

## CHAPTER 3

人に開かれた組織のあり方



# 認めてくれる人がいるからこそ、 組織もがんばれます。

人には「誰かに認められたい」という欲求があります。

それは、人によって構成される組織も同じです。

認めてくれる人がいるからこそ、組織もがんばれます。

では、そのような人たちをまわりに増やすにはどうすればいいのでしょうか。

まずは組織を開くこと。閉ざされた組織には人は近づきません。

開かれた組織の「ヒント探し」を体験して元気になってください。



半田雅典

高知県ボランティア・NPOセンター  
所長代理

# 1 参加しやすい組織になる

## ～組織を開こう～

### 人に開かれた組織とは

市民の自発的な問題解決行動を組織化したNPOにあつては、その意志決定や事業推進において、広く市民が参加・参画しやすいシステムを整備しておくことが大切であり、それが人に開かれた組織といえます。

一般的に、行政、企業、学校など社会的な組織において、開かれることの必要性が謳われていますが、「市民参加」「市民参画」を基本とするNPOの場合、もともと開かれていないと成り立ちにくい組織であるともいえます。

### なぜ、組織を開くのか

NPOが、「目指していること」や「社会的なメッセージ」、「組織の運営状況(事業、会計、近況等)」等をさまざまな人に公開することにより、次の三つの効果が得られると考えられます。

まず一つは、「組織のミッションへの賛同者が増える可能性」です。組織を開くことにより、共感する人たちの組織への関わりが増え、組織活動の「質」(多彩なアイデアや活動)と「量」(マンパワー)両面の向上につながります。

二つめは、「組織の信頼性が高まる可能性」です。組織を開くことにより、組織への安心や信頼につながり、理解者や顧客の拡大、連携団体も増え、事業も推進しやすくなります。

三つめは、「多くの情報が入ってくる可能性」です。自ら組織を開き、情報を開示、発信することで、さまざまな人や組織からも情報が入り、共有されることにつながります。

### 誰に向かって、どのように組織を開くのか

NPOには、さまざまなステークホルダー(利害関係者)が存在します。

それは、組織を構成している理事・監事や会員、事務局、そして、支援者(ボランティア、寄付者、企業等)、顧客・対象、パートナー(行政、企業、他組織)などの多くの人であり、組織の関わりもあります。これらの人や組織に対して、組織をオープンにすることが求められます。

また、その方法は、それぞれの対象に応じて、パンフレット、広報誌、ホームページ、メールマガジン、会議の場などの情報ツールを活用することが重要です。

### 組織を開いていくためには

組織を開き、人の参加・参画を促していくためには、組織として、一定のシステムを整備しておくことが大切になります。ここでは四点挙げてみます。

一つめは、「組織への参加・参画方法の明確化」。入会を希望する人やボランティアとして関わりたい人に、どのような条件があるのか、どういうプログラムに関われるのか、などを分かりやすくしておくことが大切です。

二つめは、「人の参加・参画をすすめるスタッフの確保」。専任でなくても、組織の中でスタッフを位置づけ、役割を明確化しておくことも必要です。

三つめは、「企画段階からの参加・参画機会の保障」。事業実施段階のみではなく、事業によっては、企画プロセスからの参加(参画)の機会をつくることも重要です。

四つめは、「情報公開による組織の透明化」。「公開」することは「発信」することです。前述したように、積極的に情報を公開することで、さまざまな効果が期待できます。



## あなたの組織は開かれていますか

### 1 会員やボランティアの関わりのチェック

会員やボランティアが、事業に参加・参画することが多い。  
 会員やボランティアが、事務所に訪れることが多い。  
 総会以外に、会員やボランティアが参加する会議がある。  
 定期的に、会員やボランティアへ情報誌やメルマガ等で、組織の情報を届けている。  
 会員やボランティアから、活動の感想を聞くことが多い。

チェックの多い組織は、会員やボランティアとコミュニケーションがとれており、開かれている「風通しの良い」組織といえます。



### 2 組織体制のチェック

入会案内のパンフレットを作ったり、ホームページで募集するなど、会員・ボランティア募集の場をつくっている。  
 会員拡大やボランティアの参加・参画を進めるための方針が、理事やスタッフ間で共有されている。  
 新規会員やボランティアに対して、どのようなプログラムに関われるか、希望を聞いたり説明する場がある。  
 会員募集やボランティアの参加・参画をすすめる役割を持つスタッフがいます。  
 会員やボランティアが、企画段階から参画できるプログラムが用意されている。

チェックの多い組織は、組織を開き、人の参加や参画をすすめる「組織的な体制が整っている」組織といえます。



### 3 情報公開ツールについてのチェック

機関誌、ニュースレターを発行している。  
 団体のパンフレットを作っている。  
 ホームページを作っている。  
 ブログを作っている。  
 定期的にメールマガジンを発行している。  
 事業報告書を発行している。

### 4 情報公開についてのチェック

組織のミッションや目指していることを公開している。  
 会計報告を公開している。  
 事業計画・事業報告を公開している。  
 組織の近況などを公開している。  
 活動への参加や賛同していただきたいことを公開している。

チェックの多い組織は、積極的に情報公開をしている「情報発信上手な」組織といえます。



## 2 求める人に来ってもらうには ～ターゲットを明らかにする～

### 「開く」ことは「伝える」ことでもある

組織を開くことにより、共感する人たちの参加・参画につながる可能性が広がります。「開く」ということは「伝える」ことでもあるし、「人に開かれた組織」と「人が参加・参画する組織」は、根本ではつながっているといえるのでしよう。

よって、NPOは、人に開かれた組織をつくっていくとともに、「組織にとって必要な人」に参加・参画してもらう工夫も必要となってくるわけです。

### 人に参加・参画してもらう理由

組織に、新たな会員やボランティアなどの支援者の参加・参画を促す前に、まず、「私たちの組織に、参加・参画してもらう理由」を、理事やスタッフなどの中核メンバーで共有しておく必要があるでしょう。

「とにかく忙しいから」という短絡的な理由から人を集めても、組織のスタンスが問われるし、その後の参加・参画も持続するとは思えません。

したがって、「組織のミッションや目指していることへの共感者・理解者を増やしたい」「活動内容やサービスの質や量を高めたい」「組織内に新たな風を吹かし活気ある雰囲気をつくりたい」など、組織の運営や事業を充実させるうえで、人の参加・参画をしっかりと位置付けをとしておくことが求められます。

### 対象を明らかにする

NPOの中で、ミッション実現に向けた組織運営や事業実施のための「人」の発掘・確保に悩んでいる組織は少なくないでしょう。

ただ、漠然と「人の参加・参画が必要」というのではなく、「組織にどんな人が必要なのか」、さらに「その人にどんな役割を担ってほしいのか」を分析して、対象を明らかにする作業は、とても重要なことです。

単に「会員募集」「ボランティア募集」といっても、募集に応じる人にとっては、「自分がどのような関わりができるのか」、「自分の知識や技術を活かせるのか」が分かりにくく、結果、人が集まる確率を低下させることにもなりかねません。

### 直接的に組織に関わる人、間接的に組織に関わる人

組織にとって必要な人は、大きくは「直接的に組織に関わる人」と「間接的に組織に関わる人」の2種類に分類されます。

「直接的」とは、例えば、会計やパソコンの知識・技術があり、組織の運営を助けてくれる人、ユーザーへのサービスや情報誌づくりなどの活動を助けてくれる人、または、イベントの運営を手伝ってくれる人など、スタッフの一員として、組織活動を直接的にサポートしてくれる人です。

一方、「間接的」とは、組織の理解者として、組織の広報に協力してくれる人、組織に情報を入れてくれる人、人や組織と仲介をしてくれる人、寄付などの資金支援をしてくれる人など、組織の活動をしやすくしてくれる人です。

組織によって、今の状況に照らし合わせたい「どんな人」、そして「どんな役割の人」が必要なのかを、中核メンバーで共有して検討してみましょう。





## 組織にどんな人が必要ですか

### 1 私たちの組織が、人の参加・参画をすすめる理由は？

組織のミッションへの共感者・理解者を増やしたい。  
 活動内容やサービスの質や量を高めたい。  
 新たな発想を取り入れたい。  
 組織内に新たな風を入れ、活気ある雰囲気をつくりたい。  
 何か活動をしたいと思っている人の受け皿になりたい。  
 地域住民の学びの場、交流の場を提供したい。  
 その他(具体的に記入してください)

#### 対象を明らかにした後は？

組織にとって「どんな人」が必要か、対象を明らかにすることで、募集に応じる人にどのような役割が求められているかが分かりやすくなるほか、「人」を発掘・確保するために、「どこに」アプローチをすれば、良いのかも明らかになります。

また、不特定多数の方から募集する場合は、自らの組織の情報ツールを活用するほか、ボランティアセンターなどに募集依頼をすることも一つの方法です。

### 2 私たちの組織は、「どんな人」に「どんな役割」を担ってほしいのか？

	どんな役割を？	どんな人に？
直接的に 組織に関わる人	(例)ホームページ作成のサポート	パソコン知識者
	託児や子どもの遊び	相手子どもの関心のある人
	イベントの運営のサポート	活動に興味のある人
	以下のシートへ自由に記入してください。	

間接的に 組織に関わる人	(例)組織活動への理解や広報への協力	事務所の拠点がある地域の地縁組織の関係者
	組織に必要な情報の入手やさまざまな人や組織との仲介	同一分野の活動団体や機関のネットワークを持つ人
	以下のシートへ自由に記入してください。	

# 3 人が活き人を活かす組織になる

## ～やる気を生み出す～

### 参加・参画の階段づくり

活動に参加するうえで、いきなり事業の担い手として参画し、その役割を果たすのは、ハードルが高いと思う人もいるでしょう。

そこで、担い手を集めるためには、①団体が主催する講座やイベントへ参加してもらう⇒②組織のミッションや事業内容を理解してもらう⇒③会員などになってもらい定期的な情報提供を行う⇒④さまざまなプログラム等を通して参加・参画につなげていく、このような流れを作ることも一つの方法です。

「講座の受講者、イベントの参加者から会員へ」「会員から事業のサポーターへ」「事業サポーターから企画する側へ」というように、「組織に関わりたい」と意欲を引き出しながら、階段を登れるような組織としての仕組みを創っておく必要があるでしょう。

### 主体性を引き出す「意思決定」

人の持続的な参加・参画を促し、人が活きる組織、人を活かす組織をつくっていくためには、人の「やる気」や「個性」を引き出すマネジメントが必要となります。

そのためには、個々の思いや知恵が活かされ、納得できる「意思決定」のプロセスが重要となります。一部の人が企画やルールを全てを決めたり、考えを押し付けたりすると、人のやる気は芽生えません。反対に、自らの意志が反映されたり、団体の考えに共感できると「理解」「納得」が得られると同時に、「行動」にも主体性や積極性が生まれてきます。

したがって、できる限り、企画段階からの参加・参画を促し、思っていることを発言しやすい雰囲気づくりを通して、「自分たちで決めるという意識づけ」をすることが大切です。

### チカラを発揮できる「役割分担」

次に必要なのは、個々の得意分野や個性が発揮できる「役割分担」です。人は、自分の力を存分に発揮できる場があれば、当然、意欲も高まります。

自分自身の役割を「自ら選択する」ことを尊重するとともに、参画する人の得意分野を「把握」し、適材適所の配置に心掛けることも工夫の一つです。

また、一部に権限や役割を集中させるのではなく、小さなことでも「思いきって任す」ことにより、それぞれ参加・参画する人に「責任感」を持たせる運営を行うことも大切です。

### 組織のミッションや大切なことを、意識してもらうことも忘れずに

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が、同時に、参加・参画する人に、組織のミッションや組織として大切にしていることを意識してもらうことも必要です。併せて、「組織」という「人の集合体」を運営していくためには、「個」の自発性による自由な活動が制限される場合もあることを理解しておいてもらいましょう。

また、個々の自発的な「思い」や自由な「行動」が、組織の中での混乱を招かないようにしたり、組織の方向性を曖昧にさせないようにすることは、理事やスタッフ等中核メンバーの役割です。





## 人が「やる気になるとき」「やる気を失うとき」

組織に人の参加・参画を促進するとき、いかに人の「やる気」を引き出して、組織運営や事業につなげていくかが重要です。

人は、どんなときに「やる気になる」になるのでしょうか。また、どんなときに「やる気を失う」のでしょうか。その具体例を紹介しますので、参考にしてください。

### ■やる気になるとき

#### 新しい仲間を得たとき・仲間意識を感じる時

パワフルな人に出会ったとき 思いが同じ人と一緒に活動するとき 仲間から励まされたとき...など

#### 賛同・共感を得られたとき

自分の提案に多くの賛成を得られたとき 思いに共感してもらえたとき...など

#### 力を発揮できるとき・やりたいことをやる時

企画に最初から関わられるとき 役割を任されたとき 得意分野を任されたとき...など

#### 人に認められたとき・人に感謝されたとき

褒められたとき 周りの人から信頼されたとき ありがとうと言われたとき...など

#### ハードルを越えなければいけないとき

課題があるとき 新しいことに挑戦するとき 怒りを感じ何とかしたいと思ったとき...など

#### 先が見えたとき・物事を達成したとき

目標が明確になったとき 目途が立ったとき 成果が表れたとき...など

### ■やる気を失うとき

#### 仲間と話や意見が合わないとき

意見が衝突したとき 思いが異なる人と一緒に活動するとき 仲間が勝手に仕事を断るとき...など

#### 賛同・共感が得られないとき

自分の提案を否定的に言われたとき 思いに共感してもらえなかったとき 一人だけでやっているとき...など

#### 力を発揮できないとき・やりたくないことをやる時

自分のやりたいことをできないとき 自分の持ち味を出せないとき 苦手なことをやっているとき...など

#### 成果が得られないとき・人に認められないとき

思っていた以上に成果が認められないとき 思い通りいかないことが続いたとき 感謝されないとき...など

#### 理解や納得ができないとき

理由が分からず、ただやらされるとき 一方的に指示や命令をされる時...など

#### 先が見えないとき・余裕がないとき

自分の考えがまとまらないとき やっても目途が立たないとき ミスしたとき...など

あなたが「やる気になるとき」はどんなときですか？  
また、「やる気を失うとき」はどんなときですか？

## 半田雅典 (はんだ まさのり)

高知県ボランティア・NPOセンター  
所長代理

1994年に高知県社会福祉協議会の職員になり、1997年から高知県ボランティアセンター担当。1999年10月高知県社会福祉協議会内に高知県ボランティア・NPOセンターを開設したと同時にNPO支援を専門に担当する。



### 高知県 ボランティア・NPOセンター

〒780-8567 高知県高知市朝倉戊375-1  
高知県立ふくし交流プラザ内4F  
社会福祉法人 高知県社会福祉協議会内  
TEL.088-850-9100 FAX.088-844-3852  
URL <http://www.pippikochi.or.jp/kennpo/>  
E-mail [kvnc@pippikochi.or.jp](mailto:kvnc@pippikochi.or.jp)



**設立の経緯**：1998年度に高知県庁がNPO関係者で構成する「NPO支援策検討会」で意見を聞きながら「高知県社会貢献活動支援条例」を策定。その計画の一つとして、NPO支援センターを高知県社会福祉協議会内に設置することを決定。1999年10月「高知県NPOセンター」開設に至る。高知県社協では、1994年より運営していた「高知県ボランティアセンター」と併設。2001年4月から両センターを統合し、名称も「高知県ボランティア・NPOセンター」とした。

**目的**：市民社会の実現を目指し、NPOやボランティア活動の活性化を図るために、それらに取組む人々のサポートや活動しやすい環境づくりを行う。