

はしがき

本書のタイトルは、「地域づくりのやる気学」である。なぜあなたはこの本を手にとったのだろうか。

たぶん、2つの可能性がある。ひとつは、あなたが現在何らかの地域づくりの活動に関わっているが、前向きな気持ちだけでは取り組めていない、というケース。地域のためにという気持ちはあるし、仲間との活動は楽しい。一方で生活も忙しく、負担感もある。かといって、自分が率先して組織を改革するような熱量はない。地域にお邪魔すると、このような葛藤を抱えている人に出会うことがある。あなたも地域づくりにどう向き合えばいいのか、どうすればよりいきいきと前向きに取り組めるか、そのヒントがこの本にあるかもしれない、と手に取ってくれたのではないだろうか。

もうひとつは、あなた自身は熱心に取り組んでいるが、まわりのメンバーとは温度差があり、どうすればよいか悩んでいる人。もしくはそもそも仲間が見つからず孤軍奮闘している人。例えば、近年自治会やPTAでは加入率が低下しているし、民生委員や消防団も定員充足率が下がっている。地域運営組織も、活動の参加者確保や住民の当事者意識、後継者育成が大きな課題とされている。本書で取り上げる土地改良区や介護予防カフェ、地域の草刈

り、集落営農などでも事情は似ている。リーダー、世話役としてそのメンバーにどう接すればよいか、活動を見直すポイントは何なのか、そもそもメンバーは活動や組織に対してどう思っているのか、その理由は何なのかを考える手がかりを求めているのではないだろうか。

であればどちらも大正解である。この本は、まずは前者の葛藤を抱えている方に対して、その気持ちの出どころ、原因を一緒に考え、その上で折り合いの付け方、付き合い方を提案する。そしてその裏返しとして、仲間のやる気や意欲について悩んでいる人に対しても、その理由や背景を整理したうえで、やる気を引き出すコツや工夫を共有する。

したがって、本書の特徴として、内容に派手さはない。本書では様々な事例を紹介するが、主役はカリスマリーダーでもスーパー公務員でもないし、心躍る波乱万丈のサクセスストーリーも重視していない。またそもそも、本書は気の持ちよう、折り合いの付け方がメインのテーマであり、あなたに、より熱心な活動を無理に勧めるつもりもない。ということ、身構えず力を抜いて、各事例の登場人物のやる気や動機に触れながら、まずは「そうそう」「あるある」と感じてもらえればありがたい。

もちろん、本書を通じて気持ちの整理がついて、地域づくりに前向きになることは大歓迎である。特に後者のリーダー側の方には、本書とほぼ同じ執筆陣で、地域で活躍する人材をどう育成するか、という本を既にも書いているので、本書の姉妹編としてぜひ手に取ってもらいたい（中塚雅也・山浦陽一編著（2022）『地域人材を育てる手法』農山漁村文化協会）。

さらに、実は先の2つ以外に本書が想定する読者がいる。地域づくりの研究者である。おそらく研究者がこの本を読むと、ある種の違和感をもつはずである。その違和感の共有と新しい研究の視点の発見が本書の3つ目の役割である。

地域づくりをめぐるのは、「内発的發展」や「地域内再投資」「人口1%戦略」など、地域の方向性を示す大きなコンセプトは出揃いつつある。論点や研究課題は、「プロセス重視」や「knowing-how」など、コンセプトや戦略をどう具体的な活動や組織運営で体現していくかに移りつつある。このことは、突き詰めていくと「地域、組織、リーダー、行政」などから、「住民、参加者、メンバー、スタッフ」に、研究の関心がシフトすることを意味する。

本書は上述したように、まずは地域づくりのプレイヤー、実践者を読者として想定しているが、研究者にとっては、この「主語」の切り替えのテキスト、研究のサンプルとして読むことができる。これまで地域や組織を主語にし、リーダーや行政職員を意識して地域をみてきた研究者にとっては、本書の視点や構図に違和感、不自然さがあるはずである。もしそうだとすると、それは研究上の無意識の「くせ」、バイアスであり、その自覚と調整が必要ではないだろうか。本書は研究者がその「くせ」を自覚し、プロセスや「how」を考える際の視点を整える効果も狙っている。

なお本書の執筆者たちも、これまで地域や組織を主語に、リーダーや行政職員を意識した研究をしてきた。一方で、それぞれが大学などに籍を置きつつも、リノベーションした

古民家に住み、住民のひとりとして各種の「役」を担い、伝統行事に参加し、さらに学生の活動拠点を整備し、地場の中小企業や地域組織の相談に乗り、移住起業支援プログラムを企画運営するなど、プレーヤーとしても何らかの地域づくりに関わるメンバーが多い。巻末の執筆者プロフィールでもその一端を紹介している。常に現場に身を置き、行政や地域リーダー以外の「住民、参加者、メンバー、スタッフ」の様子や気持ちにも日頃から接しており、本書のコンセプトを表現するにふさわしいメンバーが揃ったと自負している。ではさっそく新しい視点で地域づくりの現場をみにいこう。

編著者 山浦陽一・中塚雅也・筒井一伸

目次

はしがき 山浦陽一・中塚雅也・筒井一伸 1

第1章 地域づくりの「やる気学」の必要性 山浦陽一……11

- 1 なぜ「普通の人」の「やる気」なのか？ 11
- 2 モチベーションと「やる気」 14
- 3 右肩上がりモデル以外の可能性 16
- 4 リーダーにとっての本書の意味 17
- 5 事例から導く「やる気学」 20

第1部 事例編

第2章 ため池管理の「やらされ感」を自己調整する「意義づけ」 柴崎浩平……24

- 1 「誰かがやらなくてはいけない作業」の量とやる気 24
 - 2 小規模土地改良区の事業と運営 25
 - 3 若手役員の属性と役割 27
 - 4 若手役員の動機とやりがい・不満 29
 - 5 意義づけを通じた「やらされ感」の自己調整 34
- ◎コラム 組織の存在意義の共有と人材確保のルール修正 37

第3章

地域福祉活動への参加を継続させる「ごちやまぜ」動機 山浦陽一……39

- 1 介護予防・生活支援活動のやる気 39
 - 2 生活支援・介護予防の活動と組織―くらしのサポートセンターかもめ― 40
 - 3 動機の多様化と重層化 43
 - 4 動機の多様性と変化の実態 46
 - 5 動機の複合性と可変性 50
- ◎コラム 丁寧なプロセス設計と「無理せん」として 52

第4章

草刈り隊への参加動機の「複線化」 木原奈穂子……55

- 1 農村における草刈りの重要性 55
 - 2 丹波篠山市における草刈り隊の活動 57
 - 3 草刈り隊に参画する動機の変化 61
 - 4 動機の変化と複線化 65
 - 5 まとめ―継続するための「建前と本音」の動機 66
- ◎コラム 参加したくなる動機を生む場をつくる 68

第5章

農泊受け入れ家庭のやる気を持続させる「心からの交流」 須藤珠里・筒井一伸……70

- 1 「地域のため」だけではない農泊 70
- 2 日本の農泊発祥の地・安心院 71
- 3 農泊の受け入れの始まり方 73
- 4 やる気と「心からの交流」 75

第6章

学びの場でそよ風のような地域づくりを育む「まじりあう時間」

- 「大人の学校」をめぐるUターン女性とその仲間たち 中川秀一……88
- 1 地域づくりから暗黙のうちに疎外されている人たち 88
 - 2 小鹿野町のこと 89
 - 3 活動の場・出会いの場面 90
 - 4 それぞれのライフコースから 93
 - 5 そよ風のようにはじめられる地域づくりの場 100
- ◎コラム 大人の学校そして、まじりあう時間のこと 103

第7章

地域おこし協力隊の活動を円滑にする「他者志向」 高田晋史……107

- 1 協力隊とリアリテイ・ショック 107
 - 2 協力隊への応募時の思いと期待…満ちあふれたやる気 109
 - 3 リアリテイ・ショックの発生 111
 - 4 リアリテイ・ショックへの対応 114
 - 5 リアリテイ・ショックの構造とやる気のマネジメント 117
- ◎コラム 協力隊のリアリテイ・ショック対応 124

第8章

想定外の役割を前向きに受け入れる「お役目」思考 安部梨杏……126

- 1 農山村における地域活動のやる気 126

2	事例地域と対象者	127
3	A氏の地域活動への参画とやる気	128
4	動機の変化の実態	130
5	予期せぬ地域活動のやる気と動機の変化	131
◎コラム	地域活動における仲間づくり	133

第9章

集落営農法人の先代の心理的葛藤を緩和する「出番と目線」

高田晋史……………135

1	創業者はどのように身を引くべきか	135
2	集落営農法人の世代交代	137
3	先代創業者の法人運営への関わり	139
4	先代が抱える心理的葛藤	144
5	代表交代後の先代の心理的葛藤の構造と対応	146
◎コラム	先代と次世代が思いを共有する「場」づくり	150

第2部

考察編

第10章

「やる気学」の2つの枠組みと「活動クラフティング」

山浦陽一……………154

1	本書のコンセプト	154
2	やる気と活動の関係の4つの型	156
3	動機の3つの型とバランス・変化	159
4	ジョブ・クラフティングとは？	162
5	葛藤を乗り越える「慣れる・つるむ・サボる」	163

第11章

若いみんなの「自分起点」参加と欲求理論

中塚雅也……………167

1	若いみんなの地域づくり参加	167
2	リアルな参加動機	168
3	動機理論に照らし合わせてみる	171
4	達成動機と親和動機の両輪	172
5	継続を支える親和動機	173
6	自分起点でよい	175

第12章

「関係系」動機によるやる気を持続モデル

内平隆之……………178

1	地域づくりはもう無理ゲーか？	178
2	予測困難な状況が生み出す「ズレと緊張感」	179
3	関わりはじめのきっかけ	181
4	関わることへの葛藤	182
5	無理ゲー化のなかでのやる気を持続モデル	185

第13章

リーダーの4つの役割と「やる気学」の未来

山浦陽一……………189

1	地域リーダーへのメッセージ	189
2	やる気を生産・持続させる4つのポイント	191
3	リーダーに求められる役割	195
4	「地域づくりのやる気学」の課題	200

第1章

地域づくりの「やる気学」の必要性

1 なぜ「普通の人」の「やる気」なのか？

本書のテーマは、「普通の人」の地域づくり論である。「普通の人」とは、いわゆるカリスマリーダーやスーパーマンではない一般の活動参加者、組織のメンバーを指す。肩書は会長や代表、事務局長であっても、順番や当て職などで消極的にその地位にある場合も含む。活動をけん引するパワフルな地域リーダーや、組織の中心となって運営する敏腕マネージャー、また斬新な事業を推進する「スーパー公務員」や、思いもつかない事業を展開するハイスペックな移住者などと対比して用いている。

その「普通の人」は、地域づくりをめぐる各種の議論では存在感は薄い、言うまでもなく人数は圧倒的に多い。例えば自治会の数は全国で約30万あり、それぞれ何十人、何百人という構成員が

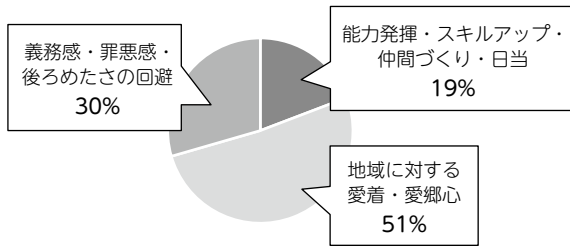


図 1-1 A市における自治会長職従事の動機 (n=76)

資料：大分県A市資料(2023年自治会長研修アンケート)より作成。
 注1：やる気を10としたときの3つの動機の割合を聞いた。
 注2：選択肢は、組織コミットメントの「功利・愛着・規範」を地域づくりにおける人材育成に当てはめた中塚雅也(2022)「新しい人材をつくる」小田切徳美編『新しい地域をつくる』(岩波書店)を参考にした。

大分県内のある市で自治会長に取ったアンケート結果がある。^(注)それによると、就任の経緯は「推薦」53・1%、「順番」30・9%と、この2つが圧倒的に多く、主体的に立候補したのは1人(1・2%)となっている。図1-1に示したように、活動の動機は地域への愛着が過半を占めるが、義務感も3割に上る。やる気は「高い」とする人が64・2%、52人いる一方で、「低い」とした人も17・3%、14人いる。その「低い」とした自治会長の約半数は、愛着ではなく義務感が動機の過半を占める。そして、意欲が高い人も含め全体の60・5%が業務に負担を感じている。地域のために必要なこと、良いことだと思っても積極的になれず、「やらされ感」があり、波風を立てず早く任期が終わるのを待つ、という方も少なくないのではないだろうか。

他方で、同じ分野や地域であっても、積極的にいきいきと活動している人もいる。背景には、まず本人のその分野に対する関心や地域への愛着、活動内容や報酬への

互助的組織として位置づけられ、当事者のひとりとして参加を当然とする雰囲気がある活動、組織も多い。当て職、持ち回り、順番、くじ引き、動員、人間関係などで、消極的に「役」を引き受ける人も多いはずである。

次に本書での「地域づくり」は、営利、非営利を問わず、特定の地域の持続、発展を意識した様々な分野の活動、事業全般を指すが、本書では参加の形式に注目する。企業や行政のように契約や取引、雇用関係などよりも、推薦、紹介、慣習による勧誘や依頼、自身での立候補など、相対的に「緩い関係」のなかで運営されている活動、組織の参加者を念頭に置き議論をすすめる。

関連して、本書が重視するのが「やる気」である。地域づくりの緩い関係のなかでは、本来活動への参加は強制されず、本人の意志、気持ち、やる気が重要になる。しかし「地域での支え合いは大事だけど、何で自分が…」、「せっかく仕事の都合をつけて参加しているのに、参加して当たり前だと思われるとなんかもやもやする…」、「頼まれて引き受けたのに、いちいち細かく口を出されてやる気がなくなる…」、「本当は断りたかったけど、何を言われるかわからないし…」、会議や作業の合間にこのような後ろ向きな声を聞くことがある。

特に自治会やPTA、消防団など、自分や家族が所属する組織、生活するエリアの助け合い、

いる。役員に限っても、1つの自治会に正副会長、書記や会計など最低でも4〜5人はいるはずである。単純に計算すれば、自治会役員だけでも120万人〜150万人という人数となる。さらに全国に消防団は80万人、民生委員は20万人いる。それ以外にも農協や商工会、観光協会、商店街など業界別の組織、PTAや老人クラブ、婦人会などの属性、年齢や性別の各種団体、NPOや市民活動なども含めて多様な地域づくりの形があり、それぞれに「普通の人」が所属し、活動している。その圧倒的多数を占める「普通の人」に焦点を当てたい、というのが本書のひとつ目のコンセプトである。

考え方などが作用していると考えられる。また同じ分野であっても、活動やプログラムの内容、人間関係などが、積極的な参加を引き出している場合もある。

本書は、まずは地域づくりに参加する「普通の人」のやる気や動機とその背景を明らかにしながら、どのような考え方、気の持ちよう、持論で地域づくりに関わればよいのか、もしくはその考え方の、気持ちを前提にどのように関わり方を変えたらよいのか、そのヒントを提供することを第一の目的としている。タイトルも「モチベーション」や「動機づけ」など、心理学や経営学、教育学のような人材を育成「する」側の目線からの言葉ではなく、「される」側、当事者側からみることを意識して「やる気」とした。

2 モチベーションと「やる気」

「モチベーション」とは、一言でいうと人が行動を起こし、持続するための気持ち、意志を指す。一般にモチベーションという言葉を使う際には、「彼女はモチベーションが高い」など、高低・有無という量的な側面と、「私のモチベーションは地域の皆さんの笑顔です！」というときの内容や種類、構成といった質的側面がある。本書では、質的側面を「動機」、量的側面の中の特に自発的、積極的な部分を「やる気」とする^(注2)。

図1-2に示すように、例えば集落での草刈りに対して、日当が出る、地域の景観を良くしたい、さらには苦勞している自治会長のために頑張ろう、という気持ちがあったとする。一方で、真夏の日中に半日も作業するのはしんどいので参加したくないとも思う。しかし出ないと人間関係がギクシャクする、出不足金（作業や会議の欠席者から徴収されるお金）を取られるなどの消極的な理由もあり、最終的には作業に出る、というケースをイメージしてもらいたい。

この場合、一般の参加者、「普通の人」がプログラムを変更し自分の活動量を減らす（図の外側の灰色円を小さくする）ことは難しい。それに対して、「日当のため」「地域のため」「会長のため」という自発的、積極的な動機（点円の色分けした内訳）だけでは体が動くほどのやる気（点円の大きさ）はわかず、人間関係や出不足金という他律的、消極的な要素が加わり（両円のギャップ）、「やらされ感」を感じながら活動に参加する。

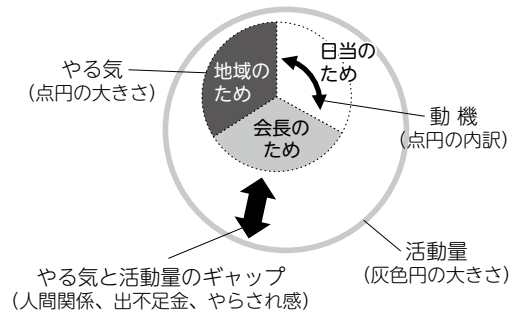


図 1-2 本書におけるやる気と動機と活動の関係
(筆者作成)

本書では、このやる気と活動の関係、またやる気を構成する動機の種類や割合などについて意識しながら、地域づくりの様々な事例を検討していく。カリスマリーダーやスーパーマンであれば、やる気と活動にギャップを感じても、例えばより地域に貢献するプログラムに改善することでやりがいが高めたり、参加者を増やして一人当たりの負担を軽減したりできるかもしれない。しかし「普通の人」が活動の内容や仕組みを変化させることは難しい。本書では、主に活動ではなくやる気のほうをどう変化させるか、ギャップがある状況にとどまらざるを得ない人に、どう気持ちを整えたらよいの

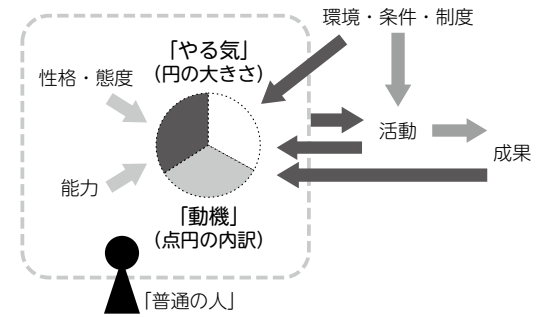


図 1-3 本書の問題意識 (筆者作成)

かのヒントを提供したい。本書を通して、一人でも多くの方が、「自分の気持ちに従って一歩踏み出せた」「もやもやしていた気持ちの整理ができた」「気が楽になった」と感じてもらうことを目指して、議論をすすめていきたい。

3 右肩上がりモデル以外の可能性

本書では、地域づくりのやる気や動機にまつわる「あるある」の共有と分類を行いながら、地域づくりにどのようなやる気や動機で向き合えばよいのか、不安感ややらされ感の原因は何なのか、どうすればその気持ちと上手く付き合えるのか、そのヒントをみつけてもらうことを目指している。そのために、地域づくりの様々な分野、場面で、参加者がどのような気持ちで活動しているのか、それはどう変化してきたのか、取り巻く環境やそれまでの経緯に注意しながら明らかにする。

図 1-3 に示したように、中心的なテーマは人のやる気と、そのやる気の原因、目的である動機である。例えば、集落の草刈りに対するやる気があるのかないのか、仮にあるとしてその理由、動機は金銭か人間関係か地域への愛着か、それぞれの割合はどうなっているのか、といったことを考えていく。したがって、図の薄い矢印で表現した本人の性格や能力、活動やその成果そのものの検討には重きを置いていない点を、あらかじめ断っておきたい。

また本書では、地域づくりに対して無理に積極的、前向きになる必要はない、という前提に立つ。詳しくは次章以降で検討するが、地域づくりに対するやる気の強弱、動機の内容や組み合わせは人それぞれであり、時間や環境によっても様々に変化すると考えるのが自然であろう。また地域づくりへの参加は、基本的に誰かに強制されるものではなく、固定的な上下関係、主従関係もないほうがよい。各自が自分のやる気や性格、能力に応じて、その他の事情ともバランスを取りながら取り組むべきものである。やる気や活動が、単線的、一方的に右肩上がりとなるプロセスを想定するのは現実的ではなく、上がったたり下がったり、場合によっては途切れたりまた戻ったりする、もしくは本人としては地域に特別な思いがなく、全然違う動機にもとづく行動であっても、結果として地域のためになることもありうる、というように考えてみたい。

さらに、組織や活動に対して気持ちの折り合いをどうつけるかというだけでなく、自分の気持ちややる気に従って、どう関わり方を変えるか、場合によってはその活動から距離を置く、組織から離れるという選択肢も排除せず、柔軟に考えていく。

4 リーダーにとっての本書の意味

本書は、2022年に同じく農山漁村文化協会から出版した『地域人材を育てる手法』の続編、姉妹編である。図 1-4 に示すように、前書ではリーダーやマネージャー、行政目線で、地域づく