

JANPORA

Japan NPO Research Association Discussion Papers

NPO 第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織貢献

—仙台都市圏の NPO を中心として—

佐藤 勝典

遠藤 憲子

張 洋

西出 優子

高浦 康有

Discussion Paper 2010-001-J

Japan NPO Research Association

NPO 第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織貢献

—仙台都市圏の NPO を中心として—

佐藤 勝典

遠藤 憲子

張 洋

西出 優子

高浦 康有

Discussion Paper 2010-001-J

June 2010

Japan NPO Research Association

NPO 第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織貢献

—仙台都市圏の NPO を中心として*

佐藤 勝典†

東北大学大学院経済学研究科博士課程後期

遠藤 憲子‡

東北大学大学院経済学研究科博士課程後期

張 洋§

東北大学大学院教育学研究科博士課程前期 (2010年3月修了)

西出 優子**

東北大学大学院経済学研究科准教授

高浦 康有††

東北大学大学院経済学研究科准教授

The Career Formation and Organizational Contribution of Core Human

Resources of Nonprofit Organization's Second Generation:

The Case of Sendai Urban Area

Katsunori SATO

Ph.D. Candidate, Graduate School of Economics and Management, Tohoku University

Noriko ENDO

Ph.D. Candidate, Graduate School of Economics and Management, Tohoku University

Chan BEN

Master Course, Graduate School of Education, Tohoku University (Completed in March, 2010)

Yuko NISHIDE

Associate Professor, Graduate School of Economics and Management, Tohoku University

Yasunari TAKAURA

Associate Professor, Graduate School of Economics and Management, Tohoku University

日本では、NPO法が施行され11年が経過し、NPOが日本の社会で大きな役割を果たすようになった。NPOの創設期に参画したメンバーに比べて、活動が安定した後にその組織活動に参画したメンバーは、異なる意識を持っているといわれている。後者は、その多くが創設期の次世代層であり、彼らのキャリア形成や組織貢献について探ることによって、第二世代育成のあり方について提案ができる。NPOの第二世代のキャリア形成や組織貢献について探ることが、組織の持続可能性にとって重要である。これらの課題を探るために、仙台都市圏を中心としてNPOの第二世代の中核的人材へインタビュー調査を行った。インタビュー結果の分析から、若い頃にボランティアを経験した人材が、企業等での社会経験後にNPOへ回帰する。NPOにおける「シャケ回帰モデル」を提案する。NPOがボランティアを受け入れることは、NPOの慈善活動ではなく、将来の人材獲得につながる。

キーワード：NPO, 第二世代, 中核的人材, キャリア形成, 組織貢献, シャケ回帰モデル。

11 years have passed since the law to promote specified nonprofit activities (so-called “NPO law”) was enforced in Japan in 1998, and nonprofit organization have played a major role in Japanese society. Those who participate in organizational activities after these activities get stabilized are said to have different sense with those who participated in nonprofit organization in the period of its establishment. Since most of the former ones become the next-generation layer after the establishment period, studying their career formation and organizational contribution can help to draw out helpful suggestions for the development of the second generation and sustainability of nonprofit organizations. In order to deal with these issues, the authors carried out a study of core human resources of nonprofit organization’s second generation, mainly in Sendai urban area. Interviews were conducted as the main data collection tool. The result of data analysis shows that talented persons who experienced volunteering when they were young tend to get back to nonprofit organization after accumulating social experiences in companies. This research proposes the ‘Salmon regression model’ and points out that nonprofit organization’s taking in volunteers is not a charitable activity but the one that links to the acquisition of human resources in the future.

Key words: Nonprofit organization, Second generation, Core talented person, Career formation, Organizational contribution, Salmon regression model.

* 本稿は、2010年3月13日に立命館大学にて行われた日本NPO学会第12回年次大会で発表された報告論文「NPO二世代の中核的人材のキャリア形成と組織貢献—仙台都市圏を中心として」を元としている。学会発表の際、討論者の浦坂純子先生（同志社大学社会学部准教授）、モデレータの小野晶子先生（独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員）から、有益なコメントを頂いた。また、草稿の段階で、権奇哲先生（東北大学大学院経済学研究科教授）、福嶋路先生（東北大学大学院経済学研究科准教授）から示唆に富むコメントを頂いた。ここに記して感謝する。むろん、本稿にある誤りは、著者の責任である。

† 東北大学大学院経済学研究科博士課程後期

〒980-8576 仙台市青葉区川内 27-1

E-mail:kattsu@kb4.so-net.ne.jp

‡ 東北大学大学院経済学研究科博士課程後期

〒980-8576 仙台市青葉区川内 27-1

§ 東北大学大学院教育学研究科博士課程前期（2010年3月修了）

〒980-8576 仙台市青葉区川内 27-1

** 東北大学大学院経済学研究科准教授

〒980-8576 仙台市青葉区川内 27-1

E-mail:ynishide@econ.tohoku.ac.jp

†† 東北大学大学院経済学研究科准教授

〒980-8576 仙台市青葉区川内 27-1

E-mail:takaura@econ.tohoku.ac.jp

1. 問題意識

1. 1 研究背景と目的

NPO法が施行されて11年の歳月が経過した。NPOが日本の社会で大きな役割を果たすようになってきた。NPOの創設期に参画したメンバーに比べ、活動が安定した後にその組織活動に参画したメンバーでは、異なる意識を持っているといわれている。後者は、その多くが創設期の次世代層であり、彼らのキャリア形成や組織貢献について探ることによって、第二世代育成のあり方について提案ができることになるのではないかと。

さらに、NPOが日本の社会で大きな役割を果たすようになって、指定管理者の受託や多くの職員を雇用する団体も増えてきており、組織の持続性の観点も無視できなくなっている。

それではNPOの第二世代にはどのような特性があるのだろうか。NPOの活動が安定したあとにNPOに入った第二世代は、活動ミッションに傾倒した第一世代とは異なる意識を持っているといわれている。したがって、NPOの第二世代の特性やキャリア形成について探ることが組織の持続性にとっては重要であり、学術的にも実務的にもNPOの第二世代についてのインプリケーションが求められていると考えられる。そこで我々は、これらの課題に取り組むべく、NPOの第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織貢献について仙台都市圏のNPOを中心として調査研究に取り組むことにした。

1. 2 本稿の構成

まず、第1章は、本研究の問題意識と目的を述べ、NPO人材マネジメント・プロジェクトの歩みから基本的な問題設定を行う。そして、Hooghe (2003)などの先行研究の考察を通してリサーチクエストを導き出す。つぎに、第2章は、NPOの中核的人材について検討し、インタビュー調査の設計を行う。そのうえで、第3章は、インタビュー調査の結果の分析と得られた知見の討議を行う。最後に、第4章は、本研究の結論としてNPOの後継者(第二世代)の特性や育成におけるインプリケーションとしてNPOにおける「シャケ帰帰モデル」を提言し、残された研究課題を探る。

1. 3 NPO人材マネジメント・プロジェクトの歩み(2007～2009年度)

本研究は、東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センターのプロジェクト型教育研究の一つであるNPO人材マネジメント・プロジェクトの調査研究の一環として行われた。

NPO人材マネジメント・プロジェクトは、2007年度後期に東北大学大学院経済学研究科の非営利組織特論を履修する有志によりNPOの人材に関わる現状と課題の実態(特に、人材のリクルートや育成の方法について)を把握するとともに、NPOの経営者に理論的・実践的解決策を提示することを目的として設立された。

2007年度の研究は、プロジェクトとしての研究アプローチや方針を探る目的で宮城県内の4団体のNPOの経営者へインタビューを実施した。2007年度の研究では、NPOにおいてはメンバーの参加形態の違いによって人材面での課題や対処の仕方が異なることが示唆され、都市部と農村部のNPOの間で人材にまつわる課題やマネジメントのあり方が異なることが明らかになった。

2008年度の研究は、人材マネジメント、活動安定期(活動開始から4年以上が経過していること)、東北地方を意識して12団体のNPOの経営者へのインタビューを実施して、NPOにおける内発的動機づけの観点から、NPO内部における人材マネジメントの現状と課題が浮かび、次世代後継者、組織拡大に伴い発生する弊害、職員・ボランティアのジョブインボルブメント、資金不足・人材不足の課題がNPOにあることが明らかになった。

さらに、NPOにおける組織内外のネットワークと人材マネジメントの関連性からいくつか問題は残されているが、ネットワークの形態に関わらずNPOの外部とのネットワークは人材マネジメントにおおむね良好な関係を与えること、農村部のNPOでは地域社会内部に資源を求めざるを得ないので地域内の団体と結束型ソーシャルキャピタルが重要であること、地域コミュニティーの強いところとそうではないところでは人材マネジメントの違いが浮かび上がった。(2008年度の研究成果は日本NPO学会第11回年次大会にて発表した)これら、2007年度～2008年度の研究成果をふまえて、本研究のテーマ設定を行った。次項で詳しくは研究の基本的問題設定について議論する。

1. 4 本研究の基本的な問題設定

本研究では、仙台都市圏におけるNPOでのキャリア形成と組織貢献をテーマとしてNPOの中核的人材に

焦点を当てた、モデルを探ることを目的とする。

前項で述べた、2007年度～2008年度のNPO人材マネジメント・プロジェクトの研究成果を発表した、日本NPO学会第11回年次大会でのコメントおよび2009年6月に本プロジェクト、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンターと共催で行った、東北大学大学院経済学研究科地域イノベーションセンター第8回プロデューサ塾NPO人材マネジメント・プロジェクト活動報告会(企画:東北大学経済学部西出ゼミナール)で様々なコメントを得た。コメントの中では、NPOの創設者とは違うNPOの後継者の特性やキャリア形成について、若い頃のNPOでのボランティア経験が、将来の働く場としてNPOを選ぶことにつながるのではないかとの議論がなされた。これらが本研究の基本的な問題設定へとつながった。

そして、我々が、調査対象を仙台都市圏に絞った理由は、東北大学大学院経済学研究科地域イノベーションセンターが主に東北地域を研究対象としていること、及び地域のNPO第二世代の中核的人材に焦点を当てたことによるものである。

1. 5 先行研究の検討から

我々は、本研究を始めるのにあたり文献調査を行ったが、日本の主な学術雑誌には、NPOの第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織貢献に関わる文献は見られなかった。

本研究に関する学術論文が検索できなかったということ及び日本においてNPO法が施行されて11年であることを考えると、NPOのマネジメントの次世代への継承は今後の課題であり、本研究を実施した時点では研究が少ないとのことが推測できる。

しかし、海外へ視点を向け、市民活動に長い歴史のあるヨーロッパでは、NPO第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織貢献についての研究がいくつかみられた。特に、ベルギーで実証分析を行ったHooghe(2003)の研究は、若い頃のボランティアの経験が将来のボランティア活動に影響を与えるという結果を導きだしており、本研究の問題意識と重なる点が多いといえる。Hooghe(2003)の研究によると、若い頃のボランティア活動が将来のNPOでの活動につながる。ソーシャルキャピタルについての多くの文献は、ボランティア団体にとって民主的な政治文化の確立が明らかに重要であり、実証研究はメンバーシップの民主的な態度に弱い効果があることを明らかにしていると議論している。そして、彼らは、弱い紐帯が参加への不十分な結果に

なる可能性について、ベルギーのオランダ語圏の被験者に対して面接調査で検証を実施している。

この研究では、過去のボランティア活動への参加は、市民活動や政治的エンパワーメントに強い影響があることが示されている。このことの意味するものは、活動参加の測定は現在のメンバーシップに限られるものではなく、回答者の過去のボランティア活動への参加を含める必要があるということである。さらに、NPOでの参画の効果について測定するときに、ボランティア活動の経験が、現在のNPOでの参加と姿勢について強い関係があること明らかにしている。

これらの経験に基づいて、Hooghe(2003)はボランティアに関する調査研究を実施する際には、回答者のボランティア活動への参加経験についての質問項目を加えることをすすめている。しかし、我々はこの研究にはボランティアと職員の区別がない点に疑問を抱いた。

次に、Stolle and Hooghe(2004)の研究は、ソーシャルキャピタルの起源について議論をしている。ソーシャルキャピタルに関する多くの研究は、成人期についての研究であるが、いくつかの政治的姿勢や態度は若い頃すでに形成されており、人生を通じて安定し続ける、という現実を無視する傾向にあると主張している。

そして彼らの研究は、Youth Parent Socialization Panel Study(1965-1982)の結果を用いて、ボランティアへの一般的な参加や信用に関するパターンはすでに青春기에形成され成人期を通じて継続することを実証している。ある人の17歳の時の信用は34歳の時の信用と強く関係があり、完璧な大人のソーシャルキャピタルの生成に関する研究をするためには、青春기에注目を移すべきであると彼らは提案している。

我々は、Stolle and Hooghe(2004)の研究から、青春期的影響が成人期の信用や規範に影響を与えるというアイデアを得た。Hooghe(2003)の研究はNPOのみならず、ソーシャルキャピタルの観点からも応用できること示したものである。我々は、若い頃にボランティア活動に関わることが、将来のNPOでの中核的人材になる可能性につながるのではないだろうかという仮説を導いた。しかし、我々は、Hooghe(2003)の研究には回答者に大きな影響を与える学歴、企業経験や家庭環境が調査項目にあまり入っていないことに気づいた。

さらに、MacNeela(2008)の研究は、アイルランドの福祉施設でボランティアへのインタビューを通じて、ボランティアを始めた動機やボランティアに関与し続ける理由の分析を行っている。ボランティアの動機、組織やボランティアへの関与要因との個人的な関与、利便やボランティアへのチャレンジというテーマで、

社会心理学の理論に照らし合わせて、なぜ人がボランティアをするのか分析を試みている。

この研究では、ボランティアに対するインタビューの結果、ボランティア活動における便益とチャレンジメリットがボランティアプロセスにおいて高い位置を占めた。そして、多くのボランティアにとって恩義や絆が健康や社会ケアのボランティアへ関与を始めるきっかけであり、ボランティアを続ける動機であることが判明している。さらに、ボランティア活動に参加することは、価値の表現やボランティア自身のキャリア開発につながるというだけでなく、社会的交換や職務規範となり、人とのつながりを形成し、個人の生涯の人格形成にも寄与するということが判明した。

このMacNeela (2008)の研究から、我々はボランティアに参加することが、個人のキャリア開発や人格形成につながるという知見を得た。しかし、NPOとボランティアは互恵的關係から考察した場合、NPOにとってある人が参加することで、組織にどのようなパフォーマンス上に影響を与えるかという議論に乏しい。次項において、これら先行研究の知見と問題点からリサーチクエスチョンを組み立てる。

1. 6 リサーチクエスチョン

Hooghe (2003) などの先行研究及び、我々のプロジェクトのこれまでの研究成果 (佐藤・他, 2009)をもとに、本研究のリサーチクエスチョンを組み立てる。

これらの先行研究には、前項で示したようにいくつかの課題がある。我々は、これらの課題を解消すべくインタビューにおけるボランティアと職員の区別、回答者に大きな影響を与える学歴、企業経験や家庭環境が調査項目、互恵的關係からNPOにとってある人が参加することがどのようなパフォーマンス上に影響を与えるのかという組織貢献の項目を質問項目に加えた。

本研究では、地域のNPOの第二世代の中核的人材に焦点を当て、仙台都市圏で第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織貢献を対象とする。我々が以前に行った、佐藤・他(2009)の研究成果から、仙台都市圏を中心として東北地方のNPOでは内部で人材育成が困難なNPOは中核的人材を外部から調達している、外部からNPOへ加わる中核的人材はNPOおよび企業で多様な多様な経験を積んでいるという知見を得ている。

NPOでの中核的人材について知るために、NPOの中核的人材が、これまでの間にボランティア活動とどのように関わってきたのか分析して、そのうえでNPOに具体的な提案を行う。

我々は、その仕組みを解明すべく、次章では、仙台都市圏でのNPOの中核的人材のキャリア形成と組織貢献を明らかにするために、我々が行ったNPOの第二世代の中核的人材へのインタビュー調査をまとめ、その仕組みの解明を試みる。

2. 調査の方法とインタビュー調査

2. 1 NPOにおける第二世代の中核的人材について

本研究では、NPOの創設に関わっていないNPOの第二世代で、現在のNPOで中心的な役割、マネージャー以上の業務に相当する役割を果たしている人材をNPOにおける第二世代の中核的人材と定義する。

本研究は、2008年度のNPO人材マネジメント・プロジェクトの調査先を中心として7団体のNPOの中核的人材を選定した。2008年度のプロジェクトの調査団体は、仙台都市圏で活躍するNPOの中間支援組織である、NPO法人せんだい・みやぎNPOセンターの加藤哲夫代表理事から長年のご経験からのアドバイスをもとに活動実績がおおむね10年以上の団体を選定した。

まず、我々は、プロジェクトのメンバーと親交のあるNPOの中核的人材2人〜パイロット調査(2009年6月〜7月)を行い、インタビューの項目を選定した。そのうえで、3人のNPOの中核的人材へ基本的なインタビュー事項を記載した調査票を示し、半構造的形式のインタビュー調査(2009年11月〜2010年2月)を約1時間ずつ実施した。さらに、2人の2008年度のインタビューの記録を回答者の了承のもと再構成した。

回答者が活躍する団体の主な活動分野は、中間支援1団体、障害者支援2団体、子育て支援1団体、ホームレス支援1団体、環境保護1団体、ツーリズム推進1団体である。なお、本研究では、個人情報保護の観点から団体名と個人名は公表しない。

2. 2 インタビュー調査結果

本項では、インタビューの各項目について説明する。まず、回答者の属性について回答者の活躍する団体の法人格について、回答者の年代に関する質問をした。

法人格は、NPO法人5団体、財団法人1団体、一般社団法人1団体である。回答者の年代は、20代1人、30代3人、40代2人、年齢不明1人であった。性別は、男性3人、女性4人であった。出身都道府県は、岩手県1人、宮城県4人、東京都1人、神奈川県1人であった。

つぎに、回答者の主な経歴として最終学歴や職歴に

ついて、回答者がこれまでどのような業界や企業で働いてきたのかたずねた。最終学歴は高校卒1人、専門学校卒1人、大学卒3人、大学院卒1人、不明1人であった。企業経験については、企業経験ありが6人、企業経験なしが1人であった。企業経験者6人の主な業界は、電機、銀行、リース、スポーツ施設などであり、企業経験がない1人の回答者は大学院博士課程を修了していた。

そして、NPOとの出会いについて、NPOやボランティア活動との出会い(回答者が、初めてNPOや市民活動でのボランティアに関わったのはいつか?<きっかけ、要因、環境など>)についてたずねた。学生時代が3人、社会人が1人、現在の団体で初めてNPOに出会った回答者が2人(内1人は、父親が福祉バスの運転手ということで本人が直接的ではないにしてもボランティア活動に間接的な影響を受けていた)、またアフリカでの調査活動(具体的な内容についての未回答)という回答者も1人いた。

NPOへ戻った決定要因は、再就職先の一つとして2

人、NPOで働くことを目指して2人、社会起業家を目指して1人、研究活動の一環として1人、未回答1人であった。

さらに、NPOでのキャリアパスとして、ボランティア、職員、理事などの立場とNPOでの経歴についてたずねた。現在のNPOでの立場は、理事3人、事務局統括1人、職員3人であった。(NPOでの経歴は表1参照)

その他にも、インタビューでは、企業などの経験はNPOで役立つかについて企業などで習得したどのような能力がNPOで役立つか、回答者の組織のパフォーマンスへの貢献として、回答者がNPOに在籍することでNPOの組織パフォーマンスにどのような貢献がなされているのか、回答者がNPOで人材に求めるものとして回答者がNPOの職員やボランティアに求める能力や姿勢などについて、回答者とワークライフバランスについて回答者のNPOでの仕事と家庭(家事や余暇の過ごし方など)のバランスについてたずねた。

これらのインタビュー調査結果を、表1にまとめた。

表1 インタビュー調査結果のまとめ

属性	経歴	NPOとの出会い	NPOでのキャリアパス	企業などでの経験はNPOで役立つか	回答者の組織パフォーマンスへの貢献	NPOでの人材に求められるもの	ワークライフバランス
子育て支援一般社団理事(30代女性)岩手県出身	大学→電器企業→主婦→NPO→一般社団シャケ(Jターン型)	大学時代に国際交流のボランティア出産後、再就職を求めNPOの事務局の仕事に出会った	ボランティア→職員→NPO理事(内部昇進)→一般社団理事(発足時から理事)	パソコン、会計のスキル、仕事の段取り、根回し、コミュニケーションスキルが大いに役立つ	外部から見てもしっかかりした組織にするための会計の見直すことができた	感受性、専門性が必要。コミュニケーション能力と協調性が低いと難しい。ボランティアは気持ちが大切	夫とは対等。家事も対等に行っている
障害者支援NPO理事(20代男性)宮城県出身	大学→都市銀行→NPOシャケ(Uターン型)	大学時代の家庭教師のアルバイト先がNPOの理事長の家だった	ボランティア→学生理事→ボランティア→理事	銀行出身であることが信用につながる	事業の多角化社会企業家として収益を社会へ還元する	障害者とのコミュニケーションが必要。学生を受け入れたい	銀行で相応の賃金を得られたが、NPOでライフサイクルを得た
障害者支援NPO職員(40代女性)宮城県出身	高卒→劇団活動の傍ら接客、販売、など多様な仕事を経験 転身	今のNPOが初めて(父親が福祉バスの運転手、元夫が障害者)	友人の紹介でパート職員→正職員	やったこと全部が役立つ(接客、車の運転、事務作業など)	通所者の母親のような存在、ゼネラルマネージャー的役割	中高生のボランティアなどを受け入れる	家庭の時間は少ないが施設が家族の延長、余暇を通所者と楽しむ
ホームレス支援NPO職員(30代男性)宮城県出身	大学院博士課程修了→NPO 稚魚	ジャズフェスティバルがボランティア活動との出会い	フィールドワークを試みてボランティア→縁あり正職員	企業経験なし すべてOJT 大学と違い一日のリズムがある	説明能力の高さが買われ、団体活動を公表する機会が増えた	企業に比べ上下関係が自由。判断力、理念が共有でき時間のある人	研究の時間がない。夜は早く帰れる。日曜は休めるが土曜日は仕事
環境活動財団法人事務局総括(40代男性)東京都出身	大学→リース会社営業→財団法人 転身	転職先として環境の仕事を目指すのが、行政では年齢制限がありNPOに出会った	正職員→事務局統括(実質的な責任者)	人と人をつなぐ、営業の経験が生かされている	活動家に多い押しつけでは無いWIN-WINの関係を構築する	少しの気持ち、公平な視点、素直に聞く耳	仕事が本当に自分のやりたいことなのか、前職を一生やる気になれず転職
グリーンツーリズムNPO理事(一代女性)神奈川県出身	首都圏で水泳教室講師→現居住地へ移住→NPO シャケ(Jターン型)	アフリカでの現地調査の活動が地域づくりに触れ合うきっかけ	首都圏から移住→青年団や消防団の活動→事務局理事	初めて会う人に人見知りをしない営業スマイルを持っている	スワヒリ語ができるのでアフリカ人の研修生を受け入れた	人と人のつながりを大切にしなければならぬ	移住先の現居住地の男性と結婚、土地に根差して生活をしている
中間支援NPOスタッフ(30代女性)宮城県出身	専門学校卒業→フリーター→電気工事事務→国際交流団体→派遣社員→NPOシャケ(Jターン型)	国際交流アシスタントランゲッジチャーのアート文化交流会の広報のボランティア	指定管理施設のスタッフ→事務局スタッフ	効率性を求められるので企業での経験は役立つ 情報処理のスキル、電話の応対、接遇	指定管理施設から事務局スタッフへ異動する。国際交流で身に付けた企画運営能力を生かす	人の話を聞くことができる、様々な社会問題に取り組む団体がある偏見を持たない資質が必要	今の仕事が個人的な社会関心に結び付いている。プライベートでも世界観が広がり、仕事と関係している

出典—インタビュー調査の結果より著作作成

3. インタビューから得られた主な知見の討議

インタビュー調査の回答から、若い頃のボランティア活動などの経験がNPOでの活躍することに何らかの影響を与えていることがうかがえる。回答者本人が、NPOでボランティアを経験したことがなくても、インタビューから、ボランティアや市民活動に関わる環境が、NPOで活躍することに大きく影響を与えていることが分かった。

NPOでの業務経歴は、ボランティアから職員、そして、職員から理事にステップアップした回答者がいた一方で、ボランティア経験がなくNPOの職員になった回答者もいた。NPOで、ボランティアから職員、そして理事へステップアップした回答者は、NPOで職員から理事になるのは難しい、職員全員が認めないと理事にはなれない。ステップアップしたからこそ、職員が何に困っているのか分かったと回答した。しかし、ボランティア経験がなくNPO職員になった回答者は、職員には公平な視点が必要で気持ちだけでは利害や意見の調整は難しいと回答した。これらの回答より、それぞれのNPOが活動する分野によって状況が異なる可能性がうかがえる。(活動分野ごとの特徴に関する具体的な調査は今後の研究課題となりうる)

回答者の企業などの経験はNPOで役立つといえる。我々は、今までの研究(佐藤・他 2009)から小規模のNPOでは、人材に限られているので人材育成をする体力が乏しく即戦力が求められるということを示した。インタビューに回答したNPOの中核的人材は、企業などで営業、財務、情報処理などの経験をして、様々なビジネススキルを身につけている回答者が多い。企業などでの経験や身につけた能力は、NPOの中核的人材にとってNPOでの業務にとっても重要な貢献をしているといえる。

NPOの第二世代の中核的人材は、NPOの第一世代の中心的リーダー(主に創設者)に認められている。インタビューの回答やインフォーマルな会話から、NPOの第二世代の人材は、企業経験や事務能力などを買われて信頼を得ているようである。

回答者がNPOで活躍することで、それぞれのNPOの組織パフォーマンスへいずれもよい影響を与えている。その内容は、回答者のスキルや経歴によって様々であるが、組織体制の確立、事業の多角化、PR活動の増加などの経営的側面やゼネラルマネージャー的な役

割やWIN-WINの関係構築などの組織管理的な側面など多種多様である。

NPOでは、特に、コミュニケーション能力が高い人物が求められる。いずれの回答者もNPOの人材に対しては、コミュニケーション能力の高い人材を求めている。障害者支援団体では、障害者とコミュニケーションがとれることが必須の要件である。さらに、各団体ともボランティアを受け入れる体制が整っている。しかし、各団体の活動する分野において職員やボランティアに求められるものは異なっている。

ワークライフバランスについての回答では、NPOでは、企業とは違い賃金は安い、自分のライフスタイルを手に入れたという回答者や、家族と過ごす時間は少ないが、NPOが第二の家庭の様なものであると感じている回答者もいた。NPOは企業と比べて、労働時間が弾力的で比較的に家庭を重視することができるといえる。

さらにNPOの中核的人材の出身の都道府県をみると、仙台のNPOで活躍をしている回答者は宮城県出身者が約半数と少ない。仙台が東北の中核都市であること、仙台が支店経済都市であることで、人材が東北各地や関東から集まっている。

4. 結論

4. 1 NPOにおける「シャケ回帰モデル」の提案

NPOにおける中核的人材のキャリア形成は、シャケの成長と相通じるものがある。NPOにおける、「シャケ回帰モデル」はNPO人材マネジメント・プロジェクトのメンバーの会話の中から生まれた。NPOの第二世代の中核的人材とシャケの生態があまりにも類似点が多いことに驚いた。そこでNPOにおける人材の「シャケ回帰モデル」の策定を試みた。「シャケ」は、「サケ」を表す東北地方の方言である。本稿では、東北地方の特色を出すために敢えて「サケ」ではなく「シャケ」とした。

「シャケ回帰モデル」については、各段階での類型の分類や議論があり、これまでのインタビューを分類する必要がある。NPOの中核的人材をシャケに見立ていくつかの種類に分類する。なお、本研究でいう「シャケ」とは、サケ目サケ科サケ属を総称している。特定の種の生態とNPOの中核的人材を比較するものではない。

表2 「シャケ回帰モデル」における中核的人材の分類

シャケ(Uターン型)	若い頃ボランティアを経験したNPOへ企業などでの職務経験の後、戻った中核的人材
シャケ(Jターン型)	若い頃ボランティアを経験した団体ではない他のNPOへ帰った中核的人材
稚魚	シャケになる可能性があるが企業などでの職務経験がまだ浅い人材
転身	若い頃のボランティア経験はないが転職先としてNPOを選んだ、ただしボランティア・市民活動に関する環境の影響が見られる（部分的な近似）

出典—著者作成

4. 2 「シャケ回帰モデル」のイラストの説明

NPOの中核的人材が、学生時代や若い頃にボランティアなど市民活動に関わることをシャケの誕生と見たてる。その後、学生などは就職活動を行い、大学などを卒業して一斉に企業などへ就職する。これをシャケが海へ出て大海を回遊することに見たてる。大半の人材は、企業人として生涯を過ごす。企業で生涯を過ごす人をシャケが捕食されたことと見立てる。しかし、わずか数%のシャケは、自分の生まれた川などへ回帰す

る。これと同様に、ボランティアを経験した人材も人生の選択として、自分自身がボランティアを経験したNPOへ戻る(シャケUターン型)、他のNPOへ戻り活躍することがある(シャケJターン型)。

また、企業などでの経験はないが、NPOで人生の準備期間を送る人材(稚魚)や、ボランティア経験はないがNPOへ転職した人材もいる(転身)。

要するに、NPOにおける人材はシャケに例えることができるのである。(シャケの生態は巻末に記載する)

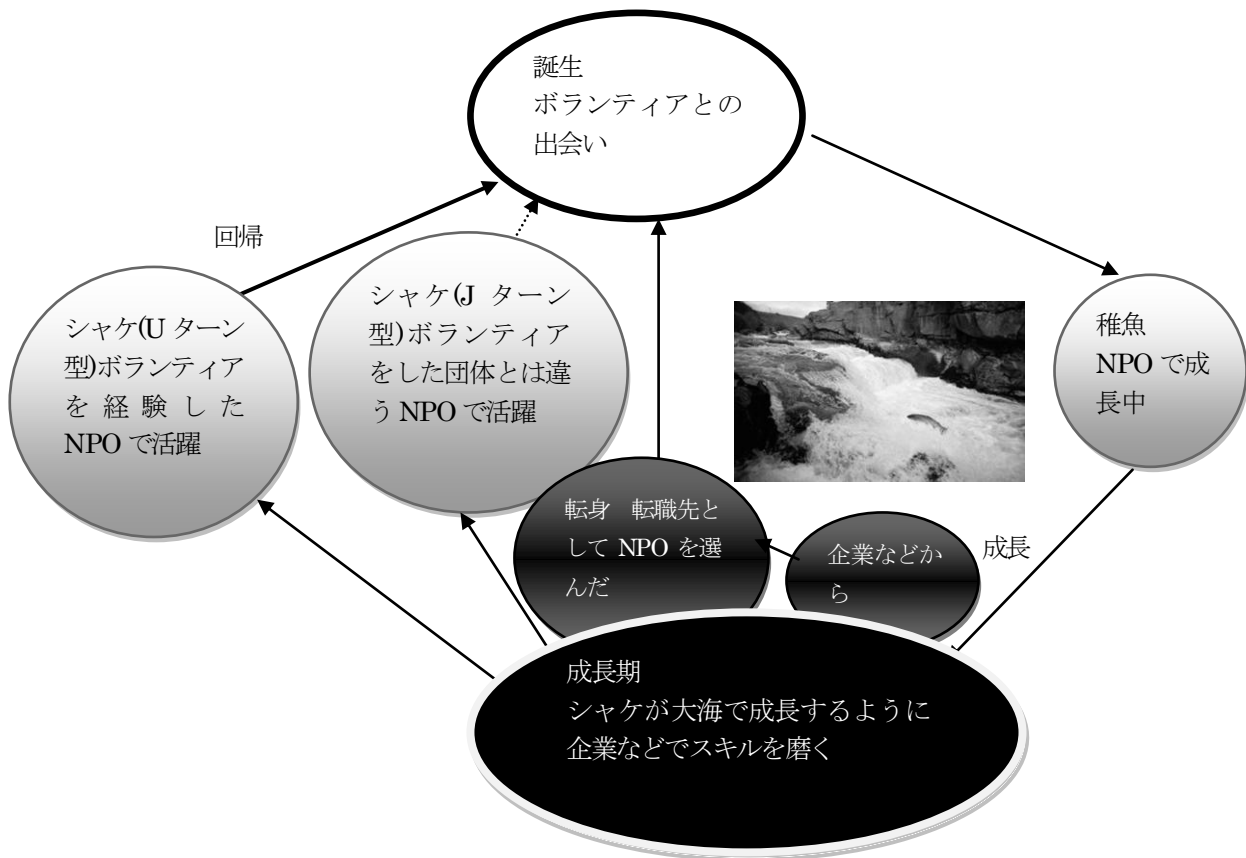


図1 「シャケ回帰モデル」のイラスト

出典—著者作成

表3 ボランティアの回帰

	ボランティア
誕生	学生時代や若い頃にボランティアに関わる。
成長	新卒で就職活動を行い、一斉に社会人生活をスタートする。それぞれの企業などで多種多様なキャリアパスを積む。 (大半の人材は企業人として生涯過ごす)
回帰	学生時代にボランティアを経験した一部の人材がNPOへ戻り中核的人材になる。回帰率については今後の研究課題である。 シャケ(Jターン型)のように、学生時代にボランティアを経験したNPOではなく、結婚や転居などにより他のNPOで中核的人材として活躍する人材もいる。

出典—著者作成

4. 3 戦略的インプリケーション

本研究の最後に、東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センタープロジェクト型教育研究NPO人材マネジメント・プロジェクトとしてNPOの実務家に対して提言を行う。

NPOの人事戦略上のインプリケーションとしてNPOは単なる社会貢献としてボランティアを受け入れるだけでなく、将来の即戦力となる観点から人材に対して投資すべきである。たとえば、学生・生徒のボランティアを受け入れる時には単なるルーティン・ワークを任せるのではなく、経営者の業務に随行させるこ

と(シャドウイング)や理事会の意思決定の現場に参画させることなどマネジメント体験を積ませることが必要であろう。

NPO が若い世代のボランティアを受け入れるのは単なる NPO の社会貢献活動ではなく、将来の中核的人材の獲得につながる可能性があるからである。

一方で、企業等での経験を積んだ人材が NPO に回帰しやすい土壌をつくる努力も惜しむべきではない。企業とは異なる NPO のもつ魅力—公益的ミッションの重視や生活者の視点に立ったワークライフバランスへの配慮—といったものを強く打ち出すことで、もうひとつの転職先としての NPO という選択肢を若手世代に強く印象付けることができるだろう。企業等での経験が生かされるような、やりがいのある仕事を NPO が積極的に創出することももちろん必要である。また NPO の雇用施策において、近年関心が高まっているシニア世代の活用については、社会的経験の豊富さに加えてボランティア経験のある人材を中心に発掘していくべきである。(回帰効果の利用)

4. 4 本研究の課題

NPO の中核的人材の定義が、あまり明確には定まっていない。調査の実行可能性の問題から、NPO の中核的人材のキャリア形成と組織貢献について、これまでの調査でインタビューを行った団体を中心として、活動が安定している団体の中核的人材へインタビューを行った。サンプルの団体は、活動分野も多岐にわたり、仙台都市圏の NPO の大まかな特徴を表しているが、サンプリングが厳密なランダムサンプリングではないために、すべてを表しているわけではない。

さらに、「シャケ回帰モデル」に関して、NPO への回帰率などの定量的な研究は、NPO の経営が第一世代から第二世代への移譲が活発化するであろう、今後の研究課題であり、このモデルの一般性を強調するには、定量的な調査をすることが望ましい。

「シャケ回帰モデル」の課題として、NPO は人材が回帰するのを待つだけでよいのかという課題がある。NPO は、人材が回帰しやすい土壌づくりをする必要がある。今回のインタビューの調査団体にはなかったが、大規模な NPO には、NPO 独自の NPO でしか得られない人材育成に取り組んでいる団体も存在する。

NPO へ回帰する人材が NPO との積極的な関係を持つためのボランティアや寄付行為などの仕組みづくりについても解明を試みたい。

謝辞

インタビューに協力して下さった NPO の皆さんには、心より感謝申し上げます。プロジェクト型教育研究の一環として本プロジェクトを継続支援していただいた東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センターにも御礼を申し上げます。

参考文献

- Hooghe, Marc (2003) Participation in voluntary associations and value indicators: The effect of current and previous participation experience, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* vol.32, no.1, pp.47-69.
- 帰山雅英 (2002) 『最新のサケ学』 成山堂書店
- MacNeela, Pdraig (2008) The give and take of volunteering: Motives, benefits, and personal connections among Irish volunteers, *Voluntas*, Vol.19, no.2, and pp.125-139.
- 佐藤勝典・畠山正人・遠藤憲子・北條陽子・瀧山剛・張洋・張蓄・西出優子・高浦康有 (2009) 「活動安定後の NPO における人材マネジメント—東北地方の現状と課題」『日本 NPO 学会第 11 回年次大会報告論文 (名古屋大学)』
- Stolle, Dietlind and Hooghe, March (2004) The Roots of Social Capital: Attitudinal and Network Mechanisms in the Relation between Youth and Adult Indicators of Social Capital, *Acta Politica* vol.39, pp422-421.

参考資料

表4 シャケの生態について(日本近海において)

	シャケ
誕生	比較的高緯度(北海道・東北など)の川で生まれる.
成長	春先の日中に群れで降海する. 最初は汽水域で成長し次第に沖合へ移動する. オホーツク海からベーリング海やアラスカ湾で1～6年回遊し成長する. (大半は捕食される)
回帰	生き残った少数のシャケが生まれた川に戻り産卵する. 回帰率は北海道で概ね5%程度, 本州太平洋岸で3%程度, 本州日本海側で1%程度である. 鮭児のようにアムール川で生まれたシャケが日本の河川にやってくる場合もある. マスの仲間のように同じ湖沼で生涯を過ごすシャケの仲間もいる.

出典—帰山 (2002) を参考にして著者作成

付録

インタビューシートのみな型

(実際のインタビューでは各団体の特性に応じて適宜改良を加えている)

団体名

(役職) 中核的人材の氏名

調査日時：2009年 月 日 () : ~ :

場所：

参加者：

団体概要

設立年（法人の種類と取得年）	
事業収支、寄付金額	
主な活動内容	
スタッフ構成・人数	【ボランティア・スタッフ】 人（内訳： ） 【有給スタッフ】 人（内訳：常勤 人，非常勤 人）

中核的人材の概要

回答者	(役職)
回答者の属性	年代— 10代 20代 30代 40代 50代 60代以上 性別— 男 女 家族構成—
ボランティア経験有無	有 無
企業経験の有無	有 (業界—) 無

質問・回答

Q. NPO の出会いはどのようなものでしたか？（ボランティア活動や NPO に初めて出会った時期と参加した活動について教えてください）

A. 年齢—
活動内容—

Q. なぜ、NPO を働く場として選んだのですか教えてください？

A.

Q. 現在、在籍している NPO は、ボランティア活動や NPO に最初に出会った団体ですか？それとも違う団体ですか？(なぜ、最初にボランティア活動をした団体に戻ったのか、違う団体へ移ったのか教えてください)

A.

Q. なぜ企業などから NPO へ転職された(戻られた)のですか？(NPO へ転職するきっかけ、動機など)、また、企業などでの業務経験は NPO で役立っていますか教えてください？<企業などからの転職者のみ>

A.

Q. 企業などから NPO へ転職した(戻る)際に直面した、企業と NPO とでの仕事のやり方に関する驚きとその克服法について教えてください(企業と NPO の違いでどんなショック《これまでの価値観や規範、仕事のやり方等の違い》を感じていますか、その克服のために取り組んだことはありますか) <企業などからの転職者のみ>

A.

Q. NPO での業務経歴(NPO での業務内容のキャリアパス《ボランティア→非常勤→専従、ジョブローテーション、昇進の有無等》や関わった業務の経験年数)や回答者が在籍することが、NPO にどのような組織運営上の効果を与えているか教えてください。

A.

Q. _____さんのワークライフバランスについて(企業などではなく NPO で働いていることが仕事の家庭の配分にどのような影響を与えているか教えてください)

Q. _____さんの今後の NPO での目標について教えてください。

A.

Q. _____さんが NPO の職員やボランティアに対して求める重要なスキル・能力や知識は何ですか。

A.

Q. 信頼や規範、ネットワークなど、人や組織、地域とのつながりは、NPO での仕事にどのように役立っていますか？

A.

Q. NPO での仕事を通して、どのような組織の内外や地域で、信頼や規範、ネットワークなど、人や組織、地域とのつながりができたり、広げたりしていますか？

A.

Q. _____さんにとって、NPO で働く意味・意義は何ですか？

A.

以下、可能であればご協力ください。

○ 組織図：どの部署に何人いるのか、コアメンバーは？回答者の団体内での役割は？

スタッフの種別人数, 配置 (うち企業などの経験者数)

常勤職員 () 名, 非常勤職員 () 名

有給役員 () 名, 無給役員 () 名

有給職員 () 名, 有償ボランティア () 名, 無償ボランティア () 名

平均勤務年数: 役員 年, 有給職員 年, ボランティア 年

【調査を終えて】