

Notes

NPO活動からつながる「人間発達」
日々の実践から概念を生み出す

渋谷典子

特定非営利活動法人参画プラネット代表理事
名古屋市男女平等参画推進センター指定管理者「管理運営室」統括責任者
特定非営利活動法人ユニフェム（国連女性開発基金）日本国内委員会 常任理事
名古屋大学大学院法学研究科博士後期課程に在籍

NPO活動からつながる「人間発達」

—日々の実践から概念を生み出す—

渋谷典子

はじめに

NPO法人参画プラネット（以下、参画プラネット）が名古屋市男女平等参画推進センターの指定管理者の公募にエントリーすることを決定したとき、指定管理者制度の目的として経費縮減があげられていることから「マイナス要因とされている安価な労働力化をプラスに転換する方法はあるか」という問いをたてた。初年度、指定管理者事業（以下、「惑星プロジェクト」¹⁾）は、女性が働くことで社会につながる場（①「新しい働き方」）であり、社会とつながることによってキャリアアップが果たせる場（②人材育成）であり、そのような状況に置かれた女性たちが当事者として発信する場（③政策発信）であると位置づけた²⁾。

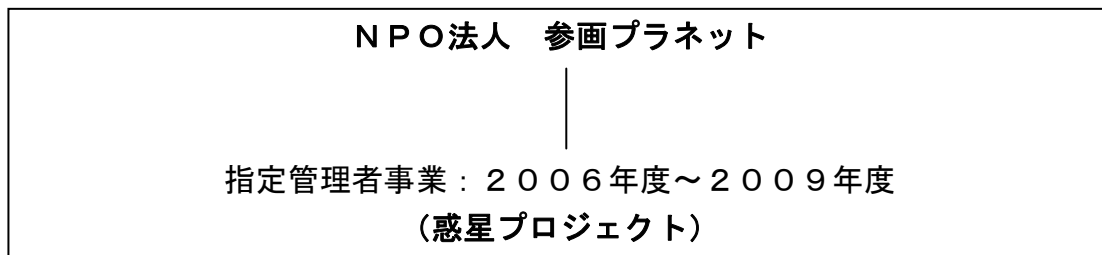
一年を経て2007年度、①「新しい働き方」は「カスタマイズされた働き方」へとシステム化され、②人材育成に関しては参画プラネットに関わるメンバーそれぞれが能力を発揮しつつ成長し、③政策発信の分野では参画プラネット独自の政策を発信するまでに到達した。

「惑星プロジェクト」は、四年間という期限のある事業である。三年目という折り返し地点の今、もう一度、上記の問いに向き合ってみよう。

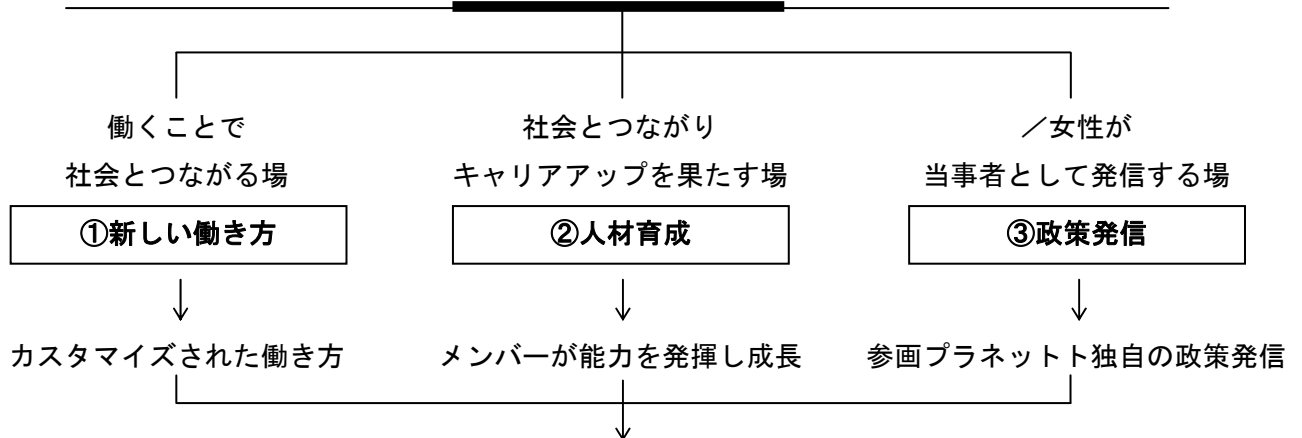
「マイナス要因とされている安価な労働力化」に対して、参画プラネットは三つの場（①「新しい働き方」、②人材育成、③政策発信）を設定した。二年間の成果をみると、それらの場が着実に機能したことにより、マイナス要因をプラスへと転換することができたといえよう。

一方、日々の参画プラネットの活動をみると、NPOにとって重要なのは、活動にかかわる一人ひとりの存在そのもの（人材）であると実感している。従来、活動にかかわる人材が成長するプロセスについて、人材育成・人材養成といった言葉が使われてきた。果たして、NPO活動にとってこのような言葉がふさわしいのであろうか。自主性、自発性が重要視されるNPO活動であれば、育成（養成）する・育成（養成）されるといった受動・能動関係ではない関係性の構築が可能はずである。

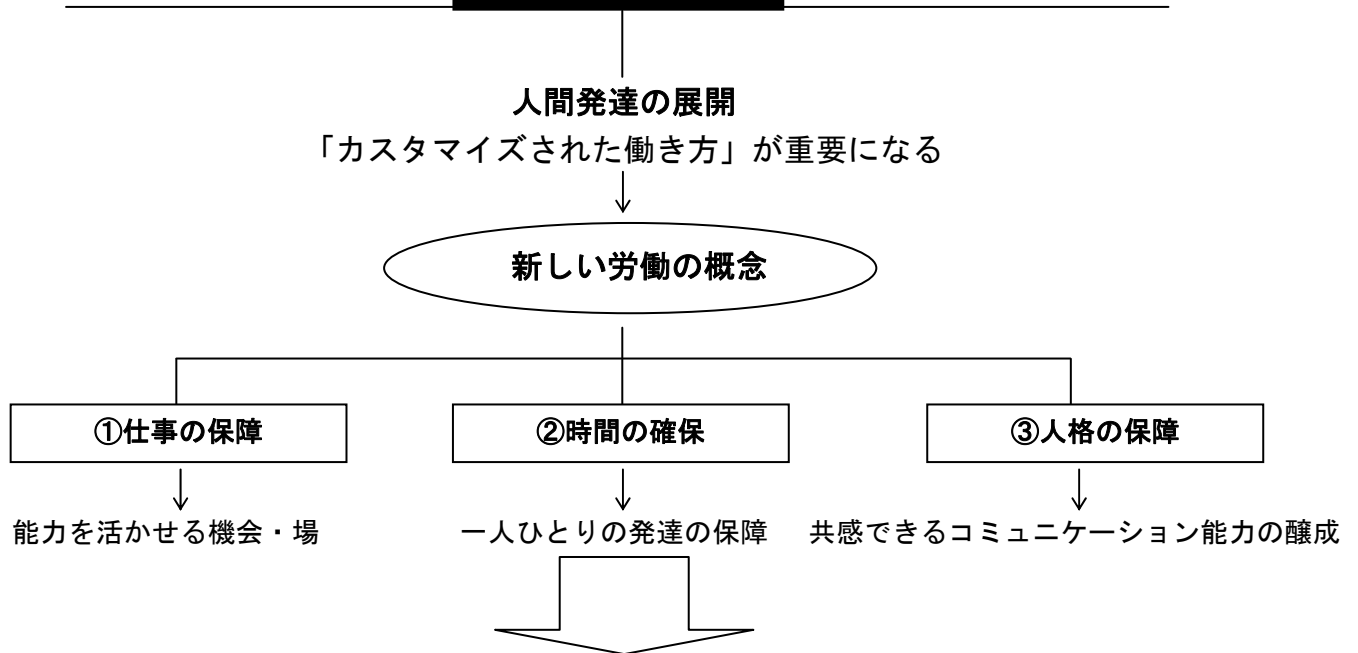
そこで、筆者は、参画プラネットの活動を検討するにあたって「人間発達」³⁾という観点を加えてみることにした。こうした観点をもって2年間の活動を見つめた結果、NPO活動における「人間発達」のためには、①仕事、②時間、③人格が保障されることが重要で



1年目：2006年度



2年目：2007年度



3年目：2008年度

あり、その三つの保障のためには、参画プラネットが設定した三つの場が確かに機能することが大前提であることが判明した。〈図1を参照〉

本稿では、2007年度の「惑星プロジェクト」について報告したうえで、三つの場と有機的に結び付く人間発達という観点をとらえ、参画プラネットの活動と「人間発達」のつながりについて考える。

1 「新しい働き方」の場、その後

2007年度も、ワークシェアリングの実施を念頭においた「カスタマイズされた働き方」を基本としてメンバーへのヒヤリング⁴を実施しジョブ・ディスクリプション⁵を決定した。その結果、①責任者業務（3名が担当、うち1名が事情により交代）、②インフォメーション業務（16名が担当）、③情報発信業務（2名が担当していたが、2007年8月に在宅業務をしていたメンバーが帰国したため3名へ）、④事務局業務（2名が担当）、⑤在宅業務（2名が担当していたが、8月に1名となる）となった。

「カスタマイズされた働き方」の体制が整った段階で、新たな取り組みを開始した。第一に、責任者が担っていた「企画事業業務」（市民交流を目的としたイベント・展示等）の担当（以下、イベント・ディレクター）を責任者以外のメンバーも担える仕組みをつくった。初年度の「惑星プロジェクト」では、「企画事業業務」の仕事内容や分量も確かな状況ではなかったため、責任者が集中して担っていた。2年目はメンバーそれぞれが持つ能力を活かせる仕組みをつくり、責任者とともにメンバーもイベント・ディレクターを担える仕組みへと展開していった。背景には、「企画事業業務」を遂行するための基盤（メンバーの専門性と「企画アイテム」⁶の充実）の存在がある。この基盤をもとに、さらに、企画事業の立案についても、メンバーからの提案を受け付ける機会を設けた。その結果、25案の企画提案があり、次年度の年間企画事業計画を作成する際に反映させることができた。

今後は、「惑星プロジェクト」全体への意見や提案を募るなど、メンバーが当事者としてさらに深く参画できる仕組みづくりについても検討する必要がある。

第二に、責任者業務と責任範囲を明確化し、メンバーへの周知を図った。責任者のうち1名の統括責任者は、センター開館当初（2003年度）から同様な業務に就いていた経緯もあったため、初年度は統括責任者を中心にさまざまな情報が集中するという現実があった。初年度を経た段階で、それぞれの責任範囲で責任者が決定したことであれば積極的に進めていくことができる仕組みをつくり、決定した内容については日誌（責任者間での情報ファイル）で共有することとした。2年目は、メンバーのみならず責任を持つ立場にいる者たちのワークシェアリングも進化していった。

第三に、市民のニーズ把握のために、できるだけ責任者へ情報が集まる仕組みをつくっていった。具体的には、インフォメーションでイレギュラーな対応が必要な場合には、責任者が市民に直接応対し、市民ニーズから見える課題を責任者間で検討する時間を設けた。

これにより想定していなかった市民ニーズの掘り起こしができ、施設管理や企画事業への示唆となっていた。

なお、前年と同様、ワークシェアリングによるフレキシブルな「カスタマイズされた働き方」であることから、メンバーのそれぞれが仕事だけでなく他の活動（ケア・ワーク⁷や地域での活動、大学や大学院での学び、資格取得等）にも取り組むことができたことを明記しておきたい。

2 人材育成の場、その後

「惑星プロジェクト」の2年目は、研修に力を注ぐことができた。一般的に、NPO活動では、目の前の業務が忙しく研修などに避ける時間がないといった声が聞かれる。参画プラネットも同様な状況ではあるが、参画プラネットの「これから」を考えつつ、内部研修と外部研修に積極的に取り組んでいる。

内部研修は、①メンバー全員が集合して実施した全体研修、②新人を対象とした新人研修、③インフォメーション・メンバーを対象とした対応研修があげられる。

外部研修としては、①女性関連施設・団体リーダーのための男女共同参画推進研修（主催：国立女性教育会館）、②全国女性会館協議会全国大会（主催：全国女性会館協議会）、③男女共同参画のための研究と実践のための交流推進と交流フォーラム（主催：国立女性教育会館）④政令指定都市女性関連施設情報交流会（主催：大阪市女性協会）などがあげられる。

研修対象者をできる限り多様なメンバーとなるよう配慮した結果、複数のメンバーが他のセンターの運営者や自治体関係者と全国的なネットワークをもつことになり、複数のメンバーによる複合的なネットワークが実現した。

研修が充実した段階で、自己評価に取り組むこととした。具体的には、新年度に向けて記入する個人シートを活用し、業務ごとに項目をあげて自分自身が評価するといった手法を取り入れた。ともすればルーティンワーク化してしまう日々の業務に対して、真摯に向き合う機会となった。現段階では、こうした評価をメンバー全体で共有する機会を設けてはいない。今後は、自己評価を前向きに共有できる仕組みづくりの検討が必要となるであろう。

なお、前年同様、個人としてのキャリアアップも目を見張るものがある。この1年間、大学関係では大学院修了および大学院へ合格したメンバーがおり、「惑星プロジェクト」の推進に求められる男女共同参画分野での専門性の構築につながっている。また、資格関係では「マンション管理士」「管理業務主任」を取得したメンバーがおり、施設管理の分野においても専門性が養われつつある。〈表1を参照〉

表1 「NPO法人参画プラネット メンバーの状況」(2008年3月現在)

役割	業務内容	年代	77・ワーク	特記事項	2年を経て
責任者A	・業務日数：3日/週 ・責任者間でのワークシェアリング	50代	家事	・大学院在籍・講師活動 ・自治体審議会委員 ・他のNPO法人常任理事	・大学院修了 ・博士後期課程進学 ・論文掲載 ・書籍(共著)出版
責任者B <事務局長 兼務>	・業務日数：3日/週 ・責任者間でのワークシェアリング	50代	家事 介護	・自治体審議会委員 ・講師活動 ・地域活動	・書籍(共著)出版
責任者C	・業務日数：3日/週 ・責任者間でのワークシェアリング	30代	家事 育児	・放送大学在籍 ・講師活動 ・地域活動	・資格取得 マンション管理士 管理業務主任
メンバーD 事務局	・業務日数：3日/週 ・メンバー間でのワークシェアリング	30代	家事 育児	・地域活動	・資格取得 マイクロソフト オフィス/スペシャリスト・エキスパート
メンバーE 情報局	・業務日数：3日/週 ・メンバー間でのワークシェアリング	40代	家事 育児		・公募論文に入選 ・大学院合格
メンバーF 情報局 ｲﾝﾌｫﾐｴｰｼｮﾝ	・業務日数：4日/週 ・メンバー間でのワークシェアリング	30代	家事 育児		
メンバーG ｲﾝﾌｫﾐｴｰｼｮﾝ	・業務日数：4日/週 (30時間/週) ・シフト制	40代	家事 育児	・地域活動	
メンバー H~W ｲﾝﾌｫﾐｴｰｼｮﾝ 等	・業務日数：希望による シフト制	20 ~ 70 代	家事 育児 介護	・大学院在籍(2名) ・大学在籍(4名) ・地域活動(6名) ・他の仕事と両立(2名)	・起業を果たす(1名) ・写真展開催(1名) ・大学院修了(2名)
メンバーX 在宅業務	・業務日数：申告制	30代	家事	・地域活動 ・鹿児島在住	

参画プラネットは、メンバー一人ひとりの人格を認め、個人のキャリアアップを支援するという姿勢を明確に打ち出している。その結果、上記のようにメンバーが自発的に成長するという成果がみえてきた。この成果(個人の成長)は、明らかに法人の成長へとつながり、相乗効果をあげている現状がある。

さらに、数々の成果は、2007年度に実施された自主事業—女性の再チャレンジ支援プログラム「わたしのキャリア発見塾」—へと発展し、再チャレンジを希望する市民（対象：女性）へのプログラムの構築につながっていった⁸。

3 政策発信の場、その後

参画プラネットとしての政策発信については、評価システムの構築⁹があげられる。この成果は、全国レベルの報告会（主催：国立女性教育会館）で発信する機会を得た。さらに、再チャレンジ女性のための支援プログラムの開発¹⁰にも力を注ぎ、自主事業として実践へと結びつけることとなった。個人としての発信は、①書籍『無名戦士たちの行政改革』¹¹、②査読付論文「NPO「活動者」と労働法の予備的考察」¹²、③学会報告「カルチュラル・タイフーン」での報告¹³、④学会セッション報告書掲載「カルチュラル・タイフーン報告書」¹⁴などがあげられる。どちらの政策発信も、男女共同参画に基づいた専門性を活かして政策を発信する段階に達している。

一方、政策をどこに、どのように届けるのかといった課題も依然として残る。まずは、発信できる機会（研究ジャーナル等への応募、書籍出版、報告書作成など）を積極的に求めつつ、多様な方向からの発信に努めている。

4 「人間発達」という観点

ここで、人間がどのように発達していくのかについて考えてみたい。生まれてから生涯を終えるまで、「日々、発達する」という考え方を基盤として「人間発達」の概念からのアプローチである。

一般的には、「人間発達」を促進するために必要な場として、教育の場（義務教育・高等教育・生涯学習など）があげられる。あわせて、労働の場（企業・公共的な団体での労働や仕事など）も該当するであろう。

そこで、労働の場における「人間発達」の認識について、企業を中心としたこれまでの日本社会における状況をみてみよう。そこには、長期勤続などを特徴とする雇用慣行がベースにあり、企業が職員の「人間発達」をサポートすることが一般的であった。人事異動や配置転換、さらには能力開発まで企業の主導で行われ、“本人の意図とは無関係に「人間発達」が形成される”という側面が強かったといえよう。

こうした状況は男性についてであり、女性にはあてはまらない。

企業での長期勤続が不可能であった女性たちは、このような労働の場における「人間発達」から無縁であったともいえる。また、正規職員として働いていたとしても、「人間発達」を担保される一員としてのメンバーシップを持っていなかった側面もある。

ここで、参画プラネットが実践しているNPO活動の場と「人間発達」の関係についてみてみよう。企業主体のこれまでの労働の場ではメンバーシップを持っていなかった女性たちが主体的に活動の場をつくり、その場で、協働して指定管理者事業という対価を得る

活動（新たな労働）に取り組んでいる。こうした状況の下、「人間発達」は成立するであろうか。実践から見えてきた新たな問いである。

5 日々の実践と「人間発達」

そこで、「人間発達」の展開として、参画プラネットが実践している「カスタマイズされた働き方」が重きをなしてくる。前述したように、NPO活動における「仕事」「時間」「人格」を保障するためには、欠かせない働き方である。

第一に、「仕事の保障」に必要とされるのは、能力を活かせる仕組みとサポート体制である。参画プラネットは、ワークシェアリングによる「カスタマイズされた働き方」で「惑星プロジェクト」を運営している。また、サポート体制としては、自主事業で実施しているキャリアデザイン事業があげられる。この事業では、個人に向けたキャリア・カウンセリング¹⁵、インターンシップを導入した実践セミナー¹⁶、身近なロールモデルのトーク¹⁷といった三つが有機的につながり、個人のサポートをしている。さらに、「なごや参画研究会」¹⁸と連携した政策作成事業があげられる。ともすれば、日ごろの活動から得た重要な情報が日常業務をこなす間に忘れられることも多く、他者への語りのなかでは目の前の実践を伝えるだけに終わってしまう可能性が多い。そこで重要となってくるのが、目の前の実践を分析し提案する力である。「なごや参画研究会」では、NPO活動に携わりつつ大学・大学院で研究を継続しているメンバーもあり、日々の実践を分析し提案する力を養っている。

第二に、「時間の保障」こそ、メンバーの「人間発達」を保障するための重要な考え方である。一日の大半を参画プラネットでの活動に費やすだけでなく、メンバーには日々のケア・ワークや地域活動等の時間が確保されることが重要である。「時間の保障」があることにより、たとえば、資格取得のために準備をする時間や大学／大学院に入学し研究する時間など、一人ひとりの能力を醸成できる時間が確保され、個人の業績確保（専門性の深化）につながっていく。同時に、個人の専門性が深化することにより、法人としての専門性も深化していくことは必須である。今後は、メンバーを対象とした特別休暇の設定などについて前向きに検討する必要がある。

第三に、「人格の保障」である。現代社会においては、企業や団体内でのパワー・ハラスメントやセクシュアル・ハラスメント、心の病による過労死や過労自殺が後を絶たない。NPO活動において、そのような状況が存在するとすれば本末転倒である。そこで、重要となるのが「人格の保障」という考え方である。そのためには、共感できるコミュニケーション能力や多様性（ダイバーシティ）を受け入れる力といった、人間関係に求められる能力が必要となるであろう。個人の能力とともに、参画プラネットという法人としても共感性を養い、多様性を受け入れる力を持つことが重要となってくる。

6 今後に向けて

指定管理者事業に参入して、2年を経た。日々の実践を「人間発達」という観点からと

らえてみると、次のようになる。参画プラネットがかかげている「カスタマイズされた働き方」で「仕事」を保障することにより、一人ひとりが仕事以外の「時間」を保障される。そして、「仕事」と「時間」が保障されることによって生き方にゆとりが生まれ、やがて社会から情報を得る力が醸成され、社会性が育まれる。さらに、社会的な視点をもつことにより、他者の「人格」を尊重する場が形成され、一人ひとりが「人間発達」を果たす。

「仕事」「時間」「人格」が保障されている参画プラネットの活動の場が、人間としての発達を遂げる場となっていく可能性がみえてきている。男女共同参画の視点からみると、女性たち一人ひとりの「人間発達」こそが、男女共同参画につながる。

さらに、「仕事」「時間」「人格」の三つが保障されたNPO活動から生まれる新たな労働のあり方は、実践が生み出す概念につながる可能性がある。「人間発達」の概念を組み入れた新たな労働のあり方について、実践しつつ深化させていくことを3年目の課題としたい。

1 名古屋市男女平等参画推進センターの指定管理者事業を担当するプロジェクトに対して、参画プラネットは「惑星プロジェクト」と命名した。

2 渋谷典子「NPOと指定管理者制度—マイナスをプラスに転換する「惑星プロジェクト」NPO法人参画プラネット編集局編『プラネットの軌跡2006』（NPO法人参画プラネット2007）16。

3 二宮厚美「現代国家の公共性と人間発達」池上惇・二宮厚美編『人間発達と公共性の経済学』（桜井書店2005）229-261に示唆を受けている。

4 ヒヤリング内容は、①「惑星プロジェクト」に関われる時間帯と時間数（1週間あるいは1か月単位）、②1か月にどのくらいの対価が必要か、③どのような活動がしたいのか、という3点である。

5 業務の棚卸しを実施し、それぞれの業務の担当者を明確化する仕組みである。

6 参画プラネットがオリジナルで開発した企画書一式を「企画アイテム」（制作：伊藤静香常任理事、中村奈津子常任理事）と命名している。

7 本稿では、「家族圏でなされる家事・育児・介護など」の総称をケア・ワークとする。くわしくは、浅倉むつ子「労働法と家庭生活—「仕事と生活の調和」政策に必要な観点—」法律時報78巻11号通巻975号（2006年）を参照。

8 中村奈津子「インターンシップを導入した女性の再チャレンジ支援プログラム—「わたしのキャリア発見塾」開講までのプロセスをたどる」、伊藤静香「女性の再チャレンジ支援プログラム—「わたしのキャリア発見塾」成果と課題を検証する」NPO法人参画プラネット編集局編『プラネットの軌跡2007』（NPO法人参画プラネット2008）21-44。

9 渋谷典子「「新たな公共」の担い手と評価のあり方—市民主体で行政をとらえる」、林やすこ「指定管理者事業と評価—市民参加、市民参画から「市民による評価」を考える」NPO法人参画プラネット編集局編『プラネットの軌跡2007』（NPO法人参画プラネット2008）49-68。

10 前掲注8を参照。

11 渋谷典子・林やすこ・澤昭裕「公を担う市民の可能性—指定管理者制度をめぐる」澤昭裕編著『無名戦士たちの行政改革—WHY NOTの風』（関西学院大学出版会2007）233-252。

12 渋谷典子「NPO「活動者」と労働法についての予備的考察—ジェンダー視点を踏まえて」東海ジェンダー研究所編『ジェンダー研究』10号（東海ジェンダー研究所2007）29-57。

13 第5回「カルチュラル・タイフーン2007 in 名古屋」にて、「労働法とNPO活動者」をテーマに渋谷典子が報告。

14 渋谷典子「公務の市場化とNPO—指定管理者を担うNPOの実践事例から」カルチュラル・タイフーン2007セッション報告書編集委員会編『移民の現在／多文化共生の未来』（カルチュラル・タイフーン2007セッション報告書編集委員会2007）81-90。

15 重原惇子「「キャリア・ナビゲート」で出会った彼女たち」NPO法人参画プラネット編集局編『プラネットの軌跡2007』（NPO法人参画プラネット2008）73-77。

16 前掲注8を参照。

17 身近なロールモデルが一步先行く先輩として、再チャレンジの事例を提供する。一方的な講演とならないようファシリテーターとともにトーク形式で実施している。

18 NPO法人参画プラネットが主催する「参画研究所」のなかで、名古屋を中心に活動している研究会である。「実践」と「研究」をつなぐ「実践研究」の確立を目指し、研究会の開催（隔月に1回）およびゼミ合宿などを実施している。

■参考文献

池上惇・二宮厚美編（2005年）『人間発達と公共性の経済学』桜井書店

伊藤静香（2007年）「女性の再チャレンジの現状と課題—男女共同参画センターにおける人的資源活用の実践事例から—」『研究ジャーナル』11号 国立女性教育会館

上野千鶴子（2007年）「ジェンダー概念の意義と効果」『ジェンダーの基礎理論と法』東北大学出版会

江原由美子（2007年）「ジェンダー概念の有効性について」『ジェンダーの基礎理論と法』東北大学出版会

海妻径子（2007年）「「対抗の場」と「再生産」の保障」『インパクト』158号 インパクト出版会

澤敬子・手嶋昭子・藤本亮・南野佳代・三輪敦子（2004年）「ジェンダーと法の現状と課題に関する予備的研究—女性の地位についての法社会学的研究のために」『京都女子大学現代社会研究』京都女子大学現代社会学部

渋谷典子・林やすこ・澤昭裕（2007年）「公を担う市民の可能性—指定管理者制度をめぐって」『無名戦士たちの行政改革—WHY NOTの風』関西学院大学出版会