

# 実践のプロファイリング手法を用いた 協働のまちづくりにおける調整役機能分析

坂本 真理子<sup>1</sup>・山中 英生<sup>2</sup>・澤田 俊明<sup>3</sup>

<sup>1</sup>正会員 徳島大学大学院 博士後期課程 先端技術科学教育部 (〒770-8506 徳島市南常三島町2丁目1番地)  
E-mail: mariko-s@beetle.ocn.ne.jp

<sup>2</sup>正会員 徳島大学教授 大学院 社会産業理工学部研究部 (同上)  
E-mail: yamanaka@ce.tokushima-u.ac.jp

<sup>3</sup>正会員 徳島大学客員教授 地域創生センター (〒770-8502 徳島市南常三島町1丁目1番地)  
E-mail: tksswduwhu@quolia.ne.jp

協働のまちづくりの実践においては、多様なステークホルダーの利害を調整する調整役による調整機能が重要な鍵となっている。しかし、その実態は見えにくく、知見として整理されていない。本研究は、「実践のプロファイリング手法」を用い、立場や専門の異なる5名のプロファイルから、調整役機能を明らかにすることを目的としている。既存研究から調整役機能としての要素を抽出、整理し、立場も異なる5名のプロジェクト実践者のプロファイルから抽出した行動をあてはめ、整理することで、立場を超えた共通の調整役機能や立場による相違を分析した。その結果、すべての対象者が共通の活動目的に対し行動を起こしていたが、その行動の手法が異なることがわかった。すなわち、調整役機能にとって基礎的な要求事項が明らかになったと言える。

**Key Words :** *collaboration coordinator, revitalization of community, Profiles of Practitioner, functional analysis*

## 1. はじめに

地域の課題解決や新たな価値創造を図るまちづくりは、人口減少や超高齢化、地球温暖化、防災、福祉等、多様な分野において実践されており、2016年には「まち・ひと・しごと創生基本方針」が閣議決定されるなど、国家の課題解決に向けて、一層の進展が求められている。

まちづくりはテーマ、規模、主体、期間等多様である一方で、共通した課題は複数のステークホルダーによる協働が必要不可欠であることである。したがってまちづくりにおいては多様なステークホルダーの利害の調整を担う多様な立場が存在し、その調整役による調整機能の善し悪しが重要な鍵となっている。しかしそうした調整役の担う調整機能、役割の実態は見えにくく、知見として整理されていない。複数のステークホルダーによる協働のまちづくりの実践において、調整役の立場とその調整機能・役割を明らかにし、さらには、こうした調整役機能を専門として担う人材の育成や、技能の深化へと展開することがまちづくりの質的向上に重要と言える。

## 2. 本研究の特徴とアプローチ

本研究では、協働のまちづくりにおける調整役機能の実態を明らかにすることを念頭に置き、実務を捕捉する探索型研究の方法論として、Foresterによる「実践のプロファイリング」手法を用い、立場や専門の異なるまちづくりの実践者から調整役機能を分析する。

調整役に関する既往研究に、農業普及指導員のコーディネイト機能に着目した内田ら<sup>1)</sup>の研究がある。その中で普及指導員の職務の中でのコーディネイトに関わる活動が地域課題を改善していることを明らかにしている。そして、普及指導員のこうしたコーディネイト技術は、継続的に地域と関わることによって育成され、発揮されることが指摘されている。また、地域サポート人材と称される「集落支援員」や「地域おこし協力隊」の取り組みも最近、注目されている。図司<sup>2)</sup>によると、「地域おこし協力隊」が関わるサポート活動の方向性に「中間支援活動」「価値創造活動」「生活支援活動」が挙げられている。特に、コミュニティへの参加活動が地域住民との信頼関係構築のため、必要不可欠であることを指摘

している。以上の点から、調整役機能において、地域とのつながりが重要な要素であると考えた。

このため、分析においては、調整役と地域とのつながりに着目し、その度合いによる調整役機能の共通点や相違点を明らかにすることを目的とした。分析の手がかりには、3つの既存研究から調整役機能のキーワードを抽出し調整役機能を整理した。既存研究の対象として、児島・平本<sup>3)</sup>による「戦略的協働」、ローレンス・E・サスカインド<sup>4)</sup>による「コンセンサス・ビルディング入門」、松浦ら<sup>5)</sup>による「実践のプロファイリング手法を用いた政策過程における「調整役」機能の研究」を選択し、収集したプロフィールについて分析を試みている。

### 3. 実践のプロファイル収集

#### (1) 実践のプロファイリング手法

実践のプロファイル分析はForester<sup>6)</sup>によって提案された手法で、課題解決に当たった実践者による行動を聴取し、多様なアクターが関わる調整過程の中での、価値観、行動形式、調整力の鍵などの要素を分析する方法である。この手法は、当人が困難を感じた取り組みについて、本人の言葉によるストーリーを記述する。このとき、実践者本人の経験を抽象化した概念や感想を聞きだすのではなく、実際に個別の現場で起きた出来事をありのままに聞き出すことを重視する。あくまで「起きた出来事」をプロフィールとして整理するが、発言に含まれる感情表現や、緊張感のあった場面での状況のストーリーを重視する特徴がある。こうした特徴から、Foresterら<sup>7)</sup>はプロフィール分析をcritical（批判的）でnaturalistic（中立的）と説明している。言説分析ではあるが、緊張感のある場面に着目するためcriticalであり、理論を先に置かず実践者自身の判断を捕捉する点でnaturalである。

プロフィール手法と類似する研究として、「物語分析」と呼ばれる手法がある。澤崎ら<sup>8)</sup>は川越まちづくりにおける成功の要素を地域の物語を解釈することによって導いており、「解釈学的方法」の重要性を示唆している。また、都市計画分野においては「オーラルヒストリー」と呼ばれる手法が、後藤ら<sup>9)</sup>によって適用されている。松浦らによると、これらの手法と比較すると、プロフィール手法は歴史よりも実務への理解を深めることに目的があり、事実関係よりも個人によるストーリーの描出に着目し、対象者による解釈を極力排除する点に特徴を持つとしている。

本研究では、コーネル大学の講義で用いられているガイドライン<sup>10)</sup>に示されている、以下のプロフィールの制作手順を用いた。第1に準備段階に何のためにプロフィールを作成したいのかを明確にし、聞き取り対象者と事

例を特定する。次に、事前に対象者への同意を得たうえで、対象者への聞き取り調査を実施する。聞き取り結果をそのまま文字起こししたものを、読みやすさを考慮し、編集を加える。編集には、調査者の判断で、対象者の言葉を補って追記することは許されないとしている。

#### (2) 実践のプロファイル収集

本研究では、地域とのつながり度合、立場や専門の異なる5名から6つのプロフィールを収集した。

プロフィール1（以後「P1」）は、徳島県神山町において、人口減の課題に対し、職業を持つ人材を移住させようとする「ワーク・イン・レジデンス」のプロジェクトを創造し、推進してきた人材を対象とした。この人材は、神山町出身で、神山町の課題解決に試行錯誤で取り組み続けている。神山町へ人を呼び込む力、他地域にも波及させる影響力のある人材で、神山町内にNPOを設立していることから、立場はNPO等プロデューサーとした。

プロフィール2（以後「P2」）は、徳島県鴨島町において、鴨島駅前商店街の活性化に向け、「かもじま駅前まちづくり会議」を立ち上げ、商店街に新たな店舗として、鴨島町の歴史的人物である「ごくろうさん」にちなんだ「おごくろショップ」を創るプロジェクトを推進してきた人材を対象とした。この人材は、職業がグラフィックデザイナーであり、協働においては、プレーヤーであると判断し、立場はNPO等プレーヤーとした。

P1、P2の対象となる人材はどちらも対象地が出身地であり、対象地でのみ活動しているため、地域とのつながりが深い「A地域型」としてとした。

プロフィール3（以後「P3」）は、徳島県上勝町において、榎原の棚田地域の集落、行政と協働し、重要文化的景観選定に関わるプロジェクトを推進してきた人材を対象とした。この人材は、都市計画の技術士、合意形成の専門家であり、上勝町内に2001年にまちづくりの会社を設立し、上勝町内外を対象に業務を行っている。業務は多岐にわたるが、主な立場はコンサルタントとした。

プロフィール4（以後「P4」）は、兵庫県篠山市において、限界集落の古民家をオーベルジュとしてリノベーションする集落再生プロジェクトを推進した人材を対象とした。この人材は行政職の出身者で都市計画、国土計画の専門家であり、本プロジェクトの立ち上げ期には、集落を支援する中間支援組織としてNPOを設立し、代表を務めているため、主な立場はNPO等プロデューサーとした。

P3、P4の対象となる人材はどちらも対象地を拠点としながらも、対象地以外にも、活動の場、業務の依頼があることから、対象地域とのつながりは「B中間型」としてとした。また、両者に共通する点は、都市計画の専

表-1 プロファイル一覧

区分	プロファイルNO	立場	プロジェクト	ヒアリング実施日
A地域型	P1	NPO等プロデューサー	・神山町におけるワーク・イン・レジデンス	2013年9月
	P2	NPO等プレーヤー	・かもじま駅前まちづくり会議の立ち上げ	2013年7月
B中間型	P3	コンサルタント	・上勝町における重要文化的景観選定	2012年9月
	P4	NPO等プロデューサー	・篠山市における集落再生プロジェクト	2014年8月
C外部型	P5	デザイナー	・勝山市大清水空間および中心市街地整備	2013年10月
	P6		・日向市駅前広場整備	2014年1月

門家であることと、職務として調整役を担っており、まちづくりに関する組織を運営していることが挙げられる。プロファイル5（以後「P5」）プロファイル6（以後「P6」）は、都市設計の専門家を対象に、P5として、勝山市大清水空間および中心市街地整備プロジェクト、P6として、日向市駅前広場整備プロジェクト、の二つを収集した。この人材は、都市設計の専門家であり、都市設計事務所を設立し、土木学会等の受賞も多数である。デザイナーとして他地域から依頼され、期間限定で地域と関わり、専門技術を提供する立場であり、地域とのつながりは「C外部型」であるとした。

#### 4. 調整役機能のキーワード抽出

次に、既存研究から調整役の機能についてのキーワードを抽出し、整理を試みた。

##### (1) 戦略的協働における調整役機能

児島らは「戦略的協働」を「NPO、政府、企業という3つの異なるセクターに所属する参加者が、単一もしくは2つのセクターの参加者だけでは生み出すことが不可能な新しい概念や方法を生成・実行することで、多面的な社会的価値を創造するプロセス」と定義している。その理論的枠組みである「協働の窓モデル」は、協働プロジェクトに関わる参加者の行為としての活動に焦点を合わせて協働を分析するモデルであり、活動を中心的な流れとし、問題、解決策、組織のやる気の流れで構成されている。本モデルでは、協働アクティビストが問題、解

表-2 戦略的協働における調整役機能整理

活動目的	調整役の行動
[1]参加者の特定化	・参加者の意識、意欲を醸成する ・参加者の相互補完性を認識する
[2]協働の場の設定・活用	・複数の重層的場を設定する ・複数の場に橋かけをする ・参加者の情報共有、意味形成を支援する
[3]問題の認識・定義	・複数の具体的問題を融合したアジェンダに昇華させる ・参加者にアジェンダを認識させる
[4]解決策の生成・特定化	・信念や思いを具現する解決策を生成する ・実行可能性を意識する（技術面・コスト面・周囲の賛同） ・解決策を参加者に説く
[5]組織のやる気の生成	・協働の危機を乗り越える ・社会的注目度を高める ・新たなプログラムを開始する ・担い手の人材育成する
[6]活動の流れの中で浮遊する狭義の活動	・活動の試行錯誤を実行（支援）する ・偶発的活動を協働プロジェクトに結び付ける
[7]協働アクティビストによる[3]～[6]の結び付け	・協働が実現できる好機を発見する ・アジェンダ、諸解決策、組織のやる気、活動状況の完全なパッケージを構成する
[8]協働のガバナンス	・ルール、意思決定のしくみを形成する

決策、組織のやる気を活動の流れに投げ込む役割、活動の流れの中でそれらを結び付ける役割を果たしていることが指摘されている。また、協働実現期には、複数の協働アクティビストがアジェンダ、諸解決策、組織のやる気、活動状況の完全なパッケージを構成することが示されている。

本研究では、戦略的協働を構成する8つの活動と、戦略的協働の一般的特徴である18の命題から、調整に関する行動を抽出し、それを表-2に示す8つの活動目的に整理した。これらの活動は主に協働形成期に関わる内容であるが、協働前史における様々な活動の存在、課題の認識、協働展開期における、協働の進展、波及についても含まれている。プロセスの区分については後述する。

##### (2) 合意形成における調整役機能

ローレンス・E・サスカインドらが提唱する合意形成の5つのプロセスは「招集」「役割と責任の分担」「集団問題解決のファシリテーション」「合意の達成」「約束の実行」である。これらのプロセスにおけるメディエーターの行動を抽出し、それを活動目的として整理した結果を表-3に示す。合意形成を行うグループの活動と別に、招集者、アセスメント実施者、ファシリテーター、メディエーターはそれを支援するとりまきの活動が位置

表-3 合意形成における調整役機能整理

活動目的	メディアーターの行動
招集	<ul style="list-style-type: none"> <li>・招集者の特定をする</li> <li>・アセスメントを作成する</li> <li>・ステークホルダーの利害・関心を整理する</li> <li>・すべてのステークホルダーが参加できる方法を提案する</li> <li>・ステークホルダーを巻き込む</li> <li>・権限を持つ人に取り組みの事前説明をする</li> </ul>
役割の責任の分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・参加者の役割と責任を全員で共有する</li> <li>・参加のルールを決める</li> <li>・取り組みのプロセスの中身を文書として作成し、共有する（グラウンド・ルール、スケジュール、議題、予算計画）</li> </ul>
集団問題解決のファシリテーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・透明性の向上に努力する</li> <li>・専門家の助言を求める</li> <li>・相互利益の最大化のための検討作業をする</li> <li>・ステークホルダーの懸念、ニーズを個別に調整する</li> <li>・進捗に合わせて議題を修正する</li> </ul>
合意の達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・約束事をまとめたパッケージ提案に対する全員一致の合意を求める</li> </ul>
約束の実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最終の提案を拘束力のある、関係者に約束事を実行させるしくみへと転換させる</li> <li>・合意を定期的に見直し、進捗状況进行评估する</li> </ul>

表-4 実践のプロファイリング手法を用いた「調整役」機能研究における調整役機能整理

活動目的	調整役の行動
信頼関係構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元とのパイプラインづくりをする</li> <li>・地元リーダーとの事前調整をする</li> <li>・ファシリテーターの能力に対する信頼を得る</li> <li>・地域における複数の役割を果たす</li> </ul>
同意の調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題意識の植え付けをする</li> <li>・情報提供・戦略を支援する</li> </ul>
役割分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・立場と役割づくりをする</li> <li>・委員会の設定をする</li> <li>・事務局運営をする</li> <li>・参画者によるルールづくりを支援する</li> </ul>
アジェンダの設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公式の場での発言を誘導する</li> <li>・フィールドの気づきを誘導する</li> </ul>
非公式の場の調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>・休憩時間の調整を行う</li> <li>・会と会との間の調整を行う</li> <li>・個別訪問をする</li> </ul>
自主的ガバナンス構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元の決定であることを固守する</li> </ul>

付けられている。

### (3) 実践のプロファイリング手法を用いた「調整役」機能の研究における調整役機能

本研究は、科学研究費による「実践のプロファイリング手法を用いた政策形成過程における「調整役」機能の研究（代表者：松浦正浩）」の一環として実施したもの

であり、このプロジェクトの進行のため分担者による研究会を構成し、日本国内の多様な実務家23件のプロファイルを集集・作成した。さらにプロファイルを集集・作成した研究分担者による研究会において比較分析、ブレインストーミングにより、共通する機能を抽出している。その結果得られた調整役の活動目的とその行動の整理結果を表-4に示す。ここにはForesterが調整役機能として指摘している、「討論の司会」「対話の促進」「交渉の調整」も参照されている。

### (4) 協働のまちづくりにおける調整役機能整理

協働のまちづくりにおける調整役機能は協働プロジェクトの進展に伴い性質が異なると考え、上述で抽出した活動目的別の調整役の行動を、協働プロジェクトの進展に着目した期間を区分して、活動目的とそのための行動として整理した。期間の区分については、協働が始まる前を「前史」、協働の立ち上げに関わる期間を「初動期」、協働の実現に向けた様々な取組、協働の維持に関わる期間を「形成期」、協働の歯車が合い、実現するまでの期間を「実現期」、協働の実現が波及する期間を「展開期」とする。調整役機能整理は、前述した3つの既存研究から抽出した調整役の行動を活動目的に区分し、統合、整理した。表-5に活動目的ごとの調整役の行動および、既存研究の帰属についてを明記する。

「前史」においては、「信頼関係構築」「参加者探索」を活動目的とする行動を挙げた。プロジェクトとしての関わり以前の人間関係の構築や、活動共有、仲間探しなどが当てはまる。「初動期」においては、「公式な場への働きかけ」「参加者の特定」「協働の場づくり」「役割分担形成」「アジェンダの設定」を活動目的とする行動を挙げた。協働の参加者の意向が整理され、アジェンダが認識され、プロジェクトを生み出す場づくりなどが当てはまる。「形成期」においては、「対話の促進」「交渉の調整」「解決策の生成」「参加者のやる気生成」「活動の生成」「協働のガバナンス生成」を目的とする行動を挙げた。協働プロジェクトの実践の場の運営、交渉、解決策の生成、参加者のやる気生成、協働プロジェクトの参加者の役割や活動を監視・調整するガバナンス生成などが当てはまる。「実現期」においては、「好機の発見」「合意の達成」を目的とする行動を挙げた。協働プロジェクトの進展に伴い、アジェンダ、諸解決策、参加者のやる気状況、活動状況が結び付き、協働が正式に実現する好機を発見し、完全なパッケージを提案することなどが当てはまる。「展開期」においては、「約束の実行」、戦略的協働における協働展開期に重要な活動として示されている「先例の波及」、を目的とする行動を挙げた。協働プロジェクトの目的を達成し、各参加者が実現したものを実行すること、さらに成果を他

表-5 協働のまちづくりにおける調整役機能整理

区分	活動目的	調整役の行動	戦略的	合意形成	研究会	区分	活動目的	調整役の行動	戦略的	合意形成	研究会
前史	信頼関係構築	・地域における複数の役割を果たす			○	形成期	対話の促進	・透明性の向上に努力する			○
		・地元リーダーとの事前調整をする			○			・専門家の助言を求める			○
	参加者探索	・招集者の特定をする			○		・相互利益の最大化のための検討作業をする			○	
		・アセスメントを作成する			○		・進捗に合わせて議題を修正する			○	
		・ステークホルダーの利害・関心を整理する			○		交渉の調整	・非公式な場における調整をする			○
初動期	公式な場へ働きかけ	・権限を持つ人に取り組みの事前説明をする			○		・個別の交渉をする			○	○
		参加者の特定	・参加者の意識・意欲を醸成する	○			解決策の生成	・信念や思いの具現する解決策を生成する	○		
		・参加者の相互補完性を認識する	○				・実行可能性を意識する（技術・コスト面・周囲の賛同）	○			
		・ステークホルダーを巻き込む			○	参加者のやる気生成	・協働の危機を乗り越える	○			
	協働の場づくり	・問題意識の植え付けをする			○		・社会的注目度を高める	○			
		・情報提供・戦略を支援する			○		・新たなプログラムを開始する	○			
		・参加のルールを決める			○		・担い手の人材育成をする	○			
		・取り組みのプロセスの中身を文書として作成し共有する			○	活動の生成	・活動の施行錯誤を実行（支援）する	○			
		・複数の重層的場を設定する	○				・偶然の活動を協働プロジェクトに結び付ける	○			
			・複数の場に橋かけをする	○			協働のガバナンス生成	・ルール・意思決定のしくみ形成する	○		
	・参加者の情報共有、意味形成を支援する	○			・地元の決定であることを固守する				○		
役割分担形成		・参加者の立場と役割づくりをする			○	実現期	好機の発見	・協働が実現できる好機を発見する	○		
		・委員会の設定をする			○		合意の達成	・共通利益の最大化を図る			○
		・事務局運営をする			○		・パッケージ案（合意案）の作成	○		○	
アジェンダの設定		・複数の具体的問題を融合したアジェンダに昇華させる	○			展開期	約束の実行	・各参加者がパッケージ案実行を支援する			○
		・参加者にアジェンダを認識させる	○				先例の波及	・協働の成果を他の領域に波及させる	○		
		・公式の場での発言を誘導			○						
		・フィールドでの気づきを誘導する			○						

領域へ波及することが当てはまる。なお、「協働のガバナンス」は主に形成期に見られる機能と考えられるが、実際のプロファイルでは多様な場面で機能が発揮されていることから、時期を限定しない区分としている。

## 5. 実践のプロファイル分析

### (1) 分析の方法

協働のまちづくりにおける調整役機能整理一覧をもとに、6つのプロファイルから調整役機能にあてはまる行動を抽出し、整理することにより、協働のプロセスにおける活動目的の特定と対象者の地域とのつながりによる行動の特徴を考察する。ここでは6つのプロファイルに

具体的行動があらわれたかどうかを基準としており、対象者5名の行動の事実を確認するものではない。プロフィールに具体的行動があらわれたことは、本人が意識的に実践するものあるいは、重要であると認識している行動であったと言える。さらに、具体的行動において、特に印象的であった項目、強調された項目を抽出し、考察する。

## (2) 調整役機能分析（前史）

「前史」における、「信頼関係構築」を目的とする行動はすべての対象者に見られた。一方、「参加者探索」を目的とする行動は「A地域型」「B中間型」にのみ見られた。

「信頼関係構築」については、「A地域型」は、地域住民としての暮らしを通じた信頼関係に加え、まちづくりのための活動や事業を主体的に実践し続けており、既に対象地で複数の役割を果たしていた。「B中間型」は、対象地の行政事業の実施や、対象地の行政としての立場を果たす中で、地域住民、行政との信頼関係を構築していたと言える。「C外部型」は、「A地域型」「B中間型」が地域との関わりによる信頼関係とすると専門家ネットワークにおける既存の信頼関係があり、対象地に関連する行政とは別事業を通して信頼関係が既に構築されていた。

「参加者探索」については、「A地域型」ではほとんど行動が見られなかったが、「ステークホルダーの利害・関心を整理する」にあてはまる行動が見られた。

「B中間型」は、「招集者の特定」「ステークホルダーの利害・関心を整理する」にあてはまる行動が見られた。例えばP3では、「重要文化的景観の話が町にきており、教育委員会から事前の相談があった」とあるように、招集者となる教育委員会を特定し、ステークホルダーである行政機関の利害関係が事前に整理されていたと言える。

表-6 調整役機能分析（前史）

活動目的	調整役の行動	A 地域型	B 中間型	C 外部型
信頼関係構築	対象地で（複数の）役割を果たす	○	○	○
	地元リーダーとの事前調整をする	×	○	×
参加者探索	招集者の特定をする	×	○	×
	アセスメントを作成する	×	×	×
	ステークホルダーの利害・関心を整理する	○	○	×
課題の認識	対象地での課題を認識する	○	○	○

「C外部型」については、プロジェクトに必要な専門能力を発揮するために依頼され、対象地に関わるため、「参加者探索」にあてはまる行動はなかった。また、「A地域型」「B中間型」「C外部型」のプロフィールに共通した「前史」の活動として、「課題の認識」を目的とする行動が存在したことがわかった。特に「C外部型」は依頼型されプロジェクトに関わる立場であるものの、プロジェクトが始まる前に対象地に入り、地域の風土を体にしみこませようとする態度が特徴的であった。

## (3) 調整役機能分析（初動期）

「初動期」における、「協働の場づくり」「役割分担形成」「アジェンダの設定」を目的とする行動はすべての対象者に見られた。一方、「公式な場への働きかけ」「参加者の特定」を目的とする行動は、すべての対象者にあてはまらなかった。

「公式な場への働きかけ」については、「A地域型」「B中間型」に行動が見られた。例えば、P3では「(文化的景観の)説明は町のほうから概略して」「町長のほうからだけなんやけども、地元がやりたいかどうかを確認した」とあった。

「参加者の特定」について、「A地域型」では、自らが主体的に地域の夢を持ち、仲間となる参加者の信頼性を見極めながら協働を進めようとする行動に着目した。これらは、「B中間型」「C外部型」には見られなかった。「対象地の夢を描く」、「参加者の信頼性を見極める」行動として新たに位置づけをした。「参加者の相互補完性を認識する機能」に、「A地域型」にあてはまる認識が見られた。例えば、P1では「同じ成功体験をしている5名ぐらいのメンバーの得意な部分とか理念の共有がやりやすい」、P2では「同級生がメンバーになってくれた」とあった。以上のプロフィールから、ひとつのプロジェクトに限らない長期的で日常的な人間関係がすでに構築されていることがわかる。「B中間型」は、参加者に行政制度の内容をわかりやすく伝えたこと、参加者の活動を支援する別組織を立ち上げたこと、などの行動が見られた。これらの行動は、プロジェクトが開始するための「参加者の意識・意欲を醸成する機能」とであると言える。また、「B中間型」は業務上、行政と地域住民の立場と役割を認識している点で、「参加者の相互補完性を認識する機能」を果たしていたと言える。

「協働の場づくり」における「問題意識の植え付けをする」について、「A地域型」「B中間型」「C外部型」すべてにあてはまる認識があった。特に「B中間型」では、場づくりに関する行動が多く見られた。場の名称設定の工夫や、対象地で開催される複数の場の統合、委員会等の公的な場づくり、場における地域の魅力・目標像の共有、活動の選択肢の提示などであった。これらの行

動はプロジェクト推進のための戦略的行動であると言える。例えばP3では「どう組み立てるかっていうことを、ここ以外のフォーマルの場の横でいろいろやっていた」とあり、複数の重層的場を設定していたと言える。「C外部型」では、協働の場において、デザインコンセプトを提案するといった専門家として戦略を支援する役割を果たしていたことがわかった。

「役割分担形成」について、「A地域型」では、リーダーとしての役割、「B中間型」では、中間支援的な役割、「C外部型」では、専門家としての役割を果たしていたと言える。特に「B中間型」では、例えば公的な委

表-7 調整役機能分析（初動期）

活動目的	調整役の行動	A 地域型	B 中間型	C 外部型
公式な場へ働きかけ	権限を持つ人に取り組みの事前説明をする	○	○	×
参加者の特定	夢を描く	○	×	×
	信頼性を見極める	○	×	×
	参加者の意識・意欲を醸成する	×	○	×
	参加者の相互補完性を認識する	○	○	×
	ステークホルダーを巻き込む	×	○	×
協働の場づくり	問題意識の植え付けをする	○	○	○
	情報提供・戦略を支援する	○	○	○
	参加のルールを決める	×	○	×
	取組のプロセスの中身を文書として作成し、共有	×	○	×
	複数の重層的場を設定する	×	○	×
	複数の場に橋かけする	×	○	×
	参加者の情報共有、意味形成を支援する	○	○	×
役割分担形成	参加者の立場と役割づくりをする	○	○	○
	委員会を設定する	×	○	×
	事務局運営をする	○	○	×
アジェンダの設定	複数の具体的問題を融合したアジェンダに昇華させる	○	○	○
	参加者にアジェンダを認識させる	○	○	○
	公式の場での発言を誘導する	○	○	×
	フィールドでの気づきを誘導する	×	○	○

員会と集落のワークショップを設定していたこと、対象地である集落と本人が所属する一般社団との役割を分担していたことなど、行政、地域、中間支援の役割分担を設定していたと言える。例えば「A地域型」のPIでは「数人リーダーとおぼしき人間がおって、浮遊しとるんやな。ある局面にいる人がスッと立って、全体を見てるような感じで、また違う局面では違う人間がスッと立って全体を見てる」とあり、参加者の立場と役割づくりができていたと言える。

「アジェンダの設定」を目標を達成するためには、何が課題で何をすべきかを設定することとすると、すべての対象者にあてはまる行動が見られた。「C外部型」のプロファイルには、「まちを変えるためには、標準設計のアスファルト舗装では町は変わらないことを説明をした」「自分はプロとしてここまでのレベルに持っていかなければいけないという基準がある」など、プロとしてのアジェンダ設定を重視していたことがわかった。

#### (4) 調整役機能分析（形成期）

「形成期」における、「対話の促進」「交渉の調整」「解決策の生成」「参加者のやる気生成」「活動の生成」を目的とする行動は、すべての対象者に見られた。「協働のガバナンス生成」の活動に関する行動は、「A地域型」「C外部型」には見られなかった。

「対話の促進」については、「B中間型」では、対話の場のプログラム作成から、ファシリテーション、意見整理等、対話プロセスの管理運営にあてはまる行動が多く見られた。「C外部型」では、対話の場に積極的に参加し、デザインの途中段階を提供し、意見を受けるといった、対話を促進させるための行動が見られた。例えばP6では「まずどんな広場にしましょうかというワークショップも散々やったんですが、形がある程度整って姿が見えてきた段階でも今度はどう使いますかっていうワークショップにだんだん切り替わっていった」とあり、相互利益の最大化のための検討作業、進捗に合わせて議題を修正していたと言える。

「交渉の調整」については、「A地域型」「B中間型」「C外部型」すべてに当てはまる行動が見られた。どの対象者も、非公式な交渉の場があったことを発言しており、また、個別に現場に応じた交渉をしていた。

「解決策の生成」については、「信念や思いの具現化」に当てはまる行動が「A地域型」と「C外部型」に見られた。「A地域型」では、「一般的な価値観からの非難に対し、事業を継続することで価値を生み出すことを説明した」とのプロファイルから、「新たな価値創造」を強い信念としていることがわかった。「C外部型」では、専門家としての価値観から、単価を上げても地域素材を使ったデザインにしたという行動が見られた。

表-8 調整役機能分析（形成期）

活動目的	調整役の行動	A 地域型	B 中間型	C 外部型
対話の促進	透明性の向上に努力する	×	○	×
	専門家の助言を求める	○	○	×
	相互利益の最大化のための検討作業をする	○	○	○
	進捗に合わせて議題を修正する	○	○	○
交渉の調整	非公式な場における調整をする	○	○	○
	個別の交渉をする	○	○	○
解決策の生成	信念や思いの具現する解決策を生成する	○	○	○
	実行可能性を意識する	○	○	○
参加者のやる気生成	協働の危機を乗り越える	○	○	○
	社会的注目度を高める	○	○	×
	新たなプログラムを開始する	○	○	○
	担い手の人材育成をする	×	○	×
活動の生成	活動の試行錯誤を実行（支援）する	○	○	○
	偶発的活動を協働プロジェクトに結びつける	○	○	×
協働のガバナンス生成	ルール・意思決定のしくみを形成する	×	○	×
	地元の決定であることを固守する	×	○	×

表-9 調整役機能分析（実現期）

活動目的	調整役の行動	A 地域型	B 中間型	C 外部型
好機の発見	協働が実現できる好機の発見	○	○	×
合意の達成	共通利益の最大化を図る	○	○	○
	パッケージ案（合意案）の作成	○	○	○

このことは、デザイナーとしての信念を具現化したことであると言える。「B中間型」にあてはまる行動は見られなかったが、プロフィールには、「地域の夢を叶えること、地域がやっていけるためにはどうするかをやる」とあったことから、地域の夢を叶えることが信念であるとすると、そのための行動を実行していると言える。

「解決策の生成」については、「B中間型」において、「実行可能性を意識する」にあてはまる行動が見られた。

さらに、「B中間型」では実行に必要となる予算獲得に向けた競争的資金獲得の行動も見られた。

「参加者のやる気生成」については、「A地域型」のNPO等プレーヤーにおいて、「無料で借りていた店舗が、店舗移動を余儀なくされたとき、（皆の努力で）新店舗を確保できた出来事」が印象的に語られた。また、「B中間型」においても、「集落が運営したいと言い出した時、LLPを作って共同運営することにより解決できた出来事」があった。これらは「協働の危機を乗り越える」行動であったと言える。また、「B中間型」では、シンポジウムの開催や活動情報発信等の「社会的注目度を高める」行動も見られた。

「活動の生成」については、すべての区分にあてはまる行動があった。特に「C外部型」においても、P6では「地元の小学生相手にワークショップをしたり、移動式夢空間という名前を付けてイベントで使う木造屋台をみんなでデザインしたり」とあるように、デザインだけでなく使い手を巻き込む活動の生成をしていたと言える。

#### (5) 調整役機能分析（実現期）

「実現期」における「好機の発見」を目的とする行動は、「A地域型」「B中間型」で見られた。「合意の達成」を目的とする行動は、「A地域型」「B中間型」「C外部型」すべての対象者にあてはまる行動が見られた。

「好機の発見」については、「B中間型」では、予算獲得のタイミングと地域の状況を見計らい、農家民宿をオープンする好機を発見したと言える。「C」は、期日のあるプロジェクトでの関わりであったため、好機を設定する立場ではなかったと言える。

「合意の達成」について、「A地域型」では、外部から入ってくる組織や人が地域にプラスになることを基準にプロジェクトを推進していることから、地域と外部組織との共通利益の最大化を図っていると言える。「B中間型」については、プロジェクトの成果ともいえる文化的景観保存計画を作成したことは、合意案の明文化であると言える。「C外部型」については、合意案をデザインという形で表現したと言える。

#### (6) 調整役機能分析（展開期）

「展開期」における「約束の実行」を目的とする行動はすべての対象者に、「先例の波及」を目的とする行動は、「B中間型」「C外部型」の対象者にあてはまる行動が見られた。

「約束の実行」について、「A地域型」においては、サテライトオフィスで30名が雇用されていることが強調されていたこと、あるいはNPO等プレーヤーにおいても、店舗が自立していったことを発言しており、協働の参加者による目標への実践を評価し、支援していたことがわ



表-10 調整役機能分析（展開期）

活動目的	調整役の行動	A 地域型	B 中間型	C 外部型
約束の 実行	各参加者がパッケージ案実行を支援	○	○	○
先例の 波及	協働の成果を他の領域に波及	×	○	○

表-11 調整役機能分析（その他）

活動目的	調整役の行動	A 地域型	B 中間型	C 外部型
参加者 意思決定の 推進	意思決定の場づくり	×	○	×
協働の ガバナンス 形成	継続のためのルールやしくみづくり	×	○	×

かった。「C外部型」においては、設計デザインが実現した後も、その場を拠点とする地域住民の活動に参加し、デザイナーの専門技術を提供していたことがわかった。例えばP6において「地元の高校生を相手にワークショップをやって、駅前広場のどこかにおける居心地のいいベンチを作ってみようっていうデザインをしたら」とあるように、町づくりが作って終わりではなく、そこから始まるという信念が行動で表れていたと言える。このことは、設計の領域を超えた、施工後の地域信頼構築作業であったと言える。

「先例の波及」については、「B中間型」「C外部型」では、他地域での情報提供、学会での発表などの行動が見られた。「A地域型」は、自身の地域のことを最優先に考えており、「B中間型」「C外部型」は専門家として、活動のモデル性や社会への波及を考えていることがわかった。

## (7) 調整役機能分析（その他）

既存研究から抽出した、協働のまちづくりにおける調整役機能整理に当てはまらない、あるいは、時期を限定しない、いつ起こるか特定できない活動の目的として、「参加者意思決定の推進」および、「協働のガバナンス形成」を設定し、それらに関する行動を抽出、比較した。

「参加者意思決定の推進」を目的とする行動は、「B中間型」にみられた。プロフィールには、「彼らが（集落）が決めた」と発言する場面が強調されており、参加者自らによる意思決定を重視していることがわかった。

「協働のガバナンス形成」を目的とする行動は、例えば「B中間型」において、集落とNPOがLLPを作り、リスク分担をするといった手法を適用したことや、一方では、プロジェクト終了後の集落の自立支援する中で、

規約の明文化を支援したことなどが当てはまると言える。プロジェクト終了後の活動は、仕事としての関わりではなく、調整役が自主的に行動したものであることから、協働のルールやきまりづくりが必要であり重要であると認識していることがわかった。

## 6. まとめ

対象者5名のプロフィールを分析した結果、すべての対象者が、調整役機能における、ほぼすべての活動目的に対し、なんらかの行動を起こしていたが、調整役機能として挙げた行動の手法が異なることがわかった。すなわち、本研究で整理した活動目的は、調整役機能にとって基礎的な要求事項であると言える。

「A地域型」は、初動期の「参加者の特定」を目的とする行動として、夢を描いたことや、参加者の信頼性を見極めたことが特徴的であり、自分の街において、夢と使命感を持ち、行動し続けるリーダーとしての役割を果たしていたことがわかった。

「B中間型」は初動期における「協働の場づくり」や、形成期における「解決策の生成」を目的とする具体的行動が多く見られた。また、共通に挙げた「参加者意思決定の推進」「協働のガバナンス生成」は、「B中間型」に特徴的にみられた行動の活動目的であった。地域に居住せず地域に関わる「B中間型」は地域のまちづくり活動に対し、地域だけではできにくい、専門的な知見やまちづくりの技術を提供する専門家としての役割と、行政、地域、中間支援の役割分担の必要性を認識し、中間支援の役割を果たしていたことがわかった。

「C外部型」はプロとしての信念や思いを持ち、対象地である街をデザインで変えるために、初動期における「アジェンダの設定」を重視していた。「C外部型」では、プロジェクトに関わらない、前史における「信頼関係の構築」「課題の認識」、展開期における「地域信頼構築作業」を目的とする行動の存在が特徴的であった。

「C外部型」は、専門家としての一定のレベルを超える空間を作り出す役割を果たした上に、出来上がった空間が地域に愛され、馴染み、活かされるための行動を協働プロセスを通して行っていたと言える。

このように、協働のまちづくりにおける調整役機能の地域とのつながり、立場や専門によって、行動形式は異なっており、重視する目的が異なっている。本研究では調整役と地域とのつながりに着目し分析を進めたが、調整役の立場や専門も関連をもっていることが示唆された。今後さらに立場と専門による分析も必要と考えられる。

以上のような、調整役のもつべき機能とその行動様式のパターンを理解することは、今後の協働のまちづくり

の実践において、調整役機能を専門として担う人材の育成や、技能の深化に生かされ、まちづくりの質的向上に寄与できると考えている。

**謝辞**：本研究は科学研究費基盤研究B(24330037)「実践のプロファイリング手法を用いた政策形成過程における調整役機能の研究」(研究代表者：東京大学松浦正浩)の一環として、研究分担者の山中の指導のもと、坂本が実施したものである。

#### 参考文献

- 1) 内田由紀子, 竹村幸祐, 吉川左紀子: 農村社会における普及指導員のコーディネート機能, 社会技術研究論文集, Vol. 8, pp. 194-203, 2011.
- 2) 関司直也: 地域サポート人材の政策的背景と評価軸の検討, 特集論考, 農村計画学会誌, Vol. 32, No. 3, 2013.
- 3) 小島廣光, 平本健太: 戦略的協働の本質, 有斐閣, 2011.
- 4) ローレンス・E. サスカインド: コンセンサス・ビル

ディング入門, 有斐閣, 2008.

- 5) 松浦正浩, 山口行一, 山中英生, 八木絵香, 坂本真理子: 合意形成の調整役機能理解のための実践のプロファイリング手法の研究レビュー, 土木学会論文集 D3 (土木計画学), Vol. 70, No. 5, pp. I\_143-I\_150, 2014.
- 6) Forester, J. F. : *The Deliberative Practitioner*, The MIT Press, 1999.
- 7) Forester, J., Susskind, L., Umemoto, K., Matsuura, M., Paba, G., Perrone, C. and Mantysalo, R. : Learning from practice in the face of conflict and integrating technical expertise with participatory planning, *Planning Theory and Practice*, Vol. 12, No. 2, pp. 287-310, 2011.
- 8) 澤崎高則, 藤井聡, 羽鳥剛史, 長谷川大貴: 「川越まちづくり」の物語描写研究, 土木学会論文集 F5, Vol. 68, No. 1, pp. 1-15, 2012.
- 9) 後藤春彦, 佐久間康富, 田口太郎: まちづくりオーラル・ヒストリー, 水曜社, 2005.
- 10) Profiles of Practitioners, <https://courses2.cit.cornell.edu/fit117/>

(2017. 2. 24 受付)

## A STUDY ON FUNCTION OF PROFESSIONAL COORDINATOR FOR REVITALIZATION OF COMMUNITY USING THE METHOD OF PROFILES OF PRACTITIONERS

Mariko SAKAMOTO, Hideo YAMANAKA and Toshiaki SAWADA

The collaboration between residents, local government and professionals is said to be an important issue for revitalization of community. Although, it is inevitable for the projects of revitalization of community to adopt a collaborative approach with getting local government and coordination experts' support, confusions in partnership sometimes occur due to the lack of continuous or effective professional coordination. The aim of this study is to clarify rolls of professional coordinator in forming collaborative activity using a method of profile of practitioners proposed by John Forester, by analyzing profiles of five practitioners whose position of collaboration or professional expertise are different. As a result, All practitioners had the some actions for the objectives of collaborative approach listed by the authors, but there action for each is not the same style and depends on their role.