平成 27 年度環境省地域活性化に向けた
協働取組の加速化事業

［継続案件の多角的考察］と［協働ガバナンスの事例比較］に焦点を置いて

－最終報告書－

2016 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 27 年度環境省地域活性化に向けた協働取組の加速化事業－
最終報告書

目次

はじめに……4
第一章：導入……6
1. はじめに……6
2. 採択された協働取組……6
3. 検討会実施報告……10
4. 本報告書の章構成……12
第二章：実証研究編－全国公害資料館ネットワーク（あおぞら財団）……14
1. はじめに……14
2. 公害資料館ネットワークの取組……15
3. 研究の概要……18
4. 分析枠組……19
5. 研究の結果……20
6. 考察……23
7. 引用文献……24
第三章：実証研究編－水島環境学習まちづくり（水島地域環境再生財団）……25
1. はじめに……25
2. 水島環境学習まちづくりの取組……26
3. 研究の概要……30
4. 分析枠組……30
5. 研究の結果……31
6. 考察……35
7. 引用文献……35
第四章：実証研究編－継続案件事例に見られる「協働ガバナンス」の比較……37
1. はじめに……37
2. 研究の概要……37
3. 協働取組の概要……39
4. 結果と考察……40
5.「協働ガバナンス・モデル」（佐藤・島岡 2014）の有効性・限界……46
第五章：実証研究編 －「プロジェクト・マネジメント」と「協働ガバナンス」の評価……49
1. はじめに……49
2. 協働ギャザリング 2016（年度末報告会）の開催……49
3.「プロジェクト・マネジメント」の評価（個別案件）……51
4.「協働ガバナンス」の評価（個別案件）……63
5. おわりに……68
おわりに……69

＜付録＞

付録１：平成２７年度協働取組加速化事業（公募要領・申請書）.....付１
付録２：平成２７年度協働取組加速化事業（協働取組カレンダー・中期計画）.....付 17
付録３：協働ギャザリング 2016（年度末報告会）―「プロジェクト・マネジメント」と「協働ガバナンス」の評価（個別案件）
.....付 85
付録４：「中間支援機能」チェックリスト（改訂版 Version3）.....付 102
付録５：協働ハンドブック『協働の現場』..... 付 105

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 10 月に完全施行され、2013 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。本協働取組加速化事業は、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）[1]、2014 年度（平成 26 年度）[2]につづき、2015 年度（平成 27 年度）においては、全国を対象とした全国事業（1 取組）と、特定の地域を対象とした地方事業（16 取組）の本協働取組加速化事業が実施された。本協働取組加速化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、アドバイザリー委員会委員、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。本協働取組加速化事業の特徴として、本協働取組加速化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、本協働取組加速化事業においては、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、「実践と理論の反復」に基づく知見の蓄積を行っている。

本最終報告書では、結果として三年間にわたり継続的に本事業に関わった協働取組の実証研究編として、**【第二章：実証研究編－全国公害資料館ネットワーク（あおぞら財団）】**、**【第三章：実証研究編－水島環境学習まちづくり（水島地域環境再生財団）】**について多角的な角度から考察がなされている。さらに、実証研究編においては、2013 年度（平成 25 年度）と 2014 年度（平成 26 度）の二年間にわたり本事業に採択された五つの協働取組を**「協働ガバナンス」**の視点から比較考察したのが、**【第四章：実証研究編－継続案件事例に見られる「協働ガバナンス」の比較】**である。**【第五章：実証研究編－個別案件・全体評価】**では、年度末に開催された協働ギャザリング 2016（年度末報告会）に基づき、論点が整理されている。

2013 年度（平成 25 年度）、2014 年度（平成 26 年度）、2015 年度（平成 27 年度）における本協働取組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。地域の政策課題に基づく自治体を巻き込む協働（**「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、本協働取組加速化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、「持続可能で包容的な地域づくり」に関する深い知見を構築することは不可能である。

[1] 佐藤真久, 2014,「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」, 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』*

[2] 佐藤真久, 2015,「平成 26 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－［協働ガバナンスの事例分析］と［社会的学習の理論的考察］に焦点を置いて」, 平成26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』*

その一方で、2015 年度（平成 27 年度）における本協働取組加速化事業では、採択団体、地方 EPO、GEOC/EPO、における継続的な議論を通して蓄積された知見を、『協働の現場～地域をつなげる環境課題からのアプローチ』と題するハンドブックとして発行をすることができた（【付録 5：協働ハンドブック『協働の現場』】を参照）。このハンドブックは、より協働の現場で活用できるよう、具体的な事例を取り扱いながら、その協働取組の裏舞台を紐解きつつ、参画した主体の関係性変化について分かりやすく記述されているところに特徴がある。また、協働取組を推進する上で調整役となる「中間支援機能」についても考察されており、3 年間の実践と理論の反復の成果の一つとして評価できるものである。

グローバル化時代における「双子の基本問題」（環境問題と貧困・社会的排除問題）の同時的解決と、「協働ガバナンス」を支え機能させる「社会的学習」の深化に資する協働取組は、「持続可能で包容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、持続可能な開発のための教育（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。

2016 年（平成 28 年）3 月 31 日　佐藤真久

第一章：導入

1. はじめに

環境省は 2012 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「地域活性化に向けた協働取組の加速化事業」（以下、協働取組加速化事業）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 27 年度協働取組加速化事業（公募要領・申請書）】を参照されたい。

2.1.全国事業（1 取組）

公害資料館とステークホルダーの協働

公害資料館ネットワーク

「公害を伝える」ことは、公設・民設の資料館や NPO が実施するフィールドミュージアムといった様々な形態で行われています。今年度はこれらの活動主体と関係する団体と協働して公害資料館のビジョンを作ることを目指します。具体的には、「企業」「学校」「資料保存」の協働プロジェクトをつくり、公害資料館の可能性およびビジョンを明らかにし、ホームページなどから広く社会に発信します。

2.2.地方事業（16 取組）

（1）北海道地方

天売島の海鳥保護を目的としたノラネコ対策促進のための協働取組

「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会

「海鳥の楽園」羽幌町天売島。近年、人の手によって持ち込まれたネコが野生化し、ウトウやウミネコを襲うなど、島の生態系に影響を及ぼしています。ノラネコにとっても島の環境は生存に適したものではないため、ネコの生命を確保しつつ島の貴重な生態系を守ることを目指し、羽幌町・環境省・獣医師会・動物愛護団体・北海道が「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会を設立、ノラネコの捕獲・馴化・譲渡に取り組んでいます。本事業では馴化・譲渡に関わる体制の構築と、その後押しともなる地域活性化策を新たな関係主体との協働で進めます。

占冠地区小水力可能性調査

有限会社 三素

北海道勇払郡占冠村において、地域環境に負荷をかけず災害対応の可能な緊急電源の確保を目指して、同村の地域資源を活用した新エネルギーシステムを構築するため、地域住民、市民団体、事業者、自治体などが協働して、村内を流れる河川を利用した小水力発電の事業化の調査を行います。また、先行して小水力発電に取り組んでいる他都市と連携して、地域の合意形成に向けた取組及び行政上の諸手続きなどを整理し、明らかにすることで、他地域に拡張可能な小水力発電導入のモデル事例を創出します。

（2）東北地方

「社会復帰プログラム×森林保全」協働取組事業

一般社団法人 あきた地球環境会議

本事業では、多様な主体と協働し、引きこもりの就労支援の一環として、間伐材を利用した「木ハガキ」等を製造・販売を取り組みます。また、製造した木ハガキを活用し、間伐材利用の木工製品の流通が森林保全には重要である点を学ぶ教育プログラムを構築・取り組みます。「森林保全」と「引きこもりの就労支援」、2つの異なる取組を掛け合わせることにより、秋田県の間伐材利用を進め、森林荒廃を防ぎ、働く世代の約 10%が引きこもっているとされる藤里町の就労課題を解決する新たなモデルの構築を目指します。

岩手県奥州地域循環プロジェクト協働加速化推進事業

♪米 im ♪My 米♪Oshu（マイムマイム奥州）

岩手県奥州市胆沢地区は日本三大散居として全国的に知られていますが、米の消費低迷などにより休耕田が増加し、伝統的な田園風景の維持が困難な状態です。そこで、米から作るエタノールを初めとし、鶏の発酵エサ、化粧品原料、食用米の肥料など多分野における商品開発によって、地域循環型産業のモデル構築を目指し活動しています。本事業では、多様な主体と連携し、メンバーの拡大および若年層への浸透を図る交流会や、主に首都圏からの来訪者を対象とした環境ツーリズムを実施するなど、地元＋他地域を巻き込んだ協働プロジェクトを推進します。

（3）関東地方

真鶴町「魚付き保安林」保全プロジェクト

公益財団法人 オイスカ

神奈川県真鶴町、真鶴半島に広がる首都圏最大級の「魚つき林」。明治時代には皇室の御料林にも指定され、地域の人々からは「御林（おはやし）」として大切にされてきた人工林です。しかし近年、マツクイムシによる被害などにより倒木が相次ぎ、森林整備施業が急務となっています。本事業では、森と海をつなぐ生態系システムである「魚つき林」を子ども達へ引き継ぐことを目的に、産官民学の多様なステークホルダーが協働し、持続可能な保全体制を構築します。

地域材を活用した商品開発・販売および環境教育事業

さがみ湖森・モノづくり研究所

豊富な森林資源を有する神奈川県相模原市。その 50%を占める人工林のほとんどが伐採適期を迎えているにもかかわらず、木材価格の低迷、林業労働者の減少により荒廃しています。本事業では、木材を生み出す人、加工する人、販売する人、利用する人たちをつなぐサプライチェーン構築を目指し、地域材に関する理解促進の場づくりや地域材利用への普及啓発等を行い、地域資源の豊富な相模原市を次世代に引き継ぐ基盤作りを協働取組により加速化します。

（4）中部地方

ブルーフラッグ認証取得活動を通じた海岸維持管理体制の再構築

一般社団法人 若狭高浜観光協会

高浜町の海岸線に広がる美しい砂浜は古くより海水浴場として賑わい、観光地として維持管理されてきました。しかし近年、観光事業者の減少に伴い、これまでの管理体制の継続が難しくなる一方、海の利用方法が多様化していることから、新しい管理体制の構築が求められています。昨年度は、高浜町の多様なステークホルダーによる「安心・安全な海構築会議」を構築し、運営。今年度は、より多くの町民、町以外の方にこの取組を知っていただくこと、子どもを中心とした高浜ならではの海の環境学習プログラムの実施、誰もが満足できる観光サービスの拡充を重視した活動を展開します。来年春、国際認証「ブルーフラッグ」の取得を目指して進めています。

リユースびん普及を通じた地産地消ビジネスモデル構築プロジェクト

特定非営利活動法人 中部リサイクル運動市民の会

本プロジェクトは、『リユース文化の醸成』を目指しています。これまで、事業者・市民・行政の参画を得て、食品廃棄物を堆肥化し、その堆肥でお米を育て、地酒「めぐる」を製造、リユースビンに入れて販売し、ビンを回収する、という 2 つの資源循環を組み合わせた仕組みを構築してきました。平成 27 年度は、「めぐる」の販売とリユースびんの回収拠点の拡大のために、ステークホルダーの参加を強化し、市民が気軽に利用できる、取り入れられる「ビンのリユース」に取り組みます。その成果から市民参加型リユースのモデルを作りだし、自治体に政策提案します。

（5）近畿地方

紀の川（吉野川）流域における地域産業をESD の視点でいかす教材化

公益財団法人 吉野川紀の川源流物語

奈良県川上村を源流とし、和歌山市の海へと流れ出る紀の川（奈良県では吉野川）。1 本の川でつながる流域各地では林業、農業、漁業の第一次産業が営まれ、いずれも独自の自然と水の恵みにより成り立っています。今回の取り組みでは、上流・中流・下流各地域の産業を通じて培われてきた技や知恵、ひとの資源を共に掘り起こし、教材化することと、それらを流域全体で共有し、活用することで、「ちがい」と「つながり」を学び、地域の自然と産業を大切にしながらかかわり続けることを学習する「流域連携型」のしくみづくりを目指します。

茨木市域のまちと農村をつなぐ環境教育の推進

bioa（ビオア）

大阪の茨木市域には、にぎやかな『まち』と豊かな自然環境に恵まれた『農村』があります。この地域の豊富な資源を教材化し、多様な人材を育成しながら、子どもたちが環境の達人になるような環境教育を推進できる協働の体制をつくることが、わたしたちの大きな目標です。本事業を通じて、環境NPO や事業者、行政、地域、学校などのセクターが連携するための基盤づくりに貢献したいと考えています。環境の教育がより盛り上がる結果として、まちづくりや観光などの地域活性化にも波及することを期待しています。

（6）中国地方

協働取組による益田川下流域の水質環境再生事業

特定非営利活動法人　アンダンテ 21

島根県益田市は日本有数の清流・高津川が流れる「水の豊かさを享受する」田舎町です。しかし、市街地を流れるもうひとつの川、益田川の下流域は、水質環境基準（BOD：5mg/l 以下）が達成されていません。市街地の公共下水道普及率の低さもさることながら、住民の関心や川とのふれあい低下も要因の一つと考えられます。 益田川の水環境再生を目指して、子供たちの環境学習や地域ぐるみで保全するとともに、高齢化や財政難等地方都市の抱える社会事情に備えた官民の多様なセクターが協働する仕組みを構築することを目指します。

深化する協働「新しい学びのしくみ」で地域と対話し、発信する
～世界一の環境学習のまち、みずしまを目指して～

公益財団法人　水島地域環境再生財団

巨大なコンビナートが立地する倉敷市水島地域で、地域住民・企業・行政・NPO が協議会をつくり、共にめざす未来を話し合い決定しました。未来ビジョン達成への“キーポイント”となる今年は、地域との対話・交流を深めます。過去の経緯を乗りこえ、多様な主体が次世代のために学びを提供する、このことが新しい学びのしくみ。留学生や大学生が学ぶまち、子どもたちが笑顔になるまち。みんなで支える体制を確立していきます。

（7）四国地方

松山市北条地域の生物多様性を支える
～トコロジスト育成と農地保全・交流人口拡大プロジェクト

NPO　森からつづく道

多様な自然環境が連なる松山市北条地域の生物多様性を引き継ぐために、地域の人々が豊かな生物多様性とその恵みを認知し、保全の意欲を高めることを目指して、一定のフィールドを熟知し愛着を持つ人＝トコロジスト育成の勉強会・観察会を行う。さらにその活動が定着し、情報発信が進むように活動拠点の整備を検討する。また、同地域の自然と産物への関心高め、多くの生物多様性を育む農地里山保全のために、松山市民（市町村合併前市内）を対象に地域資源を巡るツアーならびに、農業に関心ある人を募り、循環型農業の現地見学会を行う。

物部川流域まるごとエコシティプロジェクト
～子どもたちから始まる香美市・香南市・南国市における環境保全活動～
特定非営利活動法人 環境の杜こうち

物部川流域 3 市(香美市・香南市・南国市)の各自治体及び、教育委員会、NPO、マスコミ等と協働で、子どもたちが環境を地域で学べる場づくりや、各地域の子どもたちが集う環境保全活動の交流会を開催します。交流会では、学びの成果等の共有と、各地での環境活動の多様な取り組みを学び合うことで、学校・地域における子どもたちの環境活動の拡大、活 性化に繋げます。また、これらの子どもたちの取り組みをマスコミ等を通じて広く 3 市に情報発信し、子どもたちから始まる流域全体で連携する総合的な環境保全活動への発展を目指します。

(8)九州地方

やんばる地域"美ら島・美ら海"連携プロジェクト
特定非営利活動法人 おきなわグリーンネットワーク

沖縄県北部大宜味村、東村が位置するやんばる地域は、ヤンバルクイナやサンゴ礁など多様な生態系と豊かな自然を有している地域です。しかしながら陸域からの赤土等流出の影響が懸念され、特に農地での対策・普及が喫緊の課題となっています。対策には費用や労力を要するため、高齢化や零細農家の多い沖縄では対策・普及が進まないのが現状です。プロジェクトでは、農家だけでなく地域が協働・連携して持続的に取組み支援する仕組みづくりの実現を目指します。

錦江湾奥湿地ネットワーク活性化事業
特定非営利活動法人 くすの木自然館

錦江湾奥の湿地はクロツラヘラサギをはじめとする希少生物の生息地です。当法人では昨年度、NPO 共生・協働かごしま推進事業として、その生息環境の保全および有効な利用を目指し「鹿児島湾奥湿地における生態系ネットワーク形成事業」を実施しました。
本事業では、そのネットワークを活用した協働での取組をより具体的に強化し、地域住民を巻き込んだ生物調査や懇話会、自治会清掃、公民館講座や観察会を通じて、行政、地元自治会、学識経験者、NPO との協働で、湾奥湿地の環境保全活動を行います。

3. 検討会実施報告

本協働取組加速化事業においては、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)、アドバイザリー委員会[3]、および検討会[4]を立ち上げ(写真 1-1)、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)。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、本協働取組加速化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、事業進捗報告、調整、知見共有が行われるとともに、『協働の現場～地域をつなげる環境課題からのアプローチ』(図 1-1、**【付録 5:協働ハンドブック『協働の現場』】**参照)を発行すべく議論がなされた。

[3] アドバイザリー委員会委員:佐藤真久(委員長)、鬼沢良子、船木成記、田中泰義、島岡未来子
[4] 検討会メンバー:佐藤真久(委員長)、島岡未来子、環境省総合環境政策局環境経済課民間活動支援室、GEOC/EPO、地方 EPO(順不同)

【表 1-1：検討会における議題と議論内容（第 1 回検討会）】

開催日時	● 2015 年 9 月 17 日（木） 10:00～12:00
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 ● 環境省：福澤謙二（民間活動支援室） ● 地方 EPO：久保田学・本多悠葵（EPO 北海道）、井上郡康・小山田陽奈（EPO 東北）、島田幸子・高橋朝美（関東 EPO）、新海洋子・高橋美穂（EPO 中部）、岩見暢浩（EPO ちゅうごく）、常川真由美・内田洋子（四国 EPO）、澤克彦・山内一平（EPO 九州） ● GEOC：平田裕之、尾山優子、江口健介、藤本亜子
議題	1. 協働ハンドブック全体構成の共有 2. 事例紹介のレイアウト検討 3. 考察の内容検討 環境分野における政策協働の可能性 政策協働を進める上での「中間支援機能」 事務連絡

【表 1-2：検討会における議題と議論内容（第 2 回検討会）】

開催日時	● 2015 年 11 月 12 日（木） 10:00～12:00
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：松本和也（民間活動支援室） ● 地方 EPO：久保田学・溝渕清彦（EPO 北海道）、島田幸子・伊藤博隆・高橋朝美（関東 EPO）、新海洋子（EPO 中部）、田中拓弥（きんき環境館）、岩見暢浩（EPO ちゅうごく）、内田洋子（四国 EPO）、澤克彦・山内一平（EPO 九州） ● GEOC：平田裕之、尾山優子、江口健介、藤本亜子
議題	1. 協働ハンドブックについて進捗共有 2. 協働ギャザリングについて 企画概要の共有と意見交換 3. 共通フォーマットについて ねらいと位置づけの確認 改善に向けた意見交換 事務連絡

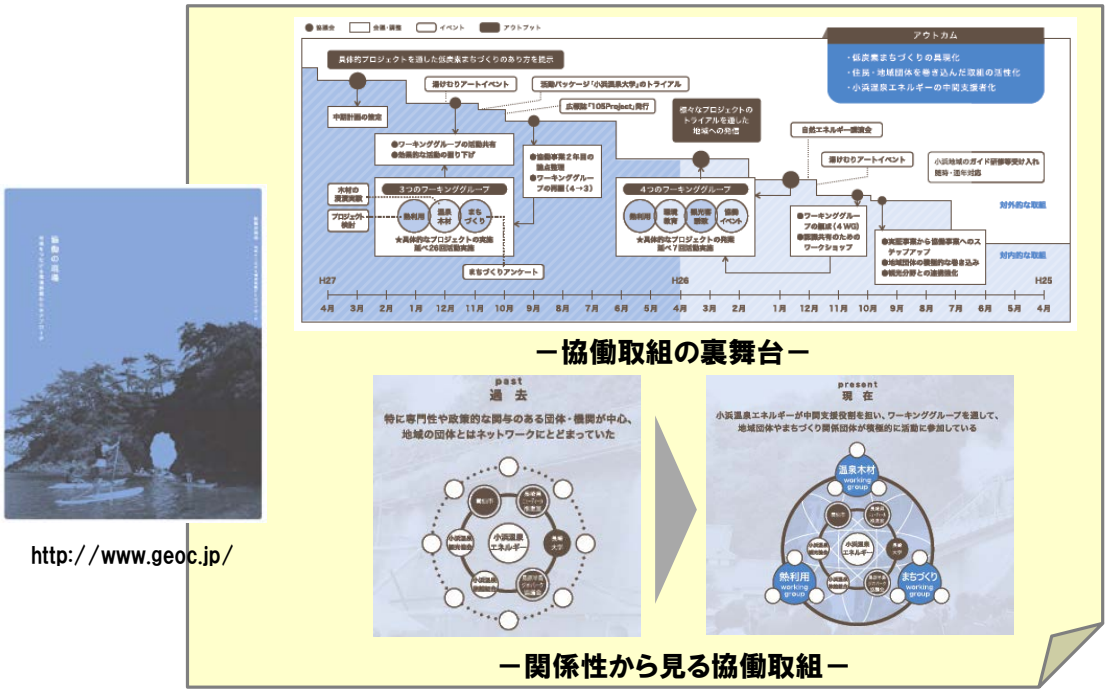
【表 1-3：検討会における議題と議論内容（第 3 回検討会）】

開催日時	● 2016 年 2 月 5 日（金） 10:00～12:00
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：松本和也（民間活動支援室）、曽山信雄（中部地方環境事務所）、足立晃（中国四国地方環境事務所 高松事務所） ● 地方 EPO：久保田学・溝渕清彦（EPO 北海道）、井上郡康・鈴木美紀子（EPO 東北）、島田幸子・伊藤博隆・高橋朝美（関東 EPO）、新海洋子・高橋美穂（EPO 中部）、上野浩文・田中拓弥（きんき環境館）、高尾清治・岩見暢浩（EPO ちゅうごく）、竹内よし子・常川真由美・内田洋子・亀山公美子（四国 EPO）、澤克彦・山内一平（EPO 九州） ● GEOC：平田裕之、尾山優子、江口健介
議題	1. 支援事務局振り返り 支援事務局振り返り 伴走支援メニューの整理 事務連絡

《検討会協議風景（第二回）》
（2015 年 11 月 12 日）

《検討会協議風景（第二回）》
（2015 年 11 月 12 日）

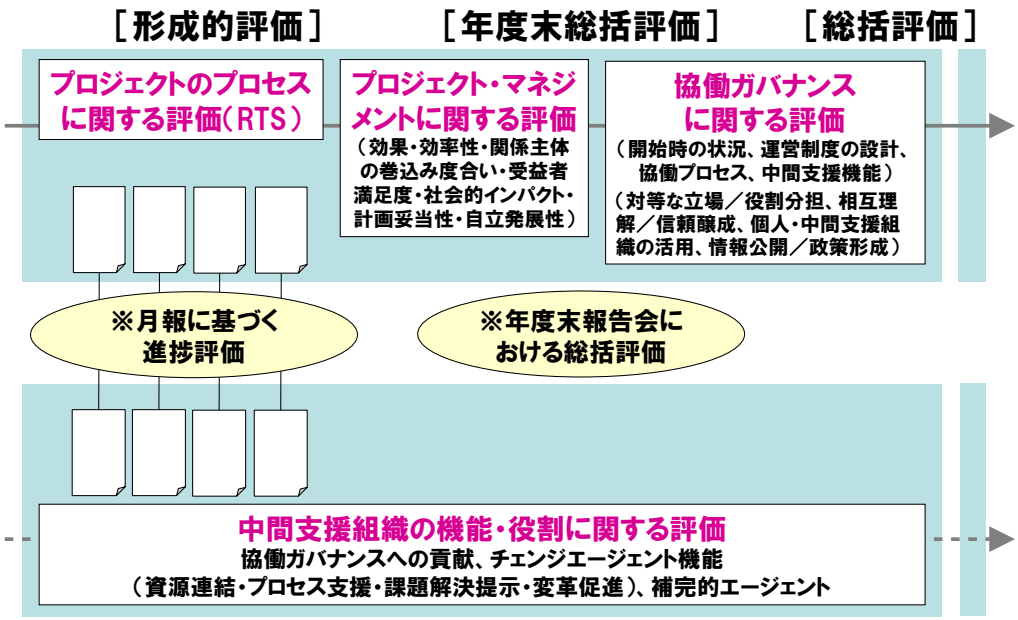
【写真 1-1：検討会における議論風景】



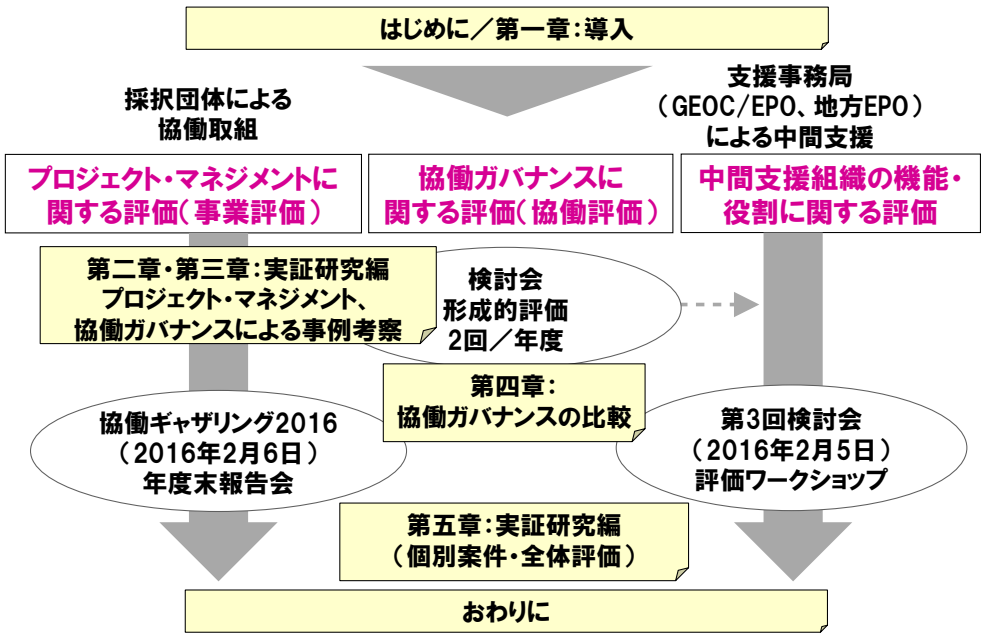
【図 1-1：作成されたハンドブック：『協働の現場～地域をつなげる環境課題からのアプローチ』】
（【付録 5：協働ハンドブック『協働の現場』】参照）

4. 本報告書の章構成

本協働取組加速化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」、「協働ガバナンス」の事例比較」、「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）。本協働取組加速化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) 協働取組加速化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：本協働取組加速化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：実証研究編－全国公害資料館ネットワーク（あおぞら財団）

1. はじめに

2012 年 10 月 1 日に、「環境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の一部を改正する法律」（環境教育等による環境保全の取組の促進に関する法律：環境教育等促進法）が完全施行された（環境省 2012）。本改正のポイントは、環境保全の取組にあたり各種関係主体協働することの重要性が明示されたことにある [5]。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。環境省は、本法を踏まえ協働取組事業を 2013 年度（平成 25 年度）は「協働取組推進」、2014 年度（平成 26 年度）－2015 年度（平成 27 年度）は「協働取組加速化事業」を実施し、表 2-1 に示す協働取組を支援している。本協働取組事業は、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。

【表 2-1：2013-15 年度に採択された協働取組】

2013 年度において採択された協働取組－[1]（公財）日本環境協会／[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]いきものみっけファーム 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（みずしま財団）／[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
2014 年度において採択された協働取組－[1]（公財）公害地域再生センター（あおぞら財団）／[2]ラムサールセンター／[3]（特活）炭鉱（やま）の記憶推進事業団／[4]（一財）北海道国際交流センター／[5]（一財）白神山地財団／[6]（一社）若狭高浜観光協会／[7]（特活）中部リサイクル運動市民の会／[8]（特活）プロジェクト保津川／[9]（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）／[10]（特活）瀬戸内里海振興会／[11]うどんまるごと循環コンソーシアム／[12]（特活）土佐の森・救援隊／[13]（特活）グリーンシティ福岡／[14]（一社）小浜温泉エネルギー
2015 年度において採択された協働取組－[1]公害資料館ネットワーク／[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会／[3]（有）三素／[4]（一社）あきた地球環境会議／[5]マイムマイム奥州／[6]（公財）オイスカ／[7]さがみ湖森・モノづくり研究所／[8]（一社）若狭高浜観光協会／[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会／[10]（公財）吉野川紀の川源流物語／[11]bioa（ビオア）／[12]（特活）アンダンテ 21／[13]（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）／[14]NPO 森からつづく道／[15]（特活）環境の杜こうち／[16]（特活）おきなわグリーンネットワーク／[17]（特活）くすの木自然館

本稿では、3 年間の協働取組に連続的に採択された協働取組である公害資料館ネットワークの取組（事務局：（公財）公害地域再生センター、以下、あおぞら財団）に焦点をおき、公害資料館ネットワークの可能性と課題について、（1）「プロジェクト・マネジメント」、（2）「協働ガバナンス」、（3）「中間支援機能」に関する評価に基づいて考察を行うものである。

[5] 法律要綱では、「目的規定及び責務規定において、環境保全活動、環境保全の意欲の増進及び環境教育を効果的に進める上で協働取組の推進が重要であることを明確化する」とある。「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の一部を改正する法律要綱」
http://www.env.go.jp/policy/suishin_ho/kaisei-h23_b2.pdf［最終アクセス 2014 年 1 月 14 日］

2. 公害資料館ネットワークの取組

2.1.背景

現代における公害教育の形態は、1970 年代の形態（公害の原因を知り、公害の責任を問う形態）とは変化してきている。現在は各地で公害裁判がおこなわれた結果として、原因や責任に関しては明らかになっており、問題は残っているとしても、公害そのものを体感する場面は少なくなってきた。しかし、補償問題や地域の再生など、見えにくい課題は残されたままである。時代が変わったなかで、従前の公害教育ではなく、これらの課題を解決するための公害教育に変化していくことが求められている。また、公害教育は公害地域の課題解決という地域特有の学びだけでは終わらない。困難な状況に陥った時に人間としてどの様にふるまえばいいかを学ぶ素材であり、様々な社会構造的問題を理解する素材として、公害の経験を学ぶことは、ESD としても有効であるといえよう。本ネットワークの事務局を担うあおぞら財団は、大気汚染問題に向き合ってきた大阪・西淀川地域の取組に深く関わってきている。

西淀川の公害は工業化に伴い、地盤沈下・水質汚濁・騒音・大気汚染といった典型 7 公害が入り混じった形で戦前から現れていた。特に石炭から石油への燃料転換がおこなわれた高度経済成長期に、大気汚染によって健康被害が引き起こされるようになり、公害健康被害補償法の前身である公害に係る健康被害の救済に関する特別措置法の最初の指定地域に、四日市と川崎に並んで指定された。1976 年には、区民の 20 人に一人は公害患者という大気汚染の被害があった。西淀川公害裁判は 1978 年に始まったが、大気汚染公害は立証が困難であったことなど様々な困難が立ちはだかり、判決・和解まで21年間という長い年月を要することとなった。このような状況の中で、公害によるコミュニティの破壊が見られるようになる。

その一方で、裁判の原告となった、西淀川公害患者と家族の会（以後、患者会）は、裁判提訴以前からまちづくり活動を積極的に展開していった。患者会は、工業専用地域指定反対運動や、大阪湾の廃棄物処理埋立地造成問題（フェニックス計画）への反対運動を通して、地域におけるまちづくりに関わり、結果として、第 1 次訴訟の地裁判決前の 1991 年には、まちづくりに取り組む人たちと患者が協議をし、西淀川地域の再生プランを作成して公表した。公害患者がまちづくりを提案した初めての出来ごとであった。

西淀川公害裁判は、第 1 次地裁判決で工場に原告勝訴、第 2～4 次地裁判決で国（当時の建設省）に道路の管理責任があることが認められた。その後、1995 年に企業と、1998 年に国・阪神高速道路公団（以下、公団）と和解が成立して、21 年の裁判の幕が閉じた。企業との和解も、国・公団との和解も、地域再生が明記されたことにより、企業から公害患者への賠償金とともに、公害地域再生の為に資金が提供されることとなり、それらを基にあおぞら財団が設立された。

あおぞら財団の設立趣意書には「公害地域の再生は、たんに自然環境面での再生・創造・保全にとどまらず、住民の健康の回復・増進、経済優先型の開発によって損なわれたコミュニティ機能の回復・育成、行政・企業・住民の信頼・協働関係（パートナーシップ）の再構築などによって実現される」と記されている。地域の再生が物理的な再生にとどまらず、コミュニティの回復・育成であり、パートナーシップの再構築であるというのである。これらの思いを受けて、あおぞら財団では地域づくり、資料館、環境学習、環境保健、国際交流といった分野で活動を行い、行政・企業・住民の関係をつなぎ、協働でできる関係性の構築が目指されることとなった。

あおぞら財団は、地域連携と環境教育を通して、教材開発とイベントの開催、子ども達との地域調査、西淀川高校との連携、ESD モデル事業の立ち上げ、スタディツアーなどを実施している。このような、地域に根差した参加型・対話型アプローチの経験が、その後の公害資料館の連携につながっていく。

スタディツアーは環境学習が築いてきた参加型学習の手法を取り入れたものであったが、そのような参加型学習の可能性を知った新潟県立人間と環境のふれあい館ー新潟水俣病資料館ーの塚田眞弘館長が、あおぞら財団と共に公害資料館の連携を図ることを提案した。あおぞら財団は、四日市で公害資料の保存を訴えるシンポジウム「公害・環境問題資料の保存・活用ネットワークをめざして」（2002）の開催、大気汚染公害資料の保存場所に関する調査、大気汚染公害裁判の資料公開のために環境再生保全機構と協働して「記録で見る大気汚染と裁判」（http://nihon-taikiosen.erca.go.jp/taiki/）というウェブサイトの開設など、公害反対運動における資料保存の重要性を訴え、情報の共有を図ってきた。そのため、塚田氏の提案はあおぞら財団としても望んでいる事であり、平成 25 年度の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に応募、採択されることとなった（その後、平成 27 年度まで継続採択）。

2.2.対象とする協働取組の概要

1）公害資料館の整備

公害資料館が整備されたのは、近年の事である。公立の機関として設置されているのは、熊本の水俣市立公害資料館、国立水俣病総合研究センター水俣病情報センター、前出の新潟県立人間と環境のふれあい館－新潟水俣病資料館－、富山県立イタイイタイ病資料館がある。私設のものとしては水俣病センター相思社の水俣病歴史考証館や、あおぞら財団の西淀川・公害と環境資料館（エコミューズ）などがあるが、その他にも、尼崎南部再生研究室（あまけん）、一般社団法人あがのがわ環境学舎、公益財団法人水島地域環境再生財団（みずしま財団）などが、公害地域でフィールドミュージアムの活動をとりいれてまちづくりを行っている。これらの団体の活動内容について、他の公害地域に関わる人ですらよく知らない状態であった。それは団体の活動だけではなく、他で起きた公害の詳細を知らなかったのである。各公害経験地で公害について語る時に、全国的な公害との関係性が見えていないことが、公害の語りを狭くしている原因でもあった。公害資料館の連携によって情報を共有し、それらを打破することが望まれていたのである。

2）2013 年度（平成 25 年度）の取組

このような状況のもと、本協働取組では、まずあおぞら財団が各公害資料館に赴き、担当者との交流とヒアリング調査を通して対象とする公害資料館の現況の把握、他の公害地域の公害資料館の情報を共有することから取組が行われた。その後、ヒアリング調査に基づく関連情報は整理され、公害資料館連携フォーラムにおいて共有されることとなる。2013 年 12 月 7-8 日には、新潟で「わくわくひろげよう公害資料館の“わ”」と題して公害資料館連携フォーラムを開催し、資料館だけではなく、地域再生を行っている団体、研究者、被害者団体など 94 名が集まり、展示や CSR、地域づくり、資料の保存と活用、資料館の運営について議論を交し、これから公害資料館が連携していくことを確認した。

3）2014 年度（平成 26 年度）の取組

まずヒアリング調査を継続して行うことで、前年度のフォーラム開催による学びの効果を検証していった。2014 年 12 月 5-7 日には、富山で公害資料館連携フォーラムを開催し、資料館だけではなく、地域再生を行っている団体、研究者、被害者団体、元原因企業など 160 名が集まり、展示や CSR、地域づくり、資料の保存と活用、資料館の運営問題について議論を交し、これから公害資料館が連携していくことを確認した。これらの取組を通して、公害を伝える基礎に資料の保存があること、被害者に寄り添う大切さ、地域再生の大切さ、被害を伝える事だけでなく、これからの人材育成が問題であることが、様々な事例を基に議論されることとなった。各地で公害を伝えることに苦心していた人たちが、一堂に会し、同じ悩みを抱えている同志がいることに気づいたことは大きな変化だった。また、大気汚染を経験した地域で行われている地域再生と新潟でのもやい直しの活動が一緒に議論される事もこれまでなかった。公害地域の活動は、ローカルの問題となりやすい為に、他の地域の人たちが知る機会がなかったのである。特にイタイイタイ病の地域再生の成果が多くの人に知られたことは、その先の企業との関係性を作る議論の土台となった。

4）2015 年度（平成 27 年度）の取組

2015 年 3 月に公害資料館ネットワーク全体の方針を策定するための、中心となる世話人会議を組織した。個別資料館のヒアリングを昨年まで行っていたが、より具体的なテーマを設定して、それら深める協働プロジェクト研究会という手法をとった。それは、資料保存と学校と企業の 3 つのテーマについて、それぞれ水俣市、富山県、新潟県で開催された。協働プロジェクト研究会においては、資料館関係者が問題意識を持ち寄るだけではなく、近いテーマの有識者や実践者を巻き込みながら、それぞれのテーマにおける協働のあり方について検討を行った。同時に、公害資料館ネットワーク全体としての目指す社会像や今後協働を進める上での姿勢を「協働ビジョン」という形でまとめた。2015 年 12 月 11 日-13 日に、三重県四日市市で 3 回目となる公害資料館連携フォーラムを開催した。フィールドワークを含めて 185 名が参加したが、研究者や学生などこれまで以上に幅広い属性の参加者が集まったフォーラムとなった。全国各地の情報交流・意見交換の場となったと同時に、同年 3 月に開館し、メインの会場となった四日市市公害と環境未来館に大きな刺激を与えるフォーラムとなった。

【写真 2-1：公害資料館連携フォーラム（新潟）全体会開催風景（2013 年度）】

【写真 2-2：公害資料館連携フォーラム（富山）フィールドワーク実施風景（2014 年度）】

【写真 2-3：公害資料館連携フォーラム（富山）分科会（企業との関係づくり）（2014 年度）】

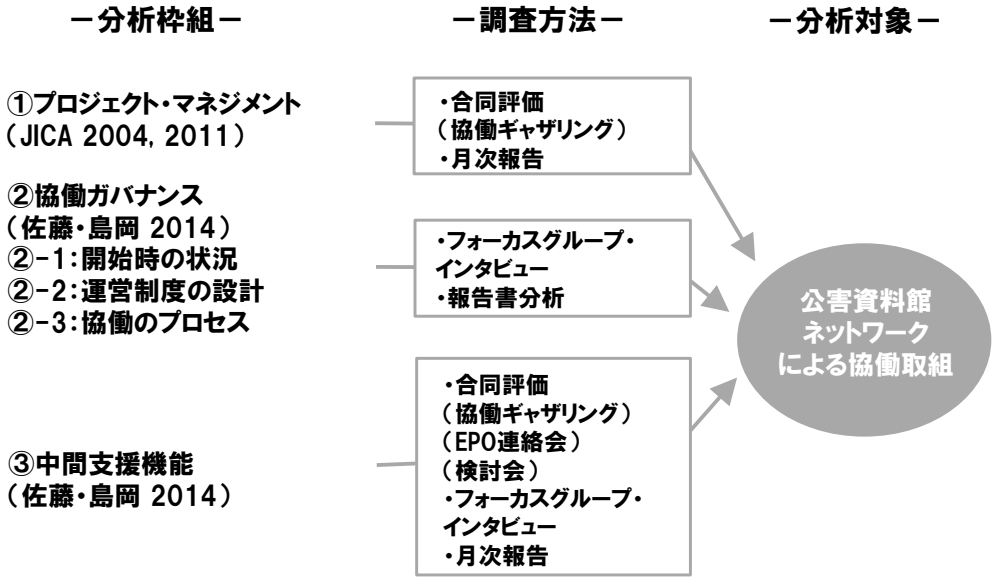
【写真 2-4：公害資料館連携フォーラム（四日市）開催風景（2015 年度）】

3. 研究の概要

3.1.研究のアプローチ

本研究は、今日までの多様な視点における協働取組に関する理論研究の成果を活かし、対象とする協働取組を多角的に評価することを目的としている。本稿で取り扱う分析枠組は、(1)**「プロジェクト・マネジメント」**（JICA 2004, 2011）、(2)**「協働ガバナンス」**と**「中間支援機能」**（佐藤・島岡 2014）である（図 2-1）（以下、詳述）。これらの理論研究に基づく分析枠組を活かし、様々な調査手法を用いて、対象とする協働取組に関する調査データの収集を行った。事業評価を目的としている**「プロジェクト・マネジメント」**に関する調査データは、2013-15 年度に開催された協働ギャザリング（2014 年 2 月 22 日；2015 年 2 月 7 日；2016 年 2 月 6 日）における合同評価（佐藤 2014；佐藤 2015；佐藤 2016）および月次報告から収集を行った。

協働評価を目的としている**「協働ガバナンス」**に関する調査データは、あおぞら財団に対するフォーカスグループ・インタビュー（佐藤 2015；佐藤 2016）と報告書から収集を行った。**「協働ガバナンス」**の機能支援を役割について評価すること目的とした**「中間支援機能」**に関する調査データは、2013-15 年度に開催された協働ギャザリング（上述）と全国 EPO 連絡会および検討会（2014 年 2 月 21 日；2015 年 2 月 6 日；2016 年 2 月 5 日）における合同評価（佐藤 2014；佐藤 2015；本報告書付録）、フォーカスグループ・インタビュー（佐藤 2015；佐藤 2016）および月次報告から収集した。



【図 2-1：分析枠組と調査方法】

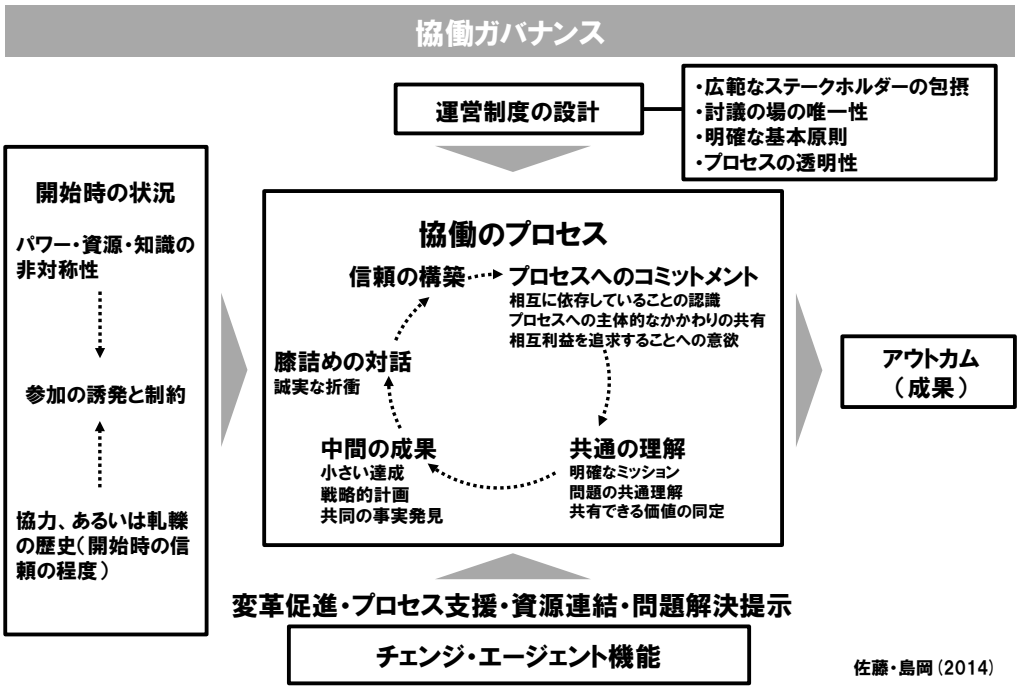
4. 分析枠組

4.1.「プロジェクト・マネジメント」の分析枠組

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、(1)[効果－目標達成度]、(2)[効率性]、(3)[計画妥当性]、(4)[社会的インパクト]、(5)[自立発展性]、5 項目を設け(国際協力機構企画評価部評価監理室 2004)、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(国際協力機構青年海外協力隊事務局 2011)。本協働取組事業は、「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、主体的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の状況に適応させたり、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、個人や集団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。

4.2.「協働ガバナンス」と「中間支援機能」の分析枠組

佐藤・島岡(2014)は、(1)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た協働ガバナンス・モデル(Ansell & Gash, 2008)と(2)Havelock & with Zlotolow(1995)の指摘するチェンジ・エージェント機能(「中間支援機能」)を結合させた「協働ガバナンス・モデル」を提示している(図 2-2)。提示された「協働ガバナンス・モデル」では、「協働ガバナンス」には、(1)[開始時の状況]、(2)[運営制度の設計]、(3)[協働のプロセス]があるとし、「中間支援機能」としては、(1)[変革促進]、(2)[プロセス支援]、(3)[資源連結]、(4)[問題解決提示]があるとしている。



【図 2-2:協働ガバナンス・モデル(佐藤・島岡 2014)】

5. 研究の結果

5.1.「プロジェクト・マネジメント」の評価

［効果－目標達成度］としては、「公害」を「教育」で地域と企業をつなぐことといった、従来では考えつかない発想、着眼（公害地域を結ぶという）が、効果を向上させているとの指摘（2013 年度）が見られた。公害資料館連携フォーラムの開催そのものには、各公害資料館が、「みんなも同じような悩みを抱えていた」点が指摘されており（2013 年度）、本取組を通して、共通の課題を認識できた点も効果を向上させていると言えよう。さらに、全国レベルの公害資料館連携フォーラムは、地域協働の糸口になった（2014 年度）という指摘もあり、全国事業としてのスケールメリットのみならず、全国事業が果たす地域協働への貢献もうかがうことができる。2015 年に開催された公害資料館連携フォーラム（2015 年 12 月開催）では、フィールドワークを含めて 185 名が参加をし、協働に関する議論を深めており、その参加者の多様性と人数からも事業の達成度が高いことが読み取れる。

［効率性］としては、学生やボランティアの活用をしている点（2013 年度、2014 年度、2015 年度）、ステークホルダーの役割の明確化（2013 年度）などが指摘されている。また、国&地方行政ではできないフットワークの軽さをうまく活かしている点（2014 年度）が指摘されており、あおぞら財団の「中間支援機能」と公害資料館ネットワークによる取組が、公害教育・公害学習のネットワーク化にむけた効率的な実施に貢献している点がうかがえる。

［計画妥当性］としては、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しようとしている点（2013 年度）、公害患者の願いを実現することを活動の原点にしているところ（2013 年度）、「悲しみの語り部」に頼るだけではなく、公害教育・学習を通した持続可能で包容的な地域づくりをしていること（2013 年度）、公害を教育で地域と企業をつなぐ（2013 年度）、公害教育と環境教育との関連づけ（2013 年度）、共通課題の共有と関係主体の交流・共有・対話の場づくり（2013 年度）、多様なステークホルダーの包摂（2013 年度-2014 年度）、協働プロジェクト研究会の運営を通した協働ビジョンの策定（2015 年度）など、本協働取組の計画妥当性は高いと言えよう。

［関係主体の巻き込み度］としては、資料館関係者だけでなく、自治体や環境教育研究者の巻き込みなどもみられている（2013 年度）。2014 年度には、社会教育施設、研究者など多様なステークホルダーを巻き込んだ（2014 年度）報告もなされており、経年的な多様な関係主体の巻き込みが見られる。さらに、学生の巻き込みが、企業の姿勢をかえる（2013 年度）など、学生が公害教育・学習プロセスに関わることによる社会への影響をうかがうことができる。また、語り部に頼りすぎている現状から、多種多様な人が交流し、共有する場づくりの必要性が指摘された（2013 年度）。2015 年に開催された公害資料館連携フォーラム（2015 年 12 月開催）では、フィールドワークを含めて 185 名の参加者が参加をしており、その参加者の多様性と人数からも関係主体の巻き込み度が高いことが読み取れる。

［関係主体の満足度］としては、交流や共有の場ができた（2013 年度）、原因企業との対話ができた（2014）、公害資料館連携フォーラムは地域の協働の糸口になった（2014 年度）などの指摘からも分かるとおり、従来、為し得なかった取組がなされつつあることは、関係主体の満足度を裏付けていると読み取れる。今後、運動から教育へのパラダイムシフト（2013 年度）や楽しい部分の強調（乗りこえたプロセスを伝える教育プログラム）（2013 年度）などの指摘のように、次世代にむけた公害教育・学習を通した関係主体の満足度の向上が、本協働取組において重要な意味あいを有しているものと思われる。2015 年に開催された公害資料館連携フォーラム（2015 年 12 月開催）を踏まえ、関係者が継続的なフォーラム運営を期待し、継続的な取組として議論を深めている点からも、関係主体による満足の度合いが高いことが読み取れる。

［社会的インパクト］としては、学生の意見が企業姿勢を変える（2013 年度）との指摘のとおり、協働プロセスそのものが社会的インパクトをもたらしている。2014 年度には、公害資料館連携フォーラムは地域協働の糸口になった（2014 年度）、原因企業との対話ができた（2014 年度）、などの指摘もあり、大きな社会的インパクトをもたらしている。

［自立発展性］としては、共通課題に対するステークホルダーの役割分担、個人の学習から組織的・集合的学習を促す仕組みの構築（2013 年）、本事業を受けて富山・地元で新たな団体が生まれた（2014 年度）なども、自立発展性を支えるものとして捉えることができる。2015 年に開催された公害資料館連携フォーラム（2015 年 12 月開催）を踏まえ、関係者が継続的なフォーラム運営を期待し、独自の予算獲得にむけた努力や、時期開催場所の調整などをしている点からも、関係主体の主体的な参画による自立発展性が高いことが読み取れる。

5.2.「協働ガバナンス」の評価

本節では、対象とする協働取組の「協働ガバナンス」の評価を行う。

1)開始時の状況

本協働取組の開始時の状況においては、被害者と企業、公害資料館の属性、地域における[パワー・資源・知識の非対称性]が見られており、さらには、公害に関する[軋轢の歴史]が深い点が挙げられよう。上述の通り、公害反対運動からの歴史を有する取組において、被害者と企業との対立、公害運動と被害者補償の歴史的背景がありつつも、本協働取組を可能にさせた背景には、公害地域再生に深くかかわってきたあおぞら財団の経験と信頼、新潟県立人間と環境のふれあい館ー新潟水俣病資料館の経験と信頼があったと言える。[参加の誘発と制約]においては、2009 年から実施した公害地域の今を伝えるスタディツアー(2009 年富山、2010 年新潟、2011 年大阪)によるものが大きい。スタディツアー(あおぞら財団主催)は、従来の知識注入型から、各主体の意見を尊重した対話の学習機会を構築し、地域でのヒアリング調査に基づき参加者が地域のことを同じ立場で考える学習機会を構築した。このような参加型・対話型の学習機会の構築と地域実践が、多様な主体の参加を誘発している。全国組織としてのあおぞら財団に対する期待だけではなく、当日コーディネーターとして企画立案と運営に関わった林美帆氏の人柄や当事者意識への期待も、多様な主体の参加を誘発していると言える。2009 年に実施した富山でのスタディツアーは、あおぞら財団と三井金属鉱業株式会社との直接的な付き合い(お互いの敬意と学びに基づく)を可能にし、2014 年度の公害資料館連携フォーラムを有意義なものにさせている。協働取組採択後においては、あおぞら財団による各公害資料館に対する現地ヒアリング調査がなされており(フォーラム当日、公害資料館ヒアリング集[6]として配布)、ヒアリング調査を通して、問題意識の共有、現況把握、資料館の役割の明確化をした点が全国規模の公害資料館ネットワークによる協働取組の糸口を作りだしている。2015 年度には、公害資料館ネットワークとして本事業に採択されていることからも、ネットワーク機能の確立に、意義が見られる。

2)運営制度の設計

協働取組における[運営制度の設計]について、考察を試みたい。あおぞら財団は、本協働取組事業において、協働取組を推進する事務局として機能しており、協働取組の進捗の共有や、ヒアリング調査に基づく情報の共有(フォーラム当日、公害資料館ヒアリング集として配布)を通して、[プロセスの透明性]を確保している。そして、被害者や原因企業だけではない、[広範なステークホルダーの包摂]を通して、協働取組における敵対構造をなくし、公害教育を主軸とした「社会的学習」の機会を提供していると言えよう。本協働取組において、特筆すべき点は、今日まで存在しなかった多様な公設私設の公害資料館を巻き込み、多様な関係主体の参画を促すことを通して、全国ネットワークとしての[討議の場の唯一性]を確立した点にあるだろう。この背景には、新潟県立人間と環境のふれあい館ー新潟水俣病資料館ーの塚田眞弘館長が、あおぞら財団と共に公害資料館の連携を図ることを提案したことで、公立の公害資料館の参加が容易になったことが、今回の公害資料館連携フォーラムの設置・運営に影響を与えている。国設ではなく(国主催であれば国の公害の責任を問われる可能性があり反発が大きいため)、民設による全国規模ネットワークとしての公害資料館連携フォーラムの開催は、今日までの活動に基づく信頼関係ある人たちの参画を可能にさせるだけでなく、その関係者が有する人脈による多様な属性を有する関係者の参画を可能にしている。更には、元原因企業などの関係主体の参画も可能にしている(特に、2014 年度の公害資料館連携フォーラムにおける神岡鉱業株式会社の参加)。多様な参加者の間でなされる知見の共有は、「社会的学習」の充実に大きく貢献しているといえよう。一方では、自身の公害資料館の広報やアピールする機会としても機能しており、公害資料館にとって貴重な営業機会としても位置付けることができる。[明確な基本原則]としては、公害資料館連携フォーラムを、学びと対話の機会として位置付けている点である。被害者が高齢化している現状の中で、公害からの学びを世代内、世代間の対話に基づき、実施している点に、本協働取組の実施姿勢を見ることができる。

[6]公益財団法人公害地域再生センター(あおぞら財団)、2013、『公害資料館ヒアリング集』

3)協働のプロセス

[膝詰めの対話]・[信頼の構築]をもたらしているものは、あおぞら財団の地域に根差した実践活動によるものであるといえよう。上述のとおり、あおぞら財団は地域づくり、資料館、環境学習、環境保健、国際交流といった分野で活動を行い、行政・企業・住民の関係をつなぎ、協働できる関係性の構築に努めている。公害資料館連携フォーラムの開催において、関係主体の[プロセスへのコミットメント]が見られる。公害資料館連携フォーラムへの参加者は、被害者のみならず、原因企業、教育者、研究者、NGO/NPO、地方自治体と、多様な主体が参画している。公害訴訟であれば、被害者と被告企業が敵対するが、本協働取組においては、公害教育という「学びの要素」が入ることにより、関係主体の[プロセスへのコミットメント]に向上が見られている。[プロセスへのコミットメント]へは、公害被害者の公害反対運動による連携(全国公害被害者総行動実行委員会)を進めてきたイタイイタイ病対策協議会の高木勲寛氏、あおぞら財団の名誉理事長であり西淀川公害患者と家族の会の会長である森脇君雄氏のほか、西淀川公害患者と家族の会の理解、全国公害患者の会連合会および全国公害被害者総行動実行委員会の理解によるものが大きい。協働取組の内容(ヒアリング調査、ワークショップ開催、スタディツアーの企画等)を議論できる研究者のコミットメントも見られている。さらには、公害の文脈を理解している活動者によるワークショップの記録への関与も、特記すべき点であろう。多様な関係主体がかかわることによる学びの機会は、相互を尊重した対話の場づくりに貢献しているといえよう。[共通の理解]を促した機会としては、公害資料館連携フォーラム開催とその開催報告の共有が挙げられよう。協働取組の意義・重要性は、関係者主体による公害資料館連携フォーラムへの参加を通して、議論され、共有化されている。[中間の成果]については、2014 年度初頭に実施されたヒアリング調査の貢献が高い。2013 年度における協働取組の成果を、ヒアリング調査の機会を活用し関係主体と共有することで、協働取組の中間成果の確認、協働取組の価値の顕在化、共通理解の醸成に貢献している(公益財団法人公害地域再生センター 2014;公益財団法人公害地域再生センター(あおぞら財団)2015)。2014年12月に実施された公害資料館連携フォーラムで共有化された宣言文「公害資料館連携とは」や、2015年度の協働プロジェクト研究会の開催や、2015 年 12 月に実施された公害資料館連携フォーラムの開催、また、作業を通した「協働ビジョン」のまとめ上げは、関係主体間での[共通の理解]を促しただけでなく、本協働取組の成果としても位置付けることができよう。

5.3.「中間支援機能」の評価

1)あおぞら財団の「中間支援機能」

[変革促進]機能として、まず強調したいのが「異なる主体による対話・学習を促す場の唯一性」を確立させた点である。上述の通り、今日まで各地域の公害資料館が一堂に会する機会はかつてなかった。あおぞら財団による公害資料館連携フォーラムの開催は、関係主体の交流と学びを促し、公害資料館の役割を明確化・共有した点において、大きな貢献が見られる。公害資料館の属性は、その設立背景や財政基盤、活動目的に応じて多様であるが、多様な組織が参画するネットワークとして重要な意味を有していると言えよう。

[プロセス支援]機能としては、公害資料館連携フォーラムにおけるフィールドワークやワークショップにおけるファシリテーションに特徴が見られよう。公害資料館連携フォーラムに参加している関係主体(患者、原因企業、教育者、研究者含む)も多様であるため、あおぞら財団が、公害資料館連携フォーラムの事務局として機能し、多様な立場に対して配慮が見られている。

[資源連結]としては、今日までの公害反対運動や環境教育の実践を通した信頼に基づく人脈の活用に特徴が見られる。本協働取組の企画・立案段階における関係者の巻き込み、公害資料館連携フォーラムにおけるワークショップ担当講師やファシリテーターの採用、被害者や元原因企業の巻き込み、などにおいて、「人と人との資源の連結」が見られる。「情報資源の連結」においては、ヒアリング調査において実施をしており、ヒアリング調査が、現況把握を目的としたものではなく、関係情報(実践ノウハウや学習機会、連携・協働のアイデア等)を関連づける機会として位置付けている点にも特徴が見られる。情報の共有においては、メーリングリスト等などの情報通信技術に頼るものではなく、資料の送付や、電話での応対などを通して、実施なされている点にも特徴が見られている。また、フィールドワークの開催は、2014年度の公害資料館連携フォーラムから開始されており、フィールドワーク実践の豊かな経験を有するあおぞら財団の知見が関係主体と共有できた点も、資源の連結として位置付けることができよう。

[問題解決提示]としては、展示、事例に基づく解決策の提示等について、ヒアリング調査を通してなされている点に特徴が見られる。

2)地球環境パートナーシッププラザ(GEOC)の「中間支援機能」

GEOC は、本協働取組における「中間支援機能」として、以下の点を指摘している。[変革促進]としては、[協働プロセス]における[中間の成果]において、「これまでの振り返りを行うことで、今後の道筋を共に考える」と指摘している。[プロセス支援]としては、[協働プロセス]における[膝詰めの対話]において、「意思疎通を補助する第三者の役割を担う」と指摘している。[資源連結]としては、[運営制度の設計]の[広範なステークホルダーの包摂]において、「これまで公害資料館の外側にいた潜在的なステークホルダーを紹介する」と述べている。[問題解決提示]としては、[開始時の状況]における[参加の誘発と制約]において、「協働ビジョンを作成する上での役割分担を促す」と指摘し、[協働プロセス]における[プロセスへのコミットメント]において、「役割を担ったそれぞれの担当者の経験や考え方に合わせた伴走を行う」と指摘している。

採択団体は、協働は GEOC の協力があったからこそうまく進行した、と述べる。GEOC は、一歩引いた状態で採択団体の活動状況を観察するというより、むしろ、協働取組への伴走を通して状況に応じた中間支援を果たしているといえよう。全国事業としての協働取組のかじ取りに、「中間支援機能」の異なる機能を適宜使い分けている点に特徴が見られる。

3)「中間支援機能」の能動性・受動性

佐藤・島岡(2014)は、「協働ガバナンス」において、ファシリティティブ・リーダーシップの機能が重要であるとしている。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。本協働取組おけるあおぞら財団の「中間支援機能」、本事業における地球環境パートナーシッププラザ(GEOC)の「中間支援機能」においても、その両面性が上記の記述から読み取れよう。

6. 考察

あおぞら財団が実施した、本協働取組は、上述の通り、[開始時の状況]に見られる今日までの実践経験と、[軋轢の歴史]のもとでの関係者の信頼関係なしには、その実現が不可能であったことが読み取れる。運営制度の設計においては、公害資料館連携フォーラムの設置・運営といった、[討議の場の唯一性]を確立した点にあるだろう。協働プロセスにおいては、多様な目的([膝詰めの対話]、[信頼の構築]、現況把握と共有、[プロセスへのコミットメント]、[共通の理解]、[中間の成果]の共有)を有したヒアリング調査(フォーラム当日、公害資料館ヒアリング集として配布)を実施している点、協働取組の活動成果としての宣言文の共有が、協働プロセスを機能させる特徴であると言えよう。

今後、公害資料館連携フォーラムの継続開催、ヒアリング調査の効果的活用による連携・協働基盤の強化、公害資料館ネットワーク会議の継続開催が期待されているとともに、それらの取組が、地域的文脈を活かした参加型・対話型学習機会と連関していくことが期待されている。さらには、公害に関する学習が、個々の地域個別のものとして取り扱うだけでなく、社会的構造の理解を深める学習機会として、リスク社会における応用を議論する機会としても、大きな潜在性と可能性を有しているといえよう。これらの、協働取組の成果は、(林 2014;林 2015)の指摘する協働取組を通した到達点に関する文書からも読み取ることができる。

まず一点目として、「公害被害者の公害反対運動による連携(公害被害者総行動など)があったとしても、公害資料館や地域再生を行っている NPO などの交流は行われていなかったが、初めて顔を合わせて話し合う場ができた」と述べているが、これは、「協働ガバナンス」の[運営制度の設計]における[討議の場の唯一性]を意味しており、「中間支援機能」における[変革促進]を意味している。第二点目として、「水俣病やイタイイタイ病、大気汚染といった、病態を越えて「公害を伝える」ことを論じる場もなかったが、情報交換することでほかの地域の公害を知ることができた」と述べているが、これは、「協働ガバナンス」の[協働プロセス]における[共通の理解]を意味し、「中間支援機能」における[資源

連結]を意味している。第三点目として、「各館ヒアリングを行い、情報を共有化したことで、どこでどのような事業を行っているか、また各館ごとに考え方が違うことを理解し、各館の情報の偏りが減った」と述べているが、これは、「協働ガバナンス」の[開始時の状況]における[参加の誘発と制約]、[協働プロセス]における[膝詰の対話]、[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]を意味している。第四点目として、「これまで、公害資料館のための学習がなされてこなかったが、環境教育の実行委員が加わることで、公害資料館の学びの場としてフォーラムの中に分科会を設置(「展示」「資料保存」「学校教育」「企業との関係」「マネジメント」など)して、学びを深めることができた」と述べているが、これは、「協働ガバナンス」の[運営制度の設計]における[広範なステークホルダーの包摂]を意味し、「中間支援機能」における[資源連結]を意味している。

7. 引用文献

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

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

林美帆, 2014,「公害資料館連携、これからの展開および課題」、内部資料

林美帆, 2015,「公害を学ぶ今日的意義、公害資料館連携からみた公害教育」、『環境教育』、日本環境教育学会、25(1):70-81.

環境省, 2012,「環境教育推進法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の一部を改正する法律」改訂の概要, http://www.env.go.jp/policy/suishin_ho/kaisei-h23_a.pdf
[最終アクセス:2014 年 3 月 16 日]

国際協力機構青年海外協力隊事務局, 2011,「環境教育ボランティア 活動ハンドブック－生活系環境問題の改善に向けて」

国際協力機構企画評価部評価監理室, 2004,「プロジェクト評価の実践的手法－JICA 事業評価ガイドライン改訂版」

公益財団法人公害地域再生センター(あおぞら財団)、2013、『公害資料館ヒアリング集』

公益財団法人公害地域再生センター(あおぞら財団)、2014、『わくわく広げよう公害資料館の“わ”』、公害資料館連携フォーラム in 新潟、報告書

公益財団法人公害地域再生センター(あおぞら財団)、2015、『未来に共につなげよう公害資料館の“わ”』、第 2 回公害資料館連携フォーラム in 富山、報告書

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, 1-6.

佐藤真久, 2014,「最終報告書[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』、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

佐藤真久, 2015,「最終報告書[協働ガバナンスの事例分析]と[社会的学習の理論的考察]に焦点を置いて」、『最終報告書』、平成 26 年度:環境省地域活性化に向けた協働取組の加速化事業

佐藤真久, 2016,「最終報告書[継続案件の多角的考察]と[協働ガバナンスの事例比較]に焦点を置いて」、『最終報告書』、平成 27 年度:環境省地域活性化に向けた協働取組の加速化事業

第三章：実証研究編－水島環境学習まちづくり

（水島地域環境再生財団）

1. はじめに

2012 年 10 月 1 日に、「環境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の一部を改正する法律」（環境教育等による環境保全の取組の促進に関する法律：環境教育等促進法）が完全施行された（環境省 2012）。本改正のポイントは、環境保全の取組にあたり各種関係主体が協働することの重要性が明示されたことにある[7]。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。環境省は、本法を踏まえ協働取組事業を 2013 年度は「協働取組推進」、2014 年－2015 年度は「協働取組加速化事業」を実施し、表 3-1 に示す協働取組を支援している。本協働取組事業は、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。

【表 3-1：2013-15 年度に採択された協働取組】

2013 年度において採択された協働取組－[1]（公財）日本環境協会／[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]いきものみっけファーム 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（みずしま財団）／[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
2014 年度において採択された協働取組－[1]（公財）公害地域再生センター（あおぞら財団）／[2]ラムサールセンター／[3]（特活）炭鉱（やま）の記憶推進事業団／[4]（一財）北海道国際交流センター／[5]（一財）白神山地財団／[6]（一社）若狭高浜観光協会／[7]（特活）中部リサイクル運動市民の会／[8]（特活）プロジェクト保津川／[9]（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）／[10]（特活）瀬戸内里海振興会／[11]うどんまるごと循環コンソーシアム／[12]（特活）土佐の森・救援隊／[13]（特活）グリーンシティ福岡／[14]（一社）小浜温泉エネルギー
2015 年度において採択された協働取組－[1]公害資料館ネットワーク／[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会／[3]（有）三素／[4]（一社）あきた地球環境会議／[5]マイムマイム奥州／[6]（公財）オイスカ／[7]さがみ湖森・モノづくり研究所／[8]（一社）若狭高浜観光協会／[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会／[10]（公財）吉野川紀の川源流物語／[11]bioa（ビオア）／[12]（特活）アンダンテ 21／[13]（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）／[14]NPO 森からつづく道／[15]（特活）環境の杜こうち／[16]（特活）おきなわグリーンネットワーク／[17]（特活）くすの木自然館

本稿では、3 年間の協働取組に連続的に採択された協働取組である水島環境学習まちづくりの取組（事務局：（公財）水島地域環境再生財団、以下、みずしま財団）に焦点をおき、水島における環境学習・まちづくりの可能性と課題について、（1）「プロジェクト・マネジメント」、（2）「協働ガバナンス」、（3）「中間支援機能」に関する評価に基づいて考察を行うものである。

[7] 法律要綱では、「目的規定及び責務規定において、環境保全活動、環境保全の意欲の増進及び環境教育を効果的に進める上で協働取組の推進が重要であることを明確化する」とある。「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の一部を改正する法律要綱」
http://www.env.go.jp/policy/suishin_ho/kaisei-h23_b2.pdf［最終アクセス 2014 年 1 月 14 日］

2. 水島環境学習まちづくりの取組

2-1.背景[8]

水島臨海工業地帯(水島コンビナート)は、鉄鋼・石油化学を中心とした国内有数のコンビナートである。岡山県倉敷市の瀬戸内海に面する児島・水島・玉島地区の 3 つの地区を横断して広がっている。広さは、2,514ha であり、倉敷市の総面積の 7%を占めている。水島コンビナートの中心ともいえる水島地区には、次の 3 つのエリアがある。歴史がありレンコン畑やゴボウ畑が広がる「連島エリア」、干拓により広がった農業が盛んな「福田エリア」、戦後形成されたまちで主要施設が集まる「水島エリア」である。戦前の水島地区は、浅海漁業とイ草やレンコンなどの生産で栄えた農漁村地帯であった。その後戦時中に転機を迎える。1943 年に埋め立てにより広がった河口部に、三菱重工業(株)航空機製作所岡山工場(現:三菱自動車工業(株)水島製作所)が誘致され、操業が開始された。戦後には、高度経済成長政策の下、岡山県の工業振興の要を担う新産業都市が整備され、先端技術の粋を集約した日本代表するコンビナートが形成された。

しかしながら、このような一大工業地帯としての発展の一方で、大気汚染を中心とした公害が発生した。大気汚染の原因となる物質として一般的に知られているものには、浮遊粒子状物質、二酸化硫黄、二酸化窒素などがある。他にも揮発性有機化合物(VOC)、ダイオキシンなど多岐にわたる。大気汚染による健康被害は、主に呼吸器の疾患であり、公害健康被害補償法では、「肺気腫」「気管支ぜんそく」「慢性気管支炎」「ぜんそく性気管支炎」の 4 病が指定疾病とされている。水島地域も公害健康被害補償法により公害地域として指定され、1975 年から 1988 年までの間に、4,000 人近くの人が公害患者として認定された。1988 年 3 月に指定地域解除により新規認定が行われなくなり、現在の認定公害患者は 1350 人となっている(2010 年 3 月末)。そのうち、65 歳以上が 750 人と半数以上を占め、公害患者の高齢化が進んでいる。

現在水島コンビナートには、石油精製・石油化学の工場をはじめ、鉄鋼・自動車・食品・発電等の工場が立地する。事業所数は 251 であり、従業員数は 23,265 人である(岡山県 2015)。最盛期の従業者数は 39,795 人(1972 年)であったが、現在はその約 6 割に減少している。 水島臨海工業地帯の製造品出荷額は 3 兆 128 億 8,200 万円であり、岡山県全体の約 46%を占めている(2009 年工業統計調査速報値)。 全国の市町村の製造品出荷額を比較すると、倉敷市は第 5 位である(2008 年工業統計調査確定値)。工業地帯の海上輸送を担う水島港は、2003 年に全国で 23 番目の特定重要港湾の指定を受けている。取扱貨物量は全国 5 位である(2008 年)。水島港は企業の専用岸壁の利用が圧倒的に多く、工業港の性格が強い。水島地区には、約 9 万人が暮らし、工業だけではなく農業も盛んである。高梁川の廃川地の土壌を利用してのゴボウの栽培や、干拓地でのレンコン栽培が行われている。また、ショウガの栽培も盛んである。水島地区には、生産緑地として 593ha(2000 年調べ)の農地があり、こうした農業が残っているのは、他の工場地帯とは大きく異なる点といえる。

【図 3-1:水島地区(提供:みずしま財団)】

2.2.対象とする協働取組の概要[9]

[8] 背景については、(公財)水島地域環境再生財団(みずしま財団)のホームページ情報を基に作成した。「水島の歴史」http://www.mizushima-f.or.jp/pj/mizushima/mizushima.html

[9] (公財)水島地域環境財団(みずしま財団)ホームページ「みずしま財団とは」http://www.mizushima-f.or.jp/aboutus/aboutus.html「成果報告書」「実証報告書」「中期計画シート(詳細版)」(2014 年 2 月)、2013 年度(平成 25 年度)と 2014 年度(平成 26 年度)の「協働取組カレンダー」をもとに作成。

1)みずしま財団の設立

公害健康被害補償法によって、水島を中心とした地域は公害地域として指定され、1975 年から 1988 年までの間に、4,000 人近くの人が公害患者として認定された。しかしながら地域指定から数年後、「公害は終わった」の号令のもと公害行政の後退がはじまった。患者の生きる権利が奪われる危惧と、これ以上の大気汚染を防ぐため、やむにやまれず 1983 年に公害患者らはコンビナート企業 8 社を被告に提訴した。13 年の長き係争の末 1996 年 12 月に和解が成立した。和解の中では「水島地域の生活環境の改善のために解決金が使われる」ことが両者の合意となった。和解金の一部を基金に、2000 年 3 月、財団法人水島地域環境再生財団(みずしま財団)が設立された(2000 年 3 月:岡山県許可、2011 年 11 月:公益認定)。

みずしま財団のミッションは、水島地域の環境再生・まちづくりの拠点となることにある。「子や孫によりよい生活環境を手渡したいとする公害患者らの願いに応えるために、また新しい環境文化を創生しまちの活性化に貢献するために、そして二度と公害をおこさないために、住民を主体に行政・企業など、水島地域の様々な関係者と専門家が協働する拠点となる」ことにある。みずしま財団は、2013 年度(平成 25 年度)に環境省「地域活性化を担う環境保全活動の協働取組推進事業」(26 年度から「地域活性化に向けた協働取組の加速化事業」に事業名が変更)に採択され、続けて 2014 年度(平成 26 年度)、2015 年度(平成 27 年度)の同事業に継続採択された。

2)2013 年度(平成 25 年度)の取組

本取組に際しては、次の地域課題が認識された。1970 年代の激甚だった大気汚染は一定レベルまで改善してきた[104]。しかしこれまでの軋轢の歴史の影響もあり、企業・行政・住民の意識や活動が個々に行われており、一体感がなく、地域の将来が描けていなかった。企業は地域からの信頼を得られず、行政は明確なビジョンを打ち出せず、地元団体の足並みがそろっていない。このままでは、これまで各セクターが努力してきた歴史が未来に生かされずに埋もれてしまうことが懸念された。この懸念を解消するために、水島地域に暮し、働き、学びあう人々による協議会を立ち上げ、環境学習・教育旅行の可能性を話し合い、水島地域の価値を再発見し、地域の未来についてビジョンをともにつくることを目指した。

具体的には次の 3 つを段階的に実施した。第 1 段階として、企業、行政、地元団体、NPO、大学研究者等から構成される協議会を立ち上げ、顔の見える関係を作る。第 2 段階として研修を実施し、解説の担当、体験学習の受け入れの分担を行う。第 3 段階として、水島地域で行う研修の効果の共有と、環境学習・視察受け入れの現状数やメニューの共有を合わせて、水島の未来の可能性について対話する、である。

協議会の参加者間には、さまざまな軋轢や情報ギャップがあることが予想された。このギャップを埋めるために採択団体は次の 3 点、すなわち、①互いに思っていることを聞くという姿勢を持ち、よく話し合うこと、②公害を克服してきた過去には、未来を担う人材を育てるための価値があることを共通に理解できること、③未来を担う人材の育成に地域全体でとりくむために各々が持つ資源を持ち寄ること、を留意しつつ進めることとした。協議会における対話は「未来ビジョン」としてまとめた。

3)2014 年度(平成 26 年度)の取組

2013 年度(平成 25 年度)に事業協議会を立ち上げ、水島の学びの価値について対話を重ね未来ビジョンを作成した。しかし、2013 年度(平成 25 年度)の活動だけではその未来ビジョンが地域に広く共有されておらず、このままではビジョ

[10] 現在の大気汚染の状況は、次のとおりである。大気汚染物質としてよく知られている SO_2(二酸化硫黄)は、環境基準の設定や企業の排出量の総量規制の導入などにより、現在、右肩下がりに減少している。 一方、NO_2(窒素酸化物)は、環境基準の設定や総量規制により減少傾向にあったが、1978 年の環境基準の緩和により、再び増加に転じ、近年は旧環境基準(一時間値 0.02ppm 以下)未達成の状況にある。光化学オキシダントについては一時期減少傾向であったがた、近年は増加傾向にある。有害大気汚染物質であるベンゼンの値は、2009 年度にようやく環境基準が達成した。(みずしま財団ホームページ http://www.mizushima-f.or.jp/pj/mizushima/mizushima.html)

ンの実効性が乏しいことが課題となった。そこで、2014 年度(平成 26 年度)では①協働の土台を固める、②対話を進める・広める、③環境学習を実践する、を目標に、次の 4 点に取組んだ。(1)協議会を定期的に開催して目的や方法、実践した学習の効果の共有をする。(2)「水島百選(いいとこ探し)」を地域の様々な主体へよびかけ、水島の良い所を再発見してもらうこと、それを共有する対話を通して、未来ビジョンについての関心を広げる。(3)実践について、協議会メンバーと個別に相談し、それぞれの強みを生かして、チームを組んで実施する。(4)環境学習を実践する未来ビジョンを具体化するために各目標にあわせたアクションプランを作り、環境学習の実践を積み重ねる、である。

4)2015 年度(平成 27 年度)の取組

協働取組 3 年目は、未来ビジョン達成へのキーポイントとなる節目である。住民自身が地域の価値に気づき、「世界一の環境学習のまち　みずしま」につながる地域イメージを発信できるよう、新しい学びのしくみを基に対話を進め、協働を深化させることを目的とした。目的達成に向けたアプローチ方法として、次の 3 つが企画された。すなわち、(1)持続可能な協働のしくみを確立させること、(2)対話を進めること、(3)若者が学ぶ水島地域の確立、である。

[(1)持続可能な協働のしくみを確立させること]については、今後の活動にかかるロードマップを作成し、それを実現するしくみを構築すること、そして、協議会メンバーの強みを活かした取組を進めるとともに、地域で学びを支える続けることができる体制について検討し、モデル化を試みた。持続可能な協働のしくみロードマップの作成は、第 9 回協議会(2015 年 6 月 29 日)に行われ、第 10 回協議会(2015 年 10 月 13 日)で協議され確定した。ワーキンググループの立ち上げについては、第 10 回協議会(2015 年 10 月 13 日)で 3 つのワーキンググループ、すなわち、1)環境学習推進、2)企業市民、3)地域交流、を形成した。[(2)対話を進めること]については、1)“水島百選(いいとこ探し)”の拡大を行い、2)地域をつなぐ「バイクビズ・みずしま」の開催、3)コミュニティメディアによる情報発信を企画実行した。[(3)若者が学ぶ水島地域の確立]については、受け入れ態勢を強化することで、子どもや若者が学ぶことを地域全体で支える体制を強化することとした。また、若者が学ぶ水島地域の確立では協議会メンバーが、講師やプログラム提供者になった。

2015 年度(平成 27 年度)の到達点としては、ロードマップを作成し、ワーキンググループが動き出したことで、土台が固まり、個別取組がスタートしたことが指摘できる。また協議会メンバーが学びを支える講師・プログラム提供者となり、さらに、外へ働きかけをしてくれるようになった。また地域との対話を複数の方法でチャレンジできた点も成果である。ステークホルダーは、協議会のレベルから、ワーキンググループ(WG)の活動により外へと展開した。

3 年目の事業を終えて残された課題と今後の方向性は次の 3 点である。第 1 に、今後は、コンビナート企業と地域をつなげる具体的取組、例えば企業の CSR の情報収集・発信、環境イベントでの企業出展などが必要である。第 2 に、現在の協働取組を持続できる資金調達は極めて重要な課題である。第 3 に環境学習のできる地域として体制の強化と実践と PR である。

【写真 3-1:協議会の発足(キックオフ会議)(2013 年度、2013 年 8 月 19 日)】

【写真 3-2：まちづくりワークショップ（2014 年度、2014 年 11 月 22 日）】

【写真 3-3：みずしま未来ビジョンパンフレット（2014 年度、2015 年 2 月改訂版）】

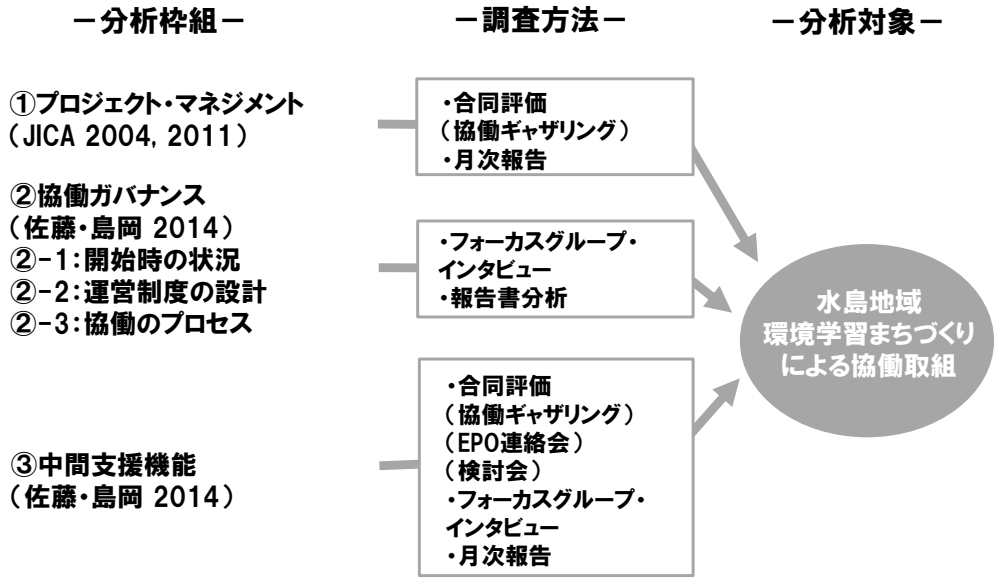
【写真 3-4：協議会の開催（2015 年度、2015 年 6 月 29 日）】

3. 研究の概要

3.1. 研究のアプローチ

本研究は、今日までの多様な視点における協働取組に関する理論研究の成果を活かし、対象とする協働取組の多角的に評価することを目的としている。本稿で取り扱う分析枠組は、(1)**「プロジェクト・マネジメント」**（JICA 2004, 2011）、(2)**「協働ガバナンス」**と**「中間支援機能」**（佐藤・島岡 2014）である（図 3-1）（以下、詳述）。これらの理論研究に基づく分析枠組を活かし、様々な調査手法を用いて、対象とする協働取組に関する調査データの収集を行った。事業評価を目的としている**「プロジェクト・マネジメント」**に関する調査データは、2013-15 年度に開催された協働ギャザリング（2014 年 2 月 22 日;2015 年 2 月 7 日;2016 年 2 月 6 日）における合同評価（佐藤 2014;佐藤 2015;佐藤 2016）および月次報告から収集を行った。

協働評価を目的としている**「協働ガバナンス」**に関する調査データは、みずしま財団に対するフォーカスグループ・インタビュー（佐藤 2015;佐藤 2016）と報告書から収集を行った。**「協働ガバナンス」**の機能支援を役割について評価すること目的とした**「中間支援機能」**に関する調査データは、2013-15 年度に開催された協働ギャザリング（上述）と全国 EPO 連絡会および検討会（2014 年 2 月 21 日;2015 年 2 月 6 日;2016 年 2 月 5 日）における合同評価（佐藤 2014;佐藤 2015;本報告書付録）、フォーカスグループ・インタビュー（佐藤 2015;佐藤 2016）および月次報告から収集した。



【図 3-1：分析枠組と調査方法】

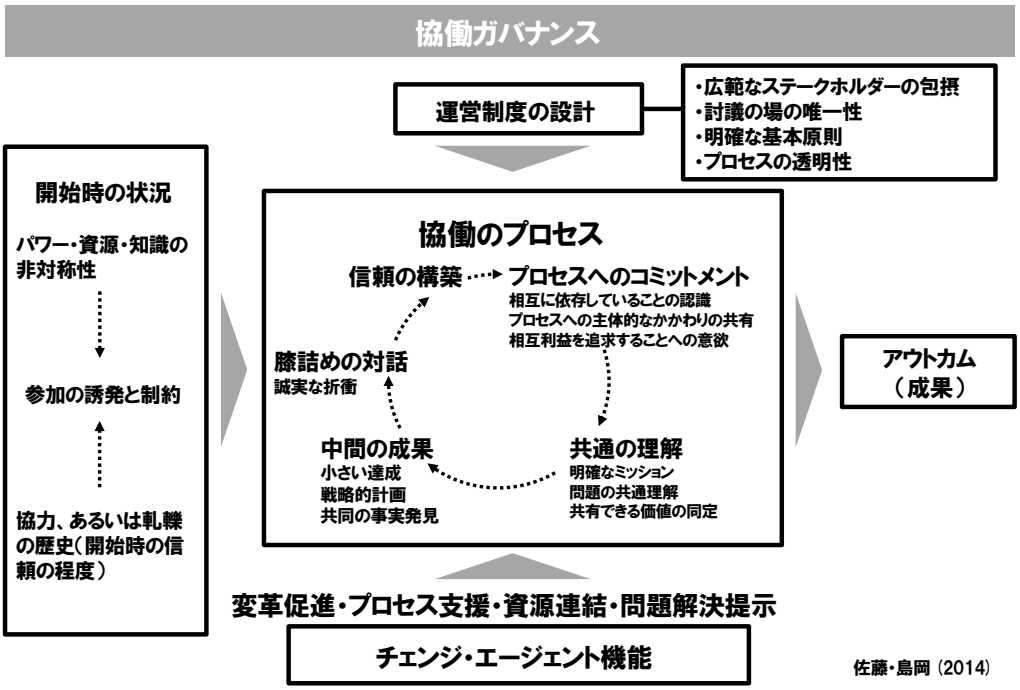
4. 分析枠組

4.1. プロジェクト・マナジメントの分析枠組

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、(1)[効果－目標達成度]、(2)[効率性]、(3)[計画妥当性]、(4)[社会的インパクト]、(5)[自立発展性]、5 項目を設け（国際協力機構企画評価部評価監理室 2004）、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（国際協力機構青年海外協力隊事務局 2011）。本協働取組事業は、「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、主体的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の状況に適応させたり、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、個人や集団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。

4.2.「協働ガバナンス」と「中間支援機能」の分析枠組

佐藤・島岡(2014)は、(1)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た協働ガバナンス・モデル(Ansell & Gash, 2008)と(2)Havelock & with Zlotolow(1995)の指摘するチェンジ・エージェント機能(「中間支援機能」)を結合させた「協働ガバナンス・モデル」を提示している(図 3-2)。提示された「協働ガバナンス・モデル」では、「協働ガバナンス」には、(1)[開始時の状況]、(2)[運営制度の設計]、(3)[協働のプロセス]があるとし、「中間支援機能」としては、(1)[変革促進]、(2)[プロセス支援]、(3)[資源連結]、(4)[問題解決提示]があるとしている。



【図 3-2:協働ガバナンス・モデル(佐藤・島岡 2014)】

5. 研究の結果

5.1.「プロジェクト・マネジメント」の評価

[効果ー目標達成度]としては、協働ギャザリングにおける評価として、丁寧なプロジェクトの進行(2013 年度)、公害学習としてのエコツアーの実施(2013 年度)、地縁組織の巻き込み(2014 年度)、水島おかみさん会のような商店街組織の巻き込みによる町と一緒の盛り上がり(2014 年度)、将来のまちづくりを担う子ども、若者の巻き込み(2015 年度)といった点について、高く評価されている。3 年間の事業を通じて協議会の立ち上げが行われ、協議会における対話を通じて未来ビジョンを策定し、かつその実行に向けてワーキンググループの活動が始まった。ワーキンググループの活動を通じてステークホルダーは拡大している。本事業は、企業・行政・住民の意識や活動を一体化し、ともに地域の将来を描き、実行するという目標を一定程度達成する効果を生んだと評価できる。

[効率性]公害という本地域に特有の歴史から各ステークホルダーの思いや相互関係は多種多様である。これらの多様なステークホルダーの協働においては丁寧にプロジェクトを進行する必要がある。そのため効率性への優先度は相対的には低かったといえる。とはいえ、みずしま財団がこれまでに長年にわたって培ってきた関係主体からの信頼感、企業と財団をつなぐキーパーソンの存在(2014 年度、2015 年度)の活用により、このような課題に取り組むにあたっての効率性は発揮されたといえよう。

[計画妥当性]については、協働ギャザリングにおいて次に述べる評価があった。さまざまな主体がかかわりやすいテーマ設定(2013 年度)、地域課題を見据えたきっかけづくり(2013 年度)、水島地域のビジョンの協働(2013 年度)、公害学習としてのエコツアー(2013 年度、2014 年度、2015 年度)、今あるよい所を大事にする、いいとこ探し(2014 年度、2015

年度)、環境と(エコツアーなどによる)経済の両立、(2014 年度、2015 年度)、明確なビジョン設定によるステークホルダーの協働推進(2015 年度)、難しい公害問題にソフトな「環境教育」というアプローチによる「若者」への拡大(2015 年度)、である。長年の活動により地元の状況を熟知した採択団体ならではの妥当な計画性をもって、着実に事業を行ったといえよう。

[関係主体の巻き込み度]については、協働ギャザリングにおいて次に述べる評価があった。(多様な主体との)水島地域のビジョンの協働(2013 年度)、地縁組織の巻き込み(2014 年度)、場をはじめに作った点(2015 年度)、将来のまちづくりを担う子ども、若者の巻き込みの成功(2015 年度)、バイクビズみずしまなどを通した子どもたちの意見の取り込み(2015 年度)、地域、まちづくりにつながる「若者」の取り込み(2015 年度)、である。若者から大人までの多世代、また企業関係者から地縁組織、大学まで多様な関係主体を取り込んでいることは高く評価できる。その取り込みにおいては、明確なビジョンの設定、難しい公害問題にソフトな「環境教育」というアプローチ(2015 年度)を行ったことが功を奏しているといえよう。

[関係主体の満足度]について、協働ギャザリングにおける評価は次のとおりである。水島地域のビジョンを協働できている(2013 年度)、リスク社会への倫理規範の好事例という意味で大学教育に対してメリットがある、留学生も活用できる(2014 年度)、(みずしま財団の)対話を通した地域との取組(2015 年度)である。加えて採択団体によれば、例えば2015 年度事業においては「ロードマップ作成時に事務局フォローをしようと 2 名の委員から協力の申し出があった」(協働ギャザリング発表資料)、子供から「自分たちが大人になったらちゃんときれいにしたい」という感想などが来た」(2015 年度団体インタビュー)という。関係主体が積極的に協働のプロセス進行に参加し、また子供も主体的にこの問題に関心をもっていることから、主体者意識を持ち、自分たち自身のこととして取り組んでいるといえる。

[社会的インパクト]については、協働ギャザリングにおいて次の評価があった。まちなか芸術祭などの楽しみの共有(2014 年度)、大学改革の一環としての地域へのアプローチを活用し、カリキュラムと連携させた点(2014 年度)、環境⇔経済の両立(2014 年度)、広く関心を持ってもらうためのわかりやすいイラストパンフの作成(2014 年度)、地域ブランド的なビジョンづくりを行った点(2013 年度)、である。本事業は地域社会、大学等に様々な社会的・経済的インパクトを及ぼしたといえる。

[自立発展性]については、協働ギャザリングにおいて次の評価があった。子どものためという目標(2013 年度)、水島未来ビジョン(2013 年度)、留学生に学んでもらって国に持って帰ってもらうという形は良い(2014 年度)、協働も参加の広がりも着実に進んでいる様子(2015 年度)、である。すなわち、子どもという将来世代を巻き込んでいる点、ビジョンという長期的な姿を描いている点、留学生という人材の関与はいずれも[自立発展性]に寄与すると評価されている。

5.2.「協働ガバナンス」の評価

本節では、対象とする協働取組の「協働ガバナンス」の評価を行う。

1)開始時の状況

本事業において[軋轢の歴史]が協働の阻害要因となってきたことは明らかである。過去の歴史から、企業と公害の被害者の間には大きなしこりが残っていた。公害の被害者の方は言うまでもなく、企業側にも公害反対運動の際に辛い経験した人もいた。地域で活動している団体も存在したが、それぞれ主体の活動は個々に行われていた。[パワー・資源・知識の非対称性]については、各ステークホルダー間にはそれぞれの専門性により情報や知識の差があった。これより[開始時の状況]として、公害による軋轢の歴史が影響を及ぼしており、さらに他の地域団体とも協働関係がなかった。

このような状況下でいかに[参加の誘発]がなされたのであろうか。次の 2 点を指摘したい。第 1 に、各ステークホルダー間には協働を阻害する要因はあったものの、共通して「水島をなんとかしたい」という気持ちがあった点である。過去の軋轢を乗り越えて新たな水島の姿を探索することに参加したいという共通の動機を各ステークホルダーが有していた。第 2 に、採択団体であるみずしま財団がそれまでに積み上げてきた信頼である。みずしま財団は、「患者会が和解の後に作った団体ということで当初は企業側が構えることがあった」(ヒアリング)という。しかし、長年の活動により、開始時には企業側と一定の信頼関係が構築されていた。「ゼロからやろうとしたら大変だったが、財団の下積み期間があってこそ」(ヒアリング)企業側が協働の場への参加にすることになったのである。

採択団体は「環境学習を通じた人材育成・まちづくりを考える協議会」(以下「協議会」)を立ち上げた。協議会の立ち

上げにあたっては、みずしま財団は、関係各主体を直接訪問し、協議会の趣旨や、目標等を説明し、また各主体が求めるニーズや希望を聞いたという。採択団体は、団体への信頼と、ステークホルダーの共通の想いをテコに、各主体を協働の場へ誘っていった、といえる。

2)運営制度の設計

協議会は、企業・行政・住民団体・教育機関・環境 NPO などが一堂に会して、水島の地域での学びを通じた地域活性化について話し合う場であり、現在 13 団体から構成されている。この協議会は運営制度の設計において様々な役割を果たした。

まず、[プロセスの透明性]を有する場としての設定である。採択団体は、協議会の目的と、どのようなプロセスで進行するかを参加者に初期の段階から明示している。協議会においては、企業、地元住民、自治体、大学、漁業協同組合、被害者の会としてのみずしま財団といった、[広範なステークホルダーの包摂]が行われた。さらに、誰でも参加できる地域報告会、エコツアー等の開催[11]により、学生や一般市民、若者や子供の範囲までステークホルダーの拡大を図った。

[討議の場の唯一性]も確保している。一例として、これまで企業関係者は討議に参加することに躊躇があった。しかし本協議会には参加している。その理由について採択団体は「企業に一方的に行くのでなくて、場に来てもらったことがよかった。みんなで一緒に考えようというのが非常によかった。」(ヒアリング)と分析する。協議会の企図は、従来の公害被害者と企業間のいわば利害が対立するコミュニケーションのスタイルから脱却し、新たな場を創設することにより両者を含む地域の対話を促すことにあった。その場とは、中立的であり、前向きな話ができる場である。中立的という点では、第三者的なファシリテーターを地域の外から招聘して座長として立てること、前向きという点では、みずしまの未来についての話をする場と設定した。この場の設定が、[討議の場の唯一性]を創出したといえる。2015 年度(平成 27 年度)は、協議会からワーキンググループの結成、ワーキンググループによる外部へのアプローチ、と関係主体は一貫して拡大している。このことは、他に代わる場所がない、という意味で場の唯一性の強化を示しているといえる。

3)協働のプロセス

[膝詰めの対話]に関しては、次に述べる複数の試みがなされた。まず、採択団体は、コンビナート企業、倉敷市環境学習センター、岡山県観光連盟、倉敷市観光課などへのヒアリングを行った。企業に対するヒアリングでは、工場見学の受け入れの現状、成果や課題を把握することを目的とした。ヒアリングを通じて、たとえば企業では「工場見学には多くの受け入れを行なっている一方、産業技術の紹介が中心であり、地域との連携には至っていない」ことがわかったという。またヒアリングにより直接対話することで、協議会の取組を対象者に伝える効果があった。ヒアリングが[膝詰めの対話]の機能を果たしたといえる。加えて、電話連絡等による直接的なコミュニケーション、勉強会の開催等により[膝詰めの対話]が繰り返された。これらの試みにより、協議会への参加の誘発とともに、採択団体と参加者間の[信頼の構築]がなされたといえる。

協議会は、地域の合意形成を専門とする、広島修道大学の教員を座長とし、この座長の進行により、ワークショップ手法等を用いて議論が進められた。協議会メンバーはワークショップで自身の意見を自由に述べる一方、討議を重ねながら水島の未来ビジョンをまとめあげていった。この発散と収束のプロセスを経ることで、メンバーには、事業に主体的にかかわる意欲が培われ[プロセスへのコミットメント]へとつながったと考えられる。そして、議論のプロセスで、メンバーの異なる立場や価値観が[共通の理解]として醸成された。さらに、「水島で活用できる人、もの、場所」を整理する議論の中で、水島の資源に関する共通理解が醸成されていった。

[中間の成果]として、2013 年(平成 25 年)では水島エコツアーの開催がある。ツアー開催に向けて、協議会メンバーはその役割分担や当日のスケジュールについて打ち合わせを重ねた。ツアーには 41 名の参加者があり、協議会メンバー全体で共有できる成果となった。さらに、協議会プロセスを通じて「みずしま未来ビジョン」を協議し、「世界一の環境学

[11] たとえば、2015 年 1 月 25 日(日)には、倉敷市環境学習センターにおいて、「産官学民の連携した地域づくりに関心のある方、水島の未来に関心のある方、子どもの学びや成長に関心のある方」を対象に「大学生による水島地域を題材にした、体験学習などの実践型の学びの報告を行い、持続可能な地域づくりと人材育成について考える」報告会を開催している。http://mizushima-f.or.jp/mt/cat64/cat31/

習都市」というキーワードを発見し共有したことも、重要な[中間の成果]といえる。

2014 年度(平成 26 年度)は、協議会で話し合った内容をパンフレット「世界一の環境学習のまち　みずしま」にまとめた[12]。協議会のメンバーからは「水島の良さを目に見える形にしたことは良かった」という感想も聞かれ、メンバーは皆パンフレットの完成を喜んだという。さらにパンフレットの配布は次の波及効果を生んでいる。学校単位で配布の協力あり、ある校長は、水島地域の校長会で紹介している。また子供が家に持ち帰ることで、水島についての親子の対話が生じている。つまり、パンフレットの作成と配布は、まちの未来にかかる広範囲の[共通の理解]と、[中間の成果]を生じさせているといえる。パンフレットは、その後地域報告会の参加者の声や、協議会メンバーの意見をもとに改訂している[13]。改訂版では、地域の皆がともに未来を創っていく協働をイメージしたイラストにし、マップのレイアウトや新しい学びのしくみの概念図など、学びのコンテンツを見やすく配置した。2015 年度(平成 27 年度)は、協働を深化させた年である。ロードマップを作成したことは[共通の理解]を促進し、かつ関係主体に[プロセスへのコミットメント]を促す効果があったといえる。 ワーキンググループが動き出したことは関係主体の[プロセスへのコミットメント]が高まったことを示す。地域との対話を複数の方法でチャレンジできたことは[中間の成果]を共有できたといえよう。そしてこれらの活動を通じて[信頼の構築]が一層高まったことが示唆される。

5.3.「中間支援機能」の評価

1)みずしま財団の「中間支援機能」

[変革促進]機能としては、採択団体は、過去の軋轢の歴史を乗り越え、水島の未来を創造する協議の場を創造した。さらに、未来ビジョンを策定することにより、地域が一体となり水島の未来を創造するという変革を促進している。

[プロセス支援]機能としては、採択団体は、協議会の設計、実施連絡、議事録の作成によりプロセスの支援を行った。また、プロセスの支援には、協議会座長と EPO ちゅうごくの知見を活用している。たとえば協議会の対話が停滞した際に、座長、EPO、採択団体の 3 者が協議しながら、打開策を見つけていった。

[資源連結]機能としては、採択団体は、異なる専門性を有する協議会メンバー等の連結により、知識、経験といった資源を連結した。みずしま財団は、漁業者や農業者にも積極的にアプローチし、漁業体験プログラムの実施など、漁業者や農業者が有する知見を環境教育活動に連結している。加えて、岡山大学の教員を協議会に巻き込むことにより、協議会に研究の側面を導入し、議論を深化させている。岡山大学の教員は、商工会議所や議会ともネットワークがあり、本協議会について積極的に情報を発信している。

[問題解決提示]機能としては、協議会の座長が「環境学習は社会を変えていくためのものである」との問題意識を有していた。このような明確な問題意識を有する人を座長にすることにより、協議会は方向性を見失うことなく、みずしまのビジョンを策定するに至ったといえる。

協議会では、時としてメンバー間の文化や仕事の進め方の違いにより、摩擦が生じることもあった。一例として、協議会のメンバーの一人が、自主的に精緻なアクションプランを作った。しかし、他の協議会メンバーの賛同を得られず、アクションプランの実行に至らなかった。採択団体は、この原因を組織間でスピード感、実行に移すまでのプロセスが異なることにある、と分析した。そのためその後の協議会では、「決定方法などがばらばらな人が集まっているので、役割を固定化しすぎるのはそぐわない」ことから、「むしろ、情報共有を重ねていきながら合意点を探る方がよい」と提案し、協議会メンバーの納得を得られたという。合意点を探索する際には、環境学習の定義を広い概念でとらえ、どの点であれば、すべてのメンバーが納得し、乗れるかということを文書整理した。

採択団体は、リーダーシップを地域外から招へいした座長にとってもらうことで、協働が進行すると考えたのである。協議会の議論が行き詰まった際に、EPO のアドバイスにより次のステップが見えたこともあったという。すなわち採択団体は、単独で「中間支援機能」を果たそうとはせず、積極的に他者の協力を活用していった点が特徴であるといえよう。

2)EPO ちゅうごくの「中間支援機能」

EPO ちゅうごくは、採択団体を伴走支援した。その活動は、チェンジ・エージェント機能である(1)[変革促進]、(2)[プ

[12] パンフレット http://mizushima-f.or.jp/mt/2015/01/post-498.html 水島財団ブログ ［2015 年 3 月 28 日アクセス］
[13] 改訂版パンフレット http://mizushima-f.or.jp/mt/2015/02/post-503.html

ロセス支援]、(3)[資源連結]、(4)[問題解決提示]に次のように当てはまる。

たとえば、事務局(みずしま財団)のマンパワー不足を認識した折には、情報提供等により採択団体の負担を減らすようにした。このことは[資源連結]による中間支援の例といえる。また協議会関係者の積極的なサポート促進のため役割の明確化を促進している([問題解決提示])。また、事務局は本事業以外でも目的を同じくするような事業を行っており、それらは別事業ではあるが相互に結びついている。が時として「事業」を遂行する上での協力者・パートナーとの位置づけが整理しきれない場合があった。その際には現状を全部整理する場を設けた([問題解決提示])。その時作成するマッピング方法が、支援事務局の手を離れても自らで書き換え続けられるものとなるように工夫を行っている((1)[変革促進]、(2)[プロセス支援])。採択団体は、協働は EPO ちゅうごくの協力があったからこそうまく進行した、と述べる。EPO ちゅうごくは、一歩引いた状態で採択団体の活動状況を観察し、採択団体に不足している部分を補強し、また採択団体の成長を促すことにより、必要な支援を行ったといえる。

3)「中間支援機能」の能動性・受動性

佐藤・島岡(2014)は、「協働ガバナンス」において、ファシリティティブ・リーダーシップの機能が重要であるとしている。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。本協働取組おけるみずしま財団の「中間支援機能」、本事業における EPO ちゅうごくの「中間支援機能」においても、その両面性が上記の記述から読み取れよう。

6. 考察

これまでの到達点として、採択団体はインタビューにおいて以下の 2 点を挙げている。第 1 に、企業や地元関係者が協議できる協議会というプラットフォームを創り上げた点である。「これまで企業の人には歴史的背景もあって協議の場に入ってもらえなかった。しかし今回作った協議会に入ってもらって一緒に話す場を創れたことは大きな成果」であると認識する。第2に、協議会の成果としてのみずしまの未来ビジョンの策定である。みずしまというと、これまではマイナスイメージが強かった。しかし、実際には良いところが沢山あるという前向きのイメージを打ち出すことができたという。ビジョンはパンフレットで明文化され、ステークホルダー間の[共通の理解]を高めている。さらにそのパンフレットの配布により、ステークホルダーが拡大していることも成果である。

採択団体は、本事業を通した協議会において発散と収束を繰りかえすワークショップを行った。このプロセスが、協働のプロセスを循環させたといえる。さらに採択団体は、単独で「中間支援機能」を果たそうとはせず、協議を進めるために積極的に他者の知見と協力を活用していった。これは「中間支援機能」の分担ともいえ、過去の軋轢が大きいステークホルダー間の協働を実行する場合に有用な示唆を与えるといえる。今後の課題として、採択団体自身がファシリテーター役としての組織能力を強化し、その価値を対外的に認識させることが鍵となろう。この価値の可視化は、採択団体の財政的な基盤強化にもつながると考えられる。

7. 引用文献

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

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

環境省, 2012,「環境教育推進法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の一部を改正する法律」改訂の概要, http://www.env.go.jp/policy/suishin_ho/kaisei-h23_a.pdf［最終アクセス:2014 年 3 月 16 日］

国際協力機構青年海外協力隊事務局, 2011,「環境教育ボランティア 活動ハンドブック－生活系環境問題の改善に向けて」

国際協力機構企画評価部評価監理室, 2004,「プロジェクト評価の実践的手法－JICA 事業評価ガイドライン改訂版」

岡山県(2015)「岡山県工業統計(H25 年度版)」
http://www.pref.okayama.jp/uploaded/life/418075_2644667_misc.pdf
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, 1-6.
佐藤真久, 2014,「最終報告書[「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』、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
佐藤真久, 2015,「最終報告書[協働ガバナンスの事例分析]と[「社会的学習」の理論的考察]に焦点を置いて」、『最終報告書』、平成 26 年度:環境省地域活性化に向けた協働取組の加速化事業
佐藤真久, 2016,「最終報告書[継続案件の多角的考察]と[協働ガバナンスの事例比較]に焦点を置いて」、『最終報告書』、平成 27 年度:環境省地域活性化に向けた協働取組の加速化事業

第四章：実証研究編－継続案件事例に見られる「協働ガバナンス」の比較

1. はじめに

2012 年（平成 24 年）10 月 1 日に施行された、「環境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の一部を改正する法律」（環境教育等による環境保全の取組の促進に関する法律：環境教育等促進法）[14]を踏まえ、環境省は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、協働取組事業）を、2013 年度（平成 25 年度）より実施している。2013 年度は協働取組推進事業として 15 事例（詳細は、佐藤 2014 を参照）[15]、2014 年度（平成 26 年度）は協働取組加速化事業として 14 事例（詳細は、佐藤 2015 を参照）[16]実施し、対象地域における協働取組を支援している。本協働取組事業は、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することを目的としている。

2. 研究の概要

2.1. 研究の目的

本研究は、本協働取組事業において、対象事例に内在する「協働ガバナンス」について比較分析をし、その共通性、差異性について考察を深めるとともに、「協働ガバナンス・モデル」（佐藤・島岡、2014）[17]の妥当性について検討を深めることを目的としている。

2.2.研究対象の選定

研究対象は、2013 年（平成 25 年度）－2014 年度（平成 26 年度）にわたり、本協働取組事業の継続案件として採用されている 5 事例、(1) 全国公害資料館ネットワーク（（公財）公害地域再生センター（あおぞら財団））、(2) 水島環境学習まちづくり（（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団））、(3) 香川うどんまるごと循環（うどんまるごと循環コンソーシアム）、(4) 九州自然歩道活用（（特活）グリーンシティ福岡）、(5) 小浜温泉資源活用まちづくり（（一社）小浜温泉エネルギー）、である。

[14] 法律要綱では、「目的規定及び責務規定において、環境保全活動、環境保全の意欲の増進及び環境教育を効果的に進める上で協働取組の推進が重要であることを明確化する」とある。「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の一部を改正する法律要綱」
http://www.env.go.jp/policy/suishin_ho/kaisei-h23_b2.pdf［最終アクセス 2014 年 1 月 14 日］

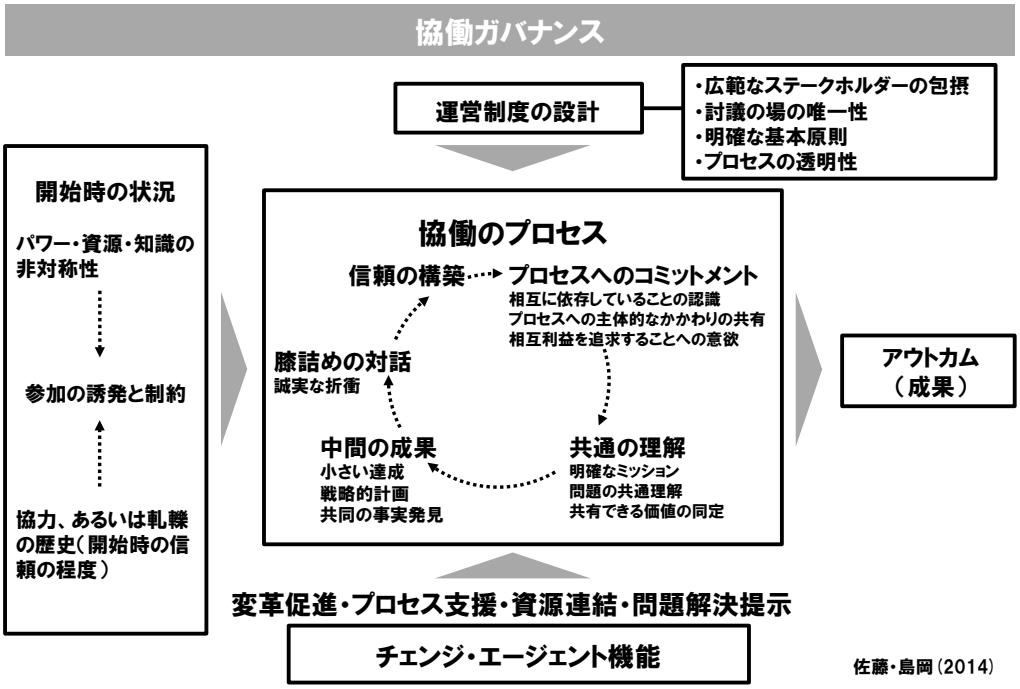
[15] 佐藤真久，2014,「最終報告書［プロジェクト・マネジメントの評価］と［中間支援組織の機能と役割］に焦点を置いて」、『最終報告書』、平成 25 年度：環境省地域活性化を担う環境保全活動の協働取組推進事業

[16] 佐藤真久，2015,「最終報告書［協働ガバナンスの事例分析］と［社会的学習の理論的考察］に焦点を置いて」、『最終報告書』、平成 26 年度：環境省地域活性化に向けた協働取組の加速化事業

[17] 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，8：1-6.

2.3.協働ガバナンス・モデルに基づく比較表作成

筆者らは、(1)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た協働ガバナンス・モデル(Ansell & Gash, 2008)[18]と、(2)Havelock & with Zlotolow(1995)[19]の指摘するチェンジ・エージェント機能([変革促進]、[プロセス支援]、[資源連結]、[問題解決提示])を結合させた「協働のための「中間支援機能」モデル」(佐藤・島岡、2014)(図 4-1)を構築した。本稿では、図 4-1 を「中間支援機能」と「協働ガバナンス」の要素を有したものとして「協働ガバナンス・モデル」と称し、「協働ガバナンス・モデル」に基づき、比較表(機能別マトリクス:Role Ordered Matrix)を作成した。



【図 4-1:協働ガバナンス・モデル(佐藤・島岡、2014)】

比較表は、(1)開始時の状況として、[パワー・資源・知識の非対称性](資源非対称性)、[協力あるいは軋轢の歴史](歴史)、[参加の誘発と制約](誘発と制約)、(2)運営制度設計として、[広範なステークホルダーの包摂](利害者包摂)、[討議の場の唯一性](場の唯一性)、[明確な基本原則](基本原則)、[プロセスの透明性](プロセス透明性)、(3)協働プロセスとして、[膝詰めの対話](膝詰対話)、[信頼の構築](信頼構築)、[プロセスへのコミットメント](プロセスコミット)、[共通の理解](共通理解)、[中間の成果](中間成果)、(4)「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]、から構成される。

対象とする協働取組事例において、「協働ガバナンス・モデル」に適合しない箇所やプロセスが存在することも想定されることから、常に「協働ガバナンス・モデル」との整合性について検討をしつつ、新しい知見が得られた際には、その内容を記載することに努めた。

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

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

2.4.調査データの収集

本研究では、本協働取組事業の採択団体の主要メンバーに非構造化インタビュー調査を実施するとともに文献調査を実施した（2014 年 10 月～2015 年 3 月）。非構造化インタビュー調査の内容は、比較表の項目（上述）に基づいている。活動内容や過去の取組、沿革等については、補足的に組織ホームページ、配布資料、年次報告書、活動案内から入手し、比較表に追記した。

3. 協働取組の概要

研究対象とする協働取組の概要を以下に記す。協働取組のタイトル、採択団体、実施目的、活動範囲については表 4-1 を参照されたい。

3.1.事例 1：全国公害資料館ネットワーク

公害経験を伝える役割を公害資料館が担ってきたが、公設私設といった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。2013 年度（平成 25 年度）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した。協議会を発足することで資料の保存ノウハウや、自治体や教育現場との協働ノウハウを共有し、社会へ発信した。2013 年度（平成 25 年度）に初めて公害資料館連携フォーラムが新潟で開催され、各地で独自に行われていた公害を伝える活動を共有した。2014 年度（平成 26 年度）は、前年度の成果を基盤に、資料の保存ノウハウや、自治体や教育現場との協働を進めるため、継続して資料館連携を続けるシステムづくりを目指した。また公害発生地域において未だ公害に関する偏見が根強い現状を踏まえ「新しい公害教育」の可能性を模索し、宣言文「公害資料館連携とは」の共同作成を通して、社会に発信した。

3.2.事例 2：水島環境学習まちづくり

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。具体的には、(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取組を行う。2014 年度（平成 26 年度）は、2013 年度（平成 25 年度）に立ち上げられた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共通基盤に、環境学習情報の一元化やメニューを整理して「水島版 ESD プログラム」を話し合った。さらに、住民を交えた“水島いいとこ探し”を行う中で取組の輪を地域全体へ広げたとともに、若者が学ぶ講座やエコツアーを通して地域への理解を深め、未来ビジョンの共有と実現に向けて踏み出した。

3.3.事例 3：香川うどんまるごと循環

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。2013 年度（平成 25 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』に取り組んだ。2014 年度（平成 26 年度）はプロジェクトが一通り完成をみたことから、新たなうどん店の参画などプロジェクトの拡大や全県的な環境教育の取組により、協働取組を加速化させた。

3.4.事例 4：九州自然歩道活用

九州各県をネックレス状にむすぶ 3,000km の「九州自然歩道」は諸施設の老朽化が進み、管理・活用のための仕組みが必要とされている。本協働取組事業を通じて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ことを目指す。2013 年度（平成 25 年度）は、「九州自然歩道フォーラム」（協議会活動）の運営、おすすめ 36 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った。2014 年度（平成 26 年度）は、協議会活動の継続、通信紙の発行、踏破証制度の構築を行うなど九州自然歩道の管理者から利用者までさまざまな場面での「対話の場」を創出・強化した。

3.5.事例 5：小浜温泉資源活用まちづくり

古くからの温泉地であり、豊富な温泉資源を有する長崎県小浜温泉において、地元の活動団体や教育機関が連携協力し、地熱資源を活かした低炭素まちづくりと持続可能な観光地域づくりを目指す。2013 年度（平成 25 年度）に協働の場としての「小浜温泉まちづくり協働部会」を設立しながらも、具体的なアイデアについてはワーキンググループで検討する体制を構築し、それらの活動内容と今後の構想について「小浜温泉未来 Book」にまとめた。2014 年度（平成 26 年度）は、具体的な体験型観光事業や熱利用事業などにいてワーキンググループを通して検討することで組織基盤を確立しつつ、採択された団体は協働取組の中核団体として「小浜温泉まちづくり協働部会」へのそれらの動きの共有と地域への波及に努めた。

【表 4-1：研究対象とする協働取組事例の概要】
（2013 年（平成 25 年度）－2014 年度（平成 26 年度）継続採択案件）

事例	タイトル（採択団体）	実施目的	範囲
1	全国公害資料館ネットワーク（公害地域再生センター）	● 公設私設資料館の全国的連携を続けるシステムづくり ● 資料保存ノウハウや協働ノウハウ共有、社会発信	国内全域
2	水島環境学習まちづくり（水島地域環境再生財団）	● 多様な主体による環境学習（水島版 ESD プログラム）を通じた人材育成とまちづくり	水島地域
3	香川うどんまるごと循環（うどんまるごと循環コンソーシアム）	● 関係主体の巻き込みと環境教育の取組によるうどん食品残渣削減、持続可能な循環型社会のシステム構築	香川県域
4	九州自然歩道活用（グリーンシティ福岡）	● 九州自然歩道の協働型管理・活用によるログトレイルの実現、環境教育の充実、地域活性化	九州全域
5	小浜温泉資源活用まちづくり（小浜温泉エネルギー）	● 地熱資源を活かした低炭素まちづくりと持続可能な観光地域づくり、温泉ツーリズムへの発展	小浜地域

4. 結果と考察

4.1.各協働取組に見られる「協働ガバナンス」

まずは、それぞれ協働取組における、「協働ガバナンス」の特徴についてまとめる。（公財）公害地域再生センター（あおぞら財団）による「全国公害資料館ネットワーク」（事例 1）は、2013 年度（平成 25 年度）から公害資料館連携フォーラムを開催してきている。本フォーラム開催の背景には、情報共有と共通理解の醸成、信頼関係の構築と現況把握を目的としたヒアリング調査の実施に特徴が見られる。そして、本取組を通して、全国ネットワークとしての［討議の場の唯一性］を確立した点にあるだろう。本フォーラムには、資料館だけではなく、地域再生を行っている団体、研究者、被害者団体が集まるだけでなく、2014 年度（平成 25 年度）には、元原因企業である神岡鉱業株式会社を、本フォーラムにおける協働の場への参加の誘発を行っている。さらに、2009 年に実

施した富山でのスタディツアーは、採択団体と三井金属鉱業株式会社との直接的な付き合いを可能にし、2014年度（平成 25 年度）のフォーラムを有意義なものにさせている。全体として、**「協働ガバナンス」**を効果的に機能させ、公害教育を主軸にした学習機会を提供することにより、協働プロセスをスパイラルに進展させている点に特徴が見られる。

（公財）水島地域環境再生財団による「水島環境学習まちづくり」（事例 2）は、2 年をかけて、協議会において発散と収束を繰りかえすワークショップを行った。このプロセスが、協働プロセスを循環させたといえる。さらに採択団体は、単独で**「中間支援機能」**を果たそうとはせず、協議を進めるために積極的に他者の知見を活用し協力を推進していった。これは**「中間支援機能」**の分担ともいえ、過去の軋轢が大きいステークホルダー間の協働を実行する場合に有用な示唆を与えるといえる。

うどんまるごと循環コンソーシアムによる「香川うどんまるごと循環」（事例 3）は、うどん残渣の対策にむけた協働プロセスが一巡し、ステークホルダー間の信頼関係の構築と、取組の成果を出すことができた。二巡目に向かうためには、ステークホルダーを拡大することが必要となった例である。プロセスを二巡目に載せるためには、新たな利害関係を協働に組み込むことになり簡単ではない。参加の誘因として様々な工夫が必要となる。

（特活）グリーンシティ福岡による「九州自然歩道活用」（事例 4）は、広域性、ステークホルダーの多数性という本事業に特有の条件をカバーし、協働プロセスを進行させるために工夫を行った。工夫例として、フォーラムミーティングにおける対話と、通信紙「九州自然歩道通信」の発行がある。ミーティングでは、各地で活動しているフォーラムのメンバーをはじめ、各県の担当者や環境省の担当者・レンジャー、他地域の長距離自然歩道の利活用に携わる者も参加し、互いに自己紹介と活動の近況を共有している。紙媒体による通信紙「九州自然歩道通信」は、**[膝詰めの対話]**から**[信頼の構築]**、そして**[プロセスへのコミットメント]**の動きを作り、協働のプロセスを回すことに役立っている。

（一社）小浜温泉エネルギーによる「小浜温泉資源活用まちづくり」（事例 5）の特徴は、「よそ者」による協働の推進が功を奏している点である。採択団体のメンバーは全員小浜温泉以外の出身者であり、地域のしがらみから離れたよそ者によってつくられた新たな討議の場に参加することによって地域課題が解決できるのではないかという期待が、各種アクターの参加の誘発を招いてきたと考えられる。

4.2.「協働ガバナンス」の機能比較

各協働取組の**「協働ガバナンス」**の機能比較を行うと以下の点が明らかになった（表 4-2）。

1）開始時の状況

[パワー・資源・知識の非対称性]においては、参画する公害資料館の属性相違（事例 1）などの「パワーの非対称性」のほか、被害者と元原因企業に見られる情報や知識の差（事例 1）、専門性による情報や知識、ノウハウの差（事例 2）、環境対策技術（事例 3）、管理者と歩道利用者の情報や知識の差（事例 4）などの「資源・知識の非対称性」が見られる。更には、歩道整備の意欲の差（事例 4）というような「意欲の非対称性」も見られる。

[協力あるいは軋轢の歴史]においては、「軋轢の歴史」「無協力の歴史」にわけて述べることとしたい。「軋轢の歴史」については、公害運動と被害者補償の歴史的背景に基づく被害者と被告企業との軋轢（事例 1；事例 2）や、事業実施における競合他者の存在と課題解決の難しさ（事例 3）が見られる。「無協力の歴史」については、広域であるが故に、歩道整備の知識・意欲に差があることや管理者側から利用者への一方向な情報提供しかなされてきていないこと（事例 4）や、行政区分がある故に、雲仙市・島原半島全体での協働機会が過去に少なかったこと（事例 5）が挙げられる。このように、歴史的背景をみるだけでも、行政区分や広域性により協力の歴史がなかった、協力をする必要がなかったという歴史的背景も存在している。

［参加の誘発と制約］においては、「参加の誘発」と「参加の制約」にわけて述べることとしたい。「参加の誘発」については、まず、全事例において、課題を解決したい、地域づくりをしたいという、利害関係を越えた共通の動機が存在している。また、これらの共通の動機が、［協力あるいは軋轢の歴史］を踏まえた上で、取組を展開している。本取組では過去の「軋轢の歴史」（事例 1；事例 2）や「無協力の歴史」（事例 3；事例 4；事例 5）を乗り越えた事例が見られており、課題解決や地域づくりにおける［討議の場の唯一性］と［信頼関係］が果たしている役割は大きいと言える。また、バイオ発電事業の成功によるモデル化（事例 3）や政策への反映の可能性（事例 5）などのような［中間の成果］の共有や、協働プロセスにおける社会的な学びの構築（事例 1；事例 2；事例 4；事例 5）なども、更なる「参加の誘発」を向上させている点も特記すべき事項であろう。その一方で「参加の制約」も見られる。具体的には、「軋轢の歴史」がもたらす公害発生地域の元原因企業の参加の制約（事例 1）やうどんの食品残渣対策における廃棄物処理業者と競合による参加制約（事例 3）、広域であるが故の関係主体の参加の制約（事例 4）が見られる。「参加の制約」においては、その取組の有する歴史的背景（事例 1）、その実施形態（事例 3）、広域性（事例 1；事例 4）など、多様な理由によるものが多い。今後、個々の取組の歴史的背景、社会的文脈、実施形態、広域性など、さまざまな側面において参加が制約されている現状を把握することが、「参加の誘発」の向上には必要不可欠であるといえよう。

2）運営制度の設計

［広範なステークホルダーの包摂］においては、各事例とも、その包摂している主体に多様性が見られる。具体例として、被害者（被害者の会含む）・元原因企業・支援者の巻き込み（事例 1；事例 2）、研究者の巻き込み（事例 1；事例 2；事例 5）、学生の巻き込み（事例 1；事例 2）、漁業協同組合（事例 2）、農家（事例 3）、小中学校（事例 3）、製造業（事例 3）、飲食店舗（事例 3）、林業組合（事例 5）、などがある。「香川うどんまるごと循環」（事例 3）においては、対等なパートナーとして、地域メディアを包摂しており、協働取組の可視化と広報活動、主体者意識の向上に特徴が見られる。「小浜温泉資源活用まちづくり」（事例 5）では、地域づくりに関心ある人・団体に対し、制約のない参加促進をしている点も興味深い。その一方で、全事例において、地域づくりに関心のある NPO や地元住民、自治体の巻き込みが見られる。自治体の関与・参画の背景には、地域の政策課題とのリンクを強調している本事業の特徴が反映されていることが読み取れよう。とりわけ、「九州自然歩道活用」（事例 4）では、九州全域を対象としているため、県、市町村の自治体の参画が見られる。山系といった生命地域の保全を協働取組の主目的としており、多様な自治体の参画と対話の場づくりに貢献しているといえる。［広範なステークホルダーの包摂］においては、その多様な包摂性だけでなく、包摂のプロセスにも特徴がある。「全国公害資料館ネットワーク」（事例 1）においては、被害者、元原因企業と従来協働しえない関係主体を、公害教育という「学びの側面」を重視することで、協働プラットフォームに巻き込んでいる。「小浜温泉資源活用まちづくり」（事例 5）においては、核となる人や団体には参加を促し、その核を中心として、人脈を活用し広範なステークホルダー包摂している。このように、関係主体の有する属性や関心、信頼の程度において、包摂のプロセスにおいても多様性がみられている。

［討議の場の唯一性］の確立においては、どの事例においても、多様な主体を巻き込んだ協働プラットフォームを構築している。具体的には、公害資料館全国ネットワーク（事例 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（事例 2）、うどんまるごと循環コンソーシアム（事例 3）、九州自然歩道フォーラム（事例 4）、小浜温泉エネルギー活用推進協議会（事例 5）の設置が見られる。

［明確な基本原則］においては、協働取組の目的と協働プラットフォームの役割の共有が第一に挙げられる。具体的には、公害資料館連携フォーラムを世代間・世代内の学びと対話の機会として位置付け（事例 1）、みずしまの未来について一緒に考える対話の機会としての位置付け（事例 2）、地域の政策課題（うどん残渣の削減）

にむけた改善（事例 3）などが見られる。さらに、具体的な[明確な基本原則]については、宣言文「公害資料館連携とは」における基本原則の明記（事例 1）、趣意書による基本指針（あり方、目的、整備、維持管理、活用）の提示と役割分担の明文化（事例 4）、などが見られる。既存の利害関係を越えた地域づくりに関心ある個人・団体の制約のない包摂、参加型意思決定を尊重するアプローチが明文化されないものの、地域づくりの活動指針として共有化されている例も見られる（事例 5）。

[プロセスの透明性]においては、全事例において、多様な関係主体の巻き込みが、公共性の向上とともにプロセスの透明性の向上に貢献している。全事例において自治体の巻き込みが見られ、その他、研究者の巻き込み（事例 1；事例 2；事例 5）、地域メディアの巻き込み（事例 3）なども見られる。第三者的なファシリテーターを地域外から招聘する（事例 2）ことや地方環境事務所の巻き込み（事例 4）を通して、[プロセスの透明性]に確保に努めている事例も見受けられる。多様な参加型意思決定プロセス（多様なアイデアを出す・絞るプロセス、協議プロセス）の採用と[プロセスの透明性]の向上が、関係主体のモチベーションの向上にも貢献しているという指摘も見られ（事例 5）、運営制度を設計する際に、必要不可欠な要素として位置付けられよう。[プロセスの透明性]を共有媒体の配布により、確保している事例も見られる（事例 1：ヒアリング調査報告書；事例 4：通信紙「九州自然歩道通信」の発行など）。

[広範なステークホルダーの包摂]で述べられるように多様な関係主体の包摂は[討議の場の唯一性]を向上にも貢献している。さらには、[討議の場の唯一性]の向上は、協働プロセスと参加型意思決定の尊重を余儀なくされるが故に[明確な基本原則]の確立と[プロセスの透明性]の向上にも貢献していると言える。このように、運営制度の設計には、個々の要素が相互補完的であり、相乗効果をもたらすものであることが、事例から読み取れる。

3）協働プロセス

[膝詰めの対話]と[信頼の構築]においては、相互に強い関係性が見られた。関係主体が協働できる関係性の構築においては、採択団体の今日までの活動によるもの（本協働取組事業有無に関わらず）が大きい。（公財）公害地域再生センター（あおぞら財団）（事例 1）や（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）（事例 2）のように被害者の立場に寄り添う主体の場合は、被害者救済にかかる長年にわたる活動と、被害者・被告企業との対話を通して信頼関係を構築してきている。本取組の実施においては、参画する関係主体との綿密なコミュニケーションと、協働プラットフォームにおける協議プロセスへの特段の配慮、が見られている。すなわち参画する関係主体との綿密なコミュニケーションについては、ヒアリング調査を戦略的に活用し、ニーズの把握だけでなく、情報共有、解決策の提示、対面による信頼関係の構築として、実施している事例（事例 1；事例 2）や、23 の県・関連団体へのヒアリング調査（事例 4）などが挙げられる。協働プラットフォームにおける協議プロセスへの特段の配慮においても、対話の場づくりに向けて、第三者的なファシリテーターを地域外から招聘（事例 2）や、研究者の巻き込み（事例 1；事例 5）、「よそ者」による協働の推進（事例 5）、などが挙げられる。また、多様な関係主体の巻き込みによる[討議の場の唯一性]の確保がもたらす、ビジョン達成にむけた信頼感の醸成も見られている（事例 1）。

[プロセスへのコミットメント]においては、まず、多様な主体を巻き込んだ協働プラットフォームにおける協議プロセスの尊重が挙げられよう。多様な主体が自由な意見を述べる対話の場づくりと、多様な主体の役割分担に基づく取組の推進がすべての事例において見られており、その場づくりこそが当事者意識を向上させ、[プロセスへのコミットメント]の向上に貢献しているといえる。さらに、[プロセスへのコミットメント]の向上にむけて、地域メディアの効果的活用が見られる。地域メディアとのパートナーシップの構築による取組内容の発信（事例 3）や通信紙「九州自然歩道通信」の発行（事例 4）などは、[プロセスへのコミットメント]の向上と、[共通の理解]の

向上にむけたアプローチとしてみることができる。[プロセスへのコミットメント]の向上は、対外的な広報と価値の顕在化によるものだけではなく、参加している関係主体自身が取組の意義を理解し、価値を内在化するアプローチもまた、重要であろう。具体的には、公害教育という「学びの要素」を入れ、共に学びあうアプローチ（事例1；事例 2）や、地域資源マップづくりや地域ビジョンの構築（事例 2）、管理者と利用者の視点の融合した観光マップづくり（事例 4）、地域の現状と未来の姿をまとめた書籍づくり（事例 5）、などが見られる。地域の[プロセスへのコミットメント]向上には、「学びの要素」とともに共に愉しむ「共愉性」も不可欠であろう。「学びの要素」も盛り込んだ取組は「共愉性」を向上させるほか、ウォーキングイベントや保全活動イベント開催などを通して、関係主体自身がともに愉しむ環境づくりを構築していること（事例 4）も[プロセスへのコミットメント]の向上をもたらしていると言える。その他にも、環境省地方環境事務所や自治体の関与、地域メディアの参画などは、取組そのものの公共性を高めることに貢献しており、公共性、社会性の高い本事業において[プロセスへのコミットメント]向上の一翼を担っているといえよう。

[共通の理解]においては、取組の進捗と達成を可視化する手段として、宣言文「公害資料館連携とは」の共同作成（事例 1）、地域資源マップづくりや地域ビジョンの構築（事例 2）、管理者と利用者の視点の融合した観光マップづくり（事例4）、地域の現状と未来の姿をまとめた書籍づくり（事例5）などが見られる。また、協議プロセスにおいて[共通の理解]を促す配慮も見られる。具体的には、地域メディアとのパートナーシップの構築による取組内容の発信（事例 3）や通信紙「九州自然歩道通信」の発行（事例 4）などがある。さらには、ヒアリング調査の効果的活用による情報共有と共通理解の醸成を促す取組も見られる（事例 1）。

[中間の成果]の共有においては、共通ビジョンの構築（事例 1：宣言文「公害資料館連携とは」；事例 2：地域ビジョンの構築；事例 5：地域の現状と未来の姿をまとめた書籍づくり）のほか、キーワードの発見（事例 2）、現況マップづくり（事例 2：地域資源マップづくり；事例 4：観光マップづくり）、プログラム開発事例（事例 1：フィールドツアー・プログラム；事例 2：エコツアー・プログラム）も中間成果の共有として位置付けられるであろう。このような、協議プロセスと参加型合意形成に基づく成果物（文書、資料、プログラム）の発信以外にも[中間の成果]が見られており、モデルの採算性の獲得（事例 3）、自治体基本計画素案における本取組の位置づけ（事例 5）も見られている。

4）「中間支援機能」

[変革促進]においては、過去の軋轢の歴史を乗り越え異なる主体による対話・学習を促す場の唯一性を確立したという点において、全事例に見られる協働プラットフォームが該当するといえる。また、「協働ガバナンス」に関係主体の学びと変容の促進をしている事例（事例 1；事例 2；事例 3）、山系という生命地域を軸にした地域横断的・セクター横断的取組（事例 4）、「よそ者」による新たな人間関係構築、既存のしがらみから離れた協働部会の場作り（事例 5）、なども事例として見られる。事業成果を活かして他地域へ貢献（茨城県のサツマイモ発電）している事例（事例 3）などは、協働取組の成果の活用としての[変革促進]が見られる。

[プロセス支援]においては、全事例において、協働プラットフォーム（フォーラム、協議会、コンソーシアム、ワークショップなど）の企画立案、連絡調整、運営支援が見られる。その他、協議会運営支援における座長の戦略的採用や「中間支援組織」の知見活用（事例 2）、自治体やメディアが参画しやすい場づくり（事例 3）、協働取組の広報を支援する取組（事例 4：通信誌「九州自然歩道通信」による[プロセス支援]）や、プロジェクトの進捗状況の共有（事例 5）、なども見られている。

[資源連結]においては、ヒアリング調査による情報・機会の連結（事例 1）、信頼に基づく人と人の連結（事例1；事例 3；事例 5）、異なる経験を有する関係主体の「多様なノウハウの活用」（事例 1；事例 2；事例 3；事例 5）、異なる専門性を有するメンバーの知見活用、農漁業者の知験を連結（事例 2）や、温泉熱利用に関する大学研

究者の知見、木材管理にかかる伝統知などの活用（事例 5）などの「多様な知の連結」も見られる。

［問題解決提示］においては、ヒアリング調査などの機会を活かした展示、事例に基づく解決策の提示（事例 1）、協議に基づく採算性確保（廃棄うどんからメタンガス抽出・発電）（事例 2）、九州自然歩道管理等にかかるポータルサイト改善にむけたコンサルテーション（事例 4）、地元利害関係者の意見まとめ、地域が目指すビジョンの可視化・事業化（事例 5）などの事業面での問題解決の提示が見られる。その一方で、明確な問題意識を有する人の座長配置による地域づくりへの貢献（事例 2）、関係者の「対話の場」を創出・強化、歩道管理・活用両面での活性化を促進（事例 4）など協働面での問題解決の提示が見られる。

【表 4-2：研究対象とする協働取組事例の機能比較（佐藤・島岡 2014）に基づく】

	機能＼事例	1	2	3	4	5
開始時状況	資源非対称性	++	++	++	++	++
	歴史	++	++	++	++	++
	誘発と制約	++	++	++	++	++
運営制度設計	利害者包摂	++	++	++	++	++
	場の唯一性	++	++	++	++	++
	基本原則	++	+	+	++	+
	プロセス透明性	+	+	+	+	++
協働プロセス	膝詰対話	++	++	++	++	++
	信頼構築	++	++	++	++	++
	プロセスコミット	++	++	++	++	++
	共通理解	++	++	++	++	++
	中間成果	++	++	++	++	++
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］	NC	+	++	++	++

注：事例 1：全国公害資料館ネットワーク（（公財）公害地域再生センター（あおぞら財団））、事例 2：水島環境学習まちづくり（（公財）水島地域環境再生財団）、事例 3：香川うどんまるごと循環（うどんまるごと循環コンソーシアム）、事例 4：九州自然歩道活用（（特活）グリーンシティ福岡）、事例 5：小浜温泉資源活用まちづくり（（一社）小浜温泉エネルギー）
注：++：資料や発行物によって達成を確認、+：報告書によってのみ達成を確認。-：未確認、NA：該当せず、NC：不明

4.3.「協働ガバナンス」の多様性

本研究の対象事例は、事業全体からすれば一部分であるが、協働取組がいかに多様な形を取るかが如実に示されている。このことは、事業主体が協働取組を進めるにあたっては、地域の状況に応じた「協働ガバナンス」の創出が求められることを示している。さらに、事業に共通する協働取組の「協働のプロセス」は、個々の要素（［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］）の相互作用は直線ではなく循環であり、要素間の反復プロセスであることが読み取れる。すなわち、協働取組を成功に導くための解は一つではない。事業主体には、現場の状況に応じて、協働取組を進める創意工夫が求められる。

事業に共通する協働取組の「アウトカム（成果）」として、ステークホルダーの意識の変化をあげる。たとえば、うどんまるごと循環コンソーシアムでは、「事業を共有していくプロセスを通じて単体の集まりよりも価値観の共有が

飛躍的に上がった」という。(特活)グリーンシティ福岡(事例 4)でも「管理者と利用者の双方向の対話を進めていく中で、利用者側の普段の言動が変わり、管理者側も、利用者の声を聞くことで歩道整備に対する認識に変化が生じた」という。また採択団体自身も、県と環境省と話をする中で、「管理者側の気持ちや立場を理解し、利活用を進めるやり方を学んできた」と述べる。これらは、協働取組が社会的な学びの場(**「社会的学習」**)[20]として機能し、ステークホルダーの変容が促進されたことを示唆している。

4.4.「中間支援機能」の多様性

上述のとおり、**「中間支援機能」**についても多様性が見られる。表 2 だけでは、まだ根拠が不十分であるため、より考察を深めていくことが必要であるものの、全事例において、**[プロセス支援]**と**[資源連結]**の取組が長けており、比較的、**[変革促進]**と**[問題解決提示]**の取組においては、十分な取組が出ていない傾向が見られる。**[変革促進]**と**[問題解決提示]**の取組は、ともにリーダーシップの意味合いが強い。今後、**「中間支援機能」**に求められるリーダーシップのあり方についての知見蓄積が必要とされている。

5.「協働ガバナンス・モデル」(佐藤・島岡 2014)の有効性・限界

本研究で援用した**「協働ガバナンス・モデル」**(佐藤・島岡 2014)は、Ansell & Gash(2008)と Havelock & with Zlotolow(1995)を結合させたモデルであるが、このモデルは、個々の事例からの理論抽出(観察帰納的な研究方法)を行っている。本研究の事例分析では、対象とする全事例において、概ね、**「協働ガバナンス・モデル」**との整合性が見られ、個々の事例を多様な機能に基づいて考察、比較検討をすることができた。このことからも、協働取組の分析を行う際に、**「協働ガバナンス・モデル」**の有効性を見ることができる。その一方で、全事例協働取組が社会的な学びの場(**「社会的学習」**)として機能し、ステークホルダーの変容が促進されたことが示唆されることは興味深い。今後、**「協働ガバナンス・モデル」**(佐藤・島岡 2014)と**「社会的学習」**に関する理論的枠組との結合が必要とされているといえよう。

[20] Didham と Ofei-Manu (2015)は、社会的学習理論の開発と歴史において、三学派があることを指摘している。本稿では、およそ 10 年前に誕生し、生態学的問題、天然資源管理、持続可能な開発の理論を適用したことで知られる第三学派における社会的学習として位置付ける。
参考:[Didham, R. J. & Ofei-Manu, R. 2015. Social Learning for Sustainability: Advancing community-based inquiry and collaborative learning for sustainable lifestyles. /In/ V. W. Thoresen, R. J. Didham, J. Klein, & D. Doyle (Eds.), /*Responsible Living: Concepts, education and future perspectives* /(pp. 233-52). Cham: Springer.]

【表 4-3:研究対象とする協働取組事例の「協働ガバナンス」比較(佐藤・島岡 2014)に基づく】

要素	＼事例 要素	1.全国公害資料館 ネットワーク	2.水島環境学習 まちづくり	3.香川うどん まるごと循環	4.九州自然 歩道活用	5.小浜温泉資源活用 まちづくり
開始時の状況	資源非対称性	(1)被害者と元原因企業の非対称性、(2)公害資料館の属性相違、(3)地域の知見相違	(1)被害者と元原因企業の非対称性、(1)専門性による情報や知識の差	(1)ちよだ製作所のエタノール抽出技術、(2)地域づくりにおける NPO、自治体、メディアの存在	(1)広域性と多数性、(2)歩道整備の状況・知識・意欲の差、(3)管理者と歩道利用者間関係性弱し	(1)温泉、観光、環境などにかかる様々な団体の存在ありつつも協働経験少なし(非対称性顕著)
	歴史	(1)被害者と元原因企業との軋轢、(2)公害運動と被害者補償の歴史的背景	(1)被害者と元原因企業の軋轢、(2)公害運動と被害者補償の歴史的背景	(1)採択団体を中心に各主体間の一定の信頼関係の確保	(1)歩道整備の知識・意欲の差、(2)管理者側から利用者への一方向の情報提供	(1)7 町合併、雲仙市誕生(2005 年)、雲仙市・島原半島全体での協働機会少なし(協力の歴史希薄)
	誘発と制約	(1)スタディツアー(2009 年富山、2010 年新潟、2011 年大阪)による参加誘発、(2)参加・対話型学習機会の構築と地域実践、ヒアリング調査による多様な主体の参加誘発、(3)スタディツアー(2009 年、富山)において採択団体と三井金属鉱業株式会社との直接的な付き合いを可能	(1)地域改善したいという共通動機、(2)水島財団による企業との一定の信頼関係、(2)長年の活動により、開始時には企業側と一定の信頼関係が構築	(1)各主体の役割分担を相互に理解、(2)うどん残渣対策の必要性(自治体からの要望)、(3)バイオ発電事業の成功によるモデル化(2013 年度)、(4)産業廃棄物事業者やうどん店へのアンケート調査による参加拡大・誘発(2014 年度)、(5)廃棄物処理業者と競合による参加制約	(1)共に自然への思いを深め、人と人とが支えあう「絆」のトレイル構築にむけた共通の動機、(2)九州自然歩道を主題とした情報が少なさ、(3)管理者と利用者との相互のフィードバックを行う仕組みの弱さ	(1)小浜温泉以外の出身者(よそ者)による協働取組への参加依頼、情報取集、よそ者による新たな討議の場への期待、参加誘発、(2)小浜温泉地域における環境活動を、地域活性化(観光など)、地域住民の環境教育につなげることができていなかった
運営制度設計	利害者包摂	(1)被害者、企業、研究者、支援者、学生などの巻き込み	(1)協議会設置(企業、地元住民、自治体、大学、漁業協同組合、被害者の会としてのみずしま財団など 13 団体)、(2)誰でも参加可能な地域報告会、エコツアー等開催、学生、一般市民まで参加拡大	(1)コンソーシアム設置(ちよだ製作所、さぬき麺業、グリーンコンシューマー高松、香川県、高松市、Peace of New Earth 実行委員会、うどん工場、店舗、食育 NPO、小中学校、農家、メディア、他)	(1)九州自然歩道フォーラム設置による、県、市町村、セクターを越えた包摂	(1)核となる人や団体には参加を促し、その核を中心として、人脈を活用し広範なステークホルダー包摂、(2)地域づくりに関心ある人・団体の参加促進(制約設けず)、場の唯一性高める
	場の唯一性	(1)公害資料館全国ネットワーク構築、(2)公害資料館連携フォーラム開催	(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設立	(1)メディア掲載によるうどんまるごと循環コンソーシアムの知名度向上	(1)県、市町村、セクターを越えた九州自然歩道フォーラム設置による場の唯一性	(1)小浜温泉エネルギー活用推進協議会、小浜温泉エネルギー設立(2011 年)、(2)既存利害を越えて議論(よそ者による協働部会運営)
	基本原則	(1)公害資料館連携フォーラムを世代間・世代内の学びと対話の機会として位置付け、(2)宣言文「公害資料館連携とは」に明記	(1)協議会において一緒に考える対話の場にする、(2)みずしまの未来について話をする	(1)地域の政策課題(うどん残渣の削減)にむけた改善	(1)趣意書による基本指針(あり方、目的、整備、維持管理、活用)の提示と役割分担の明文化	(1)既存の利害関係をこえた地域づくりに関心ある個人・団体の制約のない包摂、参加型意思決定
	プロセス透明性	(1)自治体・研究者の参画による公共性向上、(2)協働取組の進捗共有や、ヒアリング調査に基づくヒアリング集配布	(1)自治体の参画による公共性向上、(2)第三者的なファシリテーターを地域の外から招聘	(1)自治体・メディアの参画による公共性の向上	(1)自治体、地方環境事務所の参画による公共性向上、(2)通信紙「九州自然歩道通信」の発行	(1)協働部会の参加型意思決定プロセス(多様なアイデアを出す・絞るプロセス、協議プロセス)を通したモチベーション向上
協働プロセス	膝詰対話	(1)関係主体が協働できる関係性の構築、(2)ヒアリング調査の実施(コミュニケーションの手段)	(1)多様な主体に対するヒアリング調査の実施(コミュニケーションの手段)	(1)行政・企業・住民の関係をつなぎ、協働できる関係性の構築、(2)メディアと双方向の関係性構築	(1)23 の県・関連団体へのヒアリング調査、(2)九州自然歩道フォーラムミーティングにおける対話	(1)膝詰の対話の重視、信頼に基づく人の仲介と包摂、協議プロセスの重視、価値観の共有
	信頼構築	(1)ヒアリング調査、電話連絡等による直接的なコミュニケーション、(2)公害資料館連携フォーラムの開催	(1)ヒアリング調査、電話連絡等による直接的なコミュニケーション、(2)勉強会の開催	(1)行政・企業・住民の関係をつなぎ、協働できる関係性の構築、(2)メディアと双方向の関係性構築	(1)九州自然歩道フォーラムミーティングにおける対話、(2)通信紙「九州自然歩道通信」の発行	(1)膝詰の対話の重視、信頼に基づく人の仲介と包摂、協議プロセスの重視、価値観の共有
	プロセ	(1)フォーラム開催(多	(1)協議会メンバーに	(1)メディアカバレッジ	(1)九州自然歩道フォ	(1)協働部会の参加

	スコミット	様な主体的参画)、(2)「学びの要素」(公害教育)を入れ、プロセスのコミット向上、(3)研究者、実践者などの多様な主体のコミット、(4)公害の文脈を理解している活動者によるWSの記録関与	おけるWS実施(自身の意見を自由に述べる一方、協議による未来ビジョンをまとめあげる発散・収束のプロセス)、主体者意識の向上	による情報共有、プロセスへのコミット向上、共通理解の醸成、(2)香川県職員の主体的参画によるコンソーシアムメンバーの一体感、事業へのコミット向上	ーラムミーティングにおける対話、(2)通信紙「九州自然歩道通信」の発行、(3)普及事業:ウォーキングイベント、保全活動イベント開催	型意思決定プロセス(多様なアイデアを出す・絞るプロセス、協議プロセス)、プロセスの透明性確保、討議の場の唯一性の確保を通したモチベーション向上
	共通理解	(1)公害資料館連携フォーラムへの参加を通して、議論され、共有化、(2)宣言文「公害資料館連携とは」の共同作成	(1)議論プロセスを通した、メンバーの異なる立場や価値観の共有、共通理解の醸成、(2)地域資源マップづくりの議論	(1)事業コンセプトの理解、(2)メディアカバレッジによる情報共有、プロセスへのコミット向上、共通理解の醸成	(1)九州自然歩道フォーラムミーティングにおける対話、(2)通信紙「九州自然歩道通信」の発行	(1)協議による協働部会目的やWGの共通理解向上、(2)参加型まちづくりグループによる観光客ニーズの把握と共有
	中間成果	(1)ヒアリング調査(2014年度初め)の機会を活用し関係主体と中間成果共有、協働取組の価値の顕在化、共通理解の醸成	(1)協議会による水島エコツアー開催(2013年度)、(2)「水島の未来ビジョン」を協議、「世界一の環境学習都市」というキーワードを発見・共有	(1)アンケート調査の導入による各主体との巻き込み拡大(2014年度)、(2)モデルの一巡と一定の採算性の獲得(2014年度)	(1)行政と民間の連携による「おすすめコース」、「歩道の危険度ランク」の設定(管理者と利用者の視点の融合)	(1)小浜温泉の現状と未来の姿を「小浜温泉未来Book」にまとめ共有(2013年度)、(2)雲仙市環境基本計画素案における本取組の位置付け
中間支援機能	変革促進	(1)公害資料館連携フォーラム開催(異なる主体による対話・学習を促す場の唯一性を確立)	(1)過去の軋轢の歴史を乗り越え、みずしまの未来を創造する協議の場を創造	(1)競合の立場を越えた資源循環全体ビジョンと政策協働、(2)関係主体の学びと変容の促進、(3)他地域へ貢献(茨城県の薩摩芋発電)	(1)九州自然歩道フォーラム設置(地域横断的、セクター横断的)	(1)「よそ者」による新たな人間関係構築、既存のしがらみから離れた協働部会の場づくり、(2)ネットワーク拡大による事業波及
	プロセス支援	(1)公害資料館連携フォーラム開催(フィールドワークやWSのファシリテーション)	(1)協議会設計、連絡調整、記録作成、(2)協議会運営支援(協議会座長、EPOちゅうごくの知見活用)	(1)コンソーシアム設計、(2)コンソーシアム運営支援、(3)自治体やメディアが参画しやすい場づくり	(1)九州自然歩道フォーラムミーティング開催、(2)通信誌「九州自然歩道通信」によるプロセスの支援	(1)協働部会の運営、WS開催、(2)プロジェクトの進捗状況の共有
	資源連結	(1)今日までの公害反対運動や環境教育の実践を通した信頼に基づく人脈の活用、(2)ヒアリング調査による情報の連結	(1)異なる専門性を有するメンバー、農漁業者の知験を連結、(2)岡山大学研究者の巻き込み、研究側面による議論深化	(1)異なる主体の連携促進、知見共有、ノウハウの活用	(1)九州自然歩道フォーラムミーティングと通信誌「九州自然歩道通信」による人、情報、資源の連結	(1)新たな資源の連結(例:温泉熱利用に関する長崎大学等の科学者の知見、木材管理にかかる伝統知など)
	問題解決提示	(1)ヒアリング調査などの機会を活かした展示、事例に基づく解決策の提示	(1)明確な問題意識を有する人を座長にすることによる地域づくりへの貢献	(1)協議に基づく採算性確保(廃棄うどんからメタンガス抽出・発電)	(1)地域関係者の「対話の場」を創出・強化、歩道管理・活用両面での活性化を促進、(2)九州自然歩道管理等にかかるポータルサイト改善にむけたコンサルテーション	(1)地元利害関係者の意見まとめ、地域が目指すビジョンの可視化・事業化

注:事例1-5は表4-1に対応、WS:ワークショップ

第五章：実証研究編

－「プロジェクト・マネジメント」と「協働ガバナンス」の評価

1. はじめに

本章では、本協働取組加速化事業に採択された協働取組を、(1) 事業評価としての[「プロジェクト・マネジメント」の評価]で指摘する 7 つの評価基準（[効果－目標達成度]、[効率性]、[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]）[21]と、(2) 協働評価としての[「協働ガバナンス」の評価]で考察を試みる。「協働ギャザリング 2016」（年度末報告会）においては、採択されたすべての個別案件に対する「プロジェクト・マネジメント」の評価と「協働ガバナンス」の評価を行った（合同評価）。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：平成 27 年度協働取組加速化事業（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 2016」（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 2016（年度末報告会）の開催

本協働取組加速化事業の年度末報告会として、「協働ギャザリング 2016～環境×協働=どんな未来？」（以下、本年度末報告会）が、2016 年 2 月 6 日（土曜日）に開催された（表 5-1、写真 5-1）。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）、地球環境パートナーシッププラザ（GEOC/EPO）、環境省地方環境事務所（REO）、アドバイザリー委員会委員、環境省を含めた計 112 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とその協働取組に対する地方 EPO による中間支援プロセスが報告された。[第二部：協働取組事業評価ワークショップ]では、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」の評価と「協働ガバナンス」の評価（個別案件）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。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、【表付録 3-1：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」（事業）／「協働ガバナンス」（協働）の有効性（プラス評価点）】、【表付録 3-2：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」／「協働ガバナンス」の提案・改善点】、を参照されたい。

[21] 「プロジェクト・マネジメント」評価の 7 つの評価基準詳細については、[佐藤真久，2014，「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」，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』*]を、参照

【表 5-1：協働ギャザリング 2016（年度末報告会）の概要】

- **開催日時**：2016 年 2 月 6 日（土）
- **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**）、地球環境パートナーシッププラザ（GEOC/EPO）、環境省地方環境事務所（REO）、アドバイザリー委員会委員、環境省を含めた計 112 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事業と協働の合同評価
- **開催場所**：ベルサール西新宿 Room4
- **当日スケジュール**

  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

【写真 5-1：協働ギャザリング 2016（年度末報告会）における議論風景】

3.「プロジェクト・マネジメント」の評価（個別案件）

本節では、協働ギャザリング 2016（年度末報告会）参加者による「プロジェクト・マネジメント」（事業）に関する評価コメントに基づいて、考察を述べることとする。詳細については、【表付録 3-1：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」（事業）／「協働ガバナンス」（協働）の有効性（プラス評価点）】を参照されたい。なお、今後の各協働取組の「プロジェクト・マネジメント」（事業）の効果的・効率的実施にむけた提案・改善の詳細については、【表付録 3-2：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」／「協働ガバナンス」の提案・改善点】を参照されたい。

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」、「制度の活用」、「文化的基盤の活用」、などに協働取組の特徴が見られる。本協働取組加速化事業は、自治体との連携・協働による「政策協働」のアプローチを採用しているため、表 5-2 で示すように、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いえよう。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、本協働取組加速化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 5-2 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［効果－目標達成度］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」、「組織活性化」などに協働取組の特徴が見られる。本協働取組加速化事業の目標は、地域社会における環境保全であるが、表 5-3 からもわかるとおり、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いえる。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、組織活性化といった、社会的側面、経済的側面、組織的側面に対しても貢献できる点が、表 5-3 からも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 5-3 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。

環境的ニーズに対しては、［2］「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会の指摘する「即「駆除」に頼らないで「馴化」という落としどころを共有することによる動物の権利の保障」、［3］（有）三素の指摘する「災害対策と電源開発を合わせて行う探究的な協働プロセス」、［4］（一社）あきた地球環境会議の指摘する「引きこもり対策と林業活性化という 2 つ社会課題の関連づけ」、［5］♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）の指摘する「景観を守ること、食べること、地域循環の仕組みづくり」、［6］（公財）オイスカの指摘する「環境課題を観光と地域マネジメントからアプローチ」、［7］さがみ湖森・モノづくり研究所の指摘する「地域材利用を促す仕組みづくりと普及・

啓発」、[8]（一社）若狭高浜観光協会の指摘する「ブルーフラッグ認証の獲得プロセスを活かした環境保全と観光と地域マネジメントの連関」、[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会の指摘する「食品廃棄物の堆肥化、地酒製造、リユースビン回収による資源循環のしくみづくり」、[10]（公財）吉野川紀の川源流物語の指摘する「紀の川／県境を越えた直接の自治体間連携（流域連携）」、[11] bioa（ビオア）の指摘する「地域資源の教材と環境教育」、[12]（特活）アンダンテ 21 の指摘する「増田川水環境再生による協働のしくみづくり」、[13]（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）の指摘する「難しい公害問題にソフトな「環境教育」というアプローチを採用することによる参加の場づくり」、[14]NPO 森からつづく道の指摘する「地域の魅力発見における“農業”から“環境”への視点拡大アプローチ」、[15]（特活）環境の杜こうちの指摘する「物部川流域の総合的な環境保全」、[16]（特活）おきなわグリーンネットワークの指摘する「赤土等流出防止にむけた地域連携」、[17]（特活）くすの木自然館の指摘する「希少生物生育地湿地における環境保全」、が見られる。

経済的ニーズに対しては、[3]（有）三素の指摘する「災害対策と電源開発を合わせて行う探究的な協働プロセス」、[4]（一社）あきた地球環境会議の指摘する「引きこもり対策と林業活性化という 2 つ社会課題の関連づけ」、[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）の指摘する「景観を守ること、食べること、地域循環の仕組みづくり」、[6]（公財）オイスカの指摘する「環境課題を観光と地域マネジメントからアプローチ」、[7]さがみ湖森・モノづくり研究所の指摘する「サプライチェーンを活かした「森の机事業」、[8]（一社）若狭高浜観光協会の指摘する「ブルーフラッグ認証の獲得プロセスを活かした環境保全と観光と地域マネジメントの連関」、[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会の指摘する「食品廃棄物の堆肥化、地酒製造、リユースビン回収による資源循環のしくみづくり」、[16]（特活）おきなわグリーンネットワークの指摘する「ソーシャルビジネス化による持続可能な社会づくり」、が見られる。

社会的ニーズに対しては、公害資料館ネットワークの指摘する「資料館関係者だけでなく、社会教育施設、研究者など多様なステークホルダーを巻き込み」、[3]（有）三素の指摘する「災害対策と電源開発を合わせて行う探究的な協働プロセス」、[4]（一社）あきた地球環境会議の指摘する「引きこもり対策と林業活性化という 2 つ社会課題の関連づけ」、[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）の指摘する「景観を守ること、食べること、地域循環の仕組みづくり」、[6]（公財）オイスカの指摘する「環境課題を観光と地域マネジメントからアプローチ」、[7]さがみ湖森・モノづくり研究所の指摘する「サプライチェーンを活かした「森の机事業」、[8]（一社）若狭高浜観光協会の指摘する「ブルーフラッグ認証の獲得プロセスを活かした環境保全と観光と地域マネジメントの連関」、[10]（公財）吉野川紀の川源流物語の指摘する「流域協議会から形式的機能から行動する機能への転換」、[12]（特活）アンダンテ 21 の指摘する「増田川水環境再生による官民の多様なセクターによる協働のしくみづくり」、[14]NPO 森からつづく道の指摘する「トコロジスト」という言葉・概念を導入したことで社会的な一体感の獲得」、[16]（特活）おきなわグリーンネットワークの指摘する「赤土等流出防止にむけた地域連携」、が見られる。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 5-4 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」、「ユース」、「専門家」、「地縁組織」、「ボランティア」、「住民」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。本協働取組加速化事業は、「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。

自治体の連携・協働については、[10]（公財）吉野川紀の川源流物語の指摘する「紀の川／県境を越えた直接の自治体間連携（流域視点）」、[15]（特活）環境の杜こうちの指摘する「教育委員会との連携や広域 3 市連

携」、[17]（特活）くすの木自然館の指摘する「多様な行政（国、県、市）のつながりや自治会のネットワーク化」、などの特徴ある取組も見られる。企業との連携・協働については、観光に関わる企業との協働も多々見られるが、農漁業従事者との協働も多く見られる（[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）、[10]（公財）吉野川紀の川源流物語、[14]NPO 森からつづく道、[16]（特活）おきなわグリーンネットワークなど）。多様な専門家の巻き込みや（[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会、[15]（特活）環境の杜こうち、[16]（特活）おきなわグリーンネットワークなど）、ボランティアの巻き込み（[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会など）が見られる。いずれにしても、[関係主体の巻き込み度]については、異質性ある多様な主体との協働を促進する本事業の特徴を十分に反映しているものと見受けられる。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 5-5 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、「学校・教師」、「地域社会」、「農漁業従事者」、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。[関係主体の満足度]においては、満足度が高い点を強調している取組だけでなく、その結果がもたらす新たな展開（[17]（特活）くすの木自然館の取組で見られる地元の小学校から環境学習の要望）、協働の更なる深化（[1]公害資料館ネットワークによる継続的な取組、[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会の取組で見られるボランティア活動の活性化、[8]（一社）若狭高浜観光協会の取組で見られる多様な主体の思いが協働の推進力となっていること、[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会の取組で見られる参加者の増加）、地域愛の向上（[17]（特活）くすの木自然館の取組で見られる湿地保全を通した地域の愛着の向上）など、様々なものが見られる。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（[関係主体の満足度]）については、表 5-6 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」、「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（継続案件除く）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 5-7 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、産業振興への貢献（[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会、[3]（有）三素、[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州））や、市の政策への反映（[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会）などが見られる。横断的課題への影響については、日本の公害経験の知見蓄積と国内外発信の可能性として、[1]公害資料館ネットワークの取組が見られる。自治会の人たちの意識を変えるきっかけとしての取組も見られており、多様な社会的インパクトが見られる（[17]（特活）くすの木自然館）。その他、従来の活動では見られなかったESD（持続可能な開発のための教育）という言葉の一般化（[10]（公財）吉野川紀の川源流物語）や、流域における行政区分を超えた取組（[10]（公財）吉野川紀の川源流物語）も見られており、その社会的インパクトの高さがうかがえよう。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 5-7 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」、「技術」、「共有のミッション・ブランド化」、「政策協働」、「協働体制」などに協働取組の特徴が見られる。本協働

取組（継続案件除く）が、[自立発展性]をもたらすまでには十分ではない点が表 5-8 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、他地域でも参考になりうる協働取組のノウハウの蓄積（[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会の取組に見られる人と猫と海鳥が共生する環境づくり、[4]（一社）あきた地球環境会議における社会課題と林業活性化とのリンク、[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）の取組に見られる循環型経済の構築、[17]（特活）くすの木自然館の取組に見られるマイクロパートナーシップによる成功体験と当事者意識の変化や、取組開始段階からの地域住民の主体性の尊重（[10]（公財）吉野川紀の川源流物語）、事務局を支える担い手の登場（[8]（一社）若狭高浜観光協会）、協働主体間における役割分担の明確化がもたらす協働の深化（[4]（一社）あきた地球環境会議）などが見られる。さらに、ビジネスモデルの構築（[4]（一社）あきた地球環境会議、[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）、[7]さがみ湖森・モノづくり研究所、[16]（特活）おきなわグリーンネットワーク）も見られている。[自立発展性]の背景には、共愉性も見られている点（[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）、[10]（公財）吉野川紀の川源流物語）が、本事業における成果の一つとして挙げられよう。このように、多様な視点から今後の[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 5-8 を参照されたい。

【表 5-2：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）	● 大学と連携した学生ボランティアのアイデア。[2] ● 預かりボランティアは地域の人が参加できていい。[2] ● 若者が中心に参加するプロジェクトってうらやましい。[4] ● ボランティアの活用がいい。[6] ● 調査ボランティアとして 200 人集めた。[6] ● 行政が苦手な「まずやってみる」ができる。[6] ● Action First.としてまず動くことは見習いたい。[6] ● 行政主導だったが、主体的な市民が出てきた。[8] ● 農家から見て漁師がチームに入ったことは大きかった。[10] ● 人集めがいい。[11] ● 参加者の多さ。[12] ● 団体の構成員の年齢層がバラエティに富んでいること。[14] ● 地元の人に「話をしてもらう」のが上手。[14] ● 専門家を含め主要なステークホルダーをすべて巻き込めている。[16]
財政資源の投入	
資源の活用	● 現場と専門的知見とのリンク・活用。[1] ● 専門的技術、知識の導入はさすがオイスカ。[6] ● 首長のバックアップがいい。[17]
協働実施体制	● 地域全体の取り組みになっている。[2] ● 専門家、三素、村内調整、他団体による役割分担がしっかり、はっきりしている。[3] ● 環境団体だけではなく、スローフードを推進する団体も前面に立っていることの魅力と可能性。[3] ● たくさんの異なる立場の人、組織が関わっている。[4] ● 事務局を支える担い手が出てきた。[8] ● 高齢化した団体との連携が、活動への信頼を生んだ。[14] ● 専門家を含め主要なステークホルダーをすべて巻き込めている。[16] ● 多様な主体へのヒアリング、ワークショップ、雑談からよいアイデアが生まれる。[10] ● 団体内部の役割分担も大切。[17]
制度の活用	● 地域おこし協力隊の役割を活かして、広域行政の連携がとれている。[10] ● リユースびんを酒にしぼったところがよい。まわりやすい。[9]
文化的基盤の活用	● 地域発のプロジェクト。[5] ● 生物多様性「トコロジスト」を活用することで多様な主体が参加した。[14]

[1]公害資料館ネットワーク／[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会／[3]（有）三素／[4]（一社）あきた地球環境会議／[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）／[6]（公財）オイスカ／[7]さがみ湖森・モノづくり研究所／[8]（一社）若狭高浜観光協会／[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会／[10]（公財）吉野川紀の川源流物語／[11] bioa（ビオア）／[12]（特活）アンダンテ 21／[13]（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）／[14]NPO 森からつづく道／[15]（特活）環境の杜こうち／[16]（特活）おきなわグリーンネットワーク／[17]（特活）くすの木自然館

【表 5-3：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	● 馴化作業がいい。ただ猫を譲渡するのではなく、人と猫と海鳥が共生する環境のためにどうすればいいかが分かりやすい。[2] ● 地域課題と環境のコラボがいい。収支がシンプルそうで事業化の実現度が高そう。[4] ● ごみ問題と循環型農業を結びつけて、農家にインプットした。[14] ● 耕作放棄地×生物多様性の二つのテーマについて、時間をかけて関連付けたことで市内部での連携がすすんだ。[14] ● （農地に由来する赤土問題の）メカニズムがわかりやすい。[16] ● 環境保全指標（協働のシンボル）としてのクロツラヘラサギの有効活用。[17]
コミュニティ・プロデュース	● 地域課題を他地域と共有することで、新たな気づきと解決策の可能性が見えそう。[1] ● 観光とつながっていることで多くの理解を得られている。[2] ● 協働事例を他の地域で進めたところがすごい。[3] ● 富良野で培ったノウハウをただ転用するのではなく、地元団体と互いに育成しながら行っていること。[3] ● 地域課題と環境のコラボがいい。収支がシンプルそうで事業化の実現度が高そう。[4] ● 訓練者の方自身が楽しく参加、理解、学ぶ取り組みに賛成。[4] ● 仕事は人間の大切な時間の使い方のひとつであり、誰もが働く喜びを感じられるようになることはよい。[4] ● エタノール→せっけん→エサ→卵お菓子。地域外から来てもらうところにつなげたところがすごい。[5] ● 地域でシンボリックなエタノール化が“アイコン”になっている。[5] ● 商品・サービス開発が地域密着ですすんでいるところ。[5] ● 周囲の自治体との差別化として食べ物を打ち出すのもいい。[6] ● 魅力的な森で、企業へのアピールができる点がうらやましい。[6] ● 可視化への着目がいい。[7] ● 川上、川中、川下の話をよく聴き、ニーズを把握している。そして「森の机事業」のような分かりやすい提案がいい。[7] ● 小学校を巻き込むこと。環境教育につながる点でいいと思った。[7] ● 子どもたちへのアプローチがいい。[7] ● 「ビーチカルチャー」という間口の広さ。[8] ● 犬の散歩について折衷案の交渉をしたこと。[8] ● 行政職員やステークホルダーの頭の改革。[8] ● 私たちの地域にもあったらいいのにと思った。[9] ● 取り組みの経済的なメリットを専門家から示したところ。[9] ● メリットを明示するという方向性がよい。[9] ● 定量的な事実の共有。[9] ● 見せる人の存在により、思いだけではなく、客観性が担保できるのはいい。[9] ● 見せる人を入れて、見せ方を上手くし成功したこと。[9] ● ESD が広がり、会話の中に出て来る。[10] ● 年間実施までこぎつけられたこと[11] ● 地域が参加している現況把握調査がいい。[12] ● 将来のまちづくりを担う子ども、若者の巻き込みに成功したのが最大の成果ではないか。[13] ● 子どもをつなげる交流がいい。[15] ● 研究機関との連携によるデータの可視化。[16] ● 成果の見える化がよい。[16] ● 主体者だけでなく、関係することによる意識付けやブランド化。[17]
人材育成	● 公害の共有はとても良い。伝えることは大切なこと。[1] ● 訓練者の方が社会貢献になっているという意識を持って積極的に取り組んでいること。[4]
ビジネス展開	● 就業者のモチベーションアップにより事業改善につながること。[4] ● 生産者の平時の事業の中で協働が成立している。[5]
政策協働	● 現場の実践とともに、これを支える基盤をつくられていること。（政策協働）[11]
組織活性化	● 各資料館の見る視点のシフト。（地域内→全国）[1] ● 受け身な仕事になりがちな資料館の活性化に貢献。[1] ● 形式的な流域協議会から動く役割を持たせた。[10]

[1]公害資料館ネットワーク／[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会／[3]（有）三素／[4]（一社）あきた地球環境会議／[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）／[6]（公財）オイスカ／[7]さがみ湖森・モノづくり研究所／[8]（一社）若狭高浜観光協会／[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会／[10]（公財）吉野川紀の川源流物語／[11] bioa（ビオア）／[12]（特活）アンダンテ 21／[13]（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）／[14]NPO 森からつづく道／[15]（特活）環境の杜こうち／[16]（特活）おきなわグリーンネットワーク／[17]（特活）くすの木自然館

【表 5-4：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）	● 体系的なプランニング・提案・ステークホルダーとのリンク。[1] ● 即「駆除」に頼らないで「馴化」という落としどころを共有したこと。[2] ● ボランティアと観光振興を掛け合わせた。[2] ● 溝鼠対策の必要性に共感。[2] ● 災害対策と電源開発を合わせて行う取組の協働に共感。今後重要になる。[3] ● 自然エネルギー発電いい。[3] ● 地域課題と環境のコラボがいい。収支がシンプルそうで事業化の実現度が高そう。[4] ● 2 つの課題を掛け合わせて新しい課題を作るというアイデアが新鮮。[4] ● 課題×課題でブレイクスルー発想がうまれる。[4] ● 「引きこもり対策」→社会復帰×「林業活性化」 この両方の社会問題を協働取組したアイデアはユニーク。共感が得られると思う。学校での環境教育に結び付けることで引きこもりも減少すると思う。[4] ● 地域課題と環境問題を組み合わせたのは非常に良いです。[4] ● 社会課題×社会課題→円と円の重なり部分！というのが発見の視点。[4] ● 10%の引きこもりに驚き。やはり仕事の場が必要。[4] ● 中山間地での拡大可能性。[4] ● 課題（引きこもり）×課題（未利用材）＝解決（地域活性化）という論理で課題毎の方法や目標が共有。[4] ● ピンチが仕組み作りのチャンスになったことがいい。[5] ● 食べることと地域循環の仕組み。[5] ● 景観を守るがベースにあっての循環型の農業、そのしくみが素晴らしい。[5] ● 「風景を守る」に共感する。[5] ● ゴミが出ない農業→普遍性があり新鮮。[5] ● 調査活動の受け入れ態勢が出来上がっているのがすごい。[6] ● 周囲の自治体との差別化として食べ物を打ち出すのもいい。[6] ● 次の世代に引き継ぐというコンセプトがいい。[6] ● 自然関係を上手く体験できる仕組みづくり。食＝調査。[6] ● 上手い魚で胃袋をつかみ、リピーターを確保するのはいい。お金ではない。[6] ● 川上中下の話をよく聴き、ニーズを把握している。そして「森の机事業」のような分かりやすい提案がいい。[7] ● 森の机事業が事業としておもしろい。[7] ● くすぶっていた公共課題のあぶり出し。[7] ● 「ない→ある」へのシンプルなスタイルがいい。[7] ● ピンチ→チャンスがいい。[7] ● 環境課題を観光と地域マネジメントからアプローチしたのがいい。[8] ● 「課題」をステップ踏んでビジョン（BF）にもっていったこと。[8] ● 具体的なブルーフラッグを目標にしたところがよい。[8] ● ブルーフラッグ認証を活用しようとしたこと。[8] ● “認証”を取ろうという誰からも分かりやすい目標設定がよい。[8] ● いろんな人の「こうなったらいいな」の上手な結びつけ。[8] ● これまで活用（着目）されていない日本酒へのアプローチがいい。[9] ● リサイクルよりリユースに納得。[9] ● 課題と解決策が明解。[9] ● “市の政策”というゴールとその共有。[9] ● 形式的な流域協議会から動く役割を持たせた。[10] ● 紀の川／県境を越えた直接の自治体間連携。（流域視点）[10] ● 体験など行動ベースのものがプログラムに組み込まれているところがいい。[10] ● 市民セクターを 2 つに分けられたのが興味深い。議員の巻き込みを可能としたのが良い。[12] ● 明確なビジョンがいいです。目標があれば協働できるステークホルダーは広がると思います。[13] ● 難しい公害問題にソフトな「環境教育」というアプローチは、着実に「若者」へ拡大している。[13] ● 「トコロジスト」という言葉・概念を導入したことで一体感をも持った。[14] ● 生物多様性「トコロジスト」を活用することで多様な主体が参加した。[14] ● 「地域の魅力」から“農業”→“環境”への拡大アプローチは優れている。[14] ● 環境教育のマッピングシステムがいい。[15] ● 研究機関との連携によるデータの可視化。[16] ● 成果の見える化がよい。[16] ● ソーシャルビジネス化を取り入れて持続可能に。[16] ● 継続に向けた持続可能な取組を検討している。[16] ● 先の目標ができている。[16] ● 課題、解決策、目的が明確。[17] ● 協働の取組を細分化しつつ、大きい枠を設ける仕組みとハンドリングがよい。[17]

[1]公害資料館ネットワーク／[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会／[3]（有）三素／[4]（一社）あきた地球環境会議／[5]♪米im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）／[6]（公財）オイスカ／[7]さがみ湖森・モノづくり研究所／[8]（一社）若狭高浜観光協会／[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会／[10]（公財）吉野川紀の川源流物語／[11] bioa（ビオア）／[12]（特活）アンダンテ 21／[13]（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）／[14]NPO 森からつづく道／[15]（特活）環境の杜こうち／[16]（特活）おきなわグリーンネットワーク／[17]（特活）くすの木自然館

【表 5-5：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	● 人と話す対話から事業へつなげているところがいい。[10] ● 多様な立場の人との対話・コミュニケーション。[10] ● メンバーの多様性と対話。[10] ● 地域の方との膝詰めの対話（交流会の開催など）。[16]
自治体	● トップダウンとボトムアップの組み合わせを基調としていること。[10] ● 時間を共有することが、団体と市の信頼関係に結びついた。[14] ● 紀の川／県境を越えた直接の自治体間連携（流域視点）。[10] ● 「教育委員会」を動かせたのはいい。[15] ● 広域的な 3 市連携の仕組み。[15] ● 国、県、市と多様な行政がつながっている。[17] ● 自治会のネットワークにより協働が広がった。さらに新しい自治会がネットワークに加わる流れになった。[17]
企業	● 天売島への往復チケットがよい。[2] ● 企業との連携。（CSR・CSV）[2] ● ホームセンターとの連携。[2] ● 一見関係なさそうな企業や観光、道外の方の巻きこみ。[2] ● 企業のかかわり方がいい。[3] ● 農家から見て漁師がチームに入ったことは大きかった。[10] ● ごみ問題と循環型農業を結びつけて、農家にインプットした。[14] ● JA と県漁連のつながりを作った。[16]
ユース	● バイクビズみずしまなどを通した子どもたちの意見の取り込み。[13] ● 将来のまちづくりを担う子ども、若者の巻き込みに成功したのが最大の成果ではないか。[13] ● 難しい公害問題にソフトな「環境教育」というアプローチは、着実に「若者」へ拡大している。[13] ● 地域、まちづくりにつながる「若者」が元気でいい。[13]
専門家	● 見せる人と経済評論家をステークホルダーに加えたこと。[9] ● 地域の意思決定者の巻き込み。[9] ● ステークホルダーの視点に立った団体・有識者の巻き込み。[9] ● 温暖化防止活動推進員の巻き込み。[15] ● NPO と農家をつなぐコーディネーターの存在が鍵。[16] ● 専門家を含め主要なステークホルダーをすべて巻き込めている。[16]
地縁組織	● 地域の方との膝詰めの対話（交流会の開催など）。[16]
ボランティア	● 預かりボランティアは地域の人が参加できていい。[2] ● ボランティアを活用した地元との連携。[2] ● ボランティアによる取り組みであることと多様な主体との連携を図っていること。[2]
住民	● 環境負荷なども含めて、住民と一緒に今後のことを考えること。[3] ● 地域の巻き込みもいい。[6] ● トップダウンとボトムアップの組み合わせを基調としていること。[10] ● 益田川の関心を住民に持たせることから、議会等を巻き込めたこと。[12] ● 高齢化した団体との連携が、活動への信頼を生んだ。[14] ● 地域住民と活動しているところがいい。[17]
全体	● 行政への要求から多様な主体に巻き込みによる協働に変わったこと。[1] ● 相互参照だけではなく、協働ビジョンを語る場作り・ネットワーク。[1] ● ビジョンを作って目的をしっかりと共有したこと。[1] ● 様々な主体の“フラット”な関係作りができたこと。[1] ● 取り組み全体が楽しそう。ノラネコによってコミュニケーションが生まれていると思う。[2] ● 地域全体の取り組みになっている。[2] ● 地域へアプローチしているところがいい。[3] ● たくさんの異なる立場の人、組織が関わっている。[4] ● 異分野の各課題解決、これぞ協働のタネ。[4] ● 課題×課題＝ブレイクスルー。[4] ● 異なる分野の主体が連携、顔を合わせて話をする。[4] ● ツアーを通して地域外とつながるのはよい。[5] ● 他地域を巻き込んだ協働。[5] ● ツーリズムの他地域の巻き込み方。[5] ● 誰でもできる取組であることがいい。[5] ● 体験してもらって巻き込んでいく手法。[6] ● 文化の伝承と環境保全という視点がいい。[6] ● 活動実践をして引き込んでいったところがすごい。[6]

	● 調整しすぎず、見守るという姿勢がいい。[7] ● 聞く「だけ」という行為。ふわっと、ゆるっと、がすごい。[7] ● 多様性をすごく感じる。[7] ● 丁寧なヒアリング（情報把握）から実施の流れ。[7] ● たくさんのステークホルダーがポイント。予想以上でも受け入れるところ。[7] ● ふところの広さ。[7] ● サプライチェーンを通じた連携・協働のかたち。[7] ● 他分野の人の思いが活動の推進力になっている。[8] ● 地域との対話・連携があるのはいい。[8] ● ステークホルダーを個別にあたることで集めた。[8] ● いろんな人の「こうなったらいいな」の上手な結びつけ。[8] ● 多様なステークホルダーを巻き込んでの体制づくりができていていい。[8] ● 参加者が増え、地域のしくみとして広がってきた。[9] ● オープン型の巻き込み。[9] ● マテリアルフローの整理とステークホルダーの巻き込み。[9] ● 異分野の接点づくり。[10] ● 様々な人々の話しあい。[10] ● ステークホルダーの掘り起し。[12] ● 地域が参加している現況把握調査がいい。[12] ● 場をはじめに作った。[13] ● 明確なビジョンがいい。目標があれば協働できるステークホルダーは広がる。[13] ● 地元の人に「話をしてもらう」のが上手。[14] ● ステークホルダーごとに価値を説いた。[14] ● 楽しく活動できるためのステークホルダー選びがなされている。[14] ● 機運が高まるベース作りになった。[14] ● ピラミッド型連携から円形（横連携）に発展し機能しているのがすばらしい。[16] ● 地域に根ざした活動がいい。[16] ● ステークホルダーが多様。[16] ● 課題関係者以外を巻き込んだ取組がいい（アロマオイルなど）。[16] ● 組織の強みを活かす場のプロデュースが巧み。[17]

[1]公害資料館ネットワーク／[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会／[3]（有）三素／[4]（一社）あきた地球環境会議／[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）／[6]（公財）オイスカ／[7]さがみ湖森・モノづくり研究所／[8]（一社）若狭高浜観光協会／[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会／[10]（公財）吉野川紀の川源流物語／[11] bioa（ビオア）／[12]（特活）アンダンテ 21／[13]（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）／[14]NPO 森からつづく道／[15]（特活）環境の杜こうち／[16]（特活）おきなわグリーンネットワーク／[17]（特活）くすの木自然館

【表 5-6：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）
学校・教師	● 地元の小学校から環境学習の要望があったこと。[17]
地域社会	● 自治会の人たちの意識を変えたことはすごい。[17] ● 農家主体による六次産業化。[5]
農漁業従事者	● 地元参加者の巻き込みが上手。オイスカのノウハウが活かされている。学びが多そう。[6]
全体	● フォーラムで地域（地元）が変わる。[1] ● 参加しやすいオープンなフォーラムと深めるクローズドな研究会の使い分け。[1] ● 観光とつながっていることで多くの理解を得られている。[2] ● 預かりボランティアで市民、大学生、動物園とたくさんの人がかかわっているところがすごい。[2] ● 地域に根ざすことで推進力アップにつながる。[3] ● 異業界の内容をていねいに理解して活動を展開したこと。[4] ● 自然関係を上手く体験できる仕組みづくり。食＝調査。[6] ● 関係者にとって良い経験を生み出している。[6] ● 350 年の森行ってみたい。ボランティアの調査！いいと思う！[6] ● 「魚」との関係性でつながる。[6] ● 上手い魚で胃袋をつかみ、リピーターを確保するのはいい。お金ではない。[6] ● 各主体の「知らない」を「知る」「つながる」に展開できた（マッチング）こと。[7] ● 知る、つながる、すごく大切です。[7] ● 川上⇔川中⇔川下をうまくつなげたこと（それを引き出したこと）。[7] ● 他分野の人の思いが活動の推進力になっている。[8] ● 地域との対話・連携があるのはいい。[8] ● 参加者が増え、地域のしくみとして広がってきた。[9] ● メリットを明示するという方向性がよい。[9] ● 定量的な事実の共有。[9] ● 非常に広範なエリアをカバーし、取り組み、合意形成に結びつけられたのは、簡単ではない。[10] ● 社会資源を対話でつなぐところがいい。[11] ● 市民セクターを 2 つに分けられたのが興味深い。議員の巻き込みを可能としたのが良い。[12] ● 対話を通した地域との取組がいい。[13] ● いきなりではイメージしづらいものもイベントなどを回数こなすことで、イメージが湧くだけでなく主体性が生まれた[14] ● 多様なツールでステークホルダーを巻き込む戦略がすばらしい。[16] ● 各主体のメリットを共有するための工夫は大切。[16] ● 課題関係者以外を巻き込んだ取組がいい。（アロマオイルなど）[16] ● マイクロパートナーシップによる目的意識の変化[17] ● マイクロパートナーシップによる当事者意識の変化。[17] ● 湿地の保全をとおして地域への愛着が高まった。[17]

[1]公害資料館ネットワーク／[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会／[3]（有）三素／[4]（一社）あきた地球環境会議／[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）／[6]（公財）オイスカ／[7]さがみ湖森・モノづくり研究所／[8]（一社）若狭高浜観光協会／[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会／[10]（公財）吉野川紀の川源流物語／[11] bioa（ビオア）／[12]（特活）アンダンテ 21／[13]（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）／[14]NPO 森からつづく道／[15]（特活）環境の杜こうち／[16]（特活）おきなわグリーンネットワーク／[17]（特活）くすの木自然館

【表 5-7：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）	● 外来種・外来生物でも同じモデルができるのでは。[2] ● 地域猫の問題に悩む他地域にも活用してほしい。[2] ● 地域で連携したよい取り組み。類似課題を抱える他の島の活動へぜひ発信共有を。[2] ● 中山間地での拡大可能性。[4] ● 就労支援が社会貢献につながる。[4] ● 環境と福祉の連携は他都市でも応用しやすい。「顔合わせ」「やる気」参考になる。[4] ● 休耕田の解消から米、養鶏、エタノールなどの生産という好循環の事業なので、他地域にも広げてもらいたい。[5] ● 文化財、自然資源保全モデルで役立ちそう。[6] ● 教育にまで広がりを見たこと。[8] ● 広く関心を持ってもらうためのわかりやすいイラストパンフの作成。[13] ● JA と県漁連のつながりを作った。[16]
本プロジェクトの影響による制度準備	● “市の政策”に反映された。[9] ● “市の政策”への反映は他の活動への大きな参考モデル。[9]
産業振興（労働人口・創業数・産業振興例・産業適用例）	● ノラネコ対策から地域振興につなげるのがいい。ぜひ参考にしたい。[2] ● 観光へつなげるところがいい。[2] ● 天売猫を観光ツールに。[2] ● 観光客が増えたことは参考になる。[2] ● 小水力発電はとてもいい。ツールとして、もっと同じような環境にある市町村他でワークショップをされては。[3] ● 富良野で培ったノウハウをただ転用するのではなく、地元団体と互いに育成しながら行っていること。[3] ● 商品・サービス開発が地域密着ですすんでいるところ。[5] ● 協働取組と実業（糧）とがつながった取組であり、説得力がある。[5]
横断的課題への影響（環境・文化・歴史）	● 世界発信はすばらしい。これからの開発には重要な視点。特に新興国（インド、中国など）にアピールしてほしい。[1] ● 公害の全体像が共有された。[1] ● 体験機会の場の認定を取得。[1] ● 各資料館の見る視点のシフト（地域内→全国）[1] ● 自治会の人たちの意識を変えたことはすごい。[17]
その他	● 10％の引きこもりに驚き。やはり仕事の場が必要。[4] ● 仕事は人間の大切な時間の使い方のひとつであり、誰もが働く喜びを感じられるようになることはよい。[4] ● 訓練者の方が社会貢献になっているという意識を持って積極的に取り組んでいること。[4] ● 散居集落ポテンシャルがすごい。[5] ● みんなで楽しいまちにしようという方向性での食べるワークショップが分かりやすい。[5] ● リユースが進むことで、製造の段階からゴミが出なくなる。[9] ● ESD という言葉を一般化しようとしたとりくみはすごい。[10] ● 行政区を越えた流域で取り組むことは他地域の参考になる。相模原市の取組も生産から販売までのサプライチェーン構築には、行政区をこえた「流域による」取り組みが重要。[10] ● 協議会からはじまり息の長い取組に感嘆。そのさらなる再生ということで今後も注目したい。[10] ● 真の流域連盟　良い言葉。[10] ● 流域視点のつながりが興味深い。[10] ● 環境教育として充実した内容となっているのがいい。[11] ● 参加者の多さ。[12] ● 地域ブランド的なビジョンづくりとなっていること。[13] ● 課題・解決策、方向性も良好。[14] ● 情報発信をメディアと組んで進めたこと。[15] ● マスコミ（CATV）を入れたことはいい。[15] ● 相談窓口としての役割。[16] ● 湿地の保全をとおして地域への愛着が高まった。[17]

[1]公害資料館ネットワーク／[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会／[3]（有）三素／[4]（一社）あきた地球環境会議／[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）／[6]（公財）オイスカ／[7]さがみ湖森・モノづくり研究所／[8]（一社）若狭高浜観光協会／[9]（特活）中部リサイクル運動市民の会／[10]（公財）吉野川紀の川源流物語／[11] bioa（ビオア）／[12]（特活）アンダンテ 21／[13]（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）／[14]NPO 森からつづく道／[15]（特活）環境の杜こうち／[16]（特活）おきなわグリーンネットワーク／[17]（特活）くすの木自然館

【表 5-8: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	● 大学や企業(ホームセンター)の巻き込みがよい。関係をつくったことで周知効果が大きかった。[2] ● 地域で連携したよい取り組み。類似課題を抱える他の島の活動へぜひ発信共有を。[2] ● 地域循環→これを地域ブランドにしていく可能性が広がりを感じる。[5] ● スタートアップから地域主体行動へのプロセスは優良モデル。[10]
人材・組織・制度	● 事務局を支える担い手が出てきた。[8] ● “市の政策”への反映は他の活動への大きな参考モデル。[9] ● マイクロパートナーシップによる当事者意識の変化。[17]
財務	
技術(運営・管理、技術開発)	● 馴化作業がいい。ただ猫を譲渡するのではなく、人と猫と海鳥が共生する環境のためにどうすればいいかが分かりやすい。[2] ● 富良野で培ったノウハウをただ転用するのではなく、地元団体と互いに育成しながら行っていること。[3] ● 小水力発電はとても良い。ツールとして、もっと同じような環境にある市町村他でワークショップをさ訓練者のコミュニケーション力の向上につなげている。[4] ● 様々な手法の組み合わせにより、関心喚起や参加を広げていること。[12]
共有のミッション、ブランド化	● 協働により横のつながりが生まれ、地域の特性の発信が実現。[5] ● 行政主導だったが、主体的な市民が出てきた。[8]
政策協働	● 本取組が経済循環や公共利益と連動して役割分担が明確、有効となった。[4]
協働体制	● ネットワークの“機能”を推していくとよい。[1] ● 全体とプロジェクトにおける協働ビジョンを作成。専門性＋現場意識。[1] ● ビジョンを作って目的をしっかりと共有したこと。[1] ● 協働取組と実業(糧)とがつながった取組であり、説得力がある。[5] ● 協働性→広がり性があるとりくみ。[5] ● 地域資源の理想的な循環が図られていていい。[5] ● 生産者の平時の事業の中で協働が成立している。[5] ● 行政と NPO がつながる協働体。[11] ● 地域ブランド的なビジョンづくりとなっていること。[13] ● 協働も参加の広がりも着実に進んでいる様子。[13] ● 先の目標ができている。[16] ● 地域の農業の問題(赤土対策)→地域住民全体で取り組む→協働のメリットを発見→円環連携→それぞれの役割が明確。[16] ● 湿地の保全をとおして地域への愛着が高まった。[17]
ビジネスモデルの構築	● ソーシャルビジネス化できている点が素晴らしい。[4] ● 地域の方がはじめた事業であることがいい。循環が継続することで事業にも継続性が生まれそう。[5] ● 「森を守る＝山主にお金を落とす」がポイント。地域でまわすということ。[7] ● 過密と過疎、森林資源と大工などについての域内経済循環。[7] ● ソーシャルビジネス化を取り入れて持続可能に。[16] ● 継続に向けた持続可能な取組を検討している。[16]
共愉性	● 楽しい循環のしくみがいい。[5] ● 思いが整理されている。[5] ● 誰でもできる取組であることがいい。[5] ● 取組を進めることで地域の方々が自分達の地域を知るきっかけになっている。[5] ● 各主体が既存の活動の延長で無理なく動けること。[10]

[1]公害資料館ネットワーク／[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会／[3](有)三素／[4](一社)あきた地球環境会議／[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu(マイムマイム奥州)／[6](公財)オイスカ／[7]さがみ湖森・モノづくり研究所／[8](一社)若狭高浜観光協会／[9](特活)中部リサイクル運動市民の会／[10](公財)吉野川紀の川源流物語／[11] bioa(ビオア)／[12](特活)アンダンテ 21／[13](公財)水島地域環境再生財団(みずしま財団)／[14]NPO 森からつづく道／[15](特活)環境の杜こうち／[16](特活)おきなわグリーンネットワーク／[17](特活)くすの木自然館

4.「協働ガバナンス」の評価（個別案件）

本節では、協働ギャザリング 2016（年度末報告会）参加者による「協働ガバナンス」（協働）」に関する評価コメントに基づいて、考察を述べることとする。詳細については、【表付録 3-1：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」（事業）／「協働ガバナンス」（協働）の有効性（プラス評価点）】を参照されたい。なお、今後の各協働取組の「協働ガバナンス」（協働）に関する効果的・効率的実施にむけた提案・改善の詳細については、【表付録 3-2：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」／「協働ガバナンス」の提案・改善点】を参照されたい。

【第四章：実証研究編－継続案件事例に見られる「協働ガバナンス」の比較】からも分かるとおり、各協働取組の「協働ガバナンス」は多様であるといえよう。[開始時の状況]においては、軋轢の歴史や参加の制約がありつつも、さまざまな取組を通して参加の誘発を行っている。[運営制度の設計]においては、多くの協働取組事例が協働取組の運営と設計に多大な配慮を行っていることも見受けられる。[協働のプロセス]においては、協働のスパイラルを回しつつも、関係主体どうしでの価値共有、進捗評価、そして相互の学び合い（「社会的学習」）が見られる。チェンジ・エージェント機能を有する「中間支援組織」においては、これら全体の「協働ガバナンス」に大きく関与しており、個々において、[変革促進]、[プロセス支援]、[問題解決提示]、[資源連結]を、能動的、受動的に実施している点も読み取れる。

4.1.協働取組の[開始時の状況]の評価

[開始時の状況]においては、多くの[軋轢の歴史]や[パワー・資源・知識の非対称性]が見られる（表 5-9）。[1]公害資料館ネットワークの取組に見られるように、被害者と元原因企業といった公害に対して長い間軋轢を有する事例もある。

このような軋轢の存在がある一方で、[協力の歴史]も見られており（表 5-9）、とりわけ、[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu（マイムマイム奥州）の取組のように、地域住民どうしの取組を尊重し、つなげることで、協働価値を創出している事例、[7]さがみ湖森・モノづくり研究所の取組のように、身近な森林関係者、製造者、市民、行政などから、なぜ木材の活用が活性しないかヒアリングを実施することを通して、コミュニケーションを開始している事例、[8]（一社）若狭高浜観光協会の取組のように、地方行政の積極的な参画と、具体的なブルーフラッグの取得を目標にしつつ、環境保全、観光、地域マネジメントの手段として活用することを通して、わかりやすい協働取組の導入を構築している事例、[12]（特活）アンダンテ 21 の取組のように、まず、ステークホルダーの掘り起こしをすることを通して、従来の関係性を超えた協働取組のデザインをしている事例、[13]（公財）水島地域環境再生財団（みずしま財団）に取組のように、10 年以上にわたる企業との関係構築が、協力の歴史をかたちづくり、協働取組を促進している事例、[14]NPO 森からつづく道の取組のように、事業提案により、高齢化した団体との連携を促し、活動への信頼を生んでいる例も見られる。また、[16]（特活）おきなわグリーンネットワークの取組のように、地域外の団体にも関わらず、実績を出すことによる信頼関係の構築をしている事例、[17]（特活）くすの木自然館の取組のように、NPO と住民による信頼関係と、自治会とのつながりが、取組を深めている事例も見られる。

4.2.協働取組の[運営制度の設計]の評価

[運営制度の設計]においては、大きく分けて、[広範なステークホルダーの包摂]、[討議の場の唯一性]、[明確な基本原則]、[プロセスの透明性]、の視点から考察を行う(表 5-9)。

[広範なステークホルダーの包摂]においては、[1]公害資料館ネットワークの取組においては、本事業の特性を活かした国内ネットワークの構築(公害資料館、患者、研究者、学生、NPO／NGO、企業)をし、多様な主体のフラットな関係性を促す一方、地域におけるモデルプログラムと協議の場づくりを行っている。また、[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会の取組における、ボランティアや観光産業などの多様なステークホルダーの巻き込み、[3](有)三素の取組における、行政職員も一村民としての巻き込み、[4](一社)あきた地球環境会議の取組における、異分野の各種の課題の解決にむけた関係主体(引きこもり対策や、林業活性活性化における関係者)の巻き込み、[6](公財)オイスカの取組における、地域の新鮮な食材を食することから始める継続的なボランティアを巻き込み、[7]さがみ湖森・モノづくり研究所の取組における、サプライチェーンに基づく多様な関係主体の巻き込みとワーキンググループによる具体的な関与、[9](特活)中部リサイクル運動市民の会の取組における、協働取組の経済的なメリットを専門家から明示することによる、関係者主体の巻き込みや、気軽に話しあう機会の提供、[10](公財)吉野川紀の川源流物語の取組における、紀の川／県境を越えた直接の自治体間連携(流域視点)の場づくりと、各主体が既存の活動の延長として活動できる無理のない参加の場づくり、[11] bioa(ビオア)の取組における、自治体とNPO の連携による関係主体の巻き込み、[12](特活)アンダンテ 21 の取組における、議員の巻き込み、[13](公財)水島地域環境再生財団(みずしま財団)の取組における、産・学・官の協働体制の構築や大学と NPO の相互補完、[14]NPO 森からつづく道の取組における、社会教育施設との役割の明確化による関係主体の巻き込み、[15](特活)環境の杜こうちの取組における、流域連携を通した専門家(教育委員会や温暖化防止活動推進員など)や関係主体の巻き込み、[16](特活)おきなわグリーンネットワークの取組における、専門家(国立環境研究所など)や関係者主体(農漁業従事者)の巻き込み、も見られる。このように、[広範なステークホルダーの包摂]においても、各協働取組に特徴が見られ、多様性が見られている。

[討議の場の唯一性]においては、[1]公害資料館ネットワークの取組のように、全国ネットワークとしての機能している点に特徴が見られる。この全国ネットワークとしての機能は、今後も継続することが関係主体によって期待されており、本事業における協働の場づくりとしての成果の一つになるといえる。このような、異質性の高い関係主体を巻き込んだ場づくりは、他の協働取組においても見られており、その場づくりの難しさと、複雑な課題に対する関係者主体からの期待を踏まえ、協働のスパイラルを深化させるものとして重要な機能を有していると言えよう。

[明確な基本原則]においては、[1]公害資料館ネットワークの取組における、多様な主体のフラットな関係性の促進、[3](有)三素の取組における、行政職員も一村民としての巻き込み、[8](一社)若狭高浜観光協会の取組のように、海へのリスペクトがある顧客を集めるためことを軸にした運営制度設計、[10](公財)吉野川紀の川源流物語の取組における、気軽に話し合う機会の提供、も見られる。[明確な基本原則]においても、ビジョンやミッションに基づくものや、対話と協働にかかる手続き的な方法に関するものなど、多様性が見られる。

[プロセスの透明性]においては、[1]公害資料館ネットワークの取組における、ネットワーク活動の報告書の発信などが見られており、公開性、対話性、透明性のアプローチは、他の協働取組においても重要な作業であるといえよう。

4.3.協働取組の[協働のプロセス]の評価

[協働のプロセス]においては、大きく分けて、[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]の視点から考察を行う(表 5-9)。

[膝詰めの対話]においては、いずれの協働取組においても必要不可欠な協働のプロセスであるといえるが、[1]公害資料館ネットワークの取組は、「原因企業との対話ができた」という歴史的な昨年度の成果を踏まえ、協働ビジョンを語る場作り・ネットワークの構築を生み出している。また、[7]さがみ湖森・モノづくり研究所の取組における、川上中下の話をよく聴くことによるニーズの把握、[8](一社)若狭高浜観光協会の取組における、海浜における犬の散歩についての折衷案の交渉、[10](公財)吉野川紀の川源流物語の取組における、多様な主体へのヒアリング、ワークショップ、雑談からのよいアイデアの創出、[12](特活)アンダンテ 21 の取組における、住民との対話と丁寧な対応、[13](公財)水島地域環境再生財団(みずしま財団)の取組における、バイクビズみずしまなどを通した子どもたちの意見の取込み、[16](特活)おきなわグリーンネットワークの取組における、地域の方との膝詰めの対話(交流会の開催など)、[17](特活)くすの木自然館の取組における、マイクロパートナーシップからの目的意識・当事者意識の向上、などの事例も見られる。いかに、[膝詰めの対話]が、持続可能で包容的な地域づくりに向けた協働のプロセスとして、重要であるかをうかがうことができる。

[信頼の構築]においては、従来のインフォーマルな交流機会のほか、[1]公害資料館ネットワークの取組では、ヒアリング調査を活用している点に特徴が見られる。具体的には、昨年度に採用された協働取組から、ヒアリング調査を通して、相互理解、情報共有、信頼関係を創る手法を採用しており、調査を調査者だけにものにせず、相互理解を促し、情報を共有し、信頼関係を構築している点に特徴が見られる。また、[14]NPO 森からつづく道の取組における、行動の時間を共有することによる、団体と市の信頼関係の構築、[15](特活)環境の杜こうちの取組における、ステークホルダーの文化の違いを理解した上での信頼の構築、[16](特活)おきなわグリーンネットワークの取組における、強みを生かす関係づくりからの信頼関係の構築、[17](特活)くすの木自然館の取組における、マイクロパートナーシップからの目的意識・当事者意識の向上、などの事例も見られる。これらの多くの指摘からも、協働のプロセスにおいて、[信頼の構築]が重要であることが理解できよう。

[共通の理解]においては、[1]公害資料館ネットワークの取組のように、ヒアリング調査を通した情報共有と共通理解の醸成や、また、[8](一社)若狭高浜観光協会の取組のように、ブルーフラッグの認証といった、明確なビジョンと象徴化のおかげで、関係者の心がひとつになれる点も関係主体に共通の理解を促しているといえよう。さらに、[13](公財)水島地域環境再生財団(みずしま財団)の取組のように、パンフレット作成を通してビジョン共有、[14]NPO 森からつづく道の取組における、行動の時間を共有することによる、団体と市の信頼関係の構築、などの事例も見られる。

[中間の成果]においては、その中間の成果が共有化されることにより、実施する協働取組の有効性を感じることが可能になり、その結果、次の [協働のプロセス]のスパイラルにむけた成果も見られつつある。例えば、[1]公害資料館ネットワークの取組における「全国フォーラムは地域の協働の糸口になった」との指摘からも、実施する協働の価値を少しずつでも顕在化し、それを[中間の成果]として共有する重要性を読み取ることができる。

【表 5-9：協働ギャザリング参加者の評価コメントに基づく「協働ガバナンス」評価】

「協働ガバナンス」（協働）	開始時の状況	● 資料館の内の一つが先導しているのがすばらしい。[1] ● 「イエネコにとっても必ずしも良い生活環境ではない」に納得。[2] ● エネルギー利用の目的が明確。[3] ● 地域発のプロジェクト。[5] ● 地域の方がはじめた事業であることがいい。循環が継続することで事業にも継続性が生まれそうでいい。[5] ● 森林関係者、製造者、市民、行政などから、なぜ木材の活用が活性しないかヒアリングしたこと。[7] ● 具体的なブルーフラッグを目標にしたところがよい。[8] ● ステークホルダーの掘り起し。[12] ● 事業提案から生まれる協働がいい。[14] ● 高齢化した団体との連携が、活動への信頼を生んだ。[14] ● 実績を積み上げているからこそ、地域外の団体にもかかわらず、地元の人からの信頼を得ている。[16] ● 自治会のネットワークにより協働が広がった。さらに新しい自治会がネットワークに加わる流れになった。[17] ● NPO と住民の信頼関係。[17]
	運営制度の設計	● “場に対する信頼関係”がいい。[1] ● ステークホルダーが仲間になった。[1] ● 様々な主体の“フラット”な関係作りができたこと。[1] ● 仕組みがおもしろい。馴化して譲渡、さらに天売猫のふるさとへという切符が観光振興にもつながっている。[2] ● 多様なステークホルダーの巻き込み。[2] ● 行政の人も一村民としてフラットに話し合える場づくり。[3] ● 専門家、三素、村内調整、他団体による役割分担がしっかり、はっきりしている。[3] ● 異分野の各課題解決、これぞ協働のタネ。[4] ● 参加者主体で進んでいる。[4] ● 地域の方や産業への一つ一つマメな誘いがけ行動。[4] ● 誰でもできる取組であることがいい。[5] ● 自然関係を上手く体験できる仕組みづくり。[6] ● 継続的にボランティアを引きつけるには胃袋をつかむ。[6] ● ふところの広さ。[7] ● たくさんのステークホルダーがポイント。予想以上でも受け入れるところ。[7] ● やる気をワーキンググループに落とし込んだこと。[7] ● 「ビーチカルチャー」という間口の広さ。[8] ● ステークホルダーを個別にあたることで集めた。[8] ● ブルーフラッグ認証を活用しようとしたこと。[8] ● “認証”を取ろうという誰からも分かりやすい目標設定がよい。[8] ● 多様なステークホルダーを巻き込んでの体制づくりができていていい。[8] ● 取り組みの経済的なメリットを専門家から示したところ。[9] ● 見せる人の存在により、思いだけではなく、客観性が担保できるのはいい。[9] ● “市の政策”というゴール（政策協働）とその共有。[9] ● ステークホルダーの視点に立った団体・有識者の巻き込み。[9] ● 気軽に話し合う機会の活用。[10] ● トップダウンとボトムアップの組み合わせを基調としていること。[10] ● 紀の川／県境を越えた直接の自治体間連携（流域視点）。[10] ● 各主体が既存の活動の延長で無理なく動けること。[10] ● 多様な立場の人との対話・コミュニケーション。[10] ● メンバーの多様性と対話。[10] ● 社会資源を対話でつなぐところがいい。[11] ● 熱意を新たな役割につなげたところ。[11] ● 行政と NPO がつながる協働体。[11] ● 市民セクターを 2 つに分けられたのが興味深い。議員の巻き込みを可能としたのが良い。[12] ● 場をはじめに作ったこと。[13] ● 対話を通した地域との取組がいい。[13] ● 明確なビジョンがいい。目標があれば協働できるステークホルダーは広がる。[13] ● 楽しく活動できるためのステークホルダー選びがなされている。[14] ● 社会学習施設との線引きについて、気をつけた。[14] ● 時間を共有することが、団体と市の信頼関係に結びついた。[14] ● 機運が高まるベース作りになった。[14] ● ステークホルダーの文化の違いを理解すること。[15]

		● 話し合う関係性ができたことがいい。[15] ● 広域的な 3 市連携の仕組み。[15] ● 「教育委員会」を動かせたのはいい。[15] ● 温暖化防止活動推進員の巻き込み。[15] ● ステークホルダーが多様。[16] ● 対話がいい。[16] ● 専門家を含め主要なステークホルダーをすべて巻き込めている。[16] ● 課題関係者以外を巻き込んだ取組がすごい(アロマオイルなど)。[16] ● 多様なツールでステークホルダーを巻き込む戦略がすばらしい。[16] ● 各主体のメリットを共有するための工夫は大切。[16] ● 組織の強みを活かす場のプロデュースが巧み。[17] ● 対話の場づくりがいい。[17] ● 団体内部の役割分担も大切。[17]
	協働のプロセス	● 要求から協働へ、信頼から仲間へ。[1] ● 全体とプロジェクトにおける協働ビジョンを作成。専門性＋現場意識。[1] ● 相互参照だけではなく、協働ビジョンを語る場作り・ネットワーク。[1] ● 行政への要求から協働に変わったこと。[1] ● フォーラムで地域(地元)が変わる。[1] ● ビジョンを作って目的をしっかりと共有したこと。[1] ● 各資料館の見る視点のシフト。(地域内→全国)[1] ● 馴化作業がいい。ただ猫を譲渡するのではなく、人と猫と海鳥が共生する環境のためにどうすればいいかが分かりやすい。[2] ● 即「駆除」に頼らないで「馴化」という落としどころを共有したこと。[2] ● 富良野で培ったノウハウをただ転用するのではなく、地元団体と互いに育成しながら行っている。[3] ● 調整を行う「間に立てる団体」があった。[3] ● 環境と福祉の連携は他都市でも応用しやすい。「顔合わせ」「やる気」参考になる。[4] ● 社会課題を共有したプロセス。[4] ● 「リーダーシップ」を引き出す必要性への気づきがいい。帰属意識プラス積極性の醸成。[4] ● 異業界の内容をていねいに理解して活動を展開したこと。[4] ● 異なる分野の主体が連携、顔を合わせて話をする。[4] ● 課題(引きこもり)×課題(未利用材)＝解決(地域活性化)というロジックで課題ごとのアプローチ、ゴールイメージが共有できている。[4] ● 協働取組と実業(糧)とがつながった取組であり、説得力がある。[5] ● 思いを整理して伝えられるようになってきたこと。[5] ● 生産者の平時の事業の中で協働が成立している。[5] ● 伝えること、役割分担、大事。[5] ● 協働により横のつながりが生まれ、地域の特性の発信が実現。[5] ● 楽しい循環のしくみがいい。[5] ● 関係者にとって良い経験を生み出している。[6] ● 次の世代に引き継ぐというコンセプトがいい。[6] ● 川上、川中、川下の話をよく聴き、ニーズを把握している。そして「森の机事業」のような分かりやすい提案がいい。[7] ● 聞く「だけ」という行為。ふわっと、ゆるっと、がすごい。[7] ● くすぶっていた公共課題のあぶり出し。[7] ● 丁寧なヒアリング(情報把握)から実施の流れ。[7] ● 各主体の「知らない」を「知る」「つながる」に展開できた(マッチング)こと。[7] ● 知る、つながる、すごく大切です。[7] ● 調整しすぎず、見守るという姿勢がいい。[7] ● 犬の散歩について折衷案の交渉をしたこと。[8] ● 行政主導だったが、主体的な市民が出てきた。[8] ● 「課題」をステップ踏んでビジョン(BF)にもっていったこと。[8] ● いろんな人の「こうなったらいいな」の上手な結びつけ。[8] ● 「いいこと」に対して、どう参加させ、やる気にさせるか。[8] ● 環境課題を観光と地域マネジメントからアプローチしたのがいい。[8] ● マテリアルフローの整理とステークホルダーの巻き込み。[9] ● 一緒に現地を見に行ったことがいい。[10] ● 多様な主体へのヒアリング、ワークショップ、雑談からよいアイデアが生まれる。[10] ● 非常に広範なエリアをカバーし、取り組み、合意形成に結びつけられたのは、簡単ではない。[10] ● 協議会からはじまり息の長い取組に感嘆。そのさらなる再生ということで今後も注目したい。[10] ● 雑談から事業が生まれる。[10] ● 行政と NPO がつながる協働体。[11]

		● 住民との対話、対応を丁寧に行っていること。[12] ● 地域が参加している現況把握調査がいい。[12] ● 益田川の関心を住民に持たせることから、議会等を巻き込めたこと。[12] ● バイクビズみずしまなどを通した子どもたちの意見の取り込み。[13] ● 協働も参加の広がりも着実に進んでいる。[13] ● 対話を通した地域との取組がいい。[13] ● 将来のまちづくりを担う子ども、若者の巻き込みに成功したのが最大の成果ではないか。[13] ● 地域、まちづくりにつながる「若者」が元気でいい。[13] ● 難しい公害問題にソフトな「環境教育」というアプローチは、着実に「若者」へ拡大している。[13] ● 広く関心を持ってもらうためのわかりやすいイラストパンフの作成。[13] ● 時間を共有することが、団体と市の信頼関係に結びついた。[14] ● ステークホルダーごとに価値を説いた。[14] ● いきなりではイメージしづらいものもイベントなどを回数こなすことで、イメージが湧くだけでなく主体性が生まれた。[14] ● ステークホルダーの文化の違いを理解すること。[15] ● 話し合う関係性ができたことがいい。[15] ● 地域の農業の問題(赤土対策)→地域住民全体で取り組む→協働のメリットを発見→円環連携→それぞれの役割が明確。[16] ● 強みを生かす関係づくりから信頼関係が生まれる、というプロセス。[16] ● ステークホルダーの成長がいい。[16] ● NPO と農家をつなぐコーディネーターの存在が鍵。[16] ● 課題関係者以外を巻き込んだ取組がいい。(アロマオイルなど)[16] ● 地域の方との膝詰めの対話(交流会の開催など)。[16] ● 協働の取組を細分化しつつ、大きい枠を設ける仕組みとハンドリングがよい[17] ● 自治会のネットワークにより協働が広がった。さらに新しい自治会がネットワークに加わる流れになった。[17] ● マイクロパートナーシップによる目的意識の変化。[17] ● マイクロパートナーシップによる当事者意識の変化。[17] ● 湿地の保全をとおして地域への愛着が高まった。[17]

[1]公害資料館ネットワーク／[2]「人と海鳥と猫が共生する天売島」連絡協議会／[3](有)三素／[4](一社)あきた地球環境会議／[5]♪米 im♪My 夢♪Oshu(マイムマイム奥州)／[6](公財)オイスカ／[7]さがみ湖森・モノづくり研究所／[8](一社)若狭高浜観光協会／[9](特活)中部リサイクル運動市民の会／[10](公財)吉野川紀の川源流物語／[11] bioa(ビオア)／[12](特活)アンダンテ 21／[13](公財)水島地域環境再生財団(みずしま財団)／[14]NPO 森からつづく道／[15](特活)環境の杜こうち／[16](特活)おきなわグリーンネットワーク／[17](特活)くすの木自然館

5. おわりに

本章は、本協働取組加速化事業に採択された協働取組(個別案件)において、「プロジェクト・マネジメント」の評価と「協働ガバナンス」の評価をおこなった(合同評価)。評価は、本協働取組加速化事業の終了時点で行うものではなく、年度末総括評価の実施にむけて(図 1-2)、昨年度の協働取組推進事業からの学びを共有しつつ、一連の検討会においては、「プロジェクト・マネジメント」の評価と「協働ガバナンス」の評価の関する議論を深めてきた。昨年度の経験を活かしつつ、本協働取組加速化事業の成果と課題を共有しつつ、来年度にむけた知見の蓄積を実施してきている。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・サイクルのスパイラルを、本協働取組加速化事業の関係者とともに実施しているといえよう。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で集合的な「社会的学習」のプロセスであるともいえよう。

昨年度、今年度にわたる協働取組事業を通して、引き続き、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。

おわりに

本最終報告書では、実証研究編として、【第二章：実証研究編－全国公害資料館ネットワーク（あおぞら財団）】、【第三章：実証研究編－水島環境学習まちづくり（水島地域環境再生財団）】について多角的な角度から考察がなされている。さらに、実証研究編においては、2013 年度（平成 25 年度）と 2014 年度（平成 26 度）の二年間にわたり本事業に採択された五つの協働取組を「協働ガバナンス」の視点から比較考察したのが、【第四章：実証研究編－継続案件事例に見られる「協働ガバナンス」の比較】である。【第五章：実証研究編－個別案件・全体評価】では、年度末に開催された協働ギャザリング 2016（年度末報告）に基づき、論点が整理されている。

【第二章：実証研究編－全国公害資料館ネットワーク（あおぞら財団）】、【第三章：実証研究編－水島環境学習まちづくり（水島地域環境再生財団）】の考察を通して得られたことは、プロジェクトの成果の背景には、個々の協働取組事例でなされている多様な協働のしくみが機能していることである。個々の取組の実施背景が異なっていることもあり、その協働のしくみも様々である。これは、【第四章：実証研究編－継続案件事例に見られる「協働ガバナンス」の比較】からも読み取ることができるだろう。

「社会的学習」については、昨年度を通して、国際的な学術レビューに基づく理論的考察と環境マネジメント／持続可能な開発のための「協働ガバナンス」への応用に関する議論を行った。今年度においても、その重要性を意識しつつ、協働取組に内在化されている「社会的学習」としての価値の顕在化を試みたが、十分な評価軸を構築できていない状況である。来年度以降、継続する予定の協働取組事業における取組事例と照らし合わせて更なる考察を深めていきたい。「社会的学習」の視点を重視する背景には、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社会的学び、その効果的・効率的連携・協働を促す組織間能力の向上、市民能力の向上が必要不可欠であると考えたからである。また、本協働取組加速化事業を通して、「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（一昨年度、昨年度の最終報告書の改訂版）。詳細は、【付録 4：「中間支援機能」チェックリスト（改訂版 Version3）】を参照されたい。

なお、本最終報告書の、実証研究編（主として、【第三章：実証研究編－水島環境学習まちづくり（水島地域環境再生財団）】、【第四章：実証研究編－継続案件事例に見られる「協働ガバナンス」の比較】）においては、本検討会委員の島岡未来子博士（早稲田大学講師）から多大な知見のインプットを得ている。この場を借りて深く御礼を表したい。

2016 年（平成 28 年）3 月 31 日　佐藤 真久

－平成 27 年度環境省地域活性化に向けた協働取組の加速化事業－
最終報告書

発行日: 2016 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
研究分担者: 島岡未来子
代表者連絡先: 〒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

リサイクル適性の表示:印刷用の紙にリサイクルできます
この印刷物は、グリーン購入法に基づく基本方針における「印刷」に係る判断の基準にしたがい、印刷用紙へのリサイクルに適した材料「A ランク」のみを用いて作製しています。