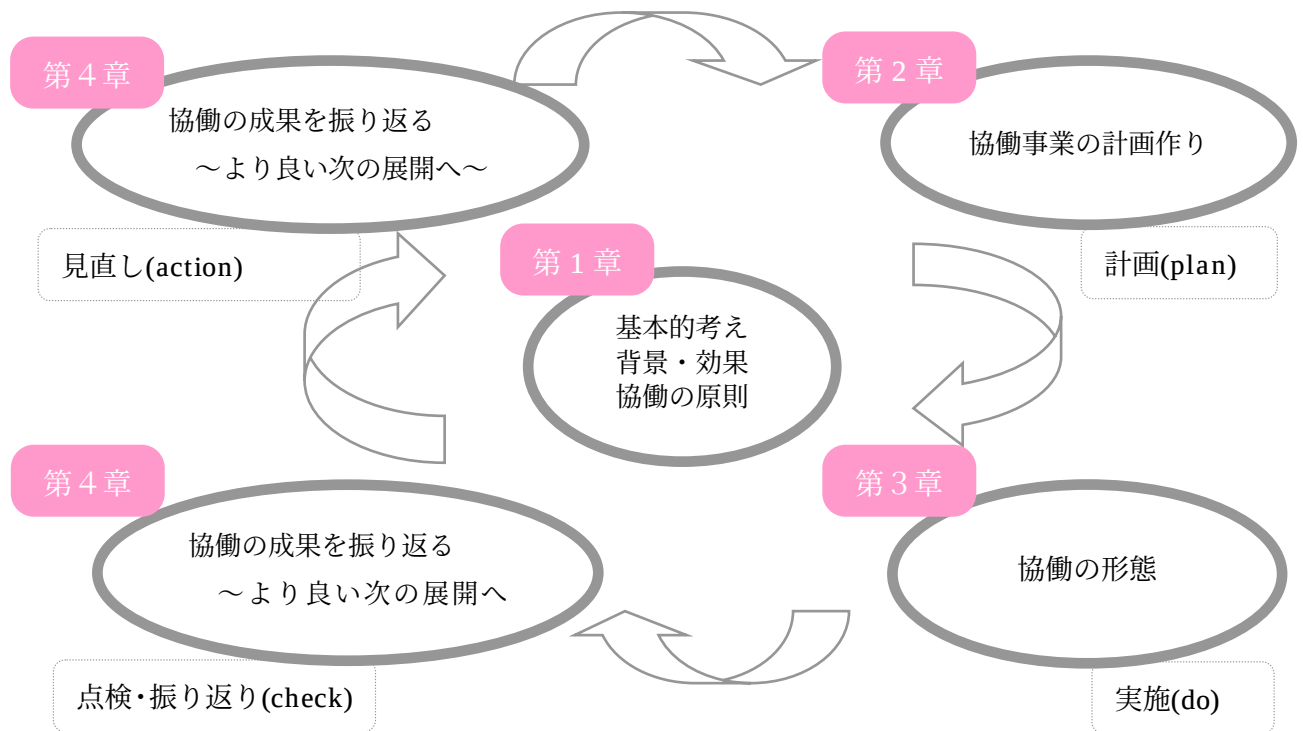


市民と行政の協働に関する職員用てびき

第1版

概要版

【本書の構成】



「協働によるまちづくりのあり方」検討庁内会議

平成18年(2006年)3月31日

*広島市の市民活動支援一覧は平成18年度担当課

目 次

第1章 市民と行政の協働の基本的考え方	1
1 協働とは	1
2 協働が求められる背景について	1
3 協働の意義と役割	4
4 協働の現状と課題	5
5 協働事業を始めるまで	6
6 協働の原則	6
第2章 協働事業の計画作り	9
1 基本的な事業の流れ	9
2 各段階での流れ	9
第3章 協働の形態	13
1 協働の形態と注意点	13
2 協働の実施上の課題	16
第4章 協働の成果を振り返る ～より良い次の展開へ～	19
1 点検・振り返り(CHECK)	19
2 見直し(ACTION)	19
【協働事業の点検項目】	20
【広島市の市民活動支援一覧】	21

なぜ協働の理念によるまちづくりなのか

「協働の理念によるまちづくり」、は『広島のアイデンティティの形成』のための取り組みの1つ。(第4次広島市基本計画)

また、協働は広島市行政改革大綱が掲げる目標「市民の市民による市民のための広島市政」を実現する手法の一つ。

第1章 市民と行政の協働の基本的考え方

1 協働とは

(1) 協働の定義

- ＊ 協力して働くこと。cooperation; collaboration(広辞苑 岩波書店)
- ＊ 同じ目的のために、協力して働くこと。物や現象が互いに作用し合い、また影響を及ぼし合うこと。交互作用。相制関係。共働。(大辞林 三省堂)

(2) 協働の理念

広島市総合計画の用語解説

「市民や企業などと行政が、相互に存在を認識し合い、共通する目的の実現に向けて活動しようとする考え方」

このてびきは、「相互に存在を認識し合う」方法と「共通する目的の実現」の具体的方法を示す。

⇒ 協働の理念に基づいて市民等と行政が協働で事業を行う際の指針

2 協働が求められる背景について

(1) 「自分たちのまちを、自分たちで創り、守る」市民主体のまちづくり※

- ◆ 近年、まちづくり、福祉、教育、防犯等様々な分野で市民の自主的な活動が展開され、大きな成果を上げている。これは市民自らが地域のことを考え、自らの手で治めるという地方自治本来の姿を実現していく原動力となっている。

例

- 駅前広場整備を契機とした地域活性化の活動
- 路上生活者の自立支援
- マンション計画を期とした地区計画の策定
- 暴走族の少年たちに声かけ運動
- 歴史と文化資産を活かしたまちづくり活動 など

広島市は、このような取り組みを支援し、進展させることが求められている。

(2) 行政を中心とした公共サービスの量的質的限界

(量的限界)

- ◆ 少子・高齢化の急速な進展などにより公共サービスへの社会的ニーズが増大
- ◆ 一方で地方自治体の財政状況は厳しい状況
広島市は、現状のまま財政運営を続けた場合には、財政再建団体へ転落してしまうという危機的な財政状況

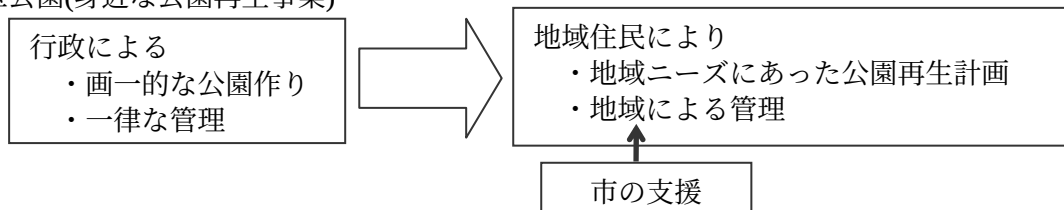
※ まちづくり：地域における文化、福祉、環境、防災などさまざまな分野の課題への対応や目標達成に向けて、公共施設整備や地域活動など、ハードとソフトの両面から進める、地域全体の将来像を実現するための取り組み。

(質的限界)

- ◆ 社会の成熟化が進み、市民の価値観が多様化
⇒ 複雑多岐にわたる公共サービスへの市民ニーズ
⇒ よりきめ細かいサービスの提供

例

- 街区公園(身近な公園再生事業)



- ◆ これまで「公共サービス」とみなしていなかった部分が「公共的サービス」などに変わり、「新しい公共」の概念が出現
- ◆ 行政だけでは効果的・効率的に解決できない問題が増加
- ◆ 行政のみの「新しい公共サービス」への対応には質的にも量的にも限界があり、地域において公共的サービスの提供主体となる意欲と能力を備えた多様な主体(市民、企業等)と協働してサービスを提供する仕組みを構築していくことが必要となってきた。

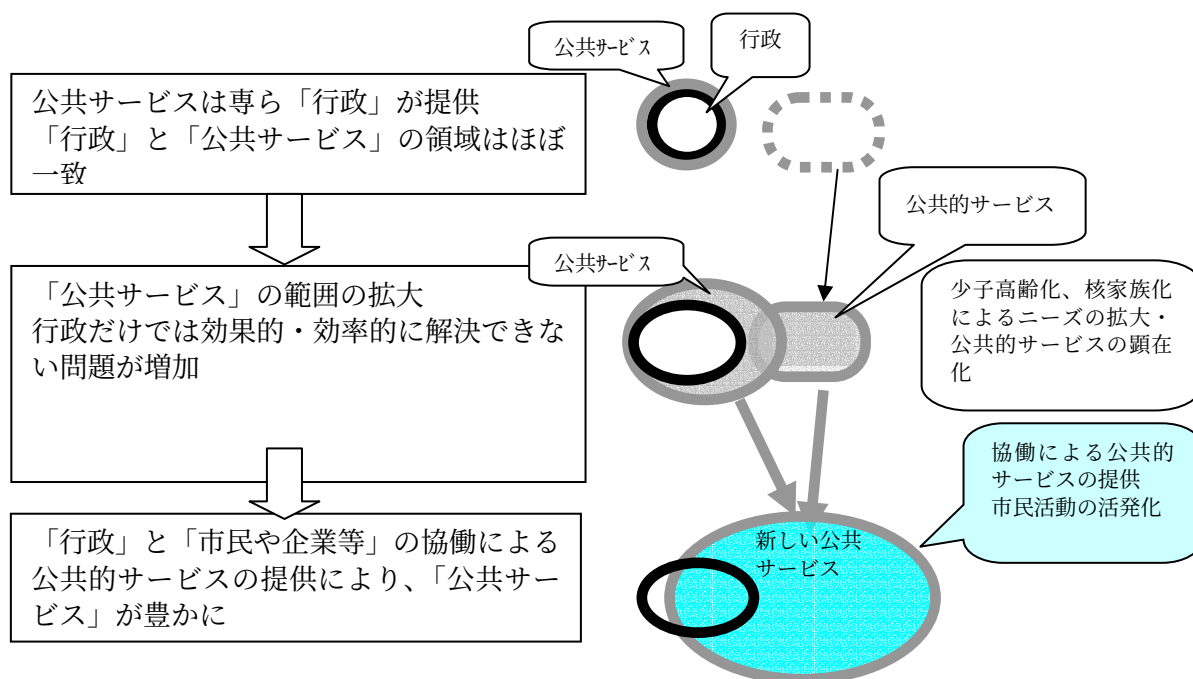
本書では、以下の言葉を次のように定義します。

新しい公共サービス：公共サービス及び公共的サービスの両方を指す

公共サービス：生活する上で必ず必要であるが、個人では解決・調達できないサービス

公共的サービス：厳密な意味での「公共サービス」とまでは言い切れないが、個人での解決・調達に委ねることも困難であるサービス

市民や企業等：行政以外の主体



『分権型社会における自治体経営の刷新戦略』

(分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会 平成17年3月)を参考に作成

市民、企業、行政、それぞれの活動領域でそれぞれが独自に活動するという古い意識

を変え、市民をまちづくりの担い手として位置づけ、支援することが必要である。

(3) 協働の範囲

- ◆ 協働社会における市民、企業等と行政の活動範囲には、各主体が各々に活動する範囲と各主体が協働して活動する範囲がある。(図1 参照)
- ◆ このてびきは、「市民と行政が協働で活動する範囲」と「行政」における取り組みを対象とする。(図2のB・C部分)

図1 協働の組合せ (「ひろしま都心ビジョン」の図に加筆)

※市民・企業等の定義

市民：市民個人、市民活動団体（町内会等、ボランティア団体、NPO(図3 参照)

企業：企業、事業者、業界団体、商店街組織

等：上記以外の組織〔社団法人、財団法人、学校法人、社会福祉法人、医療法人、労働組合など〕

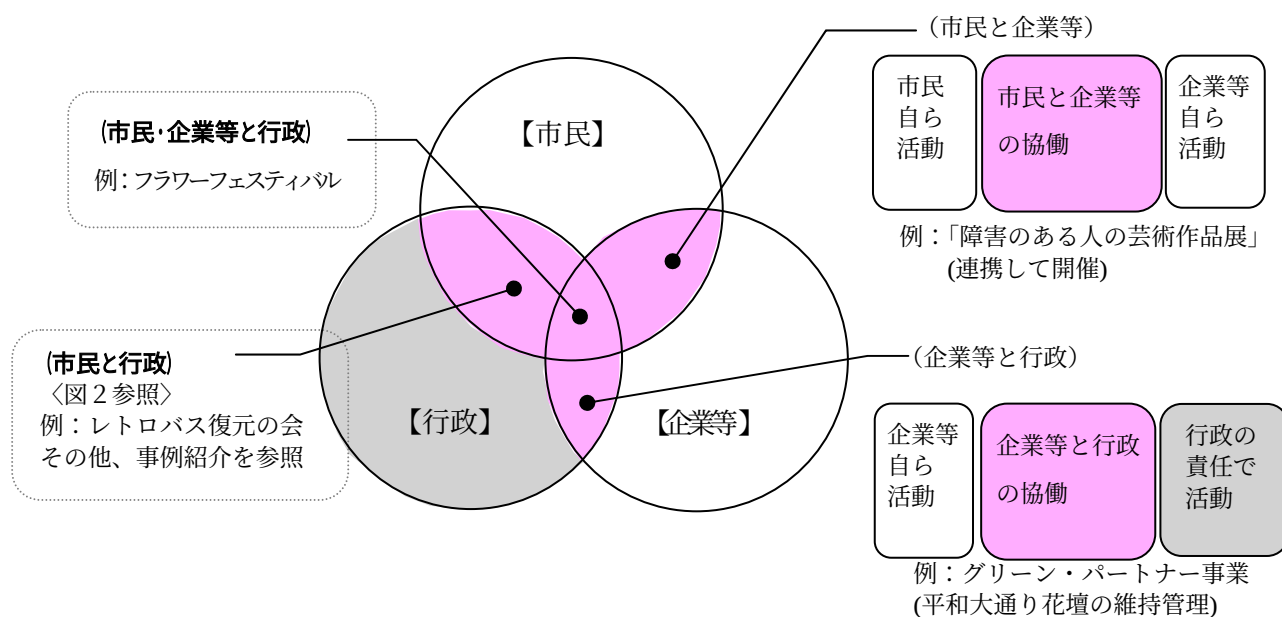


図2 活動範囲 (市民と行政の場合) (「ひろしま都心ビジョン」の図に加筆)

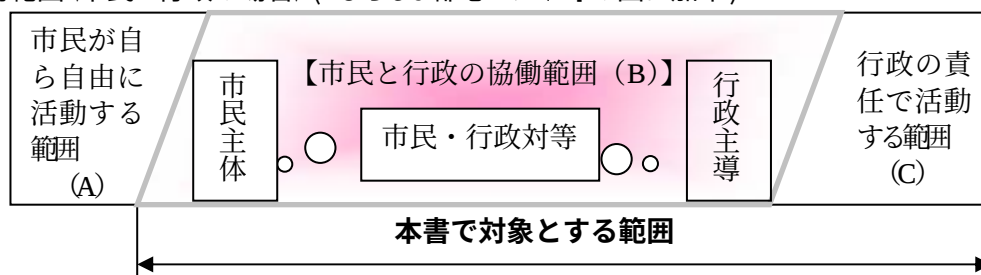
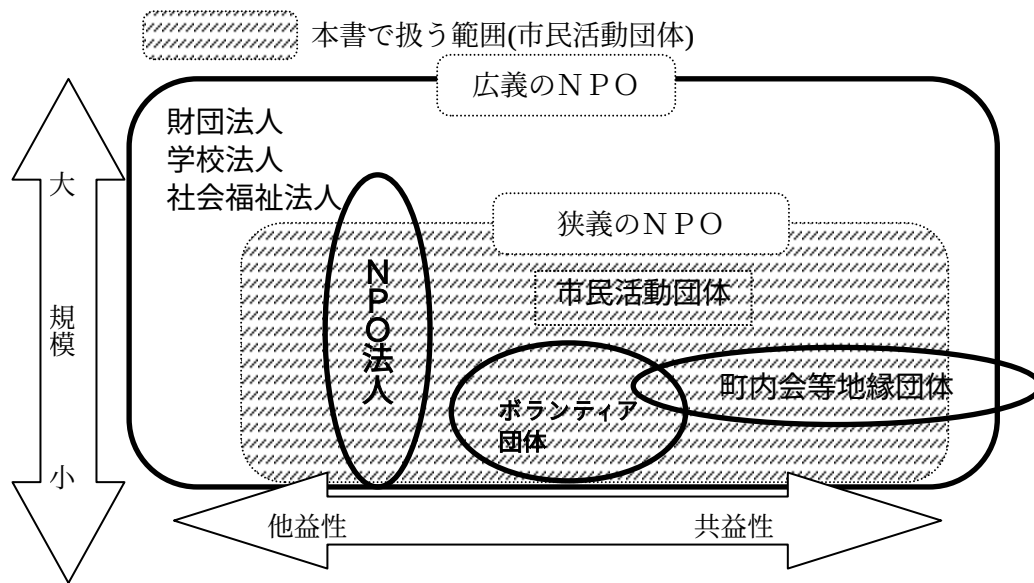


図3 NPOの概念図(「NPO基礎講座」山岡義典編著 の図を参考に作成)



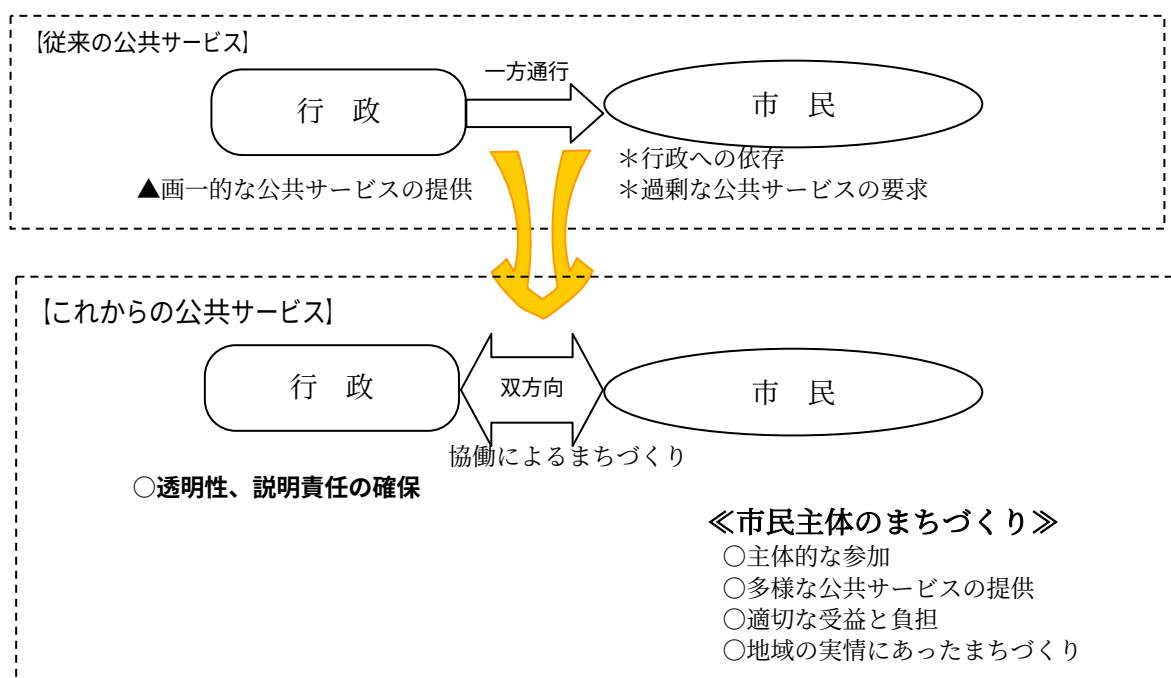
NPO：『Non Profit Organization』の略称で、『民間非営利組織』と訳され、営利を目的としない組織を示す。本来は、公益法人や任意の団体も含む幅広い概念だが、日本では、不特定多数を対象に営利を目的としない社会貢献活動を行う団体としてとらえられることが多い。また、一定の組織、規則が整い、継続した活動を展開できる団体ととらえられることもある。(広島県環境生活部管理総室県民文化室パンフレット「知ってますか？NPO法」より)

3 協働の意義と役割

(1) 協働の意義

- ◆ 行政から市民への一方通行だった公共サービスが双方向のやりとりによるサービスへ変わり(図4参照)、市民主体のまちづくりが推進される。

図4 画一的公共サービスから多様な公共サービスへ



(2) 協働の役割

『広島市行政改革大綱』

効率的な行政運営を行いながら、市民本位、成果重視の視点で、市民にとってより満足度の高いサービスを提供できる行政システムの構築を目指す「広島市行政改革大綱」の目標を達成するための5つの柱の一つ「仕組みの改革」が掲げられており、その内容は以下のとおりである。

- ① 市民自らが政策形成を担う行政の仕組みづくり
- ② 市民の専門的な能力等を活かすことができる行政の仕組みづくり
- ③ 市民活動を促進支援する行政の仕組みづくり

つまり、

「協働」は行政改革を推進するための取り組みの一つの方策である。

4 協働の現状と課題

(1) 協働の現状

◆ 市民主体のまちづくりの推進

- ・平成10年度からは、協働に関する職員の意識を啓発するための職場研修を実施している。
- ・平成11年度から平成14年度 「1局・区1協働事業」を実施した。
- ・各所属で、事業の性質にあった手法による協働事業を実施している。

例

- 災害ボランティア活動連絡調整会議：災害ボランティア本部等のマニュアル作成検討を会議メンバー間の情報提供、人的協力という手法で作成
- 「水の都ひろしま」水辺のコンサート：水の都ひろしま推進協議会が主催し、その一部をNPO法人が企画運営する共催の形式で事業実施 など

(2) 協働のあり方に関する課題

◆ 「協働を実践しやすい環境づくり」

- ・職員が協働の意義と役割を理解し、協働の相手方である市民活動団体を理解する。
- ・協働に関する研修や実際の協働事業経験で積み重ねられる成果を職員間で共有し活用する。

⇒「協働によるまちづくりのあり方」検討庁内会議

協働に関する情報共有、職員の意識の高揚を図る

「協働によるまちづくりのあり方」を協議

- ・協働の仕組み、ルール作りを市民との協働で作っていくこと。

⇒今後は更に場面別形態別の協働の仕組み、ルール作りを協働事業の成果から検討

5 協働事業を始めるまで

協働は、「協働すること」自体が目的ではなく、市民と行政が相互に理解し、事業の目的が合致した時、その事業を実現するための手段

- ◆ 協議した結果、共通の目的が見出せない、実施手法等に合意できない場合
⇒ 無理に協働で事業を行わない。
- ◆ 協働相手の特性を活かして、より高い効果が期待できる場合
⇒ 積極的に協働する。

【協働事業が始まる時期の区分】

	企画段階	事業実施段階
類型1	市民・行政の協働	市民・行政の協働
類型2	市民・行政、それぞれ単独で 取り組む	それぞれが事業実施 途中から協働
類型3	行政が概要決定	市民が協力する形で協働
類型4	市民主体	市民主体で実施 行政が協力する形で協働

6 協働の原則

(1) 自主性・自発性の尊重

市民のまちづくり活動を、単に行政の補完的なものと位置づけない。

- ◆ 過剰な介入を行わない。市民のまちづくり活動の自主性・自発性を損なわない。歪めない。
- ◆ 法的、制度的に行政が果たさなければならない領域について、責任を明確にし、市民に転嫁しない。
- ◆ 「市民と行政が協働で活動する範囲」と「行政」における取り組みの範囲(前出図2参照)について、個別具体的に実態に応じて協議のうえ設定する。
- ◆ 行政は、行政を中心とした公共サービスの質的量的限界を理解し、公共的サービスの提供主体となりうる意欲と能力を備えた主体として市民を認める。

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
X市民の活動を単に活用しようという態度や姿勢で臨まないX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

[自立への支援]

- ◆ 事業を進めていく様々な場面で、市民が主体となって関われるという機会を積極的に作り出すこと。協働ということを意識してもらう。
- ◆ 行政から市民への一方通行的な関わりから、市民と行政の双方向のやりとりに切り替える。

(2) 対等

協働は市民と行政が共通する目的を共有し、相互に連携・分担する手法であり、その関係は対等である。

- ◆ 行政から業務の執行のみを委託され、行政が管理・監督する形態とは異なる。
- ◆ 市民からの建設的提言等の機会を作って受け止める。
- ◆ 市民や市民活動団体の自主的・自発的な活動が、社会的に認知され、行政等と対等な関係を築くためには、市民や市民活動団体にも自己責任の自覚が必要。

XX
×協働事業としながら行政主導で事業が進められていないか×
XX

- ◆ 市民・行政ともに協働による事業実施とはどのような方法なのか、協働で事業を行うことの意義を理解する機会、場面が必要。

[役割と責任の明確化]

- ◆ 協働の主体同士に思い違いが生じないように、役割分担を確認できるような文書を作成。

例

- 対等な立場であることを認識できる一つの方法として協定書を作成し、事業の目的や目標を確認できる「必要な約束ごと」を明記する。

〇〇〇〇事業実施のための確認シート	
この事業で達成したいことは◇◇◇◇◇◇◇◇。	
この事業では、□□□が▽▽▽▽▽▽となることを目指す。	
事業実施主体は、●●●と◎◎◎	
事業対象は☆☆☆☆	
事業実施方法は、※※※※※※※	
役割分担は、	
●●●	・ ・ ・
◎◎◎	・ ・ ・
情報交換・振り返りは、(何時)、(どこで)実施する。	

※ 債権・債務が発生する規定は契約書で整理する。

(3) 相互理解

対等な関係は、お互いの行動原理や価値観の違いを知り、信頼関係を

築くことから。

市民活動団体	柔軟性、起動性、専門性、先駆性、自主性、 多元性、効率性、批判性など ＊団体により特性が違う
行政	公平性、公正性、均一性、画一性、全体性 など

- ◆ お互いの特性を理解しあい、それぞれの特性を活用することで事業効果をより大きく。
- ◆ なぜ協働する必要があるのか、協働により公共サービスがどのように変化するのかを相互に理解。
- ◆ 相互理解のために、お互いが対等な立場にたって意見を交わすこと、意見を交わす機会を作り出す。
- ◆ 事業の計画は、相互理解のための時間を十分に組み込んで立てる。
- ◆ 会合では円卓会議のように全員が対等の関係を持ちやすい配置に。
- ◆ 意見交換の場で進行役、調整役、助言役となれるような相互理解のための技術を職員自身が高めていく。

(4) 目的共有

目的共有の過程を大切にすることで「多様な公共サービスの提供」、「地域の実情にあったまちづくり」という効果が発揮される。

- ◆ 何のための協働か、という「目的」、その目的を果たすためにいつまでに(時限性)どれだけの成果をあげるのかという「目標」を明確にして、協定書などによりお互いが共有する。(「協定書」といった形式をとらないまでも、事業目的、目標を明文化しておくことが必要。)
- ◆ 事業途中で、進行の確認と合わせて目的について再確認する機会を持つ。

(5) 情報公開

情報公開により透明性を確保し、協働の当事者同士及び第三者に対して説明責任を果たす

- ◆ 行政の説明責任として、協働相手の選定において、なぜ相手と協働するのか理由を明確に。
- ◆ 協定書に、情報交換の項目を入れる。
- ◆ 必要な情報は双方とも全て提供し共有する。

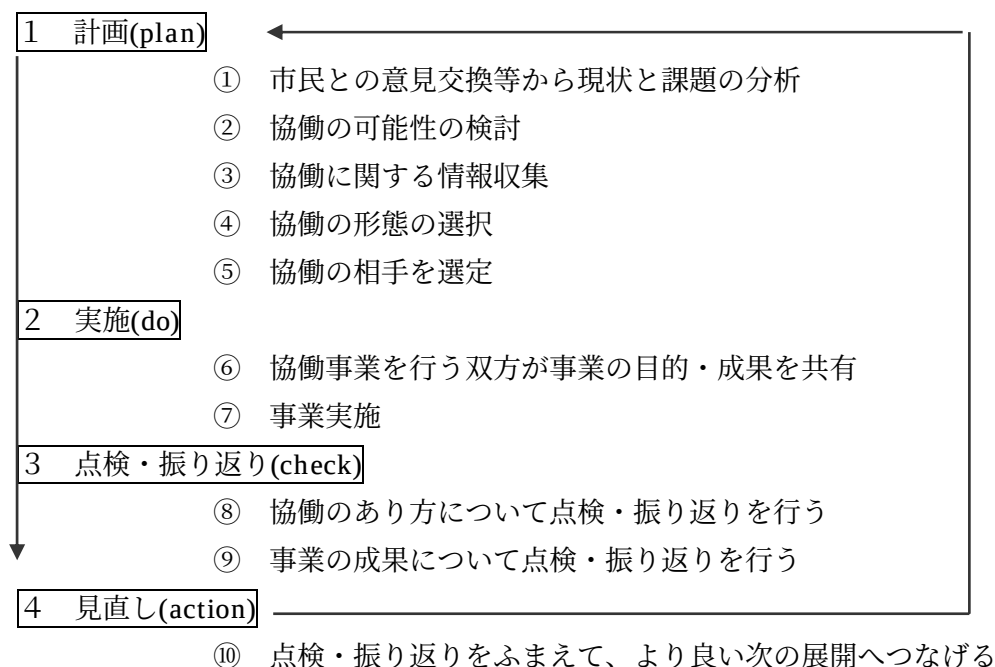
(6) 時限性

協働における市民等と行政の関与の度合いは、固定的ではない

- ◆ 事業実施を続けていく中で状況は変化するものであり、時限を定めて取り組みを開始する。
- ◆ 事業実施の段階ごとに振り返りを行い、見直しを行う。
- ◆ どのような観点で振り返り、見直すかを、あらかじめ協働する主体同士で話し合って決める。

第2章 協働事業の計画作り

1 基本的な事業の流れ



2 各段階での流れ

1 計画(plan)

① 市民との意見交換等から現状と課題の分析

- 事業に市民ニーズがあるか。

社会経済情勢や市民ニーズの変化により、事業の重要度・緊急性が高まっているのであれば、その背景・根拠は何か。

- 行政が実施すべき事業か。

市の政策上の位置付けに沿った事業であるか。何らかの新しい価値観に基づくものであれば、その背景・根拠は何か。事業の効果が不特定多数の市民に広く及ぶものか。特定の市民や団体に効果が限定される場合、民間だけでは対応できないような事業内容か。事業による直接的・間接的受益者は誰か。

- 市民の意見・提案などから社会的課題を洗い出しているか。

例えば、関連施策の調査結果、アンケート調査、新聞記事等からの世論、関連する活動を行う市民活動団体との交流会、意見交換会などから分析

② 協働の可能性の検討

- 協働によってサービスの質・量が向上するか。

「協働すること」自体が目的ではなく、協働は、市民と行政が相互理解し、目的が合致した時、事業を実現するための手段。協働することによって、市民あるいは行政が単独で行うよりも、サービスの質・量あるいは費用対効果・効率性が向上するかを検討。

- 市民（市民活動団体）の長所を活かすことができるか。
協働相手の特性を活かして、より高い効果が期待できるか。共通の目的が見出せるか、実施手法等にお互い合意できるかなどを検討。

③ 協働に関する情報を得る

- 関連する分野で活動する市民(市民活動団体)がいるか。
既に協働事業を実施している担当課に問い合わせをしたり、ホームページや広報紙から収集。

【広島市まちづくり市民交流プラザ】 http://www.hitomachi.city.hiroshima.jp/m-plaza/
【市民活動支援総合情報システム（ひろしま情報a-ネット）】 http://www.a-net.shimin.city.hiroshima.jp/
【特定非営利活動法人 ひろしまNPOセンター】 http://www.npoc.or.jp/

④ 協働の形態の選択

- 協働の様々な形態から、事業内容にあった手法を選択する。
後述する協働の形態(委託、共催、委員会・協議会、事業協力、補助・助成、後援、情報交換など)から、協働すると効果が高い形態を選択します。形態は一つとは限らず、いくつかの形態を組み合わせて行われることもある。
協働の相手方とも、どの協働形態が望ましいのか意見交換をしておく。

⑤ 協働の相手を選ぶ

- 協働の相手を検討する場合、例えば次のような視点で検討する。
- 協働事業の計画の経過で、どのような視点で協働の相手を選んだかについて、情報公開できるように明文化。

【例】

市民活動団体の活動目的	公益性、非営利、自発性・自主性
活動実績	過去何年かの活動実績、協働事業に関連した活動実績
活動状況	公益性、非営利、自発性・自主性
財政状況	適正な経理処理が行われているか、収支の健全性、収入確保の安定性
運営体制	透明性(事業報告等などの積極的な情報公開など) 独立性(特定の個人や団体企業との過度なつながりの有無) 自主性(積極的な広報活動、活動拠点の有無) 将来性(活動実績の伸びなど)
団体の能力	事業実施能力、不測の事態に対する対応能力
その他	宗教、政治活動の実施の有無、行政との協働事業への意向の有無

2 実施(do)

⑥ 事業の目的・成果を共有する

- 事業の目的・目指す成果は明確か。
協働事業の相手先と、協働の原則に沿って事業の目的・目指す成果(目標)を協議。
協議は対等な立場で行う。
一般には馴染みのないお役所言葉の使用を避け、お互いが理解できる言葉を使う。
行政の仕組みや協働の形態などについてもこの段階でよく理解してもらう。
- 双方に協働の意思はあるか。
協働事業の双方に協働の原則に沿って事業を進める共通認識があるか確認。
協働事業を始める時点で、中間点、事業の終了時点の点検項目を作成。
協働の目的・目指す成果の確認。
協働で事業を行う市民と行政が一緒に取り決める。

⑦ 事業実施

- 責任の所在は、はっきりしているか。
市民と行政のお互いの持っている資源や情報を持ち寄る。
協働事業を進める上で、何ができるのか、何ができないのか等をお互いに洗い出す。
協働の形態に照らし合わせて、どちらがどこまでの責任を負うのかを確認。
- 役割分担は明らかになっているか。
事業実施内容の役割分担
トラブルの対応やリスク管理についても役割と責任の範囲を確認。
- 定期的な協議の機会は確保されているか。
当初想定していない事案、途中経過をお互いに確認しあう。

3 点検・振り返り(check)

- 点検項目をあらかじめ、協働する主体同士一緒に作成。
協働事業を始める時点で、点検項目を作成。
事業の目的・目指す成果の確認。
何を、誰がどのように点検するのかを、市民と行政が一緒に取り決める。
点検・振り返りに事業効果の受け手の意見も取り入れる。
【点検項目例】
 - ・ 協働の原則に沿っているか
 - ・ 協働形態は適切か
 - ・ 当初の目的と目標にどれだけ近づけたか
 - ・ 事業効果の受け手(サービスの受け手)が、サービスに満足しているか など

⑧ 協働のあり方について協働する主体同士一緒に点検・振り返りを行う

⑨ 事業の成果について協働する主体同士一緒に点検・振り返りを行う

4 見直し(action)

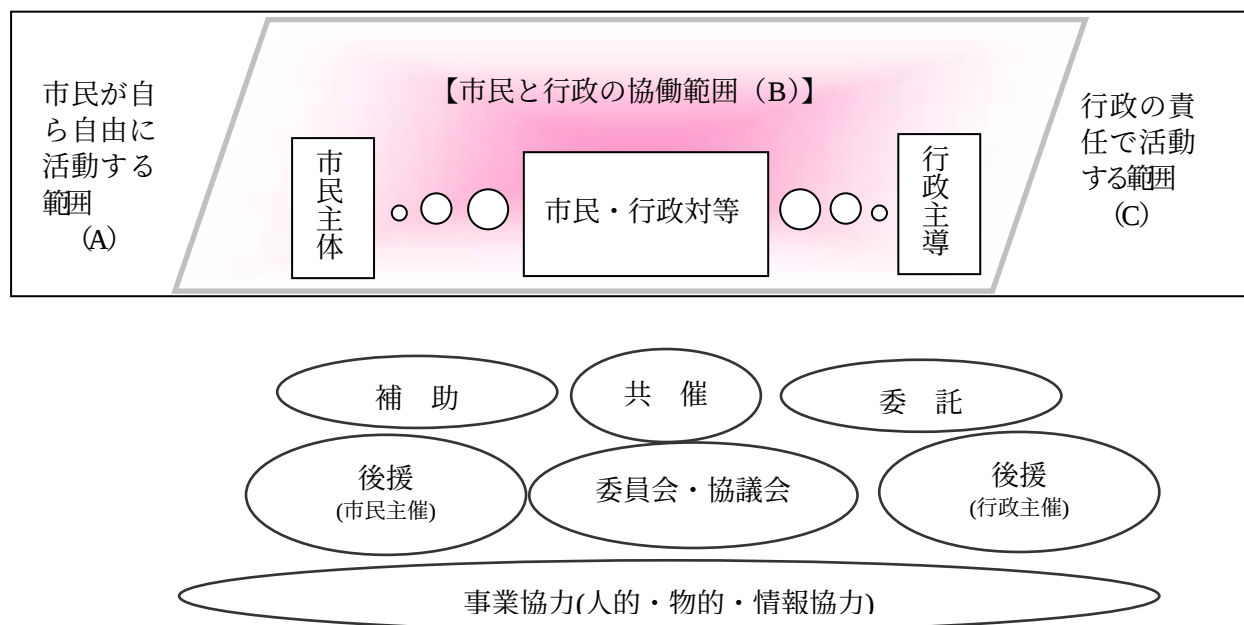
⑩ 点検・振り返りをふまえて、より良い次の展開へつなげる

- 市民と行政が、それぞれ点検した結果に差があるところ、ないところに着目。
 - ・ 違いが生じた原因は何か
 - ・ これらの点検を次の展開にどのようにつなげるのか
- 点検・振り返り、見直しの過程も、事業効果の受け手を含めた第三者に公表。

第3章 協働の形態

1 協働の形態と注意点

図5 活動範囲と協働の形態(「ひろしま都心ビジョン」の図及び「協働50」(NPO法人NPO推進北海道会議・北海道総合企画部政策室 平成15年)に加筆)



- ◆ 最も効率的で効果的な協働となるよう、協働の原則をふまえて選択。
- ◆ 事業内容によっては、これらの形態を組み合わせる実施。

協働の内容別分類

【事業検討過程参照】 市の計画、事業企画への市民参画施設整備やまちづくり等の検討において、地域住民等による検討会や協議会の設置、ワークショップでの意見の取りまとめ等の方法により、その方向性を検討する。(例：まちづくり協議会、施設整備構想の検討等)
【事業運営・実施】 市が企画した事業の運営及び実施を市民が行う。(例：イベントの開催等)
【事業企画・運営・実施】 市民を対象とした事業の企画から運営・実施までを市民が行い、行政が支援する。 (例：イベントの開催、広報紙の発行等)
【市政提案】 特定の行政課題について、ワークショップ等の方法により自主研究活動を行い、市政への提言を行う。

(1) 補助

- ◆ 補助を行うことにより、市民活動団体等を育成し、その活動の幅が広がる。
- ◆ 「今後の補助金のあり方」(平成 16 年 6 月策定 広島市 HP 上で公開)

主な内容

- ◎ 公募制の導入◎ 統一的な観点からの評価 ◎ 終期は原則として 3 年
- ◎ 補助率は原則として 2 分の 1 以下
- ◎ 評価の観点
 - ・ 情勢や市民ニーズの変化への対応・実施手法の効率性
 - ・ 目標設定の考え方、費用対効果 など

(2) 共催

- ◆ 市が特定の事業から特別の利益を受けることに対して一定の金額等を負担する。
- ◆ 企画段階からの協働が可能であり、話し合いを多く重ねることで、相互理解が深まり、市民活動団体と行政の信頼関係を築ける。

《注意点》

- ・ どちらか一方の主導で事業を進めない。役割分担に偏りがないように協議。
- ・ 市民活動団体等も主催者としての認識が求められている。
- ・ 互いの違いを認め合い、十分な意見交換のもと、双方の目指す目的の共有と役割分担の確認を行う。
- ・ 相互に合意した事項を文書化(協定書・覚書など)するなどして明確化。

(3) 委員会・協議会

- ◆ 市民・企業等・行政で構成された「実行委員会」や「協議会」が主催者となって事業を行う。
- ◆ 共催と同様に企画段階からの協働が可能で、相互理解が深まり、市民活動団体と行政の信頼関係を築ける。

《注意点》

- ・ 集団で意思決定するため、責任が分散化したり、曖昧になる可能性。
- ・ 双方の目指す目的の共有と役割分担の確認。
- ・ 相互に合意した事項を文書化(協定書・覚書など)するなどして明確化
- ・ 市民活動団体等にも主催者として責任が求められる。

(4) 委託

- ◆ 市が直接実施するよりも市民活動団体等が実施するほうが効率的である専門的な知識、技術、設備を必要とする事務事業、調査、研究等の実施に用いられる。
- ◆ 行政が実施責任を負う事業を市民活動団体等が実施するという形態。
- ◆ 行政にはない創造的かつ先駆的な企画や取り組みが期待でき、市民活動団体の専門性・柔軟性

が発揮されることで、きめ細かで多様なサービスが期待できる。

※協働事業として実施される「委託」は単なる行政の下請けではないことを十分理解することが必要。

《注意点》

- ・市民が行政の単なる下請けとならないよう十分な協議・調整。
- ・受託事業者という発想から、共に行政目的等を達成するための主体者であるという意識改革。
- ・協働事業にあった委託方法の検討。(プロポーザル方式の導入、経費負担割合の検討、受益者負担の検討、委託契約書様式の検討)
- ・市民活動団体等を委託先とする合理的説明(公益性、行政にはない創造的かつ先駆的な企画や取り組みが期待できる、市民活動団体の専門性・柔軟性が発揮でき、きめ細かで多様なサービスを提供できる)
- ・協働の相手先となる団体の定義
 - ① 特定非営利活動促進法に基づく法人格取得の有無を問わない
 - ② 活動目的に公益性があること
 - ③ 地域の課題に市民参加の方法で取り組んでいること
 - ④ 政治や宗教活動、営利を目的としないこと
 - ⑤ 自主・自立した運営を行っていること
- ・継続して委託する場合、市民活動団体が事業委託に財源を依存することにより独自性や自立性を損なわないよう配慮。
- ・市民活動団体等の活動力を高めていく上からも、参入の機会均等と競争原理の考え方も取り入れる。

(5) 後援

- ◆ 金銭または物品以外を支援することで公益を実現する手法。
- ◆ 市民活動団体等の活動が社会的信用性を高め、活動への市民の理解が深まる。

《注意点》

- ・後援する目的、効果を共有。
- ・単なる名義後援とならないよう配慮。
- ・実施後は成果報告を求め、必要があれば情報交換。

(6) 事業協力

- ◆ 一定期間、継続的な関係のもとで協力して取り組みを行う協働の形態。
- ◆ 企画段階、事業実施段階からの協働が可能。
- ◆ 市民のニーズを反映して相互理解が深まり、市民活動団体と行政の信頼関係を築くことができる。(ワークショップによる公園作り、イベントの企画運営など、)

《注意点》

- ・ 前述までの形態よりも、関係性が弱い。
- ・ 責任が曖昧になる可能性がある。
- ・ 役割分担・経費分担などを文書作成などで明確にする。
- ・ 市民活動団体等にも主催者として責任が求められることを確認しておく。

(7) 情報交換

- ◆ 市民と行政の双方が持っている情報を積極的に提供し合い、活用する手法。
- ◆ 行政は、市民から、地域の課題やニーズを知ることができる。
- ◆ 市民は、行政の情報を得ることにより、活動の幅や可能性が広がる。
- ◆ 情報を共有化することでそれぞれのネットワークを活用できる。

《注意点》

- ・ 対等な立場で意見交換。
⇒ 批判しない、否定しない(批判で終わらず代替案を出す)、結論を(すぐにその場で)ださなくてもよい。
- ・ 情報を求めるだけでなく行政からの積極的な情報公開が大切。
- ・ 情報交換の段階で出された市民活動団体等のアイデアは、その団体に帰属するアイデアなので、慎重に取り扱う。

(8) 政策提案

- ◆ 市民活動団体等が有する専門的な知識、技術、あるいは地域に密着したきめ細かな活動経験の蓄積を背景に、行政施策に対し独自の企画や代案を提案する手法。

《注意点》

- ・ 行政として対応することが困難な場合、その理由を明らかにするなど、提言に対して行政は率直に受け止め、前向きに取り組もうとする姿勢を持つ。
- ・ 市民活動団体等の姿勢としては、日頃から行政との率直な意見・情報交換を行い、自らの特性を活かした具体的な提言をすることが必要。

2 協働の実施上の課題

「協働によるまちづくりのあり方」検討庁内会議で討議した、課題と意見。

《行政側の課題》

(1) 行政組織内の連携を図る

- ⊗ 行政はタテ割の組織であり、多岐に渡る分野への対応がうまくいかない。
- ⊗ 行政の組織をヨコにつなぐ工夫が必要。
- ⊗ 協働に関する理解に温度差がある。

- ⊗ 協働の事業を進めていく中で様々な課題が出てくる、その解決策、解決案がほしい。
- ⊙ 庁内Web 上での協働事業の事例紹介、情報交換の電子会議室を作ること検討。

(2) 事業担当者が替わってしまうことに対する事業継続性の確保

- ⊗ 市民との信頼関係を築き、協働事業を進めていても、行政側が人事異動で担当者が替わってしまう。
- ⊙ 協働の事業に関する記録を丁寧に残す。
- ⊙ 協働して事業に取り組む姿勢が変わらないように協働に関する研修、情報交換の場を設ける。
- ⊙ 協働の事業を進める様々な段階で、協働がうまく進められているか点検するため、事業実施過程ごとの点検項目を作る。

＜協働事業実施上の課題＞

(3) 協働とは何か。活動の目標・目的を明確にする。

- ⊗ 「協働とは何か」という疑問や戸惑い。
- ⊗ 「協働」のための「協働」になっていないか。
- ⊙ そもそも何のために協働で事業を始めることになったのか、協働で事業を行うことでどのような効果があるのか、事業目的をもう一度点検。市民と行政の双方がこれまでの事業実施を振り返ってみる
- ⊙ 市民主体のまちづくりを進めるために、再度協働の原則に沿って点検。

(4) 市民活動団体の自立（役割分担）

- ⊗ 市民活動団体に自主的・自発的に積極的にまちづくりに参画するという雰囲気がない。
- ⊙ 企画段階から参画してもらう。
- ⊙ 市民活動団体を事業の当事者として扱う。
- ⊙ 事業目的や目標、役割分担、責任を市民と行政で話し合い、明確化。
- ⊙ 行政側の情報提供や、情報・目的の共有化を積極的に行う。
- ⊙ 「自分たちのまちを、自分たちで創り、守る」という自分たちの住む地域を良くしたいという熱意を持ち、地域の人たちを巻き込むことのできるような役割を果たす人を見つける。そういう人を育てる。

(5) 市民活動団体の活動資金

- ⊗ 市民活動団体が自立するための活動資金がない。
- ⊙ 寄付や広告、助成制度への応募。
- ⊙ 活動の目的を明確に説明することと、寄付や広告を出したくなる工夫。

(6) 協働する団体同士や活動者間の意識の温度差をどのようにとらえるか

- ⊗ 活動団体同士、活動者間の意識に温度差がある。
- ★市民活動団体の意思決定は、行政や企業のような階層化した意思決定方法とは違う。全員が対等に発言して意思決定をして全員で活動するという特性。
- ⊙ 行政の側が市民活動団体の違いを理解して、この意思決定方法を尊重し、それを見込んだ事業計画の作成や対応を。

(7) 立場によって違う考えをどのようにまとめるのか

- ⊖ 言いたいことがあってもいえない雰囲気。
 - ⊖ 声の大きい人に押されて意見が言いえない。
 - ⊖ 意見が様々に分かれてなかなか決まらない。
 - ⊖ 多数決で物事を決めてしまうと、勝った、負けたという意識になり、両者にしこりが残る。
 - ⊖ 「もう決まったのだから」ということで、それ以上の工夫を怠りがちになる。
 - ⊕ 参加した人が主体的に関われるような場を作り、目的を共有し意見をまとめていく(合意形成する)。
 - ⊕ 参加の場づくりをするファシリテーターという立場の人を増やす。
 - ⊕ 参加した人が、全員話し合いに参加したと感じ、合意が出来上がったという実感をもってもらう。
 - ⊕ 全員に発言の機会を用意。そのための時間を充分とる。
- 【ファシリテーター】一般には、「ワークショップ」の進行促進役をいうことが多い。場をつくり、つなぎ、取り持つ。共に在り、問いかけ、まとめる役。指導者や先生でなく、「指導」から「支援」へ。「教える」から「引き出す」へ。「権威者」による上位下達から「一人ひとり」の力付けへ。(「ファシリテーション革命 参加型の場づくりの技法」中野民夫著 岩波アクティブ新書)

＜他の市民への広がり＞

(8) 活動を周囲へ広げていく

- ⊖ 更に活動の地域を広げて活動参加者を増やしたい。更に発展した課題に取り組みたい。
- ⊕ 同じ分野で活動する団体や、地域団体(子ども会、老人クラブ)の活動へ参加し、活動を知ってもらい、応援者・理解者を増やす。
- ⊕ 他団体と連携して活動する機会を作る。

(9) 活動成果を見える形にする

- ⊖ 地域の人たちの理解と協力が得られない。
- ⊕ 活動の成果を見える形にする。
- ⊕ 活動の過程を記録し、事業を振り返り、それを報告書にまとめる。
- ⊕ 活動の成果物を発表。

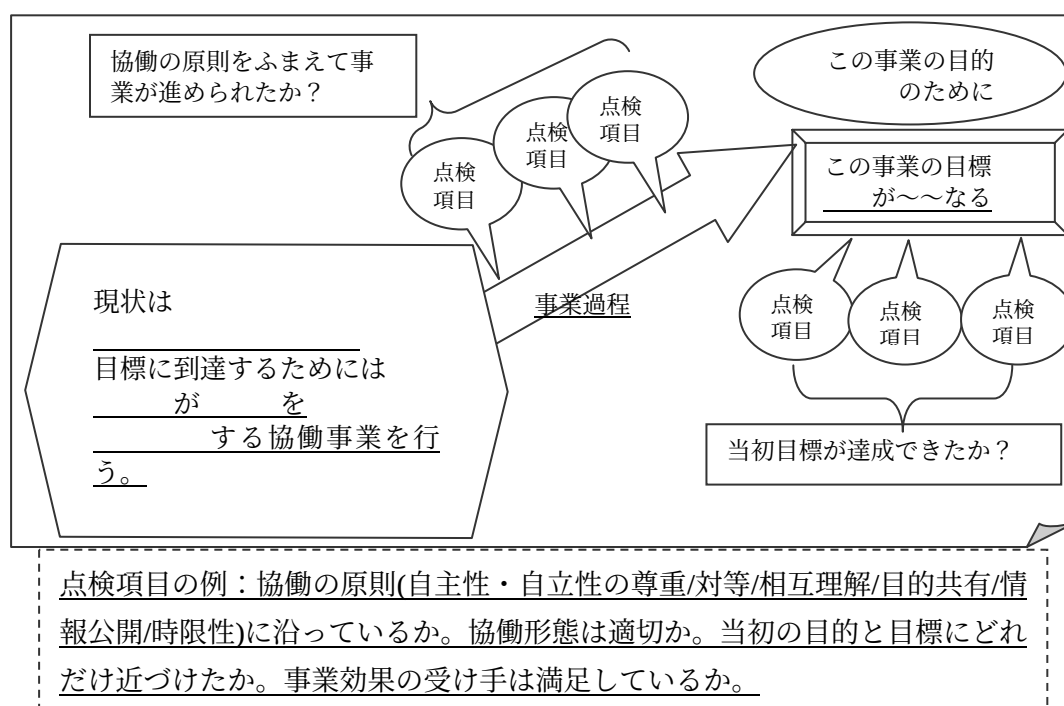
第4章 協働の成果を振り返る ～より良い次の展開へ～

1 点検・振り返り(check)

協働の主体同士が、点検すべきこととお互いに認識して、一緒に点検しながら事業を進め、事業終了後に振り返って、見直しを行うこと。

- ◆ 事業を始める前に、双方が事業目的・目標を共有し、一緒にその事業過程を点検し、振り返ることができるように、点検項目を取り決めておく。
- ◆ 「事業目標へ向かう過程での、協働のあり方は、どうか」という点検項目も入れる。
- ◆ 事業が終了した時点では、事業の成果を振り返り、協働のあり方についても振り返る。
- ◆ それぞれ点検した結果に差があるところ、ないところに着目。
- ◆ 違いが生じた原因は何か、これらの点検を次の展開にどのようにつなげるのか。
- ◆ 事業効果の受け手(サービスの受け手)が、どのように受け止めて、サービスに満足しているか。

図6 点検・振り返りのイメージ



2 見直し(action)

- ◆ 振り返りの次にどう展開するか見直しを行う。
 - 事業のやり方を工夫して継続
 - 事業の目的や掲げた目標が達成できたので、新たな課題について取り組む。
 - 事業目的に沿った新たな目標ができる。
- ◆ 目標が当初の計画どおり達成できなかった場合でも、振り返りの中から見直すべき協働のあり方や事業の進め方が見つかるかもしれない。
- ◆ 点検や振り返りから、よりよい次の展開につなげる手がかりを見つける。
- ◆ 見直しを通じて見えてきた「協働のあり方」が積み重なって、他の事業にも応用できる方法や工夫となっていく。

【協働事業の点検項目】

この点検項目は作成例示であり、点検項目に盛り込む事項は、協働事業の内容や状況に応じて修正をして作成します。

事業名：_____

担当課：_____

協働の相手：_____

区分	チェック	項目
計画		①現状と課題の分析
		事業に市民ニーズがあるか
		行政が実施すべき事業か
		市民等の意見・提案などから社会的課題を洗い出しているか
		②協働の可能性の検討
		協働によって公共サービスの質・量が向上するか
		市民(市民活動団体)の長所を活かすことができるか
		③協働に関する情報収集
		関連する分野で活動する市民(市民活動団体)がいるか
		④協働の形態の選択
		委託、共催、委員会・協議会、事業協力、補助・助成、後援、情報交換など
		⑤協働の相手を選定
		市民活動団体の活動目的：公益性、非営利、自発性・自主性
		活動実績：過去何年かの活動実績、協働事業に関連した活動実績
		活動状況：公益性、非営利、自発性・自主性
実施		財政状況：適正な経理処理が行われているか、収支の健全性、収入確保の安定性
		運営体制：透明性(事業報告等などの積極的な情報公開など)独立性(特定の個人や団体企業との過度なつながりの有無)自主性(積極的な広報活動、活動拠点の有無)将来性(活動実績の伸びなど)
		団体の能力：事業実施能力、不測の事態に対する対応能力
		その他：宗教、政治活動の実施の有無、行政との協働事業への意向の有無
		⑥協働事業を行う双方が協働の目的・成果を共有
		協働の目的・目指す成果は明確か
		双方に協働の意思はあるか
		中間点、事業の終了時点でふりかえりができるよう、点検・評価項目を作成
点検・振り返り		⑦事業実施
		責任の所在ははっきりしているか
		役割分担は明らかになっているか
		定期的な協議の機会は確保されているか
		⑧協働のあり方について協働する主体同士一緒に点検・振り返りを行う
見直し		協働の適否・協働目標・協働形態・協働相手の選定・協働事業の実施
		⑨事業の成果について協働する主体同士一緒に点検・振り返りを行う
		目標の達成度・事業成果
		事業効果の受け手(サービスの受け手)が、どのように受け止め、満足しているかどうか
		協働の相手とともに事業を評価しているか
見直し		⑩ 点検・振り返りをふまえて、より良い次の展開へつなげる
		協働する主体同士の点検・振り返りに差があるところ、同じところに着目し、次の展開にどのようなにつなげるのか協議を行う
		点検・振り返り、見直しの結果を事業効果の受け手など第三者に公開

【広島市の市民活動支援一覧】

【注】平成 18 年度の担当課

市民等と行政との協働の推進に関すること		市民局市民活動推進課
人材育成	ファシリテーター養成講座 プランナー養成講座 コーディネーター養成講座 市民活動団体マネジメント講座	まちづくり市民交流プラザ
人材登録	まちづくりボランティア人材バンク	まちづくり市民交流プラザ
活動支援	市民活動保険制度 NPO活動支援融資制度	市民局市民活動推進課
	公益信託ひと・まち広島未来づくりファンド(ふむふむ)	(財)広島市ひと・まちネットワーク事務局
	まちづくりアドバイザーの派遣	市民局市民活動推進課
活動促進	水辺の市民活動促進助成事業	都市活性化局観光交流部水の都担当
情報提供	ひろしま情報 a - ネット	まちづくり市民交流プラザ
	まちづくり読本	市民局市民活動推進課
活動 P R	ひろしま千客万来賞	都市活性化局観光交流部観光担当

まちづくり活動と関連のある事業

区の魅力づくり事業(市民局市民活動推進課)

地域福祉計画(市民局市民活動推進課)

地区計画(企画総務局企画調整部都市計画担当)

身近な公園再生構想(都市計画局緑化推進部)

まちづくり活動支援講座(市民局生涯学習課 公民館事業)