

# 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 -

藍場将司（名古屋大学）

Keyword：非営利組織、協働、大須

## 【背景・目的】

近年様々な分野において、非営利組織との協働の重要性が指摘されている（中小企業庁[2019]など）。廣川[2017]は協働の利点として、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おり、それを回避するために組織のアイデンティティの確立が有用であると廣川は示す。利益最大化が主たる目的となる営利組織と異なり、非営利組織はその目的が多様であるため、非営利組織では組織の目的がアイデンティティとなり得る（田尾・吉田 [2009]）。以上より、非営利組織のより良い協働を考える上で、それぞれの組織の目的に注目する必要があると考える。しかしながら、組織の目的から非営利組織の協働に迫った実証研究はあまりみられない。

そこで本研究では、大須大道町人祭をめぐる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）を事例とし、大須大道町人祭実行委員会（以下実行委員）との協働を、両者の目的と協働の目的を手がかりに分析する。その上で、非営利組織とのより良い協働に何が重要かという点について提言を行うことを目的とする。

## 【対象地・対象集団概要】

大須大道町人祭は、名古屋市大須商店街で開かれてい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。



図1 第42回大須大道町人祭の様子

※2019年10月 町人祭ボラ高瀬氏提供

濱[2002]は大須における「まつり」の意義として、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。また大野[1979]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。以上から商店主らにとって、町人祭は単なるイベントに留まらない、象徴的な位置付けにあることが伺える。

大須大道町人祭の運営については企画運営の大半を商店主ら（実行委員）が行っており、それにより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[2000]は指摘する。また運営の一部を町人祭ボラが補助しており、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。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。

	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※1
参加継続率※2	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)

表1 実行委員・町人祭ボラの基礎データ

※第42回大須大道町人祭関連資料に基づき発表者作成

※1：当日は学生・企業のボランティアが参加するため  
当日参加するボランティア総数は120-150名程度

※2：2019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

## 【研究方法】

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月から翌年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。

## 【結果】

### ・両組織が協働をはじめた経緯と関係性について

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、実行委員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（上原・斎藤[2002]）。もっとも、「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」（中日新聞[2004]）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」（深尾[2006]）という町人祭ボラの発言が確認されており、人件費節減のみならず、町人祭ボラのやりがい重視する意向も見受けられる。本研究での聞き取り調査でも「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、まつりが盛り上がらない。」（実行委員Y氏）という発言があったことや、ボランティアを交えた町人祭の打ち上げ費用を実行委員が負担していることもあり、人件費の削減のみが協働をはじめた動機ではないことが伺える。

また両者の活動と関係性に関して、後述する缶バッジの作成など独自で企画を立案しており、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、完全な上下関係にはないと言える。

町人祭ボラへの参加動機（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)

表2 町人祭ボラの参加動機

※町人祭ボラへのアンケート調査（n=18）から発表者作成

### ・両組織の目的について

組織の目的に関して、実行委員では町人祭の成功、それによるまちの活性化が構成員の間で共有されている。過去に実行委員長を務めた経験のあるI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」と述べていた。また実行委員が商店街の有志らが大半を占めることから、実行委員の間でまちの活性化という目的が共有されていることが示唆される。

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催さ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ことが伺える。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。

また町人祭ボラのグループ名が「大須商店街ボランティア」に変更されようとした際に、「町人祭がグループのルーツなので変えたくない」（町人祭ボラS氏）、「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」（町人祭ボラM氏）という反対意見が出ており、改名が見送られた。このことから町人祭ボラでは、まちの活性化は副次的な目的にとどまり、「大須」や「町人祭」を媒介に組織が結びついていることが伺える。

### ・協働の成功例、失敗例

両組織の協働の事例について、現時点で上手く協働がなされている活動（缶バッジ作成）とそうでない活動（参加者の減少に対する取り組み）の両方が確認された。缶バッジに関しては、2013年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。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を、実行委員は機材の貸し出しを行っている（図2も参照）。



図2 缶バッジの作成過程

※2019年10月 発表者撮影

缶バッジ作成による利点として、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。

また町人祭ボラにとっては、実行委員発信の企画でなく、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。町人祭ボラのリーダー経験のあるM氏は、「祭の当日のみでなく、前日まで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」と話す。また町人祭ボラは構成員の入れ替わりも激しい(表1も参照)。よって町人祭ボラ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と言える。

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3も参照)。町人祭で各会場に割り振ったボランティアスタッフ数を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人いたスタッフが、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、スタッフ個々人の負担の増加が懸念される。

また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うる。町人祭の各会場やパレードのコースに関しては、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し商店の

売上に関わってくることから、「次回以降の協力は考えさせてもらう」(実行委員会実施のアンケートより)と互惠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、ボランティア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、グループ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、参加ボランティア数の減少に対し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。この原因とし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」に分かれていると実行委員Y氏は話す。祭り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こうした意識の違いが見受けられる。こうした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。

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、活動の目的が明確にならず対応にずれが生じていた。

### 【考察】

協働という語は「同じ目的のために、協力して働く」(明鏡国語辞典) 行為を指す。しかし今回の事例においては、協働を果たしている両組織の目的は完全に一致しておらず、「大須」や「町人祭」が媒介となって協働が果たされている。協働の目的に関しても、町人祭ボラ設立時は人件

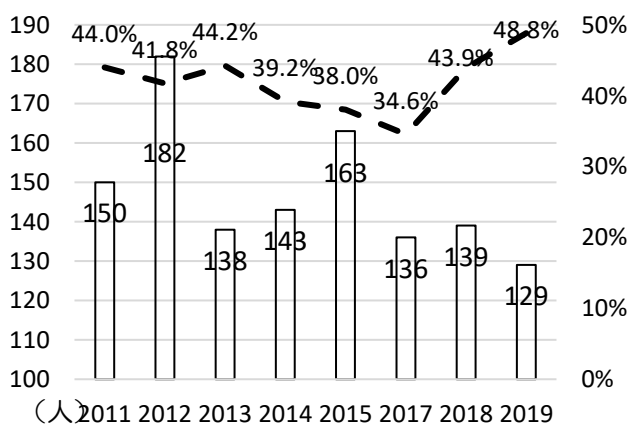


図3 町人祭に参加したボランティア総数  
および町人祭ボラが占める割合

※町人祭ボラ配付資料より発表者作成  
なお2016年のデータは得られなかった

費削減が目的であったが、その数年後にボランティアのやりがい重視の発言もみられたことから、協働を続ける上でその目的が変化していったことが伺える。獣害対策を行う非営利組織の協働に関する研究（山本ら[2017]）では、各アクター間で活動の目的がすり合わせられることで、効果的に協働が果たすことができたことが報告されている。以上より、協働の目的はア priori に存在するものでなく、むしろ活動をするにあたり設定された「合意」と捉える方が相応しいのではないだろうか。

また町人祭ボラ改名に対する反対意見に鑑みると、仮に実行委員の側が「まちの活性化」を協働の目的としたならば、現在の協働関係が解消されることも想定される。先行研究（田尾・川野[2004]）では、協働が上下関係に陥らないために、組織が自律性を保とうとすることが重要であると示されている。また背景で述べたように、非営利組織においては組織の目的がアイデンティティとなり得る。よって持続可能な協働を考えるのであれば、両者の組織の目的を損なわない形で、協働における合意形成が進むことを目指すべきである。

加えて、協働が成立している事例とそうでない事例を対比すると、組織間のコミュニケーションのみならず、組織内の合意形成が果たしているかどうか、活動を実行する段階へ至るかどうかの分水嶺になっていると考えられる。この点については今後の研究の課題としたい。

### 【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頂きました。中でも実行委員の井上誠様、新美達矢様には調査を進める上で多大な貢献をしていただきました。また使用した写真の一部を町人祭ボラの高瀬淳様にご提供いただきました。加えて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頂きました。記して謝意を表します。

### 【引用・参考文献】

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.  
大野一英, 1979, 「大須物語」中日新聞本社。  
田尾雅夫・川野祐二, 2004, 「ボランティア・NPOの組織論-非営利組織の経営を考える-」学陽書房。  
田尾雅夫・吉田忠彦, 2009, 「非営利組織論」有斐閣。

中小企業庁, 2019, 「平成30年度商店街実態調査報告書」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。  
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。

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。

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。

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, pp. 113-135。