

# 景観保全に関わるボランティア組織の 持続的運営に関する考察 ：生駒市の里山保全団体を事例に

湯川 竜馬<sup>1</sup>・片岡 由香<sup>2</sup>・山口 敬太<sup>3</sup>・久保田 善明<sup>4</sup>

<sup>1</sup>学生員 京都大学大学院修士課程 工学研究科(〒615-8540 京都市西京区京都大学桂)

E-mail: yukawa.ryoma.34w@st.kyoto-u.ac.jp

<sup>2</sup>正会員 関西大学 研究員 先端科学技術推進機構(〒564-8680 大阪府吹田市山手町3丁目3-35)

E-mail: yukata-tokushima@hotmail.co.jp

<sup>3</sup>正会員 京都大学大学院助教 工学研究科(〒615-8540 京都市西京区京都大学桂)

E-mail: yamaguchi.keita.8m@kyoto-u.ac.jp

<sup>4</sup>正会員 京都大学大学院准教授 工学研究科(〒615-8540 京都市西京区京都大学桂)

E-mail: kubota.yoshiaki.8w@kyoto-u.ac.jp

景観の保全整備において市民の自発的活動は重要な役割を担っているが、その組織形成や活動の持続的発展の要因については研究の蓄積が十分でない。本研究は、奈良県生駒市の里山保全団体を対象に、景観保全に関わるボランティア組織の形成過程と運営実態を明らかにし、組織の形成と活動継続の要因を多面的に探ることを目的とする。具体的には各関係主体へのヒアリング、活動メンバーへのアンケートをもとに、各組織の活動意欲の要素、他主体との関係性、リーダーの組織に対する構想を示した。その結果、1) 組織形成においては活動拠点及び母体組織の存在、及び行政と母体組織の連携が重要であること、2) 持続的発展組織には、情報共有、多様な活動内容、自主性を尊重するリーダーシップ、次期リーダーの発見と育成、他主体との交流や協働体制などが重要であることを明らかにした。

**Key Words** : *volunteer, satoyama, management, organization, leadership, partnership*

## 1. はじめに

### (1) 研究の背景と目的

今日、景観保全・整備の担い手として市民によるボランティア活動が重要視されている。特に里山保全に関しては、ボランティア組織と行政との協働による活動が見られる。このように、里山保全の意識が全国的に高まっているなか、市民によるボランティア活動には課題もあり、その1つとして市民保全組織の持続的な活動の難しさがある。持続的な活動にはメンバーの継続的な参加が必要となるが、無償である市民活動ではその参加意欲を保つことが難しいと考えられる。また、たとえ高い保全意識を持つ者がいたとしても、一定の知識や技術を習得しなければ実際には活動できない。さらに、そのような知識と保全意識を有するコアメンバーの活動に賛同する活動メンバーの獲得も必要となる。これらの課題への対策としてボランティア組織の形成に寄与する行政の支援

方法と適切な運営方法の構築が必要である。ボランティア組織の運営方法に関する既往研究としては、市民団体の運営形態の発展プロセスに関する研究<sup>1)</sup>や市民農園のマネジメント体制の変化に関する研究<sup>2)</sup>などがある。しかし、これらの研究では活動メンバーの活動に対するモチベーションについては深く言及されていない。またボランティア組織の持続性に関する研究として活動継続についての満足度や活動意欲に関する研究<sup>3)4)5)</sup>があるが、満足要因を満たすための組織のリーダーによる運営方法やメンバーの具体的な満足要因に着目した研究は少ない。主体間に関する関係性に関する既往研究としては官民協働の活動に関する研究<sup>6)</sup>や活動団体同士に関する研究<sup>7)</sup>、関係者のコミュニケーションに関する研究<sup>8)</sup>などがある。しかし、これらの研究では関係構築による活動メンバーのモチベーションへの影響についてはあまり言及されていない。

そこで本研究では、市民と行政の協働によって緑の保

表-1 生駒市の市民保全団体

	いこま宝の里	ECOKA 委員会	にしき会 (里山クラブ)	いこま里山クラブ	いこま棚田クラブ
継続年数	3年	4年	4年	8年	9年
人数	34人	23人	32人	65人	約75人
実活動人数	約20人	約15人	15～20人	30～40人	30～40人
生成期から現在への 人数の推移	9人	13人	2人	47人	55人
生成期的人数	25人	10人	約30人	18人	20人

\* 2012年12月時点

表-2 生駒市の施策

H13	「ふるーらむ」設置
H16	「緑の基本計画」策定 「市民サロン」開始
H17	「コミュニティパーク事業」 開始
H21	「花とみどりの楽校」開講
H23	「市民の森事業」開始 「樹林地バンク制度」開始
H24	「花とみどりの楽校 (里山づくり編)」開講

全活動を展開している奈良県生駒市の市民団体の事例分析を行った。その結果から里山保全活動が展開していくために必要となる要因として以下の点を明らかにし、ボランティア組織の形成への支援方法のあり方や、組織内のマネジメント手法について考察することを目的とする。

### (I) 組織形成の要因

#### (II) 組織の持続的発展

(i) 活動に対するモチベーションの維持

(ii) 他の主体との関係構築

#### (III) ボランティア組織の「マネジメント」

#### (IV) ボランティア組織の「リーダーシップ」

なお本論では、「組織形成」とはコアメンバーがボランティア団体を立ち上げるに至る発端からその団体が組織されるまでの過程と定義する。また「持続的発展」とは保全活動のモチベーションを保ちつつ、活動内容や組織自体の展開が行われること、またその見込みがあることと定義する。

## (2) 研究の方法

本研究では、まず、生駒市の市民保全活動に関する取り組みを把握した。その中で市との協働体制にある市民保全団体5団体(表-1)のリーダーに対して直接面談方式によるヒアリング調査を行った。同調査から各団体の組織形成に至るプロセスと具体的な運営内容、組織の在り方などに関するリーダーの構想を把握した。加えて、団体の継続年数、構成人数の増加等を考慮し、特に組織自体の発展が見られる「いこま里山クラブ」と「いこま棚田クラブ」の活動メンバーに対して、対面式によるアンケート調査を行い、各団体のメンバーの活動への満足要因について把握した。これらの結果から「いこま里山クラブ」と「いこま棚田クラブ」を持続的発展組織と位置付け、この2団体に対して分析と考察を以下に行った。

まず、組織の形成過程を可視化し、形成要因について考察を行った。次に、組織の持続的発展を(1)活動に対するモチベーションの維持と(2)他の主体との関係構築の二種類に分類した。アンケート結果とリーダーへのヒアリング調査をもとに、持続的発展に特に寄与している

と考えられる各要素を明らかにし、その整理を行った。さらに、上記の内容をボランティア組織のマネジメントとして捉えると共に、リーダーシップについても分析し、考察した。

### (3) 対象地概要：生駒市による市民活動支援の取り組み

奈良県生駒市は、生駒山系と矢田丘陵に接する自然豊かな地域である。平成16年に策定された「生駒市緑の基本計画」の中では、生駒山と矢田丘陵の間に位置する南西部では、東西の緑を街中の緑でつなげる「ラダー型」、中心を富雄川が流れる北東部では、その川周辺の自然から街中へと緑を広げる「ツリー型」の構想が掲げられている。その実現に向け、市民と行政の協働体制のもと、様々な取り組みを行っている。生駒市が行った緑に関する施策を表-2に示す。この表内の「花とみどりの楽校」については里山保全に関する特筆すべき事項として後述する。市民保全団体の状況としては、「緑の基本計画」が策定される前年の平成15年には1団体しか活動していなかったが、平成24年12月時点で5団体(表-1参照)へと増加した。

## 2. 組織形成に関する考察

### (1) 「いこま里山クラブ」の組織形成

「いこま里山クラブ」の組織形成過程を図-1に示す。この図から生駒市の求める人材とコアメンバーのニーズが「生駒の緑を保全したい」という点で合致しており、ニーズに合った活動拠点(生駒市内の市有地)を提供していることを確認した。また、コアメンバーは「森づくり奈良クラブ」(奈良市で保全活動を行うNPO団体)に属しており、組織形成より以前から保全・整備に携わっていた。そのため、里山整備に関する知識や技術を既に一定程度習得していたことが確認できた。さらに、既存組織(森づくり奈良クラブ)に対して人材を求めた行政側の動きや、その後の人材確保のためのフォーラムの開催など、行政の果たした役割についても明らかとなった。以上により、a)地元の緑を保全したいというニーズ、b)行政の人材確保と活動拠点の提供による支援、c)既存の母体組



表-3 アンケート項目と結果

分析項目	主なアンケート項目	
満足要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の活動の楽しみについて</li> <li>・現在活動を続けている最も大きな理由</li> <li>・今後の活動における目標</li> </ul>	
組織に必要な要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティア組織における最も重要なこと</li> </ul>	
	いこま里山クラブ	いこま棚田クラブ
満足要因	メンバー同士の交流(12件)	健康維持(10件)
	活動内容(7件)	活動内容(7件)
	健康維持(6件)	地元住民との交流(3件)
組織に必要な要素	活動メンバーの存在(8件)	メンバー同士の交流(3件)
	リーダーの存在(2件)	自由・自主的な活動(12件) リーダーの人間性や考え方(5件)

(1) 活動に対するモチベーションの維持

活動に対するモチベーションを把握するため、活動メンバーに対するアンケート調査から満足要因を分析した。「いこま里山クラブ」は 28 人にアンケートを配布し、21 人から回収できた。また、「いこま棚田クラブ」は 38 人に配布し、38 人全員から回収できた。アンケート結果を表-3 に示す。この結果を踏まえ、活動内容・組織の在り方・課題に対するリーダーへのヒアリング結果をもとに分析・考察を行った。ヒアリング結果から以下のことが明らかとなった。

a) 情報の共有

2 団体共に、活動の前後にミーティングを行うことで、個々の仕事の目標や活動を通しての発見について、メンバーが主体的に他のメンバーに対して発言する機会を設けていることを把握した。これにより、自分の活動に対する目標や活動進捗を明確に示すだけでなく、組織全体としての活動に対する意識をメンバー全員が共有することが可能となると考えられる。

b) 活動内容の多様性

竹炭作り、野菜栽培、除草作業、植樹など、様々な整備活動を行っており、活動のマンネリ化を防止している。また、忘年会や花見、収穫祭などのイベントを多数行うことで、参加意欲低下の抑制や、前述のアンケート結果の「メンバー同士の交流」を深めることに寄与していると考えられる。

c) 自主性や満足度の重視

「いこま棚田クラブ」にのみ見られた結果ではあるが、表中の「自由・自主的に活動できること」に関連して、組織全体で自発的な活動を柔軟に受け入れる姿勢と、その上で組織として統率するための中心メンバーの話し合いの機会を設けていることを把握した。具体例として、「いこま棚田クラブ」に平成 24 年度 10 月から設けられた「自然観察グループ」がある。このグループは、同年 4 月から新しく入会したメンバーが「活動場所の草花を観察し、クラブのメンバーや来訪者にその草花を楽しんでもらえる観察ロードを作りたい」という意見を申し出したことにより立ち上げられた。ただし、メンバーの申し

出について、クラブの中心メンバーによる会議(幹事会)が行われる。この幹事会での話し合いにより、メンバーの意見を尊重したうえで、組織の統率を損なわない適正な活動数や活動内容が決定される。

d) モチベーション維持に関する考察

上記の a), b), c)の結果から、活動に対するモチベーション維持の要因について考察する。まず、メンバーが自主的に発言する機会を設けることや、自主的な活動を支援する体制づくりを行うことにより、メンバーの主体性を尊重することが必要であると考えられる。また、活動内容を多様にし、活動に対するマンネリ化を防止することが必要であるといえる。さらに、ミーティングや忘年会など、メンバー同士が情報共有や会話を行う機会を設けることにより、組織としての一体感やメンバー同士の交流を生み出すことが重要であると考えられる。

(2) 他の主体との関係構築

他の主体との関係については、PR 活動・交流活動・他の組織との関係についてのリーダーへのヒアリング結果を基に以下のように分析・考察を行った。

a) 情報の積極的な発信

「いこま里山クラブ」は生駒市の広報誌への掲載を、「いこま棚田クラブ」は活動メンバーと地域住民にむけて、活動実績の報告として広報誌の作成を行っている。また、HP の更新も定期的に行っている(「いこま里山クラブ」:2,3 ヶ月に 1 度更新/「いこま棚田クラブ」:1 ヶ月に 1 度更新)。このような活動の積極的な情報発信により、活動メンバー・地域住民・接点のない幅広い世代の人々へクラブの活動の認識・信頼を生み出していると考えられる。

b) 他の主体との交流

2 団体共に、様々な交流の機会を充実させるため、子供参加型のイベントや地域住民との交流イベントを行っていることを把握した。

子供参加型のイベントとして、自然観察会や里山体験教室、稲刈り体験、しいたけのほだ木作りなどがある。このようなイベントを地域の子供達だけでなく、同伴す

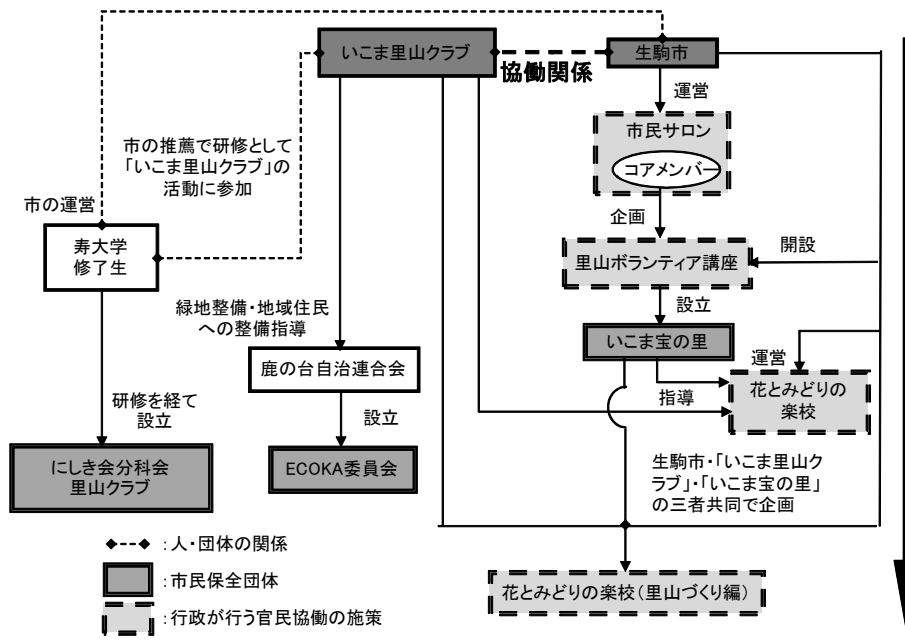


図-3 市民保全団体と行政の協働体制と保全団体の広がり

る父兄と共に行うことで活動のPRとなる。また、このような他の世代との交流がメンバーにとってのモチベーション維持に寄与しているとアンケート調査によって明らかとなった。

「いこま棚田クラブ」では、地域の伝統行事であった「大とんど」を復活させ、地域住民との協働により毎年恒例のイベントとして定着させている。「いこま里山クラブ」は地域内での植樹祭の取り仕切りや委託作業を通して地域との交流を持っている。

### c) 協働関係

「いこま里山クラブ」は生駒市との協働体制が長年続いている。市のイベントに積極的に参加するだけでなく、市と協働で人材育成講座「花とみどりの楽校」を開催している。この「花とみどりの楽校」は、「いこま里山クラブ」を始めとする複数の市民保全団体や大学と市の協働により、定期的な人材育成・確保を行い、保全整備の技術・知識の向上を行うことを目的とした半年程度の市民向けの講座プログラムである。また、市も「いこま里山クラブ」の活動を信頼しており、整備事業を委託したり新規保全団体の研修先として紹介したりと、互いに関係を積極的に築いている。「いこま里山クラブ」と生駒市の協働体制と、保全団体の広がりについて図-3に示す。

「いこま棚田クラブ」は地域住民との関係を築いている。整備内容の充実と、前述(3.2.a)のように住民に対して定期的に情報を発信することで信頼関係を徐々に築いていった。その結果、共同での整備活動を行ったり、町の伝統行事であった「大とんど」の復活が実現したといえる。

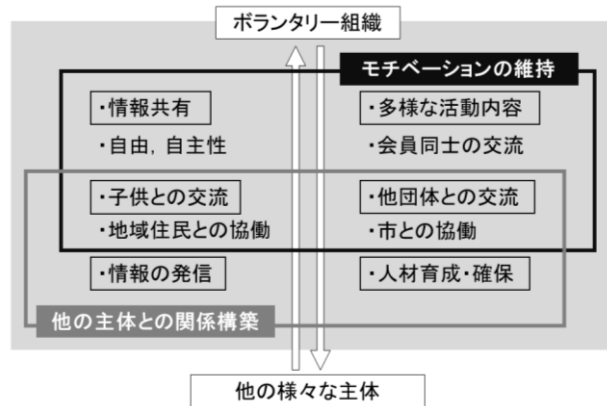


図-4 持続的発展におけるボランティア組織のマネジメント

また、母体組織である「シニア自然大学校」の研修生の実習先として、活動への参加を促すといった取り組みにより、安定した人材供給が可能となっている。

以上のことから、2団体共に人材の育成・確保を充実させる仕組みが存在すること、行政や他の保全団体、地域住民といった他の主体と一体となった活動が行われていることを明らかにした。

### d) 他の主体との関係構築に関する考察

a), b), c)の結果をもとに、他の主体との関係構築の要因について考察する。まず、広報誌やHPによって組織の整備活動について地域住民や行政に認知されることが重要であるといえる。また、地域住民や子供と交流を深めるイベントを実施し、組織の活動に対する信頼を得ることが必要であると考えられる。さらに、行政や地域住民との信頼関係を築き、協働体制で活動を行うことで、人材の確保や地域一体型の地域再生に繋がると考えられ

る。

### (3) 持続的発展におけるボランティア組織の「マネジメント」

これまでに述べた(1)モチベーションの維持と(2)他の主体との関係構築について、ボランティア組織のマネジメントとして図-4にまとめた。この図では、モチベーション維持に関するマネジメントと他の主体との関係構築に関するマネジメントそれぞれを簡潔に示しただけでなく、アンケート結果(3.(1))を加味し、他の主体との関係構築とメンバーのモチベーション維持の両方に当てはまる共有のマネジメントの存在を具体的に明らかにした。

### (4) ボランティア組織の「リーダーシップ」

前述(3.(1))のアンケート結果から明らかであるように、2団体共(特に「いこま棚田クラブ」)に、活動メンバーが、リーダーの方針や活動を重要と考えている。この結果から、ボランティア組織の持続的発展にはリーダーシップが影響していると考え、2団体のリーダーの考え(リーダーシップ)について考察した。

「いこま里山クラブ」のリーダーは、組織の方針を徹底的に伝え、共有すること、また次期リーダーの人材を見つけ、育成することが重要と考えている。そのためにリーダーは新メンバーにも積極的に活動の係を与えるようにしている。さらに、活動内容は基本的に係の者に任せる姿勢をとっている。ただし、その活動の反省を毎回の活動後に話し合い、次回に改善できるよう指導を行っている。このように、リーダーは、メンバー全体で主体的に活動し、反省点などを話し合う場を設けることについて重視していることが明らかになった。この考えが個々のメンバーの活動意欲の維持や人材育成に繋がっていると考えられる。また、この組織は、若いメンバーの今までとは異なる意識を活動に取り入れるため、平成26年度よりリーダーを始めとする幹部が交代する方針を決定している。これは上記のような考えと活動の蓄積による成果であり、持続的発展における課題の一つである後継者問題に対して示唆を与える結果と言える。

また、「いこま棚田クラブ」では、リーダーは活動内容について意見せず、基本的には活動メンバーの申し出により新規活動が行われる。この背景には、ボランティア活動を「自主的に活動すること」とのリーダーの考えがある。リーダーはそのメンバーの申し出を幹事会で情報共有し、合意形成を得るための話し合いをまとめる。また、リーダーは、地域住民から新規活動を行うための許可を得るため、組織と地域住民との仲介役となることも役割として認識していることが明らかとなった。

以上からボランティア組織におけるリーダーシップは、従来のように人々を牽引する立場ではなく、個々のメン

バーの自主性(リーダーシップ)を尊重し、その考えが円滑に実活動に活かされるよう支援する立場であると考えられる。また、会員の自主的な活動を通して、次期リーダーとなり得る人材を発見し、育成することが求められているといえる。

## 4. 終わりに

本研究での成果を以下にまとめる。組織形成には以下の3点が要因としてあげられることを明らかにした。

- (i) 定期的な活動が可能、かつ地元への貢献に繋がるなど地域資源を有する活動場所の確保
- (ii) 保全整備の人材育成と組織形成に係る自発的な人材の輩出元となる母体組織の存在
- (iii) 地域のニーズや課題に合う適切な人材輩出・供給のための行政や自治会と母体組織との連携

組織の持続的発展には以下の点が重要であると明らかになった。活動に対するモチベーションの維持には次の3点が挙げられる。

- (i) 情報の共有
- (ii) 多様な活動内容とメンバー同士の交流
- (iii) 自主性や満足度の重視

また、他の主体との関係構築には次の3点が挙げられる。

- (i) 活動情報の積極的な発信
- (ii) 子供や地域住民との交流
- (iii) 行政や他の保全団体、地域住民、母体組織との協働関係

さらに、里山保全組織として上記の要素を考察すると、子供や他の保全団体、行政、地域住民との交流・協働関係がモチベーション維持と他の主体との関係構築の両方に寄与していることを明らかにした。

また、ボランティア組織におけるリーダーシップの在り方として、メンバーの自主性を尊重し、その意見を実活動に反映させるための支援という立場が重要であると明らかにした。また、組織の持続的発展を見据え、次期リーダーの発見・育成を行うことが必要といえる。

なお本研究は事例数が少なく、10年程度の継続年数の団体を扱うに止まっている。「いこま里山クラブ」のようにリーダーを交代しても持続的に活動している里山保全組織を中心に更に事例数を増やし、精度向上を目指すと共に、実際の保全活動に活かせる指針づくりを目指すことを今後の展望とする。

**謝辞：**本研究にあたり、調査にご協力いただいた各里山保全団体の方々、生駒市みどり景観課の巽真一様をはじめ、お世話になりました全ての方々に深く感謝いたします。

## 参考文献

- 1) 石浦邦章, 加我宏之, 下村泰彦, 増田昇(2005): 市民団体による里山保全活動の運営形態の発展プロセスに関する研究: ランドスケープ研究 68(5), 617-622
- 2) 嶽山洋志, 美濃伸之, 中瀬勲(2003): 多自然居住地域における市民農園のマネジメントの枠組みに関する研究: ランドスケープ研究 66(5), 833-836
- 3) 藤本真理, 赤澤宏樹, 鳴海邦碩, 中瀬勲(2008): 兵庫県立有馬富士公園における住民グループの主体的活動とその継続の要因に関する研究: ランドスケープ研究 71(5), 811-816
- 4) 木原次郎, 林まゆみ(2008): 兵庫県下における里山オーナー制度の利用状況及び意識からみた運営に関する考察: ランドスケープ研究 71(5), 855-858
- 5) 唐崎卓也, 安中誠司, 木下勇(2009): 農業・農村体験活動関係者の参加モチベーションとインセンティブ: ランドスケープ研究 72(5), 835-840
- 6) 門田さやか, 柳井重人, 秋田典子(2011): 官民協働による樹林保全の担い手育成と活動の定着に関する研究: ランドスケープ研究 74(5), 693-698
- 7) 小玉知慶, 柳井重人(2013): 大都市近郊市街化区域における市民団体による農的空間管理の現状と地域展開上の課題: ランドスケープ研究 76(5), 621-626
- 8) 唐崎卓也, 安中誠司, 木下勇(2010): 里地保全活動の実践における関係者間のコミュニケーションに関する課題: ランドスケープ研究 73(5), 667-670

(? 受付)