

# 子育てと両立しやすい働き方と その支援に関する研究

—第三報 ケーススタディによる NPO 組織運営の検証—

Study about how to work and the support which tend to be compatible with  
child rearing  
—Part3 Inspection of the NPO organization administration by the case study—

赤 松 瑞 枝  
Mizue AKAMATSU

## 要 旨

本研究は、結婚・出産後の女性の社会復帰を促進するために、育児と両立可能な就業環境の整備方法及び支援のあり方を検討することを目的としている。本報では、ケーススタディを通して NPO 法人の組織運営上の課題とその解決策を検証することを試みた。

法人メンバーへのヒアリング調査とワークショップ、実施事業におけるアンケート調査から、調査対象とした NPO では、活動目的や目標及びそれらを達成するためのプロセスをリーダー層とスタッフ間で共有できていない、より多くのスタッフがやりがいを感じながら継続的に活動に携われる環境が整っていない、会費と寄附以外の資金獲得が不十分である、事業の客観的検証と改良の仕組みがないという課題が見出された。そしてこれらを解決するために有効な方法として、オンラインツールの導入と第三者との協働を提案した。

キーワード：育児中女性 子育てとの両立 働き方 NPO 組織運営

## 1. はじめに

本研究の目的は、出産や育児によって離職を選択せざるを得ない女性が未だに多い現状を改良

する一つの方向性を見出すことである。前報ではNPO法人が女性のキャリア形成の場となり得るかどうかが、先行研究や統計データ分析を行った。その結果、近年では職業キャリアの一つとして考えられ始めているが、未だ安定した収入とスキル獲得が可能な場にはなっていないことが明らかになった(赤松、2020)。しかしそれらの問題をどのように解決するかの方策は管見の限り十分に提示されていない。そこで本報ではNPO法人の活動実態を把握するための調査を実施し、結果分析から組織運営上の課題を具体的に抽出、解決の方向性を明らかにする。

以下、第二節では調査対象としたNPO法人の概要を、第三節では実施した調査の概要及び結果を示す。そして第四節は前節の結果を内閣府が公開している組織評価の手引きに基づき検証し、対象組織の運営における課題と解決策を述べる。

## 2. 調査対象NPOの概要

前報で抽出した育児中且つ未就業の女性を対象に活動しているNPO法人10団体に調査依頼をし、了承を得た一法人を対象に選定した。事業開始は2017年4月、設立メンバーは7名(理事長1名、副理事長1名、理事4名、監事1名:全員女性)である。理事長、副理事長、理事の3名が「コミュニティ・カフェ起業塾」の受講生として出会ったのがきっかけであった。カフェ起業は断念したものの、講座終了後も定期的に集まって社会貢献できる企画を模索するために話し合いや情報交換を続けた結果、各自が経験した仕事や社会活動の経験を持ち寄り、女性や高齢者を元気にする目的で活動を行うという方針が確定。賛同者を集めNPO法人を立ち上げた。

活動目標は二つ掲げられている。一つ目は高齢化する地域社会を明るく元気にすることである。健康長寿実現のために楽しみを見つけ自分を喜ばせることが重要と主張、子育てや介護、仕事との両立に悩み、自分を抑えて頑張ってしまう傾向が強い女性に、世代を問わず笑顔になってもらうための事業を企画運営。自分が楽しむと周囲を笑顔にでき、人が集まり、そのつながりで地域社会が輝くことを実感してもらうことを目指す。二つ目はヒエラルキーから外れて輝く女性を増やすことである。設立メンバーの経験から、現在の会社組織には就業時間や就業場所、キャリアの積み方などの点で子育て等の実情に寄り添っていない部分が多いという問題意識を持つ。そして従前のキャリアにこだわりすぎず新しい勉強や活動にチャレンジし、それらを通してこれまでとは異なる自分を発見、地域社会に一步踏み出す育児中女性を増やすことを目指す。

以上の目標を達成するために、年2回「大人の文化祭(略称フェス)」というイベントを開催している。イベント運営スタッフ(ボランティアを含む)が11名、出展・出演者8名が集まり<sup>1)</sup>、日頃行っている活動をブース出展や講座実施により披露、PRする。なお構成員は50歳代で夫婦と子ども(末子が高校生や大学生、社会人)が多い。イベントの概要は表1に示すように2020年

表1 調査対象NPOが実施するイベント「大人の文化祭」の概要

開催時期	春（4月ないし5月）：通称「春フェス！」 秋（10月ないし11月）：通称「秋フェス！」
開催場所	国指定重要文化財（最寄駅から徒歩1分）をレンタル 講堂（481名収容）と1階会議室の数部屋を使用
開催時間	10：00～16：30 昼食（お弁当やパン）の販売あり
構成	講堂：トークショー、コンサート、特別講演等（有料開催） 会議室：ブース会場として展示、販売、講演、実演（一部有料開催） 出展数は15前後
参加費用	小ブース（会議用長机1台＋椅子3脚）：賛助会員5,000円 一般10,000円 大ブース（会議用長机2台＋椅子6脚）：賛助会員8,000円 一般12,000円 セミナー、その他企画実施：12,000円
来場者数推移	第1回（2017年11月） 80名 第2回（2018年5月） 150名 第3回（2018年10月） 250名 第4回（2019年4月） 150名 第5回（2019年10月） 200名 第6回（2020年5月） 新型コロナウイルス感染予防策による緊急事態宣言を受け中止 第7回（2020年11月） 180名
開催目的	1. 幅広い世代の女性に楽しんでもらう 2. 来場者の中から次の出展者を募る 3. 新規来場者を増やす

注1) 法人ホームページ<sup>文献2</sup>を参照に筆者作成  
(出所) 著者作成

11月で6回と定期的で開催されており、来場者数は初回を除き150名から250名の間を推移している。

### 3. 調査結果

#### (1) 調査概要と分析対象

2019年8月から11月にかけて4種類の調査を実施した（表2）。実施にあたり跡見学園女子大学研究倫理審査委員会の承認を得た。なお、本報ではイベントの企画や運営に関わるデータを分析対象とする。

表2 本研究で実施した調査の概要

調査種類	ヒアリング調査	アンケート調査	ワークショップ
実施時期	2019年 8月～9月	2019年 10月27日	2019年 11月28日
実施目的	設立経緯、活動目的、活動内容、メンバーのキャリア変遷・家庭との両立における工夫 今後のキャリアへの考え方を把握する	来場者のイベント評価を把握する	アンケート結果共有によりメンバーに現状理解を促すとともに改良点を話し合ってもらおう
回答者数	12名 <sup>注1)</sup>	102名 <sup>注2)</sup>	9名 <sup>注3)</sup>
倫理審査承認 No.	19-003	19-007	19-007

注1) 依頼者全員から回答を得た。

内訳は設立メンバー5名、イベント運営スタッフ4名、出展・出演者3名(全員女性)である。

注2) 150名に配布した。回収率は68%である。

注3) イベント実施に携わった(運営、出展、出演)のは28名であるので参加率は32%である。

(出所) 著者作成

## (2) ヒアリング調査

設立メンバー5名、イベント運営スタッフ4名、出展・出演者3名の合計12名を対象に行ったヒアリング調査からは、理事会やイベントの打ち合わせが特定の地域で開催されることから、異なる地域に居住するメンバーが参加しにくいことが明らかになった。またNPOでの活動の他にも収入につながる職業を持つ女性たちが活動しているため、揃って意見交換や情報共有をする機会が少ないことも見出された。イベントの企画や準備、運営を一部のみ(理事長、副理事長、事務局担当理事の3名)で請け負うため、現状の問題点やその背景について全員が共通の認識を持ち、今後の方針について多角的に意見交換することや、イベント実施後に振り返りを実施することが困難になっていた。

## (3) アンケート調査

イベント来場者の評価を把握するためのアンケートを実施し、法人が設定する開催目的(表1に記載)が達成できているか検証した。回答者属性<sup>2)</sup>は50代女性が最も多く(20名)、次いで40代女性(16名)、70代女性(12名)、60代女性(11名)と続く。

### 1) 幅広い世代の女性に楽しんでもらうこと

女性78名中71名が「イベントを楽しめた」と回答し、20歳未満から80歳以上まで年齢によ

表3 秋フェスで楽しめた内容

講堂での企画	43名 (45.5%)	「歌舞伎鑑賞のイロハ」が具体的で面白かった 落語が素晴らしかった 脳トレ体操に刺激を受けた ピアノの演奏が素晴らしかった 脳卒中経験者の講演にひきこまれた
建物や会場構成	21名 (22.1%)	建物の雰囲気が良い 駅に近いので訪れやすい 多様なブースがあって賑やかだった
人の雰囲気	15名 (16.8%)	色々な年齢層がいて面白かった 楽しそうに活動している様子を見てこちらも楽しめた
ブース出展	15名 (16.8%)	珍しい紙芝居を見ることが出来た 本格的な占いを安くやっていただけ カッサが気持ちよかった

注1) イベントを「楽しめた」と回答した94名の記述から代表的なものを抜粋して示す。

注2) 回答者の性別や年齢による差異はなかった

(出所) 著者作成

る差異はなかった。楽しめた内容に関する記述（表3）からは、講堂で実施された企画や会場となった建物そのものが多く挙げられていることが明らかになった。運営側が期待しているブース出展の内容や活動している女性たちの様子を楽しんだ女性来場者は1割強にとどまった。

「楽しめなかった」と回答した女性たちからは「出展内容に統一性がなく、何をやっているのかが伝わってこなかった」、「スーリールファムとは何かよくわからなかった」、「和がテーマと書いてあったが無関係のブースが多く戸惑った」、「講演内容とブース出展の関連性が分からない」、「販売価格が高すぎる」といった意見が寄せられた。

## 2) 来場者の中から次の出展者を募ること

「機会があったら自分も出展したい」と回答した来場者はわずか4名だった。この4名は「歌の勉強をしているのでステージで歌いたい」、「趣味のギターをPRして出展者となつなりたい」、「カラーコーディネートのテクニックを紹介したい」、「文芸執筆活動の内容を紹介したい」と希望していた。

一方、「出展は考えていない」理由として、「どうしたら出展できるか分からない」という意見が年代を問わず多く寄せられた。その他、30歳代や40歳代は「仕事や家事、育児で忙しいから」、50歳代以上は「出展できるような才能や特技がないから」を多く挙げる傾向にあった。

## 3) 新規来場者を増やすこと

新規来場者は78名で、全体の3分の4を占めた。彼らの来場目的は「友人や知人の出演を応援

するため」と「通りすがりに寄った<sup>3)</sup>」に二分された。さらにイベントを知ったきっかけも「出展者や出演者に紹介された」、「通りすがりに見かけた」にほぼ集約され、運営側が作成したチラシやホームページ、フェイスブックを見たケースは4名のみであった。

以上より、開催目的はある程度達成されているものの、細部を見直す必要があることが明らかになった。これは運営者、出展者、来場者いずれも友人知人という関係で実施される傾向が強く、運営側の裁量や都合で出展内容を決定されてきたこと、準備に携わるメンバーが限定されていることに起因する。「自分が楽しんでいることを紹介して来場者を笑顔且つ元気にする」というコンセプトや方法が伝わらず、出展や出演に特殊な条件が必要で手続きも複雑であるとの誤解を与え、新規出展希望が集まりにくくなっている。第三者から企画内容の調和が保たれていないと評価されるのも、準備期間中に客観的な意見に触れる機会が少ないことや、イベント終了後の検証が十分に行われていないことが原因と言える。

#### (4) ワークショップ

アンケート結果を共有し、イベントの成功点と反省点を話し合うことを目的に開催した。参加者はイベント実施に携わった28名中9名（運営スタッフ4名、出展・主演者5名）で参加率は32%である。

まず出席者自身がイベントに参加してどのような感想をもったか紹介し合った。「多くの方に会場ただけで良かった」、「ボランティアとして様々な方に接することができて楽しかった」、「ブースに立ち寄った方との交流を通じ、活動の機会が広がった」、「いろいろなブースを見て回ることによって広報の新たなアイデアが浮かんだ」といった前向きな意見が示された。

次に筆者がアンケートの集計結果を報告し、開催目的が達成できている点とそうでない点を整理した。未達成部分については運営スタッフからその要因や背景に関する補足説明がなされた。これらを踏まえ、今後のフェスを開催するにあたって改良すべき点について意見交換を行ったところ、「より多くのメンバーと話し合いをして準備をするよう努力したい」、「遠方から手伝いに来てくれている人たちにきちんとお支払いができるよう収益を上げていきたい」、「多くの方にみていただけるように広報手段を工夫したい」、「企画内容の見直しや工夫をしたい」といった意見が出た。また「準備を担当してくださっている方の考えを知ることが出来て有意義だった」、「来場者の評価を知ることが出来てよかった」、「企画内容や運営方法に問題があることに気づくことができた」という感想が寄せられた。

以上より、第三者による現状調査実施とワークショップ開催が、情報共有と現状に対する気づきの提供及び改善のための行動目標設定を可能にすることが明らかとなった。

#### 4. 調査対象組織の運営実態検証

石井（2021：a）はNPO法人の組織運営について「サービスの提供やプロジェクトの創出を優先すること」が多く、そのために獲得する助成金は「事業の企画や実施に要する経費が対象となりがちで、「財務や広報といった団体運営に必要な経費は対象にならない」ことから自己財源で改良や強化に取り組みねばならず、財源に余裕のない組織や、助成金を獲得できない組織は基盤強化への投資が後回しになって「活動環境や社会の変化に対応できなくなり、設立時の理念と活動現状との乖離が現れ、組織が不安定になる」と指摘する<sup>(3)</sup>。これはまさに調査対象NPOに該当する状況である。

組織の基盤強化のためには組織診断（組織の自己評価）を実施し、強化すべき点を絞り込む必要がある（石井、2021：b）。診断用の様々なツールが公開され、利用されていることから、本報ではそのうちのひとつ、内閣府（2021）の診断シートを用いて、調査結果から明らかになった対象NPOの運営実態を検証する。

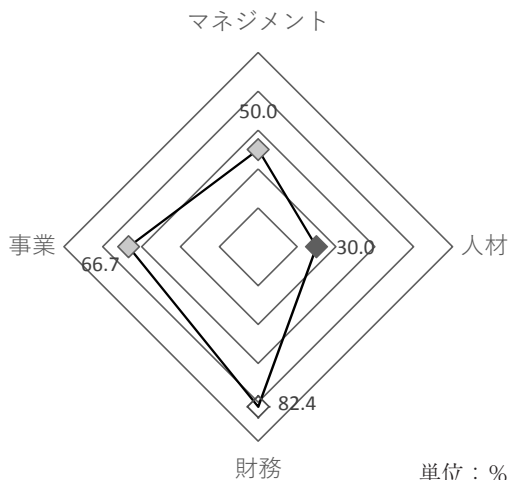
##### (1) 実態の整理

診断シートには診断項目が5つ（マネジメント能力、人材、財務、事業の全体像、事業の効果を上げるために）あり、さらに複数の設問が用意されている。項目間の設問数バランスを取るために、「事業の全体像」と「事業の効果を上げるために」を統合し、「事業」項目として扱うことにした。

調査結果を踏まえ、各設問に示された内容が達成できているか否かを判断した。全設問数に対する達成できている設問数を算出し（以降、達成率とする）、項目ごとに達成率を示したのが図1である。図より達成率が最も高いのは財務（82.4%）であり、事業（66.7%）、マネジメント（50.0%）と続き、人材（30.0%）が最も低い。

次に達成できていないと判断した設問の記述内容に着目し共通点を探した結果、スタッフ間の共感や情報等の共有（以降、共感共有とする）、客観性の担保や事業等の振り返り（以降、客観性とする）、財務管理や収益等の継続性（以降、継続性とする）、資金調達方法や協働等の多様性（以降、多様性とする）、事業目標等の具体性（以降、具体性とする）の5つが抽出された。

これらの現れ方を診断項目ごとにまとめたのが表4である。表より、調査対象組織については、共感共有と客観性を強化する必要性が高いと言える。診断項目別にみるとマネジメント能力については、共感共有と客観性が、人材については共感共有と継続性が、財務については多様性が、事業については客観性と具体性が、それぞれ不足していることが示される。



(出所) 著者作成

図1 診断シート記載事項の達成度

表4 診断シートにおける診断項目と未達成内容との関係

	共感・共有	客観性	継続性	多様性	具体性
マネジメント	5	3	1	1	1
人材	3	3	1	1	3
財務			1	2	
事業	1	4	1		2
合計	9	7	5	4	3

(出所) 著者作成

## (2) 課題の提示

前項の分析結果と診断シートの設問内容から、調査対象組織の課題を3点示す。

まず、活動目的や目標及びそれらを達成するためのプロセスをリーダー層とスタッフ間で共有しスタッフの共感を得ること。そしてより多くのスタッフがやりがいを感じながら継続的に活動に携われるようにすることである。イベント実施のための打ち合わせは定期的で開催されているが、開催地が遠い、日中は本務等が忙しく日程が合わない等の理由で、出席者がリーダー層と一部のスタッフに限定されるのが現状である。また、イベント開催直前に関連資料が送られてきたので理解が不十分なまま当日を迎え、満足いく対応が出来なかったと感じているスタッフが少なからずいる。

次に、会費と寄附以外の資金を獲得し、事業を無理なく維持できる財政を構築することである。



当該 NPO はスタッフが働きに対して対価を得られるような事業運営を目指しているが、イベント会場の使用条件の厳しさから、ブース出展数の減少や物品販売価格の抑制が発生し、現時点では実現できていない。対策としてイベント構成内容を変化させ、ゲストによる有料の企画を中心に据えるようになったが、女性の活動を紹介し交流するという当初の開催目的から逸脱しているとの疑問や批判がスタッフから挙げられており、しかもその指摘数は決して少なくない。加えて「地産地消ビジネス創出支援事業」や「新しい生活様式におけるコミュニティ再生・活性化モデル事業」といった自治体の助成事業を獲得したが、これらの運営のためにリーダー層がさらに多忙となり労務過多や仕事量の不均衡が生じると共に、スタッフへ情報共有の機会減少の要因にもなっている。

最後に事業実施後に実情を客観的に振り返り、目標達成度合いを把握するとともに改善の必要性を判断、今後の目標を設定する仕組みを整えて組織内に定着させることである。現状では実施されておらず、いわゆる「やりっ放し」の状態である。そのためイベントの新規来場者や関わる機会の少ないスタッフから、企画意図の不明瞭さが指摘されている。主たる運営者であるリーダー層も問題点を漠然としか把握できず、有益な解決策を見出しにくい。

### (3) 課題解決のために

前項で挙げた課題を解決するためにオンラインツールの導入と第三者との協働が有効と考える。

#### 1) オンラインツールの導入

web 会議システムを利用した打ち合わせの実施により、物理的な距離による不参加の問題が解決される。参加者の同意が得られれば夜間でも開催できるので、より多くのメンバーの出席が見込める。

web 上で資料を共有できるシステムを利用すれば、リーダー層がたたき台を作成した時点でスタッフもデータを確認できる。提案もしやすくなり、さまざまな意見を基にデータを修正して完成へと導くことができる。情報伝達や共有がスムーズに行えるであろう。これにより当日の運営補助のみならず企画の段階から参画しているという意識をより多くのスタッフが持ち、やりがいを実感し、積極的にかかわろうというモチベーション醸成につながる。

さらにタスク管理ツールを使用すれば、事業実施状況を客観的に把握することができ、振り返り作業がしやすくなる。事業実施に必要なタスクを抽出し、担当者を振り分け、タスクの進行状況を管理することで、労務の不均衡も解消される。

なお、これらの導入にあたっては使用するメンバーの通信環境や、IT 機器所持状況を調査し、皆が無理なく使用できるツールを選択すると良い。また使い方に慣れるまでは専門家による講習

会を実施したり、マニュアルを整備したりすることも状況に応じて検討する必要がある。

## 2) 第三者との協働

イベント実施にあたっては、ワークショップで提案された「企業広告や協賛を集める」ことや「活動費確保のためにイベント内容を企業にPRする」ことが求められる。現在実施しているモデル事業はNPOの認知度向上には資するであろうが、イベントそのもののPRにつながる保証はない。とは言え、単にこれまでの実績を報告するのみでは企業側がメリットを感じにくく、共催やブース出展の同意を獲得しにくいと思われる。例えば企業の休日やノー残業デーを利用して交流会や勉強会、互いの職場体験を実施したり、地域の課題解決事業に共働で取り組んだりして相互理解を深めることが有効策の一つになるのではないかと。課題解決事業に取り組んだ実績を作ることができる、法人メンバーのキャリア変遷を知ることにより自社社員がライフステージの変化に伴うキャリアプランを具体的に検討することが出来る、育児中女性が働くことに対して求められる支援を具体的に把握し、自社の両立支援制度内容や制度の運用状況について見直すきっかけになる等のメリットが企業側に生じると考えられるからである。NPOにとっても企業従事者という第三者と接することは事業や組織運営方法を改良する上で参考になる知見が得られるという点で有効と推察される。なお、現状は設立メンバーとその仲間に依存した構成員なので、外部理事を導入することが組織運営の客観性担保のために必要であろう。

これらの実現は当該組織の継続のために重要かつ喫緊の業務と言えるため、企業や行政及び財団が提供している組織基盤強化のための助成金を獲得し、計画的にそして確実に取り組むことが望まれる。

以上、本研究では調査対象NPOの組織運営実状を検証し、課題を抽出、解決の一方方向性を示した。筆者が実施した調査によりリーダー層は運営上の課題を認識し、改良すべく行動しているが、道半ばである。また今回の調査では乳幼児を育てながら活動に携わる事例を収集できず、育児中女性にとって働きやすい環境かどうかの検証が出来なかった。引き続き調査を継続しNPO法人が育児と両立可能な就業の場として成立するために必要な条件を明らかにしていきたい。

## 謝辞

本調査は公益財団法人小田急財団2018年度研究助成を得て実施した。

調査にご協力くださったNPO法人関係者の皆さま、調査実施と結果集計にご助力くださった赤松ゼミ生の皆さんに記して感謝する。

## 子育てと両立しやすい働き方とその支援に関する研究

### 注釈

- 1) ボランティア1名を除き、全員女性である。
- 2) 回答者の性別内訳は男性17名、女性78名、その他（性的マイノリティを配慮）1名である。
- 3) 観光の途中あるいは会場付近で開催されていたイベントに参加後、近くを通りかかって興味を覚え立ち寄った人たちである。

### 参考文献

1. 赤松瑞枝「子育てと両立しやすい働き方とその支援に関する研究—第二報 女性が働く場としてのNPOの可能性—」跡見学園女子大学マネジメント学部紀要(29)、2020、93-103
2. 石井大輔(2021:a)「ファンドレイジングのレシピ 組織基盤の強化に活用できる助成プログラム」  
<https://www.recipe4fundraising.com/grants/grants4capacitybuilding/> (2021年4月20日確認)
3. 石井大輔(2021:b)「ファンドレイジングのレシピ NPOが組織基盤の強化を始めるために」  
<https://www.recipe4fundraising.com/management/capacitybuilding/> (2021年4月20日確認)
4. 内閣府(2021)「組織評価の手引き」8~11ページ  
[https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/public\\_tebiki.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/public_tebiki.pdf) (2021年4月20日確認)
5. NPO法人スーリールファム <http://sourirefemme.or.jp/> (2021年4月20日確認)