

はじめに

始めているあなたと、  
始めようとしているあなたに

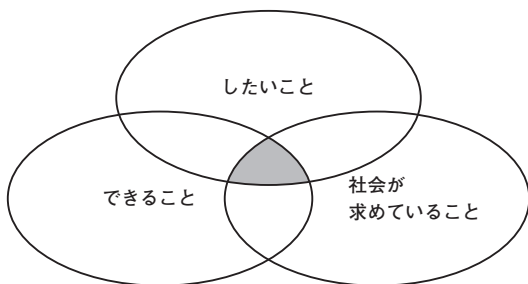


## マネジメントは必要？

私たちがボランティア活動や市民活動を始める動機はさまざまです。

家の前の公園が汚いから、一人で黙々と日曜日の朝にお掃除をしてしまう。新聞で見てアフリカの子どもの里親になる。会社の掲示板にあった環境団体の里山自然観察会のイベントに、子どもと一緒に参加してみたら楽しかったので、その後も団体の活動に出かけていくことになった。そんな気楽な形で活動に参加できることが、まず大事です。その上で活動には、いくつかのステップがあります。

その活動が、個人の連絡調整や責任だけでは維持できなくなったり、広がりが出てきて多くの人が参加するために役割の分担をしなければならなくなったりする場合、簡単なルールや役員、世話人などを決めることが必要になります。この段階で、活動の目的が、参加者同士の交流や自然とのふれあいという範囲なら、グループ活動としてそのまま活動していけばいいだけです。特別に法人を意識したり、運営の方法を考えたりする必要性は薄いでしょう。



3つの輪が重なる部分に、起業（創業）・活動コンセプトが生まれる。

けれども、知り合いの範囲を越えて参加者を集めたり、危険が予想されるプログラムを提供したり、里山の地主と利用の契約を交わしたりと、外に対して責任を負う立場に立つことが明確であるような活動になってきた場合、ある程度の組織的な対応が必要になってきます。

また、移動サービスのスタッフの服装や履物をコントロールしなければならなくなるなど、サービスの品質管理を行う必要に迫られる場合も、組織と事業をマネージする、すなわち管理するとか、経営するという視点が欠かせません。

さらには長期的な課題に対する社会的な取り組みを大きく広げなければならぬと考えている場合などは、運動的な視点と同時に、組織的な視点の導入も必要になり、資金調達や事務局体制の整備が課題となります。

市民活動団体・NPOは、社会的な問題の解決のための何らかの活動や事業と、それを担う人の集団である組織によって成り立っていますから、活動で成果をあげようとしたり、成長しようとしたり、少ない資源を有効活用しようとしたりすれば、会社や自治体と同じように経営するという視点が有効です。いや、少ない人材と乏しい資源という点では勝るとも劣らないのですから、逆にマネジメントという視点がなければよい活動はできないと言っても過言ではないのです。

ただし、本末転倒はいけません。何も活動がないのに、一所懸命マネジメントを勉強して、会議ばかり開いていても、何も生まれません。市民活動団体・NPOでまず大事なものは、「何のために、何をするか」であって、次によりよくするために「どのようにするか」が来るのですから。組織とマネジメントは手段であって目的ではありません。

**誰がマネージするか？ そして何をマネージするか？**

その活動に参加して、一定の責任を負おうと考えている人なら、無意識に誰でもマネー

ジしています。それを意識化して、組織と事業の規模に応じて分担するだけです。ですから、マネジメントは決して、組織の代表や担当者だけのものではなく、組織に関わるすべての人、すべての部署に関係していることなのだとして理解してください。そして最低限、何を考えたらいいのかを以下に順を追って説明します。

### 1. 活動の目的や方向性をみんなで確認する（目的、目標の設計）

一人一人の思いは一見同じように見えて意外にバラバラだったりします。でも、みんなで実現したい目標の選択がうまくいけば、組織として活動をつくることができます。思いの棚卸しをして、みんなで目的・使命（ミッション）、目標を設計しましょう。

### 2. 実現のために必要な事業、活動のアイデアを考える（対策、事業開発）

市民活動には、アドボカシー型・問題提起型の活動と、サービス提供型・市民事業型の取り組みの2つがあります。活動の初期の段階で、自分たちの活動がどのような形態をとるのがよいか、しっかりと話し合っておきます。特に、サービス提供型は、始まったら簡

単にはやめられない場合がありますから、事業設計は十分に検討しましょう。

### 3. 実現のための計画を考える（戦略計画の設計）

実現に向けた段階をどう踏むかを考えるのが計画ですが、その中で中期的な（3～5年）見通しを立てて活動に臨む考え方を戦略的な計画と呼びます。短期的な個別の事業計画だけではなく、中期的な計画を持つことで、やるべきことを選び、少ない資源と人を集中することができます。

### 4. そのために必要な組織の形を決める（会議と役割分担）

組織は、役割と権限の束です。どのレベルの会議で意思決定ができるのか、誰がこの件の責任者なのか、ルール（約束）とロール（役割）の明確化が民主的な組織運営のカギです。

5. 特に経営に責任を持つ人を決定する（理事と理事会）

組織全体の問題について、常に心にかけて、責任を果たす役割の人（役員や世話人）を選んでおくことが必要です。そして、定款や規約で、それらの人々の役割や責任と権限を明確に規定し、その記述に従って仕事をしてもらうわけです。理事長や会長と名称がつくと独裁者ができるのは、ルールの不在や不備によることが多いものです。また、間違っても理事と理事会を名誉職にしないでください。必ず、情けないことになります。

6. 活動を進めるためのみんなで決めるチカラをつける（コミュニケーション）

さまざまな人が参加可能な開かれた組織が市民活動団体・NPOです。開かれたということを保障するものは、組織の内外で交わされるコミュニケーションの質です。スタッフ同士のコミュニケーション、会議の中のコミュニケーション、会員に対するコミュニケーション、社会に対するコミュニケーション、これらのコミュニケーションの力がすべてを決めるのです。相手、いわば受益者は何を求めているか、を考えるのさえ、コミュニケーションの力です。

## 7. 活動のための資源を調達するチカラをつける（資源開発）

そして活動にはお金と人がつきものです。お金のことを考えることは決して卑しいことではありません。ものごとを実際に成し遂げるためには、お金との関わりは必須です。ですから、私たちは、もっとお金について、人々がお金についてどのように感じているか、を知らなければなりません。なぜ日本では寄付が少ないか、定説に惑わされてはいけません。自分で考える力がもっとも重要です。

## 8. 活動を広く社会に伝えるチカラをつける（広報と情報公開）

そして活動と団体の基本情報を社会に、ステイクホルダー（その問題に関わりのある人々）に幅広く伝える力が必要です。広報と情報公開は市民活動団体・NPOの最大の武器です。そして広報はコミュニケーションです。この力に目覚めることが市民活動団体・NPOのパワーアップの最短コースです。

9. ふりかえるチカラをつける（評価）

さらには、活動をやりっぱなしにしてはいませんか。飲み屋の打ち上げで憂さを晴らして、また一からやりなおし、何度やっても経験が蓄積されない、などということはありませんか。評価は通信簿ではありません。みんなで何ができて、何ができなかったのか、その原因は何か、を考えあい、経験と智慧を共有するために行うものです。そしてその成果を、社会に発信します。

ここに書いた9つのポイントは、ほんのさわりです。実際に動き出してみるとわからないことだらけでしょう。

次ページからの71件の記事は、仕事をしながら私自身が気づき、それを形にしてきたものです。この社会で「市民の仕事」をしていこうと考える人、「市民の仕事」を応援したい人に、何らかのヒントになれば幸いです。