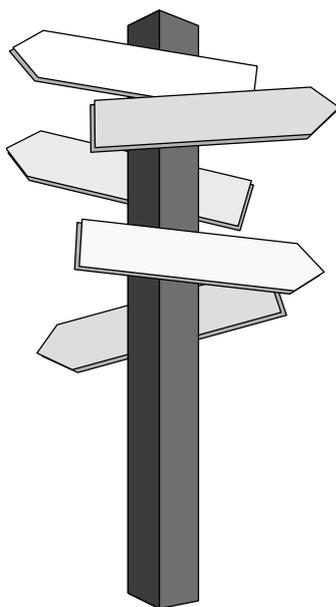


# NPOと市が共に汗する仕組みづくり

～協働の第一歩に向けた課題解決～  
(中間報告書)



NPOと行政職員による協働推進研究会



私たち、「NPOと行政職員による協働推進研究会」は、鎌倉市市民活動センターを運営している特定非営利活動法人鎌倉市市民活動センター運営会議の正会員の有志と鎌倉市役所職員で構成されています。NPOと行政が協働するにはどうすればよいかというテーマで、市が目指す「NPOと行政の協働システムの構築」に市民としての立場と職員としての意見を反映させるべく、一昨年7月に発足しました。

平成13年10月に行った鎌倉市職員への「NPOと行政の協働についての意識調査アンケート」などを検討素材に課題を整理し、それぞれの知識と経験を持ちよった上で、協働の第一歩のメッセージとして「NPOと市が共に汗する仕組みづくり」を、昨年3月、市長に提言しました。

このメッセージの中で、課題としたものを解決すべく、引き続きこの問題に向き合うことにしました。昨年8月には、職員メンバー8人を加え、市民10人、職員10人、計20人のビッグコラボレーションチームとなりました。

ここに私たちは、共に汗する仕組みを進めるための実行策として、これまでの成果を中間報告書のかたちでまとめてみました。

これは、市長を始め職員の皆さん、NPO・市民活動を行う市民の皆さんに「鎌倉の協働」は、どうあるべきで、どう推進すればよいかを、私達なりに導き出したものを、協働にかかわる多くの関係者の皆さんに、少しでも早く知って欲しいからです。

NPOと市が、お互いに理解が深まれば、共に汗する日は近いと信じています。

平成16年3月 会長 松本陽子

## 目 次

ステップ1	NPOと市が共に汗する仕組みづくりとは……………	2
ステップ2	7つの課題を解決するために……………	3
ステップ3	新たな協働事業の提案……………	5
ステップ4	協働システムの構築に向けて……………	6
資料	平成15年度活動経過……………	資1～4

## ステップ1 「NPOと市が共に汗する仕組みづくり」では…

「NPOと市が共に汗する仕組みづくり」では、協働の基本は、サービスを受ける「市民」が主体としています。

そして、協働で「市民のための、よりよい公共サービスの提供」をおこなうものとし、そのためには、互いの情報を共有し、それぞれが持つ知恵を出し合い、常に前向きで、課題解決に向けて努力する。

更には、それぞれの経験がデータとして蓄積される仕組み、双方のメンバーが変わっても継続していける仕組みをつくらなければならないとしています。

また、協働に必要なのは、調整機能であるとも言い、全く別組織であるNPOと行政が協力するために、それぞれの組織、団体間を相互に調整する機能が欠かせないとしています。

### 協働における課題解決の提案

協働する関係を築くには、行政、NPOそれぞれが一端を担える体制を整えることが必要です。本研究会では、昨年3月の提言書「NPOと市が共に汗する仕組みづくり～協働の第一歩へのメッセージ～」で解決すべき課題を7つに分類し、次のような取り組み姿勢を提案しています。

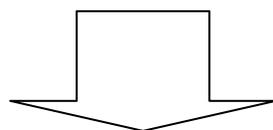
	行政側	NPO側
信頼関係の構築	団体のキーパーソンと連絡を密にし、基礎となる人間関係を構築する。	キーパーソンをつくり、窓口となる市職員との意思疎通を図る。
意見交流の促進	NPOの提案を受け入れる柔軟な姿勢をもつ。	活動を応援してくれる市民とともに、具体策を提案する。
情報交流の活発化	行政情報を積極的に提供する。	地域情報を提供するとともに、「どんな人材がいて、何が具体的にできるのか。」を積極的にPRする。
周辺の理解促進	関係課との調整機能を持ち、横の密な連絡を行う。	NPO、市民同士の横の連携をもつ。
資金の確保	市民のモチベーションを高める予算措置を行う。	必要経費を確保するコスト意識をもつ。
事業の安定した継続	支援（市のサポートが大きい状態）から協働（自立した対等な関係）へステップアップできる体制をもつ。	組織の意思決定、責任の明確化、事務局機能を整備し、自立した組織づくりを行う。
協働体制のシステム化	人事異動があっても、信頼関係が変わらない引継体制をもつ。	リーダーシップをとる人材が変わっても、安定した組織づくり、人づくりを行う。

## ステップ2 「7つの課題を解決するために」…

私達は、この7つの課題に対して、それぞれの立場からどのような解決策があるかを中心に議論してきました。7つの課題に対する解決への糸口を、市民と職員による本音の話し合いを重ねて、相互に確認しあいながら積み上げたものを一表にしました。

NPO・市民から市職員へ		市職員から NPO・市民へ
<ul style="list-style-type: none"> <li>・もっと柔軟な対応をして</li> <li>・行財政改革の視点だけでみないで</li> <li>・市民活動を率先して行って</li> <li>・責任を持って役割を果して</li> <li>・説明責任を果して</li> <li>・リップサービスで協働を使わないで</li> <li>・当該部署だけでなく全ての部署で協働を意識して</li> <li>・対応の早さは信頼関係の近道</li> </ul>	信頼関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目指す方向を合わせて</li> <li>・先ずNPO同士で構築して</li> <li>・役所のシステムを理解して</li> <li>・早急な結論を求めないで</li> <li>・もっと、担当を信頼して</li> <li>・困難な事が発生しても逃げないで</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・話しを聞いてその本質をしっかりと理解して</li> <li>・定期的な交流の場を設けて出席して</li> <li>・対等であることを忘れないで</li> <li>・本音を言って</li> <li>・「行政の立場での見解」と「個人意見」をわけることでざっくばらんな交流が図れるよう会議等の運営を心がけて</li> <li>・建前の議論は不要、本音の意見交換を積み上げることが結果的に進められる</li> </ul>	意見交流の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・思った事を発言して</li> <li>・対等な立場で発言して</li> <li>・具体的な提案をして</li> <li>・会議のルールを守って</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・もっと情報を公開して</li> <li>・対等と言える情報を提供して</li> <li>・もっと先進自治体を勉強して</li> <li>・要望を提出するタイミングや時期を教える</li> <li>・市もNPOも、透明度をひたすら高めること</li> </ul>	情報交流の活発化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報を上手に利用して</li> <li>・一方的に求めず、提供も忘れないで</li> <li>・提供した情報はメンバー全体に伝えて</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・率直で正直な意見を言って</li> <li>・担当以外の部署へのPRに努めて</li> <li>・縦割り行政を止め横断的に対応して</li> <li>・その部署のトップに協働を理解させて</li> <li>・いかに「市民のため、市民のために」対応していくかだ</li> </ul>	周辺理解促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前向きな発言をして</li> <li>・解からない事は遠慮せず質問して</li> <li>・他のNPOとネットワークを形成して</li> <li>・自身の活動をPRして</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・NPOを下請けと見ないで</li> <li>・「委託金」から「負担金」にするなど、単なる委託業者にしない</li> <li>・NPOの活動に見合った予算措置をして</li> <li>・枠組みの中で可能な方法を一緒に考えて</li> <li>・予算の仕組みを教える</li> <li>・結果だけでなく、プロセスが大切</li> </ul>	資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「ただでもいい」の考えはやめて</li> <li>・要求時期を考えて</li> <li>・自主財源の確保に努力して</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・NPO同士でも競争させて</li> <li>・継続した協働による事業を確立して</li> <li>・バックアップ体制を怠らないで</li> <li>・「やりたい」と言うから「やらせてやってやる」という考えは改めて</li> <li>・NPOの提案を理するセクション、コーディネーターが必要</li> </ul>	事業の安定した継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンバーを増やして</li> <li>・メンバーのスキルアップする方策を考えて</li> <li>・しっかりしたボランティアではない事業体制を確立して</li> <li>・次の世代を担う人材を育てて</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民は無償ボランティアが前提という考えはやめて</li> <li>・内部の水平展開を忘れないで</li> <li>・事務だけでなく信頼関係もきちんと引継いで</li> <li>・役所のシステムを押し付けないで</li> <li>・NPOをつかって育てることを考えて</li> <li>・「協働推進」を市長以下幹部は真剣に実施して</li> <li>・人によって上手くいくのでは、駄目、上手くいくシステムを確立しなければならない</li> </ul>	協働体制のシステム化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティアだからと言って逃げないで</li> <li>・担当の交代時には業務引継ぎをしっかりと</li> </ul>



次のステップに向けて、様々な視点からの話し合いがありました。

ますます多様化し、複雑化する市民ニーズに対応した新たな公共サービスを創出するためには、NPOと行政との協働によって事業を展開することも方策の1つであり、サービスの受け手であると同時にサービスの担い手でもあるNPOの公共事業への参画は、事業の成果志向が高まるなかでは、欠かせないことでもあります。

そのためには、NPOから行政に対して事業提案ができる仕組みを構築することがまず第一に考えられます。次に、提案される事業の担当部署とのコーディネートが必要になってきます。

行政内部においても、NPOを組み込んだ組織づくりの検討やNPOの人を積極的に臨時職員として採用するような弾力的な人事制度の運用、NPOとの交流を通じて、市職員への研修や意識改革、信頼関係を構築することが必要になってきます。

いずれにしても、「鎌倉の協働」の実現には、相互の努力が必要となります。

## ステップ3 新たな協働事業の提案

### ①鎌倉中央公園体験事業（谷戸保全事業）

平成 16 年度から始まった「鎌倉中央公園を育てる市民の会」がこの事業を行うことは、行政や（財）公園協会が管理運営するより、よりよい効果が期待できるので、現在の公園協会の傘下ではなく、直接行政との協働体制（委託または負担金）を組み直します。具体的には、一定の面積の領域の維持管理及び市民サービスが伴うので、谷戸保全作業及び市民コーディネートの経験者で組織された常勤の事務局が必要なため、それに見合う人件費が確保されるべきです。

### ②日本語学習センター事業

1994 年 1 月に発足し、外国籍住民に日本語教育や生活上の様々な問題を解決している NGO 団体があります。このような活動には継続的な学習の「場」が必要であり、他市のような「日本語学習センター」が開設できれば、市の国際交流事業や外国人登録窓口との連携を図り、協働事業として進めていけます。

### ③コミュニティ・ビジネスへの取り組み

NPO と行政との協働出資で、収益事業を展開します。行政が未利用地や既存の箱物を現物出資し、NPO がノウハウを提供し、市民が働き、収益を循環させます。

市民との協働事業で、様々な取り組みが可能です。

例えば、

- 1 野村総研跡地を利用して会員制アミューズメント・スクエアの運営事業
- 2 小規模多機能サービスの地域拠点整備事業  
(自立又は要支援対象の軽介護の生活支援サービス事業の運営を含む)
- 3 高齢者用住宅整備事業  
(痴呆対応型のグループホームやグループリビングの運営)
- 4 高齢者・障害児者を対象にした移送サービス事業
- 5 野村総研跡地を利用して、宿泊施設の運営事業（リュックを背負った観光客を対象に車座になって一夜を語る「鎌倉塾」を同時開催）

### ④市民の手による「舞台芸術創造」を通して地域社会を豊かにする

鎌倉芸術館開館 5 周年及び 10 周年記念の市民参加舞台事業に、実行委員会形式で取り組み、収支、舞台内容とも大きな成果をあげました。150 名もの人が舞台創造を通して、目的の共有、自立、責任、達成感等得たものは大きいです。その後も参加者が自発的にアクションを起こし地域活性の芽となっており、地域社会への新たな公共への確信となりました。不確定な実行委員会形式での一過性の取り組みではなく、市民の側も専門性をもった自立した組織として行政と協働することにより、事業として継続できると考えます。

## ステップ4 協働システムの構築に向けて

「NPOと行政の双方が公共活動の共通の担い手である」・・・NPOと行政がこの共通認識をもたない限り、どのような協働システムをつくっても活用されないでしょう。

行政をとりまく状況をみると、戦後、国と企業が車の両輪のように、日本経済を復興、発展のために牽引してきた仕組みも大きな転換期を迎えています。これまでもその必要性は認められていたものの、右肩上がりの好景気等により、先送りされてきた「規制緩和」「行政機構再編」「地方行政の抜本的見直し」等が押し進められています。

中でも、「地方にできるものは、地方に委ねる」の原則で進められる地方分権は、「地方自治体の強化」のための「三位一体の改革」すなわち「国から地方への税源移譲」「国庫補助負担金の削減」「地方交付税の見直し」を実行策として動き出しています。ただし実態は、予想どおり、税源移譲が明確にされないまま、補助金削減の中で、事業・業務は地方に移管されるという厳しいものとなっています。

この改革が進めば、鎌倉市に対する市民ニーズは益々多様を極めることが予想されます。当市の高齢社会の状況を加味すると、現状の市民サービスを低下させずに、新たな市民ニーズに対応するのは、行政職員だけでは困難でしょう。

一方NPOにとっても、何のために行政と協働するのが重要なファクターとなります。「協働によって獲得されるものは何か」、「地域社会にNPOとしての能力が生かされているのか」、「自分たち自身が成長し自治能力は高まるのか」といった点を自問しつつ、協働の課題に取り組んでいく必要があります。

私たち、協働推進研究会は、引き続いて「NPOから市に対して事業提案出来る仕組みを構築する。」「NPOと市の担当をコーディネートする部署を設置する。」をシステム化し、それを「協働推進条例」により規定していく方向で進めていこうと考えております。市長も議会で、「協働推進研究会の報告を踏まえ、今後のNPOとの協働事業を進めたい」と答弁しておられます。

皆さんからの沢山のご意見をお待ちしております。

### 「研究会から市職員へのメッセージ」

<研究会市民メンバーから職員へ>

- ・行政には「出来ること」と「出来ないこと」があり、「市民だからこそ出来ること」また「出来ないこと」があります。互いの立場を理解し合い補完し合って、信頼関係を築くことから協働の第一歩が始まります。

- ・協働という新しい形態で事業を推進するためには、意識を替え全く違った発想で取り組む必要があります。法律解釈の見直しや、場合によっては新たな法整備が必要かも知れません。そうなれば行政職員の力がますます重要です。
- ・市民のニーズが多様化している現在、従来型の行政手法では市民に満足される公共サービスを提供することはできません。市長は「市役所はサービス産業である」と宣言しています。危機感を持って協働に知恵を絞ってください。
- ・市民活動団体にとって代わられると懸念するより、そのほうが市民にも行政にも得策だと発想を転換すべきではないでしょうか。
- ・市民活動団体を支援することではなく、「市民活動団体に任せるための仕組みづくり」が協働です。
- ・市民への公平性を強調すると、とかく前例踏襲の後退に陥ります。将来を見据え、思いきった先駆性を発揮することも、これからの行政には必要です。
- ・地方行政の職員も、市外県外に視野を広げて、今後の社会動静を見てほしいと思います。
- ・市民として、地域で市民活動に参加すると、一市民から見た行政の一端が覗け、協働への認識も高まると思います。
- ・協働を実現しようとするNPOで活動する市民は、公共サービスの受け手であり、新たな公共サービスを創り出し提供する主体でもあります。行政が、公共サービスを提供する「サービス業」であると考えれば、クライアントへの市場調査は欠かせない作業です。エンド・ユーザーである市民が望むサービスをボトムアップで提供できれば、的が外れた事業を展開することなく、最小の費用対価で最大の効果を得ることができます。
- ・協働という言葉がやたらと持て囃されていますが、「実践するとなると難しい課題だ」の一言で片付けられているように感じます。
- ・市民という共通の対象に対してより良い公共サービスを提供するために、私達市民は自治を意識しなければなりません。そして行政には、より良いまちにするために市民から信託されたということを意識してほしいと思います。
- ・この研究会に市職員が参加し、一緒に検討できたことはひとつの成果でした。さらに協働が具体的に進められるようこの中間報告を市民、職員双方で広報に努めましょう。

#### <研究会職員メンバーから職員へ>

- ・各課で市民とともに取り組む計画づくりなどは推進されていますが、さらに一歩進めて市民との協働事業に取り組んでいきましょう。

- ・市民が行政手続きに関する理解不足をなくすことなど、市民が行政と協働について取り組みやすい環境づくりを行うことが、必要ではないでしょうか。
- ・私達は行政職員であると同時に、地域に属する市民であり、双方を知り得る立場にあります。行政運営のパートナーである市民と議論し、責任ある対応で理解を深め、信頼関係を築いていけたらと誰もが思っているはずです。独自の感性で「協働」について考えてみることも大切なことではないでしょうか。私達は行政のプロです。プライドを持ち、”NO”と言える知識も養い、本音をぶつけあって今鎌倉市に必要なものは何かを考えてみませんか。
- ・今回、NPOとの協働推進の会議では、役所の機構にNPO団体を位置付けるよう改善し、人の交流により市職員の価値観や市の体質の変化を期待したい、との意見が出ています。職員も市民と共に汗する機会が増えれば、経験豊かで広がりのある人が増え、近い将来にはこれが生きるようになり、より良い市政の形成に繋がって行くはずです。
- ・行政と市民団体の共通の目的である「市民へのより良いサービスの提供」を実践するためには、職員が市民感覚を持ち、機動力を持つ市民団体とともに、目的のために動き出すことが重要でしょう。そのためには、まず、市民団体の提案を受け入れる柔軟な姿勢を行政側が持つことではないでしょうか。「協働」とは、市役所の特定の部署だけではなく、全ての職員の課題です。

#### NPOと行政職員による協働推進研究会

相川明子 市川瑞代 一木千恵子 斎藤博子 白井京子  
樽井彰子 坂斎 明 深江南子 松本陽子 渡邊公子

巖谷英之 佐藤俊介 鈴木伸治 瀬上和夫 征矢剛一郎  
内藤達也 永野則子 原田幸子 藤倉登志子 柳沢一樹  
(五十音順)

## H15年度、研究会の活動経過…

平成15年度の研究会  
の経過について

### 第1回 (H15,5,27) 主な意見

- ・「提言書をまとめて終わりではなく、どのように実行されるかを見守るためにも、この研究会を継続していきたい。」
- ・実行例として、単に市の業務の外部委託化型 NPO は避けなければならない。
- ・外部委託型も様々な形態があると思う。良い方に利用する事も検討に値する。
- ・今のメンバーに加え、市民活動課以外の職員の参加を願いたい。
- ・外郭団体の問題点等平成15年度も本研究会を継続し、会の目的として、「NPO と市が共に汗する仕組みづくり」の提言を実行するための活動を行うことを確認した。

### O6月議会一般質問より

**市長答弁「3月に出した提言書(NPOと市が共に汗する仕組みづくり)を重く受け止め、バックアップしていく」**

### 第2回 (H15,6,25) 主な意見

- ・行政職員の参加人数を増やし、「NPOの良いところ=行政ではなかなか対応できないことも、NPOなら簡単に出来る」という部分をアピールしていく研究会にしたらどうか。
- ・提言書にある7つの課題を深く掘り下げて議論していくことがよいのではないか。

### 第3回 (H15,7,23) 主な意見

- ・「協働」を理解していない人もいる。講演会も開催する必要があるのではないか。
- ・まずは、「7つの課題」に取り組むことが、今年の目標だ。
- ・「鎌倉らしい協働のあり方」の“鎌倉らしさ”とは、古都や歴史的な部分では無く、規模のことなので、そこは共通認識してほしい

### (せんだいみやぎ NPO センター加藤氏の話)

**協働には目標を確認することが大事。現在問題となっているのは、行政が目標・目的が解らない協働を進めてしまったこと。市民も行政に文句ばかりでなく、「ここに住んでいる、住み続ける」という考えで課題を解決しなければならない。そのためにはまず、調査をし、現状把握をする。そして(プレゼンテーション等)その活動をもっとアピールする場を増やすようにする。また、調整する窓口を1本化してしまうと、他の者が勉強しなくなるのでよくない。**

第4回 (H15,8,27) 主な意見

- ・ 事業を行うとなると、まだまだではと感じるし、何か規則・条例のようなものがないと難しいかも知れない。
- ・ 行政が協働から逃げられないようにするためにも、条例は必要である。
- ・ 1回目のワークショップなので、先進都市の事例を聞くことでも、いいのではないか。

第5回 (H15,9,24) 主な意見

①信頼関係の構築

- ・ 対応の早さも信頼関係の構築につながる。
- ・ うまく協働することができた経験を他の職員にも話をする機会をつくる。
- ・ 誠実に、納得するような説明や話し合いの中から、信頼関係が生れてくる。
- ・ 逆の立場になって考える位の話し合いをし、コミュニケーションをとる事が必要だ。
- ・ 同じ場で意見を出し合い、ぶつかってみて初めて信頼関係が出来てくるのではないか。

②意見交流の促進

- ・ NPOと行政との「組織」対「組織」での付き合いについて、マナーやルールをある程度構築していくことを、この研究会で検討していくことも良いのではないか。
- ・ どの部署でも同じように協働が出来ることが理想ではないか。
- ・ 役所の縦割りが、市民と職員の間大きく立ちはだかっている。
- ・ 行政への提案もより具体的に行う事が市民側にも必要ではないか。

○3月議会予算特別委員会より

市長答弁「今後も、協働事業を後退することなく、協働推進研究会の報告を待って、協働事業拡大に努めたい」

第6回 (H15,10,22) 主な意見

- ・ 市民側の「周辺の理解促進」を解決するにあたり、市民に対し、行政側から見た率直で正直な意見を研究会の中では言って欲しい。市民同士でも、理解しあえてなく、横のつながりがないと思えることがある。
- ・ 検討課題の「資金の確保」にも関連するが、行政はよく実情を見極めてそれに合わせた予算編成を組んで欲しい。これからの若い世代のためにも、実際の現場での活動を見てよく検討して欲しい。
- ・ 行政がNPO団体へ業務委託をするにあたり、その団体が法人かどうかではなく、これからは実績で判断すべきであろう。
- ・ これからの行政が求めるNPOは持続性があること。「責任を負わなくてもいい」というボランティアの考えでは、難しいのではないか。
- ・ 市民側も「タダでいい」というボランティアの考え方を無くしていかないと、いけない。
- ・ どうしても、NPOに委託＝行革というのはぬぐえない。
- ・ 民間企業でも、子会社へ業務をおろしている。これと同じようにぬぐえないのは仕方ないのではないか。その代わり、質をあげ、きちんと予算立てをして業務を行える様にすることが大事だ。

テーブル  
ディスカ  
ッション  
  
第7回  
(H15.11.26)

三鷹市におけるパ  
ートナーシップ協定  
による計画策定の  
取り組み  
(三鷹市一條氏)

「協働の定義」と  
「協働のまちづくり  
の類型」  
(我孫子市杉山氏)

国分寺市におけ  
る協働の取り組みに  
ついて  
(国分寺市鈴木氏)

- ・市民参加にはお手軽な市民参加と死に物狂いの市民参加と2通りある。
- ・「白紙からの市民参加」  
市が素案を作成する前の白紙の段階から、市民が提言を行う新しい市民参加形式をとった。その際、在住、在勤、在学、在活と要は誰でも参加可能とした。
- ・前々の鈴木市長がドイツの市民参加の現状を手本にした。「市民参加」といっても、限られた市民だけでは出された意見に幅がない。そのため、全市民から公募で集まった市民が自主的に運営するものとした。
- ・市民と市の間でキャッチボールを幾度となく繰り返すことで、一方通行にならないことが重要だ。

- ・「協働の定義」として、平成11年に市民活動についての指針が出来上がった。きっかけは全国一汚れていた市内にある手賀沼の浄化に関しての市民活動からであり、マイナス要因を市民活動には、重要なプラス要因に変えた。
- ・市民参加しても「最終判断は行政、最終決定は市長」「市民の意見はアリバイづくりされる」という考えが市民にあった。これを回避し、最初に行政から市民へ十分に説明することが必要で、「市民自治のまち」を目指している。
- ・自主活動・連携型。市事業への参画型、共同事業型に分類できる。
- ・協働は NPO と行政との関係だけでなく、サービスの提供を受ける第三者が評価するものとする。

- ・昭和49年「防災まちづくり」を、市民と行政と一緒に考えるという当時では画期的なものとして、「防災まちづくり学校」を開校、卒業者を推進委員とし地域の防災指導者の役割を担ってもらった。
- ・参加市民とそれ以外の市民で意識に大きく差が出たことが、問題点の1つだった。
- ・同じテーブルで市民と行政が対等の立場で作業を進めたことが協働の始まりかもしれない。
- ・行政は「たたき台」を作らず、最初から市民に議論してもらうことが大事である。アリバイに市民参加を絶対使ってはならない。
- ・出発時点からどれだけ市民が参加しているかによって、協働も成熟していくのであろう。

○参加者からの質疑応答を中心にテーブルディスカッション

市はこれまでの直接的なサービス提供から、総合的なコーディネート業務へ

市民感覚を持った行政職員と自立した市民とで協働を勧められれば、対等な形となる。

交わされる雑談の中から、いろいろな意見が出され、そこから信頼関係も生まれる

三鷹市では、40代で部長も珍しくない。これは「新しいものにチャレンジし、市民への説明がきちんと出来なければ偉くなれない」という意識に職員が変化してきている結果だと思う。

第8回 (H15,12,24) 主な意見

- ・ NPO センターの立ち上げの経験等、この研究会の方向性を整理するのに十分使えるのではないかと、これを整理すれば、協働のマニュアルとすることも出来るのではないかと。
- ・ 行政も NPO もターゲットとなる相手は同じ市民になる。ターゲットを決めた形に対する「協働」について、この研究会で議論した方がいいのではないかと。
- ・ 新たな公共を作り出すための目標を決める必要がある。（「協働」について整理する必要がある）
- ・ 今現在、具体的に行っている事業を「共に汗する仕組みづくり」の第五章、市民と行政とのかかわり方の関連図のどこにあたるのか、より協働というものになじむかどうか、検討するのでもいいのではないかと。
- ・ 協働の進捗状況を含め、調整する機能を持つことが必要と思える。

第9回 (H16,1,28) 主な意見

「資金の確保」について

- ・ 市民側の話（資金集めの苦労話など）や生の意見を聞けるといい。
- ・ 美術館の記念事業予算について、何回も説明を受けたが最後まで理解できなかった。この仕組みづくり（＝組織づくり）を初めから市民と一緒に検討できれば良いと思う。
- ・ 市からの事業は、NPO との間にほとんど「委託料」として資金が入ってきているが、単なる業者のようなイメージがある。
- ・ 市と NPO との間に「委託」ではなく、「負担金」での予算措置や、新たな上下関係が生じない方法が取れるような議論も必要だ。
- ・ ただ、NPO 同士での競争力をつけるため、「委託」という言葉を使っても良いのではないかと。
- ・ 地方自治法の一部改正に伴う影響も考えられる。今後勉強していく必要がある。

第10回 (H16,2,26) 主な意見

- 協働を行なうためには、とにかく上層部の協働に対する意識改革をさせないといけない。
  - ・ 市の中には「職員提案」というシステムがあり、それを使うこともできるが、なかなか市長へ直接プレゼンテーションを行なうまでの提案になるのは、難しいようだ。
  - ・ 市民にも、そのような自分たちの企画を行政へアピールする機会があると、良いのではないかと。
- 全・7つ全ての項目に共通するのは、結局「行政側の意識改革」だと思う。
- いくらか上層部に研修しても、受けた人の意識がどうかで、改革・実行できるかどうか違ってくる。
  - ・ 行政側の意識改革も必要だし、市民側も行政への理解を含め、お互いに理解し合うことが大事になる。