



事例 編

～協働のやりとり事例から学ぼう～

ここでは、協働に取り組む際のNPOと行政とのやりとりについて、事例を交えながら、その留意点を学びます

以下の内容は、NPO活動推進自治体ネットワーク 協働を進めるための行政職員の意識改革研究会「NPOと協働する行政職員の8つの姿勢」をもとに作成したものであり、実際の組織や団体、人物とは関係ありません。

1. 現場主義！机の上だけでは仕事はできない……………

皆さんは、どのくらい現場のことをご存知ですか？NPOは、相談を受けたり、困った人がいたら、何とかしたいという思いで取り組み、そこには必ず現場があります。

相談に来られると“余計な業務が増える”“みたいな感じで対応していませんか？

“意識のある行政職員”＝“現場を知る行政職員”ではないでしょうか？

“百聞は一見にしかず”“事件は現場で起きているんだ！”

今日、庁舎内にいられるのは残り何時間！くらいの気持ちで現場に出かけましょう！

● “事務的な仕事ぶり”に不満をもつNPO

NPO法人子どもを虐待から守る会（以下、守る会）の面々は、補助を受けている市民活動推進課の遠藤係長に、補助事業の進捗状況について中間報告をした。原稿作成が予定より遅れていたため、厳しい指摘がされるのではないかとヒヤヒヤしていたのだが、遠藤係長は案外あっさりと理解を示し、激励した。

遠藤係長 「なるほど、ご苦労されてますね。なんとか頑張って、年度内に仕上げてください。こちらとしては、いいパンフレットができればOKですから」

ただ、補助事業の進捗状況だけを事務的にチェックして帰ってしまったため、NPOの面々はやや不満が残ったようだ。

守る会A 「でもさ、補助事業以外の話をしても、全然関心示してくれなかったね」

守る会B 「もちろん補助事業の報告を聞くために来てくれてるんだから文句は言えないけど、もうちょっと親身になって聞いてくれてもいいのになぁ…」

彼らは一体どんな話を聞いてもらいたかったのだろうか――。

● 消極的な担当者

守る会は、児童虐待をなくそうと、様々な活動を展開している。そんな中で、「児童虐待の多くは貧困家庭で起こっているのではないか」という問題意識を持ち始めた。

「虐待を防止するために、貧困家庭を多様な側面から支援していく必要があるとすれば、われわれはどのように活動を進めればいいのか？」

そこでまずは市役所の生活保護ケースワーカーとの協働を模索することにした。

ところが、福祉事務所に直接アプローチしてもなかなか相手にしてもらえない。そこで、今日、遠藤係長に相談してみたのだが…

遠藤係長 「う～ん、急にそう言われましても…そもそも、貧困家庭と児童虐待の関連関係について明確な根拠があるわけでもないんですよね？」

守る会 「それはそうなんです…そこを明確化させるためにも、ケースワーカーとの協働は不可欠だと思うんです」



～協働のやりとり事例から学ぼう～

遠藤係長 「それは、地域福祉課が所管していますので、そちらに相談してみてもはどうですか？」

守る会 「でも、遠藤さんは市民活動推進課ですよ。お力を貸していただけませんか？」

遠藤係長 「と言われましても、私は補助事業の担当ですので…」

こんなわけで、NPOとしては、ガッカリな話し合いに終わってしまったのである。

● 「現場を知らないで役人の仕事ができるんですか？」

一方、職場に戻った遠藤係長は「お疲れ様でした」と後輩・小山主査に声をかけられた。

遠藤係長 「ああ、疲れたよ。なんかさ、ケースワーカー紹介してくれて頼まれてさ…正直、ちょっと面倒だよなあ」

小山主査 「なんで、ケースワーカーなんですか？」

小山主査は、話を聞いて表情を曇らせていき、やや責めるような口調で聞いた。

小山主査 「で、遠藤さんは、その申し出をどうしたんですか？」

遠藤係長 「どうしたって、俺は補助事業の担当なんだから、そこまで関わる必要ないだろ」

小山主査 「断っちゃったんですか？」

遠藤係長 「俺だってヒマじゃないんだよ。いろんな書類つくんなきゃいけないし、来年度の補助制度見直しに向けた検討もしなきゃいけない」

小山主査 「それはそうですけど…。でも、問題解決にプラスになるなら、紹介するくらいやってもいいんじゃないですか？担当課や福祉事務所にちゃんと説明すれば、彼らだって現場に目を向けるでしょう？そこから協働が始まるんじゃないですか？」

遠藤係長 「だから、現場には行ってるじゃないか。俺は補助事業の中間報告とかそういう機会をとらえて、年に30回はNPOに足を運ぶように心がけてる。それ以上何をしろって言うんだよ？」

小山主査 「回数を目標にすることがダメだとは言いませんが、ただ面談するとかだけじゃなくて、時間をかけてもっと深く付き合っていないと、NPOが向き合っている課題の本質を把握することはできないと思うんです」

遠藤係長 「だから、俺は守る会と補助事業をうまく進めてるじゃないか。それで十分だろ？役人には役人の仕事があるんだよ」

小山主査 「現場を知らないで役人の仕事ができるんですか？書類つくってる時間があつたら、もっと現場と一緒に動くべきですよ！」

二人の会話を聞いていた木村課長は、苦笑しながら立ち上がり、「まあまあ」と歩み寄った。

木村課長 「まあ、現場が大事だっていうのは小山君の言うとおりだな。遠藤君、守る会の頼み事、もう一回考えてみたらどうだ？あと、勤務時間外にNPO活動に参加してみたらどうだい？外から役所を見るとおかしいところが見えてくるかも。役所の変えるべき点が見えてくるんじゃないかな？そうだ、二人とも、今度の日曜日に俺が参加しているNPOに遊びに来てみないか？」



2. 対等な関係って？

協働は一緒に考え、実施していくのですから、NPOと行政は対等でなければなりません。対等な立場とは、下に見ず、おもねることなく、**NOと言える関係、本音で語れる関係**ではないでしょうか？対等であることを忘れて、NPOに対して、一方的に意見を押し付けたり、逆に全てお任せになっていたことはありませんか？

何回も対話を重ねあうことにより、お互いの特性や違いを理解することができ、お互いの特性が活かされた協働に結びつくのです。

● 協働事業が突如“暗転”

N市では、今年度から「市民協働」を重点施策に設定し、いくつかの課でNPOとの協働事業を進めている。NPO推進課では側面支援に取り組んでおり、推進課の島田主査は児童課と商工課の協働事業を担当していた。しかし、この1週間で双方とも協働相手のNPOとの関係を悪化させてしまい、島田さんは悩んでいた。

● 「口出ししちゃう悪いと思って…」

商工課の協働相手のNPO法人まちづくり観光協会は、地元の若手商店主が中心になってつくった団体で、さまざまなイベントを成功させてきた“実力派”。商工課担当の鈴木主査は腰の低い人物で、発想も柔軟なため、商工課とNPOとの協働の滑り出しは好調そのものだった。

NPO 「観光イベント期間中に、地元の女子高生にチャレンジショップをやってもらったらどうか？」

NPO 「夜にもお客さんに来てもらえるように、ナイトバザールをやるのはどうだ？」

NPOが次々に提案してくる、役所では思いつかないようなアイデアも、鈴木主査は「おもしろいですね!」と受け入れていった。一方、NPOも意欲満々だった。

NPO 「頭の柔らかい商工課との仕事はとてもやりやすい。イベントは絶対成功するよ!」

ところが、先日、鈴木主査は、しょんぼりした様子で島田主査のもとを訪れた。

鈴木主査 「NPOの人に『協働が何か分かっているのか!』って怒鳴られちゃったんです…」

島田主査 「一体、どうしたんですか？」

鈴木主査 「いやあ、NPOの提案はどれも面白くて、期待していたんです。でも、イベントまでに間に合うのか心配になってきて…。それで、『今まで黙っていたんですが…』って、どう考えても間に合わないものについては、実施を見合わせるように申し入れたんですよ。そしたら、『どういうつもりだ?』という話になって、さっきの言葉を言われたんですよ…」

島田主査 「それは、何を今更って思われても仕方ないかも。なぜ、黙っていたんですか？」

鈴木主査 「だって、基本的にNPOに任せていたわけだし、そんなに口出ししちゃう悪いと思って、気を利かせていたつもりだったんです」

島田主査 「そんなあ…。疑問な点があつたら、その都度確認・議論をしながら進めないと…」

鈴木主査 「とにかく、島田さん、間に入って調整してもらえませんか？」



～協働のやりとり事例から学ぼう～

● 「仕様書まで口を挟まないでほしい」

一方、児童課が進めていたのは市として初めての「子育てフォーラム」、しかも同課として初の協働事業である。事業を受託したのはNPO法人「地域で子どもを育てる会」。子育てに関する幅広い活動を行う専門家集団で、隣接するK市と協働で同様のフォーラムを実施した実績もある。

独身で子育て経験がないため、不安をもっていた担当の菊野主査も「力強いパートナーで心強いです」と張り切っていたはずなのだが…

3日前——。菊野主査が興奮ぎみに島田主査のところへやってきてこう訴えた。

- 菊野主査 「さっき、NPOと打ち合わせたんですが、『こんな仕様書じゃ、やる意味がない』って言い出すんですよ。やってられないですよ！」
- 島田主査 「ちょっと落ち着いて、ちゃんと説明してください。NPOは、仕様書はあらかじめ見たうえで受託したんじゃないんですか？」
- 菊野主査 「もちろん。なのに、打ち合わせで、いろんな提案をしてくるんですよ。仕様書では、講演とパネルディスカッションを行うように書いていたんですが、『子育て中の親が交流して、知り合いになってもらうようなプログラムもあった方がいいんじゃないか』とか言い出して…」
- 島田主査 「でも、それっていいアイデアじゃないですか？確か隣のK市でやったフォーラムにもそんなプログラムがあって好評だったって言ってたわ」
- 菊野主査 「しかしですね、N市としては講演とパネルディスカッションをしたいから委託しているのであって、それをやってくれればいいんです」
- 島田主査 「ところで、仕様書って全部、菊野さんが考えたんですか？」
- 菊野主査 「そうですよ」
- 島田主査 「でも、菊野さんは子育て未経験ですよ？NPOのアドバイスをもらったほうが、参加者が本当に望んでいる内容になると思うんだけど。それに、本来、協働は仕様書を作成する段階からNPOに参加してもらう必要があるんじゃないかな…」
- 菊野主査 「そうかもしれないけど、委託事業ですよ？発注者である市が事業の方向性を決めるのは当然じゃないですか。でも、そう言ったらギクシャクしちゃって…。とにかく、島田さん、なんとかしていただませんか？」

話を聞き終わった森川課長は、ため息をついてこう話した。

- 森川課長 「協働って、NPOと行政が、一緒に考え、一緒に実践していくもの。だけど、慣れないとなかなかできないのかもしれないね。行政が発注側なんだからということで、ついつい見下したような態度になってしまったり、あるいは、そんなふうに見られないようにって、むやみにNPOに対して言うべきことを言わなかったり…。でもさ、一番重要なのは、市民が満足してくれるために、力を合わせていい事業を実現するっていうミッションだよ。それさえ見失わず、ホッペを語り合えるようになるまで対話を重ねることができれば、決して難しいことじゃないはずなんだ」

はじめに

NPOを知る

基本編

実践編

環境づくり

事例編

資料編



3. 時間を惜しまずコミュニケーションを！

皆さんは、市民の方々との対話にどのくらいの時間をかけていますか？対話により余計な仕事が増えると思っていないですか？まずはじっくりと相手の話に耳を傾けてみましょう。

受け止める姿勢、傾聴が重要です。

時間をかけ、とにかく話し合っ、お互いの意見をぶつけ合うことで、協働を実現することができるのです。

● 協働が「変化」のきっかけに

高橋課長 「どうだい？ 山下君と和田君、軽く飲みに行かないか？」

終業後、しばらくたってN市商工課の高橋課長が、二人の若手職員に声をかけた。
「いいですね。」二人は声を揃えたが、和田主査はこう付け加えた。

和田主査 「ただ、これからH商店街に少し立ち寄りたいので、先に行ってもらえますか？」

高橋課長 「頑張るなあ。わかった。じゃ、いつもの店だから終わったら来てくれよ」

店に着いて、ビールとつまみを注文すると、山下係長は高橋課長に話しかけた。

山下係長 「最近和田君も変わりましたね。以前は、市民グループに会いに行くなんてこと、めったになかったんですけどね」

高橋課長 「あはは、そうだったな。和田君は、『市民と一緒にやるよりも、自分たちだけで進めたほうが効率的だ』って常々言ってたからな」

山下係長 「今じゃ、足しげく市民グループの事務所に顔を出してるようです。彼が変わったきっかけは、H商店街のまちづくりグループと協働でやったイベントでしたね」

高橋課長 「あの時、市民グループとトラブル寸前までいったが、それがいい薬になったな。和田君は頭の切れる“秀才タイプ”だったが、あの件で一回り大きくなった」

● 市民との対話は“時間の無駄”

和田主査が取り組んでいたのは、H商店街を舞台にした協働事業。H商店街のまちづくりグループが、協働提案型事業に「シャッターアートによる商店街活性化事業」を提案し、グループは事業を成功させようと、連日のようにメンバーが集まって議論を重ね、準備を進めていた。

ところが和田主査は、月1回の会議に参加するのみで、それ以外はメールや電話程度のやり取りしかしていなかった。彼にとっては、グループとの対話は“時間の無駄”だったようだ。

しかしある日、事件が起きる。定例ミーティングのときだった。打ち合わせの中で、和田主査は、当初の事業計画が“勝手に”変更されていることに気づいたのである。

和田主査 「私はこんなことは聞いてないですよ？ どうして勝手に計画を変更するんですか？これは絶対に認められません！」

この発言に、グループのメンバーは驚いた。



～協働のやりとり事例から学ぼう～

メンバー 「ええっ!! 何を言っているんだ? 月に1回くらいしか来てくれないから、何度か計画変更についてメールを入れて確認したんじゃないか。返事も寄越さなかったのは君のほうだよ! 今さら、そんなこと言われたらたまったもんじゃないよ!」

こう問い詰められて、和田主査は「はっ」とした。「そういえば…」何通かメンバーからメールが来ているのを一読したが、忙しさに紛れて返信を後回しにしたままだったことを思い出したのだ。和田主査は、冷や汗をかきながら、その場をやり過ごすのが精一杯だった。

● 市民との信頼関係がパワーを生む

高橋課長 「君がどれだけ優秀でも、やる気のある商店主と力を合わせなければ、商店街の活性化なんかできるわけがない! 自治体職員は、まず市民の話を真摯に受け止め、肯定できる部分を見つけて、積極的に取り組んでいく。そういう姿勢が相手に伝わらなければ、信頼してはもらえない。何がなんでも、市民グループとの関係を修復して、協働事業を成功させろ!」

和田主査はすぐに市民グループのリーダーのもとに謝りに行った。

その後、和田主査は一念発起。頻繁に市民グループの会合に参加するのみならず、土日の商店街の清掃活動などにも顔を出すようになった。そんな和田主査の姿に、はじめは反感をもっていた商店主たちも徐々に心を開いていった。

一度は決裂しかけた協働事業も軌道に乗り始めた。何度も協議を重ねアイデアをぶつけ合って、事業は練り上げられるとともに、事業に向けての熱意も高まっていった。

そして、イベントは大成功。全国から応募者が集まり、メディアの注目を集めたこともあって多くの人が商店街を訪れた。

● 足を運ぶことで“気持ち”が通じる

山下係長 「あのイベントは大当たりでしたね。当初の事業計画に縛られていたら、あはならなかったでしょうね?」

高橋課長 「あれこそ協働の成果だよ。イベントの打ち上げで酔っ払った和田君が商店主たちと抱き合って喜んでいたのを見たときは嬉しかったね。」

ちょうどその時、和田主査が店に到着。

和田主査 「遅くなりました。話が盛り上がったもんですから」

高橋課長 「今年のイベントもううまくいきそうだね。それにしても、和田君は商店主たちと仲よくなってから生き生きと仕事してるね」

山下係長 「『市民と一緒にやるなんてムダ』と言っていた人とは思えないな（笑）」

和田主査 「いやあ、お恥ずかしいです。でも、こうやって何度も協働相手のところに足を運べば、行政も一緒に商店街を盛り上げようとしているという気持ちを伝えることができます。それに、お互いの考えることもわかるようになってきて…なんでもっと早くこういう仕事の仕方をしなかったんだろうかって思います」

和田主査は照れながらこう話すと、ビールを美味しそうに飲み干した。

NPO活動推進自治体ネットワーク 協働を進めるための行政職員の意識改革研究会「NPOと協働する行政職員の8つの姿勢」をもとに作成

