

### ■ 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

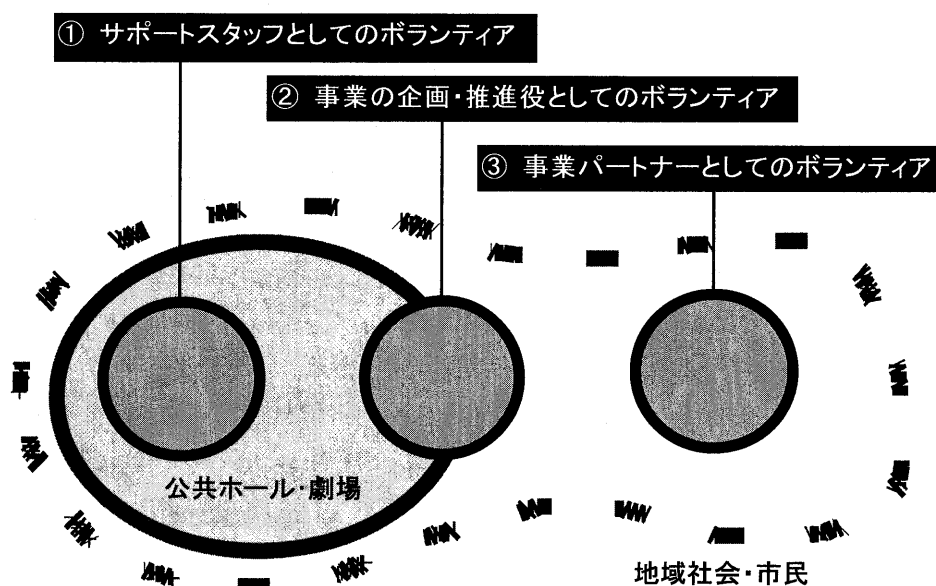
今回の調査結果からみると、まず、劇場やホール運営におけるボランティアの位置づけとしては、図表Ⅲ-1に示したように3つの方向性が考えられる。

#### 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のように、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。

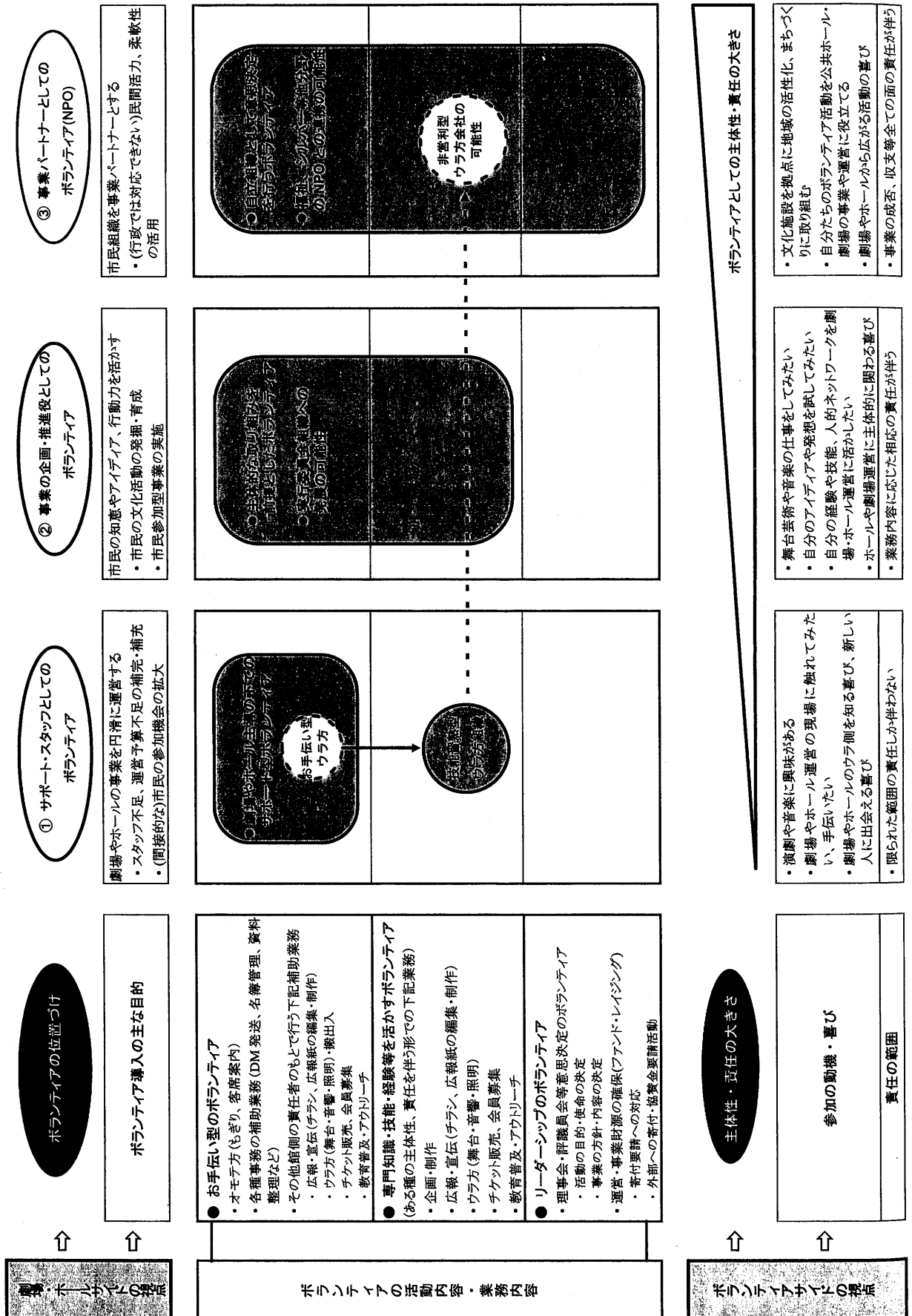
このタイプは劇場・ホール運営のボランティアというより、将来的には音楽や演劇、ダンス公演等の実行委員会としての市民組織として位置づけられる可能性を持っている。実際、「春日市ふれあい文化センター」や「たんば田園交響ホール」など、そうした将来性を視野に入れて運営している例もある。多くの公共ホール・劇場では、自主事業の予算・運営体制が限られており、それを補うという意味だけではなく、市民の知恵やネットワーク、行動力を運営に活かしていくといった観点からの取り組みが望まれるところである。

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<sup>\*1</sup>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

<sup>\*1</sup> 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
<b>立地都市</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都道府県の県庁所在地や数十万人規模の都市に立地</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>音楽、演劇、ダンス等の既存観客層は限定的</li> </ul>
<b>施設の性格 運営体制等</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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)</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>運営体制は限られており、企画・制作の専門家がいない</li> <li>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)</li> </ul>
<b>舞台芸術事業を取り巻く環境</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>(もぎりや客席案内業務が民間営利事業として成立)</li> <li>(オンラインによるチケット販売・流通制度が整備)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>もぎりや客席案内の専門業者は存在せず</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>舞台・音響・照明等の専門技術者、会社は存在せず</li> <li>もぎりや客席案内の専門業者は存在せず</li> <li>チケットは劇場やホール窓口での販売に限定</li> </ul>
<b>運営の方向性</b>	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
	↓	↓	↓
<b>ボランティアの可能性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同左</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

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」という従来の概念に捕らわれず、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\*<sup>2</sup>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\*<sup>3</sup>、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。

\*<sup>2</sup> 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。

\*<sup>3</sup> 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ってこよう。

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。