

平成 29 年度環境省地域活性化に向けた 協働取組の加速化事業

[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]、
[協働取組事業を通じた知見の抽出]に焦点を置いて

— 最終報告書 —



2018 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 29 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.....	3
第一章:導入.....	5
1. はじめに.....	5
2. 採択された協働取組.....	5
3. 検討会実施報告.....	8
4. 政策協働ガイドブック作成報告.....	10
5. 本報告書の章構成.....	12
第二章: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、協働取組事業を通じた知見の抽出.....	14
1. はじめに.....	14
2. 協働ギャザリング 2018(年度末報告会)の開催.....	14
3. 「プロジェクト・マネジメント」の評価(個別案件).....	16
4. 「協働ガバナンス」の評価(個別案件).....	21
5. 協働取組事業を通じた知見(動機・障壁・役割分担・意義・失敗事例・ノウハウ).....	24
6. おわりに.....	25
おわりに.....	26
<付録>	
付録 1:平成 29 年度協働取組加速化事業(公募要領・申請書).....	27
付録 2:平成 29 年度協働取組加速化事業(協働取組カレンダー・中期計画).....	42
付録 3:協働ギャザリング 2018(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).....	75
付録 4:協働ギャザリング 2018(年度末報告会) －協働取組事業を通じた知見(動機・障壁・役割分担・意義・失敗事例・ノウハウ).....	82
付録 5:「中間支援機能」チェックリスト(改訂版Version5).....	90
付録 6:協働ハンドブック『協働の仕組』.....	94
付録 7:政策協働ガイドブック『環境保全からの政策協働ガイド』.....	107

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、2015 年度(平成 27 年度)³、2016 年度(平成 28 年度)⁴につづき、2017 年度(平成 29 年度)においては、特定の地域を対象とした地方事業(8 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 of 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、【はじめに／第一章:導入】において、本事業の概要と採択団体の協働取組概要が明記されている。【第二章: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 2018(年度末報告会)に基づき、プロジェクト・マネジメントと協働ガバナンスの評価、協働取組事業を通じた知見抽出に基づく論点が整理されている。また、本協働取組加速化事業を通して、「中間支援組織」の機能向上に向けた、暫定的なチェックリストも開発されている(一連の最終報告書の改訂版)。2013 年度(平成 25 年度)、2014 年度

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に向けた協働取組の加速化事業—[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に向けた協働取組の加速化事業,『最終報告書』

³ 佐藤真久,2016,「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」,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』

⁴ 佐藤真久,2017,「平成 28 年度環境省地域活性化に向けた協働取組の加速化事業—[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]に焦点を置いて」,平成 28 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』

(平成 26 年度)、2015 年度(平成 27 年度)、2016 年度(平成 28 年度)、2017 年度(平成 29 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、「持続可能で包摂的な地域づくり」に関する深い知見を構築することは不可能である。

その一方で、2015 年度(平成 27 年度)、2016 年度(平成 28 年度)に引き続き、2017 年度(平成 29 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、『協働の仕組～環境課題と地域を見直す取組のプロデュース』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 6:協働ハンドブック『協働の仕組～環境課題と地域を見直す取組のプロデュース』】を参照)。本ハンドブックは、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や協働ガバナンスの効果的発展にむけた「協働プロセス」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。さらに、2017 年度(平成 29 年度)における本協働取組加速化事業では、2013 年度(平成 25 年度)からはじまった協働取組加速化事業の 5 年間にわたる様々な試行錯誤をもとに、『環境保全からの政策協働ガイド～協働をすすめたい行政職員にむけて～』を発行することができた(【付録 7:環境保全からの政策協働ガイド～協働をすすめたい行政職員にむけて～】を参照)。本ガイドブックは、行政担当者や NPO・企業などの民間団体に対して、これまでとは異なる協働による環境政策のアプローチの可能性を示している。いずれも、協働取組を推進する上で重要な「協働プロセス」や「政策協働」についても考察されており、5 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、「持続可能で包摂的な地域社会づくり」という、本質的な課題に向き合う重要な取組であり、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。

2018 年(平成 30 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、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が期待される事業。
- 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いない事業。

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 29 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。

(1) 北海道地方



真駒内モビリティ創造プロジェクト事業 特定非営利活動法人エコ・モビリティサッポロ

札幌市南区の真駒内地域は、人口急増を受け止める住宅地として造成され、冬季オリンピックの会場ともなりました。しかし現在、人口減少、少子高齢化が進み、地元商店街の衰退等も問題となっています。こうした課題に対し、NPO 法人エコ・モビリティサッポロは、持続可能な社会づくりを目指す札幌市等との協働により、自転車タクシーを活用した社会実験、独自のモビリティを考えるワークショップ、意識啓発を図るシンポジウムを実施します。「低炭素型パーソナルモビリティ」を切り口に、住民主導による地域課題の解決に取り組めます。

(2) 東北地方



鶴岡市三瀬地域木質バイオマスで地域でエネルギーを自給自足 鶴岡市三瀬地区自治会

山形県鶴岡市三瀬地区では地区内の大型施設を所有する団体と協働して、薪ストーブや薪ボイラーなどの木質バイオマスエネルギーの導入を検討します。また、地区内で薪を販売する株式会社、森林整備を実施する株式会社等と協働し、森林資源量の確認や効果的な資源の調達方法を検証します。さらに一般家庭での森林資源利用を進めるべく、啓蒙イベントを実施します。人口減少に悩む地区と荒廃した山林をマッチングし、地域の森林から生じる熱エネルギーを地域の施設や一般家庭で使用する仕組みを構築することで大きな活力を生み出すことを目指します。

(3)関東地方



障がい者の雇用を創出し、世代や立場をこえて地域のリサイクル資源を学び、集め、使う、循環型まちづくり推進事業モデルの構築 都市環境サービス 株式会社

神奈川県愛甲郡愛川町では、若い世代の流出を中心とした人口減少の影響もあり、ごみの焼却施設が維持できず、近隣の市に処理を委託している状況で、ごみの減量は喫緊の課題です。一方で、不要なプラスチック製品を「資源」であるという認識を持つ住民は少なく、多くの資源が無駄になっている現状があります。本事業では、廃プラスチックを使ったリサイクルの仕組みづくりを市民参加型で行うことで、それぞれが地域への愛着を持ち、各家庭レベルで主体的に分別に取り組む機運を醸成し、モデルとなりうる循環型地域社会の構築を目指します。

(4)中部地方



森も人も健康に～筑北村 福祉の森プロジェクト～ 株式会社 柳沢林業

「人も森も健康に」をテーマに、長野県筑北村の森林と人との共生関係の再構築を目指して、地域住民、福祉・医療・教育関係者等、多様な人々に関われる森林・里山環境創出のための取組を行います。採択二年目となる今年度は、森林療法ワークショップや森林療法トレーナー育成講座の開催、木工製品の開発・試作、村役場との連携による薬草栽培や野外教育活動等により、地域住民の健康促進、若者や障がい者の就労支援、都市住民との交流を進め、林業と福祉の連携による地域資源を活かした新しい事業体の創出を目指します。

(5)近畿地方



近江八幡円山地域「ヨシの価値」掘り起こしプロジェクト ヨシネットワーク

滋賀県・近江八幡円山地域に広がる水郷地帯では、環境保全と地域活性化の推進が求められています。ヨシ群落の美しい景観や優れた機能、人々の生活等における「ヨシの価値」に着眼し、その教材化に向けたワークショップやツアーの試行等、“学び”の機会を更に多様な主体と創出します。昨年に続き、近江八幡を中心とした自治体・企業・大学等を含む多様な主体による協働の組織力を高め、環境保全と地域活性化施策を加速させます。また、継続的に多様な人材が参画する共創的な場を構築し、ヨシ群落保全を継承する人材育成に取り組めます。都会に住む人が訪れ、自然共生社会や持続可能な消費等について、地域での体験から学べる場を目指します。

(6)中国地方



こども達の生きる力を育むための地域教育力向上プロジェクト

～新たな宇部方式の構築～

特定非営利活動法人 うべ環境コミュニティー

山口県宇部市は、平成 28 年度に「宇部市環境教育・学習ビジョン」を策定し、様々な主体や世代が相互に協力して学びあい、地域全体で環境教育・学習に取り組むことを推進しています。本事業では、ビジョンを踏まえ、行政と連携しながら、環境保全について、自ら学び、考え、行動する人づくりを通じて、コミュニティーパワーや「民」の力で、産官学の協働による新しいスタイルの「宇部方式」の構築を目指します。また、産学官民の協働取組体制により、宇部市内の各環境学習拠点を相互に連携し、効果的な ESD 環境学習推進体制の構築を目指します。

(7)四国地方



伊島の宝：ササユリの保全活動からはじめる、自然の恵みを

活かした持続可能な地域づくりプロジェクト

阿南市 KITT 賞賛推進会議

伊島では地域のシンボルであるササユリが減少しています。中学校を中心に続けてきた保護活動も、人口減少により難しくなっており、ササユリ生育地再生協議会を立ち上げ活動を広げようとしています。今年度は活動を活発化すると同時に、地域の活性化にもつなげるために、保護方法を共有するための活動や市民・企業の参加を促す草刈り等の実施、ユリをより身近に感じるための里親制度への挑戦などを行います。そして協働の環を広げつつ島の魅力を多様な視点で捉えなおし、島内・島外からの参画を広げ発展させていきます。

(8)九州地方



おきなわ地域“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

沖縄県では、地域特有の土壌である赤土等の流出がサンゴ礁などの自然環境に悪影響を及ぼしており、農業、漁業、観光業など地域産業への影響も懸念されています。特に赤土等流出の割合が大きい農地での対策・普及について、平成 27～28 年度に実施した北部地域での活動における協働のノウハウを、本年度は農業環境コーディネーターというコアメンバーと協働することで本島内全域に広げ、農家だけでなく、漁協や小学校、地域との協働および行政との横断的な連携をとおして、持続的に取り組み、支援する仕組みづくりを実現し、対策の普及・加速化を目指します。

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）、アドバイザー委員会⁵および検討会⁶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；表 1-3）。検討会においては、事業進捗報告、調整、知見共有が行われるとともに、『協働の仕組～環境課題と地域を見直す取組のプロデュース』（図 1-1、【付録 6：協働ハンドブック『協働の仕組～環境課題と地域を見直す取組のプロデュース』】参照）を発行すべく議論がなされた。

【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	● 2017年8月2日（金） 10:00～12:30
会場	● （独）環境再生保全機構 第3会議室（ミューザ川崎 8階）
出席者 （敬称略）	<ul style="list-style-type: none"> ● 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：大崎美佳・大崎美佳（EPO 北海道）、鈴木美紀子（EPO 東北）、高橋朝美（関東 EPO）、新海洋子・越野健司（EPO 中部）、赤石大輔（きんき環境館）、岩見暢浩（EPO ちゅうごく）、内田洋子・森紗綾香（四国 EPO）、山内一平（EPO 九州） ● GEOC：江口健介、村尾幸太
議題	<p>目的：「運営制度の設計」についての知見蓄積</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 今年度の予定と協働ハンドブック Vol.3 の共有 <ol style="list-style-type: none"> 1.1 今年度の作業部会の予定 1.2 協働ハンドブック Vol.3 について 2 協働ハンドブックの内容検討 <ol style="list-style-type: none"> 2.1 「協働のプロセス」のおさらい 2.2 事例ページについて 2.3 事例の選定について 3 事務連絡

⁵ アドバイザー委員会委員：佐藤真久（委員長）、鬼沢良子、船木成記、田中泰義、島岡未来子

⁶ 検討会メンバー：佐藤真久（委員長）、島岡未来子、環境省大臣官房環境経済課民間活動支援室、GEOC/EPO、地方 EPO（順不同）

【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	● 2017年10月18日(水) 10:30~12:30
会場	● 日本NPOセンター 地下1階会議室
出席者 (敬称略)	<ul style="list-style-type: none"> ● 委員:佐藤真久 ● 環境省:佐藤隆史、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)、山口史子・高橋朝美(関東 EPO)、越野健司(EPO 中部)、赤石大輔(きんき環境館)、岩見暢浩(EPO ちゅうごく)、内田洋子・亀山公美子(四国 EPO)、山内一平(EPO 九州) ● GEOC:江口健介、村尾幸太 ● オブザーバー:平田裕之(一般社団法人 コ・クリエーションデザイン)
議題	<p>目的:協働ハンドブック Vol.3(協働のプロセス)の企画</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 協働ハンドブック Vol.3 の企画について <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ページ構成について 1.2 ハンドブック掲載事例の選定 1.3 考察ページの内容検討 2. 平成 29 年度事業について <ol style="list-style-type: none"> 1.1 下半期スケジュール 1.2 協働ギャザリングの企画プレスト 1.3 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	● 2018年2月16日(金) 13:00~15:30
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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 委員:島岡未来子 ● 環境省:佐藤隆史・長谷川学(民間活動支援室)、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・渡辺徹・福島あゆみ(EPO 北海道)、井上郡康・鈴木美紀子(EPO 東北)、山口史子・高橋朝美(関東 EPO)、内木京子(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・森紗綾香(四国 EPO)、山内一平(EPO 九州) ● GEOC:尾山優子、江口健介、村尾幸太 ● オブザーバー:平田裕之(一般社団法人 コ・クリエーションデザイン)
議題	<p>目的:支援事務局の振り返りと次年度について</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 支援事務局の振り返り 2. 後継事業について 3. 事務連絡

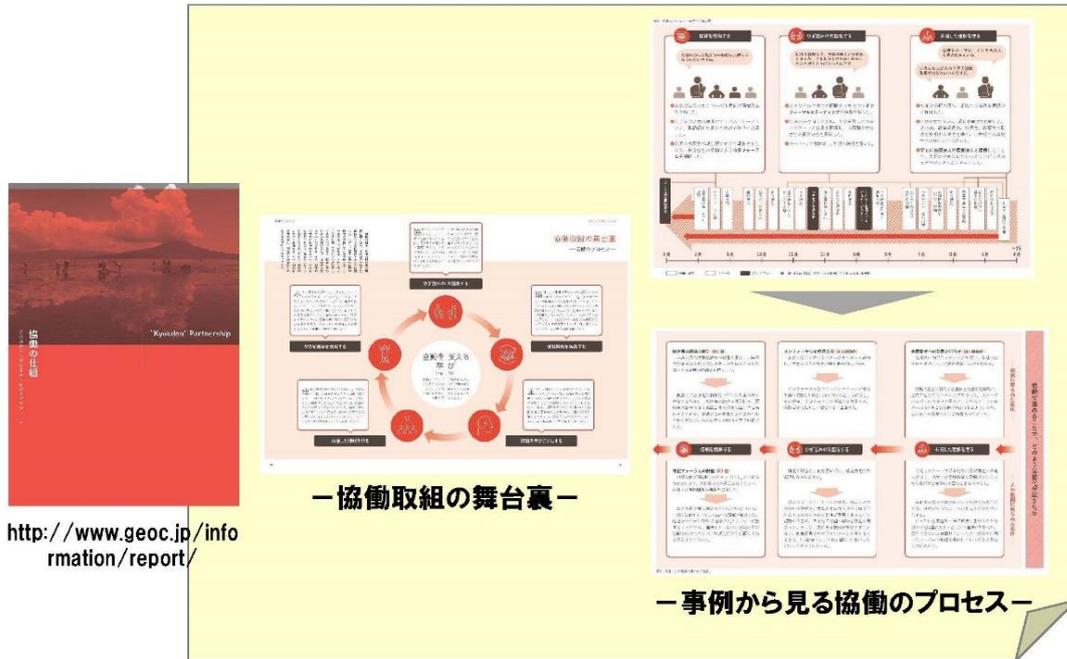


《検討会協議風景(第 1 回)》
(2017年8月2日)



《検討会協議風景(第 3 回)》
(2018年2月16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『協働の仕組～環境課題と地域を見直す取組のプロデュースス』
 (【付録 6: 協働ハンドブック『協働の仕組』】参照)

4. 政策協働ガイドブック作成報告

本協働取組加速化事業 5 ヵ年において蓄積した知見を社会へ還元するため、全国事務局(GEOC/EPO)、アドバイザー委員会、専門家とタスクフォース⁷を立ち上げ(写真 1-2)、知見共有、編集方針、執筆進捗報告、デザイン検討が行われ、『環境保全からの政策協働ガイド～協働とすすめたい行政職員にむけて～』(図 1-2、【付録 7: 政策協働ガイドブック『環境保全からの政策協働ガイド』】参照)の発行に向けて議論がなされた。以下にタスクフォースにおける概要と議題について明記をする(表 1-4; 表 1-5; 表 1-6)。

【表 1-4: タスクフォースにおける議題と議論内容(第 1 回タスクフォース)】

開催日時	● 2017 年 7 月 3 日(金) 13:00～15:00
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: 鬼沢良子、田中泰義 ● 編集責任者: 平田裕之(一般社団法人 コ・クリエーションデザイン) ● 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)、山口史子・高橋朝美(関東 EPO)、岩見暢浩(EPO ちゅうごく)、内田洋子(四国 EPO)、澤克彦(EPO 九州) ● GEOC: 尾山優子、江口健介、村尾幸太
議題	1. 本タスクフォースの位置づけ 2. 全体スケジュール 3. 骨子案 4. 過去 49 事例の調査票案と、各 EPO に依頼する作業について 5. 担当者の役割分担と今後のスケジュール確認

⁷ タスクフォースメンバー: 佐藤真久(委員長)、鬼沢良子、船木成記、田中泰義、島岡未来子、環境省大臣官房環境経済課民間活動支援室、GEOC/EPO、地方 EPO、一般社団法人コ・クリエーションデザイン(順不同)

【表 1-5: タスクフォースにおける議題と議論内容(第 2 回タスクフォース)】

開催日時	● 2017年9月20日(水) 13:00~15:00
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: 鬼沢良子、田中泰義、島岡未来子 ● 編集責任者: 平田裕之(一般社団法人 コ・クリエーションデザイン) ● 環境省: 長谷川学(民間活動支援室) ● 地方 EPO: 久保田学・溝渕清彦(EPO 北海道)、山口史子・高橋朝美(関東 EPO)、岩見暢浩(EPO ちゅうごく)、内田洋子・亀山公美子(四国 EPO)、澤克彦(EPO 九州) ● GEOC: 尾山優子、江口健介、村尾幸太
議題	1 手引きの各骨子案 2 アンケート集計結果と考察 3 好事例紹介_10件 4 政策協働の手引き 工程表

【表 1-6: タスクフォースにおける議題と議論内容(第 3 回タスクフォース)】

開催日時	● 2017年12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: 鬼沢良子、島岡未来子 ● 編集責任者: 平田裕之(一般社団法人 コ・クリエーションデザイン) ● 環境省: 長谷川学(民間活動支援室) ● 地方 EPO: 久保田学・溝渕清彦(EPO 北海道)、山口史子・高橋朝美(関東 EPO)、岩見暢浩(EPO ちゅうごく)、亀山公美子(四国 EPO)、澤克彦(EPO 九州) ● GEOC: 尾山優子、江口健介、村尾幸太
議題	1 デザイン原稿 2 挿入原稿 (案) 3 修正論点一覧、タイトル案 4 政策協働の手引き 工程表



《タスクフォース風景(第 1 回)》
(2017年7月3日)

【写真 1-2: 検討会における議論風景】



<http://www.geoc.jp/info/information/report/>

加速化事業について

49年度 606
670

106
224

136
311

3234

環境協働推進センター

第2章 政策協働の課題と可能性

1. 協働推進の課題

2. 協働推進の可能性

－加速化事業について－

－本文－

－事例紹介－

－コラム－

－座談会－

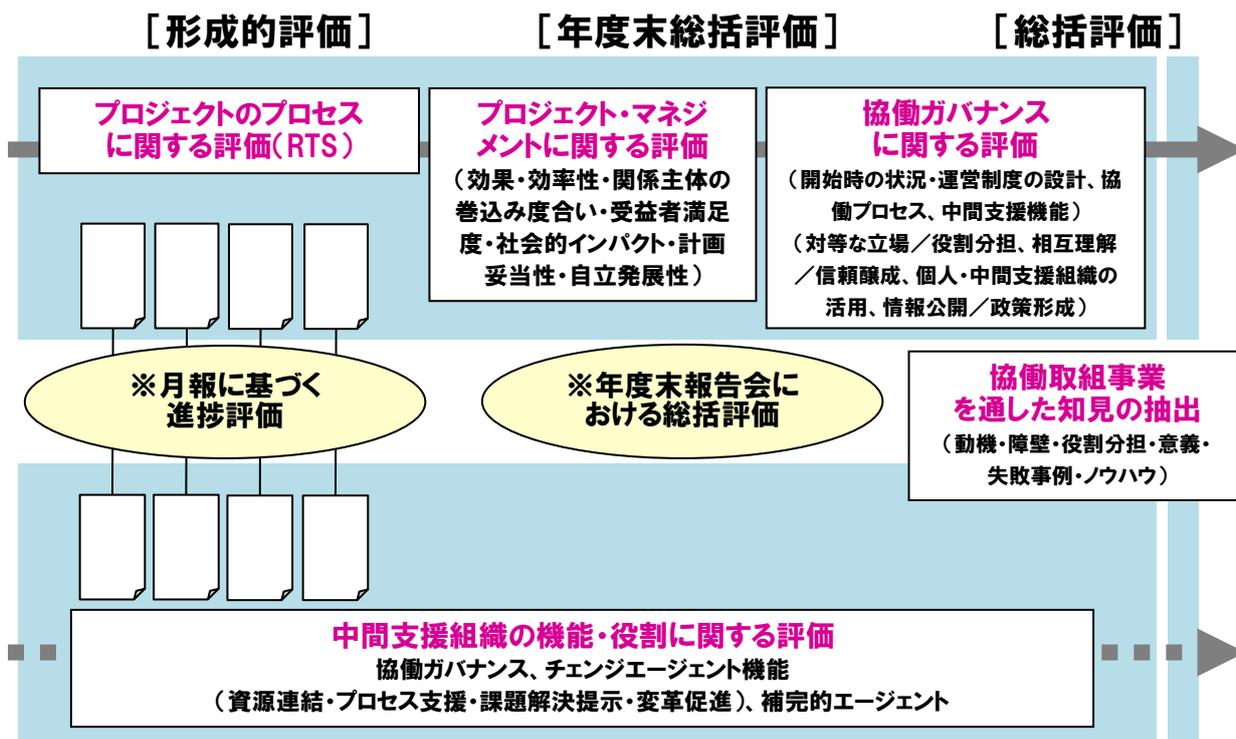
－事例紹介－

【図 1-2: 作成されたハンドブック:『環境保全からの政策協働ガイド～協働とすすめたい行政職員にむけて～』
 (【付録 7: 政策協働ガイドブック:『環境保全からの政策協働ガイド』】参照)

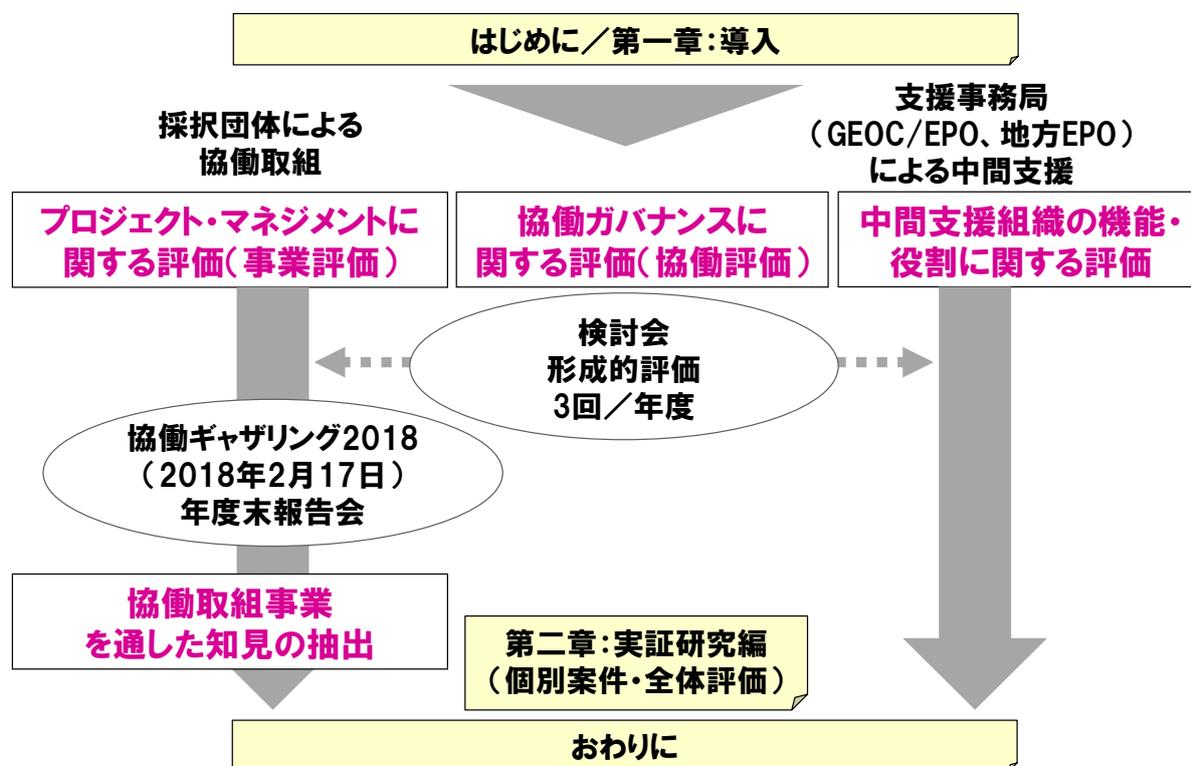
5. 本報告書の章構成

本協働取組加速化事業の年度末報告として、本最終報告書は、主として「プロジェクト・マネジメントの評価」、
 「協働ガバナンスの評価」、「協働取組事業を通じた知見の抽出」に焦点を置いたものである(図 1-2)。

また、本協働取組加速化事業を通して、「中間支援組織」の機能向上に向けた暫定的なチェックリストも開発
 されている(一連の最終報告書の改訂版)。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 1-3: 本協働取組加速化事業における評価のプロセス】



【図 1-4: 本最終報告書の章構成】

第二章：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、 協働取組事業を通じた知見の抽出

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])⁸と、(2)協働評価としての[「協働ガバナンス」の評価]、(3)協働取組事業を通じた知見(動機・障壁・役割分担・意義・失敗事例・ノウハウ)の抽出、で考察を試みる。「協働ギャザリング 2018」(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 29 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 2018」(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 2018(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 2018～環境×協働の未来を考える～」(以下、本年度末報告会)が、2018年2月17日(土曜日)に開催された(表 2-1、写真 2-1)。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)、アドバイザー委員会委員、環境省を含めた計 83 名が参加をした。本年度末報告会は、[第一部:採択事業報告会]、[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:採択事業報告会]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とともに、国連大学サステイナビリティ高等研究所による協働取組モデルの事例紹介がなされた。[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)、協働取組事業を通じた知見(動機・障壁・役割分担・意義・失敗事例・ノウハウ)の抽出が実施された。

個別案件に関する評価(「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)については、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

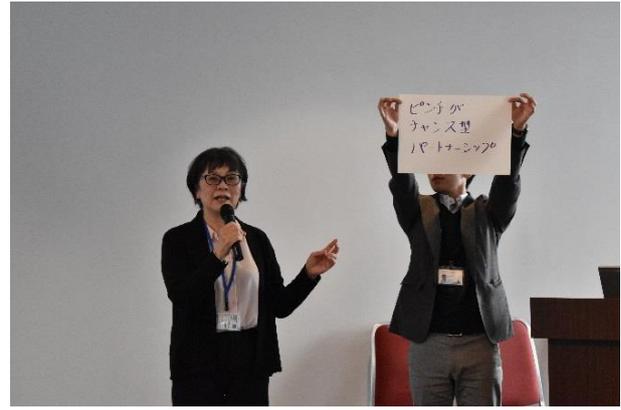
⁸ 「プロジェクト・マネジメント」評価の7つの評価基準詳細については、[佐藤真久, 2014, 「平成 25 年度環境省地域活性化を担う環境保全活動の協働取組推進事業—プロジェクト・マネジメントの評価」と「中間支援組織の機能と役割」に焦点を置いて、平成 25 年度環境省地域活性化を担う環境保全活動の協働取組推進事業、『最終報告書』を参照

載されたコメントについては、【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)】、【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。本協働取組事業を通じた知見(動機・障壁・役割分担・意義・失敗事例・ノウハウ)については、【付録 4:協働取組事業を通じた知見(動機・障壁・役割分担・意義・失敗事例・ノウハウ)】を参照されたい。

【表 2-1:協働ギャザリング 2018(年度末報告会)の概要】

- 開催日時:2018年2月17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)、アドバイザー委員会委員、環境省、国連大学サステナビリティ高等研究所を含めた計 83 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:国連大学 2 階 レセプションホール
- 当日スケジュール
 - 午前の部: 1. 採択事業報告会
 - 2. 協働取組モデルの事例紹介(国連大学サステナビリティ高等研究所)
 - 午後の部: 3. 協働取組事業評価ワークショップ
 - 4. 「協働」を語るワークショップ





【写真 2-1:協働ギャザリング 2018(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 2018(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、【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・効率的実施に向けた提案・改善の詳細については、【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」、「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 2-2 で示すように、多様な人的資源(学生や外国人、専門家の参加など)を投入することによる協働取組の実施、協働実施体制、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向けて果たす、本協働取組の潜在性と可能性をうかがうことができる。具体的には、[3]都市環境サービス(株)や[4](株)柳沢林業の取組のように、地域の文化的基盤(郷土愛や地域風土)を活かしていることも、[効率性]に貢献しているといえよう。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 2-2 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、本協働取組加速化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 2-3 からわかるとおり、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 2-3 から読み取ることができる。具体的には、[8] (特非)おきなわグリーンネットワークの取組のように、協働取組を通して、コーディネーター事業が拡大を見せている点は、地域経済の視点からみても特記すべき点であろう。さらに、観光産業とも連関が見られていることは、政策協働としての成果として位置付けられよう。

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（[効果－目標達成度]）については、表 2-3 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。とりわけ、環境と福祉を連関させた取組（[1] (特非)エコ・モビリティサッポロ）や、環境と経済とを連関させた取組（[3]都市環境サービス(株)）など、地域社会で直面している課題を複合的に取り扱っている協働取組が見られる。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。

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 2-4 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、「自治体」、「学校」、「企業」、「ユース」、「地縁組織」、「農漁業者」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のも特徴として挙げられよう。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 2-5 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、多様な主体に対して、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、協働の更なる深化など、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 2-6 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 2-7 から読み取ることができるが、今後、[社会的インパクト]をもたらす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、ササユリボランティアの交流人口の増加（[7]阿南市 KITT 賞賛推進会議）、農家や漁業者などの多様なステークホルダーを巻き込んだ展開（[8] (特非)おきなわグリーンネットワーク）などについては、プロジェクトの知名度が高まっていることによるものだと考え

られる。さらには、産業振興への貢献も数例見られており([2]鶴岡市三瀬地区自治会/[3]都市環境サービス(株)/[4](株)柳沢林業)、協働取組の[社会的インパクト]を窺うことができる。さらには、横断的課題への影響(環境・文化・歴史)もでており、全取組において、環境、経済、社会、文化などの多様な側面を関連づけた持続可能な社会の構築にむけた基盤構築への貢献も見られている([4](株)柳沢林業/[5]ヨシネットワーク/[8](特非)おきなわグリーンネットワーク)。2015年には、持続可能な開発目標(SDGs)が国連で決議され、近年では、地域においてSDGsと関連づけられた取組も見られている。採択された協働取組の事例が、このような世界的な取組(SDGs)とも連関された取組になる可能性も高いといえよう。

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 2-7 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」、「共有のミッション・ブランド化」、「協働体制」、「ビジネスモデルの構築」などに協働取組の特徴が見られる。本協働取組が、[自立発展性]をもたらすまでには十分ではない点が表 2-8 から読み取ることができるが、今後、[自立発展性]をもたらせる素地の形成に貢献できていることは、評価すべき点であろう。

とりわけ、活動拡大にむけた事業・協働の改善([7]阿南市 KITT 賞賛推進会議)の例や、教材化による人材育成([6](特非)うべ環境コミュニティー)など、特徴ある取組を見られている。さらには、協働体制の構築において、地元企業や金融機関の参画の事例([7]阿南市 KITT 賞賛推進会議)も見られている。[8](特非)おきなわグリーンネットワークにおいては、蜂蜜オイルの販売や福祉と関連づけた取組などのような、ビジネスモデルの構築事例まで見られおり、環境と経済と連関が見られる。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 2-8 を参照されたい。

【表 2-2: 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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の姿が変わっていく中で重要な役割分担がされていた点。[1] ● 学生や外国人へのアプローチ。[5] ● 専門家や学生など、他の地域を含めた連携が良い。[5] ● 新聞づくりと中学生の参加。[7]
資源の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● テーマを赤土流出に絞って、統合的な連携を実現している点。[8]
協働実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存のものをつなげていく点。[6]
文化的基盤の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域住民への周知や意識醸成のために「愛川町が好きな人」でイベントを行った点。[3] ● 「愛川町が好きな人」を切り口でワークショップをしている点。[3] ● 健康と絡み付ける視点が良い。[4]

[1](特非)エコ・モビリティ サップロ/[2]鶴岡市三瀬地区自治会/[3]都市環境サービス(株)/[4](株)柳沢林業/[5]ヨシネットワーク/[6](特非)うべ環境コミュニティー/[7]阿南市 KITT 賞賛推進会議/[8](特非)おきなわグリーンネットワーク

【表 2-3: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	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域住民が山の未来について話し合うようになったことが素晴らしい。[2] ● リサイクルからテーマが拡大したことでつながりが拡大していった点。[3] ● 森も人も健康になるという価値確認[4] ● 環境学習の横のつながりができた。[6] ● 赤土流出防止に向けた根拠が明確となった点。[8]
コミュニティ・プロデュース	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域における移動手手段の確保。→移動方法を核にコミュニティーを形成していく。[1] ● 町内会・商店街の方々への理解が進んだ点。[1] ● 関係者となり得る地域住民がたくさん集まった点。[3] ● 地域住民同士のつながりが生まれた点。[5] ● 地域の温度差が無くなった点。[7]
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 筑北村地域全体と里山の価値見直しを行った点。[4] ● 人材育成が具体的に進んでいるのが良い。[8] ● 小学生を対象とした環境学習が良い。[8]
ビジネス展開	<ul style="list-style-type: none"> ● コーディネーター事業が拡大を見せている点。[8]
政策協働	<ul style="list-style-type: none"> ● 観光との連携が生まれた点。[8]
組織活性化	<ul style="list-style-type: none"> ● 協議会が設立された点。[5]

[1](特非)エコ・モビリティ サップロ／[2]鶴岡市三瀬地区自治会／[3]都市環境サービス(株)／[4](株)柳沢林業／[5]ヨシネットワーク／[6](特非)うべ環境コミュニティー／[7]阿南市 KITT 賞賛推進会議／[8](特非)おきなわグリーンネットワーク

【表 2-4: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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 配達ビジネスがコミュニティーとつながっていないことに着目し、高齢化と移動をつないだ取り組みである点。[1] ● モビリティ(移動)の重要性を、地域のアジェンダとして打ち込んでいく点。[1] ● バイオマス→三瀬の山→地域の未来という視点の広がりが良い。[2] ● 環境と福祉の融合。テーマかくしというテクニックがすごい。[3] ● 異なる分野をつなげる点。[4] ● 多様なプログラムが実施できている点。[4] ● ヨシをシンボルとする湿地のワイズユース。[5] ● 地域全体の教育力向上を目標とした点。[6] ● 島民の関心が高いササユリを中心とした取り組みが良い。[7] ● 取り組みの着眼点が良い。[7] ● 総合的な取組かつ広い地域で対応している点。[8] ● 島での取り組みとは思えないほど計画性が良い。[8] ● 3年間という長期間で活動ができたことで、より完成した取り組みに到達しており、目標設定の良さを感じた。[8] ● 3年間継続できたからこそその成果だと思う。[8]

[1](特非)エコ・モビリティ サップロ／[2]鶴岡市三瀬地区自治会／[3]都市環境サービス(株)／[4](株)柳沢林業／[5]ヨシネットワーク／[6](特非)うべ環境コミュニティー／[7]阿南市 KITT 賞賛推進会議／[8](特非)おきなわグリーンネットワーク

【表 2-5: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)
自治体	<ul style="list-style-type: none"> ● 町内会の関係者や行政職員から協力が寄せられた点。[1] ● 各自治体で異なる部局をつなげた点。[8]
学校	<ul style="list-style-type: none"> ● 学校とのつながりができている。[8]
企業	<ul style="list-style-type: none"> ● スポンサー応援者が活動目的に賛同している点。[6] ● 企業の賛同が広がるのが素晴らしい。[7] ● 地元企業の巻き込みが良い。[7] ● 地域のササユリボランティアだけでなく、企業の協力が増えた点。[7]
ユース	<ul style="list-style-type: none"> ● 中学生の巻き込みが良い。[7] ● 高校生の巻き込みが良い。[8]
地縁組織	<ul style="list-style-type: none"> ● 町内会の関係者や行政職員から協力が寄せられた点。[1] ● 健康、福祉、環境、山林による関係者のつなぎ方が良い。[4]
農漁業者	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康、福祉、環境、山林による関係者のつなぎ方が良い。[4]
全体	<ul style="list-style-type: none"> ● さまざまな関係主体が対等な立場で、ホンネで議論している点。[2] ● 不特定の部外者をIT、SNSを使って集める手法が事業にマッチしている。[3] ● 林福というつながりが興味深い。[4] ● 「幸せになる」というフレーズが関係主体との共感を生んでいる。[5] ● 島のシンボルにステーキホルダーが寄り添い、課題解決に動いている点。[7]

[1](特非)エコ・モビリティ サップロ／[2]鶴岡市三瀬地区自治会／[3]都市環境サービス(株)／[4](株)柳沢林業／[5]ヨシネットワーク／[6](特非)うべ環境コミュニティー／[7]阿南市 KITT 賞賛推進会議／[8](特非)おきなわグリーンネットワーク

【表 2-6: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)
全体	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の未来っぽく目立つのが良い。[1] ● 地域のギスギスした関係を乗り越えた。[3] ● 「ゆるいつながり」が効果的だった。[3] ● シンプルな目標が丁寧な活動でひとつの新しい社会を生んでいくのが分かった。[4] ● 「誰もが幸せになる」とは具体的に掘り下げた点。[5] ● 参加、参画した人に笑顔が増えた。[5] ● 都会の人と関わったことで地域の良さを発見できた。[5] ● 支援者が増えていることが素晴らしい。[6] ● 5回目となった生物多様性フォーラムの中で「協働」の課題が出来たことに、取組の深化を感じた。[7] ● 年々、着実に協働の輪が広がっているのがすごい。[8]

[1](特非)エコ・モビリティ サップロ／[2]鶴岡市三瀬地区自治会／[3]都市環境サービス(株)／[4](株)柳沢林業／[5]ヨシネットワーク／[6](特非)うべ環境コミュニティー／[7]阿南市 KITT 賞賛推進会議／[8](特非)おきなわグリーンネットワーク

【表 2-7: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・普及技術)	<ul style="list-style-type: none"> ● ササユリボランティアによる交流人口の増加が素晴らしい。[7] ● 多く関係者を巻き込んでつなげていった取り組みがすごい。[8] ● 農家と漁業者をつなげたのがすごい。[8] ● 「つなぐ」×「組み合わせる」からの広がりが素晴らしい。[8]
本プロジェクトの影響による制度準備	<ul style="list-style-type: none"> ● 産官学民協働、ダイナミックなとりまとめ、中間支援活動、仕組みづくりが素晴らしい。[6]
産業振興 (労働人口・創業数・産業振興例・産業適用例)	<ul style="list-style-type: none"> ● 金額ベースで目標が定められていた点。[2] ● 採算ができるまで事業が進んでいる点。[2] ● 自治会が主体となって事業化しているのが素晴らしい。[2] ● 企業が本業を通じて環境×福祉のコ・ベネフィットに取り組んでいるのが素晴らしい。[3] ● 林業と福祉を掛け合わせて民間レベルで実現しようとしているところがすごい。[4] ● 民間企業主体の取り組みであること自体評価できる。[4]
横断的課題への影響 (環境・文化・歴史)	<ul style="list-style-type: none"> ● 森×福祉(健康)人づくりのテーマは、SDGsにつながる。[4] ● ヨシを使う文化を遺すことに着目した点がユニーク。[5] ● 地域の豊かな自然を活かした持続する地域コミュニティであると感じた。[8]
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 自転車タクシーという発想が良い。[1] ● 自治会が住民や行政を巻き込んでここまで実践した実行力がすごい。[2] ● 森林の新しい活用可能性が見えた。[4] ● 島外のボランティアの協力が得られた。[7]

[1](特非)エコ・モビリティ サップロ／[2]鶴岡市三瀬地区自治会／[3]都市環境サービス(株)／[4](株)柳沢林業／[5]ヨシネットワーク／[6](特非)うべ環境コミュニティー／[7]阿南市 KITT 賞賛推進会議／[8](特非)おきなわグリーンネットワーク

【表 2-8: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	<ul style="list-style-type: none"> ● 活動拡大につれて課題も拡大するが、工夫を続けている点。[7]
人材・組織・制度	<ul style="list-style-type: none"> ● 教材化で人づくりができていく点。[6]
共有のミッション、ブランド化	<ul style="list-style-type: none"> ● 次の目標を定める話し合いが行われているのが良い。[2]
協働体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融機関の参画が良い。[7] ● 地元企業からの資金援助がある。[7] ● 活動助成してくれる企業が増えている。[7]
ビジネスモデルの構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 蜂蜜オイルによって自走に向けた資金化が良い。[8] ● 福祉にもお金がまわる仕組みづくりが良い。[8]

[1](特非)エコ・モビリティ サップロ／[2]鶴岡市三瀬地区自治会／[3]都市環境サービス(株)／[4](株)柳沢林業／[5]ヨシネットワーク／[6](特非)うべ環境コミュニティー／[7]阿南市 KITT 賞賛推進会議／[8](特非)おきなわグリーンネットワーク

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 2018(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、【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、【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。

一昨年度の報告書(佐藤、2016)⁹の【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】や本報告書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、これまでの一連の分析を通して、[軋轢の歴史]・[非協力の歴史]・[協力の歴史]や[パワー・資源・知識の非対称性]について、様々な指摘が抽出されたものの、本報告書では、[軋轢の歴史]、[非協力の歴史]においては、十分な指摘が抽出されなかった(表 2-9)。

[協力の歴史]においては、[1](特非)エコ・モビリティ サッポロの取組における、明確な地域課題などといった協働への準備状況の把握や、[2]鶴岡市三瀬地区自治会の取組における、課題に対する共通の認識の構築、など開始時の状況を整えていることが窺える。[パワー・資源・知識の非対称性]においては、[4](株)柳沢林業の取組における、里山保全にむけた様々なアプローチと多様な専門性、[5]ヨシネットワークの取組における、官民の有する様々な立場、[6](特非)うべ環境コミュニティーの取組における、地域資源としての企業の特徴、[8](特非)おきなわグリーンネットワークの取組における、農業と観光という他分野他領域、などを把握し、多様な主体の巻き込み、誘発を通して、異質性の高い協働取組に活かす準備を整えていることが窺える。

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 2-9)。

[広範なステークホルダーの包摂]においては、[4](株)柳沢林業の取組における、立場や分野の異なる組織との連携の促進、[5]ヨシネットワークの取組における、若者を巻き込む協働取組の設計、[8](特非)おきなわグリーンネットワークの取組における、行政の縦割り(環境と農業)をNPOがつなぐことを通して、多様な分野や人をつないでいる点、などが見られる。

[討議の場の唯一性]においては、[1](特非)エコ・モビリティ サッポロの取組における、協働のプラットフォームの具体的な形成、[3]都市環境サービス(株)の取組における、プラスチックリサイクルの会社が協働取組に参画し、具体的なプロジェクトに提案されたこと、[7]阿南市 KITT 賞賛推進会議の取組における、協働取組へ興味を促す具体的方策を実行している点等、独自性、唯一性の向上に向けた[運営制度の設計]が見られる。

[明確な基本原則]においては、[2]鶴岡市三瀬地区自治会の取組における、具体的な数値を設けて、里山の未来設計がされているだけでなく、運営方法について再検討している点、などが見られる。

[プロセスの透明性]においては、[6](特非)うべ環境コミュニティーの取組における、教員との連携を具体化させている点などが見られる。

⁹ 佐藤真久, 2016, 「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」, 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』

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 2-9)。

[信頼の構築]においては、[1](特非)エコ・モビリティ サUPPORTの取組のように、協働取組に関する理解者や同志が増えている背景には、信頼の構築があるといえよう。このような、関係主体の関係性の向上と広がり、[4](株)柳沢林業の取組においても見られている。

[プロセスへのコミットメント]においては、[2]鶴岡市三瀬地区自治会の取組における、地域住民がつながり、同じ目標を掲げて広がりを見せている点や、[5]ヨシネットワークの取組における、何気ない行動が若者へ驚きを与えており、学生との協働が生まれた点、[8](特非)おきなわグリーンネットワークの取組における、課題解決に向けた取組が、多様な関係者の広がりにつながった点、などが見られる。

[共通の理解]においては、[3]都市環境サービス(株)の取組における、誰でもわかる言葉を用いることによる協働取組への巻き込みや、[6](特非)うべ環境コミュニティーの取組における、「みんなの目標」を示すことに共通目標の設定と共通理解の促進、さらには、[7]阿南市 KITT 賞賛推進会議の取組における、中学生による新聞づくりによる地域理解の促進、などが見られる。

[中間の成果]においては、[6](特非)うべ環境コミュニティーの取組における、「みんなの目標」を示した点や、[7]阿南市 KITT 賞賛推進会議の取組における、中学生による新聞づくりによる地域理解の促進、などが見られる。このように、[共通の理解]や[中間の成果]などは、相互に関連していることがうかがえる。

【表 2-9: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	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域課題が明確なこと。[1] ● 課題に対する共通の認識が進んだ。[2] ● 里山に関心を持ってもらうための様々なアプローチを、多様な専門性を持つ主体で創出している点。[4] ● 官民様々な立場とのつながりが生まれた点。[5] ● 地域資源としての企業の活用を考えた点。[6] ● 農業と観光を結びつけた視点が良い。[8] ● 農業環境コーディネーターとの連携が良い。[8]
	運営制度の設計	<ul style="list-style-type: none"> ● プラットフォームが具体的に形成された点。[1] ● 具体的な数値を設けて、里山の未来設計がされている点。[2] ● 運営方法について再検討していることがすごい。[2] ● プラリサイクルの会社を取り組まれ、プロジェクトに提案されたこと自体が素晴らしい。[3] ● 立場や分野の異なる組織との連携。[4] ● 若者を巻き込む設計が良い。[5] ● 会議や事業の数がすごい。[6] ● 教員との連携が具体化していて素晴らしい。[6] ● 取組へ興味をもってもらう方策を実行している。[7] ● 行政の縦割り(環境と農業)をNPOがつないでいる点。[8] ● 分野や人を「組み合わせる」が大切なことが分かった。[8] ● 様々な関係者をつないでいる点。[8]
	協働のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ● 理解者・同志の増加。[1] ● 理解者や同志が増えたのが良い。[1] ● 地域住民がつながり、同じ目標を掲げて広がりを見せている点。[2] ● 誰でもわかる言葉を用いた巻き込み方が良い。[3] ● ステークホルダーの関係性がより深くなり、広がりを見せている。[4] ● 何気ない行動が若者へ驚きを与えており、学生との協働が生まれた点。[5] ● 「みんなの目標」を示した点。[6] ● 中学生による新聞づくりで地域の理解を得た。[7] ● 課題解決に向けた取り組みが、多様な関係者の広がりにつながった点。[8]

[1](特非)エコ・モビリティ サUPPORT/[2]鶴岡市三瀬地区自治会/[3]都市環境サービス(株)/[4](株)柳沢林業/[5]ヨシネットワーク/[6](特非)うべ環境コミュニティー/[7]阿南市 KITT 賞賛推進会議/[8](特非)おきなわグリーンネットワーク

5. 協働取組事業を通じた知見(動機・障壁・役割分担・意義・失敗事例・ノウハウ)

協働取組事業を通じた知見として、[なぜ協働に取り組んだのか？(動機)]、[協働取組の一番の壁は？(障壁)]、[協働取組にはどんな役割の人が必要か？(役割分担)]、[私が協働取組で得たものは？(意義)]、[私の協働取組失敗談は？(失敗事例)]、[本当は人に教えたくない協働取組を成功に導くコツ(ノウハウ)]についての議論が深められた。

[なぜ協働に取り組んだのか？(動機)]については、[内発性・主体者意識の向上]、[取組の仕組み化]、[自己実現・目標達成の手段]、[戦略としての協働]、[現状に対する不満、現状の限界の認識]、[政策協働への期待]、[異質性の協働への魅力]、[中間支援機能の最大化]、[理論化]、[共愉性]、[外部評価]、[公共性]、[自立発展性の向上]、[社会的インパクトの向上・相乗効果]、[役割分担による多様な主体を活かし、活かされる関係性づくり]、[時機・タイミング]、[協働がもたらす新たな可能性]、[請負事業としての資金活用]に関する多様な意見が抽出された。

[協働取組の一番の壁は？(障壁)]については、[協働への不信・ネガティブなイメージ]、[地域社会における個人の多属性]、[異なる思弁・異なるモチベーション]、[軋轢の歴史・非協力の歴史]、[各主体の有する想いの強さの相違]、[各主体が有する面子・プライド]、[分野・領域・世代における価値観・手続き・方針・アプローチ・認識の相違、組織文化の相違]、[各主体の主体性向上の難しさ・役割分担の難しさ]、[行政の縦割り]、[共通言語の欠如]、[寛容さ・許容力の幅の相違]、[コミュニケーションの難しさ]、[目標共有の難しさ・共通理解の難しさ]、[合意形成の難しさ]、[公共性の高い思考の欠如]、[継続的な資金]、[実施にむけた明確な根拠・言語化・可視化]、[特権意識(世襲)]、[行政の組織文化]、[協働へ参画する覚悟・意義]、[人の建前]、[時間]、[物理的距離]、[技術の変化]、[外部環境の変化]、[そのほか]に関する多様な意見が抽出された。

[協働取組にはどんな役割の人が必要か？(役割分担)]については、その役割、機能、属性、資質・能力に関する多様な意見が抽出された(指摘事項が多岐に渡っているため、あえて分類はしていない、詳細は付録4を参照されたい)。

[私が協働取組で得たものは？(意義)]については、[考え方、認識、アプローチの変化]、[多様な主体の認識、仲間意識の醸成]、[地域課題の発見、地域の価値の顕在化]、[多様な資源、機会の発見]、[ノウハウの構築]、[協働がもたらす可能性]、[自身の喜びや自信]、[副収入]に関する多様な意見が抽出された。

[私の協働取組失敗談は？(失敗事例)]については、[行政の巻き込み・行政とのコミュニケーションにおける失敗]、[強引な誘導やかじ取り]、[タイミングに配慮していない運営]、[情報共有プラットフォーム、情報伝達プロセスの欠如]、[協働を公共化できなかったこと]、[アプローチ、手続き、手順の間違い]、[基本原則を提示できなかったこと]、[事実認識の誤り、早とちり、急ぎすぎた結論]、[関係者の巻き込みの失敗]、[新たなアイデア、知見、視点の欠如]に関する多様な意見が抽出された。

[本当は人に教えたくない協働取組を成功に導くコツ(ノウハウ)]については、[相互の利益・メリットの提示]、[ストレス解消の仕組み]、[傾聴]、[中立的立場の活用]、[黒子としての役割遂行]、[根回し、事前相談、事前調整]、[明確な目標提示]、[郷土愛]、[インフォーマルな膝詰めの対話の場]、[共愉性]、[ビジョンの共有]、[中間成果の共有]、[多様な世代に対するレパトリー]、[若い人の巻き込み]、[女性の活躍]、[食のステーキホルダー]、[プラス思考]、[受援力]、[寛容さ]、[覚悟・責任をもつ]、[そのほか]に関する多様な意見が抽出された。

なお、協働ギャザリング 2018 年度末報告会における、協働取組事業を通じた知見(動機・障壁・役割分担・意義・失敗事例・ノウハウ)に関する指摘事項については、付録4を参照されたい。

6. 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向けて(図 1-3)、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」の評価に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、来年度に向けて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。さらに本最終報告書では、協働取組事業を通じた知見抽出に基づく論点が整理されている。協働取組事業を通じた知見抽出については、本事業にかかわった関係者全てから得られたものではないため、継続的な作業が必要であろう。

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。引き続き、実際の取組を行うだけでなく、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だろう。

おわりに

本最終報告書では、【はじめに／第一章：導入】において、本事業の概要と採択団体の協働取組概要が明記されているとともに、【第二章：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 2018(年度末報告会)に基づき、プロジェクト・マネジメント、協働ガバナンス、協働取組事業を通じた知見抽出に基づく論点が整理されている。また、本協働取組加速化事業を通して、「中間支援組織」の機能向上に向けた、暫定的なチェックリストも開発されている(一連の最終報告書の改訂版)。詳細は、【付録 5:「中間支援機能」チェックリスト(改訂版 Version5)】を参照されたい。

なお、本最終報告書の作成においては、本検討会委員の島岡未来子博士(早稲田大学准教授)ほか、アドバイザー委員をはじめとする多くの関係者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。

2018 年(平成 30 年)3 月 31 日

佐藤 真久

**－平成 29 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： 2018 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