだろうと思います。人々は僕らが踊るのを観に来て、それに対して喜んでお金を払ってくださり、素晴らしい気分で家路につく。そこが大切なのだと思います。

李監督のバックグラウンド、組織運営としてのバレエ

李監督は単に素晴らしいアーティストであるだけではなく、ビジネスとしてのバレエもよく分かっていらっしゃいます。

僕は単なるアーティストではありません。僕には金融の世界で働いた経験があります。株式仲買人として10年間働いていたため、芸術と共にビジネスもよくわかっています。金融の世界は僕に本当に多くのことを教えてくれました。そのためバレエ団を運営する時に、芸術だけでなく他の分野にも関心を持って関わっています。なぜならバレエ団を上手く運営させるには、すべてが連携して、上手く機能していなければならないからです。バレエ団を成功させるには、全体をパズルのように眺めなければなりません。そして全てのピースがぴたりと美しくはまらなくてはならないのです。ひとつでもピースが欠ければ、それは問題になります。広報、会計、プロダクション、教育部門、衣装、ダンサー、音楽家、すべてがコマとなって、ひとつの大きな絵を描かなくてはなりません。ひとつでも能力が足りない部分があれば、完璧な絵は完成しないのです。

日本へのコメント

ぜひ一言、日本のバレエに対してコメントさせてください。これは日本を外側から見ている感想なのですが。僕にとって、日本には国を代表するようなバレエ団がひとつも無いのが不思議で、かつ驚きです。日本は経済的に非常に豊かな国なのになぜでしょうか。それは恥だと思えますし、もったいないと思います。もし日本を代表するようなバレエ団があれば、国全体がそのバレエ団を誇りに思えるはずだからです。あれだけお金を持った企業があり、政府にもお金があるにも関わらず、国を代表するようなバレエ団へ十分な支援が行っていないということなのでしょう。僕は日本で踊ったことがあるので、日本人がバレエを愛しているのを知っています。しかしどうして国を代表するバレエ団が存在しないのでしょうか。

社会の上層部が芸術の大切さを理解していないならば、それはその人たちが社会における芸術の役割を理解していないのでしょう。「死ぬまでに絶対に訪れたい世界の都市を考えてみてください」と言うと、世界のかなりの人々が、2つの都市の名前を答えます。ニューヨークとロンドンです。それはこの2都市が経済の中心であるからではありません。この2つの都市には活気ある芸術があるからです。旅行者はレストランを訪れるだけではありません。また Buckingham 宮殿に行くためにロンドンに行くわけでもありません。みんなウエストエンドやロイヤル・オペラ・ハウス、ブロードウェイ、リンカーンセンターに行きたいのです。文化的体験は都市を洗練させます。洗練されれば、国のイメージも向上します。深い芸術的体験は教育にもなります。それはレストランやスポーツ観戦よりも、ずっと自分の中に残るような体験になるのではないかと僕は思うのです。

西洋の企業には、社会にお返しをする、という発想があります。例えば無料のコンサートを開催するというように芸術を通じて社会に還元した方が、インパクトは大きくなります。そういった企業はただ利益を手元に置くのではなく、社会に還元し、社会に貢献しているのです。彼らはまたそうしなければならないという責任を感じています。

これは僕の意見なのですが、おそらく伝統芸能はそのまま民間に任せておくべきでしょう。なぜなら伝統芸能は家族経営の会社のようなものだからです。歌舞伎や華道や茶道といった類のものです。僕らに全てを変えることはできません。しかし何かを変えなくては。

1.2.2 クイーンズランド・バレエ団 ディルシャニ・ウィーラシンガー事務局長

クイーンズランド・バレエ団運営の全体像

バレエ団は非常に良いかたちで運営されています。

今の運営状況に関しては、非常に嬉しく思っています。私たちは少し普通とは異なった経営モデルで運営しようとしています。なぜなら芸術監督が、かの李存信氏ですから。李氏が就任する直前というのは少し難しい時期でもありました。2011年頃だったと思いますが、そこには15年に渡ってバレエ団を率いてきた芸術監督がまだおり、そこに新しい芸術監督となる人が入って来たのですから。ただ変化は好機でもあります。新しいことを試して、リスクを取るチャンスだからです。

最初に私たちはバレエ団のロゴなど、バレエ団のブランドを見直すことから始めました。時代遅れなものから、現代的なものに変えたのです。ウェブサイトもレターヘッドもロゴも変えました。もっと人目を引き、美しいものにしました。バレエは美しいもので、バレエダンサーは美しいでしょう。それならそれにまつわるものも美しくあるべきでは、と思ったのです。

次に行ったのは舞台上だけでなく、舞台の外での活動を考え直すことでした。バレエ団の活動に深みをもたらしただけです。地域コミュニティに対して何ができるだろう、学校での教育プログラムでできることはないか、などです。公演に関してはプレパフォーマンス・トークも始めました。子ども向けのお話会のようにしたのです。公演プログラムも無料にしました。お客様は私たちバレエ団の家族のようなものだからです。公演に行けば、チケット以外の部分は全部無料です。スタッフは長い時間をホワイエで過ごすように心がけ、お客様に挨拶し、どんな調子かを尋ね、温かい雰囲気を作るようにしました。そのためバレエを観に来ると、自分がまるでバレエ団のひとりであるかのように感じられるのです。公演前には社会に出て行って「来週の公演で皆様にお会いできるのを楽しみにしています。もしもお出でになれば、夕食をとるレストランもあります。駐車場もあります。公演時間はどれぐらいで、途中の休憩は何回です」というような話をするのです。そのため公演にいらっしゃった時には、お客様は非常に居心地の良い時間を過ごすことができます。これが来場者の体験をより良いものにする、ということなのです。

アンケートでは、トイレの列が長いという指摘が幾つかありました。しかしトイレの数を多くすることはできません。そのためトイレに香りの良いハンドソープやハンドクリームを置くことにしました。列は長くても、トイレから出て来た時に気持ちがやわらぐのではと思うからです。これは私たちがお客様についてどう考えているかの良い例だと思います。観にいらした

際のお客様の体験全体を考えるとという意味で、です。

国と州政府からの助成に関して

国と州政府の助成に関しては、今年からその額が増額されました。増額されるまでには、本当に長い時間を要しましたが、私たちは信頼を勝ち取ったのです。州政府と国が私たちを誇りと思ってくれるよう、積み上げて来たものがあったということです。李芸術監督が2012年に就任し、バレエ団は活気づきましたが、しかし今年まで増額はありませんでした。

現在、全体収入の25%が州政府と国から、25%がチケットの売り上げから、50%が個人の寄付やスポンサー収入から成り立っています。現在公開されている2014年の年次報告書をご覧になれば、650万A\$が寄付やスポンサーから来ているのがおわかりになるかと思います。本当に大きな額です。そのため政府には「もし助成金をいただければ、いただいた1A\$に対して、1A\$をチケットで、2A\$を寄付やスポンサー収入で生み出します」と言いました。全体の4分の1をいただければ、それを元に他の収入を生み出します、ということを行ったのです。だから私たちは持続可能な運営モデルを持っていると言えるわけです。「いただいたお金をまるで水漏れのようにただ垂れ流して使い続けているわけではない」とも言いました。バレエ団のチケットは売り切れ状態で、地域コミュニティとも非常に近い関係にあり、だからこそ州政府も以前より私たちを誇りに思っています。

他のバレエ団の行っていることをよく見て、連携しようともしています。ウェスト・オーストラリアン・バレエ団とは共同制作も行いました。オーストラリアン・バレエ団とはまだですが、将来的に行うつもりです。また国際的にも他のバレエ団との繋がりがあります。そのため州や国の政府と話す時には、いかに彼らの文化政策を私たちが手助けできるかということ、についても話します。英国にツアーに行った際には、大使館のお仕事を手助けしました。来年はアメリカにツアーに行く予定ですが、そこでもバレエを上演することで、大使館や外交官の方たちのお仕事の手助けを、私たちができると思っています。

政府とおっしゃる際には、クイーンズランド州政府と連邦政府の二つを指していらっしゃるのですか？

全てです。ブリスベン市役所、クイーンズランド州政府、そして連邦政府を意味しています。

資金の提供があるということは、契約を結んでいらっしゃるのだと思います。クイーンズランド州政府とオーストラリア連邦政府とは、全く違う契約内容なのでしょうか？

違う点もありますし、変わらない点もあります。私たちは三者間契約を結んでいるのです。オーストラリア・カウンシルは連邦政府を代表しているのです。オーストラリア・カウンシルとクイーンズランド州政府、それに私たちの三者間で契約を結ぶというかたちになります。交渉そのものは別々に行われますが、最終的には全員が合意しなければなりません。歴史的には連邦政府が20%、クイーンズランド州政府が80%を持つというかたちでした。いつもそのように行くわけではありませんが。しかしそれも交渉の成り行き次第です。

英国との比較

ウィーラシナーさんはかつて英国の芸術機関で働いていらっしゃいましたね。

私は寄付を集める方法をロンドンで学びました。2011年に今の地位に就いた頃は、寄付とスポンサー収入の総額はとても小さく、10万A\$から20万A\$ぐらいだったと思います。英国で学んだことを生かして、今は寄付とスポンサー収入の総額は650万A\$に増えました。

私が英国で働いていた頃はアーツカウンシルからの助成金がカットされ、非常に大変な時期でした。皆ファンドレイジングをしなければならなかった頃でしたので、大きな衝撃と共に受け取られました。

しかしクイーンズランド・バレエ団は25%を政府から受け取っており、例えばロイヤル・オペラ・ハウスは約30%を政府から受け取っているのです。そんなに大きな差はないのかもしれない。

李芸術監督がいてくださるので、寄付を集めるのにも本当に助かります。李監督にはビジョンがありますから。それに彼は非常に魅力的で、気軽に話しかけることができます。適切な人たちを一部屋に集め、そこに李監督を入れれば、その結果はいつも素晴らしいものになります。しかしその段階に行くにはかなりの準備が必要で、それを私たちが担っているということです。

新しい収入源を得る努力

何か新しい事業はされていますか？

チケット収入、政府からの収入、寄付・スポンサー収入に加えて、4つ目の収入源を考えています。「目的のための利益（Profit for purpose）」という名前の事業です。私たちの持っている知恵を知的財産として登録し、少し商業的な活動をしようとしています。私たちは「パーキンソン病の人たちのためのダンス」というプログラムを持っています。パーキンソン病の人を対象としたワークショップです。調査による裏付けもあるのですが、非常に効果のあるワークショップです。音楽やダンスを通じて身体が動かし易くなり、パーキンソン病患者の症状が軽減される効果もあります。パーキンソン病だけではなく、高齢者全般に効果のあるものかもしれません。このプログラムを老人ホームのようなどころで行い、対価を受け取るということです。人々はそれに参加するためにお金を払いますし、一定期間が経った後も、また習いにいらっしゃいます。私たちにとって新事業ですが、上手くいっていると思います。これを知的財産として登録し、高齢者を対象にしている業界に売り込もうとしています。

芸術面では本当に多くのことをしていますし、ダンサーは多くのスキルを持っていますが、一般的にはそこに価値があるとは考えられていません。例えばダンサーはどうやって仲間と上手く連携するか、どうやって自分のスペースを確保するか、公演の前にはどうやって緊張を解きほぐすのか、についてよく知っています。それをビジネスの現場に持って行ったらどうだろうかと考えました。例えばビジネスマンに「どのように自信を持ってプレゼンをするのか」ということを教えるのです。企業に向けてワークショップを行い、企業はそれに対して多額のお金を支払います。企業向けのワークショップにはダンサーを連れて行って、ダンサーがビジネスマンに呼吸法を教えたりもします。

自分たちが既に行っていることを、いかに商業的に利用できるかについて考えることです。毎日のようにバレエ団で行っていることの中には、他の人が習いたいことがあるかもしれません。また私たちは「クリエイティブになろう（To be Creative Institute）」という事業も始めました。シリーズで講演者をお呼びして、何か新しいことを学ぶものです。朝ご飯を食べながら話を聞きます。その内の何回かは学習ではなく、バレエ団の説明や、バレエ団について知ってもらう機会にしました。開催にあたって、幾つかの目的があるということです。まだ新しい試みですが、どうなるか楽しみです。

こういったセミナーやワークショップの機会には、ダンサーを連れて行くことにしています。ダンサーは喜んでやってくれます。プロとしての新たなチャンスで、新しい観客の前で何かできるからです。またそういったところではダンサーは話すことも求められ、それも嬉しいようです。ダンサーは普段は人前で話すことがありませんから。

芸術側と運営側のコミュニケーション、バレエ団の雰囲気

2011年に私が現在の地位に就いた時は、まだ芸術チームと運営チームははっきりと分かれており、私は運営面を見るだけでした。しかし李監督がやって来て、その壁を取り払ってくれたのです。ダンサーは私たちの組織の外交官のような存在です。才能があり、それこそが観客がバレエ団の公演に来る理由です。そのため誰かと打ち合わせをする時は、ダンサーを連れて行くのです。今日は地元の大学に寄付をお願いに行きますが、もちろんダンサーを連れて行きます。私も李監督も話ができますが、究極的に大切なのはダンサーです。皆ダンサーを凝視して、ダンサーと話したがりです。

場合によっては少し訓練が必要な場合もあります。シャイなダンサーには「ちょっとやってみない？」と促します。ダンサーはバレエ団の一番の外交官ですから、初演の際のパーティーなどにはダンサーを連れて行って、スポンサーや寄付をして下さる方たちと話すように言います。そのため私は李監督に「誰かダンサーを借りて行っても良い？」とよく頼みます。

またスタジオに人を入れて、レッスン風景などを見せるのも良い方法です。それが政府の人でも寄付をして下さる方でも、外交官だとしても、スタジオに入れて見てもらいます。自分たちと外との壁をなくすのは大切なことです。

社会とバレエ団の間に壁などが無いと感じるよう、雰囲気を作り上げるということですか？

そうです。またそう思ってもらうのは本当に大切です。私たちはとても仲が良く、親しみやすいバレエ団です。スポンサーや寄付をして下さる方もそう感じてくださっています。事務所では李監督が飼っている犬が歩き回っています。まるで家族のようでしょう？こういった雰囲気を作り上げるのは、そう簡単ではありませんでした。

理想的な収入バランス、基金の設立

ウィーラシナーさんにとって、バレエ団の理想的な収入のバランスとはどのようなものなのでしょうか？

理想的には3分の1が政府、3分の1がチケット収入、3分の1が寄付やスポンサー収入などの自助努力からだろうと思います。現在は寄付やスポンサー収入などが50%を占めていますが、こういった収入の割合というのは芸術団体が持続可能であるかと関係があります。

持続可能性を高めるために私たちは今、基金を設立しています。遺産などで寄付されたお金

はそのまま基金となり、それを運用して、元本には手をつけずに利子を使うというやり方です。何か運営が立ち行かない危機が起きたとしても、その元本を使うことができます。基金はまるで保険のように、私たちを守ってくれます。現在、この基金のためのファンドレイジングをしている最中です。現時点で、数百万A\$の遺産が遺言で私たちの元に入ると決まっています。そのお金は基金となり、運用の元本として長い間に渡って使われるのです。

昨年、ある女性が亡くなり、私たちに遺産を残してくださいました。彼女は亡くなる2年前からバレエ団と親しくしており、私たちバレエ団ファミリーのひとりのような存在でした。だから亡くなった後、天国でもクイーンズランド・バレエ団と無縁でいるわけにはいかなかったのでしょうか。彼女のご自身の家族とクイーンズランド・バレエ団を、遺産を通じて見守ることにしたのです。

遺産をいただくことはバレエ団運営にとって大切な部分であり、私たちのことをずっと支え続けてくれます。そのため外と繋がり、仲良くすることはとても大切なことです。寄付をする方は気軽に私や李監督やバレエ団のみんなに電話をしますし、私の誕生日パーティーにもいらっしゃいます。これが私たちの成功の秘密です。

近年のオーストラリアの文化政策

ここ数年のオーストラリアの文化政策関連のニュースを読むと、あまり良いニュースばかりではないようです。非常に不安定ですらあります。それに関してはどうお考えですか？⁹

李監督も私も政治において何かを企んだりするような、政治ゲームの一員となることは一切しないということを決めています。だから「私たちのバレエ団にはこれが必要です」という話だけをして、それもみんなに話すようにしています。オーストラリア・カウンシルにも、文化大臣にも、外務省にも、影の内閣¹⁰にも、バレエ団に関わりのある人は誰にでも話すようにしているのです。正直、文化政策に関しては、あまり安定はしていません。ただ私たちは文化大臣とオーストラリア・カウンシルの双方に話をするようにしています。透明性を高く保ち、誰かに何かを隠し立てしない、というのは非常に大切です。なぜなら明日には何が起こるか分からないからです。政治的にどちらかについてしまうのはリスクが高過ぎます。本当はどちらかについたほうが楽ですし、どちらとも仲良くするのは本当に労力が必要なのですが、双方と仲良くするよう努めています。

先週、それも急きょ李監督がオーストラリア・カウンシルの人と会うためにシドニーに飛びました。その前は私が、やはり直前になって文化省の人と話をするためにシドニーに飛びました。私たちは親しみ易く、近づき易く、そして正直であるように努力しています。全ての芸術

9 第3章の「オーストラリア・カウンシルをめぐる近年のニュース」に詳細あり

10 「影の内閣」とは野党が設置する政策提案機関である。もし選挙で野党が勝てば、そのままの人事で組閣される。

団体が私たちのようにあるわけではなく、どちらかについて政治に巻き込まれる人たちもいます。しかし李監督も私もオーストラリアで生まれたわけではないので、それが良かったのかもしれません。私たちはあくまで世界市民で、その立場を貫けるからです。

バレエ人気

オーストラリアにおいてバレエは非常に人気があるようですね。

もし李監督が「バレエ人気は部分的には自分の功績だ」と自分で言わなかったならば、あまりにも李監督は謙虚過ぎます。彼の今までの人生、彼の映画、小説はバレエ人気において非常に大きな部分を担っています。オーストラリアでは女の子はみんなどこかの段階でバレエを習います。個人のバレエ学校、バレエ教室のようなところ。私には3人の子供がいますが、娘は3歳からバレエを習っています。娘の友達も、友達の友達もみんな習っています。ある調査では、クイーンズランド州だけで、4,500件のバレエ教室があるそうです。そしてその数は増え続けているように見えます。

またテレビのリアリティ番組でもダンスやバレエが取り上げられています。『ストリクトリー・カムズ・ダンシング』のような番組です。その出演者がセレブになったりします。こういったテレビの影響もあって、バレエは現在人気があるのでしょう。それに繰り返すようですが、李監督もその人気に一役買っています。

芸術監督と事務局長の連携

李監督とウィーラシナーさんは非常に上手く連携してお仕事をされているようですね。

彼が表看板を担い、私が裏方として支えるというように連携しています。彼とダンサーは表看板の人たちです。ただ同時に、組織には私のように組織運営に関してビジョンがあり、舞台に立つことには全く関心がなく、また実行力のある人が必要なのだと思います。組織を動かすために、本当に長い時間を身を粉にして働いています。私たちは見えない部分を支え、ダンサーや李監督にスポットライトは譲るということです。

運営側に適切なスタッフを置くことはとても大切です。スタッフにそれほど高くない給与で、どのようにしてよく働いてもらうかというのはチャレンジでもあります。バレエ公演があるので夜も働いてもらわなくてはなりません。どのようにモチベーションを保ち、働いてもらうかは考えどころです。

私が行っているのは、職務記述（Job description）¹¹以外の仕事もするように促すことです。例えば助成金担当のスタッフがありますが、彼女は今度、プロデューサーとして公演も持つことになりました。普通ではあり得ないことです。彼女はそれが嬉しくて、生産性もぐっと上がりました。こういったことは、芸術団体が持続可能であることと関わってきます。

芸術団体の持続可能性

芸術団体の持続可能性について色々とお考えですね。

重要ですが、同時に挑戦でもあります。大きな目標を掲げ続けなければなりません。例えば基金のためにファンドレイジングを行っていますが、その目標達成に関しては確実に達成していかねばなりません。なぜなら私や李監督は永遠に現在の地位にいるわけではなく、私たちが去った後もバレエ団は成長を続けていかななくてはならないからです。李監督のようなリーダーがいるのは非常に素晴らしいことですが、その次を考えるのは大変です。そのため私たちは、李監督とバレエ団のブランド力をなるべく切り離して考えるように戦略を立てています。

スポンサー収入と個人の寄付

収入の50%が企業スポンサーと個人の寄付というのは驚きです。秘訣は？

私たちのやり方は他と少し違うかもしれません。まず共通の利益が見つからなそうな企業とは、スポンサー契約を結びません。そのため断ることもあります。例えばあるエネルギー会社はここ3年間で、私たちの主要なスポンサーとなりました。なぜ彼らは私たちを支援するのか、それは私たちのロゴが欲しいからではなく、州政府と話すきっかけが欲しいからです。彼らは年間50万A\$を私たちに支払うことで、州政府知事と財務部門のトップと繋がるきっかけが欲しかったのです。私たちは彼らに向けた特別公演を行い、そこで彼らは州政府知事などと話すきっかけを得ました。私たちは、このエネルギー会社にとって本当に重要なパートナーとなっています。これはあまり一般的な例ではありませんが、しかしこういったこともあり得るということです。

また別の会社は年間30万A\$を支援して下さいますが、その会社は、顧客に何かお返しをしたい、その会社の顧客がバレエのチケットを購入してバレエ公演に来ると何か特別なことがあ

¹¹ 欧米では一般に、職を得る際にはその職務内容、権限、難易度や必要なスキルに関して詳細な記述があり、それを元にして職に応募し、雇用契約を締結する。

る、というような内容を望んでいました。これも私たちのバレエ団のロゴが欲しいわけでも、彼らの社長がバレエを好きだからというような理由でもありません。

企業が何を求めているのか、注意深く相手の話を聞くことはとても重要です。また彼らの投資と要求に対して、私たちが価値あるユニークなことができるか、という点が大切なのです。

ある世界的な自動車会社は、スポンサーになるから車を買って欲しい、と最初は言いました。それに対して私たちは「それは自分たちの能力ではできない」と答えました。私たちは自動車会社の営業ではなくてバレエ団なのですから！それからこう言いました。「もし寄付をして下されば、第一に他の自動車会社とのスポンサー契約は辞めます。第二に、例えばバレエ団のプレミアなど大きなパーティーがある際に、あなたの会社のブランドを目につくところに置くことはできます。そういったパーティーには、大口の寄付をして下さる方が大勢いらっしゃいますから、車を買う助けになるでしょう」と。結果、スポンサー契約は成立しました。このように会話を重ねていくわけです。ただ「無理です」とお断りすることも多くあります。「これは出来ません」、「これは出来ます」というように答えています。

2. オーストラリアにおける企業スポンサー： テルストラとオーストラリアン・バレエ団

オーストラリアン・バレエ団最高経営責任者リビー・クリスティー氏の言う通り、オーストラリアはヨーロッパ型とアメリカ型の運営システムの間に行く、ハイブリッド型の運営システムを取っている。ヨーロッパは芸術団体の支援を国が中心となっており、アメリカでは企業や社会が行うが、オーストラリアの芸術団体はそのどちらからも支援を受けているかたちだ。オーストラリアのバレエ団にとっては政府からの支援も重要であるが、同時に企業スポンサーや個人からの支援も大きな鍵を握っている。

本稿ではオーストラリアン・バレエ団に対して支援を続けるテルストラを対象として聞き取り調査を行った。テルストラとオーストラリアン・バレエ団とのスポンサー契約は30年以上に渡り、オーストラリアの芸術団体と企業との関係としては、最も長いもののひとつと言われる。またオーストラリアにおける芸術団体と企業との関係の理想的なかたちという意見もある。

テルストラ

テルストラは公共・民間の通信会社であり、その規模は通信会社としてはオーストラリアで最大である。1901年にオーストラリア郵政省の一部として設立された本社は、1991年に国がその株の過半数を所有する特殊法人となった。しかし2005年に民営化され、2006年には国の保有する株の内35%が売却された。テルストラにはテルストラ・サンクスという部門がある。テルストラ・サンクス部門では芸術やスポーツへの支援を行い、同時に顧客ロイヤリティ（顧客の商品や企業への愛着）を高める機能を持っている。本社はメルボルン。従業員数は約36,000名。オーストラリアを含め世界22カ国に約3,000の支社を持つ。

テルストラ・サンクス部門部長ファディ・タオウク氏

オーストラリア・コモンウェルス銀行でマーケティングを5年間に渡って担当した後、アメリカン・エクスプレスでマーケティング等の部門部長を務める。2012年にテルストラに入社し、テルストラ・サンクスと呼ばれる顧客ロイヤリティを担当する部門のゼネラル・マネージャーを務める。

2.1 テルストラへの聞き取り調査

日時：2016年3月1日（火）

テルストラ・サンクス部門部長ファディ・タオウク氏

オーストラリアン・バレエ団とテルストラのスポンサー関係

テルストラはオーストラリアン・バレエ団と32年間に渡ってスポンサー関係を続けてきました。

私がこの職に就いたのは比較的最近なのですが、オーストラリアン・バレエ団とテルストラのパートナーシップが長い間続いているのは知っていました。これはオーストラリアの芸術産業において、最も長いスポンサーと芸術団体の関係なのではないかと思います。32年間もの間、大きな問題もなく維持されてきた関係です。なぜ32年間も続いたのか、それにはいくつかの理由があると思いますが、やはりいちばんの理由は、双方が共通の目標を分かち合っていることだと思います。

お互いに共通の理解を持ち、いつも密に連絡を取り合うことが重要です。支援を受ける芸術団体は、なぜ企業がその団体を支援しようと思っているのかを理解しなければなりません。なぜ私たちがスポンサーとして支援をしようとするかという点、企業のブランドを高めるのに役立つから、そして企業が目標を達成するのに役立つからです。また芸術団体側にとっては資金はもちろん目的ですが、常に資金だけが目的とは限りません。スポンサーとの提携はバレエ団のビジネスとしての目標を形成するのに役立ち、その目標を達成するのに役立ちます。

少し昔の話をする、かつては企業が小切手を書き、バレエ団や芸術団体は我々のブランドをどこかに飾るだけでした。しかし今日では、企業側はもっと顧客の直接的な体験を豊かにするという点に注目しています。

テルストラはオーストラリアン・バレエ団とのスポンサー関係を、私たちの現在のお客様に今後もお客様でいて頂くために役立てています。テルストラのお客様はオーストラリアン・バレエ団のチケットを一般に先駆けて48時間前から購入することができます。また同様のシステムを音楽や他の芸術、スポーツでも行っています。非常に効果的なシステムで、提携している団体にとっても、チケットの販売向上に役に立っています。

今後はバレエ以外の分野でもこういったスポンサー契約を広げていきたいと思っています。パフォーマンス・アーツ、視覚芸術、スポーツ、そういった分野にもということです。私はバレエに詳しいわけではないのですが、幅広くすべての芸術分野に支援を広げたいと思っています。

すべての芸術を支援するというのは、難しいのでは？

芸術の生態系の中でもっと大きな役割を担うという意味です。私は全ての芸術を支援することは可能だと思っています。テルストラは自分たちがある種のプラットフォーム、すなわち基盤を提供できると考えています。例えばテルストラは映画や音楽の分野で既にとっても大きな存在になっています。イベントやビレッジ・シネマズとパートナー提携を結んでおり、その2社でシェアの60%に達します。音楽では国内に4つあるプロモーターの内の3つと提携を結んでいます。これで市場に出回るチケットの60%のシェアに達します。そのため自分たちはこの中で、大きな役割を担えると思っています。市場におけるシェアという視点から考えると、実際にオーストラリアの全てのアートギャラリーやダンス・カンパニーを支援する必要はありません。大規模なものが押さえられれば、それで殆ど全てになります。これはスポンサー提携の話だけではなく、先程話したプラットフォームのようなものにも適用されます。私たちのサンプログラム、またテクノロジーや芸術の生態系など、みんなが利益を得られる仕組み作りにも適用されます。実はこれには私たちにアイデアがあるのです。

オーストラリアン・バレエ団との関係について伺います。パートナー提携というのは、何かお互いに利益があるものだと思います。バレエ団側の利益というのは非常に理解し易いのですが、企業側にとってはどのようなメリットがあるのでしょうか？

今日では、私たちにはふたつの利益があると思います。まず私たちのお客様に素晴らしい体験を提供できるということです。私たちにとってそれは非常に大切なことです。お客様は一般発売に先駆けて、48時間前にオーストラリアン・バレエ団の公演チケットを購入することができます。これはオーストラリアの他の企業が真似できないことです。次に、このパートナーシップを、私たちの最新技術をお客様に見せるためのチャンスとして捉えています。我々の目標は世界で著名なテクノロジー企業となることなので、このパートナーシップを使って、いかにその技術を見せるかを考えます。例えばバレエでは、健康の面でも色々と事業を展開している企業として、そこで何かできないかということです。技術を人々の生活のなかで使えないか、バレエ団の理事会などで話し合います。

バレエではありませんが、良い例を挙げると、こうした提携を通してライフセイバーの役に立つ技術を開発したことでしょう。オーストラリアには海岸が多くあり、そこにはライフセイバーがいます。セーフ・ライフ・セービングはライフセイバーの団体ですが、テルストラと提携し、ドローンを海岸に飛ばしてサメがいないか、溺れた人がいないか監視するシステムを作りました。これは技術を人々の生活に活用する良い例です。私たちはバレエ団と一緒に、どうやって私たちの技術をバレエに役立てるかを考えています。例えば劇場内では携帯電話を切るように言われますが、もしかしたらそうではなく、バレエと携帯電話の技術が融合する方向で物事を考えるべきなのかもしれません。

バレエが芸術の中で占める割合は比較的小さいのでは？

小さいです。オーストラリアにおいても小さいと思います。しかしその影響力はとても強く、ブランド力もあります。バレエは伝統のある芸術様式を持ち、非常に組織化されていて、観客の層は幅広くないかもしれませんが、広く認知されている芸術です。またバレエダンサーは素晴らしいアスリートでもあり、その芸術が創られる過程に対しても深い尊敬を持たれています。

企業スポンサー：継続は難しくないのか

現在、オーストラリアではバレエは非常に人気があると思います。しかし何事もそうですが、良いときと悪いときがあり、常に良い状態であることはないと思います。もしバレエ人気落ちたとしても、支援を続けますか？

おっしゃっている内容は仮定なので答えるのは難しいのですが、私に言えるのは、私は常に新鮮であろうとしているオーストラリアン・バレエ団が好きだということです。そのような組織であり続けることは本当に重要です、それならばテルストラも支援を続けるでしょう。オーストラリアン・バレエ団は子供向けのバレエ公演をしています。良いことです。コンテンポラリー作品も上演しています。これも良いことです。常に新鮮でいようとしているのです。オーストラリアン・バレエ団は変化をし続ける意欲がありますし、事務局長のリビー・クリスティ氏や芸術監督のデヴィッド・マカリスト氏は素晴らしい仕事をしていると思います。

どうして30年以上も支援を続けることができたのでしょうか？社内で批判が起きたことはありませんか？

明確な答えがひとつあるわけではありません。やはり企業と芸術団体で目標を共有することでしょう。それと株主や幹部の中に理解者を見つけることです。大規模なスポンサー関係の場合は、テルストラ社内に「外交官」と呼ばれる、その芸術団体の味方を設けるようにしています。例えばバレエの場合はCFO（最高財務責任者）が「外交官」です。彼はバレエの公演に行き、会議の際には彼がバレエについて話すのです。幹部がその提携関係の一部であるという仕組みを作っています。また従業員も参加できるコンクールのような機会を設けたりもしています。自分たちの顧客、幹部、そして従業員も関わることのできるような、常に新しく新鮮なチャンス設けるように努力しています。

また企業スポンサーとパートナーシップは、テルストラにとってDNAの一部であるようなものです。私たちは非常に大きな企業なので、コミュニティに貢献したいと思っています。これは私がテルストラ・サンクスというプログラムの責任者であるから言っているわけではありません。貢献できるというのは、素晴らしいことです。またCSR（企業の社会的責任）の観点から見ても、オーストラリアの大きな一企業として、オーストラリアの人々や顧客が熱心に愛するものと提携を結ぶのは良いことだと思います。

しかし例えば経済が全体的に落ち込んだ場合は、社内の目も厳しくなるのでは？

おっしゃりたい点は理解できます。もちろん経営があまり良くない時には、難しい決断をしなければならぬこともあるでしょう。私自身も過去の2ヵ月で難しい決断を実際にしたものです。だからこそ、私たちは人々を教育し、スポンサー事業について新しい考え方を伝えなければならぬのです。

私は「スポンサー」という言葉が好きではありません。パートナーシップであるべきです。そして市場にも、スポンサーに関しての新しい考え方を伝えるべきなのです。昔はいわゆる「小切手スポンサー」という方法でした。高額の小切手を書き、それを芸術団体が持ち帰り、企業のロゴを掲げるという類のものです。もちろんそのかたちはまだ存在し、これからも存在し続けるでしょう。企業と芸術団体のロゴが並んでいて、それはそれで共通の目標は達成できるのだと思います。ただ、もし芸術団体が組織としての拡大をスポンサー収入に頼り、それが組織としてのビジネスモデルだとしたら問題になるでしょう。なぜなら持続可能ではないからです。例えばテストラの経営が悪くなれば、会社としてまずはマーケティングとスポンサーに使っているお金を削減します。私がしようとしているのはお金だけではなく、別の価値あるもので手助けしようということです。今考えているのはビッグデータです。私たちには約1,000万人の顧客がいます。私たちは世界でも最大規模のマーケティング組織のひとつです。それを芸術団体などの運営に価値あるものとして使えないでしょうか。私たちのパートナーの団体にこのように問いかけたとき、反応は驚くほど良いものでした。例えば私たちがバレエの制作費を助けるといったことをする代わりに、ビッグデータを使って私たちがマーケティングの手助けをするということができます。これはまだアイデアですが、もちろんバレエ団にもマーケティングチームはいるでしょうが、私たちのような手段は持っていないでしょう。ここではお金ではなく、価値の交換が行われるわけです。昔は小切手でしたが、今は何か違うものかもしれません。正直、私はこれが将来だと思っています。いまはビッグデータの時代です。

これが企業側の私たちが世界を見通すやりかたです。芸術団体へのスポンサー収入は将来的に見たら減少するかもしれません。しかしこういった価値の交換は増えていくのではないのでしょうか。ここに金脈があります。

経済界と芸術界との対話

経済界の人たちが芸術界の人たちと話す時に問題はありませんか？時に芸術界の人たちは経済界の人たちの物の見方を理解していないことがあると思います。

私が不思議に思うのは、芸術界が非常にばらばらであることです。音楽や映画やスポーツにはそれを統治している組織があります。ラグビーにはいくつもプロのチームがありますが、それを管轄している組織があり、チームに代わってチケットの売買を行っています。映画も配給会社があり、上映する映画館に関しても管轄している会社があります。音楽にもその産業を管轄している人がいます。効率が良い方法です。

芸術界にはそういった構造がありません。チケットの売買、配給等々について自分たちで各々にプラットフォームを築いているだけです。こういった作業は費用が重複するので、共有した方が効率が良いと思います。そういった意味で、テルストラにはできることがあると思っています。ある意味、芸術文化をまたにかけたキュレーターのような役割ができるのではないのでしょうか。

今まで金融の世界にいらっやって、芸術の分野に戸惑いはありませんか？芸術に数値化や定量化は難しいと思います。

いや、そうは思いません。銀行業であれ経済であれ、スポンサー事業であれ、私の判断はあくまで営利に基づいています。私が自分の上司に報告をする時、その評価の基準になるのは、企業の目標達成を手助けできたか、できなかったかだけですから。

芸術の定量化、数字等では全く問題を感じません。私が確信を持って言えるのは、このテルストラ・サンクスという事業は、顧客の満足度のためにあるということです。顧客満足度指数（Customer Satisfaction Score）を使って定量化するのです。そしてバレエやスポーツなどで、私たちが提供している顧客向けの特典をお客様が使った場合は、何もしなかった場合の2倍、テルストラを他人に勧めると答えています。またテルストラのサービスを解約する割合が30%下がり、テルストラの商品を買う量は25%増加することも知っています。こういう観点から、スポンサー契約をする場合の良し悪しを比較することもできます。私の仕事はできるだけチケットを売ること、素晴らしい体験をしてもらうことです。それを通じて、顧客のテルストラに対しての印象は良くなるのですから。（バレエに関しては、こういった数字等で問題になったことは一度もありません。）

企業スポンサーの将来

オーストラリアン・バレエ団とのスポンサー契約で、今後発展させたい点はありますか？

32年間もの契約期間があるのに、オーストラリア人の20%しかテルストラがバレエを支援していることを知りません。これはあまり顧客の方を向いてこなかった、ということかもしれません。

一点ははっきりさせたいのは、バレエ団とスポンサー契約をしていますが、これによって企業の社会的責任（CSR）を果たしているわけではないということです。CSRの部門は別にあり、地域社会への貢献といったようなことをしています。これはただ小切手を切るだけの関係ではないのです。

だからこそスポンサー関係を続けるには、いつも新鮮なことをし続けなければならないのです。お客様にはテルストラがバレエを支援しているということを話題にしてもらいたいと思いますし、そこに焦点があるのです。もしもこのスポンサー契約を通じて、お客様がテルストラを話題にしたり好感を持ったりすることがなければ、スポンサー関係を続けることはできません。

あくまで共同で事業をしているということですね。それには密なコミュニケーションが必要ですね。

はい、絶対に大切です。どんな関係でもコミュニケーションこそが鍵ではないでしょうか。また前向きに進み続ける考え方も同様にとっても大切だと思います。これはバレエ団側が素晴らしいのだと思います。32年間に渡ってお金を受け取り続けたということは、そういった前向きな考え方の成果だと思うからです。彼らは私たちの考えを聞きたいと望んでくれますし、新しいことに挑戦することを厭いません。そういったことは建設的な関係を築く上でとても重要です。彼らが私の提示した新しいスポンサー関係を拒否したならば、もしかしたら私たちは別々の道を行ったかもしれません。バレエ団側が前向きで、発展的な考え方をしているからこそ維持できた関係なのです。それは彼らの功績だと思います。

地方に住んでいる人たちに向けて、芸術に触れるきっかけを提供するなど、何か支援はされていますか？

私たちの顧客の40%は大都市ではない地方に住んでおり、そういったところへ出かけて行くのは、バレエ団にとっても私たちにとっても重要な目標です。そのためにマーケティングな

どでお手伝いをしています。

ただインターネットがここまで発達した今日、毎晩のように劇場に出かけていく必要はあるのでしょうか？インターネットでのストリーミング配信や、それを部屋で観ることも、同じくらい影響力のあることだと私は思っています。劇場に行くことのみが、何かを鑑賞する体験ではありません。ネット配信のために非常におもしろいコンテンツを開発することができれば、もしかしたらそれは新しいメディアのモデルとなり、売ることができ、また何かを宣伝するチャンスにもなるかもしれません。ここにまた新しい収入源ができます。バレエ団でも、そういった自分たちのコンテンツをお金とする方法があることは大切です。どんな企業も自分たちの主力商品にいちばんの力を注ぐのは大切です。

先程おっしゃっていた、芸術のプラットフォームで大きな役割を担うことについて詳しく教えてください。

これはもっと大規模な視点で見た戦略で、テルストラが芸術において今より大きな役割を担うということです。ここでは全ての美術館やパフォーミング・アーツの団体などを同じプラットフォームで扱うということです。ただ、そういった団体を一同に同じプラットフォームに引き上げる方法を考え出さなければなりません。各々の芸術ジャンルが「自分たちがいちばん上手くやっている」と考えていて、協力することをしません。そこでテルストラのできる役割があるのではないかと考えています。例えば今、既にメディアで起こっているようなことです。誰かがプラットフォームを提供し、各々がそこにニュースを出すことです。そこには高額の小切手は絡んできません。

世界は変わってきています。世界で最も大きな書籍企業は店舗を持っていません。世界で最も大きなタクシー会社はタクシーを持っていません。オーストラリアン・バレエ団が素晴らしいのは、こういった話をした時にそれを理解し、またその変化に適応しようとしてくれることでしょう。

あくまでオーストラリアン・バレエ団との関係は、ビジネスとしてのパートナーシップであるとおっしゃいました。オーストラリアン・バレエ団とはどんな関係を築いていらっしゃいますか？

しっかりとしたビジネスの関係です。ランチを食べながらですとかお茶を飲みながらのカジュアルなものではありません。90日間計画、120日間計画を立て、要処理事項を整理し、進行中案件も整理し、ビジネスとして運営しています。

年間の事業計画も立てます。戦略的目標、提携目標も立てています。3ヵ月ごとに全員が目標を達成できているか確認し、達成できなかった目標があれば計画を見直し、達成できるよう

にします。双方とも完全に透明で、お互いに何か隠し立てすることはありません。

また毎週、30分から1時間の打ち合わせをしています。3ヶ月に1度は半日の打ち合わせを行い、大きな案件について話し合います。また、3ヶ月に1度は事務局長のリビー・クリスティ氏にも会い、どんな調子なのか、全て上手くいっているのかということについて話します。リビーにはどんな時でも電話をかけて、資金の面から見てこれは良い、悪いなどということをお話します。「これは上手くいっていない」と言うこともあります。非常に透明性の高いコミュニケーションです。

全てに対して計画があり、KPI（重要業績評価指標）も使っています。オープンなコミュニケーション関係を保ち共に目標を達成しています。もし目標を達成できなければ、もちろんパートナーシップの関係にも問題が生じるということをバレエ団側も理解しています。

一般的に、バレエ団はどうやって企業と対話したら良いのかよく分からないのだと思います。

画廊や美術関係もそうだと聞いたことがあります。どのようにオーストラリアの企業と対話をしたら良いかわからないのです。美術は美しく、みんな観に来てはいるけれど社会も大きく変わりつつある、ということです。

私の中では美術、バレエ、映画、スポーツ、そういったものはすべて娯楽や余暇活動です。みんな限られた時間、限られた予算でしかそういったことに費やせません。そしてそういったものは全て、限られたものを相手に競い合っています。

私はそれをひとつのプラットフォームで扱い、そこに自分たちの持っているビッグデータを使えないかと考えています。ビッグデータがあれば、ある人が次にどんな演目の何を観に行くか予測がつかます。情報は強力な武器です。バレエならば、次の公演のチケットを誰が購入するのか予測がつかますし、そこからのコミュニケーションというのは全く変わってくるはずで

す。

これはテストラだけができることです。私たちには1,000万人の顧客がいますし、その人たちがインターネットで何を見ているのか、といったデータがあります。膨大な情報を私たちは持っているのです。

3. オーストラリアの助成制度

オーストラリアの歴史と文化政策

オーストラリアにおける先住民の歴史は長く、タスマニアにおいては4万年前から人類が住んでいたと言われる。その後、1770年に英国人がオーストラリア東海岸に到着し、1788年から入植が始まった。オーストラリアは農業や鉱山開発などを通じて発展を遂げ、6つの州と2つの領土からなる連邦となった。各州は州独自の政策を掲げ、その政策には文化的な方針も含まれる。各州の権限はオーストラリア連邦政府と同程度に強く、それは連邦政府と州政府の間に緊張感を生み、また連邦政府と各州政府の力関係が州ごとに異なるという要素を生み出した。

オーストラリア連邦政府が文化に関して政策を行ったのは、1908年のコモンウェルス文学基金が最初である。この基金は窮乏した作家とその家族に年金を支給することを意図していたが、その役割は徐々に拡大し、出版に際し助成金を支給するなど、様々な業務を行うこととなった。本基金が現在のオーストラリア・カウンシルの前身と言われている。

放送の分野においては、1932年にオーストラリア放送協会（ABC）が樹立され、公共放送局が設置された。また図書館と視覚芸術の分野でも1960年代になって政府が積極的に政策を行い、国立図書館とオーストラリア国立美術館が設置された。

パフォーミング・アーツの分野では第2次世界大戦が終了してからも、政府の支援は殆どなかった。代わりにオーストラリアン・エリザベシアン劇場基金（AETT）と呼ばれる非営利団体が1954年に設置された。財源は連邦政府と民間からの寄付であり、この民間からの寄付が、オーストラリアにおける芸術への寄付の始まりのひとつと言われている。ダンスや演劇学校を支援するほか、地方公演への支援を手厚く行った。こういった役割は後にオーストラリア・カウンシルに引き継がれることになる。

オーストラリア・カウンシル・フォー・ジ・アーツについて

オーストラリア・カウンシル・フォー・ジ・アーツ（以降、オーストラリア・カウンシル）はオーストラリア政府の芸術助成機関であり、また文化政策に関して助言を行う機関でもある。現在はオーストラリア政府コミュニケーション・芸術省の法令機関の扱いである。

オーストラリア・カウンシル・フォー・ジ・アーツの前身は1968年に設立された。その後、現在のオーストラリア・カウンシルにあたる組織が1973年に暫定的に設立され、1975年のオーストラリア・カウンシル法設立により正式に設置された。

オーストラリア・カウンシルの特徴は、英国やカナダにおける助成機関の例に倣って「アー

ムス・レングス」の原則を保持していること、また政府の文化政策に関する助言機関として機能していることである。アームス・レングスとは、芸術の政治利用を避けるために、芸術助成機関が第三者機関として政府から距離を保つ原則のことを指す。またオーストラリア・カウンシルは文化政策に関して、助言機関として機能することを政府から正式に求められている。

オーストラリア・カウンシルの2014-2015年年度報告書によれば、年間に芸術や芸術団体に助成した総金額は約1億9,150万A\$であり、その内ダンスには11%にあたる2,110万A\$が助成された。

2014年から2019年までのオーストラリア・カウンシルの戦略的計画

オーストラリア・カウンシルは「文化的に野心的な国」をキャッチコピーとして掲げ、4つの戦略的目標を示し、またその目標を達成するための具体的な目標を掲げている。

戦略的目標	戦略的目標を達成するための具体的な目標
(1) 芸術に国境をなくす	<ul style="list-style-type: none"> ・国境を越えてアーティストが発展する機会を設ける ・国内、また国際的に行われるコラボレーションやパートナーシップを強化する ・オーストラリアの持つネットワークを通じて、国際的な観客を獲得する ・オーストラリアの芸術から生まれる収益を拡大する
(2) オーストラリアには素晴らしい芸術とアーティストがいることを広める	<ul style="list-style-type: none"> ・素晴らしい芸術を創り出すアーティストの能力を育成する ・すべての芸術分野において実験的な事業や、リスクを取ることを促す ・オリジナル作品や革新的なコラボレーションを行うように芸術団体を促す ・多様なバックグラウンドを持つアーティストから多様な芸術活動が生み出されるように促す
(3) 芸術で全ての人々の生活を豊かにする	<ul style="list-style-type: none"> ・芸術と文化で日々の生活を満たす ・すべての国民が芸術にアクセスでき、芸術に触れるようにする ・子どもや青少年による、子どもや青少年との、そして子どもや青少年に向けた芸術体験を増やす ・公共と民間の芸術への資金提供を増やす
(4) アボリジニとトレス海峡諸島の芸術や文化を大切にする	<ul style="list-style-type: none"> ・アボリジニ文化とトレス海峡諸島の文化を、芸術として大切にする ・卓越した質を持つ芸術に対して投資額を増やす ・国民がアボリジニ文化とトレス海峡諸島の芸術文化を体験する機会を増やす ・アボリジニとトレス海峡諸島の青少年がその文化芸術を行ったり、体験したりすることを支援する

オーストラリア・カウンシルのウェブサイトより作成¹²

12 Australian Council for the Arts: "A culturally ambitious nation, Strategic Plan 2014 to 2019"
<http://www.australiacouncil.gov.au/workspace/uploads/strategic-plan.pdf>

メジャー・パフォーミング・アーツ (MPA) について

オーストラリア・カウンシルは確立された大規模な28の芸術団体を選び、それをメジャー・パフォーミング・アーツ (以降、MPA) の団体と呼び、継続的に支援を行っている。MPAが適用となる芸術ジャンルはダンス、演劇、サーカス、オペラ、オーケストラ、それに室内楽である。オーストラリアにおける3つのバレエ団、すなわちオーストラリアン・バレエ団、クイーンズランド・バレエ団、ウェスト・オーストラリアン・バレエ団も28団体に含まれている。

MPAはオーストラリア政府の政策の一環であり、オーストラリア・カウンシルは政府の代わりにMPAの枠組みを運営する業務を担っている。オーストラリア・カウンシルは専門家の立場から戦略的な助言や支援を提供し、州の芸術助成機関とも緊密に働くこととなっている。オーストラリア・カウンシルは、MPAの団体が締結された契約書の中にある達成目標と行動指標に従って事業を行っているかを確認する。

オーストラリア・カウンシルのウェブサイトによると、MPAの枠組みは、継続的に助成を受ける芸術団体の支援と戦略的な開発を通じて、芸術の生態系を強化することに貢献している。オーストラリア・カウンシルがMPAを通じて行っていることは以下である。

- 最高レベルの芸術と芸術界の持続可能性を達成するために、28の団体と助成金の複数年契約を締結する。
- 革新、コラボレーション、オリジナル作品の創作を促すよう、芸術団体を支援する。
- 芸術や文化的な活気を保つように支援する。
- 芸術団体やその指導者の能力を向上させるよう、能力開発プログラムを提供する。
- 証拠提供のできる評価とデータ分析により、文化セクターの情報・事業計画・将来の予測スキルを強化する。

2010年の報告によれば、MPAの団体は約2,800名の雇用を生み出した。これはオーストラリアの芸術産業で働く人々の60%にあたる。またMPAの団体は、2億5,100万A\$の収入を自分たちで生み出しているということである。

MPAとなる条件

MPAとなるには以下の条件を満たさなければならず、もしも満たすことができなければ、MPAからは外される。

- 卓越した質の芸術を提供していること。
- 活気があり、持続可能な文化産業の形成に貢献していること。小規模・中規模の団体とのコラボレーションなどを通じて、その分野の経済的また芸術的潜在能力を高めることなどを含む。

- パフォーミング・アーツ界全体の発展において、アーティストの育成を通じて、指導的役割を果たすこと。若手または発展途上のアーティストに創造の機会を与え、プロとして成長する機会を与えること。多文化コミュニティのアーティストや障害を持ったアーティストの育成も含む。
- 観客の開発・育成に指導的な役割を果たすこと。若い観客、恵まれない環境にある観客、多様な文化的背景を持った観客、また障害を持った観客にも平等に芸術へアクセスする機会を確保することなどが含まれる。
- 地方の観客に対して芸術に関わる機会を設けること。
- 最も効率の良いガバナンス・ガイドライン（運営指針）と、経済力を考慮した事業計画を立てられる責任を持った理事会によって運営されていること。
- 十分な予備金、運転資金がある、高い営業利益率を保っているなど、財務・収益・管理能力があること。
- 常に芸術団体のビジネスの向上を図ること。生産性増加、チケットの売上増加やスポンサー、寄付の獲得などにより、助成金への依存を減らし、持続可能性を高めること。
- 助成金を除き、毎年160万AS（消費者物価指数によって変動）の収入を獲得すること¹³。

MPAの団体となれば3ヵ年単位で大規模な助成を受けられる。2014-2015年におけるMPAへの助成総額は1億600万ASで、それはオーストラリア・カウンシルの助成総額の55%にあたる。

MPAの助成契約

MPAの団体は資金提供にあたって、3ヵ年に渡る連邦政府、州政府、芸術団体の三者間契約を結ぶこととなる。資金の何割を連邦政府が出し、何割を州政府が出すかといったことは、契約ごとに、また交渉の成り行きによって変化する。

契約においては、芸術団体の達成目標も明示されなければならない。

[MPAの助成契約内容]

- 助成を行うにあたって必要な、芸術団体が達成する内容、目標（収入額、観客数、芸術的な目標など）を明示すること。この内容を契約書本体に明示しなければならない。（目標は関連する州政府からも同意を得なければならない）
- 政府の期待を反映すること。また基本的な助成に対して優先的な目標エリアを決めること。

13 オーストラリア・カウンシル ウェブサイトより

- 芸術団体の戦略的目標、事業計画、予算決定のスケジュールを明示すること。
- 3ヵ月に一度の財務状況に関する報告、年次報告、その他、統計的數字に関する報告を行うこと。

4つ目の項目にある、3ヵ月ごとのオーストラリア・カウンシルへの報告はオンラインで行われる。また毎年、その芸術団体に携わる政府系機関の関係者によってその活動内容が評価される。

MPAとして新たに認められるための条件／MPAとしての資格を失う場合

新たな団体がMPAとして認められるには、以下の条件を満たさなければならない。

- MPAとして必要だと明示されている条件をすべて満たしていること。
- 国と州政府の双方から6ヵ年に渡って助成を受けていること。
- 過去から現在までの助成契約において、助成条件をすべて満たしていること。
- 他の収入源からも収入を得ることができたという事実を証拠をもって証明できること¹⁴。

またひとつでもMPAの条件を満たすことができなかつた団体は、その後12ヵ月に渡り、通常より多くの報告義務を課せられる。また改革案にも合意しなければならない。改革案も実行に移すことができない場合には、12ヵ月間の警告が言い渡される。もしその12ヵ月でまだMPAとしての役割が果たせないようであれば、MPAから外されることとなる。

オーストラリア・カウンシルをめぐる近年のニュース

2013年3月に「クリエイティブ・オーストラリア」と呼ばれる、政府主導のイニシアティブが発表された。当時のオーストラリア労働党政権の下で発表された方針である。これは政府が文化政策、芸術助成に以前よりも積極的な介入をする姿勢を示した内容である。しかしながら2013年9月にオーストラリア自由党が選挙に勝利。翌2014年になって、新たな政権の元、オーストラリア労働党政権の主導で作られた「クリエイティブ・オーストラリア」は立ち消えとなった。

2015年、オーストラリア自由党政権は、芸術団体への助成を担う「ナショナル・プログラム・エクセレンス・フォー・ジ・アーツ (NPEA)」と呼ばれる機関を新たに設立すると発表。この機関の設立に伴い、オーストラリア・カウンシルへの出資を1億500万A\$削減すると発表した。2015年11月に再度、労働党政権は新たな方針を打ち出し、NPEAはカタリストと名

14 オーストラリア・カウンシルのウェブサイトより

称を変更、また削減分の内、3,200万A\$はオーストラリア・カウンシルへ返還すると発表した。また向こう4年間、オーストラリア・カウンシルへの政府からの資金提供は計7億8,300万A\$となると発表された。こういった経緯もあり、現在、オーストラリア・カウンシルと政府の関係は緊張状態にある。

聞き取り調査の結果、オーストラリアの3つのバレエ団は全てMPAの団体であり、MPAへの資金提供は安定的に行われる枠組みがあるため、各バレエ団は現時点で予算削減の煽りは受けていないとのことである。

オーストラリア・カウンシル ダンス部門部長 エイドリアン・バーネット氏

1987年、オーストラリアン・バレエ学校卒業。オーストラリアン・バレエ団に入団し、1992年にソリストに、1996年にリーディング・ソリストに昇進。また1995年より振付を開始し、オーストラリアン・バレエ団やニュージーランド国立バレエ団などに作品を振付ける。2003年から2006年までオーストラリアン・バレエ団の常任振付家。ダンサーや振付家としてのキャリアと並行して、大学でアートマネジメントを学び、学士号取得。2011年からオーストラリア・カウンシルで働き始め、2016年よりダンス部門部長。

3.1 オーストラリア・カウンシルへの聞き取り調査

日時：2016年3月1日（火）

ダンス部門部長：エイドリアン・バーネット氏

オーストラリア・カウンシルの概況

オーストラリア・カウンシルの組織について簡単に教えてください。文化大臣の意向、予算削減等で組織の再編などをされている時期だと思います。

昨年までは120名程度が働いていましたが、いまは90名から100名程度にまで減りました。かつて使っていた部屋も空室です。

組織としては、演劇、音楽、オペラ、視覚芸術など各芸術ジャンルにひとりずつ部長がいます。その上に全てを統括する芸術部長がいます。ダンス部門に関しては、現在、勤務している

のはダンス部門部長である私ひとりです。全員、その芸術分野で働いた経験のある人です。オーストラリア・カウンシルはあくまで政府の組織であるので、ここに僕らは現場の知恵や経験をもたらすことが役目です。

昨年までは、各芸術分野の部長の下には小さなチームがあり、その芸術分野で経験のある人たちが働いていました。しかし現在はもっと中央集権のようなかたちになり、各芸術分野がひとつのオフィスで働いています。調査を依頼したい場合は、各芸術分野がひとつの調査チームを共有し、業務を依頼するようになりました。もっと効率的に組織を運営する必要が出てきたためです。

政府からオーストラリア・カウンシルへ出る資金が削減されたと聞きました。

大幅に削減されました。昨年のことです。非常に強力な文化大臣が就任し、オーストラリア・カウンシルの運営のあり方に不満を持ち、それを変えようとしたのです。オーストラリア・カウンシルが政府の代わりに配分していた助成金を手元に引き戻し、「カタリスト」と呼ばれる別の助成団体を設立しました。考え方そのものは良いですし、大きな話でもなかったのですが、問題となったのはそのやり方でした。対話が完全に欠けていたのです。僕らと協力して何かをしようという姿勢が欠けていました。ある日突然、1億400万A\$の予算がばっさりと削減されました。まるで火曜日は今まで通りだったのに、水曜日になってオフィスに来てみたら、驚くような予算削減があった、というようなことです。スタッフが働いていて、今まで立てていた計画があるのにも関わらず、突然一方的に削減をしたのです。そのため芸術界の人たちは皆怒っています。その後、いくらかは戻ることになりました。新しい首相になり、文化大臣も新しくなったのです。

メジャー・パフォーミング・アーツ・カンパニーズについて

バレエ団の政府からの収入源は、アーツカウンシルを通して国から、また州政府からあると思います。メジャー・パフォーミング・アーツ・カンパニーズ（MPA）と呼ばれる団体ですよ。

MPAの適用を受けているバレエ団は、オーストラリアには3つあります。オーストラリアン・バレエ団、クイーンズランド・バレエ団、ウェスト・オーストラリアン・バレエ団です。それに加えて、シドニー・ダンス・カンパニーとバンガラ・ダンス・シアターというコンテンポラリーダンスの団体も適用を受けています。ダンス分野ではその5つの団体が助成金の殆どを受け取っています。

また私たちオーストラリア・カウンシルは国と連携して助成金を出しますが、それと同時に、各州政府の芸術機関とも連携して助成金を出しています。ヴィクトリア州、クイーンズランド州、ニュー・サウス・ウェールズ州などです。例えばオーストラリア・カウンシルがヴィクトリア州の芸術機関であるアーツ・ヴィクトリアと連携して助成金を出すということです。

こういった政府からのお金は、ダンサーや職員の給与、建物関連の費用等に使われることになっています。すなわち団体の基礎となる部分を賄うために支払われているお金ということです。その上で、団体にはチケット収入があり、スポンサーや個人からの寄付収入などがあるので、前述の必要経費以外はこちらの収入で賄うことになっています。

メジャー・パフォーミング・アーツ（MPA）の制度に対してはどうお考えですか？

全部で28ある芸術団体が、3年単位で助成金をもらうシステムです。申請するにはオーストラリア・カウンシルが提示する枠組みの中で各芸術団体が何を達成したいかを明示しなければなりません。事業計画や、その予算も提示しなければならないのです。

まずオーストラリア・カウンシルと州政府、それに芸術団体の三者で契約が締結されます。全員が合意する内容になるまで話し合います。

MPAに入るにはチケット収入等においても毎年170万A\$の収益を達成するなどの基準を達成しなければなりません。非常に高いレベルでの目標が求められ、それは公演数、ツアーの内容、公演の質、政府からの収入とは別に自力で獲得する収入額など、様々な基準が設けられています。そういったことに関して、3ヵ月ごとに報告をしなければなりません。

オーストラリア・カウンシルにはこのためのウェブサイトがあり、オンラインで申告するようになっています。報告する必要がある情報をシステムに登録するようになっています。芸術団体が達成した金額等も3ヵ月ごとに入力して報告します。そのため私たちは、メジャー・パフォーミング・アーツ（MPA）の芸術団体が目標を達成できたか、かなり細かくチェックしています。彼らはそれなりの額を政府から受け取っているのです、目標は達成しなければなりません。

もしもこういった目標が達成できなかった場合は、MPAの資格を失います。そして小額の支援しか申請できない枠に区分されます。コンテンポラリーダンスのグループの殆どがこちらの扱いです。金額も小さい分、期待も小さいわけですから。それに報告も6ヵ月ごとで済みます。そういった芸術団体は小規模なので、事務スタッフの数も少ないのです。

28あるMPAの芸術団体は予算削減の影響は受けたのですか？

MPAの芸術団体はこういった削減の煽りを受けませんでした。芸術団体を守るための枠組みがあるのです。1999年に大規模な調査を行った結果、芸術団体を守る枠組みを設けること

が決まり、多少の変更はありましたが、今日までそれは保たれています。誰の政権下であろうと、支払いの額は変わらないことになります。バレエやオペラ、オーケストラといった確立された大きな芸術団体は政治の変化から守られているのです。

昨年の削減によって煽りを受けたのは小規模な団体でした。現在の枠組みでは守られていないからです。小規模な予算で、スタッフが少なく、運営も安定していない団体が削減の煽りを受けたのです。

新聞記事などを読むと、オーストラリアの文化政策は不安定な印象ですが、しかしバレエ団の運営そのものは世界でも稀なほど上手くいっています。この枠組みで守られていることが一因でしょうか。

その通りです。この枠組みのおかげだと思います。しかしまた同時に、かなりの数の芸術団体がこの枠組みでは守られていないため、それが既に組織として確立されている大きな芸術団体と、規模の小さい芸術団体やフリーで働くアーティストとの隔たりを生み、問題になっているという側面もあります。僕らの仕事は、政府と働き、芸術機関と働き、そしてアーティストと効率的に共同で働くことです。

オーストラリア・カウンシルの職員について

オーストラリア・カウンシルも削減の煽りを受けたと思うのですが。

受けました。しかし僕らはあくまでアーティストと芸術団体のためにここにいるのです。僕らがここで働くのはアーティストのためであって、自分たちのためではありません。もちろん政府機関ではありますが、ここで働いている人たちの殆どは、芸術界が更に豊かになって欲しいと思って働いているのです。

具体的にはどのような人たちが働いているのでしょうか？

何らかのかたちで芸術の現場にいた人ばかりです。もちろん調査チームなどには、調査や学術で優れた業績を持つ人がいます。いわゆる官僚と呼ばれる人たちはこのオーストラリア・カウンシルにはいません。

現在のオーストラリア・カウンシルの代表にあたる人は、オーケストラで楽器を弾いていた人です。彼はその後に20年ほど州政府の芸術機関で働いていたので、ある意味、政府で働い

ていた人だという言い方もできるかもしれませんが。しかし彼の根幹にあるのは音楽です。またその下にあたる人は芸術祭のプロデューサーでした。

連邦政府と州政府の関係

バレエ団が政府から受け取る助成金の中で、連邦政府（国）と州政府はそれぞれどれくらいの割合でお金を出しているのでしょうか。

その芸術団体や状況にもよります。州政府が出している割合が高い場合が多いです。なぜならその州の誇る、その州を代表する芸術団体だからです。ただオーストラリアン・バレエ団の場合はオーストラリアという国を代表するバレエ団なので、オーストラリア・カウンシルが、ヴィクトリア州とニュー・サウス・ウェールズ州と分け合うかたちでお金を出しています。彼らの本拠地はメルボルンですが、4ヵ月をシドニーのオペラ・ハウスで過ごすからです。お互いに費用を分け合っているということです。

州政府と連邦政府の要求というのは異なるのでは？

重なり合う部分も多くあります。多くの金額を受け取る芸術団体には、教育プログラム、地域社会での活動など、多くの期待がかけられます。ただ州政府には各々政治的な決まり事があり、例えばある州で地方にツアーに行きたくらいという要望があれば、地方公演を何公演行う、というような条件が盛り込まれます。

芸術の質の審査

芸術の質の審査に関してはどうされていますか？

僕たちは芸術の質に関して判断することを求められていません。僕が何か言うことがあるとすれば、それはチケットの売り上げ、観客数の達成率、教育プログラムについてや、地域社会と交わっているかどうかです。僕らがこの公演は「良い」「悪い」というような審査をするわけではありません。

また芸術団体側も自分の公演を自分自身で審査しなければなりません。公演を審査する目安となるものがあり、それを基準にして審査します。それと同時にオーストラリア・カウンシル

の職員ではない、芸術現場で働いている人を招待し、公演を審査してもらいます。公演の質やレパトリーの中身などについてです。僕らはそれがまとめられたものを読みます。

そのシステムは実際に機能していると思われませんか？

僕はとても良い考え方だと思っています。そうでないと政府側の人間が「この公演は良かった」「これは良くなかった」と言うような事態に陥ってしまうからです。もちろん完璧だとは思っていません。不完全なシステムだと思います。しかしこれも政府があまりにも芸術に介入し過ぎることへの歯止めにはなっていると思います。なぜなら審査をするのは実際にその芸術をしている人で、その芸術の専門家だからです。政府が審査しているわけではありません。

4年助成には、ピアール・レビューといったシステムが使われていると聞きました。ピアール・レビューについて教えてください。

まずオーストラリア・カウンシルは公演に対しての良し悪しを言うことはあまりありません。投資に対する戦略に関しては、例えばどこでいちばんお金を使うのが意味のあるやり方かといったことについて意見を言うことはあります。

芸術の質の評価に関しては、専門家の評価が中心です。これはピアール・レビュー（仲間による評価）と呼ばれているもので、特に4年助成に対して適用されるものです。これはその芸術業界にいる人ならばオンラインで登録できます。バレエの申請書があればバレエ関連の人々を集めてくる必要があります。その申請書の中から推薦してもらうのです。これは「アームス・レングス」の法則が適用されているものです。そうでなければ、政治家が芸術的な判断をすることになります。

このピアール・レビューは色々な人たちの集まりです。新聞にバレエ評を書くような、最高レベルのダンス評論家なども含まれます。コンテンポラリーダンスならば、その業界にいる人たちです。また各地からも、地域を考慮して集められます。評価をする際の、かなりはっきりとした目安も提示されています。芸術団体側も、オーストラリア・カウンシルの掲げる目標をどう達成するかということを書いてきます。

バーネットさんご自身はどのくらいの頻度で公演をご覧になりますか？

暇さえあれば観に行っています。昨夜はシドニーで、シドニー・ダンス・カンパニーの公演を観ました。今日はこのあと、アデレードで別の公演を観ます。その後にもまたシドニーに戻って、バンガラ・ダンス・シアターの公演を観るつもりです。

運営面での評価

先程「自分たちが何か言うことがあれば、運営面だ」とおっしゃいましたが、運営面を評価する共通の評価尺度などがあるのでしょうか？

運営面での評価というのはいませんが、僕らは芸術団体に最も効率の良い運営を促しています。ウェブサイトにもそのように書いていますし、情報も提供します。いかに芸術団体の理事会が運営されるべきか、いかに経理を行うかなども伝えます。僕らは芸術団体の非常に近くにおいて、そういった運営が非常に高いレベルで正しく行われているかどうか、いつも確認しています。ただ「良い」とか「悪い」といった評価は行っていません。

理事会に出席されますか？

メジャー・パフォーミング・アーツ・カンパニーズの芸術団体の理事会には出席します。僕や同僚が毎年、芸術団体に行って、理事や芸術監督、事務局長と話します。また必要があれば州政府に行って話します。例えばその芸術団体のその年の活動はどんな具合だったのか、次年度の計画はどんなものか、といったことです。またチケットの売り上げが悪い時や批評家やメディアからの評判があまりにも悪い場合は、僕らが芸術団体のところへ行って一緒に理事たちと考え、物事が上手くいくようにします。なぜならこれはオーストラリア・カウンシルにとって大規模な投資で、成功させる必要があるからです。投資される資金は税金なので、それが投じられた物事は成功させる必要があります。

資金の用途

資金の用途に関しては何か規制などありますか？

あまりありません。彼ら自身で予算を管理しています。例えば飛行機のビジネスクラスを使うなどといったような制限もありません。

飛行機のクラスを例に挙げると、オーストラリアン・バレエ団のような大きな芸術団体では、世界的に有名な振付家に創作を依頼することもあります。例えばクリストファー・ウィールドンのような振付家に依頼する場合です。そういったアーティストは契約書の中に、飛行機のクラスに関する条項も設けられているはずです。そのお金が芸術団体側に用意できなければ、アーティストは来ません。世界的なビッグネームはこちらから懇願して「来てください」と依

頼るものです。「エコノミークラスで来て僕の親戚の家に泊まりながら創作してください」とは言えません。そのため予算内で遣り繰りするということです。ただそういったことを積み重ねた結果、例えば20万A\$の赤字を出したとしたら、それはもちろん問題とみなされます。しかし僕らは芸術団体を信頼しています。

地方ツアー

バレエ団は頻繁にツアーを行うと聞きました。オーストラリアで地方ツアーはお金がかかるのではありませんか？

はい。僕たちにとって非常に大きな問題というかチャレンジというべきでしょうか。どのような方法が最適なのか、僕たちも考えています。また地方ツアーのための助成金、「プレイング・オーストラリア」という名前のもも設けられています。これはMPAとは別の助成金です。こちらはこちらで競争が激しいのですが。

その他の特別な助成金

他にもバレエ団などに適用される特別な助成金はありますか？

その時々で様々なことを行っています。例えば自分たちよりも小規模の芸術団体と共同で行う事業に対して、少額ですが、助成金が出る仕組みを作りました。昨年起きた削減の影響で、小規模な芸術団体は大きな影響を受けています。こうやって共同事業をすることで、小規模の芸術団体を救う仕組みを作りました。またこうすることで、小規模な芸術団体はもっと広く芸術界全体を見渡せるようになりますし、大きな芸術団体はまた自分たちの活動以外のことも知ることができます。非常に良い仕組みだと思っています。

バレエ部門ですと、小さいのは殆どコンテンポラリーのカンパニーです。小規模なバレエグループというのはメルボルンに2つ、クイーンズランドに1つ、その他にもあといくつかあります。バレエ団は全体的に規模が大きいので、バレエ学校からバレエ団へ入るという制度が出来上がっています。もしもバレエ学校に入れなければ、その時点でヨーロッパなど海外に出るのが普通です。

運営の実情

初めに政府からの助成金はダンサーや職員の給与、それに建物にかかる費用をカバーするとおっしゃいました。しかし助成金だけでそれは賅えるのでしょうか？

そういった費用の大部分はカバーできるのではないかと思います。

しかし公演チケットの売り上げによる収入と、実際にかかる金額にはギャップがあります。ご存知の通り、オーストラリアン・バレエ団もクイーンズランド・バレエ団もチケットの売れ行きはとても良く、80%から90%、場合によってはそれ以上のチケットが売れています。しかしそれで全てのコストはカバーできないので、寄付金収入などに頼る必要があるのです。チケット料金を上げ続けるわけにはいきませんから。バレエはお金のかかる芸術です。

オーストラリアの生活水準は高く、またダンサーの給与に関しては政府の規定で下限が定められています。小さなカンパニーでは給与は低い場合がありますが、それでも額はその下限よりは高いです。

芸術関連の労働組合は機能しているのでしょうか。

芸術の種類にもよりますが、総じて労働組合は強いです。ダンス関連の労働組合の力も強いです。各バレエ団における外国人ダンサーの割合も、労働組合によって規制されています。額はわかりませんが、外国人ダンサーに支払えるお金の総額も決まっていたと思います。クイーンズランド・バレエ団の李監督は外国人ダンサーの数を増やしました。

オーストラリアにおけるバレエ

オーストラリアで「バレエのようなヨーロッパの芸術に、どうしてオーストラリア国民の税金を使うのか」といった批判は起きますか？

そういう人たちはいますし、そういった批判もあります。「どうしてヨーロッパの芸術にお金を使うのか」、「今の自分たちにどう関係あるのか」、「現代を生きる自分たちにどんな意味があるのか」などです。しかし政府はオーケストラやバレエ団、コンテンポラリーダンス、視覚芸術などが重要だと根幹の部分で決めたのです。そして芸術団体は、3ヵ月ごとの報告でそれが正しいことを証明をしているのです。彼らにはそれだけ大規模な観客がいますから。

もしもチケットが売れず観客もいなければ、「バレエが現代に生きる自分たちに何の意味が

あるのだ」ということになるでしょう。しかし実際に1,500人から2,000人の人たちが毎晩のように、お金を払って公演を観に行っているのです。だから需要があると言えるわけです。

芸術運営に携わる人材

バーネットさんご自身は元ダンサーで、現役の振付家でもいらっしゃいます。同時にこうしてオーストラリア・カウンシルで事務的な作業も含めてお仕事をされています。

僕はオーストラリアン・バレエ団で15年以上プロのダンサーとして踊っており、それから常任振付家になりました。ダンサーから振付家に移ったわけです。踊るのを辞める前から、通信教育でメルボルン郊外のディーキン大学で文化マネジメントの学士号取得のため学び始めていました。勉強を始めたのは30歳を過ぎた頃です。大学に通い、踊るのを辞め、それから10年間はフルタイムで振付をしていました。ヒューストン・バレエ団やオーストラリアン・バレエ団、シンガポール・ダンス・シアターのようなところにも行って振付をしていました。しかしある時「芸術団体の運営面も理解したほうが良いのかもしれない」と思い始め、旅をして廻る生活を止めました。その時にたまたまオーストラリア・カウンシルの人材募集を見つけ、この組織で働き始めたのです。5年前のことです。今もバレエ教師をしていますし、振付もしています。そういったことをオーストラリア・カウンシルは許してくれています。この間もスコティッシュ・バレエへ8週間ほど行って、クリストファー・ハンブソンがエディンバラ・フェスティバルのために大規模な作品を振付けるのを手伝いました。ただ、今は学士号しか持っていないので、今度は文化マネジメントの分野で修士号を取ろうと思っています。

昨年終わりにバレエ部門の部長となることを伝えられたので、部長となったのはまだ最近のことです。

バーネットさんは芸術界の方ですが、同時に組織において、他人に対して論理的な説明もすることができますね。

先程から制度や枠組みなどの話をしていますが、これは何かを次の段階へ一歩進めるために必要な、言葉における表現です。なぜなら助成はお金が関わる話であり、政府側が分かるように、なぜ自分たちがこんなことをしているのか言葉で説明しなければならないからです。僕は、もっと具体的に話すことができる、もしくは論理的に話すのが得意で、かつ芸術性を失わずに話すことができるアーティストを探して、彼らに自分の代わりに話してもらうように促しています。

参考文献

Australia Council(2015) *Australia Council for the Arts Annual Report 2014/2015*

Australian Ballet(2015), *Australian Ballet Annual Report 2014*

Queensland Ballet(2015), *Queensland Ballet Annual Report 2014*

Sears, Margaret. Gardiner-Garden, John (2010) *Cultural Policies in Australia, Australia Council*

ウェブサイト

Australia Council for the Arts < <http://www.australiacouncil.gov.au/>>

The Australian Ballet <<https://www.australianballet.com.au/>>

Queensland Ballet < <https://www.queenslandballet.com.au/>>

Telstra< <https://www.telstra.com.au/>>

韓国におけるバレエ団の運営実態と助成制度

尾崎瑠衣 (バレエジャーナリスト)

韓国におけるバレエ団の運営実態と助成制度

調査の目的

世界のバレエ界、特にアジアのバレエ界において韓国は大きな存在感を誇っている。一般に韓国の2大バレエ団と呼ばれる韓国国立バレエ団とユニバーサル・バレエ団は双方とも国際的にツアーを行い、高いレベルのダンサーを擁している。同時に韓国からは著名なダンサーも数多く輩出されており、国際バレエコンクールでも入賞者の中に韓国籍のダンサーを頻繁に見つけることができる。また韓国国立バレエ団、ユニバーサル・バレエ団に加え、それ以外の数多くのバレエ団が、ソウル市や地方で活動しているということも聞く。またその運営方法も、日本の隣国ながら、日本との相違点があるという話もある。本調査は大韓民国におけるバレエ団の運営実態と助成制度について、芸術団体と助成団体の双方から調査を試みたものである。

本調査は2部構成となっている。第1部は韓国政府を含めた助成側の説明と聞き取り調査の結果を紹介し、第2部では芸術団体の概況と聞き取り調査の結果を述べる。本調査では助成元として韓国アーツカウンシルとソウル文化財団、また芸術団体としてはユニバーサル・バレエ団から直接聞き取り調査を行うことができた。加えて韓国文化体育観光部高官からは非公式の場ながら話を聞くことができた。

本調査を通じて韓国国立バレエ団は韓国政府、ユニバーサル・バレエ団は民間企業という盤石な支援基盤を持っており、それ以外は国や地方の支援団体などから様々な支援を受けていることが分かった。

1. 韓国におけるバレエ団への助成制度

韓国においてバレエ団への助成制度は、様々な団体や組織が混在している状況である。一般的に韓国における2大バレエ団の1つと呼ばれる韓国国立バレエ団は、韓国政府から直接支援を受けている。また2大バレエ団のもう一方のユニバーサル・バレエ団は、韓国の一企業から大規模な資金提供を受けている。

光州市には市立の光州舞踊団があり、こちらは光州市から援助を受けているということである。それ以外のソウル・バレエ・シアターをはじめとしたバレエ団は、1.2や1.3で紹介する韓

国アーツカウンシルやソウル文化財団等の組織から、様々なかたちで助成を受けている。また用途別の助成もあり、バレエ団が国際的なツアーを行う場合は、韓国国際交流財団等に助成を受けることが多いという。

本章は其中でも中心的な役割を担う、韓国政府文化体育観光部、韓国アーツカウンシル、ソウル文化財団について述べる。韓国政府文化体育観光部高官からは非公式の場で短時間ながら話を聞くことができた。また韓国アーツカウンシル、ソウル文化財団に関しては、聞き取り調査の結果も掲載した。本調査はバレエ団に関わる助成について調べることを目的としているため、文化政策全体ではなく、特にバレエ団への助成に絞って調査を行った。

1.1 韓国政府文化体育観光部

韓国政府において文化政策を担うのは文化体育観光部である。1948年に公報処が設立され、公報部を経て1968年に文化公報部となった。1989年に文化部と公報処に分離、1990年に文化部が設立された。1994年には観光を担う役目が加わった。1998年に文化観光部として再編、2008年の李明博政権の発足を受けて文化体育観光部へ再編され、現在のかたちとなった。

文化体育観光部の目的は「文化を通じた国民の幸せと創造経済の実現」¹とされており、それに関して、4つの戦略的目標が掲げられている。またその目標に対応して13の推進課題が出されている。

戦略的目標	戦略的目標に対する推進課題
融合・複合による創造産業の高度化	1. 文化創造融合ベルトの成果創出 2. 次世代中核コンテンツ発掘の支援 3. 観光産業の競争力強化 4. スポーツ産業の市場と範囲の拡大
創意人材の育成による創造能力の強化	5. 潜在的創意人材の育成 6. 創造中核人材の発掘および育成 7. 創作者中心の好循環の構築
文化を通じた国民の幸せ、社会の統合	8. 「文化のある日」の拡大 9. 生活の中での文化享受 10. 需要者に合わせた文化福祉の強化
文化競争力、K-プレミアムの創出	11. 韓国的な価値のグローバル化 12. 韓流を通じたグローバル接点の拡大 13. 世界と通じ合う韓国

韓国政府文化体育観光部のウェブサイトより作成

1 韓国政府文化体育観光部ウェブサイト <http://www.mcst.go.kr/japanese/ministry/vision/vision.jsp>

韓国政府文化体育観光部高官による談話

政府としては、韓国国立バレエ団をどういった意図で助成していらっしゃいますか？

5年から10年ほど前までは、バレエはある意味、特別な人が観たりしたりするものだと思っていました。しかし昔と比べると、今日ではバレエはとても一般的で人気のあるものになりました。また韓国国立バレエ団は韓国中を巡回するツアーを実施し、地方でも公演を行っています。韓国国立バレエ団の観客も2倍程度に増えました。そのため政府側もなるべく多くの、幅広い層の人々にバレエを観せたいと思うようになったのです。バレエを観るということは、小さな子どもにも非常に良い体験になります。昔は子ども、特に男の子は、バレエを殆ど観に行きませんでした。

韓国国立バレエ団も民間のバレエ団も、地方の若者たちなどに古典や新作を紹介する活動を行っています。またバレエ団は軍の駐留所に行ったり、刑務所に行くなどの貢献も行っていきます。こういった流れで政府はバレエへの助成金を増やすことを決めたのです。

それではバレエの公演は国民の福祉ということでしょうか？

はい、そうです、文化的な福祉という意味です。

文化大臣は文化的な福祉に関心がありますから。文化的なイベントに、もっと多くの人にアクセスをして欲しいのです。この文脈でいうとバレエは福祉で、またその他の古典的な芸術も全てが政府にとって福祉という意味になります。特にバレエは学生や若者、男性にも人気があります。

需要が大きいのので、上演回数も多くする必要があります。

1.2 韓国アーツカウンシル（韓国文化芸術委員会 ARKO）

韓国アーツカウンシル（または韓国文化芸術委員会、略称ARKO）は2005年に施行された韓国文化芸術振興法を受けて設立された特殊法人である。前身は1973年に設立された政府機関の韓国文化芸術振興会である。組織の目的は、芸術家や芸術団体への支援を通じて韓国国民の生活に芸術を供給することである。韓国政府文化体育観光部によって任命された11名の委員によって運営されている。韓国アーツカウンシルは韓国政府の文化政策の形成、施行に大きな役割を果たしている。財源は文化芸術振興基金で、その財源は税金と宝くじの2つである。

年間の収入は1,800億ウォン（以降、W）程度である。

バレエにおいて、韓国アーツカウンシルは主に次の支援を行っている。中規模以下のバレエ団の作品ごとの支援、韓国ダンサーキャリア発展センターへの資金援助、プロとしてキャリアをスタートしていないダンサーへ見習い制度を通じての支援、またバレエ団が国際的なツアーを行う際の資金援助である。

韓国アーツカウンシルへの聞き取り調査

日時：2015年5月29日（金）

韓国アーツカウンシル芸術支援部門部長 ジャン・ヨン・ソク 氏

財源について

韓国アーツカウンシルの財源について教えてください。

政府の予算とは別のものです。国家の予算は国庫を通して使いますが、我々の場合は韓国文化芸術振興基金というファンドを通して運営しているもので、国の予算とは別のものになります。最近になって、宝くじやロトの収入も財源のひとつとなりました。毎年、600億Wが入ります。また競輪や競艇を通して毎年、200億Wが入ります。もともと自分たちで持っていた運営費用もあり、合計すると年間の収入は1,800億W程度です。

本部と地方行政との協力関係、支援体制

韓国アーツカウンシルは1973年に設立された団体で、設立から40余年経ちました。韓国全土にある芸術団体を支援するというのが業務です。ところが最近になって各道、県、市が、それぞれ同じような団体を設立し始めました。地方の行政団体が直接、設立した財団です。私たちの機関とは協力関係にはありますが、別団体です。

協力体制の一環として、まず私たちの機関から年間、総計で約200億Wの費用をそういった芸術団体に支援しています。そして例えば、その市が設立した団体が200億Wの内の5億Wをもらったとしたら、この5億Wに加え、市も5億Wをその団体に支援することになります。我々が50%、市が50%を負担します。

私たちがそういった団体を支援する目的は、中央からは地方の細かい部分までは分からない

からです。地方の現状を知るそういった団体と協力関係を結ぶ必要があるということです。例えば釜山市の芸術支援の場合、釜山市にできた財団を支援することが、釜山市の芸術団体を支援することになるわけです。そういった団体が地方の支援をしてくれるおかげで、私たちは、大規模なイベントや海外の団体との行事などを開催することができます。

よって、私たちが支援するのは1,000万Wから1億W、2億Wというように支援金の規模が大きく、市で作った財団の場合は、1,000万W、500万W、400万Wというように支援金の規模は小さくなります。

舞踊関連に対する支援

私たちが助成するのは、大きな事業や行事、公演がメインとなります。

第一に、私たちは創作ファクトリーと呼んでいます。創作を支援する活動をしています。舞踊分野における予算は14億Wです。この14億Wの支援は、第1段階、第2段階、第3段階という区分に分かれており、創作の段階に分けて支援しているのです。

この助成の目的は、作品の創作を促すことです。例えばユニバーサル・バレエ団のような大きな団体ではなく、中規模からそれ以下の団体が対象です。

支援のプロセスですが、まず第1段階として、書類審査を通過した団体が、約15分間の試演を行います。それに対して約1,500万Wずつ支援を行います。15分間で自分たちがどのような作品を創るのかというのを、各ダンサーを連れてきて実際に観せます。例えば1時間の作品だとしても、15分間だけのものにして、実際にそれを観せ、審査をするというかたちになります。ある年は、ソウル・バレエ・シアターを含め書類審査を通過したこの19団体が15分ずつ試演し、私たちは各団体につき1,500万Wずつ支援をしました。この第1段階では19の団体があったわけです。そこから更に審査をして10団体を選びました。ここで選ばれた団体には、大規模な劇場で公演する場合には5,000万W、小規模な劇場で公演する場合は2,000万Wというように、10団体に劇場規模に合わせた支援をしました。芸術団体は年度末までに作品を完成させ、劇場で公演しなければなりません。

また、再演をする場合の支援事業も行っています。これは以前に支援を受けて公演を行った作品を再演したい場合に、その支援をする制度です。去年は5団体の5作品を支援しました。

舞踊においては、創作公演への支援が、韓国の中で最も高額な支援事業です。

どのような方が審査をするのでしょうか？

舞踊の場合は大学教授、舞踊評論家、それに現役のダンサーが入る場合があります。だいたい5人から7人ぐらいの枠の中で行われます。

審査メンバーは基本的には毎回変わります。ただ例えば短期で複数回を行う場合は、7人で

行われるとしたら、7人中2人ぐらいは、次回にもメンバーに入ることもあります。しかし基本的には毎回変わります。

最終的に劇場で行われる公演は、評価の対象になるのでしょうか？

支援した公演が行われた時は実際に上演されたかどうか、どのような反応があったかを見ます。しかし、公演の質を評価の対象とすることはありません。公演が行われたという事実、自己審査などの確認程度です。ただ、再演したい場合には、実際に良い作品を創って劇場で公演したかが、次回の申請に響きます。上手くいけば実績になります。実際に評価の対象にしなくてもそれぞれが最善を尽くして公演を行っていると思うので、その辺はあまり評価しません。この事業の目的が創作活動を盛んにするということなので。

宝くじを使って行われる支援

第二の事業は広域事業積立金で、これはスポーツ宝くじを使って行われる支援事業です。劇場を支援する事業で、先程の公演団体を支援するものとは少し性格が異なります。

2014年の予算は11億Wでした。昨年の場合には4つの劇場へ、2,500万Wから7,500万Wの間で支援しました。これは2年間連続して支援する事業です。一度選ばれれば2年連続で支援されます。初年度に評価をして、2年目に支援額が上がる場合もありますし減額される場合もあります。

全国に劇場はどのくらいあるのでしょうか？

文化芸術会館などの多目的な劇場を含めると、100カ所を少し超える程度でしょうか。多目的なので舞踊ではなく、実際には音楽や演劇だと思います。一年間通して舞踊のみを行っているというのは5カ所から、多くて10カ所ぐらいだろうと思います。

劇場を審査する場合の基準は何でしょう？公演の質ですか？それとも経営内容ですか？

運営が上手くいっているか、それに対する改善努力をしているかどうか、それから事業の成果が実際に出ているのかどうか、この3つが主な審査基準になります。書類審査をすると同時に、現場に行って実際に見てチェックします。

これに関しては事業の特殊性と言ったら良いのか、この市場自体が硬直していると言ったら

良いのでしょうか。大体毎回支援を受ける団体が同じなので、支援を受けていない団体からは非常に不平や不満が多い事業でもあります。

やはり外部の専門家が審査するのですか？

私たちは行政で実務的な面だけ見て、専門家を5人から7人選び、メンバーを毎回変えながら行っています。審査委員を選ぶときも公平に審査ができるよう、年齢や地域、また出身学校が偏らないように選んでいます。

韓国ダンサーキャリア発展センター（DCDC）への支援

DCDCへは昨年、10億Wを支援しました。ダンサーの場合は30歳を超えたら引退する人が非常に多いので、転職をしなければならないし、また怪我の可能性も高いためです。DCDCは、ダンサーの転職や怪我の治療等にかかる費用を支援する団体です。怪我をした際のリハビリ、あるいは予防のための教育もしています。ダンサーだった人たちが新しい仕事を探せるような、転職説明会のようなものも開催しています。おそらく政治力もある団体だろうと思います。

研修生支援事業

また、私たちは文化芸術機関の研修生を支援する事業も行っています。この事業は韓国国立バレエ団へ研修生30人、国立現代舞踊団へ研修生7人を送り込む事業です。例えば韓国国立バレエ団の場合、既に正規の団員は決まっています。大学でバレエを学び、卒業する学生数は非常に多いのですが、彼らは行くところがないので、国が彼らの内30人分の人件費、給与を韓国国立バレエ団へ支援し、30人の職場を作るという事業です。2年間、そういうかたちで働くことができます。この中で実力があるダンサーは、2年間が終わっても、その後は正規の団員として入団できることがあります。これは若者、大学卒業者の新規採用問題、職場の問題とも関係があり、支援している事業の一つです。問題点としては、支援しているのは国立の団体であるため、民間団体からの反発が非常に強く、民間の団体が財政面でも大変なのに、なぜ国立の団体だけを支援するのか、という批判があることです。

国際交流事業

我々は国際交流事業も行っています。例えばユニバーサル・バレエ団もこの支援を受けています。バレエ団が海外公演を行う際に、申請をして審査を通過すれば、支援をするようにしています。2年前、ユニバーサル・バレエ団は、ロシア・モスクワで公演する際に支援を受けました。

審査の過程ですが、第1次審査の対象になったのが284件でその内75件を選定しました。これは舞踊だけではなく、全てを含めた数字です。この内、舞踊は十数件でしょうか。第1次審査が12月に、第2次審査が3月に行われました。3月に行われた際の審査では舞踊分野は5件だったと思います。

支援金額はどれくらいですか？

1,000万Wから6,000万Wです。ユニバーサル・バレエ団がロシアに行った際には、3,000万Wの支援だったと思います。

先程、協力関係にある県が設立した財団があると言いましたが、それらが支援する場合は我々のように金額は大きくなく、1公演あたり500万Wから1,000万Wくらいです。大体500万W前後ではないかと思っています。

芸術団体によっては韓国アーツカウンシルからの助成と、市町村や県等からの助成を両方を受けることができますか？

それは禁止されています。支援事業としてシステムを作っており、それに関してはチェックができるようになっていました。もし市でもこちらでも選ばれた場合には、その中の1つを選ぶようになっています。

それに対する批判も結構あります。例えば何か意味のある事業を実施しようとしているのに、その一部を補填する額しか支援されないからです。もし二重に支援を受けることができたなら、もっと上手くいくのにと批判もあります。

韓国アーツカウンシルの年間予算は1,800億Wとのことですが、今まで聞いたお話ですと、芸術団体への支援額全体はあまり高くない印象を受けるのですが、それ以外のお金はどこに使われるのでしょうか？

劇場も持っていますし、資料館も運営しています。また研修生を育成する施設も運営してい

るので、その全てを含めた金額です。また日本で言えば少年院のようなところへ公演団体を派遣することも行っています。例えば1つの団体を選定して、そこへ赴くのに1ヵ所あたり500万Wかかるとしたら、1年で10ヵ所の場合は5,000万Wかかります。そういう事業も行っています。これは特に宝くじを財源とする事業です。調査を行ったところ、宝くじを買うのは貧しい人たちであるケースが非常に多いからです。そういった人たちに還元する意図でやっています。

芸術支援センターというのもあるそうですね。

芸術支援センターが行っているのは、海外で行われるフェスティバルでの公演の機会を提供する事業です。フランスにおける演劇フェスティバルや、エディンバラ演劇フェスティバルなどです。そういった支援をしている芸術支援センターという組織があるのです。

韓国財団（コリアファウンデーション）が行う海外での公演ツアーの支援とは、どう異なるのでしょうか？

韓国財団は外務省の傘下であり、外交を目的として行われる公演を支援することがあります。しかし外務省の傘下にあるため目的は外交です。私たちが先程のような海外公演を支援しているのは、外交が目的ではありません。私たちが支援する団体、芸術支援センターが支援する団体、韓国財団が支援する団体などは、審査を通過した非常に良い団体であることが多いので、そのような団体が複数の所から支援を受けます。結局は特定の団体がたくさんもらうようになります。今説明した内容で、国内における支援事業はひと通り説明ができたと思います。

支援した金額で対象経費のようなものは決まっているのでしょうか？

公演に関するものであれば問題ありません。大体海外公演を行う時は、殆どを航空券に使うことが多いです。あとは舞台セット、舞台衣装、バレエ団の場合は、ダンサーの公演手当です。支援が終了した段階で、支援金が何に使用されたのかの報告と領収書の提出を要求します。もちろん虚偽の領収書、レシートを提出する団体もあります。しかし、そういった団体は2年、3年後に行われる監査によって発見され、懲戒の対象となります。

韓国アーツカウンシルと芸術団体とはどのような関係にありますか？

難しい質問ですが、支援を受けている団体とは上手くやっていますし、支援を受けていない団体とは難しいです。また支援を受けていても、全額ではないのでもっと支援を受けたいと考える団体もあります。

バレエは西洋を起源とする舞踊です。それに税金を使うことに対して何か反発、例えばバレエの代わりにもっと韓国舞踊にお金を使うべきだというような意見などはありますか？

今言われたようなことが問題になったことは一度もありません。バレエが西洋のものであるか、韓国のものであるか、という文脈で論じられたことはありません。上手か下手かということが論じられることはあります。オペラの場合も、オペラに対して支援しないでおこうという話は出たことはありません。オペラの水準がなぜこれほど低いのか、もっと質を上げろという批判はあります。しかしオペラ自体に対する支援を中止しろという話はありません。

バレエと比べて韓国舞踊は人気があるのでしょうか？

韓国舞踊はあまり人気がありません。もちろん年配者に好きな人は多いです。しかし人気がなくとも保存、継承という意味で支援をしています。ダンス界の中で人気の順序からいくと、バレエ、現代舞踊、韓国舞踊です。

新事業や新しい助成は、その時の政権の方針と連動しているのでしょうか？

政権が交代する度に多少の変化はあるかもしれませんが、大きく変わるということはありません。

1.3 ソウル市文化財団

ソウル市文化財団はソウル市によって2004年に設立された団体である。組織の目的は「ソウルは芸術によって活気づき、ソウル市民は文化によって幸せになる」というもので、スロー

ガンを「文化は夢、文化は育ち続ける」としている。戦略的な目標は政策的視点（民間と公的機関の関係強化は幅広い文化政策実現の可能性を高める）、ビジネスの視点（文化と芸術的ネットワークを強化し、社会的価値を生み出す能力を向上する）、組織的視点（成長性、組織的効率性、そして専門性は組織を安定させ、その存在を強化する）から立てられている。政策的な目標は以下の6つである。

【ソウル市文化財団の政策的目標】

- ソウル市民の参加を通じて文化的ガバナンスを強化する。
- 文化的、芸術的エコシステムにおいて自然発生能力を高める。
- パートナーシップや協力を通じてビジネスを強化する。
- 幅広い文化政策を実現する能力を高める。
- 文化や芸術の価値を広めることで、ソウル市民に人間的生活や幸せを与える。
- 作業の効率化を最大限にし、また組織の能力を最大化する。

（ソウル市文化財団ウェブサイトより）

助成の対象は幅広く、プロの活動からソウル市民の芸術的活動、またフェスティバルなどへの支援も行っている。バレエにおいては常駐団体として支援されている団体がある。

ソウル市文化財団への聞き取り調査

日時：2015年6月1日（月）

ソウル市文化財団芸術支援チームマネージャー バク・セン・ウ氏

舞踊ではどのような種類のものに助成をされているのか教えてください。

韓国舞踊・現代舞踊・バレエ・それ以外のもの、と4つの種類です。ストリートダンスには支援をしていません。その4つの中でも特に力を入れて支援しているのは、韓国舞踊と現代舞踊です。伝統舞踊に主に力を入れていますが、生活舞踊に対してはあまり支援をしていません。韓国舞踊の場合には「創作」という創作分野と、それから「伝統の継承」という2つの分野に分かれています。

特にどのような団体へ支援をされていますか？

韓国政府が支援している団体、また自治体の予算の一環として支援している団体と、我々が支援する団体が重なるということはありません。ただそういった団体に対しても、作品単位、公演単位で支援を行うことはあります。

例えば韓国国立バレエ団への支援は我々からではなく政府から直接行われます。我々はソウル市において行われている芸術活動に対して支援をしています。重複する場合には支援をしません。

この場合は、ソウル文化財団なので、ソウル市の中に劇場がなければ支援することはできません。韓国アーツカウンシルは全国的に支援をしていますが、もしソウル文化財団と重複して支援を受けた場合は、ソウル市の支援が取り消されます。

また事業の領域に関しても韓国アーツカウンシルの場合は大きな行事をメインにしています。しかし、ソウル市の場合は、ソウル市にある劇場で上演される作品を中心に支援がなされています。

支援を受けているバレエ団は殆どが中堅団体です。例えば音楽バレエ団、マッポにあるワイズ・バレエ団、イーオング・ソ・バレエ団とソウル・バレエ・シアターなどです。運営の状況により人数の増減があるので、正確には把握していませんが、30人から40人程度の団体です。

様々な種類の助成を行っていると言いました。

事業の支援も色々種類があります。作品だけを支援する場合には、この作品に対する制作費を一部支援します。新人団体と言って、若者が新しい団体を作った場合、それを発展させていくための人件費や、公演できる劇場について支援したりもします。もう1つは常駐団体と言って、市や区で運営されている芸術会館に常駐している団体に人件費なども支援する、そういったいくつかの事業を行っています。この作品制作への支援、人件費への支援、また劇場常駐団体への支援の3つ全てを、受け取っている団体があります。

支援額はいくらぐらいですか？

イーオング・ソ・バレエ団とワイズ・バレエ団が年間約1億Wです。これは常駐団体です。

作品の支援に関しては、どの程度されているのでしょうか？

今年、バレエで作品を支援するのは7件あります。それから先程の事業支援の中では、団体に支援するものもありますし、個人に支援するものもあります。またユニバーサル・バレエ団を含め、ソウルには民間バレエ団が5つあるのですが、基本的には作品を中心に支援をしています。個人の場合も公演の時期、またどの劇場でどのような作品を上演するのかということを申請する時に決めてもらい、支援が決まります。そのため作品を変更した場合は、支援は取り消されます。

常駐団体について

常駐団体はどこかの劇場と提携をしているのでしょうか？

基本的には劇場に常駐しています。その劇場にある練習場を使用し、劇場で上演します。主に地域との関係性を重視している政策の中の一つなので、市民あるいは区民に対する上演をメインに行います。多少の違いはありますが、事務所の空間もこちらが提供しているところもあります。

助成金はどのように使用されるのでしょうか？ 例えば先程1億Wとおっしゃいましたが、これは団体運営に使用して良いものなのでしょうか？それとも作品に使用しなければならないという決まりはありますか？

団体運営費に使用しても構いません。作品に使用しても構いません。100%だとしたら4対6という比率の決まりがあり、40%までは事務所運営関係に使用しても良いのですが、残りの60%に関しては地域住民のための作品を上演する、あるいは作品制作の費用に使用しなければなりません。

この収入のみでは、おそらくバレエ団の運営は成り立たないのではないかと思います。この支援額はバレエ団の収入の何%程度をカバーしているのでしょうか？

率直に言うとはよく分かりません。正直に話してくれる団体はあまりありませんから。基本的に皆さんが共通して言うのは、「自分たちが自立して生きていくための最低限の助けにはなっ

ている」ということです。

会計を開示する義務はないということなのでしょうか？

ソウル市文化財団の場合、1億Wを支援した時はその支援金に対して全て報告を受けることになっています。しかしそれ以外に要求しているものはありません。もちろん税務的な観点から言って、税務署等には報告していると思います。こちらに対して開示する義務はありません。

その他に資金の用途に関して規定などはありますか？

あります。人件費に関しても、正しく雇われている人であれば構いませんが、それ以外に使われるのは問題があります。接待費も問題視されることがあります。基本的にそういった基準はありますが、それ以外は自由に使用できるようにしています。

審査基準

審査の方法を教えてください。

まず、書類審査があります。それから、どういった作品を行うかという点での審査となります。我々が審査委員を任命し、その審査委員たちに書類を送ることになっています。審査委員の採点を元に点数表を作り、それを基準として上位何%という形でいくつかの作品が通過します。その後、審査委員を全員呼び、書類審査を通過した作品について具体的な討論を行います。例えば20団体が候補に挙がっていて、その中の10団体にいくらを支援するかということに関して討論し、いくつかの段階を踏んで決定します。今お話ししたのは作品や公演を支援する形態です。

公募の仕方は、事業によって色々と違いがあります。応募システムとして考えていただければ良いのですが、インタビューが行われる場合もありますし、今言ったように、書類を送ってもらう場合もあります。各団体から申請があった上で、審査委員に討論をしてもらい、それで選定するというシステムになっています。

審査委員はどういった人なのでしょう？

評論家や振付家、また支援団体以外の団体の代表者になることもあります。色々な角度から総合的な判断ができるよう、一つの分野に偏ることのないようにしています。

その時点で、芸術以外の運営面の評価というのは審査基準に入るのでしょうか？

運営が上手くいっているかとかいうよりも、上手くやろうとしているかどうかというのは見ます。現時点で運営が上手くいってなくても、改善しようとしていれば良いという考え方で。例えば韓国には芸術の殿堂というところがありますが、その劇場で公演を行うのに本当にふさわしい予算を立てているのかどうか、そういった点は見ます。団体の運営状況自体はあまり関係ありません。

公演後の評価はどうされていますか？

評価する点は二つあります。現場の評価と呼ばれるものがあり、それは実際に選定した人たちがその公演を観に行って、その作品がどうであったか評価するものです。あとは精算を正確に行ったかどうか、といった事務的な点での評価があります。予算通りに実行したかどうかを見ます。それからその公演を運営するにあたって予定通りに進んだのかを評価します。この評価は、次回またその団体の別の作品を審査する際に資料として反映されます。

公演について評価する人たちは、どのような人たちなのでしょう？

公演の質を評価するというのは、上手くいっているとお考えですか？

現在のところ、それ程問題はないと思います。現在、私たちが公演を審査してもらっている人たちの中には、専門家もいますが一般の市民もいます。誰が審査委員なのか、よく分からないようになってきました。そういう意味で上手く機能しているのではないかと思います。

専門家が3人、市民が3人です。市民の中に大学生や主婦もいて、モニターのようなかたちで募集します。点数と共通的な評価があり、その人たちが書いた共通的な評価に関しては、その団体にフィードバックします。

作品単位での助成には、例えばバレエに関わるものでしたら、いくらぐらい支払われているのでしょうか。

全体の平均では1,700万W程度です。規定によれば500万Wから5,000万Wまでになっています。作品の規模によって、支援の額が違います。個人の場合には1,000万Wまでの支援となっています。

バレエに限った場合でしたら、全体でどれぐらいの支援をされているのでしょうか。

おそらく、4億Wから5億Wの間だと思います。純粹にバレエだけに支援されるのが4億から5億Wぐらい。舞踊フェスティバルや韓国舞踊まで入れれば、もう少し大きくなるかもしれません。

バレエに関わる教育プログラムへの支援は何かされていますか。

この建物の1階にスタジオがありますが、そこでバレエを教えています。それに対して支援プログラムを行っています。また、先程ソウル・バレエ・シアターの話が出たので参考までに言えば、低所得層の子どもたちに対してのバレエの教育を支援するプログラムを、ソウル・バレエ・シアターと一緒に考えているところです。

劇場にいる常駐団体の場合は、市民のために何か無料の教育プログラムを行うと当然そういうことに対しての評価はされます。

財源について伺います。財源はすべてソウル市ですか？

90%はそうです。10%は、寄付に加えて基本財産から出てくる利息です。

バレエはヨーロッパで生まれた芸術です。西洋が発祥の芸術に国民の税金を使うということに対して、韓国内で批判はあるのでしょうか？

西洋芸術だから、といった批判はありません。自分の知っている限り、過去を振り返ってみても、そういった批判は全くありません。舞踊自体を観に行く観客の比率は、全体から見ると非常に少ないからかもしれません。

韓国社会においてバレエはどのような位置付けなのでしょう？

大衆が好きな芸術だと思います。創作バレエは難しいと思いますが、例えば『くるみ割り人形』等の古典バレエは、大衆が好きだと思います。最近では、バレエの人気が高まってきています。特に大人の女性がバレエスタジオに通ったりもしています。

バレエといえば高級文化というイメージはあります。実際にバレエや芸術を学んでいる人たちは、韓国では芸術中学校、高校、大学といったように進んでいくので、ある程度費用がかかる、そういう認識はあります。学費が一般より高いからです。

韓国政治と文化政策

政権が変わると政策も変わります。そういった変化の煽りは文化政策にも現れるのでは？

ある程度はありますが、大筋では変わりません。ただ、新しく始めたものがなくなったりすることはあります。しかし、おっしゃる通り、ここは私たちの弱い部分だと思います。政治的变化による文化への影響を防ぐ力は、我々にはありません。

2. 韓国のバレエ団をめぐる概況と運営実態

韓国では韓国国立バレエ団とユニバーサル・バレエ団が一般的に2大バレエ団と呼ばれている。また光州市には光州市立舞踊団があり、こちらもバレエを行っている。光州市立舞踊団を含めて3大バレエ団という呼び方をしているウェブサイトなどもある。

またソウル市にはユニバーサル・バレエ団を含めて民間のバレエ団が5つある。また全国にも民間のバレエ団がある。

韓国のバレエ界全体は非常に活気があり、バレエ学習者数、観客数ともに非常に多い。

本調査では、その中でも韓国国立バレエ団とユニバーサル・バレエ団について述べる。また聞き取り調査に協力してくださったユニバーサル・バレエ団に関しては、その結果も掲載している。

2.1 韓国国立バレエ団

韓国国立バレエ団は1962年にソウルで初のプロバレエ団として設立された。本拠地はソウルアーツセンター（芸術の殿堂）。現在の芸術監督はスー・ジン・カンである。レパートリーは古典バレエを中心に、現代作品まで幅広い。公演回数は年間約100公演程度。正式な団員は約70名。また見習い団員として約15名が在籍している。主な財源は政府からである。

韓国国立バレエ団には、聞き取り調査の依頼をしたが、調査協力はできないとのことだった。

2.2 ユニバーサル・バレエ団

いわゆる韓国2大バレエ団の内のひとつで、民間のバレエ団である。1984年に創立された。本拠地はソウルのユニバーサル・アート・センター。現在まで総監督はジュリア・ムーンが務める。2000年頃まではレパートリーはロシアのバレエ作品が中心であったが、近年はヨーロッパの振付家による作品なども含め、レパートリーは幅広い。ダンサー数は約70名、年間の公演数は約80公演以上である。民間企業であるトンイルグループが支援している。

ユニバーサル・バレエ団への聞き取り調査

日時：2015年5月29日（金）

「ユニバーサル・バレエ団事務局長 ソフィア・リム氏」

収入源とその割合を教えてくださいか？

殆どの資金は（民間企業である）トンイルグループから来ています。トンイルグループからの資金は収入の50%を占めています。全体の予算は100億Wです。残りの50%はチケットの売り上げ、政府からの収入、寄付、公演の出演料などです。30%が様々な基金や政府からの収入、寄付を合計した割合です。政府や行政の支援は8%です。なぜなら私たちはトンイルグループから資金の提供を受けているため、政府からはあまり助成の必要がない団体と思われるのです。毎年、政府の行う助成プログラムに申請しており、私たちはレベルが高くプロフェッショナルなバレエ団であるため申請は通ります。しかし政府との話し合いの末に、助成

の金額そのものはあまり高くないことになっています。

どういった事業が助成を受け易いのでしょうか？ やはり新作は、助成を受け易いですか？

新作だけではなく、例えば『ラ・バヤデール』を上演した時にも助成金は出ました。しかし新作の制作の方が助成金は出易いです。

審査は公正だと思われますか？

韓国ではインターネットでの情報公開が非常に広まっているので、誰が審査して、どのような理由で審査を通過したかも分かります。

近年の変化

5年前はもっと多額の助成金を少数の芸術団体に与えていました。しかし新しい文化大臣になってからは、数多くの団体に少額の助成金を支払うようになりました。今の制度に対してはみんなが不満を言っています。額が本当に少なく、それではプロダクション全体を賄うことができないからです。また彼らは全団体への助成額を一律に減額しました。それが公平だからという理由です。しかし特に規模の大きな団体はこのことに本当に怒っています。

別の変化も起きました。5年前は韓国国立バレエ団の収入は50%が政府からでしたが、現在は政府からの支援が70%です。新しい文化大臣が、すべての国立団体をもっと支援すべきだという方針を打ち出したためです。これはバレエだけではなく他の芸術にも適用されています。

助成金の支払いのスケジュールを教えてください。

公演前に支払われます。公演後には詳細な報告をしますし、支出に関してはすべての領収書を添付します。私たちのバレエ団はこういった書類作成に長けている有能な事務スタッフがいるので、問題ありません。

しかし小規模な団体、例えばプロの事務スタッフが一人もいないような団体はこれに対していつも不満を言っています。

ユニバーサル・バレエ団には16名の運営スタッフがあります。それ以外に技術スタッフやダンスの先生などを入れると、ダンサー以外のスタッフは45名です。みんな給与を得て働いて

います。

建物について教えてください。

建物には4つスタジオがあります。その内2つはバレエを学ぶ学生に使われています。ユニバーサル・バレエ・アカデミーの学生とスンワ（Sunhwa）芸術学校の学生にです。劇場も所有しています。また系列のダンスグループが2つあります。1つはリトル・エンジェルスで、これは子供のダンス・カンパニーです。最近になって設立されたジュニアカンパニーもあります。ダンサーは7名で、まだ公演もしていません。しかしレベルは高いので、将来は明るいと思っています。

またソウルの近辺に、2つの倉庫を所有しています。舞台装置を保存しておく施設です。私たちには30年の歴史があり、舞台装置の量も膨大です。建物内には衣装部屋があります。しかし建物内の衣装部屋で衣装を作ることはしていません。衣装を作るのは提携会社なのです。

年間の公演数はどのくらいですか？

今年（2015年）は新作を上演するのであまり公演を行うことができないため、70公演ぐらいでしょうか。基本的に、公演数は毎年80公演以上です。目標として年間100公演を掲げています。

2011年から2013年まで本当にたくさんの海外公演を行いました。プロモーションが目的です。その公演を観た多数の劇場や招致元から連絡があり、私たちを公演に招待してくれるようになりました。例えば2016年には、フランスの招聘元から招待があり、パレ・デ・コングレ・ド・パリで『ドン・キホーテ』と『くるみ割り人形』の公演を行います。

海外ツアーには特別な助成金が出るのでしょうか？

出ます。アーツカウンシルから出る場合もありますし、韓国財団から出る場合もあります。アーツカウンシルは文化省の管轄で、韓国財団は外務省の管轄なのです。海外ツアーはお金がかかりますから。韓国財団から出る金額の方が大きいことが多いです。例えば2国間の交流を記念するような場合は8,000万Wくらいでしょうか。アーツカウンシルの場合は2,500万Wです。やはり額としては大きいわけです。もちろんどちらもツアーの費用全てを賄えるわけではありません。だからこそ、招待をしてくれる招聘元を探すのが鍵になってくるのです。私たちとしては国立の組織が支援してくれる機会を探したいと思っています。経済的にリスクがないからです。個人のエージェントが招聘する場合は、例えばチケットが売れなかった場合は、

公演がキャンセルされたり支払いがなかったりするからです。

ダンサーの給与のレベルはどの程度なのでしょう？

例えば会社員と比較すると、非常に低いと思います。しかし韓国の他の芸術団体と比較した場合は、待遇はそれなりに良いのではないかと思います。ソウル市内に部屋を借りて、食費を払うのは給与で賄えると思います。5年前と比較すると韓国国立バレエ団の給与は非常に高くなりました。韓国国立バレエ団に友人がいるユニバーサル・バレエ団のダンサーに、給与を上げて欲しいと言われることもあります。ダンサー同士で情報交換していますから。韓国のダンサーは、基本給と公演料の両方を受け取っていますが、韓国国立バレエ団の方が両方とも高いのです。ただユニバーサル・バレエ団はあくまで民間のバレエ団なので、全て韓国国立バレエ団の水準に合わせることはできません。ただ総監督のジュリア・ムーンはアーティストに敬意を抱いているので、なるべく給与は上げるようにしています。

トンイルグループから提供される資金を引き下げたい、といったような要請が来ることはあるのでしょうか？

あります。数年前、すべての系列会社は自身で経営を行うシステムに変わりました。バレエ団でもっと収益を上げるようにプレッシャーがかかっています。だからこそ、またそれに加えて韓国のバレエ教育の底上げを図るためにも、ジュリア・バレエ・アカデミーを創設したのです。

複数のバレエ学校をお持ちだと聞きました。

私たちのバレエ団には3つのバレエ学校があります。ユニバーサル・バレエ・アカデミー、ワシントン・キーロフ・バレエ・アカデミー、それにジュリア・バレエ・アカデミーです。ユニバーサル・バレエ・アカデミーとジュリア・バレエ・アカデミーは韓国・ソウルに、ワシントン・キーロフ・バレエ・アカデミーはワシントンに拠点を置いています。ユニバーサル・バレエ・アカデミーはプロ養成、ジュリア・バレエ・アカデミーはもう少し一般大衆や子供向けという差があります。ジュリア・バレエ・アカデミーでは50%の生徒が8歳以下です。韓国の生活水準は上がっていて、親は子供の教育にお金を使うようになっています。娘を持つ親の多くは、娘にバレエを習わせたいと思うのです。美しい心に美しい身体を持って欲しいと望みます。ジュリア・バレエ・アカデミーには600名の生徒がいます。江南区、松坡区など複数の拠点があり、またさらに2校を開校しようとしています。

またジュリア・バレエ・アカデミーとユニバーサル・バレエ・アカデミーの両方で、教師養成プログラムを提供しています。

教授法はワガノワ・メソッドだとか？

ユニバーサル・バレエ団は1984年に設立されました。ワガノワ・メソッドを基にしています。それを韓国人の身体に適応させて発展させたので、ユニバーサル・バレエ・システムと呼んでいます。オレグ・ヴィノグラードフが芸術監督だったこともあり、ロシア流を叩き込まれています。

トンイルグループは芸術的な側面に何か指示を出すことがあるのですか？

ありません。彼らはただ資金を提供するだけです。芸術的な決定に関してはジュリア・ムーンがします。

トンイルグループがこれだけ長い間に渡ってユニバーサル・バレエ団を支援する理由というのはどこにあるのでしょうか？

まず総監督のジュリア・ムーンが、トンイルグループのトップの義理の娘にあたるから、という理由があります。彼はジュリアに、美は世界を救うので、バレエを通じて世界をもっと美しい場所にして欲しい、と言ったと聞いています。だからこそ、彼はユニバーサル・バレエ団を設立したのです。

外国人のダンサーは何名ぐらいいますか？

現在、25名います。その内13名は中国人です。1~2名、日本人のダンサーもいます。ロシア人が2名、南アフリカ人が1名、それにルーマニア人が1名います。非常に開かれたカンパニーです。

身長制限もあります。日本人のダンサーはそこで選考から漏れてしまうこともあります。女性は165cm以上、男性は180cm以上でなければいけません。これはジュリア・ムーンが背の高いダンサーを好むこととも関係があります。

劇場やスタジオなど、建物の維持にはお金もかかるのでは？

維持費というかたちでの助成金はないので、私たちは劇場を貸して維持費を捻出しています。それで年間8億Wの収入を得ています。また劇場の地下には会議のできるようなスペースもありますので、それも貸しています。建物は34年前に建設されたもので、老朽化が進み、修繕も考えています。

参考文献

- 木村典子「海外STUDY 韓国新政府の文化政策改革」『地域創造』 Vol.27 2010年, pg.63- pg.68
木村典子「海外STUDY 文化強国を志向する韓国の文化芸術制作」『地域創造』 Vol.21 2007年 pg.61-pg.67
申斗燮「芸術文化団体に対する支援と税制 韓国の現状を中心に」『文化経済学』, Vol. 3 (2002-2003) 号 No. 1 pg.49-pg.57

ウェブサイト

- 韓国アーツカウンシルウェブサイト <https://www.arko.or.kr/english/main.jsp>
韓国国立バレエ団ウェブサイト <http://www.kballet.org/>
韓国政府文化体育観光部（日本語）ウェブサイト <http://www.mcst.go.kr/japanese/index.jsp>
ソウル市文化財団 <http://www.sfac.or.kr/html/main/index.asp>
ユニバーサル・バレエ団ウェブサイト <http://www.universalballet.com/english/ballet/about.asp>

国際プロダンサー転職支援組織 (IOTPD)
年次総会参加報告

尾崎瑠衣 (バレエジャーナリスト)

「国際プロダンサー転職支援組織（IOTPD）」 年次会合参加報告

調査の目的

1. IOTPDについて
 - 1.1 IOTPDの概要
 - 1.2 メンバー、加盟団体
 - 1.3 IOTPD創設者について
 - 1.4 今日までの活動
2. 「プロダンサーの転職支援シンポジウム」報告（2015年5月30日 ソウル）
 - 2.1 韓国ダンサーキャリア発展センター所長イン・ジャ・パク氏による挨拶
 - 2.2 IOTPD理事長ポール・ブロンクハースト氏による基調講演
 - 2.3 ダンサー転職の成功例
3. IOTPD年次総会の報告（2015年6月1日 ソウル）
4. 日本への提案

調査の目的

ダンサーは2度死ぬ。最初は踊りを辞めた時に。そして1番目の死のほうが2番目より辛い。

(A dancer dies twice—once when they stop dancing, and this first death is the more painful.)

マーサ・グラハム

マーサ・グラハムのこの言葉の通り、ダンサーとしての職業に就く限り、その職業的な死、すなわちダンサーとして舞台からの引退は避けられない問題である。ダンサーという職業は永遠に続くものではなく、特にバレエダンサーは驚くほど若い30代～40代前半でプロとして引退することが殆どだ。不意の怪我などにより、それよりも若い年齢で引退を余儀なくさせられることも頻繁にある。引退の時期が早いゆえに、その後のキャリアをどうするかという問題は、日本に限らず、世界中のどの国でも関係者の悩みの種であった。引退後はダンサーとしての経験を生かしバレエやダンスの指導者となるのが一般的な道筋であるが、しかし国家資格を取得しなければダンス教師にはなれない国もあり、準備なしにすぐに教師になれるというわけではない。ダンサーが全員、教師となることを望むわけではなく、また全員が教師としての資質に恵まれているわけでもない。振付家としての道もあるだろうが、やはりこれも全員が資質や活躍の場に恵まれるわけでもないだろう。また指導者や振付家などダンス関連の職業ではなく、まったく別の職業の資質に恵まれているという可能性もある。

国際プロダンサー転職支援組織（以降、IOTPD）は、プロダンサーの引退にあたって転職を支援する国際組織である。1993年にスイス・ローザンヌで設立されたIOTPDには現在8カ国8機関が所属し、各々の機関が各国で、キャリアの終わりを迎えたプロダンサーの転職を支援している。日本にはそのような趣旨の機関は存在せず、よって日本は加盟していない。

本調査の目的は、IOTPDやその加盟組織の活動に関する情報を調査し、同時に2015年5月終わりから6月初めに渡って韓国・ソウルで開催されたIOTPDの国際シンポジウムと年次総会の内容を報告することである。本調査ではウェブサイトに公開されているもの、されていないものも含め、できる限りの情報を収集し、そのまま掲載するように努めた。日本ではダンス関係者もIOTPDや関係機関の存在について認識していない場合が殆どである。まずこういった活動に関して情報を集め、日本語で紹介・提供することに意味があることだと考えた。

本調査によって、日本におけるダンス関係者が、ダンサーの転職に関し何ができるのかという議論を始めるきっかけとなることを願っている。

1. IOTPDについて

1.1 IOTPDの概要

IOTPDは1993年、プロダンサーの転職を支援する目的でスイスのローザンヌに設立された国際的なアンブレラ・オーガニゼーション（さまざまな機関や組織が集合した連合組織）である。ダンサーは身体を使い表現をする職業である。加齢に伴う身体の衰えや予期せぬ怪我などによって、比較的若いうちに舞台におけるプロのダンサー活動から引退し、転職を余儀なくされる場合が殆どである。なかでもバレエダンサーの引退は早く、30代に入ると引退を考え始めるケースが多い。IOTPDはダンサーとしてのキャリアを終え、新しいキャリアを開始する必要があるプロダンサーのための転職アドバイスや経済的援助などを行う各国組織の連合体である。

IOTPDは世界8カ国に加盟団体があり、それらの連携を促している。

1.2 メンバー、加盟団体

IOTPDは公式ウェブサイトにおいて構成団体を以下のように定義している。

- ダンサーの転職支援制度、プログラム
- ダンス・カンパニー、バレエ団など
- 転職のための訓練機関
- ダンサーの労働組合
- その他、利益を一にする組織（例えば大学の研究者や政府組織など）

現在の構成メンバーは以下の8カ国に拠点を置く8機関である。

- カナダ：ダンサー転職支援センター（Dancer Transition Resource Centre）
- フランス：国立ダンスセンター（Centre National de la Danse）
- ドイツ：ドイツダンサー転職支援センター（Stiftung TANZ – Transition Center Germany）
- 韓国：ダンサーキャリア発展センター（Dancers' Career Development Center Korea, DCDC Korea）

- オランダ：ダンサー再訓練プログラム（Omscholing Dansers Nederland-retraining program for dancers）
- スイス：ダンサー転職支援機構（Association pour la Reconversion des Danseurs Professionnels -RDP）
- 英国：ダンサーキャリア発展センター（Dancer's Career Development）
- 米国：ダンサー転職センター（Career Transition For Dancers）

現在のIOTPDの理事長はポール・ブロンクホースト氏（Paul Bronkhorst）である。彼はオランダのダンサー再訓練プログラムの所長も兼任している。

1.3 組織の目的と活動内容

IOTPDはすべてのプロダンサーが引退後、新たな職業への転職に成功できるよう、必要な支援を提供することを活動目的としている。

IOTPDの活動内容は主に以下の5つである。

- 国際的にダンサーの転職の必要性や重要性を訴え、関心を高めること。
- ダンサーコミュニティの内外と協力し、転職における困難を解決するような方法を探り、発展させること。
- ダンサー転職プログラムの設立を計画している団体、組織、国々を支援し、助言を行うこと。
- 転職活動を自ら行おうと努力するダンサーに力添えをすること。
- ユネスコや欧州連合（EU）等の国際機関に、ダンサーの転職問題を代表して訴えること。

1.4 IOTPD創設者について

IOTPDは1993年にスイス・ローザンヌで、フィリップ・ブラウンシュヴァイグによって創設された。

フィリップ・ブラウンシュヴァイグは1928年スイスに生まれ、チューリヒで物理学を専攻した。父からボルテスキャップ社（現在は小型モーターの会社として有名）を継ぎ、1986年に売却するまで同社を率いた。同時にパリでダンサーとしての訓練を受け、ダンサーのエル

ビール・クレミスと結婚。この結婚により、ブラウンシュヴァイグは生涯ダンスへの関心を持ち続けたと言われている¹。2010年にスイスで死去。

ブラウンシュヴァイグはプロのダンサーではなかったが、ダンス界に非常に大きな影響を与えた。第一に1973年若手ダンサーの登竜門であるローザンヌ国際バレエコンクールを、ロゼラ・ハイタワー等と共に設立、第二に1993年ローザンヌを拠点としてIOTPDを設立したことである。ローザンヌ国際バレエコンクールを設立することでプロとしての第一歩を踏み出す若いダンサーを支援した彼は、同時にIOTPDを設立することで、プロのダンサーとしてのキャリアの終わりとは異なる新たな第一歩を支援したいと考えたためだ。第三には、モーリス・ベジャール・バレエ団がローザンヌへ本拠地を移した際に、大きく貢献したことである。

IOTPDは2010年のブラウンシュヴァイグ死去後、氏を記念してブラウンシュヴァイグ基金を設け、ダンサーを支援している。ブラウンシュヴァイグ基金は、IOTPD加盟団体が存在しない国で活動する、転職を考えるプロダンサーを支援する基金である。

1.5 IOTPDの今日までの活動

IOTPDは現在までに国際シンポジウムを4回開催している。1995年5月にローザンヌで第1回目となる国際シンポジウムを開催、テーマは『ダンサーの転職～限界に向き合う。その現実と解決策』というものだった。参加者は約150名であった。1998年2月には、オランダ・ハーグで第2回を開催、テーマは『21世紀のダンサー、移り変わる世界における転職のための訓練とは』、参加者は約200名であった。2004年12月の第3回はモナコで開催された。テーマは『プロダンサーの転職～国際的な新たな発見、新たな視点』というものだった。第4回は2015年5月、韓国・ソウルで開催され、テーマは『プロのダンサー、新しい未来をデザインする』であった。このシンポジウムには約150名が参加したとされている。このソウルでのシンポジウムについては第2章で改めて詳しく説明する。2016年11月にもカナダで国際シンポジウムが開催される予定とのことである。

IOTPDでは、各団体の現状を報告し、IOTPDの将来を決定する場として、年次総会を開催している。2013年の年次総会はポーランド・ワルシャワで開催され、現在の構成団体から韓国を除いた7団体に加え、ポーランド国立バレエ団等が参加した。2014年にはオランダ・ハーグで開催され、現在IOTPDに加盟している8団体に加え、ベルギーのロイヤル・フランダーズ・バレエ団のメンバー、またスペインのDANZA-T（スペインにおけるダンス・カンパニーのアンブレラ・オーガニゼーション）のメンバーが参加した。2015年には韓国・ソウルで開催され、現在加盟している8つの団体に加え、ベルギーのロイヤル・フランダーズ・バレエ団

1 スイス公共放送協会国際部ウェブサイト <http://www.swissinfo.ch/jpn/>

のメンバー、また中国、香港、日本からの参加があった。この2015年の年次総会については第3章で改めて詳しく説明する。2016年11月にも、カナダで年次総会が開催される予定である。

【これまでIOPTDが開催した国際シンポジウム及び国際会議】

	開催年月	開催地	テーマ	参加者数
第1回	1995年5月	ローザンヌ (スイス)	『ダンサーの転職～限界に向き合う。その現実と解決策』	150人
第2回	1998年2月	ハーグ (オランダ)	『21世紀のダンサー、移り変わる世界における転職のための訓練とは』	約200人
第3回	2004年12月	モナコ	『プロダンサーの転職～国際的な新たな発見、新たな視点』	—
第4回	2015年5月	ソウル (韓国)	『プロのダンサー、新しい未来をデザインする』	約150人

2. 2015年IOTPD国際シンポジウム

(2015年5月30日 韓国・ソウル)

IOTPDの2015年国際シンポジウムが5月30日（土）、韓国・ソウルのソウルサイバー大学で開催された。参加者は約150名、シンポジウムのタイトルは『プロのダンサー、新しい未来をデザインする』であった。シンポジウムは韓国政府文化体育観光部長官・金鍾徳氏と韓国アーツカウンシルによって支援された。シンポジウムの目的は韓国国内や世界各国のダンサー転職問題に対する関心を高めること、またこの問題に関して、韓国に国際的な視点をもたらすこと、とされている。

2.1 韓国ダンサーキャリア発展センター（DCDC）所長 イン・ジャ・パク氏による挨拶

関係者によると、5月30日に開催されたIOTPD国際シンポジウム、続く5月31日から6月2日まで開催されたIOTPDの年次総会の中心となったのは、韓国ダンサーキャリア発展センター所長、イン・ジャ・パク氏（In-Ja Park）氏であった。政治力のある、非常に影響力が大きい人物であるという。

氏は映画に出てくるセリフ「まだ若くて自分の限界を知らない時は、何か途方もなく難しいことに挑戦しなさい」を引用し、本シンポジウムの根底に流れる精神とはこの言葉ではないかと述べた。また韓国政府の支援なくしては韓国ダンサーキャリア発展センターの設立も国際シンポジウムの開催もなかった、と政府への謝辞を述べた。

2.2 IOTPD理事長ポール・ブロンクハースト氏による 基調講演

この基調講演はIOTPDの基本的精神を非常によく表すものであるので、講演内容の大部分を紹介する。

ダンサーは情熱を持って職業にあたっている。職業というより天職と言ったほうが適切である。ダンサーはこの職業に自身のかなりの部分を捧げている。一般的な働き方は9時から17時まで勤務という場合が多いが、ダンサーは1日24時間、1週間7日をほぼ仕事に捧げている。ダンサーであることで、ある種のライフスタイルを要求され、『自分が何者であるか』と『自分が仕事としていること』に殆ど境界がない。

ダンサーは非常に若くして仕事を始める。特にバレエダンサーは、早く訓練を始める必要がある。あまりにも動くのが好きな子供だったため、親にバレエを始めるように勧められることもあれば、自分から踊りたいと思って始める場合もある。

子供の頃から踊りたかったとダンサーは言うが、私が『いつダンスを仕事にしようと思ったのか』と尋ねると、多くのダンサーは答えることができない。（中略）ダンサーはあまりにもダンス技術の習得に心を配るあまり、他のキャリアの選択肢が存在することに注意を払わない。『一生に一度のチャンスだ、これを逃したらもうチャンスはない』と他のダンサーなどに言われ、プロのダンサーとしての道を歩み始める。だから私の知る殆どのダンサーは『自らダンサーという仕事を選んだ』という自覚がなく、どちらかと言うと、いつの間にかプロのダンサーになっていた、ということが多い。（中略）

苛酷な要求をされる職業であるため、それが長きに渡って続かないということがこの職業の

影の部分と言える。いずれダンサーは自身の舞台での活動に終止符を打ち、新しい職業に就くことを要求される。それも他の職業ではまさに波に乗ってきたと思われるような年齢である。

ではダンサーの転職には一体何が必要とされているのだろうか？ ダンサーが踊ることを辞めた時、彼らの人生は天地がひっくり返るような衝撃を味わうこととなる。日々の生活は劇的に変化する。ダンサーとしてのキャリアが終わるその日まで当たり前だと思っていたことが、当たり前ではなくなる。日課もまったく異なるものとなるこの時期が、ダンサーにとって困難な日々であることは言葉にされることはない。

ダンサーとしての仕事は非常に苛酷ではあるが、実はそれを通して彼らは重要なスキルや経験を身につけているということを殆どのダンサーは自覚していない。仕事への献身的な姿勢、自制心、豊富なスタミナ、そして完璧主義者であり、他の仲間とどう働くかを知っており、野心的で、人並み以上の責任感があり、結果主義者で、ストレスに強く、知的である。ダンサーとしてキャリアが終わりに近づくと、ダンサーの自信は損なわれる。よく私が聞くのは『私は踊れるけれど、社会にとってそれはどんな意味があるの？』という悩みである。ダンサーの大部分は前述のようなスキルを身につけたという自覚はなく、それが将来の自分の職業にどれだけ役に立つか、ということ意識していない。

もし適切な支援がなければ、前述のスキルや経験は、ダンサーとしての舞台でのキャリアが終わりに近づくとともに、無為に失われてしまう危機にある。

労働市場での足場を築くために、ダンサーは別のスキルや能力を新たに身につける必要がある。テクニックと芸術性の両方において高い水準を求められるこの職業により、ダンサーの得た経験というのは非常に特殊で限られたものとなる。特にダンス界以外に転職をするのは、新たに訓練を受けたり、再び教育を受けたりすることなしには非常に困難である。

新たな教育機会をダンサーに与えるのは、もちろん社会にとって負担になるだろう。しかし、もしこういった転職支援をしなければ、人材を無駄にするという意味で、社会的な損失を与えることになるのだ。

ダンサーに転職支援を行うというのは、非常にお金がかかることのように思えるかもしれない。しかし現行の転職支援プログラムの成功率は、こういった支援が最後には価値あることだと証明している。

(中略)

もしダンサーが新たな方向性を見つけることができたなら、彼らはダンサーとして成功するのに費やした情熱と同じ熱量を持って、新しい物事にあたるだろう。

転職支援センターの役割は、転職のそれぞれの過程でダンサーが新しい方向を見つけられるように支援することだ。ダンサーは自分の職業に強いアイデンティティを保っているところがあり、だからこそすべてのダンサーは、そういったダンサーの特殊性格を理解している転職カウンセラーと話す権利を持つべきなのだ。それは転職の成功に不可欠な条件である。ダンサーの転職支援団体は独立し、自信を持って仕事にあたるべきである。

近年、ダンサーは国際的に活躍の場を求めて移動しているために、転職支援プログラムもそれに応じて作られ、また新しいプログラムを財政的に支援するような、国際的な枠組み作りが

重要である。

現在の世界経済の動向は、やっと元に戻り始めたとはいえ、様々な国の文化政策に避けがたい影響を与えている。（職業による）雇用機会や待遇にはばらつきがあり、ダンサーの需要に合わせた再就職支援プログラムを組み立てるのは新たな課題となっている。いくつかの転職支援センターでは、組織存続のために現存の支援プログラムの見直しを行っている。

転職支援は非常に専門的かつ官僚的で、効率優先の分野だと思われるかもしれない。しかし本質的には、人間の尊厳にも関わる問題であり、人生の意味の追及であり、また充足感の問題である。選択の自由でもある。結果的には個人と社会を豊かにすることであるのだ。

2.3 ダンサー転職の成功例

続いて元ダンサーが登壇し、IOTPD加盟団体の支援を得て、いかに自分がダンサーからの転職に成功したかについて話した。ケーススタディとして興味深いため、以下に詳細を報告する。話者は計4名である。本稿では初めに登壇者の名前とプロフィールを紹介し、その後に講演の内容を記す。

ピエール＝マリ・ケレ氏

（フランスの国立ダンスセンターの支援を受け、バレエダンサーからイベントマネージャーへの転職に成功）

リヨン国立高等音楽院を卒業し、リヨン国立バレエ団やモナコ公国モンテカルロ・バレエ団でプロのダンサーとして踊った。その後、フランスの国立ダンスセンターからの支援を受けてマルセイユのビジネススクールを卒業。国際企業LSOのイベントマネージャーとして働く。2009年にはカンヌ・ロゼラ・ハイタワー・バレエ学校の事務部長となり、2012年からはマルセイユ国立高等音楽院の事務局長を務めている。

『ダンサーはいつまでもダンサー』

私はリヨン国立バレエ団で振付家マギー・マランと仕事をし、モンテカルロ・バレエ団では1985年のバレエ団設立30周年公演に出演することができた。ダンサーとしてはとても充実したキャリアを築いてきた。バランシン振付『放蕩息子』やローラン・プティ作品を踊ったのもとても良い思い出だ。

しかし同時に、いつも「ダンサーは永遠に続く職業ではない。その後はどうしたら良いのだろう」という疑問を抱えていた。

転職の契機となったのは、子どもが生まれて父親となったことだ。家族に対する責任が生ま

れた。同時にダンサーとして引退を考えるような年齢も近づいて来ていた。正直に言って、転職は簡単ではなかったが、その必要に迫られたのだ。時間、お金、エネルギーなど、転職にはたくさんのものを注ぎ込まなければならないと痛感した。

まず初めに自分の持っていたネットワークを総動員して、会議運営会社の運搬係の仕事に就いた。車で物資を運ぶ仕事だ。真面目にこの仕事をした結果、会議運営アシスタントとなり、その後にイベント運営部門のイベントマネージャーとなった。イベントアシスタントからイベントマネージャーになるのに7年間かかった。必要なのは、必要とされる仕事に加えて、他の人にはできないような何か、例えば専門的な知識や、芸術的な質を付け加えるようなことだ。

イベントを運営するプロデューサーになってからは、ダンサーの時に自然に身につけた、舞台美術の知識がとても役に立った。ファッションショーをプロデュースした時には、舞台照明の知識を活かすことができたし、他にもメディアの使い方、何をどのようによく見せたら良いのかということでも、自分のダンサーとしての経験が活かされた。

ダンサーの転職が上手くいく条件を考えてみた。

第一にダンサーとして充実したキャリアがあること。まずプロのダンサーであるだけで、いかに幸せであるかを考えるべきだ。私自身はダンサーとして本当に充実した時間を過ごしていたので、キャリアを終える時に後悔はなかった。

第二にダンス以外で、しっかりした自分の時間、自分の世界を持つこと。ダンス以外の人間関係はとても重要だ。

第三に、ダンスは最高の人生の学校だ。ダンスを通じて自分が身につけたことを誇りに思うべきだ。

最後に、ダンサーの弱点を知っておくべきだ。初めて会議運営会社で働き始めた時は、正直言って本当に大変だった。ダンスの世界で他の人にアピールできた点は、一般社会では通用しない。一般社会はダンスの世界とかなり違う。例えばダンサーは、身体的な要素なしには、他の人とどうやって人間関係を築いたら良いか分からないものだ。

ではダンサーとはどのような性質の持ち主なのだろうか。ダンサーは芸術家で、浮世離れしていて、付き合い易いわけではない。しかし創造性に富み、根性、自制心もあり、物事に熱心で、仲間と働くことを知っており、時間には正確である。

イベントマネージャーとして働いたのち、私のキャリアに二度目の変化が訪れた。ロゼラ・ハイタワー・バレエ学校の事務部長として働き始めたのだ。今はマルセイユ国立高等音楽院の事務局長を務めている。

ダンスを学ぶ若い学生を見ていると、今も昔もダンサーの性質はそう変わらないと感じる。そして最後につけ加えたい。

次のキャリアとして君たちが何をしようが、ダンサーはいつまでもダンサーでいられるのです。
(ピエール＝マリ・ケレ氏談)

ソン・ハイ・ファ氏

（スイスのダンサー再訓練プログラムの支援を受け、コンテンポラリーダンスのダンサーから鍼灸師への転職に成功）

韓国・釜山に生まれ、慶星大学校ダンス科を卒業。コンテンポラリーダンスのプロダンサーとして、ヨーロッパを本拠地として活動。様々な振付家のもとで踊る。スイスのダンサー再訓練プログラムの支援を得て、ジュネーブの鍼灸師、スウェーデン式マッサージ師（HP Formation）資格取得。現在は同資格を活かし、キャビネット中国式診療所にて勤務。

『再び夢みよう』

フランスとスイスを活動の拠点として20年以上舞台芸術の世界で創造的な活動を行ってきた。2006年に結婚し、6歳の娘がいる。ダンスは自分の隠れたエネルギーを表現する手段であり、一言でいうと、ダンスは自分のすべてだった。

不意の故障に悩まされるまで、私は一生ダンサーでいるものだと思っていた。2007年、36歳のときにひどい椎間板ヘルニアになり、思うように動けなくなった。それまでは情熱と喜びを持って踊っていたが、義務感で無理矢理自分を舞台に押し上げるようになってしまった。私にとってダンスはコミュニケーションの手段だったので、それを失うのは不安だった。しかし不安や恐怖と数ヵ月間戦った末、新しい道を見つけなければならないという結論に達した。正直なところ、人生のすべてをダンスに捧げてきたので、新しい道を見つけるのは本当に大変だった。身体で表現するのが得意だったのだから、新しい職業も何か身体的な要素を必要とするものが良いだろうと考えていた。

スイス・ローザンヌでダンサー再訓練プログラムと出会い、新しい情熱を見つけることができた。そこに行って初めて、本当に数多くのダンサーが同じ悩みを抱えていることを知った。同時に様々なコミュニティに顔を出し、社会活動に積極的に参加する他の元ダンサーたちと知り合うことで、自分でも何か新しいことを始め、自信をつけたいと思うようになった。再訓練プログラムではいろいろと質問をし、有益なアドバイスをもらった。

初めは別の職業が念頭にあったのだが、鍼灸師の訓練プログラムを受けたらどうかとのアドバイスを受け、考えが変わった。2ヵ月間のプログラムを受講するチャンスももらい、そこで初めて新しい道を見つけたのだ。本当に嬉しくて、情熱が再び戻って来たと感じた。

そのまま熱心に鍼灸師の勉強をし、現在の職業に就くことができた。

私はダンサーとして積み重ねてきた経験によって新しい鍼灸師としての道でも自信を持ってやって行けるようになった。ダンサーとして私は自分の内の世界を細部へのこだわりを持って表現し、かつ誰かに触れることをコミュニケーションの手段として使い、そして精密さが要求される反復運動を絶えず行ってきた。こういった経験を通じて、ごく自然に、他者の身体を理解する方法を身につけた。コミュニケーションという点で、ダンサーと（マッサージ）セラピストは共通する部分があるように思う。人間は動きを通じて他者とコミュニケーションを図り、他者に触れることで感情を表現し、自分の内と外との調和を図りながらいきいきと生活を続け

ていくのだ。

私は医師や病院から紹介されて私の元へやって来た人々の助けになりたいと心から望んでいる。ダンサーとして培った経験をもって、他者の身体的、精神的、そして感情的エネルギーを取り戻す手助けをするのは、自分にとって本当に意味のあることだと思うからだ。治療中はできる限りの注意を払い、集中力をもって、誠実に仕事に臨んでいる。プライドや権威から解き放たれ、クライアントの言葉に誠実に耳を傾けて治療にあたるように毎日努めている。また他者へ心を開いて人間関係を築き、信頼を得ることができるよう勉強を続けている。

(ソン・ハイ・ファ氏談)

リヤーン・ベンジャミン氏

(英国のダンサーキャリア発展センターの支援を得て、バレエダンサーからインテリアデザイナーへ転職)

オーストラリアに生まれる。16歳で英国のロイヤル・バレエ学校アッパースクールに入学し、卒業後ベルリン国立バレエ団に入団。1992年英国ロイヤル・バレエ団に入団。1993年プリンシパルに昇進。20年に渡りプリンシパルを務め、2013年7月に引退。引退後は英国のダンサーキャリア発展センターの支援を得て、チェルシー・カレッジ・オブ・アート・アンド・デザイン（チェルシー美術学校）のインテリア・デザイン科を卒業。インテリアデザイナーとして働く。

2年前にダンサーを引退した。17歳でジョナサン・コープと『ジゼル』を踊り、いくつかのバレエ団を経て、ベルリン国立バレエ団へ入団、そこで振付家のケネス・マクミランと出会った。私をロイヤル・バレエ団に入れてくれたのはマクミランだ。当時はダーシー・バッセルなど綺羅星のようなスターがおり、バレエ団は特に私を必要としていなかった。しかし彼は、「リヤーンはバレエ団に必要な人材だ」と周囲を説得してくれたのだ。

自分としては踊りきったと思うし、ダンサーとしての時間を十分に過ごしたと思っている。もうジュリエットを踊りたいとは思わない。だからダンサーとして転職を考えるには、良い頃合いだったのかもしれない。

インテリア・デザインを思いついたのは、両親の影響だろう。私の両親はよく家でペンキを塗ったりしていた。同時にダンサーとして舞台美術に触れる時間が長かったこともあるだろう。毎日ドレスルームに辿り着くまでに、舞台装置の中を抜けていかなければならなかったのだ。

私はタマラ・ロホとドレスルームを共有していた。彼女は芸術監督になりたいと心に決めていたし、私はインテリア・デザインに心惹かれていた。さよなら公演が終わったあと、ただ何もしないで座っているのは嫌だと思った。すぐに何かを始めたかった。だからさよなら公演の準備期間中に、こっそりと勉強を開始していた。

ダンサーとして自己管理ができたということはとても役に立った。ダンサーは時間にも正確だ。大学では自分ひとりで勉強しなければならず、その点は大変だった。部屋にひとりで座っ

ているのも苦痛だった。他の学生はコンピューター上で設計をしていたが、私は模型を作ったりもした。

転職は思ったよりも簡単だった。初めは自分が誰なのかということ、すなわち自分のアイデンティティを変えなければならないようで、恐怖に駆られたものだった。もちろん金銭面での支援はありがたかったし、ダンサーキャリア発展センターの支えは心強かった。センターへ行けば、誰かに相談することができるからだ。私は4歳から踊ってきたのに、それを辞めなければならないのだ。センターに行くと抱えている不安を話せることは、大きな心の支えになった。

現在はインテリア・デザインから1年ほど距離を置き、踊りの指導をしている。経済的な理由からだ。今まで長い間踊ってきたので、たくさんの知識や経験はある。私の知識や経験が私をどこへ導くのかはわからない。しかし確かなのは、ダンサーキャリア発展センターとIOTPDのおかげで、啓発され、新しい視野を手に入れたことだ。

（リヤーン・ベンジャミン氏談）

ポール・ワーツ氏

（オランダのダンサー再訓練プログラムの支援を得て、コンテンポラリーダンスのダンサーから弁護士へ転職）

アーネム・ダンス・アカデミーを卒業。オランダを本拠地とする数々のコンテンポラリーダンスのカンパニーで踊る。オランダのダンサー再訓練プログラムの支援を得て、アムステルダム自由大学法学部を卒業。オランダを本拠地とする法律事務所Boekel de Nerée, Cleerdin and Hamerに勤務。2011年からオランダ中部裁判所において刑事裁判の判事を務める。また文化に関連する分野での理事や相談役など多数の経歴を持つ。

『獣医になるための様々な道』

4歳の頃から僕は獣医になりたかった。しかし今日僕はこのシンポジウムに、ダンサーからいかに判事になったのかについて話すために呼ばれている。皆さんは、「あなたは獣医になりたかったのにどこで道を間違ったの」と思われるかもしれない。

17歳の時に初めてバレエのレッスンを受けるまで、ダンスには何の関心も持ったことがなかった。インドネシアのダンスグループで、家族と一緒に何年も公演活動を続けていた友達が「ちょっとバレエのレッスンを一緒に受けてみないか」と僕に声をかけてきたので、受けることにした。振り返ってみると、この決断はその後の人生に大きな影響を与えることになった。

それはちょっと不思議な光景だった。2人のバレエ経験のないティーンエイジャーの少年が、小さな白いチュチュを着た女の子に囲まれて、レッスンを受けているのだから。当時、バレエレッスンに男の子がいることは珍しく、もしいたとしてももっと小さな男の子だった。僕はそこで人生で初めてのタンデュやプリエをした。同時にバレエが自分の人生を変えるだろうということに気付いたのだ。今日になっても、どうしてあれほど踊りに魅了されたのか上手く説明

ができない。とにかく僕は魅了され、週に何度もレッスンを受けるようになった。その2ヵ月後に僕の友達がアーネム・ダンス・アカデミーのオーディションを受けると宣言し、僕も一緒に受けることにした。そして2人とも合格した。当時の僕にとって、それは実に大変な冒険だった。新しい世界の発見だった。だがその時点でも、僕はまだ獣医になりたいと思っていた。

アカデミーでの1年目で、ダンスを踊ることを趣味としてではなく、将来の生きる道として意識し始めた。自分のまわりの全てが「ダンス」だった。初めはジョークのつもりだったが、ダンスについてもっと真剣に考え、ダンサーを職業として意識するようになった。

初めて観たダンス公演は、クリスティーナ・デ・シャテル・ダンス・カンパニーによるミニマルダンスの公演で、それにすっかり魅了されてしまった。その日からカンパニーの行動を追い、殆どの公演を観て、自分があのカンパニーと働くことができる道を探してみようと考え始めた。ダンス・アカデミーでの最終学年時に彼らに連絡を取り、見習いとしてカンパニーで働き始めた。そして1年後には正式に契約をした。それが将来に渡るカンパニーとの関係の始まりになった。

ダンス・カンパニーと共に、そして振付家と共に、僕はプロとしてのダンサーの道を歩み始め、このカンパニーに何年にも渡って在籍した。他の可能性にも挑戦してみたかったので、2度ほど別のカンパニーに移籍もしたが、やはりクリスティーナ・デ・シャテル・ダンス・カンパニーに戻って来た。単純に彼女の作品がいちばん好きだと気付いたからだ。10年に渡りオランダの殆どすべての劇場で踊り、海外公演にも何度か行った。僕は毎日を心から楽しんでいた。

プロのダンサーとなったその日から、これが永遠に続くことがないことは分かっていた。もちろんダンサーとなった当初から別の職業に就きたいと思っていたわけではない。なぜなら自分はステップや振付を習得する以外のことを習ってこなかったし、それ以外に何もできないと思っていたからだ。

ダンサーとしてのキャリアに終焉は避けられないと気付くには、しばらく時間がかかった。しかし、別の選択肢を考えなければならぬと理解し始めてからは、適切な時期を逃さないように、別の職業に就くことの必要性を考えることに集中した。しかし、何から始めたら良いのかわからなかった。踊ることは自分にたくさんのもを与えてくれたし、ダンス漬けの日々だったが、ダンサー以外の仕事は自分に同じような充足感を与えないことも理解していた。僕は教えることにも振付にも興味がなかったのだ。

ダンスを辞めることだけでなく、それまで自分の人生を送っていた安全な環境から離れなければならないことは、本当に恐ろしいことだった。友人の殆どはダンサーだったし、パートナーもダンスの世界で働いていた。僕の一日は仕事によって決まっていたし、しかも一日のスケジュールは別の人が決めていた。いつどこでリハーサルをするのか、どこで公演をするのか、何時にバスに乗らなければならないのかなど、言われた通りに行動していたが、突然全てを自分でしなければならなくなったのだ。けれど驚くことに、この新しい自由を得たことに僕はとてもわくわくした。自分で自分の予定を立て、そして自分で決断を下すことを楽しみ始めた。僕は次の段階に進む準備ができたのだ。

ダンスにおいては作品が情熱的であるがゆえに、ダンサーは情熱的に踊る。また情熱があるからこそ、疲れ果てていても、怪我をしていても、ダンサーは踊り続ける。情熱というものを上手く表現することができないが、自分の次の仕事にも、ダンスに費やしたのと同じレベルの情熱を感じられるものでなくてはならないと考えていた。その過程で情熱はアーティストだけのものではないということを見つけた。どんな職業でも情熱を持って取り組んでいる人はいるのだ。

それに気付いたとき、ダンスを引退した後何をするのかを決めるのは随分楽になった。どんな方向であっても、自分がわくわくする方向で、将来的にはダンスと同じような満足感を得られるような道に進めるとすると、新しい世界が自分の前に広がっているような気分になった。

僕はまた学問を、そして知的挑戦をしてみたいと思った。そこで人生の初めに考えていた夢をもう一度叶えようと思い始めた。

僕はまた獣医になりたいと考え始めたが、同時に別の選択肢もあるのではという思いも抱き始めた。プロのダンサーとなった当初から、僕は芸術家労働組合で積極的に活動していた。カンパニーにおいてもダンサーが望むことがある時には、ダンサーの代表として運営側と話をしていた。僕は自分が交渉や議論が好きで、そういった能力は別の仕事にも生かせると気付いたのだ。それでもどんな職業を選べばいいのかとなると、さっぱり分からなかった。多くの人と会って彼らの職業について尋ね、新聞の求人広告を丹念に読み、どんなことが自分の興味を引いて、何に興味がないのかを考えた。

そしてある日、その瞬間が訪れたのだ。法律だ！僕が弁護士として働いている姿は容易に想像できた。しかし弁護士の日々の生活がどんなものかは想像できなかつたし、また僕に十分な才能があるかも分からなかった。しかしこの決意が正しいと強く信じることはできた。これは一生に一度のチャンスだ。でも新しいことを始めてみて、上手くいかなかったら？

僕はキャリアカウンセラーに相談し、アドバイスを得てこの決断を下すことにした。もちろん家族や友達とも何度も話した。ダンサーとして舞台に立つ傍ら法律学校に通い始め、もうダンサーを引退するのが待ちきれないような気分になっていた。僕にとってダンサーという安全だった世界を後にする準備が整ったのだ。

1997年の秋に僕はさよなら公演を行った。これが最後の舞台になると知っていた僕を知る全員がその公演を観に来ていて、非常に感動的だった。そして、その2週間後には大学の椅子に座って学生生活を始めていた。わくわくしていたが、同時に不安でいっぱいだったし、頭の中は疑問だらけだった。自分は年を取り過ぎていないか、どうやって生活したらいいのか、上手くできなかつたら・・・、嫌になってしまったら・・・、この生活の後にはどんな人と出会うことになるのだろうか、もし望んだら引退を取り消せるのだろうか、そういった数多くの疑問と不安だ。しかしほどなくして、僕は法学を愛し始め、また新しい生活を愛し始めた。いつどこで勉強するか、勉強しないか、そういったことに対して僕には決定する自由があった。勉強が上手くいき、自分が優等生だと気付くと、自分の決断に対して自信を持ち始めた。時が経って振り返った時、自分が成し遂げたことに満足感を覚えた。もちろん、大部分のダンサーのように僕は自分の踊りに常に完全に満足することはなかった。しかし新しい生活を通じて、

僕はプロのダンサーとしての日々を通じて多くのことを学んだことに気づき、それは人生を通じて役に立つのだと気付いたのだ。自分を律することや、チームワーク、スタミナ、演じること、忍耐、ストレスや痛みや疲労と上手く付き合うこと、完璧主義、そういったことをダンサー生活を通じて学んだ。ダンサーにとってこういったことは日々行っていることだが、世の中の全員も当然そういった能力を持ち合わせていると思っていた。そんなことはないのだ！

僕はオランダのダンサー再訓練プログラムの支援を得て勉強をすることができた。勉強をしている期間、ダンサー再訓練プログラムは失業手当に加え、生活費の不足分も支払ってくれた。もちろん学費、書籍、勉強に必要な費用も払ってくれた。こういった支援があったおかげで経済面の心配をする必要もなく、4年間で大学を卒業することができた。年齢のこともあり、卒業後に仕事を見つけれられるかいつも心配していたが、権威ある法律事務所で簡単に仕事を見つけることができた。

大学で勉強している間は行政法と犯罪法を専門としていたが、弁護士としてまた選択を迫られた。僕は犯罪法を選び、その結果として働き始めた法律事務所を離れ、また新しい職場を探さなければならなくなった。そして、規模は小さいが、専門性が高く、犯罪法の世界で非常に有名な法律事務所に入所した。

その法律事務所の設立者はまるで芸術家のような人だった。自分のしていることが好きで、クリエイティブで、情熱的で、犯罪法に一心に打ち込んでいた。彼と出会ったことで、幸せになるにはどの分野で働くかは問題でなく、自分の仕事を誠心誠意することが大切なのだと気づき、僕もそうするように努めた。新しい情熱を見つけ、もうダンスの世界を振り返ることはなくなった。もちろん、ダンスのことを少しは考えることもあったが、ダンスなしで生きていくのは驚くほど簡単だった。ダンサーはそんなことは悪夢だと思うかもしれないが、しかし僕だけではなくみんな、自分が思うよりも多くのスキルを知らずに身につけているのだ。どうやって自分がすでに身につけたことを認識するかの問題だと思う。

弁護士となって10年が経ち、仕事も軌道に乗った頃、僕はまた新しいキャリアの段階に踏み出す準備ができていた。ここでまた、僕は働き慣れた法律事務所を離れることになったが、これは僕がダンサーとして引退した時とは状況が違っていた。僕が判事としての仕事に応募したからというのが理由ではない。ダンサーから別の職業に転職する際に気付いたように、変化は単に恐ろしいことではなく、新鮮な気分で充実したものになることがあり得ると知っていたからだ。現在、犯罪法を専門とする判事として3年半ほど働いているが、僕はこの新しい職がとて好きで、新しい変化にとて満足している。

それでも僕は元ダンサーでもある。最後の公演は17年前にもなるが、今でもダンスは僕の生活の重要な一部だ。それも踊ることそのものでなく、踊ることを通じて身につけたことがだ。今の職業でも、僕はプロのダンサーとして身につけたスキルを毎日のように使っている。自分はボディランゲージにとて敏感だし、チームで働くのはどういうことかも知っている。こういったスキルは素晴らしい価値となるものだ。そしてもしかしたら、こういったスキルはいつか僕が獣医となった時にも使えるかもしれない！

皆さんの中には、ダンサーとして引退を考えている人がいるかもしれないし、僕がかつて抱

えていた疑問や不安に悩まされている人もいるかもしれない。僕のこの話が君たちを正しい方向へと導く助けとなることを願いたい。僕のアドバイスは、自分がどんな資質を持っているのか、何が得意なのか、そして何が自分を幸せにするのかを探ることだ。他の人が君に言ったことや、その時の労働市場の動向に振り回されないように。僕らをめぐる世界は常に変化している。すべての人の生活を激変させた産業革命があったが、僕らは今、それ以来の変革期と呼べるような技術革命の真っ只中にある。10年後に世界がどうなっているか、僕らには想像もつかない。だからこそ将来、世界がどうなるかと他人が考えたことに、君の選択を委ねることは意味のないことだ。君が知っているのは、何が君を幸せにするかだ。大きく考えよう。ダンススタジオや舞台で過ごした何十年の経験よりも、世界はもっと広く、おもしろいものだ。

ダンスを学ぶ学生やプロのダンサーと関わり、その責任にある方々に伝えたいのは、あなたたちには現在のダンサーの状況に対してだけ責任があるのではなく、ダンサーのキャリアが終わった後に関しても責任があるということだ。キャリアの終わりには、ダンサーは全員、自分自身でこの後どうするかを決めなければならない。しかし彼らには支援が必要であるし、それに必要な準備もなされるべきだ。ダンサーとしてのキャリアの始まりを手助けしたのなら、その人たちはまたキャリアの終わりについても考えるようにすべきだ。避けられない引退をただ待つよりも、ひとりひとりがダンサーとしてのキャリアの途中で転職について何らかの手を打つ方が健全だと思う。これには、政策に関わる必要がある。政府が転職支援のためのプログラムを提供するべきで、それはすなわち資金の拠出が必要であることを意味する。学費は政府によって払われるべきだし、また生活費の支援や、カウンセラーなどによる支援もされるべきだろう。こういった制度が作られたならば、労働市場のどの分野にも、才能あふれる、勤勉で、仕事に打ち込む、（元ダンサーの）労働者が見られるのではないか。政府が支払った資金は簡単に戻ってくる計算だ。その労働者たちは他の人にも心を開き、感情的つながりを持ち、信頼を得るように専門分野での勉強を続けるだろう。

僕の話が、新しい生活を目前にして困難にぶつかった、数多くの人々の助けになることを願っている。
(ポール・ワーツ氏談)

3. IOTPD年次総会

(2015年6月1日 韓国・ソウル)

IOTPD年次総会は2015年6月1日、2日に韓国ソウルで開催された。参加したのは加盟8カ国8機関の代表が中心である。アメリカとカナダの代表はスカイプを通じての参加となった。加えて中国の舞踊批評家、香港バレエ団のアーティスティック・プランニング部門部長、ベルギーのロイヤル・フランダース・バレエ団メンバー兼労働組合幹部、日本からも参加者が会議の席についた。

総会は2日間に渡ったが、本調査は初日の6月1日のみに参加したため、初日に話題にあがった内容を、補足情報を含めて紹介する。6月1日は各機関の現状報告などであった。6月2日は各団体の決算や次年度の総会について、また本年度のフィリップ・ブラウنشユヴァイク賞受賞者の選定など、主に事務的な内容で行われたということである。

3.1 加盟団体の沿革と現状

本項では各団体の概要や沿革、また年次総会で所長から発言があった際には、その発言も紹介する。

英国：ダンサーキャリア発展センター (Dancer's Career Development)

ロンドンに本拠地を置く団体であり、IOTPD関連団体のなかで最も歴史が長く、40年以上に渡って活動を続けている。対象は英国全土のプロダンサーで、キャリアの終わりに直面したダンサーに向けて、専門家による転職カウンセリングに加えて、精神的、経済的支援などを提供している。もともとバレエ団が資金を出し合って設立された団体であるためか、組織のパトロンとして英国ロイヤル・バレエ団生みの親であるニネット・ド・ヴァロワや、バレリーナのベリル・グレイ、振付家・演出家のピーター・ライトらが名を連ねる。

沿革：

1973年に「ダンサー再出発基金 (The Dancers' Resettlement Fund)」として、英国アーツ・カウンシルが支援する5つのダンス・カンパニー、主にバレエ団が資金を出し合うかたちで設

立された。設立の発起人は『オブザーバー』紙などに寄稿していたバレエ評論家ピーター・ウィリアムス（1995年死去）である。バレエ団の資金で始められた組織なので、当初、支援の対象はクラシックバレエのダンサーのみであった。しかし活動規模は順調に拡大し、1980年代（1986年から1987年と思われる）には支援の対象を全英のすべてのプロダンサーとすることになり、クラシックバレエのダンサーだけでなく、ウェストエンドのショービジネスで働くダンサーやコンテンポラリーのダンサーまで拡大された。活動の内容が変わったため、組織の名称を「ダンサー再出発基金」から「ダンサーキャリア発展センター」へ変更した。

所長談：

「最近支援をもっとサポートプログラムの方へ拡大しようとしている。以前はダンサーの転職に向けて、金銭的支援をすることに焦点が当たっていた。8年間プロとして活動したダンサーで、その内の5年間が英国での活動であれば、転職基金に応募する資格を得ることができる。それは学費に使っても良いし、また転職に必要な機材などを購入する資金に充てても良いことになっている。例えばダンサーが転職後に写真家になりたければ、カメラなどの機材を購入することができる。

しかし、ここ数年は、資金援助よりも精神的な支援を行う転職支援プログラムへの需要の方が多くなっていると感じる。2年前から私たちはダンサーへのコーチング²プログラムを始めた。現在、我々のコーチング部門を統括しているのは、マシュー・ボーンのニュー・アドベンチャーズで10年ほどダンサーとして活躍していた元プロのダンサーだった人だ。我々の団体に来てコーチングの技術を学び、転職を望むダンサーたちが、転職に関してどのように考えているのか、プロとして舞台上で活躍した後はどのようなことがしたいのかを言葉にする手伝いをしている。一対一で行うこのコーチングに対する需要は驚くほど高い。

また昨年からダンサーへのワークショップも始めた。これはプロとしてのキャリアの様々な段階にいる人たちが集まり、転職について考える場だ。

その結果、我々の組織では金銭的な支援への申請数は減り、精神的、また心理的な支援への需要が増えている。需要数が多いので、私たちとしては今の状態を維持したいと思っている。」

補足情報：

最も設立が古いために、IOTPDのなかでも存在感のある組織である。所長のジェニファー・カーリー氏は大学でダンスを学び、様々な芸術や文化関連組織で働いた後に、現在の地位にいるとのこと。

2 「コーチング」とは誰かになにかを指導するのではなく、本人から答えを導き出す助けをする技術のこと。

米国：ダンサー転職センター（Career Transition For Dancers）

ニューヨークのリンカーン・センターに本部を置く非営利団体。支部がシカゴとロサンゼルスにある。今までに全米47州で約4,600名のダンサーの転職を支援し、約46,000時間分の無料カウンセリングや転職セミナーを開催してきた³（2011年時点）。また転職を支援する資金援助のプログラムも各種行っている。個別の転職カウンセリングだけではなく、グループでのワークショップや通話料無料の電話相談も受け付けている。

沿革：

1982年にアメリカの劇場労働組合幹部が英国での国際会議に参加した際に英国にダンサーの転職機関があるということを知った。彼は「アメリカでも同様の機関が必要なのではないか」と考え、設立に向けて動き始めた。その結果、同年、当時アグネス・ド・ミルが率いていた俳優労働組合や全米芸術基金など様々な団体が一堂に会して、「ダンサー転職支援の機関が必要か」という内容で議論を行う会議の費用が政府から支払われることが認められた。

1982年6月8日、アグネス・ド・ミルを名誉理事として会議が開催された。この会議ではダンサーがキャリアの終わりに感じる精神的な落ち込みや、ダンサーの資質が社会においてどんな意味を持つかが話し合わせ、ダンサーへの転職支援は必須だ、という結論に達した。1985年に全米俳優組合（Actor's Equity Association）、全米テレビラジオ芸術家組合（American Federation of Television and Radio Artists; AFTRA）、音楽関連芸術家同業組合（American Guild of Musical Artists : AGMA）、映画俳優組合（The Screen Actors Guild）が資金を提供して設立された。

カロライン・ニューハウス（2003年死去）という理解者、資金提供者にも恵まれ、ダンサー転職センターは大きく発展を遂げた。自身もアーティストであるカロライン・ニューハウスは、慈善家であり、ダンサーの活動やキャリアに理解があった。彼女は自身の創作活動のモデルとしてやって来たダンサーが「舞台上で踊るためにどれだけ練習するのか」や「ダンスしか知らないのに、29歳になったら19歳に出来ていたことができなくなる」と言うのを聞き、ダンサーの人生への理解を深めたという。カロライン・ニューハウスは夫のテオドールとともに、100万\$を転職センターへ寄付し、それは転職支援へと使われた。現在もニューハウスの名前を冠した転職の資金援助プログラムが行われている。

1995年にはロサンゼルスに、2008年にはシカゴに支部が設立された。

所長談：

「私は2001年にこの団体に入り、13年ほどになる。私は理事だが、会計業務も行い、所長でもある。最近理事長になった。私が参加してから、この団体の活動の対象をもっと広くしよ

3 “Career Transition For Dancers Presents Their National Outreach Project 9/11” Broadway World
<http://www.broadwayworld.com/cleveland/article/Career-Transition-For-Dancers-Presents-Their-National-Outreach-Project-911-20100819#>

うとしてきた。もともと支援の対象は引退を考え始めたプロのダンサーだけであったが、ダンスを学ぶ学生やまだプロになっていないダンサー、見習いのダンサーなどに、ダンサーというキャリアが永遠に続かないということを伝える活動を行っている。キャリアの終盤になって、準備もなく不意に絶望に陥ることがないようにするためだ。1985年の設立時に比べ、現在20倍近くになった運営資金は、ダンサーへのカウンセリング、それに転職の際の奨学金や支援金として使われている。」

補足情報：

IOTPDの構成団体のなかでも英国、オランダと並んで存在感があり、最も規模が大きいと思われる。活動資金は企業からの献金が多い印象であった。ガラ公演を開催するなど、資金獲得のために精力的に活動をしているようだ。2015年には組織の設立30周年を迎え、大掛かりなガラ公演をニューヨーク・リンカーン・センターで行った。ロレックスが主な協賛企業であった。ウェストエンドのミュージカルなどを中心として活躍するダンサーに加え、ミスティ・コーブランド（アメリカン・バレエ・シアター、プリンシパル）なども出演した。

カナダ：ダンサー転職支援センター (Dancer Transition Resource Centre)

本部がトロント、支部がバンクーバーとケベックにある。ケベック支部は、常時オープンしているわけではなく、時期と時間を限定してオープンするとのことである。過去25年間に1万人以上のダンサーの転職を支援した⁴。本組織の興味深い点は、引退の迫ったプロダンサーの転職だけでなく、ダンスを学ぶ学生がプロになる際の支援も行っていることだろう。組織目標は「ダンサーがダンス界に入る際に、ダンス界の中で別の職業に移動する際に、またダンス界から別の業界へ移る際に、必要な手助けを行うこと」となっている。

沿革：

ジョイスアンヌ・シディマス（Joysanne Sidimus、カナダ国立バレエ団の元ダンサー。本団体の設立者で文筆活動も行う）がダンサーの引退後の生活について、本の執筆のために調査を始めた時には、北米にはダンサーの転職を支援するといった趣旨の団体もなければ、発想もなかった。しかし1983年までに、2冊の政府への調査報告書が書かれた。どちらもダンサーの転職支援の組織が必要だという内容であった。

カナダダンス連盟（The Dance In Canada Association）、カナダプロダンサー連盟組織（The Canadian Association of Professional Dance Organizations）が協力して調査を行ったあと、1985年3月20日に組織が発足し、9月1日に正式にオープンした。2005年の引退まで、設立者の

4 カナダ・ダンサー転職センターのウェブサイト http://dtrc.ca/english_about/history

ジョイスアンヌ・シディマスが所長を務め、元ダンサーで女優である現在の所長、アマンダ・ハンコックスが後を継いだ。

所長談：

「本団体が設立されたのはアメリカの場合と同じように、英国の影響を受けた結果である。カナダでアーツ・カウンシルが設立されたこととも関係がある。政府が全国規模で芸術関連の調査を行った際に、ダンサーの転職支援組織が必要だという声が上がったためだ。我々の組織はアメリカと同じ1985年に設立された。アメリカと異なるのは、プロダンサーの転職を支援し、それが予算の大部分を占めるが、それと同時にダンスを学ぶ学生がプロになる際の支援も行っていることだろう。そのためダンス学校やバレエ学校を卒業した学生がプロダンサーになれるようなプログラムも行っている。転職支援、プロになる支援に関して、カナダ全土でさまざまな会合を開いている。ダンス界の中でダンサーから別の職業に移ろうとしている人々の手助けもするが、同時にダンス界から全く別の業界に移ろうという人々の支援も行っている。」

フランス：国立ダンスセンター（Centre National de la Danse）

本部はパンタン（パリ北部）、支部がリヨンにある。転職支援だけではなく、ダンサーの訓練やダンス関連の情報センター機能、ダンスの歴史や伝統の保存、ダンス教師の育成、振付家育成、ダンススタジオの提供、教育のためのダンス関連映像の制作・保存、ダンス関連書籍の発行など、様々な役割を担っている組織である。現在、計93名の職員が勤務している。

沿革：

1991年にフランスにおけるダンサーやダンスに関する政府報告書が提出された。その中にはダンサーの転職に関するものも含まれていた。この報告書により、フランス政府文化省は、ダンスのみに特化した支援団体が必要だと判断した。その結果、1998年に国立ダンスセンターが設立された。近年になってパンタンに建設された国立ダンスセンターの建物は様々な機能を備えており、そのひとつであるダンススタジオは多数のカンパニーに使用されている。また映像を見られるような設備も備えられているとのことである。

談話：

「フランスではすべてが1カ所で行われている、という点で他の団体とは異なるのかもしれませんが。職業的訓練も転職もひと続きで考えられているからです。私たちは一対一でのカウンセリングやワークショップなど様々な活動を行っています。先程、『英国では最近、精神的支援への需要が高い』という発言がありましたが、私も同感です。ダンサーへの転職支援は単に金銭的なものであるべきではなく、転職カウンセリングなどの精神的な支援と一緒に考えられるべきなのだと思います。精神的支援の問題はフランスにおいても非常に大切です。」

韓国：ダンサーキャリア発展センター（Dancers' Career Development Center Korea, DCDC Korea）

韓国・ソウルに本拠地を置くダンサーの支援組織。ダンサーの権利を保護し、ダンサーの雇用機会創出、福祉、また労働環境改善のための団体である。ダンサーが転職する際には、経済的支援に加えて、コンサルティングなど精神的支援も行っている。ダンサーの怪我防止に向けた活動、怪我からのリハビリ支援、ダンサーとして問題に直面した際の相談場所等としても機能している。

沿革：

IOTPD加盟団体の中では新しい団体で、所長であるイン・ジャ・パク氏の尽力により2007年に設立された。設立にあたっては韓国政府、アーツカウンシルから資金援助を受けているとのことである。

補足情報：

2014年度には、韓国アーツカウンシルより10億Wを支援されたとのことである。

オランダ：ダンサー再訓練プログラム（Omscholing Dansers Nederland-retraining program for dancers）

1986年に設立された、オランダ・アムステルダムに本拠地を置く、IOTPDのなかでも歴史のある組織である。団体の趣旨はダンサーの再就職支援であり、キャリアの終わりを迎えたダンサーへ経済的、また精神的な転職支援を行っている。同時にダンサーの雇用における相談、例えば契約書締結における法律相談や社会福祉への申請の手伝いなども行っているとのことである。

沿革：

1979年にオランダのダンサーの置かれた状況を調査した報告書が書かれた。そこで、キャリアの終わりを迎えたダンサーに支援が必要だということが明らかとなった。報告書を受けた文化省は、ダンサー転職支援組織設立に必要な資金、100万ギルダー（約45万ユーロ（以降、€）に相当）の支払いを決定、その結果、1986年に組織が設立された。

その後、文化省からの要請により、「ダンサーのための追加基金」（The Funds for Additions for Dancers）が設立された。文化省は本団体設立のために資金を投じたが、団体維持の資金は、ダンサーやバレエ団から募るようにとの趣旨で設立されたものだ。これで団体が維持できるだろうとの目論見であった。

しかしダンサーやバレエ団からの資金では維持できなくなり、団体は再度、文化省に資金の

提供を依頼、2001年に、政府から毎年80万€の資金援助を受けられることとなった。資金はダンサーの転職のためのカウンセリングや資金援助に使われている。ひとりのダンサーが転職活動を始め、実際に職を得るまでに約7万5,000€が使われている。

所長談：

「長い間この組織に携わっているが、気を緩ませる瞬間というのはなかった。他の組織と同様に、この団体を維持し、活動を続けるのは簡単ではない。理解できることではあるが、バレエ団やダンス・カンパニーにとって、ダンサーの転職というのは最優先事項ではないからだ。現在、私たちは誰が転職支援を受けられるかという受給資格、支援内容を見直しているところだ。よってこれから2年以内に団体の運営内容は改善されると考えている。支援は持続可能なものでなくてはならないし、これまで最も気を使ってきた問題だ。」

スイス：ダンサー転職支援機構（Association pour la Reconversion des Danseurs Professionnels -RDP）

スイス・ローザンヌを拠点として活動する非営利組織である。主にスイスのフランス語圏で活動するダンサーを対象としている。キャリアの終盤にいるプロダンサーの転職を支援する活動を行っているほか、ダンス学校を卒業したダンサーがプロとしてキャリアを始められるような支援も行っている。

沿革：

1993年にスザンヌ・ジャイエ氏によって設立された。IOTPD設立者でもあるフィリップ・ブラウンシュヴァイク氏も名誉理事として名を連ねている。

ドイツ：ドイツダンサー転職支援センター（Stiftung TANZ – Transition Center Germany）

ドイツ・ベルリンを本拠地として活動する団体である。本団体はダンス学校での職業訓練を行うところから、プロとしての活動を終え転職を果たすまで、すべての段階で支援を行っている。理事長はハンブルク・バレエ団芸術監督のジョン・ノイマイヤーである。団体のウェブサイトによると、ダンス関連の教育のための奨学金からダンサーへの失業手当まで、広く活動を行っているようである。

沿革：

2008年3月に、ダンサーへの転職支援の必要性、加えて転職支援団体の設立の必要性を訴え

た報告書が作成され、それを受けたドイツ連邦政府文化財団等の支援によりワークショップが開催された。その結果、本団体は2010年1月19日にベルリンを本部として設立された。

3.2 IOTPD加盟団体以外の参加国の談話

香港からの参加者

「話を聞いて、いくつか指摘したいことがある。

香港バレエ団はかなりの額の支援が政府からなされている。香港の基準では、それが非営利組織であるからだろう。私はアメリカでダンスの教育を受けているが、アメリカでは政府からの援助はわずかだったので、香港政府がバレエ団へ支援する金額には驚いている。

またこれはどこでも同じだが、こういった支援活動はバレエ団が始めることが多いものだ。クラシックバレエがダンス界の良いところを取っていく印象がある。コンテンポラリーはいろいろな点でバレエの次、という扱いを受けることが多い。

香港でもこういったダンサーの転職支援を考える必要があるかもしれない。しかしそれも、どう運営していくかで問題がいくつもありそうだ。まずアジアではこういった問題に対して、政府の理解を得られるのか疑問だ。『自分で職業を選んだのだから、それが上手くいかなくても自分の責任だろう。どうして誰かが助けなければならないのか』と言われるのではないか。また同時に、香港バレエ団には中国本土から来ているダンサーが数多くいる。例えば給与の1%を後の転職のための基金に充てるような制度を作ったとしても、その1%は中国本土では大変な価値を持っており、家族に仕送りをしている彼らにとって、その1%は大きな意味を持つ。彼らはすでにダンス学校を設立する、ダンス関連のコスチュームの店を出す、など将来の計画を考えていることが多く、1%を将来のために積み立てるという発想はなかなか理解してもらえないかもしれない。

どのように人々に理解してもらおうか、というのが一番の問題点になるだろう。」

ベルギーの代表者

「昨年もIOTPDに参加し、帰国後、様々な働きかけをした。その結果、自分のバレエ団では転職支援に対して周りの理解が得られつつある。ロイヤル・フランダース・バレエ団では人事の理解が得られ、バレエ団内ではあるが、転職支援プログラムを30歳以上のダンサーを対象に試験的に行うことになった。劇場内の別の部署、例えばメイクアップ、人事、舞台衣装などどこでも構わないが、そこで働いてみて自分の適性を試すことが出来るという内容だ。またオランダの転職支援プログラムからスタッフを招いて、カウンセリングを受けることができるという機会も設けた。」

中国からの参加者

「こういったダンサーへの転職支援団体は中国にも必要だと強く考える。世界にはこういった転職支援の動きがあることを中国のダンス関係者にも知らせ、この総会の様子や様々なIOTPDに関する情報を中国語に翻訳して、関係者に紹介したいと考えている。中国ではプロとしてキャリアを終えたダンサーは、生活をしていくためにあまり職業を選んでいない印象があり、それは彼らの持っているスキルや資質の無駄遣いであるとも思っていた。正直、ダンサーは舞台でのキャリアが終わったら、もう将来のない状態だ。

中国では中国政府が中国芸術基金を設立したばかりだ。その支援で何かできないかと考えている。

私は芸術の理論的、学術的な面を扱う芸術大学で働いているが、同時に職業訓練校にも勤務している。ダンサーは身体的な技術に多くの注意を払うので、身体が衰えた後もずっとその理解が役に立つ学科の勉強には無関心だ。パリ・オペラ座学校では学科にも力を入れているようだ。」

日本からの参加者：安達悦子氏（東京シティ・バレエ団 代表）

「今回、ジュリア・ムーン氏とDCDCよりご招待頂き、IOTPDに参加した。

日本のバレエ界はとても特殊な状況である。日本では、バレエが日本古来の伝統芸能と同じようにお稽古文化として発展してきたため、日本舞踊のダンサーは生涯現役で80代のダンサーもいる。そのため、40代でキャリアチェンジという発想がない。この歴史の中で育まれたプロフェッショナルなバレエ団の形態も日本独自の形で、バレエダンサーで純粋に公演で踊るだけで生きて（食べて）いける人は、殆どいない。私自身、欧米のようなプロフェッショナルなバレエ団ができる日を待ち望んで来たが、劇場文化に対する意識や社会の構造が違うのか、叶わない夢となっている。

反面、日本には、お稽古事としてバレエを習う子供たちが非常に多く、沢山の民間のバレエ教室があり、お稽古事に熱心な親が一生懸命サポートをしている。子供達の育成や教育には大変熱心で、ローザンヌ国際バレエコンクールやYAGP(Youth America Grand Prix)のようなコンクールで入賞することには、社会的な関心度も非常に高い。子供たちだけではなく、趣味としてバレエを習う大人も増えた。このような社会の中で、プロフェッショナルなダンサーたちは公演活動と並行して、男性はバレエ教室の発表会にゲスト出演し、女性は子供たちや趣味の大人たちを教えて生計を立てている人が多いのが現状である。これはやはり、日本の伝統芸能の「弟子を取る」ということが生計の源になっているところとよく似ている。」

3.3 その他議論された点

ダンサーにどのようにして転職基金への理解を促すか

「カナダでは調査の結果、転職への積み立てをするかどうか、ダンサーが自分で決定できるようにしたい、という意見が強かったので、会員制のシステムを導入することとした。会員になり、積立を始めたら、規定年数に達するまで払い続けるというシステムだ。会員にならなければ、我々のサービスを受けることはできない。」

運営資金をどのように賄うのか

「カナダでは、この活動を政府に理解してもらうために多くの時間を費やしてきた。そして、政府は過去20年近くに渡り、大変理解を示している。また政府には、もし転職支援をしなければそれは大きな社会の損失、人材の損失になると言い続けてきた。素晴らしい資質を持った人々がおり、彼らの資質は転職の機会を与えなければ、国の損失となるばかりだ。そういったことを伝え続けてきた。」

「アメリカにはカナダのような政府からの大きな支援はない。しかし私たちが基金や企業と話す時には、カナダと同様に、『ここに素晴らしい資質を持つ人々がいる。彼らは全員が振付家や芸術監督になるような才能はないかもしれないが、機会があれば、ダンサーとして培ったスキルを他の職業で生かすことが出来る。彼らにそういった機会を与えるためにも、資金が必要なのだ』と話す。カナダと違うのは、資金源がプロのダンサーの労働組合であるために、支援の対象としているのが、プロのダンサーのみであることだろう。同時にファンドレイジングの努力も怠らない。私たちのサービスは無料で、会員制にはしていない」

「英国はダンス・カンパニーやバレエ団からの資金で運営しており、会員制ではない。会員制にすると、ダンサーは自分が払い続けてきたお金の見返りとして、引退後に必ず何かがあると期待してしまい、それは少し危険なのではないかと思う。私たちは、受けたサービスの10%の費用をダンサーに払ってもらうような制度を考えている。」

バレエ学校やダンス学校へのアプローチ

「バレエ学校やダンス学校の学生にも、転職の機会があると知ってもらう機会を作りたい。若いうちから理解を促すことが大切だからだ。理解がある場合もあるが、同時に、ダンサーの転職と聞いただけで拒否反応を示すバレエ教師もいる。」

バレエ団、ダンス・カンパニーの国際化

「ダンサーは移動する。バレエ団では実に多くの国籍のダンサーが混在して踊っている。彼らは同じカンパニーに長く留まることなく、数年で別の国に移動することも多い。そういった人々にどのようにして働きかけるかが課題だ」

どんな会社がダンサーの採用に関心を示すか

「アメリカでは著名な企業に関心を示すことが多い。誰もが知るような高級ファッションブランドなどだ。ダンサーの転職支援をしている機関があると聞き、向こうからやってきたケースも多くある。また小売業に関心のあるダンサーに向けて、企業説明会を開催したりもした。ホテルなどからの関心も高い。すでに知っている企業についても、どんな人材が欲しいのか、再度こちらでも考え直す必要がある。他の人々にはないスキルを企業が欲しがっている場合が数多くあるからだ。」

インターンシップの可能性

「英国では見習いプログラムのような、実地で経験が積めるプログラムに力を入れようと考えている。例えば希望するダンサーに、人事や経理やマーケティングなど、オフィスでの仕事を1、2週間経験してもらったり、ウエストエンドのダンサーが照明に関心があれば、ロイヤル・オペラ・ハウスに行って照明デザインの現場で経験を積むことができるようなプログラムだ。パフォーミング・アーツに限らず、企業内でもできないか考えている」

「友人のダンサーはひどい膝の怪我をして、かつ手術に失敗した。しかしバレエ団内のオフィスで仕事をし、ワードやエクセルなど、PCのスキルを身につけ、経営に関する知識も得ることができた。その結果、彼は4つのバレエ団やダンス・カンパニーから仕事をオファーされた。」

4. 批判

非公式の間ではあるが、その活動内容に対して批判する声もあった。

- 自分はIOTPD加盟団体が活動する国でプロダンサーをしていたが、一度もその団体について耳にしたことがなかった。友人がそこに行って転職支援を受けたということも聞いたことがない。
- 自分はプロダンサーからダンスの指導者に転職したが、誰の支援も受けずに転職を行った。転職は自然に行うもので、あらためて行政が支援をする必要性というのは本当にあるのか。
- ダンサーのキャリアは短く、競争も激しい。だからこそ、その時期はダンサーとしての活動に集中するべきなのではないか。転職を頭に入れて、その準備をする余裕などないのでは。

5. 日本への提案

以上を鑑みて、日本におけるバレエダンサーの転職支援に関してできることは何か考察を行った。日本においても、世界のどこにおいても、ダンサーのキャリアは他の職業に比べて短い点は同じであり、また怪我などでその短いキャリアが中断されることが少なくないという点も同じである。もちろん日本のバレエ界において他に優先される点は多いかもしれないが、しかし以下の点は実現可能なのではないか。

- IOTPDには様々なダンサー転職支援団体が加盟するが、その主な業務は大別すると二種類になるようだ。第一に転職に関しての情報提供など、精神的な支援を行うこと、第二に転職にあたって必要な教育や訓練の経済的な支援を行うことである。

最初に挙げた精神的な支援に関して、例えば情報提供に限れば、日本でも行うことが可能なのではないか。実際に転職に成功した例として、金銭的な支援だけでなく、情報を提供してくれる、話を聞いて理解してくれる組織や場があるのは非常に助かった、という声が聞かれる。

- もし新たに団体を設立するのが難しいとしても、継続的にIOTPDの会合等に参加し、各国のダンサーの転職例などの情報を入手し、それをウェブサイトやパンフレットを通じて日本のダンサーに伝えることは可能ではないだろうか。例え別の国の話だとしても、異業種に転職したダンサーの話などは、日本人のダンサーにとって刺激になるかもしれない。

- ・ 非公式の場の談話では、ダンスとスポーツのキャリアに関して類似点が多く指摘された。引退後のキャリア支援について、スポーツ関連の団体と提携して支援を進める可能性もあるかもしれない。

参考文献・ウェブサイト

IOTPD <<http://www.iotpd.org/>>

加盟機関のウェブサイト

カナダ：ダンサー転職支援センター（Dancer Transition Resource Centre）<<http://www.dtrc.ca/>>

フランス：国立ダンスセンター（Centre National de la Danse）<<http://www.cnd.fr/>>

ドイツ：ドイツダンサー転職支援センター（Stiftung TANZ – Transition Center Germany）
<<http://stiftung-tanz.com/>>

韓国：ダンサーキャリア発展センター（Dancers' Career Development Center Korea, DCDC Korea）
<<http://www.dcdcenter.or.kr/>>

オランダ：ダンサー再訓練プログラム（Omscholing Dansers Nederland-retraining program for dancers）
<http://www.omscholingdancers.nl/homepage_en.htm>

スイス：ダンサー転職支援機構（Association pour la Reconversion des Danseurs Professionnels -RDP）
<<http://www.dance-transition.ch/en/>>


英国：ダンサーキャリア発展センター（Dancer's Career Development）<<http://www.thedcd.org.uk/>>

米国：ダンサー転職センター（Career Transition For Dancers）<<http://www.careertransition.org/>>

一般社団法人 日本バレエ団連盟

1968年、日本のバレエ界と文化庁を結ぶパイプラインとして「連絡協議会」が組織された際、今後のバレエ界の発展のために自由に討議する場を作ろうという声上がり、1971年にスターダンサーズ・バレエ団、チャイコフスキー記念東京バレエ団、牧阿佐美バレエ団の3団体により「東京バレエ協議会」を結成、後に東京シティ・バレエ団が加わり、以降、バレエ団の枠を超え共通する諸問題に連携して取り組んできた。

2014年9月、東京バレエ協議会4団体に新たに井上バレエ団、小林紀子バレエシアター、貞松・浜田バレエ団、法村友井バレエ団が正会員、新国立劇場バレエ団が準会員として加わり、「日本バレエ団連盟」が発足、プロフェッショナル・バレエ団を統括する全国組織として、日本バレエ界の更なる発展と、その魅力の発信に努めている。

平成27年度次代の文化を創造する新進芸術家育成事業 
「新進バレエダンサー育成及びバレエ団マネジメントに係る
調査・研究、並びにバレエ環境実態調査」報告書

2016年3月発行

発行：一般社団法人 日本バレエ団連盟
〒160-0023 東京都新宿区西新宿6-12-30 芸能花伝舎2階
Tel: 03-6279-4771 Fax: 03-6279-4772
URL: <http://japan-ballet.com/>

編集協力：昭和音楽大学バレエ研究所
印刷／製本：株式会社インフォテック

本報告書の全部または一部を、著作権法で定められている範囲を超え、無断で複製・転載・公衆送信等を行うことはできません。

非売品

