

ネットワーク型組織の持続的発展メカニズム

— 社会人ボランティアによる環境形成とタイムマネジメントの視角から —

神崎 史恵 中央大学大学院法学研究科 博士課程

1. はじめに

日本では近年、廃線になった鉄道を鉄道遺産として再評価し、地域文化の保存や観光資源化のために活用する動きが注目されるようになってきた。他方で、廃線になった鉄道はかつて鉱山や林業で栄え、産業構造の変化によって衰退した過疎地に所在する場合が多く、持続可能な鉄道遺産の保存・活用のためには、自治体の財政負担や人的資源の確保といった課題がある。特に人口1万人以下の市町村である少人口地域においては、自地域では賅いきれない人的資源を都市から供給する必要があるといえるだろう。それゆえ、鉄道遺産を守り後世に伝えていくには、地元の自治体や住民だけでなく、遠方からのボランティア等とも連携する広域型のネットワーク組織を構築する必要があるといえる。そして、遠方に住むボランティア等の力を反映させて組織としての機能を発揮するには、ボランティアのモラルや自発性に基づいた活動の弾力性を損ねない組織づくりと、活動の継続性や質を高める組織づくりという異なる方向性のベクトルをいかに両立させていけるか、という問題と向き合わざるを得ない。

この問いに対し、本稿は、人的資源管理論におけるボランティアの空間的移動と時間軸に着目した流動的な人的資源のマネジメントという視角から、広域型のネットワーク組織が持続的に発展するための仕組みについて考察することを目的とする。人材に着目すると、多様な経験や専門知識を有する現役社会人が即戦力としてボランティアに参加する機会が増えることで、ネットワーク組織全体の課題解決能力が向上することが期待できることから、本稿では社会人ボランティアを対象として分析する。災害時やまちづくり活動等、ボランティア活動の多様化が進んでいる一方で、現役社会人のボランティア参加に焦点を当てた研究は少ない。それゆえ、本稿の成果としてボランティアの参加層や活動の場が多様化しているという実態に即したネットワーク組織の分析と、その持続可能性を高めるためのマネジメント手法の発展にむけて理論的に貢献できるものとする。

2. 分析視角

(1) 社会人のボランティア参加のモチベーションと継続性

ボランティアによる活動が継続するためのマネジメントとして、ボランティアのモチベーション管理は大きな課題である。Tao (1999) も、ボランティア活動を継続していくには、モチベーションの維持ができるかどうかを重要だと指摘している。では、社会人ボランティアのモチベーションはどうやって維持されるだろうか。

若年層（30歳未満）・壮年層（30歳以上60歳未満）・高齢層（60歳以上）という3つの年代別にボランティアの活動継続要因を分析した桜井によると、若年層は活動のやりがいや自身の役割の明確さを重視するのに対して、壮年層のボランティアは、活動理念の実現に対するコミットメント意識は高くなく、仲間同士のコミュニケーションや所属団体への帰属意識が活動の継続につながり易いと分析している（Sakurai, 2005）。他方で、キャリア志向の強い社会人の場合、実践コミュニティ（Lave & Wenger, 1991; Wenger et al., 2002）にボランティアとして参加する人々もいる。社会人のボランティア参加の動機は、継続的に参加していく中で変化していく可能性があり（Ito, 2011）、上述した桜井の分析結果も踏まえると、若年層から壮年層へと、年齢に伴ってモチベーションの促進要因は変化しうるといえる。なお、若年層という区分の中には、大学生等の未就業者も含まれているため、本稿では、桜井の分類における壮年層の社会人ボランティアに主眼を置いて検討を進めていく。

一般的に他の年代と比較して余暇時間が少ない社会人にとって、希少性の高い余暇時間をボランティア活動に投じるだけのモチベーションを持ち合わせるかどうか、社会人がボランティアに参加する第一のハードルとなるだろう。制約の多い職場環境とは異なり、趣味等の好きなことに費やせる自由時間をもつことは、ワークライフバランスを保つ上で重要である。それゆえ、社会人ボランティア参加者の背景にある日常とは異なる非日常性を有していることが、自身にとっての活動の場を選定する基準になり易いといえる。また、気楽に楽しめて自己研鑽の機会も得られる場であれば、壮年層もボランティアに継続的に参加する意欲を持てるのではないだろうか。

このように、社会人ボランティアの活動参加の継続性を高めるには、活動環境が必要な要素になると考えられる。

(2) 社会人ボランティアの活動環境とタイムマネジメント

場所の選定と併せて、社会人ボランティアは、自らの自由意思で可変的かつ偏りのある時間をつくることで、本業との間の関係性に变化と安定のバランスを生み出すことが期待できる。また、断続的な変化を体験することで、新たなアイデアを生み出すきっかけにもなり易い。そこで、本稿では、タイムマネジメントを社会人ボランティアにとっての環境適応戦略として位置づける。

一般的な時間管理概念の位置づけでは、自由時間の創出を目的とし、他者へのタスクの転移とタスクあたりの時間数の減量化を意味する場合が多い。これに対して本稿で用いるタイムマネジメント概念では、自由時間を有効活用する目的で、タスク全体の時間数や内容、タイミングを自由に考案し決定することによって、自身が適応し易い内部・外部の環境を形成していくことを視野に入れる。自身が参加可能な活動時間を確保し易くなるように、ルールの柔軟化に向けて働きかけ、不参加の自由を許容する組織風土を構築するといった、主体的なタイムマネジメントに基づく環境形成行動を積み重ねることで、継続的に参加し易い活動の場になっていくのである。その結果、モチベーションを維持し易くなり、活動への参

加も継続し易くなる。そうしてコミットメントが高まることで、本業で得た知識や技術を積極的に活かす意欲が湧き、活動の継続性や質の向上にもつながっていくと考えられる。社会人ボランティアが本業とボランティア活動の場という異なる空間の間を行き来する中で、ボランティア活動の場における実践経験や獲得した知識を本業にも活かし、良い相乗効果が得られるようになる。

では、どのようにタイムマネジメントを戦略的に展開していくのか。どういう場合に利己的な目的だけでなく利他的な目的への志向も高まるのだろうか。これらの疑問に対する答えを具体的な事例から見出していくこととする。

3. 研究方法

本稿では、社会人ボランティアが主導して廃線になった鉄道の車両や線路、駅舎等を保存・活用している事例を対象とする。日本国内では、社会人の鉄道愛好家たちが主導して自治体や地域住民と連携をとりながら、地域資源として廃線鉄道を長年保存・活用してきた事例が各地で見られる。例えば、大学の鉄道研究部 OB らが立ち上げた「なつかしの尾小屋鉄道を守る会」、航空会社のパイロットらが結成した「大畑線キハ 85 動態保存会」、大学教授や首都圏の企業で勤務している社会人らが活動している「りんてつ倶楽部」等である。

こうした事例の中から、本稿では鉄道愛好家団体「小坂鉄道保存会」（以下、保存会）を事例分析の対象事例とする。その理由は、同団体は社会人ボランティアらが本業の傍ら、趣味の一環で鉄道遺産の保存・活用の活動を 10 年以上にわたって続けており、地域との連携や社会貢献の姿勢が評価され、国土交通省主催の「手づくり郷土賞」大賞等を受賞しているという顕著な実績を有するからである。

事例に関するデータ収集のため、2022 年 10 月 9 日及び 10 日に現地調査と保存会の発足メンバーを対象に対面でのインタビュー調査を 2 回行なった。また、その翌日 11 日に「小坂鉄道レールパーク」（以下、レールパーク）の園長と小坂町の役場職員に対面でインタビュー調査を各 1 回実施した。さらに追加調査として、2023 年 6 月 10 日・11 日に参与観察を、11 日の活動参加後には前年時の調査とは異なる保存会主要メンバーらに対しインタビュー調査を実施した。文献調査では、保存会メンバー及び町役場からの提供資料、各種行政資料、郷土関連書籍、新聞、鉄道雑誌、団体ホームページの掲載情報等を参考にした。

4. 事例分析

(1) 小坂町と小坂鉄道の歴史

秋田県鹿角郡小坂町は秋田県の北東端に位置し、2023 年 3 月 1 日現在の人口は 4,670 人である。1861 年に鉱脈が発見され、銀の採掘が始まって以来、小坂町は鉱山業の興隆と共に発展した町である。1873 年に来日したドイツ人技師クルト・ネッターによって銀や銅の精錬技術が伝えられ、採掘技術が発達した。1908 年に小坂一大館間で小坂鉱山専用鉄道が開通し、翌年に地方鉄道として一般営業が開始された。小坂町は秋田県第 2 の都市として

栄え、明治末期の人口は約 2 万人であったが、1980 年代に町内の鉱山は相次いで閉山となり、1990 年に小坂鉱山は採掘部門を廃止し精錬のみを行なうこととなった。鉱山の閉山に伴って人口が急激に減少し、1994 年に小坂鉄道の旅客運転が廃止され貨物輸送のみとなり、2009 年に貨物輸送も廃止された。小坂町の近代化産業遺産として、旧小坂鉄道の機関車と貴賓客車は 1999 年に秋田県の有形文化財に指定された。また、機関車庫、旧小坂駅本屋及びプラットフォームは、国の有形文化財に登録されている。



図 1 小坂町の位置

出所：小坂町公式サイト <https://www.town.kosaka.akita.jp>

(2) 保存会とレールパークの概要

鉱山車両が独特であったことが魅力となって鉄道ファンが集まり、小坂鉱山の関係者らと共に協力のもと写真撮影会等が行われていた。1993 年に小坂鉄道愛好家の A 氏が発刊した小坂鉄道の写真集がきっかけで、町外からも鉄道ファンが小坂に撮影に来るようになった。小坂鉄道の旅客営業が廃止となった 1994 年、廃車となった小坂鉄道の機関車の四重連運行を一般公開するイベントを小坂鉄道の愛好家ら有志 5 名が企画し、小坂鉄道の社員らと協力して 1995 年 10 月 13 日の「鉄道の日」に開催した。これがきっかけとなり、以降も毎年 10 月に同様のイベントが開催されるようになった。

2009 年 4 月に小坂鉄道が廃線となった後、同年 12 月に実行委員会メンバーらは町役場と共同で小坂鉄道保存会準備室（以下、準備室）を設立し、町の郷土館屋外に展示した小坂鉄道の車両の保守・整備を自主的に行なうようになった。その後、準備室は 2013 年に正式に小坂鉄道保存会（以下、保存会）として発足した。当時の会員数は 51 名であった。小坂町は地域の産業遺産として小坂鉄道を保存・活用するために、小坂製練俵から旧小坂駅舎や

機関車庫を譲り受け、旧小坂鉄道の線路や駅舎を活用した複合型体験施設「小坂鉄道レールパーク」を2014年に開業した。さらに2015年には、かつて上野～青森間を運行していた「寝台特急あけぼの」の譲渡を受けて改装し、宿泊施設「ブルートレインあけぼの」として営業を開始した。レールパークの管理運営事業は、開業当初は町役場の直営だったが、2017年から町の指定管理事業者として小坂まちづくり株式会社が担っている。日常的な運営業務は、レールパークの常勤・非常勤職員がトロッコ体験等の接客や車両整備を行なっている。

2022年6月現在の保存会の会員数は73名（一般会員25名、小坂鉄道OB・議員らが務める顧問会員6名、サポート会員41名）及びペット会員2匹へと拡大している。一般会員の内、小坂町在住者は4名、町外在住者は21名であり、遠方のメンバーの方が多い。顧問会員とサポート会員を含めた場合でも、小坂町在住者は17名、町外在住者は50名で町外在住者の数の方が町内在住者を圧倒的に上回っている。都市から離れた山間部にある小坂町は、交通アクセスも限られるため、地理的に遠方のボランティアは通にくい。人手を集めるため、会員の家族も活動に加わっている。

保存会は会則や役職、会費を設定している。保存会の目的は、会員規約において、町が保存している旧小坂鉄道の車両や設備を小坂町の歴史を語り継ぐための重要な近代化産業遺産として保存し、それらを活用した体験観光プログラムの企画運営に協力することと規定されている。幹部の構成は、写真集を出版した現職の鉄道関係者A氏が会長、現職の鉄道関係者である副会長、役場の学芸員である総務企画局長、総務企画局長から任命された次長、自営業者の事業部長、役場関係者である会計役、現職の鉄道関係者である会計監査役の合計10名で構成されている。幹部たちの本業でみると、現職の鉄道関係者と役場関係者が中心となって保存会の組織が運営されている。資金面について、一般会員は年間3,000円、サポート会員は年間1,000円を年会費として拠出している。また、町役場から年間350,000円の補助金を受けている。保存会の活動拠点はレールパーク内の敷地であり、園内には保存会用の詰所も設置されている。

活動の中心メンバーは40代～50代の一般会員たちで、その内活動の通年参加者は約12名、その中に現職の鉄道関係者が6名いる。同じ業界であっても各メンバーは異なる業務経験を持つ。サブメンバーとして、様々な得意分野を持つ鉄道愛好家らも数年に一度参加している。メンバー間で各々の専門知識や技術を教え合うことで、保存会全体の活動が築き上げられてきた。

現在の保存会の活動はレールパークのサポートというスタンスをとっているが、レールパーク関係者にとって保存会メンバーは頼りになる存在として認知されている。イベント等の企画や運営については、保存会メンバーとレールパーク関係者がお互いにやりたいことややってほしいことを自由に話しながら決めている。イベント当日も、事前に割り振った役割分担に沿って、共に現場で活動している。

保存会の主な活動期間はゴールデンウィークや「鉄道の日」に合わせた10月中旬の週末

等のイベント開催時と、レールパークの冬季閉園期間である 12～3 月の週末が中心である。イベント時は接客や案内、機関車の展示運行時のアナウンス等を行なっている。また、ディーゼル機関車の運転体験の企画・運営や「ブルートレインあけぼの」の車内放送等、鉄道ファンを中心とした集客に一役買っている。閉園期間に車両の塗装や修理の作業を実施し、春にきれいになった車両のお披露目をしている。こうした一連の活動を保存会メンバーは「魅せ鉄」と称し、鉄道員の制服着用や車内放送等自分たちのやりたいことを実現すると同時に、来園客・宿泊客をもてなすことで鉄道の楽しさや魅力を伝えようと、楽しみながら取り組んでいる。

5. 考察

本事例で、保存会は非日常的な時間や物理的・心理的距離の遠さといった諸条件を活かして活動を組み立てることで、長期的に活動を継続し発展させてきたと考えられる。保存会メンバーは、趣味の一環として小坂鉄道に関わっていると自覚した上で、社会人ボランティアという立場を所与の前提とし、それに見合った活動時間や内容を主体的に選別している。その結果、活動には参加したい人が参加できる時に参加をするという自由が許容されている。そうしたタイムマネジメントが社会人ボランティアの環境適応戦略として成り立っている要因として、人的資源の希少性を指摘できる。それは、資源を活用できる専門的能力を有していること、遠方者の多さ、現役社会人が主力であること等に由来すると考えられる。会員規約においても、保存会発足当初は月 1 回以上の活動参加を一般会員メンバーに義務付けていたが、数年後にその規約を改正し、可能な限り参加するという努力義務へと緩和している。

また、本事例では、保存会メンバーが趣味からボランティアへと社会化し、継続的に活動に参加したくなるようなコミットメントシステムが確立していったと考えられる。まず、鉄道の多義性が地元住民や遠方メンバーの間でのコンテクストの融合と資源の共有を可能にした。多様なステイクホルダーが交流することで、「鉾山の鉄道からみんなの鉄道へ」と各々のコンテクストが変化していったのである。そして実践の場で、保存会メンバーやレールパーク関係者は、話し合いながら専門知識や人手、活動場所といった互いに必要な資源の共有化を進め、活動を発展させている。特に保存会のコアメンバーらは、コンテクストを融合しつつも、複数の領域に亘る専門性の高いコアメンバーが組織を舵取りしており、町外の現役社会人らが保存会の主力なので、活動可能な時間をレールパーク等に戦略的に提示し交渉することが可能である。こうした中で、保存会は“魅せ鉄”という自分たちの活動コンセプトを見出し、おもてなしを通じて自分たちの趣味の追求と地域貢献の両立を実現している。

こうした保存会の環境形成行動は、「秩序を高度化させる活動 (higher order activities)」(Osborne & Brown, 2005)として位置づけることもできよう。より高次の秩序を形成していく努力と工夫によって、アクター間の関係性やメンバーの姿勢が漸進的に変化し、ガバナンスが醸成される。そのガバナンスを基軸として、多様なメンバーによる変化とイノベーション

に向けた取り組みが続くことで、ネットワーク組織が成長し、その持続性を高めることにも繋がっていくと考えられる。

6. 結論とインプリケーション

本稿では、環境形成とタイムマネジメントという視角から社会人ボランティアの空間的・時間的認識を捉えることで、ボランティアの多様化と継続的参加を通じた広域型ネットワーク組織の持続的発展メカニズムについて考察した。その結果、社会人ボランティアは、本業とは異なった非日常的な空間において、趣味としてボランタリーに活動するという立場を保持できる環境が整うことによって、ボランティア活動に継続的に参加しうる、という可能性を見出した。

理論的示唆としては、時間という変数を用いて対内的・対外的に調整するタイムマネジメントを通じて、社会人ボランティアのモチベーションが維持されることで、広域型ネットワーク組織の持続的な発展可能性が高まると考えられる。特に、専門性の高い本業を有する社会人がモデルケースとなりうる。

実践的な示唆としては、活動環境の形成にあたって、活動参加の時間軸を年間単位で設け、参加の自由と不参加への寛容さを組織文化として育成することが有効であろう。そして、活動全体の質の向上や発展を促進するには、地元アクターと遠方アクターが交流を通じてコンテクストを融合し、双方の活動にとって必要な資源を共有することが重要である。それによって、自発的に創意工夫する意欲が湧き易くなるからである。

本稿では言及できなかったが、モラルハザードや環境形成行動による弊害といった意図せざる結果についても踏まえることで、組織メンバーの多様化に対するレジリエンス能力が高いネットワーク組織の構造についての理解を深めることができるだろう。この点については今後の課題としたい。

References

- Ito, T. (2011). Boranthia katsudo no douki no kentou [An examination of motives for voluntary activities]. *Gakusyuin Daigaku Bungakubu Kenkyu Nenpo* [The annual collection of essays and studies, Faculty of Letters], 58, 35-55. (in Japanese).
- Lave, J., & Wenger, E. (1995). *Jyoukyou ni umekomareta gakusyu: seitouteki syuhen sanku* [Situated learning: legitimate peripheral participation]. (Y. Saeki Trans.). Sangyou tosyo, (Original work published 1991)
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203391129>
- Sakurai, M. (2005). Raifu saikuru kara mita borantia katsudo keizoku youin no sai [Age-related Predictors of Volunteer Retention]. *The nonprofit review*, 5, 2, 103-113. (in Japanese).
- Tao, M. (1999). *Borantari soshiki no keiei kanri* [Business Administration of Voluntary Organization]. Yuhikaku (in Japanese).
- Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W. M. (2002). *Komyunithi obu purakuthisu: Nareggi syakai no aratana chishiki keitai no jissen* [Cultivating Communities of Practice]. (Y. Sakurai Trans.). Shoecisya, (Original work published 2002)

Sustainable and Developmental Mechanisms of Network Organizations: Creating environment and Time Management by adult volunteer workers

Fumie KANZAKI
Chuo University
a19.mc4j@g.chuo-u.ac.jp

Abstract: This research aimed to analyze of the mechanism for sustainable development of wide-area network organization, from the perspective of fluid human resource management focusing on the spatial movement of volunteers and the time axis. In Japan, recently, a movement to re-evaluate discontinued railways as heritage railway and to utilize them for the preservation of local culture and tourism resources is gaining attention. On the other hand, to preserve and utilize sustainable heritage railway, there are issues such as the financial burden on local governments and the securing of human resources. Therefore, it is necessary to construct a wide-area network organization that cooperates not only with local governments and residents, but also with volunteers who live other areas. This paper considered the necessary requirements for working adults with diverse experiences and specialized knowledge to participate continuously as volunteers. As a result of analyzing the case of the Kosaka Railway Preservation Society, it is possible that adult volunteers will continue to participate in volunteer activities by creating an environment where they can maintain the position of volunteering as a hobby in an extraordinary space.

Keywords: network organization, volunteers of working adults, time management, heritage railway