

社会福祉協議会ボランティアセンター組織強化の方法

A method of reinforcement for Volunteer Center

小 野 智 明

Ono Tomoaki

キーワード：社会福祉協議会、地域福祉活動計画、ボランティア、
ボランティアセンター、スキルアップ

はじめに

市区町村社会福祉協議会（以下、社協）において計画といえば、地域福祉活動計画のことを指す。その目的と特徴は、「地域住民を中心として住民生活に関わる様々な関係者が、主体的に自らの福祉活動を組織化していくなかで策定・実行するものであるとともに、組織的・計画的な福祉課題解決のための地域福祉活動を育成するという側面を持っている。¹⁾」ものである。これは、住民同士が顔の見える関係、いわゆる小地域をそれぞれの核とし、地域の課題を「わが事」として取り組む人を中心に福祉活動を展開し、展開している活動が地域にとってどのように必要であるものなのかを明文化し、さらに進んで、自ら住む地域の今後のあるべき姿を提示しようとするものであると考えられる。

現在、地域において問題が多様化し、それに合わせてボランティア・市民活動があらゆる方面で活発に取り組まれている。その活動の特徴として、災害や精神保健、障害当事者活動、企業社会貢献、福祉学習、環境保全など課題解決型のボランティア・市民活動団体が増えていると言える。

これまで、ボランティア・市民活動団体の支援・協働部門は社協においては主にボランティアセンターが担ってきた。このような社会状況の変化に合わせ、改めて社協ボランティアセンターの役割を再検討することが求められているといえる。

そのために、本稿では社協ボランティアセンターの内容および事業実施までのプロセスや事業体系を検討し、事業の効果および組織課題を導きだすことを目的とする。

1. 社協ボランティアセンターの位置づけ

社協ボランティアセンターはもともと善意銀行、奉仕活動センターという名称で設置が進んできた。特に1985年度から始まった「福祉のまちづくり事業（ボラントピア事業）」が契機となり、社協においてボランティアセンターの設置が促進され、ボランティア相談などを業務とするボランティアコーディネーターの設置が進んだ。

ボランティアセンターの役割や事業内容に関する報告書なども発刊され、主なものとして全国社会福祉協議会がコーディネーター専門委員会報告書として、『コーディネーターの機能と役割に関する試案—市区町村ボランティアセンターを中心として』が1978年に、1992年には『ボランティアセンター市区町村社会福祉協議会ボランティアセンター運営ハンドブック』が発刊された。これによると社協ボランティアセンターは、①組織化活動、在宅福祉サービスを通じて生活課題を持つ人々との直接のつながり、②自らの小地域ネットワークや在宅福祉サービスや専門機関との連携、③公共的性格による関係機関やボランティア団体の仲介や合意形成が得られやすい、④市区町村を網羅する全国的なネットワークを有するなどの特徴をもっている²、とされている。また、『第二次ボランティア市民活動推進5ヵ年プラン』と「社協ボランティア・市民活動センター強化・発展の指針」³によると、ボランティアや市民活動の役割・価値として、現在の社会には日常生活を営む上で様々な問題があるとし、これらについて一人ひとりが自分の問題として捉え、「多様化が人々の孤立や不安定化、対立に転化するのではなく、多様化のなかで共に解決すべき課題を共有し、多様化によって個々人が尊厳をもってその人らしく生きていくことができ、文化等の違いを尊重しあうことができる社会を作り出していくこと」と捉えている。また、ボランティアセンターの主な対象と目的としては、「地縁活動、自助活動、有償活動、そして他セクターも含めた多様な活力を受けとめ、拡大し、地域の活性化に取り組みさまざまな人々の力を福祉のまちづくりに結集することである。」としている。そしてこの役割を全うするためには、ボランティアや市民活動に関わるあらゆる機関との協働を促進することを条件付けている。このようなことから、ボランティアセンターは、地域生活において個人がなんらかの問題を意識し、主体的に解決を図ろうとする当事者を中心に、多様化する社会の中で人と人のつながりをもとに地域における福祉力を促進させようとするものであると考えられる。以上のような捉え方はボランティアや市民活動がもつ固有の捉え方ではなく、地域福祉の考え方であるとも言え、社協の役割そのものでもある。

一方、社協がこれまで取り組んできた地域福祉の考え方についても様々な理論化が図られている。永田幹夫は「地域福祉とは、社会福祉サービスを必要とする個人、家族の自立を地域社会の場において図ることを目的とし、それを可能とする地域社会の統合化および生活基盤形成に必要な生活・居住条件整備のための環境改善サービスの開発と、对人的福祉サービス体系の創設、改善、動員、運用、およびこれら実現のためにすすめる組織化活動の総体⁴」としている。また、大橋謙策は、「地域福祉とは、自立生活が困難な個人や家族が、基礎自治体や生活圏を同じくする地域において自立生活できるようネットワークをつくり、必要なサービスを総合的に提供することであり、そのために必要な物理的、精神的環境醸成を図るとともに、社会

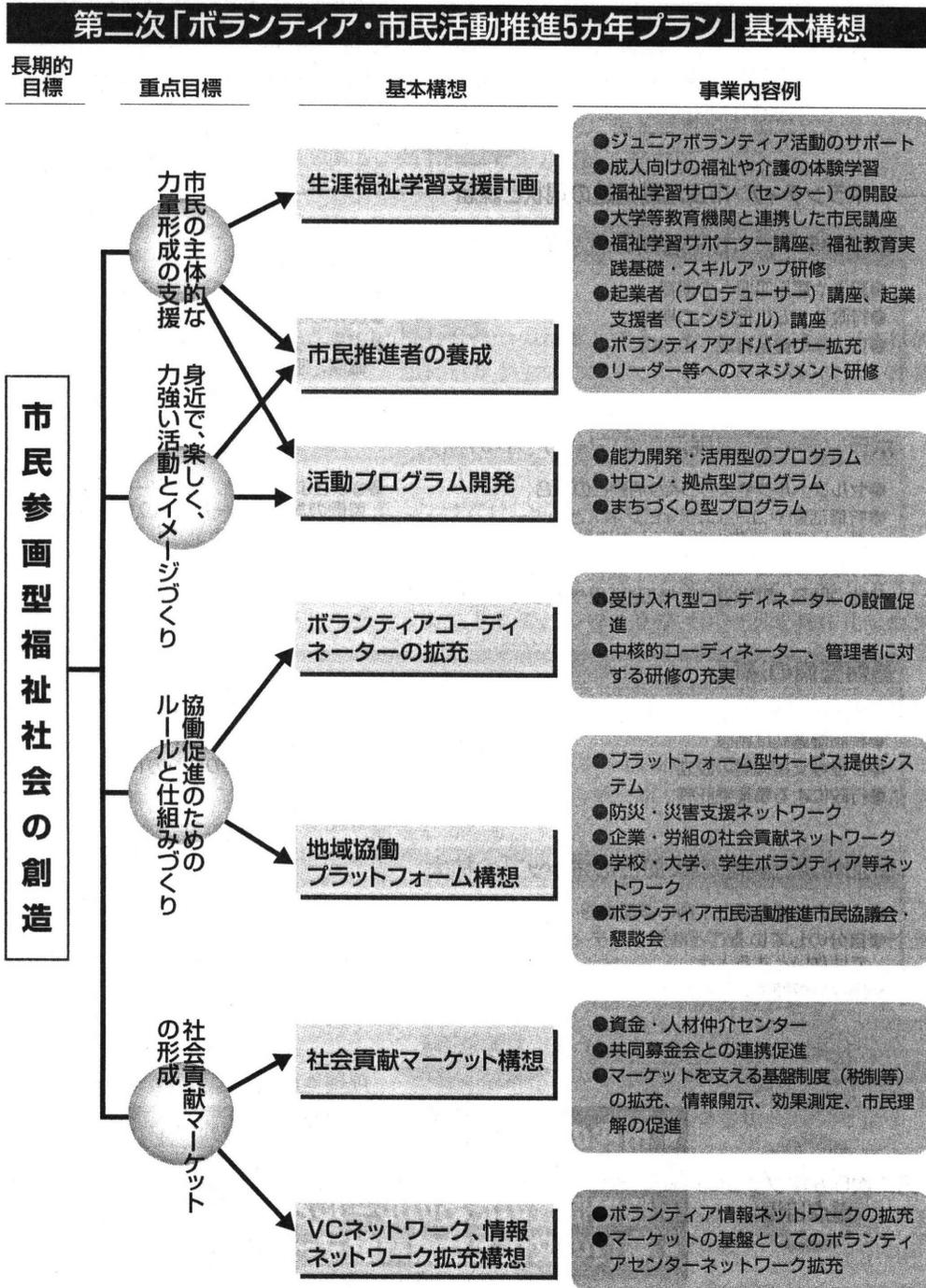
資源の活用、社会福祉制度の確立、福祉教育の展開を統合的に行う活動⁵⁾』としている。これらの地域福祉の考え方とボランティアセンターとしての役割を比較してみると、対象や目的については、おおむね類似していると考えられるが、手法や担い手については、若干の相違が見られる。地域福祉においては、自立生活を営む上で必要なサービスを開発し、提供するという手法をとるのに対し、ボランティアセンターが採りうる手法というのは、市民の自発的な参加という性格をより強調するとともに、環境保全など、自立生活に直結しにくい課題についても取り組む多様性を有しているものであると考えられる。社協ボランティアセンターは、地域福祉の理念を共有しつつも、自らのテーマや主体的な意欲のもとで、興味関心のある活動に取り組む人々の参加と協働をすすめるいわゆる「市民参画型福祉社会の創造⁶⁾」を目標としており、日常生活を営む上での障壁となる課題の解決に向けて地域を限定せずに取り組むセクションであるといえる。そのため、地域福祉部門とは一線を画し、ボランティア・市民活動団体のサポートセンターとして独自の役割が期待されている部署であると言える。

2. 社協ボランティアセンターに求められる事業

社協ボランティアセンターにおける事業内容は、全国レベルと都道府県、政令指定都市レベル、市町村レベルでは大きく異なる。本稿では地域における具体事業を有している市町村レベルでの事業内容を検討するものとする。

「第二次ボランティア・市民活動推進5ヵ年プラン」の基本構想においても主たる対象は市町村社協としている。そこに記載されている事業内容としては、長期的目標、重点目標、基本構想、事業内容例の4階層に分けられ、基本構想レベルは①生涯福祉学習支援計画、②市民推進者の養成、③活動プログラム開発、④ボランティアコーディネーターの拡充、⑤地域協働プラットフォーム構想、⑥社会貢献マーケット構想、⑦ボランティアセンターネットワーク、情報ネットワーク拡充構想の7つに分類され、それぞれ具体的な事業内容例が示されている（図1）。

(図1)



次に具体的に社協ボランティアセンターの事業を検討することとなるが、その対象としては、社協の一事業所としてボランティアセンターが設置され、かつ社協ボランティアセンターの活動・事業・運営体制・設備が網羅され、さらに、専従職員が複数配置されている社会福祉協議会とする。このような条件を満たすボランティアセンターとしては中核市程度の社会福祉協議会が研究対象として適していると考えられる。そこで前述した基本構想による事業内容例をより多く実施しており、ボランティアセンターとしての個別計画を有している社協として横須賀市社会福祉協議会よこすかボランティアセンター（以下、よこすかボランティアセンター）を事例として検討することとする。

2. よこすかボランティアセンター概況

横須賀市の地区概況としては、世帯数 162,033、人口 421,840 人（年少人口 54,497 人、生産年齢人口 271,828 人、老年人口 90,635 人、町内会自治会数 356、民生委員・主任児童委員数 553 人、社会福祉推進委員数 1,971 人となっている。高齢化率は 21.49%である。（2007 年 4 月 1 日現在：横須賀市社会福祉協議会作成地区概況調査より）

よこすかボランティアセンターは、1964 年に社協が法人化されたことに伴い、ボランティアセンターの前身である「社会協力センター」が設置されたことに始まる。そして 1969 年には「善意銀行」に改称、2000 年に「よこすかボランティアセンター」と改称され、今日に至る。現在、総合福祉センター内に事務所を設置し、ボランティアセンターの占有面積は 451 m²、事務所スペース、フリースペースや 6 つの会議室が設置されている。職員数は所長 1 名、常勤 3 名、非常勤 2 名、嘱託 1 名の 7 名となっている。

よこすかボランティアセンターは、地域福祉活動計画に加え、センターとしての個別計画を有していることは前述したとおりであるが、そのきっかけは、2005 年度から 2007 年度にかけて神奈川県社会福祉協議会が実施した「社協ボランティアセンター専門性強化事業・モデル事業」を受託したことに始まる。『よこすかボランティアセンター運営計画』は最終年度に 3 年間の取り組み成果として作成したものである。

この「社協ボランティアセンター専門性強化事業・モデル事業」（以下「モデル事業」）の目的は、ボランティアセンターの組織強化を狙ったものであったが、その背景は、県内社協ボランティアセンターの役割が、地域福祉の推進やいわゆる「福祉」分野以外の活動も含め、その組織の専門性や特徴を生かした一層の機能強化が求められてきているという課題からであった。一方、ボランティア・市民活動の促進機関としても、地方自治体や特定非営利活動法人等が設置する「市民活動支援センター」などが市内各地に設置、運営されている状況もあり、社協ボランティアセンターとの役割分担なども課題であった。

そこで、社協ボランティアセンターの持つ、他の機関・組織にはない、「福祉」という専門領域を基盤に、広く住民の生活問題全体を対象とし、新たなボランティアニーズの発掘と活動プログラムの作成など、事業展開のプロセスを通じて組織強化のあり方を検討するため、よこすかボランティアセンターがモデル地域として指定された。以下、よこすかボランティアセン

ターが2005年度から2007年度にかけて受託した「モデル事業」での取り組みを中心に検討していくこととしたい。

3. 運営計画の策定経過

2005年度から2007年度までのよこすかボランティアセンターでの取り組みについては、図2のとおりである。2005年度は職員による勉強会・研修会を開催するにとどまっているが、2006年度よりモデル事業の具体的な取り組みが始まった。その内容としては、まずボランティアセンター職員が感じている課題を職員同士で共有化することを目的としてミーティングを数回行った。そしてミーティングでは、よこすかボランティアセンターが目指すべき方向性の違いや、職員がそれぞれ抱えている悩みも異なるということが把握できた。

このことは組織のミッションが浸透しておらず、職員が事業を抱え込んでチームとしてのまとまりに欠けているということを意味している。しかしながら、ボランティアセンターの中で専門職として専門性をもって地域のために役に立ちたいという思いは全員が強く感じていたところであり、まずは職員一人ひとりの専門性を高めていくことが組織強化につながるという認識で一致した。

2006年度からの取り組みについては、チームとしての機能の発揮と職員の専門性の強化を軸とし、①相談を通じた課題や事業を進める上でのノウハウを集めていく、②よこすかボランティアセンターの基盤となる考え方をまとめていく、③よこすかボランティアセンター職員が専門性を高めるためのスーパーバイズを定期的に受けていく、④上記の取り組みは月に1回程度定期的に行い、進捗状況や進め方を確認していく、という方針が定まった。具体的にはSWOT分析による組織評価、ミッションの確定などである。

2007年度は、2006年度の取り組み成果を踏まえ、よこすかボランティアセンターが現在取り組んでいる事業分析を行った。これまで、よこすかボランティアセンターでは、事業の体系化が図られておらず、事業間連携の仕組みが整っていなかったこともあったため、継続的、慣例的に事業が行われていたという実態があった。新規事業や、継続事業、廃止事業などの組織判断を必要とするものについても、基盤となる考え方が整理されていなかったため、よこすかボランティアセンター運営委員会においても意見が混乱していたという実態であった。そして内容としては、2007年度におこなったSWOT分析と2008年度に行った事業分析を踏まえ、2008年度から2012年度までの運営計画策定作業に取り掛かった。

次に①相談を通じた課題や事業を進める上でのノウハウを集めていく、②よこすかボランティアセンターの基盤となる考え方をまとめていく、③よこすかボランティアセンター職員が専門性を高めるためのスーパーバイズを定期的に受けていく、④上記の取り組みは月に1回程度定期的に行い、進捗状況や進め方を確認していく、という方針に基づく取り組み内容を評価する。

①相談を通じた課題や事業を進める上でのノウハウを集めていくということについては、職員が業務を通じて考えていること、課題となっていることをレポートとしてまとめ、それぞれ

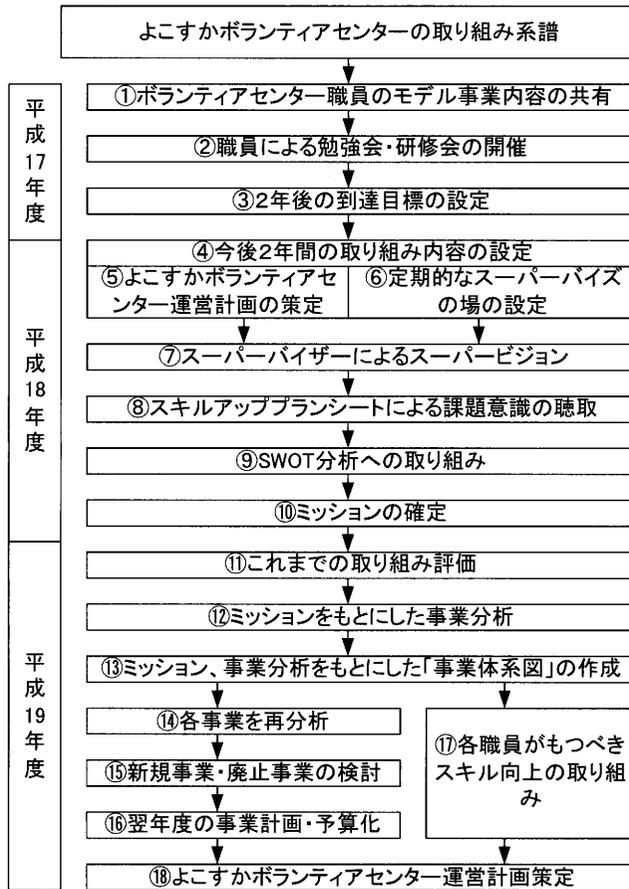
の考えを共有することとした。レポートからは「ボランティアセンターって何のために必要なのか」「ボランティアセンターはどこに向かって進んでいけばいいのだろう⁷」という疑問が多く寄せられた。これはボランティアセンターとしてのビジョンが明確でないこと、職員それぞれがボランティアセンターに対する思いは持っていたとしてもそれを共有する場が少ないこと、よこすかボランティアセンターの事業がそれぞれ個別に実施され、連携する必要がなくても進んでしまう状況があったこと、などが理由として考えられる。このようなことにより、職員が業務を抱え込み、お互いの仕事が見えなくなってしまう、見えないことにより、事業の連携や相談などのつながりが薄れてしまう。つながりが薄れてしまうことにより、問題を解決することが困難となるという悪循環を招くことが推察される。このような悪循環を陥らないようにするため、④の月1回、定期的集まれる日時を設定することとなった。そして通常業務時間での時間設定が困難であったため、業務時間外（平日夜間）に集まることとした。この取り決めは、職員個々のモチベーションが高いことを実証するものである。全員が「ボランティアセンターをなんとかしたい。」という思いが基盤となっていたことと、所長など管理者のサポートがあったことが、本事業実施に大きな役割を果たしているといえる。

②のよこすかボランティアセンターの基盤となる考え方をまとめていく、ということについては、当面の到達目標として、ボランティアセンターのミッションを作成するという事とした。このミッションの作成は、2007年度に予定されている「よこすかボランティアセンター運営計画」の骨子ともいえるものである。

③よこすかボランティアセンター職員が専門性を高めるためのスーパーバイズを定期的に受けていく、ということについては、スーパーバイザーを外部（大学教授）より委嘱した。そしてスーパーバイザーは定期的な打ち合わせ内容に参加しながら作業観察を行い、職員個々の発言に対してその都度、指導を行った。このスーパーバイザーを外部から招いたことにより、職員は打ち合わせについても緊張感を持ち、積極的に参加するようになっていった。

このような取り組みを通じて成果が上がったと思われる内容としては、①SWOT分析によるミッションの具体化、②スキルアップ内容の確定、③職員のモチベーションの向上が挙げられる。

(図2) よこすかボランティアセンターの取り組み系譜



『よこすかボランティアセンター運営計画』p.4 より要約抜粋

4. ボランティアセンター運営計画策定までのプロセスと職員のスキル

ボランティアセンターの運営計画策定までのプロセスと職員のスキルについては、上記の取り組み成果からその内容を推察することができる。

① SWOT分析によるミッションの具体化

「社協ボランティアセンター専門性強化事業・モデル事業」は職員のスキルアップを直接の目的としていると同時に、ボランティアセンターにおける目標を明らかにし、その目標達成のために必要な各種資源を導入して組織強化を図るというものである。

そのためには、よこすかボランティアセンターとしてのミッションを確定させることが必要であり、ミッションの確定のためには、組織分析を実施しなければならない、という認識からスーパーバイザーからの提案により、SWOT分析に取り組むこととなった。

そしてSWOT分析から、外部環境と内部環境の変化について、それぞれ強みと弱みに分けて検討し、ミッションにつながる課題の明確化を行っていくこととなった(表1)。

(表1) SWOT分析の結果

表3 SWOT分析/今後の取組み		氏名		
A 内部環境分析				
S 強み		W 弱み		
A 人的(内部) ●馴染みの職員がいることでの安心感がある ●専門性を持つ職員が確保される(市と同待遇) B 人的(外部) ●さまざまな年代の方とコミュニケーションがとれる C 物的 ●人件費・事業費の援助、公共施設に事務所を構えている D 組織 ●多くの市民の声を組織運営に反映できる ●同じ地域(市域・地域)に長く関わることができる E 情報 ●(地区)VCの情報共有がされれば大きな力となる F 事業 ●行政と比較して柔軟性を持っている(緊急時、制度の間に入る人) ●さまざまな事業を柔軟に取り組める ●事業は長期的視点で取り組める ●ケースに長期にわたるので流れを把握している ●時代の流れを汲み取りの事業を変化させやすい ●事業の振り返りがしやすい ●事業の分析を適切に活動計画へ反映していく		A 人的(内部) ●専門性が必要だが段階の研修が受けられない(体制がない) ●職種により職員に求められる専門性がまったく違う ●専門性への評価がない ●行政職員として認識され ●有資格者が少ない ●役所思考が強い I 人的(外部) ●職員と運営委員との意識のギャップ ●Vや支援者・団体へのフォローがない ウ 情報 ●情報伝達が遅滞 ●社内の情報発信が整っていない ●社協の情報とVCの情報共有が交換されない エ 事業 ●市民の要望に応えられていない ●見直しをせざるを得ない ●自分の事業のみを考え他の人とのかわりが薄くなる ●仕事分析がされていない ●社協にできないサービスや情報がない時はどうするか		
O 機会 ①町内会・自治会、地区社協 ●地域の人の声を聴く機会が多い ●地区単位の会議に出席する機会がある ●地域の人もさまざまな課題や問題をもっているのを確認できる ●知り得たニーズから新たな事業展開や取り組みを行うことができる ②行政 ●行政(福祉部、福祉部以外)との関係が良好 ●関係機関(中間支援)とVCとの関係が強い ●市や市民団体との関係が強い ●行政との協働で相乗効果を得られる ●行政(政策)を動かす(市民と一緒に) ●制度の改正を市民有利に誘導できる ③福祉施設 ●福祉施設の協力がある ●福祉施設に社協、ボランティアセンターの機能を正しく理解してもらえる ④学校・学生 ●ボランティアスクールなど講師依頼がある ●先生(教師)との関係ができる ⑤ニーズ ●福祉ニーズへの対応を積極的に進められる ●ニーズを拾いやすい、解決のノウハウがある ●地域ニーズとボランティアのニーズの双方を知ることができ ●新鮮なニーズの把握が可能 ●社会の不届に目を向ける ⑥信頼性 ●信頼を得られやすい ●事業に理由づけができる(何でもできる)		C 競合で機会を逃がす今後の取組み(表4) ④-B: 学校を福祉の拠点にする ④-B: Vスクールに限らず学校の取組みに地域の人に参加してもらう ④-D: Vスクールで市民の声を伝える ④-D: コミュニティスクールの事例をつくる ④-E: 地区VC、地区社協がVスクールの講師をやや、プログラムを企画する ④-F: 先生に対する学習会をつくる		
日本外部環境分析	T 脅威 (1)町内会・自治会、地区社協 ●地区社協・VCに専念できない ●VCの事業の関連性が確認できていない ●地区社協・市・市VC、地区間の交流が少ない ●地区社協・地区VCとの情報交換、課題共有の場が少ない ●地区社協の事務所がない (2)行政 ●行政からの要望で事業をすることが多い ●行政との違いが見えづらい ●行政の予算の意向が強い (3)学校・学生 ●学校・教員と関係が継続できない (4)ニーズ ●ニーズが多岐にわたっているためVCのみの対応ができない ●ニーズが埋もれてしまう(こともある) (5)企業、勤労者 ●企業とのつながりはない		D 弱みを克服して機会を逃がさない今後の取組み(表5) ア、ウ①-⑥: 地域(自治会)・学校・福祉施設・行政・関係機関との情報交換や研修会を行う ア①-⑥: 行政・福祉施設・市内・学校へ職員が出来ることを話し込む イ①②③④: 積極的に活動している人を運営委員にする ウ、エ②③④⑤: ニーズに応えられるように新規(既存)事業を全職員間で検討し分析する イ⑤: 個人ボランティア、ボランティアグループとのVC主宰の交流会を続ける	
	E 強みで脅威を克服する今後の取組み(表6) ※社協の強み =★柔軟性(埋もれてしまうニーズを柔軟性をもって分析できる) ★継続性(地域情報等を継続して把握している、V活動にある継続性は有利) ★幅広い年齢層(小さい子から高齢者まで関わりがある) ★行政との密接な関係(社協の思いを行政に伝えることができる) A-(5): 企業との関係づくり(情報共有化) D-(5): 地域と企業、種別と人をつなぐ D-(5): 「働く人達も地域の住民である」ことを伝えていく D-(1)、(2)、(3)、(5): 社協に理解のある人(町内、地区社協、行政、学校など)を見つけ、その人の協力を得て事業に取り組む D-(1): 地区社協・VCよりさらに狭い範囲にたまり場を開く D-(1): 地区VCを毎日開所することにより情報の迅速化を図る		F 弱みを克服して機会を逃がさない今後の取組み(表7) ※キーワード=「生き残りをかけて」 ア-(1)、(2)、(5): 専門性のある研修を開催 ア-(4): 専門性を強化することでニーズを把握 ア-(1): 職員研修の強化ならびに専門職員を配置 ア-(1): 役所思考をやめ、生き残れるように職員の特長をいかす働きかけ エ-(2): VCと行政の違いを確認して、持ち場にあった対応の仕方を考える エ-(2): 対応できないニーズを行政に発信する ア、ウ、エ⑤: VCが得意とする企業の情報収集	

このSWOT分析の取り組みからは、職員間のコミュニケーションを通じ、課題解決を図るスキルを経験するとともに組織の全体構造を理解する手法が学べた。また、ミッションの決定では、いくつかの異なる意見の長所を取り出し、新たな提案を生み出す合意形成の手法を経験することができた。職員全員が参加して納得できるミッションを作り上げるというプロセスは、ボランティアセンターへの求心力を高めることにつながる。実際、ミッションを作り上げる流れは半年にわたって、職員個々のボランティアセンターに対する思いを語ってもらい、それをホワイトボードに書き出し、可視化し、共通する言葉を見つけ、組織の方向性を導き出すとい

うものであった。またこの話し合いは互いの業務に対する意識の違いに気づき、違いを認め合うというものでもあり、コミュニティワークのプロセスに通じるものでもある。地域における住民の合意形成へのプロセスを体現するという作業は個々のスキルを高めることにつながると考えられる。

② スキルアップ内容の確定

スキルアップ内容の確定については、2006年度の終わりに職員一人ひとりが提出したシート「モデル事業を終えて感じたこと（振り返りシート）」からスキルが向上したことをうかがい知ることができる。そしてその内容はスーパーバイザーによって（表2）の5点に整理され、2006年の単年度評価とした。

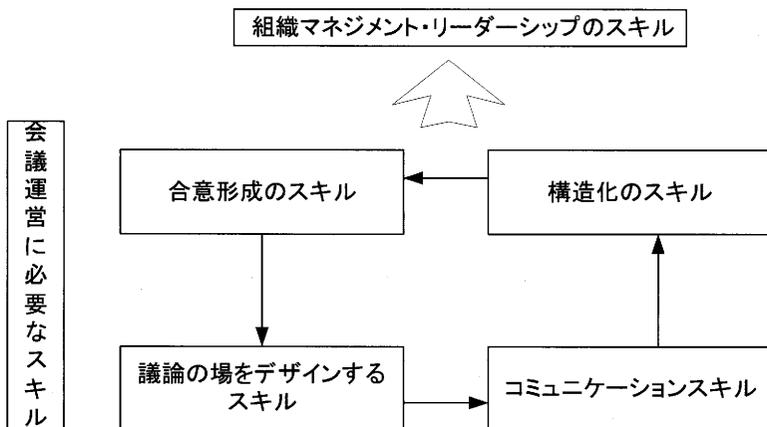
（表2）ボランティアセンター職員が必要とするスキル

① 議論の場をデザインするスキル ② コミュニケーションスキル ③ 構造化のスキル ④ 合意形成のスキル ⑤ 組織のマネジメント、リーダーシップのスキル 『平成18年度社協VC専門性強化モデル事業記録より』
--

職員は全員、スキルアッププランシート⁸に必要事項を記載し、スーパーバイザーとの面接を行った。そしてスキルアッププランシート及び、面接からスーパーバイザーが聞き取った内容からほぼ全員から向上させたい技能として、「会議運営の方法」についてが挙げられた。

このボランティアセンター職員が必要とするスキルの構造は、図3のように現すことができる。

（図3）スキルの構造



この図3から明らかになることは、スキルの中では、①②③④までは、会議運営に必要なスキルといえ、どのスキルも他のスキルと関連し、相互に高めあいながら、⑤組織のマネジメント、リーダーシップのスキルが図られるという流れとなる。また、⑤のスキルは、①から④までのスキルを兼ね備えた管理者の役割であるとも考えられる。

③ 職員のモチベーションの向上

職員のモチベーションの向上については、「モデル事業」が終了した際に職員が自分自身を評価した「モデル事業を終えて感じたこと」シートから読み取ることができる。どのような意見が述べられたのか、シートの中から今後の方向性やモデル事業の評価、スキルアップについて述べた事項を要約抜粋する。

- ・1年目はわからなかったが、2年目になり、スーパーバイザーの指導助言をいただき、毎回楽しい雰囲気盛りが上がってきた。これは、各々がモデル事業に対し、真剣に取り組んでいこうという自信の表れであると思います。(A職員)
- ・当初個人で取り組んでいたことから、気がつく職員みんなで取り組んでいました。基本的なことであるが、日々の業務を行いながら職員が集まり、論議をする時間を設けることはとても難しいと感じました。(B職員)
- ・以前は業務を進める上で目指すものについて、職員が集まって話し合う機会は皆無だった。多忙でも時間をつくって話し合うことは必要だと痛感した。(C職員)
- ・お互いの考えを发表或し、議論を交わすなかで、すこしづつ考えがわかり、一致感も生まれてきたことがとてもよかった。(D職員)
- ・SWOT分析は時間がかかったが、最終的にボラセンの現状が浮き彫りにされたことが興味深かった。(D職員)
- ・一番の成果と言えるのはよこすかボランティアセンターのミッション(使命)を決めることによってボランティアセンターとしての意識統一の第一歩が踏み出せたことではないだろうか。(E職員)
- ・何がボランティアセンターにとって一番大切なコンセプトなのかなど職員によって違いがあり、統一化が図れずにおおいに不安を抱えていたところであった。(E職員)
- ・一人ひとりがスキルアップすることによって、仕事の充実感、スピードアップ。要求への対応が愛されるボランティアセンターにつながると信じたい。(F職員)

このような意見からモチベーションの向上に必要な条件について、組織の側面と個人の側面から明らかにすることができる。組織の面では、組織の活性化である。具体的には職員の組織に対する求心力を高めるためにはミッションの作成が必要であるということである。そしてミッションの作成に最も大切な条件とは、関係する職員全員でつくりあげることである。また、個人の面については、職員がそれぞれもつ考えを理解する場を作り、お互いの考えを発

表し、論議することにより、個人のモチベーションの向上とともに担当する事業を促進させる力を生み、ミッションのもとで新たな組織課題を発見し、課題解決への力を生み出すということを指摘しておきたい。

5. 運営計画策定内容と課題

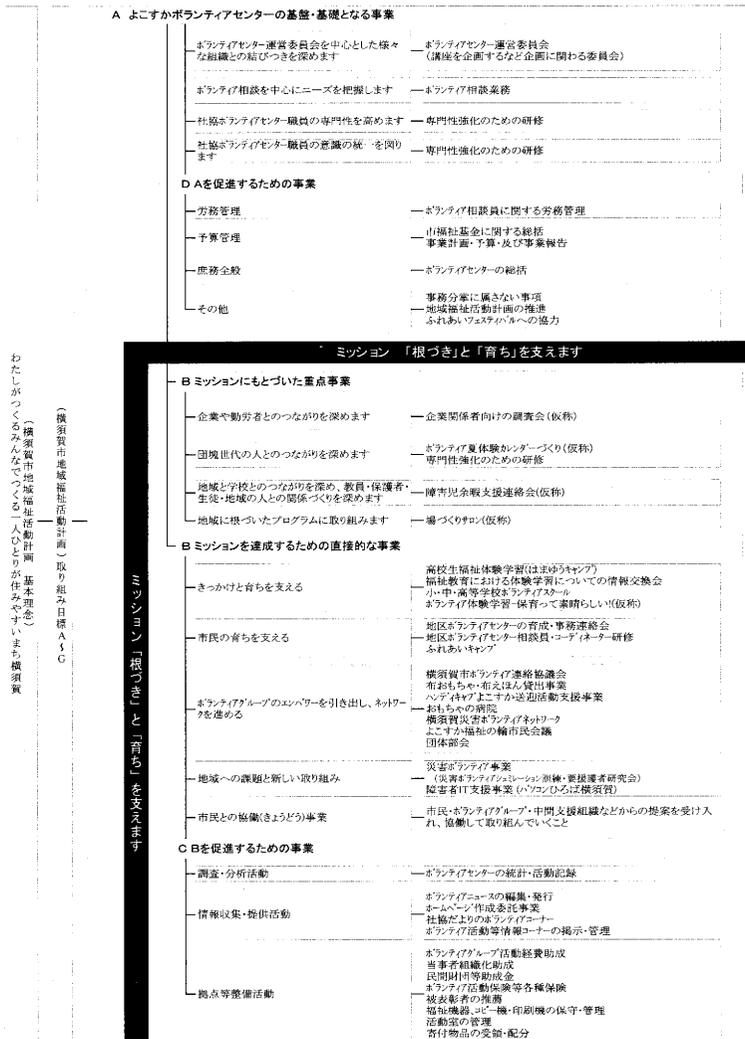
よこすかボランティアセンターの成果として作成した『よこすかボランティアセンター運営計画』は本編と資料編にわかれ、本編では、計画の概要、よこすかボランティアセンターの現状、組織分析、実施計画、実施計画を進める上で大切なこと、総括となっている。また、資料編では「社協専門性強化事業・モデル事業」の実施要綱や検討経過に加え、『よこすかボランティアセンター運営計画』の策定上必要となった各種分析シートを記載し、策定までのプロセスを概観できる内容を掲載している。例えば、SWOT分析での結果、会議検討シートなどである。

これらの分析結果と成果を踏まえ、今後、社協ボランティアセンターが取り組むべき課題を①ミッション、②事業の体系化、③スキル、④成果の普及として整理することができた。これらは社協ボランティアセンターが事業分析を行う際のモデルともなるものとも考えられる。

まずミッションについてであるが、よこすかボランティアセンターが組織分析、および事業分析の取り組みを通じて『よこすかボランティアセンター運営計画』において提示されている内容は「「根づき」と「育ち」を支えます」とし、「よこすかボランティアセンターの職員は、横須賀にかかわるあらゆる人が、地域の生活課題（ニーズ）に気づき、解決のための動き、伝え、社会にはない新しい仕組み創り、横須賀にかかわるあらゆる人が信頼で通じあえるよう、「地域に根づいた活動＝市民の主体的な活動」と、「市民の育ち＝生活課題を自ら解決しようとする（エンパワメント）」ができるように支え、ともに生きる横須賀のまちが実現できるように取り組みます。」と言うものである。

次に事業の体系化については、ボランティアセンターという特徴を踏まえ、よりボランティアに理解を得やすいよう、その体系化について、A 基盤・基礎となる事業、B ミッションに基づいた重点事業、およびミッションを達成するための具体的な事業、C ミッションを達成するための具体的な事業をより促進させるための事業、D 基盤・基礎となる事業をより促進させるための事業の4点に整理している。そしてこれらの事業を実施するにあたっては、今後5年間で取り組む内容について目的、ねらい（改善・達成したいこと）に分け、具現化するために、ヒト、モノ、カネ、情報などの条件が盛り込まれて記載されている（図4）。

(図4) 事業体系図



さらに現在の取り組み状況を踏まえて、具体的事業説明の箇所では今後の展開イメージを①これから育ちます、②ますます育ちます、③より大きな動きに、④着実に取り組みます、の4つの図として表わしている。そしてこのイメージと事業の内容については、表3のように整理することができる。

(表3) 事業内容のイメージ図の整理

①	これから育ちます →新規事業や実施の期間が浅い事業、条件が整わず、課題が山積している事業
②	ますます育ちます →すでに取り組みは始まっているが、個別課題への対応を中心とした事業
③	より大きな動きに →すでに取り組みは始まっており、ミッションに直接関わりが深い事業、ボランティアセンター職員がそれぞれなんらかの関わりを持っている事業
④	着実に取り組みます →拠点整備や助成事業など、ボランティアグループの利便性について維持継続することが必要な事業

事業の個別説明では、事業実施についての条件を提示しつつ、ミッション達成への取り組みを時間軸で確認し、どのようなステップがあるのかを意識したものとなっている。これにより、抽象的であったミッションが段階的に具体化され、中期的な組織目標、短期的な活動方針や課題解決のためのアクションプランの立案、実行、評価というプロセスを推進することが可能となるものであると考えられる。さらには市民やボランティアグループに対しての役割期待が込められたものとしても理解することができる(表4)。

(表4) 実施事業説明(例)

事業名	目的・ねらい(改善・達成したいことなど)	根づきと育ちのイメージ
企業や勤労者とのつながりを深めます 4 企業関係者向けの調査会(仮称)	(目的) 市内の企業を中心に、横須賀特有の地域資源を含めたさまざまな業種、機関・団体、それぞれの得意とすることや、できることをお互いに知り、地域福祉を進めていくために協働できることを模索していくこととする。 (ねらい) ・企業の社会的な役割とは何かを確認すること。 ・横須賀の企業の特徴を知ること。 ・企業の社会的な活動と、横須賀の地域課題とを結びつける方法を明らかにすること。	 これから育ちます
団塊世代の人とのつながりを深めます 5 ボランティア夏体験カレンダーづくり(仮称)	(目的) ボランティア育成の一環として、小学生から一般を対象に身近なボランティアを通して、さまざまなボランティアを知り、ボランティアとは何か、気づき、やさしさへとつながるボランティアへの第一歩とする。 (ねらい) 夏休みという期間を利用し、低年齢からボランティアにふれられる環境をつくり、同時に年齢を超えた異世代の交流も図る。	 これから育ちます

(『よこすかボランティアセンター運営計画』より抜粋)

3点目のスキルについてであるが、『よこすかボランティアセンター』運営計画の策定の中心的課題はもともと、「専門性強化」であるということと捉えるならば、事業を通じて専門職としての専門性の明確化とそのため具体的な取り組みということに換言することができる。

もともと、職員それぞれがチームとして機能し、他機関やボランティアグループ、市民などとの協働を通じて組織としての役割を明文化することにより、社会に対しての「地域が抱える課題」と「市民の持つ力」をアピールするというを最終目標として位置付けていた。しかし『よこすかボランティアセンター運営計画』の策定までの取り組みについては、専門性向上を図るための職員個々のスキルアップに強く関心が寄せられた傾向が否めない。

職員が求めるスキルの具体的な内容としては、前述している①議論の場をデザインするスキル、②コミュニケーションスキル、③構造化のスキル、④合意形成のスキル、⑤組織のマネジメント、リーダーシップのスキルというものに加え、より事業に直結した課題として、会議運営のスキルというものが挙げられていた。その会議に関わる諸問題については、①主催者（職員）の事前準備の問題、②主催者（職員）の当日の会議運営上の問題、③参加者自身の会議に参加する姿勢の問題の3つに分類し、具体的には、ボランティアセンター運営委員会を対象として事例検討を行い、会議の準備、当日の進行、会議後の対応について検討した。このことにより、会議運営についてのプロセスを可視化できる「会議事前シート⁹」を試案として作成することとなり、会議運営についての評価を容易にすることができた。

4点目の成果の普及についてであるが、「地域福祉の推進において、「住民参加・協働」はもともと重要な理念であり、社協組織全体で進めていくものである。そして、ボランティアセンターは「看板」を掲げて、（社協組織において）住民に最も近い位置から、地域全体に呼びかけ推進するセクションである¹⁰。」と捉えるのならば、地域福祉活動計画のみならず、ボランティアや市民に対して、より具体的なミッションを提示することが、社協の存在意義をより強化することにつながるものであると考えられる。さらに、ボランティアセンターとしての個別運営計画の策定は社協の存在をより身近にするとも言え、市民の地域福祉への参加を促すツールともなるものである。

また、ボランティアセンター運営計画の策定に職員が関わることによって、事業間連携、あるいは事業統合や事業廃止についての合意形成が図りやすくなるということも期待される効果として挙げられる。さらに職員のスキルアップの向上は、業務に対するモチベーションの向上につながるものであり、ミッションの作成は組織力の向上に寄与するものであることから、運営計画の策定は一担当だけが取り組むものではなく、社協ボランティアセンター職員すべてが取り組まなければならないものである、という合意が職員内で形成される。しかしながら、職員全員が時間をつくり、事業を検討する条件が整わないボランティアセンターがあるのも事実である。担当職員が一人、あるいは他部署と兼務というボランティアセンターも少なからず存在している。このような場合、運営計画の策定までは至らなくとも、いくつかのボランティアセンター職員が集まる場をつくる。あるいは、研修などの場を活用して、自らが抱えている課題を表現し、議論していく場を日常的に作っていくことがまずもって必要である。組織にとらわれず組織間連携をも視野にいれつつ、自らの問題意識が希薄化してしまわぬ内に社協がもつネットワークを存分に活用する必要がある。これらの取り組みは全国ネットワークをもつ社協だからこそ可能な取り組みであるともいえる。

最後に『よこすかボランティアセンター運営計画』は職員の全員参加で策定したものではあるが、ボランティアセンター運営委員や地域のボランティア、地区社協ボランティアセンタースタッフなど関係する人や地域住民との協働で策定されたものではないということを付記しておく。スケジュールの都合や、もともと「モデル事業」の枠から発生した取り組みであったため、やむをえない部分があったことは否めない。しかし、職員のみで検討されたことにより、テーマが散逸せずに、目的を明確化することができたことは予想外の効果であった。加えて職員の意味統一が図られ、スキルアップ化が図られたという効果も認められるものであった。ともあれ、今後、新たな改訂化の機会があれば職員以外の関係者や地域住民との協働による策定が必要である。計画は常に見直し、ボランティアや市民活動団体と VC は刺激しあいながら相互に高めあう、あるいは、地域とボランティアコーディネーターが組むことによって相乗効果を生み出すような業務を創り上げることにつながるという次のステップを踏み出すことが期待できるからである。

なお、本稿は社協ボランティアセンターの事業内容及び、組織課題を検討するものであったが、よこすかボランティアセンターを対象としてのみ検討したものであった。当然のことながら、市町村社協（政令指定都市除く）は全国に1,807か所¹¹あり、その特徴や地域性、事業内容も多様であることは言うまでもない。今後はよこすかボランティアセンターの取り組みをモデルとしながら、多くの社協ボランティアセンターの組織課題、事業課題を比較検討し、新たな社協ボランティアセンターの役割を再構築できればと考えている。

-
- 1 山口稔『社会福祉協議会理論の形成と発展』2000 八千代出版
 - 2 全国社会福祉協議会『市区町村社会福祉協議会ボランティアセンター運営ハンドブック』1978
 - 3 全国社会福祉協議会『『第二次ボランティア・市民活動推進5ヵ年プラン』と「社協ボランティア・市民活動センター強化・発展の指針」』2001
 - 4 永田幹夫『地域福祉論』2001 全国社会福祉協議会
 - 5 大橋謙策『新版社会福祉学双書 地域福祉論』2006 全国社会福祉協議会
 - 6 全国社会福祉協議会『『第二次ボランティア・市民活動推進5ヵ年プラン』と「社協ボランティア・市民活動センター強化・発展の指針」』2001 p.14
 - 7 横須賀市社会福祉協議会「よこすかボランティアセンター運営計画」2008
 - 8 スキルアッププランシートでは、①氏名、②職名、③これまでの経緯、④モデル事業終了時の状態（期待）、⑤業務上のこれからの経験（～を担当する。～に取り組む。）、⑥スキルアップ計画、⑦スーパーバイザーからのコメントの枠が設定されている。
 - 9 横須賀市社会福祉協議会「よこすかボランティアセンター運営計画」2008 p.65 - 70を参照されたい
 - 10 全国社会福祉協議会『社会福祉協議会における第3次ボランティア・市民活動推進5ヵ年プラン』2008 p.17
 - 11 2007年10月1日現在の数