

NPO 法人ドットジェイピーにおける リーダーとスタッフの協調行動の分析

Analysis of Co-operative Actions in NPO dot-jp

佐々木儀広*1

Yoshihiro Sasaki

松村真宏*2

naohiro Matsumura

*1 大阪大学経済学部

School of Economics, Osaka University

*2 大阪大学大学院経済学研究科

Graduate School of Economics, Osaka University

When a leader cannot lead members in nonprofit organization (NPO), who lead members and manage organization? In this paper, we try to answer this question by integrating the analysis of questionnaire survey and mailing list archives. Questionnaire survey is applied to members in dot-jp, the specific non profit organization in Japan. Mailing list archives are analyzed by applying the IDM (Influence Diffusion Model), an algorithm of measuring influence for each member. According to the results of this paper, we revealed that an ordinary member (not a leader) follows other members' messages in case a leader lacks management ability.

1. はじめに

ほとんど全ての組織において、メンバー同士の信頼関係の重要性が指摘されており [Krackhardt 93, Drucker 93, Wenger 99], これまでの研究で、メンバーの組織に対する満足度を保つためには、リーダーとメンバーの双方向のコミュニケーションが必要であることが指摘されている [佐々木 06]. つまり、リーダーのとるべき振る舞い、いわばリーダーシップ行動が組織にとって非常に重要視されている。一方で、リーダーが不在の状況においては、メンバー全員がただ失敗を待つといった行動をとるとは考えがたく、役職上のリーダーとは別に、実質的にリーダーシップをとるメンバーが存在するのではないかと考えられる。このように、状況に応じて組織のメンバーがとるべき行動をメンバーシップ行動とよぶ。リーダー不在の状況下で、メンバーシップを発揮し、実質的なリーダーを務めているメンバーを把握することができれば、権限を移譲することで失敗を未然に防ぐことも可能なのではないか。本研究では、このような問題意識を背景に、NPO 法人ドットジェイピー (1998 年創業、2000 年法人設立 以下、ドットジェイピー) において行なったアンケートによる満足度調査とメールリスト分析の統合により、リーダー不在の状況下で、他のメンバーが実質的なリーダーとして機能する様を明らかにすることを目指す。

本論文の構成は次のようになる。まず 2 章で分析対象となるドットジェイピーについて紹介し、3 章で分析方法として用いた満足度調査、IDM について述べる。4 章では実際に満足度調査とメールリスト分析を統合し、メンバーシップ行動を明らかにする。最後に 5 章で本論文のまとめと今後の展望について述べる。

2. 分析対象：ドットジェイピーとは

本論文で分析対象としたドットジェイピーとは、長期休暇 (2・3 月、8・9 月) を利用して大学生が政治家のもとで職業体験をする「議員インターンシップ」事業を運営する NPO 法人である。本部が東京にあるほか、全国に 8 支部 (北海道、東北、

関東、東海、関西、中国、福岡、熊本) あり、それぞれ 10 人 ~ 20 人程度の学生スタッフにより運営されている。(2007 年 4 月 1 日現在。詳細は WEB サイトを参照されたい [dotjp].)

活動は 4 月 ~ 9 月、10 月 ~ 3 月のそれぞれ半年を 1 期としており、1 期ごとにスタッフの約半数が入れ替わる仕組みになっている。主な活動内容は、大学生をプログラム説明会、選考会などのイベントに集客し、2ヶ月のインターンシッププログラムに参加してもらうこと、政治家に対して 2ヶ月間の大学生受け入れを依頼すること、また、実際にプログラムが始まってからのサポート・各種イベントを行うことである。主な収入源は、議員から得る会員費と、学生から得る参加費である。これらの活動を行うにあたり、週 1 回のミーティング以外ではメールリストを主なコミュニケーション手段として組織運営を行っており、メールリスト上でのコミュニケーションが、プロジェクト全体のコミュニケーションの大部分を占めている。また、各支部には、以下の中心となる役職が設置されている。

エリアマネジャー：支部のマネジメント全般を担当 (以下、エリア M と表記する場合あり)

学生マネジャー：プログラムに参加する学生の集客を担当 (以下、学生 M と表記する場合あり)

議員マネジャー：学生を受け入れてくれる議員への訪問を担当 (以下、議員 M と表記する場合あり)

イベントマネジャー：イベントの企画・開催を担当 (以下、イベント M と表記する場合あり)

この中でも、エリアマネジャーが、役職上は支部のリーダーである。マネジャーも他のスタッフと同様に大学生であり、1 期ごとに選出される仕組みになっている。なお、本論文の著者はドットジェイピーのスタッフを 4 年続け、エリアマネジャーも経験しており、分析時には全国のマーケティングディレクターとして組織の人材開発に関する分析にも従事している。

なお、本論文では、2004 年 10 月 ~ 2006 年 9 月の 4 期間、東北支部を除く全国 7 支部を分析対象とした。東北支部に関しては、分析対象とした期間中に新たに支部が開かれ、他支部と同列に扱うことが困難だったため分析対象から外している。また、2005 年 4 月 ~ 同年 9 月期の関西支部・中国支部、2005

連絡先: 松村真宏, 大阪大学大学院経済学研究科, 〒 560-0043
大阪府豊中市待兼山町 1-7, TEL/FAX: 06-6850-5231,
matsumura@econ.osaka-u.ac.jp

年10月～2006年3月期の中国支部に関しては、スタッフの使用メーラーの都合上、メーリングリストの分析が困難だったので、分析対象から外している。

3. メンバーシップ行動の分析方法

役職上のリーダーであるエリアマネージャーが、実質的にリーダーとして機能していないとき、他のスタッフがどのように行動するかを知ることが本研究の目的である。エリアマネージャーがリーダーとして機能していない状態とは、満足度調査の「所属支部で活躍しているスタッフを3名あげてください。」という設問において、エリアマネージャーが上位3名にはいないときのことと定義した。また同様に考えて、同設問において上位3名にはいないメンバーを活躍しているメンバーだと定義している。

3.1 アンケートによる満足度調査

支部とエリアマネージャーに対するスタッフの満足度を測るため、各期の最終月(3月・9月)の初旬に満足度調査を行った。調査は各期間中に活動していたスタッフにメールでアンケートを依頼した。本調査はマーケティングディレクターの活動の一環として行なったため、以下のように高い回収率であった。なお、スタッフ数はスタッフとして登録している人数を記載しているが、実際には登録だけしており実質的に活動に参加していないスタッフも存在する。

- 2004年10月～2005年3月: 97名/104名(回収率93%)
- 2005年4月～2005年9月: 105名/132名(回収率80%)
- 2005年10月～2006年3月: 112名/148名(回収率76%)
- 2006年3月～2006年9月: 116名/167名(回収率69%)

なお、スタッフには調査結果を分析以外の目的では用いないことを伝え、答えにくい質問にもできるだけ正直に回答するように依頼した。

本論文の分析においては、「所属支部で活躍しているスタッフを3名あげてください。」という設問の回答を用いた。

3.2 IDMによるメーリングリスト分析

ドットジェイピーでは、支部ごと、期ごとにメーリングリストを作成し、週1回の対面でのミーティングとメーリングリストを利用して情報共有や報告、議論を行っている。メーリングリストでのコミュニケーションは対面での情報共有や議論を行うことと同等かそれ以上に重要視されており、メーリングリストでのやり取りを見ることで、支部の運営状況を確認することができる。なお、IDMは、メッセージに用いられた語がどのくらい他のメッセージに広まっているかを、メッセージの返信関係を再帰的に辿りながら計算するアルゴリズムであり、メッセージ、参加者、語の影響力を求めることができる[松村02]。例えば、Aさんが投稿したメッセージに含まれる語の集合を M_A 、 M_A への返信としてBさんが投稿したメッセージに含まれる語の集合を M_B 、 M_B への返信としてCさんが投稿したメッセージに含まれる語の集合を M_C とすると、Aさんの影響力 I_A 、Bさんの影響力 I_B 、Cさんの影響力 I_C はそれぞれ以下のように求まる。

$$I_A = |M_A \cap M_B \cap M_C|$$

$$I_B = |M_B \cap M_C|$$

$$I_C = 0$$

表1: 各マネージャーの活躍順位(アンケート)

支部	エリア M	学生 M	議員 M	イベント M
a	1	5	9	N/A
b	1	N/A	N/A	N/A
c	1	6	8	7
d	1	4	2	5
e	2	9	4	5
f	2	4	N/A	N/A
g	2	N/A	1	2
h	2	N/A	1	6
i	2	N/A	1	4
j	2	7		1
k	2	3	1	4
l	2	5		1
m	3	N/A	N/A	2
n	3	N/A	5	N/A
o	3	4	N/A	4
p	4	1	N/A	N/A
q	4	N/A	1	N/A
r	4	9	N/A	N/A
s	4	1	N/A	
t	5	N/A	N/A	1
u	5	N/A	2	N/A
v	N/A	N/A	N/A	2
w	N/A	4	N/A	N/A
x	N/A	5	1	N/A
y	N/A	3	3	N/A

支部 j, l の議員マネージャーはエリアマネージャーが兼任、支部 s はイベントマネージャーを設置せず。

アンケートでの得票数が同数の場合、同順位としている。

つまり、IDMにおける影響力は自分の他の人に伝播する語への興味の強さ、被影響力は他の人の発した語への興味の強さを表している。本論文ではIDMを用いてスタッフの発言の影響力と被影響力を求めた。

4. メンバーシップ行動の分析

本章では、満足度調査とメーリングリスト分析によって得られたデータを元に、メンバーシップ行動について考察していく。4.1節では、リーダー不在の状況における役割(エリアマネージャー以外のマネージャー職)付きの幹部スタッフの行動について明らかにし、4.2節では同様の状況における一般スタッフ(但しメーリングリスト上での議論をリードするスタッフ)の行動について明らかにする。

4.1 幹部スタッフのメンバーシップ行動の分析

前述のとおり、これまでの研究によって、エリアマネージャーに求められるのは高い影響力・被影響力であることが明らかになっている。では、エリアマネージャーが実質的にリーダーシップを発揮できていない状況において、他の幹部スタッフはどのような行動をとっているのだろうか。

表1に、各マネージャーのアンケートでの活躍順位を示している。色がついているのは、スタッフからの評価が高いマネージャーである。また、支部 a~o においては、エリアマネージャーの活躍順位が上位で、p~y においては下位である。これより、以下のことがわかる。

全体についてまとめると、エリアマネージャーが活躍してい

る支部においては、43名のマネジャーのうち10名が高評価(23%)を得ている。エリアマネジャーが活躍していない支部においては、29名のマネジャーのうち9名が高評価(31%)を得ている。エリアマネジャーが活躍しておらず、リーダーとして機能していない支部において、スタッフから高い評価を得ているマネジャーは3割程度であり、他のマネジャーが実質的なリーダーとなっていたとはいえない。つまり、十分なメンバーシップを発揮していたとはいえない。

学生マネジャーは、エリアマネジャーが活躍している支部においてほとんど活躍していない(1/15支部, 6%)が、エリアマネジャーが活躍していない支部においては、前者の場合と比較すれば活躍している場合が多い(3/10支部, 30%)。幹部スタッフ中、唯一、リーダー不在時にメンバーシップを発揮しているように見えるが、後者においても活躍しているのは30%と、それほど高くない。

議員マネジャーは、エリアマネジャーの活躍に関わらず、一定の評価を得ている(エリアマネジャーが活躍している支部においては5/13支部, 38%、エリアマネジャーが活躍していない支部においては4/10支部, 40%)。

イベントマネジャーは、エリアマネジャーの活躍に関わらず、評価が低い(エリアマネジャーが活躍している支部においては4/15支部, 26%、エリアマネジャーが活躍していない支部においては2/9支部, 22%)。エリアマネジャーが活躍していない支部において、より評価が低いのは、他のマネジャーには見られない特徴であり、興味深い。エリアマネジャーがリーダーとして機能していない状況で、まずプライオリティが低くなるのが、収入に直結しないイベント業務であるためにこのような現象がみられるのではないかと考えられる。

4.2 一般スタッフのメンバーシップ行動の分析

前節では、幹部スタッフの役割、エリアマネジャーと幹部スタッフとの関係を見てきたが、本節では、支部における大多数を占める、マネジャー職に就かない一般スタッフとエリアマネジャーとの関係を分析する。

表2に、一般スタッフのうち、高い影響力・被影響力(両方とも上位3位以内、もしくはどちらかが上位3位以内でもう一方が6位以内)をもつ人数()、のうちアンケートによる活躍順位で上位(3位以内)に入った人数()、その割合(/)を示している。

特徴的なのは、エリアマネジャーが活躍していない(活躍順位が4以下)支部において、高い影響力・被影響力をもつ一般スタッフが活躍順位で上位に入る割合が非常に高いことである(エリアマネジャーが活躍している支部においては5/16人, 31%、エリアマネジャーが活躍していない支部においては9/15人, 60%)。前節の幹部スタッフに対する分析では、エリアマネジャーがリーダーとして機能していない状況下において、幹部スタッフがエリアマネジャーに代わってリーダーシップを発揮するようなメンバーシップ行動がみられなかった一方で、一般スタッフのうち高い影響力・被影響力をもつスタッフが、高い評価を得ているのは大変興味深い。これはつまり、エリアマネジャーが機能していないような運営状況下では、幹部スタッフというマネジメント層よりも、むしろ、メンバーシップを発揮し実質的に議論をリードできるような高い影響力・被影響力をもつ一般スタッフに対し、権限を移譲させるなどの働きかけをするほうが効果的だといえる。

表2: エリアマネジャーの活躍順位と、一般スタッフの影響力・被影響力、活躍順位

支部	エリアマネジャーの活躍順位	一般スタッフ		
		且つ活躍順位で上位()	高い影響力・被影響力()	選出割合(/)
a	1	0	0	
b	1	0	0	
c	1	1	1	100%
d	1	0	0	
e	2	0	0	
f	2	0	1	0%
g	2	0	0	
h	2	0	2	0%
i	2	0	0	
j	2	0	2	0%
k	2	0	1	0%
l	2	2	3	67%
m	3	0	2	0%
n	3	1	2	50%
o	3	1	2	50%
p	4	0	0	
q	4	0	2	0%
r	4	1	1	100%
s	4	1	1	100%
t	5	0	0	
u	5	2	3	67%
v	N/A	1	2	50%
w	N/A	2	2	100%
x	N/A	1	3	33%
y	N/A	1	1	100%

5. まとめ

ほとんど全ての集団や組織にとって、優れたリーダーシップ行動が必要とされる一方で、リーダーの肩書きをもつ人間がその地位にもとめられる役割を果たせないことは多々あることである。そうしたときに、周囲のメンバーはどのように行動すべきなのか。本論文では、役職上のリーダーが実質的に機能していない厳しい状況下では、幹部スタッフという肩書きにとらわれず、議論をリードできるメンバーを見極め、抜擢することが重要であることを示した。

本論文で提案したリーダー・幹部・一般メンバーの関係性を明らかにするアプローチは、ドットジェイビーに限らず、多種多様な組織運営において適用できる。今後は、様々な対象から知見を蓄えることで、さらにメンバーシップ行動に対する理解を深めていきたい。

参考文献

- [Krackhardt 93] David Krackhardt and Jeffery R. Hanson: Info-rmal Networks: The Company behind the Char, Harvard Business Review, July-August, pp. 104-111 (1993)
- [Drucker 93] Peter F. Drucker: Post-Capitalist Society, Harper-Business, Harper Collins (1993)

[Wenger 99] Etienne Wenger: *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press (1999)

[佐々木 06] 佐々木儀広, 松村真宏: NPO におけるリーダーシップ行動の発見, *日本知能情報フuzzy学会誌* Vol.18, No.2, pp. 233-239 (2006)

[dotjp] NPO 法人 ドットジェイピー, <http://www.dot-jp.or.jp/>

[松村 02] 松村真宏, 大澤幸生, 石塚満: テキストによるコミュニケーションにおける影響の普及モデル, *人工知能学会論文誌* 第 17 卷 3 号, pp. 259-267 (2002)