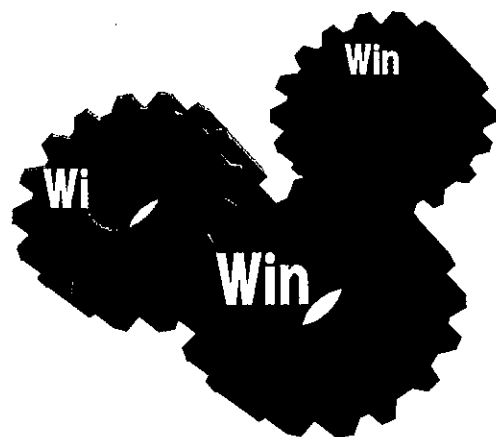


自治体と「企業・大学・NPO」との連携

～ win - win で成功しよう！ ～



連携 win - win チーム

目 次

はじめに	108
1 研究の背景と目的	108
2 研究のきっかけ	111
3 研究の枠組みと対象	112
4 研究の構成と研究活動の概要	113
5 連携と協働の用語の定義	114
 第1章 連携が求められる背景の整理	116
1 自治体を取り巻く状況	116
2 企業を取り巻く状況	117
3 大学を取り巻く状況	119
4 NPOを取り巻く状況	120
 第2章 自治体、企業、大学、NPOの特性	123
1 自治体、企業、大学、NPOの特性の整理	123
2 各主体における連携によるメリット	127
 第3章 特徴的事例の紹介	130
 第4章 事例から学ぶ連携のあり方	154
1 連携の前に	154
2 連携主体との関係づくり	160
3 連携形態	168

第5章 連携を効果的に進めるために	177
1 連携に当たっての課題の克服	177
2 連携事業の評価	186
3 他の行政との連携について	189
第6章 まとめ	197

〔資料〕

1 現地調査報告書	200
2 「民間企業・大学・NPOと行政との 連携(協働)のありかたに関する調査」集計結果	229
3 参考文献等	231

特別付録！ ～ 連携 win-win チームから 自治体職員の皆さんへ ～

○自治体職員に告ぐ！	234
○事業評価シート	240
○連携マニュアル	246
○連携協議申込書	253
研究員名簿	255

はじめに

1 研究の背景と目的

社会や生活の複雑化・多様化により、地域特性に合わせた課題対応が求められ、その結果、現在中央から地方への権限の移譲が進んでいる。このような現状において、自治体は自立した分権社会を目指し、地域における課題は地域で解決する姿勢が求められている。こうした中、さまざまな主体と連携し課題解決に取り組むことは、さまざまなニーズに柔軟に応えるためのひとつの手段として注目に値すると考えられる。

近年、自治体とNPOとの協働が全国的に活発化している。2004年に内閣府が地方公共団体を対象に実施した「コミュニティ再興に向けた協働のあり方に関するアンケート」によると、回答があった全ての都道府県でNPOとの協働事業を実施しているとされている。その内容としては、イベント実施、調査研究、専門的な相談事業が多く、分野では、「環境保全」、「福祉」、「まちづくり」が多数を占めている。市区町村においても、全体の66%で協働事業を実施していると回答していることから、多くの自治体がなんらかの形で協働に関わっていることがうかがえる。

また、全国の自治体においてNPOとの協働に関する指針、条例、マニュアル及び手引書が数多く作成されている（注1）。IIHOE（人と組織と地球のための国際研究所）による「都道府県・主要都市におけるNPOとの協働環境に関する調査報告書（2004年）」によると、条例または指針の少なくともいずれか一方を策定している自治体は、都道府県では93.6%（44/47都道府県）、主要市・特別区では53.8%（79/147市区）であった。また、日本NPO学会の報告によると、2006年8月1日現在、条例または指針のいずれかを策定している自治体は、都道府県においては97.9%（46/47都道府県）となっている。

こうした調査から、自治体がNPOという連携主体に注目し、期待するとともに、協働を重要な施策として捉えていることが見受けられる。そして、自治体とNPOの協働は広く全国的に浸透し、これからもさらに発展していくことが予想される。

また、NPOほど盛んではないものの、行政が企業や大学等といった主体との連携も各自治体において積極的に取り入れられている。

本研究は、彩の国さいたま人づくり広域連合の政策課題共同研究において、行田市と「ものづくり大学」との連携事例を題材に研究提案を受け、各自治体から参加した我々「連携win-winチーム」が『自治体と「企業・大学・NPO」との連携～win-winで成功しよう！～』というテーマのもとに取り組んだものである。

我々は、他主体との連携による取り組みを推進することが、自治体経営力の向上に高い

効果をもたらすと考え、こうしたテーマを選択したわけであるが、他主体との連携が新たな自治体経営の形態として定着していくことに、関心と期待を寄せる自治体は少なくない。

本研究会が実施した「民間企業・大学・NPOとの連携（協働）のあり方に関する調査」（調査対象：埼玉県内市町村）の結果によると、県内71市町村（注2）のうち、53の市町村が総合振興計画や条例等において企業・大学・NPOとの連携を施策に盛り込んでおり（図1）、90%の企画政策部門担当者が企業・大学・NPOと協力して施策にあたる必要性を感じているということが分かった（図2）。こうしたことから、他の主体との連携は自治体において重要な戦略として位置付けられていることがうかがえる。

図1 総合振興計画等による連携の位置付け

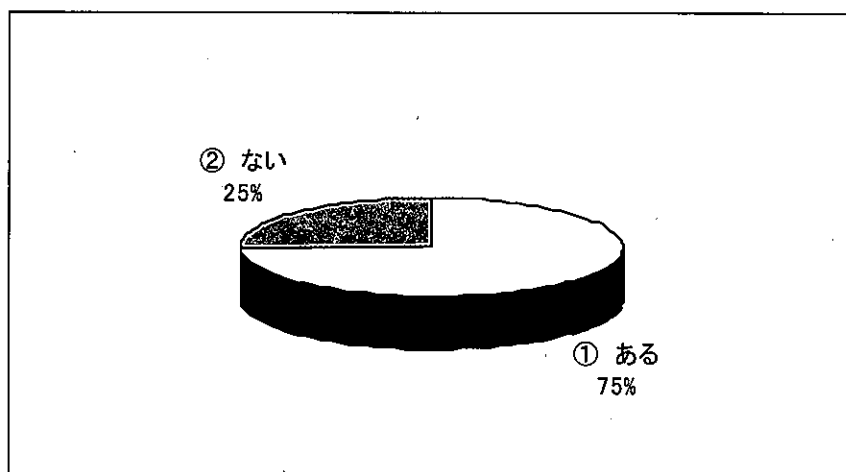
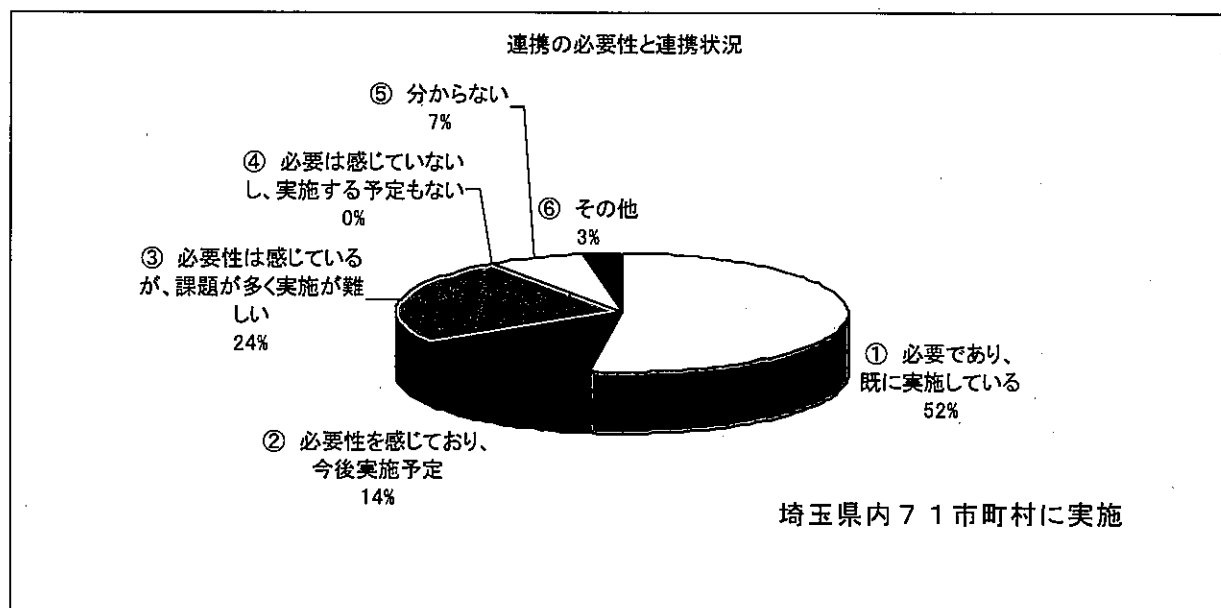


図2 企業・大学・NPO等と連携（協働）することについての考え



連携の取り組みは、全国的に浸透しつつあるが、実際の取り組み状況は各自治体で異なっており、円滑に事業が運営されている例も限られている。一方では、地域の課題を発見してもどのような手段で解決すべきかわからない、連携事業になじむ事業が思い当たらないなど、他の主体との連携の必要性を感じながらも実施が難しいと考えている自治体があることも事実である（図2）。

こうした問題を受け、連携による取り組みを積極的に取り入れ、かつ円滑な事業運営を可能にするための方策として、マニュアルや手引きを作成している自治体も多いが、これらは、あくまでも市民参加やNPOとの連携を対象としており、企業や大学との連携には対応させにくいものが多いのも確かである。

また、大学等各研究機関においては、「まちづくり」を中心的視点に据えた連携に関する研究を行っている例も見られる（注3）。これらの中には、都市計画などの学術的見地から研究フィールドを地域に求め、時には自治体に対して、よりよい「まち」へ向けた提案を行っているものもある。

これに対し、本研究では研究対象とする連携の相手先をNPOに限定せず、企業、大学を含めるとともに、分野についても「まちづくり」はもちろん「環境保全」、「福祉」等幅広い分野にわたり事例研究を行うこととした。

地域が抱える課題の解決や地域の魅力向上が、連携の最大の目的であると位置付け、さまざまな地域課題に対応していくために「自治体が連携先の相手をいかに理解すべきか」「どのように事業に携わればよいか」「今後自治体及び自治体職員はどうあるべきか」といった「連携のあり方」について提言する。

具体的には、国内のさまざまな事例の調査及び解析を行い、適切かつ効果的な連携を行っていく上でのガイドラインを明示するとともに、連携事業の円滑な実施に資することを目的に、自治体職員向けの企業・大学・NPOとの連携マニュアルを作成している。

本研究で提示した連携のノウハウが有効なツールとして活用され、適切かつ効果的な事業の導入・実施が自治体において広く浸透すれば幸いである。

（注1） 本文で述べたとおり、条例または指針については、都道府県のほぼ全てにおいて策定されている。このうち、条例または指針のほか、マニュアルや手引書を策定している代表的な自治体については、埼玉県（平成15年3月）、千葉県（平成16年2月）、東京都（平成14年3月）、神奈川県（平成15年3月）、大阪府（平成15年3月第2版）等が挙げられる。また、主要市のうち、千葉市（平成13年3月）、横浜市（平成16年3月）、静岡市（平成16年3月）、大阪市（平成13年2月）の4つの政令指定都市において、先行して協働に関する基本指針が策定されている（※カッコ内は全て策定年及び月）。

なお、中島（2006年）は、条例や指針は自治体とNPOとの協働における理念的な制度基盤であるとし、これに対し、マニュアル・手引きは自治体とNPOとの協働事業を業務面から支えるものであるとしている。この両者がそろって初めて制度ができあがり、協働による実質的な成果が期待できると指摘している。

（注2） 市町の廃置分合により、平成19年2月13日大里郡江南町を廃し、熊谷市に編入したものである。よって、現在は埼玉県内70市町村となっている。本文における71市町村は調査時（平成18年11月実施）の市町村の合計である。

(注3) 例えば『大学と周辺地域の連携による大学まち再生に関する研究：早稲田大学「西早稲田キャンパス」とその周辺地域を事例として』（李彰浩、2004、早稲田大学大学院理工学研究科）、『地域協働の科学 まちの連携をマネジメントする』（佐藤滋、早田幸編著）など

2 研究のきっかけ

～ 行田市と「ものづくり大学」との連携事例に関する考察 ～

この研究は、前述の第1項のとおり、まず埼玉県行田市が取り組んでいる「ものづくり大学を核としたまちづくり」における行政と大学との連携事例を出発点とし、連携のあり方について研究を始めたものである。

行田市は平成3年に策定した第3次総合振興計画において、大学との連携による地域と産業界との活性化を図るため、理工系大学の誘致を目指した。大学誘致に行田市が取り組んだのは、大学が市内に立地されることにより市域の活性化や消費需要の増加、大学との文化交流など様々な効果が期待できると考えたためである。こうした大学誘致構想を経て、平成8年に埼玉県が誘致に携わり、平成10年に行田市にものづくり大学誘致が持ちかけられた。その後、市による用地買収が行われ、国、埼玉県、産業界からの支援のもと、平成13年4月に学校法人国際技能工芸機構による私立大学として開校した。

開校当初より、「ものづくり大学を核としたあたらしいまちづくり研究会」を発足し、分科会を含め活動を行っている。この中で、「大学として地元になどのような貢献ができるか」、「大学があることでどのような効果が期待できるか」といった研究を行い、具体的な方策を平成15年3月に提言書としてまとめている。同大では、川口市にある埼玉県産業技術総合センターにおける技術相談室の開設や、行田市内での公園整備事業、インターンシップの受け入れ先の開拓など、市内外にわたり様々な連携事業を展開している。



(ものづくり大学外観)

行田市と大学における連携事業は、開学6年を経た現在も継続的に実施されており、さらに連携によるイベントの開催なども行っている。こうした活動は、地域にものづくりを伝えていくことや学生自身の教育効果を高める点において効果を上げている。また、自治体の広報誌等（県・市報、ホームページ）に掲載されることによって大学の活動を広く住民に周知できるといった利点もあり、連携が自治体と大学に有効に作用していることがうかがえる。

一方、この事例における課題としては、大学を核としたまちづくりを目指している行田市の目標と、技術系大学であるものづくり大学が担うことができる役割との間に生じているギャップを解消しきれていないことが挙げられる。また、人的資源である学生は一定の

期間で卒業してしまうため、連携の継続性を担保するうえでの不安材料となっている。

今後、行田市が市内にある大学という資源を有効に活用し、新しい文教都市としてのまちづくりに取り組む上で、こうした点を考慮し改善に取り組む余地があると考えられる。

連携事業には、行田市の事例のように継続的に実施されていながら改善の余地を残しているものに限らず、連携を継続させること自体が難しいもの、連携を効果的に行うための方策を判断しにくいものなど、さまざまな課題を含んだ事例が存在している。本研究では、これらの様々な課題における対応策についても提示する。

3 研究の枠組みと対象

連携について論じる場合、連携によって生じる効果の視点と連携手法の視点に大別できる。

まず、連携による効果には、「地域課題の解決」、「魅力的な地域づくり」、「住民自治力の向上」、「行政経費の節約」などが考えられる。また、連携手法の視点には、「連携前における戦略」、「連携主体との関係の構築」、「より効果的な連携の手法」などが挙げられる。

この研究は、『1 研究の背景と目的』で触れたとおり、自治体に取り組むべき連携のあり方を解明するという切り口であることから、このことと密接に関わる連携手法の視点に主眼を置くものとする。

なお、この研究では、連携効果の確認を行い、事業の振り返りや改善・見直しを図ることが有効であり、そのための評価制度の導入が望ましいと考えている。このことについては、第5章第2節において述べる。

次に、研究の対象についてであるが、今日の地域社会においては、自治体はもちろんさまざまな団体・組織等が活動をしている。

連携相手となる主体としては、企業、大学、NPOをはじめ、自治会、町内会、商工会、PTAなどがあり、連携の仕組みでは指定管理者制度が挙げられる。また、連携の形態として、第3セクター、PFIによる事業、協働事業提案制度を活用した事業、自治体シンクタンクを通じた大学と行政との連携、市民会議（注4）などがある。

本研究では、このうち、有効な連携先として期待が高まっている企業・大学と、既に行政との協働が活発化し一層推進を促すことが望まれるNPOとの連携に焦点をあて研究を行ったものである。なお、その他の仕組みや形態については、第4章第3節において補足をする。

(注4) 市民会議とは、地域の公共的課題の解決に向けて行政と協力・連携して市民が主体的・継続的に活動を行う中間的な組織または場の総称のことを指すとされる。また、市民会議は多様性に富んでおり、次に掲げるA型からG型までの7類型に分類することができる（佐藤、2005年）。

市民会議の7類型

型	分野	期限	エリア
A 型	包括的	期間限定	全市レベル
B 型	個別的	期間限定	全市レベル
C 型	包括的	常設	全市レベル
D 型	個別的	常設	全市レベル
E 型	包括的	常設	行政区レベル
F 型	包括的	期間限定	コミュニティレベル
G 型	包括的	常設	コミュニティレベル

佐藤（2005年、45ページ）の図表を一部修正

4 研究の構成と研究活動の概要

（1）研究の構成

本研究は、大きく序論、本論、結論・総括で構成される。

序論は、第1章、第2章から構成される。第1章においては、国民生活白書、アンケート調査から分析したデータや現状分析を行い、連携が求められる背景を行政・企業・大学・NPOの主体ごとに述べる。また、第2章においては、各連携主体の特性及びメリット・デメリットについて図を示しながら論述する。このことにより本研究を進めるにあたっての基礎的な事項について述べていく。

本論は、第3章、第4章、第5章から構成される。第3章において、事例紹介を行う。第4章及び第5章では、事例研究から得られた連携のあり方について検証し、効果的に連携を行うためのノウハウについて明らかにしていく。

結論・総括は、第6章から構成される。この中で、各章を整理し連携のあり方について提言を行う。

（2）研究活動の概要

ここで我々「連携win-winチーム」の研究活動について触れておく。

まず、研究員の人数は11名（巻末名簿参照）で、内訳は埼玉県職員5名、市町村職員6名である。彩の国さいたま人づくり広域連合の募集を受け、各自治体から希望者が参加

したもので、平成18年6月から19年2月までの期間に計17回の研究会と、20か所の現地調査を行った。研究の期間からすると、非常に多くの時間を現地調査に充てているが、これには理由がある。

研究初日は、「連携」のどのような要素を研究するかについて討議を行ったが、その場で「連携」に対するそれぞれの認識の相違が明らかとなった。

もともと「連携」という用語は一般的な言葉である。しかし、行政が他の主体を相手方として行う「連携」の場合には、漠然とした相違があると思われる。その上、連携win-winチームのメンバーは、お互いの面識もなく、県職員と市町村職員、勤務地、担当する業務、経験年数など、経歴も立場もさまざまである。こうした背景の違いから生じる研究テーマへの認識の違いは、研究を進める上でいくつかの問題を生じさせることが予想できた。連携事業を行うにあたり、こうした用語に対する認識の違い、相手方との関係の違いから生じる問題は、連携win-winチームのメンバーの間で生じるものにとどまらず、全国の自治体で起こっているのではないかと考えるに至った。

そこで、本研究では、以下のとおり研究内容に対して一定の方向性を定めることとした。

研究の方向性

- ・連携主体の種別（企業・大学・NPO）ごとに解析する。
- ・適切な連携方法・事業実施に至る流れを具体的に示す。
- ・方法論、理論に終始せず、実際の業務に役立つ内容とする。

これらの方向性に基づき研究を行うためには、より多くの事例を検証する必要があるだろう。このため、現地調査や事例についての情報収集・分析を研究の中心に携え、研究活動を進めたものである。現地調査については、2、3人ずつの班により各地に赴いた。こうした活動を経て得た事例については、第3章、巻末資料で現地調査の紹介を行っている。また、事例から連携のあり方について検証し、第4章、第5章において詳しく述べることにする。

5 連携と協働の用語の定義

本研究では「連携」と「協働」を次のとおり定義している。

各自治体における指針やマニュアル等においては、「連携」と「協働」を明確に区別していないものが多いものの、市民やNPOと連携を行う場合に「協働」を使用する傾向が見受けられる。本研究では、この2つの用語の関連性を明確にすることが、「連携」の本質に近づくことになると考え、一定の基準を設けたものである。二つの用語の関係は、次ページのとおり、「連携」の中に「協働」が含まれる包含関係が成り立つと考えている。

(1) 連携

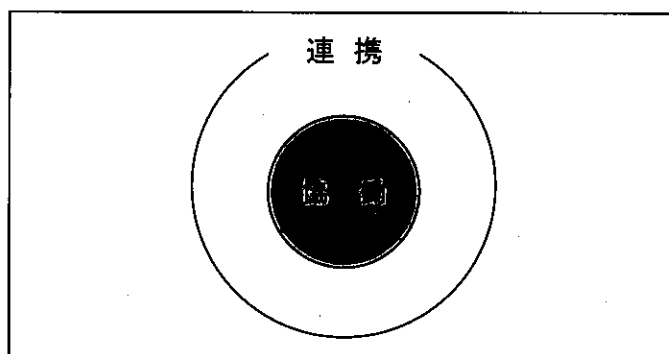
行政と企業・大学・NPOなどが、相互の立場や特性を認識しながら、共通の公共的課題を解決するため協力して活動すること。

(2) 協働

次の4つの条件をすべて満たした連携を協働とみなす（注5）。

- 明確な（共通）目的の共有
- 関係の自立・対等性
- 対話と合意の重視
- 過程の公開

図3 連携と協働の関係（注6）



〈連携の中に協働という用語が含まれる包含関係が成り立つ〉

（注5） 4つの条件は、埼玉県『NPOとの協働・はじめの一步』で定義づけられているものを参考としているが、協働の定義については他に様々なものがある。例えば、『住民等と行政との協働に関する調査』（平成16年、総務省）では、協働を「住民等と行政が、相互の立場や特性を認識しながら、共通の目的を達成するために協力して活動すること」と定義している。あるいは、「協働推進の基本指針」（2004年、横浜市）では、協働を「公的サービスを担う異なる主体が、地域課題や社会的な課題を解決するために、相乗効果をあげながら、新たな仕組みや事業を創りだしたり、取り組むこと」と定義している。

また、『地域再生と戦略的協働 地域ガバナンス時代のNPO・行政の協働』において内藤は、「協働」について、「共通の用語の定義が存在せず、自治体の数だけ協働の定義がある可能性が高い」と指摘している。

（注6） 「連携」と「協働」の関係については諸学説もあるが、本研究会では具体的な連携の効果・手法等を分類する上での便宜的な意味合いを含めて定義している。

第1章 連携が求められる背景の整理

1 自治体を取り巻く状況

自治体の根幹を支える地方財政を取り巻く環境は、長引く景気の低迷により依然厳しい状況が続いている。

税収の多くを担ってきた団塊の世代が、定年退職などにより福祉や公的年金などの公共サービスの受け手へと移行していることや、少子高齢化による人口減少社会の到来による労働者人口の減少など、今後さらに深刻な財政難が訪れることが予想される。

こうしたことから、自治体は、限られた財源の中で多様なニーズに応えるための取り組みを行う必要が生じてくると考えられている。

また、価値観の多様化や社会の変化に伴い、自治体に取り組まなければならない地域課題の増加も見逃すことはできない。こうした課題は、安心・安全のまちづくりの視点における防犯対策やニートの増加による若者就労支援策、少子化に伴う次世代育成支援、在住外国人の増加による多文化共生への課題など幅広い分野に及んでいる。

さらに自治体の責務として、これらの課題解決にとどまらず、「魅力的な地域の創出」、「まちづくりや新しい産業の創出」、「潜在的な地域の特性の発見」などといった、より良い地域社会を構築するための様々な取り組みを行うことも求められている。

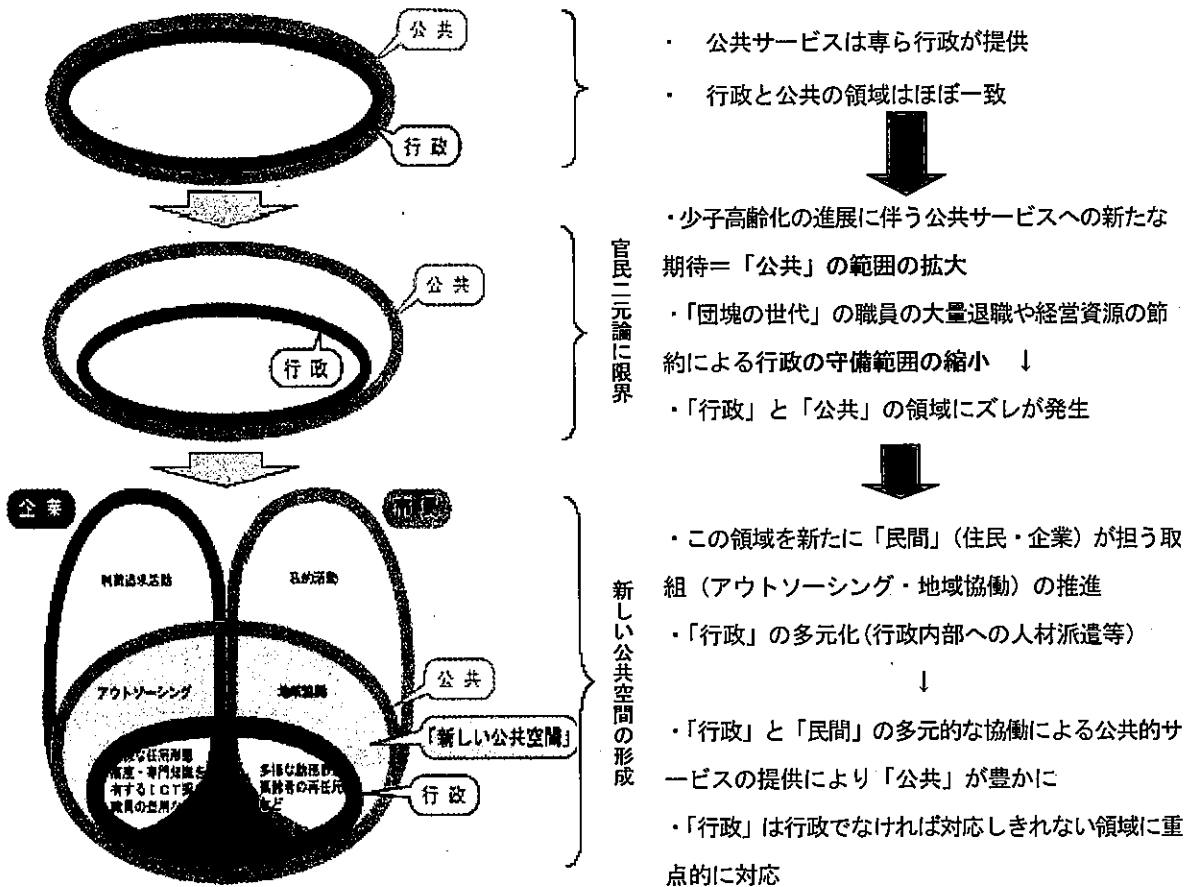
厳しい財政状況にもかかわらず、自治体がこうした諸問題に積極的に取り組むことは確かに重要であるが、従前の行政主導で運営されてきた画一的なサービスの提供だけでは限界があり、きめ細やかな対応が困難であることも事実である。

そこで、地域においては、行政とともに様々な主体や住民が連携し、それぞれの立場で役割を担う活動へのニーズと重要度は、さらに増していくと考えられる。連携による取り組みを行うことによって、それぞれの地域にふさわしい多様な公共サービスが適切に提供され、「新しい公共空間」を形成することが可能になるのである（注）。

また、連携を行う主体の間で、互いの強みを発揮し、弱みを相互補完することにより、地域の公共サービスの供給において行政単独では得ることができない相乗効果が生まれる。さらに、連携の推進により、地域における住民参加の拡充によって導かれる住民自治力の向上という新たな可能性が見出されるのである。

（注） 「新しい公共空間」とは、「行政」と「民間」とがともに「公共」の役割を担い、新しい「公共」を多角的な主体の参加・活動により形成することにより発生するものを指す。『分権型社会における自治体経営の刷新戦略—新しい公共空間の形成を目指して—（平成17年3月 分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会）』によると、地方自治体と居住する住民が協働して運営にあたるローカル・ガバナンスを実現させるための前提条件として「新しい公共空間」の形成を指摘している。

新しい公共空間形成のイメージ



2 企業を取り巻く状況

日本が高度経済成長期に飛躍的な発展を遂げ、社会が豊かになったのは、製造業をはじめ様々な分野における確かな技術力に支えられてきたことが大きい。また、地域においても地場産業の振興が地域経済の活性化に寄与し、規模の大小に関わらず企業活動の社会への影響力は非常に大きいと考えられる。

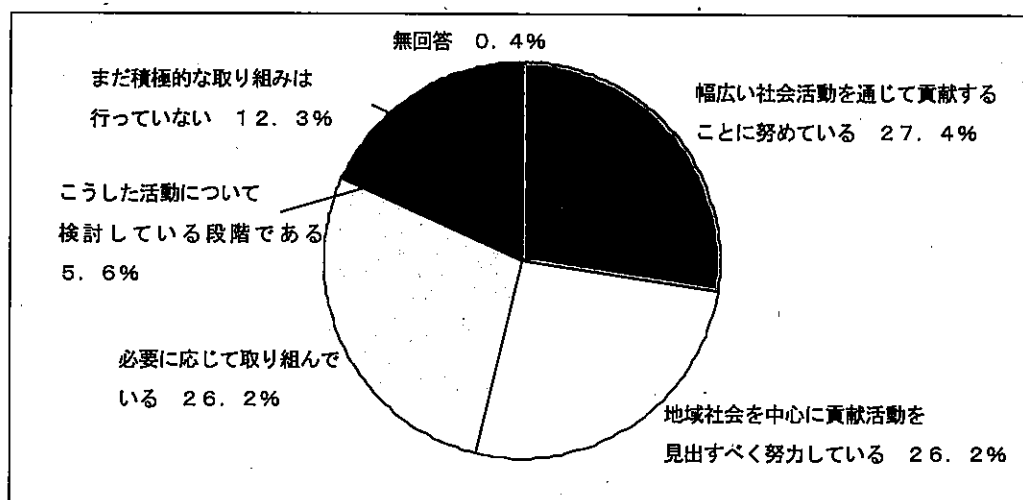
しかしその一方で、企業による公害・環境問題や相次ぐ不祥事が続き、また、経済成長以外の価値観の変容を受け、企業に対して事業を営む上で様々な社会的責務を果たすことが望ましいとする社会的要請が高まってきているのも事実である。このような要請をCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）と呼んでいる。

企業は、社会的存在として法令遵守や利潤追求の結果得られる利益貢献といった責務を果たすだけでなく、社会の顕在的・潜在的な要請に応え、そして地球環境の配慮や誠実な

消費者対応、地域への参加などといったより高い次元の社会貢献を行わなければならないとされている。

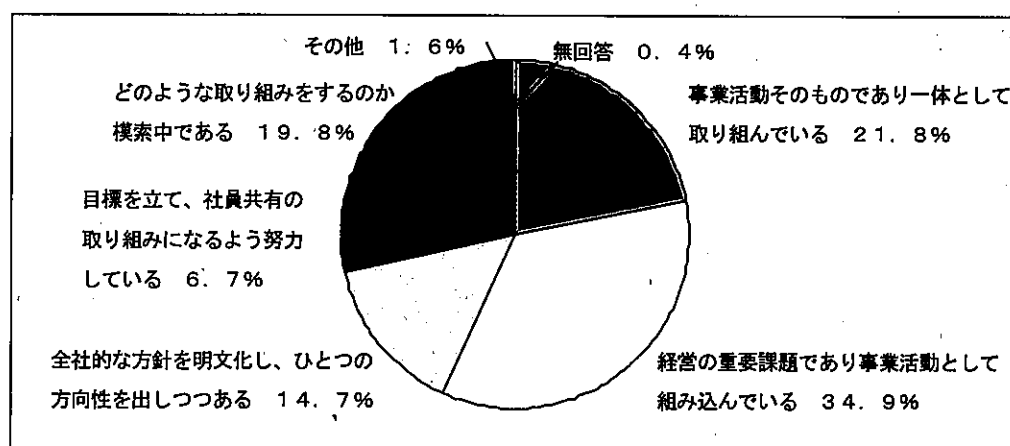
こうした考えのもと、意識的に社会貢献に努める企業や（図1-1）、事業そのものをCSRとして捉えている企業が現れてきているのである（図1-2、注）。

図1-1 公共への貢献に関する調査



（財団法人社会経済生産性本部『企業と信頼～企業の公共への貢献に関する調査』（平成18年10月）より）

図1-2 CSRの取り組み方に関する調査



（財団法人社会経済生産性本部『企業と信頼～企業の公共への貢献に関する調査』（平成18年10月）より）

こうしたCSRによる活動を行うことは、企業の社会的行動の不足及び欠落によるリスクを回避し、同時に社会的評価や信頼性を高め、経済的価値の向上を可能にするとされている。

さらに、企業が社会的責任を果たし、社会貢献を行う姿勢として企業市民（Corporate Citizen）という捉えかたがある。この考え方のもと、事業活動はもちろん、地域社会に積極的に貢献していくものとして、地域に企業が持つ資源を投入する事例が次々と現れてい

る。行政など地域を構成する様々な主体とバランスよく連携を図り、社会の一員《つまり、よき企業市民》として社会の役に立つ事業を行うことが求められているのである。

(注) CSRマネジメント規格化の動きが、ISO(International Organization for Standardization 国際標準化機構)で現在進んでいる。平成21年には国際規格ISO26000の発行を目指すとされている。

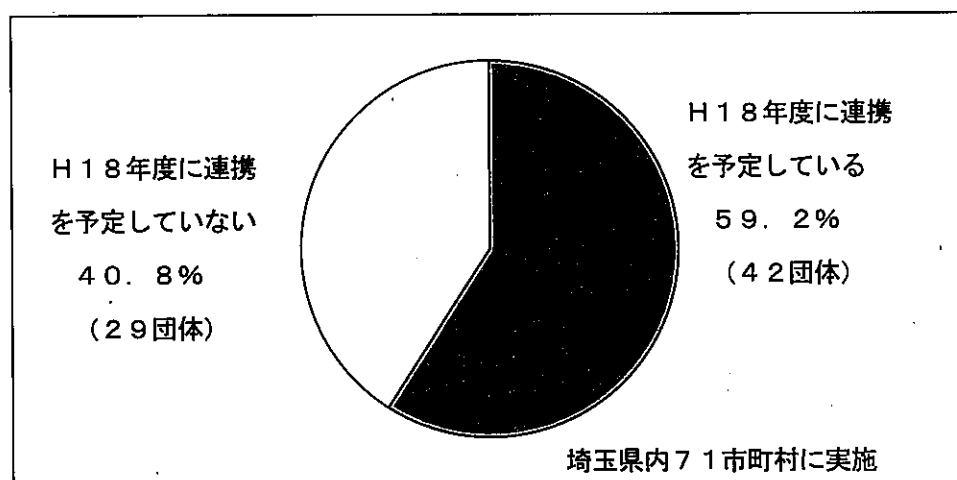
3 大学を取り巻く状況

1970年代から80年代にかけて活発化した、都市部に集中していた大学の郊外移転(注1)が一段落し、それぞれの地域に根付いた結果、研究成果や知財の地域への還元など、大学の存在意義や期待される役割は、新たな段階を迎えている。

こうした中、大学は、従来の教育研究活動を通じた「知」の集積機関としての役割はもちろんのこと、地域にとって頼りがいのある魅力的な機関へと変化を遂げているのである。

埼玉県大学連携研究会が実施した行政と大学との連携に関する調査によると、埼玉県内71市町村において平成18年に大学との連携実施を予定している市町村は42市町村で、59.2%にのぼる(図1-3)。これは、前年度の連携実施率52.4%から比較すると6.8ポイント増(注2)となっている。こうした回答結果から、今後大学との連携はさらに実施率が上昇していく可能性があると考えられる。

図1-3 埼玉県内市町村から見た県内大学との連携予定状況に関する調査



(埼玉県大学連携研究会「埼玉県大学連携研究会実施調査報告書」(平成18年12月)より作成)

大学経営の観点から言えば、特色ある教育はもちろんのこと、連携を通して地域や産業界と向き合うことが、少子化に伴う大学全入時代を迎えるうえでのキーとなっていくだろう。そして大学の知財を地域や産業界に還元するといった「知」における社会貢献が新たな大学の使命となり、産学官連携などによる社会還元も大学経営の重要な柱として期待さ

れている。

また、産学官連携の橋渡しを行う上での仕組みとしてTLO(Technology Licensing Organization: 技術移転機関)という概念がある。これは、大学の保有する特許や研究成果などの知的財産を地域や産業界に還元する形で移転するものである。この技術移転により新規産業や新製品等を創出し、企業などから得られた収益の一部を更なる研究資金として大学や研究者に還元をしている。

以上のような産学官連携やTLOといった活動自体が大学の研究活動を刺激し、教育や研究面において大きな影響を及ぼし、ひいては経済・社会の活性化につながると考えられている。

(注1) 1970年代後半から1980年代にかけて、郊外に大学を移転する動きが活発になった。これは、都心においてはキャンパスの拡張及び校舎や設備などの改善に限界があったこと、また、都心に比べ、地価が安かったことが原因であると考えられる。

しかし、バブル経済が崩壊し、都心の地価が下がったことに加え、少子化により受験戦争が緩和された受験生の選別意識が高まり、郊外キャンパスが敬遠されるようになった。ほか、諸要因により現在では都心にキャンパスに戻す動きも新たに出始めている。

(注2) なお、平成17年度の埼玉県内市町村数は、82市町村である。市町村合併の影響でデータの分母に相当する数(n)が82市町村から平成18年度の71市町村と変動しているため、単純な比較はできない。しかし、実施率が増加していることがデータよりうかがえる。

4 NPOを取り巻く状況

NPO(Non Profit Organization)は、市民が主体となって継続的、自発的に社会貢献活動を行う営利を目的としない団体で、特定非営利活動法人(NPO法人)、及び市民活動団体やボランティア活動団体などの任意団体のことを指す(注1)。このNPOと行政との協働による取り組みは、全国的に年々活発化しており、時代を切り開く新たな政策手段及び事業方法として期待されている。

アメリカにおいては200年以上もの歴史があるNPOだが、日本ではその歴史はまだ浅く、平成7年の阪神淡路大震災におけるボランティアやNPO活動が契機となり注目を集めるようになったとされている。その後、平成10年12月に特定非営利活動促進法(通称NPO法)が施行されNPOの法人格取得が可能になった。

この法人格取得によって、行政事業等における各種契約行為の主体として認知されることとなった。さらに、当時急速に進んだインターネットの普及とあいまって、NPO法人の情報がホームページなどで一般に公開されるようになったことが、社会的認知度を高める要因となったとされている。

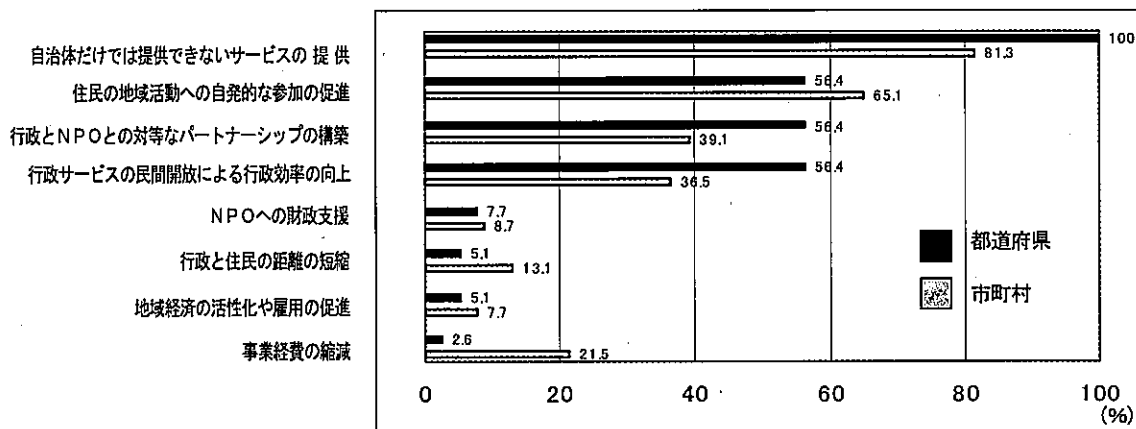
法施行からわずか8年であるにも関わらず、全国の認証団体は31,761団体(平成18年12月末現在)(注2)に及んでおり、NPOの活動が急速かつ広範に浸透している

ことがうかがえる。

こうした中、自治体は、地域課題に即した活動を行う団体であるNPOに対し、自治体だけでは提供できない地域サービスの担い手として高い期待を寄せている（図1-4）。

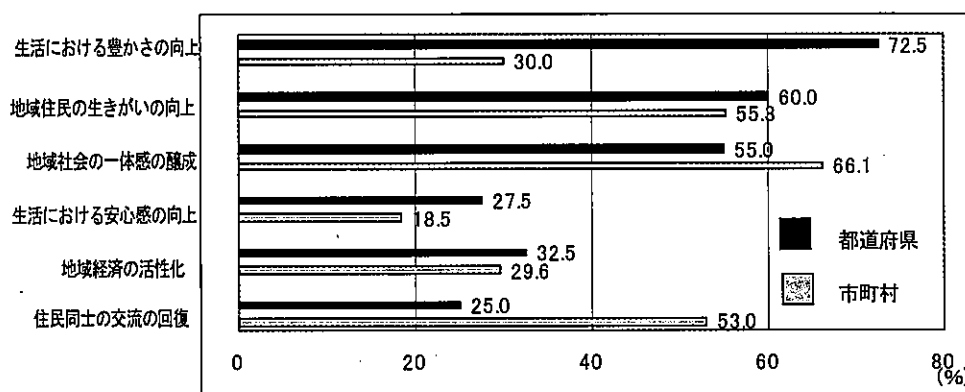
また、NPOとの協働事業を通して、地域における人と人とのつながりが強まることを期待（図1-5）しており、多くの自治体がNPOとの協働について導入を試みている。

図1-4 「NPOとの協働事業を実施する意義について」



（平成16年度国民生活白書より（内閣府「コミュニティ再興に向けた協働のあり方に関するアンケート（平成16年）」から作成）

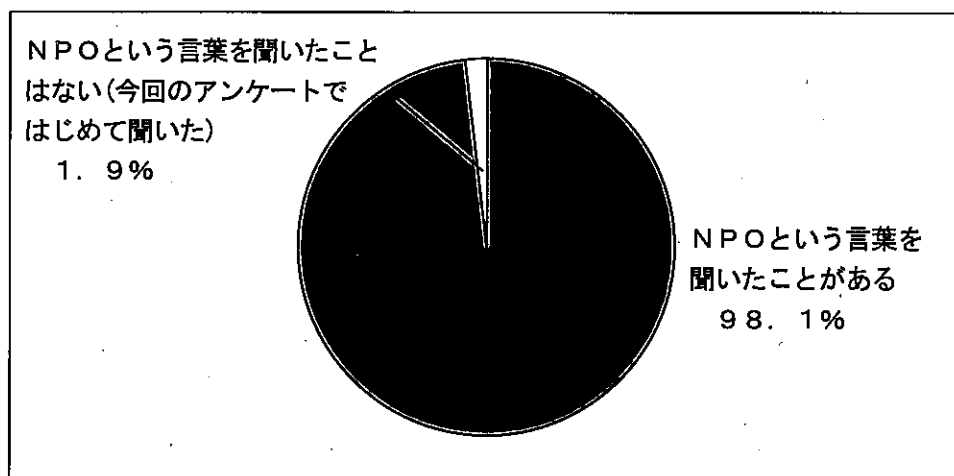
図1-5 「NPOと協働事業を進めることによって生じる地域社会への効果」



（平成16年度国民生活白書より（内閣府「コミュニティ再興に向けた協働のあり方に関するアンケート（平成16年）」から作成）

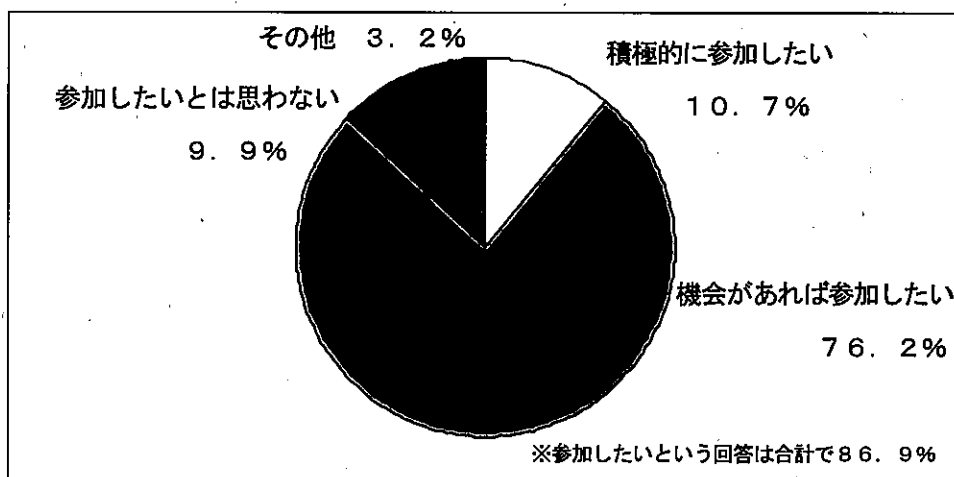
また、市民のNPOに対する関心も高まっていることも、活動の活発化を支える大きな要素となっていると考えられる。埼玉県による県政モニターアンケートによると、NPOという言葉が広く市民に浸透し（図1-6）、また、活動への参加意欲が強まっているという回答結果が得られている（図1-7）。

図1-6 NPOの認知度



(埼玉県県政モニター平成17年度第1回アンケート「NPO・ボランティア活動」より)

図1-7 NPO・ボランティアの参加意向度



(埼玉県県政モニター平成17年度第1回アンケート「NPO・ボランティア活動」より)

このような現状において、行政単独ではできない事業について、目的を共有し、それぞれの持ち味を活かし、力を合わせる機会が今後増える中、行政とNPOとの協働はさらに発展していくと考えられている。

(注1) 埼玉県「NPO活動の促進に関する行動指針」(平成13年3月)の定義による。

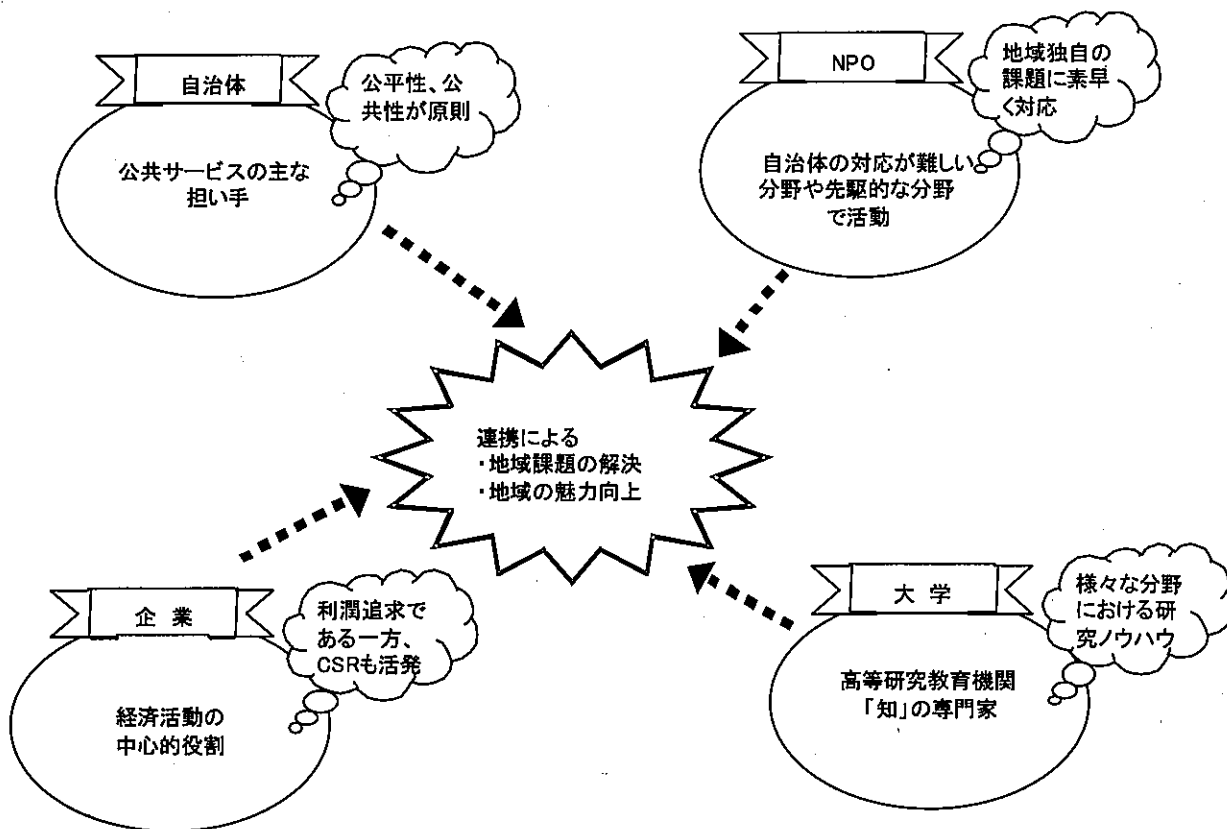
(注2) 内閣府国民生活局の集計より。

第2章 自治体、企業、大学、NPOの特性

1 自治体、企業、大学、NPOの特性の整理

本研究会の目的は、地域が抱える課題の解決や地域の魅力を向上するために、自治体が他の主体と連携するあり方について考えるものである。社会の成熟化が進む中で地域社会を構成する人々のニーズは多様化しており、多様化する地域ニーズに対応するために、自治体には企業、大学、NPOといった他の主体との連携が求められている。その際、企業、大学、NPOの特性を把握することは連携を進める上でとても重要なことであり、特に、各主体の行動原則・原理を理解することが、同じ目標に向かって連携する際の相互理解につながる。

図2-1 地域課題解決に向けての連携のイメージ



(1) 自治体の特性

行政の特性は「公共性」、「公益性」、「公平性」である。公権力を持つ行政は公共サービスの基本的な供給者であり、その執行にあたっては公平を原則とし、公正な手続きを必要としている。各自治体はこの原則に基づき、一定水準の均一なサービスを大量に公平で安定的に提供してきた。

行政は単年度予算主義をとっているため、事業実施にあたっては年度ごとに完結させることが原則となる。また、公平性（平等性）を常に念頭に置く必要があることや、行政組織としての職制上のルールから、担当者判断ではすぐに決定できないこともある。

これらの行政の特性が、複雑多様化する地域課題への対応に際し、マイナスに働くこともある。社会的ニーズの複雑化に伴い、行政ではサービスが供給困難なもの、ニーズそのものを把握しきれないもの、行政的手続きを待っている迅速な対応ができない、あるいは需要者が少数である場合などには、適切な対応ができないということが起こってきている。これからの自治体には、従来から行ってきた画一的な行政サービス提供に加え、地域固有の課題に対応できる体制が求められている。

<他の主体との連携にあたっての自治体の特性>

プラス面	マイナス面
○自治体の持つ信用力 公共サービスの一元的な担い手であった行政には高い信用力がある。行政と連携することで、連携相手は行政の信用度を活用することができる。 ○広報面でのインパクト 行政と連携して事業を行うことで、連携相手は行政広報誌や新聞等のメディアによる広報効果が期待できる。 ○資金力 財政的に厳しい状況が続いているが、行政の資金力は連携相手にとって大きな魅力である。特に、財政基盤の脆弱なNPO等にとっては、行政と連携することで財源の確保が図られる。	●柔軟性、迅速性に欠ける 行政の行動原理は「公平性」であるため、画一的なサービスの提供は得意であるが、受益者が限定的な課題への対応は苦手である。 ●会計の単年度主義 事業実施にあたっては年度ごとに完結させることが原則となるため、長期的な対応は苦手である。また、年度ごとに予算確保、事業評価といった手続きが求められる。 ●職員の入れ替わりが激しい 行政職員は定期的に人事異動がある。このため、担当者によって熱意や対応が異なるといったことが往々にして起こり得る。

（２）企業の特徴

企業の行動原則は「利潤追求」である。企業活動というものは、ニーズに応じた製品やサービスを通じ、社会に経済的価値を提供することによって利益を得るものであり、この利益を株主、投資家への還元や次なる企業活動への資本とする。企業は多様な社会ニーズに応えるとともに、活動において必要な雇用を創出し、また、納税による利益の社会還元により社会的責任を果たしてきた。この企業の経済活動が社会の根幹を支えており、利潤追求を目的としながら、社会の様々なニーズに応え、サービスや商品を提供し、雇用を創出している。このため、需要に機敏に対応したサービス提供は積極的に行われるが、一方で採算性のとれないものへのサービスには消極的になりがちである。

一方で、近年では利益の一部を地域社会へ還元するという動きも広がっており（CSR）、企業規模の大小を問わず積極的に社会貢献活動を行っている企業も多い。行政が地域課題を解決するにあたり、専門的な知識・技術を持つ企業と連携する意義は大きい。

＜行政との連携にあたっての企業の特徴＞

プラス面	マイナス面
○企画力、広報力、資金力 ○技術力、開発力 ○人的資源 ○企業の社会的責任（CSR）の意識	●本業はあくまでも営利であるため、採算のとれない分野には手を出しにくい ●社会貢献活動（CSR）といっても分野は限られる

（３）大学の特性

大学とは高等教育の中核をなす教育機関であり、本来、広く知識を教授することにより人材の育成を図るとともに、専門性の高い学術について深く研究することを主たるその目的としている。つまり、大学の行動原理は「人材育成（教育）」と「知の創造（研究）」である。その専門性の高さから行政と大学との連携は各分野で行われており、各種審議会の委員など、専門家として行政に関わっている事例も多い。また、地域が抱える課題解決のために、大学が持つ「知」を役立てるといった取組も行われており、学生を含めた活動が各地で実施されている。

行政と大学との連携を考える際に大学の特性として挙げられることは、行政と大学という組織と組織のつながりより、行政と教授個人（もしくは研究室）とのつながりが強くなることである。教授の個人的な考え方や姿勢に影響される部分が非常に大きく、全ての地域で同様の連携が図られるという保障はない。一方、学部によっては、地域が抱える課題に積極的に携わっていくという実践的な研究を行っているところもある。

＜行政との連携にあたっての大学の特性＞

プラス面	マイナス面
○人的資源（教授、学生、OB） ○研究の対象として地域課題を捉える ○地域課題に積極的に携わる人材を育成する機関 ○学部によっては研究内容そのものが地域課題になる（空き店舗活用＝商学部、福祉サービス＝福祉学部） ○地域貢献という新しい動き ○シンクタンク機能	●教授個人とのつながりが強く、組織対組織の関係に成りにくい ●地域課題のとらえ方が行政とは若干異なる（あくまでも研究の対象） ●定期的な学生の入替わり ●資金力は少ない（ただ、先駆的な研究等には研究費がつく）

（４）NPOの特性

NPO法の成立以降、NPO活動は日本の社会に大きく広がっている。NPOは柔軟で機動性に優れており、行政の対応が難しい分野や時代を先取りした先駆的分野などで、従来の枠組みを超えた柔軟な発想でさまざまな社会貢献活動を行っている。NPOの特性は「自主性」、「個別性」、「先駆性」、「迅速性」、「柔軟性」、「多元性」で表現でき、地域ニーズが多様化する状況においては、新しい「公共」サービスの担い手として、NPOに期待することは大きい。

- 「自主性」 … NPOの活動動機は自らが持つ社会的使命であり、その社会的使命に共感する人々が自主的に活動を行っている。
- 「個別性」 … 行政では対応が難しい、特殊・個別の課題に対応できる。
- 「先駆性」 … 前例や公平性にとらわれずに先進的・先駆的な試みに取り組むことができる。
- 「迅速性」 … 機動性に富み、即決・即断で実行する。
- 「柔軟性」 … 行政のように均一性を前提とせず、求められるサービスを求められる手法で提供する。
- 「多元性」 … さまざまな価値観で社会サービスを提供し、個性的で地域に密着した小さなニーズなどにも対応する。

これらの特性を持つNPOは、行政、企業、大学とは大きく異なる行動原理で動いている。NPOの行動原理は、自らが定めた社会的使命（ミッション）に忠実に行動することであり、地域の課題や市民の多様なニーズに対して迅速に対応し、自己責任のもと自主的・自発的な活動を行うことを原則としている。また、NPOには市民参加の場としての機能

もあり、行政や企業に対して市民の立場からチェックをし、独自の提言が行えるのもNPOの特性と言える。

＜行政との連携にあたってのNPOの特性＞

プラス面	マイナス面
○フットワークの軽さ ○課題解決に対する熱意 ○市民ニーズや地域固有の課題を敏感に感知 ○多様な価値観・考え方を持っている ○全地域に画一的なサービスを提供する義務はないため、少数者の課題（利益）にアプローチできる	●組織基盤が脆弱（財政面、経営能力） ●個人に頼っており、個人の負担が大きい（人材面） ●広報力、情報発信力が企業や行政に比べると弱い

2 各主体における連携によるメリット

行政が他の主体と連携する目的は、連携により行政の不得意な分野を補い、よりよいサービスを提供するためである。一方、連携相手となる他の主体についても行政と連携するメリットはある。連携するにあたっては、各主体がどのようなメリットを感じて行政との連携をするのか、その背景を理解することが各主体における行動原理を知ることと同様に重要である。特に、行政が連携相手を探す場合では、先方が何をメリットとして感じているのか、感じるができるのか、連携相手を知ることによりスムーズな連携が図れることもある。

以下では、研究会で実施したヒアリング調査の結果等をもとに、各主体が行政と連携するメリットを整理しておく。



（１）企業との連携による効果とメリット

行政にとって、企業の持つ専門的技術力は大きな魅力である。また、近年では企業の社会的責任（CSR）に対する認識が広まり、社会貢献活動を行う企業が増えてきている。CSRを自社の発展を促すチャンスと考える企業も現れており、CSRにより社名が認知され、企業イメージを向上させるとともに、消費者が自社製品を選択する割合を高めることを促すものとして位置付けるといった新たな動きも生じている。

企業と連携することで行政は、企業の持つ専門的な技術を活用できるとともに、公共サービスの担い手として企業の利益の一部を直接社会に還元する仕組みを構築することができる。一方企業側にとっても、行政との連携によってPR効果等を得ることができ、企業が地域と直接関わることで住民のニーズを把握し、新しいマーケットや販路の開拓につながるといったことが期待できる。

しかし、一般的に企業は地域課題等を敏感に把握しているわけではないため、地域課題の把握や課題解決手法については行政が主導的に行う必要がある。

<企業にとっての連携のメリット>

企業にとっても行政と連携するメリットは多い。我々の研究会が行ったヒアリング調査からは、以下のような回答を得ている。

- ・ PR効果（企業のイメージアップ）
- ・ 新商品の開発、マーケットの拡大
- ・ 行政の政策の方向性を企業活動に反映することができる
- ・ 企業評価の向上
- ・ 社員の意識向上、社員の会社に対する誇りの向上
- ・ 地域貢献

（２）大学との連携による効果とメリット

大学は高等教育機関であるとともに、様々な分野における「知」の集積機関である。行政にとって大学が持つこれらの「知」は、地域課題の解決や地域の魅力向上のために欠かせない情報であるとともに、課題解決のための重要な手助けになる。大学の研究調査能力はシンクタンク機能としても有益であり、身近に大学がある地域においては、幅広い分野で大学との連携が可能となる。

また、近年の大学を取り巻く環境の変化とともに、大学自らが積極的に地域社会へ出てくる事例もでてきている。学部によっては研究テーマそれ自体が、地域が抱える課題の発見や解決、地域の魅力向上である場合も多々あり、知的専門性（教授）とマンパワー（学生）を持つ大学と連携することにより、行政は地域課題解決に対する専門知識・技術と、政策・施策を実施するマンパワーを得ることが可能となる。

<大学にとっての連携のメリット>

行政との連携により大学が得るメリットとしては、自らの理念を実践的アプローチにより検証できるということもある。

- ・ 研究フィールド（研究対象）の確保
- ・ 実践的な研究成果の獲得
- ・ 学生への教育的効果
- ・ 研究費の獲得
- ・ 地域貢献による大学のイメージアップ
- ・ 就職先の開拓
- ・ 学生獲得

(3) NPOとの連携による効果とメリット

行政は公共サービスの主要な提供者であるが、「公共性」「公益性」「公平性」に縛られるため、限定された地域や人々へのサービス提供は苦手である。一方、NPOは独自の視点で問題意識を持ち、その解決のために自発的に活動していることから、地域の特定の課題を解決していく中で少数者の課題(利益)にアプローチしていくという特性を持っている。また、社会の多様な分野で活動しているNPOは、市民のニーズや地域特定の課題をいち早く察知している存在とも言える。このような特性を持つNPOと行政が連携することにより、行政の苦手とする地域的・先進的な分野における課題へのアプローチや、行政サービスの提供が可能となると考えられる。

<NPOにとっての連携のメリット>

多様な分野で社会貢献活動を行うNPOにとっては、行政との連携により、次のようなメリットがあると考えられる。

- ・ 自らの特性を活かしながら、組織が掲げる使命をより効果的に実現することができるとともに、活動の場や幅が広がる（目的の達成）
- ・ 行政と連携することによる信用度の向上
- ・ 行政が持つ情報や調査力を活用できる
- ・ 委託費や助成金収入により財政基盤が安定する（財政基盤の安定）
- ・ NPOの持つ情報や問題意識を行政に伝えることができるようになる（行政への政策提言）

第3章 特徴的事例の紹介

ここまで、連携が必要とされる社会的背景、各主体の置かれている状況や特性について紹介してきたが、本章では実際に行われている連携事例を紹介していきたい。

「はじめに」でも触れたが、本研究会では、研究の端緒において各自が全国各地で実施されている連携事例の情報を持ち寄り、分析を行った。そして、持ち寄られた事例の多くが、行政関係者や学識者間での先行研究や優良事例として紹介されたものであり、インターネット等で検索すれば、連携を行う目的、経緯、具体的な方法といった情報は比較的入手しやすいということを認識した。つまり、良好に運営されている相手方の種別や連携の手法は、職場や自宅で簡単に垣間見ることができるのである。

こうして持ち寄った事例があれば、現地調査を行う必要はないのではないかと疑問を持たれた方もいるだろう。しかし、一人の自治体職員として具体的に連携を行うことを考えた時、そこに示されたものだけでは満たされない要素を感じざるを得なかった。それは、担当者が何を考え、何を目指し、何を感じたかという「思い」であり、どのように相手方との関係を築いていったのかという点であった。そこに「連携」の本質があり、それを明らかにするには連携に関わってきた人たちと直接面談する必要があると考えたわけである。

以上のような経緯によって、研究活動の序盤は現地調査を中心に研究を行ったわけだが、やはり文字で示された行間を読むだけでは感じられなかった非常に多くの要素に触れることができた。

さて、次ページからは、現地調査を行った事例から「連携」を考えるうえで、特徴的・象徴的な下記の6事例をピックアップして紹介しているので参照されたい。

事業名	連携相手の種別			キーワード
	企業	大学	NPO	
NEC 子育てママのためのIT講習	○		○	●企業のCSR ●NPO ネットワーク
板橋区ガラスリサイクル	○			●明確なビジョン ●製品開発
志木市ホームスタディー制度		○		●新たな地域資源づくり
熊谷市産官学連携に関する基本協定		○		●まちづくりに向けた包括的な協定
八王子市長池公園の管理運営事業			○	●地域コミュニティ形成 ●指定管理者制度
子育てに悩む 心の相談室『コ・ラ・ボ』			○	●キーパーソンとの出会い ●専門分野の活用

あらかじめ断わっておくが、これは、現地調査を行った事例の優劣を示したものではない。報告書においては、全ての調査事例を参考とさせていただいているが、研究から得られた結果と報告の構成等を考慮して、とりわけ特徴的かつ象徴的な事例をここに抽出させていただいたものである。

また、ここに紹介している事例も含め、現地調査を行ったすべての事例については「現地調査報告書」として掲載するとともに、担当者からいただいた言葉の一部を「行政職員に告ぐ!」として、紹介させていただいている。ご協力いただいた皆さんの思いを十分に伝えることができているか分からないが、これらの行間から、その熱い「思い」の一端を感じていただければ幸いである。

企業

NPO

NEC 子育てママのためのIT講習

国内有数のIT「企業」、子育て支援「NPO」と連携して 子育てが落ち着いた母親たちの再就職をサポート

【連携の主体】

- ① NEC CSR 推進本部 社会貢献室
- ② NPO 法人 新座子育てネットワーク
- ③ 各地の市町村
- ④ 各地の子育て支援 NPO

◆ 概要

子育て中の母親たちにとって、子育てが一段落したのちの再就職や地域活動での書類作成等で壁となるのがITスキル。母親たちの就労支援に対して「CSR（企業の社会的責任）」と「NPOによる子育て支援」の理念が合致したことから生まれた事業。

内容は子育て中の母親を対象にExcelなどの基本的なソフトの操作方法を講習するので、講習中の保育も行っており、ひととき子どもから手を離して自分の時間を持つことで精神的なリフレッシュを図ることにも繋がっている。

【各主体の役割】

- ① 企業…資金提供、講師の手配・調整
- ② NPO…事業企画・運営、現地 NPO との連絡調整
- ③ 各地の自治体…会場・備品提供、広報活動への協力など
- ④ 各地の NPO…地元住民への広報、行政との連絡調整、講習時の保育など



2003年8月の新座市を皮切りに、全国20か所で開催しており（2006年10月現在）①、②は、すべての回を通して役割を担っている。講師（パソコンボランティア団体所属）は、事業開始のきっかけを作ったキーパーソンでもある。③、④の役割は、会場によって若干異なり、保育に地元の大学生が参加している事例もある。

現在、行政による「仕事と子育ての両立」支援は、多様化する保育ニーズへの対応や保育の受入数拡大などが主であり、母親の再就職支援に取り組む具体的な事例は少ない。

「多数のニーズに平均的」に対応する行政の特性から生じる「隙間」の部分を埋めるための方策として、企業やNPOとの連携を考えるうえでの参考となる事例と言える。

◆ きっかけ

NPO と企業との交流会（NPO 主催）において、NEC 社会貢献室の担当者と NPO 法人新座子育てネットワーク代表者・坂本純子氏とが出会ったことがきっかけとなった。

企業側担当者は、高齢者や主婦など、特定の状況にある人たちを対象とした IT 講習の企画を、かねてより温めており、坂本氏の考えていた「子育てしている母親を対象にした就労支援」事業の企画と方向性が合致していたことから、連携して事業を行うこととなり、両者の講習会を運営するうえでの骨格となる基本プログラムを構築した。

このプログラムは、各地の NPO や自治体と連携することによって、施設提供、広報協力、運営スタッフを得るとともに、地域特性に合わせた運営を可能にしている。



事業の特徴

「子育てママの就職支援」が共通目的であるが、企業にとっては「企業イメージ UP」、NPO にとっては「事業内容の充実」、行政にとっては「地域の子育て支援力向上」といったように、それぞれが受けるメリットには差異がある。目標が共通していれば、各主体が求める利益が異なっても連携相手として成り立つことを表している。



（講習風景）

また、この事業では事業自体の目標とは異なる副次的な効果がある。NEC としては、CSR を行うことで社員全体の会社に対する誇りや愛着といった意識向上が期待できる。NPO 法人新座子育てネットワークは、全国の NPO とのネットワークを結ぶきっかけとなる。NPO にとって情報収集の手段は非常に重要なので、この価値は大きいといえる。自治体にとっては、経費をかけずに少数者への支援を補完することができる。さらに各主体が得意分野を担当することで、単独で事業を実施する場合と比較して、調整等にかかる労力や事業実施のための資金節減が実現できている。

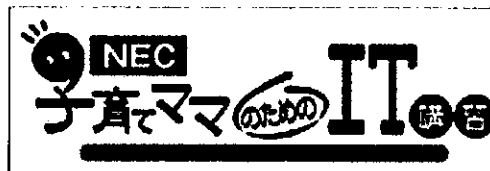
例えば第7回（2004年12月）の会場となった、さいたま市では、「さいたま市立生涯学習総合センター」に地元の市民グループである「さいたま市子育てネットワーク」から事業実施を持ちかけられた。同センターは、市民との協働事業であり、企業の地域貢献である当事業について、事業目的や内容が市の方針と合致していることから、この申し入れを快諾し市の共催事業として実施することとなった。

地元の市民グループが仲介に入ったことで、事業の細かな部分の調整が円滑に行われ、市は施設提供、広報およびホームページへの掲載、当日の運営スタッフとしての参加等の役割を担うこととなったわけだが、それぞれの狙いがかみ合い順調に話が進んだこの事例にも、まったく問題が生じなかったというわけではない。

当時センターで事業を担当した職員に話を伺ったところ「市民と企業と行政が協働することはとても良い試みだが、事業の名称に企業名のみを付すことは従来の冠事業と違いがなく、CSRの理念と合致しないのでは」といった懸念があり、広報に掲載する際の事業名や会場での企業名ロゴが入ったペナント掲示などについて、PR色の強さを印象付けることがないようにと苦慮されたそうである。

また、この事業ではないが、企業から共催を申し入れられる事業の中には、あらかじめ企業が企画した内容について、市の意向による変更が受け入れられず、つまりwin-winの協働関係がつかれず、事業実施に至らなかった例もあるとのことであった。

これらは、効率的な経費運用による目的達成が共通した課題でありながら、そのうえで公平性を求められる「行政」と利益を求められる「企業」といった、異なる文化を持つ主体同士の連携における擦り合わせの難しさを物語っていると言えるだろう。



(ペナントのデザイン)



(講習風景)

◇共通目標を共有（子育てママの就職支援）

◇互いの得意分野・特性を活用

〔企業…資金力・技術力、NPO…少数課題への対応〕

◇不特定多数ではなく、特定少数に向けた事業

◇各主体が得るメリットが明確 → win-winの関係

企業… イメージUP、自社製品の購買意欲向上、
社会貢献活動に参加することによる社員意識の向上

NPO… 信用度の向上、地域を越えたネットワーク構築

行政… 地域課題への対応、市民との協働の推進



○自治体によって、(公平性の見地などから) 企業ロゴの使用に制限がかかる傾向がある。

○地域から見れば単発の事業となってしまうっており、フォローアップなど事業後のケアが十分ではない。

→ 自治体がフォローできる余地は十分にある。

○目標(子育てママの再就職等)に対する間接的なアプローチであるため、実際に再就職促進へ繋がっているかを計りにくい。

→ 他の就労支援事業との連携も考えられる。

★ ココがポイント !!

- CSRはボランティアではない。事業連携を求めるときは、相手のメリットも考慮することが肝要。

「CSRは、金銭の寄付や労力の無償提供というわけではないので、その後の会社の利益に繋がっていない事業には参加するのが難しい」

(NEC 社会貢献室担当者 談)

- 企業の「資金・技術」、NPOの「人材・フットワーク」、行政の「地域情報・施設・備品」といったそれぞれの得意分野をいかに活かすかが **カギ**。

- 「複数の主体が協働する場合、互いの対等性が確保されることが必要である」

(元さいたま市立生涯学習総合センター職員 談)

企業

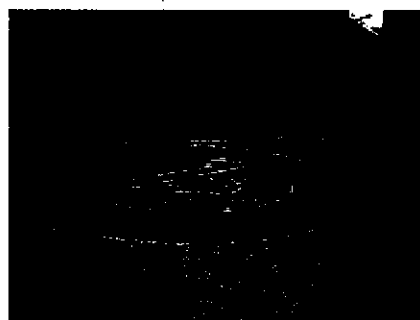
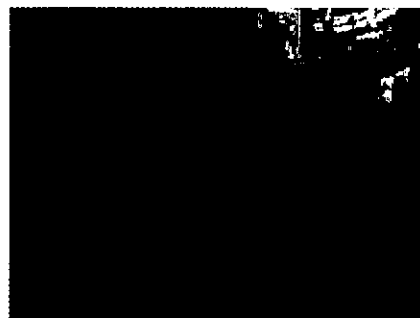
板橋区 ガラス・リサイクル

自治体の先導によって新たなリサイクルシステムを構築

ロング&ワインディング ワインロード

【連携の主体】

- ① 板橋区（資源環境部清掃リサイクル課）
- ② 東京硝子原料問屋協同組合
- ③ 回収業者
- ④ 中間処理業者（廃材・資源選別）
- ⑤ 他用途再利用業者
- ⑥ 施工業者



◆ 概要

再利用できないガラスびんの余剰問題を解決すべく、廃ガラスのリサイクル製品開発を実現し、現在もその利用拡大に向け市場開拓に取り組んでいる事業。

板橋区は、都内有数の工業地域であると同時に、高島平団地に代表される人口 52 万人を要した住宅地域でもある。こうしたことから、早くから環境問題に取り組んでおり、平成5年には全国に先駆けて「エコポリス板橋」環境都市宣言を行い、環境先進自治体として循環型社会の構築に向けたリサイクル活動などを積極的に行ってきた経緯がある。

こうした中、容器包装リサイクル法施行（平成9年）をきっかけに表層化した廃ガラスの余剰問題に対して、①～⑥のすべての主体の参加による「板橋区ガラスリサイクルプロジェクトチーム」を結成（平成11年）し、ガラスリサイクルの一連の流れ（ガラスびんの回収→カレット化→製品化→流通）および製品普及を視野に入れたリサイクルシステムの構築によるゼロエミッション実現に向けて取り組んでいる。

具体的には、ガラスカレットを建築や舗装用資材などとして利用することで、大量の余剰カレットの削減を目指したものであり、これまでにガラスカレットを含有したアスファルト舗装や景観透水性樹脂舗装、インターロッキングブロック「ワインブロック」などの製品が開発されている。さらに、製品の安全確保のため生じた、より細密なカレットは、塗装材などとして利用されている。

四ツ又通り商店街の一角をガラス量250トン（ワインボトル50万本換算）を使用したリサイクル製品によって整備し、「ワインロード」と名付けている。ガラス素材によってキラキラ光るワインブロックは、環境に優しいだけでなく景観上も優れた製品であることを印象付けている。

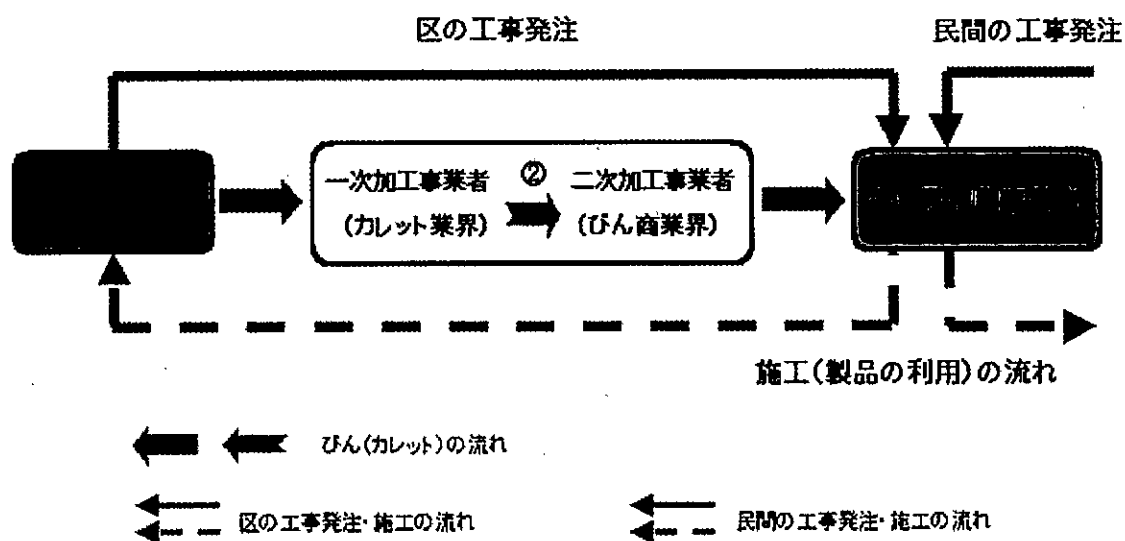
◆ きっかけ

回収してもリサイクルの目処が立たない「余剰カレット問題」への対応に苦慮していた板橋区が、東京硝子原料問屋協同組合から働きかけられたことがきっかけ。

板橋区では、平成11年に民間企業や団体との連携体制による「板橋区ガラスリサイクルプロジェクトチーム」を結成し、廃ガラスびんなどにおける産業リサイクルを目指し、主に土木分野で具体的な取り組みを開始した。

東京硝子原料問屋協同組合がリサイクル工程に関わる各業種の事業者との繋ぎ役となることで、一連のリサイクル工程を網羅した組織構築を実現できた。自治体の環境対策と事業者が抱える問題解決への道が合致したことにより、実現性の高い取り組みにつながった事例と言える。

ガラスリサイクル・フレーム模式図



(板橋区ホームページより)

【参考：各業種の業務内容】

●回収業者

店舗、事業者などの消費者から出されたびんを回収し、中間処理業者へ引き渡す。

●中間処理業者（資源選別、カレット化）

リターナブルびんとワンウェイびんを選別。

リターナブルびんは「びん商」へと引き渡され洗浄・分類後に「ボトルラー」という飲料等のびん詰めする業者へ渡される。ワンウェイびんは、色ごとに選別、洗浄、異物除去後にカレット化（細かく破碎）する。再度びんになるカレットは、製びん工場に送られる。

●他用途再利用業者（製品化）

ガラスカレットをびん以外のものに製品化する。

カレットは、色によって、びんに再生されるもの、リサイクルガラス製品（食器、花びん等）となるもの、土木資材（アスファルト混入、インターロッキングブロック等）となるものなどがある。

びんに再生する場合を「再利用」、びん以外の場合を「他用途再利用」という。

●施工業者

リサイクルガラスを使用した製品（資材等）によって施工する。

板橋区の事例の場合、区の工事等での積極使用に取り組んでいるところであるが、コスト低減に向けては製品の需要拡大が課題となっている。



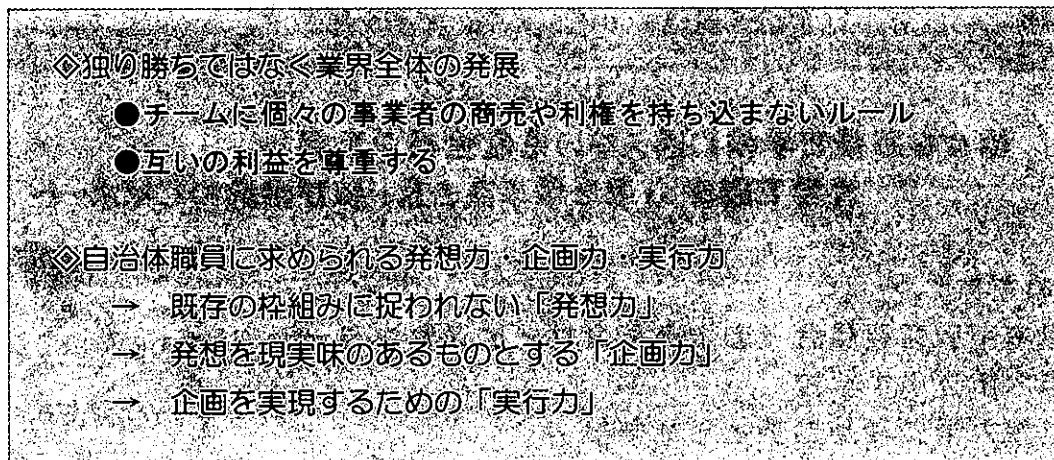
事業の特徴

この事例の特徴としては、製品開発だけでなく流通ルート構築や製品普及までを包括している点が挙げられる。プロジェクトチームには、業界大手の事業者も多く参加しており、単なる地域課題にとどまらず全国レベルの環境対策も視野に入れた取り組みへと発展している。企業は製品開発のノウハウ提供と費用負担を担い、自治体は製品の宣伝および率先利用を担っている。

開発から 10 年が経過し、ようやく採算が取れるようにはなったが、現状では通常の資材と比較して割高なものになっており、思うように需要を伸ばすことができていない状況である。製品の普及のためには価格低減が不可欠であり、価格低減を図るには製品の普及が不可欠であるため、区の施設における率先利用を進めるとともに、「マーケットに求められるものを提供できるか？」をキーワードに、グリーン購入品目登録への働きかけや、ガラスリサイクル製品の競争力向上に向けた新たな市場創造などを仕掛けている。

この事業は、元々が一人の職員の自由な発想が元になり実現に至った色合いが強いため、庁内の調整やプロジェクトチームの運営、製品普及に向けた働きかけなど、渉外活動への自治体職員にかかる比重が高い。継続性と円滑な事業運営を確保する上では、関係部署の協力や異動等に伴う引継ぎ体制など、組織としてのバックアップが鍵となっている。





○需要と供給のバランス

→ 良質な製品が開発できても需要がなければ無意味である。

○他自治体を含めた広域的システムの構築

→ 導入促進のため、グリーン購入法に基づく特定調達品目への登録の働きかけを行っている。

○企業の発展的自助努力の継続

★ ココがポイント !!

●目的とコンセプトを明確に！チーム全体が共通認識を持つことが大切！

●地域ビジョンを明確にする！

「エコポリス板橋」環境都市宣言 → ガラスリサイクル

→ ゼロエミッションの確立 → 循環型社会の構築

大学

志木市ホームスタディー制度

様々な事情で学校に通えない児童生徒の学習を 大学で臨床心理を学ぶ良き兄、姉が出向いてサポート

【連携の主体】

- ① 志木市教育委員会（志木市教育サービスセンター）
- ② 志木市立小中学校
- ③ 立教大学コミュニティ福祉学部・
現代心理学部ほか



◆ 概要

様々な事情により、長期欠席している児童生徒への対応をどうするか・・・。

志木市では、学校以外の場でも学習を保障する制度として、2002年4月「志木市ホームスタディー制度」をスタートした。

目標は「社会的自立のできる人間性を育む」こと。担任教師や教育ボランティアのほか、臨床心理のケースワーカー、生徒指導担当、ときには警察の少年相談係、医療ケースワーカー、保護者専任相談員などが加わり、7～8名からなる「プロジェクトチーム」を結成する。そして、個に応じたカウンセリングを実施している。

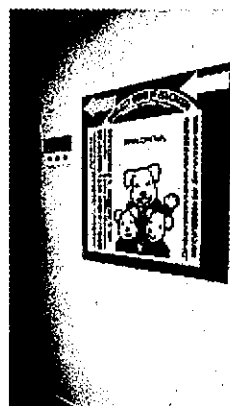
また、独自作成した学習プログラムにより、タイミングよく教育ボランティアを自宅や公民館、学校の特別教室等に派遣するなど、子どもたちが楽しく学習できるよう支援している。

対象児童生徒と直接接する教育ボランティアは、プロジェクトチームの活動で重要な役割を担っている。

登録有償ボランティアは100名を超え、中でも、特に「良き兄、良き姉」的役割が期待される学生については、隣接新座市にキャンパスをもつ立教大学コミュニティ福祉学部、及び現代心理学部で臨床心理を学ぶ学部生・大学院生を中心に活動している。

【各主体の役割】

- ① 教育サービスセンター…事務局。教育相談としての関わり、教育ボランティア・活動記録の管理、謝金等事業予算確保、援助内容を討議するプロジェクト会議運営等。
- ② 小・中学校…担任としての関わり、学校長として児童生徒の進級、卒業認定。
- ③ 立教大学、大学院など…教育ボランティアの派遣。学生への指導・スーパーバイズ。



◆ きっかけ

2001年10月に開催された穂坂邦夫志木市長（当時）と市民との対話集会。病弱な6歳男児の父親から「25人学級の実施もいいが、勉強したくても学校に行けない子どもがいることも分かってほしい」との趣旨の発言があり、ホームスタディー制度検討のきっかけに。

教育ボランティアの中で大学生、大学院生の主な派遣元である立教大学と、派遣先の教育委員会との連携は、同大箕口雅博教授が、臨床心理学履修や臨床心理士資格取得のために必要な実習先の確保のため、教育サービスセンター所長を訪ねたことが契機となった。箕口教授が同制度を紹介され、特に重要な役割を担う教育ボランティアの募集に際して、学生派遣や、ボランティアの「質」を確保するための指導について、協力依頼を受けたことによるものであった。



事業の特徴

各主体から連携相手としての大学に期待されている「教員」「学生」といった知的・人的資源。地域に研究、学習の実践的フィールドを求め、フットワークのよい人材を擁した大学と、大学という資源を熟知し、その活用に長けた行政側のキーパーソンがwin-winの関係をつくり、課題の解決に資する新たな地域資源づくりに結びつけた好例といえる。

2002年10月の調査において、志木市で不登校状態にあった小中学生が46人、そのうち26人が同制度を利用し、3人が学校に復帰した。3人いた中学3年生は全員志望校に進学し、残りの20人についても、適応指導教室通級への関心を示す者や教育ボランティアと良好な関係が築け、学習日を待ち望んでいる者など、「改善の兆し」が見え始めたという。（注1）また、利用者は全員、校長判断により、学習日は出席扱いとなったとされる。（注2）

学生を地域の人的資源として育て、提供できる「大学」の可能性。

発達、学業、生活面など諸問題に対する心理的援助や、本人、親との面接、教師へのコンサルテーション等を実施し、他機関との橋渡し役も務める「心の援助の専門家」＝「臨床心理士」を志す学生が、地域の人的資源として活かされている事例。

地域の人的資源として活かしていくために、教育ボランティアに対しては、経験豊富な大学の教員（臨床心理士）により、学期毎に活動中の事例に関する具体的・詳細な検討兼スーパービジョンが実施されている。活動上の課題を乗り越え、人的資源として「質」的にも成長してもらえるような機会がしっかり組み込まれている。

課題を共に考えられる人材育成に、地域自からも参加しているかたち。

地域社会において、いじめや自殺、不登校等、子どもを取り巻く切実で深刻な問題における心理的対応の必要性が高まっている。

この事例は、将来、学校内の相談室、教育センター、各種教育相談機関等の教育現場で、スクールカウンセラー等として活躍が期待される人材の養成に地域が資する事業となっている。

（注1） 平成15年度志木市事業評価書No.106より。

（注2） 学校教育法第75条第2項の「疾病療養中の児童生徒への教員派遣」同様に解釈している。

◇共通目標を共有（不登校児童生徒への学習保障、心理的ケア）

◇互いの得意分野・特性を活用

〔大学…教員、学生等知的、人的資源、教育委員会…実践（研究・学習）の場〕

◇社会的課題となっている不登校児童生徒の学習を保障する事業

◇各主体が得るメリットが明確 ⇒

win-winの関係

大 学… 社会的要請を意識した臨床心理学の実習、実践の場の確保

行 政… ミーズにあった資質を備えた人材（良き見姉）の確保



・学校や保護者への浸透を図り、制度の利用率（制度利用者／不登校状態にある小中学生及び長期欠席児童生徒）を高めていく必要がある。

・カウンセリングの技術向上等計画的に研修を実施し、教育ボランティアの質（意識と技術）を高めていく必要がある。

フィールドワークを重視し、意識する相手と「ボランティア」でつながる

教育活動での実践を重視する大学。今後は「ボランティア」や「インターン」、「サービスマーケティング」等

の形で学生が地域にフィールドワークし、地域に学べる分野を見だし、大学に情報提供していくことも、連携推進方策となるだろう。「虐待、DV、犯罪被害者、高齢者、家族等コミュニティの中で必要な心理的援助を、教育、福祉、医療・保健、司法・矯正、行政など多領域の専門家やボランティアの人たちと連携を取りながら行っていくのが、コミュニティ心理学の考え方。様々なフィールドに出て、専門家として関わっていくことが大切で、ボランティア経験は学生にとっても大いにプラスになる。」と、箕口教授も語っている。

★ ココがポイント !!

●行政と大学は「共同体」にならなければいけない

・「50:50、ギブ&テイクで連携を組まないとうまくいかない、どちらかが一方的であれば、もう一方は遠ざかる。大学には行政をフィールドにしてみたい。」

●あらゆる組織と関わろう（めざす連携推進のために）

・「学校教育にとってメリットとなるのであれば、ありとあらゆる組織と関わる。逆に関わることでデメリットとなったら関係解消に躊躇しないのがリーダーの役目。」（「まずはやってみる！」「必要であれば当たってみるのがキーパーソン」とも。）

・「揺るぎないビジョンを持ちながらも少なくとも3年後には継続や廃止も含め見直す。連携段階で入口論争してはパートナーとして相応しくないかもしれない。」

ホームスタディー制度誕生のキーパーソン

（志木市立志木小学校長（前志木市教育委員会理事）金山康博 氏 談。）

大学

熊谷市産学官連携に関する基本協定

地元大学の知的財産を、地域の資源としてまちづくりに活かす

【連携の主体】

- ①立正大学
- ②熊谷商工会議所・妻沼商工会・大里商工会
- ③熊谷市



◆ 概要

平成18年11月10日、熊谷市と立正大学、熊谷商工会議所、妻沼商工会及び大里商工会の5者により、熊谷市産学官連携に関する基本協定が締結された。

この協定は、大学が保有する知的財産を活かし、産業界と行政とが産業、教育、健康・福祉、環境などの分野において相互に協力して、地域社会の発展と人材育成に寄与することを目的とする包括的な連携で、このように、産業だけにとらわれず、まちづくり全体を視野に入れた協定は県内では初めて、とのことである。

＜協力事項＞

- 1 地域の発展を支える産業の振興に関する事項
- 2 安心安全なまちづくりに関する事項
- 3 子育て環境、教育環境の充実に関する事項
- 4 健康・福祉のまちづくりに関する事項
- 5 環境を大切に作るまちづくりに関する事項
- 6 その他必要と認める事項



(商工会議所会頭、学長、市長、各商工会長)

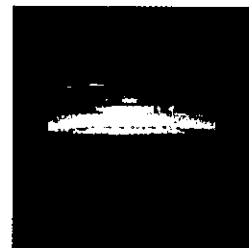
【各主体の役割】

- ①大学…知的人的財産の提供
- ②商工会議所・商工会…企業との窓口
- ③市…連携推進、コーディネート

この産学官連携に関する基本協定に基づく産学連携の第1弾として、地元の(株)富喜製作所のマイクロバブル発生装置「ミクロスター」に関する共同研究契約が、熊谷市長を立会人として、立正大学と同社との間で締結された。



(ムサシトミヨ)



(ミクロスター)

内容は、同社が製造したマイクロバブル発生装置「ミクロスター」の性能検定を、同大学地球環境科学部(渡辺泰徳教授)と同社とで共同して行うほか、同大のビオトープなどを使った水中生物への影響の研究、また野外の実際の川などでの効果の検証を行うものとなっている。市としてもその結果を踏まえ、熊谷にのみ生息する県の魚で絶滅危惧種の「ムサシトミヨ」生息地や市内の水質浄化に使うなど利用を検討したい、としている。

◆ 経緯

今回の連携協定締結に先立ち、市では庁内各課に立正大学との連携事業の実施状況や事業ニーズについて調査を実施した。その結果、「市民講座等への講師派遣」「審議会等委員」「共同・委託研究」「学生インターン」他、平成18年度の連携実績は46件に上った。

また、それ以外にも、次の事例に見られるように各学部の特性を活かして、産学官連携実績を積んできている。

- (1) 障害者当事者や同大社会福祉学部（山口雅功教授）の協力により現地調査を実施した「バリアフリーマップ作成事業」（平成16年度）
- (2) 同大地球環境科学部（後藤真太郎教授）と市との連携で現在準備が進められている、「マッシュアップサービス・QRコードを利用したコミュニティ再生を目的とする地域ポータルサイト構築事業」



事業の特徴

産業、教育、健康・福祉、環境等々、行政課題の分野は多様である。

今回の協定締結は、これまで各課担当者との人間関係でスムーズに動いてきたもの、積み上げてきたこれまでの連携実績を踏まえ、市内唯一の大学である立正大学（大崎キャンパス含む全学部）と産官が、多様な分野で、包括的にがっちりスクラムを組んでまちづくりを進めていくためのアクションである。

そして、協定には庁内の事業推進、対外的説明の根拠として、連携を人的つながりから組織的つながりに、一層確固としたものにしようとする期待、企図がある。

実際に、市では包括的連携の推進や、より質の高い産学官連携をめざして、平成18年4月、協定締結に先立ち、各部長、教育次長からなる「産学官連携推進会議」を設置している。



また、先述の庁内各課への事業ニーズ調査結果は、実質的に各課からの「連携事業提案」の様相を呈している。取りまとめの産業振興課では「つなぎ役」として、各課の具体的意向を受け、連携先にとってのメリット等についての説明など、付加価値をつけて先方に伝えていく準備を進めているという。

「協定を結ばばうまくいく」というものではない。連携に向けた機運を高めていくために何が必要か、繋げるために何が大切か。大いにヒントを与えていただいた事例である。



組織に注目

熊谷市産業振興課は、1市2町の合併により平成17年10月誕生した課であり、ゼロからのスタートであった。

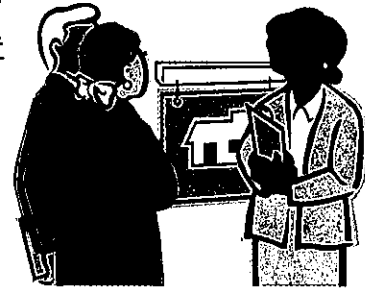
次に見られるように、担当職員のマインドに支えられた同課の組織としての取り組み、モットーは、連携協定締結の経緯のみならず、連携を推進していく上で注目すべきものであった。

(1) 情報を足で稼ぐ

同課では、製造業を中心とする地元企業に1日5～6社、職員2人1組でこれまで60社を訪問。調査票を携え、「行政に求めること」「大学等との連携実績・意向」「環境対策・CSRの取組状況」「市の企業紹介支援サイト掲載希望」等のヒアリングを実施してきた。「役所から営業に来た」とウケも良かったという。そこで得た情報が連携事業第1号に結びついた。

大学にも頻繁に通い、時には目に見えないお金（のみゅニケーション）も使ってきた（笑）。その際、大学内の各セクションとの情報共有に留意したという。

肩書き抜きで動き、腰を低く、じっくり話を聞くこと。その中で、市は何もしてくれない、大学はお金がかかる、そうした双方の固定観念も払拭していくことが大切とのこと。



(2) すぐやる

すぐ動く（その日か翌日）ことが大事。これが信頼関係づくりにつながるという。「すぐやる人」がいないとダメ。行政には、お金をかけなくてもできることがある。困ったことを相談されたら、ツテでも使ってお役に立っていくことで、信頼を得るよう努めているという。

(3) 自己研鑽が大事

産業振興分野は常に最先端の情報、新しい知識が求められる。職員が勉強する事が大事。フォーラムに参加したり、本を読んだり。そして、何でも言える雰囲気づくり。

管理職の聴く姿勢、アイデアを汲んでくれる上司の存在が大事。上司に評価されなくても、市民に評価されればよい（笑）くらいな気持ちで怖がらずにやってみよう、との発言も。

(4) 属人的にしない

多くの事例で行政の人事異動に関する問題点が指摘されている。同課では、将来的に人が変わっても対応できるよう複数担当者で訪問し、つなげていく努力をしている。

一方で、話を受けてきた人が、課内での情報共有、協議を経て、責任をもって回答対応するようにしている。



ひとつの案件を通じて担当者を変えないことで、案件が複数あれば、結果として案件毎に複数のパイプができ、先方も喜ぶ。

一方、情報共有を心がけることで、担当不在時にも対応できる。担当も分かれていない小さな課であることが一体感を生んでおり、連携相手との信頼を大事に考えているという。



- 行政も財政的に厳しい状況にある中、今後、様々な分野で具体的に連携の話が出たり、進んでいく中で「費用負担」の問題が生じる可能性があるが、現状では方向性が出せていない。
- ポータルサイト構築事業など連携事業において、情報共有によるメリットを発揮しようとする際、その情報の管理者をどうするかといった課題がある。

★ ココがポイント !!

- 情報を見逃さない。足で稼ぐ、その先を結びつける。
- 言われたことはすぐ動き、次の日に行く
- 職員は常に自己研鑽を、そして怖がらずにやってみる姿勢を！
- 属人的にしない、課内で情報共有を
- 協定では市長を前面に。市民の信用と安心につながる。
- 産学連携では、行政はコーディネーターに徹する。繋げてあげる。

(熊谷市産業振興課産学連携担当 談)

NPO

八王子市長池公園の管理運営事業

企業とNPOが連携して長池公園の
管理運営を行い地域コミュニティの形成に貢献

【連携の主体】

- ① 八王子市
- ② 特定非営利活動法人 NPO
フュージョン長池
- ③ 株式会社 富士植木
- ④ 株式会社 プレイス

長池公園



◆ 概要

長池公園は、多摩ニュータウン（八王子市別所）に残された雑木林と、長池、築池という2つの池を中心として、せせらぎや湧水を利用した自然型の総合公園である。19.7haの面積があり、主要な施設としては、自然館、広場、休憩所、炭焼き小屋、水田、畑、せせらぎ、観察デッキ、展望台、駐車場等から構成されている。

また、公園内の主要な施設である自然館（長池ネイチャーセンター）は、広さ1,400m²の管内に里山に関する常設展示室、企画展示室、工作や工芸のための工作室、講演会等も行えるレクチャールームや会議室（3つ）、事務室などを有している。

公園の管理と運営は、特定非営利活動法人NPOフュージョン長池、株式会社富士植木、株式会社プレイスの三者の連合団体としてのフュージョン長池公園が指定管理者として市から受託している。

自然館を中心とする公園内の施設運営全般と公園内で開催されるイベントの企画運営は、主に特定非営利活動法人NPOフュージョン長池が担当している。

公園内では、特別保全ゾーンを主要なフィールドとして里山の自然観察や体験講座を定期的に行うなど、市民に関わられた様々な催しを展開している。

また、自然館内では、市民や企業、他のNPOの協力を得てアロマテラピー教室、書道教室、植物勉強会、色鉛筆画教室などの様々な体験教室が開催されている。さらに、企業の協力によりインターネットライブカメラを設置し、展示室の様子をインターネット上で見ることができるなど公共施設としては先端的な試みも行われている。

【各主体の役割】

- ① 八王子市…管理者の指定、協定金の支払い
- ② 特定非営利活動法人NPOフュージョン長池…公園施設の管理運営全般、催しの企画運営
- ③ 株式会社富士植木…公園内の樹木等の管理
- ④ 株式会社プレイス…公園内の動植物調査等



PLACE

株式会社 富士植木

◆ きっかけ

長池公園を中心とする地域は、多摩ニュータウンの南西部に位置し、せせらぎ北団地などのマンションが林立する、いわゆるニュータウン地区であり、住民のほとんどが地域外から引っ越してきた新たな住民であった。

(特) NPOフュージョン長池の理事長である富永氏は、そんな住民の中の一人であった。富永氏は、せせらぎ北団地内で地域活動を開始し、やがて長池地域を顔の見える助け合いコミュニティ（歩ける範囲）にしたいという目標の下、長池地区全体の地域コミュニティ活動へと発展し、1999年に特定非営利活動法人NPOフュージョン長池を立ち上げた。

(特) NPOフュージョン長池は、八王子市議会の議決を経て2001年7月、長池公園自然館を管理運営することとなった。

その後、八王子市では、公園全体の管理運営を行う指定管理者の公募を行うこととなり、指定管理者制度の導入に当たっては、市民協働も視野に入れ、様々な事業者に広く門戸を開いた柔軟性のある施設管理を目指した募集を行った。

指定管理者選定にあたっては、4団体からの応募があり、2005年10月、八王子市都市公園指定管理者等選定委員会において、「利用の充実・サービスの向上」、「公共性・公平性・公正性の確保」、「効率的な管理運営と経費の縮減」などの選定基準に基づいて総合的に評価した結果、(特) NPOフュージョン長池、(株) 富士植木、(株) プレイスの三社の連合体であるフュージョン長池公園を選考した。

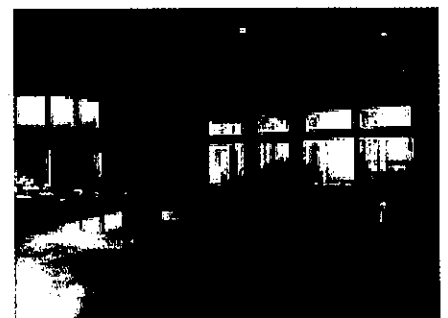
八王子市とフュージョン長池公園は、八王子市立長池公園の管理に関する基本協定書を締結し、2006年4月から、フュージョン長池公園が、指定管理者となった。



事業の特徴

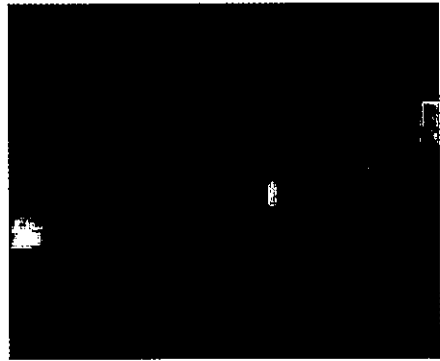
この事業の特徴は、第一に、公園という公共施設の管理運営をNPOと企業の連合組織に指定管理者として委託したものである。NPOの企画力や機動力と企業の技術力をそれぞれ活かしたかたちでうまく連携し、事業展開している。行政（八王子市）は、単に行政コストを削減するというメリットだけでなく、地域のNPOと連携することによって、公園を地域住民の集いの場としてコミュニティ形成に役立てるというより高次の目的を達成しているといえる。

第二に、地域住民のほとんどが地域外からの流入者である多摩ニュータウンの地域的な特色とそこで生まれた



NPOが地域コミュニティの形成に果たしてきた役割を上げることができる。すなわち、ゼロから出発した自発的な地域活動（後にNPO活動）が地域の人たちをつなげ、信頼関係を構築して、地域コミュニティの形成そのものに直結していったという実績と、行政課題であるコミュニティ形成とうまく符号したことが成功の大きな要因であろう。

第三に(特)NPOフュージョン長池の富永理事長が、民間企業在職時に磨いたマーケティング力、企画力、そして実行力を発揮して、八王子市長池公園及びその周辺地域を舞台として地域経営という事業を展開していることにある。



【指定管理者制度導入のポイント】

行政が指定管理者制度を導入する場合、行政サイドがどのような考えを持ち、どのような姿勢で指定管理者を公募するのかが、その後の事業展開を大きく左右することになる。

これまで通りの管理運営を良しとして、柔軟性や発展性のない管理委託の仕様をそのまま公募にかければ、これまでの業務に習熟している管理受託者（第三セクターなど）がそのまま指定管理者に選定されることとなる例が多く見受けられる。また、事業の安定性を重視するあまり資本力や安定性を求め過ぎるとNPOなどは太刀打ちできない。

行政が、既存の規制やこれまでの仕様に縛られることなく、指定管理者制度を導入する意義を十分に検討し、幅広い柔軟な事業展開を目指すという趣旨で制度設計をすることが重要であろう。

◇柔軟で発展性のある指定管理者制度の導入（既存の規制や仕様に縛られない制度設計）

◇共通目標を共有（八王子市長池公園を地域コミュニティ形成の場とする）

◇互いの得意分野・特性を活用

〔企業…技術力、NPO…企画力、機動力〕

◇地域コミュニティの形成に向けた事業展開

→ 公園管理から地域貢献の実践活動情報を発信

◇各主体が得るメリットが明確 → win-winの関係

行政… 地域コミュニティの形成、行政コスト削減

NPO… 信用度の向上、地域を超えたネットワーク構築

企業… イメージUP、社会貢献活動参加による社員意識の向上



○指定管理者という制度的な制約があることから、現在の組織（NPOと企業との連合体）と行政との連携が永続的に構築されていくわけではない。

○活動が地域的により広がることにより、多様で広範な市民ニーズをどこまでフォローすることができるか、今後の課題である。

→（特）NPOフュージョン長池自体が、別組織としてではあるが地域的にも、活動的にも進化していることが、今後も注目される。

★ ココがポイント !!

- NPOとの協働では、行政サイドも初心に立ち返って、一緒にやっていくこと。

「行政側の人間が当たり前だと思っていることでも、お互いに意見を交換し、相談しあえる環境づくりが大事である。」

（八王子市まちなみ整備部公園課 担当者 談）

- 行政の側の「常識」というものを改めて見つめ直し、連携・協働する相手の視点に立って考え直してみることに。

「行政が日常的にしていることが理にかなっているのか、他の方法はないのか、細かいことでも考え直してみることが必要である。」

（八王子市まちなみ整備部公園課 担当者 談）

- NPOは行政の下請けではない。

「公園の管理運営事業としての額（枠組み）は、行政が作るが、中のキャンバスに絵を描くのはわれわれNPOの役目である。」

（NPOフュージョン長池 富永理事長 談）

- 自分たちのできないことを冷静に判断できる力をつける。できないことは他者との連携の中で考える。
- 敵対関係を作ってはダメ。win-win の関係を作ることが鍵。
- 対外的な評価を得ることによって連携相手の信頼を得る。

NPO

子育てに悩む 心の相談室「コ・ラ・ボ」

児童青年期精神保健福祉マネジメント事業

【連携の主体】

- ① 埼玉県朝霞保健所
- ② 特定非営利活動法人
コ・ラ・ボ埼玉
- ③ その他協力団体

Collabo Saitama



◆ 概要

朝霞保健所では、健康相談窓口として「ひきこもり」、「不登校」、「発達障がい」がからむ相談を受け付けてきたが、できるだけ児童青年期のこうした問題をこじらせないようにするために、平成17年4月「児童青年期精神保健福祉マネジメント事業」として、地域で活動するNPOと協働で心の相談室を開設した。

この事業は、保健所という行政機関とNPOという民間団体が協働することで、お互いの特性をいかし多角的な視点で相談に対応し、児童青年期の課題を整理した上で、それぞれの地域につながるよう支援していくことをねらいとしている。

受付事務所をNPO法人コ・ラ・ボ埼玉に設置し、相談者からの電話、Eメールによる相談受付を行う。朝霞保健所とNPO法人コ・ラ・ボ埼玉事務局とで事前に相談事例検討会を行い、相談担当者の調整、当日の役割分担（相談対応者、記録、会場設営、その他）、現状の課題等の検討を行う。相談日当日は、1室をパーティションで区切り最大3組、通常2組が同時に相談できるように配置して相談室を運営する。

相談室終了後は、相談担当者や事務局全員で検討会を行い、当日の相談の振り返りやNPOなど社会資源の情報交換会を行っている。



<心の相談室「コ・ラ・ボ」の概要>

- 1 対 象 本人、家族及び関係者（学校、保健、医療、福祉など）
 - 2 相談内容 不登校、ひきこもり、発達障がい、障がいなど児童青年期における悩み
子育てに関わる悩み全般
 - 3 相談受付 時間：個別相談を中心に1人50分、
相談日：毎月第2土曜日 午後1時～4時
 - 4 相談場所 志木ふれあいプラザ（東武東上線志木駅東口デパート8F）
- * 平成18年度は、「ひきこもり専門相談事業」として実施している。

◆ きっかけ

子育てサークルや難病の会など、保健所が関係する団体が様々な活動を行う状況の中で、児童青年期を取り巻く課題にも支援していこうとする動きが生まれ、平成16年から「子育てに悩む親の集い」連絡会と保健所が交流。職員は諸団体関係者と話し合い、時にはインフォーマルな場においても熱心に意見交換を重ねてきた。

意見交換を重ねる中で信頼関係が生まれ、課題を共有する中で「子育てに悩む一心の相談室コ・ラ・ボ」につながるアイデアが生まれた。そして、平成17年3月の協働によるシンポジウム開催へとつながっていく。

きっかけとなる保健所職員とNPO法人コ・ラ・ボ埼玉の望月氏との出会い、保健所とNPO諸団体という組織同士への信頼関係の広がりを経て、同事業の実現となった。

これにより、平成17年4月から、発達障がいや引きこもり、不登校などの相談を受ける「心の相談室コ・ラ・ボ」を月1回、志木市内で開設。朝霞保健所と発達障がい児の親などでつくる他のNPOの連携で、複雑化する子どもの心の問題に対応している。



事業の特徴

従来、このような問題には年齢や状況に即して、相談機関や医療機関への調整を行っていたが、社会の変遷により当初の分類ではカテゴライズできない症状を持つ子供が見られるようになってきた。

様々な問題に対処できる相談機関、早期、継続的な対応が求められる中、当該相談室が開設された。

本事業の特徴は、フリースクール、フリースペース、発達障がいの親の会などNPO団体と、保健所、児童相談所、精神保健福祉センターなどが協働することで、従来の行政機関や医療機関だけでは対応できない分野にも、多角的な視点から携わる点にある。

行政と相談実績のあるNPOが融合して相談に当たることにより、本人や家族が地域の中で問題を抱えながらも暮らしやすい環境を作ることになり、その結果、問題を早期に見できる環境づくりにつながる公衆衛生活動となったものである。

また、ひきこもりや不登校の相談は、家族も相談に行くタイミングや相談機関について悩んでおり、相談室の立地条件や開設日時、NPOや専門職のスタッフなどの人材面での工夫が事業の成功につながっている。

地域の保健所を核に、NPO、市民(専門家スタッフ)とともに新しい地域力を創造し、孤立しがちな相談者を一人でも少なくするためのモデルケースとして地域の相談力の強



化とネットワークづくりが達成されている。

＜平成17年度実績＞

- ・平成17年4月～平成18年3月の第2土曜日に実施 合計12回
- ・相談件数 相談申込み：延べ42件
実質相談：38件（4件は当日キャンセル）
- ・相談員の実人数 21名（保健所職員2名を含む）
- ・相談員の延べ人数 109名（保健所職員延べ20名を含む）

◇NPOの専門知識の活用

行政ができない分野をNPOの専門分野を活かして事業化

（参考文献 埼玉県朝霞保健所「平成17年度 地域保健推進特別事業報告書」）



○行政は予算主義であり、財政状況が厳しい中、年度を追うごとに予算削減ということが現実に発生する。スタッフへの謝金など、活動に当たっての主な資金源は行政からの資金であることから、それらの安定確保が今後の課題となっている。

○NPO活動は、行政のような予算主義ではなく、まず「活動ありき」であることから協働で事業を行うときには、行政側とNPO側で事業に取り組む意識の差異が発生することがある。

○担当職員の休日勤務について、負担が集中しないよう配慮が必要。

★ ココがポイント !!

- 課題を一人・一団体・一行政担当機関で抱え込まないこと
できないこと・わからないことは連携（協働）先と情報を共有し、教えを乞う・やってもらう・一緒にやる等の謙虚な心構えを意識すること。
- 人と人のつながりから活動が発展していく。
「行政マンである前に人（ひと）であれ。」
（NPO法人コ・ラ・ボ埼玉代表理事 望月泰宏 談）
- NPOとの個人的信頼関係を、（行政）組織的信頼関係へと広げていく。
（朝霞保健所担当職員（当時） 談）

第4章 事例から学ぶ連携のあり方

1 連携の前に

第3章で見てきた事例や巻末の現地調査報告書などから、自治体が企業、大学、NPOと連携するための心構えや連携を成功させるためのヒントが浮かび上がってきた。

自治体職員が、担当する事業において他の主体と連携しようとする場合、連携の必要性について考えること、事業の目指す方向性を見定めること、市民の目線で考えること、地域の資源に着目することなど、連携前に注意すべき様々な視点が示唆されている。とにかく連携してみよう、ということもあるだろうが、スムーズな連携の第一歩を踏み出すためには、連携前の心構えとしてこのような視点で考えておくことは有効であると思われる。

(1) 連携の必要性を見極めよう

自治体が事業を実施するに当たって、単独で行う方が最も効率的で最大の成果を得ることができるのであるならば、わざわざ連携をする必要はない。はじめに連携ありきではない。また、公益性が高く市民にとって必要不可欠な事業のうち採算が合わないようなものは、自治体が責任を持って担わなければならない。

従来自治体が実施していた事業でも、民間に全面的に任せてしまったほうがいいと判断されるものもある。自治体より民間の主体が担った方が適当であれば、その役割を民間に担ってもらうことで事業全体の効率性を高め、質を向上させることができる。

では、自治体が他の主体と連携して実施した方がいい場合とはどのような場合だろうか。連携の必要性を見極める主なポイントは、以下のとおりである。

- ① 事業を実施する上で自治体に足りない資源がある、あるいは自治体ではできないことがあるため、外部に資源や協力を求める必要があること
- ② 連携によって単独で行うより高い事業成果が見込まれること
- ③ 連携によって事業の効率性が高まること

また、連携をする場合でも、自治体が主体となって実施するもの、民間が主体となって実施し自治体がサポートするもの、自治体と民間が対等な関係で実施するもの（協働）、といった主体間の関わり合い方は様々なケースがある。こうした関係性についても、事業の成果と効率性の観点から個々の事業に即して考える必要がある。

さいたま市では

「NEC子育てママのIT講習」事業について、地元の子育て市民グループ「さいたま市子育てネットワーク」から、さいたま市立生涯学習総合センター（以下、センター）に連携のアプローチがあった。センターは、元々子育て支援事業を各種実施しており、「子育てママの就職支援」という事業目的がセンターの施策目的と一致することから連携を検討することとした。

同事業は、①NPOや企業との協働事業である ②マイノリティ（少数者）の課題に対応できる ③連携相手がIT技術や講座開催のノウハウを提供してくれる ④以上により子育て支援事業の高い成果が見込まれ、効率的、効果的に目的が達成される といった観点から、市の共催事業として実施することになった。

（2）ビジョンを持つ

私たちは、担当する事業を漫然と、あるいは事務的に処理している、ということがないだろうか。事業を実施するに当たって、自治体職員が当該事業のビジョンを持つことは、連携をスムーズに進めるためにとても重要であると考えられる。自治体が単独で実施する事業においてもビジョンは必要だが、様々な価値観や行動原理を持つ主体が協力して事業を実施する連携事業においては、ビジョンを明確にしておくことが連携を成功させる上で重要な意味を持つ。

しかし、地域課題を解決するためにとにかく何かをしたい、という思いを持った人が集まって活動を始めた場合や、他の主体から連携を持ちかけられた場合など、事業のビジョンがまだ明確でない場合もあるだろう。そういった場合は、自治体職員と連携相手との間で十分な意見交換を行いながらビジョンを創り上げていく作業が必要になってくるのではないだろうか。そのような作業を行う中で主体間に信頼関係が生まれ、それが連携の成功にもつながっていくと思われる。

板橋区では

回収してもリサイクルの目処が立たない「余剰カレット問題」について、東京硝子原料問屋協同組合事務局長から課題解決に向けての連携の働きかけがあった。そのアイデアをもとに、担当職員は協同組合の事務局長と話し合いを重ね、ガラスびんの回収からカレット化、製品化、流通までの一連のリサイクルシステムの構築によってゼロエミッションを実現するというビジョンを明確にしていた。

また、自治体職員一人ひとりが担当している事業は、言うまでもなく首長のマニフェストや自治体の総合計画の掲げた政策に基づき実施しているものである。マニフェストや総

合計画は、それぞれの自治体の現状と地域課題を踏まえた上で、地域のあるべき方向性（理想の地域ビジョン）をうたっている。そこで、政策を実行する担当者としては、自治体の地域ビジョンを理解し、そしゃくし、自分のものとして事業に反映させていくことが大切であるといえよう。地域ビジョンを持つことによって、現実とのギャップ、すなわち地域課題が明確になり、課題解決に向けた戦術も立てやすくなる。また、職員それぞれが「このような地域にしたい」という夢を描き、人に語れるようになることで連携する際にも相手から共感を得やすくなるということもある。

板橋区では

全国に先駆けて「エコポリス板橋」環境都市宣言を行い、地球環境問題を認識し、地球市民として行動することを表明し、人と環境が共生する都市の実現を、区、区民、事業者総ぐるみで目指している。その取組の一つとして、官民協働によるプロジェクトチームで廃ガラスのリサイクルを推進している。職員は、リサイクル事業を通じて、環境重視の文化、くらし、産業を中心とした地域循環経済社会の形成による新しいまちづくりを目指している。

（3）市民の目線で考えよう

自治体職員には、それぞれの地域の現状と地域課題を正確に把握し、そうした状況や問題に的確に応えていく施策を立案する能力が必要となってきた。また、市民ニーズはますます多様化・複雑化しており、これまで顕在化していなかったマイノリティ（少数者）の課題にも応えていくことが求められている。自治体職員は常にアンテナを高くし、情報収集を行い、課題の発見に敏感でなければならない。

そのため、地域の実態や市民の意向を市民意識調査や実態調査などにより把握することや、現地に赴いて地域の実態を肌で実感したり市民と直接対話したりすることにより、十分な地域の現状分析を行う必要がある。自治体職員は、直接見て、聞いて、歩いて、対話して、現場から学びながら、市民の目線に立った政策形成を行い、高い事業効果を上げる努力をすることが求められているのではないだろうか。

三鷹市では

職員が市民や事業者の声を常に聞いて回るなど、市民や事業者が何をしたいのかを早い段階から把握し、事業をスタートする前から一緒に考える共有のプロセスを大切にしている。

Let's Try!

地域相談員制度で市民の声を聞こう

地域に相談員を置いて、市民が気軽に相談できる身近な窓口とし、自治体が市民の意見や困り事をいつでもどこでも聞くことができ、政策に反映させる体制をつくろう。

近年、総合計画、自治基本条例などの策定から個々の事業計画の策定に至るまで、様々な政策形成段階において、市民や多様な主体の参加と合意形成を重視する自治体が増えてきている。このような政策形成段階における市民参加として、審議会への公募委員の登用やパブリックコメント、タウンミーティング、市民会議等多様な手法がある。ここで重要なのは、様々な価値観を持った市民との相互理解であり、十分な説明と議論を通しての合意形成である。自治体は、このような相互理解と合意形成を図るための場づくりを、今後さらに積極的に行っていく必要がある。

三鷹市では

三鷹市の基本構想・第3次基本計画の策定に向けて、市民の視点からの提言を行うための組織「みたか市民プラン21会議」が平成11年10月に組織され、市と対話しながら1年間かけて市民プランが作成され、提言された。

「市民プラン21会議」の特徴は、①白紙からの市民参加 ②市民の自立的な組織（登録人数375名） ③市とのパートナーシップ協定締結、といったことがあげられる。2年間の活動の中で773回もの会議を開催している。

この会議を通して、市と市民の協働の風土が醸成されたと言える。

（4）地域の資源＝宝の山を活用しよう

目指す地域のビジョンに向けて事業を実施するに当たって、地域内外の活用できる資源を探し出し、活用することにより、地域の独自性を創出し、地域の価値として施策に反映していくことができる。

今あらためて自分たちの足元を見つめ直してみると、これまで見えていなかった様々な資源があることに気付く。その資源を発掘して磨きをかけると、それはその地域にしかない宝となり、魅力的で個性豊かな地域を創出するために大きな役割を果たしてくれる。

地域資源は大きく分けて、①ひと（団体含む） ②モノ ③資金がある。

① ひと・団体＝地域の担い手＝連携主体（企業・大学・NPOなど）

地域の活力を生み出し、自立した地域社会を創造するために欠かせないのは、自分たち

の地域を良くしたいという思いを持ち、その力を発揮してくれるひとやそういう人々が集まった様々な団体の存在である。これまで「公」の多くの部分を担ってきた自治体の役割を見直し、地域住民を始め、自治会、町内会、商工会、PTA、企業、大学、NPOなど多様な主体が共に「公」を担っていくことで、これまで不十分であった地域課題の解決が図られ、さらに魅力ある地域づくりが促進されることが期待される。

人口減少社会における地域の活力の低下が懸念されているが、多くの主体が地域に関わり全体として人の活動量が大きくなれば、地域の活力は増大し、住民自治力が向上するとともに地域の自立が図られると考えられる。

② モノ＝歴史、文化、自然、まち並み、産業、施設など

地域固有の資源を発掘、再評価し、蘇生させることで、その地域の独自の価値が生まれる。例えば、古い蔵や古民家など地域の歴史的建造物を再生、修復して利用価値を高め、まち並み再生に活用したり、河川、水辺、森林など身近な自然を見つめ直し、地域の魅力づくりに活用したりすることがあげられる。

行田市では

行田市はかつて日本一の足袋のまちであったことから、市内には多くの足袋蔵や足袋工場がある。しかし、足袋産業の衰退とともにそれらは遊休化、老朽化し、失われつつある。そのような中、NPO法人ぎょうだ足袋蔵ネットワークは、足袋蔵等の歴史的建造物を活用したまちづくりの活動を行っている。

足袋原料商旧小川忠次郎商店を改修したそば店「忠次郎蔵」の運営をはじめ、埼玉県助成金を活用した「足袋とくらしの博物館」の開館や「蔵めぐりからまちおこし事業」、行田市教育委員会との共催による文化財めぐり「足袋をはいて足袋蔵を旅しよう」など、自治体と連携した事業や様々な独自の活動が展開されている。

秩父市では

NPO法人秩父こみにていは、まちの活性化を図るため、商店街に位置する大正時代の古い商家（糸問屋）を活用して、お休み処「こみに亭」を開設した。

「こみに亭」では郷土料理の提供、地元野菜の販売、サロンスペースの提供や生きがい講座、文化講演会などが行なわれている。県や市からは、改装費や事業費として補助金が交付されている。

また、地域の経済的効果の高い地場産業との連携や観光産業の創出などにより、地域活性化、地域ブランド化、他地域との差別化を図ることも地域価値の創造に有効である。

ただし、特定の産業との連携に当たっては、その産業が他の自治体と比較して高いシェアを占めていて地域になくてはならない存在であるとか、グローバルな視点から日本が世界に誇るべき産業として育成していくべきものであるなど、連携事業が十分な公益性を持っていて、市民や他業種の企業からも納得の得られるものであるように留意しなければならないだろう。

杉並区では

平成12年、区の基本構想を策定するに当たって、住宅都市ならではの産業として「みどりの産業」を育成することを目標の1つに掲げ、アニメ産業に初めて着目し、未来に誇れる「杉並区のオリジナル産業」を求めて、「アニメの杜すぎなみ」構想を策定した。それ以降、区は産業振興施策としてアニメ産業の支援を行っている。

杉並アニメーションミュージアムの開設、アニメーションフェスティバルの開催、アニメーター人材育成事業の実施などにより、今や国内外から注目され、アニメをキーワードにした地域ブランドが認知されつつある。

③ 資金＝資金提供者、資金循環の仕組み等

自治体財政が逼迫する中、従来のように自治体がすべての公共サービスを担うことは困難になっており、予算の配分も選択と集中を余儀なくされている。

そうした状況の中、近年注目されているのは、市民の公共サービス等への資金的参加である。これは、市民や企業が、寄付、地方債（市民参加型市場公募債）の購入、出資といった資金的な面から公共サービスや社会資本整備等に主体的に参加する公共への参加形態である。市民が自ら選択した公共サービス等に提供する資金は、市民の思いを込めた「意思ある資金」であり、公共に市民の主体的な意思を反映しうるツールの1つであるといえる。

市民や企業の資金的参加形態として、まず、自治体が設立し民間が運営する公益信託や企業やNPOが設立、運営するファンド、「埼玉県NPO基金」のように条例で基金を設置し、広く企業や市民から寄付を募るものなど、「寄付」というかたちがあげられる。また、市民税などの税収1%分について市民アンケートで要望の多かった事業に重点配分する（小田原市）、市民活動団体の支援に充てる（市川市）など、各地で1%事業の取り組みが見られるようになってきた。さらにコミュニティービジネスの資金支援や地域の財やサービスの循環を活発化させることを目的とした地域通貨の実証実験の取り組みも行われている。その他、「彩の国みらい債」のような地方債の購入や青森県のNPO法人が推進する「風力発電施設（わんず）の建設」といった事業に出資するなど、様々な方式が見られる。

このようにして、市民自らの意思・選択により、地域内で必要と考える事業に直接的に

資金を拠出、投資する結果、地域内における資金循環の促進が図られるようになる。そして、地域内での資金調達の多様性・安定性が確保されることにより、多様な公共サービスの提供が可能になる。また、市民の当該事業に対する参加意識が高まり事業評価の目が向けられることによって、より効率的、効果的な公共サービスが提供されることになる。

市川市では

平成17年度から、個人市民税の納税者が納付額の1%相当額を市民活動支援に充てたり、市民活動の支援基金に積み立てたりすることを選択できる「市民活動団体支援制度」をスタートさせた。この制度は、市民活動の財政的支援という目的以外に、わずか1%でも自らの税金の使い道に関心をもってもらいそれがまちづくりへの関心にもつながってほしいという狙いもある。

集まった地域資源の情報は、自治体職員だけでなく市民や様々な主体が活用できるように、データベース化やマップに加工してホームページ等で広く情報提供していくと良いだろう。そうすることによって、様々な活用事例が生まれ、より一層の地域の活性化が図れると考えられる。

Let's Try!

地域資源マップを作成してみよう

地域の人材、歴史や文化、自然、産業、資金など多様な地域資源情報を一元化し、自治体職員はもちろん、市民やNPO、企業、大学等様々な人々が共有して活用できる地域資源マップを作成してみよう。

地域資源チェックシートを作成してみよう

地域資源チェックシートを作成し、事業実施前に、チェックシートで活用できそうな資源を見つけよう。

2 連携主体との関係づくり

連携がスムーズに進み、十分な事業効果が得られるためには、連携相手との関係づくりが重要である。事例や現地調査報告書からその秘訣を探してみたい。

(1) 連携相手を見つけよう

まず、実施しようとする事業にふさわしい連携相手はどのような主体なのかを検討しなければならない。例えば、国際関係の事業を実施したい場合、連携相手としてCSR活動

の一環で国際貢献を熱心に行っている企業もあれば、世界の貧しい国への援助活動を地道に行っているNGOもあり、また多文化共生専門の研究室を擁する大学もある。自治体は、事業の目的とするところやどういった資源が必要なのか等を検討し、連携相手を選択していく必要がある。その際、各主体の特性や連携のメリットを十分に理解しておくことはもちろんである。ここで注意すべきなのは、企業は営利組織、NPOは非営利組織だから企業は連携相手としてふさわしくないといった単純な図式で考えるのではなく、あくまでその事業にふさわしいサービスを提供できる主体はどこなのかという視点を持つことである。

次に、連携の相手を見つけるためには、常にアンテナを高くして情報収集を怠らないことが肝要である。例えばNPOであれば、内閣府のホームページや埼玉県NPO情報ステーションで検索し、さらに個々のNPOのホームページを閲覧し、その団体のミッションや活動実績や財務状況を調べてみる。企業のホームページでも、社会貢献活動やCSRのページを掲載していたり、大学についても産学官連携のページを掲載していたりするので、日ごろから研究しておくといよい。

また、担当課の事業として意見交換会などの開催や、企業、大学、NPOからの企画提案制度の採用などにより、相手からのアプローチがしやすい場や仕組みをつくることも考えられる。

さらに、積極的にNPOや大学等が主催するシンポジウムやフォーラムなどに出かけて様々な人との出会いを求め、企業、大学、NPOを積極的に訪問して広い人脈づくりに心がけることも大切である。

埼玉県朝霞保健所では

児童青年期を取り巻く課題の解決に向けて、平成16年から「子育てに悩む親の集い」連絡会と保健所の交流が始まり、その中で、後に連携相手となるNPO法人コ・ラ・ボ埼玉の望月氏との出会いがあった。

職員は連絡会関係者と話し合い、ときにインフォーマルな場においても熱心に意見交換を重ねてきた。その過程で、お互いの信頼関係が生まれ、やがてそれが保健所とNPO諸団体との組織同士の信頼関係につながり、「子育てに悩む 心の相談室コ・ラ・ボ」事業の実現へ結びついた。

熊谷市では

産業振興課では、平成18年7月から課の全職員6名が2人1組でチームを組み、市内の企業60社を訪問し、基礎データの他、行政に求めること、大学との連携実績、意向、環境対策、CSRの取組状況等のヒアリングを実施した。この訪問の中から、連携協定締結後、第1号の事業が生まれた。

ところで、自治体に対して企業、大学、NPOから連携のアプローチがされることもある。こうした場合、自治体はせっかくアプローチしてきた相手を門前払いにしてしまうのではなく、まず受け止めるという姿勢を持つことが求められよう。常に話を聞く態勢があれば、時には思わぬアイデアや企画が提案されることもあるだろう。また、自らは該当しなくとも、他の担当課であれば連携の可能性はあるかもしれない。意欲的な企業、大学、NPOに対して敷居を低くし、門戸を広げ、できるだけ多くの連携のチャンスをつかむ引き出しを持とう。

志木市では

ホームスタディー制度が検討されていた頃、立教大学の臨床心理学履修に必要な実習先としての連携先を探していた教授が、教育サービスセンター所長のもとを訪れた。所長は、ホームスタディー制度に必要な教育ボランティアと学生の実習とのマッチングを図ることを提案し、この連携が実現した。

なお、連携相手との話し合いの中で、あるいは事業が進行する中で、他にも連携相手が見つかることも考えられる。連携の輪が広がることで、より事業が充実し大きな成果が得られるのであれば、可能な限り連携範囲を広げていくことも考えられる。また、事業が進むうちに連携相手としてふさわしくないということが判明した場合には、早急に話し合いを持ち、それでも修復が不可能な場合は連携を解消する思い切りも必要である。

板橋区では

板橋区とガラス加工会社、製品開発会社、施工メーカー等で構成する官民協働チーム「ガラスリサイクルプロジェクトチーム」では、企業に一切商売や利権を持ち込ませないという方針を徹底しており、方針に合わない企業には、いつでもメンバーからはずれてもらうという姿勢で臨んでいる。

Let's Try!

連携協議申込書を作成してみよう

連携をしたい相手にアクションを起こしたいけど、どうしていいかわからない。何をどう聞いていいか、何をどう伝えればいいかわからない。そういう人のために、研究会で「連携協議申込書」を作ってみた。巻末に掲載しているので、試しに試してみよう！

（２）事業目的を共有しよう

連携するに当たっては、解決すべき課題を整理し事業の目的を明確にした上で、それらを共有することが重要である。課題の認識や事業目的があいまいのまま、お互いの思い込みや思惑で事業が進行すると、連携の効果が得られないばかりか事業そのものが失敗に終わってしまうこともある。

自治体側から連携を求める場合には、事前に策定したビジョンや計画に基づいて、連携事業の目的を相手に十分理解してもらえるよう伝えることが必要である。そのため、事業の趣旨や内容が明確になるように仕様書や企画書を作成して明記し、相手にわかりやすく説明しなければならない。また、連携を求められた場合には、相手の事業目的について十分な説明を受けるとともに、それが公益性、公共性を持ったものなのか、自治体の策定しているビジョンや計画に整合しているのか、自治体に関わる必要性があるのか等、十分吟味することが大切である。

事業目的の共通理解を図るためには、事業を始める前に十分な議論を行うだけでなく明文化しておくことで、常に原点に立ち返って確認しあうことができる。

埼玉県朝霞保健所では

心の相談室『コ・ラ・ボ』においては、朝霞保健所とNPO法人コ・ラ・ボ埼玉事務局とで事前に相談事例検討会を行い、相談担当者の調整、当日の役割分担、現状の課題等の検討を行っている。また、相談室終了後は、相談担当者や事務局全員で検討会を行い、当日の相談の振り返りやNPOなど社会資源の情報交換会を行っている。このように頻繁に会議を持ち事業の進捗状況、事業の成果等を話し合うことで、常に事業目的に立ち返りながらその共有化を図っている。

（３）相手を知ろう

連携相手は、組織の存立目的も行動原理もまったく異なる主体である。「違って当たり前、違うからこそ連携する価値がある」という心構えでいよう。

そのような、文化・言語がまったく違う主体と連携するためには、お互いの違いを知り、認め合うことが重要である。第2章で述べたような連携相手の特性や強み、弱みを十分理解するよう努めるとともに、行政の特性や強み、弱みについても理解してもらえるよう、何度でも話し合いを重ね、相互理解を図ることが必要である。

そのためには、いつでも話し合える場、合意形成のできる場を設定することや、通訳してくれる仲介役に入ってもらうことが有効である。

また、現場に出向いて連携相手と一緒に汗を流し、日ごろの連携相手の様々な活動にも関心を寄せることで、より相手への理解も進み相手からの信頼も得ることができる。

柏市では

「柏市協働事業提案制度」において、NPOと市との間で提案の事業化に向けた協議、調整役として協働コーディネーターを置いて事業のフォローをしている。

(4) win-winの関係をつくろう

事業の経費を削減することが目的化してしまっていて、民間企業の資金提供やNPOの抱えるボランティアの労力を当てにするなど、自治体側の都合だけで連携をしようとする、お互いの良好な連携関係を築くことが難しくなる。

連携に当たっては、自治体が相手にどういう資源を求めているのか、どういう役割を期待しているのか、逆に自治体は相手に何を提供できるのか、そして、自治体側、相手側それぞれにどんなメリットがあるのかをはっきり伝えることが必要である。自治体と連携相手が共にメリットのある関係(win-winの関係)であることを確認することにより、相手にとっても事業を推進する強い動機や意欲が生まれる。

実施しようとしている連携事業ではどのようなメリットをお互いが享受できるのか、第2章の「各主体における連携のメリット」を参考にしていきたい。

志木市では

「志木市ホームスタディー制度」では、不登校児童生徒の学習を保障するという目的のもと、自治体は、ニーズに合った資質を備えた教育ボランティアを確保することができ、大学は、社会的要請に沿ったテーマでの臨床心理学の実習、実践の場を確保することができるという意味でwin-winの関係が明確である。

NEC子育てママのためのIT講習では

子育てママの就職支援という共通目的のもと、自治体にとっては、事業の幅の広がりによる地域の子育て支援力向上、企業にとっては、デジタルデバイドへの対応による企業のイメージアップ、社会貢献活動に参加することによる社員意識の向上、NPOにとっては、行政の信用力・広報力、企業の技術力の活用によるミッションの実現というwin-winの関係が成立している。

(5) 役割分担と責任の所在を明確にしよう

一口に連携事業といっても、その目的や連携相手の組み合わせ、連携相手が持ち合わせている個性や資源、地域性、自治体主導か民間主導かなど千差万別である。したがって、連携相手との役割分担もそれぞれの状況に合わせて適切に決めていかなければならない。

役割分担は、自治体だからこれ、企業だからこれ、といった固定的な考え方はせず、そ

れぞれが持ち寄った資源や特性を互いに確認しながら、どのようなやり方が事業目的を達成する上で最も有効で効率的なのかという判断基準で決めていく必要がある。

その際、一部の主体に過度の負担がかかることのないように配慮しなければならない。さらに、特に自治体は、役割分担をした以上は過度に相手を縛り付けたりせず、相手を信頼してその裁量にまかせる姿勢も大事であろう。

NEC子育てママのためのIT講習では

全国展開しているこの事業では、各主体の役割として、①NECは、資金提供、講師の手配・調整（資金・技術支援） ②NPO 法人新座子育てネットワークは事業企画・運営、現地 NPO との連絡調整（コーディネーター）をそれぞれ分担している。それに対して、③各地のNPOは地元住民への広報、自治体との連絡調整、講習時の保育など ④各地の自治体は会場・備品提供、広報活動への協力、講習会のスタッフなどを、それぞれ地域の実状や自治体の方針に応じて役割分担も違っている。

役割分担は、最初に明確にしておくとともに、当初の役割分担に無理がある場合には、随時見直しをする柔軟性も必要である。

さらに、役割分担に伴い発生する責任とその範囲についても明確にし、共通理解を図っておくことが重要である。

柏市では

「柏市協働事業提案制度」では、市とNPO等との協働事業において締結する契約書のほか、協定書を締結している。その中に、役割分担の条項を設けており、双方が確認し合い、明確にしている。

（6）明文化しよう

連携相手と話し合い、合意した事項については明文化しておくことが望ましい。文書の形式は、条例形式の高次のものから仕様書、協定書、覚書等事務レベルのものまで、事業の種類や性質により様々な形式がある。重要なことは、事業の目的、事業内容、事業体制、役割分担と責任の所在、費用負担、意思決定の方法、成果物の帰属等、事業の基本的事項や約束事について明記されていることである。

明文化されていれば、お互いが話し合い、共通理解に至った事項について常に確認し合うことができ、情報共有することができる。また、連携事業がスムーズに進むだけでなく、対外的にも事業の透明性を高めることになる。

なお、調査事例では明文化されていないケースもあり、その理由を伺ったところ、文書化するとそれに手足を縛られてしまい、柔軟な事業展開ができないという声が多かった。

確かに、連携に当たっては、異質な主体と連携することによる様々な相乗効果を期待しているにもかかわらず、文書できっちり決めてしまうことが足かせとなり、本来期待した連携のメリットが享受できないという弊害も危惧される。そうした弊害を防ぐため、明文化した後も、事業の進行に伴う状況の変化に柔軟に対応し、お互いの合意のもと、文書の内容の見直しを行っていくことが大切である。

柏市では

平成16年に「柏市民公益活動促進条例」を制定し、平成17年度に「協働事業提案制度」を創設した。事業は、条例に基づく「特定契約（業務委託）」として実施している。また、事業実施の際には、通常の委託契約とは別に、「協働事業協定書」を締結している。

（7）キーパーソンを見つけよう

連携が成功している事例では、キーパーソンが大きな役割を果たしていることが多い。

キーパーソンとは、①ビジョンを描く脚本家（シナリオライター）、②資源を調達・投入する製作者（プロデューサー）、③多様な関係者を一つの目的に向かわせるコーディネーターとしての現場監督（ディレクター）といった役割を担う人材である。（『実践！地域再生の経営戦略』より）

企業、大学、NPOから連携の働きかけがある場合、すでにその主体のリーダーがキーパーソンである場合が多いが、自治体側が連携を働きかける場合、キーパーソンを見つけることは簡単ではない。そうした場合、職員が積極的に地域に出かけて様々な人々と出会い、意見交換することも重要である。地域に目を凝らし、足を使って調べてみると、これまで気がつかなかったところで地道に堅実な活動をして成果を挙げている人が見つかるかもしれない。しかし、個人として動ける範囲は限られているし、効率的であるとは言い難い。そこで、自治体が、地域の様々なひとが集まれる場をつくることも有効な方法である。

三鷹市では

市の重要なパートナーである「株式会社まちづくり三鷹」が「SOHOパイロットオフィス」という場所をつくり、そこにSOHOに関心のあるサラリーマンやリタイア組が集うようになる中で、NPO「シニアSOHO普及サロン・三鷹」の堀池氏のようなキーパーソンとの出会いが生まれた。

また、事例では、市長や自治体職員がキーパーソンである場合、また、自治体と連携相手それぞれにキーパーソンが存在する例もあった。自治体が牽引役となって実施する事業では、自治体職員に強いリーダーシップがあると連携が成功するようであるが、事業の性質によっては、事業の成熟に伴い自治体はサポート役に回り、民間が主体となって事業を

実施する体制へ転換することも視野に入れておく必要がある。

さらに、地域の人材を育成するという視点も重要である。キーパーソンがいなくなった途端に事業が暗礁に乗り上げてしまうということがないように、長期的ビジョンのもと、市民のレベルアップを図ることによって、第2、第3のキーパーソンとなるような人材を育てる環境づくりをしていく必要がある。

三鷹市では

民学産公の協働による「地域の大学」を目指して設立された「三鷹ネットワーク大学」は、民学産公の持つ資源を活用し、社会に広がる課題を解決し、地域のまちづくりや新事業創出など産業の活性化を図ろうとするユニークな事業である。大学の教育・学習機能の事業の1つとして、協働のまちづくりを進めるため、市民が地域で活躍するための様々な知識や手法を提供する市民講座を開催している。大学には14の教育・研究機関が参加しており、これらの機関から派遣された教授や専門家が、大学・大学院並みの講義や講座を行っている。

このような事業を通して、ゆくゆくは地域のリーダーとして活躍する市民を育成し、地域力の向上を図ることを目指している。

キーパーソンは地域の貴重な人材である。各担当課だけで情報を持っているのではなく、部局横断的に情報共有したり、人材バンクのような形で広く地域にも情報を発信したりしていくことで、さらにネットワークが広がり、連携の可能性や連携事業の効果も高まるだろう。

Let's Try!

市内LAN人材バンク

各担当課が実施した事業等でキーパーソンとなったひとをデータベース化し、他部署の職員が閲覧してそれぞれの事業に生かせるように、市内LAN人材バンクをつくろう。（もちろん個人情報には細心の注意を）

（8）情報公開しよう

連携相手を決定した経緯、事業実施の経過、事業実施後の成果等、事業の一連の流れについて自治体には市民に対する説明責任がある。

情報公開は、義務的に行うのではなく、多くの人々に知ってもらいたい、理解してもらいたいという観点から、わかりやすい情報発信に心がけることが大切である。そうすることによって、より多くの人々の理解と支持を得ることができ、また自治体と連携相手の緊張感も高まり、より一層質の高い事業とすることができる。

八王子市では

長池公園の指定管理者の決定について、公募による公開プレゼンテーションを行った。また、募集要項、事業計画書の概要、基本協定書、年度協定書、選定理由、選定基準と各社の点数などをホームページで掲載している。

板橋区では

ガラスのリサイクルの取り組みについて、「ガラスの街」誕生物語としてホームページにおいて連載形式で詳しく紹介している。取り組みの経緯、コンセプト、リサイクルのフレーム、開発製品の紹介等写真も多用しながら、わかりやすく読み手に興味関心を抱かせる内容になっている。

3 連携形態

本研究会では、連携形態を企業、大学、NPOの主体ごとに区分し、以下のように整理してみた。実際のところ、主体に係わらず全てに当てはまる形態もみられる。連携事業は、連携を行う主体の間で、互いの強みを発揮し、弱みについては相互補完していくことが大切である。そのために、第2章で述べた各主体の特性をよく理解することがまず重要になってくる。また、連携事業を効果的かつ効率的に進めるためには、それぞれの事業内容や目的にふさわしい仕組み及び形態を選択することが必要である。これらの選択にあたっては以下に挙げる各種の形態をよく理解した上で、各主体の力を発揮でき、適切な連携実施を促すものを検討することが肝要である。

(1) 企業との連携形態

○ 指定管理者制度

多様化する市民ニーズに、より効率的、効果的に対応するため、公の施設の管理にあたり、民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の削減を図ることを目的として平成15年6月の地方自治法改正により創設された制度である。

従来の施設の管理委託制度は、自治体との契約に基づき、具体的な施設管理の事務や業務の執行を行うものであり、施設の管理権限及び管理責任は、施設の設置者たる自治体が引き続き有するものであったが、指定管理者制度では、指定された者に公の施設の管理権限を委任し、施設の使用許可などの行政処分も可能な制度となっている。

指定管理者制度を導入するに際しては、公の施設の設置目的を効果的に達成できるための必要性について市民への説明や情報の公開を行っているか、公の施設で扱う個人情報の保護について適切な管理が徹底されているか、指定管理者の選考手続きや選考結果について透明性があるか、などでいくつかの課題が指摘されている。

八王子市長池公園の指定管理者

八王子市では、市内にある自然型総合公園である長池公園の管理運営について指定管理者制度を導入し、公募による選考の結果、4団体のなかから（特）NPOフュージョン長池、（株）富士植木、（株）プレイスの三社の連合体であるフュージョン長池公園を選考し、平成18年4月1日から平成21年3月31日までの3年間の指定管理者として指定している。

→ 前述 第3章事例紹介「八王子市長池公園の管理運営事業」を参照

○ PFI (Private Finance Initiative)

公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、運営能力及び技術的能力を活用し、効率的かつ効果的に実施することで、公共サービスの向上やコストの削減を図る手法。

○ 市場化テスト

「行政サービスに関する官民の競争入札制度」のことを指し、「官と民又は民と民がコストや効率性やサービスの質について、競争を行う」ものである。これまでの公共サービスの質と効率性を向上させるため、官が独占してきた公共サービス事業を、官と民又は民と民の双方が入札を通じて競争し、価格や質など提供内容の優れたものが落札して、その落札した者が主体となってサービス提供を担っていこうとする官民競争入札制度のことで、政府が推進している「規制改革・民間開放」を実現する上で、いわば「底引き網」的な効果が期待される手法である。

○ 第3セクター

地方自治体（第一セクター）と民間事業者（第二セクター）との共同出資で設立された法人のこと。行政の出資比率は問わないが、出資比率が高くなるほど行政の関与が高くなる傾向にある。

○ 外郭団体（自治体出資法人）

自治体が出資（出捐）している法人で、行政組織の外部にあって行政と連携し、その活動や事業を支援する団体。

○ 民営化

自治体が行っている事務事業の全部または一部の実施主体を、全面的に民間に移行すること。運営に際しては、①公設民営方式、②民設民営方式の2形態が想定される。

○ 民間委託

行政が責任を持って担うべき事業を連携の相手先の特性を活かして、より効果的に実施するため、各主体に委託する連携形態。連携主体の特性が発揮されることで、行政にはない創造性や先駆性が期待でき、きめ細やかなサービスの提供が可能となる。

千葉県我孫子市では… 提案型公共サービス民営化制度導入

公共サービスの向上と行政のスリム化を狙いに、全国で初の「提案型公共サービス民営化制度」を実施する。これは、市が行っているすべての事業を対象に、企業やNPO法人、市民団体などから民営化や委託化の提案を募集し、市民にとって市が実施するより利益があると判断される場合は、委託・民営化を進めるもの。

また、コミュニティービジネスの創出や民間の創意工夫を活かして高品質の市民サービスを実現するとともに、財政のスリム化・効率化も図ろうという“一石二鳥”作戦でもある。対象となる事業は部室課ごとに具体的にホームページで開示されている。平成18年8月末で締め切った第一次募集に寄せられた提案は79件。このうち現在も担当課と継続協議を続けている13件、取り下げられた10件を除く56件の提案について審査を行っている。

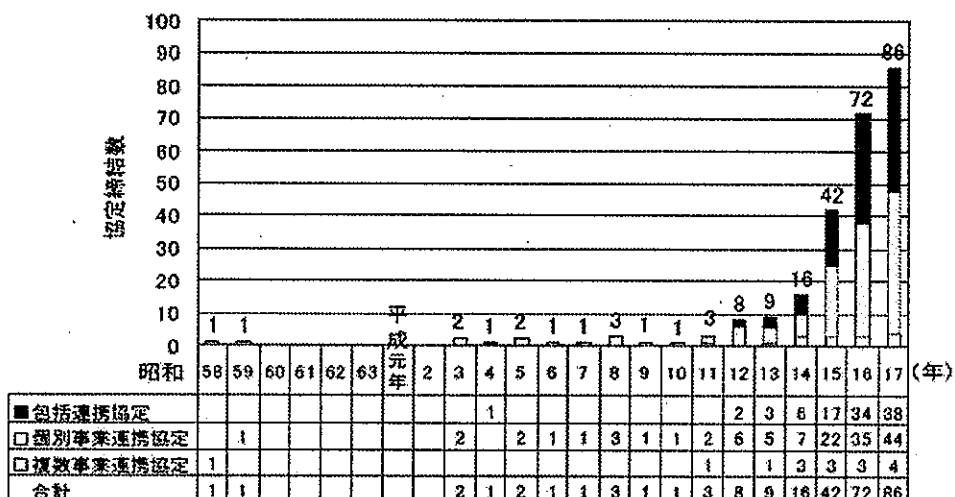
(2) 大学との連携形態

自治体を取り巻く環境の変化に伴い、多様な地域課題への対応が求められるなか、大学が持つ人的・知的資源活用への期待も高まっている。

都市再生本部が、政令指定都市及び特別区を含む全国の市町村を対象に実施した調査によれば、従来みられる個別事業での連携にとどまらず、幅広い分野に係る包括的連携を模索する協定の数が増加傾向にある（図4-1）。

なお、これから述べる「協定」の名称には、協定書以外に契約書、要項、覚書、規約、宣言、合意書等も含むものとする。

図4-1 協定締結のトレンド



（内閣官房都市再生本部「大学と地域との取組実態についてのアンケート調査結果」より 平成17年7月）

① 個別事業での連携

埼玉県大学連携研究会の調査では、個別の事業に係る連携を次のとおり分類している。なお、平成18年4月1日現在で、同年度に連携実施予定の県内42市町のうち、「講師派遣依頼」が最も多く（25市町）、次いで「学生インターンシップ」（22市町）、「審議会委員等依頼」（21市町）の順となっている。

○ 市民公開講座等への講師派遣依頼

高度化、多様化しているニーズに対応した生涯学習機会の充実を図っている。また、IT、介護予防、健康づくり、環境、農、食育、子どもの就職問題、中心市街地活性、市民自治・まちづくり、団塊世代の地域デビュー、ボランティアリーダー養成など、地域課題に直結したテーマで開催される講座等への教員派遣依頼が含まれる。市民大学、サテライト講座、オープンカレッジ、シンポジウムなどとして開催されている。

○ 審議会委員やアドバイザー等依頼

附属機関等へ学識経験者として委員委嘱するものなど。総合振興計画策定、自治基本条例制定検討委員なども含まれる。

○ 図書館等の大学施設開放

大学図書館利用の他、一定条件下での教室、グラウンドの貸し出し、市立図書館との図書館資料の相互貸借なども含まれる。

○ 共同研究・受託研究

地場の産業振興を課題とする行政が、環境共生、資源活用、新技術、新製品開発など理系的分野について、産学官あるいは学官連携により研究を推進する例や、特定教科や就学前教育、危機管理や防災教育手法など文系分野において研究委託する事例等がある。教員、学生と自治体職員が共同で政策形成研修を実施する例などが含まれる。

○ 学生インターンシップ

障害者施設や児童福祉施設等、主に福祉分野において実習学生を受け入れる例や、学生の職業意識向上など人材育成を図る大学と、市政や公務に対する理解促進、職場の活性化、職員の資質向上等を図る行政が連携して取り組む事例が含まれる。

○ その他

公務員希望学生の就職講座への自治体職員の講師派遣、学生が小、中、養護学校の教育現場に学校支援の補助員として関わる事例、防犯パトロール、駅ボランティアへの学生参加、法科大学院生を対象としたエクスターンシップ、学生による公民館講座の企画など多彩な事業が含まれる。

② 協定に基づく連携

前掲の埼玉県大学連携研究会の調査によれば、①に示したような個別事業の一つ又は複数での連携を目的とした協定や、地域課題の幅広い分野を包括する連携協定を締結済又は

今後締結予定と回答した県内市町は、平成18年4月1日現在で26市町となっている。

明文化された協定は、対外的な説明責任、庁内的には意思決定の根拠としての役割を果たし、連携推進を後押しする効果が期待される。

(参考) 締結済市町：朝霞、入間、川口、行田、越谷、さいたま、坂戸、草加、秩父、所沢、新座、飯能、東松山、ふじみ野、本庄、三郷、八潮、和光、ときがわ、鳩山、三芳。
締結予定市：上尾、川越、久喜、熊谷、狭山

○ 個別事業連携協定・複数事業連携協定

学生の実習、公園整備、図書館資料相互利用、インターン、エクスターン、教育、生涯学習、共同研究、教育環境整備、防災、法律相談、市立病院、エコツーリズム、講師派遣などの分野での協定を含む。

○ 包括連携協定

第2章で述べたとおり、大学を地域の人的・知的資源として捉え、その特性を多様な分野の地域課題解決のために最大限活用しようとする動きが本県内にも出てきた(表4-1)。

第3章の熊谷市の事例では、包括的連携推進のために、常に大学の情報を収集し、熟知した上で、庁内各課の連携ニーズを引きだし、受けとめて、相手に繋いで連携を促す牽引的部門と、全庁的な調整を行う組織の両方が存在している。

表4-1 県内の包括的連携協定締結状況

市	協定の名称	締結日	連携主体
入間市	まちづくりに関するパートナーシップ協定書	H16.10.13	駿河台大学
川口市	早稲田大学と川口市との協働連携に関する基本協定書	H15.7.1	早稲田大学
熊谷市	産学官連携に関する基本協定書	H18.10.1	立正大学
所沢市	官学連携に関する基本協定書	H16.1.21	早稲田大学人間科学部・スポーツ科学部
所沢市	官学連携に関する基本協定書	H16.1.21	日本大学芸術学部
所沢市	官学連携に関する基本協定書	H16.1.21	秋草学園短期大学
鳩山町	東京電機大学と鳩山町の連携協力に関する協定書	H18.10.1	東京電機大学
本庄市	早稲田大学と本庄市との協働連携に関する基本協定書	H17.5.11	早稲田大学

(埼玉県大学連携研究会「埼玉県大学連携研究会実施調査報告書」(平成18年12月)及び追加調査により作成)

(3) NPOとの連携形態

○ 委託

行政が責任を持って担うべき事業を連携相手の特性を活かして、より効果的に実施するため、連携相手に委託する形態。連携相手を持つ特性が発揮されることで、行政にはない創造性や先駆性が期待でき、きめ細やかなサービスの提供が可能となる。

○ 補助

連携相手が行う事業に対して財政的な支援を行うことで公益の実現を図る形態。事業の実施主体である連携相手の自主性、自立性が尊重される。

○ 共催

連携相手と行政が共に主催者となって事業を行う形態。お互いが対等の立場で、企画段階から話し合いを重ね、責任分担を明確にして事業を実施することができる。

○ 後援

連携相手が実施する事業の公益性を認め、支援するため後援名義の使用許可を行う形態。事業に対する理解や関心、社会的信頼が増すことが期待できる。

○ 事業協力

連携相手と行政がお互いの特性を活かし、一定期間継続的な関係で協力し合いながら事業を実施する形態。双方の特性が発揮できるうえに、話し合いの機会が増えることで連携相手との深い信頼関係が構築できる。

○ アドプト制度

連携相手が公共施設の「里親」となり、美化活動や施設の現状を行政に報告し、行政は保険加入や物品の支給などを行う形態。住民自治の推進と地域コミュニティの活性化が期待できます。また、市民一人ひとりの美化意識が向上する。

○ 政策提言

連携相手を持つ専門知識や技術、地域に密着した活動から生まれる施策を行政に提案し、政策形成に取り入れる形態。行政にはない独創性に満ちた発想や考え方を施策に取り組むことができる。また、住民も行政へ積極的に参画する意識が生まれる。

○ 情報交換

連携相手と行政がそれぞれ持つ情報を提供し合い、それを活用する形態。専門的で高度な情報を得ることができ、地域の課題や市民の声が的確に把握できる。お互いに情報を共有しあうことにより、それぞれの事業内容を充実させ幅を広げることができる。

○ 実行委員会

連携相手と自治体の実行委員会や協議会を構成し、主催者となり事業を行う形態。企画段階から連携することにより、お互いの責任分担や経費負担が明確になる。また、それを決めるために話し合いをすることで情報の共有化、信頼関係の構築が図られる。

○ 協働事業提案制度

多様な主体が新しい公共の担い手となるべく行政に対して具体的な事業を提案する仕組み。公共サービスの質の向上、事業実施主体である連携相手の事業力強化、自治体職員の協働意識の構築、さらに自治体の既存事業の見直し等が図られる。提案された事業は、自治体から連携相手への委託形態で実施されることが多い。

千葉県柏市では 柏市協働事業提案制度

平成16年に「柏市民公益活動促進条例」を制定後、「協働」という考え方のもと、公共サービスの質の向上、市民公益活動団体の事業力強化、市の既存事業の見直しなどを目的として協働事業提案制度を創設し、平成17年度から制度を実施した。

NPOから協働事業提案を公募し、協働事業提案選考委員会（学識経験者、公募市民など7名の委員からなる）による提案の審査（評価）を経て、最終選考された提案事業を翌年度予算化して事業を実施するシステムである。事業は、条例に基づく「特定契約（業務委託）」として実施する。

特色として、事業提案団体（NPO）と市の事業担当課との間に、提案の事業化に向けた協議、調整役として協働コーディネーター（民間団体から3名を委嘱）を置いてフォローしている。また、協働事業実施の際には、通常の委託契約とは別に「協働事業協定書」を締結している。

（4）多様な主体との連携の仕組み

以上のように、連携の形態についてはそれぞれの主体によって多様であることが分かった。しかしながら、地域における各主体の連携が常に双方向のみに留まるとは限らない。むしろ、人と人とのつながりや、共通の地域課題に対する認識、ひいては目的の共有化が図られるのであれば、様々な主体が複合的に関わるような、多様な連携の仕組みも当然に存在するであろう。ここでは、このことを理解するうえでの1つの考え方である「地域プラットフォーム」について少し考えてみたい。

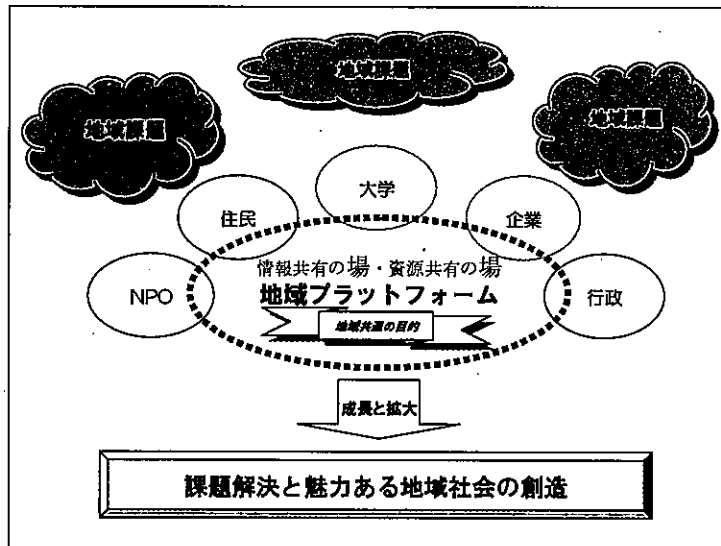
プラットフォームという語を意識すれば、「基盤」、「舞台」である。つまり、地域プラットフォームとは、地域の各主体に接点を持たせるために設ける、地域共通の舞台であると言えよう。そして、様々な地域の主体が集うことにより、その舞台は地域情報、資源の共有化が図られる「場」となる。また、情報化社会の現代では、人が集うための空間としての場のみならず、例えば、メーリングリストやホームページなどにおいても、有機的な繋がりを持ちそれぞれの資源を共有化できる機会はある。

地域プラットフォームにおいては、これまで顕在化しなかった地域における様々な資源や情報を共有化できるため、地域における一定の共通認識や共通目的などが醸成されやす

いのではないかと推察される。従って、多彩な活動が誘発され、また、地域における有機的かつ複合的な連携体制が構築されることが期待でき、それは結果として、地域再生、地域活性化など、地域の大きな目的達成につながる。

要するに地域プラットフォームとは、地域をとりまく大学、NPO、企業、行政などの多様な主体が連携を強化し、より高次の地域目的を達成することのできる「仕組み」と言えるだろうか。その概念をイメージとして掴む上で、図4-2を参照されたい。

図4-2：地域プラットフォーム概念図（研究会作成）



さて、地域プラットフォームの形成について現代的な社会背景からアプローチしてみると、社会の成熟化、あるいは長引く地域経済の不振などによる従来型地域経営の限界から要請された、まさに政策転換期における新たな手法の1つであると分析することができる。

例えば、平成11年に施行された新事業創出促進法では、その第4章において「地域産業資源を活用した事業環境の整備」を規定しているが、これは、産業振興、地域経済の再活性化という観点において、地域における自発的な発展からの新事業創出を促すべく規定されたものであり、企業誘致や公共事業といったこれまでの手法とは一線を画している。

具体的に述べると、都道府県又は指定都市は、当該区域について、地域産業資源を有効に活用した新たな事業創出の促進に関する基本的な構想（マスタープラン）を作成することができるとされ（第18条）、当該基本構想に基づき、都道府県等が事業創出支援体制の中心となる新事業支援機関（中核的支援機関）を認定することができるとされている（第19条）。そして、認定された中核的支援機関を強化する観点から、既存のテクノポリス財団や中小企業振興公社等を統合、ネットワーク化させることで、研究開発から事業化までの一貫した新事業創出支援体制、つまり、地域プラットフォームを整備するという仕組みになっている。主管官庁である経済産業省では地域プラットフォーム事業として国庫補助

を行っていたこともあった（注1）。

また、このような産業振興、地域経済の再活性化のみを目的としたものだけでなく、地域社会の再生、新しい社会システムの構築という、より大きな枠組みで捉えた考え方がある。例えば、山岸（注2）の考えるNPOを中心に捉えた「産官学民プラットフォーム」について考えてみたい。これは、「あらゆるNPOは教育力を持つ」という観点において、新しい公共の担い手たるNPOと地域での新しい役割と自らの生き残りを模索する大学との連携を軸に地域プラットフォームを展開していくという構想であり、そのイニシアティブをとりわけ中間支援組織としてのNPOに求めているところが特徴的である。視点を変えれば、既に述べたように数多くのNPO団体が地域社会に浸透しつつある中で、その社会的役割をあらためて問うているとも解釈できよう。

なお、図4-2については、不特定の地域課題を顕在化させるという意味において、概ねこの広義的考えに基づき作成したものである。但し、地域共通の目的が鮮明であれば、プラットフォーム展開にあたってのイニシアティブを様々な地域主体が担いうる可能性があるということとは否定しえない。

まずは、何事も目的が明確であることが大前提である。具体的には、プラットフォーム形成の前段階において、地域に共通する特性が認識され、地域で共有できる大きな目的が萌芽されているか否かということであろう。換言すれば、どうしてこの地域にプラットフォームが必要なのかということを、地域のいずれかの主体が根源的に自覚し、それを明確化できるかということが肝要なのである。

相模原・町田大学地域連携方策研究会の取り組み

この研究会は、大学が点在しているという地域的特質を活かし、越境的関係にある二つの自治体が核となって発足させたものである。主として、大学を中心にNPO、企業、住民、行政など様々な地域主体が連携を強化することで、総合的に地域の活性化を図ることのできるような仕組みを実践的に研究してきた。具体的には、大学で行われる公開講座や地域活動などの情報について一元的に発信する仕組みを構築した研究会ホームページ（まなびとまちづくりの総合サイト）の開設を初めとして、様々なモデルプロジェクトを展開し、言わば事業を通して大学と地域を繋げる共通のプラットフォームを地道に具現化した。なお、平成19年度からは、これまでの研究会活動をベースに、任意団体としての自立型コンソーシアム組織に衣替えをして、引き続き運営されることとなっている。詳細については第5章の3並びに現地調査報告書を参照されたい。

（注1） 経済産業省の地域プラットフォーム事業は平成18年度から国庫補助廃止となっており、地方自治体の単独事業となっている。

（注2） 山岸秀雄。（特活）NPOサポートセンター理事長、法政大学大学院客員教授

第5章 連携を効果的に進めるために

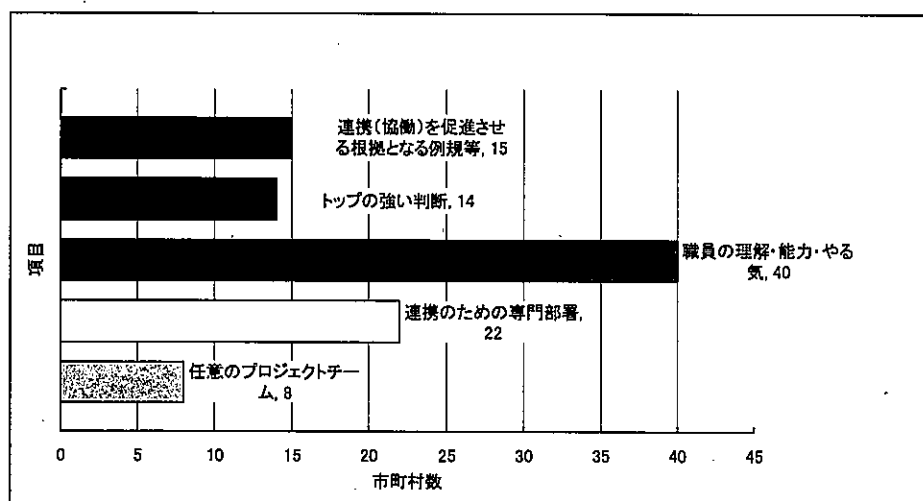
1 連携に当たっての課題の克服

(1) 意識改革

連携がスムーズに進むか否かは、自治体担当者の姿勢・意識に大きく依存している。第2章で述べたとおり、自治体の特徴は「公益性」「公平性」であるため、どの地域でも共通する自治体サービスを提供するのに適した組織である。その一方で、先進的な事例や地域限定的な課題への対応は不得手になりがちであるという短所を持っている。これら前例のない事業の実施に当たっては、担当者の姿勢・意識に負うところが大きいのが現状である。

図5-1は本研究会で実施したアンケート結果である。「連携を促進するために行政組織として必要だと思うことは何か？」という質問に対し、県内71市町村から得た回答の中で最も多かった意見は、「職員の理解・能力・やる気」であった。この結果からは、行政が地域課題の解決や地域の魅力向上のためにNPO等の他の主体と連携する必要性は認識されているものの、実際の連携に当たっては職員の意識改革が必要だと感じている市町村が多いことがわかる。

図5-1 連携を促進するために必要だと思うこと



本研究会で行った現地調査等を通じて、他の主体との連携に当たって自治体職員に求められる姿勢・意識が明らかになってきた。以下では、それら自治体職員に求められる姿勢・意識について論じ、併せて、どのようにすれば自治体職員の意識改革が進むのかについても言及したい（巻末『自治体職員に告ぐ！』も参照のこと）。

① 自らが“どんどん”動くこと

連携を実施するに当たり、何よりも重要なことは相互の信頼関係の確立である。しかし、企業、大学、NPO等、どの主体についても、自治体の熱意が伝わらない限り、本気で自治体と連携するという意識は生まれにくい。そのため、自治体担当者自らが積極的に動き、自治体が各主体に何を望んでいるのか、どんなことをしたいのかを明らかにしていく必要がある。連携相手との信頼関係が構築できている事例では、自治体担当者自らが頻繁に相手先を訪問し、相手が望むものを積極的に提供し、信用を積み重ねることで信頼関係を築いている。

キーパーソン（A市職員）からの金言

すぐ動く（その日か翌日）ことが大事。これが信頼関係づくりにつながる。行政はお金がかからなくてもできることがある。困っていることを相談されたら、ツテを使ってお役に立つ。

② 前例踏襲ではなく、新しいことにチャレンジする姿勢

多様化する地域課題の解決に当たっては、従来型のアプローチではなく、新しい視点・手法からのアプローチが求められている。これからの自治体職員には、前例踏襲ではなく、自らが新しい手法を探し、確立するという姿勢が求められている。併せて、そのような職員をバックアップする組織体制の構築も、連携をスムーズに進める上で必要である（組織体制については後述）。

Check!

自らを振り返ってみよう

思わず口にしていませんか、こんなセリフ

- ・ これは前例がないのでちょっと…
- ・ 前はこうだったので、今回も同じようにしてください。

③ 日々の勉強と情報収集

地域課題は多様化しているが、他の地域と共通するものも多い。これら地域課題の解決に当たっては、他地域の先進事例は大いに参考になることもあるだろう。このため、自治体職員として常にアンテナを高く張って、国内外の事例について広く情報収集を行う必要がある。

日常業務に追われてしまうと、いつの間にか視野が狭くなっていることも

ある。この弊害を避けるためには、研修会やセミナー等への参加、関係書物の読書といった日々の情報収集や努力が欠かせない。

Check!

自らを振り返ってみよう

気づかないうちに視野が狭くなっていませんか？

- ・ 最近、自分の仕事や専門分野以外の本を読んでいない
- ・ 職場の人以外とのコミュニケーションがない
- ・ 自分の担当業務について、他の自治体でどんな取組がされているかわからない

三鷹市では

まちづくりに関する様々な課題について、市民、研究者、企業・事業者と行政が協働して調査、研究する場として「三鷹市まちづくり研究所」が設置されている。

④ 行政とは違う立場での経験

様々な場面で自治体職員の意識改革の必要性が求められているが、一言で意識改革といっても、なかなかできないのも現実である。しかし、多様化する地域ニーズに対応するために、また、市民の視点に立った効率的な行政サービスの提供のためにも、自治体職員の意識改革を進めることは非常に重要である。

意識改革のためには、自らを今とは違う環境に置くという選択肢もある。場合によっては、自治体職員自らが地域のNPO活動やボランティア活動に参加するのも良いだろう。行政とは違った視点から地域のことを考え、地域に役立つ活動をすることで視野が広がるとともに、それらの活動に携わる人たちやサービスを必要とする人たちと接することで、自分が自治体職員として何ができるのか、何をすべきなのか、そんなことが見えてくる。

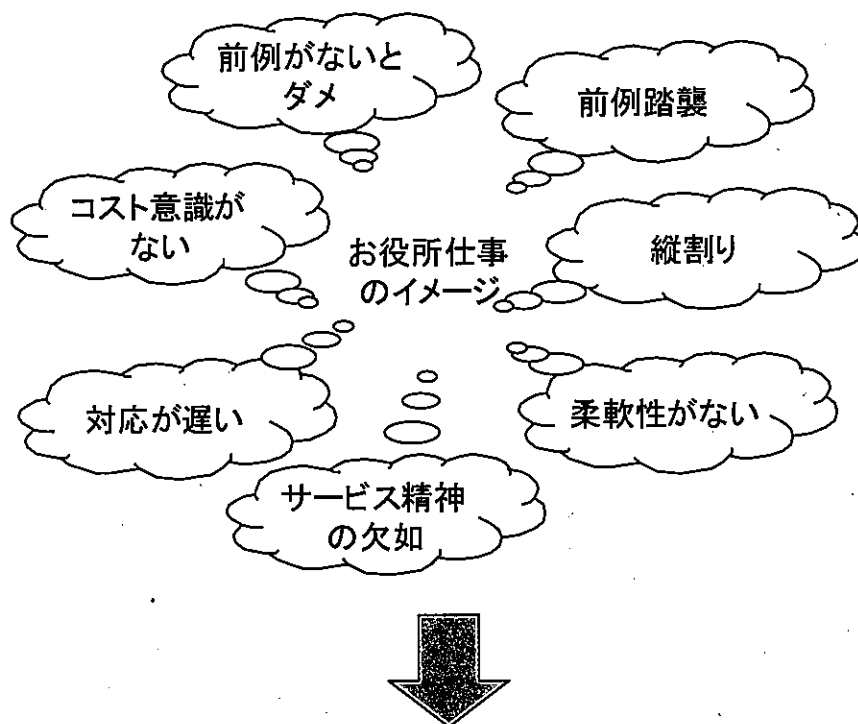
本研究会のメンバーにも

本研究会にもNPO活動や地域のボランティア活動に積極的に参加しているメンバーがいる。行政と連携（協働）する相手の立場で活動することで、行政に求められること、行政職員に求められること、そんなことが見えてくる。

NPO活動が広がっている今、一歩踏み出して自らが参加してみる、自らが地域の主役になって活動してみる、そんな視点もあるのでは。各地のNPOで活躍している自治体職員はたくさんいます！

⑤ 「お役所仕事」からの脱却

これまで述べてきたすべてに当てはまることであるが、意識改革で重要なことは「お役所仕事」からの脱却である。「前例踏襲」「縦割り」「対応が遅い」そんな住民が持つ「お役所」のイメージ、それらを覆す職員が増えてこそ、自治体全体としての意識改革が進むと考える。



今求められている自治体職員のあるべき姿は??

お役所仕事脱却のためには、例えば、物事をマイナス面から判断するのではなく、何事においてもプラス面を重要視する視点が大切である。「〇〇だから問題がある」ではなく、「〇〇すればもっと良くなるかもしれない」と捉える視点、「そんな進め方では協力できない」ではなく、「こうすれば一緒にやっていけるかもしれない」と考える視点、そのようなプラス思考が従来のお役所仕事脱却の第一歩になるだろう。

お役所仕事からの脱却のために

デメリットではなく、メリットを大切に考えよう！

何事も『引き算』ではなく『足し算』で！

(2) 組織改革

地域課題解決のために他の主体と連携するに当たっては、職員個人の姿勢・意識だけでなく、職場としてバックアップする体制も求められている。前述の調査結果において、連携を促進するために行政組織として必要だと思うことについては、「職員個人の能力・やる気」に次いで、「連携のための専門部署」、「連携を促進させる根拠となる例規等」、「トップの強い判断」、「任意のプロジェクトチーム」という順で「必要」と回答した市町村が多かった。そこで、以下では組織改革の手法について触れてみたい。

① 連携のための専門部署や連携窓口の一本化（マッチングの場合）

企業、大学、NPO等との連携に当たって、自治体の内部に連携のための専門部署を設置することも考えられる。これにより自治体との連携を希望する企業、大学、NPO等との調整がスムーズになり、また、自治体の内部の連携需要の掘り起こしにもつながる。NPOに関しては専門部署を設置している自治体が多いが、これを企業や大学との連携窓口に拡大していくことで、地域課題解決に当たり、より効果的な行政サービスの提供が可能となるだろう。

ただ、ここで注意すべきことは、連携のための専門部署を設置することで、連携に関することはその部署に任せればよい、という風潮が自治体内部に生まれてしまう危険性である。この危険を避けるために、連携の専門部署ではなく、連携窓口としての役割を一元的に果たす担当を設置するという方法もあるだろう。企業、大学、NPO等が自治体との連携を求める場合の窓口を一本化し、具体的な連携事業については事業担当部局で対応する。

また、専門部署とはいかないまでも、自治体の内部に横断的な連携推進会議等を設置し、企業、大学、NPO等との連携を促進させるという手法も考えられる。大学との連携のように特定の連携先を持っている場合では、庁内に連携推進会議を設置することで、連携に当たってのニーズとシーズのマッチングが図られる。

草加市では

草加市では、市民主体によるまちづくり活動の実践を目指し、パートナーシップによるまちづくりを推進するための窓口として「みんなでまちづくり課」を設置している。

佐賀市では

佐賀市では、NPOが市に対して協働に関する話し合いや提案をスムーズで効果的に行なえるように、「NPOとの協働推進窓口」をNPO法に規定された17分野に対応する市役所の各部署（22課33係）に設置している。また、総合窓口を市民活動推進課に設置し、総合的なコーディネートを行っている。

熊谷市では

平成18年11月、熊谷市、立正大学、熊谷商工会議所、妻沼商工会、大里商工会の5者は、包括的な連携を目的とした『熊谷市産学官連携に関する基本協定』を締結した。協定の締結に当たって熊谷市では、庁内に連携推進会議を設置し、横断的な調整を図っている。

② 連携を促進させる根拠となる例規等

組織改革とは若干異なるが、他の主体との連携を促進するための手法として、連携促進の根拠となる例規等を定めることも考えられる。これにより、組織としての目的やルールが明らかになり、自治体の各部署において連携が促進されることが期待できる。

連携を促進させる例規等としては、「協働条例」や「連携協定」などが考えられる。近年、自治体と市民・NPO等との協働の促進を目的として、協働条例を制定する自治体が増えてきている。これらの条例は、自治体が他の主体と協働で地域課題を解決する姿勢を示したものであり、まちづくりに対する市民等の関心を高め、地域の特性や市民等の意識を踏まえた行政運営を推進することを目指している。

また、条例や協定ではなく、自治体の内部の規定や政策の方向性として、他の主体との連携を定めたものも考えられる。いわば自治体の内部のルールであるが、このようなルールが明確になることで、地域課題解決に当たっての連携が促進されることもある。

柏市では

柏市では、「市民との協働に関する指針」と「柏市民公益活動促進条例」を平成16年に施行した。市民、市民公益活動団体、市などがお互いの立場や特性を認め合いながら、役割分担し、連携し、補完し、協力しながら地域における課題解決に取り組むという考え方が市政の基本となっている。

これに基づき「協働事業提案制度」が設けられており、NPOから協働事業提案を公募し、協働事業選考委員会（学識経験者、公募市民など7名の委員からなる）による提案の審査（評価）を経て、最終選考された提案事業が翌年度予算化される。

静岡県では

静岡県では、知事の意向により、NPO等との協働が2001年度の政策的事業展開の主要施策に位置付けられた。これにより、行政とNPO等との協働が加速し、多くの分野で協働事業が展開されている。平成18年5月には「事例から学ぶ協働ガイドブック ～地域課題をみんなで解決～」が策定され、地域課題解決に当たって他の主体と連携することは、行政の選択肢として当然のものとなりつつある。

しかし、せっかく連携を促進させる例規等を策定したとしても、それが職員に周知されなければ意味がない。また、周知しただけではなく、職員個人が連携の意義を認識し、各部署において連携を促進させていく必要がある。このためには、研修等を実施して職員へ周知するとともに、その自治体で実施されている先進的な連携事例や他の部署でも参考となる事例をまとめ、行政内外に公表していくことが重要である。

埼玉県では

平成19年1月に『よくわかる！NPOとの協働マニュアル』を作成した。今後はこのマニュアルを職員に配布し、これをテキストとした研修を実施してNPOとの協働を促進させる予定である。

③ プロジェクトチームの設置

多様化する地域課題への対応のためには、従来の組織体制では対応できないことも多い。このため、個別課題解決のための横断的組織として、庁内にプロジェクトチームを設置している自治体は多い。

企業、大学、NPO等との連携に当たっても、連携促進のためのプロジェクトチームを設置し、チーム内で議論を行い、自治体としての体制づくりを目指すという手法も考えられる。

プロジェクトチームの設置に関しては、チーム内での議論の過程において、職員個人の能力向上や意識啓発が図られる点も重要である。

志木市では

志木市ではプロジェクトチーム制が積極的に導入されている。設置されているプロジェクトの数は数え切れないほど多く、各プロジェクトチームのチームリーダーは職階によらず業務に精通した職員が任命され、プロジェクトチームには政策決定に関する大きな権限が与えられている。

④ サポートデスク制度の導入

場合によっては、ある特定の職員の提案をきっかけとして自治体と他の主体との連携事業が始まることもあるだろう。自治体には先進的な視点を持った職員や、地域ニーズを敏感に感じている職員が数多く働いており、そのような職員から連携事業の提案が出てくる可能性は大いにある。このような場合、組織として提案者を支え連携事業をスムーズに進めるためにも、また、更に多くの提案事業を職員に考えてもらうためにも、提案者を支援する体制づくりが必要である。

提案者を支援する方法の1つとして、サポートデスク制度の導入が考えられる。これは、その提案業務に精通している職員や他の部局で業務に関係のある職員を、連携事業を実施する部署に一時期的に事業参加してもらい、バックアップする体制を整える、という方法である。いわば課を超えての短期人事異動になるが、事業内容によっては、事業を自ら手伝いたいという職員を呼びかける（公募する）といった方法も考えられる。

⑤ 頑張った職員が評価される環境づくり

頑張った職員が評価される環境づくりは、職員のモチベーションを維持するためにも非常に重要である。特に、過去に前例がない中で他の主体との連

携を進めることは、担当する職員の姿勢や意識に大きく依存している。そのため、新しいことに積極的に取り組む職員に対しては、上司や同僚の理解、適正な人事評価といったバックアップ体制が必要である。

大阪府寝屋川市では

「頑張れば報われる」職場環境づくりや職員の資質の向上を目指し、課長代理以上の職員を対象に、「上司による評価」・「部下による評価」の上下からの評価を実施し、さらに部長以上の職員には、横からの「同格者による評価」と、「自治経営評価」（行財政改革の取組姿勢等の評価）を加えた360度（多面）評価を実施している。

⑥ 何よりも明るい職場、風通しのよい職場

職員が上司に気軽に相談でき、職員間でのコミュニケーションができる職場の雰囲気、いわゆる「風通しのよい職場」であることはとても重要である。他の主体との連携等、マニュアルどおりにはいかない業務を抱える職員にとっては、直面している仕事上の悩みや課題を相談できる同僚や上司の存在は非常に心強い。仕事上の課題を特定の担当職員が抱えるのではなく、職場全体で考え、バックアップする仕組み、そんな職場が望ましい。そのためには普段からのコミュニケーションも大切であるが、上司の理解も欠かせない。

Check!

こんな上司は嫌われる。あなたは大丈夫ですか？

<嫌われる上司>

- 第1位 目上の人に八方美人な態度
- 第2位 部下に裁量権を与えない上司
- 第3位 もめごとを無視する上司
- 第4位 ごう慢な態度
- 第5位 優柔不断な上司
- 第6位 衝動的な態度をとる上司
- 第7位 仕事を他人に任せられない上司

米国 DDI 社調査（2006年）

また、仕事を個人が独占的に進めるのではなく、組織として情報の共有を図ることも忘れてはならない。誰もが気軽に相談でき、部下が何をやっているのか、隣の人が何をやっているのか、常に情報を共有している職場を目指

すべきである。

熊谷市では

合併に伴い新たに誕生した産業振興課は6名の職員で構成されている。新しい部署であることもあるが、誰もが現在抱えている仕事について気軽に相談できる雰囲気があり、課員全員で話し合っている。また、仕事を属人的にするのではなく、課内での情報共有を重要視している。それにより、担当がいなくても、担当が替わっても対応できる体制を整えている。

2 連携事業の評価

(1) 評価の必要性

地域の課題解決や魅力的な地域づくりのために、連携を推進していくことは重要なことである。しかし、連携事業を増やすことが目指すべきゴールではない。地域の資源が最大限に活用され、事業の質が向上し、結果、事業が円滑に実施されたとき、はじめて連携の目的が達成されたと考えるべきである。そこで、そのための1つのツールとして、連携事業のチェックが必要になると思われる。例えば、事業評価を行うプロセスを通じて、自治体と連携主体、そしてサービスを受ける住民が（注1）、課題や目標の実現に向けての成果などを確認しあうことにより、事業の改善に活かされる（注2）。これにより、事業の質が向上し、次の事業にも波及していくと考えられよう。そして、評価の結果を公開することによって、住民へのアカウンタビリティ（説明責任）を果たすことも有効である。また、連携事業に取り組む過程や評価、その後のフィードバックを経て、自治体は他の主体や住民の考えを知ることができ、こうしたプロセスの結果が、職員の意識改革や組織改革につながることも期待できる。

評価の観点については諸説あるが（注3）、研究においては、以下の3種類の基準をもとに評価を行うことが望ましいと考える。これは、事業を多面的に振り返る必要があること、終了時に事業内容をすべて振り返ることが難しいこと、第2章及び第4章2節で述べたとおり連携の相手先の特性を良く知り、お互いを理解することが重要であることから、本研究において次に示す手法を提示したものである。

なお、①と②の評価は客観的な評価指標であるが、③は主観的な評価がなされるものとする。

(2) 評価の種類

① 評価の対象による分類

連携評価	事業の問題点や課題を検証する材料とするため、連携過程や連携事業の効果を評価する。評価の指標としては、課題が整理でき目的が明確であるか、お互いの役割が効果的に機能しているか、連携相手のモチベーションは高いか、効果的に事業が執行されている（された）か、といったものなどがある。
事業評価	事業の改善点を判断する材料とするため、実施事業の進捗状況や成果、目標達成度を評価する。評価の指標としては、課題解決がなされたかといったものをはじめ、事業が妥当であったかや、事業を継続／廃止すべきか、行政が直接行ったほうが有効か、外部委託もしくは民営化すべきか、といったものなどがある。

② 連携の時期ごとの評価

事前評価	事業開始前の準備企画段階での評価。目的を理解することや役割分担、具体的なプランの作成の有無などについて検証するために評価を行うものである。
中間評価	事業に取り組んでいる段階での評価。事業の進捗管理をどのように行っているか、情報の共有ができていないか、問題発生時の対応などを検証するために評価を行うものである。
終了時評価	事業終了時における評価。円滑な事業が実施されたか、事業は妥当であったか、連携による効果は得られたか、課題は解決できたかといったことなどを検証するために評価を行うものである。

なお、連携の時期による評価については、この他に連携の効果が確認されるまで一定の期間を要するものがあることを付記しておく。連携による効果の達成度や、単独事業では得ることができない相乗効果の確認、住民自治力が向上したか、魅力的な地域づくりに活かせたかといったことなど連携の影響を検証するために、事業終了後一年から数年後に追跡調査の形で行う評価がある。これを影響評価という。この評価をもとに、連携の影響を確認し、一定の効果が認められれば、今後、類似した事業について積極的に連携を促すことも望ましいのではないかと考える。

③ 評価者による評価

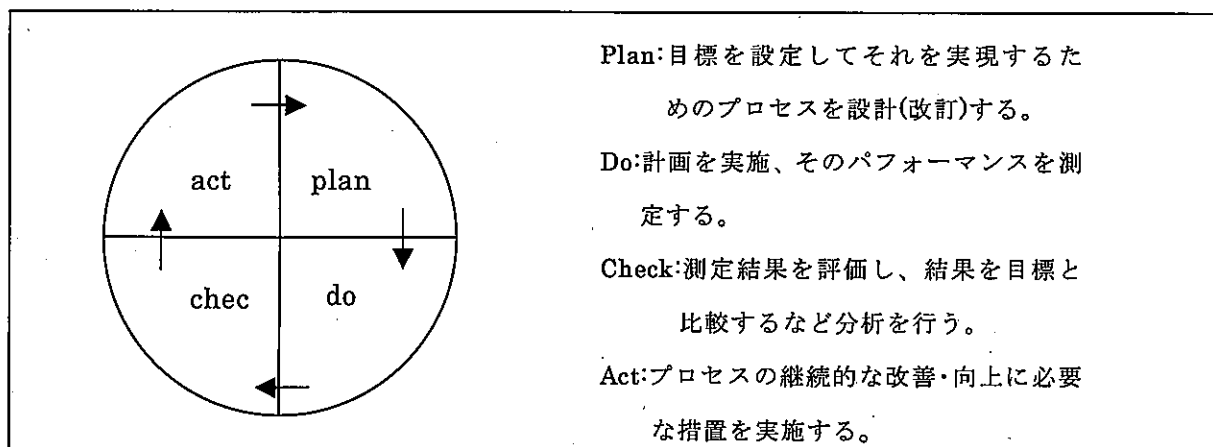
自己評価 (行政による評価)	連携の当事者である自治体が行う評価。事業の評価や自己評価はもちろん、連携の相手先の評価も行う。評価の指標としては、公平性は保たれたか、複数の課にまたがる事業の場合は調整が図られているか、連携の相手先は課題・目的に適しているか、互いのニーズが合っているかなどといったことが挙げられる。
自己評価 (企業・大学・NPOによる評価)	連携先であるその他の連携主体が当事者として行う評価。自己評価については、企業、大学、NPOの特性に即した評価指標とする。前述の自治体による評価と同様、事業の評価や連携の相手先の評価などを行うものとする。
第3者評価 (受益者評価) (評価機関による評価)	連携事業を通じて提供された公共サービスの内容について、利用者である住民や評価を専門に行う評価機関が行う評価。サービスの受益者の満足度や委託による専門的な評価を行うものとする。住民による評価の場合は、アンケート形式を採用するなど住民の生の声を得るための工夫も必要である。

このような基準において、本研究会では、評価シートを作成したので参照されたい。特に内容はわかりやすく、記入しやすいものにすることが望ましい。また、評価の指標は事業ごとに選択できるようにし、加除も可能である。あるいは、必要があれば内容を容易に改訂することができる。なお、事業を評価することは、成績表を作るのではなく、高い評価を得ることを目指すものでもない。評価事業は、自治体と連携主体が事業を振り返る材料を提供するに過ぎないことに留意する必要がある。

(注1) 事業が行政評価の対象になった場合、一般的には行政単独の事業の成果を検証するとされている。つまり、行政評価は行政のみでなされ、連携先の主体による評価は行われないとされる(『地方自治体とNPO等との協働推進に関する調査』平成18年3月、総務省)。本研究における連携事業評価は、本文中で述べるとおり、行政側に加え、連携主体側、住民側からの評価を行うこととし、行政評価との区別を図ったものである。

(注2) 本文における事業実施のプロセスは、PDCAサイクルに基づく。これは、計画(plan)、実行(do)、評価(check)、改善(act)のプロセスを順に実施するものを指す。最後のactではcheckの結果から、最初のplanを継続・修正・破棄のいずれかを選択し、次のplanに結びつける。このらせん状のプロセスによりサービスや品質の維持・向上及び継続的な業務改善活動を推進するとされる。

このマネジメントサイクルにおける評価(check)が本文における連携事業評価に相当する。但し、本文で述べているとおり、本研究では、評価(check)を連携の過程でそれぞれ行うものとし、必ずしもこのプロセスを踏むものとはしていない。



(注3) 代表的なものとして、総務省行政評価局では、政策評価業務運営要領第4条において国の政策評価における評価の観点として「必要性」、「効率性」、「有効性」、「公平性」、「優先性」の5つに分類している。

また、PCM(Project Cycle Management)という、国際開発協力の質の向上を目指した案件管理手法を参考までに挙げておく。この手法は、国連諸機関、アメリカ(USAID 米国国際開発庁)、ドイツ(GTZ ドイツ連邦政府技術協力公社)等で採用され、日本でも1990年後半から広くJICA(独立行政法人国際協力機構)の案件に適用されている。開発協力を行う対象となる地域のさまざまな分析をこのPCMの手法を用いて行い、開発協力の具体的な案件(PDM Project Design Matrix 案件計画書)を作成する。このプロセスの中で国際協力のプロジェクトの評価も行われ、PCM自体が実際の協力現場で頻繁に活用されていることから、認知度が高いものと考えられる。

なお、PCM案件管理は技術移転型の援助には有効に働くと考えられているが、一方で成果重視と効率主義に偏る可能性もあることが指摘されていることを付記しておく。

3 他の行政との連携について

(1) 自治体間の連携形態

地方分権が制度として確立し、今や地域間競争の時代に突入したと言われている。しかし、競争の時代であるからといって、一般的な自治体間における連携が否定されるということはない。例えば、情報化の進展により様々な行政情報が日常的に溢れる中で、自治体経営に対するヒントをそこに見出し活用するなど至って合理的であろうし、また、広域的な観点から求められる施策などについては、ローカルガバナンスの観点からも自治体間連携が必要不可欠となる。問題は、地域間競争をどのように捉えるかということであり、あくまでも、魅力ある地域社会を構築するために切磋琢磨することが、結果として地域自身の総合的な質を高めるという論理からもたらされる競争概念だとすれば、むしろ連携を積極的に検討されることが望ましい。また、歴史的に鑑みれば、自治体間連携は地方自治法の制定以前からその時々課題解決方策として活用されてきたことも事実である（注1）。

さて、一般的な行政相互間、自治体間連携形態について、具体的にどのようなものが考えられるのか、ここで例示してみたい。

表5-1はあくまでも連携形態の一部に過ぎないと思われるが、大まかに解説すれば、特別地方公共団体のような地方自治法上の制度、事務の共同処理のみならず、任意の連携形態、また、広義においては情報化の進展によって生まれた新たな形態までもを含むと解釈でき、自治体間の連携形態とは大変広い範疇において捉えることができるものと考えられる。

表5-1 自治体間連携形態の例(注2)

		名称・連携形態	内 容	備 考 (根拠条文、補足等、具体的事例)
地方自治法を根拠とする制度	特別地方公共団体	一部事務組合	市町村事務の一部等の共同処理を目的とし、複数の団体が共同で設置する。歴史は古く、最も汎用的である。	※ 地方自治法第284条から第291条 (例) 埼玉県市町村総合事務組合(消防災害補償、退職手当、交通災害共済の事務を共同処理)など
		広域連合	地方公共団体の組合の一種であるが、多様化した広域的ニーズに適切かつ効率的に対応できる体制と、地方分権を見据えた国等からの権限の移譲に対する受け入れ体制の整備を主眼としている。平成7年6月施行。	※ 地方自治法第284条、第291条の2から第291条の13 (例) 彩の国さいたまづくり広域連合(埼玉県と県内市町村で構成。研修の共同実施、共同研究等)など
		地方開発事業団	一定の地域の総合的な開発計画に基づく、住宅、道路建設等事業の法定事業を総合的に実施するため、複数の団体が共同で設置する。	※ 地方自治法第298条から第303条 (補) 完了して受託するものがなくなったときは解散するという団体としての有限性を持つ。 (例) 〇〇県新産業都市建設事業団など
	その他	人事交流	人材の利活用、組織活性化、広域圏の緊密化、市町村間の連携強化、職場活性化などの効果がもたらされることを目的とし、職員相互の人事交流を図る。	※ 地方自治法第252条の17 (補) 但し、具体的な手法についてはこの他にも「職務命令」、「地方公務員法第39条に基づく実務研修」、「職務専念義務の免除」、「休職」、あるいは公益法人などへの職員派遣については「公益法人等派遣法」などが用いられている。 (例) 国⇄県、県⇄市、市⇄市の相互職員派遣など
		協議会	市町村が共同して行う事務の一部等の管理、執行、連絡調整及び広域にわたる総合的な計画策定のため、複数の団体が共同で設置する。法人格は持たない。	※ 地方自治法第252条の2から第252条の6 (例) 全国自治宝くじ事務協議会、〇〇地域合併協議会(法定)など
		機関等の共同設置	執行機関の簡素化を図るため、複数の団体が行政委員会等を共同で設置する。設置できる機関等は地方自治法で定められている。	※ 地方自治法第252条の7から第252条の13 (例) 〇〇郡公平委員会、〇〇地域介護認定審査会など
		事務の委託	行政機構の簡素化を図るため、事務の一部の管理・執行を他の団体へ委託する制度である。他の共同処理制度と異なり、必ず1対1で成立する。	※ 地方自治法第252条の14から第252条の16 (例) A市の一部地域の下水終末処理をB市に委託する規約など
		公の施設の区域外設置 共同利用	協議により当該市町村区域の外に公の施設を設ける、あるいは、相互の市町村に存する公共施設を相互住民の利用に供することができる仕組みである。	※ 地方自治法第244条の3 (例) A町にあるB市の保養所「〇山荘」、〇〇地域公共施設相互利用協定など
	その他の制度・形態	公益法人の設立	都道府県、あるいは複数の市町村間で、公共的事業を直営よりもコストミナムに実行するべく共同設立することであるが、実情としては不採算であるという批判が多い。行政権限は有さない。	(補) 民法上の組織である。株式会社・社団法人・財団法人。 (例) いわゆる第3セクターの鉄道会社など
		自治体間協定	地域間交流、災害派遣、観光振興、文化・スポーツ振興、イベント開催など、(複数の)自治体間で一定事項について合意の上、取り決めを行う。	(補) 公法上の契約 (例) 〇〇市△△町姉妹都市協定、消防相互応援協定、災害時派遣協定など
		事実上の協議会	法律上の協議会ではないが、複数の市町村にわたる広域的な行政課題への対処等、事実上同様な活動を行う組織のことである。複数の団体、担当職員間の連絡調整、共同調査研究、研修・人材育成、会議、計画策定等を行う。	(補) 法令等の定めによらず、任意に設置可能。 (例) 埼玉県東南部地域の5市1町(草加市・越谷市・八潮市・三郷市・吉川市・松伏町)により設置された埼玉県東南部都市連絡調整会議など。
		電子媒体の利用	近年の電子メール等の発達により、不特定の行政主体、あるいは個人がメーリングリスト等での交流を図る中で情報交換を行う。	(例) 政策研究メーリングリストに組織(課所)、個人で登録する。
新形態		自主勉強会	特定の行政課題あるいは能力開発的な側面において、同じ問題意識を持った士気の高い職員が組織の垣根を越えて集まり、自主的に勉強会を行う。	(補) 全くの任意であるが、参加することにより職員間での相互交流が図られ、同時に、自治体間の情報交換が期待できる。

ところでこれらは、主に自治体相互、あるいは、構成員相互がそれぞれに共通認識を持った行政課題解決という目的の下で成立した連携である。つまり、広義の意味では、地域的公共的課題解決の手法たる自治体間連携であるが、具体的には、主に行政(自治体)が先行認識的に抱える、直面した行政

課題に対する連携と捉えた方が理解しやすい。地域的公共的課題はこれらのように顕在化しているものだけではない。

従って、一定の広域的公共という観点において、見かけでは顕在化していない、未知数の地域的公共的課題の掘り起こしを主眼とした連携、具体的に言えば、広域的に顕在化していない多様な地域課題に対し、行政（自治体）相互の連携のみならず、そこに存する様々な地域主体が加わるといった多角化連携というものを想起することはなかなか難しい。この理由としては、課題自体が抽象的であるということに加え、あくまでも仮説に過ぎないが、地域（行政区分）という概念と、あるいは未だ根付いている縦割り型行政という二つの要因が、少なからず影響を与えているのではないかと考えられる。そのような中で、現地調査報告書においても別途触れているが、相模原市（神奈川県）と町田市（東京都）の連携事例について、以下において簡単に洞察してみたいと思う。

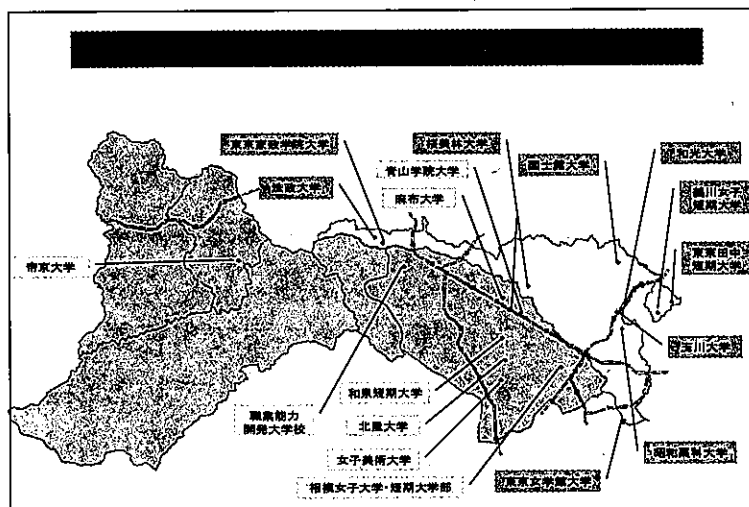
（２）自治体間の連携事例（相模原・町田大学地域連携方策研究会の取組）

① 地域的特性と研究会発足の背景

相模原市と町田市は、行政区割から考えれば越県的關係にあるが、過去から密接な關係があった。これは、市境に小さな川が流れているだけなので、市民も非常に「相模原」、「町田」という「地域意識」を持っていないことに起因する。具体的には、相模原市民が日常的に町田に買い物に行く、逆に、町田市民が相模原の公園や動物広場に遊びに来るなど、相互分け隔てない人的交流が図られているという現状がある。そこで同じように、相模原・町田の首長も「首長懇談会」という場を設け、これまで毎年公式的な首長間交流を図ってきた。

総じて首都圏西部といわれるこの地域は、公共交通の発達により都心から概ね１時間程度のアクセス性があり、工場集積のみならず、かつての大学郊外化の潮流の中で数多くの大学が立地している（図５－２）。従って、多様な大学の点在というこの地域的特質を踏まえ、これを有機的に結びつけるとともに、地域の活性化に繋げたいという共通認識の下、平成１４年５月、当該首長懇談会において、大学と地域の連携に関する調査研究についての合意がなされた後、平成１５年、相模原市、町田市を中心とした現在の組織である「相模原・町田大学地域連携方策研究会」を発足させた。内容の詳細については現地調査報告書に譲るとして、結論としては、これまでの研究会活動をベースに、平成１９年度から任意団体としての自立型コンソーシアム組織に衣替えし、運営していくこととなっている。

図5-2 相模原市・町田市内の大学の点在

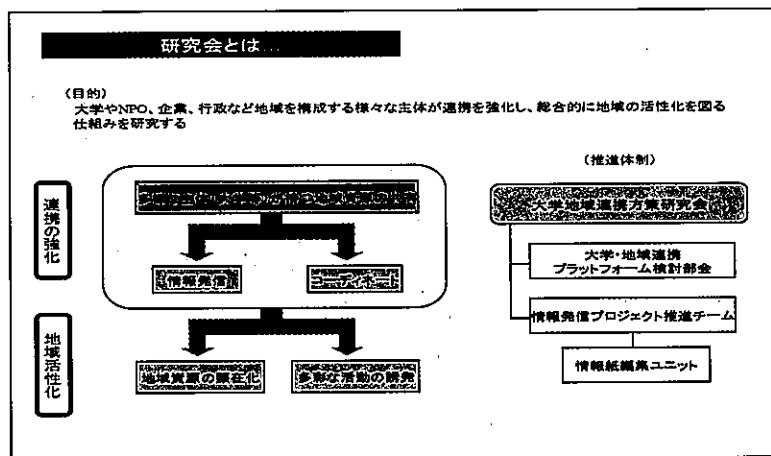


(相模原・町田大学地域連携方策研究会提供)

② 研究会の特徴（自治体間連携を核とした地域プラットフォームの構築）

さて、そもそもこの研究会発足の目的とは、地域的特質である大学を核として、NPO、企業、行政など様々な地域主体が連携を強化し、総合的に地域の活性化を図る仕組みを研究するものである。具体的には、「まちづくりの装置」としての「地域プラットフォーム」を構築するための基礎的な調査、研究及び事業実施である（図5-3）。

図5-3 研究会の目的



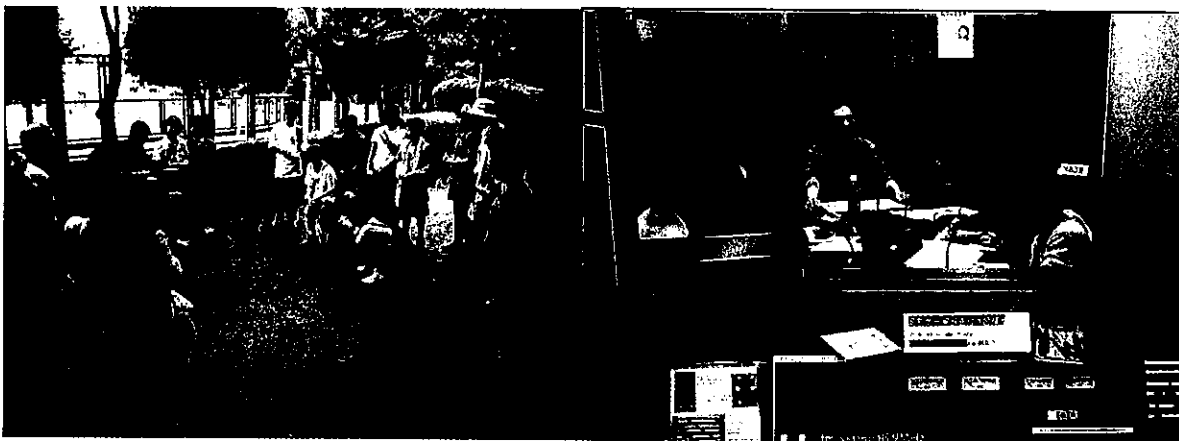
(相模原・町田大学地域連携方策研究会提供)

当該研究会の特徴としては、二つの自治体間の共通の目的において発足したということであり、行政的イニシアティブの下、大学を中心とした地域プラットフォームを形成することが第一の具体的目標であった。従って、事務局を会員たる行政が担うとともに、財源的負担についても全て両市により賄

われている。つまり、「地域プラットフォームの構築により、市民へのサービスや専門性を還元するシステムを体系化させ、相模原・町田地域の活性化につなげる」という最終的に大きな目標があったからこそ、まずは自治体相互が連携し、その中心となって役割を果たすべく積極的なスタンスをとってきたと考えられる。

行政、大学、NPO、企業の参画によりいくつものモデルプロジェクトを運営してきたこの研究会の活動成果としては種々多様であるが、例えば、大学で行われる公開講座や地域活動などの情報を一元的に発信する仕組みを構築した研究会ホームページ（まなびとまちづくりの総合サイト）の開設、運営等は、言わば大学と地域を繋げる共通基盤づくり、つまり、情報提供という側面における共通のプラットフォームを具現化したという意味において好例といえよう。また、これも詳細については現地調査報告書を参考とされたいが、今や全国的にも有名である麻布大学環境保健学部環境政策学科の教員、学生を中心とした地域連携、産官学民地域連携プラットフォーム形成などを始めとして、当該地域内に存する個々の大学単位においては既に主体的な取組がなされていたという背景もあり、研究会が発足される以前から地道に重ねられてきたこれら主体的な活動との連携の下にモデルプロジェクトを実施するという実績も残した。これらがもたらした地域資源、人的資源の発掘は、以後の様々なプロジェクト等においても効果的に活かされている。

平成17年度モデルプロジェクトの例（研究会ホームページから転載）



フォトシティさがみはら子ども写真教室プロモーション映像製作事業

FMさがみインターンシップ事業

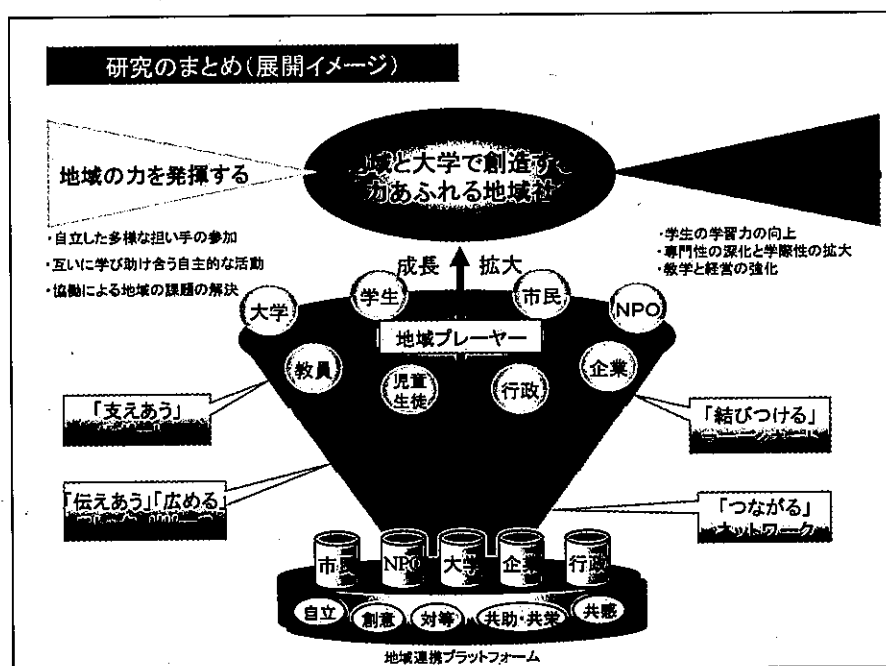
③ 研究会の成果（大学を核として地域の主体が参画するコンソーシアム）

研究会という組織において事業を進めてきた数年間における一番の成果とは、行政、大学を核として、そのみならず地域と話のできる関係を地道に構築したということであろう。今や研究会の場が地域プラットフォームの核

となりつつある。大学側の情報、行政側の情報が相互に提供され、併せて、その他地域主体、例えば企業、商店街、自治会、NPO等の参画を得て様々な情報が提供されることにより、互いに少しずつ日常的に顔の見える関係が形成される中で、これまで見えてこなかった地域のニーズが顕在化し、また、それを具体的な事業にも波及させたと分析することができる。

ところで、当該研究会は来年度、自立型コンソーシアム組織へと移行される。今後の地域大学コンソーシアム組織の目指すべき姿を「地域と大学で創造する魅力あふれる地域社会」と定義づけている当該研究会の結論（注3）においては、点在している大学を有機的に繋げるために、まずは大学を中心に捉えるとともに、加えて、様々な地域主体がそこに参画することでコンソーシアム組織全体として地域社会の一翼を担うという、これまでとは一線を画した自立性を求めているわけである（図5-4）。しかし一方、未だ「新組織に移行しても、コーディネーターについては引き続き行政がやって欲しい」という意見も多いとのことである。

図5-4 地域大学コンソーシアムの展開イメージ



(相模原・町田大学地域連携方案研究会提供)

もちろん、社会全体の成熟化、市民ニーズが多様化する状況において、また、一方では行財政運営の厳しい折、一層の行政改革、アウトソーシングが進む中で、今やこれまでのように全てが行政主導という時代ではない。だからこそ、新しい公共の担い手となりうるこのコンソーシアム組織について、

行政としては大きな期待を寄せているところでもある。しかしながら、その根源たる当該研究会をこれまで行政が中心となって運営してきたという時系列的な背景において、行政としてはそれぞれの主体や物事自身の自立化へ向けた成熟度合を勘案しなければならないという責任があることも事実であろう。つまり、行政がこの過渡期において、いかにきちんとした橋渡しができるのか、ということである。いずれにしても当該組織の今後の動向については、引き続き期待しつつ、見守っていきたい。

（３）まとめ（事例調査から見えてきたもの）

さて、以上のように、自治体間の連携を契機とした、大学を核とする地域社会連携システムの構築という先進的な事例について洞察してきたわけであるが、ところでこのようなことはあくまでも特異なものであり、他の自治体において一般的に全く当てはまらないものであると言えるだろうか。

確かに、相模原、町田という地域においては、市民間の人的交流を促す地理的特性に加え、大学が点在したという地域的特性があったからこそ、このようなことが成しえたということは明白な事実である。しかし、密接した地理的特性において、例えば大学でなかったとしても、何か共通する地域的特性を見出し、併せて行政を含む地域主体のいずれかにそれを核として地域活性化を目的とするプラットフォームを形成したいという認識が萌芽されたならば、これを具現化させるための自治体間連携というものは必要不可欠なものになると考えられる。

また、地域的特性という側面、つまり地域資源たる「大学」について考えるとすれば、相模原、町田のようにある一定の行政区域において相当程度が点在しているという特質に欠けていたとしても、発想を変えることにより、例えば全県的に地域を捉えた、広域的な大学地域連携プラットフォームの構築自体は可能であるかもしれない。このことにより、大学が立地していない自治体においても、県内大学との連携を図る際のアクセシビリティは格段に高まると推察される。既に埼玉県においては、「魅力ある大学づくり」と「活力ある地域づくり」を目的として、新産業育成課を中心に県内にキャンパスのある51の大学、短期大学が一体で「埼玉県大学連携研究会」を設立し、研究会事業の一環として毎年「大学と地域の連携」をテーマに全県レベルでの調査がなされているが、例えば、今後、このような全県レベルにおける組織を、大学を核とした地域プラットフォームの基礎とすることについて検討されることも可能性としては否定しえないであろう。また、県内においては既に複数の大学が任意のコンソーシアム組織を形成していることから、今後、

このような組織と行政が連携を図ることも1つの可能性として考えることはできる。

但し、これらの仮説は、広域的行政を担う都道府県や市町村、そしてそこに立地する大学、企業、NPO等の発見した地域課題が、それぞれに共通の認識として萌芽されることによって、明確な地域の目的が存在するという大前提の下に実現する可能性があるということを強く認識されたい。つまり、地域連携プラットフォームとは、あくまでも地域課題解決の一手法であり、その形成は地域にとって目的ではなく手段であるに過ぎないのである。

いずれにしても行政相互間、とりわけ自治体間連携は、今や多様化した地域の公共的課題の解決に少なからず影響を与えていることは確かである。既存の連携形態からも、相互共通の目的が見出される中で、見方を変えれば新たな連携の糸口へと繋がることもあるかも知れない。今や私たち行政職員の宿命として、常に問題意識を持ちつつ、垣根を越えた広い視野と情報に耳を傾ける中で、様々な可能性について絶えず模索する必要がある。加えて、その可能性を実行に移せるような組織を形成していくことも肝要である。

また、行政を含め、様々な地域主体にはそれぞれの事情が内包されており、仮に目的の一致がなされたとしても、連携事業として成立するまでには多くの時間と労力が費やされることも稀ではない。その際、連携の意味すら失いかげ、妥協の下に形成されたかりそめの連携は、即ち連携の形骸化をも意味するのである。行政としてはこのことを念頭に置きつつ、地域主体との関係性の構築のために常に粘り強く取り組んでいくという姿勢であるべきことについて、基本的に忘れてはならないということを最後に付記しておきたい。

(注1) 一部事務組合自体は、地方自治法(昭和22年)の制定以前、町村制制定(明治21年)時から認められていた。しかし、主として小規模町村の行財政能力を補完・強化する目的で、特に合併が困難な場合に活用されるべきとされていた。

(注2) 表1の作成にあたっては、郵政省郵政研究所『郵政研究所月報』2000年8月号91ページ(図表3)、並びに「市町村合併推進要綱」(群馬県)8ページ(広域行政制度一覧表)を参考に、執筆者が作成している。

(注3) 相模原・町田大学地域連携方策研究会では、平成16年度から大学・地域連携プラットフォーム検討部会を組織し、事例研究、研究会事業の検証等を踏まえ、将来的な組織のあり方について検討を重ねてきた。平成18年7月の研究会総会において行われた研究成果報告では、目指すべき地域社会を、①地域の様々な担い手がお互に知恵を発揮できる社会、②世代を越えて夢と希望と誇りが持てる社会、③創造性を育みながら進歩・発展し続ける持続可能な社会、と捉え、地域の様々な担い手による「新たな関係づくり」が必要であると訴えている。そこで、より実動的に活動をするためには、これまで研究会が地道に形成してきた地域連携プラットフォームを基礎としつつも、自立型の地域大学コンソーシアム組織が不可欠であると結論付け、総会においても承認された。コンソーシアム組織の目指すべき姿については本文中で触れているとおりだが、当該組織の活動の方向性については、①地域の特性を活かし多彩な学びを創出する、②地域の知を活かし豊かな社会を創造する、③地域の人材を育成し財産として活用する、の3項目で捉えられており、個別具体的な事業例を検討している。

第6章 まとめ

1 研究の総括

本研究は、連携のニーズの高まりを自治体、及び企業・大学・NPOごとに分析し、現地調査や情報収集等の事例研究から連携を効果的に実施するノウハウを導きだし、提言を行ったものである。

とりわけ研究の視点については、事例研究を中心に捉えており、様々な成功事例や先進的事例を収集、紹介、分析することで、そこからひとつでも多くの実践的アイデアを自治体職員が得られるように重点を置いた。

こうした具体的な事例については、第3章及び現地調査報告書で触れているが、もし、所属する自治体において、紹介事例に類似した事業があるならば、内容を参考にさせていただき、導入をも視野に入れて検討されることも一考の余地があるのではないだろうか。同様に第4章、第5章で述べた効果的な手法を各自治体において活用されることによって、最終的に自治体と企業・大学・NPOとの連携の活性化につながる一助となれば、本研究会の目標は達成されたといえよう。また、連携事業に携わる時、初めてでもすぐに取り組むことができるように、自治体向けの事業評価シート、連携マニュアル、連携協議申込書を巻末に収めているので参照されたい。さらに、事例調査や活動に当たり得られたリアルな声は、自治体職員へのメッセージにも重なるため、ぜひとも一読いただきたい。これについては第3章『ここがポイント!!』、巻末資料『自治体職員に告ぐ!』における数々の金言を参考にされたい。

こうしたものが、連携におけるツールとして業務の一助となれば幸いである。

2 これからの自治体について

これからの自治体は、自らの責任において、地域の課題や住民の望んでいるニーズを的確に判断し、課題解決や新たなステージづくりに取り組むことが求められている。こうした現状の中、連携は有効な手段として注目に値し、本研究において取り上げるに至ったことは報告書の冒頭で述べたとおりである。

総じて、今後自治体が留意すべき点は、「現実を把握すること」、「危機意識を持つこと」、「組織が、職員が自ら変わる」という改革意識を持つことであろう。これらをベースに、今を生きる住民ニーズに沿った、新たな公共観に基づく自治体形成が可能になるのである。近年提唱されているものに「新しい公共」という概念があるが、この「新しい公共」を豊かにするために連携はなくてはならない手段なのである。

また、魅力的な地域づくりを構築するために「地域を理解する」ことが重要である。地域には特有の歴史の刻と文化が存在し、日々の暮らしの基層を形成している。ここに全国一律ではない固有の地域資源があり、魅力がある。この固有の地域性を理解することによって、「公共性」、「公益性」の観点から自治体が行うべき必要な公共サービスを特定することができ、ひいては様々な地域の主体との望ましい連携に対するアプローチの定点形成にも繋がるのである。

本研究のきっかけとなった行田市の連携事例についても、もちろん大学誘致への期待が顕在していたが、地域特有の資源が全く関係していなかったとは言い難い。行田市には、関東平野のほぼ中央部に位置するという地理的背景や、忍藩という江戸時代からの城下町特有の歴史的・文化的背景があり、これらが地域課題解決のための地域資源として様々な作用している。

今回の研究では、こうした背景の中で育まれてきた自治会、町内会などの地縁的団体との連携までは対象としていないが、決してこれら地縁的団体との関係性の更なる発展、構築、再生などの重要性を軽視しているのではないことをここで敢えて追記しておく。

3 おわりに

「連携」とは、文字通り「連なり、携える」ことである。組織同士が連携し、強く堅く結びついていくためには、その分子にあたる人と人の思いが結びつく必要がある。

その瞬間、その場に応じて最適な連携方法を見出すための「知識」と「発想力」を磨くことを忘れなければ、必ずそれらが有機的に作用し、より良い答えが見つかるはずである。望ましい連携を導き出す答えはひとつではないが、本研究報告書がその一助となれば幸いである。

さて、本研究は、緊張感の共有から始まった研究員11人による共同研究9ヶ月余の軌跡である。そして、各連携事業のキーパーソンの「思い」に触発された「熱きイレブンの思い」のメッセージでもある。

ここで、ある日の午後、ひとりの研究員が呟いた一節を紹介したい。

市民として自分や家族、友人が生活するまちを思い、より良くしていきたいと願う自治体職員は多いと思います。

一歩地域に出れば、様々な課題に思い悩み、何とかしたいと願う当事者たちがいます。そうした思いや願いは、まちをよりよくするための源です。私たちは、その思いを敏感に捉えていくことが大切です。

また、そうした当事者の願いを日々感じながら活動している地域のNPO

は、役所に当事者の声を届けてくれる存在です。

これまでのように自治体の持つ資源だけで何とかできる時代ではなくなった今、NPOは、「まちをよくしたい」という願いの実現に向けて、一緒に頑張れる新しい仲間でもあります。

大学や企業など、それぞれに強みをもった地域の仲間がいることも知りました。そして、この研究では、いくつかの実践事例についても調査し、取り上げています。大切なことは「まちをよくしたい」という職員一人ひとりの思いであり、その思いを実現するための有効な手段の一つが、地域の仲間たちとの「連携」です。

今日も、連携する相手の事を思いやり、双方にとってメリットのある関係を如何に創り上げ、継続し、発展させていくかを会議の狭間に考えます。

明日からまた、この研究を通じて学んだノウハウや考え方を活かしていきたいと思っています。

この報告書を読んだ方が、連携についてより理解を深めていただくとともに、我々連携win-winチームの「思い」が少しでも伝わることを切に願っている。そして、チャンスを逃さないために失敗を恐れず新たなことに挑んでいく気概と、連携相手との良好な関係を継続していくために何が必要であるかを念頭におき、連携を通してさらに良好な自治体運営を目指していただきたいと考えている。

最後に、本研究報告書の作成に当たり、ご協力いただいた事例調査先の自治体、企業、大学、NPOの各担当者の皆様、報告書執筆にあたり研究会にて基調講演を賜った、特定非営利活動法人市民社会創造ファンド 運営委員・事務局長 渡辺 元氏、特定非営利活動法人NPOフュージョン長池 理事長 富永 一夫氏、基調講演並びに報告書に関する助言及び指導を賜った市立高崎経済大学地域政策学部助教授 佐藤 徹氏に感謝の意を述べ、本研究の結びとさせていただきます。

現 地 調 査 報 告 書 一 覧

No	分類	事業名	活動地区	調査先
1	複合	NEC子育てママのための IT講習会	全国	日本電気株式会社（NEC）
2	複合	あすのまち・三鷹プロジェクト	三鷹市	三鷹市 特定非営利活動法人三鷹ネット ワーク大学推進機構
3	複合	三鷹ネットワーク大学	三鷹市	三鷹市 特定非営利活動法人三鷹ネット ワーク大学推進機構
4	企業	三鷹市まちづくり事業	三鷹市	三鷹市
5	企業	板橋区ガラスリサイクル事業	板橋区	板橋区
6	企業	アニメの杜すぎなみ	杉並区	杉並区
7	企業	東京グリーンシップ・アクション	東京都	日本電気株式会社（NEC）
8	大学	志木市ホームスタディー制度	志木市	志木市教育委員会 立教大学
9	大学	熊谷市産学官連携に関する 基本協定	熊谷市	熊谷市
10	大学	鳩山町と東京電気大学の取り組み	鳩山町	鳩山町 東京電機大学
11	大学	ボランティアセンターを通じて 地域連携を模索する大学	熊谷市	立正大学社会福祉学部ボランテ ィア活動推進センター
12	大学	多文化共生研究プロジェクト	群馬県	群馬県 群馬大学

No	分類	事業名	活動地区	調査先
13	大学	大学地域連携方策に関わる研究	相模原市 町田市	相模原市
14	大学	産官学民地域連携 プラットフォーム	相模原市 町田市	麻布大学
15	大学	明治大学社会連携促進知財本部	千代田区 ほか	明治大学
16	NPO	長池自然公園の管理運営事業	八王子市	特定非営利活動法人NPOFU SION（フュージョン）長池
17	NPO	ファミリーサポートセンター 事業の管理・運営	草加市	特定非営利活動法人さくらんぼ
18	NPO	子育てに悩む/心の相談室 『コ・ラ・ボ』	志木市 朝霞市	朝霞保健所 特定非営利活動法人コ・ラ・ボ
19	NPO	お休み処「こみに亭」の 管理運営	秩父市	特定非営利活動法人秩父こみに てい
20	NPO	協働事業提案制度	柏市	柏市 柏市協働提案制度協働コーディ ネーター
21	NPO	大学と地域社会をつなぐNPO	上尾市	特定非営利活動法人コミュニテ ィ活動支援センター
22	NPO	足袋蔵をつかったまちづくり	行田市	特定非営利活動法人ぎょうだ足 袋蔵ネットワーク

01 NEC子育てママのためのIT講習会

1 調査先	日本電気株式会社 (NEC) CSR推進本部 社会貢献室 〒108-8001 東京都港区芝5-7-1 TEL.03-3798-9555
2 地域的・組織的風土	明治32年創立。資本金3,378億円。正式名は「日本電気株式会社」。 IT・ネットワークソリューション事業を行っている。従業員は単独で23,631名(平成18年6月末)、国内外の連結子会社372社を含めると154,180名(平成18年3月末)。 企業としての社会貢献事業に関する担当窓口として、CSR推進本部・社会貢献室を設置している。
3 事業の概要	(1) 経緯 NPOと企業との交流会(NPO主催)において、NPO法人新座子育てネットワーク代表者・坂本純子氏と出会ったことがきっかけ。かねてより温めていたマイノリティのためのIT講座の企画が、坂本氏の考えていた「子育てしている母親」を対象にした就労支援事業の企画と方向性が合致していたことから、実現に至った。 (2) 内容 ITスキルを学ぶ機会に恵まれず、IT難民化していた子育て中の母親を対象に保育付きの講習を実施。年6～7回開催。会場によっては連携主体に行政を含めないこともあるが、主に会場提供などで行政が関わるが多い。 (役割分担) ●行政…会場の提供 ●NEC…開催に係る諸経費の負担 ●NPO法人新座子育てネットワーク…開催地および現地NPO等の調査。現地NPO指導、企画立案。 ●開催地NPO…会場確保、参加者募集、保育手配、広報活動等。 ●講師(Dream Navigator Yokohama所属)…サブ講師の手配、テキスト・教材の作成。(費用負担) - NECのCSR推進事業予算 (3) 成果、効果 (連携のメリット) ①地域のNPOと連携することで、地域の特性に合わせた地域密着型の講座を実施できている。 ②全国規模での子育て支援ネットワークの構築に寄与できる。 ③内容のチェックを細密に行うことが可能なため、一定のレベルを保つことができる。

④役割を分担することで講座運営における労力が大幅に軽減できる。

⑤デメリットは特に感じていない。

(事業の具体的成果)

アンケート結果からITスキル受講者の評価は高いと思われる。デジタルデバイド解消に取り組むことでNECのブランドイメージ向上に大いに貢献していると考えられる。

(4) 問題点・課題

- ①公共施設を利用するにあたって「NEC」ロゴ入りの旗の掲示に難色を示されることがある。
 - ②全国から開催要望や継続開催要望について、予算面・人員面からすべてに 대응することができない。
 - ③子育て中の母親の再就職支援を目的に掲げているが、実際の再就職にいたるまでのサポートは実現できていない。
- (今後の課題)
- ①講座修了者のフォローアップ、具体的な就労支援
 - ②地域のITリーダー育成
 - ③講師の後継者育成

4 事例の分析

(1) 事例の特徴

- ・「子育てのために一度離職した母親の再就職を支援する」という行政課題的なテーマに対して、企業とNPOが主導的に取り組んだ事例である。各地のNPOも巻き込んだことによって、全国的な展開に発展した好例である。
- 事業にリンクした求人情報提供やフォローアップ講座の実施など、行政が関わる余地は十分残されており、今後の展開に期待したい。
- ・企業イメージ向上、地域の子育て支援充実という互いの利益を獲得できる事業内容であり、win-winの関係が構築できている。

(2) 成功のポイント

- ・役割分担によって、各主体がそれぞれの得意分野を担当している。
- ・事業の目的、成果を明確にしておき、共通認識を持っている。
- ・現状での事業課題を把握しており、さらなる展開を検討している。
- ・苦手な分野を補いあうことで、互いの物理的・精神的負担を軽減している。

※なお、この事例については、さいたま市生涯学習総合センター(〒330-0854 さいたま市大宮区桜木町1-10-18 TEL.048-643-5651)への電話取材も実施している。

(第3章を参照のこと)

02 「あすのまち・三鷹」プロジェクト

1 調査先	三鷹市企画部企画経営室三鷹ネットワーク大学担当 〒181-0013 東京都三鷹市下連雀3-24-3 TEL 0422-40-0313 特定非営利活動法人三鷹ネットワーク大学推進機構（三鷹ネットワーク大学事務局） 〒181-0013 東京都三鷹市下連雀3-24-3 三鷹駅前協同ビル3階 TEL 0422-40-0313 （事業主体は、あすのまち・三鷹推進協議会（平成14年～17年）であったが、現在は、三鷹ネットワーク大学に事業が引き継がれているため）
2 地域的・組織的風土	三鷹市は、市内およびその周辺において多くの企業や研究機関を有している。また、市の施策において「民学産公」による協働によるまちづくりを掲げ、SOHO事業者との連携など、企業・団体を巻き込んだ新事業創出を推進することをきっかけ、連携を行うには非常に意識の高い自治体と位置付けられる。
3 事業の概要	(1) 経緯 三鷹市は、基本構想において、目指すべき基本目標を「人間のあすへのまち」としている。この目標の実現にあたり、IT（情報通信技術）などの先進技術を中心とした「先導的モデル事業」や「実証実験事業」の手法を積極的に導入し、その実行手段として「民学産公」の連携によって事業展開を図ろうと取り組まれたのが、「あすのまち・三鷹」プロジェクトである。このプロジェクトを推進するため、平成14年7月29日に「あすのまち・三鷹」推進協議会を4年間の期限組織として設立し、平成17年度に活動を終えている。 本事業の理念等は、三鷹ネットワーク大学の研究・開発機能に引き継がれ、現在に至っている。 (2) 内容 キーパーソン：三鷹市長、 ：「あすのまち・三鷹」推進協議会会長 前田隆正氏（当時） （元ジャパンシステム株式会社取締役社長） 会員団体（東日本電信電話（株）、富士ゼロックス（株）、セコム（株）、（株）まちづくり三鷹、法政大学他81団体17個人） 《事業内容（一部）》 『e! school 三鷹モデル』プロジェクト 総務省の『e! プロジェクト』の施策の中の実証実験において、IT教育の充実を図ったものである。 ・実験スタッフ：エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 『シニアeワーク』プロジェクト ITを利用したシニアの健康促進という観点から、実証実験を行う。シニアの行動軌跡・範囲をGPS端末によって解明することによって解明する仕組みを使い、行動範囲の拡大と各種

イベントの有効性や心身の健康状態との相関について調査分析を行ったものである。

- ・実験スタッフ：セコム株式会社、株式会社パスコ、特定非営利活動法人シニアSOHO普及サロン・三鷹、財団法人河野臨床医学研究所
- ・なお、プロジェクトに係る費用は、「あすのまち・三鷹」推進協議会より、研究補助金が助成された。



(3) 成果、効果

企業・団体においては、自治体という限定的なフィールドに住まう市民を「モニター」として商品開発の一助とすることができ、また、実証実験の企画段階から自治体職員と共に作業をすることから、自治体が期待する新しいニーズ・研究分野などを垣間見ることができる。さらに、自治体の思考プロセス等を知る機会を得ることができる。

行政としては、各企業・団体の実験を共に行うことによって、自治体ビジネスに関する企業側の姿勢や現状での商品開発の状況を知ることができ、また、実証実験を共に実施することにより、異業種間交流が実現される。

(4) 問題点、課題

実証実験を行うにあたり、公募というかたちで企業・団体に募集をかけたが、公募による提案は、公募に名を借りた商品のセールスがほとんどで、本来、実証実験の趣旨に基づいた提案がほとんど見受けられない、というような結果となった。そのため職員が、会員企業・団体に対し、再度、実証実験の趣旨を説明し、実証実験の趣旨に基づいたプロジェクト提案の確保に努めた。

4 事例の分析

(1) 事例の特徴

協議会の設立趣意に賛同した会員企業・団体に、協議会会員として入会をしていただき、会費を徴収しこれを原資の一部とした点。

新しい研究分野に自治体が積極的に関与する点。

(2) 成功のポイント

自治体の職員は理想を描き、この理想を実現とすべく熱意をもって事業に取り組むことと、改革を支える堅実なメンバーを有したバランスの取れた組織を形成できれば、事業の成功を得ることができる。

また、企業・団体に限らず各主体と協働を行うには、連携におけるお互いの目標を設定し、役割分担を明確にし、マイルストーンを設けて事業の相互チェックをすることが重要である。

(3) 担当者の言葉

連携を担う職員は、図書館司書のようなコーディネーター的役割を担うことから、その能力を強く求められる。

03 三鷹ネットワーク大学

1 調査先	三鷹市企画部企画経営室三鷹ネットワーク大学担当 〒181-0013 東京都三鷹市下連雀 3-24-3 TEL 0422-40-0313 特定非営利活動法人三鷹ネットワーク大学推進機構（三鷹ネットワーク大学事務局） 〒181-0013 東京都三鷹市下連雀 3-24-3 三鷹駅前協同ビル3階 TEL 0422-40-0313
2 地域的・組織的風土	三鷹市は、市内およびその周辺において多くの大学及び国立天文台等の高等教育機関を有し、教育水準の高い地域環境を築きあげている。また、市の施策において企業や大学、市民とのまちづくり及び新事業創出を推進など、協働について非常に意識の高い自治体と位置付けられる。
3 事業の概要	(1) 経緯 4年間の時限組織「あすのまち・三鷹」推進協議会の重点事業のひとつであったが、この組織の解散に先立ち、平成17年10月開設。民学産公の新しい「地域の大学」を目指し、大学等高等教育機関と地域社会を結ぶネットワークの掛け橋となることを目的としている。基本協定締結（平成17年3月）を受けて、「民学産公」の多様な主体と連携の必要及び柔軟な運営を目指し、指定管理者制度のもと、推進主体をNPO法人とした。 (2) 内容 事業の具体的取り組み： 市内外の14の教育、研究機関、企業が連携し、地域にある知的資源を活用し、地域の課題を地域で解決できる人材の育成や、起業支援に活かすことを目的としている。例えばJR三鷹駅南口に近いビルのワンフロアを「キャンパス」とし、春夏秋冬の季節ごとに講座を開催。2006年秋期は、『協働のまちづくり』、『地域ケア』、『ビジネス』、『文化・教養』の4分野24講座を実施した。 三鷹ネットワーク大学の三つの機能 ○教育・学習機能（「コミュニティ・カレッジ」事業、サテライトキャンパス事業、社会人大学院事業、企業・自治体研修事業） ○研究開発機能（「民学産公」協働研究事業、ビジネス・インキュベーション事業、「まちづくり総合研究所」事業） ○窓口・ネットワーク機能（キャリアデザイン支援事業、「協働サロン」事業、eラーニング支援事業） 《事業内容（一部）》 ・高齢者福祉研究… ルーテル学院大学大学院の正規授業に一般受講者が参加。高齢者が直面する生活問題を理解し、現状と課題を掘り下げ新たな高齢者福祉の展望を導き出すことを狙った講座。

・SOHOペンチャーカーレージ…SOHO事業者を講師に招き、経験に基づきSOHO実務を学ぶ。

・アストロノミープズ…国立天文台の企画。研究者とゲストを招き、宇宙をテーマに飲み物や立食をしながら語り合う講座。

連携の形態：指定管理者制度

役割分担：行政…事業の予算化、施設提供

NPO…施設運営、事業の企画運営

大学…事業における講師派遣。専門的な知財の提供。

費用負担：市の予算（補助金、管理運営委託料）

会員団体・賛助会員団体会費収入

講座受講料収入・レンタルスペースの使用料収入

歳出…各講座の事業費等

キーパーソン：三鷹市長、NPO法人三鷹ネットワーク大学推進機構理事長 清成忠男氏
（法政大学学事顧問、前法政大学総長）

参加教育・研究機関：アジア・アフリカ文化財団、国立天文台、法政大学、ルーテル学院大学、国際基督教大学、亜細亜大学 他

(3) 成果、効果

大学・大学院の講義内容に匹敵する講座の開催により、結果高等教育機関の知財（研究・教育分野）が社会に還元され、これにより市民の能力向上が図られる。

(4) 問題点、課題

市民力の向上を目的としているが、一方では利用者数や収支に見合っているかのバランスを考えなければならない事業もあり、理想だけでは運営は不可能である。

現在は、三つの機能のうち「教育・学習機能」の立ち上げと運用に主眼を置いているが、「あすのまち・三鷹」推進協議会で得た実証実験の成果や企業・団体の活用、三鷹市のシンクタンクとしての機能などを担う「研究・開発機能」、eラーニングや市民のキャリアデザインなどを支援する「窓口・ネットワーク機能」を、具体的にどのように展開していくのか、今後の課題として残っている。

4 事例の分析

(1) 事例の特徴

本連携による事業を通して、各高等教育機関で実施する講義等に匹敵する高度な講座・講義の開催や、研究・開発分野による知財の市民への還元により、市民の能力向上が期待できる点。

(2) 成功のポイント

自治体職員のモチベーション及び能力の高さ。また、そのような職員を育成する自治体の研修風土の影響は大きい。

(3) 担当者の金言

連携を担う職員は、図書館司書のようなコーディネーター的役割を担うことから、その能力を強く求められる。

04 三鷹市まちづくり事業

1 調査先	三鷹市企画部企画経営室 〒181-8555 東京都三鷹市野崎1-1-1 TEL 0422-45-1151
(事業主体 (株) まちづくり三鷹)	
2 地域的・組織的風土	三鷹市では、経営という視点から行財政改革を行う下地が昭和40年代から形成されてきた。昭和40年代に全国の自治体に先駆けて、市民と行政がパートナーシップを築き地域におけるコミュニティを推進していく「コミュニティ行政」に着手している。昭和46年のコミュニティ・センターの建設から、「住民協議会」による管理・運営、市民によるコミュニティ・カルテの作成、平成元年のまちづくりプランの策定、さらには平成11年に着手した「市民プラン21会議」による白紙からの市民参加による計画策定など、その時代に応じた施策が進められていく。このように、コミュニティの諸問題に関心が深かった歴代の市長の強力なリーダーシップにより、早くから住民自治の考え方に基づく取り組みが展開され、それぞれの時代に即した形で継承・発展し続けてきた。このことにより、「市民参加と協働による自治体運営」の考え方（風土）が形成され、市民と行政（職員）の共通認識として根づいている。
3 事業の概要	また、市職員の間には、とても開放的で、部・課長などの職位に関係なくフランクに議論や提案ができる雰囲気（風土）が定着しており、各種会議への一般職員の参加を推進している。政策課題等に対しては積極的にプロジェクトチームが設置され、若手職員も参加した横断的な議論が活発になされている。
(1) 経緯	（株）まちづくり三鷹は、三鷹市のまちづくりと中心市街地活性化法（当時）に基づくTMO（Town Management Organization）を目指し、平成11年9月に設立された。株式の約98%を三鷹市が所有し、残りは商工会や銀行、地元企業が所有している。平成13年3月にTMO構想を策定し、三鷹市の認可を受けてTMOとなった。このことにより、中心市街地活性化エリア内において、商業活性化や様々なまちづくり事業を行う新たな主体となった。また、平成13年度末に（財）三鷹まちづくり公社を統合し、従来公社が行ってきた事業も引き継いでいる。
(2) 内容	三鷹市は、平成13年10月に「三鷹市と株式会社まちづくり三鷹との協働に関する条例」を制定し、三鷹市のまちづくりにおける（株）まちづくり三鷹の位置づけと市との協働体制をより明確にしている。
(株) まちづくり三鷹の行っているまちづくり事業は以下のとおり。	
① 魅力ある中心市街地の再生	魅力ある三鷹駅前づくり、三鷹電子商店街（Mitaka-Mall）の運営支援、駐車場・駐輪場の管理、市民住宅の管理、三鷹産業プラザ・三鷹駅前コミュニティ・センターな

どの管理運営	② 総合的なまちづくりの促進 「まちづくりセミナー」「まちづくり探検隊」等のイベントの開催、専門家による相談、情報提供・広報活動など
③ 地域資源の再発見	市民農園の管理運営、ふれあい農園での体験農園や収穫祭の実施、ふれあいの里（市内3箇所）の管理とイベント開催など
④ 地域コミュニティの支援	まちづくりワークショップの支援、まちづくり団体の活動支援、まちづくり専門家の登録及び派遣
⑤ SOHO CITY みたか構想の推進	SOHO インキュベーション施設の整備運営、SOHO CITY みたか推進協議会、SOHO フェスタの開催、SOHO セミナーの実施
⑥ 新たなビジネスの創出	ビジネスプランコンテストの開催、ビジネス相談窓口の開設、ホームページ作成、システム開発など
(3) 成果・効果	TMO に認定されたことで、中心市街地活性化法に基づく国・都の支援を受け、様々な事業を展開することができた。また、三鷹市とのパートナーシップのもとで、SOHO CITY みたか構想の推進など、積極的に独自の事業展開を図っており、まちづくりの実施主体として（株）まちづくり三鷹が果たしてきた役割は大きい。
(4) 問題点・課題	中心市街地活性化法が改正されたことで、中心市街地活性化におけるTMOの役割は大きく変わった。今後は、新しい法律のもとで（株）まちづくり三鷹が果たすべき役割の再確認が求められている。
4 事例の分析	(1) 事例の特徴 中心市街地活性化及びまちづくりの主体を市が出資した株式会社として設立した。 (2) 成功のポイント ・ 株式会社となることで、行政の行動原理には縛られずに迅速かつ柔軟な行動が可能となった。 ・ 「三鷹市と株式会社まちづくり三鷹との協働に関する条例」を制定したことで、（株）まちづくり三鷹の位置づけと市との協働体制が明確になった。 ・ 市の助役が（株）まちづくり三鷹の副社長を兼ね、取締役事業部長が市から出向することでの市の政策との整合を図っている。この他にも、市議4名で構成する助言者会議（アドバイザリーボード）を設置している。

05 板橋区ガラスリサイクル事業

1 調査先	板橋区資源循環整備課リサイクル課 〒173-8501 東京都板橋区板橋2-6-6-1 TEL03-3964-1111
2 地域的・組織的風土	板橋区は、都内有数の工業地域であり、また、高島平団地に代表されるように人口52万人を擁する住宅地域である。同区は、早くから公害問題に取り組んできたが、平成5年に全国に先駆けて「エコポリス板橋」環境都市宣言を行い、区・区民・事業者が一体となって「人と環境が共生する都市」を目指し、環境先進自治体として様々な取組を行っている。その中で、循環型社会の構築に向けたリサイクル活動も活発に行われている。
3 事業の概要	(1) 経緯 板橋区では、平成9年施行の容器包装リサイクル法により、ガラスびんの回収量が飛躍的に増大する一方、ワインブームによって輸入ワインの回収が増加し、びんは供給過剰となり、びんの再資源化は大きな壁に直面した。 そのため、区はガラスびんを再び、びんに戻すリサイクル（リユース）以外の他用途利用として、ガラスカレットを建築・舗装用骨材として使用する研究開発に着手した。入口から出口までの新たなリサイクルシステム構築にあたって、新製品開発等における企業のノウハウが必要であったため、企業と協働で事業を行うこととした。   (2) 内容 区では、ガラスびんの余剰問題の解決に向けて廃ガラスの利用拡大のための市場の創出と形成を図るため、リサイクル部門と土木・建築部門の連携態勢を確立した。 さらに、企業との協働を築くため、平成11年に、ガラス加工会社、製品開発会社、施行メーカー等との官民協働チーム「板橋区ガラスリサイクルプロジェクトチーム」を結成し、びんの回収からカレット化、製品化及び施工と、ガラスのリサイクルをトータルに把握できるチームとなった。 さらに、マーケティングの拡大が製品単価を下げるとともに、事業に取り組むモチベーションを

上げるため、世田谷区、杉並区といった都内各区とも連携し、より大きな単位でのリサイクルに取り組み始めている。

開発商品として、ガラス入りアスファルト舗装や景観透水性樹脂舗装、ワインブロック（ガラス入りインタローッキングブロック）、街のシルバーシート（ガラス入りコンクリートの円筒状椅子）、などがあり、区内の道路整備などに活用されている。

特に、四ツ又通り商店街で、ガラスの量250トン、ワインびんの本数に換算すると50万本、板橋区民1人当たり1本という膨大な量のガラスカレットを用いた「ワインロード」が注目される。

(役割分担)

行政の役割： チームのレプリー役（主導権）、製品の率先利用、システムや製品のPR活動
企業の役割： 新製品開発のノウハウの提供、回収から施工（入口から出口）までの一連のリサイクル過程における専門分野での協力

(費用負担)

区は費用負担をしていない。企業が、新製品開発費用として負担している。

(キーパーソン)

東京硝子原料問題同組合事務局長（プロジェクトチーム副代表）が、民間企業の取りまとめと官民のジョイント役を担っている。

(3) 成果、効果

(連携のメリット)

リサイクルシステムに関わるすべての業界と区が協働することにより、双方が理念を共有し、役割分担を明確にすることができ、その結果効果的なシステムづくりができた。

(事業の成果)

回収された緑や青の着色びんのうち、3分の1はこのプロジェクトで開発された様々な商品に利用され、区の廃ガラスリサイクルシステムはようやく軌道に乗ってきた。

(4) 問題点、課題

(苦労したこと)

- ・ 庁内調整（カレットを土木資材として使用してもらうまで）
- ・ 価格面（手間がかかるので割高、10年でやっと採算が取れるようになった）
なお、解決策は、ロットを増やすこと、システムを他の自治体に広げること。

(今後の課題)

- ・ 需要と供給のバランス
- ・ 他の自治体を含めた広域的システムの構築
- ・ 官の役割（牽引役のみでなく、民（企業・区民）のコーディネーター、静脈ビジネスパートナー、ジャッジメントとしての役割）
- ・ 民の発展的自助努力の継続性

(将来の展望)

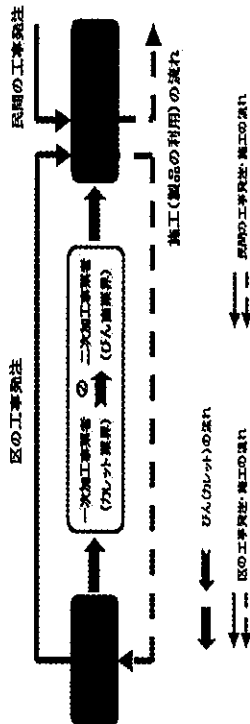
- ・現状のプロジェクチームをさらに充実させ、高品質、低コストの努力をするともに、他利用の新たな商品開発を継続研究し、新規需要を喚起する。
- ・他自治体への働きかけを板橋区、プロジェクトチームとの協働により積極的に展開し、出口対策を踏まえた広域的リサイクルシステム構築の構築をめざす。
- ・循環型社会に向けた民（企業・区民）の意識改革、企業努力に対する持続性を牽引するには、当面、官（自治体）がその役割を担い、マーケットの醸成段階を見て市場原理に委ねる。最終的には民の自助努力で安定的市場を構築する。

4 事例の分析

(1) 事例の特徴

官民協働による組織「板橋区廃ガラスリサイクル開発プロジェクトチーム」
代表：板橋区担当者、副代表：東京硝子原料問題協議会事務局長、メンバー：回収業者、中間処理業者、カレット加工業者、他用途再利用業者、施工業者
規約、規則、規則、党書等は一切作らず、任意の研究会的なプロジェクトとし、自由な発想、行動を中心に運営にあたる。ただし、チームの共通認識はしっかり持つ。

ガラスリサイクル・フレーム模式図



(2) 成功のポイント

- ・新しいまちづくりのための循環型社会構築という理念を両者がしっかり持つ
- ・フレームづくりをきっちりする
- ・コンセプトをしっかりと持つ
- ・チームの中に商売、利権を持ち込まない
- ・官・民代表者（各1人）がコーディネーターの役割を負う

(3) その他担当者からのアドバイス

- ・企業はトップダウンだと動きやすい。（最初に社長や重役を語を通す）

06 アニメの杜すぎなみ

埼玉県板橋区

1 調査先	杉並区民生生活部産業振興課アニメ係 〒166-8570 東京都杉並区阿佐ヶ谷南1-15-1 TEL.03-3312-2111
2 地域的・組織的風土	杉並区は、人口53万人を擁する比較的自然的に恵まれた住宅都市である。同区は、世界有数のアニメーション産業の集積地であり、国内にあるアニメーション制作会社430社のうち、71社（平成14年日本映画協会調べ）が杉並区にある。 しかしながら、近年、制作工程の一部が海外に発注されるといった産業の空洞化や経営基盤の弱体化、低賃金重労働ゆえの若手の人材不足等アニメーション産業をめぐる課題も増えている。
3 事業の概要	(1) 経緯 平成12年、区の基本構想を策定するにあたって、住宅都市ならではの産業として「みどりの産業（環境と共生できる産業）」を育成することを目標の1つに掲げ、「アニメ産業」に着目した。アニメ産業を区民に知ってもらうため、その手始めとして、全国に先駆けて「アニメーションフェスティバル」を開催することとした。開催にあたって、区が制作会社を訪問して実行委員を募り、企業、行政、NPOと連携して実行委員会を組織して実施した。 このフェスティバルが、中小のアニメ制作会社同士が連携するきっかけとなり、「杉並アニメ振興協議会」が発足し、以降、区とアニメ企業との連携が行われている。 (2) 内容 ①「アニメーションフェスティバル in 杉並」の開催（H13～） 毎年1回開催。区内アニメーション制作会社、東京商工会議所、NPO、行政などで構成される実行委員会を結成して実施。 ②人材育成事業「杉並アニメ匠塾」の実施（H14～） アニメ制作会社における現場研修を中心とした実践型のアニメーター人材育成事業。これまででの修了者19名。修了者のほとんどは、区内のアニメ制作会社に就職。 ③「杉並アニメーションミュージアム」の開設（H17年3月～） 平成15年に開設した「杉並アニメ資料館」をリニューアルし、日本初の実験アニメーション展示施設として平成17年3月オープン。運営は、中間法人日本動画協会に委託。 ④杉並アニメ振興協議会の発足と自主制作アニメ作品の支援 平成13年8月、区内のアニメーション制作会社23社で構成される「杉並アニメ振興協議会」が発足。協議会は、平成15年7月に自主制作アニメ作品「サヨナラ、みどりが池」を制作し、区は作品のPR等を行う。

 杉並アニメーションミュージアム 自主制作アニメ「サヨナラ、みどりが池」 「(C)杉並アニメーション協議会・くすのおひろし」	⑤東京国際アニメフェアへの参加・支援 東京都主催の東京国際アニメフェアへの区内アニメーション制作会社の出展を支援。練馬区、三鷹市、武蔵野市と連携して展示。 ⑥地域におけるアニメイベントの開催を支援 美術系大学生や卒業生、個人のアニメ作家、地域の商店会のイベント等の開催支援。 (役割分担) 行政の役割：事務局、資金提供、広報活動等 企業の役割：企画・運営 (②は研修生の受け入れ) (費用負担) 区の負担 (1) 負担金 (2) 研修委託費 (3) 運営委託費 ただし、ミュージアム改修費は、まちづくり交付金を活用。 (3) 成果、効果 (連携のメリット) アニメを活用した産業の活性化とまちづくりの推進に寄与している。 制作会社にとっては営利的な面ではなく、アニメのすばらしさを社会に伝えるという公共的な意味合いのメリットがある。 (事業の具体的成果) 「アニメのまち・杉並」が、区民に浸透しつつある。 大手アニメ制作会社の杉並区内移転や海外からの視察や取材、全国からアニメファンが訪れるなど、アニメをキーワードにした地域ブランドが認知されつつある。 また、商店会のまちおこしとして、美術大学や商店会と連携したり、小学校の総合的な学習などで教育委員会と連携したり、その輪が広がっている。 (4) 問題点、課題 (苦労したこと) ・アニメ関係者は芸術家肌のため、事務的な面で苦勞 (ものづくりの人との付き合い方) ・区議会や市民から支持される努力
---	--

(今後の課題) ・ニッチの政策であって、どうしてもやらなくてはならない政策ではない。そのため、企業も行政も常に事業目的を確認し合いぶれないことが大事。 ・行政担当者が変わると企業がとまどうこともある。継続性を担保する仕組みが必要。	4 事例の分析 (1) 事例の特徴 環境に負荷の少ない「みどりの産業」で元気の出る都市をつくろうと、地場産業の掘り起こしを行った結果、行き着いたのが「アニメ」であった。地域に眠っている(スポットのあたっていない)資源を発掘・活用して、地域ブランドを確立し、地域の魅力づくりを行った好例である。 (2) 成功のポイント ・お互い何をやるのか(できるのか)役割分担をはっきりする ・ビジョン、やりたいことを共有する ・各論は具体的に、明確にする ・アクションを起こす側ははっきりと意思を伝える。受ける側は気持ちをニューラルにする ・相手が得られるメリットをはっきり示す
---	---

07 東京グリーンシッブ・アクション

1 調査先	日本電気株式会社 (NEC) CSR推進本部環境推進部田町環境管理推進センター 〒108-8425 東京都港区芝 5-33-1 TEL.03-3798-6072
2 地域的・組織的風土	明治32年創立。資本金3,378億円。正式名は「日本電気株式会社」。企業としての社会貢献事業に関する担当窓口として、CSR推進本部・社会貢献室を設置している。 環境面には以前から力を入れており、環境面における理念と行動指針を「環境憲章」として制定し、NECグループ内で徹底している。
3 事業の概要	(1) 経緯 東京都が行政・NPO・企業の3者が連携して実施する環境保全活動を平成15年度から開始した。環境保全地域における企業・NPO等と行政が連携した自然環境保全活動で、都内にあ る45地域の「保全地域」の一部が対象となっている。 (2) 連携主体と役割分担 事業の連携主体は東京都、企業・NPO等の3者。3者が連携して自然環境保全活動を実施し、これらの地域を企業の社会貢献活動の場として活用している。 ①東京 … 活動場所の提供、道具類の手配 ②企業 … 資金の提供、社員ボランティアの参加 ③NPO等 … 保全活動の企画・運営 (3) NECの活動内容 NEC田町環境管理推進センターは、平成16年度から同事業に参加している。参加の背景には、①社会貢献、②社員の環境への意識づけ、③行政（東京都）とのコラボレーション、の3つの視点がある。 担当者のヒアリング結果によると、同事業に参加する目的としては、①NECの環境プランの向上、②社員1人1人の環境に対する意識向上、があるとのこと。NECは他にも環境保

全活動を行っているが、同事業に関してはNECが持っていない環境保全に対するノウハウをNPOが補完してくれるため、「社員の学びの場」としても参加しやすい。
(4) 企業からみた連携のメリット ・NPOが持つ専門知識を活用できる。 ・行政が関わっていると信頼性が高い。企業としてはNPOの活動内容を詳細に把握できない場合がある。 ・行政と連携することで行政が目指す政策の方向性がわかり、企業活動の参考になる。 ・他の企業やNPOとのネットワークがはかれる。
4 事例の分析
(1) 事例の特徴 ・行政（東京都）が活動の場を提供し、NPOが保全活動の企画・運営を担当し、企業が活動資金とマンパワーを提供する、という、それぞれの主体の特性や得意分野を生かしながら共通目的である保全地域の保護を達成するという事業。 (2) 成功のポイント ・各主体の苦手、不得意分野を他の主体の得意分野で補完する関係が構築されており、事業効果や事業の継続性という点で非常に優れた連携事例である。 ・連携事業の目的や成果について各主体間で共通認識を持っている。

08 志木市ホームスタディー制度

1 調査先 志木市教育委員会 (訪問先：志木小学校長 (前志木市教育委員理事)、教育サービスセンター指導員) 〒353-0004 志木市本町1-10-1 TEL 048-471-0111 立教大学 現代心理学部 箕口雅博 〒352-8558 新座市北野1-2-26 TEL 048-471-7049	2 地域的・組織的風土 志木市は、埼玉県西部に位置し、面積9.06km²、人口6万6千人。首都近郊25km圏内で、都心まで20分という好条件から、人口も急増し、住宅都市としても発展してきたが、自然や田園風景も残されている。全国に先駆けて少人数学級を実施した教育改革の先進地、また、市の業務を市民やNPO (有償ボランティア：行政パートナー) に委ね、市民と市政の一体化、元気なまちづくり (大胆なワークシェアリング)、ローコストの市政を実現するなど課題となり、改革的な風土がある。	3 事業の概要 (1) 経緯 ア 背景：義務教育では、法により機会均等が確保されているが、学習意欲があるにもかかわらず、学校生活において不適応等により「通学できない」あるいは「家から出られない (ひきこもり)」児童生徒 (障害児含む) が、現に生じている状況にある。 また、学校以外での学習 (児童・生徒が長期入院した場合、あるいは不登校に対する学校復帰に向けての指導) が、一部実施されている (学習の空白を解消するため) が、現状では義務教育を受ける権利を有する児童生徒に対し、最低必要限度の基礎教育が十分に行われていない状況にある。 平成13年度の不登校児童生徒数は全国で約13万人、平成14年度は13万9千人。子どもの数は減少しているにもかかわらず、不登校児童生徒は増加傾向にあった。 イ きっかけ：平成13年10月に開催された越後邦夫志木市長 (当時) と市民との対話集会で、病弱な6歳男児の父親から「25人学級の実施もいいが、勉強したくても学校に行けない子どもがいることも分かってほしい」との趣旨の発言があり、制度検討のきっかけとなった。 ウ 事業開始時期：平成14年4月	(2) 内容 ア 事業の具体的取組 市教育委員会は、長期欠席 (不登校等、心身障がい含む) の状態にある児童生徒の学習意欲の有無等について判断し、学級担任や教育ボランティア等、7～8名からなるプロジェクトチームを設置する。あせらず、押しつけず、見放さず、社会的自立のできる人間を育むことを制度の目標とし、対象となる児童生徒一人ひとりのニーズに即応したカウンセリング体制をとる。
---	---	---	--

学校内で校長が指定した場所、市内の公共施設、教育関連民間施設、希望児童生徒の自宅等、市教委が指定した場所において、教育ボランティアが適切なタイミングで訪問教育を実施するほか、子どもの状況に応じて教育サービスセンターの臨床心理専門ケースワーカー、生徒指導担当や警察署少年相談係、医療ケースワーカー、保護者専任相談員等のスタッフがチームとして支援を行う。

なお、当該児童生徒在籍校の校長は、指定施設における児童生徒の出席及び学習状況を常に把握し、学校教育法第75条第2項の「疾病療養中の児童生徒への教員派遣」同様、解雇し、平素の記録は出席同様扱いとして進級、卒業認定の評価資料としている。

イ 連携のきっかけと形態：プロジェクトチームで重要な役割を担っているのが、対象児童生徒と直接接する教育ボランティアである。市教委内部バンクに事前登録している100名を超える有償ボランティアの中でも、特に「よき兄、よき姉」としての役割が期待されている大学 (院) 生の派遣については、隣市新座市所在の立教大学コミュニティ福祉学部、同大学院現代心理学研究科と市教委 (教育サービスセンター) が連携し、臨床心理学を学ぶ同大学 (院) 生が中心となって活動している。

同大学院は、財団法人認定の「臨床心理士」受験資格を得るための指定大学院である。学校内の相談室や教育センター、各種教育相談機関などの教育現場でスクールカウンセラーなどとして活躍する臨床心理士は、発達、学業、生活面などでの問題に対して心理的援助を行ったり、本人との面接のほか、親面接、教師へのコンサルテーションなどを実施し、必要があれば他の機関との橋渡し役も務めるなど、「心の専門家」として、重要な役割を担っている。

指定要件の一つに「大学院生の教育センターでの実習」があり、実習先の確保のために、同大箕口雅博教授が教育サービスセンター所長を訪ねたところ、「ホームスタディー制度」について、教育ボランティアとしての学生派遣、学生ボランティアの「質」を確保するための指導について、協力依頼を受けたことが連携のきっかけとなった。

なお、連携に際しては、特に書面での協定等は取り交わしておらず、柔軟な姿勢で対応しているとのことであった。

ウ 役割分担：教育サービスセンターは、事務局。教育相談としての関わり、教育ボランティア・活動記録の管理、謝金等事業予算確保、援助内容を討議するプロジェクト会議運営等。立教大学、大学院などは、教育ボランティアの派遣、学生への指導・スーパーバイズ。

エ 費用負担：市は、教育ボランティアの謝金 (1時間1000円) を負担している。大学の支出はない。

オ キーパーソン：今回の事例調査に当たっては、連携のキーパーソンである箕口雅博立教大学現代心理学部教授 (前述) 及び、同教授曰く、同制度の「仕掛け人」であり、志木市の一連の教育改革における重要なキーパーソンの一人である金山康博志木小学校長 (前志木市教育委員理事) から、同制度や、氏が学校運営で実践する多様な連携事例にある考え方を伺った。ポイントについては後述する。

(3) 事業の成果、連携の効果 事業実施の成果について、平成14年10月現在、志木市で不登校状態にあった小中学生は46人、そのうち26人が同制度を利用し、3人が学校に復帰、3人いた中学3年生は全員志望校に進学した。残りの20人についても、適応指導教室通級への関心を示す者、教育ボランティアと良好な関係が築け、学習日を待ち望んでいる者等改善の兆しが見え始めた。また、利用者全員、校長判断により、学習日は出席扱いとなった。 連携の効果について、市教委としては、まさに上記成果を発揮している同制度の運用を学生による教育ボランティアが可能にしている点にあり、大学としては、教育的にも重要な学生のボランティア体験が図れることや、資格取得の要件ともなっている研究分野に関する実践の場(フィールド)の確保、等があげられる。 「虐待、DV、犯罪被害者、高齢者、家族等コミュニティの中で必要な心理的援助を、いろいろな専門家、ボランティアと連携をとりながら行っていくのがコミュニティ心理学の考え方。社会の要請に応えるためには、いろいろなフィールドに出て行って専門家として関わっていくことが大切で、ボランティア経験は学生にとっても大いにプラスになる。」と箕口教授は語っている。 (4) 問題点、課題 制度の問題点、課題としては、学校や保護者への浸透を図り、制度の利用率(制度利用者/不登校状態にある小中学生)を高めていること、カウンセリングの技術向上等計画的に研修を実施し、教育ボランティアの質を高めていくことがあげられている。	4 事例の分析 (1) 事例の特徴 連携相手として大学に期待する教員、学生といった知的・人的資源が生かされている事例。地域に実践のフィールドを求め、フットワークのよい教員を擁した大学と、大学という資源を熟知し、その活用に向けた行政側のキーパーソンがwin-winの関係をつくり、課題の解決に資する新たな地域資源を創造している好例ともいえる。 (2) キーパーソンの金言 ・行政と大学は「共同体」にならなければいけない 50:50(ファイティ・ファイティ)、ギブ&テイクで連携を組まないとうまくいかない。どちらかが一方的であれば、もう一方は遠ざかる。大学には行政をフィールドにしたい。」 ・あらゆる組織と関わろう(めざす連携推進のために) 「学校教育にとってメリットとなるのであれば、ありとあらゆる組織と関わる。逆に関わることでデメリットとなったら関係解消に躊躇しないのがリーダーの役目」(「まずはやってみる!」「必要であれば当たってみるのがキーパーソン」とも) ・「ホームスタディー制度」に関して、法解釈については事前に県・国には打診しなかった。
---	---

子どもに対しては「待ったなし」である。十分な精査の上、抵触しないとの確信の元であり、やぶ蛇になる恐れがあった。」 ・「はじめに教育ビジョンありき。教育政策は、夢や理想を掲げながら実現に向かう意識が必要であり、予算を全面に出しての条件整備からの話では、教育の本質を見出せない。教育は歩きながら精度(制度)を高めていくことも双方が認識する。 ・「プロジェクトでは、行政マンが積極的に発現する。負けてはいけない。教育行政改善チーム会議で56のアイデア中、52を提案したことがある。」 ・行政マンが求められていることは「例外を料理できる人になれ」である。組織内の一定レベル以上の段階には必ずいるはず。」 ・「待ちかけられた相談に対しては、まず「イエス」の姿勢から始めている。結果として1割しかできなくとも、聞いた内容を取り入れたことが大きい。」

09 熊谷市産学官連携に関する基本協定

1 調査先	熊谷市産業振興部産業振興課産学連携担当 〒360-8601 熊谷市宮町2-47-1 TEL 048-524-1111
2 地域的・組織的風土	熊谷市は、東京都心から50〜70キロメートル圏に位置し、ほぼ平坦で荒川や利根川の水に恵まれた肥沃な大地と豊かな自然環境を有し、その区域は南北に約20キロメートル、東西に約14キロメートルで、面積は137.03km ² 。 人口は、平成17年10月1日現在、194,602人となり、埼玉県で9番目、県北では最大の人口を有し、首都圏でも珍しく通勤・通学者の流入が多く、人が集まる自立都市を形成している。
3 事業の概要	平成18年11月10日、熊谷市と立正大学、熊谷商工会議所、妻沼商工会及び大里商工会の5者により、熊谷市産学官連携に関する基本協定が締結された。 この協定は、大学が保有する知的財産を活かし、産業界と行政とが産業、教育、健康・福祉、環境などの分野において相互に協力して、地域社会の発展と人材育成に寄与することを目的とする包括的な連携で、このように、産業だけにとらわれず、まちづくり全体を視野に入れた協定は県内では初めて、とのことである。
＜協力事項＞	1 地域の発展を支える産業の振興に関する事項 2 安心安全なまちづくりに関する事項 3 子育て環境、教育環境の充実に関する事項 4 健康・福祉のまちづくりに関する事項 5 環境を大切にすまちづくりに関する事項 6 その他必要と認める事項 この産学官連携に関する基本協定に基づき産学連携の第1弾として、地元（株）管喜製作所のマイクロバブル発生装置「ミクロスター」に関しての共同研究契約が、熊谷市長を立会人として、立正大学と同社との間で締結された。 内容は、同社が製造したマイクロバブル発生装置「ミクロスター」の性能検定を、同大学地球環境科学部（渡辺泰徳教授）と同社とで共同で行うほか、同大のピオトープなどを使った水中生物への影響の研究、また、野外の実際の川などでの効果の検証を行うものとなっている。市としてもその結果を踏まえ、熊谷にのみ生息する絶滅危惧種である県の魚「ムサシトミヨ」の生息地や市内の水質浄化に使うなど利用を検討したい、としている。
(1) 経緯	今回の連携協定締結に先立ち、市では市内各課に立正大学との連携事業の実施状況や事業ニーズについて調査を実施した。その結果、「市民講座等への講師派遣」「審議会等委員」「共同・

委託研究」「学生インターン」他、平成18年度の連携実績は46件に上った。その他、障害者当事者や同大社会福祉学部（山口雅功教授）の協力により現地調査を実施した「バリアフリーマップ作成事業」（平成16年度）の例、同大地球環境科学部（後藤真太郎教授）との連携で現在準備が進められている、「マッシュアップサービス・QRコードを利用したコミュニティ再生を目的とする地域ポータルサイト構築事業」の例など、産学官それぞれ主体との連携実績を積み込んでいる。

4 事例の分析

産業、教育、健康・福祉、環境等々、行政課題の分野は多様である。

今回の協定締結は、従前、各課担当者との人間関係でスムーズに動いてきたものの、積み上げてきたこれまでの連携実績を踏まえ、市内唯一の大学である立正大学（大崎キャンパス含む全学部）と産官が、多様な分野で、包括的にがっちりスクラムを組んでまちづくりを進めていくためのアクションである。

そして、協定には市内の事業推進、対外的説明の根拠として、連携を人的つながりから組織的つながりに、一層確固としたものにしようとする期待、企図がある。

実際に、市では包括的連携の推進や、より質の高い産官学連携をめざして、平成18年4月、協定締結に先立ち、各部長、教育次長からなる「産学官連携推進会議」を設置している。また、先述の市内各課への事業ニーズ調査結果は、実質的に各課からの「連携事業提案」の様相を呈している。取りまとめの産業振興課では「つなぎ役」として、各課の具体的意向を受け、連携先にとつてのメリット等についての説明など、付加価値をつけて先方に伝えていく準備を進めているという。

「協定を結ばばうまくいく」というものではない。連携に向けた機運を高めていくために何が必要か、繋げるために何が大切か。大いにヒントを与えていただいた事例である。

10 鳩山町と東京電機大学の取り組み

1 調査先	鳩山町役場政策財政政策推進担当 〒350-0392 比企郡鳩山町大字大豆戸 184-16 TEL 049-296-1211 (代表) FAX 049-296-1211 http://www.town.hatoyama.saitama.jp/
2 地域的・組織的風土	高齢化で元気がなくなっている鳩山ニュータウンがある。 一方、町内には、東京電機大学、山科学園短期大学、隣に隣接する大東文化大学など、知的資源と、若くてエネルギーが豊富な人材がふれられている。
3 事業の概要	(1) 経緯 行政との強力な連携体制と円滑な事業推進を狙い、東京電機大学と包括的な連携協定を結ぶこととした。大学は現在少子化のため研究費助成を受けるためにも社会貢献が必要であり、生き残りをかけている。 (2) 内容 東京電機大学との連携 平成18年4月 「災害時における相互協力協定」 平成18年10月 「包括的な相互連携協力協定」 平成18年10月 「東京電機大学を会場とした防災訓練」 平成18年11月 「ガラス工芸職人を育成する講習会」
4 事例の分析	(1) 事例の特徴 ・東京電機大学からの生き残りをおこなった取り組み。既に電機大学の千葉キャンパスが地元自治体印西市と連携協力協定を締結している。 ・ガラス事業については、町負担であり、大学は施設や教授等のマンパワーの提供をしていただいている。 (2) 成功のポイント ・大学側からの申し入れと、町長との考えが一致した。(連携協定締結) ・互いにメリットのある事業であった。(防災訓練)

11 ボランティアセンターを通じて地域連携を模索する大学

1 調査先	立正大学社会福祉学部ボランティア活動推進センター 〒360-0194 熊谷市万吉 1700 TEL/FAX 048(539)1386 http://www2.ris-fuku.com/volunteer/application.html
2 事業の概要	1 ボランティアセンターを中心とした地域との連携について (1) ボランティアセンターの概要 立正大学社会福祉学部 (熊谷校舎) 学生のボランティア活動に関する需給間調整 (コーディネート機能) を行い、学生のボランティア活動に関する実践力を強化し、学生の福祉意識・ボランティアマインドの向上、学生生活の活性化を図るとともに、地域社会の福祉の向上に貢献することを目的として、平成13年4月に発足した。 その後、平成14年4月に非常勤のボランティアコーディネーターを配置し、同年9月には社会福祉学部教授会の承認、全学的承認をうけた。 運営には教員スタッフ、非常勤コーディネーターのほか、多くの学生スタッフ (現在16名) が関わっており、情報提供やボランティアへの意欲関心を高めるための企画等を通じてボランティア活動のバックアップをしている。 設置6年目を迎えた平成18年度、より地域に開かれた大学をめざし、地域との連携や社会貢献に向けた取り組みを推進するとともに、熊谷校舎全学部 (社会福祉学部、法学部、地球環境科学部) を対象とするボランティアセンター開設に向け、地元の地域活動諸団体を対象として、大学及び学生に対する期待等に関する意見を求める「立正大学と地域との連携のあり方等に関する調査」に取り組んでいる。 (2) 期待されている学生ボランティアの内容について (福祉施設、学校、NPO、行政など受入先ごとの実績等から) 高齢者施設、障害者施設、児童養護施設、保育園、市教委 (小学校)、養護学校、学童保育、子育てネット、社会福祉協議会、障害者スポーツ大会、警察 (非行防止)、児童相談所 (メンタルフレンド) 等のほか、環境関係など地域の市民活動団体からの要請もある。 内容としては、介助、保育、行事スタッフ、遊び相手、見守り、付き添い、資料整理、交流、学習補助など様々である。 (3) 学生ボランティアを通じた地域との連携で貴学が感じているメリット 基本的には「教育機関」的な位置づけで、社会福祉学部学生はもとより立正大学学生の社会

福祉に対する知識や実践力を深めることができるメリットがある。

ボランティア受入先にも大変喜ばれている。養成機関である大学としては、施設などがボランティア受入先との連携強化は実習先確保においても役に立っている。

また、社会貢献部門として位置づけるべきものもあり、大学の知名度UPにも貢献しているかもしれない。

* 1年生2年生の登録、参加が多いことから、「現場実習の事前学習」等のために参加しようという学生の意識もあるようである。

(4) 学生ボランティアを通じて地域との連携の推進における課題

ア 地域のニーズへの対応

立正大学大崎校舎にボランティアセンターがないため、都内から学生が通っているということもあり、都内のニーズが熊谷校舎（のボランティアセンター）にくる。ただ、第一段階としては、まず、熊谷校舎の全学部化を考えている。

イ 学生への期待、学生ができることの把握

現在、(地域諸団体から) 学生への期待を調査している。以外にもスポーツ指導や高齢者の囲碁将棋の相手といった趣味の分野等、福祉以外の分野へのニーズがある。こうしたことから、既存学生サークルの活動にも注目し「学内資源の掘り起こし」のため、学内の100サークルに「できること」等アンケートを実施しているところである。

ウ 様々なNPO、団体との連携

福祉以外の団体との連携の必要性を感じている。

(5) 学生ボランティアを通じて地域との連携にあたり他の主体に求めたいこと

学生資源に注目していただきたい。学生も忙しいけれど、火がついてその気になれば、驚くほど若い力を発揮する。

ボランティアセンターはまだまだ未熟である。大学・ボランティアセンター・学生ができること、期待することなどについて、(中間支援のNPOなど) 地域との話し合い、協議の場がぜひほしい。

(6) ボランティアセンターを通じて社会貢献の今後の展開について

大学界での首都圏ブームの中で、社会福祉学部・地球環境科学部は（熊谷校舎に）残っていくために、より地域に根ざしていかねばならない。

正直な感想として熊谷がもっと活性化してもらいたい。学生が知恵を出し、一緒に考えるなど地域活性化に貢献したい。

2 大学と他の主体との連携について（全学又は社会福祉学部的な見地から）

(1) 大学が考える他の主体（特に行政・NPO・企業）との連携必要性

(ボランティアセンターのほかに) 大学が、地域社会からの要請・課題の提案を受け止め、大学が保有する知財を活用して、地域社会に貢献することが求められている。平成17年10月産学官連携推進センターを設置して、研究・教育活動の社会還元という観点から、貯蓄してきた知的資産を積極的に開示し、開かれた大学づくりへの取り組みを強化している。社会との連携・協働のネットワークを強化し、産業界・自治体・地域社会の多様なニーズにマッチングした研究の掘り起こしと、その研究成果の創造に貢献し、大学のもつ知的財産を広く社会と共有できるよう取り組んでいる。

文部科学省の「私立大学学術研究高度化推進事業」(オープンリサーチセンター：ORC) として支援を受けたプロジェクトとともに研究機能の高度化を図っている。

例) 水、環境、物流の分野で自治体や商工会議所と連携した取り組みなど。

研究費の確保といった観点、また、学生の進路関連ではインターンシップの促進の観点から、連携を図っていききたい。

産学官連携推進センターで教員・研究者と地域が、ボランティアセンターで学生と地域がつながるという考え方。現在は、理科系教員が中心だが、文系教員の地域連携には大いに必要性がある。

(2) 連携に当たって各主体に期待すること。メリットと感ずること。

研究者の研究資金獲得もある。教員も学生も(社会福祉を含め) 地域課題を発見することができ。研究者はエゴイスティックなところがあるので、大学の社会貢献取って付けたようなところはあるかもしれないが。

行政の審議会委員などは多いし、行政から持ちかけられた委託調査は数多くあるが、大学側から持ちかけた連携事例としては、教員が属する社会福祉研究所で「子どもの生活実態調査」を行った。熊谷市教委の協力で、保育所、幼稚園、小学校(1～3年生)を対象に、すべて大学側の負担で実施した。

4～6年生、中学生にも実施したい。こんどは市教委の方にも、ということでも主体的に考えていただければと思っている。

(3) 大学が連携に当たって提供できる資源（特性や得意分野）

環境、福祉、子育て支援、法学。

学部があり、それぞれできることがあるはず。立正大学では「ケアロジー」(造語：商標登録済) を掲げ、地域をケアできる人材を養成していく。

(4) 大学との連携を円滑にするために各主体（特に行政・NPO・企業）に求める（期待する）こと

大学への期待を知りたい。協議の場が欲しい(前掲のとおり)。声を上げて欲しい。何を望むか明確にしてほしい。

(5) 大学との連携のために「大学が」やるべきこと

自分たちがもっているものを「棚卸し」すること。ボランティアセンターを介して、大
学が社会性を獲得していくこと。

(6) 昨今の学生事情（学生を資源と考えることの適否）

社会性に乏しく、ニート・引きこもりなどが問題となっている「現代学生気質（かたぎ）」と
でもいう状況は、親バカかもしれないが社会福祉学部生にはなく、みんなまじめで、「学生もす
てたもんじゃない」と感じている。

経験・体験が浅いが与えれば伸びる。待ちの姿勢だが、ちょっと押してあげれば動き出
すことが分かっている。

昔のような学生であればボランティアセンターはいらないだろう。関心をもった分野に
若い力で4年間一生懸命取り組み、「防災ボランティア」のサークルをつくった学生がい
た。大人より期待できる。

(7) その他連携継続のための秘訣など

大げさに考えずにやってみよう。素朴に肩肘張らずにネットワークしていくこと。

3 行政（マン）への期待

ネットワークづくりを行政が支援していくことが大事。

1.2 多文化共生研究プロジェクト

1 調査先	群馬大学教育学部 結城 恵 助教授 〒371-8510 群馬県前橋市荒牧町4-2 TEL 027-220-7382 群馬県新政策課多文化共生支援室、科学技術振興室 、〒371-8570 群馬県前橋市大手町1-1-1 TEL 027-223-1111
2 地域的・組織的風土	入管法改正以降、群馬県では、伊勢崎市、太田市、大泉町等に南米日系人が集住し、こうし た地域には、製造業を中心としたさまざまな産業があり、外国籍住民の多くはその労働力とし て地域産業を支えている。外国籍住民の日本での滞在が長期化し、定住化する傾向がみられる 現在、多文化共生の基盤をどのようにつくるかは地域の課題となっている。
3 事業の概要	(1) 経緯 多文化共生のあり方を探るため、群馬大学が平成10年度より継続的に調査研究を進め、平 成14年度以降は、具体策とそれを実現するモデル事業を展開するため、群馬県・群馬大学「多 文化共生プロジェクト」を起し、群馬大学、群馬県、伊勢崎市、太田市、大泉町が連携して、 子どもの医療と教育の問題と緊急自衛隊の対応システムをテーマに3年間で延べ56の事業を展 開した。 (2) 内容 (役割分担) ・「多文化共生研究プロジェクト推進室」…プロジェクトの企画・運営を関係機関と共同で行 う拠点であり、群馬大学内本室及び大泉町分室に設置 ・「地域連携推進室」…群馬大学内関係者との連携のため、群馬県・伊勢崎市・太田市・大泉 町の協力のもと、教育委員会分室に設置 ・「多文化共生研究会」…プロジェクトの知見をもとに、多文化共生施策への提言の検討を行 う。群馬県、伊勢崎市、太田市、大泉町の外国入行政関係部署、教育委員会、国際交流協 会、群馬大学各学部・病院がメンバーである。 現在は、結城 助教授が群馬県多文化共生支援室に兼任スタッフとして配置 (3) 成果、効果 (連携のメリット) ①市民の現場での意見を行政には話しにくい、大学には話しやすい。 ②学生の発想力等多くの意見により、よいものへ導くことができる。 ③経験していくことにより、活動者に意識の変化が生まれ、共生マインドの養成に繋がる ④行政が実施することで、制度化に結びつく可能性がある。 (困難だったこと) ①多分野間での協働のため、日程、連絡調整が困難であった。

13 大学と地域の連携のあり方について

～大学地域連携方策に関わる研究～

1 調査先	相模原・町田大学地域連携方策研究会（事務局：相模原市パーソナリゼーション推進課） 住所：〒229-8611 神奈川県相模原市中央二丁目11-15 電話：042-754-1111（代表） URL：http://www.jouhou.org/（相模原・町田大学地域連携方策研究会）
2 地域的・組織的風土	相模原市と町田市は、神奈川県と東京都ではあるが、過去から密接な関係がある。市境に小さな川が流れているだけなので、市民も非常に「相模原」「町田」という「地域意識」を持っていない。相模原市民が日常的に町田に買い物に行ったり、町田の市民が逆に相模原の公園や動物広場に遊びに来たりと、相互に分け隔てなく交流を図っているという現状がある。同じように、相模原・町田の首長も「首長懇談会」により、毎年交流を図っている。 また、市としては平成18年3月20日、旧相模湖町、旧津久井町と合併したが、新・相模原市としては暫定（飛地）状態であった。しかし、平成19年3月11日、更に2町（旧城山町、旧藤野町）が合併し、飛地が解消した。面積的には神奈川県下で2番目である。
3 事業の概要	(1) 経緯 この両域を中心に大学が点在している状況において、これらをまちづくりに活用できないだろうかというのがある。その考え方は、事の発端としては、平成14年5月、相模原市・町田市首長懇談会において、大学と地域の連携に関する調査研究についての合意がなされたことにはじまる。それを基に、平成14年6月、当該研究会の前身である「大学・地域連携方策研究会」が発足、大学と地域の連携に関する調査等を経て、平成15年に発展的に解消の後、現在の組織である「相模原・町田大学地域連携方策研究会」が発足、現在に至る。なお、平成18年7月の総会の議を経て、当該研究会における活動結果を踏まえ、平成19年度からは任意団体としての自立型コンソーシアム組織として運営していくこととなった。将来的には財政的な自立を図りながら、法人格を持った組織として運営していく予定である。 (2) 内容 ① 情報発信プロジェクト（平成15年～） 大学を地域にとりより身近な存在とし、生涯学習活動をはじめ地域における大学との連携による多様な取り組みを誘発するため、大学で行われる公開講座や地域活動などの情報を発信する仕組みを構築し、大学と地域の連携の基盤づくりを進める。 ② 研究会ホームページ開設⇒「まなびとまちづくり」の開設・運営 ③ 情報紙の発行 ・「大学と地域の連携によるまちづくり（モデルプロジェクト報告）」 ・「社会人のための大学ガイド」 ・「キャンパスニュース」 ・「大学と地域を結ぶ情報紙 さがまち」

(事業の具体的成果)

- ① 専門知識を生かせる場になり、また共生マインドが育成され、学生の中には卒業後も活動継続する者も多くおり、人づくりの一端を担っている。

(4) 問題点・課題

① 連携の手法・あり方の研究

- ・県から大学への事業委託や人的交流の方法の検討
- ・実務者レベルでの連携促進研究の必要性

② 成果の検証・フィードバックの方法

③ 県と市町村との関係（大学・市町村に県が加わる意義）

4 事例の分析

(1) 事例の特徴

特徴としては、県、市町村、教育委員会、国際交流協会、大学と広く横断的なプロジェクトであることが、特徴として挙げられる。また、結城 恵 群馬大学助教授の強力なリーダーシップにより行われた事業であることも大きな特徴である。

○ 連携のあり方

- ・大学が提言、研究し、行政が生かす、あるいは行政目的達成のため調査・研究を大学に委託する。

○ 連携における留意点

- ・課題の整理、役割の明確化及び情報の共有
- ・連携の相手方によって捉え方が違うので、十分な相互理解を図る必要がある。
- ・プロジェクトにおいては、短期間で目に見える成果を要求されるが、大学は基礎的なことから実践へと長い研究期間が必要となる。
- ・企業のニーズと大学教員の専門分野の適合性の確認
- ・互いの立場の尊重と理解

○ 具体的事例

「外国籍児童・生徒に対する健康と医療に関する調査研究事業」

県 側（事業委託）：保健所等施設の提供、事業費、施策の参考データ

大学 側（事業委託）：スタッフ、企画、結果分析、事業运营管理

プロジェクトの中に位置付けることにより、健康相談会をプロジェクトとして実施。

(2) ポイント

(連携のあり方) 一事業委託

① 県の行政需要調査・研究のため、専門能力、スタッフ等を有する大学へ事業委託

(連携における留意点)

① 課題の整理、それぞれの役割分担の明確化

② 費用分担、スケジュール等の調整

- ② 大学地域連携モデルプロジェクト（平成15～16年）
大学が地域をフィールドにして行う取り組み等を共同または支援・協力しながら実施すること、大学と地域の連携のあり方を研究する。（H15、16年度実施分）⇒文科省生涯学習まちづくりモデル支援事業
◎「河川環境セミナー」、「国際理解ワークショップ」、「演劇体験講座」、「橋本アートタウン」、「大学地域フェスティバル」、「体を動かして健康に健康」、「商店街活性化」、「ふれあいムーブメント」、「アートあふれるまちづくり」、「美術館で体験アート」、「企業との技術セミナー」、「ごみの分別と環境学習」、「緑木林の活用」、「鶴見川健康環境セミナー」、「地域野菜の料理教室」
- ③ ヒアリング調査（平成16年）
大学地域連携プラットフォーム検討部会における研究活動の一環として、大学と地域の連携に向けた運営体制・事業内容・拠点に関して会員大の意識を調査する。
◎平成17年度事業計画に調査結果を反映するとともに、大学地域連携に関する方針の策定に向けた検討を行う。要望の高い連携事業をリーディングプロジェクトとして位置づけ、実施・検証を通じた検討を進める。
- ④ リーディングプロジェクト（平成16年）
大学地域連携組織における事業の組み立てや運営方法などをより具体的に検討するため、リーディングプロジェクトを実施し、効果や課題などを把握する。
◎フォトジェンシティさがみはら「こども写真教室プロモーションビデオ」製作事業
◎学生ボランティアによる情報紙編集事業
◎さがみはらフィルムコミッション支援事業
◎FMさがみ学生インタースタッフ事業
- ⑤ 大学・地域連携プラットフォーム検討部会（平成16～18年）
大学と地域の連携に関する調査結果や様々なプロジェクトの検証を通じて、将来的な大学・地域連携プラットフォームのあり方について検討を行う。
◎メンバー
北里大学、相模女子大学、玉川大学、多摩美術大学、東京田中短期大学、和光大学、首都圏西部大学単位互換協定会、NPO法人相模原エスティアート、NPO法人CCNET、（株）さがみはら産業創造センター、町田市、相模原市
- （3）成果、効果
① 情報発信プロジェクト
◎大学の公開講座や各種イベントの情報を一元的に提供することができた⇒市民から「今までにない情報紙・ホームページ」として一定の評価

- ◎学生たちの自主的な活動を情報提供の面で支援することができた⇒交流イベント、演劇、パフォーマンスなどの情報をHPに掲載
◎大学が行う広報とは異なる視点での情報提供ができた⇒大学の特色を前面にした共同広報が実現
- ② 大学地域連携モデルプロジェクト（H15、16年度実施分）⇒文科省生涯学習まちづくりモデル支援事業
◎大学の専門性を活かしながら、地域と様々な事業を展開することで相互が「連携」の意義を確認
- ③ リーディングプロジェクト
◎専門性の活用、学生の社会体験、学生の実践的な学び、地域の活性化、地域課題の解決、地域資源・魅力の発見等
- ④ 大学・地域連携プラットフォーム検討部会
◎以上のような具体的な事業成果の結果等を踏まえ…
⇒地域の様々な担い手による「新たな関係づくり」が必要
・：地域プレーヤーによる「地域連携プラットフォーム」の形成から「地域大学コンソーシアム」の組織運営
◎地域大学コンソーシアムの目指すべき姿⇒地域と大学で創造する魅力あふれる地域社会
- ⑤ 総じて
この事業を通じた一番の成果は、大学と地域で話のできる関係を構築したということである。例えば、元来型のトップ会談などとは違い、本研究会の様に事務局レベルまで落とし込むことによって、大学側の情報、行政側の情報が相互提供され、日常的に顔の見える関係が形成される。これは、今後、様々な事業に波及させていく上で、必要不可欠な事といえよう。
- （4）問題点・課題
①研究会の運営において
◎意見の相違⇒行政2、大学18、企業…という構成員においては、それぞれの位置付け、立場が違いため、言うことがバラバラである。加えて、参加の意欲もバラバラである。1つに集約することが難しい。
◎組織と視点の欠如⇒事務局が市であるがゆえに、構成員たる市の立場が非常に曖昧である。研究会の立場で考えて良いのか、構成員たる行政の立場で考えて良いのかというところが内実であり、参加機関である一方、研究会を運営していかなくてはならないというところがあるので、非常にそういう意味では難しい場面もある。また、何かを動かすことにおいて、拠点（場）があらわらに動くということも合理性に欠けている。

1 4 学生を中心とした地域連携

～学生が創った産官学民地域連携プラットフォーム～

1 調査先	学生を中心とした地域連携～学生が創った産官学民地域連携プラットフォーム～ 麻布大学環境保健学部環境政策学科・村山史専任講師 住所：〒229-8501 神奈川県横浜市中区戸野辺一丁目17-71 電話：042-754-7111(代表) URL：http://www.azabu-u.ac.jp/en/index.html (環境保健学部)
2 地域的・組織的風土	麻布大学環境保健学部環境政策学科は、新設学科ということに加え、環境政策についてどのように教育・研究を進めていったら良いかという学内議論の中で平成11年に暗中模索のスタートを切った。その中で、環境政策について志高く入学してきた学生は多く、当初、教える側と学生側ニーズとのギャップがあった。従って、学生の環境政策に対する強い探究心の下、学問的に実験室や実習室が欠如した状況の中で、師弟同行（教員と学生が同じ方向を目指して学び合う）の実践とともに、学生が中心となって広く地域にその活動舞台を求めていった。結果として、これらの学生活動が、大学地域連携の制度的進展に大きく寄与した。これは、即ち当事例は学生の主体性を重んじた教育の実践が生み出した産物である。
3 事業の概要	(1) 経緯 学科設立当初から、学生による広く学際的・主体的な活動を契機とした個別様々な事業が行われてきたもので、それぞれの事業は違っているが、人的側面において緩い繋がりを持ったことから成立した地域連携プラットフォームである。あくまでも学生が地域や自分達の場所を追い求め、その度に事業に参加し、また、教育研究フィールドとしての対象を地域に求めた結果として、様々な地域活動へ派生し、発展したとの自己評価（村山講師）である。
(2) 内容	① 高等学校での環境ワークショップ（平成12年～） オープンキャンパスに訪れた高校教諭からの申し出に応え、学生と教員が高校での授業やフィールドワークに参加した。後に高大連携事業へと派生し、現在は5つの高校と協定を締結している。大学生による高校生への講義に留まらず、後述の河川環境セミナーへの高校生ボランティア受け入れの契機ともなっている。
② NPOインターンシップ（平成15年～）	端緒は学生による自主的な既存のNPO主催インターンシッププログラムへの参加であるが、学生がNPOとの接点となり、損保ジャパン環境財団やNPOサポートセンターの担当者や大学講師に仲介したことによって、大学とNPOの連携プログラムについて議論が開始された。平成15年から正式な授業科目「インターンシップ」「環境フィールドスタディ」を設置し、大学としてNPOインターンシップを単位認定している。実施にあたり、大学、受け入れNPO、プログラムの企画・実施を行う損保ジャパン環境財団やNPOサポートセンター間で、三者協定書をプログラムごとに締結している。

② 総じて、

現代社会の成熟化、物質的には既に満たされた状況において、現代の市民とは老若問わず知的好奇心の欲求が高いレベルにあるといえる。行政としては、今後ますますそのような視点に立った取組を推進していく責務がある。

4 事例の分析

(1) 事例の特徴

山岸秀雄氏の提唱する「産官学民地域連携プラットフォーム」では、地域プラットフォーム形成過程におけるイニシアティブを中間支援的NPOに求めているが、当該研究会では、現在のところ行政がイニシアティブをとっている（事務局、資金）。これは、そもそもの目的、つまり、「市民へのサービスや専門性の還元」という明確な目的がある場合、必ずしも全てを行政に丸投げするということが良いとは限らないという考えの下、行政の持ち味において、行政が中心となって積極的にその役割を果たしているという好例といえる。また、現実には、当該研究会を来年度、自立型組織に移行させる中で、大学側からは「コーディネートについては是非、行政がやって欲しい」という意見が多いとのことである。つまり、物事を動かす場合、そのイニシアティブをどの主体が取るのかということについては、常に、当初の目的とは何かということと、それぞれ主体や物事自身の成熟度合をも勘案する必要があるということであろう。もちろん、社会全体の成熟化、市民ニーズが多様化する状況において、一方、行政運営の厳しい折、一層の行政改革、アウトソーシングが進む中で、今や、これまでのように「行政主導」という時代ではない。しかしながら、全てが自立していない状況において、「さあ、どうぞ」という運用するはずもない。いかに行政は、この過渡期に「きちんとした橋渡しができるのか」ということが肝要なのである。

(2) 成功のポイント

あくまでも研究会であるから、当該研究事業に対して成功、失敗という議論にはならないわけであるが、今後、自立型の組織に移行した中で、その真価が問われることになる。つまり、いかに、研究成果に基づき、地域を構成する主体（地域プレーヤー）が自立、創意、対等、互助・共栄、共感の下、確固たる地域連携プラットフォームを形成できるか否かということである。このプラットフォームの形成が、互いに顔の見える、語のできる関係を構築させる中で、地域力を誘発するとともに大学の潜在力を顕在化させ、ひいては、地域大学コンソーシアムの目指すべき姿、つまり地域と大学で創造する魅力あふれる地域社会を形成することとなる。

③ 淵野辺ボンバイエ！（平成15年～）

学生・地域・NPOの協働交流フェスティバルであり、学生は麻布大学の地元、淵野辺のまちを再発見するためにこれを企画、実施した。ボンバイエという言葉に「元気をだせ淵野辺！学生・地域・NPOが一堂に会するリングは、私たちが創る！淵野辺のリングに私たちは立ち続ける！」との想いを込めたこの企画は、まさに大学ブラットフォームの実践形態といえる。NPOインテナーシップを体験した学生達が、身近な大学周辺地域に目を向けるようになったことを契機に大学周辺地域との連携が始まり、地元淵野辺商店街（にこにこ星ふちのべ協同組合）等への地道な働きかけにより開催に至った。第1回のプログラムとしては、「NPOインテナーシップ報告会」、「まちづくりトーク」、「学生トーク」などのプログラムが組まれ、NPO、行政、学生サークルなどによる展示ブースや自然まちづくりの会によるワークショップも開催された。その後においても、学生の地域参画は加速していき、自然まちづくりの会による市内小学校での環境ワークショップの実施や、任意の学生達（ボンバイエの実行委員長ほか）は商店街で毎月開催している縁日（ふちのべナイトバザール）、年に一度の夏祭り（ふちのべ縁河まつり）にデント張りの準備から、模擬店の出店、片付けに至るまで参加し続ける中で、このような学生による活動が地元との信頼関係を構築し、例えば学生のインテナーシップ先でもあったNPO法人による直営リサイクルショップの出店に際し、学生が商店街とNPOを仲介し、商店街の空き店舗を紹介するなどの様々な方向性へも派生している。そして、平成17年1月には第2回のボンバイエが開催され、「交流ブース」、「大学地域連携ブラットフォームシンポジウム」、「子供エコ探検ツアー」、「淵野辺スライドショー」などのプログラムが実施され、来場者230名、スタッフ、出展者をも合わせると約300名が集い、環境まちづくりを語り合った。ボンバイエを契機とした商店街と学生の協働は、現在も継続中である。

④ 河川環境セミナー（平成15年～）

相模原・町田地域連携方策研究会のモデルプロジェクトであるこのセミナーは、当初、NPO法人相模原St-Artが主催（現在は麻布大学が主催）し、市・教育委員会・麻布大学が連携して実施している。大学は、環境教育・理科教育を専門とする岡本教授、福井講師がプログラムの企画を担当し、村山講師がコーディネートを担当している。毎年、環境保健学部教員と学生が相模原市・町田市在住の親子を対象に講義、自然観察、岩石採集、生物採集等の環境学習を実施しているものである。

⑤ さがみはら環境まつり（平成17年）

従来は、相模原市が単独で「環境フォーラム」を開催していたが、市の環境基本計画における「環境パートナーシップの形成」という行政課題と、事務事業の見直し等における予算縮小により、企画変更を余儀なくされるという状況に追い込まれた。そこで、もう少し地域に残るような何かをという考えの下、（環境保健学部を有する麻布大学として）協力を要請されたため、市、市民、事業者（相模原の環境を良くする会所属企業127社）との4者によ

る実行委員会を設立し、運営にあたっては村山講師が実行委員長として活躍された。実行委員会では、イベント名を環境フォーラムからさがみはら環境まつりに変更するとともに、多くの機関との連携が試みられた。麻布大学は、共催者として会場や人的物的資源の提供を行ったほか、初の試みながら、大手企業、地元の環境NPOや市民団体、行政、大学から44のブースが出展し、一般来場者、関係者総勢約1,000名が集った。特筆すべきは学生がボランティアの活躍であり、彼らは搬入・搬出の誘導、会場設営、片付け、イベントの企画・実施、模擬店、ワークショップの運営など、まつりの全ての全てに関わるとともに、高校生ボランティア20名のコーディネートも担当した。平成18年についても、村山講師が実行委員長として活躍されたが、市、大学だけでなく参加企業からの資金も獲得している。費用負担については相模原市30万円、麻布大学30万円に加え、平成18年については企業から3万円ずつの寄付を募り、33万円の資金を獲得した。

⑥ アザブト・プログラム（平成17年～）

麻布大学によるアザブトという意味で「アザブト」と名付けられているこのプログラムの発端は、村山講師から相模原市パートナーシップ推進課への投げかけであった。アザブト自体は市と協定書を結び、年2万円の活動費用を得ているが、活動で得た様々なデータを相模原市（パートナーシップ推進課）、飲料メーカーの業界団体である社團法人食品容器環境美化協会と大学間で正式な共同研究という形態を取り、協定を結ぶことによって、情報を分かち合いながら分析等を進めている。きっかけはつくったが、動機付けられた自発性とも言えきか、学生は私の予想を超えて真剣に取り組んでいるとは教員の弁である。良いデータが抽出されれば、これを基に、事業所等との連携についても視野に入れている。

(3) 成果・効果

事業の具体的成果については省略するが、全体として行政との連携による大学が受けた効果は以下のとおりである。

- ①さまざまな地域情報への有効なアクセス性
- ②中立性や公平性の共有による協調関係
- ③教育・研究、政策、まちづくりなどにもたらす正当性

(4) 問題点・課題

実際に様々な連携において相互理解が図られた。現時点において連携は学生の自主性を重んじた活動を支える重要な要素と位置づけられるものであり、問題点自体はあまりないと認識されている。

村山講師いわく、「これはやはりものの見方であり、財政的その他支援がないと言っても、逆に、放置しておいてくれる、黙認しておいてくれるというところも支援の一形態である」とのことである。もちろん、実行委員会形式により、常に何もないところからスタートするため、成功するか否かのリスクは常に抱えているが、失敗したからといって厳格に組織化・体系化

1.5 明治大学社会連携促進知財本部

1 調査先	明治大学知的資産センター事務局 〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台 1-1 TEL.03-3296-4327
2 地域的・組織的風土	平成15年7月に文部科学省の大学知的財産本部整備事業のモデル校として採択を受け、「明治大学社会連携促進知財本部」を設置。
3 組織の概要	(1) 経緯 大学知的財産本部整備事業のモデル校として採択 (2) 内容 教育と研究に続く大学の第3の使命として社会貢献、特に、産官学連携を学内TLO知的資産センターと一体となっており、産業界や地域に対しての研究の成果として生まれた技術や特許情報の提供、企業ニーズの把握及びそのマッチング、共同研究や委託研究の推進、ベンチャーの起業化支援等を主な業務としている。行政等との連携では品川区・戸越銀座運合商店街、千代田区・東京商工会議所千代田支部、川崎市・財団法人川崎市産業振興財団、飯田市・財団法人飯伊地域振興センター、財団法人新潟県中央地域産業振興センター等が挙げられる。大学の研究成果については、HP等で公開しているが、実際は企業等で活用されるのは、展示会、講演会、セミナー、シンポジウム等において、知財専門家等によるコーディネートやマッチングによる場合が圧倒的に多い。 (3) 成果、効果 (連携の必要性) ①学外研究費の獲得による研究の活性化 ②大学の新たな使命としての社会貢献、特に地域の状況やニーズに応じた研究成果の還元(カスタマイズされた社会連携) ③(上記②によって)社会へのアピール、外部評価のアップ ④産官学連携に関する教職員の啓蒙、及び学生のベンチャーマインドの育成 ⑤創立125年を超える伝統校の卒業生のネットワークを生かした地域連携の推進(地域貢献と母校への求心力の強化) (連携のメリット) ①外部評価へ繋げ、社会に対するアピール度をアップし、私大の生き残りをかける ②学外研究費の獲得(公募研究助成金の採択、企業との共同・委託研究等の締結) ③地域との信頼関係の構築 (強み) ①文理融合型(法・商・政治経済・文・農・理工・経営・情報コミュニケーション)の8学

がなされていないことにより、次はやらなければならぬため、大きな視点でいけば致命傷は少ないと考えられているようである。

但し、「黙認や放置も支援ということとは、裏を返せば、学生と教員を核にした連携のスピードに大学当局が追いついていないということでもあり、だからこそ、連携のパートナー(行政や企業、市民団体)は学生・教員との連携の先に、大学当局との組織的な連携を期待している(村山講師)」ということを考ええると、組織的な連携構築については未だ課題がある。

4 事例の分析

(1) 事例の特徴

通常、プラットフォーム形成自体が事業や目的として捉えられがちであるが、実際の取り組みとしては、個別様々な単体事業によるものであり、それぞれの事業を考えた時、ゆるい繋がりはあっても、決してその全部が連続するということはない。つまり、実行委員会形式によるため、その都度、事業の目的(趣旨)と結果は違いますが、きちんと周りに伝えて完結させる中で、やり残したものや新たにやりたいと思うものが顕在化することによって、それが次のプログラムと繋がっているという仕組みである。あくまでも、この緩い繋がりが大枠に捉えられる共通の基盤(プラットフォーム)であり、その核に教員と学生が存在したという構図である。地域における地道な積み重ねが結果として地域の様々な主体間の大きな繋がりを生み出し、それが現在も続いているという好例と言えよう。

(2) 成功のポイント

あくまでも大学が教育研究活動の一環として自律的に取り組みたいと思う(取り組みようとしている)ことが、広く捉えた時に地域的公共的課題の一部に組み込まれているものであり、切り口は違ったとしても、その解決が相互にとって最終的な目標であることに変わりはないという意味においての連携であつたにすぎない。大学も行政も本質的に(社会的な)役割は違うわけであり、何事も一つのもののさしで一体化するということは無理な話である。そこで、相互理解を図り、互いの違いを認め合う中で共通目標の設定がなされたことが様々な結果に繋がったであろうと分析できる。私立大学は学校法人として(社会一般的に)中立的な立場であることは確かであり、この行政と類似した特質を保持するという意味において、きちんとしたプロセスを踏めれば、良好な連携関係が構築される可能性は高い。

部、大学院研究科及び専門大学院を擁する総合大学の利点を活かし、文系・理系等の学域や分野を超えた融合型の知財の創出）等の推進ができる

②卒業生の多さを活用しての柔軟な地域連携型（地域の必要性やニーズに応じて、産業振興団体・商工会議所などと連携した事業を提案・実施）の推進ができる

(4) 問題点・課題

- ①研究と知財の一体化が完全には図られていない
- ②（産官学連携に関する）教員個人の“温度差”が大きい
- ③文系学部の出願件数・産官学連携実績が少ない（今後の課題）
- ④学外研究費の増額を図り、研究費の学費依存体質からの脱却。
- ⑤知的財産権の保護及びリスクへの対応（規程類の整備・専門人材の確保）
- ⑥知財のワンストップサービス体制の実現
- ⑦知財に関する専門人材の充実および内部人材の育成
- ⑧私大間の強固な連携体制の構築（大型研究プロジェクトの推進）

4. 組織の分析

(1) 組織の特徴

H P において大学のシーズを公開しているところに着眼したが、実際は関心がある企業等への研究シーズ集の配布及び知財専門人材等の対応・コーディネートによって、外部ニーズの把握が行われている実態があった。大学の新たな使命とも言えるべき知財の創出、保護、活用という責務を果たし、かつ、私大の生き残りのためというところが大きな要素であることが窺える。また文理融合型や柔軟な地域型連携を行っているのが他大学に見られない特徴といえる。

(2) 成功のポイント

（行政への期待）

- ①地元企業との仲立ち及び行政の情報力の積極的活用
- ②行政職員の異動及び担当職員の熱意により状況が変わることがある。複数で担当するようにするのがよい。個人対個人ではなく組織対組織にすべきである。地域との連携は、すぐに成果が出るものではなく、長期的スパンで物事を見る必要がある。

（連携のポイント）

- ①直接地域に出向き、地域のニーズを把握して柔軟な対応等によって、地域との信頼を築くことが“真”の連携のきっかけとなる。

16 長池自然公園の管理運営事業

1 調査先	特定非営利活動法人 NPOフュージョン長池
	〒192-0363 東京都八王子市別所 2-58 電話：042-678-4616 FAX：042-678-4647
2 地域的・組織的風土	NPOフュージョン長池の活動地域は、多摩ニュータウン南西部の長池公園を中心とする地域であり、せせらぎ北団地などのマンションが林立するいわゆるニュータウンで、住民のほとんどが地域外からこの地へ引っ越してきた流入者である。 その意味で、旧来の地域社会やコミュニティという地域的風土が皆無であり、地域活動もゼロからの出発で、文字通り地域活動が地域づくりに直結していたという特色がある。例えば、学校の夏休み期間中は、子供たちの大部分が帰省するため地域に子供がいなくなるという現象が起きている。
3 事業の概要	(1) 経緯 八王子市議会の議決を経て、長池公園自然館の管理運営を受託した（平成13年7月）。それまでに、マスコミなどに法人の活動内容が報道され、地域で一定の評価を得ていた。その後、長池公園全体の指定管理者として公募による公開プレゼンテーションにより受託した（平成18年4月）。 (2) 内容 体験型学習施設である長池公園自然館の管理運営、及び公園全体の管理運営を指定管理者として受託している。 ※公園の運営管理事業をNPO法人と企業がジョイントした任意団体「フュージョン長池公園」として受託 ①NPOフュージョン長池：公園施設の管理運営全般、催しの企画運営 ②（株）富士植木：公園内の樹木等の管理 ③（株）ブレイス：公園内の動植物の調査等 (3) 成果、効果 ・行政経費の軽減 ・市民サービスの向上 ・事業の透明性の確保 ・既存の資産価値の向上 ※長池公園自然館という公共施設の管理運営の業務をNPO法人が受託した先駆的な事例である。指定管理者制度制定のきっかけとなったのではないかと思われる。

17 ファミリー・サポート・センター事業の管理・運営

1 調査先	特定非営利活動法人さくらんぼ 〒340-0015 草加市高砂2-1-17 TEL 048-920-1100
2 地域的・組織的風土	埼玉県東南部に位置する草加市では、人口の流入が激しく、また、都内へ通勤する、いわゆる草加都民が多いことなどから地域での交流や地域の課題に対する関心が多い市民が多い。市内にある保育園は、全てが公立であることから子育て支援を行う民間の団体がほとんど皆無であったという歴史的経緯がある。
3 事業の概要	(1) 経緯 NPO法人さくらんぼの活動のきっかけは、草加市で初めて子育て支援のための情報紙を発行することであった。情報誌発行後に、実際の子育てでも支援してほしいという要望が多く寄せられたことから、団体として子育て支援の取組をはじめ、市に対してもファミリー・サポート・センターの開設を要望した。その後、市がファミリー・サポート・センターを設置し、さくらんぼがNPO法人格を取得してこの事業の委託を受けることとなった。 (2) 内容 (事業概要) センターは会員の依頼に応じて、保育所、幼稚園、小学校児童保育終了後の児童の送り迎えや施設での預かりを行っている。また、保護者の短時間就労等の場合や保護者の病氣や急用の場合の子育て支援を行っている。 (役割分担) ●行政…施設の提供 ●NPO法人さくらんぼ…ファミリー・サポート・センターの管理運営、事業の企画運営 草加市とNPO法人さくらんぼで書面によるファミリー・サポート・センター管理運営委託契約を締結している。 ○管理運営事業 (費用負担) 全額草加市負担でさくらんぼの負担はない。 草加市からの事業委託金(850万円) (3) 成果、効果 (連携のメリット) ①地域において子育て支援の活動ができることが最大のメリット

(4) 問題点・課題

指定管理者制度によるため、当該事業に関する永続的な連携関係が構築されているわけではない。指定管理者に変更が生じた場合に、同等レベルの事業内容を継続するための仕様の設定が必要となる。

4 事例の分析

(1) 事例の特徴

地域のNPOと企業が指定管理者となることで、地域にとつてのメリットを優先的に考慮し、市民ニーズに即した運営を実現している。

(2) 成功のポイント

富永氏が民間企業が在職時に磨いた「マーケティング能力」をNPO運営に取り入れている。

②地域の特性に合わせた地域密着型のサービスを提供できる。 ③活動場所を安定的に確保することができる。 ④市からの委託をうけているということで市民からの信頼を得ることができる。 ⑤デメリットは特にない。 (4) 問題点・課題 ① 子育て支援は、無償のボランティアでできる生半可なものではなく、事業としてとらえ、スタッフは会の目的を理解し、全て有給で責任を持って活動に参加している。 ② ボランティア系の子育て支援団体は多いが、同年代で、当事者性が強い傾向がある。自分たちの問題が解決すると、団体から離れていく人が多く人材不足で悩んでいる。 ③ 地域の問題を客観的にとらえ、地域に根ざして地域の中で動けるのがNPOの強みである。 ④ 行政は、現場で何が起きているのかをよく見て考えることが重要であり、NPOの発想は現場から、市民ニーズに基づいているという強みがある。 ⑤ 行政職員の数が減らされて、担当者の負担が大きくなってきていることは感じるが、NPOにとっては、担当者が代わると引継ぎがなく、また一から関係を築き上げなければならぬ。 ⑥ 事業をただ拡大することが目的ではない。事業をひとつのNPOが独占してしまうことの怖さや問題も存在する。地域にとっては様々な団体が活動し、活性化することがよいことである。 ⑦ 行政職員は、とにかく現場へ出て、市民の声に耳を傾けることが必要である。	4 事例の分析 (1) 事例の特徴 ・ファミリー・サポーター・センター事業は、既に全国的にも様々な地域で展開されているが、東京都に隣接し人口の流入が激しく、多くの市民が都内へ通勤しているという特色をもつ地域で、この事業を行政と地域に密着した子育て支援NPOとの協働事業として、多様なニーズに対応した公的サービスを提供している事例であるといえる。 ・子育て支援の充実という地域課題の解決を、行政単独ではなく、地域の活動の中で様々なノウハウや経験をもったNPOと協働事例であり、win-winの関係が構築できている。 (2) 成功のポイント ・役割分担によって、各主体が得意分野を担当している。 ・事業の目的、成果を明確にしておき、共通認識を持っている。 ・現状での課題を把握しており、事業展開に活かしている。 ・キーパーソンの情熱と経験をうまく活かすかたちでのwin-winの関係が築かれている。
---	--

18 子育てに悩む/心の相談室『コ・ラ・ボ』 ～児童青年期精神保健福祉マネージメント事業～	1 調査先 埼玉県朝霞保健所、特定営利活動法人コ・ラ・ボ埼玉 朝霞保健所 朝霞市青葉台1-10-5 (TEL048-461-0468) 特定営利活動法人コ・ラ・ボ埼玉 志木市柏町4-6-28 (TEL048-487-3378)、代表理事 望月 泰宏 志木ふれあいプラザ ※ 相談場所 (フォーシーズ) 志木8F、東武東上線志木駅東口駅下車徒歩1分 2 地域的・組織的風土 当該保健所の管轄である4市(志木市・朝霞市・和光市・新座市)は、埼玉県西部に位置し、人口については、志木市が約68,000人、朝霞市が約130,000人、和光市が約70,000人、新座市が153,000人となっている。朝霞市においては、住宅街・商業地域の他、研究所及び事業所を置いている企業が多く見られる。 3 事業の概要 (1) 経緯 朝霞保健所では、平成17年度に「心の相談室コ・ラ・ボ」事業がスタートする以前、平成16年から「子育てに悩む親の集い連絡会」と交流し、担当職員は児童青年期を取り巻く様々な課題と向き合っている地域の諸団体関係者と話し合い、ときにインフォーマルな場においても熱心に意見交換を重ねてきた。 意見交換を重ねる中で信頼関係が生まれ、課題を共有する中で「心の相談室コ・ラ・ボ」につながるアイデアが生まれた。そして、平成17年3月、協働によるシンポジウム開催へとつながった。 こうした経緯を経て、保健所の職員が望月氏と知り合い、連携を依頼。 平成17年4月「児童青年期精神保健福祉マネージメント事業」として、発達障がいや引きこもり、不登校などの相談を受ける「子育てに悩む/心の相談室コ・ラ・ボ」を月1回、志木市内(志木ふれあいプラザ)等で開設。朝霞保健所、発達障がいの子どもを持つ親などで作るNPO、不登校児童生徒の受け皿になっているNPO、引きこもりに係る相談を専門とするNPO、またそれらの課題に対応している行政職員の専門家のボランティア他が連携して、多様な課題を抱えている子どもの心の問題に対応している。 *平成18年度は、「ひきこもり専門相談事業」として実施している。 (2) 内容 地域の保健所を核に、NPO、市民(専門家スタッフ)とともに新しい地域力を創造し、孤立しがちな相談者を一人でも少なくするためのモデルケース作りが達成されている。 年齢によって対応が区分されがちな分野である「引きこもり」、「不登校」、「発達障がい」がからむ問題に関する相談を、心の相談室を開設することで対応できるよう『コ・ラ・ボ』
---	--

を設置。

この相談室の特長は「一つの相談に複数のスタッフが対応している」点である。その結果、多種多様な問題を内包している相談内容を色々な角度から対応できることである。もうひとつの大きな特長は行政・NPOの幅広いスタッフが対応していることにより相談の受け皿の裾野が広く、相談者の課題解決に向けて次のステップの紹介を可能にしているということである。このような対応は問題を縦割りで対応せざるを得ない行政相談機関ではできないのかもしれない。

相談は予約制で、相談内容を書き込んだ相談表をFAX・郵送・手渡しで事務局に提出した時点で予約時間を決めることになっている。

一人50分個別相談（無料）を中心に行う。

相談日は、毎月第2土曜日 午後1時～4時。運営主体はNPO法人コ・ラ・ボ埼玉であり、キーパーソンは、このNPOの代表理事である望月泰宏氏や保健所職員等である。

(3) 成果、効果

行政と相談実績のあるNPOが融合して相談にあたることにより、本人や家族が地域の中で問題を抱えながらも暮らしやすい環境を作ることになり、結果、問題がこじれる前に、早めに対応できる環境づくりへとつながる公衆衛生活動となったものである。

(4) 連携のメリット、事業の具体的成果等問題点、課題

・連携のメリット

行政ができない分野を開発時に既に対応が可能であった点。望月氏は、『コ・ラ・ボ』開設以前より、引きこもりや不登校、発達障がいに関わり子どもたちに勉強を教えるフリースクール（「むさしの学園」）を運営している活動実績があり、保健所でノウハウが無かった相談事項にも対応できた。

・課題

行政は、予算主義であることから、年度を追うごとに予算削減ということが現実には発生する。自治体の予算はNPOの活動に際する資金源となっているためNPOの安定した資金確保が今後の課題となっている。

また、NPOは行政のように予算主義や施設主義ではなく、「活動ありき」のため行政との事業に取り組む意識の差異が発生している。

4 事例の分析

(1) 事例の特徴

従来、このような問題には年齢や「状況」に即した、相談機関や医療機関への調整を行っていたが、社会の変遷により当初の分類ではカテゴライズできない症状をもつ子供の出現が見られるようになってきた。そこで、さまざまな問題に対応できる相談機関の設置が求められ、当該相談所が開設された。本事例における特徴は、NPOが行政や医療機関で対応できない分野に携わる点にある。

(2) 成功のポイント

個々の特性を活かし、「できないことを連携（協働）先にやってもらう」ことを意識すること。『課題を一人・一団体・一行政担当機関で抱え込まないこと』

団体にせよ、個人にせよ、個々が「自分たちにできないこと、解らないこと」を自覚することにより、連携・協働している他の団体や個人の特性を認識することができるようになる。その結果として、課題解決に向けて積極的に他の団体・他の人の協力を仰いだり、他の団体・他の人を紹介したりすることにより、課題解決の基盤になるネットワークが可能になる。

19 お休み処「こみに亭」の管理運営

1 調査先	
特定非営利活動法人秩父こみにてい	
〒368-0042 秩父市東町26-7 TEL 0494-23-6813	
2 地域的・組織的風土	
秩父市東町商店街ではまちの活性化が地域の課題となっていた中で、この商店街に位置する大正時代の古い商家（米問屋）が取り壊され、駐車場となるという話を持ち上がった。また、以前からまちの活性化やまちづくりについては、地元の有志による研究会や勉強会がいくつかあり、地元のキーパーソンによるネットワークが顔の見える関係としてできていた。	
3 事業の概要	
(1) 経緯	取り壊される予定の商家を活用して商店街を活性化しようという地元の有志がNPO 法人秩父こみにていを設立した。商家の改装に多額の費用がかかるため、当初、商店街活性化コミュニティ施設活用事業国庫補助金の申請について秩父市商業振興課に相談したところ、市は空き店舗の有効活用であり地元商店街の活性化に貢献する事業であると考え、県の補助金窓口申請を打診した。市と県の担当課が協議の上、平成16年度コミュニティ・サポート事業等補助金（県費）の申請をし、店舗改装費、賃料、事業費に対して県及び市から各200万円の補助金が交付された。また、平成17年度は、賃料、事業費に対して同じく県及び市から167万1千円の補助金が交付された。
(2) 内容	
(事業概要)	・古い商家を改装し、お休み処「こみに亭」を開設 ・お休み処「こみに亭」を管理し、郷土料理の提供、地元産野菜の販売、サロンスペースの提供や生きがい講座、文化講演会の開催などを行う。
(役割分担)	
●行政…施設改装及び施設運営のための補助金交付	
●NPO 法人秩父こみにてい…お休み処「こみに亭」の開設及び管理運営、事業の実施	
(費用負担)	
施設改装費用、事業費等に対して平成16年度コミュニティ・サポート事業補助金を県（200万円）市（200万円）から交付、平成17年度も事業費等に対して同補助金を県（167万1千円）市（167万1千円）からそれぞれ交付。平成18年度については、行政からの補助金はなし。	
(3) 成果、効果	

(連携のメリット)

- ①行政からの財政支援（補助金）
- ②行政の理解と後押しを得ることができる。
- ③NPO 法人という組織をつくったことで行政と一緒に地域課題に取り組むことができた。

(4) 問題点・課題

- ①はじめは、NPO 法人という組織とどのように付き合ったらよいかよく分からないという面が行政側にあったが、行政に対する単なる要望ではなく、地域課題の解決に対しての具体的な企画や事業をもって、ねばり強く話をしていくことで理解が得られた。
- ②当面の財政的支援は行政から補助金というかたちで得ることができたが、今後、事業を継続する上での資金面での課題は大きい。
- ③従来の自治会や町内会ではできない新しいことができたという意味で、NPO という組織に内在する可能性を示したものだといえる。
- ④今後は、福祉的な事業展開をしていく方針であり、障害をもつ子供たちの作業場やその他のネットワークづくりに力を入れていきたい。
- ⑤地域のイベントに行政の職員が個人的にどんどん関わってきてほしい。行政的なノウハウは市民の側ではなかなか分からない。地域の資源と行政の資源が協働するところにあたりし波が生まれる。

4 事例の分析

(1) 事例の特徴

- ・「こみに亭」事業は、NPO 秩父こみにていが主体的に企画立案し、事業化したものであり、行政はそのアイデアに対して補助金という財政的な支援を行い、事業そのものについては一定の距離をおいている。その意味でNPO 主導型の典型的連携事例といえる。

(2) 成功のポイント

- ・事業の目的、成果を明確にして、行政を巻き込んだ。
- ・事業が公的な補助金制度の趣旨に合致していたことで当面の財政的支援を得られた。
- ・キーパーソン（NPO 代表者）の個人的な資質（人的ネットワークや本職としての地位）に負うところが大きい。
- ・NPO の代表者が地域のお寺のお寺の住職であり、地域の旧来組織である自治会、老人会、商店会との調整がうまくいった。

20 柏市協働事業提案制度

1. 調査先	柏市民活動センター 担当者：柏市市民活動推進課 柏市協働コーディネーター 〒277-0005 千葉県柏市柏1-5-18 TEL 04-7163-1143
2. 地域的・組織的風土	柏市では、「市民との協働に関する指針」と「柏市民公益活動促進条例」を平成16年に施行し、市民、市民公益活動団体、市などがみんなどで知恵や力を出し合いながら、地域における課題解決に取り組むという姿勢で、お互いの立場や特性を認め合いながら、役割分担し、連携し、補完し、協力しながらよりよいまちづくりとともに取り組む「協働」という考え方が現在の市政の基本となっている。
3. 事業の概要	(1) 経緯 平成16年に「柏市民公益活動促進条例」を制定後、「協働」という考え方のもと、公共サービスの質の向上、市民公益活動団体の事業力強化、市の既存事業の見直しなどを目的として協働提案制度の創設を行い、平成17年度から制度を実施した。 (2) 内容 (事業概要) NPOから協働事業提案を公募し、協働事業提案選考委員会（学識経験者、公募市民、市役所職員など7名の委員からなる）による提案の審査（評価）を経て、最終選考された提案事業を翌年度予算化して事業を実施するシステムである。事業は、条例に基づく「特定契約（業務委託）」をはじめとした協働の形態により実施する。 特色として、事業提案団体（NPO）と市の事業担当課との間で、提案の事業化に向けた協議、調整役として協働コーディネーター（民間団体から3名を委嘱）を置いてフォローしている。また、協働事業実施の際には、通常の委託契約とは別に「協働事業協定書」を締結している。 平成17年度は、19団体から26提案あり、1次選考で5提案、最終選考で4提案が採択され、平成18年度に事業実施している。 ○ 大津ヶ丘公園敷地内の花壇の協働による管理事業（花ボラ会） ○ 柏 JSL 学習会（JSL 児童生徒の日本語と教科学習の支援会） ○ 小学校教育の授業サポート事業（NPO 法人スマイルクラブ） ○ 親子ふれあいプラザの開催（NPO 法人パートナーとうかつ）（役割分担） ●行政（市民活動推進課）…協働事業提案制度の実施、運用、事業の予算化（初年度のみ） ●行政（事業担当課）…提案者との提案協議、協働事業協定書・委託契約書の締結 ●NPO（事業提案者）…事業の企画・提案、事業担当課との協議、協働事業協定書・委託契

約書の締結、事業の実施

- 協働コーディネーター…提案者と事業担当課との調整・協議の介添え役（協議の進行支援、情報提供・意見）、選考委員会への報告

(費用負担)

市からの業務委託金など

(3) 成果、効果

(制度のメリット)

①行政と団体という対決の構図が協働コーディネーターというつなぎ役がいることによって協議がスムーズになる。

②事業提案者は、日ごろの活動や想いを市民や市の事業担当課にアピールでき、協働コーディネーターによって提案をより良いものへと成長させることができる。

(4) 問題点・課題

①制度を導入して日が浅いこともあり、協働の持つ真の効果が市民、団体、市の事業担当課によく理解されていない面がある。今後、制度を運用していく中で、具体的な提案事例をもとに協働を類型化するなど、協働に関する共通理解を図り、より一層の制度の普及啓発を行うことが課題である。

②提案者の想いを確認しながらアドバイスを行うといった相談機能を充実強化する必要がある。

③協働に関する行政職員の意識醸成及び行政側からの協働事業提案による事業化を制度に組み込むこと。

④選考に当たった透明性の確保などの選考過程の見直しと事業化された提案の効果や市民へのフィードバックなど事業化後の見守り

4 事例の分析

(1) 事例の特徴

・この制度は、単なる協働事業の提案で終わることなく、提案の成案化（ブラッシュアップ）を提案者と市が共通のプロセスを踏むことにより、事業化の可能性や実現性を探っていくものであり、その仲介役に協働コーディネーターという第三者を置いたことに特徴がある。

(2) 成功のポイント

- ・条例によって協働を推進し、協働を市の果たすべき役割や責任を減らすものではなく、よりよい市民サービスの提供を目指すものと位置づけている。
- ・制度の運用における協働コーディネーターの存在が大きい。

2.1 大学と地域社会をつなぐNPO

1 調査先	特定非営利活動法人 コミュニティ活動支援センター 〒362-8585 埼玉県上尾市戸崎1-1 聖学院大学内5号館 5206・5207号室 TEL 048-781-6732 内線 6630
2 地域的・組織的風土	聖学院大学にはコミュニティ政策学科（政治経済学部）が設置されている。コミュニティ政策学科は、地域の行政の場や、地域のボランティア活動や経済活動の場で将来活躍したいと思っている人のための学科であり、学問のフィールドとしても地域社会との連携を求めている。
3 事業の概要	(1) 経緯 大学は地域社会の一組織であり、学校を含めた地域社会全体の教育力を開発するためには、学校と地域社会との連携を図る組織が必要とされる。このような社会的要請をうけて、聖学院大学教員が中心となりNPO法人「コミュニティ活動支援センター」を設立した。同NPOは大学と地域社会とを結ぶ窓口として、近隣自治会や地域社会の諸組織（行政組織、企業、非営利組織など）との連携を図っている。 (2) 内容 学生はNPOの会員としてコミュニティ活動を実施している。現在は以下の事業を展開している。 ・ ホタルの飼育 ・ 野菜の無農薬栽培 ・ まちづくり活動 ・ 地域通貨の発行 また、過去には他のNPOや行政と連携し、「鴨川をきれいにする活動」や「まちづくりセミナー（さいたま市の受託事業）」を実施している。
4 事例の分析	(1) 事例の特徴 ・ 大学教員が地域社会の窓口としてNPOを設置した。 ・ 学生がNPOの会員としてコミュニティ活動に参加している。 (2) 成功のポイント ・ コミュニティ学科にとって、地域社会は学問の対象であり研究フィールドである。教育研究機関としての大学の機能と、地域社会へのアプローチが自然に合致している。

2.2 足袋蔵をつかったまちづくり

1 調査先	特定非営利活動法人ぎょうだ足袋蔵ネットワーク 〒361-0077 埼玉県行田市忍1-4-6 TEL 048-552-1010
2 地域的・組織的風土	忍藩の城下町として栄えた行田市は、かつては足袋の一大産地であり、最盛期には年間8,000万足が作られ、全国シェアは80%に達していた。町全体が足袋工場のようにあり、足袋の出荷が10月に集中することから、江戸時代末期から昭和30年代にかけて足袋の保管用として多くの蔵（足袋蔵）が建てられている。 足袋産業で栄え数多くの蔵が建てられた行田であったが、その後の時代の変化や産業構造の変化により、足袋蔵の多くが取り壊しの危機に面している。現在は市中心部に約70の蔵が残っているが、商工会議所を中心にして、これらの蔵の保存や歴史ある町並みをつかったまちづくりが検討されてきた。この過程のなかで、平成16年にNPO法人ぎょうだ足袋蔵ネットワークが設立されている。
3 事業の概要	(1) 経緯 平成12年12月 民学官パートナートナートシップまちづくり支援事業（埼玉県）に基づき街並み再生プロジェクト事業（行田商工会議所）として、行田まちづくりC21プロジェクトを実施。 平成15年 6月 行田商工会議所内に特定非営利活動法人を念頭にした委員会「蔵再生にぎわい創出事業委員会」が発足。 平成16年 6月 NPO法人認定
(2) 事業内容	① 蔵の保存と再生 ～代表的な蔵の例～ ・ 忠次郎蔵（国登録有形文化財） 足袋原料商小川忠次郎商店を改修し、手打ちそば店として活用している。改修にあたっては、市からの補助金も受けている。 ・ 足袋とくらしの博物館 埼玉県のNPO活動本格化支援助成（ステップアップ事業）を受けて、大正時代後半に建設された足袋工場を博物館として再生させた。
～ 改修された忠次郎蔵 ～	
② 蔵元会議の開催 ・ まちづくりの勉強会や、今後の展望、希望、悩みの共有化を目的として、定期的に開催	

催されている。

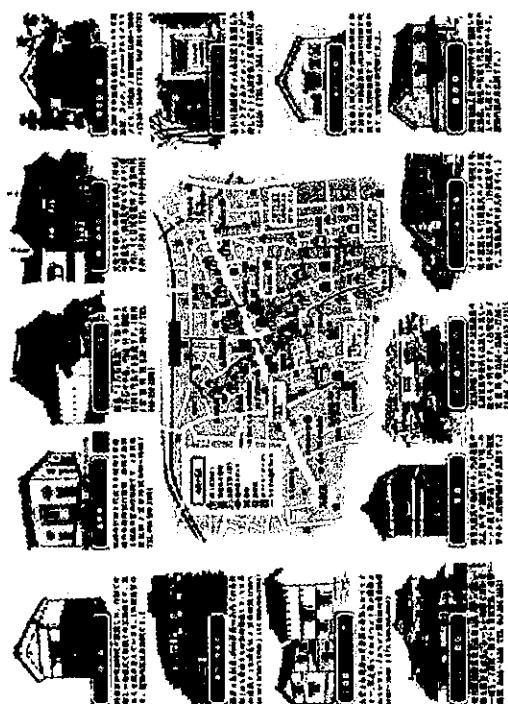
③足袋蔵をつかったまちづくり事業

- ・ 蔵めぐりスタンプラリーの開催
- ・ 蔵をつかった展示会、コンサートの実施
- ・ 足袋づくり講座の開催など

④自治体と連携した事業

行田市教育委員会との共催による事業として、以下のような事業を実施している。

- ・ 「蔵めぐりからまちおこし」事業
「足袋蔵のまち行田」を歩いて巡る「蔵めぐりコース（仮称）」を地域住民とともに作り上げてゆく事業で、埼玉県からの助成金を受けている。
- ・ 「足袋をはいって足袋蔵を旅しよう」事業
文化財保護週間（11月上旬）や近代化遺産の日（10月20日）に合わせて開催。現存する足袋産業関連の近代化遺産を、足袋をはいって歩いて見学。



<足袋蔵マップ>

(3) 今後の課題

- ・ 足袋蔵の修復や保全には多大な費用がかかるため、現存する足袋蔵の保全にあたって所有者が蔵を保存することを手助けする支援制度が必要である。
- ・ 現在はNPOと商工会議所を中心として活動が進められているが、活動をより広い範囲で展開していくためにも、また、ハード整備等とあわせて街並整備を行うためにも、市のまちづくり担当部局との連携強化が求められている。

4 事例の分析

(1) 事例の特徴

- ・ 歴史の流れのなかで忘れかけられていた足袋蔵に注目し、それらを改修、保存してまちづくりに役立てようという取り組み。
- ・ 蔵の改修には多大な費用がかかるが、商工会議所や市からの補助金等を活用し、NPOスタッフや商工会議所の職員が改修作業を行っている。また、これらの蔵の改修にあたって、建築家やものづくり大学の先生等の専門家が参加している点も当NPOの強みである。
- ・ 足袋蔵は市中心部に点在しており、これらをネットワークすることで、街の活性化にもつながっている。

(2) 成功のポイント

- ・ 中心部に魅力的な蔵が数多く残っている。
- ・ NPOに様々な分野の専門家（建築家、大学の先生、行政職員など）が参加することで、足袋蔵の保存やまちづくりに対して積極的な取り組みが行われている。
- ・ 足袋産業関連等の歴史的建造物の保護にあたっては、登録文化財制度を活用している。登録されると地価税の減税などの優遇設置が受けられる。
- ・ 商工会議所が全面的に協力している。

「民間企業・大学・NPOと行政との連携（協働）のありかたに関する調査」集計結果

【調査概要】

- 調査目的 : 研究にあたり、県内市町村の施策における他主体との連携の位置付けや担当者の意識等を明らかにするとともに、連携のあり方を探る基礎資料とする。
- 調査対象 : 埼玉県内全市町村
- 基準日 : 平成18年10月1日
- 実施時期 : 平成18年10月25日送付。11月6日を期限に回収。
- 調査方法 : 各市町村へ電子メール添付により送付。電子メール添付により回収。
- 有効回答 : 71件（100%）

【集計結果】

質問1

総合振興計画や長期ビジョン等の上位計画や条例等において、民間企業・大学・NPO（以下民間企業等）との連携（協働）がうたわれていますか。

① はい	53	74.6%
② いいえ	18	25.4%

質問2

現在、民間企業等と連携（協働）して事業を行っていますか。

民間企業	①はい	19	26.8%
	②いいえ	51	71.8%
大 学	①はい	33	46.5%
	②いいえ	38	53.5%
N P O	①はい	42	59.2%
	②いいえ	29	40.8%

質問3

民間企業等と連携（協働）することの必要性についてどうお考えですか。
また、今後連携（協働）を実施する予定がありますか。

① 必要であり、既に実施している	37	52.1%
② 必要性を感じており、今後実施予定	10	14.1%
③ 必要性は感じているが、課題が多く実施が難しい	17	23.9%
④ 必要は感じていないし、実施する予定もない	0	0.0%
⑤ 分からない	5	7.0%
⑥ その他	2	2.8%

質問3（続き）

（2）①から③と回答した市町村に伺います。今後連携したいのはどこですか。
（複数回答可）

①民間企業	48	67.6%
②大学	39	54.9%
③NPO	52	73.2%

質問4

連携（協働）を促進するためにこんなものが欲しいと思うものはありますか。
（①と②あわせて全部で4つまで選んで下さい）

①ツール

連携マニュアル的なもの	42	59.2%
連携（協働）の事例集	40	56.3%
連携先検索サイト	42	59.2%
連携コーディネート組織・マッチングの場	40	56.3%
その他	16	22.5%

②組織的なもの

A 連携（協働）を促進させる根拠となる例規等	15	21.1%
B トップの強い判断	14	19.7%
C 職員の理解・能力・やる気	40	56.3%
D 連携のための専門部署	22	31.0%
E 任意のプロジェクトチーム	8	11.3%
F その他	1	1.4%

【 参考文献等 】

◆ 書籍

書名	著者(編著)名	発行元	発行年
『事例から学ぶ 協働ガイドブック ～地域課題をみんなで解決～』		静岡県	2006年
『三鷹を考える基礎用語辞典』		東京都三鷹市	2004年
『自治体をどう変えるか』	佐々木信夫	筑摩書房	2006年
『月刊/地方自治職員研修』臨時増刊 NO. 83『新しい公共経営の実践』	出井信夫	公職研	2006年
『地域再生と戦略的協働』地域ガバナンス時代のNPO・行政の協働	岡田浩一・藤江昌嗣・塚本一郎	(株)ぎょうせい	2006年
『シリーズ新しい自治が作る地域社会 第2巻 「協働と市民活動の実務」』	山口道明	(株)ぎょうせい	2006年
『地域政策と市民参加「市民参加」への多面的アプローチ』	佐藤徹 編集代表	(株)ぎょうせい	2006年
『地域協働の科学 まちの連携をマネジメントする』	佐藤滋、早田幸	成文堂	2005年
『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』	谷本寛治	中央経済社	2004年
『行政改革・地方分権・規制緩和の座標』	堀江湛 ほか	(株)ぎょうせい	1997年
『新説 市民参加 その理論と実際』	佐藤徹、高橋秀行、増原直樹、森賢三	公人社	2005年
『市民会議と地域創造 市民が変わり行政が変わると地域も変わる!』	佐藤徹	(株)ぎょうせい	2005年
『超入門 地方自治制度はこうなっている』	今井照	学陽書房	2004年
『PPPの進歩形 市民資金が地域を築く 市民の志とファイナンスの融合』	日本政策投資銀行地域企画チーム	(株)ぎょうせい	2007年
『市民と創る教育改革』	渡部昭男・金山康博・小川正人編 志木教育政策研究会	日本標準	2006年
『月間地方自治 職員研修 9月号』		公職研	2006年
『月間地方自治 職員研修 11月号』		公職研	2006年

◆ 論文・論考 等

論文名	著者(編著)名	出典(掲載誌等)	発行年
『地方自治体と広域行政』	渡邊満	『郵政研究所月報』No143	2000年
『NPOと大学を核とした「産官学民」の地域プラットフォーム』	山岸秀雄	『都市問題』(財)東京市政調査会 第95巻第4号	2004年
『大学と地域—麻布大学 学生が創った産官学民プラットフォーム』	村山史世	『教育学術新聞』 第2210号～第2212号	2005年
『地域と大学との連携』	大宮登	『人と国土21』 (財)国土計画協会	2006年
『若者と地域づくり』	大宮登	『月間 地域づくり』 (財)地域活性化センター	2006年
『「協働」のまちづくり手法—「ローカル・ガバナンス」序説』	金指太郎、石川真実、臼井千夏	『自治体チャンネル』 (株)三菱総合研究所 自治体職員自主研究	2003年
『関ヶ関トピックス』『地域プラットフォーム』		『自治体チャンネル』 (株)三菱総合研究所	2003年
『大学と周辺地域の連携による大学まち再生に関する研究：早稲田大学「西早稲田キャンパス」とその周辺地域を事例として』	李 彰浩	早稲田大学大学院理工学研究科 学位論文	2004年

◆ 報告書

報告書名	発行元、自治体名	発行年
『住民等と行政との協働に関する調査』	総務省	2004年
『地方自治体とNPO等との協働推進に関する調査』	総務省	2006年
『2004年版 国民生活白書 ～人のつながりが変える暮らしと地域―新しい「公共」への道～』	内閣府国民生活局	2004年
『企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会中間報告書』	経済産業省	2004年
『国土審議会計画部会自立地域社会専門委員会中間報告』	国土審議会	2006年
『これからの自治体経営の在り方』	東京市長会	2005年
『市町村合併推進要綱 これからの広域行政』	群馬県	2001年
『分権型社会における自治体経営の刷新戦略―新しい公共空間の形成を目指して―』	分権型社会に対応した地方行政組織運営の刷新に関する研究会	2005年
『大学の地域貢献を考える 大学と地域の連携による地域活性化に関する調査』	市立高崎経済大学、 （財）公立大学協会、 （財）広域関東圏産業活性化センター、 三井総合開発、（株）総合研究所	2004年
『大学と都市の連携に関する考え方―21世紀型大学都市ヨコハマの挑戦―』	横浜市	2005年
『新たな広域行政体制の検討』	ニセコ町広域行政体制検討プロジェクト	2005年
『広域連携のあり方等に関する調査研究』	北摂広域連携行政研究会	2002年
『埼玉県大学連携研究会実施調査報告書～大学と地域の連携～』	埼玉県大学連携研究会	2006年
『ソーシャルキャピタルの醸成と地域力の向上』	北海道知事政策部	2006年
『2005年度 地域保健推進特別事業報告書 児童青年期精神保健福祉マネジメント事業 不登校・ひきこもり・発達障がい等 子育てに悩む心の相談室「コ・ラ・ボ」』	埼玉県朝霞保健所	2006年
『立正大学ボランティアセンター開設へ向けてのアクションリサーチ中間報告書～』	立正大学社会福祉学部	2006年
自治体におけるコミュニケーション ―社会心理から見る市民参加と組織改革―	コミュニケーション活性化研究会	2005年
『大学と地域との取組実態についてのアンケート調査結果』	内閣官房都市再生本部	2005年

◆ 参考URL

タイトル	URL	タイトル	URL
内閣府	http://www.cao.go.jp/	総務省	http://www.soumu.go.jp/
経済産業省	http://www.meti.go.jp/	国土交通省	http://www.mlit.go.jp/
埼玉県	http://www.pref.saitama.lg.jp/	香川県	http://www.pref.kagawa.jp/
静岡県	http://www.pref.shizuoka.jp/	群馬県	http://www.pref.gunma.jp/
東京都	http://www.metro.tokyo.lg.jp/	三鷹市	http://www.city.mitaka.tokyo.jp/
さいたま市	http://www.city.saitama.jp/index.html	八王子市	http://www.city.hachioji.tokyo.jp/
志木市	http://www.city.shiki.lg.jp/	佐賀市	http://www.city.saga.lg.jp/
熊谷市	http://www.city.kumagaya.saitama.jp/	寝屋川市	http://www.city.neyagawa.osaka.jp/
草加市	http://www.city.soka.saitama.jp/	柏市	http://www.city.kashiwa.chiba.jp/
行田市	http://www.city.gyoda.lg.jp/	市川市	http://www.city.ichikawa.chiba.jp/
横浜市	http://www.city.yokohama.jp	町田市	http://www.city.machida.tokyo.jp
板橋区	http://www.city.itabashi.tokyo.jp/	相模原市	http://www.city.sagamihara.kanagawa.jp
杉並区	http://www.city.suginami.tokyo.jp/	相模原市観光協会	http://www.e-sagamihara.com/

日本電気株式会社(N EC)	http://www.nec.co.jp/	IIHOE	http://www.iihoe.com/
全国大学等地域貢献ネットワーク	http://www.kanazawa-u.ac.jp/chiikinet/	(社)国立大学協会	http://www.janu.jp/
埼玉県大学連携研究会	http://www.pref.saitama.lg.jp/A07/BB00/renkeiken/renkeikengaiyo.html	彩の国大学コンソーシアム	http://www.saicon.jp/
ものづくり大学	http://www.iot.ac.jp/	麻布大学	http://www.azabu-u.ac.jp/
明治大学	http://www.meiji.ac.jp/	日本私立大学協会	http://www.shidaikyo.or.jp/
相模原・町田大学地域連携方策研究会	http://www.jouhou.org/	(財)広域関東圏産業活性化センター	http://www.giac.or.jp/
(財)社会経済生産性本部	http://www.jpc-sed.or.jp/	(財)大学コンソーシアム京都	http://www.consortium.or.jp/
(財)公立大学協会	http://www.kodaikyo.jp/	(財)日本規格協会	http://www.jsa.or.jp/stdz/sr/sr03_iinkai.asp
日本NPO学会	http://www.osipp.osaka-u.ac.jp/janpora/index.html	独立行政法人国際協力機構(JICA)	http://www.jica.go.jp/index-j.html
特定非営利活動法人コ・ラボ埼玉	http://www.collabo-saitama.jp/	特定非営利活動法人秩父こみにてい	http://creator.freespace.jp/padoma/kominitei/index.html
特定非営利活動法人さくらんぼ	http://soka-sakuranbo.web.infoseek.co.jp/	特定非営利活動法人NPOFUSION長池	http://www.pompoco.or.jp/
特定非営利活動法人コミュニティ活動支援センター	http://www.seigakuin.jp/admin_univ/npo/npo.htm	特定非営利活動法人ぎょうだ足袋蔵ネットワーク	http://www.tabigura.net/

◆ 基調講演

講師	所属	テーマ
渡辺 元	特定非営利活動法人市民社会創造ファンド 運営委員・事務局長	NPOと行政等との協働について
富永 一夫	特定非営利活動法人 NPOフュージョン長池代表	地域コミュニティ再生におけるNPOと行政との協働について
佐藤 徹	市立高崎経済大学 地域政策学部地域政策学科 助教授	大学と自治体との連携について

◆ 報告書作成に係る助言指導等

氏名	所属
佐藤 徹	市立高崎経済大学 地域政策学部地域政策学科 助教授

自治体と「企業・大学・NPO」との連携

☆ 特別付録 ☆

— 連携 win-win チームから 自治体職員の皆さんへ —

私たちが研究活動をしている中で感じた「こんなモノがあったら助かる」を形にしてみました。連携してみたいけれど、どのようにすればいいのか分からないなど、連携にお悩みの皆さんに贈ります。

自治体職員に告ぐ！

～調査にご協力いただいた方々からの金言～

現地調査や取材の場で私たちが出会った言葉の数々。

「連携とは何か」を考えるうえで一筋の光となった金言ばかりを集めました。きっと、皆さんの心にも届くはず…。

事業評価シート

「事業実施後の評価は大事！」と言うけれど、何をどのように評価したら良いのか分からない…。形のないものは評価しにくい。

そんなことを感じているあなたの助けになれば幸いです。

連携マニュアル

いざ連携！とはいっても、どのような手順で何に気をつければならないのか、ちょっと不安…。また、連携を始めてみると、大切なことを忘れていた気がする…。人の心は移ろいやすく初心を忘れずにいるのは難しい。そんなときに、このマニュアルを開いてみてください。

連携協議申込書

連携したい！と思っても、何もないと…。コミュニケーションには、「会話することが一番」ですが、文字にしなければ伝わらないときもあります。

自分の思いを整理するのにも、きっと役立ちますよ。

自治体職員に告ぐ！ ～調査にご協力いただいた方々からの金言～

◎『「行政マン」である前に「人」であれ。人と人とのつながりから活動が発展していく。』

（特定営利活動法人コ・ラ・ボ埼玉 代表理事 望月泰宏 氏）

◎『市民は行政がやっていることなんてほとんど知らない。多くの市民と直接会話する場は絶対に必要。』

（三鷹市職員）

解説：市民が行政と連携して事業を行いたいと思っていても、行政との接触の仕方が分からない、また行政がその事業に関し、関心があるかどうか分からないことが多いので、行政の考えを市民が聞く場があると市民も行政にアプローチしやすくなる。

◎『これからの時代、ちょっとでも意識の高い人（市民）をたくさん育てていくことが必要。市民に公共サービスの担い手としての役割も果たしてもらわなければならない。』（三鷹市職員）

◎『行政がイニシアティブをとりすぎるとNPOの独自性が損なわれる恐れがある。仕掛けるが深入りしないことが肝要。』（特定非営利活動法人フュージョン長池 理事長 富永一夫 氏）

◎『地域を巻き込めば何でもできると思っはいけない。「できないものをどのようにやればできるか」を考えなければならない。』（特定非営利活動法人フュージョン長池 理事長 富永一夫 氏）

◎『高度な行政マンが求められていることとは「例外を料理できる人になれ」である。組織内の一定レベル以上の段階には必ずいるはず。』（志木市立志木小学校 金山康博 校長）

◎『持ちかけられた相談に対しては、まず「イエス」の姿勢から始めている。結果として1割しかできなくとも、聞いた内容を取り入れたことが大きい。』（志木市立志木小学校 金山康博 校長）

◎『アイデアは、まずは個人の意見でスタートしている。発案が大事。主任・主査級にがんばってほしい。』（志木市立志木小学校 金山康博 校長）

◎『行政が実施することで、制度化に結びつく可能性がある。』（群馬県新政策課多文化共生支援室長 山口和美 氏）

◎『情報を見逃さない。足で稼ぎ、その先を結びつける。』（熊谷市職員）

解説：情報が手元になれば、職員が実際に現場を訪ね、足を使って収集する。そこで得た有用な情報を連携事業に結びつける。

◎『言われたことはすぐ動き、次の日に行く。』（熊谷市職員）

解説：すぐ動き（その日か翌日）対応することが大事。それが連携相手との信頼関係づくりにつながる。

- ◎『職員は常に自己研鑽を、そして怖がらずにやってみる姿勢を！』（熊谷市職員）

解説：職員が勉強する事。管理職が聴く姿勢をもち、職員のアイデアを汲んでくれる、何でも言える職場の雰囲気づくりをすることが大事。

- ◎『属人的にしない、課内で情報共有を。』（熊谷市職員）

解説：人が変わっても対応できるよう複数担当者で訪問する。一方で、話を受けた者が課内の情報共有、協議を経て、責任をもって回答対応するようにする。

- ◎『協定では市長を前面に。市民の信用と安心につながる。』（熊谷市職員）

- ◎『産学連携では、行政はコーディネーターに徹する。繋げてあげる。』（熊谷市職員）

☆大学との連携では、ここを押さえる！



- ◎『行政と大学。「共同体」にならなければいけない。50：50（フィフティ・フィフティ）、ギブ&テイクで連携を組まないとうまくいかない。どちらかが一方的であれば、もう一方は遠ざかる。大学には行政をフィールドにしてもらいたい。』（志木市立志木小学校 金山康博 校長）

- ◎『行政には金がないから大学は協力しろとか、経費削減のために利用してやれというのは虫の良い話である。学生の良い経験になるなど大学にとってもメリットのある分野での連携が必要である。』（鳩山町政策財政課）

- ◎『学生がボランティアとして関わる以上、資源として有効活用していただくためにも、行政は学生ボランティアへの指導（スーパーバイズ）が必要。』（立教大学現代心理学部 箕口雅博 教授）

- ◎『市民は、地域での課題を行政には話しにくい、大学には話しやすい。よって、大学はその課題を行政より把握しやすい環境にある。』（群馬大学教育学部 結城恵 助教授）

- ◎『学生が経験することで、彼らの専門知識を生かせる場になり、活動者としての意識変化が生まれ、卒業後も活動を継続する傾向にあるため、人づくりの一端を担っている。』（群馬大学教育学部 結城恵 助教授）

- ◎『大学が考える連携の必要性は、研究費の捻出及び社会のアピール、外部評価へ繋げ、大学の生き残りにかける意味合いが大きい。』（明治大学知的資産センター事務局長 高橋信 氏）

☆企業との連携では、ここを押さえろ！



- ◎『CSRに基づく事業だからといって、予算確保が簡単なわけではない。』
(日本電気株式会社(NEC)CSR推進本部 社会貢献室担当者)
- ◎『(行政との連携事業ではあっても)企業の収益を上げる(につなげる)ことも必要。そのための下地づくりはしていく。』(板橋区職員)
- ◎『最大の留意点は、チーム全体がいかに連携し、有機的、継続的に機能していくか。そのためには、目先の利益でなく、より高次元の理念に対する共通理解が必要。』(板橋区職員)
- ◎『行政、企業、それぞれにお互いの思惑がある。カードを見せ合って、できることをやっていくことが大切。』
(三鷹市職員)

☆NPOとの連携では、ここを押さえろ！



- ◎『行政や企業とNPOとの協働は、大人と子どもの関係である。NPO法が施行されて8年、NPOとの協働は8才の子どもとの付き合いであることを忘れないでほしい。』
(特定非営利活動法人フュージョン長池 理事長 富永一夫 氏)
- ◎『NPOは、余程注意しないと行政の下請けにされてしまう。企業に誘拐されてしまう(企業の営業活動に取り込まれてしまう)。』(特定非営利活動法人フュージョン長池 理事長 富永一夫 氏)
- ◎『行政ではできない、NPOだからできることのひとつに「良質なえこひいき」がある。企業と連携するうえでは大事なこと。』(特定非営利活動法人フュージョン長池 理事長 富永一夫 氏)
- ◎『NPOにとって重要なことは、その活動が地域の人にどれだけ理解されているかである。』
(特定非営利活動法人 さくらんぼ 理事長 檜森 氏)
- ◎『NPOと行政の連携の秘訣は、同じ土俵に乗るということ。NPOは、当事者性が強く客観性に欠ける。一方、行政は現場の問題をもっと理解する必要があり、市民の地道な努力を信用して、活用してほしい。』
(特定非営利活動法人 さくらんぼ 理事長 檜森 氏)

☆連携のポイントはここだ！

- ◎『地域の資源と行政の資源が会合するところに、新しい協働が生まれる。』
(特定非営利活動法人 秩父こみにてい 理事長 柴原 氏)
- ◎『連携には競争原理が働かないとダメ！』(三鷹市職員)
- ◎『世間は鏡。世間に見られていることが良い活動につながる。見られている緊張感が良い仕事をさせる。』
(特定非営利活動法人フュージョン長池 理事長 富永一夫 氏)
- ◎『(自らの立場を越えて) 無理をしてはいけない。無理をしても実力以上のものはできない。』
(特定非営利活動法人フュージョン長池 理事長 富永一夫 氏)
- ◎『自分たちだけでできることを協働しても意味がない。』
(特定非営利活動法人市民社会創造ファンド 運営委員・事務局長 渡辺元 氏)
- ◎『互いの文化の違いを理解することが最低限必要。』
(特定非営利活動法人市民社会創造ファンド 運営委員・事務局長 渡辺元 氏)
- ◎『一歩後退、2歩前進で結果、1歩前進をとるくらいの柔軟さがあるといい。苦情は次なる商品開発への道であり、反対意見はプロセスのチェック機能であると肝に銘じ、針路を誤らないよう推進する。』
(志木市立志木小学校 金山康博 校長)
- ◎『キーパーソンは、どのまち(自治体)にもいる。「法的根拠をおさえていること」「空気を読むこと」「強さがあること」「(教育の) 本質をとらえること」がキーパーソンに必要なこと。』(志木市立志木小学校 金山康博 校長)
- ◎『(連携事業をうまく進めるためには)、揺るぎないビジョンを持ちながらも少なくとも3年後には継続や廃止も含め見直すという姿勢を示す。連携段階で入口(条件整備) 論争してはパートナーとして相応しくないかもしれない。』(志木市立志木小学校 金山康博 校長)
- ◎『連携上の課題。行政側は担当(キーパーソン) が異動してしまった場合、多くは引き継ぎがうまくいかない。』
(立教大学現代心理学部 箕口雅博 教授)
- ◎『アクションを起こす側がはっきりと、どういう連携をしたいのか相手に伝えることが重要。』(杉並区職員)
- ◎『連携の申し込みを受ける方は気持ちをニュートラルに。』(杉並区職員)
- ◎『連携の申し込みの際は、相手が得られるメリットをはっきり示す。』(杉並区職員)

- ◎『相手方によってとらえ方が違うので、相手方のいいなりに事を進めない。』（群馬県新政策課科学技術振興室）

- ◎『企業は出口で待っており、結果をすぐに要求するが、大学は基礎から応用へと長い研究期間が要求される。』（群馬県新政策課科学技術振興室）

- ◎『企業内での担当者の異動、大学の先生のモチベーションが、事業に与える影響は大きい。』（群馬県新政策課科学技術振興室）

- ◎『市民のレベルを上げる、市民の知的欲求を満たす、そのためのパートナーシップ』（相模原市企画部パートナーシップ推進課）

- ◎『資金も権限も何もない。あるのは人の交流と、人の信用である』（麻布大学環境保健学部環境政策学科 専任講師 村山史世 氏）

- ◎『地域協奏（地域と大学がお互いに認め合い地域を創っていく）』（麻布大学環境保健学部環境政策学科 専任講師 村山史世 氏）

- ◎『人間関係とリング（場）さえあればどうにでもなる』（麻布大学環境保健学部環境政策学科 専任講師 村山史世 氏）

事業評価シート

【目的】

連携事業の質を高め、次の事業へ活かしていくために、「事業評価シート」を作成しました。

【特徴】

- ①時系列ごとに各段階においてチェックし、よりよい連携事業を目指すための振り返りの作業ができるよう項目をまとめています。
- ②チェック項目を評価し、点数で表すことにより一目で事業の効果や見直しを行う必要のあるところが分かります。
- ③チェック項目で評価した事項について、さらにそれぞれを具体的に検討するようになっています。
- ④行政と連携先が同じチェック項目を評価するため、お互いの理解が深まり信頼関係を築くことができます。
- ⑤「事後評価」では第三者によるチェックを行うことで、公平な評価に繋がります。

【使い方】

「連携マニュアル」と併せて作成してあります。「連携マニュアル」の「ステージ」に合わせて時系列に「事前評価1」(ステージ1～3)→「事前評価2」(ステージ4～5)→「中間評価」(ステージ6～7)→「終了時評価」(ステージ8)→「事後評価」の順で評価していきます。

- ①行政と連携先双方がチェックします。
- ②各評価において1ページ目で点数式でチェックし、2ページ目で個別具体的に記述式でチェックします。
- ③第三者によって「事後評価」は行います。

事業評価シート(ステージ1～3:事前評価1ー検討段階)

事業名		予定事業期間	平成 年 月 日 ~ 年 月 日
事業内容			
行政担当課		連携主体名	

	(行政)		(連携先)
	評価	チェック項目	評価
5: はい	5・4・3・2・1	1 課題の整理、目的の明確化が図られていますか	5・4・3・2・1
4: どちらかといえははい	5・4・3・2・1	2 連携の必要性がありますか	5・4・3・2・1
3: どちらともいえない	5・4・3・2・1	3 相手はその課題、目的に適していますか	5・4・3・2・1
2: どちらかといえはいえ	5・4・3・2・1	4 連携形態は明確になっていますか	5・4・3・2・1
1: いいえ	5・4・3・2・1	5 win-winの関係を想定できますか	5・4・3・2・1
	5・4・3・2・1	6 事業過程を検討しましたか	5・4・3・2・1
	5・4・3・2・1	7 他課との調整が図られていますか	
	5・4・3・2・1	8 企画は明確になっていますか	5・4・3・2・1
		評価合計	
		評価平均	

平均: 4以上…次へ進みましょう 3以上4未満…何とかかなりそうですが、今後支障をきたす恐れがありますので、この時点で解決しましょう 3未満…このままでは連携は難しいと思われます。もう一度始めからやり直しましょう

(行政)		(連携先)
	① 課題、目的は何ですか	
	② 課題はどのように把握しましたか	
	③ 独自では提供できない資源は何ですか	
	④ 連携形態はどの形を希望しますか	
	⑤ 双方にとって連携により得られる効果は何ですか	
	⑥ 事業の期間はどのくらいですか、またその期間内の1年毎の目標は何ですか	
	⑦ どの分野でどの課との関わりがありますか	

事業評価シート(ステージ4～5:事前評価2-協議段階)

事業名			予定事業期間	平成 年 月 日 ~ 年 月 日
事業内容				
連携主体名		連携主体名		

(行政)		(連携先)	
評価	チェック項目	評価	
5: はい	1 お互いに特性、立場を理解しましたか	5・4・3・2・1	
4: どちらかと いえばはい	2 win-winの関係を築いていますか	5・4・3・2・1	
3: どちらとも いえない	3 連携相手と事業目的を共有していますか	5・4・3・2・1	
2: どちらかと いえばいいえ	4 お互いの役割分担が明確になっていますか	5・4・3・2・1	
1: いいえ	5 相手のモチベーションは高いですか	5・4・3・2・1	
	6 事業内容に無理はありませんか	5・4・3・2・1	
	7 事業過程を検討しましたか	5・4・3・2・1	
	8 事業につき、協定書、契約書等で明文化しましたか	5・4・3・2・1	
	9 他に連携相手がいなくても実施できますか	5・4・3・2・1	
	評価合計		
	評価平均		

平均: 4以上…次へ進みましょう 3以上4未満…何とかなりそうですが、今後支障をきたす恐れがありますので、この時点で解決
しましょう 3未満…このままでは連携は難しいと思われます。もう一度よく話し合ってみましょう

(行政)	(連携先)
	① 相手の目的、特性(強みと弱み)は何ですか
	② 双方にとって連携により得られる効果は何ですか
	③ 事業目的は何ですか
	④ 連携形態はなんですか、またコストに関し、どの ように負担しますか
	⑤ 未解決事項、不安要素は何ですか
	⑥ 事業の期間はどのくらいですか、またその 期間内の1年毎の目標は何ですか
	⑦ 事業をより効果的にするために違う連携の形が ありますか

事業評価シート(ステージ6～7:中間評価)

事業名		予定事業期間	平成 年 月 日 ~ 年 月 日
事業内容			
行政担当課		連携主体名	

(行政)		(連携先)	
評価	チェック項目	評価	
5: はい	1 対話により事業を見直していますか	5・4・3・2・1	
4: どちらかといえははい	2 進捗管理を行っていますか	5・4・3・2・1	
3: どちらともいえない	3 互いの役割が効果的に機能していますか	5・4・3・2・1	
2: どちらかといえはいいいえ	4 相互理解が図られていますか	5・4・3・2・1	
1: いいえ	5 互いの自主性を尊重していますか	5・4・3・2・1	
	6 情報の共有ができていますか	5・4・3・2・1	
	7 問題発生には、解決に向け、互いに努力しましたか	5・4・3・2・1	
	8 引き継ぎ体制を整えていますか	5・4・3・2・1	
	9 キーパーソン以外の人を育成していますか	5・4・3・2・1	
	評価合計		
	評価平均		

平均:4以上…次へ進みましょう 3以上～4未満…何とかなりそうですが、お互いの関係を見直してみましょう
3未満…連携がうまくいっていないようです。もう一度お互いを確認してみましょう

(行政)	(連携先)
	① 変更があった場合、どのように協議し、対応しましたか
	② 事業の進捗管理はどのように行いましたか
	③ 打ち合わせはどのくらいの頻度で行っていますか
	④ 役割分担で見直すべき点は何ですか
	⑤ お互いの意見を尊重するよう、どのような努力をしましたか
	⑥ 共有できていなかった情報は何ですか
	⑦ 不明確になっている部分は何か
	⑧ 問題が発生した時は、どのように対応しましたか
	⑨ 組織内において主たる担当者以外で仕事を引き継ぐことができる人は誰ですか

事業評価シート(ステージ8:終了時評価)

事業名			事業期間	平成 年 月 日 ~ 年 月 日
事業内容				
行政担当課		連携主体名		

	(行政)		(連携先)
5: はい	評価	チェック項目	評価
4: どちらかと いえばはい	5・4・3・2・1	1 目的が達成され、課題解決につながりましたか	5・4・3・2・1
3: どちらとも いえない	5・4・3・2・1	2 win-winの関係は築けましたか	5・4・3・2・1
2: どちらかと いえばいいえ	5・4・3・2・1	3 連携形態は適切でしたか	5・4・3・2・1
1: いいえ	5・4・3・2・1	4 課題、改善策について話し合いましたか	5・4・3・2・1
		評価合計	
		評価平均	

平均: 4以上…よい連携ができました 3以上～4未満…基本的にはうまくいきましたが、見直す必要があるところもあります
3未満…連携はうまくはいかなかったようです。どこがよくなかったのか見直してみましょう

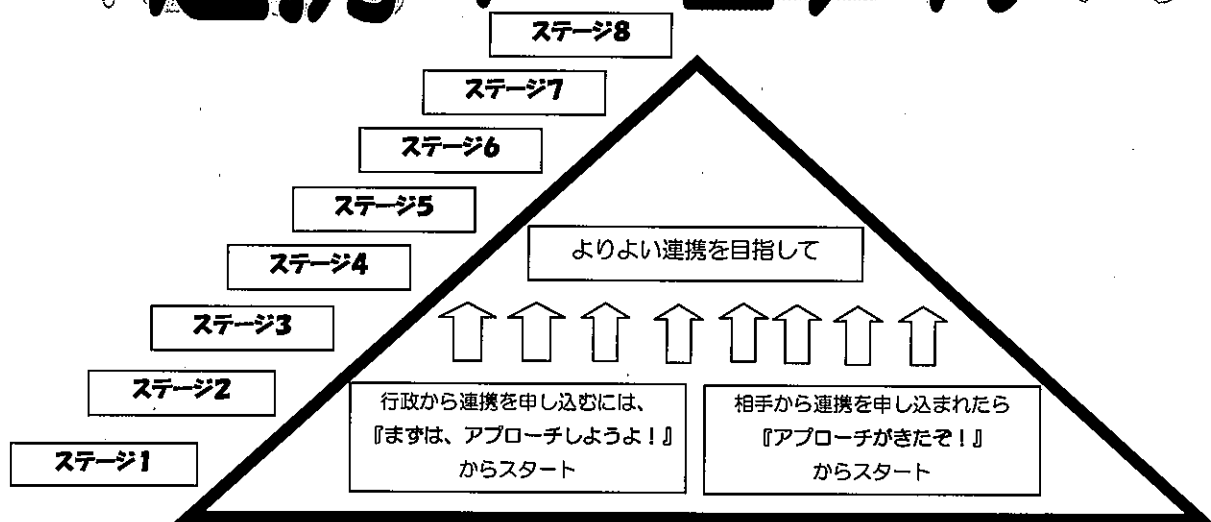
(行政)		(連携先)
	① 事業によって、得られた効果は何ですか	
	② 予想しなかった効果は何ですか	
	③ 連携によるメリットは何ですか	
	④ 連携によるデメリットは何ですか	
	⑤ 連携において、問題は何でしたか	
	⑥ 今後に向けての課題は何ですか	
	⑦ その課題解決に向け、今後はどうすればいいですか	
	⑧ よりよい事業にするために 相手にどのようなことを望みますか	

事業評価シート(事後評価)

事業名		評価期間	平成 年 月 日 ~ 年 月 日
事業内容			
行政担当課		連携相手先	
評価団体名		評価調査先	
評価調査先			

① 事業の目的は達成されていますか	
② どのような効果がありましたか	
③ 市民サービスの向上に寄与していますか	
④ 公金(出ている場合)の使途は適正に行われていましたか	
⑤ 連携において団体の評価すべき点はどこですか	
⑥ 連携において行政の評価すべき点はどこですか	
⑦ 連携において団体の改善点はどこですか	
⑧ 連携において行政の改善点はどこですか	
⑨ 今後に向けての課題は何ですか	
⑩ その課題解決に向け、今後はどうすればいいですか	
⑪ よりよい事業にするために相手にどのようなことを望みますか	

連携マニュアル



自治体と「企業・大学・NPO」との連携

やる気と熱意をもって職員提案、
連携申込み、連携相手へのコンタクト…
とにかくやってみよう!

まずは、アプローチしようよ!

＜ステージ1＞基本を確認してみよう

○課題が整理され、目的が明確になっていますか

課題は何でしょうか、また課題を解決することで、目指す目的はなんのでしょうか？

○連携の必要性がありますか

行政だけで、解決できますか？
他の主体のサポートが必要ですか？

考えてみよう！

大丈夫、明確になっている

ステージ2へ

まだまだ、準備運動！一歩ずつでも先に進めば必ず形になってくる。
そう信じてレッツゴー！

もうちょっと考えてみたいな

第一章を読んでみよう

第一章には、連携が必要とされる背景から記述してあるよ。ここから読み始めて、また、ステージ1からチャレンジしよう！

自治体と「企業・大学・NPO」との連携

＜ステージ2＞連携について考えてみよう

①連携相手はいますか

連携相手は、その課題解決に向けて、効果的に活動できますか？
課題解決のためのノウハウや、十分な人手がありますか？

②連携相手はその課題や目的に適していますか
(人材・専門性)

③連携するにあたり、連携形態は明確になっていますか

委託ですか、補助ですか、共催ですか、後援ですか、その他にもいろいろな連携のかたちがありますよ！

④win-win の関係を想定できますか

連携するにあたり、互いに得られるメリットを想定できますか？

考えてみよう！

大丈夫、連携できそうだ！

ステージ3へ

ここからが、本番だよ

はっきりしていないな…

①②④ 第二章
③ 第四章

を読んでみよう！

内部で検討してみよう！

アプローチがきたぞ！

自治体と「企業・大学・NPO」との連携

＜ステージ1＞基本を確認してみよう

相手が提示した課題が整理され、目的が明確になっていますか

相手が提示した課題、目的に対し、行政が連携する必要性、ニーズがありますか

行政が連携することが、その課題、目的に対し適していますか

行政が行う必要性がありますか、行政が連携した方が効果的ですか、相手に課題解決できませんか？

課題解決に向けて行政が関わるのが適切ですか？

考えてみよう！

大丈夫、確認できた！

いまいちなー…

ステージ2へ

この段階から、はっきりとしたビジョンを持っておくことが大切だよ！

第四章を読んでみよう

連携前の準備、相手との関係づくり、形態等について記述してあるよ。
もう一度考えてみよう！

＜ステージ2＞連携について考えてみよう

連携形態は明確になっていますか

win-win の関係を想定できますか

委託ですか、補助ですか、
共催ですか、後援ですか？
その他にもいろいろな連携の形があるよ！

連携するにあたり、互いに得られるメリットを
想定できますか？

考えてみよう！

OK、ビジョンが見える！

行き詰まったなー…

ステージ3へ

第三章を読もう

具体的な連携事例から学ぶことは多いよ！

より良い連携を目指して

＜ステージ3＞事業実施を目指そう

①段階ごとの事業過程を検討しましたか

②他部署が関わる場合、調整が図られていますか

③企画は明確になっていますか

段階ごとにどのようなことが起こりますか、想像力を豊かにし、いろいろなことを想定してみよう！

他部署が関わる可能性はありませんか。ある場合は、あらかじめ調整しておきましょう！

課題、目的、効果等を明示した企画書を作ろう！

考えてみよう！

すべて、OKだよ

もうちょっと考えたい

ステージ4へ

視野を広げ、骨太の連携を目指そう！

①第三章 ②第五章、金言集
③第四章

より良い事業のために「見直し」は必要だよ！
さあ頑張ってみよう！

＜ステージ4＞さあ 連携事業スタート！！

① お互いに特性、立場を理解しましたか

② win-win の関係を築いていますか

③ 連携相手と事業目的を共有していますか

④ お互いの役割分担が明確になっていますか

お互いの役割は決まっていますか？
とりあえずやってみよう！ということにはなっていないですか？
例えば費用は？労務は？

考えてみよう！

順調にやっているよ！

→ステージ5へ

いまひとつだなあ

→ ①②第二章 ③④第三章を読もう！

<ステージ5>連携事業スタート ここからが大事だよ

①連携相手のモチベーションは高いですか

あれれ、実際に思っていたより、連携相手のモチベーションが低い気がする、行政に頼まれてしぶしぶって感じがする・・・って感じたことはないですか。もしかしたら連携相手にふさわしくないかもしれませんよ？

③事業内容に無理はありませんか

話し合いのうちに、内容や連携相手に無理な部分がありませんでしたか？ 本当に実行できますか？

④段階ごとの事業過程を検討しましたか

当初ののりだけで決めていませんか。本当に目的を達成できますか？ 半年後、1年後のことを検討しましたか？ 時期によって目的も変わるかもしれませんよ？

②明文化しておこう！（協定書・契約書等）

⑤他に連携相手が必要ではありますか

他の連携相手がいた方がいいと思うことはありませんか。視野を広げて考えてみよう！

考えてみよう！

大丈夫、この調子
→ ステージ6へ

① 第三章 ②③ 第四章
②④ 第五章 ⑤ 第二章
を読んでしっかりスタートしよう！

<ステージ6>連携中に見直そう

①対話により事業を見直していますか (内容、事業期間、予算等)

定期的に話し合い、事業の改善を図っていますか？
内容のマンネリ化や、無駄遣いはありませんか？

②情報の共有がなされていますか

知らないうちに勝手に行われていたり、知らないうちに相手の目的が違う方向にいつてしまったりしていませんか？

③互いの自主性を尊重していますか

気がついたらいいなりになっている、反対にこり押しにはなっていないですか？

④互いの役割分担が効果的に機能していますか

ただ、機械的に役割分担しているのではなく、問題発生時には互いに努力しましょう！

考えてみよう！

すべて、順調だよ♪
→ ステージ7へ

あれ、なんか違うな
→ ① 第五章
②③④ 現地調査報告書
を読んでみよう！

<ステージ7>継続的な連携事業のために今一度検討しよう

①キーパーソン以外の人材は育っていますか

②行政職員、担当者の異動に備え、引継ぎできる体制を整えていますか

今はうまくいっていても、いつまでも同じ担当で運営されるわけではありません。
職員、企業、NPOの担当がいなくなるようなことになっても同じように事業運営できるようにしていこう！

考えてみよう！

やった、できている

→ もうちょっとで
win-win 連携だ！

さすがに将来までは…

→ ①②現地調査報告書、金言集
を読もう！

<ステージ8>振り返る

①目的が達成され、課題解決につながりましたか

事業を行ったことに満足して、本来の目的を見失っていませんか？

②連携形態は適切でしたか

違う連携形態がよかった、なんてことはなかったですか？

③win-win の関係は築けましたか

④課題、改善策について話し合いましたか

悪かったところは見直して、もっといい連携を目指そう！

もう一度、考えてみて！

よし、これで完璧だー

おめでとう！
win-win 連携だ！

いざ、振り返ってみると…

①③第三章 ②第四章
④第五章

を読もう！

年 月 日

連 携 協 議 申 込 書

様

総合振興計画の趣旨に基づき、連携事業に関する協議を行いたいの
で、次のとおり関係書類を添えて申請します。

担当課

担当者

電話番号

連携事業に関する企画書

年 月 日

担当課		担当者		専・兼任の別	専任・兼任
所在地				電話番号	
選定理由					
現状・課題等					
連携目的					
連携概要					
連携することにより期待できる効果					
その他					

自治体と「企業・大学・NPO」との連携

～ win - win で成功しよう！ ～

連携win-winチーム

【研究員名簿】

所 属	職名	氏名 (50 音順)
所沢市 保健福祉部 子ども支援課	主査	市川 勝也 ★
埼玉県教育局 市町村支援部 生涯学習文化財課	主幹	井上 肇
行田市 総合政策部 企画政策課	主査	岡田 安弘
埼玉県 県土整備部 北本県土整備事務所	主任	高橋 英樹
埼玉県 総務部 NPO活動推進課	主幹	田村 豊
越谷市 都市整備部 都市計画課	主事	爲我井 慎之介
埼玉県 福祉部 熊谷児童相談所	主任	出浦 尚明
越谷市 秘書室 秘書課	主事	濱野 ちひろ
川口市 理財部 管財課	主事	久田 淑子
川口市 経済部 農務課	主事	山縣 由直
埼玉県 総合政策部 交通政策課	主査	山崎 さおり ☆

★リーダー ☆サブリーダー

自治体と「企業・大学・NPO」との連携

○コーディネーター

彩の国さいたま人づくり広域連合 事務局政策管理部政策研究担当	主任	小澤 貴史
	主査	天野 圭太