

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が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ディ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れも苦しんでいます。

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いつも思っています。

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き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えます。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、保守党政権の時はありました。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進んでいきたいのか」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もしれず、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よくいっています。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・レングス」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・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込まれています。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・カウンシルにいかに資金提供するかにに関して、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・ブローグが、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・レビュー（同業者評価）

カナダ・カウンシルはピア・レビューの評価制度を使っています。ピア・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・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・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）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運営しており、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・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・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・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けの結論は、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トリオールで観ます。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ないので、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が。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/>