

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”という担当者の方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。