Ⅱ－2．1）厚生労働科学研究費補助金（医療安全・医療技術評価総合研究事業）
分担研究報告書

市民参加型地域緩和ケアシステム「家で死ねるまちづくり」の開発と評価

ワーキンググループによる地域包括的緩和ケアシステムの構成要素抽出の検討

主任研究者　小松浩子　聖路加看護大学看護学部　教授
分担研究者　吉川菜穂子　聖路加看護大学看護学部　講師
研究協力者　内田千佳子　聖路加看護大学客員研究員

研究要旨：

本学看護実践開発研究センター活動で市民健康増進活動に参与しているヘルスリソースパーソン、あるいは本学のアウトリーチ活動に参与している市民、行政職者、などに呼びかけワーキンググループを形成し、地域包括的緩和ケアシステムの構成要素を抽出することを目的とする。

ワーキングループの組織化を行い、定期的なバズセッションおよびコミュニティにおける協働活動を通してワーキングループによる地域包括的緩和ケアシステムの構成要素の抽出に向け検討を行った。

その結果、医療者等の専門職側と行政との地域緩和ケアに対する認識のコンセンサスをつくること、ボランティア育成などを開催するにあたっての行政の協力、地域緩和ケアへの具体的な内容（メニュー）の提示などが、地域包括的緩和ケアシステムための重要な要素として挙げられた。

ワーキンググループでの活動の結果、地域の現状を理解し、資源を知ることができ、かつ知識の共有ができたことにより、地域緩和ケアに対する－現状・問題の共通認識ができたことが示唆された。

さらに、実習等から技術の習得ができ、かつその体験を活かしてケア・技術の提供ができたことから、提供できるケア技術の習得も図られたことが窺えた。

A．目的

本研究は、市民、行政、医療のメンバーからなるワーキンググループによる地域包括的緩和ケアシステム要素の継続的検討と評価を行うため、本学看護実践開発研究センター活動で市民健康増進活動に参与しているヘルスリソースパーソン、あるいは本学のアウトリーチ活動に参与している市民、行政職者、などに呼びかけワーキンググループを形成し、地域包括的緩和ケアシステムの構成要素を抽出することを目的とする。

B．　方法

ワーキンググループによる地域包括的緩和ケアシステムの構成要素の抽出のために、ワーキンググループの組織化を行い、定期的なバズセッションおよびコミュニティにおける協働活動を通して地域包括的緩和ケアシステムに必要とされるリソース、コミュニティにおける要請･ニーズ、現状での課題、目標、波及効果などについて検討した。

C．　結果

ｉ）組織化の経緯

本学の所在地でもある東京都中央区において、本学看護実践開発研究センターの活動に参加した区民の方々や、区で薬局を開業しケアマネジャーの資格を有する薬剤師、区の訪問看護ステーションの所長、ヘルパーの資格を持ち区で介護の有償ボランティアをしている区民と本研究者らが集い、「中央区で安心して住み続けるまち、最後まで家ですごせるまち」を目標にしたワーキンググループを発足した。

そして、家で親や配偶者を看取った区民の方々、自治会の副会長、環境に関するＮＰＯ法人の代表の区民らがワーキンググループのメンバーに加わり、最後まで安心して住み続ける地域づくりのために自分たちでできることからはじめようという思いから「家で死ねるまちづくり　はじめの一歩の会」という名称で活動を始めた。

ⅱ）組織化されたグループでの活動

家で死ねるまちづくり　はじめの一歩の会の平成１８年の活動及び担当は以下の通りである。

日　　時　　〔　担　当　〕

平成18年5月20日（土）14:00-16:00

〔長　江：大学教員〕

14:00-15:00 ワーキンググループでの話し合い

15:00-16:00 講義『病院ボランティアについて』（聖路加国際病院ボランティアコーディネーター）

（添付資料１）参照

平成18年6月17日（土）14:00-16:00

〔木　村：訪問看護ステーション所長〕

『4月の介護保険改正で何が困っているか・変化したこと』

平成18年7月22日（土）14:00-16:00

〔川　名：薬剤師・ケアマネジャー，
箱　守：有償ボランティア〕

『施設見学』（マイホーム新川、グループホームあいおいの里）

（添付資料２）参照

平成18年9月16日（土）10:00-12:00

〔吉　川：大学教員〕

『ボランティアについて』（区の社会福祉協議会職員：八木氏）

本学看護実践開発研究センター活動『市民による市民のためのイキイキ健康づくりプログラム－ボランティア育成コース－』と合同参加

（添付資料３）参照

平成18年10月14日（土）14:00-16:00

〔麻　原：大学教員，吉　川：大学教員，
箱　守：中央区民，有償ボランティア〕

『車いす体験』（中央区社会福祉協議会出前講座　in京橋築地小学校）

（添付資料４）参照

平成18年11月17日（金）14:00-16:00

〔篠　原：中央区民〕

『12月の環境まつりの準備・打合せ』

平成18年12月9日（土）8：30-16：00

〔吉　川：大学教員，

川　名：薬剤師・ケアマネジャー〕

『環境まつり（車イス体験、高齢者キット体験：白内障等、聴診器）』

（添付資料５）参照

平成19年１月20日（土）10:00-12:00

〔麻　原：大学教員，吉　川：大学教員〕

『車イス移乗講習会』（聖路加看護大学基礎看護学看護援助実習教員）

（添付資料６）参照

平成19年2月17日（土）10:00-12:00

〔五十嵐：中央区民・家での看取り経験者〕

『今年度の振り返りと来年度の計画について』

平成19年3月17日（土）13:30-15:30

〔花澤：中央区民・親を家で介護し最期はホスピスで看取りを経験〕

『会則の作成、本会の中央区へのボランティア登録について』

ⅲ）地域包括的緩和ケアシステムとしての重要な要素

ⅱ）のような学習会で知識を習得し、さらには実習を通して技術をも習得することと同時に、ワーキンググループでのバズセッションを実施することで、下記の通り重要な要素が挙げられた。

１つは、医療者等の専門職側と行政との地域緩和ケアに対する認識のコンセンサスをつくることである。このことは、チームとして動く（協働）専門的役割の遂行が大切であり、このことを可能にするためには、ネットワークやコミュニケーションも重要な要素である。

２つ目は、ボランティア育成などを開催するにあたっての行政の協力である。教育方法・教育場所などを含めDeath Educationをまちぐるみで定期的に開催し、持続可能なシステムにすることが重要な要素である。

３つ目は、地域緩和ケアへの具体的な内容（メニュー）の提示をすることである。様々な選択肢の中から自分の望むケアが選べるような情報の提供ができていることが重要な要素である。

D.　考察

発足したワーキンググループにて年間の活動計画を立て、下記の通り病院のボランティアコーディネーターや実際に活動するボランティアからボランティアについて、訪問看護師から介護保険について講義を受け、区の施設を見学に行き、社会福祉協議会の方から車イス体験の実習を受け、その経験を活かし、小学校で開催した健康福祉まつりにブースを設けて小学生らに体験学習の場を設けた。また、車イスの移乗の仕方について、本学の基礎看護学の教員より実習を受けて技術を習得し、今後「家で死ねるまちづくり」に向けて新たに具体的な課題がみえてきたと共に、市民を含めたワーキンググループの一人一人のスキルアップが図られた。

また、区の福祉保健部介護保険課長らとの話し合いにより、ワーキンググループのメンバーが区主催の認知症の養成講座を受講し、安心して暮らせるまちづくりに向けて一歩ずつ活動が深まっていることが窺える。

マイホーム新川や、グループホームあいお

いの里の見学の活動をふまえ、地域の現状を理解し、資源を知ることができた。また、「病院ボランティアについて」や「ボランティアについて」の学習会等から知識の共有ができたことにより、地域緩和ケアに対する－現状・問題の共通認識ができたことが示唆された。

さらに、社会福祉協議会と協働により、車いす体験を行ったことで技術の習得ができ、かつその体験を活かして、小学生やその親に対し、車いす・高齢者キット体験指導をすることでケア・技術の提供ができた。このことから、提供できるケア技術の習得も図られたことが窺えた。

また、地域包括的緩和ケアシステムの重要な要素として３つ挙げたが、これらを成し遂げるためには、我々がワーキンググループで実施した車イス体験など、提供できるケア技術の習得といった「市民への知識・情報の提供方法」や、すべての市民に対する「Health Education, Death Education」が不可欠であると考える。また、災害の準備をするように死への準備もしたほうがよい。このような教育の結果、死に対する不安の軽減が図られ、かつ、心理・社会的な支援を受けることが可能になる。死や人の経験を探求する方法としては、本、映画、音楽、芸術、哲学的仕事などいろいろある。ただし、グループでの教育にはファシリテーターが必要である[1) 2)]。

上記３つの視点から、健康的なコミュニティを作ることをミッションとすることの重要性が示唆された。

E.　総括

専門職や区民、本研究者らが集い、「中央区で安心して住み続けるまち、最後まで家ですごせるまち」を目標にしたワーキンググループを発足し、遺族や、自治会の副会長、環境に関するＮＰＯ法人の代表の区民らがワーキンググループのメンバーに加わり、最後まで安心して住み続ける地域づくりのための活動を始めた。

その結果、医療者等の専門職側と行政との地域緩和ケアに対する認識のコンセンサスをつくること、ボランティア育成などを開催するにあたっての行政の協力、地域緩和ケアへの具体的な内容（メニュー）の提示などが、地域包括的緩和ケアシステムための重要な要素として挙げられた。

ワーキンググループでの活動の結果、地域の現状を理解し、資源を知ることができ、かつ知識の共有ができたことにより、地域緩和ケアに対する－現状・問題の共通認識ができたことが示唆された。

さらに、実習等から技術の習得ができ、かつその体験を活かしてケア・技術の提供ができたことから、提供できるケア技術の習得も図られたことが窺えた。

F.　健康危機情報

特記事項なし

G.　研究発表

「研究成果の刊行に関する一覧」にまとめて記載

H.　知的財産権の出願・登録状況

特記事項なし

参考文献

1. PAUL T. WERNER, PHILLIP S. CHARD, CARL HAWKINS, THOMAS MARSHALL (1982) The selection and training of volunteers for a rural, home-based hospice program, Patient counselling and health education, Vo.3, No.4, 124-131.

2. Allan Kellehear (1999) Health Promoting Palliative Care, Oxford University Press.

（添付資料1）

平成 18 年

5 月 20 日（土）14:00-16:00　〔長　江：大学教員〕

14:00-15:00　話し合い

15:00-16:00　講義　『病院ボランティアについて』

（聖路加国際病院ボランティアコーディネーター）

〔　病院のボランティアコーディネーター　学習会風景　その１　〕

〔　病院のボランティアコーディネーター　学習会風景　その２　〕

「ボランティア」って？

みんなで考えて見ましょう

S病院　ボランティアグループ
病院ボランティア　J. H 氏

VOLUNTEER

語源・・・ラテン語　ボランタス
英語・・・Will （自分の意思）
　　DESIRE （願望・要求・欲求）
辞書・・・志願兵　義勇軍
　　自発的に兵役を志願する

ボランティアとは

- 自分の自由になる時間を全部自分のために使うのではなく、少しだけ犠牲にして社会の一員としての役割を果たすこと
- 善意の傍観者であることを辞めて、参加者になった人

ボランティア活動は

- 誰にでも出来る活動です
- 何の資格がなくてもできます
- 自分の生活のなかの一部になるように時間をきちんと準備しておく
- 出来る時に出来ることをする

ボランティア活動に大切なこと

- 心身共に健康であること
- 常に相手の立場に近づく努力を
- 嫌われないボランティアに
- 自分の活動を家族にも理解される
- 自己満足で終わらない

ボランティアとしての立場

- まず　守秘義務
- 継続することに努力しましょう
- 傾聴することを心掛けましょう
- 協働できることが求められます
- 研修や学習をしましょう
- 他のグループとの情報交換を

ボランティアの存在・役割

- ボランティアは受け入れ側との関係は歯車の両輪であることが望まれます。
- 常に同じ速度で前進したいと願っています。
- 社会の風を送ることが施設をよい方向に変え、ひいては社会を変える存在にもなれるいう自覚が大切です。

ボランティアは世界に繋がっています

居心地のよい自分のグループに留まるのではなく、先ず関東に、そして日本の仲間との交流にも目を向け、そして世界にいる仲間とも話しあう機会をつくりましょう。

（添付資料2）

平成 18 年

7 月 22 日（土）14:00-16:00　〔川　名：薬剤師・ケアマネジャー，

箱　守：有償ボランティア〕

『施設見学』（マイホーム新川、グループホームあいおいの里）

〔　ワーキンググループ　施設見学　集合写真　〕

（添付資料3）

9月16日（土）　10:00-12:00　〔吉　川：大学教員〕

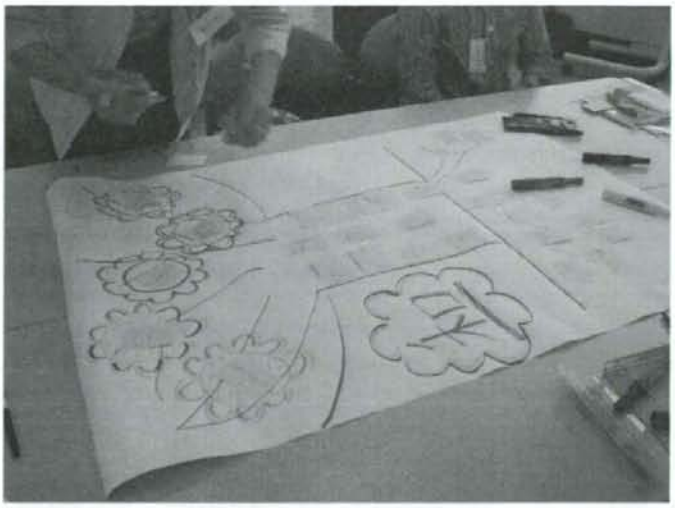
『ボランティアについて』（区の社会福祉協議会職員：八木さん）

*本学看護実践開発研究センター活動『市民による市民のための

イキイキ健康づくりプログラムーボランティア育成コースー』と合同参加

〔　区の社会福祉協議会職員による学習会風景　〕

〔　グループワーク風景　その1　〕



〔　グループワーク風景　その２　〕

（添付資料4）

10 月 14 日（土）14:00-16:00　〔麻　原　:大学教員，吉　川:大学教員，
箱　守:有償ボランティア〕

『車いす体験』（中央区社会福祉協議会出前講座　in 京橋築地小学校）

〔　車いす体験　学習風景　その１　〕

〔　車いす体験　学習風景　その２〕

〔　車いす体験　活動風景　その１　〕

〔　車いす体験　活動風景　その２　〕

（添付資料5）

12月　9日（土）8:30-16:00　　〔吉　川：大学教員，川名：薬剤師・ケアマネジャー〕

『環境まつり（車イス体験、高齢者キット体験：白内障等、聴診器）』

京橋築地小学校：体験型環境学習祭　　資料集用

2006. 12. 9（AM10：00～PM3：00）実施　　登録番号（　　）

出展タイトル	街の環境「どんな街だったらすんでみたい？」			
出展者名称（社名・団体名など）	聖路加看護大学　在宅ホスピスボランティア講座受講生ほか 『はじめの一歩の会』			
住所（所在地）	〒104-0045　中央区築地3-8-5　聖路加看護大学			
出展者の事業内容・活動内容	『はじめの一歩の会』は、「市民とともに安心して最期を過ごせるためのまちづくり」という視点から活動を行っています。			
出展者ホームページ				
主担当者	氏名 吉川　菜穂子	所属 聖路加看護大学	電話 03（　）	FAX 03（　）
副担当者	氏名 木村　紀子	所属　中央区医師会　訪問 看護ステーションあかし	電話 03（　）	FAX 03（　）
テーマ及び出展内容（会の活動写真貼付）	高齢者キットを使って高齢者のからだを体験したり、白内障のめがねや車イスの体験を通して、高齢者の身体と街の環境について学びます 写真〔はじめの一歩の会の活動風景〕			
配布物品（内容と数量）	パンフレット（高齢者・医療関係情報）			
実演実施（1回の所用時間と回数）	30分程度　4回（10：30,11：30,13:00,14：00）			
当日のブースでの人数	協力スタッフ10名程度			
その他	救護の協力（救急用品）			

〔　白内障疑似体験中、区長に説明している風景　〕

〔　子どもたちに車イス体験をしている風景　〕

（添付資料6）

平成 19 年

1月 20 日（土）10:00-12:00　　〔麻　原　:大学教員，吉　川:大学教員〕

『車イス移乗講習会』（聖路加看護大学基礎看護学看護援助実習教員）

はじめの一歩の会
～聖路加看護大学　家で死ねるまちづくり～

〔会の紹介〕『はじめの一歩の会』は、「住みなれた家で安心して最期を過ごせるためのまちづくり」という視点から活動を行っています。

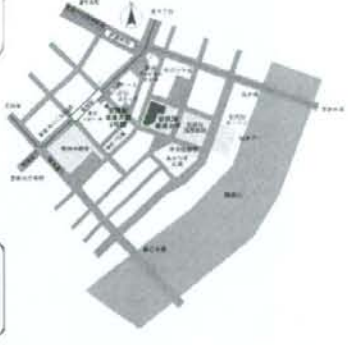
〔活動状況〕今まで、聖路加国際病院のボランティアや中央区社会福祉協議会の方から「ボランティア」について勉強したり、新しくなった介護保険について訪問看護ステーションの所長から話を聞いたり、中央区のグループホームや施設を見学したり、車イス体験など月１回活動をしています。

〔次回は…〕２００７年１月２０日（土）聖路加看護大学の先生から車イスの移乗（ベッドから車椅子、車椅子からベッドへ）や、ベッドでの体位変換等について看護技術を学ぶ予定です。一緒に参加しませんか？

〔日　時〕２００７年１月２０日（土）１０：００から
〔場　所〕聖路加看護大学地下アーツルーム
（右の地図をご参照下さい）

〔講　師〕聖路加看護大学　基礎看護学　教員４名
〔参加費〕無料

〔定　員〕15名
（応募者多数の場合は抽選になります。）



〔申　込〕事前にＦＡＸ、メール、または葉書にてお申込みください。（氏名、連絡先（住所・Fax番号・メールアドレスなど）をご記入ください。
〔申込締切〕１月１５日（月）

聖路加看護大学　看護実践開発研究センター　吉川
〒104-0045　東京都中央区築地３－８－５
（Ｔｅｌ＆Ｆａｘ）０３－　　－
（Ｅ－Ｍａｉｌ）　　@slcn.ac.jp

参加申込書	
ふりがな お名前	
ご住所	〒
電話番号 E-mail	（ 日中連絡が可能な番号 ）
年代	20代　30代　40代　50代　60代　70代　80以上（いずれかに○をつけて下さい）

Ⅱ－２．２）厚生労働科学研究費補助金（医療安全・医療技術評価総合研究事業）
分担研究報告書

市民参加型地域緩和ケアシステム「家で死ねるまちづくり」の開発と評価

ボランティア・協働に関する文献検討およびホスピスボランティアの事例検証

主任研究者　小松浩子　聖路加看護大学看護学部　教授
分担研究者　吉川菜穂子　聖路加看護大学看護学部　講師
研究協力者　霜田美奈　前立教大学大学院修士課程
　　内田千佳子　聖路加看護大学客員研究員

研究要旨：

在宅ホスピスボランティアの育成プログラムの開発をする際の基礎資料として、わが国のボランティア活動およびボランティアコーディネーターに関する文献検討を事例検証を含めて行った。また地域緩和ケアチームの協働のあり方を検討する基礎資料として、協働に関する文献検討も合わせて行った。

ボランティアの活動においては参加意欲があってもその機会が得られない人々が多いため、ボランティアが自分の思いと一致するミッションを持ったグループでの参加が容易にできるような方策を考えていく必要がある。ボランティアグループへの参加が可能となった人に対しても継続してその活動ができるような体制づくりが研修等を含めて必要になると考えられた。

ボランティアグループにおいてはボランティアがその力を充分発揮できるようにグループ内そして対外的な面でのマネジメントが行えるボランティアコーディネーターが不可欠である。業務はボランティアのニーズを受け止め、活動の場を調整し、必要に応じ教育の場をつくること、他機関と野ネットワーク作りなど多岐にわたるため他業務との兼任ではなく専任で従事することが望ましいと考えられた。既存のホスピスボランティアグループの活動の検証においても、ボランティアコーディネーターが中心となることでボランティアが機能し、安定した活動業務につながったことが示された。

協働についてはボランティアグループと他職種あるいは他機関が共に活動していく上では欠かせないプロセスであり、また相乗効果により一人では成しえない目的を果たすことが可能となるプロセスでもある。特に保健・福祉・医療の場面においては目的達成に関わる人々の持つ専門性を生かし、ネットワークを作りながら活動することがより効果的また効率的なサービスの提供につながると考えられた。

A.　目的

1．在宅ホスピスボランティアの育成プログラムの開発をする際の基礎資料として、わが国のボランティア活動およびボランティアコーディネーターに関する文献検討を事例検証を含めて行った。

2．地域緩和ケアチームの協働のあり方を検討する基礎資料として、協働に関する文献検討を行った。

B.　方法

日本におけるボランティア、ボランティアコーディネーターの活動およびＮＰＯや地方自治体における協働の文献収集ついてはこれらの資料を多数保管している東京ボランティア・市民活動情報センターで行った。協働に関する資料収集ではインターネットを通じ自治体やＮＰＯで公表されている資料の収集もあわせて実施した。加えて「協働に関する文献をCINAL・PubMedより抽出し文献の検討を行った。

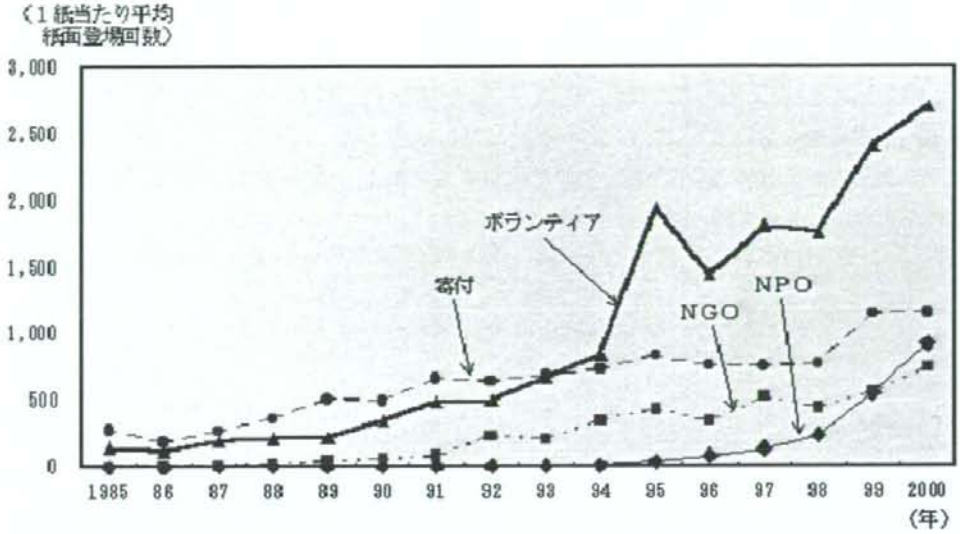
C.　結果

1．ボランティアとは

1）台頭するボランティア

1995年の阪神・淡路大震災で多くのボランティアが全国から集まり、活動したことからその年は「ボランティア元年」といわれる。その後1998年3月に通常国会で特定非営利活動促進法（＝通称NPO法）が成立し、同年12月より施行となってから、ボランティアは社会の中で認知され始め、また欠かすことのできない存在となってきている。これらを反映しているのは新聞における「ボランティア」というワードの登場回数である。平成12年度の「国民生活白書」によれば1995年を境にボランティアに対する世の中の関心が急速に盛り上がったことを新聞紙面登場回数が明瞭に表していると述べている（図１）。また同調査ではボランティアやNPO（＝特定非営利活動法人）に関心が高まった背景として次の４つを挙げている。①個人の自己実現欲の高まり、②住民の多様なニーズに対して行政だけでは対応できない分野の出現、③地域社会に参加をする、あるいは主体的に地域づくりへの取り組みを深めたい、という社会参加の希望を持つ人々の増加、④民間企業における社会貢献活動の活発化、である

図１：90年代後半に急増した「ボランティア」の新聞紙面登場回数



〈備考〉１．日経テレコン21（日本経済新聞社が保有するデータベース）の検索により作成。
２．検索した新聞は、日本経済新聞、日本経済金融新聞、日本経済産業新聞、日本経済流通新聞、読売新聞、毎日新聞、産経新聞の計７紙。ただし、１紙当たり平均紙面登場回数の計算において、日経新聞関係４紙は合計して１紙とした。
３．検索開始年は、日経新聞関係４紙が1985年、読売新聞が1986年、毎日新聞が1987年、産経新聞が1992年。
４．2000年は、１月１日～８月31日までの８か月間の紙面登場回数を1.5倍して年間の紙面登場回数とした。
５．ＮＧＯ（Non-Governmental Organization,非政府団体）は「非政府」という点が強調されており、開発、人権、環境、平和問題等に取り組む非営利の市民団体の総称として用いられている。

（出典：平成12年度「国民生活白書」より）

このように個人だけではなく地域社会、行政、企業各々からのニーズが合い重なり、ボランティアやNPOは社会の中で存在感を高めてきている。同時に活動テーマが多様化し、その中で活動しているボランティアも従来にみられる「社会奉仕型」や「運動型」だけではなく目的を遂行するために機能的に活動する「事業型」も登場してきている。杉野はこれからのボランティアは「事業型ボランティア」が求められると予想し、さらにその要素について①自発的に提供されるのは労力だけではなく費用の場合もある、②事業の内容や企画に企業の手法を用いる、③スタッフは高い専門性を要求され、専従、専門職化する傾向にある、と述べている（杉野，1995）[1]。

また規模においても親しい仲間同士のみで構成されているボランティアグループから、組織体制も整い、有給職員とボランティアの双方を伴っている団体まで幅広く見受けられ

[1] 「事業型ボランティア」はNPOという名のもとで数多く存在しているといえるだろう。2006年12月末時点でＮＰＯは29,934団体が認証されている（内閣府 http://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html）。

る。山岡は非営利団体の範囲を財団法人、学校法人、社会福祉法人などの大規模のものから地縁組織（町内会等）まで挙げている（山岡，1997）。しかし規模の大小にかかわらず根底で共通するのは、「ボランタリズム[2]」という理念をもって行動していることであろう。

このようにボランティア、NPOへの理解や関心が広まったとはいえ、平成16年度内閣府「国民生活選好度調査」によるとNPOやボランティア、地域活動への参加は10%程度にすぎない。しかし現在は参加していないが、将来は参加したいと考えている回答は61.8%にのぼる（図2）。そして参加できない理由としては「参加するきっかけを得ることができない」という意見が同調査においては82.3%を示している。これらのことからボランティアへの参加意欲をもっている市民をいかに活動に導くことができるかが今後の大きな課題となるだろう。

図２：地域の活動に現在参加している人の割合

（出典：平成16年度内閣府「国民生活選考度調査」より）

２）ボランティアの特性

ボランティアは個人の「思い」からはじまる。いいかえれば自分が納得しなければ活動をしない、ということである。社会にある様々な課題と自分の「思い」が一致したときにボランティア活動の一歩がはじまる。そしてボランティア活動をはじめる場合は大抵同じ思いを持った人々で構成されているグループや団体に所属して活動を行う。ボランティアは自分の「思い」から始まる活動なのになぜ他者と集団を組むのだろうか。早瀬は組織化・

2 ボランタリズムは研究者によって若干の相違はあるが、おおよそ次の４つを挙げている。それは「自発性」「無償性」「利他性」「先駆性」である。

集団化による以下の効果を期待してのことだと述べている（早瀬，1999）。それは①継続性・安定性の向上、②数の力の発揮、③バランス感覚の向上、④メンバー間相互の支えあい、⑤活動の入りやすさ、である。しかし集団を組むことで「仲間割れ」や「意欲のギャップの違い」などの課題も避けては通れないため（早瀬，1999）、ボランティア団体を運営していく解決の方法として、組織の活動内容や方向性を明示するための「使命＝ミッション」を確立し、団体をまとめリードしていく「リーダー」を育てることが重要となる。リーダーは対外的には団体を代表する存在となるが、対内的には個々のメンバーの意欲と団体の使命との調和を図るコーディネーター的な働きが求められる（早瀬，1999）。多くのボランティア団体は人数も限られるため、対外・対内の両方に働きかけを行うリーダーは主にボランティアコーディネーターの役割となるだろう。

また、ボランティアを活用するときには、きちんと組織の中で位置づけることが大切である。スーザンエリスは「ボランティアは決して組織に色どりを添えるスパイスの役割ではない。ボランティアは主菜のひとつである」と述べている（スーザンエリス，2001）。

さらにボランティアの力が最大限に発揮できない不幸な事実は、ボランティアが「こき使われている」のではなく、「活用されていない」ことなのである、としている（スーザンエリス，2001）。活用するための１つの方法としては、ボランティアの特性をよく理解することが挙げられる。坂本はボランティアに対するマイナス面を次のとおり挙げている（坂本，2004）。①いつ辞めるかわからない危険性がある、②時間や期間、特性が不確実な場合がある、③職員によるフォロー・支援が必要、④ボランティアは万能ではない、の４つである。一方でボランティアゆえの強みも述べている（坂本，2004）。①短期的な問題解決を優先して働くことができる、②上下関係を気にせず、率直に批判することができる、③外部の新しい視点、考え方を持ち込むことができる、④職員がもっていない技能や専門分野を補完してくれる、⑤組織についてロコミで宣伝してくれる、の５つである。

このようにボランティアはプラスの側面とマイナスの側面を合わせ持つ存在だということを理解したうえで、活用するべきである。ゆえにマネジメントを推進していくプロセスにおいては、これらに基づくアプローチを構築することが必須であろう。

2. ボランティアコーディネーターとは

1）ボランティアコーディネーターの登場

ボランティアコーディネーターという言葉は1976年に大阪ボランティア協会において第1期「ボランティアコーディネーター講座」が開講され、そこで用いられたのが最初である。そして翌年には福祉関係の雑誌などにおいてボランティアコーディネーターの必要性を説いたものが数種類でてきており（筒井，1990）、1978年には全国社会福祉協議会から『コーディネーターの機能と役割に関する試案―市区町村ボランティアセンターを中心として』というコーディネーターの業務内容に着目した報告書が発刊された。

ボランティアコーディネーターは1985年度の「福祉のまちづくり事業（ボラントピア事