

地域力を高める産官学の持続的な連携の仕組みの可能性

愛知学院大学地域連携センター 藤井 勉

名古屋市青少年交流プラザ 白川陽一

名古屋市役所スポーツ市民局地域振興部地域振興課 竹橋 真悠

Keyword: 産官学連携 地域問題 組織体制 SDGs

【背景】

昨今、「持続可能な開発 (Sustainable Development)」の関心が世界中で高まっている。この数年間で「SDGs: Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)」の国内認知度は漸増傾向であり、「サステナブル」なアプローチに関心を寄せる市民・企業・行政・大学が増えている。今や「サステナブル」は現代社会の多様なステークホルダーをつなぐキー概念になりつつあるが、国内の事例を眺めると、従来型の協力関係の延長で、付加価値として「サステナブル」「SDGs」を冠にしているものがまだ多く、本当の意味でそれが目指す社会を実現しようとする連携・協働のあり方やモデルの提示は多くはないと思われる。

ところで、環境省が提唱する第五次環境基本計画では、農山漁村も都市も活かす、我が国の地域の活力を最大限に発揮する構想である「地域循環共生圏」という概念が提唱されている(環境省, 2019)。それは「農村漁村と都市の循環」「農村漁村の循環」「都市の循環」という3つの循環構造を基盤とした共生概念であるが、興味深いのは、都市には今後「自立分散型社会(地域資源が各都市の中で循環する社会)」の移行が求められる、と示されている点である。物理的に近い範囲で地域資源を循環させる構想は、当該地域が抱える社会課題に柔軟に対応できる個別的な連携・協働体制の構築を想像させることは難くない。それを他地域に応用できる知に昇華させために一つの実践を振り返り連携プロセスに焦点を当て、事業報告と考察にまとめたものである。

【事業構想と事業概念】

名古屋市北区(以下、北区)は北区役所、市・区の社会福祉協議会、名古屋市青少年交流プラザ(愛称:ユースクエア、青少年の総合的な活動拠点)、柳原通商店街振興組合(国内で2番目に登録)、愛知学院大学名城公園キャンパス(持続的次世代型エコキャンパスのロールモデル)、名城公園、地域貢献活動に意欲的な中小諸企業など、連携・協働しやすい主体が密集する地域である。これは市内でも珍しい好条件で、これまでも各々の主体は各々で協力関係を築いてきた地域的な背景があった。この事

態に改めて「サステナブル」というキー概念で諸機関をつなぎ直し、地域の持続可能な未来を創る産官学の体制を構築することが本事業(サステナまち計画2019)の構想の大きな文脈となっている。

本研究は、令和元年8月に開催された2日間のプログラム(以下、本プログラム)を含む前後の期間について、プロセスを記述している。本プログラムのねらいは、広く「持続可能な地域」を見据え、北区の地域問題(今回は高齢化に伴う諸問題)について、地元企業と協力をしながら解決に寄与するアイデアを若者(中学生・高校生・大学生)が提案すること、である。

【経緯】

多様な所属・立場の登場人物がいるため、登場人物の関連図を示す(図1)。なお、本稿の執筆者の1人である竹橋について、以降の記述では当時の肩書き名を充てている。

(1) 実行委員会メンバーの集合

① なごや環境大学の公開講座について

本事業の契機となったのは、平成30年10月21日(日)に愛知学院大学名城公園キャンパスで開催されたなごや環境大学公開講座である。後の実行委員会のメンバーとなる3名が登壇した。後藤(株式会社大翻)・和田(スターバックスコーヒージャパン株式会社 名城公園店)・白川(名古屋市青少年交流プラザ)である。この壇上で交わされた言葉「北区で一緒に何かできませんか」が重要な起点となっている。

② 実行委員会の発足について

最初の関係づくりを検討した結果、まず各々が所属する組織の事業概要を知り合うインフォーマルな機会を作ることとした。「大人の社会見学」と題し、平成30年11月中旬と12月中旬で開催した。この機会を捉え、後藤・和田に本事業の説明を試み、参画してほしい旨を伝えた。その後、白川・藤井、そして前年事業で関わりがあった竹橋(北区役所地域力推進室)で本事業における8月開催の本プログラムの骨子となる素案を考えた。そして、平成31年1月中旬の集まりで改めて正式に後藤・和田に

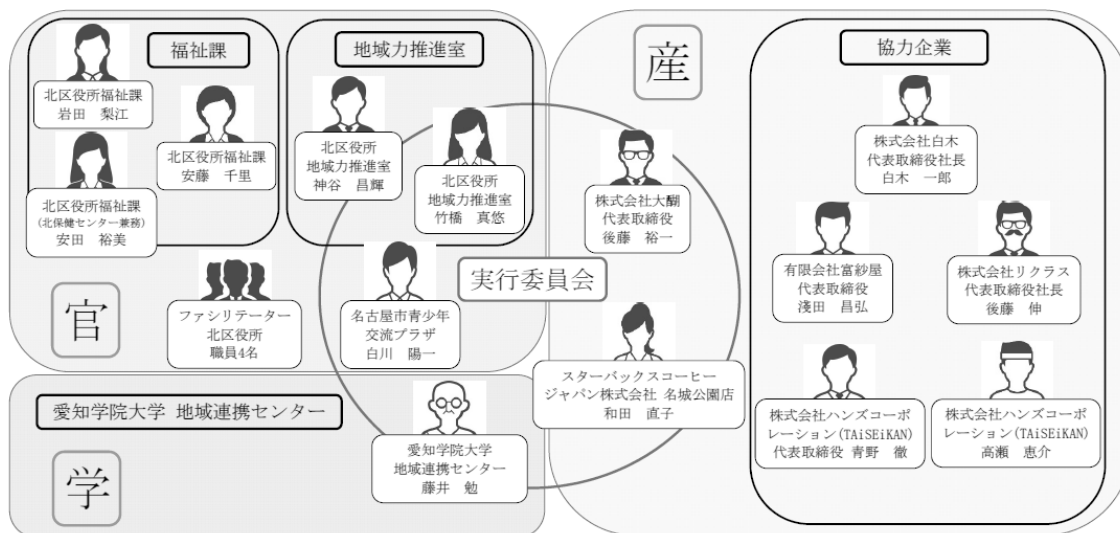


図1 関連図

参画の依頼をし、彼らが実行委員会メンバーとなること
が決まった。こうして実行委員会が発足した。

(2) 協力者の集合

① 北区役所福祉課の参画について

本事業の運営協力メンバーで最初に参画したのは、北
区役所福祉課である。実行委員会で決定したテーマ「高
齢化に伴う諸問題」について、参加者へ話題提供をする
者に誰が望ましいのかを検討する中で、実行委員会の竹
橋から「北区役所福祉課が適任である」と提案があった
(経緯等は後述)。竹橋が間を繋ぎ、北区役所福祉課から
安藤氏・岩田氏、そして安田氏（北保健センター兼務）
の参画が決まった。

② 協力企業の参画について

協力企業の参画呼びかけは、実行委員会の後藤・和田
が担当した。後藤が所属する愛知中小企業家同友会名古屋
第一支部の経営者を中心に、異なる業種の企業に呼び
かけた。(協力企業は図1 参照)

(3) 準備段階における主要な論点や意思決定のプロセス

① 提示する社会課題について

本プログラムにおいて、社会問題や社会課題の提示は
非常に重要であり、若者と企業が対等で考えられる性質
の問題提示が求められる。重視した点は3つあった。「北
区の地域課題と重なりがあること」「参加する若者が理解
しやすく提案が考えやすいこと」「協力企業が関わりやす
いこと」である。結果、早い段階で『「高齢化」に伴う『諸
問題』の解決に貢献する各企業のアクションを考えるこ

と」が今回提示する社会課題にふさわしいと収束した。

「高齢化」に設定した理由は、北区の地域問題とした
時、高齢化率の高さや1人暮らし高齢者の多さなどの実
態が他区より顕著だったことが大きかった。「諸問題」と
した理由は、協力企業にとっては「高齢化に関する特定
の問題」に焦点づけるよりも「高齢化により引き起こさ
れる諸問題」と幅広く設定した方が各企業で課題を設定
でき、関わり方に柔軟さが生まれると考えたためである。

ただしこの論点にはもう少し複雑な経緯がある。決定
に至る契機は、実行委員会の竹橋の「北区役所福祉課と
連携してはどうか」という提案であった。北区役所にと
って平成31年度は、もともと地域包括ケア¹プラン「地域
包括ケアみらい図」を策定するために、北区役所福祉課
が若者や企業など多様な主体から意見を聴取する必要が
あった。また、本プログラム2日目の課題解決発表会（以
下、発表会）に参加する聴衆者をどうやって効果的に集
めればよいかという観点から「2日目の開催時間と並行し
て実施する『別事業のプログラム「北区みらいフォーラ
ム」(以下、フォーラム)』があることが望ましい」とい
う議論も当初から実行委員会内で挙がっていた。ここか
ら「地域包括ケアみらい図策定のために意見聴取の一環
で開催する場を、本プログラム2日目の時間帯と並行し
て開催する『別事業のプログラム』として関連付け、他
方でそのプログラムの趣旨が本事業との関係において補
完されるよう、本事業の目的や内容を再構成する」相互
作用が起こったのである。こうして「高齢化に伴う諸問

¹ 高齢者が住み慣れた地域で自分らしい暮らしを続けることができるように、住まい・医療・介護・生活支援など高齢者を支えるサービスを一体的に提供する仕組み（名古屋市北区役所、2019）

題」は、両事業を接続する共有された目的としても機能するようになった。

このように、本事業の準備過程の特徴は、実行委員会外部の環境と調整を図りながら、内部メンバーの関係性や集団としての目的が進化していくところにある。以降の論点や意思決定も、そのような過程で浮上してきたものであることをあらかじめ注釈しておく。

② 発表会の内容・構成について

発表会の内容は、実行委員会ではなく、普段から若者との関わりが深い実行委員会の白川・藤井が中心となって決めていった。

当初実行委員会では、順位付けや優劣をつける賞を設けると若者がやる気になるのでは、と意見が出ていた。白川・藤井はそれを取り入れようとしたが、幅広い年代の若者（中学生・高校生・大学生）の発表内容を許容する評価基準の設定が難しく、また発表内容を評価する適任者を決め兼ねたことが障害となった。最終的には発表会の聴衆者から発表グループへ感想・意見・応援などを付箋紙に記入してもらい、それを回収する「フィードバック・コメント」形式の採用を決めた。白川・藤井はこれを実行委員会で提案し、異論が出なかったため、全体の合意とした。

【プログラム】

令和元年 8 月 8 日（木）・24 日（土）愛知学院大学名城公園キャンパスで開催した。参加者は中学生から大学生の計 21 名の若者である。グループは校種別で 6 グループとした。企業は、実行委員会メンバーが所属する企業 2 社と協力企業 4 社を含めた 6 社（以下、参加企業）が、2 日間グループと一緒に活動した。

1 日目午前	あいさつ・趣旨説明 仲間づくりワークショップ 社会課題(高齢化の諸問題)の提示 「働くこと」について講話
1 日目午後	フィールドワーク 提案づくり
2 日目午前	提案づくり、発表の練習
2 日目午後	発表会「北区みらいフォーラム、一般観覧者、総勢 60 名ほどの聴衆者」(図 2) 振り返り

名古屋公式の YouTube チャンネル「なごや動画館まるはっちゅ〜ぶ」に、本プログラムの様子をまとめた映像を

アップロードしている。当該チャンネルで「サステナまち計画 2019」と検索するか、下記 URL で映像視聴が可能である。<https://youtu.be/d0jMftD3VPA>。



図 2

【結果と考察】

(1) 本プログラムや参加者に関すること

本プログラムはボリューム感があり、当日は駆け足で進行せざるを得ない場面が多々あった。しかし、参加企業の献身的なサポートで全体の満足度等にそれほど影響は出なかった。ただし、一部グループで満足度等の数値が低いところもあったので、「誰がサポートするか」で参加者の意識に差が生まれてしまった感否めない。以上から、プログラムの質・量と日程のバランス、及び支援体制の基盤づくりは今後の課題である。

北区を自慢したいと思う参加者の割合は高かった。本プログラムを通して、この地域における地域づくりに誇りを抱いた若者が増加したと認められる。定量分析と定性分析の結果も踏まえると「社会課題の解決には様々な人達と継続的な実践をしていくことが重要であり、それが自分自身や企業の人達も含めた多様性のある集団で実践できたことに誇りを抱いた」若者が 2 日間を通して増加したと総括できる。

(2) 連携プロセスに関すること

本事業は、実行委員会を組織したことにより以下の 3 つのポジティブな成果が生まれた。

① 実行委員会内外における自己組織化

産官学の各々の主体は、本事業の目的以外の領域で数々の自己組織化（＝個々の自律的な振る舞いの結果として、秩序を持つ大きな構造を作り出す現象）を引き起こしていた。例えば北区役所は内部との調整を図り、北区区政運営方針（コスモビジョン）の中に本事業の位置づけを明記した。また、実行委員会メンバーの後藤・和田および協力企業のひとつである有限会社富紗屋が、北区役所福祉課とつながり、「認知症サポーター講座」を社員研修として実施する企画が立ち上がった。これらは

連携プロセスにあらかじめ埋め込まれた「想定された計画」ではなく、メンバー相互の関係性を高め・深める過程で創発的に起こった偶発的な現象である。

これは、「できることを持ち寄ろう」という実行委員会設立当初からの機運があったとともに、種々の会議を民主的に運営する工夫をしたことが大きかったと思われる。予定調和で終わらない会議を目指し、「その場に居る・来ることに意味のある」創造的な会議にしたことで、メンバー相互の関係性が高まり、自己組織化活動が生まれやすい土壌が耕されていったと思われる。

② 権力が分配され、組織目的の実現に集中できる

実行委員会を構成する複数組織の対等性は、持続可能な地域づくりという目的が根拠となって成立している。また、当初から産官学のそれぞれの主体は、それぞれの事情で地域に関わりたい・関わるべき業務上の理由があった。結果、実行委員会メンバーは、お互いが業務の延長として関わり合うことを尊重し、同時に実行委員会の目的も満たすような関係性を内部で築くようになっていった。プロセスを以下に記述する。

今回の場合、実行委員会結成から本プログラム実施までの期間が比較的短かった（約半年）こともあり、目的達成の進みを遅くさせる意思決定の方法は連携プロセスで自然に選ばれなかった。もちろん「目的達成のためにどんな役割が必要で、それがどのように分担されるべきか」「情報共有の仕組みや実行委員会の頻度をどうするか」といった組織の管理体制や統治（ガバナンス）に関することは定例の実行委員会で検討されたが、「本プログラムにどんな活動を配列すべきか」「発表会に賞を設けるか否か」といった細かなタスクの遂行（オペレーション）は、検討課題が立ち上がるたびに実行委員会メンバーが分担して役割を担うことで自律的に実行された。

次第に実行委員会は決定を下す「上部」「中央」である必要性は相対的に低くなっていき、オペレーションに対して助言をしたり、連携全体のバランスを調整する機構となっていった。こうして、メンバーが自律的に実行委員会の目的実現に集中して取り組む環境を確保しながら、内部の協調や統制も実現されるようになったのである。

(3) 外部環境に適応できるレジリエントな組織体制

連携プロセス初期において、本事業の効果的な実施のために北区役所福祉課が参画し、別事業であるフォーラムが立ち上がった経緯があった。その際、フォーラムの

目的達成との調整を図る過程で、本事業の目的やプログラム内容が進化するという相互作用が起こった。これは実行委員会が外部の環境にしなやか（レジリエント）に適応した結果である。

現代はVUCAといわれる時代である。それは「Volatility（変動）」「Uncertainty（不確実）」「Complexity（複雑）」「Ambiguity（曖昧）」の頭文字をとった、予測困難な社会状況を表している。本事業は、北区という地域の全体最適を目指し、実行委員会を取り巻く外側の環境そのものをシステム（＝相互作用する要素の集合体）と捉えていたので、複雑な事態に効果的に対処する「レバレッジポイント（＝わずかな労力で大きな変化を生じる力点）」をいち早く見つける必要があった。以上より、フォーマルな審議や官僚の手続きを抜きにして、共通の情勢判断から迅速かつスムーズに一連の行動が実行されていくのはむしろ自然なことだったといえる。目指す理想状態と現実の間のギャップ（ひずみ）の解消を目指し、常に適応的な組織であるように変容し続けていったのである。

【今後の課題】

本事業は「地元企業と協力をしながら解決に寄与するアイデアを若者（中学生・高校生・大学生）が提案する」という事業モデル（あるいは方法論）が根底にある。この点で、中学生と高校生の集客が捗らなかったことは今後の課題となる。事業のアウトカム等を意識し、逆算思考で広報戦略を立てる必要があるだろう。

実行委員会の形骸化を防ぐため、構成主体となる各組織で本事業に関わる担当者が替わったとしても持続可能な連携ができる工夫や仕組みを施すことも重要な課題である。例えば、引継ぎは「何をやるか」という業務内容だけではなく、「なぜやるか」に関すること（事業背景・経緯・目的など）までする必要がある。それは引継ぎ業務を処理することの目的化を防ぐだろうからである。日本の行政や大企業の場合、数年経てば人事異動があるので、引継ぎや、それに伴う組織内部の浸透の問題（人的リソースや予算の確保、理解の定着、引継ぎ人材のリーダーシップ育成など）は継続検討すべき課題である。

【参考文献】

※環境省『令和元年版環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書』（2019, 6）

※名古屋市北区役所『令和元年度 北区区政方針 コスモビジョン』（2019. 5）