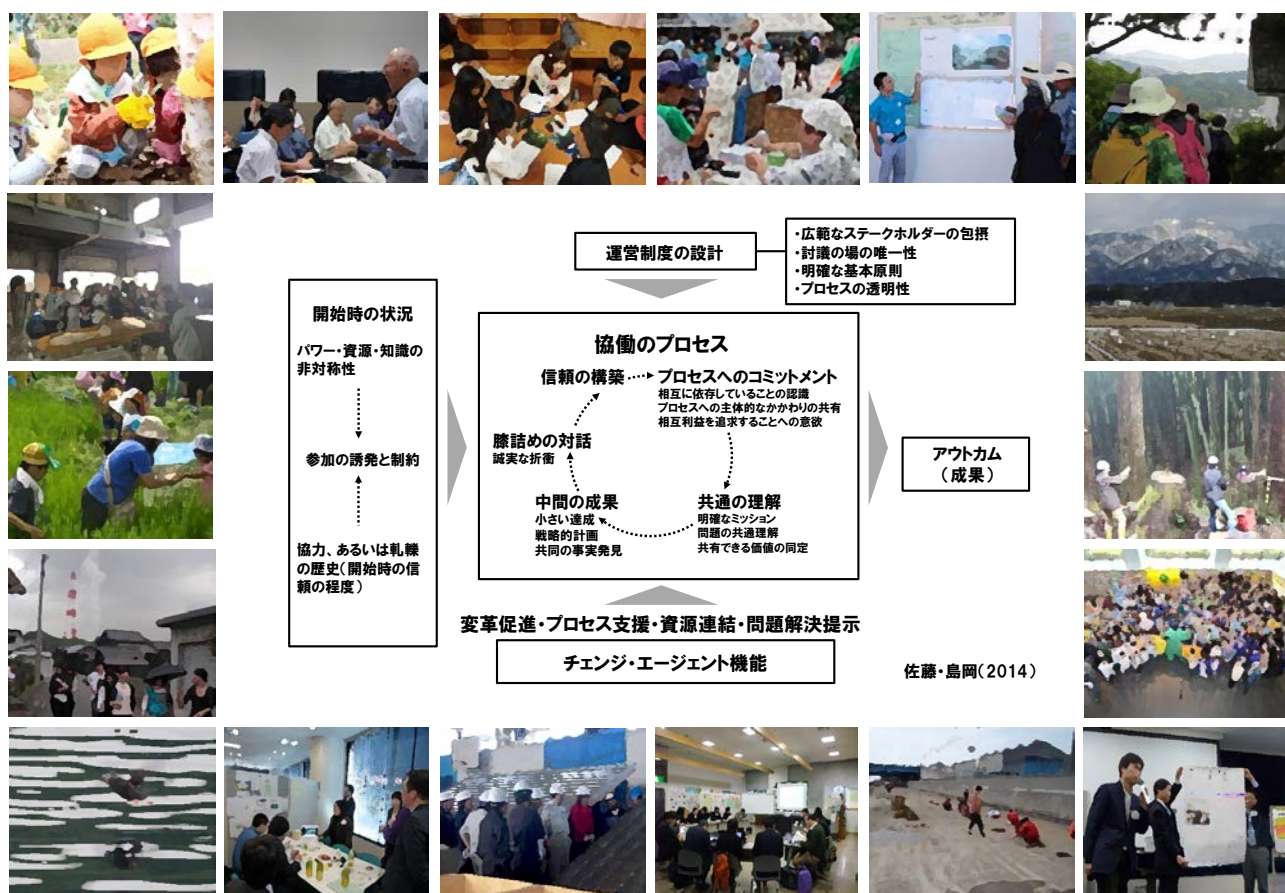


平成 25 年度環境省地域活性化を担う 環境保全活動の協働取組推進事業

[プロジェクト・マネジメントの評価]と[中間支援組織の機能と役割]に焦点を置いて

— 最終報告書 —



2014 年 3 月 31 日

研究代表者: 佐藤真久(東京都市大学)

事務局: 一般社団法人環境パートナーシップ会議(EPC)

－平成 25 年度環境省地域活性化を担う環境保全活動の協働取組推進事業－
最終報告書

目 次

目 次	2
はじめに	3
第一章：導入	4
1.はじめに	4
2.採択された協働取組	4
3.検討会実施報告	8
4.本報告書の章構成	11
第二章：理論研究編－プロジェクト・マネジメントの評価	12
1.はじめに	12
2.理論的枠組と 7 つの評価基準	12
3.おわりに	15
第三章：理論研究編－中間支援組織の機能と役割	17
1.はじめに	17
2.既往研究の整理	17
3.協働における中間支援機能モデル構築	20
4.おわりに	22
第四章：実証研究編－プロジェクト・マネジメントの評価	23
1.はじめに	23
2.協働ギャザリング 2014(年度末報告会)の開催	23
3.協働取組のプロジェクト・マネジメントの評価	25
4.未来新聞に見られる実行可能性と革新性	35
5.おわりに	36
第五章：実証研究編－中間支援組織の機能と役割と配慮事項	37
1.はじめに	37
2.川崎市中間支援機能協議ワークショップの検討結果	37
3.全国 EPO 連絡会における中間支援機能(EPO)評価ワークショップ	45
4.提言：中間支援機能の強化に向けて	55
5.おわりに	59
おわりに	61
付録 1：平成 25 年度協働取組推進事業(公募要領・申請書)	63
付録 2：協働取組カレンダー・中期計画	77
付録 3：協働ギャザリング 2014(年度末報告会)－論点整理	139
付録 4：協働ギャザリング 2014(年度末報告会)－未来新聞	153
付録 5：全国 EPO 連絡会における 中間支援機能(EPO)評価ワークショップでの指摘事項	169
付録 6：中間支援機能チェックリスト(暫定版)	179

はじめに

「環境の保全のための意欲の増進及び環境教育の推進に関する法律」(以下、「法」)が 2012 年(平成 24 年)10 月に完全施行され、2013 年(平成 25 年)4 月より完全実施となった。法に基づく協働取組を促進するためには、協定の締結や具体的取組などについて、参考となる先導的な事例を形成し、協働取組のノウハウを蓄積・共有することが重要である。本協働取組推進事業は、民間団体、企業、自治体等の異なる主体による協働取組を実証するとともに、地球環境パートナーシッププラザ(以下、GEOC/EPO)及び地方環境パートナーシップオフィス(以下、地方 EPO)が設置する支援事務局のアドバイスを受けつつ、協働取組のプロセスを明らかにし、協働取組を推進していくうえでの様々なノウハウの蓄積や留意事項等を明らかにしていくことを目的としている。

2013 年度(平成 25 年度)においては、全国を対象とした全国事業(2 取組)と、特定の地域を対象とした地方事業(13 取組)の本協働取組推進事業が実施された。本協働取組推進事業の実施にあたっては、採択団体、地方 EPO、GEOC/EPO、環境省地方環境事務所(REO)、検討会委員、アドバイザー委員会委員、環境省、などの多くの関係者による連携・協働のプロセスを経ている。本協働取組推進事業の特徴として、本協働取組推進事業を単なる事業として位置付けるのではなく、環境保全に関わるすべての関係者(個人、組織、市民)の能力の向上を目的とした「知見の蓄積」(様々なノウハウの蓄積や留意事項の明確化)を行っている点がある。従来の事業であれば、学術的研究が、このような事業型の取組に深く関与することはなかったが、本協働取組推進事業においては、現場における協働取組の推進を行うことと並行して検討会を立ち上げ、学術的研究事例も共有しつつ、「理論と実践の反復」に基づく知見の蓄積を行っている。本最終報告書では、理論研究編として、[第二章:理論研究編－プロジェクト・マネジメントの評価]、[第三章:理論研究編－中間支援組織の機能と役割]について詳述がなされている。実証研究編においては、実際の協働取組事例や本協働取組推進事業に関わる関係主体との共創的対話や協議に基づく知見が、[第四章:実証研究編－プロジェクト・マネジメントの評価]、[第五章:実証研究編－中間支援組織の機能と役割]として、まとめられている。

2013 年度(平成 25 年度)における本協働取組推進事業への参画を通して痛感したことは、環境保全活動の協働取組の推進は容易ではないということである。自治体との協働(政策協働)や、生命地域(山系や流域、沿岸域など)における行政区分・監督官庁に基づく区分を越えた協働取組は、その重要性は理解されているものの、実務レベルでは様々な障害が生じている。このような最終報告書を通して、本協働取組推進事業における知見の蓄積を行ったことは評価すべきであるが、今後も継続的な知見の蓄積を行うことなしには、環境保全活動の協働取組の深い知見を構築することは不可能である。引き続き、本協働取組推進事業に関わる関係主体との共創的対話や協議に基づいた知見の蓄積が必要不可欠であろう。

2014 年(平成 26 年度)は、国連持続可能な開発のための教育の 10 年(DESDE、2005-2014 年)の最終年大会が日本において開催される。グローバル化時代における「双子の基本問題」(地球環境問題と貧困・社会的排除問題)の同時的解決にむけて、地域社会の環境保全にむけた連携・協働は、「持続可能で包摂的な地域社会づくり」という、本質的な課題に向き合う重要な取組であり、ESD の根幹を支えるものであると言えよう。

本最終報告書が、上述する本質的な課題に向けた知見の蓄積の一助になれば幸いである。

佐藤 真久

2014 年(平成 26 年)3 月 31 日

第一章：導入

1.はじめに

環境省は 2012 年(平成 24 年)10 月に完全施行された、「環境教育等による環境保全の取組の促進に関する法律」に基づく協働取組を促進するため、協定の締結や具体的取組などについて、参考となる先導的な事例を形成し、協働取組のノウハウを蓄積・共有することを目的とした協働取組推進事業(以下、本協働取組推進事業)の募集を行った。公募対象事業は、全国を対象とした全国事業と、特定の地域を対象とした地方事業について各取組の進行状況に合わせ、A タイプと B タイプに分けて応募がなされた。

- A タイプ: すでに一定程度の協働取組の実績はあるが、協働取組の成功事例にまで発展するまでの支援を要望する事業。
- B タイプ: 法に基づく協定等の締結や連携を越えた協働取組を展開するには至っておらず、支援を要望する事業。

2.採択された協働取組

選考の結果、下記の協働取組が本取組事業として採択され、実施された。活動概要を以下に記す。公募概要については、[付録 1:平成 25 年度協働取組推進事業(公募要領・申請書)]を参照されたい。

2.1.全国事業(2 取組)



子ども環境教育を推進するための協働取組事業

公益財団法人 日本環境協会

毎年、10 万人を超える子どもが登録する日本環境協会の「こどもエコクラブ」は、子どもたちの環境教育・環境活動の支援を柱に、地域の環境保全推進を目指す協働取組事業。地方自治体は地方事務局としてサポートし、民間企業・団体はパートナー等として事業を支援。各主体の参画をさらに促進し、各地域における子どもたちの活動をより活発化することにより、環境教育・環境保全活動に大きく寄与することを目指す。



公害資料館の連携－教育・地域再生の経験交流－

公益財団法人 公害地域再生センター

公害の経験を伝える役割を公害資料館が担ってきたが、公設私設の運営主体の違いもあり、資料館の全国的な連携は十分になされていない。本協働取組推進事業では、公害資料館、および地域再生活動や公害教育を行っている各主体が集まるフォーラムを開催し、さらにそれらが恒常的につながる連絡協議会の設立を目指す。協議会を発足することで資料の保存ノウハウや、当該地域の自治体や教育現場との協働ノウハウを共有し、社会へ発信する。

2.2.地方事業(13 取組)

(1)北海道地方



知床半島ウトロ海域の地域協働による ケイマフリ保護の取り組み

知床ウトロ海域環境保全協議会準備会

絶滅危惧種Ⅱ類でありながら、ウトロでは身近に生息するケイマフリ。この海鳥を活動のシンボルとして、世界自然遺産・知床ならではの、「複数のステークホルダーによる、規制に頼らない持続可能な保護の仕組み」構築を目指す。この取組は、海鳥研究家、アウトドア関係者、観光船や 宿泊業など観光事業者、漁業者、行政などの協働により進める。



森で遊ぶ子どもと先生を増やす森林環境教育プロジェクト

特定非営利活動法人 もりねっと北海道

屋外での活動や環境教育に関するネガティブ要因を解消するため、森林環境教育に関するニーズの把握から案内情報の提供、遊びツールの開発、実践的な研修など、現状把握から解決方法までを一貫して自治体や地域の専門家と協働で取組む。これにより安心して森に子どもたちを導けるきっかけと仕組みづくりを進める。

(2)東北地方



東松島市及び大崎市の復興を支援する環境保全協働取組事業

一般社団法人 持続可能で安心安全な 社会をめざす新エネルギー活用推進協議会

東日本大震災をきっかけに誕生した(一社)HOPE、東松島市、東松島市教育委員会との協働により、環境未来都市構想を推進する東松島市においてこれからの環境事業運営を担う人材育成の仕組みづくりに取組む。市民の理解を得ながら、被災市民の就労支援を視野に入れた大人向け市民講座の体系化、学校での子ども向け環境教育支援のためのプログラム作成と実証実験を行ない、継続的な環境教育が実施される環境整備を目指す。

(3)関東地方



ぼくのごはん～白鳥と人、命をつなげる水ものがたり～

一般社団法人 五頭自然学校

五頭山系を水源とする河川が注ぐ越後平野は、毎年数千羽の白鳥が飛来する日本有数の越冬地である。白鳥たちはラムサール条約登録湿地の瓢湖(阿賀野市)や福島潟(新潟市)などをねぐらとし、その周りに広がる広大な水田を餌場としている。このことから、“白鳥”をシンボリックな存在として捉え、当該地域が水でつながる同一生態系であるという意識の向上とその価値の再認識を目的に、周辺自治体含め、地域ぐるみで環境教育を促進する。

(4)中部地方



いきものみつけファーム in 松本

いきものみつけファーム in 松本推進協議会

長野県中信地域を中心に、食と農と環境を結びつけた体験学習の場づくり、環境教育プログラムの実践。田植えや稲刈り体験、水生生物の調査、農作物の収穫、流通・販売体験など各プログラムは、こどもエコクラブとしてサポーターの親子を対象にしている。協議会では地域循環を学ぶための教材作成、指導者養成、地域企業との協働による活動の活性化、協働体組織の基盤強化を図る。地域の産官学民の連携による、生産から流通・消費に至る全過程において環境負荷の少ない健全な経済活動を生みだし、「持続可能な地域循環の構築」を目指す。



里山と海を結ぶ「ひみ森の番屋」地域内エネルギー循環事業

越の国自然エネルギー推進協議会

富山県氷見市における森林保全及びエネルギー地域循環を目指す、多様な地域主体の協働による「ひみ森の番屋コミュニティ」を形成。氷見市の森林面積は市域の約 60%を占めている。この森林を貴重な地域資源と捉え、氷見市内の温泉宿に木質バイオマスボイラーの導入促進や一般家庭への薪ストーブの普及促進、地域住民の森林への関心と間伐作業への参加意識を高めるための地域通貨の流通など、地域住民による地域経済の活性化をすすめる。原木供給能力調査、木質バイオマスボイラー需要調査、地域通貨に関するヒアリング、地域住民の理解を得るために「ひみ森の番屋コミュニティ」のイメージを共有するシンポジウム等を行う。



みんなの環境学習講座

特定非営利活動法人 南信州おひさま進歩

再生可能エネルギー先進地である飯田市。今年 4 月には「飯田市再生可能エネルギーの導入による持続可能な地域づくりに関する条例」が施行され、「地域環境権」(地元の自然資源で得られる利益を市民主体の地域づくりに充てる権利)を全国に先駆けて規定してきた。また、コミュニティ活動が盛んであり、市内に 20 ある地区公民館には住民による地域性あふれた学習活動がされている。この公民館活動の「環境」分野をさらに発展させるかたちで、「再生エネルギーによる地域づくりの市民への理解の促進、住民主導による地域性あふれる新たな活動を創発すること」が協働取組の目的。公民館主事と企画作りを進める。

(5)近畿地方



地域が協働した環境学習イノベーション創出事業

特定非営利活動法人 いけだエコスタッフ

事業者や NPO 等の環境学習出前授業が各者の視点により独立した内容で個別に実施されているため、環境学習方針に基づき地域資源を有効に活用した持続可能な推進体制を整備し、地域への愛着と環境保全に関する正しい認識のもと社会活動が営める人材の育成をめざす。そのために実施団体や小学校、地域団体等へのヒアリングを通じて実施状況や地域資源を把握・整理し、検討会にて出前授業協働推進体制の素地作りを行なう。



子どもによる地域協働と海洋文化の醸成事業

特定非営利活動法人 人と自然とまちづくりと

大阪湾では高度経済成長期の産業発展による影響を受け、環境問題が生じている。また、沿岸部を埋め立てたことにより、人と海とのふれあいの場が減少した。本協働取組推進事業では湾奥部に位置する尼崎市と西宮市の子ども達を対象にパドルボードなど海での体験活動、並びに環境学習等を実施し、両地域の子どもの交流を促進する。その結果、両地域の資源や課題を共有し、互いに学んだことを還元しながら、環境問題に取り組むことを目的とする。

(6)中国地方



「環境学習で、人とまちと未来をつくる！」協働推進事業

公益財団法人 水島地域環境再生財団

日本屈指の石油化学コンビナートのある町・岡山県倉敷市水島で、大学・企業・行政・住民団体が、過去を学び未来を考えることのできる人を育て、まちを活性化することを目指す。活動としては、(1)「環境学習を通じた人材育成・まちづくりを考える協議会」を立ち上げ、水島の価値について議論、(2)大学生向けの研修ツアーの協働実施、(3)協議会で見いだした価値を社会へ発信し、未来ビジョンを共に描く。

(7)四国地方



うどん県。さぬき油電化プロジェクト(うどんまると循環プロジェクトⅡ)

うどんまると循環コンソーシアム

うどん店から日々消費されて捨てられているうどんを、厄介なゴミとして廃棄処分するのではなく、循環サイクルの環の中に組み入れリサイクルすることで、さぬきうどん店から廃棄物をできるかぎり減らし、持続可能な循環型社会のシステム・モデルを目指す。今年度は、うどん残さを原料にバイオエタノールから“燃料(油)」、バイオガスから“電気”の生産や利用等を行う『うどん県。さぬき油電化プロジェクト』に取り組む。

(8)九州地方



九州自然歩道の管理・活用基盤整備事業

特定非営利活動法人 グリーンシティ福岡

九州各県をネックレス状にむすぶ「九州自然歩道」をさらに魅力あるトレイルにするため、「九州自然歩道フォーラム」(協議会活動)の運営、おすすめ30コースの選定やウォークイベントの実施、さらに関係機関へのヒアリングや利用者視点からの情報発信等を行う。多様な主体の連携による協働型の歩道管理・活用のモデルを示すことで、より多くの人に親しまれるロングトレイルを実現し、地域の環境保全・環境教育、さらには地域活性化にも資する拠点とすることを目指す。



小浜温泉地域における温泉資源を活用した 低炭素まちづくりと持続可能な観光地域づくりへ向けた協働取組事業

一般社団法人 小浜温泉エネルギー

小浜温泉地域における、温泉資源を活用した低炭素まちづくりと持続可能な観光地域づくりへ向けた協働取組事業。古くからの温泉地である小浜地域(長崎県雲仙市)の観光の在り方を、多様な地域資源を活用した環境保全活動を基軸としたツーリズムへと発展させ、経済的にも持続可能なものとする取組を進める。各主体が地域で取組む活動をつなぎあわせ、地域へ発信する学びの場(定期講座)をつくるとともに、持続可能な観光地域づくりを推進する協議会のしくみづくりを進める。

3. 検討会実施報告

本協働取組推進事業においては、現場における協働取組の推進を行うことと並行して、全国事務局（GEOC/EPO）、アドバイザー委員会¹、および検討会²（図 1-1）を立ち上げ、学術的研究事例も共有しつつ、「理論と実践の反復」に基づく知見の蓄積を行っている。

以下に検討会における概要と議題について明記をする（表 1-1；表 1-2；表 1-3；表 1-4；表 1-5）。本検討会においては、(1) 基礎研究編、(2) 実践事例共有編、(3) 事業検討編、として議題設定がなされ、[(1) 基礎研究編]では、理論的研究、学術的研究の事例紹介と議論、[(2) 実践事例共有編]では、本協働取組推進事業における協働取組事例の紹介、**支援事務局の中間支援機能**について議論が深められた。[(3) 事業検討編]では、本協働取組推進事業全体の運営、事業進捗報告、調整、知見共有、がなされた。[(1) 基礎研究編]において議論された「プロジェクト・マネジメントの評価」と「**中間支援組織の機能と役割**」については、[第二章：理論研究編－プロジェクト・マネジメントの評価]、[第三章：理論研究編－**中間支援組織の機能と役割**]を参照されたい。

【表 1-1: 検討会における概要と議題（準備会）】

開催日時	● 2013 年 8 月 1 日（木） 9:30～12:00
会場	● GEOC（地球環境パートナーシッププラザ）セミナースペース
出席者 （敬称略）	● 委員：佐藤真久、島岡未来子、広石拓司、船木成記 ● 環境省：井桁正昭、梁瀬航介 ● 地方 EPO：久保田学（EPO 北海道）、井上郡康（EPO 東北）、島田幸子・白井聡子（関東 EPO）、松原裕樹（EPO ちゅうごく）、内田洋子（四国 EPO）、澤克彦（EPO 九州） ● GEOC：平田裕之、石本貴之、江口健介
議題	1. 自己紹介 2. 検討会の位置づけについて 3. 協働取組における知見の蓄積について

【表 1-2: 検討会における議題と議論内容（第一回検討会）】

開催日時	● 2013 年 9 月 6 日（金） 9:30～12:00
会場	● GEOC（地球環境パートナーシッププラザ）セミナースペース
出席者 （敬称略）	● 委員：佐藤真久、船木成記、島岡未来子、広石拓司 ● 環境省：吉田一博、井桁正昭 ● 地方 EPO：久保田学・溝渕清彦（EPO 北海道）、井上郡康（EPO 東北）、島田幸子・白井聡子（関東 EPO）新海洋子・前田陽介（EPO 中部）、岩見暢浩（EPO ちゅうごく）、内田洋子（四国 EPO）、澤克彦（EPO 九州） ● GEOC：平田裕之、須藤美智子、杉山佑里子、江口健介
議題	1. 準備会（8/1）の振り返り 9:30～9:35（5 分） ・前回議事録と要約（事務局） 2. 基礎研究編 9:35～10:45（70 分） ・連携・協働の 10 形態（佐藤） ・エンパワメントプロセスモデル（佐藤） ・ 中間支援組織 の現状と課題：英国の例を中心に（島岡） 3. 事業検討編 10:45～11:25（40 分） ・「協働」の整理（平田） 4. 実践事例共有編 11:25～12:10（45 分） ・全国事業（江口）：公益財団法人日本環境協会

¹ アドバイザリー委員会委員：佐藤真久（委員長）、船木成記、鬼沢良子、田中泰義、酒井祥亘、環境省総合環境政策局環境経済課民間活動支援室、GEOC/EPO、（順不同）

² 検討会メンバー：佐藤真久（委員長）、島岡未来子、広石拓司、環境省総合環境政策局環境経済課民間活動支援室、環境省地方環境事務所（REO）、GEOC/EPO、地方 EPO、（順不同）

	「子ども環境教育を推進するための協働取組事業」 ・北海道事業(溝渕): 知床ウトロ海域環境保全協議会準備会 「知床半島ウトロ海域の地域協働によるケイマフリ保護の取り組み」 5. その他 12:10～12:15(5分) ・情報共有 SNS(サイボウズ)について(事務局) ・今後の検討会日程について(事務局)
--	--

【表 1-3: 検討会における議題と議論内容(第二回検討会)】

開催日時	● 2013 年 10 月 25 日(金) 14:00～17:00
会場	● GEOC(地球環境パートナーシッププラザ)セミナースペース
出席者 (敬称略)	● 委員: 佐藤真久、船木成記 ● 環境省: 吉田一博、井桁正昭 ● 地方 EPO: 久保田学・本多悠葵・倉博子(EPO 北海道)、井上郡康(EPO 東北)、島田幸子・白井聡子(関東 EPO)、新海洋子・前田陽介(EPO 中部)、松原裕樹(EPO ちゅうごく)、常川真由美(四国 EPO)、澤克彦(EPO 九州) ● GEOC: 平田裕之、石本貴之、江口健介
議題	1. 第 1 回(9/6)の振り返り 14:00～14:05(5 分) ・前回議事録と要約(事務局) 2. 実践事例共有編 14:05～15:20(75 分) ・九州事業(澤): 特定非営利活動法人グリーンシティ福岡 一般社団法人小浜温泉エネルギー ・中部事業(新海): いきものみつけファーム in 松本推進協議会 越の国自然エネルギー推進協議会 特定非営利活動法人南信州おひさま進歩 3. 基礎研究編 15:20～15:50(30 分) ・DAC5+2(佐藤) 4. 事業検討 15:50～16:30(40 分) ・振り返りフォーム・中期計画シート(平田)

【表 1-4: 検討会における議題と議論内容(第三回検討会)】

開催日時	● 2013 年 11 月 18 日(月) 9:30～12:00
会場	● GEOC(地球環境パートナーシッププラザ)セミナースペース
出席者 (敬称略)	● 委員: 佐藤真久、島岡未来子 ● 環境省: 吉田一博、井桁正昭 ● 地方 EPO: 久保田学・本多悠葵(EPO 北海道)、井上郡康(EPO 東北)、島田幸子・白井聡子(関東 EPO) 前田陽介・太田黒周(EPO 中部)、植田浩之(四国 EPO)、澤克彦(EPO 九州) ● GEOC: 平田裕之、石本貴之、江口健介
議題	1. 前回の振り返り 09:30～09:35(5 分) ・前回議事録(事務局) 2. 実践事例共有編 09:35～10:15(40 分) ・東北事業(井上): (社)持続可能で安心安全な社会をめざす新エネルギー活用推進協議会 3. 基礎研究編 10:15～11:20(65 分) ・中間支援組織の役割と協働ガバナンス(島岡・佐藤) 4. 事業検討 11:20～12:00(40 分) ・採択団体振り返りシート・中期計画シートの確定(平田)

【表 1-5: 検討会における議題と議論内容(第四回検討会)】

開催日時	● 2013 年 12 月 20 日(月) 14:00～16:00
会場	● GEOC(地球環境パートナーシッププラザ) セミナースペース
出席者 (敬称略)	● 委員: 佐藤真久、島岡未来子、広石拓司 ● 環境省: 吉田一博、井桁正昭 ● 地方 EPO: 久保田学・有坂美紀(EPO 北海道)、井上郡康(EPO 東北)、島田幸子・白井聡子(関東 EPO)、前田陽介・太田黒周(EPO 中部)、松原裕樹(EPO ちゅうごく)、植田浩之(四国 EPO)、澤克彦(EPO 九州) ● GEOC: 平田裕之、石本貴之、江口健介
議題	1. 前回の振り返り 14:00～14:05(5 分) ・前回議事録(事務局) 2. 実践事例共有編 14:05～14:50(45 分) ・中国事業(松原): - 公益財団法人水島地域環境再生財団 3. 基礎研究編 14:50～15:30(40 分) ・RTS メソッド 2.0 について(平田・久保田・有坂・井上・島田・澤) 4. 事業検討 15:30～16:00(30 分) ・報告会の概要説明(江口)



《第一回検討会協議風景》



《第二回検討会協議風景》



《第三回検討会協議風景》



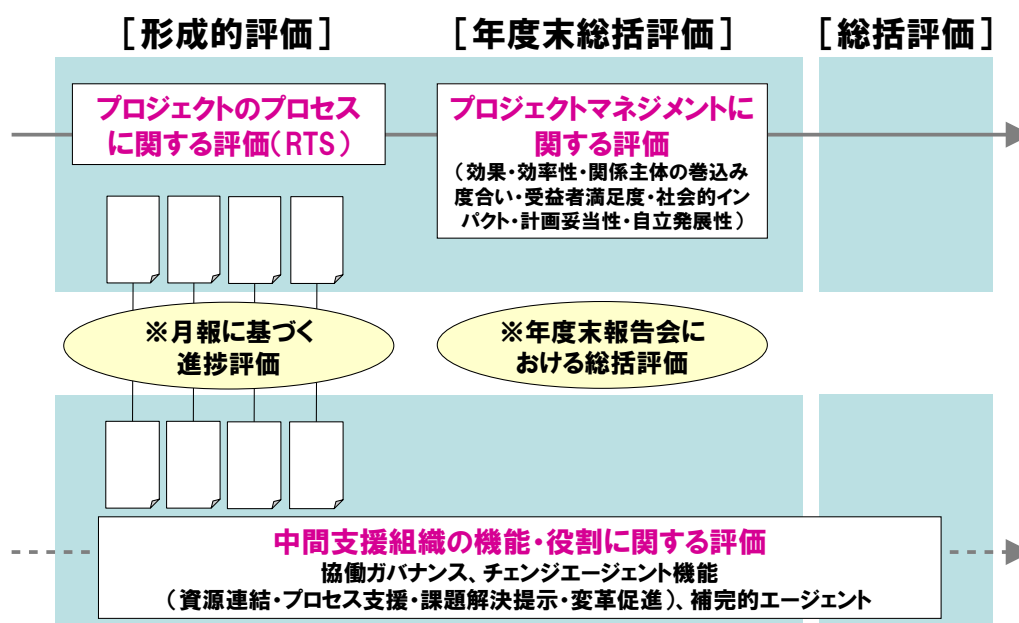
《第四回検討会協議風景》

【図 1-1: 検討会における議論風景】

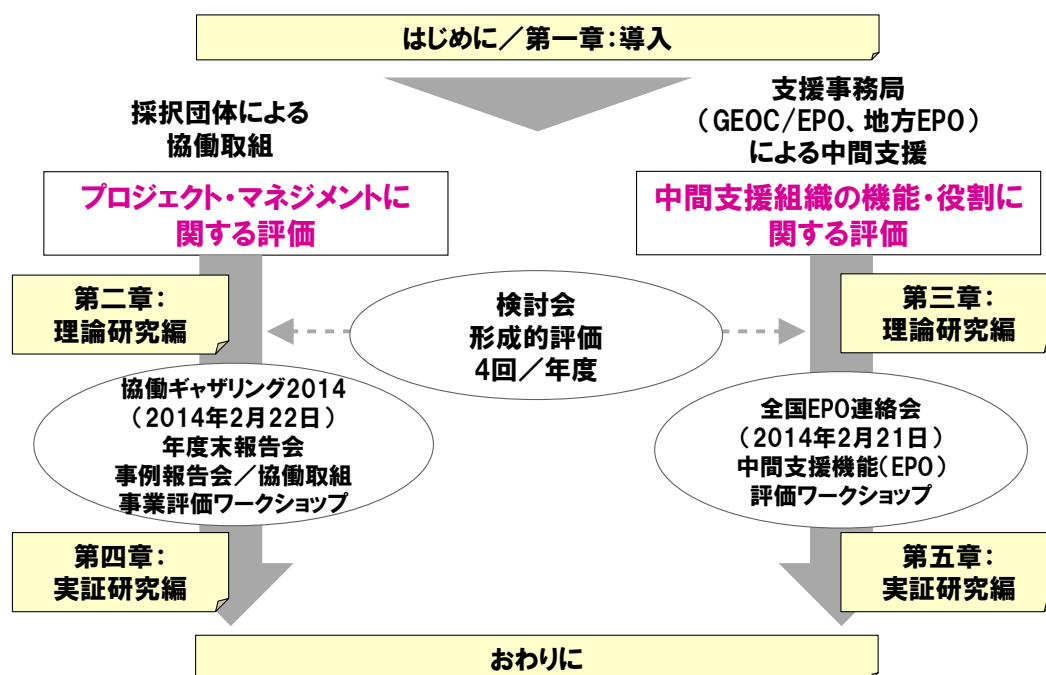
4.本報告書の章構成

本協働取組推進事業の年度末報告として本報告書は、主として、(1)プロジェクト・マネジメントの評価と、(2)中間支援組織の機能と役割、に焦点を置いたものである(図 1-2)。採択団体による協働取組(プロジェクト)の評価のみならず、その協働取組を支援事務局として支える中間支援組織としての GEOC/EPO と地方 EPO の機能と役割の向上にむけて、理論研究、実践研究に基づいてまとめられている(図 1-3)。

本協働取組推進事業における評価活動は、(1)個人・組織・市民の能力の向上のためのマネジメント・ツールとして、(2)協働取組推進事業の継続的改善のためのマネジメント・ツールとして、(3)評価活動の実施を通して知見・ノウハウの蓄積をし、関係組織と共有をするとともに、今後の活動に役立てること、を目的として実施されている。



【図 1-2: 本協働取組推進事業における評価のプロセス】



【図 1-3: 本報告書の章構成】

第二章：理論研究編－プロジェクト・マネジメントの評価

1.はじめに

本章は、本協働取組推進事業に参加をした各協働取組のプロジェクト・マネジメントの状況を把握すべく、「プロジェクト・マネジメントの評価」に関する理論的枠組を提示するものである。評価基準として、以下の7項目を設定した(表 2-1)。

- プロジェクトの効率的な遂行のための仕掛け(効率性の評価)
- プロジェクトの効果を高める仕掛け(効果－目標達成度の評価)
- 年度当初の計画が妥当であったか(計画妥当性の評価)
- プロジェクトへの関係主体の巻き込み度(関係主体の巻き込み度)
- プロジェクトの関係主体の満足度のマネジメント(関係主体の満足度)
- プロジェクトの社会的インパクトのマネジメント(社会的インパクトの評価)
- プロジェクトが自立発展的に成長する仕掛け(自立発展性の評価)

2.理論的枠組と 7 つの評価基準

これらの 7 つの評価基準の設定の背景にある理論的枠組は、プロジェクト型の活動推進をマネジメントしていくための基本的な論理的メソッドとして、現在、多くの国際機関や(独)国際協力機関(JICA)の技術協力分野などにおいて使用されている「PCM:Project Cycle Management」という手法および「事業評価ガイドライン」である。PCM とはプロジェクトの計画・実施・評価を「PDM:Project Design Matrix」という“プロジェクト概念表”を通じて一貫して運営・管理する手法である(図 2-1)。PDM は、プロジェクトの概念図(コンセプト・ペーパー)、あるいはプロジェクトの概要を示す一枚紙(ワン・ページ・サマリー)という名前でも呼ばれるように、プロジェクトの概念的構成を一枚の紙にまとめたもので、「ロジカル・フレームワーク」(Logical Framework、略称として Logframe ログ・フレーム)とも呼ばれる(表 2-2)。ログ・フレーム/PDM の一貫した運営管理・活動の継続的改善をはかるマネジメント・サイクルのツールとして「PDCA」がある。「PDCA」は、国際的な取組や、国家政策から草の根活動まで、組織目標やプロジェクト型の活動の改善改革のサイクルのツールとして、さまざまな領域や場面で広く使われており、Plan「企画」を、Do「実施」し、一定の基準に従って Check「評価」し、それを再び Action に反映する「フィードバック」の 4 ステップのサイクルからなる。さらに、JICA「事業評価ガイドライン」では、プロジェクトの評価基準として表のような「評価 5 項目」を設け(表 2-3)、環境教育のプロジェクトではさらに「関係主体の満足度」、「関係主体の巻き込み度」という 2 点を付加している(表 2-4)。

これらマネジメント・ツールは、国際開発において中心的なプロジェクト・マネジメントツールとして使われている実績があり、また体系化され一般的に流布しているツールが他に少ないことなどから、本研究における評価活動の参考にした。

本協働取組推進事業は、「地域社会における環境保全にむけた連携・協働」という視点において、「関係主体の満足度」、「関係主体の巻き込み度」は人々の内発的な側面に係る評価指標として重視される。「関係主体の満足度」をはかるキーワードとして、「オーナーシップ」、「効力感」、「学習の深化」、「主体力量形成」などがあげられている。オーナーシップとは、プロジェクトにかかわる人々全員が、主体者意識を持ち、自分たち自身のことと

して取組んでいるかどうかということである。そして、自分自身が活動に関わることで、良い結果・効果がもたらされているのだという認識があるかどうかという「効力感」、さらに、環境という刻々と変化しつづけるものに対し、対策や取組をその時々状況に適切させたり、応用したりということにつながるかという「学習の深化」が創出される。「関係主体の巻き込み度」をはかるキーワードは、「ジェンダー」、「マイノリティー」、「意思決定への配慮」、「社会形成」などがあげられている。これらは、個人や団体のエンパワーメントと社会変革を意識し、社会問題、社会的弱者を取込み、活動に巻き込んでいくことの必要性を示唆したものとして、「地域社会における環境保全にむけた連携・協働」の文脈にとっても有効な視点であると考えられる。

【表 2-1:「プロジェクト・マネジメント」の 7 つの評価基準全体構成】

[プロジェクトの効率的な遂行のための仕掛け(効率性の評価)]	
～プロジェクトへ資源投入(人的資源・財政資源)がどれだけ効率的に成果に転換されたか～	
効率性の評価(例)	評価コメント
人的資源の投入 (人件費の割合・目的・内訳)	● プロジェクトの目的・特徴・性格をふまえて、適切な人材を投入したか？(スタッフ配置、インターンなどテンポラリースタッフの確保、外部協力者・・・) ● 状況に応じて、スタッフの投入時間や役割分担を随時変化させるよう努めたか？そのための工夫は？ ● プロジェクトスタッフが、このプロジェクトに適切に時間を投入できるような配慮・支援・工夫をしたか？(例:他の仕事の負担を減らした・・・)
財政資源の投入 (事業費の割合・目的・内訳)	● プロジェクトの性格をふまえ、適切な財源を投入したか？判断基準は？ ● 執行状況と予算の乖離を把握し、それに対する対応をどのようにしたか？
その他	
[プロジェクトの効果を高める仕掛け(効果－目標達成度の評価)]	
～プロジェクトの目標がどれだけ達成されたか～	
効果－目標達成度の評価(例)	評価コメント
環境保全	
ビジネス展開	● プロジェクト全体で PDCA をまわしたか？ ● プロジェクト進行中に進捗チェックをし、行動を起こしたか？
コミュニティ・プロデュース	● 地域のニーズを把握したか？ ● 機会設計をどのように行ったか？ ● モニタリング&フォローをどのように行ったか？
人材育成	● 成長のニーズを把握したか？ ● 機会設計をどのように行ったか？ ● モニタリング&フォローをどのように行ったか？
その他	● スタッフが効果を高めるために必要なノウハウを、どう提供したか？
[年度当初の計画が妥当であったか(計画妥当性の評価)]	
～プロジェクトの計画自体は妥当であったか～	
計画妥当性の評価(例)	評価コメント
年度実施計画時との比較 (内部条件・外部条件・資源投入・組織構成や機能・事業展開)	● 状況に応じて計画を変更する際、どう考え、どういうプロセスで行ったか？ ● 計画と結果のズレをどのように判断し、それを次の機会に活かすようにしたか？(例:集客目標 100 人に結果 70 人を、どのように判断したのか？)
その他	
[プロジェクトへの関係主体の巻き込み度]	
～地域における挑戦者、受入・協働企業、大学、自治体・住民をどれだけ巻き込むことができたか～	
地域の巻き込み度の評価(例)	評価コメント
地域における挑戦者の巻き込み	● 信頼関係の構築に向けて、どのように取組んだか？(例:会合・イベントに参加、飲み会に参加、地域活動へのコミット度合い)
協働企業の巻き込み	● 協働企業の方針や抱えている課題を、どう把握したか？
自治体・住民などの巻き込み	● 自治体の政策やニーズを把握したか？
大学などの教育機関の巻き込み	● 大学の方針やニーズを把握したか？
その他	● プロジェクトに関する仮想理事会 (VBM) 的な外部関係者の意見を把握できる場を、どのように設計し、どのように実施したか？

[プロジェクトの関係主体の満足度のマネジメント]

～地域における挑戦者、受入・協働企業、大学、自治体・住民のニーズや期待に応えることができたか～

関係主体の満足度の評価(例)	評価コメント
地域における挑戦者のニーズと期待に対して	- 顧客満足を把握する取組(アンケート、ヒアリングなど)を実施したか? - 顧客が本音を言えるような工夫をしたか? (In-depth 調査など) 例: 飲み会などの席で、プロジェクトに対する率直な感想や意見を聞いて、それを団体内で共有した、など
協働企業のニーズと期待に対して	
自治体・住民・大学などのニーズと期待に対して	
その他	

[プロジェクトの社会的インパクトのマネジメント(社会的インパクトの評価)]

～2013 年度(平成 25 年度)のプロジェクトが社会に対し、どのような正負の影響を直接・間接的にもたらしたか～

社会的インパクトの評価(例)	評価コメント
組織目標の達成度合い	組織の活動や理念を、どのような場で、どのように伝えたか?
知名度 (プロジェクト・組織の知名度や評判、普及技術の知名度)	- マスメディア(新聞・テレビ)に対して、どのように働きかけ、どのような内容・成果を伝えたか? - ローカルメディア(ニューズレター、地域情報誌、市報)に対して、どのように働きかけ、どのような内容・成果を伝えたか? - Inter personal なメディア(例: blog、ML)に対してどのように働きかけ、どのような内容・成果を伝えたか?
本プロジェクトの影響による大学等教育機関における教育的取組(カリキュラム等)準備	プロジェクトで把握した現場のニーズに基づく提案を、大学等の教育機関などに、教育方針への反映や他の事業への適用をするよう働きかけたか。
本プロジェクトの影響による制度準備(振興政策、振興予算、他の事業への適用事例)	プロジェクトで把握した現場のニーズに基づいた提案を、自治体などに、政策への反映や他の事業への適用をするよう働きかけたか。
産業振興 (労働人口・創業数・産業振興例・産業適用例)	プロジェクトを通して、企業・団体の業績向上や雇用拡大などに貢献できたかどうかを把握したか? その内容は?
横断的課題への影響 (環境・文化・歴史)	- 地域が今後目指す姿などを表現するキーワードを生み出し、共感を得たか? それが自団体以外でも使われるような事例が生まれたか? - プロジェクトに inspire された新しい地域での活動が始まったか?
その他	

[プロジェクトが自立発展的に成長する仕掛け～(自立発展性の評価)]

～2013 年度(平成 25 年度)のプロジェクトがもたらした効果がどれだけ持続可能なものか～

自立発展性の評価(例)	評価コメント
対外の技術サービス活動 (研修・セミナー・技術指導・出版やWEB 配信による啓発普及、調査研究)	- プロジェクトが自団体の他サービスと相乗効果を生み出す仕掛けを導入しているか? その内容は? - 他サービスの新規受注、売り上げ向上などに貢献したか?
人材・組織・制度 (組織の使命・目的の明確化、組織形態・人員配置・人員構成・職員モラル向上)	- プロジェクトの使命・目的・今後の展開を常にスタッフと共有しているか? - プロジェクトの経験・成果をスタッフや団体の成長に、どう還元したか? - スタッフの負担感・悩み・やりたいことを、どのように把握しているか? - モチベーション向上に向けたインセンティブとして、どのような取組をしているか? (給料、表彰制度、研修機会の提供)
財務 (予算、財務諸表に基づく収益性、流動性)	- プロジェクトを単体事業としてみた時の財務状況は? - 今後のプロジェクトの発展に向けた投資を行っているか? その内容は? 投資規模の考え方は? 撤退ラインの設定ができていますか?
技術(運営・管理、技術開発)	- プロジェクトを自立発展するためのノウハウを蓄積するための取組をしているか? その成果は? - 例: マニュアルの作成、スタッフ研修、イベントづくりノウハウの共有...
その他	

【表 2-2:ログ・フレームの概要】

要約	指標	指標入手手段	外部条件
上位目標(社会的インパクト) 長期的な開発効果	上位目標の達成度を測る基準	上位目標指標の情報源	プロジェクトによる効果が持続していくための条件
プロジェクト目標(アウトカム) プロジェクトの直接的な便益	プロジェクト目標の達成度を測る基準	プロジェクト目標指標の情報源	上位目標達成に必要な外的要因
アウトプット	アウトプットの産出状況を図る基準	アウトプット指標の情報源	プロジェクト目標達成に必要な外的要因
活動 アウトプットを生み出すためのプロジェクトの活動	投入(インプット) アウトプット産出のための活動に用いられる資源		アウトプット産出に必要な外的要因

	効率性	効果 (目標達成度)	社会的インパクト	計画妥当性	自立発展性
上位目標			どのような正負の影響が直接的・間接的に現れたか	プロジェクトの計画自体は妥当であったか。受益者のニーズに合ったものであるか。	協力終了後もプロジェクトによる効果が持続しているか。
プロジェクト目標		プロジェクトの効果として目標がどれだけ達成されたか			
成果	投入がどれだけ効率的に成果に転換されたか				
投入					

【図 2-1:プロジェクト・マネジメント評価】

出典: (財)国際開発高等教育機構「PCM 手法に基づくモニタリング・評価手法」、1998.3 を参考に筆者作成

【表 2-3:経済開発協力機構/開発援助委員会評価 5 項目による評価の視点(JICA 事業評価ガイドライン)】

計画妥当性	● プロジェクトの目標は、受益者のニーズと合致しているか、問題や課題の解決策としてプロジェクトのアプローチは適切か、相手国の政策や日本の援助政策との整合性はあるか等の正当性や必要性。
効果—目標達成度	● プロジェクトの実施によって、プロジェクトの目標が達成され、受益者や対象社会に便益がもたらされているか。
効率性	● プロジェクトの投入と成果の関係に着目し、投入した資源が効果的に活用されているか。
社会的インパクト	● プロジェクトの実施によってもたらされる、長期的な効果、波及効果、上位目標の達成度合い。
持続性・自立発展性	● プロジェクトで発現した効果が、協力終了後においても持続し発展しているか。

【表 2-4:環境教育プロジェクトに必要な 2 つの視点】

関係主体の満足度	● オーナーシップ、効力感、学習の深化、主体力量形成、など
関係主体の巻き込み度	● ジェンダー、マイノリティー、意思決定への配慮、社会形成、など

3.おわりに

本協働取組推進事業における協働取組を評価する理論的枠組として、上述する 7 つの評価基準に基づき「プロジェクト・マネジメントの評価」を取り扱っているが、この視点は、JICA が採用しているような国際協力の文脈だけでなく、日本の地域社会における取組においても有効性を持っていると言える。なぜならば、国内にしる、国外にしる、「持続可能で包摂的な地域づくり」を行うことは同じことであり、その地域づくりにおいては、関係主体の連携・協働なしには、実現しえないからである。一つ大きな違いを挙げれば、本協働取組推進事業に関係する主体の多くは、プロジェクト(本書では、各協働取組を意味する)が終了したのちも、継続的に地域に関わって

いく点であろう。その意味では、時限のあるプロジェクトよりも、より関係主体の信頼関係や、地域的文脈の尊重が不可欠であり、本章で取り扱っているような、7つの評価基準(効率性、効果—目標達成度、計画妥当性、関係主体の巻き込み度、関係主体の満足度、社会的インパクト、自立発展性)の継続的な評価(プロジェクト終了後のフォローアップ評価や、地域における生涯プロセスとしての形成的評価)が必要であると言えよう。

本協働取組推進事業が、「持続可能で包容的な地域づくり」を行う手段として連携・協働を活用し、自治体との連携を促し(政策協働)、戦略的な連携・協働(戦略協働)のしくみづくりを構築していくためのきっかけとして機能するきっかけになることが期待される。さらには、7つの評価基準に基づく「プロジェクト・マネジメントの評価」の理論的枠組がそれらの協働取組の進捗を確認し、改善を促すツールになるとともに、協働取組の価値を顕在化するツールにも成りえると言えよう。本協働取組推進事業の各協働取組の評価については、[第四章:実証研究編—プロジェクト・マネジメントの評価]を参照されたい。

第三章：理論研究編－中間支援組織の機能と役割³

1.はじめに

本章は、各協働取組の推進にむけて、GEOC/EPO と地方 EPO の本協働取組推進事業の支援事務局をはじめとする中間支援組織の機能と役割を把握すべく、「中間支援組織の機能と役割」に関する理論的枠組を提示するものである。

2.既往研究の整理

2.1.中間支援組織・協働ガバナンス

中間支援組織にかかる理論研究はそれほど多くなく、政府文書や実務者向けの提言等が多い。また、NPO 支援や国内外の事例の提示が多い。そのため異なるアクター間の協働において中間支援組織が果たすべき役割についての検討は不足しているのが現状である。

異なるアクター間の協働に関する研究は、行政学、経営学等の様々な角度から進められてきている⁴。本稿では次の 2 つの観点から分類してみる。すなわち、(1) 協働はなぜ行われるのか、(2) 協働のプロセス、である。[(2) 協働プロセス]については、主として協働ガバナンスの研究を中心に検討する。

まず、[(1) 協働はなぜ行われるか]、について、しばしば用いられるのが、各セクターが各々の不得意分野（政府の失敗・企業の失敗・そして NPO の失敗）を相互補完するためという見解である（例えば、小田切、2013）⁵。さらに、組織間関係論において展開した資源依存パースペクティブの応用研究がある。資源依存パースペクティブの研究は、1978 年に出版された（Pfeffer & Salancik, 2003）⁶による“The External Control of Organizations”によって発展したものである。資源依存パースペクティブによれば、外部環境に対して組織は単独では存在できず、存続に必要な資源を外部に依存する⁷。例えば行政と NPO との関係では、NPO は行政の資金や情報という資源に依存し、行政は NPO が有するサービス提供能力や情報に依存している（Saidel, 1991）⁸。組織間は互いに必要な資源を依存し合っているため、組織間の協働が生じるのである。

これらの分析は、各々のアクターがなぜ協働に参加するのか、すなわちアクターの参加動機を説明するために有用である。しかし、それだけでは協働を促進する機能を説明するには充分ではない。なぜなら、協働とは何

³ 本章は、[佐藤真久・島岡未来子, 2014, 「協働における中間支援機能モデル構築にむけた理論的考察」, 『日本環境教育学会関東支部年報』, 日本環境教育学会, 第 8 号, pp.1-6. ISSN1881-8668.]として発表。

⁴ “The Journal of Applied Behavioral Science”誌は 1991 年 3 月に、“Public Administration Review”誌は、2006 年 12 月に、協働に関する特集を行っている。

⁵ 小田切康, 2013, 「NPO と官民協働—被災者および避難者支援の取組から」, 桜井政成(編), 『東日本大震災と NPO・ボランティア: 市民の力はいかにして立ち現れたか』, 京都: ミネルヴァ書房, pp. 89-106.

⁶ Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* ([Classic ed.]). Stanford, Calif.: Stanford Business Books.

⁷ 資源依存性は、資金提供者が組織の経営へ与えるパワーの強弱と密接な関係を持つと同時に、マネジメントの意識が、組織存続のために組織内部の資源の拡充、環境における資源獲得を重視する傾向を促すと考えられる。

⁸ Saidel, J. (1991). Resource Interdependence - the Relationship between State Agencies and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 51 (6), 543-553.

らかのインプットから何らかのアウトプットを生み出す一連のプロセスであり、参加動機は特定の組織とプロセス間に働く作用のひとつに過ぎないからである。従って協働のプロセス全体を俯瞰的にとらえ、その促進機能を検討する必要がある。

協働プロセス全体を俯瞰した視点からとらえたものが、いわゆる「協働ガバナンス」(Collaborative Governance)のモデル化に関する研究である。ここでいう「協働ガバナンス」は、「それ以外の方法では達成できなかった公共の目的を遂行するために、公的機関、各種政府機関、および/またはパブリック、民間および市民の領域間の境界を越えて、建設的に人々に従事させる、公共政策にかかる意思決定と管理のプロセスと構造」(Emerson、Nabatchi & Balogh, 2012)⁹と定義される。協働プロセスについては、Ansell & Gash(2008)¹⁰、Emerson *et al.* (2012)¹¹、小島ら(2011)¹²など、いくつかのモデル化が試みられてきた。これらのうち、Emerson *et al.* (2012)¹³が提示する「協働ガバナンスの統合的フレームワーク」は、本稿の目的である協働における中間支援機能を検討するには抽象度が高い。また、小島ら(2011)¹⁴による「協働の窓」は、協働システムの促進機能が「協働アクティビスト」に集約されており、やや対象範囲が限定的である。そこで本稿では、協働プロセスの具体性と促進機能の網羅性に優れている(Ansell & Gash, 2008)¹⁵による協働ガバナンス・モデルを取り上げて検討する。

2.2. Ansell & Gash の協働ガバナンス・モデル

Ansell & Gash (2008)¹⁶は、協働にかかる 137 の事例研究文献を収集し、事例に共通する変数を抽出し、変数間の関係を分析し、協働ガバナンス・モデルを提示した。分析された文献は、英文、米国の事例が主、天然資源マネジメントが主、行政が主体、であることに留意する必要がある。協働ガバナンス・モデルは、次の 5 つの要素、すなわち、(1)開始時の状況、(2)運営制度の設計、(3)協働のプロセス、(4)ファシリテーション的なリーダーシップ、(5)アウトカム、から構成されている(図 2-1)。協働ガバナンス・モデルは、コンティンジェンシー・モデルを目指しており、異なる環境に応じて異なる対応が求められる点に特徴がある。

⁹ Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.

¹⁰ Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

¹¹ Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.

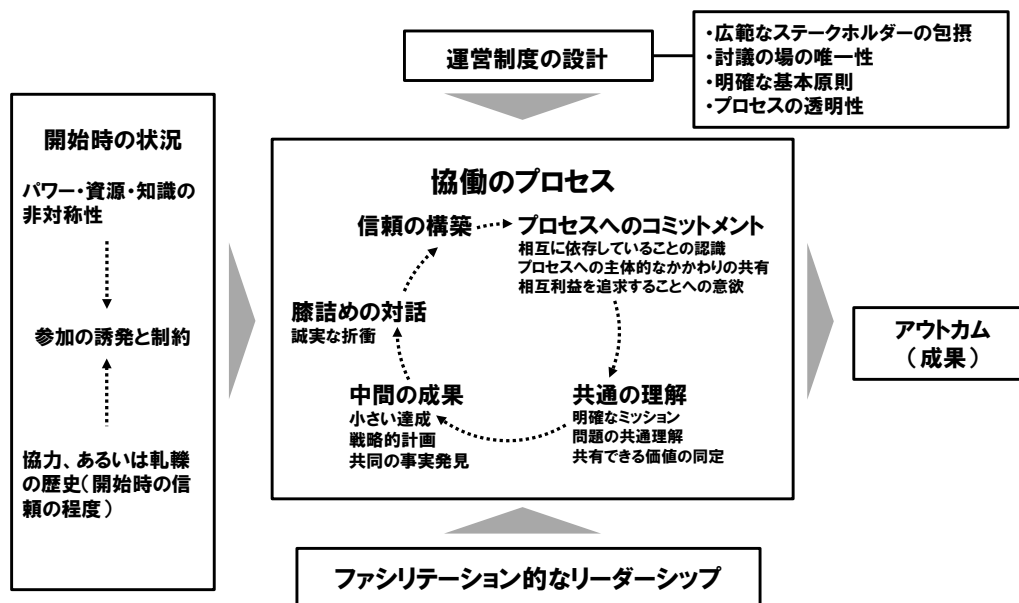
¹² 小島広光, 平本健太(編), 2011, 『戦略的協働の本質: NPO, 政府, 企業の価値創造』, 東京: 有斐閣。

¹³ Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.

¹⁴ 小島広光, 平本健太(編), 2011, 『戦略的協働の本質: NPO, 政府, 企業の価値創造』, 東京: 有斐閣。

¹⁵ Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

¹⁶ Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.



Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4) Figure 1

図 2-1: Ansell & Gash(2008)による協働ガバナンス・モデル

Ansell & Gash (2008)¹⁷による協働ガバナンス・モデルの各項目は次のとおりである。

(1)開始時の状況

協働の開始時には、アクター間に「パワー・資源・知識の非対称性」が存在する。特にパワーの非対称性は協働ガバナンスにおいてしばしば生じる問題である。能力・組織・地位・資源が強力なステークホルダーと脆弱なステークホルダーが存在する場合、強力なステークホルダーがプロセスを操作する場合があるからである。

組織間のこれまでの関係(プレ・ヒストリー)も、重要な要素である。以前に協力関係がある組織では相互の信頼は高く、過去に対立や軋轢を経験した組織間では信頼の程度は低いであろう。これまでの関係は協働を促進あるいは阻害する。過去の軋轢関係は必ずしも参加の阻害要因とはならない。なぜなら、協働に参加することで関係を改善できると期待する場合もあるからである。

(2)運営制度の設計

制度設計においては広範なステークホルダーの参加が求められる。すなわちプロセスはオープンであり、包摂的であるべきである。「広範なステークホルダーの包摂」は、プロセスとその成果に対する正当性の確保につながる。「討議の場の唯一性」とは、この協働プロセスが“コミュニティ内においてこの問題を討議できる唯一の場”であることを示す。このことにより、ステークホルダーの参加とコミットメントが高まると考えられる。また、「明確な基本原則」と「プロセスの透明性」は、手続きの正当性とプロセスへの信頼構築に不可欠である。

¹⁷ Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

(3)協働のプロセス

協働のプロセスにおいて、相互作用は直線ではなく循環であり、要素の反復のプロセスであると考えられる。要素は、「膝詰めの対話」、「信頼の構築」、「プロセスへのコミットメント」、「共通の理解」、「中間の成果」から成る。「プロセスへのコミットメント」とは、相互に依存していることの認識・プロセスへの主体的なかかわりの共有・相互利益を追求することへの意欲である。「共通の理解」においては、参加者は協働のミッション・問題・共有できる価値観などを認識し、理解する。「中間の成果」とは、小さい達成、戦略的計画の策定、共同の事実発見などを指す。「中間の成果」は、参加者の相互信頼と協働へのモチベーションを高め、次の協働に向けて機運を高める。

(4)ファシリテーション的なリーダーシップ(Facilitative Leadership)

協働においてはコンセンサス形成に向けたプロセス進行、すなわちファシリテーションの機能が求められることは言うまでもない。しかし、協働ガバナンスにおけるファシリテーターの役割は複雑である。広範な参加者を同じテーブルに着席させ、協働プロセスを通じて彼らを操舵するリーダーシップが極めて重要な機能となるからである。つまり全体の合意形成に向け円滑にプロセスを進めるファシリテーションのみならず、協働を操舵するリーダーシップが求められる。

3.協働における中間支援機能モデル構築

Ansell & Gash (2008)¹⁸による協働ガバナンス・モデルは、前項で検討したアクターの参加動機について、開始時の状況において組み込まれている。従って協働にかかる諸相を組み込んでいると評価できる。しかし、協働における中間支援機能を検討するにあたり次の課題を有する。モデルは、協働を促進する機能として、「ファシリテーション的なリーダーシップ」がプロセス全般に必要とする。しかし、Ansell & Gash(2008)¹⁹は、その具体的な内容を示していない。従って、その内容を精査する必要がある。

協働ガバナンスにおけるリーダーシップとは、従来のリーダーシップとは異なり、リーダーとそれ以外の参加者間のヒエラルキーが不在であることが特徴的である(Vangen & Huxham, 2003)²⁰。つまり、協働促進者である中間支援組織にとって、ヒエラルキーから生じるパワーによりリーダーシップを行使することは困難である。では、いかに協働においてリーダーシップを発揮することができるのであろうか。この点を、本稿ではチェンジ・エージェントの概念を応用して検討してみる。チェンジ・エージェントとは、端的には「意図的に変化、あるいはイノベーションを組織にもたらそうとする人」を指す(Havelock & with Zlotolow, 1995)²¹。チェンジ・エージェントとしてリーダーシップを発揮するためには、必ずしもヒエラルキーのトップである必要はない(Battilana & Casciaro, 2012)²²。このことは、ヒエラルキー不在の協働ガバナンスにおける「ファシリテーション的なリーダーシップ」を考察する際に、チェンジ・エージェントの概念が有用な示唆を与えることを示す。

¹⁸ Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

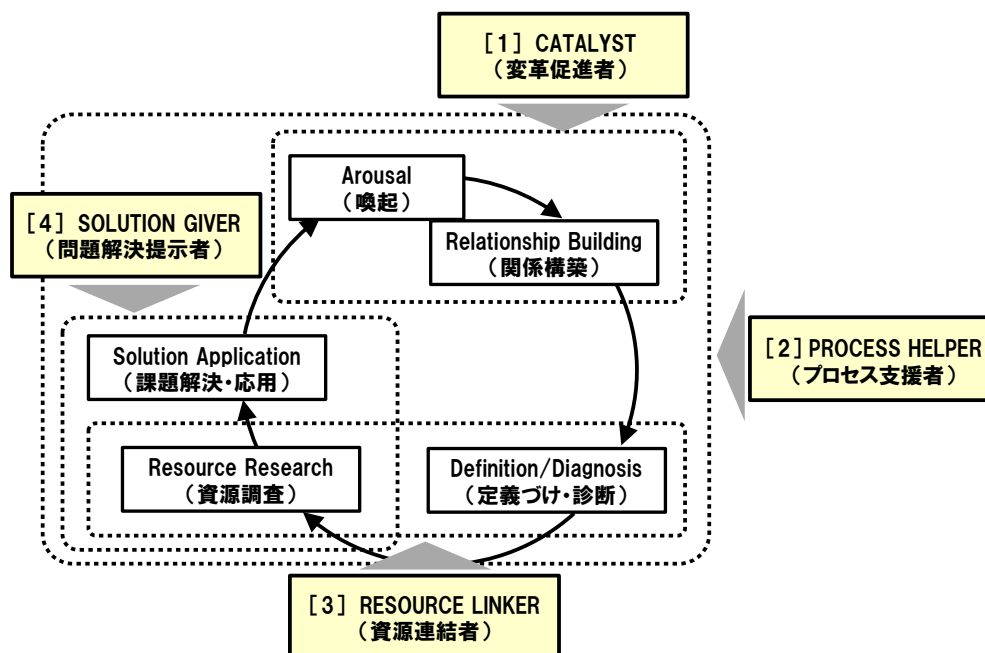
¹⁹ Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

²⁰ Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. *British Journal of Management*, 14, S61-S76.

²¹ Havelock, R. G., & with Zlotolow, S. (1995). *The Change Agent's Guide* (2nd edition). New Jersey: Education Technology Publications, Inc.

²² Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). The Network Secrets of Great Change Agents. *Harvard Business Review*, 91(7-8),

Havelock & with Zlotolow (1995)²³は、課題解決においてチェンジ・エージェントとなる方法について、次の4つの方法を提示している。すなわち、(1)変革促進者、(2)プロセス支援者、(3)資源連結者、(4)問題解決提示者である(図 2-2)。



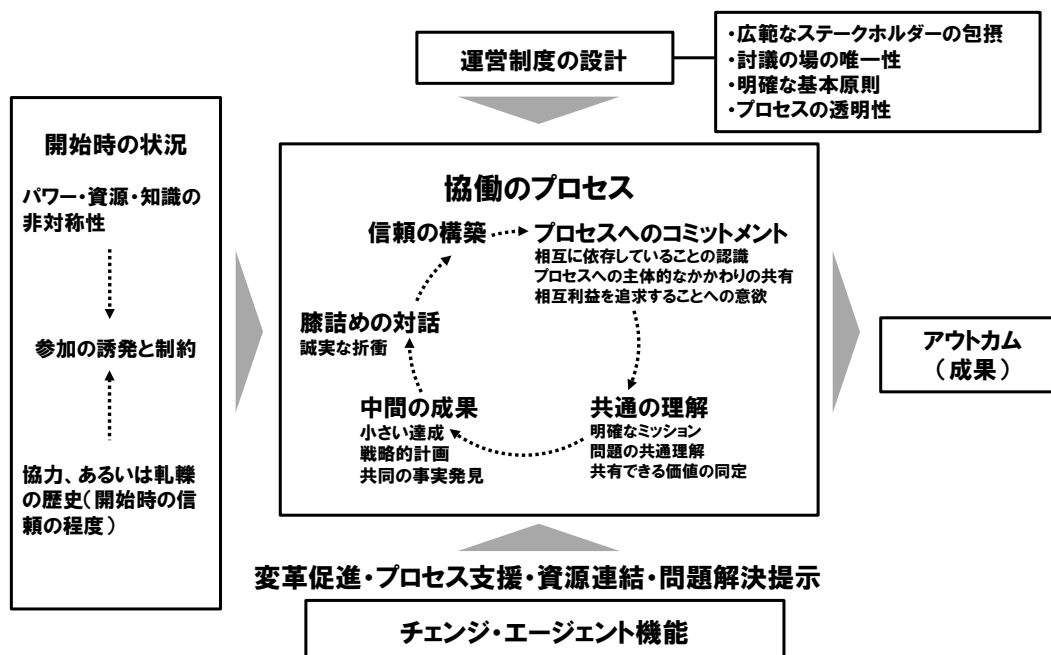
Havelock, R. G., & with Zlotolow, S. (1995). *The Change Agent's Guide* (2nd edition). New Jersey: Education Technology Publications, Inc. p.9 Figure 6

図 2-2: 課題解決において、チェンジ・エージェントになるための4つの方法

このうち「プロセス支援者」は、変革プロセスのあらゆる領域におけるシステムの支援であり、合意形成に向けたファシリテーション機能と解釈できる。「変革促進者」、「問題解決提示者」、「資源連結者」はいずれもリーダーシップを発揮する際に有効な機能であると考えられる。つまり、チェンジ・エージェントとなるための4つの方法は、「ファシリテーション的なリーダーシップ」に求められる機能に読み替えることができる。そこで本稿では、Ansell & Gash (2008)²⁴による協働ガバナンス・モデルにチェンジ・エージェント機能を結合させた、「協働における中間支援機能モデル」(佐藤・島岡、2014)を提示する(図 2-3)。

²³ Havelock, R. G., & with Zlotolow, S. (1995). *The Change Agent's Guide* (2nd edition). New Jersey: Education Technology Publications, Inc.

²⁴ Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.



Ansell, C., & Gash, A. (2008) Havelock, R. G., & with Zlotolow, S. (1995) に基づき、筆者加筆修正
 図 2-3: 協働における中間支援機能モデル(佐藤・島岡、2014)

4. おわりに

本章では、これまであまり検討されてこなかった協働における中間支援機能を分析することを目的として、先行研究を基に、「協働における中間支援機能モデル」(佐藤・島岡、2014)の構築を試みた。今後は、提示した「協働における中間支援機能モデル」(佐藤・島岡、2014)の妥当性を検証する必要がある。検証にあたっては、次の2点を軸に行っていきたい。

第1に、当該モデルによって実際の事例が説明できるか、という点である。応用した Ansell & Gash (2008)²⁵のモデルは、主として米国、また行政の視点を中心とした事例に基づくものである。どこまで一般性があるだろうか。この点については国内の事例との適合性を検証することで一定程度可能と考える。

第2に、協働におけるチェンジ・エージェント機能の実際である。協働におけるチェンジ・エージェントとしての中間支援組織は、協働の円滑な遂行を企図すると同時に、内容に関与しプロセスする改革者である必要がある。この2面性により、中間支援組織は自身の役割を混乱することが考えられる。またステークホルダーが、中間支援組織によるプロセスの操舵を「ファシリテーターとしては逸脱行為であり正当ではない」と見なす場合も考えられる。すなわちヒエラルキー不在の状況下で、ファシリテーションとリーダーシップという2つの、ある意味相反する役割を同時にこなすことには困難が伴う可能性がある。実際の中間支援組織ではその困難をいかに克服しているのだろうか。そこでは、何らかの戦略が取られていることが推測される。実証研究を通じてこの点を明らかにしたい。

²⁵ Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

第四章：実証研究編－プロジェクト・マネジメントの評価

1.はじめに

本章では、本協働取組推進事業に採択された協働取組を、[第二章：理論研究編－プロジェクト・マネジメント評価]で指摘する 7 つの評価基準で考察を試みる。採択された協働取組のすべてを個々に評価するというものではなく、「協働ギャザリング 2014」(年度末報告会)における指摘事項(後述)に基づいて考察を行うものである。各協働取組の事業概要と実施スケジュールについては、[付録 2: 協働取組カレンダー・中期計画]を参照されたい。年度末に開催された「協働ギャザリング 2014」(年度末報告会)の概要については、以下に記す。

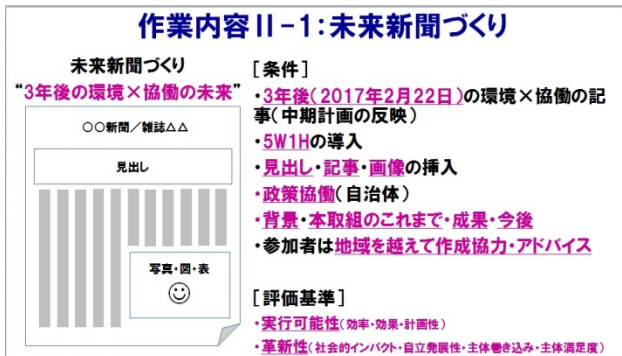
2.協働ギャザリング 2014(年度末報告会)の開催

本協働取組推進事業の年度末報告会として、「協働ギャザリング 2014～環境×協働=どんな未来？」(以下、本年度末報告会)が、2014 年 2 月 22 日(土曜日)に開催された(表 4-1)。本年度末報告会には、採択団体ほか、地方環境パートナーシップオフィス(地方 EPO)、環境パートナーシップオフィス(GEOC/EPO)、環境省地方環境事務所(REO)、検討会委員、アドバイザー委員会委員、環境省を含めた計 89 名が参加をした。本年度末報告会は、[第一部：事例報告会]、[第二部：協働取組事業評価ワークショップ]で構成されており、[第一部：事例報告会]では、各協働取組の事例報告に基づき、本年度末報告会参加者によりプロジェクト・マネジメントの評価(合同評価)が実施された。本年度末報告会参加者は、「いいね」(プラス面での評価を意味)、「提案」(改善点・提案を意味)という 2 項目においてコメントを記載し、各協働取組を提示するパネルに添付する方式を採用した。以下に、各協働取組のプラス面の評価を主としたプロジェクト・マネジメントの評価結果を記載する(表 4-2)。本年度末報告会参加者により記載されたコメントについては、[付録 3: 協働ギャザリング 2014(年度末報告会)－論点整理]を参照されたい。

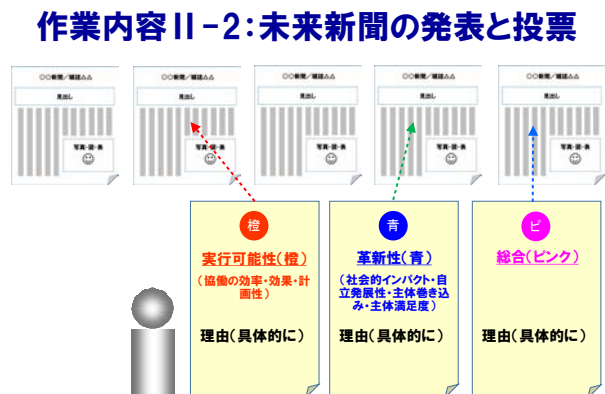
[第二部：協働取組ワークショップ]では、「3 年後の未来」における連携・協働像を、未来新聞として記事をつくる作業を行った(未来新聞の作成条件として、3 年後のイメージ、5W1H の記入、見出し・記事・画像の挿入、自治体との政策協働、背景、本取組のこれまで、成果、今後、を明記すること)(図 4-1)。本年度末報告会における未来新聞の作成は、「3 年後の未来」という条件設定に基づき、自身の協働取組が新聞記事として取り上げられる際に、「実行可能性」と「革新性」を有した記事としてどう記載されることが望ましいかを考え、その取り扱われたい記事の内容を記事(ストーリー)として書くことで、本協働取組がもたらした効果、効率性、計画妥当性、社会的インパクト、自立発展性、関係主体の巻き込み度、関係主体の満足度、その副次的効果、様々な取組の因果関係などをイメージすることを目的としている。さらに、その未来新聞を共有し、本年度末報告会参加者により互いに評価をすることを通して、今後の協働取組の更なる充実にむけた示唆を得ることを目的としている。本年度末報告会では、各採択団体により未来新聞が発表なされたのち、本年度末報告会参加者により、その「実行可能性」(効果、効率性、計画妥当性含む)と、「革新性」(社会的インパクト、自立発展性、関係主体の巻き込み度、関係主体の満足度含む)、「総合」(評価 7 基準に適合しないものや、全体を通して評価すべきもの)の視点から高く評価すべき活動に投票活動が行われ、投票時には評価理由も添えることで、評価の根拠を明確にした(図 4-2)。

【表 4-1:協働ギャザリング 2014(年度末報告会)の概要】

- 開催日時:2014 年 2 月 22 日(土曜日)
- 参加者:採択団体ほか、地方環境パートナーシップオフィス(地方 EPO)、環境パートナーシップオフィス(GEOC/EPO)、環境省地方環境事務所(REO)、検討会委員、アドバイザー委員会委員、環境省を含めた計 89 名
- 協働取組事業評価ワークショップ:本年度末報告会参加者による合同評価
- 開催場所:住友不動産ベルサール・ベルサール九段
- 当日スケジュール 第一部:事例報告会(プロジェクト・マネジメントの評価)
第二部:協働取組ワークショップ(未来新聞づくり、発表、投票)



【図 4-1:作業内容Ⅱ-1:未来新聞づくり】



【図 4-2:作業内容Ⅱ-2:未来新聞の発表と投票】





【図 4-1: 協働ギャザリング 2014(年度末報告会)における議論風景】

3. 協働取組のプロジェクト・マネジメントの評価

3.1. 協働取組の「効率性」の評価

採択団体の実施する協働取組の「効率性」については、「人的資源の投入」、「資源の活用」、「協働実施体制」、「関連施策とのリンク」、「制度の活用」、「機会・しくみの共有」、「文化的基盤の活用」、などに協働取組の特徴が見られる。本協働取組推進事業は、政策協働のアプローチを採用しているため、表 4-2 で示すように、関連施策とのリンクや、協働実施体制、制度の活用、資源の活用など、従来の一実施主体では難しいアプローチを可能にさせ、「効率性」を向上させていると言えよう。地域課題、政策課題とリンクをした協働取組が、様々な資源、情報、機会、組織のつながりを可能にさせている点に、持続可能な地域づくりにむけて果たす、本協働取組の潜在性と可能性をうかがうことができる。本協働取組が果たす「効率性」の向上への貢献度合いについては、本協働取組推進事業における協働取組の継続的な評価が必要とされている。なお、協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(効率性)については、表 4-2 を参照されたい。

3.2. 協働取組の「効果－目標達成度」の評価

採択団体の実施する協働取組の「効率性」については、本協働推進事業の目標である地域の「環境保全」だけでなく、「コミュニティ・プロデュース」、「人材育成」、「ビジネス展開」、「政策協働」などに協働取組の特徴が見られる。本協働取組推進事業の目標は、地域社会における環境保全であるが、表 4-3 から明らかとなり、協働取組は、多様な目標に対しても並行して達成しうる潜在性と可能性を有していると言える。とりわけ、コミュニティ・プロデュース、人材育成、ビジネス展開といった、社会的側面、経済的側面に対しても貢献できる点が、表 4-3 から読み取ることができる。なお、協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(効果－目標達成度)については、表 4-3 を参照されたい。

3.3. 協働取組の「計画妥当性」の評価

採択団体の実施する協働取組の「計画妥当性」については、地域社会の多様なニーズに対応をした協働取組の計画妥当性を読み取ることができる。地域社会の多様なニーズについては、環境保全だけでなく、経済的、社会的ニーズにも対応している協働取組が多く見受けられる。これは、[2](公財)公害地域再生センター(あおぞら財団)の指摘する「Win-Win の関係づくり」や、[3]知床ウトロ海域環境保全協議会準備会の指摘する「協

議会メンバーの属性、歴史、文脈に配慮した場づくり」、[6](一社)五頭自然学校の指摘する「生き物を守ることが結果的に水や農業など様々なことが保全されていていい」(生き物を守ることが、結果的に地域社会の環境的側面、経済的側面、社会的側面の充実を図るという視点)、[10](特活)いけだエコスタッフの指摘する「環境×人権をつなげる教育の位置づけ」、[11](特活)人と自然とまちづくりとの指摘する「陸と海のつながりを学べる」、などからも、その横断的視点に基づく協働取組の計画性を読み取ることができる。なお、協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(計画妥当性)については、表 4-4 を参照されたい。

3.4.協働取組の「関係主体の巻き込み度」の評価

採択団体の実施する協働取組の「関係主体の巻き込み度」については、「世代間」、「自治体」、「企業」、「社会教育施設」、「学校」、「福祉施設」、「NPO」、「大学生」、「専門家」、「商店街」、など多岐にわたる関係主体を巻き込んでいる点に協働取組の特徴が見られる。本協働取組推進事業は、政策協働のアプローチを採用しているため、自治体の巻き込み度が高い協働取組が多い。その他にも、[1](公財)日本環境財団の実施する環境カウンセラーの活用、[2](公財)公害地域再生センター(あおぞら財団)の実施する学生という存在の活用による企業の巻き込み、[5](一社)持続可能で安心安全な社会をめざす新エネルギー活用推進協議会が実施する医療・福祉関係者、農商工関係者の巻き込み・パートナーシップ、[8]越の国自然エネルギー推進協議会の実施する地域のプロによる協働取組、[9](特活)南信州おひさま進歩が実施する公民館・社会教育主事との連携、[11](特活)人と自然とまちづくりとの実施する中・高・大・NPO・企業との連携・協働、など多様な関係主体を巻き込んだ協働取組の事例を見ることができる。なお、協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(関係主体の巻き込み度)については、表 4-5 を参照されたい。

3.5.協働取組の「関係主体の満足度」の評価

採択団体の実施する協働取組の「関係主体の満足度」については、「企業」、「大人」、「学生」、「子ども」、「学校・教師」、「地域社会」、「公民館」、「自治体」などに、満足度の向上が見られている点に協働取組の特徴が見られる。「関係主体」とは、決して協働取組における実施対象者だけを意味するものではない。協働取組を行う実施主体そのものの満足度の向上も、本協働取組において評価すべき点であると言える。[4](特活)もりねっと北海道の指摘する「先生を増やす」先生への癒し、[10](特活)いけだエコスタッフの指摘する「事業者と子供の響きあい」や、[11](特活)人と自然とまちづくりとの指摘する「子供だけではなく大人も楽しめて勉強できるところ」などからも、本協働取組を通した「関係主体の満足度」は、協働取組における実施対象者だけを意味しているものではないことを読み取ることができよう。なお、協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(関係主体の満足度)については、表 4-6 を参照されたい。

3.6.協働取組の「社会的インパクト」の評価

採択団体の実施する協働取組の「社会的インパクト」については、「知名度」、「教育機関への影響」、「制度準備」、「産業振興」、「横断的課題への影響」などに協働取組の特徴が見られる。本協働取組が、「社会的インパクト」をもたらすまでには十分ではない点が表 4-7 から読み取ることができるが、今後、「社会的インパクト」をもたらせる素地の形成に貢献できていることは、評価すべき点であろう。とりわけ、[9](特活)南信州おひさま進歩による公民館との連携・協働(社会教育、生涯教育施策との連携)、[14](特活)グリーンシティ福岡の協働取組が雑誌掲載等を通して地名度が向上していること、[5](一社)持続可能で安心安全な社会をめざす新エネルギー活用推進協議会や[8]越の国自然エネルギー推進協議会に見られる雇用創出への貢献、[3]知床ウトロ海域環境保全協議会準備会が指摘する調査データの共有事例(地域関係主体の信頼関係の構築と、地域課

題の共有)、[3]知床ウトロ海域環境保全協議会準備会、[6](一社)五頭自然学校、[13]うどんまると循環コンソーシアムなどの、地域社会における協働取組のブランド化(シンボルの活用、キャッチフレーズ、分かりやすいストーリー性)、なども特徴ある協働取組と言うことができよう。なお、協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(社会的インパクト)については、表 4-7 を参照されたい。

3.7.協働取組の「自立発展性」の評価

採択団体の実施する協働取組の「自立発展性」については、「対外の技術サービス」、「人材・組織・制度」、「財務」、「技術」、「共有のミッション・ブランド化」、「政策協働」、「制度活用」、「若者への権限移譲」、「ビジネスモデルの構築」などに協働取組の特徴が見られる。本協働取組が、「自立発展性」をもたらすまでには十分ではない点が表 4-8 から読み取ることができるが、今後、「自立発展性」をもたらしえる素地の形成に貢献できていることは、評価すべき点であろう。とりわけ、[3]知床ウトロ海域環境保全協議会準備会、[5](一社)持続可能で安心安全な社会をめざす新エネルギー活用推進協議会、[9](特活)南信州おひさま進歩、[15](一社)小浜温泉エネルギー、などが指摘する「観光資源化」の取組は、地域の環境的側面、社会的側面、経済的側面にも貢献しうるものであると言える。また、多くの協働取組において、多様な主体と連携・協働の体制を構築しつつあり、今後の自立発展性の向上に大きな素地を形成している点も評価すべき点である。なお、協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(自立発展性)については、表 4-8 を参照されたい。

【表 4-2:協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(効率性)】

	いいね(+評価点)
人的資源の投入 (人件費の割合・目的・内訳)	● 環境カウンセラーも活用されていることはいいね。[1] ● 子どもエコクラブ体験者がサポーターになる仕組み。[1] ● ステークホルダーの役割をうまく使っていると思った。[2] ● 学生という存在の活用法。[2] ● メンバーの明確な立ち位置(ミッション、役割、心構え)。[5] ● 子どもが田植えから販売までの一貫したシステムへ参加、六次産業。[7] ● 事業者が主となって取組むことがいいね。経済をリアルに考えられること。[8] ● 異業種プロの連携で地域の資源の活用とビジネスをまわしているところが楽しそうで魅力的！[8] ● 教師の負担を増やさずに実践していること。[10] ● 適者がもれなく協働の輪に入れていることがいい。[13] ● 学びのプロセス、情報発信、関わる人の人柄がすばらしい!! [14]
財政資源の投入 (事業費の割合・目的・内訳)	
資源の活用	● 旭川市、環境人材ネットワークの効果的活用。[4] ● 地域資源のつなぎ方、活用。[5] ● 既存のものを活かした実践。GPS や衛星通信を使った案内にも期待したい。[14]
協働実施体制	● 自治体の環境局、教育委員会の協働によるノウハウの共有・共同実施。[4] ● 首長部局と教育委員会との連携ができています。[10] ● 過去の協議会をネットワークに活用したところ。[11]
関連施策とのリンク	● 環境計画・教育方針、教育政策とのリンク。[4] ● 3.11 以降の新しいガバナンスの活用(復興要素?)や総合リンク。[5]
制度の活用	● 多様な制度を活用している。[5]
機会・しくみの共有	● 調査データの共有(OK を出した調査依頼主もエライ)。[3] ● 生き物を守ることで結果的に水や農業など様々なことが保全されていていい。[6] ● 生産から販売までの仕組みをつくっているところがいい。拡大を目指してがんばって！[7] ● 調査を探検部に任せるのが面白い。[14] ● 地元の理解を得られた仕組みが参考となった。[15]
文化的基盤の活用	● 議論の基盤がすでにある！[9] ● 飯田市の文化としての「環境」を基盤にしているところ。[9]
全体	● ここまで管理している実態に脱帽です。予算化につながる協力をしたい。[1]

【表 4-3: 協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(効果－目標達成度)】

	いいね(+評価点)
環境保全	● 生き物を守ることによって結果的に水や農業など様々なことが保全されている。[6] ● 再生可能エネルギーの地域還元がいい。[9]
コミュニティ・プロデュース	● 「みんなも同じような悩みを抱えていた」と気付くことのできるヒアリング、会議などを開催できた。[2] ● 各団体の主張によりまとまりがつかなくなりますが、各団体がまとまったことはすごい！[2] ● 「公害」を「教育で地域と企業をつなぐ、すごくいいです！[2] ● 従来では考えつかない発想、着眼(公害地域を結ぶという)。[2] ● ケイマフリをメインにしている知床の生物×観光×調査・科学的データ。[3] ● 協議会メンバーの属性、歴史、文脈に配慮した場づくり。[3] ● 違う立場の人が同じテーブルについていることが素晴らしい。[3] ● 多様な制度を活用している。[5] ● 地域資源のつながり、活用。[5] ● 3.11 以降の新しいガバナンスの活用(復興要素?)や総合リンク。[5] ● メンバーの明確な立ち位置(ミッション、役割、心構え)。[5] ● 過去の協議会をネットワークに活用したところ。[11] ● 適者がもれなく協働の輪に入れていることがいい。[13] ● 地元の理解を得られた仕組みが参考となった。[15]
人材育成	● 良い人からつながりを広げようとする試み。[1] ● 大人が楽しい背中を子供たちにみせるのがいい。[11] ● 公害学習としてのエコツアー(文学とか)があるのがいい。[12] ● 学びのプロセス、情報発信、関わる人の人柄がすばらしい!! [14]
ビジネス展開	● 子どもが田植えから販売までの一貫したシステムへ参加、六次産業。[7] ● 生産から販売までの仕組みをつくっているところがいい。拡大を目指してがんばって！[7] ● 木を切り、チップやマキをつくり、まきを販売し、収益をだす。そして雇用に結び付けるこの仕組みがいい。重油→木質燃料。[8]
政策協働	● 自治体担当部局と教育委員会が協働しているのがいい。[4] ● 旭川市との協力関係の構築がポイントだったと思います。[4] ● 環境計画・教育方針、教育政策とのリンク。[4] ● 市の部局を超えた協働づくりになったことが素晴らしい。[5] ● 再生可能エネルギーと公民館活動のコラボレーションがよい。[9] ● 首長部局と教育委員会との連携ができています。[10] ● 行政の人が今日もきているところがすごい。[10]
全体	● ここまで管理している実態に脱帽です。予算化につながる協力をしたい。[1] ● 互いに一歩ずつ進んだこと。[3] ● ワクワクする「事業」で関係者を巻き込んだ事。[4] ● 丁寧なプロジェクトの進行がいい。[12] ● 管理者⇄利用者 声を互いに伝えるしくみは大事！来期がんばって下さい。[14]

[1](公財)日本環境財団／[2](公財)公害地域再生センター(あおぞら財団)／[3]知床ウトロ海域環境保全協議会準備会／[4](特活)もりねっと北海道／[5](一社)持続可能で安心安全な社会をめざす新エネルギー活用推進協議会／[6](一社)五頭自然学校／[7]いきものみつけファーム in 松本推進協議会／[8]越の国自然エネルギー推進協議会／[9](特活)南信州おひさま進歩／[10](特活)いけだエコスタッフ／[11](特活)人と自然とまちづくりと／[12](公財)水島地域環境再生財団／[13]うどんまると循環コンソーシアム／[14](特活)グリーンシティ福岡／[15](一社)小浜温泉エネルギー

【表 4-4: 協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(計画妥当性)】

	いいね(+評価点)
年度実施計画時との比較 (内部条件・外部条件・資源投入・組織構成や機能・事業展開)	● ここまで管理している実態に脱帽です。予算化につながる協力をしたい。[1] ● 良い人からつながりを広げようとする試み。[1] ● “子ども”という入口は未来、(その子の)家族という広がり大きいという点が強み。[1] ● 自分たちの弱みを自覚したところ。[2] ● 企業の責任を問うという形ではなく、上手に Win-Win になる形をデザインできている。[2] ● 公害患者の願い！を実現する活動の原点にしているところがいい。[2] ● 今までなかったのが不思議なくらい。当たり前の取組が今回の事業で出来たのがよかった。[2] ● 公害をわかりやすく(理解じゃなくて)することはいい。[2] ● 「悲しみの語り部」に頼るだけではないというのは正しい。[2] ● 「公害」を「教育で地域と企業をつなぐ、すごくいいです！[2] ● 共有の場ができた。[2] ● 公害教育と環境教育を結びつけたところ。[2] ● 集まろうと声かけ役をしたことはえらい。[2] ● ステークホルダーの役割をうまく使っていると思った。[2]

- 「みんなも同じような悩みを抱えていた」と気付くことのできるヒアリング、会議などを開催できた。[2]
- 従来では考えつかない発想、着眼(公害地域を結ぶという)。[2]
- ケイマフリをメインにしている知床の生物×観光×調査・科学的データ。[3]
- 協議会メンバーの属性、歴史、文脈に配慮した場づくり。[3]
- 他の地域でもモデル適用できそうです。[3]
- 調査データの共有(OKを出した調査依頼主もエライ)。[3]
- 森で遊ぶ「先生」を増やす、という点。[4]
- 環境計画・教育方針、教育政策とのリンク。[4]
- 動物園に行く前の事前学習に活用→地域にあっている。[4]
- ワクワクする「事業」で関係者を巻き込んだ事。[4]
- 多様な制度を活用している。[5]
- 地域資源のつなぎ方、活用。[5]
- 3.11以降の新しいガバナンスの活用(復興要素?)総合リンク。[5]
- メンバーの明確な立ち位置(ミッション、役割、心構え)。[5]
- 環境未来都市の循環が三様な分野をつなぐ構造になっているのが素晴らしい。[5]
- 地域が元気になるモデルに被災地がなろうというのが素晴らしい。全国の過疎地域のモデルになっ
てほしい。[5]
- 組織が大きくなっても良い循環が生まれている。関係づくりが上手ですね。[5]
- 被災地に必要な取組。[5]
- 自分の地域を再確認するうえではよい事業。[6]
- 里山、湿地、農業の共生・連携を、白鳥をシンボルとして進めるのは素敵。[6]
- 白鳥の視点から考えるという教育プログラムがいい。[6]
- 生き物を守ることで結果的に水や農業など様々なことが保全されていていい。[6]
- 生産から販売までの仕組みをつくっているところがいい。拡大を目指してがんばって！[7]
- 田植え体験から環境教育につなげているのがユニークでよいです。[7]
- 子どもが田植えから販売までの一貫したシステム、六次産業。[7]
- 子どもの参加があること。田植えから販売までの体験をしている。[7]
- 環境と食と経済を含めたESD的なところ。[7]
- 木の駅連携もいいね！[8]
- 若者のまきこみの場づくり。[8]
- 地域のプロによる協働取組。地元の「プロ」は地域の財産です。[8]
- ISEP(外的知見)のかかわりがいい。[9]
- 地域環境権(地域の資源は地域のために)[9]
- 公民館との協働→地域に学ぶと実践が根付く。[9]
- 公民館の主事さんを巻き込む展開が面白い。[9]
- 行政職員が公民館活動に従事することで地域を知る仕組みがあるのがよいと思った。[9]
- 公民館を拠点にしたところがいい。[9]
- 公民館活動いいね！[9]
- 公民館主事が考えていることをNPOが引き出しているのがいい。[9]
- 公民館活動ボトムアップがいいね。[9]
- 企画から広報までちゃんと協働になっている。[9]
- 人権が教育において横串を刺すことの発見。(〇〇教育が多すぎる)→教委が理解してくれたことが
すごい。[10]
- 環境×人権をつなげる教育の位置づけがいい。[10]
- 地域に出て行く環境教育と指導がつながっているのがすごい。[10]
- 地域資源の活用からはじめたことで参加者に共通意識を持ってもらおうと取組まれたこと。[10]
- 行政(市)を協働に巻き込む手法がいい！[10]
- NPO→市→市教育委員会としてのルートを作ってくれた点がいい。[10]
- 環境教育を科学の視点で組み立てているところ。[10]
- 割り箸協力がいいね。[10]
- 環境に気づくしなやかさを「こども協議会」から始められたこと。[11]
- 陸と海のつながりを学べる。[11]
- 子どもな大人が楽しんでいること。[11]
- 汚いだけでなくプラスにとらえる発想がすごい。[11]
- 子供を海に連れ出した意義は大きい。[11]
- いろんな視点から海への関心を持ってもらおうとしているのがいい。[11]
- 楽しいことからスタートし学習に入っていく段取りがいい。[11]
- 大人が楽しい背中を子供たちにみせるのがいい。[11]
- さまざまな主体がかかわりやすいテーマ設定がよい。[12]
- きっかけ作りは地域課題を見据えてよかった。[12]
- 水島地域のビジョンを協働できたのがすごい。[12]

	● 公害学習としてのエコツアー（文学とか）があるのがいい。[12] ● 県民が問題を自分ごとと感じられる「うどん」に焦点があたっていることがすごい。[13] ● 食品残さリサイクル事業をうどん県とからめたり、うどんまるごとには拡大展開したりと見せ方が上手。[13] ● アイデア勝ちです。さらにアイデアを拡大し子どもたちに伝えていってください。[13] ● 学びのプロセス、情報発信、関わる人の人柄がすばらしい!! [14] ● 課題・対応のツボを見つけたところがよかった。[14] ● ポイント（ツボ）がみつかった（わかった）ことがよかった。[14] ● ツボの発見。[14] ● 負のスパイラルの分析。[14] ● 地理的な課題の支配→他の地域への応用につなげられる。[14] ● 経済活性化とのつながりから始まったのはすごい。[14] ● 九州全域のとりくみはみごと！[14] ● 管理者⇄利用者 声を互いに伝えるしくみは大事！来期がんばって下さい。[14] ● 様々な主体が参加できる取組をしていることが Good!! [14] ● 温泉熱を再利用した取組がいいね。[15] ● 地域資源の魅力をしっかり利用できている。[15] ● 地元の理解を得られた仕組みが参考となった。[15] ● 地域資源の発見の仕方と視点が Good! [15] ● 地域の意見を聞いて活かしている。[15] ● 旅館の売上につながっているのいいね！[15] ● 旅行会社の研修に来てもらうのはすばらしい。[15] ● 小浜エコツアー、ツアーの受け入れ（修学旅行、視察者）いいね。[15]
--	--

[1](公財)日本環境財団／[2](公財)公害地域再生センター(あおぞら財団)／[3]知床ウトロ海域環境保全協議会準備会／[4](特活)もりねっと北海道／[5](一社)持続可能で安心安全な社会をめざす新エネルギー活用推進協議会／[6](一社)五頭自然学校／[7]いきものみつけファーム in 松本推進協議会／[8]越の国自然エネルギー推進協議会／[9](特活)南信州おひさま進歩／[10](特活)いけだエコスタッフ／[11](特活)人と自然とまちづくりと／[12](公財)水島地域環境再生財団／[13]うどんまるごと循環コンソーシアム／[14](特活)グリーンシティ福岡／[15](一社)小浜温泉エネルギー

【表 4-5: 協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価
(関係主体の巻き込み度)】

	いいね(+評価点)
世代間	● 学生の意見が企業の姿勢を変える。[2] ● 学生という存在の活用法。[2] ● 若者への権限移譲[3] ● 世代間の協働がいい。[11] ● こども協議会を通じた世代間協働がいい。[11]
自治体	● 旭川市さんの協働に対する理解。[4] ● 環境部局が仲介してもらえてよかった。[4] ● 自治体担当部局と教育委員会が協働しているのいい。[4] ● 旭川市との協力関係の構築がポイントだったと思います。[4] ● アンケートに教育委員会・市教育委員会の連携ができた。[4] ● 行政側のサポートもしっかりしているようですので、良い協働になっていて素晴らしい。[5] ● 教育委員会と協働できているのが大変良いと思います。[5] ● 市の部局を超えた協働づくりになったことが素晴らしい。[5] ● 池田市、教育委員会の協力がいい。[10] ● 首長部局と教育委員会との連携ができています。[10] ● 自治体との調整がうまい。[11]
企業	● 企業ネットワーク(人、ノウハウ、機会)。[5] ● 企業の全国ネットワーク。[5] ● 企業がうまくはまっているところ。[7] ● 発電事業を、観光や地域振興と結びつける発想が良いと思います。[15]
社会教育施設	● 公民館と地域組織とのリンクがいい。[9]
学校	● 学校への積極的関わりがすばらしい。[4] ● 学校の年間スケジュールのお得な情報を得ている→実行委員に学校関係者を入れる。[4]
福祉施設	● 福祉関係者のまきこみ、パートナーシップ。[5]
NPO	● NPO への理解。[10]
大学生	● 徳島大学の学生が直接かかわっているのいい。[11]
専門家	● 環境カウンセラーも活用されていることはいいね。[1] ● 地域のプロによる協働取組。地元の「プロ」は地域の財産です。[8]
商店街	● 商店街との取組がおもしろく、展開していこう。[13]

全体	● ステークホルダーの役割をうまく使っていると思った。[2] ● 医療・福祉や農商工関係など、多様な協働が素晴らしい。[5] ● 中・高・大・NPO・企業などいろんなところがかかわっていること。[11] ● 子どもエコクラブ体験者がサポーターになる仕組み。[1] ● 交流の力で課題の克服を期待しています。[2] ● 語り部に頼りすぎ→自分の周りを見直すきっかけになる、する→多種多様な人が集まる場。[2] ● 共有の場ができた。[2] ● 集まろうと声かけ役をしたことはえらい。[2] ● 保全と活用を連携させて地域を巻き込んだ。[3] ● サステナブルツーリズムの可能性。[3] ● 地域が求めている財産を守るための Win-Win の構築に賛同。[3] ● お互いのメリットを集まって出せたこと、Win-Win。[3] ● 協議会メンバーの属性、歴史、文脈に配慮した場づくり。[3] ● 違う立場の人が同じテーブルについたことは素晴らしい。[3] ● 調査データの共有(OKを出した調査依頼主もエライ)。[3] ● アンケートの項目、実施に教育委員からのアドバイスがあったこと。[4] ● ワクワクする「事業」で関係者を巻き込んだ事。[4] ● 地域資源のつなぎ方、活用。[5] ● 組織が大きくなっても良い循環が生まれている。関係づくりが上手ですね。[5] ● 魅力を集めるアンケート。[6] ● 個々の活動→団体の協働→ライフスタイルの創造。[6] ● 地域の取組ですが、各連携していくのが良いです。[7] ● 木の駅連携もいいね！。[8] ● 再生可能エネルギーと公民館活動のコラボレーションがよい。[9] ● 地域の連携を促している。[9] ● ネットワークが多くあり、うまく使っている。[10] ● 地域の多様な主体をまきこんでいること。[10] ● 関係性がうまくいっていることがわかった。[10] ● 協働が進んでいる。[10] ● 地域の多様な主体をまきこんでいること。[11] ● 行政ぬきでこの取組はすごい。今後の発展に期待。[11] ● 水島地域のビジョンを協働できたのがすごい。[12] ● 適者がもれなく協働の輪に入れていることがいい。[13] ● シニア世代にもウケそうですね。[14] ● 壮大な構想、夢がある!!仲間内だけでなくステークホルダーのスケールも大きいていい。[14] ● 1年間試してみても仲間が見つかったことはよかった。[14] ● 様々な主体が参加できる取組をしていることが Good!! [14] ● いろいろな主体がつながっていると思いました。[15] ● 関連・関係する団体の巻き込み!!素晴らしい。[15] ● 小浜エコツアー、ツアーの受け入れ(修学旅行、視察者)いいね。[15] ● ジオツアー環境教育の展開がいい！[15] ● 環境学習やまちづくりなどにもつなげている！観光にも！[15] ● 地域全体の取組、エコツアーと環境教育の連携がいいね。[15]
----	--

[1](公財)日本環境財団／[2](公財)公害地域再生センター(あおぞら財団)／[3]知床ウトロ海域環境保全協議会準備会／[4](特活)もりねっと北海道／[5](一社)持続可能で安心安全な社会をめざす新エネルギー活用推進協議会／[6](一社)五頭自然学校／[7]いきものみつけファーム in 松本推進協議会／[8]越の国自然エネルギー推進協議会／[9](特活)南信州おひさま進歩／[10](特活)いけだエコスタッフ／[11](特活)人と自然とまちづくりと／[12](公財)水島地域環境再生財団／[13]うどんまると循環コンソーシアム／[14](特活)グリーンシティ福岡／[15](一社)小浜温泉エネルギー

【表 4-6: 協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(関係主体の満足度)】

	いいね(+評価点)
企業	● 事業者と子供の響きあいがいい。[10] ● 中小零細のうどん屋さんに自店のうどんはうどんから出来たバイオ燃料で作ったものと自慢できると良いですね。[13] ● 旅館の売上につながっているのいいね！[15] ● 発電事業を、観光や地域振興と結びつける発想が良いと思います。[15]
大人	● 子供だけではなく大人も楽しめて勉強できる場所[11] ● 子どもな大人が楽しんでいること。[11] ● シニア世代にもウケそうですね。[14]
学生	● 学生の意見が企業の姿勢を変える。[2] ● 学生という存在の活用法。[2]
子ども	● 事業者と子供の響きあいがいい。[10] ● 子供を海に連れ出した意義は大きい。[11]
学校・教師	● 学校への積極的関わりがすばらしい。[4] ● 「先生を増やす」先生に癒しもできて大事ですね。[4] ● 学校だけではなく地域の要望もきちんと取り入れている。[10]
地域社会	● 学校だけではなく地域の要望もきちんと取り入れている。[10]
公民館	● 公民館の社交場化、人との話題の場。住民という資源を活かして人材を育てていくようがんばって！[9]
自治体	● 行政の人が今日もきているところがすごい。[10] ● 行政が主体的に事業に参加している。[10]
全体	● 提出されたデータに対し、きちんと返信いただいていること、このような活動が後々つながると思います。[1] ● 登録するだけで学習キットや報告フォーマットなど得られるのは各団体にとって利点だなと思います。[1] ● 交流の力で課題の克服を期待します。[2] ● 運動→教育へのパラダイムシフト。[2] ● 共有の場ができた。[2] ● 楽しいという部分を聞きたい(乗り越えたプロセスを伝える教育プログラム)。[2] ● サステイナブルツーリズムの可能性。[3] ● 地域が求めている財産を守るための Win-Win の構築に賛同。[3] ● お互いのメリットを集まって出せたこと、Win-Win。[3] ● 巻き込まれているのが素晴らしい。[5] ● 異なる立場がつながるメリットを気付かせたのいい。[6] ● 各主体のメリットが明確。[7] ● 地域通貨の活用した仕組み作り。[8] ● メリットを活かしあった取組がいい。[9] ● 水島地域のビジョンを協働できたのがすごい。[12] ● 壮大な構想、夢がある!!仲間内だけでなくステークホルダーのスケールも大きいです。[14] ● 1年間試してみても仲間がみつかったことはよかった。[14] ● 管理者⇄利用者 声を互いに伝えるしくみは大事！来期がんばって下さい。[14]

[1](公財)日本環境財団/[2](公財)公害地域再生センター(あおぞら財団)/[3]知床ウトロ海域環境保全協議会準備会/[4](特活)もりねっと北海道/[5](一社)持続可能で安心安全な社会をめざす新エネルギー活用推進協議会/[6](一社)五頭自然学校/[7]いきものみつけファーム in 松本推進協議会/[8]越の国自然エネルギー推進協議会/[9](特活)南信州おひさま進歩/[10](特活)いけだエコスタッフ/[11](特活)人と自然とまちづくりと/[12](公財)水島地域環境再生財団/[13]うどんまると循環コンソーシアム/[14](特活)グリーンシティ福岡/[15](一社)小浜温泉エネルギー

【表 4-7: 協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(社会的インパクト)】

	いいね(+評価点)
知名度 (プロジェクト・組織の知名度や評判、普及技術の知名度)	● 雑誌掲載が多くて。[14] ● 雑誌を使って紹介されるのは良いですね。[14] ● 広報のやり方が効果的ですネ！[14]
本プロジェクトの影響による大学等教育機関における教育的取組(カリキュラム等)準備	● 公民館という地区の中核施設を利用することにより地区の住民を巻き込めるのがいい。[9]
本プロジェクトの影響による制度準備(振興政策、振興予算、他の事業への適用事例)	● 行政の人が今日もきているところがすごい。[10] ● 行政が主体的に事業に参加している。[10]
産業振興 (労働人口・創業数・産業振興例・産業適用例)	● サスティナブルツーリズムの可能性。[3] ● 観光資源として認められた事。[3] ● 大人の環境教育が雇用に、すごいです。[5] ● ビジネスにもつながり地域をリードしているのがいいね。[5] ● 雇用につながるのがいい。[8] ● まちなか芸術祭、楽しみ。[12] ● 独自の地域資源の新しい循環がいい。[13] ● 旅館の売上につながっているのがいいね！[15]
横断的課題への影響(環境・文化・歴史)	● 地域が求めている財産を守るための Win-Win の構築に賛同。[3] ● お互いのメリットを集まって出せたこと、Win-Win。[3]
その他	● 学生の意見が企業の姿勢を変える。[2] ● 学生という存在の活用法。[2] ● 先生、親など大人を対象としたスキルアップが考えられている。[4] ● 子どもの喜ぶ姿を見て親も先生もかわった。[4] ● コドモが喜べば親も先生も喜ぶ。子どもから学ぶこともある。[4] ● 組織が大きくなっても良い循環が生まれている。関係づくりが上手ですね。[5] ● 生き物を守ることで結果的に水や農業など様々なことが保全されていていい。[6] ● 全国に広がる取組なのでもっと広がってほしい。[7]

[1](公財)日本環境財団／[2](公財)公害地域再生センター(あおぞら財団)／[3]知床ウトロ海域環境保全協議会準備会／[4](特活)もりねっと北海道／[5](一社)持続可能で安心安全な社会をめざす新エネルギー活用推進協議会／[6](一社)五頭自然学校／[7]いきものみつけファーム in 松本推進協議会／[8]越の国自然エネルギー推進協議会／[9](特活)南信州おひさま進歩／[10](特活)いけだエコスタッフ／[11](特活)人と自然とまちづくりと／[12](公財)水島地域環境再生財団／[13]うどんまると循環コンソーシアム／[14](特活)グリーンシティ福岡／[15](一社)小浜温泉エネルギー

【表 4-8: 協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づくプロジェクト・マネジメント評価(自立発展性)】

	いいね(+評価点)
対外の技術サービス活動 (研修・セミナー・技術指導・出版やWEB 配信による啓蒙普及、調査研究)	● DVD やパンフレットなど、広報ツールの活用がいい。[7] ● 調査データの共有(OK を出した調査依頼主もエライ)。[3] ● 地域の方に理解してもらうための地道な活動がよい！(エコ冊子配布など)。[15]
人材・組織・制度 (組織の使命・目的の明確化、組織形態・人員配置・人員構成・職員モラル向上)	● ひみ森と雇用と環境のコラボがいい。[8]

財務 (予算、財務諸表 に基づく収益性、 流動性)	● サステナブルツーリズムの可能性。[3] ● 観光資源として認められた事。[3] ● 地域資源＝地域財産＝地域利益。[9] ● 再生可能エネルギーの地域還元がいい。[9] ● 発電事業を、観光や地域振興と結びつける発想が良いと思います。[15]
技術(運営・管 理、技術開発)	● 調査データの共有(OKを出した調査依頼主もエライ)。[3]
共有のミッション、 ブランド化	● 財産資源商品。[3] ● 「知床スタイル」というネーミングがいい。[3] ● デザインがかawaii。[3] ● 絵がわかりやすい！[6] ● 写真やイラストが素敵でわかりやすいプレゼンだった。[6] ● 紙芝居、とてもいい。[6] ● デザインがいい！資料のイラスト、ポスターレイアウト、すごく見やすいです。[6] ● 白鳥のイラストがいい、かわい。ビジュアルを重視しているので入りやすくていい。[6] ● 白鳥の視点からみた人の関わり紙芝居がいい。[6] ● 白鳥の飛来地として充分資源化できると思う。[6] ● 生き物の視点からみた協働が素敵。[6] ● 白鳥の気持ち、下っ端のメンバーで。[6] ● 白鳥の調査をしてそれが基本となっているのがいい。[6] ● 行政区を白鳥と超える！バイオリージョナリズムですね。[6] ● さんぽちゃんがいいね。[9] ● 子どもな大人が楽しんでいること。[11] ● 子どものためという目標。[12] ● 水島未来ビジョンに期待。[12] ● まちなか芸術祭、楽しみ。[12] ● 丁寧なプロジェクトの進行がいい。[12] ● アイデア勝ちです。さらにアイデアを拡大し子どもたちに伝えていってください。[13] ● 1000トンのうどんを救うPJはすごい。[13] ● うどん真正面がいいね！[13] ● キャッチフレーズがいい。[13] ● キャッチーでわかりやすい。[13] ● プレゼンのビジュアルがよい。わかりやすい。[13] ● 香川県＝うどん。知名度はばつぐん！[13] ● ストーリーがわかりやすい。[13] ● ストーリーが明確でいい。[13] ● 地域のシンボルにフォーカスをあてたのがおもしろい。[13] ● うどん、わかりやすい。おもしろい。[13] ● 写真やロゴがおしゃれでなんか楽しそう。[13] ● 中小零細のうどん屋さんに自店のうどんはうどんから出来たバイオ燃料で作ったものだと自慢できると良いですね。[13]
政策協働	● 自治体担当部局と教育委員会が協働しているのいい。[4] ● 旭川市との協力関係の構築がポイントだったと思います。[4] ● 教育円卓という仕組み。[4] ● 環境計画・教育方針、教育政策とのリンク。[4] ● 学校の年間スケジュールのお得な情報を得ている→実行委員に学校関係者を入れる。[4] ● 行政の理解が高くていいね。[5] ● 市長のキャラクター。[5] ● 中小企業主導、市長の理解。[5] ● 市の部局を超えた協働づくりになったことが素晴らしい。[5] ● 飯田市の文化としての「環境」。[9] ● 公民館を中心に環境活動を実施していること。「公民館する」という動詞づかいがいい。[9] ● 公民館との協働→地域に学ぶと実践が根付く。[9] ● 公民館との協働で、地域での環境教育がきめこまやかに実施できていてすばらしい。[9] ● 行政の人が今日もきているところがすごい。[10] ● 行政が主体的に事業に参加している。[10]
制度活用	● 多様な制度を活用している。[5]
若者への権限移 譲	● 若者への権限移譲[3]
協働体制	● ステークホルダーの役割をうまく使っていると思った。[2] ● 組織が大きくなっても良い循環が生まれている。関係づくりが上手ですね。[5]

	● 協働する団体が多く参加されていて、今後のイメージも明確でよい。[10] ● こども協議会でロングスパンの取組の発想がいい。[11] ● 地元の理解を得られた仕組みが参考となった。[15]
ビジネスモデル の構築	● 子どもエコクラブ体験者がサポーターになる仕組み。[1] ● ”子ども”という入口は未来、(その子の)家族という広がり大きいという点が強み。[1] ● 組織の学習になる課題の発見→それを促す仕組み。[2] ● ケイマフリをメインにしている知床の生物×観光×調査・科学的データ。[3] ● 地域が求めている財産を守るための Win-Win の構築に賛同。[3] ● お互いのメリットを集まって出せたこと、Win-Win。[3] ● 環境と食と経済を含めた ESD 的なところ。[7] ● 経済の地域循環も目標にしているのいい。[8] ● 地域通貨の取組が良い。何かしらインセンティブを与えられれば持続するから。[8] ● 全国の森林地域の活性化に展開できそう。[8] ● 地域通貨の活用した仕組み作り。[8] ● 循環型社会のモデルとしての可能性。[13] ● 九州全域のとりくみはみごと！[14]
全体	● 運動→教育へのパラダイムシフト。[2] ● 学生の意見が企業の姿勢を変える。[2] ● 学生という存在の活用法。[2] ● 仕組みができたことがいい。[2] ● 目的(規制に頼らない保護の仕組み)。[3] ● 観光資源の発掘！スゴイ。[3] ● 全国に広がる取組なのでもっと広がってほしい。[7] ● 作業員の動機づけという視点もいいと思いました。[8] ● 循環型社会への布石の一つになる気がする。[8] ● まちを好きになるというコンセプトがいい。[10] ● 1 回だけの体験ではなく提案→ブラッシュアップを繰り返しているのいい。[10] ● 学校だけではなく地域の要望もきちんと取り入れている。[10] ● 協働体制やしぐみがわかりやすい。[10] ● 事業者と子供の響きあいがいい。[10] ● 独自の地域資源の新しい循環がいい。[13] ● 全国にご当地循環の取組ができればいい。[13] ● 地理的な課題の支配→他の地域への応用につなげられる。[14] ● 1 年間試してみても仲間が見つかったことはよかった。[14] ● 地域資源の発見の仕方と視点が Good! [15]

[1](公財)日本環境財団／[2](公財)公害地域再生センター(あおぞら財団)／[3]知床ウトロ海域環境保全協議会準備会／[4](特活)もりねっと北海道／[5](一社)持続可能で安心安全な社会をめざす新エネルギー活用推進協議会／[6](一社)五頭自然学校／[7]いきものみつけファーム in 松本推進協議会／[8]越の国自然エネルギー推進協議会／[9](特活)南信州おひさま進歩／[10](特活)いけだエコスタッフ／[11](特活)人と自然とまちづくりと／[12](公財)水島地域環境再生財団／[13]うどんまるごと循環コンソーシアム／[14](特活)グリーンシティ福岡／[15](一社)小浜温泉エネルギー

4.未来新聞に見られる実行可能性と革新性

未来新聞の作成は、「3 年後の未来」という条件設定に基づき、自身の協働取組が新聞記事として取り上げられる際に、「実行可能性」と「革新性」を有した記事としてどう記載されることが望ましいかを考え、その取り扱われた記事の内容の記事(ストーリー)として書くことで、本協働取組がもたらした**効果、効率性、計画妥当性、社会的インパクト、自立発展性、関係主体の巻き込み度、関係主体の満足度**、その副次的効果、様々な取組の因果関係などをイメージすることを目的としている。

未来新聞は、協働取組の中期計画をストーリーとしても具体化させることを目的としており、表 4-9 に示すような、魅力ある未来新聞が採択団体により発表がなされた。いずれの記事も、現在の協働取組の進展型として取り扱われており、各採択団体に**プロジェクト・マネジメント**評価(いいね: +の評価点、提案:改善点)をふまえたものになっている。未来新聞の**合同評価**においては、「実行可能性」(効率性、効果—目標達成度、計画妥当性含む)と、「革新性」(社会的インパクト、自立発展性、関係主体の巻き込み度、関係主体の満足度含む)を配慮したのになっており、「実行可能性」と「革新性」の高いレベルでのバランスが必要とされている。未来新聞の紙

面・記事タイトルについては、[付録 4: 協働ギャザリング 2014(年度末報告会)－未来新聞]を参照されたい。

【表 4-9: 未来新聞における紙面・記事タイトルと投票結果】

採択団体	紙面・記事タイトル	実行可能性	革新性	総合	合計
[1](公財)日本環境財団	100 万人でカーボンオフセット	3	0	2	5
[2](公財)公害地域再生センター (あおぞら財団)	ノーベル平和賞に林美帆氏	1	10	4	15
[3]知床ウトロ海域環境保全協議会準備会	知床スタイル 知床半島に浸透	3	3	3	9
[4](特活)もりねっと北海道	全学校 野外学習実施開始	6	1	1	8
[5](一社)持続可能で安心安全な社会をめざす新エネルギー活用推進協議会	東松島に環境専門大設立へ 日本初！！	6	6	8	20
[6](一社)五頭自然学校	ぼくのごはんマラソン開催決定！！	4	0	9	13
[7]いきものみつけファーム in 松本推進協議会	いきものみつけ米 農林水産大臣賞受賞	2	1	0	3
[8]越の国自然エネルギー推進協議会	最先端田舎“ひみ”が熱い！！	5	4	3	12
[9](特活)南信州おひさま進歩	地域環境権「さんぽ号」冬の人形劇フェスタで市民の足に祝開通 1 周年記念	5	0	3	8
[10](特活)いけだエコスタッフ	池田市まるごとキッズニア!? 環境大臣賞受賞！！	4	7	5	16
[11](特活)人と自然とまちづくりと	100 万人突破！！	0	6	4	10
[12](公財)水島地域環境再生財団	水島エコツアー参加者 1 万人突破！	7	0	2	9
[13]うどんまるごと循環コンソーシアム	香川発世界へ発信 ご当地まるごと 循環プロジェクト はじまる！	7	4	4	15
[14](特活)グリーンシティ福岡	蘇る自然歩道(「山と溪谷」掲載)	6	4	6	16
[15](一社)小浜温泉エネルギー	オバマ元大統領が小浜に！ 市民温泉発電所を視察	2	9	4	15

5. おわりに

本章は、本協働取組推進事業に採択された協働取組を、[第二章: 理論研究編－プロジェクト・マネジメント評価]で指摘する 7 つの評価基準で考察を試みた。採択された協働取組のすべてを個々に評価するというものではなく、「協働ギャザリング 2014」(年度末報告会)における指摘事項(後述)に基づいて考察を行った。本協働取組推進事業の一連の検討会における議論、「協働ギャザリング 2014」(年度末報告会)の前半における協働取組のプロジェクト・マネジメントの視点に基づく合同評価と、後半における未来新聞の作成と発表・共有は、別個のものではない。検討会においてプロジェクト・マネジメントの評価に関する議論を深めつつ、本協働取組の現況を本協働取組推進事業の関係者とともに互いに評価をし(合同評価)、その十の評価点と、提案・改善点を洗い出したのちに、中期計画と連関をさせた未来像をストーリーで描き、発表・共有することを通して、協働取組のプロジェクト・マネジメントの改善を実施している。言い換えれば、地域社会の協働取組の更なる発展・展開にむけた PDCA のマネジメント・サイクルの回転を、本協働取組推進事業の関係者とともに実施していると言える。協働取組は、このように、個人の能力向上のみならず、採択団体(組織)の組織能力の向上、地域社会の関係主体(市民)の市民能力の向上をも要求される重層的な集会的な学習プロセスであるとも言えよう。

本協働取組推進事業を通して、上述するような個人、組織、市民の能力の向上に資する知見の蓄積をしていく必要がある。

第五章：実証研究編—中間支援組織の機能と役割と配慮事項

1.はじめに

本協働取組推進事業では、全国 EPO 連絡会(GEOC/EPO、地方 EPO、環境省、環境省地方環境事務所(REO))において協働取組等のプロセスに関する議論が重ねられ²⁶、さらに年度末の全国 EPO 連絡会(2014 年 2 月 21 日)では、支援事務局の中間支援機能について討議がなされた(以下、中間支援機能(EPO)評価ワークショップ)。本章では、「協働における中間支援機能モデル」(佐藤・島岡、2014)に基づき、本協働取組推進事業における中間支援組織の機能と役割、配慮事項の抽出を行うことを目的としている。

分析にあたっては、2013 年度(平成 25 年度)川崎市環境技術産学公民連携公募型共同研究事業「環境教育実践・施設・環境人材等の環境資源の有機的連携のための俯瞰的マップづくり～持続可能なライフスタイルの選択に向けた消費者受容性・市民性・社会基盤・影響力行使に関する総合的研究～」²⁷(以下、川崎市・東京都市大学共同研究事業)における研究結果を合わせて検討したい。川崎市・東京都市大学共同研究事業においては、本協働取組推進事業と同様の「協働における中間支援機能モデル」(佐藤・島岡、2014)を用いた事例研究、評価ワークショップ(以下、川崎市中間支援機能協議ワークショップ)が開催された。川崎市・東京都市大学共同研究事業と本協働取組推進事業の研究結果を比較検討することにより、協働における中間支援機能についてのより深い知見が得られると考える。

2.川崎市中間支援機能協議ワークショップの検討結果

まず、2014 年(平成 26 年)2 月 19 日に開催された川崎市環境総合研究所における協働と中間支援組織にかかる協議ワークショップ(以下、川崎市中間支援機能協議ワークショップ)の検討結果を述べる。参加者は川崎市内で活動する中間支援組織や、広域な中間支援組織の関係者²⁸であった。川崎市中間支援機能協議ワークショップの目的は次の 3 点にあった。すなわち(1)中間支援組織が抱える課題の抽出と解決策の検討、(2)中間支援機能における課題抽出と、「協働における中間支援機能モデル」(佐藤・島岡、2014)²⁹の妥当性の検証、(3)中間支援機能を効果的・効率的に発揮するための配慮事項の抽出(中間支援機能の“肝”)である。ワーク

²⁶ 2014 年 8 月 1 日、同 9 月 6 日、同 11 月 18 日、同 12 月 20 日開催。

²⁷ 詳細については、[佐藤真久、2014、「環境教育実践・施設・環境人材等の環境資源の有機的連携のための俯瞰的マップづくり～持続可能なライフスタイルの選択に向けた消費者受容性・市民性・社会基盤・影響力行使に関する総合的研究」、平成 25 年度川崎市環境技術産学公民連携公募型共同研究事業、最終報告書]を参照されたい。

²⁸ 平田裕之(一般社団法人 環境パートナーシップ会議)、平井孝(川崎市市民子ども局市民生活部市民協働推進課)、島田幸子(関東地方環境パートナーシップオフィス)、江口健介(地球環境パートナーシッププラザ)、瀧田浩(NPO 法人 産業・環境創造リエゾンセンター)、川原博満(一般社団法人 地球温暖化防止全国ネット)、小倉敬子(公益財団法人 かわさき市民活動センター)、久保田学(北海道地方環境パートナーシップオフィス)、松原裕樹(中国地方環境パートナーシップオフィス)、佐藤一子(NPO 法人ソフトエネルギープロジェクト)、高岡由紀子(グリーン購入ネットワーク)、中野綾子(地球環境戦略研究機関)、吉田建二(NPO 法人日本 NPO センター)、竹井斎(NPO 法人 アクト川崎)(順不同)ほか、協議ワークショップ開催事務局として、佐藤真久(東京都市大学)、島岡未来子(早稲田大学)、川崎市環境総合研究所(青木和昭、荻原朗、深堀孝博、川原志郎、渡未絢、豊田咲)が参加。

²⁹ 佐藤真久・島岡未来子、2014、「協働における中間支援機能モデル構築にむけた理論的考察」、『日本環境教育学会関東支部年報』、日本環境教育学会、第 8 号、pp.1-6. ISSN1881-8668。

ショップを通じて次の点が明らかになった。

2.1. 川崎市中間支援機能協議ワークショップに参加した中間支援組織が抱える課題

川崎市中間支援機能協議ワークショップをの開催を通して、中間支援組織が抱える課題には、「組織内部」、「ステークホルダーとの関係」、「外部環境」において、多岐に渡る課題を抱えていることが明らかになった(表 5-1)。

「組織内部」の資源(人、モノ、お金、情報)に関しては、人材不足や不安定な財源、個人がもつ情報量の格差(情報の属人性)、ネットワークが属人的であり引き継ぎが困難、が指摘された。「ステークホルダーとの関係」にかかる課題としては、行政との関係では区分・行政方針に基づく活動範囲の制約、定期的人事異動によるそれまでの関係性や信頼の途絶、政策担当者との協働にかかる認識・理解・意識の格差が指摘されている。また企業との関係では、CSR と本業とのかかわりで連携することが困難、企業との連携方法がわからないとの指摘があった。他の非営利組織との関係では、(自身の組織ミッション達成への)思い入れが強すぎる場合に連携・協働が困難である、組織間の役割分担の不明瞭さが指摘された。「外部環境」の課題については、たとえば政策の頻繁な変成・方向転換により長期的視野に基づいた活動が難しい点が指摘されている。さらに公益法人制度における公益認定基準の縛りなどの制度的制約が与える影響も大きい。

【表 5-1: 川崎市中間支援機能協議ワークショップにおける論点：
中間支援組織が抱える課題の抽出と解決策の検討(佐藤、2014)³⁰】

組織内部	人	・ ミッションの未共有－ミッションに対する理解・共有・共通認識ができていない＝教育(社内・社外問わず)は大事 ・ モチベーションの格差－1 つのことに対する温度差をいかに埋めるか(思いの差の存在) ・ 人材不足(全般)－(1)高齢化、(2)若手スタッフの活躍機会を作れていない、流動性がない、(3)若者が定着しない、(4)新人の育成不足、(5)体系的で計画的な人材育成不足、(6)給与とのミスマッチのため担い手が見つからない、(7)有能なスタッフの定年延長と給料負担 ・ 人材不足(実作業)－(1)実作業を担う人員不足(人件費不足が原因)、(2)ボランティア参加の機会不足 ・ 専門知識・経験不足－(1)専門性・生産性の向上の必要性(キャパシティビルディング)、(2)スキルアップ(経験値の共有)の必要性、(3)未経験者が多いため効率性に欠ける ・ 人材と業務の反比例－(1)業務ボリュームとマンパワーのアンバランス
	モノ	・ 活動スペースの不充実－安定的に活動できるオフィス(スペース)がほしい
	お金	・ 補助金・予算の制度の弊害－(1)国の予算に大きく左右される、(2)補助金への依存、(3)行政の契約制度(単年度、入札等) ・ 年会費制のリスク－(1)会員企業の会費で維持している中で会員の退会は即人件費の削減につながり、会員減⇒会員費減⇒人件費減⇒スタッフ減⇒の悪循環に陥る危険性を持つ、(2)事業拡大に伴う会費比率の相対的な低下(会員へのサービス低下の懸念) ・ 不安定な財源－(1)安定した財源が確保できていないため、対価を取れない活動を安定的に実施できない(中間支援活動の事業化ができない)、(2)資金不足になる時期がある
	情報	・ 情報アクセスへの制約－(1)個別の事例対応に迫られてしまい、社会の変化

³⁰ 佐藤真久, 2014, 「環境教育実践・施設・環境人材等の環境資源の有機的連携のための俯瞰的マップづくり～持続可能なライフスタイルの選択に向けた消費者受容性・市民性・社会基盤・影響力行使に関する総合的研究」, 平成 25 年度川崎市環境技術産学公民連携公募型共同研究事業, 『最終報告書』

		に応じた中長期的なビジョン形成に組織内部の資源を投入できていない、(2) コミュニティの外側の情報が不足、(3) 中央の動きへのアクセスのハンディの存在 ● 認識・理解・考えの相違－発信側と受け側の思いの違い ● 個人が持つ情報量の格差(情報の属人性)－(1) 個人の蓄積を組織知にできない、(2) スタッフ間での情報量の差 ● ネットワークの制限－(1) ネットワークの属人性(引継ぎが困難)、(2) 環境以外の仲間組織とのつながりの脆弱性
	その他	● 組織マネジメント不足－(1) 組織マネジメント不足、(2) 組織内における理念構築・協議が必要。そのための時間、人間、お金が必要 ● 中間支援組織の規模の相違－(1) 規模が違う
ステークホルダーとの関係	行政	● 行政区分・行政方針に基づく活動範囲の制約－(1) 自治体と協働することにより、その自治体の範囲内での活動が求められ、結果的に協働による活動の幅が行政区域に制限されてしまう、(2) 行政との契約関係における協働の対等性の難しさ、(3) 依頼主である国の方針に左右され自由度はほとんどなく、連携先にも強いている、(3) 組織、予算の縦割り ● 定期的人事異動の弊害－優れた担当者の異動リスク大 ● 政策担当者との認識・理解・意識の格差－(1) 政策担当者との視野・価値観のずれが大きすぎることが多い、(2) 行政担当者の協働に関する理解・経験不足、(3) 政策コミュニケーションの必要性への理解不足(閉鎖的な意思決定システム) ● 計画段階の予算に基づく融通性なき予算執行－計画時には見えにくい予算案の作成、実施時における低い融通性
	企業	● 定期的人事異動がもたらす理解者・協力者の減少－会員企業の担当者の定期異動による理解・協力者を失うリスクを絶えず掲げている ● 企業との連携の難しさ－(1) CSR と本業との関わりで連携することが困難、(2) 企業名、メリットを優先してしまう、(3) 行政、企業の場合、本音を言えないところがある、(4) 企業との連携方法が分からない ● 会員企業間に見られる協働に対する温度差－(1) GPN 会員が感じるメリットの温度差(イベントや製品の環境情報担当者の積極的・能動的な姿勢とメルマガやニューズレターを受け取る受身的な姿勢)、(2) 事業内容による参加者の積極性の差(自身にとってメリットを感じることができれば、参加・協働が積極的になるが、社会貢献と感じれば、予算・計画が難しく、ボランティア精神によるかわりとなる)
	他の非営利組織	● 市民団体の特性・独自性－(1) 自身の市民活動が1番よいと思っている⇒いかにマッチングするか、(2) 思い入れが強すぎる場合があり連携・協働が困難な場合がある ● 中間支援組織の特殊性－類似組織がないため、他地域と共有・拡大する可能性がない ● 時間的・マンパワー・ノウハウ的制約－(1) お互い本業で忙しく、社会変革、制度改善に向けた連携・協働(力の結集)が困難、(2) 活動の余裕がなく、新しいことに取組めない ● 組織間の役割分担の不明瞭さ－他の中間支援組織との役割分担が不明確 ● 他の非営利組織の理解不足－(1) 無償前提での協力が当然視される
	市民	● 市民の多様なニーズへの対応の難しさ－(1) 温暖化問題を主眼としていることから市民の知識レベル、要求レベルが様々、すべてに対応できない ● 市民へのアウトリーチの難しさ－(1) 市民に十分アウトリーチできない ● 市民の理解不足－(1) 無償前提での協力が当然視される
	その他	● 協働概念の理解不足－(1) 協働という概念・方法の理解不足 ● 協働の評価ツール不足－中間支援に対する評価(成果の見える化) ● 関係主体間に統一した目的共有の重要性－(1) 目的共有と役割分担 ● 協働に対するイメージの相違－関係主体間の「協働」イメージの相違 ● 関係主体の立場・仕組みに対する理解が不十分－(1) それぞれの立場、仕組みに対する理解
	外部	● 政治的
	政治的	● 政策の変成・方向転換－(1) 政策方針の激変(ex.仕分け)、(2) 短期的成果が

環境		要求され長期投資が困難、(3)政策の変成、異なる方向性、(4)政策転換による優先課題の変化と緊張関係の内在
	経済的	● 経済的制約－(1)重点化を伴わない一律の予算削減、(2)経済環境の悪化がもたらす経営悪化(退会の危険性)
	社会的	● 質的管理・向上の難しさ－(1)グリーン購入法(2000年)施行後から14年経て、政策に定着してきた後の質的管理・向上の難しさ(開始当初より、「グリーン購入」の言葉の印象が弱くなっている) ● 社会の関心度の低さ－温暖化問題に対する関心が低迷して興味をもたれない(予算化が難しい) ● 中間支援組織と機能の認知度の低さ－(1)団体としてまだ認知度が低い(一般的に)、(2)中間支援という機能が認知されていない ● 社会的規範－リーダーシップを阻害する社会的規範
	技術的	● 手法・ツールの不足－(1)組織の性格上、現場を持っていないことにより、連携主体の課題を理解(共有)しにくい、(2)評価手法・指標の不足(無意味な評価の横行)
	法的	● 法的制約－(1)公益法人制度のしぼり(収益活動の制約)、(2)地方自治体のグリーン購入を支える法規制が弱い(グリーン購入法の運用義務は、国、独立行政法人。他自治体、企業、個人は努力対象)

2.2. 協働における中間支援機能モデルの妥当性検証

「協働における中間支援機能モデル」(佐藤・島岡、2014)の妥当性検証を通じて、中間支援組織は「開始時の状況把握」、「運営制度の設計」、「協働プロセス」のいずれにおいてもプロセス支援の役割が重要である点が指摘されている(表 5-2)。とりわけ、プロセス支援にあたっては特に「開始時の状況」が「運営制度の設計」に強い影響を及ぼす傾向があることに留意する必要がある。

【表 5-2: 川崎市中間支援機能協議ワークショップにおける論点: 中間支援機能における課題抽出と理論枠組(佐藤・島岡、2014)の妥当性の検討(佐藤、2014)³¹⁾】

要素	詳細	直面する課題 (例)
開始時の状況	パワー・資源・知識の非対称性	● 「参加・協働」の必要性自体共有されていない ● 実際にはパワーバランスの制約が解消できないことが多い(例: 契約) ● 行政予算、人事の単年度主義、縦割り、継続性が困難 ● 資源連結において、資源の見極めが難しい。連携先の役割への割付がうまくいかない(そろわない) ● 行政からの資金(税金)で協働を行う際の契約と成果の設定が難しい
	参加の誘発と制約	● 情報＝行政や企業の協働できる情報の発信または相談窓口 ● 目標に対して集まったもので役割を割り付けるのか、役割を決めて集めるのかで結果進捗が大きく異なる。属人的な場合には前者が多く、キャストが埋まらずスタートが遅れることが多い ● 協働の各主体のレベル感が異なり、統一化が図れない。情報の理解度が異なる(説明不足かもしれないが)
	協力、あるいは軋轢の歴史(開始時の信頼の程度)	● 状況が把握できていないと間違った手を打ってしまう ● 小コミュニティでは、世代交代しないと解決できないことも多いのでは ● 長老を動かすこと自体が最大のポイント? ● ステークホルダーの関係性(歴史的背景、しがらみ)⇒長い時間をかけることでしか解決できない場合もある
運営制度	広範なステークホルダーの包摂	● 「うるさ方」は外されがち(メリットある提案力が不足していることの表れでもある) ● 社会的に敏感なテーマでは、特にメンバーの公表をしない(外の圧力で自由な

³¹⁾ 佐藤真久, 2014, 「環境教育実践・施設・環境人材等の環境資源の有機的連携のための俯瞰的マップづくり～持続可能なライフスタイルの選択に向けた消費者受容性・市民性・社会基盤・影響力行使に関する総合的研究」, 平成25年度川崎市環境技術産学公民連携公募型共同研究事業, 『最終報告書』

設計		発言ができなくなるので)←会の資料の「関係者外秘」(ロビー活動へ反映することのないよう) - 利害関係者のバランスがとれているか(ガイドラインを作るときに、売る立場(企業)、買う立場(消費者)、仕組みを作る立場(行政)の人たちがバランスよく入った構成になっているか) - 普遍的なテーマ、広い視野、トレンドに基づく利害関係者の包摂 - 行政担当者を巻き込みたいが、事業内容が明確でないと、どの部局と連絡・調整できるか決められない - 協働相手、ステークホルダーをどうマッチング、設計するかが難しい
	討議の場の唯一性	- 既存の(あまり機能していない)会議の存在のために、新しい議論の場を作ることができない - 市民と市民、市民と行政、市民と企業で、連携・協働の理解のギャップが大きい(理解のギャップを埋めるには時間がかかる) - 大学(学校)、行政、企業、NPO の組織の違いについての相互理解が重要(スピード、利益、目的、仕組み) - 個々が自分の所属について説明し、相互に理解を深める必要性あり
	明確な基本原則	- 各ステークホルダーの組織内での意識共有する必要性 - 多様なステークホルダーが自分の事として参加、発言ができるように。議論の視点を明確にする 「協働」のイメージの違い 「協働」の目的化 - ステークホルダーの「協働」の必要性、メリットに対する認識 - 協働の意義やポイントに対する理解
	プロセスの透明性	- 資金の調達:清算払いなので、運転資金の確保が課題 - 事業規模が大きいほどプロセスの透明性を見せるのが大変 - 資料、議事録の確認 - 会議と会議の間の検討プロセスの共有 - 事業方針、手順等を明確に示し、責任分岐点を明確にする
協働プロセス	膝詰めの対話	[誠意を示す] - 共通利益の提案を試みるが、大抵冷めた目で見られるので、自ら汗をかいて本気度を見せ、少しずつ味方を作る - まず聴く、とにかく聴く(中間支援者としての信頼関係を作ることができる)。もし間に立つなら双方からの信頼が必要 [意見交換の場を持つ] - 同じテーブルにつくように調整(人が難しい場合は、意見と根拠を同じ機会に示せるようにする) - 対話、協力する機会を増やす - ワーキンググループを設置するなどの場を分ける [非公式の意見交換の場を持つ] - 個別に話し合うことができる非公式の場を持つ(ex.飲み会) - 意思決定を伴わないフラットな意見交換(の場づくり)を試みる [対立原因の明確化] - 両者の意見を公表する(それぞれの根拠を含めて) - 対立原因の確認と改定(基準・表現の見直し) - 対立原因を突き止め、お互いの理解を深めるための努力をする [役割分担と目的・目標の再確認] - 役割明確化⇒現状にあわせて客観的資源をつくり、説明するしかない - 目的・目標の再確認と対話の促進(⇒女性、若者(こども)、よそ者(ばか者)) [多様な規模の補完性] - 信頼構築と膝詰めの対話の必要性に対して、物理的な距離・時間をどのように乗り越えるか(テレビ電話等の IT 技術の導入を含めて) - 二者間の協働から地域を巻き込んだマルチステークホルダーに展開できるか?
	信頼の構築	[信頼関係の構築] 信頼性、信用性＝多様な主体が安心して連携できる仕組み、体制作り

		- NPO がリーダーを担う時の学校、行政、企業の NPO への信頼が必要（行政等へのバックアップ等） - 長期的な視点を持った信頼構築 - 時間がかかるため、誠実に実績を積み上げるしかない [信頼構築に向けたファシリテーションマインド] - よさ、協働によるメリットや効果を提示できれば、全体が OK でなくても協働の部分での合意ができる
	プロセスへのコミットメント	[コミットメントに向けたファシリテーションマインド] - 各々がリーダーシップ「ファシリテーションマインド」を持って関わる [行政の介入] - 中間支援機能の協働に対する支援力が不十分 - 行政の適切な介入 [第 3 者の介入] - 両者の意見と対応を間に入って相互に伝える（なるべく文書、エビデンスをあわせて） （場合によっては）双方に影響力のある人物を探し、介入を依頼する [ステークホルダーとの対等な関わり] - 課題の共有では対等 [ステークホルダーの参加促進] - まずは可能な部分のみ参加してもらい、徐々に開きを埋めていく。あせらない - 協働の参加者の種類を増やし、対立・ギャップを相対的に小さくする [ステークホルダーへのメリット提示] - ステークホルダーを決めるとき、いかに協力してもらうか・もらえるか（目的・相手のメリットをはっきりさせる。魅力的） - 連携先のコミット（結果的な成果）がそろわないと次への受け渡しができなくなる。直列型事業のリスクが高い - 相互利益を追求する上での経営的視点からの合意 - 協働相手の内部構成員（会員）への理解浸透の努力（内部合意形成）
	共通の理解	[中間支援組織の位置づけの明確化] - 中間支援組織を担う組織のビジョンづくり - 中間支援機能とは、何と何の中間なのか、何を支援するのか、あいまい [意思決定の場の設計] - 意思決定をする場をどのように設計するか（アシスト機能） [役割分担] - 適切な役割分担（お願い、任せる、放任） - 対立している内容によるが、誰でもわかる区分け、たとえばエリア等ですみ分ける [妥協点の模索] - 資源の大きい側の受け入れ（妥協）に向けた働きかけを粘り強く行う 「落としどころ」の提案⇒経験・企画力等高度なスキルが必要 - 目標が達成できない場合、できそうもない時...どう折り合いをつけたらよいのか⇒信頼関係 [共通の目的・目標の明確化] - 共通の目的・目標を見出すこと。常に意識すること（目先の問題を見がち）
	中間成果	[客観的に評価できるツールの開発] 定性的なものだけではなく、定量化できるものの提示の必要性
中間支援機能	変革促進	[ファシリテーション能力の必要性] - 目的を一致させて、理解の差、考えの違いがあっても進める柔軟性が大事 - 自己利益の優先。誘導が声の大きい人に流れてしまう（⇒阻止するスキルが必要）
	プロセス支援	各主体が合意するまでの調整コストは高い（手間がかかる）
	資源連結	[コーディネーション能力の必要性] - ステークホルダーの主体性がうまく引き出せない - リーダーは自らの事業実施ではなく、調整能力が重要

	問題解決提示	[評価ツールの開発] ・ 協働の成果・効果の見える化、評価
--	--------	----------------------------------

2.3.中間支援機能を効果的・効率的に発揮するための配慮事項の抽出

中間支援機能を効果的・効率的に発揮するための配慮事項の抽出においては、当該枠組の各要素において、さまざまな配慮事項が指摘された(表 5-3)。特に重要であるとされたのが、協働の中間成果の共有に関連する事項である。すなわち、**中間支援組織**が、成果の顕在化、組織内外への成果の反映、アウトカム志向の協働のけん引役としての役割を果たすことが協働の肝と考えられている。さらに、具備すべき能力として協働のPDCA サイクルを回すことができる点が指摘された。

また、**中間支援機能**を効果的・効率的に発揮するために**中間支援組織**に対する支援制度・支援組織の重要性も指摘された(表 5-4)。このことは、**中間支援組織**そのものを支援する策についても検討していく必要性を示している。

【表 5-3: 川崎市中間支援機能協議ワークショップにおける論点：
中間支援機能を効果的・効率的に発揮するための配慮事項の抽出(中間支援機能の“肝”)(佐藤、2014)³²⁾】

中間支援組織の位置づけ		[中間支援組織の位置づけ] ・ ニュートラルであること ・ 外部環境との橋渡し役
運営制度設計	広範なステークホルダーの包摂	[中間支援組織の活躍の場] ・ (1) 自治体の協働の成果が必要、(2) 行政、企業、NPO、教育委員会等の参加する 中間支援組織 ・場が必要、(3) 関係主体が地域の協働の 中間支援組織 を立ち上げる ・ 区、自治会、学校、地域の活動団体等の巻き込み
協働プロセス	信頼の構築	[キーパーソンとしての存在] ・ 誠実な八方美人(いつも無理をきいてくれるわけではないけど、敵ではない存在) ・ 人(キーパーソン)⇒リーダーとしての信頼性と人脈
	プロセスへのコミットメント	[役割の明確化] ・ 目標が共有できたとして、各ステークホルダーの能力、規模等を加味して役割を明確にする [情報発信] ・ 活動・情報の恒常的・タイムリーな発信
	共通の理解	[ビジョンや課題の共有・明確化] ・ 入り口(ステークホルダーの人選)と出口(ゴールの設定)の設計 ・ 明確な目的、ビジョン、ミッションの共有 ・ 協働することの具体的な共通利益・目標の見える化(合意) [理解・認識の共有] ・ 正しい理解及び理解の共有(行政と中間支援が同じ理解をし、その後多様な主体による理解、共有の場を設置する) [課題の把握] ・ 地域課題の把握(例:豪雪地域の共助)
	中間成果	[成果の顕在化] ・ 成果の見える化と発展性→プロジェクト・マネジメント [成果の反映] ・ 成果の反映(組織内外)
中間支援	変革促進	[明確なビジョンとメリットの提示] ・ ステークホルダーに目標を明確に提示する。レベルに応じて補足説明し、理解

³²⁾ 佐藤真久, 2014, 「環境教育実践・施設・環境人材等の環境資源の有機的連携のための俯瞰的マップづくり～持続可能なライフスタイルの選択に向けた消費者受容性・市民性・社会基盤・影響力行使に関する総合的研究」, 平成25年度川崎市環境技術産学公民連携公募型共同研究事業, 『最終報告書』

機能		レベルもあわせておく - 課題と目標を見失わないこと - ステークホルダーにメリットが提示できる、共有できるビジョン [具体的な行動支援計画] - 事業計画(行動計画)だけでなく、行動支援計画を描けるかどうか [ステークホルダーの動員] - いかにステークホルダーを集められるか [支援メニューの提供] - 支援メニューの用意
	プロセス支援	[ファシリテーターとしての機能] - 第3者として互いの立場を尊重し、相互に意見を出してもらえる環境を作り、ファシリテーターとして機能すること [コーディネート機能・対話力・牽引力] - 協働の組み換えや協働の程度のプラン作り、また新たな協働相手の導入などができるコーディネーター力と牽引力 - 丁寧、誠実なコミュニケーション、マナー、よく聞く - こまめに対話ができる [協働力の向上に向けたマネジメント設計] 「協働力」を向上するための研修、委員会の設置 - 中間支援組織としての協働の設計マネジメント力 - 具体的な共通目標の設定力 - 適切な手段と手法の活用
	資源連結	[ネットワーク形成力] - スペシャリストのネットワークを有する - 全国規模での仕組みづくり(例:SR 円卓会議) - 共同オフィスの設置→支援から協働へ - 協働を生む支援、協働を推進する支援 「ご近所の底力」、地域のお困り事(課題)を発信⇒助っ人(専門家)事例⇒実践⇒検証 [広範な人脈] - 広範なステークホルダーとの人脈 - 人を知っている／人脈の広がり [資源連結力] - 状況に対応した資源連結力
	問題解決提示	[妥協点の模索] - 落としどころを見つける能力 [応用可能なアプローチの提案] - 協働の内容のみならず、他の事例など周辺情報も集め、協働をするための提案ができること - 突き抜けた事例を作る→事例が地域を変える - 解決・改善手順の提案力・実践力(+経験) - 事例と成功・阻害要因を知り、一般化・応用できるコンサル能力
	アウトカム	[成果の顕在化] - 成果の見える化と発展性 → プロジェクト・マネジメント [成果の反映] - 成果の反映(組織内外) [アウトカム志向] - アウトカム志向であること。協働参加団体の「都合」とミッションを整理して明文化、追求 - 成果の反映(組織内外)
	マネジメント	[PDCA サイクルの活用] 事業終了後にしっかりと目標達成度を計測し、フィードバックを行い、次の事業への課題と強みを振り返る
	そのほか	[中間支援組織のための支援] 中間支援組織に対する支援制度・支援組織

【表 5-4: 川崎市中間支援機能協議ワークショップにおける論点：
中間支援組織の機能強化にむけた提案(佐藤、2014)³³⁾】

協働のあり方 に関する 共通認識醸成	・「協働」取組の広報活動の充実 ・「協働」の議論の場づくりー(1)「協働」について継続的に(評価を含めた)議論の場づくり(協議ワークショップの開催、成功／失敗事例共有、阻害・貢献要因抽出、協働形態共有) ・関係主体(市内外・環境領域内外)との情報共有ー(1)「協働」に関心のある関係主体との継続的な情報共有(川崎市内外、環境分野のみならず、その他の取組領域とも) ・対象別の研修プログラムの開発・実施ー「協働」について学ぶための行政職員向け・中間支援組織・市民団体向けの研修プログラムの開発と実施(協働原則、多様な協働形態、参加型・対話型コミュニケーション、ファシリテーション、変革促進機能、プロセス支援機能、資源連結機能、問題解決提示機能、協働ガバナンス機能、ソーシャル・ラーニング機能、官民協働・民民協働におけるノウハウ、役割分担、リスク管理、組織間コミュニケーション、社会変化に対する対応・融通性あるマネジメントノウハウ、行政職員の知見の引き継ぎ、など) ・協働契約ガイドラインの構築ー組織横断的に取組ができるような仕様書の整備、協働契約ガイドラインの整備(例：協働事業ルールに具体的な事務手続き規定等を盛り込む)。
実際の 協働実施支援	・人ー(1)協働を支える人材バンクの構築と紹介、(2)関係主体を橋渡しし、協働をデザインするコーディネーターの育成 ・物ー(1)協働を支える場の提供(会議室の貸し出しなど) ・カネー(1)協働を支える経済措置・助成金制度の充実、(2)協働の成功事例に対する表彰制度の構築・資金助成 ・情報支援ー(1)組織横断的・領域横断的な協働事例の蓄積と共有、(2)組織能力評価ツール(自己評価、SWOT 分析等の活用)の開発と情報共有、(3)主要な人材や組織、助成金などの情報、協働の成功／失敗事例・ネットワーク、マネジメント・ツールなどの情報共有 ・組織能力分析ツールの開発と組織間マッチング支援ー組織能力評価ツールに基づく組織間のマッチング支援(協働を支える相互補完性の強化) ・若年者が参画できる場づくりー(1)近隣大学との連携によるインターン制度の活用、(2)近隣大学との連携による協働参画による単位認定制度の構築、(3)協働支援策の条件としての若年者の巻き込み、(4)企画・立案段階からの若年者の巻き込みを可能とする場づくり ・ネットワークー面としての協働の場づくり、協働経験の共有、マルチステークな参加と対話 ・協働支援制度の構築ー多様な協働形態に対する支援制度の構築(政策協働・戦略協働・助成・指定管理者制度の充実など)
中間支援機能 を担うための 能力醸成	・「中間支援機能」の議論の場づくりー「中間支援機能」について継続的に(評価を含めた)議論を行う場の設置 ・「中間支援機能」を有する組織の認定制度の構築ー変革促進機能、プロセス支援機能、資源連結機能、問題解決提示機能、協働ガバナンス機能、ソーシャル・ラーニング機能、など

3.全国 EPO 連絡会における中間支援機能(EPO)評価ワークショップ

3.1.開催概要と結果

2014 年(平成 26 年)2 月 21 日に、地方環境パートナーシップオフィス(地方 EPO)、環境パートナーシップオフィス(GEOC/EPO)、環境省地方環境事務所(REO)、検討会委員、アドバイザー委員会委員、環境省等の計 40 名が参加した中間支援機能(EPO)評価ワークショップが開催された(表 5-5)。本中間支援機能(EPO)評価ワークショップの目的は、協働の促進要因と阻害要因を抽出し、GEOC/EPO、地方 EPO による伴走支援、事業設計の在り方を討議することにあつた。本章は、協働の中間支援機能に着目することから、協働の促進要因と阻害要因を中心にその結果を述べることにしたい。なお、全国 EPO 連絡会における中間支援機能(EPO)評価ワークショップの論点については、[付録 5: 全国 EPO 連絡会中間支援機能(EPO)評価ワークショップにおける指摘事項]を参照されたい。

³³⁾ 佐藤真久, 2014, 「環境教育実践・施設・環境人材等の環境資源の有機的連携のための俯瞰的マップづくり～持続可能なライフスタイルの選択に向けた消費者受容性・市民性・社会基盤・影響力行使に関する総合的研究」, 平成 25 年度川崎市環境技術産学公民連携公募型共同研究事業, 『最終報告書』

【表 5-5: 全国 EPO 連絡会における中間支援機能(EPO)評価ワークショップ(概要)】

●	開催日時: 2014 年 2 月 21 日(金曜日) ※中間支援機能(EPO)評価ワークショップは 16:00-18:00 で開催
●	参加者: 地方環境パートナーシップオフィス(地方 EPO)、環境パートナーシップオフィス(GEOC/EPO)、環境省地方環境事務所(REO)、検討会委員、アドバイザー委員会委員、環境省を含めた計 40 名
●	開催場所: GEOC/EPO(地球環境パートナーシッププラザ) セミナースペース
●	当日スケジュール:
	1. 協働取組推進事業における検討会の報告
	・検討会における経過報告
	・「協働における中間支援機能モデル」(佐藤・島岡、2014)の共有と議論
	2. 協働取組推進事業における促進・阻害要因、伴走支援、事業設計における配慮項目の抽出
	3. 中間支援機能(変革促進、プロセス支援、資源連結、問題解決提示)の評価項目の洗い出し

3.2. 協働の促進要因と阻害要因のモデルへの分類結果

本中間支援機能(EPO)評価ワークショップの参加者からは、協働の促進要因と阻害要因について様々な意見が出された。それらの意見を、「協働における中間支援機能モデル」(佐藤・島岡、2014)(詳細については、[第三章:理論研究編－中間支援組織の機能と役割]を参照)の各要素に当てはめ整理したものが、以下の表 5-6 である。

【表 5-6: 中間支援機能(EPO)評価ワークショップで示された協働における促進要因と阻害要因】
(「協働における中間支援機能モデル」(佐藤・島岡、2014)の要素へのあてはめ)

要素	詳細	促進要因	阻害要因
(1) 開始時の状況	パワー・資源・知識の非対称性		[地域間の考え方の違い・しがらみ] ● 組織風土(文化)の違いを越えられない ● 地域間の考え方の違い(慣習、風習などによる) ● 地域のしがらみ [主体間の意識・体力の違い] ● 組織の体力の違い ● 各主体の協働に対する意識の少なさ ● 協議会内で、協働取組を進める当事者意識が不足していた
	参加の誘発と制約	● 協働すべきテーマの創造、発見(EPO)	● 活動基盤づくりに向けた強い意志が共有できていない(気運が不十分) ● 目的の共有が十分図られていない
	協働/軋轢の歴史	● 関係者との関係性が事業を始める前からよかった ● コーディネート以前のヒアリングと調査の徹底 ● 人材が上手くそろい、プロジェクトも円滑に進んだ ● ベースとなる地域内の信頼関係 ● EPO との信頼関係の構築による地域に対するコミットメントのしやすさ	
	対象組織で鍵となる人材の存在	● 顔のきく地域パートナーの存在(理解者、協力者) ● 採択団体の地域の団体。連携メンバー外だが将来的につながる人 ● 中核人材が団体の中にいる	
	主体内部の		● 主体内部の課題 ● ステークホルダー組織内部の意識のズレ

	意思統一		レ(トップと現場) ● 活動の広がり・発展に関する団体内の意見のくいちがい ● 団体内での意思の統一 ● 中心主体の異動にともなうリーダーシップ、チャレンジ不足 ● EPO 内部での意思の統一不足
	行政の理解	● 行政トップの理解 ● 国の事業ということで行政などが聞く耳を持った ● 協働を行おうとしている行政に市民協働の意識がもともとあった ● 行政担当者の協働に対する意識づけ ● 支援前に自治体の総合政策、環境基本計画、市長の公約を確認して支援を開始した事	● 行政の参画における課題 ● 行政の理解(異動で一気になる) ● 環境教育がその自治体の優先課題になっていない、市長の公約にない。 ● 行動計画策定・改定のタイミング ● 行政側の内部のあつれき ● 自治体のタテ割(具体的な事業内容が決まらないうと、どの部署が出るか決められない...) ● 地方公共団体の参加が不十分
(2) 運営制度設計	広範なステークホルダーの包摂	● キックオフの会議を市の関係部署を巻き込む機会として利用した ● 自治体を巻き込んだこと(地域の課題・ニーズに合致した活動になる) ● SH 組織のトップと現場若手、別々の会議をした上で、合流した ● 地域の多様な団体の参加(地元をあげた取組となった)	
	討議の場の唯一性		
	明確な基本原則	● 仕様書上、失敗を前提にしない→協働取組成立に一定のプレッシャーがはたらく	[運用、事業の枠組上の課題] ● 事業の趣旨が本当は理解されていなかった ● ステークホルダーにプロジェクトのコンセプトやビジョンが伝わりきれなかった [契約] ● 契約書などの団体への提示が遅く事業の負担になった ● 仕様書でしぼると協働の発展性を阻害してしまう ● 時間の制約 ● 資金調達方法・区分が事業内容の制約要件になってしまう [評価] ● そもそも協働がどこまで促進したか、評価が難しい
	プロセスの透明性	● 実行委員会の設置は、関係者の意思疎通に役立った	
	柔軟な進行	● 被支援団体が自由に動けるようあまり口出ししない ● 途中で立ち止まって、計画を大きく変更した	
(3) 協働プロ	膝詰めの対話	● 会議コミュニケーション ● 正面からの話し合い ● 真剣に考える ● 地域間の橋渡し ● 団体のステークホルダーの巻き込み方としてイ	

セス		ンフォーマルなミーティングが有効	
	信頼の構築		
	プロセスへのコミットメント		
	共通の理解	● ニーズの共有 ● 各主体のニーズ(複数利益)が合致する取組 ● 関係者間の共通目的・認識 ● 目的意識の共通言語化(翻訳) ● 団体内(協議会)での事業の必要性についてのゆるぎない共有 ● 共通の認識で人が集まる	● 目標(ゴール)のブレ↑ ● 盛り上がる→見失う→1 から出直す
	中間成果	● 協働取組が行われていることをメディアで取り上げられたこと ● ワクワクするような共同作業を通して各主体を巻きこむ ● 協働でひととおり事業を実施し、当事者は手ごたえを得ている ● 事業を実施することで団体の活動が進んだこと(予算がついたので) ● メディアへの露出→支援した機関(NPO)とかが自分の成果としたい→積極的な関与(すすんで広報するとか、応援してくれた) ● 団体が上手に本協働取組推進事業を活用	● メディアに取り上げられることにアンバランスがあった
(4) 中間支援機能	全般		[役割] ● EPO の役割が中途半端 ● 地方環境事務所の立場としてどのように支援していいか当初悩んだ ● 離れたところから伴走するのは大変 [アクシデント] ● EPO の担当スタッフが変更になった [しくみ] ● 月単位の密な事業計画はムリ [関係性] ● “言葉”が通じない(想い、感性の言葉が見える化できない) ● 地域のデリケートな利害関係にどこまでコミットするか。例) 公害からの再生地域(EPO) ● 採択団体・事業との距離のとり方、関わり方が難しかった。REO・EPO は採択事業のステークホルダーなのか
	変革促進	[支援手法] ● 刺激の投与(連絡会における専門家の意見) ● 会議のもち方をかえる ● 事業を通じて学んだこと [心がまえ] ● 支援事務局は観察者であること ● 中間支援のリーダーシップが先走らないこと(理想に燃えすぎない) ● よそ者意識 ● 効果的な助言(タイムリーな) ● 役割分担	

		● 被支援者と支援者の認識のズレ(目標) ● どこまでが伴走なのか(支援なのか、指導なのか、こっちがどこまで示すか)	
	プロセス支援	[相談対応] ● 相談対応 聴く、話す、協働作業(企画) ● →アプローチするケース ● →受けるケース	
	資源連結	[外圧(外部の力)] ● 外の意見にふれさせる。ex)連絡会に委員・GEOC/EPO に来てもらう ● 外部の意見 ● 外部資金等リソースに関する情報提供 ● 伴走支援。専門家(アドバイザー)派遣調整 ● 伴走、エコプロ展など積極広報によるもりあげ	
	問題解決提示	● ある程度、聞き手に徹した、アドバイザーではなくカウンセラーに！ ● 傾聴&オウム返し、気づきを促す	

(1)開始時の状況

協働の促進要因として、まず、「関係者との関係性が事業を始める前からよかった」、「コーディネート以前のヒアリングと調査の徹底」、「人材が上手くそろい、プロジェクトも円滑に進んだ」、「ベースとなる地域内の信頼関係」、「EPO(GEOC/EPO、地方 EPO 含む)との信頼関係の構築による地域に対するコミットメントのしやすさ」といった意見があった。これらは、協働の開始時の状況の要素、特に EPO(GEOC/EPO、地方 EPO 含む)とステークホルダー、あるいはステークホルダー同士ががこれまでにいかなる協力、あるいは軋轢の歴史を持っていたかに分類できる。

協働を阻害する要因として「組織風土(文化)の違いを越えられない」、「地域間の考え方の違い(慣習、風習などによる)」、「地域のしがらみ」が挙げられた。すなわち、地域や組織間の考え方や組織文化の違いが協働の阻害要因と認識されている。これらの点は、組織間のギャップという視点からパワー・資源・知識の非対称性に分類できる。さらに、阻害する要因として「組織の体力の違い」、「各主体の協働に対する意識の少なさ」、「協議会内で、協働取組を進める当事者意識が不足していた」が挙げられた。これらの点も、組織間の体力、意識のギャップという視点から、パワー・資源・知識の非対称性に分類した。

促進要因として指摘された「協働すべきテーマの創造、発見」、阻害要因として指摘された「活動基盤づくりに向けた強い意志が共有できていない(気運が不十分)」、「目的の共有が十分図られていない」点については、ステークホルダーの参加の誘発と制約にかかる要素として分類した。また、促進要因として、「顔のきく地域パートナーの存在(理解者、協力者)」、「採択団体の地域の団体」、「連携メンバー外だが将来的につながる人(の存在)」、「中核人材が団体の中にいる」が指摘された。これらは関係する各組織において鍵となる人物が存在することが、協働の推進に不可欠であることを示している。これらは本モデルの要素に分類できなかったため、別枠を設けた。

阻害する要因としてあげられた「ステークホルダー組織内部の意識のズレ(トップと現場)」、「活動の広がり・発展に関する団体内の意見のくいちがい」、「団体内部での意思の統一(ができていない)」、「中心主体の異動にともなうリーダーシップ、チャレンジ不足」、「EPO(GEOC/EPO、地方 EPO 含む)内部での意思の統一不足」については、組織内の意見の不一致として分類した。これらも本モデルでは分類できなかったため、別枠を設けた。

行政にかかる関与と協働の促進あるいは阻害要因については次の指摘があった。まず促進要因としては、

「行政トップの理解」、「国の事業ということで行政などが聞く耳を持った」、「協働を行おうとしている行政に市民協働の意識がもともとあった」、「行政担当者の協働に対する意識づけ」、「支援前に自治体の総合政策、環境基本計画、市長の公約を確認して支援を開始した事」が挙げられた。他方、阻害要因として「行政の理解が異動で一気に変わる点」、「環境教育がその自治体の優先課題になっていない、市長の公約にない。」、「行動計画策定・改定のタイミング(のずれ)」、「行政側の内部のあつれき」、「自治体のタテ割(具体的な事業内容が決まらなないと、どの部署が出るか決められない)」、「地方公共団体の参加が不十分」である点が指摘された。これらは、環境省事業という、行政とのかかわりが深い今回の協働取組事業に特徴的と考えられるため、表では別枠で整理した。

(2) 運営制度の設計

広範なステークホルダーの巻き込みは、運営制度の設計に分類できる。たとえば「キックオフの会議を市の関係部署を巻き込む機会として利用した」、「自治体を巻き込んだこと(地域の課題・ニーズに合致した活動になる)」、「組織のトップと現場若手、別々の会議をした上で、合流した」といった指摘があった。

促進要因として、仕様書上失敗を前提にしないことが、協働取組成立に一定のプレッシャーがはたらくという点が指摘された。他方、運営制度にかかる阻害要因として、「事業の趣旨が本当は理解されていなかった」、「ステークホルダーにプロジェクトのコンセプトやビジョンが伝わりきれなかった」点が指摘された。また、本協働取組推進事業は委託事業であるため、契約にかかる指摘として、「契約書などの団体への提示が遅く事業の負担になった」、「仕様書でしばと協働の発展性を阻害してしまう」、「資金調達方法・区分が事業内容の制約要件になってしまう」などが挙げられている。

「そもそも協働がどこまで促進したか、評価が難しい」とする協働の評価が困難である点が指摘された。プロセスの透明性については、「実行委員会の設置は、関係者の意思疎通に役立った」という。「被支援団体が自由に動けるようにあまり口出ししない」、「途中で立ち止まって、計画を大きく変更した」など、柔軟な進行を可能とする設計が協働を促進するために重要であることも指摘された。

(3) 協働のプロセス

協働のプロセスにおいては、ステークホルダー同士が顔をあわせるひざ詰めの対話が重要な促進要因となる。たとえば「正面からの話し合い」、「真剣に考える」、「団体のステークホルダーの巻き込み方としてインフォーマルなミーティングが有効」である点が指摘された。

共通の理解については、「ニーズの共有」、「各主体のニーズ(複数の利益)が合致する取組」、「関係者間の共通目的・認識」、「目的意識の共通言語化(翻訳)」、「団体内(協議会)での事業の必要性についてのゆるぎない共有」、「共通の認識で人が集まる」が促進要因となる。

一方で、ステークホルダー間に目標(ゴール)の認識に齟齬があると、協働に向けた機運は盛り上がるものの、方向性を見失い、最初からやり直さなくてはならないという。

中間成果についても複数の指摘があった。促進要因として、「協働取組が行われていることをメディアで取り上げられたこと」、「協働でひととおり事業を実施し、当事者は手ごたえを得ている」、「事業を実施することで団体の活動が進んだこと(予算がついたので)」、「メディアへの露出→支援した機関(NPO)とかが自分の成果としたい→積極的な関与(すすんで広報するとか)応援してくれた」、「団体が上手に本協働取組推進事業を活用した。」といった指摘があった。しかし成果がステークホルダー間に平等ではなく「メディアに取り上げられることにアンバランスがあった」場合は、かえって協働の阻害要因となる。

(4)EPO(GEOC/EPO、地方 EPO 含む)の中間支援機能

EPO(GEOC/EPO、地方 EPO 含む)の中間支援機能については、伴走支援において次の課題が示された。「EPO(GEOC/EPO、地方 EPO 含む)の役割が中途半端」、「地方環境事務所の立場としてどのように支援していいか当初悩んだ」、「離れたところから伴走するのは大変」である。また、途中のスタッフの変更、事業計画の設定期間に関する課題など制度的要因に起因する課題も示された。さらに、ステークホルダーの関係性では、「“言葉”が通じない(想い、感性の言葉が見える化できない)」、「地域のデリケートな利害関係にどこまでコミットするか」、「採択団体・事業との距離のとり方、関わり方が難しかった」、「環境省地方環境事務所(REO)・EPO(GEOC/EPO、地方 EPO 含む)は採択事業のステークホルダーなのか」といった意見があった。

中間支援機能として「変革促進」、「プロセス支援」、「資源連結」、「問題解決提示」にいかなる役割を果たしているか、いかなる機能発揮方法があるかについて次の意見があった。

まず「変革促進」における支援手法として、「連絡会における専門家の辛口な意見」、「会議の持ち方をかえる」である。事業を通じて学んだ心構えとして「支援事務局は観察者であること」、「中間支援のリーダーシップが先走らないこと(理想に燃えすぎない)」、「よそ者意識」、「効果的な助言(タイムリーな)」である。役割分担として、「どこまでが伴走なのか(支援なのか、指導なのか、こっちがどこまで示すか)」の識別である。

プロセス支援機能としては、「相談対応」、「聴く、話す、協働作業(企画)」、また「アプローチするケース」と「受けるケース」がある点が指摘された。

資源連結では、「外圧(外部の力)」の利用が、「外の意見にふれさせる。ex)連絡会に委員・GEOC に来てもらう。」である。「外部資金等リソースに関する情報提供」、「専門家(アドバイザー)の派遣調整」、「エコプロ展など積極的広報によるもりあげ」が示された。

問題解決提示では、「ある程度、聞き手に徹すること」、「アドバイザーではなくカウンセラーに！」なること、「傾聴&オウム返し、気づきを促す」点が指摘された。

3.3.協働の促進要因と阻害要因の論点抽出

上記の分類をもとに、協働の促進要因と阻害要因にかかる論点を抽出した。

① 開始時のステークホルダー間の関係は協働の成否に重大な影響を与える

「関係者との関係性が事業を始める前からよかった」、「コーディネート以前のヒアリングと調査の徹底」、「ベースとなる地域内の信頼関係」、「EPO(GEOC/EPO、地方 EPO 含む)との信頼関係の構築による地域に対するコミットメントのしやすさ」といった意見は、協働の開始時の状況、特に関係者間のそれまでの関係が良好であることが協働を促進することを示している。これは、開始時の関係者間の状況が、協働の成否に重大な影響を与えることを示しているといえる。

② ステークホルダー間のさまざまなギャップは協働の成否に重大な影響を与える

ステークホルダー間には、組織文化、考え方、地域しがらみの強度などのギャップが往々に存在し、協働の阻害要因となっている。さらに、「組織の体力の違い」、「各主体の協働に対する意識の弱さ」、「協議会内で、協働取組を進める当事者意識が不足していた」点も、ステークホルダー間の体力、意識、当事者意識といったギャップがしばしば協働の阻害要因となっていることを示している。すなわち、これまでの関係の歴史、組織間のさまざまなギャップを背景に、各ステークホルダーは協働に参加するか否かを決断している。そこでは、「協働すべきテーマの創造、発見」があれば協働への参加が誘発されるが、「活動基盤づくりに向けた強い意志が共有できていない」、「目的の共有が十分図られていない」場合は、参加への制約が生じると考えられる。

③ 境界連結者(Boundary Spanner)の存在の重要性

促進要因として指摘された「顔のきく地域パートナーの存在(理解者、協力者)」、「採択団体の地域の団体」、「中核人材が団体の中にいる」点は、関係する各組織において協働の場に登場する人物が存在することを示す。その人物の特徴は「地域への顔がきく」、すなわちネットワークを有する、あるいは「団体の中核人物」である。また「連携メンバー外だが将来的につながる人」とは、将来団体の中核人物的役割を担うことが期待されている人物と考えられる。ここで注目すべきは、かつその人物と中間支援組織が良好な関係を構築することが、協働の推進に不可欠であると考えられている点である。

ここで示される中核人物とは、組織間関係論でいうところの、組織間の境界を連結する役割(Boundary Spanning Role)を果たす「境界連結者(Boundary Spanner)」を指していると考えられる。境界連結者は、自身の所属する組織の外の人々との接触に責任を有し、組織間の関係構築において中心的な役割を果たす。一般的に境界連結者は次の2つの機能を有する。第1に、自身が所属する組織と相手組織間の相互の影響力を伝達する機能である。第2に、組織の認識、期待、およびアイデアを他方の組織に示す機能である。

境界連結者は、組織間の関係構築に不可欠な役割を果たす。しかし自身が所属する組織の期待と相手組織の期待の間に挟まれる困難な立場に置かれることが多い(Friedman & Podolny:1992)³⁴。なぜなら、たとえば境界連結者であるAが所属している組織(仮に組織Aとする)は境界連結者Aに組織Aの代表として、相手側の組織(仮に組織Bとする)側の境界連結者Bと対峙し、組織Aへの明確な忠誠を期待している。一方で、境界連結者Bは、境界連結者Aに、組織Bの主張を傾聴し反応し、組織Bの組織Aに対する対応策を支援し、さらには信頼と理解に基づいた関係を築くことを期待している。これらの組織Aと組織Bの境界連携者Aに対する期待は明らかに矛盾する。そのため、境界連結者Aには役割の葛藤が生じるのである。同様に、境界連結者Bにも同様の葛藤が生じていることは言うまでもない。

この境界連結者が抱える葛藤は、組織のパフォーマンスに負の影響を及ぼし、不満足な結果、業務の遅滞、組織への不信感などのネガティブな影響をもたらすと考えられている(前掲, p.30)。協議ワークショップでは、協働の阻害要因として「ステークホルダー組織内部の意識のズレ(トップと現場)」、「活動の広がり・発展に関する団体内の意見のくいちがい」、「団体内での意思の統一(ができていない)」、「中心主体の異動にともなうリーダーシップ、チャレンジ不足」が指摘された。これらの課題は、もともと境界連結者が自身の組織を代表できていない、すなわち不適当であるという課題を示唆している。しかし、境界連結者が本来的に抱える葛藤が協働の阻害要因になっているとも分析できるのである。

④ 行政の関与の度合いが協働に与える影響は大きい

行政の関与が協働の促進あるいは阻害要因となる点が多く指摘された。そこでは行政の課題に対する認識とともに、協働に対する理解や参加の程度が影響していると考えられる。例えば「行政担当者の協働に対する意識づけ」は協働の促進要因となる。しかし協働への「地方公共団体の参加が不十分」である場合は阻害要因となる。この行政の協働に関する認識の差を、行政のシステムの変化から探してみよう。山本(2014)によれば、我が国の行政システムは、企業経営の手法と市場原理を活用し、行政活動の質の向上と効率化を図ることを重視してきたNPM(新公共管理)から、その修正版であるポストNPMへの変化が見られる。NPMにおいて住民はサービスの受け手である「顧客」として捉えられ、ポストNPMにおいては「協働者」として捉えられる³⁵。山本らによ

³⁴ Friedman, RA & Podolny, J, 1992, "Differentiation of Boundary Spanning Roles - Labor Negotiations and Implications for Role-conflict" *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 28-47.

³⁵ 山本清「行革モデルの再構築を」日本経済新聞、2014年5月9日、朝刊

る全国の市町村長に対する2014年1月調査³⁶では、行政運営の基本方針に関して「身近な地域の課題については住民自らが責任を負いながら、行政と共同して主体的に解決していくことが重要」を支持する回答が全体の77.5%であった。一方で消極的な住民参加といえる「身近な地域の課題についても行政の責任で解決すべきものが多く、住民はきちんと要望を出していくことが重要」を支持した9.9%を上回っているという。この点で「少なくとも理念としては、住民との協働を重視するポストNPMの色彩が強い」といえる。しかし、これはあくまでも理念であり、現実にはポストNPMへの移行過程にあると考えられる。そのため行政の住民に対する見方は地域によって顧客と協働者が混在していると考えられるのである。

中間支援機能(EPO)評価ワークショップにおいては、協働に対する行政の理解がある/あるいは不足しているとの両方が指摘された。このことは行政が市民との新たな関係を模索途上であり、自治体や地域によってさまざまな差がある現状をまさに示しているといえよう。

⑤ 運営制度の設計が協働に与える影響は大きい

すでに見てきたように、協働の開始時には、多様な過去の関係と多様なギャップを有するステークホルダーが存在する状況にある。これらのステークホルダーの協働の場への参加を誘発し、また参加の持続を促すために、たとえばワークショップで示された「実行委員会の設置」による関係者の意思疎通の促進など、制度の設計が重要になる。このようなステークホルダー間の状況は協働の進行に伴い刻々と変化すると考えられる。だからこそ「被支援団体が自由に動けるようにあまり口出ししない」、「途中で立ち止まって、計画を大きく変更した」などの制度の柔軟性も求められると分析できる。

⑥ 協働のプロセスにおける直接対話、共通の理解、中間成果の重要性

協働のプロセスにおいては、顔をあわせたひざ詰めの対話が促進要因となる点が強調されよう。共通の理解についても、「ニーズの共有」、「各主体のニーズ(複数の利益)が合致する取組」、「関係者間の共通目的・認識」、「目的意識の共通言語化(翻訳)」、「団体内(協議会)での事業の必要性についてのゆるぎない共有」、「共通の認識で人が集まる」が促進要因となることから、その重要性が指摘できる。

中間成果について複数の指摘があった点にも注目したい。たとえば「協働取組が行われていることをメディアで取り上げられたこと」、「協働でひととおり事業を実施し、当事者は手ごたえを得ている」、「事業を実施することで団体の活動が進んだこと(予算がついたので)」、「メディアへの露出→支援した機関(NPO)とかが自分の成果としたい→積極的な関与(すすんで広報するとか、応援してくれた)」、「団体が上手に本協働取組推進事業を活用した。」は促進要因となる。

しかし、「メディアに取り上げられることにアンバランスがあった」場合など、成果の分配が不公平であれば協働はかえって阻害されると分析できる。これより中間支援機能は、協働のプロセスにおける直接対話の促進、共通の理解の醸成、中間成果の発見に重点をおいた活動が効果的と考えられる。

⑦ 協働の評価指標設定の重要性

「そもそも協働がどこまで促進したか、評価が難しい」のように、協働のパフォーマンス(業績)評価が困難である点が指摘された。業績を計る指標の設定が困難であることは、川崎市におけるワークショップでも指摘されている。指標設定が困難な理由のひとつは、協働のパフォーマンスが定量的な指標のみでは測れない、定性的な評価指標をも必要とするためである。また、協働の目的や条件は各々異なるため、一律の成果指標を用いること

³⁶ 回答数 1122, 回収率 65%

は困難である。協働の成否を計るためにはこの困難さを何等かの方法で克服し、協働の PDCA サイクルをまわすマネジメントを実行すること、そして定量/定性評価指標の設定が求められているといえよう。

⑧ 協働の目標と戦略のステークホルダー間の共有の重要性

開始時の状況において「協働すべきテーマの創造、発見」は協働の促進要因となり、「活動基盤づくりに向けた強い意志が共有できていない(気運が不十分)」、「目的の共有が十分図られていない」場合は阻害要因となる。協働のプロセスにおいて「関係者間の共通目的・認識」、「目的意識の共通言語化(翻訳)」は促進要因となる。さらにステークホルダー間に目標(ゴール)の認識に齟齬があると、協働に向けた機運は盛り上がるものの、方向性を見失い、最初からやり直さなくてはならない。これらの指摘は、ステークホルダー間で協働の目的とゴール(目標)を共有することが不可欠であることを示している。

⑨ 中間支援機能の役割を果たす能力開発の必要性

中間支援機能について「EPO(GEOC/EPO、地方 EPO 含む)の役割が中途半端」、「地域のデリケートな利害関係にどこまでコミットするか」、「採択団体・事業との距離のとり方、関わり方が難しかった」といった指摘があった。これより、EPO(GEOC/EPO、地方 EPO 含む)が中間支援組織としてどの程度協働に介入するかで思いあぐねている状況が見て取れる。これは、EPO(GEOC/EPO、地方 EPO 含む)が協働に中間支援組織としてコミットする力の醸成が必要とされていることを示す。

3.4. 中間支援機能(EPO)評価ワークショップと川崎市中間支援機能協議ワークショップとの論点比較

中間支援機能(EPO)評価ワークショップにおける議論の結果より、次の9点の論点を抽出した。

-
- ①開始時のステークホルダー間の関係は協働の成否に重大な影響を与える
 - ②ステークホルダー間のさまざまなギャップは協働の成否に重大な影響を与える
 - ③境界連結者(Boundary Spanner)の存在の重要性
 - ④行政の関与の度合いが協働に与える影響は大きい
 - ⑤運営制度の設計が協働に与える影響は大きい
 - ⑥協働のプロセスにおける直接対話、共通の理解、中間成果の重要性
 - ⑦協働の評価指標設定の重要性
 - ⑧協働の目標と戦略のステークホルダー間の共有の重要性
 - ⑨中間支援機能の役割を果たす能力開発の必要性
-

このうち①から⑧は、協働を促進させるために求められる要素である。そして、中間支援組織の機能は、①-⑧を考慮し強化される必要があると整理できる。

中間支援機能(EPO)評価ワークショップの分析を川崎市中間支援機能協議ワークショップの結果と比較してみよう。川崎市中間支援機能協議ワークショップでは、「開始時の状況」は運営制度の設計に強い影響を及ぼす傾向がある点が指摘された。さらにモデルで示される中間支援機能のうち、「開始時の状況把握」、「運営制度の設計」、「協働プロセス」におけるプロセス支援が重要である点が指摘された。これらの点は今回のワークショップで抽出された分析と符号している。さらに行政の関与の度合いが協働に与える影響は大きい点については、川崎市中間支援機能協議ワークショップで指摘された、ステークホルダーとの関係にかかる課題のうち、行政では区分・行政方針に基づく活動範囲の制約、定期的人事異動の弊害、政策担当者との認識・理解・意識の格差等と符号する。

川崎市中間支援機能協議ワークショップで抽出された中間支援機能を効果的・効率的に発揮するための配

慮事項の抽出において、アウトカム(成果)重視の重要性、協働におけるPDCAサイクル活用の重要性は、今回のワークショップにおいても⑦と⑧で示されるように抽出された。さらに組織内部の問題として、人材不足、情報がネットワークの属人性による新たな人材育成が困難である点が指摘されている点は⑨と符合する。つまりここに挙げた分析の①-⑨は、川崎市中間支援機能協議ワークショップで示された論点と符合している。このことは本分析が協働における中間支援機能を考える要素としての一般性を一定程度有していることを示すと考えられる。

4.提言:中間支援機能の強化に向けて

前項では協働を成功させるための論点として次を抽出した。

-
- ①開始時のステークホルダー間の関係は協働の成否に重大な影響を与える
 - ②ステークホルダー間のさまざまなギャップは協働の成否に重大な影響を与える
 - ③境界連結者(Boundary Spanner)の存在の重要性
 - ④行政の関与の度合いが協働に与える影響は大きい
 - ⑤運営制度の設計が協働に与える影響は大きい
 - ⑥協働のプロセスにおける直接対話、共通の理解、中間成果の重要性
 - ⑦協働の評価指標設定の重要性
 - ⑧協働の目標と戦略のステークホルダー間の共有の重要性
 - ⑨中間支援機能の役割を果たす能力開発の必要性
-

これらはいかに⑨の中間支援機能の役割を果たす能力開発に組み込むことができるであろうか。以下で検討する。

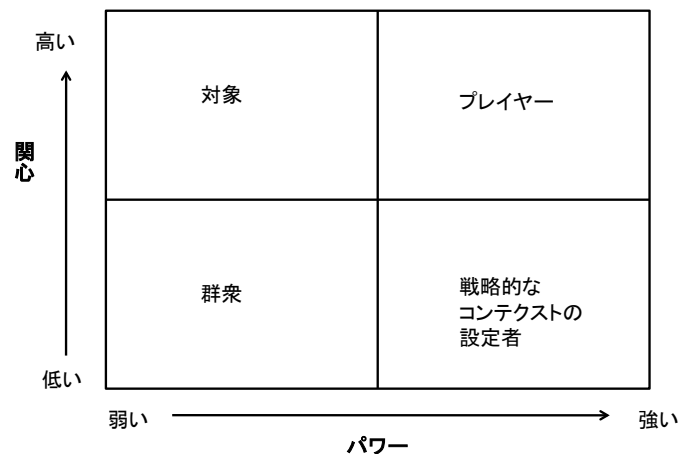
4.1. 開始時の状況におけるステークホルダー間のギャップ分析手法と対応手法の開発

中間支援機能を果たす場合には、関係者間の過去の歴史、信頼関係、そして組織間の文化、考え方、地域における状況、体力、知識などのギャップを入念に調査し、分析することが求められる。さらに、これらを踏まえたうえで、いかにこれらの様々なギャップを乗り越えるかについての技術的な支援の提供が求められている。

ステークホルダー間にいかなるギャップが存在するかを分析する際には、たとえば、非営利組織経営研究においてステークホルダーの同定に利用されてきたツールの応用が考えられる。一例として Edén & Ackermann (1998)³⁷によるステークホルダーのパワーとインタレストの2軸構成のグリッド(pp.121-125)を図5-1で示した。ここでいうパワーとは、組織あるいは特定の課題の今後に影響を及ぼすステークホルダーのパワーである。インタレストとは、組織あるいは課題に対する関心の程度を示す。このパワー・V.S.インタレスト・グリッドは、4象限においてステークホルダーの特性を、群衆、対象、戦略的なコンテキストの設定者、プレイヤーで分類する。目下の問題に対処するためには、プレイヤーとなるステークホルダーが最も重要である。このマトリックスは、非営利組織経営において、どのプレイヤーの関心とパワーを考慮しなければならないかを決定するために有益である(Bryson, 2004, p.31³⁸)。

³⁷ Edén, C. & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. SAGE Publications Ltd

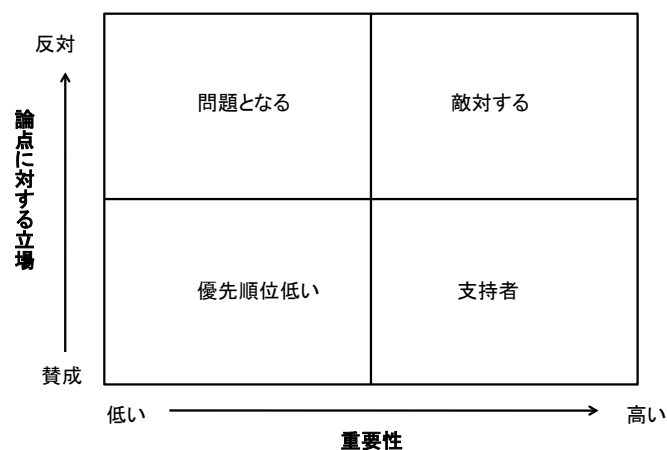
³⁸ Bryson, J. M. (2004). What to do When Stakeholders Matter-Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, Vol.6 (Issue1), 21-53.



【図 5-1: パワー V.S. インタレスト・グリッド】

出所: Eden, C. & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. SAGE Publications Ltd, p.122, Figure c7.1 を一部省略。

次に、特定の論点に対するステークホルダーの立場と、ステークホルダーの重要性の 2 軸で構成されるグリッドにステークホルダーを当てはめ、それぞれの象限のステークホルダーに対する対処を示すツールがある (Nutt & Backoff, 1992, pp.191-202)³⁹。これは、その程度に応じて、ステークホルダーを、優先順位が低い、問題を引き起こす、敵対者、支持者の 4 象限で識別している (図 5-2)。



【図 5-2: 論点に対する立場 V.S. ステークホルダーの重要性による分類】

出所: Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. p.198, Figure 7.7 を一部修正。

³⁹ Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

これらの分類手法を協働におけるステークホルダー分析に応用する際には、次の点への留意が必要である。まず、公共の問題を解決するための協働においては、その正当性を担保するためにも広範なステークホルダーの包摂が不可欠である。例えばパワー V.S. インタレスト・グリッドで「プレイヤー」として示されるステークホルダーのみならず、課題に対する関心は高いがパワーは弱い「対象」、パワーは強いが課題への関心が低い「戦略的なコンテキストの設定者」をも巻き込む場合がある。そこではステークホルダー間の多様なギャップを埋め、協働への参加を誘発することが求められる場合もあるであろう。その場合、たとえば「対象者」へのパワーの付与、戦略的なコンテキストの設定者の関心分野と課題とのリンクを発見し認識を促すことによって、関心を高める工夫が考えられる。

さらに、論点に対する立場 V.S. ステークホルダーの重要性による分類においては、論点に対する立場として賛成であり重要性も高いステークホルダー（「支持者」）のみならず、「敵対する」、あるいは「問題となる」ステークホルダーも巻き込む必要がある場合もあるかもしれない。そこでは、これらのステークホルダーを同じテーブルにつかせ、妥協点を探る作業が必要となるであろう。その場合にとる策としては、川崎市中間支援機能協議ワークショップで指摘されたように、「対立の視点を明確化する」（(Nutt & Backoff, 1992, p.67)することによって、歩み寄りの解決策を模索する方法が考えられる。また論点では対立しつつも相互の信頼関係を構築するために「インフォーマルなコミュニケーション」（(Nutt & Backoff, 1992, p.67)の場の設定が有効な場合もあるであろう。

これらのツール以外にも、実践に応用可能なツール開発が求められる。中間支援機能(EPO)評価ワークショップでも指摘された協働の開始時の状況で課題となる様々な軸を設定してステークホルダーの状況を分析する手法開発が有用であろう。例えば、協働/対立の歴史では、従来の関係性(良好/悪い)と課題に対する関心の程度(高い/低い)かの2軸の設定が考えられる。さらにステークホルダー間のギャップ分析として、人、モノ、金、情報という組織資源をどのように有しているかをそれぞれマッピングする手法も考えられる。その上で、足りない部分を補い合う関係性の構築、協働の目的達成には欠かせないステークホルダーに対しては不足している人や情報を支援する策も考えられるであろう。

4.2.境界連結者が機能を発揮する運営制度の設計

中間支援組織は、協働を進めるにあたって関与する組織内に適切な境界連結者を発見し、その境界連結者と信頼関係を構築することが求められる。しかし、すでに述べたように境界連結者は、双方からの矛盾する期待に応える必要があるため、しばしば困難な立場に置かれる。中間支援機能の立場から見れば、対象組織の境界連結者を一人に限定することによって、その境界連結者が抱える矛盾が大きくなれば、相手組織内部の対立状況などに協働の業績が左右されてしまう。

この課題解決にあたっては、組織の境界連結者を一人に限定せず、役割を分散させる方法がある(Friedman and Podolny, 1992)。例えば、相手組織の境界連結者と交渉する代表者としての役割、社会情緒的な関係を結ぶ役割、一定のタスク執行に関する役割への分散である((Nutt & Backoff, 1992, p.45)。すなわち、対象組織から常に複数の人間が参加できる運営制度の設計によって、問題を一定程度解消できる可能性がある。

4.3.協働の評価指標の設定手法の開発

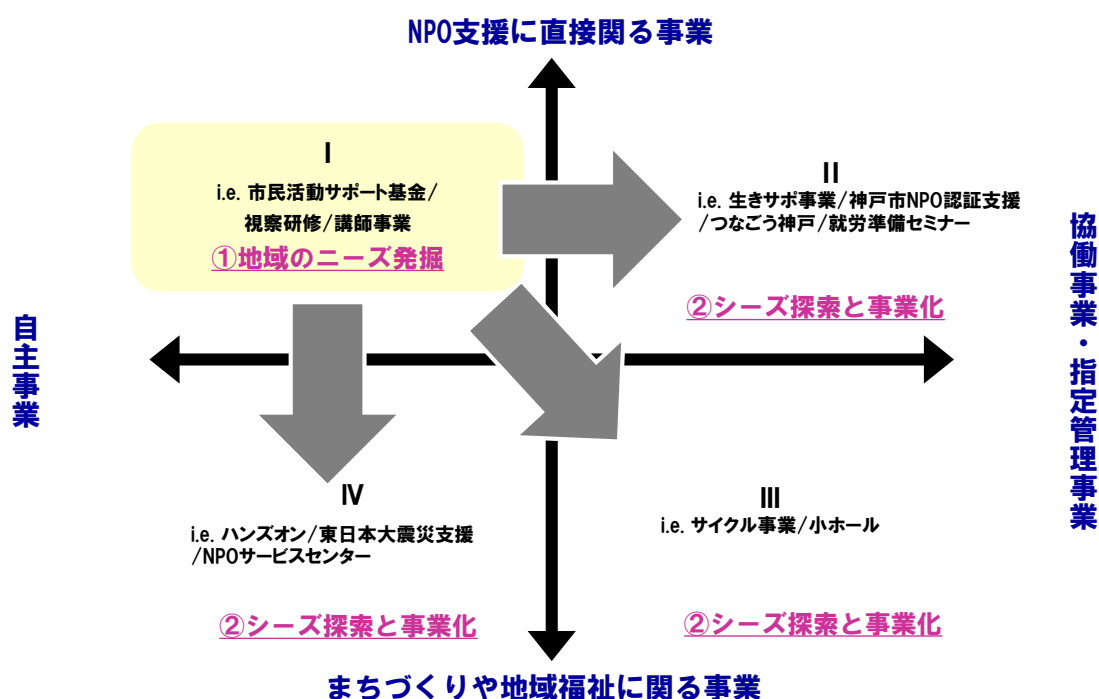
協働の目的やゴールは多様であるため、一律の評価指標の設定は困難である。そこでは多様なステークホルダーが対話を通じて合意する、ある種「主観的」な評価手法の設定が考えられる。

4.4.中間支援組織のスタッフの情報・ネットワーク能力開発

中間支援組織においては、情報とネットワークが属人化してしまい、組織全体の中間支援人材の育成が困難である点が指摘されている。この状況を打開するシステムとして参考となるのが、次に述べる認定非営利特定法人コミュニティ・サポートセンター神戸⁴⁰(以下、「CS 神戸」)が採用している方法である⁴¹。

CS 神戸は、自らの事業構成を、NPO 支援に直接関する事業—まちづくりや地域福祉に関する事業 自主事業—協働事業・指定管理事業の 2 軸で示される 4 象限で整理している(図 5-3)。これは、NPO 支援などの中間支援活動と、地域福祉などのフロントライン活動を同一組織が実施していることを示す。すなわちファシリテーション機能とイシューに関するリーダーシップ機能をひとつの組織内に擁していると分析できる。

CS 神戸ではこの 4 象限それぞれに複数の事業を有している。また、ひとりの人間が 4 象限すべてを担当する制度で行っている。職員はまず、象限 I (自主事業かつ NPO 支援に直接かかる事業)において、地域ニーズの探索を行うことが求められる。次に、このニーズを満たすために、象限 II, III, IV エリアの全てで事業化を行うことが課せられる。つまり、ニーズの探索に始まり、ひとりのスタッフが、図 5-3 で示した全ての象限における事業を運営する能力の醸成が企図されているのである。このことにより、スタッフ個々人は、イシューに関するネットワークと情報の蓄積を行う機会が与えられる。そして、そのネットワークと情報は、企画調整会議におけるスタッフ間の相互教育によって組織全体で共有される仕組みである。



【図 5-3:CS 神戸の事業構成】

団体ニューズレター「市民フロンティア」(2013 年 6 月 25 日発行)団体インタビューをもとに筆者作成

⁴⁰ CS 神戸は、1995 年の阪神・淡路大震災を契機とするボランティアグループを母体に 1996 年に発足した。神戸市をベースに活動し、活動の柱は、①中間支援の取組、②まちづくりの取組、③福祉等の取組、である。

⁴¹ 佐藤真久・島岡未来子(2014)「協働における中間支援機能:神戸市と四日市市の事例を対象に」、『日本環境教育学会関東支部大会年報』

4.5.行政との連携強化

NPM(新公共管理)からポスト NPM に移行しつつある現在、行政は住民との新たな関係を模索途上である。そのため、協働に対する意識は自治体によって差があるであろう。協働を進めるにあたっては、行政とそれ以外のステークホルダーが、協働に関する認識を共有する必要がある。例えば、行政と多様なステークホルダーが望む協働のあり方について、勉強会やワークショップなどにおける議論を通じて共通のイメージを持つことが考えられる。そこでは、協働が進展している先進自治体やプロジェクトなどの事例を持ち寄り、あるべき姿を共同して検討する試みなど、行政区を越えた議論が有効と考えられる。

4.6.協働を促進する論点を統合するマネジメント理論の開発

これまで述べてきた協働を促進する論点は、外部環境から協働の場、そして中間支援組織内までの広い範囲に分散し、さらに論点間の関連性は明らかではない。本来は重要であるが可視化されていない論点も存在する可能性もある。そこでこれらの要素間の関連性を明らかにし、統合する何等かの理論的枠組が必要と考えられる。理論枠組のひとつの可能性として考えられるのが、経営学分野で発達した「戦略マネジメント」研究の応用である。戦略マネジメントは、営利組織経営における研究と実践で 1960 年代以降盛んに取り入れられるようになった。その後、行政経営、非営利組織経営においても活用されている。戦略マネジメントとは、端的には「組織がその長期的なビジョン、方向性、プログラム、業績を開発し決定するプロセス」(Anheier, 2005, p.259)⁴²であり、「組織(あるいは実体)が何であるか、何を行うか、なぜ行うかを具体化し導く、(組織の)根本的な決定と行動のための統制された取組」(Bryson 2004, p.6)⁴³である。

ワークショップでは、協働においては、ステークホルダー間で協働の「目標」を共有することが極めて重要である点が強調されている。従って目標と方向性の設定に長けている戦略マネジメントの応用が有効と考えられる。ただし戦略マネジメント理論の多くは、単一の組織を対象に発展していた。そのため複数の組織が集まる「場」である協働に応用するためには、組織と協働の場の相違点等の考慮が必要である。

5.おわりに

本章では、「協働における中間支援機能モデル」(佐藤・島岡、2014)に基づき、中間支援機能(EPO)評価ワークショップで表出された協働の促進／阻害要因より次の 9 つの論点を抽出した。

-
- ①開始時のステークホルダー間の関係は協働の成否に重大な影響を与える
 - ②ステークホルダー間のさまざまなギャップは協働の成否に重大な影響を与える
 - ③境界連結者(Boundary Spanner)の存在の重要性
 - ④行政の関与の度合いが協働に与える影響は大きい
 - ⑤運営制度の設計が協働に与える影響は大きい
 - ⑥協働のプロセスにおける直接対話、共通の理解、中間成果の重要性
 - ⑦協働の評価指標設定の重要性
 - ⑧協働の目標と戦略のステークホルダー間の共有の重要性
 - ⑨中間支援機能の役割を果たす能力開発の必要性
-

⁴² Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. New York: Routledge.

⁴³ Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (3rd edition). San Francisco: Jossey-Bass.

これらの論点に基づき、協働を促進する**中間支援組織**機能の向上に向け次の 6 点を提言した。

- ①開始時の状況におけるステークホルダー間のギャップ分析手法と対応手法の開発
 - ②境界連結者が機能を発揮する運営制度の設計
 - ③協働の評価指標の設定手法の開発
 - ④**中間支援組織**のスタッフの情報・ネットワーク能力開発
 - ⑤行政との連携強化
 - ⑥協働を促進する論点を統合するマネジメント理論の開発
-

今後の研究課題として、次の 2 点を挙げたい。第 1 に、これらの提言を実行するための実践的な手法の研究開発である。第 2 にこれらの協働を促進する論点を統合するマネジメント理論の開発である。

おわりに

本最終報告書では、理論研究編として、[第二章:理論研究編—プロジェクト・マネジメントの評価]、[第三章:理論研究編—中間支援組織の機能と役割]について詳述がなされている。実証研究編においては、実際の協働取組事例や本協働取組推進事業に関わる関係主体との共創的対話や協議に基づく知見が、[第四章:実証研究編—プロジェクト・マネジメントの評価]、[第五章:実証研究編—中間支援組織の機能と役割]として、まとめられている。

プロジェクト・マネジメントの評価においては、[第二章:理論研究編—プロジェクト・マネジメントの評価]、[第四章:実証研究編—プロジェクト・マネジメントの評価]の二章に渡り、理論研究と実証研究を関連づけて述べている。本協働取組推進事業における一連の検討会における議論、年度末報告会による事業評価(合同評価)、そのプラスの評価点と、提案・改善点を洗い出したのちに、中期計画と連関をさせた未来像をストーリーで描き、発表・共有すること(未来新聞作成)を通して、協働取組のプロジェクト・マネジメントの改善を実施している。本協働取組推進事業における各協働取組の効率性、効果—目標達成度、計画妥当性についてはある程度の評価が得られているが、今後の継続的な改善が期待されるとともに、社会的インパクト、自立発展性、関係主体の巻き込み度、関係主体の満足度、については今後更なる充実が期待される。

中間支援組織の機能と役割においては、[第三章:理論研究編—中間支援組織の機能と役割]、[第五章:実証研究編—中間支援組織の機能と役割]の二章に渡り、理論研究と実証研究を関連づけて述べている。とりわけ、中間支援組織の機能と役割について、(1)開始時のステークホルダー間の関係は協働の成否に重大な影響を与える、(2)ステークホルダー間のさまざまなギャップは協働の成否に重大な影響を与える、(3)境界連結者(Boundary Spanner)の存在の重要性、(4)行政の関与の度合いが協働に与える影響は大きい、(5)運営制度の設計が協働に与える影響は大きい、(6)協働のプロセスにおける直接対話、共通の理解、中間成果の重要性、(7)協働の評価指標設定の重要性、(8)協働の目標と戦略のステークホルダー間の共有の重要性、(9)中間支援機能の役割を果たす能力開発の必要性、を強調している。さらには、今後の中間支援組織の機能向上について、(1)開始時の状況におけるステークホルダー間のギャップ分析手法と対応手法の開発、(2)境界連結者が機能を発揮する運営制度の設計、(3)協働の評価指標の設定手法の開発、(4)中間支援組織のスタッフの情報・ネットワーク能力開発、(5)行政との連携強化、(6)協働を促進する論点を統合するマネジメント理論の開発、を提言している。今後の取組の充実にむけて、本年度を通して得られた論点(上述)や、中間支援機能向上にむけた配慮項目についても踏まえていく必要があるだろう。

本最終報告書では、このように協働取組を、プロジェクト・マネジメントの視点と、中間支援組織の機能と役割の視点から論点を整理している。この背景には、地域社会における協働取組の更なる充実には、個々の協働取組の充実のみならず、関係主体の組織能力の向上と、その効果的・効率的連携・協働を促す組織間能力の向上が必要不可欠であると考えたからである。本協働取組推進事業を通して、中間支援組織の機能向上にむけた、暫定的なチェックリストも開発されている。詳細は、[付録 6-1:中間支援機能チェックリスト(暫定版)]を参照されたい。今後、中間支援組織の機能と役割についての研究は、協働ガバナンスや、チェンジ・エージェントの視点のみならず、連携・協働により個人能力、組織能力、市民能力の同時的向上を可能にする「社会的学習(Social Learning)」の視点に基づく研究も深めていく必要があるだろう。

このように、本協働取組推進事業で強調する、「地域社会における環境保全にむけた連携・協働」の推進においては、上述する、プロジェクト・マネジメントと、中間支援組織の機能と役割に関する考察を深めるとともに、地域ニーズや政策課題と連関をした行政（自治体）との連携・協働（政策協働）のノウハウを蓄積していくことが必要である。今後は、これらの協働を促進する論点を統合するマネジメント理論の開発が必要不可欠であろう。引き続き、理論と実践の反復を通して、協働取組に関連するさまざまな知見を蓄積していく必要がある。

〔はじめに〕に述べたとおり、2013年度（平成25年度）における本協働取組推進事業への参画を通して痛感したことは、環境保全活動の協働取組の推進は容易ではないということである。自治体との協働（政策協働）や、生命地域（山系や流域、沿岸域など）における行政区分・監督官庁に基づく区分を越えた協働取組は、その重要性は理解されているものの、実務レベルでは様々な障害が生じている。このような最終報告書を通して、本協働取組推進事業における知見の蓄積を行ったことは評価すべきであるが、今後も継続的な知見の蓄積を行うことなしには、環境保全活動の協働取組の深い知見を構築することは不可能である。引き続き、本協働取組推進事業に関わる関係主体との共創的対話や協議に基づいた知見の蓄積が必要不可欠であろう。

なお、本最終報告書の、理論研究編（主として第三章）、実証研究編（主として第五章）においては、本検討会委員の島岡未来子講師（早稲田大学）から、多大な知見のインプットを得ている。この場を借りて御礼を表したい。

2014年（平成26年）3月31日

佐藤 真久

**－平成 25 年度環境省地域活性化を担う環境保全活動の協働取組推進事業－
最終報告書**

発行日： 2014 年 3 月 31 日
発行者： 一般社団法人環境パートナーシップ会議(EPC)
研究代表者： 佐藤真久
連絡先： 〒224-0015 神奈川県 横浜市 都筑区 牛久保西 3-3-1
東京都市大学(旧武蔵工業大学) 環境学部 佐藤真久研究室
Tel: 045-910-2564 / Facsimile: 045-910-2605
E-mail: m-sato@tcu.ac.jp / masahisasato@hotmail.com

※転載・引用の際は、出典元を明らかにしてご使用下さい。