

乃木坂スクール

人をつなぎ・人がつながる～そして、前例を超える・前例を創る～

2023年5月11日

# 「ボランティアは揉める」という法則を作った本人による乗り越えるワザ

## ～自発の営みの魅力を高め 頑張る人が疲れ果てないために

社会福祉法人 大阪ボランティア協会 理事長

特定非営利活動法人 日本NPOセンター 顧問 (前代表理事)

早瀬 昇



社会福祉法人  
大阪ボランティア協会

1

★  
本日のお話の構成  
★

1. 謎のタイトルの意味
2. 市民活動の自由なスタイル
3. 「参加の力(威力編)」
4. 「参加の力(魅力編)」
5. 心の内側から「やる気」が高まるには
6. 対等な協働関係を築くために
7. 仲間づくり、連携のための発想法



社会福祉法人  
大阪ボランティア協会

2

# 1. 謎のタイトルの意味

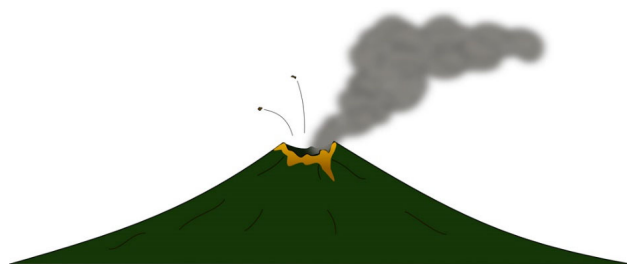


# 1. 「ボランティア」という言葉の由来

## (1) 「ボランティア」と似た言葉



volley ball



volcano

Volunteer  
と似ている！

# 1. 「ボランティア」という言葉の由来

## (2) 核はヤル気、WILLの活動 ボランティア

**volunteer**: **volunte** + **er** (人を示す接尾辞)

↑  
**voluntas** (ウォルンタ〜ス (ラテン語) 自由意思)

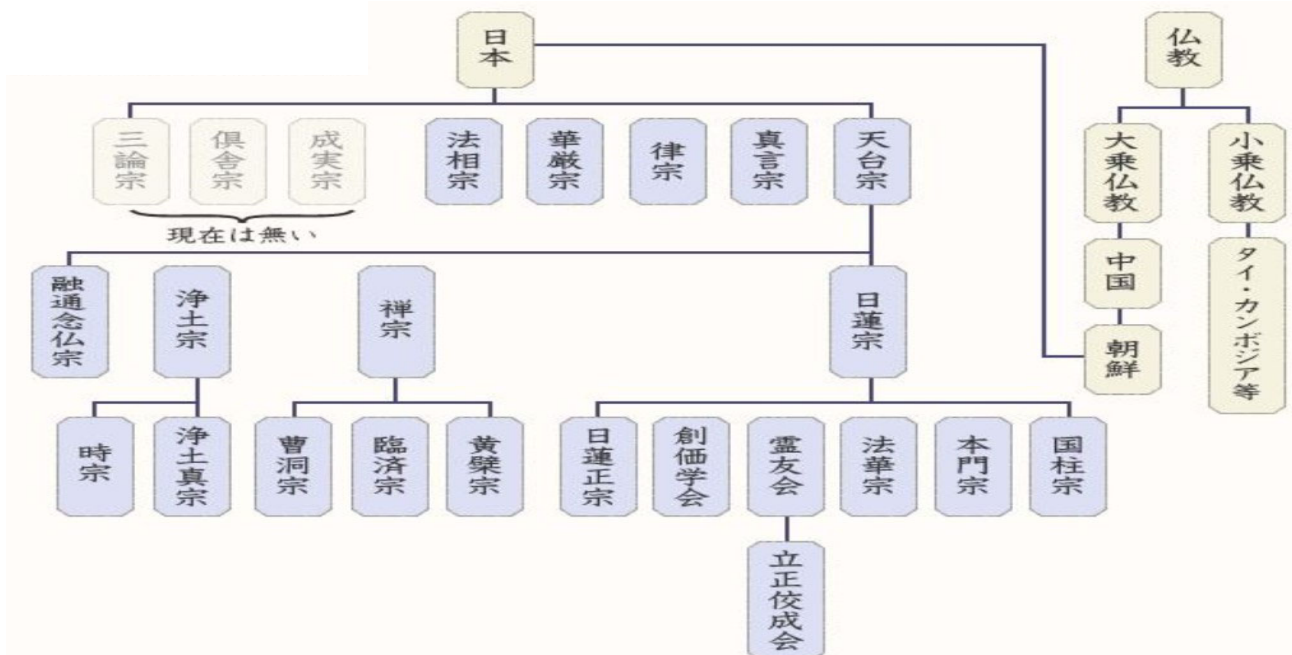
語幹: ラテン語・**volo**(ウォロ…と読みます)

⇒ 英語の**will**(喜んで〜する)にあたる言葉

⇒ 「〜したい!」と思って始める人、その行動  
要は「ほっとかれへん!」「我慢できへん!」

# 2. それぞれの思いが起点なので…

## (1) 古来、自発的集団は分裂を重ねてきた!!



## 2. それぞれの思いが起点なので…

### (2) ボランティア活動 / 市民活動でも同様

熱心なボランティアグループ / 市民団体は  
「仲間割れ」をしやすい！

・「仲間割れ」をしない2つのパターン

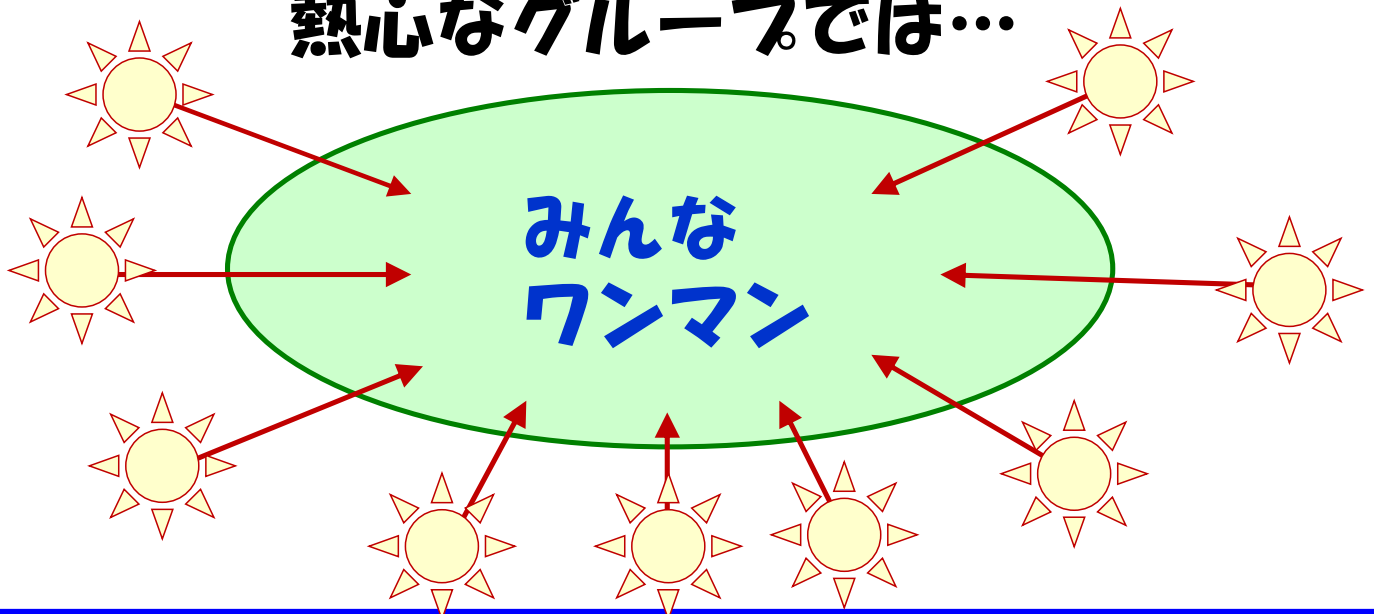


- ・あまり熱心ではない
- ・強力なドンがいる

## 2. 弱点克服のための発想法

### (1) 多様な志向が並立・連携するために

熱心なグループでは…



本来は!!

## 2. 市民活動の 自由なスタイル

～「全体」をふまえて  
“ドッシリした” (だから重い) 行政

「私」から始められる  
“自由な” 市民活動



## 1. 市民活動の自由なスタイル

### (1) テーマ、対象、ペースを選べる

お役所は「全体の奉仕者」。公平・平等が原則。  
では、住民・市民の活動は…

・何をするか? ⇒ **選べないと…**

・どう、選ぶか? ⇒ **一番の鍵は\_\_\_なテーマ**

※「野鳥の会」はあるけれど、「\_\_\_の会」はない

**ボランティア(自主的活動)は、\_\_\_にしなくて良い!**

# 1. 市民活動の自由なスタイル

## (2) 始めたら止められない…ことは\_\_\_\_\_

お役所では「朝令暮改」は禁忌。  
始めたら止められない(続かない活動は進めない)。  
では、住民・市民の活動は…

### ・「細く長く」の本当の意味は？

⇒長く続けるため、派手さは避け、地道にコツコツ△

⇒細くても\_\_\_\_\_。長く続けたら\_\_\_\_\_！○

### ・入しやすい「お店」のポイントは？

—「\_\_\_\_\_やすい店」!!



# 2. 私を「開く」と公共的になる！

## (1) 普段の暮らしの“すぐ隣り”にある世界

・コレクションの美術品を公開すると

\_\_\_\_\_

・会社の福利厚生施設を開放すると

\_\_\_\_\_

・休日に子どもと遠足。近所の子も誘うと

\_\_\_\_\_



## 2. 私を「開く」と公共的になる！

### (2) 自分のためでも、みんなのためになれば…

～禁欲的活動観を超えて

大坂の淀屋は、なぜ  
「淀屋橋」を架けたのか？

\_\_\_\_\_ たかったから！  
( \_\_\_\_\_ ほしかったから！)

自分のためでも、  
みんなのためにもなれば  
「\_\_\_\_\_」になる

中之島と船場の間  
淀川下流の土佐堀川  
に架かる「淀屋橋」



## 2. 私を「開く」と公共的になる！

### (3) ボランティア活動は「恋愛」に似ている

- ① 自発的な**無償**(お金のためではない)の行為
- ② 対象を**選べる**
- ③ **好き**であることが選択の重要な基準となる
- ④ **出会い**は**偶然**によるところが多い
- ⑤ しんどいこともあるが**自分自身も元気**になる活動
- ⑥ 自分が満足するだけでは、うまくいかない
- ⑦ 止める時、別れる時が辛く難しい
- ⑧ **心移り**をすることがある …

★ 違うのは、「開いている」か「閉じている」か



### 3. 「参加の力(威力編)」

## ～市民・住民が持つ“力”



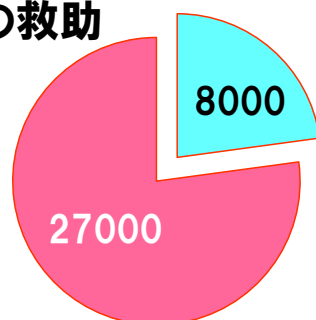
### 1. 「私・発」ゆえの強み

#### (1) 阪神大震災で認知された市民活動の意義

多くの人々が家に閉じ込められた大震災  
助け出したのは…

・消防署？レスキュー隊？ 実は**近隣住民！**【近助】

要救出者の救助



■ 警官、消防、  
自衛隊が救出

■ 近隣住民等により救出

警察、消防、自衛隊が救出した方のうち、  
約半数は死亡

近隣住民等により救出された方のうち、  
約8割が生存





# 1. 「私・発」ゆえの強み

## (1) 阪神大震災で認知された市民活動の意義

- ・全体に拘束されないから「機動的」  
⇒“ほっとかれへん！”のフットワークが活きる
- ・それぞれの個性を活かすがゆえの「多彩さ」  
⇒“みんな違う”から気づけ築ける多様な課題と活動
- ・個々に応じることができるから「温かい」  
⇒“不公平にならざるを得ない”ことが強みに！
- ・自己責任で多彩な活動を「開発・創造」



大阪城などの清掃活動に  
取り組む「大坂城赤備隊」



彼らが持つ刀を抜くと、  
鞘から——!!  
【その名は「刀」】  
(目立ってナンボの大阪人の活動)



※ そこで、市民と行政の「協働」論が活発化…

多様な市民などの公共サービス



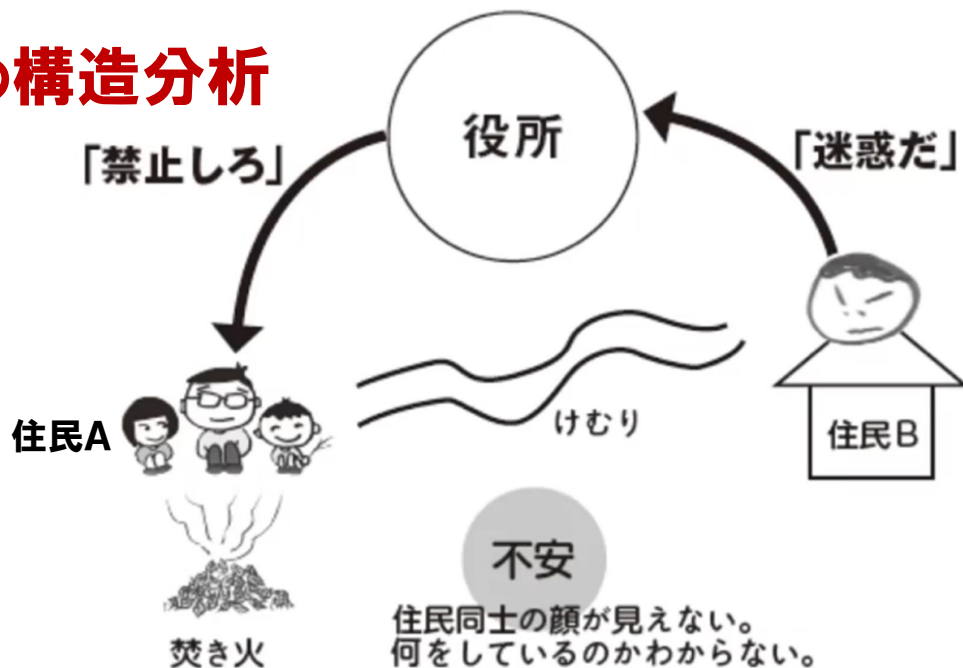
行政による公平な公共サービス



## 2. 真の課題: 「お客様化」社会の病い

### (1) 広がる「お客様化」問題

#### 禁止の構造分析



(出典)『遊びの生まれる場所』西川 正から



社会福祉法人  
大阪ボランティア協会

21

### (2) 人々が社会課題の「当事者」意識を高め、「自治」の街をつくる

～頑張る人が孤立しない 辛さを分かち合える街へ

**存在として「当事者」である人**(課題を抱える人々)

⇒対語: **第三者的に傍観**(他人事扱い)されやすい  
・かわいそう、役所が悪い、私は関係ない…

**行為により「当事者」になる人**

⇒市民を「**当事者**」にしていく**市民活動**  
自身で悩み工夫し解決する中で「**自分事**」に



社会福祉法人  
大阪ボランティア協会

22

## 『日本人は民主主義を捨てたがっているのか?』

(想田和弘著) から



政治家は政治サービスの提供者で、主権者は投票と税金を対価にしたその消費者であると、政治家も主権者もイメージしている。そういう「消費者民主主義」とでも呼ぶべき病が、日本の民主主義を蝕みつつある。主権者が自らを政治サービスの消費者としてイメージすると、政治の主体であることをやめ、受け身になります。そして、「不完全なものは買わぬ」という態度になります。それが「賢い消費者」による「あるべき消費行動」だからです。/ 最近の選挙での低投票率は、「買いたい商品＝候補者がいないから投票しないのは当然」という態度だし、政治に無関心を決め込んでいるのは、『賢い消費者は、消費する価値のないつまらぬ分野に関心を払ったり時間を割いてはならない』という決意と努力の結果なのではないかと思うのです。

民主主義の原点は、『みんなのことは、みんなで議論し主張や利害をすりあわせ、みんなで決めて責任を持とう』であったはずですが、しかし主権者が消費者化してしまうと、そんな発想からは遠くなります。消費者の態度は、『お客様を煩わさないで。面倒だから誰か決めてよ、気にいったら買ってやるから』になります。

23

## 2. 真の課題: 「お客様化」社会の病い

### (3) 市民活動への参加が「市民(性)」を育む

～ 「市民の参加」にこだわることの社会的意味

「社会的な課題に誰が取り組むか」

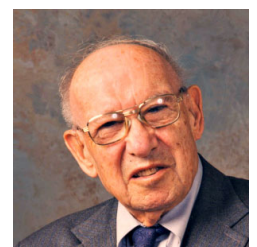
との問いへの答えは、政府でもなけ

れば企業でもない。新しく登場して

きたサードセクターとしてのNPOである。

しかもNPOはもう一つ重要な役割を果たす

ようになっている。**市民性の回復**である。

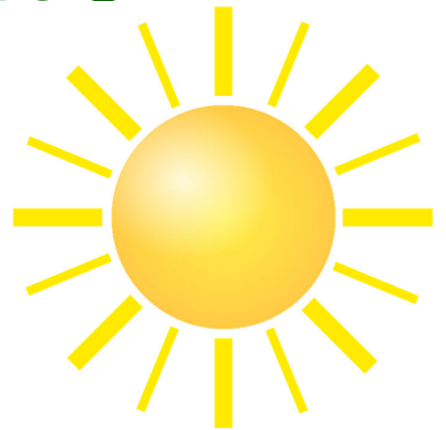


P.ドラッカー

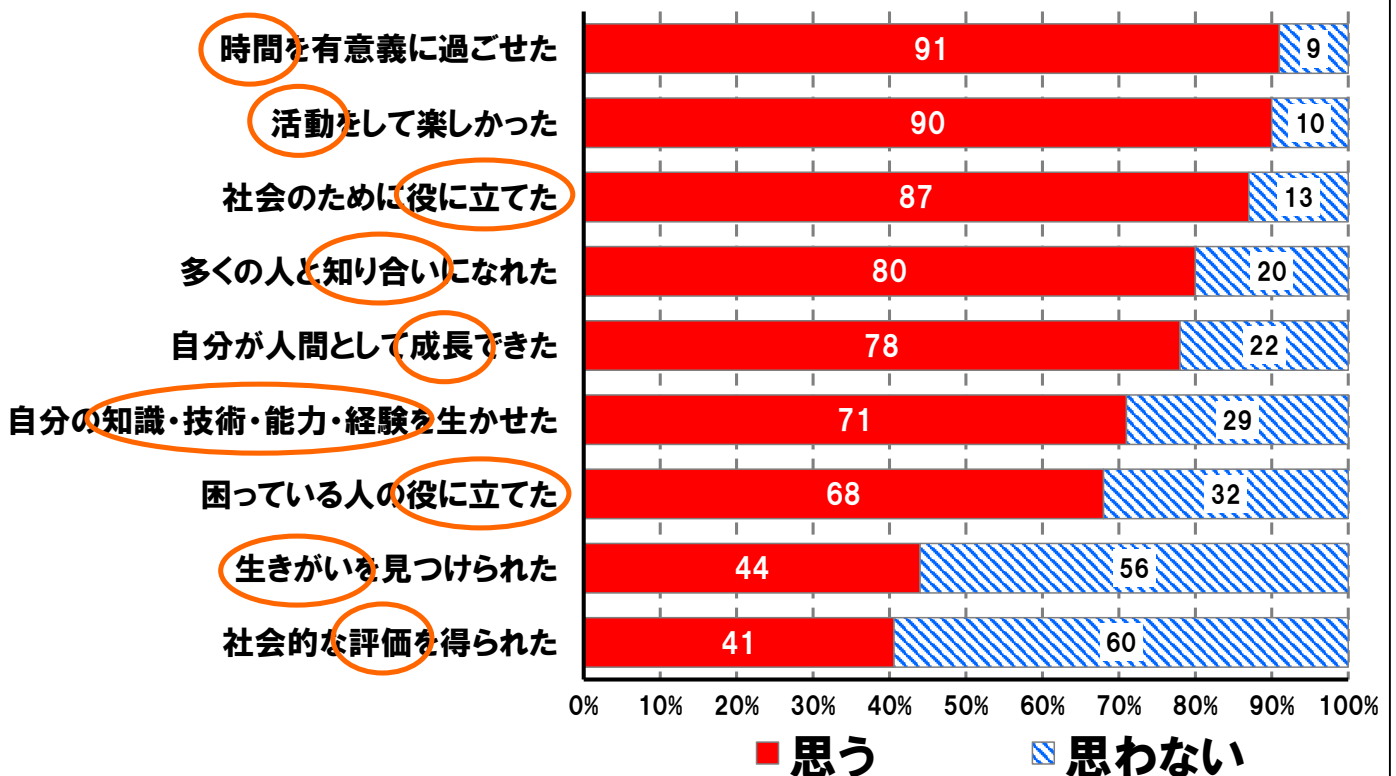


# 4. 「参加の力(魅力編)」

## ～「参加」で生まれる 市民の元気



# 1. 活動で得られる「メリット」



## 2. 活動する人自身も、元気になる

～ 人口構成は、どう変化するか

|        | 2020年    | 2025年    |                 | 2030年    |                 |
|--------|----------|----------|-----------------|----------|-----------------|
| 総人口    | 1億2,615万 | 1億2,326万 | △288万<br>△2.3%  | 1億2,012万 | △603万<br>△5.0%  |
| 0～14歳  | 1,503万   | 1,363万   | △140万<br>△10.3% | 1,240万   | △263万<br>△21.3% |
| 15～64歳 | 7,509万   | 7,310万   | △199万<br>△2.7%  | 7,076万   | △433万<br>△6.1%  |
| 65歳～   | 3,603万   | 3,653万   | 50万<br>1.4%     | 3,696万   | 94万<br>2.5%     |
| 65～74歳 | 1,743万   | 1,499万   | △244万<br>△16.3% | 1,434万   | △308万<br>△21.4% |
| 75歳～   | 1,860万   | 2,155万   | 295万<br>13.7%   | 2,261万   | 401万<br>17.7%   |

国立社会保障・人口問題研究所による中位推計(出生中位・死亡中位)  
2023年4月23日発表

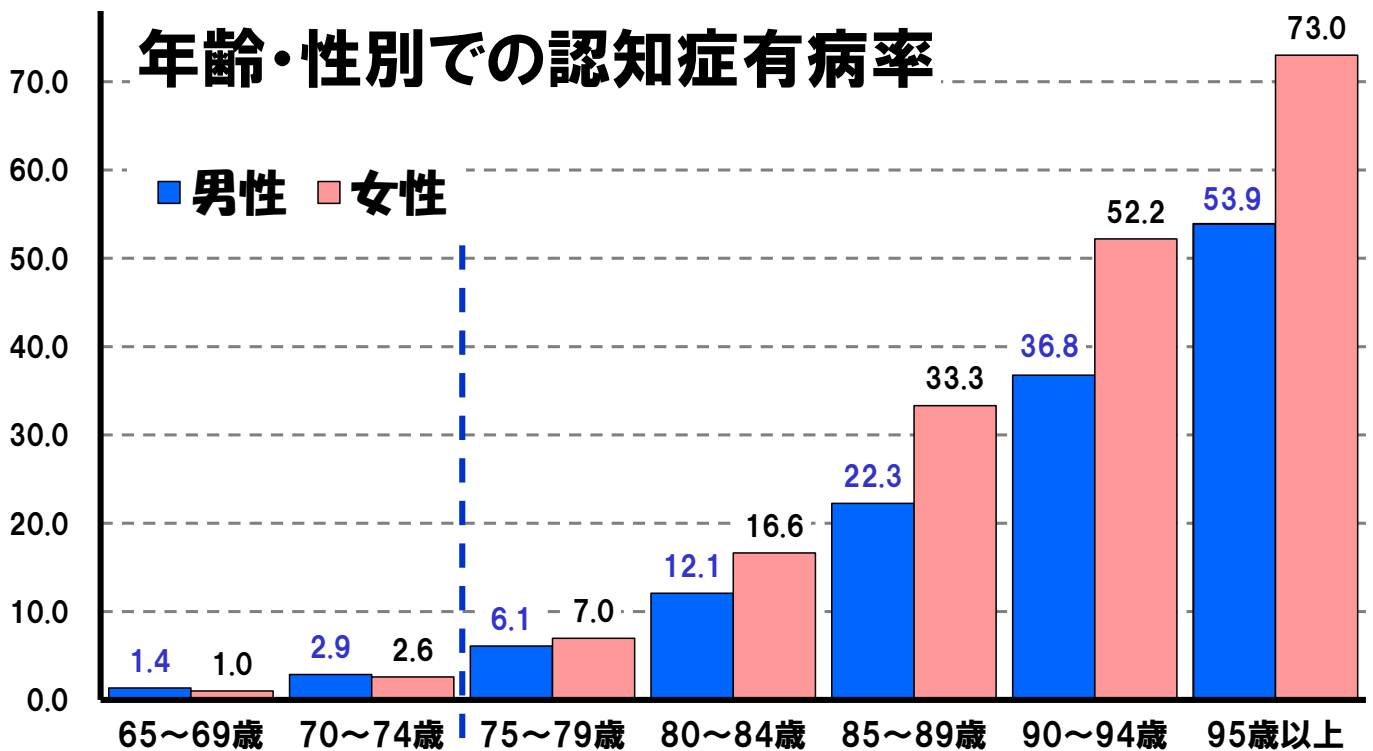


社会福祉法人  
大阪ボランティア協会

27

## 2. 活動する人自身も、元気になる

### 年齢・性別での認知症有病率



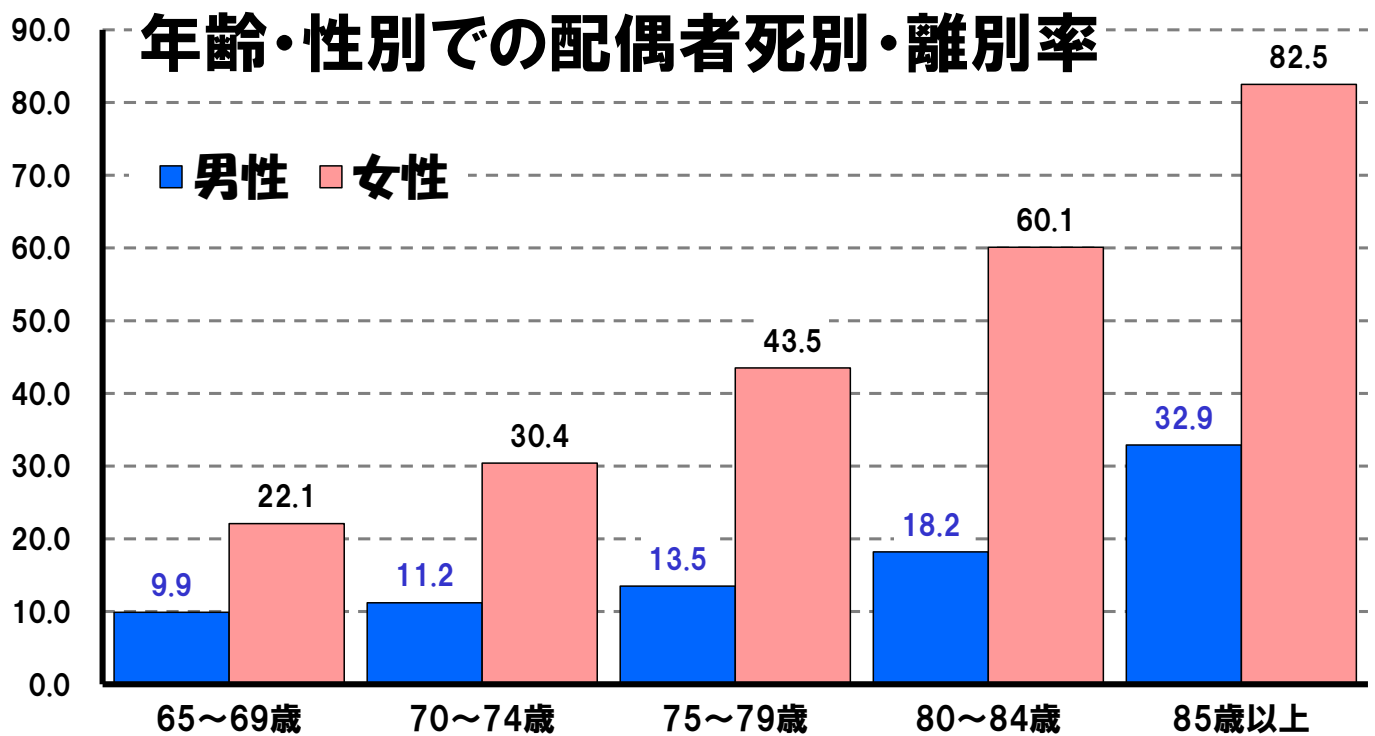
東京都健康長寿医療センター  
の報告書(2014年3月)から



社会福祉法人  
大阪ボランティア協会

28

## 2. 活動する人自身も、元気になる



国勢調査  
(2015年)から

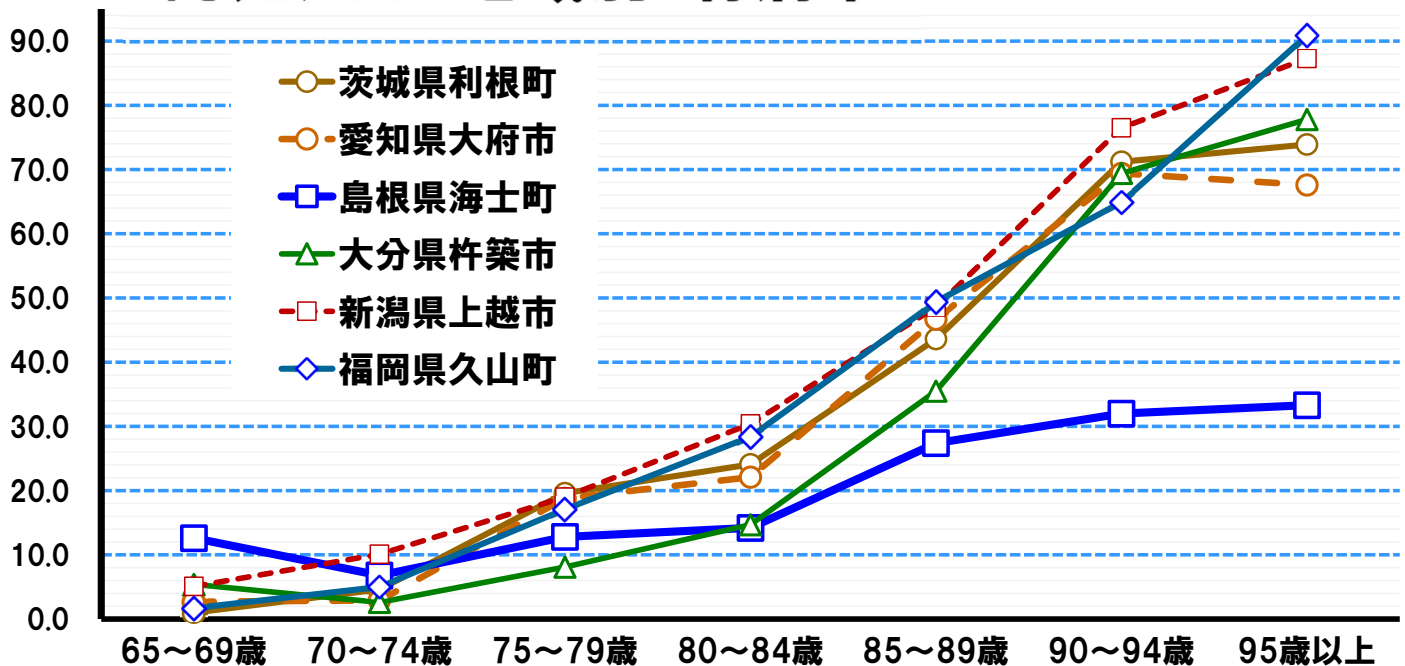


社会福祉法人  
大阪ボランティア協会

29

## 2. 活動する人自身も、元気になる

### 認知症の“地域別”有病率



総合研究報告書「都市部における認知症  
有病率と認知症の生活機能障害への対  
応」(2013)から



社会福祉法人  
大阪ボランティア協会

30

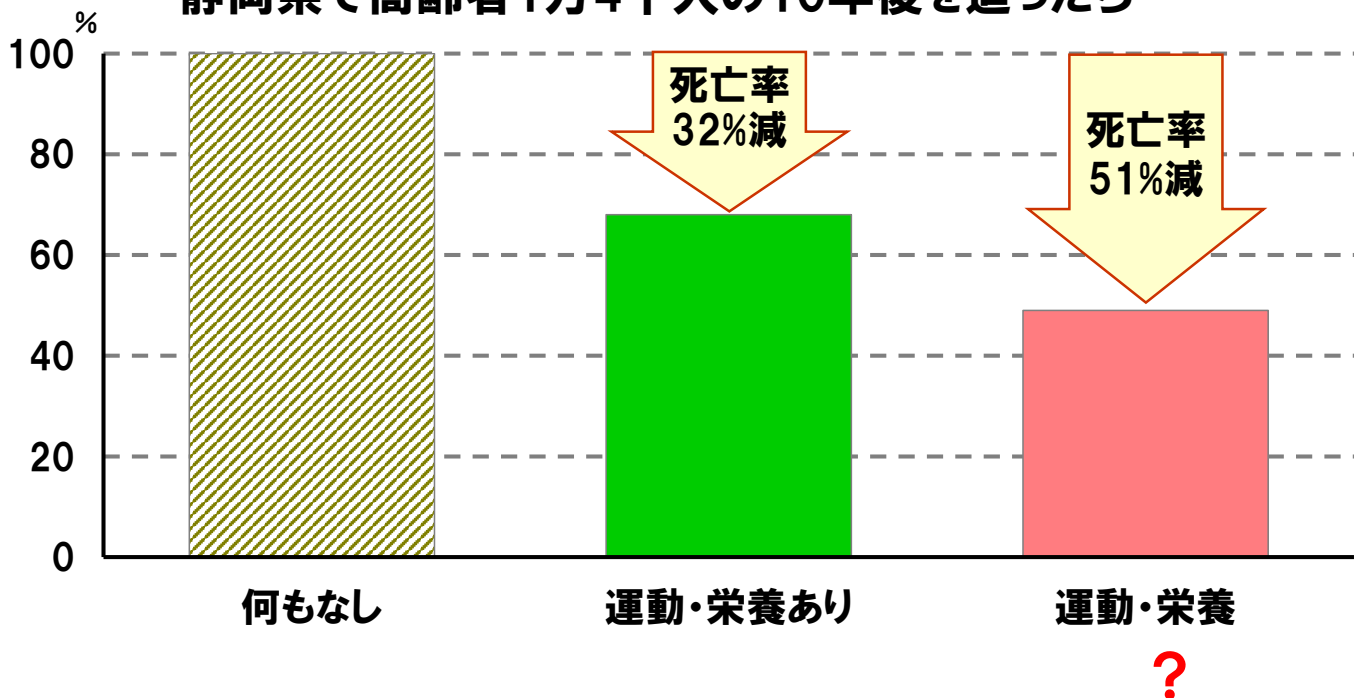
# ※ 島根県海士町「ないものはない」宣言



『ないものはない』という言葉は、  
 ①無くてもよい  
 ②大事なことはすべてここにある  
 という2重の意味をもつ。  
 離島である海士町は都会のように便利ではないし、モノも豊富ではない。その一方で、自然や郷土の恵みは潤沢。暮らすために必要なものは充分あり、今あるものの良さを上手に活かしている。  
 こんな海士町を象徴する言葉、島らしい生き方や魅力、個性を堂々と表現する言葉として選ばれた。

## 2. 活動する人自身も、元気になる

静岡県で高齢者1万4千人の10年後を追ったら…



「静岡県高齢者コホート調査に基づく運動・栄養・社会参加の死亡に対する影響について」(第58回 東海公衆衛生学会)



# 5. 心の内側から 「やる気」が 高まるには

～「インセンティブ」から  
「ドライブ」へ



## ※「無償」であることにも積極的意味

- ① **仲間・同志の関係を築きやすい**  
～「ギフ&テイク」の関係を越えたつながり  
※「雇用主vs労働者」「債権者vs債務者」という対抗関係になりにくい
- ② **金の切れ目が縁の切れ目…にならない「絆」関係**
- ③ **金銭的尺度での評価を避けられる**  
～「価格づけ」による評価や比較がなされない
- ④ **金銭的対価に伴う拘束から自由に活動できる**
- ⑤ **自己利益を超えた共感性の高い発信ができる**  
～「私欲がない」行為ゆえの発信力・共感力・調整力  
※ **お金がからむ募金活動や、利害調整などでは、特に重要！**



# ※ 内側から「やる気」が高まる3つの鍵



エドワード・デシ教授



1969年、「人の好奇心や意欲が、なぜ成長と共に低まってしてしまうのか」の研究から、「内発的動機付け」の存在に気づく。

## ・「内発的動機付け」とは…

⇒外発的動機付け:金銭・表彰など外側からの報酬を得ることが目的(罰の回避も含む)の動機づけ:に対し、心の中の満足感を得ることを目的とする動機付け



社会福祉法人  
大阪ボランティア協会

35

# 1. 『モチベーション3.0』 Drive The Surprising Truth about What Motivates Us

コンピューター同様、社会にも人を動かすための基本ソフト(OS)がある。



ダニエル・ピンク

## 「モチベーション 1.0」

⇒生存(サバイバル)を目的とする人類最初のOS

## 「モチベーション 2.0」

⇒アメとムチ=信賞必罰に基づく、与えられた動機づけ(外発的動機付け)によるOS。ルーチンワーク中心の時代には有効だったが、21世紀を迎えて機能不全に陥る。

## 「モチベーション 3.0」

⇒自分の内面から湧き出る「やる気！」(ドライブ)に基づくOS。活気ある社会や組織を作るための新しい「やる気！」の基本形。



社会福祉法人  
大阪ボランティア協会

36

## ※ アメとム千の致命的な7つの欠陥

～目先の報奨プランや成果主義は有害な場合も

1. 内発的動機付けを失わせる：アンダーマイニング効果
2. かって成果が上がらなくなる：ソーヤー効果(報酬が遊び(しなくても良いのにする)を仕事(しなくてはいけないからする)に変える)が生じる
3. 創造性をむしばむ：報酬は焦点を狭める(右脳を抑制してしまう)
4. 好ましい言動への意欲を失わせる：金銭的報酬が利他的な行動を抑え、善行を積みみたいという自発的欲求を阻む
5. ごまかし・近道・反倫理的行動を助長(罰金制の負の側面)
6. 依存性がある：報酬がなければ行動しなくなり、より高額な報酬を求める
7. 短絡的志向を助長する：短期的成果で良しとしてしまう



## 2. 内発的な「意欲」が高まる3つの鍵

### (1)「自律性」を高める

- ・自己決定：自ら**選択・企画**する。「駒になるより指し手になる」

### (2)「熟達」できる状況を作り出す

- ・達成感・有能感：困難を克服し、うまく成し遂げられる
- ・成長感：**成長**欲求を満たす。活動を通じて一皮むけた感覚  
新たな出会い……を得られる状況を作り出す!!

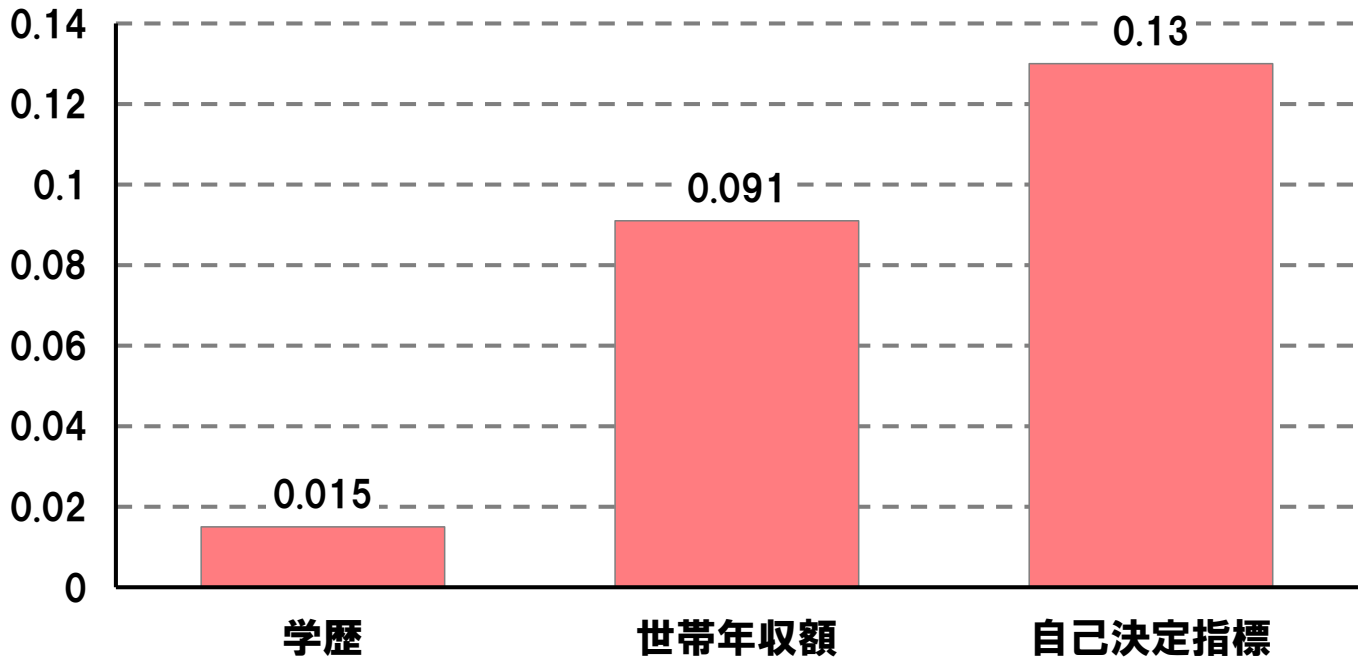
### (3)大きな「目的」につなされる環境を作る

- ・有用感：社会的に**意味**のある活動を、より自分らしく、  
自分の強みを活かして行動できている



## ※ 自ら選べることの重要性

主観的幸福感を決定する要因の重要度(標準化係数)



(出典)幸福感と自己決定—日本における実証研究(西村和雄、八木匡。経済産業研究所、2018)「標準化係数」とは影響の度合いを示すもの。最大±1、最小0で、1に近いほど影響力が大きいと言える。



社会福祉法人  
大阪ボランティア協会

39

## (1)「自律性」を高める…には ～参加促進の鍵：自ら**選択・企画**できる！

- ① **メンバーみんなの力(参加の力)を信じる！**
  - ～Motivation2.0 自由を与えると人は怠ける
  - ～Motivation3.0 人は本来、責任を果たしたいと望んでいる
- ② **メンバーに任せる！**
  - ・メンバーに“選ぶ/企画する”機会を保障する。
  - ・小チーム化で個々の裁量権拡大する。
  - ・最初は、参加するプロジェクトを小さくする(有期など)



社会福祉法人  
大阪ボランティア協会

40

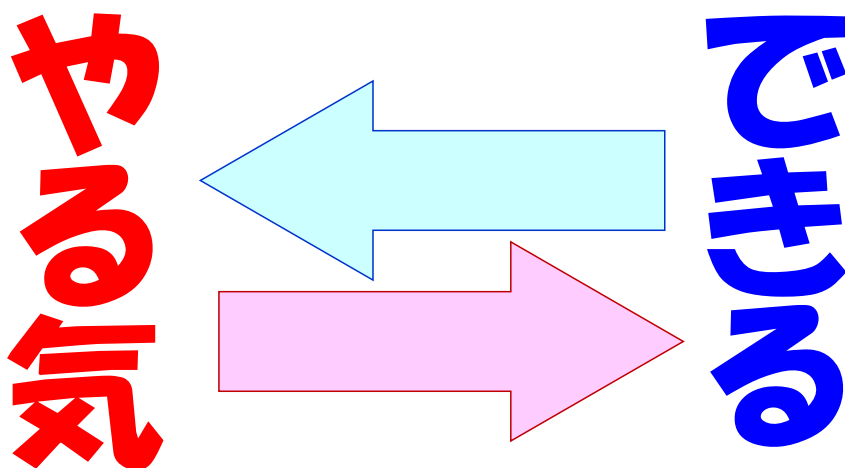
## (1)「自律性」を高める…には

～参加促進の鍵：自ら**選択・企画**できる！

- ③ 価値観(こだわり)/ビジョン(目標)を**共同で策定し共有**する！(ここでも、企画段階から参加の機会を)
- ④ 活動の背景、環境、意味の**情報**を共有！
- ⑤ 企画を練る場の雰囲気を開放的に！
  - ・「**心理的安全性**」が守られる活動環境を作る
  - ～松下幸之助「リーダーの条件は**愛嬌**があること」
  - ・スタッフのコーディネート力も問われる



## (2)「熟達」できる状況を作り出す



- ・ **達成できた実績**を共有し合うこと！
- ・ 少し**難しい**(ちょっと危ない) **目標設定**がカギ



## (3) 大きな「目的」につなされる環境を作る

### 「意味」を求める病い

「わたし」のこの存在は他者からの承認にかかっている／特定のだれかにとってじぶんの存在がどのような意味をもって  
いるか、その確認がひとの存在を支える  
(『しんがいの思想』から)



鷺田清一氏

**【意味づけ】**が分かると  
主体性・自発性が喚起され、  
個性を活かした創造が誘発される



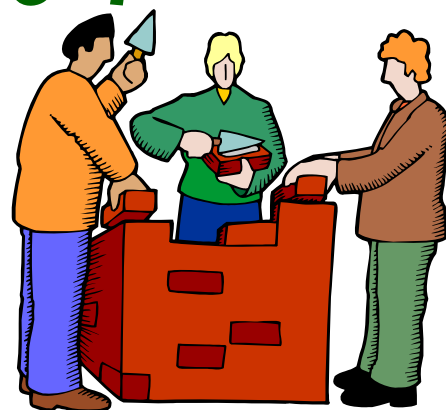
## ここで、質問！

- Q.** 大きなイベントの実施にあたり、ボランティアを募集した際、イベントに直接かかわれない**会場の案内役を担うボランティア**に対して、どのような配慮(対応・声掛け)が必要でしょうか？



## 6. 対等な協働関係を築くために

～「支援者」というより  
「同志」として



### (1) 支援を受ける際の「壁」

～阪神大震災時、「御用聞き」に出向いても……

何かすること、ありませんか？

*May I help you?*

どなたか、困っておられる方、  
ご存じありませんか？

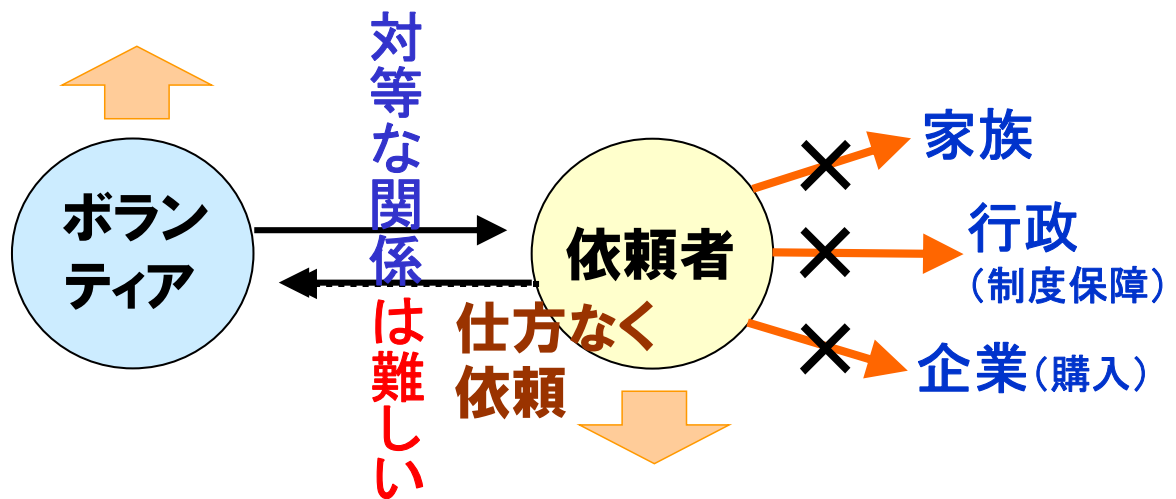
教えて下さいませんか？

*Do you teach me ... ?*



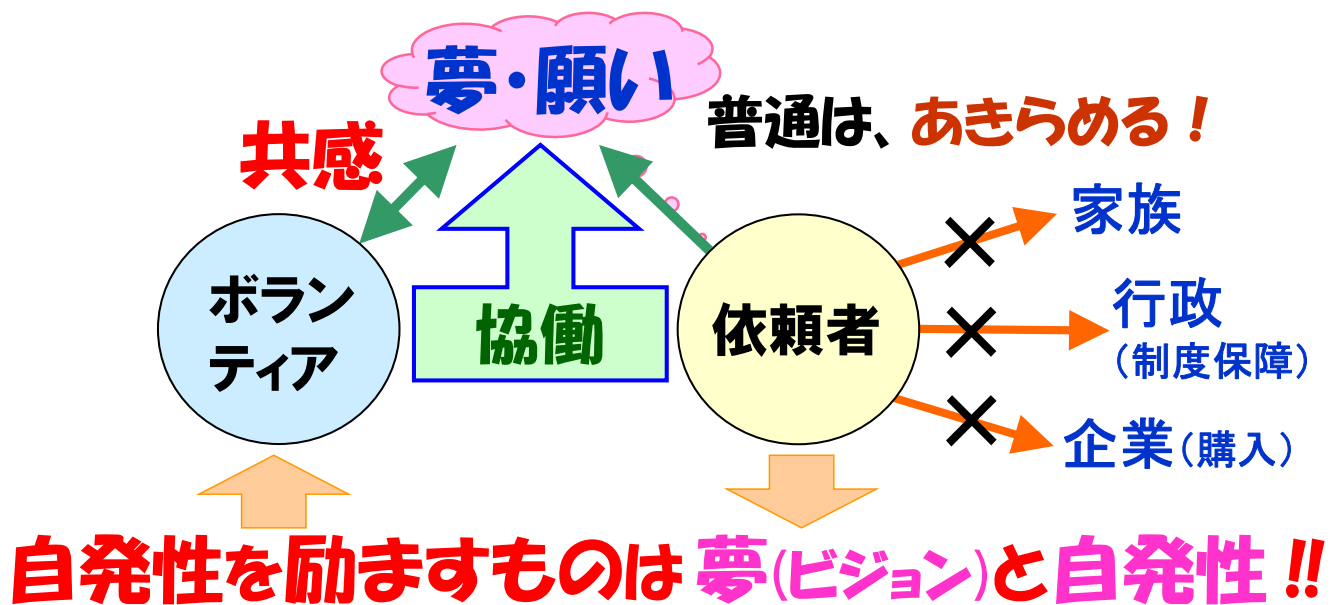
## (2) 依頼する側が弱くないがちな助け合い

～依頼者とボランティアの関係を見つめ直すと…



## (3) 対等な助け合いの鍵は“夢”と“共感”

～豊かな協働関係に向けて…





# 7. 仲間づくり、連携… のための発想法

～「頑張る人ほど  
疲れてしまう」ことにな  
らないために



## 1. 自発的であるがゆえの弱点

### (1)「基準がない」がゆえの”しんどさ”

自発的**活動**には、とても自由な面があるけれど…

(言われなくても、する！ 言われても **納得しないと**、\_\_\_\_\_)



ゆえに、ここまですれば良いという「**基準**」がない

行 政⇒ 全体の合意(議会の了解、法令)

企 業⇒ 経営者の自由な判断。だけど、**損は**\_\_\_\_\_

**市民活動**⇒ 周囲の理解がなくとも  
一銭の得にならなくても、**やる時は**\_\_\_\_\_

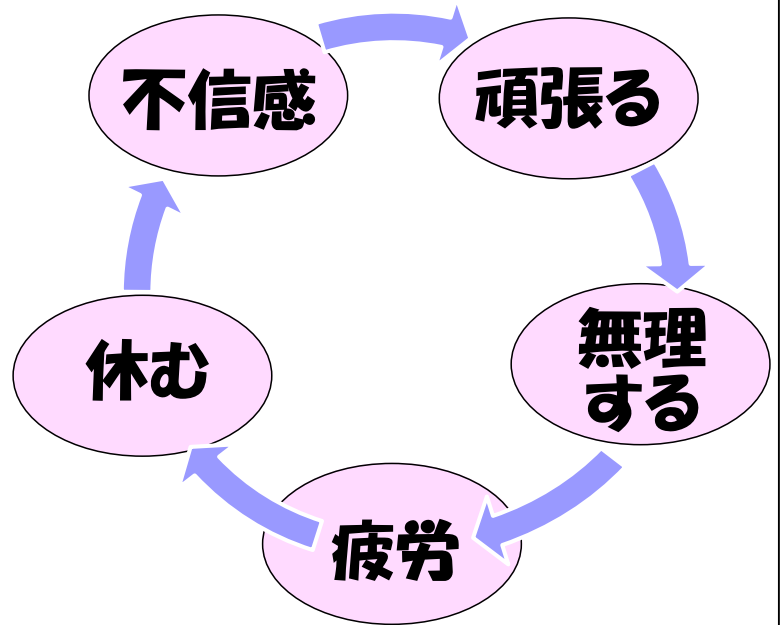
# (1)「基準がない」がゆえの”しんどさ”

★頑張る人ほど…  
疲れてしまう！

『疲労と不信の悪循環』  
(早瀬 昇)

『自発性パラドックス』  
(金子郁容)

『惜しみなく愛は奪ふ』  
(有島武郎)



# (2)「疲労と不信の悪循環」対策は？

★では、  
対策は？



★人権の擁護は  
できるが、  
保障は難しい  
自主的活動!!

# 「義務教育」は誰の義務

- 子ども × 学習権の主体。  
(不登校児は犯罪者ではない)
- 保護者 ○ \_\_\_\_\_義務
- 自治体 ○ \_\_\_\_\_義務
- 雇用主 ○ \_\_\_\_義務  
(義務教育期間中の児童の就学を妨げる形で就業させてはいけない義務)



## 2. 弱点克服のための発想法

### (1) 多様な志向が並立・連携するために

かつての組織論だと…

**一致団結！**

**「敵」に立ち向かうには  
有効だけど…**



## 2. 弱点克服のための発想法

### (1) 多様な志向が並立・連携するために

元気なネットワークづくりの秘訣は…

※ そもそも「ネットワーク」は  
組織ではありません。「面識」です

正しさを切り捨てず、  
あれもこれも(複数並立、歓迎を！)

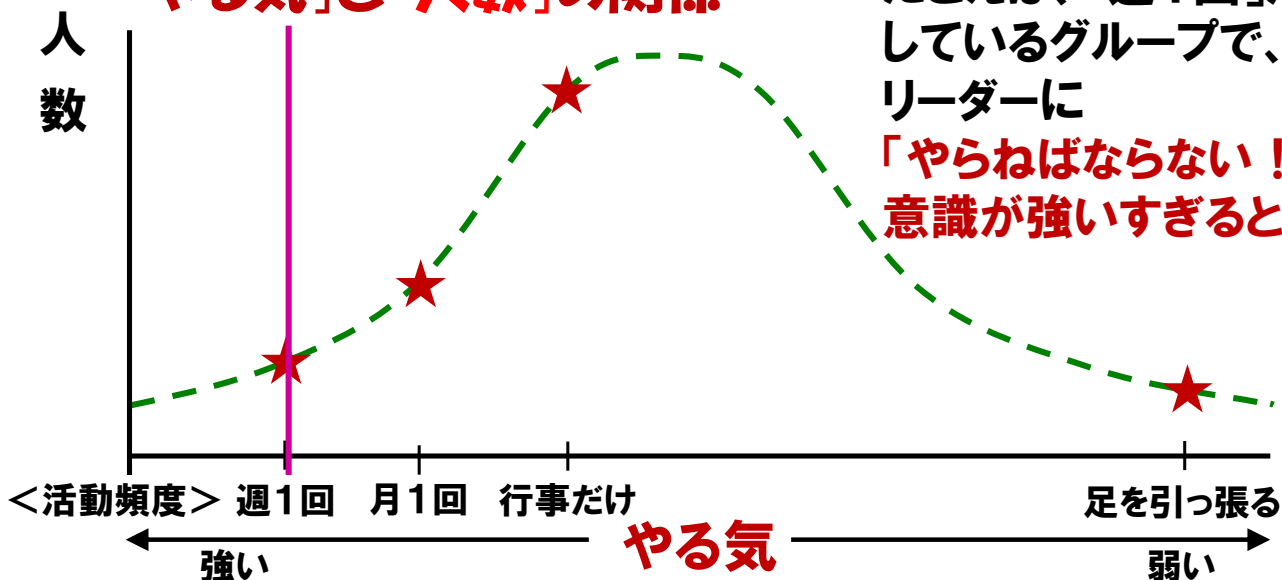
和して、同ぜず ← 論語にある  
「孔子」の言葉。



## 2. 弱点克服のための発想法

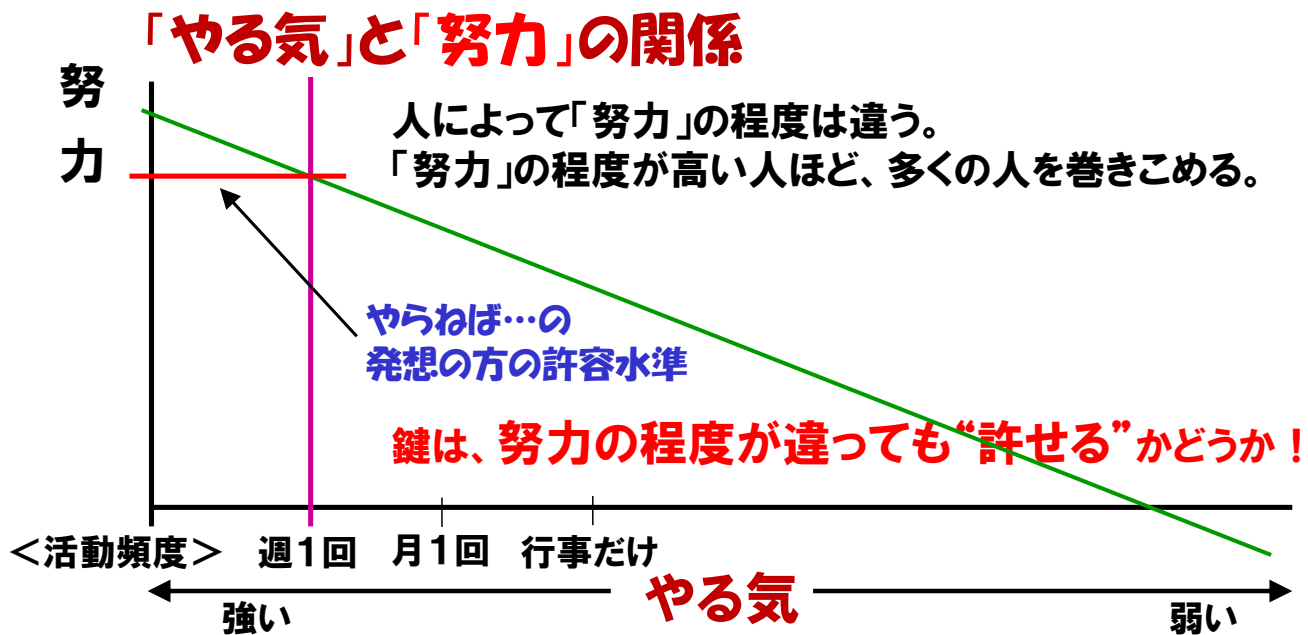
### (2) 幅広く仲間の輪を広げるために

「やる気」と「人数」の関係



## 2. 弱点克服のための発想法

### (2) 幅広く仲間の輪を広げるために



※ 「孤独」とは  
愛することを \_\_\_\_\_ 状態!!

失恋とは…

子どもが…

自分自身が…

愛されることは大切。だけど…



**早口**のお話で、  
申し訳ありませんでした  
ご清聴、  
ありがとうございました



今日の講義内容も含んだ  
『**「参加の力」が創る共生社会**』や、  
早瀬の連載時評を集めた  
『**寝ても覚めても市民活動論**』などを、  
**送料無料**で販売しています!! オンラインでご購入いただけ  
ます。サイトを覗いてみて下さい。

