

地域活動の自主グループ化支援マニュアル

地方独立行政法人 東京都健康長寿医療センター研究所

社会参加と地域保健研究チーム

目次

「地域活動」の意義とグループをつくるメリット	3
グループづくりが重要な 3 つの理由	4
PDCA で考えるグループ運営	5
Plan グループの事業目的・目標は明確に	6
Plan 「魅力ある活動」を考える	7
Do 体制づくりが事業の基盤	9
Do 「なんとかします」の落とし穴	10
Do 地域で「映える」活動を目指して	11
Do メンバーに目配り・気配りを	13
Do 運営を「他人事」から「わが事」へ	14
Do グループ運営の仕組みを整える	16
Check 組織運営を定点観測する	17
Check 定期的なグループの見直しを	18
Action 見直しから次の計画へ	19

「地域活動」の意義とグループをつくるメリット

地域における「有志グループ」の台頭

高齢化や核家族化の進行に伴う組織力の低下により、自治会やPTAをはじめとする地域コミュニティの縮退化が進んでいます。そんな中、既存の地域コミュニティの枠にとらわれない、有志グループによる無償・有償ボランティアの活躍にスポットライトが当たるようになってきました。有志グループは独自に地域ニーズを発掘し、これまで地域コミュニティが担ってきた役割（子育てや見守り、居場所づくり、レクリエーション、防犯など）を補完する重要な存在として認知されはじめています。筆者もまた、このような有志グループによる地域での取り組みに大きな期待を寄せるひとりです。

はじめてみましょう、グループづくり

グループづくりは、同じ志を持つ仲間を見つけることから始まります。「地域でグループをつくり、継続的な運営を目指す」というと、はじめて取り組む方には少しばかりハードルが高いように感じられるかもしれませんが、あなたの周囲にはきっとあなたの考えに賛同し、グループでの活動に加わってくれる仲間がいるはずです。これまで地域で活躍する様々なグループからお話をうかがってきましたが、主に以下のような形で仲間に出会うことが多いようです。

(1) 市民講座などで知り合う

自治体が発行する広報誌には、様々なプログラムを取り扱う市民講座に関する情報が掲載されています。同じ講座を受講した参加者同士は、地域に対して同様の問題意識や地域ニーズを把握していることが多く、講座修了をきっかけに、有志グループを結成する流れに至ることが多いようです。

(2) ボランティアセンターなどで募集を行う

ボランティアセンターなどに募集チラシの掲示やリーフレットの配布に協力を依頼することも、地道で有力な方法の一つです。チラシやリーフレットには、活動目的や具体的な内容を分かりやすく示すことが大切です。

「まずはグループづくり」の理由

筆者がグループづくりを薦める最も大きな理由は、個人での活動に比べ、「**グループ活動だからできること**」がたくさんあるためです。以降、いくつか具体例を挙げながら説明していきたいと思います。

なお本章では、活動に取り組みたい人々で構成された集団をグループ、グループを構成する個人をメンバー、グループの活動やイベントに参加してくれる人を参加者と呼ぶとともに、グループによる活動を地域活動と総称することとします。

グループづくりが重要な3つの理由

持続的なグループ運営の共通項とは？

筆者らの所属する研究チームでは、地域でのグループづくり支援に携わる中、「毎年多くのグループが生滅する中で、長らく安定したグループ運営に成功している組織には、一体どのような共通項があるのだろうか？」という点に大きな関心を寄せてきました。

そうして、特に立ち上げや活動の継続に重要なポイントを見出そうとヒアリングやアンケートを実施する中で、グループごとに様々な特色が見えてきました。それは例えば「発起人の持つカリスマ性」であったり、「時流に乗った取り組み」であったり、「高い達成目標」であったりと、グループによって三々五々、実に様々なものでした。もちろん、上記の特色はそれぞれのグループにとって重要なものでしたが、これらは必ずしも、全てのグループに共通するものではないことが分かってきました。

「組織づくりの成功」が、持続的なグループ運営のカギ

地域でのグループ運営に成功している組織の持つ共通項は何か——、調査や日々の取り組みから見出した筆者らの結論は、「組織づくりが上手く、安定したグループ基盤を維持している」という点です。組織づくりが重要である理由としては、主に以下の3つが挙げられます。

(1) 信頼を得られやすい

グループとしてのルール（＝会則）や役員体制、定期的な会合があるなどの安定した基盤を持つ組織は、第三者視点からも目的や理念が分かりやすく、周囲からの信頼を得られやすい特徴があります。もちろん、個人が大活躍することで成り立つケースもありますが、理解者や協力者を得るには相応の時間がかかるなど、どうしてもハードルが高くなりがちです。また、安定した基盤を持つことで、「自分が何者であるか」を説明しやすくなり、自身の取り組みを周囲に伝えやすくなるメリットも生まれます。

(2) ルールや理念などの方向性が崩れにくい

組織全体で決定したルールや理念は、そこに属するメンバーの足並みをひとつの方向へと揃えてくれる役割があります。特にグループ立ち上げ初期には、取り組みの方向性についてあれこれと悩んだり、なにかと隣の芝生が青く見えたりするものです。そんな時、最初に組織全体で決めた理念に立ち返ることで、組織全体としての方向性を見失うことを防ぐことができるのです。

(3) 活動を継続しやすい

例えば、あなたが一人で通いの場を運営しているとしましょう。電車に乗って通いの場の最寄り駅へと移動中、急な信号トラブルで電車が止まってしまったら——。あなたや友人とのおしゃべりを楽しみに待っていた利用者さんは、通いの場の「臨時休業」をきっと残念に思うことでしょう。あるいは、体調不良などでやむを得ず運営を休止することになれば、利用者さんはまた、新しい居場所探しを始めなければなりません。 ”あなたの活動に賛同し、協力してくれる仲間”、すなわちグループ活動をあなたと共にしてくれる人々の存在は、こうした予期せぬ状況の心強い味方となります。

PDCA で考えるグループ運営

PDCA サイクルをグループ運営に当てはめる

PDCA は、思考や行動をプランニングする際の枠組みとして、ビジネスシーンなどで良く用いられる「型」の一つです。P は計画（Plan）、D は実行（Do）、C は評価（Check）、A は改善（Act）にそれぞれ該当しており、この 4 つのサイクルを回すことで、より効率的に目的達成に近づくことができます。この PDCA の枠組みは、グループづくりや運営をする際にも活用することができます。それぞれの段階に当てはめて考えてみましょう。

1. 計画（Plan）

自主グループの立ち上げにあたっては、何においてもまず、「達成したい目的・目標」を明確にしておくことが大切です。グループ立ち上げには相応の時間と労力が必要であり、必要以上の遠回りは、息切れによる計画倒れを誘発してしまいます。分かりやすく刻みやすい目的・目標を立て、着実に実行するための準備を行う。これを心掛けるだけで、以降のサイクルが随分回しやすくなります。

2. 実行（Do）

目的・目標が明確になったら、早速実行に移しましょう。ここで重要なことは、「今実行すべきことは何か」を冷静に分析する俯瞰的な視点を持つことです。「あれもこれも」と目移りしてしまいがちなのがグループ運営ですが、取り組むことに優先順位を付けることで、「早めに取り組んでおく必要があること」はもちろん、「今は保留にしておいても良いこと」もまた、組織の中で共有することができます。

3. 評価（Check）

組織は”ナマモノ”であり、目的・目標に向かって実行するプロセスを繰り返す中で、それまでの取り組みや仕組みを見直す必要が生じることがあります。例えば、魅力のあるコンテンツを提供し続けるためには時流に合った新しい取り組みが必要でしょう。あるいは実態に合わなくなってしまったルールは、適宜新しいものへ変更する必要が生じることがあります。

こうした見直しは、時にグループ内での意見の相違を生じさせるなど、運営上難しい判断を伴うこともありますが、組織をアップデートさせるための重要なステップになります。組織をさらに発展・飛躍させるチャンスと捉え、思い切って取り組んでみましょう。

4. 改善（Act）

見直すポイントが見つかったら、手を付けやすいところから改善に着手しましょう。一口に改善といっても、「より参加者に楽しんでもらうために」、「より社会に貢献できる活動を展開するために」、あるいは「より長く活動を続けるために」など、グループによって考え方は千差万別です。目指したいグループ像に向かって改善に取り組むとともに、次の計画へと繋げて行きましょう。

Plan グループの事業目的・目標は明確に

“理想のイメージ”はグループづくりの原動力

本書をお手に取っていただいた方の多くは、「グループを立ち上げてこんな活動をやってみたい！」というグループ活動に対する理想のイメージをお持ちのことと思います。「こうありたい」という理想を目指し、達成可能な目標を立てて PDCA サイクルを回す。これがグループを立ち上げ、持続的に発展させる最短ルートといえます。

グループを立ち上げ、継続的に運営していく道のりは、必ずしも平坦ばかりではありません。グループづくりに携わるメンバーは当然、各自様々な想いや目的をもって集まっていますので、時には意見が合わず衝突することや、投げ出してしまいたいと思う出来事が起こるかもしれません。そんな時、理想のイメージが次の一步を踏み出す原動力になってくれるはずです。

まずは「目標の設定」からはじめましょう

グループの確立に向けた PDCA サイクルを回す際の第一歩は、「達成したい目標の設定」です。目標を設定することで目指すグループ像が明確になり、「今、そして今後どのような取り組みを進めるべきか」という道筋が見えてきます。道筋が見えてはじめて、ブレることなく PDCA サイクルを回すことが可能になります。

目標を定めない無計画な組織づくりはロスが大きくなりがちであり、限りあるリソース（時間や労力）をいたずらに消費した結果、組織づくりが道半ばで頓挫するリスクが高くなってしまいます。そうならないためにも、まずは直近の目標を設定することからはじめましょう。

立ち上げ期に設定する目標は「スモールステップ」で

では、グループ立ち上げ期に設定する目標としては、どのようなものが良いのでしょうか。志が大きいほど目標も大きくなりがちですが、最初から大きすぎる目標を設定しても、なかなかそこへ至る道筋は見えてきません。

特に立ち上げ期において目標を設定する際のポイントは、「具体的で達成可能な見通しが立つ目標を、期限を決めて設定する」、いわゆる SMART*の考え方に基づいて目標を置くことです。例えば、「1 ヶ月後に開催する次の会合までに、活動に必要な物品をメンバー各自でリストアップして持ち寄る」といった、明確で取り組みやすいものにしましょう。

加えて、立ち上げ期に置く目標はスモールステップ、つまり比較的達成が容易であるとの見通しを立てられるものが良いでしょう。目標をひとつ達成できれば自信に繋がりますし、自然と次の目標が見えてきます。先ほどの例でいえば、「次の会合では各自で持ち寄ったリストを突き合わせて確認し、グループで共有できる物品リストをまとめましょう」といったような目標が立つはずです。

グループづくりは小さな目標をひとつひとつ積み重ねていくことに他ならず、まさに“ローマは一日にして成らず”というべき営みといえるでしょう。

Plan 「魅力ある活動」を考える

「魅力ある活動」を用意しましょう

目的・目標が決まったら、次は提供するコンテンツや重点的に取り組むプログラムの内容について、具体的な検討に取り掛かりましょう。”人の集まる場所、人を引き寄せる活動あり”——。検討にあたっては、「いかに魅力のある活動を用意するか」という点を常に意識しておくことが重要になります。

身の周りをぐると見渡せば、世の中には楽しいこと、面白いものがあふれています。それ故に、人の興味・関心を引く「魅力ある活動」を用意できないグループは埋もれてしまうのです。地域活動もまた弱肉強食、シンプルかつシビアな掟がそこにはあります。

「魅力ある活動」の3要素

では「魅力ある活動」とは、いったいどんなものなのでしょう。もちろん正解はひとつではありませんが、優良なコンテンツ・プログラムを取り入れた魅力ある活動としてしばしば取り上げられるものに共通する以下の3要素は、是非とも押さえておきたいところです。

(1) 楽しく続けることができる

楽しみながら継続的に取り組める活動であることは、単純ながら最も重要な要素のひとつです。どれほど効果や見返りの高いものであっても、退屈で発展性に乏しければ、やがて参加者の足は遠のいてしまいます。提供者側の独りよがりにならないために、定期的に「参加者からのナマの声」に耳を傾けられる用意を整えましょう。加えて導入後には「マンネリ化していないか」、「改善できる箇所はないか」、あるいは「もっと参加者が楽しめる仕組みはないか」といったセルフモニタリングを行うことも重要です。

(2) 敷居は低く間口は広く、それでいて奥深い

誰でも気軽に始められる活動であることも、重要なポイントです。「これなら私にも出来るかも！」と思えるかどうかは、参加の大きな動機となり得ます。一方で、手軽さや取っ付きやすさばかりに重点を置いてしまつては、スケールの小さく、退屈な内容になってしまいがちです。

そこで忘れてはならないのが、「深さ」の要素です。間口は広い反面、突き詰めたい人はどこまでも突き詰めていくことができます。そんな奥深さを兼ね備えた活動は飽きられにくく、リピーターを生み出すことにも繋がっていきます。手軽さと深さを両立させるにはどんな仕掛けや工夫が必要か、戦略的にアイデアを練りましょう。

(3) 仲間と一緒に取り組める

せっかくの御馳走も1人で食べるとどこか味気無いように、個人で完結する活動には閉塞感が伴うものです。参加を通じて新しい人間関係が生まれる活動スタイルは、参加者同士を結び付けることで、さらに新しい参加者を呼び込む仕組みが備わっています。

上述の敷居の低さとも関連しますが、最初は個人での参加であっても何ら問題はありません。「仲間づ

くりを押しつける」のではなく、自然な形で参加者同士の交流を生み出す、いわゆるアイスブレイクの要素を上手に組み入れた構成を意識してみましょう。

Do 体制づくりが事業の基盤

体制づくりは悩みのタネ

自立したグループ運営を行うために、役員選出や役割分担といった体制づくりは避けて通れないものです。例えば、定期的な活動拠点となる会場を確保する際は代表の氏名や連絡先が必要になります。これは、自主グループ活動を支援する団体の多くが「運営体制が整っているかどうか」を支援の基本要件に置いているためです。

他方、体制づくりを「立ち上げ期における最初のハードル」に挙げる自主グループは少なくありません。その最たる理由が、いわゆる「誰が猫の首に鈴を付けるか？」という問題にあります。誰が代表を務めるかを決めることができず、気まずい空気が流れる——、自主グループ立ち上げ期にはしばしばみられる光景です。代表をはじめ会計や書記などの責任が伴う役職はもちろん、関係機関との連絡担当や定期的に使用する会場の予約担当にも、「猫の鈴問題」は等しく当てはまります。

このような悩みを抱える自主グループも、最終的には体制を整えるためメンバーの誰かが役割を担うことになります。こうして、「本来取り組みたいこと」とは別にグループの中で担う役割が増えてしまったメンバーが、最後は抱えきれずにバーンアウトしてしまったというケースが良く聞かれます。

代表は「特別な役職」ではない

体制づくりをスムーズに進めるためには、初めに「自主グループはメンバー全員で運営するものだ」という認識を共有することが重要です。一部の役員があれこれと抱え込むことが非効率的であることは言うまでもありませんが、組織運営にコミットすることで得られるはずのメンバー同士の一体感が生まれないなど、メリットは期待できません。役職を持たないメンバーも積極的に運営に関わることは、組織運営の効率化だけでなく、メンバーの持つ所属意識を高めることに繋がる意味でもメリットが大きいのです。

「メンバー全員で運営する」という考え方の元では、代表は決して「特別な役職」ではありません。誤解を恐れずにいえば、メンバーからの信頼を集める人物であれば誰にでも務まる役職なのです。それでも敢えて代表に必要な資質を挙げるとすれば、「全体を見渡せる視野の広さ」と、「メンバー間の調整を柔軟に行うことができる懐の深さ」の2つでしょう。

“代表は多くを担わない”。これが、自主グループを持続的に発展させるコツといえます。

「役割の持ち回り」が安定した組織の基盤をつくる

一部のメンバーだけがあれこれと抱え込むことは別のリスクも生んでしまいます。“組織の内情に詳しい人物がいなくなった途端、それまで順調だった組織がガタガタに崩れてしまう——”。自主グループに限らず、様々な組織で見られるパターンですが、これは組織運営にコミットしてきたメンバーが少なかったことが原因に他なりません。

このような事態を招かないためにも、役員および役割分担は短いスパンで交代するなど、役割は持ち回りとすることが肝要です。

Do 「なんとかします」の落とし穴

周りに頼るのは「良くない」こと？

これから地域のための活動をしたいという想いをお持ちの方からは、「私が頑張ってなんとかしますから」といった趣旨のお話を良く伺います。この「なんとかします」とは、例えば活動資金を自前で用意する、あるいは、可能な限り周囲からの支援には頼らない形で目標を達成するといった、「少々無理をしても問題解決を目指す」ことを指すのですが、残念ながらこうした「献身」が良い結果に結びつくことはそう多くないようです。

詳しくお話を伺いますと、「私がなんとかする」という姿勢の背景には、「これから自分が地域のために活動しようとしている時に、周りに頼ってしまっては本末転倒だ」、「この程度の問題を周りに助けてもらうのは申し訳ない」といった考えがあるようです。世の中には、周りに頼らず、独力で成し遂げることを美德と考える向きもありますが、少なくとも地域で継続的に活動する組織づくりを目指そうとする上では、むしろ積極的に周りに頼ることが、バーンアウトを防ぐ意味でも正解であることが圧倒的に多いのです。

「寄りかかれる」ことを望んでいる人が、必ずいる

これまで述べてきた通り、組織づくりの途上には、地域の支援ニーズを捉えた目標の設定や魅力的なコンテンツの整備、必要な予算の確保、書類の作成など、都度対応すべき大小様々な課題があります。その全てを独力、あるいは一部の関係者だけで「なんとかする」には、やはり限界があります。ただ、周囲の人を頼ることにどうしても抵抗や申し訳なさを感じる方もおられるかと思います。

でも、安心してください。あなた方の周りには、「寄りかかれる」ことを待ち望んでいる方が必ずいます。例えばボランティアセンターや社会福祉協議会のスタッフさん、お住まいの地域で活動されている民生委員さんや保健師さんといった専門職の方が、心強い支援者となってくれる可能性があります。あなた自身が「自分の経験や知識を地域のために生かしたい」と思っているように、彼ら・彼女らの中にもまた、「地域で活動する組織を応援したい」と思っている方がいる。考えてみれば、ごくごく自然なことなのです。

もちろん、全てを周囲に任せてしまうというのも考え物です。依存体質が強くなりすぎては、組織としての成熟にはマイナスに作用してしまうでしょう。「まずはしっかり向き合い、困ったときには寄りかかる」、これが、骨太なグループづくりと継続的な運営のポイントです。

Do 地域で「映える」活動を目指して

「参加者が集まらない！」

「毎回こんなに一生懸命準備しているのに、全然人が来てくれない。私たちの活動に関心を持ってくれる人が居ないということなののでしょうか。」

これは、活動が地域に根付くまでの時期に最もよく聞かれる悩みの一つです。時間と会場を確保し、スタッフも万全の準備を整えて待っているのに、肝心の参加者が集まらない。実際に筆者自身も過去に同じ経験を味わってきたのですが、消費したリソースに参加者数が見合わないのはとても辛いことで、活動継続のモチベーションを大きく削がれてしまう要因の一つになっていることは言うまでもありません。

キーワードは「地域映え」

脈絡の無いお話で恐縮ですが、2017年に流行語大賞を獲得した「インスタ映え」という言葉をご存じでしょうか。この「映え」という考え方は、地域で活動するグループにとって大変重要なものです。優れた活動が地域で注目を浴びる、いわば「地域映え」する活動を展開することができれば、新たな参加者の獲得に繋がるだけでなく、組織内でのモチベーションの向上やメンバーの獲得など、さらに良い循環を生み出すことに繋がるからです。また「地域映え」しているということは、そのまま組織としての信用・信頼（いわゆる「ブランド力」）にも直結します。日頃の取り組みを多くの人に認知してもらい、地域での活動の輪を広げていく上でも、やはり「地域映え」を意識することはとても大切です。

「地域映え」のために出来ること

では、どうすれば「地域映え」する組織になれるのでしょうか。ここでは図書ボランティアを例にとり、いくつかポイントを挙げてみたいと思います。

(1) 定期的、かつ良質な活動を展開していること

何においてもまずは、活動の実態がなければ始まりません。はじめは小規模の読書会などの取り組みであっても、定期的に、かつクオリティを意識して取り組んで行けば、必ず口コミなどを通じて評判は広がっていきます。はじめは参加者が集まらずに悶々とすることもあると思いますが、地道にコツコツ取り組むことが重要です。

(2) 排他的、閉鎖的でないこと

どんなに優れた取り組みであっても、参加しづらい雰囲気があっては宝の持ち腐れになってしまいます。一つの拠点を維持していくことはもちろん大切ですが、地域の教育・福祉施設などに出張する形での活動展開や、地域イベントへ積極的に参加することで、地域の人々の目に触れる機会を積極的に増やしていきましょう。

(3) 人目を引くチラシやリーフレットなどの広報媒体を用意できること

仲間探しのポイントでも述べましたが、常設の活動やイベントに関するチラシ、あるいはリーフレットなどの広報媒体は、取り組みを広く周知する上で大きな力を発揮します。広報媒体を作成する際は、大手広告会社のチラシなどを参考にすると良いでしょう。一例として、チラシであれば日時やイベントの内容を、リーフレットであれば取り組みや実績を分かりやすく示し、文字数は抑えて視覚に訴えるなどの手法を取ると効果的です。

また、より人目を引く広報媒体を作るには、専門家の視点があるとなお良いでしょう。有難いことに、近年では「プロボノ」として地域活動に携わろうと手を挙げる専門家も増えてきました。広報やチラシ作成の経験豊富な支援者の協力を得て、文字通り「映える」広報媒体と一緒に作り上げることができれば、「地域映え」に大きく貢献してくれることでしょう。

Do メンバーに目配り・気配りを

得難いメンバーを失わないために

地域活動の特性上、同じ目標を持って活動してきたメンバーが事情によりグループを外れることは、決して珍しいことではありません。地域活動は「来る者拒まず、去る者追わず」が基本であるとはいえ、メンバーを失うことはグループにとって大きな損失です。家庭の都合（例えば親族の介護など）や当事者の健康状態など、やむを得ないケースもありますが、メンバー同士の意見の対立や関係不和が原因でメンバーを失うことは大変辛いものです。

当然ながら、メンバー間で共有している「地域の為に」との想いは一つであっても、物事の見方や考え方で同じということはありません。だからこそ、メンバー同士はお互いを尊重し、目配りと気配りを大切にする必要があります。

アクシデントは目配りで回避しましょう

被災地ボランティアが活動中に熱中症で搬送されるケースが各地で報じられています。屋外での活動はもちろん、屋内の活動であっても、熱中症などの体調不良やケガのリスクはゼロではありません。活動中に体調不良を感じた際は迷わず申し出ることをグループでの約束事としておくことも大切ですが、被災地ボランティアに限らず、活動前や活動中の体調管理については、当事者はもちろん、メンバー同士による目配りが重要といえます。

気軽にフォローし合える目配り・気配りを

地域活動に熱心な方が、体調が思わしくない中でも「私が出て行かなければ！」とサロン運営活動などに参加されている様子をしばしば目にします。その強い意志は尊いものですが、活動を通じて自分の健康を損ねては本末転倒ですし、ウイルスなどの感染症を参加者や他のメンバーに広げてしまえば、活動そのものの継続が危ぶまれてしまいます。

地域活動が続けていると、どうしても参加者ばかりに目が向いてしまい、「メンバーを大切にする」という基本的な部分が抜け落ちてしまうことがあります。一部のメンバーに会計や会場準備などの運営上の負担が重なっていないか、体調や家庭の無理を推して活動に参加しているメンバーがいないかなどをお互いに気につけ、気がかりなメンバーがいれば「みんなに任せてみたらどう？」と声をかける。このように気軽にフォローし合える関係こそ、目指すべきグループの在り方といえるでしょう。

メンバーの満足感にも目を向けましょう

「メンバー自身が活動に満足しているか」は、地域活動の重要なバロメーターになります。提供側であるメンバー自身が満足感を感じられない活動から、参加者が十分な満足感を得ることは難しいと言わざるを得ません。メンバーの満足感を測るには、定期的にメンバーからのアンケートを実施し、個人の声を取り上げる方法が有効です。その際、現状に満足しているかどうかだけでなく、より充実した運営のためのアイデアや、改善の余地があると思われる点についても一緒に挙げてもらえると良いでしょう。

Do 運営を「他人事」から「わが事」へ

「役員って、何をしているの？」

代表が「特別な役職」ではないことは既にも書きましたが、重要な役割が無いかといえば、もちろんそうではありません。外部とのやり取りや全体の統括などの重要な役務は代表が担当することが一般的です。組織の帳簿を管理する会計や、議事録の作成を担う書記などの役員からの報告を受け、今後の組織の方針を考えることも、代表の大切な役務となります。

ところが、こうした代表や会計、書記といった役員とメンバーの間での意見共有や議論が乏しい場合、「役員が担っている役割」について、全く認識が無いメンバーが少なくないという状況が生じることになります。結果的に、そのような組織では、役員が何をしているのかが不明瞭となり、メンバーは役員の担っている役割を良く把握しないまま、「役員がそう決めたのだから」と役員任せにする構図が出来上がってしまっているようです。

役員交代がはらむリスク

このような状況にある場合、役員が交代する際に大きなリスクが生じます。事前に首尾よく引き継ぎがなされていれば良いのですが、運営のノウハウやルールが不明瞭のままに役員が交代してしまうと、それまで役員が培ってきた知識や経験がふいになるという事態を招きかねません。組織全体で共有することが無いからと、議事録や帳簿が厳密になっていない場合は、それまでの経緯をさかのぼることができないため、事態はより深刻になります。

結果的に、新旧役員の対立や組織内での不信を招き、最終的に組織の崩壊に至る可能性があるなど、一部役員のみが運営に携わる組織運営は危うさをはらんでいるのです。

運営を「わが事」としてもらうために

このようなリスクを回避するためには、組織のメンバー全体で、運営を「わが事」として共有することが重要です。そのためには、以下のような工夫をすると良いでしょう。

(1) 役員は一定周期で交代し、持ち回りで担当する

役員は1年や2年などの一定の任期を設け、定期的に交代しながらメンバーが持ち回りで担当すれば、より多くのメンバーが役員を経験することに繋がります。より多くのメンバーが役員を経験することは、特定のメンバーに負担が偏ることを防ぐことはもちろん、役員が担っている役割を実際に経験することで、運営の難しさや役務をこなすことで得られる達成感を共有することができます。さらに、一度役員を経験することで役員の負担や心情が理解でき、より役員を支えようという意識が高まるという点もメリットになります。

(2) 多くのメンバーで役割を分担する

役員が担っている役務以外にも、組織のメンバーが担う役務は意外と多いものです。役員はこれらを切り分けて、積極的に役員以外のメンバーに分担を依頼すると良いでしょう。例えば活動拠点の施設予約や関係機関との連絡調整、会計の監査、備品の管理などは、役員が兼務すると存外負担になるものです。これらの役務を分担することで、運営をより身近な「わが事」と感じられやすくなります。

(3) グループでの重要な決め事は、全体で共有・議論して行う

組織としての重要な取り決めは、逐次定例会などのメンバーが集う場で共有し、よく議論することが、基本かつ重要です。役員が閉鎖的にあれこれ決めてしまうことは、メンバーが不安や疑問を持つことに繋がります。

一方で、一から十までを全体で共有・議論することは効率が良くありません。事前に役員会で議論する内容を絞り、その後全体で共有・議論を行うようにすると良いでしょう。

Do グループ運営の仕組みを整える

まずはグループ運営「三種の神器」から

グループ運営を安定して行う、早目に整えておくべき 3 つの取り決めがあります。それぞれについて順に見ていきましょう。

(1) 会則（または規約）

まずは会則、すなわちグループのルールを定めておくことが重要です。組織の目的や理念、活動内容などの大きな方向性のほか、会費や定期的な会合などの重要な取り決めを明文化することで、組織としての基礎を固めることができます。

また、会則は組織の在り方を外部に示す資料として、地域の会議室や活動拠点を利用する際の団体登録や、助成金等の支援を申請する際にもしばしば提出を求められます。会則は後から加筆修正できるため、まずは組織の目標、理念、活動内容などの大きな柱だけでも先に定めておくことが肝要です。

(2) 名簿

第 2 に名簿、すなわち所属会員に関する情報の整理が必要です。名簿は会則と同様、活動拠点利用時の団体登録などで必要となるほか、グループ単位で活動保険に加入する際にも必須となります。

加えて、活動中の不慮の事故といった緊急事態に際しての当事者家族への連絡、会合に欠席したメンバーへの書類送付など、氏名に加えて連絡先や住所などを含めて名簿化すると運営はよりスムーズになりますが、個人情報の取り扱いには十分注意する必要があります。基本的には、代表が鍵付きの金庫などで厳重に管理すると良いでしょう。

また名簿と併せて連絡網を定めるケースもありますが、どこまでの情報をメンバー間で共有するかという点については、事前にメンバー全体で確認を取るようにしましょう。

(3) 定例会

定期的な会合を持つことは、重要事項の決定や活動報告、あるいは今後の方向性の共有に留まらず、メンバー同士のコミュニケーションの場としても重要な意味を持ちます。複数の拠点で活動を行っている場合、定例会以外の場では顔を合わせることが無いメンバーがいることも珍しくはありません。そのようなメンバーともコンタクトを取り、日々の取り組みを共有することは、グループとしての一体感を強めることにも繋がります。

この定例会を巡ってしばしば議論になるのは、その開催日や会場です。ある程度の人数で構成されるグループの場合、全員が同じ時間帯に予定を空けることはなかなか容易ではありません。また、活動地域そのものが広域にわたる場合も、全員にとってアクセスの良い場所が確保できない場合があります。基本的には①同じ場所で、②定期的に、③安価に、④容易に確保できるのが理想ですが、定例会に参加できないメンバーには議事録を送付するなど、「グループと繋がっている」という感覚を持てるような工夫が必要です。

Check 組織運営を定点観測する

困ったときの「ほうれんそう」

計画・運営を進めていくなかで、なに一つ「困りごと」が生じなければ良いのですが、それは言うまでもなくレアケースです。例えば「この書類はどこへ提出すれば良いのか（そもそもこの書類で間違いないのか）」、「予算面での支援を受けるために満たすべき条件を知りたい」、「新しいコンテンツの導入に際し、参加者にイベント保険へ加入してもらう必要があるか」などがしばしば挙げられます。

このような時は迷わず、グループ仲間や関係機関への報告・連絡・相談を行いましょう。いわゆる定番の「ほうれんそう」ですが、これをためらうことなく行うことができる組織であるかは、長期的にみれば組織づくりにとっても重要なことです。

活動を振り返る機会を持ちましょう

活動後には、その都度活動記録を残しておきましょう。記録する事柄としては、実施した活動の主な内容や参加者人数、メンバーの人数、参加者からの声やメンバーによる振り返りなどです。活動記録のフォーマットを作成し、同じ書式で記録を残すことで、定期的な振り返りはもちろん、グループとしての歩みや活動実績の記録としても使用することが出来ます。書式を揃えておくことは、参加者の増減や活動バリエーションの広がり、メンバーの感想などを同じ角度から記録し続けることでもあり、活動状況の変遷やその傾向を確認することに大変役立ちます。

言うまでもありませんが、ただ活動記録を取るだけというのはあまりにももったいないことです。年に1度は、年間の活動実績として延べの活動回数や参加者人数を集計し、グループ内での共有はもちろん、リーフレットなどへの掲載を行うことで外部へのアピールにも活用していきましょう。

移ろう時流と変わらぬニーズ

2019年に突如リバイバルヒットしたタピオカドリンクのように、地域活動にも時流があるものです。一時期急速に普及したものの、2020年に流行した新型コロナウイルス感染症のあおりを受けて活動休止を余儀なくされるケースが増えている「子ども食堂」などは、その分かりやすい一例といえるでしょう。しかしながら、これは「地域における食事の提供」に対するニーズが減ったことと同義ではありません。実際に、拠点での食事提供から宅配への移行を試みる団体が現れるなど、地域の中で変わらずに存在する支援ニーズを拾い上げようとする取り組みが始まっています。

自身の活動を定点観測し続けることは、このように社会情勢などを受けて移ろう時流と、変わらずに存在している地域からの支援ニーズの両方に接し、今、自分たちに求められている役割を検討するために重要な取り組みなのです。

Check 定期的なグループの見直しを

グループのルールは「いつだって見直していい」

ある程度グループの運営体制が整ってくると、それまで築いてきたものを壊して新しい仕組みに改めることに対して、「簡単に変えてよいものか」と躊躇する声が聞かれるようになります。例えば参加者から集める活動参加費やメンバー自身が支出する会費などの「お金」に関するルール、あるいはグループの屋台骨ともいえる会則は、「一度定めたらそう簡単に変えるべきではない」とみる向きがあるのかもしれませんが。

これについての答えは至ってシンプルで、「いつだって、何度だって見直してよい」のです。グループ運営の定点観測を行う中で実情に合わない判断された一部会則の変更や、活動のバリエーションが増えたために新たに必要となった材料費を補填することを目的とする参加費増額など、変更の必要があると判断したものについては、試行錯誤の中で適正なものへと改めていきましょう。

グループはナマモノであると先に述べましたが、グループのルールもまた同様に、鮮度の落ちたルールをいつまでも有難がる必要はどこにもないのです。定例会の日程や活動拠点の変更についても、全く同じことが当てはまります。

キーワードは「柔軟性」

グループとしてのルールの基礎となる会則を定めることの重要性は既に述べた通りですが、「こうでなければならない」と、グループをあまり強く縛る会則は考え物です。縛りが強すぎるために柔軟性が失われたグループは、融通の利かない、言い換えれば頭の固い組織となってしまいます。会則はあくまでも大まかな枠組みの設定という位置づけとし、必要なルールを後から追加することで、グループの状況に応じた柔軟な運用を心がけましょう。

Action 見直しから次の計画へ

課題発見を飛躍のチャンスに

計画をもとに活動を行い、定点観測を通じて課題が見つかったら、手を付けやすい点から改善に取り組んでいきましょう。例えば、活動の幅を広げるためにメンバーの追加が必要であれば、新しいメンバーを招き入れるための研修会の開催などが考えられます。もちろん、研修会を実施することを広く周知するためには、先に述べた通り、募集チラシの作成や自治体広報への掲載などにも手を広げると良いでしょう。あるいは新たな活動場所を増やすことを目指すならば、既存の活動は維持しながら、新しい活動場所を確保するための交渉を進めることになります。

このように、一口に改善といってもその切り口は様々であり、「こうあるべき」というバイブルはありません。グループとして思い描く「こうありたい」という姿に向かって改善に取り組むことが、グループのさらなる飛躍へと繋がります。

Help! と言えるグループになろう

見直しで見つかる課題の中には、活動資金の問題が絡んでおり自分達だけでは解決の難しいものや、専門的な知識や前例に関する見聞を必要とするものもあります。例えば「これまでの活動の殻を破るような新しいを始めたいけれど、備品の購入でまとまったお金が必要になる」といったケースが考えられます。抱えきれない課題を抱いてあれやこれやと思い悩むくらいなら、遠慮なく関係組織にヘルプを出してみましょう。

(1) 金銭面での支援が必要な場合

地域のボランティアセンターでは、それぞれのニーズに合うような活動助成の紹介を行っています。グループとしての目的に合った活動助成があるか、担当者に尋ねてみましょう。場合によっては、ボランティアセンター自らが活動助成を設けていることもありますので、掲示物などに着目しておくとう良いでしょう。地域自治体あるいは社会福祉協議会でも、活動助成やグループの立ち上げ支援のほか、社会教育関係団体に安価で活動拠点を提供する制度などを設けていることがあります。

(2) 活動上のアドバイスや支援が必要な場合

地域で同様の活動を展開しているグループと連携をとり、お互いの経験や活動の楽しさを共有することは、疑問の解消に繋がるだけでなく、メンバーのモチベーションを高めることにもなります。あるいは乳児サロンや点字ボランティアといった専門的な知識が求められる活動に関する相談を希望する場合は、保健師や社会福祉士が在籍する地域包括支援センターを訪ね、相談にのってもらいましょう。

このように地域におけるグループ活動は、計画・実行・評価・改善を繰り返しながら一步一步目標へと近づいていく、その営みの繰り返しであるといえます。本章がその営みの一助となることを、心から願っています。