

ボランティア・市民活動の運営力向上に向けて

—「第18回全国ボランティアフェスティバルえひめ」より

特集①

ボランティア・市民活動団体の運営力向上のカギを探る
(第18回全国ボランティアフェスティバルえひめ・分科会「^{はじ}創めにプランありき」より)

はじめは熱い思いのもとで始められたボランティア・市民活動が、その後、伸び悩むケースは少なくない。活動が成果をあげ、周囲に理解や協力を得て発展していくためには、運営力を高めることが必要となる。

ともすれば手続き上の「決まり事」としてつくられる傾向もある事業計画の本来の意義や重要性など、組織運営の向上に必要なことについて話し合われた分科会「^{はじ}創めにプランありき」での討論の内容を紹介する。

コーディネーター



えひめ NPO センター

代表理事

きくち おさむ
菊池 修 さん

スピーカー



市民と暮らし研究所

所長

おおた まさや
太田 昌也 さんIHOE [人と組織と地球
のための国際研究所]

代表者

かわきた ひでと
川北 秀人 さん

ふくおか NPO センター

代表

こが ももこ
古賀 桃子 さん

■ 真のボランティアニーズをどうとらえるか？

菊池 ボランティア活動の現場では、「相手が喜んでくれるに違いない」とか、「社会の役に立てるに違いない」といった「動機」が大切にされていますが、実は「善意の行い」が、ある人にとっては、とても迷惑な話だったり、心を傷つけてしまったりするケースもあると思います。

太田 「善意」で行っている活動に対して、周囲の人たちがどのように評価しているのか、あるいは、社会にとってどうすることがよいのかを、ボランティアをする側が十分に検証する必要がありますよね。

川北 スタート時の想いや思い入れも大事ですが、それが「思い込み」にならないようにするには、状況を正確に把握する必要があります。そのためには、ニーズ(必要とされていること)と、ウォンツ(自分たちがやりたいこと)とを、正確に分けて考えなければいけません。

菊池 「ボランティアをしたい」という人がいくら増えても、「ボランティアをしてほしい」と思っている人とつながっていないと、有効な活動は生まれません。本当に「困っているから、助けて」という人たちのどう発見していくのかということですね。

古賀 自分たちの活動において、短期、中期、長期で具体的なプランを立てようと思っても、ニーズをどうやって掘り起こし、キャッチしていけばよいのか迷っている人たちは、結構多いのではないかと思います。

太田 そのためには、地域を歩かなければいけないと思います。そのなかで感じたことがあったり、気づきがあったりして、自分たちの活動に生かすことができるのです。アンテナを立てずに、漫然としていると、そこを見逃してしまいます。情報は必要とするところに集まるとというのが、私の持論です。

川北 地域に生きている人たちの話をつぶさに聞いて、「今起きていること」と、「次に起きそうなこと」を引き出していくと、真のニーズが形になって現れてくると思います。

■ ボランティア・市民活動にとっての「成果」とは？

太田 私は長年、企業の社員として過ごしてきましたが、企業社会では、「成果」をあげることが、生き残ることの絶対条件となります。一方、市民活動や行政、社協は、潰れないことが前提になっているような組織であり、「成果」の追求については、ぬるま湯のような甘さを感じます。

菊池 今の日本のボランティアの世界では、「動機」重視の傾向が強く、もう一方側にある「成果」については、あまり検証されていないため、「動機」と「成果」のバランスが崩れかけていると思っています。

川北 「成果」は、大きい小さいか、速いか遅いかか問題ではなくて、外に対して開いているか、閉じているかが問われています。よく勘違いされるのは、ただ単に効率をあげればよいと思われる場合があるかもしれませんが、必ずしもそうではありません。自分たちの活動がもたらした結果を、次の世代や、隣の人たちに分かち合う気持ちをもてるかどうか、「成果の再投資」が求められる公益活動にとって重要です。

古賀 助成金・補助金の成果報告会などで伝えられる「成果」というものを、よく聞いていると、例えば、イベントをやった「何人来ました」という事実でしかない場合が多いですね。それを通じて、どのように状況を変えることができたかとか、どういうノウハウが培われたかが「成果」だということが、あまり知られていなかったり、目の向け方が十分ではないという気がします。

太田 事業を行うということは、一種の手段であって、「何人参加しました」ということは「成果」ではないのです。何かの目標があって、はじめて「成果」が測れると思います。

■ 事業計画におけるビジョンや意志統一の重要性

菊池 団体の運営を継続していくためのプランとして、事業をスタートさせたときの情熱を、どうやってミッション(使命)にしていくのか、つまり、パッション(情熱)からミッションにつないでいく作業は、すごく大事ですよ。

えひめNPOセンターでは、毎年の事業計画を立てるときに、理事合宿を一晚掛けて行うのですが、まずは、今、自分たちがやっている仕事を全部書き出します。ポストイット1枚に1件ずつ、例えば、宛名書きをしていたり、名簿をつくっていることまで、思いつく限り書いて、それを模造紙に貼っていきます。

そのときに、模造紙に十文字に線を引いて、縦軸が重要性の軸、横軸が緊急性の軸、上に行くほど重要性が高くて、右に行くほど緊急性が高いようなマトリックスをつくっておいて、それぞれに書いたものを貼ってもらうのです。この段階で必ず起こることは、ある人は一つの事業を重要かつ緊急のところ貼るとすると、別の人は重要だけれど緊急ではないところに貼ります。そのとき、一つ一つの事業について、組織全体としての指針をどう定めるのかという議論を、全員が納得するまで徹底的に行います。

また、左下の隅には、重要でも緊急でもない欄があり、ここにもかなりの数が貼られます。そのときには、ここに貼ってある事業は、今年はやらないということ、みんなで決めるのです。

太田 往々にして、やりたいことと、やらなければいけないことの量に、ものすごいギャップが出ますね。どこかをそぎ落とさないことには、組織を運営できないという状況のなかで、優先順位をつけていくことになると思うのですが、今やっていることの見直しがかなり重要だと思います。そのときには、当然、スタッフ同士で紛糾することもあるでしょうが、それを恐れずに、全員で論議を尽くしていくことが大事ですね。

古賀 しっかりと体力もモチベーションも持続しながらやっている団体は、ビジョンがすごくはっきりしていて、たぶん自分たちが生きている間には、なかなか達成できないようなビジョンであっても、元気がよく、いろいろなところとの連携も貪欲にやっているところは多いですね。

菊池 設立当初からのメンバーというのは、想いが共有できていますが、それが10年経って、メンバーが入れ替わったりするなかで、団体のミッションやビジョンについては、後から来た人も分かってくれていると思いがちなのですが、実はそうではない場合が多いですね。

太田 そのために、ミッションやビジョンは常に掲げておかなければいけませんし、想いを共有するための作業を、少なくとも年に1回くらいは行って、全員で確認することが重要です。

■ 提案やプレゼンテーションに求められること

菊池 ウォンツの部分と、ニーズの部分重なっているところでない、事業は成立しないわけですが、もう一つ、自分たちができる部分、つまり、ポテンシャルの3つが重なっている部分を、どうやって見出していくかということについてはどうでしょうか。

川北 そこに、提案や計画、プレゼンテーション（以下、「プレゼン」）を、なぜつくるのかという話がつながってきます。そもそも、計画とは、自分のためではなく、いっしょに実行してくれる人のため、人を巻き込むためにつくるのです。ですから、計画は分かりやすいものでないといけないですね。

多くのプレゼンが響かない、伝わらない理由は、「私がやりたいことを助けて！」といったニュアンスだからです。そうではなくて、相手が「自分の意思で計画に加わったのだ」という気持ちをもってもらうことが必要です。相手に良い判断をし

てもらうために、ニーズ等の根拠やデータを揃え、分かりやすく示す工夫をすることが重要です。

また、「伝えること」と「伝えること」の違いということも、市民活動の分野では大切です。プレゼンとスピーチの違いは、スピーチは相手の心を動かせばいい。しかしプレゼンは、その後、相手が自分の判断で動き、周囲も動かしてもらわないといけない。「今日はいい話だった」で終わっても、いいスピーチかもしれませんが、いいプレゼンではないのです。相手の身体や、お金を動かさなければいけません。

太田 良いプレゼンは「一人歩き」してくれますね。

古賀 助成金や補助金の審査を担当することがあるのですが、意外に金額の低い方が、ニーズの把握も、プロセスも明確に書かれていることが多いですね。自分たちの身の丈をしっかりと見極めて、「こうしたニーズのために、自分たちにできることはこれで、この助成金が必要だ」というスタンスが大事ですね。

菊池 本当に必要だと思って計画したのなら、たとえ助成金が取れない場合でも、別の手法を講じてでもやるという想いが伝わってこない、客観的に見ても、それが「成果」につながるかどうか不安ですよ。



■ 創業時の「想いの遺伝子」をいかに次世代へ伝えるか

菊池 創業時の「想いの遺伝子」を、次世代を担う人たちに対してどのように継承していくかも、団体運営においては重要だと思います。

川北 最近のボランティア・市民活動では、「若い人が集まらない」という声を耳にすることが多いのですが、ニーズの把握という観点では、活動を担ってくれる人たちの状況を理解することも大切です。特に、若い人たちにとっては、現在の活動内容がどうかとか、過去にどんな内容に取り組んできたかとか、どんなメンバーで構成されているかということよりも、その団体が、自分たちの時間やスキルを効果的に生かしてくれるかどうかに関心が高いようです。

太田 「平日の午後に活動をしています」と言われても、学生やサラリーマンは、その時間は学校へ行っているか、仕事をしているので、巻き込むことは厳しいですよ。シャッターを閉めて、客が来ないと言っているのと同じです。

川北 大学生向けの起業講座をお手伝いして感じるのは、昔は、事業を始めるときには「ハート」と「ガッツ」と「スキル」が必要と言われていましたが、最近の大学生は、「ハート」はあるけど、「ガッツ」と「スキル」がありません。

「ガッツ」を教えるのは、本当に大変ですね。ただ、講座のなかで、実習的にボランティアの受け手となる当事者に触れる機会を設けると、「ガッツ」は育つという気はしています。

菊池 ボランティア活動を生み出してきた世代と、物心がついたときには、すでにボランティア活動が存在していた若い世代との時代背景の違いがあり、そのギャップをもう一度埋め直す時期にきているのかもしれないですね。

ボランティア・市民活動の運営力向上に向けて

—「第18回全国ボランティアフェスティバルえひめ」より

特集②

ボランティア・市民活動の集団の特性をふまえた運営とは

(第18回全国ボランティアフェスティバルえひめ・分科会「^{ひとのま}人間の工房」より)

ボランティア・市民活動団体が成果をあげ、継続していくためには、メンバーの心理を理解し、人間関係に配慮して運営していくことが重要である。ボランティア・市民活動団体の集団としての特性や、集団が機能を発揮するための工夫や配慮などについて話し合われた分科会「^{ひとのま}人間の工房」でのファシリテーターによる説明の内容を紹介する。

ファシリテーター

市民と暮らし研究所 おおた まさや
所長 太田 昌也 さん

■ 出入り自由の集団であるボランティアグループ

人は、生まれたときから常に何らかの集団に所属し、さまざまなことを学んだり、気づきながら、人生を送っていきます。この集団には、3つの種類があります。

一つは選択できない集団、それは「家族」です。二つ目は、所属することは、ある程度選択できるけれども、一旦所属すると、一定の強制力が働く集団、例えば「学校」や「会社」がその代表です。三つ目が入り自由の集団、気に入らなければいつでもやめることのできる集団です。これは、主に趣味のグループやスポーツクラブですが、ボランティアグループも、この集団に属します。

ボランティアグループというのは、気に入らなければいつでもやめることのできる人たちの集団ということ、組織運営の大前提と考えておかないといけません。

■ 人が集団に求める「4つの社会的欲求」

気ままに入り自由な集団に所属したときに、人は何を求めるのでしょうか。

お金では替えられない喜びや学び、共感、あるいは、社会の改善などがあげられますが、大きく4つの社会的欲求があるとされています。

一つは、自分が果たすべき仕事や役割があることです。そのため、意識的に役割を分担するような活動の設計をしていくことが大事です。二つ目は、自分が担った役割や仕事を果たしたことを、周囲の人から認められることです。三つ目は、一人ではできないような大きな仕事を、仲間と力を合わせて成し遂げることによって、達成感や成就感を味わうことです。

そして、四つ目には、その集団のなかで、自分が他には替えられない存在として、認められることです。「自分は、この集団のなかでは欠かすことのできない存在として認められている」という実感が、自分自身を集団につなぎとめることになります。

この4つの社会的欲求を、集団のなかで互いに満たし合うことが、良い人間関係をつくっていくことにつながると思います。

■ 合意形成を原則とした意思決定

「十人十色」という言葉がある通り、組織のなかでは、人はみな違うということを確認合うことも重要です。考え方や価値

観が違うのは当たり前であり、独断で物事を決めるとか、決定を押し付けるのは反発や離反を招いてしまいます。

ボランティアグループが事業を推進していくなかで、物事の決め方というのは、とても大事であり、私がすすめているのは、合意形成（コンセンサス法）です。多くの人が、物事を決めるときには多数決が民主的な方法だと考えていますが、多数決には決定的な欠点があるのです。というのは、多数決で物事を決めると、少数の人の意見が反映されないため、確執の原因になってしまいます。

そのため、コンセンサス法を用いて、すべてのメンバーの合意のうえで物事を決めることが望ましいと思います。全員が納得するまで、徹底的に論議を尽くすのです。もちろん、いろいろな意見が出て、決まらないときもあります。その場合は、例えば、ある人たちに結論を委ねるというルールを決めておくといえでしょう。

■ 目的の達成をめざす「課題達成機能」

ボランティアグループのような集団には2つの機能があります。一つは、与えられた課題を達成しようという「課題達成機能」であり、もう一つは、みんなで仲良く、良い雰囲気の中かでやりたいという「集団維持機能」です。活動にかかわっている人たちは、課題達成的な思考が強い人と、反対に集団維持機能の方が強い人と、どちらかのタイプに大別できると思います。

目的に達するというのは、山登りのようなものだと思うのですが、ボランティアグループで何かをしようとするときには、現状と、めざす社会との間に差があります。その差は何かというと、今は不足しているものであったり、邪魔をしているものです。それがあつために、目的までは一気に登ることができないので、「今年はここまで登りましょう」という目標を定めます。

最終的な目的を達成するためには、道しるべとなる目標（ステップ）の設計が大事だと思いますし、そのステップが上がっていくために、メンバーの特性や能力、興味、関心にフィットした形で、一人ひとりが役割を分担していくことが重要だと思います。

そして、プログラムが終わったら、必ず振り返りをしてどこまで達成できたか、また、次のステップを示しながら、一步一步、目的に向かって近づいていっているのだということを実感できるような計画が必要です。

一つ一つのプログラムというのは、目的に到達するための

手段です。例えば、講習を受けた人が、その結果を生かして活動することで、はじめてその講習の意味が出てくるのです。そこがどれだけあるかということが成果です。

ですから、目標は、目的に到達するための手段にしか過ぎないということを、事業を計画するうえで、しっかりと認識すべきです。

■ 居心地の良さによって集団を維持する「集団維持機能」

自分たちが所属している集団を、居心地の良いものにしていくというのが集団維持機能です。

分かりやすい例として、会議や話し合いの場を想定すると、孤立している人、傍観している人、無口の人に対しては、上手に背中を押してあげて発言を促すとか、意見を求めることが必要になります。また、固執や自己主張、押し付けの強いタイプの人には、例えば「ほかの人の意見も聞いてみましょうよ」といって、一致点を探ることも重要です。

もう一つ大切なことは、人の発言や行動を受け止めること

です。特に、発言が弱かったり、参加度が低い人たちが発言をしているときに、相槌を打つとか、うなづくという態度によって、発言者は励まされるのです。表情や態度、しぐさによって、人の発言や行動を支持することが可能になります。

さらに、議論が硬直してしまったときは、お茶を入れたり、窓を開ける、休憩を提案する、または、ユーモアのある発言をして、その場の雰囲気や和らげることも必要でしょう。

集団には自然発生的にこの2つの機能が働きますが、どちらが強いかわかるというよりは、それぞれの機能が得意な人がそれぞれの部分を補い合い、良い雰囲気でありながらも、求められた課題にきちんと応えていくような集団運営を行うことが求められているのです。

そのためには、リーダーも万能ではないので、自分のできない部分を、ほかの人に補ってもらおうという発想が大事だと思いますし、補い合うことによって、集団の結束力が生まれていくと思います。



分科会のなかで行われたワークショップ



開催ダイジェスト

第 18 回全国ボランティアフェスティバルえひめ
平成 21 年 9 月 26 日(土)・27 日(日)

しみいるチカラ! 愛媛から

式典

9/26

メイン会場となったひめぎんホールでは、午後 1 時より、主催者挨拶や来賓祝辞、開催地からの挨拶、ボランティア功労者への厚生労働大臣表彰などが行なわれました。



ボランティア功労者厚生労働大臣表彰の受賞者代表メッセージ

全体会

(パネルディスカッション)
9/26

地域社会が直面しているさまざまな課題の解決に向けて、ボランティア活動がどのような役割を果たしていけるのか、新たな活動を起こしていくためには何が必要なのか、などについて、実践者の活動報告を交えながら、活発な議論が展開されました。

■ テーマ ■ 孤立を防ぐ!!

～「民力」によるセーフティネットづくり～

- パネリスト ■ 水越洋子氏(ビッグイシュー編集長)
山本讓司氏(ノンフィクション作家)
勝部麗子氏(豊中市社協地域福祉課長)

■ コーディネーター ■

前田 眞氏(まちづくり支援えひめ代表理事)



北条高校吹奏部の演奏によるオープニングアクト

分科会

9/27

フェスティバルの 2 日目には、松山市内 5 会場に分かれて、「ボランティアの理念系」と「団体運営向上(スキルアップ系)」の分類による 31 の分科会が開催され、各会場では活発な議論や意見交換が展開されました。

引継式・閉会式

9/27

来年の開催地である広島県の実行委員会へ、しっかりと大会フラッグが引き継がれ、2 日間のフェスティバルは幕を閉じました。



「来年は広島で会いましょう」と、大会フラッグの引き継ぎ

ふれあい広場

9/26・27

大会のメイン会場となったひめぎんホールには、ふれあいステージや、愛媛県内のボランティア・市民活動団体、NPO 団体による活動紹介ブースが設けられ、県内外からの多くの来場者でにぎわいました。