

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权の譲渡を受け、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増減し、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名を超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・コーディネイ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、このコーディネイターの存在は、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・マネージャーによって、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・コーディネーター

ボランティア運営の中核を担うのが、ボランティア・コーディネー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ー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・コーディネーター、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・コーディネー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「やってみたい」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