

ボランティアマネジメント

～動機・自発性の形成　　・明確化を目指して～

1105190R

西家 義雄

～はしがき～

長かった、というのが正直な感想だった。
1年以上もの間、ボランティアマネジメント
というテーマについて考え、悩みの繰り返し
だった。

第1回の卒論報告のドキュメントを見てみ
ると、今とは全く違う考えをしていた自分に
気がつき、驚いた。卒業論文として、自分の
考えをまとめいくうちに、如何に谷本ゼミ
で学んだスタイルが自分に染みついているか、
とくくとくと感じた。物事を個別事象ではなく、
連続したプロセスとして捉える考える力、ま
た同様に様々な主体の間での相互作用を考
える力は、この論文を書くにあたり非常に有
用であった。

本論文のテーマであるボランティアマネ
ジメントを取り上げたのは2つの理由がある。
1つ目の理由としては、もともと自分がボ
ランティア活動を行っていたというこ
とがある。なぜ自分はボランティアを行
う気が起きないのだろうか、そこには自
分の気持ちがあるのだから、他に要因
があるのだろうか、もしあるならばそ
れをどのように変革させなければいけ
ないのだろうか、それを考える時に非
常に面白いテーマを扱うことができ
ると思っただ。

2つ目の理由として、心理学を使って卒
業論文を書きたかったというところ
がある。ボランティアという谷本ゼミ
から引き出したテ

マと、自分の興味分野である心理学を交えて
考察が、出来れば、より深い議論から幅のある議論
論を展に開き、深い議論は読ん
実際につい
かについ
せたい。

上記2つの理由から始めたくも卒業論文であつたが、個人的には納得のいく部分も多分にあ
たまたま、それ以上は違った。少くも、こ
メンとが嬉しアマネジメンは、自
コボラ、あまこは、自
れ、あまこは、自
及できた。あまこは、自
あつた。

さらにボランティアマネジメン
のインタビューを通しての感想として、
様々な要因を考慮したマルチファクターなマ
ネジメンの行方、人脈、うまく生かす方策、ま
な地域との連携、通し、様々な試行錯誤、な
上げていた。現在の論調は、企業側のマ
トをボランティアが、逆にボランティア
に終始したマ
作り出すとい
作応するとい
てジメンは、今
後

てくるだろう。さらに、革新・創発が重要なこの社会において、自発性を引き出すことに成功しているボランティア団体のマネジメントから企業が得るものは決して少なくないと考えられるのである。

最後になるが、谷本先生をはじめとして、古村さん、大倉さん、江原さん、張さんとし谷本ゼミの院生の方には、論文の報告の際の鋭い指摘、方針へのサジェスチョンなどの点でご協力いただきました。また、私の拙い仮説の検証に協力いただいた、東京ボランティア・市民活動センター様、ドナルド・マクドナルド・ハウスせたがやハウス様、特別養護老人ホームなぎさ和楽苑様、国際青年環境NGO A Seed Japan 様にもこの場を借りて感謝させていたいただきたい。

この論文が誰かに少しでも影響を与えることが出来たなら、これ以上の幸せはない。そして図書館の隅に保管されているこの論文を誰かが見てくれることを願ってはしがきを終わりたいと思う。

2008年 12月 16日
西家 義雄

目次

第1章	既存マネジメント及びボランティアの捉え方に関する疑問	
第1節	ボランティアマネジメントのパラダイムシフト	1
第2節	現状のボランティアマネジメントの認識	5
第3節	ボランティアは自発的なのか	8
第4節	動機の二面性の考察	13
第2章	仮説構築	
第1節	ボランティア活動とは	19
第2節	サービス財としてのボランティア活動	22
第3節	消費行動としてのボランティア参加	24
第4節	フロー理論	29
第5節	ボランティア活動管理の重要性	34
第3章	ボランティアマネジメントの実際	
第1節	インタビューの目的	39
第2節	東京ボランティアセンター	39
第3節	ドナルド・マクドナルド・ハウスせたがや	44
第4節	なぎさ和楽苑	49
第5節	A Seed Japan	53
第4章	理論と実際	
第1節	仮説との一致点	57
第2節	仮説との乖離点	58
第3節	再考：ボランティアマネジメントとは	59

第 1 章 既存マネジメント及びボランティアの捉え方に関する疑問

第 1 節 ボランティアマネジメントのパラダイムシフト

この節は、この論文全体の要旨として、また論文を読んでいく上での道標としての役割を担っている。つまり、ここで述べた結論に向かって、第 2 節以降は進んでいく。

この卒業論文でのわたしの主張は、「ボランティアマネジメントとは動機を形成・明確化していく能動的なプロセスである」ということだ。この主張の根源には、一つのパラダイムシフトがある。そこで、まず動機を形成・明確化していく能動的なプロセスとは何かを説明した上で、この論文全体に影響を及ぼしているパラダイムシフトとは何かを論じていきたい。

まず動機を形成・明確化していくという点について説明したい。従来、動機は心に内蔵された行動の牽引力として捉えられてきた。つまり行動の理由として動機が存在するという考え方が一般的であった。しかしながら、この論文ではその前提を外してマネジメントを捉えなおしている。より正確に言うところ、行動を動機の源泉として捉えている。動機は行動によって形成され、明確化される捉えることと、今まで分離していたボランティアの動機付けとマネジメントを一体化して捉えることが可能となる。

頭に置いた上でこの論文を読み進んでいただければ幸いである。

さて、ここで先ほど出てきたこの論文全体に影響を及ぼしているパラダイムシフトについて説明しよう。それは、「ボランティアは自発的でない」というものだ。

この言葉だけでは誤解を生みかねないが、ここでは敢えて上記のような表現を使った。上記に対する反論として、ボランティア活動は自発的な活動のはずだ、あるいはわたしがボランティアを行なっているのは自発的な想いによるものである、などという意見が出ることは容易に想像できる。もちろん、ここにはそのような自発性について否定するつもりは毛頭ないし、いわんやボランティア活動は偽善であるなどと述べつものほとほとなない。ここでわたしが強い言葉を敢えて使うことによつて強調したいことは、自発性は個人と特性とのみにのみ依存しているものである。ということである。

このような捉え方自体がパラダイムシフトなのである。従来ボランティアの前提条件として、自発性は議論の余地なく君臨していた。その自発性を前提から外したことで、それが上記の問題提起におけるすべての源泉となるパラダイムシフトなのである。

これはどういうことか。簡単な例を出そう。《あなたがボランティアとして活動を行っているとする。あなたは今日の活動の内容をあんまり理解していない。また、何かトラブル

が起きた際に誰に相談したら良いかもわから
ない。ボランティア同士の名前もあやふやで
ある・・・」

このような状態において自発性を持って動
けるだろうか。多くの人は途方に暮れるだろ
う。自発的に働くことの裏側には、明確な組
織体制・マニュアル及び指示・ルールなど様々
な要素があり、そのすべてが自発性に影響を
及ぼしている。

確かに上記の例はかなり極端ではある。し
かし自発性はその個人の特性のみに依存す
るものではなく、その個人を取り巻く環境や
その場を支配している決まり・規則によっ
て影響を受けると考える方がより自然な考
え方であろう。

しかし、多くのボランティアマネジメント
においてボランティアの自発性は所与であり、
敢えてその自発性の担保について捉えな
おすことはされてこなかった。

ボランティアが自発的でないならば、マ
ネジメントの役割も変わってくる。何故
ならば、マネジメントは自発性を阻害する
ものではないからである。なぜならば、自
発性の担保は行動ルールや規則によつてな
さなければならない。そして、行動は動機
の源泉であるというフレームワークに則
るならば、そのマネジメントは動機の形成・
明確化を能動的に行うことに他ならない。

以上がこの論文の持つ、そしてわたしが一

年間の研究の中で形成したフレームワークである。それでは上記フレームワークが、どのような理論を参照し、どのような解釈を基に形成されたかについて、述べていくことにする。

第 2 節 現状のボランティアマネジメントの認識

わたしがボランティアマネジメントを研究テーマに選んだ時、まず行なったのは先行研究に触れることであった。ボランティアに関する動機付けの理論において、わたしが感じた問題点は以下の 3 点であった。

(1) ボランティアの動機が固定化されている点

(2) 活動中のマネジメントがあまり考慮されていない点

(3) 想定されるボランティアが自主性に溢れすぎている点

ボランティアの動機が固定化されている点とは、多くのボランティアマネジメントにおいて、ボランティア活動を通して動機を変容させるといふ明確な視点を持った分析がななかったというところに集約する。ボランティアの動機が固定化しているならば、ボランティアマネジメントは根本的に個人の素質に左右されることになる。つまりある一定水準の動機を持っていないければ、ボランティアマネジメントはうまくいかないということになる。ボランティアの資質に依存した、来るもの拒

まず、去るもの、追わすとは、いうボラランテイヤマ
ネジを、メントのスタィアは、一水準のやる気
を、持、つボラは、テ有、効、アを、ス、ク、リ、ニ、シ、グ、の、ボ、を
い、う、意、味、マ、ネ、考、え、方、メ、ト、重、要、の、素、質、の、必、要、が、あ、ま、り、考、慮、
ン、テ、ア、す、は、ボ、ラ、働、か、。、マ、ネ、ジ、メ、ン、ト、が、あ、ま、り、考、慮、
少、な、れ、に、積、だ、い、な、い、ぎ、に、活、動、中、点、に、つ、い、て、述、べ、る、。、あ、ま、り、考、慮、
よ、り、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、
は、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、な、い、
つ、れ、て、活、動、中、の、い、マ、ネ、ボ、ラ、柏、木、降、以、上、の、説、明、使、シ、ョ、ニ、シ、グ、レ、は、
ア、活、動、少、な、い、述、べ、開、始、(1)、シ、ョ、ニ、レ、は、行、う、環、境、な、さ、う、は、環、境、意、識、
口、セ、前、考、ス、ク、リ、ト、活、動、後、き、動、考、活、あ、い、う、問、題、の、内、容、
始、考、ス、ク、リ、ト、活、動、後、き、動、考、活、あ、い、う、問、題、の、内、容、
考、ス、ク、リ、ト、活、動、後、き、動、考、活、あ、い、う、問、題、の、内、容、
イ、動、察、え、ト、は、あ、な、い、な、ら、ば、ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
動、察、え、ト、は、あ、な、い、な、ら、ば、ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
察、え、ト、は、あ、な、い、な、ら、ば、ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
え、ト、は、あ、な、い、な、ら、ば、ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
ト、は、あ、な、い、な、ら、ば、ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
は、あ、な、い、な、ら、ば、ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
あ、な、い、な、ら、ば、ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
な、い、な、ら、ば、ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
い、な、ら、ば、ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
な、ら、ば、ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
ら、ば、ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
ば、ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
ニ、ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
ユ、ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
ア、ル、か、ら、想、定、さ、れ、
ル、か、ら、想、定、さ、れ、
か、ら、想、定、さ、れ、
ら、想、定、さ、れ、
想、定、さ、れ、
定、さ、れ、
さ、れ、
れ、
る、
が、
、
想、
定、
さ、
れ、
る、
ボ、
ラ、
ン、
テ、
ィ、
ア、
が

自主性に溢れすぎている点について言及する。
ボランティアが自発的であることは、ほぼ何
の疑問もなく受け入れられている前提である。
ボランティアの定義としてよく登場するのは

(1) 自発性

(2) 無償性

(3) 公共性

の3つである。^②しかしながら、“自発性”とは一体何における自発性を示す言葉なのであるだろうか。活動に参加し、自発的に行動できることを言うのだろうか。または、なにかをやりたいという気持ちだけで団体に問い合わせることも自発性というのであろうか。
ボランティアの多くが前者であるならば、ボランティアマネジメントは比較的簡単であらう。指示がなくともしっかりと活動し、活動の質を自力で高めてくれることだろう。しかかもし後者であるときは、ボランティアマネジメントは非常に難しいものにならう。その意味において、ボランティアの自発性を問う直すことは、ボランティアマネジメント全体の問題に直しに繋がると考えている。
活動のマネジメントがボランティアマネジメント全体に及ぼす影響に関する議論の少なさは、ボランティアの自発性及び動機の固定化という前提がその背景にあることが原因であると考えられる。そこで次節においてボランティアの自発性、その次節において固定化された動機という前提をそれぞれより深く見詰めなおしてみたい。

第 3 節 ボランティアは自発的なのか

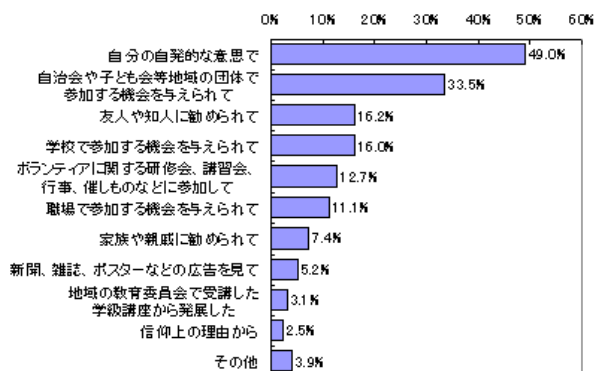
ボランティアは自発的である。実際にこのような認識に立ち、理論を展開する論者は多い。例として田尾が NPO マネジメントにおいてボランティアの動機付けについて、以下のよう記述している。

『活動に参加するボランティアを含めた人たちが、組織という枠組みに拘束されないことを原則としていること、またその人たちが、自主的に、自発的にその活動に参加していることを前提としていること、この 2 点において、NPO は企業の場合とは相違している』⁽³⁾

田尾はこの 2 点を前提としているが、この中の自発性に関する前提はそんな簡単に受け入れて良いものだろうか。前述したように、上記の自発性の定義は非常にあいまいである。

そこで、まず、下の二つのグラフを見ていただきたい。これら二つのグラフは文部科学省生涯学習政策局による「ボランティア活動を推進する社会的気運醸成に関する調査研究報告書」から抜粋したものである。ここから、実際にボランティアが参加するときの決め手となった理由と、ボランティアに対して持つイメージを分析して、ボランティアの自発性という定義の妥当性を検討していきたい。

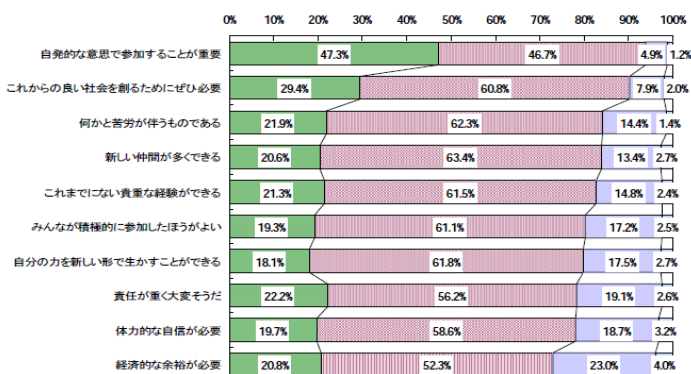
図表 1-1



(注) 回答者はボランティア活動に参加したことのある人612名。

出所(http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/houshi/kekka/04071601/004.htm)

図表 1-2



(左からとても当てはまる、やや当てはまる、ほとんど当てはまらない、全く当てはまらない、の順になっている。)

出所(http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/houshi/kekka/04071601/004.htm)

図表 1-1 はボランティア活動に参加した直接的きっかけについて、また図表 1-2 はボランティア活動に対するイメージについての回答である。見てみると、ボランティア活動に参加した直接的きっかけとして最も多いものは「自発的な意思によって」であり、またボランティア活動に対するイメージで最も多いも

のも、「自発的な意思で参加することが重要」であった。

しかしながら、以上のアンケート結果から「ボランティアは自発的である」という結論を導き出すのは早計である。よく見ると「自発的な意思によって」参加したと回答した人は全体の49%にしかおらず、むしろ様々な人間関係の中から参加に至ったケースの回答者の方が多いのである。しかも複数回答が可能であるために、「自発的な意思によって」を選択していたとしても、他の選択肢では必ずしも自発的とは言えない要因を挙げていることも考えられる。つまりボランティア活動の参加の理由は必ずしも自発性のみによって説明されるものではないと考えられる。

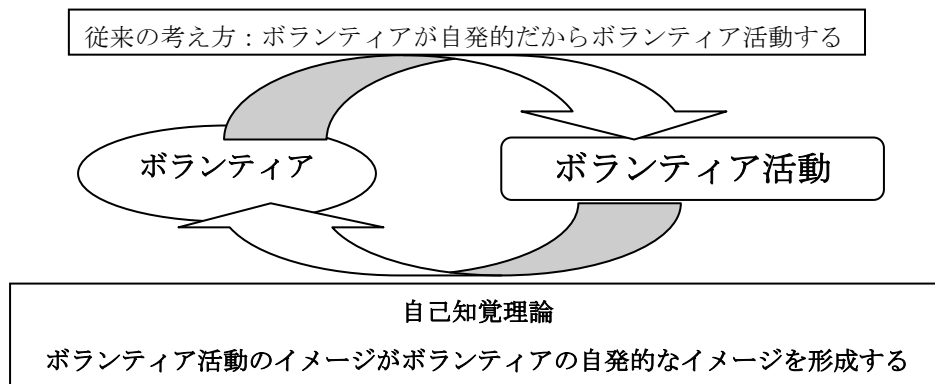
しかしながら、実際がどうであれ、参加の決め手の半数程度の人が「自発的な意思によって」参加したと回答したのには何か理由があるに違いない。そこで重要になるのは図表1-2である。図表1-2はボランティア活動へのイメージを表しているが、その回答の中では実に9割以上の人がボランティア活動は「自発的な意思で参加することが重要」に対して当てはまると回答している。(ややあてはまるまで含む)このようなボランティア活動へのイメージを考慮すると、ボランティアの自発性の源泉はボランティア自身ではなく、ボランティア活動へのイメージから来ているという推測を行うことができる。

このことはベンの自己知覚理論によって説

明が可能である。ベンの自己知覚理論では、自らの行動によって形成された自己知覚に沿う形で態度を形成してしまうことが示されている。(4)

これをボランティアに当てはめて考える。従来、ボランティアは自発的であるから、ボランティア活動に自発的に参加するものであると考えられてきた。しかしながら実際は、ボランティア活動は自発的に参加すべきものであるというイメージが、ボランティアに参加した人に強く影響を与えることによって、もしその参加が成り行きであったとしても、あるいは知り合いから誘われて断れなかつたとしても、自発的な意思で参加したという風な意識に変革していることが予想される。つまりボランティア活動に参加している自分を、ボランティア活動のイメージに一致させるために自発的であると認識すると捉えることになる。このような仮説が正しいならば、ボランティアの自発性には疑問符がつく。

図表 1-3



この考えをサポートする以下の記述が『非営利組織の戦略マーケティング』の中でも現れてくる。

「ある大きなボランティア組織のマネージャーは、彼の言うところの「三分のルール」を見つけた。すなわち三分の一のボランティアは、指示と激励をほとんどしなくても熱心に働く。次の三分の一は、動機付けをしたり、注意深く監視することで働いてくれる。残りの三分の一は、どのような状況下でも全く働かせるはせず、(他の人々にモラル上の問題を起こすことがなければ)無視したほうが良い、というものである。」⁽⁵⁾

上記の三分のルールに従うならば、参加から活動を通してまで自発的なボランティアは全体の三分の一ほどしかないこととなる。逆に言えば三分の二には、自発性というボランティアの定義をそのまま当てはめることは出来ないと考えられる。

それゆえにボランティアマネジメントは、その前提に自発的ではないボランティアを想定しなければならぬ、とわたしは考える。少なくとも、何もしないで自発的に活動を行ってくれるボランティアは少ないと仮定する。そう考えることにより、今までボランティアマネジメントの分野で、ボランティアの自発性の前提によって見逃されてきた“何か”を見つめ直すことが可能になると考えられるのである。

この節ではボランティアの自発性について

の疑問を、具体例を用いて考察した。自発性の前提に疑問符がつくことは同時に、その自発性のなかで考えられてきたボランティアの動機に関しても疑問を投げかけることとなる。そこで次節ではボランティアの動機について先入観に囚われることなく考察を行ってみたい。

第 4 節 動機 の 二 面 性 の 考 察

第 1 節 で あげ た ボ ラ ン テ ィ ア マ ネ ジ メ ン ト が 動 機 を 固 定 化 し て い る と い う 問 題 点 に つ い て 考 察 す る に は 、 ま ず “ 動 機 ” に つ い て 考 察 を 避 け る こ と は 出 来 ない。

心理学の分野において動機付けは大いに研究されてきている。動機付けの理論においては、マズローの欲求階層説、アルダファのERG理論、ハーツバーグの二要因説など、人間の欲求を分類・理解する試み、またブルームの期待理論・衡平説のようなモチベーションの高まる過程を説明したものが多い。つまり What についての理論と How についての理論が中心になって行われている。

ボランティアマネジメントにおける動機づけの研究においては、特に前者の動機の分類・および理解する試みが中心になっている。ボランティアは何によって動機づけられ、何故ボランティア活動を行うのか、はボランティアマネジメントを語る上で頻繁に登場する。ボランティアの効果的な動機付けの方法について、Oster, M. Sharon は ウ ェ イ ズ ブ ロ

ッドの研究に基づいて以下のように述べている。

『どうすれば効果的にボランティアを採用し、動機付けできるだろうか。これについてはおそらくウェイズブロッドの研究が最も参考にされる。彼は、ボランティアの調査データに基づき、人々がボランティアで働く理由を大きく2種類に分類している。第一は、ボランティアは自分に対する”投資”であると考えている人たち（経験、スキル、キャリアアップなどへの期待）である。もう一方は、組織ミッションに動機付けられ、NPOはその目標達成の手助けになることで効用を得ることが出来るという理由で、ボランティアへの参加は“消費”であると考えている人たちである。このように、ボランティアへの参加には利他的・利己的動機の両方が存在する。』⁽⁶⁾

Oster, M. Sharon は動機は消費と投資に分類することが出来るとし、その動機を充足することによりボランティアの動機付けを行おうとしている。

上記の考え方は、動機は個人の内部に存在し、行動はそれに依存しているという前提で展開されている。しかし、ボランティアの動機に関する文献を探るうちに、上記理論のアプローチに対して以下のように述べる文献に巡りあった。

『このアプローチは、もしボランティアが時間 t0 において心の中に動機を持っているなら、もしそれを認識できるなら、もしその

動機を心どのこかに保管していらなもし、もし
保管した動機の外在仮定を考る起出来るなら、もし
た動機をた仮述べをする研究にも置い報告できるなら、
といっここえよ、動機は存存在しな、を簡潔に言っ
しまる。より、またその仮定を推し測ろうとの議論にな
あとし、多くの仮定の中、行動の源泉として動機を
常に多うとい仮定とするという。そして、実証主義的
しまうとなうとすとい。新たな視点と、社会構成主
様々なうとすとい。新たな視点と、社会構成主
測定しよとすとい。新たな視点と、社会構成主
心理学の仮定を外す新たという。そして、実証主義的
成主義的心理学に、おいては、動機を問うものと動機を
義的心理学に、おいては、動機を問うものと動機を
『より局所的には、動機を問うものと動機を
問われ、その場において協働で構築す
る物語である。』(9)

と定義するところから始まる。つまり、動
機は後付けであり、行動に先立つものではな
いと捉えらる。より、また明確化しないといこ
動機は問われ、日々の行動に、おいても、何か動機
だ。確かに、日々の行動に、おいても、何か動機
を考へて行動するこ、を、そう多くないよ
を思え。動機が行動に先立つて存在してい
と言え。より、後で行動した理由を考へた
もつとも合理的なものを動機として、当
たと言った方が適切なケースのほ
うに思える。

このような動機の二面性についての議論を理解するためには、泣いた時のことを考えてみればよい。自分が泣いている時、それは悲しいから泣いているのか、それとも泣いているという行動によって悲しみを認識するのか、どっちの捉え方が正しいかどうかは思っているよりも簡単ではないだろう。結局は泣くという行為の最も合理的な理由が悲しみだから、泣いている動機として悲しさを上げているだけだと言われれば、それを反論することは難しい。

このような社会構成主義的心理学のフレームワークの中でボランティアマネジメントを考えると、必然的にマネジメントについての展開も変化することは自明である。従来論理実証主義的心理学のフレームワークの中で求められるマネジメントは、個人の動機を分析し、またどのようなメカニズムで個人が動くかを見極め、必要な施策を取っていくことであると考えられる。そこでは、今までのボランティアマネジメント論が述べてきたような、**What** あるいは **How** の議論が重要になる。(**How** の議論もまた、動機を動的に捉えているというよりは動機の源泉を捉え、そこにメカニズムを加えたと考えることが適切であると考えられる。)

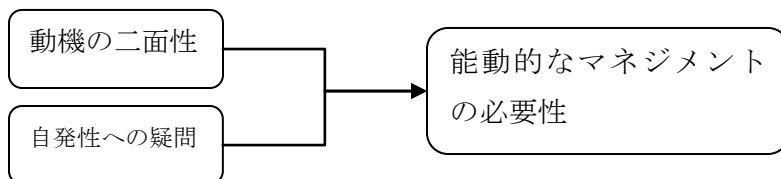
しかし、社会構成主義的心理学において、マネジメントは、直接的にしる、間接的にしる、動機を問う側としての機能が求められる。動機を問うことを通じ、ボランティアの動機

を形成・明確化することがマネジメントに求められることであろう。つまり社会構成主義的心理学に考えれば、重要なのはボランティアがどんな動機を持っているかではなく、どんな動機を彼らに持たせることが出来るかなのである。ボランティアが自発的であれば、自らに動機を問いかけ、自らで動機を形成・明確化することも可能であろう。しかしながら、前節で述べたように、ボランティアの自発性は前提から外してマネジメントを捉えなおす必要があることから、ボランティアマネジメントがボランティアの動機に与えるより能動的な役割についての考察が重要であると考えられる。

上記第2節から第4節において、ボランティアの自発性と、動機の二面性という問題意識から、ボランティアマネジメントの動機に対する能動的な役割の必要性が問題意識として挙げられてきた。

そこで、第2章では上記問題意識を基に、ボランティアマネジメントの能動的な役割とはどのようにして果たされるべきかについて検証し、能動的なボランティアマネジメントに対する1つの仮説を提唱していきたい。

図表 1-4



-
- (1) 柏木 [7] 81 ページ
 - (2) 原田 [5] 29,30 ページ
 - (3) 田尾 [12] 83 ページ
 - (4) 杉本 [11] 151 ページ
 - (5) Andreasen, Alan; Kotler, Philip [1] 邦訳 325 ページ
 - (6) Oster, M. Sharon [8] 邦訳 85 ページ
 - (7) 渥美公秀 [2] 105 ページ
 - (8) 渥美公秀 [2] 103, 104 ページ
 - (9) 渥美公秀 [2] 106 ページ

第 2 章 仮説構築

第 1 節 ボランティア活動とは

この節では、まずボランティア活動をどのように捉えることが適切なのかを検証していきたい。マネジメントを語る上で、そのマネジメントの対象であるボランティア活動とは何か、を検証することは非常に重要であると思われる。

さて、ボランティア活動とは何なのだろうか。それは単なる無償労働なのであるだろうか。それともボランティア活動は単なる労働とは違った性質を持っている、あるいは性質を持たせるべきなのだろうか。

その問いに対して一種の非常に重要な視点を提供してくれている人がいる。Energize, Inc という、1977年に設立されたボランティア団体にのみ焦点に当て国際的教育・コンサルティング・出版会社のHPで、Susan J Ellis（同社の社長）が2005年の10月に書いたコラムにおける一言がそれである。以下はそのコラムからの引用である。

Volunteering is, by definition, a leisure time activity. By this I mean that people can only engage in volunteering when they are not at a paying job, caring for family members, or fulfilling some other obligation. Our competition when we recruit is not paid employment; it's whatever the person does in his or her increasingly rare free time. So the choice

we're asking people to make is whether to do volunteer work or play golf, see a movie, or just plain rest.⁽¹⁾

Susan J Ellis は、ここでボランティアの競争相手は、仕事ではなく、余暇活動であると語っている。ボランティア活動と聞くと、どうしても無償で働くというイメージが強くなる。しかしながら、人々がボランティア活動に参加する時に犠牲にするものは余暇時間であるのである。つまり、ボランティア活動はある種のサービス財として捉えることが出来るよう。なぜならば、レジャーとして楽しむべき時間をボランティア活動に費やしてもらうためには、そのレジャー活動以上の何かを与えなければいけないからである。

このことは〔田尾 2004〕がボランティアの参加で述べているように、「金銭のような、いわば物質的な交換はないとしても、非物質的な交換はある」⁽²⁾との主張とも一致するし、また〔Oster, M. Sharon 2005〕で述べられているように、「投資と消費の両方に働きかけることでボランティアを採用し、維持することが出来る」⁽³⁾という主張とも整合性を持つ。更に、〔Kotler 2005〕も『非営利組織のマーケティング戦略』で、ボランティアマネジメントの方法として、BCOS(Benefit・Cost・Others・Self-Efficiency)モデルを参照している。⁽⁴⁾すなわち、ボランティアの参加をある種の取引関係として捉える視点で考えることはある程度有用であると考えられる。

実際に、ボランティア参加のメカニズムに関して、2004年2月に行われた、ボランティア活動を促進する社会的気運の醸成に関する調査研究報告書では、AIDMAモデルを枠組みとして採用している。

図表 2-1

意思決定の段階	認知の段階→ (Attention)	関心の段階→ (Interest)	要求の段階→ (Desire)	記憶の段階→ (Memory)	行動の段階 (Action)
心理状況	「お！最近ボランティア活動が盛り上がってるな。」	「ふーん。ボランティア活動って、こんなことか。面白そう。」	「ボランティアで何かしてみたいな。」	「私がやりたいボランティア活動は、あそこまではできないはず。」	「よし、やってみよう！」

(出所： http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/houshi/kekka/04071601/003.htm)

ボランティアをサービス財として捉えることで、ボランティアはサービスの提供者である一方、サービスの受け手ともなる。このことは仮説におけるマネジメントの能動性の部分に密接に関係する。

ボランティアがボランティア活動から一定の効用を得るためには、ボランティアの特性に頼るだけでは不十分であることは自明である。サービスの質を高めるために必要なのは、しっかりとしたマネジメント及び環境なのである。(以上についてイメージが湧かない方はディズニールランドに行った時のことを思い出していただきたい。ディズニールランドという夢の世界を演出するために数限り無い環境作り・管理体制が引かれていることが分かる。ボランティア活動の与える効用がサービス財的なものであるならば、そのための環境づくりは欠かせないのである。)

しかしながら、ボランティア活動への参加

分 か ら な い と こ ろ ま で は 経 験 財 と 一 緒 で あ る
が、 サ ー ビ ス を 受 け た 後 も そ の 品 質 を 理 解 せ る
こ の 信 頼 実 際 に ボ ラ ン テ ィ ア 活 動 考 え ら れ て
イ ア が 得 る 効 用 ・ 満 足 度 は 非 常 に 主 観 的 だ り
え に 信 頼 財 的 な 性 質 は 確 か に 存 在 す る と 考 え
ら れ る 。

以 上 の よ う な 特 質 を ボ ラ ン テ ィ ア 活 動 が 持
つ と い う 仮 定 の 中 で 、 ボ ラ ン テ ィ ア マ ネ ジ メ ナ
ン ト は ど の よ う な こ と を 考 え な け れ ば な ら な
い で あ ろ う か 。

ま ず 経 験 財 、 信 頼 財 と も に 購 入 に 必 要 な の
は そ の 財 の 性 質 に 関 す る 信 用 で あ る 。

そ の 信 用 の 源 泉 は 、 サ ー ビ ス に 対 し て 購 入 者
が 持 つ 実 感 で あ る と 考 え ら れ る 。

こ の こ と を ボ ラ ン テ ィ ア 活 動 を 通 し て ボ ラ ン テ ィ ア が 感 じ
イ ア 活 動 の 満 足 度 ・ 効 用 を 決 定 す る こ と に な る 。

ボ ラ ン テ ィ ア 活 動 か ら 得 ら れ る 満 足 は 、 活 動
が 円 滑 に 動 く こ と に よ っ て 高 ま る と 考 え ら れ
る 。

以 上 が ボ ラ ン テ ィ ア 活 動 の 性 質 に な る が 、
こ れ だ け で は 、 ボ ラ ン テ ィ ア が ボ ラ ン テ ィ ア
活 動 に 参 加 す る 際 の メ カ ニ ズ ム を 説 明 で き な
い 。

そ こ で 、 消 費 者 行 動 論 を 検 証 し 、 ボ ラ ン
テ ィ ア が ボ ラ ン テ ィ ア 活 動 に 対 し て 参 加 す
と き の メ カ ニ ズ ム を 、 サ ー ビ ス 財 だ る と い

う前提のもとで考えてみたい。

第3節 消費行動としてのポランティア参加
消費行動のメカニズム全体を述べると、あたりの
つて、まずは購買に当たって、消費者がどの過程に
よき情報探索をこなすかという議論を過すに
きたい。消費者が購買に際しては、どのようない
いて、どのようない。これは間違いではない。
消費行動に先駆けて何らかの問題意識が
生ずる。その問題意識に対して、まずは内的
情報の探索が行なわれる。内部情報は記憶や
経験である。そして内部情報のみで意思決
定が可能であれば、その時点で意思決定がな
れる。しかし、内的情報が意思決定に不足し
ている場合には、外的情報探索が行なわれる。
的情報探索とはHPを閲覧したり、人の話を
聞いたりと、個人の外部的に、あるリソ一
スを利用することである。外的情報の結果を
内的情報と結びつけて意思決定を行なうの
である。(6)

以上のメカニズムは自身の実感に一致して
いるように思える。自分が非常に多く知って
いる分野の商品であれば、その商品を見ただ
け、あるいはスペックを少し見ただけで意
決定を行なうことが出来る。逆に、あ
まり馴染みのない製品の購入を検討する場
合には、店員の話やネット上で情報を
探す・スペックについて詳しく調べ
た行動が発生するだろう。

以上のメカニズムは財にたいする情報探索のメカニズムについて述べたものである。購の買意思決定を考えるにあたり、情報の種類と態度形成の方法についてさらに考えていく必要がある。例えば、情報にもスペックのようなある程度明確に製品の特質を示すものもあれば、友人の使用感のような、非常に抽象度が高く、特質に対しての記述が曖昧な情報も存在する。

さらにその情報の取捨選択についても分類する必要があろう。何故ならば、財の購入の際にスペックのようになりやすい情報を基に購買を決定する場合もあれば、友人からの勧めや前回使った感想を基に判断することも大いにありえる。

そこで態度形成に関する二つのルートを紹介しよう。その二つのルートとは、(1) 認知的な中心ルート

(2) 感情的な周辺ルート

の二つである。

認知的な中心ルートとは、消費者の購買意欲が高く、かつ知識が豊富な場合に辿るルートであり、物理的属性で評価することによって態度を形成することが多いと言われる。また感情的な周辺ルートとは、購買意欲や当該商品に対する知識が少ない場合に辿るルートであり、イメージなどの感情要因で態度を形成する。(7)

ボランティア活動をサービス財として捉えると、情報探索と態度形成についてどのよう

な考察が出来るであらうか。情報探索メカニズムにおいては、最初に内情的情報探索が行なわれる。内情的情報とは財の購入該報に基づく経験・実感、そして思い出など情報が選択に当す。つまり、参照される。それゆえに、個人が得た経験なものがその人自身に対して、どの程度で満足度を与えたと考察できる。重要な活動をやったことがない、あるいは新規に加入するボランティアの団体の意思決定する活動が不可能である場合を考へてみる。内情的情報のみで意思決定が出来ない場合には外情的情報探索が行われる。ボランティア活動の外部情報は一体何なのだろうか。この中で思いついたのは、ボランティアの性質が活動を一サス財的性質と信頼材的性質の2つであった。つまり、ボランティア活動は明確なスペックのない、またその品質も経験しなれば理解できないという性質を持つ。このような状況において外情的情報として機

能明の同えか楽をそにの満い在と合材動れ
し会の様たか。し誘それの満し在と合材動れ
うのフに満もめうとる足ボて考は存満
る印一、満足しめと同人のラもえ、在満足
の象ズ活度ボい同様のランそれ活動が非
はなに動が重ラン行ない、響いテこまをい
、どおが要ラン場合行動明大場アで、実と
活動あてラニアが起会いには、説ないが一
をろもンテなるが、こ受受け、説トが一
行う。的ィとボ口る受け、説ト一
っ。そ情ア考ラコとける。会、ないト説れこ
たそ情ア考ラコとける。会、ないト説れこ
人う報自えンテは考印。会、ないト説れこ
の考探身にれィ自象つにあい率明ゆと
口えの対る。活の友い。その活しはうい
コるの。活の友い。その活しはうい
ミと、合して何動の。活の友い。その活しはうい
、説こと与故を人。場動しはうい
、説こと与故を人。場動しはうい

つま内的情報においても外的情報にお
てボランティア活動自力の満足度を高
果を、情探えられた情報。元にも意
う際メカニズムに一つと感情的一
前述の認知的中心ル一ト的富一
トの議論においつ知的周知が
意欲があり、感すさ
該商こが示

ボランティア活動のサービスマネジメント的性質一明
確なスペックが存在せず、またその品質の理
解も難しいという特質一によって、購買ま
の意思決定においては感情的周辺ルートに
る意思決定の割合が高いように考えられる。
内的情報、外的情報のそのどちらにおいても
参照される情報は活動を通じた個人の実感
その根底にあるため、その意思決定はかな
感情的なものにならざるを得ない。それゆ
に、感情的周辺ルートが意思決定に与える影
響の割合は認知的周辺ルートと比べて高い
と思われる。

ボランティアの方の中には、「自分のスキル
を磨くため」や「人脈形成のため」のよう
に極めて合理的に参加意思決定を行なう方
がいます。このことは上記の考察と矛盾す
るのではないかと、という問いが起こるであ
ろう事は容易に想像がつく。しかしながら
「自分のスキルを磨ける」、あるいは「人脈
を生かせる」との確信の根源には、多くの
場合、口コミ・個人間の信頼関係・説明会
の様子など非常に曖昧で非論理的な情報
がある。それゆえに、上記の確信を形成す
るにあたって採用される意思決定メカニ
ズムも感情的周辺ルートであると考え
ることが出来る。

以上から、ボランティア活動の効用が参
加意思決定に大いなる影響を与えること
が分かった。そこで、次の節では、どのよ
うな要素が活動の楽しさに影響を与える
かどうかを検証していきたい。

第 4 説 フロー理論

活動の楽しさを高めるためには、どのような条件が求められるのであろうか。また、人が楽しいと感じる活動にはどのような共通点があるのだろうか。そのような問いに対して、チクセントミハイはチェスやロッククライミングなどの行動そのもの以外の報酬がほとんどない活動、彼の言葉を借りるならば自己目的的活動、に従事している人たちに対するインタビューを通して、そのような行動に個人が没入するにはある一定の要素が必要であるということを見出した。そして、そのような行為に没入している状態をフロー状態、そのような活動を引き起こす出来事をフロー経験と呼び、全体としてフロー理論というものにまとめた。

活動の楽しさを喚起する要素に関しては、このフロー理論を参照していきたい。何故ならばまずチクセントミハイの調査対象は主にレジャーであり、ボランティア活動の性質と比較的近いと考えられること。また、その理論の中で、パーソナリティと同様に活動の内容もその変数として捉えられており、自分が今まで展開してきた理論とベクトルを共にすると感じたからである。そこでまずはフロー理論について説明し、そこから得られる見解がこの論文に与える影響を考えたい。

チクセントミハイによると、フローとは、「全人的に行為に没入している人が感じる包括的感覚」⁽⁸⁾と定義されている。この論文で

はマネジメントの側面を強調するために、人がフロー状態に入る条件部分を援用していききたい。フローに入るための条件とは、すなわち活動へのめり込むための条件である。そして活動へのめり込むことは、満足感に大きな影響を与えると考えられる。

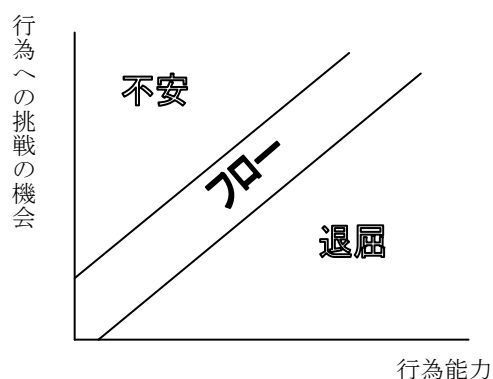
フローが生じる条件について、今村・浅川は以下のように述べている。(9)

1) 現在の能力を伸長させると知覚された挑戦あるいは行為の機会。自分の能力に適合した水準で挑戦しているという感覚。

2) 明瞭で手近な目標、及び進行中の事柄についての即座のフィードバック。

以上の特徴は日頃何気なしに行なっている遊びを思い浮かべることによってその理解は容易くなる。自分の技量が上がれば、自分の技量に合わせてより難しいと知覚される行動を取るであろう。また、自分が行なった行動に対しての Feedback、つまりうまくいったのか、いかなかったのかのかという判定があると、どうにかうまくいかせようと躍起になることもよくある。チクセントミハイの描いた図に解釈を加え、今村浩明、浅川希洋志は以下のような図を描いてフロー理論を説明している。

図表 2-1



〔今村浩明, 浅川希洋志 2005〕より抜粋

この図から分かるように、行為への挑戦の機会と行為能力が釣り合ったときにフローに入る事が出来るが、行為への挑戦の機会と行為能力のバランスが取れていない場合には、不安（行為能力が相対的に低いとき）や、退屈（行為への挑戦の機会）という状態に陥るということである。つまり活動に楽しさを見出すためには、ある種の基準を自分の中に持つ必要があると考えられるのだ。

このチクセントミハイに良く似た研究結果を示す別の論者もいる。それはカッツの述べる職務寿命という概念である。カッツの研究によると、仕事を始めたばかりの従業員の場合、仕事の多様性は職務満足と相関はなく、自律性は負の相関である一方、課業の有意義性とフィードバックは正の相関であったという。(10)つまり、活動の難易度（挑戦の機会）を上昇させるであろう多様性や自律性が初期の段階であまりに強く出すぎると、その活動に満足感を感じる事が難しくなり、また活

動の方向性やその行為が正しいかどうかの Feedback がきちんと返ってくる場合には、その活動から得られる満足は高くなる。この考え方はフロー理論の提唱するモデルともいっているように思える。

フロー理論から、

- 1) 自分の能力と現在の活動との一致感
- 2) 自身の活動の明確な方向性、及びその行為に対する Feedback の存在

が、活動の持つべき特徴であると考えることが出来る。そしてそれぞれが持つ意味を良く考えると、具体的に施策がマネジメントに有効であるかどうかが見えてくる。

まず 1) の能力と活動の一致感であるが、ここで注目したいのはこの感覚を持つのはその人自身であるということだ。言い換えれば、その人自身の中においてある程度活動に対する基準を持たねばならないということだ。能力に関する実感に合わせて活動するためには、活動のレベルを本人自身が認知する必要がある。つまり活動の階層化・あるいは自分に求められる活動は何かを明確化することが必要である。そしてその次のステップには何が待ち構えているかを本人が認識している必要がある。

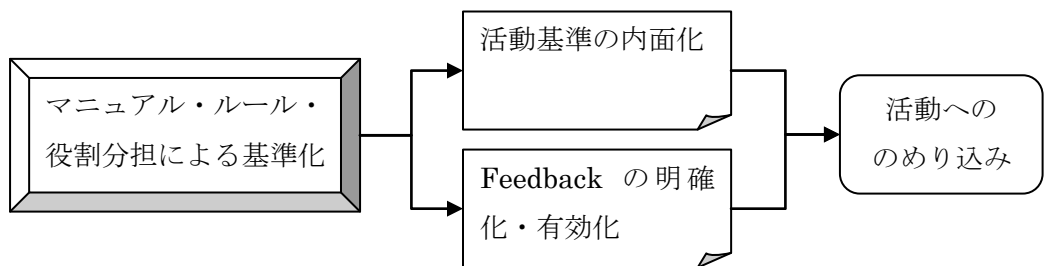
さらに 2) について着目したい。ここで述べられている明確な方向性や活動に対する Feedback とはどのように担保すればよいのであろうか。ただ単純に目的をはっきりさせれば良いわけではない。大きな目的をより細

分化し、具体化していく作業が必要である。そして、その目的が細分化されることで初めて、活動に対して有効な Feedback を返すことが出来るのである。

また、目標を細分化することと同時に作業のマニュアル化・役割分担もしっかりとする必要がある。これもまた Feedback につながってくることだ。出来なかった活動は何か、またやり方はなぜうまく行かなかったのかについて考える際に、1つの拠り所がないことには Feedback など出来るはずがない。それは、マネジメント側にも本人にも言えることである。

マネジメント側がきちんとした活動のマニュアルを持つことによつて、活動の評価ポイントは明確になり、またボランティア自身の活動に対する Feedback も促進される。さらに、マニュアルが自分の能力についての指針になり、またどの程度自分が上手くこなせるようになったかというような、自身の能力と行動のバランスを図ることが出来る。よつてマニュアルや役割分担は活動にのめりこむための重要な条件と考えられる。

図表 2-2



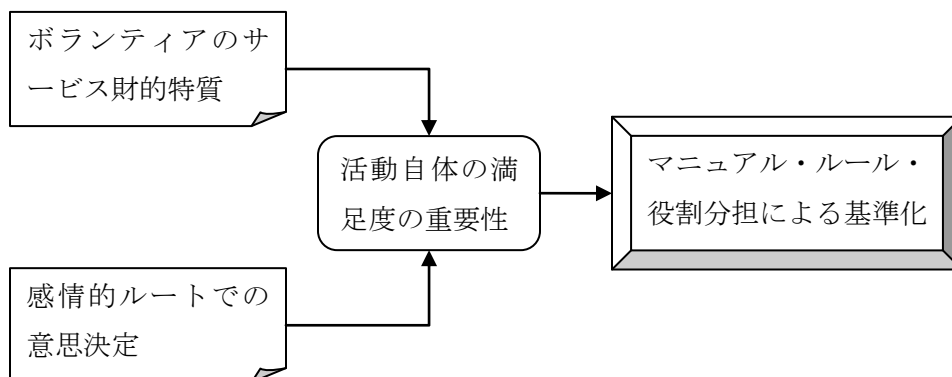
第 1 節 からこの節まで、ボランティア活動の性質・その意思決定過程・そしてボランティア活動が持つべき特質について検証してきた。そこで、第 5 節ではその検証してきた内容を用いて、ある仮説を構築したい。そしてそれこそが、第 1 章第 1 節で述べた、『動機を形成・明確化していく能動的なプロセスとしてのボランティアマネジメント』である。

第 5 節 ボランティア活動管理の重要性
前節までに得られた考察をまとめると、以下のようになる。

- ・ 動機は所与ではない
 - ・ ボランティアの自発性はボランティアの特性のみに求められるものではない
 - ・ ボランティア活動はある種のサービス財として捉えることが出来る
 - ・ ボランティア活動を通してボランティアが感じる実感によって形成された信用がボランティア活動への参加動機を形成することになる。
 - ・ 意思決定における情報選択において、まず参照されるのは、個人が得た経験なのである。
 - ・ 感情的周辺ルートが意思決定に与える影響の割合は認知的周辺ルートと比べて高い
 - ・ 明確な目標・マニュアル・役割分担がやる気を起こさせるためには重要である
- そこで、上記の考察を踏まえた上で、ボランティアマネジメントを再度自分なりに捉えると、その本質はマニュアル化と役割分担に

集約される。何故ならば、マニュアル化・役割分担をしっかりと行うことによって、活動へののめりこみを起こさせることができる。

図表 2-2

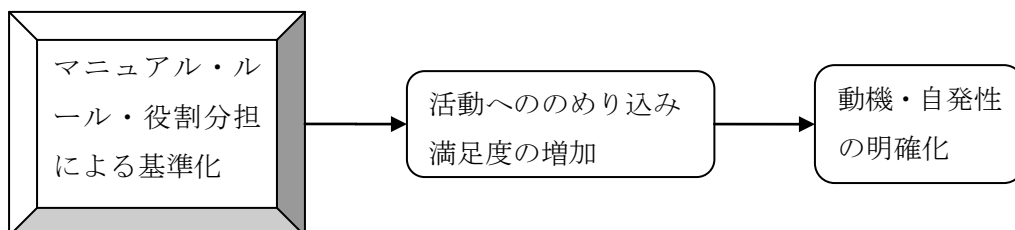


そしてそれはボランティアの参加プロセス全てに影響を及ぼす。具体的に言えば、活動の楽しさは、ボランティアの自発性や動機の明確化に寄与すると考えられる。活動を楽しく行っているという実感は、活動の目的に対しても正のイメージを与え、それによって動機・自発性が明確化すると考えられる。さらに、それが参加意思決定プロセスにおいても正の効果がある。何故ならば活動を楽しんでいるボランティアは口コミで友達を呼び込み、また説明会においてもその経験を生き生きと語ってくれるだろうことが期待できる。そのような外部情報が意思決定に利用する情報として機能することで、参加意思決定にも貢献する。

以上のように、ボランティアのマネジメントを考える上で、まず一義的に考えるべきは、

活動のしつかりとしたマニュアル化・役割分担などであることが考察できる。そして、その活動のマネジメント体制は、活動の効率性のみならず、ボランティアが活動に参加し、参加を継続するというプロセス全体、またボランティアの動機形成・自発性の創出に大きな影響を与えると考えられるのである。そしてこのような考え方に基づいたマネジメントこそが、『動機を形成・明確化していく能動的なプロセスとしてのボランティアマネジメント』である。

図表 2-3



以上のようなマネジメントの考え方は、ボランティアマネジメントにおいて、その方向性に位置づけられているものとは全く持って反対のベクトルである。[田尾 2004]の中で、NPOにおけるマネジメント(NPOの構成員の多くにボランティアが存在しているという前提の中で)について以下のように語っている。

『マネジメントのために、ビュロクラシーによる硬直化の可能性を排除するような柔軟な仕掛けを工夫しなければならない。その基本は、それぞれの人たちが互いに考えていることや感じていることを率直に伝え合えるか、

理解しあえるかということである。そのため
の仕組みをつくるということでは、コミュニ
ケーションのショートカット化がもっとも望
ましい。』(11)

さらに、そのためには以下のような施策が重
要であるとしている。(12)

① フラット化

② ダウンサイジング、つまり、小規模化

③ オープン化 (NPO を支える外の世界全般へ
のオープンネスの確保)

④ 人材の流動化

⑤ 有為な人材の養成

わたしの提唱するボランティアマネジメン
トは、マニュアル・ルールで組織の枠をしっ
かりと固定化することを目指しているのに比
べ、田尾のマネジメントの視点は明らかに組
織の枠の破壊・流動化・階層の除去を目指し
ている。ボランティアの自発性に対する前提
の違いがこのベクトルの違いに現れていると
考えられる。

次章では上記の仮説を基に、実際のボラン
ティア団体がどのようなマネジメントを行っ
ているのか、理論との一致点、そしてどのよ
うな点において理論とのズレがあるのか検証
していきたい。

(1) <http://www.energizeinc.com/hot/2005/oct05.html>

(2) 田尾 [12] 87 ページ

(3) Oster, M. Sharon [8] 邦訳 86 ページ

(4) Andreasen, Alan; Kotler, Philip [1] 邦訳 315 ページ

- (5) 山本 [15] 58-60 ページ
- (6) 杉本 [11] 57 ページ
- (7) 清水 [10] 175,176 ページ
- (8) Csikszentmihalyi, Mihaly [4] 邦訳 66 ページ
- (9) 今村、浅川 [6] 2 ページ
- (10) Weick, Karl E [14] 邦訳 100-102 ページより孫引き(引用文献が探索不可の為)
- (11) 田尾 [12] 63 ページ
- (12) 田尾 [12] 64 ページ

第 3 章 ボランティアアマネジメントの実際

第 1 節 インタビューの目的

この章では、実際にボランティアが関わる現場でのインタビューを通して、今まで構築してきた仮説の検証を行っていきたいと思う。最初に、ボランティア団体のマネジメントを全体的に捉えるために、東京ボランティアセンターへのインタビューを検証する。ここで、より一般的なボランティアマネジメントを検証する。その後で具体的なボランティア団体へのインタビューを通して、より詳細に現実と仮説の間での一致点および乖離点を明らかにして、仮説をより現実に即したものにしていきたい。

それではまず東京ボランティアセンターへのインタビューを見ていこう。

第 2 節 東京ボランティアセンター

インタビュー協力：東京ボランティア・市民活動センター 菅野道生様

東京ボランティアセンターは、一般にボランティア団体のマネジメントに関する相談会をおよび、ボランティアの方に対する情報提供を行って訪れるボランティアの方の印象および、ボランティアマネジメントについての問題点を明らかにしていきたい。回答については、適宜まとめたいものを掲載している。

質問 1 ボランティアの方の参加理由について

回答：

・訪れる方はかなり漠然とした思いを持ってやってくる。

質問 2 ボランティアが参加する決め手になるものは？

回答：

・ボランティアに参加を希望する方には、まずはご自身で電話することを勧めしている。

・ボランティア活動はやってみないと自分への適正は分からない

・しっかりととしたボランティア団体は電話対応もしっかりとしているし、見学や事前説明をしっかりと行なう。そういった団体は活動を継続して行いやすいと思う。

・ボランティアに対するポリシーなどがある団体もしっかりとしたボランティア希望者への対応を行なう。

・まだまだボランティアを受け入れることに明確なポリシーがなく、ただ受け入れている団体も多いと思われる。

・ボランティアに参加する方はある種の不安感を持っていることが多い。

・良いボランティア団体は不安感の軽減もきちんと考え、ボランティアに対応している。

・ボランティアに参加を決定する要因には、分かりやすさもあると考えられる。事前説明で具体的なミッションや、問題意識を提示す

ることで活動のイメージが湧くと、ボランティアもついていきやすい。

質問 3 アメリカのボランティアマネジメントと日本のマネジメントの違い及び見習うべきポイント

回答：

マネジメントについて

アメリカ

- ・ ビジネスライク
- ・ 役割分担が明確
- ・ 評価の数値化 ・ Feedback の定量性
- ・ 役割間での連携の巧みさ
- ・ ボランティアに対する熱意の違い
- ・ ボランティアに対する社会的気運

日本

- ・ 様々な業務を色々な人が少しずつ兼業している状態が多い。
- ・ 日本では CEO が直接活動を行うのはやはり少し見慣れない。
- ・ ボランティアに対する Recognition も非常に少ないように感じる。

見習うべきポイント（アメリカのマネジメント全てをそのまま当てはめることはできないという前提があったとしても日本のマネジメントに求められる点）

- ・ 明確な役割分担
- ・ 定量的かつ明確な Feedback
- ・ Recognition の具現化

東京ボランティアセンターにおけるインタビューから、それぞれの質問項目に対して考察を行っていきたい。まず質問1のボランティアの方の動機について、仮説の前提通り曖昧なことが多い印象を受けるようだ。この点は前提と一致している。

次に質問3についてである。仮説において重要なのは参加意思決定メカニズムにおいて重要な点はボランティアの満足度によって形成された口コミ等の外部情報であり、また意思決定が迫るルートは感情的周辺ルートのことを仮説において提唱していた。少なくとも東京ボランティアセンターのインタビューを通して考え、やはり対応の印象、説明会の印象が重要な点になってくることがわかる。また、その印象を形成するにはボランティアの受け入れポリシーをしっかりと持っている必要があること、またミッションや問題意識のわかりやすさも要因となっている。この点を仮説に則って考えれば、ただ単にミッションや問題意識があればよいわけではなく、それを効果的に伝えていくというしっかかりとしたマネジメント意識が必要であるというところになるだろう。

最後に質問3についての考察を行いたい。質問3をここに掲載する意味は2つある。1つにはもちろん仮説の検証がある。そしてもう一つには、現在のボランティアマネジメント論の前提を明らかにするという意味がある。

いる。しかしながら、活動のマネジメントという切り口から、各団体の行っているボランティアマネジメントを見ることで、仮説と現場におけるマネジメントの対比をすることが出来ると考えられる。

各団体への質問は、ボランティアの方の参加動機、マニュアル・指示系統の有無とボランティアの自発性へのそれらの影響、そして団体として意図的に行っているマネジメントについての3項目にまとめることが出来た。そこで、各団体の質問への回答とそれに対する考察を述べていきたい。

第3節 ドナルド・マクドナルド・ハウスセ
たがや
インタビュー協力：ドナルドマクドナルドハ
ウスセたがや ハウスマネージャー 紀平 訓江
様

質問 1 ボランティアの方の参加動機

【ボランティアの方の印象について】

・区報などを見て応募する方は、余裕があるので何かしたいと説明会に参加する人が多い

・ネットからの問い合わせをする方には、マクドナルドハウスの活動を見聞し、興味を持った上で問い合わせする人が多い。

・ボランティアとしての定着率を見てみると、ネットからの問い合わせをしてきた方より、区報などを見て応募してくれた方のほうが高い。

質問 2 マニュアル指示系統の有無とボランティアの自発性へのそれらの影響

【マニュアルについて】

- ・ マニュアル等はかなりしっかりと作成している。
- ・ 特にモノの場所など活動の基本となる部分についてしっかりとした決まりごとは必要である。
- ・ マニュアルで人を動かすと、そのマニュアル以外の仕事をしない人が出てくることもままある。
- ・ マニュアルなどの頻繁な変更は現場の混乱を生み、ボランティアの不満につながる場合もある。

【指示系統について】

- ・ 現在は、マネージャー・アシスタントが指示を決定し、そのシフトのボランティアチームに指示を与える。
- ・ Team ごとの特徴を把握した上で指示をする必要がある。
- ・ マネージャーとアシスタントで、指示の内容確認と、重複回避に関する打ち合わせを行う。
- ・ スタッフとボランティアの間にボランティアリーダーを置いたことがあった。

(よかった点)

ボランティアの定着率が上がった

(わるかった点)

リーダーの負担が大きすぎた

⇒ 現在では、チーム内で自然発生的に出来る

リーダー（長くボランティアを行なっている人等）がいる。

質問 3 団体として意図的に行っている マネジメント

- ・地域での活動に積極的に参加していくことで、地域とのつながりを強化している。
 - ・ボランティアの方に聞き取りをすることで、関係を強化できそうな部分については積極的な働きかけをする。
 - ・食堂と各部屋にある Feedback ノート
- ※元々、利用者アンケートは存在したが、プライベートで、利用者同士も見ることが出来る Feedback を作りたいという意図で設置
- ・ボランティアの控え室にある、ボランティアメンバーリストでシフトの違うメンバーでも顔がわかるようにしている。
 - ・患者である子どもの状態が見えないので、それをボランティアの方に伝える。
 - ・顔の見える寄付（お金は匿名性が高い⇒それを“もの”にすることで、可視化していくことができる）
 - ・定期的にアンケートを行なう
 - ・不定期に、正式な形でない話し合いの機会をもつ。

以上の結果を基にマクドナルドハウスせたがやのマネジメントについての考察を行っていきたい。

まずボランティアの動機については、仮説

性を損ねる側面もあるとの認識があった。仮説において、マニユアルはボランティアが活動を行う際に、マニユアルは、マニユアルに捉えていた。しかし、実際の対象が絶対的なものとして受け取られ、それか漏れるものへの対応が出来なくなることもあった。

指示系統についても、命令一元化の原則が守られていること、トップダウン方式での仕事の割り振りなど、指示系統の明確化も非常に重要であるとのことだった。一方で、ボランティア内部における指示系統の確立については、自然発生する指示系統を明確化しないまでもきちんと意識していく必要がある。また、そのチームごとの特質を考え、命令の仕方を変えていくというスタンスも大事である。

最後にドナルドマクドナルドハウス世話人が意図的に行っているマネジメントについて考察する。戦略を大局的にとらえれば、それは可視化であるといえよう。たとえばFeedbackノートや、患者である子供の状態を伝えることで、利用者の声・状況をダイレクターにボランティアに届けることのよって利用者の得た効用を可視化していると考えられる。また寄付金を受け取るときに物で受け取ることによって、支援者の人となりをも明らかにすることができ、また支援者本人もその用途を限定できるといふ点で、資源の出所と用途の可視化とまとめられることが出来る。さらに、非

定期的なミーティングの開催、メンバーの写真リストの掲示、ボランティアの方への声かけなどすべては環境の可視化である。つまり、ボランティアの方に対してあなたという人材に対して組織はこれほど気を払っているというこを可視化していると考えられる。つまり、資源・組織・アウトプットの可視化というマネジメント戦略がドナルドマクドナルドハウスせたがやではとられているように思える。

第4節 なぎさ和楽苑

インタビュー協力：なぎさ和楽苑ボランティア実習担当 足立昌紀様

質問1 ボランティアの方の参加動機

- ・お年寄りのためになりたい
- ・何かやりたい

※比較的前者の割合が高い

・曖昧な理由で参加された方も、活動を通じボランティアのこと、高齢者のことを理解する、あるいは、福祉の道に進む人、勉強をしたい人も表れる。それに対して和楽苑も勉強会などを企画している。

質問2 マニュアル指示系統の有無とボランティアの自発性へのそれらの影響

【マニュアルについて】

- ・マニュアルは最低限の記載にとどめるべき。
- ・マニュアルに載っていないことをボランティアが自己判断で行なうには、相談を促すな

ど事前説明が必要。

【指示系統について】

・ボランティアのリーダーが6人存在し、ボランティア運営委員として、現場におけるボランティア・ユーザー意見の吸い上げを行い、マネジメントに伝える役目を担っている。
・リーダーの負担感はもちろんあるので、それを探ることが必要。また、日程などを柔軟に対応し、議事録を送付するなどのアフターケアを行なうことで負担感の軽減を行っている。

質問3 団体として意図的に行っている

マネジメント

・ボランティア担当職員が、ボランティアとの架け橋になり、ニーズ・要求の吸い上げを行なう。
・ボランティアを送り込む際には、状況を協議した上で受け入れが可能かどうかを判断する。
・ボランティアを受け入れるには職員の理解が必要。そのために、和楽苑では新人職員研修にボランティアの受け入れという研修項目が存在する。
・月に1回、職員がボランティアについて協議する場を設定している。
・地域に向けて情報発信を積極的に行なっていくことで、地域の印象と実際の活動のギャップを埋めることでボランティアの参加を募

進とるもてハルとしてこの委員クが一楽いの送とこ
 にあるでしドルとるこの職員マフォアにあるの送とこ
 道た、人化。ルとるこの職員マフォアにあるの送とこ
 のし、る。ナニ準すア運してマフォアにあるの送とこ
 祉強か、明かドマ規明すア運してマフォアにあるの送とこ
 福勉点より分クマある。説明イア運してマフォアにあるの送とこ
 でていうしがマある。ボランティア活動にドアイなってア運してマフォアにあるの送とこ
 中い、加がもあると。ボランティア活動にドアイなってア運してマフォアにあるの送とこ
 うつと参加もあると。ボランティア活動にドアイなってア運してマフォアにあるの送とこ
 行に、て、自、認、の、そ、き、は、ボ、ラ、ン、テ、ィ、ア、活、動、に、ド、ナ、イ、ア、の、負、荷、が、一、楽、い、の、送、と、こ
 を祉、て、自、認、の、そ、き、は、ボ、ラ、ン、テ、ィ、ア、活、動、に、ド、ナ、イ、ア、の、負、荷、が、一、楽、い、の、送、と、こ
 活動、持、て、自、認、の、そ、き、は、ボ、ラ、ン、テ、ィ、ア、活、動、に、ド、ナ、イ、ア、の、負、荷、が、一、楽、い、の、送、と、こ
 活に、機、関、似、た、く、事、前、に、は、ボ、ラ、ン、テ、ィ、ア、活、動、に、ド、ナ、イ、ア、の、負、荷、が、一、楽、い、の、送、と、こ
 り、明、意、存、在、に、は、な、る。は、ボ、ラ、ン、テ、ィ、ア、活、動、に、ド、ナ、イ、ア、の、負、荷、が、一、楽、い、の、送、と、こ
 は、明、意、存、在、に、は、な、る。は、ボ、ラ、ン、テ、ィ、ア、活、動、に、ド、ナ、イ、ア、の、負、荷、が、一、楽、い、の、送、と、こ
 や、り、が、な、じ、ア、が、対、し、て、ボ、ラ、ン、テ、ィ、ア、活、動、に、ド、ナ、イ、ア、の、負、荷、が、一、楽、い、の、送、と、こ
 で、よ、人、確、通、ス、セ、た、絶、対、よ、う、に、ボ、ラ、ン、テ、ィ、ア、活、動、に、ド、ナ、イ、ア、の、負、荷、が、一、楽、い、の、送、と、こ
 方、人、考、程、活、動、プ、ロ、セ、ス、マ、ニ、セ、ウ、が、機、能、を、重、要、指、示、員、と、協、議、ド、ナ、ル、強、マ、苑、で、重、要、を、担、い、と、い、う、付、で、と、が、可、能、な、ジ、メ、ン、ト、の、根、源、ド、ナ、ル、に、資、源、・、組、織、・、ア、ウ、ト、プ、ツ、の、可、視、化、を

目指して活動を行っている。なぎさ和楽苑のマネジメントの特徴は特に組織の可視化にある。自発的な活動を行う際のチャレンジングな姿勢、また職員全体でボランティアを理解し、受け入れていこうとする体制作り、そのすべてがボランティアを受け入れる組織全体の風土作りに生かされている。このようななぎさ和楽苑のマネジメントの姿勢は、インタビューを受けてくださった足立さんの以下の一言がすべてを物語っている。

「ボランティアの人が一番喜ぶのは、もちろんユーザーの方の感謝の言葉ももちろんですが、やっぱり一番は職員の声なんです。ボランティアの方が活動するときに一番気にかけるのは職員の方との関係なんです。」

第 5 節 A Seed Japan

インタビュー協力：A Seed Japan アクセス部チームリーダー 江口健介様

質問 1 ボランティアの方の参加動機

・ イベントがきっかけになって A Seed Japan にアクセスする人が多い。

・ 説明会がきっかけで意識が明確化することもある。

質問 2 マニュアル指示システムの有無とボランティアの自発性へのそれらの影響

【 マニュアルについて 】

- ・ マニュアルは存在しない。
- ・ 役割を与えられるまでは、自分の居場所を

事務所に難しいと感じる人もいます。

・与えられた役割があることで、動くことができる。

【指示系統について】

・A Seed Japanの組織において指示系統という言葉は馴染まない。

・組織の構成要素

1 理事会…ASJの代表＋各チームを担当する理事（実質チームリーダー）＋その他の理事（人材育成担当など）

2 活動体…ごみゼロやエコ貯などのチーム（それらに所属し実行するボランティア）

3 事務局…有給スタッフ＋アクセス部など事務局を助けることが目的のチーム（それらに所属するボランティア）

・A SEED JAPANの特徴はこの三者が"フラット"であるということです。

・理事会の持っている機能はあくまで「運営に関する意思決定」であるということ、活動の提案は理事会が行うというより、むしろ活動体・事務局から積極的に行われ、理事会はそれらに対し承認することが出来るということです。「指示」するのではなく「決定」する場が理事会です。

質問 3 団体として意図的に行っている
マネジメント

・ 寄付金の可視化について現在議論を重ねているところ。

・ 各プロジェクトに成果を見せることを意識して行っている。

例：フジロックフェスティバルの積み上げたペットボトルの山、そして成果として集めたごみを、スタッフのジャンパーという活動資源として使用する。

例：エコ貯金のイベントで宣言を集め、その集計を行い、人々の意識の変化を定量的にとらえようとする試み

・ フラットな組織を作るための実質的なルールがある（あだ名で呼ぶ、敬語を使わない）

・ OB/OGの蓄積したネットワークを有効活用するための合宿を計画中

A Seed Japanのマニュアルに対する認識は、前者に比べると比較的薄いように思われる。また、役割を与えられない状態において、自分の居場所を感じるのが難しいと思うボランティアがいるという点は、仮説と一致しているように思える。

しかしながら、組織内部における役割分担については、かなり明確なルールとともにマネジメントされている。たとえば、ボランティアが企画を立て、実行したいときには、その規模とリスクにもよるが基本的に理事会の

審議を受け、またある一定以上のリスクがある場合には理事になってもらうという内部ルールが存在している。このようなルールがボランティアの自発的な企画発動を促進している側面もあるように思える。

マネジメントにおいて興味深い点は、組織のフラット化を行う上で、実質的なルールが存在するということであろう。組織をフラットな状態に保つということ自体にすでに一定の体制作りが必要であるということとは、やはり管理体制の重要性を物語っているに他ならない。つまり、フラットな組織である、ボトムアップな意思決定を重視していると宣言するだけでは不十分であり、その状態を保つための実質的な規則やルールが必要となるということとは仮説をより現実に即したものにする上で非常に重要であると考えられる。

この章では、個別の団体のマネジメントについての考察を行った。次章において、仮説と現実の一致点・乖離点を明らかにし、理論と現実を融和させた上で、ボランティアマネジメントについて再考していきたい。

-
- (1) 東京ボランティア・市民活動センター <http://www.tvac.or.jp/page/tvac.html>
 - (2) ドナルド・マクドナルド・ハウス せたがやハウス <http://www.dmhci.or.jp/dmh/about/setagaya/index.html>
 - (3) 特別養護老人ホームなぎさ和楽 <http://www.nagisawarakuen.or.jp/index.html>
 - (4) 国際青年環境 NGO/A Seed Japan <http://www.aseed.org/>

第 4 章 理論と実際

第 1 節 仮説との一致点

第 2 章の最終節で述べたように、わたしは活動のマニユアル化・明確な役割分担が活動の効率性のみならず、ボランティアが活動に参加し、参加を継続するというプロセス全体、またボランティアの動機形成・自発性の創出に大きな影響を与えるという仮説を構築した。インタビューから得た考察の中では、仮説と一致している点が多々あったと感じた。

まず第 1 に活動におけるマニユアル・ルー ル・役割分担の必要性はどの団体のインタビュー結果から考察することができよう。またマニユアル・ルー ル・役割分担がより重要となるのは、シフト制・チーム制でボランティアが活動している、ボランティア全体で集まる機会が少ない、ルーティンで動く仕事が多い、といった要素が活動におけるマニユアル・ルー ルの重要性に影響を与えているように感じられる。

そして活動におけるマニユアル・ルー ル・役割分担がボランティアの自発性に与える影響も大いに見て取れる。特に役割がないことがボランティアの活動の自発性に悪影響を与えることも考えられる。ボランティアが活動を行う時に、その報酬として一番捉えられるのはその活動の受け手からのありがたいという言葉である。しかしながら、ボランティアの活動の基礎はやはり職員との関係やボランティア同士の関係の中に存在している。つまり、

実のボランティアマネジメントにおいて、活
動は管理可視化の概要に結ぶ。要素が。それ
は団体金・ボラティア活動の組織として入った。ア
資ウットが試み、可視化、ある。い。結。果。と。し。て。出。て。き。た。の。可
視化最終章を踏まえて、ボラティアの上で、今までの仮説を改
れ善しう再考し、ま。ま。と。め。て。い。き。ま。で。の。仮。説。を。改。め。ら。し。め。る。こ。の。仮。説。は。こ。の。論。文。に。お。け。る。パ。ラ。ダ。イ。ム。シ。フ。ト。と。え。今。ア
ついで再考し、ま。ま。と。め。て。い。き。ま。で。の。仮。説。を。改。め。ら。し。め。る。こ。の。仮。説。は。こ。の。論。文。に。お。け。る。パ。ラ。ダ。イ。ム。シ。フ。ト。と。え。今。ア

第 3 節 再考：ボランティアマネジメントと

この卒業論文におけるパラダイムシフトと捉え
は、ボランティアを自発的・動的・プロセスを捉えた仮説から、現実のボランティア活動の主体である
なにも変動的なプロセスを捉えた仮説から、現実のボランティア活動の主体である
の自発的・動的・プロセスを捉えた仮説から、現実のボランティア活動の主体である
動的なプロセスを捉えた仮説から、現実のボランティア活動の主体である
は活動した仮説から、現実のボランティア活動の主体である
に述べた仮説から、現実のボランティア活動の主体である
しかし、この論文は個人ボラティア活動の主体である
ントがあった。これは個人ボラティア活動の主体である
るボラティア活動の主体である
ある意を考
主体を考

イアはその活動のあいだに様々な主体及び資
源とを考慮する。つまり活動マネジメントの範囲は大
幅に拡張する。つまみ活動を行なう主体のマネ
ジメントだけではなく、活動を行なう場、つま
り組織風土についてのマネジメントも行な
ければならないことを意味する。そして、場
と人の行動のマネジメントを統合的に捉える
概念こそ、“可視化”なのである。

もともとの仮説によるマニユアル・役割分
担の明確化による活動マネジメントという考
え方すらも、可視化の概念の中で考えること
ができるよう。マニユアルはボランティア活動
においてボランティアが何をやるかの可視化
であり、また役割分担は、その組織の中で
ボランティアにどのような仕事が与えられる
に ついての可視化である。

以上の可視化に加えて、現実のボランティア
アマネジメントの世界においては、インプット
アウトの可視化、組織スタンスの可視化、ア
ウトの可視化がそれぞれなされてきた。
インプットとは、たとえば寄付金であった
り、他のボランティアの可視化である。具体
例を出せば、マクドナルドハウスセタがや
行われている、寄付金を同額の物品による寄
付で受け取る、あるいはなぎさ楽苑で行
れられているような寄付金の使用用途の
と使用後の説明、ボランティアへの提示
などがあげられる。

また組織スタンスの可視化とは、組織の

ダンスをルール化する、あるいは示すことをラ
表す。たとえA Seed Japanにおい文化、内
ットな組織と語を使わな文化といったもので
部の人に敬語を、またなぎさ和楽苑で行われ
見せていく職員に對するボランティア受け入れ研
修といったことである。

アウトプットの可視化とは、活動の成果が
どの程度のものになったのか、またはその結
果としてどのようになることが起こったのかにつ
いての可視化である。A Seed Japanのフジロ公
ックにおける回収したペットボトルの山の公
開や、ドナルドマクドナルドハウスのたがや
に泊まった保護者の子どもも回復についでき
ちんと情報を共有するといったことがあげら
れる。

以上の可視化は、すなわち組織の可視化と
まよめることがきよう。つまりボランティア
の自発性・動機を明確化し、形成していく
能動的なプロセスとしてのボランティアマ
ネジメントは、組織の可視化によって達成さ
れらる考えられる。そして、その可視化はや
はり明確な役割分担・マニュアル・規則等
はしっかりと担保されてなければいけないの
である。

組織の可視化を担保するため上記要素が
必要な理由を説明する。組織の可視化を行
う重要なことは、みんながコミットすると
いうことである。誰か一人だけが可視化活
動を行っていても仕方ない。ある特定のボラ

ティアにだけ寄付金の出所やその用途を教え
てもそれは全体的な規則・ルール・マニュアルが
なくには何らかの規則・ルール・マニュアルが
必要となる。

このことが意味することは、この団体はボラン
ティアを大切にしている団体です、と伝える
るだけでは不十分であることを示している。
ボランティアを大切にするためには、ボラン
ティアに対して定期的に聞き取り調査を行う
必要があるし、また職員に対して受け入れ研
修を実際に行っているという情報をボランテ
ィア自身が受け取れるような仕組み作りをし
ていかなければならない。また、自発性を大発
事にした運営を行っているならば、その自発
性をどのように発揮すればよいのかの規則作
り・ルールを決めて、ボランティアに正確に
伝えなければならぬ。組織のスタンスは言
葉だけでは伝わらないし、組織に根付いては
いかならない。そのためにはそれを担保するマ
ネジメントシステムの存在と実際にそれが機能
している状況が必要である。

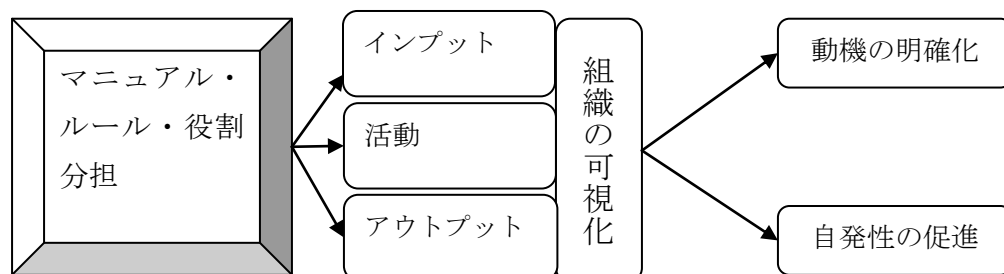
次にボランティアの自発性・動機が組織の
可視化によっていかに達成されるかを考えて
みたい。述べたように活動自体のマニュアル・役
割分担は確かに必要であろう。しかし、
それだけでは自発性や動機を妨げることもあ
りうるという点はインタビューの結果から明
らかなになった。そして、そのマニュアル・役
割分担が自発性・動機の阻害要因として捉え

ここまで考察を行った上で、仮説を再度検証してみよう。もともとの仮説は、マニュアル・役割分担・規則などが、ボランティアの自発性・動機を明確化する能動的なプロセスとしてのボランティアマネジメントを構成するというものであった。しかしながら、インタビューのキーファクターである組織の可視化を含めると従来の仮説は以下のような提言に変化する。

「マニュアル・役割分担・規則などによって組織の可視化を行うことで、ボランティアの自発性・動機を明確化する能動的なプロセスとしてのボランティアマネジメントを構成することが可能になる」

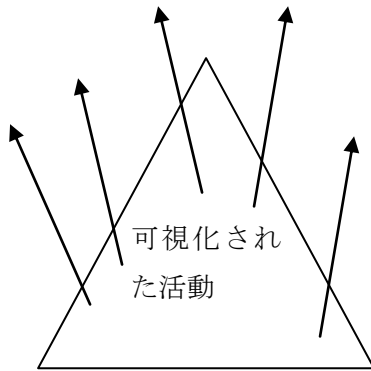
第2章で掲げた仮説の図を上記のものに合わせて変化させると、以下のようなになる。

図表 4-1



以上の図で、特に可視化がボランティアの自発的な行動を引き出す部分の説明については、以下のような図で考えることができる。

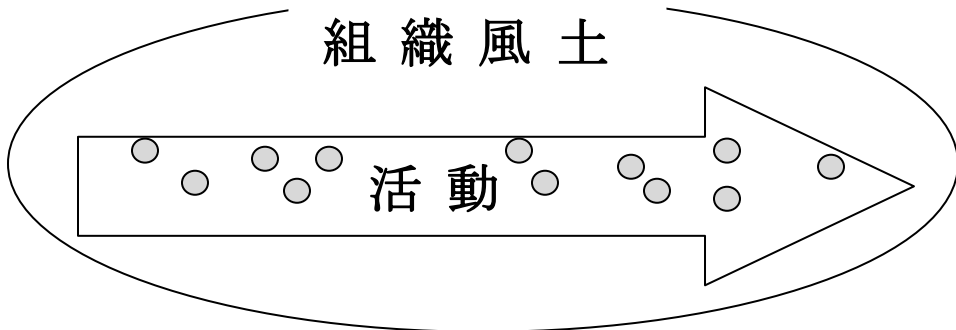
図表 4-2



以上の図において矢印はボランティアの自発的な行動を表し、三角形は活動の可視化に示されている。図が示すのは、ルール・役割分担がボランティアの拠り所となり自発性の元となる、ということである。活動がしっかりと可視化されていくことで、ボランティアはマニュアルではカバーしきれない部分を捉え、自発的な活動を見つめることができる。また活動の可視化が行われていることによって、自発的な活動の促進が明らかになり、ボランティアの行動を促すことが考えられる。自発的な活動は自発的な場・機会を起すことを可能とするだけではない。そのようにいかなければならない。メッセージは、言葉だけでなく、より見やすい何かでしっかりと担保しているか、使命のしつかりとあるボランティア

組織だからこそ、しっかりとしただけで組織やルー
ルに必要である。その使命を感じ取れる環境の設
定が必要である。理由
しっかりとした組織の枠が必要である理由
のもう一つには、ボランティアが持つ不安感
がある。ボランティアが活動を行うに不当な
で、様々なフェーズにおいて様々な不安感を
持っている団体は、その不安感を常に拭くこ
とを考へて行動しなればならない。組織の可
視化は、その不安感を軽減材料として効果的
に機能する。ないれば、そのスタンスが
可視化されていれば、その団体から浮いてしま
う行動はない。また明確な役割分担があれば、活
動における自分のポジション・責任の範囲、困
るいは他の人の責任の範囲にいて明確さ
にマニュアルの存在を認めること、どのよう
な手順、次は何を認めるか、活動と活動が
行われ、自発
環境すべの可視化が明確化は行われな
性や動機の形成・明確化は行われな
る。ボランティアの図表 4-3 である。
て表したのが図表 4-3 である。

図表 4-3



大きな楕円は組織風土を、矢印は活動の流れを、小さな円は個人のポテンチアを表している。組織全体の活動のどの位置に自分は存在しているのか、また組織風土に明確に所属しているのかという問いに、彼らが自ら応えられないようにマネジメントを行わなければいけない。従来そのような感覚は、活動の使用によって充足されると考えられてきた。しかしながら、その感覚をマネジメント、特にマネージャールール・役割分担によって担保することが重要なのである。そしてそれによって不安感が軽減されることによって、ポテンチアは自発的にまた動機を持って動くことができるのである。

このことを、端的に表している組織心理学の文献からの引用を下に述べたい。いかの引用は、卒業論文に関する調査の初期に読んだものであり、直接的に仮説構築に活かされることはなかった文献のなかの一節である。しかしながら、この最終節のコンセプトを明確に表現しているということに気付いたので、敢えてここで引用したいと思う。

『(労働者の)満足度を決定するのは、ボルト付けの作業それ自体ではなくて、作業によって除去される多義性の量である。(1)』

上記引用が示すこととは、彼らが今何をやっていて、それがどのようなことにつながっているかを知っているかどうかは満足度に大きく影響するということである。多義性とは、その作業の解釈の可能性である。ボルトを付けるという作業だけでは、満足度は低いだろう。しかし、もしそれがエンジンの基幹部品のボルトであり、またそれがエンジンの性能を左右すると分かっているならばその作業から得られるやりのいは多くなると Schein は述べている。

同じことはボランティアの動機付けでも言えよう。自分の行動がだれに対して、どのようないなプロセスを経て、どの程度の影響を与えるのかを知ることを持つて、どのよう影響を与えるかを考えられる。可視化とはつまり、ボランティアが知ることもあるのだ。そして、知るためには教えることが重要である。そして教えるためには明確な体系化と真実味が必要である。そのような枠を作るものが、マニュアルであり、規則であり、役割分担なのである。

このような考えの中で、田尾のマネジメントと私の提唱したマネジメントを比較して見ると、その違いはマネジメントの実現手段の違いにあることが分かる。田尾の掲げるマネジメントは、①フラット化、②ダウンサイジ

ング、つまり、小規模化、③オープン化（NPOを支える外の世界全般へのオープンネスの確保）、④人材の流動化、⑤有為な人材の養成であったが、その手段についての考察がないことが分かる。本論及びインタビューの結果から、以上のような施策をとるに当たって、入念なルールやマニュアルが必要であることが分かった。たとえばフラット化について、A Seed Japan で取られているようなあだながで呼び合う・敬語を使わないという決まりがあることが、組織としてフラット化にコミットしている雰囲気や形を形成し、それによってフラット化が達成されていると考えられる。また有為な人材の育成も、きちんとした役割分担・指示系統・マニュアルなどが備わってなければ出来るものではない。つまり田尾のマネジメントを達成するには、彼の言う脱組織化ではなく、組織化が必要なのである。組織化は硬直化と同値ではない。組織化は硬直的な組織を作ることも出来れば、非常に柔軟な組織を演出することも可能であり、現に多くのボランティアではその演出の仕方について努力を行っていることはインタビューから明らかなのである。

以上によって、ボランティアマネジメントについて私が疑問に思っていたことに対する1つの答えがここに提唱できたと私は考えている。前述したように、わたしは現状のボランティアマネジメントについて持っている疑問は

(1) ボランティアの動機が固定化されている点

(2) 活動中のマネジメントがあまり考慮されていない点

(3) 想定されるボランティアが自主性に溢れすぎている点

の3点であった。また、活動の効率化と動機づけについての明確な結び付きが考えられることなく、論じられていることが多かった。そのような現状に対して、マニュアル・規則・役割分担による組織の可視化という概念を用いて、組織の可視化がもたらす自発性・動機形成および不安感の軽減といった新たな視点・コンセプトを供給することが出来たと考えている。またその前提としての自発的でないボランティアという捉え方もまた新しい視点をボランティアマネジメントに与えることが出来ると考えている。

もちろん、上記提言にはまだまだ考慮できていない点は山ほどある。たとえば、ボランティア活動の種類・範囲がマネジメントに与える影響を含めた議論にはなっていない。年齢・性別・社会的ポジションの違いが上記マネジメントにどのような影響を与えているかについても言及はできていない。さらにいえばインタビューのサンプル数が少ないことも問題点にあげることができよう。そして、一番大きな問題は、マネジメントがボランティアに与える影響の補足が、マネジメント側の目に見える形、例えばボランティアの言葉、

雰囲気によってのみ捉えられていることである。

以上のような課題を残しながらも、上記提言がボランティアマネジメントに与える影響は少なからずあると考えている。ボランティアの自発性・動機を高める活動プロセスの可視化と、各活動要素の可視化を担保するマニュアル・規則・ルール、そしてそれをある方向性を持って行うマネジメントこそが、ボランティアマネジメントとして、実際の現場において行われ、また求められているのであろう。ボランティアマネジメントは決して理想的な論であってはならないし、現実もそうではない。確固とした信念は、確固としたマネジメントによって裏付けされなければならない。ボランティアマネジメントの本質はそこにある。

(1) Schein, Edgar H [9] 邦訳 192 ページ

参考文献一覧

- [1] Andreasen, Alan; Kotler, Philip *Strategic marketing for nonprofit organizations, 6th edition*, Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall. , 2003 (新日本監査法人公会計本部訳 『非営利組織の戦略マーケティング』 第一法規 2005年)
- [2] 渥美公秀「第3章 ボランティアの動機を問うということ」佐々木正道編著『大学生とボランティアに関する実証的研究』ミネルヴァ書房 2006年
- [3] Blackwell, Roger D, Miniard, Paul W, Engel, James F *Consumer behavior, 9th Edition*, 2001, Fort Worth : Harcourt College Publishers
- [4] Csikszentmihalyi, Mihaly *Beyond Boredom and Anxiety* 1975 Jossey-Bass, Inc., Publishers (『楽しみの社会学：不安と倦怠を越えて』 思索社 1979)
- [5] 原田隆志 ボランティアという人間関係 世界思想社 2000年
- [6] 今村浩明, 浅川希洋志編 『フロー理論の展開』 世界思想社 2005年
- [7] 柏木宏「NPO マネジメントハンドブック：組織と事業の戦略的発想と手法」 明石書店 2004年
- [8] Oster, M. Sharon *Strategic management for non-profit organizations*, 1995 Oxford University Press (河口弘雄監訳 『NPOの戦略マネジメント—理論とケース』 ミネルヴァ書店 2005)
- [9] Schein, Edgar H *Organizational psychology 3rd edition* 1980 Prentice-Hall, Inc., , (松井賚夫訳 『組織心理学』 岩波書店 1981)
- [10] 清水聡 『戦略的消費者行動論』 千倉書房 2006年
- [11] 杉本徹雄 「消費者理解のための心理学」 福村出版 1997年
- [12] 田尾雅夫 『実践 NPO マネジメント—経営管理のための理念と技法』 ミネルヴァ書店 2004年
- [13] 田尾雅夫 『モチベーション入門』 日本経済新聞社 1993年
- [14] Weick, Karl E *The social psychology of organizing*, 1979 McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Language; (金児暁嗣訳 『組織化の社会心理学』 誠信書房 1980)
- [15] 山本昭二 『サービスマーケティング入門』 日本経済新聞出版社 2007年

参考 URL 一覧

- [w1] ドナルド・マクドナルド・ハウス せたがやハウス
<http://www.dmhcj.or.jp/dmh/about/setagaya/index.html>
- [w2] Energize, Inc.
<http://www.energizeinc.com/>
- [w3] 国際青年環境 NGO/A Seed Japan
<http://www.aseed.org/>
- [w4] 東京ボランティア・市民活動センター
<http://www.tvac.or.jp/page/tvac.html>
- [w5] 特別養護老人ホームなぎさ和楽苑
<http://www.nagisawarakuen.or.jp/index.html>
- [w6] ボランティア活動を推進する社会的気運醸成に関する調査研究報告書
http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/houshi/kekka/04071601.htm#m

okuji