

公設の子育て支援中核施設の運営を担う 人材の確保と育成 —NPO法人クリエイトひがしね（山形県東根市）の事例—

下村 一彦

本稿では、山形県東根市において、2005年開設の‘けやきホール（屋内型大型遊戯施設）’の運営委託を機に設立され、2013年開設の‘あそびあ（冒険遊び場）’の指定管理も担うNPO法人クリエイトひがしね（以下「クリエイト」と表記）のスタッフの意識の維持・向上の要因と課題を分析した。先行研究では、民間委託や指定管理を担う人材の確保育成が課題とされているが、本研究で実施した2022年度有給スタッフへのアンケート調査からは、スタッフのクリエイトに対する満足度は高く、業務向上への意識も高い。その要因は、①クリエイトと東根市の理念共有とそこに至る市長との意見交換等のプロセス、②指定管理制度を活用したスタッフの研修、③登録や形式に拘らないボランティア確保にあると考えられる。他方、④行政（市長）との意思疎通の継続、⑤東根市の業務費以外の安定的な財源確保、⑥児童として継続利用経験のある人材の登用などが、課題や今後への注目点に挙げられる。

はじめに.

少子化が進む我が国では、多くの自治体で＜子育てするなら〇〇＞（〇〇は自治体名）のようなキャッチフレーズの下、出産や移住の増加を目指す子育て支援策が打ち出されている。その中で山形県では、気候の厳しさもあり、近年、【表1】に挙げたように屋内型遊戯施設（全天候型子育て支援施設）の開設が相次いでいる。新型コロナ禍の影響で、市外在住者の利用制限などが見られたものの、殆どの施設は無料で市民以外にも開放されている⁽¹⁾。

施設毎に特色があり、設備面での違い（絵本コーナー、カフェ、アトリエ、体育館などの有無）や建材の拘り（地元産木材の使用など）が見られるが、木製玩具に注力している‘もっくる’以外の施設には、【写真1～3：各施設のHPより】に挙げるように、共通して、子どもが身体全体を使って遊ぶ大型遊具が設置されている。これ

らの施設開設に多大な影響を及ぼしたのが、東根市の子育て支援・保健福祉の地域活動拠点として2005年に開設された‘さくらんぼタントクルセンター（以下「タントクル」と表記）’内に設けられた‘けやきホール’【写真4】である。同ホールには、3階から1階まで続く滑り台、3階の高さにあるネット遊具などが設置されており、【表2】に示したように市内外を問わず多くの利用者がいる。加えて、東根市は、2013年に県内で最初、かつ現在でも唯一の常設の冒険遊び場⁽²⁾‘あそびあランド（以下「あそびあ」と表記）’も開設し、多くの親子が利用している。

【表1】 近年設置された山形県内の主な屋内型児童遊戯施設

開設	施設名(略称)	所在地	運営する団体と形態
2014	べにっこひろば	山形市	市内のNPO法人による指定管理
2015	げんきっず	天童市	全国展開の株式会社による指定管理
2018	めんごりあ	上山市	全国展開の株式会社による指定管理
2018	SORAI	鶴岡市	市内の株式会社による設置・運営を市が支援
2019	もっくる	高畠町	県内展開の株式会社による委託運営
2022	コパル	山形市	市内の合同会社とNPO法人による共同指定管理



【写真1】 げんきっず



【写真2】 めんごりあ



【写真3】 SORAI

ところで、このような施設の運営は、【表1】に整理したように、民間への委託や指定管理が用いられることが多い。山形県内の公設遊戯施設の先駆けである‘けやきホール’と‘あそびあ’も、東根市のNPO法人クリエイティビガしね（以下「クリエイティ」と表記）が運営している。‘けやきホール’は医療機関や保育施設も含めた複合施設であるタントクル全体の運営委託の中で運営、‘あそびあ’は指定管理である。

民間委託や指定管理に関しては、民間との協働による事業の充実や運営団体の発展にも繋がる一方で、地方行財政の効率化、すなわち経費削減を伴うため、安定性や継続性の土台となる人材の確保育成が課題として挙げられてきた（竹森2014、泉山2010・2015、岡田2021など）。

中でも泉山（2010）が、「設立目的が行政ニーズと密接な関係を持つNPOは、（中略）構成員の意識の高さによってその力量形成が進められている。このような高



【写真4】 けやきホール

【表2】人材（単位：人）と利用者（単位：万人）の推移

年度	スタッフ		企画員	ボランティア		利用者	
	タントクル	あそびあ		けやきホール	あそびあ	けやきホール	あそびあ
2005	18		34	—		14.1（6.6）	
2010	16		26	1		15.3（9.5）	
2013	16	10	23	3	18	16.4（10.7）	35.5
2016	17	10	18	3	18	13.6（7.7）	17.3
2019	19	10	20	3	28	12.6（7.3）	13.3
2022	18	10	23	3	37	—	—

※「企画員」は、NPO法人の年会費を納める会員で、法人理事を含む。

※人材の数値はクリエイイト提供の資料、利用者の数値は東根市（2020）27頁・29頁より。

※利用者数は百の位を四捨五入しており、（カッコ）内は市外からの利用者数。

い意識をいかに持続させるかが、将来の課題となることが予想される。（86頁）」と述べていたが、まさに運営委託を契機に（期して）設立されたNPO法人であるクリエイイトにおいて、どのような人材が、どのように意識を維持・向上させてきたのかは注目される。

以上の認識から本稿では、クリエイイトのスタッフの状況や認識を踏まえながら、スタッフの意識の維持・向上に繋がる要因を、東根市との協働のプロセス等に着目して把握することを目的とする。研究手法としては、視察や役職を担う関係者への聞き取りに加えて、当事者の認識を把握するためにスタッフへのアンケート調査を行う。本稿の構成としては、第Ⅰ章では、クリエイイトの沿革や人材の状況を整理し、第Ⅱ章では、スタッフ意識の維持・向上の要因を、行政との関係やクリエイイトの人材確保・育成への取り組み毎にまとめる。

Ⅰ．クリエイイトひがしねの沿革とスタッフの状況

Ⅰ－１．クリエイイトひがしねの沿革

本章では、公開されている資料や、以下の視察と関係者への聞き取りを基に、クリエイイトの沿革とスタッフの状況についてまとめる。

- ・視察、及び東根市担当者とクリエイイト事務局長への聞き取り：2017年2月23日
- ・クリエイイト副理事長と事務局長への聞き取り（オンライン）：2022年10月17日
- ・クリエイイト事務局長への質疑（メール等）：上記の聞き取り以降、随時（複数回）

クリエイイトは、2000年に東根市が、老朽化した行政施設を集約して新設する「東根すこやか・やすらぎの郷」（後の名称公募で「さくらんぼタントクルセンター」）事業の検討委員を市民公募したことに起源がある。当該委員を務めた市民が、タントクルの運営を担うことを期して設立したのがクリエイイトである。2004年に任意団体として設立され、同年にNPO法人格を取得した。

クリエイイトの設立からタントクルの運営委託に至る段階で、市民有志の思いを行政も後押ししている。2003年に指定管理者制度が制定されたことを受け、山形県がNP

〇法人設立を支援していたことに加えて、東根市も、NPO法人の定款作成支援や外部講師の勉強会を開催しており、クリエイトと同じ時期に東根市内では他に3つのNPO法人が設立されている。東根市による支援は設立後も継続し、各NPO法人に研修研究費として20万円を3年間支給していた。クリエイト創設に携わった現副理事長は、「労働力となりがちな‘第3セクター’運営ではなく、市民の力（当事者としての課題解決力）の活用を市は期待していた。」と当時の認識を振り返るが、クリエイトは見事にその期待に応え、市民目線を取り入れた‘けやきホール’の運営は、市内外からの利用者数に表れる親子の支持に加え、『「子育てするなら東根市」推進プロジェクト～子育て支援施設を核にNPOと行政が連携・タントクルセンターを核とした地域子育て支援～』として2008年に＜につけい子育て支援大賞＞を受賞する等、社会的な評価も受け、はじめにで触れたように、他市町村のモデルとなっていた。

ただし、この時点では、クリエイト創設期の中心メンバーである元県職員（児童相談所等）、元県立高校教諭、他のNPO法人関係者（上述の現副理事長）、元市議、東根市文学会会員、元保育所長ら、いわゆる意識の高い市民が集ったクリエイトを行政が活用した段階ともいえる。スタッフの処遇面では、休日開催行事へのボランティア参加が求められる等、継続性への懸念要素も見られたとのことである。



【写真5】斜面ゾーンからの
幼児広場とシンボルゾーン



【写真7】プレイリーダー
ハウス（冒険広場ゾーン）



【写真8】焚き火空間（プ
レイリーダーハウス前）

クリエイトの運営にとって大きな転機となるのは、2013年（準備を含めれば2011年）からの‘あそびあ’の指定管理を通じた法人事業の拡大である。5つのゾーン①幼児広場（ふわふわドーム、らくがき広場、管理棟等）②斜面（しばふ広場、多目的広場等）③シンボル（大けやきを模した大型ネット遊具【写真6】、ふんすい広場、屋外ステージ等）④冒険広場（がらくた広場、井戸、プレイリーダーハウス【写真7・8】等）⑤農業体験（みのりの広場、田んぼ）からなる約4ヘクタールの屋外施設の指定管理であることから、設備の維持管理にそれなりの費用が見込まれるが、【表3】に示したように東根市からの業務費は倍増し、スタッフとボランティアも大幅に増加した。



【写真6】大型遊具

なお、2021年度の人件費総額は約6,753万円で、フルタイム勤務16名の年収は概ね260万円以上（15名該当：93.8%）で、主任などの役職者は概ね300万円以上（9名該当：56.3%）、短時間勤務10名の年収は概ね117～125万円（8名該当：80.0%）となっている⁽³⁾。内閣府（2021、

31頁）によると、NPO法人の常勤有給職員の給与中間値は200万円であり、また、クリエイトの理事会でも比較対象として扱われた同業種の公務員、東根市嘱託保育士（募集要項からの推計で年収約254万円）や山形県嘱託保育士（同、約268万円）と同等程度にあり、ある程度の給与水準で処遇されている。

【表3】東根市からの業務費推移（単位：円）

	タントクル委託費	あそびあ指定管理費	備考
2005	24,456,000		
2010	33,880,305		
2011	33,880,304	(3,999,975)	子どもの遊び場整備業務の委託費
2012	34,260,135	(5,034,960)	
2013	35,430,192	47,753,000	
2016	40,202,570	46,420,000	指定管理更新
2021	49,849,565	52,059,900	指定管理更新
2022	49,849,565	52,059,700	

I-2. アンケートから見るクリエイトひがしねの有給スタッフの状況

スタッフの状況や認識を把握するために2022年度の有給スタッフ27名（【表2】の28名は年度当初の数）を対象に、無記名（メールアドレスも無記入）のオンラインアンケートを実施した。2022年11月上旬にクリエイトの事務局長を介してURLを配信して貰い、同月18日の期限までに、23名（回収率85.2%）から回答を得た。

まず、スタッフの就業時期は、法人創設（2004年）から‘あそびあ’指定管理（2013年）以前が6名、‘あそびあ’開設以降が17名である。NPO法人設立期の熱量を直接知るスタッフが少なくなっているのだが、他方、【表4】に示した分類に見られるように、就業後の意識の維持・向上に繋がると考えられる就業動機が多い。ただし、⑤その他には、「ハローワークで求人を見たため」「希望の勤務時間とあっていたため」「父親の友人から誘いを受けた

【表4】スタッフの就業動機の分類

①子育て支援（保育教育の前職経験・子育て経験の活用を含む）	11（3）
②地元への愛着や地域貢献意識	5（1）
③子どもとの関わり	4（0）
④人との関わり	2（1）
⑤その他	3（1）

※（カッコ）内は‘あそびあ’開設以前からのスタッフ
※回答数が25になるが、自由回答の内容を分類する中で、①②、②③にまたがる回答を両方に計上している。

（回答者特定回避のため一部省略）」という相対的に消極的な動機もあり、クリエイトにおいてもスタッフの育成が重要な課題であることが確認できる。

なお、‘あそびあ’開設以降に就業の17名には、就業前からクリエイトと関係があったスタッフも少ない。就業前に‘けやきホール’や‘あそびあ’の継続的利用経験があるのは4名（＜保護者として＞が3名、＜居場所として＞や＜児童として＞はいない。もう1人はタントクル内の別事業に勤務）、また、ボランティア経験があるのも2名（内、1名は上記保護者と重複）である。

次に、23名のクリエイトに対する総合評価は、「地元で仕事をしたいと思ったから」（【表4】では②地元への愛着に分類）という就業動機のスタッフが＜どちらでもない＞を選択しているが、5件法で22名（95.7%）が満足以上（＜非常に満足＞5名、＜満足＞17名）を選択しており、スタッフの満足度は非常に高い。

最後に、月1回の全スタッフ参加ミーティングに対する評価とその理由に、スタッ

フの現在の意識の高さが伺われる。5件法評価で17名（73.9%）が満足以上（＜非常に満足＞9名、＜満足＞8名、＜どちらでもない＞6名）なのだが、評価理由には、シフト勤務や‘けやきホール’と‘あそびあ’に離れての勤務の中で、情報や認識共有の貴重な機会という趣旨の回答が多いことに加えて、＜満足＞や＜どちらでもない＞を選択したスタッフが、以下のように＜非常に満足＞を選択しなかった理由、業務改善への高い意識を示している（下線は筆者による強調）。

- ・「屋外、屋内の子育て支援の連携などまだまだミーティングを深めていく必要性はあると思います。」
- ・「ミーティング最後に、全体の事業共有時間があった方がよりよいのではと思う。」
- ・「対面でのミーティングできていないところ。」
- ・「（前略）まだまだ話し合いの仕方や深め方、考えてます。」

以上のように、スタッフの入れ替わりがあり、必ずしも就業動機が明確ではなかったスタッフもいる中で、次章では、安定したスタッフ数を確保し、高い満足度や意識となっている要因、またその中での課題をまとめる。

II. クリエイトひがしねの人材確保や意識向上の要因

役職者への聞き取り調査とスタッフへのアンケート調査を通して、クリエイトスタッフの意識の維持・向上、クリエイトへの高い満足度にも繋がっている要因を大きく分けて3点確認できた。本章では、それらを各節としてまとめつつ、合わせて今後への課題も挙げる。

II-1. クリエイトひがしねと東根市の理念共有

東根市では、『東根市子ども・子育て支援事業計画』（2015）冒頭の市長挨拶で「‘遊育’‘共育’の理念⁽⁴⁾を、長い時間をかけて、普及し実践していくことこそ、子ども・子育て施策の根幹である」と明示し、「‘さくらんぼタントクルセンター’と‘ひがしねあそびあランド’を拠点とした、柔軟で多彩な子育て支援や遊育・共育の普及と実践（2015、36頁。『第2期 東根市 同事業計画』2020、45・52頁）」を＜重点的に取り組む施策（メインプラン）＞5項目の筆頭の＜メインプラン1＞に据えているが、この理念構築にクリエイトが大きく貢献している。

＜共育＞と＜遊育＞がクリエイトを通して東根市の理念となっていく経緯を【表5】に整理した。

【表5】あそびあ開設に至る東根市とクリエイトの協働

年度	行政の事業（補助金額）	事業内容やクリエイトの取り組み
2008	山形県（単年度事業：50万円） 『山形県幼児共育ふれあい事業』	東根市沼沢地区の地域づくりグループ「活進会」の協力の下、家庭と地域が共に育ちあえる活動として、里山休耕田を利用した米づくり等を企画し開催した。タントクルから地域に出たの活動が参加者に大変好評であったことから、法人新年会に参加した市長との意見交換の際に紹介した。

年度	行政の事業（補助金額）	事業内容やクリエイトの取り組み
2009	東根市（単年度事業：50万円） 『タントクル親子あそびの学校事業』『里山・米づくり探検隊』	市の事業として継続開催し、親子の学びはもちろん、他の家族や地域の人々との世代間交流の契機となった。事業の成果を受け、翌年度、「あそびあ」の準備に発展した。
2011 2012	東根市（計約900万円【表3参照】） 『子どもの遊び場運営準備事業』	県外視察を通してスタッフが日本冒険遊び場づくり協会と繋がり、＜共育＞に加えて＜遊育＞を学び、取り入れた。
2011	東根市 「子どもの遊び場」 市民検討委員会開催	委員としてスタッフが参加し、＜遊育＞が市の理念として共有され、環境構成に反映された。※
2013	東根市 「あそびあ」を開設し、 指定管理者制度を活用	単なる子育て支援に留まらない＜共育＞＜遊育＞を運営理念に、「遊び場づくりは、地域づくり」に取り組む。

※「あそびあ」に関してはI章で紹介したが、【写真6】のようなシンボル遊具は整備されたものの、【写真8】の焚き火空間があるプレイリーダーハウス【写真7：ノコギリ等の刃物も準備されている】が象徴的な＜冒険広場ゾーン＞もある。禁止事項を伴ってしまう大型遊具には偏らない環境構成は、クリエイトスタッフの意見が反映されている。

クリエイト副理事長と事務局長は、東根市を「パートナー」と認識している。【表5】に示したように、市長との直接の意見交換を通して事業を継続させ（補助金を獲得し）、新たな施設の開設に向けて理念を構築し、当該施設の環境構成に意見が反映されていくプロセスは、スタッフの自負ややりがいを高めたといえる⁽⁵⁾。

【表6】には、協働深化の端緒となった市長との意見交換の機会（クリエイトの新年会に市長が毎年参加）に対するスタッフの認識をまとめた。不満評価はな

【表6】新年会への市長の参加（意見交換）に対するスタッフの認識

非常に満足	満足	どちらでもない	不満	非常に不満	参加経験なし
6（3）	8（3）	4	0	0	5

※（カッコ）内は「あそびあ」開設以前からのスタッフ。

※「参加経験なし」には、新型コロナ禍での開催自粛で、機会がない場合も含む。

い中で、以下に ＜満足＞以上の特徴的な理由記述を列記するが、就業時期に拘わらず、意欲につながる光栄感（現職の土田市長は市民からの支持も厚く、7期目）の他、意見交換・表明の貴重な機会として捉えられていることが分かる（下線は筆者による強調）。

- ・「普段話せない市長と話ができる。私たちの思いを伝えられる。」（あそびあ開設以前就業）
- ・「市長と直にお話しできるいい機会。（中略）クリエイトに期待してる気持ちと時間を割いてくださるその気持ちが嬉しくありがたく、活力につながる。」（同以前就業）
- ・「お忙しい中ご出席いただき、激励のお言葉をかけていただいて、「今年もがんばろう！」という新たな気持ちで出発でき感謝しております。」（同以後就業）
- ・「市長の考えを聞いたり、法人の取り組みについての意見や情報交換ができる。」（同以後就業）

なお、東根市の担当部局（2017年当時）も、「＜遊育＞の理念は理解しにくい、浸透しにくいからこそ、行政だけではない。」とクリエイトとの協働の意義を

捉えており、2019年には、クリエイトを地域の家庭教育支援チームとして推薦し、文部科学大臣表彰（2019年度は全国で28団体）の受賞に繋がっている。

以上のように、東根市との協働のプロセスは、スタッフの意識の維持向上に大きな役割を果たしているといえるが、今後に向けた課題を3点あげておく。

1つ目は、採用時期によるスタッフの温度差である。‘あそびあ’開設以降に就業したスタッフが多数となる中で、【表5】のプロセスを経験していないスタッフの意識が課題となることが見込まれる。

2つ目は、東根市の理念の継承や市長との意見交換継続の不確実性である。＜共育＞＜遊育＞を中核とする東根市の理念が急に転換することは考えにくい、1つ目の温度差を埋める効果も期待される市長との意見交換は、次期以降の市長との実施が確約されたものではない。

3つ目は、東根市からの事業費以外の財源確保である。‘あそびあ’同様、公設民営の冒険遊び場である川崎夢パーク（神奈川県）の運営を担うNPO法人では、指定管理を受けることで市民からの信頼を得た一方で、寄付や他の助成金を受け辛くなったと報告されている（竹森2014、35頁）。クリエイトにおける東根市との理念の共有までの協働の深化は、行政との一体化（市長による強力なバックアップ）の印象にも繋がっていると推測され、安定的な年会費収入を得る上でも重要な企画員数【表2参照】の少なさの一因とも考えられる。

Ⅱ－2．指定管理制度を活用したスタッフの研修と処遇改善

クリエイトは‘けやきホール’や‘あそびあ’の印象の強さから、子育て支援を専門とするNPO法人に映るが、以下の定款に定めるように、より広範な地域づくり・まちづくりをミッションとする法人である。そのことは、I章で挙げた創設メンバーが子育て支援分野に特化していないことに始まり、現在も受け継がれており、アンケートに回答のあった現在のスタッフ23名の内、無回答の3名を除く20名は、全員が新卒採用ではない中で、12名の前職が保育・教育関係、それ以外の8名は、製造業・営業・高齢者福祉分野である⁽⁶⁾。

定款第3条：この法人は、少子高齢社会における地域づくりをめざし、子どもから高齢者まで世代を超えた交流を促し、県民、市民が希望を抱き、すこやかに生き、やすらぎをもてる地域社会を創造するために種々の事業を企画運営する。また、地域活動グループへの支援や、地域づくりに関わっている団体相互のネットワーク化を推進しながら、住民参加型のまちづくりや次世代を担う子どもたちへの育成支援、高齢者が健康で長生きするために、健康づくり・生きがいづくりの支援事業を実践する。

このスタッフの多様性はNPO法人にとって財産であるが、同時に、研修が不可欠であることも意味する。クリエイトでは、＜共育＞＜遊育＞の普及を図ることも目的の‘あそびあ’事業の中で（指定管理費から）、市民の啓発目的の無料研修会を実施している。年2回、新型コロナ禍でオンライン開催となってからは年4回（講師の旅費負担がないため）開催している研修会には、冒険遊び場関係者（天野秀昭氏：羽根

木プレーパーク、嶋村仁志氏・関戸博樹氏：日本冒険遊び場づくり協会、西野博之氏：川崎夢パーク）や学校関係者（工藤勇一氏：麴町中学校元校長）など、著名な講師を招聘しており、研修会運営に携わるスタッフや希望するスタッフが聴講してきた。23名のアンケート結果でも、他の回答内容から就業して間もないと推測される3名が評価を保留した以外、20名全員が満足以上（＜非常に満足＞7名、＜満足＞13名）と高く評価している。その評価理由では、以下のように視野の広がりを感じていることが注目される（下線は筆者による強調）。保育教育経験者であっても、または経験者だからこそ、＜遊育＞に戸惑う場合もあり、第三者的立場の外部講師から自身の子育て観と向き合う機会を提供されていることの重要性が感じられる。

- ・保育教育以外が前職のスタッフ「外部の先生のお話を聞くことで視野が広がります」
- ・保育教育が前職「私達スタッフも現状に甘んじることなく向上していく必要があると思っているので、外部講師の想いや考え方はとても刺激になり、自分自身の視野を広げて頂いていると思います」
- ・保育教育が前職「自分目線と講師の方の目線での違いや考えを学び改めるきっかけになる為」

なお、就業間もないスタッフ2名が＜実はよくわかっていない＞を選択しているものの、スタッフ23名の内、21名が共育・遊育の理念に共感しており、＜非常に共感＞の選択割合が高い（＜非常に共感＞15名、＜共感＞6名）ことも含めて、研修の成果といえるだろう。

また、指定管理は、研修の実施・充実に止まらない効果をもたらしている。クリエイトでは創設期の‘けやきホール’運営委託時から一貫して、ハローワークで求人募集を行い、縁故採用は行わないことで、意識のある人材の登用を目指してきた。他方、先に触れたように、当初は休日行事へのボランティア参加など、スタッフの意識に頼る法人運営も見られた。それに対して、現事務局長が就任した2011年以降、スタッフのボランティア勤務を見直す等、スタッフをプロ（職業人）として扱う方針が打ち出される中で、運営委託に比して経費の裁量権が増加する2013年の指定管理以降は、賞与の支給を通して処遇改善が図られⅠ章で挙げた年収状況となっている他、2022年度からは全スタッフの正規採用化も実現されている。

ただし、以上の処遇改善を個々のスタッフがどのように認識しているのかも重要である。【表7】に、「クリエイトの事業の人的継続性：新たなスタッフやボランティア獲得に必要と思うこと」を選択式・複数回答可で聞いた結果を整理した。

【表7】現スタッフが認識する人材確保に向けた課題（複数回答：人）

筆者による分類（実人数）	選択肢	
特にない（5人）	「下記の改善等は望ましいが、現状である程度大丈夫だと思う」	5
処遇関連（15人）＜勤務時間＞を挙げるスタッフは全員が＜給与＞も挙げる。	給与面の改善	15
	勤務時間（休日取得を含む）の改善	10
法人の取り組み（9人）	クリエイトひがしね主催の啓発活動（従来も実施の講演会等）の充実	6
	利用者の更なる満足度の向上による口コミ	3

筆者による分類 (実人数)	選択肢	
市の取り組み(6人)＜生徒＞を挙げる スタッフは全員が＜保護者＞も挙げる。	東根市主催の啓発活動(学校等での保護者 対象の「遊育」「共育」関連の講演会等)	6
	東根市主催の啓発活動(学校での生徒対象)	3

※「わからない」とした1名を除く22名の集計で、「特になし」が5名のため、最大値は17

スタッフの認識する課題として処遇関連が最も多い。これまでに述べたように、指定管理者制度の活用と現事務局長の方針の下、年収や休日取得の改善が図られている中での結果であり、NPO法人を取り巻く運営課題を再認識させられる。

ただし、人材確保に向けた課題を「特になし」としたスタッフが5名いたことに加えて、いずれかの課題を選択した17名の内、2名(ともに保護者として継続利用経験あり)は処遇関連を選択していない。したがって、合わせて23名中7名、約3割のスタッフが処遇を課題としていないという結果でもある。

また、「給与面の改善」を選択したスタッフ(あそびあ開設以前から就業)も、「家族を持った場合養うだけの十分な給与ではないため離職する人もいるが、市の委託料もそれなりの額であり今後も給与面ではたいへんではある中において、共感できて働きがいのある職場でいることが重要だと思います」と人材確保への向き合い方を述べている。指定管理制度が安価な下請け確保策、やりがい搾取とならないように検証し続ける必要はあるが、本稿でまとめた東根市との協働等を通して、当該スタッフのいう「共感できて働きがいがある職場」を目指し続けてきたクリエイトの取り組みの今後の継続・発展にも注目したい。

Ⅱ-3. 登録や形式に拘らないボランティア確保

前節までは有給スタッフに関して述べてきたが、NPO法人の事業においては、ボランティアの確保も重要である。クリエイトでは、親子の遊びを支援するボランティアを＜あそボ＞の愛称で受け入れており、【表2】に示したように、2022年度は40名が登録している。

ただし、登録者数は「あそびあ」開設を機に大幅に増加しているものの、近年の増加は緩やかである。東根市も中高生の「けやきホール」での一日スタッフ体験を推進する等、ボランティアの増加を図っている中で、必ずしもクリエイトへの登録にまで至っていない状況なのだが、それはクリエイトが登録者数という成果や＜あそボ＞という形式に拘っていないことが大きい。そのような方針となった大きな要因(転機)は、クリエイトの事務局長によると、次のようなイベント運営での反省がある。

「あそびあ」では、地域での自然体験等を取り入れた人気イベント『里山deあそびあ』を開催している。同イベントは参加希望も多いことから、受け入れ拡大の観点もあり、リピーターの保護者に、他の参加者への援助等、ボランティア的立場での参加を求めたことがあった。しかし、終了後のアンケートで、リピーターの保護者から「楽しめなかった」という意見を受けた。これが利用者やボランティアとの関係を見直す契機となったのである。

登録や形式に拘らない運営となって以降は、＜常連さん＞という親しみを込めた呼称も用いられる中で、臨機応変に協力を求めている。I章で触れたように、スタッフ

の内3名は保護者としての継続利用経験があるのだが、その就業動機を記述回答のまま【表8】に挙げた。スタッフ23名中3名が継続的利用経験者であったことの多寡を判断する情報を持ち合わせていないが、表中③のスタッフが＜常連さん＞の呼称を肯定的に受け止め、利用者

とスタッフの関係性の良さが3人の就業（人材確保）に繋がったことは、柔軟な運営の成果といえる⁽⁷⁾。

なお、課題ではないが、形式に拘らない運営が続けられる中で、「児童として」「居場所として」の継続利用経験者がスタッフとして活躍することも今後期待したい。

【表8】＜保護者として＞継続利用経験にあるスタッフの就業動機

①	子どもの成長を機に自分の子育て経験を生かすことが出来たらと思った。
②	けやきホールの雰囲気が好きで、子どもの成長を機にスタッフ応募
③	子どもとあそびあランドやけやきホールに遊びに来ていました、子どもが2つの施設共に大好きで常連さんと言われるようになり、他の親御さんやスタッフの方々と共に子育てしている感覚がとても心地よく、「子どもの成長」（個人特定要素あり文言変更）を機にご縁を頂きました。

※3名の動機を【表4】では①子育て支援に分類している。
※①のスタッフは、就業前に登録ボランティアの経験もある。

おわりに、

本稿の目的は、クリエイトのスタッフの状況や認識を踏まえながら、スタッフの意識の維持・向上に繋がる要因を把握することであった。

第Ⅰ章では、クリエイトの沿革や人材の状況として、設立から‘けやきホール’の委託運営を経て‘あそびあ’の指定管理に至る推移、利用者数やスタッフ数などを整理した。また、スタッフに関しては、一定の処遇の下、入れ替わりを経ながらも高い満足度と意識を有していることを確認した。

第Ⅱ章では、スタッフ意識の維持・向上の要因として、①市長（行政トップ）との意見交換や理念の共有など、東根市との協働のプロセスから生まれる自負ややりがい、②指定管理を担うことによる研修の充実とそれによる理念の共有、③登録数や形式に拘らないボランティア人材との柔軟な関係構築等をまとめた。また、④行政（市長）との意思疎通の継続、⑤寄付など、東根市の業務費以外の安定的な支援の獲得、⑥児童として継続利用経験のある人材のスタッフへの応募などを、課題や今後への注目点として挙げた。

本研究の課題としては、山形県内の他の施設の運営を担うNPO法人や株式会社のスタッフ・ボランティアの状況も把握し、公設民営施設の今後をより深く検討することがある。

注

（1）【表1】の施設では、SORAI（鶴岡市）以外は無料である。なお、筆者が鶴岡市民間保育協議会の研修会参加時に提供頂いた資料によると、鶴岡市では2022年度、

就学前施設の保護者代表から市議会厚生常任委員との意見交換会に58の意見が寄せられているが、内21件が室内遊び場設置（SORAIの無償化を含む）に関するものである。

(2) 日本冒険遊び場づくり協会のHP（<https://bouken-asobiba.org/play/about.html>：2023年1月7日アクセス）には、「冒険遊び場は、子どもが‘遊び’をつくる遊び場です。そこでは火を使ったり、地面に穴を掘ったり、木に登ったり、何かものをつくったり…。(中略) 禁止するのではなく、いっしょに考えてやってみる。のびのびと思いきり遊べるこの場所は、子どもが生きる力を育むことを支えています。」と説明されているように、冒険遊び場とは、大人が一方的に設定する規制を極力排除した空間である。

(3) クリエイトの理事会資料『令和3年度給与検証』より。

(4) 東根市（2020、46頁）では、それぞれの理念を以下のように定義づけている。

＜遊育（ゆういく）＞…子どもは「遊ぶ権利を持つ主体」であり、好奇心・冒険心を満たす自由でのびのびとした遊びや様々な触れ合いを通じて、自主性・創造性・社会性などの生きる力を育んでいくという考え方。

＜共育（ともいく）＞…家庭や特定の関係者だけでなく、地域ぐるみで未来を担う子どもを共に育み、また、この実践を通して大人も子どもと共に成長していこうとする考え方。

(5) 市民有志の企画プレゼンを契機に行政が財政支援するまちづくりは、鳥取県智頭町の「森のようちえん」設立でも行われており、今後の地域づくりの在り方として注目される（菊池2021）。

(6) 16名が転職（2名は定年退職後）しての就業で、7名が育児や療養といった有給雇用のない期間を経ての就業である。

(7) 現事務局長に伺ったボランティア人材との向き合い方は大変示唆に富むことから、以下にメールでの応答を紹介しておく。「ボランティアの定義を考えた時に‘自発的な意思に基づき、自ら行う社会貢献活動’であることから、各事業を組み立てる際、職員がすべて用意周到、準備を整えるのではなく、あえて参加者も参画できる＜すき間＞をつくるようにしています。はじめは利用者だったけど、何回か足を運んでいるうちに「手伝いますか？」の発言が＜ボランティアの始まり＞だと考えています。一緒に事業に関わることで、活動趣旨（意義）をより深く理解し、理解者から運営協力者へと変容する方もいます。ですので、あえて役割分担をする時としない時があります（「明確な役割があった方が新しい活動に参入できるケース」と「気づいたらスタッフみたいな動きをしていたケース」もあるため）。大切なことは＜役割分担の明確化＞よりも、なぜ、その役割が必要なのか、活動の意義を明確にすることで、それなら私もこんなことで協力したいが『自己実現』の機会となり、その結果が『自己有用感』に結びつき、やりがい・達成感につながると考えています。」

参考文献・資料

・泉山靖人（2010）「第5章 NPOによる生涯学習の推進とその課題」『生涯学習 多

様化する自治体施策』東洋館出版、73－88。

- ・ 泉山靖人（2015）「指定管理者制度を通じた地方自治体とNPOの協働」『教育制度学研究』22、219－222。
- ・ 岡田眞太郎（2021）「指定管理者制度の活用からみたNPO法人の持続可能性—京都府を事例に一」『人文地理』第68巻第3号、355－373。
- ・ 菊池稔（2021）「地域に根ざした教育としての森のようちえんの可能性—鳥取県智頭町森のようちえんまるたんぽうを事例に一」『共生社会システム研究』Vol. 15 No. 1、217－232。
- ・ 竹森香以（2014）「子ども・青少年行政におけるNPO・財団との「協働」と指定管理者制度」『琉球大学生涯学習教育研究センター研究紀要』NO. 8、27－39。
- ・ 内閣府（2021）『令和2年度 特定非営利活動法人に関する実態調査 報告書』
- ・ 東根市（2015）『東根市子ども・子育て支援事業計画』
- ・ 東根市（2020）『第2期 東根市 子ども・子育て支援事業計画』
- ・ 文科省（2020）『令和元年度「家庭教育支援チーム」文部科学大臣表彰活動一覧（冊子）』

付記

本稿は、日本教育制度学会第29回大会課題別セッションⅣ『公私協働体制の維持発展における人材の確保・育成の現状と課題』での口頭発表「公設の子育て支援中核施設の運営を担う人材の意識—NPO法人クリエイティブがしね（山形県東根市）の事例—」の内容を整理し、加筆したものである。なお、本研究は、東北文教大学・同短期大学部研究倫理審査委員会の承認を受けて取り組んでいる。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ご協力頂いた東根市、及びNPO法人クリエイティブがしねの関係者の皆様に、深く感謝申し上げます。