

非営利組織の協働に関する一考察

- 大須大道町人祭実行委員会と大須大道町人祭ボランティアを事例として -

A Study on Collaboration Activities with NPOs: A Case Study of Execution Committee and Volunteers of Osu Street Performers Festival

藍場 将司 (名古屋大学)

AIBA Soshi (Nagoya University)

要旨

本稿では大須大道町人祭をめぐる組織間の協働を事例とし、非営利組織との協働に必要な要素について、組織の自律性とコミュニケーションの観点から検証を行った。今回の事例では目的の異なる二つの組織が「町人祭」を共通項に協働を果たしており、両者の自律性が保たれていた。また町人祭ボラの沿革から、組織として拡大するとともに自律性を得た反面、実行委員とのコミュニケーションの機会が減少していた。しかし協働が成立している事例と果たせていない事例から、自律性とコミュニケーションは二律背反ではなく、双方を満たすべきであり、また非営利組織はその組織構造が流動的であるため、自律性とコミュニケーションの変化に注目する必要があると考察した。

キーワード 非営利組織、協働、商店街、大須

1 はじめに

商店街における各種団体との協働について、担い手不足の補完・伝統文化の継承などの理由から期待が寄せられている(1)。非営利組織との協働の利点として、廣川(2)は柔軟な対応・サービスの質的向上などを挙げる。反面懸念すべき点の1つに、過度に利益を追求するあまり営利組織と同質化するリスクを挙げている(2)。商店街組織とNPOとのパートナーシップにおいては、情報交換の場の設定など影響を及ぼす項目について菅原が指摘を行っている(3)。これによると、商店街と非営利組織との間で「金儲けのため」でなく、「地域の課題解決のため」というミッションを明確に提示することが重要と述べる。一方外部から得られる情報が限られることもあり、組織の内部から協働の動態に迫った研究は多くない。しかし協働を果たすうえで、組織間・組織内でどのような動きがあったのかを示すことで、協働に必要な要素に関するより詳細な知見が得られると考えられる。

そこで本研究では、大須大道町人祭（以下町人祭）をめぐる協働を対象とし、非営利組織である大須大道町人祭ボランティア（以下町人祭ボラ）、大須大道町人祭実行委員（以下実行委員）との協働を、アクションリサーチを通じて得られた結果に基づいて分析する。その上で、非営利組織とのより良い協働に何が必要かという点について提言を行うことを目的とする。

2 先行研究

2.1 協働の成立に何が必要なのか？

協働の成立に必要な要素に関して、例えば福田(4)は、商店街組織のみで行う「共同」事業から、外部からの参加者と一体となり進める「協働」への転換が望ましいと述べる。その上で、商店街組織と外部組織の連携に関して、相互のミッションの自律性を尊重することが重要であると福田は指摘する。名古屋市における「協働」の定義も、「複数の主体が、それぞれの自主性・自発性のもとに相互の特性を認識・尊重しながら役割分担し、公共サービスを提供するため、協力・協調すること」となっている(5)。三好(6)も協働の方向性として、目的の共有、対等の立場、役割分担などを挙げている。田尾ら(7)も「依存」と「協働」を区別するうえで、両者が自律性を保っているか否かを重要な点として挙げている。また藤井ら(8)は、まちづくりに関する企画立案を行政主導で行った場合と、企画立案から行政・民間企業・大学が携わった場合とを比較・検討している。これによると後者（産官学連携）において、各組織が企画に携わった動機を尊重しながら、企画の目的を満たすような関係性の構築が図れたと示している。獣害対策に関する山本ら(9)も、各組織で活動の目的がすり合わせられることで、協働が果たされたと指摘している。

これらをまとめると、協働が成立するには、複数の組織が自律性を持って関与していること、また関与する組織の目的と反しないよう連携をとって、協働の目的が設定されること、以上の2点が重要であるといえる。

2.2 町人祭と「ごった煮」のまち大須

本研究で対象とする大須商店街は、行政区分では名古屋市中区大須2丁目～3丁目の地域に属し(図1)、商店街の類型としては広域型に区分される(10)。大須の来歴をまとめた大野(11)によれば、江戸時代に真福寺(大須観音)の門前町として発展し、戦前には盛り場として栄えた。戦後は大須観音の破壊や区画整理により活気を失ったが、町人祭の前身となる「アクション大須」の実施を契機に活気を取り戻した(12)。

町人祭は毎年10月に開催される大道芸のイベントである。第1回は1978年に開催され、2019年には42回目の開催を迎えた(13)。大野は「まつり」と大須の活性化について、「大須の復興はまずまつりにある」と表現した(11)。大須商店街公式ホームページでも、町人祭を始めた経緯について「かつてのにぎやかで楽しい大須を取り戻すため、街の人々は立ち上がりました」と示す(13)。以上より商店主らにとって、町人祭は単なるイベントにとどまらない、象徴的な位置付けにあることが伺える。

また濱(12)は、町人祭がまちづくりに多様なアクターが関与する契機となり、1970年代に衰退の兆しがあったまちを活性化させる一因になったと指摘する。

アクターの多様性と関連して、大須の特徴を言い表す際に、様々な食材を同時に煮込んだ料理を指す「ごった煮」という表現が用いられることがある。この「ごった煮」感、つまり業種の異なる商店が立ち並ぶさまが、来

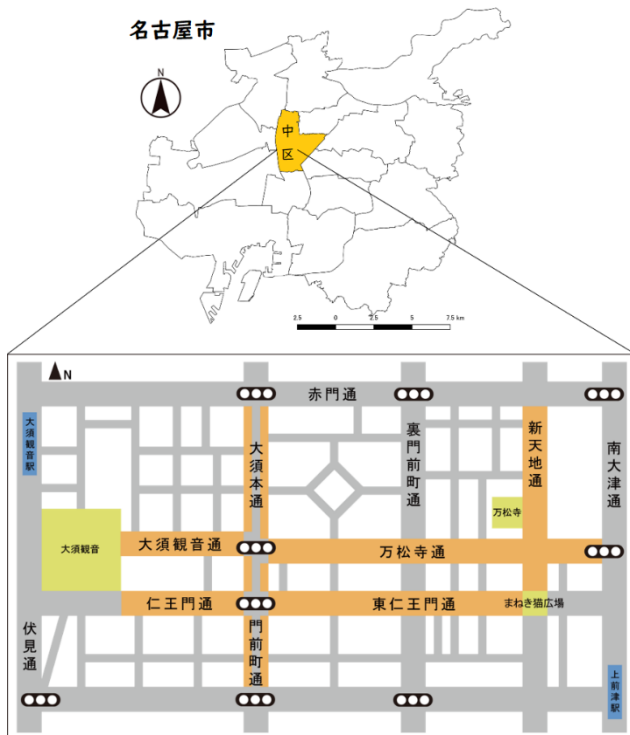


図1 大須商店街地図

出典：国土数値情報ダウンロードサービス(名古屋地図)

町人祭実行委員井上氏(大須商店街地図)

街者のターゲットを絞りこまない雑多な魅力を醸し出している」と山村は指摘する(14)。また長坂(15)は、まちの「ごちゃごちゃ感」から他者の異質性を受け入れる大須の独自性を見出し、それが多様なアクターが関与できる土壌となっていることを示した。

以上をまとめると、商店主らにとって町人祭は、復興の象徴と捉えられていること、まちの独自性(「ごった煮」感)によって、多様なアクターの関与が比較的容易であったことの2点が指摘できる。

3 研究の方法

3.1 調査対象選定の理由・調査方法

実行委員・町人祭ボラの協働の現状と課題に関して、2018年4月に両組織のキーインフォーマントへの聞き取り調査を行った。また2018年1月から2019年8月の期間は町人祭ボラのリーダーとして、それ以降はサブリーダーとしてアクションリサーチを実施した。

加えて町人祭ボラに対しては、2019年8月にアンケート調査を実施し、町人祭ボラ参加の動機や活動に対する考えに関して質問を行った(16)。

町人祭における協働を事例として取り上げる理由として、商店街とボランティアとの活動が長期間、かつ定期的に行われていることが挙げられる。また調査初期の段階で、参加ボランティア数の増加に伴い、町人祭ボラの組織としての特徴も変化していることが判明した。今回の事例を取り上げることで、組織内の動態と組織間の協働がいかに変化したかを議論できると考えられたため、本研究の対象とした。加えて目的の異なるボランティア(大須大道町人祭ボランティア：以下町人祭ボラ、大須案内人)が活動しており、それぞれの目的と役割が明確化していたことも、調査対象選定の理由である。

3.2 対象集団概要

実行委員は商店街連盟構成員の有志らから成る。彼らの大半は自営業者であるものの、大須に拠点をおく企業・法人の職員が参加することもある。また町人祭の企画・運営は(一部イベント会社の補助はあるものの)実行委員がほぼ全て取り仕切っている。実行委員が運営を主導することで、まちの活性化を担う人材の育成が果たされていると久保は指摘する(17)。

町人祭ボラは町人祭運営の一部を補助しており、前日までの製作物の作成、祭当日の会場の設営、来街者の案内・誘導などを行っている。会社員・主婦・学生などから構成され、名古屋市外からの参加者も少なくない。2019年10月時点でのグループ登録者数は74名であるが、

表1 実行委員・町人祭ボラ基礎データ

	実行委員	町人祭ボラ
団体設立年	1978	2001
構成員人数	97名	74名
参加継続率※	65.6%	39.1%
職業	大半が自営業 (商店街の有志ら)	会社員・主婦・学生 (市外在住者含む)
具体的な活動	町人祭の企画運営 開催費用の調達 関係各所への申請 大道芸人の出演交渉 製作物の作成 会場設営・警備等	実行委員の補助 ボランティアの振分け 製作物の作成 会場設営・警備等 独自企画 缶バッジの作成等
活動頻度	定例会議(月1度) 不定期の作業あり	不定期 (祭前日までの数日)

出典：第42回大須大道町人祭関連資料に基づき筆者作成

※2019年町人祭の参加者のうち、2014年から継続して参加している構成員の割合

休眠状態の登録者も存在するため、実際に活動しているのは60名程度である。また祭当日に近隣の大学・企業からのボランティアを受け入れているため、祭当日の参加ボランティアは約120-150名となる。その他実行委員・町人祭ボラの基礎データに関しては表1を参照されたい。

4 結果 -町人祭ボラの組織構造の変遷-

文献調査と町人祭ボラへの聞き取り調査の結果から、2008年頃をさかいに組織構造が変化していることが分かった。本章では、町人祭ボラの組織構造の変化と、実行委員との関係の変化について述べる。

4.1 2000年代：創生・拡大期

町人祭ボラの設立は2001年であり、会場設営・警備等にかかる人件費削減のため、当時実行委員であった佐藤アキ氏が主導となってボランティアを募ったことに端を発する(18)。参加者の特徴に関しては、「茶髪の大学生、店を継いだばかりの二代目、勤務を終えた公務員(中略)多彩な顔ぶれが集まった」(19)と記されており、ここでもアクターの多様性が強調されている。ただ当時集まったボランティアは、佐藤氏が経営していた店の客が大半を占めており(20)、実行委員が主導となって参加者の募集が行われていたと考えられる。

また2001年に行われた町人祭のパレードでは、製作物の一部を町人祭ボラが独自に作成しており(20)、小規

模ながら活発な活動があったことが伺える。

その後の参加者数の変化に関する記述をみていくと、2001年に50名(21)、2002年に約60名(22)、2003年に約70名(23)と拡大を続けている。2007年には「今年は三十回目の節目とあって、(中略)ボランティアも例年の二倍に当たる百五十人を募集する」(24)と、現在の募集人数と概ね同じ参加者数になる。2000年代初頭には参加者を募集すべく、商店街でビラの配布も行って(25)。

学生アルバイトの撤廃と、学生・企業ボランティアの受け入れが進められたのも、2000年代後半のことである。町人祭ボラが設立された後も、会場警備に学生のアルバイトが雇用されていたが、2006年にはそれもなくなった(26)。また2008年の時点で、学生のボランティア団体が「大須大道町人祭」に参加している(27)。これにより、会場警備にアルバイトを募集する代わりに、町人祭ボラと学生・企業のボランティアのみで行うという、現在と変わらない形式となった。

次に当時の実行委員との関係について、ボランティア参加者の割り振りを例に述べていきたい。2001年の時点では、参加者の割り振りは実行委員が行っていたものの、その後数年で町人祭ボラが行うようになった。町人祭ボラが参加者の割り振りを行うようになった経緯に関して、当時から町人祭ボラに参加しているS氏の語りを引用して説明する。

安心して会場を回すには、(ボランティア)経験者の方が良く、でも、それはパイの取り合いになります。

一方(町人祭)ボラ側で、友達と一緒に良い、あの委員さんちょっと苦手…という思いにも応えたいと思うと、負担は大きいですが、ボラ側で采配した方が良いということに至ったと思います。(カッコ内筆者補足)

ボランティアの受け入れから間もない時期では、複数回参加したボランティアも少なかった。「パイの取り合い」という表現は、少ないボランティア経験者を、各会場を担当する実行委員間で取り合う様の比喻である。実行委員にとっては、ボランティア経験者をめぐる対立を避けるために、参加者割り振り作業を町人祭ボラに委ねたことが伺える。

対する町人祭ボラも、「友達と一緒に良い」、「あの委員さんちょっと苦手」という、参加者の人間関係に関する理由から、「負担は大きい」にもかかわらず割り振り作業を引き受けている。この時期の新聞記事からも「ボランティアにも祭を楽しむ余裕ができるようになるべくたくさん集めたい」(23)という実行委員の発言、「客として楽し

んだお祭りに、内側からも携わりたかった」(28) という町人祭ボラの発言が確認された。以上より、両組織で参加者のやりがいを重視する傾向が見てとれる。

ここで参加者の構成と、参加者の割り振りをめぐる一連の動きから、町人祭ボラが組織構造の変化についてまとめる。2001年の時点では、町人祭ボラ参加者の大半が、実行委員である佐藤氏の紹介によるものであった。設立当初は参加者の割り振りも実行委員が行っており、町人祭ボラが実行委員会に依拠する度合いも大きかった。しかし数年後には参加者の募集を自発的に行ったほか、参加者の割り振りが町人祭ボラに委ねられている。これらのことから、町人祭ボラの規模が拡大すると同時に、組織として自律性を獲得していったことが伺える。

4.2 2010年代：転換期

前節では町人祭ボラの規模の拡大と、それによる自律性の確立について述べた。町人祭ボラと実行委員の関係、協働の内容については次章で述べるため、本節では組織構造に関する事柄について論じる。

ボランティア参加者数に関して、学生・企業のボランティアも含めた推移をまとめたものが図2である。2007年に募集人数として示されていた150人を超えたのは、2011年・2012年・2015年の3回のみである。「必要人数に全く達しておらず、(ボランティア参加者を) 切実に募集しています」(カッコ内筆者補足) (29) という文章は、参加者の再募集をした際に当時の町人祭ボラリーダーが書いたものだが、切迫した当時の様子が伺える。

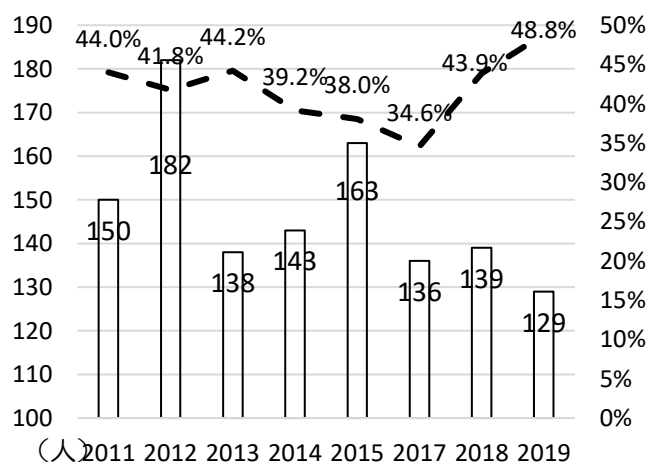


図2 町人祭に参加したボランティア総数
および町人祭ボラが占める割合

出典：町人祭ボラ内部資料より著者作成

※2016年に関しては、正確な参加者数が記載された資料は得られなかった

また組織として規模が拡大する中で、町人祭ボラと実行委員とのコミュニケーションが減少しているという懸念もある。この点に関して、2018年以降町人祭ボラとの連絡役を担う実行委員、新美達矢氏の語りを引用し説明したい。以下は町人祭に向けた実行委員・ボランティアの顔合わせ会(2019年10月7日)での発言である。

実行委員と(町人祭ボラ)の意見交換の場を設けることがなかなかできなかったのも、こういった場(実行委員・町人祭ボラの顔合わせ会)を設けることで両者の交流を進めていきたい。

本当は学生さん(のボランティア)にも参加してほしいのだが、店主の集まりのことを考えると、なかなか難しいのかもしれない。(カッコ内筆者補足)

第一段落では、実行委員と町人祭ボラとのコミュニケーションの場がなかなか設けられなかったことが示されている。また第二段落に関しては若干説明が必要となる。この顔合わせ会は毎年10月初旬に開かれており、実行委員会定例会議の後に行われるのが慣例となっている。2019年の顔合わせ会は、21時半から始まり23時半頃に終了となっている。

「店主の集まり」を考えるのであれば、定例会議の後に顔合わせ会を実施の方が集まりがよい。後述するように、実行委員のボランティアに対する意識も一様ではないため、実行委員と町人祭ボラの意見交換の場を設定しても、参加する実行委員は限られてくる。実行委員とボランティアとの交流を広く深めるためには、定例会議の後が最適なタイミングということになる。しかし20歳前後の学生に対して、夜遅い時間に参加させることに対しては遠慮もある。この板挟みになっている状態が、「なかなか難しい」という表現に集約されている。

祭当日に参加するボランティアのうち、町人祭ボラは3-4割ほどと半数に満たない(図2)。裏を返せば、参加ボランティアの半数以上が学生・企業のボランティアである。創生・拡大期以降ボランティア参加者の増加・多様化が進む一方で、コミュニケーションの機会に関して苦慮している様子が伺える。

本章をまとめると、創生・拡大期に参加者が増加し、実行委員に依拠せずに行うことが増えたこともあり、町人祭ボラは自律性を獲得していった。一方転換期では、ボランティア参加者の増加・多様化が進む中で、実行委員とのコミュニケーションの機会が減りつつあることも指摘できる。

5 結果 -両組織の目的と協働の現状-

本章では、まず現在の両組織の目的について述べ、次節で現在の町人祭ボラ・実行委員の組織間の関係性について述べる。最後に両組織の協働の事例を二つ（現時点で協働が成功している事例・果たせていない事例）を紹介する。

5.1 両組織の目的について

実行委員では町人祭の成功、それによるまちの活性化という目的が構成員の間で共有されている。2019年の町人祭で実行委員長を務めた井上誠氏は「まつりの楽しさや必要性を感じてもらい、これからの大須を育てていく人が1人でも増えるきっかけになれば」(30)と意気込みを述べている。実行委員が商店街の有志が大半を占めることから、実行委員の間で町人祭の成功、それによるまちの活性化というロードマップが共有されていることが伺える。

一方町人祭ボラにおける参加の動機をまとめたものが表2である。これによると大須で開かれているイベントへの興味・大須という街に対する興味が参加の動機となっている。よって構成員が参加する動機や、参加することで期待される効用は両組織で異なる。

また町人祭ボラの参加動機について、過去にグループ名が変更されようとした際の反応から見ていきたい。グループ名の変更は当時の町人祭ボラのリーダーによるものであり、「大須大道町人祭ボランティア」から「大須商店街ボランティア」への変更を考えていた。「このグループでは町人祭以外のイベントにもボランティアとして参加しており、活動の実態を反映するために名称を変更したい」といった理由から、改名の発案に至った。しかしこれには町人祭ボラ内部で反対する意見も多く、「町人祭がグループのルーツなので変えたくない」、「実行委員に「大須で行われる他のイベントにも人を出せ」と言われるのは嫌」といった内容であった。こうした反対の声が上がったことや、改名に関するプロセスが不透明であっ

表2 町人祭ボラの参加動機

参加動機（複数回答可）	回答数(%)
大須で開かれるイベントに興味があったから	14 (77.8)
大須という街に興味があったから	11 (61.1)
多くの人と交流を深めるため	8 (44.4)
自己啓発や自らの成長につながると考えたから	4 (22.2)
社会の役に立ちたいと思ったから	1 (5.6)
大須に住んでいるから	1 (5.6)

出典：町人祭ボラへのアンケート調査 (n=18) から著者作成

たこともあり、グループ名の変更は見送られた。

このエピソードからも、町人祭ボラではまちの活性化は副次的な目的にとどまり、特に「町人祭」を媒介に結びついていることが伺える。

5.2 両組織の関係性について

4章1節では、町人祭ボラのやりがいを重視する傾向があったと述べた。本節では現在の両者の関係性について詳しく述べる。

実行委員に対する聞き取り調査でも「アルバイトでは勤務時間が終わると帰ってしまうので、ともに作り上げるという感覚が薄く、まつりが盛り上がりがない。」(31)という発言がみられた。先述した顔合わせ会・ボランティアを交えた町人祭の打ち上げ費用も実行委員が負担している。以上より、協働を進める上でボランティアのやりがいが前面に打ち出され、当初掲げられていた「人件費の削減」という目的は後景に退いたことが伺える。

また両者の活動と関係性に関して、4章1節で述べた各会場へのボランティア参加者の割り振りを例に論じる。当日参加する学生・企業のボランティアも含め、ボランティア参加者の割り振りは町人祭ボラのリーダーが行っている。以下に2018・2019年に筆者が割り振りを行った際の実際の手順を示す。

まず例年の傾向から、どの会場に何人必要かを算出し、それを充足するようボランティア参加者を割り振る。その際、それぞれの会場の特徴（来街者数・音響機材の操作を行うか・通路の確保をする必要があるかなど）や、町人祭ボラ同士の人間関係などを考慮して配置を行う。また2017年以降は参加者の減少が続いているため、必要数を満たすことができない場合もある。その際にはリーダーと町人祭ボラ数名が話し合い、人数を減らせる会場はないか・特定の時間帯のみ他会場へ派遣できないかなどを検討する。配置が終わったら実行委員・町人祭ボラに確認し、異論がなければ配置が確定する。

ここで注目すべきは、ボランティア参加者の配置が終わるまで、参加者割り振りの過程に実行委員がほとんど関与しない点である。「参加ボランティアの割り振りをボランティア団体自身が行う例は、町人祭ボラ以外では見たことがない」(32)と、他地域でのボランティアへの参加経験もある町人祭ボラは述べる。

祭当日は実行委員も会場運営を行うため、割り振られたボランティアが少ないと実行委員の負担が大きくなる。逆にボランティア経験者が多く割り振られた場合、円滑に会場運営を行うことができる(33)。そのため、実行委員は参加ボランティアに対して全く関心がない、とは考え

にくい。ある実行委員は「ベテランのボランティアがきっちり考えているなら大丈夫だ。」(34)と述べる。現在はボランティア参加者の多様化も進み、実行委員の側からは分かりにくい事柄が多いため、参加者の割り振りが依然として町人祭ボラに委ねられていると考えられる。言い換えると、実行委員はボランティア参加者の割り振りに関心がないのではなく、あえて干渉しないという選択をしている。

また後述するように、町人祭ボラは缶バッジの作成など独自で企画を立案している。以上より、町人祭ボラは実行委員に依拠するところが大きいものの、両組織は完全な上下関係にはなく、互いに自律性を保っていると言える。

5.3 協働の成功例、失敗例

5.3.1 成功例：缶バッジ作成

缶バッジに関しては、過去の町人祭ボラのリーダーが発案し、以来町人祭のノベルティとして町人祭ボラが作成している(図3も参照)。町人祭当日に1個100円で販売され、収益は町人祭の運営資金として利用される。町人祭ボラは元となるイラストの用意と缶バッジ作成を、実行委員は機材の貸し出しを行っている。

缶バッジ作成による利点として、町人祭ボラにとっては、独自に企画を立案することでグループの一体感が醸成されている。リーダー経験もある町人祭ボラは「祭当日のみでなく、前日までに一緒に作業することで町人祭ボラの一体感が深まっている」(35)と話す。町人祭ボラは構成員の入れ替わりも激しく(表1の参加継続率も参照)、ボランティアに参加しようと思っても、町人祭当日に知り合いが誰もいないといったことも起こりうる。前日までの作業は、そうした事態を防ぐための顔合わせの役割も果たしている。

また町人祭ボラと他の組織との連携に関して、2018年以降はイラストを学生のボランティア団体からも募集し



図3 缶バッジの作成過程

※2019年10月 著者撮影

ている。学生のボランティアに関しては、これまでは町人祭当日にのみ参加しており、参加者の人数などの事務連絡を除いて団体レベルでの連携はされてこなかったが、若手の町人祭ボラを中心に連携に乗り出している。

実行委員にとってはノベルティグッズの提供が行えるほか、収益が町人祭の運営資金となることが利点として挙げられる。缶バッジは単価が安いものの、原価率は2割程度と低いため、多額ではないものの運営資金の補助となっている。また2019年の町人祭では、実行委員が新たに発案したクラウドファンディングの返礼品として、この缶バッジが採用された。以上より、缶バッジというノベルティの作成が、副次的に複数の組織間の関係を強めるプラットフォームとしても作用していることが分かる。

5.3.2 失敗例：参加者減少に対する取り組み

一方、現時点で協働がうまく果たされていない事例としては、ボランティア参加者の減少と、それに対する対応が挙げられる(図2も参照)。また町人祭で各会場に割り振ったボランティア参加者数を2014年と2019年で比較したところ、全17会場のうち8会場で減少、6会場で変化なし、3会場で増加という結果が得られた。中には2014年に8人いた参加者が、2019年には4人しか割り振ることができなくなった会場もあり、参加ボランティア個人個人の負担の増加が懸念される。

仮に会場数自体を減らすということになれば、実行委員にとっても不都合が生じる。町人祭の各会場やパレードのコースは、商店街連盟に加盟する8つの通りで偏りが少なくなるように設定される。この配分に差が出てしまった場合、来街者の動線が変化するため、通りに面する商店の来店客・売上も変動しうる。よって会場やパレードの配分が不公平であると感じられた場合、「次回以降の協力は考えさせてもらう」(36)、「今後祭への協賛金を減額する」(37)と商店主同士の関係の崩壊も招きうる。

以上より、ボランティア参加者の減少は両者にとって解決すべき課題であると言える。にもかかわらず、参加者の減少に対する反応には両者で温度差がみられた。

町人祭ボラでは学生ボランティアとの連携の強化、各種サービスの活用、町人祭ボラ内部での定期的な情報公開の場の設定などの取り組みを実施している。今後もそうした取り組みに尽力していくが、全員が無給のボランティアであるため対応にも限界があり、状況の改善には至っていない。またボランティア募集に関して、当日のみ参加する学生・企業のボランティアを増員したいのか、あるいは祭の前日にも参加する町人祭ボラを増やしたい

のかという点に関しても合意形成が果たせておらず、組織としての対応を遅らせる要因となっている。

対して実行委員の側は、参加者数の減少について多くは楽観的に捉えており、心配する声もあるが若手の一部に限られる。先述のようにボランティア参加者の割り振りを干渉しない方針であることに加えて、実行委員の町人祭ボラへの認識が二分していることが原因として考えられる。町人祭ボラに対する実行委員の認識として、有償のボランティアを認める（食費などの経費をかけてもサポートすべき）いわば「保護派」と、認めない考えの「放任派」に分かれている(38)。祭前日の会場設営に関して、「平日 14 時半から会場の設営に人が欲しい」とある実行委員に言われ、それに対し苦言を呈する実行委員がいたことから、ボランティアに対する意識の違いが見受けられる。この意識の違いによって、組織として対策を取りまとめることが困難になっていると考えられる。

以上をまとめると、協働が上手くいっている缶バッジ作成に関しては、作成に使用する器材を実行委員が、イラストを町人祭ボラが用意するなど、両組織が持つ資源を共有することで活動がなされており、缶バッジ作成が組織間の関係を強めるプラットフォームとしても作用していた。一方現時点で上手くいっていない参加者募集の取り組みに関しては、それぞれの組織内での合意形成が図れていないため、組織間のコミュニケーションが進まず対応にずれが生じていた。

6 考察 -より良い協働には何が必要なのか-

今回の事例において、実行委員・町人祭ボラの目的は完全には一致しておらず、「町人祭」が町人祭ボラ内部、町人祭ボラと実行委員の媒介としての作用を果たしている。仮に実行委員の側が「まちの活性化」を協働の目的として押し付けるようなことがあれば、現在の協働関係が解消されることが、町人祭ボラ改名に対する反対意見から伺える。これらを踏まえると、町人祭ボラと実行委員は、互いに自律性を保ちながら協働がなされていると評価できる。

また町人祭ボラの組織としての特性を時系列でみていくと、組織として自律性を獲得した一方、参加者の増加・多様化から、コミュニケーションの場に関しては課題も生じつつある。一見すると町人祭ボラが単独でできることが増えたために、コミュニケーションの機会が減っており、組織の自律性とコミュニケーションが二律背反の関係にあるかのようにも見える。

しかし協働が成功した事例（缶バッジ作成）では、町

人祭ボラが自ら活動の目的を設定し、実行委員を含む様々なアクターとのコミュニケーションを取ったことで、協働が果たされていた。また協働が果たせていない事例（参加者募集に関する取り組み）では、組織内で活動の目的について合意形成が行えない状態、つまり自律性を欠いた状態にあるため、組織間のコミュニケーションも進まず協働に至らなかった。以上より、組織の自律性とコミュニケーションは必ずしも対立する関係にはなく、むしろ双方を満たすことが協働の成立に必要と言えるだろう。

2 章 1 節で述べたように、協働に関する先行研究では複数の組織が自律性を持って関与していること、また関与する組織の目的と反しないよう連携をとって、協働の目的が設定されること、以上の 2 点が重要視されている。今回の事例に即してこの 2 点を捉えると、協働の成立には組織の自律性と、組織間のコミュニケーションが重要であると考えられる。両者は一見すると、組織が独立するに伴い自律性が増大し、コミュニケーションの機会は減少するといった、二律背反の関係にある。しかし協働の成立にはどちらか一方ではなく、むしろ双方を満たすべき関係にあると言える。

とはいえ非営利組織においては、その構造が組織の目的・組織外の環境などの影響を受けやすい(39)。よって組織の自律性や組織外部とのコミュニケーションについても、営利組織や行政機関と比べより流動的であると考えられる。自律性とコミュニケーションの関係についての更なる検証が求められる。

謝辞

本研究の遂行に際しては、実行委員の皆様や町人祭ボラの皆様に多大なるご協力をいただきました。中でも実行委員の井上誠様・新美達矢様、町人祭ボラの丹羽勝彦様・林みき様には調査を進める上で多大な貢献をいただきました。また本稿を取り纏めるにあたり、名古屋大学生命農学研究科の原田一宏教授・岩永青史准教授にご指導いただきました。記して謝意を表します。

注および引用文献

- (1) 中小企業庁経営支援部商業課, 2019, 「平成 30 年度 商店街実態調査報告書」.
- (2) 廣川嘉裕, 2017, 「政府 - NPO 関係の理論と動向 - 日・英・米におけるパートナーシップ政策を中心に」 関西大学出版部.
- (3) 菅原浩信, 2010, 「商店街組織と NPO のパートナーシップ」 日本経営診断学会論集 10 集, pp. 108-114.

- (4) 福田敦, 2009, 「外部組織との連携に向けた商店街の組織戦略」 関東学院大学 経済系, 第 241 集, pp. 16-32.
- (5) 名古屋市市民経済局地域振興部地域振興課, 2011, 「市民活動団体との協働の手引書」.
- (6) 三好皓一, 2011, 「協働評価における NPO の役割 政策体系と公共の視座から」 日本評価研究 11 巻 1 号 pp. 121-136.
- (7) 田尾雅夫・吉田忠彦, 2009, 「非営利組織論」 有斐閣.
- (8) 藤井勉・白川陽一・竹橋真悠, 2020, 「地域力を高める産官学の持続的な連携の仕組みの可能性～サステナまち計画 2019 の取り組みによる考察」 令和元年度名古屋都市センター共同研究報告書.
- (9) 山本信次・細田真理子・伊藤春奈, 2017, 「野生動物と押し合いへし合いしながら暮らしていくために 岩手県盛岡市におけるツキノワグマ被害対策にみる多様な主体間の協働の構築」 宮内泰介編, どうすれば環境保全はうまくいくのか, 新泉社, pp. 113-135.
- (10) 中小企業庁「がんばる商店街 77 選: 大須商店街連盟」
https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/shoutengai77sen/nigiwai/4chuubu/1_chuubu_19.html (2020/8/27 閲覧) .
- (11) 大野一英, 1979, 「大須物語」 中日新聞本社.
- (12) 濱満久, 2002, 「商店街におけるまちづくり活動について -名古屋大須商店街の復興過程を事例として-」 経営研究, 第 54 巻第 1 号, pp. 133-154.
- (13) 「大須大道町人祭: お祭り アット大須 (なごや大須商店街公式ホームページ)」
<http://osu.co.jp/festival/festival.html> (2020/8/13 閲覧) .
- (14) 山村高淑, 2012, 「地域住民と旅行者の双方を魅了: 飽きさせない「ごった煮」 感:名古屋大須商店街」 日経グローバル, 208 号, pp. 50-51.
- (15) 長坂康代, 2018, 「名古屋伝統商店街の国際化 -聞き取り調査とフィールドワークによる大須商店街の地域づくりをめぐる一考察-」 一般教育論集, 54 号, pp. 51-57.
- (16) アンケート調査はインターネット上のサービス「Google Form」を用いて実施した。なお本調査は 2019 年の大須夏まつり参加ボランティアに対するアンケート調査と同時に実施したため、町人祭ボラのみでなく、当日参加した学生・企業のボランティアの回答も含まれている。よって全 41 件の有効回答のうち、本研究では町人祭ボラの回答 18 件を用いた。
- (17) 久保俊介, 2000, 「ベンチャー最前線 商店街再興-活性化に成功した名古屋の大須商店街」 日経ベンチャー, 2000 年 6 月号, pp. 38-41.
- (18) 町人祭ボラ林氏によれば、2000 年に自発的に町人祭へのボランティアを希望することがあった。その際には、実行委員に参加希望の旨を伝えて参加しており、実行委員に依拠する部分が大きかったことが伺える。
- (19) 上原克也・斉藤早苗, 2002, 「大須夢舞台 (5) 祭りが育てる次の人材——下町のパワー存分に (新天地を拓く) 終」 日本経済新聞 (2002 年 3 月 2 日朝刊), pp. 7.
- (20) 町人祭ボラ林氏証言。前掲上原・斉藤でも、佐藤氏が主導となってボランティア参加者を集めたことが示されている。
- (21) 中日新聞, 2002, 「大須大好き人間来て 10 月の町人祭 ボランティアを募集」 中日新聞 (2002 年 8 月 15 日朝刊市民総合版), pp. 17.
- (22) 五味香織, 2002, 「おいらん道中、ボランティアに支えられ -きょうから「大須大道町人祭」」 毎日新聞 (2002 年 10 月 19 日朝刊地方版/愛知), pp. 19.
- (23) 中日新聞, 2004, 「ボランティア募集へ初会議 大須大道町人祭」 中日新聞 (2004 年 8 月 25 日朝刊市民版), pp. 26.
- (24) 中日新聞, 2007, 「「大道町人祭」のボランティア募集 大須商店街連盟」 中日新聞 (2007 年 9 月 8 日朝刊市民総合版), pp. 23.
- (25) 町人祭ボラ S 氏証言。ただし組織の急激な拡大によって、トラブルなども少なからずあった。例えばビジネス・宗教の勧誘を目的としてボランティア参加を希望したこともあった。組織の拡大は必ずしも全て順調ではなく、ある程度困難を抱えながらの作業であったことが伺える。
- (26) 町人祭ボラ丹羽氏証言。
- (27) 町人祭ボラ I 氏証言。
- (28) 深尾健太, 2006, 「大須大道町人祭: ボランティアが準備作業に汗——来月 14、15 日 /愛知」 毎日新聞 (2006 年 9 月 16 日朝刊地方版愛知), pp. 23.
また町人祭ボラ林氏も、設立初期から町人祭ボラのやりがいを重視する発言があったと述べており、「人件費削減」のみが協働の目的ではないと述べている。
- (29) 2016 年 10 月 3 日に、当時の町人祭ボラリーダーが町人祭ボラに対し送付した e メール。
- (30) 「第 42 回大須大道町人祭公式ホームページ」
<http://autumn.nagoya-osu.com/chonin/> (2020/8/25 閲覧) .

- (31) 実行委員 Y 氏証言.
- (32) 町人祭ボラ O 氏証言.
- (33) 4 章 1 節で引用した S 氏の語りを想起されたい.
- (34) 実行委員 I 氏証言.
- (35) 町人祭ボラ M 氏証言.
- (36) 2017 年 8 月に実行委員会が実施した、商店主に対するアンケート調査の自由記述回答.
- (37) 2016 年 10 月に実行委員会が実施した、商店主に対するアンケート調査の自由記述回答.
- (38) 実行委員 Y 氏証言.
- (39) 田尾雅夫, 2002, 「NPO における経営管理の困難さについて」 奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫編, NPO と経営学, 中央経済社, pp151-175.

Abstract

The purpose of this paper is to clarify the elements necessary for cooperation activities with non-profit organizations, as an example of cooperation between Execution Committee and Volunteers of Osu Street Performers Festival.

In this case, two organizations with different purposes were collaborating with the “Street Performers Festival” as a common point, and the autonomy of both parties was maintained. In addition, Volunteers had gained autonomy in conjunction with expanding its scale, but the opportunities for communication with the executive committee have decreased. Autonomy and communication, however, should not be a trade-off, but both should be satisfied.

Also, structures of non-profit organizations tend to be fluid, changes in autonomy and communication should be focused in long term.