

しが協働モデル研究会報告

平成17年3月版

しが協働モデル研究会

はじめに

「しが協働モデル研究会」の報告書をお届けします。私たちは、平成 16 年 5 月に活動を始めて以来、「協働」に取り組んでいく際のルールや仕組みについて、この 1 年間、研究・検討を重ねてきました。

この間の検討において、「協働」の重要性については、改めて確認をしてきたわけですが、それに留まらず、今回の報告それ自身が、NPO 側からの提案により、NPO と県とが対等なパートナーシップに基づいて作りあげてきた「協働」の成果であるということが重要です。

この報告書は、県民、NPO 関係者、行政の職員そのほか数多くの研究会に参加した関係者の膨大な時間と労力を費やして議論してきた成果であり、今後、あらゆる分野で県民・NPO と県とが協働していく場合の指針として平成 17 年度より実際の事業や取り組みに活用されていくことを願ってやみません。

ところで、最近、「新しい公（おおやけ）」あるいは「新しい公共」という言葉が、注目を集めています。公共サービスが、行政による提供だけではなく、広く住民を主体とする新たな担い手によって遂行され、それが大きく広がり始めています。その背景には、まず、日本では超少子高齢化社会をむかえ、人々の価値観の多様化とも相まって、これまでの行政の仕組みややり方が通用しなくなってきていること、一方、阪神・淡路大震災や特定非営利活動促進法を大きな契機として、地域の多様なニーズや課題に住民自らが積極的に取り組むボランティア活動や NPO 活動などの公共的な活動が盛んになってきている実態があります。

このような活動や取り組みは、住民がサービスの受益者から供給者の立場になることであり、従来の「公共」そのものの概念を変革していくことにつながってきています。つまり、住民やその組織が、公共性を発揮し、地域社会のために様々なサービスを提供できるということ、そしてそれが、今、閉塞状況にある社会経済状況の中で、一人ひとりの暮らしを質的に向上させる方法だと認められるようになってきているのです。

もちろん、住民や NPO がそれぞれ単独で様々なサービスニーズにすべて応えられるわけではありません。むしろその限界は大きいといったほうがよいでしょう。公共の領域において、NPO や行政をはじめとする主体が独自に取り組みを進めていくことは重要ですが、それと同時に、複数の主体が「協働」していくことが、それぞれの限界を乗り越えて、取り組みをより効果的、効率的に進めていくために、不可欠な手法だといえるのではないのでしょうか。

滋賀県では、昨年度策定した中期計画において、NPO や行政などさまざまな主体が協働して取り組んでいく方向を明らかにしているのをはじめとして、多くの方針等で「協働」の必要性を謳っています。また、NPO関係者間においても、行政などとの協働について、多くの研究や議論が重ねられてきています。そして、NPOと行政の協働の実践も滋賀県各地で徐々に進んできています。

しかし、協働は始まったばかりであり、まだまだその理解や広がり点では不十分な状況にあります。今後、さまざまな分野や場面でこの報告書で提案された手法がそれにふさわしい分野で活用され、NPOと行政との協働により、地域の公共的な課題やニーズへの対応が促進されていくことを願ってやみません。

なお、この指針は、現時点での協働を推進するための事項をまとめたものですが、協働の取り組みが進み深まっていく中で、さらによりよいものとしていくためには、定期的にNPOと県で見直しの機会を設けるなど双方の不断の努力が必要です。

最後に、報告書作成にあたって惜しみない時間と労力を注いでいただいた幹事会委員をはじめとして、研究会に参加していただいた多くのNPO関係者、県民、行政職員の皆さんに深く感謝を申し上げます。

平成17年3月22日

しが協働モデル研究会座長 新川 達郎

目	次
---	---

はじめに

本編

第1章 総論 1

第2章 各論

協働の仕組み

協議のテーブル 1 3

提案方式 1 7

多分野をつなぐ新しい協働 2 1

協働のかたち

協働としての委託 2 6

協働としての補助 3 1

イベント共催 3 4

協働としての指定管理者 3 7

NPOに対する後援のあり方 4 2

協働の支援

協働を進めるための支援 4 4

第3章 実施計画 4 7

資料編

・ 用語解説	4 8
・ 検討経過	5 3
・ 研究会・幹事会で出た意見	5 5
・ e～協働で出た意見	8 3
・ 庁内照会で出た意見	9 7
・ 幹事会委員名簿	1 0 1

◇ 総論

なぜ協働モデルが必要なのか

1 NPOと行政の協働モデル研究の必要性

1-1 社会的背景

「社会や経済の変化が地域に及ぼす影響」

今、地域社会は、大きな変化の時期に直面している。都市化と過疎化が同時に進行する滋賀県では、人口動態、経済動向や社会環境の変化も、従来以上に、それぞれの地域生活に対して重大な影響を及ぼすものと考えられます。具体的な社会経済の変化としては、低成長、少子高齢化、過疎と過密化、将来的な人口減少、情報化などが進行し、住民の間にも多様な価値観やさまざまな高度化したサービスニーズが見られます。

「地方分権と地方自治を取り巻く環境変化」

一方、政治や行政の変化も著しく、さまざまな制度の変化が始まっています。地方分権は地域社会に自立を求め、自己決定と自己責任を原則としました。また、官と民、公と民の役割分担や相互関係の見直しが進み、規制緩和あるいは規制改革や、民間化が進みつつあります。

加えて、長引く不況や財政危機は、地方自治体の運営に大きな制約を課そうとしています。行財政改革などさまざまな改革の試みはありますが、体質を根本的に変えるにはいたっていません。

「協働への注目」

こうした問題や社会環境の変化に対して、さまざまな改革の試みはありますが、その主要な柱の一つとして、異なるセクター間の協働が、大きく期待されるようになっていきます。特に地域社会においては、従来型の行政や住民組織が機能しないところや、営利企業を中心とする市場メカニズムも適切に機能しないところでは、NPOのような新たな住民活動団体の活躍が期待されるとともに、単独のセクターでは解決できなかった問題についてNPOと行政との協働による問題解決がきわめて重要だと考えられるようになっていきます。

1-2 県政の課題

「県行政運営の問題」

滋賀県においては、他の地域と異なり 2030 年あたりまでは人口増加が予測され

ますが、その後については上述した事情は同様であり、従来型の県行政では、行き届かないサービス水準やサービスの種類が増えています。行財政改革などを通じて、選択と集中を進めることで、高いサービス水準を達成することは可能になりますが、その一方では、県単独ではやっていけない状況が現れています。

具体的な問題状況とその解決策としては、一つは、公共事業における無駄・非効率・低効果への批判や反省があり、そのためには、規制緩和、あるいは地方分権が求められてきましたが、さらに進んで地域内分権、そして協働が必要となっています。二つには、行政の危機的な財政状況は従来の行政手法の限界を明らかにしており、行財政改革とともに、協働を必要としています。三つには、多様化した個別的で高度なサービスニーズへの対応のためには、やはり行財政改革と協働が求められています。

「行政の問題解決方法の改革」

ところで、これまでの行政は問題が起きると、一部の学識経験者で構成された委員会を立ち上げ、そして、対策を検討することで、問題解決をしようとしてきました。しかしながら、その結論は既に行政が取り決めた内容から逸脱したものにはならないことが少なからずありました。そのような委員会に一般の県民が参画したとしても、行政の決めたシナリオに基づいた委員会運営になり、住民の意思には程遠いものになってしまいかねません。

また、委員会を構成する場合に地域の団体代表者を選任することもあり、本来の一般住民の参画とは、いえないところもあります。このようにして行われる政策決定やその実行では、現在、滋賀県が直面している問題について、適切に対応できるとは思えません。県の政策決定においても、本来の意味での県民参画や協働が、さらに進められる必要があります。

1-3 県民の意識変化

社会経済事情の変化や従来型の県政の対応に対して、これに伴う県民意識の変化があることにも注目しておく必要があります。それは、以下のように、従来型の行政に対して厳しい評価を伴うものです。たとえば、行政に対する厳しい見方として、コスト意識や、成果志向が強調されるようになっていきます。また、公共サービスに求めるものが均一・公平から、多様・個別へと変化しており、そうした県民の多様化した価値体系に対応した行政の展開への県民ニーズが拡大しています。

自主的・自発的な公益的地域活動やボランティア活動への参加意欲の高揚が見られるなど、県民の自主性と主体的な判断による新たな地域生活のスタイルが明らかになっています。それに対応した県行政の新たなスタイルを構築していかなければ、多くのミスマッチを残してしまうことになります。県民意識の変化に適切に対応していくことが県行政にも望まれています。

1-4 協働による問題解決の重要性

県民生活が、物質的な側面だけではなく精神的にも豊かなものになっていくためには、これまでの行政の進め方、公共的なサービスのあり方を根底から見直す必要があります。

まず、これまでの行政部門の考え方では、活動の中心が行政とされてきたものであっても、これからは、主体的に活動する県民が推進役となっていくべきです。

行政の活動を組み替えていくためにも、そして県民生活をより豊かなものとしていくためにも、県民と行政との協働（パートナーシップ）の推進によるべきです。協働こそは、これからの県民と県政の未来を切り開いていく数少ない手立ての一つです。

2 NPO活動と協働の現状と広がり

2-1 NPO・ボランティア活動への期待

本県内でもさまざまなNPO活動の活発な展開が見られます。これらは全国的に広がっており、社会的にも一定の地位や役割、そして評価を得てきました。NPO・ボランティア活動の社会的認知の拡大は、阪神淡路大震災でのボランティアの活躍、そしてNPO法制定以来、確実に進んでいるといえます。

NPOの活動には、たとえば、超高齢化社会における生きがい探しや、その他の新たな社会的課題への対応（具体的には介護・虐待・環境問題等）において、大きな役割が期待されています。こうしたNPO活動の更なる活発化、つまり活動の広がりや深まり、NPO団体の増加、NPO法人の増加が、さまざまな分野で求められています。

これから県民が自らの生活を考え組み立てていく上で、NPOや各種県民団体の活動が大きな役割を果たすことは間違いありません。そして、県民・NPO・各種団体・ボランティア活動が、活発になって、従来行政がもっぱら進めてきた公共サービスを、自主的主体的に果たすようになります。

2-2 協働によるサービス提供

より良い公共サービスを目指して、県民と行政との協働によるサービスの提供が可能となる分野があります。たとえば、県民自らが公共サービスの担い手となる活動として、介護や、子育て、あるいは環境、まちづくり、文化、人権などのような活動が、当面期待できます。

こうした活動の担い手としてのNPO活動については、その進展が大いに期待できますし、こうしたNPOとの協働を積極的に考えていく必要があります。

2-3 滋賀県における協働の現状

滋賀県におけるNPOとの協働の現状（H16年度）は、以下の通りです。形の上では、協働が進められているように見えますが、その実態については分析が必要です。本当に協働事業と呼べるような形態を実現しているかどうかは、引き続き検討していかなければなりません。

(1) 事業数と事業費

- ・協働事業数 84事業
- ・金額 5億5470万円（一般会計予算の約0.1%）

(2) 事業の形態

- ・補助34・委託27・企画立案への参加8・共催4・情報提供4
- ・後援1・その他6

(3) 分野 合計12分野

- ・環境保全23(2)・まちづくり21(3)・保健福祉15・子ども6(1)
- ・文化スポーツ3・経済活性3(2)・職業能力2(1)・地域安全2
- ・男女共同2・社会教育1・人権平和1・助言5(1) * ()内は重複分野

2-4 滋賀県におけるNPO活動の現状と課題

NPO法は施行されて以来6年を経過しますが、一般企業に比較すると、その歴史は浅いものです。

県内でも、NPOには、自らの管理意識が希薄であり、集団形成が稀薄であり、ややもすれば個々の集まりとなりやすい場合があります。NPO自体が未成熟な現状において、協働への取り組みも、試行錯誤をしながら改善していくことになります。

県内のNPOについて言えば、多くの団体が活発に活動をしてきていますが、活動基盤が弱く、組織体制もまだまだ不十分です。また、事業は大量にこなしていても、NPOとしての市民性や活動の社会性の点で、また、その使命（ミッション）の達成という観点からも、必ずしも目的達成に向かうことができている場合もあります。したがってその資金のあり方や運営のあり方についても問題が多く、今後の活動展開に大きな影響を与えることとなっています。

これらの理由から、滋賀県内では、NPOが活動を十分に展開できず、さまざまなトラブルが発生する要因ともなっています。滋賀県全体でNPO活動の底上げをし、NPOに対する資金の循環を考えなければならないですし、NPO自身もマネジメントのノウハウをもつべきだと思われます。

●滋賀県内のNPO法人の状況

- ・滋賀県が認証しているNPO法人数 220団体（平成17年3月1日現在）
- ・活動分野の割合（17分野）

分 野	割合	⑨人権擁護・平和	25%
①保健医療福祉増進	62%	⑩地域安全	19%
②まちづくり推進	61%	⑪男女共同参画	17%
③子ども健全育成	55%	⑫災害救援	13%
④社会教育推進	50%	⑬経済活性化	13%
⑤他への支援助言	50%	⑭職業・雇用拡充	11%
⑥環境保全	43%	⑮情報化発展	9%
⑦文化・スポーツ振興	38%	⑯消費者保護	6%
⑧国際協力	28%	⑰科学技術振興	4%

- ・NPO法人の支出規模平均 10,0116,000円（平成15年度決算）

2-5 コミュニティの現状

従来からある地域住民団体、地縁団体などコミュニティとの協働は、NPO、行政双方が、改めて考えていかなければならない課題です。滋賀県では、集落組織、町内会、自治会や行政区など、従来のコミュニティが堅持されています。地域における協働には、こうしたコミュニティ組織との連携協力が欠かせないところがあります。

しかし、こうしたコミュニティ組織については、湖南地域のように都市化されつつあるところでは組織の内容が変質しつつありますし、滋賀県全体で見ても、活動が活発で社会的なニーズに十分応えているとはいえないと見てよいでしょう。

以上のような地域の実情を踏まえて、地域コミュニティの形成や活性化を図るとしても、その実態そのものに様々な傾向があります。このコミュニティを再生しあるいは持続させることは多難で、多くの問題が介在しています。コミュニティと行政との協働のあり方に対しても、コミュニティ組織それ自体のこの問題が大きく影響しています。

これらの問題を解決するためには、NPOとコミュニティ、そして行政との関係を再構築し、新たな協働関係を作り出していく必要があります。

3 滋賀県における協働の問題点

これまでの滋賀県における協働にはさまざまな問題の指摘があります。それは、主に、県行政の側の組織や職員意識の問題、NPOの側の理解不足の問題、協働それ自体が未成熟だという問題などが指摘できます。

3-1 県の行政における問題

「組織構造に関する問題」

滋賀県は、協働に積極的に取り組んできたが、現時点でもいろいろな問題が指摘されています。そこには、県の行政組織にある諸問題が影響しているところもあります。

まず、組織の問題です。県の行政組織は、その管理体制が上意下達式であり、組織の形態も縦割りになっています。これが県民との協働においては、マイナスに影響し、現場では縦割りで硬直的な運用になってしまうことがあります。また、職員の人事異動によって、現場でつくりあげた相互理解が後に伝わらず、以前と同じ失敗を繰り返すこともあります。結果的には、現場での協働の経験が生かされず、重要な政策決定や、予算編成においても、縦割り行政が強く影響し、協働関係をよりよく進めることにならない場合があります。

「県の職員意識や理解にかかわる問題」

もう一つは、県行政にかかわる職員個々においても、それなりに協働への理解がなければ協働が進まないという点です。協働への理解が定着し、協働を進める職員の意識風土が形成されるとき、本当の意味での県民と行政との協働が実現できます。しかし現実には、県としては、協働の価値を理解して進めようとしているというよりも、「とにかく協働しないとイケない」という意識だけで、あるいは協働の形を取っておくと都合がいいというだけで、形だけの協働に取り組んでいるケースもあります。極端なケースとしては、協働のために行政が主導してNPOをつくらせるいわゆる官製NPO問題や、協働関係があしき癒着を生む危険もあるかもしれません。

加えて、理解していない以上に問題なのは、従来の外郭団体などと同じように、単なる事業の下請け団体という感覚で、NPO活動やボランティアを扱おうとするケースです。こうした考え方は、具体的には、行政が単なるコスト削減のために、アウトソーシングするという同じ感覚で、協働を理解していることになります。

これらの問題は、滋賀県政全体に見られる問題として、指摘されなければならない場合もあります。

3-2 NPO側の意識や理解の問題

もちろん、NPO側の問題も深刻です。従来の地域における住民団体活動が、国、県、市町村の手厚い庇護の下に置かれ、行政の下請けにありながら、そのことによって表彰を受けるなど行政的な栄誉を付与され、多少の権益を享受することが見られることもありました。NPOはそれと同じ道を今たどりつつあると危惧されるところもあります。

いずれにしても双方ともに自立をした自分自身の立場を認識し、お互いの立場や行動の論理を了解しなければ、協働が成立するはずがありません。

この点では、NPOは、あまりにも行政の進め方、その行動原理を知らなさ過ぎま

すし、行政依存体質が定着してしまった側面もあります。NPOも、行政について、それを協働の相手方として考えるのであれば、その相手の特性や行動原理をよく理解し、対処方法を練ることが、当然のことです。NPOは行政に関する知識が不足していることがあり、これが原因で協働がうまくいかないこともあります。

3-3 協働のための具体的課題：ルールや仕組みの問題

そもそも、協働をしようとしてもそのルールや仕組みが存在しないことが多いと考えられます。協働を進める手順、そのプロセスにおいて準拠すべきルールがなく、協働についての共通の理解もないこともあります。対等な当事者間の関係とされる協働ですが、誰がどのような立場で、実際の協働関係に入っていけばいいのか、そのときどのような態度や方針で対処すればよいか、具体的に明らかになっていません。確かに協働の原則については、その条件がこれまでも一般的に議論されてきていますが、実際に協働をして行こうとするときに、現実使えるルールや仕組みがないのが現状です。

たとえば、協働については、次のような具体的な問題が指摘されています。これらに対して、的確に対応できるようなルールや仕組みが求められています。

- (1) 協働の仕組みがない：話し合いの不足や、話し合いの場がないこと、提案できないこと、協働を始める場や窓口がないことなどの問題があります。
- (2) NPOと行政の組織文化が違い、同じ言葉でもその意味が違う；通訳者や協働のためのコーディネーターが必要になります。
- (3) 評価が困難で、特に協働のプロセスを評価しにくい：協働評価のためのルールや具体的な手法の開発が必要になります。
- (4) 協働でやるべき事業・役割分担・費用分担が不明確：協働に適した事業分野や事業形態、その事業の役割分担や費用負担のあり方について検討しておく必要があります。
- (5) 協働の成果の帰属問題：協働の結果は誰のものか、著作権の帰属はどこか、協働にあたっては、これらの問題についてのルールが必要であり、また現場では十分な協議が求められます。
- (6) 協働の手順がわからない：協働のプロセスを作っていく手がかりを、ルールや手引きとして、事例ごとに明らかにしておく必要があります。
- (7) 協働に関する情報不足の問題：具体的には、どんなNPOが活動しているのか、どのような協働が現実に行われているのかなどについての情報がないことや、NPOも行政も協働のために相手方を必要としていても、パートナーに関する情報が少なく、パートナー探しが困難になっています。

これらの問題を解決していくには、実際の協働事業分野や協働の形態ごとに、協働の意義を改めて明確にし、協働の進め方についての具体的なルール作りに進んでいかなければなりません。

4 協働の意義と課題

4-1 NPOと行政の協働の意義

「NPOと行政との違い」

NPOと県とはその生い立ちも運営方法も違い、行政は広く均一なサービスを公平平等かつ安定的に提供することを基本としますが、NPOは多様なニーズにあった柔軟な方法で個別にいち早くサービスを提供することができます。協働は、性格の異なる主体間では、多くの困難に直面することもあります。また達成される成果も大きいと考えられます。

「協働の意義と目的」

ここでいう協働とは、NPOと県とが、それぞれ単独では対応できない、あるいは単独では効果や効率が低いと考えられる社会的な課題について、それぞれの特性や特長を活かし、役割分担や責任を明確にした上で、共通の目標に向かって連携協力して活動を進めることです。協働することによって、県内での社会的な課題解決を促進するとともに、公共サービスの向上を図り、県民一人ひとりが物心ともに豊かで安心できる暮らしを実現し、魅力と活力にあふれた滋賀を創造することにつながります。

「地域の自治と県行政の活性化」

協働を進めることによって、県民がNPO活動などを通じて地域課題について関心を持ち、解決に向けて積極的に関与することにより、地域の自治力の活性化や向上につながります。また協働を通じて県行政も自らの役割を再認識し、本来の住民自治を基礎として、その中核となる活動を効果的に進めることができるようになります。

「新しい公共概念の創造」

協働を実施することにより、行政だけが担うものと思われていた公共の概念が変革し、NPO・市民と行政とが一緒になって、それぞれが役割分担を行い協力しながら、公共部門の諸活動を進めることができ、ともによりよい地域社会の創造をしていくきっかけとなります。

4-2 協働の原則

NPOと行政との協働については、これまでもさまざまな観点から、そのあり方について、議論がされてきました。全国各地のNPOや地方自治体の手によって、協働の推進が試みられ、そのルール化が進められてきました。具体的な協働の担い手や協働のあり方に触れる前に、私たちも、そうした先行する各地の試みを参考にしながら、協働の原則として、次の事柄が大切だということを確認しておきます。

- ・ 自立・自律していること

NPOも行政も、協働を進める場合には、それぞれが自主的に活動する主体であることをしっかりと認識しておかなければなりません。また、NPOは協働関係に依存することなく、その自立に努め、そうしたあり方を達成できるよう自律を心がけなければなりません。

- ・ 対等であること

NPOと行政とは、協働関係において、対等の立場にあるべきです。法的な観点からは行政には一定の権限があるとはいえ、協働は、基本的には契約的な関係であり、自由な主体同士が双方の合意に基づいて、対等の立場でかかわるものでなければなりません。

- ・ 情報公開のもとに取り組みを進めること、

NPOも行政も、公共性があるという点から、その活動について高い透明性を持ち、情報公開をしていくことが当然と考えられます。そのことはNPOと行政との協働においても同じであり、開かれた活動を進めなければなりません。

- ・ 適切な参入機会が確保されていること

協働関係は、特定のNPOや各種団体に固定されたものではなく、適切な参入の機会が、幅広く確保されなければなりません。他のNPO等にその協働の機会を幅広く提供することによって、よりよい協働関係が築かれていくと考えられます。

- ・ 互いの自主性を尊重すること

NPOと行政とは、それぞれの立場を理解し、互いの自主性を尊重しなければなりません。ともに、独立した存在であり、それぞれが異なる範囲の公共性を持った団体であることを互いに認識し、活動の目的や方法を相互に理解し尊重しながら、行動する必要があります。

- ・ 目標・プロセス・成果を共有すること

NPOと行政は、その目標を共有できなければ、協働はできません。また、協働を始める段階から実施段階そしてふりかえりまで、ともに連携・協力していかなければ、よい協働にはなりません。そして、協働の成果は、NPOと行政のいずれか一方のものではなく、双方に帰属する共有物であるという精神が大切です。

- ・ 話し合いの場を確保しながら取り組みを進めること

協働の進め方は、企画段階からNPOと行政とが話し合いの場を持ち、対話を重ねながら、進めていく必要があります。こうした協議を事業の実施管理段階や評価の段階でも大切にすることが、協働を成功に導くこととなります。

4-3 滋賀県における協働に関する留意点

「協働推進の取り組みは急がずしかし堅実に定着させる方向で
“現実を見極めたうえでの協働を”」

NPOと県との協働（パートナーシップ）による問題解決には、滋賀県内の地域コ

コミュニティの実態やNPO、ボランティアなどのグループの状況等をよく見極めていく必要があります。

そして行政の側についても、しっかりと現状を踏まえ、これまでのやり方を見直し、協働による解決に向けて、その仕組みづくりに十分配慮すべきです。

「県民の視点からの仕組みの組み替えを」

行政が中心に関わる活動としてではなく、コミュニティやNPO、ボランティアグループの活動を中心に、仕組みを組み替えていくことに時間をかけて取り組むべきです。

「相互理解のうえで、着実な協働の実現を」

協働については、拙速に陥ることのないように、行政においても、またコミュニティやNPO、ボランティアグループにおいても、それぞれの役割や責任の所在を理解し、また相互の理解を十分に深めていくことが求められます。

そして、一度に大きな成果を挙げることよりも、小さな成果から、パートナーシップの内容、効果を確認しつつ、将来大きな成果を挙げるべくしっかりと取り組を進めていく必要があります。

「協働は万能薬ではない」

協働は、すべての社会問題に対する万能薬ではありませんし、その効果が発揮できる場面や時期も限定されることがあります。

実際に協働を進める場合には、協働で全ての課題が解決できるわけではなく、解決手法の一つであることを前提に、相乗効果のある取り組みを進めることも大切です。

一度にすべての問題について、協働を進めようとするには無理があります。協働ができない行政活動はほとんどないと考えられますが、しかし現実には、今のNPOと行政とで可能な協働は限りがあります。

したがって、NPOも行政もともに常に反省をしながら将来の協働の拡大を展望していくとともに、変革への柔軟性を持って取り組む必要があります。

5 協働におけるNPOと県のそれぞれの役割

5-1 NPOの役割

「情報公開と透明性、説明責任」

行政との協働関係に入ることは、NPOにとって、これまで以上に、情報公開や運営の透明性を確保し、県民への一定の説明責任を負うこととなります。NPOは、本来的な公共を担う役割に責任と自覚を持ち、自らの情報を積極的に県民に分かりやすく公開する必要があります。

「行政のルールへの理解と義務履行」

NPOも、行政との協働の種類によっては、行政機関と同じ責務を負うことがあります。たとえば、協働事業において、行政と同等の守秘義務が生じる（地方公務員法第34条）場合も考えられます。また、プライバシーの保護も同様です。これらの義務は、実際には、契約や協定の形で、NPOに義務付けられ、NPOは、その主旨を正しく理解し、誠実に義務を履行しなければなりません。

「協働についての積極的な情報提供と学習」

NPOは県との協働の取り組みが進むよう、住民や行政に対して社会的な課題やニーズに関する情報の提供に努めなければなりません。また同時に、NPOは協働についての理解を深め、協働への取り組みが促進できるよう自己研鑽に努める必要があります。

5-2 県の役割**「協働情報の受発信」**

県は社会的な課題について、積極的にNPO・県民との意見交換の場を設け、情報の収集に努める必要があります。また、県はNPOとの協働の取り組みが進むよう県政に関する情報の公開・提供が必要です。

「協働の検討と横断的取り組み」

県はその全ての事業について、協働できないものはないとの視点から、NPOとの協働で取り組むことができないか検討を行い、可能なものから速やかに協働を推進していくことが必要です。

また、協働の課題が複数の行政部門に渡ることが多く、従来の縦割り行政では対応できない現実から、協働の取り組みを進めるために、行政内で横断的に対応できる仕組みや組織体制を構築することが重要です。

「県職員の意識改革」

県は職員がNPOや協働についての理解や認識が深まるよう啓発や研修等を積極的に実施するとともに、職員が地域住民として活動へ参加しやすい環境整備に努める必要があります。

5-3 県民の役割

県民はNPOと県との協働の取り組みについて、よりよい取り組みとなるよう積極的に意見を述べ、参画し、支援することが求められます。

また県民自らもNPO活動をはじめとする市民活動に積極的に参加し、市民的な公益活動を担っていくことが望まれます。

6 これからの協働の進め方

6-1 協働の具体的な進め方について

協働の具体的な進め方については、各論編にある各テーマにゆだねますが、そこから抽出された一般的な原則を、あらかじめ提示しておくことにします。

- (1) 県とNPOが協働しようとする場合は、県民を主役においた公益性のある取り組みを進めるため、双方が公正の確保と透明性の向上に努める。
- (2) 県とNPOが協働する場合は、協働の原則を踏まえ、取り組みを進める。
- (3) 協働を進める場合、役割・責任分担など、具体的な進め方を定めた協定を締結しなければならない。
- (4) 協働の取り組みに関しては、双方が県民に対して説明責任を負う。
- (5) チェックシートなどを使い双方が自己評価を行い、次回に活かすため、ふりかえりの場を持つ。

6-2 協働推進の仕組みを整備する（体制・計画等）

協働推進のために、その組織体制を整備し、また具体的な推進計画等の策定を行い、これに基づいて着実に協働を推進していく必要があります。NPOと県は、協働の原則に基づきながら、協働によって、次のような体制整備を推進する必要があります。

- (1) 県とNPOは協働の取り組みを推進・支援するため、有識者・NPO・県の関係者で構成する「協働推進ボード」を設置する。
- (2) 県とNPOは協働の協議・話し合いが進むよう「協働ルーム」を設置・運営する。
- (3) 県とNPOは具体的に協働を推進するため「アクションプラン」を作成する。
- (4) 県とNPOは協働の取り組みを毎年とりまとめ県民に公表する。
- (5) 県は、協働推進のための条例制定を検討する。条例は、協働原則に基づき、県民、NPO、県がそれぞれの責務を、具体的に果たすことができるような規定をおくこととする。
- (6) 県とNPOは、この協働モデルを定期的にまた必要に応じて見直していくこととする。なお、策定当初については、実施後1年および3年を経た時点で、検討を加えることとする。

◇ 協議のテーブルづくり

1 協議とは

行政とNPOの協働の視点で考えると、本来すべての場面で行政とNPOが気軽に話し合いができることが必要です。すでに、NPOの中には、自分たちの活動に関係のある行政の担当者とのコミュニケーションを持っておられる団体もありますが、活動を始めたばかりのNPOや、初めて行政と話し合いを持とうとするNPOには行政となかなか気軽に話し合える機会や場は少ないのが現状です。

そこで、行政とNPOが対等の立場で話し合いの場をもつことができる仕組みである「協議」のテーブルづくりが求められます。

2 協議の原則

(1) 対等の立場

協議は行政とNPOが同じテーブルに着いて話し合うことから、あくまでも対等の立場で行うことが求められます。

(2) 時間と場所の設定

協議の時間設定は、NPOが参加しやすい日時を設定することが重要です。そして、行政の会議とは違う雰囲気のとらえやすさや場所の選定を考える必要があります。

(3) 議事録

協議の内容は必ず記録をとり、両者がその内容を確認する必要があります。どちらが記録をとるのかは、あらかじめ決めておく必要があります。議事録の作成に慣れている行政に作成してもらうのが良いと思います。

(4) 公開性

最近、行政が物事を決めるときの透明性の確保が重要であるといわれています。そこで、行政とNPOの協議が閉鎖的にならないように、あらかじめ協議が開催される日時の公表、協議の公開、協議結果の公表を原則とする必要があります。

(5) 合意事項の確認

協議の結果をもとに、両者が合意したことと対立したことを確認する必要があります。

(6) 次回の議題設定

協議を引き続き開催するときは、次回の協議事項を確認することが重要です。

3 協議にふさわしい分野あるいは事例

(1) 地域の課題解決のための提案をする場合

この地域にこのような課題があると気がついたNPOや行政がその課題の解

決のために、お互いがどのようにしたら解決ができるかを話し合うときに有効です。

(2) 課題解決の方法を決定する場合

東京湾の三番瀬をどうするかを決定するときに採用された千葉方式のように、意見や立場の違う関係者がすべて集まり徹底的に話し合う事が大切です。すべての関係者が関わって意思決定を行うべき地域の未来を決定づける課題が、どのような議論を経て決定されたのかを明確にすることが出来ます。

4 協議の手続

協議のための窓口は、行政も NPO も常に開けておくことが必要です。しかし、そのような窓口が見つからない時に、協議のテーブルを気軽に作る事ができる仕組みとして、ここでは、「協働ルーム滋賀」と「滋賀ラウンドテーブル」を提案します。

「協働ルーム滋賀」は、行政とNPOのどちらかが話し合いの場を設け、課題解決のために、協議のテーブルを作ることができる仕組みです。この「協働ルーム滋賀」は、NPO から行政に申し込む場合とその逆の場合が考えられます。

「滋賀ラウンドテール」は、NPOと行政が地域の課題抽出のために、日頃から情報交換し、議論をすることができる場を設けるものです。

(1) 協働ルーム滋賀（NPO から行政へ）

①協議の申し出

NPOから協議の窓口（NPO活動促進室または淡海ネットワークセンター）へ申込書を提出します。

②庁内調整

協議の窓口が関係する部局・機関と調整を行います。

③調整結果の通知と公表

協議の窓口が調整の結果をNPOへ伝えます。同時に、協議の窓口は開催日時等を公表します。

④協議の実施

協働ルーム滋賀で協議をします。

⑤協議の結果の公表

協議の結果は、ホームページ等を利用して公開します。

(2) 協働ルーム滋賀（行政から NPO へ）

①協議の申し出

行政の部局等で協議をしたい課題がある場合、協議の窓口へ申込書を提出します。協議の窓口は、その課題に適した NPO を公募し、協議への参加の意向を NPO に打診します。

②NPO 内での調整

協議への参加を打診された NPO は、その協議に参加するかどうかを検討します。

③調整結果の通知と公表

NPOが協議の窓口へ調整の結果を伝えます。そのNPOが協議に参加することになったとき、協議の窓口は協議の開催日時等を公表します。

④協議の実施

協働ルーム滋賀で協議をします。

⑤協議の結果の公表

協議の結果は、ホームページ等様々なメディアを通じて公開します。

(3) 滋賀ラウンドテーブル

①事務局

滋賀ラウンドテーブルの開催事務局は、NPO活動促進室または淡海ネットワークセンターで行います。

②テーマの設定

- ・テーマは、あらかじめ設定して開催するものとします。
- ・テーマ設定は、事務局で設定するだけでなく、公募して設定することができるものとします。
- ・取り上げるテーマは、福祉、環境、教育、まちづくりなど様々な分野から、時事的に必要性の高いものとします。

③参加メンバー

- ・担当課やNPOだけでなく、多様な人をメンバーに入れるようにします。
- ・メンバーは固定ではなく、テーマによって変わるものとします。

④開催回数

- ・定期的に月1回程度開催します。

⑤会議のルール

- ・結論を出すのではなく、課題の抽出に重点を置きます。
- ・会議は公開を原則とします。

⑥記録

- ・会議録は必ず残し公表します。

⑦成果の生かし方

- ・滋賀ラウンドテーブルを続けることによって、協働事業を生み出すことが期待されます。そして、できるものから事業化することが重要です。

5 協議の留意点

(1) 協働ルーム滋賀について

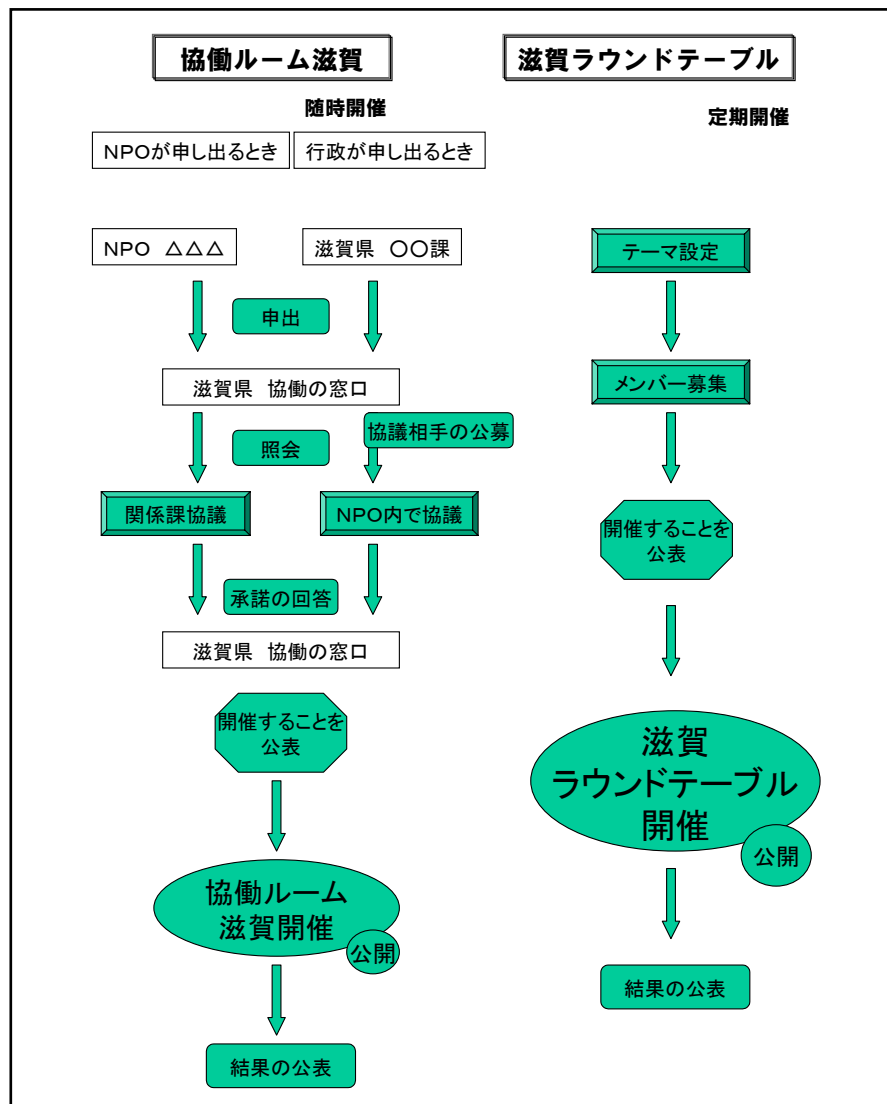
- ①開催の手続きが面倒なものにならないようにする必要があります。
- ②協議の結果、双方が合意したにもかかわらず、実現できないことがあります。

その場合、どのような事情で実現できないのか、その理由を相手方に説明する必要があります。

- ③その場で回答ができない時は、回答の期限を明確にして、期限内に解答する証にし、その時、回答結果の理由を必ず説明する必要があります。
- ④協議の場合、通常の会議のような話し合いの他に、少数意見を大切に、色々な意見を出し合うための方法として、ワークショップを利用することも有効です。
- ⑤協議結果の公表に対する意見をどのように扱うか、あらかじめルールを決めておく必要があります。

(2) 滋賀ラウンドテーブルについて

- ①メンバーの選定は、幅広く意見を出していただけるようなメンバー構成になるよう工夫する必要があります。
- ②誰が進行役になるのかが重要になるので、進行役の決定ルールをあらかじめ決めておく必要があります。



◇ 提案方式

1 提案方式とは

協働事業の企画や事業計画の作成をNPOからの提案に基づき行う方法。NPOから提案を求めることにより、NPOの持つ柔軟な発想や専門性、先駆性を直接施策に活かすことができます。なお、事業の実施手法としてはいろいろな方法がありますが、主なものは委託や補助と考えられます。

2 提案方式の原則

(1) 提案の尊重

事業の実施に際しては、NPOからの提案を最大限に尊重しなければなりません。提案趣旨から重要な変更が生じる場合は、事前協議のNPOの了承を得る必要があります。

(2) 提案責任

提案は協働事業として施策に反映されるので、NPOは提案に対する責任を負います。提案の内容は公平性、経済性が求められると同時に、協働事業の提案者として実現性の確保に努めなければなりません。

公平性：事業を実施することにより、一部の者に不当に利益が偏らないこと。

経済性：最小のコストで最大の効果を上げること。

実現性：スタッフの確保や資金調達等の面からみて、確実に事業が実施できること。

(3) ミッションの確認

提案の採用にあたっては、その協働事業の実施目的を明確にし、NPOと行政がミッション達成に向けた認識を共有する必要があります。また、協働するNPOと行政が互いの立場や考え方、めざす方向を理解することも重要です。

(4) プロセスの公開

提案方式による協働事業の信頼性を高めるため、提案の募集準備から審査・評価に至る過程を公開し透明性を高めるとともに説明責任を果たす必要があります。また、公開することで、県民の関心や参加意欲が高まります。

3 提案方式を採用すべき分野

分野は特に問いませんが、提案方式の特色がより生かせるのは以下の場合です。

- (1) 行政に情報やノウハウが不十分で事業計画を作成できない場合
- (2) NPOの発想やノウハウを施策に直接反映することにより実効性が高まる場合
- (3) 市民の主体性や自主性を尊重することで施策の実効性が高まる場合
- (4) 既存の事業では対応できない地域的な課題や行政が関与していない新しい課題への対応が必要な場合など

4 提案方式の進め方

提案方式を事業計画の作成に対する行政の関与の度合いにより、便宜的に応募型と創造型に分けて記載します。

(1) 応募型

予め行政が設定した事業の目的や事業計画の骨子を仕様書に示し、その枠組を前提としてNPOの提案を募集し、最も優れた提案に基づき事業を実施する方法。

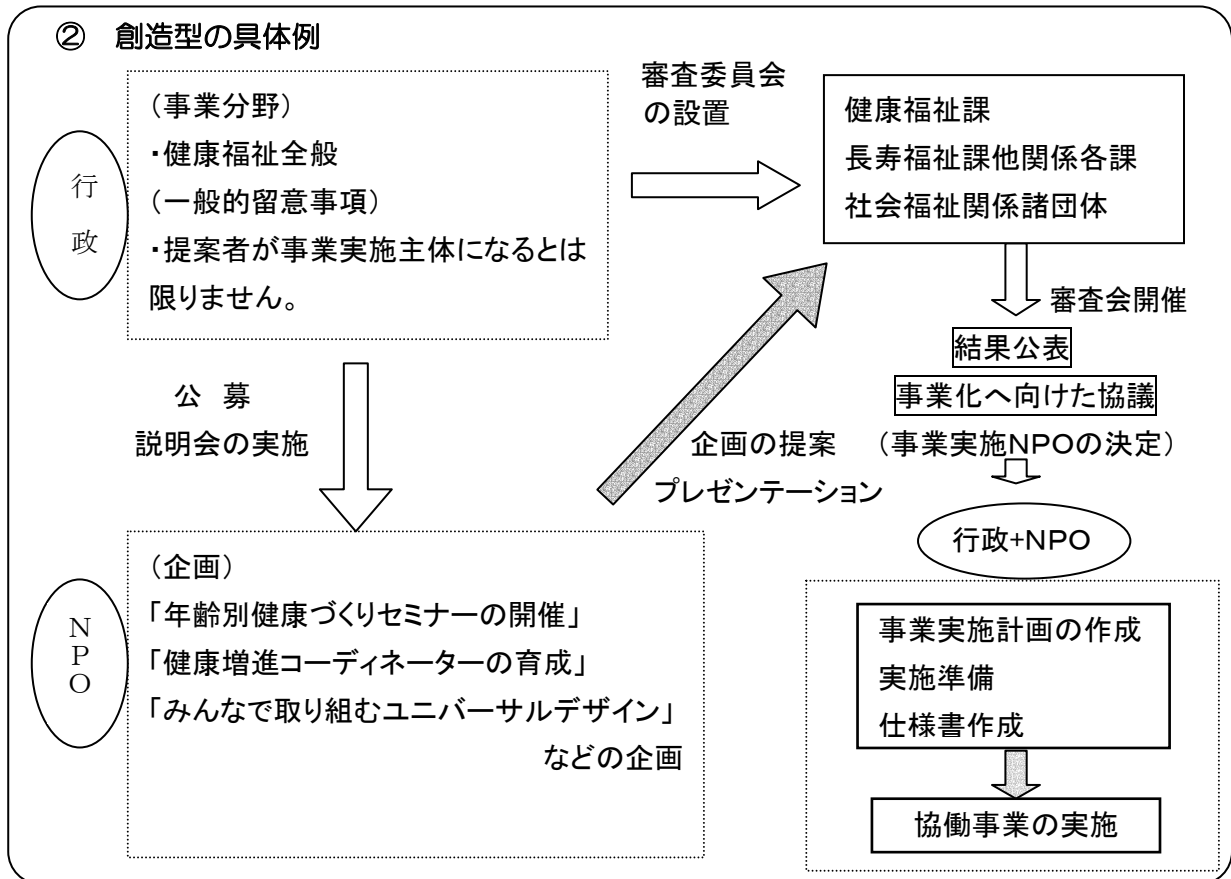
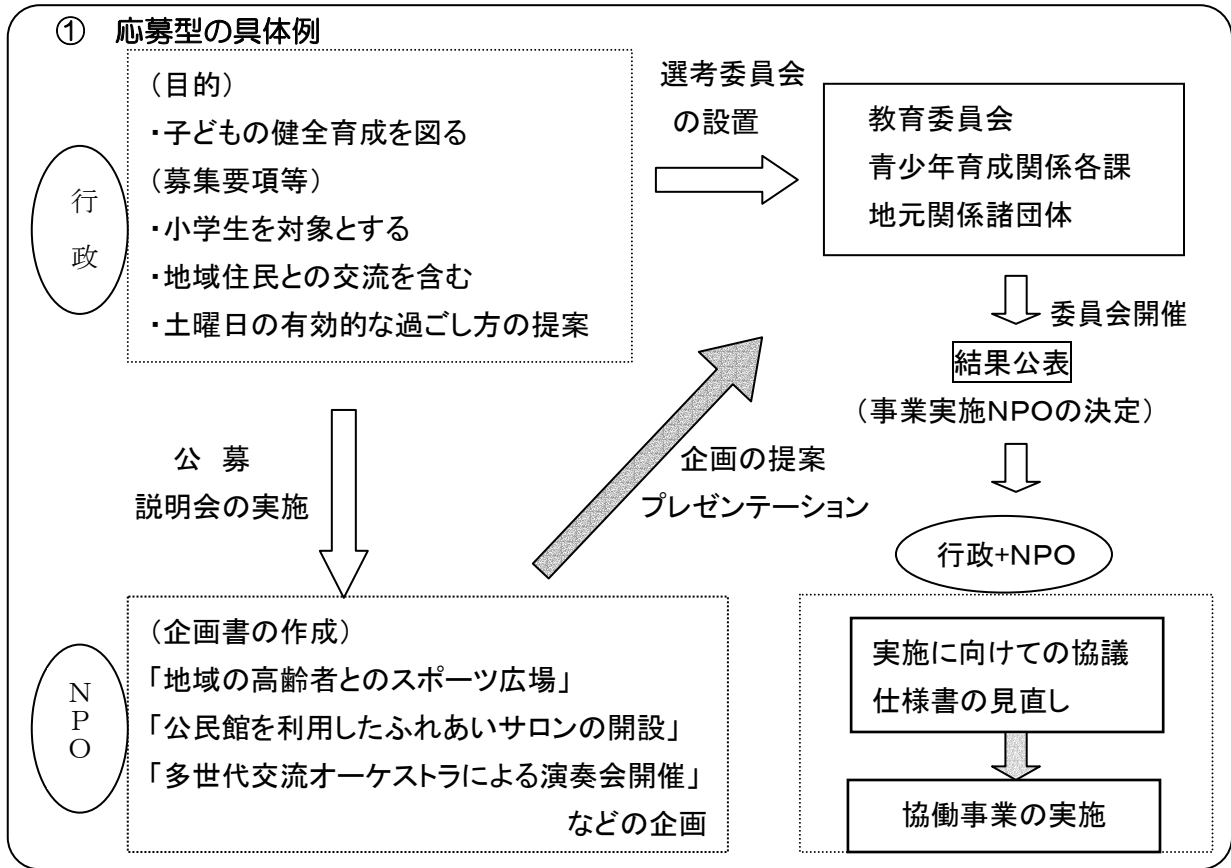
(2) 創造型

行政が予め事業計画を持たず、課題の設定を含めた提案をNPOに求め、優れた提案をもとに事業計画を作成し事業を実施する方法。事業目的の設定、実施方法の検討等を提案したNPOと行政が協働してあたります。なお、事業の実施にあたっては、必要に応じ多様なNPOの参加を求めます。

(3) 提案の手順及びその具体例

区分	応募型	創造型
事前準備	① 事業計画の骨子作成 ② 募集要項等（仕様書）の作成 ③ 提案選考委員会の設置	① 提案要項等（事業分野・一般的留意事項）の作成 ② 提案審査委員会の設置
提案募集	① 公募 ② 説明会の開催 ③ 提案募集に関するQ&A ④ 企画提案書の提出 ⑤ 企画プレゼンテーションの実施	
審査・選考 ～実施準備	① 選考委員会の開催 ② 選考結果の公表 ③ 実施に向けて協議 ④ 協議による仕様書の見直し	① 審査委員会の開催 ② 審査結果の公表 ③ 事業化に向けての協議 ④ 事業実施計画の作成 ⑤ 実施準備 （役割分担・事業費の確保等） ⑥ 協議による仕様書の作成
実施～評価	① 契約または協定等 ② 協働事業の実施 ③ 実施プロセスと結果の評価 ④ 協働成果の公表	

注) 「委託」の場合の手続きは「協働としての委託」の項も参照してください。



5 留意点等

(1) 選考委員会および審査委員会の機能と構成

選考委員会および審査委員会の主な機能は提案の評価です。評価の基準や協議の内容は原則公開とし、提案方式の特徴を活かしNPOのアイデアが施策に反映されるよう公正に評価する必要があります。その構成は行政関係者のみとせず、市民活動コーディネーターや学識経験者など民間委員を含めるよう配慮します。

(2) 提案の取扱い

NPOから提出された提案は（不採用となった提案を含め）利用制限を設けるなどして今後のNPO活動に支障が生じないようにその取扱いに配慮する必要があります。

但し、多様な提案を活かす観点から、各提案参加者の了解を得て、事業の準備プロセスで各提案参加者の意見を反映させる取り組みは可能です。

(3) NPOと行政の連携

提案をもとに事業計画を作成する過程においては、常にNPOと行政の連携を図り対等の立場で議論しなければなりません。

(4) 県民ニーズの反映

提案をもとにした協働事業が県民ニーズとかけ離れないよう、必要に応じて県民の意見を聴取する機会をもつようにします。

(5) 行政の体制整備

創造型においては、NPOからの提案を受け付ける窓口が必要であり、提案の内容に基づき協働に参画する担当部署（複数の場合もある）を調整する業務が生じます。このため、総合調整機能をもった協働事業担当の設置など、行政の体制整備を図る必要があります。

◇ 多分野をつなぐ新しい協働（横断的協働） ～協働部活プロジェクト～

1 多分野をつなぐ新しい協働とは

多分野をつなぐ新しい協働（以下、「横断的協働」という。）とは、NPOと行政が、従来の行政の縦割りを乗り越え、あるいは隙間を埋めながら、課題に取り組む新しいしくみです。

このしくみは、従来のように縦割りの行政各部局を調整することによって進めるものではありません。NPOと行政各部局が、統合された政策にそって横断的につながり、責任と信頼関係のもと、役割を分担しながら企画立案・モデル事業の実施等を行うことで、具体的な課題解決を目指すものです。また、行政内部のしくみを変えることによって、住民サービスの向上につながったり、NPO活動がよりスムーズになることをねらっています。

2 多分野にまたがる課題解決に向けての基本的考え方

(1) 割り行政では解決できない課題を解決します。

多分野にまたがっており、これまでの縦割り行政で解決できなかった課題（多部門に横断的にまたがる課題）を設定し、その具体的な解決を図ります。課題は、NPO側から提案されるもの、行政側から提案されるもの、いずれも可能とします。

(2) 意欲のある職員・NPO等のプロジェクトチームにより取り組みをすすめます。

課題を解決するため、意欲のある人達によるプロジェクトチームが中心となって取り組みを進めます。また、課題の提案およびメンバー募集においては、公募によるなど公平な参加機会をつくることに努めます。

(3) 多分野にまたがる政策を統合してすすめます。

多分野にまたがる課題を解決するため、政策や施策は、行政の各部局がバラバラに行うのではなく、横断的に統合して実施します。またそれに対応した予算を編成します。

3 主な分野

横断的協働は、特定の分野ではなく、あらゆる分野の課題を扱います。

その中でも、次のような多分野にまたがる課題を含んだテーマについては、大きな効果が期待できます。

【テーマ例とそれに関係する分野】

○環境学習の体系化・効率化のための体制づくり→環境、教育、農業、生活、労政等

○ユニバーサルデザインの考え方によるまちづくり→福祉、生活、土木、教育等

○町屋の再生を活用した新しいまちづくり→生活、土木、観光、教育等

○バイオマス利活用を核にしたまちづくり→環境、生活、農業、商工、教育等

- 子育てと高齢者の生きがいを支援する事業→福祉、教育、生活等
- 団塊世代のパワーを地域貢献に生かす事業→生活、福祉、環境、労政、商工等
- 地域に根ざした安心・安全なまちづくり→生活、土木、教育、警察等

4 進め方、手順

(1) 横断的協働を実現する「協働部活プロジェクト」の設置

この取り組みの出発点として、行政やNPOをはじめ県民が広く参加し、課題を解決するしくみを作ります。これを、学校教育でいう「部活動」をイメージし、「協働部活プロジェクト」（以下、「部活」という。）と呼ぶことにします。

「部活」には、直接の担当業務に関わらない分野であっても、課題解決に向け熱い思いをもった人々が参画できる場でありたいという意味が込められています。

(2) 「部活」の位置づけ

①あらゆる分野への関わりが可能

県の部局を超えて政策を統合する観点から、従来の組織体制にとらわれない県政のあらゆる分野に関わることができるものとします。

②既存庁内組織への参画

庁内連絡会議など、関連・関係する既存の庁内組織に必要な応じて参画し、部活の取り組みが随時反映されるよう働きかけます。

NPO等外部の人が協議に加わることは、既存組織の活性化を促します。

(3) 「部活」の進め方（図－1 参照）

①テーマの募集

行政内に担当窓口（以下、「窓口担当課」という。）をおきます。

窓口担当課は、課題解決のため協働する必要があると考えられるテーマを、NPO、庁内関係課および職員に向けて、募集します。

②協働の必要性判断および課題の選定

県および民間委員で構成される選考委員会（テーマ7 提案方式 5 留意点を参照）が課題を選定します。

選考委員会は、応募のあったテーマについて、協働する必要があるかどうかを判断するとともに、横断的協働に適したテーマを選定します。選定されるテーマは、NPOのミッションにより解決される地域の課題であり、かつ、行政の政策課題であります。

③「部活」への参加呼びかけ（部員の公募）

窓口担当課が部員募集マネージャーとなって、選定したテーマごとに、活動したい県職員のほか、市町村、NPO、企業をはじめ、広く県民から募集します。

課題解決に意欲をもった部員であることから、応募者全員を部員とすることが原則ですが、プロジェクトの円滑な運営を行う観点から、部員の募集人数をあらかじめ設定したり、各部活内にコアメンバーとなる幹事会を設けるなどして組織

運営の仕方に工夫をします。また、必要に応じて、県関係課に参加を要請します。

なお、行政職員は、部活に参加することについて所属長の許可を得た上で、職務の一環として活動に参加することができます。職務命令として活動するため、勤務時間内は公務とし、休日等は振り替え等の扱いとするなど服務規程によることとします。

*服務規程とは、行政職員の勤務時間や休暇について定めたものであり、行政職員はこれに従う義務があります。

④役割分担

参加部員間で、コーディネート、広報、記録、連絡や経理および会場設定などの事務局など役割を分担します。

また、窓口担当課は各部活への部員の募集、部活の進行管理、従来の組織の業務と部活との橋渡し、トラブル等あった場合の下支えを行います。

⑤企画立案

例えば2～3年で成果を上げるための全体スケジュールと、短期目標を定めます。

なお、必要に応じて、他の手法（テーマ5 協働のテーブルづくりや、テーマ7 提案方式等）を適宜取り入れます。

⑥取り組み

○役割分担とスケジュールに従い、先進事例やマーケティング調査、ワークショップ開催、モデル事業の実施などを行います。

○トップクラスで構成する会議（部長会議、幹事課長会議など）にもアプローチし、部員は、課題解決の必要性や取り組み状況について、プレゼンテーションや協議を行います。

○行政横断型あるいは協働で実施すべき事業（以下、「横断的協働事業」という。）の本格実施に向けて、事業のルール（体制、手法、事業経費算出など）をつくります。また、いくつかの課がどのようにして連携し予算をとるのか、あるいは支出していくのかという点についても、庁内連絡会議などを通じて働きかけます。

⑦活動費

窓口担当課から旅費等の実費を支給します。なお、課題解決のために必要な経費は、できるだけ確保する必要があります。

⑧取り組み内容のPR

各部活の取り組みをホームページで随時広報します。

（既存HP「協働ネットしが」を活用）

⑨取り組み状況や成果に対する評価（自己評価）

例えば、NPO法人パートナーシップ・サポートセンター(PSC) 岸田真代氏らが作成した「パートナーシップ大賞評価シート」などを用いて、取り組みや成果について自己評価をします。

⑩成果の活用と部活の解散

課題解決で得られた成果は、評価を添えて一般に広く公開し、ノウハウや人材が活用されるようなシステムを作ります。例えば、課題解決プロセスのデータベース化を図るなど、部活の取り組みが次につながるような工夫をします。

仮に課題解決がうまくいかなかった場合であっても、なぜうまくいかなかったのかといったことを集積していくことで、その経験が活かされるチャンスが生まれます。

また、各部活の果たす役割が継続して取り組まれることが必要な場合は、新しいしくみを検討し、引き継ぎます。新しいしくみには、NPOと行政の横断的協働事業、NPOへの新規委託事業、行政において新しく設けられた部局（横断的協働を受け持つ課等ができるなど新しい機能をもつ組織）など、いろんなケースが考えられます。

なお、目標を達成した部活は解散します。

(4)「部活」に期待される成果

部活の取組みを各組織に反映させることにより、以下のような成果をもたらします。

- ①行政においては、総合的でより良い公共サービスの提供ができます。
 - ②NPOにおいてもより良い公益サービスを提供することができるようになり、ミッションの達成につながります。なお、関わった部活への取り組み実績は、事業化時に受託する際の選考基準の一つになると考えられます。
- また、部員自身には以下のようなことが期待できるとともに、本来の業務にフィードバックすることで、専門性を担う縦方向と横断的協働に基づく横方向とがうまく紡がれていくと考えられます。
- 課題解決のスキルが身に付けられます。
 - チームを組んで新しい事業をプロデュースする力が付きます。
 - ネットワークがつくれます。

5 留意点や課題等

(1) 部員の果たすべき責任

参加するすべての部員は、分担された役割を果たす責任があります。ただし、行政職員は本来与えられた業務と部活の取り組みとのバランスをとることが重要です。

(2) 守秘義務

プライバシーに関係する課題を扱う場合、部員は守秘義務を負います。

(3) 部員の参加報酬のあり方

NPO等（行政職員以外）の部員の参加報酬については、今後検討されるべき事項です。

(4) 横断的協働のもたらす二次的な効果（人材育成および組織改革）

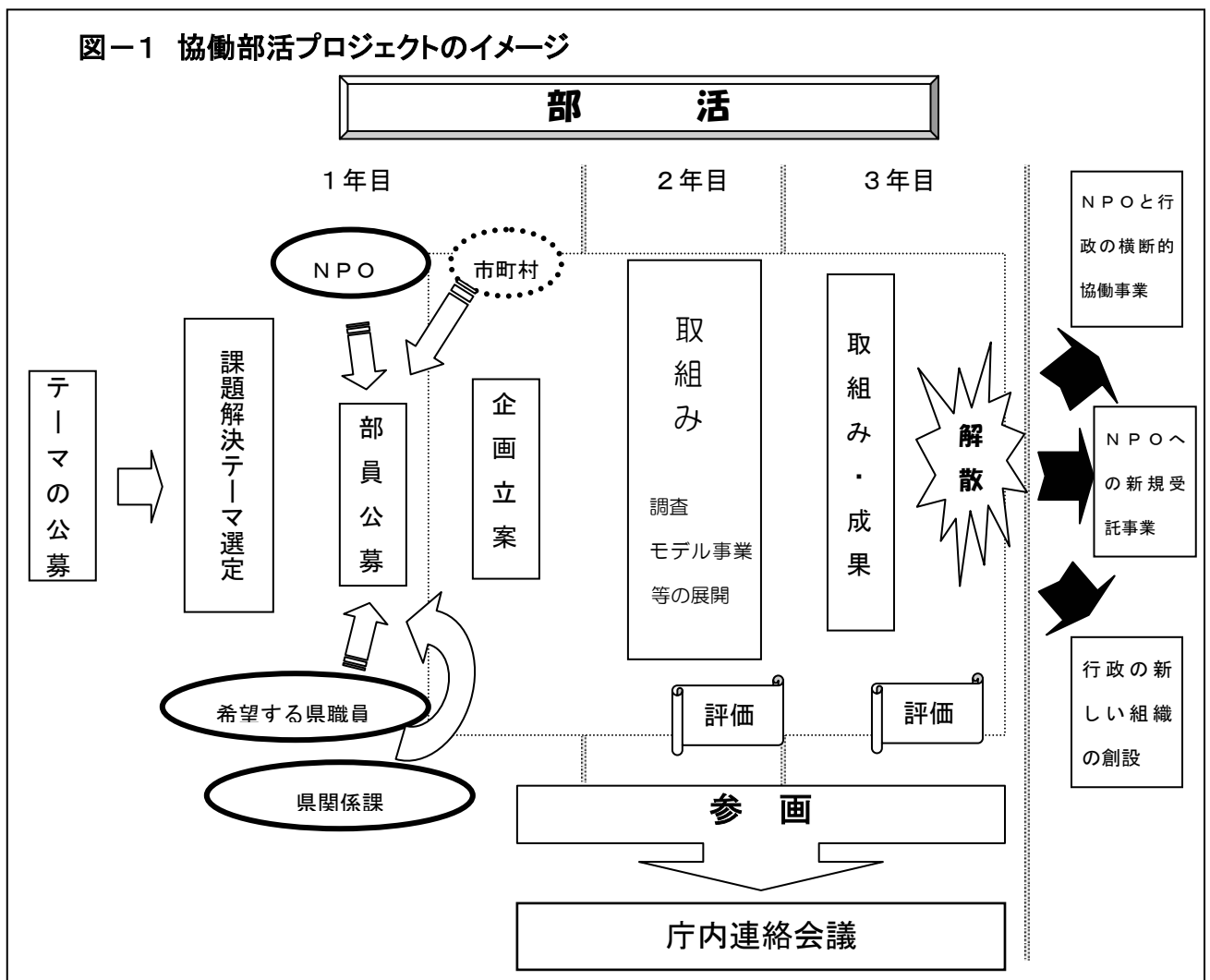
このしくみには、人材を育成する働きがあります。特に行政内では、職員の意識改革や組織改革にまで広がります。

意欲のある人材が集まり、課題を解決するプロセスで人が育ち、そのパワーが再度地域や組織に還っていきます。

このように、横断的協働は、人を育て地域を元気にする一つのシステムとして機能するものと考えられます。

(5) プロジェクトマネジメントのノウハウについて

問題解決手法としての協働部活プロジェクト（部活）を、（より）効果のあるものにしていくためには、構成員全員がプロジェクトマネジメント（以下、PM）の手法を身につける必要があります。そのための研修の機会をもったり、PMを効果的に運用するために必要なハードやソフト等の環境を構築することが重要であると考えられます。



◇ 協働としての委託

1 協働委託とは

委託とは、行政目的を実現するため、行政事務を他の主体に委ねることを指します。委託の場合、通常、委託者と受託者が契約を結び（委託契約）、委託者が事業の実施にかかる費用を受託者に対し支払います。契約は、地方自治法や自治体が定める財務規則に基づき行われます。

契約を締結することで、受託者は契約書や仕様書に定める内容を誠実に履行する義務が発生します。契約は私法上の法律関係で、本来、委託者と受託者は対等の立場で行われるべきですが、通常の委託の場合、委託者である行政に事業の主体があり、その事業についての最終的な責任や成果も行政に帰属するのが一般的です。

したがって、このような従来型の委託の場合は、たとえNPOとの契約であっても対等の関係にないので、協働としての委託とは言えません。ここでは、協働としての委託を「協働委託」と呼びます。

2 協働委託の原則

(1) 入札はなじまない

契約の根幹をなす入札制度は、基本的に金額の安さを競うものなので、NPOとの協働の仕組みとしてはなじまないと言えます。

(2) 企画提案公募

企画提案公募は、NPOの持つ専門性、先駆性、特殊な技術や知識を必要とする委託事業を実施する場合に、その発想や能力を企画提案書という形で公募し、それを審査して優れた企画提案を行ったNPOと契約を結ぶ方式で、協働の方法として望ましい形だと言えます。

(3) 事前の協議

まず、事業化を図る時点でのNPOとの協議も必要に応じて行うことを考えましょう。また、募集要項や仕様書に書き込む内容も、行政だけで判断するのではなく、NPOとの協議も必要です。

(4) 進捗管理

協働としてのNPOへの委託の場合、すべてを丸投げにするのではなく、一緒に話し合うことや活動することも必要です。また行政側は、事業の進捗状況を常に把握しておく必要もあります。

(5) 成果の共有

これまでのような通常の委託の場合は、責任と成果はすべて行政に帰属するのが普通でしたが、協働委託の場合は、行政とNPOが成果を共有することが大切です。その成果を行政とNPOの双方が利用できるようにする場合には、契約書に明記するなど、契約時にきっちり詰めておく必要があります。

(6) 評価

協働委託は、あくまで協働の手段であり、その結果が重要です。プロセスも含めて、協働委託に対する評価の視点を持つことが必要です。

3 委託にふさわしい分野や事例

(1) 企画提案公募型委託事業

企画提案公募型委託事業は、NPOの発想や能力を企画提案書という形で公募し、それを審査して優れた企画提案を行ったNPOと契約を結ぶ方式です。あらゆる分野が対象となりますが、その中でNPOの持つ専門性、先駆性、特殊な技術や知識を必要とする委託事業がふさわしいと言えます。

(2) 具体的な委託事例

①NPOの企画力が勝負

職員をNPOへ派遣しNPOの現場を体験する研修、ボランティアやNPOへの啓発を図るセミナー、総合的な学習の時間など、研修や講座の企画運営、フォーラムの企画開催

②ネットワークを活かせるもの

広報誌作成など

③行政が直接運営するよりも効果的にできるもの

DVシェルターの運営、チャイルドラインなどの相談業務など

④地域課題からの政策提言

地域密着型で地域課題を掘り起こす調査研究

⑤市民の意見をくみ取るようなもの

市民参加の委員会の運営

4 委託の手続

(1) 事業化・予算化にあたっての企画書

協働のための委託事業を予算化する場合、行政が企画してもNPOが企画しても目的・事業名・事業内容・予算などの必要な事項を書き込むこととなりますが、その後、実施に当たっての見直し等が必要となることもあらかじめ考慮しておくことが大切です。

(2) 協働の相手方とするNPOの条件設定

随意契約でNPOを1者選定する場合、あるいは企画提案公募方式でNPOを公募する場合に、委託事業の目的や内容にあわせて、NPOの要件を定めます。

(3) 随意契約

委託先であるNPOを選定して随意契約を結ぶ方法とNPOに対して企画提案を公募し委託契約を結ぶ方法は、ともに契約上は随意契約ということになります。したがって、NPOと協働の契約を結ぶ場合は、地方自治法等に規定する随

意契約の方法によらなければなりません。

(4) 契約前の事前打ち合わせ

契約する場合に、事前の十分な打ち合わせをしないで契約書や仕様書を行政が作成してしまう場合が多いのが現状です。協働を担保するため、契約を締結する前に、行政とNPOが十分な打ち合わせをする必要があります。

協議内容としては、委託事業の目的の共有、最終成果とプロセスにおける具体的な実行水準の確認、委託料の支払方法の確認、成果物の取扱いなどが考えられます。

(5) 契約書や仕様書に書き込む内容

契約書や仕様書は、行政側が一方的に作成して、それに基づき契約が締結される場合が多いのですが、契約書や仕様書の内容はお互いに確認しておく必要があります。特に、事前打ち合わせで双方が確認したこと、契約書や仕様書にしっかり盛り込まれているかをチェックする必要があります。

(6) 契約手続

①契約者の名義

法人または任意団体を契約の相手方とします。

②契約保証金

地方自治法上に明記されていますが、協働事業であるため、契約を履行しないおそれがないと認められ、滋賀県財務規則第230条第11号に該当するので免除します。

③委託料の支払い

委託料は事業完了後に支払うことが原則ですが、概算払や前金払、部分払ができるとされていますので、事業の性質に応じて支払方法を契約書に明記します。

④見積書

契約の前提として見積書を作成の上、県に提出する必要があります。この場合、NPOは見積書作成になれていない場合が多いので、一度提出した見積書が書き換えや撤回ができないことを説明しておく必要があります。

⑤かし担保責任、再委託の禁止、トラブル処理、契約の解除等

契約には、かし担保責任、再委託の禁止、トラブル処理、契約の解除などについても記述する必要があり、守秘義務が課せられることもあります。

⑥完了報告書

委託事業が完了したら、完了報告書の提出を求め、完了検査を行います。

(7) 企画提案公募方式の手順

①企画提案公募方式がふさわしい事業とは

NPOの持つ専門性、先駆性、特殊な技術や知識を生かすことにより、行政自らが実施するよりも効果が得られる事業がふさわしいと言えます。1団体での実施が難しい場合には、複数のNPOが集まってのコンソーシアム方式を取り

入れることも認める必要があります。

②企画提案公募方式の流れ

事業内容の決定⇒応募資格の決定⇒募集要項や仕様書の作成⇒公募&説明会の開催⇒公募期間⇒審査⇒審査結果の公表⇒契約締結⇒委託事業の実施⇒実績⇒評価

③公募・公開の原則

行政とNPOとの関係の透明性を確保するために、しかも公金を使うことから公募はもちろんのこと、選定、実施内容、評価など公開を原則とします。

④提出するもの

企画提案書と同時に提出を義務づける書類を要項や仕様書に明記します。そのときに見積書を提出させている場合がありますが、あくまでこのときの見積書は概算見積書とすべきで、委託先の決定後に正式見積書の提出を求めます。

⑤審査基準及び審査会の役割

審査基準はあらかじめ公開しておき、審査は公平性を担保するため、外部委員を含む審査会を設置します。書類選考のほか、必要に応じて公開プレゼンテーションを行います。結果もホームページ等を通じて広く公開します。

5 委託の留意点

(1) 透明性と公開性

行政とNPOは癒着と疑われないように常に緊張関係を持っていることが大切です。透明性を確保するため、両者が努力する必要があります。また、委託の相手方の決定、実施内容、実施結果に至るまで、すべて公開していく必要があります。

(2) 安上がり下請け機関としない

行政はNPOをボランティアの延長線上にとらえ、お金があまりかからないと思っている場合が多く、予算化段階で極端に安い金額しか組まれないことがあります。NPOにはボランティアが関わるケースも多いので、結果的には安価な金額で発注できるケースは多いのですが、事業を実施するだけの人件費や必要経費を積算することが大切です。

(3) 協働にふさわしい事業かどうかの判断

何でもかんでもNPOに委託をすればいいというものではありません。協働か単なる委託業務かの判断をして、協働にふさわしい委託事業をNPOへ委託することを考える必要があります。

(4) アイデアはただでない

行政はアイデア・企画はただだという認識を持っていることが多いと言えます。しかし、アイデアはノウハウでもあり、行政がNPOのノウハウをそのまま使用することは許されないことです。行政がNPOと協働する場合に、アイデア・企

画に対しての対価を払うことも検討すべきです。

(5) 継続実施の検討

地方自治法の単年度主義によると、予算の担保なく、一般的に複数年の契約はできません。NPOが毎年、競争にさらされるのはNPOにとってはリスクが大きいと言えます。継続的な実施が望まれる場合など、事業内容によっては、同じNPOに継続して3年間委託できるようなことを検討する必要があります。

(6) 契約履行ためのコミュニケーション

受託者は契約書や仕様書に基づき、その内容を誠実に履行する義務があります。NPOはこうした契約に慣れていませんので、スケジュール管理が曖昧になったり、質の確保ができなかったり、その他さまざまなトラブルを起こす可能性があります。特にあまり実績のないNPOと契約する場合には、進行管理とあわせて、常に話し合いの場を持っておく必要があります。

(7) 成果物の取扱い

例えば、調査委託のような場合、一般的にはその成果を広く公表することが望ましいと考えられますので、行政だけでなく、NPOも同じく公表できるような権利を契約の中で認めていくことが必要です。場合によっては、NPOが成果物を有償頒布できるようなことも検討すべきです。

◇ 協働としての補助

1 補助とは

補助とは、「特定の事業や研究等を育成、支援するために、公益上、必要性があると認められる場合に、相手方から対価を受けないで支出するもの」です。

事業の実施主体は、補助を受けたNPOであり、事業の実施責任、結果責任はNPOが負うこととなります。

期待される効果としては、NPOの先駆性や柔軟性、専門性などを活かすことにより、行政が対応しにくい実験的、先駆的事业の実施が可能となり、多様なニーズに対応した幅広いサービスが提供できるようになることが挙げられます。

また、NPOそのものの活力を高め、NPOが当該事業以外の事業においても、自主的にさまざまな社会サービスを提供することを促進することとなります。

2 原則

前提として、補助金は、税金から成る公的資金であることを認識する必要があります。行政は、県民に対する説明責任を果たしつつ、交付先等の条件について公正に定め、執行する必要があります。また、NPOも、公の資金を利用する責任を自覚し、安易な流用の禁止等、補助金のルールを十分に理解し、事業の効果性、効率性の向上に努める必要があります。

ただし、補助は法律や要綱による一定の制約を受けるものの、その事業はあくまでもNPOが自主的に行うものですので、行政は、NPOの自主性を損なうような関与は避けなければなりません。

3 主な分野

「協働としての補助の制度」は、福祉、まちづくり、環境保全、男女共同参画など全ての分野において使えます。

平成16年度に県で行われている具体的な事例として

①まちづくり

西の湖美術館構想検討事業（西の湖とその周辺の自然環境を美術館と見立てる構想の調査・研究等に対する補助）

②環境保全

淡海エコフォスター事業（美化清掃活動の実践に対する補助）

③福祉

ふれあいディサービス・ふれあいグループホーム整備事業（民家等の既存施設を改修し、実施する民家改修型のディサービス事業に対する補助）

④福祉・男女共同参画

民間シェルター運営費補助事業（DV被害の状況に応じた迅速かつ適切な保護を行

うためのシェルター運営補助)
などがあります。

4 進め方、手順

(1) 交付要綱の策定

① 検討事項

交付要綱の策定にあたっては、以下のように協働の視点に立って検討する必要があります。

ア 補助の目的

NPOの立ち上げ支援のため、活動支援のため等の目的を定めます。

イ 補助を行う団体の条件、資格

法人要件の有無（NPOに限るのか）や、活動年数等の実績を考慮するのか等を定めます。

ウ 対象経費、補助額

目的や事業内容に応じて、人件費や管理費などの間接経費を補助対象とすることも検討します。

エ 補助率

活動支援を目的に行う場合においては、事業内容やNPO等の経済基盤に留意しながら、事業を円滑に行うために適切な補助率を定める必要があります。

NPO等の立ち上げ支援を目的に行う場合は、その経済基盤が整っていないことに留意し、補助率を定める必要があります。

オ 補助期間

基本は1年間とされているところですが、目的や事業内容から、複数年継続して事業を実施することが有効と認められる場合には、柔軟な対応が必要です。

② 検討方法

検討にあたっては、行政だけでなく、補助の受け手として想定される分野のNPOおよび第三者の意見を十分に採り入れ、補助金が公正かつ効果性の高いものとなるよう配慮する必要があることから、対象事業について検討する運営委員会を設置・開催し、必要な事項を定めるものとします。

<参加メンバー>行政関係者(担当課員)、NPO関係者(関係団体等)、学識経験者等

(2) 補助金交付に関する情報提供

行政は、補助を行う場合には、補助を受けることを検討する団体に対して、補助事業の内容や決まりについて広く情報提供する必要があります。

広く対象団体を募る場合には、①により定めたルールと、選考までの手順等を盛り込んだ募集要項を作成し、広報を行います。

情報提供はITなど多様な手段により行うこととし、「協働ネットしが」へ掲載し、NPO等がいつでも情報が見られるようにします。

(3) 公開と審査

補助金の募集は原則公募とし、機会の公平性を確保します。

審査は書類による審査とし、必要に応じて公開プレゼンテーションを取り入れます。審査は運営委員会が実施します。

(4) 補助金交付事務

事業の性質にもよりますが、事業の執行に支障が出ないように、選考により補助金交付先が確定し次第、交付申請、交付決定、補助金の交付(前金払い・概算払い)の各手続きを速やかに進めます。

また、補助金の交付まで時間がかかる場合のNPOの活動に支障をきたさないよう、全事業共通の資金の貸し付け制度や利子補給制度の導入等を検討する必要があります。

(5) 事業の実施

NPOは事業の適切な実施に努め、当初の計画に変更が生じた場合になどには、速やかに行政にその旨を伝える必要があります。

行政は、事業の実施状況を把握するため、事業期間中、必要に応じて現地調査や意見聴取等を行います。

(6) 事業評価、見直し

実施結果について、行政、NPO、第三者により事業評価を行います。評価手法としては、次のものが想定されます。

①NPO、行政それぞれによる評価

②NPO、行政それぞれによる評価および事業成果を公開した上でのパブリックコメントによる評価結果は適切に反映させる必要があります。

5 留意点

(1) 事業全体において、その内容(要綱、選考状況、進捗状況、成果、評価等)を公開しながら行うことが必要です。補助事業の内容を公開することは、行政、NPO双方に公の資金を使っている意識を高め、良い刺激を与える効果もあります。

(2) 補助金は、交付要綱に基づき適正に執行することは当然のことですが、交付申請時と比べて実績が下回ったり、対象外経費に使用した場合は、補助金の交付の全部又は一部の変更や取消が行われます。

(3) 行政は、事業の公益性が認められても財政難等により補助できない場合について、出来る限りの情報を提供するなど、補助に代わる支援について積極的に行うことが大切です。

◇ イベント共催

1 イベント共催とは

共催とはNPOと行政それぞれが対等な主催者として、事業をともに主体的に共同して取り組むことをいいます。

共催には、単発的なものか継続的なものかを問わずイベントを開催するために取り組むイベント形式や、それ以外の形式で取り組まれるものもありますが、ここでは、取り組むケースが多いイベント形式での共催（「イベント共催」といいます。）について取り上げます。

イベントとは、社会的な課題やニーズに沿った取り組みの啓発や案内など、主催者が一定の目的を持って企画し、広く県民を対象として開催する集会や催しを意味します。

協働の観点からNPOと行政がイベントを共催することにより、県民への呼びかけや周知が広く行えるとともに、NPOの独自のネットワーク力や専門性が生かされ、県民に近い視点から事業が企画されることにより、イベント内容の充実が期待できます。

また、NPOと行政が対等な主催者として取り組み、成果をあげていくことで、互いの理解や認識が深まり、相互の組織の活性化や人材育成が図られるとともに、NPOの社会的な認知や信頼性を高めることにもつながると考えられます。

2 原則・あり方

(1) 企画、計画段階からの協議

協働についてはできるだけ早い段階から始めます。企画、計画段階から協議を始めることで、目標の共有化が図られることとなります。

(2) 目標の共有と双方（行政、NPO）の基本線の合意

それぞれの立場からイベントを開催するねらいを出し合い、イベントを開催する目標について同じものを共有し合意をしておくことが大切です。

(3) 内容はNPOの関与度が高く、行政、NPO双方の意識の向上が図られるもの

共催するイベントは、内容においてNPOが主催者として関われる関与度の高いものとし、双方が存在感や充実度を感じるものをめざします。

(4) 互いの違いを踏まえた中心線での内容や成果のイメージの共有

双方の目的が全く一致するということはありませんが、互いの違いを理解したうえで十分に協議し、双方が合意できるイベント内容を企画します。

(5) 評価基準やふりかえり方法の確認

イベントを実施することが目的でなく、実施したことによって企画段階に作成した目的が達成されたかどうかが重要であり、そのためにはあらかじめ達成度を評価するための基準を設定するとともに、ふりかえり方法を確認しておき、それ

にあわせた評価・ふりかえりを行う必要があります。

3 イベント共催にふさわしい主な分野や事例

- (1) 県内の様々な分野の多くの県民の参加をめざすような取り組み
環境フェアやボランティアフェスティバル、ふれあい農林水産祭りなどのような実行委員会を立ち上げて開催する集会や大会
- (2) NPOが企画した事業の広域への広報、啓発、一般化が必要な取り組み
図書館読み聞かせ会、市民清掃活動などのようなイベント

4 進め方、手順

- (1) 企画（原案）の提案と協働パートナーの募集
NPO・行政どちらであっても、イベント共催を行いたい場合は、共催をしようとする相手に、イベントの目的、内容などをまとめた企画（原案）を提示して、パートナーの募集を行います。
- (2) 企画（原案）について説明
呼びかけた相手に対して、企画（原案）を説明し理解を求めるとともに、疑問点や不明な点などについての質疑応答を行います。
- (3) 協働パートナーの決定（協働の適否についての判断も含む）
協働にふさわしい事業かどうかも含めて協働パートナーを決定します。
その際、特に行政から呼びかけてNPOを選定する場合は、外部委員を含んだ選定委員会を設けるなど公正性と透明性の確保に努めます。
- (4) 企画内容の協議・目的の共有化
協働パートナーが決定したら、当初提示した企画内容をもとに実施に向けて具体的な協議を行います。その際、まず、イベントの開催目的について合意し、成果のイメージを共有しておくことが重要になります。
また、協議の過程で、目的達成のために、当初想定していた企画内容から発展することも考えられます。
- (5) 協定書の作成
双方の役割や責任の分担、協議のもち方、評価やふりかえり方法などを取り決めた協定書を2通作成し、1通ずつ保管します。NPO・行政とも、この協定書に則って、誠実に取り組みを進める義務が生じます。
- (6) 事業計画の立案・評価基準の作成
具体的にイベントを開催するための詳細な事業計画を協働して作成します。また、評価基準についても同様とします。なお、評価基準の作成にあたっては、次の事項を特に重点的に評価していきます。
 - ① 県民のニーズにあったものであったか（目的を達成したか、参加者から見た成果はどうか）

- ②協働の効果が現れていたか（双方の長所が生かされたか、相乗効果があったか）
- ③協働の原則、あり方に則したものであったか

(7) イベント日へ向けての準備と当日の運営

事業計画に基づきイベント開催の準備を、役割分担に沿って行います。その過程で、疑義が生じたり、改善点が出てきた場合は、その都度、協議により解決を図ります。

(8) 評価とふりかえり、今後の方向について

設定した評価基準やふりかえり方法により、開催したイベントについての成果や課題、改善点を出し合います。この際、イベント共催は双方ともに主催者であり、課題となった事項は、取り組む中で解決できなかった双方の責任であることに配慮することが必要です。

また、来年度も同様のイベントを実施予定の場合は、開催目的に沿って、より効果的・効率的なものとするための提言を行うこともあります。

5 留意点

- (1) 開催目的のずれ（行政とNPO NPOとNPO 行政と行政）が生じないよう、定期的な話し合いの場を設定するなど、双方が緊密に協議できる仕組みを工夫することが必要です。
- (2) 互いの意見を尊重していく中では、事業内容が大きくなりすぎたり、準備期間が足りなることも考えられ、所期の目的をふまえながら、場合によっては、実施可能な企画内容に絞ることも考える必要があります。
- (3) 毎年実施するイベントの場合に、協働の継続や解消については、特に行政とNPOで目標にずれが出てしまったときや、今後ずれていきそうなどときには協働の方法を変えることも検討する必要があります。
- (4) 協働の呼びかけから評価・ふりかえりまで、透明性を高めるため、双方とも情報公開に努めます。この積み重ねにより、NPOと行政のイベント共催に対する信頼感や期待が高まることにつながります。
- (5) イベント共催では、イベントを開催して所期の目的が達成されれば、協働の関係は一旦終わりますが、このプロセスを通じて得られた成果やネットワークは、携わった双方の関係者の貴重な財産であり、これらを次の取り組みに活かしていく視点が必要です。

◇ 協働としての指定管理者制度

1 指定管理者制度とは

2003年9月から改正地方自治法が施行され、新たに指定管理者制度が導入されました。指定管理者制度とは、地方自治体が条例の定めるところにより法人その他の団体を指定して「公の施設」の管理を行うものです。

これまでは、適正な管理を確保する必要があることから、公の施設の管理委託は設置条例等によって、公共団体、公共的団体または政令で定める出資法人に限定されてきました。その規定が小泉内閣の骨太改革路線の中で民間参入を阻害していると指摘され、地方自治体の財政難と経営効率化の観点から民間活力の導入を進めるために導入されたものです。

公の施設の管理方法は、これまで直営か管理委託かのいずれかであったものが、直営か指定管理者制度のどちらかになります。指定管理者が導入されれば、民間企業やNPOなどが参入できるようになりますが、ここでは、そのうちNPOだけを対象とする協働としての指定管理者制度を取り上げます。

※〔公の施設〕住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設

施設例：コミュニティセンター、公民館、福祉施設、児童館、市民会館、産業・観光振興施設、文化施設、レクリエーション・スポーツ施設、公園 など

2 この制度における行政とNPOとの協働の意義

- (1) 公の施設の管理にNPOが参入できることにより、その社会的使命を実現できる機会が増えることとなります。さらに、住民のニーズにより合った公共サービスを提供するに当たって、NPOが専門性やノウハウなどを発揮できるようになります。
- (2) 協働の概念を取り入れたこの制度へのNPOの参入の結果、公の施設の運営への市民参加という新しい公共の形が生まれることとなります。そのためにも、NPOの自立が期待できる制度設計が求められますし、NPOの運営能力の向上や自立性がさらに必要となります。

3 制度の原則

(1) 指定の手続

指定管理者の指定は行政処分であり請負契約ではないので、入札の対象とはなりません。しかし、公の施設の適正かつ効率的な管理を可能とするものでなければならぬため、指定の手続を条例で定め、しかも管理者の指定には議会の議決が必要となっています。指定の議決には、該当施設の名称、指定管理者の名称、指定の期間などの項目が必要です。

(2) 公募が原則

指定の申請に当たっては、複数の申請者に事業計画を提出させ、住民の平等の確保、施設の効率的利用や経費節減、安定的な物的・人的能力などの選定基準を定め、もっとも適切な団体を選定することが望ましいという総務省の指導がありますが、具体的な対応は地方自治体の自主的判断に委ねられています。

そこでまず、制度導入の趣旨から公募を原則とすべきです。引き続き外郭団体を指定管理者に指定するケースも例外的にあるとは思われますが、NPOが参入できるかどうかチェックをする必要があります。

(3) 選定基準

公募に当たっては、事前に選定基準を明確にすることが求められます。選定基準は、それぞれの施設の設置目的に照らして、次の観点から個々に作成する必要があります。

- ① 県民の平等な利用の確保
- ② 施設の設置目的から、その利用の最大効用を定義
- ③ 管理運営コストの縮減
- ④ 参加できるNPOの基準を明確化(法人格の有無、コンソーシアム方式の是非等)
- ⑤ 選定基準づくりに必要に応じた市民参加の確保

(4) 選定手続の透明性

上記の基準に基づき、指定管理者の候補者を選定するに当たって、外部委員を含む選定委員会を設置する必要があります。審査には、書類だけでなく、必要に応じて公開プレゼンテーションを行うことも有効です。委員会での決定は、選定基準に基づき公平に行われ、その経過が一般に公表されるようにすべきものと考えられます。

(5) 定期的な事業評価の実施

年度ごとの管理運営状況を行政・NPOがそれぞれ自己評価するとともに、必要に応じた利用者へのアンケート、ヒヤリングなどを行い、次年度の改善につなげることが大切です。

4 協働としての指定管理者制度にふさわしい分野や事例

施設の管理を効果的・効率的に行う指定管理者が出てくること自体は歓迎すべきですし、利用者側にとってはより良いサービスが受けられるなら誰が管理者であってもかまわないということになるかもしれません。

とは言いながら、利潤追求を目的とする団体へ委ねることによって、ゆがみが生まれないよう、かなり慎重な判断が求められると思われます。そういう観点に立てば、NPOやNPOを中心とするコンソーシアムを指定管理者とするふさわしい分野として、次のようなものが考えられます。

(1) NPOの専門性やノウハウが活かされる施設

単なるハード重視の施設管理ではなく、管理に付随して実施する事業にNPOの専門性やノウハウが活かされる施設

(2) 市民自治を尊重する施設

NPOが運営することにより、市民の交流が深まり、市民が行政へ関与する機会を広げることが期待できる、男女共同参画センター、県民交流センターのような施設

(3) 地域文化を育む施設

滋賀らしい文化の普及啓発を図ることを目的とするような文化芸術会館のような施設

(4) 新たな利用の可能性が広がる施設

NPOが運営することにより、県民の利用促進が進むことが期待できる施設

5 制度の手続

(1) 指定の基準づくり

施設の管理基準、業務範囲、応募資格、選定基準などを明確する必要がありますが、行政だけで決めるのではなく、市民が参加する形で決めることが大切です。

(2) 募集要項や仕様書作成

管理者の募集に当たっては、募集要項あるいは仕様書に次のようなことをしっかりと書き込む必要があります。

- ①管理する施設の名称、場所
- ②指定管理者となるNPOまたはNPOを中心とするコンソーシアムの応募資格
- ③管理に要する経費（1年間の予算）の上限
- ④業務範囲
- ⑤管理体制（管理にかかる人員配置等）
- ⑥選定基準及び選定方法
- ⑦指定期間
- ⑧その他必要なこと

(3) 事業計画書の提出

仕様書に示された内容に基づき、指定を希望するNPOは事業計画書及び予算書を提出します。

(4) 協定書の作成

選定委員会による審査を経て議会での指定手続が完了した後、指定管理者と行政とが次のようなことを記述した協定書を締結します。

- ①管理する施設の名称、場所
- ②行政が管理に支払う経費及び支払い方法
- ③業務内容
- ④管理体制

- ⑤指定期間
- ⑥その他必要なこと

6 制度の留意点

(1) 設置目的の確認と見直し

NPOの能力を活かして管理運営するほうが公の施設の設置目的を実現できる、あるいはサービスを効果的、効率的に提供できる施設については、積極的に行政はNPOの参入を促進することが大切です。このため、公の施設のミッションや役割について改めて検証して、施設の設置目的を実現する方法について、行政とNPOが協働して取り組んでいく仕組みをつくる必要があります。

また、施設の設置目的が時代の要請に合っていない場合もありますので、設置管理条例の改正を含む施設のあり方に関するNPOと行政の協議の場を持つことも必要になります。

(2) NPOの自立

NPOを指定管理者として位置づけるには、NPOの自立が期待できる指定管理者制度の設計が求められます。NPOにとっても運営能力の向上や自立性が必要となりますので、これまで以上のマネジメント能力を備えることが求められます。

(3) 透明性と公開性

行政とNPOの関係が透明であることが大切です。管理者の公募の仕組みや選定に当たっての公開性を確保する必要があります。特に、指定管理者制度は単年度ではなく、複数年の指定ができるようになりますので、癒着やなれ合いにならないように注意をすべきです。

(4) 管理費用の確保

使用料は、利用料金制度を採用すれば、行政が認める限りで自由に設定しそれを運営費に繰り入れられるようになりますが、全てが儲かるというものではないので、施設の管理にかかる費用が確保される必要があります。経費縮減ということから言えば効率化は当然ですが、行政に必要な予算が計上されていないと管理運営そのものに支障を来すことになります。

(5) 指定期間

複数年での指定ができるようになるので、下手をすると独占状態が長く続く結果になります。3年指定を原則として運営し、その時点で新たに公募することが必要でしょう。

(6) 評価による見直し

指定が複数年にまたがることが多いので、評価の視点が大切です。NPOの自己評価はもちろんのこと、行政からの評価、市民（利用者）からの評価も必要です。

評価によって次年度の管理方法の変更へ反映するのはもちろん、場合によっては、継続を認めないで、改めて公募するということも必要です。

(7) NPOのミッションに合致しているかの確認

指定管理者制度に参入しようと考えているNPOについては、そもそもその前提条件として、施設管理事業がNPOのミッションに合致しているかどうかが大切です。施設そのものがNPOから見てミッションとかけ離れているような場合には、参入は歓迎すべきものではないと言えるでしょう。

◇ NPOに対する後援のあり方

1 言葉の定義・目的

NPOが行う公益性の高い事業に対し、行政がその目的を同じくする場合、賛同する意思を表し支援する形態です。NPOには活動を活性化させる効果と信頼性が付与され、行政には地域との密着性や親しみが生じるなどのメリットが生まれます。また、市民に対して、NPOの活動への理解を深めることにも効果があります。

2 あり方・原則

まずその透明性を図るため、基準の明文化を行い公開していくことが重要です。

また、部内各課での判断方法の共有化が図られる必要があります。全てを情報公開するとともに、個々のケースについても、求められれば県民への情報公開と説明責任が必要とされます。

後援の場合は審査基準のハードルを低くして、できる限り広範に扱う方がそのメリットを生かしやすいと考えられます。またNPOと他団体とで手続き・基準などの扱いが異なることはありません。

3 ふさわしい分領域・事例

全ての分野で活用できますが、NPOが創出するイベントやフォーラム等の単発的な事業や、多くの県民を対象とする啓発・広報的な事業に適しています。

4 手続き・進め方

(1) 担当課の決定

NPOからの申請に基づき、各事業担当課により、公益性などを判断した上で後援名義が認められます。複数の事業課にまたがる場合は事業課同士で検討し担当課を決定しますが、担当課は調整機能を十分に発揮することが大切です。

(2) ワンストップサービスについて

事業課が複数にまたがる場合で担当課が定まらない場合や、NPO側で担当課がわからない場合は窓口取り次ぎサービスや調整・仲介サービスをNPO関連部局がワンストップサービスで行うことができます。ワンストップサービスについては、電子申請等にも対応できるようにしくみづくりをしていきます。当面は窓口の一本化が有効ですが、窓口と各課の連絡調整が重要です。

(3) 後援基準について

①主催者

事業ごとにその公益性を評価する手だてが必要であるとともに、NPO側でも、HP等で常に情報発信を行い透明性を高める努力が必要です。

②事業の内容

- ・ 県の事業の推進に大きく寄与する事業であること。
- ・ 営利を目的とするものでないこと。
- ・ 特定の政治団体の政治活動・特定の宗教団体の宗教活動に関するものでないこと。
- ・ 地域の広がりがあること。対象が不特定多数であること。団体の構成員相互の親睦を主たる目的とするものでないこと。
- ・ 公共の福祉に反するものでないこと。
- ・ 保健衛生・安全性などへの基準・配慮がされているもの。
- ・ その他法令・規則などに違反しないもの。公共道徳に抵触しないもの。

5 留意点

(1) 申請の際の留意点

申請する期限、回答期限を設定し事前に明確化しておきます。「後援予定」や「申請中」の表記の期日開始時期については、混乱がおこらないように十分論議する必要があります。

また不承諾の場合の処置や、判断のつきかねる場合の処置方法を各部署で共有しておきます。参加料などをとる事業の場合には、営利と見なされないよう、わかりやすい予算書の表記や確認など、行政・NPOの双方の注意が必要です。

(2) 付随する利点についての留意点

後援に付随する権利はありません。例えば広報掲載への優先権・学校で児童を通しての配布・公共施設の使用料の減免・また自治会の回覧板でのピラの配布などは、後援とは無関係なものであるため、それぞれのルールに準じて行います。このことは、行政・NPO双方が気をつける必要があります。

(3) 後援の考え方と名称について

後援とは一方的なものではなく、NPOと行政は双方の主催する事業に後援として相互に名を連ねるというのもひとつの考え方です。名称について、後援というと許可をイメージし上下関係を感じやすいので、相互バックアップ制度など独自の名称をつくることも考えられます。これについては今後検討していく課題の一つでもあります。

(4) 後援による効果の確認

行政は後援の情報公開をすること、NPOは実績報告に後援の効果を入ることなど後援の評価を今後の事業に活用していく姿勢が必要です。

<参考>現在の県の標準的な後援承認基準

- 1 所管事業の推進に大きく寄与する事業であること。
- 2 事業の実施による利益が全県的に及ぶこと。ただし、内容が特に優れ、所管事業の推進に、著しく寄与すると認められる事業にあってはこの限りでない。
- 3 専ら営利を目的とするものでないこと。
- 4 特定の政治団体の政治活動に関するものでないこと。
- 5 特定の宗教団体の宗教活動に関するものでないこと。
- 6 公共の福祉に反するものでないこと。
- 7 団体の構成員相互の親睦を主たる目的とするものでないこと。
- 8 事業実施場所(会場)は、保健衛生、災害防止等に関する措置が講じられていること。
- 9 その他法令、規則等に違反するものでないこと。

◇ 協働を進めるための支援

1 言葉の定義、目的

支援とは、協働を進める目的のために間接的に支えるしくみです。

2 原則・あり方・進め方

様々な支援方法が考えられますが、4つの事例を挙げておきます。いずれも、行政の役割、市民の役割を十分認識した上で、双方の能力・機能を生かしながらしくみづくりをする必要性があります。

(1) 中間支援組織

効果的な協働の場においては、行政の多様な部局との対応や、行政とNPOの文化・行動様式の違いを乗り越えるために、中間でコーディネートする役割が必要になります。滋賀県の場合、「淡海ネットワークセンター」が中間支援組織としてすでに存在し機能していますが、民間が担っている府県もみられます。

直接的には以下の役割があげられますが、県との役割分担についてはさらに協議する必要があります。また、支援組織のスキルアップの場づくりも検討していくことが重要です。協働の調整役としての役割としては以下ようになります。

- ①NPOと行政との役割分担の明確化の上にたった協働のコーディネート
- ②NPOと県とが共通認識できないすきまの部分についての協議の仲介
- ③協働を進めるNPO評価システムの構築（組織評価・事業評価・協働事業評価など）
- ④県民の意見を反映させた協働を進めるためのファシリテート（県民不在の協働システムはありえないという考え方）

また、協働を進めるために、NPOへの間接的な支援として以下のことがあげられます。

- ①NPOの力量形成と成長のためのNPOへの支援
 - ・個別のNPOへの支援（事業遂行能力があり信頼されるNPOへ資金の支援など）
 - ・NPOセクターへの社会的地位向上のための支援（協働へのコーディネート）
- ②どのNPOも公正に参入でき、活動の透明性・アカウンタビリティを高めていけるような協働のための環境の整備
 - ・協働の経過の見守り 新たな問題点の対応
 - ・各市町村での支援組織のネットワーク化（県下どの窓口からでもつながるしくみ）
- ③協働の専門性を高めるための企業・大学等とNPO・行政のネットワーク

④地域力・市民力をもつ新しい公の担い手の育成

(2) 条例による支援

2000年の地方分権一括法施行に伴う条例制定権の拡大により、自治体で条例策定への意欲が高まっています。県内では行政評価・行政システムの改革とともに、市民活動促進条例等を策定し、NPOへの事業委託等をすすめている自治体が出てきました。条例による協働への支援は、個別条例による対応と包括的条例による対応の可能性があげられます。

しかし、このしくみづくりは、形式的な市民参加や行政のトップダウンでおこなうべきものではなく、時間をかけて市民の意見を聞き、プロセスを重視した十分な議論が必要です。また、次のような対応が考えられます。

①協働のための条例など個別条例による対応

市民参加条例、市民協働条例、NPO条例など市民参画に関係する条例で、NPOと行政の協働を規定しているもの。

②自治基本条例など包括的条例による対応

自治体の憲法として、自治体の組織・運営に関する基本的事項や住民自治の基本理念、市民の県政への参画や市民と行政の協働の仕組み等を網羅し、総合的な政策体系、立法体系を構成するもの。

③その他の各種条例による対応

NPOと行政の協働推進を直接的な目的としない条例であっても、その基本的な取り組み姿勢や体系の一部で、協働の必要性や意義を認め、推進しようとしているもの。(県税条例での法人県民税減免、環境学習条例での基本理念など)

なお、条例の設置・検討については、そのプロセスにおいて、NPOや協働への共通認識が行政・NPO間で十分できているかで条例自体の評価が定まってくると考えられます。

(3) 情報化による支援

滋賀県情報公開条例に見られるように、情報公開についてはNPOと行政の協働のための根幹をなす重要な部分です。しかし、現在の条例での開示請求権行使して情報をとるという手続きは、NPOの日常からしてまだまだ現実的ではありません。さらに、情報公開される時期も問題で、NPOがそれを利用して政策や計画の作成過程に参加をしたり、すでに決定した事業を変更したりするためには、再度情報公開の見直しを図るか、それを補完するしくみが必要です。

現在、「協働ネットしが」というwebサイトで、協働の取り組みについての情報が公開されていますが、今後は協働の直接の担当課との情報のつなぎ方についての工夫が必要と思われます。

また、行政の情報だけでなく、他のNPOや民間企業などの情報が必要時に入

手できるように、協働情報が多重に発信されるための条件整備が必要です。求められる情報公開には、自治体とNPOの情報共有化、NPOから市民への情報公開、自治体から市民への情報公開という3つの側面が考えられます。

市民・NPO側の情報入手方法や能力にも偏りがあるので、せっかくの協働情報を活かすためにも、地域情報化施策を見直し、電子会議室の活用・中間支援センターや情報支援センターなどの役割の確認を行う必要があります。

(4) 資金による支援

今後、協働事業を推進するために、NPOの資金基盤を確立する必要があります。資金による支援には、先にあげた税金の減免の他に、県民基金（ファンド）の設置、NPOが資金を借りやすいような融資制度の整備、補助金のあり方の検討、寄付にかかる税制の見直しなど、非常に多面にわたります。特に、NPOに対する寄付の優遇税制については、NPO法の制定当時からが議論の対象となっている状況です。

なお、NPOに対して税の優遇措置を行う場合は、公正さを担保するため、第三者機関による評価システムを検討していく必要があります。

協働を進めるための実施計画

平成17年度

平成18年度

平成19年度

平成20年度

協働のしくみ	協働のかたち	協働の支援
協働ルーム	H17より開設	
ラウンドテーブル	H17より設置	
提案方式	H17より実施	}
	検討・調整	
協働部活プロジェクト	H17より取り組み	
委託	検討・調整	H18より実施
	検討・調整	H18より実施
イベント共催	検討・調整	H18より実施
	事例改正・募集・議決	可能であれば導入(指定期間:3~5年)
指定管理者		
後援	可能なものから実施	
中間支援	意見交換・議論	
	意見交換・議論	
情報化	意見交換・議論	
	意見交換・議論	
条例	意見交換・議論	
	意見交換・議論	
資金	つづみNPO活動基金(従来枠+H16 中間支援センター・協働件新設)による助成	

・「協働推進ポード」でテーマ選定・評価

・H17の協議などをふまえて実施

・直営施設については状況をふまえて適宜検討

・淡海ネットワーカーや市町域の機関を含めて検討

・広く市民の議論をふまえるから検討

・既存制度も含めて検討

*1 意見交換・議論はラウンドテーブルなどを活用

用語解説

ア 行

- **アウトソーシング**
業務を外注すること。一定の業務を外部の専門者に全面的に委託すること。資源の有効活用、費用の削減をめざして行われる。
- **アカウントビリティ**
説明責任、責務。社会の了解や合意を取りつけるために業務や活動の内容について対外的に説明する責任のこと。
- **w e bサイト**
インターネットでホームページのおかれているサーバーのこと。
- **N P O**
非営利組織。政府や私企業とは独立した存在として、市民・民間の支援のもとで社会的な公益活動を行う組織・団体。
- **N P Oセクター**
従来社会を担ってきた主体を行政セクター（領域）、企業セクターと位置づけ、この2つに加えて、N P Oが政府でもない市場でもない第3の役割を果たすセクター（主体）として期待されている。
- **N P O法**
特定非営利活動促進法のこと。社会貢献を目的とする活動を行う民間の市民団体や市民事業体が緩やかな条件で法人格を取ることが可能になった。議員立法により1998年（平成10）制定。
- **N P O法人**
N P O法に基づき所轄庁から設立認証を受けた特定非営利活動法人。2005年3月現在ですでに2万を越える法人が認証されている。

カ 行

- **外郭団体**
行政などの組織の外部にあって、これと連絡を保ち、その活動や事業を助ける団体。関連官庁より財政上の保障を得ているものが多い。
- **概算払い**
行政から外部へ補助金や負担金を支払う場合、例外的に前払いができる制度のひとつで、支払い時点で金額が未確定で履行・検査が未済の場合に適用される。（参照：前金払い）
- **かし担保責任**
委託契約などで、契約（の目的物）に隠れた欠陥があった場合に負う担保責任。
- **活動分野の割合**
N P O法で特定非営利活動を定義づける活動分野で現在は17種類が掲げられている。
- **寄付の優遇税制**
N P O活動を社会的に支える仕組みとして、個人や団体がN P Oへ寄付をした場合に一定の所得控除を受けられるなど税制面でメリットがあるようにする措置。現在、認定N P O法人制度があるが、全国でも30法人程度と広がっていない。

- **協定書**
協働で取り組みを行う場合に、契約書とは別に、進め方や双方の役割分担などについて合意した事項をまとめた紳士協定。
- **協働（パートナーシップ）**
複数の主体が対等な立場で、同じ目的のために、協力して働き、相乗効果を上げようとする取り組み。
- **協働ネットしが**
滋賀県庁NPO活動促進室の協働のホームページで、NPOと県の「協働事業情報」や「しが協働モデル研究会」、「NPO法」などについても情報発信している。2004年4月から運用。
- **県民基金（ファンド）**
NPO活動を資金面で支えるため、県民の拠出金を中心に基金（ファンド）を開設し、その資金をもとにNPOに対して助成や融資を行っていく仕組み。
- **コアメンバー**
取り組みの中心・核になる構成員。
- **公共（の概念）**
社会全体に関すること。おおやけ。明治以降の日本では、主に「公共＝行政」という意味で使う場合が多かったが、近年はNPOなどの民間セクターの関わりが重要視されてきている。
- **コンソーシアム方式**
一定の事業に対して、複数のNPOなどが一つの事業体として参画する形態。

サ 行

- **再委託**
委託を受けた事業を、さらに別のNPOなどに全部委託すること。
- **財務規則**
地方自治法など法令に規定するものを除く行政の公金の収入や支出の取り扱い、予算や契約などについて規定した規則。滋賀県財務規則は280条から成っている。
- **財務規則第230条第11号**
指名競争入札による契約や随意契約の場合に、契約の相手方が契約を履行しないおそれがないと認められるときに、契約保証金の一部または全部を免除できる規定。
- **仕様書**
委託契約などを行う場合に、契約内容の詳細を示したもので、通常契約書に添付される。
- **条例制定権の拡大**
2000年の地方分権一括法による地方自治法の改正により、国と地方の役割分担の見直しや機関委任事務の廃止などにより、地方公共団体が条例を制定できる範囲が広がった。
- **随意契約**
契約の締結において、入札ではなく、県財務規則で規定する一定の金額の範囲内で、入札によらずに相手方を決める契約方法。
(地方自治法第234条)

- **スキル**
技能。問題を解決する技術。
- **設置管理条例**
地方自治法(第244条の2)に基づき、地方自治体が設置した公の施設について、設置目的および管理・運営について規定した条例。

タ 行

- **単年度主義**
地方自治法(第208条2項、3項)では、地方公共団体の各年度(4月～3月)の歳出はその年度の歳入で充て、翌年度では使用できないことを規定している。
- **地方公務員法第34条(守秘義務)**
地方公務員は、職務上知り得た事実のうち、一般に公開することにより客観的に利益の侵害になるような秘密事項を公開してはならないとする義務が規定されている。その職を退いた後も適用される。
- **チャイルドライン**
1986年、英国において匿名で秘密は必ず守られるという子どものためのヘルプライン(主に電話)として始まった。児童虐待やいじめの問題を背景に、日本でも1998年から始まり全国各地で民間団体を中心に設置が進んでいる。
- **中間支援組織**
官設民設を問わず、NPOの運営などについて助言や支援を行うことを目的とした機関(NPO)で、NPOと行政や企業、NPO同士などをつなぐコーディネート機関としても大きな期待が寄せられている。
- **庁内連絡会議**
複数の関係所属(課など)の協力や理解がないと対応が難しい政策課題に関して、政策課題を担当する所属(課)が主催して関係所属員を招集し、連絡や調整を行う会議。
- **DVシェルター**
DV(ドメスティック・バイオレンス：主に家庭内暴力)の被害者を迅速・適切に保護を行うための施設
- **電子会議室**
インターネットのホームページ上に設置した電子掲示板などを使って意見交換や情報交換する仕組み。住民の意見や要望を聴取したり、住民の参加を促進する目的で、ホームページに電子会議室を設置する地方自治体が増えている。
- **電子申請**
インターネットを通じ、行政などへの各種申請・届出を行うこと。24時間、どこからでも申請ができるようになるほか、申請の取扱状況もオンラインで照会することができる。
- **東京湾の三番瀬**
三番瀬は、千葉県市川市、船橋市沖の東京湾最奥に広がる約1,600haの干潟と浅瀬で、当初千葉県はこれを埋め立て、廃棄物処理や海浜公園などの造成を計画していたが、生物多様性保全と水質浄化機能などの観点から極めて重要であるとの認識が広まり、自然保護団体などによる埋め立て反対運動が活発になった。千葉県は大幅に計画を縮小した見直し案を発表したが賛同を得られず、2001年に埋め立て計画が白紙撤回され、その後、「三番瀬再生計画検討会議」が発足して、保全についての基本的な方針が議論されている。

ナ 行

● 入札制度

地方公共団体における契約の締結方法で、入札者の対象を問わず公告して行う一般競争入札と、あらかじめ資格を審査して登録された者だけを対象として行う指名競争入札がある。(地方自治法第234条)

ハ 行

● パートナーシップ大賞評価シート

特定非営利活動法人パートナーシップ・サポートセンターが2002年から実施しているNPOと企業の優れたパートナーシップの取り組みを表彰する制度で、審査の際に使われている事業の評価シート。

● パブリックコメント

行政の意志決定における公正の確保と透明性の向上を目的として、行政が新しい政策を打ち出したり、制度等を改廃をするとき、行政の作成した原案を公表し、広く住民の意見を求め、それを政策や制度づくりに反映する仕組み。

● ファシリテート

容易にすること・助長などの意。組織や集団による問題解決や合意形成、学習促進などの会議やワークショップの場で、議論を活性化させ、多様な意見交換の中から新たな発見や可能性、アイデアを見出すことを促し、創造的な成果に結び付けていくプロセスを設計・マネジメント・支援すること。また、その技法。

● 服務規程

行政職員の勤務時間、休暇、服務などについて規定した規程。県職員服務規程は40条から成る。地方公務員の服務については地方自治法(第30条～第38条)にも規定あり。

● 部分払い

精算払いの一種で、契約に基づき行政から外部に対価を支払う場合、特約をすることにより、履行(既済)された一部分について、その相当分の対価を完全履行前に部分的に支払うこと。

● ふりかえり

協働の取り組みを行った後、または行っている途中で、双方がその取り組みについて、目的の達成度や進め方などについて、(自己)評価をしながら意見交換を行い、次の段階へ活かしていくこと。

● プレゼンテーション

企画や計画などを示して分かりやすく相手方に説明すること。視覚的な機器で図や表を用いて説明することが多い。

● プロデュース

制作すること。

● HP

インターネット上でのホームページ。

マ 行

● 前金払い

行政から外部へ補助金や負担金を支払う場合、例外的に前払いができる制度のひとつで、支払い時点で金額は確定しているが履行・検査が未済の場合に適用される。(参照：概算払い)

● ミッション

一般的には社会的な使命だが、NPOが社会に存在する意義のことをいう。営利組織のような利潤追求という存在理由ではなく、それぞれが掲げるミッションを追求するために存在している。NPOはそのミッションに共感した人たちの集まり活動をはじめるといえる。

ヤ 行

● 有償頒布

無料ではなく対価を取って、広く配って社会に行きわたらせること。通常、行政が成果物を頒布する場合は無料のことが圧倒的に多い。

ラ 行

● 利用料金制度

指定管理者制度を導入する公の施設において、設置管理条例に基づき当該施設の利用料金を指定管理者の収入として収受できる制度。

ワ 行

● ワークショップ

もとは工房・作業場の意。参加者がともに学び創り出す場、またはその方法。参加者一人一人が知識や経験をもって積極的に関わり、学び。お互いを尊重した共通理解をめざす、学んだことを行動につなげることなどが特徴で会議や組織運営にも活用されている。

その他

● 2030年までの人口増加

国立社会保障・人口問題研究所が、平成14年1月に最新の国勢調査結果をふまえた「日本の将来推計人口（平成14年1月推計）」を発表した。この中で滋賀県は2000年に比べ2030年まで人口増加が見込まれる唯一の県となっている。

【参考文献等】

(社福) 大阪ボランティア協会編集「ボランティア・NPO用語辞典」

三省堂 goo 辞書

日経 BP ガバメントテクノロジー電子自治体ポータル

EIC ネット

報告書の検討経過 (H16.5~H17.3)

● しが協働モデル研究会

【開催回数と参加者数】研究会5回：311人 幹事会10回：175人

開催日	会議名	参加数	議 題
3/16 4/12	準備会	16 15	・研究会の目的、進め方、幹事会、事務局について
5/19 19:00~21:20	第1回幹事会	16	・研究会・幹事会について (座長・議論すべき事項・年間予定・参加のルール) ・NPOと県の協働事例(3例)について
6/16 19:00~21:00	第2回幹事会	14	・NPOと県の協働事業について(GW3班) ・第1回研究会について ・今後の日程について
6/30 15:00~17:35	第1回研究会 (県大津合同庁舎)	87 NPO 40 県 22 他 25	・研究会について ・協働について(GW7班) (あやしい点・問題点/よい点・望ましい点)
7/21 19:00~21:30	第3回幹事会	17	・第1回研究会での意見について(GW2班) ・今後の進め方について (新任3委員参加)
8/18 19:00~21:15	第4回幹事会	12	・今後の進め方について(テーマ選定・検討項目) ・第2回研究会について
8/23 19:00~21:00	第2回研究会 (草津市まちづくりセンター)	56 NPO 24 県 10 他 22	・幹事会での検討経過について ・テーマ別検討(GW8班) (ふさわしい分野・事業/手順・プロセス/守るべき留意点) ・電子会議室の開設について
8/23 21:00~21:30	第5回幹事会	16	(研究会終了後) ・中間報告に向けての各テーマ担当について
9/15 19:00~22:10	第6回幹事会	16	・(第2回研究会での)テーマ別意見について(GW6班) ・第3回、第4回研究会について
10/20	幹事会	—	荒天(台風)のため中止
10/26 19:00~21:30	第3回研究会 (県大津合同庁舎)	54 NPO 19 県 14 他 21	・しが協働モデル骨子案(テーマ別)について ・テーマ別検討(GW7班)
11/17 19:00~22:00	第7回幹事会	13	・各テーマの報告案について ・第4回研究会について
11/28 13:30~17:30	第4回研究会 (守山市民交流センター)	68 NPO 27 県 7 他 34	(おうち市民活動交流会と合同開催) ・パネリスト「しがでの協働の可能性を探る」 【新川座長・安藤副知事・山田守山市長・阿部委員・石井委員】 ・「しが協働モデルを深化させる」(WG5班)
12/15 19:00~21:30	第8回幹事会	12	・各テーマの修正事項について ・最終報告案について
1/19 18:15~21:30	第9回幹事会	17	・各テーマのチェックについて ・総論について
2/16 18:30~21:10	第10回 幹事会	11	・各テーマに対する庁内意見について ・最終報告案について ・第5回研究会について
2/23 19:00~21:25	第5回研究会 (県大津合同庁舎)	46 NPO 24 県 12 他 10	・最終報告案について ・テーマ別分科会(WG7班) ・テーマ別検討報告(全体会)

* 幹事会開催場所 (1,2回：県庁第2別館) (3,4,6~10回：県大津合同庁舎)

- 電子会議室「e～協働（NPOと行政の協働を考える）」開設
H16.9.1～H17.2.28
総発言数： 300件
アクセス数： 8,826件

- 県庁各所属への意見照会（H17.2.3～H17.2.15）
*説明会開催（H17.2.9・県大津合同庁舎） 参加者： 33名（31所属）

- 県庁内協働事例発表会
（H16.8.26・県大津合同庁舎） 参加者： 40名

研究会・幹事会での意見

第1回幹事会 (H16.5.19)

● 協働・研究会に期待することについて

委員名	協働に期待すること	研究会に期待すること
石井委員	皆さんの望む成果が生まれることを通じて、まちづくりの主体が市民であることを県民と行政が個人的にも組織的にもしっかりと認識、理解してよりよい地域社会が創られるような変革へとつながっていくこと。	具体的でわかりやすい共通言語づくりだけでなく、現場に役立つ戦略・プロセスデザインが生まれてくること。
新川委員	地域や日本の社会が変わること。	滋賀からの行動を刺激して市民(県民)NPO、県政の関係を組み立て直す一歩にすること。
仲野委員	お互いの自立性と透明性	NPOセクターと行政セクターの役割分担とルール
萩野委員	市民活動の現状を理解していただき対等な立場でまちづくりが進めていけたら。行政主導型から支援行政型への変革	まず同じテーブルで同じ視線で同じ課題を検討していきたい。会議をするのが目的ではないとのことの再確認を。
山田貴委員	約束・ルールを自分たちで作る。協働で。作った以上ルールを守らないとか知らないと知らせないのが悪いというのは「市民」ではない。自覚と責任	ヒューマンスケールから新しいパワー、新しい仕事、役割分担
阿部委員	行政の変革	実行あるルール作りとそのための積極的な参加
林沼委員	県民の視点に立った行政になる。	本音で話し合い最初の協働モデルになってほしい。
福井委員	協働することによりお互いがスキルアップでき、課題やニーズを任せられるのではなく、対等に解決できたり促進できる関係をつくること。	自分の活動をする上でNPOとしての社会的な役割や課題を自分達の手で進められるように自分自身にフィールドバックできるようにありたい。
山田実委員	「イコールパートナー」の意味の整理 「NPO最低賃金制度」	「NPOの評価」について、幅広いNPO参加による研究
岸田委員	楽しい仕事	気楽なムードの中で具体的・実用的な何かを。
岡田委員	名称やイメージ先行ではなく協働という言葉が真に根づくこと。	協働のルールや仕組みづくりを担当のしごとを活かしたい。
中井委員	自治の強化	柔らかい考え方や仕組みを考えたい。
中敷委員	力を合わせることで、より大きなパワーが生まれること。	NPOと行政の共通の言葉を見つけること。
廣瀬委員	行政の持っていない、あるいは持っているノウハウや手法を出し合うことで課題を解決したい。	県共通に使える手続きルールを決めることで、協働作業における前の職場内や県民に対する説明責任がクリアになる。
三和委員	1+1=2+α	県とNPOとの通訳づくり
山添委員	NPOをはじめとする住民団体と行政が共に公共サービスを担う。つまり共に我がまちをつくる。	その実現に向けた具体的なモデルとルールづくりができれば。

第2回幹事会 (16.6.16)

●協働のよいところ・望ましさについて

主 体	項 目	主 な 意 見
双 方	特性・能力の活用	現場・受益者の視点 発想・構想が独自性あるものが創れる NPOのノウハウが活かされる 行政資源が活かされる
	補完・相乗効果	異質な資源・能力の相乗効果 互いに気づかない点を補完 金・時間の質と量の分担 本音で話し合うといいものができる
	手法・手順の改善	仕事の見直し 多くの人のネットワークが活かされる PCDAを一緒にできる
N P O	支援・環境改善	NPO活動への支援・育成 安定した運営ができる 既存組織との関係がうまくいく
行 政	効率化・監視の強化	コスト・予算の削減 行政へのチェック機能の強化 前向きな事業の推進が図りやすい
	職員の資質向上	専門性の高いNPOと組むことによりスキルアップする 生き生きとした人との出会い
県 民	サービスの向上	きめ細やかな事業を広い範囲で実施できる サービスの質の向上する 多様なニーズに対応できる 地域コーディネイトは企業よりNPO向き 情報がクリアーになる
	市民参画	幅広い市民・NPOの参画が実現できる 税金への関心が高まる

●「協働の問題・障害」について

主 体	項 目	主 な 意 見
双 方	認識のズレ・理解不足	それぞれの常識の枠で考えてしまう 双方が双方を知らず無理解 問題意識を共有できない ミッションの共通理解が必要 到達点をビタリとあわせるのは難しい
	人材育成	行政・NPO職員の意識改革が必要 双方をつなぐファシリテーターが必要
	手法・手順	最初のパートナー探し難しい パートナーシップ型組織は対等・協力の関係か疑問 双方が関与するバランスが大切 プロセスを評価しにくい
	評価	
N P O	認識のズレ・理解不足	NPOの特性が活かされるのか 行政のやり方が理解できるか
	手法・手順	営利企業との競争原理が必要 行政の制約ではできない奇想天外なものを求める 事業の継続性に不安がある 成果を公表できない 提案が政策化・予算化されにくい
	資源不足	経済的自立 スタッフ不足による制約
行 政	認識のズレ・理解不足	NPOのノウハウを盗む NPOを巻き込めば協働だと思っている 行政が本気がどうかあやしい 公平・平等ばかりを追求しがち 上司の理解がない 変わることに対しての柔軟性がない 協働事業かどうか分からない
	手法・手順	特定のNPOとの閉鎖的な関係はまずい 官製NPOとの協働事業を作っている NPOを利用している(下請け) 請負業者扱いする(受注先) 協働相手の検証が必要 年度をまたいだ事業がやりにくい 行政が関わりすぎるとまずい 企画から実施まで完全に任せてしまう(丸投げ) 協働の名を借りた市民依存型行政
	資金	行政は人件費の必要性がない 行政はプロジェクト費は出すが運営費は出さない 財政対策になってしまうおそれ

【第1回研究会(16.6.30)】

● 協働の課題について

協働の課題	
NPO	一年後にどのような成果をあげるのか目標不明
	モデルの意味があいまい
	県民の視線で方向性が見えるか、それとも改革されるか、はたして合意が目指されるか?
	最終的に最後まで共にということが不可能に近い
	協働でしか解決できないことを見いだす作業が遅れていること
	委託に準ずる契約条項に関して問題がでてくる。検査とかは?
	すり合わせに時間がかかる、行政側が関心の高い人ならその中で生まれるものもあるが
	行政とNPOの落差(お互いの理解)
	どう溝を埋められるか
	双方それぞれの枠にとらわれる
	行政→自治会→学校→各種団体→語り継ぐ機会を作る
	情報公開を広く行うこと(すみずみまで知らせること)
	公平性を一番大切にすること(公開、コンペ、結果報告)
	情報公開と評価が必要だがどこが行うか
	行政に利用されるだけにおわらないか(下請)
	下請けにおち入り易い
	活動資金と協働の費用の持ち方
	慣れている立場の人と初めて立場の人で同じコトバの理解度がちがう
	NPOは団体本来のミッションを見失っていくのでは。NPOだから良いのではない。質の向上
	財政の自立、運動の自立→人、もの、金 総合的能力UP←自立までの支援
	プロ意識がNPOにない
	NPO側の力不足 仕事としてうける上での認識不足
	行政との情報の共有化という点においては現在では行政と上下とは言わないが行政側は強者の立場である感じ
	まだNPOという位置付けすら確立していないなかでは「何でもNPOに頼れば形がつく」(聞こえがいい?)
	といった便利屋的な状況もある
	柔軟な発想
	委託と協働
	成果に対する責任をNPOにどこまでもとめるのか。単なるアリバイづくり
	コスト削減の道具にされる(入札とか)
	志(こころざし)や熱意がNPOに比べて少ないように思う
	プレゼン等(委託事業)参画の課題
	汗を一緒にかかない
	縦割り行政で担当や窓口がわからない、また他人へたらいまわしされる
委託や助成を協働と勘違いしている	
NPOに対する積算基準が低い	
特定のNPOにかたよるおそれがある。また協働できるに値するNPOの見きわめがむずかしい	
経済効果を求めるあまりの安づかい	
協働事業としてあげられている事業が本当に協働事業かどうか不明確	
経費を金銭だけで考え、それまでに蓄積した市民のノウハウの評価が低いと感じることがある(企画原案から講師等すべて案を提出しても行政のみの評価になっていることが有り)	
NPOの思いを理解してもらうためには少々壁があるかもしれない	
協働のしごとの絶対パイが増えること(行政の仕事を投げ出すこと)	
費用に対する行政の考え方を明確にもってほしい	
都合のいいグループとだけ「協働」しないか	
協働といいつつ、行政はNPOを安く使うのでは。NPOのアイデアを盗用される恐れ	
企画段階から共にやっていく姿勢を行政は持てるのか	

協働の課題	
県	合意形成に時間がかかる
	前提としての対等性と相互理解が必要。目標の共有、情報共有が必要
	お互いに不信感あり
	もたれあい
	そもそも論というか最初に「協働」をはじめるとあたり、ポタンのかけ違いをなくすこと
	時間とお金のミスマッチ
	互いの組織の通訳者必要
	言語が違う
	互いに短期的目標、中長期的目標が必要か
	化学反応に至るまでに地域的な分野的な差がある
	温度差が違う
	NPOと行政の相互理解
	金が回るシステムづくり
	行政とNPOはそれぞれの立場、やり方（ルール）が違う。そのギャップが理解されていない（思いこみ、先入観がある）
	NPO 行政 それぞれのニーズとシーズがずれる
	行政とNPOとのコミュニケーションと相互理解
	悪い相手だと苦勞ばかり
	新規のプロジェクト、変更
	意見の聞き方、まとめ方
	行政→NPO任せてよいか、十分理解できていない 不安
	行政の方はいろいろな制約がある（予算の制約）
	どうしても丸投げ、下請け的なものになってしまうこと
	行政はNPOと二足のわらじを
	NPO,住民→行政に対する要求型
	情報の共有・守秘等の課題・虐待防止等に関わって教育委員会との協働 対等
	行政からの都合のよい使い方
	ミッションをまげてでも請け負う団体がある
	モデルの右にならえをしないところがあってよい
県民へのおしつけ	
行政からの「支援」だけではダメだが	
相互理解が進めば、ほとんどの課題は解決すると思う	
それぞれの思いがが上手く組み合わさるようコーディネートする必要がある	
たとえば行政は年度をまたがって仕事ができない	
市町村	まだまだ始まったばかりです。お互いのかきねを越えられるかどうかです
	一つの側面からみだときに、お互いの思いの違いに気づかずに協働という名のもとに納得させられてしまっている
	温度差をどうしていくかという点が課題
	大きなお金が動くようなプロジェクトに係わるような活動
	大きな組織に係わるような活動
	行政職員のNPOに対する理解不足
	協働の相手探し
	行政側が制約を設けがち
	行政職員の意識
	住民の意識（関心を持ち活動している人、無関心の人）
	行政が「しょうがないから」とかいよいよやっけてはせつかくの活動も台無し。苦情処理ではない。せめてやってみようという意識を持って欲しい
	温度差が異なったり、小さな溝がみつかったても修正しにくい（コーディネートの重要性）
一般	錦の御旗によるおしつけ
	フレームだけの先行
	浅い理解による誤解
	あらゆる人が参加できるよびかけ不足
	協働を考えるに当り既成の団体に！…問題
	このように横のテーブルに並ぶことが少ない
	思いが対立しやすい
	「まとめる」ことが課題。
	費用対効果
	協働化の事例他課題・問題点
	NPO側でのビジネスモデル化への取組み
	市民の成熟を待てない行政が主導となって協働という名の事業を押し進めるケースが多く、NPO側にも主導をとるノウハウをもてないこと
	協働が前提であるとムリが生じるのではないか（何のために協働するのか）
	協働が成立するには対等が必要だが？条件面（情報、資金）では差がある
	何のための協働かを見失わないことが大切ではないか、公立とかコストとかをあんまり全面に出すと方向性がぶれる気がします
	経費面のスポンサーとなる県（行政）の以降が強く動く可能性がある
	安価な委託として行政に利用されかねない
	パートナーを組むべきNPOをどういったプロセスで選んでいくか？
	何でも協働といえよという行政の気楽なスタンスに注意
	実態は？
行政だけの満足	
顔ぶれが同じでないか？	
NPOと行政のバランスの取り方	
コーディネートするのが大変	
参加できる場の設定、情報発信（興味のある人はOK）（どっちともいうかたへのアプローチ）（興味のない一度こじれてしまった時にとても大きなしこりを残してしまう	
パートナーシップを確立するためには互いのモラルが必要だと思います	
NPOと行政、同じく公共を担っていくのに言語が違うのではないかとと思うくらい行動原理が違う	

● 協働のよい点について

協働のよい点	
NPO	広い範囲の事だけでなく、特徴・特性を活かした活動が可能
	経済効果（インフラの活用）
	地域のインフラを最大限に活用できる
	本当に必要としている（されている）行政サービスが提供されるかもしれないこと、今はズレがある
	自分たちの小さな一歩が社会サービスと認められる
	NPO、行政、それぞれのメリットが生かされ、また不得意な点を補い合える
	協働でしか解決できないことを解決できること
	行政との協働は税のわかりやすい使われ方の見本となる点
	行政とNPOが協働することで地域住民に対する事業への理解が得られやすい
	違う視点、視座の提案
	きめ細かい、質の高いサービスの提供
	財政、情報交換（人、もの）→課題解決
	NPOが持たない、財政力や情報施設などをもっと広く市民活動に生かしていけるし行政の考え方もゆるやかに変化していくのではないか
	お互いの欠点をおぎなう
	目標を各自が作る
	同じテーブルについて話し合うので課題が見えやすい
	技術・技能知識が有効に利用できる
	NPOの活動範囲が広がる
	専門的な知識が生かせる
	成果に対する評価をよりオープンにできる。（市や県のHPなどによる公開が可）
	お金についての心配が少ない
	テーマによっては町→郡→市→県→国と可能性が広がる
	行政のもつ資源の利用をさせてもらう
	NPO側→社会的信用、経済的安定がはかれる
	NPOの強味→ミッション（専門性） 機動力 ネットワークをあわせてやっていければ （協働に参加することで）地域を元気にする（自分の地域を自分たちで明るく）
	県民主導、NPOの施策の反映 前進 （協働目当てにして）新しい市民活動団体が発生する土壌をつくっていける、将来は企業化も期待できる
	判らないが本音？出来たら最高、つかれる…行政と話をすると
	会の社会的な信用、信頼、協働することにより多くの人たちとパートナーシップが組める
	NPOは事業そのものが模索中であるから（地域ニーズを求めている）お金もですが口もだしてほしい
	県庁を永年勤続された方々のご意見で行政が進められているが、民の声を聞いていただけませんか？と思った （今まで形式的であった）行政が、県民の声に耳を傾ける機会が増える
行政側→民意をより迅速化し、的確に反映する	
行政の強み→予算・人・情報	
多くて整理しきれない	
県	質の高いサービス、NPOだけでなく両方がやるから良い
	多様性社会の実現が可能となる
	NPO 行政 それぞれの得意分野が発揮できる
	互いのもち味が生かせ、相互補完できる
	行政とNPOの相方のノウハウの良い所が生かして単独より大きな力になる
	きめ細やかな公益的サービス（公共的ではできない）
	合意に説得力がある
	良い相手があればうまく行く
	お互いに満足できる
	相方の持ち味を生かせる
	お互いの長所、特性を活かせること
	1 + 1 → 2 + α にすることが可能
	行政との協働 今まで「車の両輪」といわれ正道へまっすぐがモットーでした。
	情報がクリアになる（税の使い方）
	協働で取り組むことによってNPOと行政がお互いに相手を知ることができること（結構、思いこみ、先入観があることに気づく）
	立場の違いを理解し相手を認めることからスタートする
	行政でなかなかできないきめ細やかな機動的な活動できること
	行政の持っていないノウハウが活用できること
	多くの人に会える
	市民主導の国際交流
	フットワークの軽さ
	NPOの発想力
	NPOの発想力行動力
仕事を考えたり、進めたりするにあたり、ミッションを再確認できる	
コスト削減	
行政の縦割りの流れ	
行政が一般県民の視点に立ってものごとを考えるよい機会になる	

協働のよい点	
市町村	子どもや高齢の方が地域で安心できる内容の活動
	身近な地域の自慢づくり
	住民による住民のためのまちづくりが見えてくると思われるところ
	人と人のネットワーク化、情報化が図れる
	お互いが気持ちのいいまちづくりが出来るのではないかと思う
	新しい市民の目から見たきめ細やかな行政の施策をつくりだすことができる
	お互いの意見を出すことで本旨のありあわせをして思いのすれのない相方の合意形成ができる
	人と人のつながりが構築できるのではと
	行政職員の能力等及ばないいわゆる「かゆいところにも手が届く」ような事業が可能だと思います
	最初は上手くいったが最近は市だけではなかなかかゆいところに手が届かなくなってきているように思います。協働ということにその解決策のヒントがあるように思います
	今、地元の町は様々な問題を抱えています行政と住民の溝はかつてないくらいに深く、かつ距離がかけはなれてしまっている。何とか「協働」というキーワードでもう一度、活気のあるまちづくりを行きたいと思う
	フットワークの軽さ
	NPOの発想に期待
住民のニーズを的確に把握	
行政職員の意識改革	
一般	共通する事柄を共有し、実現すること (少数)一人ではできない事が実現可能となる
	人がやさしくなれる
	結びつきの一つのきっかけをつくってくれる
	個人より組織の方が強くその構成員(案を出す人)も多い方がよい
	地域のニーズに根ざしたきめ細やかな事業ができる
	本来あるべき住民自治の姿に近づく
	お互いの良いところどうしが新たなものをつくりだす。すばらしいことです
	一方通行でない
	社会的信用、信頼
	相互理解
	自発的に活動する小さな力が協働によって大きな力、又ネットワークが出来ると思う。子育て支援を始めている。
	パートナーシップを組むためには大変な努力が必要でありその解決がよいところになると思う
	事務のプロである行政と現場をよく知るNPOが対等に協力しあって互いの強味を生かし、単独ではできない事業を行える点(ここで注意すべきはそれに適した事業とそうでない事業がある)つまり全て協働でなくてもよいことがあるということです
	市民と行政の距離感がなくなる
	市民の声が生かせる
市民のフットワークが生きる	
行政のひとりよがりの施策にならない	
産業関連の協働化のモデルがないか・出来てないか	
ITをベースとしたリンク付け	

● 研究会への期待・動機について

研究会への期待・動機	
NPO	市民の互助システムを構築する・自分たちの住みやすい環境づくり
	NPOと行政との協働はこれからの地域自治に不可欠と考えてます
	真の協働
	行政との協働
	協働とはの一定の定義づけができる
	「ほんとうの協働」の方向が見えてくるのでは
	協働することによってNPOのノウハウが生かされてもっとゆるやかな考え方で行政の活動もできて行けばよい
	企業・団体との協働
	パートナーシップ(共働)の難しさ(行政とNGO)
	NPO同士、行政とのネットワークです
	会の発展のためにNPO間の協働
	多くの立場、意見が交換されること(コンセンサスの整理)
	「協働」ということばが流行もののように一人歩きしている今、行政担当者もNPO側も、何が協働なのかまたその手法については迷うことも多いと思います。この研究会で一定の方向性が見えたらいいと思います。
	本当に協働で進められるのか?民間と行政、世代間の違い、男女の考え方、出来るのかなど
	市民参画型事業の理想的な型を見つけるために参加させてもらいました
	協働の本当の意味、きめるべきか?行政のあるべき姿を見つける
	委託事業を受託しているが、協働といえるかどうか分からない、本当の協働の意味を理解したい
	NPOのノウハウを生かされるNPO活動への支援・育成
	多くの人と会いたい
	向を考えず来てしまいました
	呼びかけられて
	主立ったNPOが顔をそろえること
	県関係者も多く出席されること
	県政を理解するため
	協働で誰にも情報が直で行き行政と対等に交流して企画事業ができる実例を知りたい
協働のカタチを知りたかったから(手法) お見合いみたいな気持ちできました	
情報交換を行って共に運営の安定化へ向けていくひとつとする点	
行政をどのようにして動かしていけば良いかをこの会で学んで帰りたい	
行政と市民のパートナーシップという言葉はよく聞かすが、その内容・中身はどんなものか考えたいと思ったの	
長い公務員生活のノウハウをNPOを通じて地域へ何か活かせないか?	
県	良好な協働の糸口
	新しいNPOと行政のあり方
	行政とNPOとの協働のあり方を構築している
	様々な課題に行政だけで取り組み、解決することは困難な時代になっている
	県民が真に地域で豊かな生活を送り、かつ県行政の限界を超える一つの方策は生活者の視点で、地域の人々が自己決定していく仕組み、ルールが必要であり、NPOと県との協働はその一つ
	これから協働をやっていかねばならないのでみなさんのご意見をききたい
	協働ルールをつくって県民のためになるよりよい仕事をスムーズにやりたい
	行政の仕事を進める上でNPOとの協働の視点は欠かせないと思うから
	行政の職員は当然地域では一住民ですから両方の立場からよりよい協働のあり方を考えたいと思います
	県行政に携わっていますが、行政だけではやれる仕事には限界が見えてきましたので、市民活動に期待してい
	おっかなびっくり、どんな人がどんなことを思っているのか
	NPO関係者がどのような思いでかつどうされているのか
	協働とはを学ぶため
	NPO活動のメリット・現在の問題点はなにか知りたい
	子どもの人権に関わるNPOの活動をしているので協働の可能性を考えたいと思って参加
	県民の主体的な学習活動のあり方としてのNPO活動そのものの発展とそれを支援するしくみづくりのヒントを県はどのようにパートナーシップを築いているのか
	地方分権の中でNPOの役割が言われる。NPOの可能性について市広く勉強したい
	NPOを4年前に体験をさせて頂いた。来年4/1以降の道を探したい
	割り当てられて

研究会への期待・動機	
市町村	NPOやボランティアグループと信頼関係を築き、より良い住民サービスを考えていきたい
	市民活動の動きなどさぐりきれていないところから始めたばかりなので、自分の中で行政として市民活動団体、NPOの方との接点を協働という形からつかんでいきたいと思っています
	どんな協働がありえるのかいろんなお話を伺いたかった
	市民活動のいろんな点をお聞きすることができるかな？
	住民参加のまちづくりの為に協働がさげばれているが実際に取り組むにあたって基礎から学びたいと思った
	県での動き、実態を知りたかった
	4月から新しく課ができ、「市民活動、市民活動」と市民の関心も高い中で今後の行政とNPOの協働のあり方をさぐるきっかけをつかみたいと思った
	今年度新しくできた部署でボランティア・NPO支援で助成金を出す仕事をしているが協働ということがよくわかり問題課題とアイデアを見つけてくれるだろう
	「協働」という言葉の方がひとりあるきしている感があり、NPOの側も行政側も「基本型」探しをしているような現状を感じており、「協働」を考えるという発想がとてもおもしろいと思ったからです
	協働モデルとは？あるべき姿
一般	町を考えるに当たり「生活文化」を見本にどうかベを打ち破るか？
	子育ての中で地域の重要性を痛感したので
	個人（住民）の希望が実現出来るようにしたい
	協働の在り方について
	「人、物、金、情報」リソースの展開
	行政の独占領域であった公共圏に市民が入りこんできた現代において、新しい公立博物館のあり方を協働という視点から考えたいと思い参加させていただきました
	協働の実現に向けて何が大事なのかを考えたい
	これまで当たり前だと思っていたことをもう一度考えなおしてみるいい機会だと思う
	この研究会では協働の具体的なモデルができて実行されることを期待。それが市町村でも参考になっていけるようなものなら尚GOOD
	情報がクリアになるのでは
	情報化の問題
	地球温暖化の問題
	新しい所属の枠を越えた個の資質を生かしたニッチ産業の創出
	動機を解決できること
	それぞれ思うことが実現出来る事
	エリア活動でともに活動できる事
	生協の協働と社会協働の合体
	非営利組織という点で生協もNPOのひとつであるから、なにか協働というテーマでコラボレーションできないか、特に”これ”というものを見つけていきたい
	生活空間をいかに良くしていくのかということを考えたいのですが、日本のまちづくりが実際どのようになされているのかということを勉強するために参加しました
NPO促進室に研究会への参加を勧められたため	
職場から言われて	

第3回幹事会 (16.7.21)

●研究会で検討すべき事項について

項 目	主な意見	
原理原則	協働の定義	・対等の条件 ・NPOと行政との役割分担について
	参加・参画	・年齢、性別、経験、バックグラウンド、国籍、ハンディキャップによって、発言を判断されないようにする ・最終的なゴールのイメージを共有化する
	組織と組織	・組織と組織 個人(県民)
協働の手法・手順	情報共有	・すべてのプロセスをオープンに ・情報共有のためのルール(しくみ)づくり
	協働相手	・協働する相手の選定方法及び基準→情報開示の方法
	契約方法	・契約主体 行政・NPO協働 責任は50:50 ・事業に必要な事務手続きの確認 ・提案型に限定するのか？それとも公募型でいくのか ・成果に対する責任の所在 ・協働成果物の帰属問題の整理
	資金	・資金提供システム(行政→NPO) ・経費の合理化のためのバランスシートづくり ・協働事業の資金調達方法 ・契約するにあたり事業費等のあり方もNPO側とともに検討することが考えられるかどうか
	協働モデル	・協働パターンの提示 ・どういう事業がやりやすいか
	協働の手続きのルール化	・事業の提案・選定の方法・手続きを検討策定するしくみ ・協働の目的をどのように明記するか→仕様書の様なものを作成しておくのか？それとも仕様書からつくっておくのか？ ・責任を協議するプロセス設計 ・協働を進める事業推進手順を検討する仕組み(事業管理)
	協働の評価	・プロセスも含め事業の評価を相互が正しく認識できること ・第3者機関による評価 協働の成果に対する評価 ・事業評価を随時適切に進めるための仕組みの検討
対象事業	協働事業になじむものなじまないもの	・協働すべきか否かを区別する仕組み・ルール ・協働を進める事柄はゼロベース(行政のたたきはある程度よい)ではじめる ・ゴールが明らかになれば場合によっては協働しない
	協働の範囲	・行政がすべきこと 民間がすべきこと
	委託・補助	・協働の種類、委託？補助？お金の関係しないものは？ ・補助金を出すときのルールの検討(誰が決定するのか)
	新しい協働事業の形	・全く新しい協働事業 特に複数の行政課題に関わる取り組みをNPOがコーディネートするような協働事業の開拓からモデルをつくる
その他留意点	協働のしくみを維持するためのシステム	・協働に関するワンストップサービス
	人材育成	・コーディネーターの育成 ・NPOが行政用語を理解するための取り組みが必要 ・職員研修(行政・NPO)
	指定管理者制度	・指定管理者制度におけるNPOとの協働要件の検討
	コミュニティとアソシエーション	

第2回研究会 (16.8.23)

●テーマ別検討

「委託」

委託にふさわしい	地域住民が参加する事業
	地域に根ざしたことを目的に行う事業
	現場により近い事業
	子育て支援や高齢者支援
	地域の活性化
	まちづくり
	ボランティア活動支援
	「地域作り」活したイベント
	生活文化で町をアピール出来るもの
	行政分野にしばられない独自性を生かせる
	NPOが思っている企画ができる
	委託事業をしてみても楽しめたこと
	NPOの専門性を行政が十分理解できていない
	NPOの専門性が活かされる事業
	対象を絞りやすい事業 (NPOの専門性を生かせる)
	もっと委託事業を多くすることが必要
	もっと一般に理解してもらうには
	多くのNPOに流れることがいい
	NPOにとって委託はチャンスの一つ
	委託は行政とNPOとの協働のモデルとしてGood
	プロセス等
マッチングに時間をとられる	
行政手続きがわずらわしい	
委託のあり方 行政は管理ではないのでは	
簡単にしてほしい	
継続性の担保	
NPOのノウハウをとらない	
進行管理が行政 (委託者) で一方的	
受託する場合複数のNPOでやれないか	
協議の上仕様書をつくる	
公開公募	
入札ではなくプロポーザル	
企画公募	
委託を公開で決める	
業者扱いをしない	
成果の共有	
公に成果を公開できることが前提	
事業の途中にも協議する	
丸投げしない	
委託の仕様から協議が必要	
留意点	
	書き方の見本をつけているが…
	行政用語がわかりづらい
	決めごとの制約がなくなるといい
	委託内容に見合った正当な委託料
	委託料 (経費) の積算をどのように見積もるか
	審査基準が明確
	審査は外部委員により
	委託料の用途制約を少なく
	行政とNPOの間で取り決め項目を決める
	委託におけるとりきめ書類も検討が必要
	人件費管理をしっかりと積算する
	委託でも参加費等を徴収できる
	概算払い、前金払い
	契約保証金の免除
癒着関係をつくらない	

「指定管理者」

指定管理者制度とは何か	公の施設管理を実行していく上で管理について行政はどの程度口出しするのか（学校の空き部屋）
	高齢者が参加運営できる効率施設は具体的に何かあるのか
	2006の指定管理者制度導入が法定化されているが各自治体で準備ができていない
	指定管理者制度になると公の施設の利用について今後どのように変わっていくか
使い方	男女共同参画センターも対象になるので参加した
	（子育て支援）「地域で子育て」つどいの広場事業中学校区or小学校区＝公民館、市民センター
	指定管理者制度に参加し、実際に運営したい。特に文化施設全体、福祉、公立施設の管理支援センター設立に関連し、指定管理が事業として出てくる可能性がある
	地域にねもついていた資源を掘りおこし、ミュージカル化
NPOにとって事業チャンスと見えるコスト	現在公設公営→近い将来、公設市民営を目指すので
	団体ではなくその時その時の実行委員会制で実施 すんだら解散、今年5年目
	民活が コスト切り下げになるか不安
	ミュージカルを住民主体で町のホールを使って、町あるいは県の補助金で稼働しているものです
職員	行政から下請 安上り委託の恐れがあり、対応が必要 行政の行革に寄与する可能性あり
	公の施設の問題点（現代）
	職員が異動するので当たり外れがある
	運営に対する職員の思いがない
使い方	問題点…管理者の天下りが多いのでは
	子連れ利用しにくい（施設整備面、職員の配慮面） 人しだい？
	利用者＝市民はご主人様？お客様？施し（支援）受ける弱者？
	利用者の声が反映されていない、使い勝手が悪い、融通がきかない（お役所仕事になる）
企画・運営	特定の人、グループだけの施設となってる（特に高齢者の）新市民、若年層も人は無関心
	使用許可、予約に柔軟性がない「〇日前までしか予約できない」「月〇回まで」
	多くのしぼりがある（規則）
	公共施設の休館日が多い
事業企画	1日の利用運営時間が短い
	人が集まらない
	企画性がない、実施について自分たちが働けない、旗もふれない、1イベント1予算の考え方でリンクされていない、コスト意識がない
	まんねりなのにやめない（同じ事業）
人材活用	市民としてどこまで運営の手腕が発揮できるのか
	新しい運営ノウハウの確立ともっと市民全体が使いやすいように柔軟な運営
	メンテナンスだけなら企業対応可能
	但し、ソフトは市民団体の力が必要、→利用者サイドの市民が運営することがよい施設のかぎになる
役割	人材活用が可能
	給与面でもメリットあり
	行政、NPOのお互いがパートナーの守るべき留意点
	仕事の分け方、職種と待遇
協働の問題点	上下関係等？
	役割分担 行政－管理 NPO－運営
	現状及び今後NPOの範囲内であれば発揮できる
	できないことはつよい
経営	ちからはその時にその場にならないと不明
	複数のNPOが協働してやっていたら可能と思う
	情報の公開
	行政が現状を正確にNPOに内容を明示できるか
経営	NPOの専門性、ミッション追求の熱意と行政の公平性とのバランス
	受託団体、個人の裁量判断がどこまで持てるか？
	民営のよいところは柔軟性だが、一方で平等より効率を求めてくる、公のルールと民のルールのギャップ
	NPOが自立するためには経営感覚を取りいれれば可能である
経営	スタンダードの考え方が行政側がない
	期間の明示してほしい
	滋賀県方式のルールづくり
	チェック機能
経営	運営費＋人件費が十分確保できるのか
	事業評価の必要性

「補助・助成」

施設使用料・コピー料金等免除
税制優遇措置
部局間にまたがる助成金制度の統合化・総合化
産業NPO向補助のアップ
I T関連をもっと多く
成果の確認手法の統一
成果を定量的に報告する必要がある
期間中に終わらなくても過程も重視してほしい
補助・助成金の概算払い
精算金の前倒し
期間にこだわらない平準化（発注について）
資金繰りの補助を
助成の対象・事業化できるニーズが明らかにされていない→必要だろう
NPOの営業マンがない（不足）
対象となる経費の決め方がどうか
いずれも仕様範囲に制約なし
助成金の支出科目に自由席をもたせる工夫はできないか？
事業支援にこだわらず事務局（運営）支援も
活動が継続的になる支援の仕方を考えて欲しい
どんな助成制度があるかのわかりやすい情報提供
補助・助成・支援の区別ができていないのか
方式・種別
コンプライアンス
補助率・助成額の決め方はバランスがとれているか
交付率100%？
一次審査・二次審査を進むが支援金額を無茶に落とすな
支援がどの様に決定されるのか。普遍性・先駆性をねらうのか
支援の基準を明確にして欲しい

「協議」

行政の縦割の問題	県行政の手順をご理解の上での県民窓口を探している
	協働事業が進まないときは第三者の調停役を立て、事業の見直しをする
	広域行政にまたがる事業（県・市町村・NPO）は三者で責任と役割（事業実施）を明確にし、問題が出たら第三者的機関が調停する
	行政も住民も不勉強が目立つ
	市町村のバラツキが目立つ
	行政間の意見不統一、縦割行政の欠陥
	グループの立ち上げができていない
	合併問題が複雑
	直接県民の声を聞く窓口が恐ろしい
	お互いの組織の責任者を明確にし、事業の進行管理をしっかりと行えるようにする
	啓発活動がヘタ、予算も減額されればなしで知恵だけでは動けない
	県庁ではホームページで県民との接点あり、出先機関の保健所は業者を介してしか県民に接しられない
対等なテーブルづくり	個の時代か？グループで情報交換の場がない
	カタカナ辞典いる
	共通言語づくり
	カタカナ語が市民に通じない
	話しやすい所から入る
	協議するための窓口
	消費者グループとは上手に話し合い企画立案もスムーズだが一般県民では…
	最初から怒ってこられる、話し合いにくい
	定期的にNPOを通じた「生の声」が上手にきける方法は？
	全て直接に直ちに反応できる自信なし
	十分に協議出来る時間が必要
	対等の関係づくり
	事業体としてのNPO（NPO法人など）と行政との対等な立場での協働は目的達成のため事業を進める
	行政が主導で話したいが出来ない
協働の仕方（パターン）	協働で行う事業の情報公開
	行政とNPOが同じチームとして動くのか役割分担を明確にして動くのかを最初にはっきりさせる
	協働事業のパターンを何組かつくる
	県民とのトークの窓口は広く開いても一般応募なし
	協働事業のゴールとその達成時期をあらかじめ明確にする
	一般公募方式の委員会等などの事業はNPOとの協働でなく行政が最終責任をもって進める
	協働の手続きのルール化

「提案方式」

事業・分野	まちづくりや環境関連など対象となる人など範囲が広く、複雑な内容のもの 多角的な視野と柔軟な対応が必要
	すべてのまちづくり事業（ソフト面）
	フォーマル『教育』→行政が手をつけて育つ インフォーマルな分野
	サービスの質の向上 即行 課題に迅速に対処
	地域資源活用事業
	事業の中味 ゆびコミュニケーション（指 話）
	対人社会サービス 例えば高齢者福祉や障害者福祉など対象者のニーズについて個性が高いもの。またこの地域で実際に活動している人の方が情報をもつ場合
	すべての分野
	福祉分野 高齢化が進むがしかし65才以上の方の80%以上は元気な方である。その方に健康寿命を保って頂くための1つとしてピアカウンセリングを一般化したい 話を聞く プライバシーが守られる所で話したい事を聞いてもらえるということは心身の健康にとって意義が大きいと思われる
	福祉健康など多くの人が受益者となりうる分野、まちづくり
手順・プロセス	間に中立の立場からの仲立ちを入れて進行していく
	互いの目的意識を理解する為の交流、議論から会議へ
	NPO,行政共有する努力目標があれば
	簡単ではない⇒努力するが実らない場合がある（そこに公務員市民）
	不可能→可能までのプロセス
	事業公表→参加者募集→参加者協働へのプロポーザル→部分参加の選択（の保障）
	手順 啓蒙と普及
	事業提案の段階である程度双方の議論ができれば柔軟な試行期間が行政のバックアップ体制のもとでできるようにすることが必要ではないか？
	提案者と行政が段階ごとにきちんと共通認識を持っておく、情報交換をおこたらない
	高齢者の心理、身体的特徴の他聴くための技術の習得 そのための費用・人材の分担
パートナーとしての留意点	事業年度中に終了できるような時間的余裕 企画書提出から受託に至るまでの時間的ロス
	相手の不利益は自分（こちら側）への不利益でもあると考える
	対等の立場であることを互いに意識し、出来ることの区分けをはっきりさせる
	お互いの見守りより高次の内容を獲得
	検討する→可能性はある→可能性がある
	参加者がもつノウハウの価値の尊重
	パートナーシップ全員参加
	相手を知る
	行政 行政の常識にとらわれず県民の自由な発想を受け入れる
	県民 制度や規制があって希望どおりできないことがあってもそのことを理解する
役割分担を明確にする	
提出した企画を他の事業へ転用しない	

「支援」

	フィールド
	学校（高、中、小、幼）で語りべに語る機会を与えてください（場の提供）
	協力者リスト、フィールド貸出
	県のNPOへのニーズをまとめて発信
	録音講座的な話の場がほしい
	生涯学習の中にわれわれの活動を組み込んでください
	事務所（机1台）
	事務機器もあるといいな
	PM10:00まで使える会議室
	安くで使える会議室
	公の施設利用
	50名くらいの会議室（大津で）毎月1回無料で
	合併でつかわなくなった庁舎をレンタル
	管理は中間支援NPO?
	使用していない施設（普通財産）の貸付
	年1回情報交換の場
	相談できる中間機関（サポートセンター）?
	コーディネーター機能
	活動手法がわからないときなどの相談窓口
	市町村ごとの支援センター
	配布物のお願い（情報発信への支援）
	（日程の紹介）広報（活動の紹介）
	新聞、広報紙の載せ方
	活動を知ってもらおう場づくり
	自らの情報を発信してくれる媒体
	フリーペーパーのようなNPO広報誌
	基準づくり（ルール）
	広報以外の発信方法を充実するIT
	ちゃんとした(?)情報
	活動に必要な情報提供
	第三者評価機関☆☆☆格付
	基準
	「役所も応援している」ことをPRしてほしい（信用）
	後援名義
	知事への手紙のご返事の履行
	出会い（面会） 紹介…? 庁内に入りにくい
	行政が理解する努力
	人材育成等に資する研修会
	人材育成 NPO、行政双方に対して
	語りべの話が昔話をきくのではなく生きた話となるよう教えて欲しい
理解者 周囲にわかる人が話が通じる人ほしい 認めてくれる人	
職員のボランティア講師派遣制度をつくる	
合併で使わなくなった人材をレンタル	
仕事の人→地域の人へ	
県議員の意識改革（研修）	
何かと協議会（委員）に引っぱり出すのはやめてほしい	
協働を進めるためにNPO、行政の協働をすすめる力、基盤整備	

「行政との困りごと」

団体との関係	行政とNPOとの関係に疑問を抱く
	行政とコミュニティとの関係が問題
	行政は正しいことより、大衆の方向に片向く
	栗東新幹線を進めるのに同じ動きがあるだけのことでそれを無くさないかぎり町のありかたはない
	草津市の旧の商店街の人たちが生きていけなくて暴力団側の人々が支配をしてきている、これを無くして欲しい
ポリシー	断続性にかける。長期のビジョンが見えにくい
	コンサル会社へ企画から運営をまかせすぎポリシーを持ってほしい
行政のしくみ	行政は縦割りである
	協働事業を実施している途中で「何が住民で出来るか」と一部の行政職員が発言し事業が崩壊する
	協働事業で成果が出れば行政側が実行したと言い張る。悪ければ住民が実施したと言い張る
	担当者の権限が限られている。判断までに時間がかかる
	市民に都合の悪い情報公開をしない
	行政に自己ペースになる
	住民参画と言いながら結果は行政が握っている
窓口が市民に見えづらい	
	行政の中部は種々もめ事がある
職員の資質	NPO・企業へ行政職員が参加・協働しては
実態の正しい認識	特定の利権に偏らない公正な仕事をしてほしい
	町の実態を見て動いてほしい
	住民の生活の視点に立ってほしい
	行政の職員も一住民としてまちの将来を見ずえて行動してほしい
	市民の要望を正しくとらえてほしい
組織のあり方	担当者の権利(裁量)を大きくしてほしい
	行政はポリシーを持つべきである
手法	情報過密化

「質疑」

委託	委託契約君の(権利関係・対等性)についてもれているので
指定管理者制度	民間だから経営がうまくいくという保障はない、どう評価する?
	補助金が入っている施設は目的外使用は不可、制約多い改造無理 ほんとにできないことはない?
	赤字どうする
補助・助成・支援	赤字どうする
協議	行政の縦割り 部局横断チーム、テーマ別チーム、あるいは市町村合併ならクロスファンクションチーム(CFT)などで問題解決に取り組むべきであろう
	テーブルづくり 市民同士で問題を話し合う(理解しあう)ラウンドテーブル もっと経験しておかなくてはいけないのではないか

第3回研究会 (16.10.26)

●各テーマ検討事項 (発表分)

〈テーマ1〉部局横断的にまたがる新しい協働

- ・何が必要か？しっかり押さえる必要があり ↩
- ・事例から検討 NPO・行政のジレンマ
- ・テーマ設定を明確にできないか？Ex. 環境教育
- ・コーディネイトやネットワーキングを行う行政職員が必要では？

〈テーマ2〉委託

- ・行政のルール、考え方の刷新は必要
- ・NPOが担い手になるための試みが必要 (最初は失敗もあり?!)
- ・予算化、複数年度事業の検討

〈テーマ3〉指定管理者

- ・制度をどうとらえるかが重要
- ・とりいれてどんな成果が生まれるの？
- ・選び方、その基準を示せないか？→できれば施設別

〈テーマ4〉補助・助成

- ・透明性の確保 (情報公開)
- ・公平性の確保 (特に機会の公平性)
- ・補助金交付までの資金確保をどうする？ (4月にすぐ使えるお金を！)
- ・「お金がない」ならそれに代わるアドバイス

〈テーマ5〉協議 (テーブルづくり)

- ・公開→開催・会議・結果
- ・1～3 / 4と5を分ける
- ・テーブルについては行政の申し入れについてもルール化を
NPO窓口をつくる (今までの関わりを残して)、新たに申込書は書かない
- ・ラウンドテーブルの事務局は？テーマは誰が決める？

〈テーマ6〉イベント共催・協働実施

〈テーマ8〉後援

- ・企画準備からの協働を
- ・後援にはメリットをつけてほしい

〈テーマ7〉提案方式

- ・単なるNPO支援でない ・効果測定は？
- ・応募型委託… ↩
- ・アイデアと実施段階を分け企画提案公募としての特徴をしっかりと打ち出す必要あり
企画を出した団体への配慮も

〈テーマ9〉支援

- ・支援とは？
- ・支援の5W1Hの検討の必要性あり
ただし柔軟で多様性に対応できることを原則として仕組みをつくるのが大切
- ・中間支援のネットワーキングを

第4回研究会 (16.11.28)

●パネルディスカッション

テーマ「しがでの協働の可能性をさぐる」

◇コーディネーター

石井布紀子氏 ((有) コラボねっと取締役)

◇パネラー

新川達郎氏 (同志社大学大学院政策研究科教授)

阿部圭宏氏 ((特活) 市民がささえる

市民活動ネットワーク滋賀代表)

山田亘宏氏 (守山市長)

安藤よし子氏 (滋賀県副知事・(財) 淡海文化振興財団理事長)



当日のディスカッション

《主な発言》

新川氏

研究会では実際にこんな場面でこんなふうにしたらというようなルールを、一生懸命つくってきた。ただし、その中で基本的な原則、考え方、協働のつくり方の原則のようなことをおさえておかないといけないとは思っている。とにかく協働というのは、一緒につくっていくものというふうに考えようということ、これが大事だと思っている。

一緒につくるというときに、そこに関わっているNPOと行政とが、お互いの立場をきちんと理解をしておくということ、そこで使われる言葉について、共通の理解をしておくということが大事。同じ言葉を使っても、NPOが使うのと行政が使うのとでは、ずいぶんズレているなというようなケースがある。少なくとも相互の理解がなければ対等な立場に立って議論をするなんてこともできなくなってしまうだろうと思っている。

また、こうした議論を、できるだけオープンに、開かれた場でしていく。そしてこうした協働に関わる以上、私たちは、すべての市民県民に対して説明する責任があると考えている。こうした公開性や説明責任ということ、この一連の議論の中でも、私たちは、重視していきたい。

この協働の研究会自体が、これからの新しい滋賀の地域づくりをしていく、非常に大きな重要な柱になっていくのではないかと、それが行政を変え、県民を変え、そして地域そのものを変えていく大事なきっかけになるのではないかと。そして、それは実際に、県民生活、そして行政の活動に直接関わるパートナーシップを通じての、行政の質の変化や地域での暮らし方の変化ということにつながっていくのではないかと、いうことを目指して、このルールづくりをしてきた。

山田氏

地域社会は、市民1人1人が作っていくことに尽きると考えている。ヨーロッパで

コミュニティという言葉があるが、これは地方政府のことを言うのだと思う。日本で地方分権とか、三位一体の改革とかいろんなことが言われているが、究極は、地方政府をそれぞれの地域で自分たちにふさわしい大きさと役割を決めて、自分たち自身で町をつくっていくことに尽きる。そういう意味で市民が主役ということをお願いしている。

今の行政が置かれている状態は、縦割り、いろんな規則、それから平等公平でないといけない、いろんな制約を行政の中には持っている。

これが、行政サービスを市民のみなさんに効率良く提供していくのに、高いハードルになっている。そんなふうに理解している。

具体的なサービス提供そのものは、行政が今いろんな分野で行政サービスを提供しているが、これは民間にできるだけお願いをしていくというのが2つめの基本的な考え。民間に期待するのは、効率良くということと顧客満足。競争という原理が働いてくれないとなかなか質の向上が望めない。この辺りで行政というのは競争のない独占企業体で、どうしても組織そのものがあぐらをかくという性格を持つ。そういう意味でも、サービスを民の企業に、NPOも当然入るが、そういう方々にサービス提供を担っていただきたいと思っている。

今回テーマになっている民(NPOだけにこだわらずに)とわれわれ行政とのルールづくりは、守山市でも課題となっている。私の町ではびわ湖豊穰の郷というNPOが、この10月に設立をされた。これは長い歴史を持つボランティア団体で、このグループはすでに、琵琶湖の、特に赤野井湾というのを象徴的に示しながら、琵琶湖の水質をいかに元に戻していくかという活動を地道にされている。行政と議論をしたり、意見交換をしたりということから、ある種の提言をいただく時期もあった。そして今は、自らのグループで活動をされている。水質の調査をなさったり研究会を自分たちで開いたり。こういう市民団体として成熟度の高いグループの方々と、今度は、来年度に向かってこの琵琶湖豊穰の郷と業務委託という考え方もあるんじゃないかという話しを先般、私どもタウンミーティングのなかでやり取りをした。こういうことが、守山では、具体的に1つの課題としてあがってきているので、ぜひ滋賀のなかでも先駆けて、NPOのグループの皆さん方がどんどん活躍していただいてもっといい仕事をしていただきたいという思いで、協働ということについては考えている。

安藤氏

この研究会は、県の方でいろんな事業をやっていくなかで、県とNPOの関わりをもっと良い関係に築けないだろうかという問題意識から始まった。

滋賀県県政のスローガンは、“協働で築く改革と創造の徹底”ということで今年はやっているが、県政推進にあたって、いろんな主体と協働していこうということを、大きく意識して、行政を進めようとしている。

地方公共団体も、行政内部だけで施策の立案実施を図るというのは、かなり限界がある。いわゆる民と言いつつも、公の方の肝いりで作った従来型の団体が世の中にはいっぱいある。従来の行政手法というのは、こういうことをやりましょーと言って、そういった団体に一律におろして、一気にやっていただくというようなのが、1つのやり方としてあったわけです。もうそういうことをやっても物事はうまく動かないし、やったつもりになっても、実は効果がなかったり、ということの方が多く見受けられるように思われる。そういったときには、地域のニーズを敏感に把握して、行政とは違う視点で、あるいは行政とは違う手法で、いろいろ物事をやっておられるようなNPOその他のグループと直接お話しして、協働の関係がうまくつくれたら、これは非常にいい世の

中ができてくるのではないか。

縦割りという話があったが、県の組織は目的ごとに一応切られている部分もあるが、非常に単純に国の省庁の縦割りになっている。

これは今回の NPO の話しとはちょっとズれるかもしれないが、組織としての目的は何なのだとすることを、もっと県も組織のあり方を考えなければ、まさに縦割りのそしりは免れないと思っている。一方で、滋賀県は琵琶湖環境部というのがあり、これは全国でも非常に稀な、環境を軸にして各省の縦割りにとらわれずに部をまとめている。水を基軸にいろんな省の仕事を取り込んだという、非常に画期的な作り方をしている。すべての部局がそういうふうになっていかなければと、まさに目的に応じた組織のあり方ということについて、考えさせられた。

その点 NPO の方々というのは、むしろ目的の方がはっきりしておられるので、そのところをどうやって行政とうまく摺り合わせていくかということも、1 つ課題かなと思っている。

阿部氏

行政がよく使う、例えば“吸い上げて”という言葉。われわれから見ると、これはタダでアイデアを持っていくパクリではないかと。実は協働ってこういうことになるのではないかと。そちらはそういうふうをお願いしているとしても、見方を変えれば、やらされてるだけと違うとか、せっかくわれわれが積み上げたものを、ただかすめ取っていく。多分 NPO の方は、そういうことを、日頃思っているのではないかと。話しを聞くとときには、そのへんを気をつけてほしいと思う。

本来、提案を受けたものを、その時点で、誰が判断しているのか。

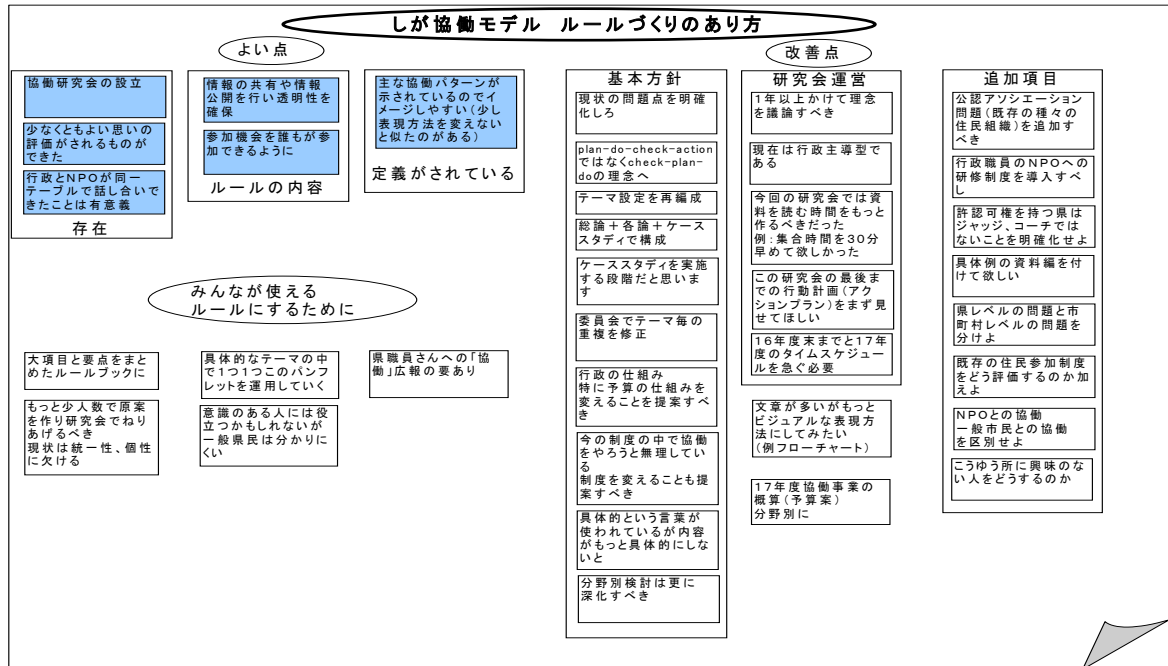
行政職員も仕事だけやっていると、当然つらい。市民に責められ、それから上司に責められ、たいへんな場合ってけっこうある。そのときに、逃げ場というか、いわゆるアフターファイブの世界を自分で作っておくというのも、これからの協働社会には必要ではないか。

それから、県内の市町村は、まだ NPO 政策とか協働に関してはぜんぜんまだだと思うが、最近、市のレベルで言うと、わりと NPO がらみのことをやられているところが増えてきた。草津市、栗東市、近江八幡市、このあたりは補助金、助成金を直接出したり、外郭団体を通じて出したりというケースでやられている。そういうのを見てちょっと思うのは、どうも個別施策に走りすぎということ。今、まさに、滋賀県もそうだが、ルールがないなかで、つまみ食いのような状況で、おいしいところだけ、やっていますよというポーズだけ取る。

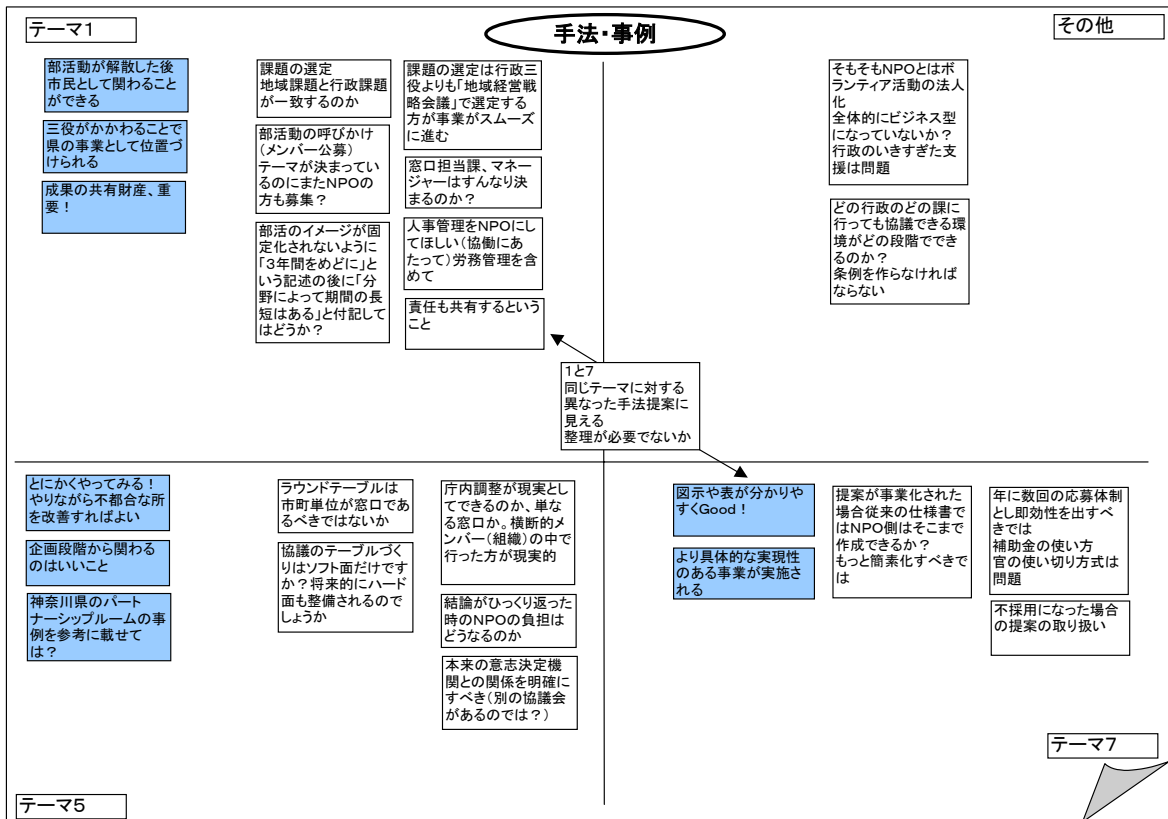
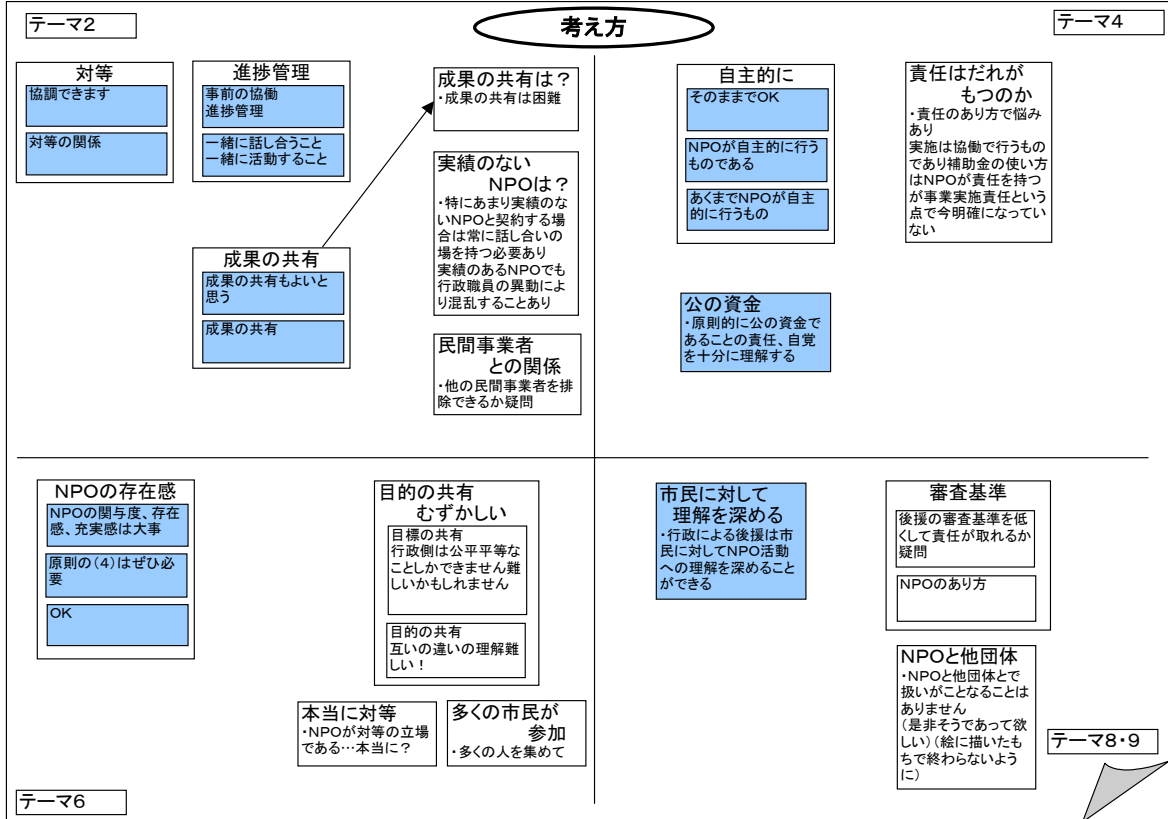
この前もたまたまある市の職員さんとしゃべっていたら、議会でそういうことが質問で出るので市長も公約で言っている。とりあえず来年度、補助金作ろうかと思う、という話が出る。そんなんやめときなさいと言いたい。おカネを出すことだけがすべてではないし、変なおカネの出し方で出したら、かえって NPO には良くないという気もする。

そういう意味で、今、協働モデル研究会のようなものができて、とりあえずは統一でルールを作って、それをもとにやりましょうということ、高らかにうたうことは、市民が、いい意味で関心ができることになるので、いいのではないかなと思っている。

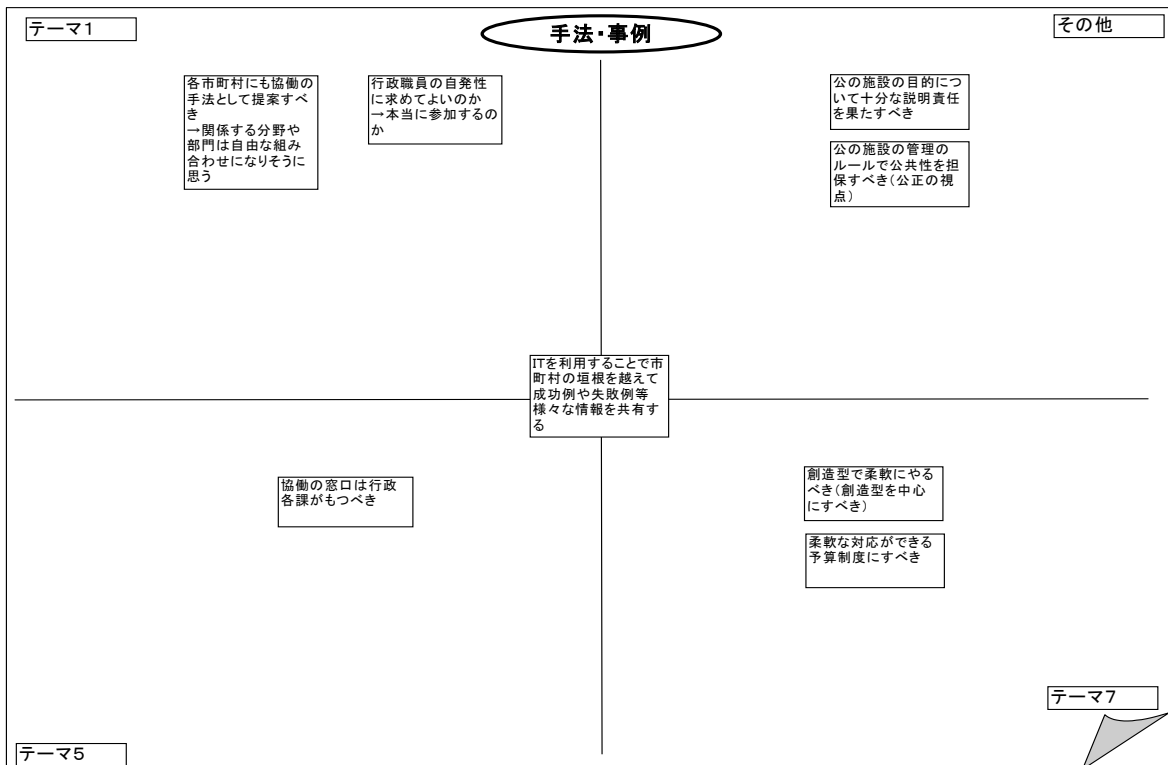
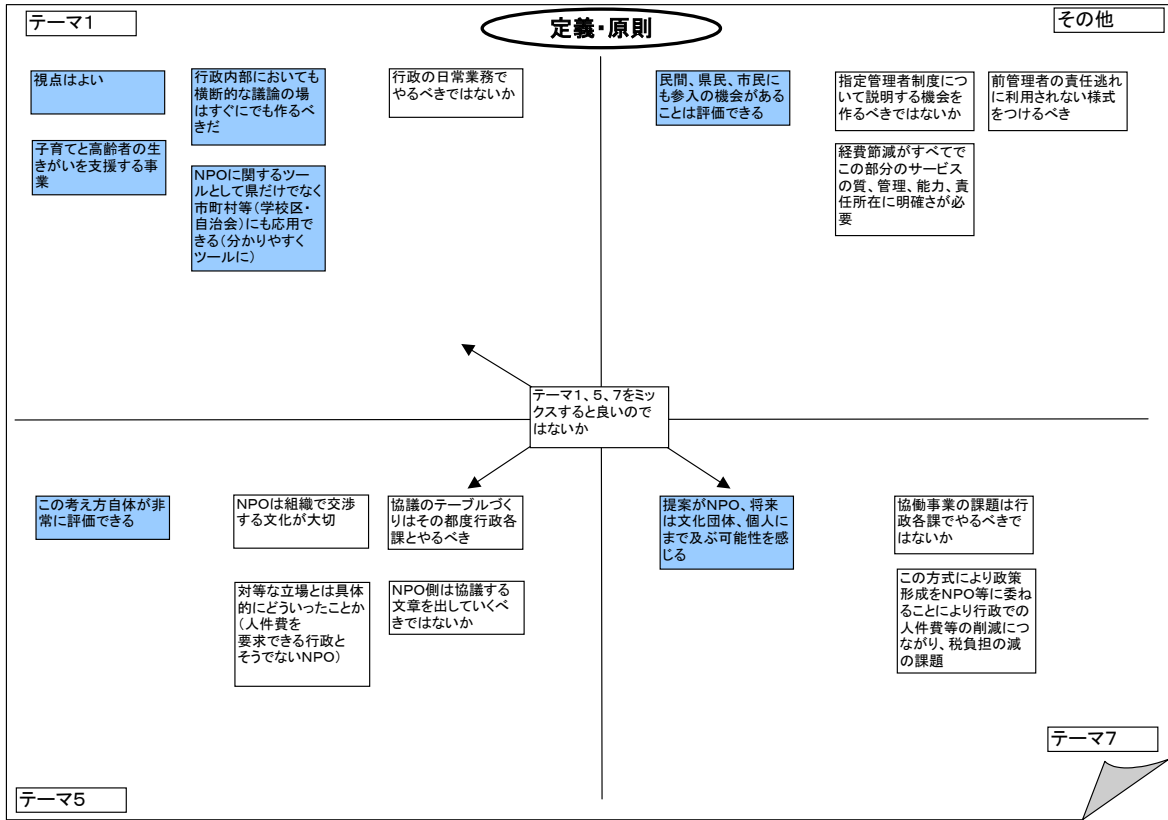
●グループ別検討 (Aグループ)



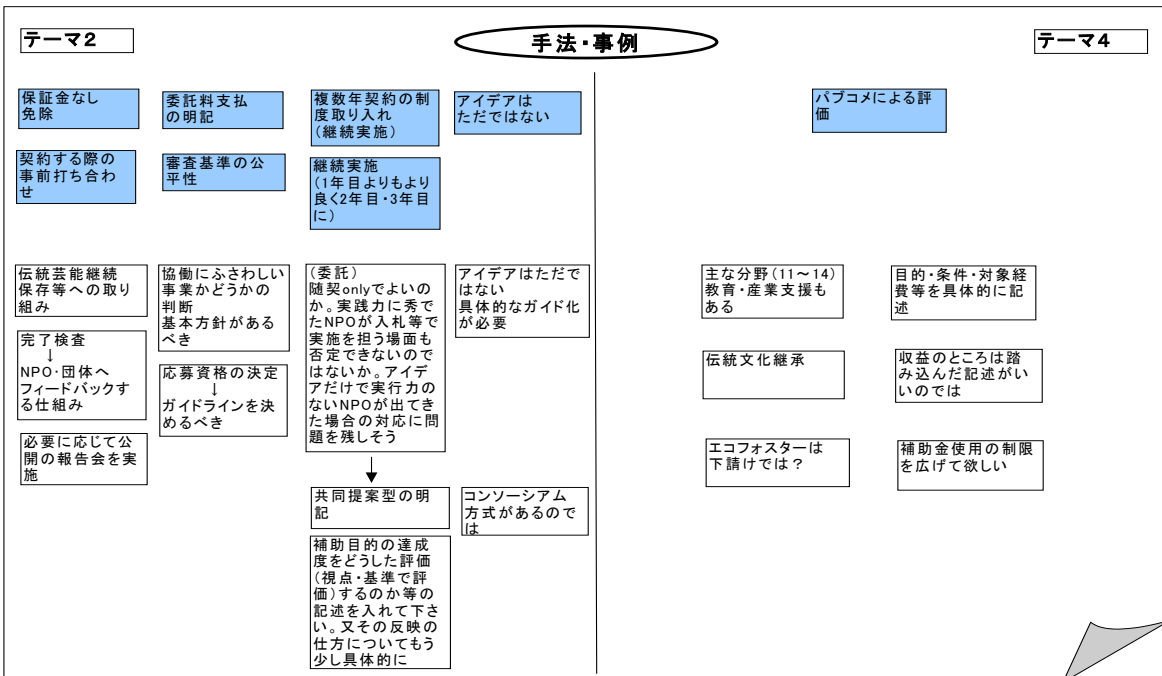
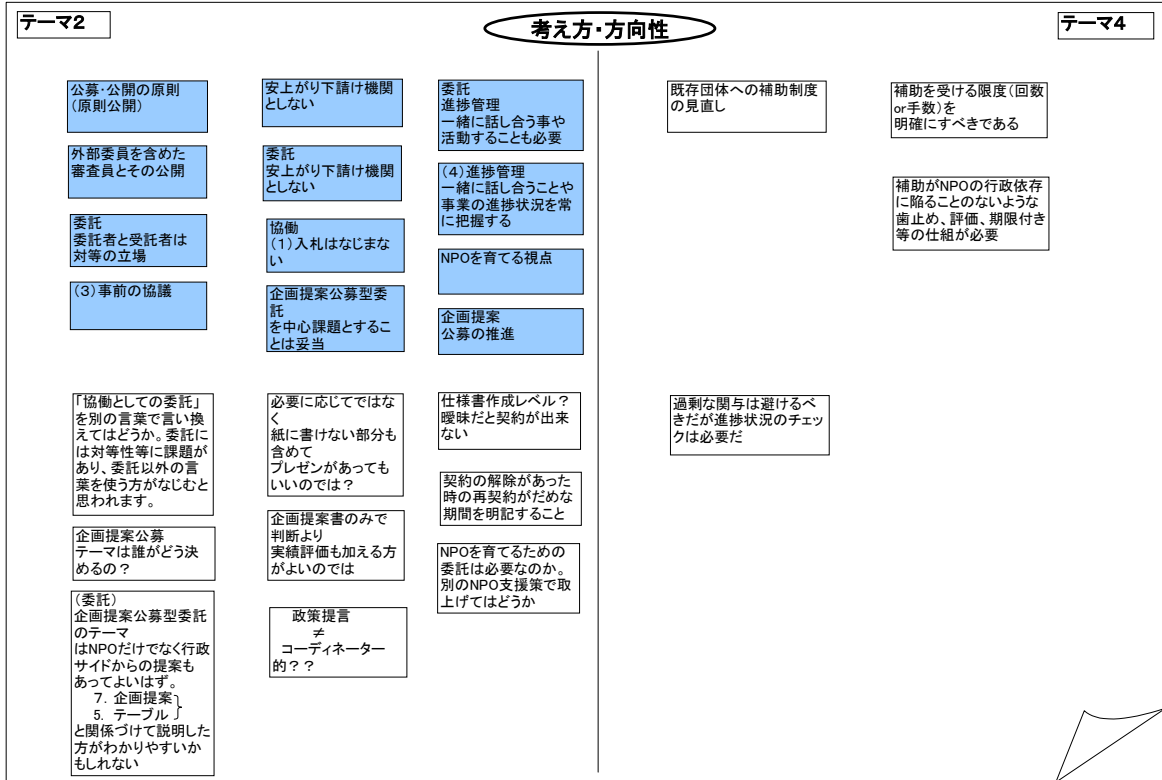
(Bグループ)



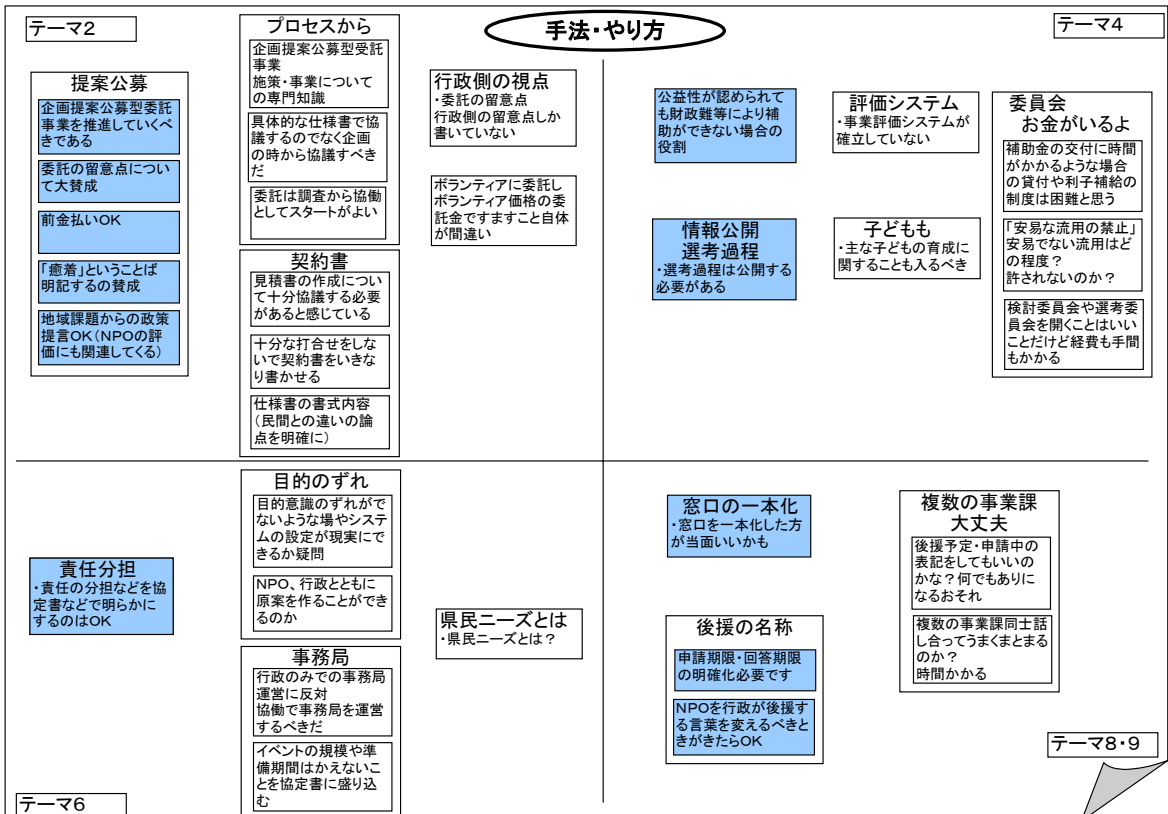
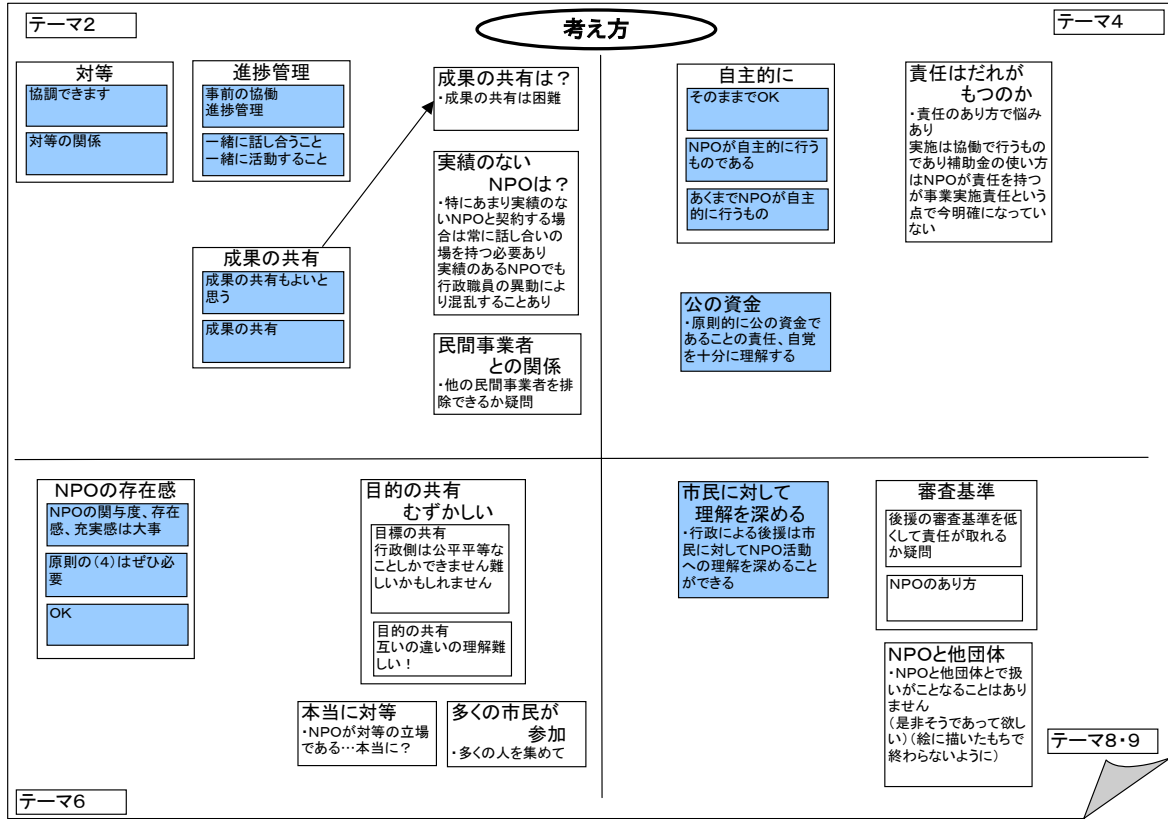
(C グループ)



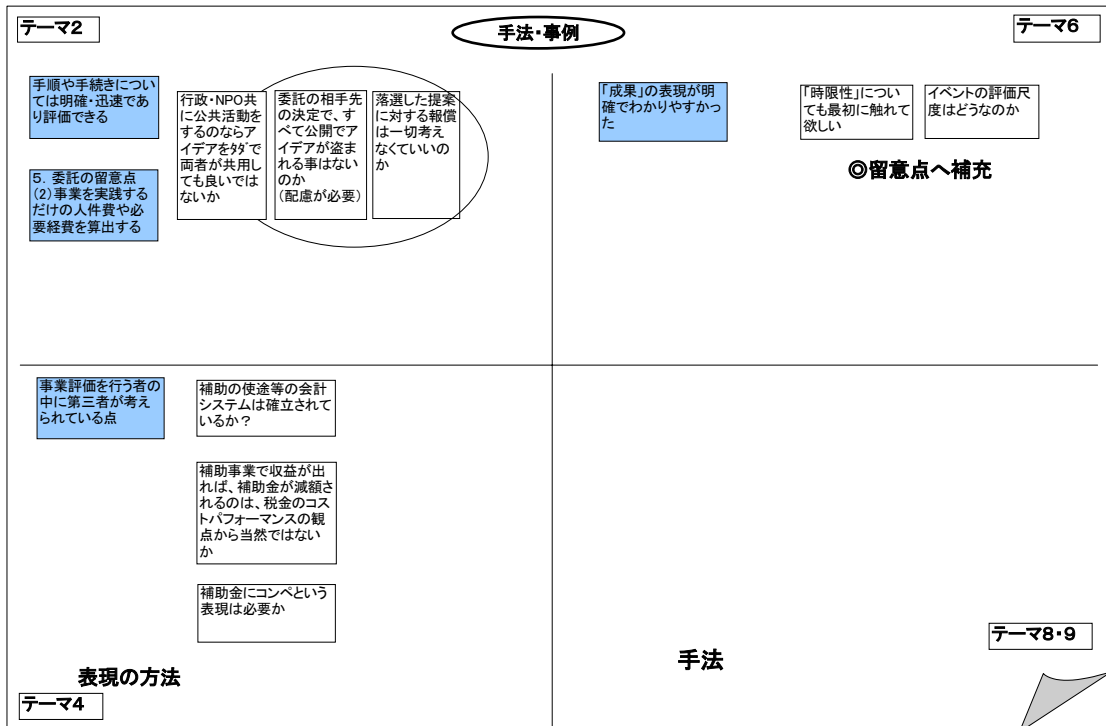
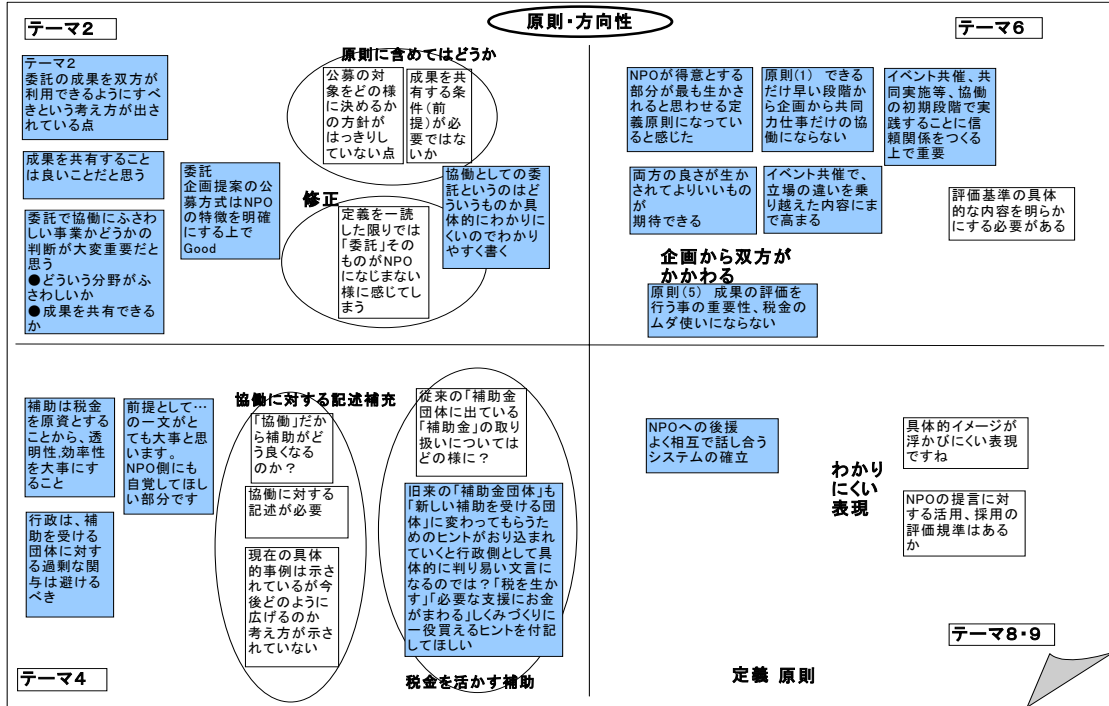
(D グループ)



(E グループ)



(F グループ)



● 各テーマ別検討

◇ 総論

評価できる点	問題・課題点
3-2 NPO側の意識や理解の問題 この部分が大事	地域社会あいまい
行政・NPO双方の理解不足	「分権」では自治体をターゲットにしているのでは？
すばらしい提案を県庁内で実現していくための方法をぜひ具体的に考えていただければ幸いです	P9 県はその全ての事業について協働できないものはないとの視点 →各テーマの研究報告では全てのテーマで「協働」にふさわしいか見極めが重要としており要整理
	現場への権限委譲が必要
	県民も力をつけNPOも力をつけよう
	NPOは育っていない
	NPOの声は大きな声か？
	NPOの交渉力を
	NPOの評価を
	NPOのアドボカシー ロビイング
	継続性を
	監視組織
	県民意識と行政のニーズ把握
	集権で不可の多様なニーズを地方ができる！
	緊張と協調を 行政/NPO
	今後の継続
	(認識として) 2000年地方分権一括法で機関委任事務が廃止されるまでトップダウン
	国と自治体との対等な関係・自治体と市民との関係づくりはこれから
	地域社会だけでなく自治体と国との間の自己決定と自己責任をとるべき
	県職員の意識改革は具体的実態の中でやるべき 研修では必要ない
	県職員で市民参加、協働を体験した人との間のネットワークづくりがいる
	県と市町村の対等な関係の構築と役割分担を考えるべき
	協働モデルの相手方は県より市町村がふさわしいのではないか
	地域の不平等を均衡化
	自治基本条例・参加条例 制度上の仕組みを考える
	社会保障を個人に負わせる！
	自立領域の確立を 市民の自治を
	市民の役割、行政の役割→協働で変わる
	実施の担保
	県の対応を考えるべき 形だけ
	市町村協働モデルづくりを
	市町村にも使える市町村モデル
	障害福祉は対応親切しかし国のいいなり
	行政への指導
	県の役割はどこへ？
	県と市町村間の力の差
	県・市町村の役割分担
	県が介入する必要 広域：NPO
	県の事業の継続性欠落 県側の協働の取り組みが不継続

◇ 協議のテーブルづくり

評価できる点	問題・課題点
敷居を低くする意味あり	総合窓口とテーブルはどう違うのか分からない
そこに協働ルームがあるということが重	県に地域課題を持ちかけることはあるのか
協議の記録をとる・公開する	協議結果に対して異議が出た場合（メール等）の対処はどうするのか難しい問題
窓口を開いてタイムリーな議論がなされるのは良いこと。行政側に意識改革を促すことができる	協議結果で行政職員が県や市町にマイナスを与えたとされ処分されるというような前時代的なことがないよう管理職に徹底する必要がある
	一NPOと一行政だけでなく、協働ルームの開催は予め公表して他に関心のある方、利害関係の方も参加してもらおう方がよいのではないか？
	たらい回しにされている現状
	常に活発な議論ができるような運営が必要
	運営の主体は誰になるのか？

◇ 提案方式

評価できる点	問題・課題点
NPOの能力向上、機能強化につながる。人材が集まる（意見が言える点に魅力を感じると思えるので）	双方同時提案（つまり共通のテーマに行政とNPOがそれぞれプロポーザル方式）は無理か？
不採用提案の利用制限	NPOの提案（政策提言）ができる能力を身につけるような中間支援が必要
	提案と一方的に言われても…。細部を詰めれば詰めるほど苦しい。
	行政のやることが分かりにくい
	NPOに提案企画を求めすぎ
	NPOに有利にはたらくことはないのか。提案したモン勝ちとか…。力量のあるNPOしかできないのでは？
	事業化の時、提案したものと違う
	NPOが信頼できる組織がほしい
	中間支援機能
	NPOが乱立すると競争になる→食いあい？
	委託・補助→提案
	環境学習がやられていない地域→そういうNPOがほしい→その地域のNPOを使ってやればNPOが育つ
	NPOが受託した場合、事業達成に向けたサポート
	段階的に
	名札を外してアドバイス
	行政はNPOに何を期待する？
	NPOを育てる視点→力がつく？
	ある程度枠組みを作った仕様書
	進捗、進行管理

◇ 多分野をつなぐ新しい協働

評価できる点	問題・課題点
行政職員には協働の取り組みに入りやすい	実施は困難か？
来年度からでもつくれる部活をぜひ具体的に提案していきたい	プロジェクトは短期目標にはいいかもしれないけれど長期にわたって練っていくものには不向き（e t c 環境学習の体系化）
各課の共通認識（つまり行政を共に担っている）が醸成される	部活動ではなく日常業務で組織的にやるべき
熱い思いのあるメンバーによる協働部活は刺激的でインパクトのあるプロジェクトになると思う	縄張り意識や押しつけ合いによる関係悪化とならないよう配慮したシステムづくりが必要（弱者に流れないように）

◇協働としての委託

評価できる点	問題・課題点
マニュアルとして十分使える よくまとめられている	協働委託は自治体の予算のタイムスケジュールを
ノウハウ、アイデアはただではない	年度またがる事業
企画、ノウハウは資産、価値ですね。成果もNPOの資産とするのは正しい	NPOの実務能力を伸ばす仕組みづくりを民の中間支援で！
協働委託という視点がなかったので新鮮でした。委託は縮小させるしかないと思っていたので	NPOのコンソーシアム方式（事業継続不可能となった時の担保としても）
アイデアはただじゃない！を盛り込んであることは評価！拍手！	契約書や仕様書の書き方を中間支援する仕組みが必要
ニッチはあるがそれを埋めるNPO等が地域で出現しない場合→委託で育てる	予算の時期（単年度）
	債務負担行為もあり
	企画料がでない
	積算ができない
	契約書のつくり方、サポート
	マネジメントが大切

◇協働としての補助

評価できる点	問題・課題点
互いに理解しあって実施できれば効果は大きい NPOの合意は県民の合意に近 経費にしっかり人件費が必要であると書かれているのがよい	補助事業自体のやめ時をどうはかるか→いつまでも補助があるとその分野自体の競争力低下に 補助期間の「1年原則」がいかに行政っぽくて根拠がほしい
	補助は時限的？市民セクター確立までの協働の形を考えた い。NPOの自律を確立するまで 「過剰な関与」もするべきです。金も口も出してこそ協働では？ 補助に関して行政の関与はあるべき。ないというのは丸投げ
	事例で具体的に書いてほしい
	補助金が予算より低くて成果が出たとき、その残りの金の使用をNPO、協働のミッション達成に再使用できるように

◇イベント共催

評価できる点	問題・課題点
公共のイベントにNPOのノウハウを入れることはイベントの成功につながる	後援名義との違いがどの辺から見えてくるのか分かりにくい です
イベントが予算化される前からNPOと共に考えられれば無駄なイベントがなくなると 思います	イベントが目的になっていることが多く、そのためにお金と エネルギーの無駄使いが気になるが…
市民活動屋台村 NPO・行政双方にと ってずっと続けていくことに意義がある ものに限られる	誘導政策的イベントではどうしても行政が主導権を握ってしま いそう（ex こうでなければする意味がないと言い出した時）
	行政がNPOとイベントを共催したいのはなぜ
	主役はNPOとして行政は裏方に。成果もNPOのものとするべきでちょうどよいくらい
	手順どおりに進めると4月しか新年度事業が始まらない行政では、 実情が8月以降でないといと実現可能じゃないのでは？
	NPOは会議が多いのは好みませんからなるべく当日のみに力を入れたい
	イベント運営に関わる様々なリスクはどう分担されるのか
	NPOから呼びかけるイベント共催に期待するが、その場合、行政の行動は瞬時に 対応可能か？（後援なりでなくても）
	P2 追記（例） マイノリティー支援・広場

◇協働としての指定管理者制度

評価できる点	問題・課題点
NPOのミッションに合致しているのかチェック	指定管理者制度を導入する前に「公の施設」のあるべき姿（あるべき論）を議論する必要がある。*市町村合併や財政難によって公の施設の存在自体が議論になっている
指定管理者に参入するのはミッションと合致していることが大前提です。何でもいいから参入するのは違います	手続きは複雑でなく分かりやすいことが前提 *申請書類などは簡略に
ふさわしい分野 事例	この制度を「協働」という項目にあてはめるのはいかがなものか？
公の施設への市民参加→柔軟な運営に期待	指定管理者制度を導入する時の基準は、今までの利用者の声を
選定基準づくりに市民が参加する	指定管理者制度がNPOの仕事と決めるのはどうでしょうか
市民参加が新しくさらに利便性（住民にとって）の高いサービスを生み出しそう。不透明な外郭団体の構造変革性がある	企業や他法人とも戦っていける力がないと、この制度のパートナーになれないことが大前提に盛り込まれていないように感じました
	4については分野をこだわらなくてもよいのでは

◇NPOに対する後援のあり方

評価できる点	問題・課題点
名称について 検討課題としてあげている点は評価できます	後援がなぜ協働なのですか
申請期限、回答期限の設定が必要 後援予定は×	信頼性を高める後援はさびしい。行政の信頼に頼るのはNPOとしてはちょっと…
	その他留意点①→じゃ、なんで後援がほしいの？
	今まである後援名義のための条件は排除するんですか？
	後援による成果を分析できる方法がほしい

◇協働を進めるための支援

評価できる点	問題・課題点
NPOが本当にほしいのはこのような協働だと思います。しかしながら、実際には機能していないことが多いのが残念で	中間支援のために必要なコーディネイトを担う人材をいかにそこで確保できるか。育成だけでは続かない。
中間支援組織の役割が重要だと思います	条例を各市町村に広げていくための方策も盛り込んでほしい
志を同じくするNPO同士がJV方式で協働に取り組めるコーディネイト役になれ	条例で本当に協働は進むかな？
資金不足のNPOにとって県民ファンドは頼もしい！詳しく知りたい。	条例は市民側も行政側も最終的に動けるものにしてすべき
	P1中間支援組織 市民と行政の双方向 行政がもっと中間支援組織に情報や顔のつながりを作る必要がある（記述内容はNPOへの支援が中心？）
	中間支援組織の機能、役割の中でNPOの強みや弱みをはっきり出してほしい
	行政側に多様な分野の担当課とつなげる中間支援組織が必要
	「協働」は手段。支援すべきとは協働を通じて実現すべき成果、目標の実現ではないか

しが協働モデル研究会 電子会議室 (H16. 9. 1～17. 2. 28) e～協働(NPOと行政の協働を考える)での意見

I 協働モデル研究会報告書への意見

●総論

(中間報告の時点で思ったこと) →この時点では案が無かったため書き込んだ人の思い

- ・人によって違うでしょうねえ、とらえ方が。ただ、本当の協働の実績はあまりなさそうそうだから、やっていくうちになんとなく形作られる、イメージが固まるようなところがあるとちゃうのかな。で、何で今”協働”なのか。

- ・行政の不祥事とか無駄とか、色々批判され明るみになるようになったのと、財政の逼迫が出発なんじゃないか。

批判の方は、一端は市民側が自ら招いたとも言えるね。(財政逼迫も公共事業を求めていた側としての、少子化も生まない選択をしている市民としての責任はあるよ)

- ・行政は税金で運営しているのだから、合意があれば全部行政でやってもいいと思うし、そうでなくてもいい。

ただ、地方自治体は国に比べ、かなり危機感を持ってきているから、協働でやったらいい仕事が安くやれるかもという希望的観測でもって推し進めようとしているし、NPOも大きな意味でのミッションが果たされると感じているから、呼応する人も結構いる。

現実には色々と問題や障害があるけれど、研究会に参加しているような人は、協働をきっかけとして何か大きく変わるんじゃないかななどと、少なからず夢や希望を持っていて、それでいいと思う。

- ・人が生きていくということは、一人では生きていけない。自分一人で生きているという錯覚にとられる時だってあるけれど、誰かが支えてくれている。そして、自分自身も実は、知らないだけかを支えている。協働っていうのは実は、そういうさりげないことなのでは。

【中間報告案について】

- ・ 1.なぜNPOと行政の協働モデル研究が求められることになったのか

1-1 社会的背景

「地方分権と地方自治を取り巻く環境変化」

(原案) 地方分権は地域社会に自立を求め、自己決定と自己責任を原則とした。

⇒(案) 地方分権は、国と対等な地域独自の形成をする地方自治体のあり方が求められるようになった。

- ・「協働への着目」

(原案) 特に地域社会において、従来型の行政や住民組織の機能不全が陥る共に、営利企業を中心とする市場メカニズムも適切に適應しないところで、NPOのような新たな住民活動団体の活躍が期待されると共に

⇒(案) ①国と地方自治体との対等な関係の未構築、②地方自治体と市民等の対等な関係の未構築③営利企業の多国籍化と日本各地域の生産拠点の撤退によって、NPO

のような新たな住民活動団体の活躍が期待されると共に

・ 1-2 県行政の課題

(原案) 具体的な問題状況としては、以下のような問題が考えられる。

- ・ 公共事業における無駄・非効率・低効への批判・反省→規制緩和・地方分権
- ・ 行政の危機的な財政状況(従来の行政手法の限界)→行政財政改革・地方分権
- ・ 多様化した個別的で高度なサービスニーズへの対応→行革、協働

⇒(案) 具体的な問題状況としては、以下のような問題が考えられる

- ・ 土建国家の再検討と持続可能な地域社会の構築→規制緩和・地方分権
- ・ 国と対等な県としての組織の未成熟→行財政改革、地方分権
- ・ 県と県民との関係の再構築と役割分担→行革、協働

・ 1-3 県民の意識変化

(原案)・公共サービスに求めるものが均一・公平から、多様・個別へ

⇒(案) 県と県民が公共サービスについて検討し再構築へ

・ 1-4

(原案) 多様化した県民ニーズに対応し、社会経済的な変化をどのようにして乗り越えるのか

⇒(案) 県と県民が対話をして形成される政策に対応し、社会経済的な変化をどのようにして乗り越えるのか

・ 2. NPO活動と協働への関心の広がりや協働ルールの策定

(原案) NPOの活動には、たとえば次のような、さまざまな分野で大きな期待がかかっている。

- ・ 超高齢化社会における生きがい探し
- ・ 新たな課題への対応(介護・虐待・環境等)
- ・ NPO活動の更なる活発化

⇒(案) NPOの活動には、たとえば次のような、さまざまな分野で大きな期待がかかっている。

- ・ 市民が課題を自ら解決しようという新たな動き(介護・虐待・環境等)
- ・ 高齢者の方の地域での社会参加の増大
- ・ NPO活動の更なる活発化

・ 3-2 NPO活動の問題点

(原案) 県内でも、NPOには、自らの管理意識が希薄であり、集団形成が希薄であり

⇒(案) 県内でも、NPOには、それぞれが抱えている課題を実現に向けて民主的に経営する力が弱く

・(原案) 滋賀県全体でNPO活動の底上げをし、NPOに対する資金の循環を考えなければならない

⇒滋賀県全体でNPO活動の底上げをし、NPOと対話し信頼関係を築きながらNPOに対する支援を考えなければならない

・ 3-3 コミュニティとの協働に関する問題

⇒(案) この文章のどこかの箇所に、これまでの県とコミュニティの関係の再構築も求められるという文が必要だと思われる。

・ 4-3 協働の仕組みの問題

(原案)・言語が違う：通訳者が必要、コーディネーターが必要

- ⇒ (案) お互いの組織文化を理解し対話をする必要がある
- ・(原案)・公平性とミッションのバランスをどう取るか
⇒ (案) お互いの組織の目的の共有ができるか
 - ・(原案)・パートナー探しが困難：協働に関する情報が不足
⇒ (案) 県の各担当課とNPO双方の働きかけ方が分からない
 - ・「協働は万能薬ではない」
(原案) 一度にすべての問題について、協働を進めようとするは無理がある。協働ができない行政活動はないが、
⇒ (案) 一度にすべての問題について、協働を進めようとするは無理がある。協働ができない公的責任として果たすべき行政活動もあるが、
 - ・6 協働におけるNPOと県のそれぞれの役割
6-2 県の役割
(原案) 県は、協働の取り組みを進めるために、行政内で横断的に対応できる仕組みを構築すべきである。
⇒ (案) 県は、協働の取り組みを進めるために、行政内で横断的に対応できるプロジェクト制等の導入をして組織改革をすべきである。

●協議のテーブルづくり (テーマ5)

【中間報告案について】

- ・NPO側としては、協議の原則を守るとともに、文章で組織単位で交渉することを心がけることが大切である。
- ・協議の申し出をする窓口は、県のNPO活動促進室や淡海ネットワークセンターではなく、現場の行政担当課にすること。そうしないと、その趣旨が伝わらない場合もあるし、現場の行政担当課が協議のテーブルづくりを意識して行わない可能性が高い。協働の意識を高めるためにも、現場の行政担当課に協議の申し出をする窓口を設けるべきである。県のNPO活動促進室や淡海ネットワークセンターは、その調整役を担えれば良い。
- ・現場の行政担当課に協議の申し出をする窓口は、県庁と地域振興局と他にもたくさんの機関があるが、どのようなイメージか？
- ・NPOというのは様々な分野で活動をするわけですから、関連する現場の行政担当課とやるべき。県庁一本化してしまうと、特に県庁から遠いところは一々出向いていかないといけないし、もっと地域振興局に権限と財源を与えて対応する体制を築くべきではないか。地域振興局は今のところ、計画は立てるけれども、権限も財源もない出先機関ですから、無駄な報告書ができるだけで実効性がほとんどないと言っても言い過ぎではないと思う。
- ・県庁でもNPO活動促進室や淡海ネットワークセンターだけを窓口にするというのも問題があると感じる。協働というのは、NPO活動促進室や淡海ネットワークセンターでやるべきだという議論も起こりかねない。

●提案方式（協働事業の企画提案）（テーマ7）

【中間報告案について】

- ・行政が予め事業計画を持たず、課題の設定を含めた提案をNPOに求め、優れた提案のもとに事業計画を作成し事業を実施する創造型の提案方式をなるべく取る方が良いのではないかと。NPO側は、行政側を納得させる調査・政策提言能力とそれに合った実務能力が求められてくる。
- ・提案方式でということになれば、NPOにかなり高い能力が必要とされる。その善し悪しを判断できる行政側の能力もかなり高いものでないといけない。
- ・協働事業の企画提案の制度はやがてなくなっていけば良い。市民の必要性を敏感につかんで仕事をするために行政職員は給料をもらっているのだから。
- ・協働事業の企画提案の制度があるうちは、市民の必要性を敏感につかんでいるNPO側から新たな事業としてこれが大事なのだということを出していくということ。今は、それが必要で、行財政改革の中で効率性や目的妥当性など予算配分を絞っていくが、市民の必要性の視点での予算配分の絞り方にならない問題がある。

●多分野をつなぐ新しい協働（テーマ1）

【中間報告案について】

- ・県の組織改革の中で、横断的なプロジェクト制を導入することを位置づける。
- ・課題を募集するのではなく、横断的な協働が必要な場合に、県の組織内に横断的なプロジェクト体制を敷き、そこで議論を行う。
- ・県の組織改革の中で包括的予算を位置づけ、現場の担当課間で判断できるように体制にし行政の三役と一々課題を設定するような体制では行わないようにする。
- ・行政三役で決めることになると、かなり時間がかかるし専門的に判断しづらい問題もあるのではないかと。
- ・現場の担当課間で責任を持たせ、横断的な協働を進める体制にする。県職員の自発性に頼るのは、責任が曖昧になるし、実現性が薄い。
- ・行政職員の自発的な部活動という発想自体、現実味が薄い。
- ・行政職員の大部分は担当の課の組織の規律を守ろうとし、具体的に横断的な協働が必要になった時に、それは関連する責任のある行政担当者同士で議論しないと無責任になる。部活動ではなく、日常業務の中に組み込むべき問題。

【最終報告案について】

4 進め方、手順

(原案) (1) 横断的協働を実現する「協働部活動プロジェクト」の設置

⇒ (1) 横断的協働を実現するプロジェクト制等の導入を含めた組織改革の必要性

(原案) 学校教育でいう「部活動」をイメージし、「協働部活プロジェクト」と呼ぶことにします。

⇒県において、横断的協働を実現するためのプロジェクト制等を含めた組織改革をします。

●協働としての委託（テーマ2）

【中間報告案について】

- ・企画提案公募型委託事業は、NPOの組織内で、行政の制度をよく理解し自分たちの活動の視点から再検討し提案するためのシステムを取り込むことと、その提案をしっかりと組織として文章化してやる文化を作ることが求められるのではないかと。
- ・自分たちの活動の視点から再検討し提案するためのシステムを取り組むというのは、リスクというのとも関係がある。
- ・提案を組織として文章化してやる文化を作るといってばなし、思いつきと取られないためにも必要なこと。
- ・行政の制度や合意形成の仕方を学ぶと同時に、自分たちの活動の視点から再検討し提案するためには、NPOの組織内に内部研修の仕組みが必要。その内部研修の中では、学習もしないといけないでしょうし、時には調査をすることも含まれてくる。それがそのNPOの専門性を磨くことになり得るのでは。
- ・専門性を持って、説得力のある企画提案力を身に着けないといけない。
- ・リスクに関しては、説得力のある企画提案力とともに、自分たちのNPOがその提案を実現する実務能力がある、最後まで責任を持ってやり遂げるリスクを負いますよという意味。そして提案は文章化してやるというのは、文章を出すことによって、行政職員も説明責任が求められますから、それを要求することができます。また自分の提案したいことを明確にできるという効果も担えるでしょう。口頭では、言いつ放しになる。

●協働としての補助（テーマ4）

【中間報告案について】

- ・補助金申請をした時期と補助金が執行される時期にタイムラグが生じることから、よりNPOが補助金の実施に当たってその時期に合ったより有効な変更を求める場合が増える可能性がある。それに対して柔軟な体制で臨むことが行政側には求められるのではないかと。
- ・NPO側は、補助金が税金から成る公的資金であることを十分に認識して活用する自覚が求められ、県民に対する説明責任も果たせるような成果を出す細かな実務能力が求められる。補助金の中には、実務に伴う人件費もしっかり含めて補助する必要がある。
- ・申請の時期と補助執行の時期のタイムラグに対して融資という意見も研究会の中ではあったが、有効な変更が可能な柔軟な行政の体制整備という視点もあるということ。補助金＝税金という視点、きちりと説明責任が果たせるということも求められる。
- ・補助金の申請した時期の企画案の時の情勢といざ補助金が執行される時に具体的な事業計画を詰めないといけない時の情勢のズレが出てくる。その辺で、補助金を出す行政側も柔軟に考えないといけないし、担当する課にもっと包括的な予算が与えられるような体制が必要。

【最終報告案について】

- ・4 進め方、手順 (2) 補助金交付に関する情報提供

(原案) 情報提供はITを活用しながら行うこととし、県のホームページにNPO向けの掲示板(お知らせボード)等を設置し、情報の一元化を図るとともに、必要書類の様式をダウンロード出来るようにするなど、効率的に広報します。

⇒(案) まだNPOにおいてITをしっかりと活用できる団体がいることから、情報提供は、ITと紙媒体で行うこととし、県のホームページとNPO活動促進室及び淡海ネットワークセンターを通じて、必要書類の様式をもらうことが出来るようにします。

●イベント共催(テーマ6)

【中間報告案について】

- ・何のためのイベントなのか、次の行動につながるイベントなのかをしっかりと目的共有しながらやる必要がある。また、毎年実施するかどうも、状況に応じて見直しを行い、廃止する必要がある場合は、廃止する。
- ・イベントの実務を誰が担うのかをしっかりと明確にし、しっかりと実務を担う経費を考慮に入れて考えることが大事である。
- ・研究会でイベントを取り上げているのは、NPOと行政の協働として実施される機会が多いから。リスクの話に絡んでくる話で毎年実施しているとやめられない。その理由は資金源がきれてしまうから・・・ということになっていないか。
- ・全国的にも協働事業で多いのは、イベントなのでしょうが、何のためのイベントなのかをはっきりさせないと、どんどん行政もNPOも疲れてきます。
- ・行政というのは、建前上、まだまだ参加する市民が少ないからやるのだと言いますが、せっかく獲得した予算を廃止したくないという組織文化があるのが本音。お互いが疲れに疲れ果てる協働では意味がない。

【最終報告案について】

- ・5 留意点や問題点、メリット、長所、短所など

(原案)(4) 役割分担を明確にし、それぞれの特性を生かし役割に応じた責任を果たすことで対等な立場での共催となる

⇒(案) 運営のあり方を含めて役割分担を明確にし、それぞれの特性を生かし役割に応じた責任を果たすことで対等な立場での共催となる。

(追加)

⇒(案)(7) 成果の見とどけとともに、今後も実施するのか廃止するのかを検討する。

●協働としての指定管理者制度(テーマ3)

【中間報告案について】

- ・これまでの利用者の意見・公共施設が公的責任に担われていた所以を再確認する機会を保障した上で、指定管理者制度の選定基準を決めることが必要ではないか。

- ・指定管理者制度は、そもそも民間大企業の公的施設の規制撤廃から始まったもの。直接、民間企業が受けて営利の目的で公的責任を負っていた部分を放棄する可能性もある。
- ・滋賀県内のNPO法人でも、公的施設を管理運営する能力があるところは限られている
- ・企業系のNPO法人や官制NPO法人が受ける場合も出てくるのではないか。それに対する監視の制度（議会を含めて）が必要である。
- ・官製NPOであっても企業系NPOであっても受益者である市民（県民）にとって良いものであったらいいのではという意見もあるがあえて監視する制度は必要なのか。
- ・企業系NPO法人というのは、企業の営利活動の隠れ蓑ででてくる可能性が高い。
- ・指定管理者制度は直接、企業でも受けることができるようになっている。
- ・営利性と公的責任との関係が利用者側にとっては大切になるのでは。公的責任でやっている場合は、
 - ①平等にサービスを与えられる権利を持つこと
 - ②利用者が何か改善点を言えば改善する責任も生じてくるそれに対して公的責任を放棄して、営利でやれば、
 - ①一定の所得層しかサービスを提供されない
 - ②一定の所得層で採算性がなければ利用者は退出してくださいということになりかねないのでは。
- ・一定の所得層しかサービスを提供されないというのでは困るし、一定の所得層で採算性がなければ利用者は退出してくださいというのはもっと困る。
役所は採算を考えないからいけないんだ 民間みたいにしろ みたいなこと言われる人いますが、元々、民間では採算が合わないけどみんなに必要なんだから行政機関がやっているということもある。

【最終報告案について】

- ・ 2 この制度における行政とNPOとの協働の意義（原案）協働の概念を取り入れたこの制度へのNPOの参入の結果、公の施設の運営への市民参加という新しい公共の形が生まれることとなります。そのためにも、NPOの自立が期待できる制度設計が求められますし、NPOの運営能力の向上や自立性がさらに必要となります。
⇒（案）協働の概念を取り入れたこの制度へのNPOの参入の結果、公の施設の運営への市民参加という新しい公共の形が生まれることとなります。そのためにも、NPOの運営能力とその施設の利用者とのコーディネート能力の向上が必要となります。
- ・（3）選定基準
（原案）②施設の設置目的から、その利用の最大効用を定義③管理運営コストの削減
⇒（案）②施設の公的責任から生じる設置目的とそれに見合う利用サービスの再確認
③適切な管理運営のコストの確保
- ・ 4 協働としての指定管理者制度にふさわしい分野や事例
（原案）施設の管理を効果的・効率的に行う指定管理者が出てくること自体は歓迎すべきですし、利用者側にとってはより良いサービスが受けられるなら誰が管理者であってもかまわないということになるかもしれません。
⇒（案）施設の管理をより県民の生活向上のためにする指定管理者が出てくることを求めます。利用者の声が運営する指定管理者に届き、改善する仕組みが必要となります。
- ・ 6 制度の留意点 （2）管理費用の確保

(原案) 使用料は、利用料金制度を採用すれば、行政が認める限りで自由に設定しそれを運営費に繰り入れられるようになりますが、全てが儲かるというものではないので、施設の管理にかかる費用が確保される必要があります。

⇒ (案) 使用料は、利用料金制度を採用すれば、行政が認める限りで自由に設定しそれを運営費に繰り入れられるようになりますが、利用者の選択の自由を狭めることになる可能性も高いため十分な検討が必要です。施設の管理にかかる費用はもちろんのことサービスを提供するための人件費等の確保しなくてはなりません。

●NPOに対する後援のあり方 (テーマ8)

【中間報告案について】

- ・ NPO側は、事業の目的の対象者に合った広報の戦略を考える必要がある。行政側の情報発信だけに頼るのではなく、自らの情報発信する能力を身に付けておくことも必要である。
- ・ 情報発信は難しい。
- ・ 自ら情報発信をすることは、NPO側にとってもしっかりと核となる支持者に説明責任を果たすことになり、その経営基盤を強化することにつながる。
- ・ 日常業務が忙しすぎて、なかなか自ら情報発信することは後先になってしまうのが実情。それでもあえてやることが大事。

●協働を進めるための支援 (テーマ9)

【中間報告案について】

- ・ それぞれのNPOが徐々に中間支援機能も担っていくような支援を行い、徐々に中間支援組織・施設が必要でなくなるような方向性へ持っていくように心がける。
- ・ NPOの組織の中の個人としての市民参加の促進も含めて、市民参加条例を定めること。協働の支援に相応しい対象に絞ったNPOの定義の下で、NPO条例を作ること。NPOはそれぞれ活動分野があり、活動分野での個別条例があれば、NPO条例は要らないのかもしれない。NPOの活動は、公共性が高いが自己財源がなかなか獲得しにくいものである。活動分野別の個別条例の中で予算化をしていく形で活動を進めていくしかないのかもしれない。そのためにも、NPOは、条例とは何かを知る機会を得るとともに、必要に応じて条例として実効性の担保をする活動もしないといけないのかもしれない。
- ・ 条例は必要という意見と条例はいらぬのではという意見、確か幹事会でもいろいろ意見があった。
- ・ 全国的に協働を進めるための支援の担保としての条例は、具体的な実態がないまま作ってしまいましたというものや、逆に条例を作ってしまった縛りができて動けなくなってしまったものが多いのでは。
- ・ しっかりと実態を作っていくながら、必要な担保として要るのなら、条例を作るという

姿勢で臨めば良いのではないか。

- ・ 条例も大事だけど、実態がないと・・・やっぱり実態。みんなが、自然に協働できるような社会に一步でも近づくことなんでしょうね。
- ・ 条例できてがんじがらめになってしまうとか、条例だけあってもあるだけとか、そういう寂しいものにならないようにしないと。どうやったらいい実態をつくっていけるか、研究会も実態の一つかな？

Ⅱ 協働モデル研究会全体への意見

1. 信頼されるNPOの条件

◆ [7] 【信頼されるNPOの条件】

協働 行政と対等であるには信頼されるNPOであることが必要という問題定義に対して次のような話しの展開になった。

- ・ 信頼できる＝商売ではない
しかし、実行能力はあっても運営能力がない（事業力がない）
→これでは信頼できない
→安心して任せられるから信頼 これまでの実績
→実績は道判断するのか？
 - 1、(活動する方達)が見えるNPO
 - 2、情報開示(嘘がない)されたNPO
 - 3、市民と向き合った(市民を意識している)NPO
 - 4、無理強いしない(身の丈にあった取り組み)NPO
 - 5、精神的に自立している(行政の思惑に左右されない)NPO
→NPOだけにかぎらず、全てに通ずる
- ・ 欧米のNPOと日本のNPOは成り立ちも精神も異なるので、欧米のNPOの要件を組み合わせてもしっかりと来ない。
- ・ 新しい組織の形成も必要か？
- ・ 行政、NPO、市民が三角関係ではなく参画関係になれば総論では必要とされても各論では賛成されない
→行政とNPOの協働はここ数年の話だが、民間とのもたれあい協働というのはあった。民間は行政にとってはしたたかな存在だが、NPOはまだ生まれたての子どものように言うことを聞くというような考えも行政にはないか？
- ・ 行政とNPOの協働が言われるが、NPOの足腰が弱い現実と協働によってNPOが行政の補完組織化されているのでは→便利なボランティアと見られている
- ・ 地縁組織や企業も含まれるのでは
- ・ NPOの良さを発揮しようと思ったら、経営基盤がしっかりしないと
- ・ 行政でもNPOでも、「私考える人 やる人はあなた」というのでは信頼されない

2. 協働はなぜ必要か 研究会はうさんくさい？

◆ [60] 協働というけれど

この研究会がうさんくさいという意見があった。発言の概要は、

1. 行政の問題なのだからNPOの代表をわざわざ入れなくても行政の人が考えたらいい。
2. 行政と手を組むことによりNPOはNPOでなくなる。
3. 委託、補助とか言うところから脱却しないと、税金という形で行政にお金が集まり、そのお金がNPOに流れていくだけ。税金の無駄使いになる。
4. そもそもNPOが多く実施している、セミナーやシンポジウムのようなイベントものは税金使ってやることなのか。またそれが協働なのか。
5. 協働というのは、それぞれの役割をはっきりさせて、行政は行政のやる範囲だけやって、行政がやって来た無駄な部分をNPO等がやっていくこと。
6. NPOが行政から金をもらって何かする、うまくいったらNPOの儲けになるというのは、単なる税金の横流し。
7. NPOは民間企業に比べて、主張だけは立派だが、まだまだ幼稚なノウハウしか持ち合わせない主張型のNPOではできることは限られている。
8. NPOは主張する前に、一民間としての誇りを持って行政に金（税金）を払ってやるという気概を持つ。
9. 行政はよちよち歩きのNPOに無駄な税金を使うような研究会はうさんくさく見える。

1. に対する議論

- ・ 行政だけで「行政とNPOとの協働」ビジョンを作るのか？

それでは、カネとクチを出す行政の思うツボで、協働研究会とその活動を否定することになり、「協働の退行現象」を生み出さないか？

また研究会を作らずに「理想の協働」を実現するにあたっての代替案は？

- ・ 首長、議会、職員の大半がNPOや協働を正しく理解していないにもかかわらず協働のルールづくりをやるというような無茶なことにNPOが付き合う必要があるのか？

NPO側の力量だけでなく行政側も協働をやる力量はまだないため、協働事業のルールづくりは必要ない。1年足らずでできあがるルールは、行政の揺るがしがたい規定は現行のまま変えることなく取り入れて行かなければならないので、NPOを入れようが入れまいが行政の都合の良いものにしかならないと思う。

- ・ 地方自治体独自の政策形成をするための組織改革、その中での首長や議会、職員の役割の規定は今、全く白紙の状態になったと言って良い。

なぜNPOの代表が入らないといけないのか。市民の必要性からそれを地方自治体に訴えてなければ、地方自治体自身自身ができなくなっている。その地域の経済がどんどん衰退してしまうから。そこで市民の必要性からの地域独自の政策形成づくりのために、首長、議会、職員、そしてNPO等の関係づくりをしていかないといけないということで、協働事業のルールづくりも求められているのでは。

2. に対する議論

なぜ行政と手を組むことによりNPOはNPOでなくなるのか？

- ・ここ数年日本全国どこを見回しても協働 NPOとの協働が、ブームだが、一体、どこでどれだけの成果が上がっているのか見えない。
たまにNPOと協働が新聞にのってるが、イベントの開催や小学校の総合的な学習、消費者の相談を行政から委託してやっているということで、よくよく調べてみれば、行政が作ったNPO法人ということが多いのでは。
協働やNPOを盛んに言っている自治体の首長や議員が協働やNPOの意味を理解していないのでは。
行政と手を組むことによってNPOはNPOでなくなるという意味は、NPOや協働を本当に理解していない行政の仕組みにNPOが合わせていかなければならず、NPOとしての仕事が果たせないのでは。
- ・NPOとの協働について盛んに言っている首長は、ニューパブリックマネジメント行革を唱えている人が多い。ニューパブリックマネジメント行革というのは、企業が行政の公的責任・公的規制を放棄させ、企業の営利対象化に行政サービスをしたいがためのもの。NPOとの協働の主張も、企業の営利活動の隠れ蓑として活動している企業系NPO法人が活動しやすくするために主張している、あるいはNPO法人を下請け的な存在にしてコスト削減を図りたいという意味でも主張している。
それに対してNPO側としては、日本国憲法で保障されている基本的人権を守るためにも、行政の公的責任や公的規制の撤廃に対して慎重であるべきだという論理立てをしないといけぬ。そして市民の必要性をしっかりとつかんで、これまでの企業寄りの行政の予算配分になっていたものを変えていく活動もやっていかないとはいけぬ。
企業寄りの予算配分の仕方は今、さらに小泉構造改革によって進められていて、特に福祉の分野での自己責任・自己負担化の傾向はすさまじいものがある。そういう立場からすれば、どうしてもNPOは、行政に対して厳しい監視と提言を出していく役割を果たさないとはいけなくなる。
NPOとの協働の成果については、何を求めての成果なのかを慎重に見極めていかないとはいけぬ。そしてNPOとの協働の実態化はこれから。
地方分権改革と密接にかかわっている。2000年地方分権一括法によって、国によって仕事を縛られていた地方自治体は、権限と財源の委譲はまだまだだが、ようやく市民の必要性に対して応え地域独自の政策を形成できる体制が整えるようになった。
NPOの声が届く体制になったのは、まさにこれからというところであって、NPOとの協働のあり方そのものの議論もこれからというのが実情なので、あまりにも先走りすぎて、制度整備しすぎている感じがある。

3. に対する議論

- ・この方の論点は、「NPO が委託・助成を受ける＝税金の無駄遣い」ということが前提に立脚されていますが、それは例えばこういった事例、何を根拠に？こういった評価視点で？決定づけられますか？
- ・NPOが委託・助成を受けられる制度が行政にできたとして、行政側はそれに見合う既存の施策（予算）をどれだけ節約するのか？
NPOへアウトソーシングしてスリム化する（財政赤字を解消する）というのであれば行政が直営でやってきた予算をそれ以上に削減しないと成り立たないはず。単に

行政が直営でやってきた予算をそのままNPOへ移行さすだけなら、行政職員が楽になるだけでは？

行政職員はすぐには首は斬られないので、人件費は変わらず、事業費も変わらずスリム化や赤字解消にはつながらず、結局市民に対しての課税が増えるだけではないのか？

- ・行政が直営でやってきた予算をそのままNPOへ移行さすということはないだろう。それを担う実務能力をNPOは持ち得ていない。NPOの役割は、市民の常に新しい必要性から行政職員に働いてもらうような体制を築くこと。人件費や事業費などの予算配分は、これまで国のトップダウンや企業の必要性で決まってきたものだから、それを市民の必要性からの予算配分に変えていかないといけない。市民に対する課税が増える構造は、企業が国に働きかけて公的責任や公的規制の撤廃をし、自らの社会的責任も放棄して、市民への自己負担化をしているということにして、決してNPOどうこうの話ではない。そういう構造をしっかりと見ておく必要がある。

4. に対する議論

- ・その視野は貴殿から見て、目立つ限られた狭範囲で、NPO十把一絡げ的に述べられているのでは？
- ・滋賀県において、行政が後ろ盾になっているNPOは除き～セミナーとか～シンポジウム、イベント以外でNPOが本当の意味で協働をしていると言える事例は？
- ・これは滋賀県だけではなく全国的に協働事業として、イベントの部分が多い。最初は啓発的な意味もあるが、具体的に行政という組織とNPOという組織が交渉しあい、必要があれば協働事業をしていく必要がある。そのためのルールづくりを今、やっている。

5. に対する議論

- ・行政のやってきた無駄な部分をNPOにやらせる。つまらんことは（税金を使うようなことでない、たあいのないこと←これは誰が判断するのだろうか？）は、NPOたらにアウトソーシングせよ。という感覚こそが「NPOに対する下請け感覚」であり、貴殿の感覚こそが「対等な協働関係」にほど遠いのでは？
そのために意識改革として税金を使う（研究会をする）ことは、もしかして、使うに値する事業ではないのですか。
- ・研究会は意識改革のためにやっているの？行政とは本来何をやるどころか？
イベントをやるどころか？行政がNPOの領域までやっているの（委託というのは協働ではなく下請け）NPOが自立できない。対等な協働というのは、行政がもう少し弱って、NPOが金、人、情報をもう少し持った時点で初めて成り立つのではないか。
行政さん育ててくださいなんてのは極めてうさんくさい。
- ・このしが協働モデル研究会の背景をしっかりと理解しておく必要があると思います。きっかけは、NPO側から県からの協働事業はやり方がおかしいというところから始まったと聞いています。その再検討とルールづくりをやりましょうというのが、この研究会に目的です。

6. に対する議論

- ・ NPO 活動を一眼的な視点でしか評価しかできてない、短絡的。
- ・ NPO が行政から金をもらって何かする、うまくいったら NPO の儲けになるなどと言うのは、単なる税金の横流しにしか過ぎない。
補助金の問題は NPO だけではない。
- ・ NPO は、そんな考えではやっていない。補助金と言っても、人件費や実務の部分の経費が認められず大変。まだ不十分なのかもしれないが、補助金の成果についてしっかりと報告書を出して公開していますので税金を使うことへの説明責任はしっかりと果たす姿勢でやっている。

7. 8. 9 に対する議論

- ・ 日本の NPO の歴史を考えてみましょう。生まれたての赤子か幼稚園児に、いきなり成人なみの成熟を求めるのが土台無理というもの。
よちよち歩きだからこそ、インキュベーター（協働研究会・補助金・助成金）も中間支援センターも必要といえるもの。子育てと同じで協働とローマは一日してならず。
- ・ どうして、子供同然の NPO と一生懸命協働する必要があるのか？
よちよち歩きの NPO を育てるプログラムが協働というのなら、協働とは、協働することが目的ではなくて、協働して市民のためになることが目的では？
NPO を育てるために協働して今より悪い公共サービスを提供されたら市民は迷惑。もちろん、NPO はよちよち歩きじゃなくて実は立派に事業できるよっていうなら話は別。
- ・ NPO を子ども同然という見方は、あまりにも偏見すぎる。NPO の自立的な運営はなかなか難しいのは確かですが、一生懸命に課題解決のために努力をしている。そして自立的な運営の難しさの問題の全体構造として、日本は大企業中心社会の構造でなかなか NPO に参加して社会を変えていこうという人が集まりにくい。資金も集まりにくいという状況もある。そんな中でも必死で活動をしているのが NPO なのです。

その他全体への意見

- ・ 実は行政からの協働の提案は「うさんくさい」と疑って掛るのも一つの手。
金の切れ目は縁の切れ目で縁が切れたとたんに禁断症状、ガタガタになります。
考えて置かねばならないことは単年度会計である公的事業の予算はいつかはなくなるということです。そういう意味で信用できない＝うさんくさい協働である。
 - ・ 協働にもリスク分散が必要だと思います。
 - 1 ・ 体質的または体力的に見て無理な事業は受けない。（自分を知る）
 - 2 ・ どこも単独で出来ない事業規模であれば、複数の団体で受託する。（共同&協働）
 - 3 ・ なるべく短い期間で契約する。または撤退の要件も定めておく（逃げ道もつくっておく）
 - 4 ・ 資金的な持ち出しをなるべく避ける（原価計算をしっかりとしておく）
 - 5 ・ 当該協働事業の第3者評価機関を置き、市民監視あるいは市民評価の機能を備える。（運営の健全化もリスク分散の要素）
- 等々が必要ではないかと思います。協働事業を受けたいが為に NPO 法人を設立するなどと言う事はしない方がいい

- ・これまでの研究会や掲示板の書き込みを見ていて、滋賀県の研究会進行過程において、各論はどんどんできていっているが、「そもそも協働とは何か」とか、「そもそも協働は何のために必要か」とか、そういうそもそも論が抜けていて、(抜けているように見えて、)根本的な共通認識が参加者の間でできていないのでは。

10月の研究会で、幹事会で「目玉」になると思っていたテーマ1に、参加者がなかなか集まらなかったというのも、研究会参加者の間で「協働とは」の共通認識が出来ていなかったからではないか。そもそも論に終始した報告書はつまらない、ということは確かです。

このまま次の研究会をしても、最終段階にも関わらず、最初の方でつまづく参加者が現れるのではないかと心配です。今後、各論の前に来るであろう総論がまとめることになると思いますが、そこでいかに「協働」というものについて共通認識が図れるか。この研究会の報告がいかに分かりやすいものになるかの大きなポイントになると思います。

- ・「NPOはもともと信用ならんし、協働といってもおたがい下心見え見えで、お金だけの関係でつきあってるだけじゃないの。あほらし。」ということか？

それに対する意見は、「こういう研究会ができたことは評価するよ。NPOも協働というツールを使って堂々と公共の担い手になれる」ということ。

NPO不信意識は、まだまだ広く世間にはあるが、もともとNPOは金じゃないからNPOなので、そうでなかった有限や株式でやればいいんです。

NPOをしようとする人たちは”金”じゃない価値を見いだしているのでは。だからあまり「金、金」というより、違う口説きかたをしたほうが行政の人は落とせるのでは。協働は魔法の杖ではなくて、違うやり方でやってみようということだと思います。

テーマ1はその練習。初めはだれでも怖いけど、だんだんと距離が縮まるのでは。

- ・うさんくさい発言の気持ちもわかるような気がする。そこにはNPO不信だけではなく、もう一方の当事者である行政に対する不信も有るのでは。

最近、慶応大学の榊原教授(元大蔵審議官)が「数年後には間違いなく行政大リストラが始まる。そこで発生するのが大幅な規制緩和とアウトソーシング(OS)だ」と叫んでいます。そのOSの受け手はNPOになるらしいのですが、現在お役所が行っている窓口事務や現業部分はかなりNPOへの外注が考えられる訳で、最終的には3分の2が委託可能という専門家もいるようです。

市民が納得いかないのは「行政は自らの血を流さずして協働という名のもとにNPOに事業委託することはNPOを安価な労働力としての手足として使いえるから」という、パートナーシップの理念からはかなり外れた視点で捉えられているという現実ではないか。そのような誤解を招いたことの原因はやはり行政にあるのかも。

しかし、事業委託の受け皿となり得るNPOを早く育てなければならぬジレンマも抱えている行政としては今の協働の手法をストップするわけにはいかないわけで、もし育てなければ官製NPOがやたら増える結果となることは確実でしょう。そっちの批判回避の方が難しいと思う。

現段階では行政の顔の向きが変わっただけでもよしとして過渡期と言う認識で理解しようということではないかと思う。現時点でパーフェクトは望めないし、また有り得ない。各論は理想論ではないのでここでは、僕は行政からの資金提供に一喜一憂して舞い上がることなく確実且つ健全にNPOの発展を望むべきであろうし、双方がその努力を怠ってはならないと思う。

報告案に対する県庁各所属の意見

(照会期間 : H17. 2. 2~H17. 2. 15)

NO	テーマ名	箇所	事項	意見	備考
1	多分野をつなぐ新しい協働		公募職員の役割	公募職員がなぜ入るのか。入るとどうなるのか。どんな役割を期待するのか。が不明瞭	公務として位置づけるのなら整理が必要ではないか
			協働部活プロジェクト	部活の位置付けが不明確。職務として参加するということは、事務分掌に反映するのか。個人の事務量の可容程度を目安とするのか。	
			部活で取り組む事業の責任について	事業を遂行するには、必ず責任者が必要であるが、部活で取り組む事業の責任を誰(何課)が負うのかかわからない。	
		3	テーマ例とそれに関係する分野	「ユニバーサルなまちづくりの実現」→「ユニバーサルデザインの考え方によるまちづくり」に変更	
		4 (3) ③	部員の選考	部員の選考を誰がどのような形で行うのか記述されていない。	
		4 (3) ③	部活の活動時間	部活の活動時間帯がいつになるのか明確にする必要があるのではないか。(例: 時間外、休日等)	
		4 (3) ⑤	「部活プロジェクト」と「提案方式」の関わりについて	「部活プロジェクト」もテーマ7の「提案方式」もいずれも県民からの提案を受けることになるが、その関わりや違いについて明確すべきではないか。	
		4 (3) ⑦	課題解決のために必要な経費	意味がわかりにくい。	
		4 (3) ⑦	活動費の確保	予算の要求、確保、執行をどの課が行うか不明確である。	
4 (3) ⑨	評価について	ここで書かれている評価については、事業(取組)の評価と理解するが、部活がこれまでにない手法であれば、部活という仕組み自体も評価の対象になるのではないか。			

NO	テーマ名	箇所	事項	意見	備考
2	協働としての委託		報告案の対象とする事業の範囲について	例えばNPO以外に公益法人や民間企業も応募可能な事業については、どの様に対応するか。	
			責任の帰属	県が責任を負わない事業は、財プロの中で削減対象であり、協働委託の考え方と矛盾する。考え方の整理が必要。	
			協働委託の原則	この事項に責任の所在を明確にすべき。	
		3 (1)	その中で～言えます。	NPOの中には高度な技能集団があるかもしれないが、その多くはアマチュアのボランティア団体であり、そのいずれもが専門的、先駆的ではないとも考えられるので、「協働の相手方の選定に当たっては、NPOの持つ専門性、先駆性、特殊な技術や知識を十分把握しておくことが必要である」との記述を4委託の手続(2)協働の相手方とするNPOの条件設定または、5委託の留意点につけ加えられたい。	
		3 (2) ①	総合学習	正しくは、「総合的な学習の時間」	
		4 (1)	4委託の手続き(1)～実施に当たって調整が必要となることをあらかじめ考慮しておくことが大切です。	意味がわかりにくい。	
		4 (3)	協働の相手方とするNPOの条件設定	NPOの要件とは、具体的にどのようなことを示すのか？随意契約をする場合に必要となる要件としては、(3)の随意契約の事項で説明できる。	
		4 (6) ①	契約者の名義 契約者の相手方は法人または任意団体となる。	「法人または任意団体を契約の相手方とします。」としてはどうか。	
		4 (7) ③	(7)③ 行政とNPOとの関係が透明であるために	「行政とNPOとの関係の透明性を確保するために」としてはどうか。	
		5 (2)	4行目 算出	積算	
		5 (4)	(4)アイデアはただではない。	(2)の中で記述した方が良いのではないか。	
		5 (5)	(5)継続実施	(5)「継続実施の検討」としてはどうか。	
		5 (5)	地方自治法の～必要があります。	(5)継続実施の記述を「断続的な実施が真に必要と考えられる場合など、事業内容などによって、同じNPOに継続して複数年間委託できるようなことを検討することも必要です。(検討する必要があります。）」とされたい。	
		5 (6)	(6)契約の履行	「契約の適正な履行のためのコミュニケーション」としてはどうか。	

NO	テーマ名	箇所	事項	意見	備考
3	協働としての指定管理者	4 (2)	男女共同参画センター	男女共同参画センターは、平成16年10月に策定した「県立施設の指定管理者制度導入ガイドライン」に基づいて指定管理者制度の導入について検討したが、直営を継続することにしたところであり、削除すべき。	
		6 (5)	(5) 下手をすると	「場合によっては」の方が良いのではないかと。	
		6 (6)	(6) 評価の視点が大切です。	期間を区切って管理状況について評価することが大切です。	
4	協働としての補助		報告案の対象とする事業の範囲について	例えばNPO以外に公益法人や民間企業も応募可能な事業については、どの様に対応するのか。	
		1	補助等を受けた団体であり	「団体」を「NPO」とした方が良いのではないかと。	
		2	2 原則 補助金は税金からなる公的資金	テーマ2では「公金」として表記されている。どちらかに統一すべきではないかと。	
		3	3 主な分野 福祉、まちづくり・・・	「協働としての補助」の制度は、福祉、まちづくり・・・としてはどうか。	
		3 ④	男女共同参画	「福祉・男女共同参画」に修正する方が適切であると考えます。	補助事業は福祉サイドで実施
		4 (1) ②	② 検討方法 運営委員会を開催し	運営委員会は、事業ごとに委員会をつくるのかどうか明記する必要がある。	
		4(1)②, 4(3)	運営委員会	現在、当課で実施している補助事業（三方よし理念普及事業）は、公募を想定していないため、平成17年度予算において運営委員会開催経費を要求していない。予算要求時から補助対象・補助事業を絞り込んでいるので対応しづらい。	
2~3 ページ 4(4)	全事業共通の資金の貸し付け制度や利子補給制度の導入等	補助事業と融資をセットにする場合、事前に金融機関の意見も併せて聞く必要がある。 (仮に融資を断られた場合、資金繰りが付かなくなることで補助事業廃止となりかねない) ・前金払い・概算払いで対応できるなら、融資や利子補給は不要ではないかと。			
5	協議のテーブルづくり	4 (3) ②	取り上げるテーマは、福祉、環境、～とします。	例示されている「福祉、環境、教育、まちづくり」の例示の根拠が明らかでないため、法律の別表に掲げる16の事業の中から本県で認証した法人の中で最も多い順に例示してはどうか。	
		4 (3) ④	開催は、定期的に月1回とします。	「定期的に月1回程度の開催をすることとします」との記述の方が適当ではないかと。	
6	イベント共催	5 (1)	5 留意点 開催目的のすれ・・・	「共催の構成メンバー（行政とNPO、NPOとNPO、行政と行政）において開催目的のすれ・・・」としてはどうか。	

NO	テーマ名	箇所	事項	意見	備考
7	提案方式 (協働事業の企画提案)	2 (1)	2(1) 事前協議のNPO	「企画を提案したNPO」とした方が良いのではないかと。	
		3 (3)	3(3)市民の主体性や自主性を・・・	(3)は、NPOに限らないのではないかと。分野ではなく提案の内容ではないかと。	
8	NPOに対する後援のあり方	5 (2)	(2)付随する利点についての留意点	後援には権利は付随しない。また、例えば以下であがっているもの(自治会の回覧板・・・等)は、県ではなく市町行政が判断するものもあり、県ができることのみを記入すべきではないかと。	
9	協働を進めるための支援	2 (1)	(1)中間支援組織民が担っている	「民間」とした方が良いのではないかと。	
		2(2)③	法人住民税	法人県民税	正式名称
その他			協働等の相手方の把握	募集は公募とされているが、協働の相手方の把握はどのようにするのか。公募を行うに当たっての共通のルールが必要ではないかと。	
			役割分担等	県と市町との役割分担を明確にする必要があるのではないかと。	
			NPOとの協働が限定(優先)される事業について	NPOが存在しない時代には、民間企業等の力を借りて事業を実施してきたが、多くのNPOが育ってきた今日、NPOが補助や委託の形態で行う事業も少なくない。事業実施に当たっては、協働や協働の精神が重要な時代であるが、県が事業を行うに当たり、どのような場合にNPOに限定したり、NPOを優先するのかというガイドラインが必要ではないかと。企画力や能力を競う事業であっても必ずしもNPOが民間企業よりまさるとは言えない。また、事業によっては、NPOも民間企業も対象になるものもあるのではないかと。	

しが協働モデル研究会 幹事会委員

(敬称略・各五十音順)

区 分	氏 名 (所 属 等)
学識経験者 (2名) 【座長】	石 井 布紀子 ((有) コラボねっと代表取締役)
	新 川 達 郎 (同志社大学大学院教授)
NPO (10名)	阿 部 圭 宏 (特定非営利活動法人 市民がささえる市民活動ネットワーク滋賀)
	井 上 春 雄 (淡海ネットワークセンター未来塾5期生)
	鬼 塚 孝 治 (淡海ネットワークセンター未来塾2期生)
	谷 祐 治 (特定非営利活動法人滋賀県健康福祉会)
	仲 野 優 子 (特定非営利活動法人 おうみNPO政策ネットワーク)
	萩 野 美智子 (特定非営利活動法人ブラームスホール協会)
	林 沼 敏 弘 (特定非営利活動法人ひとまち政策研究所)
	福 井 久美子 (特定非営利活動法人NPOぼぼハウス)
	山 田 貴 子 (特定非営利活動法人 NPO子どもネットワークセンター天気村)
	山 田 実 (東近江NPOセンター)
県 (8名)	岡 田 貢 (琵琶湖環境部エコライフ推進課)
	岸 田 和 也 (健康福祉部レイカディア推進課)
	中 井 清 (総務部職員課行政経営改革室)
	中 藪 勝 久 (総務部政策研修センター)
	平 井 敏 孝 (教育委員会学校教育課)
	廣 瀬 正 明 (琵琶湖環境部林務緑政課)
	三 和 伸 彦 (琵琶湖環境部環境管理課)
	山 添 みゆき (県民文化生活部人権施策推進課)

しが協働モデル研究会報告

発行 しが協働モデル研究会（平成17年3月22日）

問い合わせ しが協働モデル研究会事務局

○滋賀県 県民文化生活部 県民文化課NPO活動促進室

電話：077-528-4633

FAX：077-528-4960

Eメール：CK@00pref.shiga.jp

○（財）淡海文化振興財団（淡海ネットワークセンター）

電話：077-524-8440

FAX：077-524-8442

Eメール：omi-net@mx.biwa.ne.jp

※しが協働モデル研究会の詳しい内容は「**協働ネットしが**」でご覧になれます。

<http://www.npo-shiga.net/>