

Title	誰のものでもない仕事に取り組むボランティアの研究：里山保全、企業内自主活動のケーススタディを通じた新たなガバナンスモデルの追求
Author(s)	山口, 圭介; 日戸, 浩之
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 363-367
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19606
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

1 E 1 7

誰のものでもない仕事に取り組むボランティアの研究 ～里山保全、企業内自主活動のケーススタディを通じた新たなガバナンスモデルの追求～

○山口圭介（東京理科大学/（株）ライフスケープマーケティング、） 日戸浩之（東京理科大学）
Yamaguchi-k9@mail.dnp.co.jp

1. はじめに

里山保全ボランティアに参加していて考えた。リーダーシップ、マネジメント、人的資本経営、様々な取り組みを企業では行っているが、なぜ無償のボランティアでも活動を継続できるのであろうか。活動メンバーには20代もいるけれど活動の中心は、60歳以上のシニアが多い。キャリアや参加動機も多様であるものの、真面目な取り組みで、持続性もある。また適度な一体感と距離感が心地よい。行政、教育委員会や地元、NPOなど様々なステークホルダーとも関わりあいながら成立している。

本研究では、企業内自主活動、里山保全の活動のケーススタディから新たな組織運営のヒントを抽出することを目指す。

2. 研究の背景

2-1. ボランティアの現状

2021年のボランティア参加人数は634万人（社会福祉協議会HP）で、参加比率は17.8%である（総務省HP）。里山保全に関するボランティア団体数は800件、うち50件以上は東京都、神奈川県にある。里山保全に関わる活動の内容は様々で、団体によって取り組みの特徴があり（環境省HP）、自然観察 78%、調査活動 43%、雑木林の維持管理 40%、環境・施設整備 36%、動植物の保護 28%、植林 28%、野外活動 28%、田んぼ畑管理 15%などがある。

2-2. ボランティア 厚生労働省の定義

ボランティア活動は個人の自発的な意思に基づく自主的な活動であり、活動者個人の自己実現への欲求や社会参加意欲が充足されるだけでなく、社会においてはその活動の広がりによって、社会貢献、福祉活動等への関心が高まり、様々な構成員がともに支え合い、交流する地域社会づくりが進むなど、大きな意義を持っている（厚生労働省HP）。活動の性格として、「自主性（主体性）」「社会性（連帯性）」「無償性（無給性）」等があげられる。

本研究でのボランティアの定義は「誰のものでも、特定の人のためでもない仕事に自主的に取り組む活動」とする。企業内自主活動、マンションの自治会、助け合い活動なども含む。今回、里山保全ボランティアに加えて、企業内で本務としてアサインされたものから外れた半公式活動も対象とした。

2-3. ミンツバーグによる組織の定義

組織とは「共通の使命（ミッション）を追求するために組み立てられた集団的行動」であり、組織の構造とは「組織のメンバーが使命の達成に向けた行動を一緒に取るために設計された人と人の関係のパターン」。4つの基本的な組織形態であるパーソナル型、プログラム型、プロフェッショナル型、プロジェクト型、に加えてコミュニティ型組織がある。イスラエルの農業共同体（キブツ）やインドのNGO（ミラダ）などが含まれ、二次大戦後の日本企業の家族経営も類似しているとある（ミンツバーグ、2024）。

3. 先行研究からのまとめ

場としての里山の歴史、保全するとはどういうことか、また非営利組織の活動について調査した。

3-1. 場としての里山

里山は自然そのものの姿ではなく、人為的に人の手が入ることで資源が循環するクローズドなシステムであった（水本、2008）（宮脇、2013）。里山資本主義では、閉じた地域循環システムではなく、地域内で循環できるものは循環するサブシステムをつくることで、結果的に人や自然とのつながりを得られる（藻谷、2013）。

3-2.保全とは

手入れするとは、自然を認めてできるだけ自分の意に添うように動かそうとすることである。厳密な設計図はなく、結果としてできてきたのが今の里山環境である。自然でも人工でもない環境に、結果として多様な生物が生息するようになった（養老、2013）。

誰のためでもない仕事に利他の精神は必要だが、善意を押し付けるのではなく、受け入れる器のような余白を持つことが大事である（伊藤、2021）。一方、山に入り汗をかき、きれいにしてすがすがしいという自己実現とのバランスも重要。空間としての里山自体は、動物と人間の余白部分となっていた（未来の人類研究センター、2024）。

自主活動のコミュニティは強い規律と統制とは相いれない。いい塩梅のつながり具合も重要である。

3-3.非営利組織 意義と可能性

非営利組織はアメリカ人にとっては自己実現の場でコミュニティとなっている。非営利組織の発展こそ、1950年代以降のアメリカにとって真に誇るべき偉業であったとされる。みながリーダー、責任を持ち行動する、自分が何をすべきか考える、ビジョンを高め、組織の成果を高める。非営利組織を通じて明日の市民社会ができる（ドラッカー、2007）。現在、アメリカと日本の非営利組織の意味合いは異なるものの、今後ますます意義、重要性が高まるのではないかと。

3-4.非営利組織 企業との違い

非営利組織と企業との最大の違いは多様な関係者がいることである。そのいずれもが拒否権をもっている。非営利組織では、諸々の関係が複雑であるだけに、人のマネジメントと関係者のマネジメントにおいての知識を総動員する必要がある（ドラッカー、2007）。非営利組織におけるマネジメントは複雑であるため、企業運営にも活かせる可能性があるのではないかと。

3-5.非営利組織 5つの要素

卓越した非営利組織についての研究では、以下の5つの条件が挙げられている（コリンズ、2006）。

- ① 第5水準のリーダーシップ；個人としての謙虚さと職業人としての意思の強さという矛盾した性格の組み合わせによって、永続する偉大な組織を作り上げる。執行型リーダーシップと立法型リーダーシップを組み合わせている可能性が高い。
- ② 社会セクターの制約のなかで適切な人をバスにのせる；非営利組織だからこそ、メンバーが重要である。適切な人を選ぶ、不適切な人は乗せないという選別が必要になる。
- ③ 針鼠の概念；シンプルで強いルールに則って組織を運営する必要がある。情熱の源泉は何なのか、世界一になれる部分があるか、資源の原動力を維持する要素があるかが重要である。
- ④ はずみ車を回し、悪循環を避ける；活動の継続は、はずみ車を回し続けることと一緒である。継続のための仕組みを持ち、活動の勢いを削ぐものを減らすことが必要である。
- ⑤ 基本理念を維持し、進歩を促す；大義が基本理念の基となる。活動が変化して、状況が変わったとしてもアップデートし続けることが重要になる。

4. 先行研究から得た問い

保全活動による先行研究から得た示唆は以下の通りである。

- ① 手入れする、とは相手を認め、自然と折り合いをつけること。結果として多様な生態環境を生まれた。相手を設計図通りに意のままにするのではなく、認め折り合うことから、組織の多様性が生まれる。
- ② 参加者の利他と利己のバランスが重要
多様なメンバーを有しつつ、押し付けではなく受け入れる器のような余白と自己実現を両立する。
- ③ コミュニティはいい塩梅のつながり、快適なつながりの設計が大切
強すぎず、弱すぎもしないつながり、多様なメンバーに居心地が良い環境を提供する。
上記示唆は、誰のものでもない仕事に取り組むボランティアに共通しているのか。またビジョナリーカンパニーの5原則の要素は、必ずしも卓越した組織を目指しているわけでもない市井の活動に当てはまるのだろうか。2つのフィールドワークより分析を試みる。

5. 調査対象、分析手法

調査対象として、自身が2年前より参加している里山保全ボランティア団体、大日本印刷株式会社の企業内自主活動を選定した。本稿では、主に企業内自主活動を取り上げる。調査方法としては現場の生の声を質的に調査する必要性から実際に活動参加し、活動観察とインタビューを行う。リーダーや参加者の場や、保全に関する半構造化インタビューを中心に調査・分析中である。

5-1. フィールドワーク中間報告（企業内自主活動）

企業内のボランティア活動の事例を紹介する。大日本印刷の価値創造セミナーは、価値創造本部他、3名のメンバーが中心となって運営している。3年前から始まり計64回実施、毎回平均276人が参加申し込みをしている自主セミナーである。このセミナー以外に、会社公認活動として行われる価値創造プレミアムセミナーも11回実施されている。

テーマは心理的安全性、ウェルビーイング、副業など多岐にわたる。テーマカテゴリーで64回のうち、自己開発16、コラボレーション12、ウェルビーイング7、組織変革7、新事業開発5、営業革新5の順となっている。オンラインを中心に実施しているが、他社コラボなどで、出張リアルコラボレーション活動“学び旅”も6回実施している（表1. 価値創造セミナー実施実績）。

表1. 価値創造セミナー実施実績
(ブルーが公認活動、ピンクが 他社コラボレーション)

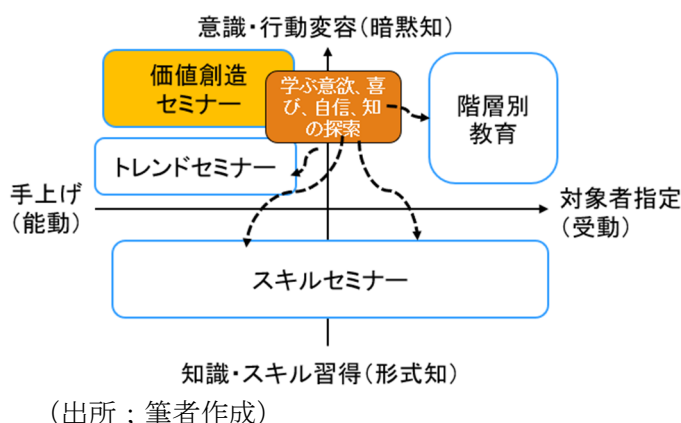
■価値創造セミナー/価値創造プレミアムセミナー 実績					2024/9/12	41	2023年2月	コラボ	「3社コラボプロジェクト」● 余白について考える	28	※リアルのみ
目	実施時期	カテゴリー	セミナータイトル	申込人数	備考	42	2023年3月	コラボ	「スタートアップ企業とつくる未来のあたひまえ」●	134	
						43	2023年3月	リーダーシップ	「これからの時代のリーダーシップ」	390	
1	2020年8月	自己開発	「片付け習慣術」	188		44	2023年4月	企業変革	「対話を通じた企業変革」	11,198	
2	2020年10月	企業変革	「M社の裏側転換」	332		45	2023年5月	自己開発	「クラウドワークライターの働き方」	244	
3	2020年12月	組織変革	「意識変容セミナー（役員向け）」	30		46	2023年6月	自己開発	「創発的シフトワーク」	211	
4	2021年1月	組織変革	「意識変容活動セミナー（全社向け）」	2,960	※アンケート回答数	47	2023年7月	自己開発	「心を仕組める文書と書き方」	469	
5	2021年2月	自己開発	「自分の強みを知る」	242		48	2023年7月	コラボ	「3社コラボプロジェクト」● 職業観変換からのオンライン化		
6	2021年3月	自己開発	「対峙力」	113		49	2023年8月	新事業開発	「高い価値の新事業を生み出すとは」	306	
7	2021年4月	価値創造	「サービスサイエンス」	167		50	2023年9月	ウェルビーイング	「スローワークで世界を豊かに」	441	
8	2021年5月	新事業開発	「新事業の生み出し方」	443		51	2023年9月	地方創生	「自社が大切にできたこと、そしてこれから」	266	【協賛開催】
9	2021年5月	自己開発	「想像力と創造力を養い、ハイパーイノベーション」	227		52	2023年9月	コラボ	「N社・共創セミナー開催」	10	学び旅
10	2021年6月	未来創造	「未来は自分をつくる」	723		53	2023年9月	ウェルビーイング	「ストーリーの力で心を直す」	471	
11	2021年6月	営業革新	「デジタル時代におけるマーケティングと営業を考える」	569		54	2023年10月	サステナブル	「Work / SDGs + Beyond」	197	
12	2021年7月	新事業開発	「新事業を量産する方法」	418		55	2023年11月	組織変革	「チーム・自分成長する組織デザイン」	185	
13	2021年8月	問題解決	「問題の全体像をつかみ問題解決」	303		56	2023年12月	コラボ	「N社コラボ-技術開発センター訪問」	17	学び旅
14	2021年9月	組織変革	「心理的安全性を高める技術」	361		57	2023年12月	コラボ	「3社コラボプロジェクト」● 体験施設 訪問	18	学び旅
15	2021年9月	サステナブル	「サステナブルな世界へ欧州のカーボンニュートラル」	354		58	2024年1月	組織変革	「働き手の成長が加速していく組織」	432	アットコム開催
16	2021年10月	ワークライフバランス	「Work/Lifeを自分世界観に統合する」	296		59	2024年1月	資本主義	「資本主義について考える」	320	フルオンライン
17	2021年11月	組織変革	「生命科学から見た「人と組織」の新しいあり方」	61		60	2024年1月	コラボ	「N社コラボ」● P&G社来訪」	17	学び旅
18	2021年12月	ワークライフバランス	「エンゲージメント入門」	226		61	2024年2月	自己開発	「君がなきゃ危険！」	246	
19	2022年1月	自己開発	「脳の固定観念の外し方」	531		62	2024年3月	ウェルビーイング	「リアリティ構築 2024開催」	46	学び旅
20	2022年2月	営業革新	「営業活動をデジタルで変える」	713		63	2024年3月	自己開発	「危機感が高まる3Dコミュニケーション」	324	
21	2022年2月	組織変革	「G社のミッション・ゴール・コラボレーションを生み出す」	994		64	2024年4月	資本主義	「資本主義について考える」 対話会」	22	
22	2022年3月	組織変革	「たじろ働きたが、組織を変えている」	337		65	2024年4月	コラボ	「C社共創施設訪問」	15	学び旅
23	2022年3月	ウェルビーイング	「マイノリティデザイン」	251		66	2024年4月	人的資本経営	「CHROが考える人的資本経営」	352	
24	2022年4月	新事業開発	「ビジネスモデル・サジェーター」	228		67	2024年5月	コラボ	「イノベーションの思考プロセス〜エグゼクティブセッション」	11,892	オンライン11,763+リアル129参加
25	2022年4月	営業革新	「ソリューション営業の仕組みづくり」	426		68	2024年5月	ウェルビーイング	「イカエルとハリスナオの祭典、私たちの暮らし」	358	
26	2022年5月	自己開発	「併走による「人生を楽しく生きるコツ」	238		69	2024年6月	自己開発	「働き（復業）のはじめ方」	604	
27	2022年6月	自己開発	「幸せのメカニズム」	577		70	2024年7月	コラボ	「3社コラボプロジェクト」● カフェイティブ」	14	※リアルのみ
28	2022年7月	自己開発	「心に火を灯すセッション」	471		71	2024年7月	ウェルビーイング	「協働開発と健康」	459	
29	2022年7月	マーケティング	「マーケティング実践」	520		72	2024年7月	新事業開発	「スタートアップ：歩みとこれから」	206	
30	2022年8月	ウェルビーイング	「ウェルビーイング〜誰もが幸せに生きるために」	351		73	2024年8月	危機管理	「職場の危機管理」	455	
31	2022年8月	コラボ	「スタートアップ企業とつくる未来のあたひまえ」●	223		74	2024年9月	営業革新	「価値創造プレミアムセミナー」戦略的ライジング」	430	リアル73+オンライン357参加
32	2022年9月	コラボ	「3社コラボプロジェクト」● 運の働き方」	135		75	2024年9月	新事業開発	「企業ストーリー」	143	※習集中
33	2022年9月	地方創生	「地方都市から見たメディアビジネスの可能性」	131	【協賛開催】	76	2024年10月				
34	2022年10月	リーダーシップ	「成人発達理論から考えるリーダーシップ」	213				合計		46,461	延べ人数
35	2022年11月	コラボ	「3社コラボプロジェクト」● いつも大切にしてほしいこと」	213	※アーカイブなし			回数		17,652	プレミアム課者
36	2022年11月	ウェルビーイング	「子供たちへ宇宙をこよひに」	162				価値創造セミナー申し込み者		276	平均申込者
37	2022年12月	コラボ	「スタートアップ企業とつくる未来のあたひまえ」●	168				11 価値創造プレミアムセミナー（未来ブレイキング基調講演）			
38	2023年1月	自己開発	「イノベーションをデザインする」	319				6 価値創造 学び旅（リアル/他社コラボ）			
39	2023年2月	自己開発	「学びの習慣のはじめかた」	278				1 未来の（オンライン、対話会社）			
40	2023年7月	自己開発	「学びの習慣のはじめかた」	278				64 価値創造セミナーの協賛開催回数（リアル/体験）			

(出所；筆者作成)

コロナ禍の下で不定期セミナーとしてスタートし、運営者は「思考の枠をはずした行動する人を増やしたい」との思いで始めた。設立趣旨は「未来は予測するものではなく、つくるもの。個の力を高めていくことが必要不可欠である。そのために外部の知を紹介する。セミナーの中から何を学びにできるのかは個人の意識や姿勢による。原則として、希望制で申し込んでほしい。教えてもらうより、能動的に自ら学ぶ姿勢が大切で、本セミナーをそのためのきっかけづくりにしたい。」であった。

講演者選定は、人に頼むのではなく個人的なつながりや他薦で選び、登壇交渉もお互いのメリットを見極めながら事務局で私的に行っている。結果として 社内公式の研修として実施されている階層別教育や、スキルセミナー、トレンドセミナーに対し、能動的な暗黙知を供給する役割を果たし、学ぶ意欲・喜び、自信、知の探索部分を担っている。(図1. 価値創造セミナーの位置づけ)

図1. 価値創造セミナーの位置づけ



現在、調査、分析を進めている段階だが、今現在得ている概念やキーワードは以下のとおりである。

- ・手入れと多様性
手を入れるものと入れないもの、バスに乗せる人と乗せない人の選別など、手入れという概念には多様な意味合いがある。講演者を自身の興味優先で口説き、お互いのメリットを引き出しながら協力依頼することで、結果として多様なテーマ・人のつながりを生み出している。外に開かれている余白部分を作りたい思いではじめたものだが、結果として社内外の変わり者をくっつける場になっている。
- ・利己と利他のバランス
リーダーには人が喜んでる姿を見ているのがうれしいという利他的な人も多い。個人主体の活動では長く続く活動になりにくい。運営者自身は前に出ず、利他精神であってもなく定期開催を決めて続けるうちに活動が長く継続してきた。
- ・いい塩梅のつながり
ボランティアは無償なので、人間関係が悪いととたんに足が遠のく。場に応じたマナーを維持できる人をどうやって勧誘、維持できるのかがカギになる。
- ・ゆるいけれどバラバラにはならない工夫
ボランティアといえども、やっていいこと、悪いことのガイドラインはある（見逃せること、見逃せないこと）。好きなことをやるのはいいが、好きなことだけやるのは困る。また危険なこと、効率性が悪すぎるのは見逃せない。世話役は前に出すぎない。指図はしないが差配はする。
- ・コアメンバーの存在と役割
単発活動では物足りず、何等かのつながりを求める人が定期ボランティアに参加している。一方、濃厚すぎる少人数の人間関係や思想の押し付けが嫌な人もいる。適度に人が入れ替わり、厳密な出欠管理を求めない団体が好まれる。
- ・ボランティアとは自己変容できるもの（チェンジエージェント）。
活動の主導者には、ボランティア経験者が多い。組織からはみ出し方や、自身の開き方を経験できる貴重な機会になっている。
- ・線引きと守備範囲
仕事と仕事でないもの。会社でやっていいこと、そうでないもの。自分事とヒトゴトの違い、自分ならここまでやるという線引きと守備範囲は人によって違う。人より広めに線引きする、あるいは線引きがない人が活動の主導者になっている。

6. 本研究の可能性

以上のような示唆を基にさらに研究を進めている。ボランティアと仕事は違うものだと思われがちだ。しかしながら、経済的観点からみると不合理に見えるボランティアを調査することで、企業内のプロジェクトをつなぐ自主活動への知見提供、様々なバックグラウンドを持つ人々が一緒に働く組織運営の参考になると考える。また日本の大多数を占める中小企業運営や 現代に求められる多様性に満ちた組織運営の知見を提供できると考えている。

参考文献

- [1]伊藤亜紗編、2021『「利他」とは何か』、集英社新書
- [2]ジェームズ・C．コリンズ、2006『ビジョナリーカンパニー【特別編】』、日経BP社
- [3]P．F．ドラッカー、2007『非営利組織の経営』、ダイヤモンド社
- [4]水本邦彦、2008『全集 日本の歴史 第10巻 徳川の国家デザイン』株式会社小学館
- [5]箕浦康子、1999、『フィールドワークの技法と実際 マイクロ・エスノグラフィー入門』、ミネルヴァ書房
- [6]宮脇昭、2013『森のカー植物生態学者の理論と実践』、株式会社講談社
- [7]未来の人類研究センター編、2024『テクノロジーに利他はあるのか?』、ミシマ社
- [8]ヘンリー：ミンツバーグ、2024、『7つの類型と力学、そしてその先へ ミンツバーグの組織論』、ダイヤモンド社
- [9]藻谷浩介・NHK広島取材班、2013『里山資本主義、日本経済は「安心の原理」で動く』、角川新書
- [10]養老孟司、2013『手入れという思想 養老孟司特別講義』、新潮文庫