



I 協働について（基礎編）

1 協働とは？

（1）協働の定義

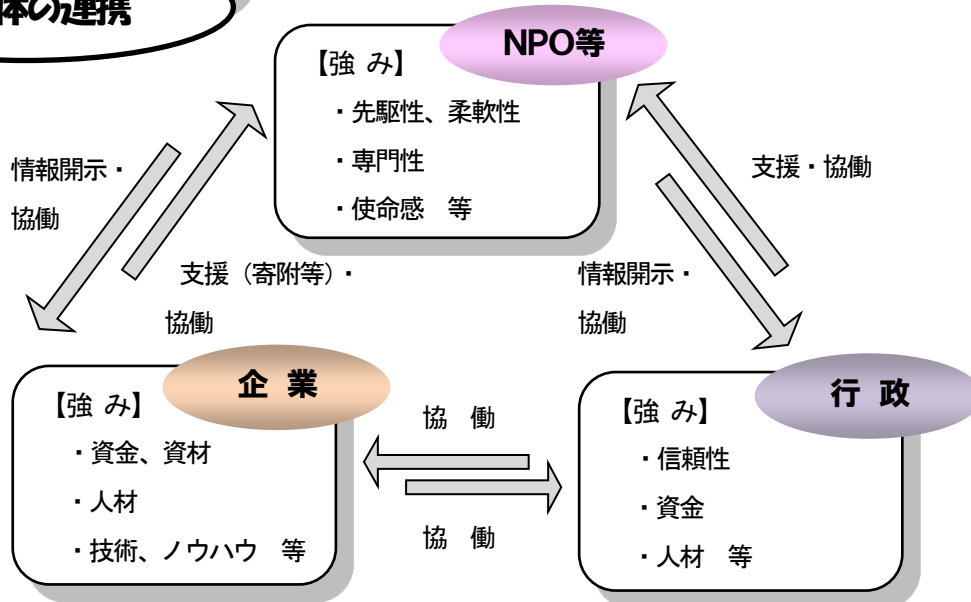
「協働」という言葉には、全国的に統一された定義はありません。

県では「心の通いあう地域づくりのための協働指針」において、協働を次のように定義しました。

『協働』とは

NPO、企業、行政等の多様な主体が、
それぞれの特性を活かし、
対等な立場で共通の目的を達成するために協力すること

各主体の連携



ポイント

「協働」は、「経験や立場、価値観等が異なるものが、共通の目的や目標に向かって、対等な関係で協力して取り組む」場合に多く使われます。

一方、「共同・協同」は、「比較的同じような立場や背景を持つものが力を合わせる」場合によく使われます。

(2) 協働の必要性

協働は、どうして必要なのでしょう。

社会経済情勢の複雑化や人々の価値観の多様化などにより、地域では次のような課題が生じています。

- ◎ 公平かつ均一的な従来の行政サービスでは対応しきれない、福祉や環境、子育てなどの様々な分野における社会的ニーズの多様化・複雑化
- ◎ 少子高齢化社会の進行による地域コミュニティ機能の低下

NPO、企業、行政等が、それぞれに持つ特性や資源（資金や資材、人材、技術、情報、ネットワーク等）を適切に組み合わせ、互いの強みを活かすことで、相乗効果が生まれこれらの課題解決が可能になります。

県がめざす「互いに支えあい心豊かに暮らせる地域づくり」において協働が果たす役割は、今後ますます大きくなるでしょう。

(3) 協働の効果

県民にとって、期待される効果は次のとおりです。

- ① 地域や県民の個別ニーズにきめ細やかに対応した公益的サービスを受けることが期待できる。
- ② 行政への関心が高まり、自ら地域課題の掘り起こしや解決に向けて取り組むことで、県民の意見を反映した施策の実施につながり、生活の質の向上が期待できる。
- ③ 専門性やキャリア、能力、意欲等を活かした生きがいや自己実現の場となり、地域活動が活発になることにより、地域コミュニティの活性化につながる。

NPOや企業、行政にとっては、次のような効果が期待できます。

また、協働を通じて立場の違う相手に接することで、それぞれの主体のものの見方や考え方の幅が広がり、その後の事業や活動の充実・拡大につながることも期待できます。

協働の主体別のメリット

主体	メリット
NPO	<ul style="list-style-type: none">・活動目的が達成できる。・社会的な認知や信頼性が高まるとともに、会員や寄附の増加につながる。・事業収入が確保される。
企業	<ul style="list-style-type: none">・企業イメージが向上し、地域とのつながりが構築される。・社員のボランティアやNPO活動に対する意識が向上し、NPOの活動を通じた社会貢献活動が実施できる。・より社会的ニーズに合致した商品やサービスの開発が期待できる。
行政	<ul style="list-style-type: none">・より社会的ニーズに合致した事業の実施が期待できる。・NPOの特性（柔軟性、先駆性、専門性、機動性、地域性）を活かした効率的で効果的な事業実施が期待できる。・従来から行政が主体的に行ってきた公益的サービスのあり方の見直しや、職員の意識改革などが期待できる。

2 協働のルール

協働は、「対等な関係で共通の目的を達成するための手段」として行われるもので、どちらかが一方的に自分の立場や意見を押しつけ、やらせるものではありません。

また、行政がコストの削減を目的として、民間に下請けに出すことでもありません。

協働を効果的に進めるために、次の5項目に気をつけましょう。

《 1 目的を共有する 》

協働の主体同士で、協働の目的、目標（できれば数値目標）を十分に協議して決定し、常に共有することが重要です。

目的の共有ができていなければ、協働の効果は望めません。

《 2 相手を理解し、尊重する 》

互いに協働相手の違いを認め、立場や特性を理解し、尊重することにより協働の効果が高まります。

組織が違えば、当然事業の実施方法や意志決定の過程も異なります。

自分の立場や考えを一方的に相手に押しつけるだけでは、よりよい協働は期待できません。

《 3 役割を明確にし、共有すると同時に自立する 》

互いの弱みや限界を理解した上で、それを補うために、それぞれの強みを活かす役割分担が重要です。

また、分担内容を明確にし、互いに共有すると同時に、相手に依存することなく責任を持ってその役割を果たす必要があります。

《 4 協働の過程を共有する 》

協働主体のどちらかが、主導的・一方的に事業を進めるのでは、協働とはいえません。

事業を「企画」、「実施」、「報告」、「評価」、「改善」していくすべての過程で、十分な情報共有や意見交換が必要です。

互いに納得して協働を進めていくことで、事業に取り組む意欲が高まります。

《 5 報告・評価・改善及び公開を行う 》

事業終了後は、協働の目的や目標の達成状況、協働の効果、手法の妥当性等について報告書を作成します。事業評価を行い、必要な改善策を検討することは、今後のよりよい協働につながります。

また、事業内容や評価等を公開し、事業の透明性を高めることで、協働主体に対する社会的信頼が高まると同時に、他の協働の参考となり、協働の拡大につながります。



ポイント

協働の成功のポイントは「コミュニケーション」です。

それぞれの主体は、立場は違っていても同じ目的を持ついわば「同志」です。

時間や手間がかかっても情報共有や意見交換を十分に行い、常に到達すべき目的を共有し、お互いの立場を尊重し、時には折り合いをつけながら、目的を達成することに協働する意味があります。

3 協働を生み出すために必要なこと

経験や立場、価値観が異なる相手と新たに協働するには、従来の枠組みを超えた体制づくりが必要です。また、様々な調整や新たな問題解決に、前向きに取り組む姿勢も重要になります。

(1) 協働パートナーとの出会い

協働相手と出会うことで、初めて協働の機会が生まれます。

地域の活動やイベント、講座や情報交換会、異業種交流会等に積極的に参加して、他の参加者との交流を深めましょう。

その際、自分のことを一方的に話すだけでなく、相手の話にも興味を持って聞きましょう。思わぬところで協働の可能性を発見することがあります。

(2) 協働の提案

協働の提案や相談などを積極的に行いましょう。

また、協働の提案や相談を受ける場合は、「忙しい」や「関係ない」等の“拒否の姿勢”は禁物です。

「協働する」という前向きな姿勢で、お互いに相手の話を聞きましょう。

(3) 実現可能な協働の検討

協働には、協働主体の特性による様々な制約や、その事業特有の決まりごとがあります。

「制約があるからできない」ではなく、その制約の中で互いの特性を活かせる効果的な方法を見つけるために、お互いに知恵を出し合ひましょう。

そのためにも、情報共有や意見交換は十分に行いましょう。

(4) 中間支援組織やコーディネーターの活用

必要に応じて中間支援組織やコーディネーターなどの第三者の力を借りると、協働がスムーズに進む場合があります。

中間支援組織は、NPO情報の提供や相談、調査・研究、ネットワークづくり、人材育成など、NPOに関する様々な支援を行っています。(中間支援組織の役割については次ページ参照)

協働相手に接する前に、協働に必要な情報提供やアドバイス等を受けることもできますので、積極的に活用しましょう。

(5) 協議会等による事業実施

協働に携わる団体が多い場合は、協議会や実行委員会などを設置して事業に取り組むと、組織的・継続的に協働を進めることができます。

そのためには、日頃から互いの特性や強みをよく知り、課題や目的を共有し、協働を担う相手として信頼関係を構築しておくことが、とても重要です。

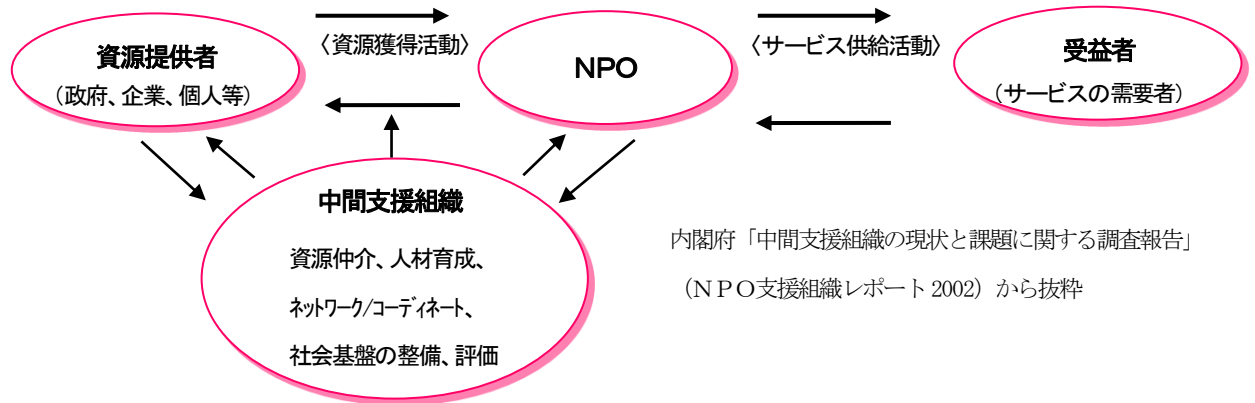
その際には、特定の団体だけが事務局運営や事務処理等で過度な負担を負ったりすることがないように役割分担をこころがけましょう。

また、特定の団体だけが主導権を發揮することがないように注意しましょう。

4 中間支援組織の役割

(1) 中間支援組織の定義

中間支援組織については、明確な定義はありませんが、一般的には地域社会の変化やニーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者（行政、企業、個人等）とNPOの仲立ちや、人材育成等の活動支援をする組織を指します。

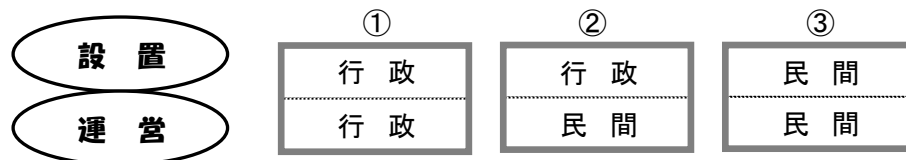


(2) 中間支援組織の形態

中間支援は、行政やNPO、企業などが行っています。

中間支援組織の形態は、下図の①～③に分類できるでしょう。

県内では、県が設置し運営を民間に委託している「**おおいたボランティア・NPOセンター**（下図の②）」やめじろん共創応援基金を運営している「**公益財団法人 おおいた共創基金**（下図の③）」等があります。



(3) 中間支援の主な機能

機能	内容
情報提供	NPOが必要とする情報をNPOに提供したり、一般社会に対してNPOに関する情報提供を行ったりする。
資源・技術等の仲介	NPOが必要とする資源（資金や資材、人材、技術、情報等）の提供者とNPOを結びつける。
人材育成やマネジメント能力の向上支援	NPOの自立的組織運営や資金確保できる人材を育成するとともに、自立的運営を継続していくために必要なマネジメント能力の向上支援を行う。
ネットワーク化やコーディネート	地域などにおいて、様々なNPOをネットワーク化したり、NPO・企業・行政等の協働を進めるためのコーディネートを行う。
社会的課題の共有化や解決方法の創出	地域課題の掘り起こしや政策提言等を行う。

5 協働の手法

(1) 協働の主な手法

手 法	内 容	効 果	注 意 事 項
委 託	企業や行政等が直接実施せず、NPOに委託して事業を実施する方法。 事業に係る責任と成果は、委託者（企業や行政等）に帰属する。	先駆性や専門性、地域性等のNPOの特性（19ページ参照）を活かせるため、多様な社会的ニーズにきめ細やかに対応できる。	NPOの特性を活かすため、NPOへの要望や提案は、できる限り枠組みに留めた内容で行うことが望ましい。 NPOが下請けにならないように、十分な協議・調整が必要。
補 助	NPOが主体的に行う公益性の高い事業を支援するため、補助金等を交付する方法。	NPOの自主的な活動が望めるとともに、財政基盤の弱いNPOが活動を活性化させていくことができる。 行政が取り組んでいない事業実施や公益的サービスの提供が期待できる。	補助は継続的な交付ではないため、NPOが事業継続を目指して財源を確保する必要がある。 事業主体であるNPOが、責任を持って主体的に最後まで適正に事業執行できるよう、行政等の指導や助言が必要。
共 催	NPO、企業、行政等が共に主催者となって、共同で一つの事業を行う方法。	事業企画の段階から、NPOの特性を活かした協働が可能となる。	役割分担が偏ったり、一方の主導だけで事業が進んだりしないよう、事業実施前から十分な協議・調整が必要。
後 援	NPOが主体的に行う公益性の高い事業に対し、企業や行政が後援名義の使用を認めて支援する方法。 例えば、チラシやポスター、パンフレット等に「後援 大分県」などの記載が可能となる。	企業や行政が後援することで、NPOの活動に対する社会的信用が増し、活動への理解と信頼性が高まる。	単なる「名義貸し」にならないよう、今後の事業展開等に対する理解や協力を心がける。 手続は、その事業に関係する事務を分掌する部署に協議後、依頼書（任意様式）を提出する。
実行委員会 ・協議会	NPO、企業、行政等で構成された「実行委員会」や「協議会」が一つの主体となって事業を行う方法。	幅広い関係者による事業実施が可能となる。 参加団体間のネットワークが構築されるとともに、互いの情報やノウハウの共有が図れる。	構成団体の自主性を尊重するとともに、責任の所在が曖昧にならないよう、役割分担を明確にする必要がある。 十分に情報共有や意見交換を行い、事業の目的や実施方法等の共有を図る。

手 法	内 容	効 果	注 意 事 項
アダプトシステム	住民参加型地域保全制度のこと。 地域に密着したNPOが、その地域の道路や河川、公園などの「里親」となって、清掃や植生管理などを行う方法。	地域に密着したNPOが協力することで、状況に応じた対応と地域住民の積極的な参加が期待できる。	協定の内容（必要な機材や設備の貸与、損害保険の負担、活動団体の掲示等）を十分に話し合い、役割分担を明確にして協定書の締結を行う。
指定管理者制度	NPOが公の施設管理・運営を行う方法	NPOが公の施設管理や運営を代行することによって、多様な社会的ニーズにきめ細やかに対応できる。 NPOにとって、継続的な財源として、安定した団体運営が見込める。	NPOが新しく指定管理者制度の導入を提案する場合、条例等の整備が必要になる場合があるため、実施可能かどうか、事前に行政との検討や協議が必要。

(2) 協働手法の検討

NPOとの協働には、様々な手法が考えられます。

事業目的を実現するためには、「事業の主体はどこがいいか」、「協働の効果が最も得られるのは、どの手法か」、「どのような問題点や注意点が想定できるか」等を検討して、最も効果的で効率的な手法を選択してください。

また、従来の手法に囚われず、事業目的の達成のために、より効果的な手法を検討し、導入することも重要です。

いずれの手法においても、事業の進捗状況や役割分担を明確にし、その情報を常に共有することが重要です。

◆ 「NPOと企業」の協働の場合

分類	形態	きっかけ	手法の事例
支援型	金 銭	主に企業 → NPO	寄附、助成金、協賛金、*マッチング・ギフト、*CRM
	人 的	主に企業 → NPO	社員ボランティア、技術や専門的知識の提供
	物 品	主に企業 → NPO	製品の提供、物品の提供、施設・設備の貸与
事業型	事業実施	主に企業 → NPO	事業の後援、共催
		主にNPO → 企業	企業の社会貢献活動の企画・実施に協力、企業の商品や提供サービスの共同開発、企業の社員研修等への協力（講師等）

* マッチング・ギフト

店頭等での募金で集まった寄附に、企業が一定の金額を上乗せして寄附を行うもの

* CRM

コース・リレーティッド・マーケティングの略

商品の売り上げによって得た利益の一部を社会貢献している団体に寄附を行うことで、売り上げの増加を図る手法

◆ 「NPOと行政」の協働の場合

分類	形態	きっかけ	手法の事例
支援型	金 銭	行政 → NPO	補助金
	人 的	NPO ↔ 行政	協議会、実行委員会等に参画
	その他	NPO ↔ 行政	情報提供・情報交換
		行政 → NPO	施設使用の許可
事業型	事業実施	主に行政 → NPO	協働型委託（主に提案公募型委託）、従来型委託、事業の後援・共催、NPOからの意見聴取、アダプトシステム
		NPO ↔ 行政	行政職員研修等への協力



「めじろん共創応援基金」の助成事業のご案内

「めじろん共創応援基金」は、中間支援組織である「公益財団法人 おおいた共創基金」が県民から資金を募り、NPO等の公益活動を支援するために運営している基金です。

その支援の1つとして、「提案型NPO等チャレンジ事業」、「ソーシャルビジネス磨き事業」、「冠助成・冠報償事業」の提案事業に対する助成を行っています。

採択された団体は、事業実施に関する助言や様々なサポートを受けることができ、事業を実施しながら団体のステップアップを図ることができます。

助成事業の募集時期や内容は、おおいた共創基金のホームページやフェイスブックなどで確認できます。

詳しくは、「公益財団法人 おおいた共創基金」（電話097-556-3116）にお問い合わせください。

6 「委託」について（行政とNPOの協働）

「委託」は、先駆性や専門性、機動性等のNPOの特性（19 ページ参照）を活かすと同時に、行政の目的達成とNPOのミッション（社会的使命）達成の両方に効果的な手法として、行政とNPOの協働においてよく用いられています。

また、「委託」には、前ページ表「NPOと行政」の協働の場合」の「事業型」欄に示すように、**協働型委託**（主に提案公募型委託）と**従来型委託**の2種類があります。

NPOと行政の協働型委託事業の進め方については、第II章以降で紹介します。

協働型委託とは？

県が、NPOに対して協働に適した事業を委託するもので、次の2つの方法があります。

- ① 行政が、NPOに対して実施条件等の一定の枠組みを示して企画を募集する「提案公募型委託」
- ② NPOが、行政に事業案（アイデア）を提案して、行政が事業化していくもの

②の「NPOが行政に事業案を提案する」場合は、事業化して予算化された後、さらに公平性という観点から広く事業提案（企画募集）や実施団体を求める場合もあります。

協働型委託は、通常の企業等への委託とは異なり、お互いに目的が共有できる事業について、情報共有や意見交換をしながら、NPOの特性を活かす委託内容を検討することがとても重要になります。

NPOの特性が発揮され、そのネットワークが活用されることによって、社会的ニーズにきめ細やかに対応した行政サービスの提供が可能となるのです。

従来型委託とは？

通常の企業等への委託と同様に、行政が実施すべき事業を行政が企画して、事業実施をNPOに委託するものです。行政がこれまで行ってきた事業に、NPOの持つ特性や能力が加わることで、行政サービスの充実や拡大が期待できます。

また、協働型委託と同様に、社会的ニーズにきめ細やかに対応した行政サービスの提供が可能です。

気をつけましょう

- ◆ 互いの特性と立場の違いを尊重し、どちらかが一方的に事業を進めることのないよう、常に過程を共有することが重要です。
- ◆ NPOを行政の下請けや補助的な役割としてではなく、お互いに対等の立場で関わっていくことが重要です。
- ◆ それぞれが委託者及び受託者の責任と義務を負っていることを自覚し、互いの役割分担を明確し、過度に相手に依存することがないように注意しましょう。
- ◆ 行政は、コストの削減を協働の主目的として考えることがないよう、十分に注意しましょう。

7 行政とNPOの協働型委託事業の主な流れ

提案には、行政からの提案とNPOからの提案の2種類があります。

