［研究ノート］

産業能率大学紀要　第44巻　第1号（別刷）

長期にわたり存続し活動する非営利市民活動団体に見られる組織運営の特徴
－東京都・八王子市で活動する非営利市民活動団体「みなみ野自然塾」の事例研究－

Characteristics of organizational management found in non-profit civic action groups that survive and thrive over the long term
－ A case study of Minamino Shizenjuku, a non-profit citizen's activity organization in Hachioji City, Tokyo －

2023 年 9 月 30 日

野牧　宏治　　Kohji Nomaki
齊藤　弘通　　Hiromichi Saito

［研究ノート］

Sanno University Bulletin Vol. 44 No. 1 September 2023

長期にわたり存続し活動する非営利市民活動団体に見られる組織運営の特徴
－東京都・八王子市で活動する非営利市民活動団体「みなみ野自然塾」の事例研究－

Characteristics of organizational management found in non-profit civic action groups that survive and thrive over the long term
－ A case study of Minamino Shizenjuku, a non-profit citizen's activity organization in Hachioji City, Tokyo －

野牧　宏治[1]
Kohji Nomaki
齊藤　弘通
Hiromichi Saito

Abstract

The purpose of this study is to take a civic action organization that has been in existence for a long time and to clarify the characteristics of its organizational management.
As a case study, the “Minamino Nature School”, which has been maintaining of the Satoyama in Hachioji City, Tokyo, for 25 years, was taken up. The theme of the study was "What points do civic action organization that have existed and developed their activities over a long period of time keep in mind when conducting their activities? "
As a result, we found that in the management of the organization; (1) Allow diverse purposes of participation, (2) Create a situation where everyone feels "at home," (3) Support members to realize what they want to do, (4) Consider individual circumstances of participants, (5) Accept conflicts and seek management that makes the most of each member's strengths, and (6) Clarify the philosophy of the organization.
The results of the survey revealed some of the characteristics of the organizational management of civic action organization that have been active for a long time.

1. 問題意識と研究課題

本研究の目的は、長期にわたり存続し活動を行う非営利市民活動団体の事例を取り上げ、組織運営における特徴を明らかにすることにある。

「非営利市民活動団体」という概念には、さまざまな解釈が存在するとされる。たとえば、認定 NPO 法人わかやま NPO センターが和歌山県民に向けて示している NPO の分類図（図表 1）では、NPO を以下の 4 つに分類している。すなわち、「1. NPO 法人」、「2. ボランティ

2023年4月7日　受理

[1] 産業能率大学大学院経営管理コース2022年度修了生

ア団体、市民活動団体」、「3. 公益社団法人・公益財団法人・学校法人・社会福祉法人・宗教法人・医療法人など」、「4. 一般財団・社団法人・農協・生協・共済組合など」である。

図表１　NPO の分類

出所：和歌山県 NPO サポートセンターホームページ[1]

また、このうちどの部分を市民活動団体として捉えるかについて、戸田市ボランティア・市民活動支援センターでは、分類 1、2、3、4 のすべてを指す概念、分類 1 と 2 を指す概念、分類 1 のみを指す概念の 3 層が存在すると整理したうえで、戸田市では分類 1 と 2 を市民活動団体として捉えていくとしている[2]。さらに、NPO 法人日本 NPO センターによる解釈でも、「NPO（法人格の有無に関係なく）のうち、特に市民によって支えられているものを「市民活動団体」ということもあります」[3]と示していることから、本稿では認定 NPO 法人わかやま NPO センターが示す NPO の分類のうち、「1. NPO 法人」、「2. ボランティア団体、市民活動団体」を市民活動団体として捉えることとする。

心地よい地域環境の形成や市民同士のつながりづくりにおいて、こうした非営利市民活動団体が果たす役割は大きい。内閣府による「市民活動が地域にもたらす効果に関する調査報告書」〔内閣府，2004，p.31〕によれば、多数の非営利市民活動団体が活動を展開し、成果を発揮している地域では地域の課題解決が進むとともに、地域のつながりの形成が進むとされる。

筆者（第一著者を指す。以下同じ）がこうした研究に取り組む背景には、筆者が居住地域

において非営利市民活動団体を中心に、地域で活動する団体の立ち上げや運営を経験する中で、地域の課題解決に貢献できた経験とともに、その過程で地域のつながりを形成してきたことが背景にある。筆者は 35 歳のときに、転勤を機会に八王子市内のニュータウンに転入し、居住歴は 2023 年現在、23 年目になる。その間、以下で述べるようなさまざまな市民活動に関わってきた。

たとえば、黎明期の町会においては、会長としてまちでの暮らしの中で会員が困っていることを発掘するアンケートで得票の多かった課題に絞って解決に取り組む年間サイクルの構築・運営を中心とし、さまざまな施策を展開した。これによって、地域の課題解決と人とひととのつながりづくりに貢献することができた。八王子市の 10 か年総合計画を策定するための市民会議では、184 名の市民委員の代表を務め、市民目線に基づく活発な政策提言の引き出し、市の職員との意見統合に取り組んだ。これによって、将来の八王子をどのようにしていきたいかという観点で策定した 49 の政策が実際に公式な市の政策となり、2013 年度から 2022 年度までの 10 年間、その政策が運営され、市域全域の多くの課題の解消が進んだ。

また、市内の公立小中学校の運営にボランティアで参加する市民を集めて立ち上げ、現在も自身が代表を務める「フューチャーセンター虹の会」では、学校教育政策の検討や行政への提言、教育関連審議員等の輩出を続け、多くの提言が公式な市の政策として形になっている。

このように非営利市民活動団体の取り組みが地域の発展や課題解決に役立つ一方で、筆者が活動する八王子市内でも、組織運営に課題を抱えたことによって、設立時の思いが結実しないままに団体を解散する事例もある。

たとえば、筆者が認識している団体としては、任意団体「& TMU みなみおおさまカフェ」がその例である。この団体の創設は 2016 年である。当時の首都大学東京（現・東京都立大学）の大学生たちが、キャンパスのある八王子市南大沢地区に住まう地域住民と大学生の交流の場づくりを目的として、気軽に集えるカフェを運営していた。しかしながら、コロナ禍による活動の休止をきかっけに、組織を維持することができなくなり解散している。筆者も、2017 年の八王子市制 100 周年記念事業の際、この市民活動団体と共同でイベントを開催したことがあり、この団体の取組を素晴らしいと感じていただけに、解散の知らせを聞いて残念な思いであった。

また、任意団体「八王子図書館ボランティアの会」は、八王子市内の 4 つの公立図書館において、本の整理や案内、修理に携わっていた。発足は 1996 年であり、最盛期には 73 名の会員を擁し、本の修理だけでも年間 5,000 冊を手掛けたという。しかしながら、発足から 20 年を経た 2016 年、次の会長へのなり手がいなかったことから、解散に至っている[4]。

前述の通り、非営利市民活動団体は地域の課題解決にとって有用な存在となり得るにもかかわらず、志半ばで活動が終了してしまうことは地域の発展にとっても望ましいこととは言

えない。

こうした点を踏まえ、本研究は長期にわたって存続し、成果を出している非営利市民活動団体の事例研究を通して組織運営の特徴を明らかにし、非営利市民活動団体の運営における示唆を得ることを課題とする。なお、ここでいう「長期」、「成果を出している」という表現の定義は、「2.1　調査対象の概要」の項で詳述するが、「長期」は10年以上の存続を指すこととし、「成果を出している」は、公的な機関等から客観的な表彰等（例：行政の政策実現に貢献していることを証明する表彰など）を受けていることと定義する。

前述の通り、筆者自身、八王子市において地域課題解決に向けた様々な政策を立案・提言する任意団体・フューチャーセンター虹の会の代表を務めており、本研究で得られた知見は自身の団体の運営にも寄与するものと考える。

2.　調査概要

2.1　調査対象の概要

前述の研究課題の検討にあたり、筆者が非営利市民活動団体の活動状況を理解している八王子市内において、地域の活性化に貢献している市民活動団体の中から調査対象団体を選定することとした。選定にあたっては、客観性を担保するため、八王子市の非営利市民活動団体の活動を支援する「NPO法人八王子市民活動協議会」の理事長ならびに副理事長の協力を得た。調査対象団体の選定においては、「NPO法人八王子市民活動協議会」に会員登録されている団体と「八王子市市民活動支援センター」（八王子市が設置し、NPO法人八王子市民活動協議会が指定管理者として運営）に利用者登録をしている団体をはじめとした、約400の非営利市民活動団体から2つの条件を付して絞り込みを図った。1つ目の条件は「活動が10年以上継続している組織」とした。これは組織運営の実績面を評価する指標として設定した。2つ目の選定条件は「公的な機関等から客観的な表彰等を受けている組織」とした。これは組織としての信頼面を評価する指標として設定した。

この結果、3つの団体を選定し、調査を行った。すなわち、①みなみ野自然塾（地域づくり活動／新興住宅地での新旧住民の交流の場／1997年設立／会員数200名）、②高尾山とんとんむかし語り部の会（地域文化伝承活動／八王子の昔話や伝説の語り部集団／2001年設立／会員数30名）、③パフォーマンス集団 ザ・レインボーズ（地域活性化活動／全身タイツで地域を盛り上げるオバサン集団／2007年設立／会員数30名）の3団体である。

これらの団体のうち、最も長きにわたり存続している団体は、発足から25年経過している「みなみ野自然塾」である（選定した2022年9月時点）。また、上記の「公的な機関等から客観的な表彰等を受けている組織」という2つ目の選定条件を踏まえると、この3団体のうち最も多くの表彰を受賞し、成果を出していると評価できる団体も「みなみ野自然塾」であっ

た（図表２参照）。このため、本稿では選定された３団体のうち、特に「みなみ野自然塾」（https://shizenjuku.minamino.in/）に焦点を絞り、この団体から得られた情報を基にその組織運営上の特徴を炙り出していくこととした。

図表２ 調査対象団体の選定理由

	みなみ野自然塾	高尾山とんとん むかし語り部の会	パフォーマンス集団 ザ・レインボーズ
存続年数	25 年	21 年	15 年
表彰等の実績	第 22 回 緑の都市賞　内閣総理大臣賞 日本の里地里山活動 ベスト 30 JA 日本の農の風景・景観コンテスト実行委員長賞 関東富士見百景 IFPRA グッドプラクティス事例認定	平成 28 年度 八王子市市民企画事業採択 高尾 599 ミュージアム 常設イベント認定	平成 28 年度 八王子市市民企画事業採択 八王子市 ぼくらのはちおうじ普及員に任命 東京国体ゆりーとダンス推進大使に任命

出所：筆者作成

2.2　調査対象の概要

本稿で取り上げる「みなみ野自然塾」が活動する東京都八王子市内の「八王子みなみ野シティ」は、計画人口 28,000 人の新興住宅地である。もともとこの地域は、多摩丘陵の豊かな自然がまとまった面積で残っていた地域であり、八王子市内で唯一、道路信号機のない地域でもあった。1990 年代に入ると、「都内で最後の大規模ニュータウン開発」の候補地となり、事業主体である都市再生機構（UR）によって 394 ヘクタールの山野が宅地化された。

宅地化にあたって都市再生機構では、都市にいながら里地里山を感じられるまちづくりを目指していた。その背景としてこの地域の山野には、川の源流、ホタルの生息地、田んぼや畑など、里地里山としての「資源」があふれていたという側面がある。そしてそれらを維持する農地の手入れ、里山の手入れといったことが脈々と継承されてきた「地域文化」の存在があった。このため都市再生機構では「みなみ野自然塾」という団体を 1997 年に設立し、旧来から居住する住民が新しく居住する住民に向けて、体験を通して里山文化を継承していく取り組みを始めた。

主な活動は、里山環境の整備（雑木林の整備や生物多様性に富んだ環境づくりなど）や畑作（育てる作物の選定、植え付け～収穫までの作業など）、稲作（田んぼ作りから稲刈りまでの作業など）などである。活動の特徴としては、旧住民が提供できること、新住民が経験したいことを絶妙に織り交ぜた活動を展開している点であり、地域づくりに有用な役割を果たしている。会員数は 200 名を数える。

なお、みなみ野自然塾の運営は、当初は都市再生機構が担っていたものの、ある時点を境に都市再生機構から地域での自主運営に切り替わり、以降、みなみ野自然塾は現在も地域に根づいた人気の高い活動を展開し、今年で設立から 25 年を迎える。

2.3　調査方法

インタビュー対象者は、みなみ野自然塾において代表を務める人物とした。インタビュー対象者を代表者一人としたのは、「長期にわたり存続し活動を行う非営利市民活動団体の事例を取り上げ、その組織運営における特徴を明らかにすることにある」という本研究の目的を踏まえ、組織マネジメントを担う立場の人物がどのような運営を意図し、実行しているのかに絞り込み、その結果から組織運営上の特徴を見出すことを主眼としていることによる。

調査は、半構造化した質問に基づくインタビューにより実施した。主なインタビュー事項は、「創設理由」「事業内容」「成長過程」など当該団体の基礎情報に加え、当該団体の組織の状態、リーダーとしてのメンバーへの関わり方についてである。インタビューは IC レコーダーに録音し、後日逐語録を作成した。

3.　調査データの提示と考察

ここでは、本研究で設定した研究課題に関連する「みなみ野自然塾」代表者の発言データを提示し、事例の考察を行う。発言データの提示から考察に至るインタビューデータの分析手続きは次の通りである。まず、「みなみ野自然塾」代表者に対するインタビュー調査を実施後、発言を全て逐語録に起こし、本研究で設定した研究課題（長期にわたり存続し活動を行う非営利市民活動団体の組織運営上の特徴）を明らかにするうえで有用と考えられる発言をセグメント化し、佐藤 [2008] を参照に、定性的なコーディングを行った。

なお、この項で提示する具体的な発言データについては、文意を損なわない限りにおいて文言の調整を行い、下線を引いた。

研究課題に関連する発言データに対して定性的なコーディングを行った結果、「みなみ野自然塾」の場合、リーダーは活動において以下の諸点を重視した取り組みを行っていることが確認された。

①多様な参加目的の許容

運営上の 1 つ目の特徴は「多様な参加目的の許容」である。

みなみ野自然塾のリーダーは、当該団体の運営が都市再生機構から地域人材に移管された当時を振り返り、当該団体の運営を引き継いだ時、自然塾に来る人の思いが一人ひとり異なることを痛感し、活動に参加してもらう各人の思いや気持ちを理解しながら、活動への参加

を働きかけてきたことを以下のように語っている。

そのとき僕が痛感したのは、自然塾に来る目的、一人ひとり違うってことですよね。ほんとに草刈るだけが楽しいっていう人もいるわけね。それは保全活動なんだけど、でも、保全活動なんて言われるとちょっと違うんだけど、草刈るの好きってね。それからなんか大釜でね、みんなが活動した後に美味しいって言ってもらえるものを作るのが好きとか。道具の片付けやるのが好きとかですよね。不思議ですよね。（中略）だから僕の役割は、「この人どういう気持ちで来てるかな」、「どんな思いで来てるかな」ってことを知って、「じゃあこういうふうに参加してもらったらいいんじゃない」って。一般塾生も含めてアドバイスしてるってのが僕の役割ですよ。（中略）いい面でも悪い面であるんですけど、だからなんて言うかなあ、遅刻してくる人も、全然フリー。それから、あとほんと１年に１回しか来ない人もいるし、やっぱり家族連れだから、日曜日の活動なんで、日曜日の朝って忙しいじゃないですか。共稼ぎしてる人もいて。だから、もうその家族のペースで参加していいですよって、そうするとぐちゃぐちゃするんだけど、スタッフが、それぞれ畑、田んぼ、雑木林のスタッフがいるので、その人たちがその日の仕事は決めてあるので、そこに来た人たちを含めてうまくコーディネートしていくっていう感じなので、ほんとにそれぞれの家族がどういう目的でどういう思いで来てて、それを本当にどういうふうにリーダーである僕がまとめるかみたいな。それを尊重し合うみたいな。それが全てなの。

このようにみなみ野自然塾の活動は里山環境の保全が主な目的ではあるが、そうした目的を大上段に掲げ、参加者に強要するのではなく、参加者個々の参加目的を尊重し、自分のペースで参加することを許容し、それらをまとめようとしている点に、活動の推進場面におけるリーダーの特徴が見られる。

②誰にとっても「自分の居場所」と感じられる状況づくり

運営上の２つ目の特徴は「誰にとっても「自分の居場所」と感じられる状況づくり」である。

以下の発話は、小学校１年生のころからみなみ野自然塾に通っている少年が、高校生になったころまでは何もしないで、ただ畑や田んぼへ来て過ごしていた様子を説明したものである。このエピソードから、みなみ野自然塾には「何もしない」ということが許容される包容力があり、多様な参加者が、それぞれの目的に合わせて参加できるため、誰にとっても「ここが自分の居場所」と感じられる状況が作られてきたことが窺われる。

別に強要されないし、遅刻してきても早く帰っても何も言われないし、子どもがぜんぜん

田んぼ入んなくても、何も言わないし、それでご飯食べてても何もしなかったね、みたいにからかわれながらも遊んでたね、虫追っかけて、とか。でもそういうのを認めてもらえる。すごく特徴的なのは、何もしないけど、小学生の１年生から来てる子とかがいるんです。いるだけ。で、やっと近頃、専門学校の学生になって、やっと高校２年生３年生ぐらいから、お兄さんじゃないですか。子どもがまとわりつくのね。子どもと遊んだりなんてね。で、今も「活動しろ」っていうと、「手汚れるから嫌だ」って言うんですよ。そういう子もやれるわけ。（中略）何しに来てんだろうなと思うけど、その場にいることが多分、ちょっと、多分、家で色々辛いことがあったりとか、学校でうまくいかないことがあったりしてたんだけど、なんか自然塾にいると、ちょっと日曜日に癒されて、ほっとして、立ちあがってもう１回学校行くみたいな。だから、そういうことも含めて、非常になんか緩やかな共同体になってるっていうか。それが特徴ですかね。

③塾生がやりたいことを実現するためのサポート

運営上の３つ目の特徴は「塾生がやりたいことを実現するためのサポート」である。

以下の発話に見られるように、みなみ野自然塾のリーダーは、多様な人たちが集まり、それぞれがやりたいことを実現できるようコーディネートすることが自らの役割であると述べるとともに、畑作業においては、参加者個々の作業の流儀を尊重し、個々の参加者がやりたいことを引き出していくような関わりをしていると述べている。

多彩な人たちがほんとに多様な人たちが集まって、それぞれやりたいことを実現できるようにコーディネートするのが僕の役割。（中略）どこが難しいかな、畑が難しいかな。畑って、畑のやり方の流儀みたいのが人によってまったく違うんですよね。鍬の入れ方１つでも。Ａっていう人が、「こうやって蒔いてね」って、一般塾生にいうと、次、Ｂの人が「ダメだよ、ダメだよ、それじゃあ」って。で、蒔いたら今度Ｃって人がやって来て、「それって、ずっと全然使ってないよ」みたいな。そういう調整を僕がやってた。それぞれの流儀をやる。そうすると、「ちょっと作物で担当考えてみます？」みたいな。だから、そこで戦わずに誰の流儀を採用するかじゃなくて、「何を作ってみたいですかね。そうですか、じゃあ、そこはＡさんやってくれますか」みたいな。なんか、その人たちがやりたいことを引き出していく。

この発話の文中の「戦わずに、誰かの流儀を採用するんじゃなくて」という部分に表れているように、自分のやりたいように取り組める状況をリーダーが作り出そうとしていることが窺える。

④参加者が抱える個々の事情への配慮

運営上の４つ目の特徴は「参加者が抱える個々の事情への配慮」である。以下の発話は、活動日に集合時間どおりに集まれる塾生と、何らかの事情を抱えているために遅れて来る塾生との間のコンフリクトの発生場面について、みなみ野自然塾のリーダーが語ったものである。この発話からは、どの塾生にも何らかの自由にはならない事情があることについて、「仕方ないよね」という言葉を使いつづけることによって、塾生に気づきを促す様子が示されている。

僕は絶えず「仕方がないよね」って言ってます。朝ね、大体９時半から始まるんですけど、揃わないですよ。９時半に来ると、やっぱイライラする人もいるわけ。説明聞けてない。でも仕方ないよねって。来れないでしょと、共稼ぎでやっとさ、なんか家族の時間、一生懸命、朝お母さん早起きして色々やって、洗濯してとか。結構、お父さんと子どもたちだけで来て、それでお母さんが追っかけてくるみたいな家庭。普通と逆なんです。普通はお母さんと子どもたちが来て、お父さんがまあくっついてくるみたいなケースがあるんですけど、逆も多いので。そうするとみんな仕方がない部分を抱えているわけですよね。だから、それぞれの事情とか仕方のなさみたいのを、塾生も認められる。

⑤コンフリクト状況の受容とメンバーの持ち味を生かした運営の模索

運営上の５つ目の特徴は「コンフリクト状況の受容とメンバーの持ち味を生かした運営の模索」である。以下の発言に見られるように、活動過程でメンバー同士の人間関係のいざこざなどが発生した場合であっても、みなみ野自然塾のリーダーはその状況を「仕方がない」と受容し、何とかメンバー個々の持ち味を生かした運営ができないか模索している。

やってるうちに、今までの不満が出ちゃって。（中略）それでやっぱりちょっと何年目ぐらいかな、（中略）立ち上がって独立して５年目ぐらいの時に、やっぱりその今も続いてる子はメンバーですけど、その中でやっぱりちょっと大変だった人間関係があって。お互いにやりたいことが出てきて、自分が出てくると難しい時期がありましたね。（中略）みんな自分の好きなことやりたいわけ。なので、落ち着くところは、「仕方がないか」。仕方がない。やっぱり、みんな好きなことやってるじゃん。だから、好きなことやれるような工夫を考えるしかないかなって。（中略）みんながみんな熱心にきちんと仕事するわけじゃないじゃないですか。で、「ちょっと困ったな」みたいなことを言ったときに、「でも仕方がないな」って。（中略）「仕事してるわけじゃないので、仕方がないよな。でもちょっといいとこもあるし、彼がいないと困るとこもあるよな。だから、うまくやっていくか」みたいな。（中略）「仕方がないな。

でも、それって元々あった個人の持ち味生かすしかないよね」って。その共同体作るしかないよね、みたいな。

⑥活動理念の明確化

運営上の6つ目の特徴は「活動理念の明確化」である。

みなみ野自然塾のリーダーは、当該団体の活動が「第22回 緑の都市賞　内閣総理大臣賞」を受賞した際に実施したプレゼンテーションにおいて、みなみ野自然塾の雰囲気を示す言葉として「モザイク型の活動」という言葉を残している。これは、みなみ野ニュータウンが、他のニュータウンと異なり、旧住民と新住民が混ざって暮らすモザイク型の地域であることから、みなみ野自然塾の活動も自然と参加する塾生の多様な思いを組み合わせながら、モザイク型の活動が展開されてきたことを意味する。

緑都市賞のプレゼンのときに、いまちょっと言葉は適切だったかどうか、モザイク型の活動だとかですね。組み合わせて僕たちの活動できてるので、それは実はみなみ野のニュータウンがそうだという。さっき言ったように、地権者の人たちが、新しい家を作るわけじゃないですか。そこが他のニュータウンだとまったく違うわけですよね。みんな多摩ニュータウン、ほとんど住んでない山を、地権者さん手放して、開発してますよね。それと比べると、住んでる場所を再開発して仮住まい10年、15年とやってるので、だからもともとの、町自身がモザイクで、結果的に自然塾も立ち上がるときにモザイクになったって。

このようにみなみ野自然塾は活動に参加する塾生がそれぞれできることをつないでモザイク型の活動をしてきたとしながらも、まったくそれぞれが好きなことをしていることにとどまらないようにするため、リーダー自らが、塾生が取り組む活動の意義を設定し、活動の3つの柱を打ち立ててもいる。

独立するときになんか僕が考えたんですけど、なんかお台目みたいのがちゃんとしといた方がいいよねって。3つの柱で1つ目が「里地里山の伝統文化の継承と新たな創造」ですね。新たな創造って何かっていうと、いわゆる生業としての里山の雑木林の役割はもう終わっちゃってるわけですね。だから放置されたんだけど、それがなんか現代社会においてこの里山を維持していくってことはどういう意味があるのかってことをもう1回問い直さなきゃいけないよねっていうことは、絶えず塾生たちと話をして。それはもしかすると、気候変動とか温暖化とか、僕たちのこれからのライフスタイルとかなんか関わるかもしれないので、これがもうずっと中心で、次は、「新旧住民が共同してのまちづくり」。もしかすると、ここが

少し変わるかもしれないですね。今、新旧住民って言って、みなみ野でピンと来る人って、もう少数派になったと思うんですよ。これが新旧の住民っていうよりは、ほんとみんなでっていう。だから、ほんとにいろんな協働の仕方が色々あって、さっき言ったホタルの観察会に来てくれて、「うわッ、キレイ！　こんなとこそばにあるんだ。大事にしなきゃね」って言ってもらえたら、それがまちづくりになると思うんですよ。そういう意味で言うと、この「新旧住民が」っていったところが、「みなみ野の住民で協働してのまちづくり」。すごくそれ広いっていうか、「美しい」とか、「わー菜の花きれい」とか、「いい桜だね」って。そういう部分も含めた広がりで。そういう中で、「次世代に継承する生活文化の創造」って言って。なんか新しいみなみ野で暮らす、生活していく、文化をみんなで作れたらいいし、それをなんか次の世代にも引き渡したらいいよねで。この３つは結構みんなできるようにして、これで行こうかっていうので、ときどき違った言葉でも言いながら、一応これ使い続けてるんですね。

以上のとおり、みなみ野自然塾のリーダーの発言からは、リーダーが①多様な参加目的の許容、②誰にとっても「自分の居場所」と感じられる状況づくり、③塾生がやりたいことを実現するためのサポート、④参加者が抱える個々の事情への配慮、⑤コンフリクト状況の受容とメンバーの持ち味を生かした運営の模索、⑥活動理念の明確化の６つを意識した運営をしていることが確認された。

みなみ野自然塾が里山保全の目的を中心に据えながらも、リーダーは参加者にその目的を強要せず、自然塾に来る各人の思いや気持ちを理解しながら、それぞれの目的に応じて参加すればよいといった姿勢を示している点や、必ずしも活動に参加せず、その場にいるだけでも良いといった姿勢を示している点、畑作業等において参加者個々の作業の流儀を尊重し、個々の参加者がやりたいことを引き出していくような関わりをしている点、個々の家庭の事情を踏まえ、活動に遅れて参加するメンバーも寛容に受容する姿勢を示している点など、みなみ野自然塾のリーダーは全体的に個々のメンバーへの配慮に溢れた運営を行っていることが窺える。みなみ野自然塾のリーダーがこうした配慮型のリーダーシップを発揮していることで、活動に参加することへのハードルが下がり、結果として長期にわたって活動を展開しうる非営利市民活動団体となり得ている可能性が示唆される。

また、みなみ野自然塾のリーダーは活動に参加するメンバー同士の間で人間関係をめぐるコンフリクトが発生した際にも、「みんながみんな熱心にきちんと仕事するわけじゃない」、「仕事してるわけじゃないので、仕方がないよな。でもちょっといいとこもあるし、彼がいないと困るとこもあるよな。だから、うまくやっていくか」とその状況を受容し、何とかメンバー個々の持ち味を生かした運営ができないか模索している。地域の中で活動する非営利市民活動団体の場合、その活動メンバーは同一地域に居住する人間が中心となる可能性が高く、ト

ラブルへの対処は慎重に進める必要があるだろう。そうした中、みなみ野自然塾のリーダーは、トラブルを起こした当事者たちを非難したり、遠ざけたりするのではなく、何とか現状のメンバーで前向きにやっていこうとする姿勢を示している。リーダーがこうした受容の姿勢を示すことも、みなみ野自然塾が長期にわたって活動を展開しうる非営利市民活動団体となり得ている理由の１つと推察される。

また、新旧の住民が混在して暮らす「みなみ野ニュータウン」という場所の特性もあり、「モザイク型の活動」として立ち上がってきたみなみ野自然塾では、リーダー自らが、塾生が取り組む活動の意義を設定し、個々の塾生がただ好きなことをしているだけに留まらないよう活動の理念を明確に打ち出してもいた。そもそも非営利市民活動団体の活動に参加する個人は社会課題に対する問題意識が強く、社会課題の解決に向かって何か役立ちたいという思いをもって参加する者が多いと考えられる。活動にボランティアで参加する個人は、団体の掲げる理念やミッション、あるいはリーダーやメンバーの価値観に共感して参画しているのが実情であると思われ、こうした理念を掲げることは様々な思いや目的をもって参加するメンバーを緩やかに統合する上で効果があると考えられる。またこうした理念が提示されることで、活動内容をめぐるメンバー同士の状況解釈が促される効果も期待できるものと考えられる。非営利市民活動団体は、組織とメンバーが報酬によってつながる要素は企業に比べ薄いため、活動推進においてはこうした理念の明確化や理念に共感するメンバーの存在が欠かせない。前述の発話に見られる通り、みなみ野自然塾のリーダーは、活動理念として３つの柱を掲げ、これを「使い続け」ていると述べ、また、「次の世代にも引き渡したらいい」と述べている。こうした理念の継続的な発信や次世代に向けた継承の努力を図っていることも、みなみ野自然塾が長期にわたって活動を展開しうる非営利市民活動団体となり得ている理由の１つと考えられる。

5.　本論文の貢献と課題

本研究では、長期にわたり存続し、公的な機関等から客観的な表彰等を受け、評価されている非営利市民活動団体の事例として、東京都八王子市にて活動を展開する非営利市民活動団体「みなみ野自然塾」の事例をもとに、その組織運営上の特徴について考察してきた。単一の事例をもとにした議論であり、知見の一般化は図れないが、本研究の小さな貢献を以下に述べる。

まず、一事例ではあるが、25年にわたり組織を継続し、地域に根差した活動を展開しているみなみ野自然塾の事例を通して、存続する非営利市民活動団体においては、①多様な参加目的の許容、②誰にとっても「自分の居場所」と感じられる状況づくり、③塾生がやりたいことを実現するためのサポート、④参加者が抱える個々の事情への配慮、⑤コンフリクト状

況の受容とメンバーの持ち味を生かした運営の模索、⑥活動理念の明確化の６つを意識した運営をリーダーが行っていることが確認された。

また、長期にわたって存続し、活動を展開し続ける非営利市民活動団体では、メンバーが参加しやすくなるような各種の配慮をリーダーが行っていることが確認できたことから、こうした点は、組織・活動の発展を企図するさまざまな非営利市民活動団体や、地域の非営利市民活動団体に対して様々な支援を行う NPO 中間支援組織にとって有用な実践的示唆になりうると思われる。

一方、本研究は、前述の通り八王子市内の非営利市民活動団体のうち、「みなみ野自然塾」の１事例を取り上げたに過ぎない。知見の深掘りに向け、他の非営利市民活動団体の組織運営をめぐる事例分析を行うことや、他地域の非営利市民活動団体の事例分析の蓄積も求められる。

また、「みなみ野自然塾」に対しての調査もリーダーに対する調査のみしか行えておらず、組織のコアメンバーや活動参加者（塾生）からの聞き取りが行えていない。リーダーのみならず、多角的な関係者からの聞き取りを通して、当該団体が長きにわたって存続し、活動を継続している要因を分析する必要がある。

最後に、筆者が市民活動団体の運営を担う立場にあることを踏まえて、本研究を通して自身が得た気づきについて触れておきたい。

「みなみ野自然塾」の代表者へのインタビュー調査ならびにその分析を通して、筆者は、市民活動に参加する一人ひとりの興味や関心に基づいて適材適所を図ることの重要性について認識を深めることができた。また市民活動団体で活動する各個人は、活動への参画度合いや役職への関与度合いが異なっている。市民活動団体はそうした各個人の団体への関与度合いに関する多様な考えを許容することの重要性についても認識を深めることができた。今後は、こうした認識を筆者が代表を務める「フューチャーセンター虹の会」の運営をはじめ、筆者が関わる様々な市民活動にも活かしていきたいと考える。

参考文献

佐藤郁哉：質的データ分析法、新曜社、2008.

戸田市ボランティア・市民活動支援センター：市民活動の概念,
https://todasimin.net/npo/katsudo.html（2023.7.15 閲覧）

内閣府：市民活動が地域にもたらす効果に関する調査報告書，内閣府，2004，p.31

認定 NPO 法人和歌山県 NPO サポートセンター：NPO の分類,
https://www.wakayama-npo.jp/qa/qa_npo.html（2023.7.16 閲覧）

みなみ野自然塾：ポータルサイト，https://shizenjuku.minamino.in/（2023.7.16 閲覧）

NPO 法人日本 NPO センター：NPO の範囲,
https://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=134#a04（2023.7.15 閲覧）

---

[1] https://www.wakayama-npo.jp/qa/qa_npo.html （閲覧日：2023年7月16日）

[2] https://todasimin.net/npo/katsudo.html　参照　（閲覧日：2023年7月15日）

[3] https://www.jnpoc.ne.jp/?page_id=134#a04　参照（閲覧日：2023年7月15日）

[4] なお、八王子市内における市民活動団体の数が全体数としてどのように増減しているのかについては、管見の限りデータがなく、正確につかむことはできなかった。この点は、今後のリサーチ課題としたい。