

# 資 料 編

**実践ガイド****【基本的な協働の進め方】****（１）協働の前提となる意識や行為**

- ①それぞれ単独で取り組んでも求める成果が得られないが、互いの資源（知識、技術、人脈、信用、場所、媒体、財源等）を持ち寄り補完しあうことで求める成果が得られることを認識します。
- ②お互いが対等であることを認め合います。
- ③お互いの主体性や特性を尊重し、長所や短所を理解したうえで、相手に何を求めるか、相手から何を求められているかを明確にします。

**（２）協働の過程でのポイント**

- ①計画段階：課題や目標、事業の進め方等を十分に理解、共有し、それぞれの役割と責任を明らかにします。

行政や企業では、担当者が「たたき台」を用意して、それを元に意見交換をしたり企画を練ったりしますが、文字化された情報はそれが既に決まってしまうような感じを与えてしまい、担当者以外の人には自由な意見を出しにくいことがあります。できれば、関係者が集まり意見交換する中から合意や共感した内容を文字や図にしていくことが望ましいでしょう（ワークショップ等が効果的です）。

また、事業の実施期間が限られていると、早く事業に着手したいと思うあまり、この段階で十分に時間をかけず、後になって目標や成果指標がずれてしまう例が多くあります。そうならないためにも、ここでじっくりと話し合い確認し合うことが大切です。

- ②実施段階：コミュニケーションを十分に取り、状況の変化や計画の変更について情報を共有します。

連絡会議のスケジュールを「毎月第1水曜日の夜」とか、「〇月の中旬をめどに中間報告をする」というように具体的に決めておくことで進行管理がうまく進みます。特に思わぬ障害やトラブルが発生したり、新たな関係者が参加したりするなど状況が変化した時は、早い段階で相談することが肝心です。

また、必要に応じてこれまでの協働の状況について評価し、不満や不足については早急に話し合い、改善策を考えましょう。

計画段階で十分にお互いの能力や差異を確認し、目標の共有が図られていると実施段階はスムーズに進みます。

- ③終了段階：これまでの進め方や成果について一緒に振り返ります。

事業の達成度を確認すると共に、うまく協働できたかどうかを互いに

評価しあいます。互いの評価が食い違うところはその原因と改善の可能性について話し合います。

この振り返りの作業を行うことは、今後の協働の取組にフィードバックされ、よりよい協働の糧となります。

### (3) 基本的な進め方

#### ①協働相手の選び方

課題解決のために協働して取り組む必要がある場合や、協働によってよりよい成果が期待できる場合は、活動内容やこれまでの活動実績等を総合的に勘案したうえで、できる限り公募等の方法も活用しながら、最もふさわしい協働相手を選定します。

なお、公募の場合も、協働をうまく進めていくためにはお互いの信頼関係が重要です。相手を決定する前、あるいは決定後であっても事業を実施する前に、十分な時間をかけてお互いの組織の目的や文化、価値観などに対する理解を深め、それぞれの得意分野や期待する役割、共有すべき目的等を確認して下さい。また、その作業を通して担当者同士の信頼関係を構築する努力を惜しまないで下さい。事業開始前に十分に信頼関係を築くことで、事業をスムーズに進めることができます。

#### ②協働の形態の選び方

協働を効果的に進め成果をあげるためには、どのような形態で行うかも重要です。

「誰の責任で行うか」「誰が費用を負担するのか」「期間はどのくらいか」「役割分担の強弱」など、様々な視点で検討するといいいでしょう。

例えば、県や市町村が行う協働型委託事業は、本来委託者（行政）がすべき業務ですので、協働事業といっても責任は委託者にあり、費用も委託者が負担します。参加者が責任や費用を分担しあう形としては、実行委員会や共催などがあります。実行委員会などは長期的（数年間）に組織されることもあり、大きな事業や複数の事業を実施する場合などに選択されることが多いようです。

### 【主な協働の形態】

#### (1) 計画段階への参画

事業を企画する際や計画を策定する際に、NPO等様々な主体に参画してもらってその意見を事業に積極的に反映させることです。NPO等の参画によって、行政にはない先駆的な、専門的な意見や発想が得られ、より効果的に事業を実施できることが期待されます。また、NPO等民間の主体は住民ニーズをよく把握しているので、成果に対する満足度も高まる可能性があります。

この時、NPO等民間の参加者と行政職員がコミュニケーションを十分に図り、建設的な意見交換の場を設けることが大切です。互いの意見を尊重し対等な立場で十分に時間をかけることで、参加者もまたその事業の対象となる住民も、そして携わる行政職員も納得いく成果を得ることができるでしょう。合意形成の方法としてはワーク

ショップがよく取り入れられますが、この際、ファシリテーターは中立的な立場で、意図的に方向付けを行わないように配慮します。

### （ 取 組 事 例 ）

#### □五木村の振興（H20年度～）

川辺川ダム事業によって大きな影響を受けてきた五木村の振興を図るため、知事を本部長とし、各部局長で構成する「五木村振興推進対策本部」を設置。

村民の御意見、御要望をお聴きしながら、平成21年9月、県と村が共同で「ふるさと五木村づくり計画」を策定し、村民が主役の村づくりに取り組んでいる。

担当部局：企画振興部川辺川ダム総合対策課

ポイント→村民が主役の村づくりを行うため、計画づくりの段階から村民の意見・要望を聴く機会を設けたこと。

## （２）事業協定

行政とNPO等様々な主体が一定期間、継続的な関係のもとで、それぞれの特性を生かしながら協力して取り組む形態です。お互いの特性を補完しあうことで、ノウハウや専門性を生かしたより高い事業効果が期待できます。ただし、成果をあげるためには、課題や目的、役割分担、責任分担、実施期間等をあらかじめ明確にしておくことが必要です

### （ 取 組 事 例 ）

#### □不法投棄撲滅県民協働推進事業（H20年度～）

不法投棄情報提供に関する協定締結団体（農業協同組合、漁業協同組合、森林組合、建設業協会、九州電力（株）等）に対する研修会の開催、合同監視パトロールの実施等を通じて連携を強化し、不法投棄の未然防止を図る。

担当部局：環境生活部廃棄物対策課及び各保健所

ポイント→協定締結団体の地域や分野の裾野を広げたこと。

研修や合同監視パトロール等、共に行動することで連携を強化したこと。

#### □コンビニエンスストアとの包括協定に基づく地域協働事業（H20年度～）

コンビニエンスストアの特性を生かして、協働による事業活動を推進し、地域の活性化と県民サービスの向上を図るため、平成19年12月に㈱ローソンと、平成22年3月には㈱セブン-イレブン・ジャパンと包括協定を締結。

連携事業の取組の1つとして、県内店舗でポスターやチラシの掲示をし、県政情報の発信を行っているほか、販売商品に県産食材や加工品を利用してもらうよう情報提供や地元企業との橋渡し等を行い、観光情報の発信も兼ねた販売促進キャンペーンを行った実績がある。

担当部局：商工観光労働部商工政策課

ポイント→コンビニエンスストアの拠点性と県が有する情報やネットワークを互いに利用し合うことで、新たな展開が可能になった。

### (3) 実行委員会・協議会

行政がNPO等様々な主体とともに実施主体となって事業を行うことです。両者が対等な立場で役割分担を行い、責任の所在を明確にすることが必要です。また、当初の企画段階から一緒に始めることが大切です。事務局主導によって会議体が形骸化してしまうことも起こりがちなので、情報を共有し、参加団体の主体性や専門性を引き出すことが必要です。

#### ( 取組事例 )

##### □白川中流域水田湛水事業 (H20年度～)

熊本地域の地下水の低下傾向に歯止めをかけるために白川中流域の水田を活用したかん養対策に取り組むもの。熊本市及び企業等と、土地改良区等から構成される地元推進組織の水循環型営農推進協議会が協力して行う地下水かん養対策を、白川中流域水田活用連絡協議会(県設置)が総合的に調整し、広域的な取組を促進している。

担当部局：環境生活部水環境課

ポイント→実行組織と広域的な組織が必要に応じて連携したこと(総ての関係者による大きな組織を一つつくるよりも機能性や個別性が発揮される)。利害関係者を組織に含めたこと。

### (4) 共催

複数の主体が主催者となって事業を行う形態で、行事やイベントを実施するときによく使われる形態です。目的や目標、課題の共有化と役割や経費の分担を明確にしておくことが必要です。スケジュール優先で十分な議論や意見交換ができないまま事業を実施し、不満足な結果をもたらすこともあります。主体が複数であることのメリットと情報共有や決定に時間がかかるというデメリットを十分理解したうえで行うことが大切です。

#### ( 取組事例 )

##### □第13回フレンドピック(人吉球磨地域精神障がい者スポーツ大会)(H20年度)

人吉球磨地域精神障がい者の社会参加及び地域社会の理解と交流を促進するとともに、大会を通じて関係者のネットワークを図ることを目的に、スポーツ大会を行った。

主催者：5機関(人吉球磨地域精神障害家族会等)、協力団体：24機関

担当部局：球磨地域振興局保健予防課

ポイント→関係団体が共催することで、関係団体の会員等のネットワークが活用でき、広報や参加者の募集に生かされたこと。

##### □NPO活動交流支援事業(H21年度)

地域におけるNPO活動の活性化とネットワークづくりによるNPO支援のため、パレオと希望する市町村との共催により、ニーズに応じた事業(講座、セミナー、イベント開催等)を実施し(H21年度は5市町で実施)、地域におけるNPO理解と支援を図った。

ポイント→地域住民やNPOに身近な市町村との連携により効果的なNPO支援の取組が進められたこと。

## (5) 協働型委託

行政が実施している事業のうち、委託契約として実施する形態です。行政側に「適切な役割分担でNPO等様々な主体と協働した方がサービスの向上につながる」という基本的な認識が必要です。「NPOは非営利だから人件費がかからない」という誤解もあるように聞きますが、これは間違いです。「非営利」とは「利益を配当、配分しない」という意味で、NPOが事業や活動を行うには、人件費や事務費等など企業同様に必要となってきます。

協働型委託は通常の委託とは異なり、事前に仕様書やスケジュールなど契約の内容について意見交換を行い、どのような役割分担が互いの特性を生かしてよりよい成果をあげられるかを確認しあうことが重要です。また、十分に課題や目標について共有し、コミュニケーションを図ることが成果につながります。

なお、協働の相手方を、提案公募により決定することが増えてきましたが、よりよい提案を行っていただくためには、行政は提案意欲のあるNPO等に対し十分に情報を提供し、この時点から課題や目的、目標についての理解や共有が図られることが望ましいと考えられます。

また、NPO側も、自分たちが取り組みたい課題と行政が考える課題が一致しているのか、目的が共有できるのか、行政と協働することによって財源の確保以外にどのようなメリット・デメリットがあるのかを認識することが必要です。中には、補助事業と混同しているNPO等もあり、県の役割がない計画を示したり、一方的に取り組みたい企画を提案したりします。委託事業は補助事業と違い、行政に実施責任がある事業を請け負うということをよく理解してもらうことが重要です。

### ( 取組事例 )

#### □水俣・芦北地域環境フィールドミュージアムプロジェクト（H18年度～）

水俣・芦北地域全体を「環境をテーマとしたミュージアム」と位置づけ、環境学習を実施していくうえで必要な様々な整備を行い、交流人口の拡大を目指すとともに、「水俣病を教訓に環境先進地として発展する地域」という地域イメージの国内外への波及を図るため、環境学習旅行等誘致事業、水俣・芦北環境学習塾事業を実施した。

担当部局：芦北地域振興局総務振興課

ポイント→地域ネットワークと専門性を有するNPOと協働することで、住民参加による体験型プログラムの開発や旅行誘致ができたこと。

#### □多重債務問題改善パートナーシップ事業（H20年度）

熊本県多重債務者対策協議会が実施する無料相談会にNPOスタッフを派遣し、市町村の窓口担当者や相談員の業務について支援、指導を実施した。

担当部局：環境生活部食の安全・消費生活課

ポイント→県及び市町村が実施することで社会的信用を担保しつつ、専門性の高いNPOスタッフが現場で支援、指導することで、質の高いサービスが提供できたこと。

## ※協働型委託事業になじみやすい取組の種別

※これに限定される必要はありません

### ア) 広報・啓発

広報や啓発のための資料づくりでは、様々な主体の専門性や幅広いネットワークを活用したきめ細かな取組が期待できます。

### イ) 各種イベント

企画段階からNPO等の参加を求めることで、斬新な発想や先駆的な考え方、あるいは対象者のニーズなどを反映させることができます。また、参加者への呼びかけについても、NPO等のネットワークが生かされます。

### ウ) 講座・講習

NPO等の中には、独自の取組や経験から実用性の高い知識やノウハウを有しているところも多く、単に講師として招くだけでなく企画から協働することによって更に効果的に実施することが期待できます。

### エ) 相談・助言

住民に対する相談や助言については、専門的な知識や経験を有し、様々な個別ニーズに応じた柔軟で的確な対応が必要とされますが、NPO等の中にはそのような人材を独自に育成しているところもあり、協働によりさらなる相乗効果が期待できる取組です。

### オ) 調査研究

それぞれの得意分野や活動地域において、実際の活動等に基づく専門性やノウハウ、ネットワークなどを利用したきめ細やかな調査結果が期待できます。

### カ) 指定管理者

公的施設の運営やその施設を生かした事業の企画など、利用者ニーズの把握に基づく柔軟な取組が期待できます。

## (6) 補助

NPO等様々な主体が取り組む公益的な課題を解決する活動に対し、行政が金銭を交付する形態です。行政にとっては、直接取り組みにくい住民の多様なニーズにきめ細やかに対応できるメリットがある一方、NPO等にとっては、財源の確保により活動の充実を図ることができます。ただし、補助金が活動資金の多くを占めるようになると、補助金に依存しがちになり、団体の主体性が損なわれるおそれがあります。また、補助金の条件等に引きずられて本来の目的を見失うことや、報告書の作成等の負担が足かせとなってしまうこともあります。

### ( 取 組 事 例 )

#### □地域づくりパートナーシップ推進補助金 (H20年度)

地域を担う民間団体とのパートナーシップによる魅力ある地域づくりを推進するため、地域振興を進めるうえで特に重要な地域課題への解決に向けた取組について、民間団体から事業の企画・提案を募った。

担当部局：企画振興部地域振興課

ポイント→民間団体と行政が水平の関係で連携して、民間団体のアイデアを生かすことができたこと。

## (7) 後援

NPO等が行う公益的な活動に対して行政の後援名義の使用を認めて、社会的な信用を担保したり、広報面で便宜を図ったりするものです。住民の社会参加活動を促進することにつながりますので県政にとってもメリットがあります。

行事やイベント毎に行うことが通例で、団体そのものを後援することはありません。後援を決定する際には、対象となる取組の公益性や社会的影響等を十分に確認し判断することが必要です。

活動をはじめたばかりのNPOや規模の小さいNPO等は社会的知名度が低いことが多く、行政が名義後援を行うことで信用を得、活動しやすい環境づくりにつなげるという側面もあります。

### 後援依頼に対する検討基準の例

|                                                          |
|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 行事は県の行政上支障のないものか                |
| <input type="checkbox"/> 行事が県の行政方針に合致しているのか              |
| <input type="checkbox"/> 行事に営利性はないか                      |
| <input type="checkbox"/> 行事に宗教性・政治性はないか                  |
| <input type="checkbox"/> 一部の県民を対象としていないか                 |
| <input type="checkbox"/> 主催者は公共的活動を目的としている(県内)グループ・サークルか |
| <input type="checkbox"/> 主催者が政治的、または宗教的目的をもっていないか        |
| <input type="checkbox"/> 主催者・団体自身に問題点はないか                |
| <input type="checkbox"/> 主催者が特定の個人と解されないか                |
| <input type="checkbox"/> 入場料等が不適当ではないか                   |

## (8) 物的支援（公の財産の使用等）

NPO等様々な主体が行う公益的な活動を支援する目的から、公共の空き施設を提供したり、必要な物品を貸与したりする形態です。ただし、その主体の自主性を損なわないような工夫を図ったり、また、公的財産の使用にふさわしい取組かどうかを判断し、団体間の公平性が保てるような基準を作ったりすることが必要です。

### （取組事例）

#### □子育て支援のための託児ルーム提供事業（H18年度～）

県が共催するイベントや会議等への子ども連れ参加者の負担を軽減するために、教養室を託児ルームとして提供することで、子育て世代の社会参加を支援する。

担当部局：総務部総務事務センター職員厚生室

ポイント→目的と使用基準を定めて、公平に提供していること。

## 熊本県行政の協働への取組状況

## (1) 事業一覧

|          | これまでの取組み                                                 | 事業年度 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------|----------------------------------------------------------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|          |                                                          | 13   | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
| 意識啓発     | 社会参加活動推進基本方針策定(H11/3)                                    |      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|          | 熊本県総合計画「パートナーシップ21くもと」策定(H12/6)                          |      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|          | 熊本県パートナーシップ指針策定(H16/3)                                   |      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|          | ・PS実践基礎ガイド(行政編)の作成(H13)                                  | ●    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|          | ・実践！パートナーシップ(事例集)の作成と公表(H16)                             |      |    |    | ●  |    |    |    |    |    |    |
|          | ・PS実践基礎ガイド(NPO編)の作成(H18)                                 |      |    |    |    | ●  |    |    |    |    |    |
|          | ・重点課題セミナー開催(H13)                                         | ●    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|          | ・パートナーシップ体験研修(H14-16)                                    |      | ●  | ●  | ●  |    |    |    |    |    |    |
|          | ・パートナーシップフォーラム開催(H16-17)                                 |      |    |    | ●  | ●  |    |    |    |    |    |
|          | ・NPO・行政協働セミナー(H19-20)                                    |      |    |    |    |    |    | ●  | ●  |    |    |
|          | ・協働推進講演会(H21)                                            |      |    |    |    |    |    |    |    | ●  |    |
| 主体の能力発揮等 | パレア NPO・ボランティア協働センター開設(H14/4)                            |      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|          | ・NPO法人入門・設立(事業報告書作成)セミナー(H14- )                          |      | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |
|          | ・NPO法人運営実務セミナー(H18- )                                    |      |    |    |    | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |
|          | ・NPOと企業のパートナーシップのためのセミナー(H14)                            |      | ●  |    |    |    |    |    |    |    |    |
|          | ・企業の社会貢献活動に関するフォーラム(H15-17)                              |      |    | ●  | ●  | ●  |    |    |    |    |    |
|          | ・地域活動はじめるガイド作成(H19)                                      |      |    |    |    |    |    | ●  |    |    |    |
| 情報の提供交換  | ・PSプロジェクト(協働事業)の取り纏めと公表(H15- )                           |      |    | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |
|          | ・熊本型県民連携事業の取り纏めと公表(H18-19)                               |      |    |    |    | ●  | ●  | ●  |    |    |    |
|          | ・HPでのNPO法人情報提供システム構築(H17- )                              |      |    |    |    | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |
|          | ・NPO情報誌の発行(H14-19)                                       |      | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |    |    |    |
|          | ・NPO地域キャラバン事業(H16-19)                                    |      |    |    | ●  | ●  | ●  | ●  |    |    |    |
|          | ・NPO活動報告会(H16-19)                                        |      |    |    | ●  | ●  | ●  | ●  |    |    |    |
|          | ・NPO活動交流支援事業(H20- )                                      |      |    |    |    |    |    |    | ●  | ●  | ●  |
| 仕組みづくり   | ・PS・UD推進会議(H14-20 )                                      |      | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |    |    |
|          | ・実証実験事業・モデル事業・創造事業・協働提案事業(H14) (H15-17) (H18-20) (H21- ) |      | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |
|          | ・PSアドバイザー派遣事業(H16-19)                                    |      |    |    | ●  | ●  | ●  | ●  |    |    |    |
| 評価       | ・協働評価の手引き作成・評価の実施(H18- )                                 |      |    |    |    |    | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |
|          | ・NPOとの協働に関する職員アンケートの実施(H18- )                            |      |    |    |    |    | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |

★  
協働の  
すすめ  
策定

## (2) 事業の状況

### PSプロジェクトとは

各部局、各振興局において、特にPSの視点を重視して、県民、企業、学校、ボランティア団体やNPO法人をはじめとする民間非営利団体等と連携を図りながら積極的に取り組んでいる事業や取組

### 熊本型県民連携事業とは

県としての事業予算が措置されていない活動であるが、県民、企業、学校、NPOなど、様々な主体の自主的かつ自律的な取組を県が後押しすることにより、これらの方々ととのパートナーシップのもとで、より良い地域社会の実現を目指すもの

## 事業数の推移

OPSプロジェクトは、14年度から17年度までは着実に増加してきたが、以後伸び悩んでいる。

〇18年度に熊本型県民連携事業(いわゆるゼロ予算事業)が創設されたが、20年度以降はPSプロジェクトとあわせて協働事業としてとりまとめている。

| 協働の形態                                |                    | 年 度 ・ 事 業 数 |    |    |    |     |     |     |     |
|--------------------------------------|--------------------|-------------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|
|                                      |                    | 14          | 15 | 16 | 17 | 18  | 19  | 20  | 21  |
| P<br>S<br>プ<br>ロ<br>ジ<br>ェ<br>ク<br>ト | 取組みの計画段階への参画       |             | 3  | 3  | 3  | 3   | 4   | 8   | 6   |
|                                      | 事業協定               | 2           | 6  | 9  | 26 | 29  | 28  | 28  | 18  |
|                                      | 実行委員会・協議会・ネットワーク会議 | 1           | 15 | 22 | 28 | 19  | 22  | 18  | 17  |
|                                      | 共催                 |             |    | 1  | 3  | 1   | 1   | 4   | 6   |
|                                      | 補助・助成              |             |    | 3  | 5  | 6   | 7   | 9   | 8   |
|                                      | 協働型委託              | 1           | 2  | 6  | 6  | 9   | 9   | 11  | 11  |
|                                      | その他(P Sを担う人材育成等)   | 1           | 7  | 12 | 3  | 3   | 3   | 58  | 53  |
|                                      | 計                  | 5           | 33 | 56 | 74 | 70  | 74  | 136 | 119 |
| 県<br>民<br>連<br>携<br>事<br>業           | 民間団体等主導型           |             |    |    |    | 41  | 38  |     |     |
|                                      | 水平連携型              |             |    |    |    | 54  | 47  |     |     |
|                                      | 人的資源活用型            |             |    |    |    | 56  | 39  |     |     |
|                                      | 計                  |             |    |    |    | 151 | 124 |     |     |
| 総 計                                  |                    | 5           | 33 | 56 | 74 | 221 | 198 | 136 | 119 |

※18、19年度以外では、PSプロジェクトに県民連携事業が含まれています。

### PSプロジェクトの形態別分類

1. 取組の計画段階への参画  
計画を検討する段階で様々な主体から県が提案や意見を受たり、意見交換を行ったりする形態
2. 事業協定  
県と様々な主体がそれぞれの特性を生かしながら、一定期間、継続的に取り組む形態
3. 実行委員会・協議会・ネットワーク会議  
県と様々な主体が実行委員会等を構成して取組を行う形態
4. 共催  
県と様々な主体が主催者となって一つの取組を行う形態
5. 補助・助成  
様々な主体が行う公益的な活動を支援するために県が金銭を交付する形態
6. 協働型委託  
受託者の意見が反映される仕組みを有し、委託者と受託者が協働により取り組む形態
7. その他  
名義後援を除く後援、物的支援(県有財産の提供)、人的支援(講師の派遣等)等の他、上記1～6の形を複合した場合もその他に分類

### 熊本型県民連携事業の分類

1. 民間団体等主導型  
県民等が主体となった取組に県が参加するもの
2. 水平連携型  
県と対等な関係で県民・団体・NPO等が取り組むものに対し、県が事業協力を行うもの
3. 人的資源活用型  
県が職員という人的資源を活用して取り組むもの

### (3) 熊本県職員の協働に対する意識

協働事業については、初期の数年は順調に伸び、全部局・全地域振興局で取り組むなど広がりも出ましたが、この数年は事業数が伸び悩んでいます。

また、県職員に対するアンケート調査の結果、次のような課題も浮き上がってきました。

#### H21年度 熊本県職員「NPOとの協働に関するアンケート」調査結果

| 調 査 の 概 要 |             |             |              |              |
|-----------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| 実施時期      | H22.2.16－23 | H21.3.17－24 | H20.1.30－2.5 | H19.1.31－2.6 |
| アンケート対象者数 | 約5,200人     | 約5,400人     | 約5,500人      | 約5,600人      |
| 回答者数      | 1,435人      | 1,180人      | 955人         | 1,484人       |

#### 【主な調査結果】

- ① 「NPO」について正しく理解していた職員は、回答者の27.7%（H20：28.3%、H19：31.4%、H18：32.0%）と、4年連続低調かつ減少。
- ② NPO・協働にかかる研修・セミナー等の受講経験がある職員は、回答者の30.8%（H20：34.8%、H19：46.1%、H18：データ無し）とこちらも減少。
- ③ 逆に、NPOとの協働事業の経験がある職員は、回答者の19.5%（H20：18.5%、H19：17.5%、H18：16.6%）と微増傾向が見られた。

#### 【状況分析】

①、②については、団塊の世代の大量退職により理解者や研修経験者が純減したことや若手職員が研修を受ける機会が減ってきたことによる影響が大きいと思われます。

しかしながら、一方で、③の協働の経験者が微増傾向にあること、及び全回答者の約半数が「積極的に協働に取り組みたい」としていることから、研修受講者や協働経験者などを中心にして協働に取り組むことに対する前向きな動きがあることも推測できます。

## 協働の概念

■「協働」という概念の定義は、以下のような字義的分析から導かれます。

## 2 協働の概念

協働の発展系譜を踏まえたうえで、本節では「協働」という言葉の持つ意味を定義づけることとする。

はじめに、「きょうどう」という言葉の字義的な意味合いの分析を行う。この言葉には、同じ音読みでありながら異なる漢字が当てられ、しかもそれらには類似した意味づけがなされている場合が多いことから、どのような社会状況を説明するとき、どの漢字が用いられているかを析出し、用語の適切な使われ方を理解することとする。また、それに符合した英単語の意味も理解することで、各々の用語に正しい意味を付与していく必要がある。日本において協働に関する最初の体系的研究を行った荒木昭次郎は、この「きょうどう」という言葉について、4つの日本語と3つの英語の語彙を示した\*2。

- 1) 共同：一つの目的のために力を合わせる事（共同作業）
- 2) 共働：物や現象が互いに作用し合い、また影響を及ぼし合う事（相互作用）
- 3) 協同：複数の個人や団体が同じ目的のために事に当たること（協同組合）
- 4) 協働：同じ目的のために、協力して働く事（社会生活様式）
- 5) Collaboration：互いに異なる主体が同じ目的をめざし、その異質性や個性を出すことで新たなモノを生み出す、ということに主眼をおいた意味
- 6) Partnership：同じ目的をめざすなかで、主体間の対等・平等な関係を基礎にした協力・連携の仕組みという意味
- 7) Co-production：同じ目的をめざす異なる主体が、互いにその異質性や個性の発揮を通して、生産性の向上や目的達成の効率化という相乗効果を生み出す「各主体の相互作用関係」に焦点を当てた意味

「きょうどう」についてのこれらの単語からは、以下のいくつかの共通点が析出される。

- ・いずれの用語の意味の根底にも、目標の共有というシェアリングの哲学が横たわっている
- ・複数の主体の存在を前提条件としている
- ・各主体の相互作用によって新たなモノを生み出す相乗効果を重視している
- ・目標達成のために相互作用しあう各主体は、互いに並立・対等の関係にあり、主体性・自発性・自治性・自立性・自律性を基礎にしている
- ・これらの用語はすべて「手段概念」であって、「目的（目標）概念」とはならない

これらの意味合いから、「きょうどう」の概念を構成する要素を抽出すると、以下のとおりとなる。

- 1) 目標共有
- 2) 複数主体
- 3) 相互作用
- 4) 対等関係
- 5) 自主自立（自律）性
- 6) 相乗効果
- 7) 手段概念

これらの諸要素を取り込んだうえで、「協働」の概念を定義すると、その意味合いは、『異なる複数の主体が互いに共有可能な目標を設定し、その目標を達成していくために各主体が対等な立場にたって自主自律的に相互交流をしあい、単一主体で取り組むよりもより効率的に、そして相乗効果的に目標を達成していくことができる手段』となる。

\*2\* 荒木昭次郎「住民と行政の協働」（『熊本学のススメ』、熊本県立大学、2008）pp. 113-123

（「平成21年度熊本県立大学地域貢献研究事業 市町村における協働の推進に関する研究」より抜粋）

## 策定懇話会

この「協働のすすめ」の作成に際しては、次の皆様方に策定懇話会の委員として御参加いただき、4回にわたる懇話会を通じて貴重な御意見等を頂きました。

## □ 策定懇話会委員名簿

五十音順、敬称略

| 氏 名   | ふりがな       | 役職等                                                                                           |
|-------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 荒木昭次郎 | あらき しょうじろう | 熊本県立大学総合管理学部教授<br>(専門分野：自治行政研究、政策研究)                                                          |
| 石原靖也  | いしはら やすなり  | 東光石油株式会社代表取締役社長<br>NPO法人ヒューマン・ライフ・スクール理事<br>みずあかり実行委員会委員長                                     |
| 岡田敏代  | おかだ としよ    | NPO法人ネット八代理事長<br>肥薩おれんじ鉄道八代駅長<br>八代よかところ宣伝隊理事                                                 |
| 世良喜久子 | せら きくこ     | 財団法人日本ユニセフ協会熊本支部事務局長<br>熊本県選挙管理委員会委員                                                          |
| 鳥越英夫  | とりごえ ひでお   | 合資会社鳥越商店専務<br>九州相良疾風の会会長<br>人吉温泉観光協会魅力ある観光地づくり委員長                                             |
| 三浦貴子  | みうら たかこ    | 身体障害者施設愛隣館施設長<br>熊本県身体障害児者施設協議会会長<br>全国身体障害者施設協議会地域生活支援推進委員長                                  |
| 宮北隆志  | みやきた たかし   | 熊本学園大学社会福祉学部教授<br>(専門分野：衛生学、生活環境学、福祉環境学)<br>NPO法人環境ネットワークくまもと代表理事<br>九州環境パートナーシップオフィス評価委員会委員長 |

## □策定懇話会の開催状況

|     | 日 付         |
|-----|-------------|
| 第1回 | 平成21年9月28日  |
| 第2回 | 平成21年11月13日 |
| 第3回 | 平成22年2月10日  |
| 第4回 | 平成22年2月26日  |