

滞在型市民農園に関わる地元住民組織を新設する際の計画

～その一般化を目指した組織論の適用～

Plan to Form a New Rural Resident Organization for the Support of Kleingarten Users

-Standardization by Application of Organizational Theory-

○牧山正男* 北村さやか**

MAKIYAMA Masao, KITAMURA Sayaka

1. はじめに 滞在型市民農園（クラインガルテンとも。以下、KG）の開設と同時に、農園利用者への支援やイベント運営、施設の管理、そしてさまざまな形による地元地区・地元住民の活性化を目的として、KGに関与する地元住民の組織が行政主導で新設される事例が多い¹⁾。

著者らはクラインガルテン八千代（茨城県）のそうした組織を調査し、組織化の際の注意点として、①現実的な人数設定と十分な人選、②責任体制の明確化と規約の設定、③人員の育成と入退会の仕組み、などを挙げた²⁾。だが、これらは事例に見られた問題点を指摘したに過ぎず、他地区において同様のものを新設するための計画としては十分なものではない。

本報では、企業経営などに用いられる組織論を応用することによって、KGに関与する地元住民組織の新設計画関する手順や留意点などといった枠組みの構築を図ることを目的とする。

2. 組織論を用いた組織新設計画とそれをKGに適用する際の特記事項

(1) 組織論の概要 組織論とは、集団における人間の振る舞いを種々の角度から捉え、分析する学問である。組織における個人の行動やリーダーシップ論といったマイクロ論と、組織化の過程や組織の機能などのマクロ論とがある。本報ではこのうちのマクロ組織論を主に用いる。

(2) 組織設計の流れ 組織論では、①現状の問題点を踏まえながら、組織を設置する目的やそれが創出するべき成果を明らかにし、②それを達成していくための作業を想定し、必要に応じ

て役割分担や部門化を行い、③会議などの調整機能、指示や報告・連絡などの情報流通系統、責任体制や評価の主体などを設計し、④以上を組織図にまとめ、メンバー全員で共有できるようにする、という流れで組織を設計する。

KGに関与する地元住民組織の場合、あらかじめ開設するKGにどのような組織を設けるべきなのかを想定してから、その実践に見合った人を地元から募る、というのが本来の形である。

(3) 実働開始まで 組織のかたちが設計できたら、続いてその運営・実働のさせ方を検討する。

各メンバーの組織に対する貢献（労働など）に対し、それより大きな誘因（報酬や誇りなど）を与えられる組織でなければ、組織は存続できない（組織均衡理論）。誘因をより大きくするためには、具体的な報酬の他に、メンバーが組織の目的の価値を把握することや、他者から認知・賞賛される仕組みが必要である。また貢献内容を明確化するためにも、必要なスキルの設計とそのための教育（スキルの補完）を行い、そして各メンバー間に業務の差が生じないように作業を標準化しておく。

メンバーは、一般的には組織の目的や誘因に応じて自ら参加してくるだろう。だがKGに関与する地元住民組織の場合、前述のように組織の目的を把握する必要があることから、説明会やワークショップを通じての呼びかけが重要な手段である場合が多い。メンバーとは責任主体が契約を結ぶことが望ましい。そしてメンバーの大半が納得する形でリーダーを選任する。な

*茨城大学農学部 College of Agriculture, IBARAKI University **三井物産株式会社 Mitsui & Co., Ltd.

キーワード：滞在型市民農園（クラインガルテン）、地元住民組織の新設計画、組織論

Table 1 おくたま海沢ふれあい農園運営委員会の組織づくりに関する評価
Evaluation concerning plan to form the Management Committee for Okutama Unazawa Fureai Nouen

組織新設計画の枠組み		運営委員会での実際
組織設計	目的の設定, 方法の明確化	人材を含む資源発掘, 遊休地活用と観光振興。 地元住民による検討委員会の設置, 法人化を目指した人材育成。
	作業の明確化, 部門化と役割分担	農産加工, 農作業指導など, 3つの部会を委員会内に設置。 メンバーは必ずいずれかの部会に所属し, 活動する。
	調整機能 情報流通経路	総会(年1回), 役員会(月例), 意見交換会など。 議事録や行事報告を管理運営責任者が作成し, 役員経由で各委員に回付。
	組織図の作成	行政との関係(責任主体として)が明記。
実働まで	貢献 誘因	各部会の業務が明確に規定されており, 各メンバーはそれを行う。 報酬は地域通貨で支給されるが, 時給200円程度と安価。むしろ自治会役員およびその歴任者が“楽しみながら”ボランティアに参加しているとのこと。
	メンバー確保, リーダー選任	行政主導の説明会(2002), お宝マップづくりワークショップ(2003), 集落全戸アンケート(2004)で誘いかけ。当時の自治会役員が各部会の長に。
	スキルの補完 認知と賞賛	メンバー同士の講習会の開催, 年1回の視察研修, 管理運営責任者の誘導。 明記はないが, 役場職員や部外者による機会を管理運営責任者が適宜配慮。
	規約 契約	運営委員会への改組時に制定。 海沢自治会規約に明記されており, 組織は自治会傘下の位置づけ。
実働段階	評価と改善	業務については役員かの場で行政職員が評価。 ただし組織運営に関する評価・改善は具体的にやってはいない。
その他	年齢構成への配慮	特になし

お, KGの場合, 農村ならではの特徵として, 年功序列が意識されやすい点に注意したい。

そして組織のかたちや, 貢献の具体, メンバーの任期や改選方法などを規約として定め, これもメンバー同士で共有する。

(4) 実働段階 組織が実働を開始して以降は, 具体的な作業の内容や結果, 達成度を評価し, 必要に応じて改善を行う。これを行うための主体を明示しておくことは, 前述のとおりである。

(5) 他の留意点 KGの場合, 開設されてから10~20年を単位として運営されることが見込まれる。メンバーの年齢構成への配慮は組織論の枠外だが, 本報の対象であるKGに關与する地元住民組織の場合, 長期の運営を想定しての若返りの仕組みを具備させておくことが望ましい。

3. 事例検討 以上で作成した組織新設計画の枠組みを用いて, 事例の評価を試みる。対象とするのはおくたま海沢ふれあい農園(東京都, 2007年開園)に新設された運営委員会である。

(1) 組織化の経緯 2001年, 役場の主導により, 海沢集落の自治会役員によって, 前身となるむらづくり検討委員会が結成され, 各種の検討が開始された。その際, 人材などの資源の掘り起こしと, 町有地や遊休農地の利活用, 観光振興と地域の活性化を目的としてふれあい農園の開

設と, 同時に地元住民組織の結成が話し合われた。2004年, 農産加工などの部会化が提案され, 増員を呼びかけたが, 実際にはその後も自治会役員を中心に構成された。2006年(開園の半年前), 運営委員会に改組され, この時点で規約を設定した。また管理運営責任者を全国公募した。KG開園後は, 管理運営責任者と町役場の指導を受けながら, 主に農園利用者などへのイベント企画・運営を実施している。ただし, 当初目標だった法人化・指定管理者へは, 現在でも到達できていない。

(2) 事例の評価 Table 1のように, 項目の多くが適切に計画・実践されていると評価できる。確実に組織化されたことが, KG開園から5年を経過する現在においても, イベント企画・運営については安定的に運営できている理由のひとつだと考えられる。しかし, 組織運営の見直しが十分に行えておらず, 法人化などへの移行の遅れに影響していると考えられる。また年齢構成に配慮しなかった点が問題であり, 実際に年齢構成に無理が生じ始めている(2012年4月現在, 平均69歳; 最高齢79歳, 最年少59歳)。

文献 1)井上・牧山(2009): 地域住民主体の組織による滞在型市民農園の管理・運営の実態, 農村計画学会誌28巻。2)牧山・北村・井上(2009): 滞在型市民農園利用者への支援を目的とした地元住民組織の実態および計画上の注意点, 農村計画学会誌28巻。