

物部川流域の環境保全における利害関係者のコミットメントマネジメント

1160435 新開 優登

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

本研究は、物部川流域の森と水をめぐる自然環境の保全と再生を目標に環境保全を行っている物部川 21 世紀の森と水の会という組織がある。

公共的な非営利組織においてどのようにコミットメントマネジメントを行うことで、コミットメントが低下している組織のコミットメントを促進するための要因を考え、いかにコミットメントを向上するための方法を検討した。

2. 背景

2.1 動機

著者は、現在日本で人口の減少や環境問題の悪化という現状を目の当たりにして、地域活性化や環境保全の重要性を知り、物部川流域で環境保全に取り組んでいる物部川 21 世紀の森と水の会を紹介していただき、物部川に興味を持った。現在までに様々な組織に所属していたことを踏まえ、コミットメントマネジメントに興味を持ち、物部川 21 世紀のような非営利組織でコミットメントマネジメントを行うための方法に興味を持ったのである。

2.2 物部川

物部川は、高知県中部に位置する幹川流路延長 71km、流域面積 508k m²の一級河川である (図 1)。流域は、南国市、香南市、香美市の 3 市からなり、流域内人口は約 39,000 人である。上流域には剣山国定公園、別府峡等があり、豊かな自然環境に恵まれている。また、下流域には高知空港や高知県東部と県都高知市を結ぶ国道等が整備され、交通の要衝となっている。さらに、下流域に広がる香長平野は高知県最大の穀倉地帯であり、稲作のほか、野菜を中心とする施設園芸も盛んに行われている。この河川は、いくつかの発電所、堰が存在しており、約 5,500 世帯の家屋への電力供給、約 3,500ha の農業地帯に水を供給している。水供給は、南国市にまで広がりを見せており、多くの産業、住民にとって重要な水資源である。



図 1 物部川略図

2.3 物部川の現状

現在、物部川流域には、上流部では森林荒廃問題、ニホンジカ等による食害問題、中流部ではダムによる濁水問題、下流部ではゴミ問題、水質汚染問題、河口で起こっている河口閉塞問題など、発生地域、緊急性、影響の大きさに関して様々な特性を持つ環境問題が存在している。このような環境問題を放置し続けると、物部川に多大な悪影響を与える恐れがあり、その影響は、河川生態系だけでなく、多くの産業、住民に悪影響を及ぼす危険性を持っている。このうち森林荒廃問題、ゴミ問題、水質汚染問題においては、私たちの生活や様式の変化が影響を与え、問題を発生・深刻化させていると考えられる。

2.4 物部川 21 世紀の森と水の会

物部川 21 世紀の森と水の会とは高知県・物部川流域の豊かな水と森づくりのために、森・川・里・海に関わる流域住民と団体が協力して活動している団体である (図 2)。

近年の天然アユの減少に伴い、物部川の天然アユを保全していきたいという思いがあり、物部川 21 世紀の森と水の会

が設立された。物部川にあまり関係がないように思われる商工会などにも呼びかけたのは、この活動を通じて物部川の環境が良くなることで、観光目的や県内外から釣りを楽しみに交流人口が増えるので、県や流域の産業振興につながるからである。物部川の河川環境が回復すれば、それだけで経済的にも効果が現れるので高知県の目標にも沿っている。このように、物部川流域では、環境保全団体、県、市など多くの団体が問題の解決に向けた取り組みを行っている（図3,4）。

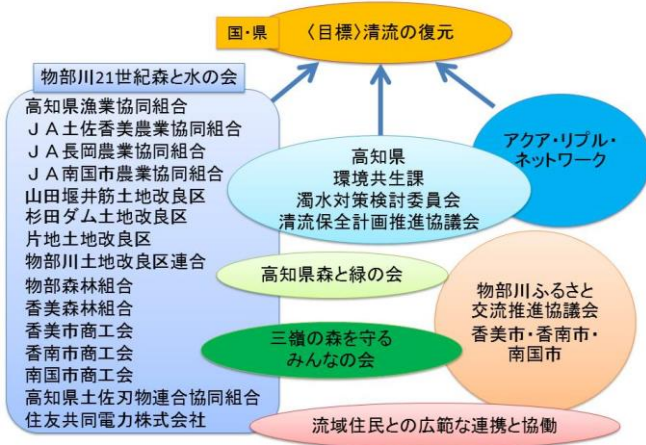


図2 物部川 21 世紀の森と水の会の協力体制



図3 天然アユを味わう集い



図4 物部川川祭り

2.5 コミットメントマネジメント

コミットメントとはある組織（特に企業）に所属をしているなかでの仕事のやる気・本気を意味する。

ある組織の中でやる気が低下しているチームやメンバーのやる気を向上させるための方法を考えることがコミットメントマネジメントである。

3. 目的

本研究は、物部川流域の活動をしている組織である物部川 21 世紀の森と水の会のなかでコミットメントが低下しているチームやメンバーのコミットメントを向上させるためのコミットメントを促進させる要因を考察する。

4. 研究方法

4.1 コミットメントスコアカード

コミットメントスコアカードとは、組織のコミットメントを定量的に判断できるツールの一つである。プロジェクトとその設定された目標に対するチームのコミットメントおよび積極的な環境の水準を体系的に特定しコミットメントを育成・高いコミットメントを維持し、持続させるために役立つツールの一つとして利用されている。

本研究では、公共的な役割を果たす非営利組織がコミットメントマネジメントを行うにあたり、コミットメントスコアカードに記載されているコミットメントを促進する要因について考察を行った。

4.2 インタビュー

非営利組織として、環境保全に携わっている物部川 21 世紀の森と水の会の代表岩神篤彦様に、コミットメントスコアカードに記載されている「コミットメントを促進する要因について」インタビューを行った。

着目した点として営利組織を対象として制作されたコミットメントマネジメントでは非営利組織である物部川 21 世紀の森と水の会ではコミットメントを促進する要因として違いがあるのではないかということである。

4.3 既存のコミットメントを促進する要因の重要性

インタビューに基づいて、物部川 21 世紀の森と水の会に

における非営利活動コミットメントを促進する要因の重要性を検討した。

非営利活動でも重要性が認められるものを○、非営利活動で重要性が場合によっては認められない可能性があるものを△、重要性が認められない場合を×として、表1 コミットメントを促進する要因の重要性を作成した。

一次的促進要因の中では

- ・リスク、不安、仕事の不確実性は低い。

の重要性が認められない可能性がある。

これについては、物部川 21 世紀の森と水の会では活動内容が多岐にわたっているのもそれぞれの能力や専門性を活用してもらうために部会制というものをとっている。(広報の部会などがある。)

物部川 21 世紀の森と水の会では、複雑なプロジェクトを実施することは少ないため一次的促進要因の「リスク、不安、仕事の不確実性は低い」が当てはまらない場合もある。ただし、物部川 21 世紀の森と水の会は、高知県が策定した物部川清流保全計画の原案を作成し、その実施に際しても重要な役割を果たしている。この計画は、清流を再生することを目的とし、物部川を地域の財産として位置づけ、さらなる流域間交流と経済発展を実現することを最終的な狙いとしている。物部川流域として流域全体を考えなければならない場合は、「リスク、不安、仕事の不確実性」が高くなる場合もある。

しかし、それ以外の状況では、「リスク、不安、仕事の不確実性」が高い状況があまり想定されないことも多い。それが直接コミットメントを促進・衰退させる要因とは考えにくい場合があるため△とした。

二次的促進要因の重要度の違いでは

1. プロジェクトの作業は自主性、柔軟性自由を提供する。
 2. プロジェクトは昇進の機会を提供する。
 3. チームは必要なスキルセットを有しており、訓練の機会を提供している。
 4. チームは勝利のイメージと勝利する考え方を持っている。
- の重要性が認められない可能性がある。

以上の項目についてそれぞれ検討した。

1. プロジェクトの作業は自主性、柔軟性、自由を提供するという点についてであるが、物部川 21 世紀の森と水の会

では、自由にされては困ることもある。だが、考え方や方法は自由にやっている部分も多い。向かうべき道は決まり、その方法も過去から現在にいくつかの方法を試してみて、そのなかで、最良な方法をとっている。また人が少なく、特定の人が活動をしているという現状のため、柔軟性がない場合でも対立することもなく、論争になることもない。ただし、活動への参加者を増やすためには、一層の自主性、柔軟性、自由を提供することが今後の課題になると考えられる。以上より、現時点で本項目は△であると考えられる。

2. プロジェクトは昇進の機会を提供するという点についてであるが、物部川 21 世紀の森と水の会においては、昇進をするということでコミットメントが向上するという点はない。企業であれば昇進すれば給料も上がり、コミットメントが上昇するという点もある。21 世紀の森と水の会は営利目的で活動しているわけではなく、非営利団体として公益的活動を行っているため、×であると考えられる。

3. チームは必要なスキルセットを有しており、訓練の機会を提供しているという点についてであるが、物部川 21 世紀の森と水の会では技術や技能や資格というものは特に必要はなく、一般的にはそれらが無いからといって仕事ができないということやコミットメントが下がるということはない。しかし、物部川の環境問題の原因は多岐に亘り、その解決策も明確に定義されている訳では無い。このことが、一般の方々の物部川清流再生活動への参加・協力を阻害している一面があると考えられる。今後、物部川 21 世紀の森と水の会は、物部川の環境問題の原因と解決策の効果を分かりやすく説明する能力・スキルを高めていく必要があると考えられる。以上より、チームは必要なスキルセットを有しており、訓練の機会を提供しているという項目は△であると考えられる。

4. チームは勝利のイメージと勝利する考え方を持っているという点についてであるが、この考え方は企業的であり、会社同士の競争のように思える。物部川 21 世紀の森と水の会ではそのような競争はない。しかし、イベントやプロジェクトにおいて勝利するという考え方はあり、それでコミットメントが上がることもあるので、△であると考えられる。

表1 コミットメントを促進する要因の重要性

	重要性	コミットメントを促進する要因
一次的促進要因	○	・チームは相互に信頼し尊敬している。
	○	・チームリーダーは尊敬と信頼を獲得した。
	○	・チームリーダーは元気づけ、動機づけし、リードすることができる。
	○	・プロジェクト計画と目標は明確で合意されている。
	○	・プロジェクトでチームとして働くことを楽しんでいる。
	○	・プロジェクトの成果を誇りに思っている。
	○	・成果は目に見え、認知されている。
	○	・プロジェクトは成功に向かって進んでいる。
	○	・マネジメントは関与し、支援している。
	△	・リスク、不安、仕事の不確実性は低い。
二次的促進要因	△	・プロジェクトの作業は自主性、柔軟性、自由を提供する。
	○	・作業の指示は明確である。
	○	・作業に関連する対立は低く、問題は解決されている。
	○	・個人的な対立、策略、攻撃的な動きは最小限である。
	○	・プロジェクト計画や要求事項は達成可能。
	○	・不意打ちおよび偶発事象は最小限であり、効果的に対処されている。
	○	・作業とチームのプロセスは継続して、改善されている。
	○	・コミュニケーション・チャネルは有効に機能している。
	○	・プロジェクトには測定可能なマイルストーンがあり、定期的なレビューがある。
	○	・実績測定と評価は公平かつ公正である。
	○	・よきチームスピリットとやる気がある。
	○	・作業環境は楽しく、協力的である。
	○	・必要な資源と支援がある。
○	・プロジェクトへの割り込みと変更は最小限である。	

×	・プロジェクトは昇進の機会を提供する。
△	・チームは必要なスキルセットを有しており、訓練の機会を提供している。
○	・自分たちのプロジェクトに誇りを持っている。
○	・プロジェクトの作業は専門家として刺激的であり、挑戦のしがいがある。
○	・チームはリスクを共有し、相互の支援と共同作業を提供する。
○	・プロジェクトの管理は技術的な作業の邪魔をしない。
○	・トップ・マネジメントはプロジェクトとそのリーダーシップを支援する。
△	・チームは勝利のイメージと勝利する考え方を持っている。
○	・時間あるいは業績に関する過剰なプレッシャーはない。
○	・組織環境は安定しており、予測がつきやすい。
○	・プロジェクトは上層マネジメントおよびスポンサーと良好な関係がある。

4.4 コミットメント促進要因に追加すべきもの

インタビュー結果から

・プロジェクトに達成感を感じている。
 というコミットメントを促進する要因が必要であると分かった。

5. 自己分析

筆者は以前、大学祭実行委員会の企画部という委員会に所属していたことがある。そのときのコミットメントの推移について自己分析を行った。大学祭実行委員会も非営利団体で物部川 21 世紀の森と水の会と共通するところがあるのではないかと考え、このような自己分析を行ったのである。

物部川 21 世紀の森と水の会の代表の岩神篤彦様へのインタビューでは、各コミットメント促進要因の重要性に関するご見解を伺った。今回の自己分析に際しても、大学祭実行委員会の活動において、どのコミットメント促進要因が重要で、

どの要因がそうではないのかということ考察した。

プロジェクトは昇進の機会を提供するという促進要因は重要性が認められないと考え、それ以外の促進要因はすべて重要性が認められるものであると考えた。そのように考えた理由は、大学祭実行委員会は物部川 21 世紀の森と水の会と同じように非営利団体であり、昇進するということでコミットメントが向上するということはないからである。企業であれば昇進すれば給料も上がり、コミットメントが向上することもある。これに対し、大学祭実行委員会や 21 世紀の森と水の会は営利目的で活動しているわけではなく、非営利の団体として公益的な活動を行っているので、コミットメントを促進する要因として重要性が認められないのである。

5.1 コミットメントの変化の分析

以下に自己分析の結果を示す。

表 2 スコアの変化

	コミットメントの促進する要因	前	後
一 次 的 促 進 要 因	・チームは相互に信頼し尊敬している。	-2	1
	・チームリーダーは尊敬と信頼を獲得した。	-1	0
	・チームリーダーは元気づけ、動機づけし、リードすることができる。	-1	1
	・プロジェクト計画と目標は明確で合意されている。	0	1
	・プロジェクトでチームとして働くことを楽しんでいる。	-2	2
	・プロジェクトの成果を誇りに思っている。	0	1
	・成果は目に見え、認知されている。	-1	0
	・プロジェクトは成功に向かって進んでいる。	0	1
	・マネジメントは関与し、支援している。	0	1
	・リスク、不安、仕事の不確実性は低い。	-2	0
	スコア	-9	8

二 次 的 促 進 要 因	・プロジェクトの作業は自主性、柔軟性、自由を提供する。	0	2
	・作業の指示は明確である。	-1	1
	・作業に関連する対立は低く、問題は解決されている。	-2	0
	・個人的な対立、策略、攻撃的な動きは最小限である。	-2	0
	・プロジェクト計画や要求事項は達成可能。	-1	1
	・不意打ちおよび偶発事象は最小限であり、効果的に対処されている。	-1	0
	・作業とチームのプロセスは継続して、改善されている。	-2	-1
	・コミュニケーション・チャネルは有効に機能している。	0	1
	・プロジェクトには測定可能なマイルストーンがあり、定期的なレビューがある。	-1	0
	・実績測定と評価は公平かつ公正である。	-1	1
	・よきチームスピリットとやる気がある。	-2	1
	・作業環境は楽しく、協力的である。	-1	1
	・必要な資源と支援がある。	0	1
	・プロジェクトへの割り込みと変更は最小限である。	-2	-1
	・プロジェクトは昇進の機会を提供する。	-2	-2
・チームは必要なスキルセットを有しており、訓練の機会を提供している。	-1	0	
・自分たちのプロジェクトに誇りを持っている。	-1	1	
・プロジェクトの作業は専門家として刺激的であり、挑戦のしがいがある。	-2	1	
・チームはリスクを共有し、相互の支援と共同作業を提供する。	-1	0	
・プロジェクトの管理は技術的な作業の邪魔をしない。	0	1	

・トップ・マネジメントはプロジェクトとそのリーダーシップを支援する。	-2	0
・チームは勝利のイメージと勝利する考え方を持っている。	-1	1
・時間あるいは業績に関する過剰なプレッシャーはない。	-2	-1
・組織環境は安定しており、予測がつきやすい。	-2	-1
・プロジェクトは上層マネジメントおよびスポンサーと良好な関係がある。	0	1
スコア	-30	8
合計スコア	-39	16

5.2 コミットメント増大の過程

最初はやる気がなかったが、何度か活動しているうちに先輩の仕事ぶりを見て、学びたいと感じた。その後、積極的に活動しているうちにメンバーと仲良くなり、積極的に話すようになった。また、メンバー間で助け合うようになり、団結力も生まれた。その甲斐もあってプロジェクトは成功し、先輩にお疲れ様と言っていただいてプロジェクトに達成感が生まれた。

5.3 コミットメントスコア増加の理由

コミットメントスコア増加の理由は、以下のように整理される。

- ・得た経験が将来の役に立つと考えたから。
- ・話すほど仲良くなり、積極的にコミュニケーションをとるようになったから。
- ・協調性が生まれて、頑張ることができたから。
- ・プロジェクトが終わった時に達成感を感じたから。

自己分析を行って、コミットメントを向上させるのに重要な要因は、プロジェクトに達成感を感じるということがわかった。

6. 結果

物部川流域の環境保全をしている組織のコミットメントを向上させるには、インタビューと自己分析によって、プロジェクトに達成感を感じるというコミットメントの促進要因

が必要であるということがわかった。

7. 物部川の環境保全活動において達成感を感じさせるための提案

物部川の環境保全活動に関わる団体の中には、「どのように参画してよいか分からない。」との声が聞かれる。また、そもそも「物部川の環境保全活動に参加することによって、どのような経済的利益が生まれるのかが不明瞭である。」との疑問を抱く方々も存在するようである。さらに、物部川環境問題の解決には、長期間を有するため、達成感を獲得することが難しいとの課題も存在すると考えられる。

前節までの自己分析では、筆者のような当初はコミットメントが低いメンバーも、先輩やチームメンバーの支援・協力によって、コミットメントが飛躍的に高まったことを示した。筆者の経験に基づき、以下のコミットメントが向上策を提案する。

- ・組織の中心メンバーが、活動の概要、成果、今後の革新的プロジェクトの構想などをメンバーが興味を持つように分かりやすく教える。
- ・積極的な声かけによって、メンバー全員にとって、居心地のいい環境を作る。
- ・コミットメントが低い組織が興味を持ち、喜ぶプロジェクトを考える。

8. 今後の課題

今後の課題として、以下の諸点が考えられる。

- ・非営利組織コミットメントマネジメントのコミットメントスコアカードの利用
- ・コミットメントの育成方法の検討
- ・団体組織同士でのリーダーのコミットメントの役割とコミットメントを向上するための方法提案

9. 謝辞

この研究を卒業論文として形にするにあたり、担当して頂いた渡邊法美先生の熱心なご指導に深く感謝しています。また、私の研究に気をかけてくださった物部川 21 世紀の森と水の会事務局次長の中屋進様、物部川について私のインタビューに答えてくださった物部川 21 世紀の森と水の会代表の岩

神篤彦様、本当にご協力いただき、心から感謝の気持ちとお礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。

参考文献

[1]物部川漁業協同組合 “物部川 ー史上最悪の危機の克服をめざしてー” 2006年12月

[2]ドラカン・ミロセビッチ著 PMI 東京支部監訳 “プロジェクト・マネジメント・ツールボックス Project Management Tool Box” 2007年

[3] “物部川川祭り実行委員会・物部川 21世紀の森と水の会” “物部川を考えるシンポジウム「なんで濁っちゅうが？物部川」報告書” 2013年3月

[4] 高知県 “物部川清流保全計画” 2008年