



③

よくある質問集



「協働」FAQ

協働にまつわる「よくある質問」に、一問一答するコーナー。基本的な言葉の意味合いや考え方から、協働の現場のプロセスごと（企画・計画～実施～ふりかえり～次へのステップアップ）にいたるまで、順に掲載していますので、協働の現場で困った時や、今一度協働について考えてみたい時など、さまざまな場面で ご活用下さい。

*「FAQ」とは、frequently asked question の略で、「よく尋ねられる質問集」のことです。



①ソモソモ、「協働」とは…？

?? No.1 「協働」ってどんな意味？

こたえ 佐賀市の「参加と協働をすすめる指針」での定義は、「異種・異質な組織が地域や社会の課題解決のため、相互の自主性・主体性を尊重し、それぞれの特性を活かして、対等な立場で役割を分担し、相乗効果を生むような連携・協力をする事」です。特に、これまでになく解決の難しい課題について、異なる組織がお互いの強みを出し合い、相乗作用を期待しながら取り組むということを、あえて重視する考え方です。

?? No.2 「協働」と、「共同」「協同」との違いは？

こたえ 「共同」=一つの目的のために力を合わせる事、「協同」=複数の個人や団体が同じ目的のために事にあたる事 という風に、明らかな意味の違いはありません。一方、「協働」は、ここ10～15年ほどで普及し始めた新しい言葉で、異なる組織が協力して相乗効果を生み出しながら課題解決にチャレンジすること（質問No.1参照）を意味しています。つまり、単に組織間で連携を進めるだけでなく、その担い手となる組織の組み合わせ（市民活動団体・企業・行政等）もポイントです。

?? No.3 「協働」は、日本だけの考え方？

こたえ 諸外国でも、例えば英語では「パートナーシップ [partnership]」として、地域特有ないし世界規模の課題解決に向けて、異なる組織が協力関係を組む時に重視されており、世界的に広がっている考え方です。

**?** No.4**「協働」って、余計な手間がかかりそうで不安…****こたえ**

確かに、異なる組織が協力をしながら一つの目的を達成する上では、それなりの労力・時間・資金が必要になってきます。これが見方によっては、デメリットとも映るかもしれませんが、まずは、組織としての利害ありきではなく、課題解決の効果ありきで捉えてみるのが大切です。また、協働ありきでもなく、協働以外の手法でよりよい解決が見込める場合は、それを提案・実践するべきです。ただし、単に協働の手間を惜しんでいては、よりよいパートナーと連携して解決に導くチャンスを逃がしかねません。むしろ、「協働」を、より効果を生む有効な手段として前向きにとらえる基本姿勢を持ちながら、たとえ実際に手間がかかろうとも、スピーディな課題解決に努めることが求められている時代になってきていると思います。協働で取り組むにあたっては、一つの取り組みの流れである「Plan（企画・計画）～Do（実施）～Check（振り返り）～Action（次へのステップアップ）」において、「P」の早い段階からともに取り組むことが、単独の組織では取り組めないような課題解決の効果をもたらすことにも、留意しておきましょう。

? No.5**行政とボランティアの「協働」って、あり得る？****こたえ**

ボランティアは「有志の個人」を指しますので、組織としての取り組みを指す「協働」の考え方にはなじみません。しかし、協働の担い手となっている組織のコーディネートの下で、志ある個人が関わり、それぞれの思いや力量を発揮しながら、組織間の協働の取り組みの下支えとなるような過程がみられることも多くあります。「協働」はあくまで、組織間での取り組みですが、このような「ボランティア（有志の個人）」の参加を促す機会を多く作っていくことも大切にしていきたいものです。



?? No.6

「協働」は、行政のスリム化の一つの手段？

こたえ 最近、行政では「協働はコスト削減のため」「協働は外注化の一手法」と捉える向きもあります。確かに、協働で行った結果、コスト削減につながったというケースもあります。が、それ自体が目的ではありません。できるだけ長い時間取り組んでこそ解決が図れそうな場合や多くの人たちにメリットをもたらしたい場合など、それなりの資金が必要となるケースもあります。行政は、絶えずコスト削減の努力をすることは大切ですが、協働をその一手法と捉えてしまうと、仮にせっかく協働の取り組みをスタートしても、担い手間の無理と、質の低下を招きかねません。まずは、協働の担い手同士で、課題に対してどのような資源が必要になるか、対話を通じて見据えていくことが求められます。

?? No.7

「協働」のマニュアルって、ある？

こたえ 「課題に応じて」という側面が強く、王道ともいえるマニュアルはありません。また、組織によって期待することや利害も異なるため、関係の持ち方が難しい局面もあります。しかし、共に取り組むこと目的（課題に対して何を達成するか）と目標（いつまでに、どれくらい達成するか）を明らかにし、折々でコミュニケーションを絶やさず取り組めば、戸惑いや困難も乗り越えられます。まずは、はじめの一步を踏み出し、担い手同士の折々での対話を図りながら、柔軟に対応しようとする姿勢を重視しておくことが大切でしょう。その過程で、新たな気づきや相互理解の深まり等も得ながら、協働を進める力量や経験値が高まっていくはずで、まずは、「一つのプロセスを大切にすることから」です。

 No.8**「委託」や「補助」も、協働なの？****こたえ**

従来の考え方によれば、「委託」は行政が責任を持って行うべきサービスを外注化する手法、「補助」は団体の活動や組織運営への支援を目的とする資金提供の手法を指すもので、異なる組織が対等に新たな課題にチャレンジする「協働」とは異なる感じがします。ただ、協働の現場でも、課題等に応じて補助・委託といった形がとられることもあります。主体性の度合いに応じて、協働の具体的な形も様々です。こうした形についても十分に話し合っておくことが大切です。

 No.9**「協働」ってよく耳にする割には、成功事例が見えないけど？****こたえ**

その原因として、①関係者同士の出会い不足 ②協働の担い手に関する情報不足（それぞれの組織の活動内容が知られていない） ③「協働」自体の理解が進まない（“手間がかかる”、“敷居が高い”と思われる向きも） ④どのような課題があるか知られていない などが考えられます。また、協働の取り組みを、どの時点で「成功」として捉えるかも、課題によってまちまちです。一方、とりわけ市民活動や企業の関係者からは、“縦割り思考の行政内部での協働が課題”という声も聞かれます。確かに、協働でないといけない課題には、行政の異なる部署間のやりとりが必要となる性質のものが多くあります。佐賀市では、総合計画の大きな柱に「協働」を掲げ、組織横断的に取り組む「協働推進リーダー」の制度を設けるなど庁内連携の強化も図っていますが、部署間の連携や意識変革はこれからの大きな課題になっています。「協働の成功事例」として、多くの人々が共感や学びを得られるような取り組みが見える形になるには、各組織での日常の努力とあわせて、情報量を増やしたり出会いの場を設ける等の環境づくりが不可欠です。



②企画・計画 (Plan) の場面で…

?? No.10

協働でやりたいことの提案って、誰がやってもよいの？

こたえ 「ほっとけない！」と目覚めた、誰しものが出来ます。多くの協働の取り組みも、課題に気づき、協働で取り組むことの意義を期待して、取り組みを発意した側の提案からスタートしています。市民活動団体が行政へ提案したい場合、個別の担当部署への相談（協働推進窓口制度）や、提案公募型協働委託事業（佐賀市びかびか☆協働まちみがきプロジェクト）への応募が考えられ、また、企業へ提案したい場合は、社会貢献活動やCSRの担当部署への相談や、助成金への応募等が考えられます。市民活動団体へ提案したい場合で、まずはパートナーとなる団体探しから着手したい場合は、新聞記事やインターネット上の情報、佐賀市発行の「市民活動団体ガイドブック」を見たり、市主催の「協働出合いフェスタ」や団体に関わるイベント等に参加し、関係者と直接話をしてみましょう。そのような関わり方を通して、提案が前向きに検討されるようになれば、目的・目標や役割分担の明確化、作業工程の計画化、そしていよいよ実施…という運びになるでしょう。そのためにも、提案（相談）の段階で、協働で取り組む目的（課題）や、各組織の関わり方を記した検討用資料を、原案レベルでもよいので準備して臨むようにしましょう。

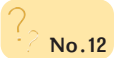
?? No.11

予算がない場合、どうしたらよい？

こたえ 資金がないと出来ないこと、資金がなくても出来ること…それぞれに、やり方は知恵次第でしょう。そこで、やれることから実験的に取り組む中で、担い手同士で話し合いながら、外部からの資金調達策を探ったり、折々で助成金等も情報収集してみることを勧めます。ただし、例えば、行政も担

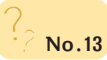


い手となる取り組みの場合、本来行政が責任を担うべき領域の取り組みの中には、行政が資金提供してしかるべき場合もあります。そこで、こうしたケースも含め、質問No.8も参考にしながら、企画・計画の早い段階から、資金面も含めた役割分担のあり方を協議することが大切です。特に人件費については、法律で定める原則等はなく、組織毎に運用方針がまちまちです。あらかじめ情報共有しておく必要があります。それなりのボリュームの取り組みを支える人件費もまかなうべきと判断されれば、それを経費として積算・計上する必要が出てきますし、これも取り組みに応じてケース・バイ・ケースで考えていくべきでしょう。何はなくとも、取り組みの進め方を、協働の担い手同士の、身の丈での協議を通じて設計することが大切です。



取り組みの構想はあるけれど、パートナーが見つからない！

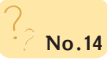
こたえ 市民活動団体がパートナーを探したい場合は、質問No.10に回答しています。いずれにせよ、情報はたくさん溢れている時代ですが、欲しい情報が自動的に手元に来るわけではありませんから、すすんで取りに行かなければ出会えない情報も沢山あります。また、情報はあっても、取り組みへの貢献度を判断しがたい場合、①自組織の持ち合わせている資源と、足りない資源を確かめてみて、足りない資源をカバーできる組織かどうか ②組織の目的・事業内容 ③（特に協働についての）過去の実績 ④窓口体制やキーパーソン といった点を調べてみましょう。コスト面等も懸念でしょうが、「課題に共にチャレンジし、大きく貢献をしてくれるパートナーを」という視点であたっていけば、おのずとパートナーとなる組織が浮き彫りになってくるのではないのでしょうか。近くにいなければ、さらに広範囲に出向いて探しましょう。



No.13

営利を目的とする企業との協働って、アリ？

こたえ 「CSR（企業の社会的責任）」というキーワードが聞かれるようになっていますが、企業も社会貢献・地域貢献を重視する風潮になりつつあります。その一環として、利益の一部を地域の課題解決に役立てたいとする企業も増えつつあり、環境・福祉等さまざまな課題について、営利活動ではない企業活動として取り組まれるものも多くなっています。営利目的ではない、本業の強みを活かした企業の社会貢献活動との協働は、十分に「アリ」でしょう。



No.14

「協働は対等に」と言われるけど、無理では？

こたえ 協働での「対等なパートナー」ですから、どちらが優位というものではありません。ただ、その過程では、時に片方がリードしたり、もう片方がリードしたり…ということはありません。むしろ、それぞれの得意部分でリードする場面がないと、相乗効果を生みにくくもなります。対等であることを前提に、細かな役割分担や工程のあり方も確認しながら、取り組むことが大切です。要は、各組織の役割やそれを発揮するタイミングを、きちんと双方での協議の下、確認・共有できていれば、対等なパートナーとして取り組めるはずで。特に、行政が市民活動団体に資金提供をする協働の取り組みの場合、お金を払うものが強い立場・払われるものが弱い立場という発想になりがちですが、例えば、行政は行政の特性の一つとしての資金を生かし、市民活動団体は市民活動団体の特性の一つとしての専門性やフットワークを生かすという視点に立てば、対等なパートナーというのも考えやすくなるのではないかと思います。



? No.15

協働の取り組みの契約の際、注意しておくべきことは？

こたえ

協働においての関係が“課題に共にチャレンジする対等なパートナーであり責任主体である”という観点からして、従来の委託契約書の体裁ではなじまない点が多いので、既存の契約書を暗黙のうちに踏襲することは避けましょう。目的・目標・役割分担・工程・責任の所在・リスクマネジメントのあり方がある程度明白で、対等であることが文面に表れることが望ましいでしょう。最近では、業務委託契約で責任の所在等を明記し、それ以外の上記の点は協定書という形で任意に定める動きもありますし、成果の著作権の取り扱いを明記するという動きもあります。行政の契約の場合、現在の契約形態上、やむを得ず委託という手法をとっていることが多いだけで、「協働」イコール「委託」というわけではありません。なお、個人情報に限らず「守秘義務」が必要な案件に取り組む際は、各組織に、それぞれの組織としての規範があればそれを遵守する旨の定めを記載したり、取り組みにおいて保護対象とする情報の範囲や保護策等を、協議の上、明文化することも大切です。



③実施 (Do) の場面で…

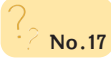
?? No.16

ずばり、よりよく進めるポイントは？

こたえ

協働の担い手同士で資金提供を伴う取り組み（委託・補助・助成・協賛等）の場合、“お金を払う方が強い～払われる方が弱い”という感覚になりがちです。しかし、資金も含めて、“それぞれの組織が持ち合わせる特性（資源も含め）を持ち寄る”という視点に立ち、協議を重ねながら、その役割分担や工程を細かに計画化することが大切です。特に行政においては、公金を伴う事業であれば、「丸投げ」や「お任せ」という姿勢ではなく、市民への最終的な説明責任を持つ者として、「金を出して、口も出す」という姿勢で取り組むことも求められるでしょう。

また、担い手同士を、対等な関係へ導くのは、互いの信頼と相互理解です。そのためには、早い段階からの対話をトコトンやっていくほかにありません。仮に、意見が異なる場合は、それぞれの意見に立った場合のメリット・デメリットを洗い出しながら、最善の選択肢を、話し合いを通じて編み出す努力をしましょう。それでも、一致点が見えなければ、目的に照らして、より現実的と思われる意見を優先させましょう。ただ、その際、常に他方の意見や、第三者の者の意見も念頭に置きながら取り組むことが大切です。話し合いの持ち方としては、次のような方法が有効でしょう。①話し合いの目的を事前に明確に ②まずは互いに知り合う時間を会議の初回に持つ（アイスブレイク） ③人数が多い場合は班を編成して話し合う（ワークショップ） ④少人数の場合も、多様な意見が衝突しないよう、道具や時間配分を工夫しながら話し合う 等。こうした会議の技術に関する書物や講座は増えていますので、有益な話し合いを持ちたい場合は、色々なノウハウを活用するのもよいでしょう。



もし失敗しちゃったら、責任はだれが取るの？

こたえ 契約書等を取り交わしている場合は、その契約で定めた側が責任を担います。そうでない場合は、失敗の原因を発生させた方が責任を持ち、その責任の取り方も、口頭でのお詫びから訴訟に到るまで、ケースに応じて様々でしょう。思わぬ失敗に到らないようにするためにも、協働の担い手同士での情報共有は密にしておきましょう。



④ ふりかえり～次へのステップアップに向けて…

?? No.18

いつまで続けるの？続けることを目指すべき？

こたえ

最近「協働の取り組みをいかに継続させるか…」というところも重視されがちですが、継続すること自体が目的ではありません。佐賀市「参加と協働をすすめる指針」でも、「協働の原則」の一つとして、“始まりだけでなく終わり方も大事〔関係の時限性〕”とされています。

しかしながら、取り組んでいる課題に対して、さらなる工夫をしながら継続的にチャレンジすることが必要と思われるのならば、継続するかどうか判断する前に、協働の担い手間で、“検証（ふりかえり）→刷新（次へのステップ）”の機会を設けることが大切です。具体的には、一定の取り組みが完結した節目の段階で、関係者でのふりかえりの会議を持ち、そこで ①事業面（目的・目標に照らして、どれくらい達成できたか） ②協働面（強みを出し合えるような関係を築けたか） の2つの側面での課題を洗い出して、次の計画時に意識的に反映をさせていくことが望ましいと思います。その際、できれば受益者・利用者等、何らか関わった第三者（ステークホルダー）の意見も聴取するとよいでしょう。また、次の計画を考える際は、当初のスタート時点から、課題にまつわる環境・条件・社会情勢が変化していることもありうること、また、それに伴い協働の担い手や進め方、目標の内容も変化させる必要もあることを考慮して、共に協議をしながら、従来の進め方ありきではなく、新たな工夫も探ってみようとする柔軟な姿勢が大切です。なお、行政や企業も関わる協働の取り組みの場合は、人事異動（部署間の担当者の入れ替わり）がある場合も想定して、取り組みや事後のふりかえりの内容が詳しく分かるような記録を取り、新たな担当者へ引き継いでもらう手立てを講じておきましょう。



No.19

協働の評価はどのようにやったらいい？

こたえ 佐賀市「参加と協働をすすめる指針」における「協働の原則」の一つである“始まりだけでなく終わり方も大事〔関係の時限性〕”にも書かれている通り、一定の取り組みに区切りがついた時点で、ふりかえりをしましょう。その際は、協働の担い手のいずれかが一方的にふりかえりの内容を投げかけるのではなく、担い手となった組織間で、ふりかえりの進め方や、捉え方の共通項となるような指標を協議し、それに基づきながらやりましょう。その指標は、質問No.18にもある通り、①事業面（目的・目標に照らして、どれくらい達成できたか）②協働面（強みを出し合えるような関係を築けたか）の2つの視点を重視したものにすると、より体系的で具体的にふりかえることができます。その際、必要に応じて、受益者・利用者等、何らか関わった第三者（ステークホルダー）の意見も取り入れると、より有益でしょう。実際のふりかえりの進め方としては、評価のための会合を持つ前に、共通のふりかえりのための資料を準備し、それぞれの組織で一定の指標に基づいて自己評価した内容を記入した上で、会合当日に資料として持ち寄ると、有効な話し合いができます。そして、この一連の評価の取り組みのプロセスと評価結果を公開することを前提として取り組むと、評価の内容も、その後の活用度も高まってきます。とりわけ、資金力の乏しい市民活動団体へ行政や企業等から資金提供がなされる場合をはじめ、協働の担い手同士で依存しあうような関係になりかねない協働の取り組みの場合は、上記指針の「協働の原則」にあるとおり、“自立と自律を忘れずに〔自己の変革〕”、“開かれた活動を意識して〔関係の透明性〕”、ふりかえりにも面倒がることなく、果敢に取り組むことが重要です。



?? No.20

協働の成果（物）はだれのもの？

こたえ 協働の担い手同士で、契約書等の覚書を取り交わしている場合は、原則、協働の成果（物）がだれのものになるか（著作権・所有権等がどの組織に帰属するか）は、その契約内容によることとなります。最近では、こうした書面を取り交わす前に協議して、協働の担い手それぞれに帰属する旨、明文化している例もあります。確かに、そもそも、協働の本来的な意義から考えれば、成果（物）は特定の者だけのものというわけではなく、社会・地域のために還元されるべきものですので、協働の担い手それぞれに権利が残されるべきです。とはいえ、こうした成果（物）のその後の活路は、あくまで課題や課題に直面する当事者の状況に即したものであるべきですから、成果をどう生かすかについても、少なくとも協働の担い手それぞれの意見を聞いたり、周囲の状況を見ながら判断していく必要があるでしょう。