

平成 24 年度 学士論文

# NPO の人材獲得

---

～パラレルキャリアという手段～

2012/12/21

一橋大学 商学部経営学科 4年  
1109213a 平邑 龍太郎

## はしがき

NPOで学生スタッフを経験する。それが私の在学中における一番大きな出来事であったのは間違いない。大学1年の春休みにそのNPOに惹かれ、大学2年生の1年間をそこで活動に費やした。その活動が卒業論文のテーマに影響を与えているというのは言うまでもないだろう。

しかし、今この卒業論文を書き上げるという時を迎え、あの頃の充実感を再度感じているような気もしている。論文は谷本ゼミにおける集大成であるが、思えば3年生の各イベントはもっと充実していたとも言える。もしかかすると、一橋大学に入学し、周囲の実力についていけないと感じ、NPOでの活動に充実を見出していたことはある種の「逃げ」だったのかもしれない。田舎から上京し飲まれそうな東京の夜に、なんとか打ち勝とうと駆け抜けていた頃があの日々なら、3年生からのゼミ生活では遂に東京にやってきた意味を成せたのかもしれない。

ゼミ生活がこのような大きなものとなったのは、自分1人で頑張ったからではない。一橋祭での発表、寛通会の運営、三商戦、そして谷本先生を一橋大学から送る会。これらのイベントを共に乗り越えてきた仲間たちが

いたからだ。さらに言うと、必要最低限で共同作業を行うというビジネスライクな関係を築けて居心地が良かったことに感謝したい。

最後に論文を書くにあたって、お忙しい中インタビューに応じてくださった任意団体 **Social Marketing Japan** の玄道様、NPO 法人 **JUKE** の理事の方々、4年からお世話になることになったにも関わらず親身に卒業論文を見てくださった田中先生、そして論文を書き上げるといふ経験を大切なものとして教えてくださった谷本先生にこの場を借りて感謝すると同時にお礼の言葉とさせていただきたい。

2012年 12月 17日

平 邑 龍 太 郎

## 目次

第1章 NPOにおけるボランティア獲得の重要性 .....	1
第1節 NPOの台頭と企業社会の変化 .....	1
第2節 NPOにおける人材獲得の重要性 .....	5
第3節 本論文の流れ .....	9
第2章 NPOにおける人的資源とは .....	12
第1節 NPOとは .....	12
(1) NPOの分類 .....	13
(2) NPOのマネジメント .....	19
第2節 ボランティアとは .....	28
(1) ボランティアリズム .....	28
(2) ボランティア活動 .....	29
(3) ボランティア・スタッフとは .....	33
(4) ボランティアと寄付行為 .....	39
第3章 NPOのボランティア・スタッフ獲得 .....	43
第1節 ボランティアのNPO加入のモチベーション .....	43
第2節 ボランティア・スタッフになり得るリクルート・ソースの分類 .....	44
第3節 仮説：ビジネスパーソンというリクルート・ソース	

～パラレルキャリアの推進～.....	48
(1) パラレルキャリア .....	50
第4章 NPO の人材獲得とパラレルキャリア .....	54
第1節 パラレルキャリアを支援する意義.....	55
(1) パラレルキャリアのメリット.....	56
(2) パラレルキャリアとハードル.....	58
(3) NPO 以外の選択.....	60
(4) 今後の展望.....	61
第2節 NPO にとってのビジネスパーソンがボランティア・スタッフ であること .....	64
(1) ビジネスパーソンの価値.....	64
(2) マッチングの重要性.....	65
第3節 仮説の検証：まとめ.....	68
Case study .1 任意団体 Social Marketing Japan .....	69
Case study .2 NPO 法人 JUKE .....	75
第5章 パラレルキャリアの可能性.....	79
文献一覧・URL 一覧.....	82

## 第 1 章 NPO におけるボランティア

### 獲得の重要性

#### 第 1 節 NPO の台頭と企業社会の変化

政府や企業が中心に動いてきたこれまでの社会経済システムが行き詰まる中、今、社会的課題を誰が担うのか、多様化した社会サービスを誰が提供するのか、という問題が突きつけられている。勿論、企業が社会からの要請を受け社会的課題を求められており、それが CSR の議論として広がりを見せている。そして、行政自身も社会的課題を担う存在である。しかし、社会を一元的に管理し、様々なサービスを一方的に提供する大きな政府はすでに限界に達している。80年代以降、小さな政府化が進められてきたが、市場が政府にとって代われるわけでもない。政府か市場かという議論は古くからなされてきたが、この従来の二者択一的な発想だけでは直面している新しい社会的課題の克服は難しくなっている<sup>(1)</sup>。そこで、NPO への期待が集まることとなった。NPO とは、今解決が求められている社会的課題に取り組む民間による非営利の組織体である。しかし、NPO というものを非営利に社会的課題に取り組む存在として捉え、期待するだけでは、今後の社会システムの中で NPO が活躍していける存在なのかを捉え

ることができない。日本においてどのようにして NPO、非営利による組織体が求められるようになってきたのかを理解する必要がある。

90年代半ば以降、これまでの社会経済システムのあり方に疑問をもち、自分たちの生活世界にかかわる問題に自ら関与していこうとする市民の新たな動きが広がりつつある。ローカル/グローバルな公共問題に対して政府・行政に依存するのではなく、自分たちが社会活動の主体となってボランティアに関わっていこうとする様々な動きである。しかし、それまで政府・行政に依存していたのは何故なのだろうか。そこには、日本において多くの人が公共性に対して無関心であったという状況があったからであるということ、谷本は指摘している<sup>(2)</sup>。日本人は、自律的に自分たちの問題を自分たちで考え、問題解決に当たって自発的に組織していこうとする力が弱かった。その理由として、明治以降の近代国家の成り立ちが考えられる。近代国家は、基本的に市民ら下からの民主主義の力によってつくられてきたのではなく、政府ら上からの制度化によってつくられてきたのである。市民意識の希薄さはここに起因している。多くの人々がこの上からの近代国家の枠組みの中で、公共的な問題の解決は政府・行政に依存し、個人レベルでは公共利益より自己利益を優先する姿勢が強かったと考えられる。企業社会における競争原理や、合理化・効率化を徹底する管理システムなどの発想や原理が、

人々に対して、自己利益を超える事柄を引き受けることは損をするという認識を持たせたのである。システムの枠内で自己保存・自己実現を達成すればよいのであって、公共的な問題に気を配ることは求められず、公共精神は育まれてこなかったのである。そして、公共的な問題に対して、自らかかわり自己決定することを望まない人々が多数派であり、政府・行政による管理・保護に依存し、最終的な決定権・責任を委ねることになった。そこでは、自己責任・決定の回避と政府・行政への甘えの体質がみられる。

さらに公共的な問題や政策決定は複雑化し専門化しているため、そのことが人々の政府・行政への依存体質を強めている面もある。国防・国際関係といったグローバルな問題や地域のまちづくりといった問題は複雑な公共問題であり、それらは法律や行政の専門家に委ねるべきであるという姿勢が定着してきた。近代国家が市民により成立したわけではないこと、競争原理などの社会的評価が個人に対して公共問題への取り組みを損に感じさせてきたこと、そして公共的な問題の複雑さと専門知識の必要性が、政府・行政への依存を強めていたのである。

また、企業においても、かつて会社への帰属意識の強い会社人間の存在感が強かったように、従来 of 企業社会システムが個人の自発性の妨げとなってきたと考えられる。1つの会社に生涯を通して勤め、年功序列制度の下、

自身のキャリアプランを立ててきたのであり、そこでは自分たちから社会システムをつくりかえていこうとする姿勢が弱いままであったと考えられる。

そのような状況の中、働くことの意味の変化やオルタナティブを求める動きが、人々のボランティアへの関心を高めてきた<sup>(3)</sup>。働くことの意味の変化とは、会社人間による帰属意識が薄れてきたことから見られるように、長期的に1つの会社へ期待をもてなくなっているということである。また、物質的に豊かになった時代で生きる世代にとっては、心の豊かさを求める生活に比重をおくことを考える人々も増えている。そうして、社会貢献への意思や公共的な問題への関心を持つ人が増え、企業社会から距離をおき、多様な世界とのオルタナティブな関係を求める人が増えているのである。

このように、NPOというサードセクターが台頭し、期待されるようになった背景には、社会や企業の状態の変化がある。人々の、自発的な動きと、社会へ関わる意思の現れがある。2012年現在において、自発性や公共性が求められるようになってきた今でも、低投票率などから見える、公共性への自発的参加意識が薄い人々が多くいることも否めない。しかし、動きがでてきたのも事実である。このような社会の動きを捉えることが重要であり、本論文では今後の企業社会システムの動きを意図意識した、NPOにおける人材の獲得について

考えていくことになる。

また、先に、非営利組織や NPO というワードが出てきた。本来、非営利組織の法人形態として NPO があり、これらは同一のものではない。しかし、NPO における議論は、非営利組織における議論にも適用できる。本論文では NPO の人材獲得ということで話を進めていくが、非営利組織における人材獲得を主旨としてイメージしていることを、ここで述べておく。

## 第 2 節 NPO における人材獲得の重要性

企業の経営資源はヒト、モノ、カネ、情報であるが、それらは NPO にも当てはまる。しかし、企業がヒトやモノを集めるのにカネという手段がある一方で、NPO はカネではヒトを雇うことができない。勿論、一部有給職員も存在するが、それは少数である。ヒトがモノ(サービス)とカネを調達することになる。それだけでもヒトという経営資源が重要であることが分かる。

また、第 2 章で説明するが、これらの経営資源の調達コストを最低限に抑えることは経済的な合理性の達成のために必要となる。しかし、NPO は初期の段階では全てが不足している。何もないところから始めなければならない。何もないだけに、参加しようとする人たちの熱意だけで支えられていると言えるだろう。一般的にヒトの NPO への参加動機とし

て、ミッションへの共感が挙げられるが、その共感を動機として持ち得る人々の存在が、まず必要なのである。したがって、ミッションへの共感を覚える人々を呼び込めるかが重要となってくる。そのために、参加に応じてもらえるようなミッションの設定を説く議論が存在する。しかし、田尾は、実際にミッションに共鳴し目標の達成に尽力する人が多くいるものではないと述べる。ミッションとは、純粹にするほど強く訴えるものがあり、それに惹かれる人もいるだろうが、宗教的な集団でない限り、それが大きく膨らむようなことはない<sup>(4)</sup>。逆に言えば、多くはいなくても、共鳴するミッションがあるからこそNPOは際立っていると考えられる。だれも手がけないような社会問題、行政では公平性に手を出せない領域、つまりニッチな社会的ニーズに応える存在であるということである。それは、ミッションへの共鳴が多くはないということをも裏付けるだろう。

そうすると、どうやってヒトを集めるか、ということになる。まず、ヒトが必要であることは先に述べた。NPOの多くのサービスは労働集約的である。できるだけ多くの人員を調達できることが重要であり、人手を要する仕事に相応の人手を確保できないということとは、成果を得られないことが決まっているようなものである。そこで、インプットのマーケティングが重要である、という考え方があられる。マーケティングとは、営利企業による、

顧客のニーズを理解しサービスを提供すること、というイメージがある。しかし、NPOにおける顧客とは、サービスを受け取る受益者だけでなく、資源を提供する資源提供者も含まれる。資源とは寄付によるカネや、サービスを提供するヒトという労働力である。それらを集めるためにマーケティングを行うのである。その方法として、NPOで活動したい人々にはどのような種類の人々がいるのかを分析する必要がある。そして、分析し、分類した層に対して効果的なアプローチをする必要がある。それが、適切なミッションを定めること、様々な動機を理解することが必要である、ということに繋がる。

しかし、本論文では、具体的に、NPOにおける人的資源において、どのような層に対してアプローチすればよいのかを述べたい。まず、NPOにおける人的資源とは、先にも述べたようにカネという資源が先にこないとする、有給職員ではなく、ボランティアが必要ということになる。田尾によると、ボランティアになりやすい層としては、社会的な階層という区分として、時間に対して自主的な裁量をもった人々が考えられる。給与所得者、つまりビジネスパーソンがボランティア活動に参加しているとの指摘もあるが、大きな供給源として期待できるようなことはない。むしろ、時間に対して自主的な裁量をもった人々の参加がなければ成り立たない。そして、それらの人々として、学生、主婦、高齢者が

主に挙げられる<sup>(5)</sup>。動機の詳細に応じて層を分けることなどに比べると、大きな区分けにはなるが、それら3つの層に対して、ビジネスパーソンという層の可能性に着目することを提唱していきたい。先にも述べたが、ビジネスパーソンは大きな供給源として期待できないとある。しかし、現在、そして今後の企業社会システムを考えるならば、ビジネスパーソンが、大きなとは言わないまでも、供給源として認識しておくべきだと本論文では主張したい。それでは、その企業社会システムとはどのようなものなのだろうか。

ドラッカーが提唱した、第2の人生という考え方がある。そして、その第2の人生の1つの形として「パラレルキャリア」という働き方がある。そして、パラレルキャリアとして本業の他に活動する、もう1つの働き方として、主にNPOで活動することが挙げられるとドラッカーは言う<sup>(6)</sup>。本論文では、パラレルキャリアという生き方が、今後の企業社会システムを理解する上で重要であるという見解のもと、NPOで働く可能性のあるリクルート・ソースとしてビジネスパーソンが存在するということを、NPOの人材獲得の手法として述べていく。

また、今回このように大きな分類とは言え、NPOの人材獲得のためにボランティアのリクルート・ソースになり得る層を具体的に示したかったのには理由がある。勿論、ボランティアにも適性というものがあり、ボランテ

ィアを人的資源と位置付けてその人1人1人を活かすという論点を無視しては、つまり、動機の考察などによる適正を考察しないことは、ただ安易に安上がり労働力を集めるだけという人材斡旋者まがいの論理に乗ることになってしまうのは否めない。一方で、NPOのマネジメント（有意義なミッションとそれに基づくサービス、事業収益の仕組み）だけ用意して、肝心の人的資源（寄付者も資源提供者として含める）がないために動けないという状態も全く望ましくない。ソーシャルイノベーションには、社会企業家の想いやアイデア、イノベーションが必要だという理論だけを主張し、社会企業家を生み出す環境の醸成は一向に具体化されないことと同じようなものだと考える。よって、人的資源の獲得の具体的アプローチを述べることにする。

### 第 3 節 本論文の流れ

第 1 章「NPOにおけるボランティア獲得の重要性」では、NPOにおいて「人的資源となりうる（活動をしっかり行える）ボランティア・スタッフを如何に集めるか」を問題提起として発した。第 2 章「NPOにおける人的資源」では、そもそもNPOとはどういう組織であるのか、さらにNPOの分類として考えられているものを紹介する。そして、本論文でメインとして扱うボランティアとは何であるのか、ボランティア・スタッフとはNPOでどの

ような活動をする人々なのか、その位置づけをボランティア活動の区分けから説明する。

第3章「NPOのボランティア・スタッフ獲得」では、ボランティア・スタッフになり得るリクルート・ソースとして既存のリソースを説明し、リクルート・ソースとしてビジネスパーソンを認識することを提示する。特に、「パラレルキャリア」という人生の歩み方をベースに、ビジネスパーソンがNPOのリクルート・ソースとなることを認識するのである。そして、パラレルキャリアをビジネスパーソンに推奨することが、NPOのボランティア・スタッフ獲得の方法の1つだと提示する。

第4章「NPOの人材獲得とパラレルキャリア」では、第1節「パラレルキャリアを支援する意義」にて、パラレルキャリアのメリットや今後の普及に関して、企業社会システムの変化（会社人間ではなくなってきた、企業の短命化、グローバル化）などから考察し、第2節「NPOにとってビジネスパーソンがボランティア・スタッフであること」にて、マッチングの重要性、社会人ならではのスキル・ネットワークなどから良い面もあるが、ただ活動したいだけの人（合わない、ブーム的など）は必要ではないことを説明する。最後に

第5章「パラレルキャリアの可能性」では、ボランティア・スタッフの募集の方法において、リクルート・ソースを拡大すること、つまりビジネスパーソンがNPOで活動する（パラレルキャリア）ことを推奨することは、今

後の企業社会システムからも意義があるが、それには条件が必要であるとする。NPOにとっては、NPOに貢献してくれる条件を備えてこそ（必要なスキル、マッチングなど）意義がある、と結論づける。

- 
- (1) 谷本 [ 8 ] p.53
  - (2) 谷本 [ 7 ] p.135, pp.141-144
  - (3) 谷本 [ 7 ] p.144-147
  - (4) 田尾 [ 12 ] p.73
  - (5) 田尾 [ 11 ] p.48
  - (6) 上田 [ 3 ] pp.227-228

## 第 2 章 NPO における人的資源とは

### 第 1 節 NPO とは

そもそも NPO とは何か。NPO は大変多様な組織で、世界各国で様々な法制度、組織形態、活動があり、その定義にも、呼称も含め、多様な見解がある。わが国では NGO を国際的なボランティア活動を行う団体と理解し、国内的な活動を NPO と使い分けているのも独特である。ヨーロッパでは、日本でいう NPO は NGO と呼ばれている。

あえて簡単に定義しておくとして、NPO は、今解決が求められている社会的課題に取り組む民間非営利の組織体である。NPO の成立要件には以下の 3 つの基本要件がある<sup>(1)</sup>。

- 1) ボランタリー・アソシエーション (voluntary association) : 人々の自発的な意志によって形成され、政府から独立した組織であること。
- 2) 社会的ミッション (social mission) : ローカル/グローバル・コミュニティにおける環境、貧困、人権、健康、社会開発などといった社会的課題の解決に取り組むことをミッションとすること。
- 3) 非配分原則 (non-distribution principle) : 寄付や事業活動で得た収益をメンバー間で再配分してはいけないということ。

また、NPO の特徴には、①きわめて細分化

されたサービスを行う多様性、②新規開拓をしていく先駆性、③豊かな個性、④新規に物事を創り上げていく創造性、⑤何事にもきめ細かく対応できる柔軟性が挙げられる。

## (1) NPO の分類

NPO を類型化する際、一般的にみられるのは、法律上の区分（法人格による区分）、税法上の区分（例えばアメリカ内国歳入局による税控除団体の区分）、また活動の領域による区分（例えばわが国の NPO 法によって示された保健や学術、環境保全などの 17 分野）である。しかし、ここでは谷本により NPO の活動を機能面から 3 つに区分し特徴づけられたものを説明する<sup>(2)</sup>。

NPO は様々なアプローチと方法をもって社会的な課題に関わっている。その活動の機能から、谷本は<慈善型>、<監視・批判型>、<事業型>と 3 つのパターンに分けている（図表 2-1）。時代の変化とともに、社会が NPO に求める期待、NPO が担う役割も変化している。谷本によれば、<監視・批判型>NPO の登場の背景には、70・80 年代以降、産業社会が抱える問題、さらに 90 年代以降のグローバル化がもたらす負の側面 = 社会的・環境的問題に関心が集まるようになったことがある。インターネットの拡大とともに、そのネットワーク化は大きく広がっている。また、<事業型>NPO の登場の背景には、80 年

代の「小さな政府」化によって社会サービスの提供が削減されオルタナティブなサービス提供者が求められたことには収まりきらない多様な声が高まってきたことなどがある。現在はこの3つのタイプのNPOが様々な領域で活動の幅を広げ、組織化、専門家、ネットワーク化している。以下では順にその特徴を確認しておくことにする。

#### 1) <慈善型>NPO

寄付やボランティアをベースに、ローカル/グローバル・コミュニティでチャリティ活動を行う。一般的に伝統的なスタイル（利他主義な慈善活動、ボランティア・グループ、アマチュアリズム、独立性）を持っている。こういったNPOは企業との関係において、主に企業がNPOに寄付を与えるというdonor-doneeの関係を持っている。

#### 2) <監視・批判型>NPO

これは企業や政府・国際機関の活動を監視・批判する市民団体を指す。活動内容は例えば、環境、反戦、人権、消費生活などの問題に関して、ローカル/グローバルなレベルで直接的な批判・要求運動を行う。具体的にはボイコット運動、株主行動、ロビー活動、訴訟などの手段によって、企業や政府・国際機関にその責任を問うものである。近年、専門家、国際的なネットワーク化が進んでいる。企業活動のグローバル化に伴って、特に地球環境問題、人権問題、スウェットショップ問

題などに関して監視し批判する存在として、その機能や役割は現代の社会経済システムにおいて重要な牽制力となっている。

### 3) <事業型>NPO

これは有料・有償による社会的サービスの提供、情報の分析・提供、コンサルティングといった活動を社会的事業として行う NPO を指す。この種の NPO の活動は、政府や企業に対する批判運動にとどまるものではなく、具体的な事業活動を通して新しい/オルタナティブな社会経済システムをつくっていく主体となるものである。アメリカでは 80 年代レーガン政権以降の小さな政府化の流れの中で財政規模が縮小したこと（NPO への助成金も減少）、さらに不況下寄付が伸び悩んだことを背景に、多くの NPO が事業収益の獲得を目指して商業化・ビジネス化している。市場競争の中、事業収益を求めて企業とほとんど変わらない形で社会的な財・サービスの提供を行う NPO も増えている。企業と異なる点は、社会的ミッションと収益の非配分である。

社会的サービスという場合、広義には保健・医療、教育、芸術・文化・スポーツ、また個人・家族サービス、職業訓練、デイケア、さらに情報提供（政府・行政活動、環境・消費者問題などに関する調査、情報の編集・提供）、NPO サポート・サービス（資金的支援、マネジメント支援など）などといった領域を指す。こういった活動を行う事業型 NPO が、領域によっては企業と競争するケースも、ま

たコラボレーションを組むケースも見られるようになっている。

もっともこの3つの区分（図表2-1）は典型である。現実には＜慈善型＞NPOも多様化しており、小規模なボランティア・グループのみならず、組織化、専門家、大規模化、ネットワーク化し、また、部分的に収益事業を行うこともある<sup>(3)</sup>。＜事業型＞NPOが、まさに社会的な事業を担う1つの“ビジネス”として理解されていることは上述したことからも分かるが、＜慈善型＞NPOにも＜事業型＞NPOの求められること、すなわちマネジメントが求められる。＜事業型NPO＞にとって事業運営上、企業経営の方法を積極的にも取り入れるべきことは多い。事業を継続的に責任もって取り組むには、高いマネジメント能力が求められるからである。よって企業同様NPOにも、市場や社会から経営資源を獲得し、社会的サービスや財を提供する事業体として、効率的な活動を行い、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たして行かなければならない。＜慈善型＞NPOの場合、例えば、寄付やボランティアを集めるに際しマーケティング的取り組みが重要であることや、社会的信頼を得るためにもガバナンス体制を整える必要がある。そして、プロのスタッフによる運営が必要になることもあり、アマチュアのボランティア・グループによるチャリティ活動だけの型ではないと言える。第2節において後

述するが、収益構造は<事業型>ながらも、スタッフがボランティア・スタッフ（プロのスタッフは少ないと考えられる）により主に構成されている（ただし、アマチュアリズムな組織運営は行っていない）、<慈善型>や<事業型>の型にはまらない NPO 法人ドットジェイピーの例なども実際に存在する。

本論文では、「ボランティア・スタッフを如何に獲得してマネジメントしていくのか」を問いとしている。そのため、活動（チャリティ or 有償のサービス提供）と資金源（寄付 or 事業収益）は問わず、つまり<慈善型>であるか<事業型>であるかという型は問わず、組織運営をアマチュアではなく効率的に行うことを目指し、そのためにボランティア・スタッフを有効利用したい NPO における、ボランティア・スタッフ獲得をイメージする。

図表 2-1 NPO の 3 つのタイプ

⓪	(伝統型) 慈善型 NPO⓪	監視・批判型 NPO (アドボカシー型) ⓪	事業型 NPO⓪
活動⓪	チャリティ (無償) ⓪	政府や企業の監視と政策提言 (無償) ⓪	社会的事業 (有償) ⓪
スタッフ⓪	ボランティア・スタッフ⓪	ボランティア／プロ併用⓪	プロのスタッフ⓪
組織運営⓪	アマチュアリズム⓪	アマチュアリズム⓪	ソーシャル・アントレプレナーシップ⓪
行動原理⓪	博愛主義⓪	問題意識と批判性⓪	効率性 (市場競争、コア・コンピタンスへの意識) ⓪
マーケティング活動⓪	受動的、マーケティング意識はない⓪	マーケティング意識の萌芽 (資源獲得において) ⓪	顧客志向、マーケティング (資源獲得、サービスの提供において) ⓪
主な資金源⓪	寄付・会費中心⓪	寄付・会費中心⓪	事業収益中心⓪
企業・政府との関係⓪	独立的⓪	独立的⓪	コラボレーション⓪

出所：谷本 [10] p.9 より

## (2) NPO のマネジメント

(1) でも述べたが、マネジメントは<事業型>NPO が取り組まなければならない事柄だと言える。そして、<事業型>NPO のみならず、<慈善型>NPO にも存続のためには必要となってくると言える。

そこで NPO のマネジメントについて説明していきたいが、まず、マネジメントについては確認しておくことがある。マネジメントとは営利企業のために生み出されてきた手法であり、非営利組織に活かすことができるのだろうか、という点の確認である。NPO は、その言葉通り営利組織ではない。正確には、先にも述べたが、利益を得てもよい一方で、それを関係者で配分してはならないのである。つまり、営利的な活動を禁じているわけではなく、その組織を維持するためには多少の営利は構わないということである。営利的な活動の工夫としてマネジメント技法があるのだから、NPO にマネジメントを行ってもよいことになる。(4)

島田も同じように NPO が組織として成果をあげるためにマネジメントは必要であり、営利企業特有のものではないとしている。マネジメントを経営や管理という訳にすると、理想や自主をキーワードとして持つ非営利組織にはマネジメントが合わないように見える。しかし、マネジメントとは組織が成果をあげるために必要なものであり、非営利組織も例

外ではない(5)。

## 1) マネジメントの基本

田尾によると、マネジメントとは、要は、ヒト、モノ、カネ、情報という4つの経営資源を組み合わせて、質と量で成果を上げることである。経済的な合理性の達成という視点からは、少ないコストで多くの便益を得ることがマネジメントである。また、マネジメントとは、その社会に受け入れられるようにすることでもある。企業でさえも、その正当性が地域から賦与されているかどうか問われている。メセナやフィランソロピーなどの支援活動が企業によって行われていることが、その例である(6)。そうだとすると、NPOこそ社会的に正当性を獲得するミッションを掲げながら、マネジメントにより存続することが、社会的な意義として求められる。しかし、NPOでは、自発的に、意欲的に、内発的に動機づけられて活動に参加することが前提とされるので、人間そのものを直接コントロールしようというのはふさわしくない。個人の価値観や善意、意図関心を変更させ、他の何かを強要するようなマネジメントは最も望ましくなく、うまくもいかないだろう。

## 2) ミッション

第1章でミッションへの共鳴に関して触れたが、ミッションの設定は、NPOのマネジメントにおいては重要な核となる。ドラッカー

によると、非営利組織というものは1人1人の人と社会を変える存在である<sup>(7)</sup>。NPOでは、いかなるミッションが有効であるかを考えなければならぬ。ミッションはシンプルかつ明確にしなければならない。そしてミッションの3本柱として、機会、卓越性、コミットメントがある。機会とはニーズである。どんな社会的課題があるから取り組むのかということである。そして、卓越性とは、そのニーズに対して自分たちが持っている強みである。強みがなければ良い成果を生むことが難しい。最後にコミットメントとは、心底信じられる価値である。これが共感を生む。

また、後述するが、ミッションが弱まる現象が起きる可能性がある。それは、マネジメントを進めることによりNPOのサービスが事業化してしまう、つまりNPOの商業化が進んでしまうということによって起きる問題であるが、そうすると初期のミッションへの賛同者が離れていってしまう。それを避けるために、既存のミッションから離れた事業領域を持ちたい場合、新たなミッションを持つNPOを新設する対処法もある。それだけミッションの設定はマネジメント一歩として重要なのである。

## 2) マーケティング

次にマーケティングもNPOに必要なことになる。谷本によると、ソーシャル・エンタープライズの経営課題は、市場や社会から資源（人材、資金、情報）を獲得し商品・サー

ビスを提供する事業体として、効率的な活動を行わなければならないことだとしている。効率的な活動としてマネジメントがあるということとは述べてきた。その中で求められるものとしてマーケティング戦略がある。そして、マーケティング戦略を、社会的商品・サービスを提供する「アウトプットのプロセス」と、経営資源を獲得する「インプットのプロセス」として分ける(8)。マーケティングと言えば、企業のマーケティングとして一般的に「顧客のニーズを満たすこと」、「商品をいかに売るか」というイメージが浮かぶ。しかし、NPOにおける顧客とは、2種類存在する。サービスを受ける受益者と、寄付者やボランティアなどの資源提供者である。顧客のニーズを満たすことがマーケティングであるならば、受益者のニーズを満たそうとすることをアウトプットのマーケティング、資源提供者のニーズを満たそうとすることをインプットのマーケティングと捉えることができる。企業のマーケティングがアウトプットのプロセスとして用いられるのが一般的であるのに対し、非営利組織は前述したソーシャル・エンタープライズと同様にインプットのプロセスが課題であり重要である。

### 3) NPOの商業化にかかわる論点

アウトプットのマーケティングを進める、つまりNPOの資金源確保のために事業収益を得ることを重要視していくと、問題が生じ

る。それは谷本が述べる、NPOの商業化に関する問題である。まず、NPOの商業化について押さえておく必要がある。NPOの商業化という場合、次の3つの組織形態がある。①基本的にNPOの形態内で事業として社会サービスを有償で提供するというもの（事業型NPO）、②企業とのコラボレーション（NPOと企業が各々のミッションを変えずに特定の社会的事業について正式なアライアンスとしてコラボレートしていくというもの）、③事業部門を独立させ営利法人化する、あるいは関連する事業領域に会社を立ち上げるというものの、の3つである。そして、それらの3つの形態による商業化は、収入源の主たる部分が寄付から事業収益に変化させ、NPOのミッションや行動に影響を与えてしまう。本来、NPOが社会的・公共的なミッションを最大化していこうとする姿勢は、企業が私的・個別的な利潤を最大化していこうとする姿勢とは異質なものである。しかしながらNPOのビジネス志向が強まると、利益の見込める事業活動を優先する戦略志向が強まり、NPOが本来もつミッションと事業活動の間に対立が生じてくる。その結果として、a) 非配分に裏打ちされたNPOの信頼性が損なわれる、b) 不公正競争の問題（税制上の優遇を受けているNPOが、そうでない企業と同じ分野で競争することの不公平性）、c) クラウンディング・アウト効果、の問題点が生じる。クラウンディング・アウト効果（crowding out

effect) とは、事業収益による収入源の増加により、ミッションに賛同し寄付してくれていた寄付者が離れることである。

「NPO が社会的ミッションとズレる活動を行うことに対して社会からネガティブな評価がなされると、結果的に寄付が減るという現象がみられる。つまり、他に収入源があるのだから寄付しなくてもいいだろうと思う人が増える現象を Young はクラウディング・アウトと指摘している。(9)」

このような問題に直面して、2つのことを考えておく必要がある。まず NPO は、少なくとも、その事業活動についてどのような形で資金が使われ、またスタッフが関与しているのかを明確にディスクローズすることがアカウンタビリティとして求められる。そのために NPO は事業活動を行う場合、本来のミッションとの関わり（特に子会社との関係やジョイント・ベンチャーの位置づけ）について、明確なガイドラインを示しておくことが必要である。

また、NPO の役割や機能は変化しており、そのことへの社会的認識を新たにしていくことが求められる。伝統的なイメージにとらわれて批判するのではなく、社会経済システムをつくりかえていく際に、広義のソーシャル・サービスの領域において社会的事業体として活動していく NPO は必要な存在であり、その新しい活動スタイルを考えていかねばならない。専門家・組織化した NPO が企業や政

府と新しい協力関係を築いていくことも重要な課題になってきている(10)。

#### 4) NPOを構成するヒト

最後に、NPOを構成するヒトという資源は具体的にどのようなものであるかを説明する。理事も、スタッフ(有給スタッフを除く)も、ボランティアとすることができ、実際にNPOの人材はボランティアが大半を占めることは注目せざるを得ない。図表2-1では、<事業型>NPOのスタッフはプロのスタッフで構成されていることが読み取れるが、実際にほとんどのNPOのサービス提供者はプロのスタッフだけで構成されてはいない。NPOの戦略を立てる、また濃密な活動を行うのはプロのスタッフが中心になるかもしれないが、そのサービスを実際に提供する、部分的なサービスを担当する(後述するが、ボランティア・スタッフとしての活動には様々な活動がある)、寄付を募るのは、ボランティア・スタッフによって行われる。実際に理事も無償で勤めていることが多く、ボランティアと言える。

図表2-2を見ると、2004年時点で、1団体あたりの平均人数は、有給職員5人弱、ボランティア12人弱、合計で17人弱となっている。職員に対してボランティアの数が多いことが分かり、NPOにとってボランティアは欠かせない人材であることが分かる。

また、図表2-2には、職員の種類やボランティアにも有償や無償があることになってお

り、スタッフや職員、ボランティアやボランティア・スタッフの違いが分からない。実際には NPO 毎に呼称や扱いが様々であり統一は難しいが、第 2 節でボランティアについて述べ、本論文における区分を記載する。

図表 2-2 NPO 法人の有給職員、ボランティア数推計結果（2004年）

		1団体あたり 平均人数	総人数 (千人)
役員		8.96	131.3
有給職員	うち有給役員	0.46	6.7
	正規職員	1.4	20.5
	非正規職員	2.95	43.2
	出向職員	0.08	1.2
		4.89	71.7
ボランティア	有償ボランティア	3.34	49.0
	無償事務局ボランティア	1.33	19.5
	無償その他ボランティア	7.06	103.5
		11.73	171.9
合計		16.62	243.6

（出所）労働政策研究・研修機構「NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する調査」  
（2004年1月実施）『就業形態の多様化社会労働政策』労働政策研究報告書  
No.12

（備考1）上記資料から得られる1団体辺りの平均人数に、2003年12月31日時点の  
NPO 法人の累計認証団体数（内閣府）14,657 団体を乗じて算出。

（備考2）2009年11月30日現在のNPO 法人の認証数は 38,806 団体（内閣府）。

出所：厚生労働省 「NPO との協同 1.NPO  
法人における雇用・ボランティアの現状」

( 1 1 )

## 第 2 節 ボランティアとは

第 1 節の最後に、NPO の人材構成を見ることで、NPO にとってボランティアは欠かせない人材であることを確認した。NPO には人材が必要であり、その中でもボランティアが重要な役割を担うことになってくるというわけだが、実際にボランティアとはどういう存在なのかを本節において確認していきたい。まずは、ボランティアを理解していくためにボランティア特有のメンタリティであるボランタリズムの説明をする。次に、組織への参加有無や、ボランティアの気軽に行える性質について、ボランティア活動がどのようなものであるかを説明する。そして、ボランティアの区分を行う。本論文において多く扱うボランティアという言葉、ボランティア・スタッフという言葉で整理する。そして最後に寄付行為もボランティア活動の 1 つとして捉える旨を説明する。

### (1) ボランタリズム

小島によると、ボランティア特有のメンタリティであるボランタリズムは「任意(自由)参加」等と訳される。したがってボランタリズムは、人間の自発的な自由意志や自由な精神を表す言葉であり、この精神に支えられたボランティア活動は、①自発性、②無償性、③利他主義、④継続性の 4 つの原則から成り

立っている。①は、ボランティアの活動は、他人や社会によって命令されたりするものではなく、あくまでも自発的なものでなければならないという原則である。②は、ボランティアの活動は金銭的・物質的利益を目的とせず、対価を求めないとする原則である。ただし、①の自発性の原則を損なわない範囲内の実費の補償は、④のボランティア活動の継続性を確保するためにも許容されよう。③は、自己を犠牲にして他人や社会のために貢献したいとする気持ちから行われるべきであるとする原則である。しかし近年のボランティア活動は、この利他主義の精神のみから行われるばかりではなく、自己実現もしくは自己の成長のための活動を含んだものへと広がりを見せている。④は、ボランティアの活動は、問題解決を求めている受益者や非営利組織に対して自己の持つ資源や労役を継続的に提供するべきであるとする原則である。この原則を守るためには、ボランティアの信念、忍耐力、決断力等が必要である。ただし、この継続性の原則も②の無償性の原則と同様に、①の自発性の原則の下位原則と考えるべきであろう(12)。

## (2) ボランティア活動

さらに小島によると、ボランティア活動は、(A)ボランティアが非営利組織に加入しないで行う場合と、(B)ボランティアが非営利組織

に加入して行う場合の2つに大別される(13)。

(A)の場合は、(a)ひとりで、(b)家族で、(c)近所の人や友人と、(d)職場や学校の仲間と、に分かれる。このような非営利組織に加入せず行うボランティア活動の場合には以下の2つの問題点を持っている。①問題解決を求めている受益者を発見し、自己の資源や労役を受益者の要望に合わせることは容易ではない、②受益者が継続性を期待する活動の際、ボランティア個人の一身上の都合、生活環境の変化、関心の変容は活動自体を不安定なものにする、という2つである。

一方、(B)のボランティアが非営利組織に加入して行う場合には、①活動の機会を得やすい、②ボランティアが相互に支え合うことにより活動の継続性が確保しやすい、③ボランティアの協力さらには専門家である専従職員の協力を得て、活動内容の向上が可能である等の点で優れている。しかし、問題点も存在し、①ボランティアがリーダー(理事、評議員、プログラム)とフォロアー(一般のボランティア)に分かれ、両者の間でボランティアリズムが一樣でなくなる、②専門的能力を持った専従職員とボランティアの間で上下関係が生じやすい、③非営利組織の統治や組織構造と組織行動がボランティア個人の意図・関心と必ずしも合致せず、彼らの自発性を損なう等が挙げられる。

図表 2-3 NPO の加入有無におけるメリット  
/ デメリット

↔	(A)↔	(B)↔
メリット↔ ※両者を比較して↔	自身の関心や自発性を 大事にできる↔	①活動の機会を得やすい ②ボランティア同士の 支え合いによる活動 の継続性の確保③ボラ ンティア、専従職員の 協力を得て、活動内容 の向上が可能↔
デメリット↔ ※両者を比較して↔	①問題解決を求めている 受益者を発見し、自 己の資源や労役を受益 者の要望に合わせるこ とは用意ではない、② 受益者が継続性を期待 する活動の際、ボラン ティア個人の一身上の 都合、生活環境の変化、 関心の変容は活動自体 を不安定なものにする↔	①ボランティアがリー ダー（理事、評議員、 プログラム）とフォロ アー（一般のボランテ ィア）に分かれ、両者 の間でボランティア が一様でなくなる②専 従職員とボランティア の間の上下関係③非営 利組織の組織構造と組 織行動がボランティア 個人の意図・関心と必 ずしも合致せず、彼ら の自発性を損なう↔

どちらにもメリットとデメリットがあるが、自己変容の観点から、ネットワークでボランティア同士の関わり合いがボランティアにとっての大切な経験になるという観点から、

NPO に所属することを本論文では主旨とする。谷本はボランティア活動（人々のボランティア・スピリットに基づく行為関係、すなわちボランティア・アクション）が企業社会にどのような意味を与えるのかという観点からボランティア活動について考えている。

「ボランティアとは、人々がそれぞれの関心・価値観から取り組む自発的な行為であり、1つ1つの力は小さくとも、ネットワーク化していくことで社会を変えていく力を秘めたものである。ただこのボランティアという行為には、金子[1992]が指摘するように「自発性のパラドックス」が常につきまとう。つまり見返りや保護・保証のない中で自ら与えるということには、危うさ、不安定さ、リスクがつきまとう。また問題の非日常的新鮮さからいつでも関われると同時に、逆にいつでもやめられるという気安さ=弱さもある。(14)」

ボランティアのネットワーク化による力の強さを述べる一方で、そのリスクや気安さを弱さとして理解することが重要であるとしている。一般に競争原理が支配するシステムの下では、負担を引き受けた者が損をすることになるため、誰も負担を引き受けない。しかし、ボランティアは、交換、権力の原理の下では、負担や施しと理解されるのに対し、共生の原理の下では以下の2つの視点から捉えられる(15)。

1) ボランティアにおける<与える - 与えら

れる>という視点

ボランティアを通して自らの存在確証を得る、生きがいを得るという経験は重要であり、そのことが人とのつながりを広げる。

2) ボランティアを<支える>という視点

もろくパラドックスを含みうるボランティアな行為を生かしていくためには、ネットワークで支え合うことが重要な戦略となる。個々の行為自体は弱く限界があるが、異なる価値を感受し、新しい出会いの感動を周りの人に伝えていくことを通して、他の人のボランティア行為を誘発していく。このようなネットワーク・プロセスにつながっていくことが大切である。個人よりも複数、そしてNPO同士が支え合うことが重要ということである。

そして、本論では、NPOが如何に人的資源を獲得するかを論じて行きたいので、組織に加入しないボランティアが増えていくことも重要なことだが、非営利組織に加入するボランティアに関して、ボランティアの区分を論じていく。

### (3) ボランティア・スタッフとは

これまでボランティアやボランティア・スタッフなどといった言葉を使ってきたが、本論文では、コミットメントに差異はあるもののNPOで定期的にボランティア活動を行うボランティアを、そのNPOにおけるボランティア・スタッフとして区分していくため、「ボ

ランティア・スタッフの獲得」を扱っていく。そこで、本論文におけるボランティア・スタッフという人材を活動内容に応じて区分していきたいが、その前に、コミットメントに応じた既存のボランティアの区分を紹介する。

## 1) ボランティアの区分

ボランティア活動が組織に属して行われる場合、すなわち NPO においてボランティア活動を行う際、ボランティアのコミットメントにおける区分について説明する。

「Scheier[1980]はボランティアにも活動への参加の、階層性を仮定して、純粹の心性を持った、中心メンバー（center）から、ややその心性が希薄になる周辺（suburb）を経て、外延（planetary）に位置するまでを想定している。外延のボランティアは、それ自体を目的とはしていないこともあり得る。活動はしているが、最低限の関与（work, not play：つまり、活動はしているが、活動自体を享受していない）である。（16）」

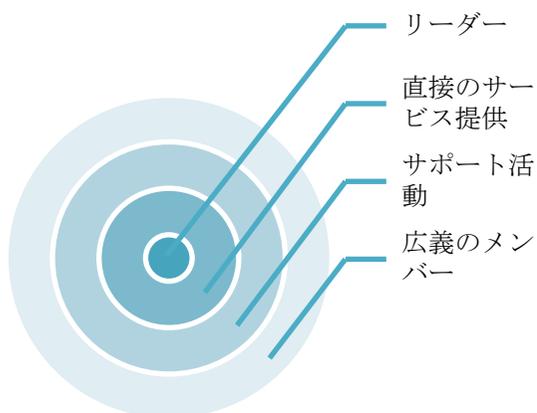
また、もう1つ紹介する。

「Heidrich[1990]も、活動に以下のような4つの区分を試みている。リーダーシップ（ボード・メンバーやプロジェクト・リーダーなど）、直接のサービス提供行動（密接に現場でボランティア活動をしている人たち）、サポート活動（電話の受付などの一般事務的な作業）、広義のメンバー（member-at-large：時折、集会に参加したり、頼めば活動に参加

してくれるなどの人たち)に区分して、それぞれの領域のボランティアが相違していることを明らかにしている。(17)」

これら 2 つの区分を受け、より NPO におけるボランティア活動を行う人々のあり方を理解するために、階層区分のイメージを図 2-1 に表す。このようにボランティアには、活動や意識に現れるコミットメントによる区分がある。ボランティアを切れ目なくリクルートしていきたい場合でも、ボランティアの意図関心が様々であり、また、個人属性も千差万別であることに留意しないと、活動と個人の意欲が適合しないことがあり得る。

図表 2-4 NPO におけるボランティアの区分



## 2) ボランティア・スタッフ

図表 2-5 では、本論文において扱いたいボランティア・スタッフを理解するために、活動ごとに当てはまるボランティアの形を紹介

している。一般的に、有給スタッフではない、無給スタッフをボランティア・スタッフとして捉えがちだが、定期的に活動するような無給スタッフとは別に存在するサポーターと呼ばれるような人々も本論文ではボランティア・スタッフとして考える。NPOにおける不定期なイベントに対し、当日の運営だけを手伝うというスタイルがサポーターの分かりやすい例となるが、彼らも、自分たちが行いたい活動のスタイルとして不定期な活動を「自発的に」行っているのであり、また、NPOと長期的な付き合いをもつ場合も多いため、スタッフとして捉えられると考える。

図表 2-5 筆者によるボランティアの区分

	参加形態	職員 (有給スタッフ)	理事会	ボランティア (無給スタッフ)	サポーター
			いわゆるボランティア・スタッフ		
コアな活動	ミッション形成	△	○		
	戦略 ・マーケティング	△	○	△部門の リーダー なら	
	事務(経理、法務、 広報等)	○		○	
	リーダーシップ			○	
	定期的な参加	○		○	
周辺の活動	不定期な参加 ・イベントスタッフ など				○
	資源提供 ・場所貸し ・寄付行為		○	○	○
専門性に関して→		△	△	△	×

### 3) ボランティア・スタッフを重視した例

NPOにとってボランティア・スタッフが重要となり得る理由を、実際にボランティア・スタッフを重宝しているNPOの例からも見てみよう。NPO法人ドットジェイピーは、もともと佐藤大吾氏により設立されたアウトポストという学生団体を起源とする。学生に生の政治に触れさせるため、議員のもとでインターンシップを行わせることを活動内容としているが、1回実施して以来、予想以上に反響を呼び、有限会社化する。

インターン活動自体は人気があり、順調に発展していくと思われたが、事業としてみると財政上赤字となった。佐藤氏によると、この先黒字にできるという確信をもてなかったそうである。そんな時、1998年の特定非営利活動促進法の成立で、NPO法人が設立できるようになった。2000年に内閣府よりNPO法人としての認証を受けNPO法人ドットジェイピーとなる。

しかし、法人化したとはいえ、財政状況をよくするためには経営努力が必要であった。そこで、ドットジェイピーの理事長となった佐藤氏がとった方法は、人件費を0にすることだった。日本のNPO法人にはボランティア・スタッフが多いことを受け、学生をボランティア・スタッフとして扱い、ほとんどの業務を任せることにした。現在では全国200名のスタッフからなり、事務局の職員はたった4名で黒字を達成している(18)。

#### (4) ボランティアと寄付行為

日本の寄付総額の名目 GDP 比は 0.03%で、米国 (1.77%)、英国 (0.49%) と比較してもかなり低いと言える。また、個人寄付と法人寄付の比率は日本が 25:75、米国が 95:5、英国が 95:5 であり、日本の個人寄付比率が低いのも特徴的である(19)。そのような状況もあり、寄付に時間や人手を割くのは、日本の NPO にとっては効率的ではないと考えられる。しかし、寄付をするという行為は本来、大規模な単位でなければ誰でも簡単に行える。実際、簡単な募金に対して寄付するという行為は身近なものである。特に多くの人々が東日本大震災の際に被災地の人たちへ寄付としたと思う。平成 24 年 3 月 2 日～3 月 7 日に内閣府で行われた調査によると、東日本大震災を機に寄付したという人は 22.4%になり、内閣府は震災発生後、寄付の金額、件数ともに大きく増加したと述べている。そして、震災の前から現在にかけて「寄付をしたことがある」人は 76.9%存在する(20)。復興支援をしたいという思いのもと、寄付行為が多くなされたのである。その気持ちから生まれる寄付という活動をボランティア活動とまではいかなくとも、ボランティア行為であるとなりたい。そして、寄付という行為を、寄付者に参加したという実感につなげてもらうことは NPO にとっても意義がある。次を見てみよう。

## 1) 寄付という行為

先にも述べたが、日本では個人による寄付が少ない現状にある。しかし、それでもNPOが寄付に挑戦する意義がある。それを説明するために寄付の意味を3つに分けて説明する(21)。

①参加機会を提供する意味：寄付行為を通してNPOの活動を理解し、参加してもらおうということである。また、寄付者が参加をしたという実感を得るためには、寄付がどのような活動に活かされているのかを知らせることが必要である。

②資金源としての意味：米国英国では寄付が活発なため収入全体に占める寄付比率が高い。しかし、寄付が活発ではない日本においては、収入源として寄付はさほど重要視されていない。むしろ手間がかかるわりには寄付がなかなか集まらず非効率だと捉えられがちである。

③評価手段としての意味：寄付集めに回ると、訪問先からコメントなどをもらえる。そして、活動の内容をうまく説明できていないこと、また、活動が寄付者にとって魅力的ではなくなっているということに気づかされる。寄付者を厳しい評価者の1人として捉えると新たな発見があると思われる。

これまで寄付はもっぱら収入源と考えられてきたと思われる。しかし、寄付はNPOというコミュニティへの参加の一形態とも考えられる。寄付集めを非効率と単純に断ち切るよりも、資金提供者、評価者としての寄付者の

NPO への参加形態を認めることは関わる人を増やす意味でも有意義ではないだろうか。

## 2) 個人寄付推進ために ～一般財団法人ジヤスト・ギビング・ジャパン～

また、個人寄付が少ないという日本において、NPO への寄付を支援する動きも実際に存在する。世界最大級のオンライン・ファンドレイジング・プラットフォーム「Just Giving」を活用したもので、「日本において、もっと NPO 等非営利団体を支援できるベストな方法はないか」「世界に誇る経済大国日本が、寄付発展途上国でいいのか」という問題意識のもと、2010年3月より、NPO 法人チャリティ・プラットフォームによって設立された。

Just Giving とは、2001年英国にて、2人の女性、Zarine Kharas と Anne-Marie Huby により設立された。ファンドレイザーにとって、そして NPO 等非営利団体にとって、使いやすく、便利なサービス提供を、設立当初より心がけており、サービス開始当初から数えて、世界でのべ 1200 万人が利用、980 億円（7 億ポンド）の寄付が集まっている。インターネット時代のファンドレイジング・ツールとして確固たる地位を築いていると言える。日本における NPO 等ソーシャルセクターの活躍には、今後大きな期待が寄せられており、Just Giving は、オンライン寄付のプラットフォームを提供し、個人の想いを集め寄付を通じた社会参加のきっかけづくりに貢献する。

具体的には支援したい NPO に対して、チャレンジャーが何かチャレンジをし、そのチャレンジを応援するという意味で寄付を募るものである。

- 
- (1) 谷本 [ 10 ] p.8
  - (2) 谷本 [ 7 ] pp.179-181
  - (3) 谷本 [ 10 ] p.54
  - (4) 田尾 [ 10 ] pp.49-50
  - (5) 島田 [ 5 ] pp.62-63
  - (6) 田尾 [ 12 ] pp.58-59
  - (7) 上田 [ 4 ] pp.2-8
  - (8) 谷本 [ 8 ] pp.56-57
  - (9) 谷本 [ 9 ] p.23
  - (10) 谷本 [ 9 ] pp.22-23
  - (11) 厚生労働省 NPO 法人における雇用・ボランティアの現状  
<http://www.mhlw.go.jp/topics/npo/01/index.html> 2012年11月8日
  - (12) 小島 [ 2 ] p.9
  - (13) 小島 [ 2 ] p.10
  - (14) 谷本 [ 7 ] p.234
  - (15) 谷本 [ 7 ] pp.234-237
  - (16) 田尾 [ 11 ] p.53
  - (17) 田尾 [ 11 ] p.53
  - (18) 柏木 [ 1 ] pp.187-193
  - (19) 田中 [ 6 ] p.121
  - (20) 内閣府 NPO ホームページ  
[https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo\\_data.html](https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo_data.html) 2012年12月14日
  - (21) 田中 [ 6 ] pp.123-124

## 第 3 章 NPO の ボランティ ア ・ スタ ッフ 獲 得

第 2 章 において、NPO の 性 質 や 事 業 性 に つ い て 述 べ、マ ネ ジ メ ン ト の 中 で も 特 に ヒ ト と い う 経 営 資 源 が 重 要 で あ る こ と を 説 明 し た。そ し て、NPO の 人 材 と し て ボ ラ ン テ ィ ア ・ ス タ ッ フ が 必 要 な こ と を 述 べ た。そ こ で 本 章 で は、ボ ラ ン テ ィ ア ・ ス タ ッ フ に な る 可 能 性 の あ る リ ク ル ー ト ・ ソ ー ス と し て、既 存 の リ ソ ー ス を 説 明 す る。そ の 上 で、こ れ ま で 数 の 規 模 に お い て 期 待 さ れ て い な か っ た リ ク ル ー ト ・ ソ ー ス の 可 能 性 に つ い て、企 業 社 会 シ ス テ ム の 点 か ら 論 じ て い く。ま ず、ボ ラ ン テ ィ ア ・ ス タ ッ フ が そ も そ も NPO に 加 入 す る 動 機 と し て ど の よ う な も の が あ る の か を 説 明 し た 上 で、既 存 の リ ク ル ー ト ・ ソ ー ス に つ い て 述 べ る。

### 第 1 節 ボランティ ア の NPO 加 入 の モ チ ベ ー シ ョ ン

従 来、金 銭 的 な 報 酬 に つ い て、そ れ を 得 た い と す る 動 機 付 け は 強 く な い と の 考 え 方 が 一 般 的 と さ れ て い る。そ の 妥 当 性 に つ い て は 議 論 の 余 地 が 残 さ れ る が、以 下 で は、そ の 基 本 的 な 論 点 を、利 他 主 義、内 発 的 な モ チ ベ ー シ ョ ン、自 己 重 視 の 3 つ に ま と め て 述 べ る。(1)

### ① 利他主義

利己ではなく利他的な価値観が、それぞれのスタッフやボランティアにあるとされる。利他主義とは、自らの利得を、極端な場合には犠牲にしてでも他者を援助する心情。等価を前提とする通常の対人関係の反対にある。

### ② 内発的なモチベーション

利得を度外視して、活動そのものに動機づけられるのである。働くことそれ自体動機づけの要因となる。モチベーションを内発と外発に分けると、外発というのは外から利得を得ることで、給料や人間関係などがある。内発的というのは外に与える人がおらず、自身で感じる充実感や働きがいのことである。

### ③ 自己重視の要因

他者のためというよりも、自己の力量を試してみたい、自己実現の機会を得たい、自分の真の姿を確認したいなどの気持ちが高揚すること、NPOへの参加の大きな要因となる。

## 第 2 節 ボランティア・スタッフになり得るリクルート・ソースの分類

ボランティアのNPOへの参加の動機を押しえた上で、具体的に、ボランティア活動への参加者を、どのような社会的な階層に期待すればよいのか。田尾によると、ボランティアになりやすい層としては、社会的な階層という区分として、時間に対して自主的な裁量をもった人々が考えられる。給与所得者、つ

まりビジネスパーソンがボランティア活動に参加しているとの指摘もあるが、大きな供給源として期待できるようなことはない。むしろ、時間に対して自主的な裁量をもった人々の参加がなければ成り立たない。したがって、その条件を充たす人たち、学生、主婦、高齢者の3つが主要なリクルート・ソースであることについて述べる(2)。

### ① 学生

学生、特に大学生は、ボランティア活動の大きな供給ソースである。実際に、大学にはボランティアな団体が多くあって多様な活動をしている。その特徴として、以下の3つが挙げられる。

(a)若い人たちの理想主義、その発露としての活動である。現実との妥協を考えなくてもよいのであれば、理想主義的に、社会変革に向けて弱者救済などに向けて活動するのは若い人たちの行動として社会の評価を受けることである。

(b)時間的な余裕、または、制約の少なさ、つまり、時間的に制約を受けないことは非常に大きな活動参加を促す要因である。また、社会的な規範からも何をしなければならない、してはならないという制約からは比較的自由であり、自己実現の場としての活動参加は推奨されている。

(c)クラブ活動的、あるいは、サークル活動の延長線上での活動展開である。したがって、

その枠組みのなかでの活動として限定される。例えば、入学後興味のある人は、その団体に入って、その団体が提供しているサービス活動の一部を担うことになる。サービス提供という活動目的と並行させながら、仲間集団を形成して、その維持に努めようとする。したがって、自らの創業者的な活動を行うようなことは少ない。また、クラブ活動的であるから、特定の施設や団体を対象にした活動が主体で、障害者・障害児を対象にした活動が多い。

また、学生の高齢者を対象にした活動には、高齢者のメンタリティを若い人がそのまま理解できるかどうかについて議論の余地がある。ボランティア活動は自発的であるために、現場での感性の呼応が重要なのである。そのこととの関係でいえば、次に述べる女性の参加とも関係するが、身内や近辺に障害者、高齢者のいる人たちの参加は多い。やはり共感のような奥深いところでの理解が、参加動機に繋がっている。

## ② 主婦

次に女性、特に主婦は活動において大いに期待される人たちである。専業主婦でしかも、家庭の仕事にある程度時間的な余裕が出てくると、生きがい活動の一環としてボランティア活動に参加することになる。

(a)特に 40 歳代後半からの活動意欲は大きい。再就労かそれなりの社会参加を望む上で後者を選んだ人たち。

(b)就労を選ばなかった代わりにボランティア活動なため、生きがいや働き甲斐という価値観が前面に出てくる。NPO は比較的性差別も少なく、身近な問題として認識しやすい。

(c)活動ドメインは地域活動である。

また、若い女性も地域活動に参加しており、男性よりも参加比率は高いとされる。

Stephan によれば、若い女性がボランティア活動に参加するのは、1 つには、将来に向けたキャリアアップのために、もう 1 つは、他に仕事を得られず、代替的職業としてその活動を選ばざるを得ないために、という 2 つの理由を挙げ、実証的に後者の仮説を支持する結果を得ている。

### ③ 高齢者

高齢者人口の急激な増加で、要介護老人や独り暮らし老人が多くなることは明らかである。そのため、元気な老人が病弱老人を介護するという高齢者コミュニティの再建が期待される。

(a)退職、あるいは第一線を退いた人たちが中心。気持ちにも金銭など物理的にもゆとりがある人たちが多。アイデンティティ喪失への対処。

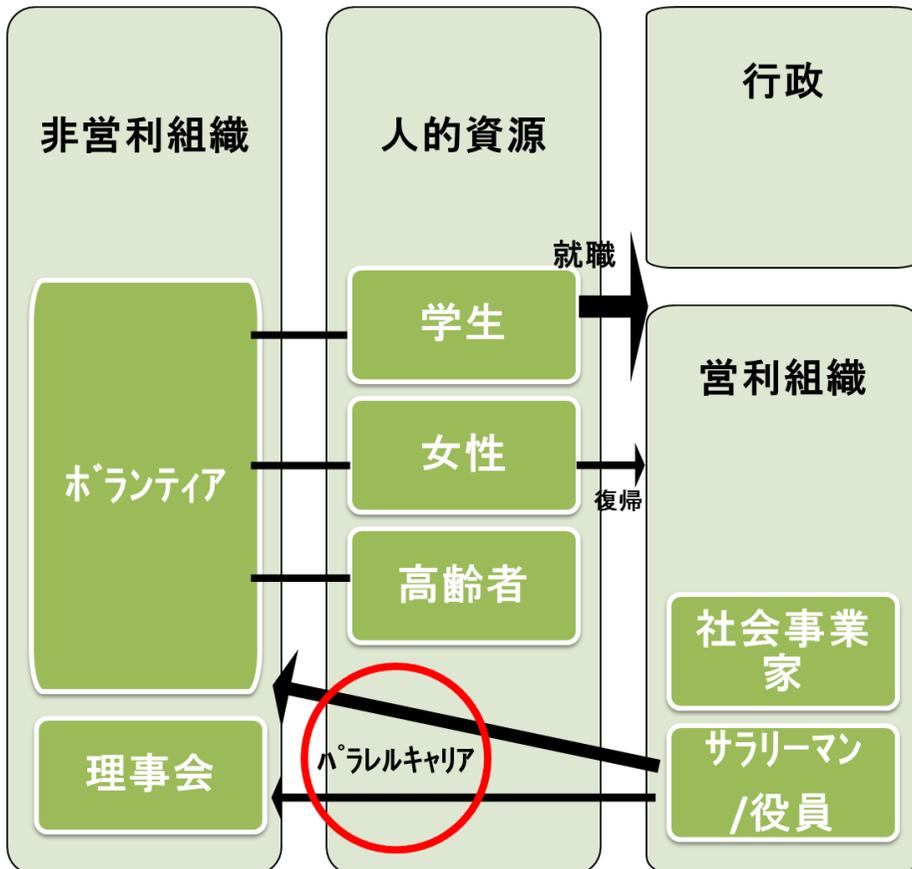
(b)サービス対象は高齢者であることが多い。対人的なサービス活動は、感受性が不可欠で

あり、高齢者の気持ちを共感できる期待値は学生や主婦より高い。

### 第 3 節 仮説：ビジネスパーソンという リクルート・ソース ～パラレルキャリア の推進～

また、現在一般的に人的資源と考えられている層以外にも目を向けたい。時間があることで非営利組織の人的資源の対象となりやすい学生/主婦/高齢者に対し、時間に余裕がないと考えられる「本業を持つ層」に注目したい。行政機関で働く公務員や、民間企業で働くビジネスパーソンなどである。先に述べたが、給与所得者、つまりビジネスパーソンがボランティア活動に参加しているとの指摘もある一方で、大きな供給源として期待できるようなことはないと考えられている。しかし、仮にこれらの層が非営利組織の人的資源となり得る可能性を秘めているなら、この層から非営利組織で活動する人材を増やすことが、非営利組織の人材獲得の 1 つの方法となる。図表 3-1 で表すが、NPO の人材として数の規模が期待されていない層であるビジネスパーソンが、パラレルキャリアという新しい生き方において、NPO の人材となり得る可能性がある。

図表 3-1



そこで、ビジネスパーソンが非営利組織で活動することに対し、近年「パラレルキャリア」という用語にスポットを当てられるようになったことから、このパラレルキャリアの推奨が、非営利組織の人材獲得の方法となることを仮定する。

仮説

パラレルキャリアの推奨

⇒

ビジネスパーソンという新たなリクルート・リソースの可能性を見いだせる

パラレルキャリアとは、本業とする仕事の他に、社会的活動の場を持ち、積極的に参加・従事することであり、ピーター・ドラッカーが著書の中で提唱した語である。プライベートと仕事の他に第3の社会的な活動の場を獲得することであるといえ、人脈・スキルの拡大、視野の拡大、人生の充実度の向上などのメリットが考えられる。

これは、すでに本業の仕事を持っている人々に、本業として所属する組織（営利企業や行政組織）を通して社会貢献を行う方法（CSR活動に取り組む、企業がNPOとパートナーシップを築く）以外の、新たな社会貢献方法を与えている。

### （1）パラレルキャリア

ピーター・ドラッカーの著書によると、歴史上はじめて人間の方が組織よりも長命になったために、人は組織のみに頼らず、それとは別に第2の人生を始める必要が生じたとい

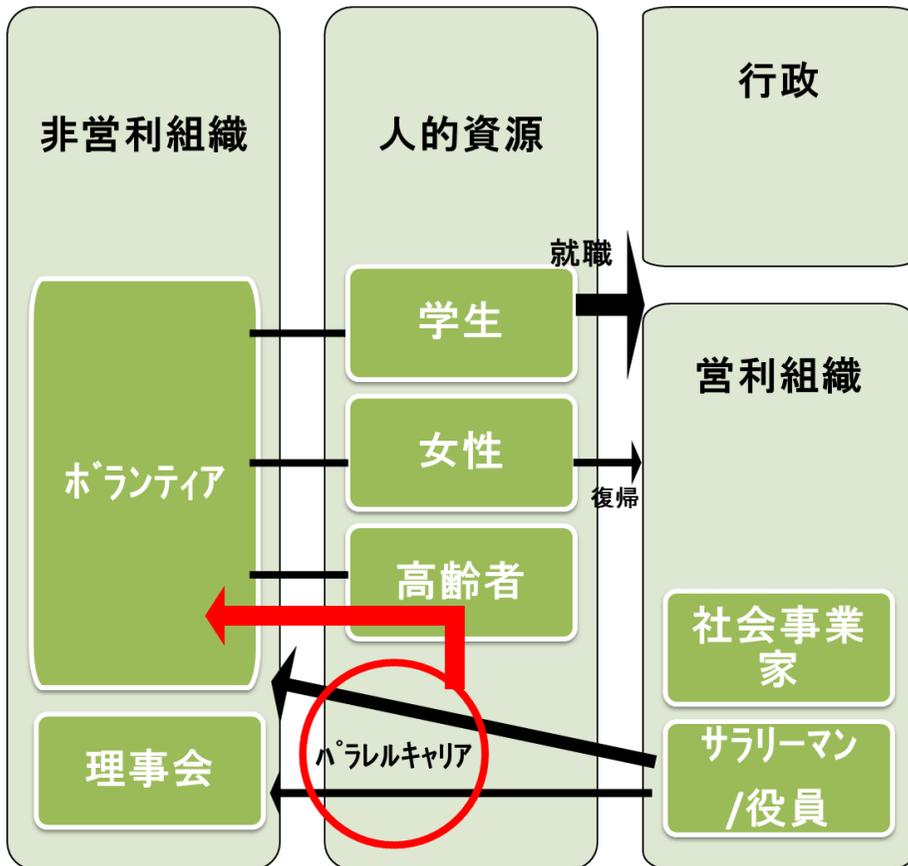
う。第 2 の人生を送る方法の 1 つがパラレルキャリアである。

パラレルキャリアとは、うまくいっている本業はそのまま続けたまま、別の活動を行うことである。多くの場合週 10 時間ほど非営利組織で働くといったようなものである<sup>(3)</sup>。

### 1) 助走としてのパラレルキャリア

また、第 2 の人生を持つには、上述した、高齢者による退職したあとのボランティアという形もあてはまるが、それは難しい。第 2 の人生を持つには 1 つだけ条件があると考えられる。本格的に踏み切るはるか前から助走していなければならない。それ以前にボランティアの経験をしたことがない人には 60 歳になってからボランティアを始めるのが難しいようだ。その困難を解消することの 1 つとしても、図 3-2 のようにパラレルキャリアは有効となる。

図表 3-2



近年では上記の定義をもう少し広め、新たにパラレルキャリアにスポットを当てようという動きが出始めてきている。例えば、任意団体「Social Marketing Japan」(SMJと省略可)ではパラレルキャリアの定義を職場やプライベートに加えた第3のコミュニティに所属して生きることとし、若手社会人を中心にビジネススキルを活用してNPO等の非営利組織でも活動をしていくことを提言してい

る。その架け橋として、「もんじゅ」というボランティアサイトを運営している。

本セクションで筆者はパラレルキャリアをビジネスパーソンに推奨していくことが、NPOの人材獲得の手段となり得ると、仮定した。そこで、SMJでは、パラレルキャリアをどう捉えているのか、どのような想いを持って若手社会人に対するパラレルキャリアを支援しているのだろうか。実際にSMJの代表である玄道氏に取材した内容をもとに第4章のCase.1でどのような組織かを述べる。

---

(1) 田尾 [12] p.84-87

(2) 田尾 [11] p.49-p.52

(3) 上田 [3] pp.224-228

## 第 4 章 NPO の人材獲得とパラレル キャリア

第 3 章で、本論文ではパラレルキャリアをビジネスパーソンに推奨していくことが、NPO の人材獲得の手段となり得る、と仮定した。その仮定を検証するために、本章では第 1 節において、ビジネスパーソンにとってパラレルキャリアを形成すること（今回は NPO で活動する≒ボランティア・スタッフになることを中心として見ていく）の意義を、任意団体 Social Marketing Japan がパラレルキャリアを支援している理由、また実践者の意見から考える。そして第 2 節では、NPO にとってビジネスパーソンはボランティア・スタッフとして必要な人材となりうるのかを考察する。第 3 章で説明したが、職員を除き、既存のボランティア・スタッフ（理事を除く）は、学生 / 主婦 / 高齢者で多数が構成されている。その既存のボランティア・スタッフとなり得るリクルート・ソースと比較して、NPO にとってビジネスパーソンがどういう存在であるのかを見る必要がある。

また、第 1 節において、ビジネスパーソンにとってパラレルキャリアを形成することの意義として、以下を考える必要がある。パラレルキャリアには魅力があるということ、だが一方でパラレルキャリアを形成するために

はハードルも存在すること。そして、その魅力とはパラレルキャリアを形成することに限ったものではないかもしれないという代替機能の存在を考慮しなければならない。更には、パラレルキャリアの現時点での認識や、今後の企業社会システムに合うのかどうか、今後の展望に関して考察したい。これらの4つの観点を踏まえた上で考察していく。

## 第1節 パラレルキャリアを支援する意義

パラレルキャリアを支援している団体がある。任意団体 Social Marketing Japan がパラレルキャリア支援サイト「もんじゅ」を運営している。Social Marketing Japan (以下 SMJ) がパラレルキャリアをどのように捉え、なぜパラレルキャリアを支援しているのかを、SMJ の代表である玄道氏へのインタビュー<sup>(1)</sup>を通して明らかにする。また、実際にパラレルキャリアを NPO 法人 JUKE において実践している2名の方(仮名:A氏、B氏)へのインタビュー<sup>(2)</sup>も第1節と第2節で論じる事柄への手助けとなる。簡単に2名について紹介するが、2名とも JUKE において学生スタッフという経験を経て社会人スタッフとして活動をしている。後述するパラレルキャリアを形成する際のハードルとして考えられる、マッチングと NPO を知る機会に関しては彼らに生じなかったことになるが、社会人1年

目から続ける困難や、それにも関わらず活動を続けている動機からパラレルキャリアのメリットが伺える。

Social Marketing Japan（以下 SMJ）の発足や目的などの詳細については Case study .1 にて、NPO 法人 JUKE については Case study .2 に本章末に記載する。

### （1） パラレルキャリアのメリット

メリットとしては、①個人の能力を培う（スキル、時間の使い方）こと、②新たなコミュニティを得られること、③社会との関わりを見出せることが考えられる。

①、②に関して説明すると、JUKE の A 氏は個人の能力を培うこと、信頼できる仲間を形成しておけることがメリットだという。例えば JUKE では、社会人スタッフが法務、経理、広報などの専門的な能力を用い、学生スタッフに教えながら業務を行っていくことで、学生スタッフの成長に関わることになる。それは、本業とは別の限られた時間で行う活動となり、教えるという経験、時間を有効に使うという経験として蓄積される。また、イベントに呼ぶゲストを獲得するため人脈作りにも励む必要ができる。さらに理事の場合（A 氏は共同代表、兼副理事長）、組織の責任を負うこと自体が、本業では手に入らない経験となる。このような経験値が A 氏の能力向上に繋がるという。また、JUKE で活動する社会

人スタッフ、学生スタッフとのコミュニケーションを通し、将来的に希薄な関係ではない仲間を持つことができるという。A氏の場合、②を求める理由が将来の企業社会システムの変化を予想してのことだと伺える。

A氏「10年後の仕事のスタイルを考えると、ネットワークの繋がりがより進むことで、どこに生まれたか（住んでいるか）よりも個々の能力が重要視される。そして対面する仕事がいらなくなると考えられる。だからまず本業のエンジニアを通してスペシャリストになりたいと思う。また、インターネットの進展により、対面する仕事の減少が信頼できる仲間を築きにくくすると予想し、信頼する仲間を作れるかどうか勝負の1つとなると考える。スペシャリストになると、範囲が狭くなり1人では何もできない、優秀な仲間が必要となる。」

さらに②に関することだが、企業の寿命が自分の寿命より長いことが確実はない一方で、会社雇用が終わった後も継続できる可能性がある、そのようなコミュニティとしてNPOに所属することには意義がある。このメリットを意識できる背景には、従来の企業社会システムの変化があると言える。かつての日本は、人々が自社中心的な考えを共有し、会社という組織を通して自己の社会的アイデンティティを確証するという考え方を主流としていた。しかし、そのような会社人間は、大きく変化する情報化・グローバル化の動きの中

で日本的経営のあり方が変わることにより、会社への帰属意識が薄れてきている。リストラによる人員削減、人事政策の見直しなどによって、従来のようなキャリア・パスpekティブを持つことができないからだ<sup>(3)</sup>。そして現在、企業の短命化も意識されている。同様に、企業社会システムの変化がビジネスパーソンに社会との関わりを望ませていると玄道氏は考える。若手が自身の本業での仕事に関して、社会への影響を感じにくいようになってきている。そのため、自発的に社会問題に関わりたいという想いが生まれているのではないかとのことである。これがメリットの③にあたる。

玄道氏「日本の企業は効率化、分業化を進めている。それが原因で仕事が減っている。むしろ若手には自分の仕事が社会に対してどのような影響を与えているのかを実感しにくくなっている。それが非営利組織になると、明確に社会に対する課題があり、自分でアプローチして成果を出すという活動になる。自分は受動的ではなく社会の一員として社会に働きかけているという自信とか実感に繋がりが易い。だからこそ、より社会人がやっているのかな、と思うこともある。」

## (2) パラレルキャリアとハードル

これは、①時間の損失、②責任の増加、③マッチング（風土、役職などやりたいことや

れるか)の難しさ、④ NPO の知る機会の少な  
さ、が考えられる。

① に関しては自明のことである。ビジネス  
パーソンにとって本業が生計を立てる場であ  
り、何よりも大事な活動と考えるのは普通の  
ことである。その中で、別の活動をするため  
に失うものは時間である。また、NPO で活動  
するビジネスパーソンには、学生から続ける  
人の方が多い印象があるが、実際に学生時代  
から継続している人で、時間の使い方が分か  
っている人でも、1年目の時期に継続するこ  
とが困難になることもある。

B氏「本業にないものを得られることが楽し  
いから NPO で活動している」という知り合  
いを持つ私の上司の認識だと、NPO で活動す  
る条件として「本業をメインに置き本業のた  
めに活動する余力があるから別の活動がで  
きる」ということになっている。そのため、  
自分は1年目だからまず仕事に集中しろと  
言われる。」

② に関して、役職を得ることで経験値にな  
るというメリットもある一方で、責任も増え  
るということである。

A氏「理事をやっているので損害賠償とか取  
られた場合は無限責任になってしまう。」

③ に関して、新しいコミュニティを得たい  
という目的があるということは、ボランティ  
ア・スタッフとして組織に馴染めることが必  
要になる。よって、組織風土に合うか、希望  
が叶うのかどうかも参加に関わる要素となる。

A氏「事業内容とかビジョンに共感してもらうかどうか、JUCE独特の雰囲気（カルチャー、色）に合うかどうかが重要になる。また、活動時間以外に役割にも不安を感じているかもしれない。この組織でどのような役割を得られるかを最初の段階で模索される人も多いかもしれない。JUCEでは、理事5名の内1名が参加希望者に実際に会い、話し合いを進めることにしている。」

④に関して、実際にボランティアに興味がある人はいる。しかし、そういった人々がボランティアへの参加を実行しないのは、NPOがいつ・どこで・何をしているのかを知る機会が少ないためである。

玄道氏「サイト「もんじゅ」を始める前に20代30代の社会人50名(人数は少ないが)に、ボランティアに興味があるかアンケートを取ったことがある。一番多かったのは「興味があるのにやったことがない」で、その理由は「何をしているのか分からない」を始め、「どういう人がいるのか」「どんな場所で活動しているのか」という理由が多かった。」

### (3) NPO以外の選択

そもそもパラレルキャリア＝本業の他にNPOでの活動、というわけではないことは説明した。副業を持つ可能性もあるし、社会的企業に所属する場合もある。また、社会貢献が目的な場合、会社のボランティア制度を利

用するだけで満足してしまう人もいるかもしれない。パラレルキャリアを通して得られるメリットは、ビジネスパーソンにとって必ずしも NPO で活動することでのみ得られるものではないことは理解しておかなければならない。

#### (4) 今後の展望

##### 1) ボランティア意識

90年代後半以降、阪神淡路大震災が起きた1995年がボランティア元年と呼ばれるように、ボランティア活動やNPOの活動が脚光を集めている。さらに2011年には阪神淡路大震災を超える被害を及ぼした東日本大震災が起き、それまでボランティアの経験がなかった人もボランティアを行っている。ただ、これらは震災時特有のムードやブームであることは注意しなければならない。

##### 2) NPOとパラレルキャリアの認知度

パラレルキャリアのハードルでも挙げたが、ボランティアに興味がある人のNPOの認知度の低さは、今後のパラレルキャリアの普及に影響する。しかし、玄道氏は「ボランティア」が持つ無償奉仕という捉え方を変化させ、パラレルキャリアとして自身の役に立つという認識が広まるなら、パラレルキャリアの推奨の可能性も広がると考える。また、やはり企業の平均寿命の低下と人間の長寿化による

影響は、今後より大きくなっていく、つまり  
パラレルキャリアという生き方の重要性が認識  
されるだろうということである。

### 3) 今後の企業社会システムとパラレルキ ャリア

現時点ではパラレルキャリアは周りからの  
理解は浅い。しかし、今後の企業社会システ  
ムを考えるに普及してくる可能性がある。

A氏「周囲の印象に関して、現状では、仕事  
終わってから30分だけ飲んで帰る変な奴だ  
と思われている。普及に関しては、どんど  
んの働き方や価値観が変わり、1社で働く  
ことが普通ではなくなる。そのもう1つの組織  
としてNPOに所属することも考えられるの  
で、個人的には増えてくると思う。肌感でも  
そのような感じがする。」

また、パラレルキャリアの普及に際し、企  
業側にとってはどうなのかを考える必要があ  
る。実際に、副収入を禁止する企業は存在す  
るが、副収入となり得ないボランティア・ス  
タッフに関しての禁止は今後あり得るのだら  
うか。例えば、企業からのパラレルキャリア  
の普及に関する阻害要因として、他の団体で  
活動することが本業に損失（情報漏洩など）  
を与える可能性が考えられる。そうすると、  
NPOでの活動を禁止する企業が出てくるか  
もしれない。しかし、NPOでも働けることを  
前提とした企業選びというものが社会側から  
起こるなら、企業がそれに応えていかなけれ

ばならなくなる。企業にとっても人材獲得は重要であるため、企業側が働き方の多様化を認めなければならず、A氏の考えとしては、普及していく可能性はあるとのことである。

A氏「副収入を得ることは不可能になっている企業はあると思う。そのため、自分もお金を得ずにNPOで活動することなら可能となっている。先のことは確かに分からないが、今後、本業以外の活動を禁止する企業が増えるかもしれない。しかし、それも企業を選ぶ基準となる。仮に、NPOでの活動を許可する企業を選ぶ人が増えれば、他活動を禁止する企業も人を呼ぶために禁止を解くかもしれない。情報流出のリスクヘッジと人材獲得を天秤にかけて、企業毎に判断されることだと思う。」

また、社員にボランティアをさせようとする動きが企業に出てくるかもしれない。現在でも企業とNPOのコラボレーションには期待が寄せられており、ヒトという資源が企業から手に入るかもしれない。しかし、ボランティア休暇を制度として確立してもそれを利用する人が実際には多くないこと、仮に強制的に参加されるなら、それはボランティアに反してしまうことなどから、結局は企業側からの社員への意識変化を期待するのは難しい。パラレルキャリアを自発的に意識する社会の状態が必要なのである。

## 第 2 節 NPO にとってビジネスパーソン がボランティア・スタッフであること

ビジネスパーソンにとって NPO で活動することの意義は説明したが、NPO にとってボランティア・スタッフがビジネスパーソンであるということは、どういうことなのだろうか。ボランティア・スタッフとなる人材が増える、と単純に捉えることはできないので、そのメリットとデメリットを考える。

### (1) ビジネスパーソンの価値

ビジネスパーソンの価値として、社会人ならではの①スキル、②ネットワークが考えられる。勿論事業内容にもよるが、例えば JUKÉ では、法務、税務、広報、戦略などは主に社会人スタッフが担当しており、イベントなどに呼ぶゲストスピーカーは彼らの人脈から得ることができる。また、法務、税務、広報などは、場合によっては本業のスキルを活かす形になり、パラレルキャリアというよりもプロボノという扱いになるが、本業の特殊スキルでなくとも、学生に対して企画書やイベントのフィードバックを行えることは、ビジネスパーソンの価値となる。

## (2) マッチングの重要性

パラレルキャリアのデメリットでも挙げたが、マッチングがビジネスパーソンにとってNPOで活動する上での失敗要因になり得ることを理解しなければならない。それは逆に言えば、マッチングを成功させることは、ビジネスパーソンがNPOで活動する上で重要になる。そして、NPOにとっても重要になる。なぜNPOにとってもマッチングが特に重要になってくるのか、それは継続性と、SMJの考えるパラレルキャリア、という観点から説明する。

### 1) 継続性

NPOも、組織として活動していく以上、その継続性が重要なことは述べた。そして、ボランティアが入るのも簡単であれば、辞めることも簡単に行える気安さを持つ危険な特徴を抱える存在であることも述べた。それにも関わらず、ビジネスパーソンを有用な人的資源として捉えるのであれば、ボランティア・スタッフとなるビジネスパーソンには継続性が求められる。それでは、どうやって継続性を保つことができるのだろうか。

「ボランティアは仕事ではなく、それが好きだからやっています。好きでないことは続けられませんし。活動していく上で最も大切なことは「継続」ではないでしょうか。」。この言葉は「もんじゅ」サイト内にあるボラン

ティア体験談から引用したものである。社会貢献をしたいという利他主義によるモチベーションや、自己の成長や自己実現を求めるモチベーションなど様々ある中でも、結局は、本業とのバランスの中でパラレルキャリアに対して「本人の充実感」といった内発的なモチベーションを感じられることが、ビジネスパーソンにとっては重要だと考える。NPOにとって継続してもらうことが大事だから、好きな活動を行ってもらうことが重要、つまりマッチングが重要になる。また、マッチングによって充実感を得られるのは、活動内容だけでなく、参加形態にもよるかもしれない。不定期に活動するボランティア・スタッフがいてもマッチングが成功していれば人的資源となり得る。

玄道氏「なぜ活動したいのか、なぜこの団体を選んだのかを見つけられる人は続けられる。SMJのメンバーはそれに答えられる。例えばデザイナーさんなら、本業では見かけだけの営利目的な広告ばかり作っているが、自分の作るデザインは本当にこれでよいのか、と悩んでいる中、SMJが声をかけた時、NPOでなら自分のデザインが社会に違うメッセージを伝えられるということに気付いた。自分なりのモチベーションを明確にしている方は続けられるが、なんとなく流行っているからという理由で入ってくる人は厳しい。」

## 2) SMJの考えるパラレルキャリア

SMJには、パラレルキャリアやプロボノといったものに、ただ何も考えずに社会貢献している活動は含まず、責任をもって自分の利益にもなるような活動を行うこと、という解釈がある。何も考えず、というのはブーム的なボランティア意識や、ステータスとして所属したいという動機、与えられた仕事をやりたいたいというものだ。

玄道氏「何も考えずにボランティアを行うことが自分のためになると言ったら、そうでもないと思う。私たち自身は、非営利組織のフィールドで、自分たちの経験を活かし自分たちの意志で自ら社会に働きかける活動をすることで、自分たちに得られるものがあることを、パラレルキャリアと考えている。」

SMJでは、「もんじゅ」への掲載を通し、パラレルキャリアを形成したい人を募集しているNPOに対して、そのNPOの活動を促進してくれる人材を提供したいという思いも持っている。ビジネスパーソンには、NPOで活動することを通してスキルや経験を得てもらうだけでなく、所属NPOに貢献する意識も持って欲しいのである。

玄道氏「社会問題の解決に人が欲しいNPOがいる。必要な場所に必要の人がいない。そこに時間を費やすだけでなく、活動に活かせる経験を持った人が集まって欲しいと思っている。」

このような思いからSMJでは、NPOでビジネスパーソンが活動する際には、マッチン

グを重要視している。現実的には、“マッチング”という活動自体はリソースの問題で成し得ていないが、「もんじゅ」を少しでもマッチングの役に立つような形式に整えている。「もんじゅ」によるマッチング機能に関しては、Case study.1 の SMJ の付加価値において説明する。

### 第 3 節 仮説の検証：まとめ

仮説として考えていた、パラレルキャリアを推進していくこと（ビジネスパーソンが NPO のボランティア・スタッフとして確立されていく、つまり NPO のボランティア・スタッフとしてのリクルート・ソースの母体数を増やすこと）が NPO の人材獲得に繋がる、ということが単純には言えないことが伺えた。というのも、ビジネスパーソンにおいても流行りに乗じてボランティアを行おうとする人の存在があることや、小さな NPO では不定期的なサポーターを抱えられないことなどの理由があるからである。SMJ の代表である玄道氏の目的が、NPO の人材として NPO に貢献していけるし、パラレルキャリアを通して自分自身にも得るものを見つけてもらうということであるように、ビジネスパーソンがボランティア・スタッフとして活動していくためにも、目的を明確化できるフィールドが重要になってくる。マッチングが成功するという条件が必要になってくるのである。

## Case study .1 任意団体 Social Marketing Japan

### 1) Social Marketing Japan とは

広告業界の営業マン、デザイン業界でWEBサイトを作成している者、人材業界で求人広告のコピーを書く者など、様々な分野で働く普通の社会人の集まりにより組織されている。1人で出来ることには限りがあるが、知識と経験と情熱を繋げることで新しい価値観を生み出すことが可能だという思いから立ち上げられた(4)。実際に社会人が本業とは別の形で動くことで価値を生み出そうとしている集団である。

玄道氏「知り合い3名で集まることで何かできることが分かった。良い影響を与え合える。自分たちのために、社会人のためのパラレルキャリア支援をしている。」

そしてSMJが目指すものは、社会を変える輝く1人1人の創造である。それはどういうことなのか。彼らは、日本という国を豊かと考える日本人が多い中で、人がもつ未来への希望が消えているのではないかと考える。社会に出ることに不安を覚える学生は、約半数にも上り、将来に悲観的な想いを持つ若者は約6割を超え、100万人以上が鬱病になっている現実がある。そこで、社会を担う「個人」が「生きていない」という事実を問題視し、働きがい、生きがいを探し、迷える社会人に対し、その情熱に火をつけた

い、その可能性に光を灯したいと考える。「情熱は個人を変え、個人は社会を変える<sup>(5)</sup>」とあるが、確かに NPO は個人を変え社会を変える組織と考えられる。社会人と、パラレルキャリアの1つとして考えられる NPO で活動すること、それらを繋ぐサイト「もんじゅ」を運営する彼らの活動が生まれた理由はそこにある。

また社会人に対するパラレルキャリアを支援することの他に、NPO の活動促進の援助になることも目的としている。若手社会人が本業以外で活動することで得られる経験の価値を、玄道氏は SMJ 発足の契機になった体験から実感しているが、玄道氏の学生時代の NPO におけるインターンの経験から、NPO の人手不足も課題として持っているという。

## 2) パラレルキャリア支援サイト「もんじゅ」とは

社会問題に関心があり、自分が何かをしたいと考えている人と、そんな個人のスキルや経験を必要としている団体(NPO・NGO など)を繋げる役割を担う。さらにはボランティア(社会貢献)を、仕事やプライベートに加わる「第三の人生＝パラレルキャリア」の形成として捉えることで、「社会に貢献するやりがい・充実感・新しい経験」を積みかさねる新しいライフスタイルを支援するボランティアサイトとして運営している。

サイトの内容としては、社会人のスタッフを獲得したいNPOのリンク先を掲載し、掲載団体の募集要項・応募フォームの記載<sup>(6)</sup>、掲載団体のメンバーの実際の活動の様子、パラレルキャリアを形成している人の体験談などを紹介することで、参加したい人に分かり易く紹介している。

### 3) SMJのその他の活動

また、定期的ではないが勉強会や交流会を開催することも行っている。メインが「もんじゅ」の運営である理由は、ネットによる情報基盤を強くすることで、その他の活動に繋げていくためである。実際に交流会には、「もんじゅ」の掲載団体の方にゲストスピーカーとして参加してもらうなど、「もんじゅ」での縁がイベント活動に活かしている。

玄道氏「企業に協賛をもらってイベントを開いたことがある。プロボノについて学ぶイベント（勉強会）。NPOに関心のある人を集めた交流会をやっていたこともある。メインは「もんじゅ」の運営かな。ネットで情報が集まる場所をしっかりと作ることで、それ以外の活動に発展しやすくなるというのがあるので。」

### 4) SMJの人材募集

SMJの認識として、ビジネスパーソンがNPOで活動する際には、NPOで活動することを通してスキルや経験を得てもらうだけでな

く、所属 NPO に貢献する意識も持って欲しい、というのがある。そのため、SMJ の欲しい人材の明確化と、人材の所属した後の活動内容の明確化を大事にしている。

玄道氏「サポーターを募集するにあたり、参加したい人が活動に参加することで得られるものを明確に伝えるようにしている。例えば、社会人の NPO は大きい団体も含め沢山ある。SMJ は、メンバー1人1人の付き合いを大事にしたいので、大きい団体にするつもりはない。本当にこの団体だっという人を丁寧に迎えたいというスタンス。構成メンバーや役割やスケジュールについて正確に伝える。体験できる時間を実感してもらえるように。概要だけを伝えても、自分がその団体でどうなっていくかを想像しにくい。」

玄道氏「1度だけの手伝いは、意味がないというわけではない。SMJ では1回だけのボランティアを抱えられるだけのキャパがないだけ。大きい団体ならイベントの手伝いだけでもありがたい。でもボランティアは無責任ではない。責任が発生する。その点で継続して活動してほしいというのを団体側では思っている。」

##### 5) SMJ の付加価値

以下のインタビューから分かるように、①資金力や情報力に欠けた NPO を補助している。具体的には、掲載団体の Web ページになること、応募フォームのシステムを提供する

ことである。また、ただ応募フォームを掲載するだけでは欲しい人材を呼び込む力が弱いので、少しでも呼び込めるように、身近に感じやすいメンバーの体験談を載せるなど工夫されている。また、②掲載団体の信頼性も保証している。第3者が掲載団体のことを書くことで、自分の団体のWebページで活動内容を説明するよりも信憑性において保証されるというメリットもある。

玄道氏「HPがあまり整備されていないNPOもあり、そのような団体にとっては写真つきで詳細が載ることがメリットになる。応募のフォームも応募のシステムを持っていないNPOにとっては役に立つ。また、もんじゅには「パラレルキャリア体験談の特集」というコーナーがあり、それは掲載団体（でなくても可能）の人が載せたいと希望すれば必ず載せることにしている。自分の団体のメンバーの体験談を他のサイトに載せることでPRとなる。第3者がやることでメリットになるだろう。」

玄道氏「あとは読者層に身近に感じてもらえるような人に出演してもらっている。代表クラスの人のパラレルキャリアの内容やきっかけなどは共感するのが難しいかもしれないので。」

さらに、SMJの人材募集においてと同様に、掲載団体に対しても、③組織側の欲しい人材の明確化、人材の所属した後の活動内容の明確化を大事にしている。一言で言えば、マッ

チング機能ということになるが、SMJがマッチングまで担うという活動自体は、現時点ではリソースの問題で実行できていない。しかし、理想としてはマッチングを行いたいと思っている。現在は、掲載団体のメンバーにSMJのメンバーが会うことで、どういう人材が必要かヒアリングを行い、活動内容、職種、活動日の区分けにより探しやすいようにしている。

また、マッチング機能に関して、1つ重要な点がある。あくまで「もんじゅ」は平行キャリアを支援するサイトであるため、原則「無償で」活動できる「社会人」を対象にした募集要項となっており、掲載団体にもそのコンセプトは共有してある。

玄道氏「コンセプトとして、社会人の人を動かしたいということを掲げている。そのため、学生や主婦大募集という文言を載せるのは禁止している。結果としてその層が応募してくるのは問題ないが。もんじゅはまだ掲載団体が少ないこともあり、有給スタッフの募集を載せると応募に差が開くかもしれないので、その文言も禁止している。結果として交通費とか出しているのは団体の都合なので問題ないが。」

## Case study .2 NPO 法人 JUKE

### 1) JUKE とは

「キャリア教育の変革と普及」をミッションとしている。団体名に込められた以下の創設者の思いからも、学生に対し、社会人のロールモデルと出会う場を作り、自分の将来を考えるきっかけを提供していることが読み取れる。

「2008年4月に創業した際に、団体名としてJUKEと名付けたのには、下記の2つの理由がありました。

1. 大学1・2年生の「19歳(JUKE)」の頃に、自分の将来を考えるきっかけを得ることで、一歩踏み出して行動して欲しい。
2. そしてその後も行動し続けられれば、大学生活が「JUKE BOX」のように、色々な思い出と経験が詰まった4年間になる。」(7)

JUKEがこのようなミッションを掲げ活動している背景として、次のような問題意識がある。「世の中の急速な変化、価値観の多様化の中で、正しい解はない。その中で他人の価値観に頼らずに自分にとって大切なものを認識し、答えのない問いに対して決断することが重要である。今はVisionと聞くと敷居が高く崇高な印象を受けるが、望む人なら当たり前のようにそれを持ちうる世界を作りたいのだと。JUKEの目指す世界とは「個人がSelf visionをかかげ、磨き続ける。」世界である。」

また、具体的な活動内容としては、キャリア教育の変革をもたらす活動全般として現在は①ロールモデル提示型のキャリアセミナー開催、②学生向けキャリアシンポジウム開催、③ジョブシャドウイング実施、④その他の各種セミナー・研修会等の開催がある。ジョブシャドウイングとは様々な企業や・職種の社員に一日同行し、どのような仕事をしているか体感することである。JUKEでは、キャリア教育には「1.認識」「2.探索」「3.選択」という3つの段階が必要だと考えている。日本のキャリア教育は、圧倒的に「認識」のサポートが足りないことから、学生に「認識」をリアルに肌感覚として経験してもらうことを目的としている。大学3,4年生における就職活動でインターンを行う前に、1,2年の時点で業界や企業への具体的な認識を深めるというコンセプトである。

## 2) 構成

JUKEでは学生スタッフ、社会人スタッフ、サポーターによって事業が運営されているが、その位置づけはどのようなものになっているか。人数構成としては、学生スタッフ約25名、社会人スタッフ約15名、サポーター約40名となっている。また、学生スタッフと社会人スタッフにおいては、その活動内容に明確な線引きはされておらず、共に、イベントやジョブシャドウイングを実行するために、MTGや本番の活動を行う。学生スタッフは主

にイベントのコンセプトを決め、それを社会人スタッフとの MTG を経て形にしていく。一方、社会人スタッフは、メールやスカイプ、対面を通し MTG を行い、学生の企画へのフィードバックを行う。また、社会人ならではのスキルと責任を活かし、法務、税務、広報、戦略を担当、また社会人を紹介していく、そして学生では負いきれない責任や顧客との信頼関係を持っている。サポーターとしての関わり方は、主に社会人が、イベントやシンポジウムにパネラー、ファシリテーターとして登壇したり、イベントの企画・運営の支援を行う活動などがある。また MTG の場としてオフィスの提供も、サポートの 1 つとなる。A 氏によると、これらのスタッフやサポーターとして活動している人々にとって、JUKE は一生涯を通して関わる組織であって欲しいとのことである。

---

(1) インタビューにより確認したものである。  
インタビューの詳細は以下になる。

任意団体 Social Marketing Japan

代表 玄道優子様

2012/9/12 20:30-21:30 錦糸町スターバックスにて

(2) インタビューにより確認したものである。  
インタビューの詳細は以下になる。

NPO 法人 JUKE

共同代表、兼副理事長 A 様 (仮称) (メ

---

一カー勤務)

理事 B 様 (仮称) (経営コンサルティング  
会社勤務)

2012/10/8 13:00-14:00 渋谷メトロプラ

ザ 2F FREEMAN CAFE にて

(3) 谷本 [7] pp.230-232

(4) [w1] 2012年12月16日

(5) [w2] 2012年12月16日

(6) [w2] 2012年12月16日時点では28団  
体が掲載されている。

(7) [w3] 創業者挨拶 2012年12月16日

## 第 5 章 パラレルキャリアの可能性

今回、問題提起を、「NPO が事業を成り立たせるために、人的資源をいかに集めるか」ということから発した。人的資源を集めるとは勿論、名前だけ在籍するような形を増やすのではなく、NPO の事業に貢献していける人的資源である。そして、NPO の人的資源として、プロのスタッフや在籍職員が存在することを前提に、ボランティア・スタッフの獲得の重要性を説いた。そのボランティア・スタッフとして既存のリクルート・ソースになり得る層は学生 / 主婦 / 高齢者であるが、リクルート・ソースの新たな層を見出せばボランティア・スタッフの獲得に繋がるのではないかと考え、既存以外であるビジネスパーソンに目を向けた。ビジネスパーソンにとって NPO に参加することはパラレルキャリアを形成する手段となる。このパラレルキャリアという生き方は、現在の世の中、そしてこれからの企業社会システムにとって、どのような意味を為すのか。

パラレルキャリアがビジネスパーソンにとって意義があることは確認した。能力向上、コミュニティ形成、社会との関わりを持てることなどがメリットとして挙げられる。しかし、これらが求められる背景を語ることなしに、メリットがあるから意義があると捉えてはいけない。これらが求められる背景には、

企業を大きくすれば経済や暮らしを豊かにできた時代から、企業に所属していても社会との関係を認識しづらくなってきている時代に変化してきていることが考えられる。また、グローバル化、ネットワーク化がさらに進展し、人々が対面で会うことなく仕事が進められるようになってくると人との強い関係を築きにくくなる可能性も考えられる。その中で、NPOで働き、想いを近いものとして活動する仲間の存在が、強い絆を持つコミュニティを提供してくれる。このように、企業社会システムの変化から、パラレルキャリアという生き方はより濃くメリットを提示してきていると言える。

だが、NPO側にとって、実際にビジネスパーソンは貢献してくれる資源となり得るのか、という問いには必ずしもYesにはならないことを第4章で考察した。ビジネスパーソンの価値がある一方で、マッチングがうまく行かなければ、ビジネスパーソンにとっても活動する意義が減少し、NPOにとっても抱えきれなくなるからだ。つまり、NPOにうまくマッチングするという条件の下、ビジネスパーソンはNPOにとって獲得したい人的資源となり得るのである。

改めて確認する。ボランティア・スタッフの募集の方法において、新たなリクルート・ソースに目を向ける、つまり、ビジネスパーソンにNPOで活動する（パラレルキャリア）ことを推奨していくことは、今後の企業社会

システムからも意義があると言えるが、NPO  
にとっては、NPOに貢献してくれる条件を備  
えてこそ（必要なスキル、マッチングなど）  
意義がある。

### 文献一覧 (アルファベット順)

- [1] 柏木宏著『NPO と政治 アドボカシーと社会変革の新たな担い手のために』明石書店、2008年
- [2] 小島廣光『非営利組織の経営 日本のボランティア』
- [3] P.F.ドラッカー著、上田惇生訳『明日を支配するもの 21世紀のマネジメント革命』ダイヤモンド社、1999年
- [4] P.F.ドラッカー著、上田惇生訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、2007年
- [5] 島田恒『非営利組織のマネジメント』東洋経済新報社、2006年
- [6] 田中弥生著『NPO の新時代 市民性創造のために』明石書店、2008年
- [7] 谷本寛治『企業社会のリコンストラクション』千倉書房、2002年
- [8] 谷本寛治「企業と NPO の組織戦略-ソーシャル・エンタープライズの組織ポートフォリオ-」『組織科学 vol.38』2005年
- [9] 谷本寛治「NPO と企業の境界を越えて」『組織科学 vol.33』2000年
- [10] 谷本寛治『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』中央経済社、2006年
- [11] 田尾雅夫著『ボランティア組織の経営管理』1998年
- [12] 田尾雅夫著『実践 NPO マネジメント』ミネルヴァ書房、2004年

### URL 一覧 (アルファベット順)

- [w1] Social Marketing Japan  
<http://social-marketing-japan.com/>
- [w2] パラレルキャリア支援サイト もんじゅ  
<http://monju.in/>
- [w3] NPO 法人 JUKE  
<http://npo-juke.com/>

[w4] チャリティ・プラットフォーム NPO の皆様へ  
<http://www.charity-platform.com/to-npo/index.html>