

学生団体におけるボランティアマネジメントを考える

大島 康宏 (コミュニティ政策学科4年)

1 はじめに

私は、ボランティア活動を通して多くのことを学んできた。高校2年生の時からボランティア活動に携わるようになり、大学でも東日本大震災の復興支援、地域のサロン活動やイベントの運営のお手伝いなど、様々な活動を経験してきた。ボランティア活動は「社会貢献」などとも言われるが、活動をしている私たち学生は、それ以上の学びや経験を得ていると感じる。ボランティア活動をすることで、社会の課題について身を持って感じ、考えを深めることができる。大人の人との接し方、ミーティングの進行や企画の運営方法、コミュニケーションや気配りの仕方など、社会に出れば当然のように求められるスキルを、私はボランティア活動を通して学んできたと思っている。ボランティア活動をしてきたとは言っても、むしろ私自身が多くの人に支えていただきながら、恵まれた環境で学ばせてもらったと言った方が正しいかもしれない。

このように私を感じるようになったのは、ボランティア活動の現場で関わった方々のおかげである。それと同時に、活動を続けてこられたのは、所属していた学生団体の同期や先輩、後輩がいたからだとも思っている。学生団体やサークルというのは、学生にとっては仲間を見つけるだけでなく、情報共有やボランティア活動に参加するためのプラットフォームでもあり、とても重要な存在だと思う。だからこそ、その団体のマネジメントは、学生のボランティア活動を考える上で欠かせないものだと思う。

2017年の1年間、私は所属する東日本大震災の復興支援をする学生団体で代表を務めた。その際に、ボランティアマネジメントの重要性を強く感じたため、ここでは私の経験を踏まえながら学生団体におけるボランティアマネジメントの在り方について考察をしていきたいと思う。なお、ここでの学生団体は、学生サークルと同義で使用する。

2 学生団体におけるボランティアマネジメントの課題点

ボランティア活動をする学生団体の代表をしていて、壁にぶつかることは沢山あったし、今までの先輩方が必死に私たち後輩を引っ張ってくださっていたことから、マネジメントの難しさを感じた。私は、課題点を大きく分けて3つ感じている。

①世代交代が速い

これは学生団体の宿命である。1年生の4月から入ったとしても、4年間しか所属することができない。まして、代表や副代表などの役員は、多くの場合1年で次

の世代に交代をする。このような状況のため、活動によりやく慣れてきたころには、引継ぎの準備をしなければいけないということもしばしばである。私の場合も、学園祭や次の学年の役員選挙の時期を考慮しなければならず、代表になって8ヵ月ほどした段階で、引継ぎ資料の準備をしていた。年間行事をすべて終わらせたわけでもなく、新たにスタートした企画も軌道に乗ってない状態での引継ぎの準備は難しかった。結局、代替わりの直前に年間行事がすべて終わるので、最後は資料作成や最終的な引継ぎミーティングでバタバタの状態だった。

世代交代が速いからこそ、流動的で新たな活動や企画も積極的に誕生するという学生らしさのメリットはあると思うし、そのような雰囲気を求めて学生をボランティアとして受け入れているところも多いと思う。一方、世代交代の速さゆえ、活動の理念や情報や人脈などの継承が難しいのも事実である。

②個々の学生の意欲や目的のばらつき

これも大学生の特徴の1つと感じる。学生のボランティアに参加するきっかけはさまざまである。しっかりした目的がある人、何か新しいことを始めてみたい人、友達を作りたい人、目的が十人十色のために、まとめていくのは難しいことが多い。私の所属していた東日本大震災の復興支援の学生団体では、活動内容が明確なため、ある程度意識を持った学生が集まっていたので、そういった意味では活動を進める時にもやりやすかったが、東北での現地活動をしたい人、関東での風化防止に取り組みたい人、防災の啓発活動に取り組みたい人など、目的が細分化されているため、1枚岩ではなかった。

そのために、それぞれの活動をする班の独立性が強く、団体として全体を取りまとめるのに難しさを感じたこともあった。

③ボランティアマネジメントのノウハウがない

代表としては、先輩方がしていたことを思い出しながら進めて行くことが多かった。しかし、メンバーや状況によって同じようには進まないこともしばしばあった。そのため、私自身としては、アイスブレイクの方法やマネジメントについて書かれている本を読んだり、大学の復興支援室やボランティアセンターの方に相談をしたりした。しかし、ボランティア団体の代表としての経験など今までなかったので、ボランティアマネジメントやリーダーシップについて学べる講座などがほしいと感じたことがあった。苦労をして解決策を見つけ出すこともよい経験だとは思いますが、1年という限られた期間の中でのスキルアップには限界があるので、事前に土台があればもっとよい運営ができたのではないかと感じた。また、リーダーシップは代表だけが求められることではない。それぞれの班長やイベントごとのリーダーなど、所属しているメンバーの多くがどこかの場面では必ず求められることである。そのため、ボランティアマネジメントやリーダーシップの研修講座などによる情報共有は、学生のボランティア団体の円滑な運営には不可欠なことだと推察する。

3 解決策

上記3つの課題点について、①と②については大学生という特性上、根本的に問題を改善することは難しい。そこで③のボランティアマネジメントのノウハウの強化について考えていきたい。

A. リーダーシップについて

組織運営の基本はリーダーシップだと思う。私自身も代表になった当初は、よいリーダーになろうと先頭に立ってみんなを引っ張っていきけるような存在を目指していた。

しかし、いざ実行しようとしても空回りするばかりだった。自分だけが前のめりになり、他のメンバーとの距離を感じてしまったこともあった。一つ一つの活動はもちろん、日ごろのミーティングやLINEのグループでの情報共有も、代表ばかりが中心にやっていると、一つ一つの内容のインパクト性もなくなるし、他のメンバーが受け身の状況になってしまっはせっかくのモチベーションや能力を無駄にすることにも繋がる。このようなことに気が付いてからは、ちょっとした仕事や作業も役割分担をすることを心がけた。中には、説明をして仕事をお願いするよりは、自分でやった方が速く調整もしやすいこともあったが、他のメンバーとの対話の中で、自分自身も理解を深められるし、仕事があることで団体の所属意識を持ってもらうことにも繋がるので、時間や労力は惜しまないようにした。結果として、個々のリーダーシップやモチベーションが増した他、日程調整やアンケートなどの日常的な回答率も向上した。全体としてのモチベーションが上がり個々のリーダーシップが増すと、組織としても強くなり、私自身も代表にしかできないような外部とのセッションや企画の調整などに時間と労力を費やすことができ、組織運営が効率的になった。

このような経験から推察すると、ボランティアマネジメントを円滑に行うためには、日本で長く行われていた「支配型リーダーシップ」は学生のボランティア団体には当てはまらないということである。中にはカリスマ的リーダーがいて、活動がスムーズに行われているボランティア団体もあるかもしれないが、学生の特徴として入れ替わりが速いことを考えると、カリスマ性のある人が引退した後の活動の持続性を保つためには、やはり支配型は不適當だと思う。

それでは、1970年台に言われ始めた「サーバントリーダーシップ」はどうだろうか。「奉仕型リーダーシップ」とも訳され、リーダーはそれぞれのメンバーのスキルアップやモチベーション向上などに尽くすというものだ。このリーダーシップは企業などでも積極的に採用されているということで、私自身も支配型よりはメンバーが生き生きと活動ができて、組織としても成長できるものだと思う。しかし、実際に自分自身の代表の経験を振り返ると、やっていたことはサーバントリーダーシップとも少し違うように感じる。たしかに、個々のメンバーのスキルアップやモチベーション向上などはリーダーの大切な役割ではあるが、1年間という限られた期間で、そこまで個々のメンバーに尽くせたとはいってない。代表としてはもちろん先輩として後輩のサポートもしてきたつもりではあるが、同じ大学生なので経験値としても1、2年ほどしか変わらないことを考えると、

奉仕型というのには大げさな気がする。むしろ、サーバントリーダーシップを求められれば、代表になった人は支配型リーダーシップを実行する以上に責任を感じてしまうかもしれない。では、どのようなリーダーシップがよいのだろうか。

私は、ラグビー選手の平尾誠二氏が自身の著書(『求心力 第三のリーダーシップ』、PHP 研究所、2015 年)で提唱している「巻き込み型リーダーシップ」が学生のボランティア団体にも当てはまるように感じた。平尾氏が言う「巻き込み型リーダーシップ」とは、代表は組織の目標を全員に示して、そこからずれないように組織をマネジメントするものであり、各現場においてはそれぞれのリーダーに裁量を与えるというものである。一見、昔ながらのピラミッド構造のようにも思えるが、組織全体の運営と各現場の運営が明確に区別され、現場のリーダーに対しても中間管理職ではなく、一人のリーダーとして認めていることに意味があると感じる。これにより、各活動や企画は、それぞれのリーダーを中心に現場の状況に合わせて柔軟に対応できるし、組織の代表は全体の取りまとめや対外的なやり取りなど代表にしかできないような仕事に集中することができる。このようにすることで、代表や各現場のリーダーはもちろん、その他のメンバーも創造的に活動に取り組むことができ、組織としてのモチベーションも高まると推察する。

B. 外部との繋がり

対外的なつながりは、学生のボランティア団体にとって重要なものだと思う。ボランティア先とのやり取りをこまめにしているところは多いと思う。一方、他のボランティア団体や大学のボランティアセンターとのやり取りをこまめに行っている団体は、意外と少ないように推察する。

私が代表をしていた時は、東日本大震災から6年が経過した年で、団体としてこれまでのような活動を続けていていいのかどうか行き詰まっていた。そこで、私は神戸で阪神・淡路大震災直後から活動をしている学生団体へ話を聞きに行った。その団体は、復興支援という形ではなく、震災によって浮き彫りになった地域課題の解決を目指すことを目的に、識字教室や野宿者支援など一見、復興ボランティアとは関係のなさそうなこともやっていた。しかし、震災から20年以上経過しても活動をしっかりと継続できているのは、復興という言葉に捕らわれず、地域に寄り添っていたからだと感じた。この話は、代表として団体の方向性を打ち出すのに大きなヒントを与えてくれた。復興庁の存続が10年であるなど、復興は震災後10年目を一つの区切りとしようとしている。

しかし、10年で街並みや生活、人々の心の傷などの問題がすべて解決する訳ではない。私たちの団体も、どのように活動を続けるか議論をし、新体制へと移行することができた。大学のボランティアセンターにも、本当にお世話になった。助成金の相談、学内外で参加できそうなイベントの紹介など、活動に必要なあらゆる情報を教えていただいた。私の場合は、週に1、2回はボランティアセンターに通うようにしていた。学内のボランティアサークル向けのメルマガなどの配信もしてくださってはいたが、直接行くことで私たちの団体に適したきめ細やかなサポートを受けることができた。

C. マネジメントノウハウの共有

近年では、大学のボランティアセンターが主催で、学生を対象にリーダーシップやボランティアマネジメントについての講座を開講しているところが増えているようだ。それだけ、学生のボランティア団体においても、リーダーシップやマネジメントが重要であるということだと思う。

講座などがない場合でも、リーダーシップやマネジメントの共有は欠かせない。そのためには、ミーティングの進行や対内的、対外的それぞれのイベントなどで学年や役割に関係なく、仕事を割り振ることが大切だと考える。そうすることで、個々のスキルも増し、リーダーシップの向上も期待できる。そして、ミーティングの議事録やイベントの報告書をしっかり作成し、皆で振り返ることでマネジメントのスキルも蓄積することができる。

このようなことは、ボランティアを受け入れる時にも役立つ。学生のボランティア団体がイベントを開催するために、団体外の学生にボランティアとして参加をしてもらうことはしばしばある。しかし、受け入れ態勢がしっかりできている団体は少ないと推察する。私自身、来てもらったが、仕事もしっかり割り振れず、やりがいを感じてもらえなかったのではないかと反省したことが何度もあった。事前にどのようにボランティアを受け入れるのか綿密に計画を立てることは大切だが、ボランティア活動では計画通りにいかないことは多々ある。そのような中で、日ごろから団体全体としてリーダーシップやマネジメント方法を共有しておけば、受け入れたボランティアに対する支持出しやサポートもできるようになる。リーダーシップとマネジメントのスキルの共有は、円滑な団体運営には必須だと思う。

4 おわりに

学生のボランティア団体の代表の役割は何かと問われれば、私は「全体の調整と対外的なやり取り」だと思う。この調整とは、全体の仕事量や個々の活躍する場面のバランスを考えながら仕事を割り振ったり、意見やアイデアを引き出したりすることである。

そして、積極的な対外的やり取りを通して得られた情報の共有や、それを踏まえた目標設定も大切な仕事だと思う。代表というと、団体のメンバーの先頭に立って引っ張っていかねばいけないように思うが、実際は先頭に立つよりは中心にいることの方がよいのだと感じる。

学生のボランティア団体のよいところは、固定概念にとらわれずに創造的に活動ができること、活動をしているメンバー自身が成長できることだと思う。それゆえに、自分たちのしている活動に意味があるのか振り返って悩むこともあるし、理念や目標設定に通常ではありえないほどの時間を費やすこともある。効率的ではないこのようなことも、よい経験だと感じる。しかし、入部したばかりのころは、行動をして目に見える成果を求めたがっていたので、このような非効率な時間にいらだちを感じたこともあった。このような経験は私だけではないし、すぐに成果が出ずにボランティア活動を止めてしまう学生も多いと推察する。だからこそ、目の前の成果だけでなく、長期的なスパンでや

りがいやモチベーションを感じられるような学生団体ならではのボランティアマネジメントやリーダーシップが必要だと思う。

この度の執筆にあたっては、学術的な見地ではなく、私個人の体験に基づいて考察をしていることをご容赦いただきたい。ここでの考察が、学生のボランティア団体をマネジメントする際に、少しでも役立てば幸いである。

参考文献

- ①平尾誠二『求心力 第三のリーダーシップ』PHP 研究所（2015 年）
- ②兵藤智佳『僕たちが見つけた道標 福島の高校生とボランティア大学生の物語』晶文社（2013 年）
- ③守本友美、吉田忠彦『ボランティアの今を考える主体的なかかわりとつながりを目指して』ミネルヴァ書房（2013 年）
- ④東北学院大学「市民活動の可能性と学生活動の課題」
http://www.tohoku-gakuin.ac.jp/research/journal/bk2012/pdf/bk2012no07_02.pdf
- ⑤龍谷大学「ボランティアリーダー育成事業」
https://www.ryukoku.ac.jp/npo/action/images2/pdf/act_2010_10.pdf