

## 第2章

# NPOマネジメントフォーラム2017

## 1 事業の趣旨

NPOマネジメントフォーラムは、高齢者・障害者・青少年の非営利分野で活躍する日本と諸外国の青年が一堂に会して、各国の非営利分野の事情や活動事例に基づく有益な情報を共有し、実践的な意見交換を通じて非営利団体の運営に関する能力の向上を図り、それぞれの地域において社会活動を支え、その中心的な担い手となる青年リーダーを育成することを目的として実施する。

### 【ねらい】

多様な個人が能力を発揮しつつ、自立して社会に参加し共に支えあう「共生社会」を地域において築いていくためには、行政、民間さらに非営利セクターなど様々な主体が連携して取り組むことが求められる。その中でも、公的サービスだけでは十分に対応しきれない社会的課題や民間企業が扱わない分野において、非営利団体が積極的に課題発見に努めながら他の主体と連携して解決に取

り組むことは、地域活性化に向けた効果的なアプローチであるといえる。また、地域住民にとって充実した暮らしを実現するには、人と直接接する高齢者・障害者・青少年分野の活動が連携し、地域が一丸となって協力する姿勢が必要不可欠である。

NPOマネジメントフォーラム2017では、日本とフィンランド、ドイツ、英国の高齢者・障害者・青少年分野の専門家及び活動実践者が一堂に会し、非営利団体で活躍する青年層がどのように地域の活性化に貢献できるかを議論する。参加者は、非営利団体が地域の活性化に向けてどのように取り組んでいけるかについて、各国における様々な事例を共有する。そして、地域の課題解決において求められるスキルや視点、成功要因を理解し、参加者がフォーラム終了後に各団体で力を発揮し、地域の活性化に貢献していくことを目指す。



## 2 事業の概要

### 【総合テーマ】

#### 「地域活性化に向けた非営利団体の事業展開と組織的強化」

多くの先進国において、少子高齢化による人材不足は潜在的に潜む懸念であり、それに伴う地域サービスの縮小は地域の活力低下を招く恐れがある。こうした事態を防ぐために、非営利団体は地域住民に対して直接的支援を行うことで、住民生活の質と暮らしの充実度を高め、地域の活性化に貢献することができる。同時に、非営利団体が自らの組織的機能を強化し、その対応力を向上させることは、地域における様々な事業を展開するうえで重要な基礎を成している。

参加者は三つのトピックグループに分かれ、各課題解決に向けた活動を行う際に有用な考え方や組立、効果的な実施に必要なスキルについて学びあう。そして、参加者がフォーラム終了後に、各トピックで得た見識を活かしながら、各々の地域でより豊かな住民生活の実現に取り組むとともに、それを支える非営利団体の活動充実化に向けて行動していくことを目指す。

### 【ディスカッション・トピック】

参加者は、以下のディスカッション・トピックいずれかひとつに参加し討議した。

1. 多様な働き手の就業を支える環境づくり
2. 女性管理職育成による非営利団体の活動の充実
3. 適切な成果評価による地域事業の拡大にむけて

【開催日程】 平成29年2月16日(木)～19日(日)

【会場・宿泊】 国立オリンピック記念青少年総合センター

【参加者】 外国参加青年 37名(フィンランド12名、ドイツ12名、英国13名)  
日本参加者 27名

### 【日程】

#### NPOマネジメントフォーラム2017日程表

月日	時間	日 程
2月16日(木)	午前 午後 13:30-16:45 19:30-20:00 20:10-20:45	課題別視察1 (外国参加青年のみ) 課題別視察2 (外国参加青年のみ) 日本参加者研修 全体オリエンテーション トピック別アイスブレイク
2月17日(金)	9:00-9:20 9:30-10:30 10:45-12:15 14:00-18:00 19:15-20:45	開会式 全体会 トピック別オリエンテーション ディスカッション① 文化交流会
2月18日(土)	9:00-10:30 10:45-11:45 13:00-18:00 19:15-20:30	ディスカッション② 分野別交流会 ディスカッション③ 成果発表の準備
2月19日(日)	9:00-10:00 10:30-12:15 12:30-13:45 14:00-15:00 15:10-15:30 15:45 16:00	成果発表の準備 成果発表会 歓送昼食会 評価会 修了式 外国参加者、ホテルへ移動 日本参加者解散

## 3 トピック別ディスカッション及び課題別視察報告

NPOマネジメントフォーラムでは、外国参加青年と日本参加者が三つのトピックに分かれてディスカッションを行った。

ディスカッションに先立ち、日本の実情を把握することを目的として、外国参加青年は2月16日(木)に、トピックごとに課題別視察に参加した。課題別視察には、NPOマネジメントフォーラム運営委員も同行し、高齢者・障害者・青少年関連活動を行う非営利団体を訪問し、総合テーマ「地域活性化に向けた非営利団体の事業展開と組織的強化」に関してトピックごとの切り口で関係者との意見交換を行い、日本の非営利団体の現状についての理解を深めた。

### トピック1: 多様な働き手の就業を支える環境づくり

#### テーマ:

少子高齢化に伴う人材不足を補い地域の活力を維持するには、就労意欲のある高齢者や障害者、困難を抱える青年層など、多様な働き手の参画が求められる。非営利団体は、こうした層に対して就業の第一歩を支援する取組を実施すると同時に、多様な人材の活用に苦心している事業所に対して雇用環境の整備や文化的素地の構築に向けた啓発と実施支援を行うことができる。本トピックでは、これまで生産性の担い手として認識されてこなかった人材を取り入れ、その能力を引き出すために有効な取組について事例を共有し、地域内の連携に求められる考え方や能力を理解することで、社会の構成員ひとりひとりが就労を通じて自立的に地域に貢献できる環境づくりを目指す。

#### 到達目標:

誰もが、多様な働き手として職に就き、継続的に力をつけながら、希望の働き方や仕事に近づける地域社会に向かうために、非営利団体ができる環境づくりについて話す。そのために下記の到達目標を挙げる。

#### 1. 多様な働き方の理解

人間の多様性や、多様な働き方について整理し、働く場における多様性の意義の理解を深める。

#### 2. 具体的事例の共有

各団体の取組事例を共有し、多様な働き手の就業を支える環境づくりで重要となることを分類する。

#### 3. 方策の検討

2で明らかとなった分類ごとに議論を深め、団体がより効果的に取り組む方策を検討する。

#### 4. 個人のアクションプラン

以上の議論の成果を用いて、自団体で実現可能な具体的な実行計画を作成する。

#### 事前課題:

1. 参加者自身や自団体の活動等を紹介する3枚の写真を提出する。

2. 「多様な働き手」に対する概念、自団体における「多様な働き手」への就業支援の取組を記述する。

#### <課題別視察(2月16日)>:

10:00-12:00	認定特定非営利活動法人育て上げネット	・ 団体概要説明 ・ 若者の就労支援に向けた取組に関する考察と意見交換 ・ 施設見学
13:15-14:15	昼食「かべちよろ」(LGBT-Japan運営)	・ 団体概要説明
15:00-17:00	特定非営利活動法人WEL' S新木場	・ 団体概要説明 ・ 障害者の就労支援に向けた取組に関する考察と意見交換

#### 訪問先1: 認定特定非営利活動法人育て上げネット

##### ねらい:

認定特定非営利活動法人育て上げネットは、すべての若者が社会的所属を獲得し、「働く」と「働き続ける」を実

現できる社会をめざし、若者と社会をつなぐサポートを行っている。それは若者当事者や保護者を支援するだけでなく、支援現場を可視化・体系化し支援者を育成すること、地域社会・行政・企業など若者を支援する担い手

を増やすことなど、多岐にわたる支援を行っている。訪問では、「若者支援は社会投資」と謳い、様々な困難により無業となる若者を支える同団体の活動への理解を足がかりに、多様な働き手の就業を支えるために求められる視点や非営利団体の取組について議論する。

#### 成果：

育て上げネットの事務所を訪問し、個別相談・ジョブトレーニング・母親の会・キャリア教育プログラム等の支援事業の説明を聞いた後、4名の支援事例を通して、対象者の家庭環境や失業過程を知り、対象者の発見から就職までの支援プロセスを学んだ。また、他国や他世代との比較から、日本の若者が長期失業率・離職率・非正規雇用者率が高く、将来への希望が持てないという現状と課題があることも学んだ。若者自立支援に向けて、家族や周囲の人々、地域、支援機関・団体などにおける「連携」の重要性を再認識した。その後、オフィス、相談室、ジョブトレーニング室兼談話室を視察した。ジョブトレーニング室兼談話室は、一般家庭のキッチンやリビングルームと同様の設備と雰囲気で作られており、利用者がリラックスして過ごせるように配慮されていたことが印象深い。



#### 訪問先2：特定非営利活動法人WEL'S新木場

##### ねらい：

特定非営利活動法人WEL'S新木場は、ノーマライゼーションの理念の下、誰もが安心して、楽しく生きがいのある生活を送れる豊かな社会を創造し、障害者の社会参加促進や児童の健全育成等に関する事業を行なうとともに、地域住民の交流活動を通しての参加者自己実現に寄与し、地域と社会の福祉の推進を図り、広く公益に貢献することを目的としている。

講義では、障害のある人の「本気で働きたい」という気



持ちと、企業の「本気で障害者雇用に取り組みたい」という想いを支援する同団体の取組や成果・課題への理解を深めるとともに、障害者支援を含む多様な人材の就業に重要な連携や環境づくりの在り方について議論する。

#### 成果：

日本における障害者の定義、障害者雇用に関わる各法律の成立・改正過程を学んだ後、WEL'S新木場の活動理念や沿革、尊厳ある働き方の実現を目指して行われている活動の概要、企業が障害者雇用を進める理由、現在の障害者の就労状況と課題について理解を深めた。講義後、外国参加青年から日本の障害認定・分類への質疑があった。最後に、3グループに分かれて各国における障害者の就労状況などについて意見交換を行った。

#### <ディスカッション報告>

##### 1. インクルーシブな職場における多様な人材

「多様な人材」について特徴づけ、定義し、分類することから議論を開始「多様性」の解釈は参加者一人一人が異なっていたため、参加者にとってその議論は難しく、予想を超えた学びの結果となった。解釈の一例として、「インクルージョン(包括的)の対象となる様々な人」を狭義で捉えた「障害がある人」という認識があったり、一方、広義で捉えた「他の不利な要因を持った人(難民や移民などを含む)」という認識があったりした。そのほか、「標準化(ノーマライゼーション)」や「統合(インテグレーション)」、もしくは「多様性(ダイバーシティ)」という言葉そのものを挙げる参加者もあり、その対象は「人」から概念そのものへと広がりを見せた。

最終的に参加者は、「多様な人材」の定義や分類について、『「様々な人」のリストは完成されることがない』という発見に至り、参加者一人一人がその結果を認めた。ただそれまでの議論を通して、実際に参加者が働いている分野(高齢・障害・青少年)も含み、職業生活という枠組みの中で過小評価されている多くの人的集団があるということは明らかになった。参加者はこの議論を通し、「多様な人材」に分類するため、軽視もしくは疎外されている人々のリストを作ることや分類することよりも、参加者が実際に働いているNPOという組織こそがインクルーシブな環境を作ることに焦点を当てるべきだという気づきを得た。この時点における参加者の共通理解は、すべての人間がそれぞれの働く場において不可欠な存在であり、方法論や包括的過程は十分ではない、というものだった。加えて、本物のインクルージョンとは、多様な人々が、働く場において、その社会を構成する確かな役割を果たしている場合にのみ達成されうると考えた。



## 2. インクルーシブな働く場の要素

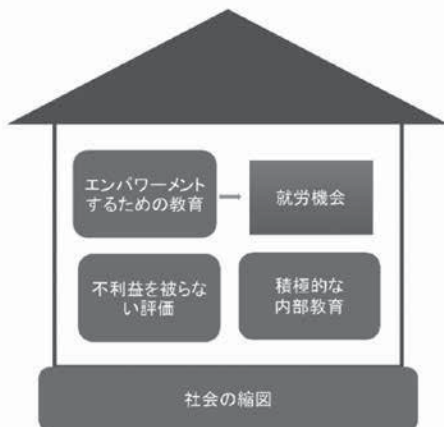
法的根拠：世界人権宣言 (UDHR)

第23条

1. すべて人は、勤労し、職業を自由に選択し、公正かつ有利な勤労条件を確保し、及び失業に対する保護を受ける権利を有する。
2. すべて人は、いかなる差別をも受けることなく、同等の勤労に対し、同等の報酬を受ける権利を有する。
3. 勤労する者は、すべて、自己及び家族に対して人間の尊厳にふさわしい生活を保障する公正かつ有利な報酬を受け、かつ、必要な場合には、他の社会的保護手段によって補充を受けることができる。
4. すべて人は、自己の利益を保護するために労働組合を組織し、及びこれに参加する権利を有する。

世界人権宣言に基づき、参加者はインクルーシブな働く場を定義する要素を以下の三つに分けた。

- ① 採用：採用過程は開示され、かつ公平であることが求められる。開示部分については、就労・未就労を問わず、また本人に限ることなくその支援者をも含めた、広い対象に対する情報提供である。多様な人材を採用することの効果や利点を強調するものとする。一方、公平性を担保するひとつの手段として、匿名の状態での採用過程を実施することも含める。

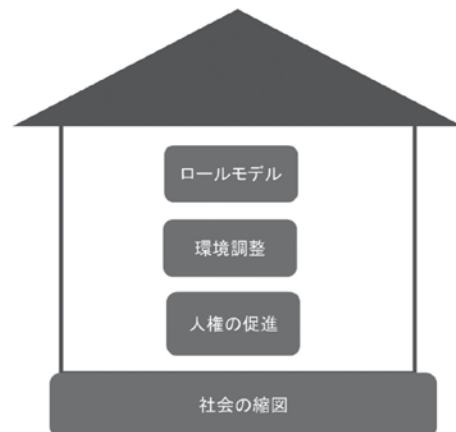


- ② 定着：インクルーシブな働く場を維持し支援することは、世界人権宣言文中の「同等の勤労に対し、同等の報酬」という文言につながっている。また、職場環境

へ必要な調整を図ることやNPO専門家へ相談することも含む。インクルーシブな働く場は、また、内部評価と社会的包括指標のような手法をもとにして継続的改善を実現する。他にも、外部品質評価マークを取得することやNPO等の外部品質評価専門家へ相談することも試みる。



- ③ 責任：団体の責任は社会に影響を与える。団体が責任を果たすための手段は様々ある。多様な人材は、働く場における物理的また精神的な障壁により、そこから排除されている。障壁の具体的例としては、身体障害者にとってのエレベーターやスロープ利用の必要性があり、職場環境にとっては、新たに設置するという選択が迫られる。これらの障壁が取り除かれて初めて、企業は「すべての人をこの職場に歓迎します！」と声を大にすることが可能となる。障壁の解消を実現できれば、これは非常に強いメッセージ性があり、企業のソーシャルメディア戦略とすることができる。個人単位の成功事例を強調することは、企業内外の労働人口からロールモデルを共有するよい手段となる。NPOの役割は、企業の団体としての社会的責任の一端として、参考となるロールモデル例を広めることにある。



3. インクルーシブな働く場をつくるためのNPOによるサポート

インクルーシブな働く場をつくることにより、多様な人材の能力が開花する可能性は大きい。その際、NPOは重要な役割を果たす。

NPOが果たす二つの側面：

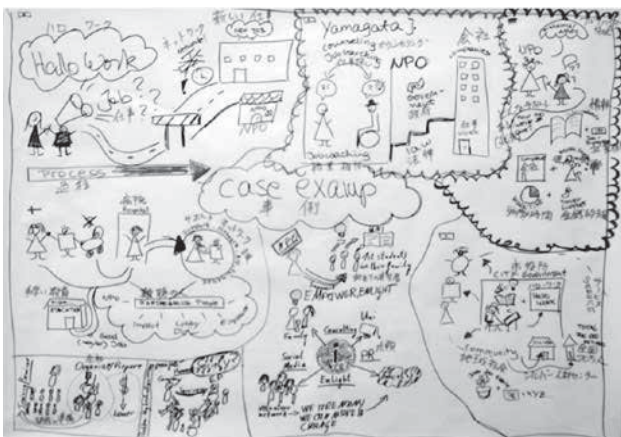
#### ① 研修と支援

対象は、求職者、雇用者、被雇用者である。特に、自ら仕事を探せる環境にない求職者には支援が必要である。NPOのアドバイスによって、就職活動のスキル向上が見込まれる（例：イギリスには、手軽に利用できるジョブ・クラブという求職者を支援するサポーターグループがある）。

NPOには、雇用者を支援する様々な方法もある。例えば、インクルーシブな働く場をつくるための職場環境づくり、採用活動のスキルを学ぶこと、多様な人材の雇用という認識を高めることなどが挙げられる。

被雇用者に対しては、各人の適正なスキルを認識する手助け、働き方や権利を主張する方法についての支援を行う。例えば、被雇用者が職場において差別された場合などが考えられる。

全体的な役割としては、様々な人々を支援し、特性や能力をあたえることにある。



#### ② 社会的影響と情報

働き方が意図せず差別的になってしまうことを避けるため、以下の用語について、NPOは事実に基づいた分類と定義を共有する必要がある。

A) 調査：インクルーシブな職場環境の利点といった

重要項目についての情報収集など

B) 意識向上：働く場における人権への配慮

C) ロビー活動：様々な人々と利害関係者のネットワークをつくる、社会的・文化的活動の素地をつくる、様々な被雇用者のニーズに対応すべく企業を育成する(企業価値の向上も含む)など

※NPOの責任：アドボカシー提供の道義的責任(多様な人材の権利を擁護する唯一の存在として)

- ・ 法において、疎外された集団とそこに属する人々の人権を認識することは、雇用において必須である。
- ・ そのためには、地方行政や国政を担う政治家、その他の政策決定機関や法に携わる社会的集団へのロビー活動が必要である。

#### 4. 結論

- ・ 多様な人材の活用は、働く場におけるインクルージョン(包括)の鍵となる。働く場における多様な人材の事実上の存在は、ルール、基準、過程に影響されない。
- ・ 多様な人材を定義して分類することは不可能であり、働く場ひとつひとつにおいて多様性の議論を進めることが必要不可欠であるという考えに至った。多様性の真の理解は、交流と議論によって実現する。
- ・ 多様な人材の雇用は、未来への投資であると考えられる。企業は環境整備等に係るコスト面に注目しがちだが、多様な人材の雇用によってもたらされる企業の新たな可能性にこそ注目すべきである。



### トピック2: 女性管理職育成による非営利団体の活動の充実

テーマ：

多くの先進国において、非営利団体の女性の雇用率は共通して高い。これは地域の健康福祉や教育など、女性の関心が高い分野において活動する非営利団体の率が高いことと関連している。その一方、非営利団体における女性の管理職登用率は各国においていまだに低い。高い資質や知見に加え意欲のある女性を、現場の活動のみならず団体内の意思決定や政治行政との連携の場においても登用していくことで、団体内の多様な活動展開や地域生活の向上を含めた新たな動きを生み出せる可能性がある。本トピックでは、女性管理職の育成に求められる団体内外の意識啓発と能力開発の取組について様々な事例を共有し、団体内の既存資源である女性の能力をより一層活かすことで、地域生活

の改善とそれを支える 非営利団体の組織的充実を目指す。

※本トピックにおける管理職とは、経営者と一体的な立場を持つ管理監督者（課長など）に加え、係長、主任など事業の統括的役割の職位も含む。

#### 到達目標：

1. 管理職に必要な能力・役割を認識する。
2. 非営利団体において、管理職に女性が増える意義を見つけ出し、理解する。
3. 女性が管理職を目指しやすい組織の在り方を考察・明らかにする。
4. 女性管理職を育成する方策と女性自身への意識啓発に求められる条件・要素を検討し、その成果を自団体で応用することを旨とする。

#### 事前課題：

1. 管理職が果たす役割・能力（もしくは期待される役割）は何か記述する
2. あなたの団体の管理職の現状（制度、体制、男女の構成比率）、女性を対象とした管理職育成のための研修及び計画（もしあれば）について記述する。
3. あなたの団体に女性管理職がいる場合、それによる組織にとっての利点・課題を記述する。

#### <課題別視察(2月16日)>

9:30-11:30	特定非営利活動法人 GEWEL	・ 団体概要説明 ・ 女性が管理職を目指すうえで課題となる組織的要因や・女性の意識啓発に関する考察と意見交換
13:45-14:45	特定非営利活動法人 放課後 NPO アフタースクール	・ 団体概要説明 ・ 女性が働き易い社会づくりと組織内における実践、団体内での女性の管理職のあり方に関する考察と意見交換
15:30-16:00	千代田区立九段小学校	・ 放課後 NPO アフタースクールが協力する小学校の訪問

#### 訪問先 1：特定非営利活動法人 GEWEL

##### ねらい：

特定非営利活動法人 GEWELは、多様な個性をもつ魅力あふれる人々が、活躍し、成長していく組織と社会を実現することをビジョンとしている。そのためのミッションとして、真のダイバーシティ&インクルージョン(D&I)リーダーシップの実践とその支援を通して、組織、社会に貢献する。取組指針として、1) チームメンバーの違いと強みを活かす D&I リーダーシップの推進、2) 多様な個性をもつ、意欲あるリーダーの活躍と成長を支援、3) 組織や国境を越えて、D&I リーダーシップの浸透をはかり、連携を深める。

訪問では、女性のリーダーシップ開発や意識調査などを通して見えてくる日本が抱える社会・組織の課題や女性に必要な意識啓発とは何かについて知り、その課題を克服するための方策などについて共有・意見交換を行った。

##### 成果：

GEWEL理事の小嶋氏より日本の現状・課題について、その現状・課題点に対してどのような活動を団体として行っているのか説明を受けた。管理職により幅広い背景を持った人材が入ることで、いかに組織内部に好影響が

生まれるか、そして組織がダイナミックに機能することで社会に価値を生むことができ、組織自体の対外的な価値を向上できるようになるということを理解した。この内容に関連して、招へい各国の状況についても情報を共有してもらった。その中で、「統計上は管理職の男女平等が実現されているように見えても、質的な平等はまだ達成できていない」や「制度は整っていてもそれを効果的に活用できていない」という意見もあり、共通に抱える課題もいくつかあることを認識した。その課題に対して、どのような対策ができるのかディスカッションを行ったが、柔軟な労働環境の整備が必須であること、組織・社会全体の意識改革を積極的に行うことが必要であるという意見が出た。最後は「組織・社会を変える一歩を踏み出すのは自分たちである」という共通理解のもと、各自が行動を起こすことを約束した。