

## 第 1 回、第 2 回 県民協働の推進に関する研究会で出された検討課題（論点）

### 検討課題 1 協働の定義

- ・ 協働に対する理解が進まないということと同時に、これをもって協働だと言い切るところの未熟さみたいなところを少し感じているので、その辺も踏まえて、今回は議論ができるといい。
- ・ いままでの協働と、これからの協働は明らかに違うはず。行革とか行政の立ち位置の在り方を見直したり、再編成していくことにつながるモデル性みたいなものとか、打ち出し方みたいなことを、少しわれわれとしても下敷きに持っておかないといけない。
- ・ 4、5年前の状況と、いまの状況（人口減少の局面に対して、いろんな課題）は全然違うということが非常に分かり、だからいろんな方と協働でやらないといけないという状況にはあると認識をした。これまでやってきたことと、それから今後の方向とこののをきちんと見据えて、幾つかの方針を出していくことになると思う。
- ・ 地域経営として見たときに、みんなで経営して豊かな社会とか、安心してハッピーな地域社会をつくっていくという地域経営の姿として、その手法の一つとして協働を位置付ける。
- ・ そもそも協働像みたいなものを、きちんと議論しなければいけない。何をもって協働と言うのか。
- ・ 新たな、そもそも協働。何のために協働するのか、協働の哲学みたいなものや、協働像みたいなものは議論が必要

### 検討課題 2 協働にふさわしい事業の検討や既存事業の見直しにおける協働

- ・ 協働は、事業を行う手法のひとつであることから、協働そのものを目的として導入するのではなく、協働に適した事業に導入することが大切
- ・ 「協働にふさわしい事業」、「既存事業の見直しにより協働を推進していく必要があると思われる事業」などについて、その基準や協働を進めるにあたっての手順等の検討が必要
- ・ 既存事業の見直し協働、全事業を事業仕分けとか、事業評価とか、協働の視点から事業を一度見直してみたらどうか。
- ・ 「うちは協働なんか関係ない」と平気で言う人たちがいるが、協働には直接取り組める事業がなくても、少なくとも参加の部分では、内部管理の部局であっても当然あるはず。

- ・ 必ず協働というところ、いろいろな施策、これは協働化テストの方にも関係するが、どんな施策についても協働を意識するような立案をする仕組みをつくる必要がある。
- ・ 職員提案ってしくみなどで、協働というものもなんらか提案してうまく取り込めるそういうような仕組みが必要。

### **検討課題3 事業に最も適した協働相手の選定**

- ・ 協働を推進していくには、どのように協働相手を選定するのか重要な要素であると考えられ、協働の相手方を選定するにあたって必要な情報や手順等の検討が必要
- ・ 協働提案事業であれば、事前に自分の課の課題と提案してくるものを読み直して、自分のところが行政側の担当課がやろうとしている事業とうまくマッチするから、ここを一緒に提案しましょうとつくって出すのいいが、そういうかたちにはなっていない。

### **検討課題4 協働推進体制の整備**

- ・ なぜ協働を進める必要があるのか県職員に十分浸透していないように思われる。そのため、職員の意識改革や協働を推進するための「協働推進体制」（人事交流を含む）の検討が必要
- ・ 社会課題がある中で、多様な分野の行政側が入っていないところに、すごく問題点を感じている。NPOは多様な主体も集まるが、行政側の、いろいろな角度の人たちが欠けている。各部署の協働推進の部隊が設置されているぐらいでないと、協働を意識する部分がなければ難しい。
- ・ ワンストップサービスで協働推進の窓口みたいなところがつなぐという話から、どういう風にもう一歩出て、それぞれの部局がもっと身を乗り出していくような仕組みや仕掛けをつくれるか。
- ・ 市町村の場合は、かなり行政も横断的なかたちで議論をしやすいと思うが、県の方は縦割りで仕事がきちんと決まっている。それを横にどうつなぐというときに、行政マンが協働でつなぐとか、外から人が入るということもある。
- ・ 協働推進員が組織上、どういう位置付けをされているか、不明確である。権限を与えてしまうのも一つの方法。
- ・ 縦割りの話で、自分のところでないという人が多い。ぐっと押さえつけてやらせる仕組みがない。報告書をまとめられるといい。
- ・ 一定のプレッシャーを与えられるような、第三者的なところも必要。
- ・ 協働推進体制では、これまでのような協働推進員を置いて、意識の高い人たちがやっていくパターンで、本当に全体が動いていくのかということ、議論としてある。
- ・ 新たな行政課題に対して積極的に対応していくようなスキームとか推進体制みたいなことは、少し打ち出してもいい。

- ・ 提案制度と人事交流みたいな制度をセットしたような、うまく課題設定して、一緒にNPOと協働して、そのNPOへ行って、一緒に何かその立場で関わられるような、それくらいのスケールの人事交流が出来、それが評価されるといい。
- ・ トップの目線っていうのは必要であり、上の者が意識すれば下の者は必ず意識する。思っているだけでなく口に出して伝えるってことが大事であり、トップのメッセージと研修や意識改革は大切なことである。
- ・ 仕組みや推進員をどうするかという小さい話ではなく、協働推進体制みたいなものをどうのようなスケールやフレームでとらえるかという、大きいガバナンスの部分と、ちゃんと狭間を埋めるといような体制・仕組みが必要なことは一致。
- ・ 成果みたいなものをどういうふうにはかるか、協働の成果や第三者委員会みたいなものがきちんと整備されればいい。

#### **検討課題5** 多様な主体間の交流、意見交換の場の設定、相互評価の仕組みづくり

- ・ 協働を推進していくためには、NPO、企業、行政等が交流し、意見交換のできる場（プラットフォーム）を設定して「政策形成過程への参画機会」を拡大するとともに、指標を設定して相互評価の仕組みづくりが重要。そのため、多様な主体間の交流、意見交換の場の設定、相互評価の仕組みづくりについての検討が必要
- ・ 評価とか成果を、どう測るかみたいところは少し議論がある。新しい公共の事業とか、いままでお金を出してきたものが、どういうふうに芽吹いていて、それを協働文脈で言ったときに、どういうふうな成果があったり、地域の課題解決に、どういうふうに位置付いているのかということは、評価手法の検討も含めて、課題問題意識とか課題提起はする必要がある。
- ・ 協働というのは全部がきちんときれいな絵で協働になるのではなく、時間をかけて動いて行って、その事業がどうなっているのか、ほかの人が見ても分かるようなことができれば、ある程度、その成果を生かしていけると思う。中間的人材みたいな人がちゃんと見て評価する役割が大事
- ・ 協働型の政策形成が必要だ。どこかの部局の一つでいいので、県から、こういうのをやりましょうかみたいなモデルが一つできればよい。
- ・ 実施段階での協働はあるが、一緒にプランニングして、一緒に政策づくり、協働型の政策づくりを行うというパターンはほとんどない。だからそういった場面を、これはモデル的な事業みたいなかたちでもいいし、どんな型がいいのか分からないが、そういったものが実際にできないか提案する。
- ・ 縦割りの中にNPO法人が入って行って、その行政内でどれだけ調整ができて、政策過程まで入り込めるのか、システムをつくっていくのは結構大変である。
- ・ 市場化テスト、協働化テストというところと同時に、事業評価とか、事業仕分けと  
いうことを、業務改善みたいなフェーズで支援していく、業務改善を支援していくと

いうフェーズから協働を切り開いていくことがあってもいい。

#### **検討課題6 場やコミュニケーションの問題**

- ・ 官民が連携してやるというときの、行政側で民間と接するときのバリアの高低、あるいはルールづくりなのかどうか分からないが、そこを整理すると、もう少し円滑に進むとを感じる場面がたくさんある。
- ・ 円卓会議で地域の課題の可視化が必要。課題についての共有と、自分は何ができるのか。知恵を出し合って、どんなことが実際、具体的にできるのかというようなことを話し合う場が必要
- ・ 県民がこの指止まれで一つ止まれる何かというのが、滋賀県にはなかなかない。
- ・ 課題把握をしたり、共有をしたり、シェアをしたりしながら協働を組み立てたり、協働が見えたり、協働に参加できたりするような場が、かなり閉鎖的なのではないか。1対1の指摘もそうだが、そういうところが見えない。
- ・ 横につながっていきたいのに、役所も縦でしかないというようなこと。市民もそうだという意見もあった。課題を見えるようにする場、コミュニケーション、課題把握ということできくられるようなものがあるのではないか。
- ・ 行政側、市民側、両方の成長、意識を変えていく部分が必要
- ・ 課題を可視化させる必要があり、協働のラウンドテーブルのつくり方、提案型の事業の在り方、課題をシェアできるような在り方が大切
- ・ 参加の議論というのは実は何もされていないので、もう一度、参加の議論もしておく方がよい。
- ・ 円卓会議というのは、いわゆる課題を探る場みたいな感じだと思いが、そういう場があると非常にいい。
- ・ 協働化テストとか、PDCAを回していくときに政策立案のところからいろいろな声を聞いたり、いろいろな人たちが参加できるような場をつくっていくというガバナンス改革をやっていくこと自体が、実は協働である。

#### **検討課題7 新たな手法やシステムの問題**

- ・ 指定管理とかPFIとか、議会の問題とか、そういう協働を支えるガバナンスとしての問題や、行政手法としての問題の開発みたいなものも一定ある。
- ・ NPOが提起している公共は、県民の利益に留まらない話であって、それを行政と一緒に、これからどうやって協働が可能なのかどうか、やっぱり、その辺も込みで話ができればと思う。
- ・ 指定管理をもうちょっと協働という視点でとらえていく方がよいのではないか。
- ・ いままで協働として位置付かなかったような、いろんな民間の資金や民間の力を活用してやっていくみたいなものを、どうローカライズするかということが大事なよう

な気がする。

- ・ 市民と行政の領域というものを、固定的に考えるのではなくて、事例によってそういう課題は変化するので、行政の領域であっても、もっと市民が関わっていく部分というのは出てくることがある。
- ・ なぜ協働が必要なのか。行政のいろいろやっていることと、市民がやっていることにしても、変革ということで、ものを起こす、創造していくというのは、いろいろなものを組み合わせていくことで新しいことが生まれてくるので、新しい手法を導入すれば、協働につながっていくことがあるのではないか。

### **検討課題 8 成果の問題**

- ・ 協働事業というものを、どういうふうにくくるか、ただ単に補助金を出しているものもある。金を出すのも大事だが、本当に、それを協働事業の成果として挙げていいかというのは、もう一步前に進まないと、ただ単にNPOにお金を出している事業を協働事業と言っているのと同じことになってしまう。
- ・ そもそも新しい公共と言われる、NPOが担い手として期待されている部分というのは結局、いままで公共がやっていた中でもほとんど難しい領域なわけで、そういう意味で言うと評価項目として、経済的に自立するのも大事だが、ステークホルダーがどれぐらい増えたとか、もっと別な観点から評価はすべきである。
- ・ 協働事業のモデル、こういう政策的な成果評価も必要で、そういう意味では成果をどう測るか。
- ・ 成果をどういうふうに測っていくか、それは、先ほどの協働像との関係で、いま本質的には協働事業ではないものも含めて、一緒にやったというだけで協働事業になっているということも含めて、そこを超えていったときに、どういうふうに成果として出すか。
- ・ 持続可能性をどういうふうに担保していくか。
- ・ どういうふうに社会的にコンセンサスを取っていくか。

### **検討課題 9 モデル的な協働事業の実践**

- ・ 多様な主体から事業の提案を求めて県と協働で実施する提案公募型事業など、モデル的な協働事業の実践に取り組むことは重要で、その見直し（財源確保の方策等を含む。）についての検討が必要
- ・ 協働事業の中には、県よりも市町が取り組む方が効果的であると思われる事業があることから、県が取り組むほうが効果的な協働事業の内容や複数の市町等がモデル的な協働事業に取り組む場合における県の役割についても検討が必要
- ・ 協働提案制度には、応募型と創造型というタイプあって、応募型は、行政は課題を示して、例えば、ごみの処理量を少なくすることに対して一緒にやってくださいとい

うかたちで市民と一緒にやるとか、そういう非常に分かりやすい行政課題に対しては、非常に成果も上がる。行政課題に対して応募してもらうのか、創造的にやってもらうのか、それを行政と一緒にやっていくのかという、やり方そのものの議論もある。

- ・ 新たな公共が始まって、NPOのいろんな活動支援をして、その取り組みが今も続いている。協働でやってきた成果をきちんと検証することは大事
- ・ 何かモデル的にやっていくことで、共通した目標を共有しながら改善していくようなプロセスができてくればいいかなと思う。
- ・ 協働のタイプはまだいろいろあると思うが、事業型と学習型という二つの形で整理すると、学習型というのは、プロセスを重視しながら、担い手づくりをしていかないといけない部分がある。事業型は、社会的な実験をして、それを仕組みづくりまでしていくということが、一つの目標になるのではないか。

#### **検討課題 10 県の立ち位置**

- ・ 県と一緒にやるというよりも市町村と一緒にやっている方が、いろいろな地域課題の解決という意味では非常に分かりやすい。今、県の立ち位置がわかりづらい。県と市町村との関係をどうしていくのかというのは、協働においても少し考えておく必要がある。
- ・ 県という存在の中に、ここで解決しようという社会的課題を本当に一緒にやれるのかどうか、というのは非常に難しい時代になっている気がする。その辺りをどう捉えるのか。
- ・ 県としての立ち位置みたいなことを、市町村との関係でいくと、どういうふうにかえるのか。県として協働推進という文脈は課題が見えづらいとか、住民から遠いという意見が出されたように、県として、どういうふうな役割を、特に、この協働推進という文脈で担っていくのか。

#### **検討課題 11 多様な主体による協働が持続する環境の整備**

- ・ 多様な主体による協働を持続させるためには、必要な財源をどのように確保していくか重要で、新たな資金調達手段を取り入れていくことが必要
- ・ その手段として、ソーシャルビジネスによるサービスの提供とあわせてクラウドファンディング（ふるさと投資など）、ソーシャルインパクトボンドの社会的投資の活用等についての検討が必要
- ・ NPO法人に関する情報提供の充実等を図るため、県としてどのようなことに取り組む必要があるのかについての検討が必要
- ・ 中小企業信用保険法の一部改正により中小規模のNPO法人への融資を中小企業信用保険の付保対象とされたが、NPO法人会計基準の未普及等により、予定通り融資

が受けられないNPO法人が出てくる可能性もあるため、NPO法人に対して必要な経営支援等についての検討が必要

- どうやっても食べられない部分をやっているNPOに対して、どうやって食べられる領域を行政としてサポートしていくのか。ちゃんとした両輪がないと、新しい公共って何なのかという話になってしまうので、そのところを、できればこの研究会の中でやっていければと思う。
- みんなで支え続けなければいけないようなものをどう支え続けるか。NPOがやり始めたことを行政の仕事として引き取るような協力があってもいいと思う。
- どういうふうにお金周りを整備していくか。それは社会的な収益率みたいなものも含めて、いろいろな指標の中で判断をしていく。評価の問題とフレームの問題とともに、やっぱりお金の問題として真正面から議論するということは、ぜひやりたいと思う。
- クラウドファンディングなど、社会的投資の部分は、いかにローカルに根差したかたちで仕組みをつくれるかということは地域の方であり、大事な視点なので議論したい。
- NPOなりが活動をすることで、楽になっていくような部分を時勢の中で見てもらわないといけないだろうなというのを、行政側に訴えていくのも大事