

## 第2回「公共ホール・劇場とボランティアに関する研究会」記録

日時：平成8年12月16日(月)1:30PM

場所：財団法人地域創造会議室

事務局：蓼沼朗寿（財団法人地域創造）

委員：伊藤裕夫（電通総研研究部部長）

加川 香（ ” ）

今枝達雄（扶桑文化会館館長）

杉田 敏（ ” ）

衛 紀生（演劇評論家）

調査機関：吉本光宏（ニッセイ基礎研究所）

佐藤郁哉（一橋大学商学部助教授）

片岡真実（ ” ）

松浦桂子（目黒区総務部国際室）

### 1 事例調査報告

国内の代表的事例の調査結果として、7カ所（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）の概要を報告。その後、各々の事例について対象事業と業務内容を整理し、立地条件および運営主体からみた留意事項および将来的な方向性についての分析を原案として提示。

また、米国調査の結果として、6カ所（①シンフォニー・スペース、②スナッグ・ハーバー・文化センター、③ケネディ舞台芸術センター、④オータム・ステージ、⑤パブリック・シアター、⑥メイヤーズ・ボランティア活動センター（MVAC））の概要を報告。

### 2 討議内容

#### ◎ボランティアの位置づけと権限

佐藤 | ホールという場所を成り立たせるのが人・カネ・モノだとすると、何か足りないからボランティアを導入するというのはインプット側が不足している場合に補填するという意味合いが強いが、それが地元文化団体の活動や街づくりにまで発展していくと、それ自体がアウトプットになってくる。

米国の場合、何か欲求があってハコ（劇場）をつくる。劇場をつくってから中身を思い悩む日本とは出発点が違う。

衛 | ボランティアにどこまで権限を移譲するかの議論が求められてくる。不足しているからではなく、そこに充分ありながらボランティアの組織を活用する。「イレモノはあるんだけど、その中身をつくるのはみんなの活動だ。」というスタンスに移していくということ。資金調達にしても、全部行政が出すのではなく、自分たちで集めて足りない分を行政が出すという活動にまで結びつけていく理念のようなものが重要ではないか。

仙台市青年文化センターでは、全事業が市民参加型になっていて、大変な数のボランティアが活動している。活動するためのフリー・スペースもある。また、アンテナショップ型事業としてライブハウスを一時的にホー

ル内につくり、その企画を市民から募集しており、館側の担当者がやるよりヴィヴィッドな事業企画案がでてくる。施設側は使用料を無料にするほかボランティアを手配する、一方、主催者は仕込み代を負担するものの入場料収入が得られる仕組みになっている。良い結果ができればホール自主事業に格上げされる。仙台演劇祭も同様の仕組みが採られていたが、大都市型のボランティアでもう一步進んだ形になるように思う。青年文化センターとは言え10代半ばから退職者まで年齢層も幅広い。今後どこまで発展していくかは未知数だが、ボランティアが資金調達などにも関与するようになるし、関係した劇団の他施設での公演にも手伝いに行ってしまうなど、街全体に広がる可能性が感じられる。

今枝 | その場合、企画を募集して行政が選択する段階で、政治的な理由によって問題になったりする心配がある。

蓼沼 | 現段階では“制度”として確立されていないので、個人の資質に依存している部分が多い。施設側としては何らかのチェックはあるはず。施設の持ち主を現実の（法律上の）所有者とするのか、住民とするのかでボランティアに対する対応に大きな違いが出てくる。

衛 | 市民参加型とは言うものの、実際は限られた層だったりすることも事実。ボランティアをやっている人たちもそのことに気づき始めている。自分がサービスの受益者であるという感覚ではなく、自分がサービスを提供する側だという視点も必要。“自分達の施設”にしてもらうためのプロセスが必要。

蓼沼 | アメリカの事例でも何のためにボランティアをするのかという問いに対して“これは自分たちのものだから”という答えがあった。これが本来あるべき姿だと思う。館側が“ボランティアを使ってやっている”という意識を捨てないと育たない。

### ◎館とボランティアの関係

吉本 | 市民団体が日常の劇場運営にまで入り込んでやっている代表的な例は、能登演劇堂。武生国際音楽祭のボランティアは、基本的には音楽祭に限ったもので日常のホール運営とは関係ない。厳密に言うと音楽祭は館の自主事業ではないが、逆に理事会などが組織され今回調査した中で最もNPOに近い形だと思う。

今枝 | 館とボランティアの関係については、行政主体でスタートしているものの、担当者個人の資質に依存しているのは事実。担当者の異動でシステムが変わってしまうようなことではいけない。ボランティアと館側が連携をとり良い形で結びついていないと、せつかくの自主性・自発性が継続できなくなる。

衛 | 最終的には民間と行政のパートナーシップの問題。行政主導でスタートしようと民間から発生してしようと、民間も単なるわがままを言う団体ではなくて、ある程度の責任参加であるという認識と館の事情を自分たちなりに解釈するという姿勢が必要。芸術文化だけでなく社会全体のニーズとして、パートナーになるためのストーリーづくりができればと思う。

蓼沼 | 文化振興と地域振興は類似した点があり、初期段階は熱意を持った個人のリーダーシップによるところが多いが、ある程度進行した段階では個人の力に限界が出てくる。組織化の必要性が出てきたりするが、組織化する

と沈滞するという逆の面もある。個人の判断にあまりに依存していると、先程の権限の移譲という場面ではその基準が人によって異なってくる。

◎地域の活動拠点としての公共ホール、有償性と非営利会社、ボランティア・

コーディネータ

伊藤 | 事例調査の報告を聞いて、アメリカ型に近いものが発生して来ていることに興味を持った。文化ホールは地域での活動の拠点にすぎない。JCの活動などを見ても面白い事例はいくつかあるが、どこを活動の拠点にするかという問題で、たまたま文化的な人間がいて公共ホールが彼等を受け入れることができれば、そこを中心に活動が展開される。国際交流会館、女性会館なども活動の拠点になりうる。たまたま市民活動が活発になり始めているところに公共ホールが受皿として機能しているという例が調査結果にみられたことはある種おどろきだった。

ボランティアの活動内容についても、資料では事業内容により深く関与する企画・制作方面のベクトルが強くなっている。海外において三つのレベルのボランティアがある。施設側のお手伝いをするサポート的なもの、運営全体の方向性にまで関与するガバナンス的なもの、そして専門知識を持った人がその知識を提供するスペシャリスト的なもの。断言はできないが徐々にその方向に近づいているという印象を受ける。

作業系ボランティアについては、ボランティア・コーディネーターのような担当者があるか、あるいは担当者が制度化されているかという問題は大きい。二番目には、ある程度の危険をともなう作業には専門性もともなうため教育トレーニングが必要。また、芸術教育だけでなくボランティアに対する意識の問題としてボランティア教育も必要となってくると思う。三番目の問題として有償性の問題がある。この部分は分化していくひとつのメルクマールとなる可能性もある。

企画制作系のボランティアについては、ボランティアなのかガバナンスなのか、つまりガバナンス性がどのくらい出てきているかという点で、能登演劇振興協会や武生国際音楽祭推進会議では、望ましい形であるか否かは別として、責任と権限が両立されている事例がみられる。あと、アウトリーチ的な性格として、単にその会に付随する団体に広報するだけでなく、文化施設に来ない人や企業になど地域社会に対してどのくらい広く活動できているかは興味深い。

ボランティアの分化というよりもNPOの形成がどのくらい進んでいるのかという視点が必要。NPOの第一の傾向としては、館の管理の問題がある。館からある程度の委託を受けて事業をとり行っている民間の組織が形成されつつあり、形式上からいえば行政との間で契約関係がある。一定程度の委託金が行政から出るものの、それを越えた部分については自ら資金調達をしている。これからこのような形態は発展するのか、あるいは障害は何かなどについて議論する必要があると思う。二番目には裏方ボランティアに関する傾向としては、有償性ということをもって、地域においては裏方会社をつくることは不可能だが、非営利の裏方会社であれば不可能ではない。アメリカのNPOを見ていても営利会社で成り立たない場合には、半分ボランティア、半分有償スタッフというケースもある。“非営利型舞台芸術裏方会社”が成立しうるのかという議論もしてみたい。三番目

には、以上を除いた形での純粋なボランティアが存在しうるかどうかという問題があるが、これについてはアウトリーチを中心としたもので、アメリカで言えば各館にいるサービス・ボランティア的なもの。権限はないものの地域との接点、あるいは自己実現という意味で存在しうる。このような傾向を見てくると、ボランティアの今後の動きも予測できる部分はある。

吉本 | ボランティアのコーディネーターについては、今回の調査対象では唯一大阪のプラネット・ステーションが外部の人材を雇用している他は、館側の担当者が他の業務と兼任している。アメリカの場合には有給スタッフの中にボランティア・コーディネーターというある種、職能として確立されたプロフェッショナルがいる場合と、ボランティア団体の中で世話好きな人がやっている場合がある。日本でこの部分が確立されていないことが、システムとして確立されておらず個人に依存していることの現れで、リスクのある部分だろう。

教育トレーニングについては、特に裏方のボランティアを採用しているところでは何らかの研修事業が行われているし、表方ではたんば田園交響ホールで受付や挨拶に関するマニュアルなどを配布している例が見られた。有償かどうかという点については、全くの無償というのはむしろ少ない。交通費実費ということで時給を支給している例が多数派で、特に裏方の人には1回5000円程度が支払われている。但し、お金のためにやっているのではないという人がほとんどなので、伊藤さんの言うところの非営利裏方会社に近い形であろう。

アウトリーチについては、いわゆるワークショップ等を行っている事例は特に見られなかったが、中島町の演劇振興協会では友の会を組織しており、チケット販売につながっている。

片岡 | 喜多方の“うらかた”は任意団体になっており、行政本体とは契約関係になっている。有償性については、個人の収入の5%を組織に戻入する形をとっており、伊藤さんの言う非営利裏方会社の形態に近づきつつあると言えるかもしれない。

衛 | 仙台の青年文化センターでは、“非営利裏方会社”はアリか、ということが随分議論された。喜多方や今立のような規模の街では、それに類する会社がないが、仙台には存在する。一種独占的にやっており、ボランティアによる会社は認められないという意見があった。さらには、実際に営利会社として運営している彼等が実は個人の意志によるボランティア的な経営になっているという現状もある。但し、仙台で育って舞台の裏方に関わる仕事がしたいと思った時に、その会社しか可能性がないという話はない。そうでない活動の仕方が選択できるような受け皿はあって良いのではないか。その民間企業と競合するのではないかと行政は懸念するが、共存する方法もあるのではないかとということで結論が出た。

吉本 | 喜多方の場合には近隣の町村での公演からも依頼が来ていて、喜多方市以外でも活動している。

衛 | ボランティア自身が“ステージ・ラボ”というのを開催していて、他町村に出かけていって技術指導をしている例もあり、地元の人も感心している。

今枝 | 有償性の問題では、裏方業務が有償である例が多いが、表は少ない。

片岡 | 中島町はオモテ方のボランティアも1000円程度の自給を支払っている。

衛 | 私が関わっているところは全て表方もすべて有償にしている。

吉本 | 春日市で聞いた話では、公演が大きくなるとアルバイトを雇わざるを得なくなり、同様の業務をボランティアが手伝う場合には区別ができなくなるので、そのような手伝いの仕事には報酬を支払うこととし、企画・制作等を行う場合には無償（実費のみ）ということにしているようだ。

#### ◎ボランティア保険

衛 | ボランティア保険のことがあるので、仙台ではこの秋から事業団と行政本体が支払うことになったが、ボランティア保険の対象には“芸術文化”が入っていない。“地域振興”は入っている。裏方ボランティアの場合には、危険は付き物。プロのみで撤収する場合には2人で見事に片づけてしまう場面でも、研修という意味も含めてボランティアを入れて5人でとりかかったりすることで、逆に危険度が増しているということもある。ボランティア保険の対象としてきちんと“芸術文化”も含めるべきであろう。

片岡 | 喜多方では適当な保険がなかったので地元の損害保険会社に新規に商品をつくってもらったそうだ。他の事例でも裏方の場合はほとんどが保険に加入している。

衛 | 職員共済と一緒に入っている場合がある。

吉本 | 一回の事業で20人以内の事故に対応できるなど、各館とも実情に合った保険内容を検討しているようだ。

#### ◎福祉ボランティアとの連携

衛 | 北海道のシアター・ボランティア・ハンズは視覚障害者のためのボランティアをやっているが、自己資金で活動のマニュアルを作成している。このような事業をホールがコーディネートできると良いのではないかな。文化を街に広げていくときに、福祉団体とのネットワークを形成するのはかなり難しい。そこにシアター・ボランティア・ハンズのような団体がインターフェイスの役割を果たしてそのようなネットワークをつくり、地域内ネットワークを確立していくことは重要なこと。そうすると活動の幅が広がる。

伊藤 | ボランティア活動をしている人口は限られており、公共施設がボランティアの取り合い状態になっているような気もする。どちらが地域のために貢献しているかという話になる。ともすると芸術文化は好きでやっているという印象をもたれがちという意味でも、福祉団体を対象にしたマニュアルなどを作成することは貴重なこと。

衛 | セゾン劇場で上演される“ヒアリング・エイド”はもともと地域で生まれたものを東京に持ってきている。ホールの中にさまざまな人が出入りをして地域内ネットワークを拡充するその手段として芸術文化が存在するという流れのほうがむしろ重要ではないか。行政は“地域間ネットワーク”の方を重視しがちだし、民間の劇団にしてもすぐに“地域間交流”という言葉を使う。“地域内ネットワーク”が形成されていないのに、すぐに“世界へ”に発想が行ってしまう。福祉団体やNPO団体などいろいろなところにサービスを提供し、地域内交流をまず構築すべきだ。

今枝 | 福祉と文化がまったくべつのもので活動している。予算が厳しくなってくると文化がすぐに切られてしまうが、福祉と文化がきちんと混ざり合っていればそのような発想にはならない。

衛 | 行政がその二つを混ぜることは非常に難しいので、文化団体がそれをまとめてしまっても良いのではないかな。

伊藤 | イギリスのNPOに“アート・リンク”という組織がある。アート・カウ  
ンシルによって高齢者対象に芸術に触れる機会を提供するためにつくられ  
た。民間の団体としてスタートしている。文化予算が大幅に削減され、文  
化団体の活動が困難になったという背景もあると思うが、社会全体として  
コミュニティ・ケア等施策が変化してきたこともある。そこに目を付けて  
資金力としての福祉の予算をもらおうというもので、高齢者・障害者に芸  
術鑑賞の機会を与えるだけでなく、自ら行う活動なども含め芸術文化に対  
するどのようなニーズがあるかを調査し、それを実現する段階で文化施設  
と連携をする。その時に文化施設が経費を負担するのではなく、福祉予算  
から経費を出す仕組みになっている。このような考え方はNPOの中には  
見られるが、あくまでボランティアの団体というのはまだまだ文化施設の  
側に主体性があるので、アートリンクのような段階にまで発展することは  
難しいところはある。

松浦 | 美術館のボランティアと劇場のボランティアでは異なる点もあるし、特に  
私に関わっていたのが官主導のものであったこともあるが、これまでの議  
論の中でのガバナンス的な部分とは距離があった。ボランティアが裏方的  
な部分でどれくらい自己実現できるかということで動いていた。その中で  
ホールと比較すれば非常に狭い範囲ではあるものの、ボランティアの責任  
と権限の狭間が問題になった。行政側には責任がとれるのであれば権限も  
という意見もあったが、組織がつくられて日が浅かったこともあり、ボラ  
ンティアの側で負える責任というのも限定されていた。ただ徐々に活動の  
範囲を拡げていくなかで、特におもちゃのコレクションを美術館の外部に  
持ち出す段階になってからは、極めて主体性に動くようになったので、責  
任も付いてくる。

いずれにしても、まちづくりがベースになっている。なので、地域内の  
ネットワークということで、行政の縦割りでは美術館とは分野が違うとい  
っていた障害児学級や児童館の幼児クラスに方向性を見いだしているとい  
う現状もあるので、美術館なら美術館、ホールならホールという建物・施  
設だけに活動を限定して考えているとすぐに壁にぶつかってしまう。そう  
すると“使うだけつかって”という意識がなかなか払拭できない。“地域  
内のネットワーク”が今後まちづくりというベースの中で市民の活動を考  
えていく上でのキーポイントになると思う。

吉本 | ボランティアには段階があって、館の運営のをサポートする非常に狭い意  
味でのボランティア活動からガバナンス的なことまでを行うように発展し、  
伊藤さんの問題提起にもあったようにそのガバナンス的なことをやる市民  
団体が自分たちの活動も目的は何かということに目を向けるようになり、  
ホールを拠点にしてまちづくりにまで関与していくというような状況があ  
る。

そのことと、劇場・ホール自体の目的が何かという問題があって、その  
ことと両方がリンクしていないと上手くいかないが、それは大都市か地方  
都市かで異なってくるように思う。

施設の立地と施設の目的によるボランティアの活動内容を上手く整理で  
きることはないかと思う。

佐藤 | 抽象的な議論になるかもしれないが、組織論の基本的な概念に“ルース・  
カップリング（緩やかな連結）”というのがあるが、組織というのはもと

もと何か合理的なものごとを進めるためにできているが、手段と目的は必ずしもマッチしていない。手段が先行して後で目的を付けていくというケースが芸術文化では往々にしてあるが、そういう形でなくても芸術文化はありうるという広い視野があっても良い。公共ホールは一つの拠点であって、他で活動しても良いのだが、たまたまそこにホールがあるので使おうという市民活動のベースがあって、というのが市民社会の健全な姿なのかもしれない。

◎ ボランティア制度導入のきっかけ、参加の動機

吉本 | 現実のきっかけは、喜多方でもたんばでもそうだが、一言でいうと“お金と人がない”ということ。苦し紛れにやったら結果うまく行ったという例。春日の近隣の事例ではボランティア制度を導入し100人以上を登録したが、うまく機能させることができていないという話を聞いた。これ等はまさしく手段が先行して目的が曖昧であった例と言える。

伊藤 | 美術館と比較した場合には、一般論として公共ホールでは良いか悪いかは別として目的が先行しているような気がする。美術館の方では海外の美術館ではボランティア制度を導入しているらしい、ということで制度を導入したものの、実際何をしたらよいかわからないという状況も見られた。文化の普及とは関係なく、“予算がない”部分を補完するという意味では目的は明確。

そのような状況の時に広義の目的を考えた場合、“行政主導型”と一言でまとめても良いかという疑問がある。今回の調査ではいわゆるソフトやコンテンツを持った劇場やホールが多かったように思うが、コンテンツを国が契約等の形、準国家公務員的な形で芸術監督なりさまざまな資格のプロ集団として入れ込む形での行政主導も充分ありえる。

民間のプロ集団と行政が一つ屋根の下に二つ入っている事例としては、イギリスのナショナル・シアターがある。ナショナル・シアターのあるサウスバンク自体はロンドン市が中心になって出資した文化施設だが、その管理責任者、芸術監督というのはいる。その中にロイヤル・ナショナル・シアターが入っていて、これは行政が予算の半分以上を支援している民間団体で、芸術監督もいる。芸術監督が二人いるが、店子の方が力を持っているためにサウスバンクよりもナショナル・シアターの方が看板を出してしまっている。このような関係が行政主導としてもあり得る。

このような話を前提にしてボランティアの位置づけというのを考えてみても良いのではないか。

衛 | 能登の演劇振興協会も、代表の瀬口さんはいわば“文化面での町長”のようなもの。この場合は“演劇が好きだから”ではない。過疎問題に対応するために“この街をどうしたいか”という発想。滞在型の公演のために舞台セットのための会社をつくるという話も出ている。東京の半額で制作できる。だんだんボランティアという意識から離れ、専門的な集団の周囲に専門的な知識・経験を持った集団が新たに形成される。

伊藤 | “ボランティア”を卒業していくプロセスだが、これは“進歩”ではなく“分化”だと考えたい。すべてが“脱ボランティア”という段階を経るわけではない。いくつかの形に分化して行って、最終的に最適状況を見いだしていくというのが最も良い形。そういう意味では先程述べた“純粹ボラ

ンティア” 的なものは残っていく。

公共ホールのボランティアは財政的な理由から本来ならば営利会社がやる部分をボランティアが担っていたりするなど非常にさまざまな要因が混在している。その状況が少し今までよりは分化され整理されてきているような印象を受ける。

また立地条件の問題では、米国の例ではそうとも言えないが、大都市においてはボランティアは存在しにくい。大きな背景としては、日本の公共ホールの場合、地域においては舞台の裏方業務を行う会社がないために本来営利会社がやるべき部分をボランティアが担当しているが、大都市ではその必要はない。企画やマネジメントにしても同様。その中に市民グループを使う必要性を発見できないうちは難しい。そのような状況で社会教育施設の伝統をもつ公共ホールで一番つなぎやすいのが“青少年の育成”という部分。

佐藤 | ボランティアというと“素人”であり、“奉仕ないし無償”であり、“自発的”であるということになる。これが一般のイメージ。

衛 | やっているうちに非常に専門的な知識とノウハウを持ってくる。ボランティアの中からある種の専門性が生まれてくるが、プロではない。

伊藤 | 厚生白書などを見ると社会に対する貢献、自発性、無償性がステレオタイプと言える。

蓼沼 | 理解できるが今の時代においては純粋系すぎる。確かに歴史的にはボランティアの定義はそうかもしれないが。

#### ◎ボランティアの継続と費用負担

衛 | 交通費程度はもらわないと継続できなくなる。

伊藤 | 交通費を出しても返上してしまうグループもある。交通費支給の有無はメルクマールにはならないと思う。

蓼沼 | 実費支給は要求しないが、チケットの優先予約など何らかのメリットを求めている。

伊藤 | 個人個人で見ると何らかの目的がある。中で最も多いのは“有名な人に会える”というもの。

今枝 | いろいろな人に会えるというのはある。金銭面でのメリットについては、ボランティアをやっている人が“恵まれている”とか“イイコトをやっている”と周囲に言われるので、チケット購入などについても一般の人と同様に並んで買ってもらうなど特別な特典はない。ときどき開く座談会や終わったあとの打ち上げがせいぜい。閉鎖的な印象を持たれたくない。有償性の問題については、我々の場合リーダーと呼ばれる人が10名程度を取りまとめている、その電話連絡代だけでも相当になるが、何の措置もしていない。何かすべきなのか考えている。

吉本 | アメリカの事例では、電話をする担当のボランティアがいるが、電話は必ず館からするということがあった。メリットの話で“有名な人に会える”というのを目的にボランティアを始めた人は今回ヒアリングをした中にも随分いたが、実際に会えた人はほとんどいないというのが現実のよう。“会えないことが良くわかった”という感想があった。表方のモギリなどをすると空席がある場合にはその公演を鑑賞できるケースもあった。

衛 | ボランティアのコーディネーターをしていた人に話を聞いた時には、ボラ



ンティア内の問題等について自宅から電話をし、説得をするので数時間話したりして、電話代が6万もかかっているのに対し、経費としては5万円程度しか支給されないということだった。

伊藤 | ボランティアの調査をするとその手のケースは非常に多い。何がボランティアの目標なのか不明確になっている。ボランティアが広報マンの役割を担っていてチケットの販売も行っているケースもある。

衛 | 電話代や当日の昼食代程度の支給はあることが一般的になっても良いと思う。つまり、継続することが絶対に条件。継続しないと何にもならない。ホールによっては今年度ボランティアをした人は次年度は受け付けないというところもあるが、それではいわゆる“お手伝い”になってしまう。何年も継続することが何よりも重要だと思うし、スタッフとの交流・コミュニケーションも必要。

蓼沼 | 誰でも入ってこれるシステムの構築も必要。犠牲を払える人しか入れないというのでは新しい人は入りにくい。

今枝 | ボランティアの自主的な活動が増え、コーヒーのサービスや活動記録の展示などを彼等の負担で行ったりしているので、継続性の問題を考えるとそれに対しては何らかの補助を考えている。

衛 | 活動に喜びがある間は大丈夫だが、それにも限界がある。

伊藤 | 数年間は大丈夫だが、小さな負担がたまって来てある時爆発するというケースもある。

衛 | 金沢の演劇祭のディレクターをしている人は、10月から3月はほとんど演劇祭にかかりきりで、本業の仕事ができないでいる。無償であるが、日々アート・マネージャーとしてのノウハウを蓄積しているのでそれが現在は喜びであるが、あれでは持続できないと思う。ある日突然燃焼しきってしまう可能性がある。そして、その人がいなくなったら演劇祭全体がダメになってしまう。先程の電話代をたくさんかけていた人は、公演が終わった段階で“誰もありがとうを言ってくれない。”ということだけでバーンアウトしてしまった。

片岡 | 有償であるか否かは直接的な要因にはならないが、何かがあった時にそれが結果を左右する二次的な要因にはなり得る。

伊藤 | 少ない額の有償性でボランティアの活動を支えるというのは福祉の分野でも見られるケースだが、微妙な問題を含んでいる。ボランティアが実際に何を求めているのか、そして自己負担額の規模がどれくらいなのか。月額で10,000円を越える負担をしている人が全体の三分の一以上になると危険な状態だと思う。年間で数千円では問題は起こらないと思う。

衛 | 実際に支給できるか否かは別として、負担額がどの程度であるかを心配して聞いてみるという行為が重要。とりあえず選択肢を与える、あるいは負担していることを館側に認識されていると思えること。

#### ◎館側とボランティアのコミュニケーション

吉本 | 館側が感謝をすることが重要。アメリカでは年に何回か“ボランティアの皆さんありがとう”というパーティをしている事例があった。永年活動を継続した人に対する表彰もある。勤続年数に応じてバッチがもらえる。

蓼沼 | 感謝する気持ちをあらわす一つの方策として有償にしたり、パーティを開くなど、何らかの方法で相手の立場を認める仕掛けが必要なのではないか。

衛 | 神戸の仮設住宅でも“ボランティアさせ上手”という人がいる。小さなことでも“ありがとう”を忘れない。“ありがとう”や“おはようございます”の一言で解消される部分は非常に大きい。

蓼沼 | ボランティア参加者に対するアンケートを見ても“生き甲斐をもとめて”とか“社会の役に立ちたい”という項目があり、そういうことで自己確認をしている。そこで確認をしてあげる人が必要。

松浦 | 目黒区美術館では館長が声をかけることが一番きいた。「お疲れさまです。どうもありがとうございます。」と館長が言うことで感謝された。礼状を出したり交流会をすることも大切だが、キーパーソンがそれなりの自覚を持った行動してくれることが何より。それプラス実費弁償があれば尚良い。

蓼沼 | やはりコミュニケーションが重要。通常の活動から館側とボランティアでコミュニケーションを密にしておかなければならない。

### ◎ボランティア制度のあり方

佐藤 | 人と制度については、行政側の異動の話がある。制度とは何かと考えた時、まずそれは「仕掛け」でそれを支える「根拠」が何らかの形で法制度化されていること。それから充分なお金の手当があること、それと人材養成システムがあること。人がかわるとダメになってしまうのではなく、ポストがあることで権限と責任が両方うまく動くというのが、行政側にもボランティア側にもあると良い。制度化すべきことをヒトに負っているのは危険がある。

伊藤 | 館のスタッフの数とボランティアの数との関係性が見られる資料があると良い。地方都市がボランティアを導入した理由ももう少し深く掘り下げてみたい。また、行政主導の事例で、ホールが行政直営か財団運営かで何らかの違いが出てくるかも見てみたい。

蓼沼 | 先程話のあったシステムの話だが、いくらシステムによって責任範囲を明確にしてもヒトによって全く機能しなくなることもある。そこに来る人によって力関係は決まってしまう。館の運営が行政直営か財団運営かの問題では、予算の付け方によって状況が異なる。予算を付ける時に事業毎につける場合と年度毎の事業費枠で与える場合があるが、後者の方が動きやすい。予算の付け方は各自治体の永年の習慣のようなもの。財政状況が困窮してくると事業一本ずつ内容を審査したりする。

佐藤 | どれだけ“文化”ということに行政側は関与すべきなのか。文化を理解している人材がいるのかという問題もある。欧米で行政が“文化”をあっかってうまくいってきたのは階級社会があって、エリートつまり文化的な素養を持った人達の層が日本より遥かに厚いから。それが民間にも行政にもいる。日本ではホールを中心にして民間からニーズが持ち上がってきた時、それを引き上げるルールができていない。

### ◎公共ホールの運営状況とボランティア

蓼沼 | 大抵のケースは、町に文化ホールをつくったは良いがソフトがない。誰を呼んだらよいかもわからないので、たまたま誰かの紹介だったり講演で会ったりした人を呼んでその人の言う“文化”の言うなりになる。実際に活動が始まって“何か違う”と思ってもやめる契約をしていないのでやめてもらうこともできない…。今地方自治体で困っているケース。呼んできても良いが契約だけはした方が良く書いたことがあるが、もともと芸能

界・芸術界では口約束で業務が始まることが多いらしい。

衛 | ホールのランニングコストが自治体の行政を圧迫するという論理がある。そこにボランティア活動の根拠をつくる。あれは先端的ではなく基礎的なサービスであって、その容れ物であるという考え方。福祉のボランティアと芸術文化のボランティアも同様に地域に対する社会サービスを提供するものだという考え方を広める必要がある。

片岡 | 調査をすると上手く機能している事例ばかりが紹介されがちだが、実際にはこれから始めたいと思っているホールや始めたものの上手くいっていないところもある。“ボランティア”に対する意識として、先程の感謝の気持ちにもつながるが、館側がイコールパートナーとしてボランティアを考えるという意識そのものをどのように広めていけるかを考えたい。

衛 | 館側がボランティアが館の認知度を高めるアンカーである、行動部隊である、という認識を高める必要がある。ボランティアがどのように地域に根を降ろすか、来ない人も観客だという考え方に立つと、彼等の可能性は強いと思う。

#### ◎大都市におけるボランティア

松浦 | “大都市におけるボランティアはそれほど増えないだろう”という意見に対して、現状を分析すればその通りだろうと思うが、地方都市で建てられたものとは明らかに性格は異なるものの都立であれ区立であれ住民を対象にして、それを支えてくれる人々を必要としていることは間違いない。それを単に行政の運営側の利便性のためだけでなく、今後は市民社会が成熟していくであろうことを考えると大都市のボランティアも放置してはられない。

伊藤 | 大都市においては、それぞれ地域や職場など複数の社会に所属している中でボランティアに入っていくことを考えた場合、果たして文化施設がそれだけの“顔”を持っているかという問題もある。福祉分野でも問題はあるものの、企業の社会貢献部や環境への配慮などへの意識が高まる中で、ボランティアに対する意識も高まっている。そのような状況に文化施設は至っていないという現実は否めない。そのような意味で大都市における文化施設がどのような方法でボランティアに関する情報を市民に広め、システムを用意していくかは難しい課題。

松浦 | 今は公共ホールを前提に話が進んでいるが、大都市は確かに活動の場が多くあり、ホールも小劇団や民間のホールもたくさんある。そのため地方で公共ホールが主要な活動拠点になるようには単純ではない。その中で行政が行政のホールを中心に何ができるかではなく、既にある市民の活動をソフトとして行政がどのようにサポートできるかという問題もあると思う。むしろ大都市ではそのような役割のほうが大きいように思う。

伊藤 | ボランティアに支えられている民間のNPOは多くある。神戸の震災の時にも市や区よりもNGOにボランティアが集まったという例もあったが、大都市の場合には行政との間にクッションが入るボランティアの受け入れ的な考え方があるという状況を考慮すると、ある事業に対してはそうであっても良いと思う。NPO法人のさまざまな仕組みづくりが必要。

佐藤 | ロジックがかけているから、たまたま会った有名人を呼んで持て余すような状況になる。外から持ってきた文化を発信しても仕方ない。海外からモ

ノをもってきてスタッフだけを日本人にして“演劇の街”と言っている。言葉やロジック、土壌がないところで発信している。

衛 | 基礎的なサービスの拠点であるという考え方の中で考えると、地元団体の公演と営利団体の公演で施設使用料を差別化することはできないか。社会教育施設ということだけでなく、“住民”のための施設であるというロジックを明確に打ち出し、文化とは実はそういうものだという考え方を広める。今まで市民に説明できなかったのは、しなかったのではなく、そういうロジックがなかったから。

蓼沼 | 変わってきたのは、自分達で何かをつくるのが出てきていること。今までは外部のプロダクションが制作したものを持ってきていただけだったのが、自分たちの地域に関わるテーマのものを公演する例も見られるようになった。ただ数としては“西洋音楽しか芸術がない”という考えが圧倒的に多いことも事実。

衛 | 大都市の例で言えば、仙台の青年文化センターだけはボランティアの数は非常に多い。立地している旭が丘というエリアは住民がほとんどいない。イズミティには和泉市の住民がいて、仙台市の中心部にもいろいろホールはある。山の中にあって住民がほとんどいないホールでいかに“賑わい”をつくるかという問題を抱え、質の高い公演をするということではなく、とにかく全てを住民参加型に特化してしまった。そのために逆に人をセーブしきれないほどに来ている。大都市型でも東京や大阪は別格だと思うが、仙台程度の規模の都市であれば、どのようなモチベーションかは別として、人が形のないものを受けるために集まるという可能性はある。但し、担当者に大きく依存している。最後は制度があっても人。

佐藤 | 人をつくることを含めた制度。代替わりしても継続していけるような人材育成システムを含んだ制度をつくる必要がある。

衛 | 担当者はもともと芸術分野の人ではないが、それまでのネットワークを活用する方法には秀でている。

蓼沼 | あまりにある分野に入り込んでしまっていることによるデメリットもある。

衛 | アートの知識がないことに対してあまりコンプレックスを持たない方が良いという話はよくしている。

### ◎ボランティアの発想と行政のしくみ

今枝 | ボランティアからは自由な発想が生まれてくるものの、行政の側にはどうしても管理的・維持的な視点が含まれているため、実態としてはそここのところの折り合いは容易ではない。誰かが間に入らざるをえなくて私が担当しているが、若い職員ではつぶされてしまう。

衛 | 違うことが豊かさになるところもある。民間の人も行政の仕組みをある程度学んできている部分もある。単なる要求・要望から“提案”へと変わり、お互いが違うことがプラスになるためには相当な蓄積が必要だろう。ボランティアの側にも行政の側にも。行政も事情を説明しなければならない。事情と情報の共有が求められる。だから小さい町の方がうまくいったりする。

伊藤 | 制度よりもマネージメントが重要だと思う。制度はどうしても固定化する傾向があるが、マネージメントは組織の目的とする活動のためのもの。担当する人の文化に対する意識よりも館の役割が何であるかを理解している

ことが重要。人的資源と財政的資源をどのように活用するかという問題。知りすぎていても他に相談しなかったりするし、逆に知らないことを隠すために行政の権威を振りかざしてしまったりする。

蓼沼 | 行政は基本的なラインはあるものの、もっとフレキシブルであることは不可能ではない。自分がやりたくない“管理”という言葉に依存してしまう。

衛 | 小さな町では問題にならないことでも、ある程度の大きさの町になると競合する施設が存在するなどの理由で活動に制限が出てきたりする。

今枝 | “できない”という考え方ではなくて“どうしたら可能になるか”という方向に考えるよう心がけている。もうひとつボランティアの人達の背景がさまざまなので、ある部分で助け合うことができるという利点もある。

吉本 | いろいろな意見が出たが、一つにはボランティアの位置づけが純粋ボランティアからNPOにまで発展しつつあるものまでさまざま、それは伊藤さんの言葉では“進化”ではなく“分化”ということ。それに仕事の内容が付いてくる。もう一つ運営面では、“最後は人だ”という言葉にも表れているとおりにキーパーソンの存在の重要性。これらを報告書に盛り込んでいきたい。

以上

ボランティア活動の対象事業と業務内容

凡例	喜多方プラザ文化センター	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><b>縦軸：ボランティアの対象事業</b></p> <p>館の主催する(プロの)芸術団体の公演事業に対するサポート・運営</p> <p>自主事業(招聘事業)</p> <p>公演当日の舞台・音響・照明・もぎり・客席案内等におけるボランティア活動</p> <p>公演の運営(オモテ・ウラ)</p> <p>企画・制作(広報)</p> <p><b>横軸：ボランティアの業務内容</b></p> <p>企画・制作や広報、あるいは資金調達等におけるボランティア活動</p> <p>地元文化団体の活動</p> <p>地元(アマチュア)文化団体の公演活動に対するサポート</p>	<p>自主事業(招聘事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● あぐだもぐだ</li> <li>● 音を楽しむ会</li> <li>● 演劇鑑賞会</li> </ul> <p>公演運営(オモテ・ウラ)</p> <p>企画・制作(広報)</p> <p>● 舞台研究会 うらかた</p> <p>地元文化団体の活動</p> <p>ウラ方に特化したボランティアとしては草分け的存在。複数のジャンルの市民鑑賞団体も組織され企画面で協力している。</p>	<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>● 客席案内 ボランティア</p> <p>● 舞台芸術 アカデミー</p> <p>公演運営(オモテ・ウラ)</p> <p>企画・制作(広報)</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>● 武生国際音楽祭 推進会議</p> <p>・資金調達</p> <p>公演運営(オモテ・ウラ)</p> <p>企画・制作(広報)</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>
いまだて芸術館	大阪府立青少年会館・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
<p>自主事業(招聘事業)</p> <p>公演運営(オモテ・ウラ)</p> <p>企画・制作(広報)</p> <p>● AEアシスタント・エンジニア</p> <p>● 企画プロデューサー委嘱システム</p> <p>地元文化団体の活動</p> <p>企画プロデューサー委嘱システムにより、館の運営全体に幅広い市民参加の方法を採用。技術スタッフのアシスタントもボランティアが担う。</p>	<p>自主事業(招聘事業)</p> <p>公演運営(オモテ・ウラ)</p> <p>企画・制作(広報)</p> <p>● イベントすたっふ (チーフすたっふ)</p> <p>地元文化団体の活動</p> <p>青少年の健全育成という観点から、館の自主事業として青少年の企画を採用し、企画から運営までを若者のボランティアで行う。</p>	<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</p> <p>● レディースi</p> <p>公演運営(オモテ・ウラ)</p> <p>企画・制作(広報)</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>● K's Crew</p> <p>・公演サポート</p> <p>・企画協力</p> <p>公演運営(オモテ・ウラ)</p> <p>企画・制作(広報)</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>

公共ホール・劇場におけるボランティアの現状と留意事項（案）

		行政主導型			民間主導型	
		運営全体に関与			独自運営	
業務内容		業務補助				
立地条件		受付・案内 (表方サポート)	舞台・音響・照明等 (裏方サポート)	企画・制作	企画・制作から運営まで	資金調達
大都市		大阪府立青少年会館／プラネットステーション ●イベントすたっふ				
地方都市		春日市ふれあい文化センター ●K's Crew			武生市文化センター／武生国際音楽祭 ●武生国際音楽祭推進会議	
		いまだて芸術館 ●技術スタッフ委嘱システム ●企画プロデューサー委嘱システム				
		たんば田園交響ホール ●レディース i ●ステージオペレータークラブ ●レディース 21				
		喜多方プラザ文化センター ●舞台研究会「うらかた」			中島町文化センター／能登演劇堂 ●舞台芸術アカデミー ●能登演劇堂振興協会	

立地条件からみた留意事項
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大都市では不特定多数の観客を対象とした事業が多くなり、個人の姿が見えにくい。</li> <li>● ホール・劇場と地域住民との密着度が低く、ボランティアの働きが対外的に認識されにくい。</li> <li>● 住民参加事業よりも鑑賞事業が重視される傾向が強い。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地方都市では、都市部から表方、裏方、企画制作などの専門スタッフを呼ぶ予算的・人的制限があり、それを補うためにボランティアを採用したケースも多い。</li> <li>● 鑑賞事業そのものよりも住民参加のプロセスが重視される傾向が強い。</li> <li>● ボランティアを通してホール・劇場が生活に浸透している住民とそうでない住民との格差が生まれやすい。</li> </ul>

運営主体からみた留意事項	行政主導型	民間主導型
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行政主導型の場合、担当者の個人的な資質に依存している部分が大。</li> <li>● 劇場・ホール側スタッフの異動サイクル長期化の検討。</li> <li>● ボランティア・コーディネーターの必要性。</li> <li>● 裏方サポートボランティアにみられる費用弁償のあり方の検討。</li> <li>● ボランティア活動を通じた人材育成の可能性の検討。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間主導型の場合、運営組織が任意団体である場合が多く、長期的な運営のためには法人格の取得が望まれる。</li> <li>● 財源の確保が地元の有志等の個人に依存している割合が高く、安定した運営のためには、財政面も含め行政との関係を検討する必要あり。</li> </ul>

将来的な方向性
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 市民個々人の自己実現</li> <li>● 劇場・ホール側の運営の方向性の明確化（芸術性の重視か、住民参加の重視か）</li> <li>● ボランティアから派生する市民活動育成（市民活動団体から住民参加の街づくりへ）</li> </ul>