大阪ボランティア協会
将来ビジョン検討委員会・答申

本答申書は、協会創立50周年にあたる2015年に向けて、大阪ボランティア協会が「市民社会にとって、今、必要なこと」を展開するための中期的な展望を“将来ビジョン”（協会版・骨太の方針）としてまとめたものです。

大阪ボランティア協会・将来構想検討委員会

2009 年 7 月 14 日

０・将来ビジョン検討委員会「最終答申書」発行にあたって（はじめに）

本報告は、2007年10月に岡本榮一前理事長から諮問を受け、2015年の協会創立50年に向けて、協会が新たなに取り組む「事業ビジョン」および「組織ビジョン」をまとめたものである。

その策定にあたっては、協会のボランティアスタッフと事務局スタッフ各5人計10人で構成する「将来ビジョン検討委員会」で外部の識者の意見を聴く機会や合宿を含め、のべ22回の会合を重ねるとともに、会員総会、理事会・評議員会、一泊創出会議、事業計画会議、常任運営委員会、各運営委員会、事務局などでの協議・検討を経て、結局、諮問から1年9カ月をかけて、このような形で答申を取りまとめることとなった。

今後、その具体化に向けた検討が始まることになるが、この答申をもとに、さらに協会の取り組みが活発化し、大阪、関西、日本、そして世界の中で市民活動が活発な社会の実現を進めていきたい。

＜本報告書の構成＞

1.「将来ビジョン」策定にあたって
(1)策定趣旨とその位置づけ
(2)委員会への諮問

2. 社会の現状と課題認識～将来ビジョン検討委員会創設の背景となるもの
(1)第2期・将来構想検討委員会答申から10年間の評価
(2)この間の市民社会の変化
(3)協会を取り巻く状況の変化と課題～「中間支援組織」として

3. 協会のミッション（使命）と、私たちの作りたい「市民社会」
(1)協会の「ミッション」（使命）
(2)私たちが作りたい「市民社会」

4. 将来ビジョンの中核をなすもの 「あらためて個人にこだわる／仕掛ける」をキーワードに

5. 将来ビジョンにおける具体的な事業展開構想
(1)「将来ビジョン構想」における重点的方向性
(2)「将来ビジョン構想」が掲げる4つのコア事業

6. 将来ビジョン構想を実現する組織として必要なこと

１・将来ビジョン策定にあたって

（１）策定趣旨とその位置づけ

大阪ボランティア協会が1965年に誕生してから44年が経過した。協会は長い活動の歩みの中、その時々の環境の変化に対応して、市民活動の推進に努めてきた。

協会発足当時は「ボランティア」という言葉も普及していない時代だったが、2007年には文化庁が実施した国語に関する世論調査で、「ボランティア」の「認知度」（「聞いたこと、又は見たことがある」比率）が 95.4%、「理解度」（「分かる」「何となく分かる」の合計）が 94.7%、「使用度」（「使ったことがある」の比率）が85.4%と、いずれも極めて高い数字となっている。活動そのものの意味がどの程度、理解されているかについては懸念が残るものの、この外来語は日本社会に広く定着したといえる。

また、特定非営利活動促進法（NPO法）が設立して10年あまり、特定非営利活動法人（NPO法人）数だけでも3万7千をこえるまでになり、実に多様な分野で多くの市民が社会問題の解決に取り組むようになってきた。

市民活動に対する期待は高まる一方だが、このような中、私たちが目指す社会像を改めて確認し、次なる社会づくりに向けて協会に必要な機能・事業を改めて見直す必要性が出てきた。

そこで、2007年、岡本榮一理事長（当時）より、協会創立50周年にあたる2015年に向けて、大阪ボランティア協会が「市民社会にとって、今、必要なこと」を展開するための中期的な“将来ビジョン”（協会版・骨太の方針）をまとめるべく、諮問を受け、本委員会を設立し検討を開始した。

本書は、委員会での検討結果の概要をまとめたものである。

（２）委員会への諮問

① 検討委員会の検討メンバー構成

上記課題を解決するため、常任運営委員会で協議の結果、以下の委員に委嘱することとし、2007年11月「第4期・将来ビジョン検討委員会」を発足させた。

委員長　延岡　敏也（常任運営委員長・会社員）
委員　　上林　康典（会社員）
　　小林　義彦（関西経済団体連合会）
　　筒井のり子（龍谷大学教授）
　　増田　宏幸（毎日新聞記者）
　　早瀬　　昇（大阪ボランティア協会事務局長）
　　水谷　　綾（大阪ボランティア協会事務局次長）
　　永井　美佳（大阪ボランティア協会事務局主幹）
　　岡村こず恵（大阪ボランティア協会事務局主任）
　　梅田　純平（大阪ボランティア協会職員）

② 検討過程

検討委員会は、検討委員で構成した会議で議論し、審議内容と経過については、常任委員会で逐次報告するとともに、中間的なまとめを一泊創出会議、理事会、評議員会、一泊事業計画会議に報告して、公開審議を行った。

第 1回	2007年10月22日	検討委員会（計画）
第 2回	11月19日	検討委員会（協会らしさとは）
第 3回	12月10日	ゲストスピーカー（後房雄）
第 4回	2008年 1月21日	検討委員会（組織）
第 5回	2月25日	ゲストスピーカー（山口洋典）
第 6回	4月 7日	ゲストスピーカー（田村太郎）
第 7回	5月 6日	検討委員会（骨太の方針）
第 8回	6月12日	検討委員会（キーワード）
第 9回	8月2～3日	検討委員会（キーワード、コンセプト、拠点）
第10回	8月17日	検討委員会（キーワード、コンセプト）
第11回	9月13日	検討委員会（キーワード、コンセプト）
第12回	9月29日	検討委員会（重点方針）
第13回	10月18日	検討委員会（拠点、重点方針）
第14回	10月26日	検討委員会（拠点、重点方針）
	11月15日～16日	※一泊創出会議（アソシエーターと議論）
第15回	12月 3日	検討委員会（拠点、研究所構想）
第16回	12月23日	検討委員会（コンセプト、全体的方向性）
第17回	2009年 1月17日	検討委員会（コンセプト、コア事業）
第18回	2月 9日	検討委員会（コンセプト、コア事業）
第19回	3月 2日	検討委員会（コンセプト、コア事業）
	3月7～8日	※一泊事業計画会議（アソシエーターと議論）
	3月26日	※理事会・評議員会（理事、評議員からの意見）
第20回	4月 3日	検討委員会（組織、全体文書構成）
第21回	5月 2日	検討委員会（組織、全体文書構成）
	5月23日	※会員総会（会員との議論）
	5月26日	※理事会・評議員会（理事、評議員からの意見）
第22回	6月15日	検討委員会（全体文書確認）

２・社会の現状と課題認識 ～将来ビジョン検討委員会創設の背景となるもの

（１）第２期・将来構想検討委員会答申から１０年間の評価

2007年10月に理事長の諮問を受けて発足した「第4期・将来ビジョン検討委員会」では、まず、1999年5月に答申をまとめた「第2期・将来構想検討委員会」での目標を確認し、その評価を行った。

ちょうど10年前に答申を発表した将来構想検討委員会では

(1)「NPO推進センター」の看板を掲げる(NPOの経営支援、間接支援を進める)
(2)ボランティアセンター機能を“極める”(コーディネーション事業のシステム化など)
(3)NPO推進センター、ボランティアセンターを協働運営の推進
(4)「情報・研究機能」の充実(「市民活動研究所」創設、国際的な受発信)

の4点を柱とした将来構想がまとめられた。

①. ＮＰＯ推進センター創設、市民エンパワメントセンターに改称、「ウォロ」新創刊…

この「将来構想」を受けて、1999年7月に「NPO推進センター」を発足させるとともに、ボランティアセンター部門にも運営委員会を開設。2001年度からは「市民エンパワメントセンター」と改称して、その機能の充実をはかった。これにより、協会のNPO推進に関わる事業が飛躍的に拡大し、多様な形でNPOの経営支援に乗り出すとともに、「大阪NPOプラザ」の運営、市民活動と行政の協働政策づくりの推進やコミュニティビジネス創出などに関する事業受託にも対応するなど、協会の事業領域を飛躍的に拡大させることになった。

一方、市民エンパワメントセンターでも、市民学習事業の改編、「主に関西！ ボランティア市民活動情報ネット」(KVネット)の運用開始、日本ボランティアコーディネーター協会(JVCA)の創設支援、大学ボランティアセンターのネットワークづくり、そして協会での「参加システム」の改善…などの取り組みが、次々と進められた。

さらに、ボランティア活動の推進だけでなく、NPO運営や企業のCSR活動にもフィールドが広がる中で、協会の機関誌も『月刊ボランティア』から市民活動総合情報誌『ウォロ(volo)』に誌面を刷新して内容の充実と購読者層の拡大が図られ、紙媒体、インターネットの活用に加えて、最近では映像制作にも着手、さらに研究受託事業も増加するなど、情報・研究部門の充実も図られた。

②. 新たな事業展開に伴って生じた課題や未着手の事業

しかし、こうした成果が得られた一方で、一時、市民エンパワメントセンターとNPO推進センターの事業拠点が北区と福島区に分かれたことから相互の連携が低下した時期があった。またNPOの事業推進にあたって、NPOの資金確保や税務・労務などの団体経営力の向上に焦点を当てねばならない分、市民一人ひとりの思いにこだわる事業に力を注ぎにくくなる場面も時に生じることもあった。

さらに、NPO支援を介した大規模な雇用対策事業などが実施されたことから、一時、受託事業収入が急増したが、その結果、受託事業に追われる状態が生まれ、自主的・内発的に事業を創造する余裕が低下した時期もあった。実際、「将来構想」に盛り込まれていた「市民活動研究所」などは未だ創設できておらず、またマスコミなどへの発信件数も90年代に比べて低下する傾向にあった。

（２）この間の市民社会の変化

①．行政・企業セクターの限界と、非営利（市民活動）セクターへの期待の高まり

一方、市民活動を取り巻く社会の状況は、ここ数年、大きな問題となっている「格差」の拡大に加え、急激で厳しい世界同時不況の影響もあり、極めて深刻な状態となっている。失業者の急増、若年世代にも広がる非正規雇用者の増加、11年連続で3万人を超えてしまった自死者の発生など、現在の生活困難に加え、将来にも強い不安を抱く人々が増加している。

従来、こうした社会不安の解決役として期待されてきた国・自治体など行政セクターは、少子高齢化が進む中、社会保障費の急増や公債償還費による財政ひっ迫もあり、その対応力が大きく低下してきている。

ここで、もちろん国民の最低生活保障のために行政責任の確立を求めることは必要なことだ。しかし、行政セクターは公平一律の対応を基本とするため、一人ひとりに応じた対応は、元来、制約されるといった限界もあり、すべての問題解決を行政に求めることは、そもそも困難だ。

一方、CSR（企業の社会的責任）への関心の高まりもあり、ここ数年、企業自体が社会的配慮を高める動きが活発化してきた。特に大企業では障害者雇用率が上昇するなど、その成果が具体的にあらわれてきている。

しかし、昨今の急激な経済環境の悪化のもと、企業を取り巻く環境も一変した。CSRの徹底自体は後戻りのしようもない動きだが、派遣労働者の解雇が急激に進んだように、企業は経済合理性の追求という原則に拘束されざるをえない。

景気変動が不可避な中、完璧な雇用保障を企業に求めることは困難で、そこで行政の役割が求められるわけだが、ここで行政とともに、行政とは異なる手法で公共課題の解決に取り組めるのが、非営利セクターだ。

かつては、この非営利セクターの中核にあった公益法人は、主務官庁制などのもと、行政の補完的存在に近い位置にとどまるものが少なくなかったが、近年、市民が主導的に活動を進める団体が急速に成長。特にNPO法が成立した1998年以降、その勢いはさらに高まり、法制度ができてわずか10年あまりで、全国のNPO法人数は3万7千団体を超える（2009年5月末現在）までになった。玉石混交とはいえ、斬新な事業スタイルのもと、専門性の高い市民活動団体が多数輩出し、新たな社会課題などに対しても、精力的に活動を進めている。そこで、こうした存在への期待が大きく高まっている。

②．市民参加の低下が進むＮＰＯ法人

阪神・淡路大震災ではボランティアの力に大きな注目が集まったが、その力を機動的で継続・安定した復興支援活動に結び付けたのは、ボランティアコーディネーターなどの専門スタッフを擁した市民活動団体だった。そこで、そのような市民活動団体が組織力を高める上で壁となってきた公益法人制度の改革に対する関心が高まり、結局、公益活動に取り組む団体が法人格を得る際に行政の裁量による許可を必要とした民法が施行されて100年ぶりに、実質的に自由に法人格を取得できるNPO法の成立に結びついた。

この法律が成立した頃から「NPO」という言葉は急速に市民権を得ることとなった。専従スタッフを雇用し、各種のサービスなどを「商品」として提供し、行政や企業と伍して活動する団体が増えてきたが、もとよりその経営は容易ではない。ボランティア活動では考えられない「融資」の仕組みが整い、マーケティングや商品開発、労務・税務といった経営セミナーが盛んに開かれるようになった。

このような中、NPOの運営に関わる人々が「プロフェッショナル」「経営者」といった自覚を高める中

で、「ボランティア」という存在は、思いつきや単純な善意だけで行動する不安定なアマチュア…といった見方をする人さえ出てきた。

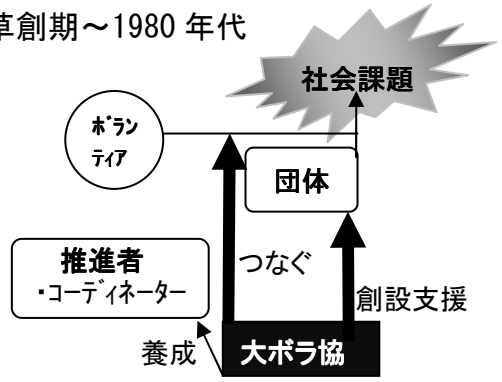
また、自治体などからNPOへの事業委託が進む、組織の立ち上げや運営においても、問題意識を共有する市民が結集して組織（Association）を作るのではなく、事業委託の受け皿としての法人（Corporation）を立ち上げ、事業を進める…という形態の団体も少なからず増えてきた。ボランタリーな思いを軸にして組織が作られない場合、効率的な事業推進への関心は高い一方、多様な思いを受け止め、合意をまとめることは、わずらわしいものでしかなくなる。そこで、NPO法が定める最低数の役員だけで役員会を作り、正会員も意図的に少数にとどめるようなNPO法人さえ生まれている。

そして、このような団体では、「組織経営」への関心は高いものの、ボランティアを単なる安価なスタッフとみなし、寄付などの財源も手間がかかり不安定だと敬遠する場合が多い。その結果、“個人が組織に埋没”し、“市民の共感などを気にかけない”傾向の団体さえ見うけられるようになってきた。

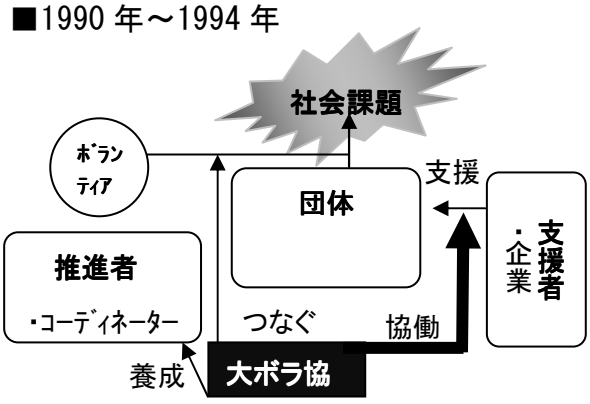
（３）協会を取り巻く状況の変化と課題～「中間支援組織」として

①. 協会の歴史を振り返って

＜創設から80年代 ： 産婆役とコミュニティケア推進の時代＞

協会の草創期はもとより1980年代までは、前節①でふれたような高い能力をもつ市民活動団体はそう多くはなく、協会には社会の課題が直接持ち込まれることが多かった。そこで協会は、その要請に積極的に応えるとともに、“産婆役”的に新たな団体の創設を支援することに心がけた。 おおさか行動する障害者応援センター、大阪手びきの会、在宅障害児ボランティアグループ、寝屋川市民たすけあいの会、北河内ボランティアセンターなど、協会が創設に関わり活動を支援した団体は数多い。	■草創期～1980 年代 

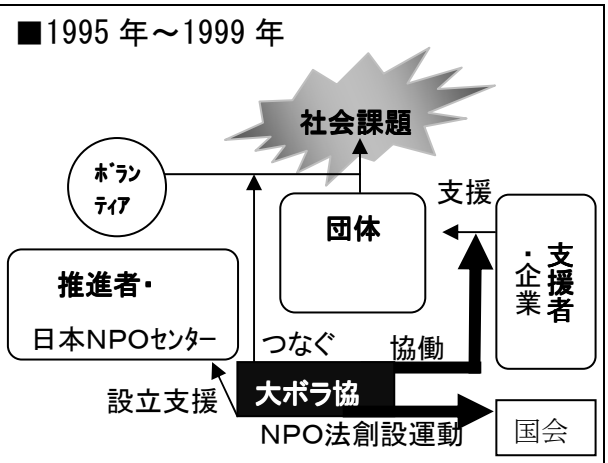
＜90年代～大震災 ： Vコーディネーションの理論化・体系化と企業とのパートナーシップ構築＞

これらの実践 ― 特に地域ボランティアビューローへの支援を通じてボランティアコーディネーションの体系化が図られ、90年にはこの分野での基本書となっている『ボランティア・コーディネーター：その理論と実際』を発行し、地域の課題とボランティアを結ぶ活動に力を入れた。 また、異質な立場を共感で結び付けるというこのノウハウを発展させて、91年に企業内での社員のボランティア参加を支援し、さらに企業とNPOのコーディネーションも進める「企業市民活動推進センター」を創設、市民活動と企業のパートナーシップの構築という新たな挑戦に取り組むことになった。	■1990 年～1994 年 

＜大震災での対応から、NPO法制定へ ： 市民活動の次なるステージ作りへ＞

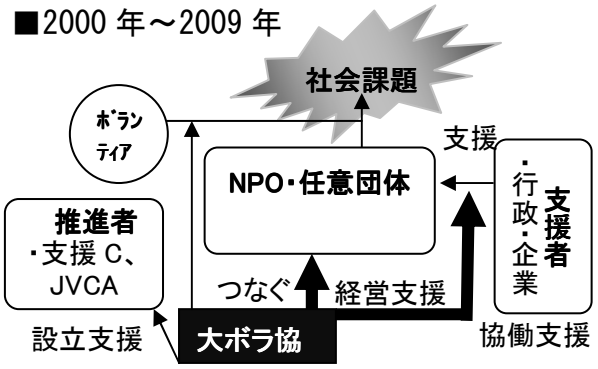
そして、これらの実践が蓄積されてきた中で起こったのが阪神・淡路大震災だった。そこで、ボランティアコーディネーションのノウハウと企業とのパートナーシップという協会の2つの専門性を生かし、被災地内最大のボランティアセンターを運営することとなった。

震災でのボランティアの活躍にあたっては、その受け皿であるNPOの存在が大きかったことから、震災以後、非営利団体が法人格を取得する際の規制を大幅に緩和するNPO法制定の機運が急速に高まった。ここで協会は、NPO法制定運動の中核の一つとなり、また日本NPOセンターの創設にも大きな役割を果たすこととなった。



＜NPO台頭の時代 ： 第2期・将来構想検討委の答申が生きる＞

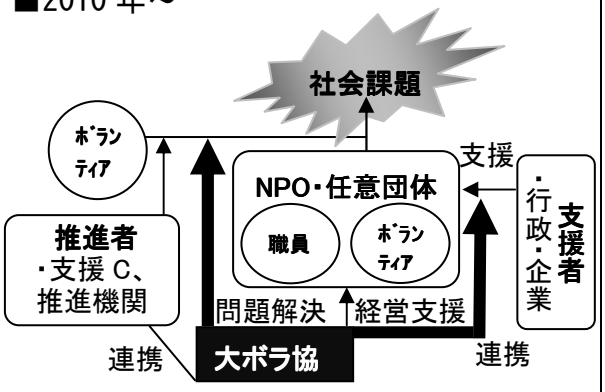
先に説明した「第2期・将来構想検討委員会」は、このような時期に立ち上げたもので、その答申によってNPOの運営支援、行政との「協働」推進といった新たな事業展開を進めることになった。その後、NPO関係の大型委託事業への対応に追われることになった。また同時に2001年の日本ボランティアコーディネーター協会（JVCA）創設に象徴されるように、ボランティアコーディネーターの養成・研修にも、一層、力を入れた。



＜そして、今… ：現場の課題との新たな向き合い方が問われてきた＞

しかし、NPO法制定とボランティアコーディネーションの普及という協会の努力の成果として、協会が、従来、担ってきた役割を、各地に生まれてきたNPOと地域のボランティアセンターに譲ることとなった。実際、NPO支援の展開を通じて多くの力のあるNPOが育つとともに、地域のボランティアセンターのコーディネーション力が高まり、結果として協会に、直接、社会課題が持ち込まれる件数は急速に減ることとなったのである。

市民活動は、社会で起こっているさまざまな課題にビビッドに応える中で、多くを学び、士気が高まり、活力が生まれてくる。そうした機会が間接的な形でしか得にくくなってきた今、これまでの経緯と現状をふまえた新たな事業展開が必要となっている。



②. 協会の運営面における課題

さらに、以上のような状況の変化に加えて、協会自体が抱える課題も認識されるようになってきた。

第一に、かつては日本で最も歴史を有するボランティアセンターという立場もあり、多くの事業を日本で（ないしは関西で）初めて取り組むことが多かった。ボランティアスクール、ボランティアコーディネーター講座、サマーボランティア計画、企業市民活動推進センター、被災地ボランティアセンター、市民プロデューサー養成講座など、協会が国内（ないし関西）で最初に取り組み、その後、各地でその応用版が取り組まれるようになった。このような例は実に多い。

しかし今やボランティアセンターに加え、NPOを対象とした支援センターも各地で増加する中、他ならぬ「協会ならでは」という特徴を、よほど意識して事業に取り組まねばなければ、その独自性を打ち出すことができなくなってきた。では、その「協会らしさ」とは何なのか？　他にはない協会の特長を、どう打ち出していくか、この点が大きな課題となってきた。

２点目として、特に2000年ごろまで続いた事業の拡大のなかで、ボランティアにもNPOにも、また企業の社会貢献・CSRや行政との協働にもかかわるという「総合性」を“売り”にしてきたが、一方でこのことによって“何でも屋”的な“拡散”状態が生まれつつあった面もある。せっかく多様な主体と関わるチャンネルを持ちながら、必ずしも有効な相互作用を生み出せていない。この点も一つの課題である。

しかも、近年、ボランティアスタッフ（および会員）の高齢化が進み、若い担い手の参加が減っているという事態も起こってきた。協会は、組織運営や事業推進に関わる人の“厚み”が、その特長の一つだったわけだが、この良さが失われつつある。これは協会が創立以来の伝統としてきた「人づくり」のエネルギーが弱まっているともいえる事態である。その背景の一つに、事業体としての規模が拡大するなかで、個々の事業部門が主体的に企画・実施する自由度が下がっているとの指摘もある。協会に集うメンバー一人ひとりの問題意識を起点に、その創意工夫が生かされつつ、メンバー間での連携で事業の質を高めていく。そのような組織作りを進めることも、もう一つの課題となっている。

そして4つ目に、活動の「拠点」に関わる問題がある。現在、主たる事務所を設置している大阪NPOプラザは2012年3月までの期限で大阪府と賃貸契約を結んでいるが、耐震上の問題があり、以後も使い続けるためにはかなりの資金を投じて耐震補強をする必要がある。しかし、厳しい財政状況の中、この経費を大阪府が支出する保証はない。そうなると、以後、重要な市民活動拠点が失われることになる。

一方、大阪市から一部は無償で提供を受け、一部は賃貸契約で市民活動の推進に活用している北区事務所についても、昨今の状況下で長期的に使用し続けられる保証はない。このように協会の事業を支えている2つの拠点は、ともに今後の使用に不安を抱える状況にある。

そこで、この拠点のあり方を、今後、どのように考えていくかについても、事業活動を考える前提として検討しなければならない。

協会は今、このようなさまざまな課題に直面しているのである。

３・協会のミッション（使命）と、私たちが作りたい「市民社会」

（１）協会の「ミッション」（使命）

ここで改めて協会のミッションを確認し、そこで謳われている「市民社会」の姿について検証したい。

かつて、協会が掲げてきた「使命（ミッション）」は、「“市民社会”、つまり多様な市民活動が活発に展開される社会の創造」というものであったが、この「使命」の表現では、日常的な事業推進にあたって指針とするには抽象的にすぎるため、今回の将来ビジョン検討委員会に先立つ「中期戦略策定委員会」で、より具体的な事業活動の目標を示す「宣言」として、以下のようにミッションをまとめ直した。

大阪ボランティア協会は、より公正で多様性を認め合う市民主体の社会をつくるために、多彩な市民活動を支援するとともに、他セクターとも協働して、市民セクターの拡充をめざします。

私たちは、市民主権が機能している真の民主主義社会においては、公平を旨とする政府・行政（第1セクター）や営利を行動原理とするビジネス（第2セクター）だけではなく、非営利と公益を掲げる市民セクター（ボランティア、市民活動、NPO・NGO など）の働きがとても重要だと考えています。
市民セクターが成長し、力をつけ、システムとして機能的に働くことによって、より民主的で公正・平等、多様性を重視する社会が築けるのだと確信しています。

この「ミッション」にもとづく具体的な目標を、以下の3点に集約しました。

（1）市民自治の確立

私たちは、市民セクターの行動原理として、市民自治を追求します。
市民自治の原則とは、一部のエリートや専門家などが主導するのではなく、市民自身、当事者自身が企画・実行し、社会状況に応じて変化させていくものです。当協会の運営においても、あらゆる場面で、市民自治を実行します。

（2）創造的に社会を変えようとする人たちの支援と変革の実行

私たちは、行政や企業だけではできない新しい価値観にもとづいた行動や新しい社会的取り組み、すなわち「社会的イノベーション」を支援し、自らも実行します。
「社会的イノベーション」とは、社会的課題を解決するためのさまざまな新機軸の創出を意味します。マイノリティの生活改善・生活向上や持続可能な生活様式の提案など、多様な市民の手による社会的イノベーションを支援するとともに、当協会も積極的に提案、実行します。

（3）市民の力が発揮されるための支援

私たちは、市民がさまざまな能力を創造的に発揮するための支援、すなわちエンパワメントを進め、それを協会内部においても推進します。
市民にとってより暮らしやすい社会を実現するためには、市民自身のパワーアップが不可欠です。そのパワー（実行力）は、私たち自身の中にあり、それを引き出すのが「エンパワメント」です。私たちは、市民をエンパワメントする環境づくりを支援し、自らも実行します。

（２）協会が創造を目指したい「市民社会」とは？

この「ミッション」のキーワードの一つは「市民社会」だが、この言葉は、さまざまな意味で使われている。それを「封建社会」の対語として使う場合は、17世紀から18世紀に起こったイギリスの清教徒革命・名誉革命、アメリカ独立戦争、フランス革命などを通じて、絶対王政に対抗する力をもった商人・資本家らの「市民」が社会の主役となり、人権、政治参政権、経済的自由と私的所有権を確立した社会をいう。この定義からは、日本を含む近代社会の多くは、既にこの「市民社会」になっていると言える。

しかし、近年は、政府や企業から独立した**市民団体が社会的な発言権を高め、また社会を構成する主要な担い手の一つとして活躍している社会**を「市民社会」という場合も増えてきた。つまりボランティア活動・市民活動が活発な社会ということだが、現在の日本社会は政府や企業に比べて、市民団体の力はあまりに弱く、また多くの市民が参加している状況にはない。そこで、この意味での「市民社会づくり」を進めることを、協会の使命として掲げているわけである。

では、この「市民活動が活発な社会としての市民社会」は、具体的にどのような社会となるのだろうか。検討委員会での議論の中では、以下のようなイメージが語り合われた。

① 誰もが主体、誰もが当事者となる社会へ

まず、上記の市民社会とは市民誰もが社会を築く主体として位置づけられる社会である。ここでの「主体」は単に権利の主張や体制への批判を繰り返すのではなく、「自分がこの状況に置かれたら…」という想像力と、社会のさまざまな課題に自らがつながっていることを自覚し行動する「当事者力」をもって、自分たちのまちや地域を見つめる目線をもっている人びとのことだ。もっとも、そこには重い課題を解決しなければならないという責任に伴う悲壮感だけがただようのではなく、創造的に取り組むことを面白がり、それぞれの持つ異質さを排除し合わない包容力などがあふれる社会でもある。

② つながりあって、元気になる社会へ

社会が直面してきたさまざまの課題に対してさまざまな市民活動が生まれ、その運動の中で社会基盤を成熟させることは大阪（関西）の伝統ともいえるが、私たちが目指す社会も、この伝統を発展させ、市民活動がつながりあって活発に動き回れる社会としたい。しかも、まちがより豊かなものになるためには、市民活動だけではなく、企業や行政などさまざまな主体が切磋琢磨しながらつながりあう…そんな総合力のある社会を創り上げていきたい。

③ 牽制し、提案する社会へ

地域の自治とは、本来、市民の手にあるものである。昨今謳われている市民活動と行政の「協働」とは、まさに、行政に過度に依存してきた自治活動を市民自身の手に取り戻す作業である。

そういった潮流の中で、私たち市民は、その本来あるべき自治の姿をさまざまな方法で確立しつつ、行政などとの協働においても「官に取り込まれない距離感（緊張感）」を堅持しておくことが大事だ。また、市民社会を支える行政のあり方（税金の使途など）を問いつつ、自らが考える「まちのあり方」を常に提案していく。そのような市民力が高まっていく社会であることが必要だろう。

④ 挑戦が促され、失敗を許し、再挑戦を支えられる社会へ

民間ならではの創造性・開拓性を発揮しようとする時、当然に失敗が起こることもある。この意味で、民間団体にとって「失敗をしていない」ということは、失敗しそうな挑戦を避けている可能性が高い点

で、実は失敗しているとも言える。

改革力のある社会とは、サントリーの創業者・鳥井信次郎氏の「やってみなはれ」流のチャレンジ精神をそそのかす社会でもある。これは、継続だけを第一と考えるのではなく、冒険的な市民活動をも応援する社会であり、また社会貢献活動を進める途上で業績が悪化し、その取り組みを休止せざるを得なくなった企業に対しても、それを非難するのではなく、その努力を慰労し感謝する社会でもある。

市民活動の間にも、このような組織文化を広げ、何にでもチャレンジできるバイタリティを触発する社会づくりを進めていきたい。

⑤ 誰もが安心して暮らせる包容力のある社会へ

結局、人々が安心して暮らせる生活となるための根底には、相互の「信頼感」が確立していることが必要である。つまり、何かが起こった時、困った時に受容してもらえるまちの包容力が必要だ。そのためには、相互不信を解消し、多様な価値観が並立でき、人的な多様性（ダイバーシティ）を認める社会づくりが必要になる。しかし、これは公平性が求められる分、一律で画一的な対応とならざるをえない行政が中核となる社会では難しく、多様な人びとがそれぞれに作る市民活動が活発に活動いる社会でこそ、実現できるものである。一人だろうと、外国人だろうと、どんな人も安心して暮らしていける、そういう包容力の広がる社会を築いていきたい。

⑥ 批判するものは批判し、賞賛するべきものは賞賛する社会へ

私たちの社会の動きの中で、おかしいものはおかしいと言える社会となることも必要だが、一方で良いものには敬意を示し、賞賛する姿勢も必要だ。この両方のアプローチが一つになって、外部の規律で秩序づけられた社会を超えた市民社会の枠組みが成立しうるだろう。

このような両方のアプローチを使いながら、常に社会に問題提起しつづける粘り強さをもって、次代の社会を創造していく市民が育ち、参加し、元気に活動を進める社会を作っていきたい。

４・将来ビジョンの中核をなすもの
「あらためて個人にこだわる／仕掛ける」をキーワードに

以上のミッション実現のため、協会は、創立50周年を迎える2015年に向けて、何を目標にし、何を事業の「軸」として取り組んでいくかを改めて検討した。

①. 個人の参画こそが、社会を民主的に改善していく“核”

協会では、今、あらためて個人の行動・参画を重視し、共感を基盤とした市民活動団体が成長し、活躍することが必要だと考える。

このことが重要なのは、まず、そもそも市民活動をはじめとする社会改革の原点は、個人のボランタリズムを出発点とするものであるし、さらに多くの社会改革も、結局、個人の判断、個人の行動変革をともなわなければ、その内実を持たないからである。

たとえば、企業に大きな影響に与えているCSR（企業の社会的責任）も、それを一時のブームに終わらせないためには一人ひとりの市民が企業の社会的振る舞いを考慮した消費行動をとることが必要で、いわばCSRはCitizen Social Responsibility（市民の社会的責任）が問われるものでもある。

また近年、各自治体で活発に取り組まれている市民活動などとの「協働」施策も、住民が自らを自治の“主体”と認識し、行政職員も住民の力を信じ政策情報の公開や意思決定への参画などを進めなければ、行政責任の住民への転嫁といった事態にもなりかねない。

そして、ボランティアや寄付を通じて広く参加する市民活動団体が活発に活動することで、私たちは民主的・ボトムアップ的に社会を改革・改善していくことができる。市民活動団体を通じて、市民が自治的に社会問題の解決に関わることができるからだ。この参画を通じた改革、課題解決の体験を多くの市民が得ることができれば、公共サービスの受益者ではあっても提供者・創像者にはならず市民が傍観者的に政治の動きをながめる「観客民主主義」的な社会の雰囲気は払しょくされ、市民が能動的に社会を関わる自治的社会を築くことができるだろう。だからこそ、共感力の高い市民活動団体の立ち上げと活発化を応援することは、当協会の重要な使命となる。

本報告書の5、6ページに見てきたように、協会は、草創期から80年代まで、どちらかと言えば、活動に対する「潜在市民層」や「関心市民層」を中心に、ボランティアやボランティアコーディネーターの育成に力を入れてきた。90年代に入り、企業からの市民活動支援の基盤整備に着手、その後、NPO法が設立され、実践者の育成が求められるようになると、2000年代には団体の運営・経営支援や行政との連携支援による委託事業が増加し、いわゆる「活動市民層」への取り組みが増加した。しかし、市民セクター拡充の観点から市民活動を広げていくためには、実践者の育成・支援だけでは不十分である。実践者のすそ野を広げるべく、**「潜在市民層」や「関心市民層」への働きかけを「あらためて」強化**して、有償無償を問わずNPOのスタッフや、企業に属する社員一人ひとりの視点が尊重されるような市民活動をより積極的に推進したい。また、活動実践者だけでなく支援者・推進者との連携を仕掛け、積極的に問題解決に取り組むセンターをめざしたい。

②. 真に「総合力」を生かす時

この目標実現にあたって、協会は個人を取り巻くさまざまな環境に働きかけられる「総合力」を培っ

てきたことに気づく。

ボランティアコーディネーションに関わる長い取り組みの中で、個々人の思いを受け止め、かつ活動の場となるパートナーの立場も尊重し、両者の間で創造的な活動を生み出しつづけてきた。

また個人の思いをふまえた組織づくりや、継続的な事業展開を進めるための経営力に関するコンサルテーションにも多様な形で関わり、一定の蓄積をもつに至った。

さらに企業とのパートナーシップ形成にもいち早く取り組み、企業の社会貢献担当者やCSRに関わるスタッフと日常的な関わりをもっている。社会で働く人々の85%が雇用労働者であるという日本の特徴をふまえると、この雇用の場との関わりをもっていることも重要だ。

さらに多様な分野で活動する市民活動団体との間に広くネットワークを持ち、また「協働」を進める自治体とも建設的な取り組みを進めてきた実績がある。

このように協会には「総合性」があるが、従来はそれが拡散的な形で取り組まれ、いわば「何でもやっているが、何をしているのか分からない」という状態に陥りがちであった。**そこで今後は、この「総合性」を「総合力」に転換し、特定の課題に焦点を当てて、一つひとつ具体的な成果を生み出していく必要がある。**

５・将来ビジョンにおける具体的な事業展開構想

（１）「将来ビジョン構想」における重点的方向性

以下、「将来ビジョン構想」として取りまとめた4つのコア事業について解説していくが、協会の取り組む事業は、これら新規事業だけではなく、長く取り組んできた事業についても、その意義を評価しつつ、今後とも重要度・優先度が高いと評価される事業は継続・推進させていくことになる。

それら協会の事業全体において、以下の点は特に重視して事業を進める。

①. NPO単体ではできないことをプロデュースする

これは、市民活動、社会生活に関わる制度・既存の主体・資源を変える、ニーズに応じた新しい担い手を作る、市民活動に広く活用される拠点（場）を提供する、といった取り組みである。

②. さまざまな市民・団体（主体）が集い、さまざまな層がそれぞれの思いを実現できる場を提供する

多様な人びとや団体が連携し刺激し合う取り組みを重視するもので、「シリコンバレー」ならぬ「NPO・起業家バレー」などの創造を模索することや、一極集中的な“東京”ではなく、ヨーロッパに似た多様な文化が並立する関西流のネットワークを広げることなどである。

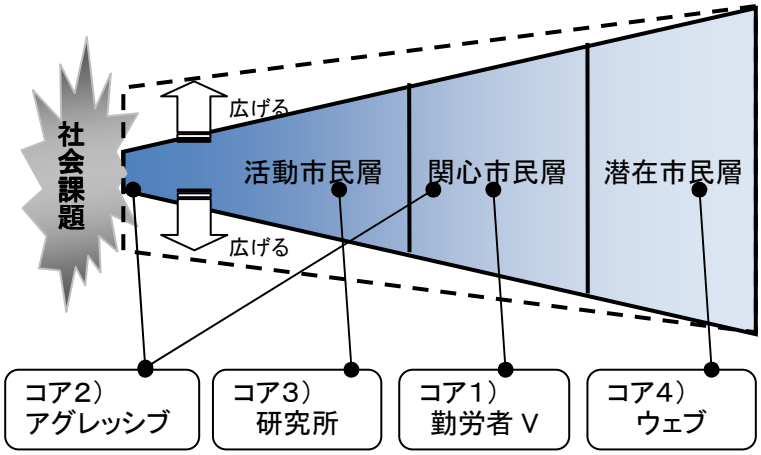
③. 市民活動に関する情報の発信、集積、提言の“震源地”になる

説得力のある提言、発信には従来から力を入れてきたが、これらに加えて、たとえば主張のある集会が日々開かれるような活動拠点を創造していくことにもチャレンジしていきたい。

（２）「将来ビジョン構想」が掲げる４つのコア事業

このような視点をベースに、将来ビジョン検討委員会では、今後、協会の蓄積と資源を活かして取り組む重点事業として4つの「コア事業」を構想した。

図：コア事業と主な事業対象層との関係



以下、その4つのコア事業について、そのイメージを詳しく紹介する。

1）勤労者ボランティア活動の推進事業
～ 勤労者の市民活動参加に向けた環境を“抜本的に”改善するプロジェクト

当協会では、設立当初から土日や夜間の開館をおこなう等、勤労者のボランティア活動・市民活動参加の拠点としての役割を果たしてきた。その結果、協会での勤労者のボランティア活動も活発におこなわれ、勤労者の持つスキルを市民活動に役立ててきた。

協会の外に目を転じると、各種ボランティア推進機関でボランティア・コーディネーションやボランティア・プログラムの開発が進められてはきたが、勤労者が参加しやすい土日や夜間の活動プログラムはまだまだ少ない現状にある。企業や行政で豊富な経験を有する人たちが社会活動への参加率が低いということは、社会的に大きな損失と考えられる。また、その勤労者は、企業や行政を構成し、その意思決定に関わっている人々でもある。今、CSRや、行政とNPOの協働の重要性が認識されているが、その主体である企業や行政は勤労者の集合体でもある。そこで、**個人の共感と参加の意味**という面から考えると、企業や行政とNPOと協働は、そこで働く勤労者の市民活動への共感を基盤とすることで初めて効果的なものとなるとも言える。

つまり、勤労者のボランティア活動を活発にすることは、経理・労務・組織マネジメント・ITをはじめとする勤労者の持つスキルをNPOや施設で活用することが出来るとともに、勤労者が仕事以外の価値観を持つことで、精神的に豊かな人生を送ることが出来る。また、企業の構成員である社員が自社の社会貢献を単なる他部門の活動としてではなく自分自身に関わる活動だと考えることとなり、その企業の社会貢献活動がより有益なものになる可能性がある。また、企業とNPOの協働の重要性が認識されている中、NPOでの活動経験のある社員が増えれば、NPOとの協働もさらに活発になるものと考えられる。行政とNPOとの協働においても、同様の効果が期待できる。

そこで、**勤労者のボランティア活動環境を抜本的に改善するための事業**を、将来ビジョンの**コアとなる事業1**とした。具体的には、先進的に取り組まれている米国 New York Cares や Hands On などの勤労者ボランティア・プログラムをモデルに、勤労者も参加しやすく高い意欲の持てるボランティア活動プログラムを開発する事業を展開する。

事業概要

勤労者が参加しやすいプログラムを当協会が能動的に開発するとともに、活動先である施設・団体のボランティア受入環境の充実をはかる。また、企業の社会貢献活動とも連動する。

具体的には、

1） 勤労者が無理なく続けられるボランティア・プログラムのモデルを施設・団体と協力して開発する。
2） 施設・団体のボランティア受入環境やノウハウを高めるための担当者研修を実施する。
3） ボランティア入門研修やオリエンテーションを充実させるとともに、個々の活動プログラムの開発と運営の中核となる「チームリーダー」の養成も行う。そのための教育プログラムを開発する。
4） 企業や労組等と協力して、社員や組合員にボランティア・プログラム参加を促進する。

目標

2009年度は大阪市を中心に、1ヶ月間（土日祝）にパイロット・プログラムを実施する。2010年度には2～3ヶ月間（土日祝）に1日に5～10プログラムを実施する。2015年度には通年で土日祝に常時10～15プログラムを実施する。

また、企業や労働組合と、2009年度に1社以上、2010年度には3社以上、2015年度には10社と協働する。

スケジュール

2009 年度：秋にパイロット事業を実施。

2010 年度:本格的に実施。
2011 年度:オープンするウェブサイトとうまく連動させる。

2)アグレッシブ・コーディネーション開発事業
～ “従来の中間支援団体の枠”を超えて現場課題を積極的に結びつくプロジェクト

当協会では、個人と個人、個人と組織をつなぎ、社会的課題の解決につなげる協働やネットワークを構築してきた。そのため、「市民エンパワメントセンター」を基盤に、さらに「企業市民活動センター」や「NPO推進センター」を開設し、市民活動関係者や企業の社会貢献担当者とのネットワークを築いてきた実績がある。しかし、それは、関係者同士または関係者と当協会のネットワークであり、企業に関しても同様に、企業の社会貢献担当者同士または担当者と当協会のネットワークに留まってきた。したがって、個人や団体からの依頼に対して、ボランティアを募集する、連携できるNPOを探す、組織化・事業化の支援をする、などの取り組みも、基本的には、依頼者と協会および協会との関係団体で完結することが多かった。あるいは、企業や他主体からの推薦や調整応援の要請を受け、当協会の関係のあるNPOとのネットワークの中で助成先を探すといった、どちらかと言えば、やや受身のコーディネーションとなっていた。

しかし、ミッションにある**市民セクターの拡充**の実現ためには、これまで以上に広範に市民と社会課題に取り組む市民セクターを、また市民セクターと行政・企業をつなぐ必要がある。そのため、当協会自体が個別具体的な社会課題により踏み込んで関わり、異セクター間の能動的コーディネーションをより積極的に行う必要がある。このようなコーディネーションを**「アグレッシブ・コーディネーション事業」**とし、**コア事業2**とした。

アグレッシブ・コーディネーション事業では、2～3ヶ月を1サイクルとして特定のテーマを設定し、そのテーマに取り組んでいる、または関心を持つ市民、NPO、企業、行政、支援者やテーマに関係する情報や資源を当協会自らがつないだり、課題内容によっては、分野を超えたコーディネーションなどにも取り組む。

事業概要

当協会が能動的にNPOと他の資源(人・組織・資金・情報など)とをつなぐことで、市民活動の活発化を促進する。そのため、特定の課題に取り組む多様な団体の掘り起こし、団体に具体的支援や情報を提供できるキーパーソンとの議論・交流の場づくり、そこから見える課題を発信、提言活動を行なう。また、団体との対話、情報交換、事例検証の中から「そのテーマの取り組みが持つ、普遍的または個別的課題が何かを検証し、その課題解決に向けて、「資源」「情報」「ネットワーク」を中間支援組織である当協会がつなぎ、解決への糸口を見つけるための取り組みを行う。

具体的には、

1) アグレッシブ・コーディネーション企画委員会を設置し、年3～4テーマを決める。(主に福祉・人権・地域づくり等のテーマを中心に据える)。
2) 当協会が、その課題に取り組む市民活動団体を選び出し(年間20団体程度)、現状や課題を共同で掘り下げる。
3) 支援、リソース、情報等を提供できるキーパーソン(行政、企業、中間支援、メディア、専門家・学識など)を掘り起こす。
4) 市民活動団体とキーパーソンが議論・交流できる場(講座など)を企画、広報、運営しコーディネーションを行う。
5) そのため、専門のコーディネーター複数名(3名程度)を配置する。

スケジュールと目標

2010 年度前半:　企画委員会・チーム(仮称)の設置、企画のつめ、具体的調整
2010 年度後半:　1テーマを設定、試行する。(第1期)
2011 年度:　　第1期の結果を元にコーディネーション改善を行い年間2～3テーマを実施(第2期)
2012 年度以降:　社会的インパクトを評価し、改善を行い、年間3～4テーマを実施する。(第3期)

3)ボランタリズム研究所(仮称)事業
～ 情報・オピニオンの理論化・蓄積・発信

当協会では、40年以上にわたって、『月刊ボランティア』『ウォロ(volo)』を発行し、ボランティアや市民活動に関する情報や意見発信を続けてきた。また市民活動の現場から見えてくる課題を整理・分析、理論化して50点以上の書籍発行に取り組むなど市民活動の理論研究や体系化にも力を入れてきた。その一方、市民活動の広がりとともに、類似の雑誌や書籍も増え、さらにインターネットが普及し、情報の洪水ともいえる状況が生じている。

こうした中で、当協会が市民活動界の"羅針盤"的存在であり続けるためには、調査研究機能をさらに強化し、ボランティア活動や市民活動の現場を科学し理論化する必要がある。その際、市民活動をはじめとする社会改革の原点は、個人のボランタリズムを出発点であることを勘案し、個人の「自由意志」を精神的基盤とする「ボランタリズム」を名称に掲げた**「ボランタリズム研究所」(仮称)**を開設することを将来ビジョンの**コアとなる事業3**とした。

ボランタリズム研究所(仮称)では、共感や参加、現場の取り組み等を科学し、その理論化と実践に向けた社会的発信を進める。成果は、インターネットや出版物などでも発信し、広く社会の共有財産とする。

事業概要

市民活動の現場を個人の共感と参加の視点で科学し、その理論・実践を社会的に発信する場として「ボランタリズム研究所」(仮称)を開設する。ここでは、社会的課題の解決や分析的視点をもって市民活動に取り組む実践者を増やすと共に、情報が氾濫する現代社会における羅針盤となる情報発信を実践する。

1)　市民活動の実践者で、日常の取り組みを整理・分析し社会的に提言・発信したい人や、市民活動が取り扱う社会的課題を検証し、研究活動に関心のある研究者を「研究所会員」(仮称)とする。
2)　少なくとも、年に1、2種類の研究会を開催する。
3)　3年に1回程度は、研究誌や論文集、書籍を発行する。
4)　ウェブサイトを活用して羅針盤となるオピニオンの発信をする。

スケジュールと目標

2009 年度後半:　ボランタリズム研究所(仮称)開設準備、開設、事業計画立案。
2010 年度:　　研究会の開催
2012 年度:　　研究会の開催、研究誌／論文集／書籍の出版

4)ウェブサイト「Volunteers' Style～市民としてのスタイル」による情報発信事業
～ 一般市民の市民活動への関心と参加をうながすポータルサイトとキャンペーンの開発

協会では、ボランティア活動入門ガイドブック等の紙媒体に加え、インターネットが広く一般的になる以前からホームページ「ぼらやねん」を開設するなどして、ボランティア活動の啓発に取り組んできた。また、「主に関西！ボランティア・市民活動情報ネット(KVネット)」を運営し、ボランティア活動に参加しようとい

う人々へのボランティア活動情報や受け入れ団体情報を提供してきた。

インターネット時代のなかで個人と個人の対面のつながりが薄くなってきており、またモノがあふれ消費者優位の社会の中で、消費することにのみ価値を見出す人々も増えてきている。こうした中、今まで市民活動などに関心を持っていなかったり、関心はあっても参加していない人々に対して、自らの力で社会を変えることができること、互いに支えあえる社会であること等に気づき、ボランティア・市民活動への参加を後押しする情報発信が必要である。そこで、**個人の共感と参加**を促し、また市民活動現場のオピニオンなども見えるような**ウェブサイトによる情報発信事業**を「将来ビジョン」の**コアとなる事業4**とした。

しかし、単なるウェブサイトでは、元々関心を持っていない人が閲覧することはない。そのため、新聞社や出版社、広告代理店等と組んで、市民活動に関心を持ってもらえるキャンペーンを展開し、当ウェブサイトの閲覧へとつなげる取り組みを実施したい。

また、潜在関心市民層や活動市民層には、他のコア事業と連動したコンテンツを提供する機能も持たせる。

事業概要

市民活動に未だ関心の無い人々（一般市民）や市民活動団体も対象にした市民活動に関する総合的なメディアを創造する。活動をしたい人から、実際活動に取り組んでいる人、そしてそれらを取り巻く支援者がアクセスして日々の動きやオピニオン、キャンペーンなど「市民活動のホットな情報が行き来している」サイトと、そこにうねりを作るキャンペーン企画を連動させ、より発信力を高める媒体を目指す。

具体的には、

1） 一般市民向けには、このウェブサイトを閲覧する動機づけのため、日常生活レベルで市民活動のことを耳にする、目にする、身近に感じる「キャンペーン」を展開する。社会的にインパクトのあるカタチで取り組むため、新聞社や出版社、広告代理店等と組んでキャンペーンを展開する。
・新聞社や出版者と組んで、新聞や雑誌の特集記事や連載企画を持ちかける。
・放送局または番組制作会社と組んで、社会を変える番組企画を練る。

2） そのため、広告代理店または広告業に携わる専門家（コピーライター、アートディレクター、デザイナー等）と組んで、社会を変えるキャンペーン企画を練る。一般のノンアクティブな市民のなかに「社会のことを考えて、できることをやっている自分っていいかも！」という人口が増える必要があり、キャンペーンを行いつつ潜在層の意識改革を行い、行動変容を起こす。

3） 潜在関心市民層には、「勤労者のボランティア活動の推進事業」との連動で行動に移すためのナビゲーション役を果たす。

4） 活動市民層には、「アグレッシブ・コーディネーション開発事業」の連動による深耕した情報を得ることが出来るようにする。また「ボランタリズム研究所（仮称）」との連動により、市民活動界の羅針盤となる情報を得られるようにする。

スケジュールと目標

2010 年度：大ボラ協内に「情報・PR戦略推進委員会（仮称）」を設置
他事業の状況を確認しながら、ウェブサイトの構想を検討。
並行して、キャンペーンの構想開始

2011 年度：夏頃にウェブサイトオープン。キャンペーンの実施。
数値目標は、新聞 1 紙につき年4回程度。放送局1局につき年1回程度。

以上、4つのコア事業の詳細を解説した。それぞれの事業対象者にとっての事業の意味を次の一覧にまとめる。

表:対象者にとっての事業の意味

事業の意味	活動希望者	実践者・ＮＰＯ	支援者	ボラ協
勤労者Ｖ（コア１）	・参加の機会が得られる ・勤労者向けで参加しやすい	・勤労者の支援者を増やせる	・企業：社員のボランティアプログラム提供ができる	・勤労者のボランティアプログラム開発 ・コーディネーターとの関係作り
アグレッシブＣｏ（コア２）	・活動の最前線が分かる	・関係者のネットワークを広げられる ・支援者拡大のＰＲができる	・市民活動のホットトピックスが分かる	・積極的な仕掛けがつくれる ・発信拠点をつくれる
研究所（コア３）	・（間接的に）研究成果を生かせる。	・理論・実践研究ができる	・（間接的に）市民活度により関わりやすくなる。	・アドボカシー活動につなげる ・出版化
ウェブ（コア４）	・気軽に情報が入手できる ・参加の機会が得られる	・普段あまり接点のない層にＰＲできる	・コンテンツや成果が分かりやすい ・インパクトが大きい	・新しい層へのアプローチができる

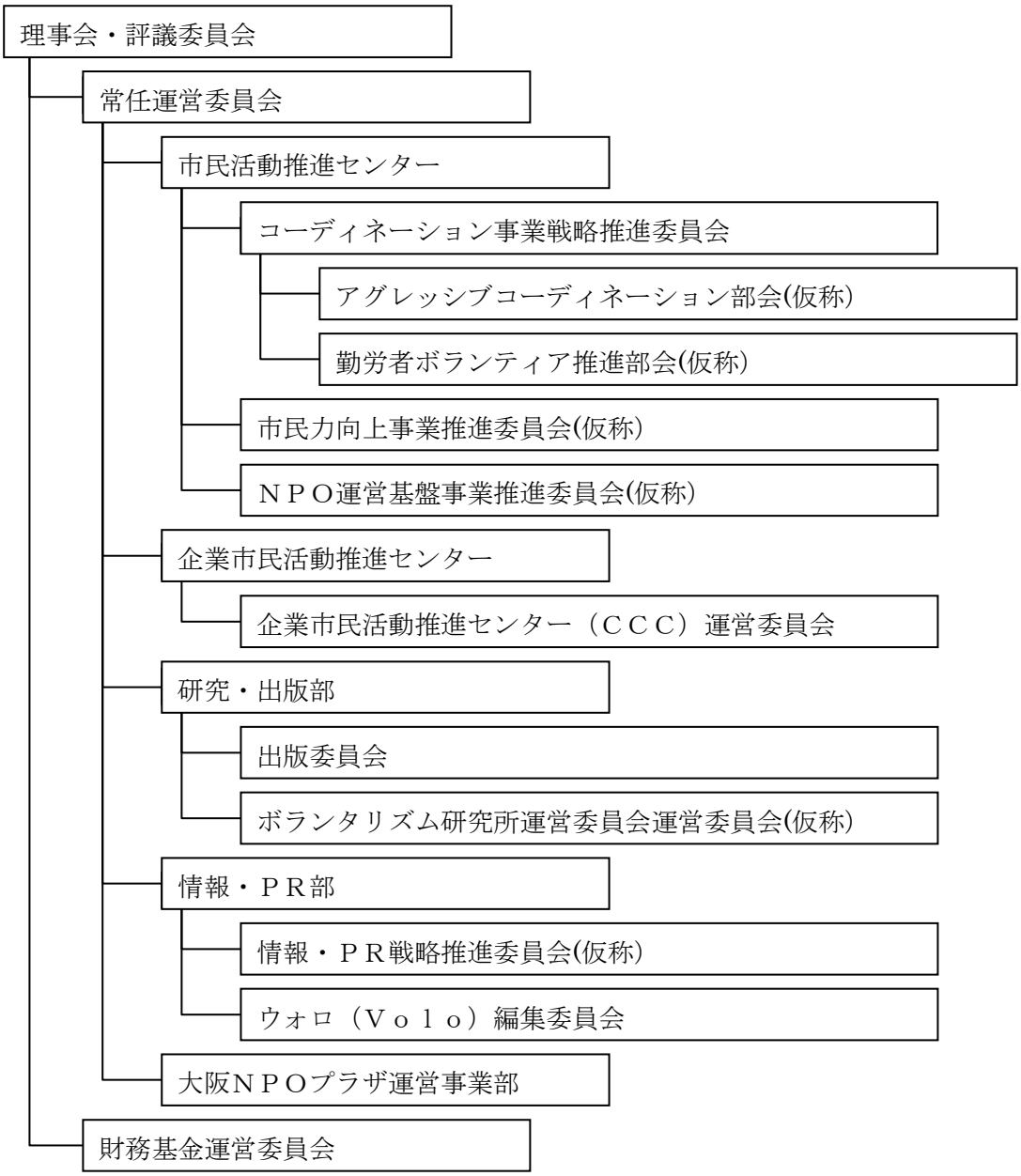
表：活動展開と事業との関係

活動過程	課題と出会う → 活動に参加 → 活動を描く → 活動を発展 → 課題解決に貢献			
対象市民層	**潜在市民層　　関心市民層　　活動市民層**			
必要な資源	・分かりやすさ、気軽さ ・イメージ喚起 ・課題と出会う機会	・参加の機会 ・課題の基礎知識 ・メンバーシップ	・企画　・事務 ・ネットワーク ・組織化 ・コーディネート ・ファシリテーション ・発信	・問題解決力 ・経営力 など
方法 □はｺｱ事業	ウェブ　勤Ｖ　アグレッシブ　研究所 ＫＶネット　Ｖ活動講座　ＮＰＯ運営講座　ＮＰＯ運営相談　出版・ウォロ Ｖ活動相談　企業社会貢献活動相談 ウェブ「ぼらやねん」　講師派遣・研修企画　ネットワーキング事業			

６・将来ビジョン構想を実現する組織として必要なこと

（１）組織の構成

これらを新事業体制も組み込むと、以下のような組織機構が想定される。しかし、組織体制については、現事業を査定したうえで、総事業を推進しやすい形を整える方が良いので、常任運営委員会などの組織運営に関して責任をもつ主体にて検討をしていただきたい。



上記組織の構成や運営方法にあたっては、コア事業を確実に推進していくための事務局態勢の強化とボランティア参加の充実を図っていきたい。そのためにも、推進責任者の設定と推進管理、新しいボランティアスタッフの公募や実践部門への決裁権限の移譲などの検討が必要だろう。また、会員の関心や

問題意識など共有し、その担い手としての参画も期待したいところなので、その参加の枠組みの拡大（入り口の柔軟性）も意識して取り組んでいきたいところだ。

また、事業をより円滑に推進するため、既存の事業群を見直したり、関連づけたり、資源配分の仕方を検討する「総事業点検・組織再編検討会議（仮称）」を2009年度中に実施し、事業群の見直しやコア事業・新組織の関連づけの作業を行う必要がある。ミッション達成に近づく事業を適切な資源（予算）配分で行えるよう、丁寧な議論プロセスを形成した上で、意見交換し、方針を固めたい。

（２）拠点の検討

現在、協会では、福島区吉野事務所としての大阪NPOプラザ（ONP）と、北区同心事務所という2つの拠点の管理運営を行っている。前者は、NPO向けに安価な事務所や事務ブース、貸会議室を有料提供しており、後者はボランティアグループやセルフヘルプ系の団体に会議室やロッカーなどを有料登録型で貸し出している。どちらも市民活動団体に「場」を提供して活動を支援している。

ところが、ONPは2012年3月に大阪府との管理賃貸契約が終了し、その後に契約更新の可否は未定である。建物自体の耐震問題もあり、府による補強工事が行われない限り、継続使用はできないという課題が浮上している。そこで、当協会を含めて34の入居利用団体が路頭に迷うことのないよう、拠点確保については引き続き、大阪府などとの交渉や代替拠点獲得の検討が必要である。

もっとも、仮に大阪府がONPの継続を決めたとしても、協会が「第3期ONP」の管理の担い手になるか否かは、別途慎重な議論が必要である。なぜなら、前段に掲げた将来ビジョンのコア事業をより効果的に実施していくためには、「拠点」のあり方で左右されるからだ。ONP・北区事務所ともに事業を進めやすい環境にあるかを精査し、「自分たちの拠点のありたい姿」を考えながら、総合的な判断をする必要がある。

下記囲みは2008年度創出会議（2008年11月15～16日）において、アソシエーターが思い描く「“あったらいい”拠点イメージ」をワークショップで出してみた結果である。利便性や居心地の良さ、人や情報の交流要素など、「自分たちのコミュニティ的」拠点の姿をイメージするものがたくさん出されていた。

■利便性が高いこと

例：利便性が高く（駅近、情報）分かりやすい／用がなくても立ち寄りやすい／誰にとってもバリアフリーな／24時間オープン（時間の融通のつきやすい）

■居心地がよい

例：誰もが居心地のよい空間のある／ホスピタリティの高い／広くて高くて明るくて、床はフローリング／リラックスできる部屋のある

■コミュニティ機能（カフェなど）がある

例：「食から始まる」（飲み、キッチン）／コミュニティスペースになる／いつも誰かがいて、顔が見えて話ができる

■自由度が高い

例：団体が使いやすい自由性の高い／宿泊可能な／机・いすを自由にアレンジできる

■人を生かせる、シェルター機能がある

例：能動的に“自分”を生かして作っていける／駆け込み寺機能のある

■情報発信機能がある

例：ラジオ局など情報発信基地／映像やウェブなど記録資料が盛りだくさんで上映もできる拠点

■デザインに特徴がある、環境にやさしい

例：外観やデザインなどが思い切った（外観が変な）／可塑性のある／緑化でエコな

以上のような視点も含めて、次なる「拠点像」を打ち出し、それに向かうべく協議や検討を重ねていく必要がある。この検討に関しては、2010年度早々にも検討する組織を立ち上げ、ONPや北区事務所の継続可能性も含めたトータルな拠点検討のプロセスをもって進めていきたい。

（3）将来ビジョンを推進するための“協会を支えるヒト（会員）”の制度

当協会では、法的な必置ではないが、社会福祉などの市民活動の増進を図る担い手や支援者として、また協会の事業に共感し、ともに考え・行動する同志として、会員制度を設けている。

個人会員は、協会の事業の担い手と財政の支え手という両面をもっており、会員規定においても「総会への出席、研修会への参加、事業活動への参加、地域における活動」など、かなり“アクティブ”に協会に関わる／支援するという趣旨が強い。しかし、この個人会員も、1997年度をピークに減少傾向が続いている。特に高齢などを理由に退会される会員や連絡がないまま会費の納入が滞っている会員の退会が増え、退会者数は新入会者数を上回っている。一方、賛助会員は、主に財政的支援を趣旨としている会員だが、景気が悪化している中、その多数を占める賛助企業への会費増額や新規入会要請は困難な状況が続いている。実際、過去の実績は以下のようになっている。

■会員の異動状況

	1985年度	1990年度	1997年度	2008年度
特別会員	0人（0円）	1人（500万円）	1人（500万円）	1人（500万円）
個人会員	464人（286万円）	768人（291万円）	878人（440万円）	649人（350万円）
団体賛助（企業）	193団体	187団体	190団体	63社（584万円）
団体賛助（非営利）	（544万円）	（602万円）	（1102万円）	10社（37万円）

NPOの種類が少なく市民活動推進機関の数も限られていた時代と異なり、各種支援機関や社会課題解決を目指すNPO・ボランティアグループが増えている。そのような中、市民活動を応援したいという市民の多くが、縁の下の力持ち的な中間支援組織ではなく、「個別具体的な課題の解決を目指す組織を支援したい」と思うのはごく自然なことである。

協会にとって、会員とは「ミッション実現のための支援者」であり、「活動推進のための協働者」とも言えるだろう。協会が実現したい「市民社会の創造」のためにも、幅広い市民層から共感され、支持される組織でなければならない。そのためにも、「共感される」組織としての“ボラ協ファン”を掘り起こし、広げていくことが必要である。

では「会員にとってボラ協のウリ（魅力）とは何か？」―ここを改めて問い直すことが求められる。そのウリによって人はひきつけられ、「一緒にやろう」という仲間になる。そのような共感を一人でも多くの人びとに呼び起こせるよう、昨年（2008年）度、会員コミュニケーションチームでは、会員拡大パンフづくりの過程で、「会員になると何が楽しいか」のキーワード出しを行った。その結果、以下のようなことが出てきた。

大ボラ協と出会ってココが変わった！

① いろんな市民活動の魅力を知ることができる！話を聴くことができる！【体験・気づきの場】
② あふれる情報の波に流されないための羅針盤がある！【市民感覚の堅持】
③「あれ？」と思ったことを「おかしいんじゃない？」と言える。【価値観の尊重】
④ ボランティアやNPOが束になって社会を変えるためにつながりをつくれる！【連携の素地】
⑤ いろんな人に出会えるから自分も変わる！キモチもカラダも軽くなる！【出会い、受容】
⑥ 社会の矛盾を感じ、真実を見分ける。力がつく！そのおもしろさにハマる！【相互扶助】

以上の文言からも想像できるように、ボラ協の魅力は「出会いと受容」「市民感覚の羅針盤的存在」「多様性の尊重」「単体ではなしえない連携力」など、他ではなかなかできない多様な魅力を感じてもらっていることがわかる。これらが「ボラ協に関わる魅力」だとすれば、この「魅力」が伝わる「活動・事業」開発をより推進していくことがキーになるだろう。

さらに、当協会を支援しようという人々を増やすためには、市民の思いを具現化する事業や活動を推進することが必要だ。そこで、社会環境の変化や当協会の事業特性を踏まえ、今必要な会員制度とは何か、改めて見直してみる必要がある。今回の将来ビジョンでは幅広い市民層を掘り起こそうという意図を考えると、会員制度もこのアプローチに即して、参画の“敷居を低く”し、“間口を広げる”新たなしくみの構築を図っていきたいと考える。

これまでは、「個人会員」（＝総会での議決権を有する）、「団体賛助会員」（＝賛助的会員）、特別会員（＝大口寄付型会員）の3つだったが、今回、以下の3つのカテゴリーに分けて、さまざまな市民の「資金提供による市民参加」を促すことができる枠組みを提案したい。すなわち、

【1】“意思決定”・“事業活動”に参加する会員である「参画型会員」、

【2】“財政的”に組織を支える会員である「賛助型会員」、

【3】会員ではないが、プロジェクトごとに賛同者（協賛金）を時限的に募る「プロジェクト協賛型」である。

この提案の場合、会員制度は具体的には5種類になる。

<table>
<tr><td>個人会員</td><td rowspan="2">◆意思決定・活動参画型

協会のミッションや取組みに賛同し、協会の会員総会に出席し意見を述べたり、協会事業に参加して運営面を担おうとする会員</td><td>一口 5,000 円～</td></tr>
<tr><td>②団体会員</td><td>（非営利）一口 10,000 円～
（営　利）一口 50,000 円～</td></tr>
<tr><td>③個人賛助会員</td><td rowspan="3">◆財政支援型

協会のミッションや取組みに賛同し、財政的に支えようとする会員</td><td>一口 5,000 円～</td></tr>
<tr><td>④団体賛助会員</td><td>（非営利）一口 10,000 円～
（営　利）一口 50,000 円～</td></tr>
<tr><td>⑤特別会員</td><td>額不定（大口）</td></tr>
</table>

◆プロジェクト協賛金		額不定（PJごとに設定）

まず、「参画型」に団体会員（②）を新設することで、さまざまなNPOに当協会の事業展開への関心と参画を喚起し、連携・協働できるようにする。協会では既に団体向けに「パートナー登録制度」というNPO登録制度をもつが、この制度の関係性も検討しながら、当協会の事業推進に共感をもった団体を協会の意思決定にも巻き込むことで、協会の活動をよりリアルに牽引するような効果を期待したい。

また、活動に積極的に取り組むことは難しいが資金的に応援したいという市民層を巻き込むために、「賛助型」に個人賛助会員（③）を新設する。

また、会員制度とは別に、「プロジェクト協賛金」を積極的に打ち出し、財源の多様化を図りたい。これは、とくに将来ビジョンのコア事業などのような重点的に取組む事業に対して、特定のテーマ・事業に関心のある市民から寄付を得る仕組みで、「市民活動に関心のある」層を“資金参加”という視点で幅広く巻き込むことを意図とする。

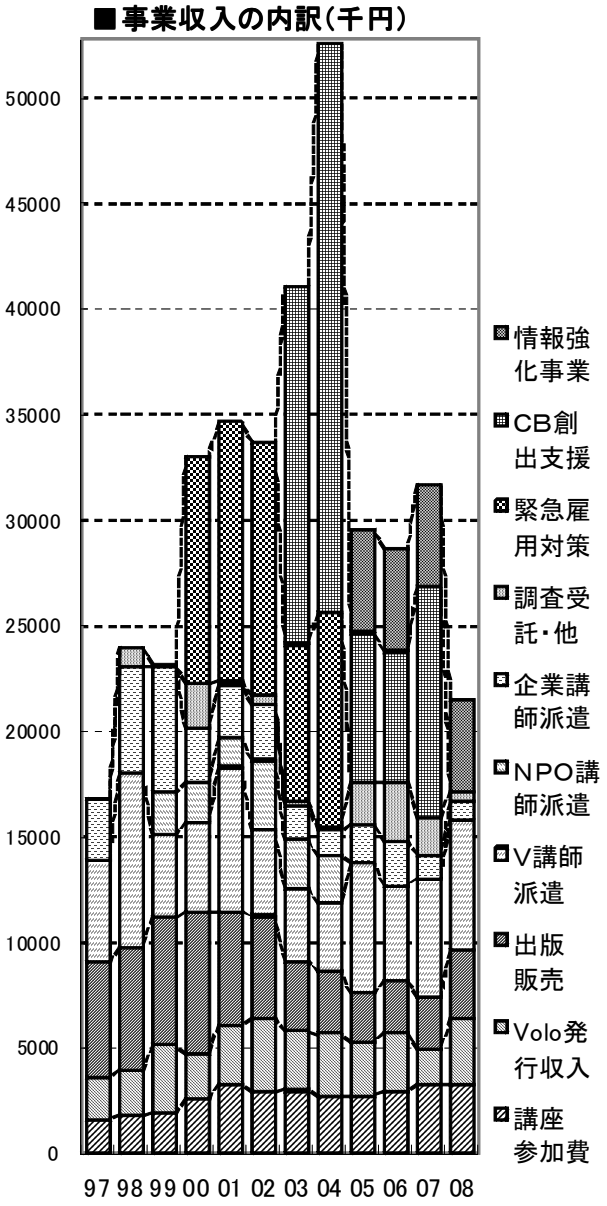
（４）経常的な事業財源安定の努力

当協会の経常的な収入は、以下の「会費収入」「自主事業収入」「事業委託収入」「補助金助成金収入」の大きく4つに分けられるが、特に最初の3つの収入について、今後、どう拡充するか、以下のような整理とともに、常に考える必要がある。

①．会費収入の拡大

会費については、ここ数年、個人も企業も厳しい状況が続いている。とくに、団体賛助会費は、企業業績の回復後、にわかに景気が悪化しているが、各社の業績回復も徹底した経費節減の結果であり、賛助企業への会費増額や新規入会要請は困難な状況が続いており、この拡大に工夫がいる。

一方、個人会員も2008年度に新規の会員勧誘パンフレットを作成し、退会者数を超える新規拡大を図りつつあるが、「会員制度改革」の推進によって、当協会を創り・支える支援層を増やしていく不断の努力を続けていく必要がある。



②．自主事業収入の拡大

当協会の事業収入は、出版物販売、『ウォロ』購読、講座参加費、大阪NPOプラザ管理の4事業による収入が大きな割合を占めており、これらは事業の抜本的見直しがない限り、あまり大きく変わるものではない。しかし、事業のミッション性と経済性を見た上で、常に収支バランスを見据える必要がある。

当協会の場合、社会環境と課題解決の変化に敏感でいながら「協会として大事に守りたいこと」を常に問い続けつつ、それをどういう財源で推進するかを、常に考える必要がある。

③．事業委託事業収入の動き

講師派遣事業収入は一般派遣が増えたもののCCCの企画講座受託が減少している。この収入は大きな収入の柱ではあるが、広く協会の理念を伝えていけるという意味もある一方、スタッフが外部に出ていく（時間が取られる）という課題もあることから、その収入ばかりに依存するわけにもいかない。今後は、調査研究受託収入といった当協会の蓄積とノウハウが活かせるものを積極的に打ち出すとともに、先駆的な事業については、助成金のような開発支援的財源の獲得も目指していくべきであろう。

将来ビジョンの事業実現のための必要な資金調達

将来ビジョンでは、ミッション達成に近づくために、4つのコア事業を提案しているが、この事業を支えるために、以下の4つの方向性でどれを当てはめるか、今後、常任運営委員会および財務基金運営委員会等でも詳細を詰めていく必要がある。

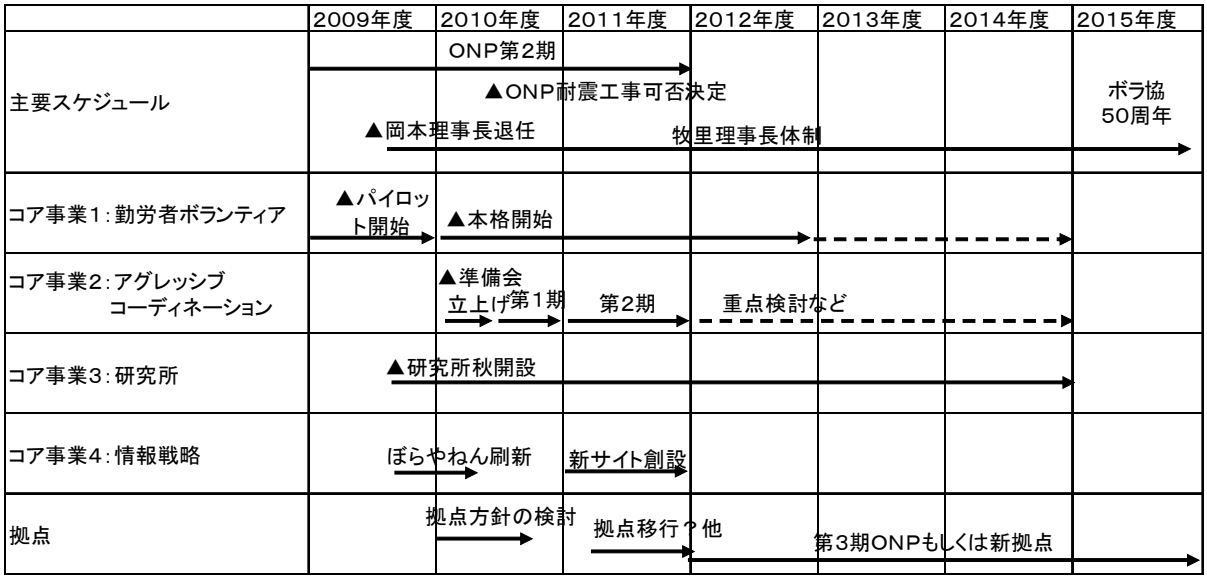
①. それぞれの事業特性(推進方法)に合った財源を新たに確保する(参加費、寄付、助成金等)。
②. 事業開発用にこれまで積み立ててきた財源を初動費用として活用する。
③. 既存事業を見直し(縮小、方向転換、収束)、そこに当てていた資源を流用する。
④. 経費拡大を押さえるための経費縮小を検討する(経費節約は不断の努力を要するものでもあるが、あまりそこに集中し管理にコストをかけすぎて本末転倒にならないようにしなければならない)。

前回の将来構想検討の答申書には、「協会を取り巻く環境を考えれば、協会がさらに成長する余地はあるし、時代の変化にあわせた事業のスクラップ＆ビルドも必要である」と触れられている。実際、環境変化に合わせ、市民学習系の事業の改編(収束)やボランティア入門系のコーディネーションは中止をした。一方、この10年間は行政からの受託収入が組織を支える構造で組織は支えられてきたものの、自主的取り組みが部分的に空洞化するようなこともあった。資金バランスは事業の特性のバランス感にもつながる以上、常にそのバランスを問い続けることが求められる。

また、思いをもって取り組む事業が多い当協会は、「事業中止(スクラップ)」の判断が難しい。時代の要請と感じてスクラップしたものの、新規の活動スタッフの巻き込む場を失った部分(損失)もあった。だからこそ、単純に経済性と必要性だけで事業の存立を判断するのではなく、「当協会を取り巻くヒト」の思いと「社会からの期待・要請」の両方を睨みながら、常に経済性も考慮しつつ、スタッフ全員が経営者意識でもって当協会の事業のあり方を考えていきたい。

（５）構想実施スケジュール（案）

以上の将来ビジョン構想の実施にあたって、全体的なスケジュールイメージは以下のとおりである。



社会福祉法人
大阪ボランティア協会

社会福祉法人　大阪ボランティア協会
〒553-0006 大阪市福島区吉野 4-29-20
大阪NPOプラザ 100 号
TEL06-6465-8391(代)／FAX06-6465-8393