

## まちづくり市民活動団体の役割構造のモデル化

## MODELING THE ROLE STRUCTURE OF COMMUNITY ACTION GROUPS

藪谷 祐介\*<sup>1</sup>, 椎野 亜紀夫\*<sup>2</sup>

Yusuke YABUTANI and Akio SHIINO

The purpose of this study was to build a generalizable role structure model of community action groups. The main results were as follows: 1. It was possible to evaluate the role structure on two axes, "Leadership-Support" and "Action-Thinking." 2. Evaluation of the "Leadership-Support" axis ranked "Leader," "Supporter," and "Follower" by degree of subjectivity. 3. Focusing on the "Action-Thinking" axis, each type of role complements the other roles.

**Keywords** : *Machizukuri, Community action groups, Role, Management, Human resources, Organization*

まちづくり, 市民活動団体, 役割, マネジメント, 人材, 組織

## 1. はじめに

## 1.1 研究の背景と目的

町内会や自治会等の地縁型団体が高齢化や担い手不足等を理由に衰退化する昨今において、多様なまちづくりの主体が連携・協働し、地域社会を総合的に運営していくことが求められている<sup>1)</sup>。そうした中で、まちづくり<sup>注1)</sup>市民活動団体(以下、まちづくり団体)は、他のまちづくり団体や地縁型団体、行政、企業等の多様な主体とパートナーシップの布陣を構築し、複雑化する地域課題の解決に向けて、主導的に取り組むことが期待されている<sup>1)</sup>。近年では、外部の専門家が市民を集め、ワークショップ等の手法を用いてまちづくり団体の形成を支援するコミュニティデザイン<sup>2)</sup>が注目されている。しかしながら、せっかく活動を始めたまちづくり団体が継続しない事例も見られ、継続的な活動を生み出すための人材マネジメントの重要性が指摘されている<sup>3)</sup>。そのため、今後は人材マネジメントの技術開発が必要とされる。

まちづくり団体を戦略的・実効的に人材マネジメントするには、構成員の役割分担が重要な課題の一つとなるため、その現状把握と課題抽出が必要となる<sup>4)</sup>。ここでの戦略的・実効的な人材マネジメントとは、各構成員が有する資質や能力を見極め、適材適所に人材を配置することで、団体にとって有用な活動を最大限に引き出すことである。筆者らはこれまでに、団体を成立させる構成員とその役割分担の関係、すなわち役割構造の分析手法のプロトタイプを開発した<sup>4)</sup>。今後は、その手法を用いて数多くの団体を分析することで、それらのまちづくり団体に共通する役割構造のモデルを構築することが必要である。それにより、人材マネジメントの対象とする団体と役割構造モデルを比較分析し、その団体の特徴と課題を特定することで、人材マネジメントの方向性を提示することができると考えられる<sup>4)</sup>。

筆者らは前稿において、8のまちづくり団体の構成員を役割によって、①「万能リーダー型」、②「サポーター型」、③「フォロワー型」の3つに類型化し、その特徴を明らかにした<sup>5)</sup>。本研究では、開発した役割構造の分析手法のプロトタイプを改良し、それを用いて8団体の役割構造を特定の評価軸を設定し視覚化することによって、改良した分析手法の有用性を検証するとともに、分析対象のまちづくり団体に共通する役割構造を解明する。解明した役割構造をもとに、既往研究をより発展させた汎用可能性のある役割構造モデルを構築することを本研究の目的とする。なお、本研究で構築する役割構造モデルは今後検証を重ねることで一般化していくためのものとして位置づけられる。

## 1.2 本研究の位置づけ

建築計画・都市計画の分野におけるマネジメント研究としては、エリアマネジメントに関するものがある。エリアマネジメントとは、「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業者・地権者等による主体的な取り組み<sup>6)</sup>」であり、近年全国各地で実践されている。例えば、大都市を対象に組織の活動内容・活動財源について地区特異別に明らかにした浅井らの研究<sup>7)</sup>、全国のエリアマネジメント団体を組織特性、活動特性、財源調達、エリアマネジメント効果の4つの観点から8つに類型化し、各類型ごとの特性を明らかにした宋らの研究<sup>8)</sup>がある。しかし、これらはエリアのマネジメントを目的に活動する団体の活動内容や組織特性を明らかにしたものであり、団体のマネジメントを対象としたものではない。そもそも、まちづくり団体のマネジメント技術についての研究蓄積は少ない<sup>9)</sup>。その理由として、まちづくり団体は非営利団体であり、しばしば測定困難な定性的目標を掲げるため、活動自体やそのプロセスが評価の対象となり、具体的な評価指標の作成や合理性・効率性のためのマネジメントが軽視される傾向があったか

\*<sup>1</sup> 富山大学芸術化学部 講師・博士(デザイン学)\*<sup>2</sup> 札幌市立大学デザイン学部 教授・博士(工学)Senior Assist. Prof., Faculty of Art and Design, Univ. of Toyama, Dr.Design  
Prof., School of Design, Sapporo City Univ., Dr.Eng.

らである<sup>10)</sup>。

まちづくり団体の人材に着目した筆者らの一連の研究として、構成員の担う役割を明らかにするための分析手法を開発した基礎研究<sup>4)</sup>、まちづくりへの参加動機と活動タイプとの関連性を明らかにした研究<sup>11)</sup>、構成員の担う役割と参加動機の関連性を明らかにした研究<sup>5)</sup>がある。本研究は既往研究<sup>4)</sup>で開発した分析手法と既往研究<sup>5)</sup>で明らかにした役割類型を用いて分析を行うものである。また、まちづくり団体の人材に着目した研究としては、ミニ開発住宅地において地域活動団体の構成員同士を結びつけるキーパーソンの特徴を明らかにした田口らの研究<sup>12)</sup>、地域住民に知られる活動を行なっているまちづくり団体の構成員の特性を明らかにした山口らの研究<sup>13)</sup>がある。これらの研究は人材マネジメントの技術開発を行う上で貴重な研究成果を有する。しかしながら、多くの団体を対象にすべての構成員の担う役割を分析し、それらに共通する構造を解明した研究は見られない。

以上の点において、本研究は独自性を有すると考えられる。

## 2. 研究の方法

### 2.1 調査対象

本研究におけるまちづくり団体は山崎の定義<sup>注2)</sup>を参照し、①特定のテーマを掲げて活動する集団であり、②同じ地域に居住している構成員から成り、③非営利の活動を主とし、④まちづくりに貢献する活動を行っている団体とする。調査対象は、前稿<sup>5)</sup>の研究成果を用いて分析を行うため、同じ8団体に所属する106名とする。以下、前稿<sup>5)</sup>を引用し、選定手続きを述べる。

団体選定においては、①実際に活動している団体を対象とするためまちづくりに貢献する活動実績を有している団体であること、②役割をすべての構成員による相互投票方式によって評価する上で構成員同士がお互い認識している必要があるため<sup>注3)</sup>、構成員が最大30名程度の規模であることを条件とした。年代によって社会的立場が異なることから、構成員の年代は役割に影響すると考え、「プレーヤー型」と「エアリマネージャー型」<sup>注4)</sup>の活動タイプごとに、若者、中堅者、高齢者、多世代で構成された団体を抽出した。各活動タイプから4団体ずつ抽出した意図は、活動タイプによって異なる役割構造を有する可能性があるからである。抽出にあたっては、構成員の役割を相互評価方式によって正確に評価するために十分な回答率が必要であり、またある程度の活動実績を有していることの信頼性を確保するために、「プレーヤー型」と「エアリマネージャー型」の団体を判別可能である5名の専門家（まちづくりを専門とする研究者および実務者）に、構成員の世代と活動タイプを指定し、上記①、②の条件に合う既知の団体を紹介してもらった機縁法を採用した。機縁法ゆえ、回答者に偏りが生じる可能性も考えられるが、各活動タイプから4団体ずつ構成員の年代のバランスを考慮して抽出したことから、役割構造モデルを検討する第1段階として妥当であ

ると判断した。

### 2.2 役割調査項目

役割調査項目は、前稿<sup>5)</sup>と同様である。すなわち、既往研究<sup>4)</sup>で用いた役割調査の10項目を検証するために、既往研究<sup>4)</sup>で調査対象とした「結いプロジェクト」と「大子町屋台研究会」の構成員9名（「結いプロジェクト」の構成員4名、「大子町屋台研究会」の構成員5名）に対し、ヒアリング調査を実施した<sup>14)</sup>。調査は、各団体の代表者に協力を依頼し、既往研究<sup>4)</sup>のアンケート調査を実施した5ヶ月後（2015年2月）に個別に実施した。内容としては、既往研究<sup>4)</sup>で用いた調査票を示した上で、①役割調査の不足項目、②答えづらい・分かりづらい項目について質問した。

①役割調査の不足項目については、「主体的に企画をしてくれる」「協力者を連れてきてくれる」の2項目が不足しているという結果が得られた。この結果を受け、本研究では役割調査項目に2項目を追加し、計12項目を設定した（Table1）。

②答えづらい・分かりづらい項目については、既往研究<sup>4)</sup>の調査では各項目ごとに投票できる最大回答可能数を5名と定めていたが、「5名以上該当者がいる項目があった」という意見があった。そこで、最大回答可能数について検討し、構成員の数の多寡による役割の投票の影響を極力小さくするために、各項目の投票可能な上限数を定めず、誰にも当てはまらない項目については投票しなくても良いことを調査票に明示する方式に改良した。さらに、「自分自身を評価しづらい」という意見もあったため、自分自身以外を評価することとし、そのことを明示した。

以上の改良を加えた調査票を用いて、それぞれの構成員がどの役割を担っているか客観的に把握できる相互評価方式の調査を実施した。これは、それぞれの構成員がどの役割を担っているか客観的に把握でき、かつ役職、資質、適性ではなく表出する行動様式としての役割が評価できる方法として採用した<sup>5)</sup>。

### 2.3 調査実施方法

以下、前稿<sup>5)</sup>を引用し、調査実施方法を述べる。初めに、研究対象である8のまちづくり団体の事務局に調査協力を依頼し、承諾を得た。そして、調査票、依頼文を各団体に所属するすべての構成員に対して配布を依頼した。依頼文では、回答者の匿名性を確保して研究を進めることを説明し、正確な回答を得られるよう配慮した。

Table1 Questionnaire items of roles (Created by the authors based on references<sup>4)</sup>)

No.	Questionnaire items of roles	Shorthand notation	References <sup>4)</sup>
1	members who demonstrate leadership.	leadership	Resources
2	members who give me advice and help a lot.	give advice	
3	members who get a story straight and points out the problems.	get a story straight	
4	members who present ideas.	present ideas	
5	members who are always cooperative with activities of groups.	cooperative	
6	members who provide and gather the information about activities.	provide information	
7	members who adjust various things and do behind-the-scenes work.	adjust	
8	members who provide their knowledge and skills.	provide knowledge	
9	members who brighten up the atmosphere.	atmosphere	
10	members who provide place and thing for activities.	provide place	
11	members who independently propose plans.	propose plans	Hearing survey <sup>14)</sup>
12	members who bring their cooperators.	bring cooperators	

回答は回答者から郵送により得た。調査は、2016年7月から10月の期間に実施した。

なお、分析には統計解析ソフトRを使用した。

### 3. まちづくり団体の概要と活動内容

既往研究<sup>1)</sup>のヒアリング調査によって得られた各団体の組織形態(任意団体/NPO法人)、活動の開始時期、対象地区、活動資金、構成員の数、活動エリア、活動頻度、活動テーマ、活動内容についてTable2に示す。

## 4. まちづくり団体の役割構造

### 4.1 構成員の役割類型

前稿<sup>5)</sup>で明らかにした構成員の役割類型は以下の通りである。

#### (1) 「万能リーダー型」

団体の目指す目標達成に向けて新たな企画や体制づくりを行い、主体的に自らが様々な役割を担うことで活動を牽引する

構成員である。

#### (2) 「サポーター型」

様々な調整や裏方仕事、ムードメーカーを担い、支援的な立場でいつも団体の活動に協力的な構成員である。

#### (3) 「フォロワー型」

他の構成員に追従するかたちで、ある特定の場面(側面)で、あるいは断続的に、自身の資産・能力を生かして団体に協力する構成員である。

### 4.2 団体別にみた構成員の役割類型の割合

前稿<sup>5)</sup>において、団体の規模(構成員の人数)による各役割類型の構成員の人数を比較するために、団体別に各役割類型の構成員の人数を表した積み上げ面グラフ(Fig.1)を作成した。全構成員の人数の少ない順に左から各団体を並べている。これによると、団体の規模が大きくなるに連れて、「フォロワー型」の人数は多くなる傾向があるのに対し、「万能リーダー型」と「サポーター型」の人数はあまり変化しない。また、各類型ごとの人数は、「万能リーダー型」が

Table2 Descriptions of 8 community action groups (Quoted from reference<sup>5)</sup>)

Action type		Action type of player				Action type of area manager				Total
Group name	MINNAの会 MINNA-no-kai	東海大学 地域カフェ研究会 Tokai-university- chiki-cafe- kenkyukai	いしやま キャンドル プロジェクト Ishiyama- candle-project	未来の里 一寿の都 Mirainosato- sunomiyako	まこまない 研究所 Makomanai- kenkyujo	横町十文字 まちそだて会 Yokomachi- jumonji- machisodatekai	江別における 持続可能なコモンズ のためのしくみ Ebetsu Sustainable Commons System (ESCS)	まち班 Machi-han		
Group form	NPO	Voluntary association	Voluntary association	Voluntary association	Voluntary association	NPO	NPO	Voluntary association		
Starting time of actions	2013	2014	2014	2012	2014	2014	2013	2015		
Place	Makomanai, Minami ward, Sapporo city	Ishiyama, Minami ward, Saporo city	Ishiyama, Minami ward, Saporo city	Suttsu town, Suttsu, Hokkaido	Makomanai, Minami ward, Sapporo city	Kuroishi city, Aomori pref.	Ebetsu city, Hokkaido	Minami ward, Sapporo city		
Fund	Sales and membership fee	Sales	Funds from sponsors	Sales and membership fee	Personal funds	Grants	Grants and membership fee	Grants		
Number of members	16	9	8	13	7	25	12	16		
Action area	Vacant store	Vacant store	Park	Facility	Makomanai district	Yokomachi-zyumonji area	Ebetsu city area	Minami ward		
Frequency of actions	Five days a week	Three days a week	Event : once a year	One day a week	Meeting : once a month Event : once a year	Meeting : twice a month Event : once a week	Meeting : once a month Event : three times a year community space : three days a week	Meeting : once a month Event : four times a year		
Theme of actions	Management of base to interact with people in the community	Management of base to interact with people in the community	Planning and management of event	Management of a community restaurant	• Research and planning about community actions • Planning and management of events	• Planning and management of event • Management of base to interact with people in the community • Promotion of foods	• Planning and management of event • Activating shopping street • Management of base to interact with people in the community	• Network formation in the community. • Planning and management of events		
Contents of actions	Management of community café to interact with people in the community by using the vacant store of the mall	Management of community café by student to interact with people in the community by using the vacant store of the mall.	Planning and management of candle night event to convey the appeal of park in Ishiyama.	Management of a community restaurant to interact with people in the community by using the lobby of the welfare facility.	• Research and planning about community actions by using space resources such as vacant house and store. • Planning events to interact with people in the community.	• Planning and management of walking tour in the town • Management of place interact with people in the community • Promotion of foods of the city	• Planning and management of events in waterside space to raise value of the area. • Planning and management of workshops for activating shopping street. • Management of place to interact with people in the community by using the vacant store.	• Planning and management of lifelong learning project for human resources excavation and network formation in the community. • Planning events to interact with people in the community.		
n (%)	16 ( 100.0 %)	9 ( 100.0 %)	8 ( 100.0 %)	8 ( 61.5 %)	6 ( 85.7 %)	14 ( 56.0 %)	8 ( 66.7 %)	13 ( 81.3 %)	82 ( 77.4 %)	
Gender	Male	3 ( 18.8 %)	7 ( 77.8 %)	4 ( 50.0 %)	1 ( 12.5 %)	5 ( 83.3 %)	10 ( 71.4 %)	5 ( 62.5 %)	11 ( 84.6 %)	46 ( 56.1 %)
	Female	13 ( 81.3 %)	2 ( 22.2 %)	4 ( 50.0 %)	7 ( 87.5 %)	1 ( 16.7 %)	4 ( 28.6 %)	3 ( 37.5 %)	2 ( 15.4 %)	36 ( 43.9 %)
Age	Upto 20' s	2 ( 12.5 %)	7 ( 77.8 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	1 ( 16.7 %)	1 ( 7.1 %)	1 ( 12.5 %)	1 ( 7.7 %)	13 ( 15.9 %)
	30' s	0 ( 0.0 %)	1 ( 11.1 %)	4 ( 50.0 %)	0 ( 0.0 %)	5 ( 83.3 %)	2 ( 14.3 %)	2 ( 25.0 %)	4 ( 30.8 %)	18 ( 22.0 %)
	40' s	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	3 ( 37.5 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	6 ( 42.9 %)	3 ( 37.5 %)	0 ( 0.0 %)	12 ( 14.6 %)
	50' s	8 ( 50.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	2 ( 25.0 %)	0 ( 0.0 %)	5 ( 35.7 %)	1 ( 12.5 %)	2 ( 15.4 %)	18 ( 22.0 %)
	Above 60' s	6 ( 37.5 %)	1 ( 11.1 %)	1 ( 12.5 %)	6 ( 75.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	1 ( 12.5 %)	6 ( 46.2 %)	21 ( 25.6 %)
Occupation	Office worker	1 ( 6.3 %)	0 ( 0.0 %)	2 ( 25.0 %)	1 ( 12.5 %)	0 ( 0.0 %)	3 ( 21.4 %)	1 ( 12.5 %)	2 ( 15.4 %)	10 ( 12.2 %)
	Self-employed worker	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	4 ( 50.0 %)	2 ( 25.0 %)	0 ( 0.0 %)	6 ( 42.9 %)	0 ( 0.0 %)	1 ( 7.7 %)	13 ( 15.9 %)
	Professional	0 ( 0.0 %)	2 ( 22.2 %)	1 ( 12.5 %)	0 ( 0.0 %)	6 ( 100.0 %)	4 ( 28.6 %)	2 ( 25.0 %)	6 ( 46.2 %)	21 ( 25.6 %)
	Public servant	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	1 ( 12.5 %)	1 ( 7.7 %)	2 ( 2.4 %)
	Housewife	9 ( 56.3 %)	0 ( 0.0 %)	1 ( 12.5 %)	5 ( 62.5 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	2 ( 25.0 %)	0 ( 0.0 %)	17 ( 20.7 %)
	College student	0 ( 0.0 %)	7 ( 77.8 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	7 ( 8.5 %)
	Part-timer	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	1 ( 12.5 %)	0 ( 0.0 %)	1 ( 1.2 %)
	No occupation	6 ( 37.5 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	1 ( 7.1 %)	0 ( 0.0 %)	3 ( 23.1 %)	10 ( 12.2 %)
	Other	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	0 ( 0.0 %)	1 ( 12.5 %)	0 ( 0.0 %)	1 ( 1.2 %)

1~4名、「サポーター型」が3~9名、「フォロワー型」が1~17名であった<sup>5)</sup>。

## 5. まちづくり団体の役割構造のモデル化

### 5.1 各まちづくり団体の構成員の役割構造の視覚化

まちづくり団体に共通する役割構造を解明するために、各まちづくり団体の構成員の役割構造を視覚化する。まず、団体別に構成員の役割の調査票の得票数の集計結果を用いて対応分析を行い、布置図を作成した。ここでの目的が各団体に共通する役割構造を解明することであることから、すべての団体において共通軸を設定する必要がある。そのため、基本的には第2次元までを採用することとするが、第1次元、あるいは第2次元が他の団体と共通する役割項目の配列を持たない、つまり共通軸が設定できない場合は、第3次元を採用することとした。各団体の分析結果を以下に示す。

#### ① 「MINNAの会」

第2次元までを採用し、累積寄与率65.7%（第1軸46.6%+第2軸19.1%）という結果を得た。構成員16名（No.1~16）と12項目の役割をプロットした布置図を作成した（Fig.2）。布置図の縦軸より左側には「いつも協力的である」「様々な調整や裏方仕事をしてくれる」、右側には「リーダーシップを発揮している」「主体的に企画をしてくれる」が布置されていることから横軸は＜主体性-支援性＞軸とした。また横軸より上側には「知識や技術を提供してくれる」「アイデアを出してくれる」、下側には「様々な調整や裏方仕事をしてくれる」がプロットされていることから、縦軸は＜行動性-思考性＞軸とした。

各役割類型の人数は、「万能リーダー型」が2名、「サポーター型」が3名、「フォロワー型」が11名であった。類型ごとに構成員をFig.2の布置図上で囲った。

#### ② 「東海大学地域カフェ研究会」

第1次元と第3次元を採用し、累積寄与率64.1%（第1軸49.7%+第3軸14.4%）という結果を得た。構成員9名（No.61~69）と

12項目の役割をプロットした布置図を作成した（Fig.3）。布置図の縦軸より左側には「いつも協力的である」「様々な調整や裏方仕事をしてくれる」「場の雰囲気をよくしてくれる」、右側には「主体的に企画をしてくれる」「リーダーシップを発揮している」が布置されていることから横軸は＜主体性-支援性＞軸とした。また横軸より上側には「活動を発信、情報を収集してくれる」「様々な調整や裏方仕事をしてくれる」、下側には「主体的に企画をしてくれる」「知識や技術を提供してくれる」「話を整理したり、問題点を指摘してくれる」がプロットされていることから、縦軸は＜行動性-思考性＞軸とした。

各役割類型の人数は、「万能リーダー型」が1名、「サポーター型」が5名、「フォロワー型」が3名であった。類型ごとに構成員をFig.3の布置図上で囲った。

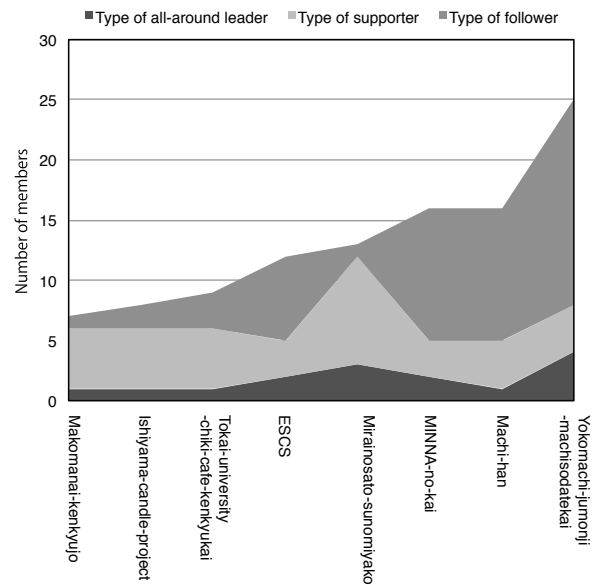


Fig.1 Stacked area chart of number of members of 3 role types by groups (Quoted from reference<sup>5)</sup>)

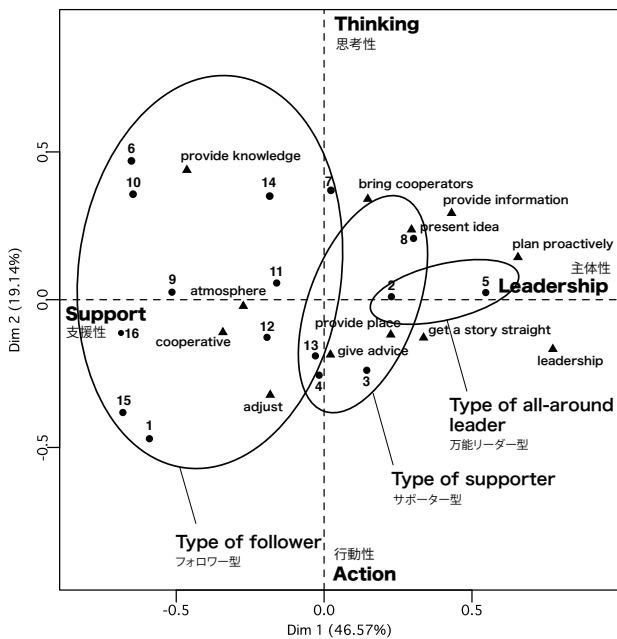


Fig.2 Scatter diagram of MINNA-no-kai

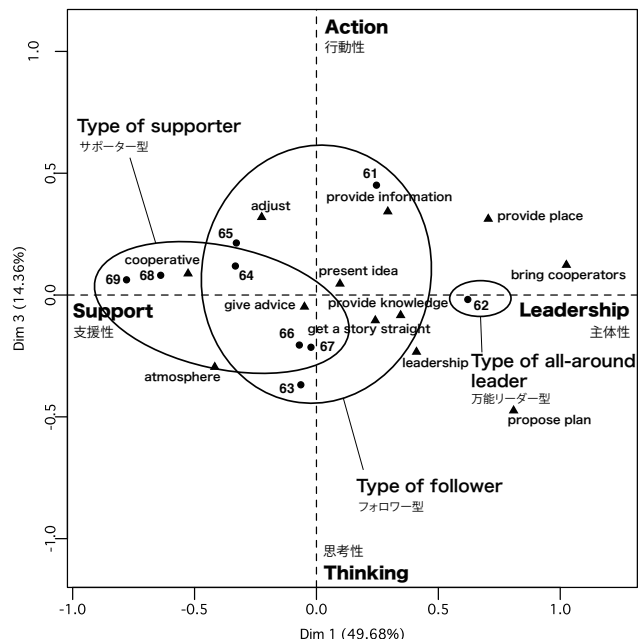


Fig.3 Scatter diagram of Tokai-university-chiki-café-kenkyukai



③ 「いしやまキャンドルプロジェクト」

第2次元までを採用し、累積寄与率 70.2% (第1軸 48.5%+第2軸 21.7%) という結果を得た。構成員 8 名 (No.70~77) と 12 項目の役割をプロットした布置図を作成した (Fig.4)。布置図の縦軸より左側には「場の雰囲気をよくしてくれる」「協力者を連れてきてくれる」「相談に乗ってくれたり、助けてくれる」、右側には「リーダーシップを発揮している」「主体的に企画をしてくれる」が布置されていることから横軸は<主体性-支援性>軸とした。また横軸より上側には「話を整理したり、問題点を指摘してくれる」「知識や技術を提供してくれる」、下側には「活動を発信、情報を収集してくれる」「様々な調整や裏方仕事をしてくれる」がプロットされていることから、縦軸は<行動性-思考性>軸とした。

各役割類型の人数は、「万能リーダー型」が 1 名、「サポーター型」が 5 名、「フォロワー型」が 2 名であった。類型ごとに構成員を Fig.4 の布置図上で囲った。

④ 「未来の里一寿の都」

第2次元までを採用し、累積寄与率 70.2% (第1軸 52.5%+第2軸 17.7%) という結果を得た。構成員 13 名 (No.78~90) と 12 項目の役割をプロットした布置図を作成した (Fig.5)。布置図の縦軸より左側には「いつも協力的である」「場の雰囲気をよくしてくれる」「様々な調整や裏方仕事をしてくれる」、右側には「主体的に企画をしてくれる」「リーダーシップを発揮している」が布置されていることから横軸は<主体性-支援性>軸とした。また横軸より上側には「協力者を連れてきてくれる」「様々な調整や裏方仕事をしてくれる」、下側には「話を整理したり、問題点を指摘してくれる」「相談に乗ってくれたり、助けてくれる」「知識や技術を提供してくれる」がプロットされていることから、縦軸は<行動性-思考性>軸とした。

各役割類型の人数は、「万能リーダー型」が 3 名、「サポーター型」が 9 名、「フォロワー型」が 1 名であった。類型ごとに構成員を (Fig.5)

の布置図上で囲った。

⑤ 「まこまない研究所」

第2次元までを採用し、累積寄与率 71.3% (第1軸 46.6%+第2軸 24.7%) という結果を得た。構成員 7 名 (No.17~23) と 12 項目の役割をプロットした布置図を作成した (Fig.6)。布置図の縦軸より左側には「場の雰囲気をよくしてくれる」「いつも協力的である」、右側には「リーダーシップを発揮している」「主体的に企画をしてくれる」が布置されていることから横軸は<主体性-支援性>軸とした。また横軸より上側には「様々な調整や裏方仕事をしてくれる」「協力者を連れてきてくれる」、下側には「知識や技術を提供してく

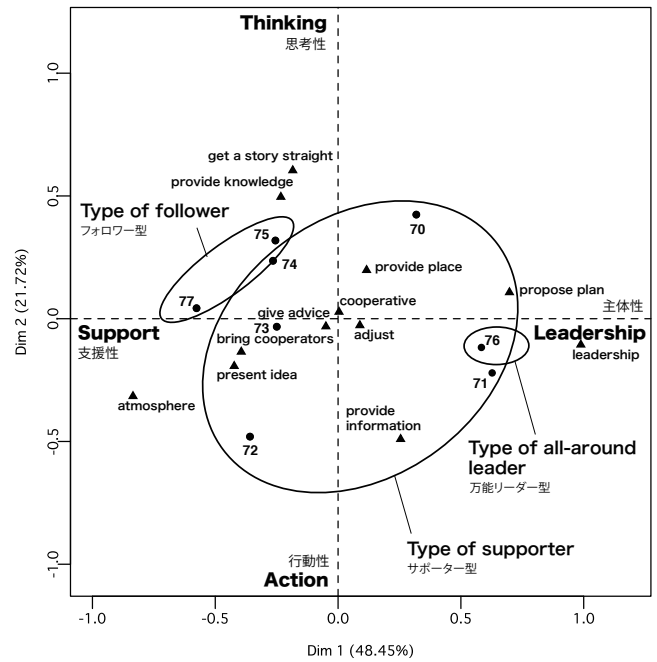


Fig. 4 Scatter diagram of Ishiyama-candle-project

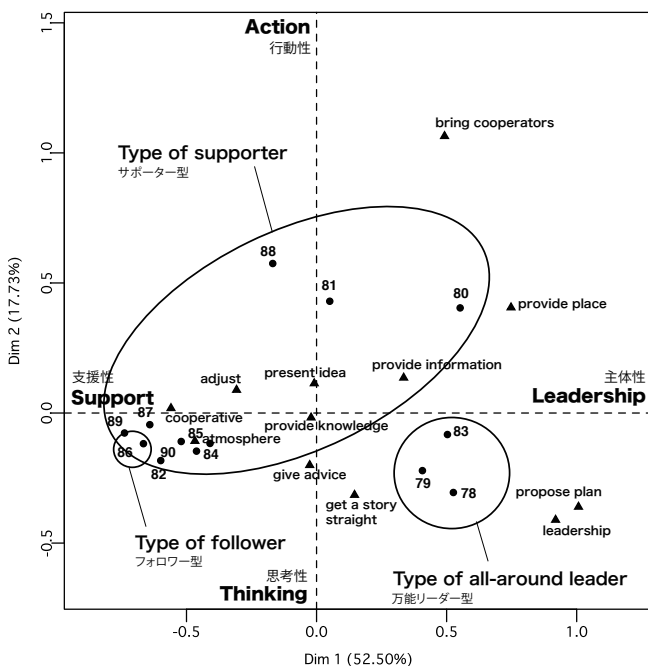


Fig. 5 Scatter diagram of Mirainosato-sunomiyako

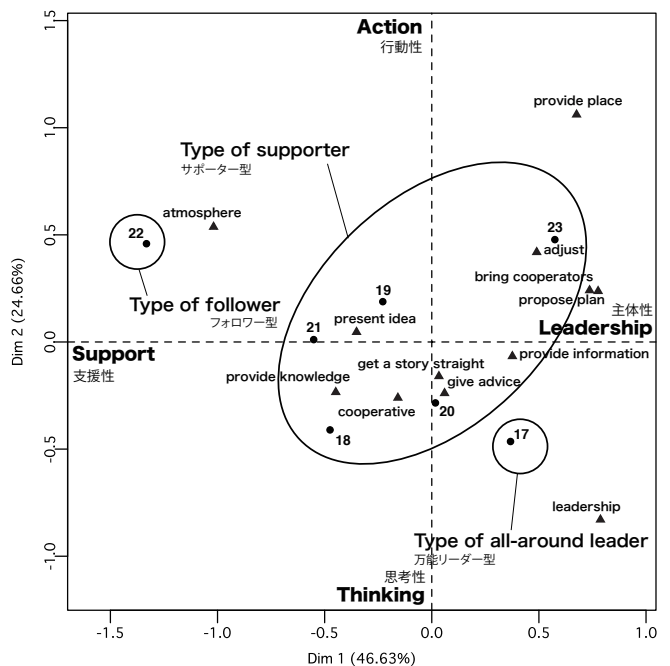


Fig. 6 Scatter diagram of Makomanai-kenkyujo

れる」「相談に乗ってくれたり、助けてくれる」「話を整理したり、問題点を指摘してくれる」がプロットされていることから、縦軸は<行動性-思考性>軸とした。

各役割類型の人数は、「万能リーダー型」が1名、「サポーター型」が5名、「フォロワー型」が1名であった。類型ごとに構成員を Fig.6 の布置図上で囲った。

⑥ 「横町十文字まちそだて会」

第1次元と第3次元を採用し、累積寄与率 47.7% (第1軸 35.2% + 第3軸 12.5%) という結果を得た。構成員 25名 (No.24~48) と 12項目の役割をプロットした布置図を作成した (Fig.7)。布置図の縦軸より左側には「相談に乗ってくれたり、助けてくれる」「いつも協力的である」「様々な調整や裏方仕事をしてくれる」、右側には「リーダーシップを発揮している」「主体的に企画をしてくれる」が布置されていることから横軸は<主体性-支援性>軸とした。また横軸より上側には「知識や技術を提供してくれる」「話を整理したり、問題点を指摘してくれる」「アイデアを出してくれる」、下側には「活動を発信、情報を収集してくれる」「様々な調整や裏方仕事をしてくれる」がプロットされていることから、縦軸は<行動性-思考性>軸とした。

各役割類型の人数は、「万能リーダー型」が4名、「サポーター型」が4名、「フォロワー型」が17名であった。類型ごとに構成員を Fig.7 の布置図上で囲った。

⑦ 「江別における持続可能な commons のためのしくみ」

第2次元までを採用し、累積寄与率 65.1% (第1軸 38.0% + 第2軸 27.1%) という結果を得た。構成員 12名 (No.49~60) と 12項目の役割をプロットした布置図を作成した (Fig.8)。布置図の縦軸より左側には「様々な調整や裏方仕事をしてくれる」「いつも協力的である」、右側には「知識や技術を提供してくれる」「話を整理したり、問題点を指摘してくれる」「相談に乗ってくれたり、助けてくれる」「アイデアを出してくれる」が布置されていることから横軸は<行動性-思考性>軸とした。また横軸より上側には「リーダーシッ

プを発揮している」「主体的に企画をしてくれる」、下側には「相談に乗ってくれたり、助けてくれる」「いつも協力的である」がプロットされていることから、縦軸は<主体性-支援性>軸とした。

各役割類型の人数は、「万能リーダー型」が2名、「サポーター型」が3名、「フォロワー型」が7名であった。類型ごとに構成員を Fig.8 の布置図上で囲った。

⑧ 「まち班」

第2次元までを採用し、累積寄与率 54.8% (第1軸 37.1% + 第2軸 17.7%) という結果を得た。構成員 16名 (No.91~106) と 12項目の役割をプロットした布置図を作成した (Fig.9)。布置図の縦軸より左側には「アイデアを出してくれる」「主体的に企画をしてくれる」「知識や技術を提供してくれる」「話を整理したり、問題点を

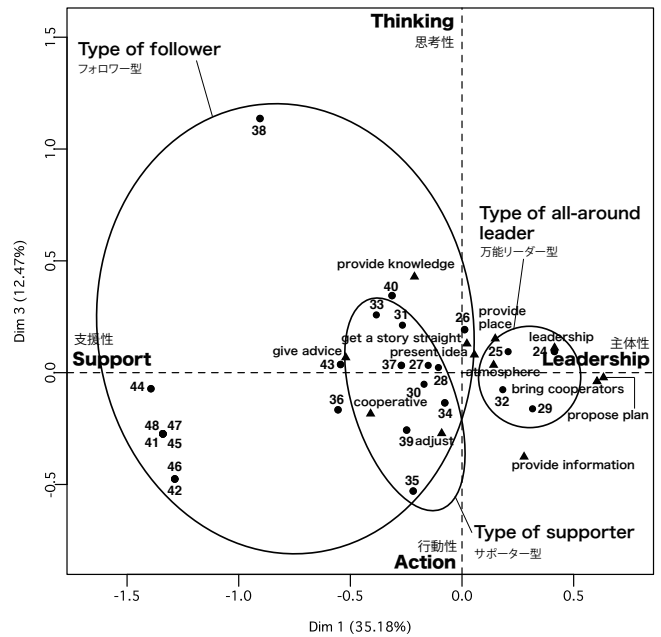


Fig. 7 Scatter diagram of Yokomachi-jumonji-machisodatekai

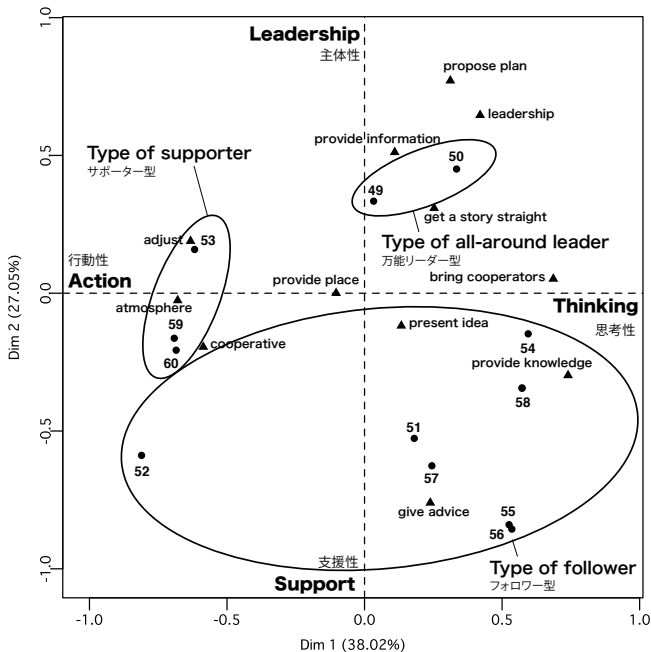


Fig. 8 Scatter diagram of ESCS

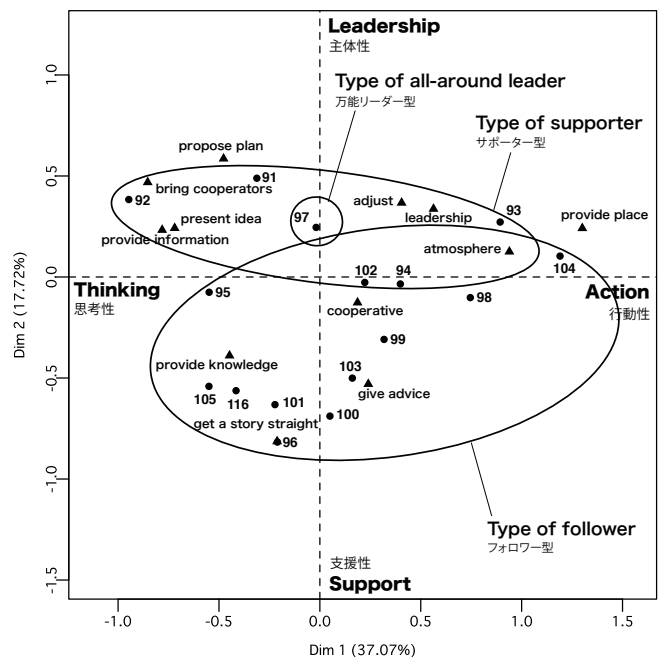


Fig. 9 Scatter diagram of Machi-han

指摘してくれる」、右側には「様々な調整や裏方仕事をしてくれる」「いつも協力的である」が布置されていることから横軸は<行動性-思考性>軸とした。また横軸より上側には「主体的に企画をしてくれる」「リーダーシップを発揮している」、下側には「相談に乗ってくれたり、助けてくれる」「いつも協力的である」がプロットされていることから、縦軸は<主体性-支援性>軸とした。

各役割類型の人数は、「万能リーダー型」が1名、「サポーター型」が4名、「フォロワー型」が11名であった。類型ごとに構成員をFig.9の布置図上で囲った。

### 5.2 まちづくり団体の役割構造の評価軸の設定

5.1 でコレスポネンダ分析により作成した布置図から、役割構造の評価軸を確認する。既往研究<sup>4)</sup>では、<労働の提供-資産の提供>軸と<行動性-思考性>軸で構成員の役割を相対的に評価したのに対し、5.1では8団体すべてにおいて構成員の役割を<主体性-支援性>軸と<行動性-思考性>軸の2軸で評価することができた。これは、本研究で役割項目として「主体的に企画をしてくれる」「協力者を連れてきてくれる」の2項目を追加したことが影響していると推察される。既往研究<sup>4)</sup>で対象とした2団体（「結いプロジェクト」と「大子町屋台研究会」）は、コレスポネンダ分析による2軸の累積寄与率の2団体の平均が55.4%であったのに対し、本研究の8団体の平均は63.6%であった（Table2）。さらに、既往研究<sup>4)</sup>と本研究で対象とした各団体の累積寄与率を比較すると、本研究の「横町十文字まちそだて会」と「まち班」以外の団体は、既往研究<sup>4)</sup>の「結いプロジェクト」と「大子町屋台研究会」を大きく上回っている（Fig.10）。これは、既往研究<sup>4)</sup>で作成した布置図と比較し、本研究で作成した布置図の方が説明力が向上していることを意味している。

### 5.3 各まちづくり団体の役割構造の比較分析

次に、各団体の役割構造を示した布置図を比較するために、2軸の方向性を揃える。具体的には、すべての団体の布置図の縦軸を<主体性-支援性>軸とし、上に<主体性>、下に<支援性>が高い役割が、横軸を<行動性-思考性>軸とし、左に<行動性>、右に<思考性>が高い役割が布置されるように図を回転、あるいは反転させる。その結果がFig.11である。

<主体性-支援性>軸に着目すると、すべての団体において「万能リーダー型」が最も<主体性>の高い役割を担っている。また、「東海大学地域カフェ研究会」以外の7団体については、「フォロワー型」が最も<支援性>が高い役割を担っている。つまり、<主体性>の高い役割から順に並べると、「万能リーダー型」、「サポーター型」、「フォロワー型」となっており、これはまちづくり団体における役割構造の一つの特徴と考えられる。

<行動性-思考性>軸に着目すると、「MINNAの会」「東海大学地域カフェ研究会」「横町十文字まちそだて会」「まち班」は「万能リーダー型」が<行動性>と<思考性>のどちらかに偏ることなく縦軸上に布置されており、「サポーター型」「フ

ォロワー型」が縦軸を中心に左右バランス良く布置されている。一方、「いしやまキャンドルプロジェクト」「未来の里-寿の都」「まこまない研究所」「江別における持続可能なコモンズのためのしくみ」は「万能リーダー型」が<思考性>の高い役割を担っており、そのうち「未来の里-寿の都」「江別における持続可能なコモンズのためのしくみ」は「サポーター型」が<行動性>の高い役割を、「いしやまキャンドルプロジェクト」「まこまない研究所」は「フォロワー型」が<行動性>の高い役割を担っている。すなわち、各類型はそれぞれ相互に担う役割を補完するかたちで役割を担っており、これは各団体の構成員の特性に応じて異なると考えられる。

### 5.4 まちづくり団体の役割構造のモデル化

以上のように、各まちづくり団体に共通する役割構造として、<主体性-支援性>軸で評価すると、<主体性>の高い役割から順に「万能リーダー型」、「サポーター型」、「フォロワー型」が並ぶということが明らかになった。また、「万能リーダー型」、「サポーター型」、「フォロワー型」の構成員の人数については、「万能リーダー型」が1~4名、「サポーター型」が3~9名、「フォロワー型」が1~17名であった。さらに、団体の規模が大きくなるに連れて、「フォロワー型」の人数は多くなる傾向があるのに対し、「万能リーダー型」と「サポーター型」の人数はあまり変化しない。また、<行動性-思考性>軸で評価すると、団体によって多様であるが各類型はそれぞれ相互に担う役割を補完するかたちで役割を担っている。

以上を踏まえ、まちづくり市民活動団体の役割構造のモデル化を試みると、Fig.12のような円錐として描くことができる。円錐全体はまちづくり団体を、その体積が構成員の人数を表現している。上下に<主体性-支援性>軸を設定し、最も<主体性>が高く人数が少ない「万能リーダー型」が円錐の上部を構成している。また、「万能リーダー型」より人数の多い「サポーター型」がそれを支えるかたちで「万能リーダー型」の下部を構成している。そして、団体によって人数が異なる「フォロワー型」が最も<支援性>が高い最下部を点線で描くかたちで構成している。さらに、<行動性-思考性>軸を回転軸として設定した。具体的には、<行動性>の高い役割は右回り、<思考性>の高い役割については左回り回転するものとし、各役割類型の左右の回転力がバランスをとって自立している。なおこの役割構造モデルは、限定的な調査対象から導出したものであるが、より汎用性の高い研究成果が得られるよう、緻密な条件設

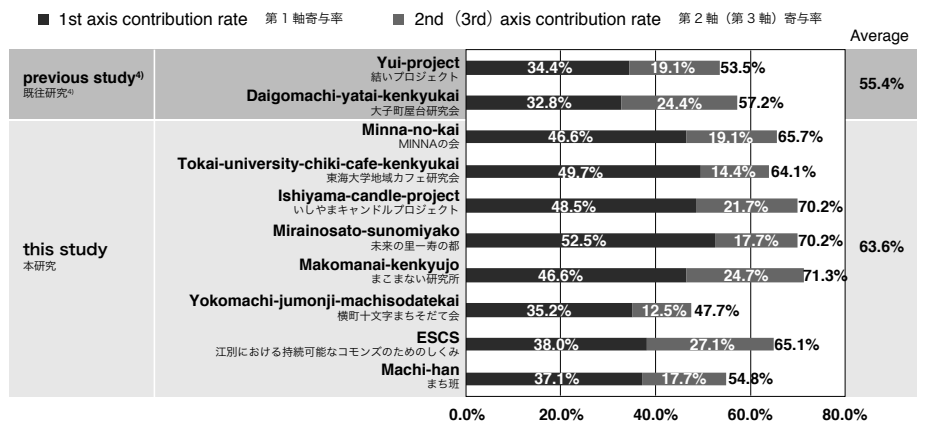


Fig. 10 Comparison of the contribution rate of each group in the correspondence analysis

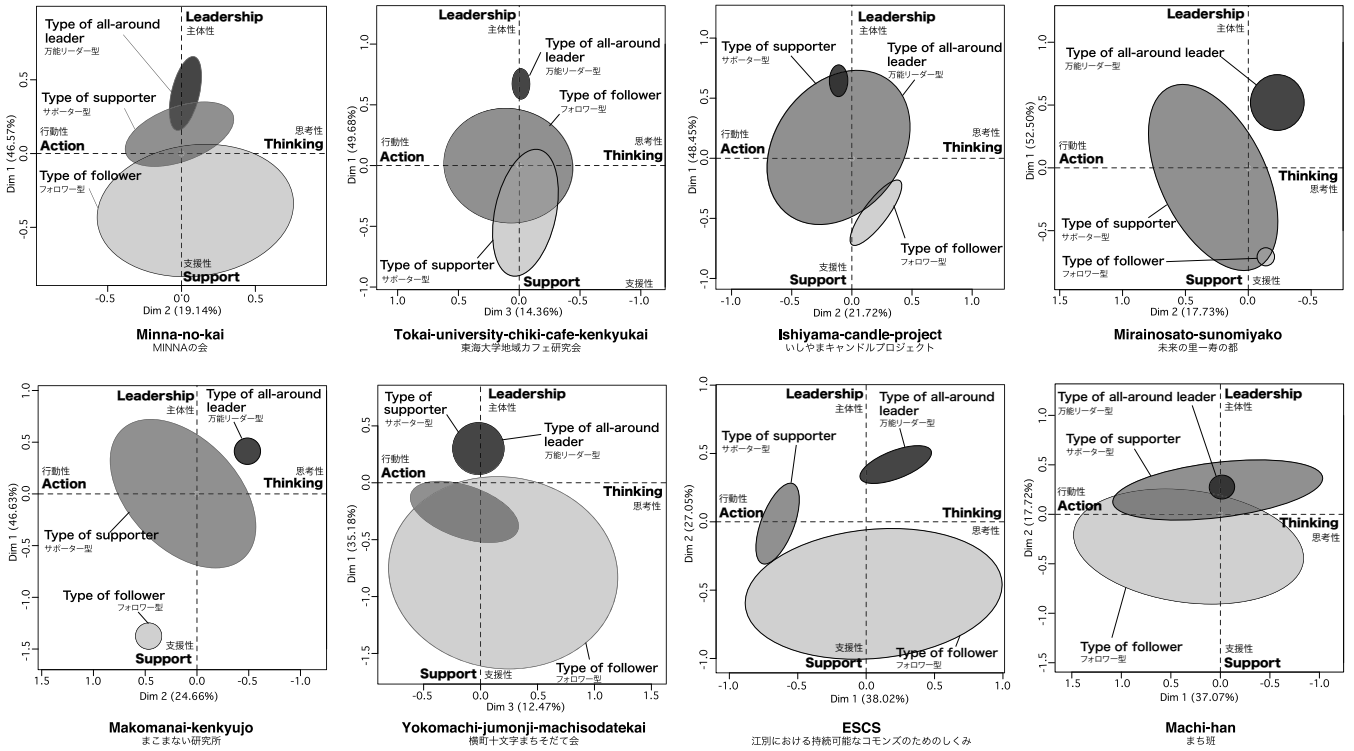


Fig. 11 Comparison of the role structure of each community action group

定の元で調査対象の選定を行っていることから、他事例にも汎用できる可能性を有するものであり、今後一般化に向けた検証をしていくための第一段階のモデルを構築した点に意義がある。

## 6. まとめ

本研究では、まちづくり団体の汎用可能性のある役割構造モデルを構築することを目的に、8 のまちづくり団体の役割構造を分析した。

まず、これまでの研究で開発した役割構造の分析手法のプロトタイプを改良し、新たに8 団体を分析した結果、すべての団体の役割構造を＜主体性－支援性＞軸と＜行動性－思考性＞軸の2 軸で評価することができた。このように分析手法を改良した結果、すべての団体を共通の2 軸で評価することができたことから、改良した分析手法が一定の有用性を持つことを示すことができた。また、＜主体性－支援性＞軸で評価すると、＜主体性＞の高い役割から順に「万能リーダー型」、「サポーター型」、「フォロワー型」が並ぶことが明らかになり、これはまちづくり団体における役割構造の一つの特徴と考えられる。また、＜行動性－思考性＞軸に着目すると、各役割類型はそれぞれ相互に担う役割を補完するかたちで役割を担っており、これは各団体の構成員の特性に応じて異なると考えられる。これらの解明したまちづくり団体の役割構造をもとに、汎用可能性のあるまちづくり団体の役割構造モデルを構築した。このような役割構造モデルを理解することは、構成員の特性を見極めて適材適所に人材マネジメントする際に有用な知見となると考えられる。さらに、こうしたモデルは今後まちづくりの現場で活躍できる人材育成に寄与する基礎的知見となり、人材育成の方法論の開発につながると考えられる。

一方で、分析対象が限定的である側面は拭えない。対象の選定にあたっては、一般化できるように緻密な条件設定の元、機縁法を用いて慎重に行ったことから、他事例にも汎用できる可能性を有するものであるが、一般化に向けては、本研究で構築した役割構造モデルが今後の継続研究において、より多くの団体においても当てはまる

かを検証する必要がある。すなわち、本研究成果の意義は今後一般化に向けた検証をしていくための第一段階モデルを構築した点にある。今後、分析対象を増やし研究を進めていく上での新たな視点としては、団体の持続性の診断が考えられる。すなわち、持続的に活動している団体とそうでない団体を比較分析することによって、持続性のある団体特有の役割構造を詳細に把握することができ、それにより団体の持続性の診断が可能となると考えられる。さらには、まちづくり団体以外の非営利組織（例えば、町内会等の地縁型組織や趣味系サークル等のテーマ型組織）にまで分析対象を広げることによって、まちづくり団体を相対的に評価することが可能となり、まちづくり団体ならではの特徴をより明確に解明することができると考えられる。これらは今後の課題とする。

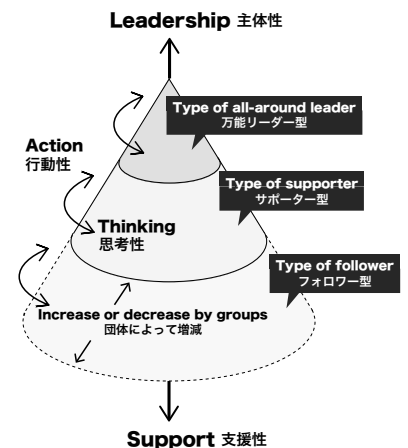


Fig. 12 Role structure model of community action groups



なお本研究は、博士論文<sup>15)</sup>の一部を加筆・修正し、再編成したものである。

## 謝辞

本研究の調査にあたり、まちづくり団体をご紹介下さいました専門家のみなさまと各まちづくり団体の構成員のみなさまには、多大なご協力を頂きました。ここに記して、感謝の意を表します。

## 注

- 注1) 本論では既往研究<sup>5)</sup>と同様に、まちづくりを、「ある一定の圏域において、生活に関わる様々な地域課題の解決のために住民自らが主体的・継続的に取り組む活動」と定義する。
- 注2) 山崎は「中山間離島地域の住民参加型まちづくりにおける活動主体の形成手法に関する研究：まちづくりコミュニティの形成プロセスを例に」(東京大学博士論文, 2013)において、まちづくりコミュニティ(本論におけるまちづくり団体)を①特定のテーマを掲げて活動する集団であり、②同じ地域に居住している構成員から成り、③非営利の活動を主とし、④まちづくりに貢献する活動を行っているテーマ型コミュニティと定義している。
- 注3) 役割は団体内において自然発生的に表出する構成員の行動様式であり、見えづらい役割や特定の構成員からのみ認識されている役割も存在すると推測される。ある特定の個人による評価や自己評価では主観性によって偏りが生じる可能性があるため、すべての構成員による相互評価によって客観的に評価する必要があると考えられる。その際に団体の規模が大きいと構成員同士がお互いを認識していない可能性があり適切なデータを得られないと考えられる。(参考文献5から引用)
- 注4) 参考文献11)で、まちづくり団体の活動内容を、①まちに新しい社会活動を生み出すために、団体が自らプレーヤーとなる「プレーヤー型」と、②まちに変化をもたらすために、プレーヤーが活動するための場・仕組み・機会をつくる「エリアマネージャー型」の2つの活動タイプに分類した。

## 参考文献

- Shigeru Sato : The age of regional collaboration and Machidukuri, pp.1-12, The science of regional cooperation・Managing community partnerships, Sato Shigeru, Soda Osamu, Seibundo, 2005 (in Japanese)  
佐藤滋：地域協働の時代とまちづくり, pp.1-12, 地域協働の科学-まちの連携をマネジメントする, 編著 佐藤滋, 早田幸, 成文堂, 2005
- Ryo Yamazaki : Generation of Community Design: Make "Machi" for Ourselves, Chukoshinsho, 2012 (in Japanese)  
山崎亮：コミュニティデザインの時代 自分たちで「まち」をつくる, 中公新書, 2012
- Cabinet Office: Survey report on efforts by the leaders of the "New public sector" in the region in FY 2012, 2013 (in Japanese)  
内閣府：平成24年度 地域における「新しい公共」の担い手による取組事例に関する調査報告書, 2013
- Yusuke Yabutani, Akio Shiino, Masaya Saito, Koichiro Kakiyama, Hiroshi Nakahara : Fundamental study on development of the analysis method for role structure on community action groups, Journal of the City Planning Institute of Japan, Vol.53, Issue 3, pp.357-364, 2018 (in Japanese)  
藪谷祐介, 椎野亜紀夫, 斉藤雅也, 柿山浩一郎, 中原宏：まちづくり市民活動団体の役割構造の分析手法開発に向けた基礎研究, 都市計画論文集, 第53巻, 第3号, pp.357-364, 2018
- Yusuke Yabutani, Hiroshi Nakahara, Akio Shino : Relationship between role and participation motivation of member in community action group, Journal of Architecture and Planning (Transactions of AIJ), Vol.84, No.761, pp.1613-1623, 2019.7 (in Japanese)  
藪谷祐介, 中原宏, 椎野亜紀夫：まちづくり市民活動団体の構成員の担う役割と参加動機との関連性, 日本建築学会計画系論文集, 第84巻, 第761号, pp.1613-1623, 2019.7
- Land and Water Resources Bureau, Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism: Area management promotion manual, 2008 (in Japanese)

- 国土交通省土地・水資源局：エリアマネジメント推進マニュアル, 2008
- Takahiro Asai, Kazuna Morita, Mari Uchiumi, Shigenori Kobayashi, Jin Nam : Study of Realities in the Area Management in the Core Areas of Large Cities, Journal of the City Planning Institute of Japan, Vol.37, pp.601-606, 2002 (in Japanese)  
浅井孝彦, 森田佳綱, 内海麻利, 小林重敬, 南珍：大都市都心部におけるエリアマネジメントの実態に関する研究, 都市計画論文集, 第37巻, pp.601-606, 2002
  - Song Junhwan, Rui Izumiya, Jun Mitarai : Trend and typology of area based Management in Japan from the view of organizations and activities : focusing on areas based on "Urban regeneration improvement plan" in Japan, Journal of the City Planning Institute of Japan, Vol.51, No.3, pp.269-276, 2016 (in Japanese)  
宋俊煥, 泉山聖威, 御手洗潤：組織・活動特性から見た我が国のエリアマネジメント団体の類型と傾向分析-全国の「都市再生整備計画」の区域を対象として, 都市計画論文集, 第51巻, 第3号, pp.269-276, 2016
  - Susumu Kawahara : Community design for residents to take the lead in community management, Doctoral Dissertation at Waseda University, 2006 (in Japanese)  
川原晋：住民主体の地区まちづくりマネジメントのための地区デザインの方法論に関する研究, 早稲田大学学位論文, 2006
  - Worth.M.J : Nonprofit management-Principles and practice, SAGE Publications, 2009
  - Yusuke Yabutani, Hiroshi Nakahara : Relationship Between Participation Motivation of Member in Community Action Group and Action Type of the Group : Comparison between "action type of player" and "action type of area manager", Journal of Architecture and Planning (Transactions of AIJ), Vol. 82, No. 740, pp.2661-2671, 2017.10 (in Japanese)  
藪谷祐介, 中原宏：まちづくり市民活動団体への参加動機と活動タイプとの関連性-「プレーヤー型」と「エリアマネージャー型」に分類して-, 日本建築学会計画系論文集, 第82巻, 第740号, pp.2661-2671, 2017.10
  - Makiko Taguchi, Yoko Sone : The Role of Group Activities and Key Persons in a Community: Research on the Neighborhood Communication in the Mini-housing Development in the 1960s (part 3), Journal of Architecture and Planning (Transactions of AIJ), Vol. 75, No.648, pp.343-351, 2009.4 (in Japanese)  
田口槇子, 曾根陽子：コミュニティ形成に果たすグループ活動とキーパーソンの役割 -1960年代のミニ開発住宅地における近隣交流に関する研究その3-, 日本建築学会計画系論文集, 第75巻, 第648号, pp.343-351, 2009.4
  - Shinobu Yamaguchi, Susumu Saito : A Study of Organizing Activity for Community Revitalization : A Survey of Community Activists, Vol.2, No.1, pp.38-44, 2006.3 (in Japanese)  
山口忍, 斉藤進：地域組織活動活性化にむけての一考察-活動メンバーの調査から, 医療看護研究, 第2巻, 第1号, pp.38-44, 2006.3
  - Yusuke Yabutani, Hiroshi Nakahara, Masaya Saito : Structural Analysis on the Community Action Groups Part 2 : Verification of Survey Methods by Comparison of two Communities and Feedback to Survey Respondents, Summaries of Technical Papers of Annual Meeting, Architectural Institute of Japan, Urban Planning, pp.639-640, 2016.7 (in Japanese)  
藪谷祐介, 中原宏, 斉藤雅也：まちづくりコミュニティの構造分析その2-2つのコミュニティ比較と調査対象者へのフィードバックによる検証, 日本建築学会大会学術講演梗概集, 都市計画, pp.639-640, 2016.7
  - Yusuke Yabutani : An Organizational Study on Human Resource Management of Community Action Groups, Doctoral Dissertation at Sapporo City University, 2019 (in Japanese)  
藪谷祐介：まちづくり市民活動団体の人材マネジメントに関する組織論的研究, 札幌市立大学博士論文, 2019

# MODELING THE ROLE STRUCTURE OF COMMUNITY ACTION GROUPS

*Yusuke YABUTANI*<sup>\*1</sup> and *Akio SHIINO*<sup>\*2</sup>

<sup>\*1</sup> Senior Assist. Prof., Faculty of Art and Design, Univ. of Toyama, Dr.Design

<sup>\*2</sup> Prof., School of Design, Sapporo City Univ., Dr.Eng.

## 1. Background and Purpose

In order to manage human resources strategically and effectively for community action groups, the division of labor among members is one of the most important issues, so it is necessary to understand the roles involved.<sup>4)</sup> Previously, we developed a prototype method to analyze the roles of constituents for group functionality, that is, the role structure.<sup>4)</sup> In that study,<sup>5)</sup> we categorized members of eight community action groups into three types according to their roles: (1) Leader, (2) Supporter, and (3) Follower.<sup>5)</sup> In this study, we improved the prototype of the analysis method of role structure and used it to visualize the role structure of eight groups to verify its usefulness and to clarify the role structure common to all community action groups. The purpose of this study is to build a generalizable role structure model of community action groups.

## 2. Survey Methods

A survey of 106 members belonging to eight community action groups (Table 2) was conducted using a questionnaire modified from a prototype developed in a previous study, in which the role of each member was objectively ascertained. There were 12 survey items for each role (Table 1).

## 3. Result and Conclusion

In order to visualize the role structure of the members of each community action group, a correspondence analysis was conducted using the results of the survey on the roles of the members of each group, and a scatter diagram was constructed to show the role structure of each group (Figs. 2–9). As a result, it was possible to evaluate the role structure of all groups on two axes, “Leadership–Support” and “Action–Thinking,” which showed the usefulness of the analysis method. Furthermore, a comparison with the results of previous studies<sup>4)</sup> confirmed the improvement of the cumulative contribution of the two axes, and thus the improvement of the analysis method.

In addition, when evaluated on the “Leadership–Support” axis, the roles were ranked (1) Leader, (2) Supporter, and (3) Follower in order of “Leadership.” This is one of the characteristics of the role structure of community action groups. When evaluated on the “Action–Thinking” axis, each type of role was seen to complement the others, and this world vary, depending on the characteristics of the members of each group. Based on the above results, a model of the role structure of community action groups was developed (Fig. 12).

Understanding role structures with this model will be helpful in appropriately managing human resources by identifying the characteristics of each member.

(2020年6月11日原稿受理, 2020年11月30日採用決定)