

共生・協働の
地域社会づくりに向けた

行政職員のための 協働の手引き



目 次

第1章 協働の基本

I 協働の意義	1
1 協働とは	1
2 協働が求められる背景	2
3 県政における協働の位置づけ～共生・協働の地域社会づくり～	3
4 協働の意義	4
5 協働の主体	5
6 協働できる分野	8
7 協働による取組の形態	8
II 協働の基本原則	9
1 目的・目標の共有	9
2 相互理解と尊重	10
3 対等な関係	12
4 役割の明確化	12
5 過程の共有	12
6 評価の実施と改善	12
7 透明性の確保	13
III 協働による取組の前提	14
1 協働の種を見つける	14
2 協働の主体と出会う	14
3 組織横断的な連絡調整を行う	16
4 情報交換・意見交換を行う	16
5 協働を提案する，協働の提案を受ける	18
IV 協働の類型	19
1 活動領域による類型	19
2 将来展望による類型	20

第2章 協働の実践

I 協働のプロセス	21
II 協働の進め方～NPO等と行政が協働する場合～	22
1 企画立案（Plan）	22
2 実施（Do）	27
(1) 委託	29
(2) 指定管理（公の施設の指定管理者制度）	38
(3) 補助・助成	42
(4) 事業共催	46
(5) 名義共催・後援	48
(6) 事業協力	51
3 評価・改善（Check・Act）	53
資料編	55
・ 事業評価票	55
・ 市町村・県の協働担当課等一覧	58

下記の委託及び助成事業の関係書類（例）は、本手引きの本体とともに「協働の手引き」（資料編）として県のホームページに掲載しています。

- ・ 企画提案募集要項
- ・ 業務委託契約書
- ・ 助成団体募集要項
- ・ 補助金交付要綱
- ・ 審査会設置要領
- ・ 審査要領

鹿児島県ホームページ

ホーム > くらし・環境 > 共生・協働（NPO・ボランティア） > 共生・協働関係冊子

第1章 協働の基本

ここでは、協働とはどのようなことなのか、協働することによってどのような意義があるのか、といった協働についての基本的な事項について解説します。

I 協働の意義

1 協働とは

【協働】

「協働」とは、複数の主体が、共通の目標の実現のために、互いを理解し、互いの自主性と自立性を尊重しながら、対等な関係を築き、それぞれの特性を活かして役割を分担し、連携・協力すること。そして、その成果と責任を共有すること。

一人や一団体の力では限界や制約（弱み）がありますが、協働により多様な主体の特性や強みが組み合わさることで乗り越えられ、単独ではできないことが可能になります。

また、協働による取組は、直面する課題を解決するだけでなく、これまでにない取組を生み出したり、新たな価値を創り出すことにつながります。

なお、協働の相手は、1者とは限らず、必要に応じて複数が連携することも重要です。

※「強み」とは、得意分野や知恵、知識、技術、資源、経験等をいいます。

ここに注意！

「協働はあくまで手段。目的ではありません。」

協働を進めていく上で注意しなければならないのは、「協働することが目的ではない」ということです。協働は、地域課題を解決するための1つの手段であり、その他に有効な手段があれば、その手段によって地域課題を解決することが必要です。

*この手引において使用する「地域課題」には「社会的課題」も含まれます。

2 協働が求められる背景

(1) 多様化・高度化・複雑化する地域課題への対応

地域社会は、少子高齢化と人口減少の同時進行や経済構造の大きな変化の中にあって、多様化・高度化・複雑化する課題を抱え、住民の生活を巡っては深刻な問題が増加しています。

これらの解決を図り、一人ひとりのより豊かな暮らしと活力に満ちた地域社会を実現するために、住民ニーズに応じた公共サービスの量の増加と質の向上や、新しいサービスの創出を図っていくことが求められています。

しかし、行政だけで公共サービスを提供していくことは、質的にも量的にも困難なことなどから、行政、地域コミュニティ組織、ボランティア団体、NPO法人、企業など多様な主体が、地域社会の担い手として連携・協力し、公共サービスを提供することなどにより、住民の暮らしを支えることが必要になっています。

(2) 地域自治の実現

これまで行政が公の領域の多くを担ってきたことにより、公共サービスの画一化や均質化が進むとともに、住民の行政への依存度が高まりました。一方、そのことで、行政と住民の間に対立が生まれることもありました。

よりよい地域社会の実現を目指していくためには、住民一人ひとりが、「自分たちのまちは自分たちの力で」という自治意識を持って地域づくりに積極的に参加・参画し、地域の自治の担い手としての役割と責任を果たすことが求められています。

このことにより、時代にふさわしい共助の仕組みをつくり、住民ニーズに応える公共サービスを創出・提供していくことが可能になり、多様性や個性を重視した新たな価値が創造され、持続可能な豊かな地域社会の形成につながります。

3 県政における協働の位置づけ～共生・協働の地域社会づくり～

このような背景を踏まえ、県では、平成16年度から「共生・協働の地域社会づくり」を県政の重要な柱の一つと位置づけ、地域コミュニティづくりやNPO等の活動促進等、様々な施策を展開しています。

【共生・協働の地域社会づくり】

「共生・協働の地域社会づくり」とは、行政だけでなく、地域の自治会、ボランティア、NPO、企業など多様な主体が地域づくりの担い手となり、相互に連携・協力して、地域課題の解決に取り組んだり、地域に必要なサービスを提供する仕組みを構築し、すべての人がお互いを思いやり、支え合う、優しく温もりのある地域社会の形成を目指す取組のことをいいます。

■県における「共生・協働の地域社会づくり」の推進根拠

○『かごしま将来ビジョン』

県では、県民一人ひとりが郷土に夢と誇りを持って生涯を過ごしていけるような地域社会をつくるため、概ね10年程度の中長期的な観点から、県政の基本的な方向性を示した『かごしま将来ビジョン』を平成20年3月に策定しました。

その中で今後挑戦していくべき10の課題が掲げられ、その一つとして「挑戦9 共生・協働による温もりのある地域社会づくり」が位置づけられています。

○『かごしまニューライフプラン』

県民一人ひとりが、仕事・生活・絆の「3つの安心」の実現により、ライフサイクルの各段階における課題を解決し、将来を展望した生涯生活設計を描くことができるよう、求められる施策や取組の方向性について示した『かごしまニューライフプラン』が、平成24年3月に、かごしまニューライフプラン検討委員会から提言されました。

その中で、共生・協働の地域社会づくりの取組が求められています。

キーワード

『共生社会』とは

共生社会とは、多様な立場を生きる一人ひとりが、誰一人排除されることなく尊重され、誰もが自分の生き方を自分の意思で主体的に選択し、社会に参画して個性や能力を発揮でき、出番と居場所がある社会であり、認め合い、つながり合い、支え合い、共に生きることができる社会のことをいいます。協働により地域課題の解決を図り、共生社会を実現することが求められています。

4 協働の意義

(1) 自治活動の展開

県民が協働による活動を通じて、よりよい地域を目指して自発的に地域課題の解決に係わることで、自治意識や課題解決能力を高めていくことが期待されます。

(2) 社会貢献や自己実現の意欲を引き出す

協働が進むことによって、住民の社会貢献や自己表現・自己実現の意欲が引き出され、個性や能力を活かす場が地域に広がります。新たな雇用の場を創出することも期待できます。

(3) 社会的ニーズや地域課題を発掘

協働によって、これまで行政による把握が困難だった社会的ニーズや地域課題の発掘が可能になり、必要とされる新たな公共サービスの創出や課題解決に結びつけることができます。

(4) 公共サービスの向上

協働によって、利用者本位で公共サービスの見直しや改善が図られるほか、その質や効率性が向上します。

(5) 公共サービスに対する意識変革とその担い手の多様化

協働の実践の中で、住民の「公共サービスは行政が提供するもの」という考え方が見直され、誰もがサービスの受益者だけではなく、自らサービスを創り出し、提供する側に立つという意識が高まることで、公共サービスの担い手が多様化します。

ここに注意！

「協働の目的は経費削減？」

協働は、経費削減のためや行政が果たすべき役割・責任の軽減のために行うものではありません。

NPOは利益の追求を目的としないことから、営利企業と比較すると低コストでサービスを提供することができたり、行政の既存のシステムを見直すことで行政サービスの効率化を図ったりすることができ、結果的に経費の削減につながることはあります。

しかし、あくまで、協働の目的は地域課題を解決することであり、経費削減はその副次的効果です。

5 協働の主体

個人やNPO、地域コミュニティ組織、大学等の教育機関、企業、行政機関等など、そのどれもが協働の主体となります。

【NPO】

NPOはNon Profit Organizationの略称で、日本語では「民間非営利組織」となります。

〔NPOの特徴〕

◆自主性・自立性に基づく活動

社会的使命を持って、それに共感する人々が自主的に参加し、自立的に活動する。

◆公益の増進への寄与が活動目的

社会全般の利益の増進のために活動する。

◆営利を目的としない

活動によって得られた利益は、自ら掲げるミッションのための活動に再投資する。（無償で活動するという意味や、収益事業や利益を発生させることをしないという意味ではない。また、職員が労働の対価として賃金を受け取ることは、利益の配分に当たらない。）

◆行政機関の一部でない

民間団体として活動する。

◆政治活動や宗教活動を主な目的としない

特定の政党を推薦・支持・反対したり、宗教の教義を広めて信者を獲得することを、活動の主たる目的としない。

◆組織であること

団体運営の仕組みや責任者が規約等で明確にされており、代表者が交替しても団体が持つ社会的義務や責任が継承される。

◆市民に開かれた活動

活動に参加したい市民に開かれた仕組み（会員制度やボランティアの参加）を持っている。

〔NPOの範囲〕

- ・ NPOの中で、特定非営利活動促進法に基づき法人格を取得した団体が、特定非営利活動法人（通称NPO法人。最狭義のNPO）です。
- ・ NPO法人とボランティア団体等の市民活動団体をNPO（狭義のNPO）と呼ぶのが最も一般的です。
- ・ これに、自治会等の地域コミュニティ組織やPTA、子ども会等の地縁団体、学校法人、及び社会福祉法人等の公共性のある団体も含めたり（広義のNPO）、更には協同組合や労働組合等の共益団体も含めることもあります（最広義のNPO）。

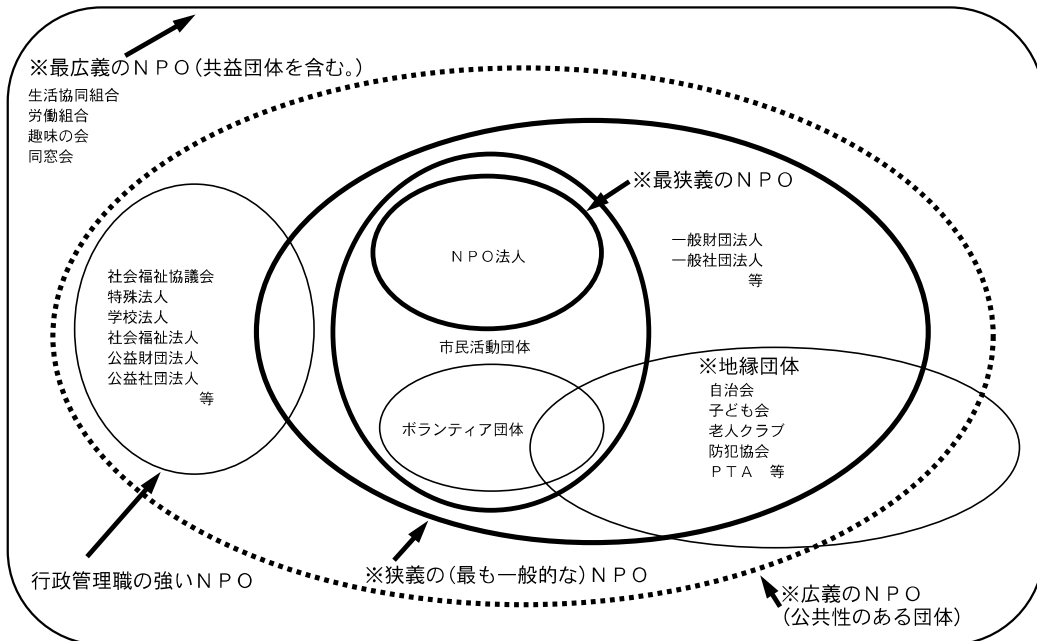
※この手引きにおける「NPO等」は、地域課題の解決に向けた地域貢献活動を担う行政機関以外の主体で、企業等民間営利組織を含みます。

【NPOの特性】

NPOには、一般的に次のような特性があります。

特 性	内 容
先 駆 性 変 革 性	既存の公的制度では対応できない新たな課題の解決に、独自の発想や手法により、先駆けて着手することができる。また、社会に対して提言・提案を行うことをミッションとしている。
柔 軟 性 個 別 性 多 様 性	行政のように制度や公平・平等性、企業のように営利性にとらわれず、個々のニーズに柔軟に応え、多様なサービスを提供できる。また、行政区域や縦割りの行政分野にとらわれず、生活者視点で、活動区域や活動領域を自由に決めることができる。
機 動 性 選 択 性	行政のように制度的な枠組みにとらわれず、独自の判断で自由に、必要なことに時機や状況に応じて臨機応変に対応することができる。
専 門 性	活動分野における専門的・実践的な知識やスキル、ノウハウ、独自のネットワークを有しているため、より高度な取組が可能になる。
当 事 者 性	活動の参加者には、社会的課題を抱える当事者が含まれることが多く、自分たちでその課題を解決しようとするため、きめ細かな活動につながる。
自 主 性 自 立 性	高いミッション（社会的使命）に基づき、自主的な発意により自立的に行動することができる。

【NPOの概念図】



ここに注意！

「ボランティア」と「NPO」の違い

ボランティアもNPOも自主的・自立的に社会貢献活動を行う点は共通していますが、ボランティアは個人を、NPOは組織を指しています。個人のボランティアが集まって活動するとボランティアグループ、組織的な運営が行われているとボランティア団体と呼ばれます。ボランティア団体は、狭義のNPOの一種といえます。なお、ボランティア活動は「無報酬」が基本であり、NPOの活動の特徴である「非営利」と「無報酬」は異なります。

キーワード

『公益』とは

公益とは、社会全般の利益を指しますが、公益活動の本質は、必要としている人やことがら（自然や文化、歴史など）のために行うことであり、「求められている」ことと受益の機会が「開かれている」ことが重要です。対象が特定又は少数であることは問題ではなく、対象が多い活動の方が少ない活動より公益性が高いということはありません。自分や自分たちがしたいこと（ウォンツ）ではなく、求められていること（ニーズ）に基づいて行うからこそ、共感する人が集まり、労力や資金などを提供して協力する人たちの輪が広がるのです。

6 協働できる分野

法令によって実施主体が決められている（行政自ら行うことが義務づけられているなど）事業や業務以外は，すべての分野で協働が可能です。

事業や業務の実施に当たっては，協働の手法の活用の可能性や有効性について，常に意識しましょう。

7 協働による取組の形態

行政が協働により行う取組の形態（手法）として，主なものは以下のとおりです。目的を効率的かつ効果的に達成できる最適な手法を選択する必要があります。（形態別の効果や留意点については，第2章を参照）

【協働による取組の形態】

- | | |
|---------|-------|
| ○委託 | ○指定管理 |
| ○補助・助成 | ○事業共催 |
| ○後援 | ○事業協力 |
| ○アダプト制度 | 等 |

II 協働の基本原則

協働により効果的に地域課題に対応するためには、協働する各主体が次の基本原則を理解し、常に意識しながら進めることが重要です。

【協働の基本原則】

- 1 目的・目標の共有
- 2 相互理解と尊重
- 3 対等な関係
- 4 役割の明確化
- 5 過程の共有
- 6 評価の実施と改善
- 7 透明性の確保

1 目的・目標の共有

- ・ 何のために協働して取り組むかという「目的」を協議し、確認します。また、いつまでに、どれだけの成果を上げるかという「目標」を共有します。
- ・ 目的・目標の共有は、協働の大前提です。そのための情報交換・意見交換から協働は始まっています。地域課題に対する認識の共有を図った上で、共通の目的・目標を持って取組をスタートさせます。

ここに注意！

「目的・課題は何か？」

目的は地域課題の解決であり、課題認識（「問い」の立場）から出発します。産業や教育の振興、社会資本の整備、定住促進等は課題や目的ではなく、課題解決のための手段（「解」）です。

協働する各主体の地域課題やその背景にある社会経済情勢の捉え方（「問い」の捉え方）が、取組の質を左右します。

個人的な問題の背景には社会的な問題があり、個人的な問題を可視化・社会化することが重要です。現場感覚や生活実感を大切にして、現場に足を運び、当事者の生の声に耳を傾けましょう。

2 相互理解と尊重

- ・ 各主体と対等な関係を構築し、事業を円滑に進めるために最も重要なことは相互理解です。
- ・ 互いの強みと弱み、特性を理解し合い、尊重して、強みや特性が存分に発揮できることが必要です。これにより、各主体が単独ではできなかったことが可能になります。
- ・ 互いの強みや弱み、特性は、「違い」とも言えます。協働とは、「違い」を対立点とするのではなく、より高い次元で連携・協力して活かす行為です。
- ・ 協働を進めるためには、単独で行う場合より手間や工夫、エネルギーが必要です。それらは、ミッションを達成するために求められるものであり、活動の対象やサービスの受益者のために惜しむことができないものです。
- ・ 協働する主体は、テーマや目的、分野や領域によって、よりふさわしい主体に柔軟に変更されるものです。
- ・ 協働は、必ずしも一緒に行う（共同する）ことではなく、単独で行う方が効果的・効率的なこともあります。単独の行為も、役割分担という意味では協働といえます。

【行政の特性や役割】

〔行政の特性〕

- ・ 公平・平等が原則であり、サービスの受益範囲は、その行政区域内に限定され、サービスが均等に行き渡ることが要求されます。
- ・ 法令や施策に基づいて行動することが求められます。
- ・ 予算は、議会の承認に基づいて編成され、その範囲内で、地方自治法や規則に基づいて執行しなければなりません。
また、単年度予算主義であり、年度毎（4月～翌年3月）に事業を実施する必要があります。

〔行政の役割〕

- ・ 行政には、住民、NPO、企業、大学といった多様な主体をコーディネートし、経営資源を使って最も効果的・効率的な政策を的確に遂行することにより、住民の福祉の向上を図ることが求められています。
- ・ 行政ならではの制約はあっても、固定観念や既成概念に縛られることなく、常に変革の意識を持って、多様な主体と連携することで、多様な価値観を受け入れ、新たな価値（施策や行政サービス等）を創造していく必要があります。

〔行政とNPO・企業との違い〕

- ・ 行政の対応には、画一的・均質的な面がありますが、NPOや企業は柔軟性や多様性が発揮できるなど、それぞれの特性は異なります。
- ・ NPOは、ミッションを達成するために、自主的・自立的に活動している団体であり、行政の施策を実施するための組織ではありません。それぞれの活動分野において、個別のニーズに対応したきめ細やかなサー

ビスを提供しています。

- ・ 企業は、行政やNPOとは異なり、利益追求を目的としており、競争と対価性が大きな特性といえます。企業活動を通じて消費者ニーズに対応したサービスを提供していますが、近年では社会貢献活動に取り組む企業も増えており、協働のパートナーとして期待されます。

また、企業については、CSR（企業の社会的責任）のほか、CSV（共有価値の創造）が注目されており、本業を活かした社会貢献の一つとしてCRM（コーズ・リレーティッド・マーケティング）への関心も高まっています。

- ・ 公平・平等の原則で提供される行政のサービスに、個別のニーズにきめ細やかに対応できるNPOや企業のサービスを必要に応じて組み合わせたり、あるいは役割分担して提供することで、多様な公共的ニーズに対応することが必要です。

CSR：企業が利益を追求するだけでなく、組織活動が社会へ与える影響に責任をもち、あらゆるステークホルダー（利害関係者：消費者、投資家等、及び社会全体）からの要求に対して適切な意思決定をすること。

CSV：企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行をいう。経済的価値を創造しながら、公共的ニーズに対応することで社会的価値も創造するアプローチ。

CRM：製品の売上げ等によって得た利益の一部を社会貢献活動を行うNPO等に寄附する活動を通して、社会的課題の解決と収益事業の両立を目指すマーケティング手法。

◆行政，NPO，企業の特徴

特性 主体	体現・追求する 社会的価値	行動の規範 サービスの特性	サービスの 受益範囲
行政	公平・平等	法令遵守 均一的・画一的	全体的，画一的， 平均的
NPO	生活・生命・共生 ・個性（公平・平等にとらわれない）	個別性，自主性，選択 性，多様性，交代可能 性	部分的，個別的， 機動的
企業	利益追求・競争	対価性 Give and Take	対価に応じて選択 的

3 対等な関係

- ・ 各主体は，相互に自主性・自立性を尊重し，対等な関係のもとで協働を進めましょう。
- ・ 行政は，NPO等と協働で事業を行う際，行政の「下請け」という感覚を払拭することが必要です。

キーワード

『アウトソーシング』とは

アウトソーシングという言葉は，かつては元請けや下請けのような上下関係によるものや，周辺業務の外注に使用されていましたが，最近では幅広い機能を外部の専門機関に委託する企業等が増加し，使用範囲が広がっています。語源は「Out（外部）＋Sourcing（資源利用）」で，直訳すれば「外部資源利用」「外部資源の有効活用」であり，本来は単なる「外注（仕事を外に出す）」より，「外部の資源やサービスを活用する」という意味合いが強いものです。

4 役割の明確化

- ・ 各主体の特性や強みに基づき，役割分担を明確にしましょう。
- ・ 行政は何でもできるわけではありません。できないこと，持っていないものもたくさんあります。
自らの担うべき分野や弱みを認識した上で，相手の特性・強みが活かせるよう，役割分担をしましょう。

5 過程の共有

- ・ 企画（Plan），実施（Do），評価（Check）及び改善（Act）のPDCAサイクルのどの段階でも協働は可能ですが，各段階において各主体と協議する機会を設け，全過程を共有して協働を進めることを心がけましょう。
- ・ それぞれが部分的に“いいとこ取り”をしようとすれば，信頼関係が崩れてしまいます。目的・目標を常に確認し，成果を共有しましょう。

6 評価の実施と改善

- ・ 目標の達成状況，協働の効果や手順の妥当性等について相互に評価し，明らかになった課題を当該事業の必要な改善や次の協働に活かします。
- ・ 評価結果は公開し，事業の透明性を確保することが原則です。

7 透明性の確保

- ・ P D C A サイクルの一連の過程で、事業に関する情報をできる限り公開することで、取組の透明性を確保しましょう。
- ・ その際、情報公開条例の規定に則り、個人情報の保護等に十分配慮します。
- ・ 委託や補助・助成等の手法をとる場合は、コンペ方式やプロポーザル方式を活用して広く企画提案を募ることを検討します。協働の主体の公募や選定基準の明確化により公正性が確保でき、社会的取組としての説明責任を果たすことができます。

【コンペ方式とプロポーザル方式】

委託により協働事業を実施する場合に協働する主体を選ぶ方法としては、価格競争による入札方式等よりも、事業内容の企画提案者から選定するコンペ方式やプロポーザル方式が適しているといえます。

受益者である住民にとってより質の高い事業の実現と受託者選定の透明性の確保のため、手間を惜しまずコンペ方式やプロポーザル方式の採用を検討してみましょう。

なお、補助・助成による協働事業の場合も、これらの方式が適しているといえます。

◆委託事業の場合のコンペ方式とプロポーザル方式の比較

区分	内 容	特 徴
コンペ方式	公募または指名により複数の者から企画書の提出を求め、その中から最も優れた企画を選定し、その提案者を受託者に選ぶ方式	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提案内容に主眼をおき、複数の具体的な企画案の中から優れた案を選ぶ。 ・ 提案者は、企画案が良ければ、過去の経験や実績にとらわれず選ばれる可能性がある。 ・ プロポーザル方式等に比べて、委託者、提案者双方の労力や経費の負担が大きい。 ・ 企画案を選ぶため、その後の企画過程において選ばれた企画案に拘束される。
プロポーザル方式	公募または指名により複数の者から提案書（イメージ図程度で具体的な企画を求めない場合が多い。）を求め、受託者としてふさわしい者を選ぶ方式	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業者の能力に主眼をおき、複数の者の提案書と技術資料等により、企画・提案能力のある者を選ぶ。 ・ コンペ方式に比べて、委託者、提案者双方とも労力や経費が少なく済むのが一般的。 ・ 具体的な企画書まで求めないので、コンペ方式のように企画案に拘束されることがない。 ・ 具体的な企画案を選ぶことにならないので、選定における公平性、透明性を担保できる評価方法や評価基準が重要になる。

Ⅲ 協働による取組の前提

協働による取組は、「始めよう」と思ってすぐに始められるものではなく、地域課題を自分事として認識し、よりよい解決に向けて対話することから始まります。協働による取組を始める上で、次のようなことが必要です。

【協働による取組の前提として必要なこと】

- 1 協働の種を見つける
- 2 協働する主体と出会う
- 3 組織横断的な連絡調整を行う
- 4 情報交換・意見交換を行う
- 5 協働を提案する，協働の提案を受ける

1 協働の種を見つける

- ・ 「解決すべき地域課題は何か？」「その解決のために協働の手法は有効か？」を考えます。
- ・ これまで個人や様々な団体から受けた相談や提案の中には、協働して取り組むテーマ（協働の種）が含まれています。
- ・ 行政に対する批判や要求の中にも、協働の種があります。
- ・ 行政だけで地域課題を解決することは困難です。行政自ら「公助の限界」を認識することが、協働の第一歩となります。

2 協働の主体と出会う

- ・ 情報交換会や研究会，異業種交流会等を自ら開催したり，そのような会に積極的に参加して，人や情報と出会う機会を多く持つことを心がけます。
- ・ 行政の窓口には，地域で活動する人や団体が，様々な悩みを抱えたり，課題解決のアイデアを持って相談や提案に訪れるので，協働の相手との出会いの機会として活用しましょう。
- ・ 日頃から様々な地域コミュニティ活動やNPOの取組に参加し，それぞれに対する理解を深めましょう。
- ・ 行政の取組が周知されるほど協働の可能性は広がることから，積極的に情報を発信します。なお，その場合，情報を届けたい対象に確かに届けるための工夫が必要です。
- ・ 普段接点のない団体の中にも，協働すべき主体がいる場合もあります。NPO等が開催するイベントやインターネット上の情報，閲覧できるNPO法人の事業報告書，県などが発行する事例集等で情報を収集します。
- ・ 様々な機会を捉えて，行政の事業への参加者や協力者を募ります。行政の事業との係わりが，協働のきっかけとなるNPO等もあります。

ヒント！

「NPOへの派遣研修に参加！」

NPO等と行政の協働が進まない原因のひとつに、行政職員のNPO等に対する理解不足があげられます。NPO等を理解する第一歩として、派遣研修を活用してみても良いでしょう。県では、『NPO法人短期派遣研修』（行政管理室所管）を実施していますが、参加した多くの職員が、協働やNPO法人を理解し、活動に参加したり、仕事のやり方を見直すきっかけになったと言います。

【県が発信するNPO関連情報】

○施策・事業やイベントの情報

- ・ 広報媒体
グラフかごしま（偶数月発行）
県政かわら版（奇数月発行）
かごしまインフォメーション（第3日曜日に南日本新聞、南海日日新聞に掲載）
県政広報番組 等
- ・ 県共生・協働センターのホームページ
<http://www3.kagoshima-pac.jp/index.php>

○NPO法人の情報

- 県共生・協働センターのホームページ
<http://www3.kagoshima-pac.jp/npo-search.php>
- ※全国のNPO法人の情報は、内閣府NPOポータルサイト
<https://www.npo-homepage.go.jp/portalsite.html>

○NPO法人の事業報告書 [閲覧場所]

- ・ 県共生・協働センター（県民交流センター内）及び県政情報センター（県庁2階）
- ・ 県共生・協働センターのホームページ
<http://www3.kagoshima-pac.jp/npo-search.php>

○NPO等の活動等を紹介する刊行物

- ・ 『共生・協働・かごしま』（県共生・協働推進課 平成25年3月発行）
- ・ 『協働による共生社会へのアプローチ 新しい公共支援事業取組事例集』（県共生・協働推進課 平成25年9月発行）
<http://www.pref.kagoshima.jp/kurashi-kankyo/kyodo/pamph/index.html>
- ・ 広報誌『共生・協働』（県共生・協働センター年2回発行）
<http://www3.kagoshima-pac.jp/npo-search.php>

○NPO等と県の協働の取組事例

- ・ NPO共生・協働・かごしま推進事業
<http://www.pref.kagoshima.jp/ab12/kurashi-kankyo/kyodo/kanren/suishin/index.html>

3 組織横断的な連絡調整を行う

- ・ 地域や人々の生活は、様々な問題が絡み合い複合的な課題を抱えていることから、総合的・横断的に取り組むことも重要です。
- ・ そのため、関係部署が情報を共有し、連携・協力できる体制（関係）が必要です。
- ・ 行政は、縦割りを是正し、分野横断的に取り組むことに心がけましょう。
- ・ 関係課を構成メンバーとする連携会議（庁内連絡会・推進会議等）が十分機能しているか点検し、必要に応じて見直しを行いましょう。

ヒント！

『協働事業の事例発表会』

組織横断的な連絡調整を進めるためには、事例発表会の実施も効果的です。実践例を様々な部署と共有することで、1つの部署（分野）では解決しがたい課題も、他の部署（分野）との連携による解決策が見つかることがあります。組織の垣根を越えて連携することで、様々な課題の解決に取り組むことが可能になります。

4 情報交換・意見交換を行う

- ・ NPO等と日常的な情報交換や定期的な意見交換の場を設けることに努めましょう。その場で、住民ニーズや地域課題を把握・共有することができます。
- ・ 円卓会議やフォーラム、ワークショップなどを開催すると、地域課題の集約や課題認識の共有を図ることができます。
- ・ 双方の情報の共有化により、その有効活用を図ることができます。
- ・ 参加者同士が対等な関係を確認し、互いの立場や特性を理解・尊重できる場となるよう配慮しましょう。
- ・ お互いの考え方の違いや共通点を確認することで、相互理解が深まり、協働に対する意識醸成が進みます。
- ・ 行政の施策・事業について情報提供することは、民間の意見を収集し、施策に反映させることにつながります。

【情報交換・意見交換の場づくり】

◆円卓会議

多様な主体が当事者として対等な立場で参加し、対話を通じて情報や認識を共有し、補完し合いながら、協働して地域課題の解決に当たる場（枠組み）のことです。

先にテーマ（地域課題）ありきで開催することも、参加主体で協働するテーマを考えることもあります。皆で話し合ったことを具体化する苦労と実践に結びついた時の達成感を共有することで、参加主体の信頼関係は築かれ、連携が促進されるとともに、それぞれの活動のレベルアップや発展につながります。

〔特徴〕

- ・ 信頼関係の構築
対等な立場で対話し、お互いを理解することから、信頼関係を深めていくことができます。
- ・ 社会的な正当性
多様な主体が参加することで、多様な意見を反映させることができ社会的な正当性が得られ、住民からの理解も得やすくなります。
- ・ 最適の解決
複数の主体が行動することで、地域課題解決の可能性が見出されることがあります。
また、全ての参加主体が地域課題や解決に向けた展望を共有することで、各主体の役割分担が明確になり、全体として最適な解決に向かうことが可能になります。
- ・ 主体的行動の促進
共通の課題を解決するために、参加者が自らできることを考えることで、各参加主体の主体的行動が促されます。
- ・ 進化する会議
他の主体の考え方や社会構造について学びを深め、社会的視野で解決策を検討することによって、参加者は地域課題の解決能力を高め、会議自体が進化していくことが期待されます。

◆ワークショップ

参加者一人ひとりが尊重され、自発的に作業や発言を行うことができる場をデザインするファシリテーターが話し合い等を促進し、参加者が学びや創造、問題解決、トレーニングを体験する手法です。

地域づくりにおいては、地域の様々な立場の人々が参加し、地域課題を解決するための話し合いや計画づくり、共同作業等の活動に、ワークショップが活用されることがあります。その場合、ワークショップの過程を広報誌等で周知したり、意見募集を行うことなどによって、参加していない人に対する情報の提供や参加機会の確保等に配慮することも必要になります。

5 協働を提案する，協働の提案を受ける

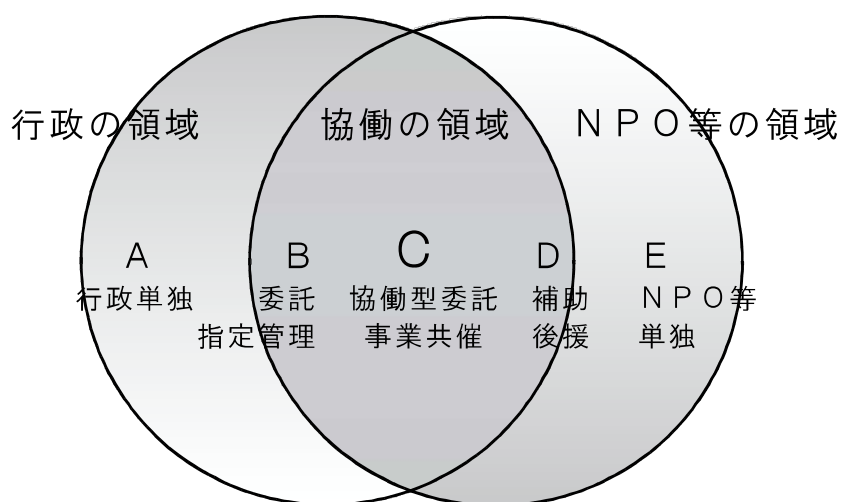
- ・ 様々な機会を利用して，協働の提案を相互に積極的に行います。行政からの一方向でない，双方向の提案に心がけましょう。
- ・ 行政が受ける提案は，地域や生活の現場の状況や課題を把握するための貴重な情報となります。課題認識と目的・目標が共有できるのであれば，基本的に「協働する」という前向きな姿勢で提案を受けましょう。
- ・ 提案者は，提案先が分からない場合があります。最初に提案や相談を受けた課は，責任を持って担当課につなぐことが必要です。
- ・ 「行政は敷居が高い」，「行政には相談しづらい」と思っている人は少なくありません。誠実・丁寧な対応で，行政に対する苦手意識の払拭に努めましょう。
- ・ 誰もが行政の仕組みを十分に理解しているわけではありません。NPO等の提案を行政の事業に反映させるためには，あらかじめ行政の政策決定のプロセスや企画提案のタイミングなどについてNPO等に説明し，理解を求めることが必要です。
- ・ 行政がNPO等の提案を受けた場合は，提案に対する考えや反映の可能性等について，丁寧に回答するよう努めましょう。
- ・ NPO等から協議のための会議の設置が提案された場合は，住民の視点を施策や事業に活かすチャンスと捉えて検討しましょう。
- ・ 提案をきっかけに，課題解決に共に取り組むことができる団体や人と信頼関係を築きましょう。

IV 協働の類型

協働のかたちは様々ですが，NPOと行政が協働する場合の基本的な類型を紹介します。

1 活動領域による類型

NPO等と行政の活動領域により，協働のかたちは下図のように分類できます。



- A：行政が単独で実施する領域
法定業務や，公平性の観点等から行政が単独で実施すべき事業
- B：行政が主体となり，NPO等が参加する領域
主な手法 従来型の業務委託，指定管理者制度
- C：NPO等と行政が対等な関係で活動する領域
主な手法 協働型委託，事業共催，円卓会議等の意見交換
- D：NPO等の主体的な活動に行政が協力する領域
主な手法 補助・助成，後援，事業協力，アダプト制度
- E：NPO等が単独で活動する領域
NPO等が単独で自発的に実施する事業

2 将来展望による類型

NPO等と行政の協働のかたちを，その取組成果をどのように引き継ぐかといった将来展望の視点で類型化すると，以下の3つのパターンに分けられます。

- ① 制度化・施策化して行政が引き継ぐパターン
協働の事業の終了後，行政が，その枠組みを制度化・施策化して引き継ぐパターン
- ② 市場化・民営化してNPO等が引き継ぐパターン
協働の事業の終了後，その枠組みが市場化・民営化され，NPOが主導して実施していくパターン
- ③ NPO等と行政双方が協働を継続して引き継ぐパターン
協働の事業の終了後も，NPO等と行政が協働により取組を継続していくパターン