



Title	NPOの支援による農山漁村での協働型まちづくりの検証：「NPO法人ねおす」10年の事業を事例として
Author(s)	木野, 聡子
Citation	北海道大学. 修士(観光学)
Issue Date	2010-03-25
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/43043">http://hdl.handle.net/2115/43043</a>
Type	theses (master)
Note	この事例研究による論文は、3つのパートから構成されています。(1)論文の本体(2)ききとり調査記録(3)できごと年表(2)については氏名や履歴・学歴など個人情報が記録されているため、公開されていません。
Additional Information	There are other files related to this item in HUSCAP. Check the above URL.
File Information	kino_thesis.pdf (論文)



[Instructions for use](#)

2009 年度特定課題研究

NPO の支援による農山漁村での

協働型まちづくりの検証

— 「NPO 法人ねおす」 10 年の事業を事例として

Study on Community Development in Rural Areas through  
Cooperation with NPOs -Case Study of NPO-NEOS, Hokkaido-

2010 年 3 月

北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院  
観光創造専攻修士課程 2 年

木野聡子

KINO Akiko

## 【目次】

### 第1章 はじめに

1-1 研究の目的	1
1-2 背景	1
1-2-1 北海道のNPO法人と観光客の推移	1
1-2-2 地域資源への注目	3
1-2-3 連携・協働の位置付け	4
1-2-4 広域的な協働型まちづくりの現状	5
1-3 「NPO法人ねおす」の選択理由及び概要	6
1-4 研究方法	8
1-5 用語の整理	10

### 第2章 ねおすの沿革・組織・経営の検証

2-1 ねおすの沿革	12
2-2 組織の検証	14
2-2-1 組織概要	14
(1) 組織図	14
(2) 組織概要	17
(3) 職員数	18
(4) 会員数	19
2-2-2 道内の拠点	20
(1) 地域拠点の位置	20
(2) 各拠点の概要と地域の規模	20
(3) 職員の配置と定住	22
2-3 経営の検証	23
2-3-1 ミッションの共有	23
2-3-2 会計の分析	27
(1) 当期正味財産	27
(2) 事業収入	30

(3) 補助金・助成金	31
2-3-3 情報の発信と共有	32
2-3-4 人材養成コース	33
第3章 協働型まちづくりにおけるNPOの有効性の検証	
3-1 協働型まちづくりにおいてNPOが持つ有効な視点	35
3-1-1 地域における「よそ者」の視点	36
3-1-2 地域資源の活用の視点	36
3-1-3 交流と学びによる「エンパワーメント」の視点	38
3-2 ねおすが行うまちづくりの支援の有効性	40
3-2-1 協働のパートナー	40
3-2-2 有識者(理事)	44
3-2-3 常勤理事	49
3-3 協働型まちづくりの推進におけるNPOの有効性	59
3-3-1 まちづくりにおける「見える化」	59
3-3-2 資源を探す「地元学」の有効性	61
3-3-3 「遠距離交際」ネットワーク	64
3-4 まとめ	68
3-4-1 ねおすにおける「中間支援組織」の機能	68
(1) 中間支援組織とは	69
(2) 中間支援組織の現状	70
(3) NPO法人による中間支援機能	70
3-4-2 協働型まちづくりにNPOが果たす役割の提言	73

【付録 目次】

・ 聞き取り対象者一覧	1
・ 聞き取り内容	2-62
・ ねおす関連年表	63-71

# 第1章 はじめに

## 1-1 研究の目的

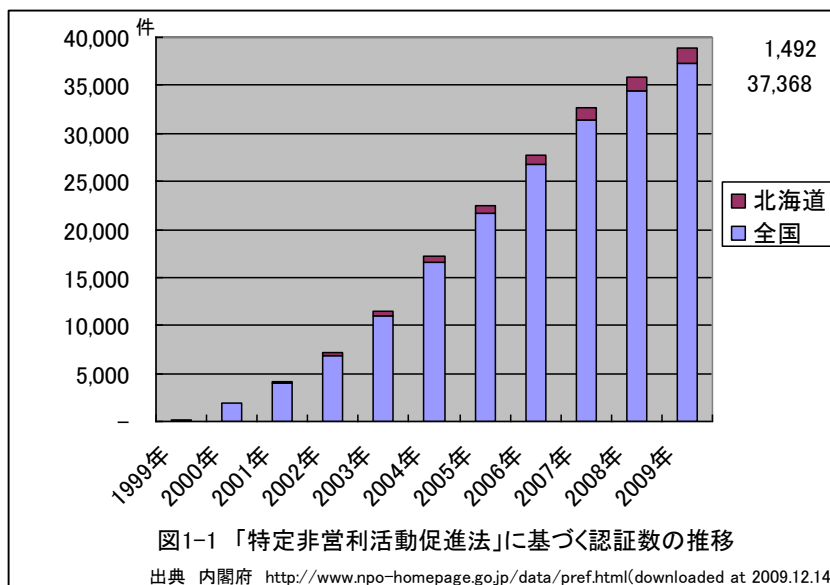
本研究の目的は、地域に存在する多様な主体が連携・協力し、まちの活力と魅力を高める活動の中でも、特定非営利活動法人いわゆる NPO 法人に着目した、「NPO 法人ねおす」が進めるまちづくりの検証である。

本研究では、ねおすが 10 年間に行った事業活動の過程から、農山漁村でまちづくりを展開するうえで、NPO 法人が備えるべき条件や専門性の内容、及び組織や活動の特徴や課題を整理した。さらに今後の北海道の農山漁村における NPO の支援による協働型まちづくりに貢献し得る NPO の役割を、本事例により得られた特徴からまとめ、提言する。

## 1-2 背景

### 1-2-1 北海道の NPO 法人と観光客の推移

人口の減少による経済活動の停滞は税収の落ち込みを招き、自治体の財政規模は縮小している。その一方で住民が、地域社会における問題の改善や解決を主体的に目指す市民活動がさかんに行われている。その動きは NPO 法人の認証数からも、堅調な増加傾向として見られる。図 1-1 の内閣府の調査によると、「特定非営利活動促進法」に基づく認証数は、2009 年現在 37,368 である。そのうち北海道には約 4% の 1,492 法人があり、総数及び北海道での数ともに、1999 年の同法施行から年々増加してきた。

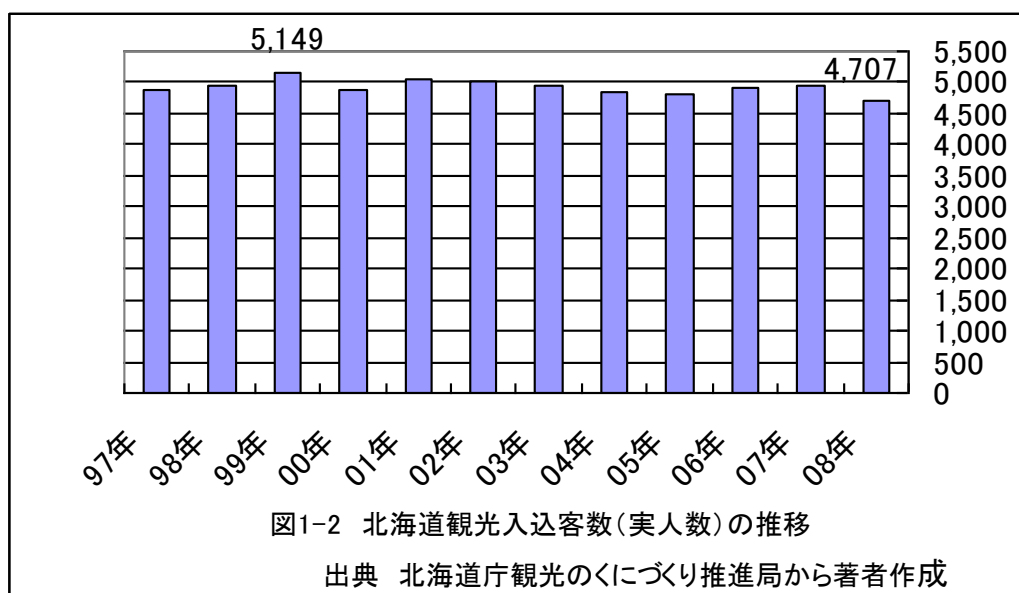


この現象は、日本の経済成長が低成長時代に入り、人口が減少局面に入った転換期とも関連すると考えられる。2004年に日本の人口は減少に転じたが、その7年前の1997年から北海道では減少が始まった。そして人口の減少を受けて、民間部門での経営不振が一層深刻化し、自治体に税収減という影響を及ぼした。税収の減少に対し自治体は、それまで行った施策を見直し、投入する費用に対し効果の薄い事業を縮小・廃止し始めた。そのため北海道では札幌経済圏以外の地域、いわゆる農山漁村が深刻な影響を受け、自治体の財政難と連鎖する形で経済活動の縮小が進み、近年はその結果、地域を訪れる交流人口も減少した。

この交流人口について、観光立国と地域再生の観点から石森(2008)は国家的課題の「地域再生」について以下のように述べた。「政府はすでに地域主導による各種の地域再生事業を展開しているが、その多くは広い意味での『観光』にかかわる事業である。その理由は、今後、日本のほとんどの地域で少子化の影響によって定住人口の減少が生じるので、地域再生を実現するためには『交流人口の拡大による地域活性化』が不可欠であり、観光を基軸にした『地域再生』事業が重要にならざるを得ないからである。」<sup>1)</sup>そこから人口減による地域の停滞の打開策として、石森は「交流人口」という概念が今後の地域再生において戦略的に取り組み可能なことを示した。

実際に国内では、観光庁の施策で「観光圏」の整備が進んでいる。これは歴史的・文化的に密接に関係する観光地を、都道府県の域外にも広げ、観光を軸にまとめ、一体の区域「観光圏」を整備し、新たな国内観光需要や広域化による旅行泊数の長期化、さらに外国からの訪日客の新たな市場創出など、多様な観光振興を狙いとしている。2009年4月時点で30の観光圏が認定され、各地域では特例や補助金・交付金を活用した広域観光圏づくりが進められている<sup>2)</sup>。

そこで北海道における観光の現状を、観光入込客数のグラフとして図1-2に示す。1999年の5,149万人をピークに以後入込客は減少し、2006年と2007年は一時的に2年間増加したが、2008年は再び減少しピーク時の9割にとどまっている。このように主要産業である観光の不振を補うために、地域の振興を行う上で北海道では新たな戦略が必要となった。具体的には観光に関連する産業や既存のまちづくり組織、さらにNPOや行政などが協働し、複数の主体で地域にある資源を活用した地域振興を行う必要性が高まっている。次項に地域の資源に価値を見出すこととなった経緯、及び商工業団体の取り組みの例を示す。



### 1-2-2 地域資源への注目

1960年代から70年代半ばにかけて、日本は高度経済成長を経験した。地域の格差をなくすため、自治体は上下水道や医療施設などのライフラインの普及など、均質的な施策を推進した。それによって住民の「生活の質」は向上し、環境改善に一定の貢献が見られた。その一方経済的な合理性の追求のもと、かつては村や町ごとにあった相互扶助の仕組みに代わり、自治体が一律に公共サービスとしてそれを担うようになった。住民のニーズに応え、細分化した公共サービスを行った結果、例えば、人の出生は産院で、老人の最期は医療施設が受け入れるという構図が全国的に一般化し、サービスの専門化や均質化は進んだ。これらは医療に限らず、生活における文化や価値観においても同じく均質化は進んだ。これに反動する動きとして、経済の発展とともに失いかけた技術や土地固有の有形無形のものが、近年は「地域資源」として再び着目されるようになった。具体的には、地域の事業者や大学など多様な主体と地域に生活する主体とが、連携し地域資源をまちづくりに活用する動きとして、各地に見られる。

その一例として、商工会議所及び商工会が実施する「地域資源全国展開事業」では、地域資源を生かした新商品やサービスの開発や販路開拓を国が支援し、小規模事業の創出や広域展開を目指している<sup>3)</sup>。直近3年の実績では、全国515の商工会議所を通じて2006年度は84件(うち広域連携7件)、2007年度は95件(同14件)、2008年度は71件(同9件)が同事業を実施した。その内容は「観光の新コース開発・PR」、「第一次産品の加工食品等の商品化・拡大」、「地域ブランドの開発・強化」でいずれも地域資源の開発に取り組んで

いる。なお一部例外を除き町村部には2,342の商工会があり、この商工会分も含めると、多数の地域資源の取り組みが存在し得ることを、上述の数字から類推できる。

多くの農山漁村においては、地域に存在する資源の未利用の部分があり、その独自性は高いにも関わらず、地域内でその価値を過小評価する傾向にある。それに加えて、地域側で資源を活用する方法や技術を持たない場合が多い。そのため同事業は、資源の内容を「農水産品・文化・技術・名所・施設・産業など」としており、資源に対して幅広い捉え方を可能とすることで、地域からの主体的な資源化を支援している。

北海道内においてはこの制度を利用し、1次産業が経済の中心である農山漁村で地域の産物を活用し、新たな名物料理などを開発した。そして当該地域を訪れる顧客との交流や、地域外に商品のPRに出向く中から、多様な意見を顧客との対話で得ている。地域では商工業者を中心に、このような地域資源を活用するまちづくりを進めている例が見られる。

### 1-2-3 連携・協働の位置付け

農山漁村において、それらの地域にある自然資源などを活用したまちづくりは、国の施策の中にも重要な位置付けとして見ることができる。北海道開発の中では「連携・協働」という表現を用いて農山漁村の発展の可能性を示している。国土交通省北海道開発局が2008年に発表した第7期「北海道総合開発計画」の計画策定では、冒頭文で「(中略)関係者の連携・協働による事業効果の一層の発揮、重点化・効率化や、北海道の実情に即した先駆的・実験的取組の拡充が課題となっている」と、計画に際して課題を認識している。そこで国では、リゾート開発など従来のやり方を見直し、「連携・協働」による事業の実施を今後の課題とすることで、連携や協働の重要性を示している<sup>4)</sup>。さらに同計画では、開発における「関係者」を具体的に「国、地方公共団体、住民、NPO、企業等の各主体」と明記した。そのことから、自らが当事者意識を持つ北海道民であれば北海道の新たな開発における「関係者」となり、連携や協働によって戦略的な取り組みに参画することも可能となった。

加えて、国では連携と協働による先駆的・実験的な取り組みの拡充を、北海道における総合開発の今後10年の課題としている。そこからNPOが多様な主体との相互の信頼と理解に立ち、協働の形態で行うまちづくりが実現する環境が整ってきた。



#### 1-2-4 広域的な協働型まちづくりの現状

地域に密着した課題や問題に対して、自治体の財政難による地方分権が進むと同時に、情報技術の発展により、地域間の市民層による情報交換や交流が進む 2000 年以降は、それまでの時代のいわゆる「請願・陳情・要望」型の課題解決にかわり、新たな方法が模索された。それは目的や問題意識を共にする市民の組織化として現れ、市民が主体的に解決に向けた活動を始める例である。ここでは広域型のまちづくり活動の例と現状を、認定 NPO 法人霧多布湿原トラストと、行政主導による広域観光という 2 つの例から示し、次節以降で具体的な事例から広域的なまちづくりの検証を進める。

まず NPO 法人による公益活動は民間・非営利の立場から、自治体が提供する一部のサービス機能を補完し、その活動分野は福祉やまちづくりなど、17 の分野(3 章 表 3-5)に及ぶ。そして各組織は取り組む対象分野を定め、公益活動を行っている。

最初の例として、道内の NPO が行う環境を核としたまちづくり活動では、道東の浜中町に「認定 NPO 法人霧多布湿原トラスト」がある。環境保全や社会教育、まちづくりなど計 5 分野の活動を行う同 NPO は全国に向けて募金を通じ、NPO 活動の主旨に賛同した地域内外の資金提供者である市民や企業とともに、湿原の買い取りによる環境保全を進めている<sup>5)</sup>。1984 年の任意団体の時期を含めて約 25 年を超えるトラストの事業は、1 人の道外出身者であった伊東俊和氏が、湿原の景観に価値を見出し、地域に定住したことから始まった。そして景観資源を活用した喫茶店を開業し、地域の住民と交流する中から保全活動の賛同者を増やし、自治体や企業を巻き込んだ組織的活動を行う認定 NPO 法人へと発展した事例である。この活動では、寄附活動の展開により自治体の区域を超え、単体の市町村域だけでは困難な広域的な公益活動が、NPO 法人によって可能なことを示している。このように単体の市町村に活動区域を限定しない NPO 法人による公益活動は、都市部に限らず農山漁村にも存在する。しかし広域の市町村が組織化することによる地域振興の推進においては、行政が主導する方法が現在では主流である。

2 例目として広域観光における、複数自治体の行政主導型の連携によるまちづくり組織が内包する問題点を、富岡(2008)が示している。富岡は「平等性の確保」が現状における広域化を形骸化させる大きな要因であると主張した。さらに行政主導で組織化する広域観光については「公共性や平等性が強く、市場の競争原理も働いていないため、新しい発想も生み出されにくい状況」にあることを、対象自治体への聞き取り調査によって明らかにしている<sup>6)</sup>。

自治体に納めた税金は当該自治体の施策を通じ、その自治体の中で還元されるべきといういわば「狭隘な理論」によって、広域活動を推進する際には、複数自治体の協働による広域連携を難しくしている。しかしそれらの市町村は財政難の状況にあり、広域自治体として団結することによるスケールメリットの有効性を、個々としては認識している。つまり、自治体主導の広域連携は協働によって得られるという可能性に気付きながら、現行の自治体の枠組みの狭間に位置していると言える。

このように行政主導の広域連携も、現状においては限界がある。その一方で NPO 法人は、組織の設立にあたり市町村の域内・域外に活動範囲を絞らず、公益性を目指すことも可能である。そこで、行政が主体の「広域連携」に見られる複数市町村を包含したまちづくりを行う際に、自治体と NPO が協働すれば、自治体の弱みの要素を、NPO が持つ強みで補うことが可能となる。NPO の公益性や活動のミッションが、広域市町村の目指す目的と合致すれば、その活動範囲を広範囲に捉えることができる点が、今後の広域的な協働型まちづくりにおいて注目すべき点である。さらに次節では、具体的な事例として、「NPO 法人ねおす」について概観する。

### 1-3 「NPO 法人ねおす」の選択理由及び概要

本研究における事例に「NPO 法人ねおす」を採用した理由は、以下の 3 点である。

1 点目として、日本において NPO 法の施行から 10 年という全般的な時間経過の長さの中で、ねおすは 1999 年に道内で 2 番目に設立した NPO 法人である。さらに北海道庁で縦覧できる 2008 年度の事業報告書によると、類似する活動を行う札幌市内の NPO との比較(表 2-15)でも、ねおすの事業規模は突出している。これらの検討から、設立年の長さ及び実施する事業の規模と内容で、実績のある NPO と判断した。

2 点目に、ねおすが NPO 活動を通して、積極的に地域に必要なサービスを事業化することにより社会の課題の解決を図る「事業型 NPO」という点である。ねおすは経常収入全体に占める事業収入が設立以来、平均 9 割で推移し、さらに会員からの会費収入が、最も多かった 2002 年でも収入全体の約 1.5%と少なく、NPO の活動費を会費に依存するという、多くの NPO 法人に見られる傾向が該当しない。そのためねおすは、道内の多くの市町村と協働の実績を有し、自然学校の運営をはじめ市町村の環境に応じたまちづくり支援を行う、事業型の NPO であると判断した。

3 点目として、ねおすは札幌市に本部を置き、全体事業の総収入は 1999 年の 6,300 万円

から 2008 年決算では 1 億 5,300 万円に増加し、職員数も 99 年の 11 人から 2009 年は 23 人に増加している。さらに 2008 年度の事業報告書では全職員のうち 13 人が、道内の 6 市町村に定住して担当業務を行っていることから、地域との協働において一定の成功を収めていると判断した。

次にねおすについて概観すると、その発祥は「社会教育総合研究所」という専門学校の一事業部門であり、さらに遡ると 1991 年、現在のねおす代表の高木晴光氏(以下、高木代表という)が起業した「自然の学校」に由来する。ねおす(NEOS)の略称は、Nature Experience Outdoor School の頭文字からきている。

主な事業は、人材育成・子どもの体験活動・交流の 3 つに大別される。具体的には、自然環境に恵まれた農山漁村の学校施設などを拠点とした「自然学校」の運営や指導者の育成、子どもを対象とした環境学習プログラムや宿泊キャンプの催行、エコツアーの企画などである。これらの事業を通して、職員や会員及び参加者が自然の中から気づきを得て学ぶプロセスの共有や、ネットワークの拡大を目指している。その手段として自治体や企業、他の NPO や地域との協働を進めている。ねおすのホームページには「NPO 法人ねおすは、『人』『施設』『仕組み』のプランニング、コンサルティング、運営を行い、エコサイトづくりを応援」とし、手がける事業の多様性を表現している。

ねおすは北海道内の農山漁村地域を中心に、自治体等との協働により拠点を増やしてきた。最初の拠点である 1999 年の黒松内町を始め、各拠点には主に自然学校という施設を整備し、ねおすの職員が定住し、実際に住民として暮らし、地域に即した活動を行うことを特徴としている。現在は 7 つの地域拠点で、幅広い年齢層を対象に環境学習に関する事業を行い、人と自然、そして人と人の豊かな出会いや持続可能な社会の推進に寄与することを目的としている。

また、ねおすでは自然に関する専門知識を組織的・体系的に修得させ、指導者レベルに育成した職員を戦略的に輩出し、各拠点や農山漁村に配属している。さらに転職等で退出する人材も、ねおすでは組織にとっての損失でなく「外部ネットワークの拡充」と位置付けている。そうした「人材養成コース」を組織内に持ち、希望者に OJT による人材養成を随時行っている。この養成コースは 1996 年の開講以来、これまでに他の人材育成とも合わせて約 150 人を、自然ガイドや自然体験活動指導者などに養成しており、修了生が道内外で活躍している。この修了生や職員を中心に、ねおすでは「地域プロデューサー」をまちづくりの最終的な到達目標とし、段階的な人材の育成を行っている。

#### 1-4 研究方法

前節までは本研究に掲げた目的の背景に関して考察を進めた。本節では研究の方法について述べる。本研究での主要な調査方法は、聞き取り調査と文献調査である。聞き取りの対象者は、ねおすの役員・職員、ねおすの人材育成で、一種の専門学校である「自然学校指導者・エコツアーガイド養成コース」（通称「養成コース」）の受講経験者、協働先、支援者など計 19 名である。調査は日付順にまとめ、対象者の氏名と調査地を加え、表 1-3 に示した。聞き取り後はデータベースを作成し、テキスト検索が可能なファイルに加工した。本研究では内容の詳細を、【付録】の「聞き取り調査対象者一覧」に示した。これを用いながら数的データによってねおすの発展の根拠を示すべく、会員数、職員数の変化、会計の分析、統計データなどを要所に示し、聞き取りで得た言葉の裏付けとした。

併せてねおすに関する文献を収集し、事業報告や決算書類、広報誌を分析し、ねおすが NPO 法人化する前後にわたり、組織内部の動きや同時期にあった北海道内・道外の出来事を「関連年表」にまとめ、【付録】に加えた。

さらに、ねおすが主催する子どもキャンプや森の再生事業などイベントが行われた日は、著者が数回現地に同行して全体の運営を観察し、ねおすの提供するサービスを体験した。

表 1-3 ねおす関係者聞き取り

No.	面談日	氏名	場所
—	6月21日	小林 峻	苫小牧市「和みの森」 苫東「和みの森」 イベント
—	6月21日	引地さやか	苫小牧市「和みの森」 苫東「和みの森」 イベント
—	6月21日	大関洋志	苫小牧市「和みの森」 苫東「和みの森」 イベント
1	6月24日	高木晴光	札幌市「北海道環境サポートセンター」
2	6月28日	溝口 玲	上士幌町「ヌプカの里」 展望施設
3	6月28日	河田 充	上士幌町糠平温泉「山湖荘」
4	7月12日	高木晴光	黒松内町「ぶなの森自然学校」
5	7月12日	小野寺 亮	黒松内町「ぶなの森自然学校」
6	7月20日	萩原寛暢	弟子屈町「(株)ツーリズムてしかが」
7	7月20日	館山樹里	弟子屈町「(株)ツーリズムてしかが」
8	7月21日	山口修栄	弟子屈町「弟子屈町役場」
9	7月31日	山田由美子	中頓別町「そうや自然学校」
10	7月31日	吉原 努	中頓別町「そうや自然学校」
11	7月31日	小林生吉	中頓別町「そうや自然学校」
12	9月24日	荒井一洋	札幌市「円山動物園フリースペース」
13	10月1日	山口和男	札幌市「北海道大学 観光創造専攻資料室」
14	10月1日	久保田 学	札幌市「北海道環境サポートセンター」
15	10月1日	荒井一洋	札幌市「北海道環境サポートセンター」
16	10月19日	丸山博子	札幌市「NPO 法人ねおす本部事務所」
17	11月6日	草野竹史	札幌市アウ・クル 3F「ezorock 事務所」
18	11月10日	五十嵐智嘉子	札幌市「(社)北海道総合研究調査会」
19	11月12日	小野有五	札幌市「北海道大学 クラーク会館」

## 1-5 用語の整理

本研究では、用語を以下のように定義して使用する。

言葉	意味	備考
民間非営利組織／NPO	居住域外も含む社会全般の利益となる地域の課題の解決や改善を目的に、住民や有志が集まり、非利益性・公益性を設立要件とし、活動を通じて得た収益を組織活動に再投資する組織。	1)p600 に筆者編集
協働	主体同士が相互の信頼と理解に立って、共通する望ましい目的に向けて、積極的に連携し協力して働くこと。	2)p3 に筆者編集
地域づくり まちづくり 地域再生	地域社会の心豊かなくらしの実現において住民自らが多様な主体と連携・協力し、身近に存在する資源や居住環境を漸進的に改善し、まちの活力と魅力を高め、生活の質の向上を実現するため行う、一連の持続的・主体的活動の総称	1)p43、3)p223 に筆者編集
資源	「働きかけの対象となる可能性の束。」	4)から引用
地域資源	地域に存在し地域との関わりをもつ農水産品・文化・技術・名所・施設・産業などで、無形の価値観や生物をも含むもの。	5)に著者編集
ネットワーク	水平な社会関係を基礎として、今日の地域に新しい個別の価値観の広がりがあり、これまではない関係、関連、きずな、つながり、連結、連携の発生として重層する過程及びその状態。	1)p223 に筆者編集
中間支援組織	「①資源(ヒト、モノ、カネ、情報)の仲介、②NPO間のネットワーク促進、③価値創造(政策提言、調査研究)のいずれか、またはすべてを行っているNPO法人」及び任意団体。	6)p67 から引用・著者追加

- 1) 似田貝香門ほか編(2008)まちづくりの百科事典, 丸善, 初版, 東京都, p. 600.
- 2) NPO 法人 NPO 推進北海道編集(2003)協働 50—協働がわかる 50 の質問, p. 3.
- 3) 北側宗忠編著(2008)観光・旅行用語辞典, ミネルヴァ書房, 初版, 東京都, p. 223.
- 4) 佐藤仁(2008)序章 今、なぜ「資源分配」か, 佐藤仁編, 資源を見る眼—現場からの分配論, 東信堂, 初版, 東京都, pp. 3-31.
- 5) 日本商工会議所 <http://www.jcci.or.jp/kanko/zt/h20/jisshihokoku.pdf> (downloaded at 2009.12.11)
- 6) 河合明宣・齊藤正章(2007)NPO マネジメント, 放送大学教育振興会, 初版, 東京都, 189p.

【参考文献】

- 1) 石森秀三(2008)観光立国時代における観光創造, 石森秀三編著, 大交流時代における観光創造, 北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院研究叢書 70, 札幌市, p. 13.
- 2) 国土交通省観光庁  
<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/seibi.html>  
(downloaded at 2009.12.26)
- 3) 地域資源全国展開プロジェクト  
<http://feelnippon.jcci.or.jp/>(downloaded at 2009.12.06)
- 4) 国土交通省北海道開発局第7期「北海道総合開発計画」, 2008年7月.
- 5) 認定NPO法人霧多布湿原トラスト  
<http://www.kiritappu.or.jp/>(downloaded at 2009.12.09)
- 6) 富岡耕太(2008)広域観光を推進する組織のネットワーク形成に関する研究, 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院 2008年度修士論文, pp. 25-26.

## 第2章 ねおすの沿革・組織・経営の検証

2章では、ねおすが法人化した後の流れを沿革にまとめる。その資料として、事業報告書や会員向け広報誌「NEOS 通信」及び「季刊ねおす」、さらにねおすを扱った書籍や論文などを元にまとめた。

研究の展開上、2章は主に事実を列挙した。これは後の3章の「協働型まちづくりにおけるNPOの有効性を検証する部分」以降で、聞き取り調査で得られた関係者の発言と、事実関係とを照らし、組織や経営の変化を分析する上での資料とするからである。さらに必要な時に2章や該当のページに戻り、考察する。

### 2-1 ねおすの沿革

現在のNPO法人ねおすの前身は、高木代表を中心に山岳を趣味とする同志の私的グループが、山岳の専門知識の提供を「社会全般の利益」と位置付けて、発展させた任意団体である。任意団体から組織の形態を状況に応じて変遷させたため、民間事業者だった期間もある。また山岳と並ぶ事業の柱として、草創期のねおすが目指した環境教育については、高木代表が30代後半に、NPO法人化前に1人で事業を始めた前身組織の時代があるが、本研究ではその部分は扱わず、1999年の「NPO法人ねおすの設立以降」を対象とする。



表 2-1 ねおすの沿革

年	できごと
1999年	「NPO 法人ねおす」として法人化する
1999年	「ぶなの森自然学校」を開校（黒松内町）
1999年	「川湯エコミュージアムセンター」業務を受託し拠点化（弟子屈町）
1999年	キャッチコピー「自然（じねん）生活提案工房」を採用する 意味：「本来あるがまま（自然）な暮らし方を自らが提案しながら作り出していく集団」
2000年	高木代表一家、札幌市から黒松内町に移住する
2000年	「自然をテーマにしたネットワーク社会」を目指す
2000年	大転換点を迎えねおすの組織変革を開始する （アウトドアブームの定着と、体験観光のブーム到来）
2001年	「大雪山自然学校」を開校（東川町）
2001年	「自然生活提案工房」に新コンセプトを追加「職員の居住型地域支援」
2002年	「登別市ネイチャーセンター」運営を受託、拠点化
2003年	ねおす組織事業を3分化し、9事業を展開する
2003年	2つの組織がねおすから独立する 「NPO 法人北海道山岳活動サポート」「北海道エコツアーシステム」
2003年	ねおすの新3事業に「地域協働」、「起業支援を行うNPO 協働」、「人材育成」を掲げる
2004年	ねおすと独立した2組織による、3組織の「ネットワーク型協働事業体」構成が可能なことを示す
2004年	北海道エコツアーシステム、エコツアーの販売が停滞傾向で推移
2004年	スタッフ教育を拡充する
2005年	「人材輩出機関というNPOの原理的使命」を再確認する
05年以降	ねおすの協働先が多様化する
2006年	自然体験以外のNPO・市民活動との協働でネットワークを拡充
2006年	エコツアーの業績が伸び悩む
2006年	組織改革と拠点の発展により「マトリックス型組織」が完成 （行：事業別、列：地域別、二重の枠組みで経営資源を管理）
2007年	スタッフの独立開業が相次ぐ（共育事務所、デザイン事務所、木育研究室など）
2007年	「いぶり自然学校」を開校（登別市）
2007年	「そうや自然学校」を開校（中頓別町）
2008年	「大沼ふるさとの森自然学校」を開校（七飯町）
2008年	「子ども農山漁村交流プロジェクト」（豊かな体験活動推進事業）を開始 （総務省・文科省・農水省の連携施策：08年～2012年）
2009年	「田舎で働き隊！」（農村活性化人材育成派遣支援モデル事業）を開始（農水省）

出典 NEOS 通信、季刊ねおす、事業報告書から著者作成

表 2-1 に 10 年の沿革を以下に解説する。まず 1999 年から 2002 年にかけての 4 年間に、札幌を含め、ねおすは自然学校を中心に 4 か所の拠点を増やした。また、2007 年には道北と道南に各 1 か所の自然学校、さらに 2008 年は道南の大沼にも 1 か所と、2 年間に 3 か所の自然学校を開校している。これらは地域自治体や民間企業(大沼：JR 北海道)と、ねおすとの協働によって作られたものである。それぞれの主体が職員や建物、運営にかかる資金や経営資源を出し合って自然学校などを開校し、人材育成を行い、若手人材の独立開業や、彼らが希望する自然施設での勤務などの就職支援を通して、人材を北海道内外に輩出している。

2003 年には、ねおすから 1 つの NPO 法人と 1 つの民間事業者が開業した。さらに 2007 年には、ねおすに関わる中で専門性を高め、職員の独立が続いた。その一例として、環境教育をきっかけにした「共育(きょういく・ともいく)」、イラストや広報物を作る「デザイン」、そして木に親しむ中での教育である「木育(もくいく)」など、これまで新しい職業との認識がなかった分野での起業も見られる。このように沿革にある事業を進めながら、ねおすは人材育成や、就職や起業の支援を行っている。

企業経営の資源である「ヒト、モノ、カネ、情報」を NPO も活用し、ねおすは組織を経営している。以下に、それらを順に述べてゆく。

## 2-2 組織の検証

### 2-2-1 組織概要

ねおすの組織概要について、以下の 4 項目(1)組織図、(2)組織概要、(3)職員数、(4)会員数によって、ねおすの特徴を順に示す。

#### (1) 組織図

ねおすが組織をどのように変化させたかを、2000 年と 2008 年の 2 つの年度の組織図で比較したのが表 2-2 である。大きな変化としては 2003 年に、ねおすの 1 事業であった山岳のサービス機能が専門性を高めてねおすから独立し、NPO 法人北海道山岳サポート(MASH)となった。さらに民間事業所の北海道エコツアーシステム(HES)を、組織外に旅行業部門として分離し、ねおすと協働する組織となったことが 1 点目である。そして 2 点目としては、2008 年度の地域支援活動欄には、自然学校などが増加したことが分かる。

また、図 2-3 では組織図を示した。自治体や企業では、組織図は一般的に「ツリー型」の概念図で、部署や部門ごとの役割や意思決定の仕組みを表している。しかしねおすの組

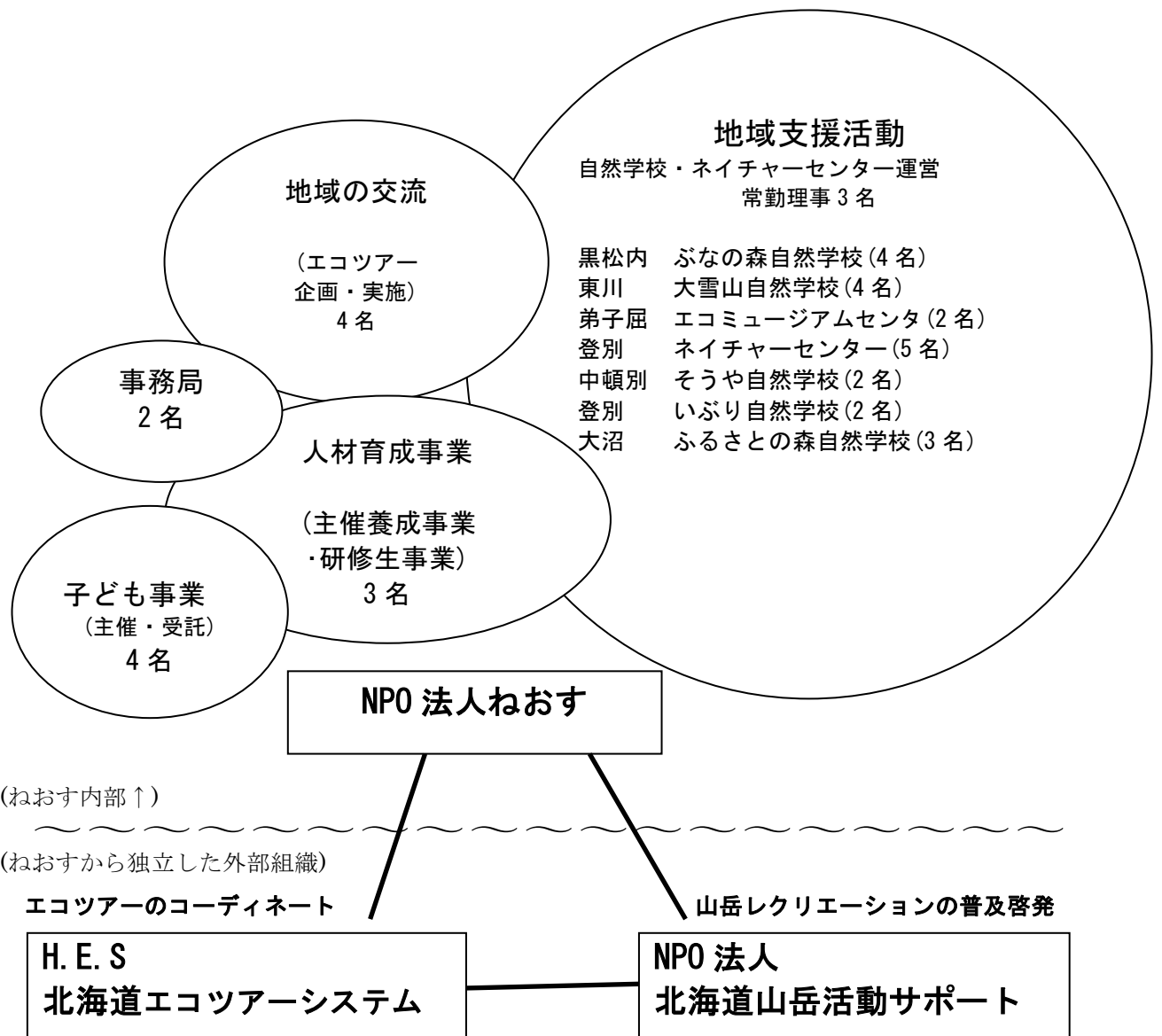
織図では2000年時点から一貫して「楕円」を用い、2008年度の組織も、NPO法人のゆるやかな事業間の結合を楕円で表現している。

表 2-2 ねおすの年度比較(2000年-2008年)

NPO 法人ねおす(2000年)計 12 人		NPO 法人ねおす(2008年)計 24 人	
本部(札幌)	1 人	事務局(札幌)	2 人
北海道自然学校 NEOS 主催事業 山岳とエコツアー 子ども自然体験活動 人材養成事業(自然案内人養成コース) 受託(山岳、エコツアー企画・実施、 自然体験キャンプ)	6 人 内訳 4 人 2 人 兼務 兼務 兼務	人材養成事業 主催養成事業 (自然案内人養成コース) 研修生制度	1 人
地域支援活動 自然学校やネイチャーセンター等の運営 黒松内町ぶなの森自然学校 東川町大雪山自然学校 弟子屈町川湯エコミュージアムセンター 地域づくりリーダーの人材養成	4 人 内訳  1 人 1 人 2 人 兼務	地域支援活動 自然学校やネイチャーセンター等の運営 黒松内町ぶなの森自然学校 東川町大雪山自然学校 弟子屈町川湯エコミュージアムセンタ- 登別市ネイチャーセンター 中頓別そうや自然学校 登別市いぶり自然学校 七飯町大沼ふるさとの森自然学校	13 人 内訳  3 人 2 人 1 人 3 人 1 人 2 人 1 人
(NEOS 主催事業に記述)		子ども事業 主催 受託	2 人
エコツーリズムの啓発活動	兼務	地域の交流 エコツアーの企画・実施	2 人
リスクマネジメント事業 資格制度構築支援事業	1 人	※表記なし	
外部組織：なし	0 人	外部組織：あり	2 人
		NPO 法人北海道山岳活動サポート	1 人
		H.H.S.北海道エコツアーシステム	1 人
		ねおすから独立した組織=複数 ※表記なし	
【欄外表記】 自然と関わる仕事・雇用創出(創職) 講演・執筆活動 環境教育プログラムの企画実施 人材養成ワークショップ企画実施		【欄外表記】 なし	

出典 ねおす事業報告書(2000年、2008年)より著者作成

注：同一人物が兼務する事業がある場合は「1人」と数え、集約した



出典 ねおす 2008 年度事業報告書に著者加工  
注：1人が複数を担当するため、職員数より多い

図 2-3 ねおすの組織図(2008 年／平成 20 年)

## (2) 組織概要

NPO 法人ねおすの組織概要を表 2-4 に整理した。次項以降に、ねおすの組織を項目別に解説する。

表 2-4 ねおすの組織概要

名称	特定非営利活動法人ねおす
本部所在地	札幌市中央区宮の森 14 丁目 1-14
道内拠点数	8 か所 黒松内町・弟子屈町・東川町・登別市 (2 か所) ・中頓別町・七飯町・札幌市
設立/任意団体 NPO 法人	1992 年 1 月、任意団体「北海道自然体験学校 NEOS」設立 1999 年 4 月、特定非営利活動法人に法人登記
代表者	理事長 高木晴光
役員	常勤有給理事 3 (理事長含む)、非常勤無給理事 7、監事 1
職員	23 名
正会員数	個人 24 名、団体 5
一般会員数	イエティくらぶ 266 名
2008 年度事業収入	100,835,657 円 (人材養成・子どもの体験活動・交流・その他普及啓発)
目的	この法人は、子どもから大人まで幅広い層を対象に、自然活動、環境教育、野外教育等のプログラムの企画、運営など環境学習に関する事業を行い、人と自然、そして人と人との豊かな出会いをつくり、持続可能な地球社会の推進に寄与することを目的とする。
特定非営利活動の種類	1. 環境の保全を図る活動、 2. まちづくりの推進を図る活動、 3. 社会教育の推進を図る活動、 4. 災害時の救援の活動、 5. 子どもの健全育成を図る活動
事業内容	1) 特定非営利活動に係る事業 ①環境、自然に関わる学習プログラムの情報の収集と提供 ②子どもや大人、および高齢者、障害者への野外自然活動の実施提供 ③これらに関わる人材の育成と新たな雇用の場の創出 ④これらに関わる団体、個人の相互の情報交換や活動の支援 ⑤これらに関わる調査、研究 ⑥その他、この法人の目的を達成するために必要な事業 2) 収益事業 この法人の目的を達成するために必要な事業

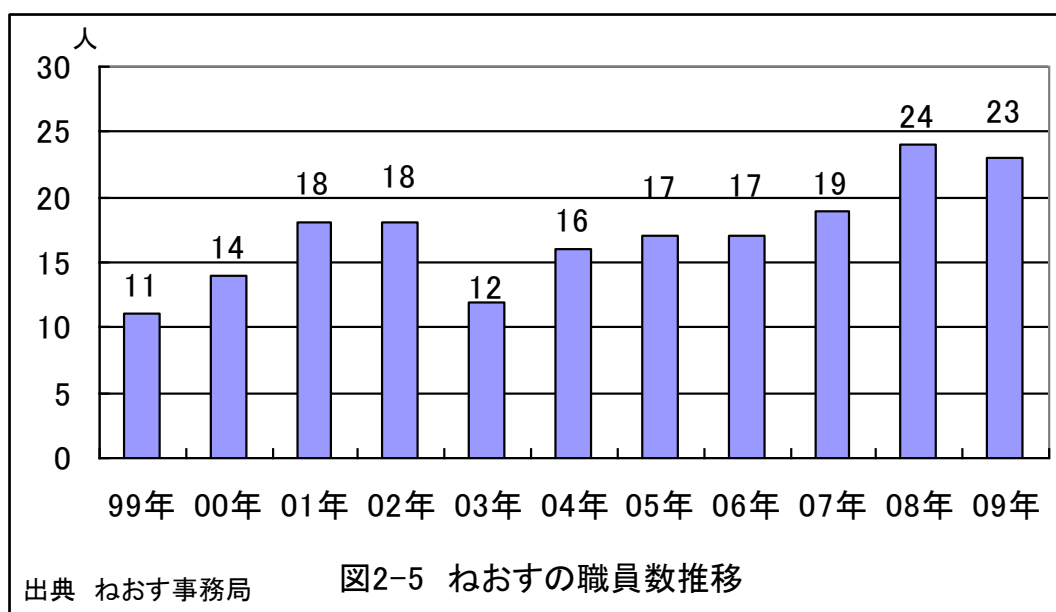
出典 ねおす 2008 年度事業報告書・定款ほか資料 (2009 年 3 月現在)

### (3) 職員数

ねおすの職員数は2009年で23名、NPO法人の事業として自然学校の運営ほか、多様な自然体験やエコツアーを行う。自然を対象とする事業活動の性質上、季節による繁閑の差を受けやすく、職員全員を通年雇用することは難しい。自治体からの委託事業などの際は、予算の枠内で人を雇用するなど、様々な制約の中でねおすの雇用形態は多様化した。そのためねおすでは従業員をパートタイム労働、時間給、季節雇用、年度途中の採用や、個人の希望に沿った個別契約などにより、労働契約を結んでいる。その他に、ねおすでの仕事そのものを実習体験と位置付け、準スタッフとして関わる研修生など、無償ボランティアスタッフから有給職員まで、多様な構成員が組織内に混在している。そのため本研究では、便宜上2つの項目を満たす人をねおすの「職員」と定義する。①毎年ねおすと契約のうえ所属する人で、②本人の雇用保険を事業所が負担する人を「ねおす職員」とした。

そして、ねおす事務局が作成した職員の在籍期間表から、各年度ごとの職員数を図2-5に示した。

なお報酬の面で常勤理事や複数の職員に聞き取り調査を行ったところ、NPO法人という組織の性質もあり、公務員や民間企業に勤める同世代の年収と比較すると明らかに金額は低いという回答を得た。しかし自然の中で学ぶことや、地域に居住して自然学校を運営するといった、職員自身の創意工夫や裁量権の獲得に、金銭的な報酬に代わる価値を見出している職員も存在する。

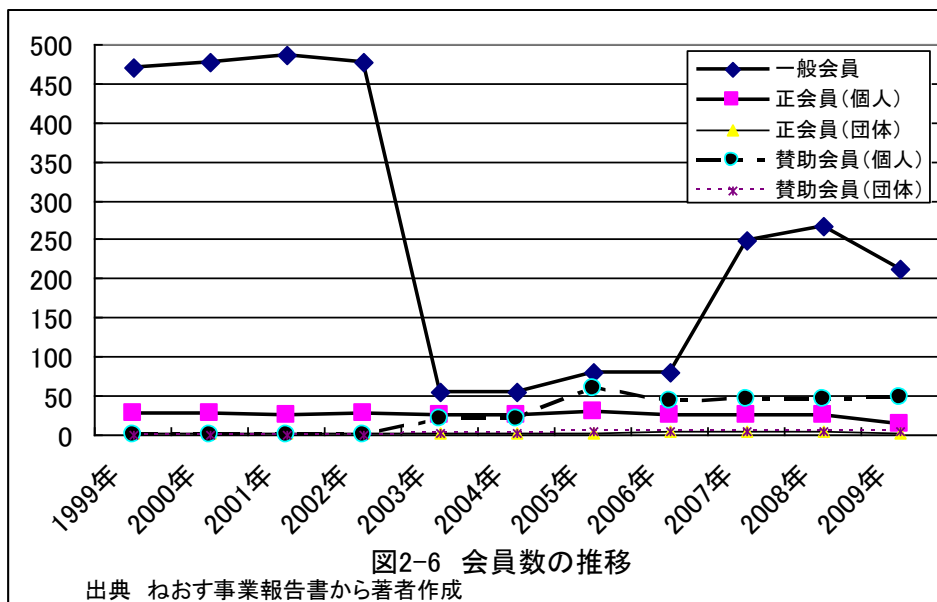


職員数の推移では2009年までの11年間では、ねおすはおおむね15人以上の職員で組織規模を維持し続けている。組織の立ち上げ時期の1999年と、山岳に特化したNPO法人「北海道山岳サポート」と、旅行代理店の業務で「北海道エコツアーシステム」が2003年に組織化し独立した。そのため、独立の動きがあった年にかけて、職員数はそれぞれ11名・12名と少なくなっている。それ以外の年では、おおむね人数が年度ごとに増加している。

#### (4) 会員数

ねおすでは、屋外での自然体験プログラムの形態などで、環境に関する教育や学習サービスを、子どもやその家族を対象に提供している。主としてそれらを利用する会員の推移を図2-6に示した。2009年の一般会員数は213人である。会員数はピークの2001年には一般会員は487人を数えたが、2003年に急減している。「NPO法人北海道山岳サポート」が事業を開始し、山岳を志向する会員がねおすから当該組織に移ったことによる減少である。

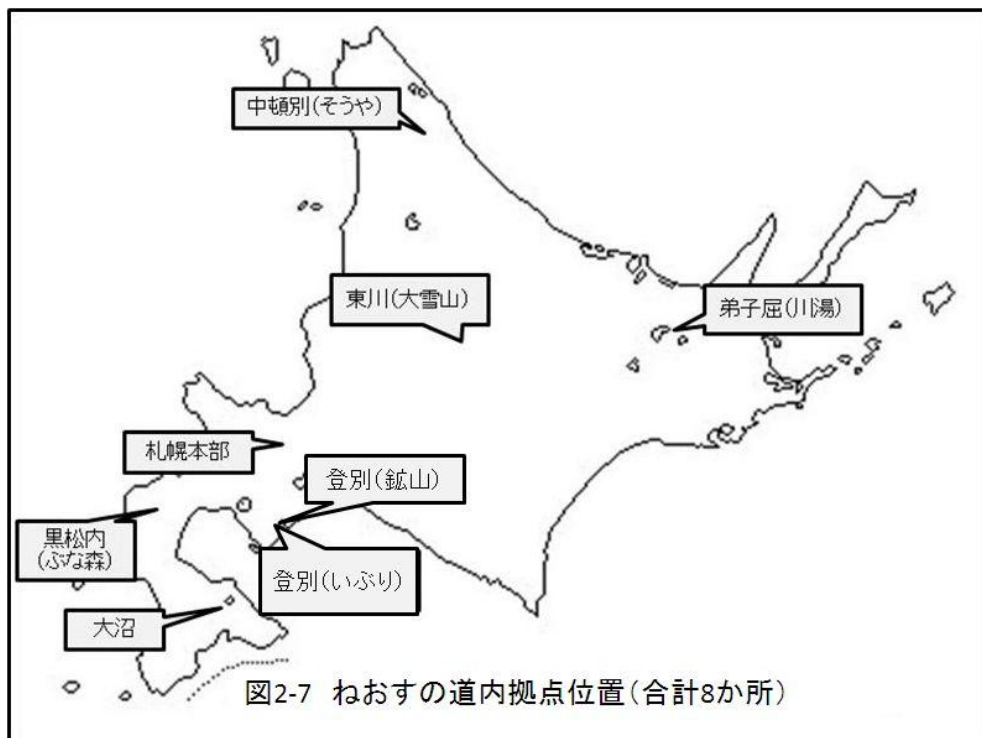
その後の正会員は微増し、2007年に登別市に「いぶり自然学校」が増え、イエティくらぶ(子ども事業)会員の強化による会員増が見られる。なお事務局への聞き取りによると正会員・一般会員・賛助会員ともに、積極的な勧誘をねおすでは特段には行っていない。



## 2-2-2 道内の拠点

### (1) 地域拠点の位置

ねおすは協働により、道内の市町村や民間企業との間で受託契約を結び、施設の管理やプログラムの運営を行う。それらの地域拠点の位置を示したのが図 2-7 である。各地域拠点が置かれているのは、人口約 190 万人の札幌市と、約 5 万 3 千人の登別市を除けば、その多くが人口規模が少なく、人口の減少や流出も見られる農山漁村地域である。



### (2) 各拠点の概要と地域の規模

ねおすの各拠点について表 2-8 で一覧表に整理し、地域との協働における特徴を類型化し、さらにねおすが活用する前の、建物の用途について解説を補足した。まず、7 か所の協働の形態におけるパートナーは多様であり、町や市、国や企業が含まれる。自主独立型 2 施設のうち黒松内「ぶなの森自然学校」は、最初に自然学校を始めた、ねおすの拠点施設である。黒松内町と中頓別町で、児童の減少により廃校となった町立小学校の校舎を 2 施設活用し、他には民間施設の活用が 2 例、市所有であった 2 施設、国の所有が 1 施設という建物の用途内訳である。さらに対象自治体の規模をイメージしやすくするため、人口と歳入総額、さらに財政力指数を一覧表に加えた。中頓別町の指数 0.121 や黒松内町の



0.159 など、拠点を置いた市町村の財政状況は極めて厳しい中で、ねおすは当該地域と協働を行っていることが分かる。

また、本部を除く 7 拠点の継続年数を帯状に表したのが図 2-9 である。1999 年から札幌本部と黒松内町、弟子屈町が機能し始めており 10 年の事業年度を有する。その後 2001 年と 2002 年に大雪山と登別市ネイチャーセンターが相次いで開校し、現在は拠点の過半数が 8 年以上の運営経験と事業のノウハウを蓄積している。

表 2-8 各拠点の開校年・建物・市町の規模

施設名・所在地	開始	特徴／建物解説	人口、歳入総額、財政力指数
ぶなの森自然学校(黒松内町)	1999	自主独立型／ 町の廃校を改修	3,457 人、 38.6 億円、 0.159
川湯エコミュージアムセンタ (弟子屈町)	1999	環境省事業／ 環境省の施設	9,023 人、 60.7 億円、 0.264
大雪山自然学校(東川町)	2001	国立公園内事業／ 民間の施設	7,701 人、 45.1 億円、 0.296
登別市ネイチャーセンター (登別市)	2002	市民活動への協働／ 市営の自然施設	53,135 人、 227.2 億円、 0.469
いぶり自然学校(登別市)	2007	自主独立型／ 登別市の施設	同上
そうや自然学校(中頓別町)	2007	町事業／ 町の廃校を改修	2,289 人、 41.4 億円、 0.121
大沼ふるさとの森自然学校 (七飯町)	2008	企業の事業／ 民間施設	28,424 人、 96.8 億円、 0.435

出典 ねおす事業報告書、第 29 回北海道市町村勢要覧(2007)人口、歳入総額、財政力指数

※財政力指数＝地方公共団体の財政力を示す指数。札幌市 0.666、北海道平均 0.444

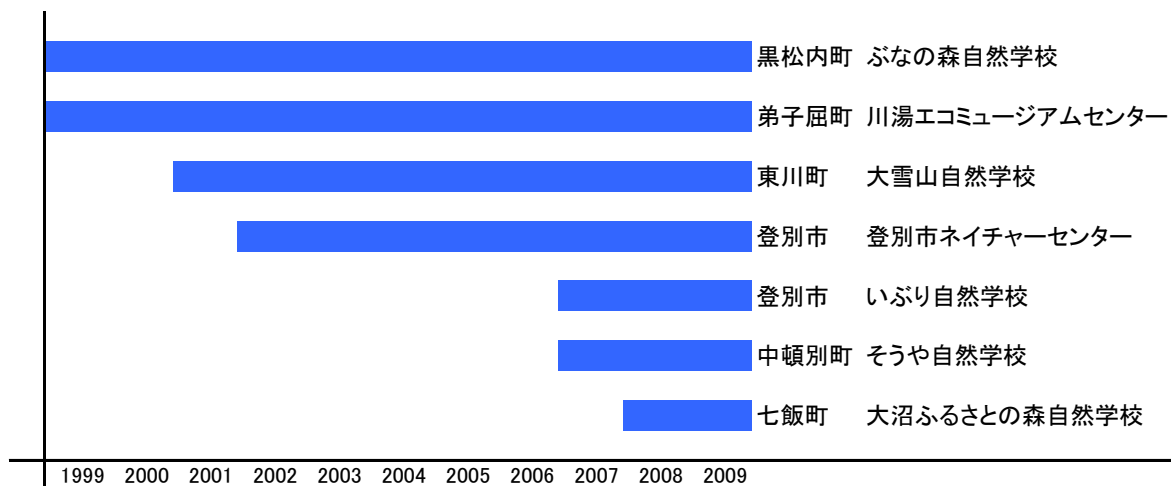


図2-9 ねおす拠点の歴年順一覧

### (3) 職員の配置と定住

ねおすでは、札幌本部を除く各拠点に職員が定住している。この定住方式は、1999年の「ぶなの森自然学校」開校を機に、札幌市から高木代表が2000年に一家で移住したことを始まりとする。なお、農山漁村地域の小学校施設には通常、付設して教員住宅があり、職員の住居として活用している。その他は当該地域の借家などを利用するが、賃料は都市部と比較して安価である。なお職員の配置に際しては、男女や未・既婚は関係なく、職員本人のやりたいことや希望を面談した上で派遣される。

自然学校となっている建物や周辺風景、及び自然学校で行う事業の一例を図 2-10、図 2-11 に示す。



図 2-10 ぶなの森自然学校(黒松内町)

著者撮影：2009年7月12日



図 2-11 自然学校での子どもキャンプ(黒松内町)

著者撮影：2009年7月12日

## 2-3 経営の検証

以下の節はねおすの経営について項目ごとに整理する。まず NPO 法人の活動は会員や職員、理事や外部の協働主体など活動に関わる多様な人や組織との間に、信頼と理解の関係を構築し、相互に意思疎通を行う必要がある。そこでまず、ねおすが活動の基盤とする理念・ミッションについて整理したのち、「会計収支計算書」、「貸借対照表」の資料から、ねおすの財務的な特徴を考察する。

### 2-3-1 ミッションの共有

ねおすでは、高木代表や職員の発案によって 1990 年代後半に「銀河ネットワーク構想」を始め、幾つものミッションや原則、方針を職員研修の場などを活用し全体で創り上げ、NPO 法人としての望ましい価値観を共有している。以下に一例を示し、ねおすにおける銀河ネットワークの概念や、広がりイメージを、資料 2-12(1)-(5)群、および図 2-12 に、一連として表した。

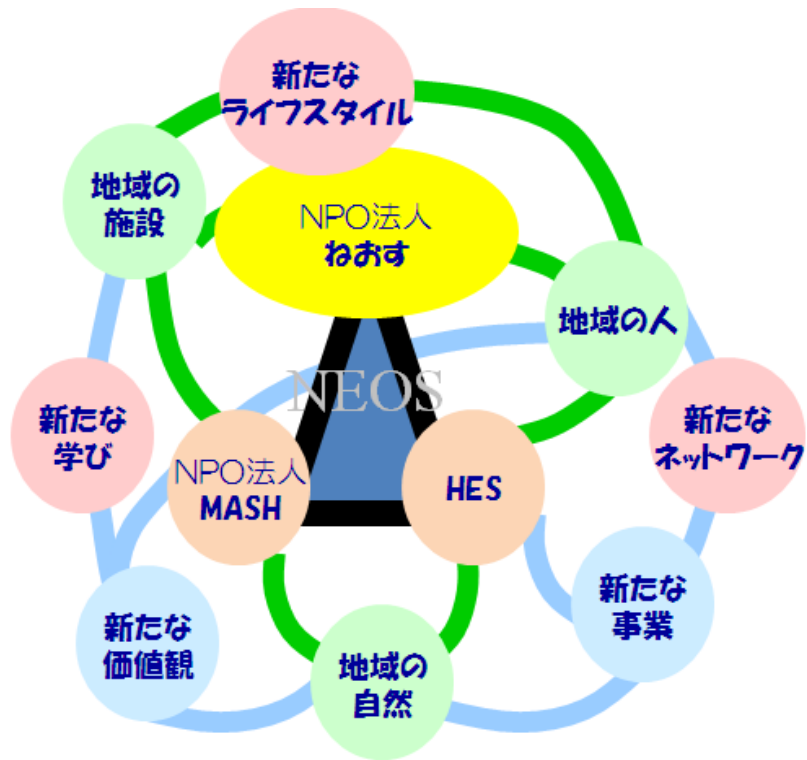
#### 資料 2-12(1) 銀河ネットワーク構想

ぶなの森自然学校(1999 年開校)を作るためのワークショップで生まれた、人が育つための「場と仕組み」の構想。交流という手法を用いてそれぞれの地域にある団体や施設、個人をネットワークし、人が行き来(交流)することで人と地域を育てることをイメージしている。

異なる個性があるテーマをもって、ゆるやかにネットワークされた集団これを「銀河」といおう。(中略)専門性に磨きをかけつつ、お互いにさらに大きなネットワークを構成してゆく。これが「銀河ネットワーク」だ。人々は異質な銀河に関わることで成長してゆく。

この概念を基盤に、「すべての生き物が幸せに暮らせる世の中をつくり続ける」これが、ねおすの究極の使命だ。(後略)

出典 季刊ねおす 1号(2002年)



ねおす説明資料より

図 2-12 「銀河ネットワーク構想」イメージ図

資料 2-12(2) エコロジー8 原則

- |                  |            |
|------------------|------------|
| 1. 相互協働の原則       | 5. 調和の原則   |
| 2. 持続可能の原則       | 6. 変化受容の原則 |
| 3. 生態的(循環型)影響の原則 | 7. 多様性の原則  |
| 4. エネルギー開放性の原則   | 8. 進化の原則   |

出典 季刊ねおす 1号(2002年)

資料 2-12(3) ねおすツーリズム憲章(9条の宣言文)／ねおすのエコツアー定義

- 第1条 ねおすツーリズムは「学びの場」を創り、提供します。
- 第2条 ねおすツーリズムは「つながり」を意識します。
- 第3条 ねおすツーリズムは「環境保全、持続可能な利用」を目指します。
- 第4条 ねおすツーリズムは世界へ向けて「北海道らしさ」を発信するものです。
- 第5条 ねおすツーリズムは「訪問地への愛と責任」を持つものです。
- 第6条 ねおすツーリズムは「新しい旅文化」を提案します。
- 第7条 ねおすツーリズムは「NPO活動」です。
- 第8条 ねおすツーリズムは私達創り手自身のライフスタイルに反映されるものです。
- 第9条 ねおすツーリズムは「空間のデザイナー、メッセージの発信、多様さと深さ・ゆとり、すてきな出会い、全ての人の楽しみ、今と旬の楽しみ、居心地の良さ、安全」を意識し、実践します。

出典 季刊ねおす1号(2002年)・2号(2003年)

資料 2-12(4) 複雑系システム稼働の7つの「知」

「全体性の知」、	「創発の知」、
「共鳴場の知」、	「共鳴力の知」、
「共進化の知」、	「超進化の知」、
「一回性の知」	(エコロジー8原則の理解の後に獲得される)

出典 季刊ねおす1号(2002年)

資料 2-12(5) ねおす憲章：ねおすツーリズム憲章(2001年12月 一部改訂)

- 第1条 ねおすは、「学びの場」を創り提供します。
- 第2条 ねおすは、「つながり」を意識し、心地よい「居場所」となるオルタナティブなコミュニティの創造をします。
- 第3条 ねおすは、「環境保全、持続可能な利用」を目指します。
- 第4条 ねおすは、世界へ向けて「日本の田舎の魅力」を発信するものです。
- 第5条 ねおすは、「地域への愛と責任」を持つものです。
- 第6条 ねおすは、「自然体験文化」を提案、実践します。
- 第7条 ねおすは、私達「創り手」のライフスタイルに反映される活動をします。
- 第8条 ねおすは、以下のことを意識し実践します。
- ・創り手は、時空のデザイナーたるように努めます。
  - ・メッセージを発信し続けます。
  - ・多様かつ深さを持つ内容に心がけ、ゆとりあるプログラムを提供します。
  - ・すてきな出会いを演出します。
  - ・人と人、人と地域や様々な機関との「つながりづくり」をします。
  - ・今を楽しみ、旬を味わいます。
  - ・居心地良く人と人、そして自然と人と関われる「場づくり」をします。
  - ・常に安全を十分に配慮して行動します。
- 第9条 ねおすは、この憲章に基づいた人材の育成をします。
- 第10条 ねおすは、この憲章に基づく原理・原則をもったNPO活動です。

出典 ねおすホームページ「はる風かわら版」(2008-12-25)活動理念より

<http://blog.goo.ne.jp/haruneos2/e/9cc7ccfe0d4a90c560568891f49f96be>

(downloaded at 2009.12.14)

## 2-3-2 会計の分析

NPO 法人は、各組織が実施した年度ごとの事業に対し、会員及び活動を行う地域や社会に対してアカウンタビリティ(説明責任)を負う。そこで道内の各法人は活動を年度ごとにまとめ、事業報告書と財産目録、貸借対照表、収支計算書等を作成し、所轄する北海道庁に提出しなければならない。同時にそれらの資料は、市民に広く閲覧に供することが法により定められている。この項では、市民が入手できる NPO 法人の資料を使う。道内の NPO 法人の場合は、北海道庁環境生活部生活局の道民活動文化振興課で、閲覧と聞き取りによる情報収集は可能である。ここでは「当期正味財産」、「事業収入」、「補助金・助成金」の推移に着目し、ねおすの会計の現状や特徴を考察する。

### (1) 当期正味財産

ねおすの 2008 年事業の収支は、表 2-13 のとおりである。総合計で 1 億 5 千万円の事業を行うねおすは、同年度の当期正味財産増加額 943 万円を、次年度に繰り越すことにより、2008 年度の正味財産合計は 2,126 万円である。

表2-13 ねおす 2008年度収支

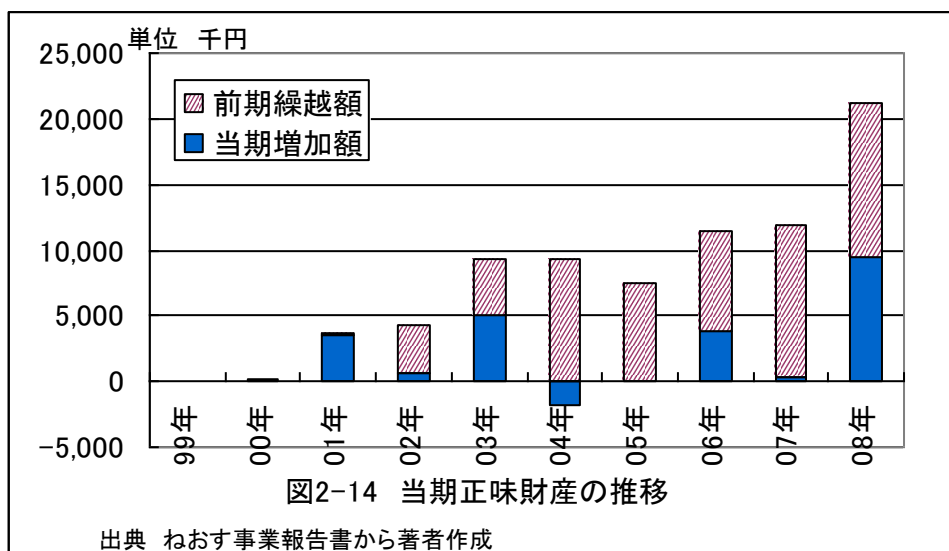
2008年4月1日～2009年3月31日

(単位 千円)

収入		支出	
会費	565	事業費	80,266
事業収入	100,835	管理費	63,280
補助金・助成金	51,101	支払利息	288
寄付金	637	雑損失	8
受取利息	8		
雑収入	126		
当期収入合計	153,272	当期支出合計	143,842

出典 ねおす2008年度会計収支計算書より著者作成

次に過去 10 期の当期正味財産の推移を図 2-14 に示すとともに、ねおすの類似団体と比較して、繰越財産の変化を見ることとする。その推移から、2003 年度からは毎事業年度ごとに 1 千万円弱の繰越が可能となってきた。このことから組織経営における安定性を高めてきたことが分かる。



ねおすの会計の規模を他の NPO 組織と比較するために、ねおすと類似した活動を行う札幌市内の NPO 及びその事業規模を一覧にして、表 2-15 に整理した。ねおすは NPO 法第 2 条の別表が定める 17 項目のうち、「5: 環境保全」を中心に 5・3・2・6・11 (定款の記載順) の、合計 5 つを活動分野としている。従って「5」が必ずあり、過半数の 3 つ以上同じ項目がある団体を「ねおすに類似する団体」と判断した。

その結果、北海道内には 63 の該当団体があり、そのうち札幌市内に所在地のある 19 団体が、ねおすの類似団体となった。その規模を整理すると、当期正味財産が 2 千万円以上あるのは、ねおすのみである。しかし、ねおすが次年度に財産を繰り越すことで経営が安定化してきたのは、図 2-17 のグラフからも、2006 年から補助金事業が 1 千万円弱の規模に拡大してきたことと相関が見られる。これらの変化をふまえた上で、先の類似 NPO 法人との比較に戻る。そこではマイナス繰越を除くと 100 万円以下が 6 件、101~300 万円が 3 件、301 万~600 万円が 3 件の合計 12 件である。各 NPO 法人の平均の当期正味財産金額は、ねおすの同費目から「特需」と言える近年の状況を差し引き、半分の 1 千万円として割合を出した。結果は類似する NPO を平均してもねおすの 17.2%にとどまり、その事業規模が極めて大きいことが分かる。



表2-15 ねおすと類似した活動を行う札幌市内のNPO法人・事業規模一覧

No.	名称	所在地	資産の合計	当期正味財産	2	3	5	6	11	取組件数	ねおす5分野との合致数
1	あしりべつ川の会	清田区	-	-	1	1	1		1	4	4
2	En Vision 環境保全事務所	北区	18,989,448	5,532,994	1	1	1		1	4	4
3	環境活動コンソーシアムえこぼら	西区	2,366,480	2,118,794	1	1	1		1	4	4
4	環境パートナーシップin 北海道	北区	-83,663	-	1	1	1			3	3
5	札幌清田ホテルの会	清田区	679,032	679,032	1		1		1	3	3
6	太陽光発電システム普及支援協会	白石区	-	-	1	1	1		1	4	4
7	地球友の会北海道委員会	中央区	136,911	35,790	1	1	1		1	4	4
8	日本リサイクルネットワーク北海道	中央区	2,308,427	8,427	1	1	1			3	3
9	ノーシーズ	西区	170,835	171,835	1	1	1	1	1	5	5
10	hanna(ハナ)	東区	-	-	1	1	1	1		4	4
11	茨戸川環境市民フォーラム	中央区	1,176,474	117,647	1	1	1		1	4	4
12	北海道グランドワークトラスト	中央区	-	-	1	1	1		1	4	4
13	北海道こんぶ研究会	北区	1,454,436	1,300,819	1	1	1			3	3
14	北海道山岳活動サポート	中央区	4,663,368	-1,697,557	1		1	1	1	4	4
15	北海道に森を創る会	中央区	3,127,524	1,427,524		1	1		1	3	3
16	真駒内・芸術の森緑の回廊基金	南区	4,170,987	4,170,987	1	1	1		1	4	4
17	水と大地の輝き	西区	-	-		1	1	1	1	4	4
18	藻岩山きのご観察会	中央区	818,276	818,276		1	1		1	3	3
19	もったいネット	白石区	4,335,510	4,335,510	1	1	1			3	3

ねおす(分野=2・3・5・6・11)	中央区	87,511,350	21,259,637
--------------------	-----	------------	------------

(注記1)ねおすの5分野と「3つ以上合致」する札幌市内のNPOを選択した

(注記2)一表記:事業報告がない団体

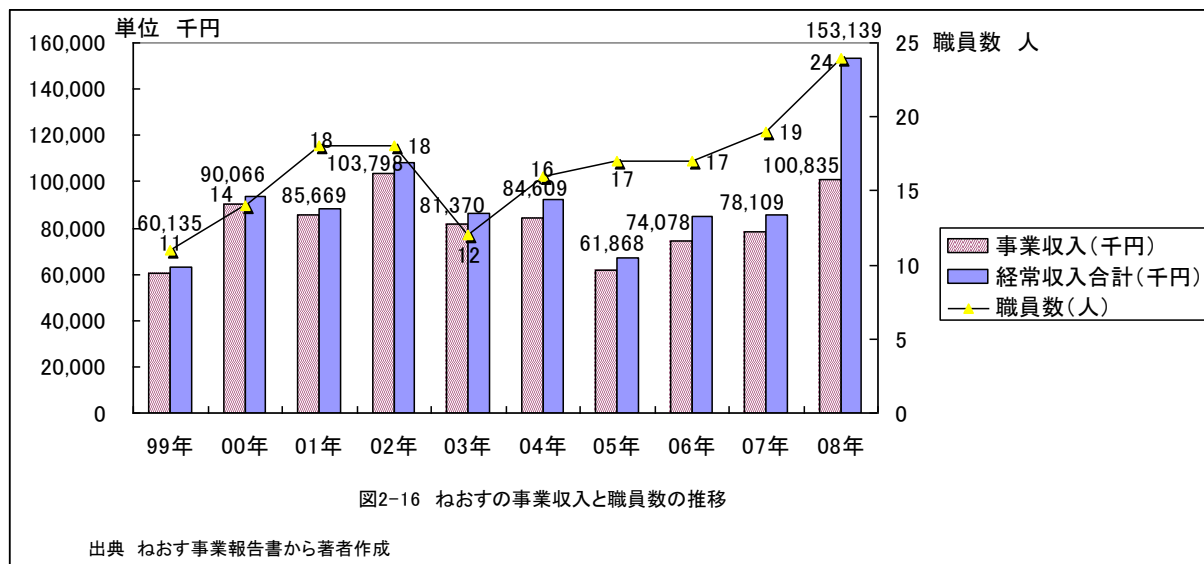
(注記3)環境分野で比較的規模の大きい「北海道グリーンファンド」は、ねおすとの「合致項目が1つ」のため除いた

【参考】北海道グリーンファンド	中央区	資産の合計	当期正味財産
		24,800,000	-3,300,000

出典 北海道環境生活部生活局 道民活動文化振興課の閲覧ファイル(平成20年度末)から著者作成

## (2) 事業収入

次に事業収入を比較した。図 2-16 に示すように 1999 年から 2007 年まで、全収入に占める事業収入の割合は 10 年間を通して 9 割を維持していたことが分かる。なお、事業収入の内訳は「①人材養成・②子どもの体験活動・③交流事業・④その他啓発普及事業」の 4 事業で、直近の 2008 年度の実業収入額は概算で 1 億円である。内訳は①5 千万円、②1,600 万円、③3,300 万円、④100 万円、人材養成と交流事業に主力が置かれている。加えて表からは、事業総額の大きな年度と職員数にはおおむね相関が見られる。なお事業収入の内訳は 10 年の間に①から④の 4 事業から、5 ないし 3 に事業数を変えた年度があるため、収入の項目を統一的に比較する分析は本研究では行わない。



この事業収入は 2008 年度の事業報告書によると、「自然学校指導者・エコツアーガイド養成コース」を筆頭に多様な事業が記載されている。登別サイトでの 73 本の子ども事業プログラムの企画や運営、1 団体平均 30 人で 1 シーズン 200 本を超える、ツアー客を大雪山でガイドするマスツーリズムに近い形態の交流事業、さらには年間 1 万 5 千人の入館者に対応しながら、委託された環境施設を運営する弟子屈サイトの実績など、多様な委託契約やプログラムや事業から、事業収入は算出されたものである。また、会費の割合を見ると 2008 年度は合計 565,000 円で、割合では事業収入の 0.36% と低い。これにより、会員からの会費を運営基盤とする NPO 法人に多く見られる運営上の特徴は、ねおすには該当しないことが分かる。

その他の事業収入である「会費」、「寄付金」、「補助金」の 3 項目は合計しても事業収入

の1割である。これらの比率からねおすは、主体的に自主事業や協働によって市町村などから受託した事業を行い、組織運営の収入源を確保した上で、人材育成によるまちづくりなど、特定非営利の活動を行う事業型NPOであることが分かる。しかし2008年の事業収入では（図2-16）、経常収入に占める事業収入の割合が下がり65.8%となった。しかしこれは農山漁村における人材育成支援である「田舎で働き隊！」の農林水産省の補助金5千万円の事業を、ねおすが受託したことによる変化である。

### (3) 補助金・助成金

ねおすは総額1億5千万円の事業を行い、正味財産でも次年度に繰越しすることで、事業を行う基盤を整え、約2千万円の元手を持つNPOであることを述べた。ここでは補助金・助成金の推移を図2-17に表す。ここからねおすが、直近3年間、特に2008年度から補助金を利用した、大規模な都市と農山漁村の交流事業を進めていることが分かる。そこで文部科学省などの協働においては、事業年度を2012年までの5年と具体的に表明している事業もあるが、概して先行きは不透明である。国の補助事業がいつまで続く「特需」なのか、ねおす側でも判断できないこともあり、補助金事業は経営規模拡大の契機でもあり、経営を不安定にする一要因ともなっている。

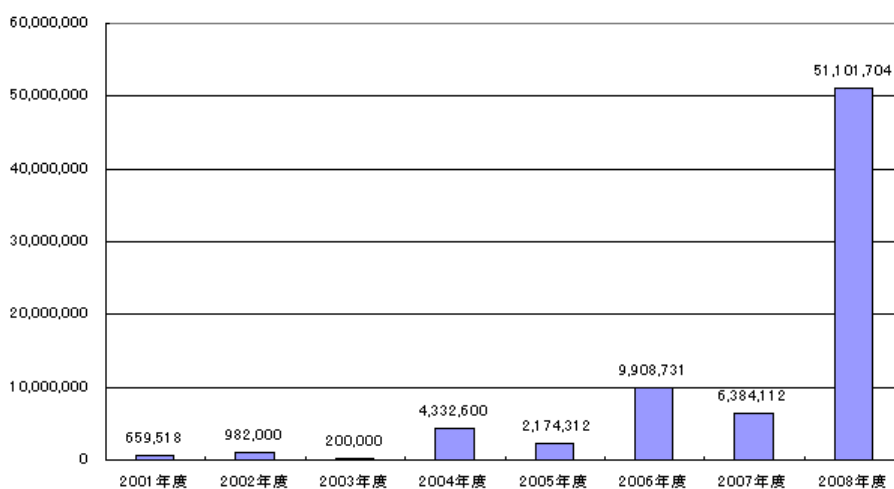


図2-17 助成金・補助金の推移

出典 ねおす事業報告書から著者作成

### 2-3-3 情報の発信と共有

表 2-18 に、ねおすが総体として行う情報発信の状況をまとめる。情報の受発信という観点でねおすの指揮系統を見ると、拠点が各地に点在することや、常勤理事 3 人が複数の拠点を担当する点などから、慢性的な人的資源の不足にあることが推測される。

表 2-18 ねおすの情報発信一覧

媒体	タイトル	解説(HP 紹介文)
HP	ねおす	NPO 法人ねおすは、「人」「施設」「仕組み」のプランニング、コンサルティング、運営を行い、エコサイトづくりを応援しています。 内容・・・事業紹介、ねおすグループへのリンク
HP	黒松内ぶなの森自然学校	北限のブナの里の自然学校
HP	いぶり自然学校	登別の小さな小さな自然学校
HP	つながルーラル※黒松内	黒松内・寿都地域の情報と旅の提案サイト
HP	大雪山自然学校	大雪山・旭岳周辺を中心に活動する自然学校
HP	つながルーラル※中頓別	天北の農村からお届け！地域・自然・旅情報が満載。 田舎のコミュニティホームページ
HP	つながルーラル※大沼	地域の十人十色の魅力に出会う大沼の暮らし訪問ブログ
ML	メーリングリスト	2001 年～開始。関係者・用途別に 8 本運営
紙媒体	季刊ねおす	会員向け年 3 回・不定期、発行 1,000 部 (蛇腹折り 12 ページ、A4 換算 6 ページ)
紙媒体	イエティくらぶ通信	会員向け毎月、発行 270 部 (A4 2 ページ)
紙媒体	事業報告書	年度ごとに作成(北海道庁・会員向け)

出典 季刊ねおす、事業報告書から著者作成(2009 年 12 月現在)

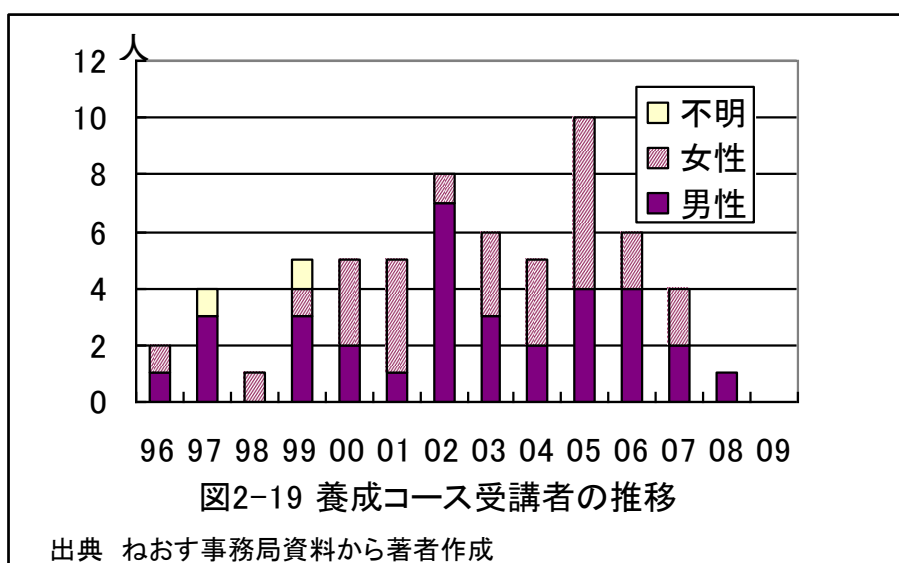
※つながルーラル・・・つながる+ルーラル(rural: 農村・田舎)、  
凡例: HP=ホームページ、ML=メーリングリスト

こうした人的資源不足を補うために、インターネットを利用し、意思決定や情報発信を行っていることを、職員への聞き取りから確認した。そのための手段として、道内の地域拠点をおね、総体としてねおすの経営に必要な情報の共有や管理のため、理事や職員間が構成員となる内部用メーリングリスト(ML)を、ねおすでは2001年1月から運用し、地域拠点でのプロジェクトを、ねおす本部や理事などの管理者が把握する機能を果たしている。同時に地域拠点に定住することで孤立しがちな職員が、ねおす本部や各拠点の職員とつながりを持つ役割を担っている。さらにMLには、ねおすから独立した人や組織を含めたMLや、ねおすの会員も含めたMLなど、「NPO 法人の中」のみならず、組織周縁の協働のパートナーを含む、属性や事業ごとなどに構成員に応じたMLを運用している。

また、同時に道内の自然学校の様子や地域の動きを、ブログなどを利用して職員がアップロードし、農山漁村の情報を発信している。

#### 2-3-4 人材養成コース

ねおすの特色である人材育成事業「自然学校指導者・エコツアーガイド養成コース」は、通称「養成コース」と呼ばれ、1996年に開講した。開講から2008年までの12年間で養成コースは、ねおす内の人材育成の他の仕組みを加えて、のべ150人を組織的に自然に関する専門家に育成した。さらにねおすでは修了後の研修生に対する進路の支援なども行っている。養成コースの卒業生数を図2-19に年度ごとに示した。



ねおすでは専門知識を現場から「OJT(On-the-Job Training)」によって実践的に修得し、指導者レベルに育成した職員を、各拠点や農山漁村へ輩出している。なお種類は通年コースと夏・秋・冬コース及び指導者養成など複数あり、受講料は34万円、42万円、通年では98万円である。養成コースでは2008年の1人を最後に、受講者がいない状態である。この理由については、北海道内におけるエコツアーガイドの需要や、自然体験の人気の落ちつきと共に、人材の需要が充足されてきたことを理事への聞き取り調査で確認している。

一方でねおすでは、次章以降に述べる農林水産省の「田舎で働き隊！」という補助事業を、2008年度から受託した結果、同事業がこれまでの養成コースにかわる人材育成の働きをしている。この修了生は、農山漁村地域で仕事を創り出す働きを、若者の雇用安定の面からも特に期待され、ねおすが事務局機能を担う協働組織体「北海道ふるさとづくりセンター」が人材育成の仕組みづくりを進めている。このように「養成コース」の修了生や、「田舎で働き隊！」の実習生を中心に、ねおすでは人材育成の最終的な姿として「地域プロデューサー」の役割を、まちづくりにおける最終的な到達目標に設定している。そのため、ねおすの若手職員も含めた人材の育成を、農山漁村から行っている。

### 第3章 協働型まちづくりにおけるNPOの有効性の検証

第3章では「よそ者」、「地域資源活用」、「エンパワーメント」という3つの視点で、協働型まちづくりにおけるNPOの有効性を検証する。そして、ねおすの経営に関与する主体を、3つの属性「協働のパートナー」、「有識者」、「常勤理事」にグループ化した上で、それぞれの属性ごとの聞き取り調査から、ねおすが行うまちづくりの支援の有効性を検証する。

また、ねおす以外のNPOについても、協働型まちづくりの推進において、ねおすと同じく地域との協働や住民との交流が有効に機能し得ることを、3つの視点「見せる化」、「地元学」、「『遠距離交際』ネットワーク」から論じる。さらに本研究のまとめとして、北海道の農山漁村地域での協働型まちづくりで、NPOが地域の魅力を継続的に発見・発信し、地域に貢献するための提言を行う。

#### 3-1 協働型まちづくりにおいてNPOが持つ有効な視点

協働とは、本稿において「主体同士が相互の信頼と理解に立って共通する望ましい目的に向けて、積極的に連携し協力して働くこと」と定義した。そこで道内外の農山漁村や旧産炭地を概観すると、かつては町内会や青壮年団などの地縁共同体による組織を中心に、共同作業や祭礼を維持してきた。しかし構成員の減少を主な理由に、それらの組織の縮小や解散が進んでいる。祭礼の運営で例を示すと、地域の構成員だけでは祭りが困難となり、外部者の参加による地域活性化の試みに関する石川県能登半島の事例を、堂下(2008)が報告している<sup>1)</sup>。

そうした農村社会で起きている問題に対し、市民社会の進展と共に生まれた市民的発想によって運営されるNPO(任意・法人)が、地域づくりにおける新たな担い手として、その存在価値を高めている。その理由は都市部と同様、農山漁村でも高学歴化や都市部の工業化、サービス化を受けて人口の流動性が高まっているからである。他地域からの転入者、あるいは一時期を地域外で暮らし、再び地域に戻ってきた人など、様々な「移動経歴」を持つ住民によって現在の地域は構成されている。

そこで次項では「よそ者」、「地域資源の活用」、「エンパワーメント」という3つの視点によって、協働型まちづくりにおけるNPOの有効性を検証する。

### 3-1-1 地域における「よそ者」の視点

農山漁村において、人口の減少や長寿社会化が今後さらに進んでも、まちづくりを持続可能な取り組みとしていく上で着目されるのが、地域外からの人材、いわゆる「よそ者」である。実際に、農山漁村に存在する資源の未利用部分は、その独自性が高いにも関わらず、地域内では資源の価値を過小評価する傾向にある。また、こうした資源を活用する方法や技術を地域内に持たないことが多い。このような問題に対しては、資源発見の眼を持つよそ者と、地域とのマッチングによって、解消のプロセスへ進むことができる。それには地域の中に住む人や組織では見えにくい資源を、よそ者の視点を通して「資源化」し、具体的にそれらを整理して発信する必要がある。ここではよそ者の研究から得たまちづくりにおける有効性と、ねおすの地域拠点での事例から「よそ者」の視点によるまちづくりの有効性を述べる。

地域づくりにおいて敷田(2005)は、よそ者が地域に与える効果を事例から分析し、以下の5点にまとめた。①技術や技能などの知識の地域への移入、②地域の持つ創造性の惹起、③地域の持つ知識の表出支援、④地域(や組織)の変容の促進、⑤しがらみのない立場からの問題解決の提案<sup>2)</sup>である。この効果を生む上でよそ者が備える能力や性質は、「専門性、創造力、表現力、変容への柔軟性、解決提案力」と類推できる。さらに後の研究で敷田(2009)は、地域づくりにおいて地域外から来た人が、自身がよそ者であることを意識するか否かという意図の別なく、その人が意識しない部分も含めて、よそ者の地域づくりへのかかわりが起こす変化を「よそ者効果」<sup>3)</sup>と表現した。

ねおすは、自分たちが「よそ者効果」を地域にもたらし得る存在であることを認識しており、地域資源への気づきをワークショップ(参加型の講習会)や、ファシリテーション(議論よりも「傾聴と対話による参加型運営」を目指した、問題解決の手法)形式で、職員と参加者が共に作り上げていくことで、気づいた資源を価値のあるものへと高めている。

### 3-1-2 地域資源の活用の視点

北海道の道東、弟子屈町「川湯エコミュージアムセンター」に勤務する、ねおす職員の舘山樹里氏は川湯温泉に定住し、同センターでの見学者の対応や、自然資源を生かした短時間の観察ガイドを来館者に対して行う。そこでのガイドは、いわゆる観光ガイドではなく、対象物や周辺環境に深く関わる「インタープリテーション：人と自然の橋渡し役<sup>4)</sup>」である。舘山氏はまた、仕事以外の活動の1つとして町の女性部会の活動に加わっている。



その様子を弟子屈町役場の山口修栄氏は次のように述べている。

センターの舘山氏と、青木氏という女性2人には、弟子屈町の女性部会のメンバーに入ってもらい、地域の行事への参加や会議などに出てもらっている。そこで彼女たちがかかわる地域活動から、地域の外からきた町民として、もともとの住民になかった新たな発想を得ている。

(山口修栄：2009年7月21日)

これは、自らがよそ者であることを自覚して、早く地域になじむ上で人々との面識を得るための手段として、女性部会への加入を判断した舘山氏自身の行動とも理解できる。しかし一方で、舘山氏に会への加入の声かけをした山口氏にとっては、よそ者ゆえに可能な「地域とのしがらみのない立場からの解決案」を提案する役割を、舘山氏に期待した上での働きかけとも推測できる。

また舘山氏の試みや創意は、仕事の中で次のように生かされている。川湯周辺で環境教育を行うセンターの新たなプログラム化の試みにおいて、舘山氏は休日も使い、これまで環境省や地域が「駆除」の対象としてきた「ウチダザリガニ」に着目している。

休日にはオサッペ川の滝や釧路川の源流を訪ねることもある。普段でも、プログラム開発のテストとして、今朝(※著者注：取材時)はウチダザリガニを釣って、外来種除去をかねて、捕って食べるという体験を試している。ザリガニの命は奪うが「自らの手で生き物の命をもらう」主体性を持った子どもを育てることを期待している。地球の温暖化が問題というが、ここもつつじが原の100年後は白樺が入って、森林化していくかもしれない。外来種問題は、植物学の長い視点で氷河期などの時間で見るかによっては大した問題ではない。(舘山樹里：2009年7月20日)

地域で問題とされている外来種のウチダザリガニは、従来は「在来種－外来種」の「対立的な構図」で捉えられたが、舘山氏の眼を通して異なる側面を見ることによって、資源化された。舘山氏は「対立的な構図」を学ぶ学習機会を作るのでなく、「ウチダザリガニを釣って食べよう」という楽しみに、学習の目玉を置いた。その中でウチダザリガニを食材として頂くことや、在来種を駆逐する存在がウチダザリガニであること、さらに人為的に北米から持ち込まれたウチダザリガニもまた、現在は地域の自然を構成する生物であることなどを、学習の意図に盛り込んでいる。さらに大きな環境変化である地球温暖化に関して、大学時代に学んだ植物学の見方を加えて、「長いスパンの環境観」で表現した、新たな

学習プログラムを提供しようとしている。これらは、よそ者が備える能力や性質「専門性、創造力、表現力、変容への柔軟性、解決提案力」をうまく生かした、地域資源の活用によるまちづくりである。なお川湯温泉は、阿寒国立公園の中に位置する極めて観光の資源価値が高い地域である。このように、もともと資源価値の高い地域においても、これまで未発掘だった資源に価値を見出すのが、よそ者の特性や能力である。

### 3-1-3 交流と学びによる「エンパワーメント」の視点

農山漁村と同様、資源の存在とそれを活用する技術や人との隔たりが大きいのが、発展途上国での開発援助である。野田(2000)は、発展途上国の事例から、地域にむけて資源的価値を持つ開発ワーカーという人材、すなわち「よそ者」を、地域側が「有効」と判断すれば活用可能な「資源」と位置付けられることを示した。そして、住民が資源であるよそ者に対し主体的に働きかけの力を持ち、よそ者との関係づくりを行うことによって、地域の変容が始まると述べている<sup>5)</sup>。

木野(2009)は発展途上国でも日本の農山漁村でも、その地域が置かれた社会的な基本構造は同じで、エンパワーメントは「居住する地域を問わず、個人の生活における困難の認識にはじまる生活の改善で、よりよい生活を送るための継続的な活動である。そして、①気づきと主体的意欲の発現、②能力開発と能力開花、③関係性の変化と能力活用の場の確保、のプロセス」<sup>6)</sup>であると、北海道の道東にある、漁業と酪農のさかんな浜中町での事例研究からまとめた。

また哲学者の内山(2006)は、日本人の労働観は「修業」と分離不可であると述べ、自分が他者に育ててもらった過程や一人前になっていく過程を「労働の喜び」とした。さらに、自身を育ててくれた様々なものへの「貢献」を経て本当の一人前に到達する、日本人の精神の習慣を示し、その源泉に「農村社会」の存在を指摘した<sup>7)</sup>。この指摘をねおすの実践にあてはめても、①「農山漁村」の自然環境を舞台にした、②学習システムによる体系的な技能習得や、OJTによる「修業」の期間を経て、③自身を育ててくれた顧客や、地域の住民、先輩職員の存在を強く意識し、その後のキャリア形成において、「自分がねおすを通して育った農山漁村に貢献する」というプロセスが見られる。

実際のねおすの例で上記を考えると、養成コースの受講生で修了後には、ねおす研修生となった経験を持つ小野寺亮氏は、学びの上での「育てられた」体験について語っている。

実習として 2006 年 5 月にイエティくらぶ(※著者注：ねおすの子ども

事業)に入った。(中略)ネイチャーガイドの小林氏にくっついて、歩いたり、実際のツアーに同行した。小林氏は山岳ガイドが収入源だったときに、こう言っていた。「お客さんは『僕らを育ててくれた』というより『僕らを見ててくれた』のだ」と。(小野寺亮：2009年7月12日)

なお、先輩のねおす職員や顧客が「見守る」ことによって、自然学校指導者に育てられた小野寺氏は、黒松内町のねおすを経て、同じ道南の豊浦町に2007年に事務所を開設した別のNPO法人「自然体験学校」に2009年の夏から参加した。このNPO法人は、地域の資源を通じた体験観光や学習によって、地域全体が儲けられる仕組みづくりを行っている<sup>8)</sup>。このことから小野寺氏が、環境教育における指導の分野で一人前になるに当たり、道南という地域に向け「農山漁村へのお返し：貢献」の姿勢を見せた行動とも言える。

小野寺氏は、自然体験に関心のあった大学時代を経て環境調査の職についたが、仕事との間にミスマッチを感じ、自己実現のため転職した。そこで自分の好きな自然の分野を仕事として、その収入で食べていくことを主体的に決心し、ねおすに参加した。そしてネイチャーガイドにとどまらない幅広い領域を学び、人と話すことへの苦手意識や、これまで自身が持っていなかった子どもとの人間関係づくりに対する不安を、子どもと共に学習・交流することによって克服した。そして子ども達との関係性が変化し、表現する場を得た小野寺氏はその楽しさや、自信を獲得した。そこからは、個人が主体的に学習することにより能力を向上させ、その能力発揮の機会を得る過程を見ることができる。こうした「自律性の回復プロセス」はエンパワーメントである。

地域に入る支援者(組織)と対象地域との関係において、外部者を資源と位置付けた野田(2000)は、その上で「役に立つ資源は、高い能力を備えているだけでなく、地域住民が資源を使う能力をもあわせて開発するものでなくてはならない。(中略)住民の側がその引き出し方を知らなくては資源を資源として用いることはできない。それがファシリテーションとかエンパワーメントと呼ばれるプロセスに該当するのであろう。」<sup>9)</sup>と述べている。「ファシリテーション」とは、対話によって個人やグループの能力を引き出す支援の技法であり、ねおすでは環境教育を行う指導者に職員を育成する上で、ファシリテーション技能をOJTで身につけるようにしている。そうした専門的な学習を積んだねおす職員は「よそ者である『自分たち』を使いこなす地域の能力」をもあわせて開発し、職員が地域の協働相手と共に、個人及び組織の能力を高めていかねばならないという、高度で創造的な仕事をしている。それと同時に、自分自身や組織や地域のエンパワーメントの過程に立ち会える

ことが、ねおすで働く上での自己実現であり、職員個人、NPO 組織、そして地域の 3 者にとって有効な資源の開発手法である。

この項では、地域での協働型まちづくりにおいて「よそ者」、「地域資源活用」、「エンパワメント」という 3 つの視点で、農山漁村での協働の事例や、開発援助の対象地域での支援の関係性などを交えて NPO の有効性を検証した。それらの検証により、地域にはよそ者が多く存在すること、さらに、よそ者が地域に現れるのをただ待つだけではなく、地域住民が主体的によそ者に対し地域活動への参加を促すことが、「よそ者効果」を起こす契機となることが分かる。

次節では、ねおすの経営に関与する主体への聞き取り調査から、ねおす協働によって行うまちづくりの有効性を検証する。

### 3-2 ねおすが行うまちづくりの支援の有効性

ねおすは自然体験活動や環境教育によって、会員や一般顧客との交流や人材育成事業を行う。その中から自然学校指導者などの専門性を高めた修了生や、ねおす職員に対し就職や起業、独立を支援する NPO 法人である。

ねおすは、定款上の事業目的を「持続可能な地球社会の推進への寄与」としている。その目的に「持続可能」や「地球」といった概念をも含めるため、その活動分野は広範であり、市町村役場や国の省庁、道や民間企業、専門家など、活動における協働のパートナーは多岐にわたる。

この節ではねおすの経営に関与する(関与した)【付録】の 19 人に行った聞き取り調査から、聞き取り対象者を 3 つの属性「協働のパートナー」、「有識者」、「常勤理事」にグループ化した。そして対象者が述べた内容から共通点を示し、ねおす協働によって行うまちづくりの有効性を検証する。

#### 3-2-1 協働のパートナー

ねおすが自然学校などの運営を通じて協働する農山漁村では、自治体の財政難と人口減少によって、児童・生徒数の少ない学校を廃校にして集約化している。そこで生じた余剰の校舎は、取り壊すにも多額の費用がかかり、当該自治体にとって施設の利活用は大きな問題である。また、北海道の農山漁村では地域に入植した頃から学校は、子弟に教育を受けさせるために先祖が築いた「歴史の記憶」であり「精神的支柱」の 1 つとも言える。そこ

で廃校の小学校を地域資源と捉え、自然の学習拠点として、新たなまちづくりの資源に活用している 2 つの町役場での協働の例を示す。さらに NPO 法人、そして任意団体の NGO (Non-governmental Organization : 非政府組織) から、まちづくりを行う上で地域や、地域の協働主体との関わりから、ねおすの有効性を検証する。

### (1) 中頓別町

道北の稚内市と名寄市の間に位置する人口約 2,300 人の中頓別町で、役場のまちづくり推進課及び教育委員会を担当する小林生吉氏は、自然学校の設置の背景と運営主体の選定の理由について、以下のように述べた。

最初にねおすを知ったのは 1996 か 97 年ごろで高木氏と初めて会ったのは、2002 年以降である。黒松内の自然学校にも同年ごろ何度か足を運んだ。(※著者注：建物の維持管理は)公共が主体となると、(民間に比べて)お金を使うことになる。(中略)収益を確保して事業をしてゆく上では NPO の形態が適している。といった理由から役場は NPO 法人ねおすに着目した。廃校となった校舎の利活用は、2006 年 7 月から協働により始まった。(中略)自然学校運営の受託先を探すとき、他の組織の中から、ねおすを選んだ。その理由は、「直感」に近いものがあつた。高木代表に会って思った。高木氏という人を信頼したからである。候補案もあつたが、ねおすにかわる同業他社があまりなかったこと、町が直接運営するかなど何案か検討したが、ねおすとなった。(小林生吉：2009 年 7 月 31 日)

この言葉から、役場として国や道の補助金を利用し設備を整えた後、運営コストのかからないよう自然学校を運営するか、検討を重ねたことが分かる。その際、単なる施設の維持管理業者ではなく、ねおすに「直感」し「信頼」を寄せている。これは小林氏らが現地を視察し、高木代表の NPO 法人の経営哲学に触れたことによる信頼とも言える。黒松内町での 1999 年の開校から一貫して、職員が地域に定住しながら、地域資源を活用した学習・交流や人材育成事業を行う「ねおすの基本姿勢」を示すモデルが「ぶなの森自然学校」であつた。このモデルが中頓別の町民や役場、議会の信頼を得て、自然学校の運営を委託する際に 1 つの判断要因として働いたことが推測できる。

## (2) 弟子屈町

次に北海道の道東、弟子屈町役場の観光商工課で事業を担当する山口修栄氏は、ねおすとの協働による業務に対する満足度について、以下のように述べている。

川湯のセンター内部の運営は、ねおすとの協働で作りに上げたものである。その時「誰のためのエコなのか？」をねおすは考えている。センターの運営を委託する業務を町はねおすに依頼している。その職員としてセンターに2009年3月から舘山氏が着任した。(中略)運営に専門性を持つスタッフを、町民からの税金で配置するという「投資」に対する使途や妥当性について、町民の評価は一定の理解がある。

舘山氏の育成のメンテナンス(※著者注：先輩職員や常勤理事による定期的巡回・支援)についてはねおすの鳥羽氏や、荒井理事などが複数名で、舘山氏の相談に応じ、支持しにくる。そして毎回違う人が弟子屈に来るので、舘山氏にとっても多様な意見から方向性を定めているようで、結果として仕事の全体的な方向はブレない。舘山氏の仕事ぶりは概ね良好だと思う。ねおすという専門組織は、人を育て、地域を活性化すると思う。(山口修栄：2009年7月21日)

ここでは展示の企画の段階から、ねおすが共にセンターを創り上げてきたことが分かる。通常、専門業者に依頼すれば、業者は依頼主である自治体の要望を第1に満足させることを考えるであろう。ところが、ねおすは「誰のための展示施設か」と、問いを發することで建物を建てた環境省、建物を運営する弟子屈町と共に対話し、より良い環境施設を作り上げた。センターの運営においても、2008年度の事業報告書によると、対前年比約103.9%増の15,527人の来館者に対応し、実績を上げている。

## (3) 「NPO 法人ひがし大雪ガイドセンター」

北海道の中心部に位置する上士幌町「NPO 法人ひがし大雪ガイドセンター」代表の河田充氏は、NPO 法人との協働関係において、ねおすが生活の手段と環境で両立させようとしている「エコ」の持続可能性について、以下のように述べた。

ねおすのエコは「エコロジーであり、エコノミーでなくてはならない」。というのがねおすの方針だ。経済のエコは「地域にお金を、ガイドに仕事を提供すること」。そしてエコロジーが次にあり「地

域を知っているのは地域のガイドであり、ガイドの知識を活用すること」が明確だ。その意味で、ねおすは私のセンターに「内容の良い」仕事を持ってきてくれる。(中略)自然と人とのつながりを再認識するという意味で、ねおすとはギブアンドテイクの関係である。ねおすは、ひがし大雪を買い支えることで協力する姿勢である。

(河田充：2009年6月28日)

ねおすが同センターにエコツアーのガイド業務を委託し「買い支える」ことで、ねおすとの関係性の維持と、同センターの経営的な安定化を支援しようとしていることが分かる。また企画するエコツアーの付加価値を高める上でこの関係は、ねおす側にもメリットが大きい。道内のツアープログラムにおいて、ねおすのエコツアーガイドだけでは、各地域の多様な自然に対応することは不可能である。そのため道内各地の個人経営の兼業ガイドや専門ガイド、河田氏のセンターなど、ねおすは多様な専門家と協働して、ツアーを企画・実施している。地域に定住する「地元ガイド」である彼らとの協働によって、ねおすのツアープログラムは、地域資源に長く接し観察している人材による、専門性の高いガイドの確保が可能となり、顧客は地元ガイドからきめ細かなサービスを受けることができる。それによって顧客の満足度が高まる結果、ねおすのツアープログラムの信頼という「ブランドの価値」が高まる。このように、ねおすは各地の協働主体を買い支えることで、互恵的な関係を作り出している。

#### (4)「環境 NGO ezorock : エゾロック」

農林農水省の補助金による大規模な農山漁村でのまちづくり事業「田舎で働き隊！」をねおすが行う過程で、協働の機会を得た札幌市内の青年組織が「環境 NGO ezorock」である。自組織が持つ、環境に意識の高い数十人の都市部の20代青年層という人材が、ezorockの資源である。NPO 法人ねおすとの協働の契機や、ねおすから受けた影響について草野竹史代表は以下のように述べた。

これまで ezorock は都市から環境問題にアプローチした NGO だったので、森や海など自然の豊かな地域で、環境学習を行うねおすとは、あまり接点がなかった。(中略)ezorock とねおすで「田舎で働き隊！」をやらないかと、声掛けをもらった。その時は「あのねおすと一緒に仕事ができる」と嬉しかった。

ねおすとの仕事で ezorock が受けたショックとしては、ねおすの意思

決定のスピード感がある。(中略) 今後は複数のスタッフを、ねおすとの「ふるさと支援センター」プロジェクトに関わらせ、組織運営のノウハウを見せて、気づきや学びをねおすから得たい。現段階では「一緒に仕事をする」ことで、ねおすに育ててもらっている」感じである。「一緒に」と言ったが実際は、ezorock への投資期間というのが実情であり、ねおすの要求に ezorock が応えられていない部分のほうが多い。だから ezorock を育てる「兄貴分」のねおすは、EZOrOCK の目標としたい組織である。(草野竹史：2009年11月6日)

このことから、ねおすは自組織にない資源をもつ他のNPO法人やNGOと、柔軟に「共に仕事をする関係性」を作り出していることが分かる。それが可能な理由は、ねおすや ezorock が目指す「環境」や「起業支援」というテーマが、2つのNPO同士で共感を得やすい分野だからである。同時に、ねおすは「兄貴分」の役割で ezorock に、金銭的な支援ではなく「学びの機会」を協働によってもちかけた。これに対し ezorock 側は今は協働相手としての自組織の力不足ため「ねおすに育ててもらっている」ことを自覚している。一方ねおす側にとっては「ふるさと支援センター」の仕事を ezorock と協働で行うことは、現段階では、ねおすの仕事の仕方を ezorock に見せるという「投資：学ぶ機会の提供」である。そして ezorock の能力を引き上げ、将来的に ezorock が育つことによって、さらに効率的な仕事を共に取るための戦略的投資とも推測できる。

### 3-2-2 有識者（理事）

ねおすの非常勤理事(以下「理事」と表記する)を、表3-1所属の一覧に示した。この一覧からは理事は高い専門性を持つ、いわゆる「有識者」であることや、ねおすが行う「環境」を軸とした人材を多く登用していることが分かる。本研究では理事9人の中から、4人に聞き取り調査をした。



表 3-1 ねおす非常勤理事の所属と専門性

No.	氏名	所属	備考
1	樋口和生	NPO 法人北海道山岳活動サポート	NPO 法人代表（南極赴任中）
<u>2</u>	五十嵐智嘉子	社）北海道総合研究調査会	シンクタンク
<u>3</u>	小野有五	北海道大学大学院環境科学院	大学教授
4	三木 昇	北ノ森自然伝習所	森の案内人
<u>5</u>	山口和男	有）自然環境コンサルタント NPO 法人 En Nision 環境保全事務所	代表取締役 事業部長（理事）
<u>6</u>	久保田学	財）北海道環境財団	企画事業課長
7	伊藤英美	生活クラブ生協白石支部	ねおす利用側から理事に就任
8	大木光恵	社）ガールスカウト日本連盟北海道支部	
9	五十嵐幹雄	北海道住宅販売	

出典 ねおす理事名簿・2008 年度事業報告書から著者作成

注：No.の\_\_\_印=聞き取り対象者

### (1) 理事の多様な専門性

まず理事の人選や専門性のバランスについて、ねおす設立時からの理事である北海道大学の小野有五氏は「理事の人選としては、確かに多様な人をねおすは選んだと思う。」（小野有五：2009 年 11 月 12 日）と評価している。加えて、個々の専門性が高い理事による理事会での意思決定について、山口和男氏は以下のように述べている。

ねおすの理事にも環境に対して「保護系」の立場をとる理事と、「利用・開発系」の理事の 2 系統がいて、議論のバランスが取れている。

（山口和男：2009 年 10 月 1 日）

これは多様な人との交流を志向する、異分野の専門家が集まることで可能な議論の広がりを示していると言える。加えて、環境 NGO ezorock の草野氏は「理事のバラエティの豊富さと各自の専門性は巧みだと思う。」（草野竹史：2009 年 11 月 6 日）と、小野理事・山口理事と同様の分析をしている。このことから、多様な専門性を持つ人材で理事を構成したことで、専門性の偏りや各自の領域による「議論の隘路」に陥ることなく、ねおすの意思決定に関する議論に多様性を生み、バランスを保つ効果を生んでいることが分かる。

さらに、無給の理事活動に参加する上で、理事の中には経済的な価値ではない別の価値を得ている例として、理事で有限会社 自然環境コンサルタントの山口和男氏が、自社活動の中から地域で得た反応を、以下のように述べた。

私は自然環境コンサルタントとして、仕事で地域に出向くことが多い。そこで地域の人と話していて、自分がねおすの理事であることが話題に出る。そうすると「私もねおすを知っています」という、地元からの反応を聞くことがある。(山口和男：2009年10月1日)

これは地域の人と山口氏との会話の中に間に「ねおす」という共通の話題があったことを契機に、ねおすや、それに関連する知識や理解の共有が進み、コミュニケーションが円滑化したことを示している。さらに、山口氏の自社活動の中から、ねおすが話題に出ることで、「多様な専門性を持つ人材」と相手に印象づけることも考えられる。その結果、山口氏は個人の仕事を進める上でも副次的効果で、ねおすによる有利性や付加価値を得たと推測できる。

## (2) 異業種人材の獲得

多様な専門性を持つ人材を、高木代表はどのようにして賛同者とし、ねおすの人的資源としたのか、北海道大学の小野氏①、そして環境調査会社を営む山口氏②、北海道環境財団の五十嵐智嘉子氏③が、高木代表との面識を得た経緯や理事就任のきっかけ、さらに高木代表及び、ねおすについて以下のように述べている。

① 小野理事：高木氏と知り合ったきっかけや、ねおすの理事をどういう経緯で引き受けたか、思い出せないくらい長い時間が過ぎた。(中略)私が北海道で環境を研究する上で、自然とねおすとは面識を得たのだと思う。(略)高木代表はねおすを作った。私も任意団体「北海道の森と川を語る会」などで活動している。NPO を始める人は皆がカリスマではなく、「見つけた面白さを、人に伝えたい思いの強い人」だと思う。そうした人が集まってつながっていくことで、任意団体やNPO 法人に成長すると思う。高木氏は、新しい考えを社会に伝え、感動を共有することに意義と喜びを感じる人なのだと思う。

(小野有五：2009年11月12日)

② 山口理事：1996-97年ごろ森林レクリエーションのセミナーで出会った。当時は人脈づくりに、色んなセミナーに出席していた。出会った当時のねお

すは、前身の組織だった。互いに「似た分野ですね」とあいさつした。私の興味あるセミナーには高木氏も出席していることが多かった。(私は)理事であり、ねおすと共に仕事を協働するパートナーでもある。

(山口和男：2009年10月1日)

③ 五十嵐理事：(関連会社の)社長を介して「面白い人がいる」と紹介されたのが高木氏だった。当時のねおすは、サンシャイン(著者注：専門学校)時代の自然体験学校事業部だった。最初に高木代表に会ったとき、「なんと冒険心に満ちた人だろう」と思った。理事を引き受けた経緯はあまり記憶がないが、頼まれごとを断らないモットーだから、軽いノリで高木氏の依頼を引き受けたと思う。(五十嵐智嘉子：2009年11月10日)

各人ともに高木代表との接点について、自身との共通性である「発見を伝えたい気持ちの強さ」や、興味対象の分野を学ぶ段階で出会ったり、人を介して面識を得たことを述べている。高木代表も「30代後半に自分だけで環境教育の学校をやろうとしていた」(高木晴光：2009年6月24日)頃に、独力での限界の壁に当たっている。そこで環境教育やワークショップなど、日本に普及して間もない領域を学ぶため、広い分野の学びの場に顔を出している点で、3人の理事とも志向や行動が合致する。

そして高木代表について、小野理事はカリスマと言うよりもむしろ「見つけた面白さを、人に伝えたい思いの強い人」と分析し、さらにそうした人が集まることで、任意団体やNPO法人が生まれることを指摘している。

山口理事も、学びと人脈づくりを兼ねた各種セミナーへの出席が重なるにつれ、自身が行くセミナーに「高木氏も出席していることが多い」ことに気付き、「似た分野ですね」と交流している。また、ねおすが常に社会に必要とされる組織であるため、高木代表は、異分野の学びの場に出ながら経営を考える上での心がけを、以下のように述べている。

「ねおすは、なぜ存在し得ているのだろうか」と常に複合・複層的に考えて、

異業種の人とつきあおうとしてきた。(高木晴光：2009年7月12日)

表3-1のように9人の理事のほとんどが、元々高い専門性を持つ人だが、自らの専門性に隣接する分野や関連する専門知識を持つ人へのアクセスは良くなく、一般に「タコツボ」と呼ばれる状況を認識していたと思われる。タコツボ化する専門性においては、自らが望んで得ない限り、隣接・関連領域の知識は得にくい。そこで理事への就任という協働によって、ねおすの内部人材や、関連する外部の人材と交流の機会を得て、その結果広い人脈

の獲得や、協働の機会を得ていることが分かる。そして、ねおすが持つ内部人材や協働関係にある人的資源の活用を通して、ねおすの「ブランド」の波及効果を得るなど、理事とねおすには互恵的な関係が見られた。

### (3) 「生きる力」の獲得と共有

ねおすの人材育成や学習と関連して、小野氏は大学院で起きている「学力偏重」や「研究優先」によって、北海道の自然資源が軽く扱われる傾向にある教育に、疑問を呈している。環境分野から地域社会を深く知り、現場に入ることのできる研究者を育てる必要性は、高い。しかし「人と挨拶もできない学生」を始め、人づくりの面で大学院教育には困難な部分が存在する。そこに、ねおすが行う学習によって得られる「生きる力」を組み合わせる重要性を、小野氏は認識した。そこで小野氏は「地球環境科学研究院」にマスターコースを作り、教育システムとして自然ガイド養成を試みた。その終了の理由や、大学院の問題点について以下のように述べている。

教育システムとしての自然ガイド養成コースが、組織として合意が得られずに継続しなかった原因は、国立大学時代の北大の古さにもあった。北海道の自然を研究テーマとすることや、地域の環境を実際に見て、1次産業の人とともに検証する「現場主義」は、まだ理解されなかった。地域と大学との協働によって研究を行い、自然科学と社会科学の「両輪の専門性」を、学生に身につけさせようという私の提案に、当時は批判的な先生が多かった。(中略)私の研究スタンスは、物事が起こっている場所に行き、状態を見て研究する現場主義である。そして、R・カーソンの「センス・オブ・ワンダー(著者注：自然の神秘さや不思議さに目をみはる感性)」と自然科学の知識で知る自然の両方からやる上で、北海道という足元を見るべきであったが、結果として理解されなかった。

(小野有五：2009年11月12日)

小野氏は、専門性を高める前の段階での学習において、若者がねおすの人材育成によって「生きる力」を獲得する意義を、以下のように述べている。

(中略)一定期間の研修を経て、実際に希望する仕事に就けるかは分からないが、ねおすでの時間は無駄ではなかったと、若者が思うのは確実だと思う。それは自然を通じて「生きる力」を得るからだ。(中略)学生は

地域で生活することによって、生きる力や礼儀などが身につくからだ。

(小野有五：2009年11月12日)

「生きる力」とは、ねおすの前身組織での経験や最初の自然学校を1999年に開き、高木代表が移り住んだ黒松内町を始めとする自然学校などで体験してきた、農山漁村での生活文化を基盤としている。それらは後の、複数拠点化において自然学校運営のノウハウとして生かされ、現在も変化し続ける暗黙の知である。

農山漁村での生活文化として、例えば黒松内町の作開地区では「地区内に葬儀があるときは、業務の優先順を変えてでも、地域の住民として駆けつけ、葬儀の運営に協力する」という地区共通の暗黙の理解がある。これは農村社会で普通に見られた地域づくりの1要素で地域の文化である。敷田(2009)はこれまでは結(ゆい)や寄合(よりあい)として機能した「地域アクターが持っている地域づくりについての知識」の移転について、農山漁村の荒廃によって、次世代への継承が難しいことを示し、農山漁村における「暗黙知」継承の困難さを指摘している<sup>10)</sup>。こうした地域の文化的背景や知識を持たない、ねおすの職員が、よそ者として新鮮味を感じながら地域に順応し、獲得していった文化の蓄積が、ねおすの「生きる力」である。そして文化を身につける過程で、ねおす職員であり1人の住民として、地域住民との間に信頼関係や交流が生まれる。こうして獲得した価値観は、ねおすの原則や憲章、OJTでの育成を通して、職員や養成コース受講生などに共有されている。

### 3-2-3 常勤理事

ねおすでは高木代表、宮本英樹理事、荒井一洋理事という3人の常勤理事で、北海道内の8拠点を分けて担当している。ここでは高木代表と荒井理事への聞き取りをもとに、協働型まちづくりにおけるねおすの有効性を、「ねおすの経営の強み」の観点から検証する。それにあたり、高木代表と荒井理事の言葉、及び要所には前項の「理事」の発言も交えながら検証する。

前項「3-2-1：協働のパートナー」、及び「3-2-2：有識者(理事)」から得られた聞き取りの結果として共通する主な要素は「信頼・対話・買い支え・互惠関係・学習機会・育成・専門家や異業種のつながり・生きる力・現場主義」などであった。

従って本項では、協働型まちづくりにおけるねおすの有効性を、「経営の強み」の観点から検証し5点にまとめる。それらは①現場主義、②人的資源ネットワーク、③プロジェクト方式の特徴と利点、④ねおすの変化変容、⑤複雑性の保持である。さらに強みを検証す

る上で現れた現時点での、ねおすの課題について述べた部分も、(2)に課題として整理する。

## (1) 常勤・非常勤理事が指摘した経営の強み

### ① 現場主義

ねおすはホームページに「『人』、『施設』、『仕組み』のプランニング、コンサルティング、運営を行い、エコサイトづくりを応援」することを手がける NPO 法人と PR し、取り組む事業や地域を、「北海道」、「自然」という程度で大括りにイメージ付け、始めから細かく地域を限定していない。そこから、多様なまちづくりの相談やさらに職員研修の場でも、ねおすは「シンクタンク」ではなく「行動するタンク：Do タンク」であるとの認識を共有している。この点を、荒井理事は以下のように述べている。

ある課題や問題の発生に対し、とりあえず「まずはやってみること」

をモットーとしている。(荒井一洋：2009年10月1日)

ねおすでの行動の速さは、現場の職員に権限を委譲している、ねおすの現場主義の表れである。権限の委譲は、ねおすが協働を行う地域が分散していることにより、常勤理事や管理者的な職員が複数拠点を兼任する必要上から、組織の運営方法として根付いたものである。

さらに、まちづくりを行う上で、ねおすが課題や問題の発生に対して Do タンク的な対応を可能とする、経営基盤の仕事の確保については、ねおすが近年受託している大規模な行政との協働が際立った変化であることを、2章(2-3-2(3)の補助金・助成金)で検証した。

この補助事業の急拡大について高木代表は、農山漁村を拠点に地域住民との対話や信頼関係を築き、農村社会で生きる力を獲得し、事業の実績を築いたことを説明し、その成果を以下のように述べている。

最近出てきたのは、行政からの仕事におけるプレゼン(著者注：プロポーザル式入札)の資格。例えば環境省の応募資格として「現場でやっていること」を役所は項目に挙げている。これにより、現場をやらない組織をふるいにかける働きがある。(高木晴光：2009年7月12日)

この言葉からも、協働先となる国の省庁も、シンクタンクなどではなく「現場」を持つ NPO や、まちづくりの主体が積んできた農山漁村現場での実績を評価し、施策の発注における参加条件としたことが分かる。また、北海道内でねおすと競合する実績を持つ NPO 法人が少ないために、ねおすが受注したことによる「特需の背景」(図 2-17 参照)も、この部分か

ら分かる。

さらに高木代表に次ぐ位置の宮本理事の能力にも、荒井理事は注目し、以下のように述べている。

行政の仕事をとるときなど、宮本氏は企画書などで、企画提案先のニーズにあわせて、ねおすを表現することが得意である。具体的には、独立した元ねおす職員や卒業生、外部の理事の専門分野も活用して、プロジェクトに対する企画書を作成し、外部からの仕事を獲得する戦術の巧みさである。ねおす経営の特徴はマネジメントの強みで、人のマネジメントに長けている。(荒井一洋：2009年10月1日)

このように、ねおすでは少しずつ異なる得意分野や能力をもつ3人の常勤理事が存在する。そして事務局機能については、地域拠点ではその機能が弱いため、給与台帳や日報の管理を札幌本部が支援し、情報を集約・共有し、効果的に8つの拠点を機能させていることが、ねおすの現場主義を支える経営の強みとなっている。

## ②人的資源ネットワーク

専門家や異業種の「つながり」や「人脈」、「ネットワーキング」ほか多様な言葉で表わされたのが人的資源の関係性の維持と活用である。ねおすはたとえ自組織で取り組めない仕事であっても、ねおすを離れた人も「内部人材」として取り込み、プロジェクト型の仕事を国や自治体から受託する上で、協働のパートナーとして互恵的な関係を作ることができる。協働のパートナーの一例を、荒井理事が以下に述べている。

ねおすフェロー(特別研究員)の加藤京子氏が(※著者補記：例として)ある。加藤氏は博士号を持ち、ねおす養成コースを経て独立し、自営の「木育の研究室」を主宰している。ねおすと加藤氏とは別組織だが、ねおすフェローの位置付けである。従って、加藤氏がねおすの名前を使って、外部から仕事を取ってくることもある。それは「ねおすが加藤氏の専門性を保証する」という信用を加藤氏に対して担保し、加藤氏の専門性をさらに高める風にも機能する。

(荒井一洋：2009年10月1日)

このように双方の信頼関係を基盤に外部の専門家から、ねおすとの協働による仕事を持ちかけられることもある。

この信頼関係の醸成に役立ったのが、1996年から2008年度までの12年間の実績がある「養成コース」である。この講師陣は、ねおす内部の人材だけではなく道内外の専門家の協働で実現し、自然学校指導者に必要な学習を体系化した、専門家育成のカリキュラム運営であった。そうした外部人材の活用と、投資と回収に関する判断について、高木代表は以下のように述べてる。

養成コースの採算は、たとえ受講料がすべて講師料として出て行ったとしてもよしとした。講師陣はねおすとの関係性構築のための「投資」と考えた。養成コースは2009年度の申込者がいないため、今年には実施しない。そこに農水省「田舎で働き隊！」の仕事をとったため、「田舎で働き隊！」が養成に替わる機能をしている。プログラムをつくる上で行った初期投資は、のべ人数およそ150人の研修生を受けたことで回収できた。(高木晴光：2009年6月24日)

養成コースをやるのは、専門性の高いネットワークづくりのためである。外部講師は養成コースのネットワーキングであり、ねおすの持つネットワーキング能力は自負がある。(2009年7月12日：高木晴光)

このように人材育成は、結果的に赤字にはならなかったが、ねおすでは利益を生む事業としての位置付けではなく、むしろ「専門家のネットワーキング」に主眼が置かれた。そして事業自体の損得よりも、外部人材が持つ人脈による、新たな専門家とのつながりや、受講生が各地に就職や起業した先の人脈といった、まちづくりを行う上で資源となる、多数のよそ者ネットワークの「価値」を重視した。このような、地域に密着した専門家とのネットワークが現在のねおすの経営を安定化させ、その人的資源との関係性の維持と活用によって、中央省庁との大規模な補助事業の獲得が実現したことが分かる。

### ③プロジェクト方式増加の背景と利点

国や自治体が行う公共事業やサービス事業を、民間に発注する際、事業の請負いを決定する方法に一般競争入札などの制度により、最も安い価格を設定した業者が仕事を獲得するのが、通常の仕組みであった。それが規制緩和によって、NPO法人も公共入札に参入可能になったことや、価格だけでなく専門性を検討する必要が高まってきたため、「プロポーザル(proposal)方式」での入札が徐々に普及し、現在では一般化した。ねおすでも、プロポーザル式の競争によって仕事を獲得していることを、荒井理事が以下に述べている。



ねおすの行政との協働スタイルは「公募型のプロポーザル方式」で獲得する仕事がほとんどである。従って行政から権限がねおす側に移譲されているので、いわゆる「行政の下請け化」はしにくい。

(荒井一洋：2009年9月24日)

なおプロポーザル方式は「業務の内容が技術的に高度なもの又は専門的な技術が要求されるものについてプロポーザル(技術提案書)の提出を求め、技術的に最適なものを特定する手続き」<sup>11)</sup>である。そこから、組織が持つ「専門性」への評価が仕事の委託を決定する大きな要因となる。ねおすでは、環境に関する専門領域の仕事も多く扱う。そこで、専門家のネットワークを活用して組織化し、プロポーザル方式の仕事を、ねおす内部及び協働関係にある専門家とプロジェクトを組み、共に取ることがある。そうした人材とねおすとの関係は具体的には、かつて養成コースや研修を修了した人材や、人材養成において教える側となった専門家などである。そうした人材をねおすの「外部専門家」として普段から位置付けており、彼らとの関係性を維持し、必要がある時にねおすや専門家が協働する。こうした地域に限定されない広範囲な協働での仕事が可能となり、協働のパートナーは自らの専門性を提供し合い応分の対価を得て、自らの経営をネットワークにより安定化させている。荒井理事は、以下のようにプロジェクト方式の利点を述べている。

ねおすでは外部から得た仕事を、ねおすにかかわる専門家に外注することも多い。プロジェクト経費の全体はねおすが受けて、ねおすは加藤氏にも仕事を分担して、専門性への対価をねおすから加藤氏に払う場合もある。この場合は、ねおす側にとって、加藤氏という専門家を組織内で雇用することなく、必要な時だけ活用できる点で、固定費の削減が可能となる。(荒井一洋：2009年10月1日)

さらに、地域における望ましい目標を協働によって共有し実行する、ねおすのプロジェクト運営の妥当性を、自然環境コンサルタントの自社活動を示して山口理事は指摘する。

(自社では常用雇用を最小限とし)あとはプロジェクトごとに外部から人材を調達する。労務管理と給料の資金繰りに頭を悩ませたくないの(中略)昨今は常時雇用しない、プロジェクトベースで仕事をするのは、自社もねおすでもやり方として正しいと思う。(山口和男：2009年10月1日)

この指摘では、先行きが不透明な経済・財政状況の中で、自治体や外郭団体からの受注を見込んで人を常時雇用するよりも必要な時に人材を調達できる、という経済性の理由の

みならず、協働本来の大きな利点がある。まず1番目にプロジェクト全体をねおすが受け、それを複数の専門家と協働で分担することにより、質の高い成果品ができる。2番目に経費の面で、専門家にかかる固定費の削減が可能という利点がある。それは専門家側にとっても、ねおすの仕事を本業とすることなく、ねおすとの関係性を維持しつつ、自らの仕事に取り組み、個人のミッションを達成できることを可能としている。これは、ねおすのエコロジー8原則で示す「多様性の原則」である。こうしたコストの低減やリスク分散の面から荒井理事・山口理事は協働を行う上での、プロジェクト方式の利点を示している。

#### ④ねおすの変化変容

ねおすが外部人材を活用し、協働や相互学習による組織的なエンパワーメントを促進する理由は、環境をめぐる変化に対応するために、まず「自分自身の変化の必要」を認識した、高木代表の行動に見ることができる。札幌市内で「丸山環境教育事務所」を主宰し、高木氏の組織化の草創期を知る学識経験者の丸山博子氏は、ねおすの変化変容について以下のように語った。

ねおすエコロジー8原則。これは経営側の8原則でもある。そして、2002年に作ったエコロジー8原則には「愛」の言葉が盛り込んであった。高木氏は、もともと根性論で実績を目指し達成してきた企業人だった。その企業人から「愛を原則に盛り込もうと思うんだが」、という相談を聞いて驚いた。そのように変化を経た、ねおすの新しいビジョンの憲法、それがエコロジー8原則だと思う。特に6番の「変化受容」について。まさにこの部分はねおすらしい。高木代表は自分がまず変わることで、皆で変わり続けてきたのがねおすである。プログラムもスタッフの関係も、めざす社会像もねおすの活動は傍から見ていて「8原則」を踏まえて活動しているように見える。(丸山博子：2009年10月19日)

この言葉から、「2-3-1：ミッションの共有」にあるように、数多くの構想や原則や憲章などが、ねおすの研修の際に、職員の間で確認されている。そして、現在のねおすは「変化変容」に代表されるような柔軟な内部・外部組織との協働によって、各種事業を行い、起業支援やまちづくりを進めている。

## ⑤複雑性の保持

ねおすの最も遠大な構想である「銀河ネットワーク構想」について、著者が聞き取り対象者に質問したところ、職員、理事、協働先いずれもイメージを共有しているとは思えない答えが、以下のように得られた。

「銀河ネットワーク」については、そういう考え方もあるんだなと思った。(舘山樹里：2009年7月20日) 「銀河ネットワーク」については、大きな絵のイメージであえて、実態像を共有しないような戦略を感じ「うまいな」と思う。(山田由美子：2009年7月31日) 今だに私には、銀河ネットワークが分からない。ただ、心得としての8原則であり、銀河ネットワークはその原則によって広がる世界の形と理解している。(丸山博子：2009年10月19日) ねおすの「銀河ネットワーク」を何度見ても理解が及ばない。(草野竹史：2009年11月6日)

このように、ねおすが目指す指標の難解さや、複雑性の問題について、高木代表は以下のように述べている。

「なぜ私たちは、山の中で NPO をやっているのか」という理論背景で、ねおすは、むしろ「論理化できない」というよりも「論理化しないようにしている」と言うほうが正しい。それでもある程度一般化しようとは、我々もしている。(中略)ねおすの指標とは「社会に役立っているか」である。初期のねおすはエコツーリズムの指標も、良く分からず大変だった。天気によって変わるガイド時の話題選択、資源の見せ方の問題。見せる側に技術があれば、素晴らしく見えるのにそれが理解されない。価値観の指標が違う。そういうあいまいな部分があるのがエコツーリズム。秩序がなさそうで秩序がある。あいまいさを克服して、なにごととも学者は明らかにしようとするが、容易ではない。ねおす職員のベースにあるのは、環境教育の夢を描き続け、創り続ける力。それをあきらめない力。そのための変化をあきらめない力と、コミュニケーション能力である。(高木晴光：2009年7月12日)

このように、経営の仕組みについては極めて系統的に戦略をつくり、仕組みを明らかにする指向をもつねおすが、一方で、NPO 法人としての理念や指標についてはその理解を、各人なりに任せていることが分かる。その理由は企業ではなく、農山漁村のまちづく

りを行う NPO 法人として、「環境や農山漁村はこうあるべき」と理解を 1 つに集約するよりも、高木代表の言う「複雑系の知」の領域を残すほうが、地域で円滑な協働が進むという自身の経験から得られた方針とも推測できる。

ここで再び、開発援助の分野から野田(2000)が述べた表現に、ねおすの構図を当てはめる。そこでは、住民の主体的参加による農村の開発を行う際には、資源である「よそ者」(開発ワーカー、すなわちねおす職員)が「ああせい、こうせい」と地域に対して言うのではなく「どうぞ(私を地域で)使ってください」と、その知的資源である自らの専門性を地域に提供しなくてはならない。そして、当該地域にとっては、ねおすが行うまちづくりが「有効」と判断すれば、協働の形を取り、市民による「参加型開発：協働型のまちづくり」が進む<sup>12)</sup>。こうした理論から、ねおすは農山漁村において得た生活文化などの暗黙知は、あえて保持したほうがよいと高木代表は判断したと考えられる。

## (2)ねおすの課題

### ①広報・宣伝力

高木代表は 2006 年に「NPO マネージメント(経営)」という演題で講義を行っている。そこで、ねおすを始め「NPO が、もっと社会に受け入れられるようにするには、どうしたらよいか？」との聴講者の質問に対し、高木代表は「広報・宣伝力、そして隙間のような公共的なサービスを創り出す企画力」と答えている。(高木晴光：2006 年 9 月 30 日、北海道大学「科学技術コミュニケーター養成ユニット：Co STEP」講義)

「広報・宣伝力の強化」と、「サービス創出の企画力」が有効と答えた課題では、特に前者の広報・宣伝力において、現在もねおすの懸案事項となっている。一方で後者の「隙間のような公共的なサービスを創り出す企画力」については、小野理事が以下のように述べ、ねおすの強みとして評価している。

国や自治体の補助金事業、企業の助成金などは「社会のニーズはあるが、それを行う受け皿がない」企画に対して、投資されるものである。そうしたニーズに合致する提案を行うねおすの、受け皿があまりない新しい需要を、仕組みに構築する能力は突出している。

(小野有五：2009 年 11 月 12 日)

自治体などが発注する業務委託に対して、仕事を確保する上では、NPO 法人も民間企業と同じ条件で入札に参加し、仕事の受託を目指して価格の設定や提案を行う。現在は国や

地方自治体との仕事が多いねおすであるが、仮にその社会性をさらに高い次元で提案できれば、CSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)の観点から、企業との協働が増加することは確実である。それには、ねおすの一層の情報発信と広報の能力強化が必要である。それには現段階のねおすでは、マンパワーの不足によって、広報を担当する専任職員が確保できていない。

加えて、NPOの情報公開に関して齊藤(2007)は、以下のように指摘している。「NPO法では、NPO法人の運営は、市民の信頼を得て、市民によって育てられるべきであるという考えが取られている。また、NPO法人の信用は、法人としての活動実績や情報公開等によって、法人自らが築いていくことになる。したがって、法人の事業評価や説明責任(アカウントビリティ)の解明のために情報公開は極めて重要な事項となる。」<sup>13)</sup>。ここから、NPO法の定める事業報告書や会計内容の提出をもって、NPO法人の情報公開義務を果たしたという理解では、市民の信頼は遠く得られないことを示している。従って事業年度ごとの報告を行った上で、さらに日々のNPO法人の活動が、市民の「眼に触れるところ」に発信されていない限り「市民によって(NPO法人を)育てる」ことは困難なことが分かる。

そこで、ねおすではブログなどを使った発信を、高木代表が率先して進めていることを、2-3-3「情報の発信と共有」によって示したが、それだけでは不十分であることは、高木代表本人が常に考えており、以下のように述べている。

HPもペーパーも未着手で、広報専属職員も雇えず、しかし雇用するには今は、無意識の歯止めが自分の中でかかっている。仕事为本当の仕事になって、スタッフのモチベーションを下げるのではないか。(中略)組織を大きくすることがやりたいのか。会員の加入を増やしもっと高い所得をめざすのか。それらは職員がやりたかったことなのか。そうしたことも含め「仕事を渡していくこと」が、ここ数年の私の課題である。ここ2-3年は、(※著者注:職員に)強い指示は入れていない。経営者を育てたいので、その世代に考えさせるようにしている。(高木晴光:2009年7月12日)

この言葉から、ねおすが目指す組織の目的がNPO法人として公益的なため、組織の概要や北海道で目指す地域づくりの展望が、地域社会・市民・協働のパートナーなどに的確に伝わりにくい弱点がある。さらに、その改善は「創業世代」の高木代表を継承する、ねおす経営の次世代に託された課題であることが分かる。

## ②営業力

また、広報・宣伝に密接に関連する営業力については、ねおすでは普段から一般企業のようにいわゆる「営業活動」を行ってはいない。高木代表は以下のように述べている。

ねおすはこれまで企業と仕事上で付き合いしたことはない。仕事は選べるほどはないが、ねおすについては積極的な「営業活動」はしていない。営業下手でありもっと営業する必要があるのだが、足元のことをするのが先で、営業に力を入れにくい。(高木晴光：2009年7月12日)

そこから自組織の社会的な活動を、ねおすの事業内容として情報発信することにより、支援や協働関係を結ぶ上で有効な、「営業ツール」などの媒体も、特に形に示されていない。そのために、協働主体にアピールする上での力不足を、ねおすは感じている。これは強みの5点目「複雑性の保持」で示した要素の裏返しでもある。

## ③特殊技能の一般化

特殊技能については、さらに2-3-4の「人材養成コース」での技能習得においても、ねおすは人材育成の座学と共に、OJTを併用している。

製造業での特殊な「技能」を要する人材育成における、OJTによる技能形成について、谷内(2007)は、システムによらない職人的な技を先輩に付いて覚える手法ゆえの、再現の困難性を指摘した。そしてOJT中心の技能形成には、受ける側の習得にバラツキを生み、習得技能の特殊性を高めた結果、技能の汎用性において他の組織でその技能を活用する機会を狭め、高め過ぎた「特殊性」が結果として、OJTを行う組織への隷属性を高める点も、あわせて指摘している<sup>14)</sup>。

「自然学校指導者」の育成や、彼らが行う事業が、ねおすの組織に「価値」を与える一方で、OJTや「職人的な技術」では、ねおす総体としての組織活動が見えにくく、それが営業分野での弱さにつながる。ねおすでは「分かりやすい事業活動の情報開示」の課題を認識している。こうした特殊技能の一般化における問題について、高木代表は以下のように述べている。

ねおすは、むしろ「論理化できない」というよりも「論理化しないようにしている」と言うほうが正しい。それでもある程度一般化しようとは、我々もしている。(中略)あいまいさを克服して、なにごとくも学者は明らかにしようとするが、容易ではない。(高木晴光：2009年7月12日)

今後企業との協働を、ねおすが戦略的に進めていくには、こうした「一般化」についても、NPO 法人における「見せる化」の問題として正面から対応すべき課題と言える。「見せること」による NPO の経営強化については、次項で述べる。

次節の 3-3 ではさらに、NPO 法人ねおす以外の NPO(任意・法人)についても、協働型まちづくりの推進において、ねおすと同じく地域との協働や住民との交流が有効に機能し得ることを、3つの視点から論じる。

### 3-3 協働型まちづくりの推進における NPO の有効性

前節までは主に、3つの属性の調査対象者「協働のパートナー」、「有識者(理事)」、「常勤理事」からの聞き取り調査をもとに、ねおすが行うまちづくりの中から、ねおすの特徴や経営上の有効性や、課題を検証した。

本節では、2章や前節での、ねおすの有効性を参考にしながら「このまちには、人的資源も地域資源にも恵まれていない」と地域の住民が一樣に主張するような、「道内における仮想の農山漁村」において、いかにして NPO を活用したまちづくりを進めれば有効かを考えたい。そこで3つの観点「見せる化」、「地元学」、「『遠距離交際』ネットワーク」という概念を用いて考察する。

そして、次節では研究のまとめとして、農山漁村での NPO による「中間支援組織」としての機能を考察し、最後に協働型まちづくりにおける、NPO の有効性のまとめと、観光分野における提言を行う。

#### 3-3-1 まちづくりにおける「見せる化」

ここで「地域資源がない」という地域は、本当に地域の資源を「探す気になって」探し、それを外部に見せようとしているのであろうか。

本節では、それを考えるためトヨタに代表される製造業の経営手法「カイゼン」の、根源的な思想である「見える化」に着目する。そして『見せる』ことによる「見える化」活動の示唆から、「見せる化」のまちづくりへの転用について考察し、地域における NPO 組織を強化し、さらに協働を推進する上で「見せる化」が有効な手法であることを示す。

まず「見える化」について遠藤(2007)は「相手の意思にかかわらず、さまざまな事実や問題が『目に飛び込んでくる』状態をつくり出すことである。(中略)『人間は問題が目に飛び込んでくれば行動を起こす』という動物的本能に訴えかけるのが『見える化』のポイ

ントである。」<sup>15)</sup>と、その仕組みの基本を示している。さらに、見えるようにする活動を通して「見せよう」とする人材の育成が、その本質の活動としてあり、「見える化」は単なる現場での1手法にとどまらない、全組織が共有すべき「経営思想」とであると主張している。そして、見える化にはPDCAのサイクルがあると述べている。

このPDCAについて、ねおすでは自組織は「シンクタンク」ではなく、NPO活動において「行動」に重きを置く「行動するタンク：Doタンク」との認識を持ち、まちづくりにおいて「Do」からの取り組みを行い、迅速に地域課題に着手している。それによってNPOによるPDCAサイクル(Plan・Do・Check・Action)モデルを実践している。

「見える化」でのPDCAは以下のような解決プロセスをたどる。それは「問題発見(Problem-finding)」・「見える化(Display)」・「問題解決(Clear)」・「確認(Acknowledge)」のサイクルである。製造業から問題をまちづくりに移して考えると、地域で生じる問題の発見から、次に「行動」に移すのではなく、まずその問題を「見える化」し、地域内や地域外の個人や組織に、当該地域が抱えている問題を「見せる」ことによって、問題の発生を発信しなければならないことを示している。それによって、地域の問題に対し、企業の助成金による取り組みを提示する者や、国や道の担当部課につながりを持つ者など、遠い距離に位置する人から、情報や支援が得られることがある。これについては後の3-3-3で述べる。そして問題の解決とその確認から、さらに最初の問題に関連する新たな問題の発見と、問題の「見える化」へと、次のサイクルが描かれる。

さらに遠藤は「見える化」とは、見せようとする意思と知恵により実現すると述べている。次項の3-3-2で扱う水俣市は、公害という地域の実情を社会に対し、つまびらかに見せて地域外部からの解決支援を得たのではなく、それとは逆の「事実隠し」を行ったため、数十年もの間、地域の内部や近隣の市町村との間に確執を生じさせ、解決を長引かせる結果を招いた。そうした、地域にとって負の側面を持つ情報であっても、見せようとする意思を持ち、市民が主体となって問題を示すことにより、多様な地域内外の主体との協働が生まれ、知恵を出し合うことで、問題が小さいうちに対処し得ることが、水俣の例からも推測できる。

また、「市民の目に触れる情報公開」という観点で、NPO組織の情報を発信し、賛同者や、資金の獲得などによって組織を強化するための、企業経営の中で作り上げられた「見える化」を活用する概念は、極めて有効である。その理由は、企業もNPO法人であっても「組織経営」という点では同じであり、むしろ利益や効率を追求する企業が、長年の経営で確



立した「見える化」(特に「見せる化」の継続)を、NPO が利用することにこそ意味がある。それは人的・経済的資源が少ない中で公益を目指す組織として、NPO は企業が行う効率のよい情報発信に学ぶのが、最も効果的だからである。1章(1-2-4)で示した浜中町の「認定NPO 法人霧多布湿原トラスト」が、2009年に行った湿原の民有地を買い取って保全する「霧多布湿原50万坪買い取りプロジェクト」の募金活動は、ホームページを使い、さらに理事や事務局長が道内外に出張する際に、取り組みを会おう人々にPRし「見せる化」を行ってきた例である。また霧多布湿原の民有地は、地元住民が「谷地(やち)」と呼んだ利用価値の少ない土地だった。そこによそ者が「景観」という資源価値を見出して始めたNPO活動に端を発し、協働により湿原景観を資源化した例でもある。

これらの「見せる化」の思想や取り組みを、農山漁村で行うことは、地域住民にとって自らが対象物を「見ることを意識し、同時に対象物である自分たちの地域が、外からの眼によって「見られること」を意識する契機となる。その際に地縁組織に比べて、よそ者が組織の構成員であることの多いNPOが、地域との協働によってまちづくりに貢献する余地が大きいと考える。

### 3-3-2 資源を探す「地元学」の有効性

地域の資源を探す上で、「地元学」という手法が有効である<sup>16)</sup>。これは3章(3-1-2)で示したよそ者が備える能力や性質「専門性、創造力、表現力、変容への柔軟性、解決提案力」をうまく生かした、地域資源の活用によるまちづくりの手法だからである。よそ者も、地域の住民も、多様な学習経験や職業の経歴を持っており、何かの分野においては「専門家」であることが多い。例えば農山漁村であれば、「地域の高齢者」はひと括りにはできない、農業・林業・漁業や副業も含めた職業の「専門家」として地域に暮らしてきた人々である。さらに農山漁村において、彼らは年齢と体力に応じて仕事量を自分で決め、高齢でも現役で仕事をする人が多く存在する。

「地元学」が生まれた背景は、1956(昭和31)年、熊本県水俣市のチッソの、水銀排水による公害の発生が発端である。「水俣病」という危機に対し「地域の恥」として自治体や住民が事実を隠ぺいするなどした結果、被害は拡大し、地域内でも差別や偏見、ねたみによって人間関係も悪化した。その後1994年に市長の謝罪によって行政と住民が和解し、地域の歴史を見直す機運が高まった。さらに一度断たれた地域のつながりの結び直しを通して地域を再生し、現在は先進的な環境のまち「水俣市」として、公害の歴史をも地域資源に

変え、水俣市を各地に発信している。

その資源化によるまちづくりを協働で進める際に、「地元学」の手法が生まれた。これを1980年代半ばから提唱したのが、市役所の職員であった吉本哲郎氏である。その手法は、地域をよそ者の視点から地域と共に協働して資源を発見し、それを可視化できる形で蓄積し、テーマによって資源を組み替えて発表するという手順で、個人の生活に密着しているため、市民にも馴染みやすい手法である。地元学は水俣市を発祥に1990年初めには、熊本から仙台など全国に波及した。

地元学は、「地域には見るに値する資源がない」という農山漁村での思い込みを変え、よそ者が見る資源の「直接には見えていない『モノの先』にある可能性」<sup>17)</sup>を見る眼によって、地域の住民と共に発見してゆくフィールドワークである。具体的に地元学の模様を示すと、よそ者と地域住民がグループとなって事前に区分けした地域を歩き、発見した大小のモノやコトを撮影し、メモに書きとめて、図3-2「地域資源カード」によって一定の書式に記録する。これによって、地域においてそれまでは「価値のあるもの」とは思わなかった事象を「見える化」し、蓄積していく。さらに資源カードを組み合わせることで地域資源をつなげ、テーマごとの発表を行うという一連の参加型学習(図3-3)の仕組みである。



図3-2 「地域資源カード」：著者撮影(2009年10月14日)



図 3-3 地元学の様子：著者撮影(2009年10月4日：むかわ町穂別地区)

これを、まちづくりの手法として用いれば「生活文化の創造」、吉本の言う「もやい直し」が可能となる。「もやい」とは船を係留する結びから来た言葉で、結(ゆい)を支える農山漁村の思想である。さらに地元学は、地域資源を利用し、観光をアウトプットにテーマを設定すれば数時間から1日など、地域を体験できる新たな観光プログラムを作ることができ、よそ者と地域住民が取り組み可能な資源探しの手法である。

地元学の効果として、その地域にないものをねだるより「あるもの」を伸ばしていこうという、市民の発想の転換が上げられる。これはまちづくりにおける基本姿勢である。また、地元学の体験により学校・会社・地域への転用が可能となる。さらにアウトプットに必要なインプットを行うことで、「市民調査」の能力が獲得できる。市民調査とは、地域のことを良く知る住民が、自治体などの作る計画に際して、市民の視点から提言する新たなまちづくりの動きである。加えて、よそ者と地域住民がコミュニケーションし「チームワーク」が組めるようになることや、1人の作業ではなく多様な人と共に作り上げるプロセスを体験することから、「1足す1の知が2」ではなくそれ以上となる、いわゆる「創発」が起きる。それによってまちづくりが市民個々の活動や、町会といった組織的な活動など、それぞれのやり方で、持続的に促進される。吉本は地元学を広めた地域の「その後」を見て回ることで、地域の住民に起こった変化を見た<sup>18)</sup>。

「(※著者注：地域の巨木の資源化によって商品にした「ギンナン」の売上は)みんなで15万円くらいになった。つぎの年は20万円くらい。5万円は地区に入れて、あとは自分たちで使う」(吉本2008)

このような、山村の女性高齢者に変化のきっかけとなった例からは、目に見える売上の増額として、これまで気づかなかった地域資源の存在を喜び、同時に、女性たちは資源の維持に売上の一部の5万円を、地域に再投資している。そして残りを自分たちの楽しみに使うことで、さらなるモチベーションの向上や持続的な活動を目指したことが推測できる。

このようにシンプルな仕組みを持つ地元学は、地域で反復することが重要であり、そうした学びの継続の上で、地元学を教わった人が、今度は「表現者」として教える側となり、主体的に役割を転換し、異なる外の眼と協働するまちづくりを進められる点に、地元学の大きな効果がある。

### 3-3-3 「遠距離交際」ネットワーク

童謡「ぞうさん」の作詞で知られる、詩人まど・みちおの作品「いちねんせいになったら」には、現代のネットワーク理論を考える上でも、示唆に富むメッセージが内包されている。

「いちねんせいになったら」まど・みちお作詞／山本直純作曲

1年生になったら(※繰り返し) 友だち100人 できるかな(以下略)

100人の友達を作ることによって「おにぎりを食べ、走り、笑いたい」と童謡は歌っている。これは、まちづくりに置き換えると、「食べていくために地域で仕事をし、主体的な行動によって地域内外の人と交流し、笑顔のある楽しい学びに関わりたい」というメッセージとなり、人的資源を増やしたいという、その根源的な意味は似ていると言えよう。

ここで童謡とは異なり、まちづくりにおいては重要なネットワークの違いがある。それは学校という閉鎖的な空間での「同質な人的資源」の獲得よりも、農山漁村での居住地域内である学区、市町村、さらに支庁など、区域をあえて超える「異質な人的資源」を、地域の資源として取り込むことである。これが今後の農山漁村の維持・存続において、ネットワーク理論の観点からも極めて有効である。

その根拠として西口(2007)は、貧困から脱するため生まれ育った地から、他の地域に出て職を得て起業し、出身地の家族や親戚を呼び寄せて、国内外に事業のネットワークを形成した人の事例などに、共通する行動を研究し、そのパターンを分析した<sup>19)</sup>。そして社会学者のグラノヴェッター(1973)らの研究を整理し各国の事例から、人々は行き当たりの判断ではなく、意図的に行動することを独自の図3-4「ひまわりモデル」を用いて示した。そこでは図のAより、B「スモールワールド」の変則性が重要である。まちづくりにおいて、

Bモデルによって示された、個人や地域の困難の発生に際し「遠くの人的資源」を通して、問題の発生源から遠くに位置する主体によって、解決への支援が直接、問題の発生源につながることは、前項(3-2-3 ②人的資源ネットワーク)に示した。

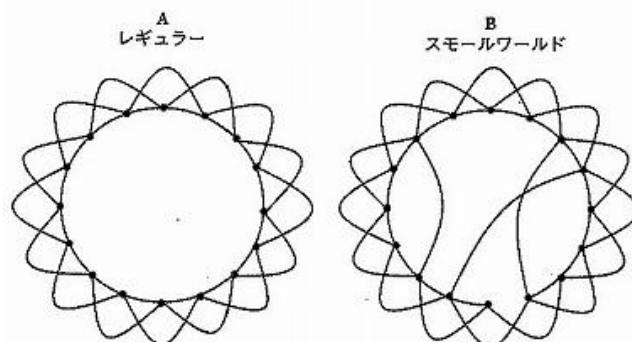


図3-4 ひまわりモデル ©Nishiguchi 2004

出典 西口(2007)p24.から転載

それは、道内に点在するねおすの専門家ネットワークを資源とし、不定期に立ち上がるプロジェクトの際に、「資源のつなぎなおし」によって人材が、そのプロジェクトメンバーとなって協働することからも明らかである。このように、Bモデルは、普段は遠くに位置する人的資源から、迅速に問題に対応できる資源にたどり着けることを示している。西口はそれを「一部のランダム接続による遠距離交際(long-distance relations)」と表現している。

「ランダム接続による遠距離交際」は、現実の社会における身近な例からも想像できる。普段は遠くにいて疎遠な関係にある人から、その人の「友達の友達」によって、有益な情報がもたらされる現象などである。特に転職や起業など、これまでの自分の生活や仕事に「変革」を起こそうとする時、自らの生活圏でない「距離」が情報の価値を生む。地縁や職場といった生活基盤を共にする「同質な」人とのネットワークでは、自ら変革する上で、彼らからもたらされる情報は、同質性が大きいため、有益性にも乏しいからである。

西口は、単なる偶然として「世界は狭いですね」という常套句で片づけられがちな、遠くの人をもたらす、ネットワークの「スモールワールド化」を「近隣効果」と呼び、それに法則性があることを示した。それらの研究を通じて「『遠距離交際』と『近所づきあい』の両方のバランス」がネットワークを形成する上で重要だと述べている。グラノヴェッターの言う「弱い紐帯(ちゅうたい)」や、西口の「遠距離交際」、それらと「すぐ隣の顔見知り」である近所づきあいとの両方が、まちづくりにとっての戦略となる。

さらに、まちづくりにおける意思決定の議論に、「よそ者」が入ることの少ない場では、

地域での利害関係などにおいて、同質である地域住民ゆえに知っている「配慮・しがらみ」が生じ、創造的な議論は困難であることを敷田(2009)は指摘している<sup>20)</sup>。このように、地域に限定しない遠隔地の人的ネットワークの構築や、それを戦略化する志向を持つ人材の育成が、農山漁村でのまちづくりにおいて、情報や仕事の機会を地域にもたらす上での鍵となる。

こうした、必要な時に使える人的資源である「友達の友達」を、いかに多く持ち、普段から関係性を維持するかについては、交通網や通信手段が発達する以前の時代では、その維持は大きな困難であった。しかし現在、都市部からアクセスしにくい農山漁村であっても、インターネットを使って、日常的に地域や個人の情報発信ができることは周知である。また、近年は当該地域を離れて住む出身者による、SNS(ソーシャルネットワーキングサービス)やブログなどのサービスの提供と利用に伴い、地域出身者のコミュニティが増加した。

さらに、当該地域には居住していないが「ふるさと」に応援や貢献をしたいという、国民のニーズの多様化に国が対応し、「ふるさと納税」(地方税法等の一部を改正する法律)を2008年4月に公布した。この仕組みの整備により、財政難の現状にある都道府県や市区町村には、地域外の市民からの寄付が可能となった。なお、ふるさと納税は寄付者本人の出身地に限らず「ゆかりのある地域」に対しても可能である。このことから、納税者の住民側だけでなく、自治体側にも「地域にゆかりのある」地域外の人的資源からの主体的な接近があることは、まちづくりにおける機会の到来であり歓迎すべきことである。それは、単なる資金調達のみではなく、各地に居住する人的資源ネットワークを自治体によっても形成し得る機会の獲得だからである。

こうした「遠距離交際」の人的資源を活用した、特定地域への新しい支援の形が徐々に整備され、社会的にも定着し始めている。このように、ネットワーク形成の概念を獲得することによって、地域は状況に応じ、多様な個人やNPOなどと、協働に適したツールを選び、それを利活用することによって、戦略的なまちづくりが可能になると考える。

#### 【参考文献】

- 1) 堂下恵(2008)祭事の外部者参加を通じた体験型観光及び地域活性化の検討, 日本観光研究学会全国大会学術論文集第23回, pp. 333-336.
- 2) 敷田麻実(2005)よそ者と協働する地域づくりの可能性に関する研究, えぬのくに第50号, 江沼地方史研究会, pp. 77-78.

- 3) 敷田麻実(2009)よそ者と地域づくりにおけるその役割に関する研究, 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学ジャーナルNo.9, pp. 85-89.
- 4) (社)日本環境教育フォーラム編著(2008)日本型環境教育の知恵 人・自然・社会をつなぎ直す, 小学館クリエイティブ, 初版, 東京都, p. 89.
- 5) 野田直人(2000)4章 人々の視点 4-8 外部者は資源である, 野田直人著, 開発フィールドワーカー, 築地書館, 初版, 東京都, pp. 92-93.
- 6) 木野聡子(2009)開発援助の「エンパワーメント」概念を使った農山漁村地域における観光の考察, 北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院院生論集 *Sauvage* 第5号, pp. 129-130.
- 7) 内山節(2006)第2章 労働を支える方法について, 農の営みから「創造的である」ということ(上), (社)農山漁村文化協会, 初版, 東京都, pp. 58-62.
- 8) NPO 法人自然体験学校 <http://www.shizentaiken.com/> (downloaded at 2009.12.28)
- 9) 5)に同じ
- 10) 3)に同じ, p. 88.
- 11) 国土交通省国土技術政策総合研究所  
<http://www.nilim.go.jp/> (downloaded at 2009.12.31)
- 12) 5)に同じ
- 13) 1章 1-5 6)に同じ, p. 49.
- 14) 谷内篤博(2007)第3章 企業意識と職業意識, 働く意味とキャリア形成, 谷内篤博著, 勁草書房, 初版, 東京都, p. 68.
- 15) 遠藤功(2005)第1章 「見える化」とは何か, 遠藤功著, 見える化 強い企業を作る「見える」仕組み, 東洋経済新聞社, 初版, 東京都, pp. 9-58.
- 16) 吉本哲郎著(2008)地元学をはじめよう, 岩波ジュニア新書, 初版, 東京都, 213p
- 17) 1章 1-5 4)に同じ
- 18) 16)に同じ, p. 186.
- 19) 西口敏宏(2007)第1章 スモールワールドー友、遠方より来たる, 西口敏宏著, 遠距離交際と近所づきあいー成功する組織ネットワーク戦略, NTT 出版, 初版, 東京都, pp. 1-40.
- 20) 3章 3-1-1 2)に同じ, p. 89.



### 3-4 まとめ

本節では、ねおすの事業検証を通して NPO が地域と協働して行うまちづくりの有効性について、まとめを行う。そこでまず、NPO 法人が行う非営利活動の分野を概観する。そして、ねおすや多くの NPO が地域で行う公益的な活動を端的に表現する「中間支援組織」の概念に着目し、その機能と中間支援の現状について述べ、ねおすが中間支援の機能を行うことを示す。そして最後に、農山漁村において既存の資源を活用し、来訪者との交流を通じた交流人口の増加や、定住者を生み出す協働型まちづくりに、NPO が貢献できる役割の可能性について提言する。

#### 3-4-1 ねおすにおける「中間支援組織」の機能

「NPO 法人の特定非営利活動分野」には表 3-5 の 17 の活動がある。中間支援組織を考えるに当たり、NPO 法人の活動分野を概観する。

非営利活動は、通常複数を選択するのが一般的であり、ねおすは 5 項目を選択している。表では参考として、国内での取り組み上位 5 位の活動を示した。その分野は「保健・医療・福祉」が 57.8%、次いで「社会教育」46.5%、「1 から 16 号の活動への支援活動」が 44.9% で、「まちづくり」40.4%、「子どもの健全育成」39.8%と続く。医療や福祉分野が多いこと、そして諸活動にはいずれも、「まちづくりの要素」を含むことが分かる。このように、活動上位 5 位との比較から、社会的ニーズにほぼ合った活動をねおすは行っている。



表 3-5 NPO 法の 17 分野の活動・ねおすの活動分野上位 5 位の比較

No.	ねおす※1	上位 5 位※2	活動分野
1		1 (57.8%)	保健、医療又は福祉の増進を図る活動
2	2	2 (46.5%)	社会教育の推進を図る活動
3	3	4 (40.4%)	まちづくりの推進を図る活動
4			文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
5	1	(28.4%)	環境の保全を図る活動
6	4	(6.6%)	災害救助活動
7			地域安全活動
8			人権の擁護又は平和の推進を図る活動
9			国際協力の活動
10			男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
11	5	5 (39.8%)	子どもの健全育成を図る活動
12			情報化社会の発展を図る活動
13			科学技術の振興を図る活動
14			経済活動の活性化を図る活動
15			職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
16			消費者の保護を図る活動
17		3 (44.9%)	前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動

出典 内閣府（2006）「平成 17 年度市民活動基本調査報告書」から著者加工

※1 ねおす定款の記載順

※2 調査は複数回答で合計は 100%を超える

## (1) 中間支援組織とは

表 3-5 の 17 番目の活動分野「前各号の活動を行う団体の運営または活動に関する連絡、助言や援助の活動」の認証を受けた法人を、内閣府では「中間支援組織」と言う。それには様々な捉え方があり明確な定義がないのが現状だが、2002 年の内閣府調べの『中間支援組織の現状と課題に関する調査報告』では「中間支援組織」の定義を以下のように示した。

多面的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会と NPO の変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者と NPO の仲立ちをしたり、また、広義の意味では「各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織」

内閣府『中間支援組織の現状と課題に関する調査報告』（2002 年）<sup>1)</sup>

この内閣府の定義を齊藤(2007)は、端的に要約し「①資源(ヒト、モノ、カネ、情報)の

仲介、②NPO 間のネットワーク促進、③価値創造(政策提言、調査研究)のいずれか、またはすべてを行っている NPO 法人」と再定義した<sup>2)</sup>。このように、定義は端的となったが、実際の中間支援組織機能は、農山漁村においては通常、それらの支援を行う主体や、どこで支援をしているかが分かりにくい、漠然とした要素を含むのが中間支援組織である。

## (2) 中間支援組織の現状

NPO を支援する「公設的な」中間支援組織は、札幌市内に複数ある。そして、それらが一般的に人々が認識する「中間支援組織」と思われる。例えば北海道庁の委託による指定管理者「(財)北海道地域活動振興協会」運営による「北海道立市民活動促進センター」がある。そして札幌市役所が場の支援を行い、市民が主体的に運営する「札幌市市民活動サポートセンター」があり、さらに環境分野の中間支援としては、(財)北海道環境財団を母体に、「北海道地球温暖化防止活動推進センター」や「北海道環境サポートセンター」も、同財団によって運営されている。他には、NPO の支援を行う「NPO 法人北海道 NPO サポートセンター」などの NPO も点在している。

このように支援機能は都市部に集積するため、非都市部の NPO には頻繁に利用することが困難であり、現実的な活用が難しい状況にある。そのため、能力向上の講習会や助成金の説明会、経営ノウハウの指導などの機会に接することが少なく、都市部と非都市部の NPO には格差が生じている。

## (3) NPO 法人による中間支援機能

都市部の支援が実際には届きにくい農山漁村地域や、そこに存在する NPO に対し、まちづくりの支援をする NPO 法人の 1 形態が、ねおすであることが、3 章での活動の聞き取り調査から明らかになった。これを先述の中間支援組織における 3 つの観点①資源の仲介、②ネットワーク促進、③価値創造、に当てはめて以下に説明する。

### ①資源の仲介

ねおすは地域の既存施設を利用し、自治体や地域住民と協働し、自然学校など交流の場として資源化した。そして、そこに職員を投入し運営を行った。それにより、自治体や地域住民との間に、各主体が優位性を持つ資源(人脈、施設、資金、職員)を「まちづくり」という共通目的のもとに出しあう、互恵的な関係を作り出した。そして、NPO が持つ外部の人的資源や、助成金などの情報を利用し、地域の課題に対し「あるもの(資源)」を活用

し、地域の内外に対し、当該地域の抱える困難や目指したい地域の計画を「見える化」して、外の眼に見せた。この「見せる化」の過程によって、課題を解決できる人的資源が当該地域とつながり、その資源と「弱い紐帯」の関係にあったねおすは、地域の改善や提案を行った(3-2-1 参照)。その地域への改善や提案に際し、モノと資金は持たないねおすでは、職員、資金情報、人脈などによる「経営資源」を地域に提供した。さらに、ねおすは地域にある有形で可視化できる資源だけでなく、文化や風習など無形物で、その価値を正当に評価しにくい住民の「思い」なども、「地域資源」として尊重し、まちづくりにおいて支援した。そしてそれらを「見える化」するための諸資源を仲介した。

## ②ネットワーク促進

ねおすは札幌本部や各地の専門家とのネットワークを利用し、MLの活用などで、資金獲得の情報を発信している(2-3-3 参照)。また、助成金などの情報だけでなく、道内や全国の幅広い情報を対面やネット上で交換している。さらに「交流の場」として8拠点と、ねおすの協働のパートナーが組織したMLなどのつながりを加えた、道内外のネットワークが形成された。加えて、人材養成コースによる卒業生がつながりを形成し、維持するためのネットワークも自主的に作られた。このように施設など可視的な各地の拠点と、人と人の関係性といった不可視のネットワークを利用し、ねおすではまちづくりでの協働の必要に応じて、離れた場所に位置して普段は「弱い紐帯」の関係にある「よそ者」からなる人的資源がプロジェクトを作り、ランダムに接続する「遠距離交際」の状態を作っていた(3-3-3「遠距離交際ネットワーク」を参照)。そして「よそ者」が持つ特性の1つである「しがらみのない」発想などを可能とし、弟子屈町では施設の運営を根本的な顧客の視点に立ち返って展示の企画案を出し合う協働となった。そして近年では、外来種のウチダザリガニを新たな観点から見せるプログラムを作る事例など、「外の発想」が地域に持ち込まれた。

ねおすはまた、自然学校指導者の養成を通じて参加型学習により、対話を促進させる学習手法を職員に習得させた。この専門能力を生かし、地域内でのワークショップでは、傾聴と対話による参加型のファシリテーションによって、参加者に地域資源を気づかせた。この手法によって、楽しみながら地域の課題を学ぶ住民とねおす職員との間では、個々人を「見せる化」する場が契機となり、協働の関係が促進された。

### ③価値創造

ねおすは法人化の前から「自然」の独自性を持つ地域で、多くの住民がその価値を過小評価していた資源に「よそ者の眼」で着目し、資源価値を損なわないよう利用する環境学習の仕組みを後に作り、自然や地域が元来持っていた魅力ある価値に、さらに異なる新たな視点から価値を付け加えた。また、直近3年のねおすは、価値の創造にあたる政策提言や調査研究から、「社会で見えにくいニーズに着目した、将来的な新サービス」である先駆的な試みでまちづくり資源の基盤整備として国などの補助事業を受託し、事務局機能の「北海道ふるさとづくりセンター」など、農山漁村に必要な支援体制を作り拡充を進めている。このように農山漁村のまちづくりにおいて、未利用の資源に着目した価値の創造を、ねおすは一貫して志向していることが分かる(2-3-2(3)参照)。

これら3点から検証した結果、ねおすは「中間支援組織」の機能の全てを満たすNPO法人であった。そこから、従来のまちづくりにおいて、よそ者の立場から短期間だけ地域に携わり、一方的に外部から地域に資源を持ちこむ、シンクタンクなどによる指導との違いを示した。そして、地域に定住する「よそ者」の職員による、自然学校などの運営を通じたまちづくりの取り組みから地域の協働のパートナーに、ねおすが「安易に事業を撤退しない公益性のある組織」という安心や信頼を生み、「継続的な支援の関係性の構築」が可能となった。

さらには地域の住民となることで、ねおす職員の「当事者意識」も現実味を増し、自分の住む地域を良くしたい、という方向に働き、定住を通して地域住民との間に交流が生まれた。そして、ねおすではまちづくりを個人活動とせず、参加型学習で進める「システム」として捉えた。その志向の元に、人材育成の最終型を「地域プロデューサー」に位置付け、地域課題の発見から改善までを協働で行う人材を組織的に育成し、職員及び「養成コース」、「田舎で働き隊！」への支援を農山漁村で行っていた(2-3-4「人材養成コース」参照)。そうしたシステム化した学習に皆で取り組み、知識の共有や一般化を試みている。さらに、地域から離れた場所に位置する「よそ者」がつながることによって生じる多数の意見や、地域外よそ者との交流が、均質化されがちな地域内の意思決定の場に異質性を持ち込んだ。そうした「よそ者」の地域へのかかわりが起こす「よそ者効果」の変化を地域で活用した点が、ねおすの協働による農山漁村のまちづくりが成果を上げている理由である。

### 3-4-2 協働型まちづくりに NPO が果たす役割の提言

前節では中間支援組織の定義は未確立で、「公設的な」組織や NPO による組織など、様々な形態があり、都市部に偏在する状況を示した。そしてねおすが行った事業から、それらは「農山漁村に立脚した NPO 法人による中間支援組織活動」であることを示した。

これらの結論を受け本節では、北海道の農山漁村で地域において、既存の環境や資源を活用し交流や、さらには定住者も生み出すための協働型まちづくりに貢献し得る、NPO の果たす役割について、著者が提言を行う。

「農山漁村における協働型まちづくり」には、「人と地域の資源化」が有効であると著者は考える。この資源化の実践にあたっては、「地域内外のよそ者や NPO の戦略的活用」が、農山漁村における実現性の高い協働型まちづくりである。

まず NPO は、地域内外の市民的発想をもつ多様な構成員からなることが多い。そして地域課題の存在及び解決の志向と、専門的な能力を持ち「よそ者の眼」として地域の資源や課題を発見する役割を果たす。このことから、協働によって地域住民と NPO が共に行う「資源の見せる化」が可能となる。個人や地域の「資源や問題が第 3 者に見える」ことで、NPO が持つ資源を仲介し、地域外部の「よそ者」とのネットワークにつなげる役割により、地域課題の解決を支援できる。このシンプルな思想は、自らの住む地域に置き換えても、地域に住む幅広い年齢層に対して納得が得られやすい。その理由は以下の 2 点である。農山漁村は必ずしも閉鎖的な空間ではなく、漁業、鉱業、林業などの隆盛ごとに様々な専門性と移動の経歴を持った人が、数多く地域に存在するという点である。そして、それらの地域では昔から「寄合」など相互扶助の仕組みで、各戸や地域の困難を把握し、支援の方法へと迅速に当事者と資源をつなげていたからである。現在は NPO が寄合に代わり、資源を住民に仲介する機能の一部を、新たに担い得る存在となったことが指摘できる。

さらに「見せる化」を行う参加型学習の手法では、組織運営上、NPO が学習の場づくりに長けていることが多い。その理由として、民主的であることが NPO の運営の基盤となるからである。NPO 法人の運営は、市民の信頼を得て、市民によって育てられるべきという考えのもと、情報公開や意思決定の透明性などを NPO 法で規定しているからである<sup>3)</sup>。それには NPO の職員や会員、理事や協働のパートナーから広く意見を引き出し、誰もが対等な関係のもと、いわゆる「情報の非対称性」を利用した、上位から下位に向けて行う一方的な意思決定ではない、皆で創り上げる意思決定を、NPO はその運営上で目指してきたか

らである。さらに地域の課題に対しては、学習の場作りを通して、議論でなく対話を促すことで、地域住民やNPOの双方に交流と信頼を生み、よそ者であるNPOには地域の知を伝え、逆にNPOからも地域は、情報を得る互恵的な関係を構築できる。こうしたNPOとの協働によって指摘した「よそ者の眼」は、結果的に地域住民の中でも持ち得ている。さらに、地域にゆかりのある人など、遠くの人的資源とも地域はつながりが存在することを、NPOと地域住民との学習により、農山漁村地域は気付くことができる。

従って、地域側はNPOを「農山漁村における民設シンクタンク」と位置付け、まちづくりに積極的に活用することが有効である。また一方で、まちづくりを行うNPO側も、地域に不可欠な存在として地域から活用されるよう、自組織の目的やビジョンを、常に地域の内外に発信し続け、NPOの資源を活用した交流の場を作り、協働によるまちづくりの機会を逸さないようにすべきである。

以上の提言の前提としては、協働型まちづくりは自治体や専門家、NPO法人などのみが行うものではなく、「まちづくりの主体性は住民が持つ」という認識が地域に必要である。そして、その「当事者意識」を高めていくことが地域に求められる。そして、まちづくりを行うNPOは、まず地域住民に「NPOの存在」を「見せる化」することが要点で、地域にその存在を示し目的やビジョン、実際の活動を発信し住民との交流の場を作り、NPOの存在や活動を住民に示し続けることが重要である。

経営的な裏付けをしにくい理想を含む提言であるが、しかし現在利用しているわずかな地域資源以上に、未利用の地域資源が多い地域であるがために、農山漁村地域の内側からは「何もない」と現時点では判断される。そうした状態においてはまず、人が潜在的に持つ人的資源のネットワークを「見せ合う」ことが農山漁村では有効で、そこから地域が持つ人的資源が明らかとなる。それに「遠距離交際による地域支援」を加えたまちづくり戦略を、著者は提案する。そして、地域内と遠距離による人的資源のネットワーク化で「資源のつなぎ直し」を行う上で優れた機能を、まちづくりNPOは持っている。そこから新たな地域の資源が活用されると考える。

農山漁村の状況は、高齢化や人口流出、都市との格差や第1次産業の荒廃など一側面からの固定化した見方が多い。しかし、地域の異なる側面をNPOのよそ者の眼で「見せる化」することで、住民や地域にゆかりのある人が、誇りを持ってその地域を語れるような、地域資源探しが大切である。例えば、農山漁村地域の高齢者が主体的に働く光景を、その光

景だけ説明なしに切り取ると、「後継者不足」と一般の眼に映り、問題として捉えられがちである。しかし、高齢者が生涯現役で仕事を通じて社会に関われるという点は、都市部の給与所得者の時代を終えた人の場合において、生涯働ける環境かという点と、その実現は農山漁村に比べて困難である。従って高齢者が生涯働ける地域で農山漁村であることも、農山漁村地域が見せるべき、異なる視点からの「地域資源」である。そうした、「住む人が発する満足や誇り」が新たな地域資源に醸成され、その醸成された新たな文化が誘引となり、旅行者が農山漁村地域を訪れる。このようなプロセスが『交流人口の拡大による地域活性化』であると筆者は考える。

そして上述の活動の継続化により、NPO と地域との協働で行う「未利用資源の地域資源化」が、まちづくりにおいて、地域での学習と人の交流効果を生む。さらに資源化は地域だけ、あるいはNPO だけではなく、住民と「よそ者」との協働による継続的な「見せる化」のプロセスにこそ価値がある。

以上の一連の研究を通して、農山漁村の「見せる化」が一層進むことを、訪問した地域を脳裏に思いながら、願うものである。

#### 【参考文献】

- 1) 1章 1-5の6)に同じ, p. 67.
- 2) 同上, p. 67.
- 3) 同上, p. 49.

Study on Community Development in Rural Areas through Cooperation with NPOs  
-Case Study of NPO-NEOS, Hokkaido-

Graduate School of International Media, Communication, and Tourism Studies,  
Hokkaido University

KINO Akiko

Abstract

The purpose of this study is to propose a future role of NPO-NEOS (NEOS, hereafter) by examining the community development in rural areas which NPOs co-worked for and identifying characteristics of organizational management of such NPOs through reviewing the activities of NEOS since its establishment 10 years ago.

The rural areas in Hokkaido have been impoverished by the deterioration in fiscal conditions of the central, regional, and local governments, as a result of a decline in the country's population and recent difficult economic conditions. Such rural areas in Hokkaido have been suffering from declining and aging population, which also have devastated agricultural lands and forests there. In response to such difficulties in rural areas, the central government executed regional and local rejuvenation plans with tourism as a core driver. Such efforts are, in other words, development of "community resources" enabled by taking a fresh look on community's unused assets and undiscovered charms. Because local and regional governments face difficulties to provide services beyond their responsible areas, NPOs are expected to play a major role in developing such new community resources. Hokkaido-based NEOS is among such NPOs co-working with local governments, citizens and enterprises. NEOS uses "nature" in rural areas as resources, and operates nature schools and provide human resource development programs.

The main research methodology used in this study is interviews. There are 19 interviewees in total, including the partner of various cooperative projects of NEOS,



academics, managers, staff of NEOS, and managers of other NPOs. In addition, annual reports, financial statements, and other information materials published by NEOS are collected and utilized to show the history of the management of NEOS in the past 10 years.

The conclusion of this study consists of two parts. The first part is the findings based on the analysis of the history and organizational development of NEOS. The findings are that NEOS is one of the largest NPOs in Hokkaido, and built trust with the partners of co-works by 1) gradually expanding the scope and scale of its operations as it increases activity locations, and 2) sharing an organizational goal of developing leaders and encouraging them to start their own businesses.

The second part is the findings based on the interviews. The findings are that cooperative style community development has three kinds of effectiveness. They are viewpoints as an outsider, viewpoints on the utilization of community resources, and the viewpoints on empowerment. The interviewees also pointed out such characteristics of NEOS as an organization with “mutually beneficial relationship”, “opportunity for learning”, and “network with rich human resources”.

As a result, the study identified that NEOS is a rural-community-based NPO, with an intermediary function. An intermediary function includes “intermediation of resources”, “promotion of networking”, and “creation of values”, all of which are identified as characteristics of NEOS.

Finally, the role of NPOs in cooperative-style community development is proposed. In the cooperative-style community development in rural areas aimed at making better use of existing resources in Hokkaido, “disclosing” potential networks of human resources to each other is considered to be effective, because such disclosure helps others to discover human resource each community owns. Based on such consideration, the author proposes a community development strategy, involving extra-community human resources as “a provider of support from long distance”.

NPOs have a function to “re-connect resources” through networks inside and outside the community. Therefore, it should be beneficial for the communities to position NPOs as “a think tank in rural communities” and take advantage of them as much as possible in community development. At the same time, each NPOs should also communicate its purposes and missions to inside and outside the community if they hope not to miss the opportunities to become a cooperative partner in community development.

## 【謝辞】

本研究を進める中で、NPO 法人ねおすの全面支援なくしては、形をなさなかった。高木代表により「ねおす 10 周年に際してのふりかえり」という位置付けも加えられ、研究には妥協を許さない「冠」がついた。そして会の主旨も知らぬまま 2009 年 3 月 23 日、真駒内での「田舎で働き隊！」の説明会に参加し、ねおすの研究がスタートした。

研修で思ったのは、会議にはない主体性と楽しさだった。それは対話の場の運営により、全員が発言し役割を担う、参加型学習の手法であった。また、田舎で育った著者にとって、離農や山林の荒廃は現実の問題だった。その田舎での仕事をあえて選び、仕事や地域での交流から自己実現したい若者の存在は、農村の雇用不安を頭の隅に追いやる頼もしき人であり、新たな「需要の創造」に手を上げた、勇気ある人たちだった。

そして各地に聞き取り取材を始め、各拠点で出会う若い女性職員達は、地域の過疎や夜の暗闇でなく、水や空気が澄み星が見え、人が優しいことにこそ、田舎の価値を見ていた。また黒松内町では、高木夫人の料理を夏キャンプの子ども達や、大勢のスタッフと共に相伴した。動物を飼い、卵や野菜を食べ、子どもがその世話をする田舎の生活も、異なる年代が大勢で暮らす体験も、現在は農山漁村にも少なくなった非日常体験である。

著者は、地域再生のために補助金の受け皿となる組織に在籍していた。その時の経験から、地域で進める補助事業の終了とともにプロジェクトが霧散し、成果物だけが残し、人のつながりや地域の住民の学習効果が持続しないことを問題としていた。そもそも、地域の住民不在のもと「整った成果物」だけが残る地域再生への反省があった。「地域の資源を生かしたまちづくり」を地域住民や商業者、自治体が共に長く続けることでこそ、各地は魅力を取り戻し、それを見に来ることが結果的には観光につながる。それには地域に暮らす人が持つ「知」を活用してこそ、地域の資源化は可能になると考えた。この研究を通して、ねおすは「よそ者」がまちづくりに関わることの面白さに気付かせてくれた。それを説明する言葉が思うように増えぬまま、研究をまとめたが、ねおすで起きている「面白さ」を今後とも、よそ者との出会いの中から学びたいと思っている。

「地域マネジメント研究会」で筆者と 2 年弱学んだ本学の先輩でもある、ねおす常勤理事の荒井一洋氏には、面談のアレンジや数々の質問に対する支援を得たことに感謝する。

そして指導教官である敷田麻実教授の支援に、感謝と尊敬の意を表す。

2010 年 1 月 6 日 木野聡子