

## 1. 研究の概要

### 1.1 研究背景と目的

地方都市での人口減少が進み財政難が問題視される中、地元の民間企業が持続的に地域課題を解決するコミュニティビジネス(以下、CB)が注目されている。なかでも遊休不動産を活用して都市の経営課題を解決するリノベーションまちづくり(以下、リノベまちづくり)は、この数年で全国に急速に展開している。一方でこのような活動が継続・発展するため、担い手となる人材の発掘・育成が課題となっている。

本研究では熱海市でのリノベまちづくりにおける活動主体のひとつである民間のまちづくり会社を対象とした。関連する既往研究では、CBのような新たな事業に挑戦する小さな組織において、スタッフ個人の成長が重要であるとされており(文献2)、前述のまちづくり会社はこの認識のもと人材育成に取り組んでいる。そこで、本研究の目的を、人材の発掘・育成といった観点からスタッフ個人の成長プロセスを分析し、スタッフの主体性について考察することとした。

### 1.2 研究対象と方法

熱海市において10年ほどCBを行っているNPO法人 atamista と株式会社 machimori(以下、まちづくり会社)に着目した。このまちづくり会社は熱海市でのリノベまちづくりで中心的な役割を担っており、その活動は多様化してきている。そこで、人材の発掘方法を従来のスカウト型から公募・面接型の採用へと移行するなど、人材育成へ力を入れ始めている。

そこで本研究では、まちづくり会社のスタッフである「NPO 法人 atamista のインターン経験者(以下、インターン生)」と「現在の株式会社 machimori の社員(以下、社員)」をヒアリング対象者とし、まちづくり会社での活動開始からその後の出来事の中で自身の意識や行動の変化

を成長と捉え、彼らの成長プロセスを明らかにする。その分析手法には、修正版グラウンデッドセオリーアプローチ(以下、M-GTA)を採択した。

## 2. スタッフの成長プロセスの分析

### 2.1 対象者の概要

まちづくり会社のインターン生8名、現社員4名、計12名に対し、2020年11月から2021年1月にヒアリング調査を行った(表1)。なお、表中で「継続」と表記しているスタッフは、インターン終了後も熱海で活動しているスタッフである。

表1 ヒアリング対象者

|   | 性別 | 役職      | 活動期間                |
|---|----|---------|---------------------|
| A | 女性 | 元インターン生 | 2018年～インターン1年間・継続   |
| B | 女性 | 元インターン生 | 2014年～インターン1年間・継続   |
| C | 男性 | 元インターン生 | 2013年～インターン6ヶ月間     |
| D | 男性 | 元インターン生 | 2013年～インターン1年間・継続   |
| E | 男性 | 元インターン生 | 2016年～インターン6ヶ月間     |
| F | 女性 | 元インターン生 | 2014年～インターン8ヶ月間     |
| G | 女性 | 元インターン生 | 2014年～インターン6ヶ月間     |
| H | 男性 | 現インターン生 | 2020年～インターン1年間予定・継続 |
| I | 男性 | 現社員     | 2018年～社員            |
| J | 女性 | 現社員     | 2018年～社員            |
| K | 女性 | 現社員     | 2019年～ヘルパー4ヶ月間→社員   |
| L | 女性 | 現社員     | 2019年～ヘルパー4ヶ月間→社員   |

### 2.2 結果図と活動時期別の考察

文献4にあるM-GTAの手順に従い、分析テーマを「スタッフの活動を通しての変化に着目した成長プロセス」、分析焦点者を「まちづくり会社で活動するスタッフ」とした。そしてテーマに基づきデータから概念を生成し、概念間の関係からカテゴリーを設定した。最終的にカテゴリー及び概念相互の関係を図式化したものとして結果図を作成し、成長プロセスを可視化した。図1はそれを一部抜粋したものである。分析の結果、採用した概念は55(□で表記)、サブカテゴリーは17(□で表記)、カテゴリーは10(■で表記)であった。

以下、活動時期別に着目すべき点について述べる。

A study on formation of independence of staff of town development company

-Focusing on the growth process-

Yuhō FUJITA(Supervisor : Toru EGUCHI)

KeyWords : community business , growth process , independence , Atami city

## (1) 活動開始まで

個人が抱く[多様な関心]と漠然と[抱えている思い]が会社・事業への強い好奇心へと繋がっており活動開始へのきっかけとなっている。活動開始前のスタッフが有するこうした多様性、漠然性は後の活動の固定化・画一化を防ぐ役割が期待され活動内容に多様性をもたらず可能性を秘めている。

## (2) 活動初期

ここで着目すべき点は以下の2つである。

1つ目は、**コミュニティの広がり**である。与えられた仕事をこなすことに必死であり、業務面では受動的である一方で**枠にとらわれない場への参加**など地域に対する姿勢では能動的な行動が見られ、早い段階での**コミュニティの広がり**に至っている。

2つ目は、**葛藤に揺らぐ**である。スタッフはそれぞれ多様な[悩み・戸惑い]を抱え始めるが**周囲からの刺激**などに鼓舞され活動にのめり込んでいく。

## (3) 活動継続・展開期

ここで着目すべき点は以下の2つである。

1つ目は、**自己との対話**である。活動初期では他者からの要求に応えようという他者志向的な動機が中心であったが、この時期では[自分の変化を自覚すること]の喜びや**自己評価による手応え**が活動のモチベーションへと繋がっており自己志向的な動機が生まれていた。こうした**自己との対話**と**自分なりの行動**を行き来することで能動的に活動を深めていく。

2つ目は、**地域に対する自分なりの展望**である。今後の展望として、活動を継続しているスタッフは**地域で成し遂げたい目標**を見つけていた。また、今回の調査で今後も熱海に残り活動し続けると考えているスタッフはいなかった。しかし多くのスタッフが**地域と関わり続ける意思**は持っており、**自分なりの地域の捉え方**をもとに今後の自分の役割を模索している。そして、このカテゴリーに影響を与えるものとして**自分の価値観が形成される**ことで確立された**自分の軸**がある。

## (4) 成長プロセスの4段階

上記の結果を分析すると、スタッフの成長プロセスは4つの段階に分けられる。①様々なきっかけと出会う②無我夢中な活動を通して魅了されていく③自己を見つめ直し意識・行動を変容させていく④自分の軸を形成し今後の展望を見つける(以下、段階①・②・③・④)である。スタ

ップはこの段階を通して成長していき、自分の軸や地域で成し遂げたい目標といった今後の展望を見つけることが本調査における活動のゴールと捉えられることがわかった。また、活動の場と他者の存在、すなわち外的な要因もスタッフの成長を促したことがわかった。

以降でその詳細を考察する。

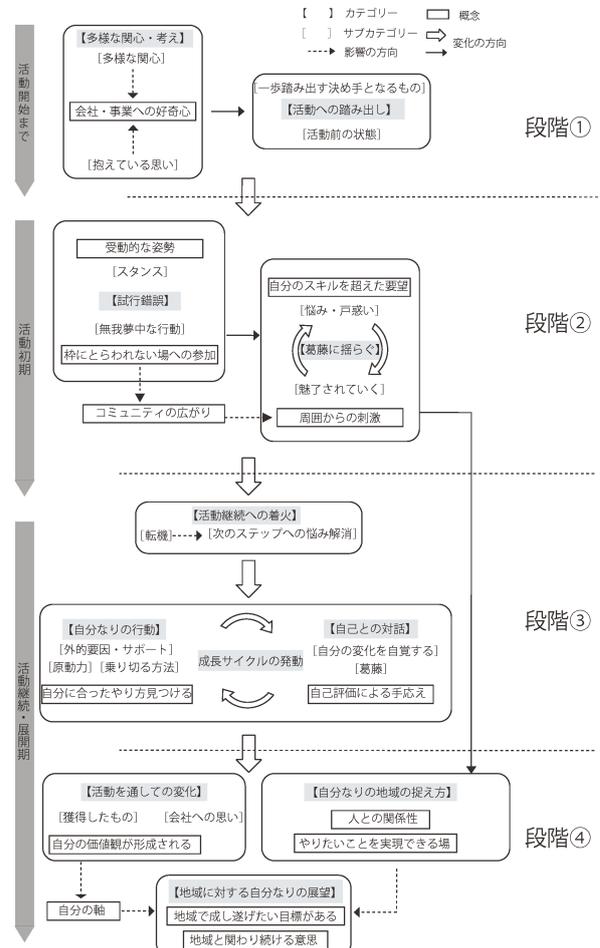


図1 結果図：成長プロセス

## 3 スタッフの成長に影響を与える外的要因

### 3.1 成長プロセスの各段階で影響を与えた場

ここでは前項で示した4つの各段階で影響を与えた外的な要因、すなわち活動の場や他者の存在を明らかにし、スタッフの育成のありかたについて考察する。また、活動の場を、「まちづくり会社によって用意された場(以下、用意された場)」での出来事か、「そうでない場(以下、他の場)」での出来事に分けて論じる。まず、用意された場について、リノベーションスクールや創業支援プログラムなどの「不定期イベント」、マルシェの「定期イベント」、カフェやゲストハウスなどの「常設スペース」、の3つに分類した。そして各段階で影響を与えた外的要因の内訳をグラフで表す(図2)。なお、段階④では影響を与えた出来事はあまり見られなかったため、段階③までを考察の対象とした。

以下、段階ごとに考察する。

段階①では「他の場」での影響が強いが「常設スペース」や「不定期イベント」である2030 会議という公開型のまちづくり会議などもきっかけとなっていることから、地域外の人にも気軽に参加しやすい場での発信を行なっていくことで多様な関心を持った人材を獲得することに繋がる。

段階②では、「常設スペース」と地域との関わりが深い「定期イベント」であるマルシェの影響が強い。さらに段階②の出来事のうち約 6 割がコミュニティの広がりを実感する出来事であった。よって段階②では地域内の主要人物との繋がりを広げ、地域の人々がスタッフを認識するきっかけとなる場が重要である。

段階③では、「不定期イベント」の影響が強い。特に創業支援プログラムといった目的性が高く、事業の仕組みを学び自分の考えを発信する場はスタッフの意識・行動を変容させていく上で重要な役割を果たしていた。

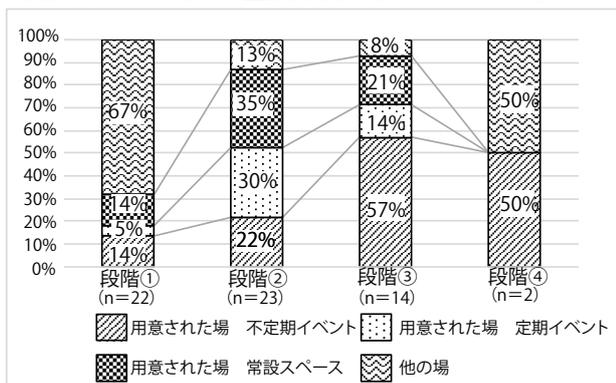


図2 成長の各段階で影響を与えた活動の場

### 3.2 他者が与える影響

M-GTAの結果図(図1)では、「周囲からの刺激」や「コミュニティの広がり」など、他者との関係性に関するものが多い見られた。このことから、スタッフの成長プロセスでは他者が与える影響が大きいと言える。そこで、特に関わりが深い他者である「地域の人々」と「上司」とスタッフの関係性に着目して考察する。

#### (1) 地域の人々

ここでは「地域の人々」をまちづくり会社以外の関係者と定義する。こうした地域の人々との関係性が果たす役割には、段階②では、地域に引き込む、段階③では自信を与える、地域を捉える視点を与えることが挙げられる。さらに、「せっかく若者も頑張ってるんだから自分たちも頑張ろうよって鼓舞してくれる方が地元の人たちに増えていった。」のように地域の人々がスタッフから影響を受けるといふ相乗効果が見られた。

#### (2) 上司

「上司」とは、組織内の上司や活動を近くで見ている人と定義する。上司が果たす役割を挙げる。段階②では、地域と繋げる、段階③では、新たな興味やスキルを引き出す、そして活動全体を通して、活動を評価する、ことである。上司がスタッフ個人の経験やスキルに関わらず多岐にわたる仕事を任せることで、スタッフは結果として新たな分野の興味やスキルを獲得していた。一方で、段階②では、未経験であるにも関わらず、上司が振る仕事量の多さに戸惑う様子も見られた。そのため、活動初期においては特にスタッフへのケアを丁寧にしていく必要がある。

### 4. スタッフの主体性形成に関する考察

#### 4.1 スタッフの主体性概念モデル

スタッフの主体性について考察するにあたり、吉川による主体性概念モデルを参考にした(文献3)。吉川は文部科学省の「生徒指導提要」とモチベーション研究における有機的統合理論という2つの枠組みを用いて主体性概念の整理を行っている。そして、動機づけの違いなどから5段階の主体性スコアを用いて主体性のバリエーションを提示している。本研究における成長プロセスの過程で、スタッフの行動の動機に変化が見られたことからこのモデルを参考にした。本研究では特に動機づけに着目し主体性スコアを3段階で再定義し考察する(表2)。既往研究より、主体性スコアが「0」の時主体性がある状態とする。

表2 本研究における主体性概念モデル

| 動機づけ   | バリエーション                          |   |                              |                                |
|--------|----------------------------------|---|------------------------------|--------------------------------|
|        | 外発的動機づけ<br>(与えられた仕事である)          |   | 内発的動機づけ<br>(与えられた仕事でない)      |                                |
|        | 外的調整<br>(納得していない)<br>できればやりたくない  | 取り入れの調整<br>(納得している)<br>疑問を感じるがやるしかない                | 同一化的調整<br>(納得している)<br>重要性を理解 | 統合的調整<br>(納得している)<br>自らやりたいと思う |
| 主体性スコア | -                                |   | 0                            |                                |
| 定義     | 与えられた仕事に対して納得はできていないが言われた通りに行動する | 与えられた仕事に対して納得しており自分なりの意味づけを行ったり工夫を加えることで自分ごととして行動する | 与えられた仕事ではないが自分の考えに従って行動を起こす  |                                |

#### 4.2 スタッフの主体性のバリエーション

表2を用いてスタッフの主体性を分類し、バリエーションを示した(図3)。分類では「与えられた仕事」と「納得している」という枠組みを用いた。図中のアルファベットはスタッフを表し、まず、発揮していると確認された主体性を●で示した。●の隣にアルファベットがあるものは、活動の最初に見られた主体性であり、●の隣に「r」付きのアルファベットがあるものは段階③の最終段階で見られた主体性である。

活動初期から主体性スコア「0」のスタッフが 12 名中 9

名であった。このことから、多くのスタッフが成長プロセスを通して主体性を獲得しているのではなく、初期から主体的な行動は見られ、活動の中で主体性を変容させていることがわかった。また、主体性スコアが「+ (プラス)」

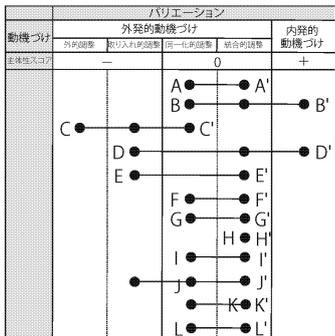


図3 主体性のバリエーション  
(1) 共通点

主体性の変容に影響を与えたスタッフの内面的な変化は共通していた。図3よりスタッフの主体性の変容の方向は共通しており、活動初期から段階③において全員の主体性スコアが「+ (プラス)」の方向に変容していた。この主体性の変容には、図1に示すスタッフの成長プロセスの中で見られた【成長サイクルの発動】が影響していると考えられる。例えば、仕事の幅が広がり新しい分野への学習意欲が湧くことで、自分だからこそできることや自分なりのやり方を見つけ、「+ (プラス)」に近い自律的な主体性を形成していた。

### (2) 相違点

前項より主体性に影響を与えるスタッフの内面的な変化は共通していたため、ここでは外的な視点、すなわち影響を与えた場などから相違点を考察する。主体性変容における相違点には以下の3つがあげられる。

#### (i) 主体性スコア「-」の有無

既往研究では、主体性スコアが「- (マイナス)」の時、主体性が無いとされる。4名のスタッフ(C,D,E,J)の主体性スコアに「- (マイナス)」が見られた。これらのスタッフは最初の業務内容として常設スペースでの日常業務がメインであった。人材育成の観点からは、スタッフに主体的に行動してもらいたい。そのため、日常業務でも、自分の意思を反映できる余地があることが望ましい。しかし、このまちづくり会社ではそれが実現できていないと推測される。

#### (ii) 初期の自律性

既往研究では、主体性スコアが「0」の時、主体性があるとされている。2名のスタッフ(K,H)が、初期の主体性スコアが「+ (プラス)」に近い位置(表中の「統合的調整」)

にあった。これらのスタッフは活動前にゲストハウスやイベントを訪れ、関係者からの誘いを受けて活動へ参加していた。そのため、活動する前から上司とのコミュニケーションがとれ、イベント参加を通して業務内容を想定できていた。これにより、他のスタッフに比べて活動の初期から主体的に業務を行っていたと推測される。

#### (iii) 主体性スコア「+」の有無

既往研究では、主体性スコアが「+ (プラス)」の時、主体性がある場合と、組織の枠を超えた自律性がある場合とされている。2名のスタッフ(B,D)が、主体性スコア「+ (プラス)」であった。この2名は、インターン期間以外でも積極的な関わりがあり、自主的な活動が見られたスタッフである。まちづくり会社は、スタッフに組織の一員としての主体性を求めるか、あるいは組織の枠を超えて自律的に活動することを求めるのか、時々に応じて変化すると想定される。そのため、スタッフの育成においては、この違いを認識することが重要である。

## 5. 研究の成果と今後の課題

本研究では、スタッフの成長プロセスを可視化し、成長に影響を与えた要因といった外的視点と、スタッフの主体性という内的視点の2つの視点から考察した。

外的視点として、活動の場や他者の役割について考察した。スタッフは活動を通して地域の人々と関係を築くことで活動に魅了され、葛藤を繰り返しながら様々なプログラムへの参加を通して自己を見つめ直し、自分の軸や目標を見つけていた。また、内的視点として、スタッフの主体性のバリエーションを示した。スタッフは成長プロセスの過程で主体性を変容させており、その変容に影響を与える要因を明らかにした。これらにより、スタッフの成長段階に応じた対策を検討する際に活用できるスタッフの人材育成モデルを示すことができた。

本研究では、まちづくり会社のスタッフに限定して調査を行ったが、より多角的な視点から活動を捉えるためには、会社の上司や地域の人々といった他者の視点も必要であると考える。また今回は質的研究による理論生成の段階であり今後は実証的な活用を行う必要がある。

#### [参考文献]

1. 田村裕美子, 江口亨, コミュニティビジネスに参加する個人の役割形成と契機となる場に関する研究-熱海でのリノベーションまちづくりを対象として-
2. 都市農村連携をめざすコミュニティビジネスへの人材派遣型中間支援に関する研究-群馬県高崎 Community-talent Incubation Program 事業を事例にして-
3. 吉川雅也, 有機的統合理論における自律-他律パラダイムを用いた主体性概念の理解-“主体的に行動しなさい”は矛盾しているのか-
4. 木下康仁, 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) の分析手法