

令和 5 年度環境教育等推進専門家会議（第 4 回）

EPOネットワーク 話題提供資料

令和5年9月21日（木）

目次

- GEOC
 - EPO/GEOCについて
 - 協働ガバナンスモデルについて
- 関東EPO
 - なぜ協働が必要なのか
 - 「協働ガバナンス」の観点がなぜ必要か
 - 「中間支援機能」とは何か
- 箱根DMO（一般財団法人 箱根町観光協会）
 - 「協働取組」をどう捉えたか
 - 箱根DMOはどのように「協働」のプロセスをデザインしたか
- まとめ

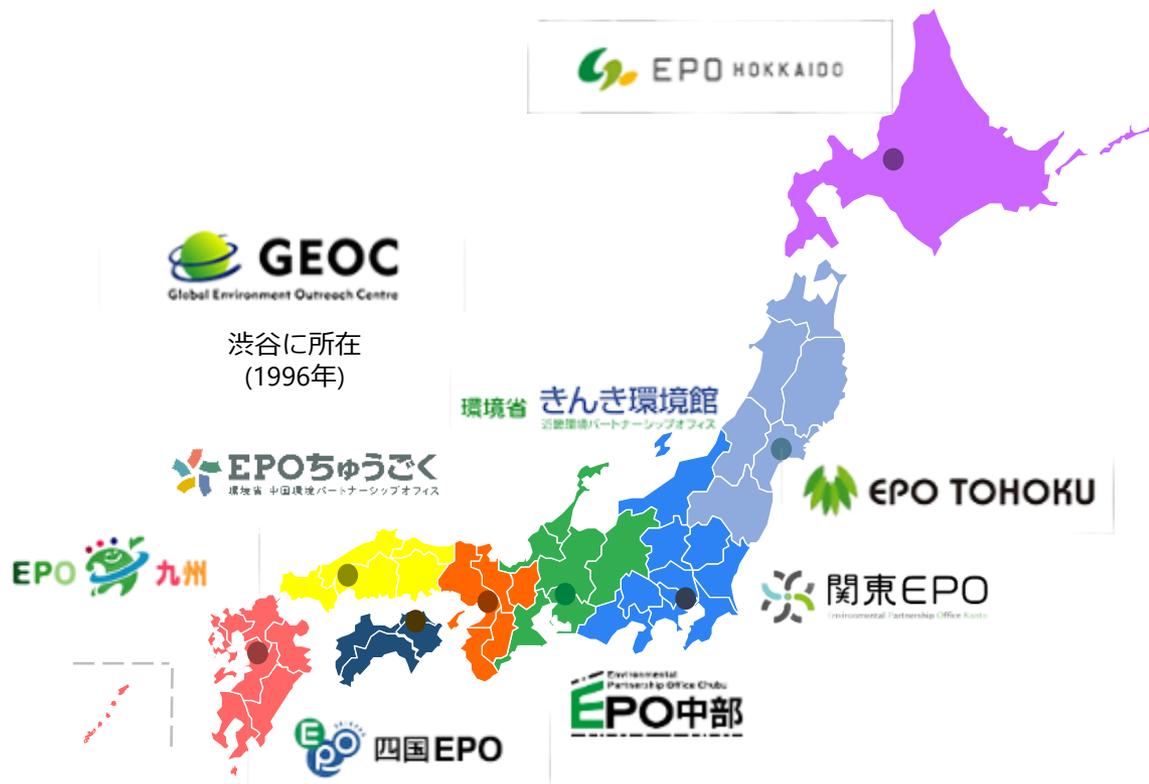
GEOC

EPO/GEOCとは

環境パートナーシップオフィス (EPO) は、環境教育等促進法に基づいて環境省が全国8カ所に設置する持続可能な地域づくりに向けた環境保全活動や環境教育の推進拠点 (プラットフォーム) です。

EPOは環境省とNPOとが協働で運営し、地域の特徴を活かした環境活動の活性化・パートナーシップによる地域づくり推進のため時代や地域のニーズに合わせた様々な支援事業を共に行っています。

GEOCは、各地方EPOの取組成果を取りまとめ、相互参照やブロックを超えた横展開等の推進をするネットワークの「結節点」の機能を担っています。



札幌、仙台、渋谷、名古屋、大阪、高松、広島、熊本
(2005年) (2005年) (1996年) (2004年) (2004年) (2006年) (2004年) (2007年)

EPO/GEOCとは

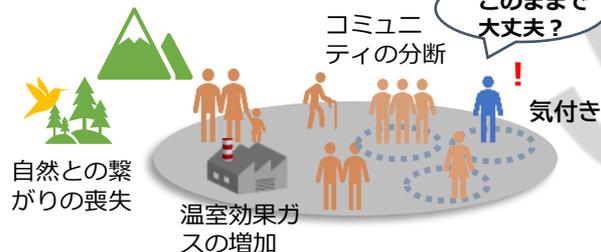
環境パートナーシップで未来を創る

持続可能な社会は、企業、行政、NPO、個人の、個々の力量だけでは実現できません。それぞれが垣根を越えて対等な立場で対話し、連携・補完し合っ環境問題の解決に臨む「環境パートナーシップ」が、その実現の可能性を広げる“鍵”です。

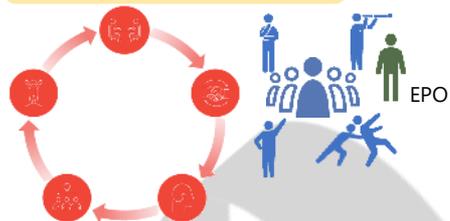
そして、取り組みの過程は決して平坦な道のりではありません。ありたい姿（持続可能な社会）と現実のギャップ、リソースの不足、地域内の軋轢等の様々な困難があるでしょう。時には、取組への思いが挫けそうになるかもしれません。

そんな時こそEPOの出番です。

社会の現状



悩みながら一緒に模索
「ありたい社会」へナビ



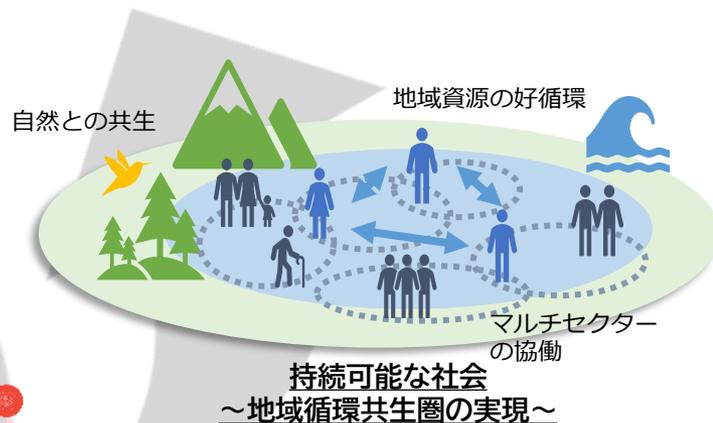
中立的な立場で話を聞く
参考情報のシェア



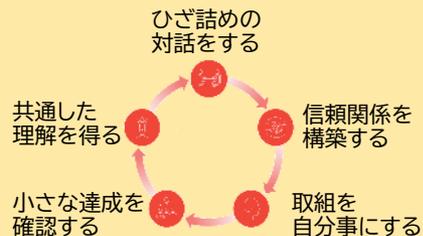
対話の場作り
ステークホルダーを巻き込む



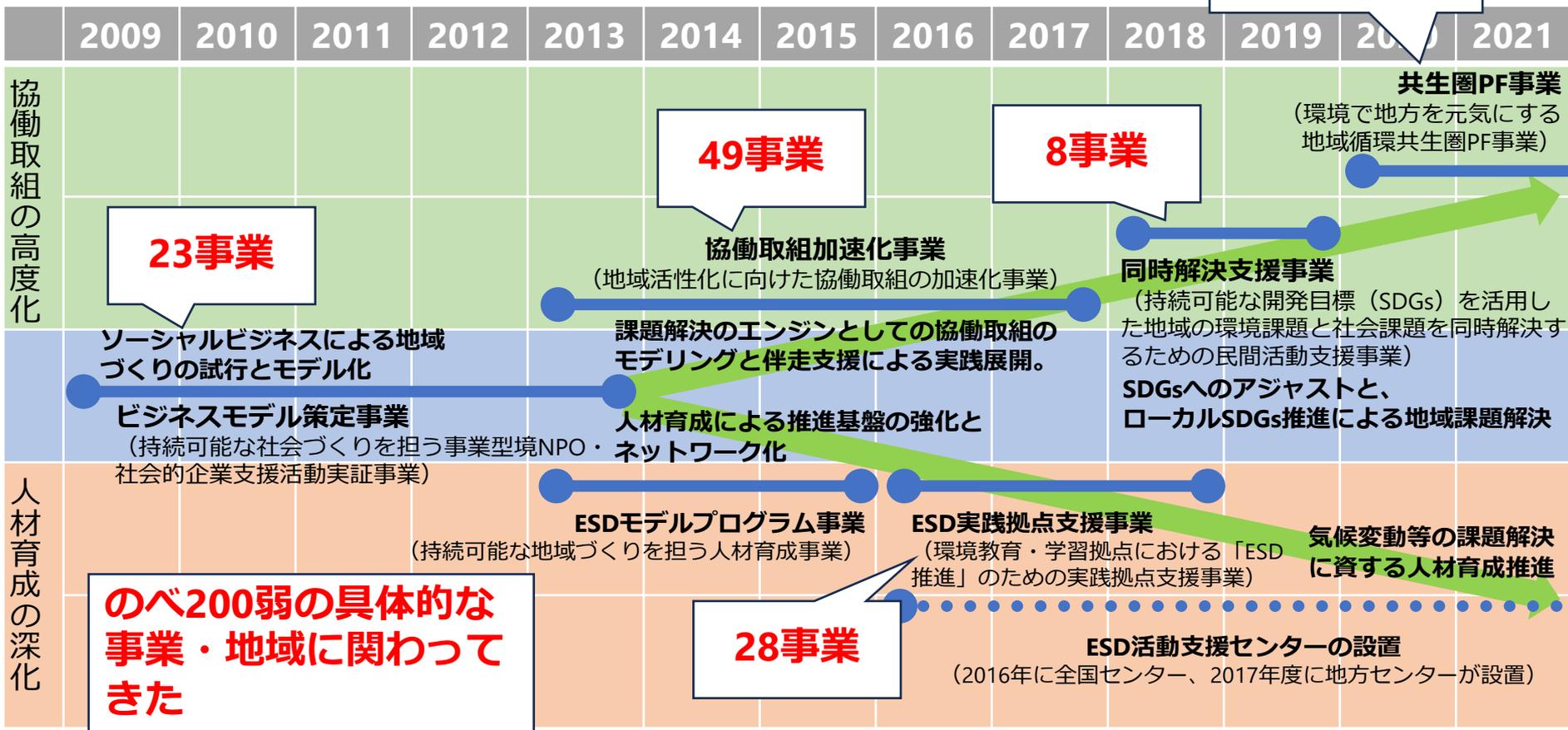
ありたい社会



協働のプロセスを共に進めます



EPOネットワークによる協働取組と環境教育・ESDの実践展開



EPOネットワークは、課題解決のエンジンである協働取組の高度化を図りつつ、その基盤となる人材育成に向けたネットワークの深化を同時に展開し、持続可能な地域の両輪を加速させた。

多様な事例・実践に基づく協働取組のノウハウ蓄積と担い手に向けた活用情報の積極的発信

協働取組の現場から見たヒントを、対話の場の設計やプロセスからひもといたハンドブック（3部作）、行政職員向けのガイドブックや、地域で統合的な問題解決を進める際のSDGs活用ポイントをまとめました。



ダウンロードはこちら→
画像クリックでもダウンロード出来ます。



協働ガバナンス

運営制度の設計

- ・ 広範なステークホルダーの包摂
- ・ 討議の場の唯一性
- ・ 明確な基本原則
- ・ プロセスの透明性

開始時の状況

パワー・資源・
知識の非対称性

参加の誘発と制約

協力、あるいは軋轢の歴史（開始時の信頼の程度）

協働のプロセス



アウトプット(活動結果)

- ・ 計画妥当性
- ・ 目標達成度
- ・ 受益者の満足度
- ・ 効率性
- ・ 関係主体の巻込度合

アウトカム(成果)

- ・ 受益者の主体的行動
- ・ 継続できるコミュニティ
- ・ 施策、制度への反映

社会的インパクト

複雑な社会問題の予防、
早期発見、対応ができる
社会システム

チェンジ・エージェント機能

変革促進・プロセス支援・資源連結・問題解決提示

※Ansell, C., & Gash, A. (2008), Havelock, R. G., & with Zlotolow, S.(1995)、佐藤・島岡 (2014) に基づき、共筆者作成

関東EPO

そもそも「協働」とは何か

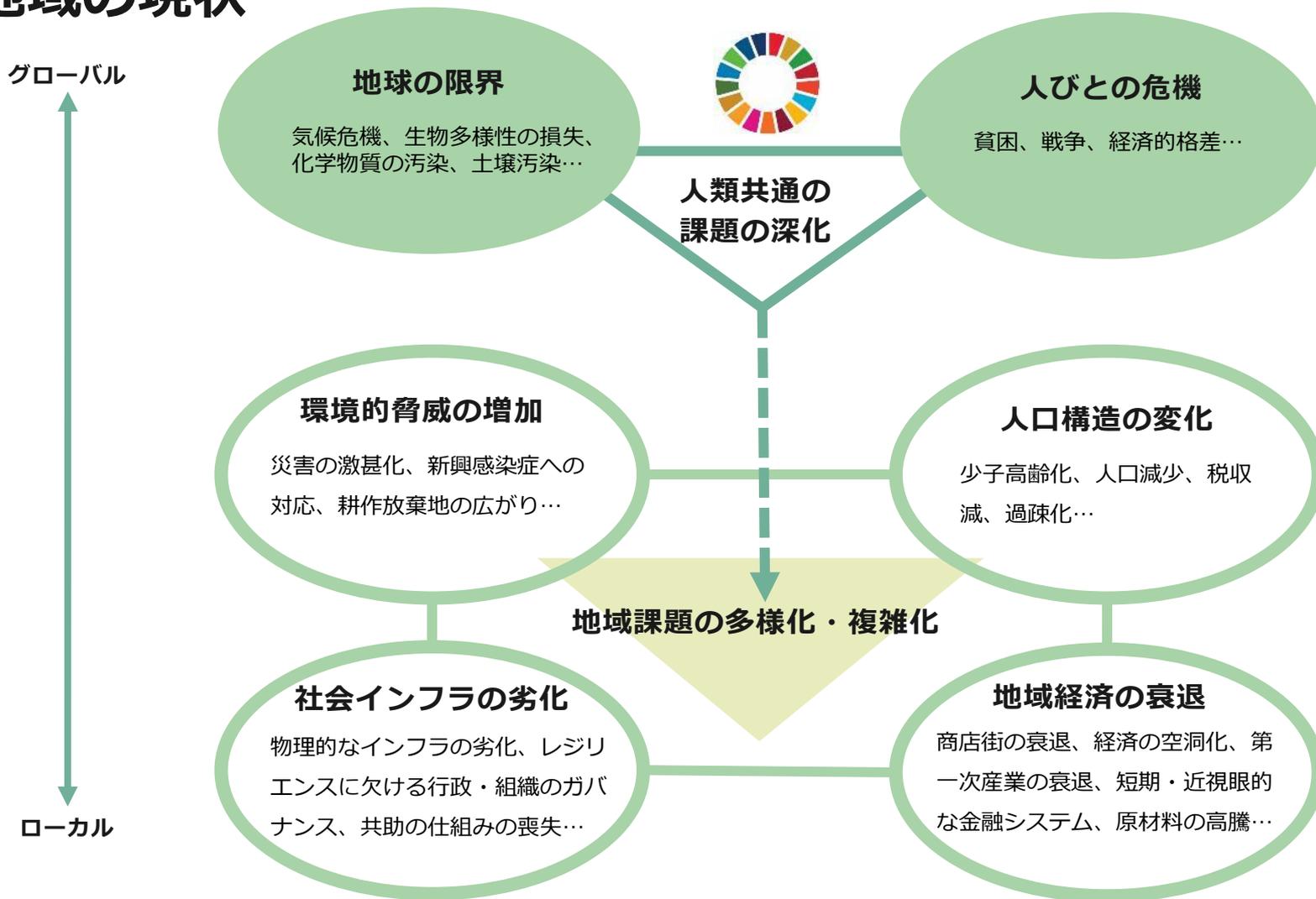


「協働」はどうやってつくるか



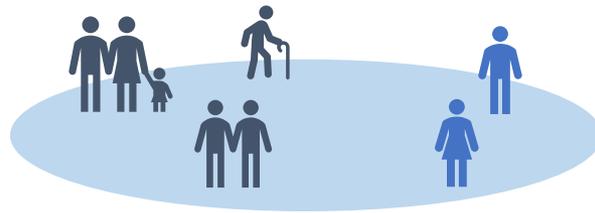
なぜ「協働」が必要か

地域の現状

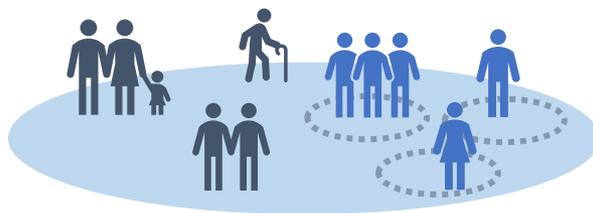


**今、“地域”の中は
どうなっているか**

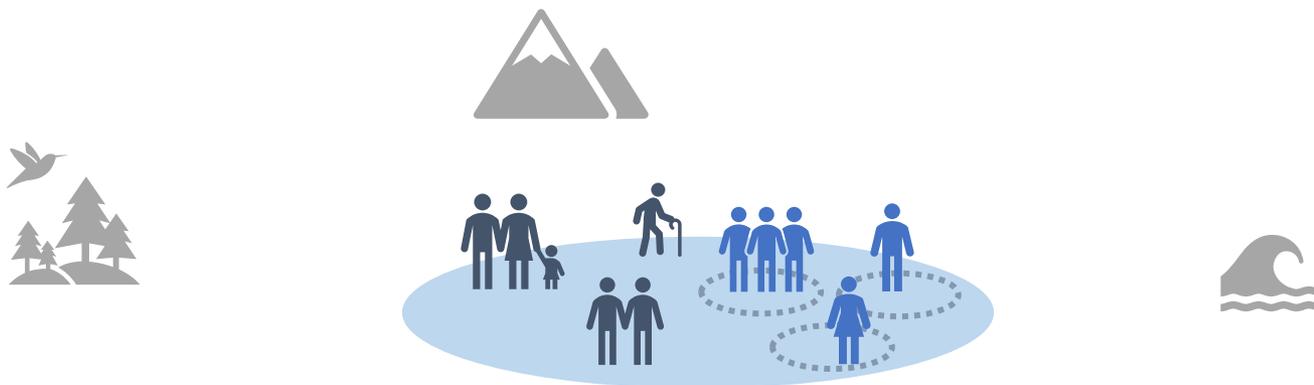
担い手の減少



つながり・コミュニティの希薄化



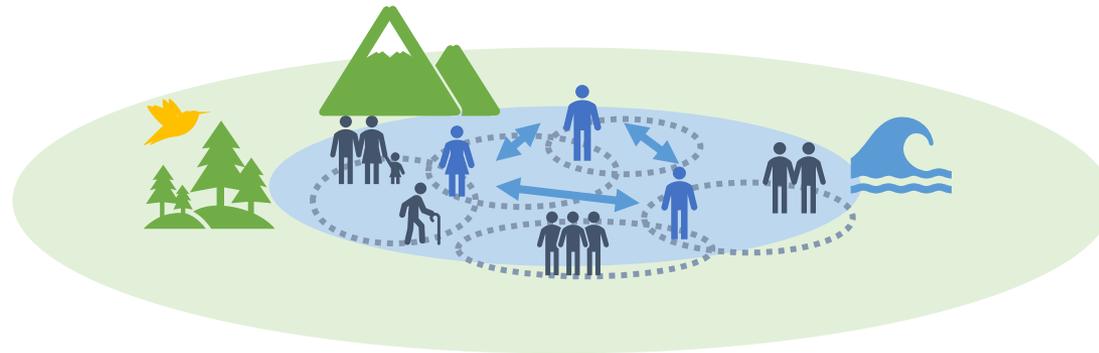
自然環境とのつながりの喪失



様々な“つながり”が失われた現代社会



こういう地域を目指したい



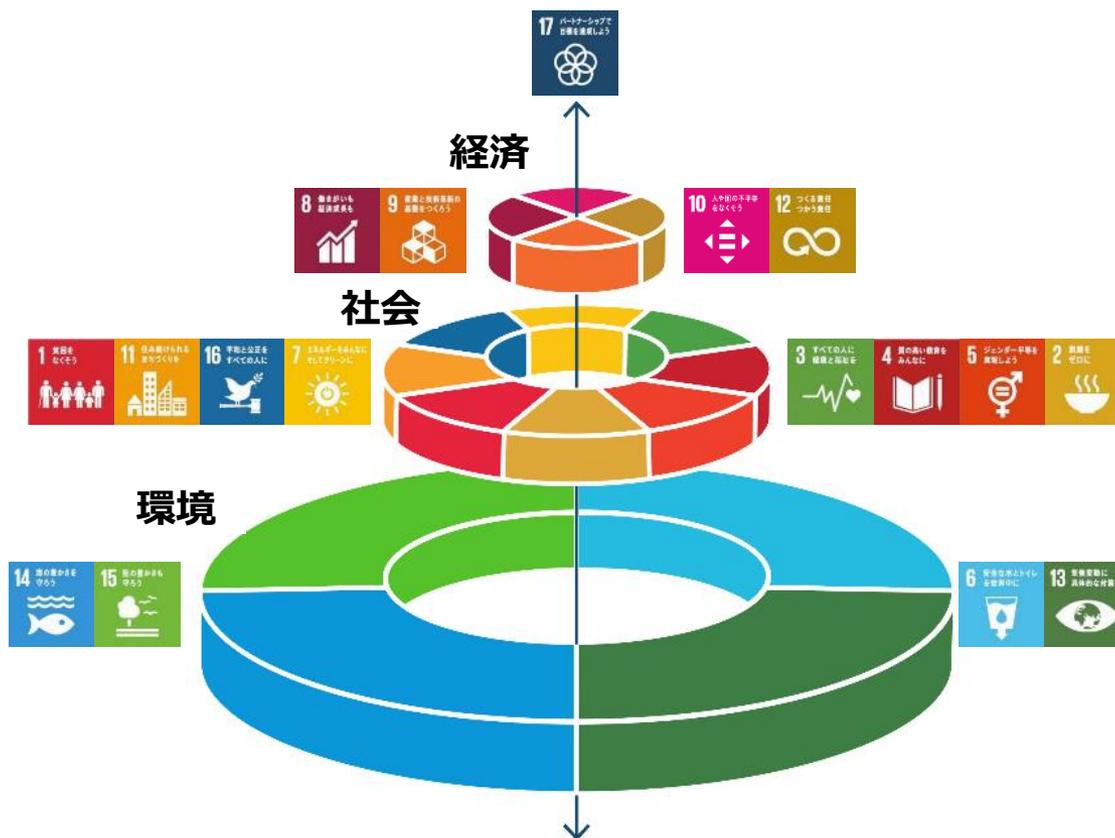
地域課題
はいっぱい
ある

から…

みんな
で
とりくむ

課題の同
時解決を
目指す

健全な自然環境をベースとした社会



Copyright by Jester for nard/Rebase

出典：ストックホルム・レジリエンス・センター
<https://www.stockholmresilience.org/>

「自然環境をベースとした社会」 ということとは、

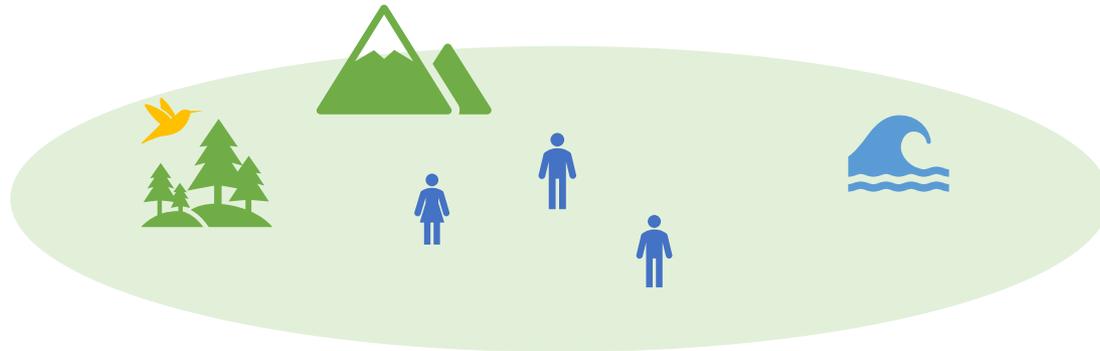


**「地域」 = 物理的に存在する「場所・空間」
から離れて考えることはできない**

ということ

**「地域」から離れて考えることは
できない**

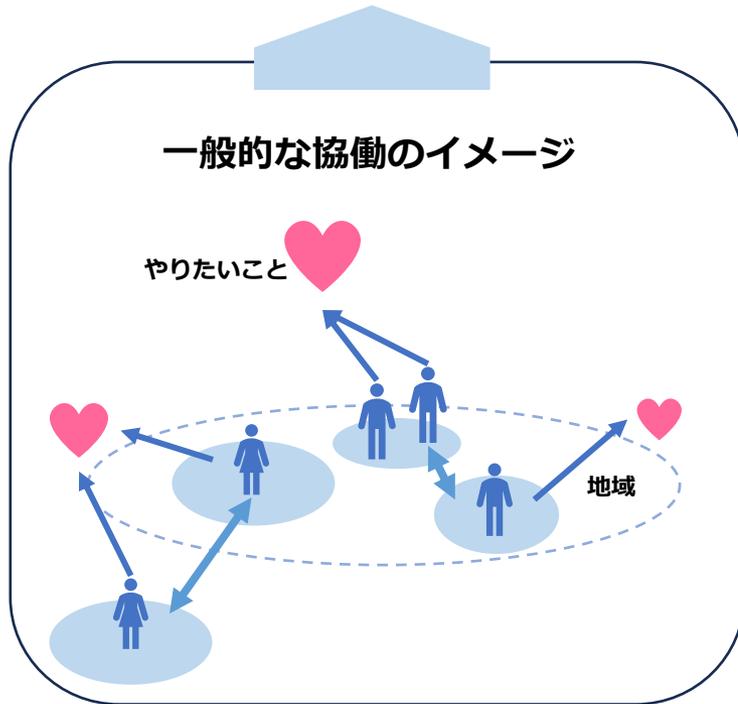
ということは、



**「地域」のことを考え、行動する
のは、誰なのか？**

「協働」とは何か

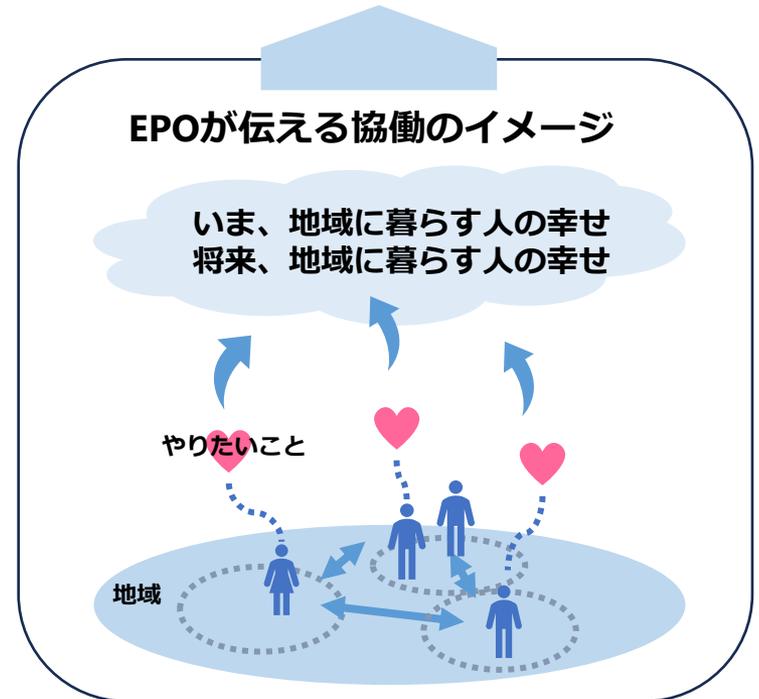
例) 社会的インパクトの創出



だけじゃなく
...

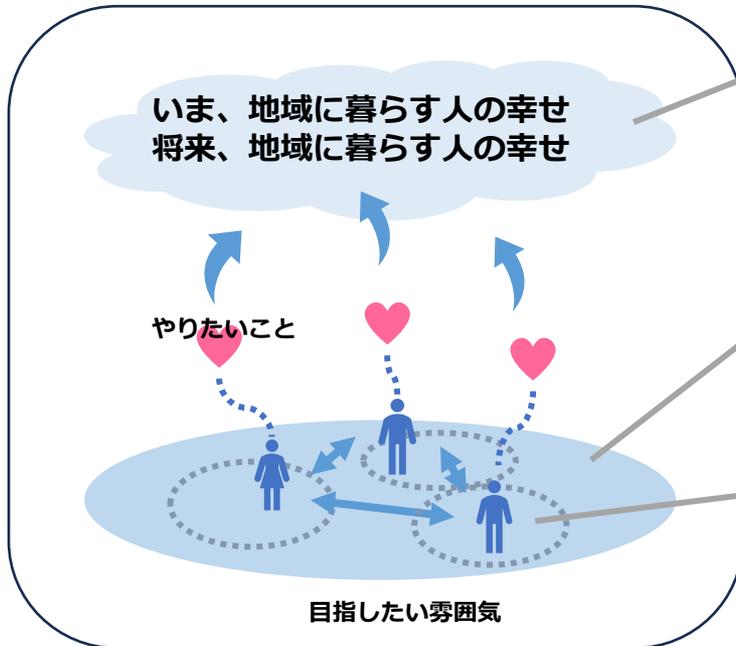
- インパクトを生み出すと仮説が立つ、プロジェクトや事業に対して、お互いのリソースを割いて、力を合わせる
- 目指すべきゴール、出すべき成果が決まっている

地域の持続可能性の向上



- 組織や事業が続いていくことではなく、地域そのものが続いていくことを目指す
- そこに生きる人たちの命と営みが続いていくことにも目を向けて、つながりと行動を捉え直す
- ゴールも正解も誰にも分からない。目標は状況によって変わり、動くもの

「協働」はどうやってつくるか



どんな地域にしたいかを考える
制約・予見を超えて、どう生き残るか

地域の現状を知る
課題・ボトルネック・未来予想と影響・資源…

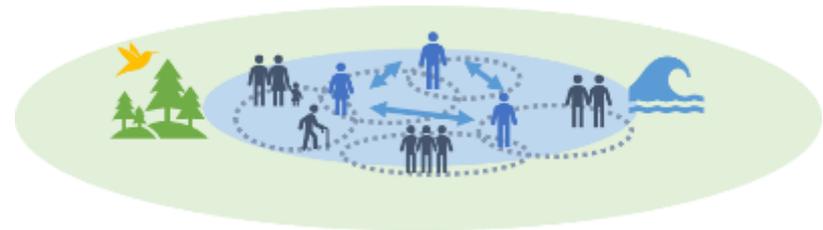
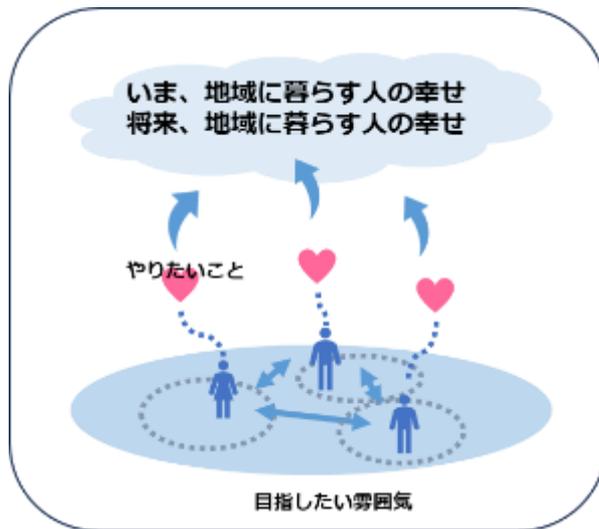
それぞれが考えていることを共有する
やりたいこと・得意なこと・失敗したこと…

それぞれがやれることをやる
すでにある事業・必要な事業

一緒にやったらできることをやる
セクター・組織を超えたパートナーシップ

「協働ガバナンス」の観 点がなぜ必要か

意味は分かる でも、実際こうなっていない



なぜか？

なぜか？

課題の多様化・複雑化

ひとつの組織や解決策では
どうにもできない

つまり

色んな人が、
同じ地域の中にいる

人の数だけ歴史と事情がある
人の数だけ主張がある

担い手が減る

日本の人口減少、生産年齢
人口の減少は避けられない

つまり

ひとりの役割が増える

専門家に頼ってられない
こたえが出るのを待っていら
れない

色んな主義主張・立場の人同士が、同じ方向に向かって力を合わせる必要があるが、それはとても難しい。

主義主張、立場が異なっても、「地域の持続可能性の向上」に向けてお互い何ができるかを右脳と左脳を使って考える必要がある

協働の全体像

※協働ガバナンス図を簡素化

背景・ストーリー



地域課題

どういう風に取り組もう？

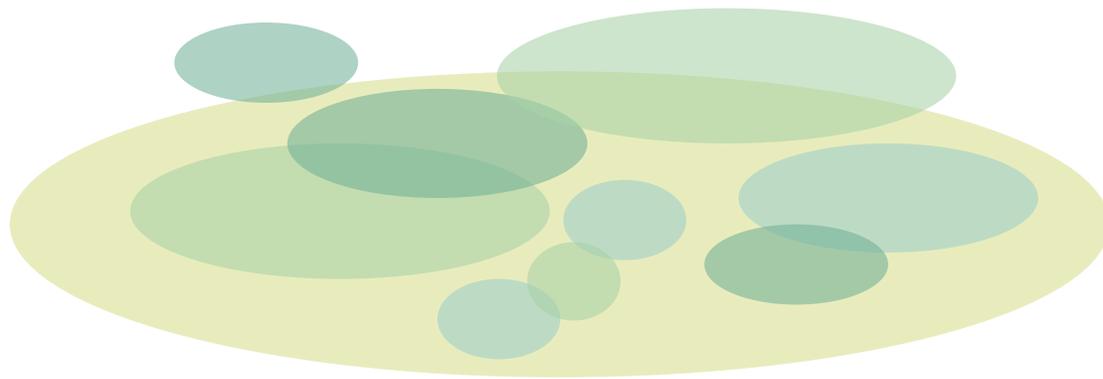


地域課題解決

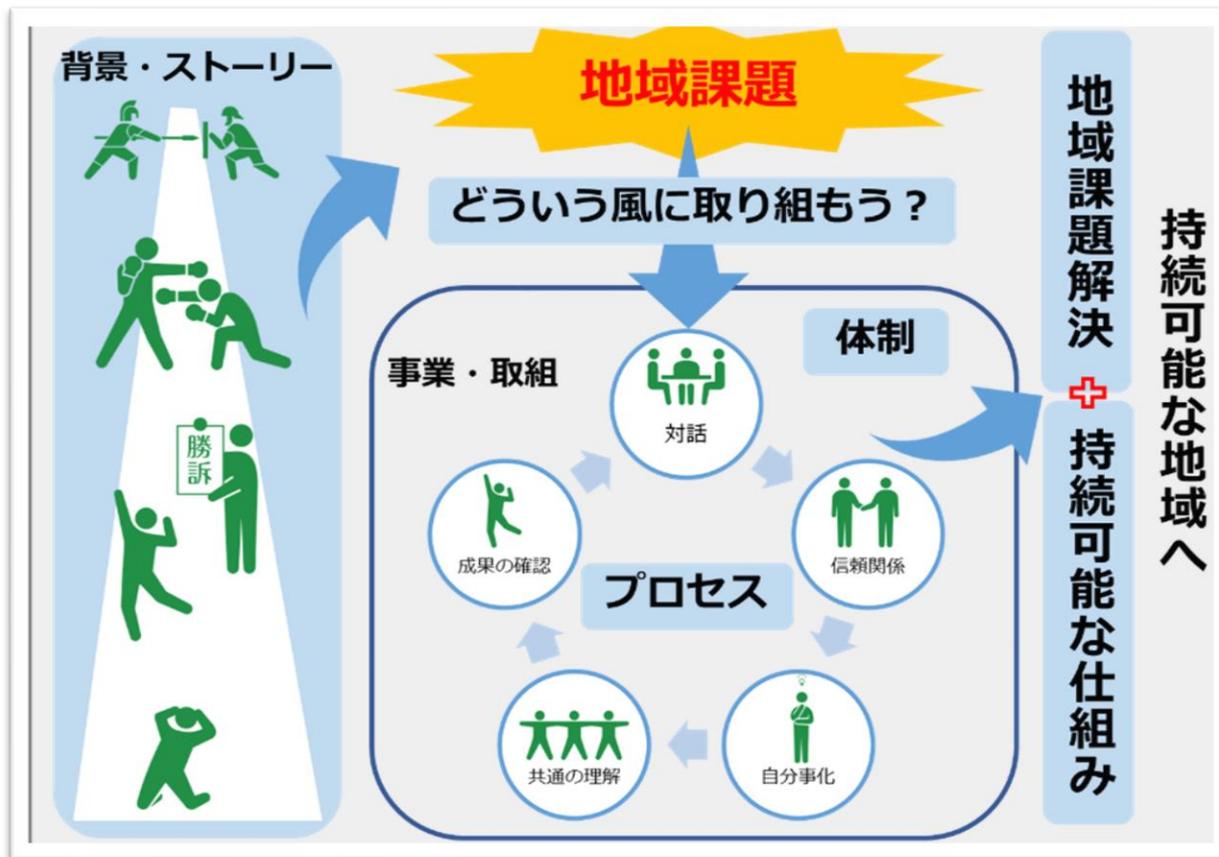
持続可能な仕組み

持続可能な地域へ





「中間支援機能」とは何か



ふむ…



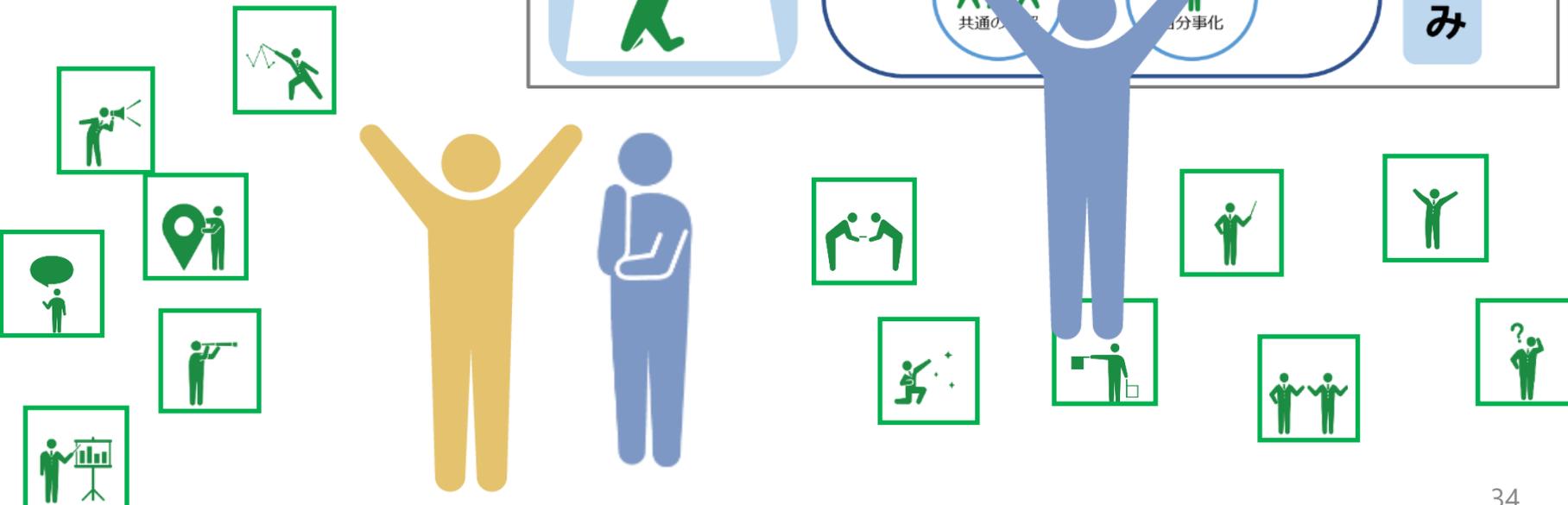
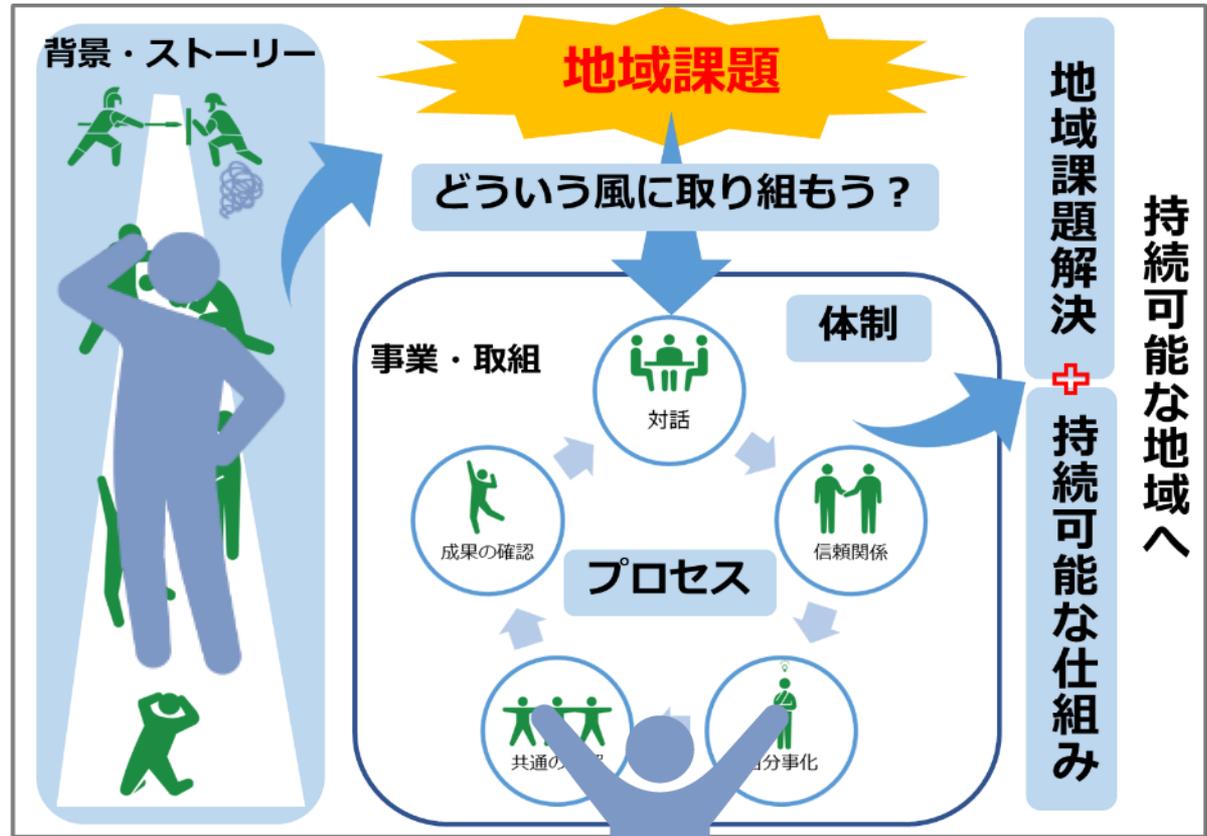
- まずは誰にどんな話をしようかな
- どんなことに配慮が必要かな
- どんなことなら、共感を得られるかな
- どこから取り掛からないといけないかな

**こうした俯瞰した視座に基づく行動が、
結果として中間支援機能を発揮することにつながる**

中間支援機能の一例

支援機能	支援手法			
<input type="checkbox"/> プロセス支援	<input type="checkbox"/> 話を聞く 	<input type="checkbox"/> 場を開く 	<input type="checkbox"/> 喝を入れる 	<input type="checkbox"/> 現在地を確認する 
<input type="checkbox"/> 変革促進	<input type="checkbox"/> 物事を整理する 	<input type="checkbox"/> 意味づける 	<input type="checkbox"/> 癒しとなる 	<input type="checkbox"/> 見通しをつける 
<input type="checkbox"/> 資源連結	<input type="checkbox"/> 新しい人を入れる 	<input type="checkbox"/> 事例を紹介する 	<input type="checkbox"/> 本音を引き出す 	<input type="checkbox"/> 拡散する 
<input type="checkbox"/> 問題解決提示	<input type="checkbox"/> 文字や図に落とす 	<input type="checkbox"/> 問いを立てる 	<input type="checkbox"/> 会議を進行する 	<input type="checkbox"/> 落としどころを探る 

ちょっと疲れたり
迷ったり 悩んだり
地域にあるリソースだけでは足りなくなったり…



箱根DMO

活動団体および活動地域の紹介

法人名:一般財団法人箱根町観光協会(「箱根DMO」)

(官民一体のALL箱根の構造による箱根町観光経済の拡大・発展) 記入日: 令和4年10月20日

登録区分名:地域DMO

【区域】箱根町

【設立日】平成25年4月1日

【登録日】2018年12月21日

【代表者】勝俣 伸

【マーケティング責任者(CMO)】

佐藤 守

【財務責任者(CFO)】

渡辺 朝文

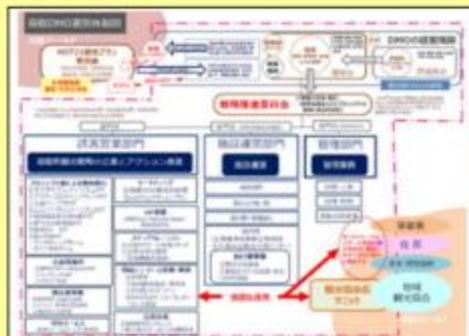
【職員数】63人

(常勤62人(正職員15人、出向等47人)、非常勤1人)

【連携する主な事業者】

箱根町役場、神奈川県西地域県政総合センター、小田原箱根商工会議所、箱根町各地域観光協会、箱根町商店連絡協議会、箱根温泉旅館ホテル協同組合、箱根町内の交通事業者(小田急箱根ホテルデングス、伊豆箱根鉄道 他)、箱根プロモーションフォーラム

実施体制



マーケティング・マネジメントする区域

【主な観光資源】

箱根十七湯、大涌谷、芦ノ湖、箱根関所、箱根寄木細工



合意形成の仕組み

【該当する登録要件】(2)

【概要】

- ・旅館ホテルをはじめとする民間事業者、箱根町職員を中心とする月1回開催の「戦略推進委員会」と各部会
- ・箱根町各地域観光協会との連携を図る仕組みとして、年2回程度の「観光協会長サミット」

法人のこれまでの活動実績

【情報発信・プロモーション】

- ・箱根DMOの発行(2017年から6回/年発行)
- ・セールスプロモーション(イベント、オーストラリア)参加
- ・箱根観光インフラ「めぐる箱根温泉」の作成
- ・箱根町内の観光を目的とした「ナイトコンテンツキャンペーン」、「1泊2泊キャンペーン」などの実施
- ・コロナ禍を考慮した観光や電車中身での広告PRの実施
- ・箱根寄木細工ホームページ及びUPR動画作成
- ・箱根町と横ばいグループによる「地域活性化に関する包括連携協定」締結支援

【観光資源の働きかけ】

- ・ホテルコンシェルジュ団体や特定企画インフラエンサーへのFAMTリップ
- ・海外向けオンラインインスピレーションと販路拡大(タイ)

【実入環境の整備】

- ・HAKONE JAPAN 観光金山案内サイトの開設・多言語化対応
- ・ハイキングMAP英語版製作、既存多言語MAP改定
- ・アクセス動画 季節アプローチャ動画の製作
- ・HAKONE JAPANでの現地ツアーの試行導入
- ・キャッシュレス決済普及率実証把握調査および環境整備検討会の実施
- ・観光ガイドアプリ等によるWeb/コロナ箱根観光実証事業
- ・新観光ガイド「安全と楽しさ」をテーマにした講習会およびガイドの体制構築
- ・温泉街和に向けた公共交通機関情報と連携情報の地域での発信(地域内事業者連携)
- ・地域一体とした感染症対策のPR(ポスター制作、各種観光関連Webページや駅のデジタルサイネージへの展開)
- ・大涌谷バーベキューの実施
- ・ユニバーサルツーリズム対応として「リ」アプリ対策、視覚障の設置などを実施
- ・箱根DMO認定ガイド(観光プロガイド、英語ATガイド)育成事業の実施

戦略

【主なターゲット】

東京都・神奈川県を中心とする首都圏からの来訪者

【ターゲットの誘客に向けた取組方針】

「東京都・神奈川県を中心とする首都圏からの来訪者の再奪取」という目標を掲げ、当DMOでの分析から箱根への来訪者は、旅行目的数が多いほど満足度が高く、観光消費額が多いという結果から「旅行目的数UP」という2項目を実現することが必須という結論となったため、特に大きな影響がある東京都・神奈川県から来訪者のシェアを2017年と同等に維持することと旅行目的数を増加させる施策として、観光素材強化、インフラ整備、観光プロモーション(ターゲットは、首都圏)を検討する。

観光関連事業者と戦略との整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーション

地域の観光関連事業者を集め、情報交換、コミュニケーションを図る場として、「戦略推進委員会」を毎月1回程度設けるとともに、観光関連事業者に対して、最新の動向情報、需要予測などの情報提供、勉強会などを通じたスキルアップを実施していく。

KPI(実績・目標)

※()内は訪日外国人旅行者に関する数値

指標項目		2019	2020	2021	2022	2023	2024
		(R 1) 年度	(R 2) 年度	(R 3) 年度	(R 4) 年度	(R 5) 年度	(R 6) 年度
●旅行消費額 (百万円)	目	295,755	295,994	296,889	297,791	298,703	299,623
	標	(-)	(-)	(未設定)	(未設定)	(注2)	(注2)
	実績	233,988	185,693	199,994	()	()	()
●延べ宿泊者数 (千人)	目	4,708	4,707	4,720	4,734	4,749	4,763
	標	(800)	(628)	(665)	(702)	(739)	(776)
	実績	4,296	2,789	2,541	()	()	()
●来訪者満足度 (pt)	目	21	22	23	23	23	25
	標	(-)	(22)	(23)	(23)	(23)	(25)
	実績	28	44	48	()	()	()
●リピーター率 (%)	目	77	78	78	78	78	79
	標	(-)	(-)	(未設定)	(未設定)	(注2)	(注2)
	実績	86	85	83	()	()	()

注1:「来訪者満足度」については、平成30年報告時からNPSによる目標値に変更
注2:現地即時アンケートによるデータ収集後、設定の検討を進める予定

活動に係る運営費の額及び調達方法の見通し

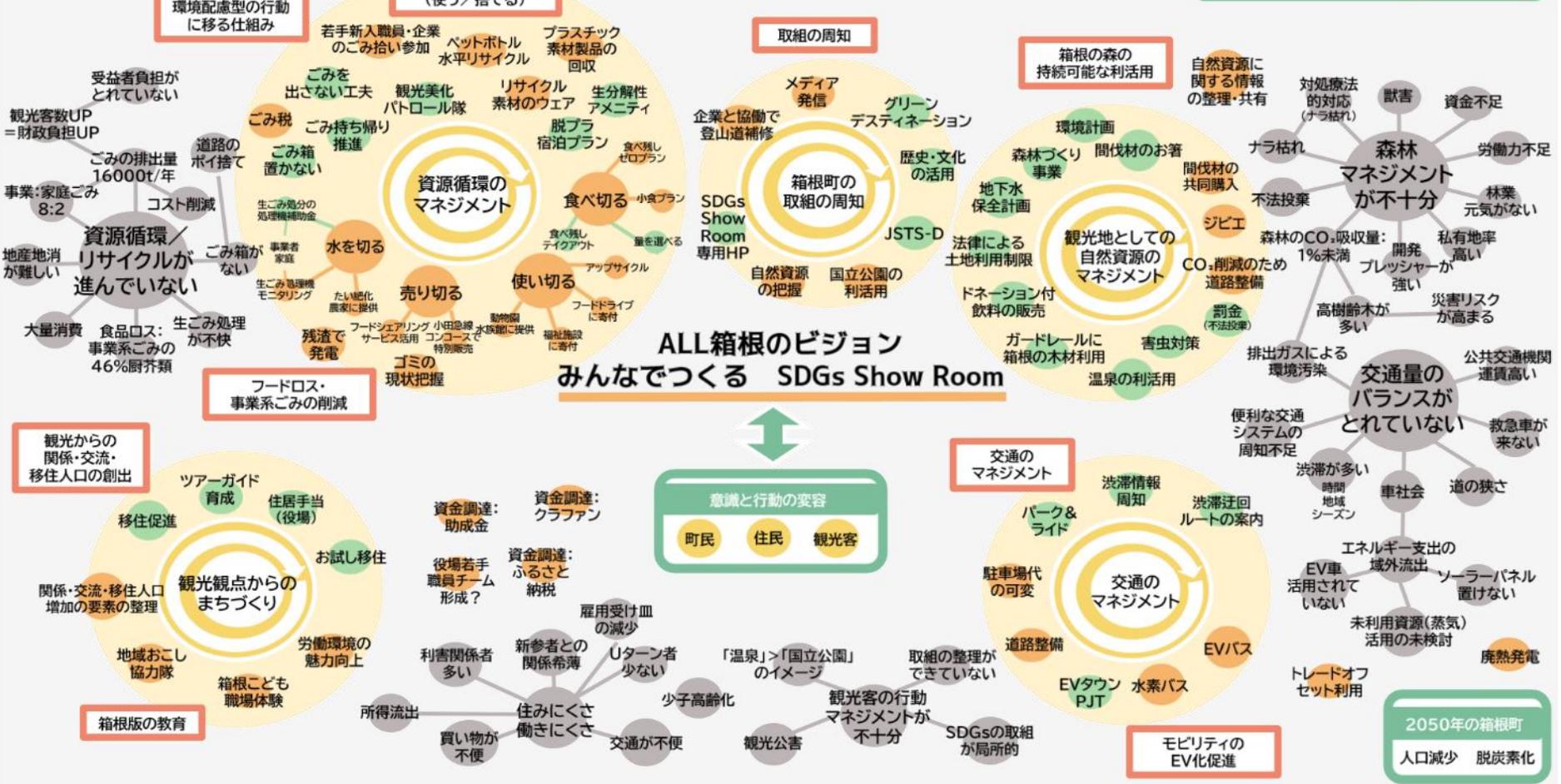
【主な収入】収益事業(売店収入、広告収入等) 約60百万円(R3年度)
地方公共団体からの補助金・受託事業 約175百万円(R2年度)
【総支出】257百万円(一般管理費44百万円、事業費213百万円)
※令和4年3月期決算

【自律的・継続的な活動に向けた運営資金確保の取組・方針】
区域を構成する地方公共団体における宿泊税の導入の検討(現在も長期の財源不足対応として継続検討中)、インバウンド向け地型旅行商品の造成・販売等の取組を開始。

地域循環共生圏を実現することで目指す地域の姿

持続可能な箱根町の曼荼羅図 ver. 5.0

課題	既存の取組	これからの取組	プロジェクトテーマ(案)
----	-------	---------	--------------

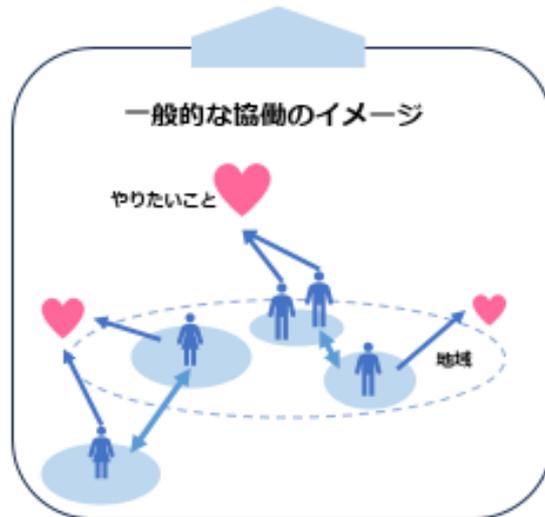


2050年の箱根町
人口減少 脱炭素化

箱根DMOは、「協働取組」をどう捉えたか

「協働」とは何か

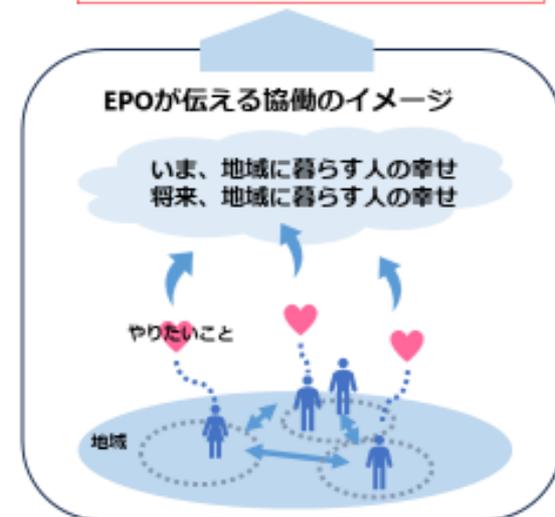
例) 社会的インパクトの創出



- インパクトを生み出すと仮説が立つ、プロジェクトや事業に対して、お互いのリソースを割いて、力を合わせる
- 目指すべきゴール、出すべき成果が決まっている

だけでなく...

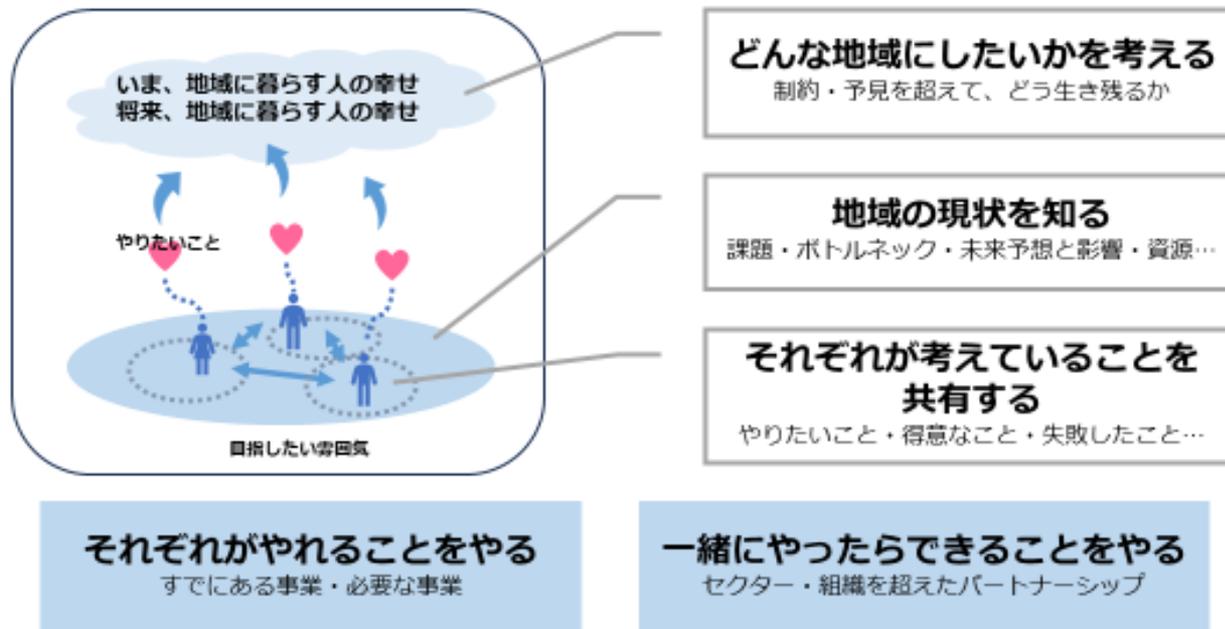
地域の持続可能性の向上



- 組織や事業が続いていくことではなく、地域そのものが続いていくことを目指す
- そこに生きる人たちの命と営みが続いていくことにも目を向けて、つながりと行動を捉え直す
- ゴールも正解も誰にも分からない。目標は状況によって変わり、動くもの

箱根DMOは、どのように「協働」のプロセスをデザインしたか

「協働」はどうやってつくるか



まとめ

- 持続可能な地域づくりのために、協働取組は**選択肢ではなく前提**である。
- 不明確・複合的な課題に対しては、対話を通じた柔軟な**協働ガバナンスの観点**が重要である。
- 一方通行な教育ではなく、協働取組のプロセスを通じた社会的学習・地域の主体形成が求められ、**協働と学びは両輪**である。
- 協働ガバナンスを促進するためには**中間支援機能**が不可欠。**専門職というより、持続可能性のためにその観点・感覚を持つ主体を増やしていく**ことが重要である。

參考資料

8/4 促進法の基本方針見直しを見据えた 「協働取組」の捉え直しタスクフォース 実施

EPOの中堅～統括スタッフと外部アドバイザーが下記を目標に集まった。

- ①協働取組がもたらす様々なレベルの変容の連鎖について、EPOの経験を共有する
- ②協働取組を進める上での課題、その解決策について議論する

関係者のターニング ポイント

- 話を聴きに行くことを通じて、共有できるキーワードを軸とした仲間・同士の存在に気づいた
- コンテンツの捉え方や伝え方を变化させた(まちづくりの中心としての環境教育、伝える・教える→一緒にやる)

変容が連鎖しなかった理由

- 決めたことを決めたとおりにやる
- 自分を変えずに、他人や地域を変えようとする
- 参加はするけど参画しない
- 普段使っている言語が違って、分かりあっていないことが分からない

変容の連鎖に必要なこと

- 具体的な行動につなげる
- 正解がないことを前提にする
- 議論だけではなく、共有を大切にする
- 自覚していないことを自覚させる

グループ1

水島 組織、個人変容 公害→学びに生かすか？

財団担当者・フジワラさん・シワクさん

※何であれ、MOE事業に採択された → 動きたくてもうずうずしていた地域の人々が動き出すきっかけに

財団：企業との対立構造をのりこえたい。「このままだと、地域がダメになるかも」産業構造の変化背景

財団のvision ▶ 地域の持続可能性のピンチ！！危機感

「コンビナート内にこだわらなくてもいいじゃん」「公害発生地」▶「地域」見え方が変わる

協働取組促進事業の効果

共通項になり得るものをもさくした。町づくりに関心とパワーを持つセクター = 企業

環境教育を街づくりの中心に

「環境教育」の見え方、捉え方が変わってきた→生活への結び付き

☆コンテンツの伝え方の変化 伝える・教える▶一緒にやる「環境教育」から「まちづくり的な何か」

滞在型環境学習コンソーシアム

開始前 公害と解金・健康回復for患者・地域のもやい直し▶▶(目的の変化)▶▶財団の目的▶変化していく

重要なキーパーソン 企業のOBとつながる・あんとなく罪悪感を持つ・今活かせるそれぞれのリソース

負の歴史対立の

※「いつものメンバーでやってたらこうはなってなかった」◀多様性、異質性、対話

話す前に聴く

ナイトクルーズ コンビナートの解説！(by高校生)

開始前 「地域」への愛着を持ちにくい地域(産業・居住地のものだ)

学習コンテンツは受け身、都度対応だった

公害(企業は引く)→Eを学ぶ

企業側もコアメンバーになった

中間支援「メタ認知」EPO

プロトタイプ→本格型

↪ 地域 ↪

「地域」で受けて環境教育コンテンツを受け入れよう

環境学習をキーワードに対立していたSH協働の場集まった

"企業OB、遠地の研究者など、利害のうすい人をキャストイング中間指示「メタ認知」EPO"

さがみ湖森ものづくり 森→SH →出口が違う 森林 木の天板を間伐材で 政策に入れた

E学習→地域、visionづくり

捉え方の変化→異なる人 水島いいところさがし 生活とくらしをふくめてE学習

子ども→SHの広がり

スパイラルUP

おらってにいがた

うどんまるごとコンソ E省とNPOの出会い

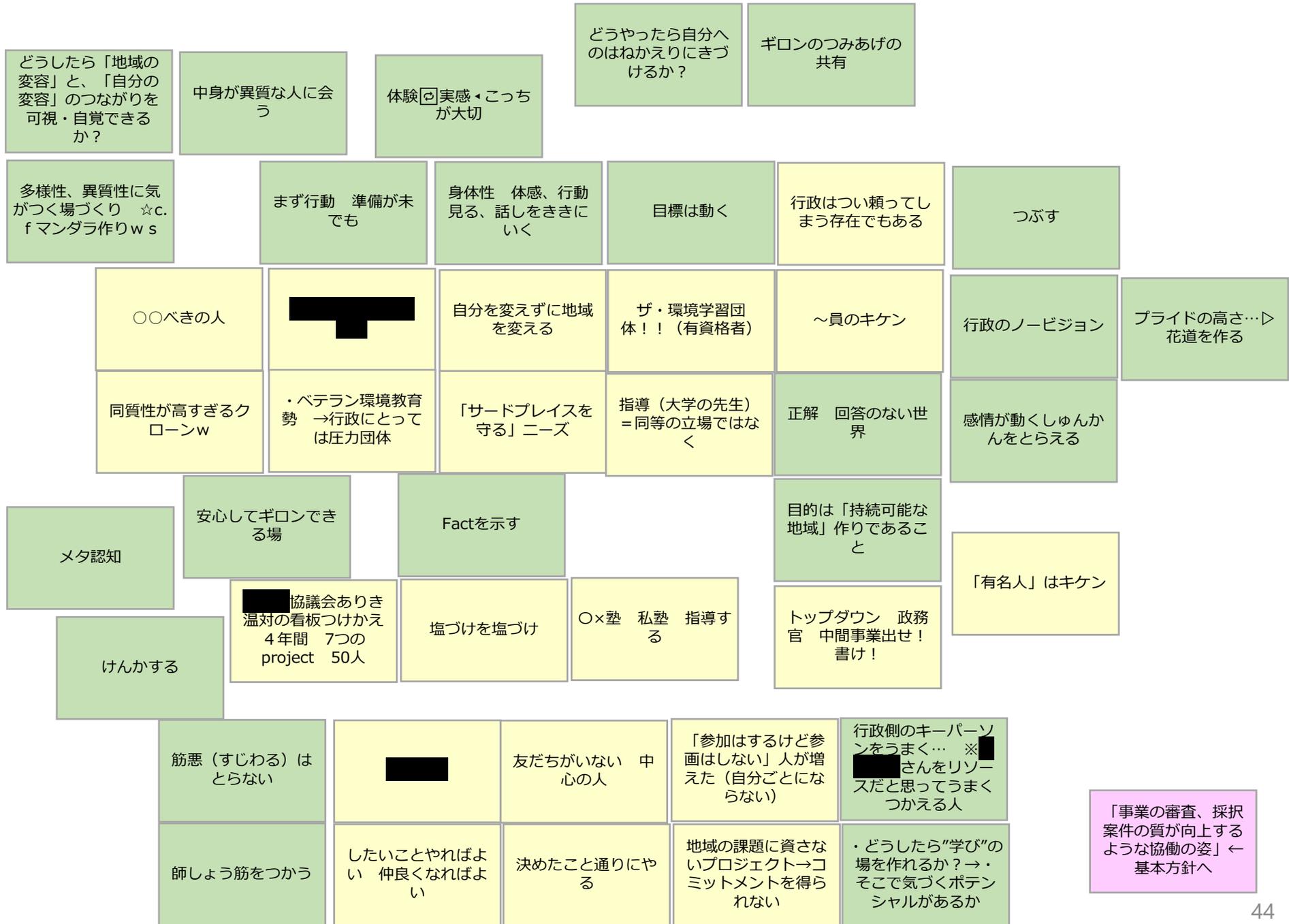
"しわく、ふじわら(変化)→子供(変化)→企業(変化)しわく、ふじわら(変化)ノ"

子どもを仲介に大人が変わる

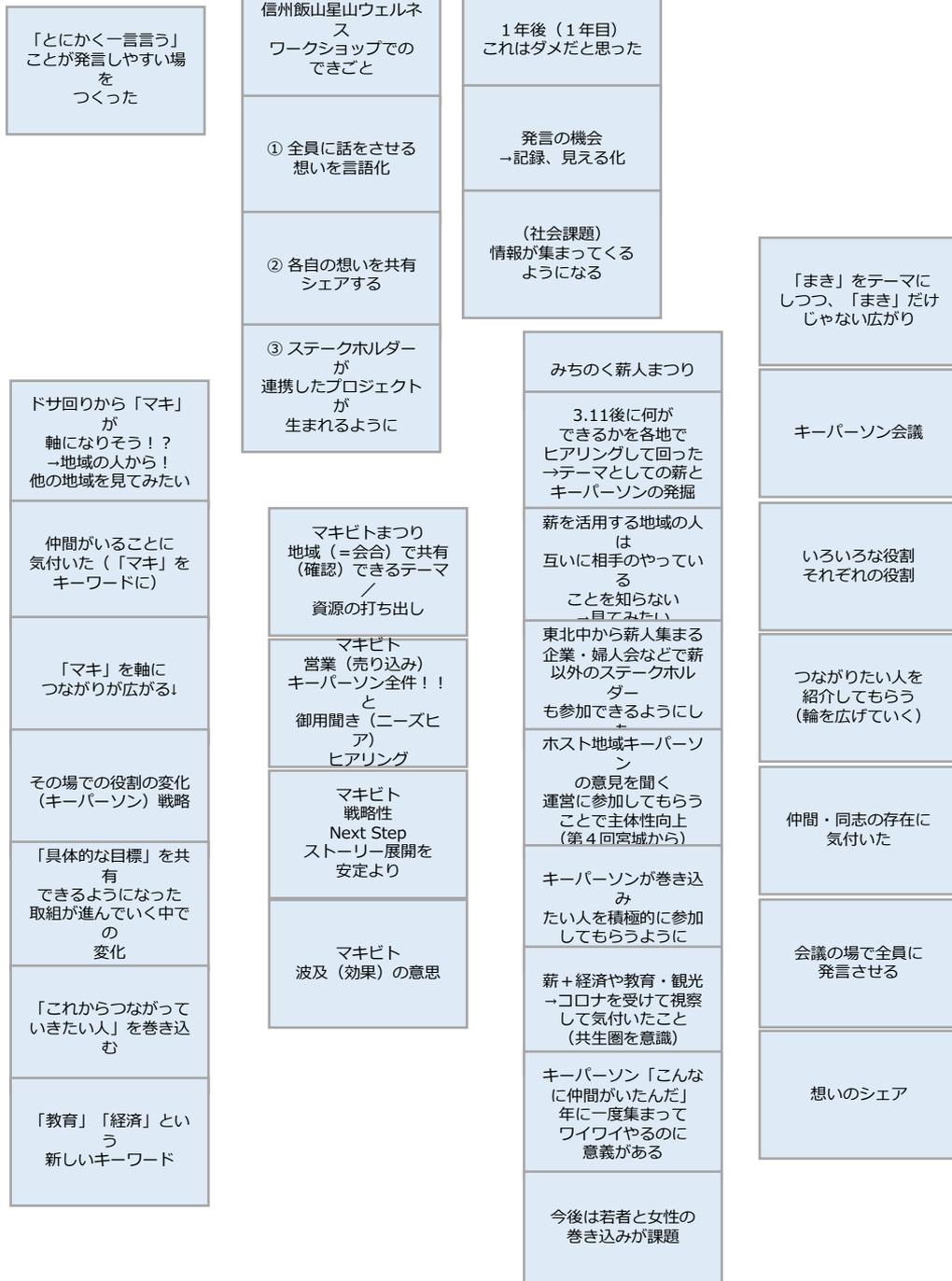
(加害者)工場見学 子供に教えることで変化

地域(財団以外)の人との出会いが企業側を変える

グループ1



「事業の審査、採択案件の質が向上するような協働の姿」←基本方針へ



グループ2

とりあえず、まずは一緒にやってみる(一言で言えないことをどうわかってもらうか)

コーディネートする人・機能をどうすればいいかわからない

思いを共感できるような
な
思いを実現するような
場づくり

はみ出せない人が
中心となる
(思いはあるけど...)

はみ出しすぎると詛が
...
(思い先行)

申請者と実務者が違う

担当者が変わった

誰がプレーヤーなのか
不明確だった

決まったフレームの中
で
やろうとする意思がない

EPOがやる
ディスカッション

共感力

ヒアリング
= ニーズや想いを
とらえる

議論じゃなく、共有の場づくり(出し手だけではなく、受け手でもある)

なんとなく(ほどよく)同質感を感じられる場づくり

担わされている人たちが
中心となる取組行政だから!?(いかに担い手に!?)

参加はするけど
参画しない

・理事長のワンマン運営

受け入れてくれる体制
発言していいんだ
という場

現場のニーズを
拾っていない
拾っている

この取組に関わっているという自覚がない(役割?場?)

わかっていると
思っていたことが
わかり合えない
(そもそもその認識の
違いなど)

・理事長の想いで手を
広げても、
メンバーがついて
いけない

同じベクトル・目線

議論ではなく「共有」

そもそものやることの
目的・理由が共有
されていない
(担当が違う!?)

申請課と実行課が異なる

→プレーヤー不在

自覚していないことを
自覚させる

言語化・見える化
| (引き出す)
共有・共感
→場づくり/中道

SHの
コンタクトの場づくり
コミュニケーションの
場づくり

キーマン
地域 主体
組織 個人

・市とEPOの言語の違い

共生圏や協働で、
理解の深さ・意味の
違いがあるので、
ズレが生じる

EPOがやる
ディスカッション
→言語化が必要

いろんな人の視点を
注入
・中間共有会、地域の
人、MOEの人
→個人の意識の変容
(面白くなった)

EPOを実感・体験
EPOを活用 どう?

従来のプロジェクト方
式
連携止まり≠協働

・市担当が枠からはみ
出して行動できない

市の視野が狭い、縦割
り
→現場にヒアリングに
行ってもらうように
→多くの人と話をし
てもらう

集まる場+パートナー
シップを引き出す仕掛
け
仕掛け
事前に全員と対話
集まった人の共通項目
心理的安全性
会の目的の共有
全員に話をさせる→話
を

面白いと思うことx

共有x 共感x

・市の他の部署の人
も
視野を広く持たねばと
なった
→EPO仕切りの場での
情報共有

受け入れてもらった経
験
議論で共有

・中間支援の活用方法
がわからない

一度EPOと一緒に
動くことを体験して
もらわないとわかって
もらえない