

シルク・ドゥ・ソレイユの競争優位の 源泉としての「人的資源管理」

安室憲一 マティアス・キッピング

はじめに

研究の目的

本研究はアミューズメント研究所の研究奨励資金（平成22・23年度）によって行われた、「シルク・ドゥ・ソレイユ カナダのアミューズメント産業の事例研究」の報告論文である。すでに、シルク・ドゥ・ソレイユ（Cirque du Soleil: 以下、シルクと略することがある）のビジネスモデルに関しては、安室（2012a、2012b）で報告しているので、ここでは人的資源管理に焦点をあてて論ずることにしたい。

シルクの人的資源管理に焦点を絞った理由は、シルクのビジネスモデルのコア部分が「人的資源」だからである。シルクは、その舞台装置や舞台芸術の鮮やかさに目を奪われるが、それだけがシルクの競争優位ではない。一番大事な経営資源は、ファンタジーを演じるアーティストやアスリートにある。しかも、サーカスとしてのシルクは、人的リスク（墜落事故や練習中の怪我等）の大きいビジネスでもある。シルクの成功にとって、リスク管理を含む人的資源の管理が「隠れた価値創造の源泉」なのである。製造業にとって製造設備やそれを管理する人的資源が競争優位の源泉であるように、エンターテインメント産業にとっては「人的資源」が「真似のできない」パフォーマンス（経営成果）を創りだす。また、エンターテインメント産業にとって、製造業における「品質管理」に相当するのが、「人的資源管理」である。つまり、シルク・ドゥ・ソレイユのビジネスモデルのコアにはシルク独特の「人的資源管理」が隠されている。シルクはコピーが可能に見えるように見えて、模倣が困難なのはこのためである。この部分を掘り下げて検討をすることが、本稿の狙いである。

研究の方法

本研究では、主に公刊された文献やインターネット情報（シルクは映像を含む様々な情報をインターネット経由で公開している）をベースにしている。また、それらの資料を補う目的で、現地調査（2011年3月11日から14日）を行った。シルク・ドゥ・ソレイユ（とくに本社の「国際本部」）は、高度の秘密主義で、基本的に外部者のインタビューを受け付けない。しかし、シルク敷地内にある関連施設の「サーカス学校」（National Circus School）や「ラ・トーユ」（La ToHu）は、インタビューを受け付けてくれた。本稿では、シルクでインターンシップを体験した大学院生の聞き取り調査も交えて、シルクの人的資源管理のあり方を探っていきたい。

1．シルク・ドゥ・ソレイユのカルチャーとヌーベル・サーカス

シルク・ドゥ・ソレイユは、サーカスの伝統のないカナダのケベック州モンリオールで誕生した。その経緯は西本（2003, 2008）、Babinski（2004）、Halperin（2009）、安室（2012b）に詳しい。ここでは、シルク独特の美意識がどのように生まれたのか、それが舞台芸術にどのように反映されたのかに的を絞って論ずることにする。

1-1．シルク・ドゥ・ソレイユの人材に必要な資質

シルク・ドゥ・ソレイユはサーカスの伝統のないモンリオールで生まれた。無から有を生み出すには、芸術と起業の両方の才能を持つギー・ラリベルテ（Guy Laliberté）の存在が不可欠だった。ギー・ラリベルテは、ヒッピーのコミュニティから独特のカルチャーを学んだ。そのヒッピーのコミュニティから、シルク・ドゥ・ソレイユの誕生に欠かせない才能が多く出現している。ヒッピーの「実験劇場」を創設し、ヒッピー仲間を集めたジル・サンクロワ（Gilles Ste-Croix）、後にシルクのチーフ・アドミニストレーターになるダニエル・ガルシア（Daniel Gauthier）、アートディレクター兼サーカス学校の創始者のギー・カロン（Guy Caron）は、みなコミュニティの仲間であった。とくに、ギー・カロンは自身が役者、道化師、ストリート・パフォーマだった。ギー・ラリベルテ自身も竹馬や火吹きを得意とするストリート・パフォーマだった。こ

のヒッピー独特のカルチャー（原始共産主義を信奉し、個人所有を一切認めない共同生活）が、外に対する閉鎖性と内輪での平等主義というシルクのカルチャーの核になったと考えられる。つまり、シルクの人々にとって、シルクほど楽しい、生活のしやすい場所はないが、外部の人間にとって、シルクは排他的なカルチャーに映る。「サーカスを越えたサーカス」（ヌーベル・サーカス）というコンセプトは、このヒッピー・カルチャー抜きには語れないであろう。

ヒッピー・カルチャーに触れた人なら分かるが、ヒッピーには独特の美意識がある。サイケデリックな色彩や文字、反体制的言動と社会的慣行に対する根深い不信、ヒンドゥー教やタオイズム（道教）への傾斜、採食主義や瞑想生活への憧れ、物質主義や金権主義の拒絶と軽蔑、私有財産や婚姻関係（独占）を認めない共同主義など、独特の価値を共有している。これは、アップルのスティーブ・ジョブズと共通する点でもある（Isaacson 2011）。つまり、「世の中の誰も見たことのない世界の創出」に生きがいを感じるタイプの人たちである。通常、ヒッピーは芸術活動に才能を発揮するが、稀にビジネスの才能を持った人間が出現する。それがギー・ラリベルテであり、スティーブ・ジョブズであった。彼らのテーマは、芸術とビジネスの結合である（安室 2012a）。

おそらく、シルク・ドゥ・ソレイユに参加する際に、一番難しいのは、シルクのカルチャーを理解し、受入れることであろう。ケベック州の言語であるフランス語の習得（シルクでは共通言語として英語の習得を義務づけているが、モンリオールで生活するためにはフランス語が欠かせない）よりも、見えない資産である「ヒッピー的価値観」を体得する方が難しいのではないか。とくに階層組織で育ったアスリートにとって、シルクのヒッピー的平等主義に適応するのは容易ではなからう。

もう一つのシルクのカルチャーは、ストリート・パフォーマの伝統である。シルクではサーカスに付き物の動物（の曲芸）を使わない。動物虐待に反対するという理由だけではなく、パントマイムなどのストリート・パフォーマの伝統に忠実であろうとするからであろう。シルクに採用されるためには、アーティストやアスリートは、優れた芸能や身体能力だけでなく、全身を使った感情表現が求められる。喜怒哀楽を顔の表現ではなく（マスクで隠して見えなくする）、体全体で表す。優れた技能を持つアスリートでも、この感情表現のテストに合格しないと受け入れられない。それと同時に、仲間との共同の演技に加われるかが評価基準になっている。例えば、「サルティンバンコ」（Saltimbanco）の公演では、20カ国から人材（演技者）が集められている。シルク全

体では、約40カ国、24言語が使われていて、アーティストの10%は中国人、30%がロシア人であるという (Donabedian 2011, p.20.)

こうした多国籍チームの中で演技するためには、優れた異文化コミュニケーション能力が求められる。サーカスの演技は危険を伴うので (例、空中ブランコや綱渡り：シルクではサーカスに常備の安全ネットが張られず、天井から吊るされた細いケーブルでアーティストの転落を防いでいる) コミュニケーション能力は安全管理の要である。つまり、シルクが求める人材とは、優れた身体能力や演技力を持つだけでなく、芸術的表現力が豊かで、アクロバットの演技ができ、異文化チームワーク能力のある人材でなければならない (Donabedian 2011 p.22.)

1-2. 収益モデルと人的資源管理の関係

シルクは通常のサーカスとは異なり、入場料が100ドル以上 (日本では1万円以上) もする。シルクは他のサーカスと異なり、高価格帯のマーケットをニッチとしている。

新しいビジネスプランの立て方は、次の3つの要素で決まる。第一は、優れたクリエイションを創作すること。新しいテーマや表現にチャレンジすること。第二は、リスクを共有するパートナーを探すこと。例えば、2011年に大阪で公演された「クーザ」では、ダイハツがパートナーだった (Kooza 2011)。第三は、新しい企画が採算性のあるものか、資金面での構成を吟味する。シルクでインターンとしてマーケティング部門で働いたことのあるピラ氏 (H. Vira) は、「1つのショーはアイデア段階から完成までに4年くらいかかる。...ショーごとに企画予算が組まれる。チケット収入、スポンサーシップ等、様々な観点から予算が検討される。」と述べている。企画が採択されるかどうかは、新しい創造、創作への挑戦があるか、面白味があるか、が最も重視される。1つの企画 (プロジェクト) には、少なくとも1億600万ドルの設備投資が必要といわれている (Donabedian 2011, p.11)。企画の失敗 (不人気) は、シルクにとって大きな痛手となる。設備投資を回収するためには、チケットの販売予測が鍵を握る。ある都市でシルクが公演をすることで、その期間中に他のイベントが行われないか、客の出足が悪くなる出来事はないか、マーケティング部は綿密に調査する。マーケティング部は市場調査を行い、このプロジェクトの採算性・収益性を算定し、企画書を立てる。この企画書に基づき、専門家のアナリストが財務計画を立案する。ビジネスの成功には、初めての土地で70回/年のツアー公演を行い、1年をおいてから2回目の公演を100回/年

行う。やっと3回目の公演で市場が確立するという(西本 2008, p.142)。この企画(プロジェクト)を成功させるためには優れたアーティストが必要になる。ショーのイメージに適した技能を持つ人材のスカウトと訓練が次の課題となる。

2. クリエイティブ人材の管理

シルクの国際本部(本社)では、朝から晩までミーティングの連続だという(西本 2008, p.128)。西本によると、ジル・サンクロワは「つねに言えることは、いちばんいいアイデアが勝っていること。これに尽きる。我々は肩書きに関係なく、いっしょに仕事をしなくちゃいけない。何度も話し合ってコンセンサスを探って、最もよい解決法を見つける。」(p.128)という。つまり、プロジェクトのすべての関係者が徹底的に話し合って、よりよい作品に高めていくことがショーを成功させる鍵を握っている。「朝から晩までミーティング」のカルチャーは、よい作品を作るために欠かせない条件なのである。それを実現させるためには、まず優れたクリエイターを集めなければならない。

2-1. 人材のリクルート活動

シルクは絶えず世界中の優れたクリエイター、アーティスト、アスリートたちをマークしている。多くの場合、スターを引きぬいたと非難されないために、彼らの現役引退をチャンスとしてスカウトする(西本 2008, p.80)。世界中のクリエイターをリストして、プロジェクトが決まると、ショーの中身に合わせてリストの中から選んでオファする。キャスティング部のタレントスカウトは2008年時点で本部に23人いるが、海外にも協力者がたくさんいる。アクロバット部門のタレントスカウトは、器械体操、シンクロナイズドスイミング、飛び込み、トランポリンなどの選手にアプローチする。タレントスカウトはスポーツの世界大会を定期的に巡回し、ブースを出展、PR活動を行い、現役引退後の仕事の選択肢の一つとしてシルクを考えてくれるように説得する(西本 2008, p.81)。この際、シルクが最も気を使っているのが各種スポーツ協会団体との良好な関係作りである。タレントの引きぬきと言う誤解を避けるためである。

タレントがオファに応じてくれたら、モンテリオールの国際本部でオーディションを受ける。西村の調査では、2008年度だけで合計49回のオーディションがあったという

(ダンサー16回、俳優11回、サーカスアーティスト10回、スポーツ10回、歌手2回)
(2008, p.81)

シルクの人的資源管理の一つの特徴は、理学療法士(フィジオ)によるアーティストの身体管理である。これはヘルスサービス部の担当になっている。アスリートがモンテリオールに到着すると、まず身体検査と身体測定がおこなわれる。アスリートは故障を抱えていることが多いからである。身体のコンディションが完全でない場合は治療がおこなわれる。次に、筋力と持久力を鍛えるトレーニングのプログラムが作成される。データを電子化してファイルにし、さらにメンタルヘルス対策も行われる。理学療法士は、2008年現在、42人いるという(西本 2008, p.89)。ツアーや常設ショーには通常、2、3人のフィジオが配置され、マッサージやカイロプラクティックを施術する。彼らは、アスリートに不調が見つければ休演の指示を出す権限を持っている。

キャスティング・アンド・パフォーマンス部長のベルナルド・ペティオによると、オーディションのポイントは「人間性を見ること」であるという(西本 2008, p.93)。リラックスして、自分らしく生き生きとして演技することがポイントであるという。オーディションには3つの段階がある。第一が、柔軟性や筋力などを見る「身体能力テスト」。第二は、各自の特技による「技術テスト」。第三は、「芸術性テスト」である(西本 2008, p.94)。候補者は一流のアーティストやアスリートなので、身体能力や技術についてあまり問題はない。こうしたテストは、むしろ各個人の個性や性格を知るためのものであり、どれくらいオープンに自分をさらけ出せるかを見るためのものであるという。オーディションに落ちた場合は、どこがシルクに合わなかったのか説明する。オーディションでは「3000人の観客を楽しませるつもりで演技すること」、「自分で何かを想像して作り上げること」を求められるという(西本 2008, p.95-96)。いくら身体能力や技術に長けていても、このクリエイティブな能力を発揮できなければ、シルクにとって必要な人材にはなれない。オーディションに合格すると、身体表現や演劇の要素を加えた「芸術的アプローチ」によるシルク独自のレッスンが始まる。このレッスンは、各個人の能力伸長に応じて長期間続けられる。レッスンのコーチは技術だけではなく、自分で考えながら学んでいく方法を教えるという(西本 2008, p.85)。その中には、演技に失敗した時のリカバリーの方法とか、ストレスの解消方法、繰り返しの演技を続けるためのルーティン作りなどのノウハウも含まれる。ショーの演技は繰り返し同じ部位の筋肉を使うため、疲労が蓄積しやすく故障が起きやすい。セルフチェックの方

法を学ぶことはアーティストとしての寿命や安全管理に不可欠である。

2-2. クリエイティブ・セル

作品が作られると、それを実際のサーカスの演技に落とし込む作業が必要になる。作品のビジョンを理解し、それを実際の演技に結びつけ、シルク独特の雰囲気を出し出す舞台作りが欠かせない。シルクでは、社内から選ばれた「ディレクター・オブ・クリエイション」の下に演出家を中心に約15名のクリエイターが集められる。このチームをシルクでは「セル」と呼んでいる（西本 2008, p.126）。このセルが、プロジェクトの推進と管理を担当する。各アーティストやアスリートは、クリエイティブ・セル・チームのプランの下で、各演技を振り分けられる。このプロセスで、シルク独特の「朝から晩までミーティング」により、様々なパートが意見交換をし、何遍も摺り合せが行われ、次第に精度を高めていく。

次はステージングの練習である。ここでは歌手やミュージシャンが加わる。振り付けは何度もやり直しになる。場合によっては、最初の演技と大きく異なる変更が加えられる。西本（2008, p.22）は、このプロセスを「さらに多くの時間と労力とアイデアを投入して、そこから意味のないものを削いでいき、アーティストからより深い何かを引きだしてくる」過程と表現している。このプロセスは、一見すると遠まわしで、無駄が多く、非効率とさえ思えるが、これがシルクの創作過程であり、これを省くことはできない。製造業で言えば、研究開発から試作に移る重要なプロセスを意味するだろう。試行錯誤の過程（マドリング・スルー）を簡素化すると、人に感動を与えるようなクリエイティブな作品にはならない。オーセンティック（本物志向）な作品は多くの無駄を重ね、無意味なものを一つ一つ削ぎ落とすことから生れる（Monthoux, P.Guilett de, C.Gustaffen & Sjöstrand 2007）。

こうして出来上がった作品は、「ライオンズ・デン」（ライオンの巣窟）と呼ばれるシルクの関係者が集まって観賞する通し稽古にかけられる。もちろんギー・ラリベルテやジル・サンクロワをはじめとする重役が参加する（西本 2008, p.35）。ここで、音楽効果や演技のタイミング、クラウンの演技、観客の受けなど、細部にわたって再点検される。この通し稽古は2～3回行われる。ここで何が上手くいかなかったかが検討され、細かな修正を受ける。ギー・ラリベルテがリーダーシップを振る場がここであるという。

ライオンズ・デンの通し稽古が終わると、次に「ドレス・リハーサル」と呼ばれるプレデビューにとりかかる。観客の枠を外部の関係者にまで広げてリハーサルを行う（西本 2008, p.38）。この段階でも、何か問題があればすぐに修正が加えられる。

2-3. 舞台装置

各々のショーは特別の舞台装置の設計と製作が必要になる。シルクは舞台装置や大道具の開発は国際本部（本社）で行うが、その製作の一部は外部の会社に委ねられる。内製か外部委託かには厳密な区分がある。例えば、安全管理が必要なアクロバットの演技で直接使う器具等は社内で作る。外部委託する場合でも、社内のデザイナーが安全管理の観点から大道具製作の過程を管理している。

シルクは、これまでも様々なアクロバットで使う器具を開発してきた。特殊なトランポリンやロシアン・ダブル・スイングと呼ばれるアクロバット用のブランコなどである。また、常設館用には、巨大なスイミング・プールや実物大の模型も設置されている。ピック・トップ（移動用の大型テント）で世界各都市を巡業する場合は、これらの舞台装置の運搬、組立、運用管理について、各国で異なる安全基準などをクリアしなければならない。例えば、物資運搬用のフォークリフトも各国の免許を取得しておかなければならない。アクロバットの演技に必要な安全基準も国々や、場合によっては地方ごとで異なっている。また、「安全」についての意味や考え方も、途上国と先進国では異なる。グローバルな環境条件の下での舞台装置の設営と管理、安全対策の施行は、このように予想以上に複雑な任務である（Donabedian, 2011, p.18）。

2-4. コスチューム

舞台装置と同様、アーティストやアスリートが着るコスチュームも人的資源管理と深い関係にある。コスチュームは、舞台の演出の重要な部分である。したがって、見た目の効果が重要である。しかし、それは運動のしやすさや安全性を欠いたものであってはならない。衣装開発のコストはコスチュームのデザインだけではない。むしろ、安全かつ繰り返し動作がしやすい素材を探し、新素材の研究開発も行なう。例えば、火を使う舞台では可燃性の繊維は使えない。同様に、ラスベガスの常設館で行われる「オー」（“O”）の場合、水中の演技のためには水を弾く繊維が求められる。また、空中ブランコの演技では、アーティストが舞台の端から端まで高く跳び上がるので、衣装が動作の

妨げになってはいけない。安全性を高めるためには、衣装のレースに強靱な釣り糸を織り込み、450キログラムの張力にたえられるよう工夫を凝らすなど、目に見えない改善の集積が求められる。

したがって、衣装のデザインは、単なる見栄えや舞台に合った装飾性が求められるだけでなく、安全性の観点が極めて重要になる。衣装のデザインは、きわめてクリエイティブな仕事であり、安全性の点で人的資源管理と深く結び付いている（Donabedian, 2011, p.18）。

さらに厄介なことは、世界各地から人材が集められ、あるプロジェクトの限られたパートでのみ出演する場合が多い。それらの人々は、同じ体質の人とは限らず、アレルギーや敏感肌の持ち主かもしれない。そうした場合、ある種の金属、塗料や化学薬品、ドーランや化粧品、繊維などは避けなければならない。シルクでは、個人の体質や特性をデータとして収録したデータベースを持っている。シルクの国際本部は、こうした様々なデータに基づき、シューズを含むすべてのコスチュームを開発している。シルクの強みは、こうしたコスチュームの研究開発、デザイン、安全管理のすべてのプロセスを「内製化」していることであり、他に模倣されない優位性の源泉となっている。究極的な「インテグラル」生産（すり合わせ型）と呼ぶことかできる。

3 . 人材の発掘とリクルーティング

次に、視点を広げて、モンリオールのサーカス業界を支える人的資源の育成について考察する。ここではモンリオールの「サーカス学校」と「ラ・トーユ」のインタビューを中心に論じていきたい。シルク・ドゥ・ソレイユは、世界中から才能ある人材を採用しているが、サーカスの基本を支える人材は地元のモンリオールで育成（採用）している。シルクは、「サーカス学校」や「ラ・トーユ」の最大の寄付者であるが、直接コントロールはしていない（寄付者の上位には日本の著名な電機・電子系の多国籍企業も含まれる）。あくまでもシルクの傘の下にある独立の組織の立場を保っている。

3-1. サーカスの伝統と人材育成：「国立サーカス学校」でのハイレベル教育

「国立サーカス学校」(Regroupement national des arts du cirque)の総務担当ディレクタ、スザンヌ・サムソン氏(Suzanne Samson, Directrice Générale)は、全カナダのサーカス関連の諸組織を統括する協会の予算の立案と執行に責任を負っている。現在はモントリオールを拠点に活躍している。彼女から、カナダのサーカス業界に果たす「サーカス学校」の役割について聞き取り調査を行った。

国立のサーカス学校はシルク・ドゥ・ソレイユの誕生以前からあった。彼女によると、学校は古い港の傍の古い駅舎からスタートしたという。「サーカス学校」は1996年にいろいろな団体や協会が統合されて、一つの傘のような組織形態になった。1996年当時は15～20メンバーからなる小さな組織だったが、現在(2011年)では400メンバーを擁する大組織に発展している。現在、傘下に3つのトレーニングセンターを持っている。第1は、ホビーのための短期訓練が目的で、年間18,000名が受講している。これは一般人向けで、趣味の域を超えない。第2は、ホビーで参加した人の中から約1,000名が12週間の集中訓練を受ける。第3は、サーカスの技能を高校で集中して訓練を受けるコースである。この高校(collage)は、普通高校と同様の卒業単位を取得した上で「アート・オブ・サーカス」というコースで40単位とる。この中から、年間25名ほどが、上級の「国立サーカス学校」で研修する(ディプロマ)。カナダでは、サーカス専門の高校もあり、「国立サーカス学校」は難関である。カナダでは、普通高校の体育教師は、教科の内容を自由に計画する権限があり、何人かの教師がサーカス・アートを教育している(ただし統計はない)。4年前の調査(ケベック州のみ)では、200団体がサーカス・アートを教育していた。夏のサマーキャンプでジャグリングを教えるなど、身近なところから始めているようだ。こうした階層的な人材育成システムにより、モントリオールのサーカス業界は「エリート」と呼ぶべき高い水準のアーティストを採用できるのである。

ところが、サーカス産業の振興に対して、カナダ政府はまったく補助金を支給していないという。シルク・ドゥ・ソレイユのごく初期段階にケベック州政府から旅費などの補助を受けたことがあるが、現在では何の補助もないという。サーカスは、補助の対象になる伝統的な舞台芸術とはみられなかったことが主たる原因である。しかし、2008年現在、カナダ政府はサーカスを舞台芸術として認知はしている。しかし、サーカスには伝統舞踊のような決まった形式がないので、文化財保護の対象にはなりにくい。また

サーカス業界が利益を上げていることも保護の対象にならない理由でもある。

サーカス学校での総務担当の主な職務は予算の立案と執行であり、組織内部での労使交渉には関与していない（カナダのサーカス業界には労働組合はない）。予算と執行以外にも総務には3つの職務がある。第1は政府など外部の団体との交渉（彼女はロビイストとしての資格を持っている）。第2は、加盟団体（メンバー）へのパブリック・リレーションズ（PR活動）。第3は教育・トレーニング活動の運営管理で、21のコース（企業者コース、ビジネス・トレーニング、アーティスト・トレーニングを含む）が設置されている。彼女の担当はビジネス・トレーニングが中心で、サーカス・トレーニングは、とくに動物などを使う場合（モントリオールにはシルク以外にもシルクの前メンバーが作ったエルワーズというサーカスがあり、馬の曲芸を中心としている）は、他の組織に依頼する。彼女の役割は、こうした外部の団体や組織との交渉であり、アーティストにアドバイスする（雇用者とアーティストの間の交渉事には関与しない）。彼女の重要な役割の一つが、アーティストに安全訓練を受講させることである。アクロバットなど曲芸をする人とそれを助ける人が互いに「安全」に対する信頼を持たなければならない。シルク・ドゥ・ソレイユは非常に高い安全性を確立しているが、この「サーカス学校」（大学）では、そのための補助者の訓練も行っている。カナダでは、サーカスの安全基準を政府が規制することはないが、その代わりに自分自身で厳しい規制を課している。サーカスは、何かが起こると非常に危険な職業なので、安全基準の自主規制は極めて厳格である。このため、安全教育に関わる人材育成には多額のカネをかけている。シルク・ドゥ・ソレイユの発表によると、シルクの事故率はアメリカンフットボール、ホッケー、サッカー、バスケットボール、体操などの他のスポーツに比べると低いとされる（Donabedian 2011, p.6）。それでもアクシデントは起きている。シルクでは、2009年にウクライナ人の転落事故が起きている。スウィングの練習中に床に転落、頭を強打して死亡している（The Canadian Press, June 23, 2010）。この事故はスキャンダルとなり、話題を呼んだ。シルクは安全対策と安全教育の強化を誓約した。

モントリオールのサーカス業界は非常に団結力が強い。外部の人からは「まるでスイスみたい」といわれるようだ。いろんな国や地域から人がやってくるが、ここでは皆が自由に意見を言い合える。小さな組織なので（他の団体から）ジェラシーを持たれるくらい仲が良いという。この事務所は小さいが、仲間同士で何か摩擦があれば、この事務所ですぐ話し合って解決する。「オープン・コンタクト」というのが基本方針であるとい

う。

ここの経営委員会（Administrative Board）は、11人で構成されている。芸術家が6名、サーカス会社から4名、他の1名である（彼女は委員会には出席するが、委員ではない）。今、委員会の大きなテーマは、「次の5年、10年後に、モンリオールが世界のサーカスのリーダーであるためにはどうすべきか」であり、白熱した議論が交わされているという。モンリオールには、現在3つのサーカス（シルク、エルワーズ、セトワ）があるが、互いにアイデアを共有して協力することが望ましいという意見がある。これらのサーカス会社の共通の遺伝子は「ストリート・パフォーマ」である。貧しい人の芸術という伝統である。これを軸に新しいサーカス・フェスティバルを開催した。ここで、サーカス・コミュニティの精神を発揮してもらい、3つのサーカスが若手のアーティストを出してショーを行った。これは、若手の人々にストリート・パフォーマの伝統を知ってもらう試みである。シルク・ドゥ・ソレイユは高名になり過ぎた。また元のストリート・パフォーマに戻して若い人に経験させる。ストリート・パフォーマとしての義務を果たすことが重要だと考えている。

今の課題は、ドロップアウトした若者をサーカスによって育成し、コミュニティに帰す仕事である。例えば、アフリカのストリートチルドレンを呼び寄せてサーカスを教える。そして自律と協調の精神を学ばせる。サーカスを学んで自信をつけさせ、自尊心を育む。ストリート・パフォーマとして街で実演すれば自信がつく。こうして社会復帰を促し、社会貢献を実現する。彼女はソーシャルワーカーとしての資格を取得したが、それは「サーカスを通じて貧しい人々を育成する」という理念の実現のためである。

彼女は、シルク・ドゥ・ソレイユは、今、成功の代償を経験しているという。シルクはあまりにも巨大化し、何もかも包み込もうとしているように見える。それは誤解だが、外部からは「独占化」しつつあると見られてしまう。今、原点に帰って、ストリート・パフォーマの伝統を自覚することが、次の飛躍の礎石になると思う。それが、シルクの人材育成の鍵を握る、と彼女は主張する。

次に、サーカス学校のコミュニケーション担当のディレクターのクリストファー・ルソー（Christophe Rousseau）氏とライブラリー・マネジャーのアンナ・カリナ・バルラティ（Anna-Karyna Barlati）氏に、サーカス学科の教育システムについて伺うことにしよう。

ルソー氏は、サーカス学校内の諸施設を案内した後、次のように語った。この学校

シルク・ドゥ・ソレイユの競争優位の源泉としての「人的資源管理」

(大学)では、25名の選りすぐられた人材を受け入れ、教育している。2月から8月までが入学期間である。体力、アクロバット、ダンス等で能力を検査する。受験者にとって大変競争が厳しい。学生はおもに特別な才能を持ったカナダ人であるが外国からも受験者はいる。受験者はカナダ人だけでも400名もいた。その中から25名が入学を許可されるわけである。事前審査として書類選考があり、履歴書などでセレクトされる。カナダ全国の80都市から応募がある。この中から70名が選ばれオーディションを受ける。この70名はサマーキャンプに参加し、そこで訓練を受ける。どれだけ能力を改善できたかが評価の基準であり、才能ある人材を見出すことを目的としている。これは、モンリオールのサーカス業界を担う、次世代人材の育成を目的としている。とくに若い人材、高校を卒業して入学し、カレッジプログラムを学びながらサーカスの技能を研修する若手を育成するプログラムを始めた。カナダの高校は5年制であり、ここ(サーカス学校)では大学(カレッジ)レベルの教育を受ける。つまり、高校レベルで能力があれば、ここに来て訓練を受け、上級課程に進んでいく。ただし、特別に才能のある人はオーディションを受け、「飛び級」で進級する。年に10人くらい飛び級になる人材がいる。おおよそ1年間は様子を見て、やる気があるかどうかをチェックする。

とくに重視しているのがパントマイムで、感情を体で表現する訓練を中心に学ぶ。マスクを顔につけて体で表現する。こうした伝統は、1971年にクラウン(道化師)だったギー・カロンのこの学校を創設したことに由来する。つまりサーカス学校は、体、フィジカル、アクロバティックを重視した教育・訓練センターとしてスタートした。その後、1970年代の末にモンリオールでアート革命が起こり、現在のようなアートとサーカスが融合する時代を迎えている。1980年代に入ると、サーカス学校はシルク・ドゥ・ソレイユから独立し、独自のコンセプトとビジョンを持って動き始めた。

彼の説明を聞きながら、20名程の学生が集まって賑やかに演技の訓練をしているスタジオにさしかかった。ルソー氏は、「ここは、2年生と3年生が一緒になって1つのショーの練習をしているところです。これは卒業式の時に演ずるショーの一部です」と説明した。この練習には芸術担当の指導教官が付いて指導していた。年配の指導教官の隣には、サーカスから来ている女性の教官(ダンサー)がいて、ダンスの指導を担当していた。ルソー氏によると、舞台指導として演劇から来ている人もいて、専属として雇用されている演出家やパートタイムの指導員もいるという。パートタイムの指導員は非常勤講師であり、モンリオールにある他の大学から教えに来ているという。われわれ

が拝見した施設では、筋肉を鍛えるジムナジウムのような施設もあった。

ショーの練習は、在学生だけでなく、周辺の高校の生徒も体験できる。彼らは課外活動として42時間の訓練コースを受ける。また、プロの人が、在校生が施設や器具を使わない空き時間に来て、訓練することも認められている。また、高校の先生（主に体育担当）にサーカスを教えるコースもある。これはスペシャル・プログラムで、学校の先生に広くサーカスの技を教えることにより、裾野を広げることを目的としている。これ以外のコースとしては、マネジメントなどの科目も教える。さらに上級の経営教育を受けるために、MBA コースに行かせることもある。彼は「20歳になれば、いろいろな経験をして人生を豊かにするべきである」という。外国留学もその一つである。パリ近郊のラ・シャンパンにあるサーカス学校は、創造性を重視した教育を行っている。ヨーロッパには基礎的な教育を重視した大学や学校が多い。サーカスの本場であるフランス、スペイン、ロシアで学ぶことも大切である。モンリオールの国立サーカス学校は、トレーニングやアート表現を重視しているので、（それを求めて）ヨーロッパの大学から留学してくる学生も多い。よいサーカス学校がないアメリカ、中南米（ブラジル）、日本からも留学してくる人がいる。

次に、図書館管理者のパルラティ氏の説明を紹介する。このサーカス学校にはアートのセンスが光る小ぶりの図書館がある。パルラティ氏によると、シルク・ドゥ・ソレイユ（の国際本部）には大きな図書館があり、アーティストはそこで勉強することができるという。シルクでは、ショーの期間により、2カ月から数年働くのが普通で、なかには10年近く働くアーティストもいるという。シルクを出た後に、自分でショーの会社を起業する人もいて、人材はいろいろな活動をしている。この図書館は、そうした人々にも利用されている。アーティストとして、いろいろおもしろいプロジェクトに参加する人がいる。現在のシルク・ドゥメソレイユの社長と副社長は、ここの卒業生（1980年卒）だという。

3-2. トレーニング施設と人材育成プログラム

次に、モンリオールのサーカス業界を支える「ラ・トーユ」について述べたい。ここでは、国立サーカス学校のPR マネジャーのモノリン・ユウムビッシ氏（Monorine Youmbissi）に聞き取り調査を実施した。ユウムビッシ氏はカメルーン出身の女性である。

シルク・ドゥ・ソレイユの競争優位の源泉としての「人的資源管理」

ラ・トージュは大きな舞台装置を所有しており、モンリオールのサーカスの実験場のような役割を担っている。ラ・トージュが施設を持つ以前には、モンリオールにはサーカスを上演する場所がなかった。そこで1999年に3つの組織、「サーカス芸術の全国ネットワーク」(En Piste)、国立サーカス学校、およびシルク・ドゥ・ソレイユが出資して設立した。2003年に現在の「ラ・トージュ」に改称された。

ラ・トージュには不思議なミッションがある。そもそも、この敷地(シルク・ドゥ・ソレイユ、サーカス学校、ラ・トージュなど諸施設のある場所)は、北米大陸最大のゴミ捨て場(Saint-Michel 地区)だった。この地区の再開発のために、この一帯に地球環境の改善を目的とした諸施設が誘致され、その一環としてシルクを始めとするアートと教育訓練施設が建てられた。したがって、ラ・トージュの使命は、サーカス、グリーン・ミッション(地球環境)および教育によって社会的責任を果たすことである。具体的には、サーカスの公演を行う大きな施設の運営(この施設にはサーカス芸術のミュージアムも併設されている)と、サン・ミッシェル地区の生活改善、若い人材の育成、無料のショーを開催(夏季)してモンリオール近郊の人々に楽しんでもらうこと等である。

じつは、シルク・ドゥ・ソレイユはモンリオールに常設館を持っていない。国際本部では新しいショーが開発されているが、公演は海外で行っている。そこで、ラ・トージュが公的支援とシルク・ドゥ・ソレイユなどの寄付を受けて、サーカスショーの常設館を運営し、モンリオールの住民のためのサービスの一環として夏のサーカス・フェスティバルを開催している。夏のサーカス・フェスティバルは、海外のサーカスも招聘して野外のサーカスショーを行う。近隣の住民には、無料のチケットが配られる。近隣の少年たちをツアーガイドに起用し、ゴミの分別回収などを指導する。この外国のサーカス団の誘致や運営管理はラ・トージュが採算に責任を負っている。チケットを企業などの支援団体に購入してもらってなんとか採算ラインに乗せているという。

ラ・トージュでは、一般学生をインターンシップとして起用し、サーカス・ビジネスのあり方を学ぶ。シルクが隣にあることで、専門家への道を学びやすい(ユウムビッシ氏の助手を務めているインターンの給与はシルク・ドゥ・ソレイユから支給されている)。インターンシップは、音楽や言語の学習など、サーカス以外の人材育成が目的で来ている人も少なくない。サーカスの国際事業活動には、言語やビジネスなど、サーカス以外の能力も必要だからである。

ユウムピッシ氏のラ・トーユでの任務は、世界からやってくる人々（ヨーロッパのサーカス関係者、地方政府の役人、スポーツ関係者、環境関係者など）との接触、とくに国際レベルでは、ケベック州の代表として世界中を回り知識共有を図ること。シルク・ドゥ・ソレイユと協力して、国際関係を切り回すことである。とくに、海外からの来訪者に対して、こういう目的ならこの機関を訪問されたと紹介し、相手先にアポイントを取ったりする。ラ・トーユは、シルク・ドゥ・ソレイユの施設の中にあるが、予算も目的もシルクから独立している。また、ここの施設では、シルク以外にもモンリオール内外のサーカスが試験的なショーを行ったりする。しかし、あくまでもラ・トーユの基本は教育にあり、世界各地のサーカスを招聘して実演し、シルクだけが優れたサーカスではない（実際、サーカス学校は世界一でもケベック州はサーカスで世界一ではない、サーカスの伝統のあるスペインがイノベティブで優れている）ことを学ばせたいという。シルクは独特のカテゴリー、とくに金持ちのためのショーというニッチを開拓したが、サーカスはそれで終わるものではない。セトワ（セブンフィンガー）という、シルクの創設者の一人が作った7人のキャラクターによるモダンな演技とヒップホップが特徴のサーカスの方が、ケベックでは人気がある。セトワは、世界中を公演して回っている。シルク・ドゥ・ソレイユの問題点は、あまりにもシルクが有名で、そこでスターが活躍しても儲けはみなシルクに入ってしまうことだということ（シルクはスターを中心に据えたショーではなく、有名なアーティストも一人の演技者に過ぎない構成になっている）。サーカスを愛し、激しく働くアーティストに対して十分に報いるシステムになっていない。例えば、オーストラリアから有名なパフォーマーが来ても、誰も名前を知らない。シルク・ドゥ・ソレイユがあって初めて機能する仕組みである。同氏は、ここにシルクの問題点があるという。

ラ・トーユのもう一つの使命は、地域の人々の教育である。サーカス好きな市民が子供を連れてきて、ここでトレーニングを受けさせ、ダンスを習わせる「小さな世界」を作るということだ。子供たちに「この学校に来ればシルク・ドゥ・ソレイユに出演できる」という夢を持たせることができる。舞台上で演ずるプロの演技を見て、「やってみたい」という気持ちを持たせることが大事だということ。こうした地道な活動が「地域に根差した」サーカス産業の苗床となる（安室 2012b）。

むすび リスク管理と人的資源の管理：競争優位の源泉

サーカスの曲芸は観客にスリルを感じさせ、パフォーマの人間離れした技に感動させることで成り立つ。安全なサーカスは意味がない。観客に与えるスリル感が大きいほど、サーカス・ビジネスは成功するが、その代償としてアーティストの身体的危険性が高くなる。新しい企画とともにスリルと危険がエスカレートしていく。興業としてのサーカス、リピート客を呼ぶサーカスは、このバランスを絶妙に管理しなければならない。シルク・ドゥ・ソレイユとその関連組織は、アーティストやアスリートの安全管理と安全教育に多大の労力と資金を注ぎ込んでいる。それでも事故は起きた。サーカスショーの成功にとってリスク管理は中心課題であるが、それが損なわれた時には大きな社会問題に発展する。

以上のように、シルクはショーに関する様々な局面、大道具のセット、衣装デザイン、人的資源の管理と育成に関して、適切な安全基準を設けて厳しく管理している。この努力を払っても、演技を行う人々の背後には無数のリスク要因が潜んでいる。シルクのリスク管理にとっては「多国籍性」も問題を複雑化させる要因である。「安全性」に関する意味や意識は、個人的性格以上に、出身国や文化的背景によって様々に異なる。「危険」に対する意識が低い国（おもに発展途上国）やリスク対策を軽視する文化圏の出身者も少なくない（中国、ロシア、ウクライナなど）。したがって、シルク・ドゥ・ソレイユのようなグローバルなビジネスでは、安全と人的資源管理の諸規則を定めるだけでは不十分である。演技者の出身国や文化を超えて、「安全管理」の重要性を理解させ、浸透させ、守らせる「職場規律」を確立しなければならない。安全管理の規律の確立があって初めて、シルクは観客の期待（スリルと芸術の融合）に応えることができ、チケット代に相応しい価値を提供できるのである。シルク成功の鍵は、創造的でスリル感のあふれる、エキゾチックでエキサイティングなショーを観客に見せるために、舞台の背後に忍び寄る無数のリスクをいかに管理するかにかかっている。つまり、リスク管理と人的資源管理の能力（コンピタンス）が、シルクの模倣不可能な競争優位を作り出しているのである。

引用参考文献

- Babinski, T. (2004) *Cirque du Soleil: 20 Years Under The Sun*, Harry N. Abrams, Inc. Publisher.
- Donabedian, T.(2011) “Cirque du Soleil: Risk management at the global entertainment giant” mimeo.
- Halperin, I. (2008) *Guy Laliberté- The Fabulous Story of The Creator of Cirque du Soleil*, Transit Publishing Inc.
- Heward,L. and J.U.Bacon (2006) *Cirque Du Soleil-The Spark*, Cirque du Soleil, Inc., (有賀裕子訳『白い扉の向こう側』ランダムハウス講談社、2007年)
- Kooza (2011) 『クーザ』 DAIHATSU/Cirque du Soleil, ブックレット。
- Isaacson, W. (2011) *Steve Jobs: The Biography*, International Creative Management, Inc. (井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ (I,II)』講談社)
- La ToHu (2010) *A Sustainable Development Initiative In the Heart of the Saint-Michel Neighbourhood*, ToHu.
- Monthoux,P. Guillet de, C. Gustaffson & S-E Sjöstrand (eds.) (2007) *Authentic Leadership: Managing Fields of Flow in Art and Business*, Palgrave.
- 西本まり (2003) 『アートサーカス サーカス越えた魔力』光文社新書。
- 西本まり (2008) 『シルク・ドゥ・ソレイユ サーカスを変えた創造力』ランダムハウス講談社。
- 安室憲一 (2012a) 「芸術とビジネスの出会い シルク・ドゥ・ソレイユのビジネスモデル」『ビューティビジネスレビュー』 Vol.1. No.1. (pp.10-19).
- 安室憲一 (2012b) 『多国籍企業と地域経済 「埋め込み」の力』大阪商業大学比較地域研究所研究叢書第12巻 (御茶の水書房)