

平成 22 年 6 月 25 日現在

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2007～2009

課題番号：19730383

研究課題名（和文）NPO 団体におけるスキル継承過程の検討

研究課題名（英文）research on process of succeeding to skill in NPO

研究代表者

新井 洋輔（ARAI YOSUKE）

東京福祉大学・心理学部・講師

研究者番号：80436261

研究成果の概要（和文）：NPO 団体におけるスキル継承過程を検討することを目的に、2 件の面接調査と質問紙調査を行った。調査の結果、(1)リーダーの継承が NPO 団体の存続にとって重要であること (2) リーダー自身の交代の予期、交代時期の決定、交代方法の決定が、リーダー交代時の継承内容の決定に必要であること (3) 効率的な継承には、運営方法の明文化とともに、後継者との共同作業が求められることなどが明らかにされた。

研究成果の概要（英文）：

This study aimed to examine the process of succeeding to skill in NPO. The main findings are as follows: (1) Succeeding to leader is required for maintaining NPO. (2) The determinants for fixing the content of succession when the leader alternates are the anticipation of the alternation of the leader, the decision about time of alternation, and regulation of leader election. (3) For an efficient succession, not only stipulation of rules for running an organization, but also collaboration with successor is needed.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007 年度	500,000	0	500,000
2008 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2009 年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	2,500,000	600,000	3,100,000

研究分野：集団心理学

科研費の分科・細目：心理学・社会心理学

キーワード：集団心理学、組織心理学、NPO、スキル継承、団体の存続、リーダーシップ

1. 研究開始当初の背景

現代社会においては、生産性という明確な目的・役割構造を持って組織される企業などの組織集団だけでなく、ボランティアや防災などの様々な目的を持って結成される NPO

団体や、共通の趣味によって自然発生的に結成されるサークル集団が、数多く存在する。これらの集団の中には、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。

これらの集団が存続・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、新たに集団に加入したメンバーへスキルを継承していくことの難しさがあると考えられる。集団内で長く活動した熟練者たちは、長い経験から培われた知識・技術などのノウハウを習得・蓄積している。これらのスキルには、明文化されることでフォーマルな活動の中から確実に引き継がれていく役割や業務の内容とともに、インフォーマルな交流の中から継承されていく内容もある。したがって、スキルが継承されていくためには、フォーマルな役割関係だけでなく、2者の好意や信頼に基づいた関係性が構築されることも必要であると考えられる。

しかし、従来の心理学における研究では、このようなインフォーマルな交流を含めた集団内のスキル継承の問題は検討されていない。たとえば集団心理学において、企業組織などのフォーマル集団を扱ったリーダーシップ研究では、集団成績の向上を志向した「課題志向的行動」と集団成員間の円滑な関係を志向した「関係志向的行動」の2つの行動のみが扱われ、スキル継承に関する側面は扱われてきていない。また、教育心理学における学校における教師と生徒との関係を扱った研究や、スポーツ心理学におけるコーチングの研究は、「教える者」と「教えられる者」という役割の異なる2者の交流に焦点をあてている。スキル継承は、集団内での役割の異なる2者間だけでなく、立場の同じ2者間でも行われるものと考えられるが、このような関係に焦点を当てた研究は行われていない。

集団メンバー間でのスキルの継承は、生産性を目的としてメンバーに明確な役割と職務が決定されている組織集団よりも、自然発生的に形成され個人の役割があらかじめ決定されていないサークル集団やNPO団体などにおいて、より問題になりやすいと考えられる。

2. 研究の目的

本研究は、ボランティアなどを行うサークル集団やNPO団体を対象として、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、(1)様々なNPO団体やサークル集団においてどのようなスキルが継承されることが求められているかを明らかにする。(2)スキル継承に関して発生している問題や、問題に対する集団ごとの取り組みの実態を把握する。(3)スキル継承を阻害する要因や、円滑なスキル継承を行うための状況や環境を明らかにする。(4)集団の状況や問題ごとの、スキル継承を円滑に行うための対策リストを作成して、ホームページ上で公開する。

以上の目的に沿って、サークル集団やNPO団体においてどのようなスキルが継承されることが求められているかを明らかにし、さらにスキル継承が円滑かつ有効に行われるための要因を明らかにする。さらに、スキル継承を円滑に行うための、集団状況ごとの対策リストをWebページ上で公開することにより、現場で活用できる情報を実社会に還元することを目的とする。

3. 研究の方法

(1)第1研究

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NPO団体のリーダー（運営代表者・責任者）を対象として、半構造化面接を行った。

対象となった団体の主な活動目的は、「障害者の自立支援」「環境保全型農業の実践」「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」などであった。

調査内容は、「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」「現在の立場についての経緯と年数」「代表者の交代に関するルールの有無と内容」「スキル継承に関して感じる問題」「効率よくスキルを伝達するためにしている工夫」などであった。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。

(2)第2研究

学生サークル集団・部活動（以下、学生団体と表記）のリーダー（運営代表者・責任者）を対象として、半構造化面接を行った。

対象となった団体の主な活動目的は、「児童・生徒の学習指導」「スポーツ活動」「老人の介助支援」「国内の伝統芸能の実践」「障害者の自立支援」「海外の民族音楽の実践」「演劇」「ボランティア活動希望者とボランティア団体との仲介」などであった。

調査内容は、「集団の活動目的と内容」「集団発足の経緯と継続年数」「現在の立場についての経緯」「代表者の交代に関するルールの有無と内容」「スキル継承に関して感じる問題や工夫している点」などであった。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)第3研究

第1研究と第2研究によって得られた知見をもとに、NPO団体におけるスキル継承を中心とした問題やその背景について定量的なデータを収集し知見の一般性を確認することを目的として、郵送による質問紙調査を行った。

質問紙は、リーダーを対象とした質問紙と、メンバーを対象とした質問紙の計2種を作成した。郵送の際には、送付状とともに返信

用の封筒を同封した。郵送対象は、内閣府のホームページで首都圏の1都7県に登録されている団体からランダムに抽出された、400団体800名であった。

調査内容は、「集団の活動目的と主な活動内容」「集団の規模」「集団発足の経緯と継続年数」「リーダーが現在の立場についての経緯と年数」「次期リーダーの決定に関するルールの有無」「継承内容の具体化の程度」「スキル継承に関して感じる問題」などであった。

調査開始から約2週間後に謝礼兼督促状を送付し、再度協力を依頼した。調査票の返送が得られた協力者に対しては、礼状とともに「分析結果については翌年度報告予定であるが、個別にWebページ上でも閲覧可能である」ことを報告した。

4. 研究成果

(1)第1研究

NPO団体のリーダーを対象とした面接調査の結果、以下が明らかにされた。

①リーダー継承の重要性

今回の調査対象では設立当時からリーダーが交代していない団体がほとんどであったが、すでに交代のあった団体には、「リーダーが相次いで突如運営継続の困難な状態になり、引継ぎ期間がなかったために後継者も今後の方針も決まっておらず、活動が停止している」団体や、「現在のリーダーに代替わりした際、運営に必要な知識や他集団とのつながりや人脈を引き継ぎず、残されたわずかな記録を頼りに、一から運営プランを作成した」団体があった。

この結果は、NPO団体内でのスキル継承の中でも、特にリーダーの継承に問題が生じることが、集団の運営や存続そのものに大きな障害となっていることを示唆している。

そこで以降の研究では、NPO団体内でのスキル継承のうち、特にリーダーの継承に焦点を当てて検討を行うこととした。

②交代ルールの未整備と交代予期の欠如

リーダーが交代していない団体では、「代表が交代したいと望んでいるが後継者がいないために交代できない」団体があった。また、「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検討中」のリーダーはほとんどおらず、「交代についてまったく考えたことがない」リーダーが大半であった。

交代の有無に関わらず、いずれの団体でも設立時のリーダーは行動力・人脈・政治力等が豊富で、これらを活用しながら運営していることが伺えた。しかし、これらを継承するための具体的な交代ルールや方法・内容は未検討で、交代について念頭にないリーダーが大半であった。

③継承内容の文書化と共同作業

初代リーダーから2代目リーダーへの引

継ぎに問題があったことのために円滑な引き継ぎが行えなかった団体では、交代に関する工夫として、「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、次回引継ぎをスムーズに行うように努めて」いた。

リーダーのスキルや資源を効率的に継承するためには、文書や記録による運営方法の継承とともに、運営方針をメンバーと共有し業務を共同で行うことが必要である可能性が示唆された。

(2)第2研究

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点で、NPO団体は学生団体（サークル集団・部活動）に類似していると考えられる。学生団体に蓄積されたスキル継承のノウハウは、NPO法成立を契機に結成された継続年数の浅いNPO団体にも援用可能と期待される。

学生団体のリーダーを対象とした面接調査結果について、NPO団体のリーダーを対象とした面接調査結果と比較・対照した結果、以下が明らかとなった。

①NPO団体と学生団体の共通点

学生団体では、文化やスポーツなど学生生活を充実させる活動を主な目的としていたが、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学外へも活動の場を広げていた。この結果は、社会貢献を集団の目的として強調しているNPO団体だけでなく、学生のサークル団体も社会に貢献していることを示唆している。

また、NPO団体と学生団体のいずれも、中心的人物の呼びかけに応じて結成された団体が多かった。いずれも集団メンバーや地域のニーズに応じて目的や活動内容が多様化していた。さらに、所属メンバーは加入時には役割が確定しておらず、活動の中で後付けの形で役割が当てはめられていた。

②リーダー継承を促進する要因

NPO団体ではリーダー交代に問題のある団体が多く見られたが、学生団体では、発足からの経過年数にかかわらず、今回対象とした全ての団体で、リーダーや役員交代時期が明確に決定され、交代方法も投票制か他薦のいずれかに決定されていた。交代の際に継承される内容は、明文化の程度にややばらつきが見られたものの、全ての団体でおおむね決定されていた。

学生団体でリーダーの交代と継承に関するルールの整備が進んでいる背景として、4年間で大学を卒業し団体から脱退することが予測されている学生団体では、結成当初から設立メンバーが交代時期を予期していることが原因として考えられる。交代時期の決

定が、リーダー自身の交代の予期につながり、交代方法（投票や他薦など）や継承すべき内容の検討と決定を促進していると推察される。

NPO 団体においても、リーダーをはじめとした設立メンバーが、団体結成の初期から交代の時期に関する予期を持つことが、交代方法や継承内容の検討を行う促進要因になると考えられる。

③継承内容の明文化と共同

スキル継承の工夫については、NPO 団体と学生団体の双方で、ルールを明文化とともに、メンバー間の意見交換と共行動が挙げられた。学生団体では、暗黙の了解となっているリーダー交代に関するルールの明文化を課題としている団体や、集団活動の軸となる考え方を継承するためには共同で活動することが重要と捉え、常に先輩と後輩とで共行動をするよう心がけている団体がみられた。学生団体においても、継承内容を明文化するとともに、次代のリーダーと活動を共有することが、円滑なリーダー継承にとって必要と考えられていることが明らかとなった。

以上の結果から、インフォーマル集団としての性質を持つ NPO 団体がメンバー個々の役割や集団運営のための職務内容を継承していくためには、組織に必要な役割とその交代に関する取り決めを明確にするとともに、有効にスキル継承を行うためのメンバー間の直接的な交流が必須であると考えられる。

(3) 第 3 研究

第 1 研究と第 2 研究において示唆された、リーダー交代のルール整備やリーダー自身の交代の予期の状況などについて、定量的なデータを収集し知見の一般性を確認することを目的に、郵送による質問紙調査を行った。

リーダー対象の質問紙調査では、400 団体のうち 24 団体が宛所不明として質問紙が未着・返却され、残る 376 団体での質問紙の回収率は 28% であった。このうち活動休止中などを理由に記入のなかった質問紙 5 部を除外し、残る質問紙を有効回答として、分析をおこなった（一部の項目への回答が無かった場合には、項目ごとの欠損値として処理した）。

第 2 研究までの知見に関連する主な分析結果は以下のとおりである。

①リーダー交代歴の有無

約 3 割の団体でリーダー交代歴があったが、約 7 割の団体では初代リーダーが現在もリーダーをつとめていた（図 1）。また、全体の約半数の団体では、団体創始者がリーダーをつとめていた。

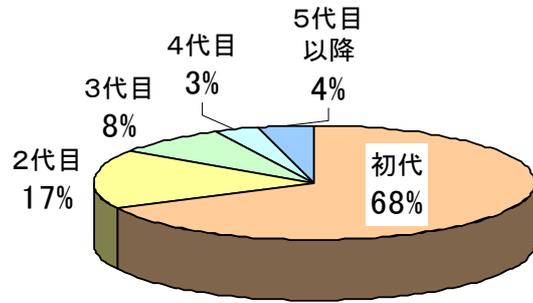


図 1：現在のリーダーは何代目か

②引継ぎ内容の検討

リーダー交代時の引継ぎ内容については、「明文化されている」団体は 1 割に満たず「暗黙に決定されている」団体とあわせても約 3 割で、「検討中」や「全く検討されていない」団体が約 7 割を占めた（図 2）



図 2 リーダーの引継ぎ内容の決定状況

③次期リーダーの決定状況

後継者となる次期リーダーの決定状況については、「意識したことがない」リーダーが 4 割を超え、「決定」や「選出済み」の団体は 2 割を下回った（図 3）。



図 3：次期リーダーの決定状況

④リーダー交代時期のルールの有無

リーダーの交代時期に関するルールが明確に存在する団体は 1 割に満たず、ほとんどの団体においてルールが決定されていなかった（図 4）。



図 4：交代時期に関するルールの有無

④リーダーの問題意識の所在

リーダー自身が「団体の問題点や課題」と考えていること（複数回答）としては（表 1）、「スタッフの不足」や「活動資金の不足」が多く選択され（約 5 割）、リーダー継承に関わる「リーダーや後継者が育たない」の選択率は約 2 割、継承方法や内容の記録に関わる「ルールの整備等が進んでいない」「活動の記録作成に滞りがある」の選択率はいずれも

5%に満たなかった。

この結果は、NPO 団体のリーダーが人材・資金・時間の不足など当面の運営に悩まされており、団体の継続に関わる継承等のルール整備に関する問題に意識を向けられていないことを明らかにしている。

表 1：団体の課題・問題点

項目	選択率
実際の活動に携わるスタッフ等の不足	54.5%
活動の資金が不足している	49.5%
特定の個人に責任や作業が集中する	39.6%
新しいメンバーが増えない	37.6%
メンバーが忙しく時間の確保が困難	36.6%
リーダーや後継者が育たない	21.8%
メンバー間の情報伝達や意思疎通に滞りがある	12.9%
財務等の専門的知識が不足している	11.9%
活動を広める方法がみつからない	9.9%
団体として定まった事務所がない	9.9%
活動に必要な場所等が不足している	8.9%
地域や社会との結びつきが薄い	6.9%
行政・民間の支援制度の情報が得にくい	5.9%
活動内容が多様化しすぎて複雑	5.9%
他団体の情報が得にくい・連携がとれない	5.0%
活動に必要な機材等が不足している	5.0%
ルール等の整備が進んでいない	5.0%
利用者のニーズと活動との不一致	5.0%
特に問題点、課題等はない	5.0%
活動の記録作成に滞りがある	4.0%
届出などの公的事務手続きがわからない	4.0%
活動や施設の情報が得にくい	2.0%
活動趣旨と活動内容のズレ	2.0%
集団内のルールがメンバーに守られない	2.0%
集団内のルールが利用者に守られない	1.0%

⑤ 研究知見まとめ

以上の研究結果から、リーダー交代の時期はほとんどの団体で決定されておらず、後継者となる次期リーダーの必要性が意識すらされていない団体も多いことや、継承内容が明文化されている団体がほとんどないことが、定量的な観点からも明らかにされた。

研究 2 までの知見を踏まえれば、初代リーダーは、行動力・人脈・政治力等が豊富で、その能力によって意識化せずに運営を行っている可能性がある。集団の存続のためには、交代の必要性を認識し、交代時期と後継者の選出方法について決定することで早期に後継者を決定し、リーダーが日常的に行ってい

る活動の内容や運営方法について記録を作成するとともに、リーダーとしての活動を後継者と共同で行っていくことが必要であろう。

現在は、NPO 団体においてもリーダー自身が引退や交代について意識化し、引継ぎの問題を検討する契機となるよう、上記の知見を Web ページ上で公表中である。今後は、より詳細な分析を行い、所属する団体の状態についてのチェックリストと対策集を公開予定である。

(4) 本研究の位置づけ

NPO 法成立から 10 年が経過した現在、主婦層や退職者が中心となって設立された NPO 団体には、運営の中心メンバーの交代時期に来ている団体も多いと考えられる（第 3 研究）。インフォーマルに構成される NPO 団体では、設立メンバーに代わるようなリーダーシップに長けた人物が必ずしもいるとは限らない（第 1 研究）。スキル継承過程の検討と、円滑な継承方略の発見は、集団の継続と発展にとって極めて重要な課題であると考えられる。

本研究の知見は、社会的貢献の観点から見れば、防災やボランティアなどの社会的意義を有する集団から、興味関心を満たし個人の生活向上に貢献する趣味のサークル集団に至るまで（第 2 研究）、さまざまな目的で形成された団体が、存続・成長していくための具体的な対策を提案するための基礎的な知見となっている。

本研究で対象としている NPO 団体や団体のリーダーに限らず、企業集団やその中で一定の役割を担う成員においても、熟練者に蓄積されたノウハウの効率的な継承が生産性と集団維持の双方にとって肝要であると考えられる。退職や部署の異動によって、同一の役割を担うメンバーが入れ替わる際、効率的な継承が行われない場合には、「残されたわずかな記録を頼りに、一から運営プランを作成」する必要がある（第 1 研究）、ノウハウや活動記録が失われることは、組織にとって大きな損失になると考えられる。したがって本研究の知見は、NPO 団体だけでなく、役割が明文化されている企業集団におけるスキル継承の問題にも発展させて議論することが可能である。

企業集団への展開はすなわち、本研究の知見が従来の集団心理学におけるフォーマル集団研究全体への展開が可能であることを意味しており、社会的貢献に限らず学術的インパクトをも有している。

さらに、本研究の知見をもとに、後継者への円滑な継承過程について検討することは、集団の存続・成長という集団単位での問題だけでなく、新規メンバーの集団内での個人の

スキル習得・成長・集団内適応のための方略を検討する上でも有用と期待される。教育や指導の問題について、集団内の役割の異なる2者の関係を検討してきた教育心理学やスポーツ心理学の分野に対しても、集団内での立場の同じ2者の対人関係を検討する本研究の成果は、新たな視点と知見を与えることで貢献できるであろう。

5. 主な発表論文等

〔学会発表〕(計2件)

新井洋輔 NPO団体におけるスキル継承過程の検討(2)―社会人NPO団体と学生団体の比較から― 日本社会心理学会第49回大会 2008年11月3日 かがしま県民交流センター

新井洋輔 NPO 団体におけるスキル継承過程の検討(1)―運営リーダーの継承の検討― 日本心理学会第72回大会 2008年9月20日 北海道大学

〔その他〕

ホームページ等

<http://npo-research.sakura.ne.jp/>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

新井 洋輔 (ARAI YOSUKE)
東京福祉大学・心理学部・講師
研究者番号：80436261