



2012年3月21日

No.017

東日本大震災の復興やまちづくりにおけるチームビルディングの簡便なツールの提案

東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻の清水義次ゼミナールは、「東日本大震災対応プロジェクト」の一環として、まちづくり分野での復興支援策を検討した。ゼミ生の被災地での経験をもとに、支援のあり方を再考した結果、自助や共助による復興が重要であること、地域の行政（官）、企業（民）、NPO・NGO、市民が連携した「復興のチーム」をつくり、機能させることが肝要との共通認識を得た。「復興のチーム」を組成するための簡易ツールとして、「0→1（ゼロワン）テンプレート」を開発するとともに、ソーシャルメディアを活用した「プロボノ」の連携により対応する仕組みを構築した。

本稿は、このような検討結果をまとめ、今後の復興のみならず、まちづくり全般において必要な地域のプレイヤー相互間の役割分担の検討や、合意形成に活用できる簡便なツール開発の検討結果をまとめたものである。

藤木秀明 東洋大学 PPP 研究センター リサーチパートナー

1. チームビルディング支援の検討

(1) チームビルディングに着目した背景

まちづくり分野の支援内容の検討では、本専攻の特徴であるPPP（Public Private Partnership、公民連携）の観点から検討した。¹

検討の結果、生活を維持していくための仕事を失い再建が困難であることの問題を「行政に依存せず」に地域の関係者（商工会、JA、商店主、一般市民等）が協力しあいながら自立するための「第一歩」を踏み出すための検討ツールを開発することが必要であるとの認識を得た。

「行政に依存せず」という点については、津波で市役所や町役場の施設及び職員が大きな被害を受けた太平洋沿岸自治体のような状況においては、行政の対応能力が限界に達している²ため、近付いている問題が発生していることをことか、被災地に地域の現場では公共の

¹ 本専攻及び東洋大学 PPP 研究センターでは、以下の通り、PPP を 2 段階に分けて定義して用いている。

（狭義）公共サービスの提供や地域経済の再生など何らかの政策目的を持つ事業が実施されるにあたって、官（地方自治体、国、公的機関等）と民（民間企業、NPO、市民等）が目的決定、施設建設・所有、事業運営、資金調達など何らかの役割を分担して行うこと。その際、①リスクとリターン設計、②契約によるガバナンスの 2 つの原則が用いられていること。

（広義）何らかの政策目的を持つ事業の社会的な費用対効果の計測、および、もっとも高い官、民、市民の役割分担を検討すること。

² 2011（平成 23）年 5 月に実施した PPP 研究センターの調査「東日本大震災被災地自治体に対す

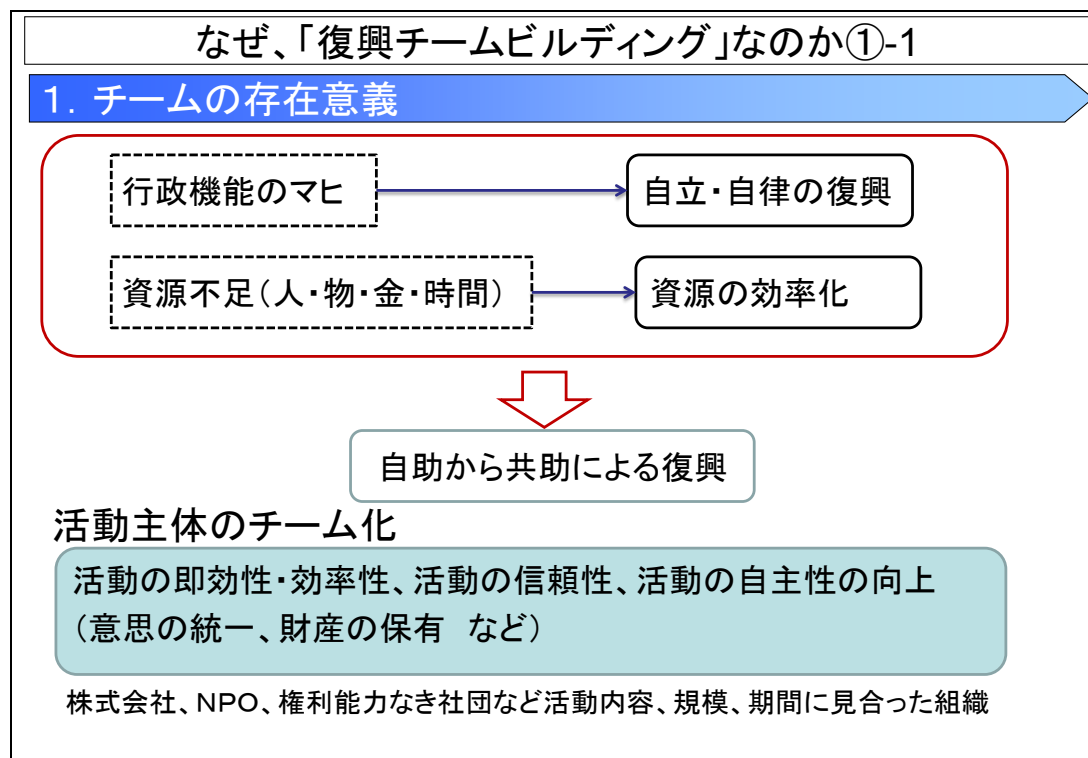
課題のコーディネートを行政に依存するまでもなく、自分でできることはできるだけ自分でやること（すなわち「自助」）、地域の関係者同士で助け合うこと（すなわち「共助」）が復興に際し非常に重要であるとの認識を得た。

従来の災害の復旧・復興には行政（国、都道府県、市町村）が主導的な役割を果たすものと考えられがちであったが、地域の公的なコーディネーターとしての役割を果たす余裕がない状況を考えて、地域での生活のための資金を稼ぐための地域産業の復興、地域雇用の創出は、行政に頼るまでもなく出来ることはやっていく方法が必要であると考えた。

また、被災地では復興のための資源（人・物・金・時間）が不足している状況においては、「資源の効率化」も課題であると考えた。

「自立・自律の復興」と、「資源の効率化」を通じて、「自助から共助による復興」を成し遂げるために、地域に散在している活動主体（商工会、JA、商店主、一般市民等）をチームとして組み上げることが必要であるものの、散在した活動主体自体をチームとして組成し、活動の即効性・効率性、信頼性、自主性を向上し、意識の統一、財産の保有などを担保した体制を構築したチーム作りが必要であると考えた。（図1）

図1



（出所：東日本大震災対応プロジェクト 研究成果報告会発表(2011年8月1日実施)資料）

る後方支援業務のあり方調査報告書」で明らかになっていた。
<http://www.pppschoo.jp/article/14019461.html>

(2) 資源の効率化の必要性

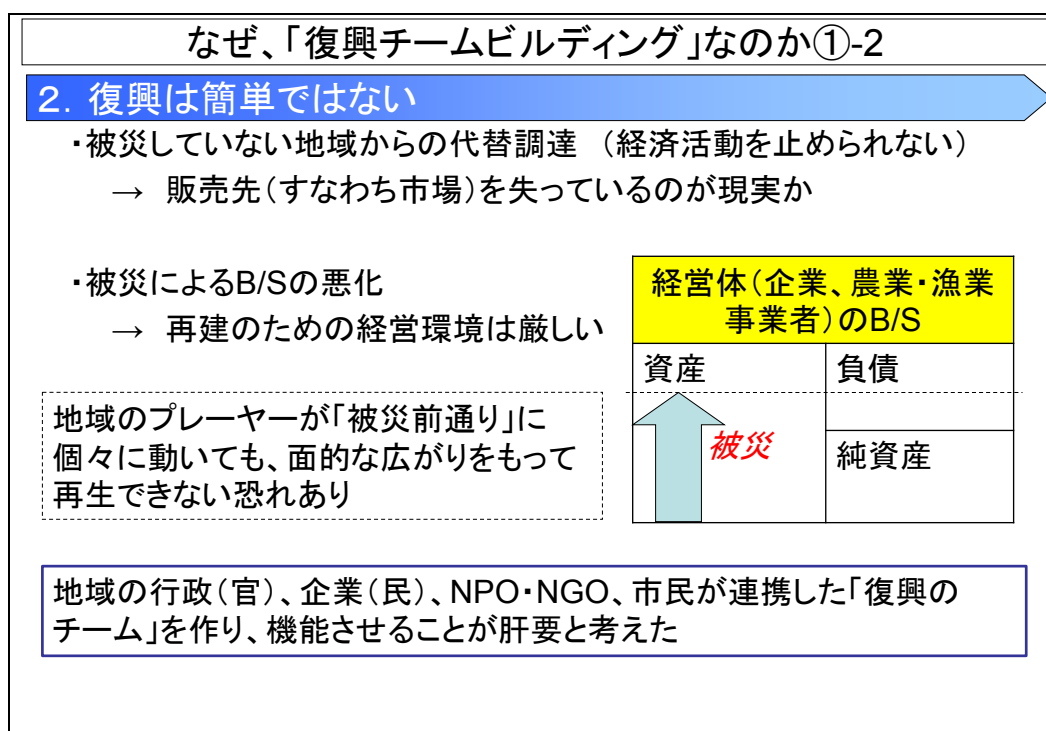
「資源の効率化」の必要性については、東日本大震災で被災した企業のバランスシート（貸借対照表）の模式図を作成すると理解できる。被災し資産が地震により使用不能となったり、津波で流されて滅失したりしたとすると、資産を減じる会計処理が必要となる。被災による資産の影響が大きければ、資産への影響が純資産（自己資本など）の範囲に留まらなければ、負債が資産を上回る債務超過ともなりかねない問題が発生する。

このような状況下で、被災地の企業は、代替調達による生産活動を再開させることになる。被災していない企業は、震災を理由に経済活動を止める訳にはいかないのであり、結果として、被災地の企業は販売先を失うという状況になっている恐れがあると考えられる。

このような厳しい状況で、地域の各プレーヤーが「震災前通り」個々に動いても、地域経済を面的に再生できるのか懸念があると言わざるを得ない。特に、三陸沿岸の水産加工業のように、互いの企業の存在が自らの企業活動に組み込まれている場合には、1つの企業が復興を断念すると連鎖的に影響が広がる恐れがある。具体的には、代替する企業を育成するか、既存の他の企業が事業を拡張する等して担うか、他の地域の機能提供者を探すか、等の対応を余儀なくされると推察するが、復興に向けての負担が重くなることは確実である。

従って、地域の行政（官）、企業（民）NPO・NGO、市民が連携した「復興のためのチーム」を作り、資源を効率的に活用することが必要と考えたのである。（図2）

図2



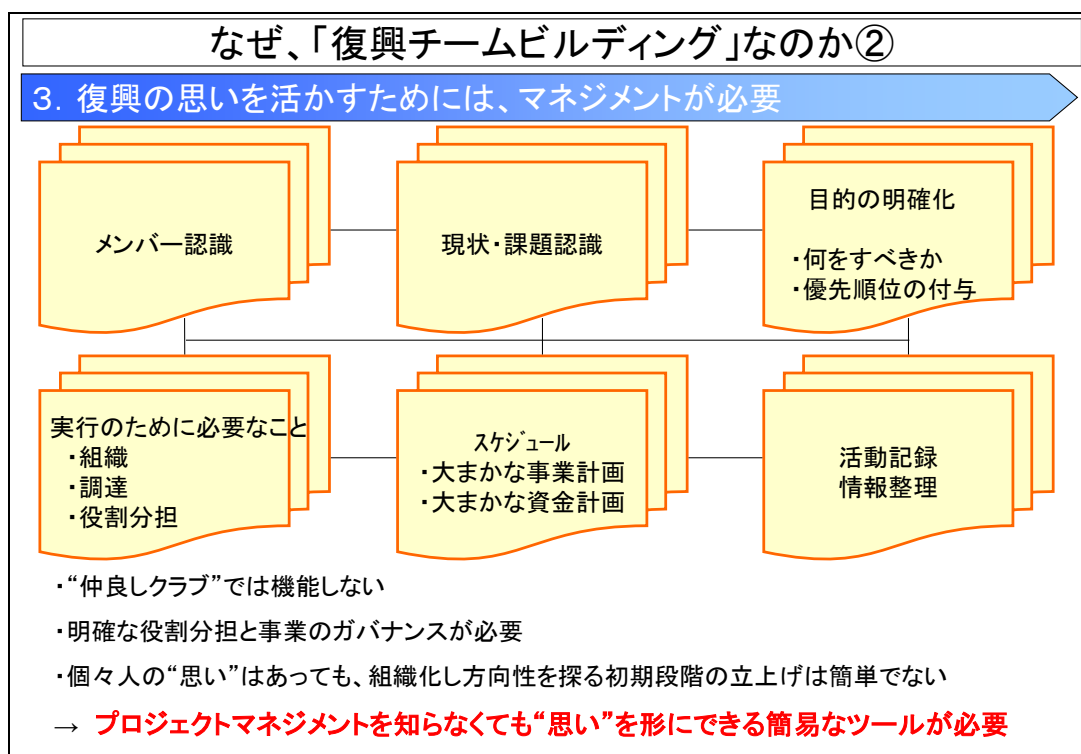
（出所：図1に同じ）

(3) プロジェクトマネジメントの方法論を知らずとも進められる簡便なツールの必要性

「復興のためのチーム」が機能するためには、マネジメントが必要であると考えた。地域に散在するプレーヤーが集まったとしても、成果を出すためには、(1)で述べたように活動の即効性・効率性、信頼性、自主性を向上し、意識の統一が行われ、財産の保有などが可能な体制を構築することが必要であるとの認識のもとに検討した。言い換えれば、“仲良しクラブ”では機能しないということ、明確な役割とガバナンスが必要ということである。

具体的には、①メンバーの認識、②現状・課題の認識、③目的の共有化、④組織・調達・役割分担の検討、⑤大まかな事業計画と資金計画等スケジュール、⑥活動記録や情報整理などの進行管理、の6点のポイントに整理した。これらは、いずれも企業をはじめとして組織でプロジェクトマネジメントを行うための基本的な事項である。(図3)

図3



(出所：同上)

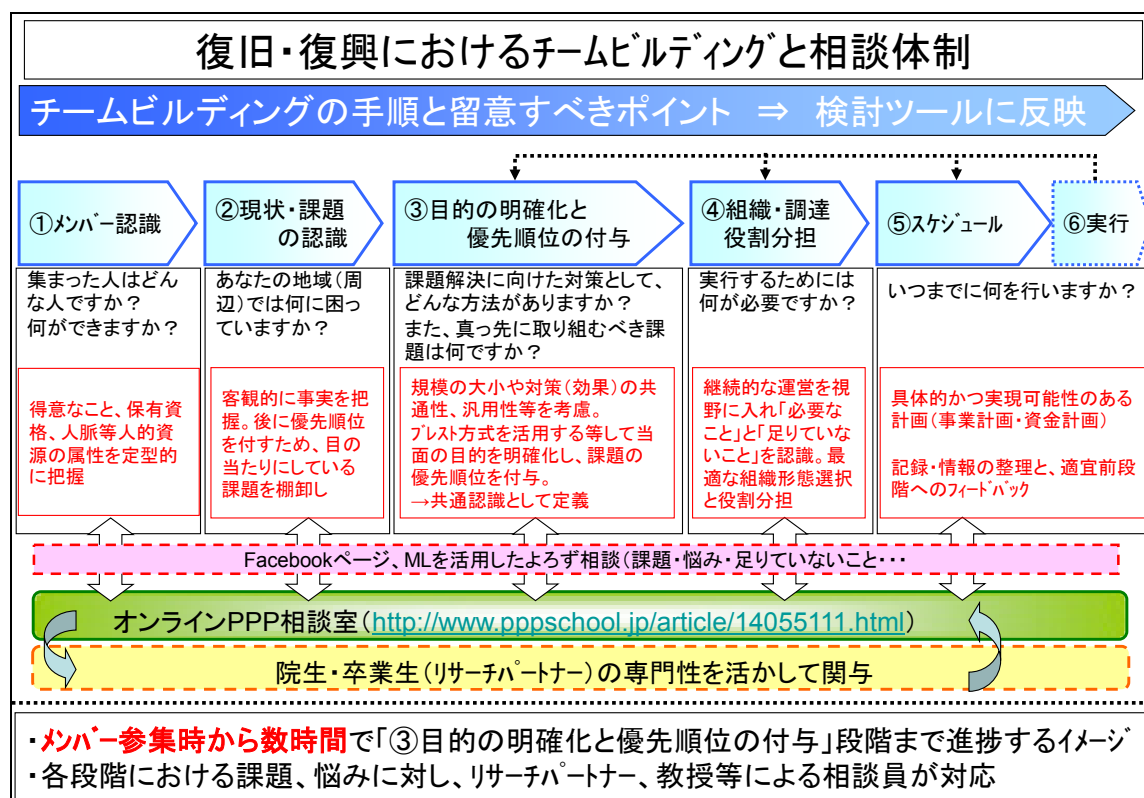
しかし、被災地では避難先が離散している状況、仮設住宅への入居を想定すれば、初めて顔を合わせた人たちが、「ゼロ」の状態からチームを立ち上げ、共助の仕組みを作り、スピーディーに、自立に向けて動き出すことも想定しなければならない。それほどシビアな状況の中で、「プロジェクトマネジメント」の方法論を関係者が勉強して効果的に進められるのか、そうした方法論を用いて検討を進めた場合に、冷静に議論が成立する状況なのかということが問題であり、プロジェクトマネジメントの方法論を知らなくても進められるような簡

易なツールが必要であるとの結論を得た。すなわち、シートの空欄に質問への答えを書いていくだけで、復興への思いを形にできるテンプレートがあれば、本専攻や PPP 研究センターのメンバーのように時間制約が厳しい社会人であったとしても、被災地の自立に一步を踏み出すお手伝いができるのではないかと考えたのである。

(4) 手順と相談体制

図3に纏めたポイントを、手順と質問例の対応表とステップ・バイ・ステップの形として整理したものが図4である。ステップは①メンバー認識、②現状・課題の整理、③目的の明確化と優先順位の付与、④組織・調達・役割分担、⑤スケジュール、⑥実行の6段階に整理している。その下段には、そうした取組を支援するための専攻及び PPP 研究センターの体制として、ソーシャルメディアの一つである「Facebook」の活用、専攻ホームページ上に開設する「オンライン PPP 相談室」、それを支える院生及び卒業生（PPP 研究センターリサーチパートナー）の専門性を活用した関与を図示している。（図4）

図4



（出所：東日本大震災対応プロジェクト 研究成果報告会発表資料を一部改編）

テンプレートは、メンバー参集時から数時間で「③目的の明確化と優先順位の付与」段階まで進捗させることイメージとして作成する方針とした。テンプレートを使用する上での各

段階における課題、悩みに対しては、リサーチパートナー、教授等による相談員が対応することとした。

2. 作成したツール「0→1テンプレート」

第2章では、第2章で説明した背景や方針に従って作成したテンプレートの成果物を説明する。

成果物のテンプレートは「0→1（ゼロワン）テンプレート」を名付けた。これは、2. (3)で述べたように、初めて顔を合わせた人たちが、「ゼロ」の状態からチームを立ち上げ、共助の仕組みを作り、スピーディーに、自立に向けて動き出すことも想定しなければならないことを考え、先ずは0（従来通りプレイヤーは地域に散在している状態）から1（明確な役割とガバナンスが伴ったチームが結成された状態）を生み出すことに焦点を置いたテンプレートであることを名称において打ち出したものである。

ツールの各シートには、利用者が困った時に迅速に相談できるよう、メールアドレス、専攻HP上に開設した「震災復興PPPオンライン相談室」のHPアドレス、ソーシャルメディアの一つであるFacebook内に開設したページのアドレスを記載し、相談を募集している。

(1) 準備段階「基本ルールの確認」

準備段階として、基本ルールを確認するシートを用意した。(図5) このシートは、初めて顔を合わせた人同士の話し合いのルールを決めておくことが、その後の各ステップの話し合いをする上で有効に働くことを想定している。

シートには、「参加自由」、「自分ができる役割をできる範囲でやる」、「チームを抜けた人は頑張っている人の足を引っ張らない」を例として示している。(図5)

(2) 第1ステップ「メンバー認識」

第1ステップの「メンバー認識」では、得意なこと、保有資格、人脈等人的資源の属性を定型的に把握することを目標とした。テンプレートへの質問のイメージとしては、「集まった人はどんな人で何ができますか?」という平易な質問を設定した。(図6)

図 5

チームビルディングの基本ルールを作ろう！	

例えば・・・参加自由、自分が出来るや割を出来る範囲でやる、チームを抜けた人は頑張っている人の足を引っ張らないなど

相談先: ①01team@pppschool.jp
②http://www.pppschoo1.jp/article/14055111.html
③Facebook ページ「0→1 チームビルディング/まちづくり応援室」(Facebook ログイン後「0→1」で検索)

(出所: PPP 研究センターHP で公表している成果物)

図 6

①集まった人はどんな人で何ができますか？	
氏名	得意なこと・保有資格

相談先: ①01team@pppschool.jp
②http://www.pppschoo1.jp/article/14055111.html
③Facebook ページ「0→1 チームビルディング/まちづくり応援室」(Facebook ログイン後「0→1」で検索)

(3) 第2ステップ「現状・課題の認識」

第2ステップ「現状・課題の認識」では、客観的に事実を把握し、後に優先順位を付すため、目の当たりにしている課題を棚卸しすることを目標とした。テンプレートへの質問のイメージとしては、「あなたの地域では何に困っていますか？」という質問を設定した。(図7)

図7

<h2>②あなたの地域は何に困っていますか？</h2>
相談先:①01team@pppschool.jp ② http://www.pppschoool.jp/article/14055111.html ③Facebook ページ「0→1 チームビルディング/まちづくり応援室」(Facebook ログイン後「0→1」で検索)

(4) 第3ステップ「目的の明確化と優先順位の付与と現状・課題の認識」

第3ステップ「目的の明確化と優先順位の付与と現状・課題の認識」では、規模の大小や対策(効果)の共通性、汎用性等を考慮し、ブレスト(ブレインストーミング)方式を活用する等して当面の目的を明確化し、課題の優先順位を付与することを目標とした。これにより、チームの内の共通認識として定義付けされることを期待している。テンプレートへの質問のとしては、「課題解決に向けた対策として、何を行いたいですか?」「実行することに優先順位をつけてください。」「それは自分たちだけで実行できますか?」という質問を設定した。(図8、図9)

なお、2.(4)で述べたように、テンプレートの使用開始から1時間で、第3ステップ(図9)までは記入が埋まり、チームとしての行動を開始できるようにすることを想定している。

図 8

③-1 解決策として何を行いたいですか？
相談先: ①01team@pppschool.jp ②http://www.pppschoo.jp/article/14055111.html ③Facebook ページ「0→1 チームビルディング/まちづくり応援室」(Facebook ログイン後「0→1」で検索)

図 9

③-2 実行することに優先順位をつけてください
1.
2.
3.
4.
5.
Q. それは自分たちだけで実行できますか？
Yes →自分たちで実行 No →次のシートへ
相談先: ①01team@pppschool.jp ②http://www.pppschoo.jp/article/14055111.html ③Facebook ページ「0→1 チームビルディング/まちづくり応援室」(Facebook ログイン後「0→1」で検索)

(5) 第4ステップ「組織・調達・役割分担」

第4ステップ「組織・調達・役割分担」では、継続的な運営を視野に入れ「必要なこと」と「足りていないこと」を認識し、最適な組織形態選択と役割分担を決めることを目標とした。テンプレートへの質問のイメージとしては、「優先課題を実行するためには何が必要ですか?」、「優先課題を実行するために誰が何を行いますか?」、「どのような組織で実行しますか?」という質問を設定した。(図10、図11、図12)

図10

④-1 優先課題を実行するために何が必要ですか?	

相談先: ①01team@pppschool.jp
 ②<http://www.pppschooel.jp/article/14055111.html>
 ③Facebook ページ「0→1 チームビルディング/まちづくり応援室」(Facebook ログイン後「0→1」で検索)

図 1 1

④-2 優先課題を実行するために誰が何を行いますか？

氏名	役割分担

相談先: ①01team@pppschool.jp
 ②http://www.pppschoo1.jp/article/14055111.html
 ③Facebook ページ「0→1 チームビルディング/まちづくり応援室」(Facebook ログイン後「0→1」で検索)

図 1 2

④-3 どのような組織で実行しますか？

例えば、株式会社、NPO、LLP など

相談先: ①01team@pppschool.jp
 ②http://www.pppschoo1.jp/article/14055111.html
 ③Facebook ページ「0→1 チームビルディング/まちづくり応援室」(Facebook ログイン後「0→1」で検索)

(6) 第5ステップ「スケジュール」及び第6ステップ「実行」

第5ステップ「スケジュール」及び第6ステップ「実行」では、具体的かつ実現可能性のある計画（事業計画・資金計画）の作成、記録・情報の整理と適宜前段階へのフィードバック、即ちスケジュールに基づいた実行と、実行結果を基にした計画の修正を目標にした。テンプレートへの質問のイメージとしては、「いつまでに何を行いますか？」という質問を設定し、2週間後、1カ月後、2カ月後、3カ月後、半年後、1年後のイメージをすることとした。

図13

<p>⑤いつまでに何を行いますか？</p> <p>2週間後</p> <hr/> <p>1カ月後</p> <hr/> <p>2カ月後</p> <hr/> <p>3カ月後</p> <hr/> <p>半年後</p> <hr/> <p>1年後</p> <hr/> <p>相談先: ①01team@pppschool.jp ②http://www.pppschooel.jp/article/14055111.html ③Facebook ページ「0→1 チームビルディング/まちづくり応援室」(Facebook ログイン後「0→1」で検索)</p>
--

3. 今後の可能性と課題**(1) 広く地域活性化・地域再生のチームビルディングに活用可能**

本テンプレートの開発時には東日本大震災の被災地の復興のためのチームビルディングを想定していたが、このテンプレートの用途を震災復興に限定する必要はなく、広くまちづくり、地域内での活動、地域課題を解決するためのプロジェクトの検討など幅広く活用できることから、目的を震災復興に限定せず公開した。

そのため、被災地以外の地域において、地域活性化や地域再生のために、地域の行政、民間、NPO、市民が連携していく場合において、広く活用できるツールであることを周知し、利用者からの相談や改良に向けたフィードバックを受けられるよう、本専攻及び研究センターにおいて取り組みのフォローアップに努めたい。

(2) 「新しい公共」の推進に活用可能

政府が推進している「新しい公共」³の取組にも、本テンプレートは活用可能である。「新しい公共」の担い手としてのNPOをはじめとした市民の地域活動を推進させていくことや、ビジネスを通じて地域社会の課題解決を实践する「ソーシャルビジネス」や「コミュニティビジネス」の推進が期待されているが、地域内で同じような問題意識を持つメンバーを集め、地域内に散在するプレーヤーとの連携と役割分担を行いながら推進していくことが成否の鍵となるものと考えられる。

また、平常時からの地域での防災体制の構築や、災害発生時に地域や避難先のコミュニティでの当面の対応策を検討する場合にも、同様にコミュニティ内に散在するプレーヤーとの連携と役割分担が有効な対応をとる上でのポイントとなると考えられる。

従って、「新しい公共」の潜在的な担い手や、地域での防災活動の担い手に対しても周知していくことを今後は検討していきたい。

(3) ソーシャルメディアを活用した「プロボノ」の活用と組織化

作成したツール「0→1テンプレート」の活用した際の相談ニーズに対応する意思を表明している有志の院生・卒業生（リサーチパートナー）は、全員ソーシャルメディアの一つである「Facebook」を積極的に使用している。

Facebookは、mixi（ミクシイ）などと同様にSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）の一つであるが、実名登録かつ顔写真の掲出を条件としており、その中での立ち振る舞いについては、実社会での立ち振る舞いと同様の注意が必要であるが、利用者の素性が明らかになっているため、インターネットにおいては規律が働いているコミュニティであると考えられる。

Facebookは昨年（2011年）に急激にユーザーが増加したとされるが、今後も活用が進んでいくと仮定するならば、知識労働者自分の職能と時間を提供して社会貢献を行うことを意味する「プロボノ」を地域の課題解決の課題をプラットフォームとしても活用できると考えられる。

なお、インターネット上では、質問や相談、悩みを回答するサービスがYahoo!等により提供され、不特定多数の質問者の質問の投稿に対して、質問された内容に対して知識を持つ一

³ 「新しい公共」とは、社会の成熟とともに多様化するニーズに対応するため、これまで行政により独占的に担われてきた「公共」を、市民・事業者・行政の協働により実現していこうという考え方である。「新しい公共」は第173回国会における鳩山内閣総理大臣所信表明演説で「人を支えるという役割を、『官』と言われる人たちだけが担うのではなく、教育や子育て、街づくり、防犯や防災、医療や福祉などに地域でかかわっておられる方々一人ひとりにも参加していただき、それを社会全体として応援しようという新しい価値観」として言及され、鳩山政権下で新たに設置された『新しい公共』円卓会議でその具体的なあり方が議論された。同会議に基づく「新しい公共」宣言により、「新しい公共」は『支え合いと活気のある社会』を作るための当事者たちの『協働の場』であり、そこでは、『国民、市民団体や地域組織』、『企業』、『政府』等が、一定のルールとそれぞれの役割をもって当事者として参加し、協働する」と定義された。

般のインターネット利用者が回答を行うということは既に行われている。適切な回答をすることを促すため、質問後一定期間で回答の投稿を区切り、投稿された回答のなかで有益だった回答を評価する仕組みが設けられている。

地域の実際の課題をインターネット上で扱うことに対しては抵抗感があるとも考えられるが、コミュニティの信頼性が確保されているソーシャルメディアを活用していくことで、「プロボノ」の動きを地域課題の解決により幅広く繋げていくことが期待できると考えられる。

(4) 本テンプレートを活用した支援の実践

作成したツール「0→1テンプレート」は、2.(3)で述べたように、初めて顔を合わせた人たちが、「ゼロ」の状態からチームを立ち上げ、共助の仕組みを作り、スピーディーに、自立に向けて動き出すことも想定しなければならないことを考え、まずは0（従来通りプレイヤーは地域に散在している状態）から1（明確な役割とガバナンスが伴ったチームが結成された状態）を生み出すことに焦点を置いたものである。立ち上げ段階の検討をプロジェクトマネジメント等の知識がなくても円滑に進めることに焦点を当てて検討したため、本テンプレートを無断で自由に使用することができるようにしている。

その反面、使用に当たっての反応が掴み辛い状況でもあることから、支援を実践していくことを通じて本ツールの周知、有効性の確認と改良に向けた課題を把握していくことが望ましいと考える。今後の東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻及び、東洋大学 PPP 研究センターの研究活動の場において、機会を探ってまいりたい。

【参考文献】

- ・根本祐二（2011）「PPP 研究の枠組みについての考察（1）」,東洋大学 PPP 研究センター 紀要,創刊号,p19-28
- ・東洋大学 PPP 研究センター編著「公民連携白書 2010～2011」
- ・東洋大学大学院経済学研究科ホームページ <http://www.pppschoo.jp/>
- ・PPP ポータルサイト「まちづくり/復興まちづくり応援室」(Facebook ページについては、下記 HP より参照可能) <http://www.pppportal.jp/article/14120949.html>