

# NPOにおけるボランティア マネジメントのあり方

---

～組織と個人の可能性を広げる新たな関わり方～

2015年1月30日

1F110084-8 井島輝

## はしがき

はしがきを書いている今、とうとう谷本ゼミでの2年間の活動が終わろうとしている。今はまだ、その実感が湧かずにいるが、大学4年間の後半の2年間は、私の今までの人生の時間のなかでも最も濃い時間を過ごしてきた様に感じる。18歳の時に福岡の田舎から上京してきた、私にとって東京、そして早稲田大学という場所は、毎日が何かとの出会いの連続で、その度に自分のもろい価値観は塗り替えられ、新鮮である反面、常にタフな精神とバランス感覚を持っていないとすぐに飲み込まれてしまうような恐怖を感じて過ごしていた。そんな中、先輩の勧めで多様な大学の学生たちがボランティアを企画し、運営を行う学生団体に加入し、NPO、企業が様々な社会課題の解決に取り組んでいることやそのような活動に積極的に参加している幅広い年齢層のボランティアがいることを知り、強い関心を持った。この学生団体での自らボランティアを募って、イベントという形でボランティア活動を行い、様々なバックグラウンドを持った人々と関わり合い、感じた苦労や経験は言うまでもなく、この論文を書くことに大きな影響を及ぼし、もっと振り返れば、私が谷本ゼミに所属したいというきっかけになっている。

谷本ゼミに入ってから毎日は、ひたすら目の前の課題に追われ、火曜日が来るのが毎週憂鬱であったというのが正直なところである。しかし、一番辛かったのは、自分に言い訳をしてすぐにさぼってしまう怠惰な自分、ゼミテンの議論に入っていかず、ゼミの時間ただ椅子に座っているだけの存在になってしまう弱い自分に向き合うことであった。しかし、谷本先生の前ではその場限りにどう取り繕っても、そのような簡単な嘘は見抜かれてしまうということも分かっていた。そんな中、自分を変えるきっかけになったのは、夏合宿で初めて先輩と共同でグループワークを行った時だった。ソーシャルビジネスのコンペという課題をほぼ1ヶ月間で考えなければならず、案の定議論は難航し、時間だけが刻一刻と過ぎていった。それまでのように、諦めかけようかと思った私を引き止めたのは、先輩達の必死な姿だった。発表日までの10日間毎日遅刻をせず、朝10時から遅いときで夜10時過ぎまで集まり、疲れたと不満をもらすことなく、議論しあい、考えをまとめ、形にしていく先輩達の姿に先輩としての責任感の強さと谷本ゼミへの強い思いを感じたのを今でも覚えている。発表を無事終えたときの達成感と先輩から言われた「来年は君たちが後輩を引っ張っていく立場だから、しっかり頑張るね。」という言葉から、私はもっとゼミに本気で向き合わなければと思うようになった。そして、そんな私が次の年夏合宿のリーダーになったときには、先輩たちと同じくらい頼れるリーダーになろうと思ったと同時に、いざやってみると理想と現実のギャップは大きく、

当初は先輩達のようにはいかなかった。しかし、そんな時は同期のサポートや後輩の支えで1人では出来ない事も可能になり、一人ひとりの長所を上手く活かしていくことで、チームとしてうまく機能していくことや人から信頼を得るためには目標に必死に取り組む姿勢、谷本先生からいつも厳しく指導された遅刻厳禁、期日厳守、見たらすぐ返信といった社会人としてしてのマナーの重要性を改めて痛感した。これまで様々な場面で人として成長するチャンスを与えてくださった谷本先生には感謝をしたい。また、その場面、場面でもっと真剣に向き合うことが出来なかった自分が悔しいと思うと同時に、今後の課題としていきたい。

早稲田祭のプレゼンで言葉がうまく出てこず時間を大幅に費やしてしまったこと、グループワークの発表で積極的に議論に入っていけなかったこと、今振り返るとゼミでの数々の失敗とその反省ばかりが頭を駆け巡るが、そんな自分に対し、時には指摘し、時には励まし、同じ方向を向かせてくれたかけがえのないゼミメンに感謝したい。そして、2年前面接で緊張して殆んど何も伝えることの出来なかった無力な私を選び、甘やかすのではなく、常に一人の大学生＝社会人として指導を行って下さった谷本先生、本当にありがとうございました。また、論文を作成するに当たり、お忙しい中インタビューに答えていただいた東京ボランティア・市民活動センター森様、認定NPO法人富士山クラブの方々、毎回鋭いアドバイスを下さった院生の方々にこの場を借りて感謝すると同時にお礼の言葉とさせていただきます。

2015年1月30日

井島輝

## 目次

第1章 NPOにおけるボランティアマネジメントの重要性.....	3
第1節 日本におけるNPOの台頭と企業社会の変化.....	3
第2節 ボランティアマネジメントの重要性.....	5
第3節 本論文の流れ.....	6
第2章 ボランティア概論.....	9
第1節 ボランティアとは.....	9
(1) ボランティアの価値観について.....	9
(2) ボランティア活動の意義.....	11
(3) ボランティア活動の役割.....	12
第2節 日本におけるボランティアの現状.....	15
(1) データからみるボランティア.....	15
(2) ボランティア活動の主体.....	17
(3) ボランティア活動参加から組織化までのプロセス.....	18
第3節 NPOとは.....	19
(1) NPO（非営利組織）の定義と認識.....	19
(2) NPOの基本要件と分類.....	20
(3) ミッションについて.....	21
第3章 NPOの経営管理.....	24
第1節 マネジメントとは.....	24
(1) マネジメントとはなにか.....	24
(2) NPOの組織構造の特徴と課題.....	25
(3) NPOにおいてマネジメントが必要な分野や領域.....	27
第2節 ヒトを活かすマネジメント.....	28
(1) ヒトという資源の重要性.....	28
(2) モチベーションとマッチングについて.....	32
(3) スタッフとボランティア.....	33
(4) ライフスタイルとボランティア活動.....	34
(5) ボランティア活動管理の重要性と課題.....	35

第4章 事例研究.....	38
ボランティアマネジメントの実際——Case Study	
第1節 インタビューの目的.....	38
第2節 東京ボランティア・市民活動センター.....	38
第3節 認定NPO法人 富士山クラブ.....	40
第5章 ボランティアマネジメントのあり方とは.....	45
参考文献一覧・参考 URL 一覧.....	47

## 第1章 NPOにおけるボランティアマネジメントの重要性

### 第1節 日本におけるNPOの台頭と企業社会の変化

時代の流れの中で、社会経済システムにおける企業の存在・役割を問い直す動きが広がっている。わが国における、従来の政府や企業を中心とする社会経済システムは、経済的側面だけでなく、社会的・政治的な側面においても様々な行き詰まり現象を呈している。その背景には、株式所有構造の変化などがあげられるが、大きな原因としてはグローバリゼーションの進展によって日本企業を取り巻く環境が大きく変わってしまったことが考えられる。経済活動の大規模化とともに、企業が環境・社会に与える影響が大きくなり、地球社会の持続的な発展を求める大きな潮流の中で企業に求められる責任や期待される役割は高まっている。また、今日では、企業の事業活動がステイクホルダーから支持されているかどうか問われている。企業とステイクホルダーとの関係の多様化により、企業は株主・投資家のみならず、消費者、従業員、環境、コミュニティといった様々なステイクホルダーへの社会的責任が求められている。このように企業社会の変化の中で企業は、本来の企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくことが求められているのである。

一方、市場の失敗、政府の失敗、80年代以降アメリカ・レーガン政権、イギリス・サッチャー政権によって、また日本においても、社会福祉支出の抑制が行われ、社会的問題を民間に委ねる小さな政府化によって、政府でも市場でもない、ノン・プロフィットな第3セクターへの新たな役割と期待が高まっていた。

90年代半ば以降、これまでの社会経済システムのあり方に疑問をもち、自分たちの生活世界にかかわる問題に自ら関与していこうとする市民の新たな動きも広がりつつある。ローカル／グローバルな公共問題に対して政府・行政に依存するのではなく、自分たちが社会活動の主体となってボランティアにかかわっていこうとする様々な動きである。個別の問題領域において社会的使命をもってネットワークを広げ、政府・行政に働きかける市民・NPO／NGOの動きが無視できない影響をもち始めている。市民が生活社会における公共的な問題にボランティアに関与し、活動と討議を積み重ねていくことによって新たな公共空間が形成され、そのことを通してシステムをつくりかえていく契機となる。市民のボランティアな活動やNPO／NGOの活動には、権威や競争の原理ではなく、支え・つなげる、つまり支援・ネットワークの原理が求められる。このような新しい動きの広がりが企業中心の社会経済システムのあり方を

変えていく可能性を持っている(1)ということをも谷本は指摘している。

また、日本人の公共性への無関心な主な原因としては、日本の明治時代以降の近代国家の下からの民主主義の力によってつくられたものでなく、上からの制度化によってつくられてきた経緯を踏まえ、日本の市民意識は薄く、公共的な問題の解決はお上(政府・行政)に依存、個人レベルでは公共利益よりも自己(グループ)利益を優先する姿勢が強く、これに加え公共的な問題や政策決定の複雑化や専門化がこれに拍車をかけていることも指摘している。(2)

さらに、バブル経済崩壊以降、企業においても、既存のシステムを支えてきた制度的基盤が問い直され、企業社会の中での評価基準、そのベースにある価値観が変化しつつある。これまでは、終身雇用制度、年功序列制の下、働く人々が生活スタイルやキャリアプランを構築してきたことが、企業への帰属意識を高め、公共性への無関心を高めていたと考えられる。しかし、企業社会システムの変化により、企業社会から距離をおき多様な世界とのつながりを求め、積極的にオルタナティブな関係を求める人々が増えつつある。これまでのお上依存の体系を反省し、自分たちの問題として、共通の課題として人々が理解しはじめている。また、1995年の阪神淡路大震災の際に行政機関自体が崩れ、機能しなくなったという状況の中で、自らがかわらねばなくなった経験は大きな契機であった。また、政府・行政が対応しきれない地域の個別・多様な問題(まちづくり、子育て、福祉、環境、人権など)の解決について、その地域の人々が自らボランティアに関与していくという動きが広がりつつある。

(3)

このように、日本において、人々のボランティア活動、NPOが台頭してきた背景には、これまでの政府・企業を中心とする社会経済システムの変化が深く関係しているのである。95年の阪神淡路大震災を契機とする「ボランティア元年」、1998年に制定された「特定非営利活動促進法(NPO法)」による市民活動を行う団体への法人格を与える法律の整備、また2011年3月に起こった東日本大震災でのNPO・ボランティアの活躍と社会的広がりなど動きがある中で、社会市民の公共性、自立性は少しずつではあるが、着実に強まっていると考えられる。しかし、同時にボランティアやNPOに過熱気味の期待が高まり、一過性なブームへの懸念や日本においてまだまだ歴史の浅いNPO/NGOの実務面での財政基盤の脆弱さ、マネジメントといった課題があることも事実である。このような社会的動きを今捉え直し、今後のNPOの経営管理を考えていくことは非常に重要である。本論文では、その中でもNPOにおけるボランティアマネジメントというテーマに沿って理論を進めていくとする。

## 第2節 ボランティアマネジメントの重要性

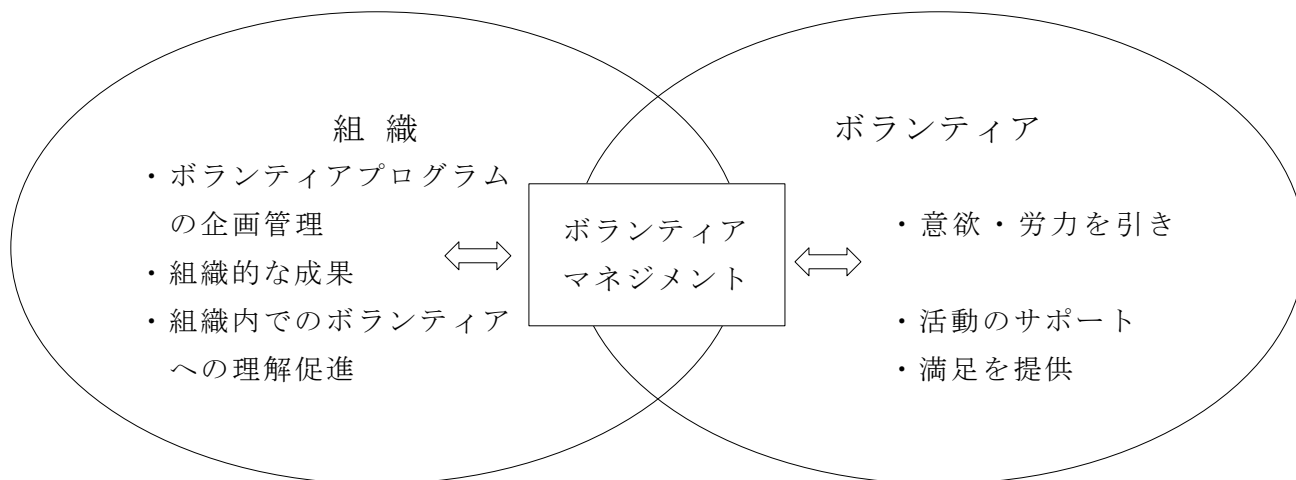
グローバル化、少子高齢化、そして高度情報化といった社会全体の変化と共にこれからの社会をどのようにデザインし、複雑化・専門化が強まる社会的課題をいかに解決していくかという課題がある中で、その1つの主体として期待が高まっているのが、NPOであり、その組織にとって重要な資源となり、相互に影響しあう存在としてボランティアを捉える。個人として達成できないことを他の人々との協働によって達成しようとした時に生まれる組織において、マネジメントは組織形態に関わらず必要となり、NPOにおいては社会的に正当性を獲得するミッションを掲げながら、マネジメントにより存続することが、社会的な意義として求められる。

営利組織における一般的な経営資源とはヒト・モノ・カネ・情報があげられるが、比較的経営基盤が脆弱な非営利組織においては、それらの活動はヒトによって成り立っているため、ヒトを最大の経営資源と考える場合が多い。また、営利組織とは異なり、NPOにはボランティアという主体が存在する。ボランティアはNPOにとって、有給スタッフとは異なる成果を生み出す人的資源である。そのため、NPOにおけるボランティア担当者（ボランティアコーディネーター、ボランティアマネージャー）は、ボランティア活動が組織の成果になるよう、活動内容を計画し、実施することが求められる。NPOにおけるボランティア活動を成功に導くためには、ボランティア担当は組織側（有給職員、理事など）と、ボランティアの双方にマネジメント活動を行わなくてはならない。組織側にはボランティアへの理解を促し、またボランティアには、活動の意欲を引き出すなどの働きかけが必要となる。(4)以下の(図1-1)はボランティアマネジメントの機能を簡単に説明したものである。このようなボランティアマネジメントが必要とされる理由としては、ボランティアは、適切なマネジメントがなければ、動けないという理由がある。ボランティアは自発的に活動を志し、自由に活動を選ぶことができる。しかし、ボランティアといえども、組織の中で活動する以上は、その組織の一員としての位置づけがなければ、動くことができない。つまり、その組織の人材として、適切にマネジメントされてこそ、ボランティアは力を発揮することが出来るのである。言い方を換えれば、ボランティアという人材を良い意味で効率的、効果的に活用する為には、適切なマネジメントが必要なのである。また、営利組織の従業員と違って、何が報酬になるかそれぞれのモチベーションによって異なるボランティアに対しては、ボランティアひとりひとりを個別にマネジメントすることが求められ、そうすることでボランティアが継続して活動することができると考えられる。このようにより多くのボランティアに効果的に活動をしてもらうためにボラン



ティアマネジメントは欠かせないものであるといえる。

図1-1 ボランティアマネジメントの機能



出所：桜井（2005）p144より

以上のことから、本論文では、「ボランティアがその持ち味を発揮して、組織の中で生き生きと活動することができ、結果として、組織の目標達成に寄与し、組織の可能性を広げる存在となることができるよう、ボランティアと共同（協働）していくための考え方とその手法および手続き」(5)であるボランティアマネジメントが、今後の社会において重要な役割を果たすとい認識のもと、そのあり方とはどのようなものであるのかという問題提起を行う。

### 第3節 本論文の流れ

第1章「NPOにおけるボランティアマネジメントの重要性」では、これまでの日本における政府・企業を中心とする社会経済システムの行き詰まりとそれらの流れの中で台頭してきたNPOやボランティアの動きに着目した上で、NPOにおけるボランティアマネジメントの重要性を示し、今後の社会の発展のために「あるべきボランティアマネジメントのあり方」という問題提起を行った。第2章の「ボランティア概論」では、ボランティアを理解するために、そもそもボランティアとはどのように定義された活動であるのかを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という言葉の解釈を行い、ボランティア活動の意義と市民社会の中でどのような役割を担っているかについて述べる。次に、日本におけるボランティアの現状について参加数の推移や活動領域などのデータを参照し、具体的にボランティアをどのような主体がどのような

活動を行っているのかについて述べる。また、個々人のボランティアリズムを継続的に最大限活かすための場としての組織化の必要性とそのプロセスについて述べる。そして、第3節「NPOとは」ではNPOの定義に当たり、非営利組織の分類を紹介し、本論文において研究対象となるNPOとはどんな組織を示すのかを明らかにする。次に、NPOの基本的要件と分類についてその組織形態や活動領域について述べる。最後に、NPOという組織の根幹をなし、その具体的な方向性や行動、あるいは組織のメンバーの意思決定や行動にまで大きな影響を及ぼすミッションの重要性を示す。第4章「NPOの経営管理」では、前章での視点をボランティア活動に参加する個人＝ボランティア側の視点と位置づけ、本章ではボランティアリズムを持って集まった集団や組織＝NPO側の視点に着目し、そのマネジメントを考察し、両者にとって有意義なボランティアマネジメントとは何かについて考える。第1節「マネジメントとは」では、まず、バーナードやドラッカーなどの文献を参照し、マネジメントの定義を行う。営利組織と非営利組織におけるマネジメントの比較を行い、ボランティアリズムとマネジメントは両立しうるという認識を導く。次に、マネジメントの要素となるNPOという組織が持つ資源について述べる。最後に、NPO独特の組織構造の特徴を示し、それらの課題からどのような分野にマネジメントが必要とされるのかを明らかにする。第2節「ヒトを活かすマネジメント」では、NPOという組織がボランティアを人的資源として位置づけて、ボランティアリズムを最大限活かしながら、その意思を損うことなく持続可能な発展を遂げていくためにはどういった課題があり、そのためにはどのようなマネジメントが必要であるかということを確認する。そうするに当たり、ここで改めてヒトという資源がNPOにとって最も重要な要素であることを位置づけ、個人＝ボランティアと組織＝NPOに互いに求められる関わり方、ボランティア活動の設定などにおけるマネジメントの重要性と課題を述べる。第4章「事例研究」では、事例を用いてボランティアマネジメントの考察を行う。その際に2つの団体へインタビューを行った。1つは、〈市民社会〉の実現をミッションにボランティア・市民活動の推進・支援をおこなっている中間支援組織であり、もう1つは富士山周辺の環境保護活動をボランティアを募って行っている認定NPO法人とその活動に参加していたボランティアの方々へのインタビューである。最後に第5章「ボランティアマネジメントのあり方」で、個々人によって異なる多様な動機によりボランティア活動に参加するボランティアと社会的課題を解決する為に組織化されたNPOとのあるべき関係について、両者にとってより良いボランティアマネジメントのあり方を考察し、展望を述べる。また、ボランティアマネジメントが組織にとってボランティアを集めることや活動自体の効率化など

の解決策になるだけでなく、NPOが現代社会において多様化する個人の生き方を尊重し、自己実現や新たな社会との接点となる場を協働で創ることがいかに有意義であるかについて考察する。

第一章脚注-----

- (1) 谷本[13]135
- (2) 同、p141
- (3) 同、p143-144
- (4) 桜井[10]p144
- (5) 妻鹿[9]P145

## 第2章 ボランティア概論

### 第1節 ボランティアとは

本章では、まずボランティアをどのように捉えていくことが適当であるのかを検証する。ボランティアマネジメントのあり方を示す上で、その対象となるボランティア、NPOが何であるかを検証することは、非常に重要であると考えられる。そこで、第1節では、ボランティアを理解するために、ボランティア特有のメンタリティである、ボランタリズムの解釈、ボランティア活動の意義とその社会的な役割について、明らかにする。

#### (1) ボランタリズムの価値観について

そもそもボランティア活動とは、一体どのような精神性を持った活動であるのだろうか。ボランティアという言葉に対して、人々が持つイメージとしては、自主的または無償といったニュアンスを感じているだろう。そもそも、ボランティアという言葉の由来は、「自由意志」を意味するラテン語の *voluntas* を語源として持ち、徴兵に対する志願兵の意味とする。市民社会を圧制から護るために、訓練も不十分な未熟な素人兵である市民が自ら戦場に向かったことから、そのような理念や行動が今日のボランティアにも引き継がれていると考えられる。

ここではまず、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タリズムについて説明する。田尾はボランタリズムを以下のように定義する。

#### ・ボランタリズムの古典的定義

- ① 自発性・・・他者からの強制によってではなく、自由意志によるもの。
- ② 無償性・・・何か利益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、無償のサービス提供を前提とする。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。

#### ・新たなボランタリズムの考え方（現代的追加）

- ① 先駆性・・・社会の既得の安定したネットワークに対し、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を起こすような働き。
- ② 補完性・・・行政サービスだけでは充たすことの出来ない社会の需要に対し、ボランティア活動でそれを補足しようとする考え。

③ 自己実現性…自分のことをもっと知りたい、自分の中に秘められた可能性をもっと探り、高めたいという期待。

なおボランティアの意図が活かされ、効用が発揮されるのは、古典的・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ってからこそだと主張している。

田尾<sup>(1)</sup>は、非営利よりもボランティアに力点を置くスタンスを明らかにし、社会の再構築のためにボランティアの存在意義を考えることを重要視している。ボランティアとは何であり、それがどのような結果をこの社会に招来するかという認識がなければならず、ボランティアがこの社会に根を張ることがこの社会の価値の変容を意味するとしている。なぜなら、来たる社会の成熟化と超高齢化社会の不可欠な資源となるのは、NPO,NGO,ボランティアであり、その本質部分にあるのがこの社会の倫理を形づくる価値システムとしてのボランティアであるとしている。

一方、島田<sup>(2)</sup>はボランティアを考える場合に前提とされる特性として、先ず自発性・無償性・連帯性を挙げている。ここでは、連帯性に注目する。

連帯性とは主体的に行動するボランティアが誘引される価値である。主体として人間は他者と連帯することによって自己実現へと進む。連帯には利他的要素が重なり合う。真の自己実現は、主体性と連帯性を除いては成り立たない。人間は何人にも変えられない主体性のなかに生きるとともに、他者との関係性のなかに生きるものである。真の自己実現は、個人の主体性を前提として他者との連携性と重なり合うのである。ボランティアについての正しい認識と参加が、個人や社会の転換を促す重要な契機となることが期待される。

と述べている。ここでの真の自己実現とは、人間が真の実存として自己を生きることであり、自由の達成である。島田は、ボランティアの特性について先駆性、創造性、公益性など様々な性格を挙げたうえで、人々がボランティアによって利己的欲求を充足させようとする現実も認めている。また、20世紀産業社会における営利組織がもたらした人間の自由の希薄化を指摘し、人間の自由と調和を回復するところに広義としての非営利組織の存在意義を見出している。その上で、非営利組織がボランティアに提供できる最大のものとしてミッションとその成果を重要視し、非営利組織特有の資源獲得のためのマーケティングにおいてもミッションを重要な基軸として捉えている。

以上のように、ボランティアは多様な捉え方が存在し、時代や社会の変化とともに新たな概念が追加され、変容を遂げている。特に、近年のボランティア活動は、この利他主義の精神のみから行われるばかりではなく、自己実現もしくは自己の成長のための活動を含んだものへと広がりを見せている。よって、

本論文においては、ボランティアの明確な定義を行うのではなく、そもそもの定義自体が普遍的には捉えることのできないものとして扱う。ただし、脆弱な性質を持つ個人のボランティアリズムを活かすためには、活動の場すなわち組織が必要であるということが自ずと導き出される。

## (2) ボランティア活動の意義

谷本<sup>(3)</sup>はボランティア活動（人々のボランティア・スピリットに基づく行為関係、すなわちボランティア・アクション）が企業社会にどのような意味を与えるのかという観点からボランティア活動について考えている。

「ボランティアとは、人々がそれぞれの関心・価値観から取り組む自発的な行為であり、1つ1つの力は小さくとも、ネットワーク化していくことで社会を変えていく力を秘めたものである。ただこのボランティアという行為には、金子[1992]が指摘するように「自発性のパラドックス」\*が常につきまとう。つまり見返りや保護・保証のない中で自ら与えるということには、危うさ、不安定さ、リスクがつきまとう。また問題の非日常的新鮮さからいつでも関わると同時に、逆にいつでもやめられるという気安さ=弱さもある」

ボランティアのネットワーク化による強さを述べた上で、ボランティアに伴うリスクや危うさを理解していくことが重要であるとしている。一般に競争原理が支配するシステムのもとでは、誰も負担を引き受けない。負担を引き受けた者が損をすることになるからだ。しかし、ボランティアは交換、権力の原理の下では、負担や施しと理解されるのに対し、共生の原理の下では以下の2つの視点から捉えられている。

### 1) ボランティアにおける〈与えるー与えられる〉という視点

ボランティアを通して自らの存在確証を得る、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。

### 2) ボランティアを〈支える〉という視点

もろくパラドックスを含みうるボランティアな行為を生かしていくためには、ネットワークで支えあうことが重要な戦略となる。個々の行為自体は弱く、限界があるが、異なる価値を感受し、新しい出会いの感動を周りの人に伝え、他の人のボランティア行為を誘発していく。

このようなネットワークプロセスにつながっていくことが大切であり、ネットワークは常に開かれ、個人よりも複数、そして共生の原理によって形成されたボランティア組織やNPO同士が支えあうことが重要としている。多くの人々が社会的・政治的関心に基づきボランティア活動にコミットし、ネットワーク

関係を広げていくことを通じて“もう1つの公共”が実現し、これまでの個々が私的な利益の最大化を目指す経済合理性に支配された企業社会の構造を問い直す起点になるとしている。

### (3) ボランティア活動の役割

ここでは、中嶋(4)の指摘する、市民社会の中でボランティア活動が担う「基本的な役割」について述べていく。

#### (1)先駆的・開拓的役割

ボランティアの先駆的役割とは、「この点はどうしても放置しておけない」とか「こんなことがあれば問題の解決に役立つだろうか」とか「こんなことがあればもっと質の高い生活ができるだろう」と思われる事柄を、制度や施策に先んじて実験・試行してみて、効果があるものについては行政に働きかけるという役割である。

開拓的役割とは、人々の自立生活や生活の質を高めるのに必要なサービス、器材・システムなどを研究・開発し、実用化していく役割である。現在われわれの生活を支えている制度・サービスの多くが、ボランティア活動によって開発され、制度化されたものであることを考えれば、そのはたらきの重要性が理解できる。

#### (2)補完的役割

「補完」という言葉は、足りない部分を補うという意味である。昭和の中期までいわれてきたボランティア活動の補完的役割は、まさにその言葉通りに「公的制度・施策の立ち遅れによってニーズに対応するサービスがない場合に、ボランティア活動が制度・施策に代わってニーズに対応することであり、公的制度・施策の不備を補うもの」であった。制度が未熟な社会では、住民を支える重要なはたらきであるとされている一方で、行政の怠慢を助長するものとの批判も受けた。

今日言われる補完的役割は、同じ用語を用いても意味するものや期待されるはたらきは、以前とは大きく異なるものである。今日言われる補完的役割には3つのはたらきが含まれている。

1つ目に、従来からいわれてきた公的制度・施策の未整備な部分を補うはたらきである。行政の怠慢による未整備ということももちろんあるが、高齢化、少子化、共働き化などが急速にすすみ、新しいニーズが次々に発生し多様化する中で、制度・施策の対応が追いつけないといった場合の補完的はたらきである。

2つ目に、行政のもつ機能だけでは対応が困難な事柄についての補完のはたらきである。例えば「緊急通報システム」のように、地域性・住民性をもったボランティアの参加がなければ効果的なシステムが構成できないというような場合の補完のはたらきである。補完というよりはむしろ公私協働でおこなうシステムづくりへの「参加」、あるいは「公私の役割分担」といった方が適切と思われる役割である。

3つ目に、「柔軟性」「きめ細かな個別的対応」「ぬくもり」といった民間活動のもつ特質をサービスに活かすはたらきである。行政の弱点とされる画一性や柔軟な対応の困難性、潤いのある対応に欠ける面などを民間の特質で補完するはたらきである。

### (3)サービスの担い手としての役割

1つ目に、一時的に多く人手が必要な場合のはたらきである。その一例として、震災の救援活動などがあげられ、その際のボランティアの自由意志に基づく誠意に満ちたマンパワーの集結力で課題を担う役割である。

2つ目に、地域性・住民性を活かして行うはたらきである。地域性・住民性とは、その地に住んでいることを背景に地域への愛着・地域の動向などへの関心などがあり、地域の風習、地域の実情などに精通していることや距離的接近性などを背景として行うはたらきであり、緊急対応、見守り活動、日常的家事の手伝いなどはすべてこのようなはたらきに属する。民生委員・児童委員の制度も住民性・地域性を重視して生まれた制度である。緊急通報の協力ボランティアなどがこの例にあたる。

3つ目に、友情的ぬくもりを加えるはたらきである。これには、補完的役割と重なり合う部分も含まれる。友愛の精神に基づいて、ぬくもりを加えるはたらきである。一例として、食事の宅配サービスなどがこの役割を表している。

### (4)福祉教育の推進者の役割

福祉教育とは、人権の尊重・権利の擁護・人間理解などの意識と態度の醸成、福祉の理念や福祉制度への正しい理解、福祉活動への参加推進、各人の生きる力の養成、子どもときからの福祉への心を養い実践力を育てることなどを目的として、福祉を素材に行う教育形態の一つである。

ボランティア活動そのものが、福祉教育の目的に沿うものを包括した活動であるが、特にボランティア活動に期待される3つのはたらきがある。第一のはたらきは、地域に根強く残る古い福祉イメージを払拭し、正しい理解と関心を啓発することである。第二のはたらきは、学習や趣味をひろげる活動や役割づ



くりなどを通して、自立力を高めることである。第三のはたらきは、悪化する環境の実態や障害者のニーズなどを社会にアピールする運動などを通して市民の共生の社会づくりへの自覚と参加を勧めることである。

#### (5)建設的批判者の役割

建設的批判者とは、政治的意図や個人的感情、相手への攻撃のために行う批判ではなく、公益的發展を願う視点からの批判のことを指す。ロジャースのいう「番犬としての役割」にあたる役割である。この役割にも3つのはたらきがあり、具体的には「モニタリング」「評価」「ソーシャルアクション」というはたらきである。

「モニタリング（日常的監視）」とは、現行のサービスやシステムが目的どおりに効果的に機能しているかを見守るはたらきである。もし効果的に機能していないとすれば、その要因を点検して改善を提言するはたらきである。「評価」とは、モニタリングや効果測定などを通してサービスやシステムの有効性などを評価するはたらきである。もし、効果的に機能していないとすれば、ソーシャルアクションをもって改善を迫る活動も担うといことである。「ソーシャルアクション」とは、緊急に実現・改善・整備を必要とする課題がある場合に、早急な実現のために世論を喚起し、組織的圧力をもって行政に実現を迫る活動である。

ボランティアが行政によって育成されたり、多額の補助金を得たり、制度の中に組み込まれていることを問題とするのは、それによって建設的批判者としてのはたらきが弱まることを懸念するからである。

#### (6)自助的役割

本来ボランティア活動は、不特定多数の人々の幸せや共生の社会づくりをめざして行う活動である。しかしその一方で、ボランティア活動は、活動者自身のニーズを充足するはたらきももっている。体験学習のはたらき、生活の知恵などを得て人間成長をすすめるはたらき、グループ構成員同士の理解や結束を固めるはたらき、グループ構成員の生活面での相互の相談援助機能を高めるといったはたらきである。これをボランティア活動の「自助的役割」と呼ぶ。かつてはボランティア活動イコール利他的活動という見方が大勢を占めていたが、今日ではボランティアの自助的役割に着目して、ボランティア活動に参加する人たちが多くなり、ボランティア活動の性格を単純に利他活動とするには無理がある実態となっている。

## 第2節 日本におけるボランティアの現状

第1節では、ボランティアやボランティア活動における、一般的な理論を紹介し、考察を行った。第2節では、日本におけるボランティア活動の現状を述べていく。その際に、まずデータを用いて、ボランティアの推移や活動領域を客観的に述べていく。次に、実際にボランティア活動をおこなう場合の活動主体を述べ、次節以降に説明していく NPO という集団を理論的に導く為に、個人のボランティアリズムを継続的に最大限活かすための場としての組織化の必要性とそのプロセスについて述べる。

### (1) データからみるボランティア

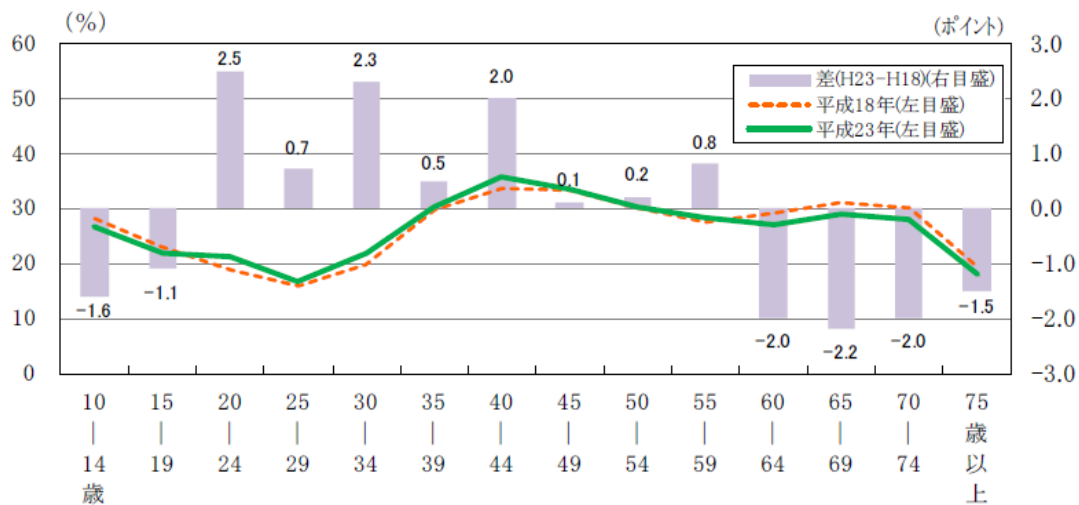
まず、第1章で主張したさ 90年代にはいつてからの自分たちが社会活動の主体となってボランティアにかかわっていかうとする様々な動きと人々の意識の高まりを谷本<sup>(5)</sup>の指摘から確認しておこう。総理府の「国民生活に関する世論調査」によると、「物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりある生活をするに重きをおきたい」と考える人は、72年に37%であったが、99年には57%に増えている。80年代から90年代余暇志向が少しずつ高まっていく中、社会に貢献したいと思う人々の意識も高まっている。経済企画庁の「国民生活選好度調査」によると、「社会の一員として社会の役に立ちたいと思っている」人は、83年に43%であったが87年に50%を超え、98年には62%、2000年には75%を超えている。2000年の調査によると特に50代が最も高く、男性81.6%、女性75.1%、最も低い20代でも男性69.6%、女性63.8%となっている。

では、人々のボランティア活動への意識は現在どのような現状があるのだろうか。ここでは、人々はどれくらい頻度で、どのような領域のボランティア活動を行っているのかなどをここでは明らかにしていく。最近行われた調査<sup>(i)</sup>では、国民の約4分の1(24.6%)がなんらかのボランティア活動に参加経験があるとされており、活動分野別には、東日本大震災を背景に「災害救援・復旧・復興、国際協力」の割合が過去の調査に比べて大幅に増加していることがわかる。ボランティアやNPO活動、市民活動による社会的なサービスの提供や利用等に関する今後の意向についてたずね調査では、自ら参加することについては、『今後も自ら参加したい』(「これまで参加していなかったが、今後は自ら参加した」と「これまでも参加していたが、今後はもっと活動を増やしたい」の合計)と答えた割合は50.3%で、2010年度(46.5%)よりも3.8%ポイント増加している。

また、平成23年度に総務省が行った「社会生活基本調査」<sup>(ii)</sup>によると、1年

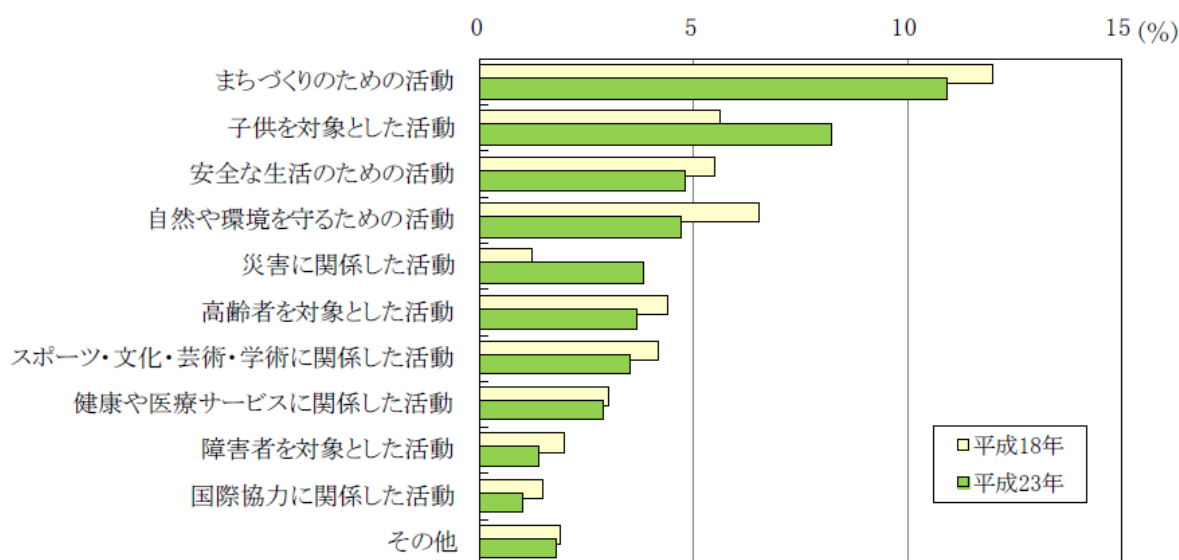
間の「ボランティア活動」の行動者数は2995万1千人で、行動者率は26.3%となっている。年齢階級別にみると、40～44歳が35.6%と最も高く、25～29歳が16.5%と最も低くなっている。平成18年と比べると、20歳代から40歳代前半を中心に上昇している。男女別にみると、65歳未満では女性の方が高く、65歳以上では男性の方が高くなっている。「ボランティア活動」の行動者率を種類別にみると、「まちづくりのための活動」が10.9%と最も高く、次いで「子供を対象とした活動」が8.2%などとなっている。これを平成18年と比べると、「子供を対象とした活動」及び「災害に関係した活動」が2.6ポイント上昇している。

図 2 - 1 「ボランティア活動」の年齢階級別行動者率（平成 18 年，23 年）



出所：総務省平成 23 年度「社会生活基本調査」より

図 2-2 「ボランティア活動」の種類別行動者率（平成 18 年，23 年）



出所：総務省平成 23 年度「社会生活基本調査」より

参考 URL-----

( i ) [http://www5.cao.go.jp/seikatsu/senkoudo/h23/23senkou\\_02.pdf](http://www5.cao.go.jp/seikatsu/senkoudo/h23/23senkou_02.pdf)

( II ) <http://www.stat.go.jp/data/shakai/2011/pdf/houdou.pdf>

## (2) ボランティア活動の主体

ボランティアスピリットに満ち溢れた人々は社会に点在している。ボランティアがしたいと考えていても、実際にアクションに移す人はどのような形態があるのだろうか。そのようにボランティア活動を行う主体はどのように大別されるかをここでは述べていこう。小島(6)によると、ボランティア活動の主体は以下の2つに大別される。(I) ボランティアが非営利組織に加入しないで行う場合と (II) ボランティアが非営利組織に加入して行う場合である。以下では、それぞれのメリットと問題点について考察する。

(I) の場合(a)ひとりで、(b)家族で、(c)近所の人や友人と、(d)職場や学校の仲間と、に分かれる。このような非営利組織に加入せず行うボランティア活動の場合には①問題可決を求めている受益者を発見し、自己の資源や労役を受益者の要望に合わせることは必ずしも容易ではない②受益者が継続性を期待する活動の際、ボランティア個人の一身上の都合、生活環境の変化、関心の変容は活動自体を不安定なものにする等の問題点を持っている。

また、(Ⅱ) の場合のメリットとしては①活動機会を得やすい、②ボランティアが相互に支えあうことにより活動の継続性が確保しやすい、③ボランティアの協力さらには専門家である専属職員の協力を得て、活動内容の向上が可能である。同時に問題点としては①ボランティアがリーダー（理事、評議員、プログラム委員長等）とフォロアー（一般のボランティア）に分かれ、両者の間でボランティアリズムが一様でなくなる②専門的能力を持った専属職員とボランティアとの間で上下関係が生じやすい③非営利組織の統治や組織構造と組織行動がボランティア個人の意図・関心と必ずしも合致せず、彼らの自発性を損う等のメリットがあげられる。

では、実際、人々はどのような形態でボランティア活動をおこなっているのだろうか。上記にも挙げた、平成23年度の総務省の社会生活基本調査によると「ボランティア活動」の行動者率を形態別に見ると、団体等に加入して行っている活動（18.6%）が、加入しないで行っている活動（9.1%）よりも高くなっている。

このように、ボランティア活動を行う際に、非営利組織に加入する場合、しない場合どちらにおいてもメリットや問題点は存在することがわかった。しかし、実態として団体に加入して行う場合が多いことや上記で述べたボランティアのネットワーク化による強さによる観点から、本論文では団体所属のボランティアを主旨とする。

### （3）ボランティア活動参加から組織化に向けて

上記で述べたように、ボランティア活動には、社会的意義やローカル／グローバルな社会的課題を解決する主体として高い期待がある。しかし、ボランティアはあくまでそれぞれの個人の価値観が反映された、浮かんでは消えるあわのようなもので、持続的であることを期待できない。また、個人がそのボランティアリズムを具現化する、あるいは熱中するという行為は、社会の中では時に奇抜な行為と見なされ、その影響力は限られてしまう。近所の道に落ちていたゴミを拾う、電車の中で高齢者に席を譲るなどの行為は、社会的に見て非常に望ましい行為を言えるが、それは同時にその場だけの行為であるとも言える。それらの理念を活かすためにも、制度的な仕掛けが必要であり、それが彼らの活動に場を与えるための場、組織や集団であり、つまり NPO である。

田尾<sup>(7)</sup> が指摘するように、制度的なしくみがなければ、ボランティアは泡のような存在であり、その基盤は脆弱としかいいようがない。互いが互いを支え合うという関係を制度的に強くするなかで、基盤は強くなり、ボランティアリズムは醸成されるのである。それは、今、相互扶助などは弱体化の傾向にあると

されるが、それを再興し、たとえそれが共同幻想であっても、支えとしなければ、この社会の合意とはならない。NPOという組織を介してボランティアを支えることになる。したがって、ボランティアは、組織の課題でもある。

この第2節では、ボランティアを個人のものとして捉え、その定義や実態を考察してきたが、第3節では、ボランティアをもった組織としてNPOを研究の対象として、考察していく。

### 第3節 NPOとは

#### (1) NPO（非営利組織）の定義と認識

NPO（非営利組織）は非常に多様な組織であり、世界各国の法制度、活動内容、組織形態は様々であり、その定義や範囲においては多くの議論がある。ここでは、本論文で研究対象とするNPOとは、どのような組織であるかを今一度、定義し、明らかにする。

（内閣府「国民生活白書平成12年度」）によるNPOの定義を参考にすると

- ①最狭義のNPO：「NPO法に基づいて、特定非営利活動法人（NPO法人）になった団体」のこと。
- ②狭義のNPO：法人格を取得しない市民活動団体やボランティア団体を含め指す。日本では最も一般的なNPOという用語の使い方であるといえる。
- ③広義のNPO：医療法人、宗教団体、学校法人、社団法人などを含む捉え方。アメリカで一般に使われている定義。
- ④最広義のNPO：協同組合や経済団体、労働団体を含む営利団体以外の団体を指す最も広い定義。

また、島田<sup>(8)</sup>は非営利組織の最大公約数的な定義を「利潤を上げることが目的としない、公益的な活動を行う民間の法人組織」としている。

日本においては、国際活動をする非営利組織のことをNGOと呼び、NPOはNGOを含んだ非営利組織全般を表すことが多いが、本来は企業や行政のどちらとの差異を強調するかによって呼び方が変わるということである。ただ、日本においては、1995年の阪神淡路大震災をきっかけとした全国のボランティア活動と98年に成立した特定非営利活動推進法（「NPO法」）により、NPOという用語の普及と国内で活動する組織、そしてボランティアを主な人的資源とする組織としての認識が広まっていった。

本論文におけるNPOは、①と②の2つの類型を含むものとして捉えることとする。

## (2) NPOの基本要件と分類

谷本<sup>(9)</sup>によるとNPOの成立要件には以下の3つの基本要件がある。

1) ボランタリー・アソシエーション (voluntary association) : 人々の自発的な意志によって形成され、政府から独立した組織であること (non-government organization)

2) 社会的ミッション (social mission) : ローカル／グローバル・コミュニティにおける社会的課題の解決に取り組むことをミッションとすること。

3) 非配分原則 : 寄付や事業活動で得た収益をメンバー間で再配分してはいけないということ (non-distribution principle)

さらにNPOを機能面から類型化すると次の3パターンに分けることができる。

1) 慈善型NPO : これは寄付やボランティアをベースに、ローカル／グローバル・コミュニティにおいてチャリティとして社会的な課題に取り組むものである。例えば、貧困、難民、福祉などの課題に、寄付を受けボランタリーな支援活動を展開する団体であり、伝統的なNPOのスタイルである。

2) 監視・批判型 (アドボカシー型) NPO : これは企業や政府・国際機関などの活動を監視・批判したり、アドボカシー活動を行うというスタイルで社会的課題にかかわるものである。例えば、地球環境問題や人権問題などについて、企業の活動を独立した立場から調査したり、企業や市民に情報提供、政策提言を行ったりしている。登場の背景には、7,80年代以降、産業社会が抱える問題、90年代以降のグローバリゼーションがもたらす負の側面＝社会・環境問題に関心が集まるようになったことがある。インターネットの拡大とともに、そのネットワーク化は大きく広がっている。

3) 事業型 NPO : これは有料・有償による社会サービスの提供、情報の分析・提供、コンサルティングといった活動を事業として行うものである。事業型 NPO はまさに社会的な事業を担う1つの“ビジネス”として理解される。登場の背景には、80年代の「小さな政府」化によって社会サービスの提供が削減されてオルタナティブなサービス提供者が求められたことや、政府による画一的なサービスには収まりきれない多様な声が高まってきたことなどがある。またこのタイプの NPO は企業と競争するケースもまたコラボレーションを組むケースもみられるようになっている。

ただし、これらの分類はプロトタイプであり、三種の NPO、それぞれの境界に位置するような NPO が存在するし、慈善型 NPO が収益活動を行うケースも少なくない。

ここで、改めて NPO を定義すると、NPO とは「市民が自発的な意志によってローカル／グローバル・レベルにおける社会的・公共的価値・目的の実現に

むけ自律的・継続的に社会的事業を行う非営利の組織」である。

図表 1 - 1 NPO の 3 つのタイプ

	〈慈善型〉 NPO	〈監視・批判型〉 NPO	〈事業型〉 NPO
時期	伝統的	主に 60 年代後半～70 年代以降	主に 80 年代～90 年代以降
活動内容	慈善活動	企業、政府活動の監視・批判、要求	社会的サービス提供、調査・情報提供
組織運営	アマチュアリズム・ボランティア（→プロのスタッフによる運営も）	アマチュアリズム・ボランティア／プロのスタッフによる運営	プロのスタッフによる運営
主たる資金源	寄付	寄付	事業収益
企業・政府との関係	独立（コラボレーションも）	独立	独立／コラボレーション

出所：谷本（2002）p.17 より

このように NPO の組織形態、活動内容は多様であるが、NPO が活動を継続して行うためにはステイクホルダーからの社会的信頼、支援が必要である。特に、事業型 NPO においては、効率的な資源獲得や経営戦略等においてマネジメントが必要であると考えられる。

### （3）ミッションについて

ミッションとは、その組織の基本的な目的、使命のことである。企業の場合、基本的な目的は利益であり、その利益を追求するための手段として事業活動が存在する。そのために、より効率的に利益を獲得する為に、チャンスがあれば新たなマーケットを開拓したり、従来からやってきた事業から、より有利な事業に乗り換えるということがなされ、多角化戦略や事業のリストラクチャリングなどが行われる。

一方で、NPO の場合では、その事業それ自体を目的として、そのために組織



が設立される。よって、マネジメントにおいても NPO のミッションの設定は大きな核となるものである。ピーター・ドラッカー<sup>(10)</sup>によると、自己評価の、最初のページに掲げられた基準は、「われわれは何を達成しようとしているか」である。何をすべきか、個々のボランティアには動機付けるものがあるが、それを組織として最大動員を仕掛けるためには、組織として何をすべきか、その向かうところを明確に提示する必要がある。また、ミッションとは、簡潔しかも明瞭に語らなければならない。

また、田尾<sup>(11)</sup>はミッションには以下の3つの働きが期待されるとしている。

#### (1) ドメインの確定

掲げられたミッションの内容は、大筋で粗く大まかであることも多い。具体的な行動指針に供するには至らない。しかし、その組織が何をするか、そのドメインを確定することで、今後何をすべきであるか、その戦略を基礎付けることになる。ボランティアな組織では、特にミッションが先行することになる。それに共鳴し、共感して人は集まるからである。具体的な目標の提示や役割分担はその後のことであり、何か基本的な価値を共有して集まることが、この組織、あるいは、集団の特徴であると考えられるからである。何を何のためにするかを、まず決めなければならず、抽象的であっても、何がドメインかを信念として表明しなければならない。

#### (2) 共感と内面化の促進

個々のボランティアにとって、その意義は、そのミッションの崇高さである。それを体感しようとすることで、それぞれの個人は活動に動機付けられる。奥深いところでモチベーション要因となる。だれもが、その価値に共感すれば、ただちに内面化されるようなものである。それほどに至らなくても、活動をしている最中にも、念頭に浮かぶような、いわばキャッチフレーズ的な文言であると内面化は促進される。動機付けのためには、その崇高さと、キャッチフレーズとして表現できるような近づきやすさとを兼ね備えたミッションであることが望ましい。

#### (3) 利害関係者へのメッセージ

ミッションは、組織の外部の関係者に対する指示を調達するためのメッセージでもある。ユーザーの信頼を得ること、ドナーやスポンサーを多く確実に得ることは、このミッションへの支持を得ることによって大きくなる。支持や支援を得るための仕掛けとしてのミッションである。

この他にも、ミッションは組織のメンバーのよりどころとなったり、組織のアイデンティティを示す機能を果たし、それは企業でいうところの経営理念や経営哲学、経営信条といったものと同じような働きをするが、その意味や影響

力は、ミッション実現の為に組織が生まれるNPOの方が大きいと考えられる。また一方で、ミッションの副作用としては、ミッション自体が組織に制限や限界をもたらすことに機能することや、時代の変化に伴って、その社会的意義を失うといったことも考えられる。

## 第2章脚注-----

- (1) 田尾[16]p18-20
- (2) 島田[11]p45
- (3) 谷本[13]p234-236
- (4) 中嶋[6]p24-28
- (5) 谷本[13]p144-145
- (6) 小島[5]p10-11
- (7) 田尾[16]p23
- (8) 島田[11]p47
- (9) 谷本[14]p8、9
- (10) 上田[3]p2-8
- (11) 田尾[15]p92-93

### 第3章 NPOの経営管理

#### 第1節 マネジメントとは

##### (1) マネジメントとはなにか

本題である、「ボランティアマネジメント」の考察に入る前に、ここでは簡単に「マネジメント」という言葉、概念について触れておこう。

バーナード<sup>(1)</sup>によると、人間が個人として達成できないことを他の人々との協働によって達成しようとした時に組織が生まれる。そして、異質な人々の努力を組織の効率的な目標達成に向けて調整する必要性が生じた時に、作業活動とは独立した固有のマネジメントという活動が生み出される。したがって、マネジメントと組織は表裏一体の関係であり、組織には必ずマネジメントが必要になる、ということが言えるであろう。

また、田尾<sup>(2)</sup>によると、マネジメントとは、要は、ヒト、モノ、カネ、それに情報という4つの経営資源を組み合わせて、できるだけ多く、できるだけ良質の成果を得ることである。経済的な合理性の達成という視点からは、少ないコストでできるだけ多くの便益を得ることが、マネジメントである。また、本来、マネジメントとは、その社会に受け入れられるようにすることである。企業における、メセナやフィランソロピーのような支援活動は、企業がその正当性を地域から賦与されているかどうか問われている一例だとしている。そして、NPOこそ、この合理性は重視されなければならないとしている。このようなことから、NPOにおいては社会的に正当性を獲得するミッションを掲げながら、マネジメントにより存続することが、社会的な意義として求められると考えられる。

では、次に、もともと営利組織のために考えられたマネジメントという概念が非営利組織に於いても必要であり、適応可能性があるのかということについて、ドラッカーの指摘を引用することによって明らかにしたいと考える。

ドラッカー<sup>(3)</sup>は、「マネジメントとは、共通の目標と価値観、適切な組織構造、教育訓練と自己啓発によって、人々が共同して何ごとかを成し遂げるために」必要なものであるとしている。さらに、営利組織に関わらず、組織においてはマネジメントを行わなければならないとしている。そして、営利組織と非営利組織におけるマネジメントに関しては以下のように述べている。「営利企業のマネジメントが非営利組織にそのまま移植できる訳ではない。非営利組織は営利組織のマネジメントとは異なるマネジメントを必要とする。しかし非営利組織が、営利企業のマネジメントの中にマネジメントの基本型を見出そうとすること自体は正しい」よって、従来 of 営利企業のマネジメントのために開発された概念や手法であっても、適切な修正を加えれば、非営利組織のマネジ

メントに十分適応可能であると言えるだろう。

以上から、ボランティアリズムとマネジメントは両立しようという認識に立つ。その上で、非営利組織の経営においては（１）ボランティアリズムを組織の中に吸収し、営利企業や公組織とは異なるマネジメントを開発するとともに（２）営利企業のマネジメントの概念や手法を適切に取り入れることにより、組織の有効性を高めるために知恵を絞る必要がある、と考える。

## （２）NPOの組織構造の特徴と課題

営利組織と比べて、NPOには以下のような特徴<sup>(4)</sup>がある。なお、これらは、非営利組織一般を概括しているもので、いわゆるNPOだけに限定しているのではない。

①サービスの市場価格が正確に測定できない。

この組織が、どこかのだれかに提供しようとしているサービスは、市場では評価できない。買い手が売り手に掛け合って、価格を決定できない。サービスの送り手と受け手がいるだけである。

②目標が、営利以外にある。

よって、売り手が利益を得るようなことは原則としてない。送り手と受け手が何らかの合意を得て、目標が決定される。

③目標を達成するためのもっとも基本的なツールは、強制ではなく説得によって生み出されるボランティアリズムである。だれかが、ボランティアを含めて、彼らが自発的に参加することで、目標は達成させる。

④資源の調達とサービスの配分は2つの異なるシステムをつくっている。

企業では、この2つの過程は統合されている。

⑤特別の顧客（constituency）を有している。

クライアントという以上の、社会的に位置づけられた顧客を対象にした組織であることを含意している。

⑥企業は金銭を目的（end）にするのに対して、この組織では、これを手段（mean）としている。

⑦法的に格別の立場を享受できる。

それが社会的に有意義とあるとされると、税控除などの待遇を受けることがある。

⑧損益の評価基準（profit-and-loss criterion）をもたなくてよい。

⑨マネジメントに、いわば外交（diplomacy）を必要とする。

企業では、自律的にマネジメントできるが、この組織の場合、環境への心配りが最大限重要になるということである。ヒトやモノ、カネ、情報などの支援

を受ける関係者への対応がマネジメントの帰趨を決める。

⑩ 多重な目的を重ね合わせ有している。

関係者は一つではない。さまざまな関係者から支援を仰ぐことになる。とすれば、その関係者からの要請を受けて、さまざまな目標を、多重に、複合的に構築しなければならない。

⑪ 特徴的な社会的な貢献が期待されている。

それ自体が、社会の縮図のようなものであり、さまざまな利害が錯綜し競合して、一つのまとまった機械のように動かないかもしれないことを含意している。そのため、向社会的な貢献が期待されるということである。

⑫ 活動に必要なリソースに制約を加えられることは、企業に比べると少ない。

⑬ 資源を過大に消費しても、存続できる。

極論すれば、関係者が提供してくれるリソースは、それを消費することが目的の達成である。目標達成が当面の目標であれば、過大であるかどうかは関係者の判断である。

⑭ 以上を踏まえ、その組織の成り立ちは、企業と比べると複雑である。

ここまでを要約すると、さまざまな関係者に対応しなければならない。組織が大きくなるほど、そのステイクホルダーが多く、それぞれが大きな発言権を有して、競合、さらには相対立するようなことになる。それらを互いに調整して、出来る限りの調停を図りながら目標の達成に向かうとすれば、複雑極まりない組織になるであろう。

このような特徴を備えた、本格的な NPO の組織は、企業組織にはない弱点と長所を持つことになる。それがマネジメントにおいて特異な様相を原因である。少なくとも、企業のように営利を中心的な目的として、そのためにシステムティックな制度や構造を組み立て、ビュロクラシーの採用は、直接的には有意義とはならない。代案の議論が欠かせられなくなる。その議論の基軸となるのは、組織となったボランティアの集合がマネジメントの対象となるが、しかし、それは本来、ボランティア自身の自己イメージにはそぐわないはずのものである。自主性や自発性を重視することを旨とする活動を、否応なく組織の歯車の中に組み込まなければならない。そこには、官僚制を活かしながら、抑制しながらという相反的な管理方策が工夫されることになる。そのための経営管理とは、非常に矛盾をはらんだものとならざるをえないのである。端的にいえば、組織デザインとしてビュロクラシーをなぞられえることは、ボランティアという社会的資源の有効活用という観点からはさけられないことであり、社会全体をひとつのシステムとして捉えることと同義である。そのなかで、ボランティアの活動の場を提供するために採用される方策としては、むしろ脱官僚制

化と絡み合うようなシステムの動態化であり、流動化である。また、この2つの方向を並存させることは必要なことでもある。組織化を避けられないとして、前向きに捉えることは当然のことであるが、そのなかでボランティアの本来のメンタリティを相殺しないためのしくみを工夫することはもっとも重要な管理問題である。

しかし、再度、繰り返さなければならないが、この2つの方向を並存させること自体が経営的に非常に難しいことである。容易には、実現しないことである。組織論という枠組みを借りても、個人の自由な意志と、組織的な、機械的な管理といっても良いが、そのビュロクラシー的な管理方策が折り合うのは滅多にないことである。そこに、ボランティア組織の経営管理の難しさが凝縮されていると考えられる。

### (3) NPOにおいてマネジメントが必要な分野や領域

雨森<sup>(5)</sup>が指摘するように、多くのNPOを悩ませる問題に、次のようなものがある。

- ・明確な事業戦略が打ち出せていない。
- ・おおもとの目的、組織の存在理由が不明確であったり、時代遅れだったりする。
- ・専門性が不足するなど、事業遂行の能力が十分ではない。
- ・スタッフ間にあつれきがある。
- ・恒常的に収入が不足している。

これらの問題は、互いに関係していることが多いために、1つだけを取り出して解決しようとしても簡単にはいかない。まず、第一に大切なことは組織のミッションの追求である。多くの組織で、これが曖昧なまま活動だけがどんどん進められているために、ボランティアが集まらない、コミュニケーションが滞る、スタッフの退職が相次ぐ、などの問題が生じる。そのために、第2章の第3節(3)で述べたように、NPOにおけるミッションの策定、それによって団体の方向性を明らかにすることが求められる。

次に、財源をいかに開発するかという問題について考える。この問題は、NPOの持続的な組織運営に関わる問題であると考えられるからである。内閣府市民活動推進課が平成22年に全国5000件の特定非営利活動法人と認定特定非営利活動法人に行った「平成21年度市民活動団体基本調査」<sup>(i)</sup>によると、「定款上の特定非営利活動事業」について、特定非営利活動法人の1法人あたりの総収入は平均で1898万円であった。しかし、収入規模についても中央値と平均値の違いが大きく、中央値は505万円にすぎなかった。また、「総収入」の

分布を見ると「1円以上－250万円以下」の法人が37.5%と最も多く、49.9%の法人は500万円以下の収入規模である。その一方で、収入規模が5000万円を超えるような団体も約10%あり、それら大規模NPO法人は、介護保険制度を活用した保険・医療・福祉分野の団体や社会教育、国際協力分野の団体に多いと推定される。

認定特定非営利活動法人について見てみると、「総収入」の平均値は前事業年度で2億971万円、中央値は2305万円となっている。「総収入」の分布を見ると「1円以上－1000万円以下」の法人が30.3%と最も多い。

一方、特定非営利活動法人の収入内訳（平均）では、事業収入（71.8%）の割合が最も高く、会費（6.8%）、寄付金（5.5%）、補助金・助成金（11.9%）などの割合は低いという結果が出ている。財源別の収入構造でみると、会費については「1円以上－20万円以下」（42.6%）との回答が多く、0円から100万円以下までの回答の合計で83.0%を占める。また、寄付金に関しては個人からの寄付金の受入れが「0円」という団体が70%という結果が出ている。1円以上50万円未満をいう団体を含めると、実に90%以上に達する。

認定特定非営利活動法人では、寄付金（59.1%）、補助金・助成金（20.8%）、事業収入（11.6%（前々事業年度9.8%））と続く。

以上の結果をまとめると①特定非営利活動法人と認定特定非営利活動法人における主な資金源には、違いが見られ、前者は事業収入によるものが多く、後者は寄付金によるものが多い。②一方で寄付金や助成金だけに頼らず、事業収入によって財源を確保しようとする動きも見られるということが言えるだろう。繰り返すようであるが、資金基盤の弱いNPO法人のマネジメントにおいて資金調達は重要な課題である。そのために、資金調達においては資金源を多様化し、資金の特徴に合わせて調達を行うノウハウが必要である。

参考 URL-----

(i) <https://www.npo-homepage.go.jp/pdf/h21kihonchousa-4.pdf>

## 第2節 ヒトを活かすマネジメント

### (1) ヒトという資源の重要性

営利組織、非営利組織問わず、組織を運営していくためには「ヒト、モノ、カネ、情報」が必要になる。NPOにとっては、「カネ、ヒト」という資源の不足がしばしば課題として挙げられる。限られた資源をいかに有効活用していくかと責任が強く問われているのである。「カネ」については、前節で実態調査を

行った。本節では、ヒトという資源に着目し、どのようなマネジメントを行っていかを主題とするために、ここでは、人的資源管理のプロセスにのっとり、NPOにおけるスタッフの募集、人材の配置・処遇、採用後の教育・訓練という3つの段階に着目し、それらの重要性と日本のNPOの現状、それから考えられる課題について考察する。

#### ・スタッフの獲得（募集・採用）

NPOにおいて人材獲得はその戦略において重要なものである。なぜなら、田尾<sup>(6)</sup>によると、一般に、営利組織の経営に必要な経営資源として、いわゆる「ヒト、モノ、カネ、情報」があげられる。これをNPOに当てはめて言い換えると「人手・人材、活動拠点・設備、資金、情報」ということになるであろう。なかでも、人材の重要性は高く、適切な人材を得てこそ、活動拠点・設備、資金、情報といった他の経営資源を手に入れ、活用することができる。

また、NPOが組織を継続事業体として経営していくためには、年齢、性別、職業などの異なる多様な人材を集めることも大事なことである。そのように多様な人材を獲得するメリットとしては①組織としての視野が広がる②色々なアイデアが集積し、新規事業の創出につながる③組織外部との幅広いネットワークを形成する機会が多くなる④組織の外部から見たときに魅力の一つとなるなどが考えられるだろう。同時に、そうした多様な層の人々に対して、できるだけ間口を広くした募集方法が必要であるということも言える。

では、NPO側からみた有効な人材は実際どのような人材であるのかを知るために、NPO法人へのアンケート調査を利用しよう。経済産業研究所が2002年に行った「NPO法人アンケート調査結果報告」<sup>(i)</sup>のNPOの「最も必要とする人材」をみてみると、事務局スタッフについては、専門家・研究者等、NPO経験者、企業・行政等職員が多く、三者合計で約6割を占める。一方、ボランティアについては、専門家・研究者等に次ぎ、家事専業者や学生が多い。そのことから、2つのことが言えるだろう。1つは、専門家・研究者に対するニーズが高く、人材の専門性や社会経験が重視されていること。もう1つは、特にスタッフでは、ボランティアに比べて、NPO、企業、行政等の組織での活動の経験者に対するニーズが高いことである。よって、ニーズを持ったNPOとこれから参加する意思や可能性を持った個人の出会いをどのように設けていくかという課題が浮かぶ。そのために、NPOにはよりネットワークを広げていくことが求められるだろうし、中間支援組織などのマッチングを行うしくみづくり、また、その他には企業によるパラレルキャリアやプラボノの推進などといった、社会全体的な人材交流の制度化、人材の流動化が図られるべきであろう。



・人材の配置・処遇

人材の配置・処遇は、その組織での勤務形態から見て①常勤・非常勤、②現場スタッフ（活動ボランティア、専門職）・事務局スタッフ・理事、③有給・無給、の3つに分類できる。

労働政策研究・研修機構による2003年12月31日時点のNPO法人の累計認証団体数（内閣府）14,657団体における「NPO法人における能力開発と雇用創出に関する調査」<sup>(11)</sup>（2004年1月実施）によると、1団体あたりの平均人数は、有給職員5人弱、ボランティア12人弱、合計で17人弱となっており、常勤・有給者は、現場と事務局合わせてもほとんどおらず、圧倒的多数派は、非常勤・無給者、いわゆるボランティアであることが分かる。

ここでNPOの金銭面から、一般的なNPOの人的資源管理が困難であるということの説明をする。2006年の経済産業研究所「NPO法人アンケート調査結果報告」によると、〈常勤スタッフの給与〉は年間給与で0から300万円未満が約86%を占め、年間平均166万円（2005年より36万円上昇）であり、企業や行政の平均的な給与に比べて低い水準である。また、ボランティア活動にいたっては、活動に際してのボランティア手当（活動手当）や交通費などの活動実費については、「すべて無償であり、支給していない」団体が40.7%、「無償の場合と有償の場合がある」団体が41.6%となっている。このうち、「無償の場合と有償の場合がある」団体の支給範囲をみると、「交通費などの実費のみ」が44.4%と多数派であるが、交通費などの実費に加えて活動手当を支給する団体も相当程度存在している（31.9%）「交通費などの実費＋活動手当」を支給している団体の活動手当は「時給700円以上1,000円未満」が24.6%で最も多い。このような実情を踏まえると、NPOで働くことのメリットは、多様な関わり方、働き方が出来ること、そして、お金稼ぎのためではなく社会的課題の解決を第一線で行うことから、生き甲斐を持って働けることなどがあげられるだろう。しかし、実際に今現在の実社会の中で不自由なく生活し、NPOで働ける人とは、NPOだけでは十分な収入が得られず、他に職業を持っている人、低い給与水準でも何とか生計を立てることの出来る若手独身者、定年退職者、学生といった主体でしかないということが考えられる。

ここでの課題は、やはり第一にNPOの資金基盤の弱さである。NPOの財源としては、会費、寄付、助成金、事業収入、補助金などがあり、それぞれの資金源の長所や内包するリスクは異なっているので、それらをバランスよく組み合わせながら増やし、活用していくことは、マネジメント上の重要課題であるといえる。また、社会保険の適応・退職金制度の遅れといった社会的制度を整える事、長期勤務の拘束によるスタッフの「燃え尽き」などのNPO的な働き方に

あった制度・システムの見直しの必要性も考えられる。また、上記でも述べた勤務形態面からも多様な参加形態ゆえに生じる組織内部（有給スタッフ、無償ボランティア）でのすれ違いも懸念される。この有償スタッフとボランティアとの関係性については、本節の（４）で詳しく見ていくことにしよう。この他にも、休日の余暇としてボランティアに参加する社会人や自らのキャリアの一環としてNPOで働く人々に対しての活動参加の社会的意義や重要性を周囲に理解してもらえないといった課題も考えられる。このような事態を避けるためにも、今現在、そしてこれからの日本においては、ボランティア活動・NPOへの社会的認知度を上げていくことが求められている。

#### ・採用後の教育・訓練

組織における人材の教育・訓練には「OJT」、「Off JT」、「自己啓発」の3つの方法がある。

「OJT (On the Job Training)」・・・日常のさまざまな業務をこなすなかで、実地で仕事を覚えていく教育・訓練方法

「Off JT (Off the Job Training)」・・・日常業務を離れて、研修会や勉強会に参加することで業務に関する教育・訓練を受ける方法

「自己啓発」・・・業務に関連する資格を取得する、あるいは転職や自立を目指すために、自主的に学習する方法

一般的に NPO は資金とスタッフ数に余裕が無く、研修会へスタッフを派遣させることは困難なので、OJT や自己啓発を中心とした教育・訓練を実施することが多いと思われる。その内容は、自分の組織のミッションや活動内容など、経営に関するレクチャーはもちろんのこと、仕事上のマナー、報告・連絡・相談の重要性、事務処理能力の向上に関するもの、トラブル処理能力の向上に関するものなど多岐に渡る。

また、Off JT も工夫次第で可能である。例えば、大学や行政が開催する無料の公開講義に時間を調整して参加するなど、組織の人脈を使って比較的低いコストで研修会を開催することなどが考えられる。

参考 ULR-----

( i ) <http://www.rieti.go.jp/jp/projects/npo/2006/2.pdf>

( II ) <http://www.mhlw.go.jp/topics/npo/01/>

## (2) モチベーションとマッチングについて

(1)ではNPOで実際に働くスタッフとしての人的資源管理を見てきたが、実際にNPOで働くことは一般企業で働くことに比べ、団体の規模や形態にもよるが、資金基盤の脆弱さやNPOを支える社会的仕組みづくりの遅れなどから厳しい部分が多いことがわかった。そこで、ここでは、NPOにとって大きな経営資源となるボランティアのモチベーションについて考える。ボランティアは有給で働くスタッフとは異なる固有のメリットNPOにもたらす存在である。それは、インサイダーであり、アウトサイダーでもあることから、一味違った組織へのインプットが期待できることや生活の糧を組織に依存していないために課題遂行にあたってプレッシャーやストレスが少ないこと、新しい発想、新しいサービスを創造することなどである。そのようなボランティアを組織に惹き詰める効果的なボランティア・リクルートを行っていくために、ボランティア・モチベーションを理解する。

ここでは、ボランティア活動への参加を促す重要な心的要因であるボランティア・モチベーションについて考える。モチベーションとは一般的に、個人の行動の方向性・大きさ・持続性を説明する機能や過程のことを指す。桜井<sup>(7)</sup>によるとボランティア・モチベーションとは、個人がボランティア活動に取り組む心理的な機能や過程のことであるとし、モチベーションを参加動機と訳し、ボランティア組織や活動への参加時の心理を指すものとして扱っている。

田尾<sup>(8)</sup>はボランティア・モチベーションの内容について、基本的な3種類の考え方を示している。

- ① 利他主義アプローチ…他者のことだけを考えて自己犠牲的に、奉仕精神に基づいて行われる活動をボランティアとして捉え、その精神をモチベーションと捉える伝統的な考え
- ② 利己主義アプローチ…1950年代ごろからのアメリカにおいてボランティアへの参加に個人の利己的満足の存在があると指摘されるようになって議論を巻き起こした考え
- ③ 複数動機アプローチ…上記の相反する2つアプローチを包括する形で、7種類に分類される。ボランティアには両者以外(1)「自分探し」動機、(2)「自己成長と技術習得・発揮」動機、友達作りや活動自体を楽しむ(3)「レクリエーション」動機、(4)「利他心」動機、(5)「理念の実現」動機、(6)「社会適応」動機、(7)「テーマや対象への共感」動機

3種類の考え方はどれが正しいというものではなく、それぞれにボランティア・モチベーションの一側面を説明していると考えることが出来る。これらの

理論は、ボランティアマネジメントを実際に行う際やボランティアのリクルートを行う際に活用することができる。桜井<sup>(9)</sup>の③複合動機アプローチの調査によると、ボランティアに参加する人々の動機は、年齢や個人的な属性によって特徴が見られる。例えば、若年層では(2),(3)が他の年齢層に比べて高く、高齢者層では(4),(5),(6)が高いことが分かる。また、職業別においては、常勤雇用者と専門職、学生で(2)が高く、主婦、定年退職者・無職、自営業にとっては(4)が最も強い動機である。

このようなことから、ボランティアマネジメントや有効なボランティアのリクルートを行うためには、ボランティア・モチベーションを理解し、個人的な属性による動機の違いを分析することが必要である。動機の違いを理解すれば、それぞれの年齢層が持つ活動継続要因に配慮したボランティア活動を設計することが出来る。例えば、若年層のボランティアに対しては、活動方法や内容の効果が明確で、参加者がやりがいをもてる活動内容を設定することなどが考えられる。また、モチベーションの違いを理解することで、活動への参加経路の違いを理解することも可能であると考えられる。例えば、利他的動機の参加者は、ボランティア・センター等から紹介されて関わる傾向が強く、レクリエーション動機の者は、友人や知人からの誘いから参加する傾向が強いなどが挙げられるだろう。それらを考慮することにより、ボランティア活動への効果的な誘引が可能になるだろう。

### (3) ライフスタイルとボランティア活動

上記で記した、一般的なボランティア活動へのモチベーションの違いを理解した上で、では実際にどのような人がNPOにとって有益なボランティアに向いているのかを考えていこう。田尾<sup>(10)</sup>によると、ボランティアになりやすい要因としては、時間という資源をやや多く使える人たち＝社会的制約からやや自由になれる人たちが好ましいとしている。具体的なリクルート・ソースとしては、学生・主婦・高齢者が考えられる。

#### ①学生

ボランティアの大きな配給源である。特徴として、サークル活動としての活動といった枠組みの中で活動が限定される。また、特定の施設や団体との関係が成り立っていることも多くある。一部の活動を除いては、特定の人、あるいは特定の施設など、団体を対象とした活動が主体で、コミュニティ活動に積極的に関与する学生ボランティアは少ない。

#### ②主婦

専業主婦で、家庭の仕事にある程度時間的余裕ができると、生きがい活動の一

環としてボランティア活動に参加することになる。特に 40 代など子育てを終え、社会参加として再就労でなくボランティアを選ぶ傾向が強い。就労を選ばなかった、それと対比してのボランティア活動であることから、生きがいや働きがいという価値観を前面に出てくることがある。よって、活動としては、そのような価値を充足させることが肝心である。地域活動が多いが、価値関心を共有する人たちが自らの団体の結成にいたるようなこともあれば、既存の団体に加入することもある。

### ③ 高齢者

近年の高齢者の人口増加に伴う、要介護老人や一人暮らし老人の有効な対応策としての高齢者コミュニティが期待される。退職、第一線での活動をやめた人たちが中心であり、気持ち的、物理的にもゆとりのある人が多い。また、高齢者ボランティアのサービス対象は、高齢者が多く、学生に比べ対象者の気持ちに共感できるという強みを持つ。

### (4) スタッフとボランティア

これまでの本節での考察を振り返ると、まず NPO で実際に働くスタッフに着目し、その人的資源管理について採用、配置、人材育成の 3つのプロセスで考察を行い、その後に、ボランティアを人材として位置づけ、そのモチベーション、そしてボランティアとしての期待が高い 3つのリクルート・ソースの検証を行った。しかし、今までも述べたように実際にボランティア活動を行う際、また、それだけに留まらず、NPO の事業の様々な場面でボランティアが組織に影響を及ぼすことが言えるだろう。しかし、ボランティアとスタッフはその背景やモチベーションの違いから、組織内部でのすれ違いが懸念される。よって、同じ組織の中で、有給のスタッフとボランティアと一緒に活動するとき、両者がどのような関係をつくるかということは重要なマネジメント上の課題である。一方は、仕事の対価として給料をもらうのに対し、他方は無償で仕事をし、交通費などの経費すら自弁のこと方が多い。時にはスタッフとボランティアの間に緊張関係が生じることもあるだろう。

そこで、雨森<sup>(11)</sup>は、リーダーによるボランティアの元気な組織づくりを指摘している。ボランティアは無償で組織に関わるからこそ、自分を生かせる場を持ち、成長したいと願うものである。そこで、スタッフには共通の目標に向かって仕事を分担していく、という姿勢が必要である。「ボランティアの安使い」という感じを抱かせてはならず、スタッフは責任を背負うのである。ボランティアにも守秘義務や、倫理が求められるが、最終的には、スタッフ、特に幹部はボランティアの分まで責任を負う心構えがなければならない。

また、ボランティアとスタッフの間には、時として大きな情報のギャップがある。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がある職員と比べると、時間が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、情報や組織全体のことについて通じてないことも多い。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ければならない。

#### (5) ボランティア活動管理の重要性と課題

妻鹿<sup>(12)</sup>によれば、ボランティアマネジメントの捉え方には、広義と狭義の捉え方が存在している。(図表3-1参照) 広義には、組織としてのボランティアの受け入れに必要なあらゆる業務を指し、そこにはボランティアニーズのアセスメントにはじまり、ボランティアのリスクマネジメントまでの幅広い業務が含まれる。狭義には、ボランティアプログラムのマネジメントである。ここでの「ボランティアプログラム」とは、ボランティア活動のメニューという意味を超えて、「個々の活動のメニューの開発や紹介も含め、ボランティア募集から紹介、実施、評価までの一連のプロセス」と理解するべきであろう。

また、Barney<sup>(13)</sup>のボランティアマネジメント理論の展開過程についてのモデルでは、次のような8つの段階を提示し、それぞれの段階での実践方法を述べている。

- ①ボランティアの参加のための基本理念をつくる
- ②ボランティアプログラム作成に有給スタッフを巻き込む
- ③ボランティアプログラムを組織に浸透させる
- ④プログラムをリードする役割をつくる
- ⑤ボランティアのための職務規程を準備する
- ⑥ボランティアのニーズを満たすようにする
- ⑦ボランティアをマネジメントする
- ⑧ボランティアによる効果を評価し、承認する

しかし、このようなボランティアマネジメント理論に対し、吉田<sup>(14)</sup>はいくつかの指摘をしている。まず第1に、ボランティアという人的資源を、組織戦略との関係性で、どう位置づけるかが明らかにされていないということである。NPOと一口にいても、組織サイズや活動分野、利用する資源、サービス利用者など、組織戦略を規定する諸要因の有り様はさまざまであり、その方向性をひとくくりで考えることは出来ない。このため、その管理は限定的なものにならざるを得ず、ボランティアプログラムを用いたボランティアマネジメン

ト手法をそのまま用いることは難しいということである。第2にボランティアの組織に関する理解と、それを踏まえた実践への応用がないことである。ボランティアと企業の従業員とでは、組織に参加する前提に違いが認められる。そのために、ボランティアのモチベーションなどの考察をボランティアマネジメントの理論に活かすことが求められる。そして、第3に、ボランティアならではの成果を引き出すための手法が明らかにされていないことである。

図表3-1 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の受け入れ準備 組織内のニーズのアセスメント、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（アドミニストレーション） 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のマネジメント
	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 有給スタッフのプログラム作り 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イスのマネジメント	

出所：妻鹿（1999）p97より

第3章脚注-----

- (1) バーナード[3]p5
- (2) 田尾[17]p58
- (3) ドラッカー[8] p 116
- (4) 田尾、谷本[12]p63-65
- (5) 雨森[1]p161-162
- (6) 田尾[16]p105
- (7) 桜井[10]p22
- (8) 田尾[16]p56-59
- (9) 桜井[10]p31
- (10) 田尾[16]p71-72
- (11) 雨森[1]p184-185
- (12) 妻鹿[7]p93-103
- (13) Barney[2]p99
- (14) 吉田[18]p89



## 第4章 事例研究 ボランティアマネジメントの実際——Case Study

### 第1節 インタビューの目的

この章では、具体的に事例を用いて、ボランティアマネジメントの考察を行う。ここまでは、一般的な理論を用いて、ボランティアと NPO についてその要素や基本的な考え方を紹介し、本論文における捉え方を示し、ボランティアマネジメントの重要性とその理論における課題や限界を考察してきた。ここでは、インタビューを通して、それらがどのように捉えられ、現場では具体的にどのようなマネジメントが行われているのかを考察したい。まず、はじめに NPO におけるマネジメントの全体像を捉えるために、東京ボランティア・市民活動センターのインタビューを考察する。その後、具体的な NPO 法人のインタビューから、より詳細な検証を行う。

### 第2節 東京ボランティア・市民活動センター

インタビュー協力:東京ボランティア・市民活動センター 相談担当専門員 森玲子様

東京ボランティア・市民活動センターはさまざまな市民活動への参画と市民活動団体の発展を支援していくことにより、「市民セクター」全体を強化し、市民が自らの手によって社会的な問題の解決をはかり、市民一人ひとりの可能性を伸ばし、生活の質が高められていく〈市民社会〉の実現をめざすというミッションのもと、一般にボランティアの方への情報提供やボランティア団体のマネジメントに関する相談事業や支援活動を行っている。そのような活動内容から、ここではセンターに訪れるボランティアの方の印象や参加動機、ボランティアマネジメントの課題や問題点について検証していきたい。

質問①ボランティアの方から受ける印象や参加理由について

回答：

- ・印象の変化を感じている。昔は、何がしたいやどんな分野に興味があり、団体を紹介してほしいといった相談が多かったが、最近では何をやりたいのかわからないがボランティアがしたい、ボランティアに興味があるといった相談が多い。
- ・主体性があまりないような印象を受ける。学校や家族、医療機関に薦められてという他者からの影響によってこられる方が多い。
- ・団体への参加の決め手なるようなものとしては、インターネットの情報からでは伝わらない、団体の雰囲気や団体を構成するメンバーの世代や属性がどんな人が多いかということ。

質問②NPO がボランティアに、ボランティアが NPO に求めているもの

回答：

〈NPO→ボランティアの場合〉

- ・何を求めているかがわからないために、うまくマッチングがいかないという根深い問題がある。
- ・団体の活動内容にもよるが、抽象的な想いよりも、どのような人に、いつ、どんなことをして欲しいかと明確に示す方が良い場合がある。
- ・NPO がボランティアに求めるものを自分たちでちゃんと棚卸しできることが大事であり、現状できていない団体が多い。

〈ボランティア→NPO の場合〉

- ・個別性が高い。
- ・ボランティアがなぜボランティアをしたいと思っているのかを明確にできないと、いざ活動した時に、うまくいかないことが多い。

質問③東京ボランティア・市民活動センターが捉えるボランティアマネジメントとは

回答：

- ・これまで言われてきたボランティアマネジメントの定義の「組織」と「ボランティア」という視点に、「地域」という視点が加わる。
- ・「ボランティア」と「組織」が上手くマッチングし、win-win の関係を築くことが出来ても、「ボランティア」がその「組織」に居続ける必要はなく、外の世界に出て行ったときに、「組織」での経験を活かし主体的にアクションを起こしたり、地域社会の課題に関心を持つような市民が増えるということに期待している。

質問④ボランティアマネジメントが上手くいっているような団体の特徴とは

回答：

- ・自分たちなりの到達点を持っている。
- ・ボランティアに継続的な参加を求めるのではなく、いつでも参加できるような環境を作り出すことの出来る団体。

ここからは、これらのインタビューを通しての考察を行なう。まず、質問①に関しては、これまで、本論では個人差は多少あれど、ボランティアは自らの

自発性や利他性といったボランティアリズムに基づいて、ボランティア活動を行なっているとしてきたが、ここでは昔はそうであったが、現在はあまり主体性がある印象を受けないということであった。これらの検証は、第3節の NPO 団体のボランティア参加者の意見と重ねて考察していこう。

質問②に関しては、NPO にとっては、ミッションとは、ボランティアのリクルーティング活動や活動全体に大きく影響するものであるということが、第2章第3節で述べた以上にその重要性が強いということがわかった。また、NPO からの相談内容としては、昔はボランティアしたい、ボランティアがほしいといったものが多かったが、現在では、グループからの相談が多く、組織の運営やボランティアと有給スタッフの人間関係についてといった本論後半以降で述べてきた組織のマネジメントに関するものが増えているという。このような悩みから、現在、NPO ボランティアマネジメントの必要性は高く、理論で語られるような「理想」と現実の問題のギャップから、その団体にあった独自のマネジメントのやり方を生み出していけるかということが問われていると考える。

質問③、④に関しては、特に、NPO に対しては、その人に NPO の活動をなんとか続けてもらうことだけをゴールとするのではなく、それぞれの団体のミッションの先にある「社会づくり」という視点に着目し、そのボランティアを社会の一主体として成長させる手助けをする。といった考えが非常に印象的であった。これらの考えは〈市民社会の実現〉というミッションを持ち、あくまでボランティア団体をサポートする東京ボランティア・市民活動センターの立場による考え方であると思われる。しかし、このような莫大な情報量と経験とノウハウを溜めておくだけでなく、社会に公開するという形で社会に貢献する中間支援団体だからこそ得られた視点は、一般的な NPO とボランティアの関係から考察されたボランティアマネジメントの理論では捉えるこの出来ない、より広く長期的な視野で社会の発展を考えることのできる一つの視点の発見であるといえるだろう。

### 第3節 認定 NPO 法人 富士山クラブ

インタビュー協力：認定 NPO 法人 富士山クラブ 事務局次長 大井英明様

認定 NPO 法人 富士山クラブは 1998 年に設立された団体であり、主な活動内容としては富士山周辺の環境の清掃活動・不法投棄パトロール、特定外来種駆除・森林調査活動などがある。現在専属スタッフは 6 名であり、活動の規模によっては有償スタッフを利用している。毎月 1 回定期的な清掃活動をボランティアを募って行なっている。また、現在では富士山の世界遺産登録により、さらなる環境保護活動の強化、それに伴うボランティア参加者の増大、スタッ

フの不足等、運営における課題はより多く発生し、今まで以上のマネジメントの重要性の高まりが考えられる。今回は、主に現場でのボランティアマネジメントについて、ボランティアとの関係について、団体の運営に関するマネジメントについての質問を NOP 側に、ボランティアの意識調査について活動に参加したボランティアにインタビューを行なった。

#### (1) 認定 NPO 法人 富士山クラブへのインタビュー

(インタビュー形式) 毎月 1 回の富士山周辺の定例清掃にボランティアとして参加、活動時にボランティアの方へのインタビュー、活動後に団体へのインタビューを実施

質問①ボランティアの方の参加形態と動機について

回答：

- ・比較的個人での初参加が多い。
- ・富士山の世界文化遺産登録前後において、環境問題（ゴミ問題）の現状把握と改善に向けて何か役に立ちたいという思いからの参加動機が多い。
- ・知り合いの紹介での参加もある。例えば、もともと山に興味がある山岳会のリーダーが知り合いを連れてくるなど、地元の活動の輪が広がっている。
- ・企業の CSR 活動の一環として、地元企業の社員の参加も近年見られる。

質問②個人間でも異なるボランティアリズムや活動参加のモチベーションへの理解や配慮をどこまで行っているのか？学生・主婦・高齢者層といった年齢層や参加動機が異なるボランティアに対し活動継続要因に配慮したボランティア活動を設計する課題や実現性

回答：

- ・ボランティア主体や団体の規模や参加動機に合わせて柔軟に対応している
- ・限られた時間の中の活動になるのでボランティアの方に訴える時間も限られてくる。参加者に持ち帰ってほしいものは達成感。仕掛け作りにエネルギーを注ぐより実際に現場で汗を流し、考えてもらうことを重要視している。

質問③：ボランティアの方に求めるものとは

回答：

- ・1つは、マンパワーとしての役割である。運営スタッフ 6 名では活動や課題解決に限界があり、より多くのボランティアの参加によって富士山の環境問題

をより良い方向に持っていくことが出来る。

・2つ目は、メッセージャーとしての役割。活動参加者に環境問題の現状とそれらの問題にアクションを起こしている人間についての発信してもらう。

質問④：リクルートソースとしてのボランティアへの期待はあるのか。あるとすれば、どのような人材を獲得したいか

回答：

・人材を獲得したいのは山々だが、経済的側面で専従スタッフを獲得するのは厳しいのが現状である。そこで期待するのがボランティアという存在であり、有償でなく無償で社会的課題を解決したいという思いを団体に預けてくれる存在はありがたい。

・年齢性別は関係ないが、専門的知識（環境、ソーシャルスキル）があれば有難い。

質問⑤：人材育成を行うに当たって、理論や技術向上だけでなく意識向上をどのように行うのか

回答：

・スキルアップ講習会を実行している。環境問題や自然への知識も大事だが、最も重要なことはコミュニケーション能力であり、持っている知識を幅広い世代に上手く伝え、参加者を引き込むテクニックが大事である。

ここで、まず NPO 側へのインタビューにおける考察を行なう。質問①に関しては、参加の動機やモチベーションは本文中でも述べたように個々人の価値観が強く反映され、一様に捉えることはできない。しかし、話の中で、以前は年配層の参加が多かったが、現在は SNS の発達などにより、若い世代の参加が増えているといった傾向を知ることが出来た。そのため NPO における「情報」という経営資源は時代の変化とともにその価値が高まっているということが指摘できる。よって、今後ある一定のボランティアを獲得したいと考えている、NPO には SNS やコミュニケーションツールを駆使した積極的な PR 活動が必要であると考えられる。参加者やステイクホルダーに情報発信や情報開示するためのツールの多様化とスタッフの専門知識やスキル強化が求められており、それらは組織運営に大きな役割を果たすネットワーク作りにも関係すると考えられる。

次に質問②と③に関しては、これは活動自体に多くのボランティアを必要と

し、社会的課題解決に向けて継続性が必要となる環境分野の NPO という立場からの見解である捉える。例えば、福祉などを専門とする団体であれば、ある程度の求めるボランティアの限定やマッチングがより重要であり、活動時におけるスタッフとボランティアの関係作りにはより注力しなければならないということが予想される。しかし、これらはボランティアマネジメントとは、分野ごとにやれることに違いがあり、どれだけ自分たちの団体に即したマネジメントを生み出せるかということをはっきりと明らかにしていると考えられる。

質問④に関しては、特にボランティアへの期待に注目する。第3章第2節で示したように、一般的に NPO では専属スタッフとして働くことは、働く側としても、働く場を提供する側としても、厳しいことがわかる。そこでインサイダーとアウトサイダーの視点を兼ね備えた、ボランティアへの期待が高まる。実際、現場で働くことだけでなく、活動後にボランティアからのフィードバックを受け、活動内容を改善しているなどのエピソードからもボランティアを受け入れることのメリットが伺われた。そのような良い環境づくりの要因としては、リーダーとスタッフ、スタッフとボランティアのコミュニケーションの円滑化などが考えられるだろう。

最後の質問⑤については、これも第3章第2節に指摘したように、企業に比べ、人材育成への資金の割合が限定されている NPO においては、このように団体のミッションに即した形で、スタッフに求められる能力を考え、理論だけでなく現場での経験を踏まえて、自分たちの団体に一番合った教育のしくみづくりを行なっていくことが望ましいといえる。

## (2) ボランティアへのインタビュー

(調査方法) 当団体が行う定例清掃(今回:富士川緑地河口周辺)に参加した約 60 名の内、世代の異なる参加者を無作為に選び、活動中に口答による調査を実施

質問①: ボランティア参加の動機及びやりがいについて

回答:

○静岡県内の高校生: ボランティア部として団体参加、友人からの紹介での参加。

○県内小学校教員: 道徳の授業のための事前調査のための参加。初参加であったが、一回参加するとボランティア・富士山・地域の環境への意識が大きく変化

○社会人: 自動車エンジンメーカーの CSR 活動の一環として団体参加。この

ようなボランティア活動は、休日の若手社員の交流の場、NPO や他団体との重要なネットワーク形成の場を生み出している。

○主婦：団体に縁のあるアルペニストや富士山の世界文化遺産登録をきっかけに参加。

○高齢者：地元環境保護のために参加。ボランティアは、リタイア後の余暇を有意義に過ごす一つの楽しみ、生きがい、他世代との交流の場となっている。ボランティア参加をきっかけに同年代による地域環境保護の団体を結成するといったアクションを地元で起こした。

では、ここで、前節で指摘したように、東京ボランティア・市民活動センターでのボランティアの参加動機の捉えにくさの問題と今回のボランティア活動に参加したボランティアの方へのインタビューを踏まえて、考察を行なう。

これらの調査を通して印象的だったことは、やはり仮説とは異なり参加者はボランティア参加の明確なモチベーションを自覚しているケースや強い利他主義の精神をボランティアは少なく、ほとんどが初参加や知り合いに誘われてといった動機によるものが多かったことである。これは島田<sup>(1)</sup>の指摘する、主体として人間は他者と連携することによって自己実現へと進むといったボランティアの特性の一つである連帯性に順ずるものがあると考えられる。団体運営者や参加者の見解によると、従来と比較し近年の環境、社会問題、ボランティアへの意識や関心の全体的な高まりは感じられる。個人差はあるが、相対的にみると世代間によって参加の頻度や価値観は異なり、若い世代では明確化できない多様な参加動機によるものが、時間や精神にゆとりのある年齢の高い世代の方がアクションを起こし、積極的に地域に関わっていかうとする動きが強い傾向が見られた。

さらに、脆弱な個人なボランタリズムを活かしていくため、また、NPO とボランティア、NPO 同士、ボランティア同士がネットワーク関係を広げ、既存の社会構造を見直す契機としての活動の場すなわち組織としてのボランティア活動の期待は高いということが言えるだろう。

#### 第 4 章脚注-----

(1) 島田[11]p45

## 第5章 ボランティアマネジメントのあり方とは

本章の議論のまとめを簡単にまとめる。

本論文では、まず、従来の日本における政府・企業中心の社会経済システムの行き詰まりを指摘した上で、一方、NPO やボランティアの今後の社会を支えていく主体としての高まりを明らかにした。そして、ボランティアがその持ち味を発揮して、組織の中で生き生きと活動することができ、結果として、組織の目標達成に寄与し、組織の可能性を広げる存在となることができるよう、ボランティアと共同（協働）していくための考え方とその手法および手続きであるボランティアマネジメントが、今後の社会において重要な役割を果たすとい認識のもと、そのあり方とはどのようなものであるのかという問題提起を行なった。

第2章で明らかにした、ボランティア概論では、ボランティア活動に参加するボランティアには、個人差はあるものの自発性や利他性などといったボランティアリズムの精神があると捉えた。また、近年増加傾向にボランティア活動の実態を示し、NPO におけるミッションの重要性を示した。

第3章では、企業と NPO という組織を比較、考察し、もともと営利組織のために考えられたマネジメントという概念は非営利組織の分野においても、適応可能であるという認識を導いた。しかし、それらのマネジメントは全てが当てはまるものではなく、むしろヒトという資源のマネジメントにおいては、企業でいう目的（利益の追求）が NPO の場合その団体によって異なり、またボランティアという特殊な存在をどう位置付けるなどの課題があることが判明した。

第4章では、ヒトという資源を NPO が最大限に活かすためのマネジメントの考察を行なった。その際に、NPO はボランティアとスタッフとの関係性に考慮した環境づくりを行なうことが求められることや、これまでのボランティアマネジメント理論では、ボランティアという人的資源を、組織戦略との関係性で、どう位置づけるかが明らかにされていないことやボランティアならではの成果を引き出すための手法が明確になされていないといった課題が導き出された。

そのような認識のもと、行なった2つの団体へのインタビューという事例研究では、ボランティア活動参加への社会的な高まりはあるものの、人々のボランティアリズムはより一層多様化・複雑化し、個人として明確な動機に基づくボランティアはマイノリティー化しているといった傾向やボランティアマネジメントはその組織の活動内容や規模、組織とボランティアとの関係性といった様々な要因を考慮した上で、どれだけ自分たち独自のマネジメントを生み出してい



けるかというところにこの本質があるのではないかということが考察できた。同時に、これらをより明確には活動分野、団体の規模、発達段階の異なる NPO への現地調査が必要であった。と同時に、継続的にインタビューを行い、NPO とボランティアの方との関係構築を行なうことで、両者にとってのより良いボランティアマネジメントを考察できたかもしれない。

最後に、ローカル／グローバルな社会的課題を自分たちの手で解決しようとする NPO のマネジメント、また市民社会でボランティアとして活動する個人、それらを有効的に機能させる手段としてのボランティアマネジメントを考察することは、今後の社会経済システムを考えていくことから有意義であるといえるが、そのためには NPO 側のボランティアの役割を十分に発揮させていくような組織としての環境整備があってからこそだと考える。

文献一覧（アルファベット順）

- [1]雨森孝悦著（2008）『テキストブック NPO』東洋経済新報社
- [2]Barney,J. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* vol17,(1991)
- [3]C.I.バーナード著、山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』（ダイヤモンド社、1968）
- [4]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
- [5]小島廣光著（1998）『非営利組織の経営 日本のボランティア』北海道大学図書刊行会
- [6]中嶋充洋著（1999）『ボランティア論』中央法規出版
- [7]妻鹿ふみこ著（1999）『地域福祉研究』大阪ボランティア協会
- [8] P.F.ドラッカー著、上田惇生訳（2007）『非営利組織の経営』ダイヤモンド社
- [9]岡本榮一・菅井直也・妻鹿ふみ子編（2006）『学生のためのボランティア論』大阪ボランティア協会
- [10] 桜井政成著（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
- [11] 島田恒著（2003）『非営利組織研究—その本質と管理—』文眞堂
- [12] 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
- [13] 谷本寛治著（2002）『企業社会のリコンストラクション』千倉書房
- [14] 谷本寛治著（2006）『ソーシャル・エンタープライズ社会的企業の台頭』中央経済社
- [15] 田尾雅夫著（1999）『ボランティア組織の経営管理』有斐閣
- [16] 田尾雅夫・川野祐二著（2004）『ボランティア・NPO の組織論』学陽書房
- [17] 田尾雅夫著（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
- [18]吉田忠彦編著（2005）『地域と NPO のマネジメント』晃洋書房

URL 一覧（アルファベット順）

1. 総務省平成 23 年度「社会生活基本調査」

<http://www.stat.go.jp/data/shakai/2011/pdf/houdou.pdf>

2. 内閣府「平成 21 年度市民活動団体基本調査」

<https://www.npo-homepage.go.jp/pdf/h21kihonchousa-4.pdf>

3. 経済産業研究所 2002 年「NPO 法人アンケート調査結果報告」

<http://www.rieti.go.jp/jp/projects/npo/2006/2.pdf>

4. 労働政策研究・研修機構 2003 年「NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する調査」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/npo/01/>

5. 東京ボランティア・市民活動センター <http://www.tvac.or.jp/>

6. 富士山クラブ HP <http://www.fujisan.or.jp/index.html>