

復興支援員のマネジメント体制に関する研究

—岩手県釜石市「釜援隊」の制度・組織デザインに着目して—

Research on Management System for Regional Coordinator of Reconstruction

— Focusing on the Institutional and Organizational Design of “Kamaentai”,

in Kamaishi City, Iwate Prefecture —

中沢 峻*

Shun NAKAZAWA *

本稿では、東日本大震災後に導入された総務省・復興支援員のマネジメント体制について、岩手県釜石市の「釜援隊」に対するケーススタディをもとに、その制度・組織デザインに着目し要点の分析を行った。その結果、「半官半民のコーディネーター」を理念としてマネジメント体制が構築され、その過程で事業実施に伴う自治体の負担を軽減する要素が体制に組み込まれていったこと、マネジメント隊員が地域住民、隊員、自治体といった事業関係者を仲立ちし調整する、境界連結者の役割を担ってきたことが確認された。

キーワード: 復興支援員, マネジメント体制, 協議会, 境界連結者

Keywords: Regional Coordinator of Reconstruction, Management System, Council, Boundary Spanner

1. はじめに

1.1 研究の背景

2011年3月に発生した東日本大震災からの復旧・復興過程においては、被災地への新たな人的支援の仕組みが展開されてきた。

まず、行政機関に着目すれば、他地域の自治体からの職員派遣がその一例にある。被害が大きかった岩手県・宮城県・福島県では、震災以前から行財政改革に伴う職員削減に取り組んできた経緯の中で、震災後の膨大な災害復旧・復興業務に対応する必要があった¹⁾。このような状況で自治体間での職員派遣が重要な役割を果たしてきた。とりわけ東日本大震災では全国知事会が中心となって調整を行う、様々な仕組みづくりが進められた²⁾。

加えて、専門性の高い人材を民間企業等から被災地域に派遣する事業として、復興庁が開始した「WORK FOR 東北」事業がある。受入先は行政機関に限らず企業等も含んでおり、2013年10月から2016年3月まで(2014年度以降は日本財団の事業として実施)の3年間で153名の派遣実績がある³⁾。

また、民間事業者による新たな人的支援の例としては、NPO法人ETICによる「右腕派遣プログラム」⁴⁾が確認できる。これは、被災地域のNPOや企業等を主な受入先として、復旧・復興活動に取り組むリ

ーダーの右腕となって支える人材を公募し派遣する事業である。任期は最長1年間となっているが、任期終了後も受入先や受入地域で活動を継続するケースも一定確認できる。2011年5月から2016年3月まで実施され、137のプロジェクトに228名の派遣実績がある⁵⁾。

これらの人的支援の中でも比較的長期に渡る施策として、「復興支援員」が2012年1月に総務省事業として新設された⁶⁾。復興支援員は、2004年に発生した新潟県中越大地震後に支援メニューとして設けられた「地域復興支援員」をモデルとしている⁷⁾。事業スキームは、復興支援員と同じく総務省で2008年に制度化されていた地域おこし協力隊を参考にしており⁷⁾ ⁽¹⁾、被災者の生活支援や復興まちづくり計画の策定支援、産業や観光の再生に向けた取り組みなど、幅広い分野での活動が展開されてきた⁸⁾。制度創設当初は5年間で事業期間としていたが、その後、2016年6月に「東日本大震災復興特別会計の設置期間中」⁹⁾ (当時、復興庁設置期間とされていた2021年度まで)に延長され、更に2021年5月には「第2期復興・創生期間」(2025年度まで)に延長された¹⁰⁾ ⁽²⁾。

なお、新潟県中越大地震復興検証報告書では地域復興支援員が果たした役割の一つとして、住民と行政、外部者と地域をつなぐ重要性が指摘されており

* 宮城大学事業構想学群 助教・博士 (学術)

Assistant Professor, School of Project Design, Miyagi University, Ph.D.

¹¹⁾、東日本大震災被災地での復興支援員の設置にあっても、地域住民、行政、専門家等を「さまざまに『つなぐ』役割を果たす人材」¹²⁾の重要性が、東日本大震災復興構想会議の提言において強調されている。

1.2 復興支援員制度と運用状況の概観

総務省・復興支援員制度は「被災者の見守りやケア、地域おこし活動などの復興に伴う地域協力活動を通じ、コミュニティ再構築を図る」¹³⁾人的支援施策として、2012年1月に創設された。事業の実施主体は、「東日本財特法に定める『特定被災地方公共団体』又は、『特定被災区域』を区域とする市町村（9県・227市町村）」¹³⁾とされている。被災自治体が定める復興計画やそれに基づく要綱等を設置根拠とし、地域の復旧・復興状況を踏まえて具体的な活動内容が設定される。

事業内容は活動地域の復旧・復興状況によって多岐に渡るが、以下の2つに大別されている¹⁴⁾。一つは「地域のまちづくり、活性化に関わる事業」であり、例として地域情報発信、観光関連事業、6次産業化をはじめとする地域における事業開発等がある。もう一つは「仮設住宅・災害公営住宅などの見守りやケア」であり、これらの住居への移転後の見守りや自治会支援等を含むコミュニティに関する事業である。

復興支援員に従事する人材は、同じ総務省が所管する地域おこし協力隊のような着任前の居住地域の要件はなく、被災地域内外の人材の委嘱が可能である⁷⁾ ³⁾。

2012年度以降の復興支援員の人数の変遷を図1に示す。なお、以下に示す実施団体数には県と市町村

の双方を含んでいる。

各地で活動が開始された2012年度は3県の合計で7団体・69人であったが、2年後の2014年には21団体・429人と、人数ではピークを迎えた。その後は横ばいで推移し、2017年度には人数は減少に転じている。これは、宮城県による「みやぎ復興応援隊」事業の終了¹⁵⁾（一部は県事業から市町村事業に移管して以降も継続）等の影響が背景にあるといえよう。他方、2017年度は27団体と、団体数ではピークの値をとっている。2018年度は人数が一旦微増となるも、2019年度以降は団体数・人数ともに減少しており、2021年度時点では20団体・199名となっている。

1.3 問題の所在と研究の目的

中越・地域復興支援員と東日本大震災・復興支援員との制度上の相違点は、財源と事業主体である。

中越・地域復興支援員は財団による復興基金を財源としており¹¹⁾、事業主体は「『継続的に地域の復興活動を支援することができる十分な組織体制を有する公共的団体等で、市町村長が認める団体』でかつ『規約を有し、事業責任者、会計責任者等を、明確にした事業実施体制を整えた団体』」¹⁶⁾とされ、実際には、中間支援組織や観光協会、公社等が事業主体となった¹⁷⁾。これは自治体が復興基金を直接使用することは制限されていたためである¹⁸⁾。

一方で、復興支援員は震災復興特別交付税が財源であるため、被災自治体が事業主体となった¹³⁾。しかし、前述のとおり、東日本大震災の被災自治体は膨大な災害復旧・復興事業へ対応する必要があり¹⁾、復興支援員事業関係者間の連携調整やプログラムの作成等⁶⁾、活動全体のマネジメントにあたる体制に限られた資源で構築する必要があった。

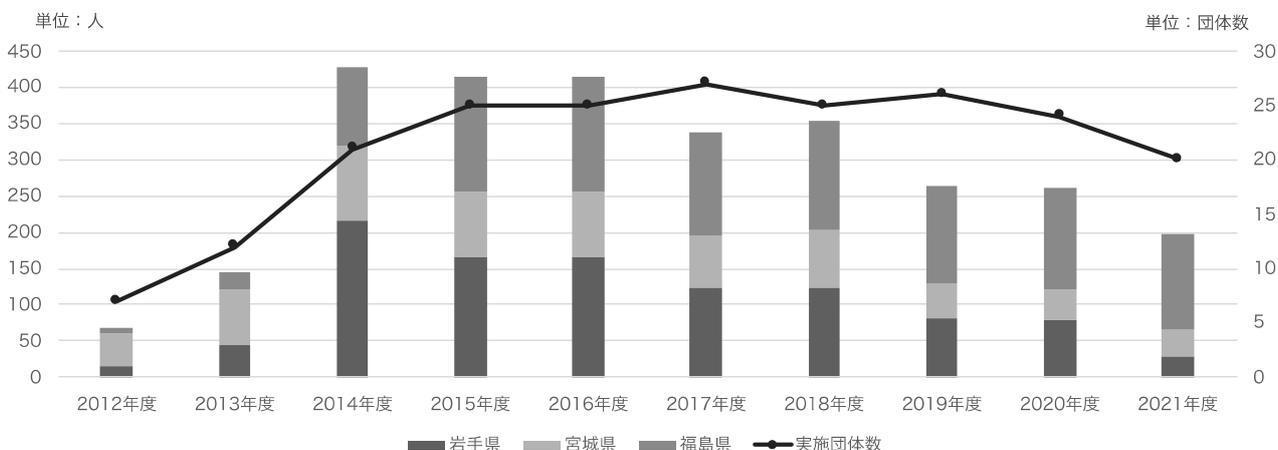


図1 復興支援員の人数と事業実施団体（県・市町村）数

出所）総務省・復興支援員取組事例集（平成24年度～令和3年度）⁸⁾より作成

東日本大震災での復興支援員のマネジメント体制については、2015年時点での宮城県内における事業実施状況の暫定的な報告¹⁹⁾のほか、個別事例を取り上げた研究が複数確認できる。

まず、石巻市北上地区の復興支援員事業では、自治体からNPOへの委託事業として実施されており、当該事業に関わる主体間の関係性・連携状況について言及されている²⁰⁾ ²¹⁾。特に、自治体は被災によって行政機能が低下し即時的な対応が難しい状況にあったことから、被災地支援で現地と関わりを持っていたNPOが復興支援員事業を受託し、仙台に事務所がある中間支援組織が後方支援を展開していたことが特徴として挙げられている²⁰⁾。

次いで、福島県における福島第一原子力発電事故に起因する広域避難者の支援体制について、以下の2つの復興支援員の事例が確認できる。

一つは福島県浪江町の事例である。2013～2014年度の復興支援員のマネジメント体制について、避難先の支援団体及び支援員との情報共有や調整を担う中間支援組織の意義に着目した整理がなされている²²⁾。

もう一つは埼玉県における復興支援員の事例である¹⁴⁾。埼玉県では労働者福祉協議会（福島県、富岡町、浪江町から事業受託）とNPO（双葉町、大熊町から事業受託）によって復興支援員事業が展開されており、2事例の概要の比較がなされている。

このように、東日本大震災被災地における復興支援員のマネジメント体制については個別事例を中心に扱った論考が確認できる。また、その体制が構築された背景を示す先行研究も確認できる一方で、その体制が構築された経緯や体制にこめられた理念が詳しく分析された先行研究は管見の限り殆どない。

他方、複数の主体が関わる人的支援施策のマネジメント体制という観点では、復興支援員と同様に総務省が所管する地域おこし協力隊を題材として一定の研究の蓄積がみられる。当該事業は趣旨の一つが「任期終了後の赴任地への定住」であること、任期が「最長3年」であること²³⁾など、復興支援員の条件と異なる部分はあるが、当該事業のスキームを参考に復興支援員制度の設計がなされた⁷⁾こともあり、以下に挙げる先行研究群から有用な示唆が見出せよう。

まず、事業の特徴として、地域、協力隊員、自治体担当者の3つの変数があることが挙げられている²⁴⁾。このことは以前からの「補助金」行政には見られない特徴であり、各々が試行錯誤しながら変化、

成長していく事業だとされる。他方で、隊員と地域とのミスマッチにより機会を活かしきれない地域があると同時に、人材による継続的な関わりによって「地域の変化」が期待されていることから、当事者間での共通理解が不可欠とされている²⁵⁾。

上記に加えて、事業主体である自治体において具体的にとるべき方策についても先行研究から複数確認できる。まずは、中越・地域復興支援員から得られた知見を踏まえて、受入前にビジョンやロードマップを作成することと、隊員の活動期間中は双方を用いたPDCAサイクルを3者で回していく必要性が示されている²⁶⁾。また、このサイクルの検証プロセスにおいては、状況に応じて成果指標とする軸を変更するなど、自治体の柔軟性が求められるとしている。次いで、全国の市町村の協力隊事業担当者に対する質問紙調査の分析結果からも人材の受入体制に対する示唆を得ることができる²⁷⁾。隊員の業務領域の設定等についても言及されているが、特に復興支援員にも通ずる地域の活性化感の向上という観点では、受入前の協議のみならず、着任した隊員の意向を汲む、地域の関係者を包含する体制の充実が必要だとされている²⁷⁾。また、同じ著者らによって2年後に実施された同様の調査結果からは、受入体制の形式的な整備は進展が見られるものの、地域や自治体との関係に悩みを持つ隊員が増えており、3者を中心としたチームビルディングが有する意義が強調されている²⁸⁾。

また、自治体による日常的な業務管理の観点から実事例に基づく複数の分析がなされている。隊員が就業する際の期待等のギャップに由来する「リアリティ・ショック」を鍵概念に用いた研究²⁹⁾では、他者への働きかけ（相談、要望、連携等）と、自身の働きかけ（活動に対する態度・解釈の修正、自己学習等）によって、アドバイスを受れたり、自治体によるマネジメント体制が修正されたりするなどのサポートがあり、これらが結果的に「リアリティ・ショック」の克服につながったと考察されている。他方、岡山県美作市の事例を題材とした研究³⁰⁾では、従業員を組織内に確保するためのリテンション・マネジメントの枠組みを用いた分析の結果、活動の充実感や定住意向の向上に影響を与える要点として、1) 地域からの信用・サポート、2) 仲間との連携、3) 生活モデルの確立、の3つを自治体が留意すべき事柄としている。

最後に、3者の支援を行う主体への言及³¹⁾もなされている。具体的には、大学³²⁾、都道府県庁³³⁾ ³⁴⁾、

広域プラットフォーム³⁵⁾をその対象としており、具体的取組は、地域内での関係主体間の調整や隊員の募集³²⁾、研修・交流機会の提供^{33) 34) 35)}、意見や情報収集及び提供・助言³⁵⁾等に大別できる。

以上、本稿の主題である復興支援員との共通点が見出せる、地域おこし協力隊のマネジメント体制に関する先行研究では、隊員、地域、自治体の3者での目標や計画等の認識の共有、連携の構築等が重要視され、日常的な業務管理も含めて事業主体である自治体が果たす役割に対する言及が複数確認された。

しかし、改めて復興支援員を捉え返せば、先述した行財政改革と復興事業の集中等による自治体職員の不足という状況下においてマネジメント体制が構築され、先行研究²⁰⁾でも触れられているとおり、地域おこし協力隊と同様にNPOによる一定のサポートの実態が確認されている。

以上を踏まえ本稿では、上記の状況下で構築された復興支援員のマネジメント体制の要点を明らかにすることを目的とする。具体的には、岩手県釜石市の「釜援隊」を題材に、マネジメント体制が構築された経緯や体制にこめられた理念に着目する。事例の選定理由は、先に示した人的支援施策のマネジメント体制構築の論点に関連して、以下の特徴が見られるからである。

それは、釜援隊の事例では事業導入にあたって行政と民間で構成する協議会が新設されており、当該協議会には既存の組織とは異なる、何らかの機能が期待されたことが示唆されるからである。他の大半の地域では自治体が直接復興支援員を任用する直営方式や、自治体からNPO・企業等に対する業務委託の方式が取られており、協議会を新設し仕組みをゼロから構築するという動きは、一見すると、先に述べた事業主体となる自治体の負担軽減には逆行するとも考えられる。本事例において協議会形式の採用に至った経緯や重視していた点を明らかにすることは、災害後の人的支援施策のマネジメント体制の構築に対して新たな知見をもたらすと考えられる。

また、現在では、災害発生時に地域内に配置されている地域おこし協力隊及び彼ら彼女らのネットワークが災害対応にあたるケース^{36) 37)}も確認されている。地域おこし協力隊と復興支援員の相違点は前述のとおりである。しかし、両者の共通点として、一定期間展開される人的支援である点、地域、支援人材、自治体担当者の3つの変数がある²⁴⁾点が挙げられ、双方の事業の効果的な運用には共通する要点が存在すると考えられる。よって、本研究は頻発化・

激甚化の傾向にある災害への人的な面からの対応として、広く現場の実践活動への含意を有すると考えられ、社会的意義を有するといえよう。

2. 調査方法

釜援隊について、公開されている釜援隊のWebサイト³⁸⁾や活動報告書³⁹⁾、文献資料による調査のほか、表1に示す関係団体へ各々30～60分程度のヒアリングを実施した。主な調査項目は、マネジメント体制が構築された経緯、関係者間での協議・情報共有の機会の実態、日常的な隊員の業務管理の方法等である。本稿を作成後、ヒアリング対象の3名によって内容の確認を受けた。なお、表下部の人物は、2016年7月から2023年3月末まで協議会会長を務めていた。

加えて、各々のヒアリングに際して提供された資料も事例の記述に用いている。

表1 釜援隊に関するヒアリング調査対象 一覧

団体	調査対象者	釜援隊での位置付け	調査日
釜援隊	マネジメント 隊員	釜援隊の業務管理、隊員に対する後方支援	2022年 4月26日
団体A	制度設計を 担当した職員	釜援隊のマネジメント母体の構成員、アドバイザー	2022年 5月12日
協議会	会長	釜援隊のマネジメント母体の代表	2022年 9月22日、 2023年 7月25日

以下に本論文の構成を示す。続く3章では調査結果として釜援隊の制度導入及び制度設計の経緯、制度の特徴について記述する。最後に、4章において考察と結論を述べる。

3. 調査結果

3.1 岩手県釜石市「釜援隊」のケーススタディ

ここからは、釜石市における復興支援員事業の導入、制度設計の経緯と概要について記述する。なお、以下の内容は主に、釜援隊のWebサイト³⁸⁾、活動報告書³⁹⁾、文献資料、表1に示した各団体へのヒアリング結果、各団体からの提供資料に基づく。なお、釜援隊事業は2013年4月に開始され、2021年3月に終了している。

(1) 釜援隊の導入及び制度設計の経緯

のちに確認するが、釜援隊の導入に際しては、2012年6月から釜石市内で支援活動を開始した団体Aに

よる影響が大きい。はじめに、2012年当時の釜石市役所を取り巻く状況を確認する。

表2 2010年度と2012年度における
釜石市役所の職員数と予算の比較

	2010年度	2012年度	2010年度比
職員数(人)	422	404	0.96
予算(十万円)	298,047	1,606,050	5.39

出所) 職員数は各年度の「釜石市の給与・定員管理等について」⁴⁰⁾ ⁴¹⁾ より引用、予算は釜石市決算資料⁴²⁾ ⁴³⁾ より引用

注) 職員数は各年4月1日時点

注) 予算は一般会計と特別会計の合算値

表2は、釜石市役所の職員数と予算について、2010年度と2012年度を比較したものである。まず、2012年度の職員数は、2010年度と比較して微減となっている。釜石市役所では震災発生後に各地の自治体や民間団体からの派遣職員も受け入れていたが、その数は2012年2月1日時点では20名、2013年2月1日時点では45名⁴⁴⁾ であり、それらを加算したとしても2010年度と比較してほぼ同数もしくは1割に満たない増加率であった。一方、2012年度の予算は2010年度比で5倍を超えており、人員体制の大きな拡充がない中で膨大な復旧・復興事業に対応していた。

上記の状況下で、2012年6月から釜石市唐丹地区において表1内の団体A(東京に本部がある)がコミュニティ支援の活動を開始した。スタッフは応急仮設住宅に住み込んで支援活動の傍ら住民が抱える課題感を調査していった。その中で、とりわけ行政と地域住民の相互理解の不足を感じたという。当時、コミュニティ支援においては、復旧・復興に向けて取り組むべきことが増えたり、地域外からの支援団体等を含めて関係者が増えたりしたことで、関係者間の情報共有や有機的な連携を促す仕組みが必要とされていた³⁸⁾ ³⁹⁾。

釜石市における団体Aの活動は、国際金融機関の支援を受けて展開されていた。団体Aは当時、市内

に職員を派遣し事業や活動の立ち上げに対する伴走支援に注力していた。団体Aは市復興推進本部への活動報告の機会を定期的に設け、外部支援者として捉えた現地の課題や解決策の提示を行っていった。その過程で団体Aの活動が支援者間の連携促進や住民間での情報共有といった意味で評価され、「外部支援者による長期的支援」の必要性が関係者に共有されていくこととなる。しかし、実際的にはこれまでの活動を通じて信頼を獲得してきた団体Aの取組を市内で横展開するというのが具体的な構想であった。団体Aのように、行政の立場ではなく、行政、地域住民、支援組織をつなぐ「半官半民のコーディネーター」の構想である。この外部のコーディネーターによる取組を地域内で横展開するという、制度に先立つ理念の構想は、中越・地域復興支援員の端緒である、中間支援組織「中越復興市民会議」による集落支援を横展開する構想とも符合するものである⁴⁵⁾。

2012年4月に創設された総務省・復興支援員の活用を念頭に置きながら、事業の具体化に向け、2012年夏頃から具体的な制度設計が行われた。制度設計の原案作成及び初動期の事業運営を主導したのは団体Aの職員2名と、釜石市役所復興推進本部職員の計3名であった。なお、この市役所職員は、2012年11月に任期付き職員として首都圏の企業から市役所に転職した者である。この3名で原案を作成したのち団体Aのディレクター、釜石市役所復興推進本部事務局長との議論を踏まえてブラッシュアップを行い、団体A代表と副市長のチェック・承認を受けるという流れで進められていった。また、制度設計のプロセスでは中越・地域復興支援員事業の関係者をはじめ、過去の災害復興支援経験者らとも随時意見交換を行った。

その後、庁内での調整や意思決定、各種手続きを踏まえて、釜援隊は2013年4月に7名で発足した。その後の各年4月時点の隊員数と、そのうちマネジメントを担う隊員数の一覧を表3に示す。加えて、「協働先」と呼称される、各隊員のカウンターパートとなる組織・部局の一覧を表4に示す。釜援隊では活動の

表3 釜援隊の総隊員数・マネジメント隊員数

	2013年4月	2014年4月	2015年4月	2016年4月	2017年4月	2018年4月	2019年4月	2020年4月
総隊員数	7	13	14	13	14	13	16	13
上記のうち マネジメント隊員の数	2	4	5	5	4	4	4	2

出所) 釜援隊の活動報告書³⁹⁾ より作成

軸について、地域コミュニティを主な対象とする「地域軸」と、水産業や林業等の産業を主な対象とする「テーマ軸」に分けて整理を行っている。

表4 釜援隊・隊員の協働先一覧

軸	協働先
地域軸	<ul style="list-style-type: none"> ・鶴住居地区復興まちづくり協議会 ・唐丹地区生活応援センター ・NPO法人釜石東部漁協管内復興市民会議 ・社会福祉法人釜石市社会福祉協議会 ・平田地区生活応援センター ・釜石地区生活応援センター ・鶴住居地区生活応援センター
テーマ軸	<ul style="list-style-type: none"> ・オンデマンドバスプロジェクト ・釜石市役所観光交流課⁽⁴⁾ ・一般社団法人釜石観光物産協会 ・三陸ひとつなぎ自然学校⁽⁵⁾ ・釜石まちづくり株式会社 ・釜石六次化研究会 ・一般財団法人釜石・大槌地域産業育成センター⁽⁶⁾ ・NPO法人アットマークリアスNPOサポートセンター ・釜石市役所オープンシティ推進室 ・NPO法人かまいしリンク ・釜石地方森林組合 ・株式会社かまいしDMC ・岩手大学釜石キャンパス ・釜石市役所震災検証室

釜援隊では定例会議として週1回（2018年からは2週に1回）、全隊員参加による進捗共有の場を設定していた。また、年1回程度合宿研修を実施し、隊全体のビジョン・ミッションの確認も含めて基礎的な目線合わせを隊員間で実施していた。

以下では、制度設計面での特徴と、隊員で構成する釜援隊の組織としての特徴を取り上げる。

(2) 制度の特徴：協議会を母体とするマネジメント

まず、制度面での特徴である「協議会を母体とするマネジメント」について述べる。具体的には、マネジメントの母体として釜石リージョナルコーディネーター協議会（以下、「協議会」とする）が設置された。市の部次長級以上の役職者が会長を、市復興推進本部事務局が事務局を担い、協議会のメンバーには活動の趣旨に賛同する者が参画し事業全体の意思決定を行う。

事業のマネジメント体制の検討の過程では、最終的に採用された協議会方式のほか、市による直営、

業務委託の方式も視野に総合的に検討がなされた。具体的には、以下に示すそれぞれの方式を採用した場合のメリット・デメリットを含めて関係者での議論が重ねられた。直営の場合には事業主体である市の意向を十分に事業に反映できるメリットがある一方で、事業運営にかかる市の業務負担がデメリットとされた。他方、業務委託の場合には、市の負担軽減が図れる代わりに、他の方式と比較して事業への市の関与度合いが低くなることが懸念とされた。関係者による協議の結果、最終的には、団体Aがそれまでの支援活動で実現していた「半官半民のコーディネーター」の実現にあたり最適だと考えられ、かつ上記のメリット・デメリットのバランスを取ることができる協議会方式に決定した。また、協議会方式のメリットとして、庁内での決裁を必要としない迅速な予算執行が可能となることも事前に関係者間で認識が共有されていた。加えて、事業開始後には、協働先・隊員との定期的な面談の実施や隊員の目標・進捗管理等を担うマネジメント隊員が、協議会事務局との協力のもと、協議会に係る事務局業務の一部を担った。このことにより、結果的に業務負担が分散される体制が実現された。

事業における協議会の位置づけは、釜援隊の運用機関であり、法人格を有しない任意団体であった。協議会を法人化せず任意団体とした主な理由は、復興支援員を含む復興事業全般が時限付きだったためである。釜石市から協議会に対して復興支援員事業費が負担金として拠出された。協議会の最高意思決定機関である総会は半年に一度開催され、総会では、協働先の決定、隊員の採用・配置の最終決定、活動報告の承認及び活動方針の決定のほか、例年3月の総会では次年度の活動予算の決定が行われた。活動方針の決定に際しては、後述する目標設定・パフォーマンスレビューシートに基づいて、マネジメント隊員が各隊員の目標の達成状況を協議会に報告し、講評をもとに活動方針が決定された。

また、協議会では隊員との契約にあたり、市から隊員への委嘱状の交付、業務委託契約・秘密保持契約の締結、業務管理、報酬支払、経費精算等のタスクがあり、適宜協議会事務局とマネジメント隊員とで分担・協働して、協議会における業務を遂行した。

加えて、上記の総会とは別に、協議会事務局とマネジメント隊員による月次の事務局会議が設けられており、活動の進捗報告を含め、日常的な情報交換がなされていた。

協議会における調整事項として利益相反への対応

がある。これは協議会の構成員や協議会事務局のメンバーの多くが市役所職員で構成されていることに対する配慮であり、釜援隊の「半官半民のコーディネーター」としての立ち位置を保持するための仕組みである。「半官半民のコーディネーター」の役割を貫徹しようとするれば、ともすれば隊員は行政と住民の間で「どっちつかず」の状況に陥る懸念が生じる。具体的には行政施策と地域住民の意向に齟齬があり調整が必要な場合等である。さらに、上記の「半官半民のコーディネーター」という理念に基づけば、特定の組織・団体へ偏った利益をもたらすような活動も避ける必要があった。

これらの懸念への対応の一つは、隊員と直接的に活動を共にする協働先は協議会の構成員とせず、活動方針の意思決定に関与しない形を取った。加えてもう一点は、行政と地域住民との調整が必要な案件への個別対応である。具体的には、マネジメント隊員が事務局会議や復興推進本部事務局会議等の場で市の幹部職員とも懸念事項について情報共有を行い、利害調整を行っていた。

釜援隊隊員の立場は、活動の自由度を確保する観点から個人事業主とし、協議会との業務委託契約が交わされた。また、「8:2のルール」という独自のルールを設けていた。これは、活動時間の2割を協働先とのミッション以外で、復興に資する活動の範囲内で、隊員個人の成長にもつながる目標に基づく活動に従事できるというものである。団体Aと連携していたインターネット関連サービス企業の社内ルールを参考に導入したという。本ルールは活動の自律性の確保をねらいとして採用された。

(3) 組織の特徴：マネジメント隊員を隊に内包する

次いで、釜援隊の「マネジメント隊員を隊に内包する」点について述べる。この点は、団体Aが構想していた、現地での直接的・継続的なマネジメント体制を構築するという前提を踏まえてのことであった。その上で、隊全体としての活動の自律性の確保、離職率の低下のほか、自治体の管理コストを抑えることによる、迅速かつ円滑な事業導入及び運営もねらいの一つとして体制が設計された。

マネジメント隊員の具体的な業務としては、隊員と協働先との定期的な面談の実施、目標・進捗管理を目的とした隊員個人との面談の実施、隊員間の協働プロジェクトや情報共有の推進、経費精算等の予算執行や事務手続きの決裁等が挙げられる。そのほかに隊員の配置転換が挙げられる。これは、地域のニーズの変化に伴ってミッションに対する役割が終

了した隊員等が対象であり、配置転換に向けた関係者との調整をマネジメント隊員が担った。

目標・進捗管理については、団体Aが作成した「目標設定・パフォーマンスレビューシート」⁽⁷⁾を活用している。当該シートには、各隊員が担当する協働先ごとの活動のビジョン・ミッション、月次の計画と進捗が一覧化される仕様となっている。

年度当初にマネジメント隊員と隊員が当該シートに基づき面談を行い、活動内容と成果指標のすり合わせを行う。その後、協働先を交えて3者で面談を行い、活動内容についての合意を図る。同様の面談を半期時点と期末に実施し、進捗管理を行っていた。

加えて、マネジメント隊員は他の隊員とはフラットな関係であり、指揮命令系統の上下関係はない。あくまで役割の一つとしてマネジメントの役割を担っており、マネジメント隊員も管理業務だけでなく自身も協働先とのプロジェクト推進役を担っていた。このプレイングマネージャー的な役割のヒントとなったのは、制度設計の原案を作成した、団体Aの職員が以前在籍していたテレビ番組の制作会社の体制にある。その企業は社長が3名おり、いずれもプロデューサーやディレクターといった現場での仕事と経営者を兼務していた。テレビ番組の制作者は現場の仕事で第一義的に考えているが、その一方で、組織全体としてはマネジメントも必要であるということから上記のような体制がとられていたという。その経験から、災害復興支援の活動に従事したい人も同様に、現場での活動への関心が高いと考えられ、隊員を募集する際にマネジメントのみの業務に限定してしまうと、スキルが高くても応募してこない懸念が考えられたという。このことから、組織におけるマネジメント業務のみに限定させない形として、プロジェクトの推進役を兼務するように設計された。

2016年度からは、マネジメント隊員のうち1名に「統括マネジメント」の役割が制定された（対外的には「隊長」と呼称されていた）。釜援隊としての意思決定及び事務処理に関する責任を負う、マネジメント隊員の筆頭として位置づけられた。

(4) 釜援隊事業終了に向けた取り組み

釜援隊では2017年度から、2020年度での事業終了に向けたプロジェクトを開始した。「釜援隊の海図2020」という名称で、外資系情報サービス関連企業との協働でこれまでの事業全体の成果と提言をまとめた。また、隊員と協働先の間では、既存の目標設定・パフォーマンスレビューシートに活動終了時の最終ゴールや活動終了後の担い手の欄を追加した

シートを用いて、隊員と協働先との認識合わせを進めていった。

加えて、2021年3月には事業の総括として活動報告書の発行と報告会を実施し、その活動の幕を閉じた。

最後に、釜援隊のWebサイト³⁸⁾、活動報告書³⁹⁾、ヒアリング結果から作成した釜援隊の組織図を図2に示す。

4. 考察・結論

ここまで、釜援隊における制度と組織の特徴について述べてきた。本稿の主たる関心である、マネジメント体制構築における要点と、関係者間における事業目標等の認識の共有、調整について整理する。

4.1 釜援隊のマネジメント体制構築における要点

釜援隊のマネジメント体制の構築において最重要視されたのは、団体Aが体现していた「半官半民のコーディネーター」という事業の理念である。その理念を実現する上で最適だと考えられた形として、自治体による直営、委託といった他の選択肢との比較及び総合的な判断を踏まえ協議の上で協議会方式が採用された。そして、上記の理念のもと、一連の制度・組織デザインの中に自治体の直営と比較して自治体の負担を軽減する要素が組み込まれていったと整理できよう。

一方、日常的な活動のマネジメントは、隊全体の自律性の確保の観点から、隊員の中に位置付けられたマネジメント隊員が担った。ここでの自律性とは制度設計の端緒を担った団体A及び自治体からの自

律性を示している。マネジメント隊員は、目標・進捗管理をはじめとした全般的な業務管理の役割を担っていた。

日本における協働は行政コストの削減手段と見做される傾向が強い⁴⁶⁾とされる。一方で、本事例では団体Aの活動が契機となった「半官半民のコーディネーター」の具体化・制度化の過程で、自治体にとって無理のない、協働による事業運営体制が実現されたといえよう。

加えて、目標管理のツールやマネジメント隊員の位置づけ、隊員における「8:2のルール」等には、団体Aを介して民間部門の有する知見が活かされた。

4.2 釜援隊の事業関係者間における

目標や計画に対する共通認識づくりと調整

次いで、本事例の事業関係者間における目標や計画に対する共通認識づくりと調整に関しては、大きく、協働先と隊員間に関わる事柄と、協議会を母体になされた事柄の2つに分けることができる。

まず、協働先と隊員の間では、マネジメント隊員が仲介する形で目標のすり合わせや進捗の確認が定期的になされる仕組みが取られていた。

次いで、協議会では上記の進捗報告を踏まえ事業全体の方針決定がなされていた。さらに、利益相反への対応として、マネジメント隊員が主に自治体との利害調整にあたってきたことが確認できた。

災害復興の過程では、しばしば行政と地域住民の間で、復興の目標像の齟齬⁴⁷⁾や、対立構造に陥ること^{48) 49)}が指摘される。先述のとおり、釜石市内にお

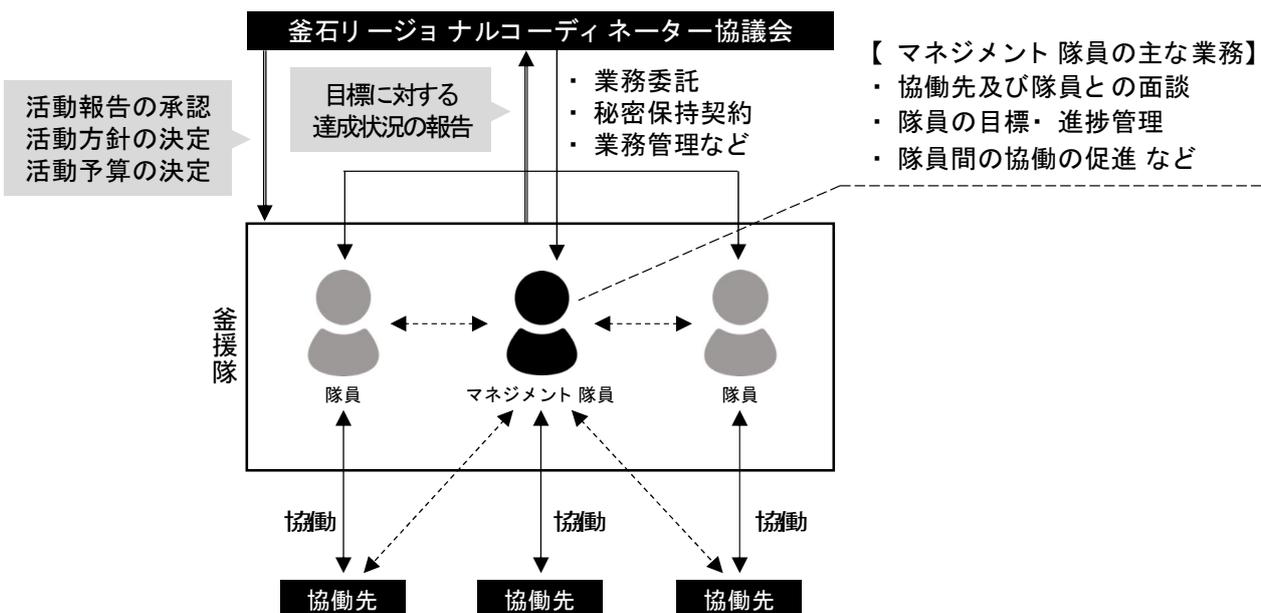


図2 釜援隊を取り巻く組織関係図

ける団体Aの当初の活動でも地域住民と行政の相互理解の不足が認識されていた。これらのことを鑑みれば、現場での活動に取り組む隊員と協働先（地域住民）間の調整と、自治体を事業主体とする隊全体の意思決定・調整の場が分かれていたことは、「半官半民のコーディネーター」のポジションを保持する上でも、さらには無用なコンフリクトを事前に避ける意味でも重要な制度と組織のデザインであったと考えられる。

特にマネジメント隊員においては、上記のいずれの階層においても地域住民、隊員、自治体といった事業関係者を仲立ちし、調整にあたるという中心的役割を担ってきた。換言すれば、釜援隊と外部のステークホルダーとの境界において関係性をマネジメントする存在として制度的に位置付けられていた。

組織間関係の中で上記のような役割を担う主体について、組織論の分野では「境界連結者 (boundary spanner)」という概念⁴⁸⁾が提示されている。釜援隊のマネジメント隊員もその一種だと考えられる。境界連結者とは、「組織環境を積極的に解析し、情報収集活動を行い、組織や制度の壁を越えて支持を得て、自身が所属する組織やユニットと周囲の環境との間の情報共有や活動の調整を行い、境界を越えてプロセスやアクターをつなげる人たち」と定義されている⁵⁰⁾。本概念は、平時の官民協働を支える分析視角としての応用可能性⁵¹⁾が指摘され、さらに不確実性が高い災害後の復旧・復興の文脈での多様なアクターの連携を捉える際の分析枠組みとして先行研究で用いられている⁵²⁾⁵³⁾。とりわけ東日本大震災被災地の復興過程における境界連結者を対象とした研究⁵²⁾では、支援団体 (NPO 等) の境界連結者の特性の一つとして「行政と住民との調整」能力が明らかにされており、この点は本事例のマネジメント隊員が担っていた役割とも合致するものである。加えて、東日本復興構想会議の提言に示された、復興支援員の原初の構想¹²⁾との一致をもみることができる。

4.3 復興支援員のマネジメント体制に対する考察

ここまでの釜援隊のケーススタディから得られた知見をもって復興支援員のマネジメント体制に対する考察を行う。

一点目は、各地区内で事業関係者、とりわけ地域住民との目標や計画の認識の共有が制度化されていたか、という点である。宮城県内に限れば、本事業は自治体による直営もしくは自治体から民間団体への委託事業として各地区で実施された¹⁹⁾。それらの場合、実質的には、事業の主体となる自治体や受託

団体のみで意思決定が可能であり、ともすると「閉じた」事業になる懸念が想定される。特に、復興支援員は時限のある制度だからこそ、「支援の終わり方」も含めて活動を共にする地域住民との認識合わせや計画の共有が重要であること²⁶⁾は、既に課題として指摘されていることを改めて強調したい。

釜援隊の事例では協議会での意思決定や、隊員と住民の認識合わせは制度内に仕組みとして位置付けられていたことが確認された。また、目標設定・パフォーマンスレビューシートという具体的なツールも用いられ、事業終了に向けて如何に釜援隊の活動を閉じていくかという認識合わせの基点にも活用された。

二点目は、一点目にも関連するが、行政と地域住民の調整役を担う境界連結者の人材確保や育成である。いずれのマネジメント体制であっても、復興支援員の事業の性質上、活動中には行政と住民との調整が少なからず発生すると考えられ、災害後のリソースが不足する状況を考えれば、行政外部のいずれかの主体が境界連結者の役割を担うことが現実的であろう。釜援隊のように隊員の中に明確に役割を付与する方策のほか、地域住民と協働する復興支援員自身が担うケースもあり得るだろうし、委託の場合は受託団体職員がその担い手となる場合もあるだろう。その一方で、境界連結者に求められるリーダーシップは複雑かつ高度なもの⁵⁴⁾とされ、人材の確保や育成は事業推進にあたって検討すべき事項である。なお、釜援隊のマネジメント隊員は、企業等での社会経験が豊富な人材らが担っていた。とりわけ2016年度から総括マネジメントを担った人材は、首都圏での20年超にわたる豊富な企業経験に加えて、2014年の着任当初からマネジメント隊員として従事していたこと、関係者との信頼関係も十分に構築していたことから、事業の基盤となる事業関係者間の調整や連携促進を中心的に担い、制度と体制の維持に貢献してきた。なお、東日本大震災後のサードセクターにおけるコーディネーターを対象とした研究でも、セクターや組織を超えた、複数の異なる文化の経験を有することの重要性が示されている⁵⁵⁾。他方、実際的には上記のような経験・素養を有した人材の採用もさることながら、OJTや研修機会による人材育成も必要であろう。

4.4 今後の研究課題

最後に今後の研究課題として3点述べる。

一点は、釜援隊の体制や活動の評価である。具体的には、本稿で示した体制での活動において実際に

コンフリクトは発生しなかったのか、自治体の負担は減ったのかという論点のほか、自治体の負担が減ったとして、表4に示した協働先や、釜援隊の隊員、マネジメント隊員、協議会事務局等が業務負担を肩代わりすることになってしまわなかったのかといった論点が考えられる。また、それらの関係者から釜援隊の体制や活動はどのように思われていたのか等の評価することが重要だと考える。

もう一点は、復興支援員事業における関係者間の関係性のマネジメントに必要なスキル・素養の把握である。本事業は地域おこし協力隊同様、地域、支援員、自治体担当者という3つの変数があり、委託事業の場合は受託団体も含めると変数が4つとなる。これら複数の関係者での目標や計画を介した共通認識づくりを仲介しながら事業を推進していくには相応のスキル・素養が必要だと考えられ、これらを明らかにすることは人材育成につながる実践的含意も引き出せると考えられる。そしてその基盤には境界連結者に関する知見が参考となるだろう。

最後は、ケーススタディで詳細を確認した釜援隊以外の事例について、マネジメント体制の把握や類型化、その体制が採用された経緯の分析である。本稿では、協議会を新設した釜援隊に焦点を絞って詳細な記述と分析を試みた。他方、他の地区においてもマネジメント体制の構築にあたっては個別の背景があることが想定され、それらに対する分析と本稿で得られた知見を比較検討することで、新たな示唆が得られると考える。

5. 謝辞

調査にご協力いただいた関係者の皆様に、ここに記して感謝申し上げます。

補注

- (1)復興支援員への報酬費について「地域おこし協力隊の報酬費等を上限に特別交付税措置」を行うこと、総務省の支援として「地域おこし協力隊等のノウハウを活かし、募集や研修、マネージメント、情報提供の面で地方公共団体をサポート」する旨¹³⁾が謳われている。
- (2)復興支援員が従事する「復興に伴う地域協力活動」のうち、「地震・津波被災地域の『地域おこし活動の支援等』」は2025年度で特別交付税措置を終了すること⁹⁾としているが、それ以外の「心のケア等の被災者支援」については「被災者支援総合交付金等により、事業の進捗に応じた支援を継続する」旨⁵⁰⁾が示されている。
- (3)あくまで参考値であるが、2017年2月に実施された宮城

県内の復興支援員に対するアンケート調査 (n=68、回収率：94.4%) では復興支援員従事者の震災発生時の居住地を聞いており、回答者の42.6%が活動市町内、14.7%が活動市町外 (県内)、42.6%が活動市町外 (県外) であった⁵⁷⁾。

- (4) 2022年11月末時点では、釜石市役所商工観光課。
- (5) 2022年11月末時点では、さんつな。
- (6) 2022年11月末時点では、公益財団法人釜石・大槌地域産業育成センター。
- (7) 書式のサンプルは釜援隊のWebサイト³⁸⁾よりダウンロードが可能である。
- (8) 「対境担当者」の訳語があてられる場合もあるが、本稿では現在主流となっている「境界連結者」の訳語を採用する。

参考文献

- 1) 鍵谷一 (2013), 自治体間連携による職員の長期派遣のあり方について, 都市政策, No.153, pp.4-13.
- 2) 阪本真由美 (2014), 復旧・復興業務に対する都道府県間の人的支援調整に関する研究—東日本大震災の事例を中心に, 地域安全学会論文集, No.24, pp.245-252.
- 3) 復興庁 (更新年不明), 「WORK FOR 東北」, <https://www.reconstruction.go.jp/topics/main-cat1/sub-cat1-11/20131002164052.html> (2022-6-3) .
- 4) NPO 法人 ETIC. (更新年不明), 右腕プログラム概要, <http://michinokushigoto.jp/program> (2023-7-27) .
- 5) NPO 法人 ETIC. (2015), ローカル・イノベーターズ・データブック 2016—レジリエントな地域コミュニティづくりとアントレプレナーシップの役割.
- 6) 総務省 (2012), 「復興支援員」の推進について, https://www.soumu.go.jp/main_content/000239073.pdf (2023-8-2) .
- 7) 石塚直樹 (2013), 復興支援員制度の1年目, 建築雑誌, Vol.128, No.1647, pp.2-3.
- 8) 総務省 (2023), 復興支援員 取組事例, https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/02gyousei08_03000067.html (2023-7-28) .
- 9) 総務省 (2016), 復興支援員推進要綱の一部改正等について (通知), https://www.soumu.go.jp/main_content/000751012.pdf (2023-7-27) .
- 10) 総務省 (2021), 復興支援員推進要綱の一部改正等について (通知), https://www.soumu.go.jp/main_content/000751013.pdf (2023-8-2) .
- 11) 新潟県中越大地震復興検証調査会 (2015), 新潟県中越大地震復興検証報告書.

- 12) 東日本大震災復興構想会議 (2011), 復興への提言—悲惨の中の希望, p.17.
- 13) 総務省 (更新年不明), 「復興支援員」制度について, https://www.soumu.go.jp/main_content/000803889.pdf (2022-7-30) .
- 14) 西城戸誠・原田峻 (2019), 避難と支援—埼玉県における広域避難者支援のローカルガバナンス, 新泉社.
- 15) 宮城県 (2021), 復興応援隊, <https://www.pref.miyagi.jp/soshiki/densho/futtukou-ouentai.html> (2023-7-27) .
- 16) 新潟県 (更新年不明), 地域復興支援事業「地域復興支援員設置支援」, <https://www.pref.niigata.lg.jp/uploaded/attachment/192088.pdf> (2022-6-2) .
- 17) 田口太郎 (2015), 復興まちづくりにおける「地域復興支援員」の取り組み, 中越地震から 3800 日—復興しない被災地はない, ぎょうせい, pp.127-181.
- 18) 同書 (巻末注), p.279.
- 19) 中沢峻 (2016), 住宅移行期において「復興支援員」が果たしてきた役割—宮城県内の制度運用状況を事例として, 弘前大学大学院地域社会研究科年報, No. 12, pp.73-85.
- 20) 西城戸誠・関司直也 (2015), 北上町の復興応援隊からみる, 地域サポート人材の役割と課題, 西城戸誠・宮内泰介・黒田暁編, 震災と地域再生—石巻市北上町に生きる人びと, pp.329-344, 法政大学出版社.
- 21) 中沢峻 (2018), 被災住民による支援活動に関する一考察—住宅移行期における石巻市北上地区復興応援隊の事例から, 弘前大学大学院地域社会研究科年報, No.14, pp.31-45.
- 22) 櫻井常矢 (2015), 震災復興・地域コミュニティ再生と中間支援システム—復興支援員の展開過程をもとに, 日本地域政策研究, No.14, pp.4-11.
- 23) 総務省 (2023), 地域おこし協力隊について, https://www.soumu.go.jp/main_content/000826128.pdf (2023-7-27) .
- 24) 関司直也 (2013), 地域サポート人材の政策的背景と評価軸の検討, 農村計画学会誌, Vol.32, No.3, pp.350-353.
- 25) 関司直也 (2013), 農山村地域に向かう若者移住の広がり持続性に関する一考察—地域サポート人材導入策に求められる視点, 現代福祉研究, No.13, pp.127-145.
- 26) 稲垣文彦 (2015), 農山村再生の実践—震災復興から考える「地域への人的支援」戦略モデル, 農業問題研究, Vol.47, No.7, pp.25-33.
- 27) 平井太郎・曾我亨 (2018), 地域おこし協力隊の入口・
- 出口戦略 全国版, 人文社会科学論叢, No.5, pp.275-313.
- 28) 平井太郎・曾我亨 (2020), 曲がり角にきた地域おこし協力隊制度—ポストコロナをにらみ, 人文社会科学論叢, No.9, pp.151-176.
- 29) 柴崎浩平・中塚雅也 (2018), 地域おこし協力隊のリアリティ・ショックと克服過程, 農林業問題研究, Vol.54, No.2, pp.25-35.
- 30) 柴崎浩平・井上優・中塚雅也 (2014), 自治体行政による地域おこし協力隊の管理体制とその留意点—岡山県美作市を事例として, 2014 年度日本農業経済学会論文集, pp.196-201.
- 31) 関司直也 (2014), 地域サポート人材による農山村再生, 筑波書房.
- 32) 高田晋史・清野未恵子・中塚雅也 (2015), 大学と連携した地域サポート人材の管理体制の構築と課題—地域おこし協力隊事業を事例にして, 農林業問題研究, Vol.51, No.2, pp.122-127.
- 33) 前神有里 (2015), 市町の協力隊事業を支える, 愛媛県の取り組み, 椎川忍・小田切徳美・平井太郎・一般社団法人地域活性化センター・一般社団法人移住・交流推進機構編著, 地域おこし協力隊—日本を元気にする 60 人の挑戦, pp.254-257.
- 34) 関司直也 (2015), 地域サポート人材を支える—三重県尾鷲市における地域おこし協力隊の受け入れから学ぶ, 小田切徳美・筒井一伸編著, 田園回帰の過去・現在・未来—移住者と創る新しい農山村, pp.140-147.
- 35) 野田満・後藤春彦 (2014), 人的支援における外部人材のための広域プラットフォームの役割に関する考察—「村落 LLP」の取り組みを通して, 日本建築学会大会学術講演梗概集, pp.111-112.
- 36) 稲垣文彦 (2019), 協力隊の地域活動の広がり可能性—災害支援活動・2018 年 7 月豪雨災害の記録, 椎川忍・小田切徳美・佐藤啓太郎・地域活性化センター・移住・交流推進機構編著, 地域おこし協力隊 10 年の挑戦, 農山漁村文化協会, pp.272-284.
- 37) 山下真美・田口太郎・森田椋也 (2022), 災害復興において地域おこし協力隊が担いうる役割とその条件に関する研究—災害以前の活動にも着目して, 日本災害復興学会論文集, No.20, pp.30-39.
- 38) 釜石リージョナルコーディネーター協議会 (更新年不明), リージョナルコーディネーター釜援隊, <https://regional-coordinator.org/> (2022-8-5) .
- 39) 釜石リージョナルコーディネーター協議会 (2019), 活動報告書.

- 40) 釜石市（更新年不明），平成 22 年度釜石市の給与・定員管理等について，https://www.city.kamaishi.iwate.jp/docs/2018081700014/file_contents/2018081700014_www_city_kamaishi_iwate_jp_shisei_joho_saiyo_jinji_detail__icsFiles_afieldfile_2015_03_18_20110301-112416.pdf（2023-8-2）。
- 41) 釜石市（更新年不明），平成 24 年釜石市の給与・定員管理等について，https://www.city.kamaishi.iwate.jp/docs/2018081700014/file_contents/2018081700014_www_city_kamaishi_iwate_jp_shisei_joho_saiyo_jinji_detail__icsFiles_afieldfile_2015_03_18_20131209-160539.pdf（2023-8-2）。
- 42) 釜石市（更新年不明），財政，https://www.city.kamaishi.iwate.jp/docs/2012110200018/file_contents/2012110200018_www_city_kamaishi_iwate_jp_shisei_joho_tokei_joho_detail__icsFiles_afieldfile_2015_03_13_20121102-181602.pdf（2023-8-2）。
- 43) 釜石市（更新年不明），財政，https://www.city.kamaishi.iwate.jp/docs/2015041000030/file_contents/2015041000030_www_city_kamaishi_iwate_jp_shisei_joho_tokei_joho_detail__icsFiles_afieldfile_2015_04_23_20150423_17.pdf（2023-8-2）。
- 44) 釜石市（2014），全国からの派遣職員が復興をサポートしています，No.1594，広報かまいし 2014 年 2 月 19 日号。
- 45) 稲垣文彦（2013），中越地震における地域復興支援員に学ぶ，日本農村計画学会誌，Vol.32，No.3，pp.354-357。
- 46) 真野毅（2018），地域協働実現のための新しいガバナンス体制の構築，佐々木利廣編著・認定特定非営利活動法人大阪 NPO センター編，地域協働のマネジメント，pp.61-78。
- 47) 小林秀行（2017），復興スローガンは何を表そうとしたのか—東日本大震災における復興計画を事例として，自然災害科学，Vol.36，No.2，pp.179-196。
- 48) 松原久（2017），「平成の大合併」地域における災害復興過程の問題とその特質—石巻市雄勝町の事例，社会学年報，No.46，pp.57-67。
- 49) 青木俊明・金子侑生（2021），防潮堤建設をめぐる地域紛争の構造とその沈静化—宮城県気仙沼市鮎立地区を対象として，日本都市計画学会都市計画論文集，Vol.56，No.2，pp.388-396。
- 50) Meerkerk, I. V., & Edelenbos, J. (2019) Becoming a Competent Boundary Spanning Public Servant. Ed. Sullivan, H., Dickinson, H., & Henderson, H., *The Palgrave Handbook of the Public S*
- 51) 森裕亮（2016），官民関係研究と「境界連結」概念—新しい分析枠組みに向けて，同志社政策科学研究，p p.83-89。
- 52) 中尾公一（2017），震災復興過程の組織間関係の形成と維持—公共・非営利領域を対象に，東北大学大学院経済学研究科博士論文。
- 53) 桑名恵（2022），新型コロナウイルス（COVID-19）の影響下での災害対応における境界連結活動（バウンダリースパニング）を可能にする要因—佐賀県の災害対応の事例から，*Journal of International Studies*, Vol.7, pp.113-130。
- 54) アーンスト，クリス・クロボット=メイソン，ドナ（2018），組織の壁を越える—「バウンダリー・スパニング」6 つの実践，三木俊哉訳，英治出版。
- 55) 菅野拓（2021），職業としてのコーディネーター—越境的協働を促すメカニズムの体現者，国際開発研究，Vol.30，No.2，pp.11-24。
- 56) 復興庁（2021），「第 2 期復興・創生期間」以降における東日本大震災からの復興の基本方針，https://www.reconstruction.go.jp/topics/main-cat7/sub-cat7-1/20210309_04_honbun.pdf（2023-8-10）。
- 57) 一般社団法人みやぎ連携復興センター（2017），平成 28 年度復興支援活動推進業務 復興支援員事業に関するアンケート調査結果について。