

第1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6月17日(月)1:30PM

場所：財団法人地域創造会議室

委員：伊藤裕夫（電通総研研究部部長）

今枝達雄（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）

事務局：塚田桂祐（財団法人地域創造）

津村 卓（ " ）

加川 香（ " ）

杉田 敏（ " ）

調査機関：吉本光宏（ニッセイ基礎研究所）

片岡真実（ " ）

1 事例紹介

◎扶桑文化会館の場合

- 扶桑町は愛知県の北部に位置する人口 30,000 人規模の町。主な産業はつまおり傘と守口大根。
- 扶桑文化会館の建設に町の一般予算の4分の1を占める約24億円を要していることもあり、住民参加型の施設運営を目指した。
- 94年11月に発足したボランティア集団の名称は『文化夢応援団』。町主導で発足。スタッフ養成講座を受講した130名のうち現在約90名が活動。
- ボランティア参加者に対するアンケートによると、活動の動機・理由は、①生きがいを求めて、②文化・芸術が好きである、③社会の役に立ちたい、の順。
- 参加者の属性は、扶桑町民7割：名古屋市など町外在住者3割、女性8割：男性2割、年齢層は40～50代が最も多いものの10代から70代までと幅広い。
- 制服の代わりに「夢」の文字を染め抜いた法被を着て活動している。会館と文化夢応援団のための幟も制作して館に寄付した。
- ボランティアの活動は受付・案内などの表方が中心。駐車場の整理、もぎり、客席案内などの他にコーヒーやワインのサービス、名産品の販売等も行う。活動を開始して1年になるが、受付・案内に関してはマニュアルを使用している。
- ボランティアの活動は館の自主事業が中心。要請があれば貸し館事業に対しても行う。その他は、友の会発足の準備、自主事業に関する企画委員会、裏方スタッフに関する勉強会などを行っている。それ以外には、月例の班長会と全員が集まる会および各々部門別の専門委員会がある。交通費・食費等の経費については一切支給なし。
- 昨年まではAグループ、Bグループの2班に分かれ、各5名ずつのリーダーを中心にして活動していた。現在は全体を9班に再編成し、5班ずつで業務をローテーションさせて活動している。

◎目黒区美術館の場合

- 目黒区美術館では1987年10月に開館した際に区の広報誌でボランティアを募集した。施設を“都市型地方美術館”という位置づけと捉えていたため、地域

住民の参加を促す目的があった。約 80 名の応募があり、全員登録をすることになった。

- 当初は、美術館の開館に伴う様々な業務のうちポスターや開館式典に伴う郵便物の発送、会場監視等をボランティアに依頼した。しかし、特に会場監視に関して、開館後ひと月もしないうちに午前 10 時から午後 6 時の時間帯の計 11 カ所のポストを、80 名のボランティアでうめることができなくなってしまった。急遽アルバイトを補充したが、同じ業務に対して有償のアルバイトと無償のボランティアが同居することになり、開館後 3 ヶ月で会場監視はボランティアの業務から外される結果となった。以降、ボランティアの定期的な活動が無くなり、80 名の登録者のうちの数名が随時来館するのみ、名簿だけが存在する状態になってしまった。
- 1989 年 6 月から館内にあるコーヒーラウンジの営業にボランティアが携わることになり、40 名ほど（当初の登録者 80 名の中からは 35 名ほど）が午後 1 時から 4 時の時間帯に営業担当を開始した。開館当初の経験から、時間帯はボランティアの人が来やすい時間で、無理をしないようにした。
- 2〜3 年後からはワークショップを中心とした展覧会も始まり、その際に申込み（予約）をしないで当日参加した人でも簡単にできる“どなたでもワークショップ”の手伝いにもボランティア・スタッフが携わるようになる。その過程で、子供向け、大人向けなどボランティア自ら工夫して行うようになった。
- ポスターの発送等の業務は随時ボランティア登録者の中から募集する。また、積極的な人 2 人には事前に説明を充分にした上で、他館からのニューズレターの仕訳等学芸の事務補助的な業務を定期的に依頼している。
- 登録者数はほぼ 40 名前後で、30 名を下回った場合には区の広報誌で募集している。
- 交通費については、会場監視を依頼していた頃には 1 回 1500 円を支払っていたが、ラウンジの担当になってからは支払っていなかった（3 時間で 1500 円ということになると、安い時給との切り分けが困難）。2 年目くらいに実費は支給して欲しいという要望があり、現在は交通費として 1 回 500 円を支給。確実に手渡せる方法として半年分を銀行振り込みにしている。
- 美術館のコレクションの中に世界の珍しい玩具があるが、2 年程前にその整理をボランティアに依頼した。それを契機に、ボランティア主導の事業として、コレクションの玩具を児童館、障害者学級、病院の小児病棟など館の外へ持ち出し、それで遊んでもらうようになった。
- 様々な考えを持った人たちが一緒に活動していることが目黒区美術館のボランティアの特徴でもあると言えるが、経験を重ねるに従って意識・考え方の違いや差が歴然としてくる。

2 討議内容

(1) ボランティア導入の目的・位置づけ～何のためにボランティアを導入するのか～

施設側の視点

- ボランティアを依頼する施設側の理由は、①公共性の担保のために市民参加を促す必要があること、②財政的な理由から十分なスタッフ体制を整えられないことのふたつが主であろう。①の点では、劇場のファンを育成する、アウトリ

一ちの一環など好意的な見方もできる一方で、公共施設としてのアリバイ的な性格も感じられる。

- ボランティア制度を導入すること自体が目的になってしまう傾向も見られるが、そのこと自体がハヤリで終わってしまう可能性もある。
- 近年、各地で劇場・ホールが建設されたが、稼働率の低さが問題になっており、それに対応するための招致活動的な理由でボランティア導入に至った部分もあると思う。また、地方の小規模な施設の場合には、スタッフに来てもらうのも大変で、その不足分を補うために住民が講座を受けて対応している面もある。
- ボランティア組織の性格は、立地都市の人口規模によっても大きく左右されるだろう。また、館の運営組織全体の職員数とも関連がある。施設の稼働率、あるいは自主事業と貸館事業の割合も無視できない要素だろう。
- 劇場運営の目的が、芸術作品の公開ということに限られているのであれば、ボランティアは直接的には必要ない。海外でも大都市型のものにはボランティアを置いていないところも多い。地方都市型の施設では、地域性、公共性の担保のためにもボランティアが必要になってくる。
- 「公共ホール」という意味あいも、日本では公民館的、地域の交流の場の性格が強いが、海外ではアートセンターとして、芸術という専門性を通して地域に根ざすという性格が強い。
- 扶桑文化会館では、既にボランティアに様々なサービスの提供を任せているので、彼等なしでの運営は考えにくい。ボランティアのエネルギーに館側が牽引されているところもある。
- ボランティアの活動に対して“地域とのつながり”までを期待する場合、目に見えた変化や効果はなかなか得られない。
- 目黒区美術館の場合、ボランティア活動に対する「若い世代」の参加については、開館前から実施していたワークショップの参加者で当時小学生だった子どもが高校生になり、現在のワークショップのボランティアとして活動している例がある。ワークショップの担当学芸員がボランティア導入に対して興味を持ってくれたことが良かった。ただ、彼等と主婦層との交流はほとんど無い。
- 施設側から見れば、ボランティアは市民にいろいろな楽しみ方を提供していると捉えることもできる。
- ボランティアの問題は、市民側の発想よりもむしろ、ホールを如何にして地域に根付かせるかという館側の発想が重要で、そういう意味では、ホールや劇場の目的そのものと関連づけて考える必要がある。

参加する側の視点

- ボランティアに参加する側の動機・契機としては芝居や音楽など芸術文化が好きであるということがどこかにあるはず。扶桑文化会館の場合は、①生きがいを求めて、②芸術文化が好き、③社会の役に立ちたいの順になっている。美術館のボランティアに関する調査でもほぼ同様の結果が出ている。
- 劇場・ホール系では、特に裏方の仕事で男性の占める割合が大きいのでは、という気がする。
- 日本で希なケースであるが、海外では劇場・ホールにはレジデント・カンパニーがいて、“施設に対して”というよりもむしろカンパニー自体に対してボランティアをする、という動機の方が強いのではないか。リージョナル・シアター系もボランティアに依存している部分は少なくない。
- 同じボランティアでも、顔が見える組織に対しては応援したいが、機構だけに

対しては興味を持ちにくいのではないか。

- 日本独自のものとして、ホール・劇場という“器”に対するボランティア、ということに絞ってしまえば逆に明確になるかもしれない。
- 一般的なボランティアとは別に、海外では「インターン（実習生）」の制度もある。この場合、基本的にはその分野での専門家を目指しているものであり、専門的なスタッフに近い仕事をしているが、多くの市民が一般的に関わっているものとは一線を画している。
- 日本でも劇団などカンパニーには“お手伝い”としてのボランティアがいる。この場合は、金銭的余裕がないので無償で手伝ってもらおうという劇団側の理由と、ボランティアのファンクラブ的な動機が同時に存在している。このような場合、ボランティアからは金銭的報酬以外のサービスに対する期待が生まれ、打ち上げへの参加や稽古時の対応などボランティアをマネジメントする段階で問題になることも少なくない。実際ある程度の規模になった劇団では、ボランティアを廃止し全て有償にしてしまうケースも見られる。

(2) ボランティアの活動・業務内容

～公共ホール・劇場におけるボランティアの役割は～

- 美術館や博物館の場合、業務の内容や運営方法にあまり差がないため、ボランティアの位置づけや活動内容が整理しやすいが、劇場・ホール系の場合はそれが非常に多様で、ボランティアの位置づけもまちまちである。
- 劇場・ホールの職員とボランティアの業務内容の区別が難しい。美術館の場合には、学芸員という専門職がいて、例えばボランティアが展覧会の企画に携わるということは考えにくい。劇場系施設の場合には、ボランティアが企画に携わっている事例も見られるようで、専門性を分けにくい点が特徴であると思う。
- 劇場・ホール系施設のボランティアを以前調査した美術館系のものと類似していると仮定した場合、参加の形式は①形式的サポート（委員会形式の会合など市民代表として参加している場合）、②ガバナンス的参加（財団方式の理事・評議員など施設運営の方向性に対してある決定権を有する場合）、③ファンクラブ型（アーティストの側で活動できることなどを目的に参加している場合）に分類できる。
- また、実質的な形式については、①代替型（施設側の職員がいない部分をそっくりまとめて請け負う形）、②補完型（受付・案内、展示解説など職員の足りない部分を補完する形）、③補充型（職員はいるが、あくまでも補佐的な業務を行う場合）に分類できる。米国では②をコンプリメント、③をサブプリメントとして区別している。劇場・ホール系施設の場合、特に舞台・照明などの技術系の部分では代替型が多いように思われる。
- NPO（非営利団体）の形態についても、欧米では互選型（組織に所属する人達が相互に役割を分担しあう、民主的な運営）と専門家型（学校、病院、美術館など訓練を受けた専門家が運営を担っている）に分類される。日本のホールでは互選型の場合が多いため、ボランティアなのかスタッフなのかが不明確になりやすい。
- 基本的に海外では、経費処理など実質的なホール運営に関する部分はほとんどボランティアにやらせない。それを肯定的にとらえれば、施設にとっては“どちらでも良いこと”だがボランティアにとっては“意味のあること”を模索し

ているとも言える。

- 海外のボランティアの場合は、地域に対する普及活動としてのアウトリーチや資金調達（ファンドレイジング）が主な活動で、彼等の存在は大きい。イギリスの大きな美術館などでは受付と事務補助がほとんどというケースもある。また地方の小規模な施設では人材不足のためにボランティアに依存している部分が多いが、そのかわりガバナンス的な部分までを担っている場合も少なくない。
- サンフランシスコ交響楽団のボランティアは当初は別組織で存在していたが、1980年にオーケストラの資金調達部門の一部として統合された。ここでは、ボランティア組織が7名の有給スタッフを雇用している。ボランティアの主な業務は①事務補助、物品販売、ドーナツと、②ファンドレイジングである。年間10数億円規模の資金をボランティアが集めている。その方法としては、地元のワインメーカーなどからの寄付を受ける、オークションを実施する（ベンツなどの高級車が提供されることもある）、舞踏会を開催するなど米国らしいものが見られる。
- ボランティアに対してオーケストラが期待するのは、①金集め、②地域性・公共性の担保である。ボランティアは観客集めにも一役かっている。特に米国の西海岸では文化や人種が多様化してきており、WASPとは別の多様な人種・年齢の層を確保するために、ボランティアの声が参考になる。

(3) ボランティアの運営方法～ボランティアと施設側の望ましい関係は～

施設側の責任／ボランティア側の責任

- 劇場・ホール系ボランティアで特に舞台・照明など技術系業務を行う際の事故に対する保障の問題は実態が明らかになっていない。
- 劇場・ホール系の場合、ほとんどがスタッフ保険に加入しているが、誰でも加入できる低額の保険では実際に事故が起こった場合の保障にはならない。
- 補助的な業務は依頼しても、基本的には「綱もと」は渡すべきではない。
- ボランティアの責任範囲も重要な問題。例えば、劇団の経理的な部分にまで関与するようになった場合、4～5000万円規模の予算の中で500万円の違いが出た時の影響は無視できない。また、名簿のメンテナンスに関わるデータの管理についても、間違いが起こった場合の責任範囲が明確になりにくい。

募集・採用、ボランティアの育成

- ボランティアは経験を重ねることで必ず成長する。そのことを肯定的に考えないと、“結局は使い捨て”という意識にもつながりかねない。
- 扶桑文化会館では、リーダー中心に活動をしている。90名いるので追加の募集は現在のところ行っていない。ただ、ボランティアあるいは友の会の活動が活発になるのは喜ばしいことであるが、逆に“ボランティアだけ、友の会だけの施設”という印象を他の住民に与える可能性もあり、難しいところ。
- ボランティアは40～50代の女性を中心になる場合が多いが、その組織が固定化し、閉鎖的になってしまうと、逆にネットワークを拡げることが難しくなる。
- 福祉関係のボランティアでは、ボランティア・センターのような機関が統括することで、随時活動を開始できる。美術館系のボランティアでは、多人数を登録する場合と少数精鋭の場合に分かれる。

ボランティア組織の運営

- ボランティアは参加した喜びや成果が報酬。それが担保されていないようでは継続しえない。ボランティアに対する投資として、ボランティアを育成しコーディネートする専門家としてのスタッフが必要。継続的な活動にならず、短期間でボランティアが交替してしまうようだと、極めて責任の少ない業務しか依頼できず、館の運営に関わるガバナンス的な部分まではとても期待できない。
- ボランティア内部のコーディネーター的な役割はボランティア・スタッフから出てきても良いと思うが、その組織のマネジメントはプロフェッショナルが責任を担う必要がある。
- ボランティアをしている人たちというのは、特に時間的に余裕があるということではなく、極めて活動的な市民、アクティブ・シティズン的な層である。実際、美術館のボランティアだけでなく、社会福祉系など他のボランティアも併せて行っている人も少なくない。
- 美術館のボランティアに関する調査結果では、自己負担は平均して年間一万円程度。交通費など費用負担の問題も整理する必要があるだろう。
- ボランティア活動による収入がある場合、それを“公益”と見るか“共益”と見るか、つまボランティア活動を公益活動と捉え、その活動を拡大するための投資とするか、あるいはボランティア参加者の共同の利益として捉えるかについても検討する必要がある。その場合、会計の自主性についても議論されなければならない。

以上