

平成 27（2015）年度

NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2016 年 3 月 9 日
氏名	河野 奈月
所属団体(正式名称)	公益社団法人セカンドハンド
受入機関名（所在国）	Directory of Social Change（英国）
研修期間	2015 年 10 月 29 日～12 年 11 日
研修テーマ	チャリティーショップにおけるボランティアマネジメント

1. 導入（研修にあたっての問題意識、課題における仮説、検証の方法など）

【問題意識】

①当団体には現在、常時約 100 名のボランティアスタッフが登録し、その内約 50 名が実働している。主なボランティア活動としては、チャリティーショップ・バザー（店舗、運搬、仕分け）運営、その他イベント、事務、等。無償のボランティアスタッフが中心となり運営するチャリティーショップを資金源とし活動する当団体において、ボランティアスタッフの存在は必要不可欠である。また、彼らの能力や時間を最大限に活用していくことは最重要課題と言える。

有給職員が常時 2 名～4 名と少ない為、設立から約 20 年、これまでボランティアスタッフと一丸となって団体運営を行っていると言えるが、現状で以下の課題を抱えている。

- ・新規ボランティアスタッフの申込み数の低迷
- ・新規ボランティアスタッフの定着率の低迷
- ・ボランティアスタッフのショップの運営方針に対する不満の拡大

②また、ボランティアスタッフの獲得やファンドレイジングを目的としたイベントを大小関わらず行っているが、設立当初と比べ、年々集客力に悩まされている。

- ・イベントの集客力の低迷

【仮説】

①イギリスの多くのチャリティー団体で実施されているボランティア規定や統一したトレーニングシステム、いわゆる「ボランティアマネジメント」の考えを取り入れ実践していく事で改善される。

②イベント企画の基礎を学び、取り入れる。

【検証方法】

チャリティー先進国であるイギリスで、関連する内容の研修コースを受講し、「ボランティアマネジメント」と「イベント企画」の知識を得る。また、640 店舗のチャリティーショップを運営し、1 万人ものボランティアを抱えるイギリス最大のチャリティー団体一つである Barnardo's にて聞き取り訪問を行い、現場の声から「ボランティアマネジメント」のメリットを探る。

<受講コース一覧>

Directly Social Change：チャリティー団体向けの研修コース等を開催する団体

1. ボランティアマネジメント研修
2. ファンドレイジングイベント研修
3. トレーナー研修
4. サポートと監督・指導研修

<訪問団体>

Barnardo's：イギリス最大の子ども支援団体

2. 本文（研修テーマについて明らかになったこと、立証）

「ボランティアマネジメント」を行うにあたり、おさえるべきポイントを以下にまとめる。

【ボランティアの動機】

まず、一般的に人がボランティアをする動機はどういったことが挙げられるのか研修内で考察した。以下に研修内で挙げられた内容を列挙。

- ・団体の活動に共感
- ・社会的な居場所として
- ・時間を有効利用したい
- ・楽しい
- ・スキル向上または維持の為
- ・履歴書に有効（イギリスでは就職の際にボランティア団体からの推薦状が有効となる）
- ・仕事とは違う何かをしたい
- ・会社からのプレッシャー（ボランティア活動を推進する会社がある）
- ・信念や信仰
- ・ステータス（イギリスではボランティア活動を行うことが一種のステータスと考えられている）

上記に挙げた動機はアメリカの心理学者マクレランドが提唱した欲求理論に基づく、

1. 親和動機 2. 権力動機 3. 達成動機 の3つに分けられる。



出典：Sandy Leong 研修名「Managing Volunteers」配布資料より

➡ボランティアの動機を考える際に最も重要なことは、彼らのこの3つの動機は活動をしていく中でも常に変化するものであることを理解しておくことである。ボランティアスタッフが今現在置かれている状況が、その動機とマッチしているかどうかで満足度を計ることができ、またもしマッチしていない場合にはその対処方法を探ることが可能となる。

【リクルーティング戦略展開】

当団体で行っている具体的なボランティアリクルーティングの方法としてはショップやイベント時にポスター掲示、チラシ配布をする他、香川大学と JICA と協働で開催している講義の中で大学生に向け告知をしている等が挙げられる。

より効果的なリクルーティングをするために考察するべき項目は下記の 5 つ。

1. 団体が描く人物像を明確にする
誰に (Who) → 何を (What) → いつ (When) → なぜ (Why)
→ 必要なスキル・資格 → あれば好ましいスキル・資格
⇒ ロールディスクリプション (※①) を作成
2. 人物像に対しての最善の広報活動を考える
例：大学生（大学との連携、SNS、ウェブサイト、図書館、等）
3. 申込から面接までのプロセスを明確にする
4. 分かりやすいインダクション（導入）の方法や期間を設定する
5. リクルーティング戦略の目標を決め評価する

※①：ロール・ディスクリプション（ボランティアスタッフ用の職務記述書）

ロール・ディスクリプションは、ボランティアスタッフのような職務記述書のことを指す。含むべき内容は以下の 9 点。（1～3 は最低限必要な項目。4 以下はあれば良い）

1. 役割名
2. 達成すべき目的
3. 活動内容の提案
4. 必要なスキル・資格
5. 注意点（服装、ふるまい）
6. 期間・時間
7. 活動場所
8. 管理体制（職員とボランティアスタッフの関係性、報告要件、管理体制、問題処理プロセス）
9. 恩恵（研修、保険、駐車、費用の償還、子育て支援、報酬、ボランティア感謝イベント等）

➡ロール・ディスクリプションを作成することで、ボランティアの仕事として何を求められているか、何が得られるのか、が明確になり、興味・関心、スキルの合ったボランティアをリクルートすることができる。項目 5 の目標と評価については、年間を通して、また個別にキャンペーンやイベントを行う際に取り入れることでより効果的な戦術を次回立てることが可能となる。

【ボランティアの面接】

当団体で、ボランティア希望者との初回の面接で行っていることは、活動紹介 DVD の視聴と活動の簡単な説明をした後に、動機・具体的な活動内容の希望・活動日の頻度や日時を確認する。その後、簡単な作業内容とボランティア保険についての説明をすると言った流れになる。現状では、あくまでも簡単な顔合わせのような形式をとっているため、お互いの知りたい情報をすり合わせていく作業が徹底できていない可能性がある。より確実に知るべき情報、伝えるべき情報を網羅するための 5 つのポイントが以下にあげられる。

1. 計画する（何のための面接か、何を知りたいか、何を知ってほしいか、等）
2. ロール・ディスクリプションの準備
3. 質問事項の整理

4. 申込書 (※②)、同意書 (※③)、経費申請書 (※④) の準備
5. 団体のパンフレットやリーフレットの準備

※②：申込書 含むべき項目 (Barnardo's のボランティア申込書を参照)

1. 名前
2. 連絡先 (住所、電話番号、E メールアドレス)
3. 緊急連絡先
4. 誕生日 (バースデーカードなどを送ったり、お祝いをしたりすることができる)
5. ボランティア活動ができる日時
6. 親の承諾 (未成年 (高校生以下) の場合のみ)
7. 身体的な理由などで必要なサポートの有無
8. どのようにして団体を知ったか? (選択肢あり)
9. 同意・署名

※③：同意書 含むべき項目 (PDSA の同意書を参照)

1. ボランティアが得る恩恵：
研修、経費申請、安全衛生管理、保険、平等と多様性、問題解決のプロセス
2. ボランティアの役割：
欠勤、長期休暇、休憩、申込書の内容の変更の報告、私物管理、服装、守秘義務、忠誠、平等と多様性、安全衛生管理、事故、薬物、たばこ、問題解決のプロセス

※④：経費申請書 (PDSA の経費申請書を参照)

イギリスのチャリティー団体に浸透している理念として「何人にもボランティアをする権利が与えられる」という理念がある。収入の格差に関わらず平等にボランティアに参加できる状況を作る必要があると考えているため、ボランティアが経費申請をできる体制は基本事項と考えられている。但し、最終的に経費申請を行うか行わないはボランティアの意志に任せるというものが多い。申請可能な項目は、ボランティア活動に係る交通費 (限度は設定する) や、事前に係る経費についてショップマネージャー等の職員が承認している郵送費や通信費、食費というのが一般的と言える。経費申請書は1ヶ月以内に提出し、レシート添付が必須。

➡団体に興味を持ってくれたボランティア候補者に少しでも長く団体に関わってもらうためには、最初の面接段階での情報、状況のすり合わせが重要と言える。お互いの期待していることを明確にすることで、その後の活動での誤解や勘違いを減らすことができ、また、何か問題があった際にも面接時に確認した内容を振り返って話し合える利点がある。また、団体側がボランティアのことを理解したいという姿勢を初回に示すことで、ボランティアからの信頼も生まれるといえる。

【インダクション (導入)】

新しいボランティアが団体に溶け込み、できるだけ早く即戦力となってもらうためにも、導入期間を設けることは必須と言える。そのプロセスは計画的にマネジメントする必要がある。

1. 新しいボランティアに何を伝えるべきか
- ・団体：理念、規模、歴史、どのように設立されたか
 - ・仕事に関する情報：ロール・ディスクリプション、研修

- ・その他：ボランティアポリシー、守秘義務、経費申請、昼食、休憩、トイレ、鍵、駐車場、注意事項
- ・他のボランティアや職員の情報

2. 誰が伝えるべきか

ショップマネージャーもしくは信頼できるシニアボランティアスタッフ

3. いつ伝えるべきか

このプロセスは数日や数週間にわたって行われることが予想される。新しいボランティアが1回で消化できる情報には限りがある。したがって計画的に行い、また確実に全ての情報が伝わり理解されているかどうか、確認できるシステムが必要である。

4. どのような方法で伝えるべきか

インダクションチェックリストを作成する。ショップマネージャーなどが管理し、全てのチェックポイントを伝えられているかの確認をしながらインダクションを進めていくことが可能となる。最終的にはボランティアにも署名もしてもらい、内容に間違いがないか確認をしてもらう。

➡導入期間で最も大切なポイントの一つにボランティアが歓迎されていると感じられるように努めることもあげられる。例えば、配布する資料にウェルカムレターを添付したり、団体への所属意識を持ってもらう為にオリジナルのバッジを配布したりするなど。

【サポートとスーパービジョン（監督・指導）】

ボランティアスタッフ1人1人に対する個人面談のようなもの。サポートは“ボランティア自身”に対するサポートであり、スーパービジョンは“その仕事”に対してのサポートと位置付けられている。チャリティーショップにおけるサポートとスーパービジョンはショップマネージャーに一任されている。いずれもボランティアのモチベーションや問題解決の手助け、また効率的な活動をする為のアドバイスをする為に行われる。ボランティア1人1人に対して行われるもので、その頻度は各団体によって違うものの月に1度等と計画的に実施されることが多い。それぞれの網羅すべきするポイントを以下にまとめる。

サポートとは？

- ・その人自身に注目する
- ・ボランティアが自由に表現できる場を設ける
- ・問題解決の手助けをする
- ・満足感を与える
- ・外的要因が仕事に影響していないかを確認する

スーパービジョンとは？

- ・仕事ぶりをモニタリングする
- ・仕事ぶりを評価する
- ・問題を認識し、解決する
- ・団体の変化によってその人や仕事に与える影響を説明する
- ・仕事における優先事項を明確にする
- ・仕事のプロセスの枠組みを説明する

➡当団体では、サポートはショップ担当の職員が中心となって、機会を見つけて話をするように心がけているが、計画的には実施していない為、時間、頻度、環境、内容において十分ではないと言える。また、スーパービジョンについても同様で、それぞれの職員が気付いた時に個人的に話をするような形をとっている為、こちらも十分ではない。ボランティアの3つの動機を満たすために、個別に話を聞き、アドバイスや評価をするサポートとスーパービジョンは最も重要で計画的に行われるべきものと言える。

【問題解決のプロセス】

団体とボランティアとの間やボランティア間で問題が発生した際にどのようなプロセスを経てどういった解決方法に導かれるのかを明確にする。問題発生時に職員が統一した対処をすることが可能になるのと同様に、ボランティアにも同様のプロセスを経てもらうことが可能になる。これは、ボランティアが団体や個人に対して不満を持ってその不満を解消する為にトラブルを起こしてしまうといったことを未然に防ぐために、大変重要なポイントと言える。

団体内でプロセスを決定する際に考察すべきポイント

1. 対処の段階を決める（誰がどの段階でボランティアに接触していくのか、またその対処方法）
2. ボランティアが安心して連絡できる方法を決める（クレーム専用のメールや電話番号）

対処方法の例：

- ・話し合い（段階を経て人を変えて話を聞く）
- ・環境を変える（新しい仕事）
- ・研修を行う
- ・スーパービジョンを変える
- ・他のボランティア団体を勧める
- ・“退職”を示唆する ⇒ 長く勤めてくれたボランティア等で昔のような仕事ができなくなったり、仕事にあたり難しさを感じている場合、本人の合意のもとに退職パーティーを行ったり、新たな称号（名誉ボランティア等）を与える等して、快く送り出せる方法を考える。

➡問題が発生し、解決に向けてプロセスを進めて行っても、解決に至らないことがある。その時には、ボランティアの“解雇”も考える必要がある。解雇に至る場合の原因となりうる禁止事項（暴力、差別、等）は同意書等に記載しておく。

【ボランティアとの関係性】

無償で仕事をしてくれるボランティアは大変貴重な存在であり、団体にとってかけがえのない存在である。ボランティアの動機の1つでも親和動機というのがあるように、多くのボランティアがそこに社会的な繋がりや人間的な繋がりを求めている。有給職員とボランティアとの間でどのような繋がりを持つべきか、Barnardo's のショップマネージャーの聞き取りをおこなった。キーワードを以下にまとめる。

Ishea さん：

Stafford のショップ設立時からのショップマネージャー。マネージャー歴7年。現在30名のボランティアスタッフを抱える。

【キーワード】

●信頼

→毎日 10 分程度の会話を 1 人 1 人のボランティアとする。これ続けることで、そのボランティアの顔を一目見ただけで、その人の今日の調子や気分が分かるようになった。また、ボランティアが悩んでいる時には家族や友人のように親身に話を聞くようにしている。

●親睦

→ボランティア同士、ボランティアとショップマネージャーの親睦を深めるパーティーなどは年に 4 回ほど行っている。誕生日などはみんなでお祝いすることもある。また、ボランティア同士の親睦に重きを置いている為、飲みの席などでは、自分が先に帰るようにしている。

●平等性

→パーティーを行う際は、必ず全てのボランティアを誘う。一部のグループのパーティーにショップマネージャーである自分が参加することは例外を除いてほとんどない。また、所得に差があるボランティアたちが全員参加できるよう、できるだけ価格の低いレストラン等を選ぶようにしている。

●プライベートとの線引き

→仕事の時間の中でショップで休憩を一緒に取ることはあっても、プライベートで外に一緒に出掛けることはしない。あくまでも「友人」ではなくショップマネージャーとボランティアの距離は保つようにしている。

●チーム

→ボランティアスタッフを有給スタッフのように扱っている。チームの目標はショップの売り上げを伸ばす事、ファンドレイジングで、ボランティアスタッフ 1 人 1 人がそれぞれの役割を担っている。

➡Ishea さんやインタビューをしたボランティアが口を揃えて言っていた言葉は『私達は「チーム」である』という言葉だ。彼女達の関係性を見ていて、ボランティアとの関係性はチャリティーショップを支える「仲間」であるべきだと感じた。その関係性には必ずプライベートとの線引きは必要である。また、ショップマネージャーは、同じ目標を持つ「チーム」をリードする立場にあり、また彼らの社会的な居場所（世界）の一員であることも理解し、受け入れ、彼らの家族や友人のように、日々の体調や気分を気遣う姿勢も必要なのだと感じた。当団体では現在、パートタイムのショップマネージャーが 1 名、本部から離れているショップを担当しており、また本部と本部近くにある 2 店舗は事務局職員が担当している。本部の職員でもショップマネージャーのような働きは可能であるが、ショップとボランティアのことを 1 日中考えることが可能なショップマネージャーという存在が 1 名居ることでより効率的にショップの運営とボランティアマネジメントが可能になるのかもしれない。

【イベント企画】

集客力を高め、目的に合ったイベントを行う為の企画の流れを以下にまとめる。

① 目的を決める

→金額と評価可能なもう一つの目的

例：ボランティア申込書を●人を書いてもらう

- ② 対象を決める
 - 細かい設定
 - 例：一般市民は×。主婦、学生、等
 - どのようなものが妨げるかを考える
 - 例：主婦は午前中は忙しい等
- ③ 企画のアイデアを出し合う
 - 一人ではなく数人で行う。ここで法的に問題がないかも確認する
- ④ 会場を決める
- ⑤ タイムテーブルを組む
- ⑥ 予算
 - 固定費（人数の変動に左右されないもの）と変動費（人数の変動にさやうされるもの）を分けて考える
- ⑦ 分析
 - ①投資利益率 $\text{利益} \div \text{コスト}$
投資額に対してどれだけ経常利益を生み出しているかを見る尺度。値が大きいほど効率が良い。
 - ②損益分岐点 $\text{固定費} \div (\text{1人当たりの変動収入} - \text{1人当たりの変動費})$
チケットを何枚売ると損益ゼロになるのかを計算する
- ⑧ 日程を決める

➡これまで、ファンドレイジング以外の目的やターゲットを設定し、全員で共有をしてイベントを進めるという基本的なことの徹底ができていなかった。より詳細な数値やターゲットを設定することで、より効果的なイベント企画が期待できるので、取り入れていきたい。

3. 考察・提言

3-1 結論

当団体で抱えている課題への解決方法を下記のように考察する。

- ・新規ボランティアスタッフの申込み数を増やす

⇒団体が求めているボランティア像を明確にし、ロール・ディスクリプションを作成する。その上で、ターゲットに最も効率的な広報を考察し、実施する。

- ・ボランティアの定着率を高める

⇒ボランティアの動機を理解し、リクルーティング～導入までの全ての段階において、団体が求めていることを明示し、ボランティアの理解度を確認し、同意も得ていく。また活動においては、サポートとスーパービジョンを定期的に行い、ボランティアの満足度をチェックし、満足していない場合には対策をうつ。

- ・ボランティアスタッフのショッパの運営方針に対する不満の解消

⇒サポートとスーパービジョンを定期的に行うことが不満の拡大を防ぐ一つの方法となる。また、問題がある際にどこに訴えていくべきかを予めボランティアに提示しておくことも重要である。その他に、日ごろからの信頼関係を築いておくことが最も大事なポイントと言える。

- ・イベントの集客力の低迷

⇒詳細な目標値、ターゲットを決め、複数人数でアイデアを出し合い企画を進める。企画段階での適切な分析をすることで、費用対効果を計る。またイベント後の評価についても必ず実施していく。

➡課題を解決するためには、まず、運営に携わる団体の理事と職員が「ボランティアマネジメント」とは何であるか、またその必要性和重要性を認識する必要がある。「ボランティアマネジメント」は、マネジメントという言葉の響きから、ルールを決めボランティアを縛るようなイメージを持たれるかもしれないが、今回の研修期間で学んだ「ボランティアマネジメント」は、決して団体の為だけでなく、ボランティアが有益性を感じられる環境を整えることを第一に考え、その為に必要な最低限のルールを決め実施するものであった。また、全体を通して、如何にボランティア自身に彼らが団体において重要で影響力のある“仲間”であるのかを理解し実感してもらえるような工夫を団体全体で考え実行していけるかが「ボランティアマネジメント」の成功の秘訣だと学んだ。

3-2 本研修成果の自団体、NGO セクターの組織強化や活動の発展への活用方針・方法

本研修においては、「ボランティアマネジメント」の重要性を認識することができた。当団体においてはもちろんのこと、NGO におけるボランティアスタッフは単なる無償で得られる労働力ではなく、団体の目指すミッションを達成するための貴重な人材、能力、また、団体の継続的な支援者なりうる重要なアクターであると考えなければならない。1 人でも多くのボランティアに楽しく活動に参加してもらうことで、団体の運営が活性化され、団体の組織運営力の向上をはかることが可能となる。

今回の研修の還元活動として、研修内容を元に活用可能なチェックシートを作成し、その他参考となる内容をまとめたものを冊子とし四国の NGO 団体に配布していきたいと考えている。

3-3 テーマに関する日本の国際協力分野への提言

チャリティーショップは、不用品を持ち込む、買い物をする、ボランティアをする、といった様々な方法で関わるができる為、老若男女、人種、身分、地位、収入に捉われずに、様々な人々がチャリティーに参画できる。そういった平等と多様性という一面を持っている為、イギリスで学んだ「ボランティアマネジメント」においても、如何に万人にとって平等であるか、また様々な人の状況に適したものを提案できているかを確認しながらルールが決められ、リクルーティングのプロセスも進められる。この平等と多様性という概念がチャリティーショップの運営していく中で重要なキーワードであることがこの研修を通して改めて感じる事ができた。そういった万人を平等に受け入れるチャリティーショップを様々な団体が運営していくことで、チャリティーショップの存在意義が単なる団体の自己資金源のみならず、運営する団体やその分野への気軽な参画の場としての機能を果たすことが可能となる。

国際協力分野に限らずではあるが、今後当団体や日本で、物事を進めていくにあたって「平等と多様性」を意識し、基盤づくりをしていくことが非常に大切なプロセスだと感じた。日本は既に少子高齢化社会で、グローバル化が進み、貧富の差も進み、マイノリティーや弱者と呼ばれる人々も多様化してきている。これまでのように大多数の人が同じような感覚で生活をしていないということを理解し、「平等と多様性」を重視し、多くの人が参画しやすい団体、社会、の基盤を作っていくべきだと考える。

4. 団体としての今後の取り組み方針（団体の責任者がご記入ください、800文字程度）

今回の研修のテーマであるボランティアマネジメントは、当法人の最も重要な担い手であるボランティアに、能動的かつ円滑にチャリティーショップ運動に関わっていただくための体系的な取り組みである。今回助成をいただき研修を受けて、職員は、従来とは全く異なる視点でこの手法を学ぶことができた。当法人としても、これまでの職員個人のやる気や資質に大きく依存したボランティアへの対応から、一定のルーティンとマニュアルを踏まえた、均質的で機能的な働きかけを通じて、

- 1 ボランティアが安心して活動でき、成長を実感できるようにする。

2 ボランティアが当法人の目標を共有できるようにする

3 集団としてのボランティアに寄り添い、ボランティア同士や職員とボランティアとの関係の悪化等による無用の混乱を招かないようにする。

ことを目指していきたい。

実際のところ、当法人では、ボランティアの中心は余裕のある中高年女性なのに、職員はマネジメント経験の乏しい若い世代のみなので、目標実現には、相当の試行錯誤が避けて通れないと思われる。また、英国と日本では、個人の組織への関わりや働きかけが大きく異なると思われる。効率的かつ有効なマネジメントの実現のため、

1 ボランティアの申し込みから毎日の活動までの流れの体系化

2 ボランティアに対する職員の関わり方についての共通理解、必須事項の共有と確認。

3 法人の目標及び NGO としての活動を日常的にボランティアに伝える方策

4 ボランティア、職員、役員、商品提供者、店舗の顧客、寄付金提供者が常に法人活動への参加と、目標への共感、関わりへの信頼をもてるように努めていけるような組織のダイナミズム

が必要である。

1と2については、今回の研修資料などを当法人に当てはめながら改善していくことにしたい。また、3と4についても、どのようにボランティアのモチベーションを引き上げていくか、職員で方向を共有しつつ、最低限実施すべきことと、自由度のある取り組みの部分を引き分けしながら若い職員が鍛えられて成長して、ボランティアマネジメントの最終的なゴールまで自らを高められることを目標にしていきたい。

5. その他

5-1 本プログラムや事務局側に対する提案・要望等

5-2 写真類及び研修員が受入先機関に提出した報告書類等があれば、添付

<DSC での研修>



「ボランティアマネジメント」



「トレーナー研修」

<Barnardo's 本部>

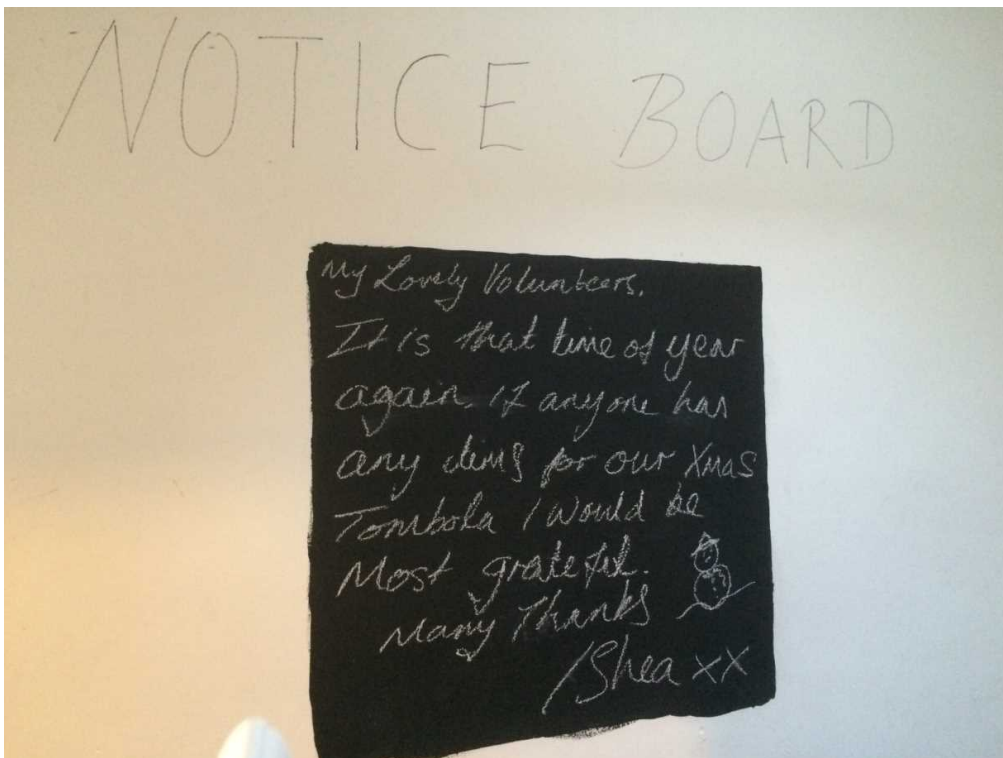


本部



ボランティア統轄チーム

<Barnardo's Stafford 店>



ボランティアスタッフへのメッセージボード



ボランティアスタッフ



ディスプレイ (ボランティアスタッフと一緒に考えている)



毎年クリスマスに行くくじ：ボランティアスタッフが1人で準備を行った