

8の力

# 育てる力

成長する人づくり



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

NPO活動の質はスタッフの質とモチベーションによってかわります。人数も少なく内部研修の機会もつくりにくい現場において、本人の関心や意欲を大事にしながらも、組織とミッションに貢献できる人財に成長できるようにするために、どのようなスタッフ育成をすればいいか考えます。NPOスタッフに求められる資質やスキルとは何か、視野を広げ意欲を高める機会づくりなどを探ります。

## 人材育成の対象とポイント

### ■多様な「スタッフ」間でどう仕事を分担するか

有給スタッフとボランティアスタッフとの役割分担がはっきりしていないと、「ボランティアにどこまで仕事を頼んでいいのかわからない」「有給スタッフがいるのに、なぜボランティアがここまでしなければいけないの？」など不安や不満にもつな갑니다。

有給の常勤スタッフを数多く雇えるNPO法人は全体の中ではごくわずかです。NPO法人の事務を円滑に進めていくためにはボランティアスタッフの役割が非常に重要になります。

一般的なNPO法人におけるスタッフを右の表に整理してみました。自分たちの団体の事情にあわせて必要な「事務」を書き出し、何をどの立場のスタッフが担うのかについて、団体内で話し合っただけでできるだけ明確にしてみましょう。役割分担について、みんなで定期的に話し合う機会をもうけてもいいでしょう。

#### NPOの「スタッフ」の種類

団体の職員の役割や職務について考えましょう。

	常勤(専従)	非常勤(非専従)
有給	有給常勤スタッフ (常勤職員)	有給非常勤スタッフ (パート・アルバイト)
無給	無給常勤スタッフ (ボランティア)	無給非常勤スタッフ (ボランティア)

### ■人材育成の対象とポイント

NPOは人の「自発性」を最大限に尊重し、行動を促すことが求められます。多様な担い手とその人材育成のポイントについて一緒に確認してみましょう。

#### ①事務局長

機関の責任者(CEO Chief Executive Officer)の役割は、現場で行われる事業と財務の管理と人を育てチームをつくること。数年先も見ながら、仕事の優先順位を考え、人の配置や各自の役割を考え組織を運営する力が求められる。

#### ②有給職員

考え創造するタイプの人と職人タイプの人がいることに留意する。採用の際には、しっかり組織のミッションや文化、歴史を伝えることが重要。大事なものは、報告・連絡・相談、事務処理能力、企画力、何より人柄と人から学ぶ姿勢。日々の仕事の中で組織のミッションを感じ、自らの力をつけていけるようになることが望ましい。

#### ③有償ボランティア

- ・ボランティア(無償)と矛盾すると考える場合は、有償サービスのスタッフと呼ぶ。
- ・支払い方が報酬(謝礼)か労働の対価(給与)により、雇用や税の手続きが変わる。
- ・業務の範囲、権限、責任、処遇について伝えておく。
- ・新たなメンバーは、アルバイト、お手伝いの感覚になる場合もあるので、組織のミッションや価値、組織全体の状況を伝えることが重要。

#### ④インターン

- ・何らかの研究、経験の目的をもって、継続して一定期間、原則無償で活動するスタッフ。
- ・どんな活動をするかは、本人の興味関心を尊重し、インターンが事業を企画し担当することもある。活動の振り返りの時間をとり、興味を深めることが重要。
- ・インターンが、アルバイトや専従スタッフになっていく場合もある。
- ・募集方法は、大学生、院生、専門学校生に対して募集する。仲介支援団体や学校のインターンプログラムで実習先として登録する。卒論の問い合わせがあった学生への声かけ、関連分野の大学教授に紹介を依頼する等。

#### ⑤ボランティア

- ・組織が必要とする作業、活動に、自ら無償で協力するスタッフ。
- ・受け入れる場合は、組織や活動、連絡、処遇、保険、ルール(守秘義務など)を伝える。
- ・継続した活動の場合は、いくつか活動を体験してから活動を選んでもらうようにする。
- ・活動日に何をするか、事前に明確にしておくと思惑も高まる。
- ・イベントボランティアの場合は、最後に参加者に紹介する。
- ・ボランティアがやりがいを感じられるような配慮をし、感謝を伝える機会をもつ。



## 人材育成は試行錯誤

～あなたが人材育成をする立場だとしたら、どうしますか？～

### A・企業経験がある中高年の人で、なかなか踏み込もうとしない人

(作業を指示しても、理由をつけて、やろうとしない)

### B・いろいろ現場経験してきたが、後先を深く考えずに動く中堅の人

(連絡ミス、準備不足、勘違いによる失敗が度々起こる)

### C・考えすぎて、どう動けばいいか悩みがちな中堅の人

(まじめに相手の話は聞くが、その話につきづられたり考えすぎて、本来すべき対応ができず自己嫌悪しがち)

### D・入ったばかりで、自ら動けない人

(自信もなく、先のことが不安)

人に関するトラブルは、互いに成長できるチャンスでもある！

## チームとして成長すれば、人は伸びる

### ■モチベーションを高め、リスクに備える

しっかりした組織にするために、外部の信頼を高め、内部の効率化や環境対応を図り、ガバナンスを強化することは重要なことです。しかし、現実的には、これらに取り組むには、労力と時間、エネルギーが必要で、現場でそんな余裕はないと、目の前のことに関心がいつてしまいがちです。

組織も日頃の健康維持の努力を怠ると、人間の身体と同様に徐々に疲労が蓄積し、厳しい課題に直面したときに深刻な問題を引き起こします。危機をのりこえられる組織にするには、チェック&バランスを心がけること。事業推進と組織維持のバランスをとり、組織の状態を点検し不安要素に気づいた場合は、先送りにしないことが大切です。自浄能力を高める鍵は、ルールとチェック体制づくりとコミュニケーションです。

### ■そもそもNPOは不安定な組織

NPOは企業とは異なり「利益の最大化」という基本目標が存在せず開かれている組織なので、さまざまな想いや異なる価値観をもつ人が入ってきます。組織の目標や方向性が共有されていないと摩擦が生じやすくなります。

また、組織内の権限や責任は理事会にあります。形式的になっていることも多く、実際には事務局に多くの情報が集中し、判断を任されていることも少なくありません。実態に即したルールや役割分担をしないとチェック機能が弱くなることもあります。

そして目標や役割が明確になってはじめてチームプレーが活きてきます。強い組織にするには、メンバー間のコミュニケーションと役割分担、みんなで目標を達成するという意志が不可欠です。それを引き出すリーダーシップやサポーターの応援も欠かせません。プロスポーツに当てはめると下表のような関係になります。

NPO	会長	理事	支援者	事務局長	スタッフ
プロスポーツ	サポーター	経営者	スポンサー	監督	プレイヤー
主な役割	成果を期待し 応援	方針と人事を 決定	資金援助	組織編成・ 戦術を決定	役割を担い、 チームに貢献

みなさんの組織では、それぞれの立場の人が役割を果たしているでしょうか。もし、会員が総会に全然関心を持たないとすれば、観客がまばらな球場でゲームをするようなもの。理事がチームの課題を放置していたら現場のやる気も下がります。これでは成果は期待できず、サポーター(会員)も応援してくれなくなります。一人で何とかしようとして「監督兼選手」が必死にもがいても限界があるのです。しかし、ピンチをチャンスと捉え、みんなで乗り越えれば、さらにより組織にしておくこともできるのです。

### ■いいチームを育て上げるためには

- ・スタッフ等は、現状や課題を抱え込まずにまわりに伝え、協力して問題解決に取り組む。
- ・理事は、現場の課題を理解し、事務局長を支援し必要な資源を用意する。
- ・会員(理事を含む)は現場のスタッフを励まし、かかわれる部分で参画する。
- ・スタッフは、いい仕事をして会員の期待に応え、ファンサービスをする。
- ・事務局長は、スタッフの悩みや調子をみて各自の役割や成果目標を定め、チームとして優先して取り組むことや行わないことを決める。
- ・理事は、社会の状況変化や他団体の動向を把握し、組織の方向性を定める。
- ・スタッフは、現場と理事が協力して成果を上げ、会員や支援者を集める努力をする。



## チーム力を弱める7つの事例

組織運営を続けていく過程で直面するかもしれないことを挙げてみました。リスクがあると感じたら、放置せずに、どう対処すべきか組織内で話し合い、分担して取り組めることから実行しましょう。

### ●組織のまとまりに関すること

スタッフ間や役員—スタッフの考えのズレ	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>●組織を生活費を得る場と捉える職員と、運動体と捉える役員の間での意識のズレ</li> <li>●ミッション(運動)と事業の採算性をめぐる考え方のズレ</li> <li>●運動方針や他組織との関係性において、急進的な意見と協調関係を維持しようとする意見が衝突</li> </ul>
解決策	○話し合いをして方針について合意をつくる
理事と事務局の信頼関係に亀裂(分裂の危機)	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>●理事が事務局の提案を一方的に否定</li> <li>●事務局が理事会の同意も得ずに事業を遂行</li> <li>●あとから組織に入り内情を知った人が、理事の怠慢を指摘し対立</li> </ul>
解決策	<ul style="list-style-type: none"> <li>○目標を共有し、役割、責任、意思決定のルールを再度明確にする</li> <li>○反省すべきことは互いに改めて信頼関係を修復。必要なら人選し直す</li> </ul>
組織の求心力の低下	
課題	●会員総会や事業への参加率が低下。会費未納者が増加
解決策	<ul style="list-style-type: none"> <li>○会員台帳をまめに更新、個別のケア、気遣いをする</li> <li>○会員の立場にたって知りたい情報や参加の機会をつくる</li> </ul>
環境変化への対応	
課題	●法制度の変更などが事業に影響を及ぼすこともある
解決策	○関係する制度変更の動向や同じ分野の団体の同行を把握して自団体の方針を検討し、早めに準備する

### ●資金に関すること

資金繰りの悪化、債務超過、慢性的な資金不足	
課題	●資金確保や事業の失敗、事業の赤字拡大
解決策	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業に計画性を持たせ、経費を削減し収益目標達成を重視する</li> <li>○財政担当理事をおき、収支状況をチェックする資金繰り表も作成する</li> <li>○特定の委託事業などに依存しすぎないようにし、売れる「商品」をつくる</li> <li>○会費や自主事業で一定の安定財源をつくる</li> </ul>
業務運営上のミス	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>●所轄庁、法務局や労務、税務関係機関への書類の出し忘れ</li> <li>●経理上のミス、書類の紛失、契約や各種義務の不履行</li> <li>●定款から逸脱していると指摘をうける</li> </ul>
解決策	<ul style="list-style-type: none"> <li>○わからないことは調べてマニュアルをつくる</li> <li>○担当者と責任者(チェックする人)をおき、正しく実施されたか確認するルールをつくる</li> <li>○担当者が替わっても引き継げるよう文書化する</li> <li>○共通経費按分基準や必要な経理規定をつくる</li> <li>○必要であれば定款の見直しを検討する</li> </ul>
突然やってくるトラブル	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>●利害が競合する業界等から圧力、中傷</li> <li>●各種トラブル、事故、クレーム、情報漏えい 会費未納者が増加</li> </ul>
解決策	<ul style="list-style-type: none"> <li>○必要な保険に加入</li> <li>○相談先を確保しておく(支援センター、税理士、経験豊富な団体など)</li> <li>○個人情報保護対策、PCのウイルス対策も重要</li> </ul>

## 話し合いの仕方

### ■意見がもめたとき

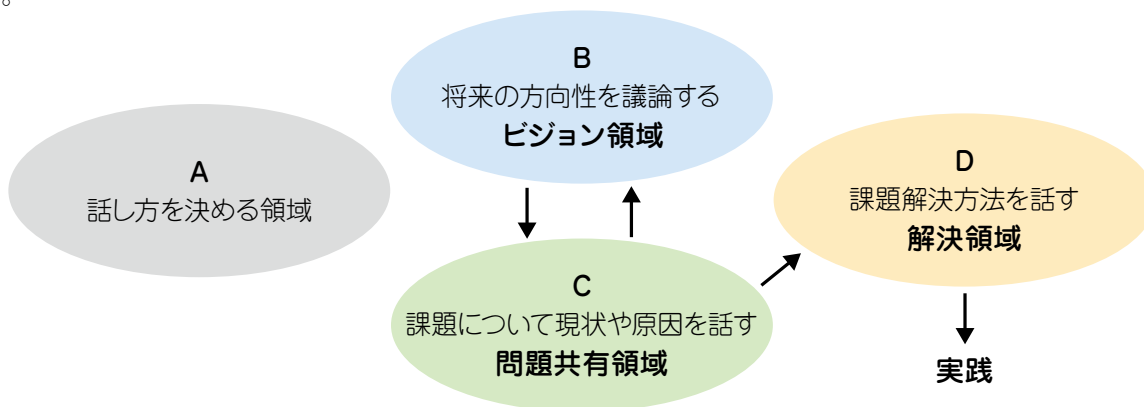
団体内におけるコミュニケーションとは、互いの理解と納得を得るための行為であり、また意思決定につながるものです。自分の考えを伝えても、相手の話をきいても、互いに理解しなければ意思疎通したことになりません。話し合った結果が意思決定につながらなければ、単なるおしゃべりで終わってしまいます。

本来議論して決定すべき「方針をめぐる意見のちがい」が議論されず、個人的なふるまいへの指摘「〇〇さんは△△をやっていない」や形式に対する指摘「手続きがおかしい」という問題が焦点になると、感情論や水掛け論に陥りやすくなります。

大抵の場合、本質的な課題とは「組織がすべきことは何か、それを誰が担うか、自分たちが担えないとすれば、担い手をおくためにすべきことは何か」ということに尽きます。そもそも、誰のために、何をやっているのか、という点に立ちかえり、本来議論すべきことが何かを考えることが重要です。

### ■話が繰り返され前に進んでいかないとき

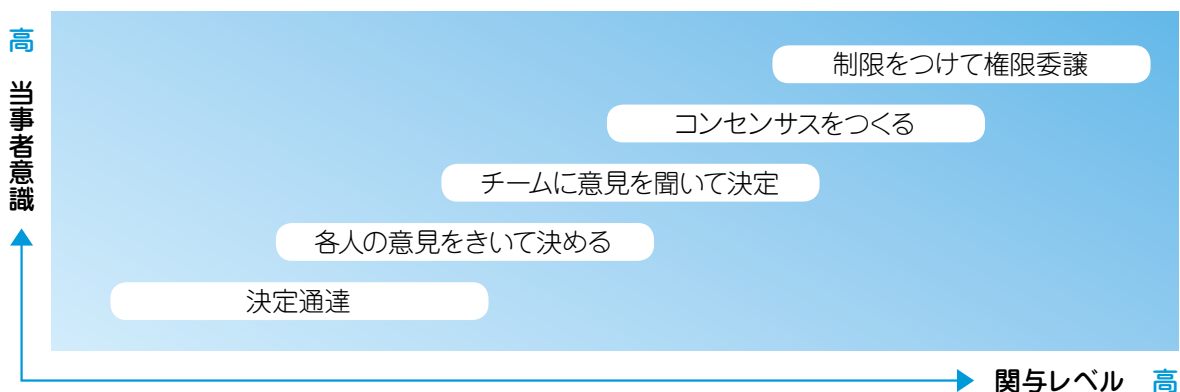
あらかじめ「今回はどの領域で話をするか」を決めてから話し合うと合意を重ねていきやすくなります。



出典：「チームが絶対うまくいく法」デイヴィッド・ストラウス著 斎藤聖美訳 日本経済新聞社2004年

### ■決定したことへの賛同・参画度合いを高めたいとき

人は、自分が決定に参画したことについては関心や責任をもちやすいものです。しかし全てのことを全員で話して決めることはできません。そこで事柄に応じて、時間的余裕、必要な情報は何か、組織にとっての重要性、チームワークの必要性などを判断して決め方を工夫します。



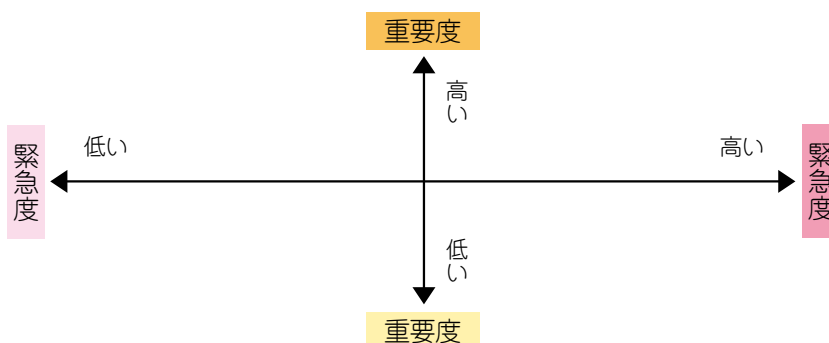


## 組織内部をチェックしよう

月 日 記入者名

	状況項目	現状認識 5:よくできている～ 1:できていない	重要度
意思疎通	① 理事会で目標と役割の共有、評価がされているか	5・4・3・2・1	
	② 職員の中で目標・役割の共有、ふりかえりがされているか	5・4・3・2・1	
	③ 理事会の決めてミッション・戦略が職員に浸透しているか	5・4・3・2・1	
	④ 現場のスタッフの想いや意見が理事会で尊重されているか	5・4・3・2・1	
	⑤ スタッフ間で報告・連絡・相談が定着しているか	5・4・3・2・1	
情報管理	⑥ 決められた計画、ルール、指示にスタッフが皆従っているか	5・4・3・2・1	
	⑦ 週、月単位の予定が共有され皆が見通しをもっているか	5・4・3・2・1	
	⑧ 会議や活動の記録がつけられ、残っているか	5・4・3・2・1	
	⑨ 文書などが整理整頓され、情報のありががすぐわかるか	5・4・3・2・1	
ムード	⑩ 職場に、リラックスできる空間やゆとりの時間があるか	5・4・3・2・1	
	⑪ 肩の荷が重過ぎて燃え尽きそうなスタッフがいないか	いない・不明・いる	
	⑫ 言動や態度に違和感をもたれ孤立しがちな人がいるか	いない・不明・いる	
チーム	⑬ スタッフが指示まちではなく自ら提案し取り組んでいるか	5・4・3・2・1	
	⑭ スタッフ同士が互いに感謝して助け合っているか	5・4・3・2・1	
	⑮ 職員をサポートするボランティアがいるか	十分いる・少し・不足	
人材育成	⑯ 自信がもてずチャレンジできないスタッフがいないか	いない・不明・いる	
	⑰ 意欲、企画力、スキルをもったリーダーが現場にいるか	いる・不明・いない	
	⑱ 次のリーダー候補者が自ら成長しようとしているか	5・4・3・2・1	
	⑲ スタッフに研修や他から刺激を受ける機会があるか	5・4・3・2・1	
	⑳ スタッフに対して感謝、励ましの機会があるか	5・4・3・2・1	

## 取り組み順位を決めよう





## ボトムアップ方式で議論を重ねて、風通しをよくする

～ETIC.の場合～

「仕事が人を育てる」、「自分が真摯にお客さんのためにきちんと仕事に取り組んでいれば次の仕事がやってくる」。これは尊敬している田坂広志さんが「仕事の報酬は仕事」ということを仰っていて、その思想を大切にしています。

立ち上げ当初から4年前までは十数人の小さな組織でしたので、人材育成といっても基本的に研修制度があるわけでもなく。事務局内で責任を負っているディレクター3人が、一人ひとりとキャリア面談をし、その人がどういう仕事を、どう責任をもってやりきったらどう成長するか、を考えながら相談していったのが実態です。その時に気をつけていたのは、本人のモチベーションです。NPOということもあり、本人がやりたいと思う時が一番のチャンス。やりたいと思うモチベーションに合わせて仕事をセットし、ちよいと挑戦を用意することを一人ひとり意識して面談をやっていました。

しかし、2010年、内閣府の地域社会雇用創造事業を受けることを決めてから、そのスタイルを大きく崩してチャレンジさせていただくことになりました。結果人数が倍の60名位になり、さらに翌年には震災があり、ほぼ体制無視で新しい東北のチームもでき、働き方も多様になってきました。

今までディレクターがやってきたことをマネージャーに権限を分割して、一昨年位から回しはじめました。事業とかビジネスモデルが安定してくると人の役割も見えやすくて、本人たちとして心が落ち着いてくるというか、自分が何をすればいいのか、どうすればそのチームに貢献できるのか、どうすれば社会に貢献できるのか、そういうことをできるだけきれいに混沌とした中から整理をし始めたのです。それをマネージャーたちの議論をベースに、自分たちは何をやりたいのか、社会の中でどういう価値を出したいのか、どういうことで自分たちは喜びを感じるのかということ、トップダウンではなくボトムアップ方式で議論を重ねて、見えやすくしてきました。

ここ数年でいただいたチャンスにより、メンバーの伸びたいという気持ちの蓋をとって、自動的にのびのびと成長してくれるか。「みんなはできる」そこに蓋をしないしかけ。なるべく人を介さずに人が育っていくしかけにしていけないといけないなとすごく思っています。

### ■特定非営利活動法人 ETIC.

〒150-0041

東京都渋谷区神南1-5-7 APPLE OHMIビル4階  
<http://www.etic.or.jp/index.php>

1993年の創業以来、アントレプレナーインターンシップ事業(1993年～)、社会起業支援(2002年～)、チャレンジコミュニティ事業(2004年～)、震災復興リーダー支援プロジェクト(2011年～)など、日本に挑戦が生まれる社会作りを目指し、次世代社会を創り出すことに挑戦する起業家型リーダーを育成・輩出し、社会のイノベーションに貢献するとともに、新しい生き方・働き方のスタイルを提案しています。

