

コミュニティキャピタル高得点団体インタビュー

CR ファクトリー代表理事 呉哲煥

CR ファクトリーでは2016年から「コミュニティキャピタル診断」という診断ツールをNPO団体中心に幅広く提供しています。今回はこのコミュニティキャピタル診断で高得点を獲得した団体にインタビューを実施し、その秘訣やノウハウを抽出することを試みました。ここにダイジェストでまとめますので、ぜひ組織運営の参考にしてください。

【参考：コミュニティキャピタルの3つの要素（因子）】

CR ファクトリーは、2013年から上智大学との共同研究として「コミュニティキャピタル研究会」を発足し、コミュニティに関する研究を進めてまいりました。NPO・市民活動・サークル活動などの非営利組織を主な対象にしながら（ただし企業組織も含んでいます）、2013年から累計1万人を超える団体構成員にアンケート調査を行ないました。これを因子分析という統計分析手法を使って分析し、そこから「良いコミュニティ」の要素にあたる3つの因子を浮かび上がらせることができました。それが下記のコミュニティキャピタルの3つの要素（因子）です。

1 理念共感と貢献意欲

第1の因子は、団体の活動理念への共感とその活動への貢献意欲に関するものです。同じ集団に属する人間として、仲間と共通の目的や目標を共有し、共にそれを目指そうと思えること。「この団体の理念に共感している」「この団体を自分も一緒に担っていきたい」と思える感覚が第1の因子です。

2 自己有用感

第2の因子は、団体の中で自分が役に立っている、必要とされているという感覚です。ただ団体の活動に参加するだけでなく、活動・関わりを通して「自分は役に立っている」「必要とされている」と感じられること。欠かせない存在であり、自分は重要であると思える感覚が第2の因子です。

3 居心地の良さ

第3の因子は、居場所としての団体の状態です。それも物理的に快適であるということではなく、「人間関係が良好である」「メンバーと一緒に活動することが楽しい」「仲間といると落ち着く」と感じられること。これらによる「居心地の良さ」が第3の因子です。

高得点団体事例 その1

【団体概要】

- 設立年：2004年
- 活動分野：社会教育、表現教育
- 主な活動地域：全国（約15都道府県）
- メンバー人数：有給職員約15名、会員300名
- 得点が高い項目：第1因子「理念共感と貢献意欲」

第1因子「理念共感と貢献意欲」が高い理由

【1. 理念共有のための時間を年間でしっかり取っている】

1つ目のポイントは、「理念・ビジョンを語る時間をつくっている」こと。その時間を取るために、「年間計画策定の最初にその時間（日程）を設定している」という。具体的には年3回の合宿を行なっており（1月／5月／10月）、そこで理念・ビジョンを語り合う時間をたっぷり取っている。（※コロナ状況下は1Dayで10時～17時）

理念やビジョンを語り合うような時間は、日々の忙しさに押されてなかなかその時間が取れずに、あっという間に（あるいはズルズルと）時間が過ぎていく。あらかじめ年間計画の中に入れておくことがマネジメントのコツだ。「2時間の通常会議の短時間の中ではなく、ビジョンのための時間をしっかり取る。これは団体としての内省の時間。」。

【2. 理念の言語化・資料化・テキスト化（情報整備）】

コロナ前はリアルの現場やプログラムの体験の中で「理念・ビジョン」を感じることができていた。体感によって理念共有・理念浸透できる（できちゃう）部分が大きかった。しかし、コロナによってリアルが無くなり、オンライン中心のコミュニケーションになったとき、今まで体感・暗黙で伝わっていたものを補完したり代替するかたちで「言語化」する必要性が高まった。理念の言語化・資料化・テキスト化。「ミーティングでも資料作成して、みんなに伝える」「理事長発信でもテキストにしてビジョンを語る」。オンラインは知識共有に向いている。以前はリアルな場で体感やスピーチで伝えていた理念・ビジョンを、今はテキストにして数多く丁寧に伝えるようにしたことは、コロナ禍・オンライン環境ならではの工夫だと感じた。

【3. 代表が理念・ビジョンをしつこく語る】

コロナ状況下で、リアルの現場やプログラムがなくなってしまった。この団体は「プログラムそのものが理念共有の強力なツール」であるために、その影響力は大きい。そのとき代表は「人をまとめるためにプログラムの代替を自分がしなければならない」と思ったと言う。「今はみんなを一枚にするのはビジョン。それは直観。ここがぶれなければ、みんなはついてきてくれる」と考え、今まで以上にビジョンを語り続ける活動が始まる。月1～2回、全社向けに長文の理事長発信をしたり、オンラインでも対面でも、常に理念・ビジョンを語っていた。コロナ状況下だからこそ、より強くビジョンを語る姿勢と活動が「理念共感と貢献意欲」を上げていたと分析できる。

【4.スタッフが理念・ビジョンを語る機会が増えた】

理念共有・浸透が深くなるための原理として「理念・ビジョンを自分の言葉で語ること」の有効性が挙げられる。人は理念・ビジョンを“聞かされる”だけでなく、“自分の言葉で語る”行為を通して理念共有・浸透が深くなる。この団体ではコロナ状況下でオンラインの活動が増え、そのとき説明会やイベントなどでスタッフが「団体のことを語る」機会が増えたと言う。そのことが理念共感の強さ・深さにつながった可能性は高い。さらには、団体継続のためのクラウドファンディングをしたことも加わり、「なぜこの団体が社会に必要なのか」を自分の言葉で語る機会が増え、それも理念共感の強化につながったと考えられるだろう。

【5.ビジョンを新たに作り直した（ビジョン再構築）】

この団体はこのコロナ禍の2年間でビジョンを大きく刷新した。今までは団体・活動の中心となっていたコアプログラムがあり、それが理念共有も活動推進も人材育成も担っていたが、それがコロナで封じられてしまった。コアのアクティビティ（活動）が封じられたことによって、逆に「自分たちはどんな世界をつくりたいのか」という本質的な問いが強く生まれ、ビジョンの再構築活動が始まる。約半年間かけて数々のワークを行ない、ビジョンの再構築と中期経営計画の策定を実現した。新しくできたビジョンとそのプロセスへの関わりが、理念共感を高めたと言えるだろう。

【6.理事長・事務局長の週1ミーティング】

理事長と事務局長の週1ミーティングも「理念共感」を高めることにつながっていると考えられる。理事長が大きな声で理念やビジョンを全体に語り、事務局長が会議などでリーダーやスタッフに噛み砕いた説明やきめ細かいコミュニケーションを施す。そうやってトップとボトムが連携して全方位的にコミュニケーションすることで、理念・ビジョンが浸透していく。理事長の大きな声だけでも不十分かもしれないし、事務局長のきめ細かいコミュニケーションだけでも不十分かもしれない。トップとボトムの両輪でコミュニケーションを展開しているところが理念共感を高める要因になっていると考えられる。

【7.馬鹿さ加減・カジュアルさ】

インタビューの中で印象に残ったのが、「理念・ビジョンというものは、それへの共感を迫る「強制感」「義務感」が出やすい」と言うことば。確かに理念やビジョンにはそういう側面があり、理念・ビジョンが強くなりすぎるとメンバーの気持ちが硬くなるようなところはある。危機（コロナ禍）の中ではなおさらだ。それを認識しているからこそ、理念・ビジョンを強くメッセージしながらも、楽しさ・気軽さ・カジュアルさも大切にしていた。「理念・ビジョンで使命感を保つ部分と、“馬鹿さ加減”の両方が必要」。この両軸とそのバランスが、理念共感を健全に進められた理由に思える。

【まとめ】

この団体の「理念共感と貢献意欲」を高めることにつながる工夫や仕組みや挑戦は、他団体でも活用できるヒントにあふれている。それぞれのポイントを自分たちの団体に置き換えながら、ぜひ参考にしていきたい。

高得点団体事例 その2

【団体概要】

- 設立年：1983年（2002年法人化）
- 活動分野：国際協力、国際理解、地域づくり
- 主な活動地域：ミャンマー、佐賀県
- メンバー人数：有給スタッフ8名、海外現地スタッフ15名、理事18名、会員400名
- 得点が高い項目:第2因子「自己有用感」

第2因子「自己有用感」が高い理由

【1.「担当理事制」への転換】

この団体では理事が18名と人数が多く、加えて事業の数も多いため、理事が事業の全体や詳細を把握しきれていなかった。この状況を改善するためには、理事の積極的な関与を促し責任を明確にするのが良いと考え、2年前から「担当理事制」に仕組みを変えた。それによって、事務局スタッフから理事に事業報告や相談が入るようになり、自己有用感（役立ち感）が高まったという声が聞かれたと言う。役割や責任が明確でないゆるやかで気軽なメンバーシップは、その反作用として「役に立っている」「必要とされている」という実感を得にくいという面がある。役割と責任は少し大変だけれども、それと引き換えに前に進む「成果」と、そこに関わる人の「役立ち感」をもたらしてくれるのだと思う。「担当理事制」にはそのような効果があった。

【2.組織を大きく変えることになった「ファンドレイジング会議」】

コロナ禍で少し時間に空きが生まれたタイミングで、スタッフがファンドレイズの研修に参加する。その内容を組織内に共有すべきだと始まったのが「ファンドレイジング会議」。オンラインで週1回1時間～1時間半、大半の事務局スタッフが集まり、SWOT分析やドナーピラミッドやホームページ改善などについて話し合う活動がスタートした。この会議の効果を組織論的な切り口で分析すると、「セクション（部門）横断的なコミュニケーションが増えた」ことに注目したい。ファンドレイジングという全社的なテーマでの会議体とコミュニケーション機会が潤沢に増えたことで、事務局内のコミュニケーションが豊かになった。そのことがメンバー間の関係性をさらに良好にして、それがものごとの「実現力」につながり、ひいては「自己有用感」につながっていると言う。「コミュニケーション」と「関係性」が、ものごとの進めやすさや実現力につながって「自己有用感」の向上につながるという構造は非常に興味深い。

【3.コロナ禍のオンライン化が「参加」「関わり」を増やすことに】

2020年に世界を襲った新型コロナウイルスのパンデミックは、急速に世界をオンライン化させることになった。リアル中心の理事会や会議は、例えばミャンマーで働くスタッフにとっては遠い存在であり、議事録を読むぐらいしか理解のしようがなかった。本部で決まったことが現場に降りてくるような感覚もあった。しかし、オンライン化が一気に進んだことによって、海外からも中心的な会議に参加できるようになり、それは組織内の「情報格差」を埋めることになり、さらには決定事項に「プロセスから関われる」という状態を生み出した。オンライン化によってもたらされた「情報共有度の向上」（情報格差の解消）

と「プロセスへの関与」は、スタッフのやる気を向上させ、「自分たちの力で変えていける実感」をもたらすようになる。コロナ禍のオンライン化という構造変化は、組織内の情報格差を埋め、自己有用感が向上するという効果を生んでいた。

【4. 第三者（外部伴走者）の介入】

第三者の介入も「自己有用感」を高めることにつながっている。この団体は Panasonic サポートファンドによる組織基盤強化助成を 2 年間受けて、外部の伴走支援者の協力を仰ぎながら戦略づくりや組織づくりに取り組んだ。インタビューの中で出てきた第三者の介入の効果として挙げられたのが、「コミュニケーションへの介入」だった。組織というものは、現場・本部スタッフ・理事会など、それぞれの階層間や部門間などで何かしらの力関係が発生する。そして、その力関係は団体内の当事者（メンバー）だけでは、ほぐしたり改変することは難しい。第三者の伴走支援者が間に入ることで、様々な立場のメンバーが発言する機会を得やすくなったり、それによって組織内の多様な意見がテーブルの上に出てきやすくなる。今回の場合はそれがうまく行って、本音を言いやすい雰囲気がつくられ、フラットで対等な関係性の中で意見が言いやすい雰囲気が醸成された。それが、「自分のアイデアを実現できるという見通しや実感」につながり、最終的には「自己有用感」にもつながっていく。

【5. 中長期計画を全員で立案する】

こちらも Panasonic サポートファンドの組織基盤強化助成の取り組みで、全員で中長期計画を立案することに取り組んだ。事務局スタッフ全員と理事たちが定期的に集まり、オンラインを活用してミーティングを重ねた。中長期計画作成は一部の経営メンバーが作成して、それを他のメンバーに共有するという構造が一般的。ここでもオンラインが有効活用されていて、多くのメンバーが、負荷低く（月 1 回 90 分@オンライン）、プロセスから参加できていて、そのことによって合意形成がしやすくなり、できたものへの納得感も高くなる。自分たちでつくった中長期計画だからこそ、それを実現したいという思いが宿り、「自分たちがつくった計画を自分たちで実行していける予感」となり、それが「自己有用感」につながっている。

【まとめ】

この団体は新型コロナウイルスのパンデミックによって急速に進んだ「オンライン化」が組織に良い影響を及ぼした好事例と言える。国内と海外に拠点とスタッフが分散している中で、オンライン化が「情報格差」を埋めることにつながり、様々なものごとに対して「プロセスから関わる」ことを可能にした。情報やコミュニケーションの流れが良くなったことによって、「自分ごと感」が増すことになり、それが「自己有用感」の向上につながっていったことが随所に感じられた。みなさんの団体でもこのポイントについて考察したり、ヒントにしていきたい。

高得点団体事例 その3

【団体概要】

■活動分野：子育て支援（母親支援）

■設立年：2014年

■組織規模：メンバー約100名（96名）／有給スタッフ1名

理事3名、監事1名、正会員12名、リスナー10名、学び仲間（修了生）70名

■得点が高い項目：第3因子「居心地の良さ」

第3因子「居心地の良さ」が高い理由

【1. 「ここに居ていい」と感じる体験】

メンバー間の「相互理解」は、居心地の良さには欠かせないものだ。この団体のインタビューで、居心地の良さにつながった施策として最初に語られたのは、各メンバーが自己開示して団体に関わった理由を語り合う「団体と私」ワークだった。これにはメンバーの相互理解だけでなく、団体を語る効果もある。改めて自分の歴史やビジョンや価値観を言葉にし、それに団体のビジョンがどう関わるかを整理できる。それをメンバー相互に受け止めあうことで、他者理解が進むと同時に、「自分はここに居ていい」と感じる体験ができる。

【2. 共通認識が生む絶対的安心感】

居心地の良さに、心理的安全性は重要な要素で、「共通言語・共通認識」をつくることは、心理的安全性を育てる一つの方法だ。この団体では、全員が同じ研修を受講してから活動に参加している。研修は母親支援に必要な技術獲得だけでなく、メンバーが「尊重」「受容」「共感」についての共通認識を有する状況と、共通言語を生む効果がある。そのベースがあるから、本音を語っても大丈夫と思える「絶対的安心感」が育つ。インタビューでは、「深く受け止められたから、自分を好きになっていいとわかった、そう思えたコミュニティは重要度があがる」という体験が聞かれた。

【3. 交流の場が生む相互作用・醗酵】

この団体では、研修受講者が参加できるメッセージンググループを設けて相互交流の場を提供している。そこでは団体が、新しい提案を歓迎する姿勢を示しており、応えるように自主練習の定期実施や、互いを労い共に成果を喜びあう「文化祭」の実施などが、メンバー主体で開かれている。心理的安全性が担保された日常的な交流の場は、気兼ねなく発言ができ、他の人が生き生きと活動している様子に触れられる。それが相互作用を生んで、自分も何かできるのではないかという気持ちを引き出し、小さな発意も他の人が応援すると醗酵して実現に弾みがつく。

【4. プライベートの共有】

その人の日常や人柄に触れる機会があると、団体や活動以外のその人を知ることにつながり、親近感が増す。この団体では、団体のインスタグラムで記事にしても構わない写真やコメントをメンバーが投稿するためのスレッドを設けている。写真1枚送るだけならと、団体の活動に参加するハードルが下がり、役割

ができることで活動へのコミットメントが高まる。また、写真をきっかけに、家族のことや食べ物の好みなど、たわいもない雑談が生まれる。その人を多面的に知ることになり、メンバーに親近感や愛着も生まれてくる。全国や海外にもメンバーがいるこの団体の場合は、生活や環境が異なるため、互いのプライベートを垣間見えることで自分の世界が広がっている実感が持てるという効果もあるようだ。

【5. 個人の在り方を重視する役員の姿勢】

団体のミッション実現が優先されるがために関係者が手段化するのでなく、メンバーが人として大切にされることは、居心地の良さに大きくつながる。この団体の役員は、活動の質を高める技術以上に、メンバー個人の在り方を重視し、研修などの場面で、活動よりも自分を優先していいと伝えている。それを具体化するために、情報を早い段階で共有し話し合いを心掛けるなど、運営に工夫をしていることも参考にしたい。

【まとめ】

この団体は、コミュニティキャピタル診断を複数回受診していて、居心地の良さは、今回が一番高かった。自分もメンバーも相互に大切にしあえる場であることが、この団体の居心地の良さを大きく高めている。その背景には、代表がメンバーの幸せを願う姿勢があり、共通認識を形成することによって、心理的安全性がしっかりと保障できていることと、役員が仲間を信じ、理解されることを焦らず、ゆっくりと文化を育ててきたことがポイントとなっている。