

多様な主体による地域づくりセミナー 連携・協働のあり方を考える

国土交通省北海道開発局開発監理部
開発計画課

北海道開発局では、NPO法人等の非営利活動団体による地域づくり活動が自律的・持続的なものとなるよう、その環境整備を進めています。

平成25年12月3日、NPO法人、企業、大学等がそれぞれの視点で意見を述べ合い、情報の共有化を図ることで協働を促進させ、その可能性を広げることを目的とした「多様な主体による地域づくりセミナー～連携・協働のあり方を考える～」を旭川市で開催しましたので、その概要を紹介します。

基調講演

多様な主体による協働の地域づくり

今の社会にはさまざまな課題があります。従来であれば、行政が中心になって、税金等で集めた資金を使いながら行政サービスを提供して、地域社会の課題を解決してきました。しかしながら、夕張市の例に見られるように、財政が非常に厳しくなった行政では、課題の全てを行政サービスによって解決するということが難しい時代になっています。

さまざまな方々がそれぞれの立場において、公共の課題、社会の課題を解決していく。ボランティア活動や自治・共助活動、社会貢献とビジネスを両立させるコミュニティ・ビジネスなど、対価を求めない社会貢献活動を通してさまざまな主体が社会課題を解決していく。その中では、「協働」ということが非常に重要になってきます。協働の根底にあるのが、市民がそれぞれ持っているソーシャルキャピタル―社会関係資本と呼ばれるものですが、これが協働を成功させるために重要な役割を果たしています。

協働がなぜ地域づくりにおいて有効なのか。協働の先にある社会は、それぞれが役割分担をしながら社会を支えて、みんなが幸せになっていく社会です。そういう社会をつくるための協働は、あくまでも一つの手



河西 邦人 氏
札幌学院大学経営学部
教授

段だと思えます。

さまざまな組織が社会課題を解決して公共を担っていく。多様な組織が社会を支えていく。その強みは、「三人寄れば文殊の知恵」ということわざがあるとおり、異なる価値観や知識を持った人が集まると、新しい知識が生まれ、それが結果として社会課題を解決する大きなイノベーションにつながるということです。行政だけであれば非常にもろいかもしれない。しかし、そこに企業や市民セクターが加わることによって、より強力な地域社会になっていくという意味合いがあります。

一方で、多様な価値観や多様なバックグラウンドを持っている組織がお互いに連携・協働していくわけですから、まとめていく労力が必要になり、ときには失敗もあります。これについては、後のパネルディスカッションで協働に励まれている皆さんからお話をうかがっていききたいと思います。

多様な担い手をどのようにまとめて成果を上げていくのかが、これからの地域づくりにおいて非常に重要なことではないかと思えます。

成果を上げるためには、「協働をマネジメントする」という考えが必要です。自然発生的に生まれる協働のほかに、今日のテーマになっている行政と企業の協働、そして行政と市民の協働、市民と企業の協働など、意図を持って行う協働があります。それぞれの組織が持っている意図を達成するためには、マネジメントの考えを持ち込まないといけないと思えます。

ソーシャルキャピタルは、協働をマネジメントする一番基盤になる重要な仕組みです。地域社会においては、このソーシャルキャピタルと呼ばれる信頼関係の絆が強い地域ほど、この協働がうまく成功すると学術的に検証されています。この信頼関係はどういったところから生まれてくるのかというと、お互いにメリットがある、協働する組織同士が自律性を尊重する、そして協働していくに当たってはコミュニケーションが十分にとれているということ、これらが結果として信頼関係の強化につながり、協働をうまく成功させる要

因になっていくのです。

ここで協働のマネジメントに関するポイントを三つ挙げます。

一つ目は、「目標」「信頼」「ルール」によりマネジメントするということです。多様な主体が関わって社会の課題を解決する場合、それぞれの組織が持っている行動原理も文化も組織の目的も違います。この場合、目標設定をして、その目標によってマネジメントをしていく必要があります。次に、その協働を行うための基盤として信頼。そして何も取り決めを行わないのではなくて、ルールを決める。そういったマネジメントが必要です。

二つ目は、協働していく組織同士の役割分担、そして三面等価の原則^{※1}です。これを考えてマネジメントしていくこと。行政組織は行政組織の強みがあり弱みがある。一方、企業組織にも市民組織にも、強み、弱みがあります。それぞれの強みがお互いにおつかり合うのではなくて、補完関係にある、もしくは強みと強みが「1 + 1」が「3」になるような形で協働が進んでいくと、より大きな成果が生まれてきます。その役割分担が必要になってきます。そして、役割分担をした後、それぞれ協働していく組織同士が権限・義務・責任、この三つを等しく持ち合いながら協働を行っていくという原則です。

三つ目は、協働のPDCAサイクル^{※2}です。協働に関しても、協働の目標を設定して計画を作り、実行、そして評価を受けて、問題点があれば改善していく。

協働の場があっても、そこで協働する人たちがいないければなりません。協働を行う一番の原点は、この協働を行っていく、協働を行える人たち、そして地域社会を支えていける人たち、このような人づくりです。地域社会を担って、協働を行っていく人づくり、その人と人、市民と市民との関係の中で一番重要なのが、ソーシャルキャピタルという信頼の絆になります。

これからの地域社会において、多様な主体が協働しながら地域づくりを行っていく、その一番の原点が市

※1 三面等価の原則

国内の経済活動をマクロ的な視点で見した場合、生産、分配、支出の三つの側面から算出した額は等しくなるという原則。

※2 PDCAサイクル

事業活動における管理業務を円滑に進める手法の一つ。計画(Plan)→実行(Do)→評価(Check)→改善(Action)の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する。

民と市民の信頼関係です。そして、協働の場をつくり、協働がうまく機能する仕組みをつくり、最終的に多様な主体による地域課題の解決につなげていくということが今日の結論です。

パネルディスカッション

河西 皆さんが実際にどんな活動をしているかをまずご紹介したいと思います。北見NPOサポートセンターの谷井さんからお願いします。



コーディネーター
河西 邦人 氏



パネラー
谷井 貞夫 氏
北見NPOサポートセンター理事長

谷井 私どもは地元のNPOの活動の支援、町内会活動の支援をしています。平成25年度は国土交通省の中間支援のモデル事業^{※3}に採択していただいた取組を実施しています。網走管内の三つのNPO法人の事業ですが、それぞれの活動に当たっては大学や企業、金融機関に協力していただくという複合的な事業です。各法人、試験研究法人を中心に、活動の基盤を強化するために新たな事業を展開するという中で「農業」を選択し、協力して取り組んでいます。取組には大きく分けて「商品開発」と「販路開拓」の二つがあり、商品開発は地元の大学と協力して商品の加工を研究し、農業支援は農業者や行政機関の協力を得ており、販路開拓は地元の金融機関のほか、大阪の企業からも協力をいただいています。

また、町内会やNPOと行政の連携ということで、町内会の活動が高齢化のため非常に厳しくなってきた北見市内で、どのように活性化していけばよいのかというテーマにも取り組んでいます。市内のNPO法人が町内会と協力し、高齢者世帯の除雪や健康づくりに取り組むという事業です。町内会とNPOが行い、それに行政がアドバイスし、そして、私どもはコーディネーター機能を担っています。

ネット機能を担っています。

上島 既にCSR^{※4}という言葉は認知されており、「企業の社会的責任」と訳されているようですが、私はResponsibilityの「R」はむしろ責任というよりも、企業の社会課題に対する「対応力」という理解をしたほうがわかりやすいと思っています。



パネラー
上島 信一 氏
北海道コカ・コーポラボ
リング株式会社
広報・CSR推進部地域
連携担当執行役員

そもそもCSRとは何か。この競争環境の中で、最近では商売だけでは勝っていけなくなった。その競争力の一つとして、私たちにできる社会貢献活動を通して地域から誉めてもらおうという、実に単純な視点から取組を始めたのです。

実際に長い業績の低迷時期がありました。勝ち残っていくということは業績を拡大していくということで、業績とは消費材を扱っている企業の場合、「選ばれた証し」ということになります。選ばれた証しである業績をどう確保していくかということ、選ばれ直さなければいけません。役に立つものしか世の中に残っていかないということです。結局は、誉められること。誰に誉められるかということ、やはりお客さま、地域の方々に誉められるということです。

私たちは地域で商売をさせてもらっていますから、地域で役に立てる企業にならなければなりません。地域と一緒に成長していくことを考えなければならぬし、本当に役に立とうと思ったら、単独ではどうにもなりません。これはやはり仲間たちと一緒にということになります。

「異分野広域型連携」は、「CSR」から「C」を抜いた言葉だと思っています。「C」を取るということは、「特定の主体」を取ったということです。みんなが主人公だから、特定の主体はいりません。異分野広域型連携をそう理解しています。「みんなで作ってたかって」社会の役に立っていかうということです。

最近では11月23日に旭川で「キッズタウン」イベン

※3 モデル事業
国土政策局の平成25年度地域づくり活動に対する中間支援活動のコンテンツ整備のための優良な取組事例調査。

※4 CSR (corporate social responsibility)
企業が事業活動において利益を優先するだけでなく、様々な利害関係者との関係を重視しながら果たす社会的責任。

トを実施しました。500人ぐらいの小学生を対象に、26の企業や団体の皆さんの力を借りて、職業体験イベントを応援しました。警察や消防署も参加してくれました。これが「異分野広域型連携」とか、「寄ってたかって」とか、最近の行政用語を使うと「多様な主体」という表現になったりするのだと思います。私は今回のセミナーに声をかけていただいて、私たちがこの2、3年思ってきたことに納得しつつも、今もたくさんの企業とともに勉強しているところです。



パネラー
江口 尚文 氏
旭川大学経済学部経営学科教授

江口 私たちのゼミは経営学のゼミです。経営学は実践的な学問であり、「実践なき理論は空虚であり、理論なき実践は無謀である」という、ピーター・ドラッカーの有名な言葉を座右の銘とし、「理論と実際を結びつける」という言葉を行動指針として、いろいろな活動を通して学んでいくゼミです。

地域の商店街を経営学的に紹介しようということで、旭川市の「永山商店街MAP」を作り、今年は60頁の厚さになりました。これは学生が地域に入り込んでいくきっかけにつながり、また地域の人が学生が何を考えているのかを知ってもらう機会となります。また、「上川町の魅力MAP」も3年かけて作りました。当然学生たちは忙しいです。私より活動が多様です。

これらを通じ、学生は旭川を好きになる。旭川には何も無いと言っていた学生が、調べることによって結構いろいろなものが旭川にはあるのだということを知り、地域のことが大好きになる。そうした過程を私は経験しています。

河西 先ほど上島さんから、いわゆる大企業の社会貢献、異分野の複数の企業が連携した社会貢献というお話が出てきましたが、北見市での中小企業との関わりについて、谷井さんはいかがお考えでしょうか。

谷井 NPOの活動もある一定の規模になってくると、地元の企業と同じようなレベルでやっていかなければ

ならないので、当然NPOのことを企業にも、NPOにも企業のことを知ってもらいたいという思いがあります。私はもともと企業人で、25年間建設会社において企業の考え方はわかっているつもりですが、できるだけお互いに知る機会を増やそうと考え、力をつけてきている法人に対してはそういう環境をつくっています。

地域で力をつけていくには、経済基盤が大事で、経済基盤を構築するには地元の経済活動を理解していなければいけない。そういうときに、お互いの強みと弱みを補完し合う関係をつくり上げていく必要があると思っています。NPOではありますが、もうかる経済活動、その地域で生産するパイを増やしていく、そういった活動をやっていきたいと思っています。

河西 企業とNPOのそれぞれの強みを生かすような連携や協働では、どういったところが成功のポイントになるのでしょうか。

谷井 例えば、北海道コカ・コーラボトリング(株)が取り組んでいる乳がん予防のための活動に「ピンクリボン活動支援プログラム」があります。企業は活動を通して地域に貢献していこうとしているわけですが、それを地域がどう評価するかが大事です。まず評価する私たちがそれを知らなければならない。どういった企業が何をやっているのかは、知っているようで知らないことが多い。NPOは支援活動を通して企業の取組を説明し、市民の皆さんとピンクリボンの活動でつながりましょう、という活動をやっているわけです。企業が地域の中に入ってそれを行うのはなかなか難しい。NPOは企業からの助成金を活用しながらそうした活動を行っていくことで、互いに補完の関係にあります。

そういう形のものがあるいろいろな分野に存在すると私は思っています。NPOの活動も、企業の活動も多岐にわたっているわけですから、たぶん組み合わせ方は無限にあります。行政の担当者はそういうものをよく見て、自分の地域の強みと弱みを相互に補完し合う組み合わせはどうか、ということを見つけ出すこと

が大事だと思います。

河西 企業側からすると、NPOと協働する際の苦労などはありますか。

上島 一般論ですが、ほとんどのNPOは企業に対して寄付金等を与える相手という見方をしています。だんだん変わってきてはいますが、そもそもNPOは助成金や補助金を受け取って活動してきた中で育ってきたともいえます。

企業から支援してもらうためにはNPOも企業のことを理解してもらわなければ困るし、企業もNPOを理解しなければなりません。お金のやり取りだけの関係にならないよう、お互いに正しく理解し合うことが大事です。企業は理念を持って企業活動、地域活動を行っているわけですが、深く話をしていくと、お互いが持っている強さや弱さが理解でき、今までできなかったことができたり、小さな成果だったことが大きな成果になったりします。私は、お互いを理解し合う努力をすることが成功の鍵だと思います。

河西 先ほどのCSRからSRへ、すなわち多数の企業が一緒になって社会を良くしていくという発想は、従来型のCSRマーケティングと呼ばれる社会貢献への取組方とは少し違った考えになると思いますが、補足していただけますか。

上島 CSRマーケティングも、誉めてもらえるマーケティングだと思っていました。しかし、SR（みんなでやろう）マーケティングが実現したとき、今度はそれが普通のこととなり、その中では、どれだけ頑張っているか、どれだけ役に立とうという思いを持っているかが作用して、社会ニュートラル^{※5}が上がると私は思っています。「取組の後ろにはいつもコカ・コーラさんがいるよね」と言われるような会社になればいいと思っています。

谷井 企業にしるNPOにしる、人の役に立とうと一生懸命、それぞれの立場で頑張っていると思います。ただそれを客観的に評価する仕組みがありそうでないのです。例えば、企業であれば、良いものを作れば売

れるというアウトプットの評価のほかに、人の役に立つという別の価値を生み出しているということ客観的に理解できるようになることが大事だと思いますが、それには時間がかかるし、ものすごく大変です。お互いに良い企業、良いNPOだと認め合ったうえで活動していくことが大事です。そういうことが広がっていけば、それぞれの持つ価値観が何なのかが見えてくるような気がします。

上島 SRについての補足ですが、これは企業という概念を取ってしまうということです。企業だけではなく、産も官も学も民もということで、異業種ではなく、異分野です。ただ、これには矛盾もあります。まず、まちづくりのパートナーとして同業他社と一緒にやっていくのは、競争相手で利害関係が出てくるため、どうしても難しいのです。また、CSRは外から見ると、余裕があるように見える大企業が行う取組に見えますが、大企業だけが取り組めばよいものではありません。どうしたら中小企業の皆さんにも仲間に加わってもらえるかという課題があります。この二つの大きなテーマを抱えながら、みんなで勉強しているところです。

河西 私は、大学は地域の中でも中立的な立場に位置していると感じています。このため、大学が地域の中に入ってさまざまな組織—行政や商店街の組合、企業と連携することは比較的容易であると思いますが、一方で大学教育という枠組みの中で協働・連携していく



※5 社会ニュートラル (neutral)
地域への関心、ないしは地域活性化等の活動に取り組む姿勢や意欲の程度。

ことの難しさがあると思います。その点、江口先生はどんなところに苦労されているのでしょうか。

江口 主体が違くと行動原理が違います。例えば、企業であれば経済、あるいは利益の原理で、私たちは教育、あるいは研究という原理で動いています。地域であれば個人の原理とか、共同体の原理によって動くとするでしょう。価値観や行動原理が異なると対立もあります。その中で共通の価値観があるとすれば、「地域の元気づくり」ではないかと思っています。地域が元気になったら、企業も売り上げが上がるだろうし、魅力的なまちに若者が集まってきて大学の入学者が増えるとか、そうなると地域の人たちもいろいろな経済活動が行われて便利になるだろうということです。

そのためには、自分たちの原理以外で動いている人たちのことをよく知らなければいけないと思い、私は企業に積極的に学生たちを取材に行かせ、すでに120数企業、ラーメン店も含めたら300近い企業を訪問しています。学生は、企業の行動原理を知ってから社会人として企業に入ることができます。企業が何を考えているのかを理解したほうがいいという思いでやっています。

地域を元気にするという活動自体は、全方面にも良いことなので、これをキーワードに連携を取ってほしいと思います。

河西 今後、皆さんがそれぞれの地域で果たしていく役割や多様な主体による地域づくりを進めていくビジョン等をお話していただけませんか。

谷井 現在、農業の生産・加工・販売を行っています。今後はその地域にとどまらず、多地域連携・協働というパターンになってくると感じます。例えば、都会のNPOと地方のNPOでは、同じような人が行っても、取組は違ってきます。それを補完し合うような関係ができればよく、実現可能性は高いと感じています。そういう活動をどう広げていくか、これから人が減っていく時代なので、みんなで取り組めたらいいと思っていますし、今行っていることも拡大してい

たいと考えています。

上島 江口先生がおっしゃった、まちの元気づくりというのはそのとおりで、先ほどから言っている異分野広域型連携、たくさんの企業、行政、NPOといった多様な主体で何かをしていくということに全部つながっていくと思います。私たちは対話力のある企業を目指すということになるかと思っています。

江口 私たちの基本的な機能は、教育、研究です。大学に唯一許されている差別化といえば、18歳から22歳まで教育するという特権を与えられていることです。したがって、教育という側面は逃したら駄目だと思っています。いかに本人たちの能力を高め、社会に人材を輩出していくかに力を入れるべきだと思っています。例えば、旭川や道北地域に就職したいと考える学生が増えることを私は望んでいます。優秀になった学生が地元企業に就職してくれることを目標にしたいと思っています。

柱になるのは人材です。それを研究や教育と結びつけて高めていく。その延長線上で、まちを元気にすることを見据えて行っていきたいと思います。そのためには、地域の方々が協力してくれる、教育を手伝ってくれる、そういう環境が継続されることを願っています。

河西 パネリストのご発言を通して感じたのは、時代の変化とともに組織も変わってきている、企業も大学もNPOも、今後、協働・連携していく中でもっと進化していくのではないかと思います。

ポイントは、「社会との関わり方」を理念として持つこと、そしてもう一つはオープン型の組織が信頼関係を築く上で必要になることです。新しい時代において、企業にもNPOにも大学にも、そして行政にもそれらが強く求められているのではないかと思います。