

3章 連携事業の成果と課題

主に、各事業の「振り返り会議」と事業を横断して行った「連携会議」から抽出し、成果と課題に分けて整理する。ここでの成果と課題は、平成 25 年度に行った各事業の成果と課題ではなく、「連携事業全体に影響する」と考えられる内容にしぼって整理する。

1. 連携事業の成果

(1) 新たなネットワーク機会の創出

●異分野間のネットワーク

これまでも団体独自で行う事業の範囲の中で（連携してひとつの事業を進める前提ではなく）、例えば、就労支援、地域のまちづくり等“近しい分野”に属している団体とのネットワークづくりが図られることがあった。

本事業では、似ているようだが厳密には取組んでいることが“違う分野”の団体と連携事業を行うことができた。今までの近しい分野とのネットワークより事業の企画や発想、団体間の情報共有などが深められたものと考えられる。

また本事業後も、グループ団体独自の事業での連携意向がみられた。



「地域の茶の間」と「集住・共住」促進事業では、地域の茶の間・ボランティア支援、精神障がいのある方々の就労支援、発達障がいのある方々の就労支援、子育て・まちづくり・コミュニティファーム事業に取り組む団体が連携した。

●商店街等とのネットワークで新たな活動機会の創出

販売活動を主とした事業では、商店街を紹介したことにより新たな販売機会が創出された。継続的なネットワークとして活用していくには定期的に商店街で活動していくことが考えられるが、新規ネットワーク創出のきっかけづくりになったと考えられる。今回は商店街の紹介及びきっかけづくりであったが団体の意向に併せながら、企業・他 NPO 法人、大学をはじめとする教育機関等とのネットワークづくり支援としたコーディネートも今後考えられる。



就労支援などに取り組む4つの団体が連携したさっぽろお買いもの de まちづくりプロジェクト（通称カイマチ）では、発寒北商店街の協力もあり、新規コミュニティ施設「にこびあ」で販売活動を展開した。同事業の新たな活動機会のきっかけづくりが図られた。

(2) 間口の広い人材育成

一つの団体内で人材育成を行うより、幅広い育成活動ができた。

特に NPO 法人の次代を担う若手人材育成に取り組んだグループ団体では、人材育成講座内で事業企画手法等について情報提供が行われた。団体間で役割分担を行い、それぞれ得意分野に関する情報提供が行われたことで、幅広い情報が講座受講者に行き渡ったものと考えられる。

また、講座受講者自身も他団体の若手スタッフと交流を持つことができ、互いの考え方や今後必要となるスキル（事業推進力、コーディネート能力や企画力など）将来展望の視野が広がったものと考えられる。



若者コミュニティコーディネーター養成講座では4団体の代表者がそれぞれ講師を務め、組織形態の選び方、社会課題の捉え方、見出した課題に対する解決法や事業化企画手法などの情報提供が行われた。受講者（今後各団体の中核を担う人材）同士のつながり構築にも寄与している。

(3) 集団のインパクトの活用

団体が連携することで、今までと違った客層・市民層に接点を持つことができた。

各団体が元々持っていたネットワーク（地域住民、就労訓練を受けている方、若い世代等）を活用しながら情報発信を行ったことで、興味・関心のある方はもとより、事業者や今後ボランティアや就労支援に取り組む分野を目指す若い世代との接点を持つことにつながった。

開催場所も各団体事務所（普段の活動の場）で行ったことも寄与したものと考えられる。



学生や若い世代の参加者も見られた。また、会場は一般的な公共施設ではなく、各団体の活動現場で行われた。親しみやすさ、気軽さを参加者が感じることができたものと考えられる。（すけっとハウスの意見交換会）



普段は札幌駅前通地下歩行空間での販売活動を行っているカイマチは、発寒北商店街で販売を実施した。地下歩行空間を通過する通行人ではなく、地域に暮らす住民の方が客層となり、地域に根付いた活動の契機になったと考えられる。（にこびあプレオープンイベント）

(4) 目指すビジョンの共有化

来年度以降の目標や改善策などをグループ団体内で共有することができた。

連携を図りながら事業を進めていくうえで、目的や目指すこと、達成感等をグループで共有することが重要であると考えられる。目指すビジョンの共有化に関しては、各グループ団体からも意見として挙げられた。また、ビジョンが共有化されたことでこれまでの活動や、企画・検討会議が生産的なものに発展した、という意見も聞かれた。

そのため一過性に終わらない継続的で社会課題に対して生産的な連携事業を推進していくためには、できる限り事業の開始段階で目指すビジョンを共有することが必要と考えられる。

2. 連携事業の課題

(1) 効果的な連携の前提となる関係性の構築プロセス

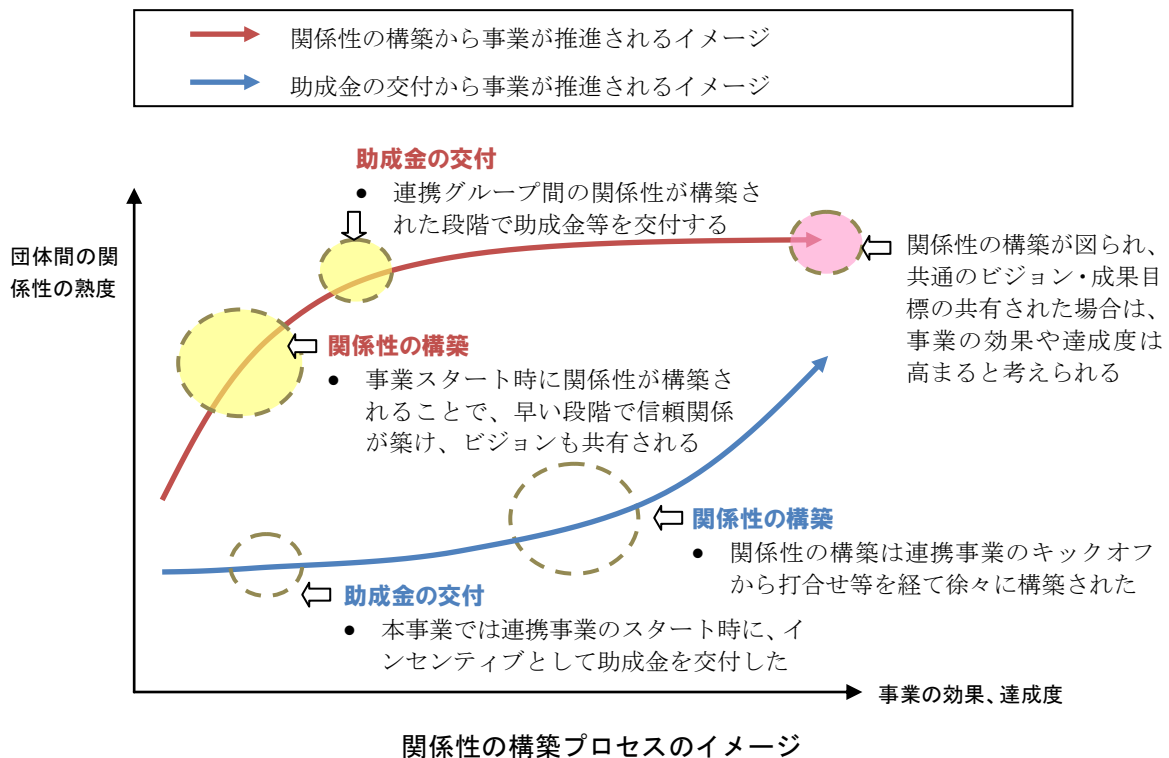
本事業は、団体が連携して取り組む事業に対し、助成と側面支援を行うものであったが、事業を実施した結果、より効果的な連携の構築のためには、その前段に対するプロセスの支援が必要であると考えられるに至った。

すなわち、連携して取り組むことのビジョン・成果目標が共有されていなければ、目標に向かって効果的な連携を追求されることもなく、また、それ以前に、それぞれの団体が持つ思いや特技、弱みや悩みなどを共有できる信頼関係が構築できなければ、複数の団体が一つの目標に向かって協力する状況も生み出すことができない。

その点で、連携のインセンティブを助成金に依存する仕組みは不完全である。助成金は、上述の関係性が成立したグループの背中を押す役割を果たすに過ぎない。

むしろ必要かつ重要な支援は、その前段となる信頼関係の構築と、それに基づく「共通のビジョン・成果目標の共有」のプロセスである。この流れは「関係性の構築プロセス」といえる。関係性の構築プロセスづくりには、まず出会いの場や機会を用意し、互いの取組状況や悩み、活動をするうえでの課題、活動に対する思いや今後の展望等について情報をやり取りすることが必要である。短い時間で些細な内容でも情報交換することで、どのような考えの基に活動しているのかから信頼関係の構築、興味や価値を共有することにつながっていく。

こうした点から、信頼関係の構築、興味や価値を共有する者同士のマッチングと共通のビジョンづくりの支援といった取組が有効であり、連携事業が生み出す効果が高まるものと考えられる。



(2) 積極的・効果的な連携を生み出す発想支援

また、本事業を通じて、3つのチームの連携の場に打合せから参加したが、連携ならではの効果を考え追求する発想はあまり見られなかった。

それぞれの団体ごとに活動が確立しており、団体ごとの日常の活動の重要性や大変さが共有できることから、お互いへの遠慮や、負担への配慮が働いたものと考えられる。

このため、連携により団体ごとの活動の活性化も実現した事例を探して紹介し、あるいは、第三者も交えて、団体の強みや弱みを組み合わせながら、どのような活動が可能かのブレインストーミングを行うなど、積極的な連携を促す発想支援も必要であると考えられた。

(3) 主体的に取り組む実行力の底上げ

本事業で連携したグループ団体は、支援内容や外部からのアドバイスなどに対する受け皿を持っている団体もあり、新たなアイデアを受け入れる体質がある。

今後、各団体がより主体的に取り組んでいくためには、全体の達成目標のうち「小さな目標と達成感・成功体験」を得る場面が必要と考えられる。例えば、連携事業でイベントを3回開催する場合、最後の1回は前の2回とは別の企画を行い（※小さな目標）検討する。グループ団体の負担は少なからず発生するものの、企画検討した案を基に最後のイベントを実施することでこれまではなかった結果（※達成感・成功体験）を得ることができるものと考えられる。

このように小さな目標に向かって尽力すること、そこで達成感・成功体験が得られれば、主体性、実行力の底上げにつながるとの考えに至った。また、新たな発想力の発見にも活かされるのではないかと考える。

(4) 余裕の少ない団体同士が連携するための実行支援

本事業においても、プロジェクト参加団体の中核人材は多忙を極め、打合せを行うことも困難であった。また、各団体とも通常の活動を抱えているため、連携事業の準備のために人手を割くことは困難であると考えられる。

現代においては、上述(1)(2)の関係性が構築された後であれば、SNSを活用することにより打合せを具体的に進めていくことは難しくはないと考えられるが、準備段階、実行段階における手続きや連絡調整の人手を割くことは困難であると思われる。

(1)(2)のプロセスを経ることで連携事業はより高度化・複雑化し、連絡調整などの準備の手間も増加すると予想されることから、連携によるメリットを各団体が実感できる前の段階では、事務局機能を側面支援するという本事業のアプローチそのものは正鵠を射ているものと考えられる。

単純な事務のアウトソースの場合、団体のメンバーが外部に事業の趣旨や目的を説明し、理解させる手間が発生し、アウトソースのメリットが相殺されてしまうことが予想されるため、この面からも、本事業のような伴走型の側面支援が最適と考える。

(5) 企業・異業種団体・商店街等とのネットワーク

活動範囲の拡大、1 団体だけでは実行できないプロジェクトなどの場合は、他の NPO に限らず企業や学生、商店街などとの連携を深めることが求められる

また、販売活動を行う団体においては、あらたな販売先を確保できるため、メリットは大きいと考える。

マッチング機会を増やしていくことや、資金調達にはクラウドファンディングなども活用することが考えられる。自分たちの活動に対する想いや社会的意義に賛同してくれる方（一般市民をはじめ、企業やその他団体など）に届けば、いくらかの出資を得られる可能性があり、その価値は連携グループ団体にとっては活動を続ける意味で資金より大きな価値になるものと推察される。

企業・異業種団体・商店街等とのネットワークづくりは活動の幅や資金面の支援を得られるだけでなく、活動の応援団や賛同者を獲得し事業そのものの意義を広く訴求させることができるものと考えられる。

(6) ネットワーク間のネットワーク支援

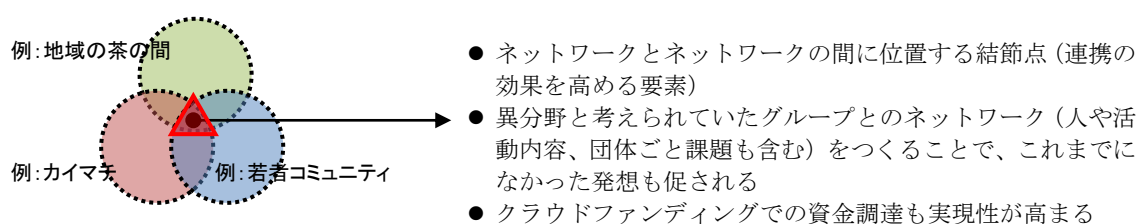
多くのネットワーク分析論では、ネットワーク間のつながりが少ない場所にキーパーソンが位置すると言われており、連携の創出においてもっとも重要なのは、ネットワークとネットワークの間に位置する結節点（連携の効果を高める要素や価値と捉える）の創出である。

もとより、同一のネットワークセグメント内に属する人たち（近しい分野のグループ）だけに通じやすいメッセージにより呼びかけを行って、ネットワークの創出事業を行っても、価値（希少性）ある結節点の創出は起こりえず、同一セグメント内に短縮な結節点が増えるのみである。

そこで、セグメントの異なるネットワークを如何に結び付けるかという発想で構築されたネットワーク支援事業が必要となる。

例えば、上述(5)したようにクラウドファンディングは、単に資金調達的手段ではなく、活動内容や想いを広く伝えることで、市民活動の世界の外側にいる企業や出資者との結び付きをつくる手段としても機能する。また、本事業内で行ったデザイナー等の専門家派遣においては、コーポレート・アイデンティティ（Corporate Identity：通称 CI と呼ばれ企業等のシンボルマークやロゴマークでイメージを決定づけるもの）といった組織の固有性や一般認識を促すための重要性を提供するなど、別の着眼点から事業展開を後押しした。

これはある意味で、ネットワーク間のつながりが少ない場所にキーパーソンを置き、連携効果を高める結節点の創出と考えられる。より効果的な連携事業に昇華するには、通常は連携が考えにくい異分野とのネットワークの間に位置する結節点を増やしていくことと考えられる。



異分野ネットワーク間に起こりえる結節点（価値（希少性））のイメージ