
なぜ混ざり合うといいのだろう？
—協働のメカニズムをちゃんと理解する—

大阪公立大学大学院文学研究科 准教授

菅野 拓

suganotaku@gmail.com

2022年6月19日

まざって長久手フェスタ

ちょっと考えてみてください

1. 多くの人や組織が協働するメリットはなんですか？
2. 多くの人や組織が協働するデメリットはなんですか？



今日の問い:なぜ混ざり合うといいのだろう？

本日本話したいこと

1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

2. 社会ネットワークはどんな構造？

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

本日本話したいこと

1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

2. 社会ネットワークはどんな構造？

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

やっかいな問題 (wicked problems)

= 実は福祉的な地域づくりは典型例

1. 明確に定式化できない。
2. 終了についてのルールがない。
3. 解決策は正しいか間違っているかではなくより善いかより悪いか。
4. 解決策をすぐにテストできないし、完全にテストすることもできない。
5. 解決策は1回かぎりの作業。試行錯誤して学ぶ機会がなく、毎回の試行が重要性をもつ。
6. 取り得る解決策をすべて数えたり記述したりできるものではないし、計画に組み込むことが出来るような明確な作業もない。
7. ひとつひとつが本質的に特有。
8. 皆、別の問題の兆候として考えることができる。
9. それが示す矛盾、さまざまな方法で説明でき、説明の仕方によって問題解決の性質が決まる。
10. プランナーは間違える権利がない (自分が決めたアクションに責任をたなければならない)。

1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

やっかいな問題の典型例としての大規模災害

- 地震や津波という自然現象のみが引き起こした事態ではなく、日本社会が近代化していく中で、一度立てた計画へ依存しすぎることや、制度が硬直化して杓子定規に用いられることなど、日本社会が予測できない事態に対処する柔軟性を欠いたことによって厳しさを増幅させる。
 - 予測もつかない形で被害が広がった原子力事故。
 - 様々な制度に拘束されながら必ずしもうまく対応できずに災害関連死を引き起こしてしまうような被災者支援。
- 近年の日本ではNPO・協同組合などサードセクターの組織も被災者支援に柔軟に対応するようになった。

1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

サードセクター(市民活動やNPO)は社会を変えている？新しいやり方を政策につなげているようだ…



孤独・孤立対策、政策参与に村木氏ら 坂本担当相発表

政治 | 速報 | 政策

毎日新聞 | 2021/5/28 17:59 (最終更新 5/28 17:59) | 280文字



孤独・孤立対策を担う坂本哲志1億総活躍担当相は28日の記者会見で、内閣官房の孤独・孤立対策担当室に政策参与ポストを設置し、元厚生労働事務次官の村木厚子・津田塾大客員教授と認定NPO法人「自立生活サポートセンター・もやい」の大西連理事長を任命すると発表した。就任は6月1日付。

村木氏は暴力被害や貧困に苦しむ少女や若い女性を支援する「若草プロジェクト」の代表呼びかけ人。大西氏は生活困窮者の支援活動を行ってきた。坂本氏は会見で参与の新設理由を「孤独・孤立対策でNPOなどとの連携体制の構築は重要。民間団体や支援を求める者の視点が不可欠だ」と説明した。【川口峻】

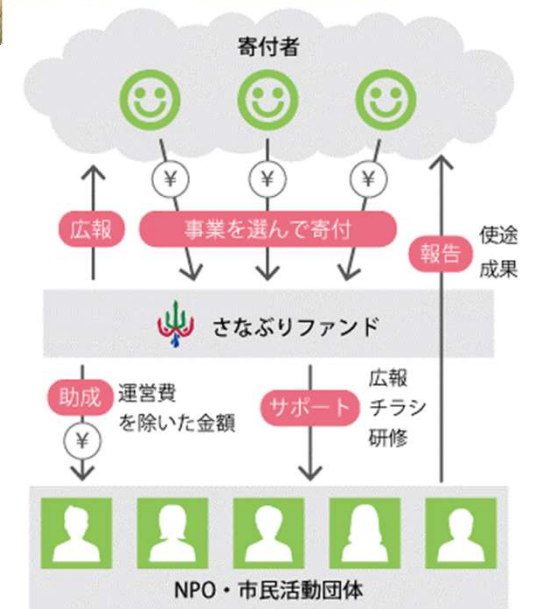
元厚生労働事務次官の村木厚子さん=東京都渋谷区で2019年10月30日、佐々木順一撮影

新たな生活困窮者自立支援制度



(注) 福祉事務所設置自治体が、必ず実施しなければならない事業を《必須》、地域の実情に応じて実施する事業を《任意》と記載(厚生労働省公表資料に基づき作成)

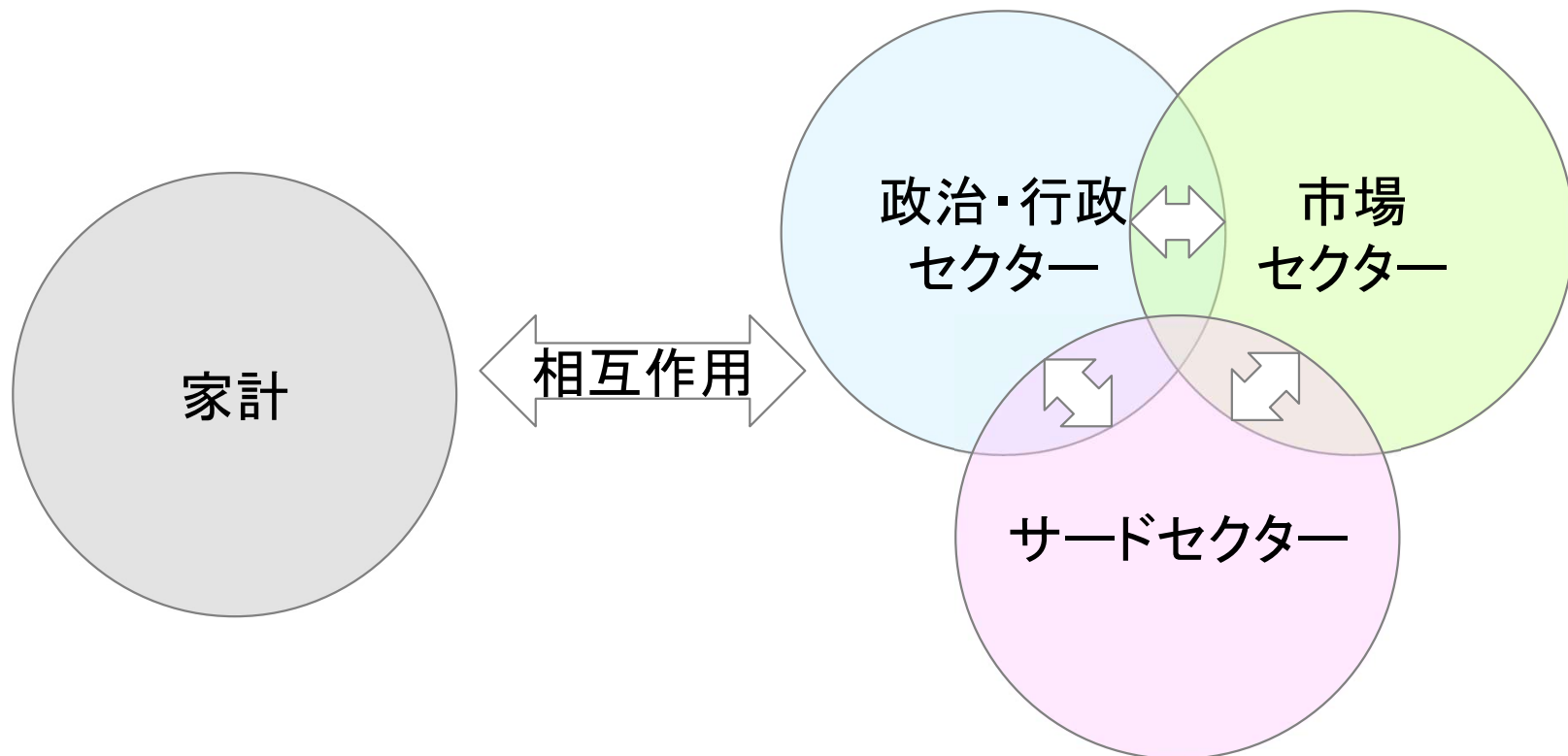
1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク 東日本大震災で活躍するサードセクターの組織たち



1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

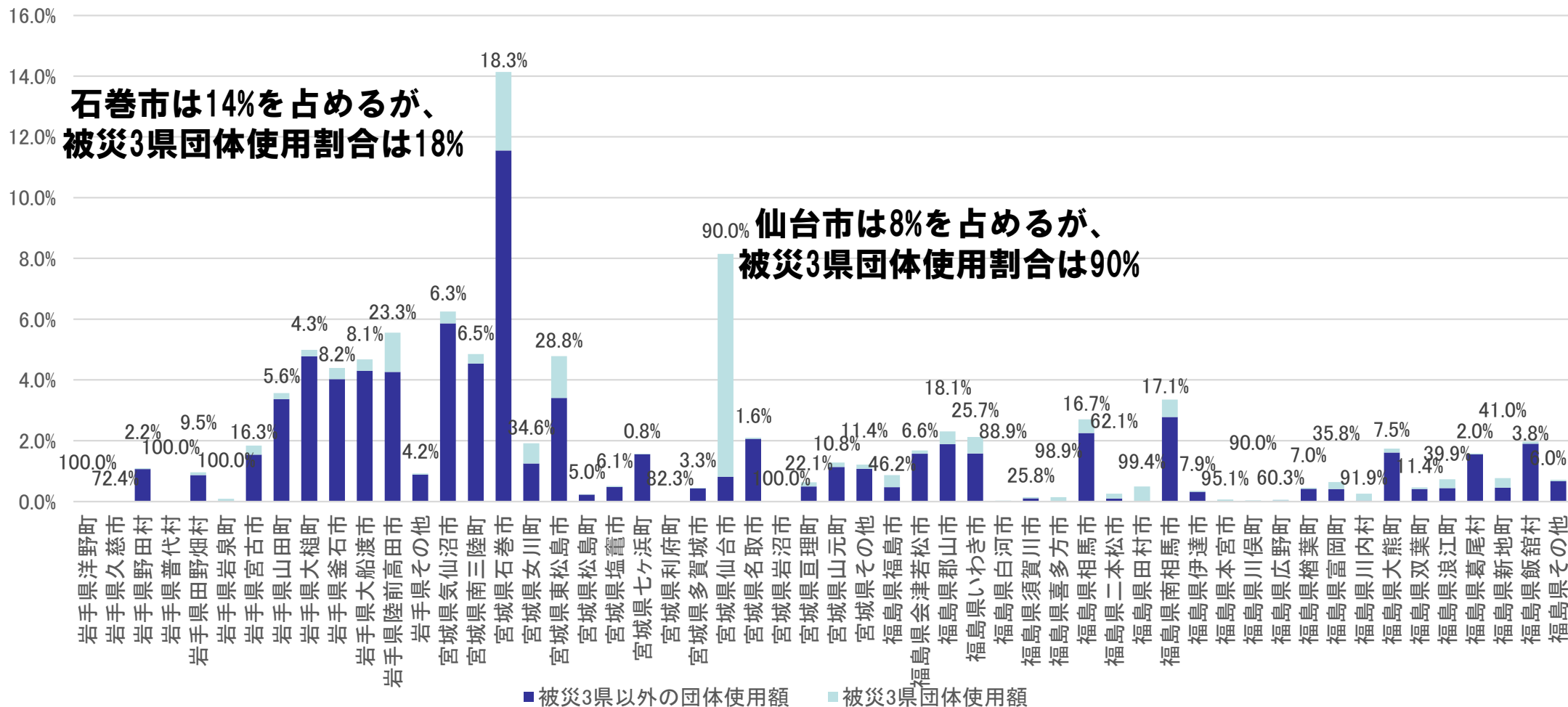
サードセクター、このよくわからないものよ…。

- NPO、NGO、協同組合、コミュニティビジネス、社会的企業、ソーシャルエンタープライズ、ソーシャルファーム…。なんじゃこりゃ。
 - 公益的・共益的な活動を行う。自律した民間組織から構成される経済部門。
- でもなんか役に立っていそう…。



1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

市町村ごとの被災者支援資金充当額(収入×被災者支援への充当割合)の全体比と被災3県団体の使用割合(ラベル)



注)被災3県の市町村で直接使用された被災者支援資金充当額は2010～2012年度決算、2013年度予算を合わせて196.03億円。各支援団体の被災者支援資金充当額を支援した市町村で均等に案分し、市町村単位で合算し、上述した196.03億円を100%とし、市町村で直接使用された被災者支援資金充当額の市町村ごとの使用額(全体比、左軸)を求めた。うち被災3県に主たる事務所を置く団体の使用割合を図中(ラベル)に記載した。複数の市町村を支援している支援団体の市町村ごとの支援規模の差は考慮されず、支援規模が小さな市町村ほど使用額が大きく、支援規模が大きな市町村ほど使用額が小さく計算されている。9

1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

日本弁護士連合会・東北弁護士連合会・多くのメディアが「災害ケースマネジメント」取り上げる

The screenshot shows the JBA website with a navigation menu and a search bar. The main content area displays a link to a document titled "被災者の生活再建支援制度の抜本的な改善を求める意見書" (Opinion on Fundamental Improvement of Disaster Relief System). A sidebar on the left lists years from 2016 to 2021.

The screenshot shows the TFBA website with a green header and a navigation menu. The main content area displays a resolution titled "被災者支援のために「災害ケースマネジメント」の制度化に向けた法改正等を求める決議" (Resolution Requesting Legal Amendments for Institutionalization of Disaster Case Management for Disaster Relief). The date is 2019年7月12日.

The screenshot shows a tweet from Shigemoto Hiroshi, a member of the Disaster Relief Committee, dated April 14, 2021. The tweet title is "「熊本地震5年～弱者を取り残さない"災害ケースマネジメント"」 (時論公論)". The text discusses the challenges of disaster relief five years after the Great East Japan Earthquake and the need for new methods to support vulnerable people.

「熊本地震5年～弱者を取り残さない"災害ケースマネジメント"」 (時論公論)

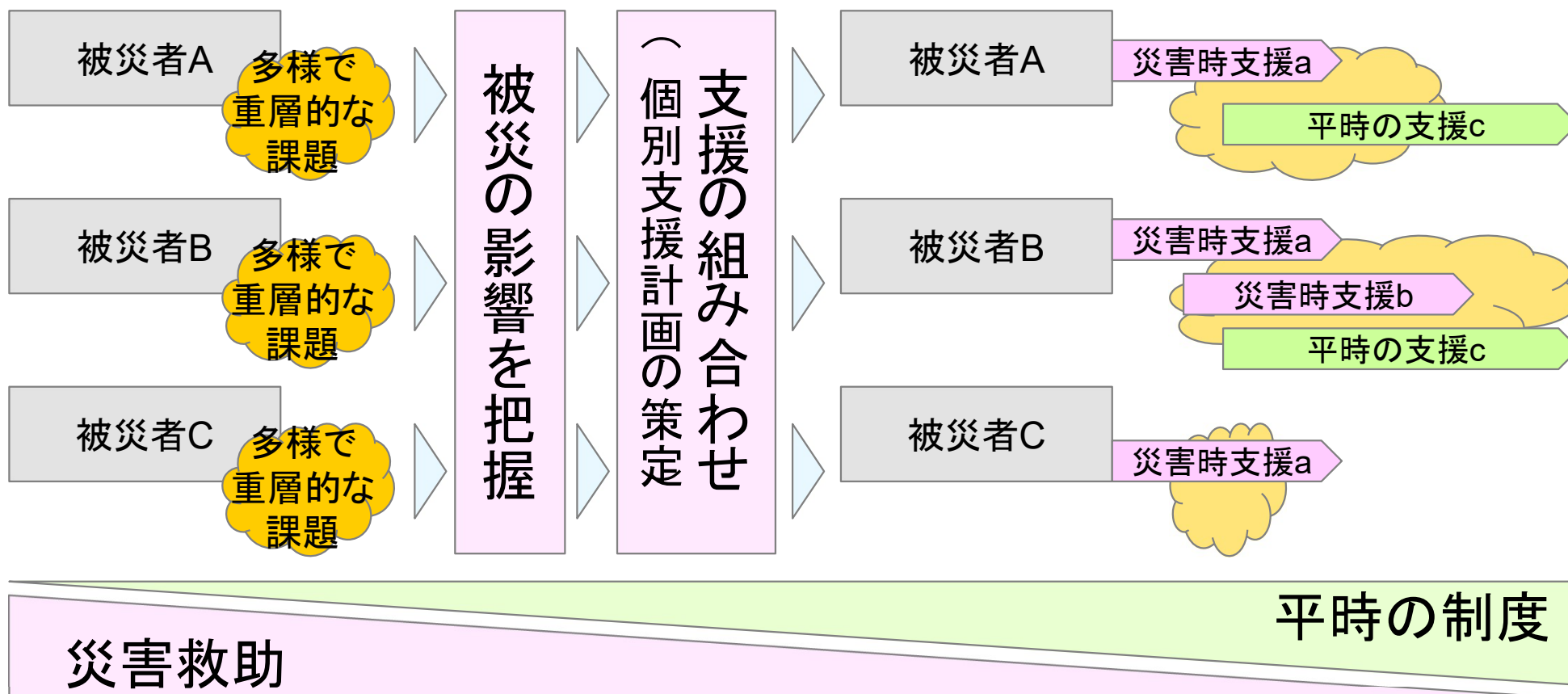
2021年04月14日 (水)
松本 浩司 解説委員

熊本地震から5年になりました。この災害では2度の震度7で多くの家が壊れ、住まいの確保が大きな課題になりましたが、高齢者など弱い立場の人を取り残さないように一人ひとりの事情に応じて住まいなど生活再建を支援する新しい手法が取り入れられ、注目されました。

1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

①個別世帯の状況に応じた伴走型支援、②多様な主体が連携し平時社会保障も含めた多様な支援メニューを組み合わせて

被災者生活再建支援における「災害ケースマネジメント」モデル



1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

東日本大震災以降の災害でも「教訓」として災害ケースマネジメントが採用されている

■ 東日本大震災

- 宮城県仙台市(2014年にプログラム化)
- 岩手県大船渡市(2015年3月に市・社協・NPOが設置した応急仮設住宅支援協議会で実施)
- 岩手県北上市(広域避難者支援連携会議として2016年度から実施)
- 宮城県名取市(パーソナルサポートセンターと連携し2017年度から実施)

■ 平成28年台風第10号の被害

- 岩手県岩泉町(町、岩手弁護士会、社協、複数のNPOが岩泉よりそい・みらいネットを設置し実施)

■ 熊本地震

- 熊本県熊本市(区役所を中心とした地域との関わりあいを意識し、縦割りになった福祉制度の連携を模索する地域包括ケアシステムの構築を視野に)
- 熊本県でも仙台市スキームを採用

■ 鳥取県中部地震(危機管理条例で制度化)

- 市町、市町社協、建築士会、宅建協会、日本FP協会、中部地震復興本部(県)、震災復興活動支援センターらがチームを組み、戸別訪問のうえ個別支援計画を策定し、支援。

■ 大阪北部地震

- 高槻市が鳥取県スキームを採用。

■ 平成30年7月豪雨

- 愛媛県、岡山県、広島県および各県被災市町村で仙台市・熊本スキームを採用。

1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク 鳥取県では危機管理条例で制度化 →全国知事会が制度化を要望

鳥取県版災害ケースマネジメント「生活復興支援」の導入

中部1市4町を中心に住家被害は約15,000棟に及び、古い住宅を中心に屋根瓦（特に土葺きの瓦）のズレや落下が多く見られたほか、外壁のひび割れ・落下、塀の倒れ等が多数発生しました。これに対して、被災世帯の住宅再建及び修繕のための支援措置を講じるなど、県や市町村の積極的な支援により、鳥取県中部地震発生から約1年で、ブルーシートが残る住家は概ね5%にまで減少しました。

しかし、発災後1年を経過してもなお、住宅修繕に着手することができない世帯があり、その中には健康面、資金面での課題を抱えていたり、高齢者世帯で修繕に向かう気力を失っている方々などもおられました。

このような世帯へ対応するため、行政や民間団体などで構成する「生活復興支援チーム」を新設し、困り事の解決策を具体的に提案することで被災者の生活復興を後押ししていく鳥取県版災害ケースマネジメント「生活復興支援」に取り組むこととなりました。

また、今度再び大きな災害が発生した際にも同じ考え方で支援に取り組むため、平成30年4月に、この被災者の生活復興支援体制を全国で初めて条例に規定し、恒久制度としました。

鳥取県防災及び危機管理に関する基本条例（抜粋）

（被災者の生活復興支援体制の構築）

第25条の2 県及び市町村は、相互に連携し、必要に応じ、個々の被災者の住宅、就労、健康、財産管理その他生活に係る課題に総合的に対応する体制を構築し、被災者の生活の復興支援を行うものとする。

鳥取県版災害ケースマネジメントの流れ



生活復興支援取組事例

● 家屋が被災の高齢夫婦世帯

近隣住民から相談があり実態調査をした結果、ボランティア団体による屋根修繕を実施。併せて保健師が世帯訪問し、介護予防サービスを受けていただくこととなった。



● 瓦が崩れブルーシートで対応していた高齢世帯

実態調査の結果、世帯には借金があり、世帯主は療養中であることがわかった。民生委員や近隣住民の協力を得てボランティア団体による屋根修繕（瓦落下防止対策、雨漏り対策）を実施。生活面では、過払い金を含む返済状況の確認などをするため弁護士を派遣し支援した。

● 賃借している店舗が被災し、店舗経営に苦慮している世帯

生活資金、不動産、相続等の多岐にわたる課題に対応可能な専門家につなぐためファイナンシャル・プランナーを派遣し、家計の点検・助言を行った。

● 住宅が傾き、業者から住み続けるのは危険だと説明を受けた世帯

震災復興活動支援センター、建築士が住宅の増築された部分毎に住宅の傾きを調査し、危険箇所を修繕することで引き続き安全に居住できることを世帯に説明。その結果、危険箇所のみ解体し、新築することになった。



● 修繕費用の捻出に苦慮されていた世帯

建築士を派遣し、現地確認。サッシを交換するのではなく建具の調整を行う等、再建支援金の範囲内で修繕可能な修繕方法を提案し、その内容で業者が修繕した。

● 借家が被災し、大家から修繕できないと言われた世帯

家賃や周辺環境について、条件のよい引越先が見つからなかったため、ボランティア団体がブルーシートの張替えを行った。



● 屋根瓦がずれ、雨漏りする世帯

業者から「修繕費用が高額となる。」「建て替えを勧める。」などの説明を受けたため、修繕しないままになっていたが、市職員、建築士で修繕方法を検討し、市の補助金を使うことを提案したところ、屋根瓦の修繕を進めることになった。

屋根等修繕のための支援施策

● 鳥取県震災復興活動特別支援事業補助金

鳥取県中部地震により被災した住家等の屋根修繕に係る経費を修繕実施団体へ補助し、住宅修繕を推し進める制度です。
平成29年度からブルーシートの張替え、修繕などをする団体の支援を行っています。
平成31年度には、さらに加速して住宅修繕が進むよう修繕を実施する団体の要件を緩和し、支援を推し進めます。

補助金概要	補助率	10/10
	補助上限額	30万円
	補助対象経費	修繕に係る原材料費、車賃及び技術協力者への謝金等



活動実績	平成29年度	12棟
	平成30年度(H31年2月末)	19棟

● 鳥取県屋根修繕促進支援事業補助金

生活復興プランを策定した生活保護世帯の住家の屋根等の応急修繕を行うことで、被災者の安定的な生活の場を確保するための制度です。



1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

国も災害ケースマネジメントを促進するらしい

■「災害ケースマネジメントの仕組みづくりを進めたい。」

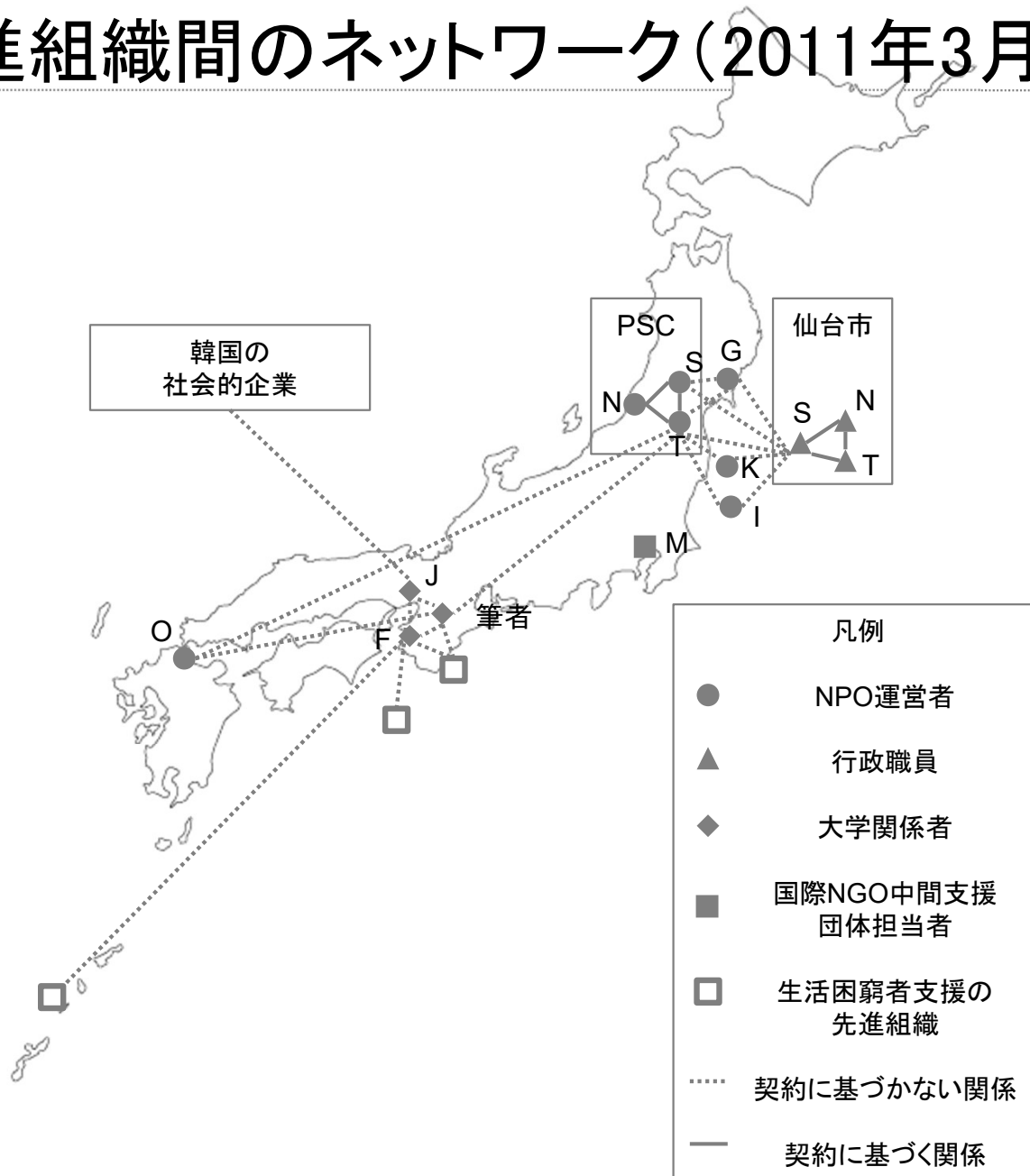
- 2021年12月21日参議院予算委員会での岸田首相の答弁

■ 学校などの避難拠点等の防災機能強化や熱中症対策を含む環境改善、被災者支援等を担う人材の確保・育成、要配慮者避難や災害ケースマネジメントの促進(中略)等の地域防災力の向上や事前防災に資する取組を推進する。

- 経済財政運営と改革の基本方針2022(仮称)(原案)、2022年5月31日

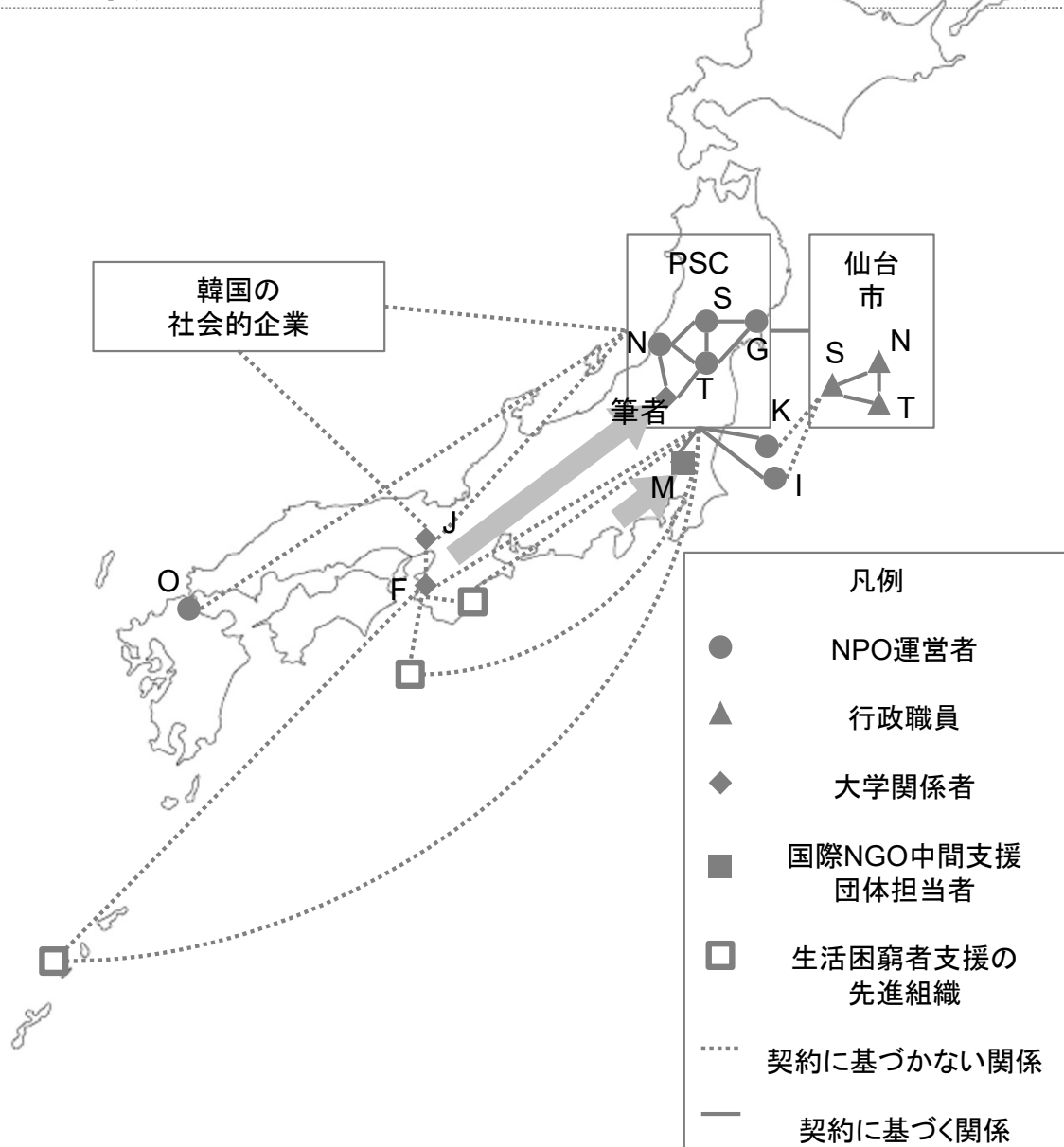
1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

災害ケースマネジメントの開発につながる震災前のキーパーソンおよび先進組織間のネットワーク(2011年3月10日時点)



1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

災害ケースマネジメントの開発につながる震災前のキーパーソンおよび先進組織間のネットワーク(2012年6月時点)



本日本話したいこと

1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

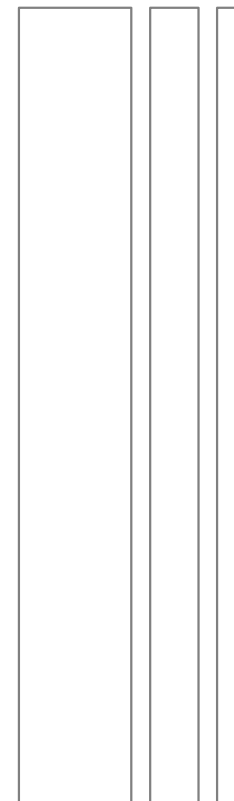
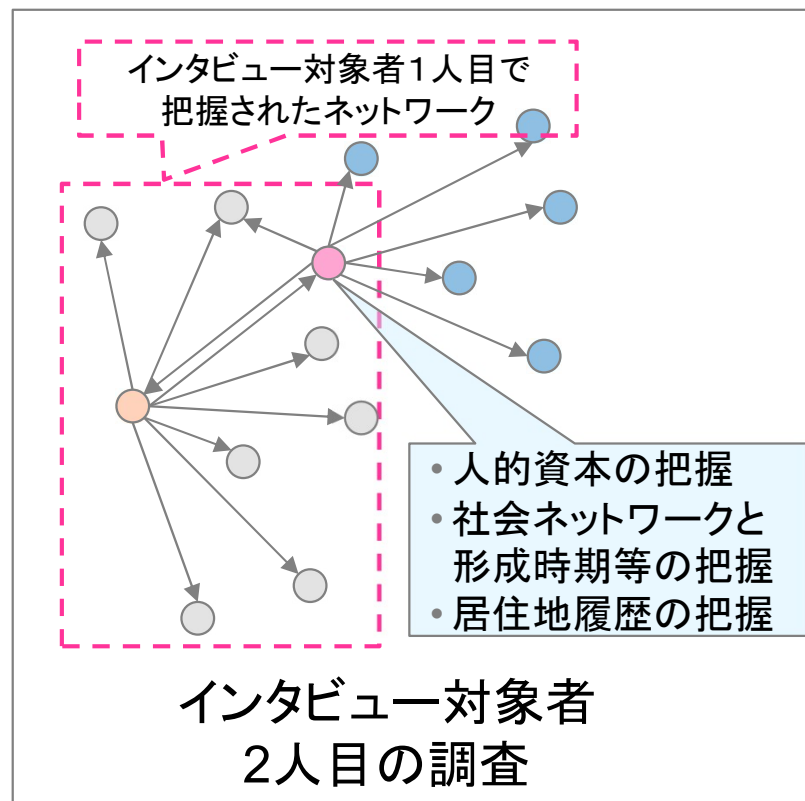
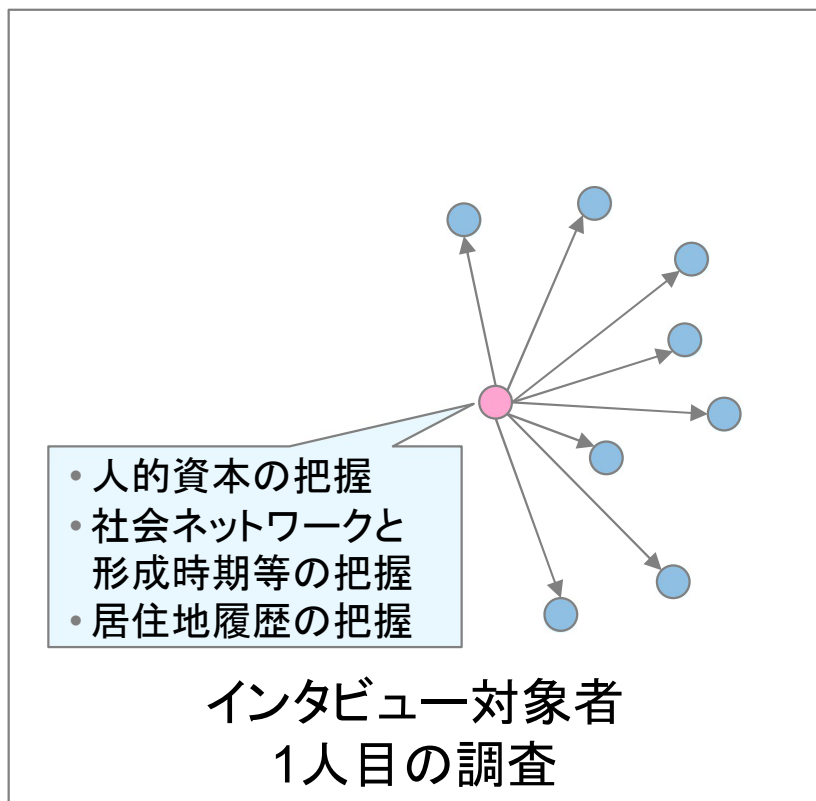
2. 社会ネットワークはどんな構造？

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

2. 社会ネットワークはどんな構造？

リーダーを「数珠つなぎ」していく

社会ネットワーク調査のイメージ



2. 社会ネットワークはどんな構造？

社会ネットワーク調査の方法1

■ 調査手法

- 構造化したインタビュー。

■ 調査対象

- 東日本大震災への対応を実施したサードセクターの関係者で、震災後に被災地で1年以上の居住履歴がある人。

■ 調査対象の選定

- ある対象者から、東日本大震災にかかわる活動において、信頼していたり、お世話になったり、活動において影響を与えたりした人(以下、キーパーソンと呼称)を、最大10人を聞き取りで把握するスノーボールサンプリング。
- キーパーソンのうち調査対象者をインタビュー候補者とし、ランダムにインタビューを実施。
- 同一組織へインタビューが集中すること避けるため、1組織あたり5名以上のインタビューを避けた。
- また、死去している人、調査時点で海外在住の人などインタビューが物理的に難しいものへのインタビューも実施していない。

2. 社会ネットワークはどんな構造？

社会ネットワーク調査の方法2

■ 主な調査内容

- 基本的な属性、人的資本の状況(学歴、仕事歴など)、社会ネットワーク(以下、単にネットワークと呼ぶ)とその形成時期・形成機会、居住地履歴など
- 同時に東日本大震災対応において成立した革新的だと考えられる組織やプロジェクトを最大3つまで回答を求めた(イノベーター事業)

■ 調査期間

- 2016年6月23日から2017年8月1日

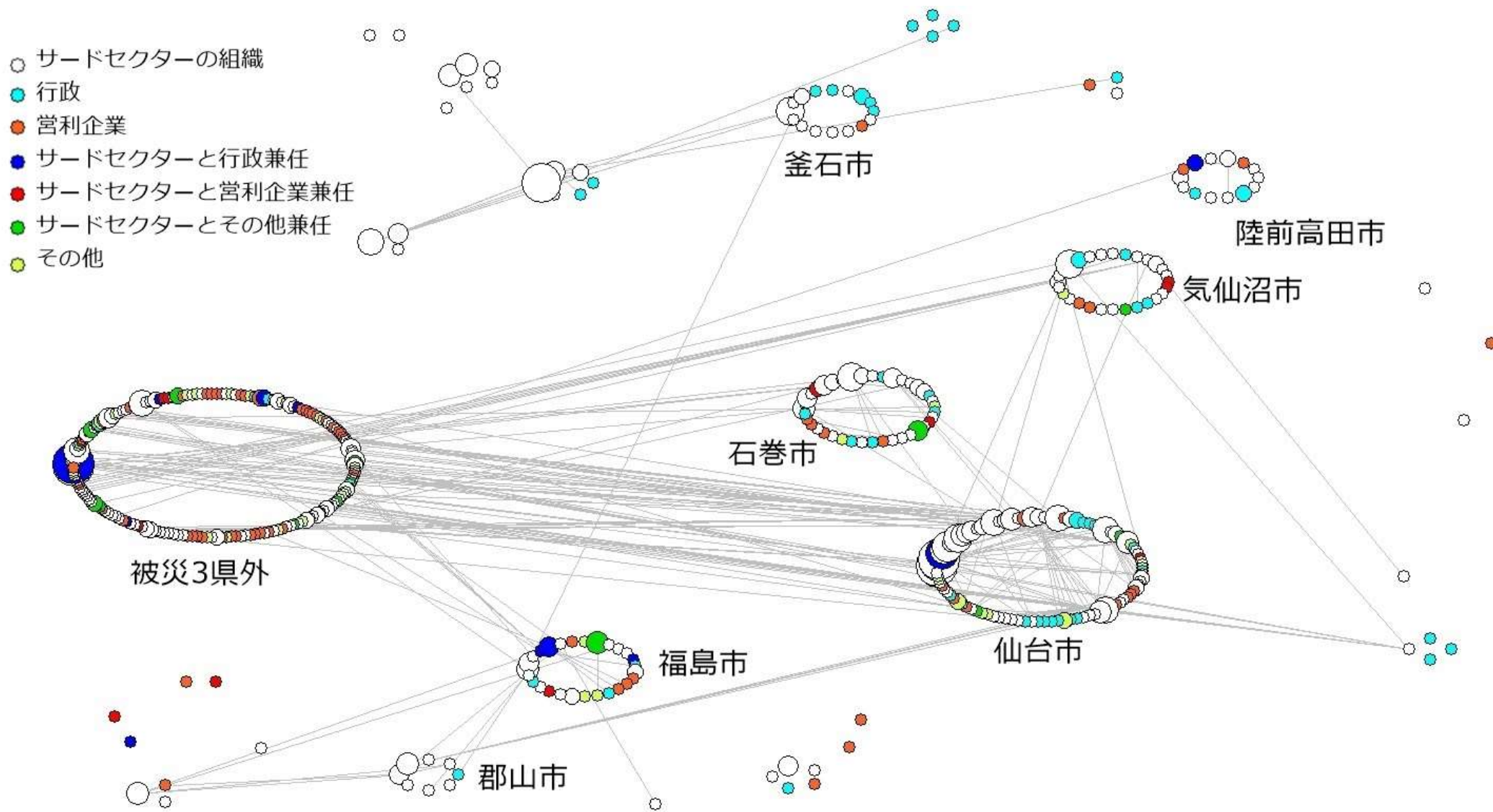
■ 調査実施の概要

- 80名のインタビューを実施(インタビュー候補者の58.0%)。
- 把握できたキーパーソンはサードセクター249人、行政55人、営利74人、その他42人、サードセクター兼行政12人、サードセクター兼営利13人、サードセクター兼その他14人の計459人であった。

理論値は800人なのに
459人なので「かぶり」がある！

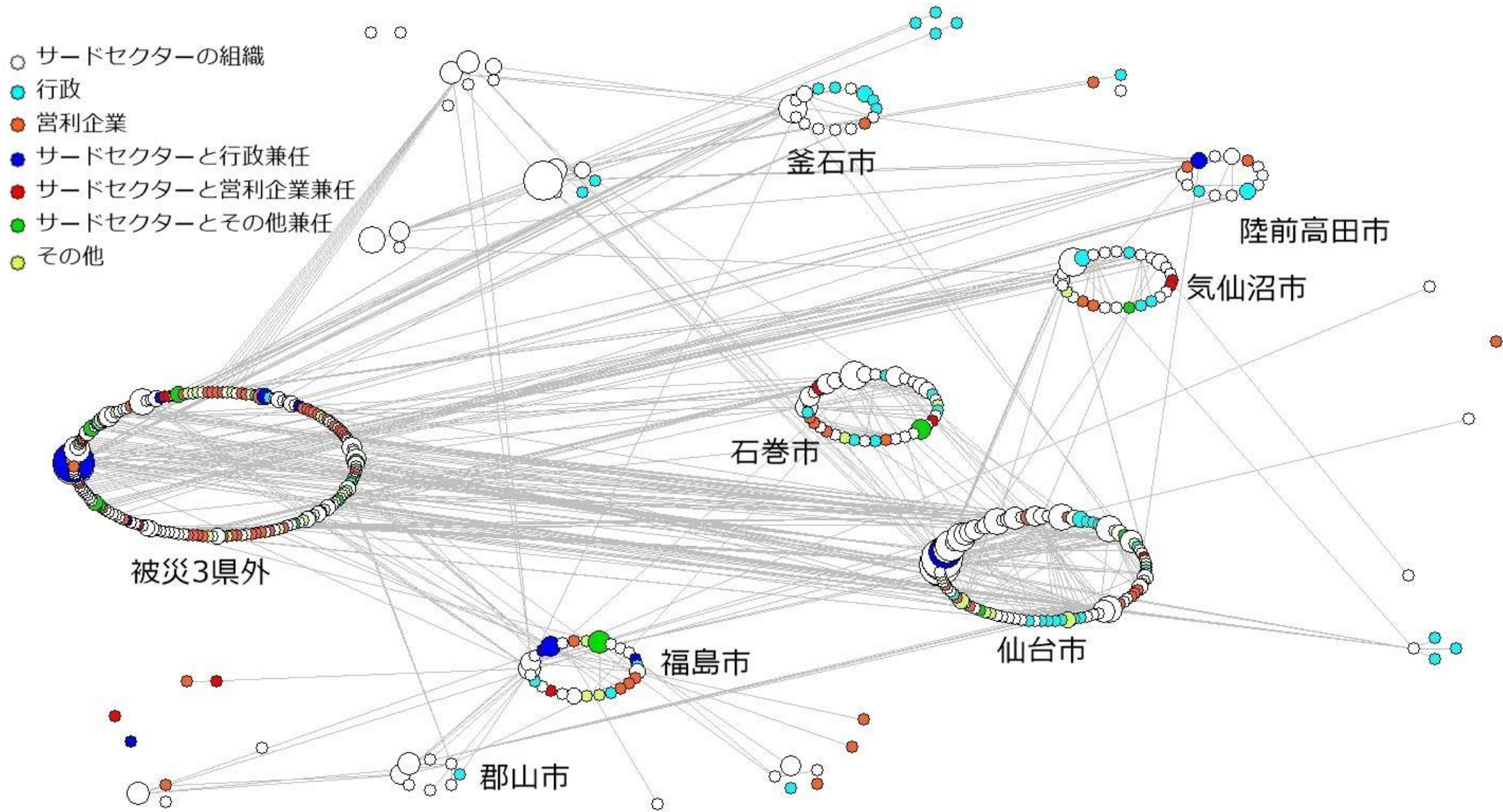
2. 社会ネットワークはどんな構造？

震災前(2011年3月10日)のサードセクターの社会ネットワーク
円の大きさは被指名数、被災3県への移住者は移住先へ区分



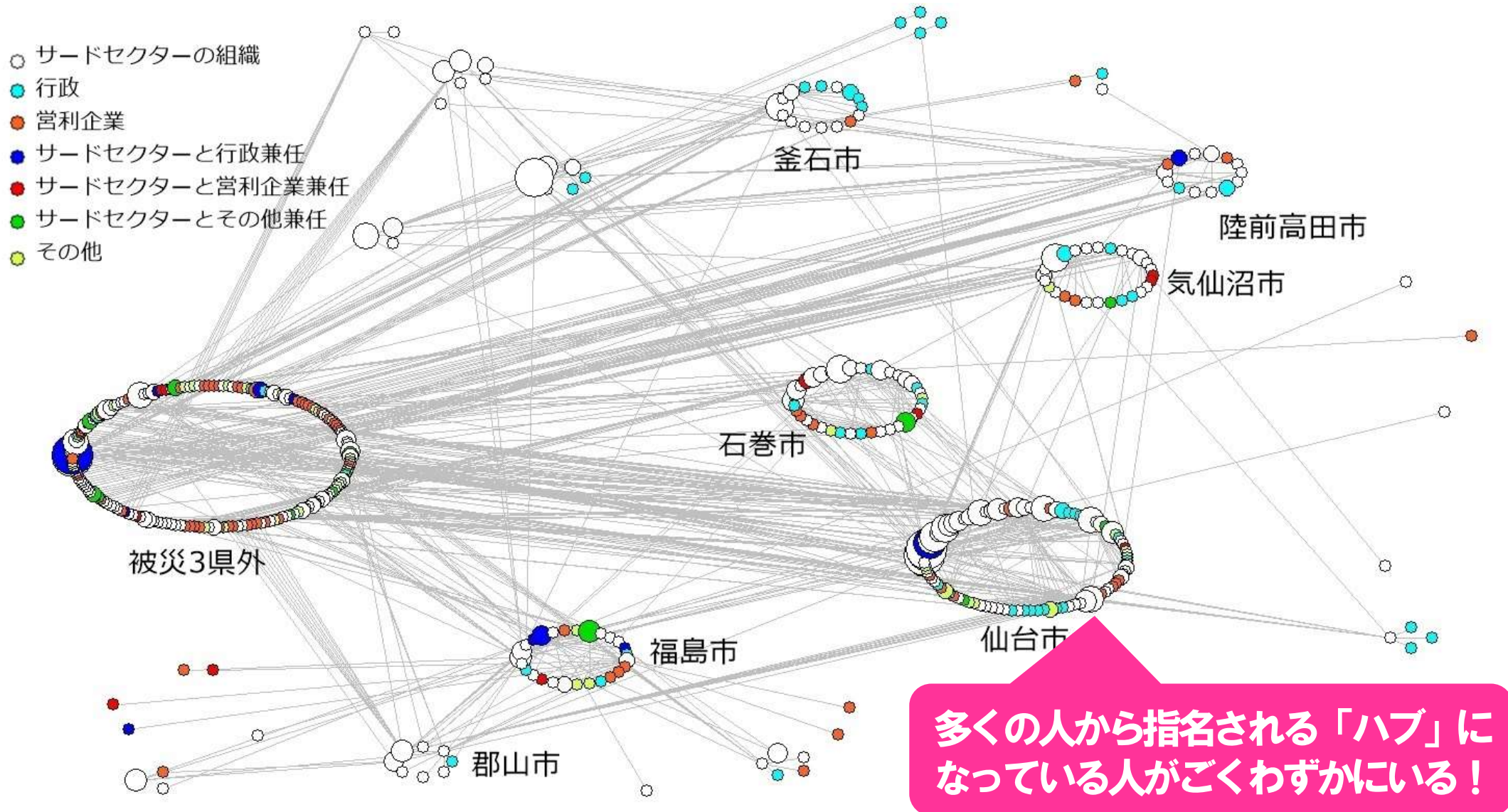
2. 社会ネットワークはどんな構造？

2011年9月末のサードセクターの社会ネットワーク



2. 社会ネットワークはどんな構造？

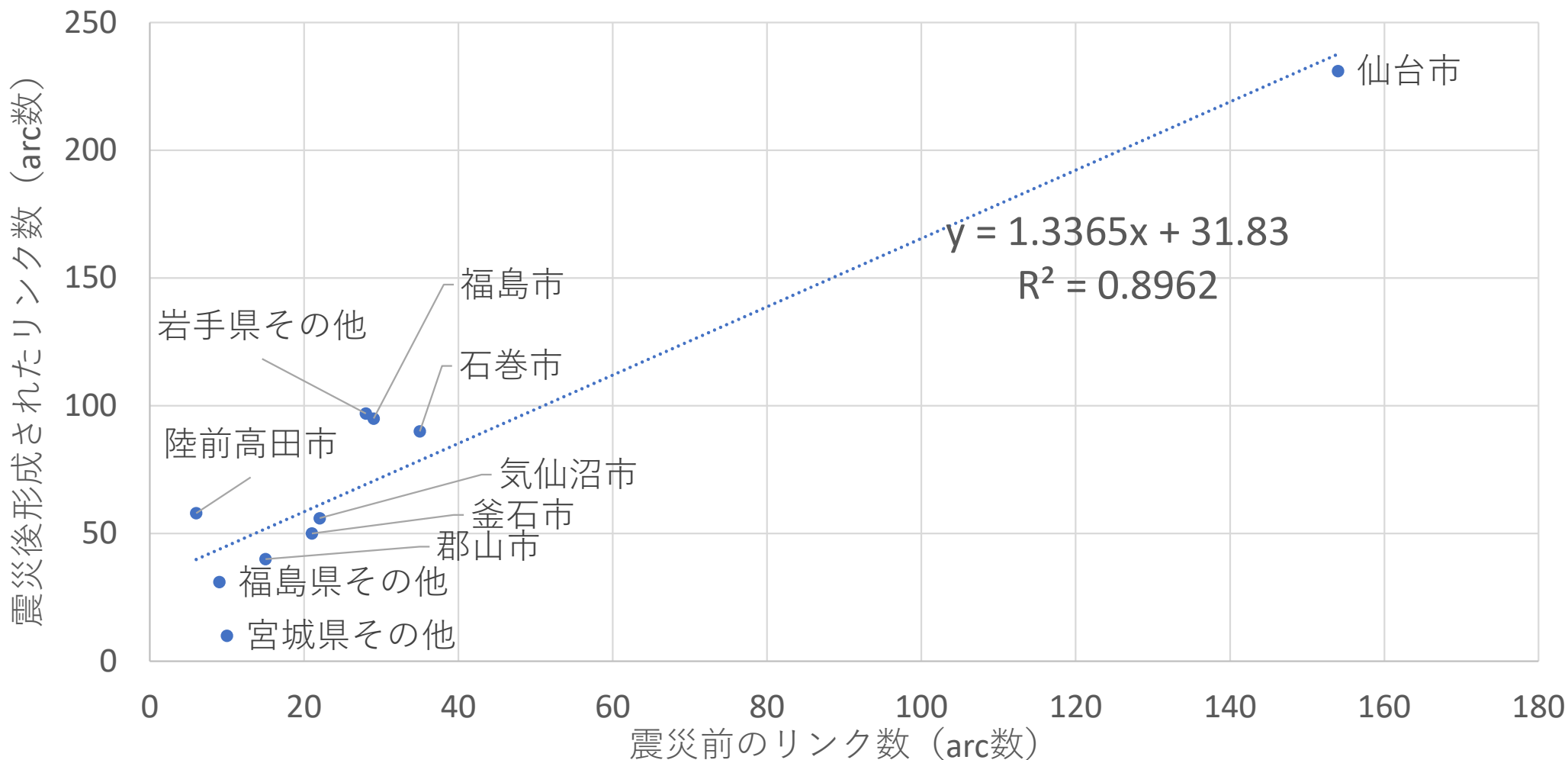
調査時点(2016年6月23日)のサードセクターの社会ネットワーク



2. 社会ネットワークはどんな構造？

地域ごとにみた震災前後のリンク数は極めて強い相関関係がある(外れ値の仙台を抜いてもかなり強い相関関係)

10地域における震災前後のリンク数(arc数)の関係



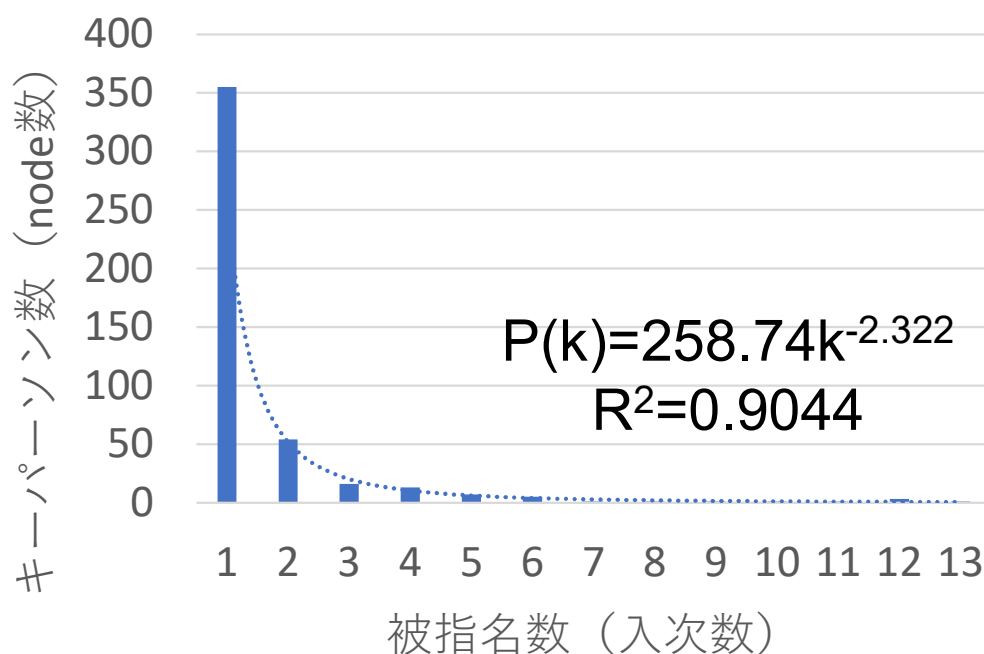
※各地域内のキーパーソンがもつリンクの合計を地域内のリンク数とした

2. 社会ネットワークはどんな構造？

社会ネットワークはどの時点においても、少数のハブが多くのリンクをもつ「スケールフリー・ネットワーク」($P(k) \sim k^{-\gamma}$)

- スケールフリー・ネットワーク※はインターネット ($\gamma=2.1$)、役者の共演関係 ($\gamma=2.3$) など多くの複雑ネットワークに見いだされ、構造の頑強さと情報伝播の速さが特徴。
- 震災前から社会ネットワークの構造自体は大きく変化しておらず、少数のハブを介して資源や評判にかかわる情報が、素早く、かつ、効率的に伝播される。

被指名数ごとのキーパーソンの分布 (調査時点：2016年6月23日)



各時点のスケールフリー・ネットワークモデル (ベキ分布： $P(k) \sim k^{-\gamma}$) 帰における γ と決定係数 R^2

	γ	R^2
震災前 (2011年3月10日)	2.241	0.9277
2011年9月末	2.231	0.9271
2012年3月末	2.053	0.9436
2013年3月末	2.156	0.9146
2014年3月末	2.298	0.9045
2015年3月末	2.313	0.9040
2016年3月末	2.320	0.9044
調査時点 (2016年6月23日)	2.322	0.9044

※ Barabási, A. L., & Albert, R. (1999). Emergence of scaling in random networks. *Science*, 286(5439), 509-51225

ちょっと考えてみてください

1. ハブはどんなタイプの人だと思いますか？
2. 地域でハブ的な人を活かすにはどんなことをすればいいと思いますか？

本日本話したいこと

1. やっかいな問題の解き方としてのネットワーク

2. 社会ネットワークはどんな構造？

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

東日本大震災被災地でトップクラスのハブ(≡優秀なコーディネーター)である、いわて連携復興センターの葛巻さんの日常



出所

<https://www.facebook.com/toor.kuzumaki/>

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

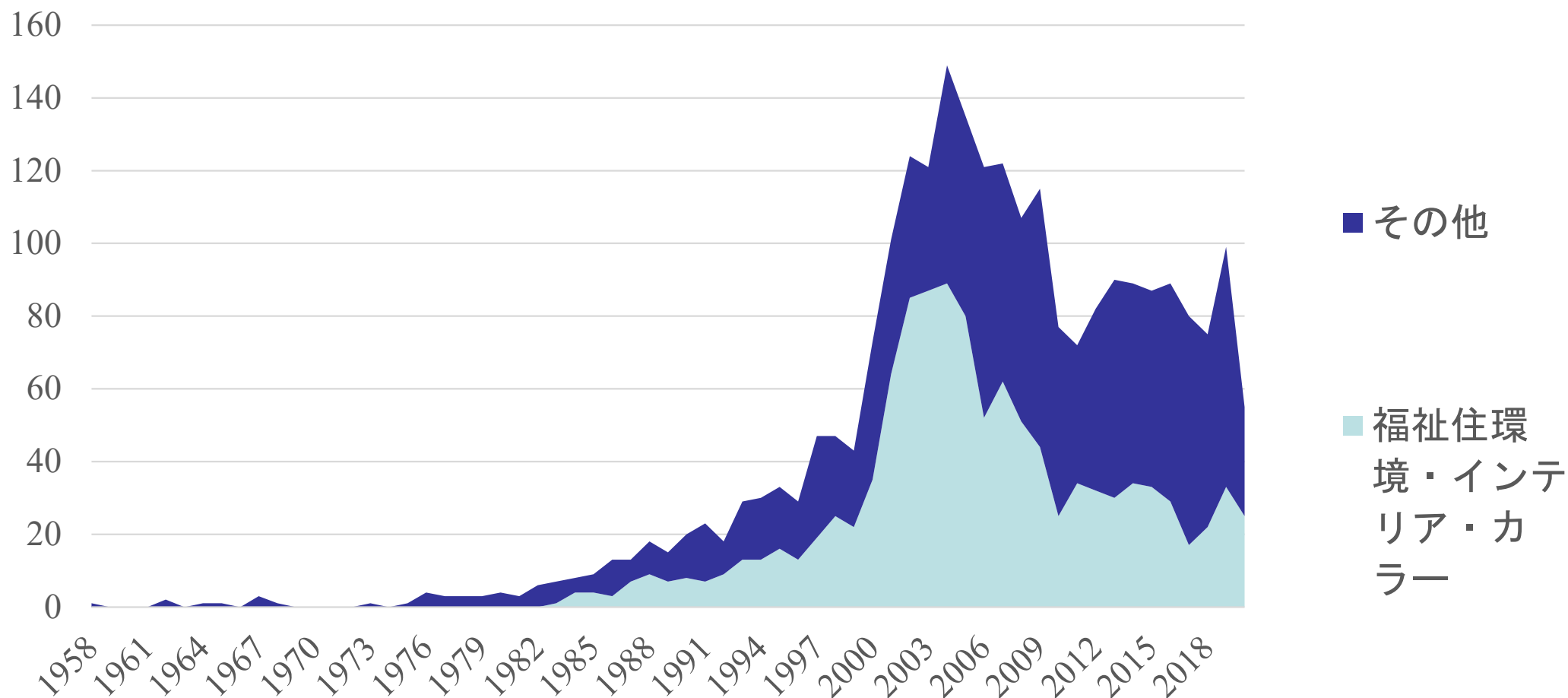
コーディネーターの仕事ってなに？

- 分野を問わず「コーディネーター」という言葉が使われる。
 - 古くは資格化が進んだインテリアコーディネーター、カラーコーディネーター、福祉住環境コーディネーター。
 - 近年は、ボランティアコーディネーター、ITコーディネーター、地域コーディネーター、産業支援コーディネーター、再開発コーディネーター、生活支援コーディネーター、学習コーディネーターなど。
- コーディネーターと言わなくても「調整」を含意する職種も。
 - 国際協力機構(JICA)における「業務調整員」、助成財団における「プログラムオフィサー」、地域福祉団体における「コミュニティソーシャルワーカー」など。

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

書誌情報に「コーディネーター」を含む出版数の推移(国立国会図書館サーチの検索結果より作成、2021年5月20日時点)

- 「やっかいな問題(wicked problems)」が多数生じる現代社会でコーディネーターが求められている？



3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

ハブ＝優秀なコーディネーターの典型像は中間支援組織に所属し、他セクターとのつながりがある人。生じやすさに地域差

■ 社会ネットワークにあらわれるキーマンのなかで、ハブを決める因子を統計的に調べてみると…。

1. 典型的には中間支援組織へ所属する人物。
2. 他セクターとの兼業経験、経済団体への加入経験をもつなど、他セクターとのつながりを生み出しやすい人物。
3. ハブの生じやすさには地域差が存在。



Wi-Fiルータ
みたいなも
んや！



ルート営業型の
中間支援
(待っていないで
会いに行く)

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

優秀なコーディネーターたち＝サードセクターの社会ネットワークの「ハブ」の言葉

- 「コーディネーターって何してるのか伝わらないんだよね。」
- 「ほとんどの人は相手の文化を理解しようとする気がない。(中略)最近までこういう仕事って日本語さえ話せれば誰でもできると思っていた。でもそうじゃない」
- 「最近の自分の認識はXさんにいわれた土蜘蛛。君は正規軍とちゃうねん、もそもそとやって気が付いたらなんか動いている、と。それが気に入っている」
- 「わかり合えないのにわかり合おうとすること、そのことが楽しい」

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーターたちの特性

(ハブ上位10名のうちの5名にインタビューした結果)

1. 状況をマクロに捉えてミクロな部分に陰から働きかけ

- 「全体状況を総合的に俯瞰して、ここ声上がってないやんかとか、困ってるはずなのに、ここどうなっているねん」と思いながら、「いつかは当事者が表に出るべきなので、僕は表に出ない」で、「必要なことを実現してくれる人には耳打ち」して「裏の調整をする」

2. 自らの利害への執着のなさとは他者の利害を想像し通訳

- 「課題をNPOが解決しているからNPOが大事なだけ」であり「NPOセクターがどうなるかがどっちでもいい。世の中が良くなればよい」
- 「通訳みたいなことは多いかもね、行政とNPOだから言葉が通じないじゃん」

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーターたちの特性

(ハブ上位10名のうちの5名にインタビューした結果)

3. 異文化での経験、他者との対話、ロールモデルからの学習

- 「評価の基準を人に委ねてきた人」は、「相手の肩書とか所属とかで値踏みする」ことが多く、「ずっと役人だから見えていない、ずっとNPOだから見えていない」といったことが起こる。それを変えるためには「越境しないとダメ」であり「越境すると自分の今までのやり方が通用しなくなるから値踏みされ」、「AがAダッシュになって戻ってくる」ということを経験する

4. 理想的結果を追求せずに行為者の多様さやプロセスの公正さを追求

- 結果として「譲れないところもあるけど」、そこに至るアプローチに「こうしなければならない、こうあるべきだはなく、「理想形としてはまわりが勝手にというのがよい」

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーターたちの特性

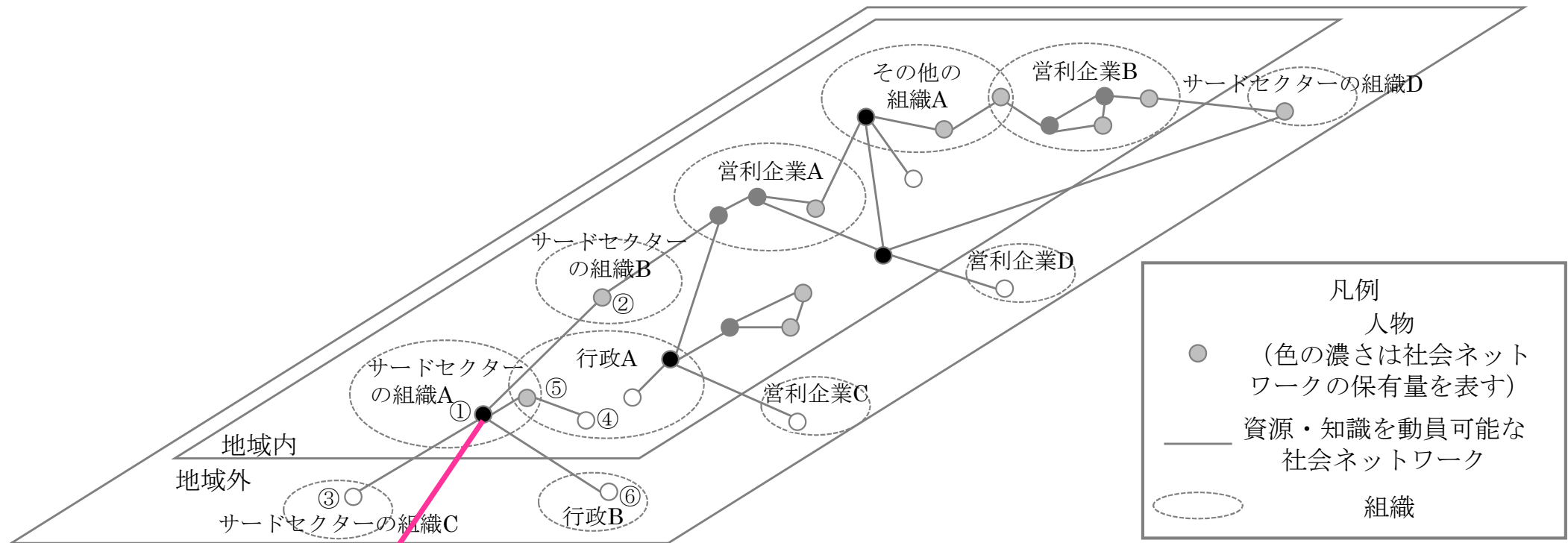
(ハブ上位10名のうちの5名にインタビューした結果)

5. 陰から個人に向き合った結果としての社会ネットワーク

- 「人とのつながりがすごく大事だと思うので、いった先々ではその人たちとどうつながるのかを大事にし」、結果として「信頼形成コストがいない人たち」が現れ、重要な情報を「その人に聞く」ことができる
- 「こいつは何に強い、こいつは何に強いというのを思ってた」、「もしなんかあったときにこの人に聞いたらわかるんじゃない、という期待」があってつながりを維持することに「メリットが」あり、「それぞれがそれぞれに頭使ってやってる」ため、「ノウハウを交換できる」

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーションの現場では例えば…(仮想的な事例)



主役のコーディネーター①

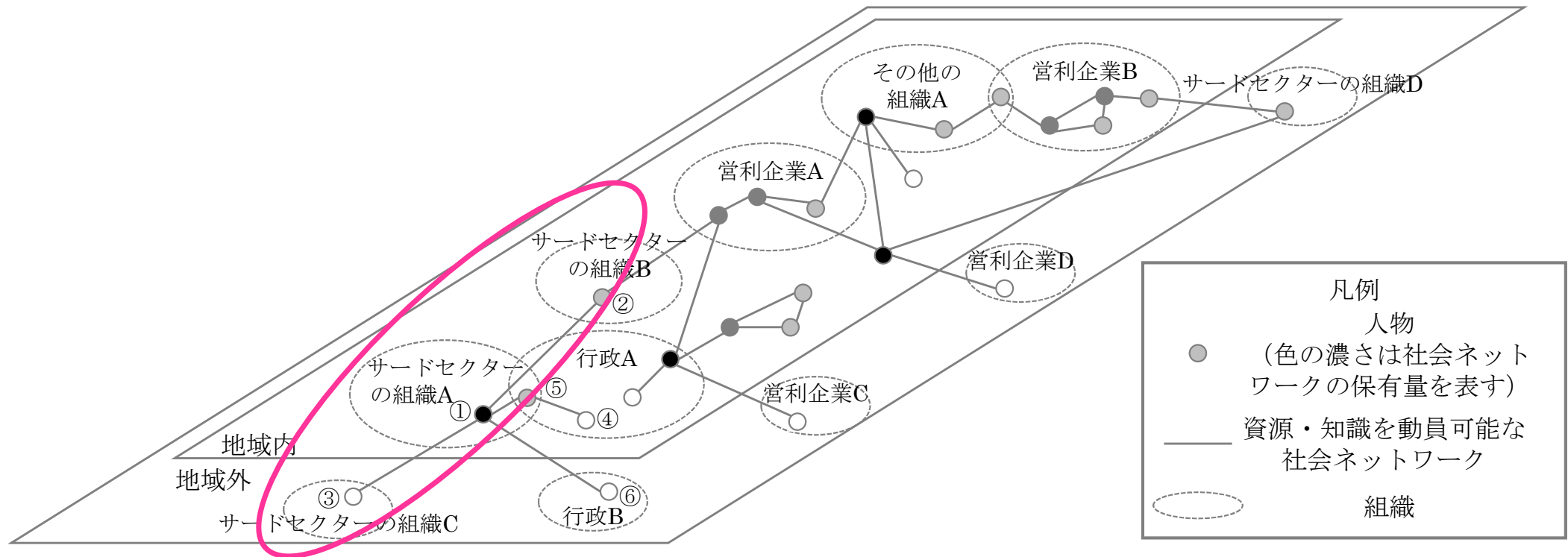
3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーションの現場では例えば…(仮想的な事例)

- サードセクターの組織Aに所属するコーディネーター①は、サードセクターの組織Bの②から、ある地域課題に対応する事業を実施したいと相談を受けた。
- 他地域ではサードセクターの組織Cが実施する事業モデルが先進例として有名であった。
- ①はサードセクターの組織Cの代表者③と、全国規模のシンポジウムを企画運営した経験があり、現在も信頼関係を維持していた。そのため、①が②と③を仲介することで事業ノウハウの伝達は可能であった【**ネットワーキング**】。

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーションの現場では例えば…(仮想的な事例)



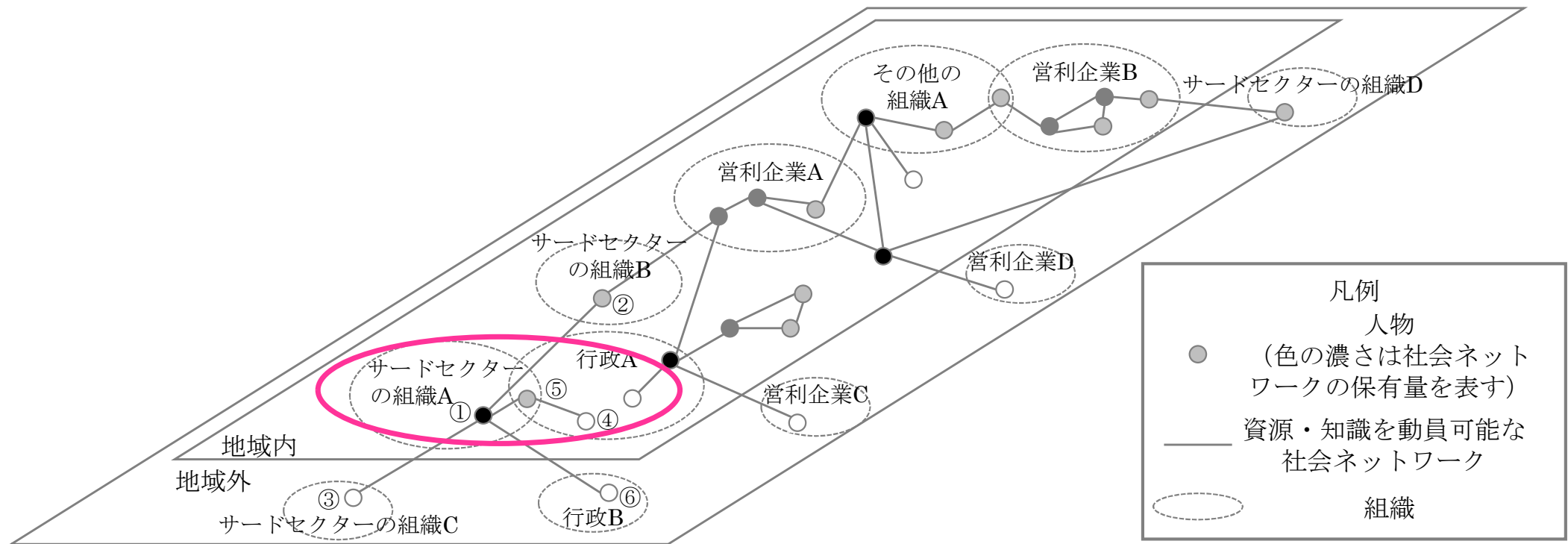
3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーションの現場では例えば…(仮想的な事例)

- しかし、この事業は地域内では受益者負担が難しく、行政Aからの資金の供給がなければ実施できないため、行政A内の担当部局の長④の事業への理解が必要であった。
- そのため、①は行政Aの職員であり、かつ、サードセクターの組織Aの理事も務める⑤を通じて、④と関係性を築きながら【ネットワークング】、事業を実施する条件を探っていった【文化翻訳】。
- 何度かの対話の中で、事業実施は行政Aにとっても良いことだとの基本的な考え方に④も合意したものの、その予算化には行政内の他部局を説得する必要があることがわかった【フレーミング】。

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーションの現場では例えば…(仮想的な事例)



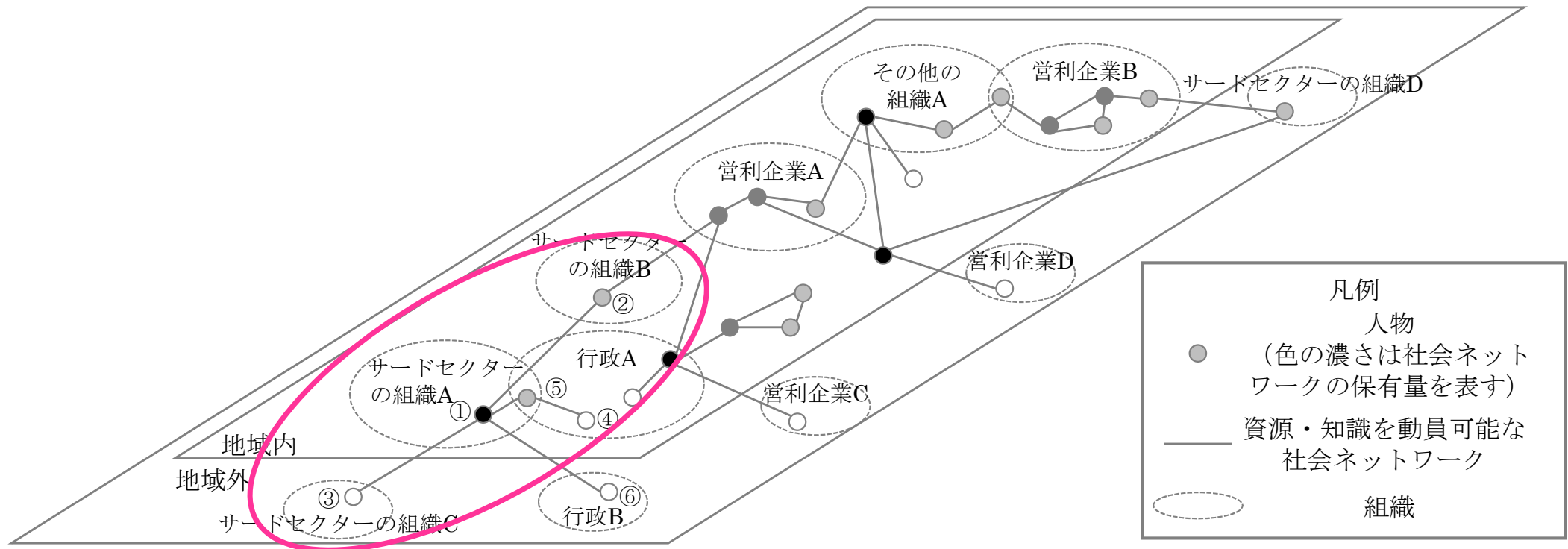
3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーションの現場では例えば…(仮想的な事例)

- そのため、①は多くの行政職員を招いた勉強会を開催し、②が事業の必要性を訴えかける場を設定すると同時に、③に自らの先進例を紹介してもらった。
- その際、⑤が司会進行をすることで、サードセクターの業界内で使われる特徴的な言葉や、言外の背景を、行政職員が受容可能なように翻訳することを心がけた【文化翻訳】。
- ①はその勉強会に参加した人物の連絡協議会をつくる事務局役をつとめた【組織化】。

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーションの現場では例えば…(仮想的な事例)



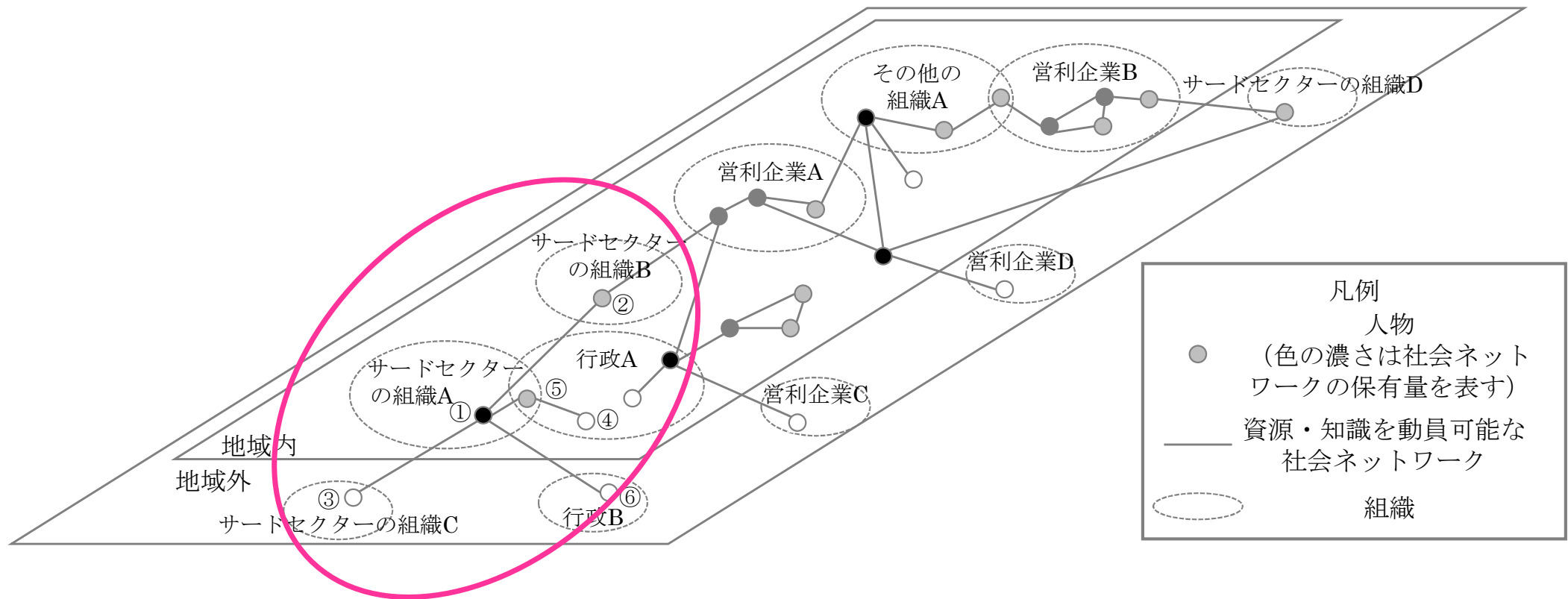
3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーションの現場では例えば…(仮想的な事例)

- 連絡協議会では最新の情報が交換され、当該事業にかかわる形式知や暗黙知の人物間の差異が埋まっていった。
- その後、④は他部局を説得の上、当該事業を実施可能な予算を計上し、プロポーザル形式で実施者を選定することとした。当然ながら②はプロポーザルに応募することを決めたが、より実効性の高い事業とするため①を通じて③を説得し、サードセクターの組織BとCは事業コンソーシアムを組むこととした【組織化】。

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーションの現場では例えば…(仮想的な事例)



3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーションを学術的に理解しようとする…

- コーディネーションとは複数の人物や組織が協働する際の資源・知識動員にかかわる取引費用※を低減させる行為で、この役割や技能をもつ人物がコーディネーター。
 - 複数の主体間でのやり取りで発生するコスト。「信頼できないから教えない」等。
- コーディネーションの基本的な技能は、文化翻訳、フレーミング、ネットワーキング、組織化の4種類で、コーディネーターはこれらの技能を組み合わせながら効果的に資源・知識の動員を図っている。
 1. 文化翻訳: 各人物が内面化している制度の差異を了解可能とする
 2. フレーミング: 問題や手法にかかわる認識を共通にするなどして資源・知識の動員や組み合わせの意味を明確化する
 3. ネットワーキング: 人物同士を結びつけて社会ネットワークに新たなリンクを形成することで資源・知識の動員や組み合わせを容易化させる
 4. 組織化: 各人物が成員として認識するような組織(境界が流動的なものから、固定的なものまで様々)を成立させて資源や知識を蓄積し活用する

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

コーディネーションを学術的に理解しようとする…

■ 自分だけ得しちゃだめ

- コーディネーターは、必ずしも利害関心が合わない複数の人物や組織から知識・資源を動員する必要があるため、自らの直接的な利害関心に応じて合理的かつ機会主義的に振る舞うことを抑制し、複数の人物や組織間で集合的に設定される目標に応じて振る舞うことを是とする、「私益禁止の規範」を内面化する必要がある。

3. ハブ(≡優秀なコーディネーター)はどんな人？

地域差なぜ生まれる？：仙台で社会ネットワーク・ハブがたくさん→行政がたまたま外とお付き合い上手な組織文化だった

- 当初は政治戦略的なものではあったとしても、結果的に市民運動や市民事業のような営利とは言えない民間組織とコミュニケーションをとることが、仙台市行政の慣習として成立した。
- 自発的な市民事業が社会ネットワークを形成しながら様々なイノベーションを創出した。
- 仙台市行政の慣習を背景として政策ネットワークが形成され、自発的な市民事業を行政のカウンターパートとして迎え入れることを公式化するルールが形成されると同時に、市民事業が創出したイノベーションを受容していった。→官設民営の市民活動支援：

詳しくは『つながりが生み出すイノベーション—サードセクターと創発する地域—』（ナカニシヤ出版）をご笑覧ください



まとめ

コーディネーターは知識や資源の動員を容易化させ、協働を促進させる「要」の役割。鍵は行政等のお付き合い文化にあり

- サードセクターの社会ネットワークはスケールフリー・ネットワーク。
- スケールフリー・ネットワークの構造特性を生み出すハブ＝優秀なコーディネーターの典型像は中間支援組織に所属し、他セクターとのつながりがある人。ハブの生じやすさには地域差が存在。
- コーディネーションとは複数の人物や組織が協働する際の資源・知識動員にかかわる取引費用を低減させる行為。
- 「私益禁止の規範」のもと4つの技能(＝文化翻訳・フレーミング・ネットワークキング・組織化)を駆使し、協働を促す人物がコーディネーター。
- 協働しないと解決できない「やっかいな問題」が多数生じるであろう、これからの社会で、ますます必要になるのがコーディネーター。
- 地域でのコーディネーター育て(やっかいな問題に協働して取り組む基礎条件)の鍵は、行政などの公共財・サービスを供給している機関の外とのお付き合い文化にある。