

あねっこバスはコレクティブインパクトといえるか？

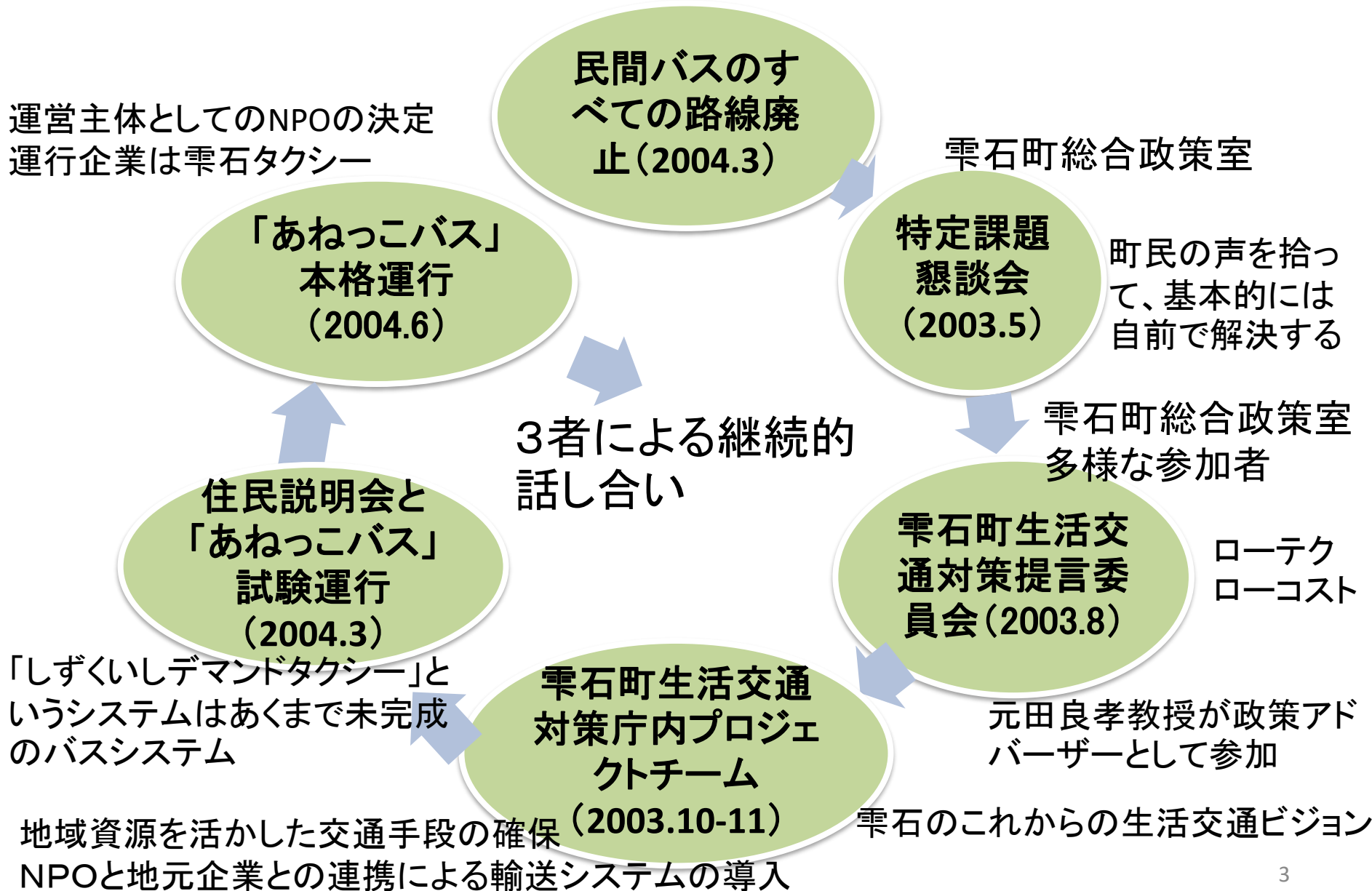
京都産業大学
佐々木利廣

あねっこバスの事例は佐々木利廣・大阪NPOセンター編著(2018)
『地域協働のマネジメント』第7章で詳しく述べました。

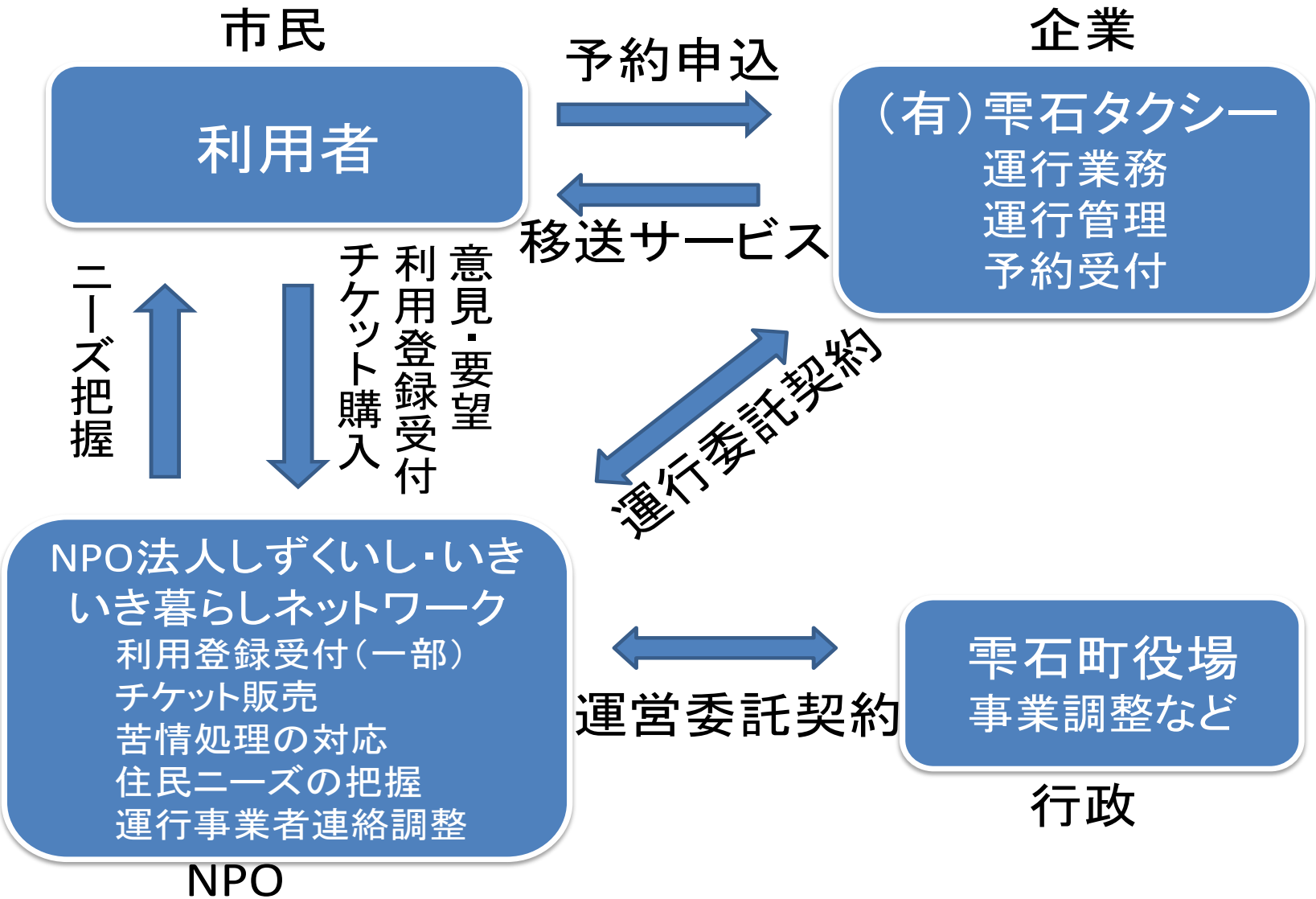
報告の趣旨

- 事例は、岩手県雫石町での3者協働による「あねっこバス」(デマンドバス)の運営
- 地域住民・NPO・民間交通事業者・行政がお互いに尊重しながら対等な立場で協力したと言われている
- 地域の関係者が話し合い、ビジョンを共有して新しい公共サービスをつくったことがポイント
- 「ローテク・ローコスト」を採用し、地域に最適な運営規模と運営方法を達成していることがポイント
- この事例は3者協働の事例であるが、コレクティブインパクトの事例と言えるか？

3者協働ケース:あねっこバス(雫石町)運行までの過程



あねっこバスのビジネスモデル



あねっこバスの協働の特徴

1) 対等な関係の構築

- ①行政の押し付けで役割分担をするのではなく、それぞれの強みを活かせる役割分担をめざしたこと
- ②いわてNPOセンターという中間支援組織との連携で住民組織のエンパワメントを図ったこと
- ③行政がNPOと密接にかかわりバスサービスの改善やPRを行ったこと
- ④利害調整が必要なバスサービスの改善に際してNPOと事業者(タクシー会社)と協議しコンセンサスを得てから必要な措置を講じたこと

2) 共有意識(目的)の保持

最初の3ヶ月間の試験運行の際に利用者が落ち込んだ経験から、現行のシステムはあくまで未完成のバスシステムであり、完成度を高めるためにはサービスの積極的改善を図ることが定着への近道であることを3者が共有

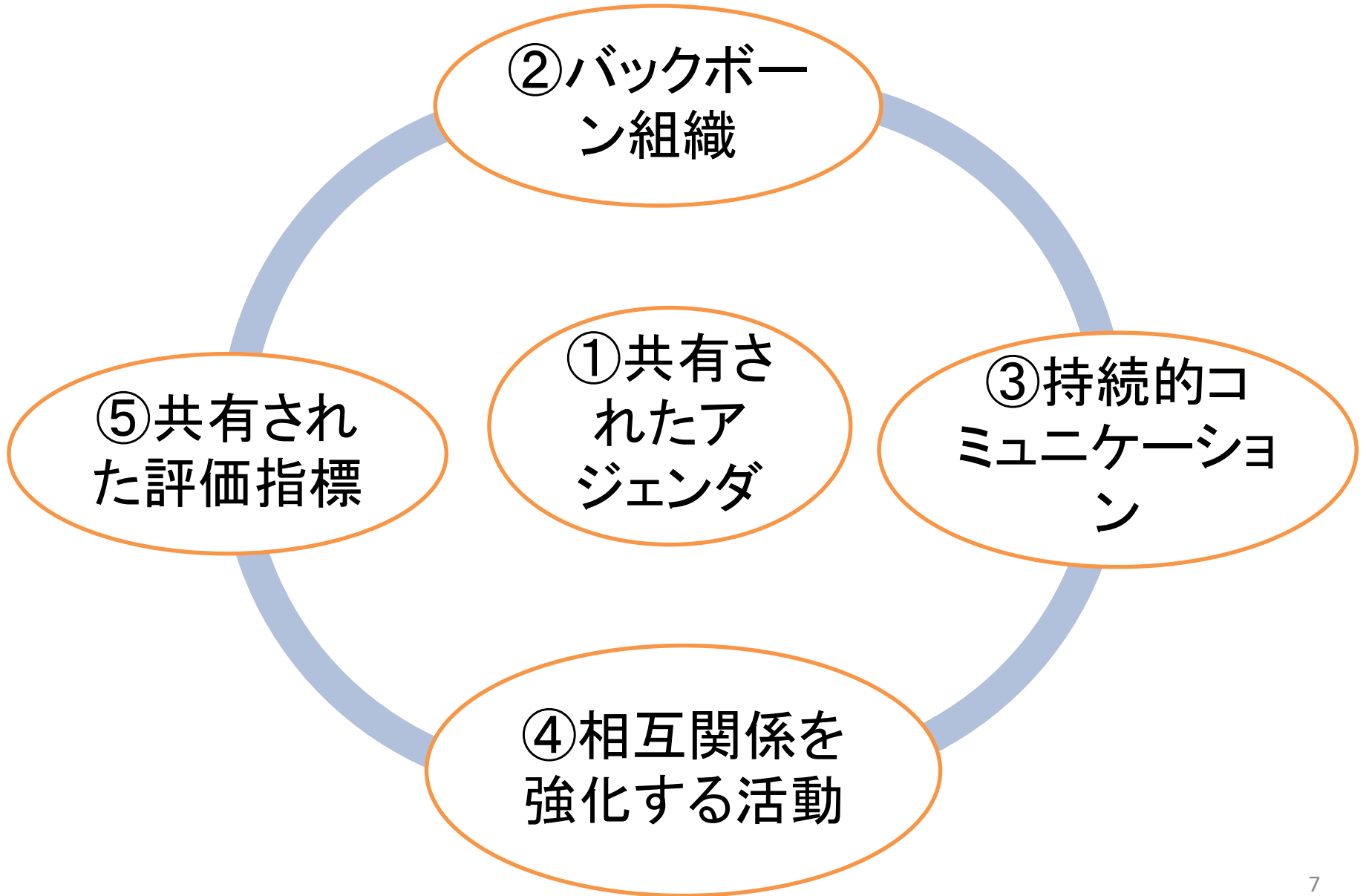
3) 共有意識(目標)と連動したインセンティブの設定

あねっこバスのチケット販売はすべてNPO法人の収入になるという仕組みであり、バスサービスを改善しバス利用者を増加させることがインセンティブにつながる。また雫石タクシーも毎年一定額の運行委託金が入るというインセンティブ。

あねっこバスの協働の課題

- 行政側の課題：役場内人事異動により担当者が交代するため、協働に対する姿勢やスタンスはかなり違う。（地域交通に未経験の担当者というケースもあり）
- 企業側の課題：雫石タクシーとしては、既存タクシー事業以外に、デマンドバス事業に関わることで毎年一定額の運行委託金というインセンティブ。バスサービスの継続的向上が課題
- NPO側の課題：行政よりも住民により近いNPOに運営業務を委託することで、住民からの意見や要望に迅速に対応。少人数で複雑な業務を処理することや業務ノウハウの継承の課題。

コレクティブインパクトを生み出す5つの条件



コレクティブインパクトから見た事例

- 民間バス撤退を見すえて地域交通システムを再構築するというテーマは、単純(simple)でも難解(complicated)でもなく多様な要素が複雑に絡んだ(complex)社会課題⇒コレクティブインパクトに適した社会課題
- 地域資源を活かした交通手段の確保を第一に考えNPOと地元企業との連携による輸送システムを導入するという方向性⇒①策定された「雫石のこれからの生活交通ビジョン」は共通目的であり共有アジェンダ

- 特定課題懇談会(2003.5)から雫石町生活交通対策提言委員会(2003.8)を経て雫石町生活交通対策庁内プロジェクトチーム(2003.10-11)に至る過程で明確なバックボーンサポート組織が形成されたわけではない⇒②参加組織や機関を調整し先導するだけのスキルを有した独立の組織体は存在していない。初期の行政スタッフの貢献。
- あねっこバスの運営について3者による継続的話し合いは持たれている⇒③担当になった行政スタッフの意識や能力に左右されてきた。スタッフによりかなり違いが見られる。まだ長期的な信頼を作り上げるまでには至っていない。

- 民間企業の雫石タクシー、地元NPO団体、雫石町役場がそれぞれ自らの強みを活かしながらあねっこバスの運営に関係している⇒④参加者がそれぞれの強みを活かしながらアクションプランを実行することで相互補強につながるまでには至っていない。まだ自らの役割を果たすことが第一と考える分業体制。運行開始以降の改善や改革はほとんど見られない。
- 行政側が年度別利用者数の推移や路線別の利用実績の推移をデータ化。岩手県立大学元田良孝研究室が継続的にあねっこバスの調査⇒⑤参加者が全体的成果についての共通の評価指標を考案し、測定し、還元するまでには至っていない。

5つの条件	具体的内容	あねっこバスのケース
共通アジェンダ	参加組織が変革ビジョンを共有していること。それは課題の共通理解や課題解決に向けての共同アプローチなどについてのビジョンである。	「雫石のこれからの生活交通ビジョン」が共通アジェンダ。地域資源を活かした交通手段の確保を第一に考えNPOと地元企業との連携による輸送システムを導入するというアジェンダが事前に共有
バックボーンサポート組織	コレクティブインパクトを生み出し管理する独立の組織体が必要。参加している組織を調整し先導するためのスキルを有している。	参加組織間を調整し先導するだけのスキルを有したバックボーン組織は存在していない。結果的には行政主導。
持続的コミュニケーション	多くの関係者が信頼を醸成し目的を達成しやる気が高まるようなコミュニケーションが必要。	継続的話し合いはあるが、担当になった行政スタッフの意識や能力に左右されてきた。
相互関係を強化する活動	参加者がそれぞれ強みを活かすことで活動が調整され相互補完に繋がる。	NPOや企業の強みを活かすことができたわけではない。地域にNPOを増やすことが第一、企業もタクシー会社1社のみ。
共有する評価指標	参加組織が共通の成果指標により全体の成果を測定し、それは参加組織にフィードバックされ学習や改善に利用される。	評価を担ったのは、アドバイザーとして参加した元田良孝(岩手県立大)のゼミ生や大学院生。成果指標の共有化や成果の還元はなし ¹¹

結論

- あねっこバスのケースは、三者協働のケースとしては適切であるが、コレクティブインパクトのケースとしては不適切。
- その理由の一つは、企業側（雫石タクシー）とNPO側（NPO法人しずくいし・いきいき暮らしネットワーク）が参加したのは協働の後半時期であり、自ら社会課題を解決するために起業家精神をもって参画したわけではないことが大きい。
- コレクティブインパクトの特徴である成果指標の共有化をもとに評価にこだわるというスタンスは見られなかった。

補足：コレクティブインパクトに向けた動き

2018年日本能率協会（JMAM）と「地方創生に関する連携協定」を締結している岩手県雫石町とが共同で社会的視点をもったリーダーを育成する「CIL雫石プログラム（コレクティブインパクト・リーダーシップ）」をスタート。「CIL雫石プログラム」では、廃校・空き家の利活用や林業の活性化など、雫石町の課題に対する解決の方向性を、町長・地域住民との対話や現地体験を通じて考えることにより参加者のリーダーシップを開発します。

