

2018 年度 学士論文

NP0 のボランティア・マネジメント

求められる学生ボランティアとの関わり方とは

2019 年 1 月 25 日

早稲田大学商学部 4 年

1F150240-5 片山侑香里

はしがき

ここまでは一瞬で、思い返すと果てしなく長い、2年間にわたるゼミ生活の終わりが見えてきた。ゼミの面接を半泣きで終えたあの時が遠く昔のことで、なんだか感慨深い。あの時の私へ、あなたは何とか谷本先生に拾ってもらい、充実しすぎたといっ
ていいくらいのゼミ生活を送り、そして40,000字の卒論を仕上げます。きっと信じられないことでしょう！まだ少しだけ、今の私も信じられていない。しかし谷本ゼミに課された最後の卒業論文という山は、本当に高く険しいものであった。計画書の段階から何度もやり直すことになったことから始まり、何度も何度も自分の至らなさに絶望しながらここまで来た。ここまで私がなんとか来ることができた理由はいくつかある。

一つは、卒論のテーマである。私は大学1年生のときからボランティアサークルに入り、また大学のボランティアの副専攻を履修しており、ボランティアというものは私の大学生活と共にあった。この時間をバイトに費やしていれば、私はいくら稼ぐことができたのだろうか？とたまに考えてしまうが、後悔はない。お金では買えないものをたくさん得てきた自信はある。しかしその中で、自分の無力さに立ち止まり、意義を見失うことはしょっちゅうであった。また、自分がサークルの代表をやらせてもらったとき、ボランティアという強制はできないその思いをどう引き出し、マネジメントしていけばいいのか、悩んでしかいなかった。モヤモヤしたままサークルを引退しゼミに励んでいたのだが、どうしてもモヤモヤが拭えず、NPOのインターンを始めることにした。そのインターンは活動の時間・量ともに多く、思春期真っ盛りの中学生と向き合い続け、本当に大変であった。時に苦しくなり、何度もやめたいと言った私と、そのNPOの職員さんは向き合い続けてくれた。多忙な中、インターン、ボランティアの成長と真摯に向き合い続けるその姿を近くで見ていて、なんとかこれをカタチにしたい、と思った。私のモヤモヤしていたボランティア・マネジメントの答えの1つがここにあると思った。そういった思いを持って選んだテーマであったので、投げ出すわけにはいかなかった。論文としてどうなのかは本当に怪しいが、ボランティアへの私の思いは一つここでカタチになった気がする。この場を借りて、ボランティアを通して出会った多くの皆様、そしていつも支えて下さったNPOのスタッフの皆様は心からの感謝を申し上げたい。ありがとうございました。

二つ目は、ゼミをやりきりたいという思いである。谷本ゼミに用意されたいくつもの山は登っても登っても、登りきれないような険しい山であった。本当に書ききれないくらいの思い出があるので、ここに何を書けばいいのかわからずにいる。この2年間の信じられないくらいの多くの時間をゼミ生と過ごした。苦しいことも楽しいことも、嬉しかったことも悲しかったことも一緒に乗り越えてきた6期のみんなは、かけ

がえのない仲間であり、友だちであり、もはや家族のような存在である。また、いつでも谷本ゼミのあるべき姿を背中教えてくださった先輩方、一生懸命前に進みながら慕ってくれる後輩がいたからこそ、谷本ゼミでの時間はより充実したものとなった。こうした素晴らしい仲間がいる谷本ゼミをなんとかしてでもやりきりたい、一緒に卒業したいという思いが卒論の完成へと私を突き動かした。卒論は個人での執筆であったが、いつでも頑張るゼミテンがいたから私も頑張ることができたのである。本当にありがとうございました。

そして最後の理由は、谷本先生の実在である。ゼミ面接の際は本当に怖く、不安さえ覚えてしまった。いざゼミに入ってみると、先生はドイツに行ってしまうメールでのやりとりとなった。先生の通信からはいろいろな考えを教えてもらった。4年になってからは、卒論に向けて時に厳しく、時に優しく、私たちの背中をおしてくださった。またゼミ以外の時間でも、研究室で卒論にかかわらず相談に乗ってくださった。先生の大きな支えがあったからこそ、卒論を書き上げることができた。そしてこのようなゼミという大きな成長の場を用意してくださった。なんと感謝を述べていいのかわからないが、本当に感謝しています。ありがとうございました。

こうして卒論を書き終えることができそうなわけだが、思い返してみると本当に多くの人に支えがあったことを実感する。3年生のときは、未熟すぎる私たちに丁寧に耳を傾けてくださった土肥先生。この2年間で二人の教授から指導を受けることができた6期は幸せものである。そして陰ながら支えて下さった森塚さん、齋藤さん、笹森さん。寛通会では拙い運営にも温かく接して下さったOBOGの皆様。卒論のインタビューに協力してくれた職員さん、インターン、ボランティアのみんな。言い出してみるとキリがないが、本当にありがとうございました。心より感謝しています。

谷本ゼミで過ごしたこの2年間は間違いなく私の大きな糧となった。ゼミは終わるわけだが、これから新しく社会人という山が始まるわけである。谷本ゼミのOGとして胸を張れるよう決意をもってこのはしがきをしめたい。何度も言ってしまいましたが、ほんとうにありがとうございました。

2019年1月25日

片山 侑香里

目次

第1章 NPO とボランティア	1
第1節 ボランティアの魅力	1
第2節 日本における NPO の台頭	2
第3節 問題提起と本論文の流れ	3
第2章 NPO におけるボランティア・マネジメント	5
第1節 NPO とは	5
(1) NPO の概念	5
(2) 第三セクターという位置づけ	5
(3) NPO の特徴	6
第2節 NPO のマネジメント	8
(1) NPO のマネジメントの必要性	9
(2) 人の重要性	9
第3節 ボランティアとは	12
(1) ボランティアの特性	12
(2) ボランティアが持つ様々な側面	13
第4節 ボランティア・マネジメント	15
(1) ボランティア・マネジメントとは	15
(2) ボランティアのモチベーション	17
(3) ボランティア・マネジメントの失敗	17
第3章 学生ボランティアにおける持続的な活動	20
第1節 教育の視点からみるボランティア	20
(1) ボランティアを推進する大学の動き	20
(2) 大学生とボランティア	21
第2節 データから見る学生ボランティア	22
(1) 活動状況	22
(2) 参加動機	23
第3節 持続的なボランティア活動	25
(1) ボランティアを維持するために	25
(2) 活動継続要因	26
(3) ボランティアを通して得るもの	28
第4章 ボランティア・マネジメントの現場から	30
第1節 事例分析の目的と方法	30
(1) 事例分析の目的	30

(2) 事例分析の方法	30
第2節 教育系 NPO の施策	31
(1) 事例概要	31
(2) NPO の取り組み	31
第3節 事例分析	32
(1) 参加動機	32
(2) 活動継続	33
(3) 活動を通して得たもの	34
(4) ボランティアからみた長所と短所	36
(5) 職員インタビュー	37
第4節 学生ボランティアが重視していること	38
第5章 求められる学生ボランティアとの関わり方	40
第1節 総括	40
第2節 求められる学生ボランティアとの関わり方とは	42
参考文献	44

第1章 NPO とボランティア

第1節 ボランティアの魅力

「ボランティア」ときいて何をイメージするだろうか。「偽善的である」「自己満足に過ぎない」など、必ずしもポジティブなイメージを持たれるわけではない。2020 年東京オリンピック・パラリンピックを目前にした現在、その運営サポートの多くをボランティアによってまかなうことについて、賛否両論多くの議論を生んでいる。批判的な意見の多くは「ただ働きである」「労働の搾取である」などと言った、ボランティアと労働を重ねた議論である。オリンピックに関しては、商業的側面もあるためそういった議論が出てくるのはもっともであるが、「ボランティア」と「労働」は並べて考えられることが多い。筆者は学生時代の多くの時間をボランティア活動に費やしてきた。そしてその中で、同じようにボランティア活動に熱中する多くの大学生と出会ってきた。アルバイトをしてお金を稼ぐこともできたのに、なぜ非営利のボランティアを選び、多くの時間を費やしているのだろうか。そこには金銭的対価では得られない、「やりがい」や「成長」といった無形の対価が存在するのである。「社会のために何か役に立ちたい」と思い、行動するその姿は最大限に活かされるべきである。「社会に何か貢献したい」という思いをより社会にとっても本人にとっても有意義に活かすためにはどうしたらよいのか。本論文における問題意識の発端はここにある。

「ボランティア」という言葉が社会的に認知されたのは 1995 年 1 月に阪神・淡路大震災が起こったときである。その際に多くのボランティアが活躍し、ボランティア元年とまで言われた。そしてそれは、今日では身近になった NPO の法制化へと繋がっていった。次節で詳しく述べるが NPO は市民が自ら社会課題に向けて働きかける人たちの集いであるといえる。NPO はそういった人たちの思いが社会課題の解決に向けて最大限に発揮されることを求められている。そのため NPO の人材マネジメントについて考えていくことは筆者の問題意識を明らかにするために有効であるといえる。NPO においては、ボランティア、有償ボランティア、インターン、非常勤職員、常勤職員、理事など様々な立場の人が活動しており、それぞれが重要な役割を担っている。

本論文においては、NPO における活動において賃金をもらっていない人をボランティアと捉え、焦点を当てる。そして NPO のボランティア・マネジメント、とりわけ筆者に近い立場である大学生ボランティアを対象としたボランティア・マネジメントについて論じていく。本論文で想定する大学生とは高校卒業後から 20 代前半頃の年代を想定している。比較的時間があふり、これからの社会の担い手となっていく大学生は、ボランティアにおいて何を求めているのだろうか。彼/彼女らが最大限に活かされるためには何が必要なのであろうか。本論文では今求められている NPO の学生ボランティアのマネジメントについて明らかにしていく。

第2節 日本における NPO の台頭

1998 年に定非営利活動促進法(通称 NPO 法)が制定され、今日では「NPO」という言葉は身近になってきたのではないだろうか。雨森(2012)によると、1960 年代後半に今日の NPO につながる市民活動、市民運動の考え方やスタイルが打ち出され、1970 年代の中頃に広がっていったとされている。以下では、1998 年に NPO が法制化されるまでの流れをみていく。

1960 年代半ばに「新しい社会運動」が現れた。新しい社会運動とは、「市民が日常生活世界の場における様々な問題、その根底にある社会経済システムにおける政府、企業の権力構造とその支配的コードを批判し、様々なオルタナティブの可能性を模索していく運動」とし(谷本 2008、172 ページ)、具体的には消費者運動、環境保護運動、人権運動、反戦運動、反原発運動、などを挙げている。また、新しい社会運動の特徴を以下のように整理される(天野 1996、171 ページ)。

- ・運動の主体が階級や労働者ではなく、マイノリティや青年、女性など高度産業社会の周辺部に位置する人々である。
- ・運動の争点が労働運動に典型的に見られるような生産点の問題ではなく、環境や人権、平和など、生きる上での全体性にかかわる課題に置かれており、そこでのキーワードは「アイデンティティ」「自主管理」「自己決定」などである。
- ・運動組織の方法が、一握りのリーダー層によって統率されるヒエラルキー型組織ではなく、1 人ひとりが責任を負える限りで行動する子個人間ネットワーク型組織をとる。

こうして、政府などのお上の組織に依存し、批判するだけではなく、自らで行動をおこしていくという流れがつくられていった。1980 年代頃からは、市民活動という概念が分野を超えた包括概念として使われ始めた。市民運動と市民活動の違いについて、「市民運動では、権力を持つ側、例えば政府、大企業などに対して働きかけ、反対、要求を行うことが多い。これに対して、市民活動といった場合には、他を動かし、変えていこうとするだけでなく、市民がまず自分たちで何かをするという意味合いがある」と説明されている(雨森 2012、223 ページ)。

その後の 1990 年代以後の動き雨森(2012)を参考にまとめていく。「市民活動」は今日、広く普及しているが、活動を担う団体そのものを言い表すものとして提唱された「市民活動団体」という用語はなかなか定着せず、NPO という言い方の方がはるかに広がりを持つようになった。「NPO」という用語が急速に普及したのは、市民活動団体よりもはるかに覚えやすく発音もしやすかったこと、1990 年前後に、市民主体というイメージを持ちつつも、非営利目的の組織全般を表す用語として **Non-Profit Organization** が米国から紹介され、反響を呼んだことによるとされている。市民活動団体あるいは NPO は、次第に社会に認められるようになったとはいえ、全体として

みれば組織基盤が脆弱であり、認知度や社会的信用もまだまだ低かった。そこで、NPO の活動基盤を強化することが1990年代の大きな課題として認識されるようになった。なかでも、法人格の取得を用にすることが緊急に取り組むべき課題だとされた。その機運が急激に高まったのは、1995年1月に阪神・淡路大震災が起こり、ボランティアが大いに活躍したときである。そして最終的に、1998年に特定非営利活動促進法(通称NPO法)として成立した。

そしてNPO法の成立過程が画期的であったとし、以下の4点をあげている。第一に、議員と市民が協力してつくりあげた先駆的な例である。第二に、法律そのものが届出主義に近い認証主義に立ち、法人設立自由化と団体に関する情報公開の流れをつくった。第三に、特定非営利法人の認証が団体委任事務となり、法人の認証に関する条例や規則を都道府県がそれぞれに制定することになった。このため、地方議会の議員や自治体の職員はNPOというものについて知る必要に迫られ、その存在が知れ渡ることになった。第四に、市民団体の関係者が法律の制定までの過程を、各党間の駆け引きや区長とのやりとりを含めて、実際に体験することができたということである。このように、日本の中でNPOは、政府など権力を持つ側を批判するだけでなく、自分たちで課題に取り組んでいく動きが組織化され、法人化されていった流れがある。

第3節 問題提起と本論文の流れ

NPOが社会課題に取り組んでいく中で、どのように大学生という力を活かしていくのか。本論文では、NPOにおける大学生のボランティア・マネジメントに焦点を当て、「今求められているNPOの学生ボランティアのマネジメントとはなにか」を問題提起とし、研究を進めていきたい。続く第2章「NPOにおけるボランティア・マネジメント」では、「NPOのボランティア・マネジメント」というテーマを論ずるにあたり、NPOとは何か、ボランティアとはどういった存在なのかについて既存の議論を整理する。そしてNPOにとってマネジメントが必要なことを明らかにする。続いてボランティア・マネジメントの理論体系を整理し、ボランティア・マネジメントに必要なことを探っていく。そして第3章「NPOにおけるボランティア・マネジメント」では、本論文におけるボランティアの対象である大学生に焦点を当てていく。ボランティアに関して大学生が置かれている背景を探り、データから現状を明らかにする。そして大学生ボランティアをマネジメントしていくうえで何が重要なのかについて論じていく。第4章「事例から見る学びを生み出すマネジメント」では、筆者が11ヶ月インターンをしていた教育系のNPOを事例とし、NPOが行っている施策とNPO職員、そしてそのNPOで活動している大学生インターンとボランティアにインタビュー調査を行う。そしてNPOの現場では今何が起こっており、どういったことが必要とされているのかを既存の議論と結びつけながら明らかにする。第5章「求められる

学生ボランティアとの関わり方」では、全体の総括を行ったうえで先に述べた問題提起に対する最終的な答えと本論文における課題と筆者なりの提言を示し、本論文の締めとする。

第2章 NPOにおけるボランティア・マネジメント

「NPO のボランティア・マネジメント」というテーマを論ずるにあたって、第2章ではまず NPO とは何か、ボランティアとはどういった存在なのかについて既存の議論を整理し、明らかにしていく。そして、ボランティア・マネジメントの理論体系を整理し、必要なことを探っていく。

第1節 NPO とは

そもそも NPO とは何であるか、どういった存在であるのだろうか。第1節では、NPO の概念、位置づけ、特徴を整理することによって、NPO という存在について多角的に捉え、明らかにしていきたい。

(1) NPO の概念

そもそも「NPO」とはどういった概念なのだろうか。NPO は英語の Non-profit Organization の略であり、直訳すれば「非営利組織」となる。つまり、株式会社などとは異なり営利を主目的としない組織となり、NPO という言葉が当てはまる組織はたくさん存在する。例えば、財団や宗教法人、学校法人なども NPO という概念にあてはまるのである。雨森(2012)によると以下の3つの NPO の捉え方がある。

- (A) NPO 法人：NPO 法に基づいて法人格を取得したもの
- (B) 市民活動団体：(A) を含むすべての形式の市民活動団体
- (C) 非営利組織一般：(B) を含むあらゆる民間・非営利の組織

本論文では上述したように、日本においては自らで社会課題に取り組んでいく動きが NPO として法人化されてきた流れがある。法人として組織をどう運営していくべきかについて検討していきたいと考えているため、ケースなどで取り扱い、本論文が想定する対象は (A) NPO 法人としている。しかし、用いる議論においては様々な面から考えていきたいため、(C) 非営利組織一般：(B) を含むあらゆる民間・非営利の組織のものも用いる場合もある。

(2) 第三セクターという位置づけ

NPO は市場でも政府でもない第三のセクターとして位置づけられる。谷本(2008)は、NPO を社会経済システムにおけるもう1つの調整システムとしての側面に着目し、以下の4つの調整システムをあげている。

①市場システムによる調整

ここには「市場の失敗」という問題点がある。

- ・独占・寡占による競争阻害
- ・外部不経済の問題(社会的費用の負担の問題)

・公共財の排除不可能性、消費の非競争性(誰かがその財を消費するとき他の人の同じ材の消費を妨げることができない)社会資本や環境など共同で消費するものは、負担の配分、社会的公正の基準をどう設定するかが問われる。

・個別的合理性と集団的合理性が一致しないという問題(共有地の悲劇、劇場のパニック、囚人のジレンマ等の例)

② 政府による再分配システムによる調整

ここには「政府の失敗」という問題がある。

・福祉国家の限界：大きな政府の弊害

・政府・行政の官僚化(非効率化・縦割り化)、公共財配分の公平性原則の足枷(画一的・硬直性、前例主義)

③ NPO を主体とした第三セクターによる調整

市民のボランティアな意志によってローカル/グローバル・レベルの公共的価値—目的の実現のため、自律的事業活動を行う。政府が対応しきれない問題領域、国家という枠組みを超えたグローバルな問題領域、また利潤機会の乏しい事業領域に対して、社会的ミッションをもった NPO が社会から資源を集め、慈善活動や事業活動をおこなっていく。ここには、コストや資源配分の上の経済的な問題にとどまらない意味が含まれている。つまり NPO は、社会的・政治的システムとしても重要な役割を担っている。

④ セクター間のコラボレーションによる調整

基本的に小さな政府化、市民意識の高揚といった流れの中で、公共的な活動にかかわる 3 つのセクターが最後に調整・補完し、社会的な財・サービスを多元的に提供していく体制を模索していく必要がある。

これらのことから、NPO は市場の失敗、政府の失敗を補完する役割を担っていることがわかる。しかし一方で、社会課題の解決を NPO だけに委ねることは難しく、上記であげた(4)セクター間のコラボレーションによる調整が重要となっていくのである。しかし NPO は企業や政府と比べると影響力が劣ってしまうことが多い。両者と協働する際にも影響を及ぼしていくためには、まず組織として確立されてなければならない。そしてコラボレーションの相手として信頼を得て認められていかなければならないのである。そのためにも NPO のマネジメントは必要であるのだが、この点については次節で触れる。

(3) NPO の特徴

ここでは、NPO がもつ特徴についてみていこう。NPO における特徴をサラモン(1994)、谷本(2008)、雨森(2012)、から探っていく。

まず、サラモン(1994)は非営利セクターに固有の特徴として以下 6 つを挙げている。

- ① 公式に設立されたもの：ある程度公共組織化されている。
- ②民間(非政府機関という意味)：制度的に政府から独立している。
- ③利益配分をしない：組織の所有者に利益を生み出すためのものではない。非営利団体は年間に利益を蓄積することはできるが、その利益は、その組織の創立者たちに配分されるのではなく、組織本来の使命のために再投資されなければならない。
- ④自主管理：自分たちの活動を管理する力を備えている。非営利組織はその内部に自主管理の手段を備えており、外部団体によって管理されることはない。
- ⑤有志によるもの：組織の活動において、あるいはその業務のマネジメントについて、有志による自発的な参加をなにがしか含むものである。
- ⑥公益のためのもの：公共の利益に奉仕し、寄与するもの。

つづいて谷本(2008)は、NPOの基本要件として以下の三つを挙げている。

- ①ボランティア・アソシエーション：NPOは市民の自発的意思によって自律的に企てられているボランティア・アソシエーションであること。したがって政府から独立していること。
- ②社会的ミッション：ローカル/グローバル・レベルにおける環境、貧困、人権、健康、社会開発などといった問題の解決に向け新しい仕組みを提案すること。
- ③非配分法則：事業によって得た収益はメンバー間で配分しないこと。

次に社会的な事業を進めるNPOの特徴を3点にまとめている。

- ①コミュニティの課題に取り組む主体：現実の問題は多面的であり、行政のたて割り区分を超えて広がる複雑な問題に対してNPOは柔軟に対応することができる。さらに、国際機関といったシステムでは対応するのに大きすぎる課題やまた小さすぎる課題に対しても、NPOは柔軟に対応することが可能である。
- ②社会的イノベーションを生み出す主体：NPOは政府や市場では対応しきれないあるいは漏れ落ちる課題に取り組み、新しい社会サービスを提供したり、新しい仕組みを構築したりすることを通して、社会的付加価値を生み出していく。NPOは市場性に欠ける事業領域に対しても利潤最大化原理に規定されないので、多様な試みが可能となる。
- ③社会変革の主体：NPOの活動は既存の政治システムや経済システムのもつ境界線を越え/組み換え、公共空間を再構築していく。このような社会変革を担う主体として位置づけることができる。

このような特徴をもつNPOだが、雨森(2012)は、NPO独自の役割として以下の6点を挙げている。

- ①新たな社会問題を「発見」し、それに取り組む：個人の感性と行動力が問題の「発見」につながっている。それまで誰も気づけなかったり、気づいても手を付けなかったりした社会問題に取り組む完成と、それを活動に変えていくエネルギー、NPOはそ

うした個人の資質を組織的な活動に変換する装置ということができる。

② 当事者が声をあげ、助け合う：障害者、被差別部落出身者、ハンセン病患者、在日外国人ら、差別を受けてきたマイノリティは、その不当性を世に訴え、境遇の改善を求めるために、当事者として集団で声をあげてきた。今日では、HIV/AIDS 感染、DV やストーキング、犯罪被害、学習障害のある子どもの問題など、新しい問題や従来は表面に出てこなかった問題が次々と現れ、対策が求められている。その場合、まず当事者や家族らの関係者が NPO をつくり、問題を社会に訴えたり、助け合いのための取り組みを行ったりしなければ、すぐには誰も助けてくれない。

③ 様々な立場を代表し、選択肢を提供する：NPO が自由に設立できると、さまざまな意見や立場の人たちが、それぞれ異なった価値観に基づく多様な活動を展開することができる。多様性や多元性は、社会の自己革新の芽を持ち続けるために重要なことである。

④ 狭い国益にとらわれず、共通の利益を求める：一方だけの国益を代表せず、中立の立場から衆知を集めて「オルタナティブ」を提出できるところに、非営利組織の価値があるといえる。ネットワーキングは、NPO・NGO も得意とするところである。営利を目的としないために、セクターや立場を超えて信頼を得ることができ、行政のように所轄分野にとらわれることなく活動ができるからだろう。

⑤ 多くの市民がかかわる：課題の解決に長くかかわり、現場からの経験をくみ上げる団体は、特定のことに限っては、行政にも企業にもない専門的な知識、情報を蓄積することができる。

⑥ 新しいコミュニティを求めて：一面において、地域や職域に縛り付けられることは少なくなった。その半面で帰属集団という意味でのコミュニティを失ってしまった。親族や家族の絆すら薄れてきている。古いタイプのコミュニティには戻りたいかといえそうではなく、戻るための社会的条件も失われている。そこで、新しいタイプの人間同士のつながりが求められており、NPO に対する期待の 1 つがここにある。

NPO がもつ非営利性のみに着目されることが多いが、上述してきたように様々な特徴や役割を持っているのである。これらの特徴が政府や営利企業には当てはまらず NPO のみに当てはまるものか、と言われれば必ずしもそうではないだろう。しかし、上述してきたことは、政府や企業が率先してやろうとはしないことであり、NPO の強みだと言うことができる。

第2節 NPO のマネジメント

NPO のボランティア・マネジメントを論ずるにあたり、第2節ではまず NPO はなぜマネジメントをする必要があるのかについて考えていく。そして、数ある経営資源のうちなぜ人が重要なのか、中でも本論文で焦点を当てていくボランティアとは NPO

の中でどのような役割を果たすのかについて明らかにしていく。

(1) NPO のマネジメントの必要性

マネジメントという言葉は、営利企業と結びついて使われることが多いであろう。しかし今日において NPO にもマネジメントの視点が必要とされている。マネジメントとは、「ヒト、モノ、カネといった経営資源を効率的利用して、できるだけ望ましい結果を出すための仕組み」である(澤村 2017、146 ページ)。とし、NPO のマネジメントの必要性として、「非営利目的の組織といえども、ただ社会のために良いことを行っているだけでは不十分であり、成果を出すことが求められているのである」と述べられている(雨森 2012、161 ページ)。また谷本・田尾(2002)は「NPO は企業から見て寄付を受けるに足る存在であるかどうか、またパートナーシップを組める相手としての資質を備えた存在であるかどうかということが問われる」とし、明確な社会的ミッションをもち、目標を定め、効率的に資源を管理・配分していく組織のマネジメントが求められることを述べている。

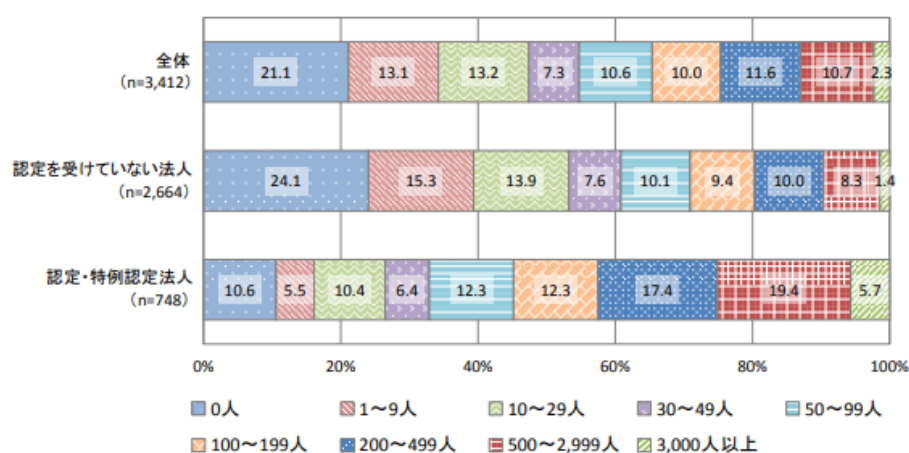
NPO の持続性について、「NPO 法施行から 7 年で約 500 の団体が解散しており、多くの NPO はマネジメントや財政基盤において貧弱である」と指摘されている(谷本 2006、33 ページ)。内閣府 NPO の「特定非営利活動法人の認証数等」のデータによると、現在までに 52,918 もの法人申請がある一方で、16,289 もの法人が解散している¹。多くの NPO が設立されていく中で、持続的な運営ができていないと考えられ谷本(2006)の指摘は現在にも当てはまるといえるであろう。継続して活動していくために活動基盤を整えるためにも、組織のマネジメントは必要である。

(2) 人の重要性

NPO は市民が自発的な意志をもって社会的ミッション実現に向けて活動する人たちが集ってできる組織である。思いを持った人が集うところからはじまるため、ヒト、モノ、カネ、情報とある経営資源の中でも人の重要性はとても高いといえる。雨森(2012)はなかでも「人」はマネジメントの最も重要な要素であることを主張している。NPO は人の集まりであり、その専門性や人的ネットワークもそこに集う人間に大きく左右されることを述べ、ヒトに対する依存の度合いが非常に大きいことは、他の組織と決定的に相違することである。常勤のスタッフやボランティアの熱意に支えられていることを述べている。また内閣府による「平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」によると、抱える課題において、認定・特例認定法人では 69.1%、認定を受けていない法人では 66.3%が「人材の確保や教育」を挙げており、最も高い割合を占めている。よって NPO において、ヒトに関する問題は重要であり、抱える課題とも認識されていることがわかる。

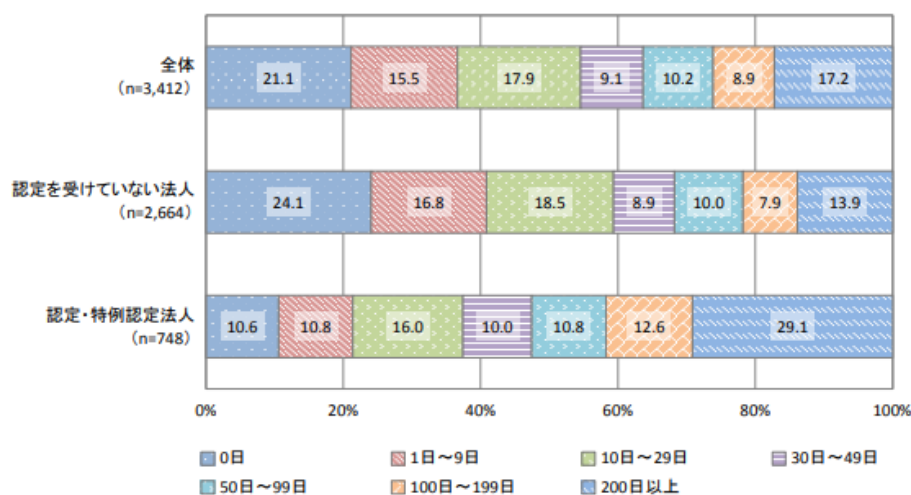
NPO には、ボランティア、有償ボランティア、インターン、非常勤職員、常勤職員など様々な立場の人が活動しており、それぞれが重要な役割を担っている。営利企業と比べると、ボランティアの存在は大きく異なる点であるといえる。本論文では、NPO における活動の対価として金銭をもらっていない人材をボランティアとし、着目していく。以下の節ではボランティアの特性やそのマネジメントの議論に入っていくが、まずは NPO におけるボランティアの状況と存在意義について確認しておこう。

図表 2-1 事業活動にかかわるボランティア数



出所：内閣府平成 29 年度「特定非営利活動法人に関する実態調査」より

図表 2-2 ボランティア活動日数



出所：内閣府平成 29 年度「特定非営利活動法人に関する実態調査」より

図表 2-1 によると、全体では約 80%以上の NPO がボランティアを抱えている。認定・特例非営利法人では、54.8%と半分以上の NPO が 100 人以上のボランティアを抱えているのである。また、図表 2-2 のボランティア活動日数でみると、認定・特例非営利法人においては 100 日以上ボランティアが活動しており、日常的な存在といえる。NPO の規模において大きなバラつきがあるため一概には言えないが、ほとんどの NPO がボランティアを抱えており、NPO にとってボランティアは活動の支えとなっていると言えるであろう。

ではそもそもなぜ、NPO はボランティアという存在を必要としているのだろうか。この点についてエリス(2001)を参考に見ていく。この問いへのひとつの答えとして必ずあがってくるのは「NPO はお金やスタッフといった資源が充分ではないので、ボランティアの支援なしには仕事は成り立たないからだ」というものである。この答えは正しいのかもしれないが、「充分なお金やスタッフがあればボランティアは必ずしも必要ではない」ということにつながり、ボランティアを第二の選択肢にしていることが指摘されている。「ボランティアに魅力を感じて、お金の有無に関係なく、第一の選択としてボランティアを選ぶ理由が確かにあるはずである」と述べ、第一の選択としてボランティアを選ぶ理由を以下のように挙げている。

- ・無報酬であるからこそその信頼がある：その動機付けが営利志向ではないために、寄付者や利用者や議員や一般市民から、より客観的でより誠実だとすら捉えられている。
- ・身内(インサイダー)であり、よそ者(アウトサイダー)である：ボランティアは、幅広い専門性やバックグラウンドを持ち込め、より広い視点をもつことができる。
- ・影響の及び範囲を拡大したり、地域のもっとも多くの人々企業、組織へのアプローチを可能にする：さざ波効果によって、組織の理解者を増やすことができる。
- ・ぜいたくに焦点を定めることができる：ボランティアは、ひとつの課題に対して個別的ななかかわりをするために募集されているので、特化できる。
- ・有給の職員よりも自由に批判できる：職員と違ってキャリアアップ、昇進というルートの外側にいるからこそ果たせる機能である。
- ・生活の糧を得るために組織に依存しているわけではないので、プレッシャーやストレスをあまり関せずと与えられた役割に取り組むことができる。
- ・まだ資金目途がたっていないような、あるいはさまざまな理由によって誰もお金をかけることを望まないような、新しいアイデアやサービスの方法を試してみることができる。

以上のことから、ボランティアはその立場から、比較的自由に活動ができること、組織に広い視野を提供できること、そして無報酬であるからこそその信頼を得ることで

き、同じ予算でできることを増やしてくれる存在ということができるのである。

第3節 ボランティアとは

具体的にボランティアのマネジメントについて議論していく前に、第3節ではボランティアそのものが持つ特性について明らかにしていく。NPO が抱えるボランティアの存在は、営利企業と大きく異なる点であり、ボランティアが持つ様々な側面を理解しておくことはマネジメントを考えていくにあたって非常に重要なことである。

(1) ボランティアの特性

まずそもそも、ボランティアとは何か、ということについて考えていきたい。ボランティアという言葉は17世紀、武器を持って自分の意志で立ち上がった人のことをさして呼んだことから始まったとされている。長沼(2014)によるとここで重要なのは自由意志であるということであり、やがて「自由意思で何かをする人」という意味になったとされている。現在の日本では、「ボランティアする」ということからわかるように、人を表すだけでなく行為を表す言葉としても用いられている。つまりボランティアとは「自由意志で何かをする人、もしくはその行為」ということになる」と説明している。

次にボランティアを理解する前にボランティア特有のメンタリティであるボランティアリズムについて考える。田尾(2004)はボランティアリズムを以下のようにとらえている。

・ボランティアリズムの古典的定義

- ①自発性：他の何者かによる強制によってではない、自由意志によるもの
- ②無償性：何か利得を得たいという動機づけによってではなく、原則的には報酬を得ない、無償のサービスを前提としている。物理的・金銭的な等価交換を期待しない関係を成り立たせている。
- ③利他性：「利己的」に対置され、自己を犠牲にしても他に尽くす、あるいは、この社会のために、何かするという前向きな心性を含意している。

また、新たなボランティアリズムの特徴として以下3つを挙げている。

- ① 先駆性：保守的になるのではなく、既存の利害関係者に遠慮することなく社会変革の働きが期待される。
- ② 補完性：行政だけでは応えられない需要にこたえる。
- ③ 自己実現性：キャリアアップや新たな生きがいを見つけるため。

そして、ボランティアリズムは、古典的にしても、その後追加された意味合いにおいても、クライアントという相手があつてはじめて、その意図が活かされ、その効用が発揮されることを主張している。

ボランティアとはこのような特性を持つが、自発的な行為だからこそその危うさがつきまとうことを金子(1992)は指摘している。ボランティアを「その状況を『他人の間

題』として自分から切り離れたものとはみなさず、自分も困難を抱えるひとりとしてその人に結びついているという『かわり方』をし、その状況を改善すべく、働きかけ、「つながり」をつけようと行動する人である。」と定義している。そしてボランティアが持つ「つらさ」について以下のように述べている。「ボランティアが経験するような『つらさ』は、結局、自分で進んで取った行動の結果として自分自身が苦しい立場に立たされるという、一種のパラドックスに根ざすものである。以下ではこれを『自発性のパラドックス』と呼ぶことにする。この言い方をするなら、ボランティアとは、自発性パラドックスの渦の中にあえて自らを巻き込む人のことである。(中略)ここでいっている『つらさ』の本質は、ヒトから攻撃されるということではなく、むしろ、問題が自分に返ってきて自分自身を問うことになるというところにある。人が自発性に基づいて行動するとき、なにを、どのように、どこまでするか、原則としてすべて自分にかかってくる。自分で決めたことであるから、その妥当性を、上司の命令、組織の規則、社会の通年、契約上のとりきめといった、『外にある権威』によって正当化することはできないからである。」と述べている。そして、他者とのかわり方を自律的に選択するボランティアという行為には、強制や義務から引き出される力とは異なり、弱弱しいが大きな力が秘められている。その「弱さの強さ」こそが、ボランティアの魅力であるが、ボランティアはこのような「自発性のパラドックス」と常に向き合っていかなければならないことを指摘している。

谷本(2008)は、社会経済システムを成り立たせる交換、権力、強制の3つの組織原理の視点からボランティアを捉えている。そして、ボランティアは交換、権力の原理のもとではいわば負担なり施しと理解されるのに対し、共生の原理の下では次の異なった2つの視点から捉えられることになることを述べ、以下の二点を挙げている。

①ボランティアにおける＜与える－与えられる＞という視点：ボランティアにおいては、助けることを通して助けられるという関係も存在する。自らの存在各省を得る、生きがいを得るという経験は重要であり、そのことが人のつながりを広げる。この相互行為の立場は固定的なものではなく、状況によって入れ替わりうる。

②ボランティアを＜支える＞という視点：パラドックスを含み持つ行為関係であるからこそいかに支援していくか、支援のネットワークづくりが必要である。ボランティア活動を奨励し定着させていくには、企業や社会における制度的な支援策を充実させていくことも重要な契機になる。

(2) ボランティアが持つ様々な側面

上述では、ボランティアの特性について様々な面から整理してきた。ここでは、長沼(2014)を参考にボランティアの特性として挙げられる、①自発性②無償性③公益性④先駆性をもとに、そこから生じる楽しさと苦しさについて整理し、ボランティアが

持つ様々な側面について整理する。

① 自発性

・楽しさ：第 1 に自分の意志で参加しているので、主体的に取り組むことができる。すべてのプロセスに自分が関与し、その中心に身を置くことができる。第 2 に、自発的であるがゆえに、その関与の度合いや活動の成果に納得できるということがある。その結果、自分の長所や短所に気づく。中学生・高校生・大学生等、今後の進路や生き方を強く考える世代のボランティア活動では、この「自分を知る」機会の提供は重要な点である。

・苦しさ：自発性は、活動に参加する人々が主体的になることを保証してくれる半面、自ら参加することで責任主体にもなり、その結果、を請け負うことになると同時に、自発性のパラドックスと呼ばれる状態に陥る可能性が潜んでいる。

② 無償性

・楽しさ：労働では金銭的な授受という見返りが保証されているからこそ、生活の糧にするという意味でやりがいを見出すということがある。それに対して、ボランティア組織での活動にはそのような保証はないため、あくまでも活動そのもの(または組織内の人間関係等)に喜びを見出すしかない。見返りがなければ、自分たちの活動の意味を常に問い続け、より良いものにし、その実践を通して活動の中に潜む本質的な部分に気づくことができる。

・苦しさ：まず、苦しさとしては、活動が続かなくなる可能性があるということである。2 番目に、無償であるために責任感が欠如する場合があるということである。3 番目に、無償であるがゆえにモチベーションを維持するのが大変であるということが挙げられる。楽しいことばかりではなく、困難な状況においても、活動の意義を見出し、無償でありながら組織の目標に向かって、自分の大切にしたい価値を見つめながら活動を続けることは大変なことである。

③ 公益性

・楽しさ：公益的な活動を行うボランティア組織では、自分が他者や社会とつながっていることを実感できる。また、ボランティア組織では、仲間を増やすことも重要である。巻き込むということは、人と人との新たなつながりを創っていく営みであり、そうすることでさらなる出会いと関わり合いのもとで絆が生まれていき、その相互作用をプロデュースする楽しさというのは格別である。

・苦しさ：公益性のあるボランティア組織の活動でも、そこで起きた出来事について相応の社会的責任を負うということである。

④ 先駆性

・楽しさ：ボランティア活動には、行政サービスや制度に先駆けて社会開発・創造に取り組むことができるというメリットがある。特定の分野だけ、大切にしたい価値だ

けでサービスを行う活動である。

・苦しさ：一般に、新しいことをするというのは多くの困難が伴うものである。なぜ新しいことは批判にさらされるのかというと、一つは、その新しい考え方や発想が既存の価値体系のどこかに位置づけられるのかが見えないと解釈し理解できないからである。もう一つは、それが本当に有益な活動か、新しいがゆえにわからないためである。

第4節 ボランティア・マネジメント

前節まではボランティアとはどういう存在か、ということについて議論してきたが、第3節ではそのようなボランティアという存在をどのようにマネジメントしていくべきかについて明らかにしていく。本論文で明らかにしたいボランティアの対象は大学生であるが、大学生のボランティア・マネジメントについて具体的に議論していく前に、これまでのボランティア・マネジメントに関する先行研究についてみていく。

(1) ボランティア・マネジメントとは

具体的なマネジメントの議論に入る前に、ボランティア・マネジメント理論の概要についてみていこう。まず、ボランティア・マネジメント理論はどのように登場したのだろうか。桜井(2007)によると、「ボランティア・マネジメント」理論が注目される前から議論されていた、「ボランティア・コーディネート」理論というものがある。これは社会福祉の領域を中心に、70年代以降日本各地で誕生した「ボランティア・コーディネーター」の役割が議論されるなかで生まれてきた、日本独自の議論である。ボランティア・コーディネート理論は以下の図表 2-3 のように整理できる。

図表 2-3 ボランティア・コーディネートの3タイプ

ボランティア・コーディネートのタイプ	主要な役割	主要な実践箇所
送り出し形	ボランティア活動への参加支援	学校・企業
仲介型	ボランティアを求めるニーズとボランティアをしたいニーズの調整	ボランティア・センター (社会福祉協議会等)
受け入れ型	ボランティアを受け入れる	施設・NPO

出所：桜井(2007)p91 より

そして 1990 年代後半からボランティア活動分野や活動のスタイル、活動に関わる組織が多様化していったことを指摘している。それは、ボランティアを求めるニーズとボランティアをしたいニーズの調整を行う「仲介型」以外の、ボランティアを受け入れる「受け入れ型」、ボランティア活動への参加の支援の「送り出し型」のボランティア・コーディネートが高度化するという影響を及ぼしたのである。そういった状況の中で既存の技法に飽き足りない人々に受け入れられたのは、欧米ですでに用いられていた「ボランティア・マネジメント」の理論であったのである。

そのようなボランティア・マネジメント論は妻鹿(1999)によると、ボランティア・マネジメントの構成要素には、広義の捉え方と、狭義の捉え方という二つの捉え方が存在するとし、図表 2-4 のようにまとめられる。いずれにしても中心となるのはボランティアプログラム(中心)のマネジメントとボランティア(人的資源)のマネジメントなのである。日本では「マネジメント＝管理」という理解が多いために「本来自発的であるボランティアを強制的に管理する気なのか」という反発も予想される。しかしボランティア・マネジメントとは、ボランティアの管理という特殊な人的資源の開発・活用と、それにより、事業を成果へ導く方法を探求した体系、と理解すべきだろう。

図表 2-4 ボランティア・マネジメント論の体系

広義の ボランティア・ マネジメント	狭義のボランティア・ マネジメント (総論部分)A	・ A-1 組織としてのボランティア受け入れ準備、組織内のニーズアセスメント、使命や方針の決定 ・ A-2 ボランティアプログラムのマネジメント ・ ボランティアのリクルートから評価に至る一連のプロセスマネジメント
	狭義のボランティア・ マネジメント (各論部分)B	・ 短期プログラムへの対応 ・ 有給スタッフとボランティアとの関係の構築 ・ 資金づくり ・ 企業のためのプログラムづくり ・ ボードメンバーとしてのボランティアのマネジメント
	C ボランティアと法律のインターフェースのマネジメント	

出所：妻鹿(1999)p97 より

(2) ボランティアのモチベーション

ボランティアに関する研究で、ボランティアのモチベーションは重要視されてきた。桜井(2007)によると、ボランティアモチベーションについての分析的視角については、次の三つに分類することができると考えられる。

- ①利他主義動機アプローチ：第一に、自分の利益にならない他人事を進んで行う姿勢である「利他主義」の精神が表出した行動であるとする見方である。
- ②利己主義動機アプローチ：ボランティアを、ボランティアを合理的な行動をとる「経済人」としてみる考え方であり、ボランティアモチベーションを経済学的な合理的人間にあてはめて、考えるものである。
- ③複数動機アプローチ：こうした「利他的か利己的か」という、二項対立型の、絶対的なボランティア観を乗り越えて、利他的でもあり、利己的でもあるし、さらにはその他複数の次元によって、ボランティアモチベーションは構成される、とみる立場である。

この中で、複数動機アプローチは、個々人のボランティアモチベーションの構造が異なっていることを強調した分析枠組みであり、このアプローチを用いることで、性別や年齢層など、さまざまな属性によるボランティアモチベーションの構造の違いを分析することができることを指摘し、複数動機アプローチの有用性について述べている。

欧米でのボランティアモチベーション研究における、複数動機アプローチの代表的なモデルとして、クラリーやシュナイダーなどが提唱している VFI(the volunteer Function Inventory)モデルがあげられる。これは、心理学における機能的アプローチ(Katz,1960)に基づくものである。機能的アプローチとは、人間の態度を、心理学的動機要因としてのいくつかの機能に分解し、理解する考え方である。VFI モデルは、ボランティアの動機を以下のような 6 つの機能要因に分類している。

- ①価値(Value)：利他的動機や自己犠牲、信念によって活動へ参加
- ②理解(Understanding)：社会勉強や人生経験としてプラスであるとし、活動へ参加
- ③社会(Social)：「つきあい」としてボランティア活動に参加
- ④キャリア(Career)：知識や技術や能力を試すチャンスになったり、キャリア開発につながったりする期待からの活動に参加
- ⑤防衛(Protective)自分より不幸な者を助けることで罪の意識を払拭したいとか、活動に熱中することで自分の問題を忘れたいといった意識から参加。
- ⑤ 強化(Enhancement)：自尊心や自己肯定感を高める行為として活動へ参加。

(3) ボランティア・マネジメントの失敗

ボランティアのモチベーションについてみてきたが、そのモチベーションは正しくマネジメントしていかないと失われてしまう。Ramos 、Wehner (2018) は非営利セク

ターにおけるボランティア・マネジメントの失敗を、ボランティアのモチベーションに関するタスク関連の特徴、社会的特徴、構造的特徴の3つの方法から分析している。

① タスク関連の特徴

- ・役割のあいまいさ：役割のあいまい性は、仕事や職位に関して必要な情報が不足していると定義することができる。これは能力の必要性に重大な損害を与え、最終的には不安、不満、不十分なパフォーマンス、撤退傾向などのマイナスの結果につながる。

- ・未対処・満たされていない役割：この状況は、ボランティアを開始して初期の段階であられる可能性が最も高い。多くのボランティアが組織に参加し、すぐに影響を与えることを期待している。しかし、非現実的な期待を抱いているか、必要なノウハウが不足しているか、あるいは組織が目標を実現するための作業条件を提供していない場合が多い。その結果、多くのボランティアは、不満を感じ、無力になり、その結果、契約が突然終了する可能性がある。

- ・心理的契約と違法なタスク：心理的契約とは、雇用者と従業員が互いに組織の中で果たす相互の信念、認識、義務で、明文化されていないものである。これらの暗黙の規則を遵守することは、意欲的なボランティアスタッフを維持するために NPO にとって重要になる。心理的な契約は、例えば、不当な仕事を割り当てることによって侵害される可能性がある。不合理な作業を受けていると報告した団体のボランティアは、組織内に留まる意思が有意に低く、不必要な作業は自己決定の動機付けが低くなっていたのである。

- ・ボランティアのスキルとタスクのマッチングの欠如：ボランティアのスキルと割り当てられたタスクとの間のマッチングの欠如は、ボランティアの可能性を十分に活用しないことによるモチベーションを妨げる可能性がある。しかし、ボランティア活動は、有料労働活動の未払いの延長となるべきではない。

② 社会的特徴

- ・認知の欠如：組織がボランティアの努力を認めないと、モチベーションが低下する傾向がある。定期的に「ありがとう」と言うことが最も基本的な承認方法であることは広く認識されている。しかし、最近の研究では、ボランティアは、感謝と承認を得るための最善の方法は、彼らの仕事がどのように変化したかを聞くことであることが明らかになった。周りの人に声をかけてもらえず、自分のアイディアが考慮されていない（認識されていない）場合、ボランティアは欲求不満となり、撤退に向かって沈むことがある。

- ・社会的支援の欠如：スタッフは、継続的なメンタリングやボランティアのサポートに必要な時間的リソースが不足している。ボランティアの「とり残された」という望ましくない感情を打ち消す必要がある。

③ 構造的特性

・ビジョンと目標設定の欠如：ビジョンは、将来のある時点における組織の明確で包括的な状態である。ビジョンの明瞭さと不明瞭さは最終的に組織の下位レベルにまで下がり、結果に応じてプラスとマイナスの結果がもたらされる。

・多様性と変化する職場環境における戦略的計画の欠如：多様性と包括性の認識は、従業員とボランティア、特に少数派メンバーのボランティアの募集と維持に重要な役割を果たす。年齢やコホートの多様性を見たり管理したりすることができないと、人的資源の使用が非効率的になり、継続的な採用費用が増加する可能性がある。

このように、マネジメント失敗の要因は様々である。①タスク関連の特徴に関することは、ボランティア個人によって異なることなのでボランティア一人一人に目を向けていくことが必要となってくる。②社会的特徴に関しては、マネジメントする側1人ができればいいのではなく、マネジメントする全スタッフが意識的にボランティアの行動や変化に目を向け、声をかけていくべきである。スタッフ一丸となっていくことによってボランティアも承認を感じられ、放置されている感覚は少なくなるのではないだろうか。③構造的特性に関しては、組織全体としてボランティアをどうしていくかをデザインしていくことが求められる。理念やビジョンを明らかにしたうえで、ボランティアをどう位置づけ採用していくかを検討していくべきである。ボランティアをマネジメントしていくうえで、ボランティア個人に目を向けながらも、マネジメントする側が共通認識を持ち、足並をそろえてマネジメントしていくことが求められるのである。

¹平成 30 年 10 月 31 日現在。

<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-zyuri>

第3章 学生ボランティアにおける持続的な活動

前章まででは、そもそも NPO やボランティアはどういった存在であり、そのマネジメントに関する議論を整理してきた。第3章では、本論文におけるボランティアの対象である大学生に焦点を当てていく。ボランティアに関して若者が置かれている背景を探り、データから現状を明らかにする。そして学生ボランティアをマネジメントしていくうえで何が重要なのかを明らかにしていく。

第1節 教育の視点からみるボランティア

ボランティアに関して現在若者が置かれている状況はどのようなものなのだろうか。第1節では、その背景を教育の視点から整理していく。そして、若者ボランティアならではの持つ特性について明らかにする。

(1) ボランティアを推進する大学の動き

ボランティア元年、NPO 元年、CSR の広がりといった、社会に対する市民、企業の在り方が変化していく中で、大学もまた変化してきている。2005 年に出された「我が国の高等教育の将来像(答申)」では、「大学は教育と研究を本来的な使命としているが、同時に、大学に期待される役割も変化しつつあり、現在においては、大学の社会貢献(地域社会・経済社会・国際社会等、広い意味での社会全体の発展への寄与)の重要性が強調されるようになってきている。当然のことながら、教育や研究それ自体が長期的観点からの社会貢献であるが、近年では、国際協力、公開講座や産学官連携等を通じた、より直接的な貢献も求められるようになっており、こうした社会貢献の役割を、言わば大学の『第三の使命』としてとらえていくべき時代となっているものと考えられる」と述べられている。大学の使命として、社会貢献が明記されているのである。このように大学の社会貢献活動が活性化されてきた背景として、「大学が持つ豊かな環境や公債な敷地、特色ある教育や研究活動、学生、教職員の知的、人的な資源という豊富な財産を活かし、地域社会に還元していくための多種多様な取り組みが契機になっている」と述べられている(木村 2014、7 ページ)。大学が地域社会の主体となって、社会貢献活動を実践していく立場になってきているのである。そして木村(2014)は 2002 年、中央教育審議会「青少年の奉仕活動・体験活動等の推進方策等の方針について」の答申から、大学は学生のボランティア活動を積極的に推進するための取り組みとして以下の 5 点が挙げられていることを紹介している。

- ①正規の教育活動として、ボランティア講座やサービス・ラーニング科目、NPO に関する科目の開設
- ②インターンシップを含めた学生の自主的なボランティア活動等の単位認定
- ③ボランティアセンターの開設など、学内サポート体制の充実

④セメスター制度や、ボランティア休学制度など活動を行いやすい環境の整備

⑤学内におけるボランティア活動などの機会の提供

このように、大学は社会貢献の主体とされその資源を地域に還元し、大学として学生ボランティア支援を促進していく動きがあるのである。

(2) 大学生とボランティア

現在大学生が置かれているボランティアをめぐる背景については上記のように、大学側がボランティアを推し進めるよう大きな方針としてあり、動いていることがわかった。ここでは、大学生が持つボランティアの特性や影響についてみていこう。

Marta、Pozzi、Adult Dev (2008) は青年期のボランティアの性格の特徴を整理している。ボランティアはより外向的であり、自律性の必要性が低く、自我力が強く、内面化された道徳的基準が高く、自己や他者に対してより積極的な態度を持っている。そして、自己効力感や楽観性の程度が高く、感情的安定性が高く、ボランティアよりも自己への大きな共感と自己愛着的な投資がある。木村(2014)は「社会貢献」の意義を教育的な観点から捉え、「青年期のアイデンティティ形成において、社会貢献活動は、大きな役割を果たすと考えられる」と述べている(31 ページ)。具体的にボランティアの効果について Marta、Guglielmetti、Pozzi(2008)がまとめている。自発的サービスは社会化や所属の社会的状況に関与するのに有用であることが示されている。さらに、自主的な作業を行うことは、政治参加、市民的コミットメント、親社会的規範の支持を促す。そしてそれはまた、幸福を促進する。これらの機能と共に、ボランティア活動が青少年と大人とのつながり、それぞれのイデオロギーと社会的伝統に寄与するのである。そしてこのつながりは、個人が共有する経験を通して世代間のコミュニケーションを促進する。また、社会のなかで生きていくためには社会に対して積極的に貢献する能力や態度が必要となり、大学生世代の若者が利害関係のない中で社会貢献活動をしていくことの意義の大きさを指摘している。Logan(1985)は、ボランティアを経験するにあたって、若者は行動を通じて自分のアイデンティティを評価し、消費者ではなく生産者として評価することが許されていることを指摘されている。青年期におけるボランティアは自己のアイデンティティの確立に大きな影響を及ぼすのである。

西尾(2007)は、ボランティアと学習意欲における関係性について述べている。勉強や学習というものは常に受け身のものであり、ボランティアとは正反対である。ボランティア活動の現場は、常に社会問題の場であり、その渦中にいる人との出会いの場である。その中で、自分にできることを問うとき、その前に多くの知識が必要であることに気づくはずである。ボランティア活動に積極的に参加する学生ほど、ボランティア活動を通していろいろな知識の必要性を痛感し、学習意欲が刺激され、その結果

学業に高い興味を示すようになるのではないか、ということである¹。そしてそれは学習への自発性にとどまらず、将来の職業に対する姿勢を形成するものに大きな影響を与えているようである。

第2節 データから見る学生ボランティア

若者のボランティア活動状況はどのようなものなのであろうか。第2節では、日本財団学生ボランティアセンター「全国学生1万人アンケート～ボランティアに関する意識調査2017」²、桜井(2007)のデータや研究を参考に明らかに若者のボランティアの活動状況について明らかにしていく。

(1) 活動状況

上記で見てきたように、学生のボランティア活動を促進する動きは進んでいるが、実際の日本の学生のボランティアに関する動きはどうなのであろうか。具体的に日本の若者のボランティアの現状をみるために、日本財団学生ボランティアセンターが行った「全国学生1万人ボランティアに関する意識調査2017」を参考にみていく。この調査によると、現在61.37%の学生がボランティアに興味があると答えているが、実際にこの1年間のボランティア活動があると答えた学生は27.09%にとどまっている。以下でも詳細に述べるが、この1年間でボランティア活動をした学生が、その活動を始めた契機についての問いでは、「団体や知人との関係性」(30.4%)が一番多く、次いで「自己実現・自分自身のため」(27.5%)となっている。また、この1年間でボランティア活動をしたことが「ない」と答えた学生への質問で「今後、ボランティア活動に参加したいと思いますか?」というものについて、約58%の学生が「参加したいと思う」と回答した。言い換えると、今後、ボランティア活動に参加したいと「思わない」と答えた学生が42%いるのである。ボランティア活動に参加したくないと答えた学生に「それは何故か?」という質問をした結果、「忙しい、余裕がない、自分のことで精いっぱい」といった回答が一番多く、41.6%にのぼった。そういった自分の感情や状況ではなく、「対価がない」という理由を挙げた学生は全体の12%である。調査を行った日本財団学生ボランティアセンターは「ボランティアを一種の『労働』と捉えている傾向が見られた」と考察している。

このことから、過半数の学生がボランティアに興味を示している一方で、実際に活動をしている学生は約30%に留まっているという現状が明らかになった。本論文では、その30%をどう増やすか?という視点ではなく、その30%の人たちがボランティアを行う上で何が重要となってくるのであろうか?という視点で議論を進めていく。

(2) 参加動機

ここでは、若者のボランティアの参加動機についてみていく。桜井(2007)は、2002年に京都市内で活動するボランティアを対象にボランティアの参加動機の構造に関する調査を行った。その分析結果によるボランティア参加動機の構造を図表 3-1 のようにあらわした。

図表 3-1

参加動機因子の名称	解釈
「自分探し」動機	自分に自信が持てないといったネガティブな意識と、自己成長の意識が結びついている
「利他心」動機	利他主義的な動機
「理念の実現」動機	ボランティア活動を通じて個人的・組織的な理念を実現したい
「自己成長と技術習得・発揮」動機	知識や技術を身に付けたい、またはそれらを発揮したい
「レクリエーション」動機	仲間づくりや活動自体を楽しみたい
「社会適応」動機	人から誘われたり、勧められた
「テーマや対象への共感」動機	以前、自分も対象者と同じ境遇だった

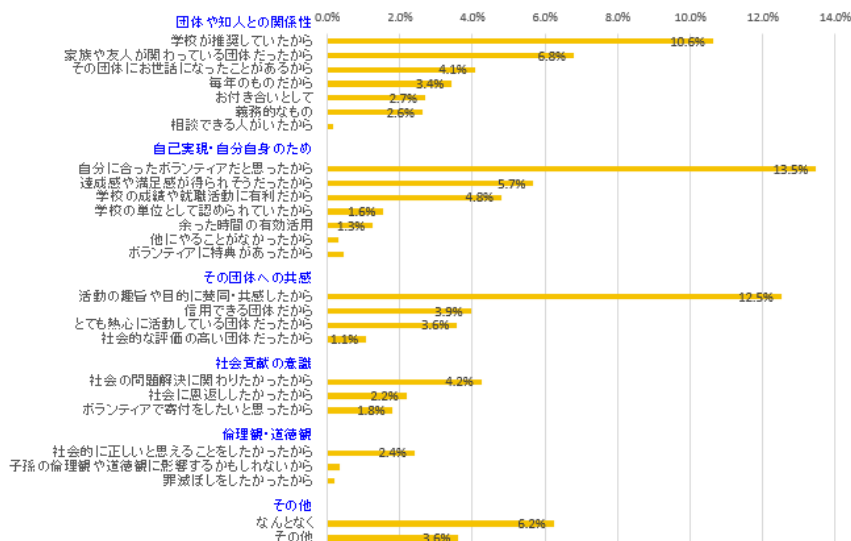
出所：桜井(2007)p35 より

この調査を年齢別にみると、若年層(30歳未満)においては、「自分探し」動機、「自己成長と技術習得・発揮」動機、「レクリエーション」動機といった利己的な動機のタイプが、他の年齢層比べて明確に強くみられている。このことは、若年層において利己的動機が特徴的であることは、先行研究の結果と一致しており、職業別の分析からも、学生は上記の動機が強くみられていることが明らかにされた。

これらの結果は普遍的なものであると考えることもできるが、日本財団学生ボランティアセンターが行った「全国学生1万人ボランティアに関する意識調査2017」も用いながら、現在の大学生はなぜボランティアをするのかについて深めていきたい。

この調査によると、この1年間でボランティア活動をした学生が、その活動を始めた契機として、以下の結果になった。

図表 3-2 活動を始めた契機



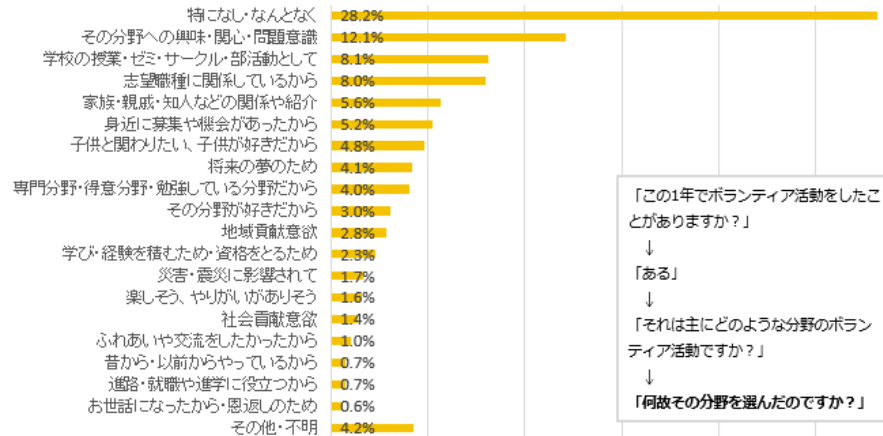
出所：日本財団学生ボランティアセンター

「全国学生1万人アンケート～ボランティアに関する意識調査 2017」より

「自分に合ったボランティア活動だと思った」という理由がこの1年でボランティアを始めた最大のきっかけとなっていることがわかる。また、「団体や知人との関係性」と「自己実現・自分自身のため」に関する項目に多くの回答がみられた。これは桜井(2007)による「社会適応」動機、「自己成長と技術習得・発揮」動機と近いものである。また、ボランティア活動への参加理由として、「学校の成績や就職活動に有利だから」「学校の単位として認められていたから」「進路・就職や進学に役立つから」といった回答も見受けられ、ボランティア活動へ“参加する”ことは単位取得や就職活動に役立つと考えている学生が少なからずいることが分かる。これは、前節で述べた大学の動きなどが少なからず影響していることを示唆している。

図表 3-3 はこの1年間でボランティア活動をした学生が、その活動分野を選んだ理由である。ボランティア活動へ「参加する」ことについては、「自分に合ったボランティアだと思った」「活動の趣旨や目的に賛同・共感したから」と、理由や意思を持って参加を決めている様であるが、実際の「活動内容」については「なんとなく」選んでいる傾向が高いことが見受けられた。

図表 3-3 活動分野を選んだ理由



出所：日本財団学生ボランティアセンター

「全国学生 1 万人アンケート～ボランティアに関する意識調査 2017」より

ここで、データからわかった日本の若者のボランティア状況についてまとめておこう。まず、日本の若者のボランティア意識は、他国と比べると低いことがわかった。そして、「全国学生 1 万人ボランティアに関する意識調査 2017」においては約 6 割の学生がボランティアに興味があると回答したが、実際にこの 1 年でボランティア活動をしたことがある学生はその半分の 3 割弱にとどまっている。ボランティアの参加動機については桜井(2007)の研究結果より、「自分探し」動機、「自己成長と技術習得・発揮」動機といった利己的な動機のタイプが他の年齢層に比べて明確に強く見られていることがわかった。このことについては「全国学生 1 万人ボランティアに関する意識調査 2017」からも同じことが言える。一方で、実際の「活動内容」については「なんとなく」選んでいる傾向が高いことがわかった。

第 3 節 持続的なボランティア活動

一度活動に参加したボランティアを定着させることは、ボランティアを獲得し教育するコストを下げ、また NPO の継続的な価値創出に繋がると考える。第 3 節では、ボランティアの活動継続に関する先行研究から、大学生がボランティアを続けるためにはどうしたらよいかを明らかにする。

(1) ボランティアを維持するために

まず、Marta、Pozzi、Adult Dev (2008) は、「なぜ若者が長期間にわたってボラン

ティアを続けることにしたのか」を明らかにするために行った研究を参考にする³。この研究によると、他者志向の動機づけ、団体統合と組織に対する満足度は、若者のボランティアアイデンティティと強く関係していることが明らかにされている。これは、自分自身のアイデンティティを統合し、他者を認識し気遣い、組織に満足して統合されていることが、ボランティアの長さに影響を与える可能性があることを意味している。サポート変数に注目すると、ボランティアをサポートする他の人々が、社会的または規範的圧力として、ボランティアによって否定的に解釈される可能性があるという仮説を立てることもできることを述べている。これは若者のボランティア活動への関与を維持することに関心のある団体は、ボランティアの変化するモチベーションのパターンと組織ネットワーク内の「関係」を理解する必要があることを示唆している。したがって、組織はボランティアを募集するだけでなく、ボランティアの組織への関与を最大限にするように努めなければならないと指摘している。したがって、組織は、若者の自発的行動への関与を維持し、ボランティア活動によって想定される教育機能を支援することに大きな責任を負っている。言い換えれば、彼らは若者が「共通の利益」の理想を考え、働くように励ますことに責任がある。

この研究より、NPO はボランティアに長期間活動してもらうには、ボランティアの変化するモチベーションに注意を払い、組織内の関係構築を行い、ボランティアの組織に対する満足度を上げていかなければならないことが明らかになった。つまり、NPO はボランティアの持続的な活動のために、何か施策をし続けなければならないのである。では、具体的にどのような施策が必要なのだろうか。

(2) 活動継続要因

桜井(2007)はこれまでの研究成果から、ボランティアの活動継続に影響を及ぼす要因を以下3つ挙げている。

①個人的要因：ボランティアの性別、年齢、職業、婚姻関係、学歴、社会参加意識、自尊感情などの個人的要因は、それらにおける特定の類型が、ボランティア活動への参加行動と結びついているとの指摘がしばしばなされている。しかしそれは、活動行動への影響となると、信頼に足るほどの強い関係として検出されることはほとんどない。

②参加動機要因：ボランティア活動に参加する動機のタイプによって、継続性に違いが得られることが、複数の研究により指摘されている。参加動機はボランティアの満足に何らかの関係を及ぼしていると考えられるが、それが活動継続に結びついているのかどうかは不明のままである。

③状況への態度要因：ボランティア自身が、ボランティア活動における様々な状況に対して、どのような認知態度をとっているかを測定し、活動継続行動との関係性を調

べたものである。状況への態度要因は3種類の要因のなかで唯一、ボランティアを受け入れる組織側が捜査できる要因である。このため「組織要因」や「マネジメント要因」と呼ばれることもある。状況への態度要因に含まれる具体的な項目としては、先行研究の考察から、図表 3-5 のような以下4種類が存在していると考えられる。

図表 3-4

類型	因子名
組織サポート	「オリエンテーション」 「トレーニング」 「組織からの助力」 「スタッフサポートへの満足」 「申込用紙の使用」 「感謝状」 「昼食会」
業務内容	「業務達成」 「仕事自体」「挑戦的な仕事」 「仕事の特徴」
集団性	「他のボランティアとの関係」 「集団一体感」
自己効用感	「参加による自己効用感の獲得」

出所：桜井(2007)p53 より

先行研究の結果からは、人々がボランティア活動に参加する態度にはそれぞれの年齢層が遭遇しているライフイベントなどにより、相違がみられることが予想される。しかしながら、その活動継続要因について、年齢層別の差異を実際に検討している研究はこれまでにみられない。このことから桜井(2007)はライフサイクル毎のボランティアの活動継続要因の際を明らかにしたいと考え調査を行った。この調査における「若年層(30歳未満)のライフサイクルと活動継続要因との関係性の考察」を参考にする。この年齢層においては、状況への態度要因における「業務内容」が、唯一の活動継続に関係する要因として認められた。この要因を構成する質問項目が「自分の役割がはっきりしていること」「活動の方法や内容が効果的であること」「ボランティア活動自体のやりがい」の3項目であることから、活動を通じてのやりがいや適材適所で

あることが、若年層ボランティアの活動継続を促進していると考えられる。ライフサイクルの観点からも、ボランティアの活動についても、社会的役割が得られる実感や、自身の成長が促されている実感が持てる活動の場合において、活動が継続されていると考えることができる。

この調査より、業務内容が活動を継続させるために重要であることが導き出された。大学生は、業務内容が有意義なのか、業務内容を通して何か自分が得ること(達成感や成果等)があるのかについて、重要であるように考えられる。

(3) ボランティアを通して得るもの

では、業務内容を通して何をすることができのだろうか。アイデンティティ形成の渦中であり、「自己成長」などボランティアを通して自己への投資を求めている大学生において、「学び」という経験は非常に重要であろう。ここから、ボランティア活動を「学び」という観点で考えていく。具体的にボランティアにおける学びとは何なのだろうか。長沼(2014)が以下のようにまとめている。

①「価値に気づく」：ボランティア組織における活動で得られる喜びは労働と違って見返りがあるわけでないから、活動そのものに直結したものになる。活動を継続しているうちに、そこで出会う人々や社会的課題から、新たなことに気づかされるということが起こる。自分が大切にしたい価値に気づく。活動しながら気づいたり発見したりするということは、まさにボランティア組織による活動が「学び」として機能しているということになる。つまり、価値にかかわるということは、生き方に関わる営みでもあるということである。

②自己を生かす：有益な活動をすることで他者や社会に貢献することはもちろんであるが、その結果活動に参加した人が「役に立つ自分」に気づくということが重要になる。「社会的有用感」と呼ぶこの感覚は、ボランティア活動のキー概念である。自分が社会の中で役に立つことを、自分が実感するということである。役に立つということは、その人がもつ何らかの知識や技能・技術等を生かすということに他ならない「自己を生かす」ということある。自己を生かすためには、自己理解と同時に他者理解・社会理解という「3つの理解」が必要である。そして、この「3つの理解」も活動を通して得られる学びである。ボランティア組織の活動では、自己理解、他者理解、社会の理解を深めながら自己を生かす方法を理解するという学びがあるのである。

③他者と連帯する：特にさまざまな人々が集うボランティア組織では、他社との関係性は避けては通れない。そればかりか、他者との関係性こそがボランティア組織の醍醐味であり特徴であると言ってもいい。活動の種類にもよるが、さまざまな人々との出会いから学ぶことになる。

④社会と自分を結ぶ：ボランティア活動とは、自らの意志で社会的課題に向き合い、

改善が必要な状況の解決策を考え、実行し、検証することで公益に無償で寄与するものである。したがって、解決策を考える過程では当該分野についての知識が必要になるから必然的に学ぶことになる。

このように、ボランティア活動を行うことで新しい価値観に触れ、他者や社会に目が向き、新たな自己の側面に気づくといった学びが展開される。他者や社会に対する気づき、発見としての「外向きのベクトル」と、自己省察(他者や社会との関係を通した自己像の捉えなおし)としての「内向きのベクトル」といった二つのベクトルがあることを明らかにしている。ボランティア活動では、この両者が絡み合って展開していくのである。

そして長沼(2014)は、ボランティア活動では活動中だけではなく活動の前後にも学びがあり、その内容は多様であることを述べている。Preparation(準備学習)、Action(活動体験)、Reflection(振り返り)、Celebration(認め合い)、Diffusion(発信・提言)といった学びの過程が挙げられている。中でも Celebration(認め合い)、Diffusion(発信・提言)の段階がボランティアの学習における特徴となる。Celebration(認め合い)は、ボランティア組織の活動で社会的有用感を獲得する重要な段階である。活動して当たり前という雰囲気ではなく、ボランティア組織だからこそ、自分から参加して良かった、またみんなで頑張りましたと言えるような空気をいかにつくるのか、大切である。しかしこの段階で終わると自己満足になりうる Diffusion(発信・提言)の段階では、活動の成果等を外部に向けて発信や提言を行うなどする。社会的な評価が得られた場合には、組織の構成員にとって励みになりうるし、社会的有用感が得られる。次の活動への動機付けにもなる。前の段階が内輪の Celebration だったのに対して、この段階は社会に開かれた Celebration を得るチャンスになる。

¹ 2003 年度第 22 回学生生活調査報告書による、「学生の講義への関心度とボランティア活動の参加率には密接な関係が見られ、学業に高い興味を示す学生ほど、ボランティア活動に積極的に参加している」と分析されていることへの反対の主張として。

² 2017 年 5 月 19 日から 5 月 22 日にインターネット上で行われた調査。
<http://gakuvo.jp/about/newsrelease/>

³ 24～30 歳の 158 人の若者が対象。内学生は 15.2%だが、本論文が対象としている年代に近いため参考にする。

第4章 ボランティア・マネジメントの現場から

本章では、NPO を一つ取り上げ、ボランティア・マネジメントの現場ではなにが起こっており、どのようなことが具体的に求められているのかを明らかにする。

第1節 事例分析の目的と方法

(1) 事例分析の目的

本論文における問題提起は「今求められている NPO と学生ボランティアの関わりかたとはなにか」であった。これを明らかにするため、第3章では学生のボランティアが活動続けるために求められることをデータや理論を用いて明らかにしていった。NPO の現場では今何が起こっており、どういったことが必要とされているのかを明らかにするため、第4章では事例研究を行う。事例対象とした NPO は支援先の子どもたちに影響がある恐れがあるので名前を伏せさせてもらうが、筆者が11ヶ月インターンとして活動した教育系 NPO である。その NPO は人材育成に力を入れており、ボランティアやインターンに対する様々な施策が打たれている。そして活動するボランティアの約8割は学生である。筆者が11ヶ月活動してきたことから、その現場ではどのようなことが起こっていたか具体的に把握でき、周りのボランティアやインターンの反応をみることができる環境であった。そのため、本論文の問題提起を明らかにするための研究対象事例としてふさわしいと考えている。

事例研究の進め方は、まず事例研究対象の教育系 NPO の概要について述べ、その後、実際にその施策を受けているインターン・ボランティアにアンケートをおこない、その活動状況について先行研究を踏まえながら明らかにする。その結果を踏まえたうえで人材育成を担当している NPO 職員にインタビューを行う。

(2) 事例分析の方法

NPO の取り組みを取り上げ、インターン・ボランティアにおこなった記述式のアンケート、職員へのインタビューをもとにおこなった。

アンケート概要

回答者：インターン8名、ボランティア4名(共に全て大学生)

アンケート方法：ネット上における自由記述式のアンケート

アンケート設問：①活動をはじめたきっかけはなんですか？②なぜ活動を続けられている(もしくは続けられた)と思いますか？③活動を通して新たに気づいたこと・学んだことなどはありますか？④活動の長所と短所があれば教えてください。

インタビュー概要

回答者：事例対象である事業における人材育成リーダーを務めている職員

日時：2018年11月27日(火) 21:00～21:30

第2節 教育系 NPO の施策

(1) 事例概要

団体概要

設立年：2001 年
職員数：90 名程度
活動領域：教育分野(高校生のキャリア教育支援、被災地における教育支援等)

対象事例

本研究で取り上げる事例の事業は区の委託事業であり、「子どもの貧困」という社会課題を解決するためのものである。職員(常勤・非常勤含む)11 名、インターン 11 名、ボランティア 21 名程度が事業を支えている。登録生徒数は 200 名程度で、活動内容は主には学習支援、居場所の提供、食事の提供である。ボランティア・インターン共に交通費は与えられている。インターンは活動支援金として月に 1 万円から支給されるが、時給ではなく活動における対価ではないため、研究対象とする。

(2) NPO の取り組み

具体的な取り組みについて述べる前に、本研究対象となるインターンとボランティアのすみ分けを確認しておこう。

図表 4-1 インターンとボランティアの活動概略

	インターン	ボランティア
交通費	○	○
活動支援金	○	×
生徒対応	○	○
メンター制度	○	×
上長制度	○	×
研修の参加	○	○
運営振り返りの参加	○	×
頻度	週に 3 回	週に 1,2 回
期間	6 ヶ月以上	4～6 ヶ月以上

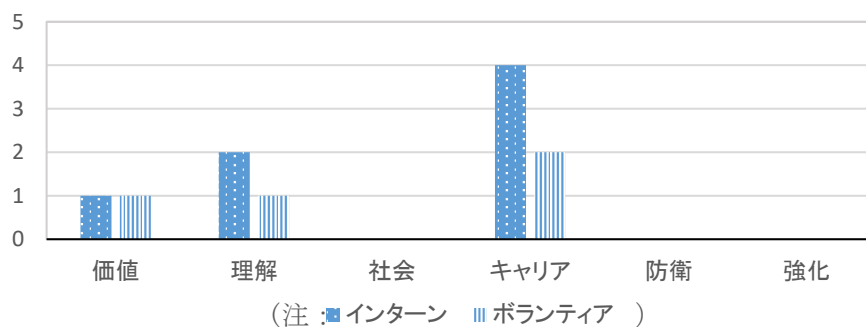
第3節 事例分析

アンケートやインタビューから何が言えるのであろうか。第4節ではインタビューを行った設問ごとに、いただいた回答をカテゴライズし、第3章までで述べてきた先行研究と照らしながら、学生ボランティアのマネジメントにおいて何が重要であり、求められているのかを明らかにしていきたい。

(1) 参加動機

ではまず質問①「活動をはじめたきっかけはなんですか?」を、心理学における機能的アプローチ(Katz,1960)に基づく VFI(the volunteer Function Inventory)モデルによって回答を分類していこう。分類については、1人の回答であっても複数のものがみられたらそれぞれカウントし分類している。

図表 4-2 VFI モデルによる分類



図表 4-2 によると、参加動機においてはインターン、ボランティア共に「キャリア」に関するものが一番多い。インターンであると「将来教員を目指しているため、役に立つのではないと思ったから。」「教育社会学ゼミで貧困と教育格差について議論した際、自分自身も周りのゼミ生も恵まれた環境で育っており具体的な想像が及ばず机上の空論のように感じたこと」、ボランティアでは「中学の教員を目指していたため、中学生と関わる機会が欲しかったから」といった意見がみられた。インターン・ボランティアを集める広報の際、「教育の現場をみることができる」といったことをアピールしているため、教員志望の人にとってはよりその活動と自分の将来を明確に結びつけることができる。しかし、教員志望の人が大半を占めるわけではない。筆者のように教育とは全く関係ないことを学んできた学生も多い。採用を担っている職員にインタビューしたところでは、「いろいろな大人に出会うことが生徒の成長に

繋がると思っており、いろいろな人を採用したい」と述べており、教育関係の人材の
みを集めることを目的とはしていない。採用に際して、ボランティアは「座談会」、イ
ンターンは「面接」というものがあり自分の人生について話す場がある。その際にこ
れまでの人生について、活動を通してどうしたいか、ということ問われることがあ
るので、その際に今後の自分のキャリアと結びつけることが多い。教員志望ももちろ
んだが、教員以外の進路ややりたいことについても1時間以上をかけ向きあってくれ
る。ここで時間をかけ情報を得ることによってその人の特性やキャリアを見極めるこ
とによって Ramos、Wehner (2018) がボランティアの失敗として述べている「役割の
あいまいさ」「スキルとタスクのマッチングの欠如」を回避できる。よりその人に合っ
た活動の場を提供でき、活動の継続が促されるのであろう。

そして、そういった活動動機は変化するため、定期的に確認する場が必要であ
る。インターンにおいては、自分がこの活動を通してやりたいこと、将来のビジョ
ンを記入する「活動プランニングシート」によって、定期的に上長と確認をする。
ボランティアでは月初めに自分の将来のビジョンと活動目標を結びつける時間が設
けられている。Marta、Pozzi、Adult Dev (2008) が指摘する「ボランティアの変化
するモチベーションのパターンを理解すること」に繋がる。

(2) 活動継続

インターンから際立って多かった意見は、「子どもをかわいいと思えること」「生徒
の喜ぶ姿に元気を貰えるから」といったボランティア先の子どもに対するものであつ
た。インターンは、ボランティアより裁量が多く運営にも関わることができ、活動時
間も長いため、ボランティア先の子どもに対する思い入れも強いのであろう。また、
ただ裁量が多いだけでなく、上長との MTG やタスク管理シートの記入を通して自分
の活動に向き合う時間があり、相談できる環境がある。例えば金子(1992)が主張する
「自発性のパラドックス」のような状況に陥った時も、相談することで客観的に状況
を整理することが可能になるなど、どうしたら活動を続けることができるかについて
一緒に考えてくれる。長沼(2014 が)が指摘する無償ゆえにモチベーションを管理す
ることが難しいからこそ、悩みの相談には時間をかけているのであろう。また、「やりた
い」と思ったことは基本的に提案し、実施できる環境がある。上長だけでなく職員・
インターン・ボランティアからフィードバックも受けることができる。そのことによ
って Ramos、Wehner (2018) が指摘する「認知の欠如」を回避することができる。そ
してそのことが「親身になってサポート&相談に乗ってくれる先輩インターンや職員
さんがいたため」という「組織サポート」に関するものに繋がっている。

ボランティアに関しては一番多く、インターンからも多くの回答が多かったのがス
タッフ間(職員、インターン、ボランティア)における関係に関するものである。「スタ

ップの雰囲気や価値観が自分とあっているから」「様々な学部の学生と活動できることが自分の視野を広げられる機会にもなった」など、共に活動するスタッフの影響が大きいことが見受けられた。職員・インターン・ボランティア問わず、あだ名で呼ぶ文化もあり、フレンドリーな雰囲気がある。また、日々の運営振り返りや、目標の共有、ボランティア同士での振り返りなど、活動の中でコミュニケーションをとる機会が多くある。その中で関係性が構築され、ボランティア・インターンを支えるネットワークとなっていることが考えられる。また、定期的に行われる全体会議やボランティアミーティングを通して、日々の活動の成果などを確認し、日々のそれぞれの活動をたたえ合う場があり、その後希望者でごはんを食べに行く。これは長沼(2014)が言う「認め合い」の場としても機能しており、「自分から参加して良かった、またみんなで頑張りましょうと言えるような空気」がある。

「少しずつ子どもたちとの心の距離が近くなっていくのを実感できたため」という意見も見られた。子どもの成長において、短期間でそれを実感することは難しい。期間が長く設定されているからこそ、その単発的な関わりではみられない変化が見られ、それが活動継続に影響しているようである。また、「介入の仕方で反応が変わり、それを振り返る機会があったこと(スキルアップを実感出来た)」というボランティアからの意見があり、活動を日々振り返ることで、自身の変化にも目を向けることができ、スキルアップを実感できることがモチベーションに繋がっているようである。

(3) 活動を通して得たもの

前述した長沼(2014)のボランティアを通して、得るものとして挙げていた価値に気づく、自己を生かす、他者と連帯する、社会と自分を結ぶに基づいて考察を行う。回答の傾向は、インターンは「価値に気づく」「他者と連携」にある程度偏ったが、ボランティアの回答に偏りは見られなかった。まずはインターンの回答で一番多かった「価値に気づく」に関する意見をみていこう。「自分の当たり前が当たり前ではないことに気がついた」に見られるように、活動を通して、社会課題の中にいる子どもたちとの関わりを通して、改めて自分が置かれている環境の価値に新たに気づくパターンである。

次に多い回答としては、「チームとして動く意識、積極的に人と距離を縮めていくことを学んだ」「組織の中の個人という観点を得ることができた」など、「他者と連帯する」に関するものであった。前述した活動継続についても関連がみられるが、ここでも共に活動するスタッフが大きな影響を及ぼしていることがここでも見受けられる。日々の振り返りや全体会議といった場では、自らを発信できる場でもあるが同時に組織としてそれをどう動かしていくかをすり合わせる場でもある。NPOの活動は掲げる社会的ミッションのもとにある。様々なステイクホルダーを抱えてお

りその信頼を守るためにも、個人が好き勝手していいというわけではない。その中で自分が考えた施策を共有し、理解して実行していくことは難しいが、だからこそ「他者と連帯する」学びは大きいのかもしれない。

ボランティア・インターン両者から見られたのが「社会と自分を結ぶ」に関するものである。「貧困家庭の子供たちの抱える精神面や学習面での課題」「貧困がループする理由。経済的な貧困より、意欲の貧困の方が問題なのではないかと思った」といった社会課題に関するものが一番多くみられた。活動を通して、子どもと直接関わりその解決策を考えていく中で「子どもの貧困」について必然的に学ぶことになる。また、学習支援の研修や月に1度のケース検討会で専門家に相談できる場面もあり、専門的な学びを得ることもできるのである。また、参加動機にもあったように、この社会課題や分野について学んでおり現状を見たいと入ってくる人もいるが、そのような人たちは「社会課題として知っていたことが、ある人のリアルな人生であると感じられた」「学校で学んだことを生徒に実行するというのは難しく、現場の大変さを知った」といった、理論と現実のギャップを大きな学びと捉えている。

一方で「自己を生かす」に関するものは一つしか見られなかった。目の前の子どもたちのために何かできることを、と考えて活動しているわけではあるが、自分が「役に立っている」と実感することは難しい。「子どもの貧困を断ち切る」というゴールは先が長く成果が見えにくい。そのことについてある一人のインターンはこのように述べている。「活動した中で、私が残すことができた影響は限りなく0に近く、活動前に想像していたよりも、結果何も残せなかったなという気持ちが大きかった。職員さんと話をしても、子どもたちに何も与えられないことと、少しは力になりたいという気持ちのジレンマが悩みだと聞いた。」筆者もこのような気持ちになったことは幾度となくある。相手は思春期真っ盛りの中学生であり、役に立つどころかうまくいかないことばかりであった。そのような中で、「自分が役に立っている」と実感することは本当に難しいことである。しかしそのインターンは続けてこのように述べている。「実際に目に見えるサポートや、子どもたちが直面している闇を分け合ってサポートすることは本当に難しいことを学んだと同時に、それでも一人一人の子どもたちの可能性は無限大だと信じて、毎日笑顔で一緒に過ごすことは、意味がないことではないと学んだ。自分の可能性を信じてくれる人がいるのだと気づくことで、得ることの出来る自信が必ずあることを学んだ。」この言葉に表されているように、一見無力に思えてもそれでも子どもの可能性を信じて向き合い続けること、そしてそれを積み重ねた先にある貢献を信じていることができるようになるのである。そしてそれは、Marta、Guglielmetti、Pozzi が指摘しているように、社会に対して積極的に貢献する能力や態度を身に付けることに繋がる。また、Logan(1985)が述べている消費者ではなく生産者

として評価する、されることに繋がっているのである。

(4) ボランティアからみた長所と短所

インタビューででてきた長所から、この NPO における強みを探り、そして学生が何に魅力を感じここまで活動してきたのかについて明らかにしていきたい。そして短所として挙げられたことから、NPO のマネジメントに対する課題を見出していきたい。

長所として挙げられていた中で際立って多かったものとして「いろんな出会いがある」「職員さんやインターンさん、ボランティアさん、生徒のみんなと出会える素敵な場だったこと」といった、様々な出会いの場であるということに関するものである。そしてこの点について「活動する全ての方々(職員、インターン、ボランティア)の繋がりが深い！ここの信頼が、子どもたちをサポートしていく上でもすごくプラスになっていると思う。」と述べているインターンもいた。スタッフ間の信頼関係が構築されているからこそ、ボランティア・インターンは安心して活動ができ、ミッションのために動くことができる。また、「インターンの裁量や信頼が大きい」「毎回のフィードバックを日常のゼミや部活、コミュニケーションで活かせること」といった、活動を通して学びを得ることができ、それが活動以外のことにも役に立つことを長所として捉えていることがわかった。

一方短所としてはインターンから「拘束時間が長い」「やることが多い」といった活動そのものに関するものが複数見られた。インターンは準備・運営・片付けと一連の任務を行うため、活動時間も長い(ボランティアは運営のみである)。このような体制にしている背景として以下のことをあげている。

- ・できる限りミーティングに参加し足並みを揃えられること、
- ・子どもたちに十分に時間をとって関わってほしいこと
- ・この期間、しっかりコミットすることで成長と学びを得てほしいこと
- ・何よりもこのリアルを中途半端なリアルと認識せず、リアルに関わってほしいこと

たしかに、しっかりコミットが求められるからこそ、上述したように信頼関係が築かれ、いろいろな学びが生まれている。しかし、ほとんどの学生が休学をしているわけではなく、学校やアルバイトと両立している。インターンにおいては週 3 日、ほぼ 1 日に拘束されるため、他の活動とのバランスを保つことは難しい。また活動内容はどこまでもやろうと思えばできてしまうことであり、キリはない。自分の他の活動とバランスをとることは難しく、そこに対する配慮が求められる。

ボランティアからは「全体像が見えない、ボランティアと職員の線引き(何をどこまでやっていいか？○○したいけど生徒の家庭環境が分からないなど悩むボランティ

アさんがいた)」といった、立場の違いによる情報ギャップに関する意見がでた。この点について「四六時中、事務所にいて、さまざまな人や情報に接する機会のある職員と比べると、時間のあるときにしか活動をしなないボランティアは、どうしても情報が限られてくる。自分の関心領域に限定して動くために、組織全体のことは通じていないことも多い。このギャップを埋めるために、情報や組織全体のことにについてボランティアと共有する努力を職員はボランティアとともに行わなくてはならない。」と指摘されており(雨森 2012、184 ページ)、NPO における代表的な課題の 1 つともいえる。コミュニケーション機会を多く持つてはいるが、どうしても情報の格差はでてしまい、不満につながってしまいうることが読み取れる。

(5) 職員インタビュー

これまでのインタビュー考察、そして長所と短所に関するインタビューの中で「人材育成に力を入れているところが良い！」という意見もあることから、事例対象の NPO はボランティア・インターンの育成に非常に力を入れており、実際にボランティア・インターンも継続して活動ができている。なぜそこまで力を入れるのか、どういう思いで人材育成をしているかについて、人材育成チームのリーダーを務めている職員にインタビューをさせていただいた。まず、ボランティア・インターンをどのような存在であると捉えているかについてきいた。「ボランティア・インターンにたくさんいてほしいと思っているのは、子どもたちにとっての関係において絶対的に必要であると考えている。職員の人数で運営を回すことができるとしても、そして子どもたちはその少ないパターンの大人たちとの出会いしかない。インターンやボランティアに入ってもらうことで、子どもたちはたくさんの人との出会いを学ぶことができる。」と述べている。自分たちが行うサービスの中に、ボランティア・インターンを位置づけているのである。そして、なぜバイトではなく、インターンやボランティアといった形態なのかということについては、「プロとしてお金をもらって関わっている人、そうでなくてボランティアとしてお金をもらわず関わっている人が両方いることがいい。」と述べており、人材の多様性を重視していえることがうかがえる。

続いて、インターン、ボランティアのインタビューでは、対スタッフ(インターン、ボランティア、職員)が良い人ばかりで活動しやすかった、といったような意見が多く見られたが、この点について何か意識していることはあるかについてきいた。すると、「職員は対インターン、対ボランティアに対してすごくサポーターにいたいと全員が思っている。なぜかといったら、彼ら(インターン、ボランティア)がいないと成り立たない事業であることを実感しているから。彼らが少しでも成長できる場にすることは、直接子どもたちに影響する。それが結果として『良い人たちだ』に繋がっているのではないか。」と述べている。直接的なカスタマーは子どもであるが、もっと広

く言えば NPO が目指している社会を実現するために、大学生である年代の子たちがより成長していく場をつくっていくことは必要であると認識しているのである。職員へのインタビューを通して得られたのは、ボランティア・マネジメントを理念と結びつけて、組織の共通認識のもとでおこなわれていることがわかった。

第4節 学生ボランティアが重視していること

ここまで NPO の施策、インターン・ボランティアのインタビュー、職員へのインタビュー、そしてそれを踏まえた考察を行ってきた。その中から得られたポイントを筆者なりにまとめると以下ようになる。

①コミュニケーション機会を多く設ける

「学びの学習過程」のほとんどにおいて、ミーティングや振り返りなどコミュニケーションをとる機会が用意されている。その中でお互いのことを知り、信頼関係がつくられていくのである。そして変化するモチベーションや状況についても早く情報を得ることができる。そのことによって、適した役割を与えることができ、モチベーションを維持できる。

②自己実現の場である

自分で考えて動くことが求められており、それゆえのやりがいや学びがある。主にインターンにおいて言えることであるが、活動前に自分が活動を通して実現したいことをあらかじめ職員と話してすり合わせているため、自分が「やりたいこと」に近い役割(ミッション)が与えられる。与えられたミッションについては裁量を持ち、周りを巻き込みながら実行できる。そのような中で、ステイクホルダーに配慮を行ったり、組織の方向性とすり合わせたり周りに共有して承認を得ながら進めていく難しさを知ることができる。卒業後の、社会人を少しだけ予習できる一面もある。そういった学びが、活動する意義に繋がり活動を促している。

③振り返りの場を多くつくる

ボランティア、インターンともに振り返りの機会が用意されている。振り返り、つまり内省を通して、自分自身や生徒の変化に目を向けることによって、少しずつではあるが自分がしてきたことや成長を実感できる。そして職員から、活動だけではなく他の場でも活かすことができるようなフィードバックを受けることができるため、ボランティア活動が日々の生活に役に立つようなことを得ることもでき、「やってよかった」という感覚に繋がる。日々の活動では上手くいかないことも多いからこそ、そこに向き合い、そしてサポートを受けることができる機会を設けることは活動を続けていくうえで重要な役割を果たしている。

④理念・ミッションに基づいたマネジメント

インターン・ボランティアをどのような存在と位置づけ、職員で足並みをそろえて

マネジメントを行うことは重要である。本事例では、インターン・ボランティアの存在こそがカスタマーである子どもの学びになると位置づけている。つまり、インターン・ボランティアを成長させることは、NPO が掲げるミッションの達成に繋がるという共通理解のもとマネジメントを行っている。そうした共通の認識によって、インターン・ボランティアは等しく成長の場を得ることができるのである。

第5章 求められる学生ボランティアとの関わり方

本章ではまず、本論文の総括と「今求められている NPO の学生ボランティアのマネジメントとは」という問題提起に対する最終的な考察と提言を行う。

第1節 総括

本論文では「今求められている NPO の学生ボランティアのマネジメントとは」という問題提起を明らかにするため研究を進めてきた。第2章では NPO とは何か、ボランティアとはどういった存在なのかについて既存の議論を整理し、明らかにしていた。NPO は市場でも政府でもない第三のセクターとして位置づけられ、市場の失敗、政府の失敗を補完する役割を担っている。そして、社会変革の主体、コミュニティになりえる等、様々な側面を持っている。しかし、社会課題の解決を NPO だけに委ねることは難しい。他のセクターとの協働が必要となってくるのである。その際に協働できる相手としての資質を備えた存在であるかどうかということが問われるのである。寄付先としても同様である。ただ社会のために良いことをしていればいいというわけではなく、信頼される組織になるためにマネジメントを行っていく必要がある。本論文では、ヒト、モノ、カネ、情報とある経営資源のうち「ヒト」という情報資源に焦点を当てていった。NPO は、そこに集う人間に大きく左右され、ヒトに対する依存の度合いが非常に大きい。また、NPO が抱える課題として、一番多かった回答が「人材の確保や育成」であった。NPO において、ヒトに関する問題は重要であり、抱える課題とも認識されているのである。ヒトと一言と言っても、ボランティア、有償ボランティア、インターン、非常勤職員、常勤職員など様々な立場の人が活動しており、それぞれが重要な役割を担っている。その中でもボランティアの存在は営利企業と比べると最も大きく異なる点であると言ってもいい。ボランティアは NPO にとって無償で労働力を提供してくれるだけの存在ではなく、比較的自由に活動ができ、組織に広い視野を提供し、無報酬であるからこそその信頼を得ることできるなど、同じ予算でできることを増やしてくれる存在ということができるのである。ボランティアの特性として自発性、無償性、公益性、先駆性が挙げられるが、金子(1992)が述べるような「自発性のパラドックス」といったようなネガティブな側面もある。そのようなボランティアという特殊な人的資源の開発・活用と、それにより、事業を成果へ導く方法を探求した体系であるのがボランティア・マネジメントである。ボランティア・マネジメントを考えていくにあたり、まずボランティアに関する研究の中で、そのモチベーションについては重要視され、その理論体系について紹介した。そしてそのモチベーションは正しくマネジメントしないと失われてしまうものであり、失敗してしまう要因について述べた。

第3章ではより具体的に考えていくために本論文ではボランティアの中でも筆者と

同じ立場である大学生を研究対象とし、そのマネジメントについて考えていった。現在大学生が置かれているボランティアをめぐる背景として、大学側がボランティアを推し進める大きな方針を国が定めており、動いていることがわかった。また、大学生にとっても、利害関係のない中で社会貢献活動をしていくことの意義は大きく、自身のアイデンティティの形成に大きな影響を及ぼすことがわかった。大学生にとってボランティアはそのような影響をもたらすものであるが、大学生の意識や活動の現状を複数のデータや研究を用いて明らかにしていった。活動動機については、利己的な動機のタイプが他の年齢層に比べて明確に強く見られていることがわかった。そして次にそのような大学生がより長く活動できるためにはどうしたらいいのかについて明らかにしていった。先行研究より NPO は大学生のボランティアに長期間活動してもらうには、ボランティアの変化するモチベーションに注意を払い、組織内の関係構築を行い、ボランティアの組織に対する満足度を上げていかねばならないことがわかった。さらに具体的にみていくと、「業務内容」が活動継続に関係する要因として認められ、社会的役割が得られる実感や、自身の成長が促されている実感が持てる活動の場合において、活動が継続されていると考えることができた。ここで大事なことは、業務内容を通して成長ややりがいを実感、認知することである。そしてボランティアを通して得る実感を「学び」という視点から具体的にどのようなものなのかについて考えていった。その学びとして、価値に気づくこと、自己を生かすこと、他者と連帯すること、社会と自分を結ぶこと、が挙げられた。そしてそれを生み出す過程について述べた。

第4章では、教育系 NPO を事例として、NPO の現場では今何が起こっており、どういったことが必要とされているのかを明らかにしていった。NPO の施策、大学生のインターン・ボランティア、職員のインタビューからマネジメントのポイントとして①コミュニケーション機会を多く設ける②自己実現の場である③振り返りの場を多く作る④理念・ミッションに基づいたマネジメントの4点を導き出した。

以上、第3章までの研究や第4章で行った事例分析を踏まえ、「今求められている NPO の学生ボランティアのマネジメントとは」という問題提起に対する最終的な答えを以下のように述べたい。まず前提として学生だけに限ることではないが、ボランティア・マネジメントを行うにあたって、NPO が持つ理念やミッションにボランティアという存在を結びつけて、足並みをそろえて行っていくべきである。NPO はヒトに対する依存の度合いが非常に大きく、ボランティアという存在を「無償の労働力」と位置付けるのではなく、ミッション実現のための貴重な資源であると位置づけるべきである。そして大学生のボランティアをマネジメントするにあたって求められることはまず、多くのコミュニケーションの場である。例えば活動の振り返りやミーティングといった、お互いの意見を発信/聞く機会が求められる。その中で、学生の活動に対す

る変化するモチベーションや置かれている状況をキャッチアップすることができる。そのことによって、大学生の活動継続要因にとって大きな影響を与える「業務内容」に関することでもある、適した業務を与えることができる。そして学生ボランティアもモチベーションを維持してコミットすることができるのである。また、多くのコミュニケーションの機会は関係性を築き、ボランティアを支えるネットワークをつくることに繋がる。支え合うネットワークは、ボランティアが持つ「自発性のパラドックス」のような脆さをカバーすることができる。

もう一つ重要なことは、学びの場をつくることである。大学生のボランティア参加動機は利己的なものが多く、多くの学生が「ボランティアを通して何かを得たい」と思っている。「何か」というのは、専門として学んできたことを試す場であったり、将来やりたいことに役立つことであったり、自分が活躍できることであったりと様々である。しかし、何気なくボランティア活動をしているだけでは、なかなか得ることは難しく、自分の活動の意義を失いかねない。そのため、活動を振り返り、内省し、フィードバックを得ることが重要となってくるのである。そこで自分に関する事やおこなった活動の変化に目を向けることによって、自分ができたこととできなかったことなど、自分が与えた影響を感じることもできる。そして、周りの人からフィードバックを得ることで、ボランティア活動におけることのみならず、普遍的に役に立つ学びを得ることも求められている。そうしたことにより、ボランティア活動を通して確かな得る感覚を持つことができる。それが「ボランティアやってよかった」「ボランティアをもう少し続けてみようかな」ということに繋がるのではないだろうか。

第2節 求められる学生ボランティアとの関わり方とは

今回本論文では、大学生のボランティアに焦点を当ててきた。しかし、「ボランティア」と一口に言っても、有償ボランティア、インターン、プロボノであるなど、ボランティアのカタチは多様化している。本論文においては、そういったボランティアの活動の仕方における多様性について検討することはできなかった。また、ボランティアが活動する上で交通費の有無なども含めて、ボランティアの制度や公的な政策も重要な役割を担っている。ボランティアが広がってきた現在だからこそ、ボランティアにおける大きな枠組みについて考えていく必要があると感じた。また、今回は事例として一つの NPO のみしか考察できなかった。今回取り上げたものは、日常的にサービスを行っている NPO であった。イベントや災害において活動を行う NPO も検討することが可能であれば、より広い議論が可能であったろう。

本論文の問題意識の発端は「『社会に何か貢献したい』という思いをより社会にとっても本人にとっても有意義に活かすためにはどうしたらよいのか」という思いからであった。本論文から言えることは、大学生は NPO において、微力ながらも自分の

可能性を信じその社会課題解決のために活動すること、NPO 側は、共に社会課題を解決していく担い手だと捉え、大学生の頑張ろうとしている姿勢に誠意をもってサポートしていくことが求められるのではないかと考えている。大学生のボランティアと NPO スタッフの双方向性の関係が重要であると考えている。筆者と同じ大学生という立場に目を向け議論を進めてきたが、筆者の大学生活における活動を含めた非常に等身大のものになったのではないかと考えている。これからの社会の担い手である大学生が、NPO において大きな学びを得て将来に活かされることを期待している。

参考文献

- 1.雨森孝悦(2012)『テキストブック NPO 非営利組織の制度・活動・マネジメント』東京経済新報社
- 2.天野正子(1996)『「生活者」とはだれか 自律的市民像の系譜』中公新書
- 3.Elena Marta, Chiara Guglielmetti, Maura Pozzi (2006)“Volunteerism During Young Adulthood: An Italian Investigation into Motivational Patterns” *Voluntas*.
- 4.Elena Marta, E. & Pozzi (2008)“Young People and Volunteerism: A Model of Sustained Volunteerism During the Transition to Adulthood”, *Journal of Adult Development*,
- 5.金子郁容著(1992)『ボランティア もうひとつの情報社会』岩波書店
- 6.木村佐枝子(2014)「大学と社会貢献—学生ボランティア活動に教育的意義—」創元社
- 7.Logan, R. D. (1985)“Youth Volunteerism and instrumentality: A commentary, rationale, and proposal.”, *Journal of Voluntary Action Research*,
<https://doi.org/10.1177/089976408501400105>
- 8.長沼豊(2014)『人が集まるボランティア組織をどうつくるのかー『双方向の学び』を活かしたマネジメントー』ミネルヴァ書房
- 9.西尾雄志(2007)『早稲田大学発ボランティア議事録』早稲田大学平山郁夫ボランティアセンター
- 10.Ramos R., Wehner T. (2018) “Failure in Volunteer Work: A Call for Strategic Volunteer Management. ”, *Strategies in Failure Management* p 211-229
- 11.レスター・M・サラモン著、入山映訳(1994)『米国の「非営利セクター」入門』ダイヤモンド社
- 12.桜井政成(2007)『ボランティアマネジメント 自発的行為の組織化戦略』ミネルヴァ書房
- 13.澤村明・田中敬文・黒田かをり・西出優子(2017)『はじめての NPO 論』有斐閣ストゥディア
- 14.スーザン・エリス著、筒井のり子・妻鹿ふみ子・守本友美訳(2001)『なぜボランティアか? 「思い」を活かす NPO の人づくり戦略』海象社
- 15.谷本寛治(2006)『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版
- 16.谷本寛治(2008)『新装版 企業社会のリコンストラクション』千倉書房
- 17.谷本寛治・田尾雅夫編著(2002)『シリーズ NPO④ NPO と事業』ミネルヴァ書房
- 18.田尾雅夫(2004)『実践 NPO マネジメント 経営管理のための理念と技法』ミネルヴァ書房
- 19.妻鹿ふみ子(1999)「ボランティア・マネジメントをめぐる一考察 ボランティア受け入れ組織のための方法論構築に向けて」『地域福祉研究』27 巻

参考資料

- 1.内閣府「特定非営利法人に関する実態調査」(平成 29 年度)
- 2.文部科学省中央教育審議会「青少年の奉仕活動・体験活動等の推進方策等について(答申)」(2002 年)
- 3.文部科学省中央教育審議会「我が国の高等教育の将来像(答申)」(2005 年)

参考 URL

- 1.内閣府 NPO <https://www.npo-homepage.go.jp/>
- 2.日本財団学生ボランティアセンター<http://gakuvo.jp/>