

民都大阪フィランソロピー会議人材/資金合同分科会資料（第3回）

Collective impact の論点：

西宮LEAFケースと先行研究から考える

関西大学商学部 横山恵子

1

事例：NPO法人こども環境活動支援協会（LEAF）

- 1998年：西宮市の呼びかけにより，市民・事業者・行政の協働で設立
 - 環境学習都市宣言にしのみや（2003）
 - 市民，事業者，行政の協働による環境学習を通じた持続可能なまちづくり
 - 「企業だけでも，行政だけでもできないこと」を「地域」で「ネットワーク」を組んで推進
- 西宮市が中心となった，環境に関する勉強会や交流会の積み重ね
 - EWC事業（1992）～エコスタンプ，アースレンジャー
 - ➡ 担当者の異動，市民からの提案が出づらい
 - ➡ あるべき姿
 - ➡ 市から登場したSE，市から完全に独立した運営



LEAF企業プロジェクト (兵庫県西宮市) こどもたちへの環境学習支援プロジェクト

- NPOと企業集合体が、環境学習プログラム (体験型) を作成
 - 31社が参画, 6つのテーマに分かれてプログラム作成,
- 市内の小中高の学校の総合学習時間に提供 (実施)
 - 2003年開始・継続 (2005年度は6校・15件実施)

	地域性					
	衣	食	住	エネルギー	びん	エコ文具
生産	繊維業	営農支援業 農家	建築家 総合建設業	電力事業 ガス事業	金型製造業 ガラスびん製造業	製紙業
加工	衣料メーカー	食品加工業 製菓業	造園施工業	電気工事業 電子機器製造業	清酒製造業 ビール製造業	文具メーカー
販売	販売店	食料品小売店	木材卸売り業 建築物管理業	家電メーカー	酒造販売店 清酒流通業	文具店 小売店
消費	子どもや保護者が自分たちの生き方と産業がどのようにつながっているのかを学ぶ					
廃棄・再生	古着回収業	廃棄物処理業	リフォーム業 再生緑化業	リサイクル業 行政	洗びん業 びん原料再生業	古紙再生業 古紙回収業

3

LEAF企業プロジェクト (兵庫県西宮市) こどもたちへの環境学習支援プロジェクト



<目的>

- 環境学習
- 大人と子どもが相互に学びあう
- 自社や自分の仕事を再考
- 働く大人との出会い
- 生きる力、働く意味

学生たちの
グループ発表

出所：LEAF資料

① 食べ物が口が届くまでに、どのような人が関わっているかグループで考えて発表します。

② お茶碗一杯にお米は何粒？自然の恵みによる作物や農家の仕事について話します。

④ 環境に配慮した食品や包装があることを説明します。

⑤ 企業から排出される様々な食品系廃棄物をリサイクル (=肥料化など) しています。家庭の生ゴミは、ほとんど焼却処理されるので、生ゴミを減らす努力が大切であることを伝えます。

演劇形式で製造段階の廃棄物再利用の説明

実物に触れる

クイズ形式

このグループで気づいたこと、もう少し知りたいことを話し合い、紙にまとめて発表！！

4

持続可能な社会システム構築に向けた取り組み

- システムづくり……エコカードシステム
- 国際協力……自主事業（JICA研修など）
- 学習拠点運営……指定管理・事業受託
- 里山・里山保全……都市型里山創造事業
- 学習支援……教材作成，講演，出前授業（ビンproject）
- 指導者育成，市民交流，研究提案，などなど

5

LEAF企業 環境学習プロジェクトから学べる点

- 概念オリエンテッド vs. あるべき姿や必然性
- 環境変化やセレンディピティとのつきあい方
 - 地域特性project ~ ニーズや環境変化に応じて
 - 環境変化やセレンディピティをうまく取り込む ~ 企画提案力
 - MUST×
- 事業成果とその評価
 - 継続すること？
 - 指標化できない，敢えてしない成果 vs. 形式的合理性
 - ➡ 次につながっているか， ➡ 意識や文化の改革こそ
 - CSRとして継続，発展形（食育プロジェクト），他事業での協働（JICA事業など）
 - アースレンジャー ~ 20年経過して大人に，市民の共通言語化
- ゆるやか，強い負担を強くないネットワーク
- 規模や国際基準

Special thanks: LEAF小川さま，長手さま 6

論点①

組織間関係 (協働) において重要な視点

- 全体利益 (協働価値) と自己利益 (各組織への恩恵) の間の緊張
 - エコシステムの健全性・充実 ⇔ 各組織への恩恵 Kainer and KramerほかSSI
 - 目的近似性 (近接・関連性) と手段必要性 横山 (2017)
 - フリーライダーの存在
 - ファーストムーバーとしての利点を信じられるか
 - 地域密着, 関連SHと緊密な信頼関係
 - 共進化性 佐々木ほか (2009)
 - 各組織内での理解, 説得, 正当性

7

CI促進の5要素の再検討

各種先行研究より

論点②

	効果	注意事項	帰結
共通アジェンダ 最も重要!	<ul style="list-style-type: none"> • 努力の歩調合せ • コミットメントの定義 • データや評価方法の決定 	<ul style="list-style-type: none"> • すべての参加者を巻き込むため, 合意形成が • 明確であること 	<ul style="list-style-type: none"> • 1年以上の時間を要することが多い
共通の評価システム 客観性, 見える化, し かしどこまで?	<ul style="list-style-type: none"> • 共通アジェンダの補強 • 進捗や成果の判断基準 • 軌道修正の基盤 	<ul style="list-style-type: none"> • 各目標や評価指標 (KPI) の設定は, プ ロでも難しいが, 合意 形成するまで... 	<ul style="list-style-type: none"> • 2年以上かかるケースも • 妥当でないとミスリード • 労力とコストが莫大, 大変
相互の活動補強 手段としての肝!	<ul style="list-style-type: none"> • 3人寄れば文殊の • 複雑な社会問題に対して • 資源の補完と相乗効果 	<ul style="list-style-type: none"> • 複数のWG • 強みを生かす協働 	<ul style="list-style-type: none"> • 強みと弱みの認識と, それ らの絶妙な組み合わせ
継続的なコミュニケーション 信頼関係の肝!	<ul style="list-style-type: none"> • 信頼関係構築 • 共通目的の調整 • 正当性・勢い・学び促進 	<ul style="list-style-type: none"> • 頻度 • システム性 • 内外 	<ul style="list-style-type: none"> • ネットワーキング&マーケ ティングの視点
バックボーンサポート 支柱は必要! CIの特徴的な部分	<ul style="list-style-type: none"> • 調整 • 説明責任 • ガバナンス • リーダーシップ? 	<ul style="list-style-type: none"> • 特に資金・資源調達の ために独立した専任ス タッフ 	<ul style="list-style-type: none"> • 1つの組織でも, 複数組織 分担でもいろいろな方法 • 中立的プレーヤーが担う。 各セクターSHを入れる

CI促進のために、さらに言われていること

Salignac, et al. (2018)

論点③

- 時間をかけて構築
- 誠実さ
- 高度な信頼関係
- 相互リスペクト
- プロフェッショナリズム

リーダーシップ

- チャンピオン
- サーバント・リーダーシップ
- パッション
- 柔軟な適応

- 市民・地域が従事する仕組み
- 効果的なバックボーン
- 代表者たちの**多様性**
- 企業や政府の動きがクリア
- 継続的レビューの仕組み

関係性要素

組織的要素

9

CI促進のために、疑問に思うこと

- リーダーシップのあり方
 - 共同
 - 柔軟, 分散, 変動?, 経験
 - 枠組みづくり, 説明責任, 組織の優先事項と各自の利益の説得
- 計画性 vs. 創発性 のバランス

論点④

10

以上踏まえて 論点まとめ



論点⑤

- アメリカ型CIの導入について…………… 日本型！ 関西発
- この会のアジェンダ，目標設定
- 提案
 - 具体的アジェンダ
 - 各セクターのCI参加 仮説