

明治大学経営学部経営学科

2004年度 卒業論文

「NPOのスタッフ育成の方法と特徴」

指導教員 小関隆志

学生番号 1710010648

論文執筆者 高田聖基

はじめに

筆者はゼミでNPOのマネジメントを学んだが、その一環で参加したボランティアにおいてプロジェクトリーダーを務めた。また、そのボランティアがきっかけとなり、NPOに興味のある学生を募り、サークルも立ち上げた。その過程において、筆者はある悩みに直面した。それは、筆者が参加したボランティアにおいても、筆者が所属しているサークルにおいても、団体の主力となってくれるスタッフがなかなか育たなかったということである。

当時、筆者が考えたその最も大きな理由は、NPOや市民活動団体の特質によるものであった。すなわち、NPOや市民活動団体のほとんどは、ボランティア精神が豊富なスタッフに支えられており、決して営利企業のように金銭的なインセンティブで拘束することは出来ないということである。裏を返せば、彼らのやりがいを効果的に引き出すことが出来なければ、主力スタッフは育たないと考えていた。

しかし、スタッフが育たない理由は、決して彼らのやりがいだけの問題ではないと考えさせられる出来事が続いた。一例として、筆者が立ち上げて現在、所属するサークルについて述べたい。このサークルは、大学の学生サークルで主にNPOについて興味のある学生が集まっている。設立されて間もないサークルではあるが、毎年、秋から冬にかけ、サークル運営の代替わりが行われる。それに伴うミーティングで筆者は思わぬ事に気づかされた。「やる気はあるけど、何をしたら良いのかわからない」という、運営を引き継ぐ学年のスタッフの一言である。やる気があってもスタッフが育つとは限らないという事実に気づかされた瞬間である。

このようなことを背景とし、筆者は次第にNPOの人材育成について興味を持つようになった。しかし筆者を惹きつけてやまないテーマについて、そのあり方を事細かに書き記した文献や先行研究がなかなか見当たらず、「NPOや市民活動団体はどのように人材を育成しているのだろうか」ということが、いつしか筆者の最大の悩みとなった。本論のテーマは、まさに筆者がグループの中で抱えてきた悩みが出発点といえる。

幸運なことに、筆者はボランティアやサークル活動を通し、NPOの現場で働く人々や多くの市民活動家と関わる機会を得た。そして様々な人々と触れ合う中で、彼らもまた、将来、団体の活動を引っ張って行くスタッフの育成を必要としていることを知った。

すでに述べた通り、このテーマにおける文献や先行研究が少なかったことから、本論の執筆に際し、NPOの現場で働く方々に貴重な時間を割いていただき、ヒアリングに協力していただいた。伺った様々な意見を反映しつつ、本論でこうした方々に少しでも報いることが出来たなら、幸いである。

目 次

はじめに	P.2
目 次	P.3
序章 現状分析	
第一節 問題の所在 ~なぜスタッフ育成なのか~	P.4
第二節 先行研究	P.5
第三節 本論の課題と研究方法	P.7
第一章 O J TとO f f - J T	
第一節 O J T	P.8
第二節 O f f - J T	P.9
第二章 ヒトを活かすために	
第一節 スタッフに仕事を任せる	P.11
第二節 スタッフを採用する	P.12
第三章 スタッフ育成の特徴分析	
第一節 先行研究と現場のN P Oの共通点	P.15
第二節 先行研究と現場のN P Oの相違点	P.16
終章	
第一節 各章の結論	P.20
第二節 スタッフ育成の課題とその解決に向けて	P.21
引用・参考文献一覧	P.25
おわりに (謝辞)	P.26

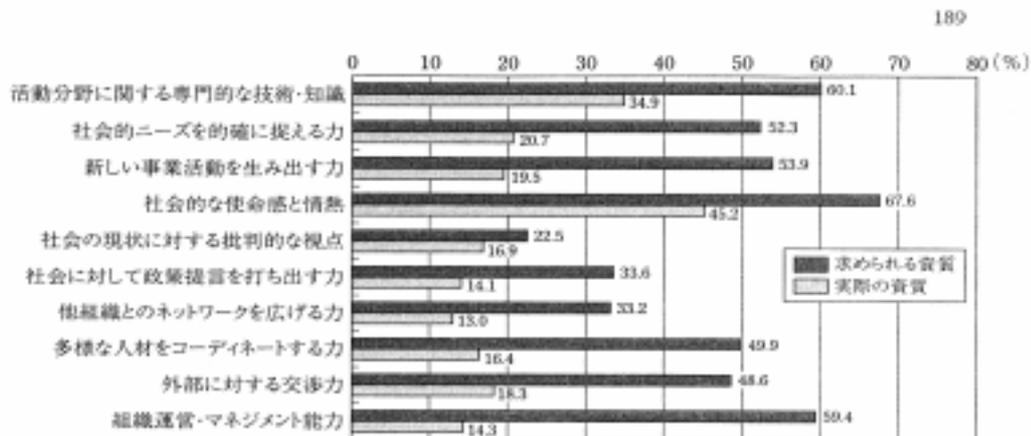
序章 現状分析

本論はNPOの人材育成、とりわけスタッフの育成を対象とする。本章では始めに、NPOのスタッフ育成について、本論でなぜ考察する必要があるのかを述べていきたい。次に先行研究をもとに、本論における課題を設定し、本論で明らかにしたいことを述べたい。

第一節 問題の所在 ～なぜスタッフ育成なのか～

本論が、NPOのスタッフ育成に焦点を絞った最も大きな理由は、スタッフが組織運営や団体の日常的な業務の中心的な役割を担っているからである。団体ごとに程度の差はあるにしても、事業活動の企画立案、人材の募集や育成、資金調達、その他諸々の仕事をスタッフが担っており、団体の運営におけるスタッフの役割は大きい。

実際にNPOの関係者には、団体の運営・管理能力の向上のために、スタッフの力量の底上げが不可欠と考えている人が多い。しかし、その一方でスタッフのマネジメント能力の不足に悩む団体が非常に多いのも事実だ。下記の図は、NPOのスタッフの力量への期待と実態について、「かなり重要」と「かなりある」と判断される力量についてまとめたものだ。図を参照してもわかるように、スタッフに求められる力量に対して実際の資質が非常に少ないのが現状だ(図)¹。現在、NPOのスタッフには、単なるボランティアではない知識や能力が求められている。



(図) スタッフの力量(かなり重要・かなりあると答えた者の割合)

(出所: 佐藤一子『NPOの教育力-生涯学習と市民的公共性-』)

¹ 辻浩「NPOで働く意味とスタッフの力量形成」、佐藤一子『NPOの教育力-生涯学習と市民的公共性-』東京大学出版会、2004年、p.188-189。

* その他、次世代を育てることが求められていることやスタッフに求められている力量に関するデータは、以下の文献にも掲載されている。

内閣府『平成16年度版 国民生活白書 人のつながりが変える暮らしと地域-新しい「公共」への道』国立印刷局、2004年、P.132-133。

なぜ、スタッフに団体運営の知識や能力が求められるようになったのか。一つは、NPOの認知度が向上し、社会的にも大きな期待をされるようになったということであろう。平成16年度の国民生活白書によると、NPO法人の数は2004年4月現在16,160団体に上っており、それに合わせるようにしてNPOの認知度も向上している。NPOの認知度を2000年と2004年で比較すると、「十分に知っている」、「新聞などである程度は知っている」と回答した人の割合はあわせて21.1%から50.3%に増加し、逆に「全く知らない」と回答した人の割合は47.2%から10.5%と大きく減少している。

今後、NPOは社会に対して財務状況の公開や団体の活動内容を説明し、理解を得ていく必要がある。なぜなら期待に見合った成果を出し、それを社会に発信出来なければ、NPOと雖も、淘汰の波にさらされてしまう恐れがあるからだ。こうした淘汰の波にさらされないために、NPOの関係者の間でスタッフの育成が強く要請されている。

第二節 先行研究

NPOの人材育成に関係する著書や研究は、必ずしも多いとは言えない。こうした中でNPOの人材育成に対して非常にわかりやすく、理論的にアプローチしているのが川北秀人である。

川北は著書において、「次世代が育っていない組織に共通するのは、『まかせていない、育てていない、採用していない』ということ」と述べた上で、それを克服するためのヒントとして、「まかせる、育てる、採用する」という三つの方法を取り上げている。川北の意見をまとめると、以下のような内容になる²。

まかせる

まかせるとは、具体的な目標を持つプロジェクトや小委員会を設けたり、予算や意思決定の権限をできるだけ現場に委ねたりするなど、積極的に任せるということだ。そこで大切なのは、業務の目的を明確に定め、責任と権限の範囲も事前に共有しておくこと。「どんなことを(業務内容)いつまでに(期限)どれだけ(質と量)」という具体的な目標を事前に共有し、その中で全力を尽くすように求めながら、範囲を徐々に拡大していく。また、的確で迅速な判断を下し、それが適正だったかを評価するために、財務状況、中期計画の進捗など運営上重要な情報を共有しなければならない。

ただし、リーダーの役割は、メンバーに仕事をまかせることだけではない。局面の変化

² 川北秀人「次を担う世代を採用し、育て、任せているか」『NPOマネジメント』1、1999年6月、p.6-7。

による方針変更や、緊急事態への対応など、リーダーによる意思決定と組織全体への指示徹底が求められることもある。トップ・ダウンと、ボトム・アップとのバランスを取ることも組織の健全な運営には欠かせない。

育てる

人材の育成には、研修や特別なプログラムが必要とは限らない。

メンバーやパートナーと接するとき、「要望する」ということを勧める。要望とは、定義すると「相手の現状を理解し、具体的な目標を共有し、経過を見守りながら、実現のために支援すること」だ。緊張感を持ち、相互に要望しながら、自らも全力を尽くす状態が、いいチームワークと言える。

また、より高い成果を目指すために、計画し、実施し、成果や過程を検証して、次の計画を立て、メンバーが次の目標に挑むために学習するような、らせん階段を昇り続ける習慣を根付かせることも、立派な人材育成制度と言える。

そして、明確な目標を定めて共有することが、組織やチームにとって最も重要な基礎となる。成果への評価を明確にすることも個人や組織の成長にとって重要だ。

さらに、目標が明確に共有され、厳しい評価・検証が日常的に行われるようになれば、公正と公平がますます重要になる。属人的な判断をやめ、ルールや前例など誰もが共有できる原則に基づく意思決定（法の支配）や情報の開示、機会の均等等、公の存在としての組織を運営する手法を整えることは、徳（モラル）という最も難しい課題を教えるために不可欠だ。

最後に、チーム制やローテーション制を取り入れて、より小さな単位で活動することを可能にする必要がある。なぜなら組織が大きくなるほど、メンバーの当事者意識は薄れてしまうからだ。小さな単位で活動出来れば、当事者意識を高め、リーダー候補を育てることにつながる。

採用する

将来、新しい課題に直面したときの現場や組織全体を想像しながら、必要な人材像をイメージする。メンバーの生活環境の推移も予測できない以上、イベントやキャンペーンなどで新しい参加者を募集し続けることも、怠らないこと。そしてリーダーは、他組織との協力・提携強化も視野に入れた方がいい。スタッフの募集・育成も、新しい事業やネットワークの構築も、他団体との協力から得られるものが多いと考えられる。

第三節 本論の課題と研究方法

前節では先行研究として、川北の人材育成に対する意見を提示した。この意見は、あくまで川北が人材育成の効果を上げるために示したヒントであるが、では実際にNPOでは、人材育成においてどのような取り組みがなされているのだろうか。川北の示唆と同じような取り組みや工夫がなされているのだろうか。それとも全く異なる方法で人材育成が行われているのだろうか。

本論の課題は、川北によって述べられている人材育成の方法と、NPOの現場で行われている人材育成の方法を比較し、川北の提案と同じ方法で行われている人材育成は何か、また川北と同様の方法と言えないものがあるとしたら、その理由は何か、を明らかにするとともに、人材育成において、川北と現場のNPOとの差異を生じさせてしまう根拠となっている問題点について分析し、その解決策を考察するということだ。

そこで、課題を明らかにするために、文献研究とヒアリング調査をもとに以下の構成で考察していきたい。第一章では、実際にNPOがスタッフを育成するためにどのような方法をとっているのか、その方法の全体像を把握したい。第二章では、NPOの現場で人材育成の効果を高めるために、どのようなことに気を配っているのかを明らかにしたい。第三章では、それまでの考察をもとにし、川北によって述べられている人材育成の方法と、NPOの現場で行われている人材育成の方法を比較したい。そして終章では、各章で明らかになったことをまとめるとともに、人材育成において、川北と現場のNPOに違いを生じさせている問題を明らかにし、それを克服するための方策について考えたい。

尚、研究の対象とする団体は、特定非営利活動法人に焦点を当て、その中でも人材育成において、ある程度の実績を上げられている団体に絞りたい。なぜなら、そうした団体のスタッフ育成の方法を明らかにし、それに習うことの方が、人材育成が上手くいかない団体の欠点を明らかにするより、今後、多くの団体がスタッフ育成と向き合っていく中で、遙かに将来性があると考えているからである。

<参考文献>

内閣府『平成16年度版 国民生活白書 人のつながりが変える暮らしと地域-新しい「公共」への道』国立印刷局、2004年、p.108-109、p.132-133。

第一章 OJTとOff-JT

論文の執筆に際し、筆者は数回のヒアリング調査を行った。本章では、ヒアリング調査の結果をもとに、NPOが団体の中心的なメンバーを育てるためにどのような方法を採用しているのかを明らかにしたい。

第一節 OJT

ヒアリングを行った団体のほとんどは、人材育成の方法として大きく2つの方法を使い分けていた。一つめはOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）という方法である。OJTは、日常業務の中から体験的に学んでいく方法で、組織での実務経験をつんだ人（先輩など）が、まだそういった体験を十分につんでいない人（後輩など）と一緒に業務を行うなかで様々な指導を行うものである。二つめは教育プログラムとも言われるもので、OJTに対してOff-JT（オフ・ザ・ジョブ・トレーニング）と呼ばれる方法である。Off-JTは主に講座型のプログラムや実践・体験活動をともなう研修型プログラム、そして視察・ツアー、海外派遣型のプログラムなどがあるようだ。

OJTは全ての団体とあって良いほど、採用されていた。なぜOJTが広く行われているのかというと、一つは少ない人数や時間、予算などで様々な仕事を回していかなければならない、NPOならではの制約が影響しているようだ。NPOサポートセンターの吉川理恵子氏は、「スタッフに団体の理念・ミッションを共有してもらわないと、良い仕事につながりません。しかし、研修などでは伝えきれないので、普段のかかわりのなかで時間をかけて理解してもらいます。」³と述べている。

ところで、NPOは財政の自立度が低い団体も多いということもあり、スタッフの研修はもっぱらOJTにならざるを得ないという認識をされることが多い。しかし、その一方でNPOがOJTを採用しているのには、もう一步、踏み込んだ理由があるようだ。

その最も大きな理由として、Off-JTの学習効果の限界がある。松本修一は著書でOff-JTの学習効果の限界について以下のように述べている。

人材育成というと「研修会」という連想に陥りがちですが、私は研修会の効果には最近やや疑問を持っています。そのきっかけは一九九八年にC県の「子ども劇場・C県センター」というNPOから県下の複数の団体の研修依頼を受け、一日四時間で六日間というかなりの長帳場の研修を実施しました。当初、私は「子ども劇場」とは「演劇を子どもたちに見せる団体」程度の知識だったのですが、研修の場でいろいろ話を聞いてみると非常に多彩な活動をしていて、これは私も勉強しないといけないと考え、

³ NPOサポートセンターの吉川理恵子氏への聞き取り（2004年8月13日）による。

F市の「子ども劇場」に理事として加わりました。ところが、そこで研修の内容がほとんど活かされていないという事実と直面しました。その理由は、私の講師としての技量にも問題はあろうと思うのですが、それ以上に、研修で学んだことは「話としては分かるが、実際にそれを現場に取り入れるのは難しい面がある」という、研修と現場とのギャップでした。また、少人数の人が研修を受けてそれを実行しようとしても、他のメンバーに十分な説明ができなかったり（これ以降受講者は極力一団体から三人以上出席してもらうようお願いしています）研修を受けていないメンバーの抵抗にあって現状を変えられないで従来のやり方を踏襲してしまうことにあるように思えます⁴。

Off-JTはどちらかと言うと、ある決まった目標に向けて集団を教育するような時に効果を発揮することが多い。ところがNPOの現場は、スタッフの経験の量や技能の優劣、団体の規模など、その状況はどれをとっても一様にそろえることは出来ないため、Off-JTの効果をどうも期待できない現状がある。またOff-JTはどうしても一過性のものになりがちなので、継続して仕事の中から人材育成が可能になるOJTが好まれているようだ。

吉川氏は「人材育成は研修ではなく、実務の中から学んでもらうことが基本です。」と述べた上で、OJTを採用する時間的、予算的制約以外において、その最も大きな理由として「研修では、そこから人材が育つかわかりません。NPOのリーダーは、マニュアルにあらわせない部分がほとんどだからです。」⁵と述べている。

第二節 Off-JT

前節では、OJTが多くのNPOで広く採用されている理由を考察し、その理由の一つにOff-JTの限界があると述べてきた。それにも関わらず、やはりOff-JTも人材育成のために欠くことの出来ない方法として採用されている。その理由を考察すると、Off-JTを採用するには、やはりここにもNPOならではの意図があるようだ。

Off-JTを採用する理由は二点ある。一つはOJTにもOff-JT同様、ある種の限界があるということである。OJTは仕事の経験の積み重ねから学ぶので、時に煮詰まってしまうこともあるし、スタッフも仕事に対してどのようにアプローチしたら良いのかわからなくなることがある。そのような時、Off-JTを利用すると、「曖昧なことを外部のノウハウを活用することで理論的に理解できるようになる」⁶ようだ。

⁴ 松本修一『共感のマネジメント-市民活動団体のスタッフ、グループリーダーのための入門書-』大阪ボランティア協会、1996年、p.84-91、(ボランティア・テキストシリーズ)。

⁵ NPOサポートセンターの吉川理恵子氏への聞き取り(2004年8月13日)による。

⁶ NPOサポートセンターの吉川理恵子氏への聞き取り(2004年8月13日)による。

二つめの理由は、人数や時間、予算などの制約を乗り越えるためにOff - JTを採用する流れが生じているということだ。このことは前述した内容と一見、矛盾する内容である。多くの団体がOJTを採用していたのは、時間的、予算的な制約を克服するためではなかったのか。実は、A県の福祉の分野のNPOにおいて、個々の団体では十分な新人研修が出来ないという背景をもとに、複数の団体が集まって一括した研修を行うという試みがなされている。この研修はお互いのノウハウを提供し合い、相互に補完しあうという既存の研修にイメージされる弱点を乗り越えるようなシステムになっている⁷。

また、複数の団体が集まるという機会を活かすことで、団体間のつながりも深まり、スタッフ同士の交流も盛んになるというメリットがあるようだ。B団体のC氏は、「育成の戦略的な方法としては、主力スタッフ候補を他の団体の人に事あるごとに紹介しています。特にプロジェクトベースで動いていると、担当の人によって外部のつながりも色々あるので、次世代の主力スタッフと外部の方との顔つなぎをすることにおもむきを置いています。」⁸と述べ、こう言った複数の団体が集まる研修や各種サロン、ワークショップの可能性に対して大いに期待を示している。

筆者の所属するNPO系のサークルでも先日、ある団体の主催した交流会に参加した。今までも交流会と銘打った企画は見受けられていたが、こういった複数の団体がお互いのノウハウを持ち寄る研修は、単に個々の団体では実施しにくかった研修を可能にするだけでなく、団体やスタッフの交流も同時に深めることが可能になるので、今後、ますます増えていくのではないだろうか。

<参考文献>

経済企画庁国民生活局『市民活動のリーダーのために』大蔵省印刷局、1997年、p.39 - 40。
内閣府『平成16年度版 国民生活白書 人のつながりが変える暮らしと地域-新しい「公共」への道』国立印刷局、2004年、p.129-131。

⁷ B団体のC氏への聞き取り(2004年11月20日)による。C氏の要望により、具体的名称は伏せてある。

*このような取り組みは特に中間支援組織を中心に広がっている。

内閣府『平成16年度版 国民生活白書 人のつながりが変える暮らしと地域-新しい「公共」への道』国立印刷局、2004年、p.129-131。

⁸ B団体のC氏への聞き取り(2004年11月20日)による。

第二章 ヒトを活かすために

前章では、ヒアリング調査をもとにNPOの現場で行われている人材育成の方法について考察した。これらの人材育成は多かれ、少なかれ、様々な団体において採用されているようだ。しかし、この方法が直接、人材育成に直結すると考えるのは早計なようだ。本章では、人材育成の効果を高めるために留意しなくてはならないことを考察したい。

第一節 スタッフに仕事を任せる

前章において、NPOにおいて採用されている人材育成の方法について考察した。理論的に言えば、その手法を採用すればスタッフは育っていくと言いたいところだが、実際はなかなか難しいようだ。確かにOJTやOff-JTなどの人材育成の手法を知識として持っている団体は多い。しかしそれにも関わらず、団体の中心を担っていく後継スタッフがなかなか育たないといった声は多い。スタッフを育てるのには何かコツがあるのだろうか。ヒアリング調査した団体を分析すると、人材育成において、ある共通した事柄に配慮していることに気がつく。

一つめは「スタッフに仕事を任せている」⁹ということだ。OJTを採用し、仕事の中で失敗などがあれば、その度に繰り返し指摘しているという意見が多かった一方で、ヒアリング調査したどの団体の人々も、スタッフに仕事を任せていると一様に述べていた。

ヒアリング調査において、具体的な人材育成の方法を尋ねたら、「任せる」と言われ、筆者も始めは戸惑ったのを覚えているが、この仕事を任せるということは一体どういうことなのか。スタッフに仕事を任せることでどのような効果を期待しているのだろうか。考察してみると、この仕事を任せるということには、確固たる目的があるようだ。仕事を任せる主な理由は、もちろん実務経験から仕事を学んで欲しいという意図もあるが、スタッフを育成する側が最も気を使うのは、「いかにスタッフのやりがいを育てるか」¹⁰といったことのようなのだ。

明治学院大学ボランティアセンターの大島隆代氏は、ボランティアコーディネーターの立場から仕事をスタッフに任せるねらいを以下のように述べている。

最初はスタッフの全てを把握しないと不安ですが、仕事を任せると意外と動いてくれるようになります。時間はかかりますが、それは覚悟の上。仕事を任せることで、スタッフの主体性を生むためのきっかけを演出しているのです¹¹。

⁹ ヒアリングした全ての団体が回答した内容。

¹⁰ ヒアリングした全ての団体の回答から導き出される特徴。

¹¹ 明治学院大学ボランティアセンターの大島隆代氏への聞き取り（2004年10月20日）による。

つまり、スタッフを育成する立場の方の多くは、「仕事を任せることでスタッフのモチベーションが向上することを期待している」¹²ようだ。

また主体性を育むことが必要な理由として「自分で学びながら考え、自分なりの幅を身につけさせたい」¹³という意図があるらしい。

Be good cafe の神直子氏は、人材育成において最も期待する効果を自発性と述べ、その理由を「物事を自分の問題として捉え、社会を変える担い手となるには確固とした自分のモノサシと、いかに自分の判断で動くことができるのか、ということが重要になってくるからです。」¹⁴と述べている。

ただし、ここで注意しなくてはならないことが二つある。一つ目は、どの団体もスタッフに仕事を任せっぱなしにしている訳ではないということである。大島氏の言葉を借りるなら、仕事を任せつつも「伴走する」¹⁵のである。仕事を任せたとはいえ、スタッフが責務を果たしているか否かのチェックは怠らないようにしなければならない。さらに状況の変化に応じて様々な決定を迫られる時がある。そのような時は、スタッフの意見を上手く汲み取りながら、的確な助言をすることが求められる。二つ目は、仕事の任せ方だ。仕事の任せ方は、さらに以下の三つの点に注意が払われていた。

一つ目は、スタッフの能力についてだ。スタッフの経験や持っている技能によって任せる仕事の量や質を調整しなくてはならない。特に、活動に対して比較的経験の少ない人などは、できる範囲から少しずつ任せ、徐々に仕事の範囲を拡大している。

二つ目は、報告についてだ。仕事を任せる場合には、あらかじめ責任の所在がどこにあるのかを明確にした上で任せ、その進捗状況について報告を常に求める必要がある。仕事かどの程度、進んでいるのかを皆で共有し、好ましくない事態が生じた場合には、すぐさま適切な対応をしなくてはならない。

三つ目は、指導・助言についてだ。仕事を任せた相手が、時には思ったような成果があげられず、悩みを抱えることがある。このような場合には、スタッフを育成する立場の人は十分に相談にのり、時には助けの手を差し伸べることも必要だ。

第二節 スタッフを採用する

卒業論文の研究を始め、NPOの人材育成というテーマを漠然と考えていた頃、筆者のイメージする人材育成は、とても日本的なものだった。団体がスタッフを一から育て、スタッフは徐々に団体の主力に成長する、そんなイメージを抱いていた。しかし、実際に現場のお話を聞くと、筆者のイメージとは大きく異なるものだった。

¹² ヒアリングをした全ての団体の回答から導き出される特徴。

¹³ NPOサポートセンターの吉川理恵子氏への聞き取り（2004年8月13日）による。

¹⁴ Be good café の神直子氏への聞き取り（2004年10月27日）による。

¹⁵ 大島隆代「『伴走』コーディネーションのススメ!？」『Volo(ヴォロ)』398、2004年9月、28 - 31。

引越しや転勤、外部からのヘッドハウティング、さらには理念の不一致などの理由で、NPOの人材の移り変わりは非常に激しく、人材が一つの団体にずっと定着していることの方が珍しいほどだった。そこでNPOは、現存するスタッフを育成するだけでなく、将来の主力を担ってくれそうな人材の確保に向けて常に準備しておく必要があるようだ。

B団体のC氏も人材の移り変わりの速いことに関連し、「将来的に主力スタッフが抜けることは確実なので、常に人材を探しています。NPOは2、3年周期で人材の入れ替わりが多いので、言ってしまうとリスクマネジメントのようなものです。なので、次の人を育てているのと平行して人材を探しています。1から育てたり、理念を共有したりすることは生命線ですが、そこまでの余裕がないのが現状です。」¹⁶と述べている。

それでは、将来、団体の主力になりうる人材をどのように獲得しているのだろうか。また、その時に注意しなければならないことは何か。

人材の確保の方法は、大きく二つの特徴に分けられる。一つは即戦力となりうる人材を外部から公募する方法。もう一つは、普段の活動の中から将来の主力スタッフの予備軍を常に探すという方法である。

まず、即戦力となりうる人材を外部から公募する方法について述べたい。なぜ即戦力の人材を公募するのかと言うと、一つはとりあえず採用して、その後に適正を見て配属を決めるという余裕はないという理由があるようだ。そしてもう一つの理由として、公募で応募してくる人々はある程度、社会経験を積んできているというのが一般的だが、どうやらその部分に期待しているようにも思われる。そう言った意味で「仮に採用したい人物像を満たしていなくても、違った視点から団体に広がりを持たせてくれそうな人は歓迎」¹⁷されるようだ。

では採用のポイントはどこにあるのか。すでに述べたように即戦力を求めているので、団体の活動分野に対するある程度の専門性は必要だ。だが最も重要なポイントは、団体と応募者がお互いに納得して採用するということだ。採用の方針は、結局は肌の合う人が望ましい。とよく言われるが、団体側がこの応募者に是非、活動に参加して欲しいと思うだけでなく、応募者もこの団体なら納得して働けるなと思って初めて採用となるようだ。

次に普段の活動の中から将来の主力スタッフの予備軍を常に探すという方法についてであるが、その方法は主に三つある。

一つめは、ボランティアやアルバイトの中からスタッフ候補生を探すという方法だ。スタッフ候補生を探すポイントとして、やはり団体の姿勢や活動を本当に理解してくれていることは大切なことである。そういった意味で、日ごろから団体に入出入りする人を将来の戦力としての期待を抱いているようだ。

二つめは、公開講座などのイベントで参加者を募るという方法だ。公開講座やイベント

¹⁶ B団体のC氏への聞き取り(2004年11月20日)による。

¹⁷ B団体のC氏への聞き取り(2004年11月20日)による。

は団体の新しい参加者を募集するために貴重な機会のような。こうした場で団体の活動領域や賛同者を広げられれば、団体の発展に繋がると考えられている。

三つめは、二章の二節で述べたように他団体との協力を深めるといった方法だ。他団体との繋がりを密接にすることで、スタッフの募集・育成、新しい事業の構築など、得られるものは多いようだ。

<参考文献>

清水俊弘「有給スタッフとボランティアが協働で運営を行っている団体の事例」、山岡義典『NPO実践講座2-人を活かす組織とは-』ぎょうせい、2002年、p.148-173。

第三章 スタッフ育成の特徴分析

前章まで、NPOが団体の中心メンバーを育てるためにどのような方法を採用しているのかを明らかにし、さらに人材育成の方法の効果を高めるために、現場のNPOがどのようなことに気を配っているのかを考察してきた。本章では、川北の先行研究と比較し、川北の提案と同じ方法で行われている人材育成は何か。また、川北と同様の方法と言えないものがあるとしたら、それはなぜかを明確にしていきたい。

第一節 先行研究と現場のNPOの共通点

本節では、川北が述べた人材育成の留意点と、NPOの現場で採用されている人材育成のやり方の中で共通する部分があるとしたら、それは何かを考察していきたい。

川北の意見と現場のNPOとの共通点は以下の四つだ。

一つ目はスタッフに権限を委譲していることだ。第二章の第一節で述べたように、NPOの現場でも、仕事に対する責任や権限を委譲することによって、スタッフに仕事を任せていた。特に興味深いのは、ただ単に仕事を任せるのではなく、スタッフが団体でそれだけの期間、活動してきたのか、またどのような経験をしてきたのか等、スタッフの力量に応じて、責任や権限の範囲が与えられていたということだ。

B団体のC氏によると、「一年目は仕事の内容やプロジェクトはほとんど決められていて、それをひたすらこなしている状態」だったのに対し、「二年目は、プロジェクトを受け持つなど、一年目に比べると自分で決められることが増えてきた」¹⁸そうだ。

二つ目は、トップ・ダウンとボトム・アップとのバランスを保っているということだ。第二章の第一節で述べたように、仕事を任せたとはいえ、育成サイドは、スタッフが責務を果たしているか否かのチェックは欠かさず、さらにスタッフの意見を上手く汲み取りながら的確な助言をするように常に気を配るなど、共通する部分が多かった。これに関連し、「任せた相手に対して、ある程度の時間、見守った後、時を見て任せた仕事の意味やそれに対するその人の役割などを伝えることでフォローしています。」¹⁹と神氏は述べている。

三つ目は、メンバーやパートナーと接するとき要望する（相手の理解＋目標の共有＋実施を見守る）ということだ。実際のNPOでは、OJTを通し、この事に非常に気を使っているように思われた。吉川氏は「細々としたこともその都度、個別に言い、必要によってはスタッフ自身に判断させます。」²⁰と述べている。この事は、ヒアリングしたどの団体にも共通している。互いの意見や責任、また与えられた業務に対する捉え方など、事ある度に話し合おうとする意識が見られた。NPOはフラットな組織であることが多いが、

¹⁸ B団体のC氏への聞き取り（2004年11月20日）による。

¹⁹ Be good caféの神直子氏への聞き取り（2004年10月27日）による。

²⁰ NPOサポートセンターの吉川理恵子氏への聞き取り（2004年8月13日）による。

そのような組織構造が、互いの意見をより活かしあうような仕組みに向かわせているのかもしれない。

四つ目は、採用に関することだ。イベント・キャンペーンなどで新しい参加者の募集する事と、他の組織との協力・提携を強化する事の2つが共通していた。第二章の第二節で述べたように、NPOは人材の入れ替わりの頻度が多いので、それに備えてこのような方法で人材確保の準備をすることは、重要なことのようにだ。また、イベント・キャンペーンなどで新しい参加者を募集したり、他の組織との協力・提携の強化をするだけでなく、人材を確保するために公募したり、平素から団体のボランティアやアルバイトなどを主力スタッフ候補生として期待したり、常に人材不足に備えることも必要とされている。

第二節 先行研究と現場のNPOの相違点

本節では、まず、スタッフ育成において川北と実際のNPOの間で同じ方法とは言えないものがあるとしたら、それは何か。また、それがなぜ同じと言えないのかを考えたい。次に今回の研究の比較だけでは明らかに出来ない事柄があったので、それも述べたい。

まず、川北の述べた留意点と異なる部分について述べたい。ここで注意しなくてはならないことがある。以下にあげる内容は必ずしも川北の意見に反するものではない。むしろ育成サイドの意図としては、ほとんど変わらないと言っても良い。ただ、現段階で川北の述べている手法をそのまま現場のNPOに取り入れることは、非常に難しいと思われるものである。

川北の考えと異なるものは、三つある。

一つ目は、計画・実施・検証・再計画のらせん階段を昇り続けるような習慣を根付かせるに至っていないということである。いわゆるPlan, Do, See (Review)と言ったマネジメントサイクルに基づいて個人の成果が評価され、その評価に基づいて、個人がさらに新しい目標のマネジメントサイクルを形作るといった一連の流れが出来上がっているかどうかといった部分であるが、ヒアリング調査の結果を分析する限り、まだまだ議論の余地がありそうだ。

スタッフを育成するサイドのねらいとしては、確かにこのマネジメントサイクルに従った育成をしているという意図は感じられた。小さな責任から大きな責任へと権限を委譲していくのは、その意識のあらわれだろう。しかし、実はヒアリングにおいて、どのような狙いで、このような手法を採っていると言った具体的かつ明確な回答はなかった。どちらかという、無意識のうちに結果としてそのようになっているという状態なのだ。よって、計画・実施・検証・再計画のらせん階段を昇っているという意図が感じられるというだけであり、筆者の仮説の域を脱していない。

また、スタッフのサイドからの意見を聞いても、必ずしもこのマネジメントサイクルを意識しているとは言えないのである。むしろ、日々の業務に追われ、気が付いたらこま

でやり遂げていたと言ったことの方が多いのだ。スタッフが業務を遂行する中で、結果として計画・実施・検証・再計画のらせん階段を昇っているというのが現状である。

二つ目は、明確な目標と評価を定めているとは言えないということであり、三つ目は、公正と公平の保障の確保には至っていないということである。これら二つが川北の考えと同じと言えない理由は、一つにまとめて述べていくのが適当だろう。

現場の声を聞くと、明確な目標と評価や公正と公平の保障の必要性を認識しつつも、それらが理論的に説明されるまでには至っていなかった。計画・実施・検証・再計画のらせん階段を昇っているか否かの議論でも取り上げたように、普段の業務を通じて暗黙のうちに実践されていることがほとんどなのだ。確かに前もって目標を確認したり、個人の成功や失敗を皆で共有したりすることで、目標と評価に対する意識も見られたし、あくまで「NPOとは言え、仕事は仕事として捉えるという意識を持つようにする」²¹ことで公正と公平の保障も心がけているようにも思えた。しかし、その手法は、調査した範囲では形式的に置き換えられるものではなかった。ある目標に対し、どのように評価するとか、それに際し、誰もが共有できる枠組みが常に求められているとまでは、まだまだ言えない。NPOは団体によって規模や種類が様々なので仕方がないと言ってしまえばそれまでだが、有効なスタッフ育成の方法を考察するためには、ある程度の一般化も必要であろう。

大島氏はこうした評価や公正を確保する難しさを「スタッフの入れ替わりが多く、学生が積み上げた実績がボランティアセンターに残らないので、何を持って評価するのかという事を明確にすることが、今後の課題です。」²²と実に素直に述べられた。

次に今回の研究だけでは明らかに出来なかった事柄について述べたい。

一つ目は、運営上の重要情報（財務、中期計画）の共有についてである。いきなり矛盾を述べるようだが、現場のNPOの情報の共有に対する意識は非常に高かった。例えば、わからない事柄をそのままにせず、互いに意見を言い合える仕組みづくりを心がけたり、情報の共有のためにメーリングリストも活用したりしていた。しかし筆者が問題にしたいのは、共有される重要情報の質である。何を持って重要情報とするのか。果たして共有している情報とは、川北の述べているような財務や業務計画なのだろうか。それとも、それとは全く別の情報なのだろうか。実は、川北によって述べられていた共有されるべき運営上の重要な情報と、現場のNPOが共有している情報の質が同等のものなのかどうかという確認が、今回の調査では確認出来なかった。よって本論において、明確な結論を出すことは出来ない。ただ、情報の質という課題さえ考慮の外においてしまえば、情報の共有のための努力は、NPOの現場でも不可欠な事として、様々に行われていた。普段の業務から互いを信頼しあえる関係を構築し、情報を共有し合えるような素地を作ろうという意識が非常に伝わってきた。

²¹ NPOサポートセンターの吉川理恵子氏への聞き取り（2004年8月13日）による。

²² 明治学院大学ボランティアセンターの大島隆代氏への聞き取り（2004年10月20日）による。

二つ目は、プロジェクト・小委員会制の採用、チーム制、ローテーション制の採用についてである。

こちらでも現場の意見を聞いていると、ほとんどの団体が採用している印象を受けた。実際にプロジェクトごとに区切っているという団体もあった。しかし、人材育成という観点から考えると、まだまだ意識が低いように思われる。今回の調査では、筆者のヒアリングに対する技術が乏しかったという理由もあり、プロジェクト・小委員会制やチーム制、ローテーション制を採用している意義は何かという部分まで調査しきれなかった。なので、必ずしもNPOの関係者がこの意義について全く意識していないと判断することは出来ない。

だが、もう一步踏み込んだ調査が必要であると述べた上であえて述べると、スタッフ育成と関連してこの仕組みを採用する意義は何かという突っ込んだ部分まで意識されている団体はさほど多くないように感じられた。大切なのは、プロジェクト・小委員会制、チーム制、ローテーション制を採用しているという事実ではなく、なぜこのような手法を取り入れる必要があるのかだ。多くのNPO関係者は、この理由について潜在的には理解されていると思われる。しかし、スタッフ育成のノウハウとして説明するためには、この手法を取り入れる意義について、もう一步、踏み込んだ議論を要する。

この議論の答えを導く手がかりとして大きな示唆を与えているのが、田尾雅夫である。田尾は著書において、NPOがプロジェクトや小委員会、チーム制やローテーション制を、なぜ採用する必要があるのかという理由について、組織論的なアプローチで非常に理論的に説明している。このことは川北も述べていたことである。

田尾は、NPOがプロジェクトや小委員会、チーム制やローテーション制をなぜ採用する必要があるのかという理由を、脱組織化の試みの一種と捉えている。NPOが組織として存続する以上、ビュロクラシー的にならざるを得ない。組織は硬直化し、さらにその状態が長く続くと、スタッフのモチベーションの低下も避けられなくなる。そこでNPOには、ビュロクラシーによる硬直化の可能性を取り除くような柔軟な工夫が求められる。それが脱組織化の技法であり、プロジェクトや小委員会、チーム制やローテーション制と言ったものである。

NPOがスタッフ育成と関連し、プロジェクトや小委員会、チーム制やローテーション制を採用している意義は、現段階において、おそらく田尾の主張が妥当だと思われる。筆者の所属するNPO系のサークルにおいても同様のことが生じており、その状況を理論的に説明するならば、田尾の提言が大いに役立つからだ。果たしてNPOの現場では、このような事を意識しているのだろうか。それともプロジェクトや小委員会、チーム制やローテーション制を採用するのにはもっと違った理由があるのだろうか。今後、調査の必要を要するだろう。

<参考文献>

田尾雅夫『実践NPOマネジメント-経営管理のための理念と技法-』ミネルヴァ書房、2004年、(NPOマネジメントシリーズ) p.62-65。

* 田尾は、この上記の他に以下の文献においても、同様の主張を述べている。

田尾雅夫『ボランティア組織の経営管理』有斐閣、1999年。

田尾雅夫・川野裕二『ボランティア・NPOの組織論-非営利の経営を考える-』学陽書房、2004年。

終章

前章まで、NPOのスタッフ育成の方法、スタッフ育成の効果을上げるための留意点、現場のNPOのスタッフ育成の特徴について考察してきた。本章では、全章を総合し、まとめたい。本論を総括する前に、序章で設定した本論の課題について、もう一度、確認する。本論の課題は、川北によって述べられている人材育成の方法と、NPOの現場で行われている人材育成の方法を比較し、川北の提案と同じ方法で行われている人材育成は何か。また、川北と同様の方法と言えないものがあるとしたら、その理由は何か、を明らかにするとともに、人材育成において、川北と現場のNPOとの差異を生じさせてしまう根拠となっている問題点について分析し、その解決策を考察すると言うものであった。

第一節 各章の結論

第一章では、NPOがスタッフを育成する方法としてOJTとOff-JTを採用しているということが明らかになった。

始めにOJTについて述べる。もともと、NPOがOJTを採用する理由として広く知られていたのは、OJTが少ない人数や予算、または時間の中でやりくりをしていかなければならないというNPOに特有の事情であった。実際に、NPOの関係者からも普通の業務の他に人材育成に時間を費やせるほど余裕がないという意見が聞かれた。

今回の調査でOJTを採用する理由として、さらに明らかになったのは、Off-JTの学習効果の限界があった。実際のNPOでは、スタッフの経験の量や技能の優劣、団体の規模など、その状況はどれをとっても一様にそろえることは出来ない。そのため、集団教育を主とするOff-JTの学習効果に対する信頼がなかなか持てないという現状があった。またOff-JTはどうしても短期間で終わってしまうので、業務を通して継続的に人材育成が可能になるOJTが好まれる傾向にあった。

次にOff-JTについて述べる。Off-JTを採用する理由は二点あった。一つはOJTの限界である。OJTは仕事を経験的に学ぶことが多い。だが、時に業務に行き詰まり、仕事に対して理論的なアプローチが求められることがある。その時にOff-JTは利用されていた。

二つめの理由は、人数や時間、予算などの制約を乗り越えるためにOff-JTが採用されていた。個々の団体では、人数や予算、または人材育成のノウハウが不足し、十分な新人研修が出来ないという背景をもとに、複数の団体が集まって一括した研修を行うという試みがなされるという試みが開始されていた。

第二章では、人材育成の効果を高めるためにスタッフに仕事が任せるという手法と、スタッフを採用するという戦略がとられているということが、明らかになった。

スタッフには経験や能力によって仕事が徐々に任されていた。また、仕事を任せると

には、責任の所在や仕事の進み具合など、共有する努力がなされていた。さらにスタッフを育成する立場の人は、仕事を任せっきりにするだけでなく、時にスタッフの相談にのり、仕事に対する助言をするよう心がけていた。

NPOは人材の移り変わりが多い組織だ。そのため、NPOは現存するスタッフを育成するだけでなく、将来の主力を担ってくれそうな人材の確保に向けて常に準備していた。その方法は、大きく二つに分けられた。一つは即戦力となりうる人材を外部から公募する方法であり、もう一つは普段の活動の中から将来の主力スタッフの予備軍を常に探すという方法であった。

即戦力の人材を外部から公募する理由は、採用後に適正を見て配属を決めるという余裕がないことに加え、公募で応募してくる人々の実務経験に対する期待が大きかった。採用の最も重要なポイントは、団体と応募者がお互いに納得して採用するという点であった。

普段の活動の中から将来の主力スタッフの予備軍を常に探すのには、三つの方法があった。一つめは、ボランティアやアルバイトの中からスタッフ候補生を探すという方法。二つめは、公開講座などのイベントで参加者を募るという方法。そして三つめは、他団体との協力を深めるといった方法であった。

第三章では、川北によって述べられている人材育成の方法と、NPOの現場で行われている人材育成の方法を比較することで、本論の課題に対して詳細なアプローチを試みた。そこで明らかになったのが、川北の提案と同じ方法で行われている人材育成は何かということ。そして、川北と同様の方法と言えないものがあるとしたら、それはなぜかということであった。

川北に述べられていたスタッフ育成の方法の中で共通していたのは、スタッフに権限を委譲していること、トップ・ダウンとボトム・アップとのバランスを保っていること、メンバーやパートナーと接するときに要望する（相手の理解＋目標の共有＋実施を見守る）ということ、採用することの四つだった。

逆に川北の指摘した方法と異なっていたのは、計画・実施・検証・再計画のらせん階段を昇らせるような習慣を身につけさせている、明確な目標と評価の仕組みが考えられている、そして公正と公平の確保がなされている、の三つだった。

川北と実際のNPOのスタッフ育成は、一方で同様の方法を採用していたが、他方では違っていた。川北と実際のNPOの人材育成の方法で異なる部分が、なぜ出てきてしまったのかと言うと、今の時点では、川北の提案をそのまま実際のNPOに取り入れるためには、NPOにそのための素地が出来上がっていないということが、その主な理由だった。

第二節 スタッフ育成の課題とその解決に向けて

前節では各章の結論を整理し、本論の課題について考察した。そこで浮き彫りになったのは、現場のNPOにおいて、川北の手法と同様の方法を採用している部分もあれば、今の

時点では川北と同じ手法は採れない部分もあるということである。本節では後者について考察する。まず、現時点で川北の手法を取り入れることがなぜ難しいのかという理由を整理したい。次にその具体的な解決法を考察したい。

計画・実施・検証・再計画のらせん階段を昇らせるような習慣を身につけさせているか否か、明確な目標と評価の仕組みを考えられているか否か、そして公正と公平の確保がなされているか否かの三つが、スタッフの育成の方法の中で川北と実際のNPOとの間で異なる事柄であった。その根拠は、川北の手法を現場のNPOにそのまま取り入れるには、現状では実現の可能性が低いという部分にあった。

その理由は二つ存在した。一つ目は、スタッフの育成が暗黙的に行われる傾向にあったということである。NPOの関係者は、潜在的にはこれらの必要性を理解され、それぞれが独自の方法でスタッフを育成されているように思われる。しかし、川北によって示されているように、形式的に置き換えられるものは決して多いとは言えないように感じられた。

二つ目は、成果に対する評価の方法が曖昧だったからということだ。何ををもって成果とし、それをどのように評価しているのか、今一步、踏み込む必要があるという印象をうけた。

では、スタッフ育成において、これらの現場のNPOがこれらの問題を解決するための方法はあるのだろうか。その方法として二つの対策が妥当であると、筆者は考える。一つ目は文書化であり、二つ目は客観的な目標を設定し、評価するという手法を確立するということである。

まずは文書化について述べたい。これは、個人の気まぐれや勝手を少なくして誰もが同じように考え、同じように行動するシステムを作るということだ。これは川北の述べている公正と公平の確保にもつながる。何をすればどのような成果が得られたか、得られなかったか、そのために、どのような、ヒト、モノ、カネ、あるいは情報のような資源を必要としたか、そのためにどれほどのコストを費やしたのか等、出来るだけ詳細な資料として残してそれを蓄積する。これが文書化である。これにより、スタッフの役割が正確に定義され、業務が曖昧になったり、暗黙的になったりしてしまうことも避けられる。

それだけではない。第二章の第二節で述べたように、NPOは人材の移り変わりが多いと言われている。その周期は団体によって様々であろうが、人材が入れ替わるまでの間隔が長かれ、短かれ、その度にスタッフを育成する必要があるだろう。業務が暗黙のうちに行われたままでは、いくら時間が経っても組織にノウハウが蓄積せず、スタッフ育成の方法もその度が変わってしまう。しかし、文書を蓄積し、それに至る経緯を明文化すれば、団体の歴史を有することと同義になり、団体に知識を蓄積することにつながる。

序章の第一節でも述べたように、現在NPOのスタッフには、単なるボランティアではない知識がもとめられている。これは、NPOがその存在を世間に対して訴えることが必要とされているということだ。スタッフ育成は、長年の実績をもとに経験的に行う方が良いとの批判もあるだろうが、経営体として運営されるものである以上、ある程度、一般化

される方法が必要となるだろう。なぜなら、主力スタッフが転勤などでいなくなってしまうたり、学生の団体ならば代替わりで主力スタッフが交代したりしても、団体に日ごろの業務や人材育成のための知識が蓄積されていれば、スタッフの入れ替わりに伴う組織運営の大幅な後退が避けられるからだ。

次に客観的な目標を設定し、評価する方法を確立するということについて述べたい。NPOが提供するものは、その殆どがサービスであり、無形のものである。モノを作り出す企業ならば、財務諸表を見れば成果が一目できるだろうが、カタチのない成果を測定するのは非常に難しい。よって、既に述べたように、NPOの評価はどうしても曖昧になってしまったり、個人の主観的な判断に偏ってしまったりする傾向がある。

しかし、スタッフを育成し、より団体の活動を活性化するためには評価はかかせない。そこで筆者が主張するのが、客観的な目標を設定し、評価する方法である。すなわち定量化する方法である。一般的に評価と言った場合、二つの方法があげられることが多い。一つは定量化する方法。もう一つは定性的な方法である。スタッフを育成する場合は、あらかじめ目標を設定する時は可能な限り具体的で測定可能なものに置き換え、それに基づいた評価を心がけるのが望ましいと筆者は考える。

今回のヒアリング調査で明らかになったのは、スタッフの育成が非常に暗黙的に行われてきたということである。スタッフを育成する側の意図に反して、その方法を言葉に置き換えることは非常に難しかった。大切なのはスタッフに成功や失敗を問わず、次の業務に繋がる学習の機会や材料を与えることである。確かに定性的な評価も重要である。実際に、B団体のC氏は「新聞やホームページなどでスタッフの活躍を外部評価にさらすことは効果的です。」²³と述べている。しかし、その一方で定性的な評価に頼りすぎると「頑張ったのだから」とか「人数は少なかったけど満足してもらえた」といった「目標のすり替え」を招き、スタッフに同じ失敗を繰り返さないための教訓を学ぶ機会を奪い、「もっと頑張ろう」という意欲もそいでしまうことも多い。

今回のヒアリング調査では、スタッフの育成が経験的に行われる傾向が目立ったということもあるが、序章の第一節でも述べたように今後、NPOは社会に対して財務状況の公開や団体の活動内容の説明、すなわちアカウンタビリティが求められている。当事者だけでなく、外部の人々が一見しても、直ちに理解できる仕組みが必要だ。そのためには、客観的な尺度で測れる目標設定と評価が、今後、必要となってくるだろう。

<参考文献>

田尾雅夫『実践NPOマネジメント-経営管理のための理念と技法-』ミネルヴァ書房、2004年、P.14-15、P.207-227、(NPOマネジメントシリーズ)。
経済企画庁国民生活局『市民活動のリーダーのために』大蔵省印刷局、1997年、P.75-81。

²³ B団体のC氏への聞き取り(2004年11月20日)による。

P・F・ドラッカー / G・J・スターン (田中弥生訳) 『非営利組織の成果重視マネジメント -NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」-』ダイヤモンド・グラフィック社、2000年、P.40-51。

引用・参考文献一覧

- 1 辻浩「NPOで働く意味とスタッフの力量形成」、佐藤一子『NPOの教育力-生涯学習と市民的公共性-』東京大学出版会、2004年、p.188-189。
- 2 内閣府『平成16年度版 国民生活白書 人のつながりが変える暮らしと地域-新しい「公共」への道』国立印刷局、2004年、p.108-109、p.129-131、p.132-133。
- 3 経済企画庁国民生活局『市民活動のリーダーのために』大蔵省印刷局、1997年、p.39-40、p.75-81。
- 4 川北秀人[1999:6-7]「次を担う世代を採用し、育て、任せているか」『NPOマネジメント』1号
- 5 松本修一『共感のマネジメント-市民活動団体のスタッフ、グループリーダーのための入門書-』大阪ボランティア協会、1996年、p.84-91、(ボランティア・テキストシリーズ)
- 6 清水俊弘「有給スタッフとボランティアが協働で運営を行っている団体の事例」、山岡義典『NPO実践講座2-人を活かす組織とは-』ぎょうせい、2002年、p.148-173。
- 7 田尾雅夫『ボランタリー組織の経営管理』有斐閣、1999年。
- 8 田尾雅夫『実践NPOマネジメント-経営管理のための理念と技法-』ミネルヴァ書房、2004年、p.14-15、p.62-65、p.207-227、(NPOマネジメントシリーズ)
- 9 田尾雅夫・川野裕二『ボランティア・NPOの組織論-非営利の経営を考える-』学陽書房、2004年。
- 10 P・F・ドラッカー/G・J・スターン(田中弥生訳)『非営利組織の成果重視マネジメント-NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」-』ダイヤモンド・グラフィック社、2000年、P.40-51。
- 11 大島隆代[2004:28-31]「『伴走』コーディネーションのススメ?!」『Volo(ヴォロ)』9月号、NO.398。
- 12 NPOサポートセンターの吉川理恵子氏への聞き取り(2004年8月13日)による。
- 13 明治学院大学ボランティアセンターの大島隆代氏への聞き取り(2004年10月20日)による。
- 14 Be good cafeの神直子氏への聞き取り(2004年10月27日)による。
- 15 B団体のC氏への聞き取り(2004年11月20日)による。

おわりに（謝辞）

「NPOのスタッフ育成について論文を書いてみたい」と打ち明けた時、指導教官である小関隆志先生が、助言の方法について悩まれた姿を今でも鮮明に思い出す。当時、論文を書くなれば人材育成が良いと漠然と思い描いていた筆者にとって、スタッフ育成をテーマにして論文を書くのは、非常に困難を極めた。「量より質の調査をしなさい」という小関先生の助言に従うことが、唯一、最善にして最短の研究方法であった。

明確な指針もなく、ヒアリングを繰り返すことで、問題の所在がようやく見えるといった始末で、ヒアリングの度に質問内容が変わったり、論文の見通しが変わったりと、試行錯誤の日々が続いた。大学四年生にして初めて学問という営みの一端に触れ、大学を卒業したら学問の研究以外の場所で生計をたてようと決心した瞬間だった。

とは言うものの、この論文を何とか書き上げることが出来た。筆者の微力ゆえに、ヒアリングに協力していただいた方の意図を取り違えたり、意見をうまく反映出来なかったりする部分もあったかもしれない。また、この論文が論理的に根拠づけられているのかも定かではない。そうした意味でこの論文は「論文もどき」と言ったものであろうか。

この論文を書き上げる過程では、多くの方にお世話になった。

NPOサポートセンターの吉川理恵子氏には、調査の土台となるヒアリングに協力して頂き、業務の多忙を極める中、三時間以上もの時間を割いて頂いた。吉川氏には、論文のテーマ設定のきっかけともなったボランティアの頃から現在に至るまで、大変お世話になっている。また同団体の大橋民恵氏にもヒアリング調査における効果的な質問の仕方など、本格的な調査に向けて素晴らしいアドバイスを頂いた。

明治学院大学ボランティアセンターの大島隆代氏には、ヒアリング調査に協力して頂いただけでなく、数々の優秀なボランティアリーダーを紹介していただいた。さらに、筆者の所属する団体の運営に行き詰まった時には、親身になって相談に載っていただき、多大なお力添えを頂いた。

Be good cafeの神直子氏には、ヒアリング調査に協力して頂いたとともに、平素からNPO、NGOに関する情報を提供して頂いている。また、大島氏と同様に、気軽に悩みを打ち明けられる良き、理解者でもある。

B団体のC氏には、数年ぶりにお会いしたにもかかわらず、二時間以上もヒアリングに協力して頂いた。ヒアリングが終わる頃には、論文研究を忘れ、NPO、NGOに関する話題に興じていたのを覚えている。

その他にも、この論文のテーマを書くきっかけを作ってくれたボランティアやサークルの仲間にも助けられた。この論文のテーマは、彼らによって生み出されたといっても過言ではない。それに加えて、彼らなくして筆者の学生生活に意味を持たせることは出来ないだろう。また、同じゼミの仲間にも支えられた。NPOの学習と論文執筆を最後までやり遂げることが出来たのは、良き友であり、ライバルである彼らのお陰であると信じてやま

ない。

最後に、筆者の指導教官である小関隆志先生には、格段のご指導とご鞭撻を頂いた。NPOのNの意味もわからなかった、無知で無学な筆者を根気よく育てて頂いた。論文執筆に際しても、極めて難しいテーマと助言されつつも、テーマの変更を迫ることを決してなされずに、いかにしたらこの難題を乗り切れるのか、丁寧に教え導いて下さった。

この論文は、こうした周囲の方々の支援がなければ、書き上げることが出来なかった。この場を借りて幾重にも感謝を申し上げたい。

2005年 1月 筆者