

平成29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並びに
バレエ団運営の基盤整備及び制作人材育成

報告書

ごあいさつ

日本バレエ団連盟は、昨年9月で法人設立から3年が経過いたしました。設立の翌年度より、文化庁の「次代の文化を創造する新進芸術家育成事業」として、海外優秀指導者による新進バレエダンサーへのマスタークラス開催と、バレエ団運営における基盤整備に向けての調査と制作人材研修を2つの大きな軸とし、ダンサーと制作運営の両面から人材育成を継続して行っています。

3度目となる29年度の調査では、海外のバレエ団運営の先進事例と共に、バレエダンサーの社会的地位について、国内バレエ団へのアンケートと海外バレエ団所属の日本人ダンサーへのインタビューを行い、その就労実態を比較しました。世界のバレエ界における日本人ダンサーの活躍ぶりは、近年ますます世間の耳目を集めるところとなっておりますが、それはとりもなおさず国内において芸術活動に専心できない状況に対し、ダンサーがそのキャリアの初めから海外に活躍の場を求めた結果であり、わが国のバレエ界にとっては必ずしも喜べる状況ではないことを意味します。

ダンサーの地位向上のために、国内のバレエ団の経営基盤を強めるには、今後どのような具体的な取り組みが必要なのか、本報告書をもとに議論を深めていくことができると考えております。

「石の上にも3年」のことわざがありますが、解決すべき課題は多く、冷たい石は3年座っただけで温められるものではありません。今後とも日本バレエ界発展のために努力を続けてまいる所存ですので、関係各位の一層のお力添え、ご指導を賜りたく、よろしく願い申し上げます。

最後になりましたが、本事業にご理解を賜り、快くご協力をくださいました皆様に、深く御礼申し上げます。

2018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

● バレエ団のマネジメントに関する調査報告

I バレエダンサーの社会的地位

- 1 調査の概要と目的……7
- 2 バレエダンサーを取り巻く労働環境……8
 - 2-1 芸術家の地位に関する動向……8
 - 2-2 国内バレエ団における就労実態調査……8
 - 2-3 海外バレエ団所属邦人ダンサーへの聞き取り調査……28
- 3 英国関連団体訪問調査報告……49
 - 3-1 エクイティ……49
 - 3-2 ダンサーズ・キャリア・ディベロプメント……56

II バレエ団の社会的意義

- 1 調査の概要と目的……69
- 2 英国バレエ団の事例より……70
 - 2-1 ロイヤル・オペラ・ハウス……70
 - 2-2 イングリッシュ・ナショナル・バレエ……84

III デジタル・マーケティング・ブートキャンプ参加報告

- 1 概要……97
- 2 聴講内容の報告……98

IV カナダにおけるバレエ団運営の事例調査

- 1 調査の概要……141
- 2 カナダにおけるバレエ団運営……142
 - 2-1 概況……142
 - 2-2 バレエ団への聞き取り調査……145
 - 2-2-1 カナダ・ナショナル・バレエ……145
 - 2-2-2 レ・グラン・バレエ・カナディアン……158
- 3 カナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツ……164
 - 3-1 助成プログラムの概要……164
 - 3-2 聞き取り調査……169
- 4 ダンスプロデューサーへの聞き取り調査……179

● マスタークラス及びマネジメントセミナー実施報告

- 1 マスタークラス……189
- 2 マネジメントセミナー……190

平成29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並びにバレエ団運営の基盤整備及び制作人材育成

2. 事業の趣旨・目的

習い事文化が広く根付いている我が国において、バレエは人気の高い習い事であり、その広い裾野から優秀なダンサーが育っている一方で、その活動の場であるべきバレエ団への一般の理解、支援は十分とは言えず、プロフェッショナルな活動が促進する環境が整っているとは言いがたい。我が国のバレエ振興は、ながく民間個人の努力にゆだねられていたため、総合芸術であるバレエのあるべき姿を求める上で、そこにおのずと限界が生じていたと言える。

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と、バレエ団運営の基盤を整備する上で参考となる海外の事例調査、制作人材への研修を2つの大きな軸とし、ダンサーと制作運営という両面から舞台芸術を支える人材の育成を行う。

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すると共に、日本のバレエ団における運営スタッフがバレエ団のマネジメントに係るノウハウを広く海外から吸収することで、世界に通用する新進芸術家の育成とバレエ界の基盤整備を行うのが目的である。プロのバレエ団を統括する全国組織である当連盟としては、本事業を実施することで、日本のバレエ界全体の芸術水準の向上とさらなる発展に寄与することを目的とする。

3. 事業の内容

(1) マスタークラスの実施

指導：ローラン・フォーゲル、パトリック・アルマン

対象：井上バレエ団、東京バレエ団、東京シティ・バレエ団、法村友井バレエ団（実施順）

(2) バレエ団運営に関するマネジメント調査

■ 調査テーマ及び調査対象

① バレエダンサーの社会的地位

エクイティ (英国 ロンドン)

ダンサーズ・キャリア・ディベロプメント (英国 ロンドン)

② バレエ団の社会的意義

ロイヤル・オペラ・ハウス (英国 エセックス)

イングリッシュ・ナショナル・バレエ (英国 ロンドン)

③ デジタル・マーケティング

デジタル・マーケティング・ブートキャンプ (米国 ニューヨーク)

④ カナダにおけるバレエ団の運営実態と助成制度

カナダ・ナショナル・バレエ (カナダ トロント)

レ・グラン・バレエ・カナディアン (カナダ モントリオール)

カナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツ (カナダ オタワ)

ナショナル・アーツ・センター (カナダ オタワ)

■ 調査会議委員

安達悦子 (東京シティ・バレエ団)

岩永智博 (東京バレエ団)

小山久美 (スターダンサーズ・バレエ団)

黒澤 希 (牧阿佐美バレエ団)

諸角佳津美 (井上バレエ団)

小林恵美子 (日本バレエ団連盟)

尾崎瑠衣

平野綾那

(3) マネジメントセミナー

テーマ：芸術団体におけるファンドレイジング

講師：公益財団法人東京交響楽団 専務理事・楽団長 大野順二氏

バレエ団のマネジメントに関する調査報告

調査報告

I バレエダンサーの社会的地位

1 調査の概要と目的

近年日本人ダンサーの国際的な活躍が目覚ましい。海外著名バレエ団にて活躍する日本人ダンサーは数多く、国際コンクールでの受賞のニュースも頻繁に目にするようになった。しかし、それは一方で日本ではバレエダンサーが職業として確立していないため、海外にしか活躍の場を見いだせないという事実の裏返しでもある。お稽古事として発展してきた日本のバレエ文化は、個々の優秀なダンサーを数多く輩出する一方、ダンサーを抱えるバレエ団という組織の成長を伴わずに発展してきた。日本のバレエ団に所属するダンサーの多くは、生計を立てるためにバレエの指導や他のアルバイトを掛け持ちせざるを得ない状況にあり、残念なことにこの状況は50年以上変わっていない。そのため活躍の場を求めて海外に出るダンサーが後を絶たないのである。優秀なバレエダンサーの海外流出は日本の芸術水準向上にとっても損失と言え、日本のバレエ界の環境整備が求められていると言えよう。

我が国の芸術家の社会的地位の実態については、日本芸能実演家団体協議会「実演芸術家等の社会保障・地位に関する研究」など、芸術家の地位に関する全体像把握のための調査研究がなされてきた。しかし、バレエに焦点を当てた研究は見られず、バレエダンサーを取り巻く社会的・経済的状況の実態掌握及びその周知は進んでいないのが現状である。

本調査では、国内外のバレエダンサーの労働環境の実態把握を目的に、日本バレエ団連盟会員団体へのアンケート調査並びに海外バレエ団所属日本人ダンサーへのヒアリングを実施した。また、ダンサーの地位に関して日本バレエ界が取り組むべき課題を可視化するため、英国において芸術界の雇用環境について提言を行う労働組合エクイティと、ダンサーの転職支援組織ダンサーズ・キャリア・ディベロプメントへ訪問調査を行った。以下に調査結果を報告する。

2 バレエダンサーを取り巻く労働環境

2-1 芸術家の地位に関する動向

芸術家の地位や雇用問題については、ユネスコやILO（国際労働機関）において活発な議論がなされてきた。1980年のユネスコ「芸術家の地位に関する勧告」においては、芸術家は、労働者として法的、社会的及び経済的便益を享受する権利を有し、また彼らに対する社会保障、労働条件、課税条件を改善する必要があることが勧告された。さらに1992年のILO（国際労働機関）理事会で採択された「実演家の雇用と労働条件に関する結論」においては、芸術家も他の労働者と同等に社会保障の保護を受けるべきとして、不安定な収入、勤務時間（期間）の変動等、職業特有の課題に特別な考慮が与えられる必要があると規定している。

我が国においては、平成13年に制定され、29年6月に改正された文化芸術基本法の第2条第2項が「文化芸術に関する施策の推進に当たっては、文化芸術活動を行う者の創造性が十分に尊重されるとともに、その地位の向上が図られ、その能力が十分に発揮されるよう考慮されなければならない。」と定めており、芸術家の地位改善の必要性が認識されているところである。しかし一方で、舞踊、音楽、演劇など実演を行う芸術家である「実演家」は、オーケストラ等一部のジャンルを除き断続的かつ不定期な就業形態であることが指摘されている¹。日本のバレエ界もこれに違わず、プロフェッショナルなバレエ団として活動するバレエ団のほとんどにおいて、ダンサーはそのバレエ団に所属してはいるものの、社会保障（社会保険、労働保険）制度上、被用者ではなく個人事業主として扱われており、上記の国際的要請とは大きな隔たりが存在するのが現状である。

2-2 国内バレエ団における就労実態調査

本調査においては、国内のバレエ団に所属するダンサーの就労実態を探ることを目的に、日本バレエ団連盟会員団体全9団体を対象にアンケート調査を実施した（回答率100%）。なお、ここでいう「ダンサー」とは、バレエ団での稽古に日常的に参加し、公演にレギュラーで出演しているダンサーを指す。

1 実演芸術家等の社会保障・地位に関する研究報告書（日本芸能実演家団体協議会、2010年）

■ 所属ダンサー数／年間公演回数

9団体の所属ダンサー人数は、最多70人、最少30人、平均51.8人であった。年間公演回数は10未満から50弱まで、平均は28.8回であった。

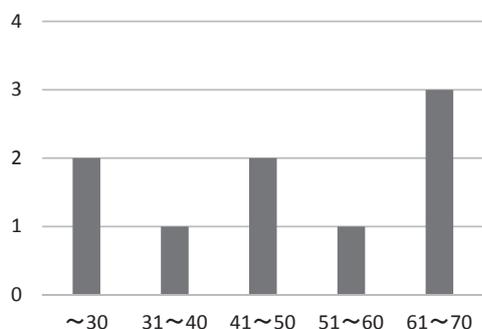


図1 所属ダンサー数

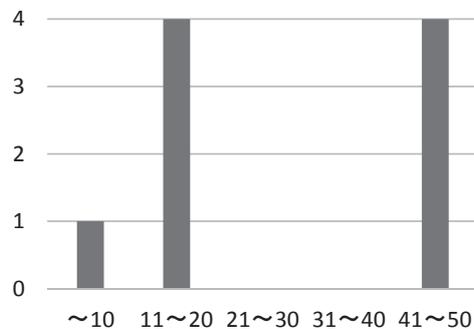


図2-1 年間公演回数

団体	自主公演	委託公演	文化庁 学校巡回公演	その他	計
A	6	1	0	0	7
B	5	2	13	0	20
C	5	2	13	0	20
D	43	4	0	0	47
E	7	21	19	0	47
F	5	22	9	13	49
G	15	25	0	0	40
H	2	1	10	0	13
I	9	3	0	0	12

図2-2 各バレエ団の公演回数

■ 契約について

採用方法

ダンサーの採用方法としては、オーディションによる一般公募と付属スクール等からの推薦枠の2通りが主であるが、全9団体がこのいずれか、または両方による採用方法をとっていた。

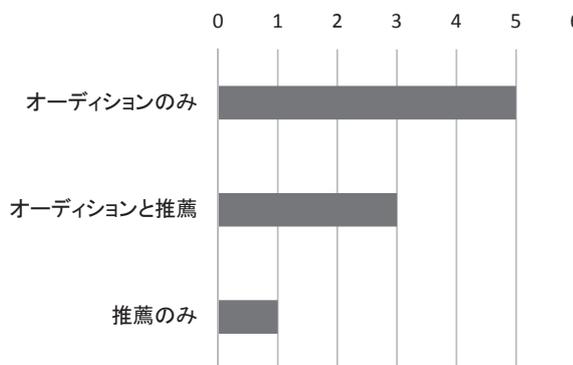


図3 ダンサー採用方法

契約の有無

個々のダンサーとの契約については、契約を結んでいると回答した団体は4団体に留まった。これら4団体には、どのような契約形態を採っているか複数回答可として聞いた。所属の関係にあることを取り決めた「所属契約（専属契約）」は最も多く挙がり、すべての団体が採用していた。明らかな雇用関係を規定する「雇用契約」や、公演ごとに締結する「出演契約」もそれぞれ1団体ずつが採用していた。また、契約を結んでいると回答した4団体のうち、3団体が書面での契約書を取り交わしている。1団体は、口頭で双方合意のもとに契約を締結という形を取っていた。

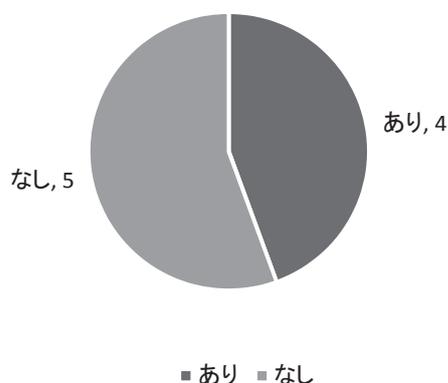


図4 契約の有無

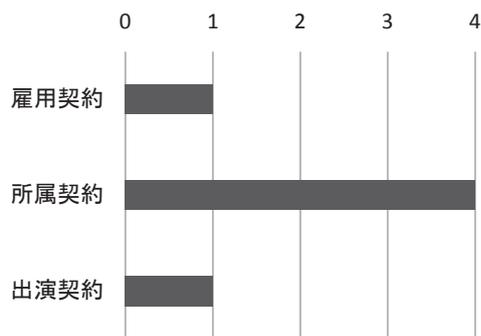


図5 契約の種類

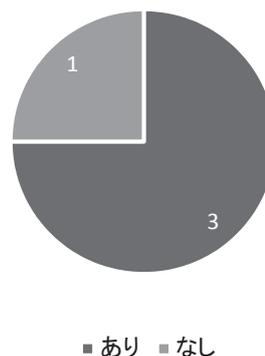


図6 契約書の有無

契約書の条件としてどのような事柄を定めているのかについては、「従事する内容」が最も多く、4団体すべてが挙げた。続いて、「就業場所」、「始業時間及び就業時間」、「賃金/報酬の決定、計算、支払い方法に関する事項」、「賃金/報酬の締め日、支払日に関する事項」がそれぞれ2団体から挙げられた。

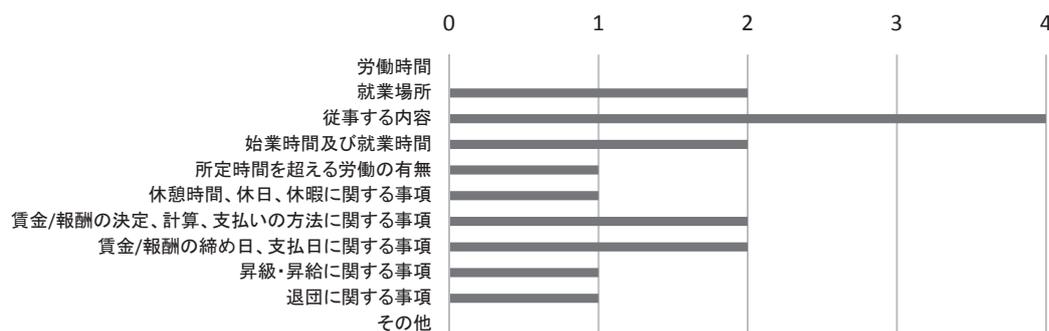


図7 契約で定められている事項

契約期間については、3団体が契約上定めていると回答し、そのすべてが「1年」であった。これら3団体はいずれも、契約更新を可能としていた。契約更新にあたっては、「更新を希望すれば、基本的には更新可能」(1件)、「芸術監督等と面談を行い、更新可否を決定」(2件)のいずれかで、再度審査やオーディション受験を必要とするところはなかった。また、契約期間について定めている3団体については、いずれも更新回数に制限を設けていなかった。

契約を交わしていない団体への質問

ダンサーと契約を結んでいないと答えた団体には、就業の条件等をどのように規定し、またダンサーに伝えているのかを聞いた。契約を結んでいない5団体のうち、2団体は契約書以外の文書を取り交わすことで労働条件や規約について確認していると回答、残りの3団体は条件や規約等の必要事項は口頭により伝えているということであった。この現状に対して、検討の余地はあると答えた団体もあったが（3件）、積極的に契約の締結を考えている団体はなかった。

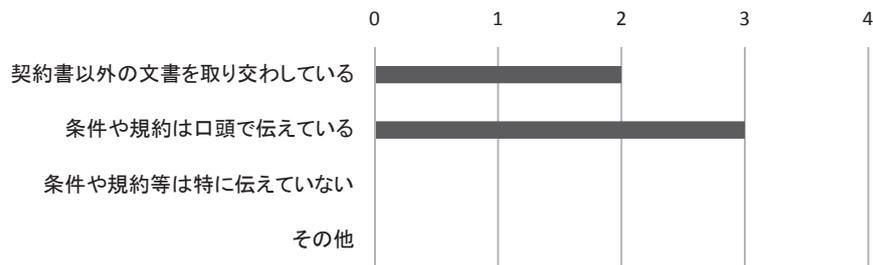


図8 契約書を交わしていない団体の状況

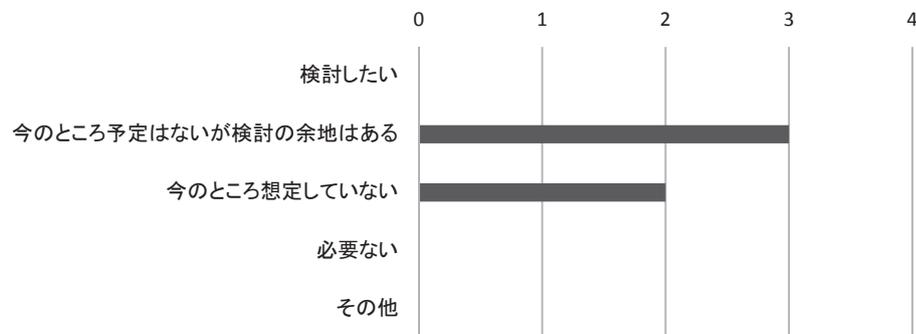


図9 ダンサーと契約を結ぶことについて今後の対応

■ 勤務条件について

労働時間・日数・休暇

ダンサーの通常の平均的な労働時間（稽古・リハーサルのための拘束時間）については、1日3時間未満と短いところから、フルタイムに準ずる7～8時間まで多様な回答が得られた。また、週あたり労働日数についても、約80%が週5日と回答した。

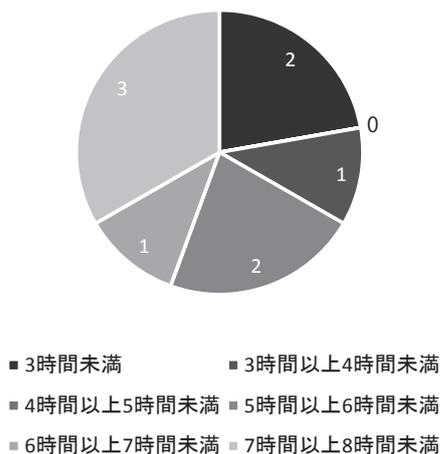


図10-1 1日あたり労働時間

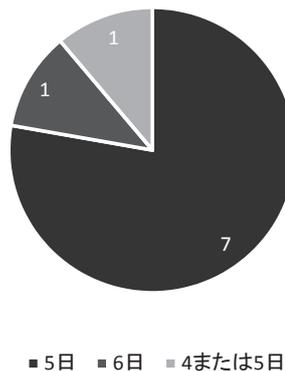


図10-2 週間労働日数

長期休暇の日数は、10日から40日までバレエ団によってばらつきが見られた。9団中4団体においては、シーズンの始めに長期休暇期間が決定されているということである。

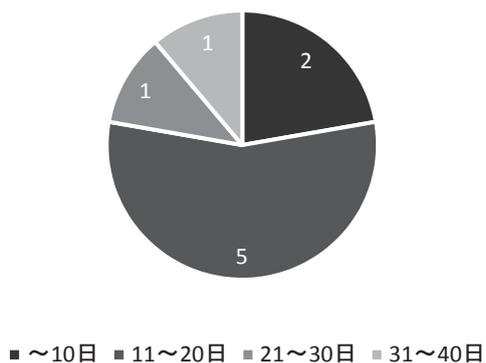


図11-1 長期休暇日数

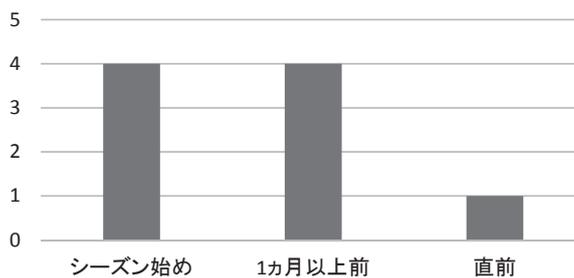


図11-2 長期休暇決定時期

報酬・支払いについて

ダンサーの報酬の構成として、基本給（毎月固定の手当も含む）、出演料、稽古手当の有無を聞いた。公演ごとの出演料の支払いはすべての団体で見られ、ダンサーがバレエ団から受け取る主な報酬であることが分かる。毎月決まった額を支給している団体は2団体に留まった。

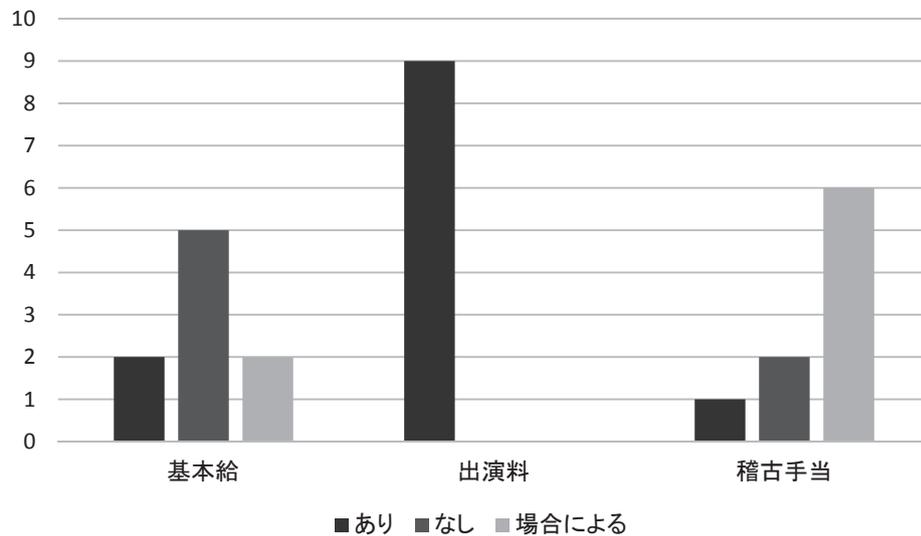


図12 報酬の構成

報酬の額を決める要素としては、「役」（8件）と「階級」（7件）が二大要素となっていることが分かった。「在籍年数」（2件）や「年齢」（0件）は、報酬を決定する際に重要な要素ではなく、実力に応じた評価方法であることが窺える。

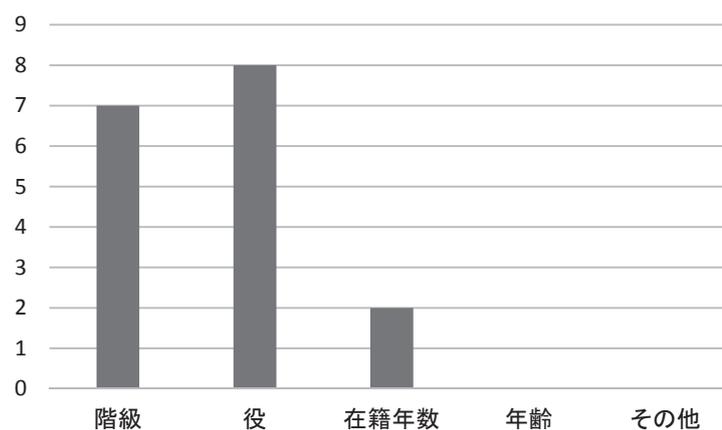


図13 報酬決定要素

出演料の支払い時期は、リハーサル後と答えた団体が最も多く、公演終了後2週間前後（1件）、1ヵ月前後（4件）、2ヵ月前後（2件）と、公演終了後2週間から2ヵ月の間で支払われるケースが多い。

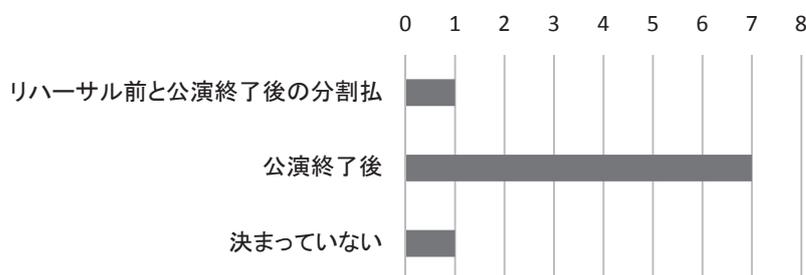
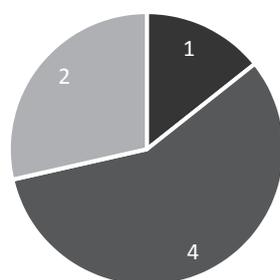


図14-1 出演料の支払時期



■ 2週間前後 ■ 1ヵ月前後 ■ 2ヵ月前後

図14-2 支払時期「公演終了後」と答えた7団体の内訳

怪我等によりキャスティングされていた公演に出演できなかった場合の出演料の支払いについては、予定額がすべて支払われなくなってしまう団体が5件と最も多かった。また、報酬額のダンサーへの通知について、6団体は事前に知らせていないと回答した。

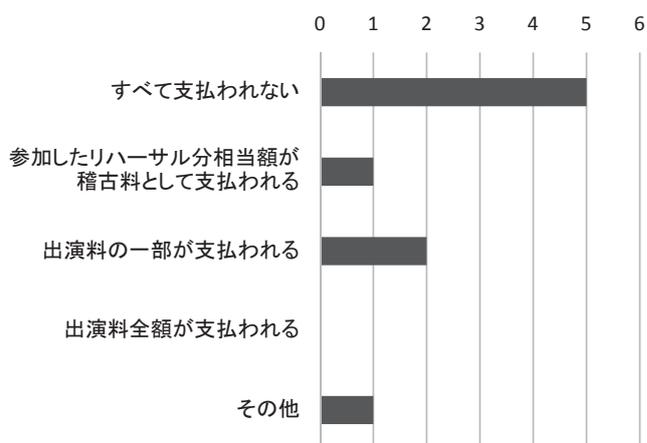
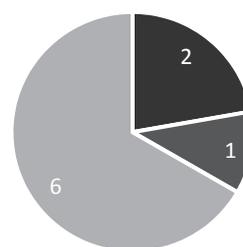


図15 出演できなかった場合の報酬

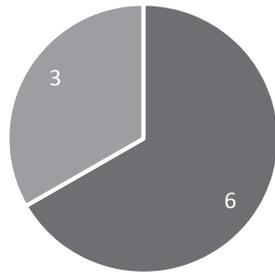


■ 契約書に記してある
 ■ 事前に書面で
 ■ 知らせていない

図16 報酬額の事前告知

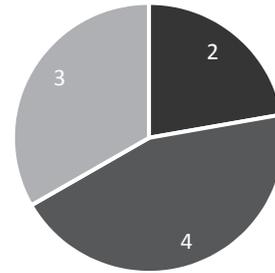
ダンサーの負担

ダンサーが負担すべき費用等について、維持会費の納入、チケットノルマ、トゥ・シューズ支給の有無について聞いた。6団体においては、ダンサーに維持費の納入を求めている。ダンサーの勤続年数によって維持費を減額していると補足回答したところもあった。チケットノルマが完全がないと回答したのは3団体であった。トゥ・シューズ支給を行っているのは2団体のみであった。



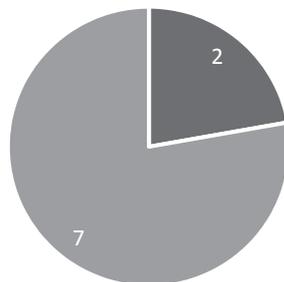
■ ある ■ ない

図17 維持費納入義務の有無



■ ある ■ 公演による ■ ない

図18 チケットノルマの有無



■ ある ■ ない

図19 トゥ・シューズ支給の有無

社会保障等について

ダンサーの社会保険等については、契約形態が雇用契約ではなく社会保険加入義務がない団体が多いことが反映される結果となった。社会保険加入をダンサーの自己管理とする8団体の中には、ダンサー個人での保険加入を勧め、その加入手続きのサポートを行っている団体もあった。

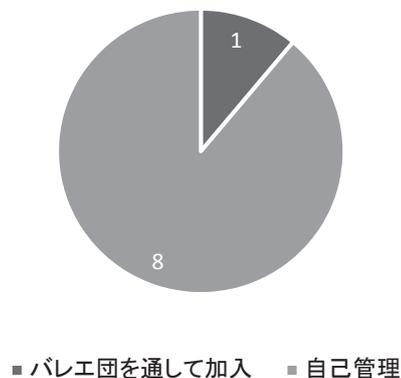


図20 社会保険の加入

組織として保険会社の傷害保険に加入し、業務上に発生した怪我については保障されるようにしている団体は5件、残り4団体は保障は制度上行っておらず、怪我の治療費等はすべてダンサーの自己負担としている。

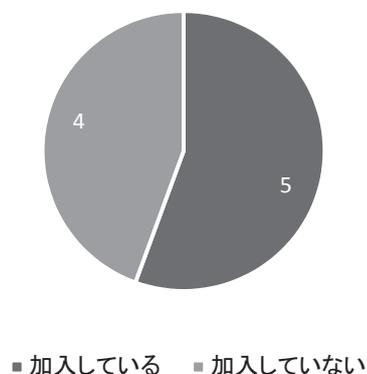


図21 傷害保険の加入

その他サポート

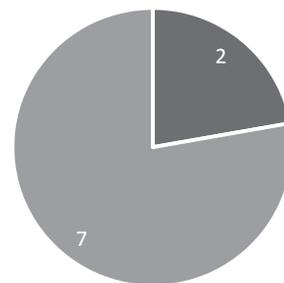
医療面やトレーニングのためのサポートなどを提供している団体は、4団体であった。その内容としては、バレエトレーナーの在駐（1件）、ジャイロキネシスクラスの実施（1件）、NPO法人「芸術家のくすり箱」（1件）のサポートなどであった。

ダンサー引退後のキャリアチェンジについては、2団体がサポートありと回答したが、その内容はいずれもバレエ教師への道をサポートするなどバレエの範囲にとどまるものであった。



■ある ■ない

図22 ヘルスケア・トレーニング等のサポート

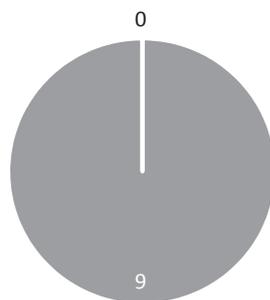


■はい ■いいえ

図23 キャリアチェンジに対するサポート

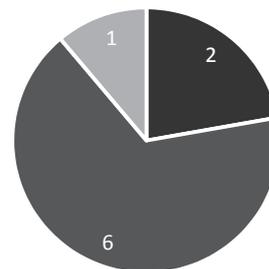
ユニオン（労働組合）について

業界を統括する労働組合が存在しない日本バレエ界において、個々のバレエ団においてダンサー側がマネジメント側に労働条件等に関して交渉することができる仕組みがあるか聞いたところ、すべての団体がないと回答した。また、そのような仕組みが必要かどうかについては、6団体が必要ないと回答した。



■ある ■ない

図24-1 労働組合に準ずる仕組み



■はい ■いいえ ■無回答

図24-2 労働組合の必要性

▶労働組合が必要かに「はい」と答えた理由・補足

- 労働組合は必要と思うが、まずプロのバレエ団としての仕組み、あり方を確立することが先決である。
- ダンサーを労働者としてバレエ団に所属させるのならばあるべきと思う。

▶労働組合が必要かに「いいえ」と回答した理由・補足

- 通常の雇用関係とは異なる環境の中で、権利・義務の定義が難しく、個人個人バレエ団との関わりも微妙に違いがあるので、組合という形をとるのは難しいと思う。
- ダンサーの労働環境についてマネジメント側は配慮するよう努めているが、当該組合を結成するかはあくまでダンサー側にあると思慮する。
- ダンサーの労働条件改善は急務であるが、団体の財務基盤を強固なものとし、十分な基礎体力を有する環境に整備することが前提にあり、当面の優先課題であり、現状での仕組み作りは難しい状況にある。
- リーダーになるべき人材がないのではないか。

自由記入欄

- 自主公演が毎回1回で終わり、長時間のリハーサルに対して公演回数が少ない。学校や企業、劇場に働きかけて公演回数を増やす。毎年の申請で大変だが、自主公演時の文化庁の助成金は続けていただきたい。地域の芸術劇場の恒例事業としての定着を望む。
- コールドバレエの時からプロのバレエダンサーとして自活できる仕組みを考えたい。しかるべき公的機関からの資金的援助が必要であるとする。

付録

ダンサーの就労実態に関するアンケート

*本アンケートは、国内のバレエ団に所属するダンサーの就労実態を探ることを目的としています。ここでいう「ダンサー」とは、バレエ団での稽古に日常的に参加し、公演にレギュラーで出演しているダンサーとします。

*選択肢を選ぶ設問において、どの選択肢もあてはまらない場合や補足がある場合は空いているスペースにお書きください。

Q1. 現在所属しているダンサーは何人ですか？

※バレエ団での稽古に日常的に参加し、公演にレギュラーで出演しているダンサーに限る)

_____ 人

Q2. 年間公演数はどれくらいですか？おおよそで構いません。

※学校公演、委託公演含む。特定のダンサーの外部公演へのバレエ出演等は除く。

※1ステージを1回とする。例) 1日に昼・夜公演があれば2回カウント。

- | | |
|---------------------|-----------|
| ■自主公演 | 約 _____ 回 |
| ■委託公演 (学校の劇術鑑賞教室含む) | 約 _____ 回 |
| ■文化庁委託事業学校巡回公演 | 約 _____ 回 |
| ■その他1 (_____) | 約 _____ 回 |
| ■その他2 (_____) | 約 _____ 回 |

Q3. ダンサーの採用・選定はどのように行っていますか？

- オーディションによる一般募集のみ (付属学校生徒も要オーディション)
- オーディションによる一般募集と付属学校 (及び関連スクール) からの推薦枠
- 付属学校 (及び関連スクール) からの推薦枠のみ
- その他 ⇒具体的に記入ください。

Q4. 所属ダンサーと何らかの形で契約を結んでいますか？

- a. はい
- b. いいえ ⇒ Q12へ

Q5. 所属ダンサーと交わしている契約の種類はどれにあたりますか？

- a. 雇用契約（明確な雇用関係にあり、毎月の給与支払いがある）
- b. 所属契約／専属契約（所属の関係にあることを取り決めた契約）
- c. 出演契約（公演ごとに結ぶ契約）
- d. 所属（専属）契約と出演契約の組み合わせ
- e. その他の契約 ⇒具体的にご記入ください。

Q6. 契約書など書面による契約を結んでいますか？

- a. 契約書を取り交わしている
- b. 契約書はないが、誓約書等その他の書類がある
- c. 契約書も誓約書もなく口頭のみだが、双方の合意の元、契約を結んでいる。

Q7. 契約の条件として、どのような事項を定めていますか？あてはまるものすべてを選択してください。

- a. 労働時間
- b. 就業場所
- c. 従事する内容
- d. 始業時刻及び就業時刻
- e. 所定時間を超える労働の有無
- f. 休憩時間、休日、休暇に関する事項
- g. 賃金／報酬の決定、計算、支払いの方法に関する事項
- h. 賃金／報酬の締め日、支払日に関する事項
- i. 昇級・昇給に関する事項
- j. 退団に関する事項
- k. その他 ⇒具体的にご記入ください。

Q8. 契約期間の定めはありますか？

- a. ある（一律） → 期間を記入してください（ 年／ヵ月 ）
- b. ある（ダンサーによって異なる期間を定めている）
- c. ない ⇒ Q14へ

Q9. 契約更新はありますか？

- a. あり
- b. なし ⇒ Q14へ

Q10. 契約更新に際しての手続きとしてあてはまるものを選択してください。

- a. 更新を希望すれば、基本的には更新可能
- b. 芸術監督等と面談を行い、更新可否を決定
- c. 再度審査やオーディションを受け、合格すれば更新できる
- d. その他 ⇒具体的に記入ください。

Q11. 更新回数または在籍期間の定めはありますか？

- a. ある（更新 回まで／在籍期間 年まで）
- b. ない

⇒Q.14へ

(Q4で「b.いいえ」と答えた団体への質問です。)

Q12. 現状に最も近いものを選択してください。

- a. 契約書ではないが、その他の文書を取り交わし労働条件や規約について確認している
⇒ 取り交わしている(渡している)文書をすべて選択してください。
- 1) 誓約書
 - 2) 規約
 - 3) その他 ⇒具体的に()
- b. 契約は結んでいないが、条件や規約については口頭で伝えている
- c. 契約は結んでおらず、条件や規約についても伝えていない
- d. その他 ⇒具体的に記入ください。

Q13. バレエ団の今後の方針として、最も近いものを選択してください。

- a. ダンサーとの契約は、今後検討したい
- b. ダンサーとの契約は、今のところ予定はないが検討の余地はあると考えている
- c. ダンサーと契約を結ぶことは、今のところ想定していない
- d. 契約は必要ない
- e. その他 ⇒具体的に記入ください。

Q14. ダンサーの通常の平均的な労働時間(稽古・リハーサルのための拘束時間)をご記入ください。

(週 日/1日あたり 時間)

Q15. ダンサーの報酬の構成について、次の項目の有無についてお答えください。

- ・基本給(毎月定まった額の給料) ⇒ あり/なし
- ・ステージごとの出演料 ⇒ あり/なし
- ・稽古手当 ⇒ あり/なし/場合による
- ・交通費(通常の稽古) ⇒ あり/なし/場合による
- ・ツアーにおける日当 ⇒ あり/なし/場合による

Q16. 報酬の額を決める要素として、あてはまるものをすべて選択してください。

- a. 階級（コールド、ソリストなど実力に応じた階級）
- b. 役
- c. 在籍年数
- d. 年齢
- e. その他 ⇒具体的にご記入ください。

Q17. 出演料の支払い時期はいつ頃ですか？複数回に分けての支払いの場合は、「その他」を選択した上で具体的にご記入ください。

- a. 出演する公演のリハーサルが始まる前
- b. 出演する公演の前
- c. 出演した公演終了後 ⇒（ 日後／週間後／ヵ月後）
- d. 決まっていない（決められない）
- e. その他 ⇒具体的にご記入ください。

Q18. 怪我等によりキャスティングされていた公演に出演できなかった場合、出演料はどのようになりま
すか？

- a. 出演料は支払われない（ある場合は稽古料も）
- b. 参加したりハーサル分に相当する額が稽古料として支払われる
- c. 出演料の一部が支払われる
- d. 出演料全額が支払われる
- e. その他 ⇒具体的にご記入ください。

Q19. 報酬の額は事前に団員に知らせていますか？

- a. 契約書に記してある
- b. 契約書ではないが、事前に書面で知らせてある
- c. 口頭で知らせている
- d. 知らせていない（団員は事後にならないと受け取る報酬額が分からない）

Q20. 年間の長期休暇はどれくらいありますか？

(日)

Q21. 年間の休日（長期休暇等）については、どの時点で決定しますか？

- a. シーズン（年度）始めには決定
- b. 1ヵ月以上前もって決定
- c. 直前にならないと決まらない
- d. その他 ⇒具体的にご記入ください。

Q22. ダンサーの社会保険等はどのように扱っていますか？

- a. ダンサーは全員がバレエ団を通して社会保険へ加入できる
- b. ダンサーによっては、バレエ団を通して社会保険へ加入できる
- c. 社会保険はすべてダンサー自ら行うが、新加入ダンサーに向けた説明の場を設けるなどサポートは行っている。
- d. 社会保険に関してはすべてダンサーの自己管理としている
- e. その他 ⇒具体的にご記入ください。

Q23. 稽古不参加のペナルティはありますか？

- a. はい ⇒具体的にご記入ください。
- b. いいえ

Q24. ダンサーがバレエ団の外部で行う仕事について、何らかの制限を設けていますか？

- a. はい ⇒具体的にご記入ください。
- b. いいえ

Q30. 労働組合やそれに準ずる仕組みはあるべきと考えますか？また、どのような理由からそう考えますか？

- a. はい
- b. いいえ

⇒「はい」「いいえ」と答えた理由をお答えください。

Q31. 団員に維持費納入の義務がありますか？

- a. ある ⇒差支えない範囲で、金額等についてお答えいただける場合はご記入ください。
- b. ない

Q32. 団員にチケットノルマはありますか？

- a. 毎回ある
- b. 公演によってある
- c. ない

Q33. ダンサーの就労実態に関して、貴バレエ団が抱える課題やその解決に向けての取り組み例、または希望する公的サポート等、ご自由にご意見をお書きください。

ご回答者について記入してください。

いただいたアンケート内容についてご質問をさせていただく場合にのみ使用します。

アンケート結果はバレエ団連盟「次代の文化を創造する新進芸術家育成事業」報告書においてデータとして使用させていただく場合がございます。個人名、個別の回答内容は一切公表いたしません。

バレエ団名			
お名前			
電話番号		E-mail	

ご協力ありがとうございました。

2-3 海外バレエ団所属邦人ダンサーへの聞き取り調査

国内の状況と比較するため、9つの海外バレエ団に所属する日本人ダンサーに協力を依頼し、ヒアリング調査を実施した。調査対象ダンサーの所属組織を地域別に見ると、北米1団体、西欧3団体、東欧5団体である。これら9団体はバレエ団または劇場であり、以下の調査結果においては、それぞれ団体A～Iとして記す。なお、これらの記述はダンサー個人からのヒアリングによるものであり、組織の公式な回答ではないことを留意されたい。

■ 調査対象

- 団体A (英国)
- 団体B (英国)
- 団体C (ドイツ)
- 団体D (ポーランド)
- 団体E (カナダ)
- 団体F (スロヴェニア)
- 団体G (ロシア連邦)
- 団体H (ロシア連邦)
- 団体I (ジョージア)

■ ヒアリング結果

団体A

国	イギリス
契約形態	雇用契約
契約期間	雇用期間の定め無し ・コールドからファーストソリストまでは、シーズンの終わりに、ひとり15分間ずつ芸術監督と来シーズンについて話し合う機会がある。プリンシパルはない。 ・ダンサーが辞める意志を表明するか、芸術監督から解雇を言い渡されない限り、身分は安定。解雇はめったにないが、パフォーマンスの低下、指導陣との不和、怪我などで舞台に立てない日が続いた場合などは勧告される。
書面による契約	有り

勤務時間	8時間（休憩時間含む） ・ただし、クラスに参加するかどうかは自己責任。
週休	1.5日 ・規定上は1.5日だが、実際には2日休みになる場合が多い。
公演による振替休日	有り
長期休暇	夏季5週間、冬季1週間
年間公演数	約160～180
給与	固定給 ・月給制。公演数に左右されない。 ・リハが早く終わろうとも給料から差し引かれることはない。 ・基本的に階級ごとに一律だが、コールドは勤続年数による。 ・プリンシパルのみ交渉により決定。
各種手当	残業手当有り
アルバイトの必要性	無し ・コールド1年目でも生活できる。
外部での仕事	許可制
社会保険等	National Insurance：給与から天引き National Health Service（NHS）＝国民保険サービス：給与から天引き
年金	給与から天引き ・ダンサーズ・ペンション・スキームに加入。これに加え、団体独自の年金制度もあり、任意で加入。
傷害保険（怪我をした場合の保障）	基本的に保険ですべてカバーされる。カバーされなかった部分はカンパニーが負担してくれる。
トゥ・シューズ支給	有り（数に制限無し）
トレーニングセンター	有り
常勤フィジオ ²	有り
その他医療サポート	マッサージ師、スポーツサイエンティスト、リハビリトレーナー等
キャリアチェンジ	ダンサーズ・キャリア・ディベロプメント（再就職支援センター） ・毎年シーズン始めにサポートについての説明会がある。
ユニオン	有り（加入労働組合：エクイティ [Equity]） ・団員は基本的に全員加入 ・定期的に、バレエ団内の代表者（プリンシパル、ソリスト、コールドからひとりずつ選出）、ユニオン、ディレクターの間で話し合いがある。 ・公演当日のスケジュールについてユニオンと一緒に交渉し、改善されたことがある。

2 フィジオセラピスト。日本では理学療法士に相当。

団体B

国	イギリス
契約形態	雇用契約
契約期間	雇用期間の定め無し ・契約時に取り交わす契約書の他、昇進があり待遇等に変更があった場合は、別途書面でもらうことになっている。 ・解雇を言い渡されることはないと言い切れないが、よほどのことがなければ。ダンサーは95%自分から辞めていくと思う。
書面による契約	有り
勤務時間	8時間15分（休憩時間含む）
週休	1日
公演による振替休日	有り
長期休暇	夏季4週間、冬季2週間
年間公演数	約150～170
給与	固定給 ・公演数に左右されない。 ・アーティストは入団8年目までは毎年給与が上がるが、ファースト・アーティスト以上は階級ごとで一律。ファースト・アーティスト1年目の給与はアーティスト8年目より高く設定されている。 ・数年前までは週給制だったが今は月給制となった。
各種手当	残業手当有り
アルバイトの必要性	無し ・コールド1年目でも生活できる。
外部での仕事	許可制
社会保険等	National Insurance：給与から天引き NHS：給与から天引き 健康保険はバレエ団の負担でBupa（民間保険会社）に自動加入。
年金	給与から天引き ・ダンサーズ・ペンション・スキーム加入を推奨されるが加入が任意。 ・個人で民間の年金制度を利用する人もいる。
傷害保険（怪我をした場合の保障）	基本的に保険ですべてカバーされる。カバーされなかった部分はカンパニーが負担してくれる。
トゥ・シューズ支給	有り（月に10足まで）
トレーニングセンター	不明
常勤フィジオ	あり
その他医療サポート	マッサージ師
キャリアチェンジ	ダンサーズ・キャリア・ディベロプメント（再就職支援センター） ・毎シーズン始めに説明会があり、サポートを受けた元ダンサーたちの経験を聞ける機会もある。オープンなので、気軽に相談できる。
ユニオン	有り（加入労働組合：エクイティ [Equity]） ・任意加入だがほぼ全てのダンサーが加入している。

その他	〈日本バレエ界について〉日本にもダンサーの労働組合があってもよいのではないか。現在所属しているところと同じような条件のバレエ団が日本にあれば、就職先の選択肢のひとつとして検討できると思う。
-----	--

団体C

国	ドイツ
契約形態	雇用契約
契約期間	最初は2年契約 ・前年10月までに解雇通知が来ていなければ自動更新。 ・ドイツのバレエ団では、雇用期間は最長15年までと定められている。以前は15年働くと終身雇用に移行できたが、その制度はなくなってしまった。現在は、終身雇用を諦めるとプラス4年働くことができ、最長19年間の勤続が可能。 ・在籍8年以上の場合、解雇通知は1年3ヵ月前もって行わなければ解雇できない。
書面による契約	有り
勤務時間	8時間（休憩時間含む）
週休	1.5日 ・規定上は1.5日だが、実際には2日休みになる場合が多い。
公演による振替休日	有り
長期休暇	6週間 夏に6週間のときもあれば冬と夏で2週間／4週間と分けられる場合も
年間公演数	約100
給与	基本給と役によって得られる報酬の2段階 ①基本給 13ヵ月の年俸制、年に2回ボーナスあり ②役による報酬 属する階級より上の階級に値する役を踊ると、1公演につき150~300ユーロ加算される。 例) コールドが1階級上の役を踊る⇒1公演につき150ユーロ ・「コールド契約」コールドは2年おきに数%ずつ自動的に上がっていく。 ・「ソリスト契約」コールドと別形態の契約になる。昇給が保障されておらず、2年の契約期間が終了する前に自らマネジメント側に交渉しないとけない。 ・プロ1年目と移籍組とでは契約の額は違う。 ・給与の額については国の指針も反映されている。
各種手当	・残業手当有り ・ウェアやトレーニング機材、シャムプー代などは、仕事上の必要経費と認められれば確定申告により税金が返納される。

アルバイトの必要性	無し ・コールドで手取り1,800ユーロくらいか（税金、保険料、年金など引かれた状態。額面だと倍くらいになる）。
外部での仕事	許可制
社会保険等	給与から天引き
年金	給与から天引き ・ダンサー引退後に戻ってくる積立金もあり、全員加入している。
傷害保険（怪我をした場合の保障）	基本的に保険でカバーされる。 レントゲンやMRI含め、受診は無料。 フィジオセラピーやオステオパシーは1年にカバーされる回数が決まっている。
トゥ・シューズ支給	有り（月に5～10足）
トレーニングセンター	有り トレーニングを受けるのは有料だが、マシンは自由に使うことができる。 ジャイロトニックのマシンもある。
常勤フィジオ	有り ただし、リハーサルの時間のみ。予約制。
キャリアチェンジ	・特にサポートなどはないが、オフィスに聞きに行けば相談に乗ってくれることはあるかもしれない。 ・ドイツ国内で一定年数以上働いていれば、転職のための勉強や授業料が2年間支給されるシステムがある。 ・解雇されてしまった場合も、失業保険でほぼ全額の給料が1年分支給される。
ユニオン	有り（加入労働組合：ベルディ [Ver.di]） ・ダンサーのほぼ半分が加入している。 ・職場で問題があったときは弁護士を立ててくれたりサポートを受けることができる。 ・確定申告のサポートをしてくれる。 ・月に給料の1%を払う。 ・ダンサーの70%がユニオンに加入していればストライキを行うことが可能。ダンサーに不利な契約書に対抗するためにストライキを執行したこともある。 ・その他、ドイツ国内の各カンパニーから「バレエ・スピーカー」という代表が集まり、様々な問題について話し合う機会がある。各階級から数名ずつ、階級内の投票で代表者を決める。ユニオンに加入してから、この制度をより活用していこうという動きがある。 ・以前は、コールドが優遇される契約のシステムになっていたが、ユニオンと一緒に経営側に訴えて改善されたことがある。

その他	<ul style="list-style-type: none"> ・カンパニーのファイナンスには不信感を持っている。財源があるにも関わらずダンサーにはそれが回ってこないと感じることもあるし、またあえて人気のない演目を上演したり、必要のない物品の購入などで資金繰りしている様子が見える。 ・公演数が多く、大量生産のようで心が入っていないと思うこともあるが、経済面で親に頼らず貯金もできるのはありがたい。ただ、ダンサーとしてずっと踊れるわけではないので不安はある。
-----	--

団体D

国	ポーランド
契約形態	雇用契約（国家公務員）
契約期間	<p>1年目は1年契約 2年目から5年契約</p> <ul style="list-style-type: none"> ・シーズンの終わりに15分程度芸術監督と個人面談があり、更新の有無や昇格等について、レコーディングしながら話す機会がある。 ・5年以上働くとライフタイム契約に移行し永久的に在籍できる。籍を置き給料の約70%をもらいながら他のバレエ団に所属することが実質可能になっているが、実際にそうしている人はいない。 ・ライフタイム契約に移ると、監督の判断で解雇することができない。東ヨーロッパはこのようなシステムが多いと聞く。 ・退団したい場合は3ヵ月前に監督に話す。
書面による契約	有り
勤務時間	8時間（休憩時間含む）
週休	2日
公演による振替休日	祝日に公演の場合はあり
長期休暇	ダンサーによって異なる。プリンシパルはリハーサルのため休みが短い。休暇期間については契約書に定められている。
年間公演数	約70～80
給与	<p>クロス制</p> <p>①基本給</p> <p>②公演出演回数によるエキストラフィー ＝出演公演数のノルマが階級別に設けられており（コールド6～7回、プリンシパル1回）、超えた時点で支払われる報酬</p>
各種手当	<ul style="list-style-type: none"> ・残業手当無し（残業は基本的にない） 自主練習をすることは可能だがその時間は勤務時間と見なされず給料は発生しない。自主練習の最中に怪我をしても保障は及ばない。 ・住宅手当（3年まで） カンパニーの借りているマンションに安く住むことができる。物価の割りに家賃が高いため助かっている。

アルバイトの必要性	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒1年目は、経済サポートがないと生活は厳しいと思うが、アルバイトは時間の制約から厳しいと思う。親の支援を受けているダンサーはいる。 ・ソリスト以上であれば必要なし
外部での仕事	許可制
社会保険等	給与から天引き
年金	<p>なし</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ライフタイム契約の制度があるため必要がない。もう踊ることができない高齢のダンサーもソリストとして在籍し続けることができるため、クラスに参加しなくても給料（現役時代の何割か）をもらっている。
傷害保険（怪我をした場合の保障）	<p>有り</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大学がスポンサーになっており、ある程度までは大学病院で無料で診てくれる。大きい怪我では自己負担になることもある。 ・怪我をして休業している期間は給与の70%が保障される。
トゥ・シューズ支給	<p>有り</p> <p>コールドは月に3足まで、ソリストは月に4足までが基本で、それに加え公演2回ごとに1足追加することが可能。</p>
トレーニングセンター	有り
常勤フィジオ	有り
その他医療サポート	特になし
キャリアチェンジ	特になし
ユニオン	<p>有り</p> <p>年配のポーランド人は加入しているが、外国人や若い人は入っていない。ユニオンの力が強すぎるために芸術監督がユニオンに口出しできない状況にある。バレエ団はもう踊れない高齢ダンサーに給料を払い続けているが、他にもっと使い途があるのではと思う。</p>

団体E

国	カナダ
契約形態	出演契約
契約期間	<p>1年間</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1年を通じた出演契約という形で、個人事業主の扱い。 ・更新可能のダンサーへは前年12月に手紙で知らされる。手紙が来なければ更新することはできない。手紙をもらったダンサーは、芸術監督との面談の上、最終的に更新するか決定する。 <p>※前年に連絡が来るのは、ユニオンでそのような取り決めとなっているため（次の就職先を探す余裕をもたせるため）</p>
書面による契約	有り
勤務時間	8.5時間（休憩時間含む）
週休	2日

公演による振替休日	有り
長期休暇	プリンシパルはリハーサルのため2週間程度短い。
年間公演数	約50～60
給与	<p>固定給</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公演数に左右されない。ただし、外部公演へ出演した場合は別途出演料を受け取る。 ・昇給はコールドもソリストも3年目から数%ずつ上がっていく。 ・金額についての交渉はできないが、昇給に関しては可能。 ・アウトリーチ活動への参加は基本的にボランティアとなる。参加を強制させられることはない。
各種手当	<p>残業手当は基本無し（ユニオンが厳しいため残業は基本的に無い。）</p> <p>ただし、ツアー中飛行機の遅延などがあると残業扱いとなり手当が支払われる。</p>
アルバイトの必要性	<p>無し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コールドでも生活できる程度だが、アルバイトをしている人もいる。バレエ学校の世話役やウェ이터などが多い。 ・外国人の場合はビザの関係で就労に制限がある場合もある。
外部での仕事	許可制
社会保険等	個人事業主にあたるため、社会保険は個人の管理。
年金	給与から天引き
傷害保険（怪我をした場合の保障）	<p>有り</p> <p>怪我に備える保険にはカンパニーを通して入り、カンパニーが一部負担する形で給与から天引きされる。</p> <p>怪我をすると、最長1年間、加入した保険会社より治療費が支給される。</p>
トゥ・シューズ支給	有り（制限無し）
トレーニングセンター	有り
常勤フィジオ	あり
その他医療サポート	特になし
キャリアチェンジ	<ul style="list-style-type: none"> ・ダンサー転職支援センター（Dancer Transition Resource Centre）が、ダンサー引退後のキャリアについて無料のワークショップを行っているが、基本的には自分で対策しておく必要がある。 ・大学のコースを受けているダンサーもいる。引退後を考えての備えをしておくことは大切だと思う。
ユニオン	<p>有り（加入労働組合：カナディアン・アクターズ・エクイティ・アソシエーション [Canadian Actors' Equity Association]）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ダンサーは加入が必須 ・会費（約180ドル）は給料から天引き

団体F

国	スロヴェニア
契約形態	出演契約（ゲストコントラクト）
契約期間	1年間 ・基本的に毎年更新 ・レギュラーコントラクトとゲストコントラクトの2種類がある。レギュラーは全員終身雇用のため、年金生活（55～60歳から）になるまで席が空かない。ゲストは個人事業主の扱い。 ・現状、現役のダンサーは全員ゲストコントラクトとなっている。
書面による契約	有り
勤務時間	4～7時間
週休	1日 ・リハーサルが入らなければ2日休みになる。
公演による振替休日	無し ただし、クラスに行くか行かないかは自由。
長期休暇	契約書には定め無し。
年間公演数	約30
給与	①基本給 ②クラス手当 ・月給制。基本給は公演数に左右されない。 ・同じ階級でも契約により額が異なる。 ・昇級は監督の判断。交渉するダンサーもいる。
各種手当	残業手当無し（残業は基本的に無い）
アルバイトの必要性	無し ・コールド1年目でも生活できる。（物価が安いこともあるかもしれない）
外部での仕事	自由
社会保険等	個人で管理。 職業を申請すれば国から補助がでる。
年金	個人で管理。 職業を申請すれば国から補助がでる。
傷害保険（怪我をした場合の保障）	自己負担
トゥ・シューズ支給	有り（月に2足程度）
トレーニングセンター	無し
常勤フィジオ	無し
その他医療サポート	無し
キャリアチェンジ	無し ・2017年に指導者になるための学校ができ、ダンサーのキャリアを続けながら勉強をすることも可能だが、時間の面から難しい。
ユニオン	無し
その他	〈今後について〉きちんとした契約がほしいので、今後移籍を検討している。

団体G

国	ロシア連邦
契約形態	雇用契約（国家公務員）
契約期間	1年間 ・基本的に毎年更新 ・国の法律により、外国人労働者が満たすべき勤務日数、ロシア滞在日数の規定がある。カンパニーのツアー等で国外に出ると、ロシアで仕事をしているとみなされず、勤務日数にカウントされないため、ツアー参加はそれらを踏まえて決定される。
書面による契約	有り
勤務時間	7時間
週休	1日
公演による振替休日	有り
年間公演数	約120
給与	①基本給 ②クラス手当 ・月給制。基本給は公演数に左右されない。 ・同じ階級でも契約により額が異なる。 ・昇級は監督の判断。交渉するダンサーもいる。 ・3～4年に一度だけ昇格試験がある。 ・夏にボーナスがある。 《参考》国民の平均月収が8万円くらいのところ、コールドで35,000円くらい。 住居は、シェアであればひとり当たり2万円くらいの家賃負担で住むことも可能。
各種手当	・残業は基本的に無い ・住居手当 家賃は劇場が全額負担。光熱費のみ自己負担。期間の定めもない。
アルバイトの必要性	無し ・コールド1年目でぎりぎり生活ができるくらい。 ・アルバイトは仕事に支障のない範囲で可能。バレエ指導や翻訳などをしている人もいる。
外部での仕事	自由
社会保険等	不明
年金	不明
傷害保険（怪我をした場合の保障）	・劇場を通して保険には入っている（ダンサー全員）。 ・怪我したときは系列の病院に行けば無料で受けられる。 ・病院の証明があれば、基本給の何割かは保障される。
トゥ・シューズ支給	有り（月に2足程度） ソリスト以上は好きなメーカーのものを選べるが、コールドは劇場のプライベートブランドのものを含め2種類からしか選べない。

トレーニングセンター	無し
常勤フィジオ	無し
その他医療サポート	マッサージ師がいる
キャリアチェンジ	無し サポートは特にないが先輩にアドバイスをもらえるから不満はない。
ユニオン	無し ユニオンはないが、ダンサーで署名を集め劇場のオーナーに訴えることはある。最近では、トゥ・シューズ支給の階級による差別解消を訴えたことがある。
その他	〈日本バレエ界について〉日本でもカンパニーの仕事だけで生活できるようになれば良い。男性だと発表会の仕事をしないと食べていけないというのを聞く。 ロシアではテレビ等でバレエが取り上げられることが多く、一般の人でもバレエを知っている。日本ではごく一部のバレエ愛好者しか劇場に来ていないのではないか。チケットの値段も高く感じる。

団体H

国	ロシア連邦
契約形態	雇用契約（国家公務員）
契約期間	1年間 ・外国人も現地人も同じく1年ごとの契約
書面による契約	有り
勤務時間	基本7時間
週休	1日
公演による振替休日	有り
長期休暇	40日間
年間公演数	約100～120（ツアー公演約70含む）
給与	①基本給 ②公演数に応じたフィー ・外国人税として収入の30%が給与から天引きされている（200日以上いると13%に減税される）。契約書では外国人税をあらかじめ引いた額を提示される。 ・同じ階級でも基本給は違う（コールドは一律かもしれない）。 ・階級が変わらなくても少しずつ昇給があるが、コールドがソリストの条件を超えることはない。 ・月給制 ・基本給と公演ごとのフィーの割合も、契約や交渉次第でダンサーそれぞれ異なる。

各種手当	<ul style="list-style-type: none"> ・ 残業は基本的に無い 1週間ごとにスケジュールがでて、それが急遽変更になることはない ・ 住居手当有り 住居は、自分で自由に選び、その家賃の一部をカンパニーが負担してくれる。ダンサーの負担は月3,000円程度。実家住まいを除き、全てのダンサーが対象。
アルバイトの必要性	<ul style="list-style-type: none"> 無し ・ アルバイトをする時間的余裕はない
外部での仕事	自由
社会保険等	不明
年金	<ul style="list-style-type: none"> 有り 詳細は分からないが、男女とも30代後半から受け取れると聞いている。現役時代の給与よりは少ないが、生活できる程度の額が支給される。
傷害保険（怪我をした場合の保障）	有り
トゥ・シューズ支給	有り（年に2度、数の制限はない）
トレーニングセンター	無し
常勤フィジオ	無し
その他医療サポート	マッサージ師あり
キャリアチェンジ	<ul style="list-style-type: none"> 無し ・ バレエ団で働きつつ、バレエ学校が附属している大学で教授法や振付について学ぶ場合が多い。ロシアでは資格がないとバレエ学校で教えることができず、バレエ学校卒業でないと受験資格がない。コースを受けているダンサーがいた場合、劇場はコースを受けることを優先させる義務がある。しかし実際には、バレエ教師は給料があまりよくないため、教師になる人はそれほど多くない。
ユニオン	<ul style="list-style-type: none"> 無し ダンサーから経営陣への抗議などもあまりない。
その他	〈日本バレエ界について〉日本の状況はあまり分からないが、国からの支援が重要だと思う。いつかは日本に戻り、日本で踊りたいという気持ちはある。

団体I

国	ジョージア
契約形態	雇用契約
契約期間	<ul style="list-style-type: none"> 1年間 基本的に1月から12月の契約で更新 外国人は皆、契約社員のような扱い。 ジョージアの現地人は終身雇用。年をとると芸術監督と話して辞めていく。

書面による契約	有り
勤務時間	7時間（休憩時間含む）
週休	1日
公演による振替休日	有り
長期休暇	有給休暇が30日間、超過分は無給として休むことは可能。
年間公演数	約60公演+ツアー2週間
給与	<p>固定給</p> <ul style="list-style-type: none"> ・月給制。公演数に左右されない。 ・たまにボーナスが支給される。 ・同じ階級でも、特に外国人の場合は契約内容が人それぞれ異なり、給与も大きく変わる。ソリストの中でも月15万円ほどの差がある。 ・給与はドル建て。 <p>《参考》物価が安いので生活はしやすい。平均所得も低い。バレエダンサーの給与は、コールドでもその他職業と比べて同程度か少し高い程度。</p>
各種手当	<ul style="list-style-type: none"> ・残業手当有り ・帰国するための航空券支給（年に1回）
アルバイトの必要性	<p>無し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アルバイトをする時間的余裕はない
外部での仕事	<p>許可制</p> <p>ただし、夏休み中は許可無しに自由にできる。シーズン中は、有給を使って行うことになる。</p>
社会保険等	<p>健康保険は強制加入。</p> <p>給料から毎月光引きされ、日本と同様に医療費3割負担となる。</p>
年金	外国人は無し
傷害保険（怪我をした場合の保障）	<p>無し。</p> <p>大きい怪我のために自己負担で海外保険に入って備えている。</p>
トゥ・シューズ支給	有り（数に制限はないが種類が限られる）
トレーニングセンター	有り
常勤フィジオ	有り
その他医療サポート	特になし
キャリアチェンジ	<p>特になし</p> <p>引退後は、バレエ指導者になる人が多いがオフィスワーク系の職につくのも珍しくない。転職は当たり前のこととして捉えられている。</p> <p>バレエ学校で教えるには資格が必要。</p>
ユニオン	不明
その他	<p>〈海外に出た理由〉日本ではバレエ団外の仕事をしないと生計を立てられないこと、素人の人と踊らなければいけないこと、スケジュール調整が大変であること等。これらの状況が変われば良い。</p>

■ 考察

以下、上記のヒアリング結果から特に着目すべき点について記す。

契約関係と報酬について

すべての団体が、ダンサーと雇用契約または出演契約の明確な契約関係を結んでいることがわかった。また、いずれも契約書を書面として取り交わしていた。

また、雇用契約と出演契約のいずれかにかかわらず、すべての団体が毎月固定の基本給を保障していた。4団体においては、固定給に加え毎月変動するエキストラフィーもあるとのことだが、毎月の収入の最低ラインが担保されているため、収入が不安定という意識はいずれのダンサーにもなかった。

ダンサーの身体的・経済的負担

トゥ・シューズは、すべての団体に支給があるということであった。支給数は制限のないところや階級により上限を定めているところなどばらつきはあるものの、女性ダンサーにとっての経済的負担を考慮していると思われる。また、維持費やチケットノルマは、当然のごとく存在しないということであった。

また、6団体には常勤のフィジオ（理学療法士）がいる。いないと答えた2団体もマッサージ師がおり、身体を酷使するダンサーに対するケアが充実している様子が窺えた。

ユニオン

西欧と北米の4団体においては、ダンサーにとってユニオンが身近な存在として機能していることが観察できた。それぞれで挙げられた組織が下記である。

- エクイティ [Equity] (英国)
- カナディアン・アクターズ・エクイティ・アソシエーション [Canadian Actors' Equity Association] (カナダ)
- ベルディ [Ver.di] (ドイツ)

転職支援組織

英国とカナダにおいては、ダンサーのための転職支援組織としてダンサーズ・キャリア・ディベロプメント [Dancers' Career Development] (英国)、ダンサー・トランジション・リソース・センター [Dancer Transition Resource Centre] (カナダ) の名前が挙げられた。これらはいずれも、国際プロダンサー転職支援組織 (IOTPD)³の加盟団体である。

年金制度

英国とドイツにおいては、ダンサーのための年金制度があるということが確認できた。ここでは、英国のダンサーのための年金制度「ダンサーズ・ペンション・スキーム」について補足する。

〈補足〉ダンサーズ・ペンション・スキーム [Dancers Pension Scheme]

英国の主要なバレエ団すべてが参加している年金制度。ダンサー個人とその雇用者であるバレエ団が積み立て、引退時に現金一括または年金の形で受け取ることができる

積立金は下記のように算出される。

- ダンサーの積立額

① 所得が40,040ポンド⁴までの場合 → 当該給付の額の計算の基礎となる所得の4.25%

② 所得が40,040ポンド以上の場合 → 当該給付の額の計算の基礎となる所得の5.5%

※掛金は免税、給与から天引き。

- バレエ団の掛金

① 所得が40,040ポンドまでの場合 → 当該給付の額の計算の基礎となる所得の5.75%

② 所得が40,040ポンド以上の場合 → 当該給付の額の計算の基礎となる所得の7.0%

3 IOTPDについては平成27年度本事業報告書を参照のこと。

4 1ポンド=152円 (2018年3月現在)

例) 所得が年間20,000ポンドの場合

ダンサー個人の積立額

掛金	850ポンド
税金控除(20%)	-170ポンド
実際の支出	680ポンド

年金口座への積立金

ダンサー個人からの掛金	680ポンド
税金還付	170ポンド
バレエ団の掛金	1,150ポンド
計	2,000ポンド

※規定の額より上乗せして積立てをすることも可能。

基本的には65歳が標準定年だが、その前後に引退、年金受給を開始することも可能となっており、2006年4月6日以前に加入した場合は35歳から、それ以降に加入した場合は55歳から引退することができる。ただし、病気や怪我により仕事を続けることができなくなった場合は年齢に関係なく引退することが可能である。

付録

海外のバレエ団で活躍する主な日本出身者（2017/2018シーズン現在）

海外の国公立劇場のバレエ団、著名な振付家が率いているバレエ団に所属して活躍しているダンサーについてまとめている。著名バレエ団除き主にソリスト級以上または実績・知名度のある人を掲載。

※階級制がある場合の最高位

◆はローザンヌ国際バレエコンクール入賞者

【イギリス】

- ひらの りょういち
平野亮一（英国ロイヤル・バレエ団プリンシパル）※◆
- たかだ あかね
高田 茜（英国ロイヤル・バレエ団プリンシパル）※◆
- こばやし
小林ひかる（英国ロイヤル・バレエ団ファーストソリスト）
- たけ ゆふい
崔 由姫（英国ロイヤル・バレエ団ファーストソリスト）◆
- かね こふみ
金子扶生（英国ロイヤル・バレエ団ソリスト）
- あかり てるか
アクリ瑠嘉（英国ロイヤル・バレエ団ソリスト）
- ささき まりこ
佐々木万璃子（英国ロイヤル・バレエ団アーティスト）◆
- かつら ちさと
桂千理（英国ロイヤル・バレエ団アーティスト）
- まえだ さえ
前田紗江（英国ロイヤル・バレエ団研修生）◆
- さくま なお
佐久間奈緒（バーミンガム・ロイヤル・バレエ団プリンシパル）※
- ひらた ももこ
平田桃子（バーミンガム・ロイヤル・バレエ団プリンシパル）※◆
- あつじ やすお
厚地康雄（バーミンガム・ロイヤル・バレエ団ファーストソリスト）
- みずたに みき
水谷美喜（バーミンガム・ロイヤル・バレエ団ソリスト）◆
- ふちがみ れいな
淵上礼奈（バーミンガム・ロイヤル・バレエ団ファーストアーティスト）
- たかはし えりな
高橋絵里奈（イングリッシュ・ナショナル・バレエリード・プリンシパル）※
- かせ しおり
加瀬 葉（イングリッシュ・ナショナル・バレエプリンシパル）
- ざるはし けん
猿橋 賢（イングリッシュ・ナショナル・バレエソリスト）
- こう せんり
康 千里（イングリッシュ・ナショナル・バレエジュニアソリスト）
- かねはら りな
金原里奈（イングリッシュ・ナショナル・バレエジュニアソリスト）◆
- みやた あやみ
宮田彩未（ノーザン・バレエソリスト）

【フランス】

- おにール はな
オニール八葉（パリ・オペラ座バレエ団ブルミエール・ダンスーズ）◆
- ふじい みほ
藤井美帆（パリ・オペラ座バレエ団カドリーユ）
- くわばら さき
桑原沙希（ボルドー・オペラ座バレエ団コール・ド・バレエ）
- つがわ ゆりえ
津川友利江（バレエ・プレルジョカージュ）

【ドイツ】

- 菅野茉莉奈 (ベルリン国立バレエ団ドゥミソリスト)
 森田愛海 (シュツットガルト・バレエ団ソリスト)
 有井舞耀 (ハンブルク・バレエ団ソリスト)
 菅井円加 (ハンブルク・バレエ団ソリスト) ◆
 藤本佳那子 (ドレスデン国立歌劇場バレエ団セカンドソリスト)
 門沙也香 (ヴァースバーデン・バレエ)
 香取成和 (ヴァースバーデン・バレエ)
 高田樹 (ヴァースバーデン・バレエ) ◆
 加藤静流 (キール歌劇場バレエ団) ◆
 岸村光熙 (キール歌劇場バレエ団)
 根岸澄宣 (ライプツィヒ・バレエ)
 石川まどか (ライプツィヒ・バレエ)
 清水 渡 (エッセン市立バレエ団ソリスト) ※
 松浦友里恵 (エッセン市立バレエ団ソロ・ミット・グルッペ)
 米山実加 (エッセン市立バレエ団ソロ・ミット・グルッペ)
 森 優貴 (レーゲンスブルク市立歌劇場バレエ芸術監督)

【オーストリア】

- 橋本清香 (ウィーン国立バレエ団第一ソリスト) ※
 木本全優 (ウィーン国立バレエ団第一ソリスト) ※

【オランダ】

- 奥村 彩 (オランダ国立バレエ団ソリスト)
 鳴海玲奈 (ネザーランド・ダンス・シアター1)
 高浦幸乃 (ネザーランド・ダンス・シアター1)
 刈谷円香 (ネザーランド・ダンス・シアター1)
 三崎 彩 (ネザーランド・ダンス・シアター2)
 福士宙夢 (ネザーランド・ダンス・シアター2)

【ベルギー】

- 齊藤亜紀 (ロイヤル・フランダース・バレエ団プリンシパル) ※◆
 加藤三希央 (ロイヤル・フランダース・バレエ団コール・ド・バレエ) ◆

【スウェーデン】

- 木田真理子 (スウェーデン王立バレエ団プリンシパル) ※◆休団中
 児玉北斗 (スウェーデン王立バレエ団ファーストソリスト) ◆休団中

やまぐち まゆみ
山口真有美 (スウェーデン王立バレエ団ファーストソリスト)
にえだ もえ
贅田 萌 (スウェーデン王立バレエ団セカンドソリスト) ◆
さっさ はるか
佐々晴香 (スウェーデン王立バレエ団セカンドソリスト)
ふじさわたくや
藤澤拓也 (ヨーテボリ・バレエ)

【ノルウェー】

にしのみいこ
西野麻衣子 (ノルウェー国立バレエ団プリンシパル) ※
まつい がくろう
松井学郎 (ノルウェー国立バレエ団プリンシパル) ※◆
いな およしみ
稲尾芳文 (ノルウェー国立バレエ団/元バットシェバ舞踊団芸術監督)

【フィンランド】

まつね はなこ
松根花子 (フィンランド国立バレエ団ソリスト)

【スイス】

なすのけいすけ
那須野圭右 (モーリス・ベジャール・バレエ団)
おおぬきまさよし
大貫真幹 (モーリス・ベジャール・バレエ団) ◆
おおはし まり
大橋真理 (モーリス・ベジャール・バレエ団)
なかのあやこ
中野綾子 (バーゼル・バレエ) ◆
あいざわ ゆみ
相澤優美 (ジュネーヴ大劇場)
しげなり さら
重成沙羅 (ジュネーヴ大劇場)

【モナコ公国】

こいけみ もぞ
小池ミモザ (モナコ公国モンテカルロ・バレエ団)
たじまか おり
田島香緒里 (モナコ公国モンテカルロ・バレエ団)

【スペイン】

おおたにはるひ
大谷遥陽 (スペイン国立ダンスカンパニー コール・ド・バレエ)

【ポーランド】

えびはら ゆか
海老原由佳 (ポーランド国立バレエ団ファーストソリスト) ※
かげやま まい
影山茉以 (ポーランド国立バレエ団ファーストソリスト) ※

【チェコ】

わきぞの えり
脇園絵里 (チェコ国立ブルノ歌劇場バレエ団ソリスト) ※

【トルコ】

落合リザ (メルスイン国立バレエ団)

【ルーマニア】

おくの りん
奥野 凛 (ブカレスト国立歌劇場バレエ団プリンシパル) ※

【クロアチア】

すずき り え か
鈴木里依香 (クロアチア国立劇場プリンシパルダンサー) ※

【スロヴェニア】

なかしま あ さ み
中島麻美 (スロヴェニア国立マリボル歌劇場ソリスト) ※

おおまき ゆ う や
大巻雄矢 (スロヴェニア国立マリボル歌劇場ソリスト) ※

【ベラルーシ】

まちや ま た か と し
待山貴俊 (ベラルーシ国立ボリショイ劇場バレエ団プリンシパル) ※

うら べ く り む
浦邊玖莉夢 (ベラルーシ国立ボリショイ劇場バレエ団ソリスト)

【アメリカ】

お が わ か ほ
小川華歩 (アメリカン・バレエ・シアター コール・ド・バレエ)

あい は ら ま い
相原 舞 (アメリカン・バレエ・シアター コール・ド・バレエ)

すみ た に けん と
隅谷健人 (アメリカン・バレエ・シアター コール・ド・バレエ)

くら な が み さ
倉永美沙 (ボストン・バレエ団プリンシパル) ※◆

か じ や ゆ り こ
加治屋百合子 (ヒューストン・バレエ団プリンシパル) ※◆

よし や ま
吉山シャール・ルイ・アンドレ (ヒューストン・バレエ団プリンシパル) ※◆

い い じ ま の れ み
飯島望未 (ヒューストン・バレエ団ファーストソリスト)

か と う り ょ う
加藤 凌 (ヒューストン・バレエ団ドウミソリスト)

い し は ら こ と
石原古都 (サンフランシスコ・バレエ団ソリスト)

や ま も と は ん す け
山本帆介 (サンフランシスコ・バレエ団ソリスト)

お お ぬ き ま き
大貫真希 (ワシントン・バレエ)

みや ざ き こ
宮崎たま子 (ワシントン・バレエ)

き む ら あ や の
木村綾乃 (ワシントン・バレエ)

あ ら い よ し ひ さ
新井誉久 (ジョフリー・バレエ)

い わ い ゆ か
岩井優花 (ジョフリー・バレエ)

し み づ けん た
清水健太 (ロサンゼルス・バレエ団プリンシパル) ※◆

八幡 顕 光 (ロサンゼルス・バレエ団プリンシパル) ※

ほ り うち げ ん
堀内 元 (セントルイス・バレエ芸術監督) ◆

ひ だ か せ な
日高世菜 (タルサ・バレエ ソリスト)

よし だ し ょ う へ い
吉田周平 (タルサ・バレエ ドウミソリスト)

【カナダ】

江部直哉 (ナショナル・バレエ・オブ・カナダ プリンシパル) ※
河野舞衣 (レ・グランバレエ・カナディアン ソリスト) ◆
三野洋祐 (ロイヤル・ウィニペグ・バレエ ソリスト)
上草吉子 (ロイヤル・ウィニペグ・バレエ コール・ド・バレエ)
森 志乃 (アルバータ・バレエ) ◆

【オーストラリア】

近藤亜香 (オーストラリア・バレエ団プリンシパル) ※
根本里菜 (オーストラリア・バレエ団ソリスト) ◆

【ロシア】

石井久美子 (マリインスキー・バレエ コール・ド・バレエ)
永久メイ (マリインスキー・バレエ研修生)
田中美波 (ミハイロフスキー劇場バレエ コール・ド・バレエ)
小池沙織 (ロシア国立クレムリン・バレエ)
田中順子 (プリモルスク (沿海州) オペラ・バレエ劇場ソリスト)
永瀬愛莉菜 (プリモルスク (沿海州) オペラ・バレエ劇場ソリスト)
則竹江里子 (プリモルスク (沿海州) オペラ・バレエ劇場ソリスト)
西田早希 (プリモルスク (沿海州) オペラ・バレエ劇場ソリスト)
多久田さやか (ロシア国立クラスノヤルスク歌劇場バレエ団ソリスト)
桑原万奈 (ロシア国立クラスノヤルスク歌劇場バレエ団ソリスト)
金指承太郎 (ロシア国立クラスノヤルスク歌劇場バレエ団ソリスト)

【ジョージア】

高野陽年 (ジョージア国立バレエ団リーディング・ソリスト) ※
武藤万知 (ジョージア国立バレエ団ソリスト)

【タタールスタン共和国】

寺田 翠 (タタールスタン国立カザン歌劇場バレエ団ソリスト) ※
大川航矢 (タタールスタン国立カザン歌劇場バレエ団ソリスト) ※

【ブリヤート共和国】

岩田守弘 (ブリヤート国立オペラ・バレエ劇場バレエ団芸術監督)
上村 悠 (ブリヤート国立オペラ・バレエ劇場バレエ団リーディング・ソリスト)

(リスト作成協力：高橋森彦)

3 英国関連団体訪問調査報告

3-1 エクイティ

エクイティは、英国内におけるエンターテインメント業界のプロフェッショナルアーティストたちの労働環境を守るための組織として1930年に設立された労働組合。以来、アーティストに代わって労働条件の交渉を行い、契約内容の改善に貢献してきた。会員は40,000人超。

■ 聞き取り調査

訪問日：2018年1月12日（金）

ヒラリー・ハードリー氏（ライブパフォーマンス部 部長）

エクイティという組織について伺います。

エクイティはエンターテインメント業界の人々のためのユニオンです。俳優、歌手、ダンサー等あらゆる分野の芸術家が属しています。これら多様な労働者に代わって、エクイティはそれぞれの雇用主に対して労働条件の交渉をしています。この中にはバレエも含まれます。英国にはバレエ団があまり多くありませんが、ロイヤル・バレエ、イングリッシュ・ナショナル・バレエ、ノーザン・バレエ、バーミンガム・ロイヤル・バレエ、スコティッシュ・バレエの5つの主要カンパニーに加え、少しレベルを下げると小さなバレエカンパニーが他にもあります。エクイティは、これらのバレエ団に所属しているすべてのダンサーを代表しています。

それらのバレエ団に所属するダンサーのエクイティへの加入は必須なのでしょうか。

エクイティに加入する義務はありませんが、これらのバレエ団に所属しているダンサーの98%ほどはエクイティのメンバーと言って良いでしょう。加入義務がないにもかかわらずこれだけのメンバーがいるのは、エクイティの働きかけによりダンサーの契約条件が毎年維持され、改善されていることを皆理解しているからです。

また、私たちはダンサーが抱える問題解決のサポートもしており、そのことも会員となるメリットとして捉えられています。例えば、バレエ団から解雇を言い渡されたダンサーに代わってバレエ団と退職金の交渉をしたりすることもあります。ダンサーの様々な悩みや不安をはき出す場所としての機能も担っています。また、これは主にフリーランスダンサーにあてはまることですが、仕事に怪我を負ってしまった場合は私たちの法的サービスやサポートを受けることができます。バレエ団所属の場合、バレエ団がほとんどの面倒を見てくれるので、ユニオンとして何かすることはあまりないのですが。

エクイティに加入する費用はどれほどですか。

会員費として年間約160ポンド⁵を、毎月の給与から天引きされる形でそれぞれのバレエ団を通してエクイティに支払われています。毎月約14ポンドを寄付しているイメージですね。この額は、メンバーによって多少異なります。経済的に余裕のあるダンサーには少し多めに払ってもらうこともあります。

主たる目的は、芸術家にとっての労働条件を改善することですね。バレエ団の場合、ダンサーたちの要望や問題はどのように把握しているのでしょうか。

私たちは、各バレエ団のダンサーの中からエクイティの「代理人」を2~3人選んでいます。選ばれたダンサーは、それぞれの職場でユニオンを代表する人物としての役割を担います。ユニオンの活動を手助けするダンサーたちがいるということです。さらに、代理人をサポートするグループとして、6~8人のダンサーで構成されるダンサー委員会があります。雇用、賃金、労働時間、昇給の条件等の問題から、参加したくないチャリティイベントやツアーへの参加について等の労働条件の範疇の外の事柄まで、ダンサーは様々な問題を抱えています。それらはまずユニオンではなくダンサー委員会で話し合われることになっています。

代理人と委員会のメンバーは、プリンシパル、ソリスト、アーティストと、バレエ団の様々な階級のダンサーから成り、また男女のバランスがとれているよう努めています。代理人になるのは、ファーストアーティストとソリストの場合が多いです。バレエ団に在籍してある程度の期間が経ち、代理としての仕事を行うのに十分自信を持っているからです。プリンシパルが代理を務めたこともあり、とてもよく機能していました。

私はエクイティ代理人とメールで連絡を取り合い、ミーティングを設けたり、委員会を集会

5 1ポンド=152円 (2018年3月現在)

したりします。そこで彼らと、どのようなことを交渉したいか話し合います。

代理人を務めるダンサーには対価があるのでしょうか。

ええ。68人のダンサーがいるバレエ団の場合は、会費160ポンドの68人分の合計の5%にあたる額を支払っています。ただ、報酬のために代理をやろうというダンサーはいません。代理になると、会合に出席するだけでなく、エクイティに未加入のダンサーに参加を呼びかけたり、真の意味でエクイティの「代理人」として働きます。ダンサーは忙しいので、時に朝の9時からミーティングをしたり、お昼をとりながら打ち合わせすることもあります。大変ですが、やりがいのある仕事です。

委員会はどれくらいの頻度で開くのですか。

委員会全体でのミーティングは年に2回ほどでしょうか。何か問題が生じている場合は、問題が解決するまで短いスパンで何度も会合を重ねます。代理人とは、年に平均して6回くらいです。また、年に4回、各バレエ団が行うオフィシャルなミーティングに代理人とともにエクイティから私が出席し、バレエ団のマネジメントサイドと顔を合わせています。これとは別に、芸術監督、HR マネジャー、カンパニー マネジャー、ファシリティ マネジャーなどが参加する会合に参加することもあります。オフィシャルミーティングの後には、すべてのダンサーを集め、エクイティ代理人が話し合いの内容について報告する場を設けています。

エクイティ代理人・委員会は、ダンサー全員がそれぞれの問題を話しやすい雰囲気を作るよう努めています。彼らのインプットは、オフィシャルミーティングでのアジェンダに反映させています。すべてのダンサーを会合の席に入れることはできませんが、すべての声を主張に組み込む、とても民主的なやり方だと思います。

彼らとの関係性のおかげで、小さなグループながら実質的には相当の量の仕事できています。

労働条件交渉のプロセスをお聞かせください。

基本的に毎年、賃金改善・雇用条件改善の要求を出しています。改善要求のプロセスは、非常に滑らかです。雇用主側にも、その要求に対する一連のプロセスについて満足か不満かエクイティにフィードバックするチームがあり、各所にとって良く機能していると思います。

まず、私がダンサーの立場に代わって雇用者であるカンパニーへの要望書を書きます。その内容は、委員会メンバーや代理人と話し合っただけで決定しますが、賃上げは毎年必ず含まれる事項です。しかし、インフレ率が高く生活費は上がる一方ですが、芸術団体が政府から受け取る額が増えているわけではありません。したがって、私たちが4%の賃上げを望んだとしても、彼らにはそれをまかなえるだけの余裕はないのです。そうすると、間を取って2~2.5%の賃上げに落ち着きます。私たちはバレエ団に余分な資金がないのをわかっているし、芸術団体側もまた、ロンドンの生活費が高いことを理解しています。互いに半歩譲って交渉成立となります。ダンサーも、エクイティや代理人が彼らのためにベストの結果を生み出そうと努めていることを良く理解しているので、交渉の結果に大きな不満を抱くことはありません。

同意に至るプロセスにも、ダンサーはしっかりと関わっています。要望書カンパニーに提出した後の進捗状況は、バレエ団側の代替案も含めダンサーにも報告しています。エクイティとして、ダンサー側に代替案を受け入れるよう勧めることもあります。

英国におけるダンサーの労働条件について、どのようにお考えですか。

英国では、ダンサーの稼ぎはそれほど多くありません。一部のスターダンサーは、バレエ団のトップで踊りながら世界の公演にゲスト出演をするなど複数の収入源を持つことができるので例外ですが、ファースト・ソリスト以下は、皆エクイティの定めたレートに依っています。年収はだいたい25,000ポンドから50,000ポンドの間です。バレエ学校を卒業したばかりの新卒の場合、給与レベルは最も下になります。私たちの務めは、他の収入源のないこれらのダンサーが、普通の生活を送ることができ、仕事を続けられるレベルの収入を確実に得られるようにすることです。

プリンシパルはエクイティが定めるレートとは関係なく、それぞれ異なる契約を結んでいます。時に例外もありますが、プリンシパル契約のほうがエクイティのレートより処遇が良い場合がほとんどです。

エクイティが各バレエ団の給与レベルを定めているのですね。

主要なバレエ団とは、それぞれ契約を結び、コールドからプリンシパルまで階級ごとの最低賃金を定めています。バレエ団の規模や資金に応じて契約の内容は異なります。この額からも、バレエダンサーがあまり稼げない職業だというのは分かるかと思います。

《参考》各バレエ団との契約金額（2016／2017シーズン）

出典：2016年度エクイティ年次報告書

イングリッシュ・ナショナル・バレエ

階級	給与
プリンシパル	£47,685.73 (交渉による)
ファースト・ソリスト	£42,008.61
ソリスト	£36,962.86
ジュニア・ソリスト	£33,481.61
ファースト・アーティスト	£32,912.59
アーティスト（8年目）	£31,045.03
アーティスト（7年目）	£30,737.07
アーティスト（6年目）	£30,452.85
アーティスト（5年目）	£30,214.44
アーティスト（4年目）	£28,887.15
アーティスト（3年目）	£27,606.79
アーティスト（2年目）	£26,650.38
アーティスト（1年目）	£25,004.79

バーミンガム・ロイヤル・バレエ

階級	給与
プリンシパル	£47,654.00 (交渉による)
ファースト・ソリスト	£43,679.99
ソリスト	£36,260.51
ファースト・アーティスト	£30,440.27
アーティスト（5年目）	£27,778.92
アーティスト（4年目）	£25,925.85
アーティスト（3年目）	£24,332.94
アーティスト（1～2年目）	£22,478.75

ノーザン・バレエ

階級	給与
ブルミエール	£38,454
リーディング・ソリスト（レベル2）	£36,300
リーディング・ソリスト（レベル1）	£34,387
ファースト・ソリスト	£33,639
ソリスト	£31,741
ジュニア・ソリスト	£30,233
コリフェ	£29,394
コールド（5年目）	£27,046
コールド（4年目）	£25,907
コールド（3年目）	£24,326
コールド（2年目）	£22,881
コールド（1年目）	£20,973

スコティッシュ・バレエ

階級	給与
プリンシパル	£37,736
ソリスト	£33,128
コリフェ	£29,091
アーティスト	£27,796

ロイヤル・バレエ

階級	給与
プリンシパル	交渉
キャラクター・プリンシパル	£52,423.92
ファースト・ソリスト	£52,423.92
ソリスト (9年以上)	£48,888.24
ソリスト	£43,686.36
ファースト・アーティスト (10年以上)	£38,376.36
ファースト・アーティスト (9年目)	£37,906.80
ファースト・アーティスト (8年目)	£37,435.08
ファースト・アーティスト	£36,964.92
アーティスト (8年目)	£34,612.44
アーティスト (7年目)	£34,276.80
アーティスト (6年目)	£33,951.96
アーティスト (5年目)	£33,628.56
アーティスト (4年目)	£32,329.08
アーティスト (3年目)	£31,031.16
アーティスト (2年目)	£29,731.56
アーティスト (1年目)	£27,783.72

この他に、コレクティブ・アグリーメントという契約があります。これはフリーランスの仕事に適用されるもので、Society of London Theatre⁶ (SOLT) とUK Theatreとエクイティの間で結んだものです。フリーで行う仕事はすべて、コレクティブ・アグリーメントの定める労働時間や最低賃金などに従わなければなりません。現在、最低賃金は非常に低く、週367ポンドに設定されています。例えば、イングリッシュ・ナショナル・バレエが「白鳥の湖」を上演する際、所属ダンサーでは足りないためフリーランスのダンサーを雇うとします。この場合は、エクイティとENBとの間で結んだ契約によるレートではなく、コレクティブ・アグリーメントの条件を満たす必要があります。

6 英国内の演劇、舞台芸術の環境改善及び振興を担う組織。ミュージカル割引チケット販売所として観光客で賑わう「TKTS」を運営しているのもSOLTである。

ダンサーの収入が十分ではないというのは、他の職業と比較した場合にということでしょうか。

ダンサーのキャリアは非常に短いと私は考えています。18歳くらいから働き始め、キャリアが終わるのも非常に早い。しかし、ダンサーになるまでに、彼らは長年の下積み時代を経ているのです。18歳で年収25,000～27,000ポンドと聞くと聞こえは良いかもしれませんが、3歳から捧げてきた時間とお金に見合った収入とは言えないと思います。

ダンサーがバレエ団マネジメントに対して労働条件の交渉をすることは、ダンサーの立場を悪くしたりすることはないのでしょうか。

それがユニオンの存在意義です。エクイティは、バレエ団とプロフェッショナルな関係を築いています。交渉をするときは、エクイティ代理人と私、そして雇用者であるバレエ団のマネジャーとの話し合いになりますが、込み入った要求は必ず私から話すようにしています。

ただ実際には、英国のダンスカンパニーはエクイティ代理の存在をとってもポジティブに捉えています。彼らは信頼されているし、互いに尊敬しあう関係を築いているので、交渉もそこまで難儀することはないのです。現実には、エクイティ代理人を経験したダンサーの多くが、ダンサー引退後にバレエ団に別の役職で再雇用されています。良い関係性を築けていることの象徴ではないでしょうか。

また、政府から助成を受けている組織として、各バレエ団はできる限りのことはしていると思います。プロダクションを作り、上演し、さらに多くのダンサーを終身雇用で抱えるのはとてもお金がかかります。ダンサーの年金やダンサーズ・キャリア・ディベロプメントへの寄付もカンパニー負担です。その中で、バレエ団はダンサーの条件が良くなるよう最大限努力してくれていると思います。

3-2 ダンサーズ・キャリア・ディベロプメント

ダンサーズ・キャリア・ディベロプメント [Dancers' Career Development] は、英国内のすべてのダンサーを対象とする転職支援機関である。1973年に「The Dancers' Resettlement Fund」として、アーツ・カウンシルより支援を受けている5つの団体により設立された。特定の団体に所属するダンサーをサポートする「カンパニーファンド」と、これらのカンパニーに属さないその他すべてのダンサーをサポートする「インディペンデントファンド」というふたつの基金により、ダンサーの転職を包括的に支援している。国際プロダンサー転職支援組織 (IOTPD) の設立メンバー組織でもある。

■ 概要

2つの基金

① カンパニーファンド

DCDに寄付をしている7つの「寄付カンパニー」に所属するダンサーを支援する基金

寄付カンパニー

- バーミンガム・ロイヤル・バレエ
- イングリッシュ・ナショナル・バレエ
- ノーザン・バレエ
- ランバート・ダンス・カンパニー
- リチャード・アルストン・ダンス・カンパニー
- スコティッシュ・バレエ
- ロイヤル・バレエ

② インディペンデントファンド

寄付カンパニーに属さないその他すべてのダンサーを支援する基金

支援を受ける資格

カンパニーファンド	寄付カンパニーのいずれかひとつ以上において5年以上働いていること、かつプロのダンサーとしてのキャリアが8年以上あること。
インディペンデントファンド	英国内で5年以上ダンサーとして働いていること、かつプロとしてのキャリアが8年以上あること。

支援内容（抜粋）

● コーチング

転職を考えるダンサーに対して専門コーチがカウンセリングを行う。

● ワークショップ

芸術団体や学校に出向き、ダンサーの転職やDCDのサポートについて説明する機会を設ける。

● 資金援助（フィナンシャル・リトレーニング・グラント [Financial Retraining Grant]）

ダンサー引退後の転職をサポートするための助成システム。転職に必要なスキルを磨いたり、資格取得のための勉強や、必要な物品の購入に充てることができる。

申請額の上限

勤続年数	申請可能な最高額
5～9年	10,000ポンド
10年以上	15,000ポンド

助成対象

- 英国内で認定されたコース（登録料や受験料を含む）
- 海外で認定されたコース（登録料や受験料を含む）
- 非認定のコース（ただし、そのプログラムが明確で計測可能な学習結果を掲げている場合に限り）
- インターンシップ及び研修
- 自主学习（職場体験やワークショップ参加など。参加するプログラムの日程、場所、連絡先を含む全体計画の提出と実施中の報告が義務づけられる）
- 学習に必要な物品
- 就業に必要な物品
- 生活維持費（就学中の場合、フルタイムの学生は年間最高7,000ポンドまで、パートタイムの学生は3,500ポンドまで）
- 英国内及び海外のコース、インターンシップ、研修その他に参加するための旅費及び宿泊費
- チャイルドケア費用（フルタイムの学生は年間最高6,000ポンドまで、パートタイムは3,000ポンドまで）
- 起業支援金

■ 聞き取り調査

訪問日：2018年1月12日（金）

ジェニファー・カリー氏（エグゼクティブ・ディレクター）

スタッフ構成について伺います。

フルタイム4人とパートタイム3人の計7人に、フリーランスのコーチ2人です。コーチは、1人はロンドンを拠点とし、もう1人はバーミンガム、リーズ、グラスゴーなどその他の地域を担当しています。

英国内の主要なバレエ団に所属しているダンサーの支援に充てられるカンパニーファンドの仕組みについて伺います。

英国内の主要なバレエ団は、寄付カンパニーとしてダンサーズ・キャリア・ディベロプメント（以下、DCD）へ寄付をしてくれています。寄付カンパニーは、ダンサーの給与として支払った額を毎月総計し、その2.5%にあたる額を上乗せする形でDCDへの支援金として月ごとに納めています。ダンサーの給与から天引きされたパーセンテージを将来のために積み立てておくというのではなく、100%カンパニー負担ということになります。毎年300,000ポンドほどの支出になります。

バレエ団にとっては大きな支出ではないでしょうか。

ええ、DCDに寄付ができるだけの経済力があるかどうかは、それぞれの組織が政府から受けている助成額にも大きく左右されますし、カンパニーのリーダーシップにもよります。カンパニーのトップが、ダンサーを経済的にサポートすることをどれだけ重要と思っているかです。ロイヤル・バレエの芸術監督ケヴィン・オヘアはDCDに非常に協力的です。彼は元ダンサーですが、芸術監督のようなポジションに元ダンサーの人がいると、彼ら自身も引退・転職を経験しているためダンサーの転職がどのようなものかよく理解しています。しかしリーダーシップが変わり、新しいマネジメントチームがカンパニーを率いるようになったら、全ての議論を一からやり直す必要があり、これが難しいところです。

ただ、IOTPDメンバーのすべての組織がこのようなシステムを採っているわけではありま

せん。オランダでは、ダンサーが自分で積み立てをしていますし、政府からの支援が主要な収入源になっている組織もあります。

カンパニーファンドから支援を受けるバレエ団所属のダンサーとインディペンデントファンドから支援を受けるフリーランスのダンサーで、サポート内容に差はないのでしょうか。

カンパニーファンドは用途が限定された資金です。寄付カンパニーからの支援金はすべてこのカンパニーファンドという一つのポットに入り、それらは寄付カンパニーで働いていたダンサーのためのみに使用されます。寄付カンパニーに属さないその他のダンサーもサービスを利用することができますが、彼らをサポートするための資金はファンドレイジングで集める必要があります。これがインディペンデントファンドです。結果的に、カンパニーファンドによる支援と比べ、ミュージカルやコンテンポラリーのフリーランスダンサーなどへのサポートは限られたものになってしまっています。

ダンサーに転職支援が必要である理由は何なのでしょう。

ダンサーという職業のユニークさにあります。まず、トレーニング期間が長いために外の世界を知らないということです。8~9歳からひとつの目標だけに向かう鍛錬を必要とする職業はあまりありません。特にクラシックバレエは、注意する教師と、それにただ従う生徒という図式がはっきりしており、幼い頃から身体で判断され、できないことを指摘され、皆長い訓練期間を経ています。ダンサーに囲まれて育ち、友達もダンサーです。プロになってからも、ダンサーの仕事への献身は大きなものです。人々にはステージ上の華やかな世界しか見えませんが、そこに至るには日々の鍛錬・稽古があります。彼らは目標に集中するために、狭い世界に閉じこもっているようなものです。そのためダンス以外の世界に飛び込むことは大きな挑戦となり、何らかのサポートが必要なのです。

また、彼らのアイデンティティもユニークです。「私はダンサーです」というのは、「銀行で働いています」というのとは訳が違います。彼らは、ダンサーという職業そのものを自分のアイデンティティとして捉えているため、ダンサーではなくなってしまうときに、「自分が何者なのか」という状況に陥りやすいのです。だからこそ、ひとりひとりに合わせたオーダーメイドの転職支援が必要なのだと考えています。

そして何より、ダンサーのキャリアが短いことです。多くのダンサーは、まだ人生の半分にもいかないうちにダンサーを引退します。その後の人生をどのように生きていくのか、多くの選択肢から次の道を選ぶサポートをしたいと思っています。

バレエダンサーの引退時の平均年齢は何歳でしょうか。

英国では、だいたい30代半ばだと思います。他のジャンルのダンスと比べると少しだけ上ですね。ダンス全体でみると31歳くらいです。ウエストエンドやミュージカルのダンサーは28、29歳くらいで転職を考えDCDにやってきます。もちろん、中には40代まで続ける人もいます。

バレエ団にいと、35歳でも歳を取っているような気になりますが、社会ではまだ若いということをダンサーはあまり理解していません。35歳なら、まだ人生の中にチャンスはいくらでもあります。もうこの歳では何もできないと恐れる必要はなく、これから新しいことに挑戦できることにわくわくするべきです。

DCDのサポートについて伺います。

DCDに初めて訪れたダンサーは、まず1対1の面談を行います。この面談の目的は、どのようなサポートを提供するのが最適なのかを見極めることです。相談者の話を聞くことに時間を費やし、キャリアにおける今の立ち位置を確認し、そこにDCDがどのように関わり、サポートできるかを確認します。その後、リトレーニング・グラントに申請する人もいれば、コーチングやワークショップなどDCDのその他のサービスを受け始める人もいます。

コーチングは、DCDのコーチと何らかの問題について解決を目指す1対1のセッションです。例えば、もうすぐ引退するけれどその後何をしたらよいか分からないというダンサーが、コーチと話すことでその後の進路を見つけていく、というようなことです。コーチは、ダンサーに指示を与えることはしません。新しい進路を決定するのは、ダンサー自身でなければなりません。転職を自分のこととして責任を持つためです。ダンサーが自ら意志決定できるようサポートするのがコーチの役割です。

コーチングの中では、興味深い質問を投げかけ、ダンサーが自分の言葉で話すよう促しますが、これがダンサーにとってはとても有効であると感じています。振付家にもよるのかもしれませんが、ダンサーは自らの意見を職場で言う機会がほとんどありません。だから、引退というセンシティブなトピックについて話すには、カンパニーの外に安心して話せる場が必要なのだと思います。

その他、バレエ学校に出向いての説明会や、ダンサーのためのワークショップなども行っています。ダンサーには、長い人生のことを考えるようにと話しています。ダンサーとしてのスキルを伸ばすことはもちろん大事だけれど、いつか再訓練が必要になるという事実を頭の片隅

に置いておいてほしいのです。ダンサーとして踊る傍ら、DCDと接触し、コーチングを受けたり、ワークショップに参加しておけば、本当に時が来たときに慌てることなく、「もう準備はできている」と感じることができます。DCDがバレエ学校の生徒やキャリアの早い段階のダンサーにもリーチしようとしているのは、いずれ来るダンサー引退、転職について考える機会を持ってほしいからです。

DCDのサポートを受けてもらうよう、どのような働きかけをしているのでしょうか。また、サポートを受けるダンサーは増えていますか。

バレエ団でいうと、私たちは各カンパニーへ年2回訪れ、ダンサーへDCDの説明をしています。この地道な宣伝活動によりDCDという組織の知名度が上がったことで、以前に比べてサービスの利用は増えました。中には興味なさげに聞いているダンサーもいますが、そういうダンサーを含めカンパニー全員に対して、なぜ今から将来について考え始めることが大切なのかを話しています。また、ソーシャルメディアやメールのニュースレターでもDCDの活動を宣伝しています。実際、寄付カンパニーはDCDに寄付をしているのですから、ダンサーがDCDのサービスを利用しないのはもったいないことです。

フリーランスダンサーについては、そもそも英国内にどれほどのダンサーがいるのか全体像を把握できていません。DCDのことを知らず、そのためサービスを利用できないダンサーはまだ相当数いると思われます。

ダンサーのキャリアを諦めるのは負けを認めるようなものと考えているダンサーもいるので、彼らにとって、DCDに来ること自体が勇気のあることになり得ます。不安だけど勇気をもって訪ねてきてくれたダンサーに対しては、笑顔で親身に対応することを心がけています。

所属するカンパニーにDCDを利用していることを知られたくないと思うダンサーもいるのではないのでしょうか。

かつてはそういう傾向もありましたが、今はDCD、ダンサー、カンパニーの三者の関係がオープンであること、透明性があることをより推し進めていきたいと考えています。ケヴィン（・オヘア）は、ロイヤル・バレエのダンサーがDCDに来たと知るととても協力してくれます。ダンサーのキャリア開発、転職は、謎に包まれたものからごく普通のことに変換しつつあると思います。

ただ、繰り返しにはなりますが、芸術監督がこのような考えにどれほど理解があるかによってダンサーの状況は大きく異なります。運良く協力的であれば良いのですが、逆だった場合、

転職を考えていることを知られたら役をつかめなくなると恐れてしまい、結果DCDを利用しなくなるでしょう。転職を考えているダンサーのことを「仕事に集中していない」と見なす芸術監督もいるかもしれません。だから私たちはダンサーだけではなく芸術監督ともよく話し合い、オープンで正直な文化を醸成していきたいと考えています。

また、ダンスの外の世界を知ることは、ダンサーにとっても良い影響があると思っています。美術館に行くことでも映画を見ることでも政治のニュースを読むことでも何でもよいのですが、世界で起こっていることに目を向けることは、舞台上で魅せるパフォーマンスにプラス要素として作用するのではないかと。DCDのサポートを受けることは、ダンサーだけではなくカンパニーにとっても有益なことであると訴えていきたいのです。

寄付カンパニーの中でも、ダンサーの利用率には隔たりがあるのではないのでしょうか。

そうですね。それぞれの寄付カンパニーについては、エンゲージメントレベルを測っています。エンゲージとは、ここでは「DCDと会話の機会を持った」ということを指しています。例えば、芸術監督がとても協力的でそのカンパニーの70%のダンサーにエンゲージできれば、エンゲージメントレベルは高いということになります。多くのカンパニーはこれよりずっと低いレベルに留まっています。これらの数字を指標として用い、エンゲージメントレベルの低いカンパニーを優先的にアプローチするようにしています。

バレエダンサーはどのような職に転職するのでしょうか。

バレエダンサーは、引退後にできることに対する考えがとても狭い傾向にあります。ダンス（バレエ）指導、振付、ピラティスやフィットネスなど、身体を使う職業がやはり多く、他には、バレエ団のリーダーシップ、例えば芸術監督を目指したり、新しいカンパニーを起ち上げたいという人もいます。これらも素晴らしい職業ですが、もっと広い視野で新しい可能性を探ってほしいとも思っています。フィナンシャルプランナーやビジネスアナリスト、コミュニケーションやPRマネージャーなど、世の中にはたくさんの職業があります。ダンスしかできないと自分の可能性を狭めてほしくないのです。そのためコーチングでは、ダンス以外に興味のあることを探るのに時間をかけています。ガーデニングでも料理でもなんだって良いのです。ストリートフードのお店を開いたダンサーもいました。ダンサーは踊ることと教えることしかできないという固定観念を変えていければと思います。

フィナンシャル・リトレーニング・グラントは、どんな職業を目指していても申請することができます。バレエダンサーでは、ダンス教師として訓練を受け、教師資格を取ることが非常

に人気です。ピラティスも人気ですね。医者になった元ダンサーもいます。

どの職業への転職を目指すかによって、必要な資金も大きく左右されると想像します。

そうですね。訓練にかかる費用はどの職業を選ぶかによって変わってきます。近年英国内の大学の学費は大幅に上がりました。加えて、生活費や交通費なども上がる一方です。そのためDCDが転職にかかる費用をすべてもつことは最近では稀です。

オランダのキャリア開発センターは、全額サポートをしています。でもそれは、ダンサーからの積立金や政府からの支援により十分な運用資金があるからです。DCDでは、すべてをもつことはほとんどありませんが、それは良いことだと思っています。自らの転職に関して責任をもつことは、転職を自身のこととして捉え、自ら行動しなければならないというオーナーシップを与えるからです。無料ですべてを得ることができたら、そのような意識を持つことは難しいのではないのでしょうか。DCDでは、コーチングやワークショップを行う際にダンサーに寄付をお願いしています。少額でも、サービスに対して支払っているという意識は、彼らの行動を大きく変えます。支払っているのだから頑張ろうと思えるし、自分のしていることに価値を見出せます。

DCDが全てを支払うべきとは思わない一方で、ダンサーが全てを自分でやりくりすることは到底無理であることもよく理解しています。だから私たちが存在しているのです。

ファンドレイジングについて伺います。

ファンドレイジングはとても難しいですね。英国では、芸術に対する政府の資金援助の規模が縮小していて、芸術業界は企業スポンサーや個人の寄付者など他の資金源を探す必要が生じています。そのため芸術団体の中でも激しい競争が存在します。資金提供者を説得するのはとても難しいのです。ダンス関係の団体は少ないのですが、ダンス関連組織を支援しようという組織や基金も少ないので、皆が同じところへ助成申請をしている状況です。

アメリカ型の資金調達モデルへ近づいている感じでしょうか。

そうですね、特に個人の寄付に関してはアメリカのやり方を取り入れるようになってきました。ご存じの通り、英国人の性質からして、控えめで、お金に関するお願いなどしたくないというのが本音ですが、やらなければならないのです。考えを変える必要があります。

でも、希望もあると思います。バレエを心から愛し、全キャストを見るために毎日のようにロイヤル・オペラ・ハウスに通う人が少なからずいるからです。ロンドンには、ダンスやダンサー、バレエダンサーが好きな裕福な方々が多くいらっしゃいます。彼らに、私たちのストーリーを伝えることができれば、分かってもらえると信じています。

控えめな英国人の性質は日本人にも共通するところがある気がします。ファンドレイジングのアプローチはどのようなものでしょうか。

最も大切なことは、何のためにファンドレイジングをするのか、そしてそのためにはいくら必要なのかが明確であることです。これが最初に聞かれることだからです。「ダンサー転職のための学校を作るプロジェクトに必要な、50,000ポンドを調達しています」というように。

目的が明確になったら、どのファンドレイジング方法に集中的に取り組むかを考えます。信託・基金の助成に申請する、個人の寄付を募る、ファンドレイジングのためのイベントを行う、それから遺贈まで、方法はいろいろありますが、小さい組織の場合はすべてを行うことはできません。小規模だからこそ、重点エリアをしっかり固める必要があります。

そして、なぜ支援を受けるに値するのかを証明する根拠をそろえることも大切です。DCDの場合は「1973年以降2,000人以上のダンサーをサポートしてきました」「2017年はこの都市で600人以上のダンサーをサポートしました」などのデータがこれにあたります。資金提供者はデータと数字が大好きです。客観的なデータに、「このコーチングは私のキャリアに大きな影響を与えました」など感情に訴えるダンサーの言葉を添えることもテクニックです。なぜファンドレイジングする必要があるのか、なぜ自分たちの活動が重要なのか、これらを1枚の紙にまとめ、「あなたの助けがあればこれだけのことができます」と訴えるのです。頼まない限りお金は向こうからやってきません。勇気をもって果敢に挑戦することが大事です。

また、寄付をしやすいような仕組みを作ることも大切です。英国やアメリカの多くの芸術団体が取り組んでいるのは、年間100ポンド、500ポンド、1,000ポンドなど、寄付額のレベルを設定することです。こうすることで、少額からでも寄付しやすくなり、応援したい組織のコミュニティの一員になることができます。DCDもこの制度を間もなく始めるところです。機能するかはまだ分かりませんが、上手くいかなかったら違う方法を試みるだけです。

ファンドレイジング担当の専任スタッフがいるのでしょうか。

最近初めてファンドレイザーを雇いました。週に3日、ファンドレイジングだけを行うスタッフです。それまでは私の業務でした。ファンドレイジングはとても複雑なので、英国ではファンドレイザーに対する需要が高まっています。

ファンドレイザーは、資金調達のスキルだけではなく、組織のビジョンをよく理解している必要があると思います。

それは私もいま感じていることです。新しいファンドレイザーとは、DCDの資金提供者や組織、その重要性について話す機会を何度も持ちました。また、ダンサーやチームの皆とコミュニケーションを図り、ワークショップにも参加してもらい、今はもうDCDのことをよく理解しています。外に出て資金提供を説得するという意味で、ファンドレイザーはある意味営業に似ていると思います。商品売るとそれほど変わりません。そのためファンドレイザーは組織の重要性をよく理解し、それを伝えられるだけの技量を備えている必要があります。

良いことは、何のためにやっているかが非常に明確であることです。伝えること、支援を必要とする理由があります。あとは、適切な人へそれを伝えるだけです。

今後の展望について

現在、寄付カンパニーには、主要なダンスカンパニーがすべて入っていますが、国内には10～15人規模のカンパニーも複数あります。経済力の問題もあるので簡単にはいかないと思いますが、これらの小規模カンパニーも寄付カンパニーとして参加してもらい、より多くのダンサーが適切な転職支援を受けられるよう働きかけていきたいと考えています。

日本の状況について：

日本では、バレエダンサーが職業として確立しておらず、セカンドキャリアはもちろん、ファーストキャリアさえままならない状況です。

多くのバレエ団がある日本において、ダンサーが職業として認知されていないというのは非常に不思議です。まずは、日本のバレエ団が一堂に会してダンサーのキャリアに対する考えを確認し、ともに一歩踏み出す必要があるのではないのでしょうか。

IOTPDでは、毎年各国のセンターからディレクターが集まり、話し合う場を設けています。一昨年は韓国、去年はドイツで行い、今年はスイスで開催されます。今起こっていることや有益な統計などを共有するととても良い機会です。外部からのプレッシャーは時に有効です。日本のダンサーの環境改善に何かお役に立てれば、私たちも嬉しく思います。

調査報告

Ⅱ バレエ団の社会的意義

1 調査の概要と目的

芸術団体は芸術文化の振興という使命を担いながら、公的な助成を得ている性質上、社会や経済への波及効果を生み出すことが期待されている。実際に、我が国でも近年文化芸術による活動が社会の様々な課題の解決に貢献するなど、行政の果たすべき役割を担う事例も見られるようになってきている。欧米においてはそこから一步進み、そのような社会的価値を助成金等の公的支援の正当性を証明するものとして、いわば戦略的に活動に組み込んでいる団体も存在する。諸外国に比べ小規模で運営面にも課題が多い日本のバレエ団においては、そのような視点での活動は立ち遅れているのが現状であるが、継続的な助成・支援を得るためには、芸術文化を支援してほしいという受け身の考え方から脱却し、社会に対して芸術が貢献できることを積極的に示していく姿勢に転換する必要がある。

本調査では、バレエ団における社会的活動や、社会との関わり方に対する意識を探るため、地域や教育に関する活動をさかんに行っているロイヤル・オペラ・ハウスとイングリッシュ・ナショナル・バレエの事例について、聞き取り調査を実施した。バレエ団という公演活動が柱の組織において、社会的活動を行う意義や目的、その評価に対する意識を探ることで、国内バレエ団が今後社会とどのように接点を持ち、どのように存在意義をアピールすべきなのか、その方向性と発展性を導くことを目的とする。

2 英国バレエ団の事例より

2-1 ロイヤル・オペラ・ハウス

ロンドンの中心、コベントガーデンにオペラハウスを構え、ロイヤル・バレエとロイヤル・オペラを抱えるロイヤル・オペラ・ハウス（以下、ROH）には、もう1つの拠点がある。ロンドンより東に電車で30分ほどのサーロック [Thurrock] という場所に、その第2の拠点はあ。サーロックには、プロダクションワークショップ（舞台装置製作場）や衣裳センターがあるほか、ROHのラーニング部の一部の活動拠点となっている。プロダクションワークショップのツアーや各種体験プログラムのほか、ラーニング部はサーロックの地域や学校に向けた活動を行っている。

■ 経緯

サーロックは、文化芸術に触れる機会が他の地域に比べて少ない「コールドスポット [Cold spot]」としてアーツ・カウンシル・イングランドが問題視する地域だった。輸送業に支えられたこの地域は、賃金・教育レベルの低さ、政治的リーダーシップの欠如、インバウンド投資の少なさ、といった特徴が指摘されていた。一方、ROHは2012年のロンドンオリンピックのための都市開発に伴い、もともと東ロンドンにあったプロダクションワークショップ（舞台装置製作場）を移転せざるを得ない状況にあった。また当時ROHはラーニング部を発展させている最中でもあった。両者の需要と供給がマッチする形で、ROHはサーロックへのワークショップ建設を決定、ワークショップは2010年にオープンした。2015年には衣裳センターもオープン、20,000点を超える衣裳が保管されている。ワークショップのあるハイ・ハウス・プロダクション・パーク [High House Production Park] には、貸しスタジオを運営する「アクメ・スタジオ [Acme Studios]」や、就労支援組織「クリエイティブ・アンド・カルチュラル・スキルズ [Creative and Cultural Skills]」、サウスエセックス大学など、その他の芸術団体も入居し、芸術家やクリエイティブ業界へ就職を目指す若者のためのサービスを提供している。

■ 聞き取り調査

訪問日：2018年1月9日（火）

ガブリエル・フォースター-スティル氏 ヘッド・オブ・ラーニング&パティシペーション(サーロック)
ルビー・ウォルク氏 ラーニング&パティシペーション マネジャー
デヴィッド・ピカリング氏 エデュケーション・アドミニストレーター

サーロック移転プロジェクト

サーロックへのプロダクション移転の経緯をお聞かせください。

フォースター-スティル きっかけはロンドンオリンピックです。かつてプロダクションワークショップ（舞台装置製作の作業場）があった東ロンドンのエリアがオリンピック会場として開発されることが決まり、私たちは移動せざるを得なくなったのです。それで、ロイヤル・オペラ・ハウス（以下、ROH）の当時のチーフ・エグゼクティブであるトニー・ホールが、その時のアーツ・カウンシルの東イングランド地域のトップと話し合い、そこで彼女から東イングランドへの移転案を持ちかけられたのが始まりです。どうせ場所を移すのであれば、単なる移転で終わらせるのではなく、より発展的で地域再建の意味合いを持つような方法を探るのはどうかと。それで、文化的にあまり恵まれていない地域で、ROHのプロダクション移転が地域再建のきっかけになり得る場所を探し始め、見出されたのがサーロックでした。場所よりアイデアが先だったということになります。

また、当時、舞台におけるクラフトワーク（手工業）や技術職はより多くの人材を必要としていました。これらの業界では、スキル不足・人材不足が問題視されており、より高度な技術を持つ職人が求められていたのです。これは今でも言われていることです。そこで、サーロック移転のプロジェクトは、地域再建とともに、スキル育成を通して文化を発展させるプロジェクトとしても捉えられていきました。

サーロックの自治体はこのプロジェクトに非常に意欲的で、プロジェクト当初から力強いパートナーでした。彼らの管轄内にROHのような組織を誘致できるということにとっても感激していました。

移転プロジェクトに、ラーニング部はどのように関わってきたのでしょうか。プロダクション移転を機会に、ラーニング部もサーロックの地域に向けた活動を展開するために一緒にサーロックへ移ってきたのですか。

フォースター-スティル プロダクションの建物自体ができあがったのは2010年ですが、私たちラーニング部はそれより前の2007年にはサーロックに移り、地域との関係を築き、学校での活動を開始し、サーロックでの様々な活動の土台を作り始めました。2017年にはROHのラーニング部門がサーロックに来て10年を迎えました。

経緯から分かるように、ROHがサーロックに来たのは、ただ作業場を建てるためではありません。私たちは地域の住民となり、地域のコミュニティと関わり、そしてあらゆるレベルにおいて地域にとってポジティブな方向へ貢献したかったのです。それは、雇用かもしれないし、スキルやトレーニングかもしれないし、この地域や近隣エリアに対してより広く文化的にエンゲージすることかもしれない。非常に意欲的なプロジェクトなのです。

サーロックは文化的にあまり恵まれていないということですが、移転先の決め手となった理由は他にもあるのでしょうか。

フォースター-スティル イングランド国内を見ると、ロンドン以外はあまり文化的に栄えておらず、ロンドン周辺は特にそうです。ロンドンが文化的に豊かすぎることもあるでしょう。サーロックもそのようなエリアの1つです。調べてみた結果、やる気の低さが顕著であることがわかりました。地元の人々は、地域の商店などで働き、文化活動その他の活動への参加率も低い。学校や子供たちにも同様の傾向が見られ、若者の社会的移動も乏しいのです。地域再建にはうってつけの場所でした。

また、ロンドンの周りを走る高速道路M25に近く、ここサーロックのワークショップで作った装置をコベントガーデンのオペラハウスへ輸送するにも非常に便利だということもありました。

サーロックにおける活動内容

ラーニング部がサーロックで行っている活動について教えてください。

フォースター-スタイル このプロダクションワークショップをオープンするときには、コミュニティ参加型のオペラを製作しました。ロイヤル・バレエのプリンシパルダンサーも参加したのですよ。素晴らしいイベントとなり、このワークショップにとっても、地域にとっても最高の幕開けとなりました。規模としては、このオープニングイベントが今のところ最大です。最初のアジェンダはとてもオープンで、やりたいことはほとんど何でもすることができ、また、そういったことが歓迎されました。

その他には、学校の児童生徒たちやその他コミュニティグループをワークショップに招待しての見学・体験プログラムや、施設を貸し出し、劇場のクラフトワークを体験するプログラムなども行っています。

継続しているのは、コミュニティオペラの後に結成した、140人ほどで構成されるコミュニティコーラスの活動です。何らかの活動を続けたいという強い関心がコミュニティにあり、人々が最も興味を示したのが歌うことであったことから結成されました。メンバーには、若者からお年寄りまで、実に様々な年齢、文化的背景を持つ人々が集まっています、これこそがコーラスの存在意義だと思っています。歌のスキルを伸ばすことも目的ですが、メンバー皆がコーラスに参加することでコミュニティの一部であることを実感しています。コーラスという名のコミュニティ形成プロジェクトでもあるのです。だからこそ、このコーラスはとても重要なプロジェクトとして長く続けていきたいと思っています。

地域の学校を巻き込んだプロジェクトも行っていますね。

フォースター-スタイル ええ、中でも「トレイルブレイザー [Trailblazer]」は、自治体から委託されて実施した大規模なスクールプロジェクトです。サーロックでは、この地で育つ全ての若者が質の高い芸術へアクセスできるようにしたいと考えていました。彼らはあらゆる調査・研究を行い、芸術文化活動の不足を深刻な問題と考えていたのです。プロジェクトを開始してから3年ほどになりますが、この間に私たちはサーロックの学校全55校中約40校を訪れています。

プログラムの狙いは、学校が達成したい目標を芸術を用いることで戦略的に実現しようというものです。「芸術は子供の教育やしつけのために良い」「子供の才能を発見できる」など、そ

ういう考えももちろんありますが、芸術は皆のものであり、だからこそ芸術をカリキュラムに組み込む必要があるという信念に則っています。そのため、ただ美術やダンス、音楽を教えるのではなく、様々な芸術を用いることで読み書きや算数の能力を高めることが理想です。芸術を全ての教科に組み込むことは難しいという学校もありますが、成功している学校は素晴らしい成果に繋がっています。いずれにせよ長期的なアプローチが必要です。ただ最も重要なのは、学校が芸術に取り組み、自らで発展可能な芸術活動を見出すことです。

私たちラーニング部全体として興味深いのは、サーロックで築いてきた学校との関係性のおかげで、私たちが国レベルで行っている活動をまずサーロックでテストすることができることです。サーロックの学校は、プログラムを試行的に行うことや、それに対してフィードバックをくれることにとっても協力的です。他の地域の学校とは少し違うこの関係を築けていることは、私たちにとっても非常に大きな強みとなっています。

過去数年間、この「サーロック・ファースト・アプローチ」を採ってきました。来週には小学校を対象とした舞台装置デザインのプログラムを新たに開始することになっています。装置デザインがテーマですが、カリキュラムの様々なエリアに組み込めるようプログラミングしています。これもサーロックで先に取り組み、その後、国レベルのプログラムに発展することを狙います。

このような各種プログラムの着想はどこから来るのでしょうか。

フォースター-スティル プログラムを設計し、発展させ、導くのは私ですが、出発点は与えられたアイデアであったり、ラーニング部としてやりたいと思っていたことであったり様々です。アイデアがあれば、それを「実験」するのです。実験というと大したことに聞こえますが、試しにやってみてうまくいかなかったら変えてみる、というプロセスでしかありません。「トレイルブレイザー」に関していうと、学校やパートナー組織との対話がとても重要でした。ナショナルシアター、ロイヤルシェイクスピアカンパニー、バービカンセンターなど、多くのパートナーと一緒にを行うプログラムだったからです。

サーロックでの活動資金について

サーロックのラーニングに関する活動資金はどこから来ているのでしょうか。また、そのファンドレイジングはラーニング部が担当しているのでしょうか。

フォースター-スティル 私たちの資金源は非常に多様です。ひとつのプログラムのどの要素

を見るかで資金提供者が異なります。サーロックの自治体からは、主に学校でのプログラム、コミュニティプログラムの活動経費として資金をいただいています。以前と比べれば減額されましたが、今でも活動内容を鑑みて適切な額の助成金を受け取っています。もちろん自治体からの助成金だけでは全体をカバーできないので、他に信託や基金、それから個々のスポンサーがいます。

ファンドレイジングについては、実際に行っているのはコベントガーデンのオペラハウスにある担当部署です。誰が資金を提供してくれているかを把握し、スポンサーにとって有益な情報を提供するの是我们ですが、ファンドレイジングを実行するのは彼らです。ただ、各資金提供者との関係が一旦できあがったら、その後の関係性を維持するための働きかけはしていません。

ウォルク ROHは、人員が多くいる点で本当に恵まれていると思います。英国内の芸術組織のほとんどが小規模で、1人のスタッフがファンドレイジングもプログラムの運営も何から何まで掛け持ちしている場合が多いですから。ラーニング部が行っているような活動の場合はなおさらです。それぞれのスタッフがある程度専門の領域に専念できるのは本当にラッキーです。

フォスター-スティル ラーニング部だけでできることは限られています。他部署との協働はロイヤル・バレエで働く美德でしょう。ラーニング部の活動の関連でマーケティングを行うとき、私はマーケティングチームとも一緒に働きます。ただ、組織が大きいのがゆえの困難もあります。「これをやろう」とすぐに実行に移すことはできず、いろんな部署の協力や承認を得ないといけません。

サーロックの自治体が当初から強力なパートナーであったということですが、政府や自治体からの支援や関係性は、社会情勢やリーダーシップに左右されてしまう部分もあるのではないでしょうか。

フォスター-スティル ええ、我々は様々な機関の様々な立場の人と関わりますが、その中でも最も難しいのが自治体との関係です。地方自治体の財政状況は厳しくなっています。サーロックに我々が移ってきてからのこの10年の間だけでも、自治体の担当チーム内のスタッフもめまぐるしく変わってきました。こういった文化的なプログラムに理解を示す人もいればそうでない人もいます。我々の仕事をよく理解してくれるスタッフがいて、プログラム実施まであと一歩というところで異動があると、また一から関係を築くところから始めなければなりません。引継ぎのスタッフが前任者と同じ優先順位で我々の仕事に取り組んでくれるとは限りません。これはいつも難しいと感じています。

ウォルク 自治体内でも、文化行政削減のために芸術文化専門の担当者がいなくなってきました。かつては、どの自治体にも文化芸術の専門の担当者や、多くの場合は課が置かれていましたが、今では専門の課があることはごく稀です。文化行政に使う費用がないなら、それを扱う担当者も必要ないということです。だから私たちは、文化芸術に特に関心がなく、重要とも思っていない自治体の人々に、我々の活動がいかに価値があるのかを伝えていかなければならないのです。自治体の文化行政が細っているのは、政府が文化に関する活動への支援を削減したことによります。サーロックだけではなく、国内のあらゆる自治体でも同じことが起きています。

フォースター-スティル サーロックでの活動は、教育と文化の間に位置するものですが、両方の分野が助成金カットの対象エリアとなっています。資金獲得や働き方の新しいモデルは常に考えなければいけない課題です。

社会に与える影響・評価について

地域再建や若者のスキル習得など、サーロックでの活動は社会的なインパクトを生み出すことが特に求められていると思います。そのインパクトを証明するための「評価」については、どのように取り組んでいるのでしょうか。

フォースター-スティル 達成したいと掲げていたことが実際に達成できたかどうかは、厳格に評価しています。例えば「トレイルブレイザー」では、毎年異なる項目に焦点を当てて評価を行っています。私たちが単独で行うのではなく、パートナーにすべての活動について評価するよう依頼しています。例えばパートナー組織がワークショップを行ったならば、参加者数や結果を報告するよう求めています。その中でも特に重視するのはプログラムの質です。

ナショナルシアターのような我々もよく知っている組織であれば信用して任せていますが、初めて協働する組織の場合は、プログラムの企画から近い距離で働き、我々の求めるレベルのプログラムを提供できると認めることができるまで指導監督します。求める基準を満たせない場合は、もう一緒に働くことはない、ということになります。頻繁ではありませんが、このようなこともたまにあります。質の維持は我々にとって非常に重要なのです。

ウォルク 評価レポートに関して言うと、ROHの収入源の大部分がアーツ・カウンシル・イングランドによる助成なので、組織として何人にリーチしたかということは常にアーツ・カウンシルに報告する義務があります。いつも大きな課題です。だから、ガブリエルの言うように「質」が真の優先事項であっても、「数」についても意識しています。

また、純粋な数字に加え、リーチする人々の多様性についても報告を求められます。文化的多様性、年齢、性別、障害の有無など、そういったことです。

フォースター-スタイル プログラムの「深さ」と同時に「広がり」を追求していくことは、今のラーニング部の課題の1つだと思います。両方を同時に達成するのは難しいのですが、わくわくすることでもあります。

サーロックにおける活動のインパクトを示すインフォグラフィック¹ (p.83掲載) も拝見しました。視覚的に訴える良い方法ですが、このような資料や報告書の作成にも相当の労力が必要となるのではないのでしょうか。

フォースター-スタイル このインフォグラフィックは、100ページ以上に及ぶ報告書をわかりやすくまとめたものです。分厚い報告書を読む人は限られているので、誰が見ても一目で理解できる形でインパクトを示しています。我々の活動の価値、行っていることを雄弁に語ってくれています。

実際この膨大な量のレポートは、専門家に委託して作成したものです。当初18ヵ月で完成させる予定が、最初のレポートが好評だったためにさらに18ヵ月をかけてできあがりしました。非常にお金のかかることですし、我々の仕事量もかなり増えます。何を知りたいかのビジョンをしっかりと持ち、何を聞くかについてよく考えることが大切です。評価の中身は、我々が行ってきたことの縮図でしかなく、プログラムの過程で必要な数字やデータを集めた結果です。それがなければこのようなインフォグラフィックもできません。

「期待する結果」ありきで、それを証明するにはどのようなデータが必要かをまず洗い出す必要があるということですね。ラーニング部で何かプログラムを企画する際は、どのような社会インパクトを出したいか、ということをもっと検討するのでしょうか。

フォースター-スタイル そうですね、特にサーロックの場合、社会にどのようなインパクトを出すかという観点が重視されています。ラーニング部の他のチームも社会に対しての結果をそれぞれ追求していますが、サーロックチームは地理的な要素が加わるために、その地域社会に対してどのような結果を残すかという課題が託されています。

1 情報、データ、知識を視覚的に表現したもの。

ROHのラーニング部について

ラーニング部の構成について教えてください。

ウォルク ラーニング部は4つのチームから成っています。サーロックに拠点を置くのは、ガブリエル（・フォスター-スティル）が率いるサーロックチームと、ROHブリッジチームの2つです。オペラハウスにはコベントガーデンチームとアーカイブチームがあります。

フォスター-スティル サーロックチームは私をいれてスタッフは4人、ラーニング部内で最も小さいチームです。ブリッジは7名、ラーニング部全体で約45人です。ここサーロックに拠点ができたことで全体数は増えました。かつてはサーロックチームはなかったのです。サーロックチームは、最初はパートタイムのスタッフを雇うことで始動しました。最も忙しい時で8~9人いたでしょうか。10年経ち、自治体からの助成減額に伴いスタッフ数は減ってしまいました。

ピカリング それでも、10年以上の長期スパンで見ると、ラーニング部の規模はとて大きくくなりました。私がロイヤル・バレエに入団した1990年当時は、全体でスタッフは2人しかいなかったと思います。少なくとも、フルタイムのディレクターはいませんでした。最近の助成削減により多少の人員カットはあっても、大きな流れで見るとラーニング部は以前より良い状況にあると思います。

フォスター-スティル 確かに、ヨーロッパのバレエ団で私たちほど規模の大きなラーニング部はありません。ヨーロッパ以外だと分かりませんが。

ウォルク ラーニングの活動が芸術形態に縛られていないところも、多くの人員を必要とする理由の1つではないでしょうか。以前他のバレエ団に務めていましたが、そのラーニングの活動はただ「バレエ」でした。ROHの活動は、シアタークラフトもオーケストラも、もちろんバレエやオペラもあり本当に様々で、これがROHのラーニングを他と異なるユニークなものにしている点でもあります。

ラーニング部の成長・拡大にはどのような背景があったのでしょうか。芸術組織の社会的意義が重視されるようになってきたことを受けての活動資金確保のための戦略なのか、あるいは社会からの要望もあるのでしょうか。

ウォルク 私はかつてROHなどに寄付をする基金に勤めていました。15~20年前でしょうか、

当時アーツ・カウンシル・イングランドは、コミュニティに根付いたプロジェクトを優先することを決定し、コミュニティや教育的なプログラムを行ってればどのような運営主体であってもナショナル・ポートフォリオ・オーガニゼーション²として資金提供することにしました。それで芸術組織はこぞって教育的なプログラムを作り始めたのです。ROHにとっても、このアーツカウンシルの方向転換は間違いなく大きなきっかけだったと思います。もちろんそれだけではなく、そういった教育的プログラムをやりたいという人材も多くいたということもあったと思いますし、私たちもそのような熱意をもった集団であることに間違いありません。でもやはり、人々は芸術に十分アクセスできているという認識から、経済的余裕があり、情報を知っていて、都市部に住んでいて、文化資本に恵まれている人だけに向けて公演を行っているだけでは不十分で、その他多くの税金を払っている人々の方に歩み寄りなければならないという考えにシフトしたことが大きなきっかけでしょう。劇場で公演を行うだけというある種エリートの立ち位置から、人々の方にこちらから歩み寄り、彼らを巻き込んでいこうという姿勢への転換です。

ピカリング ラーニング部の前身であるエデュケーション部ができたのが80年代後半、約30年ほど前だと思います。その前から教育的な活動は細々と行っていました。きちんとしたチームというのは存在していませんでした。ただ、アウトリーチを行う精神のようなものは、長い期間ロイヤル・バレエに根付いていたと思います。60年代、ロイヤル・バレエには「バレエ・フォー・オール [Ballet For All]」という従属カンパニーがあり、ロイヤル・バレエの空いているダンサーが参加していました。規模はとても小さいのですが、若いダンサーが地域や学校のために踊ったりしていました。このような対コミュニティの活動は、90年代になって突然現れたというわけではないのです。

ウォルク ラーニングの規模が大きくなった要因として、それを支える基金が増えたこともあります。アーツ・カウンシルに加え、多くの信託や基金がコミュニティに根付いた活動のみに限定して支援するようになりました。私の務めていた基金もその1つで、今は年間2,100万ポンド³をそのような活動支援に充て、プロダクション制作に対しての支援はほとんどしていません。

フォースター-スティル それらに加え、ROHにとっては、鑑賞者開発という動機もあると思います。税金を払っているできるだけ多くの人々に利益を返さなければならないということもありますが、ROHで扱うオペラやバレエが何もしなくても人々がアクセスできるわけではない「ヘリテッジ・アート（遺産芸術）」だからこそ、鑑賞者を探し、育てる必要があります。ROHにはオーディエンス・ディベロプメント部がありませんが、私たちラーニングの活動の

2 英国を代表する芸術団体としてアーツ・カウンシル・イングランドから継続的な助成を受ける組織。2015-18年は663の組織が選ばれている。

3 1ポンド=152円（2018年3月現在）

副次的な効果として鑑賞者開発も含まれていると思いますし、実際にその効果を実感しています。ラーニングがエンゲージする人々は、通常バレエなどの芸術形態になじみのない人々ばかりだからです。

ROHの組織内におけるラーニング部の立ち位置や重要性について、変化はありましたか。

ピカリング 25年前であれば、ステージ上のことや芸術面のことからまず決定したら、それからどのような教育プログラムができるか慌てて考え始めるような状況でした。今はプロダクションからレッスンスケジュールまで様々なことが前もって戦略的に計画されるようになり、ラーニング部からすると2~3年後にどのようなプログラムを行うか余裕をもって計画できるようになりました。

ウォルク ラーニング部にディレクターレベルの人材がいるのは、英国内の芸術界ではもはや定番になりつつありますが、かつては存在しなかったポジションです。マネジャーレベルはいたかもしれませんが、現在のようにディレクターレベルの話し合いにラーニングの人材が加わることは稀でした。

芸術組織の中心的な活動としてラーニングの活動を位置づける動きは、どのバレエ団にも共通して見られます。20年前は付随的な活動としてみられていたエデュケーション、コミュニティ活動が、組織のコアな活動として統合されていっています。ラーニングにより力を入れたいと考える人が、チーフ・エグゼクティブのような組織の中核を担う人々の中に増えているのだと思います。

また、デヴィッド（・ピカリング）のような存在がいることもあまり他に例がないのではないのでしょうか。彼は3、4年前にダンサーを引退しましたが、引退する前からラーニングの活動に参加してくれていました。今はロイヤル・バレエに籍を置きながらラーニングの職員として働いていますが、ラーニング部の職員として給与を保障していることは素晴らしい投資だと思います。

他にラーニング部のスタッフで元ダンサーの方はいるのでしょうか。

ピカリング プロとしての経験があるのは私だけです。

ウォルク 私は大学でダンスを学びましたが、プロとして踊っていたわけではありません。同じような経歴のスタッフは他に数人います。ラーニング部のおよそ45人のスタッフの中では、

ダンスより音楽の専門家の方が多いです。音楽のほうが業界の規模が大きいこと、学校でもダンスより音楽の方が広く普及していることなどを反映していると思います。

すべてのダンサーはラーニングの活動に参加することになっているのでしょうか。

ピカリング ダンサーとの契約には、ラーニングの仕事がすでに含まれています。何時間、何日という規定があるわけではありませんが、ロイヤル・バレエ側と調整がつけばダンサーはラーニングに参加しなくてはなりません。それに対して別途報酬が支払われるということはありません。ロイヤル・バレエにダンサーとして入団したなら、ある時点でラーニングに参加することは始めから織り込まれているのです。

フォースター-スティル これはとても素晴らしいことです。オーケストラやコーラスはそういうわけにはいきません。ロイヤル・バレエのみの決まりです。

すべてのダンサーがラーニングの活動に進んで参加してくれているのですか。

ピカリング 全員ではないですね。これは私の役目でもありますが、ダンサーの働き方を観察し、誰がより熱心にラーニングの活動に取り組んでいるかは把握しています。時に、ラーニング活動への参加は、ダンサーにとって芸術的にメリットがあります。ラーニング活動の多くは、若手ダンサーに働く機会を与えるものです。子ども向けのショーケースでは、入団間もないダンサーが主役を務めることもあります。すると、そのダンサーは素晴らしいコーチ陣から指導を受けられるかもしれないし、現実には当分回ってこないであろう役に挑戦できたり、それでディレクターの目にとまる可能性だってあるのです。

チーフ・エグゼクティブがラーニングの活動を理解してくれていることも大きいですね。プリンシパルダンサーをコミュニティにかり出すことも問題ではありません。25年前なら、オペラスターをサーロックの学校に連れて行くなんて想像できませんでしたが、それも今では普通です。もちろん全員ではありませんが、バレエでいうと若いダンサーからプリンシパルまで、喜んで応じてくれるダンサーが十分にいます。

また、プロのダンサーは、ステージとスタジオで生活の大部分を過ごす極端な生活を送っています。ある意味、それ以外の世界をあまり知る機会がないのです。だからコミュニティの中に入っていき、劇場の観客とは異なる多様な人々と触れ合うことは、彼らにとって素晴らしい経験だと思っています。

ウォルク 私たちの活動にダンサーが参加することはとても重要です。彼らはカンパニーの核

だからです。

ラーニング部の活動とカンパニーのメインの活動である公演とのバランスが問題になることはあるのでしょうか。

ピカリング スケジュール上での問題は常につきまといまいます。例えば、「白鳥の湖」でフルキャストのリハーサルをしている期間に、私たちのプロジェクトのためにダンサーを10人かり出すなんてことはできません。でも今は、シーズン全体のスケジュールの見通しを立てることができるようになっていまして、アーティストックチームとのコミュニケーションも密にとっているのです。ダンサーが参加できる期間や時間にプログラムを組むことができています。

ウォルク もし公演スケジュールのためにダンサーが全く参加できないという状況になったら、アーティストックスタッフと相談して異なるアプローチのプログラムができないか考えます。ロイヤル・バレエの元ダンサーで今は振付家として活躍している人や、カンパニーと何らかの接点を持っている人をメンバーに入れることで、ロイヤル・バレエを異なる視点で見せるプログラムを考えるのです。このようなことは過去に何回か行ったことがあります。

ピカリング 公演活動はその他すべての活動の源でもあり、それを動かすことはできません。芸術監督のケヴィン・オヘアはラーニングの活動に100%協力的ですが、彼も公演の質を妥協することはできません。また、ラーニング部とアーティストックチームは、お互いにリスペクトし、同時に常に現実的でもあります。ケヴィンがNOと言ったら、私たちはそこに相当の理由があるのだと理解します。それは、彼がいつもラーニングの後ろ盾になってくれているからこそです。

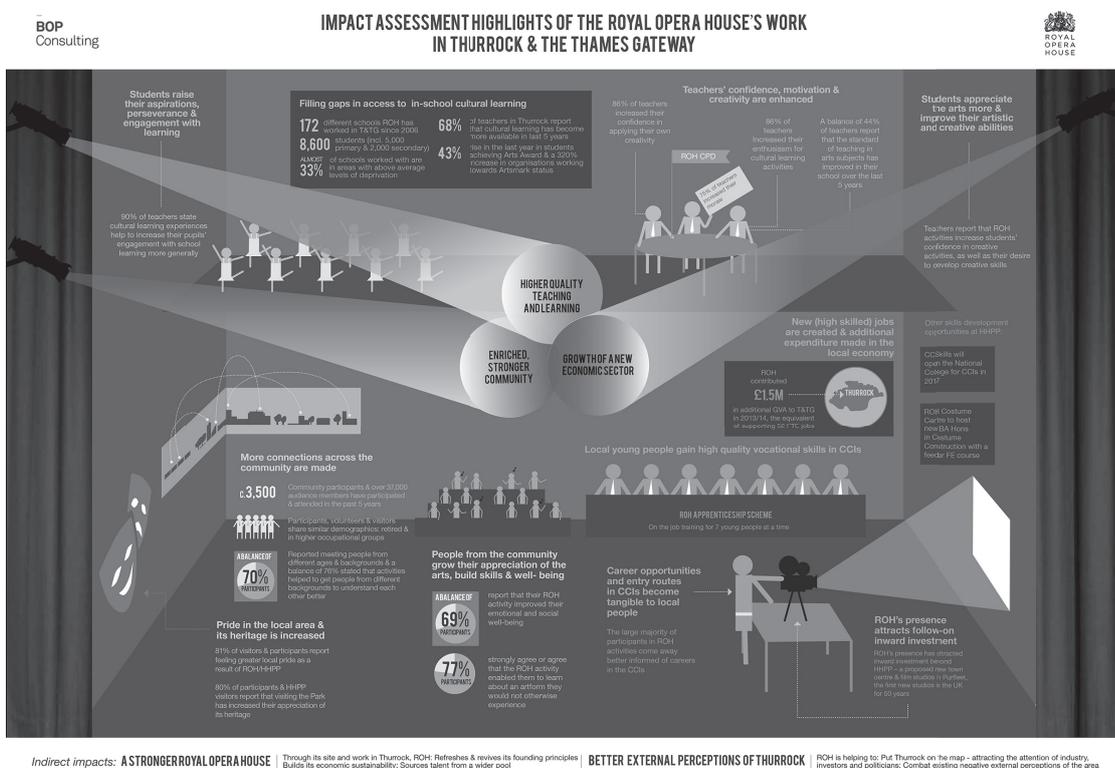
ウォルク また、ラーニング部として進める活動の目的は、カンパニーという組織そのものを体現することです。そのため私たちが行うことはすべて、ロイヤル・バレエとの関係性がなくてはいけません。ロイヤル・バレエやそのレパートリー、歴史などとの関係が全くないのであれば、どうしてそれをやる意味があるのでしょうか。他のカンパニーでも同じことをできるのなら、やる意味がありません。プログラムを企画するときは、カンパニーの本質が組み込まれているか、それを実現するためにアーティストックチームの協力を仰げるかを細かく確認しています。

ピカリング それから、ロイヤル・バレエほどの権威ある組織が体現されるラーニングプログラムには、世界レベルの組織としての価値を備えたものであってほしいと、ケヴィンもロイヤル・バレエという組織も求めているはずですよ。例えば、ラーニングのプログラムを行うのに、フリーランスのダンサーを雇ってほしいとは思わないでしょう。ケヴィンは、ロイヤル・バレ

エというカンパニーとして可能な限り質の高いプログラムを提供したいと考えていて、それが組織の名声を維持することも知っています。ラーニング部とアーティストックチームは、お互いに有益な関係性を築けているのです。

付録

ROHのサーロック及びテムズ・ゲートウェイにおける活動のインパクト評価よりインフォグラフィック



出典：ROH ウェブサイト

2-2 イングリッシュ・ナショナル・バレエ

ロンドン中心、サウスケンジントンにスタジオ及びオフィスを構えるイングリッシュ・ナショナル・バレエ（以下、ENB）は、2018年秋に拠点を東ロンドンのカニングタウン[Canning Town]に移転することを決定している。移転先には、これまで別拠点にて活動していた同バレエ団付属学校であるイングリッシュ・ナショナル・バレエ・スクールも入居し、同じ屋根の下で活動をすることになる。新しい施設には、7つのスタジオに加え、新しい作品を制作・発展させるプロダクションルーム、イングリッシュ・ナショナル・フィルハーモニック専用の音楽室、ジムやピラティススタジオなどのトレーニング施設、さらにエンゲージメント活動のための施設も備えられる予定となっており、ENBの芸術的ビジョン達成に資するだけでなく、地域に向けた活動のさらなる充実が期待されている。

2016年には、同じく東ロンドンに活動の拠点を置くダンスカンパニーと共に、東ロンドンをダンスの中心地として盛り上げ、発展させるコラボレーションも発表している。ロンドン市長サディク・カーンは、ENBのこの移転を「都市開発の中心に文化的プロジェクトを据えることの重要性を提起する」ものとし、「ダンスはじめ舞台芸術の世界的なハブとしてロンドンの地位をさらに高めるものとなるだろう」⁴と期待を寄せている。

■ 聞き取り調査

訪問日：2017年7月14日（土）

事務局長 パトリック・ハリソン氏

本拠地の移転

ENBは本拠地をカニングタウンへ移転します。このプロジェクトはどのように始まったのでしょうか。

プロジェクトは2つの段階から成ります。第1段階は、新しい建物を所有するための計画の段階で、オリンピック前にさかのぼります。第2段階は、実際に新しい施設を建設する段階です。現在は第2段階にきています。これまで、ENBはやりたいことをできるだけスペースを充分に持っていませんでした。スタジオは2つしかなく、それでは上演したい作品の制作にも、

4 ENBウェブサイト

ENBが見据える芸術的な展望にとっても小さすぎました。2008年か2009年頃には新しい施設を探すことを決め、それからはロンドンのあらゆるエリアを見てきましたよ。正確には把握していないのですが、おそらく5~6つの候補があったと思います。そして2015年に、カニングタウンがカンパニーにとって最適だと判断しました。最良の選択肢に辿りつこうと何年もかけて候補地を探し回った結果です。

カニングタウンは東ロンドンに位置します。カニングタウンを選んだ決め手は何だったのでしょうか。

カニングタウンがカンパニーにとってベストだった理由は3つあります。まず、スペースです。ロンドンでは広い敷地を探そうとすると、東ロンドンかロンドン郊外に出るしかありません。東京でも状況は同じだと思いますが。そのため、中心部は始めから見えていませんでした。カニングタウンには広いスペースがあった、それが1つ目の理由です。

次に、社会へのインパクトです。移転先のエリアはタワーハムレッツ区内に位置し、ニューアム区との境界線にあります。この2つの区は民族的にとっても多様なコミュニティです。ENBが今よりさらに多様なコミュニティと関係を築くのに絶好の場所だと考えました。

そして最後の理由は「バリモア [Ballymore]」、このエリアの開発をしている企業です。バリモアはENBが行っている活動に興味を持ちました。彼らの開発エリアにバレエカンパニーがあれば、土地を売る上での付加価値になると考えたのです。

東ロンドンはかつて治安の悪い地域と言われてきましたが、近年は再開発が進み、それによりアーティストの拠点というイメージが確立しつつあるようにも感じます。

そうですね。現在、東ロンドンにはバレエカンパニーこそないものの、ダンスカンパニーは20くらいあるようです。そのひとつ、「イースト・ロンドン・ダンス [East London Dance]」はもう長年その地で活動しています。そのようなカンパニーの多くは、コミュニティに根付いたダンスプログラムを数多く行っています。ウェイン・マグレガーのカンパニーもありますね。「カンパニー・ウェイン・マグレガー [Company Weyne McGregor]」とって、かつてオリンピック・パークがあったニューアム区ストラトフォードに新しい施設（スタジオ・ウェイン・マグレガー [Studio Weyne McGregor]）を建てました。それから、ENBのメインの劇場の1つである「サドラーズ・ウェルズ・シアター」は、同じくストラトフォードに2つ目の公演施設を作る計画をしています。ENBにとっては、東ロンドンに移転することが、他のコンテンポラリーのカンパニーと一緒により大きなダンスコミュニティを築く良い機会になると考

えています。

地域の他のダンスカンパニーとのコラボレーションなども考えているのでしょうか。

ENBとイースト・ロンドン・ダンス、スタジオ・ウェイン・マグレガー、サドラーズ・ウェルズとで、非公式の「ダンス・コア・イースト [Dance Core East]」というグループを作りました。コミュニティでの活動を積極的に計画するワーキンググループです。ここで話し合い、情報を共有することで、例えば学校を対象としたプログラムを各々が企画する時に、特定の学校に供給が偏ることを防ぐことができます。

このグループ結成の背景には、アーツ・カウンシルへのアピールもあるのでしょうか。

私たちは、アーツ・カウンシルが我々に期待することを言われる前にやりたいと考えています。それがあべき姿だからです。アーツ・カウンシルはアームズレングスに則っているため、我々のアクションを指示してくることはありませんが、彼らは芸術団体同士がもっとコミュニケーションをとり、様々なプログラムを形にしていくことを望んでいます。その意味で、「ダンス・コア・イースト」はそのようなアーツ・カウンシルの思いを我々芸術団体がくみ取ったものとも言えます。もちろん、ENBを含む4つの組織が、それぞれにこのアイデアにメリットを見いだしたこともグループ結成のきっかけと言えるでしょう。

「ダンス・コア・イースト」は異なるジャンルの組織の集まりですが、バレエ界ではいかがですか。活発な意見交換が行われているのでしょうか。

英国内には「国家ダンス調整委員会 [National Dance Coordinating Committee]」という組織があり、ENBのほか、スコティッシュ・バレエ、ロイヤル・バレエ、バーミンガム・ロイヤル・バレエ、ノーザン・バレエ、ランバート・ダンス・カンパニー、そしてニュー・アドベンチャーズから代表者が参加しています。1年に4回ほど集まり、これから上演するプログラムとツアー先の確認をします。すべてのカンパニーが「シンデレラ」をやっていたり、ロンドンとマンチェスターでは公演が多いけどウェールズにはどこのカンパニーも行かない、なんてことがないように。場合に依りますが、だいたい1、2年先のことは共有しています。オープンに情報を共有し合うとても良くできたシステムです。カンパニー同士、お互いにライバル意識がないわけではありませんが、それと同じくらいのオープンさがあるのです。

パフォーミングアーツの他のジャンルでも同じようなシステムがあるのでしょうか。

オペラは分かりませんが、演劇はないですね。バレエはレパートリーの数がそれほど多くないので、このような仕組みはとても有効です。すべてのカンパニーが「白鳥の湖」をやる、なんてことが簡単に起こってしまいますから。

日本でも同様の仕組みが機能すれば良いのですが、いくつか課題がありそうです。まずは、劇場の数に限りがある点ですね。

英国ではその点はそれほど問題にはならないと思います。バレエカンパニーには、それぞれに優先する地域があります。例えば、ENBはバーミンガムでワークショップを開催することはありませんし、スコットランドにツアーに行くことを考えたらずスコティッシュ・バレエに話を通します。ENBはいつも5つの都市をツアーで廻っていますが、他のカンパニーがこれらの場所で公演をしようと考えた時は、彼らも私たちに話してくるでしょう。それぞれが重視している地域を互いに尊重するのが暗黙の了解になっています。これはバレエを鑑賞する側にとっても、地域の偏りなくバレエを届けることができるという意味で良いことだと思います。

カニングタウンへの移転は、オリンピックと何らかの関係があるのでしょうか。

ENBとオリンピック組織委員会との間には特に関係性はありませんが、ロンドンオリンピック開催に伴い、カニングタウンの開発が進み、道路は広くなり、住む場所も住人も増えました。オリンピックがなかったら、カニングタウンへの移転はもしかするとなかったかもしれません。オリンピックのインパクトと言えますね。ただ、フォーマルなコネクションではなく、あくまで間接的なインパクトです。「ファンデーション・フォー・フューチャー・ロンドン [Foundation for Future London]」という、オリンピックパークを開発している組織とのコンタクトもありますが、それも特に連絡を取り合っているだけでフォーマルな関係性はありません。

ファンドレイジング

移転に関してアーツ・カウンシルから支援を受けていますか。

ええ。カニングタウンへ移転のプロジェクトは総工費3,600万ポンドで、アーツ・カウンシ

ルは300万ポンドを出してくれることになっています。あまり大きい額ではありません。残りをどうやって資金調達するかというと、まず3,600万ポンドのうち1,200万ポンドは調達不要の費用となっています。というのも、建物の「shell and wire」と呼ばれる部分、つまり中に何も入っていない壁と床だけの状態の価値が1,200万ポンドなのですが、ディヴェロッパのバリモアがこの部分については無償で提供してくれたのです。これはとても大きいことです。それから、ENBの現在のビル「マルコヴァハウス」を売りに出したところ、「ロイヤル・カレッジ・オブ・ミュージック [Royal College of Music]」が1,200万ポンドで買ってくれることになりました。そしてこれまでに、私たちは自らのファンレイジング活動により400万ポンドを獲得しました。アーツカウンシルの300万ポンドを入れると、残り500万ポンドを調達しないといけないということです。

アーツ・カウンシルからの支援もとてもありがたいのですが、それより巨額の費用を生み出す必要があるわけです。そもそもアーツ・カウンシルは、このような資本に関するプロジェクトでは資金の半分以上出すことは通常ありませんしね。アーツ・カウンシルからの助成には2つの形式があります。レベニュー・ファンディング [revenue funding] と呼んでいる組織運営を支えるための助成と、建物など資本に対するキャピタル・ファンディング [capital funding] です。

ファンレイジングでの難しさはありますか。

簡単ではないですね。不可能ではないけれど難しさを感じています。良いことは、この移転により、地域の人々により多くのアクティビティを提供できたり、より多くの作品を生み出すことができたり、ENBのインパクトを証明できることです。また、新しい建物では、スタジオ等施設のレンタルを行い収入の幅を広げることができ、経営面でもプラスなのだアピールすることができます。

信託や基金にアピールするのは、個人や企業よりは簡単です。というのも、彼らはインパクトを求めているからです。感情的なつながりに対してより大きな価値を見いだす個人の寄付者や、社会に存在感をアピールしたい企業と違って、基金は資金提供する価値や証拠がほしいのです。日本では分かりませんが、英国では企業がプログラム実施のための資金提供はすることはあっても、建築費用をサポートすることは通常ありません。なぜなら、新しいCEOの着任や組織文化・ミッションの変更などにより組織のプライオリティは簡単に変わるため、資本そのものより、その内側の事業に対しての方がサポートしやすいからです。企業から資本そのものに充てる資金提供をお願いするのは難しいと感じました。個人はそこまででもないですね。

バレエは保守的で比較的裕福な方のものとされてきましたが、近年のENBは、より若い世代を惹きつけているように感じられます。それは素晴らしいことですが、一方、若者は経済的にまだバレエ団をサポートできるほどの余裕はないように思います。

そうですね。根っからのバレエファンはロイヤル・バレエを支援しています。ロイヤル・バレエへの人々の忠誠心はENBにとって最も大きな課題の1つと言って良いでしょう。私たちが力を入れているのは、ロイヤルとENBの両方に資金を提供してくれる人を探すことです。実際そのような方もいますが、私たちへの支援額は少なめの場合もあります。現実には、ロイヤル・バレエのサポーターと同じ人々をターゲットにしているため、当然難しさはあります。また、ENBではこれまでこの移転ほどの大きなプロジェクトを行ったことがなかったので、このような巨額の資金を調達する必要性もありませんでした。実際に人々に訴えてくることもそれほどしてこなかった。だから時間はかかると思いますが、やるしかありません。ただ、電気代を払うためではなく、面白いプロジェクトのための資金だというのは、人々に訴える上でのプラス要因ですし、モチベーションにもなります。

ENBの組織規模は大きくなっていますか。

そうですね。公演数も増え、スタッフも増えました。そのためにより多くの資金が必要になったので、数年前よりも多額の資金をファンドレイジングしています。そうしないと、これだけの規模で事業を続けることはできませんから。

社会インパクトの証明

バレエ団として、社会に対する意義を訴えるのにどのようなことを行っていますか。

社会インパクトを証明するためには、様々なことをしています。観客数やENBが実施するアクティビティ（無料のショーやリハーサル見学会など）の参加者数を記録することはその1つです。個人とENBとの間に何らかの接触があった場合は、あらゆることをなるべく記録しておきたいのですが、チケット購入などが発生していないと難しくなります。そういうときは、プログラムに参加してくれた人々にアンケートを送って調査をします。データを集約し、次のプログラム実施時により良い決断ができるよう努めます。

アーツ・カウンシルは、社会インパクトのエビデンスを出すよう頻繁に求めてきます。例え

ば1ヵ月前にはアーツ・カウンシルの年次調査がありました。アーツ・カウンシルから支援を受けているすべての組織に提出義務があるのです。その調査票には、「何歳以上の参加者は何人いましたか?」「バレエを初めて観た鑑賞者は何人いましたか?」など、たくさんの質問が並んでいます。それをもとにアーツ・カウンシルがインパクトを審査します。これは定量調査ですが、学校に向けて無料で提供するプログラムなどに関してはインパクトの質に関しても調査します。質を測るための調査で我々が用いるのは、アーツ・カウンシルの定めるクオリティ・プリンシパル [Quality Principle] という基準です。プログラムの質に関して、期待される事柄が挙げられています。

クオリティ・プリンシパル

1. Striving for excellence and innovation
卓越性と革新性を追求すること
2. Being authentic
本物であること
3. Being exciting, inspiring and engaging
わくわく、やる気をおこさせ、人をひきつけるものであること
4. Ensuring a positive and inclusive experience
前向きでインクルーシブな経験であること
5. Actively involving children and young people
子どもや若者に積極的に関わること
6. Enabling personal progression
人間的成長を可能にすること
7. Developing belonging and ownership
所属意識やオーナーシップを発展させること

私たちは、あらゆる方法でこれらを満たしているか調査するのです。調査を担当するのは、チケット販売を統括しているマーケティング部と学校や地域に向けた様々なプログラムを行っているエンゲージメント部です。

社会にインパクトを与え、さらにその事実を証明することが求められるのですね。そのような社会的・教育的なプログラムには、すべてのダンサーが参加しているのでしょうか。

ほとんどのダンサーが参加しています。ダンサーを交えたプログラムを行うときに、参加してくれるダンサーがない、という問題はありません。中には、やはりこういった活動が好き

で、参加者とのコミュニケーション能力に長けた、社会的プログラムの得意なダンサーもいます。時には、外部のダンサーや教師をエンゲージ部で雇うこともあります。例えば、「ENB Youth Co」というプログラムには14~15歳くらいのプロではない若いダンサーたちが参加していますが、彼らの指導にあたるのはカンパニーのダンサーではなくそのために雇われたフリーランスの教師たちです。ただ、それだけで終わせるのではなく、必ずカンパニーダンサーやゲスト教師に触れ合う機会も設けるようにしています。内部のダンサーやスタッフと外部の教師を使い分けているのが実態です。参加型のプログラムには、パフォーマーよりもプロの教師のほうが適任である場合もありますからね。

ENBでは、パーキンソン病患者のためのプログラムも行っていきますね。

はい、パーキンソン病患者へのプログラムは社会に大きなインパクトを残しています。というのも、このプログラムでは、ロンドンで私たち自身が行うクラスのほか、パートナーシップを結んでいる他の4、5ヵ所の地域でもクラスを提供しています。クラスの質も高く、参加者からの需要は非常に大きいです。継続率も非常に高く、クラスを一度受けたほとんどの方がすべてのセッションに参加されます。このプログラムに価値を見いだしてくださっている証拠です。このプログラムについてもインパクト調査を行っています。例えば、大学やリサーチャーと提携し、プログラム参加者に対して調査を行いプログラムのインパクトを測るのです。

その他、フリーアクセスのイベントを公共の場所で行ったりもしています。ロンドンにあるウェストフィールドという大きなショッピングモールでは、「買い物に飽きたならクラスに参加してみませんか？」と買い物中の人々に呼びかけ、実際に体験クラスを実演したりするのです。バレエなんて考えもしないような人たちと出会うきっかけを作ることができるので、このようなフリーアクセスのイベントはどんな形でもやるべきだと思います。それから、「ダンス・ジャーニーズ [Dance Journeys]」というプロジェクトを行っています。5、6校の学校の生徒が、1つのダンス作品を作り上げ、それを舞台上で披露しようというものです。作品の振付にはカンパニーのダンサーが入ることもあります。生徒たちが作った作品は、ENBのサドラーズ・ウェルズでの公演の前に15分ほど時間をとって披露したりします。私たちは、このような活動が、ENBのメインの芸術活動から隔離されたものにならないようにしたいと思っています。また、それぞれの活動をばらばらに捉えるのではなく統合して一緒に行った方が、よりよい結果と質を生み出すことになると思っています。

さきほどパーキンソン病患者へのプログラムに関して、大学と協働してのインパクトリサーチの話が出ました。このようなりサーチは費用もかかると思いますが・・・。

このような調査に対し、ENBは調査資金を工面していません。私たちが行うのは、調査を実施する組織や大学に対して、調査に必要な要素を提供することです。スタジオを貸したり、クラスを行ったり、あるいはダンサーに協力を頼んだり、ということですね。調査資金を調達するのは彼らなので、彼らの助成申請に協力したりもします。私たちは私たちのミッションを遂行するのが第一で、調査をするのは我々の仕事ではありません。ただ、そのような調査で得られた結果が、プログラムの信頼性を上げたり、プログラム参加者にとってプラスに働くことがあるのも事実です。

社会に向けた活動において、重要視していることは何でしょうか。

最も大きな課題は、質です。さらに言えば、その質を維持できるかどうかです。質が高くなければ、無料でイベントをやったという事実は残っても、社会にインパクトを残せたとは言えません。人々は、例えバレエをよくわかっていなくても、それが良かったか悪かったかは分かるものです。だからエンゲージメント活動に妥協はできないのです。

ENBはエンゲージメント活動がとても強い印象を受けます。カニングタウンへの移転により、メインの公演活動よりもそういった社会的・教育的な側面をより強化してしまうのではないかと、という懸念はないのでしょうか。

それはありません。より多くの人、コミュニティと関わるができるカニングタウンへ移れば、今より多くの無料プログラムを行うようになることは確実です。おそらく、現在よりも参加者の総数は5,000～10,000人ほど増えると考えています。でも、こういったエンゲージメントプログラムは、芸術的な活動の上に成り立つものです。エンゲージメントプログラムか芸術活動か、とどちらか一方を選ぶものではありません。

移転により、ENBの収入は増える見込みですか。

はい。建設中のビルは賃貸のテナントを含みますからね。ただ、ビルが大きくなることは、それだけ運営コストもかかるということです。それでも、コストより収入が上回る計算です。

また、良いこととして、近隣エリアであるカナリーワフにはCSR⁵に力をいれている銀行や法律関係の会社が多く、彼らはコミュニティ内でなにか良いことを行うパートナーを探しています。そのため、エンゲージメントプログラムを行う資金集めにはそれほど苦労せずにすむのではと思っています。

スタジオ移転に伴い、公演を行う劇場も変わるのですか。

いいえ、今建設しているのはリハーサルと創作のためのスペースだけで、公演を行う場所は作っていません。移転後も、今と同じ劇場で公演を行います。

パトリックさんのキャリアについて伺います。ダンスのバックグラウンドはお持ちなのでしょうか。

いえ、ダンスはやったこともありません。大学では政治を学びました。この職業にはちょっと珍しいかもしれません。卒業後は芸術団体の商業的オペレーションを管轄する企業に入社し、その間、ブリティッシュミュージアム、ナショナルギャラリー、ナショナルシアターなどで働きました。私の仕事は、運営を管理し、企業への利益を生み出すことだったので、どこかの芸術監督をやっていたとか、プロデューサーだったとかではありません。組織を運営し機能させることと、そして収入を生み出すことという、私がこれまで経験を積んできた2つのことをENBは求めていたのです。一般的に言うと、イギリス内で私と同じ職に就いている方は、元プロデューサーか、私のように運営・経営のバックグラウンドがある人が多いように感じます。ENBのエグゼクティブプロデューサー、ルーズ・シャンド-ブラウンは、前者のタイプなので、そのエリアに関しては彼女をとっても頼りにしています。

他の芸術分野とバレエとで、共通点はあるのでしょうか。

バレエは、ビジュアルアートより演劇の方が近いものがあるのではないのでしょうか。バレエと演劇は創るものですが、ビジュアルアートは見せるもので、そのメンタリティはずいぶん異なるものだと思います。生の音楽を使うバレエは、演劇よりも高価な芸術ですが、観客を開発し、チケットを売って、お客さんに来ていただかなくてはならないという点では演劇と同じです。演劇界で働いていた人がバレエ界へ転職、というのも割とよくあるケースです。

5 CSR (Corporate Social Responsibility) = 企業の社会的責任

調査報告

Ⅲ デジタル・マーケティング・ブートキャンプ参加報告

1 概要

デジタル・マーケティング・ブートキャンプ・フォー・アーツ [Digital Marketing Boot Camp for Arts] (以下、DMBCとする) は、年に1度開催される芸術業界に特化したデジタルマーケティングセミナーである。デジタル技術は日々進歩し新たなサービスも次々と開発され、デジタルマーケティングのトレンドが年々移り変わっていく中、その最新の潮流が学べる機会として本セミナーは高く評価されており、毎年米国内外の芸術団体の広報担当やマーケティング担当が多く参加している。

開催日：2017年10月19～20日

場 所：タイムズセンター（ニューヨーク）

内 容：プレゼンテーション、パネルディスカッション、ネットワーキング

主 催：キャパシティ・インタラクティブ



本事業においては、昨年に引き続き本セミナーに調査員を派遣した。次節において、プレゼンテーション及びパネルディスカッションの聴講内容を報告する。

調査報告

IV カナダにおけるバレエ団運営の事例調査

1 調査の概要

国際的なバレエシーンにおいて、カナダという国名を耳にする機会はここ数年で増加している。カナダにおけるバレエ団運営はおおむね好調な印象があり、カナダを活躍の場として選択する日本人プロバレエダンサーも数多い。しかし、カナダのバレエ団は世界の他の著名バレエ団に比べ公演数が少なく、またヨーロッパのバレエ団等と比較すると、総収入に占める助成金の割合が低い。同様に公演数が少なく、総収入に占める助成金の割合が低い日本のバレエ団にとって、カナダのバレエ団運営から学ぶことのできる点は多いのではないかと。

ではカナダのバレエ界は現在どのような状況にあり、バレエ団はいかに運営され、またカナダ政府はどのような助成制度をもってバレエ団運営を支援しているのだろうか。本調査では書籍、各種報告書、ウェブサイト等を通じて事前調査を行った上で、芸術団体や政府系機関等にインタビューを行い、カナダにおけるバレエ団運営の実態を調査した。本報告書は、特にバレエ団事務局、助成機関における現場の声に焦点を当てている。

まず次節において、カナダにおけるバレエの略史やカナダ社会の概要について説明したのち、カナダ国内バレエ団として第1、第2の規模を誇るカナダ・ナショナル・バレエ、レ・グラン・バレエ・カナディアンへの聞き取り調査結果を報告する。次に、政府系芸術助成機関であるカナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツの助成プログラムに焦点を当て、カナダの助成制度について聞き取りを行った結果を記す。最後に、カナダで著名なダンスプロデューサーへのヒアリング結果を記している。

カナダにおいて各バレエ団は、バランスのとれた収入構造を持ち、赤字のない非常に健全な運営を行っている。しかしそれ以上に特徴的であるのは、各バレエ団がおのおの独自性のあるビジョンをもってバレエ団を運営している点である。これはバレエ団経営への危機感の表れであり、バレエ団の生き残りをかけた戦略であると考えられる。またカナダ最大の芸術助成元であるカナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツは、制度改善のために試行錯誤を繰り返し、芸術団体側も納得する芸術助成制度を作り上げている。カナダのダンス産業全体、劇場運営も好調であることがわかった。

2 カナダにおけるバレエ団運営

2-1 概況

カナダ社会の特徴

カナダにおけるバレエ団運営を理解するには、カナダの歴史や社会について基本的な点を理解する必要がある。カナダにはモンゴロイド系の先住民が、およそ2万年前頃から生活していた。その後、数千年前にはイヌイトと呼ばれる先住民がカナダに渡って来た。こういった先住民は近年では「ファースト・ネイションズ」と呼ばれている。カナダにおけるフランス人による入植は16世紀から始まり、以降はフランス領として発展する。しかし18世紀になると英国人による入植が始まる。1759年、英国、フランスの両軍はアブラハム平原の戦いで対決し、フランス軍が大敗。1763年のパリ条約でフランスはカナダを植民地として放棄し、以降カナダは英国領となる。1867年、英領北アメリカ法によりカナダ連邦結成。この法律により自治は認められたが、外交権等は英国に帰属した。1926年、バルフォア宣言によりカナダ連邦に外交権が認められ、主権国家としての地位を得る。1982年にカナダ憲法が交布され、完全な主権国家となる。

以上をふまえ、カナダ研究者らから繰り返し指摘されるカナダ社会の特徴は以下である。第1に、文化的多様性である。ファースト・ネイションズと呼ばれる人々の文化的存在は大きく、また、フランス系、英国系だけでなく、19世紀末からは東欧や南欧からの移民も数多くカナダに移り住んだことから、カナダ社会は「人種のモザイク」と呼ばれる様相を呈している。公用語は英語、フランス語の二言語主義である。その結果、多様性を重んじる多文化社会となったのである。

第2の特徴は、地理的、政治的に分散している点である。そもそも世界第2の国土面積を持つにもかかわらず、人口は4,000万人ほどで、各都市は互いに離れている。加えてカナダの行政は植民地としての歴史や遺産を引き継ぎ、各州政府の力が強い。英仏のライバル意識も健在である。司法制度も州によって異なり、ケベック州政府はフランス式の民法による司法制度を採用しているが、他の州は英国式の判例法を採用している。連邦政府と州政府は時に緊張感をはらむ関係にもあり、全国レベルで何かを語るのは非常に難しい。

第3は、隣国アメリカに大きな影響を受けている点である。アメリカとカナダは国境を接し、人や物の交流も多く、カナダの貿易や対外投資もアメリカに大きく依存している。カナダ文化

は、歴史的に深い関わりのあった英国、フランスに加え、アメリカの影響を受けざるを得ず、アメリカの商業主義に常に脅かされているという指摘もなされている¹。

以上から、カナダ社会を一概に定義することは困難であり、「多様性」や「包括性」という言葉で表現されることになる。

カナダにおけるバレエの略史

カナダは日本と同様、20世紀になってからバレエが根付いた国である。カナダ国内のバレエ団の中で最も歴史が古いのはロイヤル・ウィニペグ・バレエで、1939年マニトバ州ウィニペグに設立された。グエネス・ロイドとベティ・ファラリーによってウィニペグ・バレエ・クラブとして設立された同バレエ団は、1955年に英国王室から特許状を得て、ロイヤル・ウィニペグ・バレエと改称した。

1951年には、トロントに英国のサドラーズ・ウェルズ・バレエ（現ロイヤル・バレエ）を念頭に置いたカナダ・ナショナル・バレエがシーリア・フランカによって設立された。シーリア・フランカはサドラーズ・ウェルズ・バレエにも在籍していたダンサー、振付家である。カナダ・ナショナル・バレエの設立は、アマチュアが中心だったカナダにおいて本格的なプロバレエ団が設立されたことを意味した。設立から現在に至るまで、カナダ国内で最も規模が大きいバレエ団として知られている。

1957年にはフランス語圏であるケベック州モントリオールにレ・グラン・バレエ・カナディアンが、リュドミラ・シリャーエフによって設立された。カナダで第2の規模を誇るバレエ団として知られている。

アルバータ・バレエは1958年、エドモントンにアマチュアグループとして設立された。1961年にプロのバレエ団となり、現在はエドモントンとカルガリーの両方を拠点として活動している。

また1986年に設立されたバレエ・ブリティッシュ・コロンビア（本拠地バンクーバー）、1987年に設立されたバレエ・ヨーゲン（本拠地トロント）等、中・小規模のバレエカンパニーが大都市を中心に存在する。

カナダのバレエ団運営の特徴

カナダのバレエ団運営の特徴としては、下記の3つが挙げられる。第1に、ヨーロッパ型とアメリカ型の中間型の運営モデルであることである。一般にバレエ団の収入は、政府からの助成金、チケット収入、寄付金収入の3つから構成され、その収入の構成比は、政府からの助成

1 塩谷（2002）pp.63-65

が収入の大部分を占めるヨーロッパ型と、政府からの助成金が少なくチケットと寄付金収入で賄うアメリカ型の2つに大きく分かれる。カナダにおいては、ヨーロッパのように政府からの助成金は存在するが、その助成金が全体収入に占める割合は総収入の2~3割程度に留まっており、アメリカのバレエ団のようにチケット収入と寄付金を増やさないことには組織の維持、発展は不可能である。世界のバレエ団運営を俯瞰した際、カナダのバレエ団運営は、同じく中間型モデルとされるオーストラリアとの類似点が多い。

第2の特徴としては、芸術助成に複数の政府系機関、すなわち政府系独立機関のカナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツ（以下、カナダ・カウンシル）、連邦政府遺産省、州政府、地方自治体の4つが大きく関わっている点にある。カナダにおけるバレエ団助成で最も重要なのはカナダ・カウンシルであり、日々のバレエ団運営の基礎となる助成を行っている。カナダ連邦政府遺産省は、バレエ団の海外ツアー助成などを行っているが、カナダ・カウンシルと助成範囲が重なる部分もある。州政府及び地方自治体は、芸術の発展というより、芸術団体の教育やアウトリーチ活動に関心が高い。カナダのバレエ団の多くは、4種の機関すべてから助成金を受け取っている。

3つ目の特徴は、上記「カナダ社会の特徴」において述べたように、カナダが地方分権型の国家であるがゆえに州によって芸術団体の置かれている状況が異なることである。カナダにおいては、19世紀から教育、文化に各州が大きな役割を担うことが期待されている。特にケベック州においては文化助成も州政府の役割の1つと考えられており、芸術への支援が手厚い。ケベック州モンリオールに本拠地を置くレ・グラン・バレエ・カナディアンは、カナダ・カウンシルからの助成金と同額程度の助成金を州政府からも受け取っている。一方、オンタリオ州トロントに本拠地を置くカナダ・ナショナル・バレエは、オンタリオ州政府からの助成金がカナダ・カウンシルからの助成金に比べてかなり少ない。

2-2 バレエ団への聞き取り調査

2-2-1 カナダ・ナショナル・バレエ

1951年、オンタリオ州トロントに設立される。初代監督はシーリア・フランカ。サドラーズ・ウェルズ・バレエ（現ロイヤル・バレエ）を意識して設立されたバレエ団であるため、レパートリーもフレデリック・アシュトン、アントニー・チャーダー、ジョン・クランコ、ケネス・マクミランなどロイヤル・バレエ出身の振付家による作品が多い。現在もロイヤル・バレエとの関係は深く、近年では話題作のクリストファー・ウィールドン振付『不思議の国のアリス』や『冬物語』を共同制作したことで話題を呼んだ。またカナダ人振付家やダンサーの育成にも積極的で、特にジェムズ・クデルカによる作品は数多くレパートリーに入っている。現在の芸術監督はカレン・ケイン。ダンサー数は78名。

年次報告書によれば、2016-2017年度の総収入は35,511,000カナダドル²である。そのうちツアーも含めたチケット収入は12,421,000ドル、ファンドレイジングによる寄付収入が10,874,000ドル、カナダ・カウンシルやオンタリオ州政府からの助成金などすべてを含めた助成金収入が6,039,000ドルである。他にカナダ・ナショナル・バレエ基金からも3,386,000ドルの収入がある。

■ 聞き取り調査

訪問日：2018年1月4日（木）

事務局長 **バリー・ヒューソン氏**

ヒューソン氏は北米のバレエ団事務局長として最も有名な人物のひとりであり、バレエ団運営に携わって25年以上になる。ワシントン・バレエのダンサーとしてバレエ界でのキャリアを始め、その後、芸術団体の運営側に転身した。2004年から2007年までアメリカン・レパートリー・バレエ事務局長、その後2009年までアトランタ・バレエ事務局長を務める。アトランタではオーケストラとの問題を解決し新たな契約を締結、新しいバレエ団の本拠地と基金設立のために14,500万米ドルのファンドレイジングに成功するなど様々な実績を上げる。2009年より2014年までボストン・バレエ事務局長。長年の負債の返済、本拠地改装を行うための

2 1カナダドル=85円（2018年3月現在）

300万ドルのファンドレイジング、チケット収入等増により総収入の20%増加に成功した。2014年より現職。

2015年1月にはヨーロッパと北米のバレエ団やダンスカンパニーの事務方が一同に会し、ロンドンでカンパニー運営について話しあう会合の指揮をとった。

カナダ・ナショナル・バレエとアメリカのバレエ団

ヒューソンさんはアメリカのバレエ団事務局長を歴任された上で、カナダ・ナショナル・バレエ事務局長に就任されました。以前インタビューで、運営上の問題を抱えていたアメリカのバレエ団と異なり、カナダ・ナショナル・バレエは「健全で安定した経営」ができているとおっしゃっていましたね³。

私がここに着任した時点では経営に大きな問題はなかったのですが、今までとは別のやり方でバレエ団を運営する方法を学ばなければなりませんでした。私という要素が入ったことで、いい状態にあるものが悪い方向に向かってしまったらという懸念もありました。もちろん経営者としてのプレッシャーはどのバレエ団でも感じるものですが。

カナダ・ナショナル・バレエで「健全で安定している経営」が実現している理由は、アメリカと違ってカナダにはカナダ・カウンスルや州政府等からの助成金があるからでしょうか。

そうです。私がカナダ・ナショナル・バレエで働く決意をしたのも、助成金の存在があったからです。毎年600万ドルの資金が、こちらから必死に獲得しにいかなくてもバレエ団の収入として入ってくるのです。アメリカには助成金がほとんどないので、事務局長のプレッシャーは大変なものです。すべてを寄付金収入とチケット売上で賄わなければならないため、収入構造的に赤字が生まれます。この額は街や地域によって異なりますが、米国の芸術団体はだいたい毎年、200~300万ドルの収入不足分をどう補うか見通しが立たないままに新年度を迎えます。これは上に立つ人間として、心が凍るほど恐ろしいことです。組織の全員が日々の生活の糧である給料を期待していますから、万が一給料が支払えなかったら、と考えることもあります。

また、安定した経営を支えるものとして、多額の資金を保有する基金があります。

3 カナダ・ナショナル・バレエウェブサイト バリー・ヒューソン氏インタビュー <https://national.ballet.ca/Meet/Backstage/Creative/Barry-Hughson?>

カナダ・ナショナル・バレエ基金について

私たちの収入源の1つとして、カナダ・ナショナル・バレエ基金の運用益があります。単純に言えば、集めた寄付金を預金口座に入れ、そのお金そのものには手をつけずにおき、利子を収入とするのです。特に経済が成長し基金の額が増えると、そこから生まれる利子の額も増えます。現在、私たちの基金には4.5%の利子がつくので、8,000万ドルある基金から発生する利子は毎年300~350万ドルとなります。政府からの助成金600万ドルと合わせると約1,000万ドルとなり、全体収入の3,500万ドルのうち、1,000万ドルはもう確保されていることとなります。

私がかつて事務局長を務めていたボストン・バレエには基金がありませんでした。政府からの助成金もないため、アメリカのバレエ団はその収入を得るのが大変で、常に経営危機に直面しています。ニューヨーク・シティ・バレエは米国でもっとも運営が健全なバレエ団と言われています。彼らの基金は16,000万ドルです。世界のバレエ団で最も大きな基金額なのではないでしょうか。ニューヨーク・シティ・バレエの国際的なブランドのおかげでファンドレイジングがしやすいという側面もありますが。ヒューストン・バレエとサンフランシスコ・バレエも、それぞれ6,000万ドルと10,000万ドルの基金を有していますが、他の地方のバレエ団はどこも苦しんでいます。

助成金収入

助成金収入について伺います。カナダではカナダ・カウンシルや、連邦政府遺産省それに州政府や市など、複数の機関が芸術助成に力を持っています。これは利点だとお考えでしょうか。

私は利点だと思います。カナダの助成制度について思うのは、カナダ・カウンシルは最大の助成団体で、政府から独立した別団体であることです。政府がそれなりの金額を助成するかわりに、芸術団体の運営に口出しする国もありますが、カナダではそれがありません。もちろん質は保たなければなりませんし、ピア（同業者）・レビューという制度で評価をされます⁴。北米の同業者がカナダ・カウンシルに呼ばれ、彼らが私たちの組織の運営を評価するのです。カナダ・カウンシルは、どう運営するかに対しての決定権は持っていませんが、私たちに高い質、多様性、そして包括的（インクルーシブ）な組織運営を求めています。彼らが支払う助成金に対して、私たちには説明責任があるということです。しかし、どんな作品を上演するのか、またダンサーを何人雇用するのかは、私たちの自由です。

4 ピア・レビューについてはp.168を参照

かつて聞いた話ですが、北欧のあるバレエ団では、政府から突然、助成金の40%を削減すること、さらにダンサーを減らしてはいけないことを通告されたそうです。助成金をそれだけ削減しておいて、どうして同じ数のダンサーを雇用し続けられるのでしょうか。その上、質の高い芸術活動をしるというのは無理な話です。こういう場合があることを考えると、カナダの環境は恵まれていると思っています。

各助成団体や政府からは要求事項もあるかと思います。

多少の違いはあっても、要求はだいたい似通っています。例えばカナダ・カウンシルは「いかに私たちがカナダ全土を対象として活動できるか。影響を与えられるか」といった内容です。私たちは国を代表するバレエ団ですから。オンタリオ州は地方政府で、オンタリオ州での活動に関心があり、トロント市はもちろん私たちの市での活動に興味があります。特にトロント市は私たちが単に劇場でお客様を待っているのではなく、教育活動やアウトリーチ活動を通して、チケット代が支払えない市民や若い世代にどのように関わっているのか、バレエが手の届くところにあるように活動しているのかといった側面に関心があります。

また、すべての助成団体や政府は、安定した経営、芸術的な質の高さ、コミュニティへの深い関わりを求めています。納税者のお金を使わせてもらっているのですから、このような要求があるのは当然のことでしょう。質の高さについてですが、それをいかに証明するかは各芸術団体に任されており、事務局長である私のバランス感覚が問われていると思っています。

政府との関係

現在は自由党政権（2015年11月～）で、芸術に対してはとても好意的です。彼らはカナダ・カウンシルにも多くの資金を提供したところですが。芸術団体にとっては良い時代と言えるでしょうね。政府との関係も健全です。しかしスティーブン・ハーパー氏（第28代首相）が率いる保守党政権の時代（2006年2月～2015年11月）はこうはいきませんでした。政府との会話も難しく、ハーパー政権下では「芸術」という言葉は使えないというジョークもあったほどです。芸術という代わりに「教育」等、別の言葉を使わなければいけませんでした。でも彼らも、芸術のもつインパクトには興味を持っていました。自由党政権になって「やっと芸術について堂々と語れる。芸術家であることも許される」と思ったものです。

お話を伺っていると、カナダの状況はオーストラリアのバレエ団運営と類似点があるように思います。助成金はありますが、チケット収入とファンレイジングも組織の維持・拡大に不可欠です。州政府の力も強いですね。

オーストラリアのバレエ団とはよく協力をしています。運営モデルが似ているのです。ただ、オーストラリアと違うのは、私たちの方がより大きな額をファンレイジングで集めなければならないということです。それにオーストラリアでは理事からの収入は少額ですが、我々は理事1人あたり5万カナダドルを寄付しています。これも大きく違う点です。

チケット収入：カナダ・ナショナル・バレエの市場

私たちのお客様のほとんどがトロント市中心部の方々です。遠くの市からいらっしゃる方は数えるほどです。ですから市場の拡大には限度があります。そもそもカナダ自体がそれほど大きな国ではありません。ありがたいことにトロントはカナダ最大の都市で、北米でも4番目に大きな都市です。バレエはそれなりに浸透していますが、何世代にもわたってバレエの伝統が引き継がれているヨーロッパのようなバレエの伝統がカナダにはありません。バレエは、カナダにおいてはまだ深く根付いていない、若い芸術と言えます。ですから『くるみ割り人形』以外のバレエ公演に行くのは人々にとって一般的ではなく、それは私たちにとっての挑戦です。

公演数と劇場

カナダ・ナショナル・バレエの公演数は、世界の他の著名なバレエ団よりかなり少ないように思います。他では最低でも約100公演前後は行うところが多いと思いますが、カナダ・ナショナル・バレエは50公演以下ですね。

私たちは劇場を所有していないので、劇場を使える日数には限りがあります。『眠れる森の美女』でも、2~3公演しか踊れないプリンシパルダンサーもいます。あれほどリハーサルをしてそれしか踊らせてもらえないことには、ダンサーもうんざりしていると思います。ただ、ニューヨーク・シティ・バレエのような著名なバレエ団を除くと、他のアメリカのバレエ団の公演数もそれほど多くないと思います。私たちの3倍もの公演数をこなしているバレエ団は、たぶん北米には存在しないだろうと思います。これが市場の限界であり現実で、バレエはカナダ文化の一部になりきっていないということなのです。

また、北米の多くのバレエ団は、劇場に関して大きな決定権を持っていません。私たちの場

合はオペラカンパニーが劇場を所有しており、オペラカンパニーと劇場の上演日を分け合うこととなります。しかも劇場を所有している彼らが優先的に上演日を決定するので、残りの日程の中から私たちの劇場使用日が決まるということになり、当然公演数も少なくなるのです。もっと公演数を増やしたいとも思っています。

私が将来に向けて考えているのは、小規模なコンテンポラリーダンス向けの劇場を建設できないかということです。いつも使用しているフォーシーズンズ劇場向けの作品ですと、制作費も劇場の借料も非常に高額になります。コンテンポラリーダンス向けの第2の劇場を持つことができれば、公演数を増やすことができます。現在、トロントにはコンテンポラリーダンスにぴったりの劇場がないため新規に建築することになりますが、バレエ団だけでは賄えないので、他の団体や組織と一緒に事業を構想しています。

マーケティング

デジタルマーケティングに力を注ぎ、非常に成功していると聞きます。

大きな賭けでもありましたが、素晴らしい成果を取っています。世の中ではデジタルによる革命が起きています。しかしバレエ業界は新聞等の紙のメディアに広告を出さなければチケットが売れないという思い込みがあり、そこで立ち往生しているのです。バレエ業界は世間一般と比べて10年は立ち遅れているのではないのでしょうか。

カナダ・ナショナル・バレエは過去8年ほど、マーケティング予算を伝統的なメディアからデジタルメディアへ積極的に移してきました。現在、紙のメディアの広告には予算をほとんどとっていません。トロントには「ザ・グローブ・アンド・メール」と「トロントスター」という著名な新聞が2つありますが、トロントスターには一切広告を出していません。新聞側がバレエ団に関する記事を書いてくれることはありますが。ザ・グローブ・アンド・メールに関しては、少しだけ広告を出しています。その新聞を購読している理事がおり、新聞上にバレエ団の存在感があるべきだと考えているからです。新聞社内でも、デジタルへの移行は進んでいますね。

今は、地下鉄広告などの屋外広告とデジタルマーケティングに力を入れています。マーケティング予算の80%はこの2つに割いているのではないのでしょうか。テレビCM、ラジオの広告は一切していません。

以前勤務されていたボストン・バレエもデジタルマーケティングに力を入れているそうですね。

バレエ業界全体が、やっと世の中で起きていることに追いつき始めているのだと思います。未知のものに対する恐れによって、皆チャンス逃しているではないでしょうか。ほとんどのバレエ団では、経済的に余裕がないため、新しいことに多額の投資をして失敗すれば大きな損失となります。資金の欠如、経済的な安全網の欠如こそが、バレエ界で技術革新がなかなか起きない理由なのだと私は思います。

しかし私たちは技術革新に適応しなければならない状況に追い込まれていると思います。なぜなら若い観客は新聞など読まず、メールですら過去のものになりかけています。この変化の早さは驚くべきものです。私自身、自分のキャリアのほとんどをメール文化の中で過ごしてきましたし、今でもたくさんの連絡はメールで行っています。しかし、そういった方法では連絡をくれない人も現れ始めています。世の中は日々、変化しているのです。

バレエ団にとって最大のチャレンジは、いかに時代とともに変化するかです。バレエにおいては伝統や歴史が重要ですが、同時に芸術面でも経営・ビジネスの面でも現代に順応し、未来に向かって変化し続けなければいけません。歴史を継承することでバレエ団は尊敬と敬意を得ていますが、同時に未来に向かって変革していかなければならないのです。

バレエ団運営の未来

北米の大規模なバレエ団では現在、運営を見直す動きがあります。まだ試験段階にあり、うまくいくかはわかりません。しかし今よりももっと効率よく、もっと興味深く、持続可能な方法があるはずだと彼らは模索をしているのです。

1人の人間の意見に従うのが本当に良いやり方なのか。他にもっと良い方法はないのか。長い間にわたって、バレエ界は孤立し、今までのやり方に固執してきました。今こそ新しい方法に対してオープンになる時期で、それが現代社会で生き残る方法なのだと思います。これはバレエの伝統を失うことではありません。もっと柔軟性を持ってどのような観客にも対応し、適応するということです。

バレエ団運営の未来：芸術監督の世代交代

芸術監督の世代交代も進んでいます。アメリカン・バレエ・シアター芸術監督のケヴィン・マッケンジーは60代、サンフランシスコ・バレエ芸術監督のヘルギ・トマソンは70代、カナダ・ナショナル・バレエ芸術監督のカレン・ケインは60代です。あと10年くらいで芸術監督

の世代交代が進むでしょう。非常に若い人材が芸術監督に就任する流れもあります。その時にはバレエ界も大きく変わるのではないかと考えています。若い世代のリーダーたちは、バレエの伝統は守りつつ、バレエをどのように観客に届けるのかをより広い視野で考えると思います。バレエのビジネスモデルを変えるでしょう。

私たちは余りにも変化を拒みすぎました。バレエ団の運営スタッフ一覧にある、部署や肩書きを見てください。ほとんどのバレエ団では芸術監督、事務局長、ファンドレイジング部長、マーケティング部長、経理部長、こういったポストに40年以上前から一切の変化がないのです。バレエ界で働き始めてから、「バレエ団運営の組織構造にも変化が必要だ」と言い続けてきました。それに新しい経営モデルを考えるというのは未来がある話で素晴らしいことだと思うのです。

世界のバレエ団の事務局長は私の友人であり、同僚でもありますが、彼らとはこのような議論を続けています。問題は、どうやって行動に移すか、まだ現実的な案が出てきていないことです。デジタルメディアを積極的に活用しはじめたことは、バレエ界にとって大きな進歩でしたが、経営の根本的な問題を早急に解決しなければなりません。

バレエ団運営の未来：若い観客

若い観客の集中力が続く時間は非常に短く、『眠れる森の美女』を3時間座ってのんびり観ていてはくれません。ここのところ、他の事務局長とする議論には、いつもこの話題が含まれています。偉大な伝統を守りながら、いかに自分たちとは考えの異なる若い世代と向き合うのか。その答えの1つは、私たちのやり方に慣れさせること、つまり劇場に彼らを誘い出しバレエと恋に落ちてもらうことです。そしてもう1つは彼らのやり方に合わせることです。20～30代の人々にとっては、スマートフォンがこの世の全てです。芸術団体としてはこの現実に対応しなければなりません。なぜなら若い観客にとって、スマートフォン上には存在は世の中にも同然だからです。だからこそデジタルメディアは重要なのです。このコミュニケーション方法はとても効率的で影響力があります。デジタルコミュニケーションのどこかの段階で、実際に足を運んでもらい、踊りを観てもらえるよう、戦略を考える必要があると思っています。

昨年、ロイヤル・バレエと協力して新しい試みを行いました。座席のない美術館のような会場で行ったそのイベントでは、観客は舞台の周りを歩き、視点を変えてダンサーを観ることができます。ダンサーは、カナダ・ナショナル・バレエから6名、ロイヤル・バレエから6名が参加しました。スマートフォンで写真や動画を撮影することもでき、それをオンライン上に投稿することもできます。若いお客様が多く来てくださり、「こういう風にダンスが観たかった」と、本当に楽しんでくれました。

このような新しい試みに対しては、バレエを安売りしている、バレエの本質ではないなどという批判もあります。もちろんすべてのバレエがこうであるべきとは全く思っていませんが、バレエの多様な見せ方の1つとしては非常に有効です。『眠れる森の美女』のような伝統的な

公演を行いつつ、同時にこのような現代的なプロジェクトを今後も継続していくつもりです。

定期会員

バレエ団の定期会員は増えているのでしょうか。

北米では定期会員の減少が深刻な問題になっています。アメリカのほとんどのバレエ団で、定期会員数は現状維持か減少傾向にあり、一般向けチケットの販売に大きなプレッシャーがかかっています。一般のお客様がチケットを買うのは通常遅いため、収入の見込みを立てることができません。ボストン・バレエでは2週間の公演で、公演初日を迎えるまでにチケット総数の50%を売り上げることを目標としていました。これが達成できているかどうかで、最終的な売上目標の達成率が大きく左右されるのです。

トロントの定期会員はとても忠誠心のある方々ですが、高齢化は進んでいます。中にはすべての公演を観に来てくださるお客様もいて、私たちにとっていちばん大切なお客様です。今のところは、定期会員数は安定しており、退会数を新規加入数で補えています。

定期会員の中でもいわゆるバレエマニアのお客様の数はどれくらいでしょうか。

40名くらいではないでしょうか。キャストイングにこだわってチケットを購入されているようです。

チケット価格の設定

TRGというコンサルタント会社にチケット価格の設定を依頼されているそうですね。

TRGとは、10年以上一緒に仕事をしています。彼らは需要に応じてチケットの値段をつり上げるシステムを作りました。航空券と同じように、需要の高いチケットにはそれに応じた高い値段をつけます。売れ行きを観てチケットの価格を上げていくのです。北米では、このような価格設定が一般的になりつつあります。『くるみ割り人形』のチケットは当初35ドルでしたが、最も需要の大きい日曜マチネの公演では、300ドルにまでなりました。それでもお金を払ってくださる方がいるのです。

このTRGのチケット価格設定方法を採用することで、50万ドルほど売上が伸びました。た

だこれは『くるみ割り人形』やウィールドン振付『不思議の国のアリス』『眠れる森の美女』など、需要のある公演にしか適用できません。例えばトリプル・ビルや『ジゼル』では難しいと思われます。売れる演目で、できるだけ売上を伸ばさなければなりません。

またTRGとは、バレエ団を応援してくださっているお客様に対して何ができるのかを一緒に考えています。どうすれば彼らの忠誠心にバレエ団として報いることができるかということです。データベースから、顧客なのか寄付者なのかといった属性や、バレエ団にどれだけのお金を払ってくださっているのかなどを総合的に分析し、それに対して、バレエ団との交流を促す機会を作るのか、あるいは良席のチケットを提供するのか、バレエ団として何を返すことができるのかを考えています。

定期会員の年齢分布と若い観客

TRGと顧客の年齢分布を分析しました。結果は実に恐怖としか言いようのないものでした。定期会員の半分は70～80代だったのです。

5～10年後には、50%の定期会員を失うでしょう。彼らはもっとも忠誠心が厚く、ダンサーとして踊るカレン・ケイン（現芸術監督）を知っている、バレエ団の初期からカンパニーと共にあった人々です。これらの定期会員のお客様がいなくなったら、その穴を何で埋めるのかという問題を考えています。同じような厚い忠誠心を持った新たな顧客層を作るのは難しいと思います。今の若い世代には、以前はなかった多くのエンターテインメントがあります。オーケストラはバレエ以上に定期会員の減少に悩んでいるように思います。

ただ、チケットを買いに来てくださるお客様が比較的若い層だということは前向きに捉えています。若い世代にもバレエに興味のある人たちはいます。音楽があり、美しい舞台美術があり、それにアスリート顔負けのダンサーがいて、彼らは自分たちと同じくらいの年齢である。それは若い世代に魅力的に映るのではないのでしょうか。しかし、彼らは観たい演目にだけにやって来ます。口コミや、好きなダンサーが出演しているからといった理由で劇場に来てくれるのです。チケット販売、特に定期会員に関しては、今後10年程で大きな変化が訪れるでしょう。私たちにとっても挑戦となります。

ファンドレイジング

ファンドレイジングについて伺います。アメリカと比べて、ファンドレイジングの難しさに違いはありますか。

私の経験から言うと、アメリカの慈善家の方々は一般に芸術そのものにはあまり関心がなく、

いかに芸術団体が地域コミュニティに影響を与えるかに興味があります。そのため、教育やアウトリーチ活動に関しては寄付が集めやすかったのですが、新作上演のための寄付金募集は難しいものがありました。一方トロントでは、新作上演やバレエを芸術的に前に進めるということに興味のある人たちが多く、その方々は寄付をすることでその関心を示してください。プロデューサーズ・サークルと呼ばれるグループには30家族ほどが所属してくださっていて、新作上演の際には、約25万ドルを寄付してくださいました。また、過去5年間で合計約1,000万ドルを寄付してくださいました。こういった寄付は、私たちがロイヤル・バレエと共同で行った野心的なプロジェクトなどの実施を決定する際に勇気を与えてくれます。こういう寄付があるからこそ、ラトマンスキーに新作『ロミオとジュリエット』を創ってほしいと依頼できたのです。他には、遺贈もあります。200万ドルの不動産を亡くなる直前に寄付してくださいました方がいました。

根本的にカナダとアメリカのファンドレイジングは異なります。カナダでファンドレイジングをするのに最も大きな問題となるのは、市場規模の小ささです。カナダでは寄付をする人の絶対数が決定的に少ないのです。

別の問題として挙げられるのは、現代社会では人は移動するということです。人々は街から街へ、国から国へ移動することを厭いません。生まれた街に住み続け、その街にある芸術団体を生涯応援する人というのはそれほど多くありません。企業スポンサーに関しても、かつては本社がある街にある団体に寄付をしたものですが、現在はそれも変わりつつあります。大企業はトロントやロンドン、そしてニューヨークに本部を置きますが、オフィスは世界中にあります。ですから企業からの寄付もグローバルになっています。かつて10,000ドルを寄付してくれた会社は、現在ではその額を1,000ドルに減らし、オフィスのある他の街の団体へ残りの9,000ドルを寄付しています。寄付金を集めるファンドレイザーも、このような変化に対応しなければなりません。

アメリカのバレエ団が抱える問題：寄付への依存

アメリカのバレエ団は、政府からの助成金がないため個人の寄付に大きく依存しています。片手で数えられるくらいの人たちからの多額の寄付により、支出と収入のギャップを埋めているのです。しかしそのような人たちは永遠に寄付をしてくれるわけではなく、毎年100万ドルを寄付してくれていた人の代わりを見つけるのは、そう簡単にはいきません。あるアメリカのバレエ団は、理事1人ずつから、毎年500万ドルを徴収することで有名です。しかしそこでトラブルがあり、理事の1人が退任することになりました。そうなるとバレエ団側はなんとかして年間500万ドルを払ってくれる代わりの人を見つけなければなりません。次の理事を見つけるのに2、3年かかったとしたら、その間はそれだけの収入を失うことになります。これはこのバレエ団に限ったことではなく、アメリカのバレエ団全体が抱えている問題です。こういった状況を知っているからこそ、バレエ団の収入は寄付、政府からの助成金、チケット売上など

でバランスをとっていくべきだと考えているのです。

一方で、政府からの助成金が多すぎるのも危険です。バレエ団予算の50%を超え始めると、政府が経営に口出しする権利が大きくなります。また政権が変わった時のあおりも大きくなります。助成金の10%を削減されたとしても経営は破綻しません。しかしあるヨーロッパのバレエ団では政権が変わり、助成金が大きく減らされたことで、予算の40%を失いました。なんとかバレエ団は経営できるかもしれませんが、これでは瀕死の状況です。

カナダ・ナショナル・バレエは現在、とても良いバランスで運営されていると思っています。しかし将来、もっと個人からの寄付に頼らなければならなくなるのではないかという不安があります。政府からの助成金が増える見通しはないため、収入を伸ばすには寄付は無視できないのです。バレエ団運営にかかる費用は年間6~8%の割合で上昇していますが、個人からの寄付は2~3%の割合でしか増えていません。これからが大変だと思います。

その他の活動（教育・アウトリーチ）

バレエクラスを積極的に行っているらしいですね。ビジネスとして成長の余地はあるのでしょうか。

子ども向けのバレエクラス、プロ養成のバレエクラスはカナダ・ナショナル・バレエ・スクールの管轄であり、バレエ団とは別組織です。初めは同じ組織として設立されましたが、40年ほど前に別組織になりました。

バレエ団は大人向けの、いわゆる趣味のためのバレエ、娯楽としてのバレエ、もっとバレエ鑑賞が楽しくなるようなバレエレッスンを開講しています。これはバレエレッスンというよりエクササイズやフィットネスに近く、経営も好調です。生徒は大人やティーンエイジャーが中心で、生徒数は計2,000名ほど、年間約25万ドルの利益があります。

教育関連の活動はされているのでしょうか。

トロント郊外にある学校の生徒を劇場まで招き、教育プログラムを行っています。そのプログラムの様子は、カナダ全土の学校にライブストリーミング配信しています。教育的なプログラムは積極的に行っています。

それはカナダ・ナショナル・バレエがオンタリオ州やトロント市から助成をもらっており、州政府や市からの要望に教育活動があるからでしょうか。

そうです。州政府や市は、こういった活動をするように求めていますし、そういうプレッシャーはかけてきます。ただ、私としてはこうした教育プログラムやアウトリーチ活動は、人々との関わりに関する活動だと考えています。アウトリーチ活動を通じて広く一般の方々と関わることで、バレエはお金持ちだけのものだという考えを変え、皆さまにバレエの魅力を知っていただき、今後、バレエ団に観客として関わっていただきたいと思っています。

私たちがアウトリーチ活動をするのは、これがすべきことで正しいことだからです。州や市政府は、私たちにアウトリーチ活動をするように念を押しているだけです。私はもっと力を入れたいと思っています。トロントという街の多様性を考え、どれだけ多様な人々と関われるかと考えた時に、こういった活動を通じてこそ多様な人々と関わるができるからです。しかし時間的、金銭的な制約もあります。

それはまた、国を代表するバレエ団としての責務でもあるからでしょうか。

自分たちのいる地域コミュニティの中で、劇場にいらっしゃるお客様以外の人たちに対しても関わりを持つということは、大きな芸術団体すべての責務なのではないでしょうか。地域の人々と関わるには、様々な方法があります。きれいな写真の載った豪華なパンフレットを作って配る以上のことができるはずですが、しかし教育プログラムやアウトリーチプログラムには、劇場で行う芸術活動と同程度の質の高さが必要です。同じ組織が行う活動には、質の高さにそれなりの一貫性がなくてはならないからです。それには必要な投資をして、適切な指導者を見つけなければいけません。

またいろいろな人たちと関わることは、将来、自分たちを守ることにもつながります。全国の人たちが私たちの存在を知り、気にかけてくださっていたら、例えば政府からの助成金が減った際にとっても重要になってきます。

保守党のハーパー政権が試みた芸術への助成大幅減額には、一般の人々から大きな反発がありました。きっとアメリカではこんなことは起きないでしょう。ここカナダでは、普段は劇場に行かない一般の納税者がそろって「助成金打ち切りはいけない。芸術は重要だ。政府は芸術に助成金を出すべきだ」と戦ってくださり、その結果、大幅な減額は免れたのです。中には、小学校の頃に学校にバレエ団が来てくれたことを思い出し、こうした意見を言うてくださった方もいると思います。だから教育やアウトリーチの活動は意味のある、価値のある活動だと考えています。

2-2-2 レ・グラン・バレエ・カナディアン

1957年、ケベック州モントリオールにリュドミラ・シリャーエフによって設立された。シリャーエフはロシア人であったが、レパートリーはロシア作品に限らず幅広い。19世紀の古典作品に加えて、クルト・ヨース、ポール・テイラー、マーク・モリス、ナチョ・ドゥアト、イリ・キリアン等の作品を上演している。現在の芸術監督はイヴァン・カヴァツリ。2017年にモントリオール郊外から、モントリオール中心部へ本拠地の移転を果たした。構想から実現まで10年かかった念願の移転である。新しい本拠地は市内中心部プラス・デザールにほど近く、ダンススタジオや小規模な劇場など、様々な機能を備えた複合施設である。

聞き取り調査の結果によると、年間の予算規模は約1,600万カナダドル。そのうち50%がチケット収入、28%が助成金による収入、22%が寄付金収入である。

■ 聞き取り調査

調査日：2017年12月29日（電話インタビュー）

事務局長 **アラン・ダンシジャー氏**

フランス・リモージュ生まれ。ヴァイオリン専攻でギルドホール・スクール・オブ・ミュージック・アンド・ドラマ（ロンドン）に入学し、その後、ジュリアード音楽院（ニューヨーク）にて修士号取得。その後、パリのエセックス・ビジネススクール（E.S.S.E.C）で芸術マネジメントの修士号を取得する。1996年より現職。20年間以上にわたり、レ・グラン・バレエの事務局長を務めている。2017年には組織運営に関する書籍「良識のある経済- 人間性の復活（L'Économie du bon sens – Redevenons humain）」を出版した。

バレエ団運営の概要

ダンシジャーさんが就任されて20年以上になります。その間にレ・グラン・バレエ・カナディアンの組織は安定して拡大し続けています。

20年以上前に私がこの仕事に就いた時、年間の予算規模は460万カナダドルでした。現在の予算規模は1,600万ドルです。3,200万ドル規模の基金を作ることができたのも、非常に良かったと思っています。私たちのバレエ団には赤字もありません。

助成金が収入に占める割合を教えてください。

カナダ・カウンシル、ケベック州政府、モントリオール市のものなど様々な助成金をすべてあわせると、バレエ団総収入の28%程度になります。

助成金の大部分を占めるのはカナダ・カウンシルからのものでしょうか。

ケベック州政府とカナダ・カウンシルからの助成金はほぼ同じです。ケベック州は芸術助成に積極的です。ケベック以外の州では、芸術団体のほとんどにとって最大の助成元がカナダ・カウンシルではないかと思います。海外ツアーの時などは、連邦政府の目的が限られた助成金に応募することもあります。

カナダ・カウンシル、連邦政府を含め、政府からの助成金は安定しているのでしょうか。

その時の政権にもよります。現在は自由党なので、ほとんどの芸術団体は助成金が増額されました。政府はめったに助成金を削減しませんが、保守党政権の時がありました。最悪のケースでは子ども向けの芸術プログラムへの助成金をストップしようとしたことがありました。

政府が「お金はない」と言うことはありますが、政府からは独立しているカナダ・カウンシルが芸術への助成金交付の業務を担っているために、私たちの組織運営に必要な助成金が削減されるわけではありません。カナダ・カウンシルは、芸術業界を政治の変動から守ってくれています。とてもいいシステムだと思います。

もちろん、現在の制度に芸術界の全員が100%満足していると言うつもりはありません。政府は芸術への予算を増やしましたが、それに伴って助成金が増額された芸術団体もあれば、されなかった芸術団体もあるからです。

カナダ・カウンシルは芸術面、運営面も含めて芸術団体を評価します。カナダ・カウンシルの評価は適切だとお考えでしょうか。

難しい質問ですね。(カナダ・カウンシルのピア・レビュー制度では) 芸術団体は委員によって評価されることになっており、その委員というのは古くからの同業者です。友人の率いる団体を評価しなければならないこともあり、特にバレエにおいては難しいですね。世界にはそんなにたくさんのバレエ団があるわけではないですから。また、「バレエ団を事務局として運営する」ということについて、あまり知識のない人が評価をすることもあります。最近に

なって最終的な判断はカナダ・カウンシルがするようになり、それは良いことだと思っています。かつては最終的な判断も委員が行っていました。

チケットの売上は全体収入の何%程度でしょうか。

チケット収入は全体収入の約50%です。モントリオールでの公演と、ツアーのチケット売上を合わせた数字です。定期会員の数は伸び悩んでいます。一般向けチケットの売上はとも好調です。

ファンドレイジングで得た収入はどれくらいなのでしょう。

ファンドレイジングからの収入は総収入の22%を占めており、これには個人と企業の両方が含まれています。ファンドレイジングで集めた金額のほとんどは、特別なイベントを開催した際に集められたものと、企業スポンサーからの収入です。ヨーロッパ的な考え方が強いケベック州ではカナダの他の地域よりもファンドレイジングをするのが難しいのです。ファンドレイジングにはさらに力を入れ、個人投資家からの寄付を集めることに力を入れるべきだと思っています。

レ・グラン・バレエ・カナディアンは基金もお持ちですね。

1999年3月に基金を設立しました。芸術団体の基金の額を増やすために、カナダ連邦政府はマッチンググラント⁵の制度を長年にわたって行っていました。例えば、私たちが100万ドルを基金のためにファンドレイジングすると、連邦政府が同額の100万ドルを基金用に助成金として支払うというものです。この制度によって私たちは基金の額を大幅に増やすことができました。この基金の利子によって、毎年約100万ドルがバレエ団の収入となります。非常に大切な資金です。

5 政府が芸術文化団体に助成を行う際、政府による助成額と同等の額を民間から自己調達することを条件とした制度。芸術文化団体が徐々にファンドレイジング能力を向上させ、将来的には政府の支援がなくとも自己による資金調達で運営ができるようになることを期待している。

レ・グラン・バレエ・カナディアン⁶の活動は多岐にわたる印象があります。例えばウェルビーイングのための活動、すなわち市民の心身の健康維持に役立つ活動にかなり力を入れていらっしゃいます。また2017年にはバレエ団の本拠地であり、かつ複合施設としての機能を持つ施設を、モンリオール市内中心部に建設されました。

私たちはバレエ団の理念を拡大し、もっと全体的なアプローチをとることを決めました。ある部分だけを取り出すことなく、また物事を部分に切り分けて考えることのない、総合的な物事の考え方を提唱しています。それは、ダンスがもたらす利益すべてを通じて、人間に変化をもたらすことこそ重要だということです。ダンスがもたらす利益には、振付芸術の他、人々の健康維持も含まれています。そのため趣味のダンスクラスを開講していますが、その中にはバレエもボリウッドダンス⁶もタップダンスも取り入れています。

また、ダンスセラピーセンターもあり、ダンスがもたらす健康への利益に関する臨床研究も行っています。ダンスセラピーの専門家を養成し、資格を認定する教育プログラムも作りしました。カナダにはそういったプログラムがなかったからです。それに加えて、身体的不調がある人たちにダンスセラピーのクラスを提供しています。精神疾患のある方、ガンを患う方、筋肉に問題のある方など様々です。私たちが新しく建設した建物では、こういった方たちにもクラスを受けていただけるようになりました。病院や学校、刑務所などでもクラスを提供しています。私たちは普通の芸術文化団体と比べると、その領域を少し超えた活動をしています。

モンリオール中心部の新本拠地

新しい本拠地は、第1に創作活動や教育プログラムを行う「ダンスセンター」ですが、同時に「ウェルネスセンター」としての機能もあります。趣味のダンスクラスも運営し、ダンスセラピーのプログラムも行っているからです。また、「ビジネスセンター」でもあり、350人収容可能なアトリウムを所有しています。公演ができる劇場も所有し、地域や企業に貸し出しています。この劇場で年次総会を行う企業があれば、出し物として10分くらいのパ・ド・ドゥを提案することもできるのです。普段ならば子どもと一緒にないとバレエを観ないようなビジネスマンらが、ここではレ・グラン・バレエ・カナディアンと接触する機会が多くあるのです。

6 インド映画のミュージカル場面に登場するダンスの総称

ダンシンジャーさんはヴァイオリニストとして活動し、それから経営を学ばれました。アーティストとしてのスキルは、ビジネスでも有効だと思われませんか。

アーティストは専門の訓練を受け、プロとして活動する過程で数多くのスキルを養うことができ、そのスキルはビジネス界でも重宝されると私は固く信じています。またビジネスだけでなく、他の芸術ジャンルに適用することもできます。実は私たちはダンサーや俳優、また音楽家に対して、芸術で養ったスキルをビジネス界でも適用できるようにする訓練プログラムについても考えているところなのです。

理念と組織運営

ダンシンジャーさんは組織運営に関する本も出版されたとか。

『良識のある経済』というタイトルで、今年（2017年）、フランス語で出版されました。ビジネスシステムをネオリベラリズムの枠組みの中で意味づけようと試みた本です。現代社会ではすべてが細分化されています。政府を例にとると、文化大臣がいて、厚生労働大臣がいて、経済担当の大臣がいるといったように。しかし私が考えるに、現代社会の抱える問題は全体的なアプローチでないと解決できません。

政府に関して言えば、問題解決のためには個々のことだけを考えるのではなく、すべての省庁が協力し合って共通の問題解決にあたるべきだと思います。例えば肥満の問題について考える時、また貧困の問題について考える時、様々な省庁と一緒に解決にあたるべきです。またそういった取り組みをした際の生産的な結果には、皆が驚くはずですよ。

本の中では、脳科学についても触れています。左脳は右脳と常に影響しあっており、「バランスのとれた人間」でいたいならば、左脳と右脳は常に質の高いコミュニケーションがとれていなければなりません。ですから教育の現場で、例えば論理的な数学や科学といった授業と比べて、芸術の時間が少いのは良いことではありません。バランスがとれているべきです。もし数学や化学の勉強を10時間するとしたら、芸術のような創造的な活動も10時間するべきです。そうすることで脳の別々の部分がバランスを保つことができるのです。

芸術界や芸術助成に関しても同じ事です。芸術団体に関しても、様々な省庁と一同に会して、「今後、自分たちの社会はどういうふうに発展していきたいのか」ということを考え、目標を共有し、またそれぞれ異なる視点から最高の解決策を生むためのアイデアを交換すべきなのではないでしょうか。残念ながら、政治はそのようには動いていません。例えば子どもの肥満は

厚生労働省が解決すべき問題とされています。しかし私たちバレエ団は、子どもたちにダンスを通じて運動を促すことができますし、ダンスセラピーを行えば、心身の向上が見込まれます。肥満は食生活が問題かみしれず、健康に良い食習慣を税金を通じて促すのだとしたら、農業振興にも関係があります。これは農水省の管轄です。問題を解決するには、様々なジャンルの人たちと共同ですべきなのです。

20年にわたって事務局長を務めており、私はこの理念を提唱し続けてきました。そしてこの理念に基づいた経営は現実にうまくいっています。私はバレエ団が社会から切り離されることと常に戦い続けてきました。またアーティストが自分たちを社会から切り離したがることから、戦い続けてきました。アーティストが自分たちを社会と切り離したがるのは、社会から特別に見られたいからではありません。アーティストは長い年月にわたって社会から切り離されてきたので、それに慣れきってしまっていたのです。しかし私たちが勇気を出して一步を踏みだし、アーティストとして、そして市民のひとりとして、リーダーシップを発揮して地域コミュニティの健康に貢献することができたとき、社会の反応は変わったのです。

公演以外の活動をするのは、ダンス市場の拡大のためでもありますが、もっと大切なのは、市民の皆さんにダンスを通じて生活が豊かになることを分かってもらうことです。

私たちは自閉症やダウン症の子どもたち、またパーキンソン病の方やアルツハイマー病の方々に向けたダンスクラスも提供しています。そういった方々は、この新しいビルを建築したことで、私たちのバレエ団（というより私たちの宇宙、と言ったほうが適切なのですが）でクラスを受けることが可能になったのです。これこそが私の理念の実現です。またレストランも同じビル内に開業予定です。ここではバレエ作品にちなんだメニューを提供する予定で、食を通じてダンスに触れてもらおうと思っています。これらはすべて、私の理念とつながっているのです。

3 カナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツ

1949年、「芸術・文芸・科学の国家的発展に関する政府委員会」の委員長に、後にカナダ人として初のカナダ総督となるヴィンセント・マッセイが就任した。本委員会が1951年に提出した報告書はマッセイ報告書と呼ばれ、カナダの文化政策の礎となっている。アマチュア中心だったカナダの芸術にプロの芸術が必要だと訴え、また政府から独立した芸術助成団体の必要性も主張した本報告書を受け、1957年にカナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツがオタワに設立された。

カナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツ（以下、カナダ・カウンシル）は、連邦政府から資金の提供を受けるが、政治の動向の影響を直接受けない「アームズ・レンダス」の方針に則り、独立機関として助成を行っている。カナダにおける芸術助成でもっとも重要な政府系機関の1つとして、国内バレエ団にとっての主要な助成元となっている。

2015-2016年におけるカナダ・カウンシルの連邦政府からの収入は182,200,000ドル、2016-2017年の予算は222,600,000ドルだった。また連邦政府は、2015-2016年から5ヵ年かけて、カナダ・カウンシルへの予算を2倍にすることを公表している。

3-1 助成プログラムの概要

カナダ・カウンシルは2017年に助成プログラムを一新した。以前は舞踊、音楽、演劇など、芸術の種類ごとに助成プログラムを分けていたが、新制度においては目的別のプログラムが設置された。その目的とは、「挑戦と創造 (Explore and Create)」、「関わりと持続 (Engage and Sustain)」、「創造、理解、分かち合い (Creating, Knowing and Sharing) : ファースト・ネイションズやイヌイット、メティスの芸術文化」、「芸術活動の支援 (Supporting Artistic Practice)」、「カナダ全土での芸術 (Arts Across Canada)」、「海外での芸術 (Arts Abroad)」の6つである。カナダのバレエ団は「関わりと持続」と呼ばれるプログラムを通じて助成金を受け取っているため、「関わりと持続」に関しては詳細を記す。その他の5つの助成プログラムの概要は以下である。

挑戦と創造：

革新的で活気があり、また多様性をもった創造活動や芸術の普及活動をする個人、グループ、また組織に適用されるプログラムである。

創造、理解、分かち合い：

先住民の活気があり回復力のある芸術エコシステムを支援するため、先住民の個人やグループ、また先住民がリーダーシップを取っている組織、そして芸術・文化産業支援団体に適用されるプログラムである。

芸術活動の支援：

カナダ芸術界の頂点に立つ芸術家個人やグループ、また芸術団体を支援することで、カナダにおける芸術支援活動を活気づけ、また芸術家が芸術制作を可能となる能力を向上させ、制作環境の向上を図るプログラムである。

カナダ全土での芸術：

芸術家と市民の意義深い関係や交流の促進を図るプログラムである。アーティスト、芸術のプロ、団体、組織がカナダ全土の多様なコミュニティに芸術を披露し、芸術を分かち合うため、また市民ともっと深く関わりを持つため、そしてカナダが国としての存在を高められるように設けられたプログラムである。

海外での芸術：

カナダの芸術活動が海外で行われるのを支援することで、カナダの芸術家の創造、革新、それに卓越性を知らしめる目的のプログラムである。⁷

助成プログラム「関わりと持続 (Engage and Sustain)」

2017年度に導入された、カナダの芸術産業の中核にある芸術団体を支援する助成プログラムである。助成期間は2年であり、カナダ・ナショナル・バレエ、レ・グラン・バレエ・カナディアンを含めたカナダのバレエ団は、この助成プログラムを通じて、バレエ団運営の基礎となる助成金を受け取っている。

カナダ・カウンシルは本プログラムを通じて達成したい目標を以下の3つとしている。

- 芸術団体は様々な芸術ジャンルを越え、多様な芸術活動を行い、質の高い芸術プログラムやアウトリーチプログラムを提供している
- 芸術団体は変化に対応し、自分たちの属するプロ芸術家コミュニティにとっての資源となり、また芸術の発展が持続可能である環境を作る

7 カナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツ ウェブサイト <http://canadacouncil.ca/funding/grants/engage-and-sustain>

- 芸術団体は地域コミュニティと関わりを持っている

「関わりと持続」は芸術カタリストプログラム（Artistic Catalyst）と芸術団体プログラム（Artistic Institution）の2つに分かれており、比較的規模が小さな団体は前者、規模の大きな芸術団体は後者を通じて助成金を受け取っている。バレエ団のほとんどは芸術団体プログラムを通じて助成金を受け取っている。

■ 芸術カタリストプログラム

地域コミュニティに深く根付き、芸術の創造、制作、そして普及活動に務める芸術団体を対象としたプログラムである。バレエ・ヨーゲンはこのプログラムを通じて助成金を受け取っている。

■ 芸術団体プログラム

芸術活動の発展に貢献する、カナダの主要な芸術団体を対象としたプログラムである。カナダ・ナショナル・バレエ、レ・グラン・バレエ・カナディアン、ロイヤル・ウィニペグ・バレエ、アルバータ・バレエ、バレエ・ブリティッシュ・コロンビアは、本プログラムを通じて助成金を受け取っている。

本プログラムを通じて助成を受ける場合、1ヵ年あたりの助成金額は、過去3年間における応募団体の総収入の平均の25%以下でなくてはならない。また他の主要助成プログラムを受けることはできない。

〈応募条件〉

- 芸術団体であること
- 現在、カナダ・カウンシルのプログラムを通じ運営資金の助成を受けていること
- 非営利法人であること
- プロの職員やスタッフと働いていること
- 公的な活動においては、その目的のための空間を所有しているか、または定期的に同じ劇場や会場を使っていること
- 年間、最低でも3つの公演、展示、プログラムを行うこと
- 複数のアーティストによる作品を現在発表しているか、またそういった経歴があること
- 他の公的な収入があり、過去3年にわたって収入が毎年計2,000,000ドル以上であること（これに適用されない場合も、例外的に応募できる場合がある）⁸

8 カナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツ ウェブサイト <http://canadacouncil.ca/funding/grants/engage-and-sustain>

〈支援対象の活動〉

- 芸術プログラムの発展
- 公的アウトリーチ活動
- 芸術的活動、その他の芸術、カナダ芸術産業の支援

〈助成対象経費〉

上記の芸術活動を支えるすべての経費

〈審査基準〉

本プログラムはピアール・レビューによって、下記の基準で、パーセンテージを用いて審査される。2017年度の評価に関しては以下となったが、今後この基準が変更される可能性もある。

① 芸術的リーダーシップ：50%

初めて助成を受ける場合、助成額が増額される場合には、50%のうちの35%、現在の助成額を維持するためには27.5%を、本カテゴリーで満たす必要がある。

- 芸術活動や地域のコミュニティと、芸術団体の活動目的との関係が明確であるか、独自性があるか、どれだけ深く関係があるのか。
- 芸術的ビジョンは明確であるか、そのビジョンに実際の芸術活動がどれだけ沿っているのか
- 高い水準で芸術的達成を行うために、どれだけ献身しているか。
- カナダの芸術家とカナダの芸術作品の発展にどれだけ貢献しているのか。

② 関わり：30%

初めて助成を受ける場合、助成額が増額される場合には30%のうちの18%、現在の助成額を維持するためには14.5%を、本カテゴリーで満たす必要がある。

- 広範囲の多様な観客との関わりを深めるために、芸術団体のプログラムや戦略がどの程度のインパクトを持っているのか。
- 芸術団体がある地域のコミュニティの多様性を、芸術プログラム・組織の人員構成、観客育成において、どれだけ反映しようと務めているのか。特に先住民の人々、文化的多様なグループ、聴覚障害やその他障害者、原語マイノリティの人々の存在をどれだけ反映しているのか。
- 芸術活動や芸術産業におけるリーダーシップをとるのにどれだけ貢献しているのか。

③ 回復力：20%

初めて助成を受ける場合、助成額が増額される場合には20%のうちの12%、現在の助成額を維持するためには8%を、本カテゴリーで満たす必要がある。

- 組織としての能力はどれくらいか。組織としての能力というのはプロの職員の質、意志決定のシステムと計画性、人事の方法（引き継ぎや採用計画を含む）、リスクに対処するための全体的な能力を含む。
- 組織の芸術的能力を含めた、アーティストのプロとしての環境整備が整っているのか。
- 財務面で、健全で効率の良い財務計画が立案されているのか。効率的に資源が使われているのか。いかに公共に向けた空間を維持しているかの戦略も含まれる。

ピア・レビュー（同業者評価）

カナダ・カウンシルは、助成の審査・評価を、ピア・レビューという制度を使って行っている。ピアは同業者という意味であり、その業界で敬意を払われる人物でなくてはならない。また評価する内容について、プロとしての経験と知識が必要である。自薦、他薦によりピアに任命される。

カナダの芸術助成をめぐる近年のニュース

2015年10月の下院選挙において、ジャスティン・トルドー氏率いる自由党が、当時の与党であったスティーヴン・ハーパー氏の率いる保守党を下して政権を獲得した。これは芸術関係者にとって吉報であった。カナダでは一般に自由党は芸術を積極的に支援し、保守党は芸術への支援を控える傾向にある。保守党政権下では、カナダ・カウンシルへの大幅な予算削減は免れたものの、カナダ政府遺産省の文化輸出支援事業や外務貿易省のバレエ団を含む芸術団体の海外公演を支援する助成金が廃止されるなど、大幅な助成金打ち切りが行われ、芸術界から厳しい批判が相次いだ。

2016年3月には、カナダ・カウンシルをはじめ文化関連団体に対する、大規模な資金の増加が発表され、カナダ・カウンシルの政府からの資金は、向こう5年間かけて2倍となることになっている。

3-2 聞き取り調査

訪問日：2018年1月5日（金）

ダンス部門部長 キャロライン・ルシエ氏

大学でダンスを学び、コンテポラリーダンスカンパニーのプロデューサーを務める。ラ・ラ・ラ・ヒューマン・ステップス、ケベック州アーツカウンシルに勤務したのち、カンパニー・マリー・シュイナール事務局長。2007年よりフェスティバル・トランスアメリカ事務局長。2011年より現職。

カナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツの概要

スタッフの方々はどのような経歴をお持ちなのでしょう。

全238名のスタッフは皆、芸術団体に勤務した経験があります。私は大学でダンスを勉強し、以前はダンスを教えていました。それからダンスカンパニーをプロデュースし、その後、事務方に回りました。事務方としては、小規模なダンスカンパニーと大規模なカンパニーの双方で働いていました。その後演劇業界にも関わり、カウンシルの前には国際ダンスフェスティバルの運営をしていました。

カナダ・カウンシルとカナダ政府遺産省は、芸術助成の役割の点で重複する部分があります。カウンシルのスタッフ全員は芸術団体に勤務した経験があるとおっしゃいましたが、カウンシルは芸術界の人々の集まり、カナダ政府遺産省は公務員、というすみ分けなのでしょう。

おっしゃる通り、カナダ政府遺産省のスタッフは公務員としてのキャリアがあります。私たちは芸術業界の人間なので、芸術畑でのキャリアのある人間ということですね。カナダ・カウンシルとカナダ政府遺産省の役割は、確かに重なりあう部分がありますが、私たちはお互いに補い合っていると思っています。遺産省のスタッフとは、年に2、3回は打ち合わせをしています。

州政府との関係はいかがですか。

州政府や市との関係は、どの州かによります。州政府によって芸術助成のあり方も異なるからです。例えばケベック州はフランス語圏で、芸術助成は州のアイデンティティに深く刻みこまれています。ケベック州では、カナダ・カウンシルからの助成より州政府からの助成金額が大きいことがよくあります。ケベック州では芸術助成はプライオリティのかなり高いところにあるからです。

他の州ではこうはいきません。各々の州では、芸術助成がどのくらい重要なのか、いかに助成をすべきなのか、また州のアーツ・カウンシルにいかん資金提供するかに関して、異なる考えがあります。

バレエ団の助成金（政府、州、市）

私たちの助成金はバレエ団の収入の一部を構成するものです。カウンシルからの助成は、芸術団体の総収入のおおよそ6~30%を占めています。

カウンシルに加えて、バレエ団は州政府や市からも助成を受けることを我々も期待しています。バレエ団にはカナダ・カウンシル、州、市からの、すべての助成金が必要だからです。

カナダの助成システムは、アメリカとヨーロッパの助成システムの間です。ヨーロッパの制度では、芸術団体のほぼ100%が政府から支援を受けています。反対にアメリカはそういった制度を導入することはできないので、異なった方法をとっています。我々はそのアメリカとヨーロッパの間にあるため、カウンシルとしては芸術団体に積極的にファンドレイジングに取り組んでほしいと思っています。

芸術団体の収入の中で、いちばん大変なのがファンドレイジングではないでしょうか。バレエ団は拡大し続け、物価は上がり続けているのに、政府からの助成金が変わらない状況は、バレエ団にとってつらいところですが、だからこそ寄付者の数を増やし続け、ファンドレイジングに力を注がなければならないのです。ファンドレイジングの重要性は高まっており、カナダの大学の文化マネジメントコースでも、最初に教えるのはファンドレイジングです。

バレエ団は、他の分野の芸術団体に比べて、非常に高額な助成金を受け取っています。カナダ・ナショナル・バレエはその中でも最大規模で、オペラやオーケストラよりも高額となっています。これはカナダ・ナショナル・バレエが自慢に思っていることです。なぜなら高額な助成金を受け取るには、委員がそれだけの助成金をカナダ・ナショナル・バレエに出す理由に納得し、そしてカナダ・ナショナル・バレエはそれだけの金額を受け取るのにふさわしいと考えているということだからです。

新しい助成制度

カナダ・カウンシルは助成制度を2017年に一新しました。

カナダにある規模の大きなバレエ団のほとんどは、「関わりと持続」と呼ばれている助成プログラムを通して助成を受けています。今回が初めてで、2017年の12月22日には助成決定の結果が出ました。増額した団体も、しなかった団体もあります。

助成プログラムをなぜ変更したのでしょうか。

私たちのCEOであるサイモン・ブロートが、芸術を分野で分けることなく、全体的に捉える必要があると考えたからです。またカナダ・カウンシルは特定の分野の芸術に対してのみ責任があるのではなく、カナダの芸術全般に対しても責任があり、カナダ・カウンシルの活動や助成金の使われ方に関して、もっと統合的な見方を通して説明するべきだと考えたためです。

新しい制度では、すべての芸術ジャンルからの応募を歓迎しています。審査は芸術ジャンルごとに行われています。「芸術団体プログラム」に応募するのは、舞踊ではバレエ団がほとんどで、1つだけコンテンポラリーダンスのカンパニーがありました。

「芸術カタリストプログラム」には、様々なジャンル、様々な規模の芸術団体が募集をしてくれています。舞踊でしたらコンテンポラリーダンス、東南アジアの舞踊、フランメンコ、アフリカ舞踊などです。

私たちが芸術団体に期待していること、つまり審査基準は、芸術的な質が高いこと、そして人々と広く関わっていることです。人々というのは芸術界の人々と、カナダの一般社会の人々の両方をさしています。それに回復力⁹も審査の基準です。回復力という言葉の中には、アーティストがプロとして働ける環境が整えられているのかという意味も含まれています。

バレエ団が応募している助成プログラムは、続けて再度応募が可能で、私たちは「基礎助成金」と呼んでいます。ただもっと小規模な芸術団体や個人に向けては、プロジェクトごとの助成金も設けています。彼らにも同様のことが求められています。アーティストがプロとして働ける環境なのかということです。組織は自分たちと働く人たちに、プロとして質の高い労働環境を提供しなければなりません。審査段階で、これは重要な条件として扱われます。

プロダンサーとしての労働環境というのは、当然ながら給料です。それにフィジオセラピー等の環境が整えられているのか、それに各種保険ですね。他にはツアーに出ている時の待遇などです。

9 この場合の「回復力」とは、組織運営において、何か問題があった際にも、なんとか組織の維持と運営を続けられるかを意味している。

ピアール・レビュー（同業者評価）

カナダ・カウンシルはピアール・レビューの評価制度を使っています。ピアール・レビューは機能しているとお考えですか。

私たちはおそらく世界の公的芸術助成機関の中で、ピアール・レビューの評価制度を使っている最後の機関なのではないでしょうか。多くの助成機関は別の評価制度を使うようになりましたが、私たちはピアール・レビューが機能しているとまだ信じています。

バレエならばどのような委員（同業者＝ピアール）が審査をしているのでしょうか。

バレエ団の評価に関しては、現在5名の委員が評価を行っています。1人は元ダンサーで、現在はバレエ学校を経営しており、組織経営を理解している人です。アメリカからもプロデューサーを招き、評価にあたってもらっています。彼もダンス公演の運営面をよくわかっている人です。アメリカとカナダは距離的に近いので、頻繁に交流があります。

ピアール・レビューで重視するのは芸術の質と運営面のどちらでしょうか。

すべての側面を評価しています。もちろん運営面も考慮しますが、ピアール・レビューの委員は芸術関係者が多いため、財務関連の理解は難しく、私たちがサポートすることもあります。これは最近になって始めた取り組みですが、カナダ・カウンシル側が運営面での分析を行い、その分析結果を委員に提供することにしました。

ピアール・レビューにおいて、同業者同士のひがみや嫉妬、個人的関係は問題にならないのでしょうか。

ええ、そのため委員を見つけるのは難しいのです。審査する芸術団体と過去に関わったことがあると、完全に客観的になることはできません。私たちは審査が始まる前に1時間ほど時間をとって、委員の仕事はどうあるべきか説明し、主観は脇に置いて審査するように要請します。ある団体に関しては良く知っていて、他の団体についてはそうでもないという場合には、申請書をよく読んで審査してもらいます。申請書の内容はともしっかりしていますし、公演の映像もあります。また審査員のほとんどはバレエ団の公演を事前に観ています。5人の委員が話し合っただした結論は、カウンシルが期待したものと違うこともあります。その公平性はカ

ウンシルの職員が監督しています。ダンスの委員は礼儀正しく、洗練された議論が行われていますが、演劇や文学の審査ではかなり熾烈な議論が繰り広げられることもあるようです。

どのくらいの頻度で委員は交代するのですか。

かつては審査のたびに、前の議論を引き継ぐために残った1人を除き、全員が交代していました。今は、半分の委員が残っています。続けて応募が可能な助成プログラムに関しては、どの程度新しい見方が必要なのか、またどの程度前回の議論からの引き継ぎが必要なのかなど、まだまだ改善の余地があります。現在の助成プログラムは、私たちにとっても新しい制度なのです。

委員は何か別の仕事があって、かつ委員をしているのでしょうか。

そうです。謝金は1日300ドルのみなので、アメリカの著名な芸術監督に委員を依頼したい場合はとても難しいです。カナダ・ナショナル・バレエは北米で4番目に規模の大きいバレエ団なので、大規模なバレエ団から委員に入ってほしいのです。でも、アメリカの大規模な芸術団体の監督を前にして、「カナダに1日300ドルの謝金で来てくれませんか？」とはとても言えません。カナダドルはアメリカドルよりも弱いので、さらに目減りしてまいりますし。しかし、他の委員よりも大きな金額を提示することは不可能です。それでは不公平ですから。こういった事情もあって、適切な委員を見つけることは難しいですね。

委員はバレエ団監督やプロデューサーが中心のようですが、大学教授や評論家が含まれることもあるのでしょうか。

いいえ、いわゆるアカデミックの方々や評論家は含まれません。彼らを委員に入れること自体は、制度上何の問題もありませんが、距離を置いています。大学教授や評論家の方々は、別のところに活躍の場があるのだと思います。

話し合って評価を行うとおっしゃいましたが、具体的にはどのように審査するのでしょうか。

私たちが定めた評価基準に沿って審査し、委員が項目ごとに点数をつけていきます。点数制は何十年にもわたって使っている方法です。かつては委員が助成額まで決めていましたが、現

在は順位を決めるのみで、その順位に従ってカウンシルが金額を配分しています。

順位は100%、委員が決定しているのですね。

そうです。決定した順位に対し私たちは何も言うことができません。カウンシルの職員は議論に入ってはならないのです。ただ組織の回復力に関する項目では、議論に加わることを許され、議論を導くことができます。また委員が言っていることに対して質問し、問い直すこともできます。議論を活性化させることもできます。私たちは芸術団体の組織運営に関しては知識があり、経営内容の年次報告書や、様々な経営関連の情報も手元にありますから。

カナダ・カウンシルの職員は議長のような役割を担いますが、芸術的な面に関しては何も言う権利はありません。それは私たちがいちばん距離を置いているものです。そして委員がもっとも貢献することを期待されている部分です。

カナダ・カウンシルは数字を使って審査基準を公開し、委員の審査も点数制ですが、数字を使う評価制度は機能していると思われませんか。

うまくいっています。1980年代あたりから点数を使った評価制度をとっているのではないのでしょうか。芸術団体に期待することや助成プログラムの応募方法、プログラム自体にも変更はありますが、本質的なところは不変です。

芸術団体との契約

評価が決まり、結果が告げられたら、その後に芸術団体と契約を締結することになるのですね。

決定した金額を通達すると同時に、契約書を郵送しています。芸術団体はそれに署名し、契約の締結となります。

契約書の内容には、達成しなければならない観客数等の具体的な数値目標は含まれているのでしょうか。

いいえ、一切含まれていません。カナダ・カウンシルはそのような考え方に反対しています。

観客者数に関しての情報は芸術団体に求めますし、芸術団体の社会的なインパクトを評価する際には芸術団体の観客者数を参考にしますが、契約書の中にそのような事項を助成条件として入れ込むことはありません。

私たちは定量的な条件を押し付けることに反対しています。芸術の質を重視しているからです。カナダ連邦政府遺産省は定量的な条件を課していますし、州のレベルでもそのような意見があるようですが、組織として我々とは異なる目的、設立理念、助成の目的があるのです。私たちは芸術を支援する組織ですから芸術の質を重視するのです。また、私たちは、芸術的にリスクをとればとるほど一般の観客は観にいかなくなるということを理解しています。一般の観客はすでに知っているわかりやすいものを観に行きますからね。

また、私たちは芸術団体と非常にオープンな関係にあります。芸術団体が資金面で問題を抱えているならば、私たちはそれを知る必要があります。

バレエ団側とはどのようにコミュニケーションをとっているのでしょうか。

電話もしますし、直接会いに行くこともあります。バレエ団はナショナル・アーツ・センターで公演をすることも多いので、それぞれ1年に1回程度はオタワに来ることがあり、その際にはカウンシルを訪ねてきてくれます。私やチーム内の職員は、バレエ団と1年に1度は顔を合わせています。そして必ず公演を観るようになっています。レ・グラン・バレエ・カナディアンの公演はモンリオールで観ます。すべてを観に行くことはできませんが、バレエ団は公演の映像を送ってくれています。

芸術団体の提出した計画に変更がある際はどうか対応していらっしゃいますか。

申請書に書いたプロジェクトに変更がある場合は、カウンシルに報告します。例えば、ファンディングがうまくいかなかったために、ダンサーを数名解雇しなければならなくなった場合や、新作を制作できず別の作品の再演になった場合などです。理由とその対応策を確認し、妥当かどうか判断します。芸術団体は、各助成元からの助成額が向こう何年間かわかっているのですが、チケット収入や寄付金収入などには何が起こるかわかりません。私たちは、バレエ団が収入の変動に応じて上演作品を変更しなければならなくなるということも十分に理解しています。

バレエ団については、上演作品の内容を変えることは基本的にはありませんね。大きな組織であるため、簡単に上演作品を変えるわけにいかないからです。バレエ団は上演作品を3年ほど前には決定しています。彼らがその過程で上演作品を変えたならば、それはそれで構いません。私たちは監視員ではないのですから。小規模なバレエ団に特定のプロジェクトのための助

成金を出したというケースであれば、そのプロジェクトを変更した場合には説明が求められます。なぜなら最初の企画は、ピア・レビューによって審査されたものだからです。納得できる説明がなかった場合には、その助成は打ち切りになります。

助成終了後にも評価をしているのでしょうか。

ええ、事後評価はカウンシル内部で行っています。その結果は、芸術団体にフィードバックしています。評価は最後に一度行われますが、助成期間中の中間報告会もしています。

カナダのバレエ界の現状について伺います。バレエは国境を越えてダンサーが動くことの多い芸術です。

ダンスは非常に国際的なジャンルです。カナダ国内のすべてのバレエ団には外国人のダンサーがいます。全体に占める割合の大小はありますが、カウンシルもその動向には気を配っています。カナダ移民局も同様です。外国人の雇用には厳しい法律があり、複雑な過程を経なければならぬので、新しい政府は外国人アーティストの雇用をもっと簡単にしようとしています。

芸術団体と多様性

カナダの人口構成は変わり続けています。カナダのバレエ団は、ダンサーに加え、オフィススタッフにも観客にも多様性が求められています。現実には、アーティストも観客も、白人が多数を占めており、それを望んでいる人もいます。しかしバレエ団はもっと多様性をもたらす努力をしている姿勢を見せなければなりません。カナダの人口構成を反映しなければならないのです。

例えばトロントは、2020年までに人口の半分以上が、アジア系、アフリカ系など白人以外の人種的マイノリティの人たちで占められるだろうと言われています。バンクーバーにはアジア系移民が、モントリオールには中東からの移民が多くいます。大都市には移民が多く、こういった多様な状況に対して何か活動をしているのだと証明することをバレエ団は求められているのです。日本にはあてはまらないかも知れませんが、北米やヨーロッパで実際に起きていることです。アメリカに行った時には、アフロ・アメリカンの人々にいかにバレエを観に来てもらうかの議論をしていました。このようなことは、北米で意志決定をする人たちの頭の中に常にあることです。

助成における決定、カナダ政府との関係

「関わりと持続」の助成審査基準では、芸術的な質の重要性は全体の50パーセントを占めると決められています。こういった振り分けはどのように決定するのでしょうか。

非常に興味深い質問です。カナダ・カウンシルはアームズ・レングスに則った機関ですが、カナダ・カウンシルに充てる予算は政府が決めます。現在のトルドー政権はリベラルで、彼らは文化の重要性を分かっていますが、予算が減らされる可能性は常にあります。カウンシルは独立機関ですが、完全に独立とは言い難いのです。

私はモントリオール出身なので、ケベック州を例にすると、ケベック州アーツカウンシルは州政府と近い関係にあります。州政府は「これをしろ」、「あれをしろ」と、様々な要求をつきつけます。私たちにはそういった要求はありませんが、歴代のカナダ・カウンシルCEOはカウンシルの独立性を守るために戦ってきたのです。

パーセンテージについては、カウンシルのスタッフで話し合っています。すべてのスタッフが考え、私たちの理念を反映させ、それが役員や理事に承認される、という形で決められます。理事は政府によって任命されているので、私たちの活動に政府は間接的に目を光らせているとも言えますね。

完全に政府の動向を無視するわけにはいかない、ということですね。

その通りです。政府の方向性にそれなりに沿わなくてはなりません。カウンシルCEOの組織運営の妙というのは、政府の指針に沿うというあたりなのです。特に前の保守党政権下でのCEOのやり方は見事でした。どれくらい自分たちの意見を通しているのか、どこで政治的にならなくてはならないかを熟知しており、カナダ・カウンシルを大きな危機から救いました。

カナダ政府は、芸術団体がカナダ市民へ良い影響を与えることを望んでいます。そのため、私たちカウンシルは芸術面だけではなく、社会へのインパクト、すなわち芸術団体とカナダ市民との関わりを重視しなくてはならないのです。助成の結果は、究極的にはカナダ市民のためでなくてはなりません。私たちの責務はもちろんカナダの芸術を支援することですが、もっと言えば、カナダ市民の利益のために芸術を支援することなのです。

だからこそ芸術のカナダ社会におけるインパクトについて、カナダ・カウンシルの調査部門が調査を行っているのですね。

まさにそうです。いかに私たちの支援がカナダ社会にインパクトを与えているか、政府に証

明するために、調査部門は様々なことをしています。

政府にとってわかりやすいのは数字やデータです。そういったかたちで芸術団体のインパクトを調査するという活動はされていますか。

はい。芸術団体へは、様々なデータや情報を提供してくれるように求めています。私たちが支援している芸術団体は、年次報告書はもちろん、各公演、アウトリーチ活動に関しても報告義務があります。当然、観客数なども報告しなければなりません。そういったデータを使って、私たちは政府に訴えることができるわけです。

また、新しい助成プログラムは、芸術団体の社会インパクトを成果として示しやすく、それもプログラムを一新した理由の1つです。現在、私たちは英国の会社と協働し、質的な社会的インパクトを見せることができるかについて考えているところです。数的なデータでは起きていることのすべてを説明しきれず、数字にばかりとられるのは危険だからです。例えば、バレエは観客の数も多く、従って助成金額も大きいのですが、規模の小さいダンスカンパニーは、数だけをみるとどうしてもバレエなどに劣ってしまいインパクトを表せません。質的なインパクトを証明する最善の方法を探しています。

組合について

カナダにおけるダンス界の特徴は、組合が強いことです。大規模な舞台では、舞台上がるのに組合のメンバーであることが求められるからです。カナダ・ナショナル・バレエでは、ダンサーはカナダ俳優組合（Canadian Actors' Equity Association）に所属しています。カナダ俳優組合はカナダでも英語圏のアーティストに向けた組合です。レ・グラン・バレエ・カナディアンは所在地はフランス語圏のモントリオールですが、ダンサーはカナダ俳優組合に所属しています。

4 ダンスプロデューサーへの聞き取り調査

訪問日：2018年1月8日（月）

ナショナル・アーツ・センター

1967年、カナダ連邦創立100周年を記念して設立が計画されたが、竣工が遅れ、2年後の1969年に建設された。首都オタワの中心地にあるカナダを代表する国立劇場である。現在、ナショナル・アーツ・センターは劇場付きのオーケストラを有するほか、英語演劇やフランス語演劇、ダンスのシリーズ公演などを上演し、カナダにおけるパフォーミングアーツの中心地となっている。座席数は約2,000。

エクゼクティブ・ダンス・プロデューサー キャシー・レビー氏

カナダで著名なダンスプロデューサー。数多くのダンスフェスティバルでプロデューサーを務める。1990年から2000年までカナダ・ダンス・フェスティバルのプロデューサー、1992年から2000年までトロントのハーバーフロント・センターでダンス・プログラマーを務めた。2000年より現職。

カナダのバレエ界の概況を教えてください。

カナダには大きなバレエ団が3つあります。カナダ・ナショナル・バレエ、レ・グラン・バレエ・カナディアン、それにロイヤル・ウィニペグ・バレエです。ダンサー数でいうと、カナダ・ナショナル・バレエ、レ・グラン・バレエ・カナディアンが抜きん出ています。ロイヤル・ウィニペグ・バレエは過去に様々な危機がありましたが、それらを乗り越え来年には設立75周年を迎えます。これ以外にも小規模なバレエ団やダンスカンパニーがいくつかありますが、レパートリーの中心はコンテンポラリーが中心です。

レ・グラン・バレエ・カナディアンレパートリーにはほとんど古典作品が含まれていません。

レ・グラン・バレエ・カナディアンレパートリーはどちらかというとコンテンポラリー寄りですが、そのかわりにロシア、東欧、アメリカ、南米などからバレエ団を年に1~2回招き大規模な古典作品を上演しています。アリシア・アロンソの率いるキューバ国立バレエを招いたときには『ドン・キホーテ』を上演していました。シーズンチケットをかうと、レ・グラン・バレエ・カナディアン以外のバレエ団の公演が1~2回含まれることになります。

芸術監督が新しくなってからは、古典の上演を増やそうという動きがあります。最近は久しぶりに『ジゼル』を上演し、モントリオールでも再演、次はオタワでも上演する予定です。2年ほど前に彼らをナショナル・アーツ・センターに招聘した際、上演したのはオハッド・ナハリンの振付作品でした。芸術的方向性を変換しているところなのです。

カナダ・ナショナル・バレエは古典寄りですね。

カナダ・ナショナル・バレエは古典の全幕作品に加えて、新古典も上演しています。アレクセイ・ラトマンスキーには新しい『ロミオとジュリエット』を委嘱、現代の振付家による古典の改訂作品も上演しているということです。並行してコンテンポラリー作品も上演しています。

それ以外のバレエ団はどんな状況にあるのでしょうか。

アルバータ・バレエはダンサー数を増やしましたが、州からの助成金が減少し、資金面で問題を抱えています。アルバータ州が収入の多くを頼っている石油産業が深刻な危機に直面したためです。また経済が落ち込んだために、個人からの寄付も減りました。政府からの助成金、個人からの寄付金、企業スポンサーからの収入のすべてが減少し、その結果、アルバータに拠点のある芸術団体は運営の問題を抱えています。アルバータ・バレエは、芸術監督や団員の振付によるコンテンポラリーを含む様々な作品を上演しているほか、トロカデロ・デ・モンテカルロのような外部カンパニーを招聘することもあります。アルバータでこのような規模で公演を行っているのはアルバータ・バレエだけなので、プロデューサーとして他のバレエ団の招聘もしているということです。

バンクーバーに本拠地のあるバレエ・ブリティッシュ・コロンビアは、12年ほど前に経営難に見舞われましたが、そこから復活を遂げました。12年前、芸術監督が去った直後に、数々の資金面での問題に直面したのです。11年前には、ウィリアム・フォーサイスのカンパニーで踊ったことのあるエミリー・モルナーという女性が芸術監督となり、彼女がコンテンポ

ラリーのカンパニーとしてバレエ団を力強く蘇らせました。フォーサイス作品に加えて、カイターノ・ソトのような振付家を呼んで来たのも彼女です。彼女自身が振付けた作品も非常に好意的に受け止められています。カナダでは最も有名な振付家、クリスタル・パイトによる作品の上演も成功させ、彼女は危機にあったバレエ団を救ったのです。

バレエ・ブリティッシュ・コロンビアはツアーも始めました。他にも小さなカンパニーがあります。トロントに拠点を置くバレエ・ヨーゲンは、ツアーも数多くこなし、規模を小さくした『くるみ割り人形』や、なじみやすい物語を基としたストーリーバレエなどを上演しており、自分たちの市場を作り上げています。舞台装置が少ないため、身軽に運搬、移動ができ、地方の劇場を廻って成功を取めているのです。こういったバレエ団は他にもありますが、バレエ・ヨーゲンはその中で最も成功している例です。

カナダバレエ界における助成システムの概観について教えてください。

どこの州に拠点があるかで、芸術団体の置かれている状況は異なります。ある州では他の州よりバレエ団やダンスカンパニーに多く助成金を出すので、それによって彼らの置かれている状況は変わるわけです。カナダにおいては、特にバレエ団では、全体収入のどのくらいを寄付で賄うのか、また政府の助成金で賄うのか、その適切なバランスを保つのが課題の1つであり、また重視されていることなのだと思います。

例えばケベック州では州からの文化支援は比較的手厚く、他の州よりも多数の芸術団体に助成を行っているはずですが、コンテンポラリーダンスなどに対しても、他の州よりもっとオープンな理解ある文化が根付いているのです。しかし、ここ数年間で芸術予算は削減されている現状もあります。

オンタリオ州アーツカウンシルでは少し前に政府からの資金が増額されましたが、これが実現するまで実に長い時間がかかりました。オンタリオの芸術団体にとっては非常に重要なニュースだったと聞いています。

政府が助成金を出す対象として、舞踊はどのような位置にあるとお考えでしょうか。

優先順位としてはあまり高くないと思いますが、バレエはオーケストラやオペラと同じくらい人々にも政府にも受け入れられていると思います。クラシック芸術は他の芸術と比べ多額の助成金を受け取っています。バレエ団は、規模が大きくダンサー数も多いので、コンテンポラリーダンスや新進アーティストにとってこのような状況下で戦うのはとても大変です。カナダには、異なる文化背景をもつ様々なジャンルのダンスカンパニーがプロとして劇場公演をするため切磋琢磨していますが、この市場に切り込むことすらうまくいきません。

健全な芸術助成とは何なのでしょう。ダンスはまるでオーケストラやオペラの、かわいそう

な従兄弟のようです。それなりの観客がいて、親しみやすい芸術であるにも関わらず、助成をもらいにくい芸術です。ダンスの中にも様々なジャンルがありますが、コンテンポラリーは一般に受け入れられているジャンルの1つです。ナショナル・アーツ・センターで私がプロデュースする公演の多くはコンテンポラリーダンスですが、チケットはほとんどが売り切れとなります。もっと公演数を増やしたいのですが、お金のかかる芸術なのでなかなか難しい。劇場を借り、ダンサーやスタッフにギャラを支払い、もちろん舞台美術も必要で、それに加えて毎日のように練習やリハーサルをしなくてはならない、とてもお金のかかる芸術です。

ナショナル・アーツ・センターは、カナダ・カウンシルではなく政府から直接助成を受けていますね。

ナショナル・アーツ・センターはカナダ遺産省から直接助成を受けており、バレエ団のように助成金に応募する必要はありません。政府と特別な関係にあることで、利点もありますが、問題もあります。政府からカナダ・カウンシルへの資金が減ったところで私たちは直接の影響を受けないので、その点では恵まれていると思います。しかし政府が文化機関への助成を減額することもあるので、絶対に安泰というわけではありません。政府とは特殊で興味深い関係にありますね。

それと、アーツ・センター事務局長が2000年に設立した劇場の基金は、とても重要な存在です。この存在によって、政府へも私たちがただ政府からの助成金をあてにしているのではないとアピールできます。また寄付の存在は、社会に私たちを信じてくださる人たちがこれだけいるということの証明にもなります。助成金と寄付金については、非常に良いバランスをとれていると思います。

ファンドレイジング

寄付文化は州によって異なるのでしょうか。

大規模な芸術団体の多くは、個人の寄付額を増やそうと、長年にわたって努力してきました。ケベック州、特にモントリオールでは、10年前までは寄付文化がありませんでした。しかし今ではケベック州にある芸術団体も、個人や企業の寄付を公演やイベントを通じて積極的にファンドレイジングを行っています。トロントには長い寄付の歴史があり、寄付文化が定着しています。裕福な家庭も多く、彼らは自分たちの名前が著名な劇場や芸術団体に関わっているのを好むため、トロントの芸術団体はそのような層をターゲットに寄付を集めているのだと思います。

私たちナショナル・アーツ・センターもカナダ全土から寄付を募っていますが、オタワ以外の地域へ支援を訴えるのは大変でした。カルガリーでは「なぜ私たちがオタワの芸術活動に寄付しなくてはならないの」と疑問を投げかけられることもありました。そのため、カナダの各地域に焦点を当てた芸術フェスティバルを2年ごとに開催したりしました。

努力は実り、現在では基金の運用は好調です。またその結果、新作制作を支援することに富裕層が関心を持ってくださり、創作基金も作ることができました。富裕層からの寄付文化が、トロントからオタワにまで浸透してきているのです。アメリカでは、寄付者の名前にちなんだ名称が劇場につけられることがあります。そのような考え方も入ってきています。カナダ・ナショナル・バレエの本拠地ウォルター・カーセン・センターも、巨額の寄付者の名前を冠しています。

ファンドレイジングの重要性はカナダ全域で高まっていると思います。ファンドレイジングは、学ばなければ習得できないスキルだと思われませんか。

そうですね。大学や会社で学ぶもので、誰でもできるものではありません。元アーティストで、カンパニーの監督等になり、かつファンドレイジングの才能がある人もいます。カンパニーのビジョンを人に話すことができ、説得できる人たちです。その能力があれば、企業の人たちを相手にしても「カンパニーが何を達成したいか」を伝え、企業側に投資する価値を説得できるはず。カナダ・ナショナル・バレエを例にとれば、芸術監督カレン・ケインのビジョンこそ寄付者が知りたいことで、ファンドレイザーは彼女の考えを理解していないといけません。

資金集めのためには、組織内にスキルと経験を持ったファンドレイザーがいることも重要ですが、それ以上に大切なのは確固としたビジョンがあることです。

バレエ団と劇場

カナダのバレエ団は劇場を所有していないケースが多いように思います。

カナダには、グラン・バレエを上演できるような劇場を所有しているバレエ団はありません。ロイヤル・ウィニペグ・バレエはスタジオやオフィスビルを所有していますが、近くの劇場と契約を結んでいるという状況です。小劇場であれば、レ・グラン・バレエ・カナディアンは250席ほどの劇場を所有し、ワークショップや小作品の上演に使っていますね。彼らも通常の公演は基本的にプラス・デザールの劇場を使っており、優先的に利用できる契約を結んでいます。バレエ・ブリティッシュ・コロンビアは、クイーン・エリザベス劇場と優先契約を結んで

います。

カナダのバレエ団全体の公演数はあまり多くない印象があります。

レ・グラン・バレエでいうと年間30~35公演ほどだと思います。カナダ・ナショナル・バレエはもう少し多く、50公演ほどではないでしょうか。

世界のバレエ団と比べると、公演数は少ない方だと思います。レ・グラン・バレエ・カナディアンは、年次報告書のチケット収入を見ると好調ですが、招聘した公演からの収入も含まれているということなのでしょう。

私も確実なことは言えませんが、おそらくそうなのでしょう。経費がかかっても売れる公演があり、経費が低いのに売れる公演やリスクを取らなければならない公演もあります。1年間で様々な公演のバランスが取れていなければならないということです。

カナダ・ナショナル・バレエは、需要に応じてチケットの値段を上げるシステムを取り入れていると聞きました。週末マチネの『くるみ割り人形』は非常に高額になるとか。

ええ、ブロードウェイのミュージカルと同じくらいの料金になります。一方で、カナダ・ナショナル・バレエは学生や若い人などに向けた20ドル程度の非常に安いチケットも用意しています。若い未来の観客にもバレエを見てもらいたいからです。

コンテンポラリー作品と古典作品の集客

先ほど、観客はコンテンポラリー作品を好むとおっしゃいました。そういった観客層を引き込む努力をしてきたということでしょうか。

ええ、そうです。私たちは観客の育成に努めてきました。かつて、オタワにはバレエ団や大きなコンテンポラリーダンスのカンパニーがありませんでした。ですからお客様は、ダンサーや、その家族、友だちではなく、一から探さなくてはなりませんでした。

モントリオールでは、一般の方も公演にいらっしゃいますが、ダンス界の人々、ダンサーや振付家や、ダンスファンの方々がいらっしゃいます。その人たちはどんなダンスの公演にも来

るような方々です。モンリオールのダンスコミュニティは増え続けています。

オタワにはそういったお客様がほとんどいないので、私たちにとっては大きな課題です。

やはり『白鳥の湖』のような古典作品のほうが集客しやすいのでしょうか。

間違いなくそうですね。もちろん質の高い『白鳥の湖』でなくてはなりません。シーズンは全体のバランスを考えて組んでいます。年度の初めに、経費のかかる公演とそうでもない公演、また売れそうな公演と難しそうな公演を考え、この公演には宣伝にお金をかけようなどと予定を立てるわけです。それから実際の売れ行きを見て調整していきます。ただ、毎度同じことをして結果が出るという期待はできません。『白鳥の湖』も、毎回チケットがよく売れるとは限りません。

お客様の好みも分かれます。「毎年のように『ジゼル』を上演してくれればいいのに」という人と、「去年も『ジゼル』をやったじゃない」というお客様がいるわけです。全く同じ年齢、同じ性別でも、このように意見が分かれます。このような多様性こそが、芸術の美しいところでもあるのですが。

参考文献

■バレエダンサーの社会的地位

エクイティ ウェブサイト <https://www.equity.org.uk/>

ダンサーズ・キャリア・ディベロプメント ウェブサイト <https://thedcd.org.uk/>

日本芸能実演家団体協議会編（2011）「実演芸術家等の社会保障・地位に関する研究」

■バレエ団の社会的意義

イングリッシュ・ナショナル・バレエ ウェブサイト <https://www.ballet.org.uk/>

公益社団法人日本劇団協議会編（2017）「芸術団体における社会包摂活動の調査研究」報告書

ロイヤル・オペラ・ハウス ウェブサイト <http://www.roh.org.uk/>

■カナダにおけるバレエ団運営の事例調査

アルバータ・バレエ ウェブサイト <https://www.albertaballet.com/>

岡真理子（2010）「現代カナダを知るための57章」飯野雅子・竹中豊編，明石書店．

カナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツ ウェブサイト <http://canadacouncil.ca/>

カナダ・ナショナル・バレエ ウェブサイト <https://national.ballet.ca/Homepage>

塩谷陽子（2002）「海外STUDY カナダの文化政策」地域創造13号，一般財団法人地域創造

ジーマンス，ジョイス（2002）「カナダ 国別文化事情」国際交流基金．

ハイアム，ロビン（2002）「カカナダ国別文化事情」国際交流基金．

藤井慎太郎（2016）「試練の時代の文化政策 フランス、ベルギー、カナダにおける文化政策の再構築」、『早稲田大学大学院文学研究科紀要』61, pp.19-33

レ・グラン・バレエ・カナディアン ウェブサイト <https://grandsballets.com/en/>

ロイヤル・ウィニペグ・バレエ ウェブサイト <https://www.rwb.org/>

マスタークラス及びマネジメントセミナー実施報告

1 マスタークラス

あらゆるスタイルに対応できる技術と柔軟性を養うことを目的として、プロフェッショナルダンサーとしての活躍が期待される若手を対象に、世界的に高い評価を得ている優秀指導者によるマスタークラスを実施した。一昨年度、昨年度に引き続き、モナコ・プリンセス・グレース・バレエ・アカデミー教師のローラン・フォーゲル氏、並びにサンフランシスコ・バレエ・スクール校長のパトリック・アルマン氏を招聘、日本バレエ団連盟会員団体である下記の4団体において指導を依頼した。

①井上バレエ団

指導：ローラン・フォーゲル

5月22日（月）～26日（金）

②東京バレエ団

指導：ローラン・フォーゲル

5月29日（月）～6月2日（金）

③東京シティ・バレエ団

指導：パトリック・アルマン

11月20日（月）～25日（金）

④法村友井バレエ団

指導：パトリック・アルマン

11月27日（月）～12月1日（金）

■ 公開レッスン

『ローラン・フォーゲルのバレエ公開レッスン』

6月3日（土）東京バレエ団 スタジオ

指導：ローラン・フォーゲル

実技：東京バレエ団ダンサー

参加者：バレエ指導者18人、学習者43人

『パトリック・アルマンのバレエ公開レッスン』

12月2日（土）法村友井バレエ団 スタジオ

指導：パトリック・アルマン

実技：法村友井バレエ団ダンサー

参加：バレエ指導者13人、学習者20人

2 マネジメントセミナー

バレエ団スタッフに向けたマネジメント研修として、東京交響楽団の専務理事・楽団長の
大野順二氏を講師に迎え、「芸術団体におけるファンドレイジング」をテーマとするセミナーを
開催した。

■ セミナー『芸術団体におけるファンドレイジング』

講師：公益財団法人東京交響楽団 専務理事・楽団長 大野順二氏

日時：平成29年11月6日（月）午後2:00～4:00

会場：芸能花伝舎 A棟1階 会議室A2（新宿区西新宿6-12-30）

参加：10人

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が上がリ、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」が結成された。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29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並びにバレエ団運営の基盤整備及び制作人材育成 報告書

2018年3月発行

編集発行：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/>

執筆：尾崎瑠衣、平野綾那
編集協力：高橋雅子
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