

楽しい科学NPO法人の運営の仕方 I

柴田 晋平¹

2022年5月2日



挿絵絵：福島茂良
NPO 法人小さな天文学者の会の
設立を記念して描いていただいた
ものです。当時、「やまがた天文
台」設立に向けて奮闘中でした。

¹NPO 法人小さな天文学者の会。(本稿は、加筆修正の上、小さな天文学者の
会 会報に投稿予定です。)

活動テーマに科学を含むNPO法人の運営についてお話ししたいと思います。と申しましても、私自身はこの方面の社会科学の研究者ではありませんので、総合的な研究結果を述べることはできません。私が2002年以来、約20年関わってきた「NPO法人小さな天文学者会」での経験から、こうしたら楽(たの)しく、楽(らく)にNPO活動ができるのではないかと思うことを書きたいと思います。しかし、きっと科学に関連したNPO法人活動をされているどなたにも役に立つのではないかと思います。

いろいろ論じるべきことがあります。第1稿では、特に重要な、ミッションの設定と組織の中での人の動きに関する幾つかの原則について述べたいと思います。

目次

1	ミッションが大切	3
2	科学がミッション？	4
3	楽しい組織にするコツ	8
4	その他の Tips	10
4.1	人数が多いときはサブグループに分ける	10
4.2	ルールを作るときは慎重に	11

1 ミッションが大切

「ミッション(使命)が何かを明確にして活動すること」はNPOにとって非常に重要です。

しばしば引用される例をあげましょう。

井戸を掘るNPOがあります。東南アジアなどできれいな水が得られない村に井戸掘って、安全な水を提供する活動です。さて、ある村で井戸が完成し、安全な水が得られるようになり大変よろばれました。そして、村人から出された次の希望は学校が欲しいということでした。

この井戸掘りNPOがはたして学校づくりの事業を行うかどうかは難しい問題です。この問題にかかわれば相当の労力が必要ですし新しいノウハウが必要です。資金調達も必要です。明らかに新しい人材を集めないといけませんし、指導者も必要です。

もしやるなら、新規事業の立ち上げに当面必要な資金とマンパワーは相当なものでしょう。すると、他の村で井戸を掘る事業が制限されるでしょう。資金繰りに失敗すればNPO自体の存続が脅かされるかもしれません。

この場合は、学校を建設するというミッションを持った別のNPOにバトンタッチしてすることでうまく切り抜けることができました。

一つのNPOはそのミッションに合わせて、ノウハウが集められ、そのミッションに合わせた人材が集まります。資金もミッションがあるから集まります。全てがミッションの周りに集まっているのです。従って、ミッションの変更や追加には注意が必要です。ミッションの設定に失敗すればNPOの存続が脅かされます。

特に、**NPO活動をするメンバーを決めているのはミッションである点**が重要です。つまり、ミッションによって集まってくる人々の持つインセンティブ(何をしてハッピーと感じるか)が変化します。集まってくるひとのスキルもミッションによって変わってきます。従って、新しいミッションを加えると、その事業にインセンティブを感じる新しい人が加わりすし、あるミッションを外せば、そのミッションに興味のあった人はNPOを去っていくこととなります。ミッションと事業がメンバーを決定するという側面があるわけです。

そこで、やらなければならないこと：

- ミッションは常に確認しあうこと。
事務所やホームページ・出版物など目につくところに、ミッションを明示しておくのが良いでしょう。
- 事業とミッションが対応していること。
ミッションに沿った事業になっているかチェックが必要です。
- 収益事業をやるときはその意義をはっきりすること。
なんのために収益事業をしているのか、ミッションとの関係を確認しましょう。ミッションを忘れてお金儲けに走ったりしてしまいそうです。
- お祭り・大きなイベントなどを行うときは、その意義をはっきりさせること。
お祭り・大きなイベントを開催することにインセンティブを感じる人が集まります。ミッションとの関係に注意しましょう。

事業を多角的にしたいときのひとつの良い方法は、他のNPOとの共同です。私の経験から一つ：サイエンスの講演会を耳の不自由なかたにも提供したいということになりました。この時は、要約筆記のNPOとの共同事業で講演会を開催しました。耳の不自由なかたにも講演が提供できたのは大成功でした。さらに、ちょっと聞き逃したこともフォローされる、ということで一般参加者からも感謝されました。これで両方のNPOがハッピーになりました。

ミッションは一つとは限りません。複数持つことも可能です。ミッションをどう定め、どの範囲にとどめるかといった判断は結構難しい問題です。メンバーで常に話題して、よく話し合うようにしましょう。

2 科学がミッション？

次に、NPO活動のミッションが科学に関係している場合を考えてみたいと思います。

まず、第一にはっきりしておきたいのは科学（サイエンス：自然法則の解明）は非常に面白いということです。科学の虜になって、寝食忘れ、恋もしないで、これに命をかけていいという人もいます。（若い頃は私も

そうでした；笑)。ある種の本能のようにサイエンスに対する感受性の強い人々がいて、きっと科学者の多くはそういう人でなのではないかと思えます。プロの科学者でなくても、科学への感受性を強く持った人は沢山います。そしてその線に沿ってそれぞれの追求をしていると思えます。

サイエンスの強みはその普遍性にあります。サイエンスによって得られた法則は実験によって検証されて、数学によって記述がしっかりしています。なので、進歩がしっかりわかります。アートがひとりひとりの感受性に依存して、善し悪しがかならずしも決まりにくいのと対照的です。失敗しても継続していけば確実に真実に近づくことができるという安心感があります。正誤の議論を戦わせてもむなしさを感じることはありません。自然法則の解明をしている人にとっては、自らが解明したことが引き継がれてゆくということ、つまり、普遍性を帯びるところがまた大きな魅力です。「努力が必ずしも報いられない恋とは対照的です」なんて言っているのかなあ(笑)。

その科学の営みにケチをつけられるのは嫌ですね。私どものように天文学をやっている者は時々、「天文学なんて役に立たない学問 してますけど……」なんて(謙遜した?) 言い方をしてしまうことがあります。しかし、この表現は正しくありません。サイエンスの研究が役に立つということはあるのですが、「役に立つ」の反対語は「役に立たない」では、ありません。何だかわかりますか？国語の時間に「暑い」の反対は？と聞かれて、「暑くない」と言ったら叱られますよ。「役に立つ」の反対語はなんでしょう。

いろいろな答えがありそうですが、私は、役に立つの反対は「害がある(害になる)」だと思います。

サイエンスの価値を測る座標軸はなんでしょう。サイエンスの価値は、それがどれほど真実に近いかです。真実に迫るほどサイエンスとしては価値があります。逆は迷信やうそです。たくさんの迷信から脱出してきたのが人類の歴史とも言えます。

科学の価値という軸と全く別の座標軸として「役に立つ・害になる軸」があります。科学としての真実性と人間にとって役に立つと考えるか、害を及ぼすと考えるかはまったく別の問題です。よく知られた例は、核物理でしょう。原子核物理では陽子や中性子などの要素(現代的にはクォークなど)とその集合体としての原子の基本的な性質を明らかにしてきました。しかし、これは原子爆弾を作るということを可能にしました。DDTはマラリヤを激減させることに貢献しました。その功績で、DDTの発見

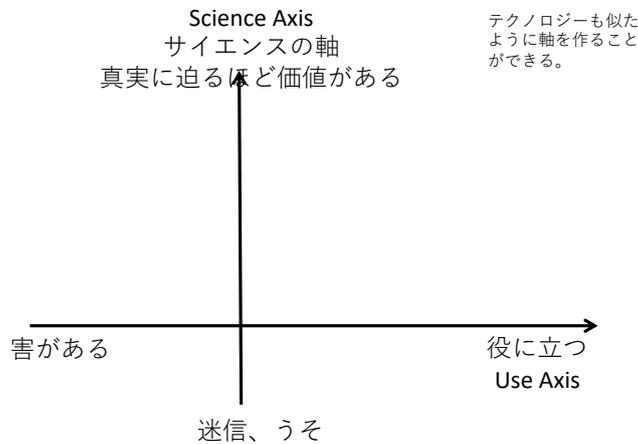


図 1: 科学を考える時には、科学の価値としての軸 (Science axis) とその使い方の軸 (Use axis) の二つの独立した軸がある。

はノーベル賞をもたらしました。その後、発がん性がわかり、環境を破壊するものであるとされ、現在は DDT は非難的となり使用されません。このように同じ科学上の発見が役に立つとみなされたり、害があるとみなされたりします。

科学のみならず技術も同じことがあります。同じ技術、たとえばロボット技術は例えば介護ロボットとして使えますが、同時に兵器として戦争にも使われます。

科学の価値を表す軸と使い方の軸を決して混同しないように注意してください。

NPO 活動のミッションもこの座標軸上の位置で考えることができます。サイエンス軸にどちらかといえば沿った活動があります。サイエンスの面白さを伝える活動、教材開発などです。科学者の次世代養成を目指すことを目的に掲げた NPO 活動もあります。一方、役に立つ軸を重視した活動もあります。環境を守る活動、食品安全、科学と法律といったことをテーマにした活動が該当します。「社会の側が科学技術の側と協働する上で求められる特質（科学技術リテラシー）を明らかにし、そのための対応策を提言すること」をミッションに掲げた NPO がありますがこれも使い方軸に焦点が当たっています。ふたつの軸は独立したものです。一つ

のNPOが、二つの成分が混じった活動をしていることもあります。

サイエンスと対照されるものにアートがあります。これは人間の心あるいは感情、感覚を表現することを中心とした活動です。そして、サイエンスとともに人間の生きがいを与えてくれる重要な要素です。なので、さらにアートの軸を考えて3次元空間で考えてみましょう。(先ほど述べたようにアートの価値は感じ方で人によって異なるので、一つの軸という表現は当てはまらないですがわかりやす一つの座標軸で描くことにします。)

私は天文をテーマにしたNPOで活動してきましたが、第三の軸にも貢献しようとしているという自覚が活動しているうちにはっきりしてきました。天文学や宇宙物理学といったサイエンスの面白さを伝える活動はサイエンス軸です。第二の軸はそれほど強くありませんが、宇宙から地球を見る目は環境問題へのアプローチとして重要と思います。(しかし、私の場合、積極的に環境問題をテーマに活動したことはないので、この軸の活動は弱いと思います。)一方、星空案内の活動は一つのパフォーマンスですから、アートの一つと思っても良いでしょう。星空、宇宙を感じることで、「宇宙から人間を見る目」を育てて心を豊かにすることができます。文学や音楽やアート作品を同じような文化のアイテムとして星空や宇宙があるという見方ができます。ですから、NPOのミッションに文化的な活動を入れることは非常に良いと思います。

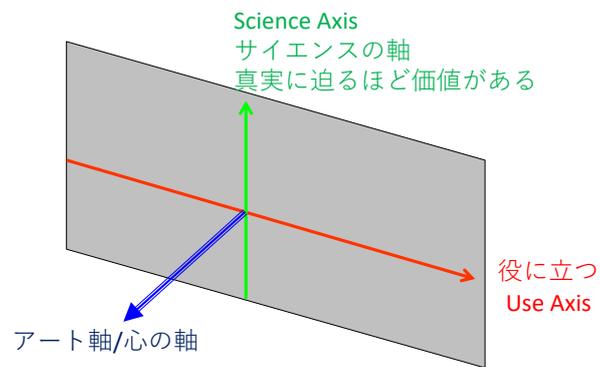


図 2: 科学を考える時には、第三の軸 (アートの軸) もあることを意識しよう。

3 楽しい組織にするコツ

NPO 組織としての最大の力が発揮できるためのポイントはなんでしょう。私は、メンバーが伸び伸び(自由に)活動できることだと思います。そのため、以下の4つのルールを守るとよいと思います。

- (1. **個人は自由**) NPO 組織の会員は個人として自由です。NPO が個人としてやりたいを制限することはできません。
- (2. **この指とまれ方式**) 事業は「この指とまれ」で、誰かあるいはグループでやりたいことを提案し、それに賛同する人が集まって実施されるものです。その中で、ミッションに沿ったことを **NPO としての(会としての)** 事業として実施します。
- (3. **寛容の原則**) なんらかの活動している人は、そのことに意義があると思って活動をしていると思います。これは自由にやらしてもら(他人はとやかく言わない)のが「寛容の原則」です。したがって、意義を認める人が誰もいなければ一人でやることもあるでしょう。(2、3人のグループということもあるでしょう。) たとえそれがどんなに小さな事業でも、ミッションと対立していなければ、それは一つ事業として NPO 内部で認められるべきです。万一、ミッションから外れるときは、1. の原則により、NPO 組織から離れて個人として(小さなグループとして)やれば問題ありません。
- (4. **言い出しっぺの原則**) 提案したら提案者がその事業の担当者になってやる原則。提案したら自分も行動することが必要です。いくら良さそうなアイデアであっても、自分がやらないことは提案してはいけません。

1. から 3. は、自由に色々試みができ楽しめるための原則です。全く自由ではもちろんありません。NPO 組織の名前のもとで行う活動では、社会的な責任を負わなければならない事態もあり得るので、組織として(理事会などで審議して)合意のもとで実施する必要があります。認められないときは、組織とは離れて行う必要があります。しかし、がっかりする必要はありません、「この指とまれ」でとまってくれる人を増やせば良いのです。

4. の言い出しっぺの原則は非常に大切です。「こうしたらもっと良くなる」という提案をしたとき、「良くなる」と称する業務を引き受けること

になるひが出来ます。よくあるケースとしてその「良くなる」ということが理想論で実行するのが非常に難しいことがあります。実際に動く担当者が非常に苦勞することになります。結論としてはどんな軽微なことでも難しいことでも提案者はその実施に参加することが必要です。これが言い出しっぺの原則です。これが守られなくて、担当者が非常に苦勞して、結局NPOを去っていったケースを何度も目にしてきました。提案したら自分がやる気で提案してください。この原則があれば無理な企画を立てることがなくなります。

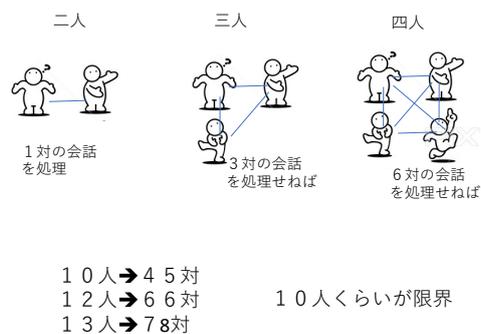
3. も少し似ています。寛容の原則です。他のNPOメンバーの仕事を批判するのは非常に危険な行為です。問題を一緒に解決するのは良いと思いますが、批判するのは良くないです。この場合、批判する人は声の大きい人の場合が多く、批判した人がNPO組織にのこり、批判された人がNPOを去っていくことになります。これも何回か経験しています。これも起こらないようにお互いに注意し合しましょう。

4 その他の Tips

4.1 人数が多いときはサブグループに分ける

人数が少ないうちは、全員が集まって議論して決めていくのが良いです。組織でどんな事業を行っているか全部を各自が把握することができます。しかし、人数が多くなって色々な活動が行われてくると一つの会議で事業全部について話し合うことができなくなってきました。しかも、「この指止まれ」方式で、できるだけ色々なアイデアで活動が行われている方が望ましいです。

図のように、会話(コミュニケーション)の数は人数に対して急激に(階乗的に)増えていきます。



二人の時は会話が一つですが、三人なら会話は3つ起こります。四人なら6対の会話があり、それに耳を傾ける必要があります。この計算でいくと、10人で45対、12人で66対、13人で78対です。しっかりコミュニケーションを取ろうとするとおそらく、10人か、あるいは、多くて12人までが限界だと思います。

この場合は、活動ごとに10人くらいまでのサブグループに分ける方が良いでしょう。サブグループで話し合って活動するようにします。そして、そのリーダーが集まって相互の調整したり、ミッションを確認したりする作業を行うようにします。サブグループが10以上増えると組織はなかなか運営が困難になります。この場合の対策は経験したことがないのでわかりません。

4.2 ルールを作るときは慎重に

組織内でルールを作るとは割と簡単ですが、実際やってみるとそのルールを守ることが非常に難しいことが「よく」あります。ルールはできるだけ少なく、作る時は慎重にしましょう。

例えば、NPO 活動では参加スタッフはボランティア保険に入ることを義務付ける、というルールを作るとします。これは実際にそうした方が良いでしょうし、私の属する NPO ではそうしています。

毎年、社協のボランティア保険に名簿を揃えて登録し、お金を払うことで実施できそうです。費用は NPO の組織として払うことにして参加スタッフから集金しなくて良いことにします。

登録業務は手間ですが、めちゃくちゃ大変というわけではなく現在のマンパワーでこなせるだろうと判断できました。さて、この程度の業務で終わるでしょうか。そうではありませんでした。

まず、何かイベントをやることになりスタッフ募集してスタッフが集まったとしたら、そのイベントの世話人はスタッフが保険に加入になっているかどうかを確認する必要があります。そのためには、総務はあらかじめ加入名簿を準備して、オンライン上でイベントの世話人がその名簿を見ることができるようにします。世話人はその名簿で確認します。すると、まだ入っていない人が見つかります。するとスタッフ参加を断るか急いで加入してづきをする必要が発生します。加入手続きは年に一回だと思っていたら、結構な頻度で、総務は社協に出向いて手続きをしなければなりません。加入者名簿を常に新しい状態にしておかないといけませんイベントの世話人もいつも同じ人ではありません。世話人への注意喚起が必要です。

毎年一度の保険の継続手続きも単純は保険の延長というわけにはいきません。最近は忙しくてボランティアスタッフとしては参加できないという人は継続しないということにしないと組織の経費を圧迫します。毎年、登録する人、継続しない人の判断を登録してもらわないといけません。これもなかなかすぐに継続・非継続の判定ができるものではありません。

保険は実は二重に入れません。社協以外に別のボランティア保険に入っているから会としての加入は不要という人もいます。そのような事情の人も名簿上に掲載しないとイベントに参加できません。名簿管理がまた一つ複雑になりました。

物損事故があり申請したけど、保険の適用外として支払いしてくれな

いことがありました。保険でカバーする内容の研究、周知が必要です。事故があれば手続き業務もあります。

ルールを決定したために行うことになった業務は、当初思ったよりもおそらく10倍くらいの業務量でないかと思います。

この例でわかることは、一つのルールがもたらす影響は非常に大きなものがあることです。よくよく考える、試行してから実施に移すなど工夫が必要です。