

平成 24 年 5 月 30 日現在

機関番号：11301

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2008～2010

課題番号：20530336

研究課題名（和文） 非営利組織の人材育成と力量形成に関する国際比較研究－社会  
関係資本創出・活用の視点研究課題名（英文） International Comparison on Human Resource Development and Capacity  
Development of Nonprofit Organizations - From a perspective of creation and utilization  
of social capital

研究代表者

西出 優子（NISHIDE YUKO）

東北大学・大学院経済学研究科・准教授

研究者番号：60451506

研究成果の概要（和文）：

本研究の目的は、信頼や規範、ネットワークなどの社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）の視点から、非営利組織（NPO）の人材育成上の促進要因・阻害要因を抽出し、非営利組織の人材育成および力量形成における社会関係資本の創出と活用との関係について解明することである。社会関係資本の構築法および活用法を探り、非営利組織の人材育成と力量形成のあり方について新たな理論的・実践的枠組みを提示することを目指している。

研究成果の概要（英文）：

The purpose of this research is to clarify the factors to promote or hinder human resource development of nonprofit organizations from the perspective of social capital such as trust, norms and networks, and thus, to clarify the relationship between human resource development and capacity development of nonprofit organizations and the creation and utilization of social capital. This research pursues to propose a new theoretical and practical framework for human resource development and capacity development with ways to create and utilize social capital.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,600,000	480,000	2,080,000
2009年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	3,500,000	1,050,000	4,550,000

研究分野：非営利組織論

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：NPO（非営利組織）、人材育成、ソーシャル・キャピタル、ネットワーク、経営

## 学、信頼、人材マネジメント、教育研修

### 1. 研究開始当初の背景

#### (1) 背景と問題意識

少子高齢社会が到来し、人々のライフスタイルやニーズが多様化する中で、社会的課題の解決を目的に活動する非営利組織が世界的に台頭している。日本でも3万以上のNPO法人が設立され、介護やまちづくり、文化等、多岐にわたる分野で事業を展開している。非営利組織で活動するボランティアも増加したものの、中核となる職員の人材育成や後継者問題を抱えている非営利組織が増加している。特に、公の施設の管理運営を担う指定管理者制度の導入により、短期雇用契約を通じた雇用の不安定化と職員の動機づけに課題を抱える非営利組織も少なくない。非営利組織関連の講座を開講する大学も増加しているが、労働市場の未成熟さとも相俟って非営利組織への人材輩出には必ずしも結びついていない。人材育成は非営利組織の持続的発展にとって喫緊の課題である。

#### (2) 着想に至った経緯

研究代表者は、これまでに、社会関係資本や非営利組織、サービス・ラーニングに関する研究を行ってきた。社会関係資本および非営利組織の理論的実証的研究を行い、環境や災害、中間支援などの分野における国内外の事例研究および実証分析によって、非営利組織が社会関係資本の創出に重要な役割を担うことや、非営利組織も組織の力量形成に向けて社会関係資本を活用できる可能性を探った。また、社会関係資本の醸成をめざした大学と地域との連携として、学生が非営利組織等で体験活動を行い、それを学びに変えるサービス・ラーニングの取り組みの有効性を指摘した。さらに、日本における社会関係資本の実態把握や概念の適用可能性に取り組んできた。とはいえ、非営利組織における社会関係資本の活用についての研究は緒に就いたばかりである。したがって、これまでの研究成果を踏まえ、非営利組織が深刻な課題と捉えている人材育成および力量形成のあり方について理論構築を行い、非営利組織が新たな社会変革の担い手として発展することに学術的・実践的に寄与したいと考え、本研究の構想に至った。

#### (3) 本研究に関連する研究動向・位置づけ

信頼や互酬的規範、ネットワークといった協調関係を促進する社会関係資本に対する関心は、パットナムの研究等を契機として、政治学、経済学、経営学など様々な分野で高まっている。実際、これまでに市民活動との関係や公共政策との関連等、多領域における適用可能性が議論されてきた。社会関係資本

と人的資本との相互補強的な関係についても指摘されているが、社会関係資本の視点から非営利組織の人材育成について論じた研究はほとんどない。また、国内における非営利組織の就労に関する実態調査も近年行われているが、社会関係資本の視点を取り入れた調査研究はない。こうした中、本研究では、ボランティアを含め、非営利組織における人材育成の実態調査を社会関係資本の観点から実施し、どのような社会関係資本が、非営利組織の人材育成をどのように促進し阻害するかを分析するとともに、非営利組織における社会関係資本の評価手法開発など、これまで研究の蓄積がほとんどない社会関係資本の活用法を提案する。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、信頼や規範、ネットワークなどの社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）の視点から、非営利組織（NPO）の人材育成上の促進要因・阻害要因を抽出し、非営利組織の人材育成および力量形成における社会関係資本の創出と活用との関係について解明することである。社会関係資本の構築法および活用法を探り、非営利組織の人材育成と力量形成のあり方について新たな理論的・実践的枠組みを提示することを目指している。

### 3. 研究の方法

文献調査、国内・海外調査、国際比較研究を実施した。研究代表者が研究の統括をし、研究分担者・連携者と研究会を開催して討議するとともに、海外の研究協力者とも協議しながら研究を進めた。

非営利組織の人材育成・人的資源管理、社会関係資本の理論的政策的動向や評価理論について文献調査を行うとともに実態調査を企画実施した。国内調査は各研究者の担当地域において、海外調査は北米にて実施し、非営利組織の人材育成の現状と課題を社会関係資本の視点からその形成・阻害要因を中心に分析した。

#### (1) 文献調査

非営利組織の人材育成および社会関係資本の最新の理論的動向をレビューした。また、非営利組織・教育政策において社会関係資本に積極的に取り組んでいる欧米諸国の政策的取り組みについても比較検討した。さらに、評価手法の開発に向け、関連文献をレビューした。

#### (2) 国内外調査

各地域における非営利組織や大学を訪問

し、非営利組織の人材育成に関する実態を調査した。海外では、北米（アメリカおよびカナダ）の取り組みについて現地調査を実施する。調査対象は、人材育成に成功している・または課題を抱えている非営利組織、非営利組織の人材育成事業を実施している中間支援組織（経営支援組織）、非営利組織教育を行っている大学、教育政策に取り組む教育省等である。

米国では、米国 NPO 学会に参加して、ボランティア・マネジメントやリーダーシップ、NPO 教育研修といった、NPO の人材マネジメントに関連する分科会や全体会に参加し、報告者や出展者に対しインフォーマルなインタビュー調査を実施した。また、ワシントン DC やその周辺における NPO の中間支援組織や非営利シンクタンク、高等教育機関関連団体等にインタビュー調査を実施した。調査対象先は、アーバン・インスティテュート、アソシエーション経営者協会、ユナイテッド・ウェイ・オブ・アメリカ、ボード・ソース、国際戦略問題研究所等である。

カナダでは、オタワおよびトロントにおける NPO の中間支援組織や非営利シンクタンク、高等教育機関等にインタビュー調査を実施した。調査対象先は、ボランティア・非営利セクター人材協議会をはじめ、ボランティア・カナダ、エンデバー・ボランティア、イマジン・カナダ、カールトン大学ボランティア・セクター研究開発センター等である。

国内では、主に東北地方における NPO に対しインタビュー調査を行い、人材マネジメントに関する現状と課題等の実態を明らかにした。これは、東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センターや NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センター等と連携しながら実施した。また、NPO 法人せんだい・みやぎ NPO センターと連携して、NPO の力量形成と信頼性向上に向けた提言を行ったり、大学と NPO との連携による NPO 活動体験プログラム等を実施したり、東北や甲信越における NPO に対して人材に関するインタビュー調査を実施した。

主な調査項目は、以下のとおりである。

- |  |
|--|
| ① NPO 人材の現状と問題                           |
| ② 人材マネジメント（ボランティア、リーダー育成含む）、力量形成に関する取り組み |
| ③ ボランティア、スタッフ、リーダーの動機付けに関する見解・取り組み       |

- |  |
|--|
| ④ 研修・力量形成                                  |
| ⑤ 人材マネジメントや力量形成におけるソーシャル・キャピタルの役割          |
| ⑥ NPO 人材に求められるスキルとは何か。NPO 特有の必要とされるスキルは何か。 |
| ⑦ NPO リーダーのキャリア・パス                         |
| ⑧ 大学における NPO 教育                            |

### (3) 国際比較研究

国内外の調査結果を踏まえ、比較研究を行う。これにより、日本の非営利組織の人材育成と力量形成に向けた今後の方向性に関する知見を導出した。

### 4. 研究成果

北米調査や国内調査、国際比較調査から、NPO の人材マネジメントの促進要因・阻害要因、人材マネジメントや力量形成におけるソーシャル・キャピタルの役割、NPO 人材に求められるスキル等が明らかになった。

#### (1) NPO の人材マネジメントの促進要因

- ・人材マネジメントの価値の認識と投資
- ・団体の規模別役職別の多様な人材マネジメントツールの開発（特に小規模団体）
- ・次世代人材育成の取り組み
- ・若者や高齢者の巻き込み
- ・研修プログラム（特にピア・エクスチェンジ・プログラム）
- ・大学や支援組織の役割
- ・幼少期からの市民教育
- ・ソーシャル・キャピタルの重要性の認識
- ・セクターを超えた多様な団体が課題や解決策に関する対話と議論（→橋渡型・連結型ソーシャル・キャピタルの促進・活用）
- ・セクター間連携による人材流動や人材交流の促進（→橋渡型・連結型ソーシャル・キャピタルの促進・活用）
- ・政府の NPO 人材に対する積極的な支援（→連結型ソーシャル・キャピタルの促進）
- ・情報公開
- ・NPO のキャリアの魅力伝える

#### (2) NPO の人材マネジメントの阻害要因

- ・リーダーの高齢化（リーダーシップの赤字）、継承計画、次世代育成
- ・世代間ギャップ

- ・他セクターと比較して低賃金・低福利厚生
- ・他セクターへの人材流出
- ・金融危機～景気悪化
- ・ベビーブーマー世代の意識と行動
- ・中堅層の欠如
- ・短いキャリアパス

### (3) 人材マネジメント・力量形成におけるソーシャル・キャピタルの役割

- ・信頼→組織としての価値、アイデンティティ、関係性構築、力量形成、知識
- ・ネットワーク→採用、事業展開、信頼
- ・規範（例：ボランティア・コード）→定着
- ・信頼、倫理や価値観（認知的 SC）の醸成
- ・支援ネットワーク（構造的 SC）の形成（支援組織、財団、シンクタンク、大学のネットワーク→人財育成、リーダーシップの底上げ）
- ・結束型 SC の構築：信頼に基づいたメンタリング、ピアラーニング
- ・橋渡型 SC の構築：異世代間交流、女性リーダーやマイノリティ・リーダーが活躍する場、セクター間の流動性の向上

### (4) NPO 人材に求められるスキル

- ・ミッションに対するコミットメント
- ・マネジメントスキル
- ・問題解決のための具体的なスキルセット
- ・コミュニケーションスキル、チームワーク、協働・関係性構築、ファシリテーションスキル、対人関係スキル
- ・適応力、柔軟性、文化、歴史、ジェンダー
- ・リーダーシップ
- ・NPO での経験や NPO に関する知識
- ・政治的・社会的環境の理解
- ・多様な文化の理解、多様な人材の包含
- ・創造性

これらの研究成果は、日本 NPO 学会、米国非営利学会、国際サードセクター研究学会など、内外の関連学会での発表や、NPO 向けの調査結果報告会の開催等を通して幅広く発信した。また、その結果得られた改善点を踏まえて研究の成果を取りまとめ、学術誌に論文を投稿した。さらに、ホームページを通して研究成果を幅広く国内外に発信した。

今後は、本研究の成果をふまえて、ボランティア、有給スタッフ、理事といった様々な人材をリクルートし、動機付けし、管理し、育成するという各段階において、日本を含めたアジアの NPO がどのような人材マネジメント戦略をとっていけばよいのか、どのようなリーダーシップを発揮していけばよいのかについて、調査研究を発展させていきたい。

## 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

[学会発表] (計 14 件)

- ① Nishide, Yuko and Nishide, Junro, Human Resource Development in Nonprofit Organizations: Three Country Comparison of the U.S., Canada, and Japan, presented at the 9th International Conference of the International Society for Third-Sector Research, Kadir Has University, Istanbul, Turkey, July 10, 2010.
- ② 西出順郎・西出優子「海外公共政策系大学院の現状と課題について—米国およびカナダを中心に—」日本高等教育学会第 13 回大会、関西国際大学尼崎キャンパス、2010 年 5 月 30 日
- ③ Ahn, Michael, Nishide, Junro and Nishide, Yuko “Master of Public Administration and Public Policy Education in America—Quality, Strength, and Emerging Challenges” presented at the American Society for Public Administration, Annual Conference, San Jose, CA, April 13, 2010.
- ④ 西出優子「カナダにおける非営利組織の人材マネジメント」日本 NPO 学会第 12 回年次大会、立命館大学、2010 年 3 月 14 日
- ⑤ 西出優子「農商工連携における NPO の役割—ソーシャル・キャピタルの視点」日本 NPO 学会第 12 回年次大会、立命館大学、2010 年 3 月 14 日
- ⑥ 西出優子「新しい公共とソーシャル・キャピタル：新政権のめざす市民社会像と政策課題」（パネリスト）日本 NPO 学会第 12 回年次大会、立命館大学、2010 年 3 月 14 日
- ⑦ 西出優子「公共政策における NPO の役割：まちづくりに NPO はどのようにかかわるか？（日本公共政策学会共催）」（パネリスト）日本 NPO 学会第 12 回年次大会、立命館大学、2010 年 3 月 14 日
- ⑧ 佐藤勝典・遠藤憲子・張洋・西出優子・高浦康有「NPO 第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織的貢献—仙台都市圏の NPO を中心として—」日本 NPO 学会第 12 回年次大会、立命館大学、2010 年 3 月 13 日
- ⑨ Nishide, Yuko and Nishide, Junro, Human Capital and Social Capital Developments in the Nonprofits in the U.S. and Japan, 38th Annual ARNOVA

Conference, Cleveland, November 18, 2009 (poster).

- ⑩ 西出順郎・西出優子・アン、マイケル「公共政策系「専門職大学院」の戦略的発展について」日本高等教育学会第12回大会、長崎大学、2009年5月24日
- ⑪ 西出優子「日本におけるソーシャル・キャピタルと市民社会」日本大学ソーシャル・キャピタル研究会、財団法人統計研究会、2009年4月21日(単)
- ⑫ 西出優子「米国におけるNPOをめぐる人材の現状と課題」日本NPO学会市民社会研究フォーラム、イノベーション・キャンパス・センター、2009年4月11日
- ⑬ 佐藤勝典・畠山正人・北條陽子・遠藤憲子・瀧山剛・張洋・張蕾・西出優子・高浦康有「活動安定後のNPOにおける人材マネジメント：東北地方の現状と課題」日本NPO学会第11回年次大会、名古屋大学、2009年3月22日(共、7)
- ⑭ 西出優子・西出順郎「NPOの人材マネジメントとソーシャル・キャピタル」日本NPO学会第11回年次大会、名古屋大学、2009年3月21日

〔図書〕(計6件)

- ① 東北大学経済学部非営利組織論ゼミナール編、西出優子・木村彰太郎・大羽将夫・他著『NPOの理論と実践－せんだいのフィールドより－』東北大学経済学部西出優子研究室、2011年3月、pp. 1、9-10、136-137.
- ② 加藤哲夫監修・西出優子編『NPOのアカウンタビリティは、今、どうなっているのか？－みやぎのNPO法人事業報告書調査より』東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター、2010年3月、pp. 1-66.
- ③ 東北大学経済学部非営利組織論ゼミナール編、西出優子・佐竹佑斗・佐藤裕・他著『NPO 活動体験報告書－CARES ケアーズとろうきんNPO 体験を通して－』東北大学経済学部西出優子研究室、2010年3月、pp. 2-3.
- ④ 佐藤勝典・遠藤憲子・張洋・西出優子・高浦康有「NPO 第二世代の中核的人材のキャリア形成と組織的貢献－仙台都市圏のNPOを中心として－」東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター編『平成21年度プロジェクト型教育研究実施報告書』東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター、2010年3月、pp. 11-20.
- ⑤ 佐藤勝典・畠山正人・北條陽子・遠藤憲子・瀧山剛・張洋・張蕾・西出優子・高浦康有「活動安定後のNPOにおける人材マネジメント－東北地方の現状と課題」

東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター編『平成20年度プロジェクト型教育研究実施報告書』東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター、2009年3月、pp. 36-61.

- ⑥ 畠山正人・北條陽子・遠藤憲子・西出優子・高浦康有「活動安定後のNPOにおける人材マネジメントの現状と課題」東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター編『平成19年度プロジェクト型教育研究実施報告書』東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センター、2008年3月、pp. 115-142.

〔その他〕

ホームページ等

<http://www.econ.tohoku.ac.jp/~ynishide/npohrm.html>

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

西出 優子 (NISHIDE YUKO)

東北大学・大学院経済学研究科・准教授  
研究者番号：60451506

### (2) 研究分担者

山内 直人 (YAMAUCHI NAOTO)

大阪大学・大学院国際公共政策研究科・教授  
研究者番号：90243146

田中 敬文 (TANAKA TAKAFUMI)

東京学芸大学・教育学部・准教授  
研究者番号：50236600

澤村 明 (SAWAMURA AKIRA)

新潟大学・経済学部・准教授  
研究者番号：40334643

松永 佳甫 (MATSUNAGA YOSHIHO)

大阪商業大学・総合経営学部・准教授  
研究者番号：60325561

西出 順郎 (NISHIDE JUNRO)

岩手県立大学・総合政策学部・准教授  
研究者番号：20433112

(2008 連携研究者→2009 研究分担者)

### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：