CRファクトリー研究成果報告書2020

～「コミュニティ」と「つながり」に関する研究 ～

CONTENTS　目次

1. 子育て期にある母親の居場所としての NPO の可能性　・・・P. 2
早稲田大学文学学術院 石田光規教授

2. 越谷市 PTA 連合会コミュニティキャピタル調査
から見えてきた PTA 課題克服のヒント　・・・P. 6
上智大学経済学部 川西諭教授

3. 優れているコミュニティの事例研究　・・・P.14
CR ファクトリー代表理事　呉哲煥

4. コミュニティキャピタル高得点団体インタビュー　・・・P.22
CR ファクトリー代表理事　呉哲煥

5. 新型コロナウィルスの影響によるコミュニティ・
NPO 組織の運営方法の変化についての調査　・・・P.30
CR ファクトリー副理事長　五井渕利明

子育て期にある母親の居場所としての NPO の可能性

早稲田大学文学学術院 石田光規教授

1 はじめに

子どもの誕生は多くの人びとが経験すると同時に、経験した人それぞれに大きな影響を及ぼす。そのプラスの効果としてまずあげられるのが、両親のみならず周りの人に幸福感をもたらすことだ。また、子どもの誕生により、夫および妻は父親、母親という新たな役割を獲得し、身の回りの関係性も再編される。このような経験は、当事者の成長の契機になると言われている。

しかしながら、新たな役割の獲得と関係性の再編は、必ずしも円滑に行われるとは限らない。役割への不適応は、両親に葛藤を生じさせ、ストレスの原因となる。関係再編の失敗は、支援のもらい手、自らを理解してくれる人の喪失を招き、人びとの不安感、孤独感を高める。育児のストレスや育児不安が育児研究の一領域として成立している事実は、子どもの誕生後、円滑に生活してゆくことの難しさを表している。

新しい環境への不適応により生じる精神的な不健康や孤独感は、自尊感情や自己受容の低下につながり、人びとを精神的に追い込んでゆく。また、親の自尊感情の低下は、本人のみならず、親自身の子どもの受容、子どもへの関わりにも悪しき影響を及ぼす。したがって、新生児誕生後の数年間は、親のみならず、子どもにとっても非常に重要な時期だと言えよう。

以上の問題意識を念頭に、私たちは、育児期の母親が社会生活に適応してゆく上での居場所の役割について研究した。具体的には、子育て中の人びとの孤立防止とエンパワーメントを目的とした NPO 法人「こまちぷらす」を事例に、NPO 法人への参加が、子育て中の母親の孤独感の低減や自己肯定感の獲得に、どの影響するか検討した。以下、第 2 節では、調査計画について簡単に説明し、第 3 節では量的調査の分析結果を紹介する。

2 調査と変数

2-1 調査

本研究は質問紙調査と聞き取り調査の併用により行った。質問紙調査は、「こまちぷらす」への参加の効果が分かるように、比較可能な 3 つの群に実施した。第一は、「こまちぷらす」に関わったことがない人である。具体的には、ショッピングモールのキッズスペースに来訪した人に調査票を渡し、その場で回答してもらった。この群を「モール」とする。

第二は、「こまちぷらす」の運営する「こまちカフェ」に初来店または 2 回来店した方々である。これらの人は居場所としてのカフェには来店しているものの、「こまちぷらす」のイベントに積極的に関わっているわけではない。この群を「カフェ」とする。

第三は、「こまちぷらす」の理念に共感し、スタッフとともに活動を推進している人びとである。具体的には、「こまちパートナー」「パートナーぷらす」として登録されている人に調査を実施した。この群を「こまち」とする。それぞれのグループ 50 名ずつに調査を実施し、150 票のデータを回収した。調査を実施したのは、2018 年 10 月である。

本研究の目的は、地域に根付いたNPOが育児期の母親にどのような効果をもつか検討することである。この目的に鑑み、未就学の子どもがいない人びとを除き、131ケースを分析に用いた。母親の平均年齢は34.02、末子の年齢は0歳が61.9%、1歳が16.7%である。

聞き取り調査は「こまちぷらす」の「パートナーぷらす」会員として登録し、なおかつ、子育て中の母親3人に対して行った。調査を行ったのは2019年8月20日であり、一人あたり45分ていどの聞き取り調査を行った。内容は、子どもが生まれる前と生まれた後の違い、子育て中の孤独感、「こまちぷらす」との関わり方などである。

2-2 変数

量的データを分析するさいには、調査対象の種別（モール、カフェ、こまち）を独立変数とし、孤独感および自己肯定感を従属変数とした分析を行った。「こまちぷらす」の参加に居場所の効果が認められるのであれば、こまち群は他の群に比して孤独感が低く、自己肯定感が高いと考えられる。

孤独感は「自分は独りぼっちだと感じる」「世の中から目を向けられていない感じがする」「自分のことを本当によく知っている人は誰もいない」という項目に1「そう思う」～4「まったくそう思わない」の4件尺度で特定した質問を用いた。分析のさいには、「そう思う」4点～「まったくそう思わない」1点とし、その合計を孤独感とした。

自己肯定感は「私は自分がだめな人間だとおもう」「私は、たいていの人がやれる程度に物事ができる」「周りから必要とされている」という項目に1「そう思う」～4「まったくそう思わない」の4件尺度で特定した質問を用いた。分析のさい後二者については、「そう思う」4点～「まったくそう思わない」1点とし、前者は変換を行わずそのまま得点として用いた。その合計を自己肯定感とする。

独立変数である対象種別は、多変量解析のさいには、モールを基準カテゴリーとして、カフェ、こまちのダミー変数を投入した。また、多変量解析のさいには、統制変数として、本人の年齢、末子の年齢、居住年数、仕事の有無、本人の学歴、夫の学歴、収入、育児ストレス、育児の相談先の数も投入した。これらの変数はいずれも、育児期の母親の孤独感、自己肯定感に影響を与えると考えられる。

本人の年齢、末子の年齢、居住年数は実測値、仕事の有無は「仕事なし」を1としたダミー変数、本人の学歴と夫の学歴は「大卒以上」を1としたダミー変数、収入は「世帯収入300万円以上」を1としたダミー変数である。

育児ストレスは、「育児から解放されたいと思ったこと」「ついつい子どもにあたってしまうこと」「子どもを産んでよかったと思ったこと」「子どもと一緒だと迷惑がかかると思ったこと」について1「まったくなかった」～4「何度もあった」の4件尺度で頻度を特定した質問を用いる。上述の4項目のうち、「子どもを産んでよかったと思ったこと」のみ「まったくなかった」を4点、「何度もあった」を1点と得点を逆転し、それ以外の3項目はそのまま得点として合計点を育児ストレスとした。

育児の相談先の数は、「育児にかんする相談」ができる人について、夫、両親・夫の両親、他親族、友人・知人、近所の人、育児・医療の専門家、それ以外の人から多重選択方式で選んでもらう質問から特定した。「育児にかんする相談」先として選ばれた選択肢の数を変数として用いている。

3　分析結果

3-1　分布の確認

図 1 は孤独感尺度を構成する各質問の回答分布である。3 つの項目のうち、「自分は独りぼっちだと感じる」「世の中から目を向けられていない感じがする」については、こまち群で「まったくそう思わない」人が多い。とくにモール群と比べるとその差は大きい。一方、「自分のことを本当によく知っている人は誰もいない」については、こまち群で「まったくそう思わない」人が少ない。

続いて自己肯定感についても同様の分布を見てみよう（図 2）。これをみると、「私は、たいていの人がやれる程度に物事ができる」「周りから必要とされている」の 2 項目については、こまち群に「そう思う」と答えている人が多く、「私は自分がだめな人間だとおもう」については、こまち群に「まったくそう思わない」と答えている人が多い。

まとめると、孤独感については、「こまちぷらす」参加者のほうが低いと捉えられるもの、高いと捉えられるもの双方あるものの、3 つの項目を総合すると、やや低いと考えられる。自己肯定感については、3 項目すべてにおいて、「こまちぷらす」参加者が高い。

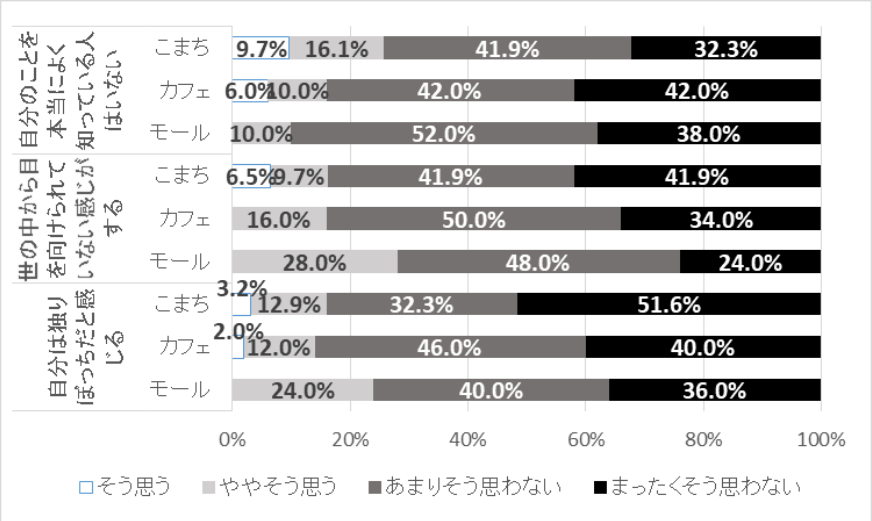


図 1　孤独感の各項目の分布

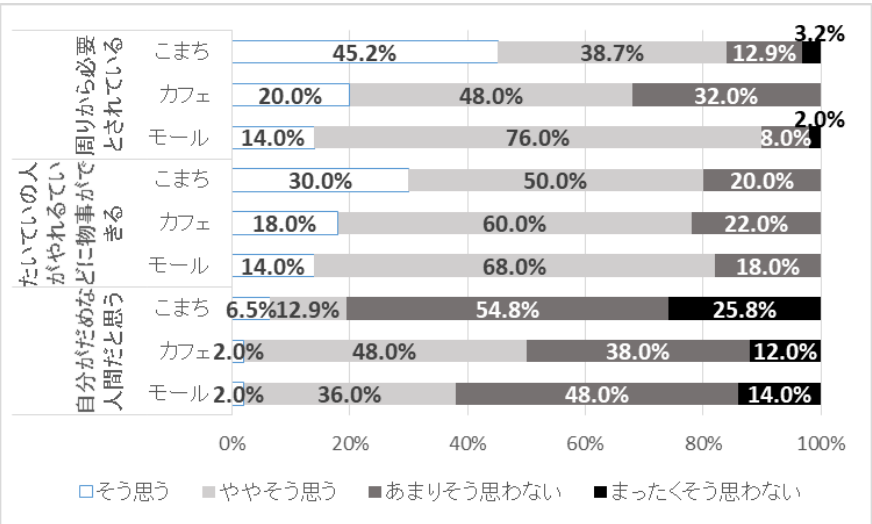


図 2　自己肯定感の各項目の分布

3-2　多変量解析の結果

次に、他の変数の効果を統制した多変量解析において、「こまちぷらす」への参加が孤独感、自己肯定感にどのような影響を及ぼすのか見てみよう。

表 1　孤独感、自己肯定感に対する集団参加の効果

	孤独感				自己肯定			
	B	標準誤差	β	p	B	標準誤差	β	p
(定数)	4.647	1.682		**	7.304	1.366		**
年齢	0	0.054	-0.001		0.055	0.044	0.165	
居住年数	-0.08	0.068	-0.14		-0.019	0.055	-0.041	
末子年齢	0.435	0.171	0.305	*	-0.111	0.139	-0.094	
本人無職ダミー	0.593	0.362	0.161		0.164	0.293	0.054	
本人大卒ダミー	0.446	0.369	0.12		0.065	0.3	0.021	
夫大卒ダミー	-0.349	0.45	-0.077		0.967	0.365	0.258	*
収入300万未満	0.45	1.259	0.035		0.743	1.022	0.07	
育児ストレス	0.232	0.079	0.313	**	-0.237	0.064	-0.385	**
育児の相談先数	-0.256	0.135	-0.186	†	0.222	0.109	0.195	*
集団参加（モール基準）								
こまち	-1.045	0.545	-0.251	†	0.979	0.443	0.283	*
カフェ	-0.307	0.409	-0.078		-0.33	0.332	-0.101	
R2 乗			0.265	**			0.297	**

**: p<.01, *: p<.05, †: p<.10

表 1 は孤独感および自己肯定感を従属変数として、集団参加およびその他の変数を投入した重回帰分析の結果である。集団参加の「こまち」のところを見ると、孤独感については 10%水準であるものの、いずれも有意であり、かつ、こまち群ほど孤独感が低く、自己肯定感が高い、という結果になっている。

それ以外の変数の効果については、孤独感に対しては末子の年齢、育児ストレス、育児の相談先数が有意な効果をもっていた。末子の年齢、育児ストレスが高い人ほど孤独感が高く、育児の相談先を多数確保している人ほど孤独感が低くなる。これらの効果については、先行研究でも指摘されているものであり、それほど目新しいものではない。

自己肯定感に対しては、こまち群以外に、夫の学歴、育児ストレス、育児の相談先数が有意な効果をもっていた。夫が大卒以上の学歴をもち、育児ストレスが低く、相談先を豊富に確保している人ほど自己肯定感が高い。やはり、育児のストレスとその緩衝剤としての相談先は、母親の自己肯定感に影響を及ぼすのである。学歴の効果は母親の地位認識が配偶者（＝父親）の地位に代替されていることを表している。高学歴の配偶者をもつ母親は自らの評価を高めるのである。

4　まとめ

以上の分析結果から、「こまちぷらす」の参加者は、モール群を基準カテゴリーとしたときに、孤独感が低く、自己肯定感が高いことが明らかになった。地域に根付く NPO 法人は、子育て期にある母親を受け入れ、社会活動に送り出す中間的な居場所として機能しているのである。

現代社会の人間関係、孤立をテーマに実証的に研究をしている。社会の個人化が進むとともに、人々の人間関係はどのような様相を帯びるのか、孤立問題といかに向き合うべきか、についての研究・著作多数。

早稲田大学
文学学術院
石田光規 教授

越谷市 PTA 連合会コミュニティキャピタル調査から見えてきた PTA 課題克服のヒント

上智大学経済学部 川西諭教授

CR ファクトリーと上智大学研究者が共同で行っている上智大学コミュニティキャピタル研究会では、これまで NPO やボランティア団体（以下、まとめて NPO と略記します）を中心に、組織や団体の中のコミュニティ（共同体）の状態を測定して数値化するコミュニティキャピタル診断を実施し、組織や団体の運営にご活用いただいてきました。

2019 年度は埼玉県の越谷市 PTA 連合会からの依頼で、越谷市立小学校 30 校、中学校 15 校の全 45 校の PTA 保護者役員を対象にコミュニティキャピタル診断を実施することとなりました。学校 PTA に関しては、PTA 保護者役員を引き受けてくれる人がいないなど、様々な課題が指摘されています。このレポートでは、今回の調査から浮かび上がる PTA 活動の実態と、そこから見えてきた課題克服のヒントについてご報告します。

調査の概要

今回の調査は 7 月と年度末の 2 月の 2 回、各学校の PTA 会長を通じて PTA 保護者役員にネットアンケート調査にご協力を呼び掛けていただく形で行われました。7 月は回答を依頼した PTA 役員数から推定して 90%以上の回答率の 544 名、年度末の 2 月は新型コロナウイルスの影響もあってか回答が若干減少しましたが、436 名の方に回答をしていただきました。

回答者の特徴を要約すると、

- 学校平均回答数は 12.3 人。何らかの役職についている PTA 役員の平均人数とほぼ同じと考えられます。
- 活動歴としては半数以上の 58%が役員経験者。初めて役員を担当する人は残りの 42%。
- 女性の割合が 87%と多く、男性はごく少数。
- 役員の方の子どもの数は比較的多く二人以上の子どもがいる方が全体の 90%。
- フルタイムで働いている人の割合は 15%程度で、パートアルバイトで働いている人が 50%、専業主婦（主夫）と考えられる方が 15%。

以上の特徴は、全国の公立学校の PTA 保護者役員の標準的な特徴と考えてよいでしょう。

今回の調査では、これまで NPO に対して行ってきたのと同じコミュニティキャピタル診断と PTA の役割に関する独自の意識調査の 2 つを行いました。

コミュニティキャピタル診断とは、コミュニティの状態の良さを決定する 3 つの心理的因子に関する質問に基づいて、各メンバーが団体との間に構築してきた関係性（この関係性をコミュニティキャピタルと呼んでいます）を点数化して測定し、全てのメンバーの得点の平均値で団体コミュニティの状態を測定します。

3 つの心理的因子は具体的に以下の 3 つを指します。

第一因子　理念共感と貢献意欲　団体の目指すところに共感し、団体に貢献したいと感じている

第二因子　自己有用感　団体の中で自分が必要とされている、役に立っていると感じている

第三因子　居心地の良さ　人間関係が良好で居心地がいいと感じている

今回の PTA 調査の結果を 2018 年に実施した NPO の調査結果（回答者数合計 1819 名）と比較をしてみると、PTA 組織のいくつかの特徴が明らかになってきました。

回答の相関関係は PTA と NPO でほとんど変わらない

研究会がこれまで NPO を対象に行ってきた調査から、各因子の得点が高い人ほど、すなわち団体内で良い関係性が築けている人ほど団体・組織への愛着が高いだけでなく、主観的健康感、主観的幸福感も高いことが明らかになっています。いい人間関係が健康や幸福にプラスの影響を与えることは広く知られていますが、その傾向は我々の研究でも確認されています。

2019年度越谷PTA調査（回答者合計544名）

	第一因子	第二因子	第三因子	愛着	幸福度	健康度
第一因子	1.00	0.63	0.72	0.81	0.25	0.21
第二因子	0.63	1.00	0.55	0.65	0.25	0.17
第三因子	0.72	0.55	1.00	0.72	0.21	0.20
愛着	0.81	0.65	0.72	1.00	0.24	0.19
幸福度	0.25	0.25	0.21	0.24	1.00	0.47
健康度	0.21	0.17	0.20	0.19	0.47	1.00

比較対象：2018年度NPO調査全体　変数の相関関係（回答者合計1819名）

	第一因子	第二因子	第三因子	愛着	幸福度	健康度
第一因子	1.00	0.58	0.73	0.61	0.27	0.19
第二因子	0.58	1.00	0.60	0.89	0.25	0.16
第三因子	0.73	0.60	1.00	0.60	0.30	0.19
愛着	0.61	0.89	0.60	1.00	0.26	0.18
幸福度	0.27	0.25	0.30	0.26	1.00	0.46
健康度	0.19	0.16	0.19	0.18	0.46	1.00

表 1：PTA と NPO の調査の相関関係の比較

上の表は今回の PTA 調査（7 月分）、下の表は 2018 年度の NPO 調査の相関係数行列です。この相関係数行列はコミュニティキャピタル 3 因子に加え、団体への愛着、主観的幸福度、主観的健康度の 6 つの変数について、各ペアの相関係数を示したものです。正の相関関係（ある変数の値が大きいほど、他方の変数の値も大きい傾向）がある場合はプラスの数値、負の相関関係（ある変数の値が大きいほど、他方の値が小さい傾向）がある場合はマイナスの数値を示します。相関関係がない場合は 0 になります。相関係数の最大値は 1、最小値は－1 です。左上から右下にかけての対角線のマスの数字が 1 になっているのは、同じ変数を異なる変数とみなして相関係数を計算しているためです。

NPO と同じような傾向は今回の PTA 調査でも観察されました（表 1）。表 1 の上の表は PTA 保護者役員に対する調査の各質問の回答の相関関係を調べたもの、下の表は 2018 年度に行った NPO 調査の相関関係を調べたものです。

どちらの表でもコミュニティキャピタルの 3 因子および団体への愛着の 4 変数間の相関係数はプラス 0.5 を超えて高く、幸福感と健康感の間の相関も 0.46 と高くなっています。コミュニティキャピタル変数

と幸福感、健康感との相関係数はやや低いですが、いずれもプラスの数字を示しています。つまり、3 つの心理的因子が高い人ほど団体への愛着が高く、主観的健康観と主観的幸福感も高いことが NPO だけでなく、PTA でも確認できます。

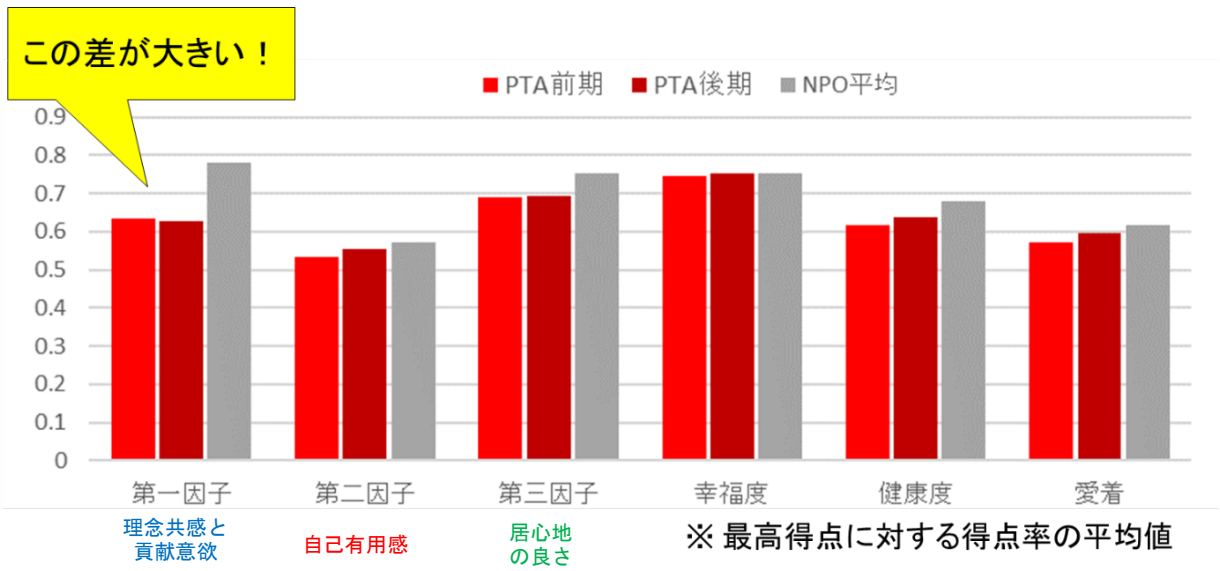
２つの表では数字が 1 に近いほど濃い赤色になるように作成されており、その色の濃淡を比較すると相関関係の傾向が非常に似ていることがわかると思います。PTA は NPO とはかなり性質の異なる人の集まりだと想像していましたが、相関関係を比較する限り PTA も NPO とほぼ同じような組織、団体とみなして分析することができそうです。

しかし、すべての点において PTA と NPO で回答の相関関係が同じだったわけではありません。

NPO では 3 つの因子のうち第 2 因子の「自己有用感」が団体への愛着と最も強い相関関係を持っているのですが、PTA では第 1 因子の「理念共感と貢献意欲」が愛着と強い相関を持っていました。因果関係は注意深く検証する必要がありますが、NPO ではメンバーに「自己有用感」を持ってもらうことが大事であるのに対し、PTA では「理念共感と貢献意欲」を持ってもらうことが組織の運営において大事である可能性を示唆しています。

PTA コミュのティキャピタルは「理念共感と貢献意欲」が低い

コミュニティキャピタル研究では団体メンバー全員の各変数の平均値で団体のコミュニティの状態を測定しますが、PTA と NPO の比較してみると興味深い違いがあることがわかりました（グラフ 1 参照）。



グラフ１：コミュニティキャピタル等変数の平均値の比較

PTA 前期は 7 月に実施した調査の全回答者 544 名の回答の平均値、PTA 後期は 2 月実施調査の平均値。それぞれの変数の理論上の最高値を 1、最低値を 0 として比較しています。

コミュニティキャピタルの 3 因子の平均値はいずれも PTA よりも NPO の方が高くなっており、団体への愛着もまた NPO の方が高くなっていることがわかりました。その中でも第一因子の「理念共感と貢献意欲」の差は特に大きく、平均点で２０％近い差が開いています。これとは対照的に第二因子の「自己有用感」の差はほとんどありません。3 つの因子に相関があることを考えれば、PTA では第一因子の平均点はもっと高くて良いし、自己有用感の平均点がもっと低くてもいいはずですが、実際にはそうなっていないのです。

この結果は PTA の現状をよく表していると私たちは考えています。PTA 役員もある種のボランティアなので NPO やボランティア団体と同じような結果になってもおかしくないのですが、冒頭でも書いたように近年は PTA 役員のなり手がいないという課題を多くの学校が抱えています。自らやりたいという人が集まって PTA が組織されているのであれば NPO と同じかもしれませんが、現状はそうではなく、本当はやりたくないけれども他になり手がいないから仕方なく引き受けたという方が少なくないのではないかと想像します。理念共感と貢献意欲が低いのはおそらくそのためでしょう。そして、なり手が少ない理由の一つは、PTA 役員の役割が多くの人にとっては重い負担であること。それなりの役割を果たしているから、貢献意欲は低いけれども「自分は必要とされている」という自己有用感は低くないのだと考えられます。

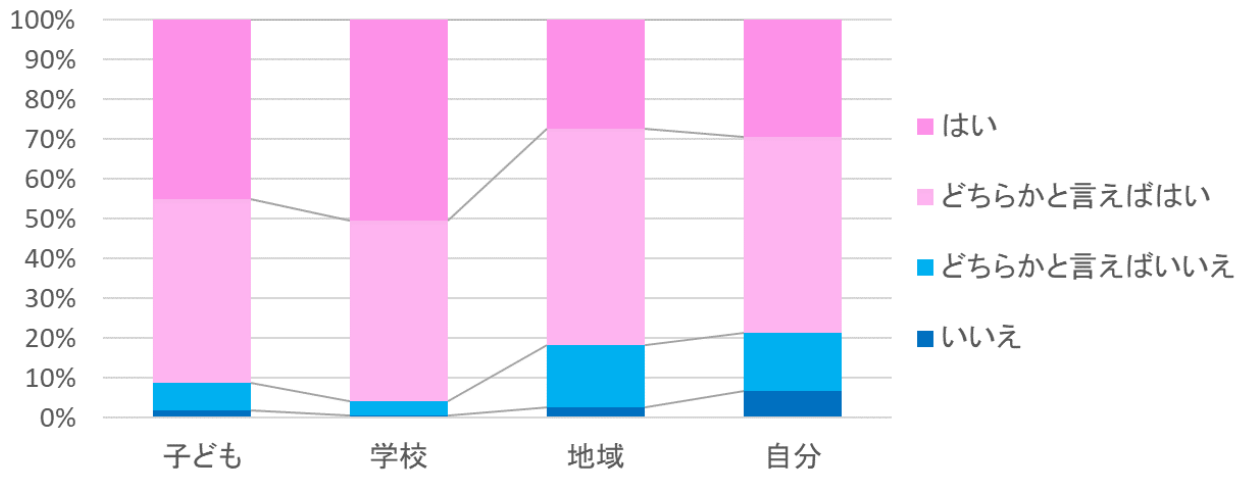
もちろん、すべての保護者役員の方の理念共感や貢献意欲が低いわけではありません。高い目的意識をもって、意欲的に PTA 活動をしている役員の方もいます。すでに述べたように、そういう方は自己有用感も高く、居心地が良いと感じており、PTA への愛着も高い。相関はそれほど高くないですが、健康感も幸福感も高くなる傾向があるので、意欲的に PTA 活動に参加できている人ほど「参加して良かった」「また参加したい」と感じているのではないかと想像します。役員の人に理念共感と貢献意欲を持ってもらうことができれば、PTA 役員のなり手不足という課題を解決できるかもしれません。

PTA は誰のための活動か

さて、ここまで説明したように PTA にとって保護者役員の「理念共感と貢献意欲」が高いことが重要らしいのですが、PTA の理念に共感するというと、多くの人は、自分を犠牲にして子どものため、学校のため、地域のためという気持ちで PTA 活動をするべきだと考えるかもしれません。しかし、その固定観念が「なり手不足問題」の原因になっている可能性を示す結果が今回の調査で得られました。

今回の調査ではコミュニティキャピタル診断に加えて、PTA の役割に関する意識調査も同時に行いました。

「PTA は子どものためになっていると思いますか？」という形式の質問を「子ども」のところを「学校」「地域」「自分」と変えて 4 つの質問に回答してもらいました。



グラフ 2 ：PTA の役割に関する意識調査

「PTA は○○のためになっていると思いますか」という問いに対する答えを調べました。○○に入る言葉は、子ども、学校、地域、自分の 4 つ。

回答結果を見ると（グラフ２参照)、予想通り、学校のため、子どものためになっていると思っている人の割合（とてもそう思う、そう思うの合計）は 90%超と非常高くなっています。それと比べると少ないですが、地域のためになっていると思っている人の割合は 85%、自分のためと思っている人は 79%と半数以上の人が地域のためにも自分のためにもなっていると感じていることがわかりました。

興味深いのはこれらの回答とコミュニティキャピタル診断の回答との関係です。子どものため、学校のためと考えている人ほど第一因子の「理念共感と貢献意欲」が高いと私たちは予想していたのですが、予想に反してそのような関係はあるものの非常に弱く、統計学的には意味のある関係とは認められませんでした。意外にも、第一因子が高かったのは「自分」のためになっていると考えている人たちだったのです。自分のためになっていると答えている人たちは、第一因子だけでなく、自己有用感も高く、PTA への愛着も高いことがわかりました（表２参照)。

PTA というと普通は子どものため、学校のためという慈善的な気持ちで参加するのが当たり前だと思っていましたが、考えてみると、PTA 活動に参加することで子どもの学校生活や地域に関する様々な情報を得ることができ、人間関係の幅も広がり、その経験を通じて学ぶことも多いでしょうから、自分のためになる要素は実はたくさんありそうです。おそらく、すべての役員さんが PTA 活動に参加することで何らかの私的な恩恵を受けているのだと思います。そして、それを認識している人ほど精力的に PTA に参加するというのは当然のことかもしれません。

具体的にどのような恩恵を感じているかについては追加の調査が必要ですが、今回の調査から「PTA 役員は自分のためになっていると思って参加した方がいいらしい」ということは言えそうです。「役員はやりなくない」という人に「子どものため学校のためにお願いします」という声掛けに加えて、「やってみると色々いいことありますよ」という先輩役員の経験をこれから役員になる人たちに伝えていくことも PTA 活動を活性化するには効果的かもしれません。

	子ども	学校	地域	自分
第一因子	0.56	0.50	☆☆☆ 0.49	☆☆☆ 0.71
第二因子	0.40	0.36	0.31	☆☆☆ 0.53
第三因子	☆☆☆ 0.46	▼▼▼ 0.32	0.31	0.56
愛着	0.48	0.41	0.38	☆☆☆ 0.67
幸福度	0.21	☆☆ 0.23	0.19	0.21
健康度	☆☆ 0.19	0.13	0.14	0.16

表２　コミュニティキャピタル診断と PTA の役割に関する意識調査の相関関係

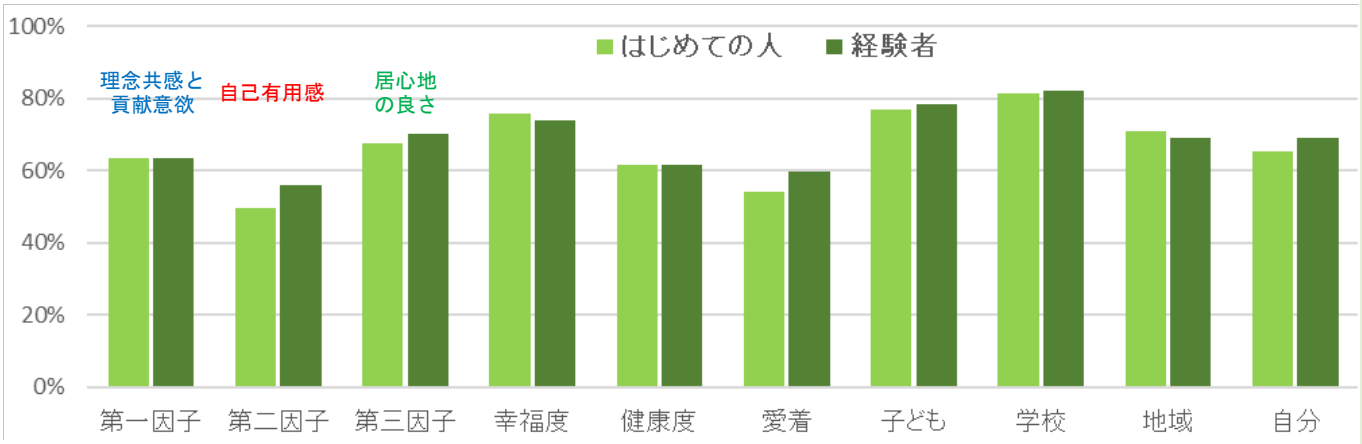
表の数字はコミュニティキャピタル診断の回答（表側に変数名を表示）と PTA の役割に関する意識調査の回答（表頭に何のためになっていると思うかを表示）の相関係数を示しています。すべての相関係数がプラスになっているので、PTA が役に立っていると思っている人ほどコミュニティキャピタルが高く、かつ幸福で健康である傾向があることがわかります。中でも値が高い（色が濃い）のが「自分のためになっている」という回答とコミュニティキャピタル変数の相関係数です。子ども、学校、地域と比べて平均して 20%ほど相関係数が高くなっていることがわかります。

意識調査の回答間には互いにプラスの相関関係がある（たとえば、子どものためになっていると思っている人ほど、学校のためになっていると思っている傾向がある）ため、変数間に本質的な相関関係が無くても、見せかけの相関が生じてしまっている可能性があります。重回帰分析という多変量解析の手法を使ってこの可能性を検証すると、意識調査の回答のうち、コミュニティキャピタル診断の変数に影響を与えている可能性があるのは☆印がついている変数間の関係だけであることがわかりました。星の数が多いほど関係が強く、☆3 つは専門的には 1 %の水準で、☆2 つは 5%の水準で、有意な関係があると判断されます。やはり、最も影響力があるのは「自分のためになっている」という質問への回答でこれに「はい」と答えている人ほど「理念共感と貢献意欲」「自己有用感」「団体への愛着」が高くなることがわかりました。ちなみに▼は統計学的に有意なマイナスの影響があることを意味し、学校のためになっていると思っている人ほど PTA であまり居心地がよいと感じていないことがわかりました。

鍵を握る人たち　―経験者と男性役員―

役員経験者とはじめて役員をする人の回答を比較すると（グラフ３参照）、役員経験者は第２因子の自己有用感が高く、PTA への愛着も高いことがわかります。はじめての人が半数の組織ですから、活動の進め方を知っている経験者が頼りにされることは容易に想像され、そのため自己有用感が高いのだと考えられます。経験がない人と比べて経験がある人の方が愛着を感じるのも自然な結果です。

気になる点は第一因子の理念共感と貢献意欲がはじめての人とほとんど同じであることです。コミュニティキャピタルの 3 因子にはプラスの相関があるので、自己有用感の高さを考えれば理念共感と貢献意欲はもっと高くてもよいのですが、実際にはそれほど高くありません。これは、経験者の人たちが「またやりたい」と思って役員を継続して引き受けてくれたのではないことを意味しているのかもしれません。初めて役員をする人は何をするのかもわからないので理念共感と貢献意欲が低いのは仕方がないことかもしれませんが、経験者で自己有用感も感じている人が貢献意欲を感じられないとのだととすれば、その原因について検討してみる必要があるかもしれません。



グラフ３　はじめての人と経験者の回答の比較

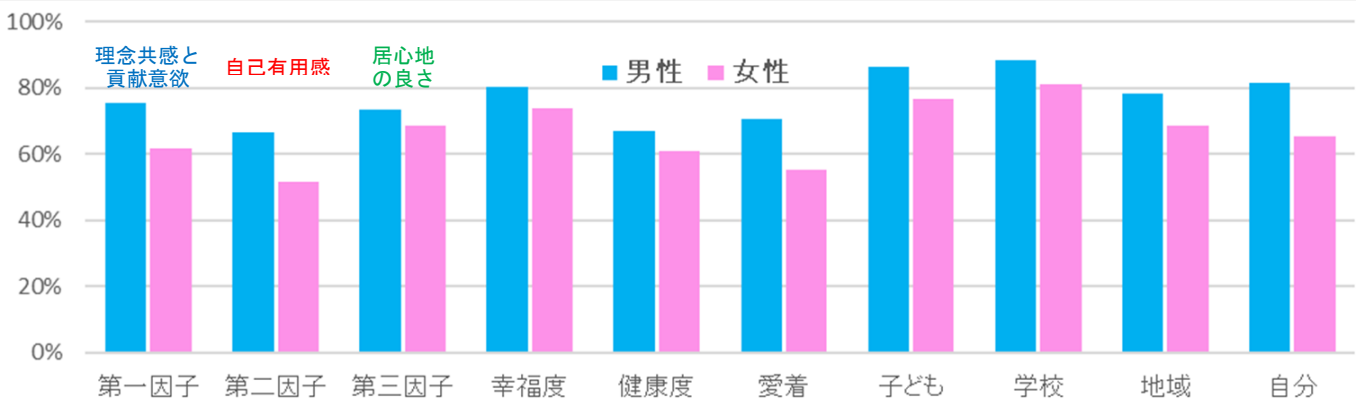
7 月に実施した 544 人の回答をはじめての人と経験者に分けて回答を得点の平均値を比較したもの。経験者は、第二因子の自己有用感と団体への愛着が高くなっていますが、それ以外はそれほど大きな差がありません。

男性と女性には意外なほど大きな差が見られました（グラフ４参照）。コミュニティキャピタル診断の回答、PTA の役割に関する意識調査のすべての質問に対して男性の方が女性よりも点数が高かったのです。しかも、その差はほとんどの項目で 20%以上の差がついています。

この大きな差が生じている原因は目的意識の差にあるようです。PTA の役割に関する意識調査の４項目すべてにおいて、男性は女性よりも PTA が役に立っていると考えている人が多く、特に「自分のためになっている」という質問の回答が女性と比べてかなり高くなっています。女性の中にも同じような高い意欲を持った役員はおり、その方たちと比較をすると男女の差はなくなってしまいます。つまり、コミュニティキャピタルの差は目的意識の差で説明がつくのです。

8 割以上が女性役員である中で、あえて PTA 役員を引き受けている男性の多くは「自分のためにもなる」という強い目的意識を持って参加している人たちが多く、そのためにコミュニティキャピタルが高くなっていると考えられます。

しかし、3 つの因子のうち第三因子の「居心地の良さ」は差が小さく、様々な条件を揃えて比較をすると男性は女性と比べて居心地の良さが低くなる傾向があることがわかってきました。仕事以外の人との付き合いに慣れていない男性は女性ばかりの PTA 役員の集まりの中で孤立してしまうのかもしれません。



グラフ 4　男性と女性の回答の比較

7 月の調査に基づく比較ですが、2 月の調査でも結果はほとんど変わりません。

以上の調査結果から特に重要だと思われる点は以下の 3 つです。

・PTA 活動に積極的に取り組んでいる人は自分のためという気持ちを持って参加している人が多い。
・経験者は重要な役割を担っているが、必ずしも高い目的意識で参加しているわけではない。
・男性の多くは高い目的意識で参加している人が多いが、居心地がいいとは感じていない。

役員のなり手が見つからず存続の危機にある PTA ですが、今回の調査によれば PTA の役員の 9 割以上が、PTA は子どもや学校のためになっていると考えています。おそらく多くの保護者も PTA に一定の役割や意義があることは認識しているでしょう。「必要なのはわかっているけれど、他の人がやってくれるなら自分はやりたくない」という人が多いのかもしれません。PTA 活動を「自分のためにもなっている」と思えるようにできれば、役員を引き受けてくれる人、継続して役員をしてくれる人が増えるでしょう。また意欲的に参加している人が PTA の中で孤立してしまわないように、声をかけてサポートをしてあげることも効果的かもしれません。

そのために具体的にどんな取り組みをすればいいのか。研究会では具体的な解決策についても今後研究していく予定です。

主な研究分野はゲーム理論と行動経済学を応用した経済社会分析。経済変動や金融危機、環境問題、少子高齢化や地域の活性化など、さまざまな問題に取り組む。現在は、地域や企業内における人間関係が経済活動に与える影響を多面的に分析し、理想的な人間関係を実現するための介入方法などについて研究している。

上智大学
経済学部
川西諭　教授

優れているコミュニティの事例研究

CR ファクトリー代表理事　呉哲煥

「コミュニティ運営が良好な団体は何をしているのか？」。そんな素朴な疑問から CR ファクトリーでは「コミュニティマネジメントゼミ」というワークショップを開催して、うまくいっている団体の取り組み事例やノウハウを抽出・分析する研究を行なっています。

今回は 13 団体に参加していただき、それぞれの現場で実践している“組織・コミュニティを良くする”ための具体的施策と、その施策を行なう「目的・意図」について語っていただきました。ここに分析結果をまとめあげましたので、ぜひ組織づくり・コミュニティづくりの参考にしてください。

1. 理念共有・方向性共有・意味共有

多くの団体に共通するコミュニティマネジメントの力点は、「理念」や「方向性」や「意味」などの上位概念を共有することにあった。どの団体も、その団体独自の様々なやり方で、「理念」「方向性」「意味」をメンバーと共有することに力を注いでいた。総会で、ミーティングで、日々の活動の中で。さらには、理念共有のためのミーティングや研修を設けているところも目立った。やること（What）や、やり方（How）だけでなく、「なぜやるのか」（Why）、「何を実現したいのか」（Goal）を語り合ったり確認することを怠らない団体（リーダー）の姿勢が伺えた。

【キーワード】

「理念共有」「方向性共有」「共通認識づくり」「視界合わせ」「意味づけ」「活動価値の確認」

【具体的な方法】

■総会・研修・合宿・ワークショップ

団体 A は総会のときに必ず「設立趣旨書」の読み合わせをしていた。団体 B はみんなが集まる年度初めの 4 月の全体オリエンテーションで「設立の想い」「理念」「クレド」の確認を行なっていた。団体 C は「未来ダイアログ」というワークショップを開いて、組織の将来を考える機会をつくっていた。団体 D は“視界合わせ”ができることが合宿の主な狙いだと語った。年間計画の中に、総会や研修や合宿やワークショップなどの社内イベントを設けて、そこでメンバーと「理念」や「方向性」や「未来」を確認している姿が見えてきた。みなさんも年間計画の中に「理念を語り合う機会」をいれてみてはいかがだろうか。

■イベントや会議の前のブリーフィング・あいさつ

イベントや会議の前に「目的の確認」「ゴールの確認」などをする団体も多かった。団体 E はイベントの前のブリーフィング（ミーティング）で、このイベントの「意図」や「ゴール」をしっかり共有できるように努めていた。団体 F は会議前のあいさつで「活動の目的」や活動をした後の「未来の姿」を伝えることを常に心がけていた。団体 G は活動前後のミーティングで現場の「お客様の声」を共有していた。要所要所でタイミング良くリーダーが目的や目指す姿を語ることで、メンバーの目線が合わさり、主体

的・有機的に動けるようになる。メンバーの取り組むモチベーションも上がる。

■構造を変える・機会をつくる

理念や価値を感じやすくするために、構造や仕組みを変えるという取り組みも見られた。活動が広がってくると、事業や案件が多岐に渡り、理念から少し外れてくる活動が増えていくこともある。そこで、活動内容を理念に近いものにシフトするという構造改革の取り組みが見られた。さらには、活動を通して理念を体感できるようにお客様・受益者の笑顔や声をダイレクトに感じられるような機会をつくる取り組みもあった。「理念を伝える」というコミュニケーションアプローチではなく、活動を通して理念を体感していくような構造にする取り組みは非常に興味深かった。

■LINE・写真・動画・ビジョンシート

さまざまなツールを使った取り組みもある。団体 H は LINE グループに「活動がいかに地域やこどもたちにつながっているか」を頻繁に発信することで、メンバーの意識醸成・普及啓発を図っていた。団体 I は活動の打ち上げの際に「写真」や「動画」をみんなで鑑賞することによって、受益者の笑顔に触れ、自分たちの活動の価値を確認していた。団体 J は「ビジョンシート」というツールを使って、「何のために、何をするのか」をメンバー自身が主体的に考える機会をつくっていた。ビジョンを語り伝えるだけでなく、メンバー自らが考えてもらうツール・仕組みになっている。

［まとめ］

どこの団体も「理念」や「方向性」や「意味」などを共有することの重要性を認識していて、さまざまなやり方でそれを行なっていた。日々の活動やミーティングは、どうしても「やること（What）」や「やり方（How）」に覆い尽くされてしまう。そして、それをそのままにしておくとメンバーの目線がバラバラになったり、何のためにやっているかわからなくなってきてモチベーションが下がることも良く起きる現象。今回のワークショップに参加した団体たちは、意図的に「理念」や「方向性」を確認する機会や場を設けていた。要所要所でリーダーが「理念」や「方向性」を語るようにしていた。ツールも使ってみんなが意識・認識できるように仕掛けていた。その重要性がわかっているからこそ、日々の活動の中で意図的に「理念共有」を仕掛けている・働きかけている姿が印象に残った。

大項目	小項目	具体的施策	目的・狙い
理念	理念共有	活動前後のミーティング・水族館飼育スタッフとの情報共有	現場のお客様の声の共有
理念	理念共有	フィールド観察会	活動の真のねらい・目標「お客さんを自然の中へ連れていくこと」を自ら体感する機会。
理念	理念共有	研修前の意図共有	ロジだけでなくゴールを確認することで、一人一人が有機的に動き、場に貢献できる。
理念	理念共有	会議の前のあいさつ	活動の目的を伝える
理念	理念共有	会議の前のあいさつ	活動をした後の未来の姿を伝える
理念	視界合わせ	設立趣旨について毎回1回全員で読み合わせて再確認する	今の自分たちがOKであることを確認する
理念	視界合わせ	年４回は全員でミーティングしている	日頃一緒に活動しない人とも意思疎通を図る
理念	視界合わせ	年４回は全員でミーティングしている	方針と方向性を皆で決め、確認する（全体で/グループで）
理念	視界合わせ	企画・合宿・キックオフ・中間・合宿	視界合わせができる
理念	視界合わせ	チームで大切にする問づくり	価値観の共有や違いの認識 ・困難や壁はある。その時に「じゃぁどうする？」を問おう！と視界合わせ。 ・チームでゼロから互いに大切な価値観を共有する
理念	視界合わせ	4月の全体オリエンテーション	設立の思い・理念・クレドの確認や浸透
理念	共通認識・目線合わせ/情報共有	会議には必ず議事録をつくり全員で確認	文字で起こすことで後々何度でも確認ができる
理念	共通認識・目線合わせ/情報共有	会議には必ず議事録をつくり全員で確認	言った言わない、決まったか否かなど、問題を防止できる。
理念	共通認識・目線合わせ/情報共有	会議の前のあいさつ	活動の経過を伝える
方向性・意味・価値	方向性共有	総会と運曲会議	団の方針と重要事項の共有
方向性・意味・価値	方向性共有	未来ダイアログ	組織の明るい将来を考え、前向きに
方向性・意味・価値	方向性共有	ビジョンシート＆月次振り返り	何のために、何をするのか、主体的に考える一振り返る一共有
方向性・意味・価値	方向性共有	行政と話す一時代のニーズを聞く一他団体に情報を流す	同じ方向を向いて活動しやすい流れをつくる。行政の考えや時代のニーズを把握して、それを他団体にも共有することで、共通認識や同じ方向性をつくることができる。
方向性・意味・価値	活動の価値（受益者への価値）確認	打ち上げでの写真・動画	受益者の笑顔に触れる
方向性・意味・価値	活動の価値（受益者への価値）確認	アンサンブルの機会増加	（受益者の）笑顔に近い距離
方向性・意味・価値	意味づけ・関連づけ（社会とのつながり）	活動内容をより理念に近いものにシフト	「やるべきこと」と「できること」のバランス
方向性・意味・価値	意味づけ・関連づけ（社会とのつながり）	LINEグループを用いたコミュニケーション	・子どもたち、地域につながる意識の共有化・強化。LINE グループでメンバーに発信することで意識醸成・普及啓発になる。 ・アイディアを思いついたときにLINEグループに投げる。実現の第一歩目として使う

表１：理念共有・方向性共有・意味共有の施策一覧

2.相互理解・関係性・チーム感をコーディネートする

2 つ目の大きなかたまりは、「関係性」「共有」「安心感」などがキーワードとして挙がった。多くの団体はメンバー間の「相互理解」と「関係性」のための工夫や仕組みをふんだんに持っている。そこで培われる「チーム感」が活動を進めるために重要だと知っているからだ。
加えて、目立った取り組みが、メンバーの「状況」や「気持ち」を共有し合うこと。活動における状況や気持ちを共有し合ったり、プライベートなこともお互いに共有し合える仕組みも多く見られた。その中で、本音や悩みや弱さを吐き出しやすいような「安心感」の醸成にも意識を向けている。「関係性」や「チーム感」をコーディネートしようとする団体（リーダー）の姿勢が伺える。

【キーワード】
「緩やかなつながりづくり」「状況・気持ちの共有」「安心感・心理的安全性」
「深めの相互理解」「チーム感・コミュニティ感」

【具体的な方法】
■チェックイン・部活動・フリートーク会［緩やかなつながりづくり］
多くの団体で共通して見られたのがミーティングでの「チェックイン」だ。いきなり本題から入らずに、近況報告や今の気持ちなどをメンバー同士でシェアし合う仕組みと文化を持っているところは多い。そうやってやわらかく参加しやすい雰囲気をつくることに工夫を凝らしていると共に、メンバー同士の相互理解も進んで、関係性を育むことにも寄与している。また、複数の団体で「部活動」の取り組みが見られた。メインの活動とは別のところでメンバー主体の部活動があることで、興味や趣味に基づいた緩やかなつながりが生まれる。そのサブコミュニティによって関わりや接点の幅が広がるところが、コミュニティ全体の多様性や幅につながってくる。

■朝メール＆夕メール・ランチ会・質問ノート［状況・気持ちの共有］
お互いの状況を知り合うための施策も多く見られた。団体 A は「朝メール＆夕メール」をし合うことで、お互いの状況をシェアし合い、メンバーの気持ちや心境を共有することにもつなげていた。団体 B は「ランチ会」を積極的に開くことで、活動の状況のすり合わせに役立てていた。ランチ会でいろいろすり合わせができることで、またチームとして進んでいくことができる。団体 C は「質問ノート」という仕組みをつくって、言いづらいことや提案したいことを発信できる仕掛けをつくっていた。メンバーが考えていることを吸い上げる仕組みとしておもしろい。

■メンター制・ファミリー制度・相談会［安心感・心理的安全性］
組織マネジメントを考えるにあたり「安心感」や「心理的安全性」は大きなキーポイントになる。団体 D は「メンター制」を採用することで、メンバーが頼れる先がある状態をつくり出していた。困ったときにヘルプの出しどころがあることが大きいのだと言う。団体 E は「ファミリー制度」を採用していて、新人が孤立しないように複数人のメンバーで家族的なチームを構成している。助け合えるコミュニティをつくることが目的であり、このファミリーでの関わり合いが団体を好きになる基盤となっている。また、団体 F は新規加入者を中心にしたオリエンテーションの会を半期ごとに設けていて、現場では聞け

ないような悩みや困りごとの相談に乗っている。新規加入者の悩みや困りごとを早期に察知することで、問題が小さい段階での予防・対応につなげている。

■自分プレゼン・ストーリーテリング・サシ飲み［深めの相互理解］

少し深めの相互理解・関係性づくりの施策もある。団体 G は「自分プレゼン」を、団体 R は「ストーリーテリング」を、要所要所で実施していた。両者に共通するのは「自分語り」であり、自分の背景や価値観や歴史を語ることで、自分の深いところをメンバーと共有し合う。仕事・活動で見せる顔の、さらに奥にある背景や価値観や歴史を共有することで、メンバー間の関係性はぐっと深まっていく。団体 H は「サシ飲み」をしていた。みんなで飲みにいくのとは違って、敢えて 1 対 1 で飲むことで、全体では言いづらいことも話せて、お互いの関係性も深まると言う。

■同窓会・缶バッチ・学生証［チーム感・コミュニティ感］

チーム感やコミュニティ感をつくるための工夫・取り組みもたくさん見られた。団体 I は「同窓会」を実施したり、プログラムの卒業生をゲストで招いたりしながら、さまざまなメンバーの関わりや出番を用意して、また戻って来られるコミュニティ感をつくっていた。団体 J は「缶バッチ」や「シール」や「学生証」などを作り、コミュニティへのメンバーシップや愛着づくりにつながるおもしろい仕掛けをしていた。さらにいくつかの団体で見られた取り組みとしては、メンバーを「主体に巻き込む」工夫。「部活動の主催」をやってもらったり、活動のことをメンバーが「I と We で語る」ようにしたり、「ユニットリーダー」をやってもらうなど、お客さんから主体へのステップアップをしてもらうことで、よりコミュニティメンバーとしての主体性と愛着を育んでいた。

[まとめ]

メンバー同士がつながることで、「チーム感」や「コミュニティ感」が出てくる。それは「緩やかなつながりづくり」もあれば、「深めの相互理解」もある。いずれにしても、“つながりは自動的にはできない”からこそ、「おつなぎ」や「場」や「仕掛け」が重要になってくる。今回のワークショップでは、各団体からかなりたくさんの施策・仕組みが紹介された。チェックイン、部活動、ランチ会、ファミリー制度、サシ飲み、etc。これらの施策・仕組みが、長年の団体運営の結果として自生的に生まれてきていることが、相互理解や関係性の大切さと物語っている。メンバーと組織のコンディションを良い状態にしておくことで、活動がやりやすくなり、うまく前に進むようになる。その重要性や効果を認識しているからこそ、さまざまな施策や仕組みが開発され、日々運用されているのだと思う。

大項目	小項目	具体的施策	目的・狙い
関係性・チーム・コミュニティ	チーム感	シール・缶バッジでの広報	常に身に付ける・捨てられない・愛着
関係性・チーム・コミュニティ	ライトな相互理解・関係性	フィールド観察会	メンバー同士のつながりづくり
関係性・チーム・コミュニティ	ライトな相互理解・関係性	活動レポート	活動で会えない仲間の様子がわかる
関係性・チーム・コミュニティ	ライトな相互理解・関係性	チェックイン	関係性を育む。参加のハードルを下げる。お互いを知る。状態を受け止め合う、緊張をほぐす
関係性・チーム・コミュニティ	ライトな相互理解・関係性	対話練習	横のつながりづくり
関係性・チーム・コミュニティ	ライトな相互理解・関係性	Mtg前後のチェックイン・アウト	日常的にニュースをシェアしやすい関係性づくり
関係性・チーム・コミュニティ	ライトな相互理解・関係性	こっそりバディ	関係性・チーム感・信頼関係
関係性・チーム・コミュニティ	ライトな相互理解・関係性	役割を明確にする	コアメンバーとの連絡を増やす
関係性・チーム・コミュニティ	ライトな相互理解・関係性	活動前後のミーティング・水族館飼育スタッフとの情報共有	ボランティア同士・スタッフとの距離を近づける
関係性・チーム・コミュニティ	深めの相互理解・関係性	じぶんふりかえりシート	関係性を深く築く。
関係性・チーム・コミュニティ	深めの相互理解・関係性	ストーリーテリング	場をつくる活動は、仲間の関係性が影響する
関係性・チーム・コミュニティ	深めの相互理解・関係性	ストーリーテリング	個と個のつながり・理解を生む、チームづくり
関係性・チーム・コミュニティ	深めの相互理解・関係性	ストーリーテリング	Lifeそのものを共有することで受け入れる幅が広がる
関係性・チーム・コミュニティ	深めの相互理解・関係性	年数回のVison Meeting	相互サポート（他の人のwantに基づく仕事も引っ張ってこられる）ができて、実現しやすい
関係性・チーム・コミュニティ	深めの相互理解・関係性	きっかけシート	相互理解
関係性・チーム・コミュニティ	深めの相互理解・関係性	自分三大ニュース	相互理解
関係性・チーム・コミュニティ	深めの相互理解・関係性	企画・合宿・キックオフ・中間・合宿	この人にだったら、このチームだったら
関係性・チーム・コミュニティ	深めの相互理解・関係性	年２・３回の全体研修（半日くらい）	深い関係性、相互理解・受容、自己開示
関係性・チーム・コミュニティ	チーム感	活動連絡会・フリートーク会	スタッフ・会員同士の連携強化
関係性・チーム・コミュニティ	チーム感	ユニットリーダー	チームでつくっている感覚を育む
関係性・チーム・コミュニティ	チーム感	多様な関わり方・リモートワーク	・女性が多いので出産や転勤でも、長く働き続けられる働き方を模索している ・外国・どこにいても仲間という関係性を体現したい
関係性・チーム・コミュニティ	チーム感	部活動（サブコミュニティ）	参加者から主催者へ
関係性・チーム・コミュニティ	チーム感	プロジェクト十か条	IとWeで語る
関係性・チーム・コミュニティ	チーム感	交流チームを結成	強くあたたかい組織づくりの推進
関係性・チーム・コミュニティ	情報共有	学生証が名刺を兼ねている	コミュニケーションツール
関係性・チーム・コミュニティ	情報共有	ChatWorkの導入	コミュニケーションを取りやすくする、存在を感じられる
関係性・チーム・コミュニティ	コミュニティ感/コミュニティの仕組み・文化	研修Help、同窓会、インターン	関係性を育む、より深く知ってもらい、核になってもらう
関係性・チーム・コミュニティ	コミュニティ感/コミュニティの仕組み・文化	多様な関わり方・リモートワーク	・女性が多いので出産や転勤でも、長く働き続けられる働き方を模索している ・外国・どこにいても仲間という関係性を体現したい
気持ちの共有・安心感・相互理解	深い相互理解	サシ飲み	言い辛いことも話せる雰囲気づくり
気持ちの共有・安心感・相互理解	深い相互理解	自分プレゼン	メンバーのことを知る機会。一緒に働く仲間がどんな人なのかを深く知ることができる。一仲間への愛着
気持ちの共有・安心感・相互理解	ゆるやかなつながりづくり	部活	興味のあることでつながる（インフォーマル）
気持ちの共有・安心感・相互理解	ゆるやかなつながりづくり	各種部活（会員・非会員）	ゆるやかなつながりづくり・交流
気持ちの共有・安心感・相互理解	ゆるやかなつながりづくり	各種部活（会員・非会員）	非会員が入会する機会に
気持ちの共有・安心感・相互理解	本音・安心・愛着	各種部活（会員・非会員）	愛着がわく
気持ちの共有・安心感・相互理解	本音・安心・愛着	月例の飲み会	・地元で終電を気にせず飲むことで、本音のコミュニケーションを図る ・そこへ行けば誰かが居るという常設感・連帯感。ふらっと行ける ・何かが生まれる場。ミーティングとは違う、何気ないおしゃべりの中から企画が生まれる
気持ちの共有・安心感・相互理解	本音・安心・愛着	ファミリー制度	新人を一人にしない。相談できる相手をつくる。助け合えるコミュニティをつくる。仲良くなる。CFAを好きになる。
気持ちの共有・安心感・相互理解	本音・安心・愛着	立場・状況・人に合った研修やミーティング	もやもやの解消。階層やテーマで分けて研修することで、もやもや解消の効果が高い。
気持ちの共有・安心感・相互理解	状況・気持ちの共有	朝メール＆夕メール　ワークプレイスグループに投稿	お互いの状況を知り合う
気持ちの共有・安心感・相互理解	状況・気持ちの共有	朝メール＆夕メール　ワークプレイスグループに投稿	プラスアルファで近況や気持ちをシェア
気持ちの共有・安心感・相互理解	状況・気持ちの共有	テーマトークサロン	お互いの状況を知り合う
気持ちの共有・安心感・相互理解	状況・気持ちの共有	ランチ会で現状報告	関わるメンバーの相互理解になる。お互いのことが知れて、関係が深まる。
気持ちの共有・安心感・相互理解	自己開示	自分プレゼン	自分を知ってもらう機会。自分の生い立ちや原体験をせきららに語ることで、それを知っ てもらえていることのうれしさと、受け止めてもらえることで愛着も湧く。
ケア・安心感	状況共有・事情共有（把握しあう）	質問ノート	言いづらいことや、ちょっとした提案が発信できる。
ケア・安心感	ロールモデル	研修Help、同窓会、インターン	ロールモデルをつくる大切さ
ケア・安心感	ロールモデル	メンター制	こんな存在になりたいというロールモデル
ケア・安心感	ゆるやかさ	活動連絡会・フリートーク会	スタッフ・会員同士の連携強化
ケア・安心感	ゆるやかさ	チェックイン	参加のハードルを下げる。お互いを知る。状態を受け止め合う、緊張をほぐす
ケア・安心感	状況共有・事情共有（把握しあう）	Mtg前後のチェックイン・アウト	体調や近況の把握。フォローししゃすい・フォローを受入れやすい
ケア・安心感	状況共有・事情共有（把握しあう）	日報でのCheckout	経験を溜める仕掛け（Checkoutを記録し振り返ることで成長を実感できる）
ケア・安心感	状況共有・事情共有（把握しあう）	FBページ/チャットの活用	自己研鑽
ケア・安心感	安心感・心理的安全性/話せる・吐き出せる	新規加入者を中心に、半期ごとにオリエンテーションを行う	現場で聞けないこと、困っていることの洗い出し
ケア・安心感	安心感・心理的安全性/話せる・吐き出せる	新規加入者を中心に、半期ごとにオリエンテーションを行う	問題が大きくなる前に対応する
ケア・安心感	安心感・心理的安全性/話せる・吐き出せる	メンター制	ミーティングが停滞したときに、交通整理、新たな問い
ケア・安心感	安心感・心理的安全性/話せる・吐き出せる	メンター制	ヘルプの出しどころがある
情報共有	情報共有【業務系）一員感・疎外されない	朝メール＆夕メール　ワークプレイスグループに投稿	今日の業務の可視化
情報共有	情報共有【業務系）一員感・疎外されない	テーマトークサロン	自分の業務や気持ちなどの棚おろし
情報共有	情報共有【業務系）一員感・疎外されない	メールシステムを使った一斉通知・アンケート	・確実なモレのない連絡手段。システムを使うことで、もれなく伝達できる。 ・集計処理の軽減。アンケート回答を別途エクセルなどで集計する作業をカットできる。
情報共有	情報共有【業務系）一員感・疎外されない	ランチ会で現状報告	活動の状況のすり合わせができる。現状やこれからの企画・計画 などについていろいろとすり合わせできる。
情報共有	情報共有【業務系）一員感・疎外されない	コミュニケーションツールの見直し（LINE→Slack）	知りたい人が知りたい情報にアクセスできる。情報の差をなくす。

表２：相互理解・関係性・チーム感の施策一覧

３.成長・主体性・自分ごと感

３つ目のかたまりは、メンバーの「成長促進」や「主体性開発」や「自分ごと感の醸成」などにまつわるものだった。多くの団体がメンバーの成長やモチベーション向上や主体性・当事者意識の醸成のために、いろいろな工夫をしていた。ここが高まることが団体の推進力にもつながることはもちろんだが、関わるメンバーに「成長して欲しい」「良い経験にして欲しい」「達成感を感じて欲しい」などという人材育成に対する想いもにじみ出ていた。メンバーを主体者・当事者へと導きながら、共に活動を推進していこうという姿勢が施策の中にも表れていた。

【キーワード】
「成長促進」「モチベーション」「主体性」「当事者意識」「自分ごと感」「役割出番」「達成感」「自己決定感」

【具体的な方法】
■メッセージカード・手紙・ワークショップ［フィードバック］
多くの団体において、メンバーのがんばりや活躍に対してメッセージを贈り合うような取り組みは数多く見られた。それは励ましだったり、ねぎらいだったり、感謝だったりする。ワークショップのような場をつくって、それぞれのメンバーに対してみんなでメッセージを言い合うような機会を設けていたり、「〇〇レター」と称してかたちに残るお手紙を渡すような仕掛けをしている団体もあった。そういった周りからの心のこもったフィードバックは、「またがんばろう！」という明日への活力になる。

■自分振り返りシート・日報・ワークショップ［振り返り・成長実感］
振り返りをする時間・機会を設けている団体も多かった。団体 A は振り返り会において「良いこと２つ、反省１つ」というフレームワークで振り返りをしていた。できたことにしっかりと目を向けつつ、次につなげる意識もつくっている。団体 B は「じぶんふりかえりシート」というシートを使って経験の振り返りを促進していた。団体 C は「日報」を使った振り返りの蓄積で、成長実感を感じられるようにしていた。やりっぱなし・活動しっぱなしにしておかないで、振り返りの機会や仕組みを設けることで、メンバーの内省や自己認識力や未来展望をサポートしていた。

■役割をつくる・部会活動・進行持ち回り［役割・出番・主体性］
役割・出番をつくることで、当事者意識と主体性を醸成する取り組みはかなり多く見られた。団体 D は「部会活動」という仕組みを持っていて、通常の担当業務とは別に、団体・組織自体を良くしていくための役割と活動をメンバーに担ってもらっていた。そうすることで、自分も一緒に団体・組織をつくっているという感覚が湧いてくる。団体 E はミーティングの進行と議事録を持ち回りにすることが当たり前の仕組みと文化になっていた。そうすることで、全員がオーナーシップを発揮する機会がつくられ、主体意識が醸成される。
役割と出番をコーディネートする取り組みは多くの団体で見られた。

■継続賞・精勤賞・写真・動画［達成感］

活動の達成感を感じるための仕掛けもいろいろと出てきた。団体Ｆは「継続賞」や「精勤賞」というアワードを設けてバッチを贈呈し、関わりの度合いを可視化することで、達成感を感じられる仕組みをつくっていた。普段がんばっている人も、その度合いはなかなか可視化されないので、それが目に見えるかたちで自他共に確認できることは、達成感にもなるし、励みにもなる。団体Ｇは、イベントの打ち上げなどで活動の様子を「動画」で流してみんなで鑑賞したり、「写真」を見て振り返りながら、自分たちが成し遂げたことをみんなと一緒に味わうことをやっている。「達成感」には、こういった「味わう」「感じ入る」時間が必要なのだろう。

［まとめ］

多くの団体で、メンバー一人ひとりの「モチベーション」や「成長」を支援する取り組みが見られた。それは主に「振り返り」や「フィードバック」によって行われていたことも印象的だった。そして、それらはただ単に個人のスキルアップというレベルに留まらず、団体や活動への「主体性」「当事者意識」「自分ごと感」といった意識・姿勢づくりに及んでいる。メンバーを“一緒に神輿を担ぐ主体者・当事者”として巻き込んでいこうとするスタンスがいろいろな施策に反映されているように思う。そして、そのためには「役割出番」を設けて、そこをみんなで分担していくためのコーディネーションが鍵であるし、また、自分たちでものごとを決めていく「自己決定感」が大切であることも浮かび上がった。

大項目	小項目	具体的施策	目的・狙い
成長・活躍出番	自己研鑽	ミニ研修・新入向けフォローアップ	メンバー自身も学べる・持ちかえるものがある
成長・活躍出番	モチベーション、成長	センパイMeet'sUP	センパイに感謝を伝える機会
成長・活躍出番	モチベーション、成長	センパイMeet'sUP	1年間を振り返る機会をつくり、次年度の関わり・応援のモチベーション向上につなぐ。
成長・活躍出番	モチベーション、成長	センパイレター	中高生の変化や日常の活動について把握できる
成長・活躍出番	モチベーション、成長	センパイレター	「また参加したい」「自分も関わりたい」と思ってもらう
成長・活躍出番	モチベーション、成長	年数回のVison Meeting	全員で方向性を確認する
成長・活躍出番	モチベーション、成長	研修前の意図共有	目指す姿を共有する。モチベーションマネージメント。
成長・活躍出番	モチベーション、成長	身につく力の明確化	成長実感のうれしさ、次のモヤモヤが生まれる、切磋琢磨につながる
成長・活躍出番	主体性・当事者意識	運営の役割としてプロジェクトチームの結成	役割分担、主体性・当事者意識の向上
成長・活躍出番	主体性・当事者意識	役割を明確にする	作業の負担を分散する
成長・活躍出番	主体性・当事者意識	役割を明確にする	責任の所在を明らかにする
成長・活躍出番	自己研鑽	対話練習	センパイが学べる場
成長・活躍出番	自己研鑽	日報でのCheckout	経験を溜める仕掛け（Checkoutを記録し振り返ることで成長を実感できる）
成長・活躍出番	自己研鑽	FBページ/チャットの活用	自己研鑽
成長・活躍出番	参加の機会・出番	質問ノート	言いづらいことや、ちょっとした提案が発信できる。
成長・活躍出番	参加の機会・出番	研修Help、同窓会、インターン	・参加者が定期的に戻ってくるしくみ ・出番をつくる・戻るチャンスを見せていく
成長・活躍出番	経験の振り返り/フィードバック	継続賞・精勤賞	関わりの可視化。手元のバッチ数がモチベーション向上につながる。
成長・活躍出番	経験の振り返り/フィードバック	じぶんふりかえりシート	生徒は敏感なので自分たちの関係性が場にあらわれる。生徒に安心安全な場をつくりたい。
成長・活躍出番	経験の振り返り/フィードバック	じぶんふりかえりシート	話せる場をつくる
成長・活躍出番	経験の振り返り/フィードバック	じぶんふりかえりシート	価値観が見える。行動意図や背景を深く読み取れるようになる。
成長・主体性・自分ごと	達成感	打ち上げでの写真・動画	自分たちが成し遂げたことの振り返り
成長・主体性・自分ごと	達成感	振り返り　良いこと２つ、反省１つ	達成感を大切にしつつ次につなげる
成長・主体性・自分ごと	成長促進	各メンバーの活動の報酬の共有（年1回）	メンバーの変化や成長を感じられる
成長・主体性・自分ごと	成長促進	部会活動	CFAの新たな価値をつくる（それぞれの発想、主体によって）気軽にいろいろ挑戦できる。おもしろい企画を立てて実現できる。
成長・主体性・自分ごと	成長促進	新人トレーニング制度	新人を早期育成する。早い段階で団体や仕事を理解できるようにする。
成長・主体性・自分ごと	成長促進	立場・状況・人に合った研修やミーティング	職員一人ひとりに対する適切な支援・介入。成長を促す。
成長・主体性・自分ごと	自己決定感・自分ごと	総会と選曲会議	団全体で決定（選曲にできるだけみんなが関われるように）
成長・主体性・自分ごと	自己決定感・自分ごと	事務局MTG・インストラクター報告会（月1回）の進行と議事録を持ち回り	全員がオーナーシップを発揮する機会をつくる
成長・主体性・自分ごと	自己決定感・自分ごと	部会活動	CFAの一員であるという認識、責任。通常業務以外に、団体運営・組織づくりを支えるよ うな役割を担う。それによって、一緒に団体・組織をつくっているという感覚が醸成される。
成長・主体性・自分ごと	自己決定感・自分ごと	SNS、HPに各団体を載せる	イベントが自分ごとになる。主催団体だけの情報発信は、協力者や協力団体がどこか他人事になってしまう。
成長・主体性・自分ごと	個性の尊重	アンサンブルの機会増加	少人数でのコミュニケーション
成長・主体性・自分ごと	個性の尊重	各メンバーの活動の報酬の共有（年1回）	個性の尊重
成長・主体性・自分ごと	個性の尊重	各メンバーの活動の報酬の共有（年1回）	活動の価値や深さを共有し個性を尊重
成長・主体性・自分ごと	個性の尊重	ビジョンシート＆月次振り返り	振り返る→共有
成長・主体性・自分ごと	個性の尊重	新人トレーニング制度	先輩が人を育てる経験をする。人材育成・後輩指導経験の醸成にもなる。

表３：成長・主体性・自分ごと感の施策一覧

［ワークショップ参加団体概要］

	有給職員数・率	組織規模	設立年	活動対象地域
団体①	0 名（0%）	142 名	2007 年	江戸川区 都立市民利用施設内
団体②	3 名（0.02%）	175 名	2004 年	群馬県内/一部栃木県
団体③	6 名（40%）	15 名	2012 年	日本（全国各地）・海外（アジア中心に各国）
団体④	1 名（16%）	6 名	2013 年	神奈川県川崎市中原区（武蔵小杉）
団体⑤	46 名（100%）	46 名	1995 年	神奈川県内
団体⑥	30 名（100%）	30 名	2014 年	杉並区・中野区
団体⑦	1 名（約 0%）	23,375 名	1950 年	埼玉県越谷市
団体⑧	0 名（0%）	120 名	2016 年	東京
団体⑨	0 名（0%）	40 名	2012 年	東京、札幌、旭川
団体⑩	17 名（1%）	173 名	1998 年	日本全国（北海道、東京、愛知、大阪、など）
団体⑪	0 名（0%）	50 名	2015 年	川崎市中原区下沼部（小学校区内）
団体⑫	28 名（100%）	28 名	2013 年	足立区、墨田区
団体⑬	0 名（0%）	8 名	2015 年	川崎市内

※団体名は匿名

※有給職員数・率、組織規模、設立年（＝活動歴）、活動対象地域、で一覧化した

コミュニティキャピタル高得点団体インタビュー

CR ファクトリー代表理事　呉哲煥

CR ファクトリーでは 2016 年から「コミュニティキャピタル診断」という診断ツールを NPO 団体中心に幅広く提供しています。今回はこのコミュニティキャピタル診断で高得点を獲得した団体にインタビューを実施し、その秘訣やノウハウを抽出することを試みました。ここにダイジェストでまとめますので、ぜひ組織運営の参考にしてください。

［参考：コミュニティキャピタルの３つの要素（因子）］

CR ファクトリーは、2013 年から上智大学との共同研究として「コミュニティキャピタル研究会」を発足し、コミュニティに関する研究を進めてまいりました。NPO・市民活動・サークル活動などの非営利組織を主な対象にしながら(ただし企業組織も含んでいます)、2013 年から累計 1 万人を超える団体構成員にアンケート調査を行ないました。これを因子分析という統計分析手法を使って分析し、そこから「良いコミュニティ」の要素にあたる 3 つの因子を浮かび上がらせることができました。それが下記のコミュニティキャピタルの 3 つの要素（因子）です。

1　理念共感と貢献意欲

第1の因子は、団体の活動理念への共感とその活動への貢献意欲に関するものです。同じ集団に属する人間として、仲間と共通の目的や目標を共有し、共にそれを目指そうと思えること。「この団体の理念に共感している」「この団体を自分も一緒に担っていきたい」と思える感覚が第1の因子です。

2　自己有用感

第2の因子は、団体の中で自分が役に立っている、必要とされているという感覚です。ただ団体の活動に参加するだけでなく、活動・関わりを通して「自分は役に立っている」「必要とされている」と感じられること。欠かせない存在であり、自分は重要であると思える感覚が第2の因子です。

3　居心地の良さ

第3の因子は、居場所としての団体の状態です。それも物理的に快適であるということではなく、「人間関係が良好である」「メンバーと一緒に活動することが楽しい」「仲間といると落ち着く」と感じられること。これらによる「居心地の良さ」が第3の因子です。

高得点団体事例 その１

【団体概要】
■活動分野：子育て
■設立年：2013 年任意団体設立・2015 年一般社団法人設立
■組織規模：メンバー約 70 名／有給スタッフ２名
■得点が高い項目：第１因子「理念共感と貢献意欲」／第３因子「居心地の良さ」

第１因子「理念共感と貢献意欲」が高い理由

〚Point１：当事者が多い〛

この団体の「理念共感と貢献意欲」が高い理由の１つ目は、「当事者が多い」こと。つまり子育て経験のある母親が多いことである。自分が勇気を出してどこに出かけ救われた経験、一歩踏み出して出逢いや機会に恵まれた経験。そういう経験を多分に持っている人がメンバーに多いからこそ、理念への共感度が高くなっている。

〚Point２：入り口での選考〛

ポイントの２つ目は、「入り口での選考」。子育て中の母親をエンパワメントする（味方になり勇気づける）という基本理念があり、そこに共感して参加してくれる人かどうかを大切にしている。「母親を責める人が入ってきてしまっては困る」「ママを応援するミッションからズレていたらダメ」など、理念への共感をベースとしてメンバーを選考している。入会前に「無料説明会」を開催したり、入会後の「オリエンテーション」でも繰り返し理念を説明し、入り口の時点で理念に共感できるかどうかを丁寧に確認している。

〚Point３：理念をひたすら発信する〛

団体インタビューを通して、この団体から最もにじみ出ていたのが「理念をひたすら発信する」という姿勢であった。入会前の「無料説明会」で理念を語り、入会後の「オリエンテーション」でも理念を語り、年に一度の会員更新のタイミングでは「理念説明会」を実施する。普段の講座や SNS などでもひたすら理念を語っているという。「絶対的にママの味方でいる」ことを常に発信し続けている。活動が理念中心で貫かれていて、その一貫性がメンバーからの信頼につながっていると感じた。

〚Point４：理念のチューニング〛

３つ目のポイントと関連するが、４つ目のポイントは「理念のチューニング（同調・調整）」である。活動を進めていくうちに、メンバーが「何のためにやっているのかわからなくなる」というのはよくあること。具体ばかりを進めて、理念や目的のコミュニケーションを怠ると、メンバーやチームの中で“ブレ”が生じてくる。この団体はそのような日常的に起こりやすいブレを生まないように、理念共有ができるコミ

ュニケーションの場を積極的に繰り返し設けていた（説明会、同期会、ランチ会など）。理念を一度語るだけではなく、要所要所でチューニングする（理念に戻す）ことで理念共感度を高めていた。

〖Point 5 ：理念の語り部を育てる〗

最後のポイントは「理念の語り部を育てる」。この団体にはアドバイザーというポジションがあり、そのアドバイザーが無料説明会やオリエンテーションなどで理念を語るようになっている。代表自ら理念を語っているが、加えてアドバイザーも理念を語ることによって、団体全体への波及が進む。アドバイザーが理念を語ることで、アドバイザー自身の理念浸透も図られるという効果もある。

［まとめ］

この団体には「理念共感と貢献意欲」が高いだけの理由が存分にあった。「当事者性」「メンバー選定」「理念中心で貫かれている」「語り部を育てる」など、いろいろとコアなポイントが浮かび上がってくる。みなさんの団体に適用・応用できそうなところはあるだろうか。高得点団体の姿勢や取り組みをぜひ参考にしていただきたい。

第 3 因子「居心地の良さ」が高い理由

〖Point 1 ：愛情と感謝〗

この団体は「居心地の良さ」も非常に高い。その理由を聞いてみると、一番最初に出てきたコメントが「愛」という言葉。「メンバーのことが大好きで大事だと思っている」「メンバーには感謝しかない」。そんな言葉が代表から繰り返し聞かれる。産後うつをゼロにしたいという想いで活動をしていて、そこに共感して一緒に歩んでくれるメンバーへの愛情と感謝が、「居心地の良さ」のベースにあるのだろうと思った。

〖Point 2 ：存在承認〗

もう一つ大切にしていることが、どのメンバーにも「ここに居て良い」と思ってもらえるような声掛け。高い成果を上げるメンバーに注目や評価が集まりやすいのが世の常だが、そうでない人にこそ注目して声を掛けるようにしていると言う。「あなたが居ること」「あなたがやっていること」に意味・価値があると、一人ひとりに伝えるように意識して声をかけている。「些細なことでも具体的に伝えることが大事」とも話していた。時に手書きのメッセージを贈るときもある。そんな「存在承認」の働きかけが「居心地の良さ」につながっているのだろう。

〖Point 3 ：Zoom 飲み会・面談・お茶会・ランチ会〗

この団体はかなり積極的に「Zoom 飲み会」「面談」「お茶会」「ランチ会」などのコミュニケーション機会をつくっている。メンバーとコミュニケーションすることを意識して、積極的に定期的に頻度高く行なっている。こうしたことはこの団体にとっては当たり前のことなのだと思う。そうやってたくさんおしゃべりをすることが、人間関係や信頼関係をつくる上で大切だと思っている。「信頼関係をつくるのは接触頻度」というコメントもあった。「飲み会」「お茶会」「ランチ会」などの場をたくさんつくりながら、メンバー間の相互理解と関係性をつくっていく。「面談」をしながらメンバーをケアし、メンバーの人生を整

えるお手伝いをする。コミュニケーションを定期的に頻度高く重ねることで、メンバーとの関係性が良くなり、それが「居心地の良さ」につながっているのだと思う。

〖Point 4 ：多元的・多面的な評価〗

この団体は年に 1 回の「表彰」をしているのだが、それは売上や成果以外の要素も表彰するようにしている。「感謝状」という取り組みもあり、それも同じように成績優秀という基準ではなく、応援したい人に贈るとしている。このような多元的・多面的に価値を評価する「表彰」や「感謝状」が、「いろいろな個性や存在を認めているよ」というメッセージとなってメンバーに伝わっているように思う。このような具体的な取り組みとそこからにじみ出る姿勢が、多くのメンバーの「居心地の良さ」につながっているように思う。

［まとめ］

この団体の「居心地の良さ」の要因は、その「姿勢」にあると思う。愛情や感謝が中心にあって、一人ひとりを認めていく存在承認の働きかけがなされている。いろいろ個性や存在を多元的な評価で認めていこうとする。そんな姿勢が根本にあることに注目したい。そして、具体としては「会合」「場」「コミュニケーション」をかなり積極的にやっている。そんな「姿勢」と「具体的施策」を参考にしていただきたい。

高得点団体事例 その２

【団体概要】
■活動分野：高齢者・福祉・音楽
■設立年：2008 年 4 月
■組織規模：メンバー41 名（全員有給スタッフ）
■得点が高い項目：第 2 因子「自己有用感」／第 3 因子「居心地の良さ」

第 2 因子「自己有用感」が高い理由

〖Point 1 ：業務の裁量権が大きい〗

この団体の「自己有用感」が高い理由の 1 つ目は、「業務の裁量権が大きい」こと。業務のかなりの部分がメンバーの裁量に任されていて、自己決定ができる。その分、プレッシャーや責任もあるが、自分が現場や価値をつくっているという実感は大きい。そして、信頼して任せるための「選考（試験)」や「トレーニング」や「集合研修」がセットであるところがポイントになる。質の担保をするための丁寧な教育があってこそ、全面的に任せることができ、それが自己有用感につながっている。

〖Point 2 ：顧客から直接反応が返ってくる〗

ポイントの 2 つ目は、「顧客から直接反応が返ってくる」こと。高齢者施設に音楽プログラムを届ける活動だが、その場で施設利用者（高齢者）から「来るのを楽しみにしていた」「とても良かった、感動した」と直接声をもらうことができる。自分ががんばったことに対して、ダイレクトに反応がもらえて、その場で役立ち感を感じられるのは大きなポイントだ。価値を受け取ってくれる受益者・ユーザーの喜びや感謝の声は自己有用感にとっては大きな影響力がある。

〖Point 3 ：役割・業務の細分化〗

３つ目のポイントは、「役割・業務の細分化」である。この団体では、事務局が担っている様々な業務（例えば広報・集合研修準備）を時に切り出して、それをやってくれる人を募集して任せている。この仕掛けによって、メンバーの役割・出番が増えると共に、「この研修は私がつくっている」「この団体・組織を私も担っている」という参画感をつくることにつながっている。事務局（中心）への業務の負荷集中も低減できて自己有用感にもつながる両得な仕組みになっている。

［まとめ］

この団体は毎年コミュニティキャピタル診断を受診しているが、毎回とても自己有用感のスコアが高い。その大きな理由は「構造」にあると考えられる。メンバーの裁量権が高くて自己決定できる構造になっていること。受益者・ユーザーからの喜びや感謝の声にダイレクトに触れられる構造になっていること。役割・業務の細分化と委託によって、意欲があれば作り手側に参画できる構造になっていること。この「構造」が自己有用感を高める大きな要因だとするならば、「構造設計」をどう描き進めるかが鍵となり、そこが他団体が参考にするポイントのような気がする。

第３因子「居心地の良さ」が高い理由

〖Point１：集合研修（ギャザリング）〗

この団体では、定期的に集合研修・ギャザリングをやっている。年に４回・丸一日かけてみんなで集まって、専門的な研修や相互相談をしている（※インタビュー当時は頻度や時間数もいろいろなパターンを試していた）。この団体における組織マネジメントの一番の要はこの集合研修・ギャザリングにあるのではないかと思う。この仕組みを導入した当初から、この集合研修・ギャザリングは「学び合いの場」であると設定していて、お互いに相談し合ったり、仲間を感じる機会になっている。定期的に集まることで、お互いの相互理解が進み、関係性も深まっていく。孤独感も解消されて、「この人たちと一緒にやっている」という感覚の醸成にもなっている。定期的な集合研修・ギャザリングによる相互理解や関係性が、高い「居心地の良さ」に作用している。

〖Point２：相互尊重の文化〗

Point1 のような具体的施策以上に大きな影響を与えているのが、この団体が持つ「相互尊重の文化」である。年齢も経験も多様なメンバーで構成されるこの団体では、上下関係ではなく「フラットな関係」をつくることに力を入れている。そして、相互尊重することを大切にしている。「相手が話したいことに関心を向ける」「押し付けない」「誘導しない」など、相手を尊重し、相互に尊重し合うことを大切にする言葉かけがいろいろなところで見られる。この相互尊重の文化は組織内に留まらず、高齢者施設でのセッションにも表れていて、この団体の根っこを形成する大切な文化として大きな影響力を放っている。この団体・組織全体のベースとなって敷設されている文化のように感じた。

〖Point３：代表の存在〗

インタビューを進めていくうちに、この団体の文化や居心地の良さをつくっているのは「代表の存在」そのものなのではないかと思い始めた。代表の考え、価値観、人柄、あり方、などが組織の価値観や雰囲気や文化をつくる力になることは多い。この団体は特にその力が強いように感じた。代表自ら組織論の勉強をしていて、どんな組織のあり方が良いのかを探求している。そして、代表自らの存在やあり方や声掛けが組織に波及しているであろうことも伝わってくる。この組織の居心地の良さや雰囲気は、代表の存在が源流にあって形作られているように思った。

［まとめ］

この団体の居心地の良さは、「みんなで集まる場」と「コミュニケーション」を大切にしているからこそ高まっていることが推察できる。短期的にも中長期的にも良好な組織状態をつくるための仕掛け・仕組みとして集合研修（ギャザリング）が効いている。そして、それ以上に強調しなくてはならないのが、代表の存在を源流とした組織文化。この団体が持つ「相互尊重の文化」は、組織やメンバーの大きな基盤になっていると共に、事業・活動・サービスにおいても大きな基盤として作用していると感じた。人を大切にし、自分が大切にされ、お互いを大切にし合うこの文化が「居心地の良さ」の大きな鍵となっているようだ。

高得点団体事例 その３

【団体概要】
■活動分野：学童保育
■設立年：2013 年
■組織規模：学童８校舎／職員 22 名（ほぼ有給職員）
■得点が高い項目：第１因子「理念共感と貢献意欲」／第２因子「自己有用感」

第１因子「理念共感と貢献意欲」が高い理由

〖Point１：理念冊子〗

この団体には、理念・価値観を明文化した「冊子」がある。職員が全員持っていて、考え方や行動の拠りどころにしている。まだ組織が 10 人未満だったときは口伝で伝わるものがあったが、20 人を超えてくるといろいろなところにバラツキやブレが生じ始める。その際に、本来の実現したい状態にチューニングするためには、立ち戻れる共通の指針が必要になってくる。それがまさにこの冊子だ。ここでは記述しきれないが、これを必要と思うようになった動機・経緯や、何より「運用」の仕方が興味深い。認識のズレが現場で起きにくくするための仕組みであり、ズレたときに立ち戻れる場所としての冊子の効果は大きい。

〖Point２：週報〗

この団体では、スタッフが「週報」を書いているのだが、それに代表が直接コメントをしている。このフィードバックとコミュニケーションによって、スタッフは自分の取り組みがズレていないのかを確かめることができる。しかもこの週報とフィードバックはオープンになっていて、他のスタッフもそれを見ることができる。これは「ケーススタディ」の効果があって、自分の経験以外（間接経験）からも学び合える仕組みにもなっている。

〖Point３：年間計画〗

3 つ目のポイントは、「年間計画」を自分たちで立てること。上から降りてくる計画は、どこかやらされ感や他人事になってしまうことも多い。この団体では全８校舎がそれぞれ自分たちで年間計画をつくるという活動を推進していた。“トップダウンで与えられる年間計画”から、自分たちの力で“ボトムアップでつくりあげる年間計画”へと移行することで、各現場・スタッフの責任感や自分ごと感がより強くなる。途中途中のプロセスで経営とすり合わせながら最終化していくわけだが、ボトムアップでつくりあげるというプロセスを踏むことが、「自分たちの計画」というオーナーシップをつくる秘訣になっている。

〖Point４：全員で毎朝集まる〗

もう一つ、とてもおもしろい取り組みがある。それは、毎朝全員が本部に出勤して事務作業をしてから各校舎に行く仕組みにしたことである。それをすることで、普段は各校舎に分かれてバラバラに仕事をしているスタッフが、お互いの様子がわかるようになってきたと言う。全体感もつかみやすく、「みんながんばっている」「この仲間たちでビジョンを目指しているんだ」という一体感にもつながっている。

［まとめ］
この団体はかなり具体的な施策を導入しながら理念共有を図っている。「冊子」「週報」「年間計画」「朝出社」など、かたちとして把握できる制度・仕組みが運用されていて、その結果として「理念共感と貢献意欲」が高い得点（ハイスコア）として現われているところが興味深い。そして、その施策の導入や運用においては「理念や価値観を仲間と深く共有したい」と思っている代表・幹部の強い強い想いが根源にあることも忘れてはならない。

第 2 因子「自己有用感」が高い理由

〖Point 1 ：部会活動〗
この団体では、「部会活動」という制度がある。それは自分の基本業務以外に、この団体や組織を良くするための主体的な活動である。例えば「こどもの権利委員会」や「イベントチーム」「SNS チーム」などがあって、スタッフ同士の勉強会であったり、部門横断的なイベント運営や広報活動などがある。これらに関わることによって、基本業務以外の「役割・出番」が生み出され、それが「団体」や「組織」という全体に役立っていると感じられる機会になっている。基本役割を超えた、部門横断的な参加・貢献が、団体という“神輿”を自分も担いでいるのだという自己有用感につながっているのだろう。

〖Point 2 ：ピア評価〗
この団体では、「サンキュービア」という仕組み（アプリ）を採用している。それは、仲間（スタッフ）の働きや助けに対して“いいね”や“感謝”（＝アプリ上の「ビア」）を贈る「ピア評価」の仕組みだ。この仕組みの大きなポイントは、基本業務の成果とは違う面でも評価されるところだ。業務範囲外のところで誰かを助けたり、自分の役割ではないのだけれど全体のために貢献したり、そのような姿勢や行為が評価されて報奨されるところが一番のポイントになっている。自己有用感は、団体成果や顧客満足のみならず、仲間への役立ち感によっても高まることがわかる。

〖Point 3 ：連絡帳〗
もう一つ自己有用感を上げている要因として考えられるのが、保護者との「連絡帳」である。この団体では保護者との連絡帳をペーパーレス化してデジタル（ウェブ）に変えた。ウェブだと丁寧に分量多く書けるので、普段の様子をたくさん伝えることができる。そうなると保護者とのコミュニケーション量も多くなり、保護者から感謝される機会も増えるという。普段のがんばりが報われるような保護者からの感謝の言葉はなによりうれしいものの一つ。それが自分の「役立ち感」につながっているのは間違いない。

［まとめ］
自己有用感とは「役に立っている」という感覚である。そしてその対象は「団体」だったり、「仲間」だったり、「顧客」だったりする。この団体の施策を眺めると、見事にどれにもあてはまる施策・仕組みが整備されている。「部会活動」で団体の役に立ち、「サンキュービア」で仲間の役に立ち、「連絡帳」で顧客への役立ち感を感じられている。これらの事例と観点を参考にして、自分たちの団体では何ができるかを考えてみてはいかがだろうか。

新型コロナウィルスの影響によるコミュニティ・NPO 組織の運営方法の変化についての調査

CR ファクトリー副理事長　五井渕利明

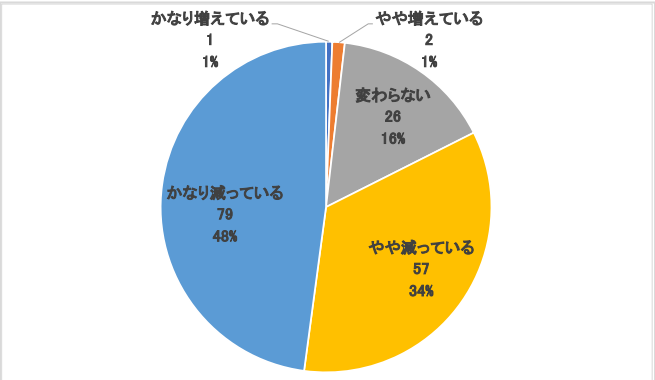
CR ファクトリーでは、新型コロナウィルスの影響で、集まることが難しい、話す頻度が減ったことなどにより、コミュニティ・NPO 組織の運営方法や、メンバー間のコミュニケーションに変化が起きている（迫られている）のではないかという仮説を持って調査を実施しました。2020 年 3 月～4 月に実施した第 1 回には 165 団体、2020 年 11 月～12 月に実施した第 2 回には 89 団体からのアンケート回答のご協力をいただきました。レポートの全文は CR ファクトリーのホームページをご覧ください。以下では、主立った内容の抜粋を掲載します。

活動の量的なデータ・変化

対面でのミーティングの頻度

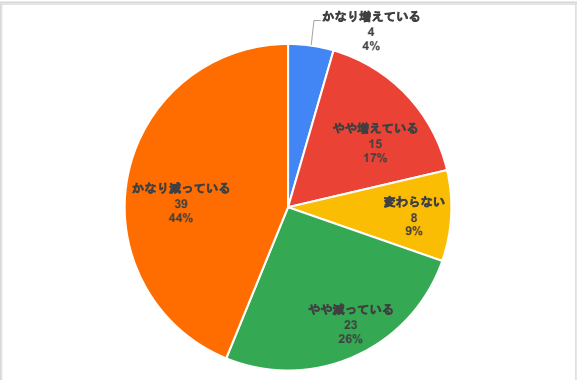
第 1 回アンケート

「かなり減っている」＋「やや減っている」　82%



第 2 回アンケート（第 1 回の時期と比べて）

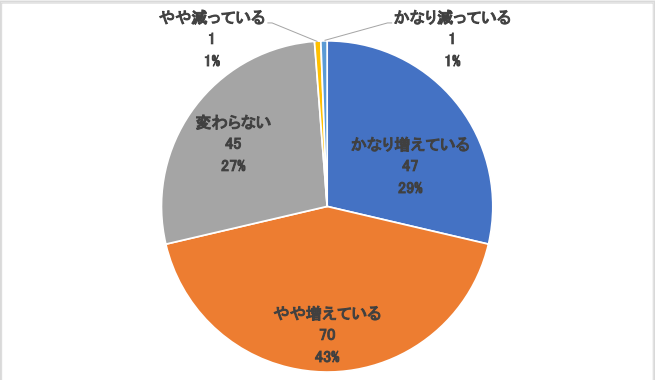
「かなり減っている」＋「やや減っている」　70%



オンラインでのミーティングの頻度

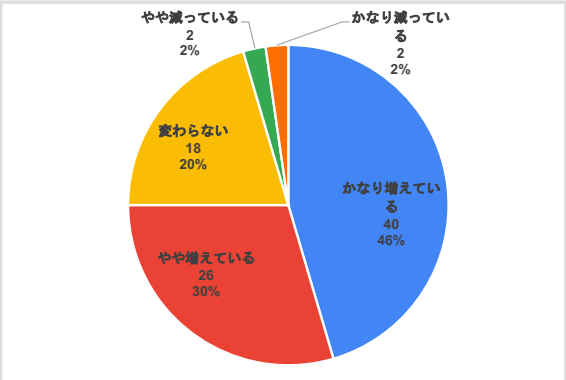
第 1 回アンケート

「かなり増えている」＋「やや増えている」　72%



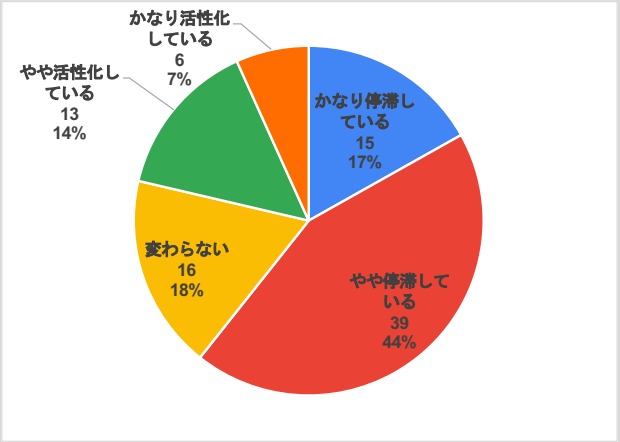
第 2 回アンケート（第 1 回の時期と比べて）

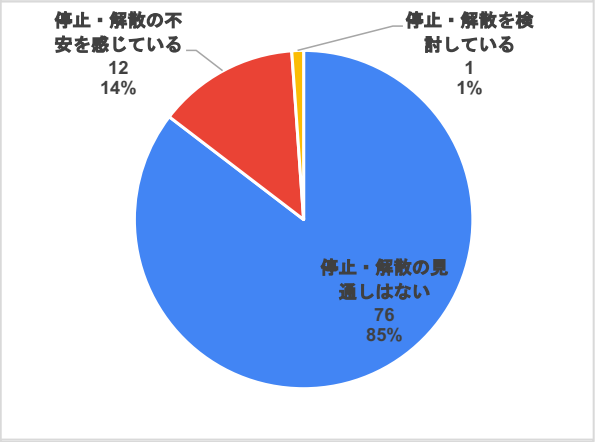
「かなり増えている」＋「やや増えている」　76%



活動の停滞・活性化の度合い／停止・解散の見通し

第２回アンケートで新たに加えた質問





2020 年 4 月の緊急事態宣言前後と比べて、2020 年 12 月時点において、対面でのミーティングは大きく減少、オンラインでのミーティングは大きく増加の傾向にあります。
活動が停滞傾向にある団体が過半数を超えており（「かなり停滞している」+「やや停滞している」61% ）、**停止・解散の不安がある団体も少ない数ではありません**（「不安を感じている」＋「検討している」15%）。

2020 年 4 月の緊急事態宣言前後に起き始めていた「５つの危機」

第１回アンケート調査の分析結果を踏まえて、CR ファクトリーは以下のような「５つの危機」が起き始めているという警鐘を鳴らしました。

〚１．日常会話・普段のなにげない雑談が減っている〛

普段、私たちは、「対面の場を共にすること」で、日常会話・なにげない雑談を交わしてきました。
この状況では、会えない・集まれないことで、そうした機会がどうしても減ってしまっています。
そうしたコミュニケーションが、私たちの**気持ちのつながりを保ってくれていたはずでした。**
かなり意図的に仕掛けないことには、**オンラインのコミュニケーションだけでは日常会話・雑談が減ってしまう**ということには自覚的にありたいと思います。

〚２．対話・議論・ディスカッションが深まらない〛

対面できないこと、オンラインコミュニケーションへの慣れなさなどで、対話・議論・ディスカッションが深まらないことが起きています。
様々な仕組みを試行錯誤しながら、それぞれのコミュニティなりの対話・議論の文化をつくりなおす必要がありそうです。
また、**深いコミュニケーションには、深い関係性が必要にもなります。**そうした関係性の再構築からスタートできると良いかもしれません。

〖3．関わりの差が生まれている〗

この状況で、様々な関わりの差が生まれています。それぞれの状況によって、コミュニティへの関わる度合いは、今まで通りではありません。

IT リテラシーの壁、子育て・介護など生活状況のちがい、働き方の自由度のちがい、住んでいる地域のちがい、危機意識のギャップ。このような理由から、**メンバーの関わり方に変化が起きる可能性がある**ことに対して自覚的であることが必要だと思います。

〖4．メンバーの不安感から、活動が停滞している〗

メンバーそれぞれが、様々な不安を抱えています。

「この状況はいつまで続くのか？先が見えない」「これまで通り活動は続けられるのか？」「自分の生活・収入が危うい」「世の中の自粛モードに引っ張られる」などなど。

どうしてもメンバーの意欲が高まらず、それに影響されてコミュニティの活動そのものが停滞してしまうことも起きています。まずは、**お互いの不安の声を聴きあう**ことが大切になりそうです。

〖5．会議・会合を開けず、活動が止まっている〗

IT リテラシーの壁や、メンバーそれぞれの状況の落ち着かなさで、なかなか会議・会合を開くことも難しくなっている状況もあります（特に自治会・町会や高齢者の多い組織においては、その傾向が見えてきます）　。

会議・会合は、やはり活動の根幹のひとつです。それが開けないことは、コミュニティの活動そのものを止めてしまいかねません。

今後の活動をどうするか以前に、**会議・会合をどのような形で開くか**、ということから考え始めてもいいかもしれません。

2020 年 12 月時点において着目したい「5 つの変化」

次に、第 2 回のアンケートの分析結果から、着目したい「5 つの変化」について取り上げたいと思います。

〖1．活動の「試行錯誤」や「雨宿り」の期間〗

この間、それぞれの団体で、活動・運営の様々な試行錯誤が行われました。最初からうまくいったことばかりではないかもしれませんが、**その経験は必ず今後に活きるはず**。これからもまだ試行錯誤期間が続きそうですので、**フットワーク軽くチャレンジを続けていきましょう**。

一方、活動が停滞した団体も少なくありませんでした。ちょっとがまんの雨宿りの期間になったかもしれません。タイミングを見計らって、**身体（関係性）をあたためたり、雨の中での活動（新たな運営方法）を始めてみたり**、タイミングを見計って動き出しましょう。

〖2．オンライン・リアルの「両利きの運営」〗

コロナ前のコミュニティ・NPO の運営は、リアルの体験による価値が中心にあったと言っても過言ではありません。一方で現在は、それぞれにオンラインに適応・進化しつつあります。

ずっと右利きだった人が、左手を使い始めている状況に近いかもしれません。

両方の手（オンライン／リアル）を上手に使い分けることができれば、この機会に運営の幅はぐっと広がることになるでしょう。

〖３．水平方向の「広がり」と垂直方向の「ギャップ」〗

時間と空間の制約を超えて短時間でもつながりやすい、オンラインでの団体運営は、**メンバー間のつながりを水平方向に広げてくれる**力があります。そこは**まちがいなくオンラインの大きな利点のひとつ**で、さらに活用していきたいポイントです。

ただ、注意深くなっておきたいのは、様々なちがい（発言量、関わりの度合い、IT リテラシー、組織内の階層など）によって、**知らず知らずのうちに垂直方向のギャップ・温度差が広がりかねない**ということです。時にそのギャップを埋める、あるいはちがいに合わせた運営が必要になるでしょう。

〖４．関わる人の「孤立」や「不安」へのケア〗

状況が移り変わる中で、団体内のメンバーに孤立や不安が現れる場面もありました。抱えこまず、**状況や感情を共有できるようなコミュニケーションの場をマメにつくり続ける**ことが必要になりそうです。

それは団体内のメンバーのことだけではなく、**本来はリアル・対面の集まりで出会いたい人たち（特に子ども、高齢者、障害者など）**についても同様です。とても難しい状況ですが、つながり続ける手立てを模索していきましょう。

〖５．コミュニティ・組織の「信頼貯金の残高」の増減〗

この状況下でも活動が活性化する団体・チームの特徴として、**高い信頼関係を維持できている**ということは挙げられそうです。

みなさんのコミュニティ・組織内の「信頼貯金の残高」は、コロナ以降でどのように増減しているでしょうか？元々の残高が徐々に減りつつあったり、危機意識で結束して高まることもあったり、様々なだと思います。

残高（関係性の質）を増やせるような、雑談、相互理解、理念共有、１対１の面談など、意図的な打ち手を続けていきましょう。

２回のアンケート調査を通して、上記のような状況が浮かび上がってきました。ご協力いただいたみなさまに感謝申し上げます。

社会全体が大きく動揺するこの状況下で、私たちが運営する・関わるコミュニティ、そしてそこに所属する人たちに様々な変化が起きています。いま何が起きているか、どのような対応が望ましいか、注意深く見つめながら考える必要があります。

この調査報告が、みなさんのより良いコミュニティ運営のお役に立てば幸いです。

CR ファクトリー研究成果報告書 2020
～「コミュニティ」と「つながり」に関する研究～

発 行 日：２０２１年3月8日
発 行 者：NPO 法人 CR ファクトリー
制　　作：呉哲煥　米田佐知子　五井渕利明　卜部眞規子
デザイン：佐藤真実
お問合せ：info@crfactory.com

CRファクトリー
Community & Relationship

NPO法人CRファクトリー　https://crfactory.com/