

6の力

持続する力

パワーを生み出す組織のあり方



横田 能洋

認定特定非営利活動法人
茨城NPOセンター・コモンズ
常務理事・事務局長

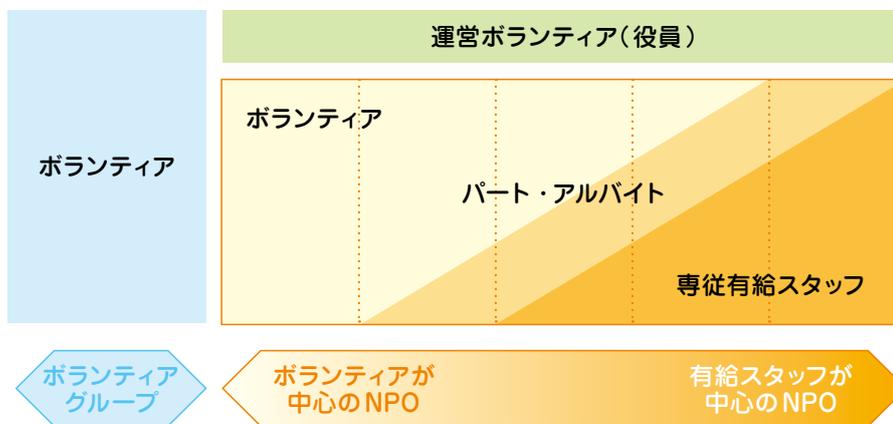
限られた時間とマンパワーで成果を上げるには、会員、理事、職員がそれぞれの役割を発揮するチーム力を高めることが大切です。代表や事務局が孤軍奮闘する個人経営的組織から、多くの人を巻き込みチームで分担する組織にどう発展させるか、組織の私物化をふせぎ、スタッフが安心して働けて、外部からも信頼を得られる組織をどうつくってあげばいいかを考えます。

NPOを構成する人

■関わる人ごとの責任と権限

NPOは人の集まりで、仲間を募りながら活動を発展させていきます。(図1参照)例えば、はじめは活動に共感する人たちを募り、全員ボランティアで必要なものを持ち寄りながら進めていました。その後、徐々に活動が拡大したので、会計についてはアルバイト・パートを採用し担当してもらう。その後、事業を展開する際に日常の電話の受け取りや受付を担うアルバイト、活動を統括する事務局長を雇用…。などと変化していきます。組織の発展段階により組織の運営ポイントも変わってきますから、その都度変更と確認を行いましょう。

図1 ボランティアと有給スタッフから見たNPOの類型



出典：「ボランティアへの招待 山岡義典 岩波書店」を一部改正

■民主的な運営とは

NPOでは、様々な構成員がいますから、その役割にそって情報を共有し、議論し、決定し、参画を促して活動を実施していくことが大切です。また、その状況を広く知らせて、一部の限られた人のみの運営にならないこと、定款や規約に基づいた運営が大切です。

正会員は、総会で意思表示し会費や労力で団体に貢献します。理事会は、方針を決定し事務局長を支援・評価します。事務局長や職員は方針に基づき、事業を実施します。その際は職員やボランティアと共に役割分担しながら遂行し、成果を上げていきます。その成果や課題は理事会に報告し、再度方針を確認していきます。(図2参照)

■NPOという組織の特徴

NPOを人の側面から見ると、関わる人は、その人の意向・やる気と組織が実施していこうということが重なる時に参加します。なので、関わる人の意向と組織の方針がずれると、決定を受け入れられない状況になることがあります。また、組織によっては、関わる人の活動の自由度が異なります。役職名とその権限も組織ごとに異なりますから、その都度確認し、関係者で共有することが円滑な組織運営につながります。



NPOの仲間の集め方

- ① 会合に参加して関心が合う人と出会う。そして自分がやりたいことを話す。
- ▼
- ② 研究会を作ったり、イベントをして同じ関心を持つ人を集める。
- ▼
- ③ 何か共に活動して、仲間意識を高める。他の組織をモデルにして共通目標を持つ。
- ▼
- ④ 接着剤になるキーパーソンを置く。または、自分になる。

図2 NPOに関わる人の役割りと責任と権限の例

あなたの組織をチェック(○、△、×)してみよう。
権限と役割が決まっていますか？ 実行できていますか？

確認	役割の名称	権限	役割
<input type="checkbox"/>	正会員	総会で、方針や計画、予算、役員等について議決できる	会費で支え、社会に伝えるボランティアとしても活動する
<input type="checkbox"/>	監事	業務と経理を監査し、総会の招集を求めることもできる	理事会の業務や経理状況をチェックし、会員に報告する
<input type="checkbox"/>	理事	成果を上げるために必要な経営判断、重要な案件についての意思決定ができる	計画立案、計画遂行のための各種決定や資源調達に責任を持ち、成果を会員に報告する
<input type="checkbox"/>	有給スタッフ	日常業務の運営に必要な判断や実務を任されている	理事会が決定した業務を遂行し、理事に報告する
<input type="checkbox"/>	ボランティアスタッフ	業務の一部について、自ら選択して協力することができる	計画やルール、有給スタッフの支持に従って行動する

しなやかで強い組織をつくるために

■起こりやすい問題・課題とは

NPOの組織運営面での望ましい姿として、人が持続して活動できることが言えるでしょう。「ここで活動できてうれしい」「私は必要とされている」と時々でも思えるようにするにはどんな工夫が必要でしょうか。「もうやめたい」と一瞬思っても、再度立ち上がり、共に持続していけるように働きかけていきましょう。

ここでは、強い組織を作るために、人が組織を去る原因をあらかじめ見つけてみます。

- ①団体や活動の目的・目標が見えない。
- ②人間関係がうまくいかない。
- ③責任や仕事が集中して「燃え尽き」たり、組織の再構築がされていない。
- ④方針についての合意とリーダーシップが不足している。
- ⑤事業に必要なマンパワーと資金が不足している。
- ⑥形骸化、ワンマン化した理事が変化に応じた運営をしていない。

これらの課題があるからこそ、体制を整えたり、権限を委譲したり、ビジョンを確認したり、リーダーシップを発揮することが重要になってきます。これをまとめたのが、図3の組織の課題と発展段階です。この各4つのステージごとに理事会と事務局の役割が異なってきます。それにともなって、課題になりやすいことも変化してきます。(図4参照)

■理事会の活性化

組織を動かしていく上で理事会の活性化は最重要課題です。問題の構造として、理事と事務局で情報や課題・問題を分かち合えていないことがあげられます。では、どうすればいいのでしょうか。下記は事務局から理事への働きかけ方の工夫です。まず、一つチャレンジすることからはじめてみましょう。

- 1: 客観的な経営情報(資金繰り、財務情報、事業進捗状況など)を伝える
- 2: 現場を見てもらったり、利用者の声やスタッフの思いを聞いてもらう
- 3: 現場の経営者である事務局長の役割は、理事を巻き込みリーダーシップをつくること
- 4: 理事の個々の強みを引出し、理事同士の関わりを深め、一体感をつくる
- 5: 理事会と共に変革の青写真を描き、思いを棚卸する
- 6: 理事メンバーへの配慮と尊敬を忘れず、理事が活躍できる機会をつくる
- 7: 理事の立場や人脈を活用して、うまく対外的に動いてもらう(例:資金源開拓)
- 8: モチベーションが高く、動ける人に理事に加わってもらう



図3 組織の課題と発展段階

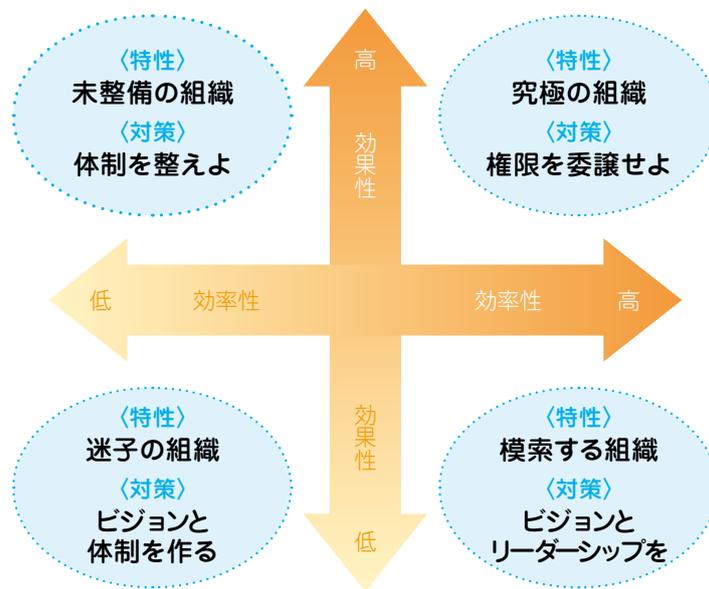


図4 組織の各ステージにおける理事会と事務局の役割と課題になりやすいこと

役割・課題	模索する組織		未整備な組織		迷子の組織		あなたの組織	
	理事会	事務局	理事会	事務局	理事会	事務局	理事会	事務局
ビジョン提示	▲		○		△			
戦略づくり	▲		○		▲			
人材の配置	△		▲		▲			
資金の確保	○		▲		△			
対外的信用確保	○		△		▲			
法令遵守	○		△		△			
規定制定とチェック	○		▲		△			
渉外		○		○		▲		
記録、届け出		○		△		△		
会計・労務		○		○		△		
事務所運営		○		○		○		
チームづくり		△		▲		▲		
事業の質向上		▲		△		△		
役職員の意思疎通	△	▲	△	▲		▲		

○：できている △：課題 ▲：根本的課題

組織外からの信頼を高める

■信頼され持続できる組織になる13ヶ条

NPOは、周囲や関係者から信頼される存在にならないと、目的の達成はおろか活動の発展はありません。そこで、信頼される組織になるための13ヶ条を考えてみました。どれも普段の活動からヒントを得たものです。みなさんの団体ではどうかチェックしてみてください。(右ページ)

■組織運営・事業運営での工夫や気づきを信頼関係につなげる

特別なことを実施しなくても、実は普段の組織運営・事業運営での工夫が信頼をつくる大事な一歩になります。

事業や活動を実施する際にパートナーと組んだり、協働したりします。その際は、事業面のメリットだけで判断するのではなく、自組織が足りないことに気づく成長の機会することができます。また、広報や協働、ボランティアマネジメント、評価を行う中でも信頼性を高めることができます。組織外への働きかけを行うからです。さらには、他の団体の会合に参加したり協力したりして他組織の現状を観察することも大事なことです。「楽しいな」「うれしいな」と思ったことを、自分の組織で実施するアイデアになるからです。

■信頼を高めるためのコミュニケーション・プロセスとは

日々活動をしているときさまざまな人と出会います。その一人ひとりのお付き合いの仕方が信頼を築けるかどうかのポイントになるといっても過言ではないでしょう。

接する相手は様々でその人が持っている興味も様々。求めている情報は異なっている、ということを実感して発信する必要があります。また、対外的な人と接した時、自組織がどう見られていたかを振り返ることも重要です。関係者の声は、信頼を高めるチャンスや方法を教えてくれる宝物ととらえましょう。

また一方で、「面倒くさい客」といった方もおられます。実は、この方は私たちを見込んで頼ってくれる人とも言えるでしょう。この方に丁寧に接することが大切です。普段しないことをするのがファインプレーです。縁ができた人に今後どのように関わってもらおうかを考えて、次の接点づくりをしましょう。





まわりから信頼され、持続できる組織になるための13ヶ条

○、×、△で自己チェックしてみよう。

<input type="checkbox"/>	1. 貢献	人や組織のためになることを、率先してやる
<input type="checkbox"/>	2. 人脈	つなぎ役、世話役を引き受けると、儲からないが感謝され情報も入ってくる
<input type="checkbox"/>	3. 構想力	多様な人や組織と接しつつ、地域にある課題と資源のつなげ方を常に考える
<input type="checkbox"/>	4. 先駆性	地域の課題を先取りして、他地域の取り組みを調べ、自ら企画し動いてみる
<input type="checkbox"/>	5. 共感性	問題の根本的解決のためにすべきことを掲げ、他にも呼びかける
<input type="checkbox"/>	6. 積み重ねと信頼	高い目標に対して今できることを実験し、目標に近づく努力をする
<input type="checkbox"/>	7. 存在感	既存の組織がしない事をして、情報を発信し行政や地域の人に知ってもらう
<input type="checkbox"/>	8. 専門性を魅力に	試行錯誤と経験の中で培ったノウハウを資金に変える
<input type="checkbox"/>	9. 自立性	ミッションに照らし合わせて、実施するかどうかを決めて、下請けや何でも屋にはならない
<input type="checkbox"/>	10. 人間的成長が魅力	出会った人と共に、本気で活動して、苦労して何か成果を生み出す
<input type="checkbox"/>	11. 市民性	活動の原点は市民の視点、NPOのチャレンジ精神を忘れず、守りに入らない
<input type="checkbox"/>	12. 性善説	支援者は現れると信じて実践。自分だけでなく、他人まかせでもなく
<input type="checkbox"/>	13. 持続のための財源	活動や人件費のための財源を確保すべく企画・提案力を高める



理事とスタッフの相互理解を深め、持続する組織に ～茨城 NPO センター・コモンズの場合～

スタッフが自分を活かしながら、そして団体のミッションに向かって活動することが、団体が持続して行けるカギの1つだと思っています。でも、なかなかうまくはいかないこともあります。

ちょうど2010年のことです。新しいスタッフも入り事業を進めていた時、スタッフの変化に気づきました。やる気がなくなっているなど感じたのです。そこで数人に聞いてみたところ、先輩スタッフは忙しそうで質問できない、団体の全体像がよくわからない、なぜ今のやり方なのか疑問、などが返ってきました。ベテランスタッフは、団体の原点や背景、実施の理由などをきちんと伝えずに活動を展開してしまっていたのです。そこで、この状況を改善したいと思い、スタッフミーティングの場を設けました。時間は、通常の会議より長い半日。目的は「団体の全体像を共有すること」です。

まず、スタッフと一部の理事合わせて9名が、ホワイトボードを囲んで円形に椅子に座りました。1人は進行を担当するファシリテーターです。はじめの話のテーマは「コモンズについて知っていること」。1人ずつ全員が話してみたところ「△△さんは遠くから通っています」「今の事務所に至るまで4回引っ越しました」など、団体への関わりが長い人や短い人それぞれにいろんな観点から沢山の話が出ました。「へ～、お～」などの歓声もあり、楽しく団体への理解を深めることができました。続く2つめのテーマは「コモンズについて知りたいこと」。3つめのテーマは「自分について知っておいてほしいこと」。4つめは「コモンズに対して自分ができること」でした。全体を通して、リラックスした雰囲気でもややかな場をつくり、難しい話にも意見が出やすいよう工夫しました。

このミーティングを実施して良かったのは、古株のスタッフは話の中で伝えたいことを自然に話せたこと、新しいスタッフは見えない事が減り、情報量が増え、団体のバックグラウンド、スタッフや理事の素顔を知ることができたことです。事務局として、一体感を得ることができました。たまには通常の会議とは異なった方法で相互理解を深め、団体と活動について考えてみませんか。

■認定特定非営利活動法人 茨城 NPO センター・コモンズ

〒310-0022

茨城県水戸市梅香2-1-39

<http://www.npocommons.org>

NPOを地域に広めたいと1996年に有志で茨城NPO研究会を結成。NPO法立法運動や調査を経て、同会を母体に1998年に改名してNPO法人化。中間支援組織として、法人設立や活動の相談、研修のほか、企業、行政との連携による課題解決に取り組んでいます。障害者、ニート、外国人に関するサポート事業、寄付を仲介するいばらき未来基金、地域円卓会議などを他セクターと連携して実施してきました。

社会のために何かしたい人と、NPOという道具を活かしたいを支援する。Commons(意味は共有地)は、組織の壁、心の壁を超えて、人がつながり、共に行動する社会を目指しています。

