

2012年10月1日に完全施行された「環境教育等による環境保全の取組の促進に関する法律（以下、環境教育等促進法）」に基づく協働取組を推進するため、協働取組のノウハウを普及・共有することを目指して、全国から、地域に特化した14事例と全国的な2事例の計16の先行事例を集め、モデル事業「地域活性化を担う環境保全活動の協働取組推進事業（以下協働取組推進事業）」をスタートしました。今回はこの事業に関わる方をお招きし、協働取組を推進するポイントをお聞きしました。

民間主導で進む協働の動き

川村：私は、全国モデル事業の「こどもエコクラブ」と、中部モデル事業の「いきものみつけファーム」のふたつに関わっています。

「こどもエコクラブ」は、もともと子どもたちによる子どもたちの環境活動を地域で起こすということを目指して平成7年につくられた環境省の事業でした。学校・企業・家族・どんな形でもいいので、こどものサポーターの大人が入ることで成立する、やわらかな規定になっています。全国でネットワークし、活動メンバーも順調に増えてきましたが、平成22年度の事業仕分の結果、民間に任せることが決まり、日本環境協会が主体となり、地方自治体と企業と民間NPOの協働取組として継承することになりました。今でも3,000団体、10万人が登録し、毎年選抜されたクラブが集まってフェスティバルを行なっています。協働による持続可能な地域づくりの事業として、発展させたいと思っています。

「いきものみつけファーム」は、行政、生産者、

加工・流通業者、研究機関等が推進協議会を作り、地域全体の食・農・学びの場、生産の場、協働の場を作ることを目指して運営されていて、地域のプラットフォームとしてこどもエコクラブが中核として機能しています。今回の先行事例募集では松本市が地方案件として採択されましたが、大仙市、滋賀県にも協議会があり、現在4か所目の開設に向けて声をかけ、ステークホルダーを探しているところです。

井口：「雪国観光圏スノーカントリートレイル」事業は、3県7市町村の広域観光連携の取組です。2010年に、金沢までの新幹線が開通したら、越後湯沢を訪れる人が減ってしまうのではないかと、という懸念がありました。それで、上信越エリアを魅力的にするため、湯沢の旅館メンバーを中心に声かけを行い、みなかみ町や十日町市などの周辺市町村と一緒に地域の魅力を発信していこうという取組でスタートしました。観光事業は行政主導で推進されることが多いですが、お客様の視点で考えた時、自治体や業種の枠を超えて取り組む姿勢が大切です。行政が主体的に考える観光政策は、とにかく「ゆるキャラ」、「観光グルメ」、そして「街コン」がほとんどですが、こういったものは持続可能とはいえません。私たちの地域はコシヒカリや酒がおいしい、雪があってスキーができるといった地域の資源があるから、観光は成り立つのです。観光＝産業と思われがちですが、地域の人たちが「次の世代の子どもたちが誇りを持って帰れる地域づくり」と言うビジョンを共有することが大切だと考えています。事業者や行政やNPOがしっかりと関わる集合体によって、公益性を担保し、地域のブランド力を高める枠組みとして雪国観光圏をつくりました。初めに取り組んだのは、雪祭りの事業です。こ



稲刈りの後、伝統的な餅つきを体験するこどもたち
写真提供：いきものみつけファーム in 松本推進協議会



スノーカントリートレイル（銀の道）

写真提供：雪国観光圏

これまでそれぞれの地域でばらばらに行っていた雪まつりをひとつにして、1月から3月までの世界最大の雪まつり「スノーカントリーフェスティバル」としてプレス発表会をしたところ、大変評判を呼び、広域連合のメリットがわかりました。その後はホームページによる情報発信など情報を一元化したりしました。また「雪国A級グルメ」という取組も始めました。地域の農産物を使う、添加物のない調理法、内容表示をしっかりとするなど、24～30くらいの基準をつくって、それに適合する飲食店や旅館、加工食品を一つ星から三ツ星に分けて認定しました。また地域の案内看板やマップ等のデザインを統一していくためのデザインマニュアルの整備も提案しています。また今回協働事業に選ばれた「スノーカントリートレイル」は、地域を超えて280キロに及ぶ日本最大のロングトレイルの誕生を目指しています。

今何故「協働」なのか

佐藤：私は今年度の「協働取組事業」の検討委員会の委員長を担当しておりますが、「協働」を考えるうえで、いくつかの配慮すべき点があると思っています。まず「協働」は、目的を達成するための手段であるということです。これまで「仲良しクラブ」や「趣味サークル」も「協働」と言われてきましたが、本来の「協働」は、自立した関係主体が互いの強みと機会を共有し、共有化されたある目的にむけて「力を合わせて（協）働くこと（働）」を意味していると思っています。井口さんが指摘されている「ある程度の品質保証をすることが大切」というのは参画する関係主体の能力にも質が求められている

ということです。互いに自立しあってフォローしあう。組織間の連携を促すネットワークではなく、目的のために手をつなぎ、達成すれば手を離す、ノット（結び目）がある緊張関係。明確な目的性と主体の自立性、主体間の資源（強みと機会）の共有と活用が重要なのだと思います。

川村：「協働」についての認識の変革が必要なのですね。

佐藤：これまでは地域ビジョン・地域計画を策定していく中で、行政機関が主導権を持つ事例が多く見られますが、これからは参画する各関係主体が地域ビジョンに責任を持つことが大切です。行政機関が推進する「市民参加」事業ではなく、関係主体が「協働」をしながら進めていく中に行政機関も参画するといった「行政参加」の視点が重要だと感じています。指定管理者制度や行政区分に基づく「協働」というのは“タテの協働”の発想で、お金を出す人と使う人、計画を立案する人と執行する人に分かれていた傾向が強かったかと思います。しかしながら、これからは“ヨコの協働”が重要であると思っています。「協働」のプラットフォームがあり、関係主体が自立し、各主体が有する強みと機会を最大限に活かしつつ、お互いに手を組んでいく、このような緊張関係の中で“ヨコの協働”が求められるのです。これまでは行政区分に基づく「協働」の取組を進める傾向が主流でありましたが、自然生態系や気候区分などの生態的地域や、流域や里海といった地理的地域、文化圏・生活圏の中で、行政区分を超えた“ヨコの協働”として取り組むことができると思うのです。

井口：スノートレイルの事業で大事にしているのは地域住民の参加意識です。5年10年かけて人々が交流し、お互いにかかわり合う仕組みが出来れば、そこはもう、ただのトレイルではなくなるのです。全長280キロのトレイルにお遍路と同じように通って、野菜やコメや自然のことを、地域の人と触れ合うようになれば、一周が終わる頃には、地域の住民のようになっている。そのことは、地域住民も自分たちの地域を見直すきっかけになるのではないかと思います。現在、トレイルの整備はコストでしかないと考えられていますが、お客様が歩くことで、経済効果が生まれ、まちが投資しようという仕組み

が生まれてくると思っています。そのために、異なるふたつのものを上手に組み合わせる。観光産業と自然保護を両立させる仕組みを導き出すことが答えになるとと思っています。

佐藤：イギリスではそういった取組は「サステナブルツーリズム」と呼ばれています。自然環境を守りながら経済活動を行い、地域単位でお金をストックする。地域の関係主体が協働することで、外部からのお金を地域内でプールし、活用していくようなストック型経済を獲得していくことを目指すのです。日本の場合も、そうした生態的・地理的特性、文化的・生活特性を活かしつつ、行政区分を超えた「協働」が重要な戦略となると考えています。

井口：「協働」の真逆は何かと考えると、声が大きくて予算の権限を持っている人が決めてしまうまちづくり、ということかなと思います。協働の場合は、間口は広くしながら、参加者に責任を持ってもらう、プロジェクトにコミットしてもらうということが大事です。

佐藤：“タテの協働”は、行政が企画立案を担当し、現場の執行はお願いという「協働」の形態が強いことを否めません。企画立案と執行する側が分かれているから、責任の所在が明確でなく、問題が起きるとその責任を擦り付け合うといった状況になってしまうと思うのです。

井口：それは、民間と行政の不毛な議論ですよ。役所はわかってない、民間人はわかっていないなどの議論はどこにでもあります。

川村：意思決定において平等にフラットに関わる「対等性」とか、役割と責任を分担する「公平性」という言葉で表現されてきたものがあります。これからは行政主導から、地域全体の主導に変わる時代になっていくのでしょうか。

協働をデザインする

佐藤：きょうどうには「協働」と「共同・協同」がありますね。「共同・協同」はある程度同質性が高い環境下での取組をいいますが、「協働」は、異質性の高い環境下で明確な目的の下で共に働く取組を言います。「協働」を推進していく際には、企画立案段階から、実施、評価、施策の改善という一連のプロセスをどのようにシステマティックにマネジメントしていくか、異質なものをどれだけ受け入れ、参画する関係主体の強みと機会を最大限に活用できるか、互いの違いを尊重したうえで共有化された目的にむけてともに働くことができるかという能力も必要となります。この能力は、「協働」に参画する個人能力を意味するだけでなく、参画する組織能力、参画する市民能力をも意味しているわけですね。このように、「協働」には重層的な能力（個人能力、組織能力、市民能力）が必要とされていると言えるでしょう。そして、このように「協働」をデザインし、マネジメントをしていくには、「プロデューサー」の存在が必要不可欠であると考えています。

井口：協働事業にはいろいろな発想の人が関わらなければならぬので、マネジメントの発想が必要です。雪国観光圏では、ビジョンやクレド（企

井口 智裕（いぐち ともひろ）氏



一般社団法人雪国観光圏代表理事。新潟県南魚沼郡出身。東ワシントン大学経営学部を卒業の後、旅館の4代目として家業を継ぐ。周辺7市町村で構成する「雪国観光圏」を立ち上げた後、「雪国食

文化研究所」を設立、代表社員に就任。観光庁の観光産業検討会議の委員も務める。観光品質基準、人材教育、CSR事業など広域観光圏事業を中核的に推進している。

佐藤 真久（さとう まさひさ）氏



東京都市大学環境学部准教授。英国サalford大学にてPh.D.取得。地球環境戦略研究機関(IGES)、ユネスコ・アジア文化センター(ACCU)を経て現職。国連大学高等研究所客員教授、地球環境パートナーシッププラザ運営委員、ESD円

卓会議委員、JICA環境社会配慮助言委員会委員、日本環境教育学会理事、北京師範大学客員教授、ETIC理事、などを兼務。グローバル化の進む今日、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た取組の重要性を述べている。

業の経営理念や行動指針を明文化したもの）を作り、責任の範疇を決めた中で、自由な発想を持って進めることを大切にしています。それから「誰が何を発言するか」ではなく、「どれだけ議論を深めたかということ」を基準にしています。そうでないと、偉い人が決めてしまうというこれまでのやり方が変わらないのです。

川村：理念には誰もが賛同しますが、経済性や行政との折り合いについて考えると、中長期的な優先順位がわからなくなることがあります。目標共有することの大事さはわかってきていますが、具体的にどうマネジメントするかはまだ途上です。

井口：雪国観光圏では、スノーカントリーカフェを開催しています。ゲストスピーカーを呼んで講演をしてもらい、100人規模でワークショップを実施するのです。もうひとつは、旅行に行くことです。これまで7回くらい、雪国観光圏のメンバーと海外旅行をしています。観光先進国を訪れ、自費で現地で通訳とガイドを雇い、観光政策の取組についてヒアリングを行ってきます。旅の道中ではお互いにいろいろな話をしますが、全く違う環境で違う価値観を一緒に体感したあとは、共有できるものが全く変わってくるんです。海外のレンズを通して、自分たちを見ることにつながるからでしょう。

佐藤：「ヨコの協働」ですね。それが「タテの協働」と有機的につながることができれば。

井口：ヨコが出来ると、タテは機能していくんです。独自性が出てくる。強みを生かせることができる。

川村 研治（からむら けんじ）氏



1957年新潟県生まれ。大学卒業後、広告代理店、文部省を経て1986年に日本野鳥の会に転職。福島市小島の森、横浜自然観察の森などで自然保護教育を行う。野鳥の会退職後、地球環境パートナー

シッププラザで協働推進の業務、恵泉女学園でコミュニティ・サービスを担当。現在は日本環境協会で「こどもエコクラブ」の責任者として、子ども環境教育に携わる。

川村：地域ごとの特色が出て、それを全体としてひとつのプラットフォームとして見ていくことができれば、切磋琢磨していけますね。

佐藤：井口さんに質問です。「協働」を実施・展開する際に、異質性の高い人と初めて会う時には、どのように話をするのですか。

井口：最初は、「（お前たちは）なんぞや」からはじまるので、怪しまれて大変です。けれども5年も続ければ形が見えてきますし、分かりやすくなってきます。合わない人を切り捨ててはいけない、地域のビジョンは一つなのだから、意見が違う人は、持っている情報量の差があるだけなのだと、自分に言い聞かせながら進めているのです。フォーラムやセミナーも開催しています。事業をしたら情報発信が大切です。特にローカルメディアにこまめにPRしてもらうようにしています。

協働のプロセス管理

佐藤：「ヨコの協働」を進めるときは、明確な目的、関係主体が有する資源（強みと機会）、共通言語を、確認し共有するプロセスが大変重要だと思います。「協働」を推進する際の協定書の作成も、重要なプロセスだと思います。変化する状況の中で対応できる、状況に応じて変えていけるよう、失敗を恐れずチャレンジできるよう、協定書の内容を細かく決め過ぎないことも必要でしょう。「協働」のプロセスは、知識・技能・価値観などを互いに学び合い、さらには関係主体間の「関係性の変容」をも可能にするといったエンパワメントの側面もあります。強制力や罰則規定ではなく、個人、組織、市民能力の向上を促す手段として「協働」を捉えていくといいと思います。

井口：これまでも慣れ合いのなかでやってきたところには、意識改革が必要です。協定書の中で目的と役割を明確に定義し、必要に応じて見直すサイクルも組み込むことが大切です。

川村：「いきものみつけファーム」は協議会を作り、行政も入れて進めています。そこで互いに何をするのかを確認し、それを協定書に書いていけばいいのです。協定書という言い方に抵抗があれば、協議会の規約というような呼び方でもよ

いかかもしれません。

井口：環境省の事業では、協定書を作る予定です。もう一つの事業では、メーカーのスポンサーを集め、そこにサポーター会員も募集しています。現在のまちづくりには、事業者しか意見が言えないのが一般的な状況ですが、地域の一般人、農家の人、お客さんも参加できるような仕組みが必要なのです。年会費の4割は、自分が特に応援している事業を支援できるようにし、事業への関わり意識を持ってもらう。それが大切だと思っています。

佐藤：「協働」の取組においてPDCAの“マネジメントサイクル”は、“学びのサイクル”と連動していくものと思います。「マネジメント」と「学習」を別のものとして考えず、「事業を進めながら学ぶ」、「学びながら事業を進める」。それぞれのサイクルにおいてフィードバック機能を強化しながら、相互の連動を意識して進めていくことが大切なのでしょう。

井口：大事なのはDO（行動すること）。プランばかりではなく、まずはやることが一番の近道です。精度を上げていかなければいけないなら、やって、精度を上げる。転びながら転ばない技術を身に着ける。こういうスキルを、これからの若い人には特に身につけてほしい。失敗を恐れなくてほしいと思います。

佐藤：失敗そのものを受け入れる土壌を作りながら、その経験を共有し、改善し、新しいものにチャレンジしていく。そのような知恵と勇気をつけていくことが重要だと思います。

人材の育成を視野にいれる

川村：私は、地域で「協働」が成功する上では、最初に井口さんのような人が見つかることが重要だと思っています。そういった方がいないと、地域の資源はよくても、なかなか「協働」は進みません。

井口：地域の商工会やNPOにも、熱意を持って頑張って仕事をしている人たちがたくさんいます。そういう人たちをつないで、地域全体を良くするという目的を共有してもらうことが大事だと思っています。地域に眠っている小さなリ



ダーを集めて一緒にすることが大切なのです。そして、関わる人たちがそれぞれで言語という価値観も違うので、それを通訳してあげる。国と地方も、言語やスピード感が違う。私は東京や新潟を往復しながら、国と地方をつないだり、地域の中で事業者同士をつなぐ歯車の役割を担っています。

佐藤：「協働」を進めるうえで、関係主体をつなぐ、中間支援組織、コーディネーター、プロデューサーが最もビジョナリーであるべきだと思います。橋渡し役がビジョナリーだからこそ、相手の位置と価値観を理解し、長期的展望を持ちながら、辛坊強くやっていけるのです。

川村：そういうものを、各地域につくっていかなければならないのでしょう。地域によってテーマは違いますが、拡大生産していく仕組みをつくることが課題です。

佐藤：私が理事を務める特定非営利法人ETIC（社会起業家育成）では、若年者にインターンとしてソーシャルビジネスに参画する学習機会を提供しています。学生という立場を活かしながら現場実践と理論構築の反復を促し、公共性の高い事業に参画する場を提供するのです。学生ならではの強み（IT技術など）や機会（友人ネットワーク）も「協働」の一資源として捉え、ともにビジョンを描き、行動していこうという場作りも、ますます重要になると考えています。

川村：行動する若い人たちが出てきたのはいいことです。これまでの、硬直した、先に進めなかった状況が変わってきています。地域の未来について語り合いながら、フラットに進めていく、というスタイルを定着させていきましょう。

（了）