

ふじのくに協働ブック

協働

LOVE?

平成 25 年 3 月

静岡県



「協働」って何？

「共同」じゃないの？どう違うの？

「協働」はNPOのことば？

「協働」は行政のことば？

「協働」は、どうしたらできる？  
どう進めるの？

## こんな疑問をお持ちのあなたへ

この冊子は、静岡県内の市民活動を支援するNPOや行政の若手職員が、全国の様々な協働の取組を取材し、協働の進め方のハンドブックとして、まとめました。  
あなたの疑問の解決や協働の取組の参考としてください。



## I 「協働」って、どういうこと？ ..... 7

- 1 協働とは ..... 8
- 2 なぜ、協働が注目されるの？ ..... 8
- 3 協働すると、何かいいことがあるの？ ..... 9

## II 協働のプロセス .....11

- 1 協働を始める前に ..... 12
- 2 パートナーを探す ..... 14
- 3 協働相手の選定 ..... 17
- 4 協働のかたち ..... 18
- 5 パートナーへのアプローチ ..... 20
- 6 協働を始めよう ..... 21
- 7 事業をすすめよう！ ..... 25
- 8 どんな成果が上がったのか？ ..... 26

## III 協働における中間支援の役割 ..... 27

- 1 中間支援とは ..... 28
- 2 協働における中間支援の役割 ..... 30
- 3 中間支援は誰が進めるのか ..... 31

## 『岸田真代氏インタビュー』 ..... 32

## マルチステークホルダー・プロセスとは？ ..... 36

- マルチステークホルダー・プロセスの特徴 ..... 36
- マルチステークホルダー・プロセスの種類 ..... 37

## IV 参考事例 ..... 41

- 参考事例 1 商業施設にコミュニティ活動のスペース～マルヤガーデンズ～  
株式会社丸屋本社 × マルヤガーデンズを利用する活動団体 ..... 42
- 参考事例 2 自殺予防対策を NPO が主体で～新潟 NPO 協会～  
NPO 法人新潟 NPO 協会 × 新潟市・弁護士会・医師会・市民との協働による ..... 44
- 参考事例 3 NPO の協働が行政の異分野を結ぶ～新潟県 NPO・地域づくり支援センター～  
NPO 法人まちづくり学校 × NPO 法人新潟 NPO 協会 ..... 46

参考事例 4	国際理解で企業と協働～長岡市国際交流協会～ 長岡市国際交流協会×株式会社原信	48
参考事例 5	ブレずに IT で多くの人を巻き込む～ NPO サプライズ～ NPO 法人サプライズ×企業、地域、行政、NPO	50
参考事例 6	コミュニティデザインプロジェクト～ studio-L ～ 市民、企業、NPO、行政など様々な主体と協働して全国的にも先進的な コミュニティデザインプロジェクトを実施している	52
参考事例 7	協働で訪問理美容活動～ NPO ふくりび～ NPO 法人全国福祉理容美容師養成協会×東海ゴム工業 株式会社	54
参考事例 8	仙台市民活動サポートセンターと仙台市 せんだいみやぎ NPO センター×仙台市	56
参考事例 9	若者と地域をつなぐコーディネート～ワカツク～ 一般社団法人ワカツク×仙台市×企業	58
参考事例 10	街をキャンパスに～シブヤ大学～ シブヤ大学×企業	60
参考事例 11	市民主導型の協働による運営～大道芸ワールドカップ～ 大道芸ワールドカップ実行委員会×静岡市	62
参考事例 12	世代をつなぐ、NPO と企業をつなぐ～フラウ主婦生活総合研究所～ 株式会社フラウ主婦せいかつ総合研究所×唐人町商店街	64
参考事例 13	多摩センター百貨店ビル子育てひろば事業 新都市センター開発株式会社× NPO 法人シーズネットワーク× NPO 法人多摩子ども劇場	66
参考事例 14	ホンキの就職～ NPO 「育て上げ」 ネットとリクルート HD ～ 株式会社リクルートホールディングス×育て上げネット	68
参考事例 15	市街地と中山間地域の交流を促進する 浜松市市民協働センター×中山間地域×浜松市	70
参考事例 16	新潟県新しい公共の場づくりのためのモデル事業 ロバダン！～阿賀野川エコミュージアム構想推進協議会～ 一般社団法人あがのがわ環境学舎×新潟県・市民団体・自治会・企業など	72
参考事例 17	静岡県新しい公共の場づくりのためのモデル事業 民間連携で里山資源を有効に活用した里山再生 ～ GROOM しずおか～ ～新しい公共支援事業から発展した協働のかたち～	74
参考事例 18	静岡県新しい公共の場づくりのためのモデル事業 ママ宅 ～川根本町高齢者宅配サービス推進協議会～ ～点在する高齢者と子育て中ママを結ぶ～	76

## 編集後記 ..... 79

協働のルールブックアドバイザー・協働のルールブック編集会議のメンバー・ 協働のルールブック編集会議経緯	84
静岡県 NPO 活動支援センター	85



# I 「協働」って、どういうこと？

## 1 協働とは

日本では昔から「きょうどう」というと、「共同」、「協同」の字が使われてきました。この2つの言葉は、「①2人以上の者が力を合わせること ②2人以上の者が同じ資格でかかわること」（広辞苑）というほぼ同じ意味で使われてきました。

それでは、「協働」とは、どういう意味でしょうか。同じ広辞苑では「協力して働くこと」とされています。インターネット上のフリー百科事典「wikipedia」には次のように記載されています。

協働（きょうどう、英：Coproductio、英：cooperation）とは、複数の主体が、何らかの目標を共有し、ともに力を合わせて活動することをいう。コラボレーション（collaboration）、パートナーシップ（partnership）とも。

協働の概念は、アメリカのインディアナ大学の政治学教授ヴィンセント・オストロム（Vincent Ostrom）が、ヴィクター・フクスの研究に触発されて、1977年著作 Comparing Urban Service Delivery Systems の中で主要概念として、Co-production という用語を用いたことで生まれた。英語：Co は「共同の、共通の…」という意味をなす意味があり、これを Production と結合させて生まれたものであり、これが協働と訳されたことで、日本語として定着した。

「<http://ja.wikipedia.org/w/index.php?title=協働&oldid=45709230>」から取得

言葉の意味からは、「共同・協同」と「協働」はあまり変わらないように思いますが、社会での使われ方の大きな違いは「共同・協同」が比較的同じような立場や背景を持つ物が力を合わせることに對して、「協働」は、「経験、立場、情報源などの異なる者が、共通の目標や目的に向かって、能力、労力、資源、知恵などを出し合い、対等な関係を構築し、協力して取り組んでいくこと」とされていることです。

## 2 なぜ、協働が注目されるの？

日本は、江戸時代まで、農業、商人、武士など、同じような背景や生活を営む人たちが同じ地域に住み、町を作り、共同体として社会生活を営んできました。明治時代以降、その枠組みが崩れ、第二次世界大戦後は、職業の選択の範囲が広がるとともに生活の価値観が多様化し、地域に様々な背景の人たちがモザイクのように入り混じって生活をするようになりました。その結果、それまで、居住地域においてある程度、画一的なものであった生活のリズムや価値観が個別のものとなり、地域コミュニティの力が弱くなってきたといえます。

また、日本の高度経済成長を牽引してきた、いわゆる「団塊の世代」が65歳に到達して以降、国内は本格的な高齢社会に突入しています。将来的には、世界的にも前例のない超

高齢社会になることが確実で、それに対応していかななくてはなりません。

例えば、独り暮らしのお年寄りや高齢者同士の世帯が増えることより、買い物や通院など日常生活に支障をきたす人たちの増加や、子育てに悩む若い夫婦の孤立化、社会にうまくなじめない若者の増加など、多様化する価値観や生活様式が複雑化する中では、さまざまな社会的課題が発生しており、行政だけでは対処することができない問題も多くなってきました。

このような社会情勢の中ですが、阪神・淡路大震災や東日本大震災での被災地・被災者支援においては、多くのNPOや企業が、「何か役に立ちたい、手伝いたい」という思いのもと、各地で協働がなされています。各団体が、行政、企業、NPOの枠を越えて、お互いの特性を生かした新しい協働が進められたケースも見られています。

### 3 協働すると、何かいいことがあるの？

#### ○ミッション解決の近道

「協働」には、パートナー同士のお互いの差異や独立を認めながら、それぞれの個性を生かすことにより、単独で行った場合よりも、効果的な成果を上げたり、新しい公共サービスの提供を生みだしたりするメリットがあります。

#### ○「1+1」が「10」にも「100」にも

協働の実施は、相互に足りない部分や、劣っている部分を補完するだけではなく、参加者それぞれが持つ力を、相互に引き出し、掛け合わせるにより、出現する効果を最大限にする手法とも言え、時には大きなエネルギーを生み出したり、新しい価値を創造したりすることもあり、結果として思いもよらない効果をもたらすケースもあります。

#### ○自らの団体の裾野を広げ、活動の充実につながる。

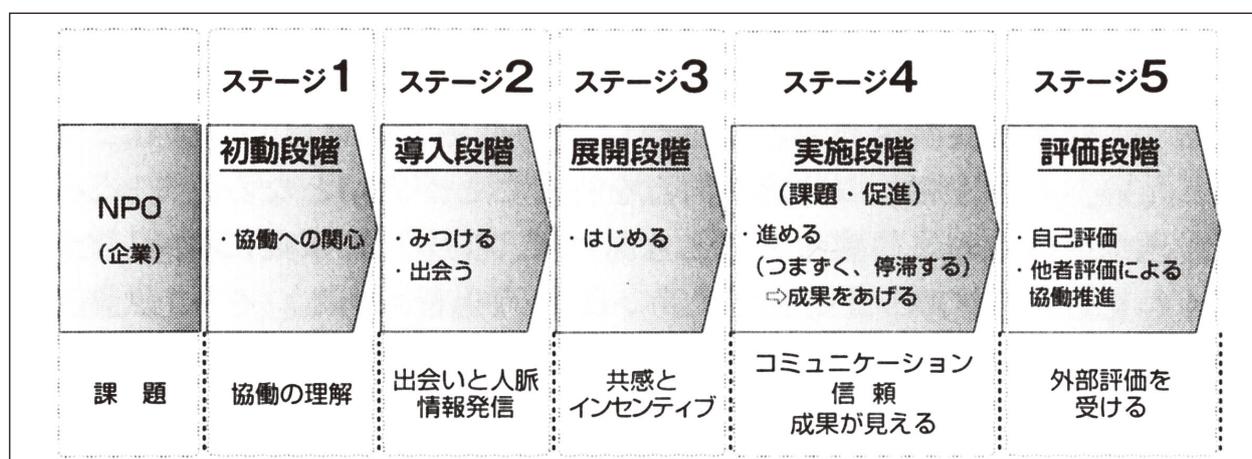
つまり、自分たちの団体が地域の課題を、どうしたらうまく解決できるのか、ほかの団体や機関と協力して課題解決に取り組むことにより、効率的で効果的な解決策が見出せる場合があります。このような解決策を見出す過程において、立場の違う様々な考え方や技術をもつ人たちと交流し、協働を通じた取組を重ねることにより、これまで自分たちもっていたものの見方や考え方の幅が広がり、その後の活動が充実することも期待できます。



## II 協働のプロセス

では、協働は具体的にどのように行うのでしょうか。

今回、アドバイザーを務めていただいたパートナーシップ・サポートセンター代表理事の岸田眞代氏は、その編著書「NPO×企業 協働のススメ」(サンライズ出版 2012)の中で、NPOと企業の協働について5つのステップがあると整理されています。この考え方をお借りして、協働のプロセスについて、少し考えていきます。



NPOと企業 協働のステージ (「NPO×企業 協働のススメ」(サンライズ出版 2012) P.85 図1) パートナーシップ・サポートセンター

## 1 協働を始める前に

### (1) 協働に必要なもの

立場や価値観が異なる相手と協働することは、従来の枠組みを超える協力体制を構築することにもなります。

つまり、協働の体制とは、それぞれの価値観や活動の経緯を共有し、協力体制を構築することですから、さまざまな調整が重要となります。

したがって、協働を進めるためには次のようなポイントが重要になります。

①調整役を担う場合は、コミュニケーション

能力と広い視野が必要です。

②具体的な事業の実施を通じて考え方やスキルを学ぶ機会となります。

③協働のパートナーの特性を理解することも必要ですが、自らの団体を客観的に把握し、その機能の幅や能力の量を適切に把握することが必要です。

しかし、このようなポイントを踏まえながら、協働を進めることは、自らの活動課題の解決を効果的・効率的に進めるとともに、その後の活動において、視野が広がり、より多角的に課題解決を図る能力が高まるともいえます。

したがって、協働事業について、自分たちの事業計画に照らして検討してみることも必要です。新たに協働事業に着手するということは、場合によっては、事業計画の見直しが必要となる場合もあります。

## (2) 協働はあくまでも「手法」の1つである。

NPOには社会的課題の解決というミッションがあり、そのミッションのために活動を行っています。協働はNPOならではの機能ということができます。

特に特定非営利活動法人においては、法律により公益活動を義務付けられています。「公」の「利益」になる活動ですので、自らの団体以外の団体や機関と社会的なミッションを軸に様々な協働を行うことは、傍観者であった関係者を活動に巻き込み、課題解決の当事者として、一緒に活動することとも言えます。社会的課題の解決に多くの主体を巻き込むことは、それぞれの主体の立場から、その課題を検討し、解決に向かって様々な活動

を展開することになりますので、課題解決に向けて無理なく、活動を継続することも容易になります。あわせて、協働相手を多く獲得することは、自らの団体の活動への共感者や賛同者を獲得することにもなり、活動が社会的に認知され、社会的な価値を高めることにもつながります。

一方で、行政から事業委託の受け皿としてNPO法人を設立するような事例がいくつか見受けられます。この場合、法人の主体となるNPOのメンバーがNPOの機能を的確に理解することが必要です。設立するNPOが解決すべき社会的な課題は何なのか、自分たちの活動は何のための活動なのか、自らの団体のミッションを確立することが必要です。「行政に頼まれたから…」というのでは、真のNPOとは言えません。きっかけはそうかもしれませんが、このことについて団体内できちんと話し合い、共通認識としてメンバーが共有する必要があります。協働はミッションのために実施するものです。行政との協働

平成23年度の新しい公共の場づくりのためのモデル事業（NPO重点枠）で採択された「NPO等の連携による里山整備活性化のためのネットワーク事業」においては、この事業のあり方、参加の合意等に関して、ある参加団体の内部から生じた疑義を巡って、事業継続ができなくなり、実施組織の解散にまで至りました。

この事業は、ボランティアで行っている里山の整備を自立的かつ継続的に行うために、連合体として組織化を図り、里山での資源を資金に換え、その活動を活性化しようとするものでしたが、その趣旨が末端メンバーに浸透していませんでした。

も自らの団体のミッション実現のために行うものです。「協働」が注目され、特に行政の事業の受託に終始し、組織のミッションを見失った事例もあります。事業の拡大や資金調達のために、様々な事業を受託することも悪いことではありませんが、NPOは組織のミッション、つまり設立の目的を常に考え、協働事業を選択していく必要があります。協働そのものが目的化してしまうと、協働事業が長続きしなかったり、効果的な成果を挙げられなかったりすることがあります。

ある都道府県においては、NPO法人が行政等から多くの委託事業を受託しましたが、そのすべての業務を適切に管理・遂行できず、委託金の返還を迫られ、自己破産したケースも見られました。

協働においては、何のために協働するのかという「目的」と、いつまでに、どれくらいの成果をあげるのかという「目標」を相互に共有することが大変重要となります。そのため、相互に違いがあることを認識し、自主性・自立性を尊重し合いながら、対話を進める中で、相互理解の促進と信頼関係の構築に努めることが大切です。

### (3) 自分たちの組織に協働する意義が浸透しているか

協働事業を進めていく上で、最初に考えなくてはいけないことは、自分たちの組織がどんなミッションを持って活動しているのか、どんな特性を持っているのか、あるいは強みや弱みがあるのか、協働する相手にどんなことを提供で

きるのか知っておくことが重要です。

特に留意したいのは、

- 団体が持っているスキルは？
- 調達できる人材は？
- 調達できる資金は？
- 調達できる情報は？

このようなことを、整理しておくことが必要です。

また、それが組織内において、しっかりと認識され、共有できていることも必要です。協働事業がうまくいかない場合、協働事業に取り組むことについて、組織内での合意が得られてないケースも多く見られます。組織内から「私たちの考えたことと違う」「こんなはずではなかった！」というような声が聞かれるようでは、協働事業は成立しません。

まずは、組織内で協働事業をすすめることについて、適切な合意形成を図ることが大切です。

## 2 パートナーを探す

### 1 協働のパートナーは？

NPOが協働を進める場合、誰をパートナーにしたらいいのでしょうか。

協働という言葉は、もともと、まちづくりに関連して登場したため、協働相手=行政と考えているケースがよくみられます。

しかし、昨今の社会情勢からは、行政とNPOだけではなかなか解決が難しい社会的課題が増えています。NPOの増加により、地域や活動分野を越えたNPO同士の協働が増

えてきました。また、大学や高等学校でも地域課題への関心が高まるとともに、自治会や自主防災組織などの地縁組織もその活動の充実や拡大を図るために様々な主体との協働を考える時代になってきました。

協働事業を進める上では協働する相手のことを知ることも重要です。どんな組織文化を持っているか、協働の目的を理解しているか、協働事業においてどんなことを求めているか、といった点で認識を深め、相互に共有することにより、協働事業をより効果的にすることができます。こうした認識を深めていくには、担当者同士がコミュニケーションを深め、良好な信頼関係を築く必要があります。

自らの活動の方向性に基づいて、適切なパートナーを選び、それぞれの特性を発揮できる協働の手法を選択することが必要です。

協働相手を考えていく上で、それぞれの組織の特性を整理してみましょう。

## (1) NPO

NPOは「地域のために、社会のために」という想いをを持ったメンバーにより設立されているため、一番協働しやすいパートナーといえます。双方とも契約や協定など形式的なものに捉われず、「協力しよう!」という緩やかな協働のケースが多いともいえます。

地域を越えたNPOの協働はノウハウの共有を通じて、それぞれの団体の人材育成、スキルアップにつながるるとともに、ミッション解決への近道になる場合もあります。

また、活動分野を越えたNPOの協働は効率的な活動の展開や新しい価値の創造につながることを期待できます。参考事例3(P.46)の新潟県の事例では、行政の違う分野の業務を受託していたNPOが協働して事業を実施することで、県民にとっては効率的で効果的なサービスの提供が図られています。

ただし、協働の形態が形式的に整えられていない場合、事業を進めていく上で、些細な

## 文書化は重要

NPOが行政や企業の協働事業を進めていく中では、書類作成は重要な業務に位置付けられます。現在のNPOの活動においては、個人に依存する部分が多く、ノウハウのドキュメント化(文書化)などの取り組みが遅れていることが指摘されています。

内部の情報伝達や意思統一という部分でも、言葉だけのコミュニケーションではなく、目的や課題を文書化していく取り組みが重要になります。

また、報告書を作成する際には事業の成果を示す上で、数値なども大変重要になってきます。

担当者レベルは良好な関係を構築していても、協働事業で組織対組織という部分は否定できません。担当者の背後には相手の組織があることを念頭に、担当者は組織においてコンセンサスを取りやすくするように行動していくことが重要です。

誤解や認識の違いにより、トラブルになる場合も多いので、NPO同士であっても、協働の役割や資金負担のルールを定めておくことが望ましいといえます。

## (2) 行政（地方公共団体の場合）

行政の施策は、首長が進める政策によって展開されます。また、事業の実施に関しては、地方自治法等の法令（条例も含む）に基づいて様々な手続が規定されています。そして、その資金は住民からの税金、つまり公金であるため、その用途についても多くの規定と制限があります。また、その活動においても、公平性、中立性や透明性が求められます。

このようなことから、行政においては、NPOや企業と異なる独特の組織文化を持っているといえます。

例えば、

- 会計や書類作成の手続
  - 予算編成の仕組み
  - 勤務時間の規定
  - 独自の表現方法                      など
- こうした組織文化について事前に知り得て

おくことは行政との協働をスムーズに進める上では重要になります。

また、行政がNPOとの協働事業を進める上で、ポイントとしていることは、

- 行政が期待した活動が的確に遂行できるのか
  - 住民に適切に対応できるのか
  - 資金管理はしっかりできるのか
  - 文書などはきちんと作成できるのか、期限は守れるのか
  - 継続的にサービスを提供できるのか
- といったことが挙げられます。

## (3) 企業

企業とNPOの協働というと、少し違和感を持つ方もいらっしゃると思いますが、企業も社会（地域）貢献活動の一環として、NPOとの協働を選択するケースがあります。

企業の場合、社会的課題の解決に参加したり、地域貢献を果たすことは、企業イメージをアップすることもあります。昨今企業に求められている「企業の社会的責任」(CSR)の一環としてNPOとの協働に取り組む事例

## 中間支援組織

協働事業を進める上で、NPOと資源提供者（企業や行政、個人など）の間に立って、そのパイプ役として、中立的な立場でそれぞれの活動を支援する組織のことを「中間支援組織」と言います。「インターメディアリー」とも呼ばれ、「NPOを支援するNPO」という説明のされ方をする場合もあります。主な役割としては、資金、人材、情報といった資源の提供者とNPOを仲介することや、NPO間のネットワーク促進、新しい価値の創出、サービス需要と供給のコーディネートなどがあります。

※詳しくは「III 協働における中間支援の役割」を参照してください。

も見られます。

企業には、その企業の組織文化があります。経営者の考え方や意思決定のプロセスなども企業によって異なりますので、協働事業を円滑に進めていく上では、こうした違いを見極め柔軟に対応していくことが必要です。

参考事例4 (P.48) は、企業の「地域へ何か恩返しをしたい」という思いを、NPOが受け止め、協働を継続している事例です。長期にわたる協働はお互いの信頼関係を深めるとともに、地域に対してもその活動を、より、強くアピールすることができます。

#### (4) 地縁組織の特性

今回の東日本大震災、北部九州水害などの災害において、自治会などを中心とする地域コミュニティが注目されました。

従来、地縁組織は、住民の地域活動や生活を支える基盤として機能し、住民福祉のキーパーソンである民生委員、老人クラブ、子ども会など活動が展開されてきました。

地縁組織の特性としては、居住地により組織が規定されるとともに、古くからの慣習など、その地域の特性により地縁組織そのものが持つ機能に違いが見られます。組織ごとの特性を見極め、キーパーソンを探していく必要があります。

参考事例12 (P.64) の「三世代見守りマップ」の作成は、商店街という地域をベースとしてコミュニケーションの回復や新しい世代間交流を生み出す取組です。地元企業が地元商店会、NPO、高齢者や子育て世代などの

住民などの参加をコーディネートし、大企業の資源をも誘導しながら事業の拡大を計っています。

### 3 協働相手の選定

協働事業を進めていく過程において、協働の相手（パートナー）を選定することは、その事業の成功に導く上で重要なポイントになるどころです。やみくもに協働の相手を選ぶことはできません。社会的な課題解決を目指す過程で、自分たちの組織について理解し、目的や目標を共有してくれる相手を選ぶことは欠かせません。

一方、企業や行政がNPOを協働相手として選ぶ場合は、専門性、先駆性、柔軟性といった特性が注目され、個別のNPOの特性を踏まえた上での協働の相手として選ぶことも多いようです。そうした中では、NPOが協働の相手として選定されるために、活動内容などの情報発信をしっかりとしていることが大切になります。事業を進める上で計画(Plan)、実施(Do)、評価(check)改善(Act)のPDCAサイクルをしっかりと回せる能力や、目標に対するコミットの強さなども必要です。

また、NPOが協働相手を探す場合には、自分たちにとっての（協働の）メリットだけでなく、協働相手にとっての（協働の）メリットを意識することが必要です。協働はNPOにとってのみメリットがあるわけではなく、協働相手にとっても参加する意味やメリットがなければ、成立しません。win-winの関係

をいかに築けるか考えていくことも必要です。

参考事例 14 の「ホンキの就職」(P.68)では、企業がなかなか手を伸ばすことができない課題にアプローチする手段としてNPOとの協働を進めた事例です。この事例では、協働のパートナーとなったNPOがその活動を各地に広げるために再度、地方のNPOとの協働体制を組む二重の協働が展開されています。

協働相手の選定という過程では、NPO、行政、企業をつなぎ役となる中間支援組織を活用することも1つの方法です。

## 4 協働のかたち

協働の形態としては「委託」「共催」「補助」「後援」「協定」「実行委員会」などがあります。ただ、それぞれの特性はあるものの、いずれの場合も、双方で十分な協議を行い、そのやり方をルール化し、必要に応じて文書化することが必要です。

協働事業においては、このような協働の形態を意識して事業を進めることは、まだ少ないようです。

【主な協働の形態】

協働形態	概要	効果	注意点
委託	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政や企業が直接に実施するよりも、専門性や実績を持つNPOに委託して事業を実施する方法。</li> <li>事業についての責任と成果は、委託者に帰属します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「専門性」「先駆性」「柔軟性」「ネットワーク性」などNPOの特性や能力を活かすことで、多様な市民のニーズに対応できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPOが下請けにならないように、十分に協議や調整をする必要があります。</li> </ul>
共催	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO、企業・行政が主催者となって、共同で1つの事業を行う形態です。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の企画段階から、協働が可能になります。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役割分担に偏りが生じたり、どちらか一方の主導で、事業が進まないようにしましょう。</li> </ul>
補助	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の事業や研究等を育成、助長するために、企業や行政が公益上必要があると認めた場合に、支出するものです。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPOの活力を高め、活動の幅が広がることが期待できます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>補助金は継続的に交付されません。補助事業の実施を通じて、次の財源確保を確立する必要があります。</li> </ul>
後援	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPOが行う事業であっても、企業や行政にとってもその実施が自らの目的と合致する場合、後援名義の使用を認める手法です。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPOの信用が増し、成果が高まることが期待できます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>名義貸しだけにとどまらず、今後の事業展開などについての話し合いの場を設けることが必要です。</li> </ul>
協定	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPO、企業、行政など様々な主体の間で、目標や役割分担を決め、協定書などを取り交わし、一定期間、継続的な関係のもとで協力して事業に取組む形態です。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協定締結者が対等な関係で事業を実施できます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託や実行委員会などと比較して、関係性が弱いので、責任が曖昧になる可能性があります。役割分担や責任などを明確化しておく必要があります。</li> </ul>
実行委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>様々な主体が、新しい組織を立ち上げ、そこが主催となって事業を行う形態です。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の企画段階から、それぞれが意見を出し合うことが可能です。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>責任が曖昧となりがちであり、役割分担などは最初から明確化しておくべきです。</li> <li>事務局をどこが担うかで事業の特性や方向性が決まるケースが多くみられます。</li> </ul>

各種資料をもとに作成

これまで、NPOが企業や行政と、個々に組んで協働に取り組む場合は、「助成(補助)」「従来型の委託」が多く、NPO側にとっては資金調達としての協働の側面が強く出ていました。この場合、「支援をする側」と「支援される側」という関係がつけられ、真に対

等な協働になっていないケースが見られます。対等な協働とするためには、委託業務の内容から協働で作成することが必要です。

一方で「協議会」「協定」といった形態は、新たな社会的な課題について、地域の多様な主体が相互の力や課題を共有し、対話と協働

### 文書化しておきたい事項

- ・ 事業の目標
- ・ 役割分担 (資金の調達の方法)
- ・ リスク分担
- ・ トラブルの解決方法
- ・ 実施体制 (代表者、合意形成の方法)
- ・ 事業運営体制
- ・ 事業実施の期限 など

## マルチ・ステークホルダー・プロセス

新たな社会的な課題について、地域の多様な主体が相互の力や課題を共有し、対話と協働を積み重ねながら、自らの地域の課題解決に当たる仕組み「マルチ・ステークホルダー・プロセス」が世界各地で注目されています。

解決すべき地域の課題には様々な利害関係を持つ主体(マルチ・ステークホルダー)が存在します。その課題解決のためにこのような関係者の参画を得て、対話と協働を進める過程(プロセス)のことを言います。

例えば、参考事例13(P.66)の「多摩センター百貨店ビル子育て広場事業」は地域の子育て環境を良いものにするために、複数のNPOと複数の企業が連携・協働しています。この事例が「マルチ・ステークホルダー・プロセス」に当たります。

また、最初から全ての団体や組織が集まる必要はなく、活動を始めながら輪を広げていく手法もあります。多様な分野から団体が集まれば、それぞれの価値や目標も多様になります。協働を深め、広げ、続けようという信頼関係を構築するには、まずは小さなきっかけづくりから動き出しましょう。

信頼や協力は、具体的な行動を通じて育むのが理想的ですが、一緒に動き出すための信頼や協力を引き出すために、まずはお互いの状況や考えを理解し合う時間を、しっかりと取ることが大切です。

参考事例11(P.62)の大道芸ワールドカップは、市民が事業の運営を行う実行委員会委員として主体的に事業実施に参加する、市民主導型の協働事業であり、年々、多くの団体の参加が見られ、拡大するマルチ・ステークホルダー・プロセスのよい事例となっています。

### ◎マルチ・ステークホルダー・プロセスの基本条件

- ① 全ての参加者は、共有する課題の解決や理想の実現のために、主体的・積極的に参加する(主体的な参画)
  - ② 全ての参加者は、対等・平等であり、互いに敬意を持って接する(互尊互敬)
  - ③ 全ての参加者は、自らの属する組織や分野の価値や利益だけでなく、より良い社会や未来の実現のために、発言、判断、行動し、属する組織や分野にも働きかける(柔軟な代表)
  - ④ 全ての参加者は、既存の仕組みや手法の限界を率直に認め、多様な主体の協働によって創造される価値を信じる(協働による創造)
  - ⑤ 全ての参加者は、成果をより良いものにするために、新しい参加者を歓迎する(開かれたコミュニティ)
- ※ 多様な主体の協働は、価値や経緯、日程の設定まで、調整が本当に大変です。全ての参加者は調整役を担う方への敬意を忘れずに、協働が進むためにはどのような協力が可能であるかを積極的に提案し合いましょう。

※ P.36以降に詳しくあります。

を積み重ねながら、自らの地域の課題解決に当たる仕組み「マルチ・ステークホルダー・プロセス」に適した形態と言えます。

組織づくりにおいては、協定や規約を設ける場合もありますが、協働事業を進行していく上では、こうした協定や規約は、事業の実施方法をルール化し、関係者の役割や事業の透明性を担保するために必要なものです。

## 5 パートナーへのアプローチ

### (1) まずは自己紹介

NPOについては、ずいぶん社会的な理解が進んできましたが、まだ、十分理解されいるとはいえない側面があります。

まず、NPOは「どのような特性があるのか」、「どのような活動を行っているか」といった基本的な情報を的確にわかりやすく提供することが必要となります。

協働相手へのアプローチにおいては

- ・ NPOの役割（ミッション）
- ・ これまでの活動実績

を、簡潔にわかりやすく説明しましょう。

\* 相手から、活動の成果を求められることもありますので、実績と成果をきちんと整理しておくことをお勧めします。

### (2) 「なぜ、協働したいのか」、具体的に説明しよう

相手は、なぜ協働のパートナーとして選ばれたのか、疑問に思っています。協働のパートナーとして選んだからには、その理由を明

確にしておくことが必要です。

ボランティアや協働は恋愛に似ているという意見もあるとおり、協働相手として選んだ理由を説明することが必要です。

その際には、

- ・ 協働の必要性
  - ・ 相手にとっての協働の意味
  - ・ 協働が社会にもたらす成果 など
- 誠意を持って説明しましょう。

### (3) キーパーソンを探せ！

協働パートナーへのアプローチにおいては、必ず入り口となるキーパーソンの存在があります。

地域における協働の事例を見てみると、何らかの形で顔見知りだった人を通して協働につながるケースも見かけます。学校時代の同級生や地元自治会、友達の友達といった場合も見られます。

日々の活動や生活において、様々な人と交流し、顔をつないでおくことは協働への近道かもしれません。そういった意味では、ソーシャル・ネットワークキング・サービス(SNS)なども大きな武器になります。

### (4) 相手の意見を率直に聞きましょう

協働のアプローチをした場合、協働相手もいろいろな立場や考え方があります。その意見を謙虚に受け止め、協働の内容やかたちを変える柔軟性をもつことが必要です。1回のアプローチで協働がうまくいくとは限りません。何度かアプローチを重ね、協働の内容を

お互いの考え方に合うように修正していく必要もあります。

そのためには、できるだけ、具体的な事業提案（役割分担、事業期間など）をもちつつも、修正の幅を持たせた原案とする余裕が必要です。

## 6 協働を始めよう

### (1) ミッションのすり合わせ（合意形成）

協働の根底を支えるものが、ミッションのすり合わせ（合意形成）です。協働を実践していく場合、それぞれの組織の歴史や考え方、意思決定のプロセス、活動の背景、活動の目的、目指す効果で差異のある主体同士が、目的や目標を共有し、認識を深め合いながら連携体制を構築して、合意形成を図りながら課題解決に臨んでいくことが重要です。

協働事業がうまく進み、長く継続している事業に共通しているのは、いずれも、この過程において、パートナーとの良好な信頼関係を構築し、相互の理解を深めている点です。

合意を形成する過程では、うまくいっている事業においては「ヒアリングを徹底的に行い、ニーズを吸い上げる」「徹底した話し合いの場を設ける」といったように、対話やコミュニケーションを大切にしている姿勢が見られます。

さらに協働をうまく進めている事業においては、こうした合意形成の過程で、中心的な役割を担うコーディネーターのようなキーパーソンが必ずといって存在し、調整能力を

発揮していることも重要なポイントです。

また、NPO、企業、行政など、その主体にも、情報の窓口となる人材が存在し、そうした窓口の担当者同士が良好な関係性を築いている例をよく見かけます。協働を成功させる上では、このような人と人との関係づくりが重要です。気軽なコンタクトや日常の対話の中でコミュニケーションを充実させ、問題意識を共有することこそ、協働をうまく進めていく秘訣でもあります。

参考事例 16 (P.72) のロバダン！は事業に参加する団体や住民との合意形成を図るために、少人数で参加者の本音を引き出しながら、意見の集約を行い、合意形成を図る取組であり、地道で時間のかかる事業を展開しています。しかし、このような手法を取り入れることで、地域住民の考え方を反映した事業の推進となり、事業の継続や地域に即した課題解決につながるものと期待されています。

### (2) 役割分担

協働を進める上での、具体的な役割分担を決めていくことは、大変重要です。具体的な役割分担の内容としては、事業において、「誰が」「何を」「どのように行うのか」ということですが、資金や人材の調達も大きな要素となります。

協働事業を進める上では、それぞれの主体の組織文化や事業の進め方、強み、弱みなどの差異があるのは当然のことですが、役割分担においては、まず協働する相手が、何を必要としているか、あるいは、どんなことを得

意としているか、どんなことが不得意か、といった部分で相互に認識を深めて共有していくことが重要です。

相互にそうした部分を踏まえていると、協働事業の役割分担は円滑に決まっていくようです。実際に協働事業がうまくいっている事業においては、「役割分担は自然に決まった」というケースが多く見られました。

それぞれの強み、所属する人材の個性を生かし、「任せる部分は任せる」というスタンスも必要です。あるいは互いにできないことを補完し合う関係で、より良いものを創造していくことも協働する意義の1つでしょう。

また、ストレスのないように活動することも重要な視点になります。苦手なことや、嫌なことを続けるということは長続きしない要因にもなり得ます。

### (3) 人材の調達

人材の調達は、協働の形態や事業においてもかなり異なりますが、各主体から担当者へ出席してもらい、協働事業に関する会議や打ち合わせを重ねるケースが主流となっています。こうした中で担当者同士が良い関係性を築くことは、協働事業を進める上で大きなポイントになります。

また、事務局機能を担う人材や調整能力のある人材は、協働事業の成功に向けたキーパーソンになると言えます。多様な主体に対して、事業の目的、規模、成果などを明確に説明する役目を担うためです。

NPO側においては、協働する行政や企業

の担当者の立場や考え方を踏まえて活動できる能力も必要となり、企業との調整に長けた人材、データ作成や事務処理能力に長けた人材などの配置が求められます。協働事業では何よりも良好な人間関係が重要となるため、コミュニケーション能力の高い人材が適任と言えます。

協働事業によっては、その事業を担う人材を養成したり、確保したりするために、協働するケースもあります。具体的には、より専門性の高い人材研修を企業が提供したり、企業のCSRにNPOの専門性の高い人材が協力するといった事例があります。

また、NPOの特性としてボランティア・コーディネーションという機能があります。

内閣府の調査によると、国民の6割が、何らかの形で、地域の役に立ちたいと思っているとの結果が出ており、事業を推進するにあたり、参加する市民や団体を募ることは、組織の人材の幅を広げることに繋がります。ただし、この場合、有給の機能と、無給のボランティアに任せる機能を明確にし、それぞれの理由や考え方を明確にし、特に無給で参加するボランティアにはきちんと説明し、了解を得た上での、参加としていく必要があります。

### (4) 資金の調達

協働において、誰がどう資金を提供するのかという課題は、必ず議論になります。これまで、NPOの協働というと活動の資金調達という側面が強い印象がありますが、協働の本来的意味は、団体のミッションをいかに効

率的・効果的に果たすかということであり、単なる資金調達ではありません。

企業や行政と協働を進める場合には、NPOの機能を発揮できる体制づくりが必要です。もちろん、企業が活動のスポンサーとなってくれる場合もありますが、単純なスポンサーとしての協働は、NPOの自主性や主体性を損なうおそれがあります。

企業や行政など協働を進める場合には、資金調達の方法を明確にするとともに、相手の

期待を踏まえたNPOの役割を提案し、果たすことが必要です。また、場合によっては、NPOの主体性や対等な立場を確保するためには、NPO自身が協働事業の中で資金調達を図る取組や外部からの資金調達を検討する必要もあります。

公益財団や行政の資金には、協働に活用できる資金もあるので、探してみるのも一つの方法です。

## NPO への資金助成による協働

### ～富士宮信用金庫の CSR による助成金交付事業～

富士宮信用金庫が基本財産を寄付して設立した公益財団法人「みやしん地域振興協力基金」は、富士市や富士宮市のNPOや市民団体などの公益事業に助成金交付を行っています。

みやしん地域振興協力基金は平成6年、富士宮信用金庫が立60周年を記念し、地域振興のため、財団を設立し、基本財産3億5000万円を寄付する形で創設された。財団は平成24年4月に公益財団法人に移行しました。

基金は、基本財産を富士宮信用金庫に預け、その運用益で市民団体への助成金交付を実現する果実運用型基金です。

1つの団体につき、助成上限額を200万円としていることもあり、中規模程度のイベントに助成されたケースも多くあり、イベント主催者は助成金交付によって活動に対する自信を得ることもつながります。

助成金を交付する対象は、富士宮信用金庫の営業店舗のある富士市と富士宮市における公益事業。地域密着型で草の根的な活動から支援しています。単年度で、事業資金の半額助成であるものの、イベントのような事業だけでなく、建物の整備や改築費、修繕費なども対象とし、利用実績も多くあります。

審査では、どれだけ地域に貢献できるのか、公共性の高さなどを理事会や評議員がチェックしています。

申請には、法人格は必要ないものの、提出書類に規約、総会資料、役員名簿などがあるため、任意団体だとしてもある程度の団体の運営基盤がしっかりしていることが求められます。助成金交付事業の必須条件として、行政及び公共的団体（公益法人、商工会議所、協同組合、その他これに準ずる団体）などが主催、後援、または協賛する事業活動としていることもあり、助成に応募してくる事業は、一定の公共性や信頼性が確保されています。

### ○正確な事業の必要経費の算出

#### ～フルコスト・リカバリーという考え方～

NPOが協働事業を行う場合、近年、よく話題になるのは、フルコスト・リカバリーと言う問題です。これは、NPOが事業を行う場合、その事業の直接的な人件費や材料費のみに着目して事業費を積算しがちです。しかし、NPOが事業を行うためには、その事業を支える経理スタッフの人件費、事務所経費、総会の開催など、組織を運営するための費用が必要です。個別の事業を行う時には、組織として健全に運営するための経費を考慮した経費を積算する必要があります。

また、その積算の根拠を明確に協働相手に説明し、理解を得ることが必要ですので、日頃から、活動全体の資金計画を明確に分かりやすくしておくことが必要です。

### ○協働に活用できる資金

#### ふじのくにNPO活動基金

静岡県では、ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動を促進するため、県民や企業などからの寄付金、県の拠出金を原資とする「静岡県社会貢献活動基金」（愛称・ふじのくにNPO活動基金）を創設しました。

この基金はNPOが地域課題の解決を図るために、新しい事業の展開や活動地域の拡大などに活用できます。これまで単独で行ってきた事業を協働で行う場合も活用可能です。

また、企業が「NPOと協働したい、パートナーをさがしたい」と言う場合もこの基金

を活用することができます。とくに、この基金は地方自治体に対する寄附として取り扱われますので、寄付金が全額損金算入されるなど寄付金の優遇税制が適用され、効率的にNPOと協働を始めることができます。特に事業選定は市民、NPO、企業等の多様なメンバーで構成されるふじのくにNPO活動基金運営委員会が行いますので、より公平で適切なパートナーを選ぶことができます。事業選定の過程は可能な限り開示し、支援を受けるNPO等は報告と情報開示により市民の監視と評価を受けるようになっているので、安心して協働を進めることができます。

### (5) 事業計画の策定

#### ○事業の具体的な目標を明確にしよう！

協働事業を進めるには、まず事業計画を策定し、事業計画の遂行について相互に合意することが必要となります。協働事業においては、多様な主体が目的・目標を共有することによって連携・協力することが前提になりますので、計画に掲げる成果目標は、より具体的に、「見える化」することが大切です。実現不可能な理想や個人的な思いに基づくものでなく、限られた時間の中で、資源を投じて、ここまでやるということを相互に確認できるものでなくてはなりません。

#### ○計画は誰もが理解できるものに！

事業計画の策定方法に決まったものはありません。合意形成のプロセスにおける話し合いや、ワークショップなどで生まれたアイデアを具

体化していくスタイルもあれば、ミッションのすり合わせから事務局機能を担う団体や調整役となる人材が作りあげた計画を承認して取り組むこともあります。

### ○トラブル発生時の対応も決めておこう！

協働による課題解決は、これまでになかった課題に対応するケースが多くなっています。事業計画はしっかりと策定する必要がありますが、実施に当たっては計画通りに遂行できないことも少なくありません。そのため臨機応変な対応も重要になってきます。

その場合に、だれが？どのように対応するのか？計画の見直しを行うのか？その方法は？…

こんな時の対応方法も検討しておきましょう。

### (6) 広報

協働事業を進めるに当たり、市民参加を促進したり、新たな協力者を巻き込んだりしていくためには、情報発信が重要となります。

どんなに社会的に意義のある協働事業を展開していたとしても、伝えたいメッセージがあったとしても、情報を発信せずに、地域住民に知る機会が与えられなければ、共感は得られませんし、活動の広がりも期待できません。情報開示や説明責任という観点からも協働を進める上で広報は重要なものと言えます。

広報においては、見せ方によって成果が大きく変わることもあり、広告物などのデザインを工夫し、戦略的に情報発信する協働事業

も増えてきました。

近年はITの進展により、ウェブサイトやソーシャルメディアを活用し、気軽に効果的な情報発信ができるようになりました。IT関係の使用は日常生活に定着し、若者は「検索機能」を当たり前のよう使いこなします。一方で、こうしたITに接しない人もたちいることは事実であり、このような人々へのアプローチも重要です。

## 7 事業をすすめよう！

協働事業では事業計画を遂行していく上で、

①共有している目的や目標に向かって、それぞれの特性を生かしているか、

②組織の能力に拡大につながっているかに留意することが重要です。

新たな社会的課題解決を目指す過程では、事業計画通りに遂行できない可能性も高く、目標の達成状況を確認しながら、適宜軌道修正を図っていくことも重要になります。協働に参加するメンバー（組織）で、事業の計画（Plan）、実施（Do）、評価（check）改善（Act）のPDCAサイクルがしっかりと機能するよう定例会、打ち合わせ、議事録の作成といった手法で、当初設定した目標の達成状況や、状況把握に努める必要があります。

その結果、事業手法を変更したり、一部見直して、新しいアプローチを検討するなど、柔軟に対応できる体制を整える必要があります。

行政や企業にとっては事業を報告する上で、具体的な数値が必要となる場合もあり、データ収集・分析なども必要になる場合があります。

このような対応をするために、協働の担当者間では随時、情報交換を行い、特にネガティブなトラブルや問題発生については積極的に話し合う姿勢が重要です。

定期的に双方が自らの取組状況を評価し、確認を行っています。

## 8 どんな成果が上がったのか？

事業の実施においては、成果を数値などの形として、評価することが必要です。このことは、協働を継続し、発展させていく上でも大変重要なことです。

事業実施の節目ごとに、事業全体を振り返り、達成できたもの、達成できなかったもの、さらには原因や要因などを分析し、今後の計画にフィードバックすることが、次の協働事業をより効果的なものにする第一歩となります。

協働事業について、多様な主体が関わるといふ点では透明性の確保と説明責任が生じます。評価指標、評価シートなどを設けて内部評価を実施し、公表して改善策につなげていくことが大切です。

また、数値化できない共感、新たな社会的な課題解決に取り組むやりがいなども記録、蓄積し、その後の活動へのモチベーションとしていくことも重要です。

愛知県では、県とNPOが2004年に「あいち協働ルールブック」を策定して、行政とNPOの協働を進めています。この取組では

### Ⅲ 協働における中間支援の役割

## 1 中間支援とは

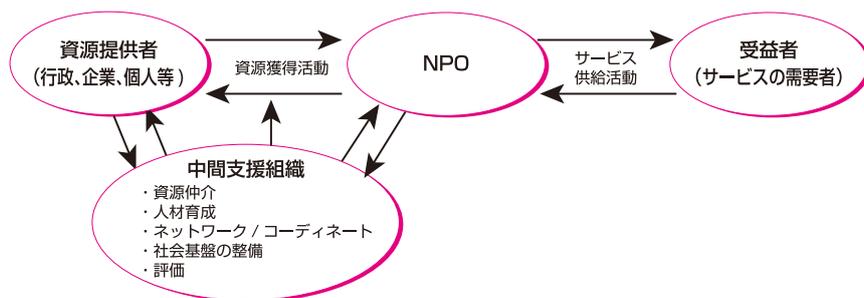
NPOの世界では、「中間支援」という言葉をよく耳にしますが「中間支援」という言葉は、なかなかイメージしにくい言葉です。

NPOの中間支援について、明確な定義はありませんが、内閣府が2002年にまとめたレポートでは中間支援を次のように説明しています。

### (1) NPOの主な中間支援機能

機能	内容
情報提供	NPOが抱える課題を解決するために必要な各種情報を提供する機能。NPOを支援する役割の中では最も基本的な機能
資源や技術の仲介	NPO法人が活動に当たって必要となる資金、人材を始めとする資源について、その提供者とNPO法人とを結びつける機能
人材育成	NPO法人が自立するために必要となる組織運営、資金確保などに対応できるNPO法人の人材を養成する機能
マネジメント能力の向上支援	NPO法人が自立して活動を継続していく上で必要となる組織運営、資金、人材確保などのマネジメント能力の向上を支援するため、そのノウハウについて相談し、コンサルティングなどを通じて提供する機能
ネットワーク、コーディネート	様々な形態や価値観を持った多様なNPO法人をネットワーク化したり、NPO法人と行政との協働、NPO法人と企業との協働をすすめるなど、個々のNPO法人が持つ資源を有効に活用して目的を達成するためにコーディネートする機能
NPO評価	NPO活動の発展を促進する上で、NPO法人が資源提供者へ多角的にアプローチするための方法等を開発する。(例：寄付者やボランティア活動への参加者などの資源提供者を増やし、またNPO法人と資源、サービスの提供者をうまく結びつけるためには、提供者に対してNPO法人の活動についての情報を提供し、支援先(NPO)を選ぶための指標や判断基準を示す。)
価値創出(社会的課題の共有化や解決方法の創出)	NPO法人が実践活動を通じて発掘した社会的課題について、社会全体に訴え共有化したり、新たな問題解決の方法を創出する機能

## (2) 中間支援の位置づけ (イメージ)



内閣府「中間支援組織の現状と課題に関する調査報告」(NPO 支援組織レポート2002) から抜粋

平成 24 年 11 月に、新しい公共支援事業の一環として行った「NPOの自立を考えるセミナー」で、早瀬 昇氏(社会福祉法人大阪ボランティア協会常務理事・認定特定非営利活動法人日本NPOセンター代表理事)は、NPOに対する中間支援組織の役割について次のように述べている。

### (1) 「善意」が「効果」を生み出すために(「独善化」「マンネリ化」の防止)

- NPOの対等化のために→仕方ないボランティアから対等の立場へ
- 視野の広い社会観を持てる仕組みづくりのために
- 個人の自発的な活動をみんなの活動に(がんばる人を孤立させない)

### (2) 様々な社会貢献への思いや活動をつなぐ。

中間支援の機能として、次のような機能を持ち、多様な情報をつなぎ、デザインする。

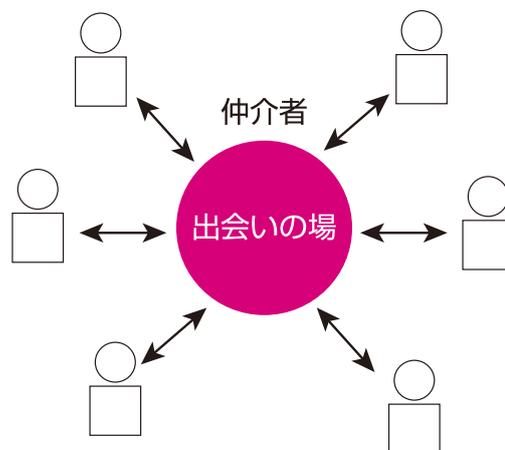
- ・一般市民、団体からの多様な相談への対応
- ・活動の場、開拓やボランティアの募集
- ・情報の収集と整理・集約
- ・気付きや学びの場の提供

- ・ネットワークづくり、プログラム開発
- ・記録、統計
- ・情報発信、政策提言や世論形成

### (3) 出会いとまぜこぜの場をつくる(社会貢献市場としての役割)

- ・いろいろな価値観のある仕組みづくり→地域や領域を超えてつながる協働・助け合いの仕組み
- ・自己(相互)判断、自己(相互)責任の仕組みづくり→当事者が自由に展開できる

### (4) 多様性と違いを認め、巻き込み、営業する



出会いの場としての役割

## 2 協働における中間支援の役割

中間支援には、地域における協働の情報や手法を持ち、様々な相談や調整が期待されています。

中間支援には、地域には、どのような「主体」が、どのような「資源」を持ち、どのような「活

動」をし、どのような「課題」を持っているのか、常に把握する姿勢が必要です。

先に引用した「NPO×企業 協働のススメ」において、岸田氏はNPOと企業の協働を中間支援として、いかに支援し推進していくのか、次の図のとおり整理しています。

	ステージ 1	ステージ 2	ステージ 3	ステージ 4	ステージ 5
協働コーディネーター 中間支援組織	<b>初動段階</b> ・協働とは何か 理解促進	<b>導入段階</b> ・みつける ・出会う	<b>展開段階</b> ・はじめる	<b>実施段階</b> ・進める(つまずく、 停滞する) ⇒成果をあげる	<b>評価段階</b> ・自己評価 ・他者評価による 協働推進
中間支援の課題	NPO / 企業の 協働理解促進	出会いづくり しくみづくり	協働仲介 人材養成	協働推進支援	第三者評価
協働推進のための 事業	協働講座、 CSR 講座等	協働アイデア コンテスト等	協働マッチング等	協働コンサルティング等	協働評価等
中間支援に求め られる要素	1-1 NPO と企業の 協働についての 理解 1-2 協働支援の態 勢 1-3 協働コーディネーターや中 間支援としての 信頼感	2-1 協働相手との つながり 2-2 NPO と企業の 出会いづくり 2-3 連携のための アイデアと仕 組みづくり	3-1 協働のキーパー ソン養成 3-2 協働コーディネ ーター力の養成 3-3 連携・協働事 業の展開	4-1 NPO からの協 働相談対応 4-2 企業等からの 協働相談対応 4-3 協定書や契約 書 4-4 コンサルティ ング実践	5-1 協働評価の実 行 5-2 「パートナーシ ップ大賞」等 への応募促進 ⇒次なる展開を促 進
情報発信	1-4 啓発普及促進	2-4 事業への参加 促進	3-4 協働情報の発信	4-5 成果の見える化	5-3 継続発展

NPO と企業 協働推進のステージ (「NPO ×企業 協働のススメ」(サンライズ出版 2012) P.87 図2  
NPO と企業の協働推進のステージ パートナーシップ・サポートセンター

### 3 中間支援は誰が進めるのか

中間支援の主体はどこでしょうか。

中間支援団体としては、NPOが担い手であることは確かですが、行政も中間支援機能を有しており、このごろは、コミュニティビジネスという概念から企業が中間支援を行うケースも見られるようになりました。

参考事例1のマルヤガーデンズの取組は商業施設が、NPOに活動の場の提供をし、商業施設への出店企業とNPOとの協働の仕掛けづくりにも、取り組んでいます。

参考事例6のstudio-L、参考事例12のフラウ主婦生活総合研究所の事例はいずれもコミュニティビジネスとして、地域の市民や企業や商店など様々な主体をつなぎ、協働を進めているものです。

また、行政も中間支援としての役割を果たしており、静岡県では、県民参加の森づくりの一環として「しずおか未来の森づくりサポーター」制度を活用した企業による「一社一山運動」、地元住民やNPO、民間企業の参加により農村コミュニティの再生や農地保全を図る「ふじのくに美農里プロジェクト」、

農山村と企業等が双方の資源や人材、ネットワークを活かした農村環境保全に取り組む「一社一村運動」を展開しています。また、道路や河川、海岸などの維持保全を地域の人たちと協働で行う「協働の底力」などの取組も進められています。

協働に関する相談は、県や市町が設置するNPO活動支援センターや市民活動センターの相談することをお勧めします。

ただし、協働はあくまでも当事者で推進し、決定していくものです。事業の進め方や調整など事業全体のコーディネート支援を必要とする場合は、中間支援機能を持つ組織や機関を協働の一主体として巻き込むことが必要です。

協働に関するお問合せや相談は、お近くの県のNPO活動支援センターまで（P.85参照）。

#### 参考・引用文献

・「NPO×企業 協働のススメ」パートナーシップ・サポートセンター岸田真代 編著 サンライズ出版 2012

## 『岸田真代氏インタビュー』

協働のルールブック編集のアドバイザーであるパートナーシップ・サポートセンター代表理事岸田真代氏に NPO と企業の協働への思いについて伺った。

パートナーシップ・サポートセンターは、社会に多様なインパクトを与えた NPO と企業の優れた協働事業を顕彰する「パートナーシップ大賞」の開催や、協働に関する講座開催など、協働を促進する数々の啓発事業を実施しています。

### 岸田真代氏

#### プロフィール

大学卒業後、フリーの新聞・雑誌記者等を経て、(有)ヒューマンネット・あい代表取締役。企業・自治体研修講師（産業能率大学）等。1993年に NPO と出会い、96年に企業と NPO のパートナーシップ視察（アメリカ）を企画実施。

98年にパートナーシップ・サポートセンター設立。1999年 NPO 法人認証。2002年「パートナーシップ大賞」創設。行政各種委員・日本 NPO 学会理事歴任。編著書に「NPO と企業 協働へのチャレンジ」「NPO からみた CSR」「NPO と企業のパートナーシップ」「CSR に効く！—企業 & NPO 協働のコツ」「NPO ×企業 協働のススメ」など多数。



### まずは、NPO の本質についてお聞きしました

もともと NPO が独自に資金を調達でき、人材も調達することができ、全部やれるのであれば、何も NPO にする必要はありません。株式会社として十分やっていくことができるでしょう。

NPO の活動は、掲げている目的やミッションは、それが社会の隙間であったり、社会がまだ気がついていないことであったりします。そうした問題を広く認識してもらい、実現していくためのプロセスとして、NPO の存在意義があります。NPO で独自に全てを調達できないからこそ、NPO という形をとって実現に向けて努力していくわけです。だからこそ、協働は大変重要であり、必然ということになります。

もう一つは、NPO の活動には、社会への提言という部分があります。提言というものは基本的にお金にはなりにくいものです。しかし、NPO の活動にとっては重要な柱となるものです。お金が必ずしもついてくるものではないか

らこそ、そこに目を向ける行政や企業があって然るべきだと思います。NPO だけでは社会が成り立たないことはもちろんですが、NPO があるからこそ、次の発展に結びついていける可能性があります。だからこそ、社会の中で大事にされるべき存在なのだと思います。

行政との協働はある意味ものすごい制約があります。それは税金を使うという観点から言えば仕方のないことでしょう。一方で、企業との協働は、税金を使わず、自主的な活動を、本当に大事だと思う人たちが集まって行っていけるという自由さがあります。その価値を行政が認めてくれれば、そこに加わってほしいということです。それがまさに「マルチ・ステーク・ホルダー・プロセス」になり、多様な主体になっていきます。

### NPO と企業の協働のススメ

NPO と企業との協働においては、資金調達の一つの手法として企業との協働があると思われがちですが、「企業との協働 = 資金調達」ではありません。

行政との協働との違いという意味においては、企業との協働は、継続的に長期的に協働することが可能で、どんどん発展させることも可能性です。3年で終わり、というルールはありません。むしろ、そうした協働を行政がサポートしていくことは、行政にとってもプラスになります。協働によって、地域が活性化され、地域や社会が住みやすくより良いものになっていくということは、行政にとっても、すごくプラスになることです。それを民間の力で自主的にやっていくということは、市民が育つということにもつながります。その位置づけが明確になれば、行政がNPOを支援していくことはごく自然、当たり前ということになります。

## これからのNPOと行政の協働のススメ

行政との協働においては、「政策をどうつくるか」が問われる段階に入っています。今までは「政策をつくってそれを実施するのは誰か」という発想でしたが、これからは「どういう計画をつくるか」ということに、ステークホルダーとしてのNPOの意見がちゃんと反映されていく仕組みを創ることが一番大事になってきています。そこが抜けてしまうと「押しつけ」になってしまいます。実情に合わせて、お互いが分かっているという状況をつくらないと、協働は成り立ちません。その部分がこれからの大きな課題となるでしょう。また、行政が強すぎると、「それは行政がやったほうが良い」というようになってしまいます。そのためNPOが育ちつつ、市民の状況が一步步レベルアップする仕掛けをどうつくるかが大事だと思います。

行政側でNPOの担当者が、そうしたことを理解しているかも重要でしょう。

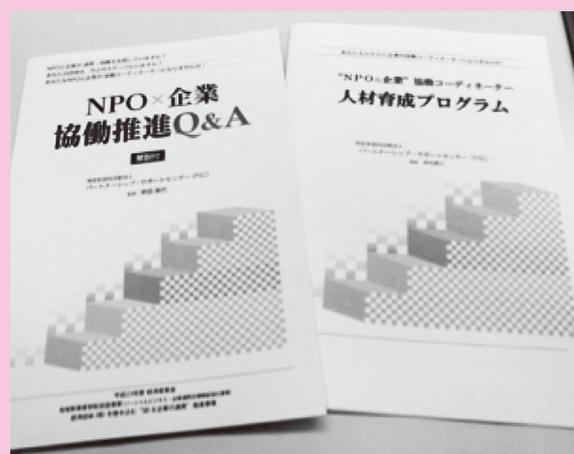
行政との協働においては、前年度にやったことが各方面から非常に評価が高かったのにも関わらず、翌年度にまったく継続されないケースも見られました。

協働というのはやって終わり、ではありません。いかに次に発展させていくかが極めて重要になります。しかし税金を使って行う行政の習性か、残念ながら「全く別の新しいものを」という風潮もあります。

そういう意味では全体を把握できて、次はどうか、相対的にみて今何が求められているか、ということが分かるような仕組みを作らないと、協働が行き当たりばったりになってしまうことがあり、「それで終わり？」というような結果が出てきてしまう状況にもなりかねません。

簡単ではありませんが、協働は正にミッションに基づいて戦略的に作り、継続性のあるものにしていくべきだと思います。

## 中間支援組織の役割、協働コーディネーターのススメ



また、協働の当事者同士はそうしたことを把握していることはもちろんのことですが、協働を推進する側、行政や中間支援組織が担う役割がすごく重要です。ここが具体的なイメージを持ってい

ないと協働がゆがんでいくと思います。協働によって何がどう変わっていくのかが見えるかどうかです。

協働は、例えば人の意識が変わったり、仕組みが変わったり、地域や社会に変化が生まれるはず。どの団体も基本的にそうした変化を求めて協働をやろうとしていると思います。ミッションを実現するという事はそういうことだと思えます。

行政や中間支援組織などのサポート機関はそうしたことを見えるようにしていくことが大事です。

協働にはいろんなパターンがあります。角度を変えると色々な側面が見えてきます。パートナーとして誰を選ぶのか、それがNPO同士、企業、行政など、当然相手によって求めることが違ってくるでしょう。当然そこから生まれるものも違います。どちらが主導でやるかによっても変わってきます。それが対等になって、当事者同士がWIN×WINの状況であることはもちろんですが、地域や社会を含めてWIN×WIN×WINとなることがより大事な要素と言えるでしょう。

## 企業の考える CSR

大企業は、CSRのことが分かっている取り組むところ多いですが、中小零細企業はCSRと言われてもイメージできる所は多くないのが現状です。それよりも経営が成り立つか、事業をどうやって継続していくかということイメージすることが優先されます。

中小零細企業に「社会貢献しなさい」というのは無理な部分があります。ですから本業や事業活動の中で、地域との関係をどう取り入れていくかということ考えることが重要なのです。

例えば、ある食品メーカーでは、着々と売上を伸ばしていましたが、それまでほとんど地域との関係を構築していませんでした。そこでCSRということの方針に入れようとなりました。しかし、どうやって進めればいいのかということまでは具体的なイメージが浮かびませんでした。

## とっかかりとして、効果大。ステークホルダー・ダイアログ

そこで私たちが「ステークホルダー・ダイアログによるCSR推進」という手法を独自で開発して関わりました。取引先、従業員、地域・NPOの意見を聞くことを別々にやりました。

別々に意見を聴くと、ステークホルダーによる違いが明確になってきます。ただ、会社として、それら全ての意見を取り入れて進めていくには、どうやっていけばいいのかすぐには見えてきません。

それぞれの違いがある中で、会社としてやるべきことは何か、優先順位として何に取り組んでいくのか、ということを考えるにあたって、そこではじめてマルチ・ステーク・ホルダーという場を設定しました。そのことにより、会社としてやるべきことが明確になっていきました。

例えばですが、さまざまな違いがあったとしても、取引先も、従業員も、地域・NPOも「やっぱり安全な食品を作らなくてはいけないね」ということになれば、最優先に取り組むことが明確になるわけです。

「NPOや地域の人意見を聴かなくてはいけないな」とか、「商品開発をする際に地域・NPOの意見を聴くと今まで以上に発展性があるね」ということが具体的に見えると、企

業にとっても「NPOとの協働が重要だね」ということになります。実際にやって初めて分かることがいっぱいあります。そのため経験してもらうことが必要です。

しかも、この食品メーカーの事例では、協働を考える過程で人が育っていくことも分かりました。従業員は地域との関係を考える中で会社のことを考えるようになり、視野が広

がりました。それは自分たちの次の製品やサービスにつながっていきます。自分の会社の成長と、社会の成長をしっかりとつないでやっていく事業展開になります。

岸田さんから、協働促進するNPOのみなさまへ、たくさんのエールをいただきました。



協力機関：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

ホームページ：http://www.psc.or.jp/

〒464-0067 名古屋市千種区池下 1-11-21 サンコート池下 4F

TEL：052-762-0401 / FAX：052-762-0407

パートナーシップ・サポートセンター（PSC）は、NPOと企業・行政とのパートナーシップをはじめ、あらゆる場におけるパートナーシップを確立、活性化することにより、新しい市民社会の実現に寄与しようとするNPO法人です。NPOと企業の協働によって実施された事業を全国から募り、社会に多様なインパクトを与えた特色ある事業を顕彰する「パートナーシップ大賞」の開催や、協働に関する講座開催など、協働を促進する数々の啓発事業を実施しています。

(参考) 社会的責任に関する円卓会議ホームページから引用

## マルチステークホルダー・プロセスとは？

マルチステークホルダー・プロセスとは、3者以上のステークホルダーが、対等な立場で参加・議論できる会議を通し、単体もしくは2者間では解決の難しい課題解決のために、合意形成などの意思疎通を図るプロセスです。※安全・安心で持続可能な未来に向けた社会的責任に関する研究会」報告書では、「平等代表性を有する3主体以上のステークホルダー間における、意思決定、合意形成、もしくはそれに準ずる意思疎通のプロセス」と定義されています。

### マルチステークホルダー・プロセスの特徴

#### 1. 信頼関係の醸成

利害の食い違う関係でも、まずは、対等な立場での対話を持ち、お互いを理解していくことから信頼関係を深めていくことができます。

#### 2. 社会的な正当性

多様なステークホルダーが参加することで、多様な意見を反映させることができ、社

会的な正当性が得られ、市民からの理解も得やすくなります。

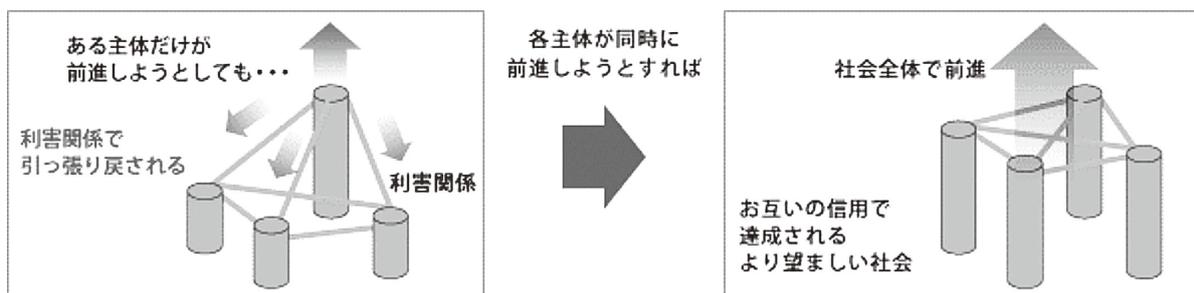
#### 3. 全体最適の追求

単独の取組、もしくは2者間での対話では解決が難しい課題において、課題に関係する全てのステークホルダーで行動することで解決の可能が見出されることがあります。

また、社会には、ある主体の最適解が全体における最適解にならないことが多くあります。参加者全員が、全体のビジョンや課題を共有していくことで、各主体の役割分担が明確になり、全体最適を追い求めていくことが可能になります。

#### 4. 主体的行動の促進

共通の課題を解決するために参加主体が自らできることを考えていくことで、各参加主体の主体的行動が促されます。



利害のある主体間においては、ある課題に対し「他者がやらないから自分もできない」といって、誰も行動できなくなる硬直状態が起きてしまうことがあります。そこで、その課題に関する全てのステークホルダーが、「他者もやると信じて、自分も行動する」と考え、一歩ずつ踏み出すことで課題解決できるようになります。

## 5. 学習する会議

社会課題が変化・複雑化していくなか、そうした課題に対応できるためには、各主体が他のステークホルダーの考え方や社会全体の構造を理解し、社会全体の視野を持って、解決策を考えていくことが必要になってきます。マルチステークホルダー・プロセスでは、参加主体が、そうした他のステークホルダーの考え方など社会全体の視野を学んでいくことによって、社会問題解決能力を高め、会議自体が進化していくことが期待されます。

### マルチステークホルダー・プロセスの種類

マルチステークホルダー・プロセスは、以下のように、多様な目的において活用することができます。

#### ■ 利害の折衝

ある問題において、3者以上のステークホルダー間に利害対立が存在し、特にその関係が複雑な場合に、関係する全てのステークホルダーが同じテーブルに着くことで、利害関係を明確にし、問題解決のための妥結点を模索していくことができます。

また、2者間の利害対立に、行政が加わって、行政措置も含めた手段での解決策を模索していく場合もあります。

#### 〔具体例〕

「東京都気候変動対策方針」ステークホルダー・ミーティング（東京都）

#### ■ 情報および認識の共有

多様なステークホルダーが同じテーブルに着

いて情報交換や意見交換をしたり、問題認識を共有化することで、各ステークホルダーが自主的に問題解決への行動を図ることができるようになります。さらには、ステークホルダー間における協働のきっかけともなります。

ステークホルダー間で問題認識の仕方に大きな違いがある場合や、お互いの考え方を理解できていない段階においては、まずは参加しやすい形式や議題で進めていき、課題認識の共有化を図っていくことが重要となります。

また、地域単位で多様なステークホルダーを集め、多様な問題の把握や情報交換の場とするために、定期的を開催していくことも考えられます。

#### 〔具体例〕

社会的責任に関する円卓会議  
化学物質と環境円卓会議

#### ■ 規範の作成

広範なステークホルダーが参画し、議論をしていくことで、社会的正当性を持ったガイドライン等の規範を作成することができます。

例えば、企業が果たすべき社会的責任に関するガイドラインや原則が定められ、企業がコミットメントしていくような活動や、消費者が環境問題や社会問題において正当性を有した製品を選べるようなラベリング制度をマルチステークホルダー・プロセスを活用している例もあります。

#### 〔具体例〕

国連グローバル・コンパクト  
グローバル・レポートング・イニシアティブ(GRI)

持続可能なパーム油のための円卓会議 (RSPO)  
FSC (森林管理協議会)  
社会的責任に関する国際標準 (ISO26000)

### ■ 社会的正当性の確保

特定の組織が、その組織の事業に関するステークホルダーを集め、意見交換をしていくことで、その組織の計画や行動に対して、社会的正当性を確保していくことができます。

個別企業が CSR における社会的正当性の確保のために主催して行うこともあります。

#### 〔具体例〕

欧州マルチステークホルダー・フォーラム

### ■ 政策提言

関係する複数のステークホルダーから同じ場で意見を出し、政策について議論していくことになり、社会的正当性の確保された政策提言を作成していくことができます。

行政が主催し、得られた結論を政策立案に反映させることもあります。この手法では、行政にとって、会議開催の手間はかかるものの、各ステークホルダーへは一定の理解が得られた状況となるため、実行性の高く、素早い施策展開が可能になります。また、各主体が同じテーブルに着いて議論を進めていくため、行政が個別にステークホルダーと調整を行う必要が軽減され、政策調整にかかるコストを削減できる利点もあります。

#### 〔具体例〕

「国連持続可能な開発のための教育の 10 年」円卓会議

市民が創る循環型社会フォーラム(名古屋市)

マルチステークホルダー・プロセス (以下「MSP」) は、ステークホルダー間での利害関係によって前に進まない状況に陥っている問題解決のための場としても有用ですし、地域単位での協働のための場としても有用です。

もし、解決したいと思う課題があれば、MSP で前に 1 歩踏み出してみませんか？

#### 〔導入までの流れ〕

※ MSP に決まった手順はありませんが、以下を参考にしてみてください。

#### (1) 問題の再認識

解決したい問題や実現したい未来を課題として設定することが第一歩となります。個人や組織において、その問題意識を文章にしていく作業によって、他人や他の組織に問題意識を伝えられるようにしておきます。

ただし、他の主体にも積極的に参加してもらえよう、問題意識の設定の段階から他の主体を巻き込んでいく場合は、課題の範囲や設定が漠然としていてもかまいません。

#### (2) 関係主体への相談

課題に関係するいくつかの主体に問題意識を話してみます。その結果、問題を解決できていない理由が、相互理解の不足であったり、3 者以上の間の複雑な利害関係であったりすれば、解決に向けて MSP 手法を使ってみる価値があるといえます。

そして、利害関係者で話し合う場を設けることを提案してみます。ざっくりばらんに問題意識を議論していくためには、きっちりした打ち合わせというよりも、雑談や飲み会から始めても良いかもしれません。

### (3) 準備会合

関係するステークホルダーを集めて、問題解決のためにMSP枠組みが設立できるか意見交換をします。この段階では、新しい発想や新しい協働の可能性が広がり、これまで解決できなかったことも解決できるようになる可能性があるため、少しでも課題に関係があり、参加の可能性のある主体に、広く声をかけておいた方が良いと考えられます。

また、準備会合では、以下のような点を決めていく必要があります。もちろん、目指す課題解決の内容や速度によって異なってきますので、準備会合にて調整してください。

#### ・目的

どのような課題解決をどのように取り組んでいくのか、会議の位置付けも合わせ、会議の目的を決めます。

#### ・成果イメージ

会議による成果をある程度想定しておくことで、建設的かつ効率的な議論ができます。成果イメージとしては、報告書のみならず、原則やガイドライン、行動計画、協働プロジェクトの発足、仕組みづくりなど多様なものがあります。

#### ・意思決定方法

MSPでは、最高意思決定のための会議が設けられることとなりますが、その会議においては、意思決定方法（全会一致や多数決など）を明確に決めておく必要があります。特にステークホルダー間のバランスを取るために、各ステークホルダーから選出される委員の数を決めておくことも必要になってきます。

#### ・参加団体

目的を達成するために必要な、つまり、議論しようとしている課題に関係する主体に声をかけ、まずは準備会合に参加してもらいます。最終的に会議に参加するかは、準備会合のなかで決められていく目的、成果イメージ、意思決定方法などの内容次第で、各主体が判断することになります。

#### ・組織 / 事務局体制

目的達成のための議論を円滑に、効率的に進めていくためには、最高意思決定会議の下に下部会議や分科会（ワーキング・グループ）などの体制を構築する必要があります。また、会議運営をしていくためには事務局が必要であり、どのような機能を誰が担うのか、どのように進めていくのかも決めておく必要があります。

#### ・設立方法

会議の設立には、特定の主体が主催するか、独立した会議として設立する方法があります。独立した会議として設立する場合、会議が存在する拠りどころとして、設立趣意書に参加主体の代表者が署名することによって発足させる手段があります。



## IV 参 考 事 例

## 《参考事例1》

# 商業施設にコミュニティ活動のスペース～マルヤガーデンズ～

株式会社丸屋本社×マルヤガーデンズを利用する活動団体

鹿児島県鹿児島市の中心繁華街天文館に立地するテナント型商業施設「マルヤガーデンズ」は、商業施設であるマルヤガーデンズの中に、地域コミュニティの活動の場を設けた協働事例として注目されている。

マルヤガーデンズがファッション性やデザイン性の高い施設となっており、そこにコミュニティ活動のスペースを設けることで、コミュニティ活動の活発化に貢献している。

平成21年の三越百貨店の撤退に当たり、商業施設として地域に貢献できる形での運営を検討した（丸屋リボンプロジェクト）。従来とは異なる手法で運営する必要性を感じ、「ガーデン」と呼ばれるコミュニティスペースをフロアに点在させるプロジェクトを導入した。

地域コミュニティとの関わり方（コミュニティデザイン）の領域で「studio-L」と一緒

にプロジェクトを進行している。

開業以来ガーデンのあり方を運営委員会（マルヤガーデンズコミッティ）が協議してきたが、2012年1月に解散し、現在は自社のみでの運営となっている。

開業に当たっては、ガーデンの運営方法などをコミュニティデザイナーの山崎亮氏（studio-L）に検討してもらった。

ガーデンを利用する地域のコミュニティ団体については開業時、studio-Lによるワークショップなどを通して選定した。鹿児島市内のNPO、サークル団体、クラブ活動団体など50団体以上をヒアリングし、40団体がワークショップ参加。コミュニティ同士のコミュニケーションを深め、施設のコンセプト、現地見学も行った。設置する設備や備品、利用のルールに至るまでコミュニティによるワークショップによって決定した。



鹿児島マルヤガーデンズ内

現在は電話、ホームページからの問い合わせ、受け付け後、企画書を提出してもらい、企画内容を検討した上で利用可否を通知している。

利用料金は利用場所により異なるが、1日当たり3000円～5万円。ただし物販をする場合は利用料金を下限とした売上の17%がかかる。

商業施設なので、集客などをある程度見込める企画を実施するよう努めてもらっているが、具体的な集客数などの条件はガーデン側には課していない。利用ガイドラインをホームページに記載し、あくまで利用ガイドラインに基づいた施設利用を求めており、特に契約という形はとっていない。ガーデンの利用団体には事前に企画書、イベント終了後に報告書の提出を義務化している。

また、ガーデンの利用団体とは、マルヤガーデンズの集客につながるように適宜調整しているが、特に決まったルールは設けてない。ただ、イベント終了後にマルヤガーデンズ側からガーデンの利用団体に対してアドバイスをすることなどはあり、アドバイスを反映して再度イベントを行う団体も多い。

さらに、公民館などと違いファッションビ

ルの中にあるため、接客の仕方やディスプレイの方法などには注意してもらっており、事前の打ち合わせの段階でその辺りの理解を深めてもらっている。

人的配置では、イベント内容の検討や利用団体とマルヤガーデンズ館内テナントとの調整役として、コーディネーターを1人起用している。ガーデンのイベントに関する資金(告知物ほか)については、マルヤガーデンズの販促経費内でまかなっている。

ガーデンの社内評価としては、ガーデン利用賃料やイベント売上の評価、イベント開催におけるパブリシティの評価がある。事業ははじまって数年が経過したが、発展途上の事業であり、現在もさまざまなトライ&エラーを重ねることで、今後の展開を検討していきたいとしている。

周囲からは、地域コミュニティに対して積極的な支援をしているように捉えられているが、現状では満足するような取り組みは行っていないと考えているという。

現在は、開業時各フロアにあったガーデンスペースを減らしているが、稼働率だけではなく、施設内の新陳代謝を高める意図もある。

平成25年1月24日 @鹿児島マルヤガーデンズ

ヒアリング対応者：株式会社 丸屋本社 マルヤガーデンズ事業部 市村氏

取材担当：NPO サプライズ/株 i9 熱田

静岡県くらし・環境部県民生活課 NPO 班 佐野

## 《参考事例2》

# 自殺予防対策を NPO が主体で ～新潟 NPO 協会～

NPO 法人新潟 NPO 協会×新潟市・弁護士会・医師会・市民との協働による自殺対策ネットワーク

NPO 法人新潟 NPO 協会が制作する自殺防止小冊子『死ぬな！あなたが救えるかもしれない、自殺と心の病について考えてみよう』は、多くの NPO 法人や任意団体、弁護士会、薬剤師会などによる協働で制作されている。

新潟 NPO 協会は平成 14 年、県内エリアの中間支援活動を目的として発足した。自殺予防活動は、新潟県が全国でも自殺率が高く、政令指定都市の中で新潟市が全国で最悪となったことを受けて、理事の 1 人が、このことについて問題提起し、3 年ほど前から自主事業として取り組んでいる。小冊子作成のほか、勉強会の開催と 2 つの取り組みがあり、行政とは違う「中間支援団体らしい自殺予防活動」を目指し、NPO 法人だけでなく、さまざまな団体と行政をつなげる取り組みや市民への情報発信に力を入れた。県の補助金を得るため、新潟県 NPO 協会が「市民との協

働による自殺対策ネットワーク事業」として事業計画を作成し、プレゼンを行なった。事業資金としては県の補助金（平成 24 年度は新潟県地域自殺対策緊急強化補助事業）のほか、社団法人や薬剤師会などからの協賛金で賄っている。

小冊子は、行政や公的機関の相談窓口へは行きにくいと思っている当事者やその家族に対し、地域に存在する心の拠りどころとなる身近な相談窓口として、NPO 法人などの取り組みを紹介する必要があると考え、行政、団体、市民の協働による編集作業で自殺予防小冊子を改訂した。

新潟 NPO 協会を運営する中で、日々の相談業務などから出会った団体などを中心に掲載団体を選定した。新潟 NPO 協会として信頼が担保できない団体は掲載を控えた。しかし新潟 NPO 協会が把握していない団体でも、



新潟県 NPO 協会の人たち

編集委員会の中で推薦があれば掲載した。新潟 NPO 協会が持つ、さまざまな団体とのネットワークを駆使して、色々な団体や関係機関の方々に編集委員会へ参加してもらい、意見を求め、いろいろな団体の活動状況について取材・調査して、掲載内容を協議した。行政が発行するものとは違う冊子を目指し、レイアウトやデザインについても意見を交わし、新潟 NPO 協会が事務局となりとりまとめた。冊子のデザインは、行政の作るパステルカラーの柔らかい感じではなく、人の目を引く、オレンジ色を採用し、題字もかなり直接的な表現になっている。「誰が相談に対応してくれるのかわからない」という相談者の不安を解消するため、担当者の写真と名前を掲載した。

当初 1 万部を発行。県・市町村関係機関や協賛団体へ配布したほか、薬剤師会も県内の薬局窓口で PR した。冊子についてはホームページに掲載し、誰もがダウンロードできるようにしたほか、NPO に向けたメーリングリストの活用やマスコミを通じた広報なども行った。

この冊子を見て相談するケースが増加し、最終的に 2 万部を発行した。現在においても関係機関や市民などから問い合わせがあると

いう。

勉強会は、それまで行政、弁護士会、薬剤師会などが、自殺対策に関するセミナーや勉強会を個々に開催していたが、これら既存の公的機関ネットワークは専門家や有識者向けの色合いが濃く、一般市民が活用したり、参加したりすることが難しかった。これを市民の生の声を反映させたものとするため、多様な主体が定期的集まって「いのちを守る超連続勉強会」を開催するようにした。各団体の相互の活動を理解し、協働することで、相談者を総合的にサポートしていく必要性で共通認識を高めた。

新潟 NPO 協会が中心となり、弁護士会、薬剤師会、新潟市が当番制で開催。1 団体に負担が集中しないように事務局機能も持ち回りで実施した。それぞれの得意分野の内容で企画・開催し、そのほかの協力団体が、それぞれの関係団体などへ周知を行った。また、団体の事例発表や当事者や遺族が聴講者として参加しても問題のないような場合には広く一般市民へも参加を呼び掛けた。

異業種のネットワークも広がり、それぞれの窓口へ相談に来られた方に対して、総合的にサポートしていく必要があるという事を実感し、継続して開催している。

平成 24 年 12 月 18 日 @新潟県 NPO・地域づくり支援センター  
ヒアリング対応者：NPO 法人新潟県 NPO 協会  
常務理事 富澤氏・事務局 田村氏  
取材担当：浜松市市民協働センター 今村／菊川市地域支援課 岡田

## 《参考事例3》

# NPOの協働が行政の異分野を結ぶ～新潟県NPO・地域づくり支援センター～

NPO 法人まちづくり学校× NPO 法人新潟 NPO 協会

NPO 法人「まちづくり学校」は、平成8年から財団法人ニューにいがた振興機構と、新潟県が主催してきた「まちづくりコーディネーター養成講座」の企画運営を担ってきた。

平成16年、現在の泉田裕彦新潟県知事に交代する際、旧NPOサポートセンターを廃止する話が浮上し、NPO支援の場が危ぶまれた。

そのため、中間支援を主目的とするNPO法人「新潟NPO協会」とまちづくり学校が協働し、新潟県下におけるNPOやまちづくりの支援を行う支援センターの必要性、地域づくりの重要性に関して新潟県に政策提案を行った。普段相容れることのない全く違う法律の下で業務を行う県のNPO担当課と地域づくり担当課が、地域住民の手によってつながり合わせられ、支援センターのあり方が見直された。これにより、平成18年4月から2団

体の連合体で、現在の「新潟県NPO・地域づくり支援センター」を民設民営で設置することになった。県の中間支援組織として事業を展開しており、全国的にも珍しい手法で運営を行ない、注目されている。

まちづくり学校と新潟NPO協会の2法人が協働することにより、中間支援を目的とする新潟NPO協会が持つ多種多様な団体とのネットワークと、まちづくり学校が育成してきた多くの人材のネットワークが1つの大きな力となっている。

センターの運営、NPO相談業務、ホームページの運営といったNPO支援業務は新潟NPO協会（行政担当は県民生活課）、人材育成講座や研修・交流事業の企画運営といった地域づくり活動支援業務はまちづくり学校（行政担当は地域づくり支援課）と分担し、それぞれの法人の強みを活かした役割分担と



まちづくりワークショップ開催の様子

なっている。

2法人の間でも、細かい事務の進め方については、少しずつ違いがあるが、基本的には、支援センターの管理運営を担う新潟 NPO 協会に合わせているという。

数人の理事が、両方の法人に役員として席を置いており、理事会などにより、お互いの活動目的や内容を理解した上で事業展開されている。

資金的には、新潟県からの委託金で賄われ、間接経費は NPO の持ち出しとなっている。

委託業務の person 費については、県が設計する単価と NPO 側が設計する単価にギャップが生じている部分があるものの、双方の協議により妥協点を見出しているという。

センター窓口での相談は無料であるが、講師やアドバイザーの派遣については細かく料金設定されており、どの団体に対しても、同じ単価で対応している。また、視察の受け入れについても料金が設定され、団体の自立と自らの事業に対する責任感を強く持っている。

平成 24 年 12 月 18 日 @新潟県 NPO・地域づくり支援センター  
 ヒアリング対応者：NPO 法人まちづくり学校  
 代表理事 大滝氏、事務局長 山賀氏  
 取材担当：浜松市市民協働センター 今村／菊川市地域支援課 岡田

## NPO 法人「まちづくり学校」

まちづくり学校は、新潟県内外でやわらかな参加型のまちづくりに携わり、人材の育成に努めてきた有志らによって設立された NPO 法人。住民参加型のまちづくりが叫ばれて久しい中で、まちづくりにおいて必要なことを学ぶ機会を提供し、人材育成の一翼を担っている。

平成 7 年に新潟県内で行政、民間のまちづくり関係者が集まり、前身となる「やぶへびの会」を発足させた。まちづくり通信「やぶへびひろば」の企画編集や財団法人ニューにいがた振興機構が主催する「まちづくりコーディネーター養成講座」の企画・運営に関わる。平成 11 年には『にいがたまちづくり事典「マチダス」』を共同執筆した。マチダスは現在、まちづくりコーディネーター養成講座のテキストとしても使用されている。平成 11 年、やぶへびの会の有志が任意団体「参加のまちづくり研究会」を設立し、平成 13 年に NPO 法人に移行した。

まちづくり学校には、県内外で活動しているまちづくりの研究者と実践者が集まっており、プロジェクトの内容によってチームをつくり対応している。人材の養成に重きを置きながら、まちづくりを進める上で派生するあらゆる問題に取り組んでいる。

## 《参考事例 4》

# 国際理解で企業と協働 ～長岡市国際交流協会～

長岡市国際交流協会×株式会社 原信

財団法人長岡市国際交流協会は、株式会社原信との協働により、20年に渡り、高校生を対象としたアメリカ合衆国・フォートワース市との相互ホームステイ事業『原信サマースカラシップ事業』に取り組んでいる。行政と企業が連携し、国際交流と多文化理解の推進に貢献している先駆的事例として注目されている。

また、長年の取り組みが評価され、フォートワース市長や、テキサス州知事だったジョージ・W・ブッシュ氏（後にアメリカ合衆国大統領に就任）から、感謝状の贈呈を受けている。

平成20年には国際姉妹都市会議（本部・ワシントンDC）において、アメリカ人以外では初となる年間最優秀ボランティア賞に輝いている。

合併前の平成3年、人口20万人弱の長岡

市には、約2000人の外国人が暮らしていた。異文化理解や多文化共生について推進する必要性を感じていた長岡市国際交流協会と、「地域の皆さんに恩返しをしたい」という思いを抱いていた原信が、双方で同じベクトルを向いたこともあり、協働事業がスタートした。

新潟県で60店舗以上のスーパーマーケットを運営する原信の前社長・原信一氏（故人）は、昭和63年に新潟証券取引所に上場した際、「会社の成長を支えてくれた地域の皆さんに恩返しをしたい」という思いを持っていた。

当時は企業による地域貢献や社会貢献が盛んであったが、地域に長く役立てるものとして、青少年（高校生）に異文化との交流を味わってもらうことが、彼らの成長の大きな糧になると考えて「原信プログラム」が提案された。前年の昭和62年11月に長岡市とフォー



ながおか市民センターにて 長岡市国際交流課 山田氏

トワース市が姉妹都市提携を結んだこともあって、長岡市国際交流協会の派遣事業に参画することになった。

原信は、協働事業が始まった原前社長の代から長岡市国際交流協会に参画しており、現在では、原和彦社長が協会の理事長を担っており、日頃から協会事業に深く関わっているという。

原信サマースカラシップ事業においては、主に長岡市国際交流協会がプログラムの調整など事業に関する業務を担い、原信は資金面でもサポートを行っている。具体的には、長岡市とフォートワース市の各参加者の渡航費や交流費を原信が提供している。事業計画の策定に当たっては、必ず原信の担当者も同席する形で、協会側がプログラムを策定するという。

このほか、原信では、フォートワース市の高校生を長岡市へと受け入れる際のプログラ

ムにおいても全面的に協力しているという。原信の会社訪問を実施しているほか、日本の文化に触れてもらうプログラム（書道、生け花、剣道）などの指導を市民にお願いしている中で多くの原信社員が協力しているという。

例えば、近年はフォートワース市から高校生が訪れた際には、日頃スーパーマーケットで鮮魚などを取り扱っている従業員が、それぞれの持ち味を生かして寿司を振る舞うなどしている。

長岡市国際交流協会においては、原信サマースカラシップ事業のほか、中高生を対象としたさまざまな国際交流事業も展開しており、市内の多くの事業から協賛を取り付けている。これは、ただ資金を提供してもらっている訳ではなく、取り組みを評価してもらっているものと認識しているという。

平成 24 年 12 月 19 日 @ (財) 長岡市国際交流協会 (ながおか市民センター)

ヒアリング対応者：長岡市国際交流課

課長補佐 山田氏／総括主査 穂刈氏

取材担当：浜松市市民協働センター 今村／菊川市地域支援課 岡田

## 《参考事例5》

# ブレずにITで多くの人を巻き込む～NPO法人サプライズ～

NPO 法人サプライズ×企業、地域、行政、NPO

NPO 法人サプライズ(以下サプライズ)は、行政だけでなく、企業、地域、NPO など地域を支える、さまざまな主体と協働を行っている団体で成果をあげている。地域のニーズを的確に捉えつつ、ユニークで斬新な企画を次々に打ち出しており、清掃活動の「影奉仕」をはじめ、「新しい公共の場づくりのためのモデル事業」「伊豆市若者交流支援プラットフォーム事業／9izu」「次世代コミュニティリーダー育成事業」「ボランティアリズム事業」などに取り組んできた。「全てのきっかけは『ごみ拾い』にあり、それが活動の軸となっている。ごみを拾うという行動が周りからの信頼が生んだ」(飯倉清太代表)と、軸のぶれない活動を重要視している。

サプライズでは、1000人で1度のごみ拾いイベントも大事だが、10人で100回の活動の方がより効果的であり地域貢献にもつ

ながると考えている。当初はごみの処分費も参加者の割り勘により賄っていたが、活動をスタートしてから10カ月ほど経過した頃から各方面に声がかかるようになって来た。行政には協力要請など特別なアプローチをしていなかったものの、自然に協力のオファーが届くようになった。さらに、さまざまなフォーラムや、ごみ拾い系のイベントを通じて人とつながった事で多くのコラボレートを実現して来た。NPO が持っている「自由度」と行政や企業が持っている「信頼度」をミックスするなど、お互いの弱みを補いながら前へ進んでいくフラットな関係性、「強み」と「弱み」をカバーし合うことを重視している。このようなパートナーシップを続けるには、まず自らがgiveする事「3give1takeの法則」を基本とすることが重要だという。

このような協働を実践していく上で、



NPO 法人サプライズ事務所にて 代表 飯倉氏

NPO サプライズではインターネットでの情報発信を活用している。清掃活動やイベントの案内はブログやフェイスブックなどを多用し広報上も重要なツールとして位置付けている。活動を知りたい人がブログを見れば「いつ」「どこで」「なにが」あるのかのスケジュールを確認することが可能できるようにしている。インターネットの活用は、実際にイベントに足を運ぶ人を増やし、一方でデジタルという空間を使い「別々の場所」でも同じ空気感で清掃活動が出来る「100万人の清掃活動」という仕組みを開発するきっかけともなった。

野球で「ピッチャー」ばかり9人では試合ができないように、協働でも共通の目的、目標を設定することに加え、役割を明確にし、互いの得意部分をそれぞれが担当し、ストレスのないように活動する事もポイントだという。フラットな関係性の中でのディスカッ

ションから多くの協働のアイデアは生み出されていく。食事しながらのミーティングや会議を採り入れ、リラックスしながら事業内容の共有に努め、細かい部分については信頼関係に基づいて一任することも多い。

事業計画の策定上は、短期的な要素も確認しながら中長期的なビジョンもイメージとして作り上げ、「2年後にどうなりたいのか」といったゴールから逆算方式で「いま」「なにを」「だれが」するべきかを計画していく。設立当初の目的を確認しながら事業対象を広げすぎないように注意を払い、結果としてこれがパートナーを見つけようという行動につながっている。

協働でも最初のステップは小さなものからの始まりである。「何かを変えたければまずは自分が変わる事」。まずは「行動」してみること、それが全ての始まりだと考えている。

平成 24 年 12 月 17 日 @NPO 法人サプライズ

ヒアリング対応者：代表 飯倉氏

取材担当：NPO サプライズ／(株) i9 熱田／

静岡県くらし・環境部県民生活課 NPO 班 佐野

## 《参考事例6》

# コミュニティデザインプロジェクト ～studio-L～

市民、企業、NPO、行政など様々な主体と協働して全国的にも先進的なコミュニティデザインプロジェクトを実施している

株式会社「studio-L」は、市民、企業、NPO、行政など多様な主体と協働し、全国的にも先進的なコミュニティデザインプロジェクトを手掛けている。

主なプロジェクトとして「いえしまプロジェクト」(兵庫県姫路市)「海士町総合振興計画」(鳥根県海士町)「マルヤガーデンズ」(鹿児島県鹿児島市)といった事例がある。このほかにも広告代理店の「博報堂」とコラボレーションする形で、「issue + design プロジェクト」も手掛けており、コンペ形式で企業とのマッチングを行っている。事例としては「海士町発 15年母子手帳プロジェクト」(全国展開中)がある。

平成25年1月現在、studio-Lは東京、大阪、三重に事務所がある。三重事務所は、三重県伊賀市島ヶ原にあり、伊賀上野での講演をきっかけに平成19年より「穂積製材所プ

ロジェクト」を進行しているため設置している。社員平均年齢は29～30歳で、三重事務所は常駐の社員が5人、学生インターン複数名で運営、長期休みのシーズンには建築系の学生が大勢訪れるという。

studio-Lで受託する事業は、各プロジェクトによって、協働の背景はさまざまではあるものの、地域や自治体から課題解決への取り組みを、仕事としてオファーされることが多い。

協働においては、主体的に取り組む姿勢、一緒に解決していこうとする姿勢を重要視している。さらに自分たちと同じ方向を向いている人を選んでいる。行政がプロジェクトメンバーを公募する場合、「まちづくりが趣味」というような年配の方が集まってくるケースも多いが、10年後、20年後といった長期の取り組みを考える場合においては、ほかの世代



(株) studio-L 事務所にて 西山氏、宮脇氏

も含めた多様な参加者が必要となるという。

どんな事業規模であっても、studio-L では、まずはヒアリングを徹底して行う。NPO のリスト（活動実態のある団体のみ）から事業内容にマッチした団体を約 30 団体リストアップして個別にヒアリングを実施。ヒアリング先から、さらに個人や民間企業も含めた、地域のキーとなる存在を紹介してもらい、ヒアリング先を広げる。多い場合には 300 カ所になることもあるという。ヒアリングは「課題と、地域関係者のまちに対する思いを重ねるための基礎調査」となる。

ヒアリングは 1 団体当たり 90 分かけてじっくり行う。しっかりとしたヒアリングを行うことで、関係が親密になるとともに、全国の事例などを紹介することで取り組みに対する関心を高める。その後、会議やワークショップを行う際、ヒアリングで話っていた内容を話し合う場所をつくったと伝えることで参加してもらいやすくなる。ヒアリングの実施後、合意形成はワークショップを通して行うが、ワークショップは、行政、商店街の人をはじめとする利害関係者、一般住民の三者が参加するようにして、6 回～14 回は実施している。活発な意見交換、情報共有の場となるように、参加者によっては、事前に模

擬ワークショップを開催したり、会場のレイアウトや情報インプットの順序など、開催プログラムを入念につくりあげたりしているという。

地域の特性を見ながら、学生や若い世代など、これからのまちを担うであろう人々の参加を増やし、前向きな話し合いができるような場をつくりあげているという。中でも学生は中立的な立場で、利害抜きで純粋な意見を言うため、否定的な意見を抑え、本質的な話し合いを進める上で重要な存在になる。また、事前に学生や若い世代の参加者に対して地域が抱える課題やこれからのあり方、上手な発言の仕方などをレクチャーしておくことで、ワークショップへ参加しやすいよう心掛ける。studio-L の役割としては、地域の課題解決に向けて答えを教えるのではなく、豊富な事例ノウハウから参考になりそうな事例を紹介するなど、背中を押すことにある。地域の課題をインプットするところから、解決に向けて動き出すまで概ね 3～5 年のスパンで事業を実施。

また、広報物などのデザインを重要視。見せ方（デザイン）によって成果が大きく変わるため、成果を出すためにはデザインの重要性を理解してもらうという。

平成 25 年 1 月 16 日 @株式会社 studio-L 事務所

ヒアリング対応者 西山氏、宮脇氏

取材担当：NPO サプライズ／株式会社 i9 熱田／

静岡県くらし・環境部県民生活課 NPO 班 佐野

## 《参考事例7》

# 協働で訪問理美容活動 ～NPO ふくりび～

NPO 法人全国福祉理美容師養成協会×東海ゴム工業 株式会社

NPO 法人全国福祉理美容師養成協会（通称・ふくりび）は、「誰もがその人らしく美しく過ごせる社会」の実現を目指す多職種専門家集団として、現在、訪問理美容事業のほか、福祉理美容師養成事業、障害者就労支援身だしなみ指導、医療用かつら販売事業を展開し、その収益を基に国内外の子供の教育支援を行なっている。

とりわけ「ビューティーキャラバン事業」では、異業種の企業、大学などと協働し、介護福祉施設などを訪問し、高齢者へサービスを提供している。また、近年では東日本大震災復興支援「りび×ボラ PROJECT」を実施するなど、活発な活動を展開している。

理事長の赤木勝幸氏は、15歳の時に財団法人「オイスカ中部日本研修センター」でカットボランティアを体験し、研修生から「ありがとう」と言われたことが心に残っていた。

18年前に27歳で独立開業した際、この地域で自分のできることで社会の役に立ちたいと思い、定休日にボランティアで近隣の高齢者介護施設へ出掛け、訪問理美容活動を始めた。

地域の介護施設への訪問理美容活動では、医療福祉の分野に抜け落ちていた「個性」や「美しさ」といった「その人らしさ」を大切に活動。現在では、名古屋近隣で40以上の施設と契約する。

ビューティーキャラバン事業(BC事業)は、NPO ふくりび、東海ゴム工業、金城学院大学、名古屋大学医学部の協働事業として平成20年に開始。介護施設に入居している高齢者に晴れの日を演出し、「その人らしく美しく」生きるきっかけづくりとして、カット・メイク・ファッションを提供している。また、記念写真を撮影、その写真ハガキで友人や家族へ手紙を出すというプログラム。



ビューティーキャラバン事業の様子

訪問理美容事業の一般化を目指して活動していく中で企業のビジネスノウハウを取り入れたかったふくりび、医療介護ロボットの開発において医療介護分野のネットワーク構築と情報収集が不可欠だった東海ゴム工業、ユニバーサルファッション研究（UF 研究）において当事者の意見を求めていた金城大学、BC 事業の効果測定によりUF 研究への助言や高齢者の QOL に関する研究が進む名古屋大学といった4者が、高齢者の QOL 向上という目的の下に基本合意書を交わして進めている。当初は、ふくりびの活動に、東海ゴム工業が助成金を出す形でスタートした。

事業の企画から管理について、全てふくりびが中心になって担っている。winwin の関係をいかに生み出すかに注意しながら、企業・大学に提案。協働相手に任せすぎると、決定までに時間を要することが多いので、NPO で企画案を練った上で合意を得るようにしている。東海ゴム工業の社会貢献室長は、ふくりびの理事も担っていることから、ふくりびの理事会や打ち合わせなどで、企業としての意見も知ることができるという。

BC 事業において、ふくりびは事業の運営管理、訪問先の募集や調整、訪問理美容師（有

償スタッフ）の派遣を担当し、カット・カラー・メイクなどを提供している。金城大学はUF を専攻する大学生（ボランティア）がファッションを担当。東海ゴム工業はBC 事業全般の事業費を負担しているほか、BC 事業の移動時に会社のマイクロバスを提供している。

そのほかにも大学生のグループやサークルが、BC のプログラムの中でコンサートやファッションショーなどを企画している。

派遣する理美容師は、有資格者でも、家庭事情等によりフルタイムで働けない人が多くいるため、ふくりびで求人募集を行ない、福祉理美容師として養成してBC 事業の軸を担ってもらっている。雇用形態はパートで時給は1200円。美容室も経営する中で店舗（有限会社）と派遣（NPO 法人）のスタッフは別々となっており、基本的に店舗スタッフが派遣されることはないという。

収益は訪問理美容事業で1600万円程。そのほかの資金は企業の助成金を活用している。BC 事業については東海ゴム工業から年間90万円を助成してもらっている。行政の助成金は使っていない。行政補助は、その多くが事業費補助であるため使いにくいという。

平成 25 年 1 月 31 日 @美容室カットスペースケイズ  
 ヒアリング対応者：理事長 赤木氏／事務局長 岩岡氏  
 取材担当：浜松市市民協働センター 今村  
 菊川市地域支援課 岡田

## 《参考事例 8》

# 仙台市民活動サポートセンターと仙台市

せんだいみやぎ NPO センター×仙台市

日本初の公設民営型の市民活動サポートセンターである「仙台市市民活動サポートセンター」をはじめ、多賀城市、名取市でも施設の運営を任されている NPO 法人「せんだい・みやぎ NPO センター」。

仙台・宮城で活動している NPO、これから誕生する NPO が活動しやすい社会環境を整え、NPO と行政セクターや企業セクター、市民との出会いの機会を創り出すことを目的にしている NPO を支援する NPO（仲介型 NPO 支援組織／インターメディアリー）として活動している。

「市民公益活動支援」「自治体の改革支援」「企業のソーシャル化支援（地域 CRS 推進）」を事業の柱に掲げており、NPO 活動の支援をはじめ、NPO・行政・企業の 3つのセクターにおける協働機会の創出に向けたコーディネート、パートナーシップ・情報構築につい

て考え方・手法は、「地域づくり総務大臣表彰」を受けるなど、日本における先進的な中間支援の取り組みとして注目されている。

東日本大震災においては、せんだい・みやぎ NPO センターがボランティアを行う NPO や NGO を中継する災害復興センターを開設した際、仙台市は側面支援を行うにとどまったが、仙台市市民活動サポートセンターを仙台市で災害支援を行う NPO の拠点として無料で貸し出すなどフレキシブルに対応している。

仙台市市民活動サポートセンターの運営は、仙台市との指定管理業務委託によって行われており、建物は市が所有者から賃貸契約を結び、せんだい・みやぎ NPO センターがソフト運営を行っている。基本的にはハード面の管理を市が行い、せんだい・みやぎ NPO センターは簡単な備品交換程度を担う。



仙台市市民活動サポートセンター せんだい・みやぎ NPO センター 刊行物

資金や労力など足りないものがある場合は市やNPOが協力して互いに補完し合うという。

協働においては、コミュニケーションを重視しており、仙台市とせんだい・みやぎNPOセンターにおいては徹底した話し合いの場を設けているという。

仙台市は、人口100万人を超える政令指定都市であるため、もともとNPOの存在が多く、環境問題や福祉に関する市民活動が盛んだった。

そのような背景があり、仙台市では平成5年から全国に先駆け、行政がより市民と身近な施策を行えるように協働という手法を取り入れてきた。

その協働の取り組みの中で仙台市では、平成9年に独立した協働の担当部署を設け、平成10年に市民公益活動の促進に関する条例を制定する。そして、翌年には全国初となる公設民営型の市民活動サポートセンターを開設するに至る。

開館以来、NPOの中間支援業務を主としているせんだい・みやぎNPOセンターが運営しており、仙台市における市民活動を安定的に支え続けている。開館当初から3年ほどは市職員が常駐し、せんだい・みやぎNPO

センターのスタッフと協力してセンター運営を担い、運営が軌道に乗ったことで、市職員は引き上げ、せんだい・みやぎNPOセンターに運営を任せた。市の担当課である市民協働推進課としてもせんだい・みやぎNPOセンターには大きな信頼を寄せている。

仙台市では「協働事業提案制度」を設けており、申請書類の事前確認をせんだい・みやぎNPOセンターが行うなど、事業にも協力しており、仙台市とせんだい・みやぎNPOセンターの協働は、仙台市市民活動サポートセンターの運営だけにとどまらず多岐にわたっている。

中でもシニア支援事業については、せんだい・みやぎNPOセンターが仙台市市民活動サポートセンターで行っており、高齢化社会フォーラムなどのイベントを実施している。

仙台市はNPOが行う事業について尊重する姿勢を示しており、若者支援事業やNPOへのインターシップ事業など、NPOが行う同様の事業については、仙台市として行わないようにしているという。ただし、市として施策に取り上げ、行政としてNPOを支援する体制を整え、NPOが事業をしやすい環境を作ることが大切と認識しているという。

平成24年12月20日 @仙台市市民活動サポートセンター

ヒアリング対応者：平野氏

平成24年12月21日 @せんだい・みやぎNPOセンター事務局

ヒアリング対応者：伊藤氏

平成24年12月21日 @仙台市役所

ヒアリング対応者：市民協働推進課 課長 武山氏

取材担当者：NPO法人クロスメディア島田 大石

焼津市役所市民協働課 太田

## 《参考事例9》

# 若者と地域をつなぐコーディネート ～ワカツク～

一般社団法人 ワカツク×仙台市×企業

一般社団法人「ワカツク」(仙台市)は、東北地域において、主に若者と地域をつなぐコーディネート、地域社会の課題解決を目指した若者主体のプロジェクトの支援、地域社会の課題解決のための産業・行政・大学・市民の連携の促進に取り組んでいる。

学生や若者の社会起業を促進する「若創インターン」をはじめ、NPOや事業者、ボランティアの交流とつながりを創出する寄付付き商品事業である「F+プロジェクト」、マッチング事業である「復興プロジェクトフェア」など、地域を担う人材の発掘と育成という点において先進的な協働の取り組みを展開している。

ワカツクは、東日本大震災の復興支援を契機とし、NPOや企業における学生や若者の活躍フィールドの確保の必要性から設立された。

これまで培ってきた若者人材育成の手法を、より洗練させ、先行する社会的課題に取り組むリーダーの元で、次の課題を見出す若者を育てている。数年以内に数多くのリーダーの元で、数多くの若者たちが挑戦をしている東北を創るというビジョンを掲げている。

そうした中で、若創インターンは、震災復興が進んでいる東北のさまざまな業種・業界で生み出される「社会を変えるプロジェクト」に、学生が関わりながら、劇的な成長を目指す長期実践型の教育プログラム(長期実践型インターン)となっている。

ワカツクがコーディネート役を担い、就労する学生、就労先となる企業、NPO、地域を結び付けている。現在、「自分のチカラで社会を変えたい!」「本気で起業をしたい!」といった学生がインターン生として集まっている。



一般社団法人 ワカツクにて 渡辺氏

る。今後は政策提言としてインターンシップの仕組みを、仙台市などに広げ、定着させていく考え。

インターン生の学生の人件費に関しては、財団等からの支援があるものの、必ず企業やNPO等の受け入れ先にも、資金の拠出を求めている。これは、お互いが当事者意識を持つ形を作ることにより、本気の取り組みに変える仕掛けとなっている。

インターン生の受け入れ先の選定において、最も重視しているのが「志」。経営者がどんな思いで、どんな社会の実現を目指してビジネスや活動を行っているのか、その思いに共感した企業・団体のみが受け入れ先となる。自分で探したとしても、なかなか出会えないような企業・団体が、学生を受け入れる。

受け入れ先においては、単純に「人手が足りないから」という理由では、インターン生はボランティアと変わらない。組織の一員となり、課題解決につながる事業に関わることができる場所、実務として若者の役割を果た

せる場所を選定している。

一方、インターン生の学生においては「就職に有利だから」といった理由で参加しているのではなく、課題を解決する力を身に付け、成長することのできる学生を選んでいる。

インターン生は、半年間の段階的なプログラム設計によって、正社員並みの責任ある仕事を任せてもらえ、アルバイトでは経験できない、やりがいと充実のある仕事に取り組むことになる。

やりがいのある仕事だからこそ、苦難を乗り越え、最後までやり切った時の達成感は、これまでに味わったことのない大きなものを味わえるという。

企業側の受け入れ担当者と二人三脚で取り組み、常に決断を迫られる厳しい社会の中で、社長や担当者がどんなリーダーシップやマネジメント力を発揮しているのか、間近で直接触れることにより、社会人として必要な考え方や行動習慣を学びとることができるという。

平成 24 年 12 月 21 日 @一般社団法人 ワカツク事務局  
ヒアリング対応者：渡辺氏  
取材担当者：NPO 法人クロスメディア島田 大石  
焼津市役所市民協働課 太田

## 《参考事例 10》

# 街をキャンパスに～シブヤ大学～

シブヤ大学×企業

NPO 法人「シブヤ大学」は、地域の人材や建物など、あらゆるものを資源として、教育に活用していく「まち」学校の先駆的取り組みである。

平成 18 年に設立し、一般向けの公開講座の実施、小中学校向けの授業プログラムの提案に加え、授業を公募するなど、市民が「教える」と「教わる」を自由に行き来しながら、積極的にシブヤ大学を活用することで、生涯教育、生きがいの創出に繋げていく地域密着型の新しい教育の取り組みとして全国に派生している。

生涯学習の見直しとして「街をキャンパスにできないか」という渋谷区議会議員からの意見を発端とし、民間主体の検討会がスタートし、渋谷区に事業を提案した。

その後 1 年ほどの準備期間を経て、「市民が学びたいものをつくる」というコンセプト

の下、左京泰明氏が中心となりシブヤ大学を設立した。

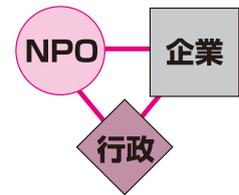
街をキャンパスにした生涯学習の場として、延べ 2 万 5000 人以上が参加し、年齢層も 10 代～ 70 代と幅広い。受講による生きがいの創出だけでなく、授業を通じた交流や、地域における世代間の扶助関係の構築にも役立っている。恵比寿の文化祭や盆踊り大会の運営、よさこい祭りのサポートなど、実際に多くの地域の取り組みに若者が参加するきっかけを作っている。

渋谷は、巨大な人やモノの集積地であり、20～40 代が最も行き来する場所であるが、渋谷区が開催する生涯学習講座は年齢層が高く、若者の囲い込みに課題があった。

シブヤ大学は、徹底した授業の面白さと、感度の高いクリエイティブな部分を有することから、若者が受講生の大半である。そのた



シブヤ大学事務局にて 学長 左京氏



め、区との協働による授業を開催することで、参加者の年齢層が幅広くなるという相互の補完関係を築いている。

また、授業を通じ、異なる世代や地域との接点が、新しい市民活動を生み出しており、実際、シブヤ大学から派生し、事業に応じた新しいNPOがいくつも生まれている。加えて、札幌、名古屋、大坂などでも同様の大学が姉妹校として生まれている。

行政との協働事業においては、シブヤ大学の授業形態を通じて市民参画を図っている。生涯学習は渋谷区教育委員会からの委託、防災訓練は渋谷区防災センターからの委託、ほかの市町からの事業依頼もあるという。

企業との協働事業においてはノウハウ、ネットワークを生かしたイベントの企画運営を事業受託して実施するケースもある、「think college」は西武デパートを会場とし、防災イベントを東急電鉄のヒカリエで展開することもある。恵比寿ガーデンプレイスで開催される地域の文化祭「恵比寿文化祭」のプロデュースに関わることもある。いずれの企業もスポンサーであると同時にともに、授業を核とした企画をつくるパートナーでもある。

シブヤ大学では、行政も、企業も、ただ伝えただけの相手とは手を組まない。例えば行政の広報的役割のみのケースや店舗等の営業目的での授業開催は断っているという。自分たちの実施していくコンセプトや方向性を理解してもらえる相手とのみ事業を組み立てていく。そのためには、ひたすら自分たちの目的ややり方を話していく。

NPO運営の資金としては企業6割、行政2～3割、寄付等1割。企業は授業のスポンサーやイベントの企画運営を行っている。シブヤ大学全体の運営にあたる事務局（常勤2名、インターン3名）と、授業コーディネーター（パートスタッフ約15名）、ボランティアスタッフにて授業やイベントを構築している。コーディネーターは、先生を見つけて生徒にどう伝えるかを考えるなど、授業の企画運営を実施する重要な役割を担う。ボランティアスタッフからコーディネーターになる方もいるが、求人紙で募集することもある。コーディネーターや授業の先生になった方には報酬や講師料が一律支払われるが、市民の授業料は無料で、参加者には寄付をお願いしているという。

平成 25 年 2 月 4 日 @シブヤ大学事務局

ヒアリング対応：学長 左京氏

取材担当者：NPO 法人クロスメディア島田 大石／焼津市役所市民協働課 太田

## 《参考事例 11》

# 市民主導型の協働による運営～大道芸ワールドカップ～

大道芸ワールドカップ実行委員会×静岡市

平成4年からスタートし、平成24年に21回目を実施した「大道芸ワールドカップ」in静岡は、静岡市駿府城公園をはじめ、市内の各地にサテライト会場を備え、静岡県を代表するイベントとなった。国内はもとより、世界中からも注目されている。

企画運営の実行委員をはじめ、大会当日に活躍するスタッフも多くの市民の参加によって開催されており、市民主導型の協働による運営形態を実践する代表的な取り組みと言える。

大道芸ワールドカップの数年前に行われた静岡野外文化祭に手応えを感じていた行政が芸術文化を核として、市外から人を集めるために、静岡市市制100周年基金を元に、甲賀雅章氏をプロデューサーに招き、実行委員会を組織し開催した。当時の静岡市長の全面的な理解があったことも協働を進めた要因となっている。

実行委と静岡市との関わりについては、当初は市役所内に事務局を設置することに加え、実行委員会への補助金支給など、10年ほどは全面的な協力体制を築いていた。

現在は、市内企業の協力により家賃を援助してもらい事務局は外部に設置しており、実行委員会にて専任の人員も配置している。市

民主導でボランティアでの実行委員会による運営を実施してきたが、規模や内容の拡大に伴い、実行委員会への負担が大きいため、専任スタッフを設置した。現在の静岡市の協力内容は、補助金による資金援助に加え、警察などとの協議協力や、イベント実施時の応援職員の派遣など。

実行委における内容決定に関しては、各パートを受け持つ「企画運営会議」、全体の方向性を決める「ビジョン会議」、全体の決議機関である「実行委員会」があり、「企画運営会議」「ビジョン会議」は、月に1回程度開催し、次回の開催に向けて中身をつめていく。「実行委員会」は予算などの決議を中心に数回実施する。静岡市とは年度ごとの予算時とともに、開催に向けて随時すり合わせを実施している。

以前は全体のビジョンを全員で共有することに重点をおき、ビジョン会議が最も重要な会議として機能していたが、現在は各パートで企画を立て運営まで担っていく企画運営会議の内容をもっとも尊重するカタチをとっている。企画運営会議がプランを立て、そのプランを実践できるカタチをビジョン会議がつくる、という方式に変化してきている。現場である各パートのプランを尊重することがで

きるのは、これまでのワールドカップ開催によって、イベントのビジョン(目的)が実行委員会、参加者ともに、共有できているためと思われる。

資金は企業スポンサーからの協賛金、・参加者からの入場料(一部ステージのみ)、物産や冊子販売の売り上げ、静岡市からの補助金にて実施している。

実行委員会は有志でボランティアにて運営。開催期間中のさまざまなイベント運営は市民ボランティアの力が大きい。毎年6月～8月を締め切りとし、市民ボランティアを大々的に募集。通訳やMC、サポートスタッフ、市民クラウンなど30種のボランティアごとに募集人数や募集内容が異なり、紹介と募集だけで「大道芸 WORKS」というひとつの冊子を発行している。

事務局は、ボランティアには自主的な参加

が必要で、心からこの業務を楽しんでもらいたいと思っている。また、ボランティアスタッフを何年か行ったのち、実行委員会になる方も多数いる。

このほか専門学校などではボランティアに参加すると公欠にするところもあり、積極的にボランティアに参加してくれている。小中学校や大学生などが研究テーマに大道芸をあげることもある。静岡デザイン専門学校はポスターを学生が作成している。単なるコンテンツではなく、コンセプトの理解から授業として行い、全体の方向性をコントロールしながらデザインを作成している。

企業関係では、社会貢献、地域貢献として、協賛していることが多い。バスの運行や、事務局の場所の提供などさまざまなカタチで貢献している。缶詰メーカーとのコラボ商品などが生まれるケースもある。

平成 25 年 1 月 10 日 @ CI センター

ヒアリング対応：プロデューサー 甲賀氏

取材担当者：NPO 法人クロスメディア島田 大石／焼津市役所市民協働課 太田

## 《参考事例 12》

# 世代をつなぐ、NPO と企業をつなぐ ～フラウ主婦生活総合研究所～

株式会社フラウ主婦生活総合研究所×唐人町商店街

株式会社フラウ 主婦生活総合研究所（福岡市）では、会社の事業として子育て、地域福祉などをテーマにさまざまな社会貢献事業を展開している。

企業とNPO、商店街、市民が協働して「三世代見守りMAP」を制作したり、平成24年度福岡県NPOによる企業向け提案・交流事業を受託して企業とNPOが協働して社会貢献活動を推進するイキカツ（活かした社会的活動）事業を行ったりしている。

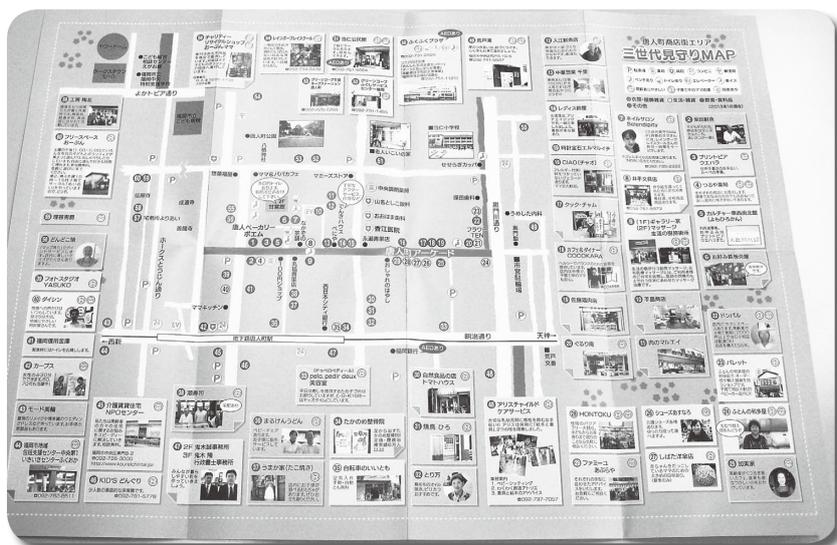
三世代見守りMAPは、フラウ 主婦生活総合研究所のグループ団体であるNPO法人NPO ふくおかの活動拠点であった唐人町商店街で、フラウ主婦生活総合研究所の得意とする子育て分野と高齢者を繋げる仕掛けを行った。

背景としては、商店街の中でのコミュニケーションの希薄化がある。福岡市唐人町は

NPO ふくおかが行ったシニア向け講座の受講者が住んでいた地域でもあり、一緒に活動できるボランティア団体もあり、日中人がいる商店街がある唐人町での活動を決めた。

子育て世代、高齢者世代のコミュニケーションを図る場がなかったこともあり、世代を結び付ける必要があった。製菓会社の社会貢献活動として認知症の早期発見の啓発活動という分野で協働した（高齢者の見守り）。フラウ 主婦生活総合研究所のネットワークからチーム・ミマモリーナを結成。地元商店街、NPO、高齢者、地元大学生など地元の人を巻き込んでMAPを作成した。

唐人町を「ひとりぼっちを作らない」まちにするため、地域の中で、子育て世代から高齢者まで皆で見守り合うことを目指した。それぞれの視点で情報を持ち寄り、打ち合わせを毎月開催、フラウ 主婦生活総合研究所が



三世代見守りMAP

全体の取りまとめ役を担った。地域の人を巻き込んで作成するため、まずは細かい情報を書き込める模造紙で商店街MAPを作り、市民が集まるイベントや学生が集まる場所に持参して、直接情報の書込みをしてもらった。

平成23年に初めて見守りMAPを作成したときは、現物がなかったため賛同してくれる店舗が少なく（約30箇所）情報量も少なかったが、今回は改訂版といったこともあり、協力店舗と記載箇所が60箇所に倍増したという。

一方、イキカツは、NPOと企業の双方に協働についての学び、情報交換・交流を通じた関係づくり、マッチングの場を提供するため、NPOと企業、両方の視点を理解しているフラウ主婦生活総合研究所がNPO側と企業側の間に入って仲介役を担うことで、協働を推進している。

企業とNPOをただマッチングするのではなく、企業が組みたくなるようなNPOを育てる必要があり、NPOが行う事業や取り組みをまずは企業へ知ってもらうことが必要だった。

そこでフラウ主婦生活総合研究所の持つ業界のネットワークを活用し、NPOと企業を集めて、イキカツ交流会や協働面談会を開

催、両者のメリットを確認した。交流会では、全国から講師を招き協働事例についての講演会を開催したほか、「共感Meeting」を実施して、NPOから地域課題の情報提供を受け、企業とNPOの双方の立場で何ができるか検討したほか、NPOからの企画提案し、協働で取り組む事業のマッチングを行った。

福岡県が企業からは協働事業のテーマを、NPOからは企画案を募集し、その募集に応募した企業とNPOが自由に意見交換し、顔の見える関係づくりを築くきっかけとなる交流会を県内四カ所で5回実施、協働面談会では直接企業とNPOが面談を行うなど、フラウ主婦生活総合研究所が仲介することでそれぞれの目的を確認した。

また、フラウ主婦生活総合研究所は、グループ団体として、ソーシャルビジネスに取り組む一般社団法人SINKaやNPOの中間支援組織であるNPO法人NPOふくおかがあるため、それぞれのネットワークを活用し、社会貢献活動意識の高い参加団体や企業を集めている。さらにフラウ主婦生活総合研究所が協働事業のマッチングや支援を行う形で事業のブラッシュアップやきめ細かいアドバイスを実践している。

平成25年1月24日 @株式会社フラウ主婦生活総合研究所事務所  
 ヒアリング対応者：濱砂専務、榎田氏  
 取材担当：NPO サプライズ/株式会社i9 熱田/  
 静岡県くらし・環境部県民生活課 NPO 班 佐野

## 《参考事例 13》

# 多摩センター百貨店ビル子育てひろば事業

新都市センター開発株式会社×NPO法人シーズネットワーク×NPO法人多摩子ども劇場

多摩センター百貨店ビル子育てひろば事業はNPO 2団体（NPO 多摩法人子ども劇場、NPO 法人シーズネットワーク）、企業3社（新都市センター開発株式会社、株式会社三越多摩センター店、株式会社大塚家具多摩ショールーム）による協働で、それぞれの特性を生かし、子育て支援の空白地帯であった地域に、年間延べ1万組の利用につながるなどの成果を挙げた。

商業施設の運営上の理由により2年前に終了したこの事業についての問い合わせが未だに利用者からあるという。関係各団体の下記の役割分担がうまく機能した協働のモデルケースとして学べる部分も多い。

### 【企業】

- 運営費用の拠出
- ハード（設備・備品）の整備
- 広報・渉外（マスコミ・行政等へのパイ

プ、各社広告媒体等への露出)

### 【NPO団体】(タイプの異なるNPO同士の協働)

- 蓄積されたきた運営ノウハウの活用
- マンパワー（数十名のスタッフ）
- ネットワーク、クチコミ効果
- 各団体の特性を生かしたプラスαの企画実施

平成12年の多摩そごう撤退による多摩センターの活性化策を検討していた新都市センター開発株式会社に対し、上記2NPOが企画提案したことがきっかけとなって、平成16年度夏季、子育て広場が多摩センター百貨店ビル内で実験的にスタートした。当初の提案は、それぞれ別ものだったが、企業側にとってNPOに対する理解と信用がまだ確立されていなかったため、リスクヘッジの意味も込めNPO2団体での運営という形となった。企業側にとって、地域に根ざした活動を



ココリア多摩センターにて

新都市センター開発株式会社 村上氏、NPO 法人シーズネットワーク 岡本氏  
NPO 人多摩子ども劇場 柴田氏

行っている NPO 団体との連携は、地域のための取り組みをする上で必要不可欠なものであった。NPO 側にとっても多摩センターという場所を活用して事業を行えることは活動の幅を広げるという意味でも大きかった。

その後、「子育てひろば」はビルの改装に伴って常設となり、平成 23 年 3 月末に終了まで土日祝日を含む週 5 日開催された。5 年間ののべ来場者数は約 5 万組 12 万人。

資金は企業側の販売促進予算を利用。「ふるさとと呼べる『多摩ニュータウン』をめざす」と企業理念に謳う新都市センター開発株式会社業務企画室室長が企業側の調整および NPO 側との窓口となるキーパーソンであった。NPO 側は、これが企業の販売促進事業

であることを十分認識して求められるサービスの提供に努めた。同時に、付加価値となるよう意識しつつ、それぞれの団体のミッションに沿ったプラス  $\alpha$  の企画実施も行った。そのためにも、NPO 同士、また企業との間で定期的にミーティングを行い、密接な情報共有に努めた。

この「子育てひろば」がきっかけとなり、「子ども」をキーワードに、「ひろば」だけでなく、イベントなどさまざまな形で多摩センター地区活性化・街づくりに寄与する結果となった。それぞれの特性を生かし、忌憚のない意見交換をしながら、適材適所の人材で協議・実務を分担してきたことが功を奏したと思われる。

平成 24 年 12 月 21 日 @ココリア多摩センター  
 ヒアリング対応者：新都市センター開発株式会社 村上氏  
 NPO 法人多摩子ども劇場 柴田氏  
 NPO 法人シーズネットワーク 岡本氏  
 取材担当者：NPO サプライズ／(株) i9 熱田／富士市民活動センター 西川

## 《参考事例 14》

# ホンキの就職～NPO「育て上げ」ネットとリクルートHD～

株式会社リクルートホールディングス×育て上げネット

NPO 法人「育て上げ」ネットでは、株式会社リクルートホールディングスと協働して、若者のための就職応援プログラム「ホンキの就職」事業を行っている。この事業は就職支援に特化した事業であり、行政ではなく、企業とNPOという民間レベルでの協働となっている。

自社の求人メディアを通して、就職活動を行っている失業者への接点があったが、就職活動にまで至らないニート状態の若者への支援の取り組みを模索していたリクルートホールディングスが、自社ではリーチできないひきこもりやニートへの取り組みを行っている団体をリサーチし、ヒアリングを実施した結果、NPO 法人「育て上げ」ネットと協働することになった。

若年層が就職できない若者の要因は大きく3つある。

「特定業種への固執傾向」「行動量の少なさ」「面接スキルが足りない」。これらの要因から就職に失敗することが続くと自信を失い、応募行動に二の足を踏むようになる。こうした社会的課題に対して、リクルートグループでは事業で培った知見を生かし、リクルートグループならではの2つの就活支援プログラムを開発し、提供している。特定業種への固執緩和や応募行動量の拡大は「4 Day Group Work」。面接のスキル向上については「1 Day Seminar」。これらのプログラムに当たっては、リクルートホールディングス本社でのセミナー開催のほか、「育て上げ」ネットを中心とした全国18都道府県の公益法人と協働している。(平成25年3月末時点)

リクルートホールディングスが、「育て上げ」ネットと協働するに至った背景には、活動内容などの情報発信をしっかりと行っていた



株式会社リクルートホールディングス 黒石氏 NPO法人育て上げネット 山本氏

ことや、目標設定、実施内容、達成率や改善活動など仕事のPDCAをしっかりと回せること、目標に対するコミットの強さや意識があること、といった点があるという。

リクルートホールディングスは、「育て上げ」ネットの持っているネットワークも活用しながら事業の全国展開を行う。「育て上げ」ネットを事務局とし、事業に関わる全国のNPOとは覚書を結んでいる。

全国展開に当たっては、参加のために必要な規模や人材などの条件をオープンにすることでミスマッチを防いでいる。

就労支援という共通の目的で、互いの得意分野での補完関係にあったためスムーズにマッチングすることができたため特別すり合わせは特に必要なかった。かわぐち若者サポートステーションでの試験的にプログラムを実施。そこでの実施内容の検証自体がすり

合わせにもなった。

リクルートホールディングスが就職支援の知見を提供（研修、データ等）し、「育て上げ」ネットがNPO側の連絡調整や同じ支援団体としてのサポートなど事務局機能全般を担い、プログラムへ参画している。

参画にあたってのサポートプログラムとしてNPOに対してファシリテーター養成プログラムをリクルートホールディングスが提供している。

協働の事業計画そのものは、リクルートホールディングスのプログラムに沿って実施しており、NPO側からは現場についての情報提供や改善提案を実施。事業管理においてはリクルートホールディングスと「育て上げ」ネットの間で定期打ち合わせを実施しているという。

平成24年12月18日 @株式会社リクルートホールディングス  
ヒアリング対応者：株式会社リクルートホールディングス 黒石氏  
NPO 育て上げネット 山本氏

## NPO 法人「育て上げ」ネット

「すべての若者が将来に希望をもてる社会」をめざし、社会的に孤立している若者とその保護者への支援に取り組んでいる。自主事業として、「若年者就労基礎訓練プログラム（通称：ジョブトレ）」のほか社会参加のうまくいかない「わが子」を抱える母親の会「結（ゆい）」を実施するほか、厚生労働省委託事業「地域若者サポートステーション」を受託・運営している（東京都立川市、埼玉県川口市、神奈川県川崎市、大阪市東淀川区）。

平成13年に任意団体青少年就労支援「育て上げ」ネットとして活動開始。平成16年5月法人認証取得。リクルートホールディングス以外も企業や行政と多くの協働事業を進めている。

## 《参考事例 15》

# 市街地と中山間地域の交流を促進する

浜松市市民協働センター×中山間地域×浜松市

浜松市では、合併に伴い天竜区や北区といった中山間地域も市域となったことから、中山間地域の地域振興事業として、市街地と中山間地域の交流を促進する事業を実施することになった。当初は、行政が直営で行っていたが、平成23年度から浜松市市民協働センターへ委託事業として発注している。

この事業は中山間地域の人達とのつながりがないと対応できない。浜松市市民協働センターでは、人材育成講座を天竜区や北区で開催していたこともあり、多くの団体と親交があった。また、センターの指定管理者団体であるNPO法人魅惑的倶楽部では、10年に渡り水窪の市民団体との交流を続けていた経緯があった。浜松市は、こうした実績を踏まえ、浜松市市民協働センターへと委託発注した。

発注に当たり、浜松市は、中山間地域の非営利団体の活動などを支援する形で、市街地

と中山間地域の交流を促進することを要請。併せて県外都市部（愛知や首都圏）からの交流人口についても促進するように依頼している。

中山間地域の団体が、事業を実施するに当たり、スタッフ・作業人員・参加者を確保するために、浜松市市民協働センターを通じて、中区を中心とした市街地住民へPRを行い、市街地からの参加者を中山間地域へ送り込むことで交流人口を増やしている。浜松市市民協働センターは、中山間地域の団体が抱える課題を解決するために、協力してくれる市街地の人や団体をつなぐ役割を担っている。

この事業は、中山間地域からの依頼がないと事業が発生しないため、浜松市市民協働センターでは中山間地域の各団体（区協議会や観光協会など）を回り、事業の活用を売り込んでいる。協力してくれる個人や団体につい



支援依頼があった団体のじゃがいも掘りの様子



ては、浜松市市民協働センターに登録してもらい、事業ごとに募集を掛けるため、登録者に情報を知らせている。

これまでの事例としては、70代以上の高齢者が中心となって運営している天竜観光協会の鹿島の花火大会において、若手のスタッフを派遣した事例がある。この花火大会は行政からの補助金がなくなり、資金がない中で運営に困っていた。当初は浜松市市民協働センターが天竜観光協会に出向き活用を呼び掛けても、なかなか動いてもらえなかったが、2年かかって、ようやく依頼があり、準備から片付けまでに、大学生6人とセンターの職員2人を派遣し、花火大会を運営した。天竜観光協会は若い人たちが手伝いに来てくれたことで大変喜び、後日、会長から涙しての御礼の電話もあった。

そのほか、渋川での間伐・棚田の稲刈り、引佐でのみかんの収穫作業、水窪での彼岸花球根植付作業、細江での上町自治会秋祭り復活支援といった実績がある。

また、福島県から浜松市に避難されている人たちに声をかけ、人手不足が深刻な北区のみかん農園の農園作業の支援の一環として、みかん収穫体験イベントを開催した。浜松での体験が良い思い出として、心に残れば、地

元へ帰ってからも交流は続いていく。直接人を送り込むだけでなく、中山間地域の土地・人・物産などのファンを県外に増やしていくことも必要と考え、そうした点も重視して取り組んでいる。

委託業務の内容については、市担当者と意見交換をしながら調整している。初年度は「中山間地域で実施する事業」「市街地から中山間地域への流れ」「新規事業」が対象となっていたため、1度実施した事業は対象外となっていた。しかし、各地を回った結果、昨年支援して成功した事業については、次年度も必ず声が掛かっている。1年で全てが上手くいくことはあり得なく、自立するには少なくとも3～5年必要なので、浜松市市民協働センターでは継続事業も対象としてもらえるように浜松市に働きかけを行った。

現在は、市街地で開催されるイベントなどに中山間地域の人たちが参加する費用は事業の対象となっていないが、新たなつながりを生むことを目的として、市街地で開催されるイベントなどで、市街地と中山間地域の人たちが協力して中山間地域の物産を販売することなどを対象としていく必要性も高まっている。

平成25年2月6日 @浜松市市民協働センター  
ヒアリング対応者：センター長 長田氏／副センター長 鈴木氏  
取材担当：浜松市市民協働センター 今村／菊川市地域支援課 岡田

## 《参考事例 16 新潟県新しい公共の場づくりのためのモデル事業》

### ロバダン！ ～阿賀野川エコミュージアム構想推進協議会～

一般社団法人あがのがわ環境学舎×新潟県・市民団体・自治会・企業など

阿賀野川エコミュージアム構想推進協議会（新潟県阿賀野野市）は、内閣府の新しい公共支援事業として取り組まれている「阿賀野川エコミュージアム事業」の中で、事業推進するための体制づくりや、地域のさまざまな団体の思いや意見を掘り起こして1つの構想へまとめていく手法など、協働を推進するにあたり大変参考となる。

平成17年6月、新潟水俣病40周年を契機に、新潟県知事が「ふるさとの環境づくり宣言」を公表。誰もが安心して暮らしていける地域社会の再生・融和を図りながら、新潟水俣病の経験や教訓を伝えると共に、今後ふるさとの自然を二度と汚さない方針が表明された。

この宣言の方針に基づき、平成19年11月、県の提唱のもと、県・流域市町・地元有識者からなる実施検討会を結成し、「阿賀野川流域地域フィールドミュージアム事業（阿賀野川え～とこだプロジェクト）」がスタートした。

熊本県水俣市の取り組みをモデルとし、公害により失われた「人と人の絆」や「人と自然の関係」を紡ぎ直す「もやい直し」（ばらばらになった心の絆をもう一度つなぎ合わせる）が主な活動で、今までこの問題に触れてこなかった流域の各地域が、新潟水俣病と向き合うことになった。

ただ、この活動は公害の側面が強く、中には賛意は示してもらえないが、協働まで至らないことがあり、公害以外の取り組みとして、公害を経験したからこそ発信できる阿賀野川流域の魅力や地域資源を活用した各地域独自の取り組みを活用した環境学習システムを構築するなど、地域が新潟水俣病を乗り越えるため、「阿賀野川エコミュージアム構想」流域再生プロジェクト始まった。これは新潟県「新しい公共」モデル事業として採択されている。

新潟水俣病は、公害被害者だけでなく、流域全体の生活や人間関係に大きな問題を残している。誤った情報や偏見などの問題が続く阿賀野川流域において、もやい直しをしながら、地域の課題を解決していく必要があった。

県の提唱により、県・流域市町・地元有識者で実施検討会が組織された。

中間コーディネート組織が事務局になり、段階的マルチ・ステーク・ホルダーを用い、初めは個別の団体と話し合いを重ね、似た考えを持った団体同士が集まり業務を遂行し、最終的には複数の関係者が全体の会議に参加し話し合いの範囲を少しずつ広げていき、合意形成を行なっていった。

地域の課題を解決する取り組みは、似た考えを持った団体や人々をつなげる方が、共通認識を図りやすく、協働事業まで発展させやすいため、多くの「ロバダン！」で出た意見や思いを整理し、課題を明確にした上でコーディネートしている。

最終的には複数の関係者が全体の会議に参加し、話し合いの範囲を少しずつ広げていき、合意形成を行なっていった。

#### ●阿賀野川え～とこだプロジェクト（阿賀野川流域地域 フィールドミュージアム事業）

新潟県生活衛生課が事業主体。流域が新潟水俣病に向き合う取り組み。公害関連の環境学習プログラムを開発するため、資料整理、パネルや紙芝居など公害を題材とした作品作り、パネル巡回展や講座などのイベント、情報発信を推進。一般社団法人あがのがわ環境学舎が委託を受けて実施。

#### ●阿賀野川エコミュージアム事業

流域が新潟水俣病を乗り越えるため、公害を経験したからこそ、流域の各地域が独自に実践する環境の取り組みや地域づくりを、全国に向けて発信する取り組み。公害関連以外の環境学習プログラムを開発。ロバダン！（炉端談義を略して「ロバダン」）から生まれた地域の特色を活かしたプロジェクトをまとめ、中流域

ではグリーンツーリズムを、上流域ではエコツーリズムを推進。新しい公共のモデル事業として実施。あがのがわ環境学舎、専門学校、観光協会、行政で協議会をつくり、事務局をあがのがわ環境学舎に委託して実施。

### ●一般社団法人あがのがわ環境学舎

もやい直しを継続していくためには「中間コーディネート組織」が必要であるという認識から、フィールドミュージアム事業の民間関係者で、平成23年2月に「一般社団法人あがのがわ環境学舎」を設立し事務局を担っている。

地域再生…フィールドミュージアム事業

教育・啓発…新潟水俣病資料館（新潟県所有施設）

福祉対策…主に新潟県生活衛生課

主にこの3者に分け、事業を推進していった。

そのほかの協力機関としては、流域の住民、市民団体、自治会、宿泊施設などなど、ロバダン！では多くの団体や企業、店舗等に協力している。

市民参加の方法少人数で本音を話し合うロバダン！に今まで、水俣病について目をそむけがちだった市民を巻き込み、本音で話し合いを行った。それにより、今後の新潟水俣病の流域再生のきっかけの1つをもたらした。

阿賀野川エコミュージアム事業の環境学習プログラムでは、ロバダン！で出された意見を基に、地域にある地場産業や酪農を体験してもらうプログラムを開発し、地域の企業や住民との協働で実施している。

県の委託事業や「新しい公共」モデル事業として実施しているため、事業進捗状況については、県が関わっている。ロバダン！を継続することにより、地域に埋もれた住民の水俣病に対する本心や、負のイメージを払拭し、地域資源を開拓することにも一役買った。現在16地域でプロジェクトが立ち上がり、さまざまな取り組みが行われている。

新潟水俣病という公害は、かつて阿賀野川流域に雇用と経済的な潤いを与えてくれた企業が原因であったため、今でも地域住民には複雑な思いがあるようである。

また、公害訴訟が進むにつれ、中には被害者を装うような事件もあり、実際の被害者も含めて多くの住民が公害について語らなくなり、阿賀野川流域に「かつて公害により汚染された川」という負のイメージだけを残して地域に埋もれていった。

新潟水俣病のもやい直し活動として、阿賀野川流域地域フィールドミュージアム事業を進めていく中で、公害問題には触れたくない、協力するのは難しいといった意見もあったという。

また、学校の教科書にも取り上げられた重大な公害事件の影響は大きく、阿賀野川や自分の住む地域に誇りを持ってない、自信が持てない、流域ブランドとして農産物を売り出したいがイメージが悪くて難しいといった意見も出されていた。

阿賀野川流域地域フィールドミュージアム事業は公害問題を解決するといった色が強いため、もっと多くの流域住民の協力を得るためには、流域の特色を活かした地域活性化を主目的とした別の事業と両輪で推進していく必要があったため、別の協議会を組織し、「阿賀野川エコミュージアム構想」を作成した。

平成24年12月19日 @一般社団法人あがのがわ環境学舎

ヒアリング対応者：山口氏

取材担当：浜松市市民協働センター 今村／菊川市地域支援課 岡田

## 《参考事例 17 静岡県新しい公共の場づくりのためのモデル事業》

# 民間連携で里山資源を有効に活用した里山再生～GROOMしずおか～

～新しい公共支援事業から発展した協働のかたち～

GROOMしずおかは、平成24年6月に発足した里山再生を支援する中間支援組織です。

県内の里山は、周辺の人口流出や生活スタイルの変化により、その資源の活用が停滞し、荒廃が進み、放置竹林の拡大が斜面崩壊のリスクや自然環境の悪化が問題となっている。しかし、その保全活動の多くは地域の高齢者のボランティア活動にとどまり、個々の地道な活動にとどまっていた。その一方では、都市住民の間には自然への憧憬が高まり、社会参加意識も高まっています。

このような背景のもと、里山保全を行うボランティア団体をネットワーク化のネットワーク化を図るとともに、放置竹林を資源として捉え、効果的な活用とその利益による里山保全活動の活性化を図るため、任意団体しずおか里山創生ネットワークを立ち上げ、新しい公共の場づくりのためのモデル事業として「NPO等の連携による里山整備活性化のためのネットワーク事業」を行いました。

事業の内容は、次のようなものでした。

### 1 多様な担い手の参画を進める仕組みの構築

NPO活動のための技術的な相互支援、NPOが連携した人材確保・育成、活動内容の充実など情報発信の協力体制を構築することを目的とした全体会議を開催し、事業趣旨の確認、事業計画の協議などを行った。

参加者（団体）：大学、行政、企業（木材関係、鉄工所、酒造メーカーなど）、NPO法人、里山保全ボランティア団体（3団体）など19主体

### 2 中間支援組織の活動基盤整備

#### (1) 竹処理機械の使用法及び竹チップの加工方法に係る技術指導

会議体メンバーの企業と協力して、里山団体に対して竹処理機械の使用法、竹チップの加工方法の技術指導を行った。



タリーズコーヒーとのコラボイベント

(2) 竹活用の先進地視察（滋賀県近江八幡市、高知県須崎市、静岡市駿河区）

視察先の先進事例を「しずおか竹サミット」で紹介し、県外で活動する組織とのネットワークを構築した。

(3) 里山ポータルサイト開設

里山保全整備の情報をワンストップサービスで提供できるポータルサイトを構築し、竹サミットの開催の告知、参加者募集・登録などに効果を発揮した。また、facebookなどのSNSと連動したことにより情報発信がより効果的に行うことができた。

3 里山資源活用研究・開発

- (1) 放置竹林の伐採跡地の活用方法として、薬用植物栽培の可能性を研究し、報告をまとめました。
- (2) 竹紙を製造している中越パルプ工業株式会社と協働で、伐採した竹を活用する具体的な仕組みを研究しました。
- (3) 保育園の幼児、大人が楽しめるプログラムとして、「竹紙ヒコキ作り」、「バンブーダンス」のプログラム開発を行うとともに、他の協力メンバーとともに「バンブージム」や「昔の竹遊び」を行いました。
- (4) 日本酒の醸造過程に竹炭を活用した日本酒の開発を株式会社大村屋酒造場（島田市）、工房炭俵「福竹」（静岡市葵区）と協働で行いました。

4 里山保全イベントの企画・運営

里山における現状の問題や里山保全の目的・意義の多くの市民にも関心を持ってもらうため、平成24年2月15日に「しずおか竹サミット2012」を開催しました。事業に参加している個人、団体が手作りでイベントを運営したため、その連帯感は一層、強まりました。

このような活動を進めていましたが、事業に参加したボランティア団体のメンバーに、事業の進め方についての疑義が生じ、理解を得るために事務局が奔走しましたが、理解は得られず、その団体の離脱にまで発展したため、メンバーで協議を重ねました。継続を望む意見もありましたが、結果としては、一旦、組織を解散し、事業を中止することになりました。

ただ、この事業を通じて構築されたネットワークやノウハウを受け継ぎ、より充実した活動につなげるため、問題意識を持つ者同士の個人によるネットワーク組織「GROOM しずおか」を新たに立ち上げました。

GROOM しずおかは、6月に洋菓子店と協働で竹サミットを実施し、8月にはコーヒー店で「バンブー・カフェ」等のイベントを行っています。11月には放置竹林ツアーを実施するなど、精力的に活動を続けています。

この活動は、福岡県など全国各地の飛び火し、全国的な盛り上がりにつながっています。

この事例では、組織として協働を進める場合は、参加するそれぞれの組織内で丁寧な説明の元に、メンバーの合意が必須条件であるとの教訓となりました。

## 《参考事例 18 静岡県新しい公共の場づくりのためのモデル事業》

### ママ宅 ～川根本町高齢者宅配サービス推進協議会～

～点在する高齢者と子育て中ママを結ぶ～

人口減少と高齢化が進む川根本町では、集落に点在する高齢者の買い物支援が大きな課題となっていました。

そこで、NPO 法人かわね来風では、町や商工会などと連携し、比較的時間のある子育て中の母親に協力を仰ぎ、買い物ができない高齢者への買い物宅配サービスを行いたいと考え、新しい公共の場づくりのためのモデル事業を活用して、仕組みづくりを行いました。

#### (協議会の設立)

NPO 法人かわね来風、川根本町、川根本町商工会、子育てサークルスマイル、社団法人古民家再生協議会の5者で協議会を立ち上げ、それぞれが強みを生かしつつ協力して、宅配の仕組みを構築しました。

#### (みんなの意見や思いを大切に)

この事業は、NPO 法人かわね来風が中心になって作っていきましたが、一番大切にしたいことは、宅配を受ける人、宅配をする人、協力する人、みんなの思いや意見を大切にしたいと考え、対面によるアンケート調査を行いました。おじいちゃん、おばあちゃんが「何に困り、どんなお手伝いをしてほしいのか」、そんな思いから具体的な仕組みを作りました。

#### (担い手の募集)

町の中に子育て中のお母さんはいるのですが、町外からこの町に来たお母さんも多く、知らないお年寄りのところを訪問することは、勇気が必要で、なかなかすぐに参加してみようという気には

**ママ宅プロジェクト**ってどんなことをするの？

地域のお年寄りに **ママだけでもOKです**  
お弁当や日用品などを子どもと一緒に  
お届けするサービスをします

**メリット**

- 子どもがお年寄りとの接し方  
助けあいなど様々な生きる力を  
ママと一緒に学ぶことができます
- 自分が地域の役に立っている事を  
実感できます
- 優しい気持ちになれます
- ママはボランティアをしながら  
おこづかいがもらえます
- 配達時間帯はお昼と、  
保育園などのお迎えついでにできる  
夕方があります。

2013年4月より  
ママたちのフリースペース  
をはじめます

**メリット**

- フリースペースは  
自分のやりたいお仕事に使えます
- フリースペースは  
ママ達のアイデアで  
子どもの習い事などに使えます
- ママ達の話し合いで  
子どもを遊ばせておく事ができます
- 「何かしたいけど歩み出せない」  
そんなママもここで自分の  
やりたい事を考える事ができます

ママたちのフリースペースは、2014  
年を目指して地域の皆さんや観光の  
お客様などをおもてなしていただけるショ  
ップに進化する計画があります。

「ママ宅プロジェクト」は  
子育てを楽しみながら  
街づくりに参加する事ができます

**メリット**

- みんなで  
マーケットをひらきます
- ママ達が集まって  
わいわいがやがや計画を楽しめます
- 計画した事を実行に移し  
充実感を感じられます
- 子どもと一緒におしゃべりしながら  
社会貢献できる「ママ宅プロジェクト」  
子育てママが元気で楽しく活躍中です！

お母さん向けのパンフレット

ならない方も多くいました。そこで、登場するのは。子育てサークルスマイルです。お母さん同士の顔の見える関係から口コミで仲間を募り、宅配に参加してくれるお母さんを増やしていきました。

#### (仕組みを作る上での工夫)

この仕組みは、日頃、お年寄り同士の関係で、なかなか子供達の顔を見る機会の少ないお年寄りに、親子でお宅を訪問して、子供と触れ合う機会を提供して、笑顔を増やそうとする狙いもありました。ただ、長く継続していく為には、配達を頼む高齢者の負担を増やさないようにする配慮も必要です。そこで、「家には上がらない」、「お菓子はもらわない」などルールを決めました。

また、急な体調の変化に対応できる体制づくりが必要です。子どもたちの風邪をお年寄りに移さない配慮や、配達時のお年寄りの変化を早く見つけるための研修会への参加など、単にモノを配達するだけではない、お互いのふれあいのある温かい関係づくりができるような工夫をしました。

#### (事業の継続の為)

平成 23・24 年度は新しい公共の場づくりのためのモデル事業として、実施してきましたが、平成 25 年度からは、町の中で継続していく財源を確保する必要があります。そこで、①町配食の配達料金を利用（試算＝月 5 万円）、②配達料金の利用者負担、③配達料金の商業者負担、④運営資金支援制度あなただの田舎作りプロジェクト、⑤委託事業の要請（計画中）など、検討中です。



～ 編 集 後 記 ～

## ■『コラボ』ではなく『LOVES』な協働へ

m-flo というヒップホップのアーティストがいる。彼らは固定ボーカルを置かず、ゲストボーカルを迎えて曲を制作する『LOVES プロジェクト』という活動をしている。まさに「協働」による曲作り。数々のヒット曲が生まれる。「協働」というと堅苦しいし、「協力」や「コラボ」でもなく「LOVES」。うん、しっくり来る気がする。誰かと誰かが一緒に働くこと。相手に対する「LOVE」がなければ成立しない。相手にも、事業にも、「LOVE」を持ち、共に働くことで初めて「協働」の効果が発揮されるのだ。「LOVE」がなければただの役割分担だと僕は思うから。

僕が見てきた様々な協働の事業を行っている先進事例でも、やっぱりたくさん「LOVE」を感じた。せんだい・みやぎNPOセンターでは、市民活動のミッションに対する「LOVE」が現在の活動から感じられたし、ワカツクは若者を育てることでこれからの日本の未来への「LOVE」があると思った。シブヤ大学では市民への「LOVE」があるからこそ、行政、企業、NPO が対等に、そして自然な形で連携していた。大道芸ワールドカップ実行委員会は地域とアートへの「LOVE」。地域とアートを愛する人の渦が大道芸ワールドカップをあんなにも世界的なイベントに育てていた。

「LOVE」のある人には「LOVE」のある人が集まる。その輪が大きくなっていき、大きな「動き」につながっていくことが一番大切。

このご時世、「LOVE」なんて言葉を連発するのはちょっと恥ずかしいけれど、僕は敢えて言いたい。「LOVE」は皆で分かち合う事ができる。そして、「LOVE」のある場所にしか協働は生まれない。僕も自分の「LOVE」、地域の「LOVE」を増やして育てていきたいと強く感じる。

(NPO 法人クロスメディアしまだ 大石歩真)

## ■協働は目的ではなく、手段

今回、僕達の班は新潟県、愛知県、そして県内のNPOや団体からヒアリングを行いました。どこの団体も協働を手段と捉え、必要である時に協働という手段をとり事業を進めていました。

また、NPO 法人と企業との協働においてはNPO側が綿密に事業について戦略を立て、企業側に提案し、受け入れられ協働事業を行っていました。

協働を行っていく上で大切なことは、相手の立場を考え、よく話を聞き協働を進めていくことが大切だと思います。

今回ヒアリングした中には、NPO を協働相手に選ぶ場合、「安くやってくれるから」という安上がりの団体として見られているのではないかという事業も中にはありましたが、この問題はどちらが良い悪いということではなく、是正していかななくてはならない問題点の1つだと感じました。

「私たちが持っているノウハウやスキルは団体の財産。安売りするつもりはないし、見合った金額を依頼主にきちんと請求してい

ます」とおっしゃった団体があったように、NPOにはもっと自分たちのスキルやノウハウに自信を持って対等な対価を相手に提示しても良いのではないかと感じました。

今後、よりよい地域づくりを行なっていくためには、行政・企業・市民（NPO）どれかひとつ欠けてもダメだと思います。

今回の取材で見えたことは、『リーダシップを持ったヒト』『実現させる実行力（考えることよりもまずは動いてみる）』『良い意味で相手をうまく使い、お互いに必要以上の負荷をかけない配慮（コミュニケーションを密に取る）』この3点が協働を進めていく上でとても重要だということ学びました。反対にこの3点が上手く機能しなければ、協働は成し得ないのではないかと感じます。

これからの地域をつくり育て上げていくためには、協働という手法は必要不可欠であると思います。協働は目的ではなく、手段。協働のプロセスやエッセンスをこのルールブックから抽出していただければと思います。

最後に、限られた時間の中で行われた今回の編集作業。取材にご協力いただいた団体の皆様に心より感謝申し上げます。

それから、ルールブック編集委員の皆様、お疲れ様でした！！

（浜松市市民協働センター 今村哲郎）

### ■協働の第一歩はお互いを知ること

協働＝パートナーシップ。協働という取り組みを進めて行くには、パートナーとしての関係をどうやって作っていくか、そこが大切

なのだと思う。パートナーとして対等な立場で話し合い、何を、誰が、どうやって行うのか、などを決めて行く。対等な関係にあることが協働（＝パートナーシップ）の証ではないだろうか。上下関係や主従関係であっても一緒に行動はできるし、結果を出すこともできる。でもそれはきっと「協働」ではない。

パートナーとして対等な関係にあることで、ミーティングなどの話し合いの内容も変わってくる。思ったこと、感じたことを素直に相手に伝えることができ、相手の言ったことを変なフィルタを通すことなく、そのまま受け入れることができる。そのうえで何をするか考えるので、話し合いが前向きになっていく。前向きに考えるから「できないかもしれない」よりも「やってみよう」の方が強くなり、行動につながりやすい。

行動すれば、結果がでる。もちろんいつも良い結果ばかりとは限らない。それでも対等な関係であれば、その結果は誰かのせいではなく、みんなの責任となる。そして「じゃあ、次はどうしよう」となり、次の行動が始まる。前向きに考えることが行動につながり、その結果を前向きに捉えてまた行動する、これを繰り返し行うことで良い結果につながらない訳がない。逆に結果ばかりにとらわれてしまうと、あれはできない、これは良くないといった消極的な考えになってしまい、行動が制限されたり、行動すること自体にもつながりにくくなってしまう。

パートナーという対等な関係がすぐにはできるとは限らない。はじめは全く知らない相

手のことを少しずつ知っていくことで、関係の質を上げていくしかない。お互いの理解を深め、目的を共有することができれば、パートナーとしての絆が生まれ、協働がみえてくる。協働の第一歩は、何をするかではなく、まず相手を知り、自分を知ってもらうこと。間違いない。

(NPO 法人サプライズ 熱田 幸三)

### ■協働という言葉

協働のルールブック編集に携わることになり、協働について見たり聞いたり貴重な時間をいただいた。普段使わない協働という言葉がなじまない。何とかならないか？というのが最初のわたしの印象だった。

全国の協働成功事例を見ていくと、思ってもみなかった成果と新しい価値が創造され、事業が次々と展開されていった。初めから協働が目的ではなく、気がついたら協働していたといったケースが多いように思えた。協働という言葉はそれほど意識的にはたらいはいなかった。異なる分野の人達がつながって両者にとって価値がある結果をもたらす地域の課題解決事業が称して協働のようだ。

協働とは何かという理念や、あるべきすがたがあっても、共感できる人や展開できる場がなければ実践することができない。どの成功事例もかならずキーパーソンたちが存在して強烈な実行力で事業を進めていた。

協働に関わらず新しい事業を進め、成功し、継続させるためにはヒトであった。わたしたち中間支援センタースタッフの役割は、①主

体的に実践するプレーヤーの掘り起こしや育成のお手伝い②人と人、人と事業をつなげサポートしていく戦略的なコーディネーター力を備える③必要な情報を獲得できる場の整備と機会を提供し続けることではないかと考えた。協働という言葉にとらわれることなく、市民活動団体や事業を支援していくことを今後も続けていきたい。

(富士市民活動センター 西川有希)

### ■3つのポイント

協働のルールブックは行政職員、NPO 関係者が協働して作られたものである。取材の進め方も双方で取材先を調整して、段取りをしていった。取材を進めていく内に、企業とNPOが協働して行う事業について、以下の3つのポイントが見えてきた。

1つ目のポイントは、プロジェクトパートナーとしての信頼性である。特に、企業とNPOが協働する場合、事業を一つのプロジェクトと捉えると、組織対組織で対等に動いていることを意識していかなければならない。協働事業は縦の繋がりではなく、横の繋がりであり、お互いの強みを活かしながら上手に役割分担をして事業を進めていく必要がある。何かいいことを一緒にやりましょう！では、上手くいかない。自分たちが、協働相手に対して何を求めているか、最初の時点ではっきりさせていくことが必要であると感じた。

2つ目のポイントとして、組織を繋ぐコーディネーターの必要性がある。協働するには

きっかけが必要であるが、企業側も NPO 側も、普段はお互いの活動が見えていない現状がある。マッチングという名のもとに、無理やりに NPO と企業を引き合わせても協働して事業を行うところまで結びつかない。それぞれの特性を理解した、組織と組織を繋ぐコーディネーターの存在が必要であると感じた。

3つ目のポイントとして、地域住民の巻き込み方がある。協働事業を行った場合、事業の受益者は地域住民であることが多い。上手くいっている事業の特徴として、地域住民との関係が良好であり、事業実施者が自然と地域に溶け込んでいた。

今回の取材を通じて、協働について考える契機となったが、大切なことは仕事のパートナーとして、互いに仕事のプロであるという意識。相手を意識した仕事ができるか…学びの多い取材となった。

最後にこの場をお借りして、取材に協力いただいた皆様に感謝申し上げます。

(静岡県くらし・環境部県民生活課 NPO 班 佐野匡)

### ■協働相手をどのように見つけるか

今回の協働ルールブック編集会議に民間という立場で(名ばかり!?)アドバイザーとして関わらせていただきました。その中で、まず自分自身が「協働」と「社会貢献」「CSR」についての区別ができていなかったことを痛感しました。逆にそのような認識だったからこそ今回の編集会議を通じて「協働」の可能性を見出すことができたと考えています。

各編集委員の取材活動により日本全国には様々な「協働」事例があることが分かり、中には自企業の活動に活かせるのではないかと考えさせられる事例もありました。「社会貢献」「CSR」という言葉にはどうしても「(企業側が)与える」というイメージがありますが、そこから一歩踏み出した「協働」、つまり「対等なパートナー」として何ができるのか、自企業の企業理念と一致する協働相手を見つけ一緒に活動することが、社会における自企業の存在価値をさらに高めることにつながると強く感じました。

企業としては協働相手をどのように見つけるのがポイントになると考えます。今回作成した協働ルールブックをぜひ企業担当者にも見ていただき、寄付やボランティアだけではなく、「協働」という視点からも「社会貢献」や「CSR」を捉え直してほしいと思います。紹介されている事例の中には多くのヒントがあります。アウトラインやアプローチを少し変えてみる、エッセンスを取り出すなど一工夫することで自企業においても活用することができ、単なる紹介本としてではなく「生きた教材」として企業活動に役立てることができるのではないのでしょうか。

最後に、本ルールブックが「協働」した取組活性化の起爆剤になることを強く期待しています。

(静岡県労働金庫 浅野 真人)

### 協働のルールブックアドバイザー

岸 田 眞 代	NPO 法人パートナーシップサポートセンター
浅 野 眞 人	静岡県労働金庫 営業統括部地域営業課

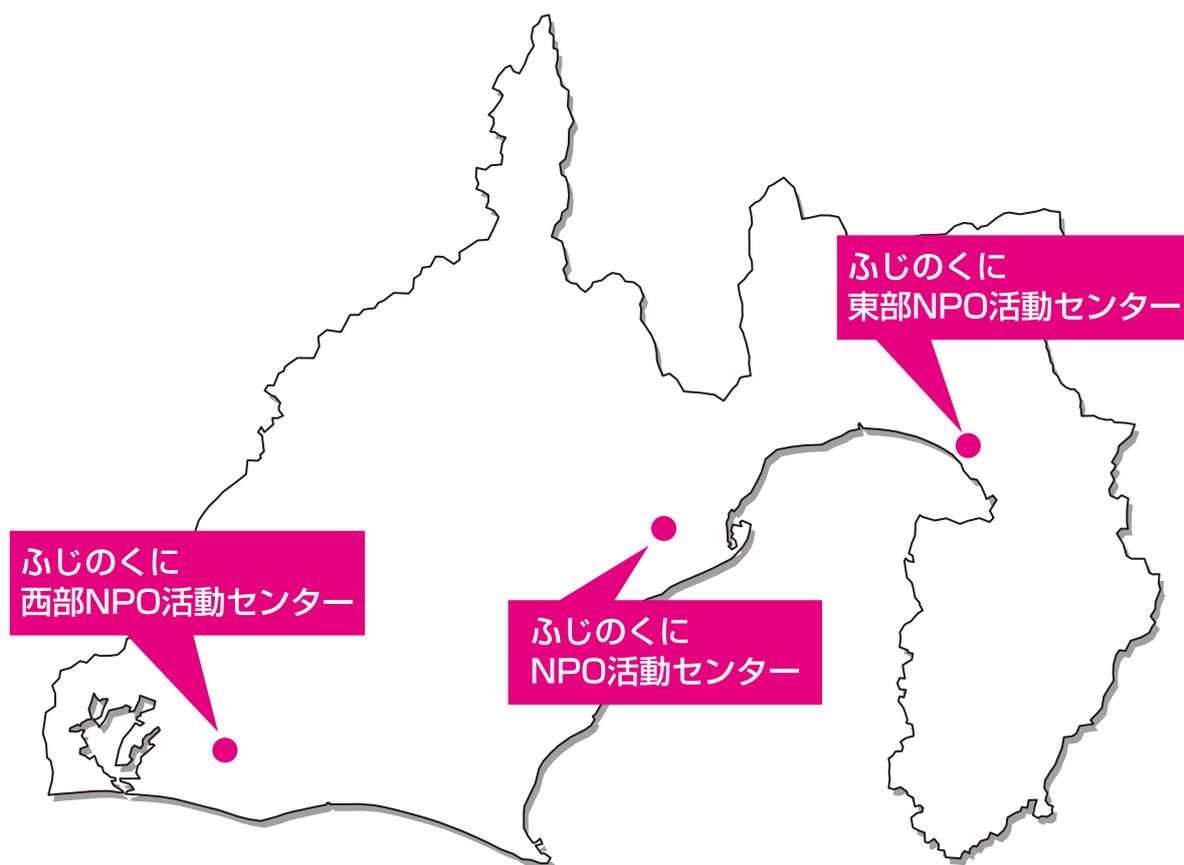
### 協働のルールブック編集会議のメンバー

岡 田 祐 三	菊川市 地域支援課
今 村 哲 郎	浜松市市民協働センター
太 田 大 介	焼津市 市民協働課
大 石 歩 真	NPO 法人 クロスメディア島田
熱 田 幸 三	NPO 法人 サプライズ / (株) i9
佐 野 荘 一	NPO 法人 東海道・吉原宿
西 川 有 希	富士市民活動センター
佐 野 匡	静岡県くらし・環境部県民生活課 NPO 班

### 協働のルールブック編集会議経緯

	開 催 日	概 要
第 1 回 編 集 会 議	平成 24 年 11 月 28 日	自己紹介、調査候補選定、役割分担、スケジュール生成
先 進 事 例 調 査	NPO と行政がグループとなり全国の先進事例を調査・取材。	
第 2 回 編 集 会 議	平成 24 年 12 月 26 日	調査事例から学ぶ、意見交換、スケジュール確認、アドバイザーのコメント
先 進 事 例 調 査	NPO と行政がグループとなり全国の先進事例を調査・取材。	
第 3 回 編 集 会 議	平成 25 年 1 月 23 日	調査事例から学ぶ、意見交換、スケジュール確認、原稿チェック
第 4 回 編 集 会 議	平成 25 年 2 月 19 日	原稿チェック
校 正	編集後記執筆、原稿チェック、アドバイザーからコメント	

## 静岡県 NPO 活動支援センター



名 称	連絡先	休館日	開館時間
ふじのくに NPO 活動センター	TEL : 054 - 260-7601 FAX : 054 - 260-7603	日曜日	9時45分～21時 (土・祝日は17時まで)
ふじのくに東部 NPO 活動センター	TEL : 055 - 951-8500 FAX : 055 - 952-1433	月曜日	9時45分～21時 (日・祝日は17時まで)
ふじのくに西部 NPO 活動センター	TEL : 053 - 458-7115 FAX : 053 - 458-7026	月曜日	9時45分～21時 (日・祝日は17時まで)

(平成 25 年度以降)



**静岡県暮らし・環境部  
県民生活局 県民生活課 NPO 班**

〒420-8601 静岡県静岡市葵区追手町9番6号  
TEL : 054-221-3726 FAX : 054-221-2642  
Email : [npo@pref.shizuoka.lg.jp](mailto:npo@pref.shizuoka.lg.jp)

---

**NPO 法人 東海道・吉原宿**

〒417-0051 静岡県富士市吉原2-11-8  
TEL : 0545-51-8233 FAX : 0545-51-8234  
Email : [npo@yoshiwara.net](mailto:npo@yoshiwara.net)



この冊子は、平成 24 年度「静岡県新しい公共支援事業 (NPO 等の活動基盤整備のための支援事業)」の一環として作成しました。