

## 【研究報告】

# 持続可能な地域づくりに向けた統合転換を担う人と組織 ～気候変動の緩和と適応、SDGs の推進を中心として

白井 信雄 (武蔵野大学 工学部 サステナビリティ学科 教授)

## 要約

地域における気候変動への緩和と適応、SDGs の推進が地域政策の重要なテーマになっているなか、「つなぐ (統合する)」「かえる (転換する)」という観点から、異なる分野や主体をコーディネートする人 (統合転換コーディネイター) とその活躍の場としての中間支援組織の必要性が高まっている。

このため、本研究では、コーディネイターに関連する既往研究を踏まえて、SDGs 未来都市等における中間支援組織の現状調査を行った。この結果、①統合転換コーディネイターや中間支援組織を設けていない地域が多いこと、②統合転換コーディネイターや中間支援組織を設置したとしても、その役割を担う人材の確保や育成が十分ではないこと、③統合転換コーディネイターが活躍する地域はあるものの、その継続性に課題があること、を明らかにした。これを踏まえ、統合転換コーディネイターの要件と中間支援組織の配置のあり方を整理し、さらに統合転換コーディネイターを育成・支援するデジタルプラットフォームの構想を検討した。

今後は、①本研究の成果をたたき台にしてデジタルプラットフォームの試験運用と評価・見直し・普及を進めていくこと、②関連する政策の分析と課題解決の方法の提案を精緻化することが研究課題となる。

## 1. はじめに

気候変動による非常事態が露わになるなか、ゼロカーボンに向けた緩和策 (温室効果ガスの排出削減) の加速化と、緩和策の最大限の実施でも避けられない気候変動の影響に対する適応策の推進が最優先の取組課題となっている。地域においては、国の政策に追随するだけでは政策の受容性と効果を高めることができず、地域特性に応じた地域主導の気候変動への緩和策と適応策の推進が必要となっている。また、地域においては、人口縮小、高齢化、地域産業の衰退等の

社会経済的な面での地域課題が深刻であり、これらのローカル SDGs に関わる課題の解決が待ったなしとなっている。

こうした中、ゼロカーボン宣言に基づく地域づくり、地域気候変動適応センターを核とした気候変動適応策の計画、あるいは地域課題の解決を目指して環境と経済・社会の統合的発展を図る SDGs 未来都市の事業が進められている。具体的にいえば、「2050年までに二酸化炭素排出実質ゼロ」、すなわちゼロカーボンを宣言した地方自治体は934地域（46都道府県、888市区町村）となっている（2023年3月末時点）。2018年の気候変動適応法により設置が努力義務となっている地域気候変動適応センターについては、設置済の地方自治体は56地域（41都道府県、15市区町村）となっている（2023年4月時点）。SDGs未来都市については、毎年、約30地域が選ばれ、2022年までの5年間で154地域となっている。

これらの取組みは1つの地域において同時並行的に進められている場合が多いが、気候変動への緩和と適応、ローカルSDGs、あるいは地域課題の解決に関する取組みは相互に関連していることから、連携させて統合的に進めるべきものである。例えば、地域における再生可能エネルギー事業は緩和策であるとともに、非常時の電源確保につながる適応策でもある。加えて、再生可能エネルギーの事業収益を地域課題の解決に活用することができる。

また、これらの取組みに共通して必要かつ重要な方向性として、筆者は「つなぐ（統合する）」ことと「かえる（転換する）」ことが重要であると考えている。「つなぐ」ことについては、気候変動の緩和と適応、SDGsへの取組みをつなぐことに加えて、様々な側面をつなぐべき対象がある。特に、①行政内の担当部署間や産学官・地域間の連携・共創、②環境・SDGs対策と産業振興とウェルビーイングの向上等との統合のデザインが重要である。「かえる」ことについては、③リフレーミングによる慣性の規範や方法の変革・転換とともに、④Z世代等の若い世代の参加と主導による転換が重要である。

こうした「つなぐ」ことと「かえる」ことを重視する取組みを包括して、「統合的アプローチによる転換のコーディネイト（略して、統合転換コーディネイト）」と呼ぶことにする。

本研究では、統合転換コーディネイトに関して、日本国内での動向と課題を整

理し、統合転換コーディネイトを担う人と組織のあり方を検討する。さらに、統合転換コーディネイトを担う人が育つ仕組みとして、デジタルプラットフォームのプロトタイプを企画する。

## 2. 統合転換コーディネイトに関連する制度や研究

### (1) 様々な分野での統合転換コーディネイトを担う人材に関する研究

統合転換コーディネイトを担う人材、すなわち統合転換コーディネイターに相当する制度は様々な行政分野にみられる(表1)。これらは、〇〇マネジャー、あるいは〇〇コーディネイター(以下、文献によってはコーディネーターと表記する場合もあるが、コーディネイターに統一して表記)と名前がつけられ、それぞれの定義や育成方針が検討され、支援施策や資格制度が設けられ、研究や報告がなされている。そのうち、本研究の対象に示唆を与えてくれる研究として、消費者教育コーディネイター、多文化共生コーディネイター、産学官コーディネイターに関する注目すべき研究をまとめる。

柿野(2019)は、消費者行政と教育行政の縦割りを乗り越える相互の意思疎通の仕組みである「消費者教育コーディネイター」に着目し、縦割りを越えた組織同士の公式ルートでの連携が難しいのであれば、「非公式な人の多重成員性」であると指摘している。特に、「教育行政との分断を乗り越えて学校現場と繋がっていくためには、教員経験者や校長経験者、教育委員会経験者の『成員性』(membership)が有効であり、教育行政、学校現場の成員性を持つ人物を政策的に配置していくことにより、人のつながりによって組織を乗り越えることが可能になる」としている。人材の持つ他分野での経験を活かして、分野統合を図ることの可能性については、気候変動やSDGsにおける分野統合の場合においても同様であろう。

齊藤(2013)は、教育、労働、医療、地域活動等の分野にまたがる外国籍市民の支援を担う「多文化共生コーディネイター」について、横浜市の実態を分析し、可能性を検討している。その結果、「多文化共生コーディネイター」という専門性の高い人材を一般職として採用する可能性は少なく、嘱託職員としての採用になるが、その場合、一般職員へのアドバイスや市民相談等に業務が限定され、試作や計画策定に関わることは難しいと考察している。このため、

表1 統合マネジャーに関連する国内の制度の例

分野	マネジャー制度の例
教育	ESD コーディネイター、地域・教育魅力化コーディネイター、消費者教育コーディネイター、生涯学習コーディネイター
福祉	ケアマネジャー（介護支援専門員）、福祉住環境コーディネーター、生活支援コーディネーター、多文化社会コーディネイター
医療	臨床研究コーディネイター、治験コーディネイター、リスクマネジャー
地域	公共政策マネジャー、地域づくりコーディネイター、まちづくりコーディネイター、協働コーディネイター、移住コーディネイター
災害	事業継続マネジャー、防災コーディネーター、災害ボランティアコーディネイター、被災者支援コーディネイター
産業	産学官連携コーディネイター、医工連携コーディネイター

自治体組織外に専門家としてコーディネイターを置くという制度が望ましいとしている。コーディネイター人材の外部化の必要性もまた、気候変動やSDGsにおける分野統合の場合においても同様であると考えられる。

佐藤（2021）は、組織間関係論に基づく産学官連携メカニズムを踏まえて、「産学官連携コーディネイター」の機能を論じている。組織間関係論によれば、「産」と「学」とが互いに有する資源の有用性を相互に認識するところから、組織間関係が始まる。このことから、互いの存在を知る機会をつくり、相互の資源の有用性を気づかせる「翻訳機能」を持つのがコーディネイターだとしている。また、産学官連携のプロセスを、①研究・技術シーズの価値判断、②産学マッチング、③プロジェクト形成、④プロジェクト推進、⑤事業化達成後の事業活動に分け、各プロセスにおけるコーディネイターの果たすべき機能を整理している。

以上のように、本研究の対象と異なる分野において、コーディネイターの人材要件、配置する組織、プロセスと機能に関する検討がなされており、それらは本研究の分野にも参考にすべき研究成果である。

## (2) 環境分野での統合転換コーディネイトを担う中間支援組織に関する研究

統合転換コーディネイトを担う組織に関連して、中間支援組織に注目した研究がある。持続可能な地域づくりの分野では、平岡(2007)が市の環境条例と環境基本計画策定における市民参加の中間支援のプロセスについて、平岡(2016)が地域再生可能エネルギー事業に関する中間支援組織について、研究をまとめている。前者では、実際の地方自治体における事例において、コーディネイターが行政と市民という異なる主体間の「橋渡し」の役割と、計画書をまとめるうえでの「支援者」としての役割を果たしたとしている。そして、コンサルタントとの違いとして、コンサルタントは行政が担う業務の代替、いわば行政の下請け的な存在であることに対して、コーディネイターは異なる主体の間にたち、協働による作業を支援する役割を持つとしている。

後者の地域再生可能エネルギー事業に関する中間支援組織として、徳島地域エネルギー、下川町ふるさと開発振興公社クラスター振興部、オーストリアのエネルギー研究所フォーアールベルクの3つを調査し、それぞれが持つ機能を、①調査研究・提言、②助言・ノウハウ提供、③ネットワーク・コーディネート、④教育の4機能に整理している。

## (3) 統合転換コーディネイトを担う人材の役割について

ここまで示した既往研究では、統合転換コーディネイトを担う人材の役割を理論的かつ実践事例から抽出している。これらに加えて、より包括的に統合転換コーディネイターの役割をまとめた成果もある。例えば、Van Der Wal(2017)は、パブリック・マネージャーの新しい役割として、①ストーリーテラー、②リソースウィーパー、③システムアーキテクト、④ナビゲーターといった役割を指摘している。地域にある資源を物語としてつなぎあわせ、それを市民やユーザーに示していくという役割である。地域資源の活用や物語化は地域づくりの先進地にみられる方法であるが、気候変動と地域活性化を両立させ、地域住民等の受容性を高める場合等においても、その方法が有効であり、パブリック・マネージャーの役割の発揮が期待される。

また、白井ら(2022)は、SDGsをテーマとする地域の取組みにおいて、SDGsをメガネのように用いて、地域を再照射するという観点から、SDGsをコーディ

ネイトする人材の要件を整理している。5つにまとめられた要件を以下に示す。

- ① SDGsの理念や内容をかみ砕き、農山漁村や中小企業に伝える翻訳家としての役割、広い視野で言葉や表現を選ぶコミュニケーション能力
- ② SDGsに関わる諸問題の連環や根幹を捉えることができる俯瞰的な役割と能力、諸問題に対する基礎的な知識とシステム思考
- ③ 社会起業やビジネス・プランニング、協働等を専門的に支援する役割、企画・実践・見直し等のプロジェクト・ステージに応じた調整能力
- ④ 問題の解決への思い、関係者に寄り添い、こつこつと積み上げることができる伴奏者としての役割、伴奏者としての社会的意識、ボランティア精神
- ⑤ 特に社会経済的な弱者からの信頼、弱者の視点を自分ごととして捉えることができる共感力・一人ひとりを大切にする姿

### 3. 研究の目的と方法

既往研究から、統合転換コーディネイトを担う人と組織が持つ機能、その課題と克服の方法について、おおよその知見を得ることができる。ただし、それらの知見は、気候変動への緩和と適応やSDGs未来都市に関する直接的なものではないことから、本研究では気候変動への緩和と適応やSDGs未来都市に関する統合転換コーディネイトの実態を調査するものとする。

そのうえで、これらの分野における統合転換コーディネイトを担う人と組織のあり方を論じる。そして、このあるべき姿を実現するために、統合転換コーディネイトを担う人材を育成、支援する仕組み、特にデジタルプラットフォームの活用注目し、そのデザインを行うものとする。

コーディネイターの育成となるといわゆる研修事業が考えられるが、一過的な研修では十分な学習成果が得られない。むしろ、研修の場で社会関係資本が形成され、それが研修後に活用され、情報交流や意見交換がなされることが重要であると考えられる。この情報交流や意見交換の場としてデジタルプラットフォームを構築し、統合転換コーディネイトを属人的なノウハウや先進地域の特殊解にしないように、コーディネイター相互の情報共有と学習を支援する動きを起こすことが本研究の最終的な目的である。デジタルプラットフォームとしては、オープンソースの参加型民主主義プラットフォームであるDecidimの活用

可能性を検討する<sup>1</sup>。

また、上記の検討にあたり研究会を設置し、検討を行った<sup>2</sup>。この検討の成果は、持続可能な地域創造ネットワークの2022年度全国大会（武蔵野大学有明キャンパスにて開催）の分科会で報告し、持続可能な地域づくりに取り組む地方自治体の首長や職員達と意見交換を行った<sup>3</sup>。

#### 4. 気候変動への緩和と適応に関する統合転換コーディネイトの概況

##### （1）気候変動への緩和の統合転換コーディネイター

気候変動への緩和としては、ゼロカーボンシティ宣言を行った地方自治体での動きもあるが、よりアクティブな動きとしては「地域脱炭素ロードマップ」（2021年6月9日国・地方脱炭素実現会議決定）及び「地球温暖化対策計画」（2021年10月22日閣議決定）によって位置づけられている「脱炭素先行地域」の指定がある。これは、地方自治体と地元企業・金融機関が中心となり、環境省を中心に国も積極的に支援しながら、少なくとも100か所を「脱炭素先行地域」として指定し、ゼロカーボン社会の実現を地域からドミノ倒しのように進めていこうという施策である。2022年度と2023年度の2回の募集により、全国で29都道府県66市町村の46提案が採択されている。

第1回の地域選定の総評にあるように、「住民等の需要家の合意等に向けた仕組みや方策、地域企業等と一体となった連携体制、地方自治体の強いリーダーシップが求められる」とし、その実施体制が具体化されていることが選定条件となっている。このため、選定された地域では、推進体制として行政庁内に推進本部を設置し、関係部署を横断的に調整する機能をもたせている場合が多い。また、進捗管理体制として、事業関係者とともに外部の人材を配置している。全体的に、各地区で実施するプロジェクトの内容と役割分担は決まっており、それを実行することに主眼があり、新たな主体を巻き込みながら、さらにプロジェクト創出を図ろうというものではない。このため、統合転換を創出するようなコーディネイターの存在の必要とする状況ではないと考えられる。

また、「脱炭素先行地域」では、市民参加による協働や市民の学習等を進めるというプロジェクトは含まれていない。これも短期的に二酸化炭素の排出削減を実現してみせるという「脱炭素先行地域」の特性といえる。しかし、地域づく

りの観点からいえば、より多くの地域住民や地元の中小事業者等の参加と協働を促すコーディネイトを行う仕組みがないまま、ドミノ倒しが起こっていくことで十分とはいえない。地域づくりは、地方自治体と一部の事業者だけで行うべきものではなく、地域の主体が誰一人取り残されることなく、それぞれのペースで参加し、学習し、成長しながら、自発的に動きだすべきものであるからである。

## （２）気候変動への適応の統合転換コーディネイター

気候変動の影響は地域条件（自然条件、産業構造、ライフスタイル・文化）等によって異なることから、地域毎に影響を評価し、地域に密着した適応策をきめ細かく立案、推進することが求められる。このため気候変動適応法では地方自治体に「地域気候変動適応センター（以下、地域センター）」の設置を求めている。

地域センターは地域の気候変動影響及び気候変動適応に関する情報の収集、整理、分析及び提供並びに技術的助言を行う機能を担う。地域センターは地域の公設環境研究所が担うことが期待されるが、同研究所で気候変動問題に対する経験が不十分である場合、あるいは人材が不足する場合に地域センターを設置したとしても、その運営は容易ではないと考えられる。

適応策担当の行政職員がローテーションのために、専門性を蓄積しきれない、あるいは他部署との関係形成による調整機能を果たしきれない等を考えると、行政の政策形成や調整を行う機能を地域センターが持つことが期待される。

こうした中、特徴的かつ先駆的な活動をしていると考えられる地域センターもある。各地域センターのWEBで公開されている情報をもとに、茨城県、埼玉県、京都府、滋賀県の地域センターにインタビューを行った。

茨城県の地域センターでは茨城大学が運営主体であることが特徴であり、幅広い分野をカバーする文系理系を問わない研究者を活用し、地域の適応計画の支援、地域の人材育成や教育活動を展開している。ただし、市町村から依頼があった場合に検討会委員等として参画しているということであり、能動的に適応策の創出に踏み出しているわけではない。

京都気候変動適応センターは、総合地球環境学研究所が研究主体となり、①京都ならではの対策、②気候変動の緩和と適応の両立<sup>4</sup>、③適応策の自立的な普及に向けた適応ビジネスの創出という方針を打ち出している。これらの取組みは

他の地域センターにない画期的なものである。ただし、現在では、新型コロナの影響があり、これらの活動が進められているわけではない。

以上のように、地域の気候変動適応策の中間支援組織として、期待される地域センターであるが、統合転換コーディネイターとして、分野をつなげたり、これまでにない新たな取組み（追加的適応策という<sup>5</sup>）を創出する段階にはないといえることができる。これは、地域における気候変動適応策が行政内部の関係部署における適応策の検討の場をつくることに注力しており、広く関係者を巻き込んで、それぞれの主体的な取組みを創出していく段階に至っていないためである。

## 5. SDGs 未来都市における統合転換コーディネイトの事例

### (1) 「三側面をつなぐ統合的取組み」と主な中間支援組織

地域の気候変動への緩和策と適応策において、統合転換コーディネイトが活発化している状況ではないことに対して、SDGs 未来都市では統合転換コーディネイトが重要な役割をもっている。これは、SDGs 未来都市に計画においては、環境・経済・社会の三側面ごとの取組みを進めるとともに、「三側面をつなぐ統合的取組み」が重視されているためである。

表1に、SDGs 未来都市における中間支援組織の主なものを示す。このうち、大都市として横浜市と北九州市、地方都市として珠洲市、農山村として西粟倉村の事例をとりあげ、コーディネイトの成果、課題等を調査した結果をまとめる。

表1 SDGs 未来都市における主な中間支援組織

市町村名	中間支援組織の名称
北海道下川町	SDGs パートナシップセンター
神奈川県横浜市	ヨコハマ SDGs デザインセンター
石川県珠洲市	能登 SDGs ラボ
富山県南砺市	南砺幸せ未来基金
奈良県広陵町	広陵町産業振興機構（なりわい）
岡山県西粟倉村	むらまると研究所
山口県宇部市	宇部 SDGs 推進センター
福岡県北九州市	北九州市 SDGs クラブ
鹿児島県大崎町	大崎町 SDGs 推進協議会
長野県	信州地域デザインセンター

## (2) 中間支援組織のコーディネイト機能とコーディネイター人材の特徴

4 つの中間支援組織の機能と人材の特徴を表2にまとめた。横浜と北九州はSDGs 未来都市における、相談・マッチング機能(つなぐ機能)を持っているが、横浜は事業所のSDGs への取組みの認証といった事業を行っており、北九州は金融機関と連携した経営サポートも行っているなど、それぞれの特徴がある。また、珠洲では教育、西粟倉村では研究開発・実証というように、特定の機能に特化した活動を行っている。

運営主体としては行政の関与は不可欠であるが、いずれも民間事業者との共同体制をとっている。コーディネイター人材は行政外部の人材を活用している。特筆すべきは横浜である。ヨコハマSDGs デザインセンターは15名の専門分野が異なるコーディネイターが任命され、さらに全体を調整する人材も配置されている。

表2 SDGs 未来都市における主な中間支援組織のコーディネイト機能と人材

中間支援組織	運営主体	機能	人材
ヨコハマSDGs デザインセンター	横浜市温暖化対策総括本部 民間事業者	・相談・マッチング ・プロジェクト推進 ・情報発信・イベント ・企業の認証制度	・分野別にコーディネイターが存在
北九州SDGs クラブ/SDGs ステーション	北九州市企画調整局 地方創成SDGs 推進部 民間事業者	・相談・マッチング ・プロジェクト推進 ・情報発信・イベント ・SDGs 経営サポート	・コーディネイターはこれまでは行政、これからは民間事業者
能登SDGs ラボ	珠洲市 大学 商工会議所 金融機関 等	・相談・マッチング ・自然環境教育 ・SDGs 教育	・元行政職員(付属研究機関の研究員)、県産業創出支援機構のメンバーもフォロー
西粟倉村むらまると研究所	西粟倉村 民間事業	・研究開発・実証事業の推進	・環境コンサルタントや地域おこし協力隊

出典) 麻生智嗣氏のインタビュー調査結果をもとに作成

### (3) 中間支援組織におけるコーディネイター人材の課題

表2に示す中間支援組織へのインタビュー調査から、コーディネイター人材に関する課題を次のように整理することができる。

#### ① 環境・経済・社会（特に経済面）を統合的にできる人材の不足

企業間のマッチングなどを行うなど、企業に詳しく、経済面に貢献できるコーディネイターが不足している。このため、環境、経済、社会の三側面の課題を一気通貫で考えることのできるコーディネイトが不十分となる。

#### ② 行政職員に依存したコーディネイトにおける異動問題

官民連携で実施しているが、「官」に依存したコーディネイト機能になっており、異動により、「官」の機能が急激に弱まる状況が発生し、それを埋めるために時間とコストがかかる。

#### ③ 民間のコーディネイターへの属人的な依存

民間のコーディネイターが活躍していても、少数による属人的な働き方になっており、そのボランティア精神やプロボノ精神に依存している状況である。その人材がいなくなった場合に、運営が機能しなくなる可能性がある。

## 6. 東近江市の三方よし基金の事例

東近江市は、地域の選択として、あえてSDGs未来都市としての採択を得ていない地域であるが、食、エネルギー、福祉等の多分野において、多種多彩のコミュニティ・ビジネス<sup>6</sup>が立ち上げられている。このコミュニティ・ビジネスを、資金面で支援している中間支援組織が「公益財団法人東近江三方よし基金（以下、三方よし基金）」である。

三方よし基金による支援には投資、融資、助成の3つがある。重要なことは、三方よし基金は資金的支援だけでなく、調査・研究、情報提供等の機能を持ち、事業への伴走、関係者をつなぐといった役割を果たしていることである。

さて、この三方よし基金において、コーディネイターを務めているのが、事務局局長である山口美知子氏である。林業の技術職として滋賀県庁に採用され、庁内の環境政策の担当課で仕事をしていたときに、異なる業界をつなぐ政策を作る仕事にはまり、その継続を希望した結果、東近江市の職員となった。東近江市では第二次環境基本計画の策定等をサポートし、同計画で示された施策が三方よ

し基金であったことから、その実現を担おうと市の職員を退職し、三方よし基金の常務理事兼事務局長となった人物である。

三方よし基金という中間支援組織の状況から、コーディネイトを担う組織と人材のあり方として、次の3点を指摘することができる。

#### ① 中間支援組織の担う役割の位置づけ

三方よし基金の環境・経済・社会の統合的向上が必要だという理念は、2030年の東近江市の将来像を市民・事業者・行政の対話により検討する場として、市内外で活躍するキーパーソン26名で構成された「環境円卓会議」で確立され、共有されたものである。また、ここで地域資源の再評価と地域経済循環の意義が確認され、それが三方よし基金の設立につながっている。こうした理念的な基盤をもって、中間支援組織が意義づけられていることがその意義を正当化するうえで重要である。

#### ② 立場の異なる仕事を経験し、俯瞰的な視点を持ったコーディネイターの存在

三方よし基金のコーディネイターを務める事務局長は、県、市の仕事を経験し、俯瞰的な視点を学んできたからこそ、実践を担うコーディネイターとしての役割が果たせている。

#### ③ 中間支援だけではない、役割の異なるキーパーソンの重要性

東近江市のアクティブな状況は、コーディネイターだけでなく、市民協働を進めた首長（プロデューサー）、地域活動のリーダー（ディレクター）、中間支援組織のスタッフ（コーディネイター）、地域活動を評価し、支援する地域外の研究者（アドバイザー）といった役割を持つ人々によって、生成・継続・波及されてきた。

### 7. 統合転換コーディネイトを担う人と組織のデザイン

#### （1）統合転換コーディネイターの要件

ここまでの研究成果をもとに、統合転換コーディネイトを担う人材の要件として、2点を示す。

#### ① 異なる対象・分野につながる基盤となる多重成員性

統合転換コーディネイターは異なる対象・分野をつなぐことが仕事となるが、異なる対象・分野のそれぞれについて、知識や経験、あるいはネットワークを持

っていることが重要である。例えば、環境と経済をつなぐのであれば、環境問題を学んだうえで、ビジネス経験をもっていることがコーディネイターとしての仕事を円滑なものとする。地域の活動をつなぐのであれば、地域の人的ネットワークを持っていることが必要となる。

こうした異なる対象・分野への理解と親和性を確保するうえで、コーディネイター人材の多重成員性（柿野 2019）、すなわち異なる対象・分野への所属による仕事の経験が重要である。仕事の経験によって得られるものは基礎的な知識だけでなく、人的ネットワーク、対象に応じた翻訳力（コミュニケーション力）、対象を理解し、寄り添う伴走力、立場を超えて考えることができる俯瞰力である。

## ② 統合転換に関する理論的正当性の学習と確立

統合転換コーディネイターにも、仕事に取り組む動機が必要である。東近江市の三方よし基金の場合では環境円卓会議で形成された地域づくりのビジョンが中間支援組織の必要性和正当性を確立させ、そこで学習した人材がコーディネイターとして仕事をしている。中間支援においては、どのような地域をどのような方法で実現していきたいか、目指す社会の理想とは何か等について、学習を経た人材の確保が必要である。

ゼロカーボンや気候変動適応においては、気候変動対策と地域活性化を両立させる社会についての思索や実践を経て、目指すべき2050年の社会について理想と理念を持った人材が不可欠である。SDGs未来都市についても、SDGsの重要な理念である社会的包摂等について、深い理解とその実現に向けた思いを確立している人材がコーディネイターとなる必要がある。

統括転換コーディネイトの理論的正当性を持たないと、ボランティア精神や社会貢献意識が十分に発揮されないだろう。

## （2）統合転換コーディネイターが活躍できる組織の配置

統合転換コーディネイターという人材さえ確保できれば、地域づくりが円滑に動き出すわけではない。統合転換コーディネイターが活躍できる組織をつくり、その組織が機能する仕組みをつくる必要がある。この仕組みの構想を図2にまとめた。以下に説明する。

### ① 基礎自治体（市町村）の行政内部に分野横断的な統括部署を設置するととも

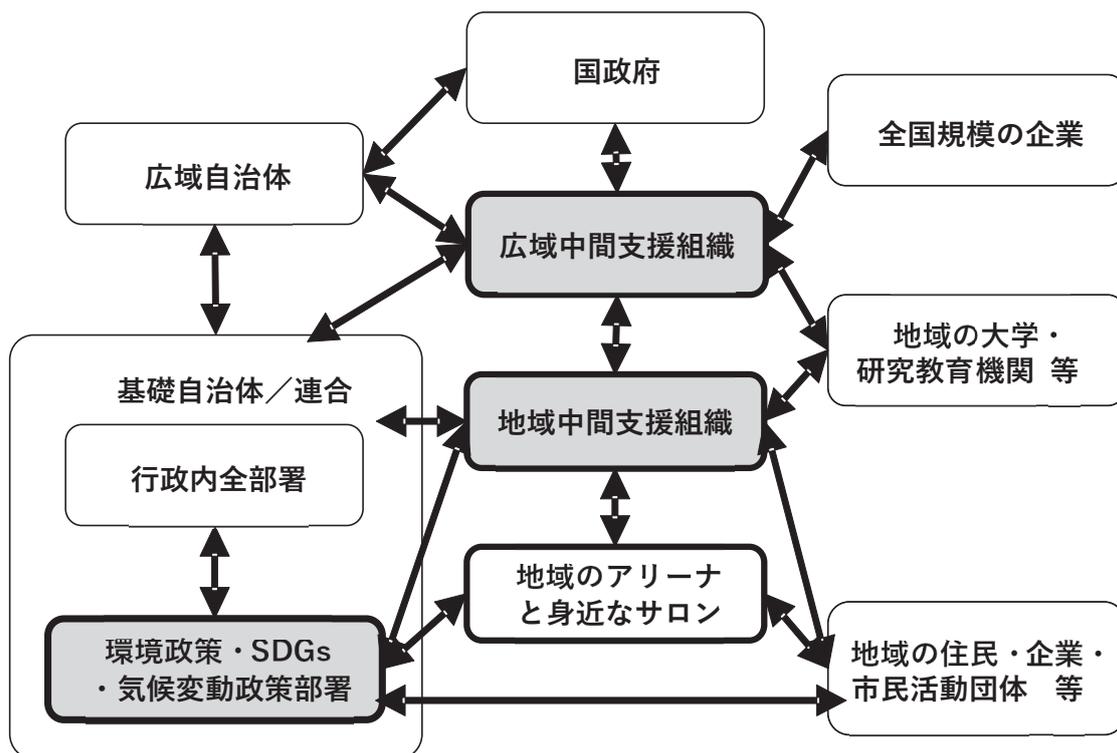


図2 地域における統合転換コーディネイトを担う人と組織のデザイン

に、行政外部に中間支援組織を設置する。

- ② 基礎自治体（市町村）の規模やこれまでの実績等から、中間支援組織を設置することができない場合、複数の基礎自治体の連合による中間支援組織の設置を行う<sup>7</sup>。
- ③ 広域自治体（都道府県）レベルでの中間支援組織を設置し、基礎自治体における中間支援組織の支援、あるいは基礎自治体の直接支援を行う。
- ④ 中間支援組織に統合転換コーディネイターが信頼され、良い待遇が得られるように、ポストやチームを確立する。
- ⑤ 中間支援組織におけるチームは、地域の企業、大学・研究機関等と連携して構築・運営する。

なお、この仕組みの中で、基礎自治体レベルの中間支援組織が担う機能としては、次のことが考えられる。

- ① （気候変動への緩和と適応、SDGsを一体として推進する）持続可能な地域づくりに関連する計画策定・進行管理機能
- ② 関連する地域内で連携して進めるプロジェクトの企画・推進機能
- ③ 関連する地域内の行政、企業、市民活動団体等の活動への助言・ノウハウ提供機能
- ④ 関連する地域内の行政、企業、市民活動団体等のマッチング、交流促進機能
- ⑤ 関連する調査研究、専門的な知見の情報共有、普及啓発、教育機能

## 8. デジタルプラットフォームを活用した人材育成・交流の場のデザイン

### （1）デジタルプラットフォームを用いた人材育成・交流の場の必要性

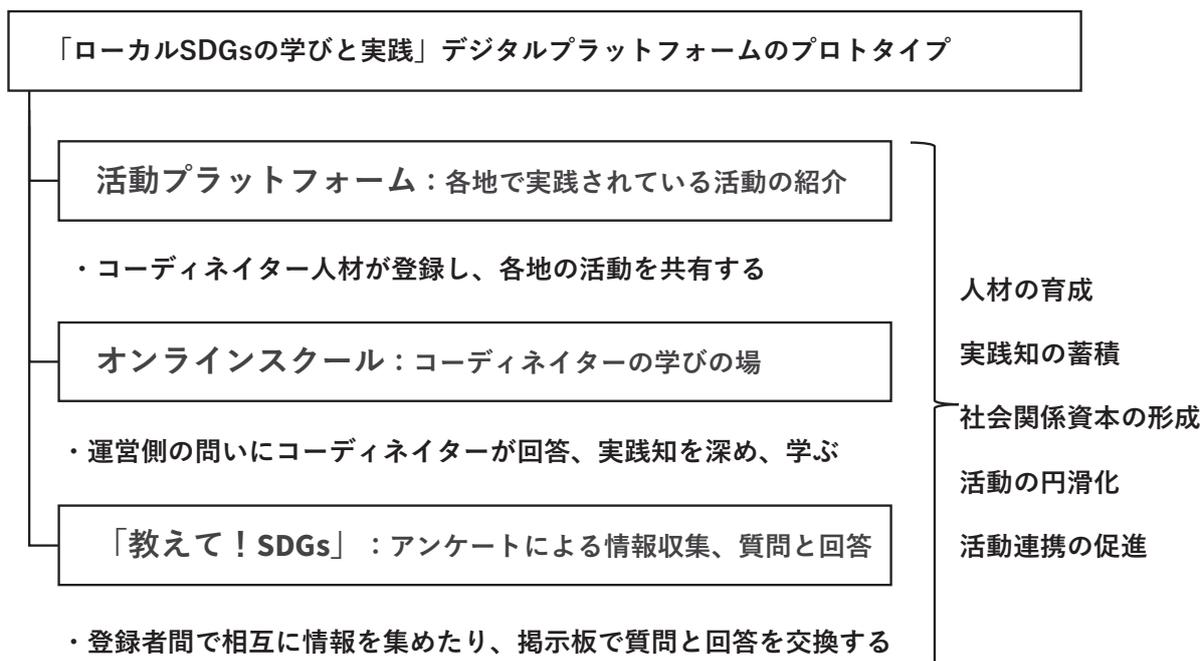
統合転換コーディネーターの要件とその活躍のための組織配置のあり方を示したが、さらに課題となるのは、統合転換コーディネーターとしてのスキルを持った人材が各地域にいるわけでないことである。かといって、先進地で活躍する統合転換コーディネーターのような人材の登場を漫然と待っているわけにはいかない。そこで、統合転換コーディネーターとしての可能性をもった人材（多重成員性を持った人材）を任命し、その育成のための研修と実践を通じた育成の仕組みをつくる必要がある。

この育成のためには、一度きりの研修では不十分であることから、研修を繰り返し行う仕組み、さらには研修での学びを活かし、活動を行い、その活動での課題を持ち寄り、さらに研修を行うような学習と実践を往還するような場をつくるのが期待される。また、日常的な業務の中で出てきた課題について意見交換を行う場をつくり、それによる業務支援と学習を行うような仕組みも考えられる。

こうした学習と実践の往還、あるいは一体化を図る場として、デジタルプラットフォームが有効である。オンラインの場合は、参加者が自分のペースや都合に合わせてアクセスする自由度があり、投稿内容が蓄積されることで実践知の蓄積ができるからである。

### （2）「Decidim」を活用したデジタルプラットフォームの構成イメージ

上記のような考え方から、「Decidim」というオープンソースを活用したデジ



出典) 東健二郎氏の資料より

図3 コーディネイターを育成し、活動を支援するデジタルプラットフォーム

タルプラットフォームの構成イメージを図3のように作成した。

プラットフォームのユーザーは、気候変動への緩和と適応、SDGs等に取り組む仕事をしている中間支援組織のコーディネイター(あるいはその候補者)である。構成においては、オンラインスクールという学習の場だけでなく、各地での活動を紹介するコーナーや参加者へのアンケートを持ち、参加者に役立つ情報が蓄積、発信される場となることも狙っている。

この構想に基づくプラットフォームのプロトタイプは既に作成済みであり、プロトタイプを用いた試行的運用を行い、その結果をもとに見直し、統合転換コーディネイターの現場に役立つ仕組みを構築していくことが考えられる。

## 9. まとめと今後の課題

本研究では、今日の持続可能な地域づくりにおいて、重要な取組課題となっている気候変動への緩和と適応、SDGsの推進について、関連するこれらの取組みを統合転換コーディネイターとその活躍の場としての中間支援組織を取り上げ、

地域の調査と考察を行った。

この結果、①統合転換コーディネイターや中間支援組織を設けていない地域が多いこと、②統合転換コーディネイターや中間支援組織を設置したとしても、その役割を担う人材の確保や育成が十分ではないこと、③統合転換コーディネイターが活躍する地域はあるものの、その継続性に課題があることを明らかにした。

これを踏まえ、本研究では、統合転換コーディネイターの要件と中間支援組織の配置のあり方を整理し、さらに統合転換コーディネイターを育成・支援するデジタルプラットフォームの構想までを示した。

今後は、本研究の成果を出発点として、実践の場でのデジタルプラットフォームの試験運用を行い、評価、見直し、普及を進めていくことが今後の研究課題となる。

また、関連する政策の分析と課題解決の方法の提案を精緻化することも今後の課題である。統合転換コーディネイターが活躍することを考えると、既存の脱炭素先行地域、地域気候変動適応センター、SDGs 未来都市等の政策が不十分な点もみえてくる。そもそも、リソースに制約がある地方自治体においては、これらの政策を別々に推進することは困難であり、より一体的に推進することが必要となる。では、「気候変動の緩和と適応、SDGs を統合的に推進する政策とはどのようなものか?」。このリサーチクエストに答えることが次の研究課題となる。

また、統合転換を進める具体的な方法論や統合転換コーディネイターの仕事に用いる社会技術を具体的に明らかにすることも研究課題となる。本報告の最初の方に、「つなぐ」ことについては、①行政内の担当部署間や産学官・地域間の連携・共創、②環境・SDGs 対策と産業振興とウェルビーイングの向上等との統合のデザインが重要であると記した。また、「かえる」ことについては、③リフレーミングによる慣性の規範や方法の変革・転換とともに、④Z世代等の若い世代の参加と主導による転換が重要であるとした。これらに関連する理論知と実践知を収集、整理し、統合転換コーディネイターに提供していくことが必要である。「中間支援の現場に使える統合転換のための社会技術とはどのようなものか?」。このリサーチクエストに答えることもまた今後の研究課題である。

## 謝辞

本報告は2022年度しあわせ研究費（研究テーマ：地域政策転換のマネジメント・コーディネイトを担う人材・体制・道具のデザイン～ゼロカーボン・気候変動適応・ローカルSDGsの先行地域の調査とデジタルプラットフォームの活用を中心として）の助成を受けたものである。

## 注釈

- 1 Decidim は、2016年にスペイン・バルセロナで誕生した参加型合意形成プラットフォームである。プログラムのソースコードを自由に利用・改変・再配布できるオープンソースとして開発され、2022年時点では世界各地450以上の組織で利用されている。日本では、一般社団法人コード・フォー・ジャパンが中心となってDecidimの日本語化を進め、兵庫県加古川市で日本初の取り組みがスタートし、その後、全国各地での活用が進められている。
- 2 研究会は筆者が代表を務め、下記のメンバーで構成される。このうち、麻生氏がSDGs未来都市の中間支援組織の調査、東氏がデジタルプラットフォームの構想を担当した。

白井 信雄 武蔵野大学工学部サステナビリティ学科 教授  
東 健二郎 一般社団法人コード・フォー・ジャパン Decidim 担当  
麻生 智嗣 合同会社サステナブル・デザイン都市戦略研究所  
小澤 はる奈 環境自治体会議環境政策研究所 理事長  
高橋 敬子 未来のためのESDデザイン研究所 代表  
増原 直樹 兵庫県立大学環境人間学部 准教授  
松本 明 高知大学地域協働学部 准教授
- 3 持続可能な地域創造ネットワークの全国大会は、2023年2月9日・10日、武蔵野大学 有明キャンパスを会場として、オンライン併用で開催された。
- 4 熱中症対策としてのエアコン使用という適応策は、エネルギー消費量を増やすというように、緩和策と適応策がトレードオフの関係になる場合がある。一方、再生可能エネルギーの使用は化石燃料による発電を代替することで、二酸化排出量を減らす緩和策であるが、同時に豪雨や台風による停電の際に独立電源として使えるという意味で適応策であり、シナジーを発揮する。トレー

ドオフを解消し、シナジーを発揮できる緩和策と適応策の両立策を進めることが求められる。

- 5 従来より熱中症対策や農作物の高温障害対策、水土砂災害対策等といった気象災害対策は進められてきた。これらは適応策といわれていなかったものの適応策に相当する潜在的適応策であるが、こうした従来の対策を適応策として位置づけるだけでは不十分であり、従来の対策に追加する追加的適応策の創出が必要となる。例えば、長期的な水災害の進行を想定した土地利用の変更を進めること、気温上昇を想定した作物の転換等を図ることなどが追加的適応策に相当する。
- 6 コミュニティによるコミュニティのためのビジネスのこと。ボランティア活動や行政による地域施策と同様に公益性を目的とするが、活動による一定の利益を得ることでビジネスとして実現しようとしている点が異なる。
- 7 オーストリアの気候変動適応モデル地域では、1つの地方自治体を指定するのはなく、2つの地方自治体のペアを指定しているとしている（高橋敬子氏の調査による）。2つの地方自治体をペアとすることで、地域間の比較分析や連携による事業創出が可能となる。

#### 参考文献

- 柿野成美（2019）「地方自治体における消費者教育コーディネーター 配置上の課題-学校との連携を目的とした人材に着目して」『消費者教育』39 巻, pp.99-108.
- 齊藤由実子（2013）「自治体組織における多文化社会コーディネーターの可能性」『シリーズ多言語・多文化協働実践研究』
- 佐藤暢（2021）「組織間関係論にもとづく産学官連携メカニズムの解明とコーディネータの機能」『高知工科大学紀要』
- 平岡俊一（2007）「市民参加型環境政策形成におけるコーディネーターとしての環境 NPO—京都府城陽市の事例から—」『ノンプロフィット・レビュー』7 巻 1 号 pp. 13-2.
- 平岡俊一（2016）「地域再生可能エネルギー事業における中間支援組織の活動と機能」『環境情報科学論文集』Vol.30

【研究報告】

持続可能な地域づくりに向けた統合転換を担う人と組織  
～気候変動の緩和と適応、SDGsの推進を中心として

Wal, Zeger van der. (2017) The 21st Century Public Manager: Challenges, People and Strategies, London: Palgrave, pp. 1—5.

白井信雄・大和田順子・奥山睦編著 (2022)『SDGsを活かす地域づくり：あるべき姿とコーディネイターの役割』晃洋書房