NPO 活動に参加するボランティアに対するリテンションプランの提案

04601093　宮下　陽介（Yosuke Miyashita）
群馬大学社会情報学部社会情報学科富山・情報意思決定研究室

概要

本研究の目的は、「ボランティアは、どうすれば退会させずに継続させることができるか」という疑問に答え、ボランティアのリテンションプラン（定着施策）を提案することである。

そこで、まず本論では、ボランティアの NPO 活動から継続または脱退の選択に至るプロセスを明らかにし、ボランティアの退会メカニズムの解明を試みた。この結果、ボランティアは選択時には、認知的不協和を引き起こしており、そのため退会していることが明らかになった。次に、その認知的不協和を解消するリテンションモデルを構築した。そして、様々なモデルを、３つのリテンションモデルにまとめた。そして、最後に、リテンションモデルを実行するリテンションプランの提案を試みた。結果的に、慰労会の広範囲性が明らかになり、最終的なリテンションプランとして、慰労会を開催し、その後それぞれの状態に応じたリテンションプランを提案するという結論に至った。

1.　はじめに

1998 年 12 月に特定非営利活動促進法(NPO 法)が施行されてから 10 年余が経過し、2005 年にはで特定非営利活動法人数は 2 万団体を数えるまでに成長した。日本において NPO の存在は重要性を増しつつある。このような重要性を増す中で確実にボランティアを確保していくことが必要となっている。しかし、ボランティアの確保は、難しい。

矢野(1998)によると、ボランティアは、自発性であるゆえに、「辞める自発性」を持っているとしている。「自ら望んでやる」ということの裏返しは、「望んでないときは、やらなくてよい」ということであるということである。このようにボランティアには、辞める自発性が備わっているのだ。

組織行動学的視点からも、ボランティアが自主的であるが故に、辞めやすいということは実証される。ロビンス(1997)は、人は、目的の達成のために組織に自然と参加したいという意識をもっているということ述べている。また、チャールズ(1970)によると、「人は『慣性』によって、何らかの力によって追い出されるまで、組織にとどまろうとする[1]」と述べている。このロビンスと、チャールズの研究を参考に考えてみると、人は、組織に参加する意思を持っていて、さらにその参加した組織にとどまろうとする意思も持っていると考えられる。

しかし、人という対象をボランティアという対象に置き換えて考えてみる。ボランティアを、ウィッカー(1969)の「特定の行動に対しての態度は、関係がある[2]」という「態度と行動の関係」を参考に考える。ボランティアの NPO に参加するという行動は、特定の行動と考えられる。その特定の行動に対して、彼らの多くは自主的で、目

1　人は、組織にとどまるものと考え、やめる時は、２つの仕事内容的圧力と環境内容的圧力によって組織をやめようとするとした。

2　態度と行動にの関係における初期の研究では、両者に因果関係があるとされていた。しかし、ウィッカーによってその関係は、わずかしか考えられないとされた。だが再びその後、特定の行動と特定な態度との関係には有意な関係を多く見いだせる確率が高くなるとされた。

標をもっていると考えられるだろう。つまり、NPO の参加（特定の行動）に対して、目標の所持（態度）という関係があることが考えられるのだ。つまり、ボランティアには、「目標を所持しているという要素がある」といえるであろう。

このように、ボランティアには「目標を所持している」という要素があると考えると、この要素は、慣性に影響を与える圧力因子と捉えることができるだろう。つまり、ボランティアは、「とどまろうとする人の性質に対し、押し出す要素をもとから持っている人達である」と考えられる。要するに、ボランティアはやめてしまう可能性を既に持っている人材である。

このように考えると、ボランティアの人材確保は困難であると考えられる。ボランティアは、どうすれば退会させずに継続させることができるか。

本研究の目的は、このような背景で発生した、「ボランティアは、どうすれば退会させずに継続させることができるか」という疑問に答え、ボランティアの定着施策、リテンションプランを提案することである。

2. 退会メカニズムの解明

2.1. ボランティアの継続または退会選択行動までの行動モデル

ボランティアは、日常生活の中に課題・問題を抱えている。そして、それらの課題を解決したいという動機づけをされたボランティアは、緊張状態にされる。この緊張状態から解放されるために、ボランティアは、その課題・問題に対して解決しようという目的・目標が発生する。

次に、ボランティアは、目的・目標によって発生した緊張状態から解放されるために、目標・目的を達成し、解決する方法（ex. この街のことが好きな仲間を集めたい、環境や健康に対する感性やアイデアを共有できる仲間を集める、会社にもベンチャーキャピタルにも頼らずに研究を継続する）を模索する行動を起こす。

そして、NPO 参加を解決策と考え、それぞれの目的・目標にあった NPO 活動に参加する。そして目標達成という欲求充足を実行しようとする。

そしてボランティアは、実際に NPO に参加をすることで、行動に対する結果を得る。

次に、ボランティア活動参加者は、結果に対する感想を抱き、欲求が充足し、初期の緊張が緩和されたかどうかを確認する。つまり結果を目標に照らし合わせ、結果に対する評価を行う。

そして、ボランティア活動参加者は、様々な理由のもと、継続または退会という選択を行い、NPO を継続する、または退会するという行動をとる。

このように、ボランティアは NPO に参加し、行動している。

2.2. 評価に基づく退会選択の検証

ボランティアの行動をみていくと、選択前に評価行動が行われており、この行動が選択行動に直接的な影響を与えていると考えられる。そこで評価に基づく退会選択の可能性を探る。

評価とは、ある事物や人物について、その「意義・価値」を認めることである。ボランティアの NPO 参加のきっかけは、「目標・目的」である。そのため、ボランティアの評価とは、自身の目標・目的が達成されたか否かということであるだろう。ここで、ボランティアの活動に対しての評価は、初期に起きた満たされない欲求によって発生した緊張状態を解放するという目的に対して、欲求が充足され緩和されたかどうか、

目標が達成されたどうかについて考え、行動に意義・価値を認める行動と考えることができるだろう。このように考えると、ボランティアの評価は、目標が達成・半達成・未達成と3つに分けることができる。この評価の結果によって、ボランティア継続または退会という選択を行っているのではないだろうかと考えた。

しかし、実際の NPO 活動に参加したボランティアの参加後のアンケートの結果をみてみると、一概にそのようには言えないことがわかる。目標が達成しないことで、必ずしも退会するという選択をおこなうとは限らず、また目標が達成することで、必ずしも継続するとは限らない理由が存在していた。そのことからボランティアは、評価に基づいて退会選択しているとは言えない。

2.3　状態に基づく退会の検証

目標を達成しても退会するというように、評価によってのみで退会を選択していないことがわかった。では、なぜボランティアはやめるだろうか。2.2 においてあきらかになったボランティアの評価状態ごとのそれぞれの退会の理由について詳しくみていく。

実際のボランティアの感想をさぐっていく。それぞれのボランティアの感想の発生する原因を明らかにするため、各ボランティアの状態に注目した。各ボランティアは、目標と結果によって評価を行っているため、それぞれのボランティアの目標と結果の関係を明らかにした。すると、達成ボランティアは、結果と目標の関係が、部分集合となっていることがわかる。このことから達成ボランティアは、目標がなくなったため NPO を退会していることがわかる。

また、半達成ボランティアは、結果と目標の関係に共通部分がある関係となっていることがわかる。このことから半達成ボランティアは、その NPO においてできる目標を達成してしまったり、一部達成できないため退会していることがわかる。

また、未達成ボランティアは、結果と目標の関係が、空集合となっていることがわかる。このことから未達成ボランティアは、目標達成ができないため退会していることがわかる。

このように、実際の NPO に参加した感想を検証すると、活動後のボランティアの退会理由には、態度と行動に不一致、認知的不協和が生まれていると考えられる。このことから、ボランティアの退会選択は、ボランティアの認知的不協和が原因で起きていると考えられる。

2.4　ボランティアの退会メカニズム

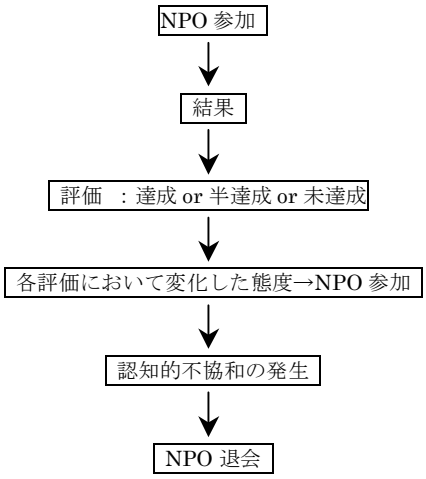

図 9 ボランティアの NPO 退会メカニズム

3.　リテンションプランの提案

3.1　リテンションの方法

フェスティンガー(1957)は、認知的不協和を最小限にしようとする行動に対処する4つの方法があるとしている。それは、〔1〕行動を変える〔2〕不協和を重要でないと考える〔3〕態度をかえる〔4〕調和的要素を探すという 4 つの方法である。

例えば、ある会社のマネージャーの場合を考える。彼は、環境汚染をしてはならないと強く信じている。しかし、会社にとって、汚水を川に捨てることが最大利益になることが明らかになった。この場合、彼が仕事をやめる以外に、〔1〕川を汚染するのをやめる(行動を変える)〔2〕環境よりも会社の利益を優先しなければならないと考える（不協和の行動はそれほど重要でないという結論を出す）〔3〕環境を汚染しても問題ない（態度を変える）〔4〕会社が利益をあげることは、汚染してでも有用なことであると考える（不協和よりも重要な調和的要素を探すこと。）このようにすれば、認知的不協和を逓減できる。

この 4 つの方法をボランティアに対して用いて、ボランティアのリテンションプランを提案する。

3.1.1 達成ボランティアのリテンションモデル

達成ボランティアは、目標をもっている（態度）ことに対して、目標が達成して目標がなくなり、達成できない（行動）ことが不協和をおこし、目標がないために NPO をやめるという選択を行い、NPO 退会となると考えられた。ここで、認知的不協和理論を参考にし、行動を変えるという方法と、不協和以上に重要な調和要素を探すという方法でリテンションを行う。

まず、行動をかえるという方法である。この方法を採用して、目標が達成して目標がなくなり、達成できないという行動を、目標をなくさないという行動に変化させる。つまりボランティアが、「目標をなくしても、目標をもてるようにする」ということである。

次に、不協和以上に重要な調和要素を探すという方法である。この方法を採用して、目標を持っていたが達成してしまったので、目標がなくなってしまったという不協和を、「目標がなくても NPO にいることは意義がある」という考えにすることである。

このように「目標をなくしても、新たな目標をもてるようにする」、「目標がなくても NPO にいることは意義がある」ということをボランティアが考えることを実現する方法を考え、実行することでリテンションにつながると考えられる。

3.1.2 半達成ボランティアのリテンションモデル

半達成ボランティアは、目標をもっている（態度）ことに対して、(a)目標が半分達成して半分目標がなくなり、達成できない（行動）こと、(b) 目標が半分達成されない（行動）が不協和をおこし、目標が半分ない、または半分の目標を達成するために NPO をやめるという選択を行い、NPO 退会となると考えられた。ここで、認知的不協和理論を参考にし、行動を変えるという方法と、不協和以上に重要な調和要素を探すという方法でリテンションを行う。

まず、行動をかえるという方法である。この方法を採用して、(a) 目標が半分達成して半分目標がなくなり、この NPO においてこれ以上目標が達成できないという行動を、この NPO にいても目標をなくさないという行動に変化させる。つまりボランティアが、「半分目標をなくしても、この NPO にいても新たな目標をもてるようにする」ということである。(b) 目標が半分未達成であるという行動を、未達成の目標を達成するという行動に変化させる。つまりボランティアが、「未達成の目標を達成できるようにする」ということである。

次に、不協和以上に重要な調和要素を探すという方法である。この方法を採用して、(a) 目標を持っていたが半分達成してしまったので、ここで達成する目標がなくなっ

てしまったのに参加しているという不協和を、「達成する目標がなくても NPO にいることは意義がある」という考えにすることである。(b)目標ををもっているのに半分達成されないという不協和を「達成されなくても NPO にいることは意義がある」という考えにすることである。

このように(a)「半分目標をなくしても、この NPO にいても新たな目標をもてるようにする」「達成する目標がなくても NPO にいることは意義がある」(b)「未達成の目標を達成できるようにする」「達成されなくても NPO にいることは意義がある」ということをボランティアが考えることを実現する方法を考え、実行することでリテンションにつながると考えられる。

3.1.3 未達成ボランティアのリテンションモデル

未達成ボランティアは、目標をもっている（態度）ことに対して、目標が未達成である（行動）ことが不協和をおこし、目標を達成するために NPO をやめるという選択を行い、NPO 退会となると考えられた。ここで、認知的不協和理論を参考にし、行動を変えるという方法と、不協和以上に重要な調和要素を探すという方法でリテンションを行う。

まず、行動をかえるという方法である。この方法を採用して、目標が未達成であるという行動を、目標を達成するという行動に変化させる。つまりボランティアが、「目標を達成できるようにする」ということである。

次に、不協和以上に重要な調和要素を探すという方法である。この方法を採用して、持っている目標が達成されないという不協和を、「目標が達成されなくても NPO にいることは意義がある」という考えにすることである。

このように「目標を達成できるようにする」、「目標が達成されなくても NPO にいることは意義がある」ということをボランティアが考えることを実現する方法を考え、実行することでリテンションにつながると考えられる。

方法	達成ボランティア（目標がない）	半達成ボランティア（目標がない）	半達成ボランティア（達成されない）	未達成ボランティア（達成されない）
行動を変える	目標をなくさない。	目標をなくさない。	達成する。	達成する。
不協和は重要でないと考える	目標がないのは、しかたない。	目標がないのは、しかたない。	達成できないのはしかたがない。	達成できないのはしかたがない。
態度を変える	目標がなくても、問題ない。	目標がなくても、問題ない。	達成できなくても問題ない。	達成できなくても問題ない。
調和的な要素を考える	目標がなくても NPO に参加していることで、意味がある。	目標がなくても NPO に参加していることで、意味がある。	達成されなくても NPO に参加していることで意味がある。	達成されなくても NPO に参加していることで意味がある。

3.2 リテンションプラン

3.2.1 リテンションプランのパターン

3.1 で明らかになったように考えると、ボランティアのリテンションプランは、(1)目標をなくさない、(2)達成できるようにする、(3)NPO に参加していることに意味を与える、の３つのリテンションモデルに大きく分類することができる。それぞれのパターンを目的発生型、目標達成型、参加意識型と名付け、それぞれに対して具体的なプランを提案する。

まず、目標発生型のリテンションプランである。目標発生型は、新たな目標をつくりだし、リテンションする方法である。目標とは、自身によってきめられた水準であり、自身の中にあるものである。このような目標という明確な形がなく、個人の中にしかないものを分析することに対しては、オートクライン[3]という人間の心理から、

[3]人は、脳の中では、話すスピードの 30 倍～40 倍のスピードで物事を処理しているといわれている。他人に思っていることや考えていることを話すという行為により、無意識に処理してきた情報が話すスピードに落とされる。これにより、自分自身のことを再認識することにつながるケースが多くある。

「会話」という方法が効果的であると考えられる。そして、会話の方法として、カウンセリング・コンサルティング・コーチングと、いくつか種類があるが、そのなかでも、コーチングが有効であろう。相手の中から答えを引き出し、組織と個人を両方からみることのできるコーチングが会話方法の中では効果的であると考えられる。このようなコーチングを行うために、慰労会などのコーチングを行う機会を開催する必要があるだろう。そのためコーチングを目的とした慰労会など、コーチングを行う機会を設けることが、目標発生型のリテンションプランである。

また、目標達成型のリテンションプランである。目標達成型は、NPO においてその時点で達成できない目標を達成できるようにし、リテンションする方法である。そのための方法として、２つの方法がある。一つは、その NPO において達成できる活動領域を拡大することである。拡大できれば、目標達成を可能にするだろう。もう一つは、他の NPO との協力で、達成できる活動領域を発生させることである。このようなことから、NPO の活動領域拡大、NPO 間のネットワーク強化を行うことが、目的達成型のリテンションプランである。

そして、参加意識強化型のリテンションプランである。参加意識強化型は、NPO において参加する、所属していることに意義を感じさせ、リテンションする方法である。ロビンス(1997)によって明らかにされた人が集団に参加する一般的な理由を参考にすると、目標達成以外に考えられる参加メリットは、人的な理由である。他のボランティアと関わることで、ステータスや安心感を得ることができ、そこに存在する意義を感じるだろう。つまり、NPO 内での仲間や、同僚を得ることが効果的であると考えられる。そこで、NPO に参加に意義を持たせる方法として、NPO 内さらには NPO 外での仲間獲得のための反省会や慰労会、パーティーなどのイベントを開催する必要があるだろう。また日常から仲間獲得の方法として、溜まり場やブログといった日々の交流の場を設ける充実させることも必要だろう。このようなことから、仲間獲得のためのイベント開催・施設充実、NPO 自体の施設・システムの向上を行うことが、参加意識強化型のリテンションプランであるだろう。

3.2.1　リテンションプランの考察

それぞれのリテンションのパターンに対するプランをまとめてみると、以下の図のような結果となった。

方法	達成ボランティア（目標がない）	半達成ボランティア（目標がない）	半達成ボランティア（達成されない）	未達成ボランティア（達成されない）
行動を変える	・コーチングを意図した慰労会	・コーチングを意図した慰労会	・NPO の活動領域の拡大 ・NPO 間のネットワーク強化	・NPO ネットワークの強化
調和的な要素を考える	・仲間の獲得を意図したイベント開催 ・日常的な交流の場（SNS や溜まり場）の設置 ・施設の充実	・他団体とのネットワーク拡大 ・仲間の獲得を意図した反省会や、日常的な交流の場（SNS や溜まり場）の設置	・仲間の獲得を意図したイベント開催・施設の充実 ・独立支援プランなど	・仲間の獲得を意図したイベント開催・施設の充実 ・目標を達成できる NPO との積極的な交流

この中で、明らかになったことが、慰労会の幅広い有効性である。目的は異なれども、慰労会の開催は、様々な状態においてリテンションプランとして有効であり、幅広い効果があると考えられる。そこで最終的な提案として、NPO 活動後に慰労会を開催し、幅広くリテンションを行い、その後、さらにそれぞれのボランティアの各状態に対応し、適したリテンションプランを行うという方法を最終的な結論とした。