

**NPO団体におけるリーダーのスキル継承過程の検討
－大学生のサークル集団との比較から－**

新井 洋輔

**An Examination of the Skill Transfer Process of
Leaders in Non-Profit Organizations:
A Comparison with Student Club in Universities**

Yosuke ARAI

神戸医療未来大学紀要 第24巻 第1号

(令和5年12月)

＜原著＞

NPO 団体におけるリーダーのスキル継承過程の検討 －大学生のサークル集団との比較から－

新井 洋輔

An Examination of the Skill Transfer Process of Leaders in Non-Profit Organizations: A Comparison with Student Club in Universities

Yosuke ARAI

This study focuses on the process of skill transfer, in which leaders transfer knowledge and skills to followers in Non-Profit Organizations. Interviews were conducted to compare skill transfer in NPOs with skill transfer in student club in universities, and to examine effective methods of skill transfer. 10 leaders of 7 non-profit organizations and 7 leaders of 6 student clubs were interviewed.

The 2 NPOs that had leader changes experienced operational problems due to lack of proper skill transfer, and the first leaders of most of the NPOs had not considered leader changes. In the student clubs, all of the organizations surveyed had clearly determined when and how leaders and officers would be replaced and elected.

As a result of the discussion, the following four points were identified as necessary for effective skill transfer. (1) Determine when to replace the current leader and be aware not only of the immediate operation but also of skill transfer. (2) To keep records and manuals of operations. (3) Not only to follow the records but also to proactively adjust the operation methods according to the situation. (4) To share aspects that cannot be recorded, such as human networks and skills, through collaboration between the current leader and the new leader.

問題と目的

本研究の目的は、NPO 団体において、新たなリーダーが前任のリーダーから知識や技術その他諸々のスキルを引き継ぐプロセス、すなわち「スキル継承」の過程に焦点をあて、その実態を明らかにするとともに、大学生のサークル集団・部活動におけるスキル継承の過程と比較することによって、スキル継承方法の問題を検討することである。

1. NPO 団体における世代交代の問題

現代社会においては、まちづくり・障害者支援・子供の健全育成・文化スポーツ振興など多様な目的に賛同・参集したメンバーにより構成される NPO 団体が数多く存在し、2019年時点で特定非営利活動法人（NPO 法人）だけでも51,260法人がある（内閣府、2021）。本研究では以下、NPO 法人としての都道府県の認可の有無を問わず、都道府県あるいは市町村に登録された、営利を第一目的

としない市民団体であればいずれも NPO 団体と呼ぶ。これらの NPO 団体の中には、参加者の興味関心の充足だけでなく、社会的に意義ある目的によって結成されながらも、継続されることなく消滅していくものもある。集団が存続・継続されていくことが困難な原因のひとつには、集団での活動を長く経験しノウハウを習得した熟練者から、新たに加入したメンバーへ知識や技術などのスキルを継承していくことの難しさがある。

内閣府（2021）による調査では、NPO 法人の代表者は、認証法人で70代以上が36.5%、認定・特例認定法人で42.0%と、ともに最も多く、60歳以上ではそれぞれ67.2%、72.0%と過半数を占めている。頼政・宮本（2022）は、NPO 団体を含む民間の災害ボランティアセンターについて、資金獲得不足に次いで人材不足の課題が挙げられており、運営を担う人材の不足やスタッフの高齢化に伴う世代交代の問題があると指摘している。斉藤・金井（2014）は「組織のメンバ^{（原文ママ）}」が替わっても組織活動を維持発展させるためには『組織の知識』を継承してゆく必要がある」として、ある目的を持った業務や役割を前任者から後任者に渡す「業務の引継ぎ」について調査し、引継ぎの問題点として、暗黙情報の問題（46.8%、「ファイルに書かれていない経緯とか人間関係がわからない」など）、資料の存在の問題（21.5%、「必要資料が失われていること」など）、習熟の問題（12.7%、「昔の人のノウハウが全く引き継がれない」など）が上位にあることを明らかにしている。

以上のように、NPO 団体では代表者の高齢化に伴って世代交代が必要になっており、資料が適切に残されることのほか、資料に含まれない暗黙の情報や人間関係やノウハウが引き継がれる必要があることが明らかにされている。本研究では、明文化された情報（資料）

と明文化されていない暗黙の情報を含めた知識に加えて、人間関係やノウハウを利用する技術を含め、知識と技術とを引き継ぐことを「スキル継承」と呼び、NPO 団体におけるスキル継承の過程の実態を明らかにする。

2. NPO 団体のインフォーマル集団としての性質

NPO 団体は、中心的なメンバーの個人目的に基づいて作られ、メンバーの相互作用から自然発生的に生起する点で、インフォーマル集団（Pugh, Hickson, & Hinings, 1975）としての性質を持っていると捉えることができ、個々の成員の役割や職務内容は活動の中で徐々に設定されていくと予測される。インフォーマル集団は、事前に明確な役割と地位関係が決定され組織図にメンバーを割り当てる形で結成されるフォーマル集団（Newcomb, 1950 ; Pugh *et al.*, 1975）と比較すると、職務内容の情報や職務遂行に必要なノウハウ、すなわちスキルが継承されにくい可能性がある。フォーマル集団では、そもそも成員に期待される役割や業務内容が明文化されているため業務内容の引継ぎも容易であるが、インフォーマル集団としての性質を強くもつ NPO 団体では、成員に期待される役割は明文化されておらず、業務の詳細は個々人が活動の中で発見・設定していく部分が多く整理されていないために引継ぎなどが難しいと考えられる。

以上のように、NPO 団体にはスキル継承の困難さがあり、特に、交代の回数の少ない集団、すなわち初代から二代目のリーダーへの交代においては、引き継ぐ情報の明確化や明文化が進んでいないために、消失が発生しやすい可能性がある。

3. 大学生のサークル集団の性質と検討の意義

集団目的に賛同して加入したメンバーに後付けで役割関係が割り当てられるというインフォーマル集団としての性質は、大学生のサークル集団や部活動にもあてはまる(新井・松井、2003；新井、2004)。

ただし、大学生のサークル集団や部活動は、一般的には4年間の標準在学期間を経て卒業していくメンバーによって構成・運営されているため、毎年のようにリーダーを交代する必要がある。インフォーマル集団としての性質を強くもつNPO団体や大学生のサークル集団は、継承を経るほどに役割が分化したり職務内容が明文化されたりしていくことでフォーマル集団としての性質を獲得していく(フォーマル集団化していく)と予測されるため、頻繁にリーダーの交代が起きる大学生のサークル集団では、フォーマル集団化が進んでいると考えられる。

学業と並行して活動が行われる大学生のサークル集団は、退職者や主婦層などの社会人が中心となって結成されたNPO団体とは時間的・金銭的資源の量などで異なる側面もあるが、長期にわたって継続されてきた大学生のサークル集団のスキル継承の方法は、継続年数が短く継承回数の少ないNPO団体にとって、ひいては存続と発展を目指すあらゆる集団にとって、有益な情報になりうると期待される。

以上のことから本研究は、ボランティアなどを行うNPO団体において、新たなリーダーが前任のリーダーから知識や技術その他諸々のスキルを引き継ぐプロセス、すなわち「スキル継承」の問題を検討することを目的とする。具体的には、社会人NPO団体と大学生のサークル集団のリーダーを対象として、スキル継承の過程に関する面接調査を行い、

その実態を把握するとともに、NPO団体とサークル集団の差異を検討する。本論文では、NPO法成立から10年が経過し、主婦層や退職者が中心となって設立されたNPO団体では代表者の交代の必要性が生まれていると推定される2008年ごろに実施した、面接調査の結果について報告する。

方法

1. 調査対象

NPO団体と大学生のサークル集団・部活動(以下、サークル集団と表記)のリーダー(運営代表者・責任者)に対して、半構造化面接を実施した。NPO団体は、関東圏内の都県に登録されたNPO法人と市町村の市民活動センターに登録された7団体のリーダーおよびサブリーダー10名を対象とした(うち6団体はNPO法人として認可されていた)。サークル集団は、茨城県内の大学の6団体7名を対象とした。6団体の全てが大学の公式学生団体として登録されていた。

2. 調査時期

NPO団体に対する調査期間は2008年2月から4月で、サークル集団に対する調査期間は2007年11月であった。調査の所要時間は50分から90分で、調査協力者には面接調査終了後に謝礼として商品券を贈った。

3. 調査内容

集団の活動目的と主な活動内容、集団発足の経緯と継続年数、団体内での責任者の推移、リーダー交代の状況とルールの有無、スキル継承の経緯や問題などであった(半構造化面接で尋ねた全項目は表1に示す)。

表 1 半構造化面接で尋ねた内容

1. 集団の基本情報 集団の主な活動 集団の人数 活動形態 大会や発表会等への参加頻度・内容 集団の継続年数 集団発足の経緯	3. 知識や技術などのスキル継承の内容・経緯 どんな事柄を継承しているか 自分が加入したときに継承された経緯 コーチや講師はいるか 教える形は1対1か、複数対1か 自分は下にどのような継承してきたか 継承されていないがしたい内容はあるか 継承されているがしたくない内容はあるか 継承方法に関わるルールはあるか
2. 団体内での責任者の推移 団体内での現在の役職 現在の立場にどのような形で代替わりしたか 団体の年度ごとに交代するか (何年めで役職につくか、何年めで引退するか) 交代についてのルールはあるか・どんな内容か	4. スキル継承に関連した問題・対策など スキル継承に関して感じている問題や悩みは何か 効率よくスキルを伝達するためにしている工夫は何か 伝達のために、どのような工夫があるべきと思うか

結果

1. 集団の活動目的と主な活動内容

① NPO 団体 本調査で対象とした NPO 団体では、ほとんどの集団が複数の活動目的を掲げていたが、7 集団の主たる目的はそれぞれ「障害者の自立支援（環境保全型農業の実践）」「(高齢者と障害者による) リサイクル活動」「地域と連携したスポーツ振興」「育児に関する情報交換」「教育に関する国際支援」「地域の子供の健全育成」「市民団体と地域との連携の支援」であった。主たる目的はそれぞれではあるものの、国際支援を目的とした団体を除くすべてで地域との連携を掲げていた。

活動内容については、発足時あるいは NPO 団体としての認可時の主たる目的に沿った活動だけでなく、集団のメンバー自身や地域住民のニーズによって派生した多様な活動を行っていた。例えば、「途上国の教育支援をする資金の調達のため、大学生ボランティアに協力してもらいながら、毎週バザーを行っている」「地域の個人・NPO 団体・ボ

ランティア・企業・大学・研究所などの団体を結ぶネットワークを構築するために、情報を提供するパンフレットを作成したり、NPO 団体設立のための相談室を運営するための人材を育成したりしている」「子育ての拠点として母親に集いの場を提供することを目的として発足し、子育て情報の発信や、地域住民や他団体とのネットワーク作り、学習会などを実施している」などの発言が得られた。

② サークル集団 対象とした 6 つのサークル集団の目的は、「国内の伝統芸能（三味線）の実践」「海外の民族音楽（フォルクローレ）の実践」「舞台芸能（演劇）」「スポーツ活動（ゴルフ）」「(児童生徒・障害者・高齢者を対象とした) 社会福祉活動」「ボランティアを求める団体と活動希望者との仲介」であった。社会福祉の 2 団体のほかは、文化やスポーツなど学生生活を充実させる活動を目的としている団体であった。

スポーツを目的とした団体では競技大会を、演奏や演劇や目的とした団体では学園祭などの発表会を、それぞれ目標として練習を

することが主な活動であった。それに加えて、地域からの要請によってお祭りなどの地域のイベントへの参加を行っている団体もあった。さらに、習得した技能を使って、個人や少人数でゴルフ場でのアルバイトや飲食店での演奏などを行っているメンバーのいる団体も見られた。社会福祉活動を目的とした団体では、児童養護施設での学習指導の活動にはじまり、知的障害者更生施設でのレクリエーション活動や、老人ホームにおける交流や介助の手伝いに活動が広がっていた。ボランティア活動を求める団体と活動希望者との仲介を目的とするサークル集団では、ボランティアセンターとしての場と情報を提供する活動の他に、パンフレットや Web ページを作成する広報活動や、大学のフレッシュマンセミナーでボランティア講座を行うなど、活動の拡大が見られた。

2. 集団発足の経緯と継続年数

集団発足の経緯について、発足当時の様子がわかる団体では、NPO 団体・サークル集団の大半が、中心的人物 1 名ないし数名の発起人の呼びかけによって結成されていた。NPO 団体では、宗教団体の支部を母体に結成された 1 団体を除いて、主婦が中心となって自然発生的な交流から活動を開始したのちに NPO 法人化した団体（地域の子供の健全育成、育児に関する情報交換、リサイクル活動を目的とする 3 団体）と、はじめから NPO 法人化を前提にして発起人によって結成された 3 団体とがあった。サークル集団の中には、集団発足から長く経過しているために、調査協力者には集団発足当時の様子がわからない団体もあった。発足から時間が経過していないサークル集団では、教員の問題意識（ボランティア）に基づいて同志が集められて結成された集団や、一部の学生が外部の

講師に指導を依頼して結成された集団もあった。

継続年数について、NPO 団体では、1990 年以前に活動を開始した団体が 2 団体あり、あとはいずれも 2000 年前後に結成され 10 年経過していない団体であった。サークル集団では 4 年前に発足した 1 団体を除くすべての集団で、10 年以上が経過していた。発足から 20 年以上が経過していたサークル集団では、経過にしたがって集団が分化して別の新たなサークル集団が発生した団体や、集団内部でそれぞれ異なる活動を行う小集団を擁している団体があった。

3. リーダー交代の状況とルール、スキル継承の経緯や問題

設立後一度もリーダーが交代していない NPO 団体は 7 団体中 5 団体で、交代した団体は 2 団体であった。交代していない 5 団体のうち、設立もしくは法人化から十分な期間を経たが交代されていない団体が 1 団体あり、設立から経過期間が短く現在までに一度も交代の機会がなかった団体が 4 団体あった。前者では、「交代したいと望んでいるものの後継者がいないために交代できない」という発言が見られた。交代の機会のなかった 4 団体のうち 2 団体では「リーダーの交代についてはまったく考えたことがない」という発言がみられ、そのうち 1 団体では「運営方法の検討やルール整備が優先で、交代について考える余裕がない」という発言も得られた。また、残る 2 団体のうち 1 団体では「近い将来に交代の必要性を感じており、引継ぎ内容等についても模索中である。どうやったら活動をもっと発展できるような引継ぎができるのかを知りたい」という発言がみられ、1 団体では「リーダーである自分の運営方針の内容に関わらず、（継承後は）そのとき所属し

ているメンバーが主体的に運営していくのが望ましい」という発言が、それぞれ見られた。

すでに交代のあったNPO団体の2団体のうち1団体では、「2名のリーダーが相次いで突如運営継続困難になり、引継ぎ期間がなかったために今後の運営方針が決まっていない。自分自身も代理の形であって、正式なリーダーではない」「初代のリーダーにすべてお任せだった」という発言が見られ、もう1団体では、「育児という性質上、子供が大きくなるとモチベーションが保てなくなり、リーダーを交代した。現在のリーダーに代替わりした際、運営に必要な他集団とのつながり(人脈)を引き継げなかったことや、行政のシステムなどについて残されたわずかな記録から推測して運営した経験から、記録を残すとともに、リーダーとしての行動を次代のリーダー候補と共同で行うことで、次回の引継ぎをスムーズに行えるように努めている」という発言が見られた。

サークル集団では、調査対象にした全ての団体でリーダーと役員の交代時期が明確に決められており、いずれの団体も1年任期で2年生の秋から3年生の秋を役職期間(複数の集団で「執行代」と呼ばれていた)としていた。交代のルールについては、明文化は完了していない集団も含まれていたものの(「文書が存在する」3団体、「現在作成中」が1団体、「明文化されたルールはないが、例年と同じようにしている」2団体)、投票制か先代による指名のいずれかに明確に決定されていた。なお、「投票に新入生の投票が含まれるため、改案を検討している」という団体や、「大枠は決まっている通りにするが詳細なルールは柔軟に年度ごとに決めている」という団体もみられた。

考察

1. 集団目的と活動の多様化

集団目的と活動について、本研究で対象とした団体では、NPO団体では地域との連携を集団の目的として強調しており、サークル集団では福祉のほか文化やスポーツなど学生生活を充実させる活動を目的としていた。NPO団体には福祉や文化国際協力など分野を問わず社会貢献が期待されているのに対し、サークル集団には学生生活の充実と学生の成長を助ける活動が期待されているためと推定される。ただし、サークル集団も実質的な活動においては、継続的な練習や訓練によって得られた技術・技能を地域から求められ、大学内にとどまらず地域へも活動の場を広げていた。このように当初の主たる集団目的とその達成のための活動に加え、目的と活動が細分化していくことは、リーダー間あるいは実行するメンバー間での継承を困難にする要因の一つになっていると考えられる。

2. 集団活動の経過とフォーマル集団化

集団発足の経緯について、NPO団体とサークル集団のいずれも、既存の団体から分化した集団を除いては、自然発生的な交流から活動が開始され、中心的人物ないしは数名の発起人の呼びかけで参集したメンバーによって結成されていた。したがって、これらのNPO団体とサークル集団はいずれも、結成時にはインフォーマル集団の性質が強く、時間経過に従ってフォーマル集団化していくものと考えられる。

本調査で対象としたNPO団体では発足後10年の経過していない団体が7団体中5団体あり、サークル集団では6団体中1団体のみであった。単に経過年数が多いということだけでなく、大学生の標準的な在学期間が4年

間であることを考慮すると、サークル集団では NPO 団体よりも頻繁に交代が行われていることによって、集団のフォーマル集団化が進み、交代に関わるノウハウが蓄積しているものと考えられる。

3. リーダー継承に関する問題と対策

NPO 団体では、1 団体では継承の必要な時期に来ているができていない状況が確認され、1 団体では継承の具体的な方法を知りたいという発言がみられ、これまでに交代があった 2 団体ではいずれも継承がうまくいっていなかった。リーダー交代について考えたことがない 1 団体では、当面の運営のことを考えることが優先で交代はその次という認識がもたれていた。以上のように、NPO 団体には継承の必要な時期にきている団体が複数確認され、継承の具体的な方法を知りたいという問題意識があり、実際に継承に問題があった団体も複数みられた。

継承に問題が起きる理由としては、当面の運営が優先で交代について考える余裕がないという意識の問題や、記録やマニュアルが不足していること、記録やマニュアルに残せないノウハウや人脈を引き継ぐことの困難さが挙げられる。結成と NPO 法人化を成し遂げた設立時のリーダーは、行動力・人脈・政治力等が抱負で、これらを活用しながら運営していると考えられるが、自身の引退や交代に関しては念頭にない場合が多く、具体的なルールや継承内容については未検討になりやすいことが窺える。

NPO 団体ではルールが決定されていない団体が多かったのに対し、サークル集団ではいずれも、交代方法が明確に決定されていた。この背景として、これまでの継承回数が多いというだけでなく、はじめから所属期間が最長 3 年間（運営の中心的な役割を担うの

は 1 年間）と決まっているサークル集団では、リーダー（執行代になったメンバー）が着任当初から交代とスキル継承とを念頭において活動していることが、ルールの整備が進む要因になっている可能性がある。したがって、NPO 団体においても、まず仮にでも交代時期を想定して運営していくことが、効率的な継承を促進すると期待される。

継承の工夫については、ルールの明文化とともに、NPO 団体とサークル集団の双方で、メンバー間の協働が挙げられた。また、NPO 団体とサークル集団の双方で、その時のメンバーが主体的に運営することや柔軟にルールを変更することが望ましいという発言がみられた。現リーダーは、記録の作成やマニュアル化を進めること、新リーダーは記録やマニュアルをもとに状況に合わせて主体的に運営方法を調整すること、現リーダーと新リーダーとで活動目標や業務を共有しスキルや人脈を継承していくことが必要と考えられる。

以上のように、インフォーマル集団としての性質を持って設立された NPO 団体が効率的にスキルを継承していくためには、①交代時期を決定（仮設定）して、当面の運営だけでなく継承を意識した運営をしていくこと②運営の記録やマニュアルなどを明文化して残していくこと③先代の記録に追従するだけでなく、状況に合わせて主体的に運営方法を調整すること④人脈など記録に残せない側面は現リーダーと新リーダーとで協働すること、以上が必要と考えられる。

4. 今後の課題

本研究の課題は以下の 2 点が挙げられる。第 1 に、本研究で得られた知見をもとにアクションリサーチを行って、実際にスキル継承が促進されるかを検討することが必要であ

る。第2に、集団目的の種類を拡張するとともに、同一の活動目的を持つ複数の集団を対象として調査を行い、知見の一般性を確認する必要がある。集団目的の内容によって、必要とされる体制や継承されるスキルの内容は異なる可能性があり、また有効なスキル継承方法も変化する可能性がある。継承に関わる問題を抱えた集団へ実際に介入してその有効性を確認するとともに、定量的なデータを収集することによって本研究の知見の一般性と応用可能性を確認する必要がある。

引用文献

- 新井洋輔・松井豊 2003 大学生の部活動・サークル集団に関する研究動向 筑波大学心理学研究, 26, 95-105.
- 新井洋輔 2004 サークル集団における対先輩行動——集団フォーマル性の概念を中心に 社会心理学研究, 20, 35-47.
- 内閣府 2021 令和2年度特定非営利活動法人に関する実態調査
- Newcomb, T. M. 1950 *Social Psychology*. N.Y.: Dryden (森東吾・萬成博(共訳) 1956 社会心理学 培風館)
- Pugh, D. S., Hickson, D. J. & Hinings, C. R. 1975 Writers on organizations. (2nd ed.) . Harmondsworth: Penguin Education (北野利信(訳) 1974 組織とは何か——諸学説へのアプローチ 評論社)
- 斉藤典明・金井敦 2014 業務の引継ぎを容易にするスケジューラ連動型組織知識継承基盤 情報処理学会論文誌, 55, 127-142.
- 頼政良太・宮本匠 2022 日本における災害ボランティアセンターのこれまでとこれから——「公」と「民」の対立を超えた先に 実験社会心理学研究, 61, 37-56.

謝辞

- 1: 本研究は、平成19年度科学研究費補助金(若手研究(B))(課題番号19730383)を受け、筑波大学大学院人間総合科学研究科研究倫理委員会の承認を得て実施された。本研究の立案にあたり、筑波大学心理学系松井豊先生のご教示を賜りました。記して感謝の意を表します。