

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歩進み、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す。

**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。

**フォースター-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。

---

**フォースター-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<sup>1</sup> (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、ということをまず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<sup>2</sup>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<sup>3</sup>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。

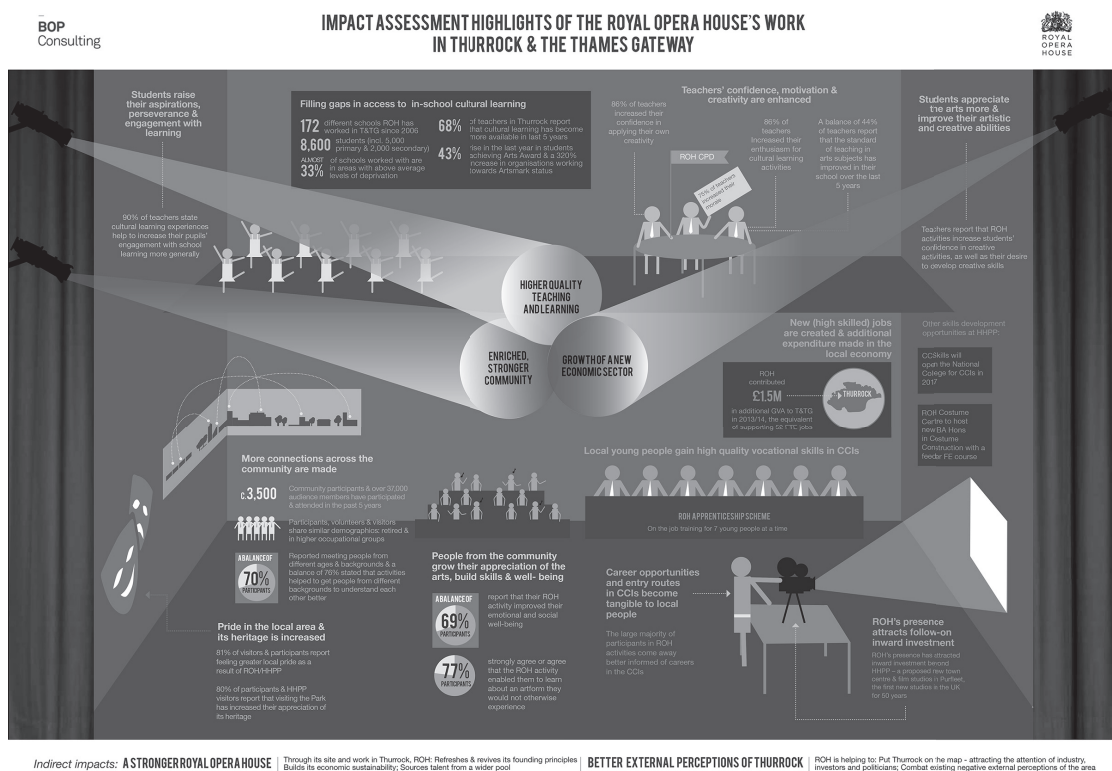
**ピカリング** それから、ロイヤル・バレエほどの権威ある組織が体現されるラーニングプログラムには、世界レベルの組織としての価値を備えたものであってほしいと、ケヴィンもロイヤル・バレエという組織も求めているはずですよ。例えば、ラーニングのプログラムを行うのに、フリーランスのダンサーを雇ってほしいとは思わないでしょう。ケヴィンは、ロイヤル・バレ



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ティックチームは、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」<sup>4</sup>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まずスコティッシュ・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

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出す個人の寄付者や、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ため、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する調査も調査します。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いない、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カ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ことの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CSR<sup>5</sup>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