

The Textbook of  
**COMMUNITY  
MANEGEMENT**



コミュニティマネジメントの教科書

特定非営利活動法人 CRファクトリー 著

# コミュニティ マネジメント の教科書

特定非営利活動法人  
CRファクトリー 著

強くあたたかい組織・コミュニティのつくり方



非営利組織・ボランティア組織におけるコミュニティ運営論



## 本書について

NPO・市民活動・地域活動・サークル活動・  
クラス・職場などを「コミュニティ」と捉え、  
そのマネジメント法を体系的にまとめた理論書。

10年以上に渡るコミュニティ運営の研究と実践に  
裏打ちされた厚みのある知見・ノウハウが満載。

これからの時代になぜコミュニティが必要なのか  
についても学術データを用いて徹底解説。  
具体的な施策集やワークショップのやり方も収録。

団体・活動・組織を率いるリーダー・マネージャー  
にとっての理論的拠りどころとなること間違いなし。  
良いコミュニティを創りたいすべての人にささげます。

## 登場キャラクター紹介



### リーダー

南極で活動するペンギンコミュニティのリーダー。  
赤いキャップがトレードマーク。一匹で釣りを楽しんで  
いたところに、興味をもったペンギン達が集まってきま  
した。個性が強く自由なペンギン達と楽しく活動する  
ためリーダーは悩み考え工夫します。



### 愉快的仲間たち

釣りが大好きなペンギン達。泳いで魚を捕るのが苦手  
で、釣りを志した者も多いようです。いろいろな個性と  
強みを持ったペンギンが集まっています。

# コミュニティ マネジメントの 教科書

強くあたたかい組織・  
コミュニティのつくり方

特定非営利活動法人  
CRファクトリー 著

# CONTENTS 本書の目次

## 序章

### コミュニティマネジメントの教科書をつくらうと思った理由 …… 004

- 1 人生や暮らしの質に影響を与えているコミュニティ
- 2 コミュニティには社会問題を予防したり解決する力がある
- 3 簡単ではないコミュニティのマネジメント
- 4 コミュニティとは(本書における「コミュニティ」の定義・範囲)
- 5 多様化する現代のコミュニティ
- 6 「コミュニティマネジメント」とは何か

## 第1章

### コミュニティマネジメントの基本理論

- 1 非営利組織の運営の難しさ …… 012
- 2 コミュニティマネジメントの基本原則 …… 020
- 3 多様な関わり方のデザイン …… 026
- 4 新たな仲間の巻き込み方 …… 032
- 5 主体的な担い手を育成する …… 044
- 6 愛着と関係性のマネジメント …… 052
- 7 効果的なミーティングのやり方 …… 060
- 8 みんなで年間計画をつくる …… 066

## 第2章

### 優れたコミュニティの要件 ～コミュニティキャピタルの3因子～

- 1 コミュニティキャピタル研究について …… 076
- 2 第1因子「理念共感と貢献意欲」～この団体を一緒に担っていきたい～ …… 078
- 3 第2因子「自己有用感」～私は役に立っている・必要とされている～ …… 086
- 4 第3因子「居心地の良さ」～人間関係が良好で、安心できて、楽しい～ …… 092

## 第3章

### コミュニティマネジメントの施策・ワーク集

- 1 ドリームミーティング …… 100
- 2 自分×団体プレゼンワークショップ …… 108
- 3 動機・報酬・未来ワークショップ …… 116
- 4 壁打ち …… 118
- 5 チェックイン/チェックアウト …… 122
- 6 あだ名・ニックネーム …… 123

## 第4章

### これからの日本社会にコミュニティが必要な理由

- 1 現代日本社会の構造変化 ～つながりの希薄化・コミュニティの弱体化～ …… 126
- 2 コミュニティの効果・効用 ～健康・幸福・教育・治安～ …… 132
- 3 豊かな人生のためのコミュニティ ～豊かに生きる権利の保障～ …… 138
- 4 これからの社会に必要なコミュニティとは …… 144

## 第5章

### コミュニティをつくり運営するあなたへ …… 150

### おわりに …… 154

## COLUMN

- 1 コミュニティマネジメント事例集 ～「NPO 法人コモンビート」の事例より～ …… 019
- 2 コミュニティマネジメント事例集 ～「認定 NPO 法人マドレボニータ」の事例より～ …… 031
- 3 コミュニティマネジメント事例集 ～「認定 NPO 法人こまちぶらす」の事例より～ …… 043
- 4 コミュニティマネジメント事例集 ～「NPO 法人チャリティーサンタ」の事例より～ …… 051
- 5 コミュニティマネジメント事例集 ～「NPO 法人 SET」の事例より～ …… 059
- 6 私が「コミュニティ」を中心テーマにしようと思った原体験 …… 074

## コミュニティマネジメントの教科書をつくろうと思った理由

『コミュニティマネジメントの教科書』を手にとっていただきありがとうございます。この『コミュニティマネジメントの教科書』では、私たちCRファクトリーが10年以上に渡って培ってきた「コミュニティマネジメント」に関する知見やノウハウを、体系的且つ網羅的に、余すところなく書き記すことを目指しました。ぜひ、じっくりじっくり何度も読み込んでいただきながら、みなさんの団体・活動・プロジェクトの「組織づくり」「コミュニティづくり」の参考図書としていただければ幸いです。

「コミュニティって何?」「マネジメントってどういうこと?」と思われる方も、読み進めるうちに、これがどれほどに私たちの「人生」や「暮らし」を豊かにするものかがわかってくると思います。そして、「良い組織・コミュニティをつくってみたい!」とわくわくして、コミュニティマネジメントをやってみたくなるのではないかと思います。

『コミュニティマネジメントの教科書』は実践の書です。ご自身の足元・現場の「組織」や「コミュニティ」や「人間関係」を豊かにするものとして役立てていってください。そして、ぜひ実際に良い変化を創り出して、人がイキイキと幸せに生きられるような組織・コミュニティ・関係性をあなたのまわりに増やしていってください。素敵な組織・コミュニティ・関係性が世の中にあふれて、イキイキと幸せに生きる人が世の中に増えていくことを心より願います。あなた自身も含めて。



## 人生や暮らしの質に影響を与えているコミュニティ

私たちは生きてると様々なコミュニティに関わり、所属しています。身近なところとしては家族、学校、職場、地域。また、趣味のサークルや習い事や市民活動のような自ら選んで関わる選択的なコミュニティもあるでしょう。さらには学生時代の仲間たち、幼稚園・保育園のパパ友ママ友、自主的に形成した友人グループなどもあるでしょう。現代においては、SNSも発達してサイバースペースにおけるインターネットコミュニティも重要なコミュニティの一つだという方も少なくないと思います。

このように、私たちは様々なコミュニティに関わり生きています。そして、これらのコミュニティの影響を良くも悪くも多分に受けていて、これらのコミュニティの質が、自分の人生や暮らしの質にも大きく影響しているのではないのでしょうか。『嫌われる勇気』で有名な心理学者アルフレッド・アドラーは「すべての悩みは対人関係の悩みである」と言いますし、75年以上に渡る「ハーバード成人発達研究」に関わってきたロバート・ウォールディングは、「75年間におよぶこの研究が明確に示しているメッセージは、私たちを健康で幸福にするのは良い人間関係に尽きる」と結論づけています。

良いコミュニティや関係性に恵まれたとき、人はほっと安心できて居心地が良かったり、自分らしく居られて快適に過ごせたりします。さらに、「何かやってみたい」「まわりに貢献したい」と意欲的・前向きになってイキイキすることもあるでしょう。そのようなことが自分やまわりにも起こったことがある人もいると思います。どのようなコミュニティやつながり・関係性に囲まれるかは、私たちの健康や幸福に大きく作用していると直感的にも理解できますし、多くの研究でも証明されています。それほどに「コミュニティ」というものは、人生や日々の暮らしにとって重要なものなのです。

だからこそ自分の人生を豊かにするために、自分を取り巻くコミュニティやつながりに目を向けて、自分に合った最適で快適なコミュニティやつながりを増やしていきたいですね。そして、自分を取り囲んでいるコミュニティやつながりの影響を受けながら、その作用によって自分の人生を豊かにしていく。そんな発想や姿勢を増やしていきたいものです。

## コミュニティには社会問題を予防したり解決する力がある

「コミュニティ」と「つながり」は、個人の健康や幸福への影響のみならず、豊かな社会をつくるための重要な要素（基盤）にもなります。現代社会は特に「孤立」にまつわる社会問題が大きく顕在化しており、それが「自殺」「うつ」「児童虐待」「ひきこもり」「孤独死」などの社会問題の構造的要因になっていると言われています。現代の社会構造を構成している「つながりの希薄化」「コミュニティの弱体化」とそこから発生する「孤立」は、現代社会の重要アジェンダだと思います。そして、これらをいかに「現代的に」編み直して、個人にとっても社会にとっても快適で効果的なコミュニティとつながりを増やしていくかは、現代社会の最重要政策の一つだと思います。

コミュニティとつながりには、「社会問題を予防する力」があります。普段からの豊かで心地良い関係性やつながりは、孤立にまつわる社会問題へ至るリスクを低減してくれるでしょう。また、いざ何かの拍子に大変な状況が身の回りに起きたときにも、気にかけてくれて、声をかけてくれて、十分に話を聞いてくれるような他者が居れば、難しい状態になることを未然に防ぐことができるかもしれません。

コミュニティとつながりには、「社会問題を解決する力」があります。愛情あふれる豊かなコミュニティに包まれたとき、またそこでつながる気の合う仲間ができたとき、人は人生を回復して、再び生きる力を取り戻すことができます。そこでのコミュニティ経験やつながる仲間の存在によって、その後も問題の穴に再び落ちることなく、助け合いながら、つながりながら、しなやかに生きるということが出来ます。

コミュニティとつながりが人のまわりに豊かに育つことで、何か問題が起きたときに助け合えたり、みんなで力を合わせて問題を解決することができます。子育ても、介護も、病気も、災害時も、様々な不測の事態や人生のアクシデントも。コミュニティとつながりがあることは、問題を未然に予防すると共に、問題が起きたときは解決の力になり、「自分には頼れる人が居る」というイメージが生きる上での安心感につながります。

個人にとっても社会にとっても快適で効果的なコミュニティとつながりをつくっていくことはとても重要なことであり、これは「社会基盤整備」と言えるものだと私たちは考えています。社会や地域に快適で効果的なコミュニティとつながりが増えていけば、それが人が豊かに生きる（暮らす）ための土台となってくれるでしょう。そして、関心と関わり合いと安心感のある豊かな地域社会を実現するための土台となってくれるでしょう。快適で効果的なコミュニティとつながりは「社会基盤」であり、それが社会に敷設されていくための一助として、本書が役立てられたら幸いだと思っています。

## 簡単ではないコミュニティのマネジメント

このように、これからの時代・未来においては「コミュニティ」が重要になってくるのですが、いざ「コミュニティ」をつくって運営しようとする、これがなかなか簡単ではないのです。

これからの世の中にとって、コミュニティが重要であることがわかっているのに、その作り方・運営の仕方が未開発・未確立すぎることで、世の中に良いコミュニティが増えていかないのだとしたらそれはとても残念でなりません。ここに本書を制作しようとした動機があります。

10年以上に渡って、数多くのコミュニティの現場にまみれながら、コミュニティの運営や支援をひたすらやってきた経験から、コミュニティのマネジメントはそんなに簡単なものではない、というのが正直なところ。それはやったことのあるみなさんが十分に感じていることだと思います。しかし、一方で、強烈に主張したいことは、「やり方はある」ということです。

本書でもご紹介するように、非営利組織やボランティア組織はそのメンバーの温度差や多様性、不安定さから、マネジメントが大変になるのが基本的な性質であり、それに無自覚であると、あれよあれよという間に組織やコミュニティが崩壊したり機能不全に陥ることが多々あります。しかし、自覚的にしっかりと手を施して、手入れをしていくことができれば、活気があって居心地の良いコミュニティは創り出すことができます。コミュニティをマネジメントしていこうとする姿勢とスキルがあれば、良いコミュニティを創ることはできる。やり方はあるのです。

この知見・ノウハウ・テクノロジーを世の中に受け渡していきたい。それが本書制作の基本的な動機です。この『コミュニティマネジメントの教科書』を参考にすることで、コミュニティづくりの第一歩を踏み出すことができたり、良いコミュニティを創り出せる人が増えれば、世の中に良いコミュニティが増えて行くことになります。それが「社会基盤」となって、良質なコミュニティに囲まれながら、豊かに生きる個人が増えていきます。ぜひ本書を「教科書」として活用いただき、理論的な拠りどころにさせていただけると嬉しいです。

## コミュニティとは(本書における「コミュニティ」の定義・範囲)

これから本書を展開するにあたって、用語としてたくさん出てくる「コミュニティ」という言葉の定義や対象範囲を、ここですり合わせておきたいと思います。

本書におけるコミュニティの対象範囲としては、主に「NPO 組織」「市民活動組織」「地域活動組織」「趣味やスポーツなどのサークル・グループ」「特定テーマの集まり」「学校のクラス」「会社の職場」などが具体的な対象イメージであり、これらの「集団」のことを指して「コミュニティ」と定義します。これらは、ある程度集団の構成員が特定できて、「メンバー」と呼ばれる人たちの顔を思い浮かべることができるような集団です。

その中でも、ボランティアなメンバーによって構成される(その割合が多い)組織を中心にマネジメントノウハウを展開しますが、有給スタッフ(社員・職員)が主要な構成員である組織においても当てはまる要素が多分にあるので参考にさせていただきたいと思います。

コミュニティの定義については、コミュニティ心理学における「関係的コミュニティ」が最もイメージに近いので、参考までにその解説を載せておきます。

### 参考:『関係的コミュニティ』

コミュニティ心理学におけるコミュニティの定義は、もともとの意味の『地域社会』に留まらず、「学校」や「会社」「病院」「施設」、あるいはまた、その下位の単位である「クラス」「職場」「病棟」などもコミュニティという呼び方をしている。また、これら可視的なものだけではなく、例えば HIV患者の会など各種「サークル」、さらに最近ではサイバースペース(電腦空間)上に作り出される無数のバーチャル(仮想)コミュニティ、いわゆる「インターネット・コミュニティ」をも視野にいれたものとなっている、と定義している。

その上で、そのコミュニティについて、かつては『地理的コミュニティ』、すなわち、ある一定の場所に生活しているという生活環境を共有することから生まれる、いわゆる地域コミュニティに関心が置かれたが、交通・通信手段の発達や人々の流動性の高まり、経済やサービスのグローバル化やネットワーク化など、急速な変化とともに人々の生活様式も大きく変化し、町内や部落などの物理的範囲に基づく地理的コミュニティは、その現実的意味や役割をもちえなくなっている。それに代わる、あるいは補うものとして今日では『関係的コミュニティ』が重きをなしてきている。

それは、物理的な場所の広がり的大小を問わず、生活する人々にとって共通の規範や価値・関心・目標・同一視と信頼の感情を共有していることから生まれる「社会・心理的な場に基づくコミュニティ」であるというように、コミュニティ心理学の中でのコミュニティという定義は、地理的コミュニティではなく、より広い意味での『関係的コミュニティ』を指していると言える。

(植村克彦編『コミュニティ心理学入門』(2007)より引用)

このように、本書においては、共通の目的や関心や価値観を共にした「社会・心理的な場に基づく集団」のことを「コミュニティ」と定義して、この後の内容も展開していきたいと思います。みなさんもこの定義を念頭に置きながら、本書を読み進めてください。

## 多様化する現代のコミュニティ

今までは多くの人にとって影響力の大きかった中心的なコミュニティは「家族」「学校」「職場」「地域」でしたが、コミュニティの構造変化によって、現代においてはそれ以外のコミュニティの存在も大きくなってきています。先ほど持ち出したような趣味のサークルや習い事や市民活動、友人グループ、SNSを通じたインターネット・コミュニティ、などがそれにあたります。これらは「サードプレイス」と呼ばれたり、「趣味縁」「関心縁」「選択縁」などと呼ばれ、既存のコミュニティを補完したり、代替する存在として社会に広く存在するようになっています。このように、現代においては、コミュニティは多様化してバラエティ豊かになってるという前提をまずは認識したいです。さらに、個人の視点から見るとコミュニティ所属はマルチになっていて、個人がいくつかのコミュニティに強弱を持ちながら複数所属することも多くなってきています。したがって、これからのコミュニティを考えていくときには、「コミュニティの多様化」と「個人のマルチ所属(複数所属)」という構造変化を念頭に置くことが必要だと思います。

## 「コミュニティマネジメント」とは何か

最後に本書で「コミュニティマネジメント」と呼ぶマネジメント法のイメージと、そこで最も大切にして欲しいと思うことについて述べておきたいと思います。本書で展開する「コミュニティマネジメント」の最大のポイントは「人の気持ちをつくる」マネジメントであるということです。様々な打ち手や施策を講じながら、関わるメンバーの気持ちを耕し、気持ちをつくるマネジメントが「コミュニティマネジメント」なのです。

「楽しい」「居心地が良い」「やりたい」「好きだ」「自分も貢献したい」「もっと良いものにしたい」「みんなが気持ち良く活動してほしい」などなど。そんな人の気持ちをつくるマネジメントがコミュニティマネジメントの重要な軸なのだとは私たちは考えています。

特に、非営利組織やボランティアな組織においては、活動を動かすエネルギー・原動力は「人の想い・気持ち」です。エネルギー・原動力が「人の想い・気持ち」である以上、そこが豊かでなければ(枯れていれば)良い活動はできません。活気ある活動は生まれません。

「人の想い・気持ち」は不安定で不確実だから・・・とって、取り組まずにあきらめてしまったら、活気ある活動を生み出すことはできません。むしろ、「人の想い・気持ち」は不安定で不確実なものであるという前提を引き受けて、その中で様々な工夫や仕掛けやコミュニケーションを施しながら、コミュニティを運営しようとするのがコミュニティマネジメントです。様々なマネジメントを施しながら、人の気持ちを耕して、その気持ちをエネルギーにして活気ある活動を創り出すのがおもしろみであり、それを可能にするのがコミュニティマネジメントなのです。

だから、コミュニティをマネジメントする立場にある人は、「人の気持ちをつくること」を意識・思考の中心に置きたいと思います。気持ちを盛り上げ、気持ちを揃え、気持ちを力に活動を進めるスキルを身につけてください。みんながイキイキと関わりながら、活気ある活動、あたたかいコミュニティをぜひつくってってください。さあ、いよいよ、具体的なマネジメント法の旅に出かけましょう。

# 第1章 コミュニティマネジメントの 基本理論

## Basic theory of community management

ここでは非営利組織・ボランティア組織における主要なマネジメント項目について解説します。10年以上に渡るコミュニティ運営の実践や研究の積み重ねを基に、良い組織・コミュニティをつくりあげるための主要なポイントが網羅的に取り上げられています。これから団体を立ち上げる方も、既に何年も活動されている方も、この基本的ノウハウに照らして、活気ある組織・コミュニティをつくりあげていってください。



## SECTION

## 01 非営利組織の運営の難しさ



## このセクションのポイント

- 「成果・スピード・推進力」と「楽しさ・居心地の良さ・充実感」のバランスが難しい
- メンバーに「温度差」と「多様性」があることが、非営利組織の運営を難しくしている
- 人の気持ちに焦点を当て、「主体性」や「愛着」を高めるマネジメントが必要

## 「成果・スピード」と「楽しさ・居心地の良さ」とのバランス



非営利組織・ボランティア組織の運営は、非常に難しい。想いや志を持って団体を立ち上げ、活動をはじめても、いざやってみるとなかなかうまくいかない、ということはよく起こります。まずは非営利組織の運営の難しさについて見ていきましょう。

CRファクトリーは10年以上に渡り、全国各地でたくさんのNPO・市民活動・地域活動に関わってきました。数多くのセミナーやワークショップを実施し、数えきれないくらいの運営相談に乗りながら、いろいろな悩みや課題や難しさに触れてきました。その現場経験の蓄積から、非営利組織の運営にはよく見られる2つの構造・パターンがあることが見えてきました。

## ● 「成果」「スピード」を重視しすぎて組織が崩れる

1つ目が、事業・理念ばかりを追求する代表パターン。とても情熱があって熱心であり、この団体・活動を盛り上げて目的の達成や、社会課題・地域課題の解決につなげようと一生懸命取り組んでいます。それ自体は素晴らしいことなのですが、その情熱が裏目に出ると・・・、事業推進やミッション実現のためにスタッフを手段化するような力・雰囲気組織全体に働き始め、それが積み重なるとスタッフが疲弊してきて意欲・モチベーションが低下、そしてパフォーマンスが下がり、辞めてしまうスタッフが出てきて人員が足りなくなり、事業推進力が低下する・・・という悪循環に陥ります。代表はこう思います。「何でこんなに頑張っているのにみんなはついてきてくれないんだろう・・・」と。

## ● 「楽しさ」「居心地の良さ」を重視しすぎて活動が前に進まない

もう1つのよくある構造は、人に寄り添いすぎる代表パターンです。とても人柄がよく、メンバー想いで、みんなに気を遣うことができる代表。それぞれの事情を汲んだり、それぞれの関わりやすさなどに配慮したマネジメントを施します。それ自体は素晴らしいことなのですが、その気遣い・配慮が裏目に出ると・・・、スタッフとの関係性を重視しすぎるあまり仲良しサークル化していき、集まることが目的になってしまう。多くの時間をミーティングや食事会・飲み会や面談などに使い、そうやって時間を使っている割にはあまり活動が前に進んでいない・・・、という状態に陥る。みんなの関わりやすさもあって雰囲気は悪くはないけれど、団体の本来の目的に向けた成果やスピードが鈍ってしまっている。代表はこう思います。「一生懸命いろいろやっているのになかなか成果が出ないなあ・・・」と。

これは非営利組織によく起こる構造です。真面目に一生懸命やっても起こってしまう構造的な力学なのです。だから、私たちはより自覚的に以下の問いを意識することが重要です。

- 問 い** 「目的・事業成果のために人が手段になりすぎていないか？」  
「人に寄り添いすぎて活動の成果やスピードが鈍っていないか？」

組織・コミュニティは生き物。常に状況を見極めながら、上記の2つのバランスを取る（偏りを防ぐ）ようなマネジメントが必要になってきます。

## 非営利組織共通の悩みは「温度差」と「多様性」



多くのNPO・市民活動・地域活動に関わってきた中で、どこの団体・組織にも共通する悩みがあることがわかってきました。それは「温度差」と「多様性」です。

「温度差」とは、理念共感の差、コミットメント（関わる意欲）の差、主体性やモチベーションの差など、この活動に関わる上でのメンバーの熱量・想いの差と言ってよいでしょう。

温度の高いメンバーが多ければ、それだけ活動にかけられるエネルギーと時間数が増えていって推進力が上がります。考えたことがどんどん実行されていく気持ち良さがそこにはあるでしょう。

温度の低いメンバーが多いとマネジメントはとて重くなります。関わるメンバーそれぞれにやりたい気持ちはあるものの、実際にはそこまで優先度が高くなかったり、仕事・家庭・学業・プライベートなどの事情によってなかなか多くの時間を割くことができなったりします。結果として全体のエネルギーと時間数は少なくなり、マネジメントは重くなり、リーダーの負荷は上がっていきます。

このように、関わるメンバーの「温度」は活動を推進する上で重要な要素なのですが、現実には「温度の高いメンバーだけが集まる」ことは少なく、また「温度の低いメンバーだけ

が集まる」ことはもっと稀で（それだとそもそも成り立ちにくい）、いろいろな温度のメンバーが組織・コミュニティの中に同居して、メンバー間の「温度差」が発生することが常と言って良いでしょう。

ものすごくやる気とコミットメントの高いメンバーがいる一方で、関わりたい気持ちはあっても、そこまで優先的に時間をかけたりコミットできないメンバーもいます。ビジョンに向けて自分を投入できるメンバーばかりではありません。

ビジョンや想いに対して、いろいろな人たちが共感・関心を寄せて集まり、組織・コミュニティを構成するとき、そこに自然と「温度差」が発生するのが基本的な力学なのです。そしてこれが非営利組織のマネジメントをとて難しくしている根本要因・根本原理なのです。

## コミュニティ運営のお悩みあるある



いざNPO・市民活動・サークル活動を始めてみると、運営するのがなんか難しいなあと感じます。メンバーのミーティングへの参加がいつのまにか弱まって集まりにくくなったり、お願い・依頼しないとみんなが動いてくれなかったり、仕事・タスクが一部のみに偏ってしまったり、などなどなど。

温度差や多様性のある非営利組織・ボランティア組織において、よく起こる現象を以下に整理しておきたいと思います。みなさんのコミュニティでもこのようなことはありませんか。

### ①ミーティングに人が集まらない・ドタキャンする

ミーティングへの参加を呼びかけてもみんなが積極的な反応ではなかったり、せっかくミーティングの日程を調整したのに仕事や家庭などの事情によってドタキャンしてしまう・・・。「ちょっと仕事が・・・」「ちょっと家庭が・・・」「ちょっと体調が・・・」などなど。

### ②ミーティングでの姿勢や発言が消極的で困る

ミーティングを開催しても、話をしているのはリーダーや幹部などの一部の人に偏ってしまい、他のメンバーは消極的であまり発言もしない。誰かに当てて発言を促したり、一生懸命にファシリテーションしてもなかなか話し合いが盛り上がらない・・・。

### ③メンバーがお客さん・受け身なのでマネジメントが大変

基本的なスタンスがまだまだお客さん・受け身なので、いちいちお願いをしたり指示を出さないと動いてくれない。「自分はこんなに主体的に考えてがんばっているのに」と思うと、みんなを動かす・ひっぱることの重さに精神的にも疲れてきてしまう・・・。

### ④タスクをやってこない・納期に遅れる・忘れてしまう

ミーティングで決まったTODO やお願いしたタスクを、メンバーがなかなかやってきてくれない・遅れる・忘れてしまう。

「あれどうなった?」「あっ、ごめんごめん、まだやれてなくて・・・」

「あれどうなった?」「あっ、ごめんごめん、忘れてた・・・」

宙に浮いた仕事は、一番責任感のあるリーダーが巻き取ることになる・・・。

### ⑤連絡を返してくれない・返事が遅い

メールやSNSなどで連絡をしても、その返信が返って来ない。スピーディーにものごとを進めたくても、返信が遅いメンバーがいることで前に進まず滞る。返信が返って来ない・遅いから日程調整もままならない。もう一度リマインドのメールを送ってやっと返信が返ってくる・・・。

### ⑥イベント・行事の集まりが悪い

イベント運営で人手が必要なので動員をかけるが、なかなか参加の返事をもらうことができない。せっかくがんばろうとしているイベントなのに、運営メンバーが集まらないとなるとちょっと落ち込む。外向けのイベントだけでなく、組織内の総会や忘年会やレジャーイベントなどにおいても集まりが悪いこともあり、求められていない気がしてさらに落ち込む・・・。

そしてリーダー・幹部はいつの間にか**孤独**を感じ始める。

「みんながついてきてくれない・・・」「私ばかりがんばっている・・・」

「みんながやらないなら、私だってやらなくていいんだからね・・・」



実は、このような状況やリーダーの心境はよく起こることであり、めずらしいことではありません。温度差・多様性が広がりやすい非営利組織・ボランティア組織においては、このようなことが起こりやすい構造をそもそもはらんでいるのです。

## 「現象」ではなく「構造」に目を向けてマネジメントを施す

団体・サークルがこのような状態にならないようにするためには、もう少し根本的なところへの着目と手入れ・マネジメントが必要です。

それは例えば、メンバーの「**主体性**」や「**コミットメント**」を引き出すこと。普段の活動・関わりの中で、「主体性」や「コミットメント」を高めるような働きかけができていれば、遅刻やドタキャンや受け身な姿勢などは少なくなっていくます。

メンバーの「**目線・温度**」を揃えること。「目線・温度」を揃えるような働きかけができ

ていれば、みんなが同じ方向・景色を見れるようになり、同じ熱量で活動に取り組めるようになってチームワークが高まっていきます。

メンバーの「愛着」や「関係性」を育むこと。普段の活動・関わりの中で、「愛着」や「関係性」を高めるような働きかけができていれば、「この団体・活動が好きでがんばりたい」「この仲間と一緒に活動するのが楽しい」「この仲間と一緒にだとがんばれる」という気持ちになり、活動に対する積極性や反応のスピードも上がってきます。

うまくいかないときは、良くない現象だけを見て、落ち込んだりイライラしてしまいがちですが、その現象を引き起こしている原因・構造に着目して、そこに手入れをしていくことを心掛けてみてください。

「ドタキャン」「欠席」「受け身」「反応の鈍さ」「責任感のなさ」などの好ましくない現象を目の当たりにしたときは、そこで落ち込み立ちすくむのではなく、その奥にある原因・構造の「主体性」「コミットメント」「目線」「温度」「愛着」「関係性」に着目して、それを改善・改革するようなマネジメントを施していきましょう。人の気持ちを耕し、人をやる気にさせるようなマネジメントこそが、コミュニティマネジメントなのです。



COLUMN 01

コミュニティマネジメント事例集 ～「NPO法人コモンビート」の事例より～

「感動体験と恩送りの循環」

コモンビートのコミュニティマネジメントの秘訣を語るにあたり、重要ポイントの一つは「感動体験と恩送りの循環」である。

● 感動体験

コモンビートの魅力であり、強みの一つは「圧倒的な感動体験」ができるところにある。100人で100日間かけてミュージカルを作り、それを約1500人収容の大ホールで上演するという経験は、普通の人ではなかなかできない体験である。「とことんのめりこんでやりきった体験」「仲間たちと一つのことを目指して熱くがんばった体験」、そんな感動体験は、コモンビートが人を惹きつけて「ファン」や「担い手」を生み出すための源泉になっている。

『世界を変える偉大なNPOの条件』（Crutchfield 2012）にも下記のような記述がある。「成功しているNPOは、自分たちの価値観を宣伝するだけでなく、自分たちの活動を外部の人に体験してもらう機会を提供している。優れた組織は、感動を与える体験型イベントを通じて外部の人を巻き込み、社会変革を生み出す行動への参加を可能にする。人々が組織を理解し、その価値観に親しみを抱き、積極的な参加者となることを助けるのである。」（「第三の原則 熱烈な支持者を育てる」より）まさにコモンビートのプログラムは「感動体験」であり、それが外部の人を巻き込み続ける装置になり、「ファン」や「担い手」を生み出す源泉になっている。

● 恩送りの循環

「感動体験」を経験したメンバーは、自分が良い経験をできたことによる「感謝」や、団体と仲間から応援・サポートしてもらった「御恩」を、次の人たち（キャスト・後輩たち）に「恩送り」し始める。「感動・成長できた」という感謝、「団体や仲間からたくさん応援・サポートしてもらった」という御恩、それらは自然と恩返しの手続きや行動を生み出し、それが直接サポートしてもらった団体や仲間への恩返しにとどまらず、この活動を新しく支える「次の人たち」への「恩送り」というかたちでエネルギーが循環していく。この「感動体験」の「感謝」と「御恩」から来るエネルギーは、「次の新しいキャストを誘う力」「スタッフになって次のミュージカルプログラムを運営する力」などにつながって、団体の運営を支える貴重なリソースになっている。

深く根を張るような「感動体験」の醸成と、それを起点に「ファン」や「スタッフ」へのキャリアパスを促進し、あふれる「恩送り」のエネルギーを活動の力・リソースにしているところにコモンビートの強さがある。

## SECTION 02 コミュニティマネジメントの基本原則



### このセクションのポイント

- リーダーが頑張りすぎないで、主客交代・主客融合で一緒に楽しむのがコミュニティ
- メンバーの役割と出番をコーディネートしながら、一人ひとりが活躍する組織をつくる
- 「お金以外の報酬」があふれる組織は、人を惹きつけ、メンバーのモチベーションが高い

コミュニティを運営していく上で、押さえておきたい基本的な考え方やスタンスを5つの原則でご紹介していきます。

### 1. サービスではなくコミュニティ



1つ目の原則は「サービスではなくコミュニティ」です。活動・コミュニティは、誰かが頑張れば頑張るほどサービスになってしまうことがあります。良かれと思って、リーダーや幹部が頑張りすぎることによって、「提供する側」と「サービスを受けるお客さん側」という構造をつくり出してしまい、みんなでつくるコミュニティという性質ではなくなっていくことがあります。

コミュニティは、運営側もお客さんとして活動を楽しむことがポイントです。「第一の顧客は自分」という意識を持って、スタッフも活動の顧客として価値や喜びを享受し、一緒に楽しむことが長く続ける秘訣にもなります（特にボランティアの場合は）。一方、参加者・お客さん側にも運営を軽く手伝ってもらいましょう。会場の片付けを一緒にやるとか、ちょっ

と慣れてきた常連メンバーには受付をやってもらったり、懇親会への誘導などの仕事を手伝ってもらうのも良いと思います。

そうやってみんなに参加と運営を促しながら、主体と客体が主客交代・主客融合するものが「コミュニティ」の特徴です。自分が頑張りすぎる・担いすぎることによって、コミュニティではなくサービスになっていないか。お互いに助け合って、みんなで一緒につくりあげていこうとするスタンス。主体と客体の境界線があいまいになる感じ。そのあたりが「コミュニティ」というものの1つの特徴だと思います。

### 2. 舞台と役割・出番をコーディネートする



2つ目の原則は「舞台と役割・出番をコーディネートする」です。コミュニティマネジメントにおいて大切なことは、多くの人が活躍できる舞台をつくることです。その「舞台」にあたるのが「組織」であると思います。自分一人の独演・独唱ではなく、舞台＝組織を用意して、みんなで一緒につくりあげながら共演・合唱していくのがコミュニティです。よって、コミュニティにおけるリーダーシップは、ファシリテーター型・コーディネーター型が有効な場合が多く、みんなの活躍を演出していくようなリーダーシップが向いているように思います。

「サービスではなくコミュニティ」と重なる部分ではありますが、それぞれのメンバーをお

客さんとして扱すぎないで、一緒に舞台をつくるキャストあるいは裏方として「役割・出番」をつくっていきましょう。司会をやってもらう、短めの講話やスピーチをお願いする、ワークショップのファシリテーターができる人だっているでしょう。また、裏方として、グッズの準備をしたり、参加者名簿や配布資料などの資料作成をしたり、ホームページ更新やチラシ作成をしたり、会計を担当したり、いろいろな役割があるでしょう。

それぞれのメンバーの「興味と得意」を把握しながら、できるだけ最適な「役割と出番」を設定し、みんなが「活躍」しながら業務・活動がまわっていくようなコーディネーションがコミュニティ運営においては重要です。組織設計力・役割設計力・業務設計力を磨いてください。そして、そこにメンバーが納得感を持ってアサインされる（配置される・担ってもらう）だけのコミュニケーション力と人間力を磨いていきましょう。

### 3. 人はコストをかけた分だけ愛着がわく



3つ目の原則は「人はコストをかけた分だけ愛着がわく」です。人は大切な時間や労力などの「コスト」をかけるほど、そのものに愛着がわくという原理です。みなさんの人生を振り返ったとき、思い出に残っているものや愛着を感じているものにはどのようなものがあるでしょうか？ 中学時代の部活動、高校時代の文化祭、大学時代のサークル、会社時代のプロジェクト、など。どれも決して楽だったわけではなく、いろいろな苦勞をしながらただけれど熱中しての

めり込んだからこそ、それが思い出や愛着あるものとして残っているのではないのでしょうか。

人は大切な時間を費やしたもののほど愛着がわきやすいもの。これは逆に捉えれば、「人は楽なものには愛着がわかない」とも言えるのだと思います。団体運営・活動をしていると、他のメンバーの負担を気にして、なかなか仕事が振れないという悩みもよく聞きます。メンバーの負担感が気になって、メンバーの表情が曇るのを見たとき、「じゃあ、私がやるね」と思わず引き受けてしまうこともあるでしょう。しかし、ここで覚えておきたいのが「人は大切な時間を費やしたもののほど愛着がわきやすい」という原理であり、「人は楽なものには愛着がわかない」という原理です。みんなが費やす時間やかかる苦勞も愛着やコミットメントの材料・要因になるんだ、ということです。

負担を軽くするという安易なマネジメントではなく、程よく負担を背負ってもらいながらも、そこに対するモチベーションを支援したり、良き経験となるようなコーディネートをするという働きかけに、マネジメントのスタンスを切り替えていきたいものです。リーダーが負担を集中的に引き受けなくて、メンバーに時間を使ってもらい、苦勞してもらい。それがメンバーのコミットメントや愛着や居心地の良さにもつながる。一人で抱えず、共に時間を使い、共に苦勞するのがコミュニティ運営の基本原則です。

### 4. お金以外の報酬に着目する

4つ目の原則は「お金以外の報酬に着目する」です。ボランティアな人材は、金銭的な報酬を得ないことが多いがゆえに「お金以外の報酬」が重要になります。「お金以外の報酬」とは、例えば「成長」であったり、「出逢い」であったり、「居場所・仲間」などです。これらは、人が活動する上での「動機づけ」要因であり、メンバーは活動を通してこれらの報酬（非金銭的報酬）を得ているのです。

となれば、マネジメントにおいては、これらの報酬を把握して、支払う（満たす）ことが重要になります。メンバーに十分な金銭的報酬を支払うことができない組織構造において、多くの市民やメンバーを動員して活動を進めていくためには、「お金以外の報酬」に着

目して、それらを意図的にマネジメントしていくことが重要になります。

活動を進めていくと、次第に目の前の業務を遂行することや、より良い成果を出すことに集中しすぎてしまい、メンバーのモチベーションの源である「お金以外の報酬」やメンバーが「関わる理由」への着目を失ってしまいがちです。そして、これを続けていると、いつの間にかメンバーの意欲が下がり、活動の担い手が減り、推進力が落ちていってしまいます。これも活動していると良く起こる基本力学の一つです。

活動を推進するためには、それを動かすメンバーのモチベーションや満足に目を配り、そこを満たしていくマネジメントが必要になります。メンバーが求める「お金以外の報酬」に着目しましょう。そして、それらを意識したマネジメントを常に志向することで、みんなが「関わりたい」「関わって良かった」と思えるような組織を目指しましょう。「お金以外の報酬があふれる組織」は人を惹きつけるとともに、人に関わり続けてもらえる力になります。



## 5. 自動的に運営される仕組みをつくる

5つ目の原則は「自動的に運営される仕組みをつくる」です。「何かやりたい!」と思って活動が始まり、団体が立ち上がり、最初は新鮮さと楽しいテンションがエネルギーになって活動がどんどん進んでいきます。

しかし、活動を続けていくうちに、最初にあったテンションのエネルギーは次第に落ちていってしまうこともよくあります。最初のうちはイベント会場を予約しただけで、みんなから「お疲れさま!」と反応があったり、ホームページを更新すると「すごい!」「素敵!」と反応があります。しかし、それも最初のイベント3回くらいまでで、それ以降になるとだんだんと反応は鈍くなってきて、活動のエネルギーが下降気味になることはよくあることです。

「スタッフが熱く燃えられるのはイベント3回くらいまで(笑)」。最初に起こるテンションのエネルギーに目を奪われてしまうと、マネジメントの手を打たないままに、いつの間にかチームのエネルギーが落ちていってしまいます。「こんなはずではなかったのに」「最近なんだか運営が苦しい」「みんなのやる気が下がってきている気がする」・・・みたいな事態に陥りかねません。高いエネルギー状態が前提になると、活動が継続しなくなることも多いのです。

スタッフの温度を上げていくような働きかけ・マネジメントをしっかりと施していくと同時に、ある程度はパワーをかけなくても動いていく仕組みも整えていきましょう。本業が忙しいボランティアなメンバーで、毎回時間をかけて熱心に運営するには限界があります。そこまで多くの時間をかけられないこと、そのコミットメントも不安定になりやすいことを前提として捉えて、ある程度は自動的に運営される仕組みをつくっていくことが継続するコミュニティの秘訣です。それは、具体的には、年間計画、テンプレート、業務マニュアルなどです。高いエネルギーではないときでも、ある程度は回っていく仕組みを仕込んでおきたいものです。



自動化された仕組み

継続



「命」や「心」を殺すような争いや対立や暴力がなくなってほしい。居心地の悪さや息苦しさや生きづらさが少なくなってほしい。この世に生まれて良かった、これからも生きていきたい、そんな人が増えていったらいい。そんなことをずっと考えてきました。

「そんなたいそうなこと、私ごときにできない」と私の心が言ってきます。よくわかっています。でも反論します。「ほんとにできないかな？あきらめずにずっとやっていたらできるかもしれないじゃん」と。その気持ちは約15年間ずっと変わりません。あきらめが悪いのです。

この世の中に存在する、争い、対立、暴力、居心地の悪さ、息苦しさ、生きづらさ、をなんとかしようと思うとき、私は「コミュニティ」というところにたどり着き、切り口を定めました。自分らしく居られる居場所は、人をイキイキと活気づかせます。誰かとの良い関係性は、日常を豊かにし、生きるモチベーションになります。多くの人との良い関係性は、争いや対立を減らし、人生を生きやすくさせてくれます。

自分が豊かに満たされれば、他者を思いやる気持ちや尊重する気持ちも育まれやすくなります。「自分と違う価値観や正義の他者」にも寛容になれるようになります。良いコミュニティは、多様性を尊重したり、自分と違う他者を認める"経験"と"感性"を育ててくれます。「違う他者を認める」というのは、社会の平和にとってとても大切なことです。そして、それは道徳的に教えられるものよりも、コミュニティでの体験が大きいと私は考えています。

そんなコミュニティの力に希望を見い出して、良い社会をつくるためには、是が非でも良いコミュニティと良い関係性をつくる術を編み出さなくてはならない。その決意が Community & Relationship Factory = CR ファクトリーの設立の原点であり、この教科書を書かせる動機でもあり、今も変わらない情熱です。

戦争は私たちの中にあります。職場の中に、クラスの中に、地域の中に、家族の中に、コミュニティと関係性の中に戦争があるのです。自分の正義や価値観を大切にあまり、違う正義や価値観を受け容れずに反発してしまうこと。自分のいらいらした感情に飲み込まれてしまって、誰かに文句や不平・不満を言って攻撃してしまうこと。誰かの悪口を言いながら仮想敵国をつくることで、隣の人と仲良くなること。私はこれを悪いことだと断定せずに、誰もが持っている人間らしい部分だと思っています。でも、だから、戦争が起こるのです。

ではどうすればよいのでしょうか。個人の努力によって克服できることもあるとは思いますが、私はコミュニティによってそうなりにくい状況を創り出すことが有効なのではないかと思っています。

良いコミュニティは、人の善い部分を引き出し、素直さや優しさや寛容さを生み出します。価値観の対立や他者への攻撃心や誰か悪者をつくりたがる性質も、良いコミュニティの中では緩和されていきます。みんなが楽しいと感じていて、満足していて、このコミュニティを大切にしていきたいという気持ちが集まるコミュニティでは、悪や負の部分が引き出されにくいのです。

コミュニティマネジメントは、大きく捉えると、争いや対立や暴力を減らし、孤独や息苦しさを減らして、人がいきいきと自分らしく幸せに生きていくことを実現するための道具・技術です。それは家族や職場や学校や地域などの"身近な"コミュニティや関係性の中で使える道具・技術なのです。問題や悲劇や悪を個人に要素還元しないで、良質なコミュニティという社会環境を用意する努力を通じて、予防・解決しようというアプローチです。

この「良質なコミュニティ」という社会環境をつくる技術がコミュニティマネジメントです。そして、それはリーダーだけのものではなく、一人ひとりが身につけて、みんなで創り上げていくものであることを私は願っています。

## 謝辞



本書は公益財団法人日本財団からの助成を受けて、制作いたしました。

日本財団とCRファクトリーは、講演・フォーラムの共催や、日本財団の助成を受けた認定NPO法人こまちぶらす「地域の居場所づくりとコーディネーターの育成事業」での協働事業等を通して、パートナーシップを築いてまいりました。

今回、体系的なコミュニティマネジメントのノウハウ・知見を評価いただいて、日本財団の「難病の子どもと家族を支えるプログラム」における「地域との連携体制づくり」の推進に貢献するために、助成・支援をいただきました。

本パートナーシップと成果物が、「みんながみんなを支える社会」づくりにつながることを願っています。

誠にありがとうございました。

### ■日本財団「難病の子どもと家族を支えるプログラム」とは

全国25万以上といわれる難病の子どもとその家族が孤立しない地域づくりを目指し、「医療」、「福祉」、「教育」、「フィランソピー」の4領域について、「医療的ケアが必要な小児に対応する訪問看護研修」、「ICTを活用した退院・復学支援事業」、「外出が困難な子どもと家族向け相談カーによる訪問」等、毎年30以上のモデルとなる事業を全国規模で助成しております。

また、「難病の子どもと家族を支える地域連携ハブ拠点」として、これまで26拠点の開設支援を決定し、2020年までに全国に30拠点整備する予定です。

---

## コミュニティデザインの教科書 ～強くあたたかい組織・コミュニティのつくり方～

発行日 2020年3月8日 第1版

著者 呉 哲煥

ブックデザイン 島田 涼子

イラストレーター 白鳥 みちこ（白鳥堂）

制作 原田 篤志 小池 隆太 五井 洸 利明

Special thanks 小林 由希

## 著者紹介

NPO法人CRファクトリー代表理事

**呉 哲煥** (ご てつあき)



2001年に独立・起業し、コミュニティ運営・支援事業を開始する。2005年にNPO法人CRファクトリーを設立し、現在代表理事。「すべての人が居場所と仲間を持って心豊かに生きる社会」の実現を使命に、NPO・市民活動・サークル向けのマネジメント支援サービスを多数提供。セミナー・イベントの参加者は5,000名を超え、毎年多くの団体の個別運営相談にのっている。コミュニティ塾主宰。コミュニティキャピタル研究会共同代表。血縁・地縁・社縁などコミュニティとつながりが希薄化した現代日本社会に対して、新しいコミュニティのあり方を研究し、挑戦を続けている。



NPO・市民活動・サークルなど非営利組織を対象とした組織マネジメント／人材育成の専門家・中間支援組織です。「すべての人が居場所と仲間を持って心豊かに生きる社会」をビジョンに、「愛着を感じるあたたかいコミュニティ」を世の中に増やす活動に取り組んでいます。具体的には、セミナー・講座、ワークショップの企画・運営、コンサルティングなど「コミュニティ運営支援事業」を全国各地で展開しています。

<https://crfactory.com/>