

NPOにおける活動の承継はどうあるとよいのか。前回の中小企業における事業承継計画等の学習に続き、今回はいよいよNPOでの承継の実例に。ゆいの会に始まり、地域福祉サポートちた、知多市民をつなぐ Link ちたと複数の活動の立上げに携わり、それらの承継も行ってきた松下典子さんが考える、NPOの承継の意味、そしてそのために必要なものとは・・・？承継の状況をどう判断し、後継者が現れる状況をつくってきたか、その経験を学びました。

(レポーター：三島斗世)



松下典子さん  
(N)ゆいの会理事  
生活支援コーディネーター

## Point 1 松下さんは「NPOの承継」をどう考えているか

- 「市民が社会に対して行う活動を“公共の仕組み”にしたい」という想いから、公共のものとしていつでも代表が変われるような組織にしたいと考えてきた。
- 行政・企業とならぶセクターとして、NPOを強くしていきたい、そのために組織・機能をたくさんつくるのが重要だと考えてきたので、自分が同じ組織をずっとやるつもりは最初からなかった。
- 社会の流れを変えるには、「生きた組織が必要」。それをどう作るかを常に考えている。

## Point 2 タイミングを見極めて承継をしてきた（お金と人の問題）

- 「活動が形になったら自分の役割は終わり」と、一貫して運動論として取り組んできた。「形」とは、代表がある程度の人件費を得て活動に関われるレベルを想定。また、活動費では、一定程度の運転資金（ゆいの会では2か月）が担保できている状況が不安なく承継できる目安になると考えた。
- 後継者が「やらされた」と感じる形にはしないように、誰かが「やります」という自発性を重んじた。中には「つなぎでやります」という人も出てきて、バトンを確実につないでもらい承継してきた。

## Point 3 リーダー（＝やるべきことが見えている人）をどうつくるか

- 中心になる仲間とは対等な関係で事業を作り出し、話し合い、納得しながら活動してきたので、後継者にとっても「これが大事だ。やろう」ということ（＝ミッション）が共有できていた。逆に、事業だけに傾斜していくとミッションが伝わりにくくなり、NPOとしてのリーダーは生まれにくくなる。
- 活動の核になる人には、出かけるところに一緒に出かけ、現場で情報を得てそれを判断し解決をしていくプロセスを共有した。NPOの本質は「開拓」。現場で行われているノウハウを見聞きする中で、次に何が必要かが見えてくる。NPOは何が得意で、行政は何に困っているのか。「制度を早く読み、深く読む」ことがリーダーには必要になる。代表の引き受け手が出てこないのは、そうした「新しい動きを創り出す、創出をし続けていく」ことが苦手・できないと感じるからではないか。
- 他方、現リーダーには、「自分しかできない」と思わず、色々な人が関わって組織を強くしていくことを意識することがNPOにとって大切。人の得意なことを押し出し、各自が自分の役割を見つけていく状況を作れば、リーダーになるハードルは低くなると思う。
- 中間支援組織としては、リーダーが次の展開を考える場づくりをすることが重要。知識・技術を勉強するいわゆる「研修」ではなく、現場の課題から感じとったもの、変化する制度を活用しお金がないところから創り出していく話し合いの機会、「学び合う場」が新しい発想と学びになりリーダーの先を見る育ちあいになる。また、「みんなが社会を変えていく」連帯感と「やれることをやろう」というチームづくりを応援する機能を中間支援が持つこと。活動を点で考えず、新しい時代のコミュニティビジネスにしていく広い視野で経験を積み、行政に提案すれば需要がある時代である

こんな  
議論が  
ありました

### 「信頼を引き継ぐ」のは、組織か人か？

- ・NPOの信頼の基本は、個人ではなく組織の評価ではないか。サポートちたの行政からの信頼は、5市5町の行政との対話のこれまでの蓄積の素地の上に成り立っていると感じる。（参加者）
- ・「NPOと行政の協議の場づくり」のモデル事業もして冊子も作ったが、行政は人事異動がある。「積ん読」にならないよう、組織としてそれを使った現場をつくるのが引き継ぐことになる。（松下）

参加者の  
つぶやき  
中尾さゆり

松下さんは複数のNPOを継承していますが、後継者のあり方によってその後の関与が異なるところが印象的。また、市町村の中間支援組織の役割としてまちづくりのビジョンを持って行動すること、地域の中間支援組織の役割として次世代リーダーの「学びあう場」づくりに力点を置いていく必要性を感じました。