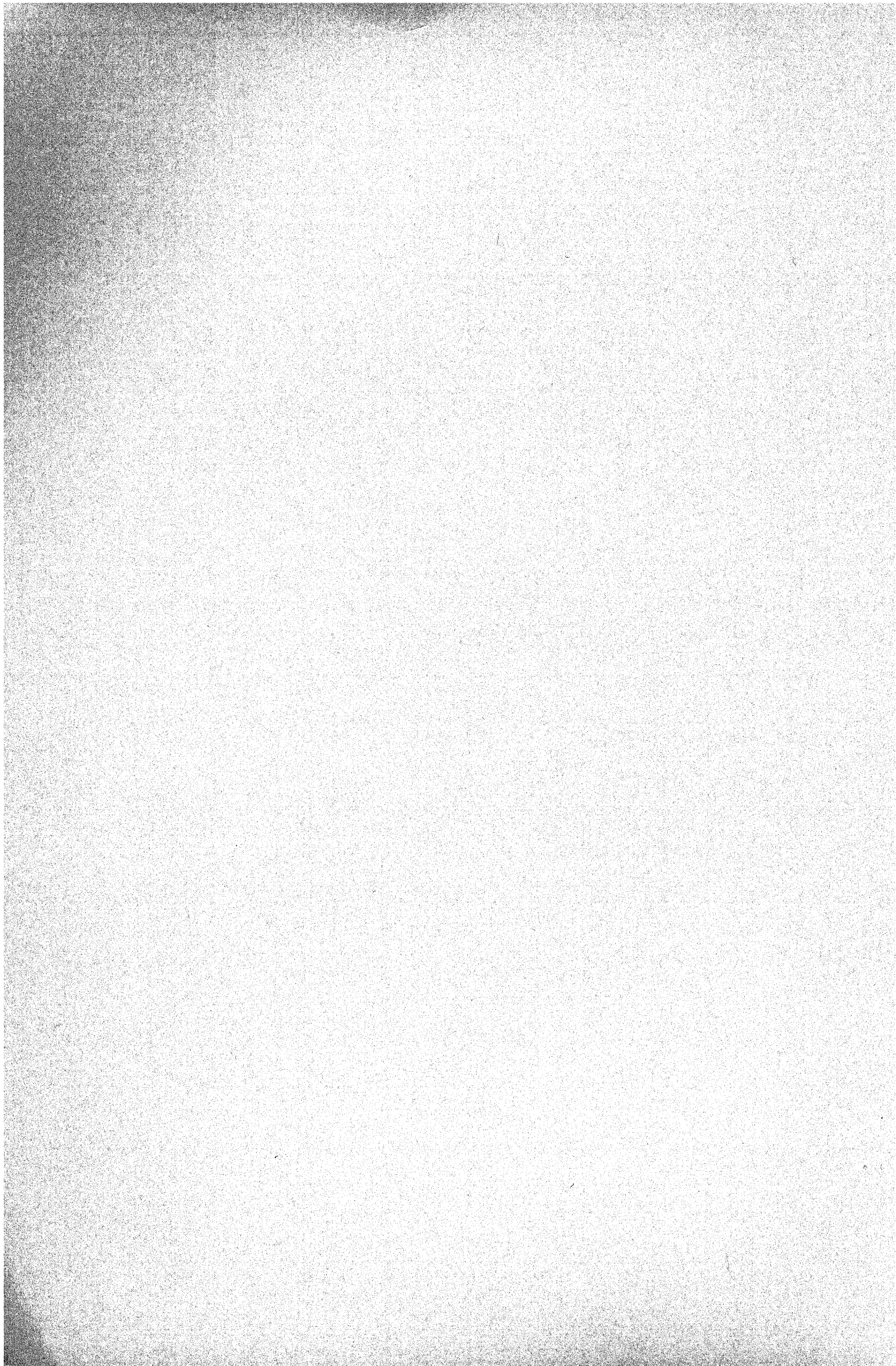


Japan Foundation for
Regional Art Activities

公共ホール・劇場とボランティアに関する調査

1997年3月

財団法人地域創造



はじめに

財団法人地域創造は、地域に芸術が根付き発展する環境を形成することを目的として、財政支援、研修・交流、情報提供など様々な事業を展開しています。調査研究事業は、地域で芸術環境づくりに取り組んでいる方々や私どもが進むべき方向を探るために、長期的視点をもって芸術環境の現状や課題、分析の枠組みを把握することを目的に実施しています。

本年度は、「公共ホール・劇場とボランティアに関する調査」「地域の芸術環境づくりのための基礎調査」「美術館系文化施設の情報システムに関する調査」の3つの調査を行いました。

このうち「公共ホール・劇場とボランティアに関する調査」は、近年注目されている公共ホール・劇場のボランティアについて、現状と課題を調査・分析し、望ましい方向性を検討することを目的として行ったものです。調査の過程で、学識経験者、公共ホール・劇場の方々及びボランティア活動に携わられている方々にご協力をいただきました。この場を借りて、深く感謝を申し上げます。

公共ホール・劇場が地域の住民にとって身近なものとなるためには、その運営により一層の創意工夫が求められます。この調査の成果が、現場で取り組む方々の参考となることにより、少しでも公共ホール・劇場の運営に役立てば幸いです。

1997年3月

財団法人地域創造

理事長 森 繁一

目次

| | |
|---------------------------------------|----|
| ■ 序 調査研究の目的と構成 | i |
| ■ I. 公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況と実態 | |
| 1. ボランティア制度の導入状況 | 3 |
| (1) ボランティアを採用する公共ホール・劇場 | 3 |
| (2) ボランティア制度の概要 | 4 |
| (3) ボランティア参加者の横顔 | 7 |
| 2. 国内の公共ホール・劇場におけるボランティア活動の実態と課題 | 9 |
| (1) ボランティアの運営方法 | 9 |
| ① 導入の経緯と背景 | |
| ② ボランティア組織の位置づけ | |
| ③ ボランティア組織の運営 | |
| ④ ボランティアの業務の内容 | |
| ⑤ 募集方法 | |
| ⑥ 実費支給の考え方 | |
| ⑦ 研修制度について | |
| ⑧ 保険について | |
| (2) ボランティア参加者の意識 | 22 |
| ① 参加の動機 | |
| ② ボランティア活動の頻度 | |
| ③ ボランティアの自己負担 | |
| ④ 満足度 | |
| (3) ボランティア運営における課題 | 25 |
| ① 劇場・ホールの側からみた問題点・課題 | |
| ② ボランティア参加者からみた問題点・課題 | |
| ③ 活動に対するボランティア参加者の要望 | |
| ■ II. 米国のパフォーミング・アーツ分野におけるボランティア活動の実態 | |
| 1. 米国のボランティアを取り巻く社会構造 | 33 |
| (1) 多様なボランティアの形 | 33 |
| ① リーダーシップのボランティア | |
| ② 専門知識を活かすボランティア | |
| ③ リタイアした人のボランティア | |
| (2) ボランティアだけで運営される非営利団体 | 35 |
| ① フェスティバル | |
| ② 小劇場 | |

| | |
|-----------------------------------|----|
| (3) ボランティア活動の振興、育成 | 36 |
| ① 企業が従業員に奨励するボランティア | |
| ② ボランティアに関する情報提供、サービス機関 | |
| ③ ボランティア・コーディネーター教育 | |
| (4) ボランティアとコミュニティ | 39 |
| 2. 米国の劇場・ホール等におけるボランティア活動の概要と実態 | 41 |
| (1) 劇場・ホール等におけるボランティア活動の概要と調査対象事例 | 41 |
| ① ボランティア活動の種類 | |
| ② 芸術フェスティバルのボランティア | |
| ③ その他パフォーミング・アーツに関連したボランティア | |
| ④ 調査対象事例 | |
| (2) ボランティアの運営方法 | 43 |
| ① 導入の経緯と背景 | |
| ② ボランティアの業務内容と運営体制 | |
| ③ ボランティア・コーディネーター | |
| ④ ボランティアの募集方法、研修など | |
| (3) ボランティアの横顔と参加の動機等 | 49 |
| ① ボランティアのプロフィールと参加の動機 | |
| ② ボランティア参加の特典と館側とのコミュニケーション | |
| (4) 問題点・課題 | 51 |

III. 公共ホール・劇場におけるボランティアのあり方と方向性

| | |
|-------------------------------------|----|
| 1. 公共ホール・劇場におけるボランティアの位置づけと活動内容 | 55 |
| (1) ボランティアの位置づけ | 55 |
| ① 運営業務のサポート・スタッフとしてのボランティア | |
| ② 事業の企画・推進役としてのボランティア | |
| ③ 事業パートナーとしてのボランティア | |
| (2) ボランティアの業務内容・活動内容 | 57 |
| ① お手伝い型のボランティア | |
| ② 専門知識・技能・経験等を活かすボランティア | |
| ③ リーダーシップのボランティア | |
| (3) 公共ホール・劇場におけるボランティア活動のあり方と可能性 | 59 |
| ① ボランティアの位置づけと業務内容の広がり | |
| ② ウラ方非営利会社の可能性 | |
| ③ 館側のボランティア導入の目的と参加者の主体性・責任 | |
| (4) 劇場やホールの性格、立地環境とボランティア | 62 |
| ① タイプ1: 舞台芸術や音楽の創造、公開(自主事業)に重点を置く施設 | |
| ② タイプ2: 鑑賞事業(自主事業)、貸ホール事業を両輪に運営する施設 | |
| ③ タイプ3: 地元の文化団体の利用や地域に密着した活動が中心の施設 | |

| | |
|-----------------------------|----|
| 2. ボランティアの運営体制と運営方法 | 66 |
| (1) 「ボランティア」の制度 | 66 |
| ① 劇場・ホールとの関係 | |
| ② 有償性と実費支給 | |
| ③ ボランティアの採用と任期 | |
| ④ 研修制度のあり方 | |
| ⑤ 事故への対応と保険 | |
| ⑥ 劇場・ホールからの独立団体としての可能性 | |
| (2) 現場でのボランティア・マネジメント | 70 |
| ① 劇場・ホールの意識とボランティアの意識 | |
| ② 専門職種としてのボランティア・コーディネイター | |
| 3. 活力あるボランティアの実現に向けて | 73 |
| ー公共ホール・劇場運営の新しい可能性 | |

| | |
|-------------------|----|
| ■ 参考 事例調査資料 | 75 |
|-------------------|----|

1. 喜多方プラザ文化センター
2. 中島町文化センター・能登演劇堂
3. 武生市文化センター／武生国際音楽祭
4. いまだて芸術館
5. 大阪府立青少年会館・プラネットステーション
6. たんば田園交響ホール
7. 春日市ふれあい文化センター
8. THE SYMPHONY SPACE
9. SNUG HARBOR CULTURAL CENTER
10. The KENNEDY CENTER FOR THE PERFORMING ARTS
11. AUTUMN STAGE
12. THE PUBLIC THEATER
13. MAYER'S VOLUNTARY ACTION CENTER

序 調査研究の目的と構成

1. 調査研究の目的

近年、わが国におけるボランティアへの関心の高まりを背景に、文化施設においてもボランティア制度を導入する例が増加している。ただ、ボランティアの導入が先行している美術館や博物館と比較して、公共ホールや劇場では最近になって導入もしくは導入の検討が行われるケースも多く、ボランティアの目的や位置づけ、あるいはその業務内容や運営方法など、まだ十分に成熟したものとはなっていないのが実状である。

ボランティアは、単に劇場やホールの運営業務をサポートすることにとどまるものではない。文化施設と市民の新たな交流の機会を生み出すことによって、劇場やホールが地域により密着した活動を展開し、将来的には観客層の拡大や新たな市民文化の形成にも資するものであり、参加者サイドにとっても、新たな自己実現や生き甲斐をもたらす可能性を有している。

そこで、本調査研究は、公共ホールや劇場のボランティア制度の実態や問題点・課題を調査・分析することにより、今後のわが国の公共ホールや劇場におけるボランティア制度のあり方や望ましい運営方法などを検討、提示することを目的に実施した。

2. 調査研究の構成と内容

(1) ボランティア制度の導入状況と既存事例の調査

① 公共ホール・劇場におけるボランティア制度の導入状況

既存の調査に基づき、わが国の公共ホール・劇場におけるボランティア制度の導入状況を整理するとともに、ボランティア制度を積極的に実施していると思われる事例に対してアンケート調査を実施し、導入の目的や経緯、導入時期、ボランティアの人数、業務内容、現在の問題点、課題等を把握した。

② 国内の代表的な事例調査

公共ホール・劇場におけるボランティア制度の現状と問題点を把握するため、上記のアンケート調査の結果をもとに、公共ホール・劇場の特性、ボランティア制度の内容、立地都市の環境などから、調査事例を抽出し、運営者サイドへのインタビュー調査及び参加者サイドへのグループ・インタビュー調査を実施した。

具体的な調査項目と調査対象はそれぞれ次のとおり。なお、ボランティア参加者については、その動機や目的、活動状況、満足度、要望等を把握するため、アンケート調査も合わせて実施した。

[運営者サイドへのインタビュー項目]

- 1) ボランティア制度の概要(導入の目的、導入時期、活動内容 etc.)
- 2) ボランティア参加者について(参加者数、参加者のプロフィール:年齢・性別・職

業等、参加の動機、参加の頻度・時間 etc.)

- 3) ボランティア制度の運営方法(募集・選考方法、運営体制:施設側及びボランティア側、ホール側スタッフとボランティアの役割分担、業務指示の流れ、研修方法、費用負担の考え方 etc.)
- 4) 問題点・課題(導入後の問題点・課題、今後の方向性 etc.) など

[参加者サイドへのインタビュー及びアンケート調査の項目]

- 1) 参加の動機
- 2) 満足度
- 3) これからボランティアとして取り組んでみたいこと
- 4) ホール・劇場サイドに望むこと など

[調査対象]

- 1) 喜多方プラザ文化センター
- 2) 中島町文化センター・能登演劇堂
- 3) 武生市文化センター／武生国際音楽祭
- 4) いまだて芸術館
- 5) 大阪府立青少年会館／プラネット・ステーション
- 6) たんば田園交響ホール
- 7) 春日市ふれあい文化センター

③ 米国のパフォーミング・アーツ分野におけるボランティア活動に関する調査

今後のボランティア制度の望ましいあり方を検討するため、ボランティア制度が最も成熟していると思われる米国のパフォーミング・アーツ分野におけるボランティア活動の実態を把握する。具体的には、下記の劇場・ホール及び関連機関・団体等へのインタビュー調査を実施するとともに、米国のボランティアを取り巻く社会構造についても、パフォーミング・アーツ系の状況を中心に整理した。

- 1) The Symphony Space
- 2) Snug Harbor Cultural Center
- 3) Kennedy Center for the Performing Arts
- 4) Autumn Stage
- 5) The Public Theater
- 6) New York Mayor's Volunteer Action Center

(2) 今後の望ましいボランティア制度のあり方に関する検討

① 公共ホール・劇場とボランティア活動に関する研究会

今後、わが国の公共ホール・劇場における望ましいボランティア制度のあり方や、導入に向けた課題を分析・整理するため、「公共ホール・劇場とボランティア活動に関する研究会」を設け、専門的な観点から検討を行った。研究会の委員構成及

び検討テーマは次のとおり。

[研究会委員]

伊藤裕夫(株電通総研研究部部長)
今枝龍雄(扶桑文化会館館長)
衛 紀生(演劇評論家)
佐藤郁哉(一橋大学商学部助教授)
松浦桂子(目黒区総務部国際室) (計5名、順不同)

[研究会における討議テーマ]

- ボランティア制度導入の目的と意義
- ボランティアの役割と活動内容
- 望ましい運営方法は(施設側のスタンスとボランティア自主運営の可能性)
- 参加者に求められることは(参加の動機と責任)
- ボランティア制度の目指すべき方向性

※なお第1回目は事例調査実施前に開催し、調査フレーム・内容等についても議論した。

② 公開討論会

本中間報告書の内容を踏まえたうえで、公共ホール・劇場の運営担当者、地方自治体の文化行政担当者の参加できる下記シンポジウムを開催して、ボランティア制度のあり方について広く議論のできる機会を設けた。

シンポジウム・タイトル: 地域に開かれた公共ホール・劇場

— 市民ボランティアの可能性をめぐって —

日時: 1997年2月26日、13:00～16:00

場所: 東京国際フォーラム ホールD

パネラー: 伊藤裕夫(株電通総研研究部部長)

衛 紀生(演劇評論家)

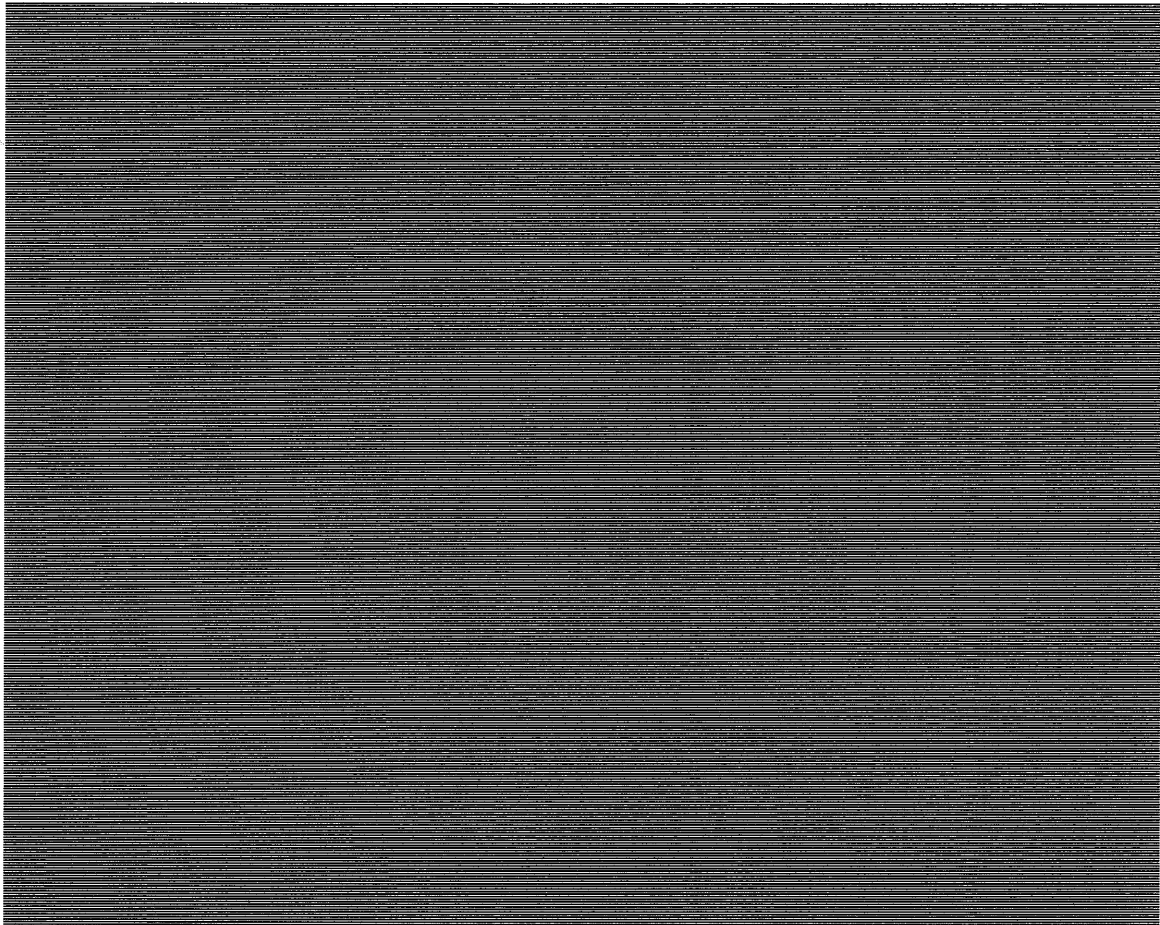
菅野優一(舞台研究会うらかた会長)

向井祥隆(たんば田園交響ホールチーフプロデューサー)

山本有一郎(武生国際音楽祭推進会議事務局長)

調査報告: 片岡真実(ニッセイ基礎研究所 研究員)

コーディネイター: 吉本光宏(ニッセイ基礎研究所 主任研究員)



■ I. 公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況と実態

本調査では、(財)地域創造が1995年度に実施した調査結果から、積極的にボランティア活動を導入していると思われる事例約60件を抽出し、ボランティア導入の経緯や活動内容、人数、現在の問題点、課題等に関するアンケート調査を実施した。また、その調査結果から7つの事例調査対象施設を抽出し、館側へのインタビュー調査、ボランティア参加者へのアンケート調査及びインタビュー調査を実施した。

本章では、これらの調査結果に基づき、まず社会教育調査なども参考にしながら、公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況を概観したうえで、ボランティア制度導入の経緯、具体的なボランティア活動の内容、運営方法など、公共ホール・劇場におけるボランティア活動の実態と課題を分析・整理する。

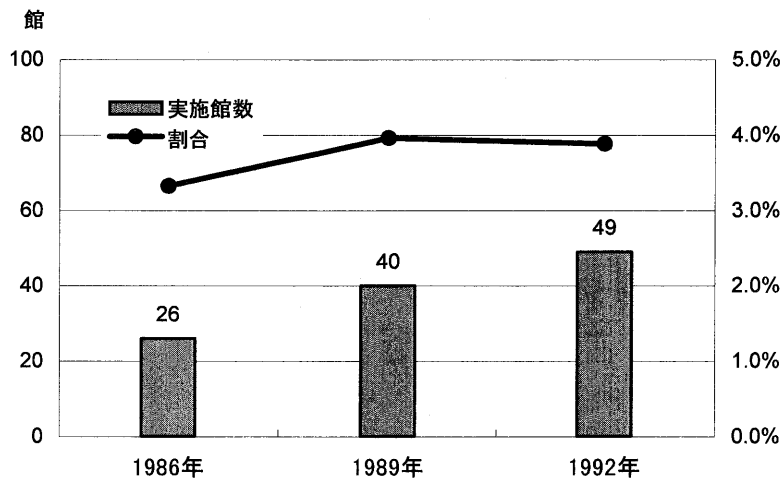
1. ボランティア制度の導入状況

(1) ボランティアを採用する公共ホール・劇場

文部省が3年ごとに実施している「社会教育調査」によると、文化会館でのボランティアの採用状況は、図表 I -1及び2のとおりである。

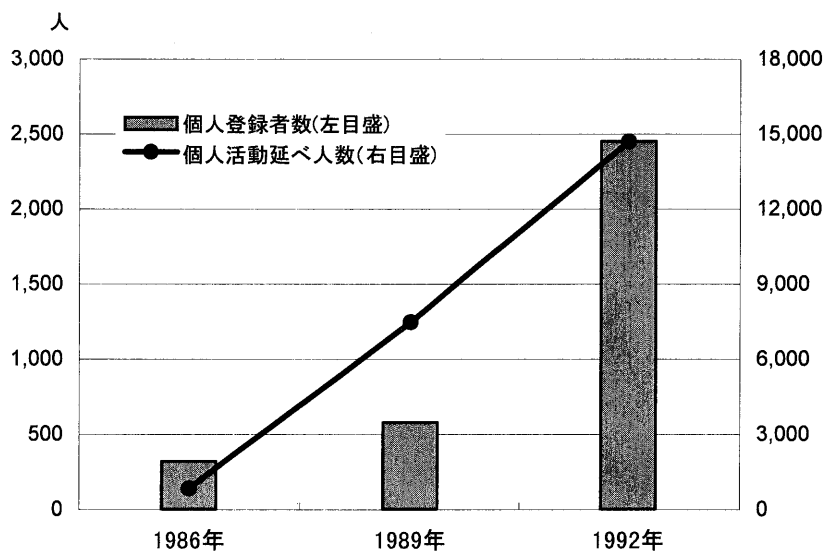
1992年度の調査結果によると、調査対象となった文化会館1,261館のうち、ボランティア制度を採用している館は49館で、全体の4%弱。86年以降の推移をみると、ボランティア制度を採用している施設数は増加しているが、文化会館そのものの数も急増し

■ 図表 I -1 文化会館におけるボランティアの導入館数の推移



資料:社会教育調査報告書 | 文部省 | 1987,90,93年度版より作成

■ 図表 I -2 文化会館におけるボランティアの個人登録者数と活動延べ人数



資料:社会教育調査報告書 | 文部省 | 1987,90,93年度版より作成

ているため、ボランティア制度を採用している館の割合はほぼ横ばいの状態が続いている。

同じく1992年度の登録ボランティアの団体数は209、団体の登録者数は約1万4,000人、延べ活動人数は約2万4,000人、また個人の登録者数は2,450人、活動延べ人数は約1万5,000人となっている。個人登録者の推移をみると、登録者数、活動延べ日数とも急増しており、文化会館におけるボランティアの活動が、近年急速に活発になっていることがわかる。

一方、(財)地域創造が、1995年9月に全国の公共ホール・劇場を対象に実施したアンケート調査(1,964館に送付、有効回収数1,170館)によると、ボランティア制度を導入している館は183館で全体の16.4%と、6館に1館が何らかの形でボランティアを導入している(社会教育調査の結果との違いは、ボランティア業務の範囲及び調査対象の違いなどによるものと考えられる)。

業務の内容は、受付・案内業務が最も多く、ボランティアを採用している館の6割以上の館で導入されている(「地域における芸術環境づくりの状況 | (財)地域創造 | 1996年3月」参照)。

(2) ボランティア制度の概要

今回の調査では、上記の地域創造の調査結果から、受付・案内業務だけにボランティアを導入している館を除外することによって、積極的にボランティアを導入していると思われる館を抽出し、そのボランティア制度の内容や現在の課題、問題点等について、館側へのアンケート調査を実施した(57館を対象に実施、有効回答43館)。

このアンケート調査の結果から、現在の公共ホール・劇場で導入されているボランティア制度の概要を整理すると次のとおりである。

① ボランティアの導入時期

調査事例のボランティア導入時期をみると、ほとんどが、1990年以降の導入となっており、公共ホール・劇場におけるボランティア制度が新しいものであることがわかる。

② ボランティアの位置づけと業務内容

ボランティアの位置づけとしては、年間運営に対するボランティアが17館、個別事業に対するボランティアが22館とほぼ半々であった。

アンケートでは、図表 I-4に示したように業務の内容を、

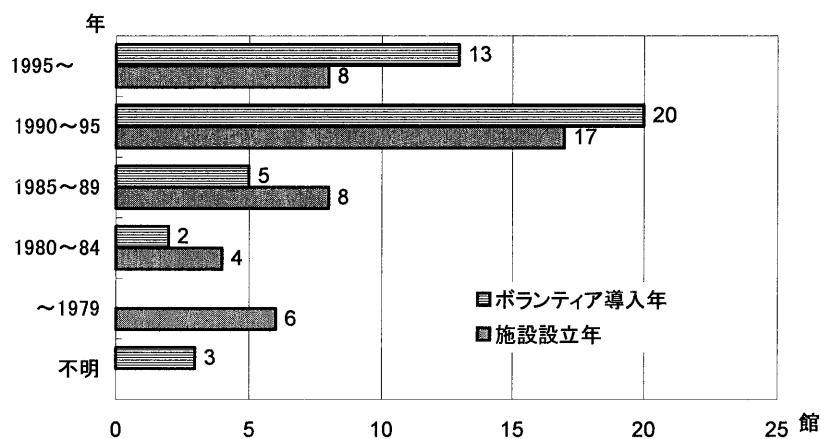
- ・企画・制作
- ・広報・宣伝
- ・舞台・音響・照明(ウラ方)
- ・もぎり・客席案内(オモテ方)
- ・教育普及活動

I. 公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況と実態

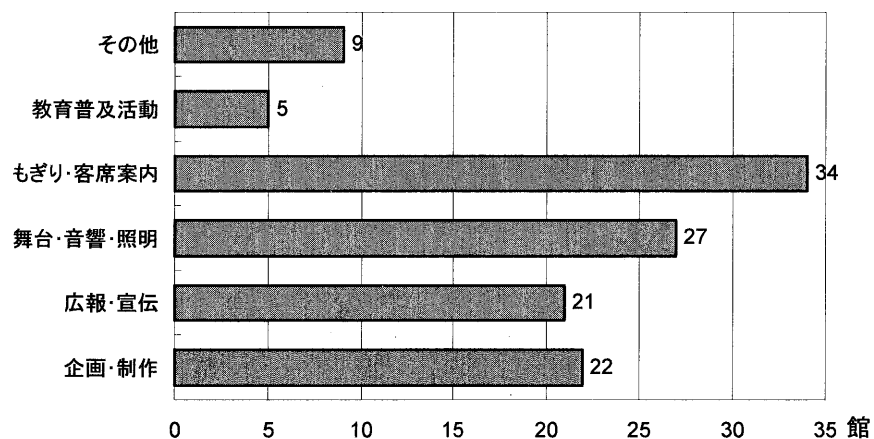
の5つの分野に分けて調査したが、最も多くの館が採用しているのは、もぎりや客席案内などのオモテ方業務であり、ワークショップやシアターガイドなどの教育普及活動にボランティアを採用している施設は少数であった。その他業務としては、託児や乳幼児の一時預かりのボランティアを導入している館があった。

また、多くの館では複数の分野にわたってボランティア制度が導入されており、教育普及活動を除く4つの活動すべてにボランティアを導入しているところは16館にのぼる。

■ 図表 I -3 ボランティア制度の導入時期



■ 図表 I -4 ボランティアの業務内容



注:複数回答

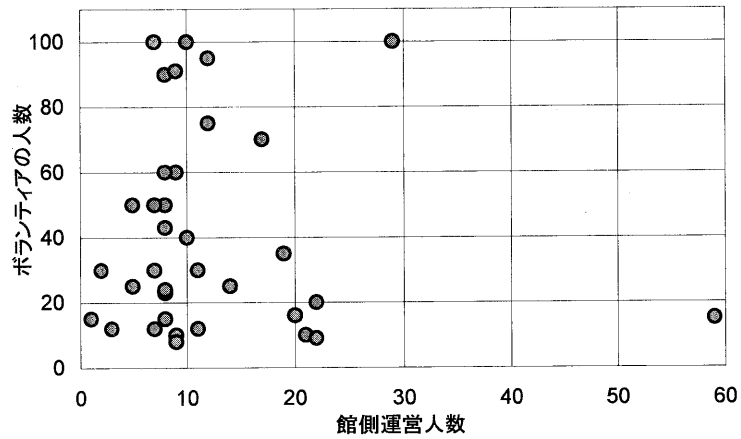
③ ボランティアの人数

ボランティアの人数については、まちまちで、オモテ方のボランティアを導入しているところでは、100名以上のボランティアが登録されているところもある。

ボランティアの登録人数と館側の組織人員との相関関係は図表 I -5に示したと

おりである。サンプル数が少ないこともあり、両者の間に相関関係を見ることはできなかったが、調査対象の半数以上の館で、館側の運営体制が10人以下となっており、スタッフ不足がボランティア導入の一因となっていることが伺える。

■ 図表 I -5 ボランティアの人数と館側の組織体制



注:ボランティアの登録人数が100名を越える事例は割愛した

④ 募集方法、研修、実費支給等

ボランティアの募集方法は、43館のうち大半の27館が公募、口コミが8館、行政からの依頼や講座受講者、観賞団体メンバーからの選出などその他が8館であった。ボランティアの任期を設けている館(半年～2年間)は12館あったが、すべての館で継続可能となっている。任期に関しては明確な方針のないところがほとんどで、導入されて間もなく、制度面での考え方がはっきりしていない状況が伺える。

また、ボランティアに対する研修は、半数以上の26館で実施されており、その内容は、先進事例視察、技術研修講座などが多い。交通費等の実費支給については、約半数で実施されている。

ボランティア運営の担当者は、兼務のところが多かったが、7館で専従スタッフが対応していることは注目される。

■ 図表 I -6 ボランティアの運営方法 (館)

| 募集方法 | 公募 | 口コミ | その他 |
|-------|----|-----|-----|
| | 27 | 8 | 8 |
| 研修 | あり | なし | 不明 |
| | 26 | 15 | 2 |
| 実費支給 | あり | なし | 不明 |
| | 19 | 22 | 2 |
| 運営担当者 | 専従 | 兼務 | 不明 |
| | 7 | 28 | 8 |

(3) ボランティア参加者の横顔

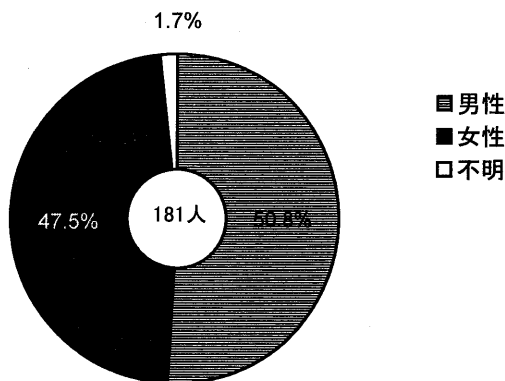
今回の調査では、7つの事例調査対象のボランティア参加者に対して、参加の動機や活動状況、満足度や要望等に関するアンケート調査を実施した。それによるとボランティア参加者の横顔は次のとおりとなっている。なお、このアンケート調査は、7施設のボランティア約180名を対象にしたもので、必ずしも、公共ホール・劇場のボランティア全体の傾向を示すものではないことを断っておきたい。

①性別・年齢

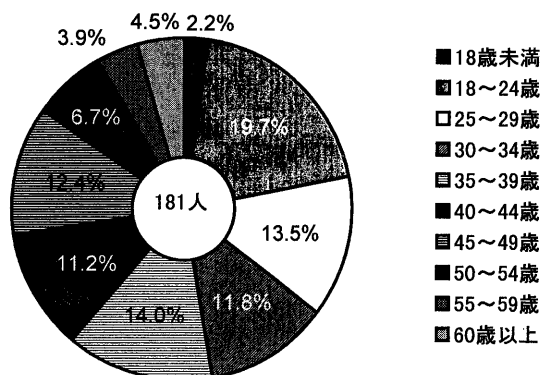
ボランティア参加者の男女比はほぼ半々。年齢構成をみると、18～24歳が19%、25～29歳が13%と30歳未満の割合が全体の3分の1を占めているが、一方では45歳以上の人も全体の4分の1以上を占めており、幅広い年齢層にわたってボランティア活動に参加していることがわかる(図表 I-6,7)。

美術館におけるボランティアは、女性が91%を、また40歳代から60歳代が83%をそれぞれ占めている*1ことと比較すると、公共ホール・劇場におけるボランティアは、性別、年齢とも幅広い層の人々が参加していることがわかる。

■ 図表 I-7 ボランティアの性別



■ 図表 I-8 ボランティアの年齢



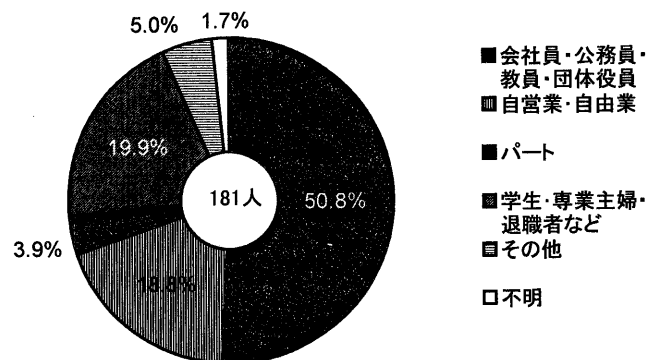
*1 文化行政とボランティアに関する調査報告書 | 東京都生活文化局 | 1994年5月

② 職業

一方職業については、「会社員・公務員・教員・団体職員」が50.8%とほぼ半数を占めており、「自営業・自由業」の18.8%、「パート」の3.9%を含めると、4人に3人が有職者になっている。

美術館のボランティアでは有職者率が27%、無職が69%となっていたことと比較して(前掲調査)、公共ホールや劇場では、職業の点でも幅広い層の人々がボランティアとして活躍していることがわかる。

■ 図表 I -9 ボランティアの職業



2. 国内の公共ホール・劇場におけるボランティア活動の実態と課題

国内の公共ホール・劇場におけるボランティア活動の実態を把握するため、インタビュー調査を実施した。インタビューに際しては、前節のアンケート結果に基づき、地域特性、ボランティアの業務内容、導入時期などを勘案し、以下の7ヶ所を選定した*2。

- ・喜多方プラザ文化センター：ウラ方業務に特化した「舞台研究会うらかた」を10年以上前から導入
- ・中島町文化センター・能登演劇堂振興協会：「無名塾」とタイアップした劇場づくりで地域振興を図るボランティア
- ・武生市文化センター／武生国際音楽祭：市民主導のボランティアによって企画・制作から運営までが行われる音楽祭
- ・いまだて芸術館：住民参加型の企画システムウラ方ボランティアによるアシスタント・エンジニアスタッフ委嘱システムを採用
- ・大阪府立青少年会館・プラネットステーション：青少年の健全育成を目的に青少年プロデューサーとボランティアによる事業運営
- ・たんば田園交響ホール：オモテ方、ウラ方、企画・制作の多分野にボランティアを導入
- ・春日市ふれあい文化センター：地域の若者を中心にした運営サポートおよび企画・制作グループとしてのボランティア

また、前述したとおり、インタビュー調査を実施した事例のボランティア参加者に対しては、事前にアンケート調査を実施した。この調査は、インタビュー時に出席できないボランティア参加者の意識なども含め、事例調査対象の活動の実態をより幅広く把握するために行ったもので、サンプル数は約180名という限られたものであることを了承されたい。

(1) ボランティアの運営方法

まず、公共ホール・劇場の担当者からみたボランティアの実態について述べてみたい。

① 導入の経緯と背景

調査対象となった7事例では、そのほとんどが施設の設立以前あるいはほぼ同時期にボランティア制度を導入している。その経緯に関しては、劇場・ホール主導で導入されたものと、民間からの働きかけによって導入されたものとに分類できる。

● 劇場・ホール主導型

- ・「喜多方プラザ文化センター」や「たんば田園交響ホール」のように、ボランティアが舞台・音響・照明などウラ方業務を担っている事例では、人材不足が導入の主な理由と言える。ホール職員ではウラ方業務に対応しきれないものの、地元にもウラ方専門業者がなく、また都市部の業者に委託するだけの経

*2 それぞれのボランティア制度や活動の内容は、巻末の事例調査資料に整理した。

費が確保できない、という地方都市特有の問題が背景にある。

- 「大阪府立青少年会館・プラネットステーション」や「春日市ふれあい文化センター」では、ボランティア・スタッフの対象を“青少年”に限定している。「プラネットステーション」は、主催事業の企画を青少年プロデューサーの提案にもとづいて実施しており、その企画の具体的な運営業務そのものも青少年の手に委ねて行うために、ボランティア制度が導入された。一方、春日市は福岡市のベッドタウンという性格のため、住民の定住率が低いことや昼間人口に占める若者層の割合が低いことなどから、地域住民の顔がみえる運営方法を検討するなかで、ボランティア・スタッフを30歳未満とした経緯がある。
- 「いまだて芸術館」のボランティア制度導入には、“住民参加”による運営を目指した初代館長の意図が反映されている。「いまだて芸術館」に限らず、「たんば田園交響ホール」や「春日市ふれあい文化センター」でのボランティア導入の背景にも、担当者の“地域住民によるホール運営”を目指す姿勢が感じられる。

○ 民間主導型

- 一方、武生国際音楽祭の運営をささえる「武生国際音楽祭推進会議」では、1990年の「フィンランド音楽祭 in 武生」が開催される際、武生市の呼びかけで集まった商工会議所、青年団、婦人会など地元各種団体の代表者が、2回目以降も音楽祭を継続するため、民間主導で実行委員会を組織した。
- 「能登演劇堂振興協会」は、10年以上続いた無名塾との関係が基礎になった「能登演劇堂」の建設を機に、“能登演劇堂の活用を促進し、地域の芸術文化の高揚に寄与する”ことを目的に設立された団体。無名塾との関係ももともと民間レベルで行われており、協会も民間が中心となっており、町内の約30の各種団体に働き掛け設立に至っている。

② ボランティア組織の位置づけ

ボランティア組織は、その運営主体から「劇場・ホール付属型」と「運営自立型」に分類できる。

○ 劇場・ホール付属型

- 「いまだて芸術館」では、「企画プロデューサー」が提案した企画が「いまだて芸術館」の自主事業として位置づけられており、事業の一環として劇場・ホールに付随した形で運営されている。また、「AE(アシスタント・エンジニア)スタッフ」も劇場・ホールに付随したかたちで活動している。
- 「いべんとスタッフ(大阪府青少年会館・プラネットステーション)」が関わる事業や「K's Crew(春日市ふれあい文化センター)」のが行っている活動も、施設の主催事業の一環として位置づけられており、施設に付随したかたちで運営されている。

I. 公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況と実態

- ・「レディースi」や「レディース21」も「たんば田園交響ホール」に付属した形で運営されている。

○ 運営自立型

- ・「ステージオペレータークラブ(たんば田園交響ホール)」、「舞台研究会うらかた(喜多方プラザ文化センター)」は、ホール主導で始まってはいるものの、任意団体として自立しており、館とは委託契約を結んでいる。導入の経緯は劇場・ホール主導型だが、運営の現状から言えば運営自立型と言える。「ステージオペレータークラブ」は、ホールの自主事業、貸し館事業の際のウラ方業務だけでなく、ビデオ録画などの業務も受託している。
- ・前述のとおり、「能登演劇堂振興協会」は民間主導で設立され、中島町内の各種団体の代表者を中心とした任意団体。現在の会員の所属は、民間団体9名、公的団体6名、社会教育団体5名、行政2名、民間個人3名という構成で、民間・各種団体・行政が一体となった、いわば“町ぐるみ”の運営である。
- ・「武生国際音楽祭推進会議」は第1回目音楽祭開催の際に自治体の要請で集ったメンバーを中心とする任意団体である。「武生」の場合、音楽祭自体は厳密には「武生市文化センター」の自主事業ではなく、独立した組織が開催する事業のひとつという位置づけで、センターとは一定の距離を置いている。

③ ボランティア組織の運営

○ 運営予算

組織が劇場・ホール付属型である場合には、基本的な運営には劇場・ホール側の予算が充当されている。

一方、ボランティア団体が任意団体として独自に運営されている場合には、おのおの下記のような運営方法が採られている。ただし、いずれの場合も事務局や活動の拠点は当該劇場・ホール内に置かれている場合がほとんどである。

- ・「喜多方プラザ文化センター」の「舞台研究会うらかた」は、おもに会費、喜多方プラザからの委託料、手数料によって運営されている。
- ・「たんば田園交響ホール」の「ステージオペレータークラブ」も規約が制定されており、会員は年間6,000円(月500円)の会費を納めている。会の運営は会費の他、ホールの自主事業、貸し館事業の際のウラ方業務、その他の受託事業、および町からの補助金によって主に賄われている。メンバーの出役に対する費用弁償は、各事業の主催者から一旦「オペレータークラブ」に支払われ、そこから各メンバーに“費用弁償費”として支払われている。その他、メンバーの技術研修や資格取得のためにも、会から補助が出る仕組みになっている。
- ・同じく任意団体である「能登演劇堂振興協会」は、町からの委託料、賛助会員による賛助金、広告料およびその他の収入で運営されている。

- ・「武生国際音楽祭推進会議」では、ボランティア団体の会費(年間5,000円)を設定している。これは事務局の運営経費で、音楽祭の会計とは分けて経費処理されている。

● ボランティア・コーディネーター

ボランティア参加者と劇場・ホール側のスタッフをつなぐ、あるいはボランティア内部の調整をするボランティア・コーディネーターの状況は下記のとおりである。

- ・「舞台研究会うらかた(喜多方プラザ文化センター)」では、舞台、音響、照明業務がおのおの部門別になっており、各部の部長が部内のとりまとめ役になっている。ホール側には技術スタッフが3名おり、彼らがウラ方業務の調整を行う。
- ・「いまだて芸術館」、「たんば田園交響ホール」および「春日市ふれあい文化センター」では、いずれもホール側の担当者がボランティアを取りまとめており、その担当者がボランティア運営のキーパーソンになっている。ただし、「いまだて」では企画プロデューサーが当該企画を実際に運営するところまでの責任者に位置づけられており、「春日市」では“キャプテン”と呼ばれている人がボランティア間の連絡調整を行っている。
- ・「能登演劇堂振興協会」は、事務局を町の文化振興課担当者が兼務するかたちになっている。協会の会長は、10年以上前に無名塾との個人的なつながりを持っていて、演劇堂建設のため中心的な役割を果たした人物で、現在も主体的に関与している。
- ・「武生国際音楽祭推進会議」では、事務局が武生市文化センター内に設置されているが、専従スタッフはいない。事務局長がとりまとめ役になっている。専任事務局員を雇ったこともあるが、常駐スタッフがセンターにいと、従来ボランティアで行ってきた仕事をその人に依存してしまうようになり、結局はうまく機能しなかった。
- ・いわゆる“ボランティア・コーディネーター”が専従のスタッフとして置かれているのは、調査事例のなかでは「大阪府立青少年会館・プラネット・ステーション」のみである。高校生・大学生中心の「いべんとスタッフ」の活動は夕方以降が主になるのに対し、府立青少年会館職員の勤務時間は必ずしもそうでないことなどから、双方のコミュニケーションを密にするために“制作チーフ”という肩書きでコーディネーターを置き、効果的に機能している。

④ ボランティアの業務の内容

次にボランティアの業務内容をみると、図表 I -10のように、企画制作から事務補助まで多様な内容になっており、ホール・劇場で行われている業務のほぼ全般にわたってボランティアが関わっていることがわかる。また、181名の回答者による複数回答が計397件となっていることから、一人のボランティアが平均して二種類

I. 公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況と実態

以上の業務に携わっている状況も見て取れる。

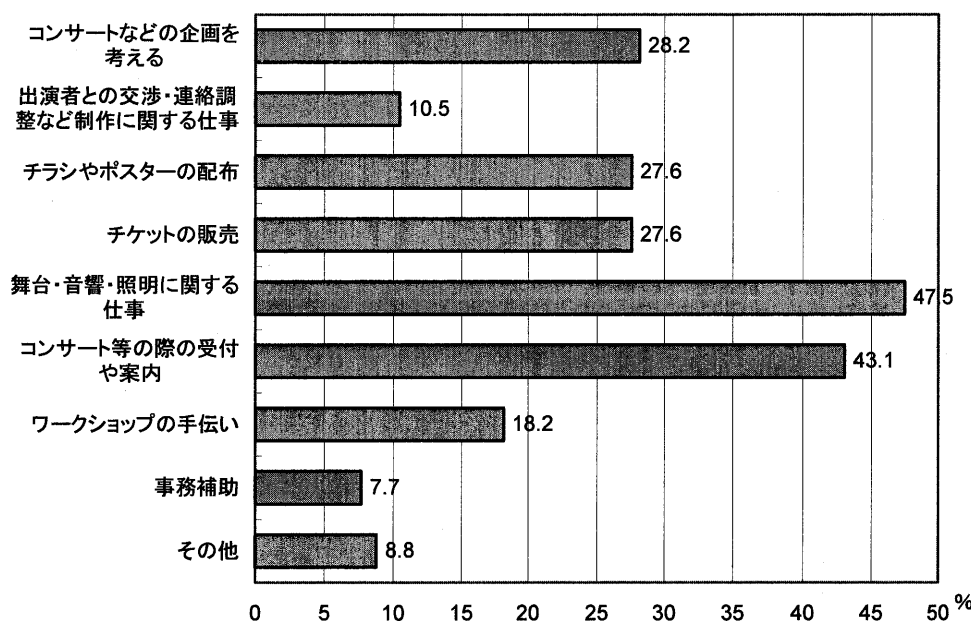
また、次頁図表 I-11 でみられるように、ボランティアの対象事業や業務内容は個々の施設ごとにまちまちで、施設の運営状況に見合った形でボランティアが導入されていることがわかる。図表 I-11 の横軸は、左方向が「公演の運営サポート」（オモテ方、ウラ方など）で、右方向に行くにしたがって企画・制作から広報、資金調達などの内容が多くなる。また、縦軸はボランティア活動の対象として下方方向に行くほど、地元（アマチュア）文化団体の公演活動に対するサポート的性格が強く、上方方向に行くにしたがって、館の主催する（プロ）芸術団体の公演事業に対するサポート・運営的要素が強くなることをあらわしている。

以下、これらの業務内容を、劇場・ホールとの関係で見てみることにする。

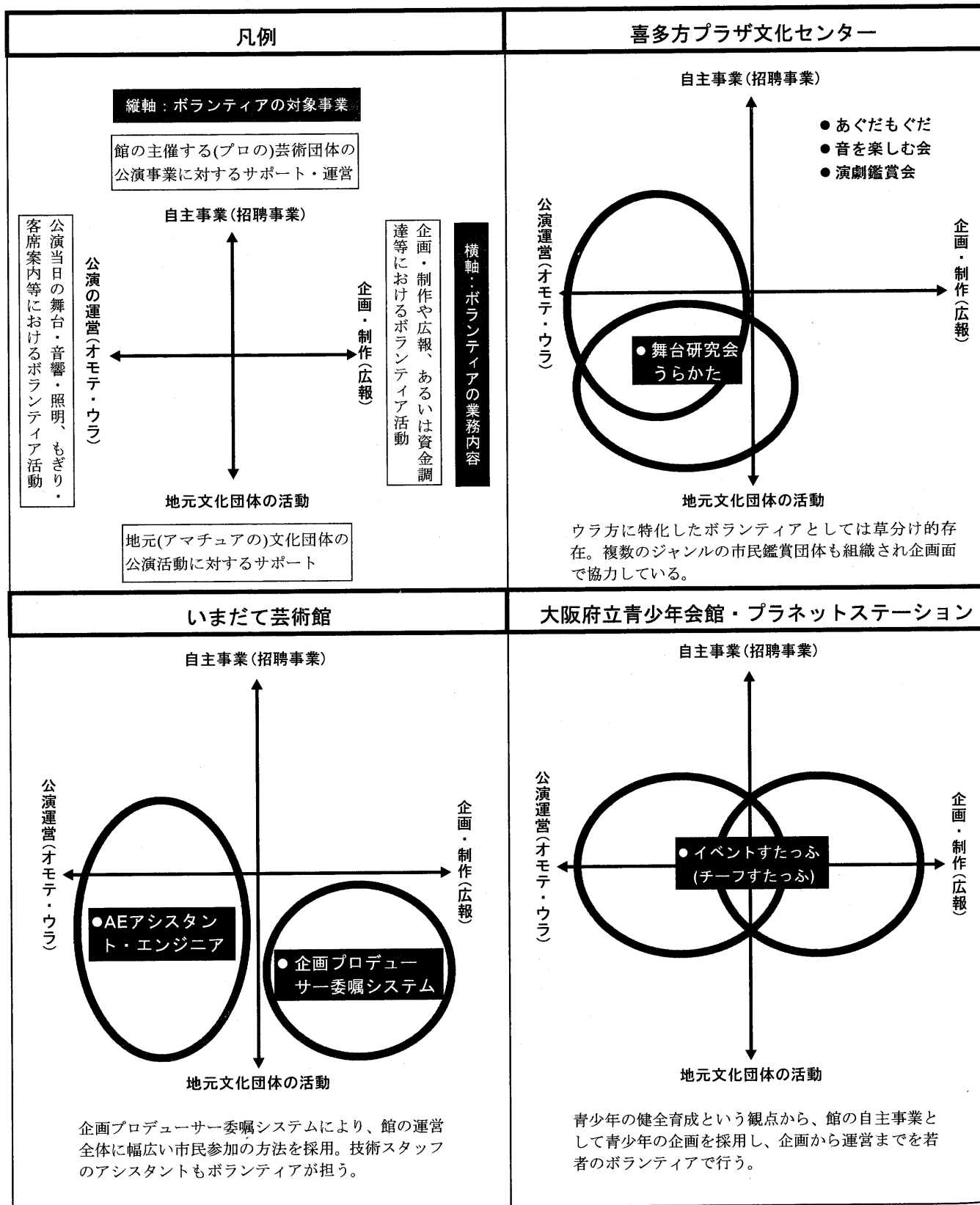
● 運営サポート型

- ・「事務補助」や「ワークショップの手伝い」、あるいは「コンサート等の際の受付や案内」など、劇場・ホール側の業務を補助・補填する形でのサービスを提供するもので、館側の人手不足・予算不足を補う意味で重要な役割を果たしている。特に、「コンサート等の際の受付や案内」いわゆる「オモテ方」の業務には43.1%が携わっており、ボランティアへの依存度が高いことを示している。
- ・また、舞台・音響・照明などの「ウラ方」業務に携わるボランティアも、47.5%と高い数字を示しており、劇場・ホール運営における重要な位置を占めていることがわかる。特に「ウラ方」業務には専門的な知識や経験が必要とされ、館側の人手不足・予算不足を補うという意味では運営サポート型ではあるが、特に専門的知識を要するという意味では、専門技術提供型とも言えよう。

■ 図表 I-10 ボランティアの業務内容



■ 図表 I-11 ボランティア活動の対象事業と業務内容



I. 公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況と実態

| 中島町文化センター・能登演劇堂 | 武生市文化センター／武生国際音楽祭 |
|---|---|
| <p>自主事業(招聘事業)</p> <p>・能登演劇堂友の会 ・資金調達</p> <p>●能登演劇堂振興協会</p> <p>企画・制作(広報)</p> <p>公演運営(オモテ・ウラ)</p> <p>地元文化団体の活動</p> <p>「無名塾」との密接な関係をベースに、市民主導で劇場を設置、その自主事業の企画、広報、協賛金調達を担う。オモテ・ウラは別途ボランティア対応。</p> | <p>自主事業(招聘事業)</p> <p>・資金調達</p> <p>●武生国際音楽祭推進会議</p> <p>企画・制作(広報)</p> <p>公演運営(オモテ・ウラ)</p> <p>地元文化団体の活動</p> <p>市民主導で組織された任意団体が、国際音楽祭の企画から運営までを行うほか、理事会が資金調達と協賛によって事業収支の責任も持つ。</p> |
| たんば田園交響ホール | 春日市ふれあい文化センター |
| <p>自主事業(招聘事業)</p> <p>●レディース21</p> <p>●ステージ・オペレータークラブ ●レディースI</p> <p>企画・制作(広報)</p> <p>公演運営(オモテ・ウラ)</p> <p>地元文化団体の活動</p> <p>舞台・照明・音響のウラ方、客席案内等のオモテ方、女性の企画集団など、それぞれ役割を特化した複数のボランティア制度を導入。</p> | <p>自主事業(招聘事業)</p> <p>・公演サポート</p> <p>・企画協力</p> <p>●K's Crew</p> <p>企画・制作(広報)</p> <p>公演運営(オモテ・ウラ)</p> <p>地元文化団体の活動</p> <p>若者のボランティアグループを組織し、公演のサポート業務と企画制作業務の両方を別々の業務として実施している。</p> |

・この「ウラ方」業務をボランティアが担うのは、地元芸術団体に対する貸館事業のみの場合と、プロの公演にも対応する場合とがあり、現状では前者のほうが主流である。いまだて芸術館の「AEスタッフ」やたんば田園交響ホール「ステージオペレータークラブ」は館の自主事業と貸館事業の双方に対応している*3。

● 企画・制作型

- ・「コンサートなどの企画を考える」(28.2%)、「出演者との交渉・連絡調整など制作に関する仕事」(10.5%)あるいは「チラシやポスターの配布」(27.6%)など、いわゆる“企画・制作”に関わる業務に携わっているボランティア参加者も3割近く見られる。
- ・美術館ボランティア*4では、事業の企画にまでボランティアが関与している例はほとんど見られず、劇場・ホール系ボランティアに特徴的な現象である。
- ・業務の具体的な内容については、「武生国際音楽祭推進会議」のようにプロの芸術家や芸術団体を招聘しているものから、「いまだて芸術館」の「企画プロデューサー」、「大阪府立青少年会館／プラネット・ステーション」の「いべんとスタッフ」のように、市民から提案された「企画」をボランティアで実現させる、主に地元(アマチュア)文化団体を対象にしたものまで幅広い。
- ・住民参加のニーズにあった企画を積極的に推進しているという見方ができる一方で、限られた自主事業費で実現可能な企画を市民のアイデアに依存しているという考え方もできる。

● 財政サポート型

- ・「チケットの販売」を行うボランティアは27.6%いたが、それだけでなく、「武生国際音楽祭推進会議」や「能登演劇堂振興協会」のように、鑑賞団体としての「友の会」運営や地元の民間企業からの寄付金集め、あるいは個人的な寄付などを行っている事例も見られる。劇場・ホールの運営や事業の推進にとつての、経済的なサポートをするという意味では、米国の非営利団体における理事会*5的な存在にも類似しており、今後の可能性を探るうえでも非常に興味深い。

*3 図表 I -11 参照

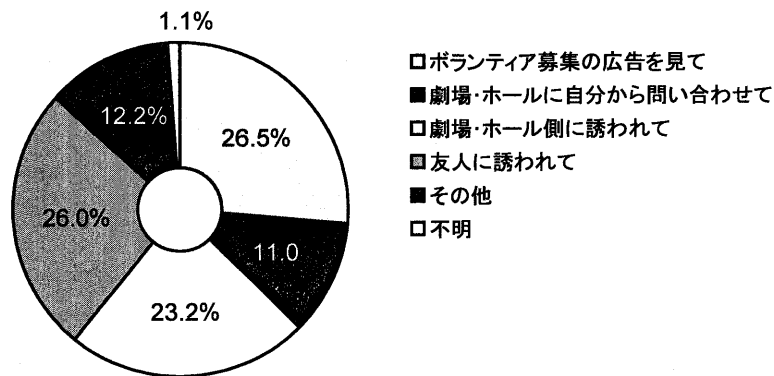
*4 美術館ボランティアについては、「文化行政とボランティアに関する調査報告書 | 東京都生活文化局(1994年)」に詳しい。主な業務内容は、「監視・会場整理」、「展示品の解説」、「環境整備・清掃等」など、ここで言う運営サポート型にほぼ限定されている。

*5 米国の文化施設のほとんどは非営利団体によって運営されており、そこでの理事会の役割は「組織の存続の確保、全体の方向性・ポリシーの策定、有給スタッフの雇用」など。また「組織サービスの受益者、資金提供者、関係省庁・同業団体などさまざまな外部関係者との接点であると同時に、内部においては有給スタッフを統括する組織の責任者」。前掲の「文化行政とボランティアに関する調査報告書」P. 62に詳しい。

⑤ 募集方法

ボランティアの募集方法については、導入の経緯や業務内容によってさまざまな方法がみられる。

■ 図表 I -12 ボランティアを始めたきっかけ



○ 公募、口コミ方式

- ・「喜多方プラザ文化センター」、「武生国際音楽祭」、「春日市ふれあい文化センター」などで見られるように、導入当初は自治体の広報誌や劇場・ホールの機関紙による公募のケースが最も一般的である。ボランティアを始めたきっかけを参加者の側からみてみると、「ボランティア募集の広告をみて」(26.5%)が最も多い。
- ・一方で、「ボランティアをしないかと劇場・ホール側に誘われて」(23.2%)も高い数字を示しており、“地域住民個人の顔が見えている環境”であればこそ、という状況も見られる。
- ・また、「友人に誘われて」始めた人も26.0%と多く、一旦ボランティアが導入された後は、既に活動を行っているボランティア参加者の“口コミ”で参加する人の層も無視できない。

○ 企画提案方式

- ・「いまだて芸術館」の企画プロデューサーや「大阪府立青少年会館／プラネット・ステーション」の「ちーふスタッフ」など、企画・制作型ボランティアの場合には、劇場・ホールの自主事業として“企画”そのものを募集し、それが採用されることが、ボランティアでその企画を実際に運営することにつながる。

○ 団体代表者方式

- ・ボランティア団体の設立が自治体側からの要請による「能登演劇堂振興協会」や「武生国際音楽祭推進会議」の前身「フィンランド音楽祭'90武生実行委員会」では、議会、区長会、青年団、商工会など市町村内の各種団体の

代表者が実行委員として集められて発足している。

- このような団体の代表者の場合、当初は必ずしも劇場・ホールの活動自体に関心のある人ばかりではないが、逆に“地域の活性化”や“街づくり”といった視点で劇場・ホールの活動を捉え、ボランティア活動の可能性を幅広くみている傾向も見られ、興味深い。

ボランティアの募集頻度についても、随時受け付けている場合と定期的に募集を行っている場合によって以下のような状況が見られる。

● 随時受付

- 公募や口コミなどにより、新規ボランティアの参入を随時受け付けている例としては、「春日市ふれあい文化センター」がある。
- 「いまだて芸術館」の企画プロデューサーシステムは、企画提案方式で、企画書を随時受け付けている。
- 「AEスタッフ(いまだて芸術館)」の場合は、芸術館の柿落しに出演した町民劇団「綺羅星座」のために集められたウラ方スタッフが母体になっており、開館後の継続的な活動のために開館翌年度、追加募集をしている。

● 定期受付

- 同じ企画提案方式でも、「大阪府立青少年会館・プラネットステーション」の「チーフすたっふ」は年1回募集される。それに基づいて、「いべんとスタッフ」も年1回の定期募集となっている。
- ウラ方業務など技術的な知識・経験を必要とするボランティアでは、定期的な技術研修参加者をまず募集し、その修了生が実際の現場に立つ場合が多い。具体的には、「たんば田園交響ホール」のステージオペレータークラブ(ステージオペレータークラブ養成講座の修了者)、「中島町文化センター・能登演劇堂」のウラ方ボランティア(舞台芸術アカデミー)の受講生などがそれにあたる。
- 「たんば田園交響ホール」の「レディース21(女性のみの企画・制作型ボランティア)」は、2年任期となっているが、更新は可能。

⑥ 実費支給の考え方

● 実費支給の有無

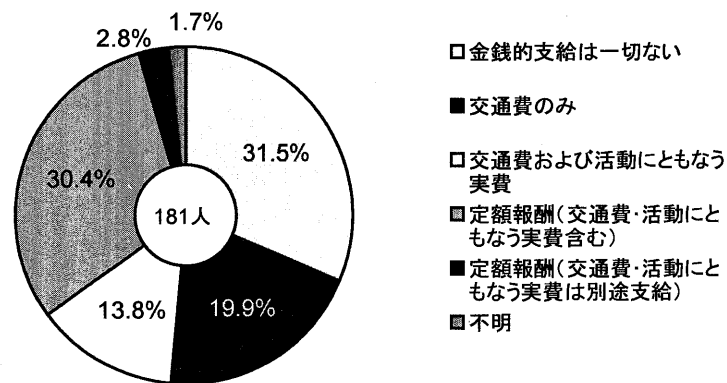
実費支給に対する考え方は劇場・ホール側によってさまざまであるが、業務内容による違いも大きい。

- 具体的には、「喜多方プラザ文化センター」の「舞台研究会うらかた」、「いまだて芸術館」の「AEスタッフ」、「たんば田園交響ホール」の「ステージオペレータークラブ」など、舞台のウラ方業務については“有償ボランティア”が主流である。

1. 公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況と実態

- ・実際、インタビュー調査の対象となった7事例では、30.4%が定額報酬を受けており、「お金のためにやっているわけではないが、多少の報酬が出ると、それだけ責任を感じる部分も否定できない」という意見も聞かれた。また「活動内容は専門的であり、公演内容によっては要求される技術も高いレベルになる」という状況からも、“専門技術提供”的要素に対する有償性は妥当と思われる。

■ 図表 I-13 実費支給の考え方



- ・「春日市ふれあい文化センター」では、運営サポート業務は時給770円を支給されるが、企画・制作業務は費用弁償はない、という切り分けをしている。企画・制作型のボランティアでは、「プラネット・ステーション」や「たんば田園交響ホール」で交通費相当分を支給しているほかは、ほとんど支給されていない。
- ・アンケート結果からは、「金銭的支給は一切ない」が31.5%となっている。特に、「能登演劇堂振興協会」、「武生国際音楽祭推進会議」など民間主導で自主的に活動している事例では、特別な場合*⁶を除き金銭的支給はないようである。

○ 支払い方法

- ・報酬の用途については、「喜多方プラザ文化センター」の“5%は「舞台研究会うらかた」事務局に戻入する”方式のように、一部をボランティア組織の運営費にまわしている例もみられる。
- ・「たんば田園交響ホール」のステージオペレーターは、「交通費＋食事代」ということで一コマ1,500円、全日で4,500円が支給されているが、実際には半年間プールされ、弁当代を除いた金額がメンバーに配布されている。
- ・「いまだて芸術館」の「AEスタッフ」の場合は、自主事業と貸し館事業で仕組

*⁶ 「武生国際音楽祭推進会議」では、ボランティアは無償ということで、当初は演奏家の送迎に関する東京や大阪までの交通費も自己負担していたが、現在はこうした経費については推進会議が実費を負担している。

みが異なっている。館の自主事業の際の活動に対しては、一事業・一人あたり5,000円が芸術館の予算の中から支払われる。ただし、これはAEスタッフ全体の収入としてプールされ、彼らの活動のために使われている。貸し館事業に対しては、一事業・一人あたり10,000円が事業の主催者館の利用者から支払われる。これは館のスタッフで対応しきれない場合に限定されるため、人数を館側から指定し、その報酬は個人に対する支払いとなる。

- また、「春日市ふれあい文化センター」では、サポート業務の時給770円は一旦「K's Crew」の会計係りが回収し、交通費+時給400円換算で計算し直して支払われるという仕組みになっている。

⑦ 研修制度について

図表 I-6 でみると、研修制度の「ある」館が26、「ない」が15館となっているが、業務の内容、研修頻度、研修方法などそのありようはさまざまである。

● 業務内容

- 特別の技術を必要とするウラ方業務をボランティアに委託しているケースでは、技術研修を行っているところがほとんどである。事例調査を実施したなかでは、「喜多方プラザ文化センター」、「能登演劇堂」の舞台芸術アカデミー、「いまだて芸術館」、「プラネットステーション」、「たんば田園交響ホール」のステージ・オペレーター養成講座など、いずれも何らかの研修を行っている。
- また、オモテ方の業務を行っている「たんば田園交響ホール」の「レディース i」のスタッフについても、会場案内やもぎりのための研修が行われている。

● 研修頻度

- 定期的な研修制度を設けている例としては、「たんば田園交響ホール」のステージオペレーター養成講座、「能登演劇堂」の舞台芸術アカデミーがある。
- 「たんば田園交響ホール」のステージオペレーター養成講座は、現在第5期を開催しているが、週1回の講座が3~5ヶ月にわたって開催され、この講座の修了生が実際のステージオペレーターとして活躍することになる。講座はほぼ数年毎で、随時ホールの判断で開催して。
- 「能登演劇堂」の舞台芸術アカデミーは、毎年開催(年20回)されているが、受講者は基本的に初年度から継続している。
- 一方、「喜多方プラザ文化センター」では、「舞台研究会うらかた」の設立当初、プラザのオープニング前の半年間に集中して研修が行われた。現在も技術向上のために、定期的なプログラムが組まれており、照明操作の有資格者も少なくない。専門的な資格取得の費用は補助が出る。
- 「プラネット・ステーション」では、主催事業の一環に「技術講座」が組み込まれており、「基礎編」、「中級編」、「プラネット・テクニカル・スクール(照明・音

1. 公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況と実態

響・舞台の実践の場)」の三段階を年各1回開催している(1回は数日から10日程度)。館の主催事業なので、特に「いべんとスタッフ」に限った受講にはなっておらず、一般受講者もいる。

● 研修方法・内容

- ・技術研修の方法としては、劇場・ホール内部で研修を行う場合が最も多いが、外部研修への参加や照明・音響などに関する専門資格取得を奨励しているところもあり、そのための補助を出している事例もある*7。
- ・劇場・ホール内部で行われる研修では、既に現場で活動しているボランティア(研修の既修了生)、近隣都市の専門家、舞台設備納入業者などによる講義・実践のほか、他ホール・劇場の視察なども行われているようである。
- ・また、技術的な研修の他に、ボランティアの考え方や劇場・ホールの活動の方向性などオリエンテーション的なものもみられる。
- ・企画・制作型ボランティアの場合には、特別な研修を行っている事例はほとんどないが、「たんば田園交響ホール」では、“ボランティア・スタッフは、感性の向上のためどの公演も無料で鑑賞できる。”という方法を採用している。

⑧ 保険について

ボランティア参加者の保険については、特に「ウラ方」業務を行っているボランティアのほとんどが何らかの保険に加入しているが、どのケースにもあてはまる保険はなく、各々業務内容を保険会社と個別に相談して対応しているようである。

- ・「舞台研究会うらかた(喜多方プラザ文化センター)」では、年間20回以内の業務を対象とし、20人までに対応できる保険(年間24万円)にホールとして加入している。10年前にはこのような保険はなかったため、民間保険会社に新たな商品をつくってもらった。
- ・「大阪府立青少年会館・プラネットステーション」では、各イベント20名の補償に対応できる、“イベント保険”に加入している。
- ・「春日市ふれあい文化センター」では、イベントごとに最大15人まで対応できる保険に加入。春日市民は全員がボランティア保険に加入しているが、それでは対応できないということで、内容を更に保険会社と相談して決めた。
- ・「武生国際音楽祭推進会議」のように、業務が短期間に集中的に増えるものでは、“音楽祭開催中”に限って“ボランティア保険”を掛けている。
- ・一方、「いまだて芸術館」のAEスタッフは、いまだて町の職員が加入している市町村共済組合のなかの団体保険という位置づけで、“非常勤公務員災害補償制度(損害保険)”に加入している。

*7 「たんば田園交響ホール」の「ステージオペレータークラブ」では、講座の受講料については10000円まで、交通費のみの場合は50%までの補助、観劇等の視察研修は、1人年1回、50%(上限は3000円)までがクラブから補助される。

(2) ボランティア参加者の意識

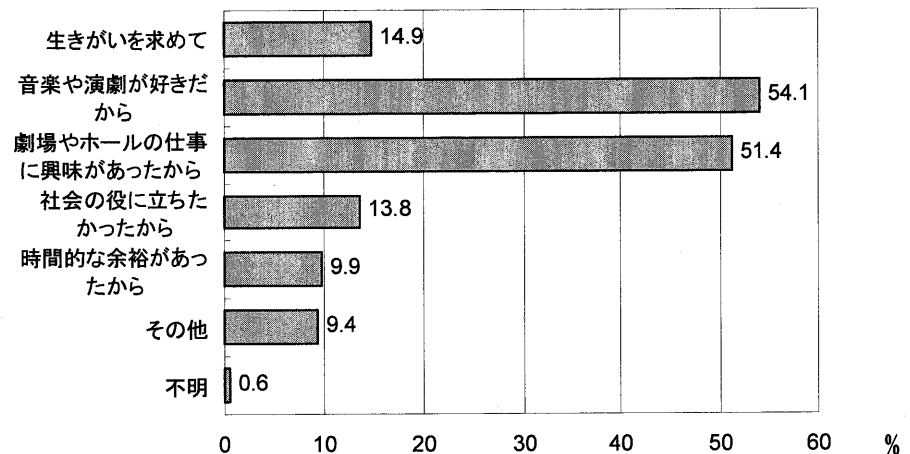
次に、ボランティア活動の実態を参加者側の立場から見てみたい。

① 参加の動機

ボランティアに参加した動機としては、「音楽や演劇が好きだから」(54.1%)、「劇場やホールの仕事に興味があったから」(51.4%)が上位を占め、一般的なボランティア活動の動機としてみられる「生きがいを求めて」や「社会の役に立ちたかったから」などの理由は10数%に過ぎない。

同様の傾向が美術館ボランティア^{*8}にも見られ、いわゆる“社会奉仕的”なものではなく“個人の興味関心の充足”的な部分が動機づけにつながっている点は、「文化ボランティア」の特徴と言えよう。

■ 図表 I-14 ボランティア活動を始めた動機



インタビュー調査でも、ボランティアへの参加にはさまざまな理由が聞かれたが、「もともと芝居に興味があった」、「昔、劇団にはいっていて、転居などにより継続する機会がなかった」、あるいは「現在もダンスをやっている」など、個人的な興味・関心による答えが最も多かった。実際、芸術関係の仕事に就きたいと思っても雇用の機会は限られているため、何らかの方法で劇場・ホールと関わりを持ちたい、という声もあった。

また、学校や会社など限定された社会でなく、「それ以外の人的ネットワークを拡大したかった」という意見も聞かれた。

さらに、「能登演劇堂振興協会」や「武生国際音楽祭推進会議」のように、地元団体の代表が集まってボランティア組織の基盤ができている場合には、「音楽祭自体には特別な思い入れはなかったが、街おこしの材料になる、ネットワークを拡

^{*8} 前掲の「文化行政とボランティアに関する調査報告書」によれば、美術館ボランティア活動を始めた動機は「美術に興味があったから」(69%)、「自分の勉強になる」(54%)が上位を占め、「社会に役立ちたい」(33%)、「時間に余裕ができた」(16%)と続いている。

I. 公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況と実態

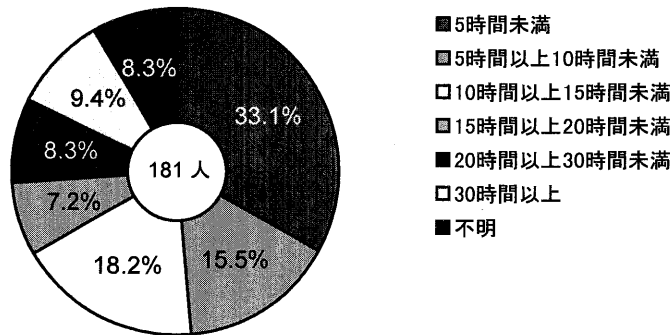
大できる、あるいは子供達の感性の育成につながるなど、派生的な要素に可能性を感じた」という意見も聞かれ、“地域をどうにかしたい”という視点でボランティア活動の意義を見出して参加している人もいる。

② ボランティア活動の頻度

活動の頻度は、ボランティアの位置づけ、業務の内容や個々人の関わりかたなどによってまちまちであるが、アンケート調査からみた平均は月間11時間半という結果が出ている。

- ・「武生国際音楽祭推進会議」や「プラネットステーション」のように、フェスティバルなど短期間に業務が集中する場合には、月間30～40時間などというケースも珍しくないようである。プラネットステーションの平均活動時間は月間25時間弱で、7事例の中でもっとも多い。「イベント開催中はほぼ毎日、何もなくても週1回は顔を出す」という声もあった。

■ 図表 I -15 ボランティア活動に従事する時間(月間)



- ・「たんば田園交響ホール」のように、登録されているスタッフ数が多い場合には、一人当たりの活動時間はそれほど多くない。「たんば」のステージオペレーターは90名近くが登録されており、年間平均出役日数は約8日。ボランティア全体でも41.4%が「月間5時間未満」と回答している。
- ・また、「喜多方プラザ文化センター」や「いまだて芸術館」のウラ方スタッフなど、技術を必要とする業務では、活動の頻度によって技術面に格差が出てしまい、技術を取得している人は実際に公演を手伝う機会も増え、更に活動頻度の格差が広がるという点も指摘されている。

実際の業務以外に、研修会・勉強会・懇親会などに要している時間は、平均で5.6時間程度。各ボランティアが個別に活動をしているため、月1～2回程度の「月例会」などを設けて、相互のコミュニケーションを図っているようである。

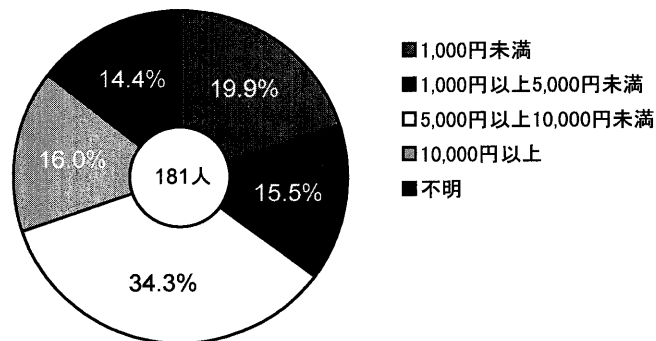
活動が部門別、企画別になっている事例では、各々のグループの代表同士(音響・照明部長、企画プロデューサーなど)は更に頻繁に集まって進捗状況の報告や調整を行っている。

③ ボランティアの自己負担

アンケート結果からみたボランティアの年間自己負担金は、「5,000円以上10,000円未満」が34.3%と最も多く、「1,000円未満」が19.0%と次に続く。

- 若年層が中心の「春日市ふれあい文化センター」では、42.9%が「1,000円未満」と回答しており、自己負担の少ない事例といえる。一方、同じ青少年対象の「大阪府立青少年会館・プラネットステーション」では「1,000円以上5,000円未満」(25.0%)、「5,000円以上10,000円未満」(37.5%)が多数を占めている。
- 「武生国際音楽祭」では、「5,000円以上10,000円未満」が38.7%、「10,000円以上」が25.8%となっており、高額負担者が最も多い。「同推進会議」のうち、特に理事の重要な役割は資金調達で、自ら年間20万～50万円を拠出している人も珍しくない。「理事の最大の責任は赤字の負担。年会費の他に、アーティストや関係者の接待、チケットの販売、協賛金集め(広告10万円/1ページ)を行ない、自らも協賛金を出す」という活動で、費用負担もさることながら、それに要する時間も相当なものであろう。

■ 図表 I-16 ボランティアの自己負担金



④ 満足度

ボランティア活動に対する満足度を「ボランティア活動をして良かったと感じる点」の設問で聞いた結果が、下記のグラフである。

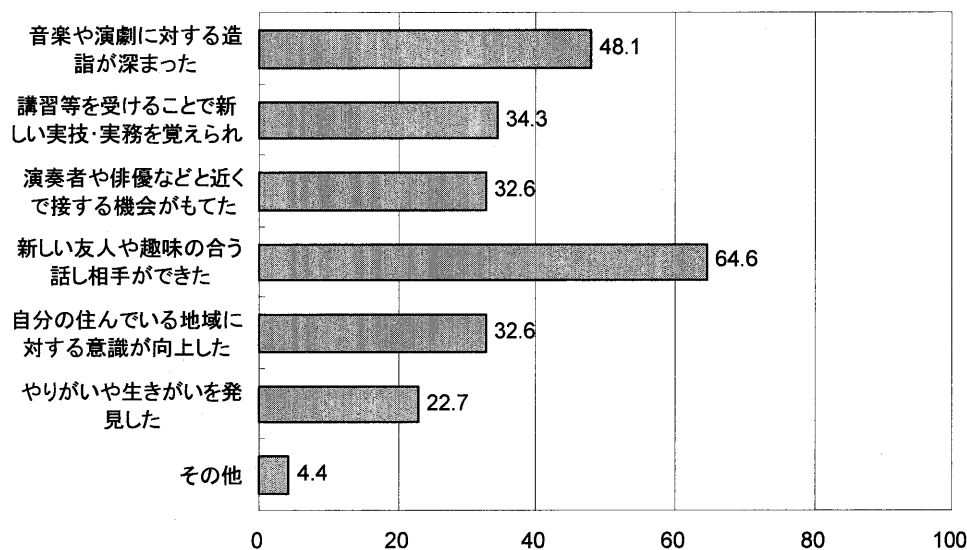
全体の64.6%が「新しい友人や趣味のあう話し相手ができる」ことを良かった点にあげている。活動を始める時点では、「音楽や演劇が好きだから」あるいは「劇場・ホールの仕事に興味を持って」が主な動機だったが、実際に活動をはじめた時点では、関心事を同じくする友人・知人との出会いが満足感・充足感を感じる大きな要因になっている。

インタビュー調査でも、それまでの経験や年齢、職場環境などが全く異なる新しい人との出会いを「満足している」としている人は多く、企画・制作系のボランティアでは、「これまで個人でしてきた活動の範囲が広がった」、「この活動をしていなか

I. 公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況と実態

ったら、出会っていない人、やっていないことは仕事の何十倍もある」あるいは「“やればできる”と思えるようになったし、ネットワークの重要さも学んだ。自分個人では全く不可能なことが、その組織では可能になるのは素晴らしい」などの意見が聞かれた。

■ 図表 1-17 ボランティア活動をして良かったと感じている点(〇は3つまで)



同じように、「音楽や演劇に対する造詣が深まった」点を評価している人も48.1%いる。「プラネット・ステーション」のように、音楽・演劇以外の分野の活動も行っているケースでは、「芝居がしたいと思って来たが、美術や音楽など他の分野に関する知識も得るようになり、興味をもつ範囲が広がって面白くなった」という感想も聞かれた。

また、ウラ方系のボランティアをしているところでは、「実技・実務を覚えられた」点が評価されており、全体で34.3%という数字が出ている。ウラ方に特化している「舞台研究会(喜多方プラザ文化センター)」では62.5%、「ステージオペレータークラブ(たんば田園交響ホール)」では51.4%が、技術的向上を良かった点にあげている。

(3) ボランティア運営における課題

最後に、ボランティアの運営における問題点や課題を整理してみたい。

① 劇場・ホール側からみた問題点・課題

● ボランティアの位置づけとメンバーの意識

- ・ボランティア参加者の“意識”が必ずしも統一されていない面があり、プロフェッショナルとアマチュアの間領域に位置している。ウラ方業務のように危険

を伴うものや報酬を得ているものについては、特にプロ意識が要求される。「プロなのかアマチュアなのか、見る側と本人とで意識にずれがあり、トラブルになることがある」と指摘する担当者もいる。

- また有職者や学生が多く仕事を終えた平日の夕方などに活動しているボランティアの現場では、「時間に遅れる、連絡なしに来ないなどのために、予定していた作業が進まない」という意見も聞かれた。

● メンバーの固定化

- 新人の加入が少なく、メンバーが固定化する傾向が指摘されている事例もある。10年以上も活動している「喜多方プラザ文化センター」では、「あまりに第一世代のホールに対する思い入れが強いせいか、後に入ってくる新人にその想いを伝えられないでいる」という。
- また、メンバーに登録はしているものの、実際に頻繁に活動するメンバーは、時間的な問題や技術の格差から限定された少数になってしまう例もあった。
- メンバーの年齢層がある部分に集中している組織では、ボランティアの継続的な活動のためにも、「世代交代」への対応策を検討しておくべきではないだろうか。

② ボランティア参加者から見た問題点・課題

ボランティア参加者の側から見た問題点については、以下のような点があげられている。

● 研修や講習の充実

- アンケート調査結果では、「研修や講習をもっと受けたい」が27.6%で最も多い。これについては、現状で十分な研修が行われていないという見方と、経験を重ねるにつれてボランティアの要求が高度化・専門化している向上心の表われであるという見方ができよう。
- 「喜多方プラザ文化センター」では、前述のとおり「技術面の向上を満足している点にあげた割合が62.5%と最も高かったものの、「研修や講習をもっと受けたい」を問題点にあげている割合も33.3%と高い数字になっており、後者の例といえる。
- 事例別での研修や講習への要望は、ボランティア制度を導入して2年目の「春日市ふれあい文化センター」が71.4%で最も高く、今後の活動の広がりが期待される場所である。

● 業務量の適切配分

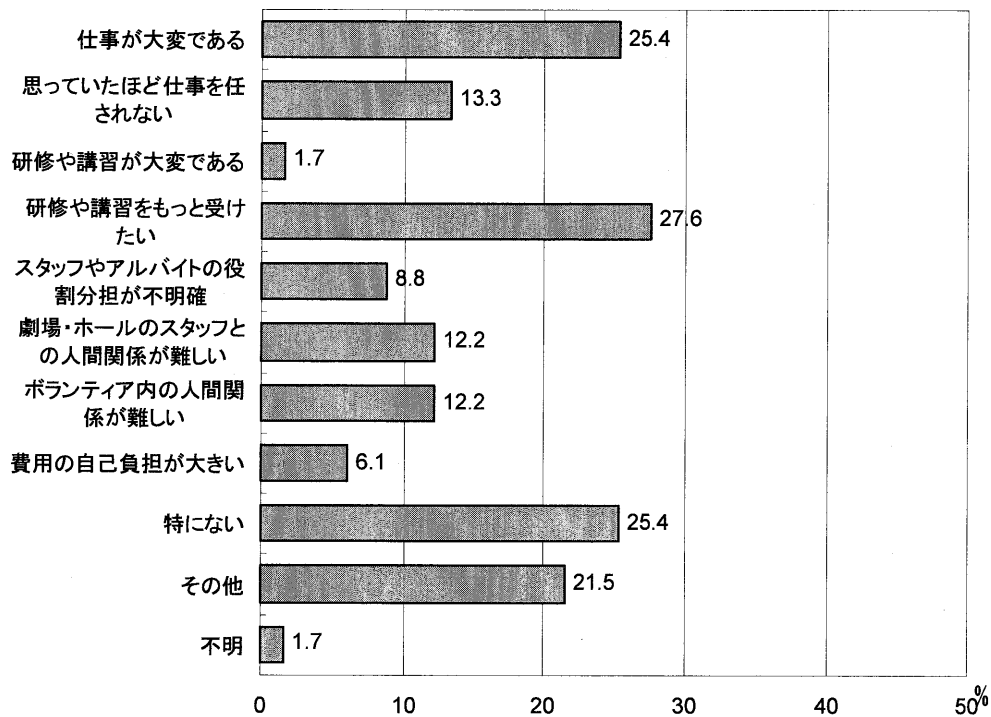
- 「仕事が大変である」と答えた人も25.4%おり、短期間に業務が集中する「武生国際音楽祭推進会議」では54.8%がそのように答えている。逆に「春日市ふれあい文化センター」では、57.1%が「思ったより仕事を任されない」と回答

1. 公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況と実態

しており、予想や期待と現実のギャップが現われている。

- ・「いまだて芸術館」の企画プロデューサーの意見では、国内外のアーティストへの対応や事業の事後処理、個別の作家の要求への対応など、「活動の規模が大きくなればなるほど問題も拡大する」点を指摘するものもあった。業務範囲の拡大にともない責任の範囲が広がることによって、ボランティア内部で対応すべき問題点も増大するというであろう。

■ 図表 1-18 ボランティア活動で抱えている問題点、期待と違った点(〇は3つまで)



● 活動時間の確保

- ・ボランティア活動をしたい気持ちがあっても登録をしているものの、その時間を確保するのに苦慮している声も多く聞かれた。
- ・具体的には、有職者が 3/4 を占めるという劇場・ホール系ボランティアの特性からもわかるとおり、「時間的にボランティア活動のための余裕がない」、「自由業なので仕事の時間を削ってボランティアをしている」、「土日にボランティア活動をすると休みがなくなってしまう」などという内容である。中には、「活動時間が夜間になったり長くなったりするため、家族の理解が必要」、「子育て中で、夕方の外出が難しくなった」という意見もあった。

このような状況のなかで、「特にない」という回答が25.4%あり、全体の1/4は現状にほぼ満足しているという見方ができる。

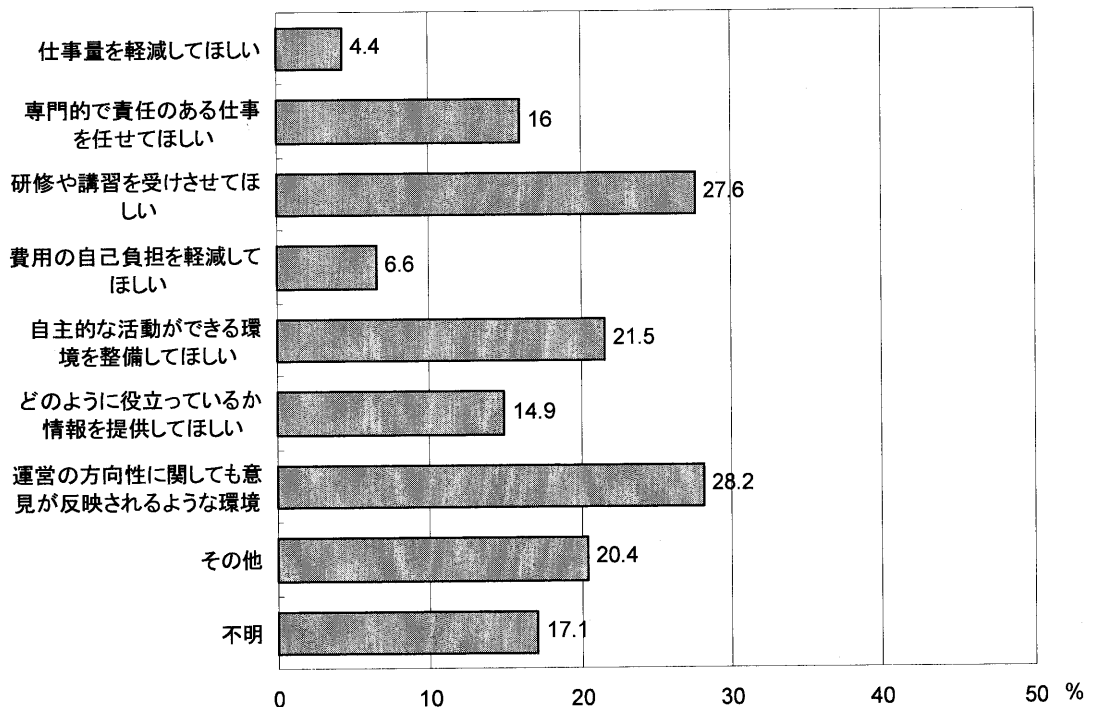
③ 活動に対するボランティア参加者の要望

前項の「ボランティア活動における問題点」をもとに「現在のボランティア活動に対する要望」を聞いた結果が図表 I -19である。

● ボランティアの位置づけの明確化

- ・「運営の方向性に関しても意見が反映されるような環境を整備してほしい」が28.2%、次いで「研修や講習を受けさせてほしい」が27.8%、「自主的な活動ができる環境を整備してほしい」が21.5%と、いずれもより積極的な関わりを求めている状況がうかがえる。
- ・このように、劇場・ホール側がボランティア制度導入の際に、「ボランティアは成長する」ことを視野に入れておくべきであり、またその向上心を積極的に活用できる体制を整備することが重要であろう。
- ・また、ボランティア側の要求が次第に高まっていくなかで、劇場・ホールそのものの運営の方向性が明確にボランティアに伝わっていると同時に、その中の自分たちの位置づけが明確に認識されていることも重要である。

■ 図表1-19 ボランティア活動への要望



● 研修の充実、技術格差の是正

- ・研修の充実については、特に技術面の向上に対する要望が強く求められている。高度化する主催者の要求に対し、現状の技術では対応しきれないものもあり、より一層技術的な対応力を高めたいという要望がある。職業として毎日あるいは定期的に当該業務に携わることができないため、「しばらく来な

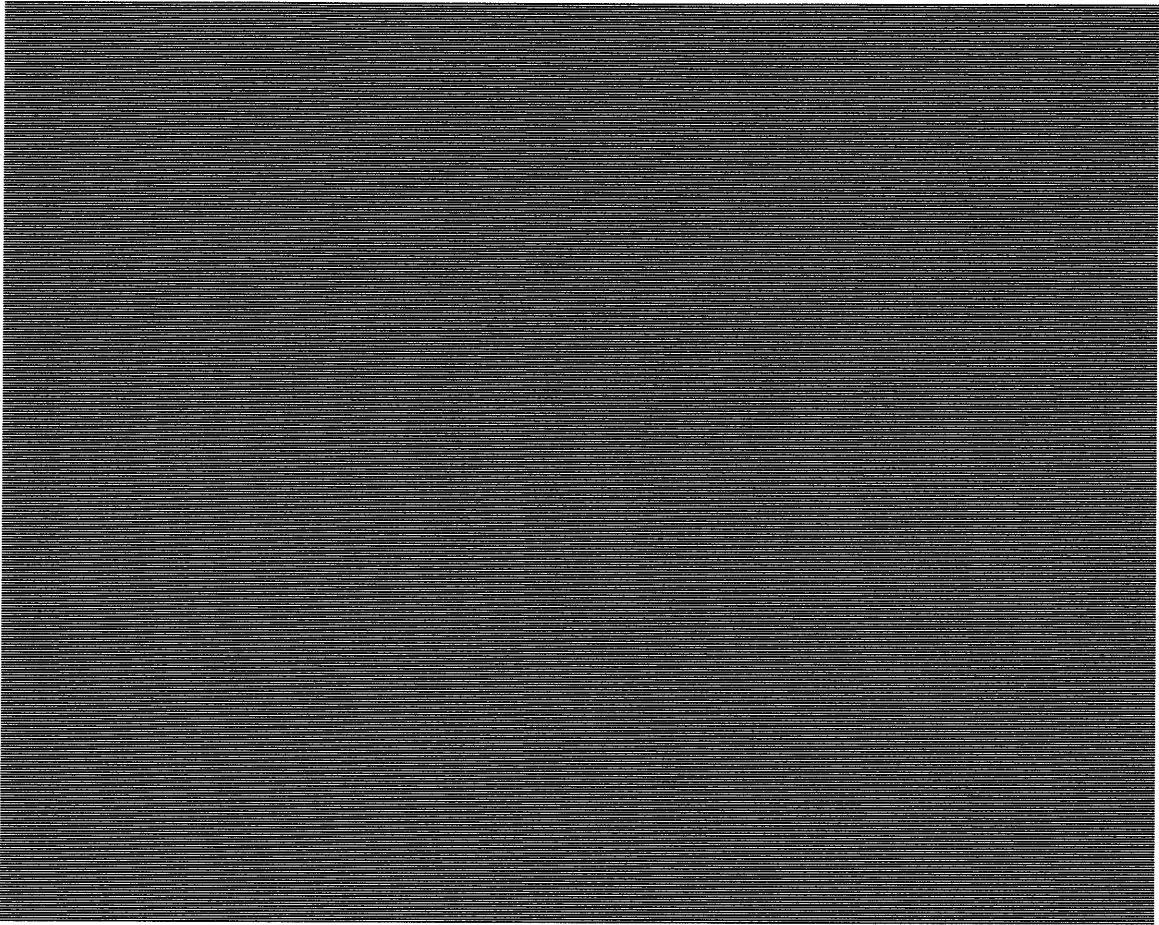
I. 公共ホール・劇場におけるボランティアの導入状況と実態

いと、「カン」がなかなか取り戻せない」という声も聞かれた。

- また、活動を始める時点での経験やその後の活動頻度によっても、ボランティア内部で技術格差が生まれ、実際の現場に対応できる層が限られているといった点も指摘されていた。
- 技術面の研修は、現場で先輩のオペレーターから教えてもらって習うという部分も少なくないが、「新しい人をさそっても、なかなか徒弟制度的な体制にはついて来れず、長く続かないのが現状。世代間のギャップもあるかもしれない」という声も聞かれている。
- 個人レベルでの技術研鑽を積むことで、ボランティア全体としての対応力を高める努力が望まれるところである。

○ 業務量と費用負担

- ボランティア活動が期待と違っている点について「仕事が大変である」をあげた割合は25.4%であったにも関わらず、「仕事量を軽減してほしい」との回答は4.4%にすぎない。逆に「専門的で責任のある仕事を任せて欲しい」が16.0%もある。
- 一方、費用負担については「費用の負担が大きい」との回答が全体で6.1%（「武生国際音楽祭推進会議」で16.1%、「プラネットステーション」では25.0%）あり、「費用の自己負担を軽減してほしい」と回答しているのは6.6%（「武生国際音楽祭推進会議」で9.7%、「プラネットステーション」では25.0%）である。
- ボランティア活動を始めた当初は、前向きなエネルギーのために多少の業務量や経費も負担に感じないが、何らかのマイナス要因によってそのエネルギーが摩耗してきた時に、費用負担が二次的な要因になってボランティア活動そのものを継続する意志が薄らぐことも考えられる。業務の量については、少々大変なほうが「思っていたほど仕事を任されない」よりもやりがいを感じられるが、現実的な費用負担については限度がある、というのが現状のようである。



■ II. 米国のパフォーミング・アーツ分野におけるボランティア活動の実態

国内の公共ホール・劇場におけるボランティアのあり方を検討するため、今回の調査では、“ボランティア先進国”と言われるアメリカのパフォーミング・アーツ分野のボランティア活動について調査を実施した。

劇場やホールの多くが、都道府県や市区町村などの地方自治体によって運営されているわが国と異なり、米国の文化施設は、ほとんどの場合、ボランタリズムの精神に支えられた民間非営利組織、いわゆる NPO によって運営されている。したがってボランティアの位置づけや活動内容等もわが国のそれとは大きく異なっている。

しかしながら、こうした米国のボランティア活動のあり方が、わが国の公共ホールや劇場にとって数多くの示唆を含んでいることも事実である。本章では、まず、米国の多様なボランティア活動を支える社会構造を整理した上で、実際の調査結果をもとに、米国の劇場やホールにおけるボランティア活動の実態について、わが国との比較なども視野に入れつつまとめることとする。

1. 米国のボランティアを取り巻く社会構造

日本では、ボランティアの存在あるいはボランティアの活動というものは、現状の社会構造や行政のサービスの「隙間を埋めるもの」、すなわち何らかの主体を“補完する機能”として語られることが多い。

しかし、アメリカのボランティア活動は、“社会の構造体の一部”と言うべきものである。近年では、中産階級の貧困化、女性の社会進出、核家族化、家庭の崩壊などが原因となって「昔のアメリカ人に比べて今のアメリカ人はボランティアをしなくなった」と言われることもよくあるが、それでもなおアメリカ人のボランティアへの意識は、いまだ米国社会の底辺を成す大きなファクターのひとつになっている。

(1) 多様なボランティアの形

では実際に米国のボランティアは、どのような形で社会の中に存在しているのだろうか。ボランティアの役割や位置づけから、リーダーシップのボランティア、専門知識を活かすボランティア、リタイアした人のボランティアの3つについて概観してみた。

① リーダーシップのボランティア

米国のボランティア活動が、社会の中で大きな権限を持っているということは、「ボランティアは社会をリードし得る」という価値観が社会に浸透していることを意味している。それは、そもそもアメリカという国自体が市民活動から興ったという特種な歴史と無縁ではないが、経済的に余裕があったり社会的地位の高い人などが、おしなべて非営利団体の理事会 (Board of Directors) の役員に名を連ねる (多くの場合が無償無給のボランティア) のは、このような価値観に裏付けされている。

首都ワシントンにある非営利団体「National Center for Nonprofit Board (NCNB)」によれば、アメリカ人が理事会の役員になって無償で時間と労力を割く動機について、最も一般的なものは、「これまで社会でおさめてきた成功を社会に還元したいから」というものと、「自分という成功者の知識や技術を使って何か社会的な活動を導いてやらなければ」という義務感だという。

この義務感は、キリスト教的であると共に、階層社会アメリカの、その上部に属する者に特有の多分に“帝王学的”な志向である。

理事会役員らが実質的に期待されるのは、同じように裕福かつ指導的な立場にある人々とのネットワークを使って、寄付金をたぐりよせることにあるが、もっと理想的には、その非営利団体の使命に基づいて長期的なビジョンを示唆し指導する役割までが求められており、この点では、古く大きな非営利団体ほど大きな問題を抱えていることが多い。

こうした問題に対しても、図表 II-1 に整理したような非営利団体が活動しており、米国のボランティア社会の成熟度が伺える。

■ 図表 II-1 理事会の役割の活性化を図る非営利団体

| 名称 | 活動内容 |
|--|---|
| National Center for Nonprofit Board (NCNB) | <ul style="list-style-type: none"> • 理事会がその非営利団体といかにより生産的な関係を作り上げていくかを、出版、セミナー、会議、コンサルティングなどを通して指導する全米規模の非営利団体 |
| Volunteer Consulting Group (VCG) | <ul style="list-style-type: none"> • ハーバード大学経営学部の同窓会ニューヨーク支部によって発足 • 理事会がいかにしてより効率よく非営利団体を導くことができるかというコンサルティングを、非営利団体と理事会の双方に対して行う組織 • 非営利団体の理事・監査・管財人にふさわしい人材と、理事候補を探し求めている非営利団体とをマッチングさせる「マーケット・プレイス」というプログラムも実施 |

② 専門知識を活かすボランティア

自分の専門分野を特化して転職を重ねるアメリカの場合には、「マーケティングのプロ」「人事のプロ」「総務のプロ」「投資コンサルティングのプロ」「経営管理のプロ」といった専門職ビジネスマンから、「グラフィック・デザイナー」「コピー・ライター」など日本にも存在するソフト技能職まで、さまざまなプロフェッショナルが存在する。

彼らの専門知識と経験を非営利団体の運営のために役立てようというコンセプトは、米国の様々なボランティアプログラムの中に見られるが、芸術に関連する非営利団体用のプログラムを図表 II-2 に整理した。

これら自分の専門性を無償で提供するボランティアは、ごく一部の例外を除いてほとんどが“被雇用者”であり、専門知識や専門技術を無償で提供しても、彼ら自身の生活の糧は脅かされないということが前提になっている。

言い換えれば、デザイン事務所、会計事務所、弁護士事務所、建築事務所、投資コンサルティング会社など、特にサービス業において、“経営者”がみずからその本業のサービスをボランティアで提供することは、あまり一般的ではない。経営者が専門的な知識をボランティアで活かそうという場合は、レクチャーやセミナーの講師を無料で引き受けるといったような、一歩立場の高い指導的な方法が一般的だ。

③ リタイアした人々のボランティア

アメリカでは昔から、「リタイアした人々はボランティアの重要な人材源」とされており、後述する ACTION や AARP のような全米組織をはじめ、州・郡・市町村など様々なレベルで、「ボランティアセンター」と呼ばれる組織が存在する。こういった組織は、ボランティア希望者と募集团体とのマッチング、ボランティア・プログラムの開発指導、ボランティア・トレーニング、情報照会などのサービスを行っている。

一言でリタイアした人と言っても、現役時代の履歴によって、ボランティアとして求められる働きは違っている。

II. 米国のパフォーミング・アーツ分野におけるボランティア活動の実態

■ 図表 II-2 プロフェッショナルリティを活かす芸術分野の代表的なボランティア組織

| 名称 | 活動内容 |
|--------------------------------------|---|
| Arts & Business Council (ABC) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 経済界で働くプロフェッショナルの人々を、その専門知識や技術を必要としている芸術系非営利団体に、ボランティアとして送り込む活動を展開 ・ ニューヨークが本部だが、ほぼ全米の大都市に支部があり、独自のマッチング・ネットワークを広げている <p>[具体例]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい観客層をつかもうとする劇場がマーケティングの専門家の指導を受ける ・ 経営難に陥った非営利団体が総務・人事のプロに財政や人事構成の建て直しを相談する ・ 基本財産の有効運用を金融コンサルタントに依頼する ・ ボランティアのグラフィック・デザイナーに印刷物のデザインを依頼する など |
| Volunteer Lawyers for the Arts (VLA) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術家および芸術系非営利団体の法律相談に無料で応じるボランティア弁護士のマッチングを行っている ・ 芸術家・団体の集中度と弁護士の数の多さから、VLAの活動がもっとも盛んなのはニューヨーク ・ シカゴ、サンフランシスコといった大都市にも独自のVLAが存在するが、各州によって法律が異なることもあり、各VLA間の交流や情報交換はあまり盛んではない |
| Doctors for Artists | <ul style="list-style-type: none"> ・ ニューヨーク市にあるごく個人的なボランティア医師らが集まって作っている任意の活動 ・ 身体が資本の舞台芸術家(ダンサーや役者や歌手など)向けに、ニューヨーク近郊の専門医(スポーツ医、声帯専門医、整体医、整形外科医等)の住所録をまとめ、情報照会を行っている |

専門的な職能もなく暮らしてきた人であれば、「手足としてのボランティア(=DMの封筒づめが最も一般的で、劇場・ホール等の場合には、これに会員募集やチケットの電話セールス、およびアッシャー業務などが加わる)」、地域の顔役程度の“地位”がある人ならば、「ファンドレイジング・パーティーの企画・推進係」、そして企業のトップに座していた人であれば、「理事会役員」か、もしくはもっと特別の指導的な立場の貢献が期待される。

(2) ボランティアだけで運営される非営利団体

わが国では、ボランティアは、活動や事業の主体があつて、それをサポートするものとして考えられがちであるが、米国ではボランティアの働きが活動主体そのものを成している非営利団体も数多い。芸術文化の分野では、フェスティバルや小劇場の活動にそうした例が見られる。

① フェスティバル

米国の地方や小都市で行われるパフォーミング・アーツ系のフェスティバルには、企画から準備、実施、運営まですべてボランティアの手だけで行われているものが珍しくない。その中には、資金調達という行為も含まれており、集められた資金は、出演者や出演団体へのギャラ、交通費、会場設営費、印刷物制作費、そしてボランティア全員のユニフォーム兼謝礼代わりのTシャツ制作費などに使われる。

例えば、カリフォルニア州コロナ・デル・マーで毎夏開かれている「Baroque Music Festival of Corona Del Mar」。これは、ほとんど演奏されることのない埋もれた古楽を復活させるというユニークなバロック音楽のフェスティバルである。

フェスティバル名と同名の非営利法人登録をしているが、有給のスタッフはおらず、運営管理、会計、広報、資金調達から、当日の座席案内まで、すべてボランティアで成り立っている。出演する演奏家は全員ユニオンのメンバーのため、彼らには「ユニオン・スケール」と呼ばれる最低賃金以上のギャラが支払われるが、指揮者だけは、同フェスティバルの設立者のひとりのためノー・ギャラで出演。

「同好の士が好きで集まってやる」というのが基本コンセプトで、毎シーズン黒字の経営を続けているにもかかわらず、ボランティア人員を有給のスタッフに切り替える意志はないという。

② 小劇場

極小の劇場スペースを運営するニューヨークの非営利団体の中には、「演出家ひとり(=ほとんどの場合が設立者)を除いて、すべての運営スタッフがボランティア」というところが数多く存在する。これらの非営利団体は、好んでボランティアに依存しているわけではなく、有給のオフィス・スタッフを雇うだけの資金力がないというケースがほとんどである。

マンハッタンの西28丁目にある「Actor's Theater Workshop」という小劇場は、独自の演劇プロダクションの創作のほか、子供に演劇を指導する土曜学校、役者にオーディション技術を教えるワークショップなどの活動を行っている。

スペースはビルの5階のワンフロアという小さなもの。ボランティアの業務範囲は、

- ・アシスタント・マネージャー: オフィスの日常業務を処理する係
- ・広報担当: 問い合わせへの電話対応、メディアに対する広報活動
- ・資金調達係: ファンド・レイジング・イベントの企画実施、助成金申請の手続
- ・広告印刷物制作係: グラフィック・デザイン、コピー・ライティング
- ・ボランティア・コーディネーター: ボランティアの運営・管理(理事会の役員=発起人のひとりが担当)

というように、ほぼ事務仕事の全般にわたっている。

(3) ボランティア活動の振興、育成

こうした多様なボランティア活動を支えるため、米国では様々な仕組みや情報サービ

II. 米国のパフォーミング・アーツ分野におけるボランティア活動の実態

スなどが用意され、また、円滑なボランティア活動の運営には欠かせないボランティア・コーディネーターの教育制度なども設けられている。

① 企業が従業員に奨励するボランティア

「企業市民」という価値観の生みの親であるアメリカでは、企業が企業体としてボランティア活動を行ったり、あるいは企業が従業員に対してボランティア活動を奨励したりすることが、ひとつの典型的な社会貢献活動になっている。

例えば、日本でもよく知られている「マッチング・ギフト(従業員のボランティア時間数や寄付額に見合うだけの寄付を企業が上乘せする制度)」は好例で、それは、従業員の意思を企業の社会貢献活動に反映させ、また、寄付金の行く先について経営者サイドが試行錯誤しなくても済むという二つの意味合いを持っている。

「The Mutual Benefit Life Report II | Mutual Benefit Life | 1993年」によれば、アメリカでは、大企業だけではなく、中小・零細レベルの企業でも、多くの経営者が、「従業員にボランティア活動を奨励することは企業にとって大切」と考えている(アンケート対象企業のうちの61%)。同統計によれば、従業員のボランティア活動を奨励する理由は、

- 職場の雰囲気の向上
- 職場内のチームワークの向上と、コミュニティとのチームワークの向上
- 従業員の新規採用に便利

となっている。

また、「従業員がコミュニティで行うボランティア活動は、売上向上などの直接的な利益を生むか？」との質問には、ほとんどの企業が「直接的な効果は感じない」とする一方で、「生産性の向上、モラルの向上、ビジネス上のネットワークの拡張、企業イメージの向上などのメリットは得られる」として、「基本的には従業員のボランティア活動は、企業にとって利益がある」と答える企業が7割を越えている。

② ボランティアに関する情報提供、サービス機関

首都ワシントンには、全米に分散する各種各ジャンルの非営利団体をそれぞれ相互にネットワークする統括的非営利団体(通常「アンブレラ・オーガニゼーション」と呼ばれる)が、数多く存在する。

図表 II-3は、米国のボランティアに関する主要な情報提供、サービス機関をまとめたものである。個々の活動やサービス内容を見ると、米国のボランティア活動の振興や育成もまた、多種多様な非営利団体のボランティア的な活動によって支えられている構造が見えてくる。

③ ボランティア・コーディネーター教育

今回調査したケネディ・センターでのインタビューの中で、「ボランティア・コーディネーターは、大卒レベルの専門職だ」というコメントがあったが、実際に「ボランティアを管理する職業の人のための大学講座」というものが、全米に存在する。

■ 図表 II-3 ボランティアに関する主要な情報提供、サービス機関

| 名称 | 活動内容 |
|---|---|
| ACTION | <ul style="list-style-type: none"> ・全米各地に支部を持つ連邦政府系の外郭非営利団体。ジャンルを問わずボランティア活動全般を奨励。 ・情報サービス、照会サービス、出版、基本的なボランティア・プログラムの開発提供などを行う。 ・「Student Community Service Program」、「Retired Senior Volunteer Programs」等が代表的プログラム。 |
| Independent Sector (IS) | <ul style="list-style-type: none"> ・医療、福祉、文化など社会問題や篤志活動全般に関わる非営利団体をつなぐ、非営利団体。 ・ボランティア関連のリサーチ研究を行う非営利団体への助成を行うほか、ボランティア関連の書籍を数多く出版。 |
| American Association of Retired Persons (AARP) | <ul style="list-style-type: none"> ・リタイアした人に関わる非営利団体を統括する、非営利団体。 ・年齢50歳以上の社会的リーダーを名簿にした「Talent Bank」という情報サービスを実施。 ・全米各地の支部が、各地の非営利団体のために、「リタイアした人用のボランティアプログラム」を開発。 |
| Service Corps of Retired Executives (SCORE) | <ul style="list-style-type: none"> ・リタイアした元管理職(取締役クラス)の人たちの英知を、ボランティアなどを通じて社会に有効利用することを目的とした非営利団体。 |
| National Executive Service Corps (NESCC) | <ul style="list-style-type: none"> ・企業の元社長や元取締役クラスをボランティアとしてリクルートしようとしている非営利団体のために、プログラム開発コンサルティングを行う非営利団体。 |
| National Council on Corporate Volunteerism (NCCV) | <ul style="list-style-type: none"> ・社会貢献活動の一環として企業が行うボランティアプログラムを、指導するための非営利団体。全米各地に支部を持つ。 |
| International Executive Service Corps (IESC) | <ul style="list-style-type: none"> ・社会の指導的立場にある人たちのボランティア(社会貢献)活動全般を奨励するための非営利団体。 |
| Association For Volunteer Administration (AVA) | <ul style="list-style-type: none"> ・ボランティア管理を専門にしている人々(=有給または無給のボランティア・コーディネーター)を会員にして運営されている非営利団体。 ・コロラド州ボルダー市を拠点に全米を対象とする全国組織。 ・情報新聞(ジャーナル・オブ・ボランティア・アドミニストレーション)の発行、ボランティア・コーディネートに関する出版事業、情報交換やセミナー、国際会議などを実施。 |

「少なくとも全米の41の大学で、ボランティアを管理する立場の人のための履修コースが設けられている」(The Chronicle of Philanthropy | 1994年7月24日号)とのこと。これらの中には、単位修得後に「Volunteer Manager Certification(ボランティア・マネージャー証明書)」を発行するところもあるが、法的な資格はない。

II. 米国のパフォーマンス・アーツ分野におけるボランティア活動の実態

ボランティア・マネージメントの役割としては、次のようなものがあげられる*¹。

- ボランティアを使う方針の明確化
- ボランティア・プログラムの作成
- ボランティアの募集と採用、配置
- ボランティアのサポートと教育
- 評価

また、年鑑「Volunteerism | R.R. Bowker 社出版 | 1991年発行の第3版が最新」では、上記のような大学講座をはじめ、サマー・コースやその他各種セミナーに至るまでの「ボランティア・マネージャー教育」に関する全米の情報が総覧できる。

メイヤーズ・ボランティア・アクション・センターでも、ボランティア・マネージメントに関するオリエンテーションが行われており、インタビューでも、「ボランティアで一番難しいのは彼らを“使う”ことであり、この認識を持たないところは苦勞する」というコメントがあった。

それほどボランティアのマネジementは重要であり、その要を担うボランティア・コーディネーターの教育、育成も、米国の多様なボランティア活動を支える基盤のひとつと言える。

(4) ボランティアとコミュニティ

米国では、芸術文化の分野に限らず、教育、研究、保険・医療、福祉などの様々な社会サービスが、政府や行政機関ではなく、民間の非営利組織によって提供されており、それは、米国の社会構造そのものが、歴史的にもまた制度的にもわが国のそれとは大きく異なることによる。

そして、こうした NPO の多様で活発な活動を支えているのが、地域社会やコミュニティを改善していこうという、市民ボランティアリズムの精神だと言われている。

今回実施した米国の劇場やホール、そして関連機関に対する調査結果をみても、まず地方自治体が公共ホール・劇場を建設し、それを運営するためにボランティア制度を導入しようとしているわが国の実状とは、大きくかけ離れていることが明らかとなった。劇場やホールを建設し運営することそのものが、地域社会に奉仕するボランティア的な発想から生まれている。そして、こうしたことを理解するには、米国における「コミュニティ」の概念について確認しておく必要があるだろう。

「コミュニティ」という英語は、しばしば日本語で「地域社会」といったような言葉で代用され、あたかも地理的な範囲を意味するもののように認識されているが、アメリカにおけるコミュニティという言葉にはもっと大きな意味の広がりがある。

アメリカにおけるコミュニティを理解するには、「利害・宗教・国籍・文化などを共有する共同社会」とか「思想・利害などの共通性」という訳語を用いた方が的確だ。すなわち、

*¹ 文化行政とボランティアに関する報告書 | 東京都生活文化局 | 1994年5月

「Black Community」と言えば黒人の人たちが関わる社会全体を指し、「Gay Community」と言えば同性愛者たちが形成する社会を指し、「Catholic Community」と言えばカトリック信者たちが形成する社会を指す。さらに「Business Community」と言えば企業同士のつきあいや経済界、「Middle Class Community」と言えば中産階級の家庭群、そしてもちろん「Arts Community」と言えば、芸術に携わる人々や団体のことを指すのである。

こうしてコミュニティの意味を「思想・利害を共有する社会」と捉えた時、アメリカにおけるボランティアの位置づけはとてもわかりやすいものになる。例えば、今回調査した「シンフォニー・スペース」や「スナッグ・ハーバー・カルチュラルセンター」などの起こりは、「建物を取り壊しから守り、文化施設として利用したい」と考える“同好の士”の集まりだったわけで、これはすなわち「思想・利害を共有する」人々が、実際にその思想を“活動”へと転化させたカタチにほかならない。そのカタチが法人格を有したものが、「非営利団体」であり、その非営利団体に同じ思想・利害を共有しようと集まってくる人が、ボランティアだと言える。

逆の言い方をすれば、ボランティアというあくまで自発的な生産活動は、「コミュニティ感覚＝共通の利害意識」があつて初めて成し得る行為だと言えるだろう。

こう考えてくると、非営利団体の側がボランティアをリクルートする際のポイント、そしてボランティアたちを効率よく管理するプログラムのポイントが見えてくる。つまり、「ボランティアやボランティア予備軍らにいかにか『共通の利害意識』を持たせる“仕掛け”をつくるか」が重要なのである。

もしもコミュニティが、単に「地理的広がり」と同義だとすれば、劇場やホールにとってのコミュニティとは、そのまま「商圈」を意味するにとどまってしまう。だが、その商圈の中には、人種、性別、宗教、性癖、経済状態、ステイタス、趣味、ライフスタイルなど様々な“小社会”があるわけで、「共通の利害意識」とはまさにこういった切り口の中にこそ存在する。そして当然、これらの小社会ごとに、「ゲイ・コミュニティの共通の利害意識」、「リタイアメント・コミュニティの共通の利害意識」、「シングル・マザーの共通の利害意識」などは、異なっている。

上手なボランティア・プログラムとは、その地理的商圈の中にはどのような種類のコミュニティが存在しているのだろうか、彼らと自分ら劇場との「共通の利害意識」はどのような形で存在し得るだろう、と探り出す行為から始まるものだろう。

2. 米国の劇場・ホール等におけるボランティア活動の概要と実態

次に、米国の劇場やホールにおけるボランティアの具体的な活動内容を見てみよう。劇場やホールと言っても、わが国の公共ホールや劇場とは、組織の成り立ちや運営の基本的なしくみ、そしてボランティアに求められる役割も大きく異なっている。

今回の調査では、6つの施設・機関に対する調査を実施したが、まず、米国の劇場やコンサートホール等におけるボランティア活動の状況を概観したうえで、各事例の調査結果に基づいて、具体的なボランティア活動の実態を整理する。

(1) 劇場・ホール等におけるボランティア活動の概要と調査対象事例

① ボランティア活動の種類

米国の劇場・ホールにおけるボランティア活動は、具体的な運營業務をサポートする「手足のボランティア」と、理事会やファンドレイジングなど、「リーダーシップのボランティア」、「専門知識を活かすボランティア」の三つに分けられ、それぞれ具体的な活動内容としては次のようなものがあげられる。

● 手足のボランティア

- ・事務作業のボランティア:DM の切手貼りや封筒づめ等、オフィスの雑務手伝い
- ・オモテ方のボランティア:アッシャー(プログラムを渡して席に案内する係り)
- ・チケット・セールスのボランティア:チケットの予約・発券や販売業務に関するボランティア
- ・ショップのボランティア:ショップの販売員など
- ・企業のマッチング・ギフトの下で参加する何らかのお手伝いのボランティア

● リーダーシップのボランティア

- ・ボード・メンバー:理事会、評議員会のメンバー
- ・ファンドレイジングのためのボランティア:ファンレイジング・パーティーの企画・管理・実行等
- ・コミュニティ・リーダーとしてのボランティア:例えば、PTA、商工会議所、青年会、消防団、ゲイの団体など、地域に密着した他の団体のボランティアが、劇場やホールとの協力で行なうプロジェクトのため運営推進係を行なう場合

● 専門知識を活かすボランティア

- ・プロフェッショナル・ボランティア:会計、マーケティング、グラフィックデザイン、翻訳、法務相談等、専門知識や技能を、無料で提供するボランティア

これらの他にも、例えば、自分のアパートの一室を打ち合わせ場所として無料で貸し出すなど、「in-kind gift」と呼ばれる形でのボランティアも存在する。

また、劇団やオーケストラ、ダンス・カンパニーの活動に対するボランティアも、上記の内容とほぼ同様の形で存在している。ただし、多くの芸術団体は、劇場やホー

ルのレジデント・カンパニーとして活動しているため、上記の施設側のボランティアと明確な区分をすることは難しいのが実状だろう。

② 芸術フェスティバルのボランティア

米国では、特に夏季に各地で様々な芸術フェスティバルが開催されているが、そこでは、たいていの場合多数のボランティアが活躍している。業務の内容はチケットの予約受付や販売係り、会場整理、もぎり・客席案内、ショップでの販売員など幅広い分野にわたっている。

フェスティバルの場合は、短期間に大量の業務が集中するため、恒常的な組織体制では対応しきれないことが、多数のボランティアを導入する理由のひとつになっている。フェスティバルにおけるボランティアはわが国でも採用する例が増えているが、例えば「タングルウッド・フェスティバル」や「サラトガ・パフォーミング・アーツ・フェスティバル」など、規模の大きいところでは、数百名から1,000人近いボランティアが活躍している。ボランティアのマネジメント自体もボランティアの自治によって行われているケースが多い。

③ その他パフォーミング・アーツに関連したボランティア

米国では、リタイアした普通の人をボランティアとして集め、彼らに朗読をしてもらったり昔話をしてもらったり、そういう人たちをまとめてトレーニングをして即興舞台にして、それを地域の小学校とか老人ホームとかで演じて地域内をツアーしてまわるといったような活動を行っている非営利団体も見られる。

こうした例は、劇場やホールなどの文化施設、あるいは劇団やオーケストラなどの芸術団体、芸術フェスティバルといった具体的な催しとは直接的な関係がなく、すなわちボランティアが支援する対象がない形ではあるが、パフォーミング・アーツ分野のボランティアとして興味深い活動といえる。

また、米国の文化施設では、インターン制度を採用しているところが多い。インターンは、将来芸術の分野での仕事をしようとする学生が、一定期間劇場やホール、美術館等で研修を行うもので、大学や大学院のアート・アドミニストレーション・コースでも、カリキュラムの一部に組み込まれている。これは、ボランティアというより、専門的な人材の育成といった観点から捉えられるべきだと思われるが、無償かつ何等かの形で文化施設の運営をサポートしているという点では、ボランティアに通じる要素を持っている。

④ 調査対象事例

こうしたことから、今回の調査では、次の6ヶ所の文化施設、団体、機関を選出し、インタビュー調査を実施した*2。

- The Symphony Space(シンフォニー・スペース): 廃屋の映画館を地域住民が

*2 それぞれの施設の概要やボランティア制度の内容は、巻末の調査事例資料に整理した。

II. 米国のパフォーミング・アーツ分野におけるボランティア活動の実態

劇場に再生、会員勧誘などのカウンター業務を中心にボランティア活動を実施

- The Snug Harbor Cultural Center(スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター): 20世紀初頭の船員のリタイアメント施設を文化施設として再生、一般事務やギフトショップの販売員、施設案内、もぎり・客席案内などにボランティアが活躍
- The Kennedy Center for the Performing Arts(ケネディ・センター): 細分化された業務内容、充実したマニュアル、自治組織による運営など、完成度の高いボランティア制度、フェスティバルにも500名近いボランティアを活用
- The Autumn Stage(オータム・ステージ): 素人の高齢者を語り部や即興劇の役者として訓練し、ボランティアで高齢者用施設などへの慰問公演を実施
- The Public Theater(パブリック・シアター): インターン制度の事例としてコミュニティ事業部における活動を調査
- New York Mayor's Voluntary Action Center(MVAC): ボランティアをしたい市民と、ボランティアを採用したい組織や団体をつなぐニューヨーク市長直轄の機関

(2) ボランティアの運営方法

では次に、これら事例調査の結果から、米国の劇場・ホールにおけるボランティア活動を中心にその実態をみてみよう。ただし以下では、上記6事例のうち、劇場・ホールの3事例を中心に分析することとする。

① 導入の経緯と背景

劇場やホールに限らず、米国の文化施設はNPOによって運営されており、運営主体の成り立ちそのものがボランティア的な活動によって成立している。したがって、わが国のように、初めに文化施設とそれを運営する主体(多くの場合は地方自治体や地方自治体によって設立された財団法人など)があつて、その運營業務をサポートするためにボランティアが導入されるという事情とは大きく異なっている。

● ボランティアによるリニューアルによって誕生した文化施設

調査した3ヶ所の劇場やホール施設のうち、2ヶ所までが、既存の老朽化した施設をリニューアルして文化施設として再生するところからボランティアの手によって行われている。この事実は、そもそも、わが国と米国の文化施設の社会的な成り立ちの違いを象徴するようで興味深い。

例えば、マンハッタンのアッパー・ウエストサイドの北端に位置する「シンフォニー・スペース」は、音楽、演劇、映画など多様な分野で年間約200の自主公演と140ステージのレンタル公演を実施している劇場であるが、もとは「シンフォニー・シアター」という映画館として利用されていた。1960～70年代の地域再開発の流れの中で、民間デベロッパーが、映画館としての活動を停止し廃屋となっていたこの建物を取り壊して、商業施設として再開発しようという話が持ち上がる。その時、地域住民が1915年に建てられた歴史ある建物の取り壊しに反対し、「ビルの救済と文化施設としての再利用」を訴え、土地と建物の権利と使用権の譲渡を受け、78年に現

在の活動を開始した。

発足から数年間は、2名の設立者(無給)と地域住民のボランティアによって運営されており、まさしくボランティアによる設立、ボランティアによる運営をベースにした文化施設である。劇場として再生するための改修工事費も、ボランティアの手によって資金調達が行われたという。

一方、マンハッタンの南端からフェリーで約30分、スタッテン島にある「スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター」も地域住民の手によって歴史的な建物が文化施設として再生された例である。

19世紀に海運業で財を成した実業家の遺志に沿って、船員のリタイアメント施設「セイラーズ・スナッグ・ハーバー」が今世紀初頭に完成し、運営されていた。その後1960年代頃までに、収容する船員の数が激減し、管財人委員会が最後の居住者たちをノースカロライナの同様の施設に移住させ、土地と建物の一切をニューヨーク市に売却。一時は民間デベロッパーに売却して商業的に開発するという話もあったが、長い歴史を残す同施設を保存したいと強く望んだスタッテン島の住民が反対。市の主導で非営利法人「スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター」が設立された。当初の運営は、「シンフォニー・スペース」同様地域住民のボランティアによって成り立っていたという。

現在では敷地全体が「全米歴史保存区域」に、敷地内に残る26棟の建物のうち6棟が「ニューヨーク市歴史保存建築」にそれぞれ指定されており、現在も文化施設としての利用を目指して数棟は改築中である。

こうして、ボランティアの手によって設立された文化施設では、その運営にボランティアが参加するのはある意味で当然のことであろう。各地に次々と新しい公共ホールが建設され、事業予算やスタッフ不足からボランティアを導入する例の多いわが国の状況と比較すると、文化施設そのものの目的やあり方といったことまで考えさせられる事例である。

● 準備段階からボランティア組織を設置した「ケネディ・センター」

一方米国を代表する大型複合文化施設の「ケネディ・センター」では、500名を越えるボランティアが年間を通してセンターの運営に携わっているが、設立準備段階に既に「フレンズ・オブ・ザ・ケネディー・センター」というボランティア組織(会員組織も兼ねる)が結成されている。この組織の発足は1965年、センターのオープンは71年であり、実にオープンの5年以上前からボランティア組織が設立されていたことになる。

もともとこの施設は、アイゼンハワー大統領の発案によって「アメリカの芸術文化の殿堂」たる施設として計画され、その後ケネディ大統領に引き継がれて舞台芸術の施設とすることが定められた。ケネディ暗殺後はジョンソン大統領によってケネディ大統領のメモリアルとすることが決定されて設立された文化施設であり、連邦政

II. 米国のパフォーマンス・アーツ分野におけるボランティア活動の実態

府の外郭団体であるスミソニアン機構によって運営されている点は、いわゆる民間非営利団体の運営する劇場やホールとは位置づけが異なっている。

オープン後の5年以上前にボランティア組織を設立した目的は、センター実現のための資金集め、オープン後の円滑な運営のための協力体制づくり、そしてセンターへの世間の関心を高めることが目的だったという。

● その他一般的な傾向

「MVAC」でのインタビューによれば、古くからツアー・ガイドにボランティアを導入しているミュージアム系の施設と異なり、劇場やホール系の施設でボランティアの照会が増加したのは10年ほど前からだという。

その背景には、景気後退の影響を受けて、企業等からの寄付金の減少、公的援助の縮小等が進み、その結果スタッフの削減をする施設が増加し、それがボランティアを導入する施設の増加につながっているということであった。

② ボランティアの業務内容と運営体制

次に、ボランティアの実際の業務内容や運営体制を見てみよう。

● カウンター業務を担うボランティア：シンフォニー・スペース

ボランティア活動の規模が比較的小さい「シンフォニー・スペース」では、ボランティアの登録者数約100名のうち、積極的に活動をしているのは25～30名。業務の内容は、毎日、公演の開始前と休憩時間に、観客にこやかに接して友の会メンバーの勧誘やチラシ配布等を行うカウンター業務が中心。そのほかには、DMの発送業務、ファンドレイジング・パーティのボランティアなどがある。

毎日のボランティア担当者のスケジュール調整や連絡を担当するボランティア・コーディネーターもボランティアの一人が務めている。組織として特別な体制が組まれているわけではないが、このコーディネーターの存在は、当施設の運営にとって欠かせないものとなっている。

● 幅広い業務内容と委員会運営：スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター

一方、多彩な文化活動を展開する「スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター」では、140名のボランティアが次のような幅広い業務に取り組んでいる。

- ・オフィス内の業務：ギフトショップの販売員・帳簿係り、一般事務アシスタント、DM 発送業務、メンバー勧誘・チケット販売などの電話セールスなど
- ・舞台芸術関連：チケットもぎり、アッシャー（プログラム配布・客席案内）、案内カウンター係り（富くじ販売、メンバー勧誘、アンケート配布など）、野外コンサートでの会場整理・プログラム配布、折り畳み椅子貸出係りなど
- ・展覧会関連：チケットもぎり、オープニング・パーティ関連業務
- ・その他催し物関連：敷地内のツアー・コンダクター、古本市などの集客イベントの際の警備・案内・販売係り

この140名のボランティアを管理・運営するための組織として18名のボランティア

からなる「ボランティア委員会」が設置され、その長として任期1年のボランティア・リ
プレゼンタティブ(委員長)が選出される。

このセンターでは有給のボランティア・コーディネーター1名が雇用されており、ボ
ランティア業務全般の運営・管理を行っている。上記のボランティア委員会は、この
ボランティア・コーディネーターがオブザーバーとして参加する形で、年に5回開催
される。そこではボランティア業務に関する検討だけではなく、他の文化施設の団
体観賞計画や遠隔地へのバスツアーの計画なども検討される。こうした活動は、ボ
ランティア・メンバー自身が楽しむクラブ・ライフ的な活動であると同時に、新しい仲
間を勧誘したり、ボランティアの自主性を高めることなどにも効果を発揮している
という。

● 組織化されたボランティア運営: ケネディ・センター

今回調査した事例の中で、ボランティアの業務内容、運営体制が最も細かく整
備されていたのが「ケネディ・センター」である。ここでは、通常運営時と毎年9月に
行われるフェスティバルの両方で多種多様な業務にボランティアが活躍している。

「フレンズ・オブ・ザ・ケネディ・センター」と呼ばれる通常運営時のボランティア組
織には、650名が登録し、そのうちの約500名が活発に活動しており、業務の内容
は次の5つの部門に分かれている。

- ・ギフト・ショップ: 販売、キャッシャー、会計、在庫管理(10:00~21:30)
- ・ツアー・ガイド: 一般客、団体、英語圏以外の観光客、政府関係者、国賓な
どを対象にツアー・ガイドを実施(10:00~14:00)
- ・ライブラリー: 目録作成、コンピューター・インプット、資料の出し入れ、利用方
法案内など(火~土、12:00~20:00)
- ・パブリック・インフォメーション・センター: 案内デスク係(10:00~21:30)
- ・フレンズ関連オフィス業務及びニュースレター編集・制作: 会員やボランティ
アの勧誘、名簿管理、DM 関連業務、ボランティア向けの“Friends Script”の
編集・制作など(月~金、10:00~17:30)

ボランティア・メンバーは「フレンズ・オブ・ザ・ケネディセンター」の構成員となり、
センターに有給で雇用されたボランティア・マネジャーによって、経験1年以上のメ
ンバーの中からシフト・チェアマン(任期は1年)が選抜・指名される。

上記業務はいずれも、「10:00~14:00」、「14:00~18:00」、「18:00~21:30」の3つ
の時間帯ごとにシフトを組んで対応することになっており、そのスケジュールを管
理・調整するのがシフト・チェアマンの役割。シフト・チェアマンは、各業務の曜日別、
シフト時間別の責任者約60名を集めて、年4回のミーティングを行い、ボランティア
業務の反省点、問題点、改善策などが話し合われる。

さらに、ボランティア自治組織のトップ機構として「ボランティア・アドヴァイザリー・
コミッティ(VAC)」が存在する。VAC のメンバーは、前述の各業務ごとの代表者各1

II. 米国のパフォーミング・アーツ分野におけるボランティア活動の実態

名、ケネディセンターに本拠を置く芸術団体（「ナショナル・シンフォニー・オーケストラ」や「ワシントン・オペラ」など）のボランティア組織の代表者各1名によって構成され、毎月一度のミーティングでは施設全体の運営におけるボランティアの役割などが検討される。

このように、「ケネディ・センター」のボランティアは、それぞれの業務の目的が明確にされ、各メンバーの可能な業務内容や時間に応じて、組織的な対応が確立されており、さらに、その運営方法はボランティア自身による極めて民主的な自治体制が採用されるなど、米国の劇場・ホールにおけるボランティアのあり方のひとつの到達点を示していると考えられる。

● ボランティアによる大量動員イベントの運営：ケネディ・センター・オープンハウス・フェスティバル

「ケネディ・センター」で毎年9月の第2日曜日に開催される「オープンハウス・フェスティバル」では、オペラハウスを除いた全施設が1日中開放され、50演目以上の催しが無料で開催される。このイベントはセンターを広く知ってもらうことを目的に始められたが、現在の集客数は約4万人。その運営を担うのが500名近いボランティアである。

通常運営時のボランティアと異なり、1日だけに大量の業務が集中するため、様々な工夫が行われている。まず、注目されるのが非常に細分化されたボランティアの業務内容。「風船膨らまし係りのサポート」に始まり、「臨時会場の設営・撤去」、「会場整理係り」、「ギフトバッグ手渡し係り」、「楽器のデモンストレーション演奏」などなど実に28種類のボランティア業務が細かく規定されている。

500名のうち約半分が前述した通常運営時のボランティアで、残りの半分がこの日のために集められた臨時ボランティア。全体を統括する2名の委員長が設けられ、その下に上記各業務ごとに2名のリーダーが指名され、正午から午後3時まで、午後3時から6時までの2交代制で運営されている。全ボランティアの名前が記載された業務分担兼シフト表は14ページに及ぶ。ボランティア申込書に記載された各自の希望を踏まえながら、それぞれに各業務・各時間帯へ割り当てる作業は、委員長の役割。

③ ボランティア・コーディネイター

ボランティア運営の中核を担うのが、ボランティア・コーディネイターあるいはボランティア・マネージャーと呼ばれるスタッフである。「シンフォニー・スペース」では、ボランティアの中からコーディネイターが選ばれていたが、「スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター」、「ケネディ・センター」では、それぞれ有給のボランティア・コーディネイター、ボランティア・マネージャーが採用されている。

ボランティアの円滑な運営には、このボランティア・コーディネイターの果たす役割が重要という点で、各館とも認識が一致していたが、特に、500人以上のボランテ

リアを扱う「ケネディ・センター」のボランティア・マネージャーの意見には、その役割や具体的なボランティアへの対応方法など、示唆に富む点が多いと思われるため、以下に主要なコメント(ボランティア・マネージャーにとっての課題)を列記した。

- ボランティアと有給スタッフでは仕事に対するコミットメントの種類が違う。「義務感と満足度」がうまくバランスする地点を見極め、「ボランティアすることの意味」をはっきり提示することが重要
- 役務の内容をできるだけ詳細に規定し、何をどこまでしてもらえばいいのかという目標基準をはっきりと提示すること
- 500名にもものぼるボランティアの顔と名前を覚え、各自の得て不得手や個性を把握しておく必要があり、そうした意味で大卒レベルの「専門職」でなければならない
- 問題が生じるのは、同僚のボランティアとうまくいかない、担当の有給スタッフとスムーズに仕事ができないなど、たいてい人間関係についてで、それをうまく聞き出すようにして「すべてを知っている」ことが重要
- そのボランティア適正ジャンルを見極めること、また、「好き」なのか「やってみよう」のか「向いている」のかなど、向き不向きと本人の希望をバランスさせることが大切な技術
- ボランティアを「平等」に扱うことが大前提だが、複雑な仕事をしている人と単純な仕事をしている人、週に20時間も来る人と週3時間だけの人、などにコトの大小・多寡では評価できないことが難しい

④ ボランティアの募集方法、研修など

● 募集方法と申し込み

ボランティアの募集は、あらゆる機会を通じて行われている。

まず一般的な方法として、劇場やホールのメンバーシップ募集用紙には、メンバー募集とあわせて、「ボランティア参加希望」を尋ねる欄が設けられている。劇場やホールの発行する情報誌にボランティア関連のニュースを記載してボランティア募集を行ったり、またボランティアを対象としたニュース・レターにボランティアの勧誘を促す記事を掲載することなども一般的な方法である。

「シンフォニー・スペース」では、ボックス・オフィスの案内電話が、プッシュホン・ダイヤルの選択式になっており、その中にボランティア参加への対応番号が組み込まれていて、それを選択した人は名前と連絡先の電話番号をメッセージとして残してもらおうというシステムを採用している。

「スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター」のように、新聞等の印刷媒体や放送媒体を使う施設もある。地元のローカル新聞や地域情報誌などへの掲載、あるいはローカルのケーブルテレビ局やラジオ局などでの宣伝といった方法だが、いずれも広告掲載料、放送料は無料になっており、こうした点でも米国のボランティア

II. 米国のパフォーマンス・アーツ分野におけるボランティア活動の実態

活動を支えるしくみの成熟度が伺える。

ボランティアへの参加希望のあった人には、劇場やホール側の側から連絡が取られる。その際、「シンフォニー・スペース」と「スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター」ではボランティア・コーディネーターによって、希望職種や可能な活動時間帯・頻度などが確認される。

また、「スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター」や「ケネディ・センター」では、アンケート用紙や申込用紙を送付し、必要事項を記入して返送してもらうしくみになっている。「ケネディ・センター」では、メンバーシップ代割引券や返信用封筒など、ボランティア希望者への送付書類が専用封筒に入れられ、希望者にはすぐに手渡したり郵送したりできるようにキット化されている。

● オリエンテーションと教育・研修

「スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター」では年に数回、「ケネディ・センター」では年に2回のオリエンテーションが行われる。前者ではアットホームな雰囲気とするため、お茶やお菓子が用意され、センターの施設概要や歴史、活動の目的などが広く紹介される。個々のボランティア業務の詳しいオリエンテーションは各部門の古参ボランティアに任されている。

「ケネディ・センター」のオリエンテーションでは、センターの成り立ちや運営体制、ボランティアの自治構造、服装やモラル、勤務態度などの細則が記載された20ページ近いボランティア・ハンドブックと、言葉使いや電話対応などの基本的な接客方法の記載された接客マニュアルが手渡される。

業務の内容が確定すると、それぞれの業務に対応したマニュアルが配られ、具体的な業務の内容は、先輩の指導によって訓練されることになっている。「ケネディ・センター」の場合、ボランティア開始後の3ヶ月は「仮採用」の扱いで、この間の「出勤率」、「誠意」、「知識の吸収度」をボランティア・マネージャーが評価し、基準に達している場合にのみ、正式採用されるというしくみになっている。正式採用された後も、定期的に評価の見直しが行われ、業績が基準に達しない場合は、一時的な“停職処分”が言いわたされるという厳しさだ。

「オープンハウス・フェスティバル」の場合は、開催の1週間前に公開オリエンテーションが開かれ、フェスティバル当日は、開始前に業務ごとの説明会が開かれて、実際の業務の内容、対応方法等が確認される。

(3) ボランティアの横顔と参加の動機等

米国の事例については、ボランティア参加者へのインタビュー、アンケート等は実施しなかったが、調査の過程で得られた情報を参考に、簡単に整理してみた。

① ボランティアのプロフィールと参加の動機

まず「シンフォニー・スペース」の場合、映画が無料で見られるといったボランティア参加の“役得”よりも、「This is ours!」、すなわち「この劇場は私たちのものなん

だ」という強い意識が、何よりもボランティア参加の一番の動機とのことであった。ボランティア・コーディネーターは、周辺地域での生活が長く、この文化施設の常連であることから、リタイア後はこの文化施設でボランティアをしたいと考えていたという。

参加者の傾向としては、カウンター業務は比較的若年層が、また平日の昼間の時間帯に活動するDM 発送のボランティアは高齢者が中心。

一方、「スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター」で働くボランティアの平均年齢は50～60歳代が中心で、近年高齢化が進みつつあるという。女性の割合が高く、美術や舞台芸術など、何らかの芸術に興味を持っている人が多い。

リタイアした人にとっては、「家から出て人と会う」という社交の機会をボランティア参加の動機にしている人が多い。地元の自慢の文化施設で働くことを誇りに思い、ボランティアの仕事をとおして知的好奇心、知的刺激が与えられ、またそのことを通じて新しい経験や友人を得られるといったことも動機になっているようである。

また、「ケネディ・センター」でも、ボランティアは50～60歳代の人が7割を占め、中でも60歳前後のリタイアした人が多い。首都圏近郊や通勤圏内の住宅地に住む人で、舞台芸術に興味のある人、すなわち比較的豊かな中産階級以上の白人層が中心。開館後25年間ボランティアを続けている人もいる。フェスティバルの力仕事には、こうした人々では対応できないので、特別に米軍の機関にボランティア要員を提供してもらうとのこと。

参加の動機は、友人がボランティアをしているから、あるいは舞台芸術が好き、劇場の内部事情に触れられるといったことなどで、このあたりは、わが国のボランティア参加者の意識と共通する部分も多い。

② ボランティア参加の特典と館側とのコミュニケーション

ボランティア参加者への特典としては、それぞれ次のようなものが用意されている。

- ・シンフォニー・スペース：映画上映時のカウンター・ボランティアは無料で映画鑑賞が可能、勤務時間が10時間になった DM 発送ボランティアにはチケットが2～5割引になるメンバーの資格を付与
- ・スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター：半額チケットを2枚進呈
- ・ケネディ・センター：駐車場利用が無料、交通費実費支給、ニュースレター「フレンズ・スクリプト」の毎月送付、メンバーシップ加入料10ドル割引、無料コンサート・チケットの進呈（不規則）、ギフトショップ割引など

こうした特典とは別に、施設がボランティアに対して感謝の気持ちを表す機会が豊富に用意されているのも、米国のボランティア活動の特徴だろう。

例えば、「シンフォニー・スペース」では、時々小さなティー・パーティーを開いて、ボランティアを招待したり、パフォーマーと直に接する機会を設けることがあるが、これは、ボランティア参加者に感謝の意を伝えるために開催されている。

II. 米国のパフォーマンス・アーツ分野におけるボランティア活動の実態

また、「スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター」では、年に何回か「サンキュー・ランチ」、「サンキュー・ディナー」、「サンキュー・ティー・パーティー」などのほか、ボランティアの家族も参加できる「ホリデイ・パーティー」を開催している。さらに、大きなイベントが終了した時点では、ボランティア・コーディネーターから「サンキュー・レター」が送られる。

「ケネディ・センター」でも、ボランティアと館側のスタッフが交流するために「ティー・パーティー」が開催されるが、毎年12月にはボランティアの感謝パーティーとして「ボランティア・リコグニション・ガラ」が開催される。そこでは、優秀な業績を残したボランティアに、その業績に応じて様々な表彰が行われるしくみになっており、その細かな規定はいかにも米国らしい*³。「オープンハウス・フェスティバル」のボランティアには、ユニフォーム代わりに T シャツが無料配布されるほか、イベント終了後の“打ち上げパーティー”も開催される。

具体的な目に見える形での報酬よりも、ボランティアにとっては、自分の活動が施設の運営に役に立っているという実感が重要で、こうした館側からの感謝の意を表明することは、ボランティアの円滑な運営にとって重要なことだと考えられる。実際、「ボランティアにとっては、“Thank you!”と言ってもらうことが何よりの報酬」という声も聞かれた。

(4) 問題点・課題

ボランティア運営に関する問題点や課題としては、各劇場から次のような事項が指摘された。

● シンフォニー・スペース

- ・事務作業のアシスタントとして長期的なボランティア・スタッフが欲しいが、ある程度責任ある仕事を任せるとなると、今のように誰でもいいという訳にはいかない
- ・定期的にオフィスに通うということになると、自分の自由裁量の中で行動できる範囲を超えてしまうので、ボランティアの域を出てしまうことになる

● スナッグ・ハーバー・カルチュラル・センター

- ・全米の傾向として、ボランティア人口が減少しており、ボランティアの平均年齢が年々高齢化している
- ・常に新しいボランティアを採用して140名を確保しないと、センターの運営が困難に直面する

● ケネディ・センター

- ・ボランティアというものが「古い」風習と考えられつつあり、いかに若い層を取り込

*³ ①ボランティア・オブ・ザ・イヤー：長期に尽くした優れたボランティアを表彰、②プレジデント賞：ボランティア歴5年以内の人には表彰状、5年・10年・20年の人にはそれぞれ色違いのピンと表彰カップを進呈、③フレンズ・オブ・ライフ賞：15年以上勤務した人には名誉賞として表彰状、リコグニション・ガラへの生涯招待、フレンズ・スクリプトの生涯送付、ギフトショップの15%生涯割引(10ドル以上)が、それぞれ与えられる。

むかが課題

- 一般企業との連携・協力に基づいて、若いプロフェッショナル層のボランティアを採用していきたい

また、「メイヤーズ・ボランティア・アクション・センター」では、

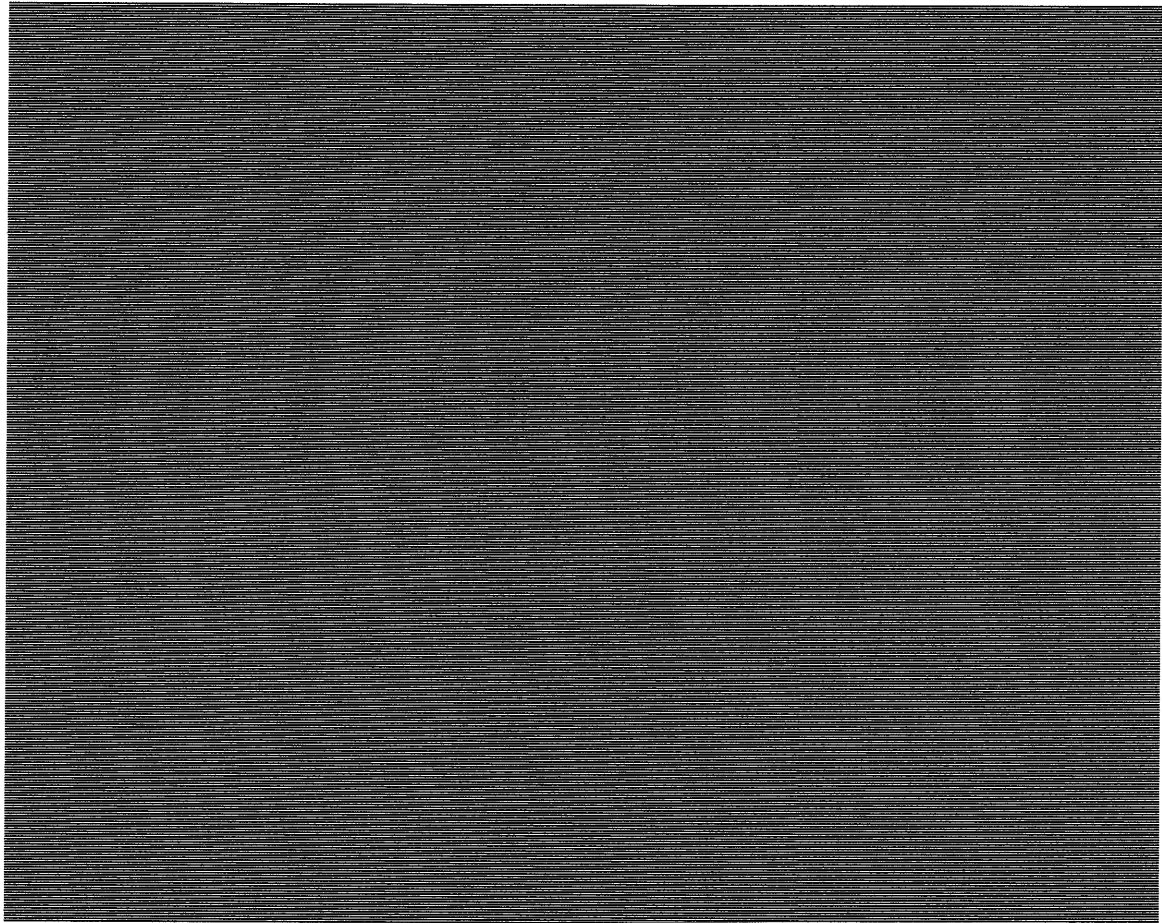
- 昔のボランティアは職種にこだわらなかったが、最近では業務の内容によって満足・不満足の違いが出るようになった
- 昔のボランティアは「仕事を持たない人」が主力だったが、近年では働く人の参加が増えている
- 芸術団体のボランティアは、旧来アーティストが応募するケースが多かったが、近年は、ビジネスのオフィス環境で働いた経験のあるスタッフが求められることが多い
- 有給スタッフには、優秀なボランティアを導入することによって自分の地位が脅かされるのではないかと懸念する傾向があり、また実際に予算縮小のあおりから有給スタッフを削減してボランティアの労力でカバーする例もある

といった一般的な傾向や問題点も指摘された。

長い歴史を持つ米国のボランティアであるが、ボランティアに対する意識の変化、社会構造の変化から*⁴、ボランティアの高齢化、ボランティア人口の減少などが問題となっているケースも多いようである。

*⁴ 具体的には、共働きの増加、レクリエーションの多様化、中産階級の生活の貧困化など、あるいは共働きや片親の増加から休日はできるだけ子どもと過ごそうという人が増えている、といったことによるボランティア人口の減少を指摘する人もいた。

* なお、本章「米国のパフォーマンス・アーツ分野におけるボランティア活動の実態」の調査・分析は、Archi・Pel・a・go Co (NY) の協力を得て実施したものである。



■ Ⅲ. 公共ホール・劇場におけるボランティアのあり方と方向性

前章まで、わが国および米国の劇場やホールにおけるボランティアの実態について、調査結果を分析・整理してきた。第1章で明らかとなったように、わが国の公共ホールや劇場にボランティアが導入されるようになったのは、最近になってからであり、導入済みの館でも、様々な試行錯誤を繰り返しながら、望ましいボランティア制度のあり方を模索しているというのが現状である。

本章では、これまでの分析結果を踏まえた上で、これからの公共ホール・劇場におけるボランティアのあり方について、ボランティアの位置づけと活動内容、ボランティアの運営方法という二つの視点から、その可能性や方向性、及び課題、留意事項等を整理しておきたい。

1. 公共ホール・劇場におけるボランティアの位置づけと活動内容

今回の調査では、国内7事例、米国6事例の調査を実施したが、同じ劇場やホール施設におけるボランティアでも、そもそも何のためにボランティアを導入するのか、あるいはボランティアを導入する劇場やホール自体はどういった活動を目指しているのか、といったことによって、ボランティアのあり方や役割も大きく異なっている。

今後のあり方や方向性を検討するためには、公共ホール・劇場におけるボランティアの位置づけ、あるいは導入の目的といったものを明らかにしたうえで、具体的なボランティアの活動内容を検討する必要がある。

(1) ボランティアの位置づけ

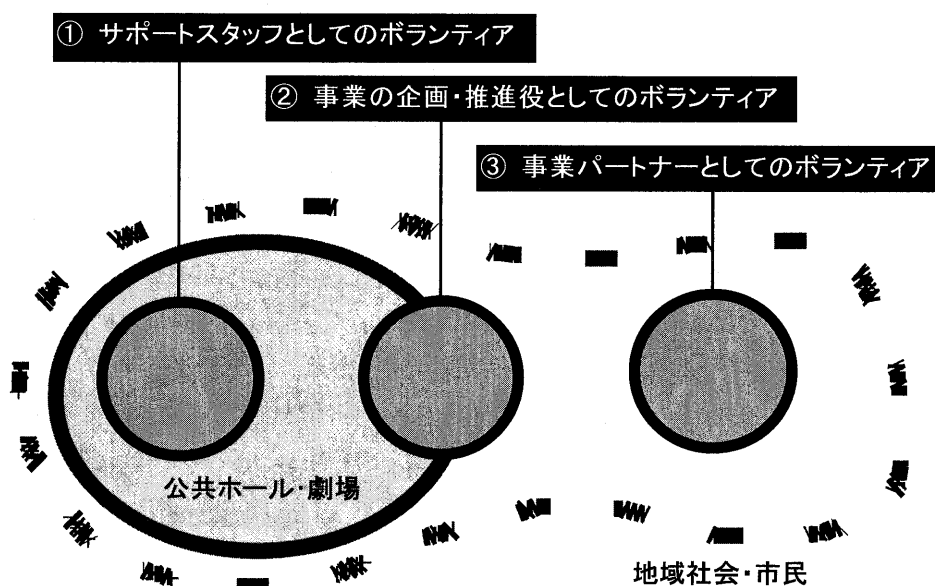
今回の調査結果からみると、まず、劇場やホール運営におけるボランティアの位置づけとしては、図表Ⅲ-1に示したように3つの方向性が考えられる。

① 運營業務のサポート・スタッフとしてのボランティア

まず、公共ホール・劇場のボランティアとして一般的に想定されるのがこのタイプである。自主事業にしろ貸しホールにしろ、館側に事業の主体があつて、運營業務の一部もしくはかなりの部分をボランティアの協力のもとに実施する方法である。

これは、国内7事例および米国の劇場3事例すべてで何らかの形で見られるボランティア活動である。国内事例の活動内容としては、オモテ方やウラ方などがこのタイプの最も一般的な業務。米国の事例では、この他に DM 発送や名簿管理などの事務アシスタント、ツアー・ガイド、ショップでの販売アシスタント、チケット販売のアシスタント、ファンドレイジングの補助業務など非常に多岐にわたっている。

■ 図表Ⅲ-1 ボランティアの位置づけ



国内でも導入する例が増えているフェスティバルでのボランティアの位置づけも、基本的にはこのタイプに属する。この運營業務をサポートするスタイルのボランティアのあり方としては、業務の内容が細かく規定され、またマニュアル等も整備された米国のケネディ・センターがある意味で一つの到達点を示している。

② 事業の企画・推進役としてのボランティア

これは、国内事例では、「いまだて芸術館」や「プラネット・ステーション」、「たんば田園交響ホール」、「春日市ふれあい文化センター」などで見られるタイプのボランティアで、劇場やホールの事業の企画や制作業務に市民ボランティアのアイデアや実行力を活かそうというものである。

まず館側が主体的に取り組む事業や活動があって、それをサポートするという①のタイプとは、ボランティアの役割や位置づけが大きく異なっている。館側のスタンスとしては、市民参加型の事業を館の運営の中に取り込む、市民のニーズに合った事業を企画する、あるいは館と市民とのネットワークづくりを進めるといった狙いも含まれており、ボランティアというより劇場・ホールにおける市民参加型事業のなかで、市民の主体性を重視したものの一つと考えることもできる。実際、参加者の意識としては、ボランティアとして公共ホールや劇場の運営を手伝うというよりも、自ら興味のある活動に取り組んでいるといった意識の方が強いようである。

米国では劇場やホールだけではなく、美術館等においても、企画・制作業務は専門家の業務として位置づけられているため、このような活動をボランティアが行う例は基本的には見られない。

③ 事業パートナーとしてのボランティア

これは、国内事例としては、「武生国際音楽祭推進会議」、「能登演劇堂振興協会」の活動が相当する。それぞれ「武生市文化センター」、「能登演劇堂」と密接な関係を保ちながら、独立した団体として芸術フェスティバルや演劇公演を企画・実施している。

ともに、理事会組織が設けられ、団体としての活動目的や事業内容などが検討・決議されるほか、事業の実施に必要な財源確保、あるいは友の会組織などをおとしたチケット販売などにも取り組んでいる。そうした意味で、公共ホールや劇場の活動を支えるボランティアというよりも、自立した文化活動団体として、米国の NPO に近い形といえる。

この場合の業務内容としては、演劇やコンサートを実施する際のあらゆる業務が対象になると思われるが、非営利団体としての最終的な意思決定は理事会で行われ、その決定に基づいた演劇公演やコンサートの実施に関わる各種業務は、組織の各メンバー（理事等の役員も含まれる）が責任を持って実行するという形になっている。

これだけを見れば、まさしく米国の芸術文化系の NPO とほとんど同様ということ

Ⅲ. 公共ホール・劇場におけるボランティアのあり方と方向性

になるが、武生、能登ともそれぞれ館の中に事務局がおかれ、公共ホール・劇場との密接な関係の上にそれぞれの活動が成り立っている点が、特徴的である。言い換えれば、民間、行政というそれぞれの立場や役割分担、可能な業務範囲を明確にしたうえで、互いに補完しあいながら事業を実施していくというパートナーシップが成立している。

(2) ボランティアの業務内容・活動内容

先の3つのボランティアの位置づけは、そのままボランティアの業務内容や活動内容と密接に結びついている。つまり、ボランティアの位置づけが決まれば、自ずと活動の範囲も定まり、また、活動の内容から、館側がボランティアに期待する役割も明確になってくる。

先の2つの章で整理したとおり、ボランティアの業務内容は、非常に多岐にわたっている。しかし、国内、米国の事例を俯瞰すると、ボランティアの業務内容はその役割から次の3つに再整理することができる。

① お手伝い型のボランティア

公共ホール・劇場におけるボランティア活動としては最も一般的なもので、基本的には、館側の責任者のもとで行われる運營業務の補助的作業である。専門的な知識や経験がなくても、基本的なオリエンテーションや先輩ボランティアの指導によって対応が可能なもので、代表的なものに、もぎりやプログラム配付、客席案内などのオモテ方業務があげられる。米国ではアッシャーと呼ばれ、わが国同様、劇場・ホールにおいては最も一般的なボランティア業務のひとつになっている。

また、DM 発送や名簿管理、資料整理など各種事務の補助作業をはじめ、お手伝い型のボランティアの対象としては次のようなものが考えられる。ただし、いずれの業務も基本的には館側の責任者のもとで行われることが前提で、アシスタント的な業務の範囲に限られる。

- ・オモテ方(もぎり、プログラム配付、客席案内)
- ・ウラ方(舞台・音響・照明)・搬出入等の手伝い
- ・演劇、コンサート等の企画・制作の補助業務
- ・広報・宣伝(チラシ、広報誌等の編集・制作)のアシスタント
- ・チケット関連業務(予約受付、発券、販売など)のアシスタント
- ・会員関連業務(勧誘、名簿管理、会員向け広報誌作成など)の補助業務
- ・教育普及・アウトリーチ(ワークショップ、ツアー・ガイドなど)のサポート

② 専門知識・技能・経験等を活かすボランティア

これは、ある程度の専門知識や技能、経験などが求められるボランティア活動で、具体的には次のような業務が想定される。「① お手伝い型ボランティア」の対象となっている業務でも、例えば印刷物の編集作業や進行管理、金銭の授受・管理、

ウラ方の専門技能提供など、ある程度の専門性と責任を伴う形で行われるもので、次のような業務が対象となっている。

- ・演劇、コンサート等の企画・制作
- ・広報・宣伝(チラシ、広報誌等の編集・制作)
- ・ウラ方(舞台・音響・照明)
- ・チケット関連業務(予約受付、発券、販売など)
- ・会員関連業務(勧誘、名簿管理、会員向け広報誌作成など)
- ・教育普及・アウトリーチ(ワークショップ、ツアー・ガイドなど)
- ・外部専門家による専門知識の提供(弁護士、会計士、経営コンサルタント等)

これらのうち、企画・制作及びウラ方のボランティアについては、わが国特有のもので、米国の事例には見られない。その理由は、米国では専門的な経験や高度な技術の習熟が必要なものについては、基本的にボランティアに依存しないということ、また舞台技術者についてはユニオンとの関係が考えられる。

わが国のウラ方ボランティアは、技術研修を積んだ市民が対応しているが、これについては、主に地方都市に立地する劇場やホールで、地元でウラ方のサービスを行う民間業者が存在しない、都市部から専門業者の派遣を依頼すると莫大なコストがかかってしまう、といった事情から始まったケースが多い。多くの例で、1日数千円から1万円程度の有償をベースに採用されており、その点でも他の業務とは性格が異なっている。

逆に、米国に見られる、弁護士や会計士、経営コンサルタント等外部の専門家が、劇場やホールなどの非営利団体の要請に基づき、個々の専門知識を活かして協力をするといったボランティアは、わが国ではまだ見られない活動である。今後は、こうしたボランティアもわが国の環境にあった形で導入、発展することが期待される。

③ リーダーシップのボランティア

これは、特に米国のNPOにおいて顕著なボランティアのあり方で、具体的には、理事会や評議員会における役員のボランティア、NPOの活動資金や事業の財源を確保するファンド・レイジングのボランティアが相当する。

理事会は、社会情勢や当該NPOの置かれた立場などを広く見極めた上で、組織の目標や使命を決定し、それに基づいた事業内容、人事、予算等に関する最終的な権限と責任を有しているが、会社役員や地域の名士、財界関係者、芸術関係者などのボランティアで成り立っている。

こうした団体の役員は、組織の運営財源確保のための活動として、寄付金・協賛金要請への対応、あるいは個々人のネットワークを利用した寄付金・協賛金集めなどを行っている。

Ⅲ. 公共ホール・劇場におけるボランティアのあり方と方向性

今回の国内の調査事例の中では、「武生国際音楽祭推進会議」や「能登演劇堂振興協会」の役員は、こうしたリーダーシップのボランティアを担っているわが国では数少ない例であろう。

(3) 公共ホール・劇場におけるボランティア活動のあり方と可能性

ここまで整理してきたボランティアの位置づけと活動・業務内容、そしてそれらに基づいた館側のボランティア導入の目的やボランティアの主体性・責任の度合い、参加の動機などを整理したのが、図表Ⅲ-2である。

① ボランティアの位置づけと業務内容の広がり

この図からも明らかなように、ボランティアの位置づけによって、その業務の内容や範囲は大きく異なってくる。

まず、①サポート・スタッフの場合には、当然ながら、ボランティアの活動内容は、オモテ方の業務や館側の責任者のもとで行う補助的業務など、お手伝い型の業務に限られる。

一方、②事業の企画・推進役の場合には、専門知識や技能、経験等を活かした業務が含まれることになり、ある種の主体性と責任を持った取り組みが前提になる。

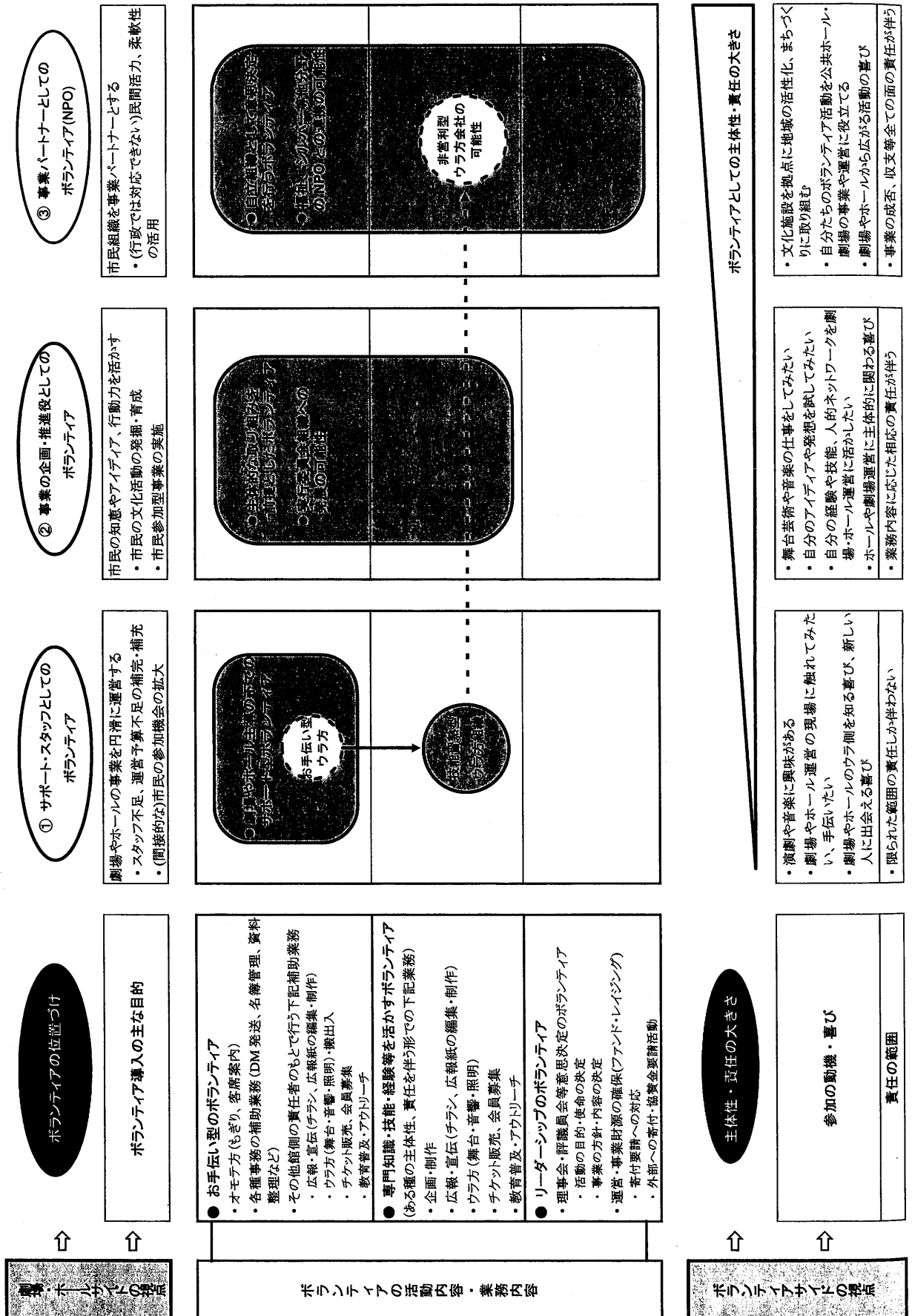
このタイプは劇場・ホール運営のボランティアというより、将来的には音楽や演劇、ダンス公演等の実行委員会としての市民組織として位置づけられる可能性を持っている。実際、「春日市ふれあい文化センター」や「たんば田園交響ホール」など、そうした将来性を視野に入れて運営している例もある。多くの公共ホール・劇場では、自主事業の予算・運営体制が限られており、それを補うという意味だけではなく、市民の知恵やネットワーク、行動力を運営に活かしていくといった観点からの取り組みが望まれるところである。

そして③事業パートナーの場合には、自立した組織として、お手伝い型の業務、専門知識や技能を活かす業務だけではなく、理事会での意思決定や資金調達など、リーダーシップの行為にまで活動範囲は広がっている。

このタイプのボランティアは、公共ホールや劇場を運営するために存在するのではなく、むしろ、まちづくりや地域振興を図るために、地域の文化施設を拠点に活動している市民団体と捉えた方が、位置づけがより明確になってこよう。そういう意味では、福祉関係のボランティアや高齢化社会に対応したボランティアなど、他の分野の市民団体と対等の立場でネットワークを組んでいくことも考えられる。

米国の事例調査にあったオータム・ステージの例は、高齢化社会への取り組みと即興劇というパフォーマンス・アーツが結びついたわが国には見られないタイプのものであった。公共ホールや劇場における市民ボランティアが、独立した機関として異分野のボランティア組織との結びつきを深めて行けば、その活動は地域づくりやまちづくりにまで広がる可能性を持っている。

■ 図表Ⅲ-2 ボランティアの位置づけ、業務内容、ボランティア参加者の動機等



② ウラ方非営利会社の可能性

国内の事例に特徴できだったウラ方のボランティアについては、ここで少し解説を加えておく必要があるだろう。ウラ方ボランティアでは、多くの場合、技術講座の受講に始まり、現場研修、お手伝いという段階を経て実際のウラ方ボランティアとして機能するようになる。つまり、現場での経験を積んである程度の技術レベルに達したボランティアは、お手伝い型から専門技能提供型のボランティアへと移行していくことになる。多くの例では、ウラ方業務は有償が前提となっているが、それは営利を目的にしたものではなく、ある程度の技術水準と業務に対する責任を保証するものと考えてるのが妥当である。

こうしたスタイルのウラ方ボランティアは今や全国的な広がりを見せており、「日本舞台研究者連絡会」という連絡組織^{*1}も設立されている。さらに、いくつかの事例では、近郊の劇場やホールにまで活動の範囲を広げるなど、いわば、「非営利型のウラ方会社」とでも呼べる可能性を持つまでになっている。

もともと、域内に専門業者がないこと、館側のスタッフや財源不足がきっかけとして始まったウラ方ボランティアが、こうした形で成長している事実は、劇場・ホールのボランティアから派生した動きとして注目に値しよう。

③ 館側のボランティア導入の目的と参加者の主体性・責任

ボランティアの導入に際しては、それが公共ホールや劇場にとってどのような意味を持つのか、何のために導入するのかといった目的を明確にしておかなければならない。一方、参加者の側には、ボランティア参加への主体性と同時に参加に伴う責任が求められるのはいうまでもない。ボランティア運営で課題を抱えるケースでは、多くの場合、こうした館側の目的や、ボランティアサイドの責任範囲が明確でないために両者の間に食い違いが生じていることも、原因のひとつになっている。

図表Ⅲ-2に沿ってその関係を整理してみると、①サポート・スタッフとしてのボランティアの場合、館側はあくまでも劇場やホールの(既存)事業を円滑に進めるのが主な目的で、その背景には、スタッフや運営予算の不足を補ったり、ボランティア導入をとおして市民参加の機会を拡大するといったねらいが含まれている。

したがってこの場合、ボランティア参加者の主体性や責任の範囲は限られたものであり、参加の動機も、演劇や音楽への興味や、劇場・ホールのウラを体験したい、あるいは舞台俳優に会ってみたいといったことが中心になっているものと考えられる。

②の事業の企画・推進役の場合には、館側の目的は単なる運営サポートにとどまらず、市民の知恵やアイデア、行動力を館の運営に活かしていこうという姿勢

^{*1} 1996年8月現在加盟数は33館にのぼり、「舞台研究会うらかた」が事務局を務めている。毎年全国規模の研修、講習があり、そこでのボランティア同士の交流や意見交換が活発に行われ、ボランティアのより積極的な活動へと結びついている。

が伺える。また、そうした活動をとおして、市民の文化活動を発掘・育成したり、市民参加型事業として定着させるといったことも目的の一部となっている。

この場合は、ボランティア・サイドにも明確な主体性と相応の責任を伴う参加が前提となる。裏を返せば、責任が大きい分、自分の夢や経験を活かすことも可能で、ホールや劇場運営に主体的に関わることによって得られる喜びや充実感も、自然と大きなものになる。館側がボランティアを信用して、思い切った権限委譲を行えば、思いもかけない成果が表れることもあるだろう。

そして、事業パートナーとしてのボランティアの場合、行政では対応できない民間の活力や柔軟性を活用するため、市民組織をホールの事業や活動のパートナーにすることが目的となっている。このケースでは、ボランティアの主体性や責任の範囲は先の二つに比べて格段に大きくなるが、参加者の動機も、単に劇場やホールでの事業にとどまらず、文化施設を核にしたまちづくりや地域振興にまで広がっている。

こうして見てくると、ボランティアの導入に際しては、館側の目的、そして参加者サイドの主体性や責任の大きさにはいくつかの段階のあることがわかる。双方でそのことに関する共通認識がないままに安易にボランティア活動が導入されると、互いの不信感や期待外れといった結果が生じる危険性もある。

そうした意味で、館側にはボランティア導入の目的と依頼する業務の内容、責任の範囲を明確にすることが、またボランティア参加者サイドには活動の範囲やそれに伴う責任の大きさを自覚することが、公共ホール・劇場におけるボランティア導入の大前提と言えよう。

言い換えれば、先に3つに整理したボランティアの位置づけは、①から②、③へと進化するという関係ではなく、それぞれの位置づけの中でそれぞれの意義や可能性を有している。そして、館側のボランティア制度を導入しようとする目的、そしてボランティアを始めたいと思う市民側の狙いや目標にあわせて、この位置づけは定められるべきである。

(4) 劇場やホールの性格、立地環境とボランティア

公共ホールや劇場におけるボランティアの可能性を考えると、もう一つ整理しておかなければならないのが、劇場やホールそのものの目的や性格、そしてそれらが立地する都市の環境との関係である。

国内には現在2,000以上の公共ホールが存在していると言われていたが、ここでは、ボランティアとの関係を明確にするため、多少乱暴であるが、立地都市、施設の性格・運営体制、立地都市の舞台芸術事業を取り巻く環境といった要素をそれぞれ3つのカテゴリーに分類し、公共ホールや劇場の性格を便宜的に表Ⅲ-3に示した3タイプに類型化した。

仮に、公共ホールや劇場をこれらのタイプに分類してみたとき、その施設に導入され

■ 図表Ⅲ-3 立地都市、施設の性格・運営体制、舞台芸術事業を取り巻く環境からみた公共ホール・劇場の3タイプとボランティアの可能性

| | タイプ1 | タイプ2 | タイプ3 |
|------------------------|---|---|---|
| 立地都市 | <ul style="list-style-type: none"> ・東京や大阪、あるいは政令指定都市規模の大都市およびその周辺圏域に立地 ・演劇・音楽・ダンス等、一定規模の観客層が存在し、興行の成立する基盤が完備 | <ul style="list-style-type: none"> ・都道府県の県庁所在地や数十万人規模の都市に立地 ・音楽、演劇、ダンス等それぞれにある程度の既存観客層が存在 | <ul style="list-style-type: none"> ・数万人から十万人規模の都市に立地(広域市町村圏が対象のケースもあり) ・音楽、演劇、ダンス等の既存観客層は限定的 |
| 施設の性格 運営体制等 | <ul style="list-style-type: none"> ・年間数千万円～1億超の自主事業費が確保され、館独自の制作が可能 ・企画制作部門や技術系の専門のスタッフが充実(レジデント・カンパニー等のいるケースもあり) ・演劇専用劇場、コンサートホールなど用途の専門化と高度な設備仕様 | <ul style="list-style-type: none"> ・年間数千万円程度の自主事業費で、本数は限られるが館独自の自主事業制作も可能 ・企画制作部門にはある程度の経験者を雇用、もしくは外部の専門機関との共同体制が整っている ・演劇、音楽など主な用途は想定されているが、多目的な利用が可能な施設構成、施設形態となっている | <ul style="list-style-type: none"> ・年間一千万円前後の自主事業費が確保されているが、数本の巡回公演や買い取り公演が中心 ・運営体制は限られており、企画・制作の専門家がいない ・基本的に多目的な利用に対応可能な施設構成、施設形態(図書館や公民館など他の文化施設が併設されるケースもあり) |
| 舞台芸術事業を取り巻く環境 | <ul style="list-style-type: none"> ・舞台・音響・照明等の専門技術者、会社が豊富で営利事業として成立 ・(もぎりや客席案内業務が民間営利事業として成立) ・(オンラインによるチケット販売・流通制度が整備) | <ul style="list-style-type: none"> ・数は限られているが舞台・音響・照明等の専門技術者、会社が存在 ・もぎりや客席案内の専門業者は存在せず ・チケットは地元プレイガイド及び劇場・ホール窓口での販売 | <ul style="list-style-type: none"> ・舞台・音響・照明等の専門技術者、会社は存在せず ・もぎりや客席案内の専門業者は存在せず ・チケットは劇場やホール窓口での販売に限定 |
| 運営の方向性 | 舞台芸術や音楽の創造、公開(自主事業)に重点 | 鑑賞事業(自主事業)、貸ホール事業を両輪に運営 | 地元の文化団体の利用や地域に密着した活動が中心 |
| | ↓ | ↓ | ↓ |
| ボランティアの可能性 | <ul style="list-style-type: none"> ・企画・制作やウラ方などの専門的なボランティアは特に必要とされない ・事務作業を含めたアシスタント的な業務、アウトリーチ的な活動については、幅広い可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> ・同左 ・市民参加型フェスティバルなど特別の催し物については、実行委員会的な形で企画制作まで含めたボランティアの可能性はある | <ul style="list-style-type: none"> ・ウラ方、企画・制作など専門的な業務をこなせるボランティアが求められる ・独立した市民団体として劇場・ホールを拠点にまちづくりや地域振興を視野に入れた活動を展開する可能性がある |

注1:この分類は、公共ホール・劇場の普遍的なタイプを示すものではなく、あくまでもボランティア業務との関連性を考察するために便宜的に整理したものである。表中の条件が複合された施設(タイプ2の都市に立地し、タイプ1の施設の性格や運営体制を有するものなど)も数多く存在するものと考えられる。

注2:ボランティアの業務内容についても、あくまでも劇場・ホールの性格や立地環境から見て想定される可能性、傾向を整理したもので、タイプごとに厳密な相関関係があるわけではない。

るべきボランティアのあり方はどうなるだろうか。どのタイプの施設でも、基本的には、多種多様なボランティアの可能性が考えられるが、今後の公共ホール・劇場の運営方法やボランティアのあり方、方向性を検討する試論として次に整理してみた。

① タイプ1: 舞台芸術や音楽の創造、公開(自主事業)に重点を置く施設

劇場・ホールの運営組織はプロフェッショナルな専門機関として存在する。館側の運営体制をスリム化するために、ウラ方については外部の専門業者に依頼するケースも多い。したがって、企画・制作やウラ方などの専門的なボランティアは基本的に必要とされない。

オモテ方についてはボランティアの可能性もあるが、ウラ方業務と同様、外部の専門業者に委託するケースも考えられる。

このタイプでは、館側スタッフの業務が多岐にわたるため、サポートスタッフのボランティアとしては最も幅広い可能性を有している。わが国では運営業務全般の事務作業に対するボランティアが導入されているケースは見られなかったが、このタイプの劇場やホールでは、米国の「ケネディ・センター」のような細分化、専門化されたボランティアの成立する可能性がある。

また、今回の調査事例では見られなかったが、市民と劇場・ホールをつなぐアウトリーチ的な活動として、友の会メンバーの勧誘や劇場のツアーガイド、ワークショップのアシスタントなどについても、舞台芸術の創造や公開に重点を置く施設のボランティアとしては可能性のある分野である。

② タイプ2: 鑑賞事業(自主事業)、貸ホール事業を両輪に運営する施設

これも基本的には上記タイプと同様、企画・制作やウラ方など専門的な知識や技術の求められる業務について、ボランティアが必要とされるケースは少ないと思われる。オモテ方や各種事務作業をはじめとしたサポート型のボランティアについても同様に成立する可能性は大きい。

また、市民参加型のフェスティバルなど特別な催しに関しては、実行委員会形式とすることによって、企画・制作や広報、チケット販売などの業務をボランティアが行うといったケースも想定される。

③ タイプ3: 地元の文化団体の利用や地域に密着した活動が中心の施設

施設数の点から、わが国の公共ホール・劇場の大半がこのタイプに属するものと思われる。このタイプでは、限られた事業予算、専門スタッフの不足などから、運営上様々な課題を抱えているケースが多い。例えば、

- 自主事業の予算が限られているため、十分な鑑賞事業を実施することが困難である
- 大都市圏なら観客の集まるような公演を実施しても観客が集まらない(チケットが売れない)
- 舞台技術スタッフについても、地元で専門家がいなかったり、近郊の大都

Ⅲ. 公共ホール・劇場におけるボランティアのあり方と方向性

市に派遣を依頼するため、莫大なコストがかかってしまうなどの問題点である。今回調査した事例の中にも、こうしたホール運営上の課題がきっかけとなってボランティアが導入されたケースがあった。

オモテ方をはじめとしたお手伝い型のボランティアが必要とされる点は先の二つのタイプと同様である。

しかし、このタイプに特徴的なのが、企画・制作や広報など事業の企画・推進役としてのボランティアである。その背景には、上記のような運営上の課題がきっかけとなっている点も否定できないが、逆に、そうしたボランティアを導入することによって、公共ホールや劇場と市民の新しい関係を築いたり、市民の知恵や発想、エネルギーなどを活用したこれまでにはない公共ホールの運営の可能性を見出すこともできよう。それは、ボランティア参加者にとっても、自分の新しい可能性の発見や自己実現、あるいは新しい人々との出会いなど、ボランティア参加の基本的な喜びを与えるものでもある。

また、このタイプに必要なボランティア業務として、わが国独自のウラ方のボランティアがあげれる。このタイプの公共ホールや劇場は、地元既存のウラ方専門業者がない、近郊の大都市の業者に委託するだけの予算がないといった環境に置かれているケースがほとんどで、このウラ方ボランティアの導入は、ある意味で必然的とも言える。

さらに、地域に密着した活動を展開する中で、事業パートナーとしてのボランティア組織、市民組織が成立する可能性が高いのもこのタイプである。人口規模が比較的小さいことから、大都市では失われつつある地域コミュニティとしてのまとまりや市民ひとり一人の顔が見えるネットワークづくり、あるいは地元地域への愛着を持ったまちづくりといった可能性が残されている。

そうした環境に立地する公共ホールや劇場のボランティアは、単にその運営サポートにとどまらず、福祉や社会教育など他の分野のボランティアと連携を図りつつ、公共ホール・劇場を拠点に、地域の活性化やまちづくりまでも視野に入れた市民団体として活躍する可能性も有していると言えよう。

2. ボランティアの運営体制と運営方法

ボランティアの運営方法に関しては、「ボランティア」の制度としての整備を検討しつつ、現場での劇場・ホール側との関係など具体的なマネージメントという視点から、柔軟かつ多様な対応が求められる。

(1) 「ボランティア」の制度

国内の事例でみられた「ボランティア」は、主に公立の文化施設が既に存在するところで、その運営をサポートするために導入されているケースがほとんどで、米国のように、もともと民間のボランティア的な発想から文化施設が運営されている環境とは大きく異なっている。

したがって、多くの事例では劇場・ホールが主導で「ボランティア制度」が導入されており、その場合、特に特定の担当者の個人的な熱意や資質に依存している部分が多い。実際、担当者が異動した後のボランティア活動を懸念する声が聞かれた事例もある。

制度導入の当初は、キーパーソンの行動力や熱意に依存せざるを得ない部分も多いが、継続的な活動や活動範囲の拡大などを考えた場合、ボランティアの制度的な仕組みを整えることは重要な課題となろう。

個々の課題・留意事項については、以下のような点が指摘される。

① 劇場・ホールとの関係

前項で整理したように、活動内容がオモテ方、各種事務の補助業務などのお手伝い型ボランティアの場合には、その業務の性格上、自立した組織になるよりも劇場・ホールに付属した形で運営される方が現実的である。もともと劇場・ホールのスタッフ不足、運営予算不足の補完・補充を目的に導入されたボランティアであり、この位置づけのボランティアは今後も継続的に活用されると考えられる。

ウラ方業務を担うボランティアのなかには、「喜多方プラザ文化センター」の「舞台研究会うらかた」、「たんば田園交響ホール」の「ステージオペレータークラブ」のように、劇場・ホールとの密接な関係を保持しつつ、組織的には独自運営になっている団体もある。「ステージオペレータークラブ」は、ボランティアの集まりを民主的な運営にしたい、あるいはメンバー内部の要望を受け入れやすい柔軟な組織にしたいという担当者の意図により、当初からこのような運営方法になっている。

また、「レディース21(たんば田園交響ホール)」や「K's Crew(春日市ふれあい文化センター)」などの企画・制作系ボランティアは、組織的には劇場・ホールに付属している。しかしながら、将来的にはホールから独立し、「実行委員会形式」のボランティア・メンバーによる運営ができるようになって、ホール側とボランティアが対等の立場で仕事ができるような状況に持って行きたいと話す担当者もいた。ある程度の経験を有するボランティア・スタッフが核になり、企画ごとの「実行委員会」形式で

事業を進めることも、将来的な方向性のひとつとして考えられる。

ボランティアの位置づけが、劇場やホールの事業を円滑に運営するというものから、市民組織として、あるいは事業のパートナーとして関与するものへと分化し、ボランティアとしての主体性が高まるなかでは、その活動内容や団体の性格に適した形での劇場・ホールとの関係を模索する必要がある。

② 有償性と実費支給

ボランティアの多様な業務内容のなかで、ウラ方業務に対しては有償としているケースが一般的であった。前述のとおり、組織的には劇場・ホールから独立している「舞台研究会うらかた(喜多方プラザ文化センター)」や「ステージオペレータクラブ(たんば田園交響ホール)」では、施設側とウラ方業務に関する委託契約を結んだ形になっている。

ウラ方業務は、ボランティアとは言え舞台・音響・照明等の操作など専門的な技術や知識が必要とされるため、それに対する対価としての有償性は妥当であろう。逆に言えば、活動に対する対価を受け取るということは、金銭的な面はさておき、プロフェッショナルとしての意識も必要になる。“有償である”ということが、ボランティアの“意識”としての甘えを払拭し、精神的にも組織的にも自立した活動につながるのであれば、「ボランティアは無償奉仕である」という従来的な概念に捕らわれず、活動の発展性を優先しても良いのではないだろうか。

一方、交通費などの実費負担については、第1章でも整理したように、業務量に対する負担よりも経済的な負担の方を負荷として捉えている割合が高い。ボランティアを構成するメンバーが若年層中心であったり、都市部に位置する劇場・ホールでボランティアが広範囲から集まっている場合*²には、積極的かつ継続的な活動のためにも、交通費程度の実費負担は検討されるべきであろう。

ただし、費用弁償の方法については、個々のボランティア参加者によって居住地や活動への参加率など条件が異なるため、十分な議論を経たうえで、劇場・ホール側、ボランティア側双方の納得できるシステムを模索する必要がある。

市民活動団体として独立している「能登演劇堂振興協会」、「武生国際音楽祭推進会議」でも、財源の確保は重要な課題である。特に理事の個人的な負担に対する依存度の大きい「武生国際音楽祭推進会議」では、継続的な費用負担を期待することには限界があるため*³、観客層の拡大等による安定的な財源確保も今後の活動の課題と言えよう。

*² アンケート調査によると、劇場・ホールまでの交通機関としては「車」が75.1%を占めているものの、唯一大都市に立地する大阪の「プラネットステーション」では68.8%が「公共交通機関」を利用している。また、劇場・ホールまでの所要時間についても、調査対象の平均では約21分であるが、「プラネットステーション」では約50分という結果が出ている。大都市圏では、居住地・勤務地に関係なく幅広いエリアからボランティア活動に参加する率が高いため、それだけ交通費の負担も多いと言える。

*³ 推進会議の理事クラスは事業の赤字の補填が重要な役割のひとつになっており、20万円から50万円程度の自己負担をしている人も少なくない。

③ ボランティアの採用と任期

ボランティア・スタッフの採用や任期についても基本的なルールを明確にする必要があるが、業務内容や状況によって柔軟な対応が重要であろう。

メンバーの固定化を避ける、あるいは世代交代を促すためには、新規メンバーを定期的に加入させることが必要である。メンバーが固定化すると、市民参加を目指すはずのボランティア導入が、特定の個人に機会が限定されているという印象を与えかねない。常に劇場・ホールが「開かれた」存在であり、新しいエネルギーを確保するためにも、固定化は避けるべきであろう。

ただし、実際の業務内容、業務量に対する適切な人数枠はある。必要以上のボランティア・メンバーを登録したところで、達成感を感じるだけの仕事の機会を与えられない状況では、せつかくの前向きな気持ちが不完全燃焼のままで終わってしまう。また現状では、ボランティアに登録をしているものの、実際に頻繁に活動できている人数は限られているという状況もある。

これらの課題に対応する策として任期を設けることも考えられるが、特に研修や講習を必要とする業務内容では、任期1～2年ではあまり現実的ではない。例えば3～5年の任期を設け、更新可能とすることで、登録してみたものの実際にはあまり参加できない環境にあるメンバーは辞任を申し出る機会を与えられ、一方で熱意が持続しているメンバーに関してはその意志を確認することもできる。その段階で、減少した人数分だけを定期的に補填するという形が考えられよう。

「たんば田園交響ホール」の「レディース21」は、2年ごとの更新可能な任期を設けているだけでなく、チームの活動そのものについて「10年の経験をへた2000年には独立した企画集団になる」ことを目指している。活動期間を限定し、将来的な目標を設定することで、緊張感が持続される部分もあるように思われる。

また、サポート・スタッフのボランティアについては、米国の事例で見られるように、オモテ方、物品販売、ワークショップ等の手伝い、資料整理、情報センターの案内など、希望する業務内容や時間帯ごとの登録をし、各々が無理のない活動をすることで、継続的な活動につなげたいものである。

④ 研修制度のあり方

ボランティアに対する研修としては、ウラ方業務などに関する技術的な研修が最も広く行われており、企画・制作系のボランティアについては、特別な研修を行っている事例はみられなかった。アンケート調査からも、研修や講座に対する要望が高いという結果が出ており、新規に採用した時点だけでなく、高度化する要求に対する継続的な研修・講座の内容や方法について検討される必要がある。

技術的な講習で難しいのは、メンバー各人が習得する技術の格差と、常に新しい技術習得を求める個人の向上心であろう。研修という制度としては、可能な限り定期的かつ段階的なプログラムが求められるところであるが、一部の事例ですでに

Ⅲ. 公共ホール・劇場におけるボランティアのあり方と方向性

実施されているように、ボランティア間のノウハウの継承という意味で、先輩ボランティアが講師になって当該劇場・ホールにおける活動を新規加入者に伝えることも重要であろう。メンバーの活性化や世代交代を促すためにも、“後輩を育てる”という意識は必要ではないだろうか。

技術的な研修のほかには、特に企画・制作を行うボランティアに対して、演劇や音楽あるいは美術などに関する基本的な芸術教育(各々の分野の現状や近年の傾向など)および劇場・ホール事業の概要に関する研修も重要である。

また、ボランティアの位置づけ、モラル、責任と権限などについての基本的なオリエンテーションも考えられる。なかでも、各劇場・ホールの活動の方向性や対社会的な姿勢については、施設側の職員とボランティアの間に、基本的なコンセンサスが必要であろう。

ボランティア制度自体が社会に定着し一般的になっている米国では、「ボランティア・ハンドブック(組織的な背景や解説から服装・モラル、勤務態度などの細部までが記載されている)」や、基本的な接客方法などの記載された「マニュアル」の整備が進んでいる。定期的な新規加入者がある場合など、このような印刷物が重要な役割を果たしている。

⑤ 事故への対応と保険

ボランティア活動中に事故が生じた場合の対応策については、明確にしておくなければならない。特にウラ方業務は危険と隣り合わせであり、保険加入は必須といえる。

今回調査した中には具体的な事故が生じたという例はなかったが、ボランティア活動に対する保険については、特にウラ方業務を行うボランティアのほとんどが加入していた。ただし、どの事例とも既存の適当な保険商品が存在しなかったため、個別対応になっており、これからのボランティア活動の広がりを考慮すると、公共ホール・劇場における標準的なボランティア保険の開発も、共通の課題といえる。

⑥ 劇場・ホールからの独立団体としての可能性

劇場・ホールにおけるボランティアが、業務の内容や性格から、独立した団体としての可能性を模索したり、既に独立した市民団体として、公共ホールや劇場とのパートナーシップのもとに活動している組織もあった。後者の例としてあげられる「能登演劇堂振興協会」や「武生国際音楽祭推進会議」では、社団法人や財団法人といった法人化の必要性が指摘されている*4。

ただし、この問題については、公共ホール・劇場のボランティアにおける課題というよりも、いわゆるNPO法案等にも関わる広範な課題であり、我が国の民間非営

*4 具体的には、企業からの寄付を受ける場合や、出演者等との契約、海外アーティストの入国ビザの申請などの際に、任意団体という立場では受入組織として不都合な場面もあり、現状ではその時点だけは自治体名で書類を作成するなどして対応している。

利団体のあり方や市民活動の健全育成のなかで、幅広く議論されることが望まれる。

「舞台研究会うらかた(喜多方プラザ文化センター)」や「ステージオペレータークラブ(たんば田園交響ホール)」も組織的には任意団体であり、劇場・ホールと委託契約を結ぶことで、基本的な財政基盤を確保している。ただし、営利事業として採算ベースに乗せるには難しい面もあり、いわば“非営利裏方会社”的な存在が現実的であろう*⁵。

企画・制作系のボランティアで、将来的には企画集団として自立することをめざしている事例もあり、劇場・ホールの市民企画事業を受託するなどの方法で、ウラ方ボランティア同様“非営利企画・制作会社”の存在も可能であろう。

ただし、ウラ方・オモテ方とも、“劇場・ホールからの独立”や“会社を運営すること”が最終目的ではない。現在、劇場・ホールに付属した形でノウハウを身につけた個人が、単独あるいは集団で地域に出て行き、“各々地域の核となってさらに多くの住民を巻き込んだ形での活動への展開を望んでいる”という担当者的心声からも感じられるとおり、市民ひとりひとりがその“市民”としての意識を高め、地域に対する関心を高めることが重要であり、法人形態や財源の確保はあくまでも、その活動を効率的かつ継続的に行うための手段であることを忘れてはならない。

(2) 現場でのボランティア・マネージメント

ボランティア活動の基本ルールになる制度を整備したうえで、いかに木目細かく臨機応変な対応ができるかが、ボランティア導入を成功に導くキーポイントと言えるである。

① 劇場・ホールの意識とボランティアの意識

ボランティア活動は基本的には個人の自発的な意志で行われるものであり、劇場・ホールとの関係あるいはボランティア同士の関係は、各々の精神面でのつながりであると言っても過言ではない。劇場・ホールと地域のつながりという意味でも、積極的かつ活発なボランティア活動の果たしうる役割や可能性は非常に大きい。劇場・ホールの担当者やボランティア参加者が、どのような意識でそれに関わるかによって、結果には大きな違いが出てくるであろう。

ボランティアの高度化する欲求にともない、“劇場・ホールでできること”つまり権限が増えるにしたがって、彼らの主体性も増し、それに伴って責任も大きくなる。この「権限と責任」の範囲について、双方の認識を共有することが重要である。

劇場・ホールの側からしてみると、ボランティアを「使っている」という意識ではなく、一緒に劇場・ホールを運営し、それを如何に地域社会に生かすかという視点が必要である。ボランティア制度のみを導入したものの「うまく行っていない」原因のと

*⁵ 前節でも触れたとおり、専門の裏方会社が存在しうるだけの需要がある地域や十分な予算があるホールでは、ウラ方ボランティア自体の存在が難しい。

Ⅲ. 公共ホール・劇場におけるボランティアのあり方と方向性

して、「ボランティアとして使ってあげている」という劇場・ホール側の意識がボランティア参加者に伝わり、お互いが理想的な関係を構築できなかったという例もある。

各々年齢層や性別、仕事の環境などの異なるメンバーが、劇場・ホールを核にして集まっているというボランティアの組織的な特徴を、どれくらい“活かす”ことができるかは、劇場・ホール側の意識と運営次第と言えるかもしれない。

一方、ボランティアの側からみても、劇場・ホールの運営に関わってはいるものの、あくまでもボランティアであり、関与の仕方には限界があることも認識しておく必要がある。特に、ウラ方業務や企画・制作など、活動内容が専門化するにしたがって、プロフェッショナルとアマチュアのどちらに位置しているかが曖昧になる。対外的にはプロフェッショナルと見なされる活動をしているにも関わらず、ボランティアの意識がアマチュアであるために、トラブルになることもあるという担当者もいた。「ボランティア」ではあるものの、意識としてはプロと変わらない態度で活動に望むことが必要ではないだろうか。

たんば田園交響ホールの「ステージオペレータークラブ」は、設立当初からボランティアによる自立した運営を行っているが、そのためにボランティア内の自立意識、「自分たちの組織である」という自覚が育成され、劇場・ホールに対する思い入れも強くなっているという。ボランティアの意識と自治構造も深い関連性が見られるようである。

② 専門職種としてのボランティア・コーディネーター

ボランティアの効率的な運営のため、あるいは劇場・ホールとボランティア団体の理想的な関係のためには、双方の中間に位置し、劇場・ホールの事情とボランティア側の事情の両方に精通しているような“つなぎ役”となる人物が必要である。

アメリカでは、ボランティアが組織化されているため、組織を統括するための「ボランティア・コーディネーター」あるいは「ボランティア・マネージャー」という専門職種も確立されている。有給スタッフがこれを担うこともあれば、コーディネーター自身もボランティアである場合もある。

ボランティア・コーディネーターの業務内容は多岐にわたり、ボランティア活動の方向性を決めることから、各ボランティアの個人的な環境を勘案した活動内容の振り分けや配置、あるいは日常的な連絡調整までが含まれる。

活動団体の全体的な方向性を見据えながら、ボランティアの個人的な声にも耳を傾けることのできるバランス感覚、エネルギー、忍耐力が要求され、制度として「ボランティア・コーディネーター」というポジションを設ければ誰でもできるというものでもない。今回調査を行った事例のなかで、ボランティア制度のキーパーソンの劇場・ホール側担当者のうちの何人かが、個人的にもボランティア経験者であった点は興味深い。

ボランティアの活動内容が日常的に発生するのであれば、コーディネーターは

専従が望ましいが、業務内容や活動頻度が時期によって異なる場合でも、劇場・ホールとボランティアが“つながっている”状況を持続するためのキーパーソンとして、柔軟な対応が求められる。

3. 活力あるボランティアの実現に向けて—公共ホール・劇場運営の新しい可能性

国内の公共ホール・劇場および米国の劇場やホール等におけるボランティア活動の実態を調査することによって、ボランティアの持つ様々な可能性を見出すことができた。しかし同時に、わが国の公共ホールや劇場が抱える様々な問題点が改めて浮き彫りになった点も見逃すことができない。

米国ではそもそも、劇場やホールなど文化施設あるいは芸術機関の活動が、住民の自主的かつ主体的な要求や活動によって生まれ、支えられている。それに対して、わが国では、まずはじめに公共ホール・劇場というハコモノが整備され、その運営方法のひとつとしてボランティアが導入されているケースが多い。こうした事実は、各地に乱立する公共ホールや劇場がそもそも何のために建設され、何を目標に活動を展開していくのかといった根本的な問いかけを発しているとも言える。

別の表現をすれば、施設の運営そのものが民間のボランティアの精神に基づいている米国と、行政主導で完成した文化施設に民間のボランティアを導入しようとするわが国では、劇場やホールにおけるボランティア導入のベクトルがまったく逆方向から発生しているとも言える。

しかしながら、そうした状況にあって、ボランティアを導入するわが国の施設には、これまでにない公共ホール・劇場運営の可能性を見出したり、市民の知恵やアイデア、あるいはネットワークや活動のエネルギーなどをうまく引き出し、施設運営と市民参加の融合を図るなど、ボランティアの導入が、活力ある劇場・ホール運営に結びついていることも事実である。

また、文化施設を拠点に、地域振興やまちづくりまでを視野に入れた活動を展開する市民団体が存在することも明らかとなった。これは、米国における NPO 組織に類似した民間非営利団体の萌芽と捉えることも可能である。都市化の進展を背景に、地域コミュニティや共同体としての意識が薄れつつある時代にあって、特に地方小都市において、公共ホールや劇場を拠点にこうした活動が形成されつつあることは、文化施設におけるボランティア活動という範囲を超え、地域における公共ホールや劇場の役割を見直すという意味からも、注目に値する現象であろう。

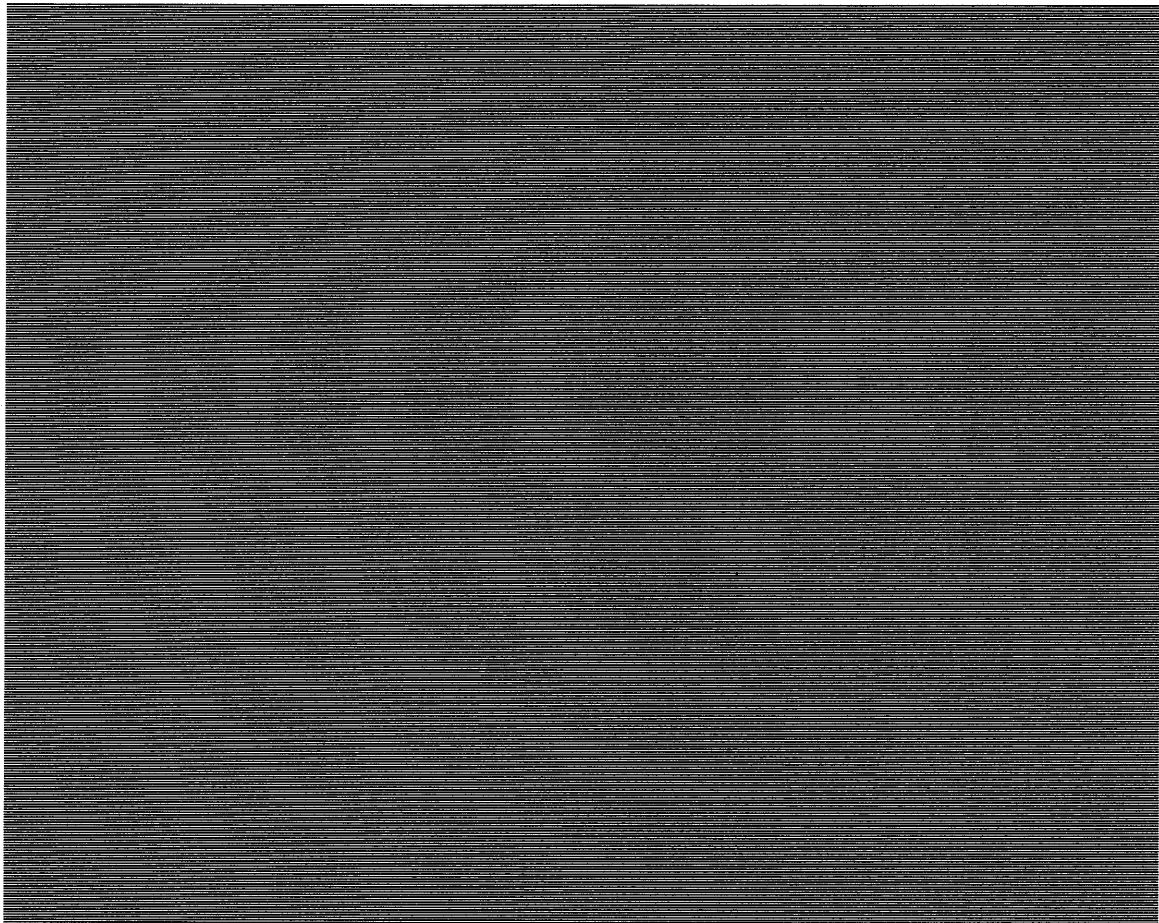
ボランティアを導入するそもそもの目的に立ち返ってみると、サポート・スタッフとしてのボランティアから事業の企画・推進役としてのボランティア、あるいは事業パートナーとしてのボランティアまで、いずれも何らかの形で劇場・ホールと市民とのつながりが求められている点が指摘できる。いずれの場合も、「サポートする側—される側」という意識をではなく、公共ホール・劇場とボランティアとのパートナーシップを前提にした運営が望まれる。そうした関係が成立すれば、観客でもない、また単なる施設利用者でもない公共ホールと市民の新しい絆が形成されることにつながるからである。

さらに、ボランティアの制度的なしくみが整い、ボランティア・マネジメントも軌道に乗っ

た段階では、ボランティア活動が地域へ広がり、地域内の他分野のボランティアとの交流や活動が芽生えたり、また、類似施設や他地域との交流など幅広い活動を視野に入れることも可能となつてこよう。

わが国の公共ホールや劇場におけるボランティアは、いずれも近年になって導入されたものである。今回調査した事例も、試行錯誤をしながら望ましいボランティアのあり方を模索しているというのが実状であった。ボランティアのあり方や活動内容は、個々の施設の置かれた環境や目的によって、多種多様な可能性が考えられ、それぞれの館に相応しいボランティアのあり方は個々に検討されるべきものである。

そして、市民ボランティアを導入することによって、わが国の公共ホール・劇場の抱える様々な問題点が改善の方向に向かい、劇場やホールが市民ひとりひとりのものとして地域に根づき、ひいては地域活性化の拠点として機能していくことを期待したい。



参考事例調査資料

参考資料として、次の国内及び米国の調査事例の「施設・運営の概要」、「ボランティア制度の概要」を整理した。

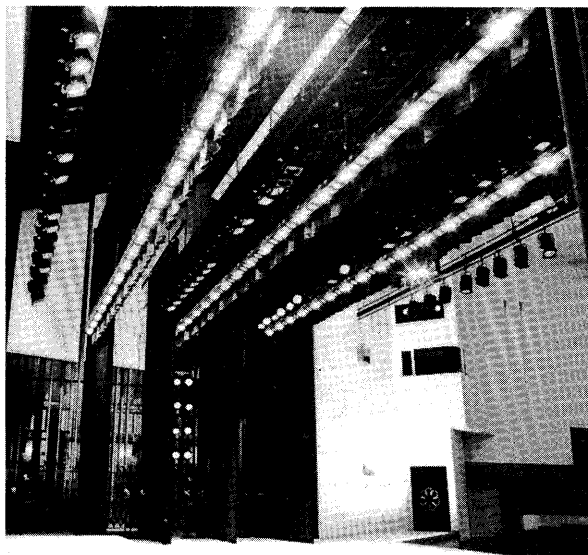
1. 喜多方プラザ文化センター
2. 中島町文化センター・能登演劇堂
3. 武生市文化センター／武生国際音楽祭
4. いまだて芸術館
5. 大阪府立青少年会館・プラネットステーション
6. たんば田園交響ホール
7. 春日市ふれあい文化センター
8. THE SYMPHONY SPACE
9. SNUG HARBOR CULTURAL CENTER
10. The KENNEDY CENTER FOR THE PERFORMING ARTS
11. AUTUMN STAGE
12. THE PUBLIC THEATER
13. MAYER'S VOLUNTARY ACTION CENTER

1. 喜多方プラザ文化センター

公共ホール・劇場の舞台・音響・照明など「うらかた」に特化したボランティアとして全国的にも早い時期に導入され、1983年以來10年以上の活動歴がある。「日本舞台研究者連絡会」事務局。「うらかた」以外にも市民による複数の企画・鑑賞団体が組織されている。

施設・運営の概要

| | |
|--------|--|
| 運営母体 | 喜多方地方広域市町村圏組合 |
| 所在地 | 福島県喜多方市字押切川向 5364-1 |
| TEL | 0241-24-4611 |
| FAX | 0241-24-4611 |
| 開館年月 | 1983年11月 |
| 複合形態 | 複合施設 |
| 施設特性 | 音楽ホール |
| 座席数 | 大ホール1176席、小ホール400席 |
| 自主事業予算 | 年間2,500万～3,600万円 |
| 自主事業数 | 年間20本（平成6年度） |
| 立地都市人口 | 37,227人 |
| 組織体制 | 8名（プラザ運営専任スタッフ4名、兼務者4名の計8名が通常の運営スタッフ。中央公民館を併設しており、自主事業等の大きな催しは公民館専任職員を含む14名で対応する。） |



ボランティア制度の概要

| | |
|-------|--|
| 名称 | ・舞台研究会「うらかた」 |
| 導入時期 | ・1983年7月 |
| 登録人数 | ・約40名（うち女性5名。年齢層は30～40代、三分の一は設立当初からのメンバー） |
| 導入の経緯 | ・もともとは、裏方の技術スタッフがいなかったことがきっかけ。舞台芸術に関する技術の研修を行い、技術協力を積極的に行って、喜多方地方広域市町村圏内における文化活動発展に寄与することを目的に設立された。 |
| 活動内容 | ・舞台・音響・照明等 |
| 募集方法 | ・公募、口コミ |
| 研修 | ・喜多方プラザの技術職員による研修、他ホール等への研修旅行など |
| 実費支給 | ・あり。半日、昼間、全日 各5,000円、7,000円、10,000円。報酬の5%は舞台研究会「うらかた」の事務局に戻入。 |
| その他 | ・「うらかた」が実際にオペレーションを行うのは地元の出演者による催しがほとんど。プロの公演の時には通常主催者側でオペレーターを連れてくる。 ・年間の公演回数は50～60回。各回ごとに仕込み、リハーサル、本番や打ち合わせがある。 |

2. 中島町文化センター・能登演劇堂

能登中島町は、仲代達矢氏の「無名塾」との密接な関係がきっかけとなって、能登演劇堂を設立。舞台芸術アカデミーという舞台技術講習受講者が、裏方のボランティアを務めているが、それ以上に自主事業の企画からチケット販売、運営までを手がける「能登演劇堂振興協会」という市民組織の存在が特徴的。ホールの運営そのものに深く踏み込んだ市民組織としてのボランティアの可能性を示唆している。

施設・運営の概要

| | |
|--------|------------------------------------|
| 運営母体 | 中島町・能登演劇堂振興協会 |
| 所在地 | 石川県鹿島郡中島町字中島甲部 130 |
| TEL | 0767-66-2323 |
| FAX | 0760-66-2326 |
| 開館年月 | 1995年5月 |
| 複合形態 | 複合館（図書館、公民館と併設） |
| 施設特性 | 演劇劇場 |
| 座席数 | 651 |
| 自主事業予算 | 年間 3,000～5,000 万円 |
| 自主事業数 | 年間 11 本 21 公演（平成八年度） |
| 立地都市人口 | 8,541 人 |
| 組織体制 | 総務系:2、企画系:4、技術系:2／計 8 （全て自治体職員） |



ボランティア制度の概要

| | |
|-------|--|
| 名称 | <ul style="list-style-type: none"> ①：舞台芸術アカデミー（舞台の裏方業務に関する講座名、ボランティアとしての名称は特になし） ②：能登演劇堂振興協会（自主事業の実施・運営主体） |
| 導入時期 | <ul style="list-style-type: none"> 開館当初から（講座は開館前から実施） |
| 登録人数 | <ul style="list-style-type: none"> ①（アカデミー受講者）：15名（半数は町の職員）。 ②：協会委員約30名、役員12名。 |
| 導入の経緯 | <ul style="list-style-type: none"> ①：施設オープン前から鹿島町と共同で「舞台芸術アカデミー」を開講。町民参加による劇場運営のため受講生のボランティアで裏方業務に対応。 ②：能登演劇堂の活用を促進し、企画面やチケット販売面で民間の知恵や力を借りるために設立。 |
| 活動内容 | <ul style="list-style-type: none"> ①：照明・舞台・音響（現在3期目のアカデミーの受講と自主事業での研修・補助が主） ②：自主事業の演目の検討、広報・宣伝、チケット販売、友の会会員勧誘、協賛金集め等 |
| 募集方法 | <ul style="list-style-type: none"> ①：公募。 ②：委員は町内の各種団体の代表者。 |
| 研修 | <ul style="list-style-type: none"> ①：舞台芸術アカデミーの受講。 |
| 実費支給 | <ul style="list-style-type: none"> ①：なし。*もぎり会場整理は別に有償ボランティア（女性10名、時給1,000円）を導入 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> 10年間中島町で稽古を続けてきた「無名塾」の活動の延長線上で劇場が設立された（仲代達矢氏が監修）。 能登演劇振興協会が能登演劇堂友の会を設立し、演劇愛好家の拡充と入場者の安定を図るとともに、演劇を核としたまちづくりを推進している。 |

3. 武生市文化センター／武生国際音楽祭

武生市文化センターを中心に開催される「武生国際音楽祭」は、民間ボランティアによる実行委員会によって運営されている。各実行委員の役割など文化施設主導型のボランティア活動とは運営のしくみが異なるだけでなく、フェスティバルという年間のある一定期間に集中した事業に対するボランティアである点にも注目したい。

施設・運営の概要

| | |
|--------|--------------------------------------|
| 運営母体 | (財)武生市文化振興財団・施設管理事業団 |
| 所在地 | 福井県武生市高瀬 2-3-3 |
| TEL | 0778-23-5057 |
| FAX | 0778-21-1975 |
| 開館年月 | 1980年9月 |
| 複合形態 | 複合館 |
| 施設特性 | 多目的ホール |
| 座席数 | 大ホール 1196 席、中ホール 726 席 小ホール 220 席 |
| 自主事業予算 | 年間 1,000 万円（国際音楽祭は除く） |
| 自主事業数 | 年間約 10 本（ 〃 ） |
| 立地都市人口 | 70,161 人 |
| 組織体制 | 9 名（総務 3、企画 2、技術 3、その他 1） |



ボランティア制度の概要

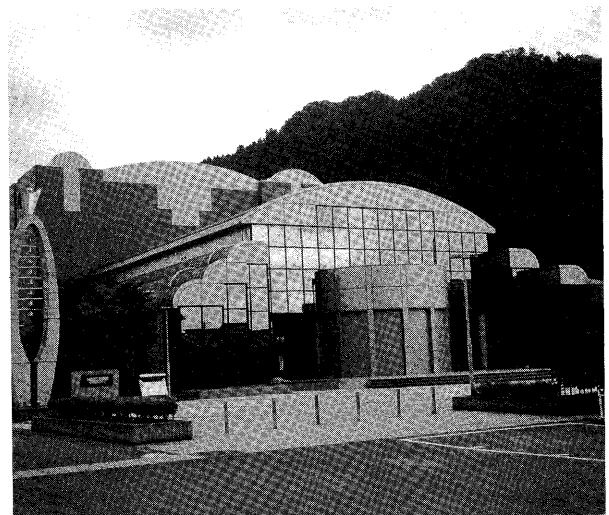
| | |
|-------|---|
| 名称 | ・武生国際音楽祭推進会議（毎年9月に組織） |
| 導入時期 | ・1990年 |
| 登録人数 | ・60名 |
| 導入の経緯 | ・第1回武生国際音楽祭開催のための実行委員会（武生市主導）が組織され、その委員会に市民がボランティアとして参画していた。その後次年度以降の音楽祭継続に向けて、ボランティアのみの実行委員会を組織。実質的な音楽祭の実施・推進・主催団体となる。 |
| 活動内容 | ・企画・制作、広報・宣伝、受付・案内、教育普及活動 |
| 募集方法 | ・公募（音楽祭開催中のチラシ、市の広報等）、口コミ |
| 研修 | ・特になし |
| 実費支給 | ・なし |
| その他 | ・武生市文化センター内に推進会議の事務局を設置。ボランティアコーディネーターが総括。 ・①音楽祭開催前、②音楽祭中、③音楽祭後の3段階に分けて体制・業務内容を整理。 ・国際音楽祭の予算は4,500万～5,000万円。財政的な責任まで全て推進会議で負う。 ・会員制の任意団体から、財団化・社団化などの法人化の可能性を模索している。 |

4. いまだて芸術館

住民が企画立案から運営までを行う「企画プロデューサー委嘱システム」と、舞台・音響・照明等のスタッフを委嘱する「技術（AE:アシスタント・エンジニア）スタッフ委嘱システム」の2本立てでボランティアを採用。1991年の開館当初からの採用で、ボランティア・システムとしては先駆的な事例。

施設・運営の概要

| | |
|--------|------------------------|
| 運営母体 | 今立町・いまだて芸術館事業協会 |
| 所在地 | 福井県今立郡今立町栗田部 11-1-1 |
| TEL | 0778-42-2700 |
| FAX | 0778-42-2828 |
| 開館年月 | 1991年11月 |
| 複合形態 | 単独館 |
| 施設特性 | 多目的ホール |
| 座席数 | 600 |
| 自主事業予算 | 年間3,000万円 |
| 自主事業数 | 年間35本（平成七年度） |
| 立地都市人口 | 14,859人 |
| 組織体制 | 7名（名誉館長1、館長1、副館長1、職員4） |



ボランティア制度の概要

| | |
|-------|--|
| 名称 | <ul style="list-style-type: none"> ・企画プロデューサー委嘱システム ・技術（AE:アシスタント・エンジニア）スタッフ委嘱システム |
| 導入時期 | <ul style="list-style-type: none"> ・開館当初から |
| 登録人数 | <ul style="list-style-type: none"> ・プロデューサーは現在企画数分の15名。但し、各企画に関わる延べ人数は200名程度。 ・AEスタッフは現在15名。 |
| 導入の経緯 | <ul style="list-style-type: none"> ・住民参加型の施設運営を目指した町長および初代館長の川津氏の発案。 ・AEスタッフは当初、ホールの柿落としを契機に募集された町民劇団「綺羅星座」の技術スタッフとして募集され、開館後に追加募集をしている。 |
| 活動内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・企画・制作、広報・宣伝、舞台・音響・照明、受付・案内 |
| 募集方法 | <ul style="list-style-type: none"> ・プロデューサーは、所定の申込書で企画書を提出。採用されれば芸術館の自主事業として位置づけられる。募集は随時。広報誌等に募集記事を掲載（町の広報、芸術館の広報（アートホール31））。 ・AEスタッフについては前述のとおり。 |
| 研修 | <ul style="list-style-type: none"> ・AEスタッフの技術研修は時々実施（館内研修、館外研修（視察交流））。先輩が新人に伝授する形を採っている。 |
| 実費支給 | <ul style="list-style-type: none"> ・AEスタッフのみ1事業の活動に対して5,000円（昼食代含む）を支給。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・開館当初と比較してボランティアスタッフが増加していない点が課題。新メンバーを育成する必要がある。 ・町民の中にはまだ一度も芸術館に足を運んだ事のない人もいる。広く町民に芸術館の活動を浸透させたい。 |

5. 大阪府立青少年会館・プラネットステーション

大阪府立青少年会館では、青少年の文化活動の拠点施設として平成2年に「プラネット・ステーション」を建設。そこで行われる主催事業は、青少年の手によって企画・運営されるもので、その運営に「イベントすたっふ」というボランティア制度が導入されている。ボランティアというより、青少年が主体になった事業を組み立てることによって、青少年の健全育成を図ることに主眼が置かれている。

施設・運営の概要

| | |
|--------|--------------------------------------|
| 運営母体 | (財)大阪府青少年活動財団 |
| 所在地 | 大阪市中央区森ノ宮中央 2-13-33 |
| TEL | 06-942-5146 |
| FAX | 06-942-2448 |
| 開館年月 | 1965年4月(プラネット・ステーション1990年12月) |
| 複合形態 | 複合館(ギャラリー併設) |
| 施設特性 | 多目的 |
| 座席数 | 文化ホール：1,200 / プラネットホール：140 |
| 自主事業予算 | 年間1,000～3,000万円 |
| 自主事業数 | 年間15本(平成八年度) |
| 立地都市人口 | 2,599,642人(大阪市) |
| 組織体制 | 総務系:11、企画系:4、技術系:14、計29 (青少年会館全体) |



ボランティア制度の概要

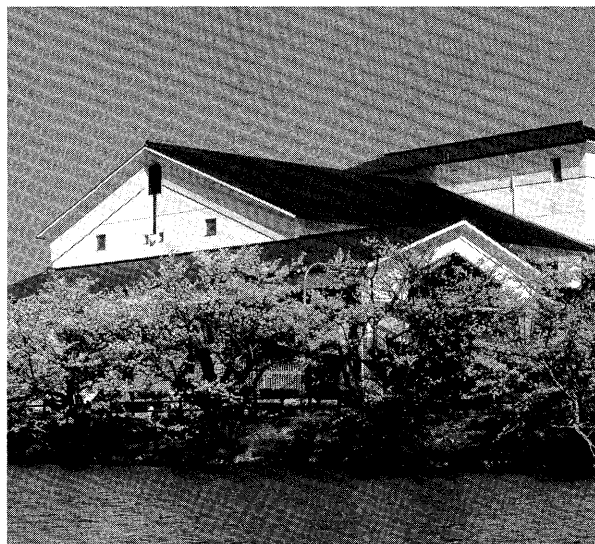
| | |
|-------|---|
| 名称 | ・イベントすたっふ |
| 導入時期 | ・1994.12 |
| 登録人数 | ・168名 |
| 導入の経緯 | ・主催事業は青少年の企画提案に基づいて、青少年のプロデューサーにより実施しており、その運営業務そのものも青少年の手に委ねて実施するためにボランティア制度を導入。 |
| 活動内容 | ・企画提案、受付・場内整理・観客誘導、舞台・音響・照明の補助 |
| 募集方法 | ・主催事業の企画を募集し、採用された企画の提案者が「チーフすたっふ」となる。その企画内容に基づいて「イベントすたっふ」を募集。 |
| 研修 | ・技術講座(6コース)。 |
| 実費支給 | ・予算の範囲内で活動費(交通費相当)を支給。 |
| その他 | ・主催事業は、大阪府が総合プロデューサーに委託して実施している。委託先から派遣する形で、イベントすたっふのまとめ役として制作チーフを1名置いている。 ・企画の内容に関して、もっとオモシロイ、若者らしい“やんちゃ”なものが出てきてほしい。 |

6. たんば田園交響ホール

裏方業務を担う「ステージ・オペレーター・クラブ」、もぎり、客席案内などオモテ方の業務を行なう「レディースi」、女性に期待される企画と観客動員を安定させる方策を諮問している「レディース21委員会」という複数のボランティア制度を導入。様々な角度から地域住民がホールの運営を支える試みで、地域に根ざした公共ホールの運営をめざしている。

施設・運営の概要

| | |
|--------|--------------------------------------|
| 運営母体 | 篠山町 |
| 所在地 | 兵庫県多紀郡篠山町北新町 41 |
| TEL | 0795-52-3600 |
| FAX | 0795-52-3646 |
| 開館年月 | 1988年4月 |
| 複合形態 | 単独館 |
| 施設特性 | 音楽ホール |
| 座席数 | 800 |
| 自主事業予算 | 年間 3,000～5,000 万円 |
| 自主事業数 | 年間 11 本（平成八年度） |
| 立地都市人口 | 22,590 人 |
| 組織体制 | 総務系:2、企画系:1、技術系:3、その他:1 （全て自治体職員） |



ボランティア制度の概要

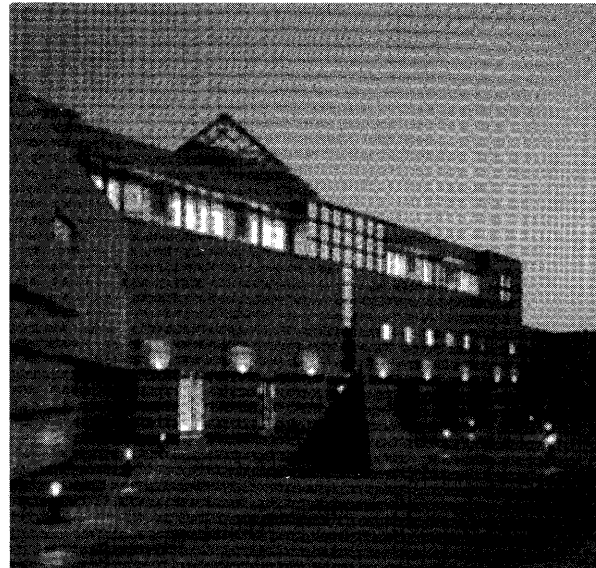
| | |
|-------|--|
| 名称 | ・①：ステージ・オペレータークラブ、②：レディースi (アイ)、③：レディース21 |
| 導入時期 | ・1987.10 |
| 登録人数 | ・①：89名、②：36人、③：21人 |
| 導入の経緯 | ・①：舞台技術に対する知識とノウハウを理解してもらうことを目的に、開館の1年前より養成講座を実施（直接的には技術スタッフの業務委託費用の利用者負担の軽減がきっかけ）。 |
| 活動内容 | ・①：舞台・音響・照明／ボランティア会報誌の発行、②：もぎり・案内・パンフレット配布、③：企画・制作 |
| 募集方法 | ・①～③：新聞等で公募。 |
| 研修 | ・①：養成講座15回／年（現在5期生）。 |
| 実費支給 | ・①：午前/午後/夜間各1コマ1,500円、全日4,500円を交通費と食事代として費用弁償。 |
| その他 | ・地元のアマチュア文化団体の発表会については、公演内容や演出方法をステージ・オペレーターがアドバイスし、徐々に内容が向上している。 ・将来的には、ホールのボランティアが地域コミュニティのコアになってほしい。ボランティア・メンバーがきっかけになって、篠山町では、舞台に立ったことのある人、ホールに来たことのある人の割合は非常に高い。 |

7. 春日市ふれあい文化センター

春日市ふれあい文化センターは、福岡市のベッドタウンに立地する複合文化施設。青少年を企画面と運営サポートの両面から、施設運営のボランティアとして取り込むことによって、街全体の青少年の活動を活性化させつつ、地域に密着したホール運営の可能性を模索している。

📄 施設・運営の概要

| | |
|--------|--|
| 運営母体 | (財)春日市文化スポーツ振興公社 |
| 所在地 | 福岡県春日市大谷 6-24 |
| TEL | 092-584-3366 |
| FAX | 092-501-1669 |
| 開館年月 | 1995年4月 |
| 複合形態 | 複合館（図書館、ホールなど） |
| 施設特性 | 音楽ホール |
| 座席数 | 中：600、小：302 |
| 自主事業予算 | 年間1億円以上 |
| 自主事業数 | 年間80～90本（平成8年度） |
| 立地都市人口 | 約10万人（H8.11.） |
| 組織体制 | 総務系:6、企画系:9、技術系:2、計17 （技術系2は外部委託スタッフ） |



😊 ボランティア制度の概要

| | |
|-------|---|
| 名称 | ・K's Crew（ケイズ・クルー） |
| 導入時期 | ・1995年3月 |
| 登録人数 | ・40名 |
| 導入の経緯 | ・市民の顔の見える運営を検討する中で、30歳未満を対象にホールの運営に参画してもらうボランティア制度を導入することとなった。 |
| 活動内容 | ・ボランティアの業務の内容は①公演サポートと②企画協力の二つに分けられる。 ・企画・制作、広報・宣伝、舞台・音響・照明、受付・案内 |
| 募集方法 | ・センター発行のイベント広報紙によって公募。自分のやっみたいイベント等の「企画提案書」を出してもらおう。ボランティアとしては基本的に応募者全員を採用。 |
| 研修 | ・とくになし。 |
| 実費支給 | ・公演サポートに関してのみ770円/時間を支給。 |
| その他 | ・企画協力業務は、アコースティック・トークライブ（地元で活躍するアマチュア・ミュージシャンのコンサート）について出演者探しから、当日運営までを全てボランティアでやっている。 ・将来的にはボランティアが自主事業を実行委員会形式で実施するような形で機能してほしい。 |

8. The SYMPHONY SPACE

廃ビルになっていた映画館を民間デベロッパーが再開発しようとしたことをきっかけに、地域住民が取り壊しの反対運動を起こし、ビルの救済と文化施設としての再利用を訴え、地域住民のボランティアによって劇場に生まれ変わった施設。設立後 20 年が経過した現在では、NPO としての運営が軌道に乗っているが、メンバーシップの勧誘活動を中心に、約 100 名のボランティアが登録され、活動を行っている。

施設・運営の概要

| | |
|--------|--|
| 運営母体 | The Symphony Space |
| 所在地 | 2357 Broadway (at 95 th Street), New York, NY 10025 |
| TEL | 212-864-1414 |
| FAX | 212-932-3228 |
| 開館年月 | 1978 年 |
| 複合形態 | 単独館 |
| 施設特性 | 音楽、演劇、ダンス等 |
| 座席数 | 820 |
| 年間運営予算 | 年間約 2.2 億円 (200 万 US\$) |
| 自主事業数 | 年間約 200 本 |
| 立地都市人口 | 731 万人(1992 年) |
| 組織体制 | 有給スタッフ数 |



ボランティア制度の概要

| | |
|---------|---|
| 名称 | — |
| 導入時期 | ・1978年（劇場の設立そのものがボランティアによって行われた） |
| 登録人数 | ・約100名（うち25～30名が積極的に活動） |
| 導入の経緯 | ・観客ににこやかに接し、メンバーシップの勧誘や、チラシ、公演カレンダーの配布等を行い、シンフォニー・スペースの顔としての役割を担ってもらう。 |
| 活動内容 | ・カウンター業務（友の会メンバー勧誘業務）、ダイレクトメールの発送業務。 |
| 募集方法 | ・ボランティアメンバーによる勧誘（メンバーシップ勧誘用紙にボランティア参加希望の記入欄がある）、プッシュホン電話の問い合わせで参加者名・連絡先を自動録音。 |
| 研修 | ・（誰にでもできる業務なので）特に行っていない。 |
| 特典・実費支給 | ・DM ボランティアは勤務時間が10時間になるとメンバー資格（チケットが2割～半額割引になる）が与えられる。 ・映画会のボランティアは映画が無料で鑑賞できる。 |
| その他 | ・ボランティア歴5年のボランティアがコーディネーターを務め、スケジュール調整等を行っている。 ・ボランティア参加の動機としては、報酬や役得よりも「This is ours!」、すなわち「この劇場は私たちのものだ」という強い意識に支えられている。 |

9. SNUG HARBOUR CULTURAL CENTER

19世紀初頭、海運業で財を成した実業家の遺志によって建てられた船員のためのリタイアメント施設が、民間ディベロッパーに転売されて商業施設として再開されるという構想に地元住民が反対。長い歴史を残す建物をそのまま活用するため、市の主導で非営利法人「Snug Harbor Cultural Center」が設立され、文化施設として再利用されることとなった。オフィス内の一般事務やギフトショップの販売員、ツアー・コンダクター、もぎり・客席案内など、年間140名のボランティアが活動している。

施設・運営の概要

| | |
|--------|--|
| 運営母体 | Snug Harbor Cultural Center |
| 所在地 | 1000 Richmond Terrace, Staten Island, NY 10301 |
| TEL | 718-448-2500 |
| FAX | 718-442-8534 |
| 開館年月 | 1973年 |
| 複合形態 | 複合館(約34万㎡の敷地に26軒の建物が配置されている) |
| 施設特性 | 施設ごとに主要用途を特定 |
| 座席数 | 250 (ベテランズ・メモリアル・ホール) |
| 年間運営予算 | 年間2億8,000万円 (250万US\$) |
| 自主事業数 | — |
| 立地都市人口 | 731万人 (1992年、スタテン島: 39万人) |
| 組織体制 | 有給スタッフ数: 約70名 |



😊 ボランティア制度の概要

| | |
|---------|--|
| 名称 | — |
| 導入時期 | • (1973年) |
| 登録人数 | • 140名 (内約50名がオフィス内の業務に携わっている) |
| 導入の経緯 | — |
| 活動内容 | <ul style="list-style-type: none"> • オフィス内: ギフト・ショップ販売員、一般事務アシスタント、DM 発送、電話セールス • 一般催し: ツアー・コンダクター、集客イベントの警備・案内 • パフォーミング・アーツ関連: もぎり、客席案内、プログラム配布 |
| 募集方法 | • 地元新聞、地域情報紙などの印刷媒体への掲載、ローカルのケーブルTVやラジオ局での広告、センターのニュースレターへの掲載、催し物の開催時に配布する印刷物等により募集。 |
| 研修 | • 新規ボランティアには年に数回オリエンテーションを開催、個々の詳しいオリエンテーションは各部署の裁量によって開催。 |
| 実費支給・特典 | • 半額チケットを2枚進呈、サンキュー・ランチ等への招待、交通費は昼食の支給はなし。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> • 140名のボランティア組織を管理・運営するため、18名からなる「ボランティア委員会」を設置、任期1年の代表委員によって構成。 • ボランティア・コーディネーターは有給スタッフ。 • 140人のボランティアがいて初めて運営が成立するため、常に新しいボランティアを採用する努力を続けなければならない。 |

10. THE KENNEDY CENTER FOR THE PERFORMING ARTS

ケネディセンターは、コンサートホール、オペラ劇場、演劇劇場などが複合された大型文化施設。年間を通して650名のボランティアが登録され、そのうち500名が実際に業務を行っている。また、年に1回行われる「オープン・ハウス・アーツ・フェスティバル」でも、500名近いボランティアが運営を支えている。

細分化された業務内容、完成されたマニュアル、自治構造に基づいた運営体制など、ある意味でアメリカの文化施設におけるボランティア制度のあり方を象徴するような内容となっている。

施設・運営の概要

| | |
|--------|----------------------------------|
| 運営母体 | The Kennedy Center(スミソニアン機構の一組織) |
| 所在地 | Washington, DC 20566-0001 |
| TEL | 202-416-8033 |
| FAX | 202-416-8205 |
| 開館年月 | 1971年 |
| 複合形態 | 複合館 |
| 施設特性 | コンサートホール、オペラハウス、演劇劇場などの複合施設 |
| 座席数 | 2,750、2,300、1,100 |
| 年間運営予算 | 年間約100億円(8~9,000万US\$) |
| 自主事業数 | — |
| 立地都市人口 | 585万人(1992年) |
| 組織体制 | 150~200名(正職員、技術スタッフ含む) |



ボランティア制度の概要

| | |
|---------|--|
| 名称 | • Friends of the Kennedy Center (通常運営時のボランティア) |
| 導入時期 | • 1971年 |
| 登録人数 | • ① 通常運営時：650名(内500名が活動) • ② オープン・ハウス：470名(内250名は通常運営時のボランティア) |
| 導入の経緯 | — |
| 活動内容 | • ①：ギフトショップ、ツアーガイド、ライブラリー、インフォメーション、事務アシスタント etc. • ②：臨時会場の設営・撤去、混雑整理、ギフトショップ、ごみ拾い、インフォメーションなど28種 |
| 募集方法 | • ①：ケネディセンター・マガジン、フレンズ用ニュースレターに募集掲載。 • ②：同上、米軍機関に会場撤去等のボランティアを呼びかけ。 |
| 研修 | • ①：半期に1度のオリエンテーション、ハンドブック、各種マニュアルを配布。3ヶ月は仮採用、ボランティア・マネージャーによって業績評価。 • ②：開催の1週間前にオリエンテーション、業務開始前に責任者による説明会。 |
| 実費支給・特典 | • ①：駐車場代無料、交通費払い戻し、ニュースレター送付、無料コンサートチケット(不定期)、ギフトショップでの割引 etc。 • ②：無料Tシャツ、イベント終了後打ち上げ会への招待。 |
| その他 | • 開館以来25年間もボランティアをしているメンバーもいる。 • 自治組織が設けられ、3つの時間帯を3交代制がとられるなど、非常にオーガナイズされた大型のボランティア組織。 |

11. AUTUMN STAGE

素人の高齢者をボランティアとしてリクルートし、語りべや即興劇の役者にトレーニングし、高齢者用施設などへの慰問公演ツアーを行っている。劇場やホールなどの活動拠点を持つボランティアではないが、即興劇というパフォーマンス・アーツと高齢者の生きがい再発見が結びついたユニークなボランティア活動と言える。

施設・運営の概要

| | |
|------|--|
| 運営母体 | The Encomium Arts, Inc. |
| 所在地 | PO Box 43296, Upper Montclair, NJ 07043 |
| TEL | 201-746-5184 |
| FAX | 201-746-2833 |
| 開館年月 | 1985年 |
| 年間予算 | 年間約1,000万円 |
| 組織体制 | 有給スタッフ：6～8名 |



ボランティア制度の概要

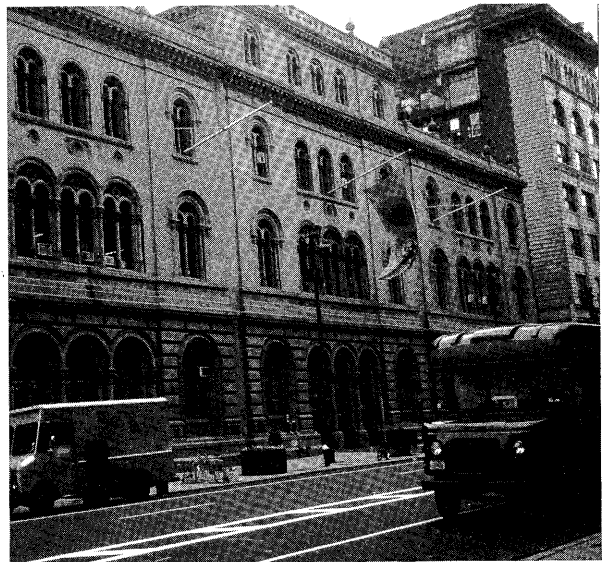
| | |
|-------|---|
| 名称 | ・Autumn Stage |
| 導入時期 | ・1990年（ツアー公演の開始） |
| 登録人数 | ・30～100名(年によって異なる)、年齢は60～80才。うち劇団員は20名弱、平均年齢76.7才。 |
| 導入の経緯 | ・ある企業から15人乗りのバンの寄付を受けたことがきっかけ。 |
| 活動内容 | ・ニュージャージー州の中の養老院や病院、デイケア・センター、公民館、診療所、YMCA、大学の演劇科、高齢者社会問題科などで即興劇を上演。 |
| 募集方法 | — |
| 研修 | ・一番最初の面接を兼ねたワークショップで「即興とは何か」を理解するための体験トレーニングを行う。 ・素養のある人は、プロの役者のもとで継続的なトレーニングを行う。 |
| 実費支給 | — |
| その他 | ・高齢者用施設を訪れて公演を行うことによって、同じ高齢者がエネルギーに生きていける、長い人生経験が“即興舞台”の素材になるなど、施設の高齢者が元気づけられることが多い。 ・公立学校や大学生を対象に行われる公演では、昔の生活・文化を伝えるという意味合いも生じる。 ・1989,95年度のニュージャージー州ボランティアプログラムの州知事賞を受賞。 ・メンバーの体調不良や資金不足なので本年度の活動は停滞気味。 |

12. The PUBLIC THEATER

パブリック・シアターでは、ボランティア制度はないが、インターン制度が導入され、運営の上で成果をあげている。米国の文化施設ではインターン制度を導入しているところは多く、ボランティアに準ずる存在として考えることができるため、その一例としてパブリック・シアターの事例を調査した。

施設・運営の概要

| | |
|--------|--|
| 運営母体 | The Public Theater |
| 所在地 | 425 Lafayette Street, New York, NY 10003 |
| TEL | 212-539-8680 |
| FAX | 212-539-8505 |
| 開館年月 | 1965年 |
| 複合形態 | 複合館 |
| 施設特性 | 演劇劇場 |
| 座席数 | 91～299席までの6劇場 |
| 年間運営予算 | 年間12.1億円(1,100万US\$) |
| 自主事業数 | — |
| 立地都市人口 | 731万人(1992年) |
| 組織体制 | 有給スタッフ約65名 |



😊 インターン制度の概要

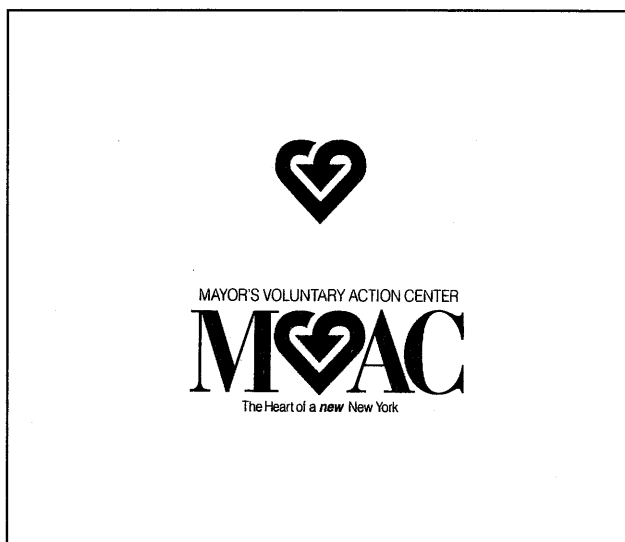
| | |
|-------|--|
| 名称 | インターンの導入状況は各部署の裁量に任されている(以下はコミュニティ事業部における内容) |
| 導入時期 | ・1993年(コミュニティ事業部の設置年) |
| 登録人数 | ・3名(ヒスパニック系2名、黒人1名) |
| 導入の経緯 | ・これまで当劇場に縁の薄かった黒人やヒスパニック系、アジア系などのマイノリティの人種を観客として巻き込むため、その水先案内人となるインターンを採用。 |
| 活動内容 | ・今までパブリック・シアターと無縁だった人を観客として連れてくること |
| 募集方法 | ・特に系統だった採用制度は採っていない。理事会役員からの紹介やコミュニティ事業部ディレクターのコネクションによって。 |
| 研修 | ・最初にヒントを与え、あとはインターン独自の考えと行動に任せる。「経験を積んでいる」という意識ではなく「仕事をしている」という意識で働いてもらう。 |
| 実費支給 | ・勤務時間は週20時間以上40時間以下(月～金の10時～16時)、週給は一律50ドル。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・インターンのプロフィールや動機はまちまち。劇場の運営も知っておきたいと考えた女優、イエール大学のアート専攻の黒人などで、コミュニティ事業部の新しい観客開発に力を発揮できるバックグラウンドを備えた人が採用されている。 ・劇場側のスタッフは、彼らをチームの一員として扱い、手足の係り、雑用係にはしないよう心がけている。 ・パブリック・シアターのインターンで実績と経験を重ね、実際にリンカーン・センターのマーケティング課に就職した人もいる。 |

13. MAYOR'S VOLUNTARY ACTION CENTER (MVAC)

MVAC は、ニューヨーク市長直轄の部署として、文化以外の分野を含め、あらゆる分野でボランティアをしたいと考える市民と、ボランティアを採用したいと考える組織や団体をつなぐ機関。市民、機関双方のデータベースを構築し、両者のマッチング業務を行うほか、ボランティア受入団体に対する基礎オリエンテーションやボランティア・マネージャーを対象とする各種ワークショップやコンサルティングも行っている。

📄 機関の概要

| | |
|--------|---|
| 運営母体 | The City of New York |
| 所在地 | 61 Chambers Street, New York, NY 10007 |
| TEL | 212-788-7550 |
| FAX | 212-788-7570 |
| 開設年 | 約 30 年前 |
| 年間運営予算 | (市役所の機構の一部で、部門としての予算は算出不能) |
| 立地都市人口 | 731 万人 (1992 年) |
| 組織体制 | 有給スタッフ：5 名、ボランティアスタッフ：約 35 名 |



😊 活動とサービスの概要

| | |
|--------------------|--|
| 活動内容 | <ul style="list-style-type: none"> ①データベース管理・広報：ボランティアをしたい市民、ボランティアを求めている団体のデータベース管理と双方のマッチング業務。 ②ボランティアに関するトレーニング：ボランティア受入団体への基礎トレーニング、ボランティア・マネージャーを対象としたワークショップなど。 ③ネットワーキング、啓蒙活動：ボランティア管理者のための非営利団体の年次総会の共催、ボランティア・サービス賞の授与。 |
| ボランティア希望者に対する活動内容 | <ul style="list-style-type: none"> パンフの配布、ローカル・ケーブル局やラジオ局での募集放送。 希望者には MVAC に出向いてもらい、面接をしながら分野や業務内容などの要望を確認し申込用紙に記入。その場でボランティア募集データベースを検索し、希望にかなうものがあればプリントアウトする（団体への連絡は希望者自身が行う）。 |
| ボランティア募集団体に対する活動内容 | <ul style="list-style-type: none"> 問い合わせをしてきた団体に「リクエスト用紙」を送付（特に広報は行っていない）。 団体は分野によって98種類に分類され、業務の内容、時間などの情報が登録される。 オリエンテーションが必要と記載してきた団体には、担当者を集めてボランティア・マネージメントに関するオリエンテーションを行う。 |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> 団体へのオリエンテーションの内容は、ボランティアと有給スタッフの違い、ボランティア導入上の心得、ボランティアの査定方法、理想的なボランティア管理者など。初めて導入する団体は、「無料の労働力」と考えている場合が多いので、まずその考えを改めることが重要。 ボランティアを採用すること自体がたいへんだと考えている団体が多いが、実際には人材を捜すことより、ボランティアを使うことの方がたいへん。この認識を持たずにボランティアを導入して苦勞する非営利団体は少なくない。 |

公共ホール・劇場とボランティアに関する調査

調査・発行:財団法人地域創造

〒107 東京都港区赤坂 6-1-20

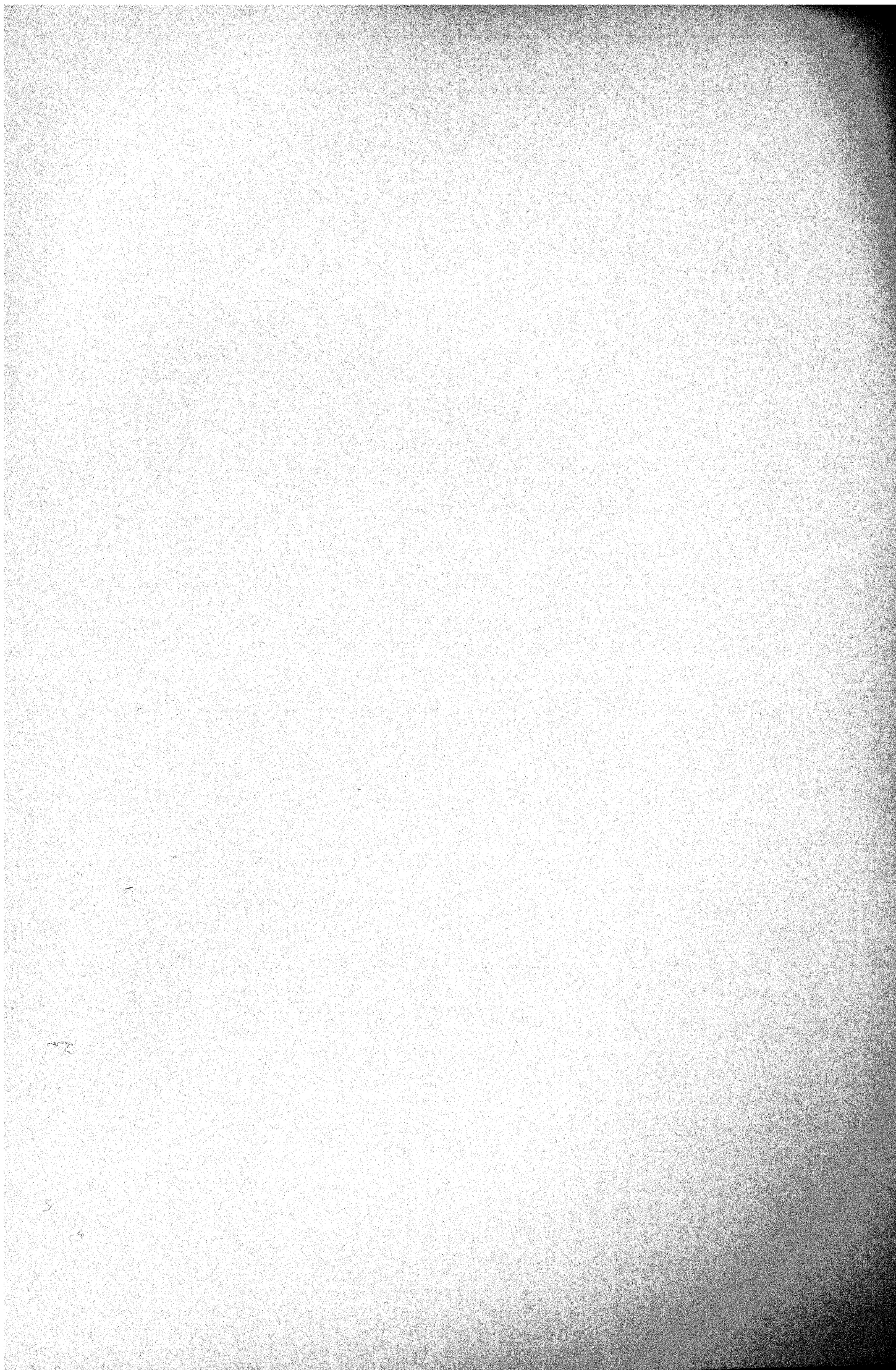
国際新赤坂ビル西館 13 階

電話 03-5573-4050

FAX 03-5573-4060

調査委託:株式会社ニッセイ基礎研究所

発行日:1997年3月



この調査研究はジャンボ宝くじの売上金から助成を受けて実施したものです。