

# 地域人材を生かすソーシャルビジネス ～人材育成・活用と組織活性化の視点から～

神奈川大学人間科学部教授 齊藤 ゆか

本稿は、ソーシャルな活動に取り組む地域人材を参画に誘う仕組みを検討した。注目すべきは、地域に関心や意欲はあるが実際には活動していない「潜在的ボランティア」層である。「潜在層」は市民一人ひとりであり、組織に属さない個の集合体である。個と組織が行き交うことで、表面にあらわれない活動層の増員が期待できる。そのスモールステップとして、まずボランティアに関心や意欲を持つ市民のよき理解者になること、次に地域の未来の姿を展望した中長期的な人材育成、さらに個（市民）と組織（NPO・行政）が相互に学び合う共感的な関係づくりと「つなぎ」の仕組み等が希求される。今後は、一人ひとりの個性や生き方を大切にするエンパワメント支援が重要となるだろう。

## 1 はじめに ～市民活動をいかに育み、持続させるか～

本稿の目的は、地域でソーシャルビジネスに取り組むNPO法人等が事業運営の担い手をいかにして確保していくべきか、地域人材を参画・参画に誘う仕組みを提起することにある。

ソーシャルビジネス（Social Business）とは、自然環境、貧困、障害、高齢化、子育て支援などのさまざまな社会的課題を市場としてとらえ、持続可能な経済活動を通して問題解決に取り組む事業を指す（経済産業省2008）。このような社会的課題の解決を目的に事業を展開する組織や企業を社会的企業（ソーシャルベンチャー：Social Venture）と呼ぶ。有償か無償かの働き方に言及はなく、

幅広い定義を持っている。

そこで、筆者は、有償・無償を問わず、地域の課題解決のために活動する市民（＝ボランティア）のソーシャルな活動に着目したい。その理由は、市民の多くは「地域や社会をよりよくしたい」など仕事以外の働き甲斐を望んでいるからである。それは、内閣府（2020）世論調査で「何か社会のために役立ちたい」と「思っている」層が63.6%もいるとの結果からもいえる。ここで注目すべきは、50代男性（70.5%）が最も高い社会貢献意識を持っていることである。その一方、70歳以上になると、貢献意識は54.2%と一気に下降する。

一般にソーシャルビジネスを興す革新的な

リーダーは、何らかの「きっかけ」と強い「パッション」を持って行動している。しかし、多くはそうはなれない現実がある。本稿で取り上げる地域人材は、身近にいる素朴な市民を指す。彼らの活動の目的が、収益を上げることではなく、定年後及び現役世代にとっての生きがいや働き甲斐につながる可能性を感じ取ることができる。

本稿は、次のように構成した。まず、市民活動をめぐる共通の地域課題を把握したうえで、地域人材の扱いについて論じる。次に、地域人材をいかに参加・参画に誘うかについて、人材の特性と組織活性化の視点に注目したい。最後に、個と組織が相互に行き交う仕組みづくりを考えることにしたい。

## 2 市民活動をめぐる共通の地域課題

地域の活動現場においては、「活動の担い手不足」「担い手の固定化や高齢化」などが喫急の課題とされている。そこで、地域課題を解決する糸口を見出すことから始めたい。

### (1) 市民活動をめぐる共通の地域課題

～理想とする地域モデルと現実との狭間で～

これまで、筆者は多くの生涯学習機関で地域人材に関わる職員研修を担当してきた。そこで得られた調査結果（齊藤 2017、2018）から、まず共通の地域課題を明らかにしよう。

第一に、「住民がつながる」「住民の自治力を高める」方策に対して、発展的な活動につながっていないことがあげられる。S市公民館関係者（348人）を対象とした2016年調査によれば、公共機能の必要性を認識する一

方、機能を活性化させる方策や未来像が描けていないことを課題として提起した（齊藤 2017）。

第二に、市民の社会参加をスローガンとして掲げられているものの、行政と市民との見解に相違があることである。K県で社会教育関係者に職員研修を行った際に、「地域デビュー（地域参加）に関する市民と行政の思い」について、約9割が「一致していない」と回答した。その課題とは、次の通りである。

- 1) 地域参加を促したい行政担当者と市民とに温度差があること。
- 2) 行政政策（「地域の人材不足」「予算の縮小」を解消するなど）が優先され、市民の素朴な願い（「楽しく」「健康に」「人とのつながり」「役に立ちたい」）とにズレが生じていること。
- 3) 「地域デビュー」講座は「地域づくり」「地域活性化」が前提であるため、市民一人ひとりの声を反映したプログラムになり難いこと。

第三に、市民の「やりたい」活動と「依頼したい」活動とのミスマッチが生じていることである。相模原市相模台地区社会福祉協議（2015）による調査では、市民の約10%は地域の「活動ができる」と回答した。希望する活動順に、「日中の話し相手」「ゴミ出し」「買い物の付き添い」「散歩の付き添い」「本の読み書き聞かせ」「技術を生かした指導」「自治会が開催するイベントの協力」、「買い物」など、日常的な簡易な活動が挙げられた。一方、「依頼したいこと」として、「草むしり・植木の手入れ」「雪かき」「粗大ごみ出し」「照明等の取り換え」「窓ふき」など、力仕事や困難

な作業を伴う活動が挙げられた。こうした地域課題に向き合う例として、埼玉県の「地域支え合いの仕組み」は参考になる。

第四に、地域での社会参加にあたり、「地縁組織の弱体化」だけでなく、「コアとなる人材が見つからない」「地域の活動家が後期高齢や要支援になる」など課題が山積していること。2016年研究会のWSでは、「社会貢献意識は高いが、アクションに結び付かない」「子育て世代が地域に関与してこない」「世代間につながることは簡単ではない」など、丁寧なコーディネート必要性が指摘されたが、新たな地域人材を獲得するには至っていない。

そこで、これからどのような市民を対象にしていけばよいかについて検討してみたい。

## (2) 「潜在的ボランティア」を考えよう

これまで市民活動等における地域人材は、「活動する人」か「活動しない人」かの二者で考えられていた。「活動する人(参加層・参画層)」は、ボランティアに対して意義を感じ何らかの活動を行う顕在層である。一方、「活動しない人」はボランティアに対する「無関心層」か「非参加層」(活動経験者も含む)か、である。

しかし、その中間に位置する、有力な地域人材として考え得るのが「潜在的ボランティア」の存在である(図1)。「潜在的ボランティア」とは、関心や意欲はあるが実際には活動していない者である。ボランティア行動者層と社会貢献意識を持つ層とで単純比較はできないが、社会貢献意識はあるがボランティア行動には表れてない「潜在的ボランティア」

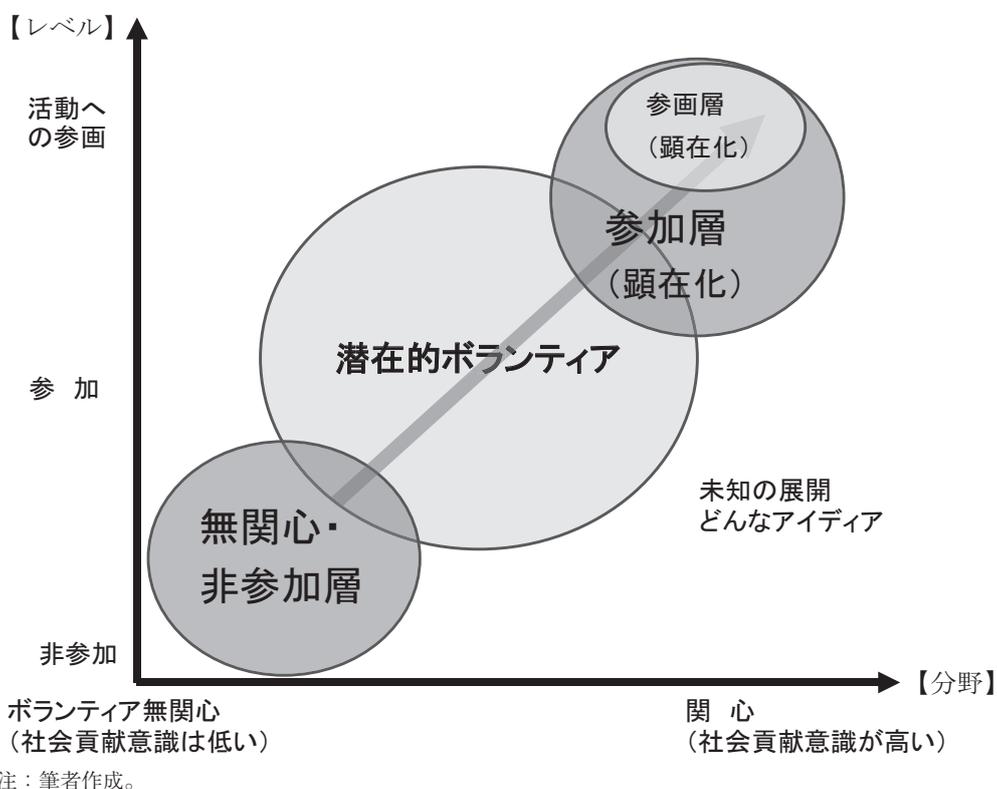


図1 「潜在的ボランティア」を参加・参画へ誘う

層（潜在層と略）は一定数存在していることが推測される。本稿は、社会貢献意識とボランティア行動のズレに注目している。なぜなら、こうした「潜在的ボランティア」は、新たな活動に参加・参画する可能性が高いからである。これらは、これからのボランティアの参加形態に大きな影響を与えることが推察できる。

### 3 「潜在的ボランティア」の参加を誘う仕組みとは

そもそも NPO に「参加する」とは何か。例えば、NPO の「会員になる」「寄付をする」「活動に参加する」「運営に参画する」「理事になる」「新しい組織・事業を創る」など様々な参加スタイルがある。ここでは「潜在的ボランティア」を参加に誘う仕組みを考えたい。

#### (1) 事業に忙殺される NPO 運営者

NPO 運営者は、活動を立ち上げる当初、強いパッションと仲間意識を持ってボランティア活動に取り組んできた。その際、NPO 運営で欠かせないのは、「ボランティア」や「寄付」など、個人の思いや願いに基づく自発的な参加促進である。しかし、時間の経過とともに、事業が拡張し、補助金や助成金の獲得、事業運営とその成果の報告に忙殺される年度サイクルを送ることになる。また、指定管理者制度の導入により、行政の仕事の一端を NPO が担うようになった結果、NPO 運営者はボランティア（無償労働）から有償労働へと常態化した。現在のスタッフ（有償労働）の多くは創業期とは異なるメンバーで運営され、NPO 理念に共感しているとは限

らないものも混在してきている。

その結果、NPO 運営の事業成果が最優先され、効率化が求められるが故に、新規のボランティアを受け入れる余力を持たない NPO が増えているのではないだろうか。そのことが、「ボランティアはあてにならない」「ボランティアは継続しない」「ボランティア相手は面倒」などのボランティア不要論の要因となっていると考えられる。では、NPO 運営者は市民活動をいかに育み、持続していけばよいのだろうか。

#### (2) NPO 運営者が市民をボランティアとして受け入れる条件

言論 NPO (2010) では「エクセレント NPO」とは何かを問い続け、基本条件として「市民性」「社会変革性」「組織安定性」の 33 の評価基準を設定した(表 1)。このうち、本稿に関連しているのは「市民性」である。「市民性」とは、「市民に対して広く参加の機会を提供し、NPO の取り組む問題を市民と共有

表 1 エクセレント NPO の評価基準

評価基準	評価項目
市民性	ボランティア
	寄付
	自覚
社会変革性	課題認識
	方法
	能力
	フィードバック
	アドボカシー
組織安定性	自立性
	ガバナンス
	収入多様性と規律
	人材育成

注：言論 NPO (2010: 47 - 49) に基づき筆者作成。

することによって、そこに参加する市民一人一人が市民としての意識を高め、成長していくこと」を指している。したがって、NPOには、「市民と社会をつなぐ受け皿として、社会参加の手助けをする役割」がある。

筆者のこれまでのボランティア研修の経験から、NPO 運営者が「市民ボランティアを受け入れるための必要条件」について、次の①～⑫の12項目（表2）を挙げたい。

以上から NPO 運営者は、活動を通じて一人ひとりが成長できる社会参加・参画の機会づくりなどの工夫がなされている。この共通点とは「人」づくりである。市民をソーシャルな参加に導くためには、人材の特性を捉え

ることが重要である。

第一に、「市民の思いや願い」（③）を大事にすることである。図2のような、「つながりたい」「変えたい」「応援したい」「伝えたい」などの市民の素朴な気持ちは、NPO 創業時のメンバーの初心の気持ちと重なる。この思いを再認識することで、NPO 事業への新たなパッションにつながる可能性がある。

第二に、ボランティアの特徴や固有ニーズを年代・属性別に捉えること（④）である。各年齢（若年層、中年層＜独身層・子育て層＞、高齢層）の当事者から聞き取った内容を示しておきたい（齊藤 2018）。

まず若年層は、手探りで自分探しをする時

表2 市民ボランティアを受け入れるための必要条件

<p><input type="checkbox"/> ボランティアを改めて知る機会を設定する</p> <p>① NPO におけるボランティアの必要性を認識する。</p> <p>② 運営者もボランティアリズムや市民性を育む研修の機会をもつ。*</p> <p><input type="checkbox"/> ボランティアの思いや願いに寄り添う</p> <p>③ ボランティアの思いや願いを理解し、寄り添った言動をする。</p> <p>④ ボランティアの特徴やニーズについて性別・年代等の属性に応じた把握をする。*</p> <p><input type="checkbox"/> ボランティアを活かすプログラムを作成する</p> <p>⑤ NPO の理念や活動内容をオープンにして、ボランティアに興味関心を持たせる。</p> <p>⑥ 事業運営を行う上でボランティアを生かすプログラムを作成する。*</p> <p>⑦ 多様なボランティアを受入れる体制づくりと体験型活動の募集を定期的に行う*。</p> <p><input type="checkbox"/> ボランティアとの対話とリフレクションをする</p> <p>⑧ ボランティアと気軽に対話できる場づくりと出入り自由な活動をする。*</p> <p>⑨ ボランティアに対して感謝の気持ちを伝え、士気を高める工夫をする。</p> <p>⑩ ボランティアの素朴な願いや気持ちを受け止め、新たな活動に生かそうとする。</p> <p><input type="checkbox"/> ボランティアの貢献内容を見える化し、伝える工夫をする</p> <p>⑪ ボランティア一人ひとりが、活動を通じてどの程度のやりがいや楽しさを感じながら、自己成長をしているか、社会的課題に気づいているか、見える化する。</p> <p>⑫ ボランティアの活動成果の内容を記録・評価し、伝える工夫をする。*</p>
--

注：齊藤（2018）より作成。

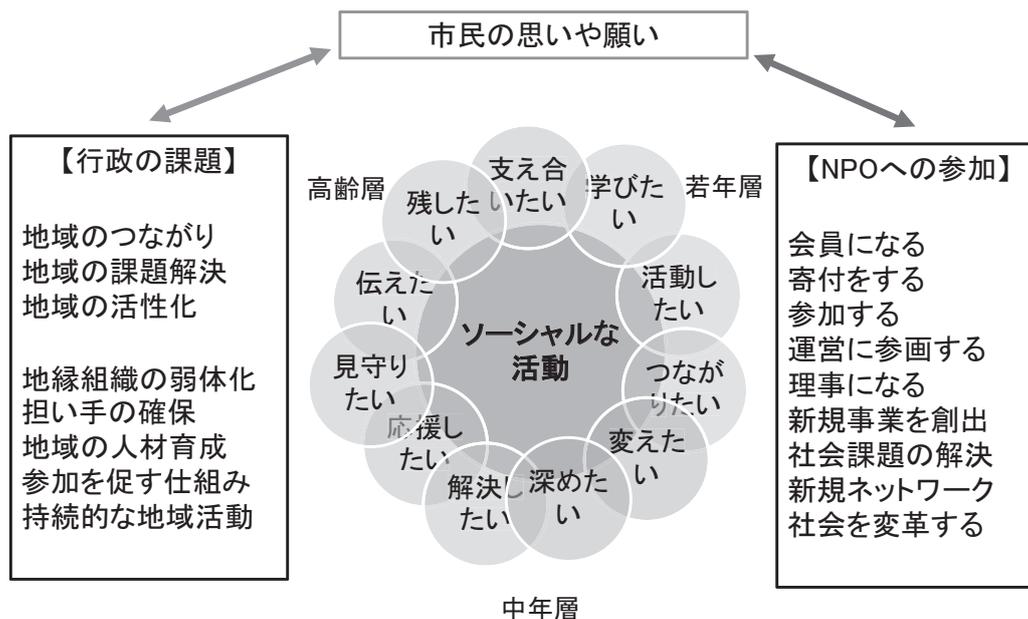


図2 市民の思いや願いをくみ取った NPO と行政との橋渡し

注：筆者作成。

期でもある。多くの異質な出会いや多様な経験を求めているため、短期の体験型ボランティアが向くであろう。活動は、若年層にとって学びの場であり、人生の通過点に過ぎない。活動経験が豊かになれば、自信を確かなものにできる。また、彼らは未熟であるが故に、受け入れ先でも負担がかかることは当然のことと認識すべきである。

次に中年層は、不透明な社会で働く多忙な時期を過ごしている。中年層においては、性・既婚・子持ちの有無によっても生活スタイルが異なる。しかし、多くは仕事や家庭とは異なる「緩やか」な「つながり」と「気分転換」を求めている。その一つとして、異文化や異業種の活動を通じて、新しい発想、新しいライフスタイル、新しい自分を見出すことが期待できる。これはパラレルキャリアの実践でもある。特にこれまで「不在市民」であった居住地域に根を下ろし、一市民として意識し

始める 50 代男性の貢献意識の高まりに注視すべきであろう。

さらに高齢層は、人生の仕上げ期である。「健康」「交流」「目標」「役割」「貢献」などのニーズがある。これまでの知見や経験を振り返る時間の余力はあるが、その信念が強すぎて時に他者との関係の中で衝突が起こることもある。また、自分を含む家族の健康維持の不安から 70 歳を境に活動力が下がってくる。

このような多様な市民を「参加」に導くには、一人ひとりの特性に応じた成長戦略を考慮にいったプラットフォーム方式を展開していくことが適切であろう。NPO は、「市民と社会をつなぐ」と同時に、ボランティアとして「参加」する機会を創る社会的役割もある。

(3) 行政が NPO に対して協力できること  
行政も NPO も同様の問題を抱え、突破口が求められる。先の 12 項目の必要条件(表

2)のうち、行政がNPOに対して協力できる項目に\*を付けてみた。行政ができる具体案として、次の例が考えられる。

- 1) NPO 運営者が集まり、改めてボランティアの意味や意義を考える研修の機会を設定する。→②
- 2) 市民にどんなボランティアニーズがあり、どんな活動を希望しているのかの情報を収集し、提供する。→④
- 3) NPO 事業の中でボランティアが体験型で参加・参画できるプログラム設計とボランティア人材を育成する→⑥⑦
- 4) NPO 運営者とボランティアとが気軽に対話できる場を設定する。→⑧
- 5) NPO事業に参加・参画するボランティアの活躍場面を見える化し、NPO・ボランティア双方にとっての効果を検証する。→⑪⑫

このように、行政はNPOに対して外側から協力することで、ボランティアに関心はあるが参加できていない「潜在的ボランティア層」を発掘し、新規ボランティアの活躍の場を提供することができる。

では、市民がNPO等にボランティアとして参加・参画することは、行政にとってどのようなメリットがあるのだろうか。一言でいえば、「いいまち」づくりに貢献できることだ。

例えば、市民が「いいまちとは何か?」「住み続けたいまち」を語る時、生活の利便性や公共施設の充実、街並みの美しさなど環境整備(ハード面)を挙げるだろう。そのほか「いいまち」の要素として、「安心して子育てできる」「地域行事の楽しみがある」「面白い学びと活動に挑戦できる」「地域の人との交

流ができる」「他愛のないおしゃべりができる」「頼りになる人がいる」「ちょっとした助け合いがある」などが語られる。こうしたソフト面も充実すれば、確実に「地域ファン」を増やし、「地域ブランド力」を高めることができる。

つまり、「いいまち」づくりにNPOが活動力を発揮し、ボランティアに関心を持つ市民を受け入れる条件や環境を整えば、市民の地域への愛着、世代を越えた交流と仲間、新しい挑戦と自己実現、暮らしの快適さや安心できる「いいまち」に大きな貢献ができるのである。

#### (4) NPO 運営者とボランティアの心地よい「ほどほど関係」

しかし、NPO 運営者はボランティアに対して過大な力量と負担を要求するのではなく、NPO 運営者とボランティアは、むしろ「ほどほど関係」の方が心地よいと思われる。一方、行政は、市民がボランティア・NPOの活動体験ができる、自由に参加・参画できる環境や体制づくりの強化が求められる。その際、その体験が、子どもや若者だけでなく、大人(高齢者等を含む)も参加できれば、さらに活動層の年齢幅も拡がると思われる。

NPO 運営者は、市民の素朴な思いや願いを受け止めて条件さえ整えば、市民の「～してみたい」というニーズやアイデアをもっと活用すべきである。NPO 運営者とボランティアとの出会いによって、活動の初心にかえったり、NPOに新たな風を吹き込んだりなど、活動内容の質を変容させることが期待できる。ボランティアとの交流を超えて、

NPO 創設期からのビジョンや活動内容を再考したり、現代的な課題に改めて向き合ったり、次なるチャレンジのステージに入っていくべきではないだろうか。

## 5 おわりに～個と組織が相互に行き交う仕組みづくり

本稿では、ソーシャルな活動に取り組む地域人材を参画に誘う仕組みを検討してきた。地域人材のキータムとなるのか、「潜在的ボランティア」(潜在層)の存在である。潜在層は市民一人ひとりであり、組織に属さない個の集合体である。従って、NPO や行政の組織的な能力管理とは異なる。市民(個)の心の支えとスモールステップが求められている。それは表面にあらわれないソーシャルな活動への理解者を増やすことを意味している。では、個と組織が行き交うためには何が必要か、最後にまとめておきたい。

まず、ボランティアに関心や意欲を持つ市民のよき理解者であること。誰もが「生涯を豊かに過ごしたい」という素朴な願望を持っている。例えば、もっと「成長し続けたい」「自分をいかしたい」という利己的ニーズから、「自分のまちを良くしたい」「社会に貢献したい」という利他的ニーズまで、市民の純粹な気持ちに寄り添っているかが要となる。そのニーズは、若年層、中年層(既婚か独身か/子育て中か否か)、高齢層の属性によっても異なるが、生きる意味への模索は年齢を問わない。一人ひとりの日常が、実践を通じて豊かになることが明瞭になれば、「潜在的ボランティア」が活動に一步踏み出す可能性も高まるだろう。その際、活動を躊躇する市

民には、あたたかい眼差しと声掛けが彼らの後押しにつながる。すなわち、一人ひとりの個性や生き方を大切にするエンパワメント支援が重要となる。それは、ゆるやかな組織との交わり、ゆるやかなビジネス感覚、ゆるやかな生き方を肯定する選択肢を認める姿勢が今求められているのではないか。

次に、地域の未来の姿に基づく、地域人材の育成を組織的に中長期的に行うこと。市民が地域の魅力に気づき、地域の価値が高まれば、新たな価値を創り出そうと、組織(NPO や行政)も動き出すことが期待できる。これは、地域を担う新たな「人」の育ちを支える仕組みづくりである。NPO 法人等の事業運営を行うトップランナーは容易には育たない。「人」を育てていくには時間がかかるのである。まずは短期的・スポット的・イベント的に「参加」ができる気軽な機会づくりと同時に、長期的・継続的に「人」が育つ「参画」できる仕組みと環境づくりへの転換が求められる。その仕組みは、ソーシャルな活動に参加・参画するプロセスにおいて、学び、考え、実践を深めていく「学び」と「実践」の往来活動である。われわれは地域人材の重要性を再認識すると共に、「どうすれば人は育つのか?」を問い続けなければならない。

最後に、個人(市民)と組織(NPO・行政)が相互に行き交う「つなぎ」の仕組みづくりを創出すること。その際、市民同士、あるいは市民とNPO・行政が、お互いに学び合うフラットで共感的な関係づくりが希求される。この「つなぎ」役割を果たすキーマンは、正に人材育成や組織活性化にかかわる者(行政及びNPO)である。従って、ソーシャル

ビジネスの発展においては、事業収益を確保すると同時に、有償・無償を問わない新たな人材育成・活用を地域で組織的に行う必要性にもっと目を向けるべきである。それは、とりもなおさず地域及び社会・経済全体の活性化を担う主体の醸成でもある。

このようなソーシャルな活動力は、発展・発達のスパンを一世代（個人の一生）に限定するのではない。過去から未来へつながるサステイナブルな視点から、地域の未来を展望することは、新たな地域人材を生かす試みにつながるだろう。

#### <引用文献>

経済産業省(2008)「ソーシャルビジ研究会(報告書)」

[https://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf) (2020.7.15)

内閣府(2020)「社会意識に関する世論調査」

<https://survey.gov-online.go.jp/r01/r01-shakai/index.html> (2020.7.15)

認定非営利活動法人言論 NPO (2010)「『エクセレント NPO』の評価基準」言論ブログ・ブックレット

齊藤ゆか(2017)「アクティヴ・シニアのエンパワメントをめぐる課題～コミュニティとのかかわりの中で」『日本福祉教育・ボランティア学習学会』Vo.29.pp.6-20.

齊藤ゆか(2019)「『潜在的ボランティア』が活動に踏み出す条件設定と環境づくり」『生活経営学研究』54.pp.50-59.

齊藤ゆか(2018)「NPO への参加を導く～市民をボランティアとして受け入れる条件と

は何か～」月刊『地方自治職員研修』(717).pp.27-29.

相模原市相模台地区社会福祉協議(2015)「相模台地区における福祉活動及び福祉課題に関するアンケート調査(結果報告)」

総務省(2016)「社会生活基本調査」

<http://www.stat.go.jp/data/shakai/2016/>  
(2020.7.15)