

平成 30 年度第 7 回滋賀県協働プラットフォーム 議事要旨

1 日時

平成 31 年 3 月 20 日（水） 14 時 00 分から 16 時 00 分まで

2 場所

滋賀県庁北新館 5 - B 会議室

3 テーマ名

協働をより効果的にするために
～「コレクティブ・インパクト」の導入～



4 参加者

(1) NPO・関係団体等関係者

特定非営利活動法人まちづくりネット東近江
たかしま市民協働交流センター
公益財団法人淡海文化振興財団

(2) テーマの提案者

滋賀県 県民生活部 県民活動生活課 県民活動・協働推進室

(3) 県関係各課

滋賀県 総務部 行政経営企画室
滋賀県 総務部 私学・大学振興課

(4) 事務局

滋賀県県民生活部 県民活動生活課 県民活動・協働推進室

5 協議内容

(1) テーマ提案者から提出理由・趣旨を説明

「コレクティブ・インパクト」は、比較的新しい言葉であるため、合同会社 喜代七代表 山元圭太様に、「コレクティブ・インパクト」について話題提供をいただく。その後、皆様から、「現状」、「課題」、さらに「考えられる目標や目的など」について、ご発言いただく。

滋賀県では、「滋賀県行政経営方針 2019」実施計画（案）の資料で、2022 年度までの県行政の基本的な方針を示すもの。資料のなかほど、ローマ数字 ii 「進取でオープンな県庁」で、「協働・連携の更なる推進」の中に「コレクティブ・インパクトの導入」と掲げてい

る。県では、協働をより効果的なものとしていきたいため、この手法の導入を目指している。「コレクティブ・インパクト」については、最近注目されてきている協働の手法であるため、庁内、県民の民様にも十分浸透ができていないと考え、「コレクティブ・インパクト」の概要、利点や課題について情報共有を行い、この手法の導入に向けて検討する契機としたいと考え、開催を提案したものの。

(2) 話題提供 合同会社 喜代七 代表 山元圭太氏

子どもの人身売買問題に取り組むNPO法人かものはしプロジェクトに所属していたとき、当時は「コレクティブ・インパクト」は知られていないし、自分も知らなかった。インドの子どもの人身売買問題はひどく、かものはしプロジェクトは、インドで本当に子どもが売られない世界の実現をビジョンに掲げている。インドで子どもが売られない世界をつくろうと思ったら、皆さんどういう活動されるか。例えば、売られた子どもたちのシェルターの運営やケアをしないといけないとか、あるいは貧困が原因なら貧困問題を解決するために農村開発しないといけないとか、いろいろ出てくるし、全部必要である。でも、シェルターをうまく運営できただけでは、どんどん売られる子どもたちが出てくる。人身売買は犯罪なので、貧困は原因の1つだが、貧困が原因でないところでもたくさん起きている。1個ずつの活動の意味はあるが、それ1個だけでは人身売買という問題がなくなる。では、何をしなくてはいけないかという、いろんなことを全部やらないといけない。しかも、それらを足並みそろえてやらなくては、本当の意味で、インドという国で子どもの人身売買がなくなるということについて、インドで活動する中で嫌というほど痛感した。じゃあ、どうしたらいいのだろうと思いながらやっていく中で、これから説明するような、気づいたら「コレクティブ・インパクト」のような動きになっていたというのが、「コレクティブ・インパクト」との最初の出会であった。

もう1つ、島根県雲南市では、地方創生の財源を使って、持続可能なまちづくりをしている。持続可能なまちづくりを一つの事業だけで実現することは、当然あり得ず、いろんなことをやらないといけない。ちゃんと歩調が合って、連携し合うような、それこそエコシステム、生態系になってないとできない。「コレクティブ・インパクト」という言葉を基にして、関係者の皆さんがやっているのではなく、「どうすれば、雲南市が持続可能なまちづくりになるだろう」ということを考えながらやっていたら、気づいたら、「コレクティブ・インパクト」のようにになっていた。

これらのように「コレクティブ・インパクト」と言うらしいというのを後で知った。

そこで、2年前に、年に1回開かれている「コレクティブ・インパクト・フォーラム」というボストンのカンファレンスに参加して、学びに行った。これは、「コレクティブ・インパクト」に関する国際カンファレンス。元々、「コレクティブ・インパクト」という言葉を言い出したのは、アメリカのボストンにFSGという、「コレクティブ・インパクト」専門のコンサルティングファームであり、このフォーラムを主催している。ここがハ

ーバードビジネスレビューに「コレクティブ・インパクト」というタイトルで論文を寄稿したことが、世の中に知られたきっかけ。帰国後、日本でも「コレクティブ・インパクト」の言葉が出始めていて、これをやりたいという話があり、お手伝いをして、実績を積んできたところ。

「コレクティブ・インパクト」とは何かということから話を始めたい。

辞書では、「協働とは、複数の主体が何らかの目標を共有し、ともに力を合わせて活動することをいう。」と書いてあり、また、捕捉で、「近年この協働の概念は日本の地方自治の分野でまちづくりの取組に不可欠なものとして唱えられている。例えば、地域課題の解決に向けて、行政単独では解決できない問題がある場合、また、市民だけでは無理な場合は、相互に互いが補い合い協力して問題解決していく。協働した方がサービス供給や行政運営効率上良いう場合に推進される。」と書いてある。皆さんが普段行っている協働であると思う。

結論から言うと、「コレクティブ・インパクト」と協働というのは、一緒である。協働の手法の一つに「コレクティブ・インパクト」があると思っていただく方が正しいと思う。ただ、何となく言葉を使っている上でのニュアンスの違いで、わかりやすくあえて言うならば、協働というのは、行政と市民あるいは企業のように一対一でパートナーを組んで何かやろうということに使われていることの方が多いと思う。それに比べて、「コレクティブ・インパクト」は、マルチセクター協働、多セクター型の協働を意味している。協働ではなく、みんな総出で働くということで、総働だという方もいる。一つのテーマについて、それに関するあらゆる関係セクターの人たちが一同に会してやっていきましょうというのが、「コレクティブ・インパクト」が言わんとしていること。でも、協働で行っていたプログラムや動きの中には、マルチセクターでやっていたこともあったと思うし、厳密に言うと、そんなに違いはない。

「コレクティブ・インパクト」と対比して、「アイソレーティッド・インパクト」というものがあり、孤立したインパクトで、要は、ある一つの組織体が単独で社会課題を解決するということを目指して取り組んでいること。自分たちでこの問題を全部解決するんだと思って取り組んでいることである。これに対して、「コレクティブ・インパクト」は、異なるセクターが協働して問題解決しましょうということ。

「コレクティブ・インパクト」は、やらなくても課題解決するのであれば、やらないほうがいいと思う。なぜなら、とても面倒くさい。時間もかかり、関わる人たちが一定のストレスを抱えながら、乗り越えていくことになる。「アイソレーティッド・インパクト」でできるなら、それに越したことはない。「コレクティブ・インパクト」は、やりたいと思ってやるものではなく、やらざるを得ない、それ以外どうしようもなく、仕方なくやるものだと思う。これまで支援をしてきた中で、「コレクティブ・インパクト」をやりたいんだと思って始められた活動は難しい状況になることが多い。

課題をどうにかしたいということを中心にして取り組んでいる活動は結構うまくいって

いる。だから、「コレクティブ・インパクト」ではなく、イシューテーマを中心に置くことが大前提として必要だと思う。

「コレクティブ・インパクト」の事例として、海外に有名な事例の一つ、その後、国内の事例を紹介していこうと思う。

海外の事例で、アメリカのマサチューセッツ州サマービル市で、人々のヘルスケア、肥満予防をテーマに活動された。肥満の子が多かった。2003年時点ですべての子どもたちのうち44%が肥満であった。肥満の要因は幾つもある原因はあり、わかりやすいのが、所得レベルと肥満度合は反比例し、所得水準が低ければ低いほど肥満の人たちの比率が高くなる。サマービル市は経済的な貧困率がほかの市と比較して少し高めで、少数民族や異民族の人たちがすごく多い。肥満の子の70%は、大人になっても肥満であった。このような状況があり、サマービル市の医療予算を圧迫していた。これに対して、何とかしようということで、地元大学の准教授を中心に、市と疾病対策センターと連携して、まず、小学校低学年の子どもの基盤を予防する防止するために3年の調査を実施した。「コレクティブ・インパクト」をやる上、最初に、現状把握の調査分析というフェーズがあり、アメリカの事例を見てみると、ほとんどの場合、2年から3年ぐらいかけている。これは、今は少なくとも、日本では無理だと思う。アメリカでFSG等が教えているやり方でも、だいたい3年ぐらいを調査分析フェーズで必要としている。アメリカでは、そうだというぐらいで思っただけでいいと思う。

サマービル市では、肥満に関するデータを収集するとともに、インタビュー、集会、ワークショップ等を行い、パイロットプログラムを3年かけてつくっていった。ダイエットが活動の主目的となるので、食事制限と適度な運動ということを2本軸とし、担当する役割を決めていった。一つの自治体だけでは、やれるものとやれないものがあり、学校だけでもできないこともある。法律を変える、給食変えるということは、行政でしかできない。関係機関を巻き込んで取り組んでいった。例えば、適切な食べ物が食べられるように、ファーマーズマーケットを公園で定期的で開催する。町中に「9/5/2/1/0」という横断幕が掲げ、これは「9時間寝ましょう、5種類以上の果物・野菜を食べましょう、テレビは2時間まで、1時間以上動きましょう、ジュースとかは飲まないようにしましょう。」ということの意味している。わかりやすい行動目標を定量的に示し、啓発し、機運を盛り上げていた。町のレストランがダイエットメニューを作れば、サマービル市が認証書を渡し、店のアピールにも利用された。これを1つのNPOがやっても影響力は小さいが、行政が発行する認証書だから信頼性が担保され、安心感があって、広まりやすかった。ウォーキングマップを市民団体と協力して作り、学校の協力で全員に配布ができた。

結果、2003年から5年間、実施し、サマービル市の子どもの平均体重は毎年減少をした。外部の専門機関に入ってもらい、これらの活動による統計的に有意な現象であるとみなしていいだろうということになった。逆に、そういうことをしないエリアでは、平均体重が毎年上昇していった。

日本でも、幾つか事例があり、その一つが静岡県のオレオレ詐欺被害の防止プロジェクト。静岡県にあるコミュニティ財団であるふじのくに国未来財団が、地域の人たちと一緒に取り組まれた取り組みである。静岡県は、オレオレ詐欺被害が全国でトップクラス。静岡の被害が多い理由がいくつかあり、県民性もあるが、東京から近いということがある。オレオレ詐欺の活動組織は、東京に拠点多くある。静岡は東京から新幹線に1時間で行け、午前中電話ができれば、その日のうちに行って、すぐに戻ることができる。全国では、約180億円の被害があり、静岡では、毎年約3~4億円の被害があると言われている。他の特殊被害も合わせると、全部で9億円ぐらいとなる。かなりの額になっている。そのため、静岡の関係機関の中で、当時大きな課題となっていて、それにコミュニティ財団が協力していくことになった。これに対して、伴走支援を行い、一緒に検討しながらやっていった。オレオレ詐欺の被害額が下がったことがあったが、金融機関が被害防止のため、窓口で声をかけるルールを徹底したり、ある年齢以上の方には一定額以上のお金をATMで振り込めないようにしたりとか、いろいろ工夫されたことによる。でも、今度は、振り込み詐欺以外の手口を加害者側がいろいろ開発し、結果として、また被害が増加した。単純な問題解決はできないということ。ある問題に対して、こうすれば、それがなくなるよねっていうことをやるが、そうしたら、今度それに免疫を持って、方法をかえていくという、いたちごっこになってくる。これを繰り返しても、問題解決にならない。まず、実態把握として、静岡のオレオレ詐欺について、警察からデータ提供を受けて、分析された。親族を語る手口が70%以上あり、息子に成り済まして母親が騙されるパターンが一番多く、さらに、孫とか甥とか等の親族の男から騙されるパターンが多い。次に、被害に遭うのは、70歳以上の方が圧倒的に多く、逆に、70歳手前の方はほとんど被害に遭わない。対象としては、70代以上の女性の方。息子は、どういう年齢かという、40~50歳代を語っているのがほとんど。今は、振り込みやATMはほとんどなく、手渡しやキャッシュカードを渡していることが大半。金融機関の努力もあって、振り込み詐欺はほとんどなくなっている。被害者の90%以上は、オレオレ詐欺を知っていたが、自分が被害になるとは思っていなかったのがほとんど。ということは、今以上にオレオレ詐欺の啓発活動をして、効果が薄いということ。現状分析をすると、それ以外の方法で、何かやっていく必要があることがわかってきた。さらに聞くと、オレオレ詐欺の被害を受けた後、自殺をした方もおられたし、これをきっかけに認知症が始まってしまった方もいた。家族に関係を切られてしまうとか。オレオレ詐欺では、メンタル的なケア、経済的なケア、裁判でのサポートも、社会制度としてない。

何とかしようとしても、やらないといけないことが多すぎるし、ふじの国未来財団だけで適切なソリューションを考えるのも無理で、アイソレーティッド・インパクト、単独でこの問題を解決していくのは無理だとわかった。

この問題に関心をもってくれそうな人たちを集め、円卓会議という手法で、まず、問題があること、問題の構造、何が起きているのかを共有していこうとした。そこに県警の監

理官とか信金の支店長が参加された。偏差値の高い高校の卒業生リストは格好のターゲットとなっている。静岡の中で結構名門の高校の卒業生が被害者ランキングの上位にいた。そこの同窓会の事務局をしている副会長がとても腹立たしく思われていて、何とかしたいということで、参加された。自死遺族の会をボランティアでしていた司法書士、弁護士、生活困窮支援センターのセンター長とかの関係者が参加された。集まって、実態を共有した上で、オレオレ詐欺に対し、それぞれがどのように考え、どう支援しているか、これからどう支援してくかということ共有していく円卓会議が開かれた。そうしたら、参加者を含めていろいろ議論が起こり、NTTで働いた方は、オレオレ詐欺では電話を通して起るので、テクニカルにクリアすることができるのではと発言されたりした。効果がありそうなアイデアが出てきて、いくつかやってみようというチームが組まれた。円卓会議をきっかけに、その日の後の懇親会で、静岡オレオレバスターズというチームの結成が決まった。早速、次の会議の日程が決まり、集まった有志の方々が具体的なアクションプランを詰めていかれた。その1つが、オレオレ詐欺の予防のため、ある高校の同窓会の副会長がほととテレホン運動を始められた。具体的には、毎月8のつく日に卒業生が離れて住む両親に電話をするということ。オレオレ詐欺の起こる要因分析をすると、一番上流にある一つは、家族関係の希薄さ、40～50代の男性が70代以上の母親にわざわざ電話することはあまりない。だから、キャンペーンに促されて連絡をとるようにした。効果があるのかと思うが、この取組により、この高校の卒業生の被害は激減した。この方法を他の高校の同窓会でも展開していこうとされた。防犯グッズのメーカーの社長が参加されていて、このメーカーでは、電話に取り付けておき、電話が鳴ると、オレオレ詐欺に注意してねというようなりマインドする商品があり、実際に結構な件数を試験導入したが1件も被害がでていないとのことであった。それを聞いて、円卓会議参加されていたあるまちづくり協議会の会長がその商品を敬老の日のプレゼントで配布したいとの申し出があり、実証実験を一緒にしましょうということになって、数十世帯にこの商品を貸与という形で導入し、怪しい電話が2件あり、被害を防ぐことができた。

ここまでくると、オレオレバスターズという有志の人たちを中心に回り始めた。仕掛け人であったふじのくに未来財団は、本来の財団の役割であるお金の循環、財源として支えることに力を入れられた。オレオレバスターズ基金を財団内につくって、そこに寄付を集めて、持続可能な運営ができるようにしていこうとされている。

全国各地にあるコミュニティ財団のネットワーク組織である全国コミュニティ財団協会が、日本財団から3年の助成金を得て、全国のコミュニティー財団が自分たちの地域で「コレクティブ・インパクト」にトライしてみようということをやっていた。今年度で終わるが、それで全国14のコミュニティ財団が手を挙げた。いろんな財団の伴走支援をずっとやってきた。千葉県松戸市は、不登校率がすごく高い。不登校の問題の大半は、学校問題・友人関係が起因していると思いがちだが、調べてみると、松戸市では特に家庭環境に起因する子どもが一番多かった。さらに、関係者に聞くと、学校側、行政側も家庭

問題となると、入り込めない。千葉県では、なんとか地域で解決していこうとしている。東近江市でも、イヌワシの住む森づくりということで、どうすれば、イヌワシが棲めるような森林環境を残せるのかっていうことをシンボルにされていて、要は、川の上流から下流の琵琶湖まで含めた、ここに住む人たちがいかに環境や生物多様性に配慮しながら、自分らしいライフスタイルをつくれるかと言う事に変換していく取り組みを今もされている。これをやろうと思ったら、自治体だけでも、企業だけでも無理だし、民間だけでも無理。そこに関わる人たちが、それぞれできることを出し合ってやっていかないといけない。あと、長崎では、特徴として、圧倒的に離島が多い。離島が多いと何が起こるかという、若い人たちのキャリア観が養われない。子どもは、自分の知っている世界の中の知っている大人の職業しか知らない。そんな中で、自分の将来を選択するキャリア選択満足度は、すごく低い。離島に生まれ育っても、自分に納得できるキャリアを選択できる地域にしたいという関係者が集まって、いろんな取組をされている。

「コレクティブ・インパクト」のポイントについて、まず、FSGがハーバードビジネスレビューで最初に出した論文で書かれたもので有名なものが、5つの特徴である。1つ目として、共通のアジェンダがあるか、2つ目として、その共通のアジェンダに対して、どれくらい進捗しているのかをみんなが同じ物差しで測れる共有された評価のシステムがあるか、3つ目が、お互いの活動を支えあったり、補完したり、強化し合うような相互強化の取組が仕組として組み込まれているか、4つ目に、そこに集う人たちが継続的にコミュニケーションを取る機会の場が設計されているか、5つ目に、こういう一連の取組を支えていく背骨となる組織、英語で言うと、バックボーンオーガニゼーション、日本語で分かりやすく言うと、事務局となる組織がちゃんとあって、そこが基盤強化されているか。よく勘違いされがちだが、この五つをやっていれば「コレクティブ・インパクト」だとか、この5つをやらないと「コレクティブ・インパクト」ではないということではない。そもそもそういうものではない。5つの条件であれば、クリアしないといけないが、5つの特徴と論文にも書かれている。「コレクティブ・インパクト」っぽいプロジェクトをFSGが分析した結果、共通項で大事なエッセンスを抽出したのが、この5つである。FSGも言っているが、どのプロジェクトを切り取っても、5つ全部が完璧そろっているところは無かった。あまりこの5つにしばられすぎない方がいい。でも、「コレクティブ・インパクト」がうまくいくには、3つの前提条件は提示されている。1点目、影響力のある推進者、要は、リーダーがいるかということ、2点目、資金力、最低でも2、3年プロジェクト継続できる規模の資金がいる、さっき話したように調査・設計だけで3年ぐらいかけており、この間はお金を生んでいない。ここを少なくとも支えられるだけの資金にめどをつけてスタートしないと、中途半端な調査で、中途半端なプロジェクトで焦ってスタートして、あまり変わらなかったということになってしまい、協働の失敗体験を積み重ねることになる。となると、面倒くさくなってしまふ、やればやるほど協働から遠ざかってしまうことになり、そうなりそうなら、一回仕切り直して止めたほうがいい。3点目、課題解決の緊急性

で、今地域や分野において、何とかしないといけないという機運が高まってきているテーマでスタートしないといけない。だから、あるテーマについて、「コレクティブ・インパクト」したいから、みんなに関心を持たせるにはどうしたらいいかをよく聞かれるが、順番が逆である。みんなに関心を持ちかけているものは何かということから、「コレクティブ・インパクト」を組成していくのが正しいと思う。どう進めるのかということについて、FSGの資料からになるが、3つのステップに分かれており、イニシエート・アクション、オーガナイズ・フォー・インパクト、サステイン・アクション・アンド・インパクト、まず調査・分析して準備し、やることが決まったら、組織化をし、実証していく、始まったから、続けながらインパクトがでるのかについて改善・評価をしていく。1～2のステップで、半年から2年かかり、成果がでるのは10年以上かかる。これは極端だとしても、焦って、単年度で「コレクティブ・インパクト」が進むものではない。でも、1年でここまできょうとか、1年で分析した上で何かトライアルとなるようなアクションを一つ始められたらいいとか、マイルストーンを置いて、3年ぐらいみんなで育てていくことができないなら、ちょっと中途半端に「コレクティブ・インパクト」をやると、さっき言ったように危険があると思う。この3つのステップは、ざっくりしすぎてもわかりにくい。自分の経験を踏まえると、4つのフェーズ、12のステップがある。フェーズ1は分析、フェーズ2は関係者で共有、フェーズ3は、生まれてきた事業や組織、財源を設計し、フェーズ4で、実行し、改善していく、基本的にはPDCAと同じだと思う。「コレクティブ・インパクト」は、基本的には普通プロジェクト設計と同じ。ちゃんと現状分析し、設計し、実行して振り返って、改善してくのは変わらない。あらゆる文化と思想と言語の違う人たちと一緒にやらないといけないことが大変なところ。同じ組織内でも人間関係で大変なのはどこも同じで、組織を超えて、言語を超えて、文化も超えて、思想まで超えた人達と一緒にやるのはとても大変である。フェーズ1では、取り組むテーマの候補を決め、当事者がおかれている実際の状況を知り、当事者を中心において、問題構造の分析をしていく。それで、その問題構造に対して、どういう人たちがいて、どういう活動して、どういう課題をもっているのかを整理していく。天・地・人と言っているが、孟子の言葉で「天の時は地の利に如かず。地の利は人の和に如かず。」で、基本的には、天・地・人の三つそろっているテーマが一番適していると思う。ここでいう、天は、社会・地域でのムーブメント・気運・盛り上がりであり、例えば、議会で特に取りあげられているテーマであるとか、もっとわかりやすいのは、地域での象徴的な事件・事故。地というのは、本当に地域の本質的なニーズに沿っているかということ、地に足のついたデータや事実に基づいているのか、実際にある問題なのか。人というのは、それをやり抜きたい、やり抜けるリーダーがいるかどうか。優先順位があり、一番重要なのは人で、地域の中でやり抜きたい人がいたら、まずその人を中心にして考えていく。なぜなら、やりたい人がいれば、調査・分析のアクションはできるし、ムーブメントをつくっていくことはできるが、人を簡単にはつくることはできない。滋賀県が「コレクティブ・インパクト」をやっつけようとするとき、

すごくやってみたいことがあるとか、ある課題をなんとかしたいと情熱をもっている人を取り上げていくことが最初のアクションとしてあると思う。その中で、その人の思いだけでなく、本当にそうだとすることに裏がとれ、県の機運ともマッチすることをチェックしていくことが最初かと思う。それで、テーマを決めたら、次は当事者理解で、当事者の状況を知っていく。関係者をヒアリングしたり、インタビューしたり、あるいはアンケートしたり、先入観を捨てて、整理していく。次は、問題構造で、実際にどのような問題に阻まれていて、苦しんでいるのかを整理していく。ポイントとしては、問題構造を上・中・下というように、少なくとも三つに分けて考えるのを勧めしている。上流は、問題が起こっている原因、中流は、問題が顕在化しているか、下流は放っておくと、どういう状態になってしまうかということ。オレオレ詐欺でいうと、上流は、家族関係の希薄化や核家族化等いろいろあり、中流は、詐欺の現場で何が起きているのか、下流は、被害を受けた人を放っておくとどういう状態になっていくかということ。自分の団体が得意な分野しか見ないことになりがちだが、上流・中流・下流が必ずあるので、何が起きているのかを整理してみることが大事だと思う。プレーヤー分析では、少なくとも関連する機関はどこで、何をされていて、強み、課題を持っているかを分析する。ほかの主体の人たちとの関係性のチェックも大事だと思う。共有では、調べたことを関係者で共有化していくということ。単に、情報やデータを伝えれば、共有化されるわけではない。なぜなら、行政とビジネスの事業所では普段話している言葉は違う。民間の生活者とも違う。それぞれの役割を果たす中で培われてきた組織文化も違うため、違って当然。その違いを言葉だけで乗り越えようとするは無理があるため、いろんな工夫が必要になる。工夫しながらの共有化というプロセスを作っていく。さっきの静岡のオレオレ詐欺の例のように、共有化までうまくいくと、勝手に進み始める。共有されて、自分事としてとらえる人が増えると、うまくいけば、自発的な提案が起こってくる。上流・中流・下流の課題を全部解決しようと思ったら、何をしないといけないのかというのを全部一回考えていく。その中で、得意な分野を組織で分担して、タイミングを合わせて取り組んでいく。あとは、取組を支える事務局機能をどう組織化していくかを考えていく。オレオレ詐欺バスターズは、あくまで任意団体であり、あえてそうしている。組織化するという枠組にはめた途端、意思決定の権限と責任を明確にしないといけないとか、誰かハンドルを握らないといけないということになってしまう。「コレクティブ・インパクト」の事務局組織としてはそぐわない。だから、最近言われているようなティール型組織に近く、自律分散型だけど、一つの組織体としてまとまっている絶妙な運営の仕方が適しており、これを目指してどういう組織体・ネットワークにするかということも工夫されている。最後に、必要資源の調達ということで、こういう活動を支えるのにいろんな財源の作り方があり、どういう方法が適しているかということは、ケースバイケースだが、団体にあった形でやっていくことになると思う。

最後に、今日お伝えしたことのポイントが4点ある。1つ目、「コレクティブ・インパクト」をやろうとすると失敗する。あくまで当事者起点、課題起点、あるいはビジョン起

点で、何をしたいか、それをするために、「コレクティブ・インパクト」的に考えるとしたら、この手法をどう生かせるかということがスタートだと思う。2つ目、中長期かかるので、単年度だけで成果まで求めることには適していない。3つ目、特に組成の最初は、利害関係のないファシリテーターが必要である。ただできえ、疑心暗鬼な中で、集まっているメンバーからスタートするので、誰が議長をするかということだけで揉める。最初は、利害関係のない外部支援者がつく方が望ましいと思う。最後に、「コレクティブ・インパクト」を県の計画の中に入れているのは、素晴らしい。「コレクティブ・インパクト」は、やりたいかどうかでもないし、できそうかでもないし、やるかやらないかでもなく、やるの一択しかない状態だと思う。なぜならば、それぞれの個別組織だけでは、財源も知見も限定されており、どこか一つだけで問題を解決していくことができる時代ではなくなっており、問題自体も複雑性・多様性を増している。絶対に協力しないと根治できない。「コレクティブ・インパクト」をやらないという選択は、課題解決に取り組みませんと言っていることと同じだし、やるしかない。誰が上手くできるかということ、誰もできないと思う。うまくやるための旅にでませんかというものでしかないと思う。一緒によりうまくやるために、旅と一緒に出ませんかというものでしかないと思う。

(3) 対話・協議の内容

○サマービル市の例では、大学も関わっているが、誰が初めに言い出したのか、また、認知症の予防に関心がある人が多いと思うが、何か日本での事例はあるのか。

○サマービル市の事例の詳細は知らないが、アメリカは「コレクティブ・インパクト」を形成しやすい環境である。最初の2～3年ぐらいの財源として、「コレクティブ・インパクト」の組成に対する助成するプログラムが結構あり、これを使って調査・研究することができる。調査・研究の結果、有効なプログラムが見えてきたら、自主財源や寄附を集めて取り組んでいくことができる。日本では、調査・研究等の組成に係る支援がない。

全国コミュニティ財団協会が14の事例をつくったのは、調査・研究等の組成に係る費用について、日本財団からの支援を基に、事業内容を審査して助成したことによる。民間で、「コレクティブ・インパクト」を生み出す仕組を創るのであれば、この組成に係る金銭的な支援は効果的であると思う。

○サマービル市でテーマを決めたのは、誰か。

○大学の准教授。パターンは色々あり、中心となるのは、個人である時もある。静岡県で取り組まれたオレオレ詐欺対策については、県警であった。県警の特殊詐欺被害担当の人たちが被害を何とかしたいという熱い思いがあり、コミュニティ財団と相談していた。静岡での特殊詐欺の被害額は全国トップクラスとなっていた。

○課題を明確に持っている人が必要ということか。

○そういうこと。個人でも組織でもよい。それなりのコミットメント、日本語で言うと、覚悟があることが必要ある。例えば、当該テーマで今後5年継続的に取り組むことに覚悟

があるかとか、3年以上当該テーマに取り組んでいて、一定以上の専門性・人脈を有しているかとかである。思いつきでやりたいということでは、人も集まらない。自分の哲学を持っていて、自分はこう解決をしたいと思っているが、他の人たちの意見も聞いた上で、よりいいものをみんなで作っていくという、強さとしなやかさという両面を持っていることが必要。独裁型でもダメだし、調整型でもダメ。すごく難しい。個人で全て備えているのは稀有なので、チームや組織が中心となり、役割を分担していけばいいと思う。

○聞けば聞くほど、行政とはそぐわないと思った。長期で取り組むとか。

○自治体が「コレクティブ・インパクト」の事務局機能を担うのはそぐわない。米国でも避けている。

○「コレクティブ・インパクト」を行政でやろうとすることに無理があるのではないかと思う。

○そうではなく、行政が入ってこない、できないこと、進まないことがたくさんある。少なくとも自治体が「コレクティブ・インパクト」に乗り気であるとか、オープンであるということは、よい財産であると思う。ただ、自治体を中心になって進めようとする、自治体自身が苦しいと思う。予算が単年度主義である。どのテーマに取り組むかという点で、公平性、公正性という点から合わない。議会に諮らないといけないという時点で遅い。米国では、コミュニティ財団が事務局機能を担っていることが多い。

○自治体は、担当者が代わったりして、関係性を1から築いていく必要がある。

○沖縄のコミュニティ財団が取り組んだのは、自動販売機を活用した認知症の方の見守り活動である。地域の課題として、高齢者の徘徊問題があった。沖縄のある地域で、徘徊が多くて、徘徊により亡くなれる事故も起こった。地域の自動販売機のメーカーから何か社会貢献をしたいという相談をコミュニティ財団が相談を受けていた。これらがコミュニティ財団内でくっついた。街中の自動販売機に信号を受発信するビーコンを設置することで、お守りのようにデザインされたビーコンの受信機を携帯した高齢者が何時何分に当該ビーコンのエリアへ入退したのかが記録され、LINEで通知が来る。登録した人に〇〇さんが何時何分にインしました、アウトしましたという通知がくるので、〇〇さんがこの辺りを徘徊しているらしいということが分かり、探して保護している。GPSの方が正確に居場所を特定できるが、プライバシー保護の問題、コストの問題から、GPSを使用していない。GPSの利用はコストがかなり高い。ビーコンは、半径30m程度で特定でき、探すことができ、コストがかなり低く、端末を無料で配布することができた。

徘徊予防というビジョンを当初は持っていたが、徘徊しても安心安全な地域にしようとするビジョンに変えていった。当事者や関係者からのヒアリングを通じて、徘徊する人は必ずしも意図なくしているのではなく、強い思いがあって徘徊している人がたくさんいることが分かった。例えば、最愛のパートナーの墓参りが日課だったとか、田畑を大事していたとか、そのような理由から急に思い立って徘徊してしまうことがある。この思いを封じこめていいものなのかというということを対話の中で共有していった。徘徊しても、すぐ

に見つけられるシステムにしていくこととなった。

○この取組を最初に推進していった人は誰になるのか。

○この場合は一人ではなかった。一番強い想いを持っていたのは、コミュニティ財団のプログラムオフィサー。バックボーンオーガニゼーションを担うため、株式会社をつくり、また、みまもり自動販売機システムの開発と運用・保守を行っている。開発したシステムも販売できるが、有効性を検証しているところ。この取組の財源は、寄附付自動販売機の売上の一部であり、一旦コミュニティ財団の基金に入り、この会社や取組に出金されている。こうした実証実験の取組に協力してくれる自治体と組むことにハードルがある。

○地域で高齢者の孤立化という問題が深刻になっており、そう簡単には解決しないが、放置することもできないし、諦めずにみんなで協力して一步一步解決に向けて取り組んでいくというようなテーマが「コレクティブ・インパクト」に合っていると思う。

○テーマとしてはあり得ると思う。「ソーシャル・インパクト・ボンド」は合わないテーマが明確にあるが、「コレクティブ・インパクト」は合わないテーマはないと思う。

○滋賀県の中で、「コレクティブ・インパクト」の度合いが高いと思ったのは、県の研修で講師とした参加した際、協働の実例として紹介された「ビワマスの遡上プロジェクト」である。このテーマ自体は、多くの人にとってはすごい地域課題かというそうではなく、この地域の人にとっては、「ビワマスが遡上してくる」というのは計り知れないシンボリックなこととなっている。今でいうと、シビックプライドという面ですごいインパクトがある。テーマを決めるプロセスも丁寧に踏まれて、地域の方が「ビワマスを遡上させたい」ということを決めた。地域住民がボランティアで一先懸命取り組まれているのはもちろん、行政も融通を利かせながら協力し、企業も助成金や社員をボランティアで10何年継続して派遣し、遡上するための魚道設計を企業の技術力でサポートしている。みなさんイキイキされている。昨年ようやく遡上を確認された。

○生活支援体制整備という事業を受託していて、主に地域住民が、認知症の介護や介護予防をどう担っていくのかの仕組づくりを進めている。地域住民は、今でも色んな取組をしていて、これ以上に取り組んでいくというのは大変なことだと思っている。事業者も個々に様々な取組をしているが、地域ボランティアも知らない状況。生活支援を行っていくのに情報交換を行うため、ドラッグストア等に参加を呼び掛ける中で、さらに、孤食が進んでいることに対してホテルも何かできないかと思っておられ、また、社会福祉法人も何か地域貢献ができないかと考えおられたことから、ホテルと社会福祉法人も地域ボランティアとの情報交換に参加された。今後、各々の取組を有機的につなげていけるのかを考えており、つなぎ役を担っていくものと考えている。次にどういう働きかけができるのかと考えているところ。

○素晴らしい活動だと思う。「コレクティブ・インパクト」は、みんなで何か新しい事業を協働でやらなくてはいけないと思いがちだが、そうではなく、既にそれぞれが個別している活動をより共通のビジョンを実現するために、よりお互いがやりやすくするために、

どういう風に連携すればいいかがまずある。それぞれの活動をちゃんと共有し、連携することで、パワーアップし、その集合体でビジョンが実現するとよい。でも、それだけではできないこともあるので、新しく事業をつくる場合もあるが、これは本当はやりたくないことであり、面倒くさい。それぞれが行っている活動は何があって、どうつながる、どう分担する、あるいは当事者にとってどうなれば便利かという視点で話すとやりやすい。新しく何かやろうとすると、大変である。まず、自分たちの活動をブラッシュアップするには？という問いで話し合っていく場を作った方がいいと思う。具体的な次のアクションとしては、連携してよかったという小さな成功体験を3例つくるということを目指していく。仕掛ける側もどう持続可能な会議体にするかとか、どうすればいきなりみんなでどう連携できるかということのを頭に置いておいて、連携できそう、または、意欲がありそうな参加者だけでミーティングをしてもいいと思う。そこで、お互いの活動の情報交換やどう連携していけばいいのかについて、ミーティングを行い、試していくことを後押ししていく。試してみて、当事者の方からいい反応があれば、成功の1例となり、これを3例つくって、共有していく。例えば、成功事例を10、20と増やしていくにはということであれば、議論も進む。仕掛ける方も一つずつ焦らずに、みんなと取り組んでいくことが必要。

○連携を仕掛けていくには、マンパワーも必要で、どこまで関わっていけばいいのかが悩みどころ。どうコントロールしていけばいいのかも悩む。

○基本的には、いかに最小タッチにするかを考えていくといいが、場合によっては、根回しをしっかりしていく。

○多様な職種の人とのつながりがあったので、移住者向けの冊子をつくる仕事を市から受託して、多様な職種の人に取材をして、キャリアデザイン、仕事のやりがい等について聞いた。取材をする中で、高校生にも伝えていきたいという話になった。市内の高島高校・安曇川高校を卒業すると市外に出て行き、帰ってこないという問題があって、この冊子を高校生に伝えるべきと思い、高校生にも読んでもらえるように作った。キャリアデザイン教育を考えていた高島高校に売り込んだ。翌年度、市の方でも高校生が市外へ出ていくことがアンケートから課題として明らかになり、事務局を担うことになった。事前学習をした1年生を何班にも分けて20事業所を訪問し、職場体験ではなく、なぜこの仕事を選び、どんなやりがいがあるのかを高校生に伝えてもらった。高校を卒業して市外に出れば、高島市内の事業所を選択しなくなり、また、事業所が求人しても、市内から全然応募がないという課題があるため、事業所も協力してくれた。事業終了後、高校生が報告書を作成して、協力してくれた事業者にもその成果を返した。事業所、高校、市も入って、実証実験を行った1年であった。この取組を続けていきたいという声があって、良かったと思った。これを3年ぐらい続けて、1年生が卒業する時にどのような選択をするのかとか、キャリアデザイン教育を受けたことで1年生が、2年生、3年生となるにしたがって、どのように変わったとかを測りたいと思ったが、残念ながら、地域おこし協力隊の仕事となった。

実験的なことをすることで、事業所、学校、市の課題が何かしらの形でつながりそうだ

という感触を得ることができたと思う。

○この例では、「コレクティブ・インパクト」におけるバックボーンオーガニゼーションの想定としては、入りすぎだと思う。最初、コーディネーターとしての取組がないとプログラムが生まれなかったと思うが、残さなくてはいけないのは、名コーディネーター、トップリーダー、ビジョンリーダーでもなく、関係者みんな対話し続ける場だと思う。どうすれば、対話し続ける場が生まれ、残り続けるかにコミットするバックボーンオーガニゼーションというのを「コレクティブ・インパクト」では想定されている。

○学校は対話し続ける場を必要とし、事業所も高校生で話すことで、自分たちにとってもよかったという声がでていた。

○例えば、高島の高校生のキャリア円卓会議っていうのを開き、高島の高校生のキャリア選択状況のデータや情報を提供した上で、このプロジェクトで知り合った人たちが、これに対してそれぞれの立場から、どう考え、何をして、どうしていきたいと思っていることについて、語り合ってもらってことからスタートでもいいのかもしれない。すでに頑張っていて、人的資源が文字どおり作られているので、後はその人たちが対話する場をつくと何か動き出すかもしれない。

○このような取組を続けていくことが非常に大変で、途中でプレイヤーが変わったりする場合もあり、対話する場が続けていけるよう、仕掛けていく仕組みが必要と思う。

例えば、評価システムで、評価指標を固定していけば、評価を基準として、いろんな人たちが集まってくるのではないかと思う。

○対話の場を持続していく工夫・取組はたくさんあり、何が最適なのかはケース・バイ・ケース。必ず持続できるみたいなものは残念ながらない。共有する評価基準（シェアードメジャメント）を作るっていうのは効果的だと思う。でも、この評価基準は、あくまでそのときの、この場に集っている人達の知見を基につくったものであることに気をつけなければいけない。プロジェクトを進めていくと、状況も変化するし、理解度も上がっていくが、この評価基準に囚われてしまっているケースが結構ある。最初的评价基準を決めても実態と違ってくると、機能しなくなるので、この評価基準を定期的に見直す機会も最初から設計しておいた方がいい。例えば、年に1回は、評価項目を来年度も採用することに皆で議論することを決めておく。また、バランス感覚になるが、3か年の目標を作っても、こだわるけど縛られない。

当事者ばかりの中で、例えば、Aさんが、これはこだわらないほうがいいと発言すると、それはAが達成できないから発言しているのではと言われてしまう。だから、外部の利害関係のない伴走者であるとか、評価士とかの人達に入ってもらいながら、ファシリテートしてもらった方がいい。ファシリテートは、リードとは違い、あくまで対話がより健康的に交わされるように交通整理するもの。外部の専門家の活用は積極的に考えられたらいいと思う。

「コレクティブ・インパクト」に取り組まれた人たちに話を聞いていると、外部のコーチ

やファシリテーターを入れている。コーチにも、システムコーチングという手法があり、1対1ではなく、この場全体をコーチの対象として、コーチングしていくもの。システムコーチングを学んだ人に入ってもらって、ファシリテートしてもらっているところもある。評価の中に、最近、略してDEという方法、Developmental Evaluation、発展型評価があり、日本語で言うと適応型評価の方がわかりやすい。「コレクティブ・インパクト」は、何が正しい評価軸なのか、定まったものではない。琵琶湖の水質保全だったら、透明度はわかりやすいし、言いやすいが、他の指標では本当に課題解決につながったのかを明らかにするのは難しい。いろいろ活動していくと状況が変わっていき、その状況変化に適用した形で、評価を変えていかないと、形骸化していく。この適応しながら評価していくのが、Developmental Evaluation という手法。この手法を学んだ評価士は、日本ではすごく少ないが、このような人に入ってもらいながら対話をしていくことは、継続した対応の場をつくることには有効かと思う。あと、細かいワークショップのやり方、対話のルールづくりとかもいっぱいある。そこに参加する全ての人が学ぶ必要はなく、この部分に知見のある専門家に来てもらった方が早いし、本来の皆さんの得意とされている現場に注力してもらう方が、プロジェクトの成果が出る。

○県レベルで取り組みやすいテーマとはあるのかと思うが、今思われているものはあるのか。

○県レベルよりも地域レベルの方が、話し合いもしやすく、取り組みやすく、成果が出やすいと思う。「コレクティブ・インパクト」の取組で、なかなか県域でという想定が難しいと思う。もしするなら、「健康しが」、滋賀県民が健康で長生きするということかと思う。

○健康っていうのはあると思うし、あと、SDGsは、共通アジェンダを作りやすいと思う。SDGsの17のゴールがあり、1つ1つが共通アジェンダ。だから、達成しようと思ったら、全世界の人たちがセクターを超えて協力しないといけないものとなっていると思う。詳細はわからないが、「ビワイチ」も「コレクティブ・インパクト」しやすいかと思う。安心安全な最高の「ビワイチ」環境を作ろうと思うと、行政しかできないこともあるし、行政だけでもできない。そうすると、民間のサポートや地域の協力もいろいろ必要。「ビワイチ」を担当している部署は、「コレクティブ・インパクト」の手法から使えることはたくさんあると思う。

○多分、こういうテーマの方がやりやすいと思う。最初に、子供の貧困とかの大きいテーマが対象かと思った。子供貧困は、いろんな要素がすごく複合的に入っていて、県庁の中でも関係課がたくさんある。例えば、子供食堂は、県社協が中心になって、全国に先駆けて取り組まれた。県域でやっとうとすると、ものすごく関係者も多いし、やっぱり一番の課題は資金確保をどうするのかということ。そういった場合、滋賀県では、地域のコミュニティ財団はないので、資金提供者をどうするのが大きな課題であり、県域でリーダー的に全体のプロジェクトを引っ張っていく人、「ビワイチ」みたいな世界では、熱心にされている方が何人かおられるし、やりやすいかなと思う。

○県庁が何か一つのテーマで仕掛けていくよりも、市町村単位でやりやすくなるような環境整備等を提供していくという方が多分あっていると思う。

○県がテーマ選んだというと、公平性、公正性とかがネックになる。あるテーマでしようとしたときに、ある市ではできているからいらないと言われるかもしれないし、その地域だけ除くというのは、県域という観点から問題だと思う。それぞれ地域で地域課題に対して多様な方々が上手く一緒に取り組まれるサポートとか、事例の情報提供とか、ファシリテーターの情報提供とかも大事なことだと思う。他府県も含めた研究を行いたい。

○非常に大きなテーマですし、いろいろお話をいただき、わかりやすく整理いただいている。今後、このプラットフォームをきっかけとして、みなさんで「コレクティブ・インパクト」導入を進めていけたらいいと思う。