

# 第1部

## 中高年の生きがいとグループ活動に関する一考察

— An Empirical Study of Group Activities for Improving the QOL of Advanced Ages. —

花岡 菫

### 要 旨

絆の研究プロジェクトの一環として、登山やウォーキングを趣味とする高齢者グループの実態調査を行った。グループ活動の究極の目的はグループに所属するメンバーのQOL（Quality of Life）の向上にある。本研究では、この視点から、グループ活動の問題点と解決策、および今後の研究課題の解明を試みた。

これらの調査の結果、活発に活動しているグループには、必ず効果的なリーダーシップを発揮するリーダーが存在し、メンバーの参画意識も高いこと、および、長期にわたって活動し続けるグループには、必ずリーダーの後継者が居ることが判明した。

全てのメンバーはグループ活動を通じて、自分のQOLを高めようとしていることは自明である。しかし、実際には特定のグループに没頭して自分のQOLを高めているメンバーが居る反面、複数のグループを渡り歩いても、なかなか居所が定まらないメンバーも居る。その阻害要因はグループおよびメンバーの両方にある。

円滑なグループ活動を進めるためには、メンバーにも最低限の情報リテラシーが必須である。特に高齢者への情報リテラシー普及は、QOL向上のためにも重要な課題である。

### キーワード

絆、中高年、グループ、趣味、QOL

## 1. 序論

### 1.1 問題提起

#### 1.1.1 中高年グループ活動の意義

1989年に厚生、大蔵、自治大臣により策定された「高齢者保険福祉構想十年計画」で提唱されたゴールドプランの目標は在宅福祉サービスの推進や、寝たきり老人ゼロ作戦の実現にあった。その後、予想以上に高齢化が進んだのを期に、2000年に至り新たにゴールドプラン21が策定された。その骨子は、活力ある高齢者像の構築、高齢者の尊厳の確保と自立支援、ささえあう地域社会の形成の3項目にある。この中で高齢者の理想像をヤングオールドと表現している。

一方、内閣府（2016）の調査資料では、わが国では65歳以上の高齢者の割合が26.7パーセントに達し、急速に高齢化が進んでいることを指摘してから、高齢者の約半数が健康上何らかの問題を抱えているにもかかわらず、日常生活に影響のある人は少ないことを示している。しかし、一方では健康寿命が延びてはいるものの、平均寿命に比べて伸び率は少ないのが現状であると指摘している。さらに、2017年、一億総活躍社会の最新版が首相官邸のホームページで公表された（URL〔2〕）。この中で、一億総活躍社会とは、「あらゆる場で、誰もが活躍できる全員参加型の一億総活躍社会を実現する」ことである。そして、「子供・高齢者・障害者など全ての人が地域、暮らし、生きがいを共に創り、高め合うことができる「地域共生社会」の実現が必要であると提唱している。そのために、地域のあらゆる住民が役割を持ち合いながら、自分らしく活躍できる地域コミュニティの育成等を推進」することを目指すべきだという。

これらの諸施策や提言と並行して、その具体的な実現方法について多数の論文や報告書が公表されているが、その内容は、2000年の時点で、道（2000）が指摘するように、寝たきり老人、痴呆性老人、介護を必要とする人への対策など、主として医学的な視点から考察が多く、健康な高齢者の社会的役割の変化などについては具体的な研究は比較的少ないと言える。この傾向は、一億総活躍社会が喧伝されるようになってから、幾分は改善されているが、まだ十分とは言えないであろう。

そこで、本研究では、中高年のグループ活動に視座を置き、いくつかのグループの活動実態を解明し、健常者の健康寿命を少しでも長くする方策を探り、ヤングオールドの実現に寄与することにした。同時に、多くの研究者によって、さらなる研究が促進されることを期待している。

### 1.1.2 中高年へのIoTの普及促進

次に看過できないのが最近のIoT（Internet of Thingsの略）の発達と普及である。2016年4月4日のNHKの「視点・論点」で、野村総合研究所の桑津氏は、今後、IoTが急速に普及する分野として、住宅、自動車、医療・ヘルスケアの3領域があると予想している（URL〔3〕）。

本研究もヘルスケアの一端を担う位置づけにあるので、IoTの有効活用も研究対象として重要である。

ところで、椎塚（2013）は、IT（Information Technologyの略）化の影響でアクティブシニアが活発化する反面、ITを使いこなせないネガティブシニアの存在が問題になると主張する。これは正に正鵠を得た指摘だといえよう。本研究の主題である中高年のグループ活動においても、ITあるいはIoTへの順応は看過できない重要な課題である。

## 1.2 研究対象の絞り込み

### 1.2.1 マズローの欲求段階説による研究対象の絞り込み

中高年のグループ活動といっても、多種多様である。そこで本研究ではマズロー（Maslow）の欲求段階説を根拠にして、研究対象の絞り込みを行った。

マズローは人間の持つ内面的欲求を以下に示す5段階の階層に区分した（URL〔4〕〔5〕）。すなわち、第1段階は、生きることに直結した欲求、すなわち生理的欲求（physiological needs）である。第2段階は、危険や脅威、不安から逃れようとする欲求、すなわち安全・安定の欲求（safety -security needs）である。第3段階は、集団への帰属や愛情を求める欲求で、所属・愛情欲求／社会的欲求（belongingness -rove needs）である。第4段階は、他人からの尊敬、注目を得たいという欲求で、自我・尊敬の欲求（esteem needs）である。第5段階は、自分の世界観や人生観にもとづいて自分の信じ

る目標に向かって自分を高めていこうという欲求、すなわち自己実現の欲求 (self-actualization needs) である。

人間は、第1段階の生存の欲求が満たされると、より高次元の段階の欲求(第2から第4)を求めるようになり、最終的には第5段階の自己実現の欲求を求めるようになるというのがマズローの説である。

身の回りを見廻すと、マズローの欲求段階説で定義された各段階に対応した絆が存在する。例えば不幸にして自然災害に遭遇したときには、まずは第1段階の欲求を実現するための絆ができる。この絆も第1段階の欲求が実現すると、第2段階欲求を実現するための絆が変わっていく。

本研究は、多種多様な絆、言い換えれば、多種多様なグループ活動の中から、以下の3条件を満たすグループを研究対象として取り上げる。すなわち、

- (i) 主として中高年のグループ
- (ii) マズローの欲求理論の第3段階以上の欲求を満たすグループ
- (iii) 欲求を満たす手段としての趣味グループ

の3項目に該当するグループを研究対象とする(マズローの欲求5段階説の第3段階以上)。

## 1.2.2 事例研究の対象となるグループ

前項の条件に合致する事例として、本研究では次に示す6事例を研究対象とした。

### ①SNカラビナ隊

登山学校同窓生のグループ。一時期、極めて活発に活動したが、徐々に衰退した。最近になって再び活動が活発になる兆しがある。

### ②街道歩きグループ

某旅行社主催の「歩いて巡る東海道五十三次」に参加したメンバー有志のグループ。幹事役の交代も円滑に行われ、和気あいあいの雰囲気の中で長い間活動が持続している。

### ③塔ノ岳常連グループ(正式名称なし)

丹沢の塔ノ岳登山を繰り返している内に、顔見知りが増えて、自然発生的にできたグループ。活発に活動しているが、規約や組織が全くない特異なグ

ループである。

#### ④ ARENA オフミグループ

某大手コンピュータメーカーのユーザ会メンバーを主体として発足した軽登山グループ。熱心な幹事のリーダーシップにより月に1回のペースで関東一円の低山歩きをしている。

#### ⑤ 箱根ハイクグループ

石油関連会社のOB、大学教授などが、熱心なリーダーの元に集まったグループ。春と秋を中心に年数回の里山ハイキングを実施している。

長年にわたって、地道な活動が持続している。

#### ⑥ 鎌倉社寺見学グループ

ARENA オフミグループから社寺見学を目的に分離したグループ。長年、組織的な活動を行ってきたが、案内役の高齢化によって、活動が衰退していた。しかし、最近になって、メンバーの1人が自発的に幹事役を引き受け始めたために、会の活動が再び活発になり始めている。

## 1.3 研究の方法

### 1.3.1 グループの視点からの研究

#### (1) グループ活動の特徴の調査

前項1.2.2の6事例について、次の項目を調査する。

設立年、役員幹事（以下リーダーと表記）、参加資格、会則の有無、メンバー数、メンバーの年齢構成、年中行事、メンバー間の連絡方法、ホームページ（以下HP）や機関誌の有無、グループ活動の特徴、グループの消長、グループの問題点

#### (2) 各グループの特徴分析

次に示す6項目の評価基準で各グループの特徴を分析する。

- (i) グループ内の情報伝達は円滑か、
- (ii) リーダーやリーダーを補佐する幹事役が居るか、
- (iii) リーダーが活発に活動しているか、
- (iv) グループ組織の硬直化が進んでいるか、
- (v) 役割の分化と相互のコミュニケーション経路が円滑か、

(vi) メンバーのグループへの満足度はどの程度か。

### 1.3.2 参加メンバーの特性の分析

前項とは逆の視点、すなわちメンバー側の視点から参加しているグループがどのように見えるかを分析する。

分析の視点は、メンバー対メンバー間、および、メンバーとグループ間の貢献と見返りの関係（言い換えればお付き合いの仕方）およびグループの幹事役などグループの運営に関わるリーダー（いわゆるオーガナイザー）の特性とメンバーの参画意識の関連を分析する。

さらにメンバーのQOLを高めるためにグループ活動がいかにあるべきか分析する。

## 1.4 本論文の構成

本論文の2章以降の構成は以下の通りである。

次の2章では、本研究の枠組みの根拠となる先行研究として、ネットワーク論、組織変革モデル、リーダーシップ論などを概観する。

続いて3章では調査方法と調査結果のモデル化について論じる。さらに、これらの事例研究の結果を可視化する方法について論述する。

4章では、3章で提示したモデルを6事例に適用し、その結果を4種類のタイプに分類し、それぞれの特徴を抽出する。

5章では、事例で取り上げた各グループが、どのような発展過程を辿って現在に至っているかを分析する。さらに各グループが抱える問題点と課題に何があるかを論じる。

6章では各グループに参加するメンバーの挙動について分析する。

7章では、各グループにおけるICT（Information and Communication Technology）の利用状況と問題点を解明する。

8章では、これまでの分析結果から中高年のQOL向上とグループ活動の関連を分析する。

9章は結論である。一連の分析結果の要約と今後の研究課題を提案する。

## 2. 本研究に関連する先行研究

### 2.1 本研究の枠組みに関連する理論と調査

#### 2.1.1 基礎となる先行研究

事例研究をどのような視点から進めるか、あるいはどのような枠組みで進めるかの方向付けをするために、以下の理論を根拠として引用した。

- (i) リプナックのネットワーク論。
- (ii) 5段階のリーダーシップ論。
- (iii) 組織発展のモデル。
- (iv) ドンタプスコットのモデルとIOTの位置付け。
- (v) その他、情報ネットワークに関連する先行研究。

これらの先行研究を、本研究で採択にした理由は以下の各項に示したとおりである。

#### 2.1.2 リプナックのネットワーク論

リプナックらは、ネットワークモデルには、以下に示す10項目の特性があると指摘する (Lipnak, J他訳書, pp.273-300)。すなわち、ネットワークの構造に関する特性として、

- (i) 部分と全体の統合、(ii) 様々なレベル、(iii) 分権化、(iv) 複眼的、および、(v) 多頭的の5項目である。ついで、ネットワークの過程として、(vi) 様々な過程、(vii) 境界の不明確性、(viii) 結節点とリンク、(ix) 個人と全体、および、(x) 価値観の5項目を挙げている。

特に着目するのは(i)部分と全体の統合である。リプナックはバージニアパインの言葉を引用しながら、ネットワークは「あまりきれいに編んでいない漁網」のようなものと指摘している。言い換えれば、「それぞれが独立した結節点とそれを結びリンクからなるクモの巣のようなもの」であるという。

リプナックの結節点をグループに属する個人(本研究は中高年のメンバー。以下単にメンバー)、クモの巣を本研究のグループに置き換えてみると、所属するメンバーとグループ全体の関係について、明らかにする手掛かりが得られる。

さらに、ICTの基本構造とビグネルの条件と、このリプナックのネットワー

ク論に当てはめれば、「クモの巣」状のネットワーク、すなわちグループと参加者個人（すなわちメンバー）の相互関係とICTとの関連を求める手掛かりが得られるであろう。

### 2.1.3 5段階リーダーシップ論

中村（1964, pp.121-135）によれば、リーダーがグループ内で発揮するリーダーシップには、以下に示す3段階があるという。

#### (i) 試みられたリーダーシップ

リーダーの働きかけに対して、メンバーは反応したが、目的を達成したかどうか不明な段階。

#### (ii) 成功的リーダーシップ

メンバーが面従腹背で不承で行動している可能性が高いが、一応目的を達成した段階。ただし、アウトプットの質、量ともに問題になることが多い。

#### (iii) 効果的リーダーシップ

メンバーが自発的に物事を進めようとするから、アウトプットの質、量ともに高水準になり、メンバーのモラルも高い。

さらに、中村は、グループ内の地位と勢力関係として、以下に示す5項目をあげている。すなわち、(i) 賞を基本とする勢力、(ii) 罰を基本とした強制的な勢力、(iii) 専門家勢力、(iv) 正当な権利を基本とした勢力関係。および、(v) 同一視を基本とした勢力関係の5種類があると指摘する。

中村は、「成功的リーダーシップを効果的リーダーシップにまで発展させていくには、賞罰中心の勢力関係では不十分で、正当勢力や専門勢力の併用が有効であるけれども、それらのはたらきを強めるには、メンバーははたらきかける側の人と同一視の感情や欲求を持っていることが大変役立つ」と指摘する。

要するに、グループ活動を存続するためにはリーダーの効果的なリーダーシップの発揮が不可欠な要素である。

今回の調査対象の6事例で、リーダーがどんなリーダーシップを発揮しているか、また、グループの発展、存続に対して、リーダーがどのような影響を与えているかを分析するには、この中村の指摘が極めて有効である。



## 2.1.4 組織発展のモデル

グレイナ (Greiner, L., E. 1972) によれば、組織の成長過程は、(i) 創造性 (creativity) による発展、(ii) 経営管理システムの標準化 (autonomy) による発展、(iii) 権限の委譲 (delegation) による発展、(iv) 調整 (coordination) による発展、(v) 協力関係による発展 (collaboration) の5段階に区分できるという。これらの各段階で、組織は進展 (evolution) するが、やがて、その段階固有の問題が生じてそれ以上の進展は不可能になる。そのとき変革 (revolution) が行われて、新たな段階に進むという。

オーエンス (Owens, L., et al, 1996) は、著書の中でグリマンモデル (Griman, M.) を紹介している。まず組織をライフサイクルの視点から見ると (i) 誕生期 (Birth Phase)、(ii) 成長期 (Growth Phase)、(iii) 成熟期 (Maturity Phase)、(iv) 再生期 (Revival Phase) および (v) 衰退期 (Decline Phase) の5段階をたどるといふ。また、時間の経過に沿って見ると、(i) 初期段階期 (Initial phase)、(ii) 役割分担期 (Functional phase)、(iii) 分権管理期 (Decentralized phase)、(iv) 統合的管理期 (official supervision phase)、および (v) 情報主導期 (information phase) の5段階をたどるといふ。

本研究の対象は登山やハイキングなどの趣味を目的とした中高年主体のグループである。これらのグループにもグレイナモデルやグリマンモデルがどこまで適用できるかが本研究の関心事である。

今井 (1993, pp.2-4) は、組織の成長と衰退について、(i) 細胞分裂 (Cell split) モデル、(ii) 変容 (Metamorphosis) モデル、(iii) 鬼火 (Will-o'-the-wisp) モデル、および (iv) 意思決定支援 (Decision making) モデルの4種類のモデルについて論述している。すなわち、(i) は組織の成長を生物の成長に近似させる一般システム論的な考え方、そして、(ii) は組織の成長を段階としてとらえ各段階に固有の組織構造、固有の意思決定式があるという考え方である。(iii) は生産資源を提供するサービスの集合体を組織と考え、経営者が燃え盛る投資を鬼火に例えたものである。最後の (iv) は組織の意思決定プロセスに着目して組織の発展過程をモデル化するものである。

### 2.1.5 ドンタプスコットのモデルとIoTの位置づけ

20世紀末にリエンジニアリングブームがあった。この頃を境目にして社会におけるICTの適用範囲が急速に広がり、多方面にわたり大きな影響を与えるようになった。今日、注目を集めているIoTもその発展過程の延長線上にあるといえよう。

リエンジニアリングが喧伝された時代に、タプスコットら (Tapscott, D., et al., 1993) は、ICTを活用した将来の社会は、(i)有効に機能する個人、(ii)企業内組織、(iii)企業間組織、および、(iv)富の創造と社会開発を促進するインターネットワークの4階層が一体となると予言した。なお、企業内組織では、複数の生産性の高いチーム (High Performance Team) が集まって、統合化組織 (Integrated Organization) を形成する組織変革が行われるとしている。

本研究とタプスコットのモデルとの関連は、趣味を通じて形成された中年主体のグループがタプスコットのモデルの富の創造と社会開発の促進とどのような関わりを持つかが関心事である。

## 2.2 本研究に関連のあるいくつかの事例

### 2.2.1 本研究に関連するいくつかの研究調査事例

ソニー生命保険の「シニアの生活意識調査2014」(URL〔6〕)によると、シニア層(調査対象1,000人、年齢50歳から79歳までの男女)が重要と考えることは、健康78.3パーセントと極めて高く、次いでお金46.7パーセント、子ども・孫46.7パーセント、趣味46.7パーセントの順であった。またシニア層の3人に1人がスマートフォン、5人に1人がタブレット端末、4人に1人がLINEを利用している。

ソニー生命の研究対象年齢が50歳から79歳であるのに対して、本研究の事例では、おおむね50歳代後半から80歳代までが対象になっている。また、その大半は60歳代から70歳代前半である。

年齢層がやや異なるので、ソニー生命保険の調査結果をそのまま引用するには、多少の齟齬があるかもしれないが、第1位の健康と、第3位の趣味の2点が、本研究に示唆を与えている。この調査では、シニア層のほぼ20～30パーセントの人がスマートフォンなどICTを使用しているが、本研究の対

象者は、幾分高年齢に偏っているので、ICT利用度はもう少し低いと推察される。

次にICT超高齢化社会懇談会報告書（2013）の記事から、本研究に関連する事項を概観してみよう。同報告書はスマートプラチナ社会実現の目的のひとつに、すべての国民が可能な限り長く健康で自立して暮らすには、超高齢者がアクティブシニア（前掲書, p.10）でなければならないと主張する。高齢者の経験と智恵を活かして、現役世代と共生しながら、生き甲斐を持って働くことが重要だと提唱する（前掲書, p.34）。

高齢者のQOLとICTの関連について、青山（2012）の研究によれば、70～79歳のICT利用率が、近年、階段状に上昇（42.0パーセント）しているという。しかし、まだICTに対する潜在的ニーズ、例えば地域コミュニティ、介護サービス、専門職とのコミュニケーションなどの需要を充足するまでには至っていないと指摘する（青山, p.2）。また、ICTを活用しながら、活動的な生活の維持拡大、高齢期のQOLの維持向上などをどのように実現するかについて論じている。

NTTデータ経営研究所（2008）の調査結果によれば、ICTを毎日利用している人の割合は60歳以上でも既に95パーセント程度にまで達しているという。その利用目的として、趣味・娯楽が（95パーセント）、電子メール（92パーセント）、ブラウザ利用が極めて多いという。

序章でも論述したが、近年のIoTの発展と普及が極めて顕著である。その結果、アクティブシニアとネガティブシニアの格差がますます増大する傾向になる。もっとも卑近な例として携帯メールの活用がある。グループ内の情報交換の手段として、携帯メールやパソコンメール（以下PCメール）は今や必須のものとなりつつある。このことから、近未来のグループ活動とIoTの関連がどのような姿になるのかが大きな関心事である。

## 2.3 グループの分類

本研究の6事例は、図2-1に示すように、(i) どのような経緯でメンバーがグループに参加したか(縦軸)、(ii) どのようにグループが運営されているか(横軸)の二つの視点から、4種類のグループに区分することができる。

		グループの構造	
		柔構造 (C)	硬構造(D)
メンバーの属性	同質(A)	タイプA・C “同じ釜の飯”仲間 会則などなし [事例] SNカラビナ隊 街道歩きグループ	タイプA・D “同じ釜の飯”仲間 会則などあり [事例] 高校同窓会 同じ職場のOB会
	異質(B)	タイプB・C 趣味嗜好が同じ仲間 会則などなし [事例] 塔ノ岳常連グループ オフミグループ 箱根ハイク	タイプB・D 趣味嗜好が同じ仲間 会則などあり [事例] 鎌倉社寺見学グループ

図2-1 グループとメンバーの特性によるグループの分類

縦軸はメンバーの特性による区分である。例えば同級会のようにメンバーが同じ属性を持っているか（図2-1の「同質（A）」）、あるいは、登山中に知り合いに会ったというような偶然の機会が動機でメンバーになったか（同図の「異質（B）」）の2種類に区分する。

横軸はグループの特性による区分である。グループへの入会、退会が自由で、会則も会費もない緩やかな関係のグループ（図2-1の「柔構造（C）」）か、あるいは会則、会費、定款などで管理されているグループ（図2-1の「硬構造（D）」）の2種類に区分する。

縦軸と横軸をそれぞれ二つに区分することによって、グループは以下に示す4種類のタイプに区分することができる。

タイプA・Cは、メンバー「同質」、グループ「柔構造」という特性を持つ。いわば「同じ釜の飯を食べた仲間」が自然発生的に集まったグループなので、「他の釜の飯を食べた人」はグループに入れない。いわば閉鎖された仲良し会のようなグループである。会の規約、会費などはなく、メンバーは同質のメンバーだけが集まっているタイプである。本研究で取り上げる事例では、SNカラビナ隊、街道歩きグループがこのタイプに属している。

このタイプのグループでは、リーダーは同一視勢力による効果的なリーダーシップを発揮することが望まれる。

タイプA・Dは、メンバー「同質」、グループ「硬構造」という特性を持つ。「同じ釜の飯を食べた仲間」が、幹事を置き、会則を定め、会費を徴収し、定期的に会合を開き、総会で行事の承認や決算をするようなタイプである。高校同窓会、同じ職場のOB会、某美術協会などがこのタイプに属している。

このタイプのグループでは、選挙や互選でリーダー役が選出されることが多い。

タイプB・Cは、メンバー「異質」、グループ「柔構造」という特性を持つ。偶然の機会に知り合った人達が、自然発生的に集まったグループで、会則、会費など一切なく、会則、会費も一切ないというタイプである。本研究で取り上げる事例では、塔ノ岳常連グループ、ARENA オフミグループ（図2-1ではオフミグループと表示）が典型例である。

タイプB・Dは、メンバー「異質」、グループ「硬構造」という特性を持つ。今回取り上げた事例では鎌倉社寺見学グループが該当する。

### 3. 調査方法と調査結果のモデル化

#### 3.1 グループ構造のモデル化

##### 3.1.1 モデル化の視点

図3-1は、グループとメンバーとの関係を、K. E.ボールドディング（Boulding, K. E., 1968）のシステムの階序を適用してモデル化した図である。

この図の  $p$  はグループ  $G$  に所属するメンバーを示す。

$p$  はグループ内で何らかの行動をする。それに対して  $G$  から何らかの反応がある。この反応が情報として  $p$  にフィードバックされる。これらの情報が  $p$  の当該グループ内の行動にも何らかの影響を与える。その結果、 $p$  は  $G$  の外に対して何らかの行動をとることがあるという簡単なモデルである。

## 「絆」のモデル

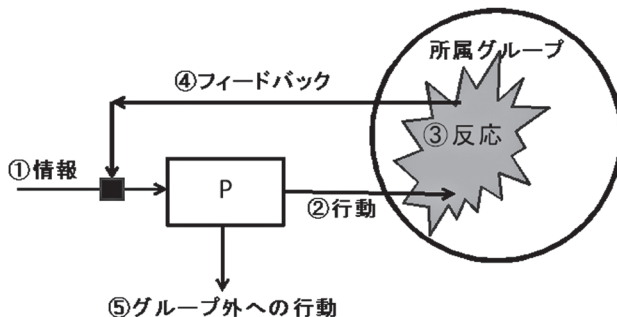


図3-1 グループのモデル

このモデルから明らかなように、(i) p の視点からGを見る、および、(ii) Gの視点からpを見るという2種類の視点を想定することができる。

### 3.1.2 情報の種類

さまざまな情報は、図3-1に示した矢印にそって流れている。これらの情報は、(i) ICTを媒体する情報（将来的にはIoTにつながる）、および、(ii) ICTを媒体としない情報（電話、ファックスはICTに含めない）に区別することができる。

1章で記述したように中高年のICT利用は、一般に若者より遅れている。このことが、川上（2014）が指摘する「強いネットと弱いリアル」が実際にどのようなになっているかを知る手掛かりとなる。すなわち、pの行動が所属グループの活動にどのような影響を与えているか、逆に所属グループの態様がpにどのような影響を与えているかを解明する手掛かりになる。

## 3.2 対面調査とアンケート調査の視点

### 3.2.1 調査開始前の問題意識

本研究の問題意識は以下の項目の通りである。すなわち、

- (i) なぜ p は当該グループ G 参加しているか、
- (ii) グループ G に参加して得られた利点、欠点は何か、
- (iii) グループ活動に関連して、ICT をどのように活用しているか、
- (iv) ICT 活用の利点と欠点は何か、
- (v) 今後、ICT に期待するものは何か、

の 5 項目である。

調査のためのチェックリストを作成するにあたり、前章 3 で例示したマズロー欲求 5 段階説、リブナックのネットワーク論、勢力関係とリーダーシップ論、リア充と非リア充などの先行研究を参考にした。

### 3.2.2 対面調査の重点項目

対面調査は次の項目に重点を置いて実施した。

- 各グループのリーダーあるいは幹事を対象にして、(i) グループの特徴、(ii) グループの歴史、(iii) グループの抱える問題点を聴取した。

なお、特定のリーダーや幹事が居ないグループでは、グループ内で実質的にグループの先導役を果たしているメンバーを調査対象とした。

- 一般メンバー（すなわち p）からは、主として、(i) グループ参加の動機、(ii) グループに満足していること、不満足なことを聴取した。

### 3.2.3 アンケート調査

対面調査では、メンバーの真意が必ずしも正確に反映しない可能性もあるので、それを補足するために小規模の無記名によるアンケート調査を実施して、対面調査を補足した。

アンケート調査の調査項目は、(i) グループ活動の内容、(ii) グループ参加の経緯と関わり方、(iii) 参加年数、(iv) グループへの期待・不満、(v) グループ内の情報伝達の方法に関する項目である。

なお、参加人数の少ないグループのアンケート調査は省略した。

アンケート項目の詳細は以下の通りである。

(i) メンバー自身に関する項目

性別、年齢、職業。

(ii) 参加グループに関する項目

活動内容、会則・役員・入会金・年会費の有無、活動状況、グループの活動年数、参加者自身の当該グループでの活動年数。

(iii) メンバーとグループ活動の関わり

グループ活動への期待（10項目）、グループへの不安や不満事項（8項目）について、5段階評価。

(iv) コミュニケーションと情報機器

グループメンバー間の情報連絡手段、ICTの利用状況など。

### 3.2.4 調査結果の集約（グループ活動の分析）

面接調査とアンケート結果を集約して、

(i) グループの発展過程、

(ii) グループリーダーあるいは幹事（居ない場合は実質的取り纏め役）、メンバーの特性、

(iii) ICTの利用状況、

(iv) グループ活動の問題点と対策、

の各項目を分析した。

## 3.3 グループ特性の可視化

### 3.3.1 可視化要素

調査結果に基づいてグループ固有の特性を可視化するために、3章で例示した先行研究を参考にして、以下に示す6項目の分類基準を設定した（花岡, 2017）。

- |                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| (i) ビグネルの情報システム要件   | →グループ内の情報伝達は円滑か |
| (ii) リプナックのネットワーク論  | →多頭的で活動が活発か     |
| (iii) 勢力関係とリーダーシップ論 | →牽引役が活発に活動しているか |
| (iv) グレイナーなどの組織発展論  | →グループの硬直度はどの程度か |



- (v) 一般システム論（システムの階序）→役割分担とコミュニケーション  
 (vi) リア充と非リア充 →メンバーの満足度はどの程度か

### 3.3.2 要素の評価基準

面接調査およびアンケート調査の結果から、前項の評価項目を、「5」非常に良い、「4」やや良い、「3」普通、「2」やや悪い、および、「1」非常に悪いの5段階で評価する。

以下がそれぞれの評価要素に対する評価基準である。

#### ①グループ内の情報伝達が活発か

段階5. 専用のホームページ（以下HPと略す）を所有し、多種多様なICTを有効かつ適切に活用している。

段階4. HPはないが、メンバーのアドレスを一元的に管理し、PCメール、携帯メールなどを有効に利用している。

段階3. アドレス管理は一元的にはしていないが、主としてPCメールや携帯メールを使って情報のやり取りをしている。

段階2. PCメールや携帯メールのほかに、一部メンバーに対しては電話やファックスで連絡を行っている。

段階1. メンバー相互の情報連絡は、もっぱら電話、郵便を使っている。

#### ②多頭的で活動が活発か

段階5. メンバーの入れ代わりが活発で、新しい先導役（リーダー候補）が絶え間なく出現している。

段階4. メンバーの入れ代わりが自由で、必要に応じて先導役が現れる。

段階3. メンバーの入れ代わりはあまりなく、必要に応じてボランティアとしての先導役が現れる。

段階2. メンバーは固定で、特定の先導役に依存している。

段階1. メンバーは固定で、特に先導役は居ない。

#### ③リーダーが活発に活動しているか

段階5. 専門家勢力もしくは同一視勢力、あるいはその両方で効果的なリーダーシップを発揮し、常に後継者の育成を考えている。

段階4. 専門家勢力または同一視勢力のどちらかで効果的リーダーシップを

発揮しているが、後継者の育成はしていない。

段階3. 同一視勢力により成功したリーダーシップを発揮している。

段階2. 賞罰や当然の権利勢力によるリーダーシップを発揮している。

段階1. リーダー役が不在である。

#### ④グループ組織の硬直度はどの程度か

段階5. 会則、役員、定款、総会、会費、会員管理、行事など全てが整っている。

段階4. 段階5に示した機能の全ては整っていないが組織的に運営している。

段階3. グループ運営に必要な最低限の機能は整っている。

段階2. 特定の規則などは定めずに、経験則に従って運営している。

段階1. 規則、経験則もない。

#### ⑤役割の分化とコミュニケーション経路は良好か

段階5. 役割分担が明示されていて、コミュニケーションが円滑である。

段階4. 役割を自発的に分担するメンバーが現れ、コミュニケーションが円滑である。

段階3. 役割を自発的に分担するメンバーは居るが、コミュニケーションに偏りがある。

段階2. 積極的に役割をになう人が居ない。最低限のコミュニケーションしか成立しない。

段階1. 役割分担はなく、最低限のコミュニケーションも完全ではない。

#### ⑥メンバーのグループへの満足度はどの程度か

段階5. 自己実現のために積極的に参加し、グループ活動に献身的に取り組んでいる。

段階4. 自分の趣味、健康の維持などのために参加し、グループにも応分の貢献をする。

段階3. 自分の趣味、健康の維持などに合致する場合だけ参加する。

段階2. 他に適当なグループがないので参加する。

段階1. 他にすることがないので参加する。

### 3.3.3 評価結果の可視化

これら6項目の評価基準を使って、後述の5章で円グラフを使って整理する予定である。ただし、この6項目の評価基準の中で、項目①から項目⑤までは、グループの特性を評価する項目である。それに対して項目⑥はメンバー個人の特性の評価している。同じグループに属していても、項目⑥の評価は、人それぞれである。そこで、アンケート調査の結果を勘案して、もっとも対象人数の多い項目を当該グループの評価としている。

## 4. タイプ別事例の分析

### 4.1 タイプA・Cの事例；SNカラビナ隊

#### 4.1.1 グループ設立の経緯

このタイプのグループは、同質メンバーで構成され、組織が柔構造であるという特徴である。6事例の中では、SNカラビナ隊がこのタイプに属する。

SNカラビナ隊は、某大手旅行会社が主催する山旅スクール（3年制）同期生によって構成されている。2～3人の登攀ガイドの指導の下で、ほぼ月に2回のペースで研修山行を繰り返した。その間に、次第に仲間意識ができてグループ化し、卒業後もグループ活動を続けている。

#### 4.1.2 グループの概要

設立年；2005年頃設立（山旅スクール参加者有志で自然発生的に成立）。

役員幹事；なし。

参加資格；山旅スクール卒業同期生。

会則；安全に関する確認書あり。

年会費；なし。

メンバー数；設立当初約20名。

特徴；参加資格がほぼ限定されている。

年齢構成；大半が60歳代以上の高齢者（男女比ほぼ50：50）。

年中行事；特になし。

会員相互の連絡手段；もっぱらPCメール。

機関誌など刊行物；なし。

#### 4.1.3 グループ活動の特徴

SNカラビナ隊は、卒業後も一緒に登山やウォーキングを続けることを目的に自然発生的に組織化されたグループである。

このグループには特に会則や年会費もなく、決まった役員も居ないのが特徴で、誰かが山行計画を立てると、それに賛同するメンバーが参加する。いわば“言い出しっぺ”型の運営方式である。

#### 4.1.4 活動状況

グループが成立した当初は、主として鎌倉周辺の散策を月に1回程度の頻度で行い、毎回10～15人程度のメンバーが参加していた。

最盛期には、国内の山だけでなく、モンブラン登頂（参加者6名）、メンヒ・ユングフラウ登頂（5名とメンバー以外の人2人）、ルートバーン（参加者6名）、ピスコ山（参加者3人とメンバー以外4人）など海外登山も実施し、極めて活発な活動をしていた。

#### 4.1.5 グループの消長

2010年頃から、活動が次第に衰退し、一旦、自然消滅した。

その後、数名のメンバーが集まって、主として鎌倉や三浦半島の低山を中心とした散策を月に1回程度、定期的に関催していたが、このグループも2015年頃、自然消滅した。

2017年7月、1泊2日の山旅スクール同期会が開催された。これを機会にグループ再発足の兆しが見え始めた。

#### 4.1.6 グループの問題点

メンバーと個別にインタビューを実施した結果、このグループが衰退した理由は以下の通りである。すなわち、

(i)メンバーの高齢化、

体力の限界があって、次第に登山ができなくなった、

(ii)マンネリ化、

近隣の主要低山登りは一巡してしまいマンネリ化が進んだ、

- (iii) 自発的に行事を立案実施する人が少なくなった、
  - (iv) 相互の人間関係に飽きが来た、
- などが主要原因である。

#### 4.1.7 メンバーの行動

一部メンバーをサンプルにして追跡調査をしてみると、以下のような経緯を辿っていることが分かった。すなわち、

- (i) 加齢により登山ができなくなったのでやめた、
  - (ii) 類似の他のグループに参加した、
  - (iii) 自分でグループを作って登山をしている、
- などである。

## 4.2 タイプA・Dの事例；街道歩きグループ

### 4.2.1 設立の経緯

街道歩きグループは、某旅行会社の「歩いて巡る東海道五十三次」のツアーに参加して、足掛け3年掛けて東京日本橋から京都三条大橋まで歩いた仲間が集まったグループである。

### 4.2.2 グループの特徴

設立年；2010年頃。

設立の経緯；某社主催の「歩いて巡る東海道五十三次」参加者有志で設立。

役員；幹事1人（現在2代目）、世話役1人。

参加資格；歩いて巡る東海道五十三次ツアー参加者に限定している。

会則；なし、ただし安全に関する確認書あり。

年会費；なし（ただし資料代実費負担）。

設立当初は年会費があったが、管理が面倒なので、「なし」にした。

メンバー数；約20名（しっかりとした名簿がある）。

特徴；(i) 参加資格が限定されている。

(ii) 年度計画が年初に確定している。

年齢構成；大半が60歳代～80歳代（男女比ほぼ40：60）。

年中行事；総会、理事会などはないが、年初に幹事が集まって、年度計画を作成して、全員に連絡している。

会員相互の連絡手段；携帯メール（一部メンバーにはファクス、電話）。

刊行物；なし。ただし、毎回地図を配付している（実費徴収）。

#### 4.2.3 グループ活動の特徴

発起人は3人。解散時にたまたま一緒になった3人のメンバーが発起人となって、グループを作った。当初、年会費1,000円／人を徴収して、活動を開始した。その後、煩雑な会費管理やめて、毎回、配付資料代として10円／枚を徴収するだけにしている。

発足当初に比較すればメンバー数は6割程度に減少したが、現在も和気あいあいの雰囲気のもとで、比較的活発に活動している。

#### 4.2.4 グループの消長

このグループでの問題点は、会員の高齢化である。会員が高齢化するにしたがって、坂道を登るのが困難になるという問題が生じ、コース設定がだんだんとやりにくくなっている。

会の性格から、新しいメンバーの参加は考えにくい。したがって、今後は一層の高齢化によって、メンバーは次第に減少することは避けられない。今後は自然消滅か、あるいは、参加資格の緩和や他グループとの併合などの対策が必要になりそうである。

#### 4.2.5 活動状況

これまでの主要イベントとしては、中山道、甲州街道、善光寺西街道、善光寺街道を歩くことを自主的に企画し、全行程を踏破している。

最近まで、鎌倉市内ウォーキングを中心に年に8回から10回程度の散策を実施していたが、会員の高齢化によって、真夏と真冬の行事は取りやめて、年6回から7回程度に開催回数を減らしている。

直近2年間の活動を例示すると以下の通りである。

## [2016年]

- 1月15日(金) 世田谷ボロ市と松陰神社周辺の散策
- 1月22日(金) 鎌倉七福神巡り
- 2月23日(火) 鎌倉観梅ハイキング
- 4月05日(火) 桜の皇居 江戸城(東御苑) 散策
- 5月24日(火) バラの深大寺植物公園と深大寺周辺散策
- 6月28日(火) 鎌倉アジサイ巡り
- 9月23日(金) 金沢文庫、金沢八景方面散策
- 12月09日(金) 鎌倉紅葉狩り

## [2017年]

- 1月10日(火) 鎌倉七福神巡り
- 1月27日(金) 臨時例会；三浦アルプス縦走
- 2月23日(木) 後北条ゆかりの社寺・史跡めぐり
- 4月04日(火) 水無川観梅ハイキング
- 4月07日(金) 臨時例会；横浜山手みなとみらい散策
- 6月05日(月) 小田原城趾公園と史跡めぐり(アジサイ散策)
- 9月05日(火) 秋の落花生収穫体験
- 10月24日(火) 臨時例会；丹沢大倉尾根(堀山の家) 登山
- 10月31日(火) 等々力溪谷と史跡めぐり
- 11月19日(日) 臨時例会；横浜山手・関内散策
- 12月08日(金) 鎌倉紅葉狩り

#### 4.2.6 グループの問題点

このグループ最大の問題点は高齢化である。徐々に体力が弱まるにつれて、行動範囲も限定的になる。一方では脚力が十分なメンバーも居る。メンバーによる体力の差が広がっていることを前提にして、これからこのグループをどのように運営していくかが現在の課題である。

#### 4.2.7 メンバーの行動

設立当初から比較すると2～3年の間にメンバー数は半減したが、その後

は10数名で安定している。

参加者の結束が強いので、今後も安定的に活動し続けるであろう。ただし、メンバーが固定化されているので、メンバーの平均年齢は毎年1歳ずつ高齢化している。

### 4.3 塔ノ岳常連グループ（タイプB・C）

#### 4.3.1 設立の経緯

本研究で取り上げた事例の中では最も特異な存在である。今回の6事例の中では、最も活発に活動しているグループで、参加メンバーの数が多いにもかかわらず、このグループの全体像がなかなか把握しにくい。

例えば、このグループに属する任意のメンバーにインタビューして、以下の項目の質問を試みる。

- (i) 会の正式名称は何ですか。
- (ii) 設立年月はいつ頃ですか。
- (iii) 会員数は何人ですか。
- (iv) 入会資格はありますか。
- (v) 会則はありますか。
- (vi) 年会費はいくらですか。
- (vii) 役員はどのような方法で選出しますか。
- (viii) 役員の任期は何年ですか。

このグループに属しているメンバー全員がこれら質問に全く答えられない。仮に回答が得られたとしても、十人十色の回答になるだろう。

会の正式名称はないし、名称を決める必要もない。

何時設立したのかも分からない。それに、設立されているかどうかさえ定かではない。もちろんメンバー自体もいつから入会したのかも分からないし、全体でメンバーが何人居るのかも分からない。

しかし、何時の間にか、自然発生的にグループ活動をしているという不思議なグループである。

もちろん、このグループには、特に決まった役員はいない。しかし、誰かが“言い出しっぺ”になって絶えず活発に活動している。また、数名のメンバー



の献身的な活動によって、毎年、1泊2日の忘年会が盛大に開催されている。

アンケートに回答を寄せたメンバーの大部分が、このグループの活動に満足しているし、今後も、このグループに留まりたいと回答している。

このグループの中心人物はTG氏である。TG氏は元銀行員である。定年退職後、一念発起して丹沢塔ノ岳に毎日のように登り続ける。その内に、TG氏の周辺に塔ノ岳常連が次第に集まり始める。集まった人達も相互に知り合いになる。知り合いが増えれば、自然な成り行きとして、グループ化が始まる。そして、いつとはなしにグループ活動が始まったという次第である。

#### 4.3.2 グループの特徴

設立年月；不明。自然発生的にグループ化した。数年前前から実質的に活動を開始して現在に至る。

役員；なし。先導者のTG氏と数名の支援者が実施的な役員である。

(すべてボランティア)

会則；なし。

年会費；なし。

メンバー数；不明（各人によって、メンバーと感ずる人数が異なる）。

メンバー自身も自分がメンバーだという意識はない。

特徴；前歴、性別、年齢などは無関係。

塔ノ岳で顔見知りと会うのが楽しいと感じている人登山者の集団。

年齢構成；大半が60歳代後半～80歳代（男女比ほぼ50：50）。

年中行事；総会、理事会の類は一切なし。

忘年会を数年前から実施している。

トピックスがある度に不定期に懇親会を開催している。

「ハマちゃんと歩く大人の遠足」；年に数回実施している。

情報連絡；もっぱらPCメール。

刊行物など；

(i) イベントのビデオ

ビデオが趣味の人がボランティアでビデオ撮りして希望者に配布している。

(ii)『尾根の瓦版』

年に3～4回発行（20ページ余り、約100セット／回）。

この刊行物は親しまれていたが編集長の死去に伴い休刊中。ただし、2018年春頃から、有志によって再発刊の計画が進行中である。

(iii) イベント報告

ボランティアの1人がイベントの報告をWORDで纏め、会員にPCメールの添付ファイルにして配布している。

### 4.3.3 グループ成立の経緯

10年ほど前まで、塔ノ岳登頂1,000回を誇るMM氏というカリスマ性のある男性が居た。MM氏の周囲には、何人かの塔ノ岳登頂の常連が居たが、この時代は顔見知りの常連も登山の途中で出会ったときに、せいぜい一言二言挨拶する程度の親密さに過ぎなかった。

やがてMM氏が塔ノ岳から引退してから、TG氏が2代目として登場する。TG氏は、ほぼ毎日のように塔ノ岳に登り続けている。そして登山道で会う方々に積極的に声を掛け続ける。その内にTG氏の周辺に次第に塔ノ岳常連が集まるようになる。

2011年夏にTG氏の発案で、塔ノ岳下山後、バス停大倉近くの吾妻屋で知り合い同士の初顔合わせを行った。これが実質的な活動開始の嚆矢となった。それ以降もメンバーは相変わらず単独山行を繰り返すが、その間、知り合い同士の結びつきが次第に親密になっていった。しかし、特に正式にグループとして発足したわけではない。また、このグループの正式名称も決めないまま今日に至っている。

2012年12月初旬に、TG氏の呼びかけで、1泊2日の塔ノ岳会（仮称）忘年会が開催された。数名のボランティアがTG氏を補佐した。参加者は10数名。これを機会に、メンバー相互の親密さが一層深まった。

その後も、毎年、1泊2日の忘年会が開催され、参加者も次第に増加した。

忘年会だけでなく、メンバーに何か祝い事があると、有志が集まって一緒に祝うことが多くなった、例えばメンバーの1人が80歳の誕生日を迎えたときや、TG氏の塔ノ岳登頂2,000回の節目を迎えたとき、あるいはどなたかの

快気祝いなどには、塔ノ岳常連有志が臨機応変に集まってお祝いをする。

2016年11月、TG氏の塔ノ岳登頂回数は3,000回を越えた。このときは、朝日新聞や神奈川新聞もこの偉業を記事にした。この記事を契機にしてTG氏の知名度が上がり、周辺には沢山の登山者がさらに集まるようになった。

TG氏のモットーは、「来るものは拒まず、去る者は追わず」である。現在、正確な人数は不明だが、TG氏の周辺には200人ほどの塔ノ岳愛好家が集まっている。参加メンバーの特徴は、出身地、学歴、職歴、職位、年齢、性別などとは全く無関係に、ただ塔ノ岳に登るのが楽しいという共通点だけで集まっていることである。

加齢や体力減退で塔ノ岳に登れなくなるなどで、グループから何時の間にか居なくなるメンバーもいる一方で、登山中にたまたま雑談を交わした人が、何時の間にかメンバーに加わっている。

#### 4.3.4 活動状況

このグループの主要な活動は、以下に示す項目に分類することができる。

##### ①土曜日ティーパーティー

原則として毎週土曜日、塔ノ岳から下山後、渋沢駅構内の某コーヒーショップでコーヒーを賞味しながら、30分程度雑談する。雑談の時間は短かく、とりとめもない内容だが、この雑談が楽しみで、わざわざ土曜日に塔ノ岳に登る常連も多い。毎回、5～10名のメンバーが集まっている。

##### ②「ハマちゃんとノンビリ歩く大人の遠足」開催

ハマちゃんは塔ノ岳常連男性HM氏のニックネームである。年に数回程度、主として神奈川県または近隣の低山に、ごくユックリのペースのハイキングを楽しんでいる。

メンバーの誰かが、行き先や開催日を提案する。この提案をTG氏が開催案内に纏め、PCのメーリングリストを使ってメンバーに連絡する。

メンバーの中にビデオ撮りが得意なMG氏が居る。MG氏がボランティアでビデオ撮りと編集を行って、ブルーレイ、DVD、CDなどの媒体にコピーし、参加者に配布する。

さらに、メンバーの1人が、ボランティアで遠足の様子を静止画と文章で

記録をする。その記録をPCメールに添付して、参加者全員に配布する。

「大人の遠足」は、殆どの場合、日帰りで実施しているが、ときどき1泊2日ないしは2泊3日程度の宿泊をとまなうこともある。

### ③不定期に開催する懇親会

メンバーの誰かに慶事があると、それを祝う懇親会を開催する。いわゆる“言い出しっぺ”が発案する。

例えばTGさんの塔ノ岳登頂3,000回記念、某氏の80歳記念、某氏の快気祝いなど、懇親会の開催理由は多様だが、何れも懇親会を開催する切っ掛けになる。結果的に年間数回の懇親会を開催している。

### ④1泊2日の忘年会

4～5年前から12月初旬に、主として関東地方の温泉地で1泊2日の忘年会を開催している。毎回20人前後のメンバーが集まり盛況である。

この忘年会は、TGさんと2～3人の熱心なボランティアの協力で開催され、毎回極めて盛況である。

大多数のメンバーは、この忘年会を心待ちにしている。

### ⑤『尾根の瓦版』発行

塔ノ岳常連だった亡YKさんが『尾根の瓦版』という小冊子を年に4回のペースで発刊していた。この冊子はA4版の用紙20枚程度の量である。内容は、塔ノ岳に関連するニュース、山小屋の様子、連載記事、メンバーの登山記録、投稿記事、行事予告など多様である。

YK氏は残念ながら2016年に病で倒れてしまい、現在は休刊中である。現在、何人かの有志が集まって、『尾根の瓦版』の再発行を計画中である。

## 4.3.5 グループの問題点

このグループ最大の問題点は、活発に活動していて、メンバーの帰属意識が極めて高いにもかかわらず、数人の自発的な行動に頼り切った運営をしているだけで、全く組織化されていないことである。

3年前にメンバーの1人が、このグループの組織化を試みたことがあったが、誰からの制約も受けずに勝手気ままに登山を楽しんでいるメンバーには、組織化は受け入れられなかった。

結局は、メンバーの大半は、勝手気ままに自由に振る舞うことを望んでいて、会則などによる組織化は肌合わないと感じているようである。それにもかかわらず、気が合えば積極的に行動を共にする。しかも相互の結束は強いという奇妙な特性をもっている。

いまのところは、TG氏とTG氏に同調行動を取る数名の先導役によって、ボランティアベースで会が運営されているが、まだ、後継者が居るのか居ないのかも分からない状態である。

あれほど評判が高かった季刊誌『尾根の瓦版』も、編集長が居なくなった途端に休刊になったことから明らかなように、このグループ最大の問題点は、きちんとした運営組織と役割分担がなされていないことである。

しかし、一方では、運営組織の確立は、同時に組織の硬直化を誘発する可能性があるため、必ずしも組織化が良いことかどうかは分からない。

このグループの自由さ活発さを維持しながら、このグループを存続させるために、どのような組織化が良いのかの方向付けするのが当面の課題である。

## 4.4 ARENA オフミグループ (タイプB・C)

### 4.4.1 設立の経緯

1990年代、リエンジニアリングが喧伝された頃、某国産コンピュータメーカーのIT部門長主体のユーザ会でリエンジニアリング研究会が発足した。この研究会活動の一環として、ニフティサーブ（現ニフティ）上に会議室を設定した。この会議室のオフラインミーティングのことをARENAオフラインミーティング（略してARENAオフミ）と命名した。

このARENAオフミ参加者の中から鎌倉散策を希望するメンバーが集まって、このグループが誕生した。

当初は、鎌倉の社寺と市内の山歩きを主体にして、年に数回、定期的に集まっていたが、途中から社寺参拝見学を主体とするグループがARENAオフミから分かれて、鎌倉社寺見学グループとして独立した。

このグループの目的は、関東地方の低山歩きである。

設立当初は、某コンピュータメーカーのユーザ部門の管理者が主要メンバーだったが、徐々にメンバーの入れ代わりが進んで、現在のメンバーの大半は

途中からの入会者である。新しい入会者は、このグループの設立の経緯などには全く関心はないし、関心を持つ必要もない。

#### 4.4.2 グループの特徴

設立年月；1990年代後半に組織化した。

役員；幹事長1人（現在は発足以来2代目）。

会則；運営方式と自己責任に関する確認書の提出。

年会費；なし。

メンバー数；約15名。

特徴；メンバーの紹介があれば参加可能。

年齢構成；現役の若手から中高年まで（男女比ほぼ60：40）。

年中行事；ほぼ月に1回の頻度で関東一円の低山歩きを行っている。

情報連絡；もっぱらPCメール。

刊行物；なし。

#### 4.4.3 活動状況

毎月第4日曜日に関東地方の低山歩きを実施している。ただし雨天中止。参加者は毎回10名前後である。

幹事長が企画を立案して、PCメールで開催案内をメンバーに連絡する。

山行は原則として現地集合、現地解散方式である。山行終了後、有志だけが集まって懇親会を開催する。

忘年会など、山行以外の行事はない。

#### 4.4.4 グループの問題点

初代の幹事長はHN氏、現在は2代目のNO氏。すでにNO氏は10年以上幹事長をしている。いずれ後継者を誰にするかが問題になる。

### 4.5 箱根ハイクグループ（タイプB・C）

#### 4.5.1 設立の経緯

石油関係の会社関係者が集まって、健康維持を目的にグループを作った。

その後、メンバーの紹介によって、徐々にメンバーが増えた。

現在のメンバー数は20名程度である。しかし、常時参加者は10名程度である。

主として箱根、三浦半島の低山歩きの経験が豊富なリーダーが中心となって、勤務先の知り合いを中心にハイキングを楽しんでいる。その後、メンバーの紹介によって、メンバーが少しずつ増えている。

#### 4.5.2 グループ活動の特徴

設立年月；2000年代に組織化した。

役員；リーダー1人。

会則；なし。

年会費；なし。

メンバー数；約20名。

特徴；メンバーは主として石油関係の会社出身者、元大学教授など。

年齢構成；高年齢の男性が主体。

年中行事；年に5～6回、箱根、三浦半島方面のハイキングと会食、入浴。

情報連絡；もっぱらPCメール。

刊行物；リーダーが開催都度感想文をPCメールでメンバーに配布する。

#### 4.5.3 活動状況

年に数回、リーダーがハイキングを企画し、開催案内をPCメールでメンバーに送る。実施日前日に天気予報を勘案して、正式に実施するかどうかを決める。

最近2年間に、箱根、三浦半島、奥多摩の低山歩きを10回ほど開催している。

山行が終わった後、リーダー詳細な記録をボランティアでまとめる。その結果をPCメールの添付ファイルにして、会員に配送している。

参加メンバーの大半は高齢者なので、比較的平易なハイキングに終始している。

#### 4.5.4 グループの問題点

メンバーの入れ代わりが少なく安定しているが、高齢化は避けられない。

メンバー間の脚力の差が次第に大きくなっている。

企画から実施まで、全てリーダーに頼っているのが現状である。

リーダーの後継者が居ない。

## 4.6 鎌倉社寺見学グループ（タイプB・D）

### 4.6.1 設立の経緯

ARENA オフミグループから、鎌倉の社寺見学を目的とするグループとして分離独立した。

### 4.6.2 グループ活動の概要

設立年月；2000年5月に組織化した。

役員；現在は不在。ボランティアが臨時に主宰している。

会則；特になし（ただし、経験則がある）。

年会費；なし。ただし参加費200円／人。

メンバー数；約20名。

特徴；鎌倉の社寺に詳しいMO氏が主体となって月に1回程度の頻度で例会を開いていたが、MO氏が高齢化で辞退。

年齢構成；殆どが高年齢。

男女比はほぼ50対50。夫婦で参加する人が多い。

年中行事；年に2～3回不定期開催。現在は東京地区を中心活動中。

情報連絡；PCメールおよび専用のHP（一部公開）。

刊行物；散策資料、写真類は会員限定のHPに掲載している。

### 4.6.3 活動状況

前掲のHPによると、活動状況は、以下の通りである、

「当会は鎌倉を中心に寺社や史跡を巡る会です。2000年5月より鎌倉市内と神奈川県内をほぼ毎月の割合で回り、2010年10月第100回目を達成しました。長く続いている理由は、ボランティアで寺社史跡研究家のMO氏の資料の提供と案内にあります。

残念なことに135回を数えたところで、MO様には御年齢による体力の限界



で、直接のご案内は叶わなくなりになりました。

参加メンバーはご夫婦、友人、単身と全くの自由参加で、現在の会員は約20名です。2週間ほど前に次回日程とコースをメールでご案内し、その日ご都合のつく方々10数名が回ります。会費などは不要ですが、世話人の例会準備費用や所要交通費などのため、参加のお一人当たり200円程度のご負担をお願いしております。」(URL〔7〕)

#### 4.6.4 グループの問題点

現在はボランティアベースで、不定期に開催している。

今後、これまでのようにカリスマ性のある特定のメンバーに頼って例会を開催するのは困難なので、暫くの間は、開催方法の変更や、グループをボランティアベースで運営維持していくであろう。

## 5. グループの発展過程と可視化要素

### 5.1 グループの発展過程

#### 5.1.1 SNカラビナ隊 (タイプA・C)

##### ①設立からの経緯

図5-1(a)はSNカラビナ隊の設立からの経緯と将来動向を図示したものである。

長い間、登山学校で一緒に行動していたので、お互いの登山に対する力量も分かっていることと、当該登山学校の組織文化を共有していることから、一緒に登山していても、お互いに余計なストレスを感じることもない。さらには数名の会員が、山行の企画立案からリーダー役を持ち回りで実施していた。

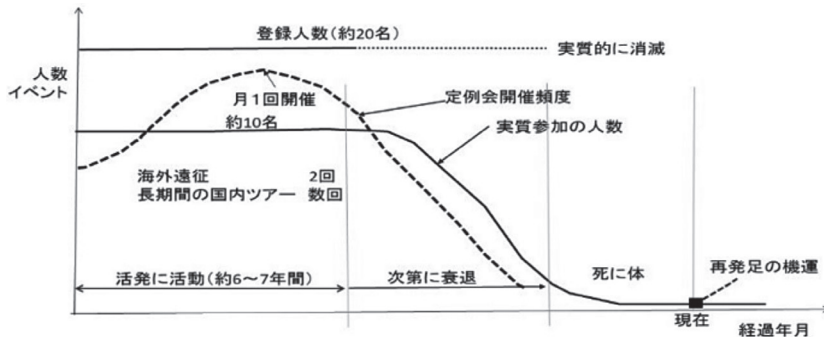


図5-1(a) グループ活動の概要 (SNカラビナ隊)

しかし、回を重ねるに従って、マンネリ化が次第に強まり、活動は徐々に衰退していったが、最近はこの傾向に危機感を持った会員が自発的に年数回の山歩き会を開催して、細々と会を存続させている。

### ②今後の動向

このグループが活動を始めてから十数年経過した。この十数年の間に、メンバーの平均年齢も必然的に十数年高齢化した。その間、多くのメンバーが体力的に登山は無理という理由で脱落した。

さらには、特定メンバーがリーダーシップを取り続けるのに嫌気がさして、グループから遠ざかるメンバーも出始めた。

ところが最近になって、同期生の一部から、往時を懐かしむ声が出始め、グループ活動を再発足することになった。ただし、SNカラビナ隊時代と比較すると、新グループのメンバー数は、10名程度とかなり少なくなりそうである。

## 5.1.2 街道歩きグループ (タイプA・D)

### ①設立からの経緯

図5-1(b)は街道歩きグループの設立からの経緯と将来動向を図示したものである。

発足時には会長1人、幹事1人が発起人となった。入会するにあたって入会金1,000円を徴収して、会の通信費や印刷費などに充当することにした。発

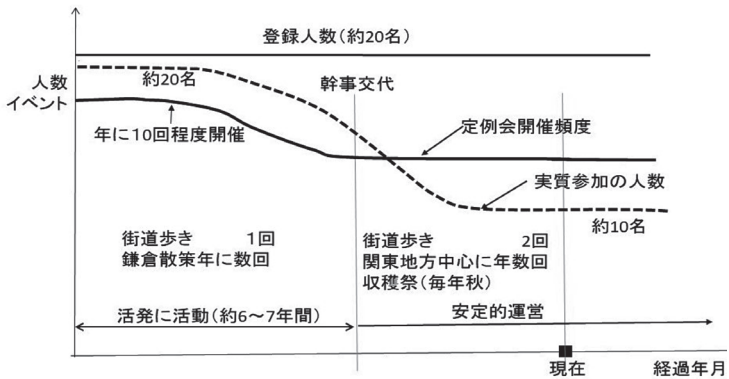


図 5-1 (b) グループ活動の概要 (街道歩きグループ)

足当時の登録人数は20人を越えていた。

当初は年に10回程度の鎌倉および近隣の散策を実施していたが、参加者人数は徐々に減少していった。並行して、有志だけ数名集まって中山道を踏破するなどのイベントも無事行うなど、少人数になったとはいえ、メンバー相互の関係は一層親密になっている。

発足後5年ほど経過したところで、会長と幹事が交代した。これを期に入会金や参加費の徴収は廃止した。新役員になってから、常時参加するメンバーは10名余りに固定化し、穏やかな雰囲気年で年に数回の定例会と、数回の臨時例会を安定的に実施している。

新役員のもとで、数名の会員と一緒に、甲州街道、善光寺西街道、善光寺街道（北国街道の一部）を踏破している。

毎年、年末が近づくと、幹事役が中心となって、常時参加されている人たちと意見交換しながら、翌年度の活動計画を取りまとめる。完成した計画書を年初の例会のときに参加者に配布すると同時に、携帯メールを使って、会員に配布している。

ここ当分は、和気あいあいの雰囲気を保ったまま、安定的な活動を続けるものと思われる。

## ②今後の動向

ここ当分は安定的に活動を続けて行くと思われるが、このグループでも、大きな問題がある。それは年ごとに進む高齢化である。

会員資格が「歩いて巡る東海道五十三次」で一緒に歩いたメンバーに限定しているので、今以上に新しく参加するメンバーはあり得ない。当然のことながら、1年経てば会員の平均年齢も1年高くなってしまふ。特に70歳代後半から80歳代会員の超高齢者の体力の減退は著しい。必然的に、坂道が少なく、歩行距離の短いルートばかりを設定することになり、例会の実施も次第に困難になってきている。さらには足腰の故障などによって参加できない会員も徐々に増えはじめた。

### 5.1.3 塔ノ岳常連グループ（タイプB・C）

#### ①設立からの経緯

図5-1(c)は塔ノ岳常連グループの設立からの経緯と将来動向を図示したものである。

前項で記述したように、このグループは入会、脱会という概念は存在しない。

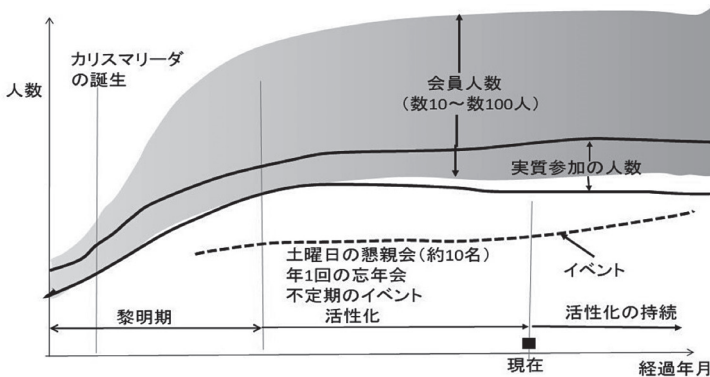


図5-1(c) グループ活動の概要（塔ノ岳常連グループ）

また、いつ頃からグループ化したかも判然としないが、およそ10年前からほぼ毎日塔ノ岳に登山しているTG氏を中心に、登山の常連が自然発生的に

集まり始めた。TG氏がいわゆるカリスマリーダーとして、結果的に重要な役割を果たしている。

数年前からは、緩やかな関係を持った登山者のグループとして、かなり活発に活動している。しかし、このグループは正式に設立された会ではないので、会員は存在しないが、実際にメンバーの人数は数十人から数百人に達する。

メンバーによって、自分の仲間と認識する人数がそれぞれ違うことから会員数を特定することが困難である。例えば、ほぼ毎日塔ノ岳に登っているTG氏には、多分200人から300人ほどの知人が居るのに対して、週に1回程度しか登らないFH氏には塔ノ岳の知人は高々数十人しか居ないことになる。したがってTG氏から見たメンバー数は200人から300人であるのに対して、FH氏から見たメンバー数は数十人ということになる。

このグループの特徴は、規則や制約は嫌、自由気ままだが良い。気が向いたらイベントに参加する。他のメンバーと一緒に何かしたければ気軽に声を掛けてみる。何事も自分の自由意思にしたがって参加不参加を決めるのが、このグループのメンバーの大半の意向である。

加齢や病気などで塔ノ岳に登れなくなると、自然にこのグループから去って行くが、逆に登山中にたまたま会員から誘われて、自然に仲間内になる人も居て、会員総数はほぼ一定していると推定できる。

## ②今後の動向

このグループの中心的役割を果たしているTG氏が健在で、さらにTG氏に同調行動を取る数名の補佐役が居る限り、このグループは健在で安泰である。その間はさまざまな活動が活発に続けるであろう。

しかし、問題点はTG氏の後継者が今のところ見当たらないことにある。後継者が現れない限り、TG氏が引退後の当グループの将来の存続は悲観的である。TG氏の後継者が果たして現れるかどうかは、今のところ不明である。

TG氏が引退すれば、このグループは、多分、ばらばらになり、いくつかの小グループと、どのグループにも属さない個人とに分かれるであろう。そして、後継者として次にカリスマ性のある人物が現れば、また新しいグループが自然発生的に誕生するだろう。

### 5.1.4 ARENA オフミグループ（タイプB・C）

#### ① 設立からの経緯

図5-1 (d) はARENA オフミグループの設立からの経緯と将来動向を図示したものである。

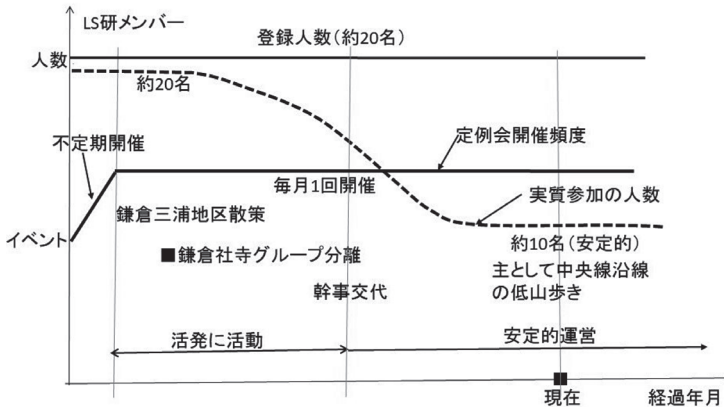


図5-1 (d) グループ活動の概要（ARENA オフミグループ）

当グループ誕生の切っ掛けを作ったのは、既述のように某コンサルタント会社がニフティサーブ（現ニフティ）のネット上に開設したオンライン研究会「ARENA研究会」である。この研究会のオフラインミーティング（略してオフミ）が、このグループの原型である。発足当時のメンバーの大部分が入れ変わってしまったが、グループ名も特に変更することもなく、未だに「ARENA オフミグループ」と呼ばれている。

研究会自体は既に終了したが、このARENA オフミグループのメンバーによる低山歩きは、現在でもほぼ月に1回程度の頻度で鎌倉、三浦半島、関東近隣の低山歩きを繰り返している。

このグループも登録人数は多いものの、実際にイベントに参加する人数は少しずつ減って、現在の実質参加人数は10名前後で安定的に推移している。

グループが発足して5年ほど経過したところで、幹事が交代して現在のNO氏になった。新幹事になってから、もっぱら関東地方（主として中央線沿線）

の低山歩きを中心に現在も安定的に活動を続けている。

このグループの特徴は、メンバーの紹介があれば、誰でもメンバーになることである。メンバーの新規参入は比較的頻繁であり、結果的に発足当時から現在に至るまで会員数はほぼ十数名と安定的である。しかし、設立当初から参加しているメンバーはごく少数しかいない。

NO氏は、もともと某大手企業の人事管理部門の管理職だった人物である。定年退職後、一念発起してツアーコンダクタの資格を取ったという経歴を持つ。MO氏がツアーコンダクタの資格を持っていることも幸いして、ツアーの企画運営は極めて安定的である。

なお、発足後3年ほど経過した時点で、もっぱら社寺見学を主体とするグループがARENAオフミグループから分離独立した。この新発足したグループが後述の鎌倉社寺見学グループである。

## ②今後の動向

現在の幹事役は就任してから既に10年ほど経過した。そろそろ後継者の育成をしなければならないが、今のところめぼしい後継者候補は不在である。

このグループの将来は、現在の幹事長がいつまで現役で働けるかということと、適当な後継者が現れるかどうかにかかっている。

## 5.1.5 箱根ハイクグループ（タイプB・C）

### ①設立からの経緯

図5-1(e)は箱根ハイクグループの設立からの経緯と将来動向を図示したものである。

このグループは主として某石油関係企業のOB、大学教授OBなどをメンバーとして、堅実に運営されている。

このグループのリーダーは、箱根、湘南、三浦半島方面の地理に詳しく、誠実な人柄の人物である。そのために沢山の知人友人がリーダーの周辺に集まっている。このグループも会員の紹介があれば、だれでも参加することが可能である。また、メンバーのほとんどが高齢の男性で、女性メンバーは極めて少ない。

例会は季節の良い春と秋を中心に、年に5～6回、不定期に開催される。

毎回、リーダーから散策場所、集合日時などがPCメール経由で連絡がある。参加者は毎回10名前後で安定的である。

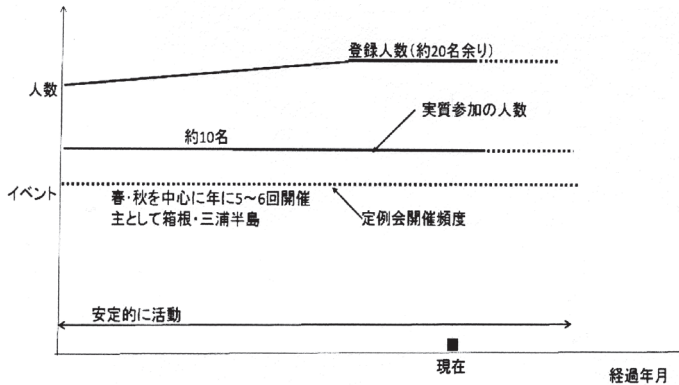


図5-1(e) グループ活動の概要 (箱根ハイイクグループ)

例会が終わると、リーダーから詳細な報告書がPCメールで送られてくる。

リーダーの博識と面倒見の良さがこのグループの特徴である。さらに特筆すべきは、企画、運営のすべてをリーダー1人で担当していることである。

## ②今後の動向

リーダーが健在な間は、このグループの運営は安定的に存続するであろう。ただ企画運営のすべてがリーダー1人に依存しているので、トップダウン的である。

このグループの将来は、リーダーの後継者が現れない限り、現在のリーダーがいつまで健在で活動できるかに掛かっている。

### 5.1.6 鎌倉社寺見学グループ (タイプB・C)

#### ①設立からの経緯

図5-1(f)は鎌倉社寺見学グループの設立からの経緯と将来動向を図示したものである。このグループはARENAオフミグループから分離設立したグループである。

鎌倉の社寺に詳しいMO氏をリーダーに迎え、定例会を月に1回のペース



で安定的に運営していた。その間、運営に熱心な幹事役が積極的運営を行った。さらにメンバーの1人がこのグループ専用のHPを開設した。また、毎回、集合写真を撮って、HP上に投稿する人が居て、会は数年にわたり安定的に運営されてきた。その間、会員の紹介で入会する人もあって、当グループの活動は安定的に推移してきた。

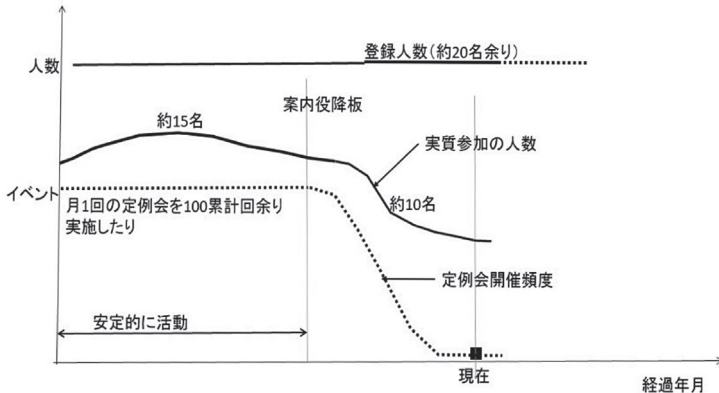


図5-1(f) グループ活動の概要（鎌倉社寺見学グループ）

定例会の開催回数が100回を過ぎた頃、リーダーが加齢と健康上の理由から引退した。案内役の引退を受けて、今後は会員が自発的に「この指停まれ方式」で、有志が手を上げて、例会を開催することになった。

しかし、すでに鎌倉の社寺は見学し尽くしていることと、案内役を代替できる人材がなかなか居ないことから、このグループは急速に衰退した。

しかし、折角の名門グループがそのまま消えてしまうのを惜しむ会員が、現在、見学対象を東京に移して、年に数回のペースで、細々ながら着実に開催されている。

## ②今後の動向

当グループの将来は、MO氏に代替するリーダーが現れるかどうかにかかっている。暫くの間、低迷期が続いたが、当グループが消滅してしまうのを惜しむメンバーが多いので、ここ数年は細々ながら例会を続けるに違いない。このグループでも会員の高齢化が進んでいるので、前途はそれほど明るいとは

はいえない状態である。

## 5.2 グループ別可視化要素比較

### 5.2.1 SNカラビナ隊（タイプA・C）

#### ①グループ内の情報伝達は円滑か

前項4.3で論述した6項目のグループ特性可視化要素を使用して、各グループの特徴を分析することにした。最初にグループ内の情報伝達がどの程度円滑に行われているかを考察する。

SNカラビナ隊の隆盛期から現在に至るグループ内の情報伝達手段はもっぱらPCメールである。アドレスの一元管理はしていない。したがって、情報伝達の水準は4.3.2①の評価基準の段階3に該当する。

#### ②多頭的で活動が活発か

参加メンバーが登山学校同期生に限定されているので、新規メンバーの加入は殆どなく、メンバー数は減少の一途を辿っている。最盛期には、海外遠征をするほど活発だったが、何時とはなしに衰退した。

しかし、2017年6月に久々の同窓会が開催され、これを契機に活動が再び活発化する兆しが見える。メンバーの中には、他の類似のグループに加入して、引き続き山行を続けているなど多種多様である。

以上のような状況を勘案して評価すれば、4.3.2②の評価基準で、過去は段階3、現在は段階1に該当する。

#### ③リーダーが活発に活動しているか

SNカラビナ隊には、牽引役のメンバーが居たが、何時とはなしに活動が不活発になり、自然休会の状態になった。

その間、このグループで一緒だったメンバーの何人かは、いくつかの小グループに分かれて活動を続けた。また、このグループから塔ノ岳常連グループやARENAオフミグループへ移って活動を続けているメンバーも居る。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループのリーダーは段階1に該当する。

#### ④グループ組織の硬直度はどの程度か

このグループでは、相互にPCメールで情報をやり取りしているだけなので、

グレーナーの組織発展段階説の第1段階「協力による発展」のレベル以上には発展せずに、徐々に衰退して現在に至っている。したがって、組織の現状は硬直化を論ずる以前の段階に留まっている。また当該グループには規則、経験則も特に見当たらない。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階1に該当する。

#### ⑤役割の分化とコミュニケーション経路は良好か

役割の分化はほとんどされていない。相互のコミュニケーションはもっぱらPCメールに依存しているが、現段階ではこれで十分と言えよう。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階2に止まっている。

#### ⑥メンバーのグループへの満足度はどの程度か

このグループの最盛期には、海外や国内の山行を活発に行っていたが、何時しか活動は衰退した。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階1に該当する。

## 5.2.2 街道歩きグループ（タイプA・D）

### ①グループ内の情報伝達は円滑か

このグループの情報伝達手段は、もっぱら携帯メールである。幹事役がメーリングリストを一元的に管理しているのが特徴である。また、地図の配布など携帯メールで送信するのが困難なものはPCメールを使用している。したがって、4.3.2①の評価基準の段階4に該当する。

### ②多頭的で活動が活発か

参加資格が東海道五十三次を一緒に歩いた仲間限定されているので、新規メンバーの参加はなく、参加メンバーの人数は徐々に減少している。

このグループには特定の先導役が居て、毎年、年初に1年間の行動計画を取り纏めて、携帯メールや懇親会を利用して、全員に報せている。毎回のイベントの開催案内はもっぱら携帯メールを利用している。毎回のイベントには10人程度が参加して、和気あいの雰囲気の中で活動している。

メンバー相互の一体感も濃厚で、お互いに仲が良いグループである。

以上のような状況を勘案して評価すれば、段階3に該当する。

### ③リーダーが活発に活動しているか

発足以来、数年でリーダーとリーダーを補佐する幹事役の交代があったが、現在も数名の幹事役がグループを手堅く纏めて、地道に活動を続けている。また、グループ内に幹事役を代替できるメンバーが居るので、運営は安定している。

幹事役が中心になって、年初に年度計画が提示され、その計画に沿って確実に運営されている。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階5に該当する。

### ④グループ組織の硬直度はどの程度か

このグループには複数の幹事が居て、年度計画や会員管理を的確に行っているなど、組織としてほぼ完全に状態で管理運営されている。また話し合いによる世話役の交代も行なわれた。

グループに所属するメンバー数はそれほど多くはないが、ほぼ理想的に運営されている。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階5に該当する。

### ⑤役割の分化とコミュニケーション経路は良好か

リーダーと幹事役の役割が明確に区分され、リーダーと世話役、および各イベントの案内役、あるいはメンバー間のコミュニケーションは携帯メールのメーリングリストを使って行われる。メーリングリストの管理も極めて良好である。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階5に該当する。

### ⑥メンバーのグループへの満足度はどの程度か

参加人数はそれほど多くはないが、参加者全員がグループ活動に満足している。ただし、このグループが発足した当初は、現在よりも2倍近い人数のメンバーが居たが、活動に不満足なメンバーが次第に遠ざかった結果、満足度の高いメンバーだけが残っている。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階5に該当する。

### 5.2.3 塔ノ岳常連グループ（タイプB・C）

#### ①グループ内の情報伝達は円滑か

塔ノ岳常連グループでは中心的存在であるTG氏が私的なメーリングリストを使って、写真やイベント記事を自発的に文書化してメンバーに送っている。メンバーのそれぞれが必要に応じて、自分だけのメーリングリストを作るなど、その管理はばらばらで一元的ではない。

これらのメーリングリストに登録されているメンバーには、何れかのメーリングリストに登録されているはずだが、一部のメンバーのメーリングリストにしか登録されていない可能性もある。

さらには、PCメールも携帯メールも持っていないメンバーや、新規に加入したために何れのメーリングリストにも登録されていないメンバーも居るかもしれない。

このグループには専用のHPもない。また、唯一の季刊誌であった『尾根の瓦版』も編集長の急逝で、現在は休刊中である。

とはいえ、おおむね週に1回以上頻繁に塔ノ岳に登っている仲間の間では、かなり濃密な対面コミュニケーション（face to face）が保たれている。ただ塔ノ岳への登頂頻度が少なくなるにつれて、対面コミュニケーションの機会が希薄になっている。

結局、塔ノ岳への登頂頻度が上がれば、それだけ対面コミュニケーションの量が増えるという特徴があり、登頂頻度による情報格差が著しくなる。この情報格差を軽減するために、ICTの有効活用が期待されるが、現段階ではそれには程遠い。

ただし、登頂頻度の多い特定メンバー間のコミュニケーションは、ICTを使わなくても極めて良好である。

以上の状況を勘案して評価すれば段階3に該当する。

#### ②多頭的で活動が活発か

このグループには参加条件はなく、楽しいという点だけで自然発生的に集まったグループなので、メンバーの参画意識は強く活発である。また、各メンバーからいろいろな提案が頻繁に出てくるので、グループ活動は極めて活発であり、結束も強固である。

しかし、極めて活発に活動しているメンバーが居る反面、ほとんどグループ活動に参加しないメンバーも居て、各メンバーのグループへの貢献度にはかなりの温度差がある。

もともと自然発生的に集まっただけのグループなので、現実にはどこまでがグループメンバーかも定かでないし、メンバー自身も果たして自分がグループメンバーかどうか判断できない可能性がある。

とはいえ、中心となる30～40人のメンバーの結束は固く、研究対象の6事例の中では一番活発に活動しているグループである。

以上のような状況を勘案して評価すれば、段階5に該当する。

### ③リーダーが活発に活動しているか

このグループでは、TG氏の塔ノ岳登頂実績と人柄に敬意を表するメンバーが多い上に、数名の中心的メンバーがTG氏を積極的に支援している。グループの運営は中心的メンバーの存在によって安定的である。結局の所、TG氏の同一視勢力による効果的リーダーシップがこの会の結束の源泉になっていると言える。また、周囲のメンバーから、常に新しいイベント案が提示され、実行に移されているのがこの会のダイナニズムの源泉になっている。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階5に該当する。

### ④グループ組織の硬直度はどの程度か

TG氏のモットーである「来るものは拒まず去る者は追わず」が徹底していることと、会則を設たり、定款を作るなどの組織化に対するメンバーの拒絶意識が極めて強いことから、組織などほとんどない状態で運営されている。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階1に該当する。

### ⑤役割の分化とコミュニケーション経路は良好か

運営組織はないが、役割の分化は応分に進んでいる。懇親会の設営が得意なメンバー、ビデオ撮りが上手なメンバーなど、その道の好事家が結構沢山居るので、これらのメンバーがボランティアベースでグループの運営を補佐している。

相互のコミュニケーションは、TG氏および数名の方が自己流で管理しているPCメールリストに依存しているだけで専用のデータベースやメーリングリストは整備されていない。

むしろ重要な情報は、塔ノ岳登山での対面コミュニケーションに頼っている。以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階5に該当する。

#### ⑥メンバーのグループへの満足度はどの程度か

前歴や性別には無関係に、ただ「塔ノ岳に登るのが楽しい」の一点でメンバーが集まっているグループなので、メンバーの満足度は極めて高い。

したがって、このグループの評価は段階5に該当する。

### 5.2.4 ARENA オフミグループ（タイプB・C）

#### ①グループ内の情報伝達は円滑か

このグループのコミュニケーション手段は、もっぱらPCメールである。幹事長が持っているメーリングリストが唯一の頼りになっている。

メンバーの紹介があれば、だれでもこのグループに加入できる。その際、安全に関する確認書に署名し、メールアドレスを添えて幹事長に提出すれば、イベント情報などは確実に入手することができる。

以上のような状況を勘案して評価すれば、評価基準の段階4に該当する。

#### ②多頭的で活動が活発か

このグループでは、面倒見の良いリーダー（幹事長と呼んでいる）を中心に、原則として月に1回の頻度で低山を中心の山行を行っている。

しかし、一方では全ての行事の企画運営を幹事長が一手に行っていることから、多頭的とは言えない。したがって、現在の幹事長が居なくなれば、このグループ自体が、自然消滅してしまうだろう。

メンバーの中には、塔ノ岳常連グループ、街道歩きグループなどにも参加しているメンバーが何人か混じっている。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階3に該当する。

#### ③リーダーが活発に活躍しているか

このグループの活動は、幹事長が立案する堅実な計画とフォローアップに大きく依存している。

ただし、幹事長の後継者は、今のところ不在である。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階4に該当する。

#### ④グループ組織の硬直度はどの程度か

グループの取り纏めに熱心な幹事長を中心にメンバーが集まっているだけなので、組織としては「協力による発展」の段階である。

会則、役員、定款などはないが、グループに参加するときに「安全に関する確認事項」という書類にサインして貰うことにしている。

メンバーの紹介があれば、誰でも参加できるのが特徴である。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階2に該当する。

#### ⑤役割の分化とコミュニケーション経路は良好か

幹事長を中心にPCメールでリンクされたコミュニケーション経路を利用して組織運営が行われている。全ての機能は幹事長に集中しているので、役割は未分化のままである。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階2に該当する。

#### ⑥メンバーのグループへの満足度はどの程度か

このグループは出入りが自由なので、結果的に満足度の高いメンバーだけが残っている。高齢化で山行ができなくなったメンバーや、不満や飽きがきたメンバーは、グループから次第に遠ざかる反面、新規加入のメンバーも居る。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階4に該当する。

### 5.2.5 箱根ハイクグループ（タイプB・C）

#### ①グループ内の情報伝達が円滑か

このグループのコミュニケーション手段は、もっぱらPCメールである。アドレスはリーダーが一元的に管理していて、リーダーとメンバーとの間のコミュニケーションは、どのメンバーに対しても平等である。リーダーが作成した山行レポートなども、PCメールを使って、メンバー全員に平等に配布されている。

ただし、メンバー相互のコミュニケーションは比較的疎遠である。

以上のような状況を勘案して評価すれば、評価基準の段階4に該当する。

#### ②多頭的で活動が活発か

このグループの特徴は面倒見の良いリーダーを中心に、年に数回、不定期に箱根、三浦半島の低山をハイキングしている。会の運営方式は、ARENA



オフミグループと良く似ている。

活動は比較的地味だが、リーダーの人柄と面倒見の良さに惹かれて、グループは良く纏まっている。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階3に該当する。

#### ③リーダーが活発に活動しているか

リーダーが全ての計画を立案、実施している。行事終了後、リーダーが報告書を作成して、PCメールの添付ファイルにして、メンバー全員に送っている。このリーダーの役割を代替できるメンバーは今のところ居ない。

このリーダーが健在なかぎり、グループ活動は安定的に継続されるであろう。以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階4に該当する。

#### ④グループ組織の硬直度はどの程度か

熱心なリーダーに共感するメンバーが集まっているので、リーダーを頂点とする樹構造の組織になっている。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階2に該当する。

#### ⑤役割の分化とコミュニケーション経路は良好か

リーダーが、企画、運営などほぼ全ての機能を受け持っているため、役割の分化は進んでいない。したがってトップダウン的である。

リーダーとメンバーとの間のコミュニケーションは、リーダーが管理するメーリングリストだけに頼っている。メンバー相互のコミュニケーション経路は、他のグループに比較すると「粗」である。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階1に該当する。

#### ⑥メンバーのグループへの満足度はどの程度か

リーダーのメーリングリストには数十名のメンバーが登録されているが、実際にイベントに参加するメンバーは10名程度である。興味があるイベントがあれば参加するが、自分から進んで、イベントを提案するほど熱心なメンバーはいない。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階3に該当する。

## 5.2.6 鎌倉社寺見学グループ（タイプB・C）

### ①グループ内の情報伝達が活発か

このグループには専用のHPがある。また、幹事がメンバーのアドレス管理を一元的に行っている。

イベントの開催案内や、メンバー間のコミュニケーションなど、すべて共通のデータベースを使用している。数年前からは専用のフェースブックを開設した。また、過去の行動記録、写真なども専用HP上で簡潔に整理されている。

以上のような状況を勘案して評価すれば、評価基準の段階5に該当する。

### ②多頭的で活動が活発か

社寺研究家のリーダーが引退後、後継者不在のままグループの活動は衰退した。現在はボランティアベースで、年に数回、不定期で臨時例会を実施している。また、新しく入会するメンバーもほとんど居ない。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階1に該当する。

### ③リーダーが活発に活動しているか

現在、数名のボランティアで細々と活動を続けている。以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階1に該当する。

### ④グループ組織の硬直度はどの程度か

現在はボランティアベースで細々と運営している。現状を勘案すると、このグループは段階3に該当する。

### ⑤役割の分化とコミュニケーション経路が良好か

このグループには長い歴史があり、その間に専用のHPやフェースブックが完備していることと、過去の行動記録もHPに克明に記録されていることや、また、メーリングリストが一元的に管理されていることを勘案して評価すれば、このグループは段階5に該当する。

### ⑥メンバーのグループへの満足度はどの程度か

リーダー不在の状態になってからも、一部のメンバーはグループの再開を希望しているが、自らボランティアで、再開を手伝おうというメンバーはごく少人数である。

その意味ではメンバーの満足度はそれほど高いとは言えない。

以上のような状況を勘案して評価すれば、このグループは段階1に該当する。

### 5.3 可視化要素別に見た各グループの特性

#### 5.3.1 グループ特性一覧

図5-2は、これまでの検討結果を纏めたものである。

この図の中で実線は現状、破線は当該組織の黎明期における特性を表している。なお実線と破線が重なる部分は実線で表示している。

この図の上段の左から二つがタイプA、すなわち同質メンバーによって構成されるグループである。このタイプに属するグループはSNカラビナ隊と街道歩きグループである。どちらのグループも同質メンバーによって構成されているにもかかわらず、可視化要素図では、かなり異なった形状になっている。

その他の4事例は異質メンバーによって構成されているグループである。このタイプに属するのは塔ノ岳常連グループ、ARENAオフミグループ、箱根ハイク、鎌倉社寺見学グループの4グループである。

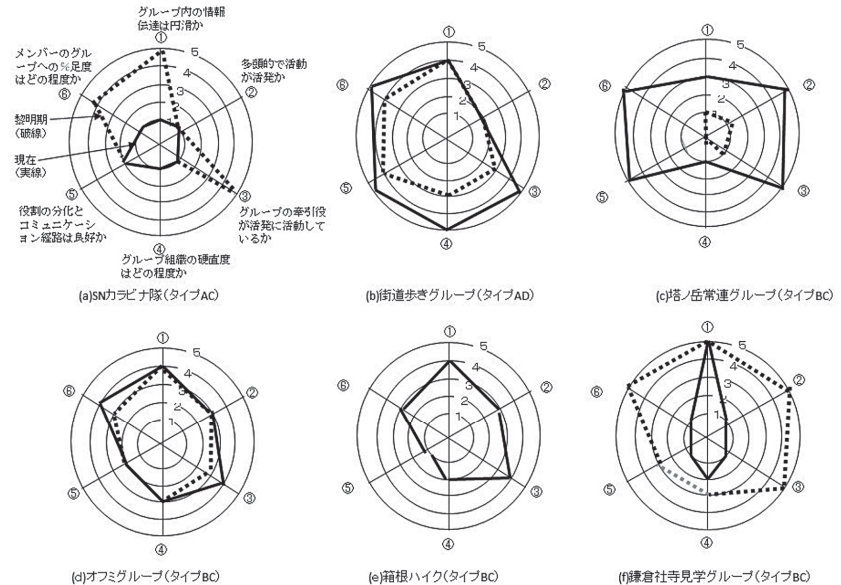


図5-2 各グループの特性図（黎明期と現在の比較）

それぞれの可視化要素図を見比べても、各グループに共通する傾向のようなものは特に見当たらない。

### 5.3.2 組織の消長と可視化要素の変化

SNカラビナ隊は、グループは設立以来数年にわたって極めて活発に行動したが、やがて自然消滅に近い状態になり、現在に至っている。

このグループが活発に活動していた頃の可視化要素を見ると、リーダーがかなり活発に諸行事の企画、立案を行っていた。しかし、何時しかマンネリに陥り、リーダーのリーダーシップにも陰りが生じるようになった。

メンバーの中で気のあった仲間だけでサブグループができたり、他のグループに移るメンバーが居たりで、何時の間にか活動もほぼ停止状態になっている。

街道歩きグループでは、当初硬直的な運営をしていたが、役員が交代したときを契機に柔軟な運営に代わったこともあって、和気あいあいの雰囲気、安定的な活動をしている。その結果、指標③、④、⑤が改善されている。

塔ノ岳常連グループでは、指標③は発足当時からあまり変わらないが、その他の指標は著しく向上している。この傾向はグループの中心的役割を果たしているTG氏が健在な限り継続するであろう。

ARENAオフミグループでは、各指標ともほぼ安定的に推移している。このグループも幹事長役のNO氏が健在な限り、安定的に継続すると思われる。

箱根ハイクグループも過去から現在まで全く安定的で各指標とも安定している。リーダーが健在な限り、今後も安定的に活動を続けるものと思われる。

鎌倉社寺見学グループは、活発に活動していた頃は指標②、③、⑥が高かったものの、現在は指標①を除いて、評価が低くなっている。

### 5.3.3 各グループの共通点

これまでの考察から明らかなことは、グループ活動の活性化や衰退と6項目の可視化要素の間に明確な相関関係はなさそうだということである。

各グループに共通することは、以下の各項目である。

(i) いずれのグループにも仲間を引きつける中心的な役割を果たすリーダーが居る。いずれの事例でも、同一視勢力あるいは専門家勢力を中心とする成

功したリーダーシップまたは効果的リーダーシップを発揮している。

- (ii) 高齢化の影響を受けている（特にタイプAのグループでは深刻）。
- (iii) 現在のリーダーの後継者がなかなか居ない。

## 6. グループに参加するメンバーの態様

### 6.1 分析の視点

#### 6.1.1 絆と充実感

##### ①強い絆と弱い絆

東（2014, pp.12-15）はアメリカの社会学者マークグラノヴェーター（Mark Granovetter；1970）の提唱した「弱い絆」を引用しながら、「人生の充実のためには強い絆と弱い絆の双方が必要」と提唱している。

マークグラノヴェーターは「緊密な社会的つながり、例えば親友や核家族は力を行行使するには適当だが、密なネットワークは高度に冗長な情報を持つため、探索にはほとんど無用であるとするものである。一方、弱いつながり、すなわち単なる知り合い関係では情報の冗長性がはるかに低いため、探索には極めて有効である。しばしば情報は力よりも重要であるから、個人が発展していく（求職等）には弱い繋がりの方が家族や友人関係よりはるかに重要となる。」と指摘する（Granovetter, M., S., 1973 および資料〔8〕）。

東は「強い絆」の特徴として、

(i) 自分が求めていることと、環境から自分が求められていることが一致していればストレスがなく平和である、

(ii) 一人ひとりの存在は結局環境の産物に過ぎないことになる、

(iii) これらが人間を苦しめる矛盾になる、

の3項目をあげている。

また「弱い絆」の特徴として、

(i) たまたま、偶然の出会いが社会にダイナニズムを与える、

(ii) 弱い絆にはノイズがある、このノイズがチャンスである、

(iii) 弱い絆に身を曝せば、強い絆も強くすることができる、

と指摘している。

## ②環境と弱い絆

東はさらに絆と充実感について、人生充実のためには「強い絆」と「弱い絆」が必要である。いいかえれば、結局は、人間は環境の産物である。ところが、人間は環境に抵抗することはできない。したがって、自分を変えるには環境を変えるしかないと指摘する。

環境を変えるには、時には、旅に出るなどして、人間関係を断ち切る（SNSも切断する）。そして、インターネットを弱い絆をランダムに発生させる場にすることを提唱している。

これまで検討してきた6事例は、マークグラノヴェーターや東の指摘する「弱い絆」を発生させる媒体の役割を果たしていることは自明である。

## 6.1.2 リア充と非リア充

### ①文化的側面から見たインターネット

現実の社会で充実した生活をしている人のことを、2チャンネルの俗語で「リア充」と呼び、充実していない人のことを俗に「非リア充」と呼んでいる。

川上（2014, pp.12-13）は、インターネットの世界のことを「ネット新大陸」という造語で表現している。ネット新大陸へ早くから移住した人たちは、現実社会（旧大陸）で居場所が見つからない人々が、インターネットに居場所を求めて移住してきた「ネット原住民」である。一方、リア充の人たちは、リアルが充実しているので、ネット新大陸は旧大陸の単なる延長と考えているので、SNSなど自分が生活する場とインターネットとの境を区切っていると川上は指摘する。

### ②メンバーの挙動

「強い絆」と「弱い絆」、および、「リア充」と「非リア充」の4種類の視座から、メンバーの挙動を、次の3項目に場合分けする。すなわち、

- (i) 1対1型と1対n型、
- (ii) グループサーフィン、
- (iii) グループへの入会と退会、

の3区分である。

## 6.2 メンバーの行動様式

### 6.2.1 1対1型と1対n型

#### ① 1対1型

本稿で取り上げた6事例は、いずれも「弱い絆」を主体としたグループである。これらの事例に属するメンバーの態様は、アンケート調査およびインタビュー調査の結果、1対1型と1対n型があることが判明した。

1対1型は、ある特定のグループだけにのめり込んで活動するタイプで、いわば没頭型といえるタイプである。ただし、没頭するグループは必ずしも一つのグループとは限らず、時には二つ以上のグループに没頭している場合もある。しかし、いずれの場合も、何かしらの強固な目的を達成するために、比較的長期にわたって同一グループに留まっているという特徴がある。これらのタイプを総称して、ここでは1対1型という。

調査対象となった6事例の中で、自らリーダーを務めるメンバーには、もちろんこのタイプが多いが、一般メンバーの中にも、自分が所属するグループの活動だけに没頭し、所属以外のグループの活動にはほとんど関心を示さないメンバーが意外に多い。

ここで取り上げた6事例以外のグループでも、例えば某絵画グループや郷土史研究グループでは、ほぼ全メンバーがこのタイプであった。また、6事例の中でも、街道歩きグループにこのタイプのメンバーが特に多かった。

#### ② 1対n型

1対n型は、総和型とでもいえる。ある特定のグループだけにのめり込むのではなく、複数のグループに所属し、自分の興味や好みに合わせて、是々非々で、各グループを渡り歩くタイプである。このタイプは所属するグループへの執着心は比較的淡泊で、グループ活動への貢献意欲も弱い。

居心地が良いと感じている間だけグループ活動に参加するが、一旦、飽きが来たり、居心地が少しでも悪くなったりすると、あっさりとグループから遠ざかる。

このタイプのメンバーは、どの事例にも少なからず存在するが、特に多いのが塔ノ岳常連グループである。

## 6.2.2 グループサーフィン

### ①留鳥型と渡り鳥型

メンバーの行動様式には、

- (i)ある特定のグループに拘ってそのグループに加入し続ける（留鳥型）、
- (ii)特定グループに留まらず、複数のグループに加入、脱退を繰り返す（渡り鳥型）、

の2種類がある。

留鳥型のメンバーは、加入したグループ内の活動に「リア充」を見出し、グループ内での活動が自分の生きがいの一部になっている。しかし、グループ内での活動で生きがいを感じている間は、グループ活動に没頭するものの、さらに欲求が高度化するにつれて、当該グループの活動に飽き足らなくなり、青い鳥を求めるかのように、渡り鳥型に変わる。今回の事例では、特に街道歩きグループにこのタイプが多かった。

「リア充」を求めて、色々なグループの出入りを繰り返すうちに、居心地の良いグループを見つけると、当該グループで留鳥型に変わる。中にはネット新大陸に移行するメンバーも居るように思えるが、情報リテラシイが不足している人が多い中高年にとって、ネット新大陸はまだ遠い存在なのかもしれない。

### ②セレンディピティ

リアルが充実しているにもかかわらず、さらに自分の欲求に合致するグループをSNSやネットサーフィンによって探し続けるメンバーもかなり多いようである（今回の調査はサンプル数が少ないので、確定的とはいえない）。

これらのメンバーの中には、ちょっとした偶然で、何となく覗いたグループで、予想以上の居心地の良さを感じて、当該グループに没頭する人もいる。いわゆるセレンディピティ (serendipity) である。ちなみに、セレンディピティとは、「思いがけないものと偶然に発見すること、および、その能力」のことである (URL [10] [11])。



### 6.2.3 グループへの入会と退会

#### ①メンバーの行動パターン

図6-1(a)は、メンバーのグループでの行動を模式的に表したものである。

大きな円はグループ全体を表している。中央の太い円は、このグループの中核、すなわち幹事役、幹事、リーダーなどと呼ばれるグループの纏め役（すなわちシステムオーガナイザー）を表している。

大きな円の円周に近いほど「弱い絆」、中心に近いほど「強い絆」になる。メンバーが中心に近づくにつれて、絆は強くなると同時に、いわゆる「しがらみ」も強くなる。グループに参加したメンバーがグループ活動に没頭すればするほど、当該メンバーの立ち位置が円の中心に近づく。同時に「しがらみ」も増して、遂にこの「しがらみ」に耐えられなくなると、このグループから脱退する。その一方で、この「しがらみ」のバリアを突破して、自らがグループの纏め役となり、より高次の自己実現欲求を満たそうとするメンバーもいる。

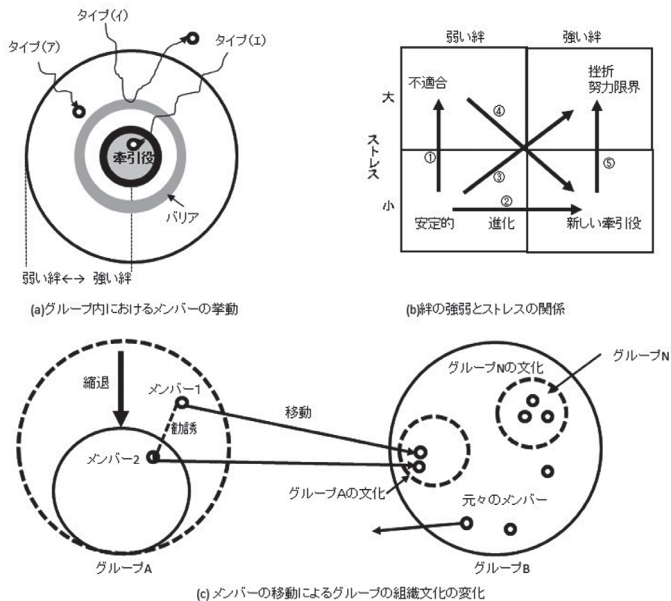


図6-1 メンバーのグループ間移動がグループの組織文化に与える影響

このバリアの位置は、纏め役と個々のメンバーとの間の勢力関係によって、人それぞれである（2.1.3参照）。両者の間に専門家勢力関係あるいは同一視を基本とした勢力関係が成立していれば、バリアの位置は中心に近づくが、正当な権利や罰を基本とした強制的勢力関係にあるときは、バリアの位置は外側に移動する。

このようなメンバーの典型的な軌跡を模式的に表したのが、図の中のタイプ（ア）、タイプ（イ）およびタイプ（エ）である。

タイプ（ア）はグループに参入したあと、グループ活動に居場所を見出して、長期にわたって当該グループに留まっているタイプである（留鳥型）。

タイプ（イ）は、グループに参加したものの、居心地が悪いとか、自分の趣味に合わないなどのバリアに突き当たり、折角加入したグループから抜出して、他のグループへ移動するタイプである（渡り鳥型）。

タイプ（エ）は、グループ活動に没頭し、やがてグループの牽引役になるタイプである。このタイプに属するメンバーがグループ内で継続的に現れないと、グループは次第に衰退する。

## ②絆とストレス

図6-1 (b) はメンバーの行動を図化したものである。この図の横軸は絆の強弱、縦軸はストレスの大小を表している。この二つの軸によって、メンバーの行動は、四つの象限に区分することができる。

第3象限の「ストレス小」「弱い絆」の領域に居る限り当該メンバーは、安定的にグループ活動に参加し続けることができる。しかし、グループ活動に馴れるにつれて、飽きが来たり、色々と感じることがあつたりすると、第2象限の「ストレス大」「弱い絆」の領域に移行する。ここで我慢できなければ、当該グループから抜け出すことになる（経路①）。

経路②は、第3象限から第4象限の「ストレス小」「強い絆」に移行する経路である。当該グループの活動で自己実現の欲求を満たそうとするメンバーが自発的に牽引役（すなわちリーダー）を目指し、さらに高度な自己実現を図ろうとする経路である。したがって、経路②の特徴はメンバーに自発性があることである。

経路③は第3象限から第1象限の「ストレス大」「強い絆」へ向かう経路で

ある。この経路は、「強い絆」に向かうという点では、一見、経路②に似ているが、大きく違うのは自発的ではないという点である。たとえばリーダーの後継者不足などグループに起因する要因によって、やむなく「強い絆」に向かうなど、他律的な要因に起因するという特徴がある。

もちろん受動的ながらグループからの要請に応じて、後述の経路⑤とは逆の向きで第4象限に向かう例もあるが、大多数は挫折や努力の限界などにより、やがてグループとは疎遠になる。

経路④は第2象限から第4象限に向かう経路である。リーダーの交代などによって組織文化に変化があったときに、第2象限に居るメンバーが、リーダーに返り咲く経路である。また、この図には表示されていないが、経路①を逆向きに第3象限に向かう例も散見される。

経路⑤は、リーダーが種々の理由によって、新しいリーダーと交代する経路である。図示はしていないが、経路⑤を逆向きにたどって、リーダーが普通のメンバーに戻って、そのまま当該グループに留まる場合も多い。人生意気に燃えてリーダーになったが、思うようなリーダーシップが取れずに挫折した例は、今回取り上げた6事例の中にも存在する。

## 6.3 グループとメンバーの行動との関係

### 6.3.1 メンバーの移動とグループの組織文化

#### ①メンバーの移動

図6-1(c)はメンバーのグループ間移動によるグループの組織文化の変化を模式的に表した図である。

この図にはグループA（破線で表示）とグループBの二つのグループが表示されている。

いま、グループAに所属するメンバー1が、図6-1(a)あるいは(b)に示した経路をたどって、グループAからグループBに活動の拠点を移したと仮定する。この場合、メンバー1は、もちろん、二足のわらじで両グループに所属していても構わない。

グループBの活動に参加したメンバー1は、グループAに所属しているメンバー2を、グループBに参加するように勧誘する。その結果、メンバー2

もグループBの活動に参加する。このような行動が続くと、グループAは新規のメンバーが加わらない限り、次第に縮退する。

グループBには、グループAからの参加者だけでなく、複数のグループ（図の中ではグループN）からも参加者があると仮定する。

### ②組織文化の変化

グループBの中では、グループAから移り住んだメンバーがサブグループになって、グループAの組織文化をグループ内に侵出させている。

同様にグループNからのメンバーもグループNの組織文化を侵出させる。その結果、時間の経過とともにグループB固有の組織文化も次第に変化する。

後述の通り、今回取り上げた6事例の中で、この傾向が顕著に表れているのがARENAオフミグループである。

## 6.3.2 事例に見るグループ活動の変化

### ①SNカラビナ隊（タイプA・C）

図6-2(a)はSNカラビナ隊におけるメンバーの移動と組織文化の変化を表している。なお、図6-2ではリーダーとリーダーを補佐するメンバーを総称してオーガナイザと表示している。

もともとこのグループのメンバーには同じ釜の飯を食べた仲間という意識が強い。当初はある特定のメンバーのリーダーシップによって、活発に活動していたが、4.1で記述したように、活動は衰退した。しかし、長期にわたって同じ釜の飯を食べたということから、メンバー間の親密度は、たとえグループ活動が衰退したとはいえ、かなり強固である。

SNカラビナ隊のメンバー数名は、縁があってARENAオフミグループにも参加して現在に至っている例もある。

### ②街道歩きグループ（タイプA・D）

図6-2(b)は街道歩きグループの事例である。このグループの活動は4.2で記述したとおりである。

発足当時に比較すると、かなり人数は減少した。その間、リーダーや幹事役の交代があり、組織文化も中央集権的な文化から、和気あいあいの民主的な文化に変化したため、現在の活動は安定的である。

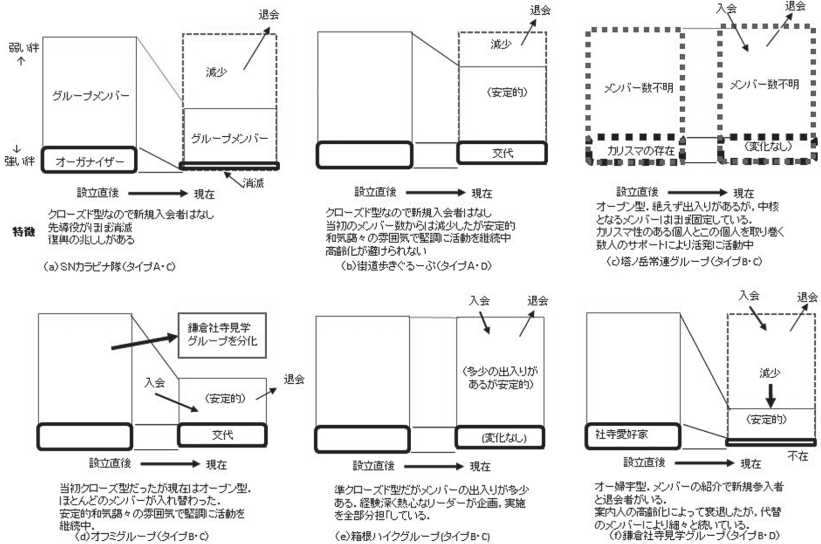


図6-2 グループの牽引役とメンバー数の消長

当該グループに所属するメンバーの中で脚力に自信のあるメンバー数名が、ARENA オフミググループでも元気に活動している。

### ③塔ノ岳常連グループ(タイプB・C)

図6-2(c)は塔ノ岳常連グループの事例である。このグループが他のグループと大きく異なる点は、正式な会員も、正式な組織も存在していないので、この図のようにグループの大きさを破線で表現するしかない。

このグループが自然発生的に活動を始めてから、多くのメンバーがグループに出入りしているが実質的な活動に参加メンバーの数は漸増傾向にある。年齢層も他のグループに比較するとかなり広範囲にわたる。メンバーの中にはSNカラビナ隊に所属していたメンバーも数名参加している。

リーダーの周辺には、自発的かつ献身的にリーダーをサポートするメンバーが居る。このグループの特徴は前述の通り「来るものは拒まず、去る者は追わず」がモットーである。しかし、中核に近い数十人のメンバーはほぼ固定的で、グループの諸活動に積極的に参加している。

グループ内には「しがらみ」のようなものは一切なく、ストレス極小かつ弱い絆の結びつきが見事に実現している。

#### ④ ARENA オフミグループ (タイプ B・C)

図6-2(d)はARENA オフミグループの事例である。このグループは、某コンピュータメーカーのユーザ会のメンバーの集まりだったが、設立以来ほぼ20年経過した現在では、設立当初から在籍しているメンバーはほんの2～3名で、大半は新規に参加したメンバーである。これらのメンバーの中にはSNカラビナ隊や街道歩きグループのメンバーもそれぞれ数名ずつ参加している。メンバーが少しずつ入れ替わっているが、メンバーの総数はそれほど変化していない。

新しいメンバーは、それぞれ元のグループの組織文化を身につけたまま、当該グループの活動に参加しているので、グループ内部に出身グループ別の緩やかな結びつきのサブグループが潜在している。

設立以来、途中からの参加メンバーが増えるにつれて、ユーザ会の色彩はなくなり、大多数のメンバーは、そんなグループの由来などには全く興味を示さない新人が大半になっている。

このグループが堅実な歩みを続けている最大の要因は、幹事長と称するオーガナイザーの人柄と熱心さにある。その意味からも、今の幹事長が健在な限り、このグループは安泰だろう。ただ、現状ではこの幹事長に代替できる後継者はまだ居ない。

#### ⑤ 箱根ハイクグループ (タイプ B・C)

図6-2(e)は箱根ハイクグループの事例である。

このグループの特徴は、箱根、三浦半島、中温線沿線の低山や散策コースを良く知っている熱心な案内役が居ることにある。案内役の専門的知識がリーダーシップの源泉となっているだけでなく、綿密な事前調査、確実な実施、綿密なアフターフォローがメンバーの共感を呼び、メンバーをつなぎ止めている。

メンバーの入れ替わりは緩慢で、ほぼ安定している。メンバーの紹介で、新たに入会するメンバーも例外的に居るが、メンバーの入れ替わりは少ない。

#### ⑥ 鎌倉社寺見学グループ (タイプ B・C)

図6-2(f)は鎌倉社寺見学グループの事例である。

メンバーの牽引役だった鎌倉社寺研究家のリーダーが引退した後、後継者不在のまま衰退した。

その後は、少数のボランティアの努力で細々と活動を継続している。

## 6.3 分析結果から見るメンバーの共通点

### 6.3.1 リプナックの指摘

リプナック（2.1.2参照）は、メンバーに対して、以下に示す提言をしている（竹内, 1985, pp.144-145；抜粋）。

- (i) 自分がグループからとるばかりでなく与えよ。
- (ii) 自分が欲しいものを求めることを忘れるな。
- (iii) 新しいグループに対してフォローアップを忘れるな。
- (iv) 口は災いの元。
- (v) 古いグループを見逃すな。
- (vi) 新しいグループの下調べを怠るな。
- (vii) 見知らぬ領域に踏み込む前に、自分が所属するグループを使え。
- (viii) グループから門前払いされても失望するな。
- (ix) メンバーを紹介するときは、その旨相手に知らせておくこと。

これらの項目の中には、メンバーとグループのあり方に示唆を与えるものが多い。

### 6.3.2 事例研究から得られる教訓

#### ①活発な活動をするメンバーの共通点

リプナックの指摘を念頭に置きながら、事例研究から活発なメンバーの行動パターンを集約すると、以下に示す4項目になる。

- (i) どんなグループでも興味を感じたら参加することを検討する。
- (ii) 興味が湧いたら没頭してみる。
- (iii) 興味がなければグループから脱退する。
- (iv) 人生意気に感じたら徹底してやってみる。

#### ②グループに留まるメンバーの共通点

グループ内で数年以上留まって活動しているメンバーに共通している項目

は以下の通りである。すなわち、

- (i) 自分の前歴をひけらかさない、
- (ii) 上から目線で物事を言わない、
- (iii) 自分の専門知識をひけらかさない、
- (iv) 自慢話をしない、
- (v) 自分の意見を周囲に押しつけない、
- (vi) 他のメンバーを批判しない、

などである。

趣味を主体とするグループでは、メンバーにはグループに留まらなければならないという「しがらみ」はほとんどない。このようなグループでは、メンバー相互あるいはリーダーとメンバー間では、これらの6項目の厳守が必須の条件となっている。

### ③グループに溶け込めないメンバーの特性

前項①とは逆にグループ内に留まれないメンバーに見られる傾向として以下の項目がある。すなわち、

- (i) 高圧的な態度で他メンバーから浮き上がり、仲間外れになる、
- (ii) 旅行社のツアーリーダーと同等な手厚いサービスをリーダーに求める、
- (iii) もっぱらサービスを受けるだけでグループへの貢献がない、
- (iv) SNSなどで不用意な発言をして、メンバーからクレームを受ける、

などである。

### ④幹事役などオーガナイザーのリーダーシップ

今回の事例で、幹事役やリーダーなどのオーガナイザーに見られる特徴は、以下の通りである。

(i) 活発な活動をしているグループには効果的リーダーシップを発揮するリーダーが居る。たとえばARENAオフミグループ、塔ノ岳常連グループ、箱根ハイクグループなどである。

(ii) 効果的リーダーシップの源泉は、グループによって若干異なる。

(iii) 専門家勢力で効果的リーダーシップを発揮しているグループは、箱根ハイク、鎌倉社寺見学グループ（前任者がリーダーの頃）である。

(iv) 同一視勢力で効果的リーダーシップを発揮しているグループは街道歩きグ



グループと、発足時のSNカラビナ隊である。ただし、相互に親密度が増すにつれて「しがらみ」が顕在化しつつある。

(v) 賞基本勢力、罰基本勢力、当然の権利基本勢力を源泉とするリーダーシップを発揮するリーダーが居るグループは6事例の中にはない。

(vi) 街道歩きグループのように、組織化されたグループではリーダーおよび幹事役の交代が円滑に行われたが、大半のグループでは適当な後継者が不在である。

## 7. 情報システムの利用状況と問題点

### 7.1 ICT活用の現状と問題点

#### 7.1.1 ICT活用の現状

##### ①SNカラビナ隊

事例研究でとりあげた6事例の全てでICTが利用されているが、活用レベルは様々である。

SNカラビナ隊では、メンバー間の情報連絡にPCメールと携帯メールを利用しているが、グループとしてのHPはない。

##### ②街道歩きグループ

街道歩きグループでは、メンバー相互の連絡はもっぱら携帯メールだけを使用している。街道歩きを計画するときには、幹事役の一人がカシミールを使って、歩行距離、累積標高、プロフィールマップ、計画書などを作成し、PCメールが届くメンバーには、PCメールを利用して送っている。PCメールが届かないメンバーには他の幹事役がコピーを作って郵送している。

メンバーの中には携帯メールすら使用していない人も若干居るので、これらのメンバーには幹事役から電話で連絡を取っている。

##### ③塔ノ岳常連グループ

塔ノ岳常連グループでは、もっぱらPCメールを利用してメンバー間の情報交流を行っているが、正式なメンバーリングリストなどはない。毎週土曜日に定期的に登山しているメンバー間では、対面の情報交流が盛んである。メンバーの中には一般のHPやフェイスブックを利用する人も居る。

季刊誌「尾根の瓦版」が発行されていた時代には、購読希望者にPCメール

で配布されていたが、現在は廃刊になっている。復刊を熱望するメンバーが多いが、まだ復刊するまでには至っていない。

#### ④ ARENA オフミグループ

ARENA オフミグループではPCメールだけで登山計画の配布、出欠などの連絡を行っている。メーリングリストは幹事長が一元的に管理している。登山計画書はPCメール添付で配布している。山行終了後幹事長が簡潔な報告文がフェイスブックに掲載される。

#### ⑤ 箱根ハイクグループ

箱根ハイクグループでは、登山計画、参加申込み、登山記録など、すべての情報が幹事役からメンバーにPCメールで伝達される。メーリングリストはリーダーが一元的に管理している。

PCで伝達される情報は極めて綿密、詳細かつ網羅的である。一方、メンバー相互の情報のやりとりはそれほど活発ではない。

#### ⑥ 鎌倉社寺見学グループ

鎌倉社寺見学グループは、ICT活用という視点から見ると、6事例の中で最も先進的である。特筆すべきは、当該グループ専用のHPを運営していることである。HPには前述のように一般公開部分とメンバーだけが閲覧できる部分がある。延べ100回を越える定例会の様子がHP上で詳細に記録されている(写真付き)。また専用HPから、個々の会員が運営するHPへ移動できるような配慮もされている。また、幹事役の一部メンバーがフェイスブック上に会の活動を報告している。

### 7.1.2 将来への期待

#### ① 第1段階；まずは最低限のICT利用の促進が急務

今回の6事例では、鎌倉社寺見学グループを以外のグループのICT利用レベルは、せいぜいPCメール程度であり、極めて低いレベルである。それでも、携帯メールやPCメールで連絡が取れるメンバーはまだ幸いである。電話しか通信手段がないメンバーがまだ少なからず居る。これらのメンバーとの情報のやりとりはかなり煩雑である。その結果、だんだんと仲間はずれになっていく傾向がある。ところが当の本人は仲間はずれになっていることに気がつ

かないことが多い。

なおLINEやMIXIの活用は、今のところ個人レベルに留まっていて、グループとして利用している事例はない。

### ②第2段階：各グループの情報発信

調査対象とした6事例の全てに、非常に大量の実績資料がばらばらのまま蓄積されている。これらの資料はリーダーなど一部のメンバーが利用するだけで、ほとんど公開されていない。唯一の例外は、鎌倉社寺見学グループが運営するHPだけである。塔ノ岳常連グループでもメンバーの1人が専用のフェイスブックを試験的に開設したがほとんど利用されていない。

これらの内部資料の中で、メンバーの名前などプライバシーに関わる情報は当然公開すべきではないが、たとえば山行計画書、山行実績データ、山行状況、失敗談などは、他のグループが山行を計画する場合に、貴重な情報源になる資料や情報が大量に存在している。これらの資料には、たんに実績データのみが公表されているHPや一般に公開されている書籍文献の情報とはひと味違った生きた情報が含まれている。

### ③第3段階：IoT（仮想空間）への対応

将来的には、IoTの一環として、趣味の世界を連動させることが考えられる。

塔ノ岳登山を例示すれば、仮想空間でバス停大倉から大倉尾根を經由して塔ノ岳山頂に至る登山ルートを再現する。仮に土曜日に登山すると仮定する。これまでの自分のデータから、歩き出してから山頂に至るまでに通過する山小屋、すれ違う仲間などが想定できる。

さらに未知の山に自分が登るときに、この山の各種データから、自分の登山能力で登った場合、どんな経緯をたどるか、どこで遭難の危険があるか、どんな動植物と出会うか、何時間かかるかなどが、仮想空間の中で実現できる。

IoTを使って、このような情報共有が実現できれば、登山計画立案にも有効に利用できるだけでなく、危険の事前察知や、仮に高齢化などで登山ができなくなっても、仮想現実の世界で趣味としての登山を楽しむこともできる。

また、近い将来、趣味の世界でのビッグデータや人工知能（artificial intelligence; AI）の有効活用も期待される。

## 7.2 ICT活用の問題点

### 7.2.1 情報強者と情報弱者の存在

#### ①情報弱者の存在

事例で取り上げたグループに共通する問題点は、第1に最低限携帯メールぐらいは使わないと、使っているメンバーとの間に、どうしても溝ができてしまうことである。

中高年のメンバーが主体のグループでは、携帯メールはおろか、ファックスすらなく、もっぱら固定電話しか使用していない人も居る。リーダーにとって、固定電話だけしか連絡手段のないメンバーはやっかいな存在である。

特別に悪意がある訳ではないが、連絡手段が煩雑なメンバーは次第に疎遠になっていく。

このような事態を少しでも避けるためには、必要最低限の情報リテラシーの普及が必要である。

#### ②情報強者の問題点

街道歩きグループの幹事役の一人が、自分のPCに蓄積していたメンバーのアドレスを、うっかり壊してしまい、復旧に随分と苦勞したことがある。また、蓄積していたデータの一部が破損するなどの故障で、定例会の企画、データの整理に支障を来したこともある。

また某グループでは、自分のHPに、メンバーの実名、年齢、顔写真などを無断で投稿してクレームを受けた例もある。

さらに他のグループでは、ウイルスに感染した添付ファイルをメンバーにうっかり送付してしまったという事例もある。

このような不具合な事例を纏めると、情報強者にも以下の各項のような問題点を抱えていることが分かる。

(i) 情報強者は、情報が途絶すると極端な情報弱者になる。PCなど情報機器のちょっとした故障で極端な情報弱者になってしまう。

(ii) 情報強者は、逆のデジタルデバイドを受ける可能性がある。不用意にSNSを利用すると、すぐに情報をばらまく要注意人物ということになり、情報が入らなくなる。

(iii) ICTを使えば使うほど、直感力、判断力、対応力を失う可能性がある。

その結果、PCがなければ何もできない存在に成り下がる可能性がある。

(iv) ICTを使ってしまうと、以前には耐えられた地道な手作業に耐えられなくなる。その結果、直感が低下する。

(v) 常にICTを使っていないと落ち着かなくなる。

## 7.2.2 ICTの限界

### ①所詮は仮想空間

塔ノ岳常連グループの活動を記録した「山の動画記録」がある。実際に自分の足で登ったときに味わう感動が、この動画記録を見ると鮮明に蘇る。しかし、実際に山へ行っていない人にとっては、折角の動画記録も、所詮は退屈な映像に過ぎない。

とはいえ、もしメンバーに類似の実体験があれば、自分が登ったことのない場所の動画記録であっても、それなりの疑似体験をすることができる。その意味からも実体験を積み重ねることによって、まずは「リア充」を高めることが重要である。

### ②メンバー相互の関係とICT

メンバー相互の関係にICTが与える影響は以下の3項目に要約できる。

(i) ICTだけでは、“不安を伴う緩やかな関係”しか構築できない。

事例のグループの全ては、対面コミュニケーションを基本としているので、不安など全くないが、SNSのように対面の交流がないグループでは、“得体の知れなさ”がどうしても付きまとう。

(ii) 親密な関係があれば、ICT活用の効果は極めて大きい。

(iii) 情報格差があると、親密な関係でも次第に疎遠になることもある。

### ③劣悪な条件下での対応

登山するには応分の体力が必要である。また携行品は必要最小限に絞り、重さは1グラムでも減らしたい。したがって携帯端末やPCはできるだけ軽く、寒さ風雨など山の厳しい環境に耐えるものが望ましい。

場合によっては、スマホやPCよりも、小さなノートとエンピツの方が記録媒体として頼りになることすらある。

## 7.2.3 ICTの効果的活用

### ①最新ICTへの興味の持続

グループを活性化し永続させるためには、ICTの活用は必須である。そのためにはリーダーだけでなくメンバーも以下の各項に留意することが望ましい。

- (i) 常にPCなどICTを使い続ける。
- (ii) ICTの故障に対応する最低限の応急処置方法を習得する。
- (iii) ICTのバックアップを常に考える。
- (iv) バックアップを面倒がらずに行う。
- (v) もっとも重要な情報はICTだけに頼らず、見える媒体に記録しておく。
- (vi) ICTの故障に対応してくれる専門業者を予め決めておく。
- (vii) 最小限のICT関連のマニュアルを準備しておく。

### ②ICTへの過度な依存の防止

(i) 過度にICTに依存してしまうと、紙媒体などのレガシーなものを持つ良さを失う可能性がある。

(ii) 高性能ICTは小回りが利かないことがある。ときには、小型の手書きノートとエンピツの方が、迅速で便利ことがある。

グループ活動に必要な新奇なアイデアは、ふとした切っ掛けで思いつく。これらを迅速に記録するには高度なICTより小さなノートとボールペンの方が便利ことがある。

(iii) 携帯端末の急速な普及により興味が阻害される。グループ活動の企画立案やハイキングの現在地を確認するなど、携帯端末によって手軽に情報が入手できる。ところが、あまりICTに頼らずに地図や時刻表を頼りに苦勞して計画を立てる面白さが味わえなくなる可能性がある。

### ③即応力・直感力の喪失

グループ活動でICTを有効適切に活用することは必須である。しかし、過度にICTに頼りすぎると、思わぬ失敗や齟齬を来すことがある。

五十三次洛遊会幹事役の一人は、会員名簿や街道歩きの資料類のほとんど全てをPCで管理している。もちろん各種データのバックアップやウイルス対策もかなり綿密に行っていたにもかかわらず、このPC、突然故障したときに、

バックアップしたはずの会員名簿までが損傷してしまったという事例がある。

この事例から得られる教訓は、主要メンバー間で自立分散型のバックアップ体制を作っておくことと、なるべく多くのメンバーに応分の情報リテラシーを持って貰う必要性である。

山登りグループでは、さらに深刻な事態が予見される。登山をするときに欠かせない知識技術として地図読みがある。地形図とコンパス（方位磁石）を使って、自分が現在どこに居るかを確認する現在地確認と、現在地が分かっているときに周囲に見えている山がどの山かを確認する山座同定の技術が必須である。ところが、携帯用のGPSを使えば、地図読みなどできなくても簡単に現在地が確認できる、しかし、万一このGPSが故障したり、電源がなくなったりした途端に万事休すという状態になる。

#### ④適切なICTの活用

今回の事例では、平均的なメンバーが具備している情報リテラシーレベルは、まだかなり低レベルである（鎌倉社寺見学グループを除く）。

グループの一層の活性化と効率的なグループ運営には、ICTの適切な活用が望まれる。

## 8. 中高年のQOL向上とグループ活動

### 8.1 自発参画型グループと課題達成型グループ

#### 8.1.1 自発参画型と課題達成型の特徴

##### ①自発参画型の特性

今回事例研究で取り上げたグループは、序章で述べたように、全ての事例は図8-1に示すマズローの欲求5段階説の上位3段階の実現を目的とした自発的参画型に属する。すなわち全てのメンバーは、他人から強制されることなしに、自分の意思だけで、グループに入会している。また全く自由意思で好きなときに退会する。入会しても、公序良徳を守っている限り、何の制約もなく自由である。

メンバーが自分の自己実現欲求、自我欲求あるいは社会的欲求を満たしていると感じる間は当該グループのメンバーとして在籍する。しかし一旦その欲求が満たされなくなると何のこだわりもなく当該グループを遠ざかる。

自発的参画型のグループの特徴を要約すれば、自発的参画を前提に「弱い絆」が形成されていて、効果的なリーダーシップが発揮できるリーダーが存在するグループである。リーダーが円滑に交代する多頭の特性を具備しているグループの活動は長期に渡って存続するという特徴を持つ。

②課題解決型グループの特徴

図8-1に示す課題解決型グループはマズローの欲求5段階説の下位2段階、すなわち安全欲求や生理的欲求を充足するために編成されたグループである。このグループの最大の特徴は課題達成のための「強い絆」によって形成されているという点にある。

課題達成型の最大の特徴は、課題が解決すると当該グループは解消されるという点にある。

一般に課題達成型グループは強力なリーダーシップによるトップダウン型であり、強権的で短期的である。いわゆる「強い絆」によって形成されるグループであり、グループに内在するストレスも自発的参画型に比較すれば強いのが一般的である。

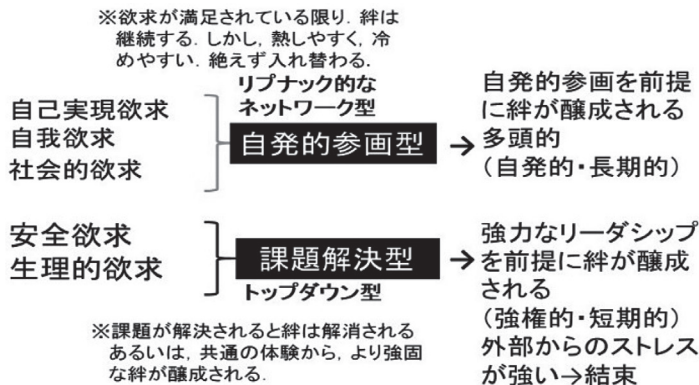


図8-1 2種類のグループ



## 8.1.2 グループ活動による中高年のQOL向上

### ①自発的参画型から課題解決型へ

自発的参画型グループが長期にわたって持続的な活動を維持するために、(i)各地に散在する同型のグループとの情報交流の促進、および、(ii)課題解決型グループと円滑な連携の分野でICTが有効に活用されること望まれる。

これが実現できれば、中高年のQOLの一層の向上が期待される。同時に、趣味目的のグループを通じて醸成された人脈が、課題解決にも役立つようになる(図8-2)。

### ②課題解決型から自発的参画型へ

逆に課題解決型で醸成されたグループが、自発的参画型グループに発展していく例もある。今回取り上げた事例では、ARENA オフミグループと鎌倉社寺見学グループがこのタイプである。

今回は自発的参画型グループを事例として取り上げたが、自発的参画型グループが、課題解決型グループと円滑な連携をとることにより中高年のQOL向上に繋がる事が期待される。

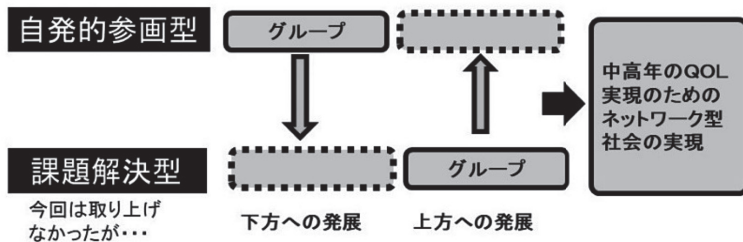


図8-2 自発的参画型と課題解決型との関係

このように、自発的参画型グループと課題解決型グループとが相互に影響し合うことによって、メンバーのQOLが一層高度なものになることが期待される。

### ③自発的参画型ネットワーク普及への期待

以上の結果から、自発的参画型の普及による期待は次の6項目に要約することができる。

(i) 精神的に自立している中高年に生き甲斐創出の機会を提供する。

(ii) 成功事例の研究が促進され、その成果がリア充の世界にフィードバックされることが期待される。

(iii) ICTリテラシーの普及啓蒙が促進される。

(iv) 各グループ間のイベントや情報交流が促進され、一層のQOL向上が期待される。

(v) 情報セキュリティの知識と対応の普及と啓蒙が促進される。

(vi) SNSの効果的活用が促進され、一層のQOL向上が期待される。

### 8.1.3 グループ事例の普及

#### ①事例研究からの期待

今回取り上げた事例では、活動が活発なグループ、すでに衰退期に入っているグループなどさまざまだが、これらの事例から得られる教訓や成功体験などのさらなる研究と普及が期待される。すなわち、

(i) 中高年のQOLを学際的な視点から体系づけをする。

(ii) 中高年へのQOL関連のリテラシー普及のためのカリキュラムを研究する。

(iii) カリキュラム普及のための方法を案出する。

(iv) 産学協同により中高年のQOL普及の方法を案出する。

#### ②異なる事例への適用

今回の6事例は主として山登りや歩くことを主体とした趣味グループである。これは多種多様な趣味の世界のごく一部の領域を取り上げているに過ぎない。したがって、今回の分析結果には、これら以外の趣味グループのメンバーのQOLの向上にどこまで通用するかは今のところ不明である。

#### ③LOHASとの関連

LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainabilityの略) は「スポーツやヨガに通い食生活に気を配り、アートに興味を持つなど自己啓発に努め社会貢献をする企業への製品や環境負荷の低い商品を選択するなど、心と体の健康と地球環境に配慮したライフスタイルのこと。地球環境保護と人間の健康を何よりも重視し、持続可能な社会を志向する暮らしを目指す」ことだという。(URL [12] [13])。

したがって、今回の調査結果もLOHAS実現にいささかの関連があると言える。

## 9. 結論

### 9.1 本研究の要約

#### 9.1.1 研究の対象と目的

この研究では、主として中高年のメンバーが主体のグループで、メンバーの社会的欲求、自我欲求および自己実現欲求（マズロー欲求5段階説の上位欲求）を満たすことを主目的とした6事例を研究対象とした。

これらの6事例のおおのについて。リーダーとメンバー数人に対する面接調査を主体として研究を進めたが、面接調査を補佐することを目的として小規模なアンケート調査も並行して行った（調査対象人数約50名）。

#### 9.1.2 調査概要

本研究では、インタビュー調査を主体として、

- (i) グループの特性、
- (ii) メンバーの挙動、
- (iii) グループとメンバーの関係、

の視点から分析を試みた。その結果、9.2に示すような結論を得た。

## 9.2 分析結果

### 9.2.1 グループの発展過程

各グループの発展過程は、(i)黎明期、(ii)発展期、および、(iii)変節期の3段階に区分することができる。

表9-1は、事例研究で取り上げた6事例の発展過程を、この3段階に区分して纏めたものである。

タイプA・CとタイプB・Cは、いずれも組織が柔構造である。タイプA・Cはいわゆる“同じ釜の飯”を食べた仲間が集まったグループである。また、タイプA・CとタイプB・Dは硬構造を持つという共通点を持つ。

黎明期を見ると、いずれのグループにも、“言い出しっぺ”が存在する。

表9-1 タイプ別グループの発展過程

タイプ タイプ	柔構造(タイプC)		硬構造(タイプD)	
	同質メンバー(タイプA・C)	異質メンバー(タイプB・C)	同質メンバー(A・C)	異質メンバー(タイプB・D)
発展段階				
黎明期	(1)研究会・同窓会などの仲間内のメンバーだけで集まる。 (2)幹事役がメンバーを取り纏め役になりグループ活動が開始される。 (3)グループへの参加者が増えて活動が活発になり始める	(1)偶然の切っ掛けで、カリスマ性のある人の周りにメンバーが集って、自然発生的にグループ化が図られる。 (2)実質的に幹事役を務める人が現れてグループ活動が軌道に乗る。	(1)いわゆる“同じ釜の飯”を食べた仲間が特定の目的を持って組織化されたグループとして発足する。 (2)定款、会則、組織、役員の出などが、予め決められている。	(1)特定の目的を持ってグループが発足する。 (2)発足当初はタイプB・Cとほぼ同じ経緯を辿って発展する。
発展期	(1)グループ活動が次第に活発になり活動内容が安定して、活発な活動が持続する。 (2)グループの規模が小さいので、運営の組織化が進まない。	(1)メンバーの出入りがあるが、常に自分のメンバーが参加して、活動は活発化する。 (2)幹事役に同調する協力者が現れて活動が多岐にわたるようになり、グループはますます発展する。	(1)定款などに決められた手順に従ってグループ活動は円滑に遂行される。 (2)一般にメンバー間に比較的強い絆が存在するので、これを敬遠して脱会するメンバーもいる。	(1)組織化が進み、安定的な活動が継続する。 (2)活動が一巡すると、自然退会するメンバーもいるが、新規に参加するメンバーがあり安定的である。
変節期	(1)グループ活動がマンネリ化する。 (2)新規加入者が居ないことや高年齢化により、メンバー数が減り続ける。 (3)幹事役の後継者が居ないと必然的にグループは衰退する	(1)全ての活動が特定の幹事役に依存していることが多く、組織化や幹事役の円滑な交代が進んでいないグループが多い。 (2)幹事役が不在になると、グループは急速に衰退する。	(1)現役時代の階層が何時までも存在しているで、これに嫌気を感じるメンバーが連のいていく。 (2)メンバーの高齢化によって、やがて衰退する。	(1)幹事役の後継者が居ないと、組織化が進んでいにもかわらず、グループ活動は衰退する。 (2)連絡組織、ホームページなど完備しているの、幹事役の後継者が現れれば、活発化が可能である。
グループ例	SNカラビナ隊 街道歩きグループ	塔ノ岳常連グループ オプミグループ 箱根ハイク	高校同窓会 同じ職場のOB会 ※今回の事例研究では、このタイプの事例は研究対象とされていない。	鎌倉杜寺見学グループ

この“言い出しっぺ”に共感する人達が集まって、自然発生的にグループが誕生している。

このタイプのグループには、(i)同窓会や「同じ釜の飯」を食べた仲間内のグループ、あるいは、(ii)何らかの機会でたまたま知り合っただけの不特定多数のメンバーが集まったグループかの違いである。

発展期になると、同質メンバーのグループは、概して和気あいあいの雰囲気の中で安定的に活動を続けるが、同質メンバーが集まっていることから、次第に「強い絆」の結びつきに変わっていく。

その結果、グループに「弱い絆」の方を強く求めるメンバーは、次第に息苦しさを感じ始め、グループから去って行く。

高校同窓会や職場OB会など、タイプA・Cに属するグループでは、その傾向が概して大きい。特に職場OB会では、退職後何時まで経っても現役時代の上下関係が残渣として残っていることが多い。この残渣に息苦しさをを感じるメンバーは、グループからだんだんと消えていく。

グループの運営がカリスマ性のあるリーダーの存在に大きく依存している点は、硬構造を持つタイプB・Cと共通している。

リーダーの交代が円滑に行えないグループは、やがて衰退する運命にあることに疑いの余地もない。

硬構造でメンバー数が10名余りの規模になると、柔軟性に欠ける運営になりがちである。そして、組織活動にもある種のヒステレシスが生じるようになる、その結果、メンバー間の葛藤が増える傾向にある（たとえば鎌倉社寺見学グループ）。

## 9.2.2 メンバーの態様

メンバーの行動を、図3-1に示した「絆」のモデルを使って分類してみよう。なお、図3-1の②貢献は具体的には、相手に対する「貢献」、④のフィードバックは相手から得られる「見返り」と言い換えることができる。貢献は情報提供や協力など相手に対するサービス全体を指す。また見返りは相手から受け取る情報やサービス全体のことをいう（図9-1）。

図9-1は横方向に見ると（A）メンバー対メンバー（p to p；Person to

Person) と、(B) メンバーと所属するグループ (p to G ; person to group) に区分できる。また、縦方向に見ると (a) 貢献>見返り、(b) 貢献<見返り、および (c) 貢献=見返りの3種類に区分できる。したがって、縦横の区分によって、貢献と見返りの関係は6種類に区分することができる。

図9-1 (A・a) では、メンバー P 1 のメンバー P 2 に対する貢献が、P 2 からの見返りより大きい。この場合、P 1 は次第に P 2 から遠ざかる。あるいはグループ内の他のメンバーと新たな関係を築こうとする。それがうまくいかない場合は、図9-1 (B) に移行する。当該グループの活動からも期待する見返りが得られない場合は、当該グループから去って行く。

逆に同図の (A・b) のように、P 3 から P 4 への貢献より、P 4 からの見返りが大きい場合は相手の P 4 が遠ざかっていく。また同図 (A・c) のように貢献と見返りがバランスしていれば P 5 と P 6 の関係は継続する。そして P 5 と P 6 は所属するグループの中でインフォーマルな小さなグループとなり、所属するグループの中で、あたかもこの小グループが1人になったかのような行動を取る。

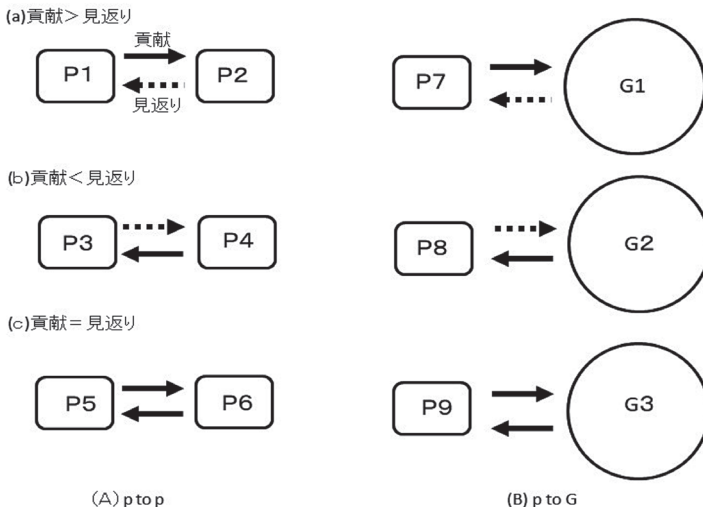


図9-1 個人対個人および個人対グループの相関関係

(B・b)のP8のようなメンバーばかりのグループでは、リーダーが居なくなるとG2は衰退の一途を辿るが、P7のようなメンバーが居ると、このグループは存続し続ける。

### 9.2.3 リーダーのリーダシップと後継者育成

グループを長期にわたって安定的に存続させるためには、リーダーの後継者を計画的に確保することが必須の条件になる。

リーダーの後継者を確保するためには、

- (i) グループの外部から然るべき人材を招聘する、
- (ii) 後継者を計画的に育成する、

のどちらかである。

運営管理体制が整備され、専門のスタッフが居る大規模組織ならば外部から招聘したリーダーの下でグループを存続させるのも、さほど珍しいことではない。また、継続的に新入社員と定年退職者とが入れ替わる企業のような組織ならば様々なキャリアフィールドを経験するキャリアパスを通してリーダーを育成することも可能である。

しかし、本研究の対象となる小規模のグループでは、メンバーの出入りが自由な上に年功序列的な要素は全くない。したがって、キャリアフィールドやキャリアパスを想定すること自体が非現実的である。

以上の考察から、リーダーのリーダシップのあり方と後継者育成の関係は図9-2のように整理することができる。

2章で論述したようにリーダシップには、(i) 効果的なリーダシップ、(ii) 成功したリーダシップ、および、(iii) 試みられたリーダシップがある。この内、試みられたリーダシップでは、マズローの上位段階に位置するグループでは論外のことである。したがって、図9-2では、試みたリーダシップは除外して、効果的リーダシップ(K)と成功したリーダシップ(S)の二つを縦軸に取る、横軸はグループ内で後継者選出や育成を意図的に行っているか(Y)、いないか(N)を表す。その結果、リーダーの後継者育成の問題は、この縦横2軸で区分された4種類の類型に区分することができる。

タイプS・Nは強制型、またタイプS・Yは体制型である。どちらもメンバー

		後継者育成	
		なし(N)	あり(Y)
効果的 リーダーシップ (K)	(タイプK・N) 〔和気あいあい型〕	(1)同一視勢力を基本勢力とするリーダーシップを発揮する。 (2)同調行動を取るメンバーが大半を占める。和気あいあいの組織文化が形成される。 (3)後継者の育成は成り行きに、任せる	(タイプK・Y) 〔理想型〕
	(タイプS・N) 〔強制型〕	(1)賞基本勢力、罰基本勢力を基本勢力とするリーダーシップを発揮する。 (2)強制力で組織を運営する。トップダウンによる課題達成型(自主性喪失の危惧)。 (3)後継者の育成には無関心。	(タイプS・Y) 〔体制型〕
成功した リーダーシップ (S)			(1)当然の権利基本勢力によるトップダウン型。 (2)指揮命令系統、運営規則、作業手順の明示、信賞必罰などルーレ化 (3)指名による後継者確保。

図9-2 リーダーのリーダーシップと後継者育成

が同調行動を取るか、取らないかには無関係に、リーダーが賞基本勢力と罰基本勢力によって、とにかく成果を出させるタイプである。タイプS・Nには、明確な目標(例えば某大会で優勝する)に向かって突き進む短期決戦型である。このタイプのグループでは、一般にメンバー個人よりもグループ全体としての価値観、言い換えればグループ全体の課題達成が重視される。なお、この課題が達成されれば、当該グループの存在価値はなくなる。そのために、活動期間が限定的なことが多い。活動期間が限定的ならば、リーダーの後継者問題は原則として発生しない。

一方、学校の部活動のように定期的にメンバーが入れ替わる場合には、常にリーダーの後継者が居なければ、グループは存続できない(タイプS・Y)。

タイプK・Nは和気あいあい型、タイプK・Yは理想型である。どちらもリーダーが同一視勢力、専門家勢力を基本として効果的リーダーシップを発揮している。

今回調査対象にした全ての事例で共通するのは、メンバーのそれぞれが、マズローの上位段階の欲求を満足させるのが目的である。したがって、グルー



ブ全体としての成果よりも、所属する個々のメンバーがグループから感じ取る居心地の良さや満足感で評価するのが適当である。この満足感は、数量とか金額というような客観的な尺度だけでは計測不可能である。

和気あいあい型と理想型の違いは、グループとして後継者育成を考慮しているか否かである。グループを長期にわたって存続させるためには、和気あいあいだけでは不可能であり、後継のリーダーの存在が不可欠である。

今回の6事例では、街道歩きグループとARENAオフミグループでは、初代リーダーから次のリーダーへの引き継ぎが円滑に行われている。

街道歩きグループでは初代のリーダー IK氏と幹事 OM氏が、中山道六十九次を踏破したのを機に、平素から行動を共にしているメンバーの中から、ON氏をリーダー候補に、また AB氏を幹事候補に推薦し、本人と他のメンバーの承認と共感を得て業務を引き継いだ。

また、ARENAオフミグループでは、初代リーダー HN氏は本業が多忙を極めていたので限界を感じ、指名により現リーダーの NO氏にリーダー役を引き継いだ。

この両事例とも、日頃から一緒に行動しているメンバーの中から、他のメンバーとの親和性があり、かつ企画力、行動力に優れたメンバーを指名している（タイプ K・Y）。

一方、塔ノ岳常連グループでは、TG氏とTG氏を強力に支援する数名のメンバーによって運営されているが、TG氏の後任に相応しいメンバーは、今のところ絞り切れていない。したがって、現在活発に活動しているにもかかわらず、TG氏引退後のグループがどのようなようになるかは、全く予想できない（タイプ K・N）。

## 9.3 今後の研究への期待

### 9.3.1 研究方法の反省点

#### ①可視化要素の吟味

本研究では、3.3に示した可視化要素、(i) ビグネルの情報システム要件、(ii) リブナックのネットワーク論、(iii) 勢力関係とリーダーシップ論、(iv) グレーナーなどの組織発展論、(v) 一般システム論（システムの階序）、および、(vi)

リア充と非リア充の6要素を尺度にして、事例の特性を分析した。

しかし、調査結果を解析した結果、これらの6項目の尺度では、グループの特性を、正確に表現できたとは言い切れない。したがって、今後の研究では、正鶴を得た可視化要素は何かを、引き続き研究する必要がある。

### ②研究対象の事例の拡大

今回の研究対象は僅かに6事例に過ぎない。したがって、今回の研究結果が他の趣味グループ、例えば絵画、手芸、音楽など多方面に渡るグループに、果たしてどの程度適合するかは今のところ不明である。

さらに、今回の調査対象には大規模グループは含まれていない。したがって、グループの組織化という視点からの吟味は不完全なままである。今後は大規模グループの事例研究を続ける必要がある。

### ③調査対象範囲の拡大

本研究では、マズローの欲求5段階説の上位3階層に該当する趣味グループを研究対象としている。今後、本研究をさらに深めるために、まずは登山やウォーキング以外の趣味グループまで調査対象を拡大すると同時に、さらに多数のグループを調査対象にする必要がある。

さらに、当該研究を進めることにより、健常者のグループ活動の現状と問題点がさらに明確になるであろう。

## 9.3.2 中高年健常者へのICT普及とIoT活用

今回の事例研究で明らかになったことは、

- (i) ICTの活用がまだ低水準である、
- (ii) 情報弱者が阻害されがちである、

の2点である。

ICTの利用レベルを見ると、6事例の内、独自のHPを開設しているグループは鎌倉社寺見学グループだけである。

会員相互の連絡も、もっぱらPCメールだけに頼っているグループが大半である。中には携帯メールだけに頼っているグループもある。

このような低次元のICT利用水準にもかかわらず、通信手段が、電話とファックだけというメンバーも少なからず居る。中には、ファクスもなく固

定電話だけというメンバーも散見される。これらのメンバーは自覚症状のない情報弱者である。情報弱者との情報交流は面倒で手が掛かるので、ついついグループ活動の仲間はずれになっている。

ここで一番の問題点は、自分が情報弱者になっているという自覚がない人が多いことである。その意味からも、必要最低限のICT普及促進を図らなければならない。

近未来に目を向ければ、IoTの発達普及がますます促進されるであろう。IoTが、これらを趣味の世界にも変革をもたらすことは自明である。同時にIoTの普及により新たな情報弱者が増える可能性がある。したがって、グループ活動におけるIoTの有効活用が如何にあるべきかが、今後の重要な研究対象になるであろう。

### 9.3.3 中高年健常者のQOL研究の促進

1.1.1項で引用した総務省統計局の資料によると、2015年現在のわが国の平均寿命は男性80.79歳、女性87.05歳に達している。一方、介護の必要がなく日常生活を支障なくこなせる健康寿命は男性71.11歳、女性75.56歳だという(平均寿命と健康寿命の調査年に多少のずれがある)。このことから、平均寿命と健康寿命との間に、男女ともに数年のずれがある。言い換えれば、寝たきり状態で数年過ごさなければならないということである。さらに、わが国の65歳以上の高齢者の割合は2016年に26.7パーセントに達している。ゴールドプランで提唱されているように高齢者の理想像はヤングオールドである。この26.7パーセントの高齢者の多くがヤングオールドになれば、平均寿命と健康寿命とのギャップが小さくなることは自明である。

一方、中高年健常者のQOLを対象とした先行研究は、今のところ余り活発には行われていないように見受けられる。今回の研究は、健常者のQOL向上を目的としているが、この研究の究極の目的は少しでも多くのヤングオールドが誕生することにある。

## 謝辞

面接調査およびアンケート調査にご協力いただいた多くの方々に深甚なる謝意を表する次第である。

## 参考文献およびURL

### 英語文献

- [1] Boulding, K. E., 1968, 'The Skeleton of Science-General System Theory,' *Management Science* 2, 3, Apr.1953 (公文俊平 (訳), 1975, 『経済学を超えて』 学習研究社)
- [2] Granovetter, M., S., 1973, 'The Strength of Weak Ties,' *American Journal of Sociology*, Vol. 78., Issue 6 (May, 1973), pp.1360-1380
- [3] Greiner, L., E., 1972, 'Evolution and Revolution as Organization Graw.' " *Harvard Business Review*", Jul-August, Harvard Business School.
- [4] Lipnak, J. & Stamps J, 1982, *Networking*, Ron Bernstein Agency, Inc.(正村公宏 (監), 1984, 『ネットワーキング：ヨコ型情報社会への潮流』 プレジデント社)
- [5] Owens, L., et al., *Information and Business Performance*, Bowker Tapscott. D., & Caston. D., 1993, *Pardigm Shift*, McGraw-Hill, 1993

### 日本語文献

- [1] 青山正治, 2012, 『高齢者のICT活用促進に向けて：高齢者のQOL向上に社会的課題解決の視点から』 ニッセイ基礎研究所
- [2] ICT超高齢化社会構想会, 2013, 『ICT超高齢化社会懇談会報告書：スマートプラチナ社会の実現』 総務省
- [3] 朝日新聞；「登頂3000回塔ノ岳会長」朝日新聞 (2016年11月29日)
- [4] 東浩紀, 2013, 『弱いつながり』 幻冬舎
- [5] 今井忠政, 1993, 『組織の成長と衰退』 白桃書房
- [6] 川上量生 (監著)；角川学芸出版 (編)；村井純 (他著), 2014, 『ネットが生んだ文化；誰もが表現者の時代』 KADOKAWA

- 〔7〕 内閣府, 2016, 『平成28年度高齢化白書』内閣府
- 〔8〕 椎塚久夫, 2013, 「超高齢化社会における社会的孤立回避へのネットワーク理論の適用可能性について」『工学院大学研究報告』(第113号), 工学院大学
- 〔9〕 趙弼花, 2000, 「高齢者のQuality of Lifeに関する研究」『政策科学8-1』立命館大学
- 〔10〕 竹内健一 (他), 1985, 『ネットワーキングの奇跡一人脈を広げる、能力を引き出す』光文社
- 〔11〕 NTTデータ経営研究所 (編), 2008, 『高齢者におけるパソコン・ネットの利用動向に関する調査』NTTデータ経営研究所
- 〔12〕 内閣府, 2000, 「今後5か年間の高齢者保健福祉施策の方向、ゴールドプラン21」
- 〔13〕 内閣府, 2016, 『平成28年度高齢化白書』内閣府
- 〔14〕 中村陽吉, 1964, 『集団の心理』大日本図書
- 〔15〕 花岡菖, 2017, 「中高年の生きがいとグループ活動に関する一考察 (登山グループの事例から学ぶもの)」日本経営システム学会経営ネットワーク研究会報告資料 (一般には非公開)

#### 参考URL

- 〔1〕 [http://www1.mhlw.go.jp/houdou/1112/h1221-2\\_17.html](http://www1.mhlw.go.jp/houdou/1112/h1221-2_17.html) (ゴールドプラン)
- 〔2〕 <http://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/> (首相官邸)
- 〔3〕 <http://www.nhk.or.jp/kaisetsu-blog/400/241863.html> (IoTの普及と新たな社会リスク)
- 〔4〕 <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E4%BB%8A%E5%B9%B4%E3%81%AE%E6%BC%A2%E5%AD%97#.E4.B8.80.E8.A6.A7> (マズローの欲求段階説)
- 〔5〕 <http://www.slideshare.net/BISWAJITorJEET/mmmppp> (マズローの欲求段階説)
- 〔6〕 [http://www.sonylife.co.jp/company/news/27/nr\\_150915.html](http://www.sonylife.co.jp/company/news/27/nr_150915.html) (「シニアの生活意識調査2014」ソニー生命保険)

- [ 7 ] <http://rectone.boy.jp/kama/fb/> (公開部分だけ閲覧可能)
- [ 8 ] <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%83%BB%E3%82%B0%E3%83%A9%E3%83%8E%E3%83%B4%E3%82%A7%E3%83%83%E3%82%BF%E3%83%BC>
- [ 9 ] <https://www.youtube.com/watch?v=KXGbCjzmm2M>(“The Concept of Embeddedness, by Granovetter”)
- [10] <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%BB%E3%83%AC%E3%83%B3%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%94%E3%83%86%E3%82%A3> (セレンディピテイ)
- [11] [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Three\\_Princesses\\_of\\_Serendip](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Three_Princesses_of_Serendip) (The Three Princess of Serendip)
- [12] <https://www.goo.ne.jp/green/business/word/life/S00034.html>(LOHAS)
- [13] <https://ja.wikipedia.org/wiki/LOHAS> (LOHAS)
- [14] <http://www.stat.go.jp/data/nihon/02.htm> (平均寿命)
- [15] [https://www.nikkei.com/article/DGXLASDG28H2A\\_Y5A820C1000000/?n\\_cid=DSPRM2946&waad=cCtk5cBF&gclid=EAIaIQobChMIyK2O5O3k1gIVCCRoCh2xtgWzEAAYBCAAEgJLp\\_D\\_BwE](https://www.nikkei.com/article/DGXLASDG28H2A_Y5A820C1000000/?n_cid=DSPRM2946&waad=cCtk5cBF&gclid=EAIaIQobChMIyK2O5O3k1gIVCCRoCh2xtgWzEAAYBCAAEgJLp_D_BwE) (健康寿命)