

【基調講演】 文化ボランティアの活性状況とコーディネーター人材の必要性

独立行政法人日本芸術文化振興会

プログラムオフィサー 柴田 英紀氏

皆さんおはようございます。今日はこのフォーラムにお招きいただきありがとうございます。そして北からほんとに南まで多くの皆さんにご参加いただきましたこと、心より御礼申し上げます。また、今まで準備を重ねてこられました「NPO法人文化ボランティアとびうめの会」の皆さまにも厚く御礼申し上げます。私のつたない経験から今日はいろいろ問題提起をさせていただこうかと思っています。どうぞよろしく願い申し上げます。

ただいま文化庁の三木さんが詳しく国の文化政策の動向についてお話をしていただきましたので、私の一番目のテーマである【国の文化政策の動向】については省かせていただきます。

そこで次の【文化政策における文化ボランティアの位置づけ】ですが、これは2002年に出された「文化芸術の振興に関する基本的な方針」の第一次基本方針において、文化ボランティアの文言が明記されました。文化庁の官房政策課に文化ボランティア専門官が配置されたというのも2003年の大きな出来事でありました。国の文化政策において文化ボランティアという個人に対して、その支援をするということはなかったものですから、この時、私も本当にビックリした記憶がございます。その後、異なる文化ボランティアの情報交流についても国において行われ、全国文化ボランティアフォーラムも4回開催、そのうち埼玉で2回開催されています。

第三次基本方針が2011年にできまして、その中の「新しい公共の取組み」に文化ボランティアが包含されております。そして昨年、2015年に「文化ボランティア活動を促進する」という文言がまた第四次基本方針の中に明確に位置付けられて、アーティストや文化活動者の方々を支える「担い手の育成」を図ることが明記されています。また三木さんのお話にもありました通り、文化政策部会ワーキングにおいて、社会貢献活動としての文化ボランティアへの期待も高まっているという現状であります。社会貢献活動というのが基本方針の中に入ったというのも、これも特筆すべきことだと思っています。

次に【文化芸術の三つの価値～文化GDPの求めるもの～】ということですが、文化芸術の本来的価値、包摂的な価値、これは共生社会・地域社会の絆の強化です、文化芸術の便益的価値、経済活動への公益的な貢献活動ということで、これも三木さんが詳しくご説明をしてくださいましたので、ここでは省かせていただきます。

次に【市民参加のはしご】これを本日のワークショップにおいて、問題提起させていただきまします。「文化ボランティア」というものを「市民参加」という観点から、捉え直してみたらどうなるのかということです。それから文化ボランティアコーディネーター人材の資質でありますとか役割というものを「市民参加」という視点を通して皆さんで考えていただこうか、と思っています。この「市民参加のはしご」は、アメリカの社会学者にアーンスタインさんという方がいらっしゃって、その方がアメリカの非営利活動（1960年代から70年代）を調査された結果から抜粋しています。このアーンスタインさんの調べによりますと、当時のアメリカの文化非営利活動団体は、この幾つかのタイプに分かれるということが明らかになったそうです。今日ご紹介するのは7つの段階ですが、本当は9つあります。

参加形式で一番上の『市民によるコントロール』という項目ですが、これは行政から完全に独立した市民活動として捉えられていて、①市民自らが公・パブリックを担うという団体と、それか

らその次の②行政から市民団体への権限委譲ということで、行政の意志決定に関わるだけではなくて、決定に伴う管理運営権限をも地域社会、市民に委譲するということで、活動内容の段階が2段階に区分されています。

日本でいうと NPO 法人とか、財団法人とか社団法人等々に権限委譲をして、行政ではなかなかできない細やかなサービスを行うとする活動です。このような活動をしているアート NPO が多く見受けられると思いますが、現状は NPO 全体の1割ぐらいを占めている程度で、しかも NPO 法が始まってからその1割というのは変わっていない状況です。そういう NPO 等々に委譲していくというタイプが2段階目。次に『実質的な参加』という参加形式で③パートナーシップというのがあります。アーンスタインさんはパートナーシップを二つに分けておられます。③パートナーシップというのは、共に考え共に汗を流し、共に負担やリスクを負うもの、所謂共に働く共働、それから協力して働く協働というふうに捉えられており、例えば事業の定性的な評価でありますとか、財政的な負担、それらを共に分け合う、喜びも分け合うけども痛みも分け合うといったようなタイプです。それから4段階目の④積極的な意見聴取（この4番目も英語の表記でいうと Partnership となっています）とありますが、市民との対話により意思決定がなされていくということで、市民から意見を伺って主催者がいろいろな政策とか方向を導き出していくというタイプです。

それから次の参加形式で『形式的な参加』では、これは⑤行政主導推進、アーンスタインさんによれば懐柔策と訳しておられます。行政主導型の審議会とか懇談会とか協議会とか、文化活動でいうと実行委員会とか企画運営委員会とか、そういう行政が音頭をとって推進していく体制のことだと思います。それから6番目の段階には⑥表面的な意見聴取とありますが、多くの人から意見を聞くけれども、行政の意思決定においてそれらの意見に拘束が無いとしているもの、それから7番目には⑦一方的な情報提供に留まっていて、単なる連絡に過ぎないという、こういう7段階が当時のアメリカの民間非営利組織の実態であったそうです。

日本においても、NPO 法が出来ていろいろな民間の非営利活動が活発化しておりますし、また NPO 法人でなくても任意団体でも積極的に行政とまちづくりを行ったり、観光振興を行ったりという NPO が増えてきています。

次に、【我が国における文化ボランティアの活性状況】というところに移ります。

まず、2002年の4月に第16代の文化庁長官に、心理学者の（故）河合隼雄さんが就任されて「文化ボランティア」の提唱をされました。それによって文化ボランティアが顕在化した活動が活発になりましたが、なぜあの当時、河合長官が文化ボランティアを推奨されたかと言うと、ちょうどその時は「失われた10年」の直後ということもあり、地域コミュニティの崩壊が多く見られ、人と人とのつながりも非常に希薄になっていました。そういう時代を迎えたところで、「人間性の回復が必要である」という問題意識にあったようです。

そこで文化庁は特命の助成事業として、「文化ボランティア推進モデル事業」をスタートし、一団体あたり大体100万円から300万円ぐらいの予算をつけて、1年間に大体20団体から25団体ぐらいに助成金の配布をして文化ボランティアの育成に努めた、という経緯があります。

その後2008年からは文化ボランティアをマネジメントする、管理統括する人材も必要ではないか、という問題提起が全国文化ボランティアフォーラムで明らかになり、ボランティアコーディネーター人材の育成ということを目的とした「文化ボランティア支援拠点形成事業」というものを実施したという経過があります。

2011年10月の社会教育調査を見ますと、社会教育関係施設におけるボランティア登録者というのは大体55万人強で、前回の2008年調査に比べると5万人強減少しているという実態が確認されています。図書館、博物館、生涯学習センターは前々回の調査より増加に転じましたが、公民館とか社会体育系の施設でありますとか、文化会館、公共ホール等々は減少したということです。しかも、依然としてボランティア活動をされる方の多くは女性です。

この2011年は63.9%として依然として高い数値を示し、そのうち男性が約3割から4割ということです。男性の内訳をもう少し詳しく見てみますと、その6割ぐらいが定年退職者で、60歳以上の方々が占めている状況です。昨今では政府の政策に掲げております「女性活躍の時代」という女性がクローズアップされるシーンがとて多くなってきて本当に嬉しい限りですが、男性の方にも是非頑張って欲しいと心の中では思っております。

今回のこの第4次基本方針答申案に「文化ボランティアの活性化」が書かれましたので、男性の社会参加を文化芸術活動で促進していきたい、という気持ちを秘めております。

女性の方々に置かれましては、連れ合いの方とか、ご兄弟に男性の方がいらっしゃいましたら是非、文化ボランティアに誘っていただきたいと思っております。

「男性陣頑張れ！」と言っておきます。

次に、【文化ボランティアとは？】という定義ですが、様々であります。

ボランティアという言葉はアメリカが発祥です。ボランティアの語源は「自分の意志」という意味のラテン語から来ているようで、「自発的にする」とか「進んでことにあたる」とか、さらには「喜んでするという volo (ウホ)」という意味もあるそうです。そこで福祉、環境、国際協力系の方々がボランティアをどういうふうに捉えているかということ、「本人の自覚的な自由意思に基づいて、自らの価値で独自の行動を選択できる無償の労働行為である」と捉えています。

よく有償ボランティアということが言われますが、有償ボランティアというのはこの考え方でいきますとありえません。全部手弁当、お弁当も自らおにぎりとか簡単な食事を持ってきて、交通費から謝金ももちろん受け取らずにボランティア活動に参加する、というのがボランティア活動と捉えられています。劇場でシアターボランティアを見かけますが、楽屋回りとかお手伝いされる方とかは外に食事に行くことができないので、劇場のスタッフの方々が、お弁当を用意するというケースも見られます。有償ボランティアではなくて、有償スタッフと呼ぶことが正しいかなと思います。

真のボランティアというのは一切何ももらわない、「自分の技術と時間を提供する」という、無償の労働行為であると捉えられています。

では「文化ボランティア」とは、どう捉えたらいいのかなと。

平成9年に文化庁の在外研修で、アメリカとイギリスに派遣され、アメリカのサンフランシスコの名もない小さなアバンギャルドな劇場で、その周りにはものすごく風紀が悪く、夜ごとシューティングが行われているような危険地帯のNPOの劇場に毎日通って、ボランティアをさせていただきながら研修をして参りました。

そういう経験とか、日本に帰ってきて自らも文化ボランティアとして活動した時期がありましたし、またボランティアの方々をコーディネーションしていた時期もあつたりして自分自身の経験に基づいて「文化ボランティア」というのを捉えてみます。

これは私見ですが、「文化芸術活動を通じて、独自の発想とか想像力を提供するもの」だと思います。三木さんも言われていましたように、「今まで培ってきた経験があるのだから、それをどんど

ん社会に役立ててほしい」と思います。「独自の発想とか想像力を提供し、自発的に参加する」ことが求められています。

「これをちょっとやってくれませんか」「はいわかりました」というような受け身ではなくて、「自分がやります」という自発的に参加をする、それから「自分自身の夢とか希望とか、こういう社会を作りたい」など、いろんな欲求に対して自己実現を図っていく、これがやはりボランティアの極みではないでしょうか。そういうことをやって行く中で、「地域文化の推進と発展に寄与する、社会貢献的な活動である」と私は捉えたいと思っています。

ボランティアという言葉に抵抗をされる方も数多くいらっしゃいます。活動も広範囲になってきました。それだけ芸術の多様性とか文化の多様性が求められている時代なのかもしれません。

サポーター、シアターボランティア、アートマネージャー、文化リーダー、いろいろな呼び方をする場合もあります。

活動の内容は、会場案内、受付、鑑賞ガイド、特に美術館・博物館には多いと思います。その他で広報宣伝とか、企画提案、自ら企画を提案して予算積算から最後の報告決算に至るまで全部推進するボランティアもいますし、舞台技術の助手、補助をされるボランティアもいます。

地元には、舞台、技術者がいないという地域もあります。そういった場合は、一般市民を公募して技術の提供を行って、その舞台技術員の補助として活動していくというボランティアも多いようです。

次に、【文化施設におけるボランティア導入の主な時期】ですが、戦後まもなく、いろいろな法律が整備されていく中で、1950年代の中頃から公民館や図書館等でボランティアが先行的に導入されています。公民館は生涯学習が拠点でありますし、図書館については子育ての読み聞かせとかが中心だったと思います。1974年にはご当地、北九州市立美術館が展示解説のボランティアを全国に先駆けて一般公募しており、これが日本で最初ようです。

次に1980年、福井県武生市、今は越前市になりましたが、そこが武生国際音楽祭を実施しており、事業の推進役をボランティアコーディネーターが総括したという記録が残っています。

したがって、ボランティアコーディネーターというのは今新しく出来てきた名称ではなく、もう1980年にはこの武生市で活躍していたということが、記録から認められます。

次に、1983年、福島県喜多方プラザでは先ほど申しあげました舞台技術スタッフに特化したボランティア養成講座がスタート。ここでは、2年ぐらい研修をした後、有償のスタッフに切り替わります。今はどれぐらい謝金をお支払いしているのかわかりませんが、当時は1日1万2000円の謝金で活動を行っていたということをお伺いしたことがあります。

次に1986年になりますと、今度はボランティア団体を作っていくという動きが高まってきます。上野動物園から国立博物館、これは参加体験型展示への助言・指導ということが目的にボランティア団体を作っていくという流れになっています。それから1987年には北海道開拓村が展示解説と演示活動を開発して全国へ波及、この「開発」というのはプログラム開発です。文化ボランティアを作っていくためのプログラム開発というのをコーディネートしていくわけですが、こういう新しい活動に対する動きが出ています。あの北と南に二極化してボランティアが登場しているというのは、非常に興味深いと思います。

その頃は内発性が高かったのでしょうかね。文化ボランティアを継ぐという意思がある方、そのような方が居られる地域というのは内から発するエネルギーが非常に強いのかな、と思います。私もいろいろな全国の方々とお付き合いをしていますが、その内発性のすごさには驚く時があり

ます。

次に【文化ボランティアの活動実態】ということで、文化庁から助成金をいただきまして、当時私が所属しておりましたNPO法人で「文化ボランティアの活動実態環境調査」を行いました。これは劇場、美術館、博物館、アート、NPO、観賞団体、それから個人も含んでおります。文化ボランティアのモデル推進事業で顕在化された個人の方々にもアンケートをお送りして調べましたが、活動者のプロフィールは冒頭申し上げた通りに女性が圧倒的に多い状況にあります。

次にコーディネーション人材の配置、約5割が配置済みでした。約3割が兼任をしているということで、例えば学芸員をやりながらボランティアのマネジメントにあたっているとか、劇場では総務が担っているところと企画系の部署になっているところと二分化しておりました。舞台技術を入れているところは舞台技術課というところが面倒を見ており、本来の業務や任務があつて、片やボランティアの方々のマネジメントをしているという状況が垣間見られました。活動の効果、地域住民の理解と関心が深まり、地域社会との強化が一層図れたというアンケート結果があります。

一方、アメリカの場合は、ボランティアマネージャーという方が小さいNPOにも必ず一人おられます。それから資金調達人材という方も必ず一人専属でいて、常勤に雇用されない場合は、いわゆる業務委託という形態がとられていました。私もアメリカの劇場でボランティアをさせていただいた時に、ボランティアマネージャーという方が、私個人に対するボランティアプログラムを作ってください、途中で中間評価があり、研修が終了する時には総括をする機会もあるなど一人一人を大事にしているボランティアマネジメントに驚きました。アメリカの場合はやはり自らが資金を獲得し、スタッフも少ない中でやっているわけで、ワシントンDCのスマソニアンは特別ですが、それ以外のところは本当に人海戦術、自分たちで資金獲得という状況です。文化政策の環境は、日本とまったく違うということです。

活動の問題点としては、高齢化、長期化、固定化というのが認められていまして、新規ボランティアのリクルート、新しい人がなかなか入ってこない問題があります。慢性的な予算不足。

これは高齢化が進んで新しい人が入ってこないとすれば、やはり資金難にも直面するという問題。高齢化は一つの問題ですけれども、もっとさらに言うと、これも三木さんのお話であったと思いますが、若い人を育成するということの重要性、高齢化がいけないのではなくて、新しい人・次世代の人が入ってこないことによって、今まで培ってきた経験が次に受け継がれないという問題であります。

昨日、とびうめの会の田中さん達と一緒にお食事をしました。

その時に世代交代の話になり、私が申し上げたのは「少なくとも、2020年まで、可能なら2020年以降も続けてください」と、何故ならば、「後継者ができて、自分たちの持てるノウハウを移転し終わってから辞めてください」と、・・・。

これは、凄く重要だと思います。新しい人からすると、長く居てボランティアをしている方は、やはり怖い存在です。新しいグループと古い年長のグループと二極化してしまふ。

そのうちに今度は、人間的な齟齬が起きてそこに居づらい雰囲気になり、自然に「アレ？あの人どこにいっちゃったの」みたいな感じで辞めていかれてしまふ、そういうパターンが多いようです。

そのような場合には、ボランティアコーディネーターという人材がいて、その方がうまく人を動かしていくということができたら、もっと活性化するかと思います。

公的機関への期待としては、財政支援をはじめ運営ノウハウの提供、研修教育交流の機会の提供で、この3つのうち一番アンケートで高かったのは研修教育交流の機会を作ってほしいということでした。

財政支援で個人に対する支援については、行政では難しい。もし財政支援が必要ということであれば、行政が出し易いような環境を私たち自らが作る必要があります。例えば納税者に対して透明性が担保されているNPO法人になるとか、それから認定NPO法人を取得するとか、受け皿的な法人格というものが必要な、というふうに思います。

運営ノウハウの提供としては、例えば、舞台芸術を習いたいということであれば、劇場と提携をしてその劇場の舞台芸術職員を講師として来ていただくとか、劇場と連携をするなどしないと、なかなか問題は解決されないということです。

次に、【文化ボランティアコーディネーションの課題】ということで、これは、2010年に行われた「文化ボランティアコーディネーターの養成に関する調査研究」の中で出てきたコーディネーター人材の問題点ですが、コーディネーター人材の育成が急務であるということが浮かび上がってきました。それはコーディネーションに求められるスキルアップの問題です。

コーディネーターは孤独な立場で、内輪の問題は、他人に話せなかつたりします。

そういう時に他のコーディネーターの方と意見交換が出来る、コーディネーター間のネットワークの構築が必要であると思います。それから実践の場の提供と、コーディネーター人材にはフォローアップが必要であるということがこの調査報告から浮かび上がってきています。

そもそも「コーディネーションとは何か」という共通認識が分かっていたということ、
「コーディネーションの捉え方や定義が不明確であった」との指摘もあります。みんなバラバラの考え方をしていたと言えます。

それからボランティアマネジメントの習得も必要だ、ということも浮かび上がってきました。

後で詳しくお話ししますが、ボランティアマネジメントというのは「組織のミッションを共有して、参加者全員で共感を覚えて、共に活動して共に作る一連の過程」で、「リクルートプロセスに始まって、共働プロセスを通じて振り返り（これは反省会）を行う一連の流れのこと」をボランティアマネジメントと言います。

この流れがしっかりしていないと、一般公募で参加されたボランティアというのは脱落してしまいます。「本当に一人一人面倒をみる」ということです。

ボランティア組織の調査でワシントンDCに行った際のことですが、スミソニアン系の施設のボランティアマネージャー一人一人にお伺いするという非常に興味深い調査研究となりました。

その時の会場はケネディーアートセンターという巨大な劇場で、コンサートホールほかに中ホール小ホールとありますが、そこにボランティアマネージャーが3人雇用されていました。

そこで、「ボランティア登録数は何人ですか？」と聞くと「800人です」、「実働部隊は何人ですか？」と聞くと「500人です」、では「その人たちをどうマネジメントしているのですか？」と聞いたら、「ちょっと見てください」とパソコンを見せられ、個人情報ギッシリ詰まっているデータベースを見せられました。

「この人とこの人は仲が悪い」とか、「この人は魚は好きなんだけども肉は駄目」とかいうデータで、しかもその500人のプロフィール等がほとんど頭の中に入っているとのことでした。

スミソニアンは巨大施設で、その500人が活躍するいろいろな施設がありますが、ボランティアコーディネーターがマネジメントすることで齟齬が起りにくいわけです。

日本でもスミソニアンのようなデータ管理を行っているボランティア組織がありますが皆さん！どこかご存知ですか？

松本市の「サイトウキネンフェスティバル」で、そこでは600人から700人位のデータがパソコンの中にあります。実働部隊は大体200人から300人とお伺いしましたが、そのボランティアコーディネーターの青山さんという方は、コーディネーションの達人です。

ボランティア組織論が明確です。

次は【ボランティアコーディネーションとは何か】ということですが、日本ボランティアコーディネーター協会という組織があります。加入されている方の多くは、社協や社会福祉法人の方々、他に国際協力、難民支援、環境、災害、子供の貧困で一生懸命汗を流している方もいて、そういうボランティアと共に活動しているコーディネーターの方々の個人加盟の団体です。

ここではボランティアコーディネーター検定試験を行っています。3級から1級まであります。3級は普及という意味合いで、「ボランティアとは何か」とか、「コーディネーションとは何か」とかということが問われます。2級になってきますと、実践が求められますので、実践経験3年以上という縛りがあります。3級については、何時でも誰でも受けられますので、是非チャレンジしていただいたほうがいいかと思います。これは全国で検定試験を実施しておりますので、お勧めします。

「コーディネーションのその実務」的などところに入っていきます。

ボランティアをやって何を達成したいのかということと、活動のミッションの重要性に少し触れておきたいと思います。

皆さんはどのような地域社会を目指したいと思いますか。

例えば自分らしい生き方が尊重される社会なのか、自分の力を生かせる社会を目指したいのか、弱さを分かち合える社会、一人一人が役割をもって対等な環境を構築できる社会なのか、社会課題の解決に取り組む社会を目指したいのか、あるいは市民参加じゃなくて市民自らが企画立案をして、行政のことも進めて行くという市民参画型社会を目指したいのか、プロセス重視の社会を目指したいのか、あるいは人間関係がギスギスしてどうしようもないということであれば、豊かな人間関係を作り出す社会にしたいのか、あるいは豊かな自然を守って命というものを大事に受け継いでいく持続可能な社会を目指したいのかが、重要なことです。

どういう社会を目指すのか、日本全体の社会あるいは自分が住んでいるところの社会なのか、そういう大きなミッションがあって文化ボランティア活動に進みたいですね。このミッションが構築されていないとベクトルの方向がバラバラで、みんな好き勝手に行動します。先にも申し上げた通りボランティアは自分の自由意思ですから、気の向くままに動きます。

「目指すところは一緒だよ」というベクトルを合わせていかないと、一緒に推進していくのは難しいです。ここの議論は必要だろうと思います。

そこでそれらを踏まえた上で

【ボランティアコーディネーションの構成要素】というところに行きます。

「コーディネーションの7つの機能」ということで、重要なところだけ抜粋しましたので、そこだけ押えていただきたいと思います。対等な関係を創り出す（上でも下でもないという関係）。総合力とか課題解決力を生み出す。それから人々をつなげる、繋がりを見出す。そして調整、活動する人や部署の役割を調整する。

それから協働を実現可能にするということで、コーディネーションというとすぐ調整というイメージが浮かびますが、調整の前にその調整する人々を対等に結び付けるということが重要になります。対等であるということ、それは文化芸術活動にとっては非常に重要です。

文化芸術活動の主体性を重んじるということが基本法にも明記されている通り、「誰が上でも下でもない平等だよ、同じ関係だよ」ということ、その対等ということ踏まえたうえで調整していかなければなりません。しかし調整していても平行線になることが多いので、やはりその時には「活動のミッションは何だったのか」、「今回、一番の課題解決とは何だったか」という初心に戻ることがすごく重要だと思います。ここらがコーディネーションの7つの機能として求められています。

それから「コーディネーションを担う人の8つの役割」というのがありますが、まず相手の言っていることを受け止める。こういう人を募集したいという相手を求める。ボランティアを集めていく。集めた人をつないでいく。つぎに繋いでいった人々のモチベーションを高めていく。そこから新しい価値、文化的な価値を造り出させる。沢山作り出されたらそれを集約してまとめていく。それを国内外に発信する。これらは一つのサイクルになっていますが、この8つの役割というのが非常に重要とされています。

「実務レベル」でいうと、二つあって、マッチングと、ボランティアマネジメントというのが大変重要な仕事の内容です。マッチングというボランティアをやりたい人と、こんな人にお手伝いしていただきたいという受け入れ側とを結びつける「つなぐ力」、というのも求められます。繋いだ後は、実践的なボランティア活動に移っていくわけですので、ボランティアマネジメントというのが要求されます。

「専門性とスキル」については、この繋ぐ力とボランティアマネジメントが求められるので、多岐にわたってスキルが必要になってきます。分野ごとの専門的な知識はもちろんのこと、コミュニケーションスキル、評価のスキル、組織戦略のスキル、広報スキル、プログラム開発のスキル、人材マネジメントスキル、進行管理スキルなどが求められるということで、大変奥深く時間のかかることです。

次に【ボランティアマネジメントの重要性】というところに行きたいと思います。

「ボランティアマネジメントの定義」ですが、ボランティア自身が持つ個性を尊重しつつ、個性はそれぞれ違いますが、絶対その個性を潰してはいけません。強烈な個性をお持ちの方も文化芸術の分野にはかなり多いので、そういう方々を取りまとめていくということは至難のわざですが、その個性をやはり尊重するというところから始めていかなければなりません。

次にその個人も気が付いていない、無意識の部分を開拓していくということで、「あれ！私ってこんな魅力的な人間だったのかしら」と思われるくらい、個人の潜在力を最大限に引き出すことが必要となります。あれこれ試してみて「あなたはこれが得意だからこれやりなさい」とか、「これこれやりなさい」から始めるのではなく、潜在力を引き出し尊重するところから始めないと、相互交流は出来ないと考えます。組織のミッションを達成することができるように、ボランティアという人的資源をマネジメントすることが非常に必要になってきます。

「ボランティアマネジメントのプロセス」は、このような段階があって非常に大変ですが、やってみるとそんなに大変ではありません。企業にお勤めの方だったら「分かるよ、これ！」というようなことですね。

まず受け入れ組織がしっかりしていることが重要で、受け入れ側の体制が整ってないと入ってきたボランティアがすぐ辞めてしまいます。受け入れ側のミッションの明確化、それから共に文化ボランティアとして働いていくための共同方針の策定も大事です。

次に受け入れ側のスタッフ間での合意形成、「よしこれでいこう、これで文化ボランティアを受け入れよう」という意思決定をスタッフ間で行い、それがやがて全社的に行われることがすごく必要です。

よくある例で、会館の館長とボランティアとのお話です。

ボランティアは館長の顔を知っていますが、館長はボランティア個々の顔を知りません。館長とボランティアがすれ違っても、館長は挨拶なしです。ボランティアにとっては凄くショックで、傷つきます。そういうボランティアさんはすぐ辞めて行ってしまいます。

この場合、「有難う」という言葉一つをかけることによって報われるわけですが、顔を知らないとか、コミュニケーションが全然ないため「なんか無視された」、「私たち大事にされてないわ」と行き違いが生じます。そういうことがあると「もぎり」もずさんになったり、接客の態度が冷たくなったりして、最終的には辞めて行ってしまいます。そういう姿を新人のボランティアが見ていますから、「何！ここの組織って？」と不信に思われると、終わりです。

そんなことがどんどんと地域に口コミで伝わっていくと、劇場はだんだん市民から遠のいてしまいます。まずスタッフ間での合意形成は非常に大事です。

それからボランティアのニーズ調査も必要となります。

どうするかというと、例えば文化施設であれば、関わっている人たちにニーズ調査を行ったり、実行委員の方々にアンケートを取ったりします。行政で行う文化調査というのがあると思いますが、文化に関する意識調査の中にボランティアの設問を入れてもらうことで、ニーズ調査に代えられます。それからプログラムの立案をします。企画系が必要なのか、事務系が、あるいは技術系が必要なのか。それから活動内容の確定をしてボランティアの募集となります。ここでやっとボランティアの募集が始まります。しかしほとんどの受け入れ側は、ボランティア募集から始めてしまいます。このボランティア募集の前が一番重要で、これはボランティアコーディネーターの重要な仕事です。ここまで綿密にやっていたら、あとは実務レベルでの調整で済みます。

ボランティア募集が始まると募集の受付、出来れば面接を行うほうがいいですね。

団体の掲げるミッションに賛同しているとか、してないとかはすごく重要で、配置も募集の時に「あなたはどんな仕事をやりたいですか」という聞き取りが出来ます。また選考後、活動の前にはオリエンテーション、研修も大事です。ボランティアとの合意形成、「これから活動しますよ」という人たちとの合意形成、事業目的やミッションの再確認です。それから活動開始。

活動も時には停滞するときもあります。その時にはモチベーションを維持するため、絶えず声をかけて動機づけを行っていくことが必要です。

一連の事業が終わりましたら、ボランティアの皆さんに自己評価をしていただく。

それから全員で振り返る。そして謝辞へとつながります。

「ありがとう」の一言の謝辞は、凄く大事です。例えば5年になったら金バッチをつけてあげるとか、マグカップを進呈するとか、そういうご褒美みたいなものがあると、たいへん喜ばれます。でも一番必要なことは、「ありがとう、ご苦労さん」という言葉です。

次に大事なことは、プログラムの改善です。いろいろな問題が出てきますが、必ずやりましょう。それが翌年度のボランティア活動に繋がります。

これはPDCA (plan do check action) サイクル と言われていますが、このPDCA をうまく回していくこと、これがボランティアコーディネーター人材の実務の進め方です。

最後にまとめて、

【アートのあるまちづくりを進めるためには】です。

多種多様な繋がり地域を元気にしたい、それにはいろんな方々とのパートナーシップを組む必要があります。地域に行けば行くほど、行政とのパートナーシップは欠かせないでしょうし、同じような活動をしている団体や、他団体との関係作りがすごく大事となります。

パートナーシップの重要性からコーディネーター人材の育成が急務であるということです。

それから文化の裾野を広めたいと思います。

2020年は、私は、千載一遇のチャンスだと思っています。実は、これが国民に文化芸術を理解してもらい一層推進していくための最初で最後の機会だと思っているぐらいです。

文化芸術に疎遠な人や、それから拒絶している人、抵抗を示している人、無関心な人々に声掛けをして、「文化芸術って楽しいよ」、「それが観光振興にも役立つし、社会的な包摂にも役立つんだよ」と、広めていきたいですね。より多くの市民が文化活動に関わる環境を作って支援をするということが重要です。

文化ボランティアを通じた社会貢献活動で地域に活力が生まれます。レガシーは人だと思います。

『レガシーは、皆さん方だよ』と、叫びたいです。ですからぜひ頑張ってください。

それには受け入れ側の準備体制が整っていることが大前提です。文化ボランティアが集まる場所づくりも必要ですし、文化ボランティアを推進する共通認識も必要です。ボランティアマネジメントを実践していくコーディネーター人材を作っていくということも必要です。

それから文化ボランティア自身の専門性も高めて欲しいと思います。

自発的で自由意思に基づく文化ボランティアというのは、非常に独りよがりになりやすく、独走してしまいます。そういった高いモチベーションもあってもいいと思いますが、やはり人と人とを繋いでいく、それから文化の楽しさを一般市民の方々にも伝える任務を担っていることを忘れないでいただきたい。更にそこに公的資金が投入されるということになると、やはり納税者への説明責任ということも文化ボランティアが自分自身の言葉で発していかないと、「文化芸術って何なの！一部の愛好者の為のものなんじゃないの？」と言われてしまいます。

専門性は重要だと思います。それには継続してやることです。

それから生涯現役の学びをしていただきたい。ご年配の方々には是非次世代の方々を獲得していただいて、その方に自分たちが今までやってきたノウハウ、技術移転をしてもらって、それで引退していただきたい(笑い)。もう切なるわたくしのお願いです。

それから文化ボランティアは、ルールが必要です。ルール作りとチームワークが必要なので、これは必ず守ってほしいなと思います。

今日お話しした中に問題提起がいくつかございます。それを使って午後のワークショップを進めさせていただけたいと思っています。

ご清聴ありがとうございました。