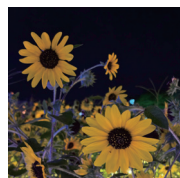
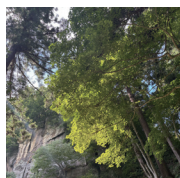


季刊 ゆるる



認定特定非営利活動法人
杜の伝言板ゆるる

2025年・夏号



「社会課題をビジネスで解決するのはよいことですか」

石田 祐（杜の伝言板ゆるる代表理事／関西学院大学人間福祉学部）

——と、ビジネスパーソンから質問を受けたのですが、ついつい返事に詰まってしまいました。素直に考えれば、社会課題をビジネスで解決できるのはよいことであるのは間違いないのです。誰かの問題が解決されるだけでなく、その事業がビジネスで実施できるということは、費用を上回る収益が生まれて、持続的に活動できる可能性が高いからです。

では、なぜ悩んだのかというと、そう答えると、「何でも」ビジネスで解決できるとしてしまわないかな…、ビジネスで解決できないことには目を向けないでいるのではないかなと瞬間的に思ってしまったからです。

NPOの難しいところは、税金を原資に取り組む公共政策・公共事業と、損益を明確にして取り組

む民間営利事業との狭間で活動することです。極端に言えば、公共政策は問題がないところには生まれません。そして問題が見つかれば、必要な資金を税金のシステムを通じて集めます。民間営利企業は、利益が出ない場合、課題が見えていても（原則）事業化を実現することはありません。

NPOは、眼前にある課題に取り組むわけですが、うまくいけばソーシャルビジネス、うまくいけば行政への提案事業、うまくいけば時限付きで助成金による事業、あるいは人々の気持ちを集めた寄付による事業などとなります。活動の継続性は困難になりがちですが、それでも取り組みたい課題解決があります。

そんなことを考えつつ、どうお返ししようかな…と思った一寸した会話でした。

目次

「社会課題をビジネスで解決するのはよいことですか」

石田 祐 (1)

角田市市民活動支援センター運営支援業務スタート

堀川 晴代 (2)

市民活動を考える

渡邊 桂子 (3)

NPOを取り巻く経営環境 16 シェアド・リーダーシップ:全員がリーダーとなる組織づくり

高浦 康有 (4)

コラム:みやぎ NPO 情報ネット、リニューアル

(5)

人と経営 第17回 ~ともに歩く...ということ~

波多野 卓司 (6)

書籍紹介:『入門 NPO のガバナンスとマネジメント:ケースで学ぶ非営利の意思決定』

(7)

お酒上手 第18回 「コーディネーター酒」

真壁 さおり (8)



角田市市民活動支援センター運営支援業務スタート

堀川 晴代（みやぎ NPO プラザ館長／杜の伝言板ゆるる常務理事）

NPO 法人杜の伝言板ゆるるは、今年 4 月、角田市と「市民活動支援センター運営支援業務」の委託契約を締結しました。事業は令和 7 年度から 9 年度までの 3 年間にわたって実施されます。

角田市は「市民力咲き誇る。角田市～安心して、いきいきと、誇らしく暮らせるまち～」という都市像のもと、第 6 次長期総合計画を推進しています。その一環として、市民活動のステップアップ支援や活動しやすい環境づくりのため、令和 7 年 4 月に「市民活動支援センター」が設置されました。

ゆるるがこの事業に関わることになったのは、ちょうど 1 年前のこと。角田市からみやぎ NPO プラザに対し、「支援センターの業務内容をどのように構築すればよいか」「運営にはどの程度の費用がかかるか」といった相談が寄せられ、ゆるるの理事が中心となり、半年以上にわたり対応しました。

角田市市民活動支援センターは、当初から会議室貸出などは行わず、講座の開催、相談対応、情報発信といったソフト事業により市民活動を支援する方針が決まっていました。そのため、「待つ支援」ではなく「地域に出向く支援」に力を入れることを意識し、角田市の状況に合った支援業務のあり方を考えました。

令和 7 年 2 月には公募型プロポーザルで受託者が選定されることになりました。プロポーザルへの参加は、それまでの助言や相談対応とは一線を画す挑戦です。ゆるる本部がある仙台市から角田市までは距離もあり、不安がなかったわけではありません。しかし、これまで培ってきた支援のノウハウを県南地域にも広げるチャンスととらえ、参加を決意。書類審査・プレゼンテーションを経て、3 月に正式に受託が決定しました。

市民活動支援センターは、角田市役所 2 階のまちづくり推進課内にあり、平日 8 時 30 分から 17 時 15 分まで開所しています。そこにゆるるのスタッフ 1 名が常駐し、日々の支援業務を担当。5 月 13 日から現場に着任し、角田市役所やゆるる本部と連携を取りながら、体制づくりを進めてきました。

現在は、市内の NPO 法人や市民活動団体との関係構築に力を入れており、担当スタッフは「情報発信や相談対応を通じて団体運営を支え、地域のハブとなる機能を充実させたい。角田市に合った市民活動をともに育んでいきたい」と意気込んでいます。

始動したばかりの事業ですが、多様な人々や団体、角田市との協働により、市民活動を広げる後押しをし、市民力の醸成につなげていきたいと考えています。



▲ 市民活動支援センター内の相談ブース

「みやぎ NPO 情報ネット」にて
日々の活動やお知らせを発信中▶





市民活動を考える

渡邊 桂子（NPO 法人フレーム・ラボ代表理事／杜の伝言板ゆるる理事・事務局長）

2023 年から始めたイベント「宮城県の助成プログラム×NPO」は、今年で 3 回目を迎えることになりました。これまでの開催を振り返ると、毎回新しい発見と学びがあり、NPO と助成団体双方にとっての「資金と想いの好循環」の意味を考える大切な場となってきました。

助成金は、NPO にとって活動を推進するための大きな支えです。寄付や会費といった自主財源と異なり、特定の目的のために使えるまとまった資金であるため、新たな事業の立ち上げや活動を拡充するなどの力となります。しかし同時に、申請や報告のための準備には大きな労力がかかり、「どのように活用すれば団体の成長につながるのか」という視点を持つことが欠かせません。助成金を単なる一時的な「資金」としてではなく、団体の信頼やネットワークを広げる「推進力」として捉えることが、持続的な成長の鍵となります。

一方で、助成プログラムを提供する企業や団体にとっても、助成金は単なる支援策ではありません。地域社会に根差した NPO の活動を通じて、自らの理念や地域への貢献を具体的に形にする手段となります。例えば、提供する助成側には、それぞれの成り立ちや理念が込められており、「この地域でどのような変化を起こしたいのか」という想いが反映されています。助成プログラムは単なる資金支援ではなく、NPO と共に地域を変えていくパートナーシップの表れでもあるのです。

今回の「助成プログラム×NPO」では、この双方の立場から助成金を捉え直し、相互理解を深めることを目的としています。助成を受けた団体からは、活動にどのような変化が生まれたのか、またどのような課題に直面したのかを語っていただきます。一方、助成プログラムを提供する側からは、

「なぜこの分野に助成するのか」「申請のどこを重視しているのか」など、普段はなかなか聞けない本音を共有していただきます。こうしたやりとりの中から、NPO は助成をより効果的に活用するヒントを得ることができ、助成団体は現場のリアルな声を知ること、より有効な支援の形を模索できるはずです。

助成金は「もらって終わり」のものではありません。その後の発展や成長、そして地域社会への還元までを見据えて初めて、真の価値が生まれます。過去の参加者からも「助成団体と直接つながれたことが大きな収穫だった」「申請が通らなかった理由が見えてきた」といった声が寄せられており、出会いと対話の場の意義が浮き彫りになっています。

この取り組みを通じて、助成金を“次のステップへの推進力”と捉え直し、資金だけでなく信頼や人とのつながりを築いていくことを広めたいと考えています。NPO と助成団体が互いの立場や思いを理解し合い、地域の未来を共に描いていくために、今年の「助成プログラム×NPO」も、その第一歩を踏み出す時間となることを願っています。また、サテライト会場としてご協力いただいた県内の市民活動支援センターの皆さまに、この場を借りて心より感謝申し上げます。



▲ 2024 年に開催したイベントの様子



NPO を取り巻く経営環境⑩

シェアド・リーダーシップ：全員がリーダーとなる組織づくり

高浦 康有（東北大学大学院経済学研究科／杜の伝言板ゆるる理事）

みなさんはリーダーシップと聞いてどのような人物を想像するでしょうか？戦国武将のような部下をぐいぐい引っ張って集団を統率するようなカリスマ的な存在でしょうか。かつてはそうした強力なリーダー像が持てはやされた時代もありました。しかし近年では、望ましいリーダーシップ・スタイルは大きな変化を遂げています。

2000年代に入って米国のビジネス界を中心に注目されるようになったのが「シェアド・リーダーシップ（shared leadership：共有型リーダーシップ）」という概念です。「シェアド・リーダーシップ」とは、「一人ひとりがリーダーシップを発揮し、その影響力が、複数のチームメンバーによって担われている創発的なチームの状態」を指します [1]。端的には「全員活躍チームの状態」と言い換えることもできます。役職の有無にかかわらず、全員が得意な分野でリーダーシップを発揮し、チームの目標達成に向けて影響を及ぼし合うこと、それがこれからの時代に求められるイノベティブな組織の要件となります。

近年、ビジネス環境が激変する中で、流動的、柔軟に各メンバーが多様な分野でそれぞれの強みを生かしてイニシャティブを発揮できる態勢をとることが企業の競争力の維持につながると認識されるようになりました。シェアド・リーダーシップの程度が高いチームでは、メンバーが活発にアイデアや意見を出しあうことで斬新な課題解決手法も生まれやすくなったり、メンバーの活動に対する満足度や求心力が高まったりする効果があるとされています [1]。

では具体的にどのようなリーダーシップを発揮すればよいのでしょうか。日本にシェアド・リーダーシップを紹介した第一人者の石川淳氏（立教大学教授）は次のように述べています。「職場やチームに良い影響を与える言動のすべてがリーダーシップなのです。例えば、悩みを抱えるメンバー

にそっと寄り添うことも、何か言いたそうにしていないメンバーに耳を傾けることも、目標達成のために必要と思われるアイデアについて何気なく放った一言も、どれも立派なリーダーシップです」 [2](p.11)。リーダーシップの発揮に気負いは必要ありません。個々のメンバーが自分の性格や能力上の強みを生かして他のメンバーに働きかけをすること、その一つ一つがリーダーシップであり尊重されるべき行為なのです。

もちろん部下が全員リーダーになり得ると言って従来のマネジャーの役割がなくなるわけではありません。前述の石川氏は、マネジャーには、組織のミッションについてメンバーと対話を重ねることでメンバーの視座を高めたり、職場の心理的安全性を高めオープンな職場づくりに努めたりすることが求められると述べています [2](p.13)。メンバーの特性を見極め、誰しものがリーダーシップを発揮しやすい環境を整える役割がマネジャーには求められていると言えるでしょう。

NPO や市民活動も、公式のリーダーだけが頑張り、独走し、時には孤立してしまうという問題が起きがちです [2](p.2)。それを防ぐためにもシェアド・リーダーシップの考え方は有効です。ボランティアな組織である NPO は、誰がイニシャティブをとるべきか明瞭でないことが多く、むしろ企業以上にシェアド・リーダーシップの浸透に適した環境にあると言えます。年齢やバックグラウンドも多様な人たちが集まる NPO にあっては、それぞれのもつ経験やスキルを最大限に引き出し、共同の組織目的を達成することが求められます。その点、シェアド・リーダーシップは複数のメンバーがリーダーシップを発揮することで、多様な視点やアイデアを取り入れ、より効果的な戦略を立てることができるほか、メンバー個々の主体性や継続意欲を高めることも可能となります [3]。何より、メンバーの間に相互尊重と信頼の規範を構築する

ことができ、NPOらしいデモクラティックな組織文化の醸成に貢献することができます。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I:多様性と公平性、包括性)は営利・非営利問わず今多くの組織において共通の課題となっていますが、メンバーの多様性をうまく組織で活かしイノベーションを実現する手法として、シェアド・リーダーシップはますます注目されることと思います。ぜひみなさんの団体においても「全員がリーダー」という意識を組織内で共有いただけるとよいかなと思います。

■ 参考文献

[1]JMAM 日本能率協会マネジメントセンター「シェアド・リーダーシップなチームを実現する管理職とは」2025年7月6日参照

<https://www.jmam.co.jp/hrm/dir/sharedleadership/>

[2]リクルートマネジメントソリューションズ「自律型組織を育むシェアド・リーダーシップ」11 vol.68 2022.11

https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j202211/m68_all.pdf

[3]Google Search Labs「AIによる概要:シェアド・リーダーシップとNPO」2025年7月6日参照

Column

みやぎ NPO 情報ネット リニューアル！



NPO活動に関心のある方に親しまれてきた「みやぎNPO情報ネット」。2001年に誕生して以来、宮城県内のNPOに関するさまざまな情報を発信してきたこのサイトが、今年4月、リニューアルされました。

リアルな拠点「みやぎNPOプラザ」が、NPOを直接支援する“場”であるのに対し、「みやぎNPO情報ネット」は、インターネット上でNPOをサポートする“もうひとつの拠点”です。その始まりは今から20年以上前。県内のNPOリーダーと宮城県の職員が協働し、約1年をかけて当時としては画期的なNPOのための情報発信サイトを立ち上げました。

それ以来、専従スタッフが毎日更新を続け、イベント情報や助成金情報など、NPOに役立つ情報を発信してきましたが、システムの老朽化や使い勝手の面に課題も出てきました。そのため、県は令和4年からリニューアルに向けた検討を開始。NPO関係者や有識者の声も取り入れながら、使いやすく、参加しやすいサイトを目指して準備を進めてきました。

そしてついに生まれ変わった新しいみやぎNPO情報ネット。最大の変化は、NPO自身が直接情報を発信できるようになったことです。団体登録をすれば、イベントの案内や活動報告、ボランティア募集

情報を写真や動画付きで気軽に投稿することができます。文章だけでは伝えきれない活動の熱量や現場の雰囲気も届けられるようになりました。

従来の人気コンテンツだった助成金情報や、みやぎNPOプラザの講座・相談会の案内も健在です。さらに、気になる団体をフォローすると更新情報がメールで届いたり、ブックマークした記事を「マイページ」で保存できるようになりました。閲覧者登録をすると団体と直接メッセージをやりとりできる機能もあります。イベントの問合せや参加希望など、SNS感覚で気軽にコミュニケーションがとれるようになり、NPOと市民の距離がグッと近づきました。

ただ、便利になったとはいえ、すべてが順風満帆というわけではありません。これまでのようにスタッフが情報を整えて発信するのではなく、今は団体自身が入力するスタイル。多くのNPOに活発に情報を投稿してもらうことが欠かせません。

この課題を解決するため、みやぎNPOプラザでは5月・6月の毎週金曜日に登録説明会を実施。少しずつ登録団体も増え、投稿記事も充実してきました。今後はさらに、使い方のサポートや機能改善を進めながら、誰もが使いやすく、見やすく、そして楽しいサイトに育てていきたいと考えています。

みやぎNPO情報ネットは、NPOの皆さんの参加によって、より豊かな情報が集まり、出会いが生まれ、つながりが育まれていく場です。ぜひ一度、新しくなったサイトをのぞいてみてください。



～ともに歩く…ということ～

波多野 卓司（経営コンサルティング波多野事務所／杜の伝言板ゆるる理事）

正しさは刃物のよう

経営支援の現場で私が（を）見つめているのは、さまざまな組織の経営者であり、開業前後の起業家であり、現場を下支えしているスタッフの人たちです。

私には（そして当人たちにも）見通すことなどできない草むらのような現場が広がっています。何が正しいのか、わからないし、正しそうなことを言えば誰もが納得するものでもありません。

それでもこの支援の仕事が少しずつ増え始めた最初の頃には、“何かの役に立たなければ”という焦りとも不安とも驕りともつかぬ思いもあり、目の前の人に対して、『○○でなければならないでしょう！』と声を荒げ、『そんなことで組織が潰れてもいいんですか！』と、絵に描いたように芝居みせて机を叩いたりもしていました。『自分はあなたたちよりも本気なんですよ』と言わんばかりに（そんなはずは無いのに）。それで、悦に入っていました。

けれど、今思い起こせば、そんなときにも、私の胸の底には、こんな声がありました。

『いったい俺は、なにやってんだろう』（その声に蓋をしていたのです）。

正しさで、“人を導こう”としていました（正しいことなんてわかりもしないのに）。

けれどやっていたのは、正しさで“人を裁く”ことでした。

と言うよりも、正しさというのはいつだって、刃物のように“人を裁く”のでした。そして正しさで人を裁いて、その関係が良くなることは、ほとんど無かったのです。

目の前の人たちをちゃんと見ないままに、その声を丁寧な拾わないままに、ただ自分勝手な正し

さを押し付けようとしていました。

下請け切りで、半年後に収益が半分になることがわかっている組織に、『そのあとの方針を今から決めていかなくて、どうするんですか！』とは、言わなければならないことと思っていたけれど、言っても許される関係をまだ築いてはいませんでした。

何より、目の前のこの人たちの、これまで背負ってきた苦労も、痛みも喜びも、知ってはいませんでした。この人たちの『聴いて欲しい』という内心の声を、聴こうともしていませんでした。そして、ちゃんと声を聴き取らなかった人たちとは、結局永い付き合いにはなりません（当然のことでした）。

ともに歩く

支援の現場で、『導いてください』と言われることがあります。

けれど導いたり背中を押したりということには、今の私はとても臆病です（そもそも自分にそんなチカラは無いとわかっています）。それでも、それぞれの舞台で生きる人が、その苦しみをぽつりぽつりと語り始めてくれます。

『他社との違い？そんなことわかっています。けれどもうこれ以上は…』

（競争に明け暮れる商品づくりの大変さを話されます。けれど、私がそのとき聴いているのは、競争の意味を自問自答する“迷い”でした）。

『顔色ばかりを窺って、そんな付き合いに疲れ切りました』

（理不尽な要求ばかりする顧客のことを話されます。けれど、私がそのとき聴いているのは、その信頼関係の薄さへの“嘆き”でした）。

『許せないんです（けど、わかって欲しい）』
（家族への愛情と憎しみの往来で身悶えしていることを話されます。けれど、私がそのとき聴いているのは、家族との関係の“痛みの深さ”でした）。

『どうだろうと、あいつのことはもう知りません』
（価値観が違いすぎる部下に投げやりになっていました。けれど、私がそのとき聴いているのは、そうになってしまう自身への“嫌悪感”でした）。

『息ができなくなるんです』
（身体が硬直し、心の浮き沈みを繰り返すと話されました。けれど、私がそのとき聴いているのは、この人の長い病歴人生の“辛さ”でした）。

『ほんとうはもう、いまの暮らしから逃げ出したいだけです』

（借金の催促に追われて袋小路の現実を話されました。けれど、私がそのとき聴いているのは、経営者の出口の見えない“孤独感”でした）。

『誰も嘘つきばかりで、訴えてやりたい』
（仲間がどんどん離れていく怒りを話されました。けれど、私がそのとき聴いているのは、混乱する自分の頭と心への“不安”でした）。

そのような時間を経て、その後でようやく…。私も、この人たちと“永い年月をともに歩く”ことを、少しだけ許されるようになったと思うのです。

Books

『入門 NPO のガバナンスとマネジメント： ケースで学ぶ非営利の意思決定』 by ゲイリー・グロブマン（晃洋書房、2025 年）



NPO の活動をしている中で意思決定に悩んだり、理事会で議論して揉めたりした経験はないでしょうか。例えば、資金が不足していてファンドレイジング（資金獲得）を行うことが必要になり、寄付を集めようとなりました。そのとき、こんな話題が出たらどうでしょうか。

「去年の 4 月に Ellen Bowman's Boutique の創業者エレン・ボウマンさんから数十万ドル（数千万円）の寄付の申し出があったのを覚えていますか。彼女が脱税で告発された数か月後の話だったので申し出をお断りしました。彼女にまだ寄付の意思があるとしたら、私たちの施設名に彼女のブティックの名称を入れることを条件に寄付をお願いしてはどうでしょうか。」（p.129）

ジレンマですね。大口の寄付を集められる可能性があるけれども、支援してくれている人たちの顔を思い浮かべると、脱税で告発された人物から寄付を受け取ることがよいのだろうか…と。

よいマネジメントをするためには、よいガバナンスが必要になります。団体の正解は団体でつくらなければなりません。どんな視座・視野・視点でつくるかが重要です。

「コーディネーター酒」

お酒上手
第18回

真壁 さおり（社会福祉士・コーディネーター／杜の伝言板ゆるる副代表理事）

7月末、私も関わっている復興庁被災者支援コーディネート事業の一環で、今年で3回目となる「みやぎ地域コーディネーター研修会」を東松島市内で実施しました。

コーディネート事業は、「東日本大震災の被災地域において、復興の進展に伴い生じる様々な被災者支援の課題に対応し、各地域の実情に応じた効果的・効率的な支援活動が実施されるよう、新たな活動主体の参画や支援者間の連携強化等を図る取組を総合的に支援することを目的（募集要領より）」としています。

被災地域の課題は、年月の経過とともに解決・改善していくものもあれば、解決しないまま塩漬け状態になるもの、もしくは支援人材不足や被災者の高齢化などさまざまな背景により、新たに発生するものもあります。

これまでも被災地域は、復興の財源だけでなく、平時の地域づくり、地域福祉推進を図るための制度や財源を活用し、長期間に渡る復興のプロセスを歩んできました。それらの財源の使い方として、地域課題が変化していても、それに向き合い続けていけるように、特に地域人材の育成には力を入れたいと多くの地域が考えています。では地域はどんな人材を必要としているのでしょうか。

いわゆるコーディネーター的な仕事をしてきた私が長年直面してきたのは、地域の多様な資源（お宝）も、それ単体ではなかなか力を発揮することができないということです。例えば、良いアイデアを持っている住民とNPO、生活の困りごとを抱える住民と専門家、良い地域づくり活動の事例を知りたい地域と全国の他市町村などをつなぎ、単体ではどうしても何かが足りない、及ばないけれど、複数のものを組み合わせたり補い合ったりすることで大きな力や成果を生み出します。

しかし、「コーディネーター人材」を育成する、と大上段に構えても、なんとなく上から目線であり興味関心を引きません。7月の研修会の趣旨

も、実は資格としてのコーディネーターを育成することではありません。多様な考え方に敬意を持って、お互いを生かし合おうとする気持ちや言動を持つ人を増やしていくことが大事だと考えています。何を漠然と悠長なことを、という人もいるかもしれませんが、でも、優れたスキルを持つ精鋭コーディネーターを育成することも重要なチャレンジかもしれませんが、人の暮らしの中に自然とゆるやかに存在する「つなぎ手」が多ければ多いほど、弾力性のあるやさしくたくましい地域になっていくのではないかと思います。

コーディネーター研修会には、自分は果たしてコーディネーターなのかかわからないのだけれど、なんとなくそんな役割を担っている、という人たちがたくさん参加してくれました。今後も、他者への敬意をベースにした「コーディネーター的な人」が集い、学び、また自分の持ち場で活躍する循環を作っていけるといいなあとと思っています。

研修会終了後、私たちは東松島市内のスナックにおりました。コーディネーターってなんなんでしょう、とか、宮城で目指したいコーディネーター人材育成のあり方とは、などと答えのない話に花を咲かせました。



■編集・発行

認定特定非営利活動法人 杜の伝言板ゆるる

〒983-0852

宮城県仙台市宮城野区榴岡 3-11-6 コーポラス島田 B6

TEL 022-791-9323

FAX 022-791-9327

MAIL npo@yururu.com



HP



Facebook