

# 猿投里山会の里山保全活動における考察

Considerations for activities with conservation of Satoyama

大島 昌平

Shohei OSHIMA

## 要 約

猿投里山会は、猿投山の麓の一部を活動場所として平成8年からギフチョウの舞う里山づくりを行ってきた。一方で里山保全活動は近年になって全国的な広がりをみせつつある。しかし、多くの里山保全活動団体が参加者不足やリーダー不足といった課題に直面しており、早急な解決策の提案が望まれている。本報告では猿投里山会を例として活動状況の評価及び考察を行うと共に、リーダーの育成や里山保全活動のあるべき姿について私見を述べ、今後の議論において一資料となるようまとめた。本報告の構成は以下のとおりである。

1. はじめに
2. 猿投里山会の概要
3. 里山保全活動における課題
4. 猿投里山会の活動状況についての考察
5. リーダーの育成について
6. 里山保全活動のあるべき姿について
7. 故田中蕃先生のご逝去によせて

キーワード：里山保全，市民活動マネジメント

## 1. はじめに

猿投里山会は平成8年にギフチョウの舞う里山づくりを始めてから今年で10年が経過した。発足当初は地元有志による地域活動であったが、平成10年から豊田市役所の協力を得て多数の市民ボランティアが加わり、活動開始から5年ほどで市内でも有数の里山保全活動団体（以下、活動団体と略す）となった。

一方、最近になって全国的にも里山保全活動が活発化してきた。80年代から90年代にかけて各地に森林保全活動が点在していたものが、90年代後半には300団体程度に増加した。近年では1,000を超える活動団体が全国で活動しているといわれており（中川，2004），毎年活動団体の持ち回りで開催される全国雑木林会議には全国各地から大勢の参加者が集う。

ところがその実情を見聞きしてみると、多くの活動団体が存続に関わる課題を抱えているようである。そうした現状は話としてもなかなか表には出てこない。しかし、活動団体は今、こうした現状と真正面から向き合う必要性に

迫られている。何故ならば、多くの活動団体が参加者不足やリーダー不足に悩んでおり、持続可能な市民活動を展開することが困難になっているからである。つまり里山を保全する前に活動団体自体を保護する必要性に迫られているといえる。

里山保全活動は、日本人がかつて自然をどう利用して生きてきたかを見つめ直し、日本人がこれからどう自然と共に生きていくべきなのかを見出すという大きなテーマをその背後に背負っている。この活動は自然保護のみならず地域づくりも含めた、地域社会を縁の下から支える重要な役割を担っていくものと期待されている。そのように重要な活動が地域の期待に応えていくためには、自らの活動を客観的かつ真摯に見つめ直し、あるべき姿の再構築に向けて、自己改革に挑戦することが必要なのではないと思われる。

そこで、本報告では猿投里山会を題材として会の活動状況について評価し、現状を見つめ直すと共に、里山保全活動におけるリーダー像と、里山保全活動に求められる姿について筆者の私見をまとめ、里山保全活動の今後

を語る上で参考となる一資料となるようにした。これを機会として、里山保全活動の未来像についての議論が今後益々活発になることを願うものである。

## 2. 猿投里山会の概要

ギフチョウの保護活動から始まった我々の里山保全活動は、故日比谷利雄氏をはじめとする地元有志が中心となって発足し、先日ご逝去された故田中蕃先生のご指導、豊田市商業課や地元企業等の支援を受けて立ち上げられた。また里山づくりにおいては、その初期段階で多大な労力が必要とされるため、若く力のある学生ボランティアを多数投入した。その後は会員らの地道な努力により里山の維持・管理を継続している。

活動や作業の詳細は大島（2004）に記載しているのでそちらを参考にされたい。なお、猿投里山会のホームページでも活動の状況を公開しているので、こちらも参考にしたい。

(<http://sanageyama.web.infoseek.co.jp/>)

## 3. 里山保全活動団体における課題

前述の全国雑木林会議は平成5年に雑木林研究会（愛知県）、玉川きずなの森（神奈川県）、広葉樹文化研究会（鳥取県）の3グループが発起人となって始まったもので、年に一回開催され、講演会、シンポジウム、テーマ別ディスカッション、交流会などが数日に渡って開かれる。例えば2003年の滋賀大会においては全国から約200名もの参加者が集まり、活発な議論や情報交換がなされて賑やかな集いの場となった。

このような全国的な集いの他、愛知県には22団体の活動団体が加盟する愛知・雑木林連絡会があり、地域的なネットワークを作って定期的な交流を図っている。そうした集いの場を通して、各地の活動団体が抱えている課題が明らかになってきた。

一般的に里山保全活動において課題となっているのは、地域住民あるいは日本人と里山との関わり方の変化である。人が里山を資源として利用しなくなったために里山の生態系が変化し、ギフチョウ等の里山に生きてきた生物がみられなくなってしまった。

さらに里山保全活動団体の運営に関わる事柄としては、森林所有者や近隣住民との信頼関係の構築や、活動資金の確保が課題となっていると聞く。しかし、筆者の身の回りでは前述のとおり活動団体の存続に関わる課題を

抱えていることが多いように思われ、特に①参加者不足、②リーダー不足の二つが重要な課題となっている。

## 4. 猿投里山会の活動状況についての考察

ボランティア（volunteer）とは志願兵、志願者を意味する英語であり、自発的に行うことを意味するラテン語を起源としている。しかし、残念ながら日本では奉仕活動や無報酬という意味が付加されて本来の意味を超えた用法として定着しているのが現状である。そうしたボランティアにより組織され、社会貢献活動を行うのがいわゆるボランティア団体であり、最近では非営利組織を意味するNPOの呼称を用いる場合も多い。

非営利組織は公益のため、活動を通して社会、コミュニティ、人々の生活に変化を与え、より豊かなものにしていく使命を担っている。この使命を達成するためには、自らの活動が正しい方法を選択しているか常に自問自答する姿勢が求められる。そうしなければ独りよがりの活動になってしまい、期待はずれの結果を生み出すことになりかねない。

この自問自答のためには、自らの活動及び活動結果を客観的に評価することが必要である。しかし、多くの非営利組織では、人の善意や楽しみから成り立っている活動を評価というかたちで扱っていいのかという議論があり、どちらかという評価すること自体が敬遠されてきた。実際のところ、既存の活動団体に対する客観的な評価結果はあまり目にするのが出来ない。

そこで、非営利組織の評価方法として定評のある「非営利組織の成果重視マネジメント」（ドラッカー・スターン、2000）を参考資料としてその一部を使用し、猿投里山会の活動について簡易的ではあるが評価を行って考察することにした。

これは顧客概念を取り入れた改善目的の評価手法であり、①我々の使命は何か？②我々の顧客は誰か？③顧客は何を価値あるものとするか？④我々の成果は何か？⑤我々の計画は何か？の5つの質問に対して答えることで、組織が優れたパフォーマンスを発揮するためには何を改善すべきなのか見出すものである。

### 問い1. 我々の使命は何か？

“使命（Mission）”とは現在の活動を何故行っているかという理由であり、我々の存在理由でもある。猿投里山会における使命は「ギフチョウの舞う里山づくり」である。この使命を実現するために、目的を里山、目標をギ

フチョウの保護としている。

目的とは最終的に達成しようとする抽象的な姿であり、目標とは成果として認識可能な具体的な姿である。目的と目標を明確に定義づけることが使命の達成には不可欠であり、猿投里山会においてはこれが明確かつ簡潔で、参加者の共感を呼ぶ内容であったため、10年以上に渡り地道な活動を継続することができたといえる。

すなわち、皆で達成すべき目標としてギフチョウの舞う山があり、そこには参加者が集い、語り、自然を楽しむ自由な空間としての里山がイメージとして浮かぶ。これが十人十色の思いを抱きながら集まった参加者を、長年に渡って、里山づくりという一つの方向性に向けることが出来た秘訣である。

しかし、里山を保全することの意義は地域社会で十分な理解を得ていないのが現状であり、会員内においても共通の認識、イメージを共有するに至っていない。今後、この地で里山保全活動を継続していくには、対外的な里山の啓蒙活動を進めると共に、対内的には使命、目的、目標についてより一層の議論を重ね、必要ならば見直す必要がある。

## 問い2. われわれの顧客は誰か？

非営利組織には2種類の“顧客 (Customers)”がいる。“第一の顧客”はこの活動によって何らかのかたちで生活が改善される人々である。“第二の顧客”とは支援してくれる顧客であり、ボランティア、パートナー、その他の人々であり、この活動に参加することで満足感や達成感を味わいたいと思っている人々である。

猿投里山会における第一の顧客は、①ボランティア、②地域住民、③豊田市民、④その他来場者である。ボランテ

ィアの内、約20名が地元住民、約40名が豊田市近辺から参加する市民ボランティアである。今後増加する可能性のあるのは市民ボランティアであり、その多くは定年退職前後の中高年の男性である。他の世代のボランティア（中高生、若者等）を増加させることは様々な理由により困難で、参加者の年齢層の平準化が大きな課題となっている。

第二の顧客は、①ボランティア参加者、②豊田市役所、③企業（東和電気工事㈱）、④公的施設（交流館等）、⑤ネットワーク団体（愛知・雑木林連絡会）である。彼らは猿投里山会の活動の趣旨に賛同し、猿投里山会は労力、資金、活動場所、情報等の提供を受けている。

第一、第二の顧客のいずれもが阿吽の呼吸により結ばれているのが現状である。各顧客の構成メンバーは明らかでなく、その役割は明文化されていない。図表等を用いることで、この活動に携わる誰もが自らの位置づけを理解できるよう、“見える化”を図ることが必要である。

## 問い3. 顧客は何を価値あるものとするか？

第一の顧客のうち、ボランティア（第二の顧客も兼ねる）は求めるものが多様で各自異なる。自然保護活動をしたい、自然を楽しみたい、自然の中で汗を流したい、仲間づくりをしたいなど皆それぞれが自分なりの価値を求めてやってくる。里山会としてはこうした要求に応えるため柔軟な活動を行っており、森林整備（写真1）や草刈り等の労働的作業の他、定期的にバーベキュー（写真2）や視察旅行、拠点となる小屋作りなども活動の一環として行っている。

地域住民、豊田市民やその他来場者については、未だ里山やギフチョウの認知度が低いのが現状である。よ



写真1



写真2

り効果的に彼らに働きかけるには、顧客毎の分析が必要で、アンケートや聞き取り等による調査を行う方が良い。実際のところ、我々はまだ顧客の求める価値を見出すに至っておらず、顧客を開拓するという段階において啓蒙・啓発活動に取り組んでいる。具体的には自然保護と観光の二つを切り口として、毎年4月に「蝶を観る会」を開催して一般の人々に生のギフチョウを観て楽しんでもらうほか、交流館行事への参加（写真3）、講座の開催（写真4）、ガールスカウト等の受け入れ（写真5）、猿投温泉のお客さんを招いての里山散策会等（写真6）等を行って地域社会におけるプレゼンス（Presence）の確立を図っている。特に、里山散策会においては猿投温泉の協力を得て年間約400名もの来場者を迎えており、多くの来場者に里山の雰囲気を楽しんで貰っている。

我々の団体は残念ながら顧客が誰で何を求めているのかよく知らずに活動している。しかし、我々の活動が地域

社会の中で確固たる位置づけを持って、明確な役割を担っていくためには、それらをより明らかにすることが必要である。

#### 問い4. われわれの成果は何か？

我々の目標はギフチョウの飛翔数を増加させることであり、これが成果となる。この成果を確認するためにはモニタリングが必要であるが、自然繁殖による個体と人口繁殖による個体とを区別できていないため、正確な動向を把握していないのが現状である。

また我々は、活動において少ない人的資源を効果的に運用しなければならない。そのためには「ふらっと歩いてみてこれくらい飛んでいるといいな・・・」という目標値を設定し、モニタリングを行って現状を把握して課題を明らかにし、行うべき作業に資源を集中することでより良い成果を目指すべきである。

さらに最終的に我々が目指すのは、猿投の地に里山の



写真3



写真5



写真4



写真6

自然を持続可能なカタチで保護・保全していくことである。これについてはまったくの白紙状態であるが、この活動における参加者一人一人が「何をこの地域に残してゆきたいのか」ということを繰り返し考え、議論を重ねていけば良いと考える。

#### 問い5. われわれの計画は何か？

計画とは、到達したい目標とそのための方法を定義することである。計画は目標に至る過程を明文化したものであり、活動とそれに対する結果を評価するうえで、何が不十分であり、どこに改善の余地が見られるのかを浮き彫りにする。また、明確かつわかりやすい計画は人々にやる気を与え、皆の力を一つの方向性に導くことが出来る。すなわち、計画をちゃんと立てることにより、実行困難または優先順位の低い目標を放棄して、目標の整理と資源の集中を可能にする。

猿投里山会では大まかな年間活動計画は毎年作成しているが、中長期的な活動計画や、個々の課題に対する実行計画は作成していないのが現状である。より効果的な活動を行うために、我々はしっかりと計画作りを取り組まなければならない。

以上のとおり活動に対する評価を行ったことにより、猿投里山会は明確でわかりやすい使命を定義づけているが、顧客の定義づけにおいて努力不足がみられることがわかった。また、成果や計画を明文化しておらず、会員内で意識の共有が図られていない。このような状況では新たなボランティア参加者を募っても、参加者の増加が見込めないのは当然であろう。

あくまでも簡易的な評価による分析結果ではあるが、参加者不足の課題は活動団体自身の運営に主たる原因があるものと思われ、この課題に取り組む勇気さえあれば、何らかのカタチで改善を見込める可能性があるものと考えられる。

このように前記の5つの質問に答えることは、ボランティア自らのプライドにも足を踏み入れる行為であって、決して容易な作業ではない。しかし、自己評価は単なる反省でなく、活動の結果を客観的に見つめ直すことで現在の状況と課題を明らかにし、目指すべき未来像を描き出す楽しい作業でもある。これは自らの活動を評価する一手法に過ぎないが、自らの活動を今一度見つめ直すというその姿勢に学び、より良い活動につなげていくことが大切なのではないだろうか。そうすることによって、前述した二つの課題に対する何らかの解決策が見出されるもの

と信じている。

また、筆者は以前から里山保全活動は過程(Process)ではなく結果(Result)を重視する姿に変えていくべきであることを述べてきたが、組織として持続可能な活動を継続していくには、効果(Performance)を加える必要があるのではないかと最近考えるようになった。どれだけの協力を得て、その結果どのような変化を地域にもたらしたか、その収支を明らかにすることが、地域社会における里山保全活動の存在理由をより明確なものにするためにさらに必要なことであると思われる。

## 5. リーダーの育成について

組織とは“目的を共有する人間的システム”であり、“これに目標を与えるのがリーダー(Leader)である”というのが筆者の考えである。一般的には民主的な議論の上で目標を決めることが好ましいが、計画実行の過程において大切なのは目標選定に至る過程ではなく、目標達成に至る過程であり、そのためには目標を達成しようという強い意志が求められる。特に日本人の組織は、雰囲気呑まれて合理的な判断ができない傾向を持っており、必要ときに皆の意識をまとめるためにはリーダーの一言が非常に強い力を持つ。

文章にして数行程度の無機的な目標に、実行するための強い意志を付け加えるのがリーダーの役割であり、リーダーの存在は組織のパフォーマンスに大きく影響する。要は「あの山を登ろうじゃないか!」と言うリーダーが求められているのである。

現在、多くの里山保全活動にとって大きな課題となっているのはリーダー不足である。そのため、近年では各地でボランティアリーダーの養成講座が開催されているが、毎年のように修了生が増加しているにもかかわらず、現場のリーダーは実際のところ全く増加していない。何故ならば、そうした養成講座ではディスカッションの仕方や木の切り方などの方法論を教えるに留まっており、リーダーとは何であり、どう行動すべきなのかという本質的なところを教育できていないからであると筆者は考える。

筆者自身、リーダーの養成講座を開きたいと常々考えてきたが、中々時間的余裕が得られなくて今日に至っている。養成講座では「リーダーシップ—アメリカ海軍士官候補生読本」(アメリカ海軍協会、1981)という本を教本として使用したいと考えている。この本はアメリカの海軍兵学校の生徒を対象として書かれたものであり、士官候補生に対してリーダーシップを教育するための教本と

して書かれた内容のうちリーダーシップに関する部分を和訳したものである。

私は何も戦争を始めようというのではないが、この本に書かれている姿勢に、我々が学ぶべきことがあるのではないかと考える。この本によると、人は皆、科学的手法を学習して応用することができるならば誰もが優れた問題解決者になることができ、リーダーシップ (Leadership) を発揮することができる。科学とは基本的態度であり次の三点が重要である。すなわち、①健全な懐疑主義、②客観性、③変化への即応性である。このような科学的アプローチの具現化によりリーダーシップの実践につながるのである。

我々一般人は、リーダーというもの天分に基づくものであって、どこからかリーダーがやってきて自分をしかるべき場所へと引っ張って行ってくれるものと考えがちである。しかし、アメリカ海軍においては、勉強し、努力して実践することにより誰もがリーダーシップを発揮できるようになるのである。それは、リーダーとは何か、どのような役割を担い、どのように果たすべきかを長年に渡って研究し、体系化して一つの教本に収めたことにより可能となった。我々は科学的手法を学びさえすれば誰もがリーダーになれるというその姿勢に学ぶべきであり、リーダーというものの本質をより深く考えることこそが、リーダーの養成に必要なのではないだろうかと思われる。

我々のような活動団体は表向きは自由で解放的な態度をとりながら、実は閉鎖的なコミュニティを形成してきた。今、我々に求められているのは課題を直視して解決を目指すことであり、そのためには里山に関する知識だけでなく、ビジネスや軍事等様々な分野から有用な知識を見出して利用するよう努力しなければならないであろう。

さらに里山保全活動に携わるリーダーに求められる役割として、“関係性のマネジメント (Management)” が重要ではないかと筆者は考える。自然界ではギフチョウだけでなく他の虫や鳥、小動物、植物などが関係し合っている一つの生態系を成しており、一方で人はコミュニティや市民活動団体などを含む人間社会を形成している。里山はこの両者の接点もしくは重なり合う場所に存在する (図 1)。リーダーはここに登場する全ての関係について、より良好な関係を紡ぎ出し、全体を一つの系として保全していく役割を担い、いわば個々の要素を結ぶ関係性のマネジメントあるいはメンテナンスを行う。これをリーダーが実践するには直感と経験が役立ち、そのためには現場で場数をこなすことが手っ取り早い。

したがって、活動団体の中でリーダーを育成していくならば、イベント的な養成講座ではなく、中長期的な視野をもって現場での経験を通じて徐々に育成していくことが望ましく、まずはリーダー見習いのようなリーダー予備軍ともいえるボランティアを徐々に増やしていくような取り組み、あるいは雰囲気づくりが必要なように思われる。

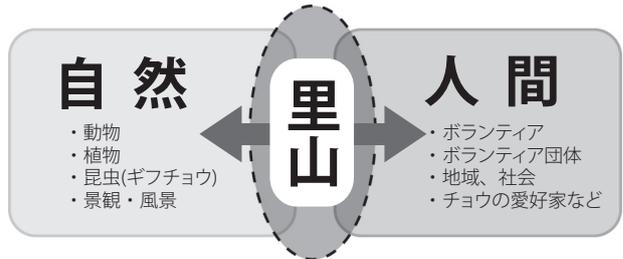


図 1

## 6. 里山保全活動のあるべき姿について

“里山”とは狭義に言えば「人里近くにある、生活に結びついた山」(大辞泉)であるが、筆者は「生活の場として利用されてきた山」を里山と定義したい。日本人は古くから自然を利用して生活してきた。その結果として人の住む里では里山という半人工的な自然生態系が形成されると共に、その風景の中で日本固有の風土が育まれてきた。

失われた里山の自然をもう一度という声を聞かれるが、里山とは決して完成された姿ではない。何故ならば里山は、その時代その時代の人と自然との関わりを表す鏡として表現されてきたものであるからである。したがって里山を資源として利用しなくなった現在や、よりエコロジカルで豊かな生活を求めようとする未来においては、人と自然は今までにない新しい関係で結ばれる可能性がある。そこに表現される里山の風景はかつてのような里山の風景とは異なるかもしれないが、里山という空間には、人と自然とが関わりあって生きてきた歴史がしっかりと残されていくことだろう。そうした意味で、我々活動団体の活動は単に過去の里山を保全するのではなく、未来に残したいと思う里山を創っていく活動なのではないかと考える。

里山という言葉を聴いてイメージするものはまさに十人十色であり、それがまた里山保全活動の一つの方向性を与えることを困難なものにしている。しかし、本当に残さなければならないのはギフチョウやササユリなどの個々の

自然ではなく、人と自然との接点そのものなのではないだろうか。

多くの活動団体で「来月の活動で何をするか?」という具体的な議論にあまりに多くの時間を費やしているように思われるが、広く一般の人々の共感を得るには、より本質的な課題を議論すべきである。そのためには「里山で私たちは次の世代に何を残したいか?」という、より上位の概念をわかりやすい言葉にして社会に訴求すべきなのではないだろうかと思われる。我々里山保全活動に携わる者は、より一層の議論と試行を繰り返し、里山を通じてより明るい未来を人々に訴え、地域社会により良い変化を与えられるよう頑張っていかなければならない。

## 7. 故田中蕃先生のご逝去によせて

故田中先生は非常に恥ずかしがり屋であり人前に出ない方であった。しかし、人に対しては思いやり深く、私がギフチョウの保全活動について意見を伺いに行くと、いつでも貴重な時間を割いて話を聞いて下さった。ご本人曰く「殺人的なスケジュールですよ」などと笑いながらお話されていたが、多忙な中、お話する時間を頂けたことが今思えば非常に感慨深く、また深い感謝の気持ちで一杯である。

ところで情熱家には二つのタイプがあるようだ。メラメラと燃え盛る炎のように熱い情熱で先陣を切って人を導く

タイプ、そしてポカポカと暖かな焚き火のように、内なる情熱を胸に抱いて熱い意思の力で一步一步歩むタイプ。故田中先生は後者であったように思われる。先生の周りには非常にたくさんの方々がお人柄を慕って集まっていたようだ。私もその焚き火の暖かさに釣られて暖をとった一人である。先生のお人柄は沢山の山の人々に影響を与え、今なお人々の心の中で生きていることと思う。

ここに故人の逝去に心からの哀悼の意を表したいと思います。田中先生、暖かいご支援の数々、本当に有難うございました。

### 参考文献

- アメリカ海軍協会（1981）リーダーシップ —アメリカ海軍士官候補生読本，生産性出版，東京。
- 中川重年（2004）森づくりテキストブック～市民による里山林・人工林管理マニュアル，山と溪谷社。
- 大島昌平（2004）「里山保全のための森林整備について」矢作川研究，8：259-269。
- P.F.ドラッカー・J.G.スターン（2000）非営利組織の成果重視マネジメント，ダイヤモンド社。

東和電気工事㈱  
〒471-0869 豊田市十塚町3丁目50番地