

佐賀市「参加と協働をすすめる指針」—みんなで取り組むまちづくりのために—

佐賀市  
「参加と協働をすすめる指針」  
—みんなで取り組むまちづくりのために—



佐賀市  
参加と協働の  
まちづくり

佐賀市

佐賀市

# はじめに

「参加」そして「協働」。

今や、この考え無くして、私たちが暮らしやすいまちづくりを行うことはできない時代を迎えています。

しかし、残念なことですが、これだけ大切で重要な考え方がそれほど正確には広がっていないというのも事実です。

ただ、逆転の発想で考えれば、この考え方をいち早く学んでしっかり取り入れていけばそれだけ、今より確実によいまちづくりが進んでいくということでもあります。

そこで、佐賀市は「参加と協働」のまちづくりに取り組んでいくための「拠り所」として、この指針を策定しました。

そして、この指針を、まちづくりに関わろうとする「あなた」へおくります。

「参加」や「協働」がよく分からないという人は、まずこの指針で「知ってみる」ことから始めましょう。

もう知っているという人は、さらにこの指針で「もう一度確かめてみる」ことから始めましょう。

まちづくりに取り組む皆さんが、この指針をしっかり理解し、実行することで佐賀市のまちづくりは確実に変わっていくはずです。

佐賀市が理想として目指す、“人と自然が織りなす「やさしさと活力にあふれるまち さが」”を皆さんとともに「参加」と「協働」でつくりあげるため、この指針をたずさえて、その一歩を踏み出しましょう。

平成21年3月

佐賀市

# 目 次

## 本指針の構成と特徴

1. 本指針の構成について .....	1
2. 本指針の特徴について .....	1

## 第1編 課題編

第1章 佐賀市の「現状と課題」を知る .....	3
（1）佐賀市の現状 .....	4
（2）これからの課題 .....	6

## 第2編 基礎編

第1章 「言葉の意味」を知る .....	9
（1）「参加」とは何か .....	10
（2）「協働」とは何か .....	11
（3）「参加」と「協働」の同じところ、違うところ .....	12
（4）佐賀市の「参加」と「協働」の考え方 .....	13
第2章 「取り組む人々（組織）」を知る .....	15
（1）市民 .....	16
（2）市民活動団体 .....	16
（3）企業 .....	18
（4）行政 .....	18
第3章 「求められる理由」を知る .....	19
（1）変わりゆく私たちの社会… .....	20
（2）行政は今… .....	20
（3）企業は今… .....	21
（4）市民・市民活動団体は今… .....	21
（5）だから、まちづくりを「共同経営」で .....	21
第4章 「それで何が変わるのか」を知る .....	23
（1）みんなにとって、ココが変わる！ .....	24
（2）市民にとって、ココが変わる！ .....	24
（3）市民活動団体にとって、ココが変わる！ .....	25
（4）企業にとって、ココが変わる！ .....	25
（5）行政にとって、ココが変わる！ .....	25

## 第3編 実践編

第1章 「協働の原則」を知る	27
（1）対等な関係で	28
（2）同じ課題と目的に向かって	28
（3）結果だけでなく過程も大切に	28
（4）互いの役割と責任を明確に	28
（5）互いの違いを認め合う	28
（6）自立と自律を忘れずに	29
（7）開かれた活動を意識して	29
（8）始まりだけでなく終わり方も大事	29
第2章 「さまざまなカタチ」を知る	31
（1）関係によるカタチ	32
（2）始まり方のカタチ	33
（3）関わり方のカタチ	34
（4）手段のカタチ	35
第3章 「取り組みの手順」を知る	39
（1）考える・組み立てる	40
（2）取り組む・確認する	41
（3）ふりかえる・共有する	41
（4）見直す・磨き上げる	42
（5）段階を上げる	42
第4章 「なじみやすい取り組み」を知る	45
（1）協働になじみやすい取り組みとは	46

## 第4編 展望編

第1章 「これからの歩み」を考える	49
（1）みんなで目指すこと	50
（2）市民が目指すこと	50
（3）市民活動団体が目指すこと	51
（4）企業が目指すこと	52
（5）行政が目指すこと	53
（6）指針に求められること	55

# 本指針の構成と特徴

## 1. 本指針の構成について

この指針は、4編（全10章）から構成されており、その概要は次のとおりです。

### ■第1編 課題編（全1章）

本編では、「参加」や「協働」をめぐる佐賀市の現状を知り、どのような問題や課題があるのかを理解します。ここで提起した課題の解決策を考える上で前提となる知識や手順を、次からの各編で理解する構成としました。

### ■第2編 基礎編（全4章）

本編では、「参加」や「協働」の定義、それが求められている理由や社会背景、取り組む主体、期待される効果など、取り組む前に理解しておきたい基礎的な項目について理解できるように解説しています。

### ■第3編 実践編（全4章）

本編では、実際に取り組む際に不可欠な考え方や進め方、原則、形態、手順、ふさわしい取り組みのあり方について理解が深まるよう解説しています。

### ■第4編 展望編（全1章）

本編では、第1編で提起した課題について、「参加」や「協働」に取り組む主体が今後どのような考え方をもって解決に導いていくべきかを示しています。

## 2. 本指針の特徴について

### ①具体的で活用しやすい内容で

「参加」や「協働」という取り組みのあり方を示すような指針において、理念や大まかな方向性だけを示すだけでは、その理解や行動はなかなか広がっていきません。

そこで、本指針においては、理念や方向性を示すと共に、実際に事業に取り組む際にも役立つような項目もできるだけ盛り込みながら作成を進め、現場でのテキストとしても活用できるように構成しています。

### ②できるだけ分かりやすい表現で

解説の文章には、一般的に分かりにくい用語や外来語をできるだけ避け、分かりやすい表現をするように心がけています。

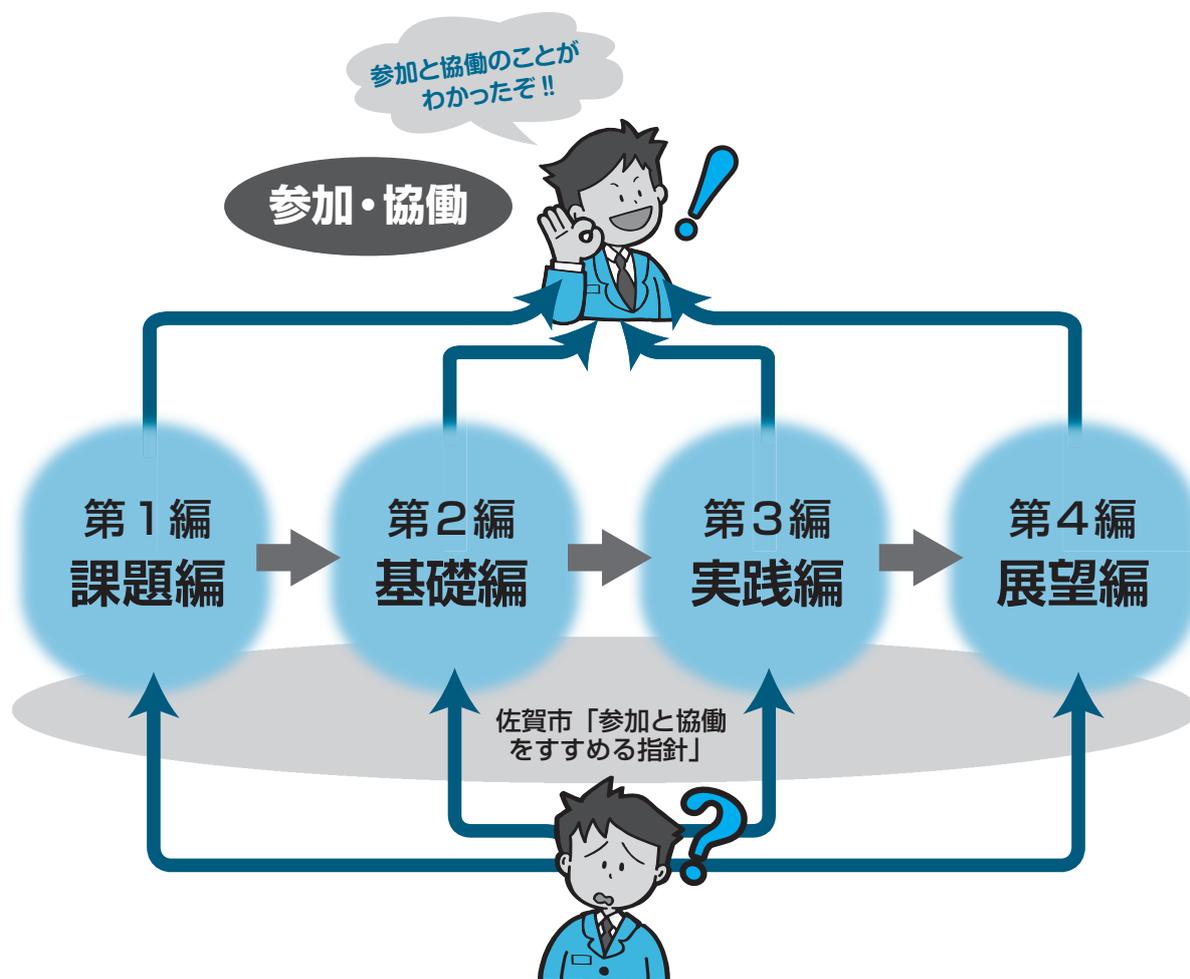
### ③すばやくポイントを押さえられるように

各章の扉に、その章で押さえておきたいポイントをまとめて掲載しています。このポイントをもとに詳細を読み込んだり、後で要点を確認したりする際に活用できるように工夫

しています。

#### ④いろいろな読み方ができるように

第1編から第4編まで順に読んでいけば、佐賀市がすすめている「参加」と「協働」の考え方が体系的に理解できるような構成を基本としていますが、それぞれの章は独立した項目としても理解できるように解説していますので、興味のあるところ、より理解を深めたいところ、調べたいところから読んでも分かるようにも構成しています。



# 第1編 課題編

## 「参加」と「協働」

# 第1章 佐賀市の「現状と課題」を知る

## 本章のポイント

### ◎佐賀市の「参加」と「協働」の現状と課題を知ろう

#### (1) 佐賀市の現状 (▶P4)

- 市民や職員には、「協働」は重要・必要と認識されながら、正確な理解や積極的な取り組みの姿勢は十分に広がってはいない状況です。

#### (2) これからの課題 (▶P6)

- 佐賀市のこれからの課題は次の3つです。
  - ①「参加」や「協働」への疑問や不安を解消すること
  - ②「参加」や「協働」に関わる人や組織同士の接点を増やすこと
  - ③「参加」や「協働」を進めるための方針を整えること

# 第1章 佐賀市の「現状と課題」を知る

佐賀市では、“人と自然が織りなす「やさしさと活力にあふれるまち さが」”という将来像を定め、この将来像を実現するために『第一次佐賀市総合計画』に基づいたまちづくりを進めているところであり、この計画推進の基本的な柱として「参加」や「協働」を位置づけています。

では、佐賀市における「参加」や「協働」をめぐる現状はどのようなもののでしょうか。

現在、市民あるいは市民活動団体を中心とした「参加」や「協働」の取り組みは数多く行われており、そのような事例を知る機会もずいぶん多くなってきました。

しかし、そのような取り組みは順調に進んでいるのかといえば、まだまだ課題も少なくありません。その課題の多くは、制度や仕組みの問題というよりも、「参加」や「協働」に関わる人、つまり私たちの持つ意識や行動の中にあるようです。

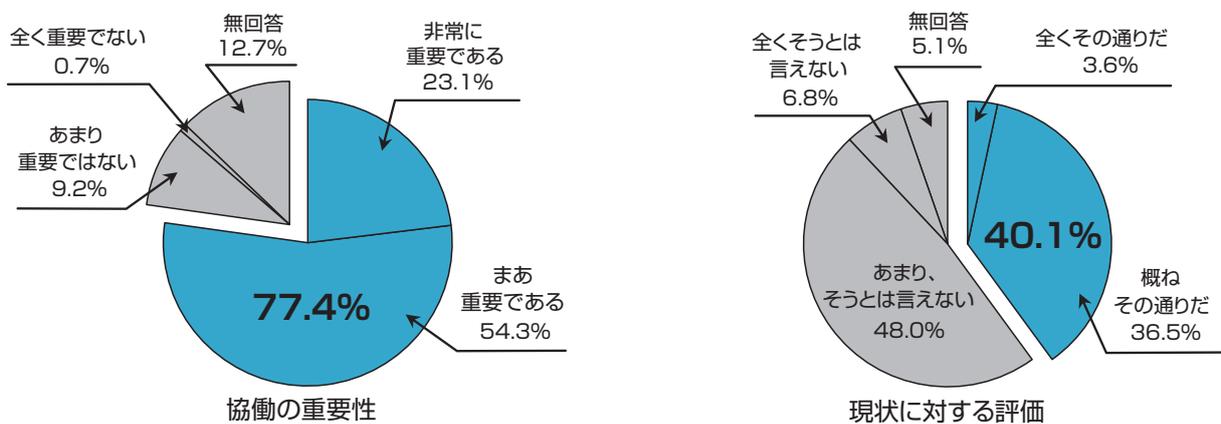
## (1) 佐賀市の現状

### ①市民はどう感じている？

総合計画における施策展開について佐賀市が市民を対象に実施した「佐賀市民意向調査（平成20年8月）」によれば、「協働と市民活動の推進」という施策を「非常に重要、まあ重要」と答えた市民は全体の77.4%にのぼり、まちづくりにおける「協働」や「市民活動」の取り組みが重要であるとの認識はかなり高いと言えます。

しかし、「市民は、まちづくりのパートナーとして行政などと積極的に対話・交流しながら、活発にまちづくりや市民活動を展開している」という施策の目標に対する現状の評価については、「全くあるいは概ねその通りになっている」と考えている市民が40.1%、「あまりあるいは全く、そうとは言えない」と答えた市民が54.8%となっており、その実現度についてはまだ道半ばと感じている市民が多いという状況です。

また、「目的達成に必要なこと」としては、「行政、市民、企業などの協働の仕組みづくり（52.3%）」「地域活動や市民活動団体への支援（41.4%）」「地域や市民活動のリーダーとなる人材の育成（37.3%）」の順で挙げられており、「団体支援」よりも「協働の仕組みづくり」のポイントが高い点は注目されます。



佐賀市民意向調査(平成20年8月実施)

## ②協働の実態はどのような状況か

佐賀市における協働の実態を知る手がかりの一つとして、平成19年度に佐賀市役所全部署を対象に実施した「庁内における市民活動団体との協働事業調査」があります。

この結果によれば、平成18年度事業として行った「協働」の事例は164事業に及んでいます。

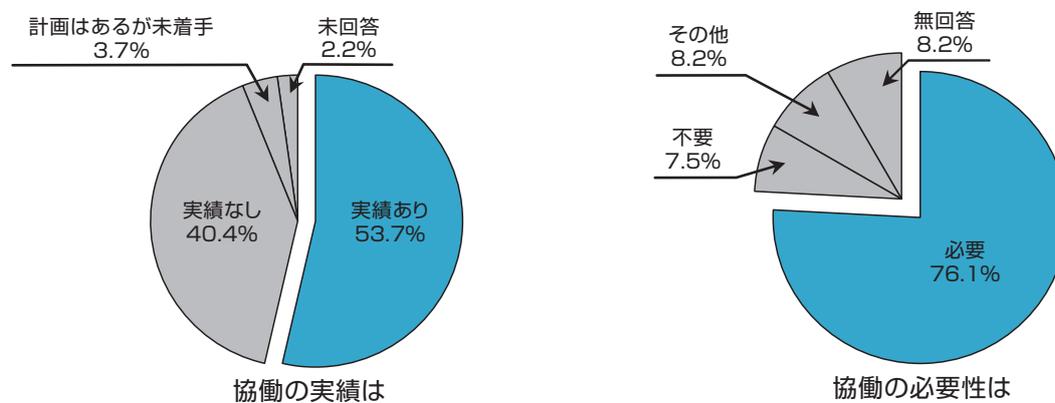
事例をみると、様々な相手といろいろな工夫を加えながら取り組みが進められている一方で、それぞれが各々の考え方で「参加」や「協働」を捉えている現状や「参加」と「協働」を混同して理解しているケースも見られました。

また、同時に行った「協働の取り組みを進めるにあたっての課題・ニーズに関する調査」の結果によれば、市民活動団体と協働の取り組みを行ったと回答した部署は53.7%で、40.4%の部署は取り組み実績がないと回答しています。

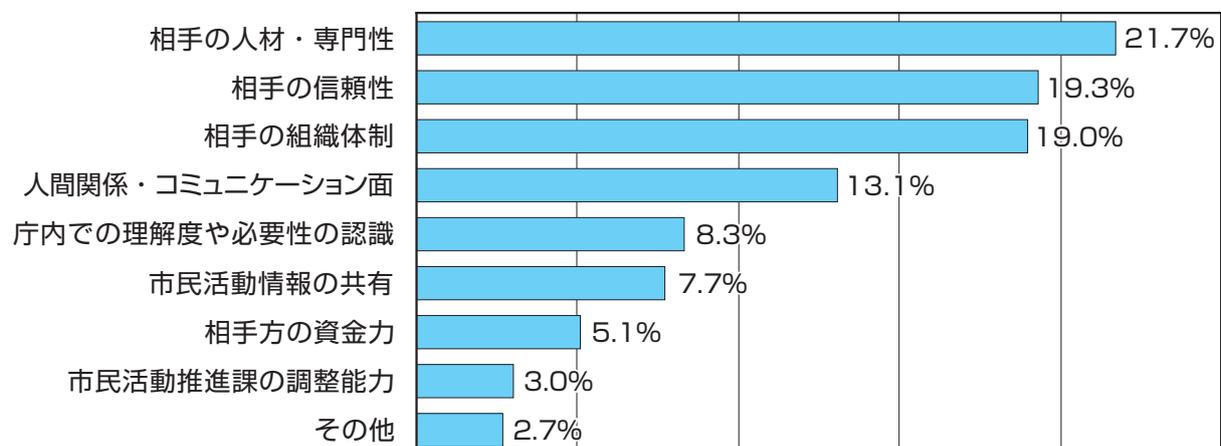
実績なしと回答した部署の多くは、所管する事務事業が「参加や協働になじまない」「対象となる事務事業そのものがない」などを主な理由としてあげています。

しかし、「協働の必要性」については、76.1%の部署が必要と回答しており、「協働の必要性」に対する思いと「協働の実績」から見える取り組みの現状には、まだ大きな開きがあり、「必要とは思っているが、取り組んでいない、取り組めていない」あるいは「必要とは思いますが、自分の部署にはなじまない、取り組む必要がない」という考え方がある状況が見えてきます。

更に、同調査においては、「協働を進めるにあたっての課題」として行政側が感じている課題についても調べています。



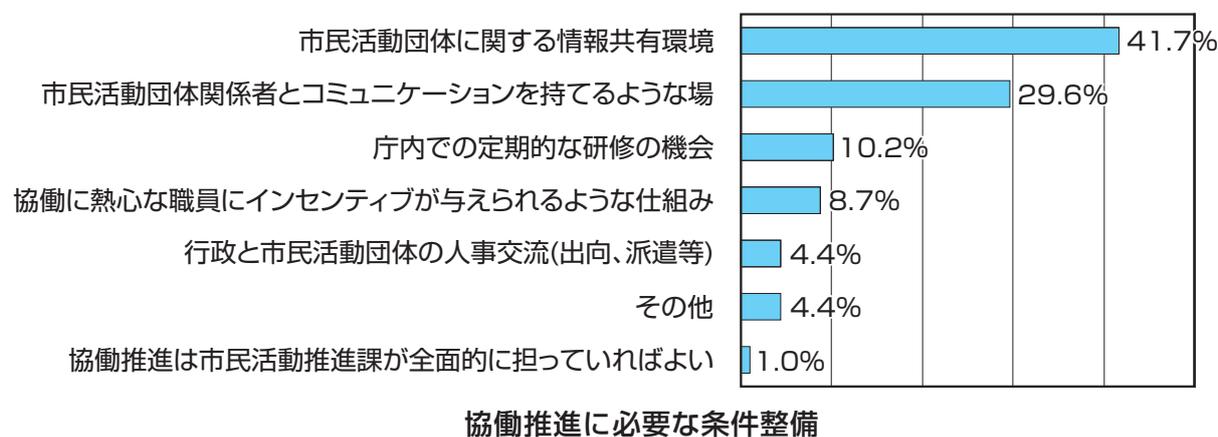
庁内での協働の実績や必要性の認識



協働を進めるにあたっての課題

この結果によれば、協働の相手方に対する「専門性」、「信頼性」、「組織体制」の現状について、多くの部署が不足や不満を感じており、今後の課題として捉えている結果となっています。

また、協働の推進に必要な条件として、「相手方に関する情報を共有できる環境」や「協働の相手方との対話の機会」が多く求められており、これもまた、現状では不足しているとの認識があることを示しています。



この他、調査に付随して行った各課あるいは市民活動団体へのヒアリング調査や職員研修・市民講座における発言やアンケートにおいては、

- ・なぜ協働が必要とされるのかわかりにくい
- ・協働の考えが難しくわかりにくい
- ・協働の進め方がわからない
- ・どのような事業が協働に適しているのかわからない
- ・協働はNPOとの関係のことであって、地域の団体との取り組みは協働とは違う
- ・企業は営利組織だから協働とは無関係だ

などの声もありました。

## (2) これからの課題

このような調査結果や意見などをもとに考えると、佐賀市における課題については、次のようにまとめることができ、今後の協働推進においては、この課題を解決するために様々な取り組みを進めていくことが求められています。

## ■佐賀市のこれからの課題

### ①「参加」や「協働」への疑問や不安を解消すること

- ・「参加」や「協働」が求められている社会状況の理解が不足しています  
(▶第2編第3章)
- ・「参加」や「協働」の相手に対する理解や信頼が不足しています  
(▶第2編第2章)
- ・「参加」や「協働」そのものの理解が不足しています  
(▶第2編第1・4章、第3編第1・2章)

### ②「参加」や「協働」に関わる人や組織同士の接点を増やすこと

- ・行政と市民活動団体の接点が不足しています  
(▶第2編第2章、第4編)
- ・市民活動団体における地縁型組織とテーマ型組織の連携が不足しています  
(▶第2編第2章、第4編)
- ・市民活動団体と企業との連携が不足しています  
(▶第2編第2章、第4編)

### ③「参加」や「協働」を進めるための方針を整えること

- ・どのように進めるかについての考え方共有が不足しています  
(▶第3編第1・3章、第4編)
- ・「参加」や「協働」にふさわしい取り組みがよく理解されていません  
(▶第3編第4章)

※ ( ) は該当する課題解決のポイントとなる編・章です。

このような課題に向けて、「参加」や「協働」の考え方をしっかりと理解するため、そして今後の推進の方向性を確認するためには、「拠り所」となるものが必要だとの声が、行政や市民活動団体、協働に取り組んでいる人たち、あるいは取り組もうとしている人たちから多く聞かれるようになってきました。

今回、指針を策定するに至った経緯にはこのような背景があります。

さて、次編からは、ここで提起した課題を解決するにあたりあらかじめ理解しておくべきことを解説しながら、今後の進め方について考えていくことにしましょう。

## 第2編 基礎編

### 「参加」と「協働」

# 第1章 「言葉の意味」を知る

## 本章のポイント

### ◎言葉の意味を正確に理解し、みんなで同じ考え方を共有しよう

#### (1) 「参加」とは何か (▶P10)

- 市民個人が、地域や社会の課題の解決に向けて責任を持って組織の企画や活動に自発的にかかわることです。

#### (2) 「協働」とは何か (▶P11)

- 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・協力をすることです。
- 押さえておきたい8つのポイントがあります。

#### (3) 「参加」と「協働」の同じところ、違うところ (▶P12)

- いずれも地域や社会の課題解決のための手段の一つです。
- 「参加」は個人が主体的に組織と関わること、「協働」は組織と組織の関係が基本です。

#### (4) 佐賀市の「参加」と「協働」の考え方 (▶P13)

- 「参加」と「協働」は課題解決の取り組み手段として、欠かすことのできない「両輪の関係」であり、それぞれの役割を尊重していきます。

# 第1章 「言葉の意味」を知る

近年、「参加」や「協働」という言葉をよく聞くようになりました。

特に、県政や市政を語る際には、この言葉が必ずといっていいほど使われていますし、新聞やテレビなどでもそのような取り組みが取り上げられることが多くなってきています。

これほど注目をされてきているのは、「参加」や「協働」という言葉あるいは考え方が、これからの私たちの社会にとって、とても重要となってきたことを示しているにほかなりません。

それにも関わらず、その言葉の意味を問われると、人によって答えが異なったり、あいまいだったりする場合があります。実際、言葉だけを見るとなんとなくわかったような気にはなるのですが、説明をしてみるととうまくできないことが多いのではないのでしょうか。

「参加」と「協働」は、私たちのこれからのまちづくりに欠かすことのできない言葉、つまり今後の私たちの暮らしに密接な関係を持った言葉なので、その言葉の意味をしっかりと理解しておく必要があります。

## (1) 「参加」とは何か

「参加」とは「市民参加」のことを指しています。

「市民参加」というと、まずは行政が行ういろいろな活動（市が設置する審議会や委員会、市主催の行事、各種講座）へ参加することを考えますが、決してそれだけを指すわけではありません。他にも、企業の社会貢献活動への参加や、市民活動団体への参加（入会、寄付）、市民活動団体が行う活動への参加（イベント参加、ボランティア参加）も、この「市民参加」に含まれます。つまり、社会の様々な活動に対して自発的にかかわりあいを持つこと全般を指しているといつてよいでしょう。

佐賀市では、「参加」について次のように考えています。

### ■「参加」

市民個人が、地域や社会の課題解決に向けて責任を持って組織の企画や活動に自発的にかかわること

この「市民参加」のポイントは、「個人」が「責任」を持って「自発的」に「組織活動に関わる」点です。市民参加にも責任が伴いますし、自発性を尊重しない動員などは、厳密には「参加」には含まれません。

また、「参加」には、「地域や社会の課題の解決」という目的が前提にあることを忘れないようにしましょう。

「参加」と同じく「参画」もよく使われる言葉です。「参画」は「参加」よりも、「より積極的で深い関わりを持つとうとする参加」を示す場合に使われますが、大きく「参加」という考え方に含めてもよいでしょう。

## (2) 「協働」とは何か

「協働」という言葉がまちづくりの考え方として使われるようになったのは、ここ十数年のことです。

以前に比べると、言葉そのものはずいぶん周知されているように思いますが、言葉の意味についてはまだ十分に理解が進んでいるとはいえない状況です。

「協働」は、「協力して」「働く」という2つの文字で表されていますが、それ以外にもいくつかの意味が込められています。このように文字からだけでは読み取れない意味があることも、「協働」を分かりにくくしている要因の一つだと考えています。

「協働」を理解するためには、文字としてだけの理解ではなく、その言葉に込められた様々な意味をしっかりと知っておくことが大切です。

そのような「協働」を、佐賀市では次のように考えています。

### ■「協働」

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・協力をすること

また、この「協働」の考え方には、押さえておきたい8つのポイントがあります。

#### ①地域（あるいは社会）の課題解決が前提

「協働」は、私たちの地域や社会の課題となっていることを解決するための手段です。単に「一緒にやる」ということが目的にならないように注意しましょう。また協働で取り組んだ人たちが満足するだけでなく、協働による課題解決の結果、その恩恵を受ける人たちが満足できてこそ取り組んだ意味があるのです。

#### ②組織と組織との関係が基本

ここでいう組織とは、「地域や社会の課題の解決や理想の実現のために行動する人たちの集まり」のことで、その組織同士の関係が基本となります。また、同じ分野の組織同士の連携も「協働」と呼ばれますが、異なる分野の組織同士による「協働」のほうが、それぞれが持つチカラや資源が違うことにより、互いに補い合いやすくなるため、より多くの成果や効果が生まれるといわれます。

#### ③対等な立場が基本

上下関係ではなく対等な立場であることが大切です。「協働」で取り組む場合、お互いを認めあい、それぞれが得意な役割を担い、それぞれが責任を持つこととなります。このような関係は立場が対等であって初めて成り立ちます。また、この関係を作るためには、組織が自立している、あるいは自立を目指して行動していることも重要です。

#### ④自主性や主体性を認め合うこと

異なる業種や異なる分野の組織同士の取り組みが基本となりますから、それぞれの組織が持つ特有の考え方があったり、行動の仕方が大きく異なることがあります。その違いを

無理に合わせようとするのではなく、違うことを認め合い受け入れることから「協働」は始まります。

#### ⑤それぞれの特性を活かすこと

組織によって異なっている資源や特性（人材、資材、資金、情報、能力、ネットワーク）を持ち寄って、それぞれの不足を補い合うことにより、単独ではできなかった取り組みも実現可能になります。

#### ⑥役割だけでなく責任も持つこと

着実に成果を生み出すためには、自分たちがすべきこと、つまりどのような役割を担うのかということ十分に確認しあい理解しておくことはとても大切なことです。

また、役割を担うということは、しっかりと責任を持ち実施するということです。成功の喜びも分かち合いますが、果たすべき責任もそれぞれが受け持ちます。

#### ⑦相乗効果が生まれること

それぞれが単独でやるよりも、一緒にやったほうが成果や結果を上げられることを「協働」で行いますので、 $1 + 1 = 2$ ではなく、常に $1 + 1 > 2$ になるような内容や相手を考えて取り組むことが大切です。

#### ⑧どちらも動いていること

片方が楽をして、片方だけが汗をかいている状態では、「協働」とは呼べません。取り組みの目的や目標に向かって、それぞれが汗をかきながらしっかりと動いていることが求められます。

### (3) 「参加」と「協働」の同じところ、違うところ

「参加」と「協働」には共通した目的があります。

それは、「地域や社会の課題・問題を解決する」ことです。

つまり、「参加」や「協働」は、あくまでもその目的を実現するために行われる取り組み手段の一つであり、決して「参加」や「協働」することそのものが目的なのではありません。

また、私たちの社会の課題の中には、個人や組織がそれぞれ単独で解決を図っていくべきものもたくさんありますから、「参加」と「協働」だけですべての課題を解決しようということでもありません。それぞれの主体的な活動があって初めて「参加」や「協働」で取り組むべき課題が見えてくるのだということはしっかりと認識しておきましょう。

次に、「参加」と「協働」の違いはどこにあるのでしょうか。

最も大きな違いは、「参加」は個人が主体的に組織に関わることで、「協働」は組織と組織の関係が基本になっている点です。

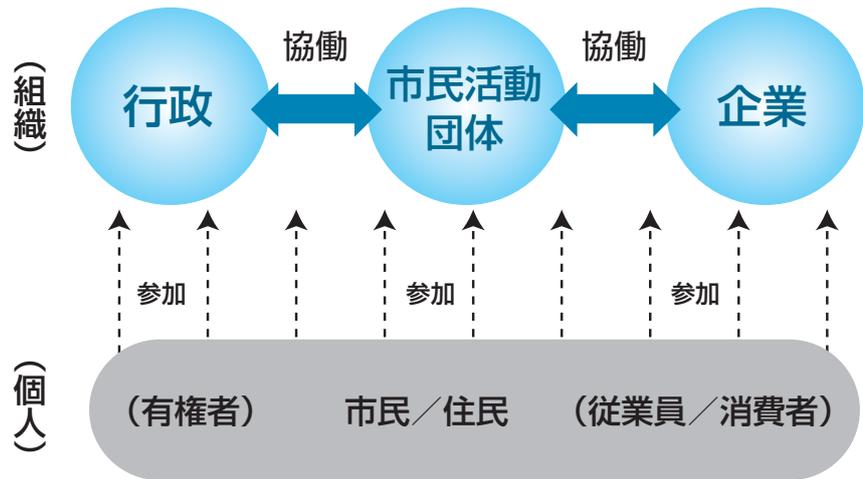
市民が「参加」により社会の課題解決に取り組むことは民主主義の基本ですから、「参加」の状況が単発的か継続的に関わらず、そのあり方は誰にでも可能なように権利として保障されなければなりません。

しかし、「協働」は、取り組む地域の課題が大きければ大きいほど、その解決を目指す活

動を続けていくこと、つまり活動の継続性が求められることも多いため、個人による取り組みよりも、組織の活動であることが基本となります。

もちろん、「協働」を進めていく上では、それぞれの組織の関係者である個人対個人の相互関係が基礎となることは言うまでもありません。

また、社会の課題をすべて「参加」だけ、「協働」だけで解決するというのではなく、課題解決に適した方法を選ぶことが必要だということもしっかりと認識しておく必要があります。



「参加」と「協働」のある社会のイメージ図  
(山岡義典「ガバナンス」2004.4月号より作図)

#### (4) 佐賀市の「参加」と「協働」の考え方

「参加」と「協働」の関係については、「協働」を「参加」の発展形態として、両者には質的に違いがあると説明される場合があります。すなわち、「参加」よりも「協働」のほうが取り組みの質が高いという考え方です。

つまり、活動の主体である個人と組織の関係性の違いや、「参加」を行政参加として狭義に捉えがちであることを背景として、「参加」(行政参加)はあくまでも行政が用意した機会と場に市民が関わるので、その主導権は行政にあるが、「協働」は組織としての対等性のもとに協力・連携の関係をとるため、「参加」よりも「協働」が質的にも進んだ関係性であるという見方をするものです。

しかし、本指針でいう「参加」は決して行政参加に限定して考えるものではなく、広く取り込まれるものであるということは先に述べたとおりです。また、組織が個人の思いを発端として形作られることを考えると、個人の自発的で責任を伴った「参加」の取り組みがあってはじめて、組織同士の「協働」が成り立つといえますし、「協働」の取り組みにおいては、「参加」を促し受け入れる機会を多く持つことも欠かせません。

このように考えると、「参加」と「協働」はきわめて連続的な関係性を持つもので、決して質的に優劣がつけられるものではないと考えています。

そこで、佐賀市では、この「参加」と「協働」の関係を、単純な発展段階や質の優劣といった視点から捉えるのではなく、課題解決への取り組みの手段として、いずれも欠かすことのできない「両輪」の関係と位置づけ、それぞれの役割を尊重して考えていきます。

## 第2編 基礎編

### 「参加」と「協働」

## 第2章 「取り組む人々（組織）」を知る

### 本章のポイント

#### ◎協働に取り組む様々な主体を整理して考えてみよう

ここでは次の4つの主体を取り上げています。これ以外にも学校や商工会議所、地域を基盤にした各種組合などの組織も課題によって協働の相手となります。協働の相手を考える際には、課題解決に主体的に取り組む組織を対象として幅広く考える柔軟さが大切です。

#### (1) 市民 (▶P16)

- 様々な組織に属し、様々な組織と関係性を持つ「社会的な責任を自覚した個人」とします。

#### (2) 市民活動団体 (▶P16)

- この指針ではNPO法人やテーマ型組織に限定せず、市民を基盤として課題解決に取り組む団体すべてを対象として考えています。

#### (3) 企業 (▶P18)

- 地域社会の一員として、社会貢献活動により公共を担う役割を果たしています。

#### (4) 行政 (▶P18)

- 「公共の福祉」の実現を責務とし、さらにより良い多様な公共サービスを提供するために、他の組織との連携や協力を推進していく主体です。

## 第2章 「取り組む人々（組織）」を知る

参加や協働に関わる人、組織には様々なものがあります。大きく分けると、市民、市民活動団体、企業、行政という大きな主体があります。また、一言に市民活動団体といっても、その中身は多種多様な組織が混在しています。

### (1) 市民

市民は、様々な組織に属し、様々な組織と関係性を持ちながら、社会の一員として活動しています。

具体的にいうと、市民活動団体には当事者や支援者として、企業に対しては労働者や消費者として、行政に対しては有権者・受益者として、それぞれ関わりを持っており、この関わりを「参加」によって実現しているのです。

なお、この「市民」については、いろいろな視点での捉え方ができます。あるときは「佐賀市に住んでいる住民」のことを指したり、住んでいる場所に関係なく「社会的な責任を自覚した個人」のことを指したりと様々です。

最近では、「県民協働」「町民協働」などと表現されることもあって、一部では「市民協働」の捉え方に混乱が見られますが、本来、「市民協働」や「市民活動」という表現の中の「市民」は、「社会的な責任を自覚した個人」としての「市民」を指しています。

よって、この指針においては、特に断りがなければ、「市民」を「社会的な責任を自覚した個人」と捉えています。

### (2) 市民活動団体

近年は、社会を支える市民組織を指し示す場合に、「NPO」という言葉がよく使われるようになりました。

確かに、NPOという言葉は社会における認知度も以前に比べずいぶん浸透してきましたが、一般的にはかなり狭く捉えられている傾向があり、「NPO=NPO法人」と捉えたり、NPOはテーマに基づいて活動する団体（テーマ型組織）のことで自治会をはじめとする地域を基盤として活動する団体（地縁型組織）は含まないと考える人も少なくありません。

しかし、本来、NPOが指し示す範囲は広く、考え方や捉え方によって、該当する組織は大きく変わってきます。

このようなことから、この指針においては、法人格の有無、地縁型やテーマ型の区別に関わらず、市民を基盤として課題解決に取り組む団体を総称して、「市民活動団体」と呼んでいます。

しかし、「NPO」という言葉は一般的によく使われますので、正確に理解しておくことも大切です。

#### ①NPOとは

NPOは「Non Profit Organization」の略称で、一般的には「民間非営利組織」と訳されます。

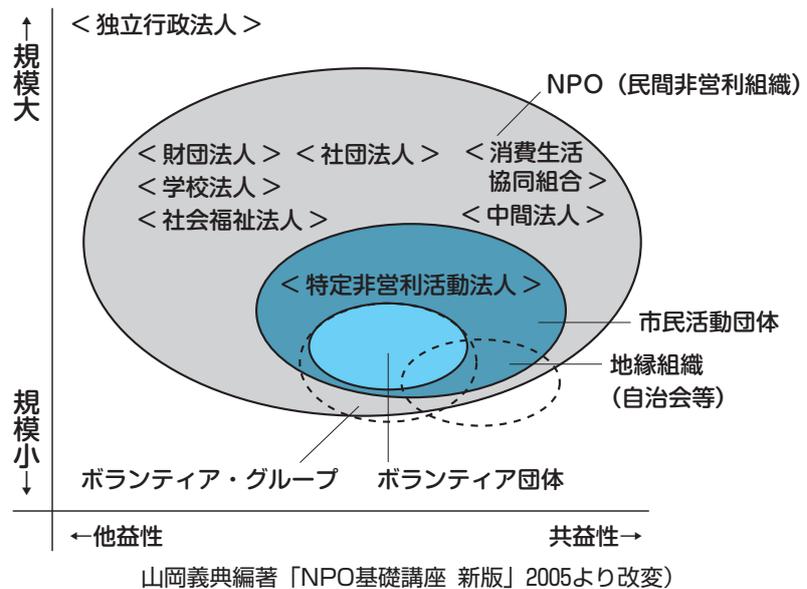
更に詳しく言えば、「行政の支配に属さず（＝民間）、収益を団体関係者に分配せず、団体活動の目的達成のために費用として使い（＝非営利）、社会に対して責任ある体制で継続的に存在する人の集まり（＝組織）」と説明されます。

なお、「非営利」は、ボランティアの無償性と混同して、「収益を上げてはいけない、対価を取ってはならない」と誤解されがちです。収益とは収入から経費（組織運営のために必要な費用）を差し引いたもので、株式会社などの営利組織ではこの収益を主に関係者（株主や従業員）で配分しますが、市民活動団体では配分をせず、更なる課題解決のための資金として再投資を行います。このことを「非営利」と呼んでいるのです。

## ②NPOの範囲

NPOという、法人格を取得したNPO（特定非営利活動法人、通称NPO法人）のことと思われていることが多いのですが、NPOの範囲はもっと広い意味で考えられるものです。

法人格の有無や法人格の種類を問わず、民間の立場で社会的なサービスを提供したり社会の課題解決活動を行う団体すべてを指しますので、かなり広い範囲の組織を含むものとなります。



NPOのうち、市民によって支えられている組織を「市民活動団体」と呼んだり、ボランティアで構成されている団体を「ボランティア団体」と呼ぶこともあります。また、自治会をはじめとする地域を基盤にした地縁型組織もNPOの範囲に含まれます。

## ③佐賀市における市民による組織の状況

佐賀市においては、近年、分野やテーマを決めて活動するタイプの組織（テーマ型組織）が次第に増えてきていますが、地域のつながりがまだ強く残っていることもあって、自治会、婦人会、子ども会、老人会などの地縁を基礎にした団体（地縁型組織）が数多くあり、地域の課題解決につながる活動も古くから盛んに行われてきました。

この地縁型組織も、最近では組織の高齢化や活動人口の減少など、いろいろな課題を抱えてきてはいますが、市民を主体にした組織の中でも中心的な組織であることには変わりありません。

一般的な理解として、テーマ型組織をNPOと理解して、地縁型組織をNPOの範囲に含めて考える人はあまり多くないのが現状のようですが、地域の課題を解決するために活動している点を考慮すれば、いずれの組織もNPOという民間非営利組織の範囲に含まれると考えています。

よって、テーマ型組織や地縁型組織などの市民性の高い組織を指し示す場合は、「NPO」よりも「市民活動団体」と呼んだほうがより理解しやすいでしょう。

そのような考えから、本指針においては「NPO」ではなく「市民活動団体」という名称で記載をしています。

### (3) 企業

企業は本来、営利を追求する組織であり、公益的な課題解決のための協働の相手として考えることに違和感を覚える人もいるかもしれません。

しかし、企業活動は社会の健全かつ持続的な発展があって初めて成り立つものであることから考えると、企業は地域社会の一員としてより良い社会を築き支えるという広義の責任を負っているといえます。すなわち、企業も公共を担う役割を持っており、協働の相手としても相応しい主体であることは確かです。

企業は、従来からこのような公共を担うという役割のもと、社会が抱える課題に自発的に取り組み、経営資源を投入し、「社会貢献活動」を行ってきました。さらに21世紀に入って強化されてきた企業の社会的責任（CSR\*）への取り組みを通じて、課題解決のための社会貢献活動の実践を進めており、より複雑で多様な課題の解決に向けて、様々な分野の組織との連携を図ることで、効果的な解決を求める機運が高まっています。

\*CSRとは…Corporate Social Responsibilityの略称で、「企業の社会的責任」と訳されます。企業が利益を追求するのみならず、組織活動が社会へ与える影響に責任を持ち、あらゆる利害関係者からの要求に対して、適切に意思決定し行動していこうとするものです。

### (4) 行政

公共サービスは行政が一手に引き受け提供し、市民はそのサービスを楽しむという従来の考え方では、これからの変革の時代を乗り切ることはできません。

もちろん、「公共の福祉」への貢献を行うことは行政の大きな責務ですが、今後もよりよいサービス、多様なサービスを継続的に提供していくためには、社会を支える他の主体との連携や協力は不可欠です。

このようなことから佐賀市では、行政経営の最上位計画であり、なおかつ、まちづくりの指針である佐賀市第一次総合計画において、「協働によるまちづくりの推進」を計画推進の基本姿勢と位置づけ、「協働」を本格的に進めていくことを示しています。

以上、「参加」や「協働」に関わる主体として、市民個人そして市民活動団体・企業・行政という組織を大別して取り上げました。

また、これ以外にも、大学などの学術研究機関、地域の学校、商工会議所、農協、漁協、森林組合などの地域をベースとした組織なども、課題のテーマによっては協働の相手となるでしょう。

要は、「取り組む人々（組織）」を考える場合には、その組織が私たちの生活に関わる地域や社会の課題解決の活動に主体的に関わろうとしているかどうかポイントになるということです。そのポイントを満たしていれば、ほぼ協働の相手として考えることができますので、あまり固定的あるいは限定的に捉えるのではなく、柔軟な視点で相手となる対象を幅広く考えることが大切です。

## 第2編 基礎編

### 「参加」と「協働」

## 第3章 「求められる理由」を知る

### 本章のポイント

#### ◎ 「参加」や「協働」がなぜ必要なのかをしっかりと理解しよう

- (1) 変わりゆく私たちの社会… (▶P20)
  - 社会環境は大きく変化しているとともに、生き方の多様化や生活圏の拡大が進んでおり、地域住民同士のつながりも希薄になっています。
- (2) 行政は今… (▶P20)
  - 公平、公正を基本とした行政のサービスだけでは、多様化、複雑化する市民ニーズに対応できにくい状況となっています。
- (3) 企業は今… (▶P21)
  - 社会の一員としてより良い社会を築き支える責任が求められています。
- (4) 市民・市民活動団体は今… (▶P21)
  - 市民が当事者として関わらなければ解決できない課題が増加しており、「共助」という考えの大切さが再認識されています。
- (5) だから、まちづくりを「共同経営」で (▶P21)
  - 例えば「行政」が経営者で「市民」はお客さまというようなサービスの提供者と受益者という関係から、ともに「まちづくり」を共同で運営する関係になることが必要だと考えられてきています。

## 第3章 「求められる理由」を知る

今なぜ、ことさらに「市民参加が大事だ、協働することが必要だ」といわれているのか、その理由がよくわからないという市民の声は少なくありません。

もちろん、そこにはそう思わせる理由があり、決して行政が仕掛けた一過性のブームで取りざたされているわけではありません。

では、その理由とはどのようなことなのでしょう。実は、私たちが暮らしている社会生活の変化に大きなかかわりがあるのです。

### (1) 変わりゆく私たちの社会…

私たちの生活、私たちが住んでいる社会の環境は、今まさに大きく変化していることを、皆さんは生活のいろいろな局面で実感されていることだと思います。

例えば、人口が次第に減っていく[人口減少]、子どもの出生率が下がっていく[少子化]、高齢者の占める割合が増えていく[高齢化]、経済や教育あるいは地域間で様々な格差が生じていく[格差社会]、深刻な地球温暖化や環境破壊が進行する[地球規模の環境悪化]などは身近に感じている変化でしょう。このような数多くの課題や問題が急速に現れている現在の状況は、まさに「変革の時代」あるいは「危機の時代」という言葉に象徴されるものです。

また、戦後の高度経済成長期・安定成長期を経て、右肩上がりの成長を続けてきた私たちの日本社会がより複雑で高度になってきたことに伴い、人々が求めるニーズや価値観、あるいは生き方そのものも実に多様化し、人々の生活範囲も以前とは比較にならないほど拡大しています。

そんな変わりゆく社会では集団よりも個人を尊重する風潮が次第に強くなり、そのことが地域住民のつながりを弱め、地域の力を低下させてきました。

### (2) 行政は今…

このような状況の変化に伴って、これまで住民に対して公共サービスの提供を主として行ってきた行政は、公平で公正なサービスが誰にでも届くようにするために、様々な工夫を重ねてきました。このこと自体はとても大切なことですが、その反面、提供されるサービスは画一的で均質的なものとならざるを得ません。

しかし、社会状況の変化によって、求められる公共サービスには、より多様性や選択性が要求されるようになってきているのです。

これに対して、行政が現在持っている機能やノウハウ、財政力だけでは、求められているサービスをすべて提供し続けることが大変に困難になっていますし、行政がそのような課題やニーズを的確に把握することもまた容易ではなくなっています。

### (3) 企業は今…

企業は、経済的な利益を上げることにより永続的な存在となることを目指す組織ではありますが、それは社会が健全で持続的に発展して初めて成り立つものですから、社会の一員としてより良い社会を築き支える責任を持っています。

そこで、その責任を果たすために社会貢献活動を本格化し、単なる慈善活動としてではなく、「企業の社会的責任（CSR）」を果たすための様々な取り組みが強化されてきています。

しかし、変化する社会状況の中では、行政に限界があるのと同じように、企業だけですべての社会的な課題に対応することができません。そのため、企業とは異なる価値観で活動する他の主体との連携が求められているのです。

### (4) 市民・市民活動団体は今…

これまでも、市民は個人として、あるいは市民などで構成された組織（団体）の一員として、行政や企業とかかわりを持ってきました。

佐賀市においては、自治会やボランティア団体などを初めとした各種の組織が、地域に根ざした活動をとおして地域の公共的課題の解決に努めてきました。

しかし、社会の変化はこのような各種団体の活動においても大きな影響を及ぼしています。地域住民のつながりが次第に弱まってきたことで、課題の解決に向けて地域の力を発揮する機会が以前よりも減少し、地域力そのものが低下している状況は年々顕著になっています。

その一方で、地域というエリアを越えて、環境、福祉、子育てなどのテーマに基づいた活動を行う組織が新たに増えてきている状況があります。これも社会状況の変化によって、防災や防犯、高齢者支援などの市民が当事者として関わる必要のあるニーズや課題が増えてきていることに対応する市民側の動きでもあります。

1995年に起きた阪神淡路大震災は、まさにそのような市民組織による活動が注目を浴びる契機となりました。

全体の奉仕者であるがゆえに初動の動きに限界があった行政に対して、ボランティアを核とする市民活動団体は迅速に行動を起こし、被災者への支援や被災地での復興に大きな威力を発揮し、市民活動の社会の認知度を大きく向上させたのです。また、地域を基盤に活動している地縁組織や近隣住民は、その土地の人や場所などをはじめとして様々な情報を持ち、日頃から顔の見える活動を地域で展開していて、いざというときの結束力も強いいため、災害時の救助活動にも大きな力を発揮し、そのような地域の力が強いところほど復興の時期が早かったことから、地域住民同士の助け合いという「共助」という考えがいかにか大切なものかを再認識することにもなりました。

### (5) だから、まちづくりを「共同経営」で

社会の大きな変化により、これまでのように行政や企業あるいは市民や市民活動団体がそれぞれに活動を行うだけでは、社会全体を支えることが難しい状況になってきています。

また、地域のことは地域の責任において決定し進めていくという「地方分権推進」の動

きが、市民の参加や支え合い・連携の精神をまちづくりの主軸に据えていくという流れをさらに加速させています。

つまり、社会に存在する様々な組織が単独で活動することを基本としながらも、その活動に多くの市民の参加を求める工夫をしたり、あるいは他の分野の組織との協力や連携を図ったりすることで、社会の課題の解決を図っていく、ひいては社会全体を支えていく、そのような考え方や行動こそが、今、私たちに求められているのです。

例えば、最近の「市民活動団体と行政の協働によるまちづくり」をレストラン経営に例えて考えてみると理解がしやすいと思います。

これまでのレストラン経営は、「行政」が経営者として運営し、「市民」はお客さまとして食事をして帰る—というようなイメージが強かったのではないのでしょうか。

しかし、「参加」や「協働」で取り組むということは、そのレストランの経営を一緒に行うこと、つまり「共同経営」をすることなのです。

「共同経営」ですから、店の場所選びや外装や内装のデザイン、メニューや値段などを初めから一緒に考えます。そして役割分担をして、料理を作ったり、後片付けをしたり、経営に必要なことを一緒に行うのです。もちろん提供する料理やサービスの質、お金のやり取りも一緒に責任を持つことになります。

それぞれが単独でレストラン経営するよりも、それぞれ得意なチカラを発揮して共同経営をすることで、美味しく楽しい食事を提供する魅力あふれるレストランとなる。そしてお客さまの満足度が高まる…。

つまり、「参加と協働によるまちづくり」というのは、社会を支えるいろいろな人や組織が「まちづくり」を共同経営することにより、暮らしやすい魅力ある佐賀市にしていこうということなのです。

## 第2編 基礎編

### 「参加」と「協働」

## 第4章 「それで何が変わるのか」を知る

### 本章のポイント

#### ◎ 「参加」と「協働」によって何が変わるか確認しよう

- (1) みんなにとって、ココが変わる！（▶P24）
  - みんなの「生活の質」が向上し、暮らしやすいまちが実現できます。
- (2) 市民にとって、ココが変わる！（▶P24）
  - 活躍の場が増えます。
  - 多様な市民ニーズに基づく選択の幅をもった公共サービスが増えます。
  - 住民自治の回復につながります。
- (3) 市民活動団体にとって、ココが変わる！（▶P25）
  - 活動の場が広がります。
  - 運営基盤の強化や組織の能力向上の機会となります。
  - 社会的認知度や評価が高まり、団体の社会性が大きくなります。
- (4) 企業にとって、ココが変わる！（▶P25）
  - 社員の社会性や人材能力が向上します。
  - 会社に対する好感度が高まり、ビジネス成功の可能性が高まります。
  - 会社に社会性と活気もたらされ、地域からの信頼性も向上します。
- (5) 行政にとって、ココが変わる！（▶P25）
  - 職員の意識改革と資質向上につながります。
  - 行政の体質改善のきっかけとなり、役割を見直す機会となります。
  - 公共サービスの質と幅が向上します。

## 第4章 「それで何が変わるのか」を知る

「言葉の意味やなぜ必要にされているのか、またどんな人たちや組織があるのかについてはある程度分かった。ではそれでいったいなにがどう変わるの？」

こんな声が聞こえてきそうです。

では、その変化について具体的に考えてみましょう。

### (1) みんなにとって、ココが変わる！

基礎編第1章において、「参加」や「協働」は「地域や社会の課題を解決するための手段の一つ」であると説明しました。つまり、これまで取り組んできた課題解決の方法に加え、「参加」や「協働」という方法を使ってこそ解決できる課題にさらに取り組んでいけば、私たちの住む社会は少しずつかもしれませんが、着実に暮らしやすいものへと変わっていくに違いありません。

つまり、このような取り組みを通して最も期待されている変化というのは、多様化・複雑化している社会において、私たちの「生活の質」が向上するということなのです。

今まで以上に暮らしやすいまち、佐賀市。「参加」と「協働」によって多くの人々が課題解決に取り組むことによって、それは実現できるのです。

### (2) 市民にとって、ココが変わる！

#### ①活躍の場が増えます！

地域の課題に取り組む組織がいろいろな分野や場所でたくさん活動しますので、その活動に参加する機会が大きく増えることとなります。そのことは、自分の生きがいづくりや自分の夢や希望を達成するための機会にもなりますから、地域に住む人たちがたくさん参加し活発に活動することによって、地域自体も元気になっていきます。

#### ②選ぶことのできる公共サービスが増えます！

これまで提供されてきた公共サービスに加え、多様な市民ニーズに基づく、選択性の幅のある公共サービスの提供を受けることができるようになります。

#### ③地域の力を取り戻すことができます！

行政に頼るだけでは解決できない地域の課題がたくさんあることにみんなが気づき、取り組みの経験が増えてくることによって、責任も持って自分たちで決める力を備えた市民も増えてきます。このような市民が中心となった社会が作られることで、低下してきている地域の力が回復し、ひいては住民自治の回復につながります。

### (3) 市民活動団体にとって、ココが変わる！

#### ①活動の場が広がります！

市民活動団体が自分たちの使命を達成する機会が増え、小さな思いから始まった活動の場が大きく広がったり、その活動を続けていく力をつけたりすることができます。

#### ②組織の力が強くなります！

活動のあり方や考え方が違う行政や企業と共に取り組むことで、運営基盤を強化したり、課題を解決する能力を高めたりする機会となります。

#### ③社会からの評価が高まります！

地域や社会の課題に取り組む活動は市民の生活に密着していますので、活動に対する市民の理解が得やすくなり、社会的認知度や評価も高まり、団体の社会性が大きくなります。

### (4) 企業にとって、ココが変わる！

#### ①社員の社会力と質が向上します！

社員の社会貢献に対する意識の向上や理解が進み、ボランティア活動が広がるとともに、社員の人材能力が高まったり他組織とのネットワークを築いたりすることが期待できます。また、他の組織の活動と触れ合うことで、多様な価値観を尊重する創造的な社内の雰囲気づくりが醸成されます。

#### ②会社に対する好感度が高まります！

社会的な課題解決に取り組んでいることを広く社会にアピールすることで、活動そのものだけでなく、企業そのものについても伝えることができます。そのことによって、最終的には「企業価値」に加え、自社の「社会的価値」を向上することにもつながり、ビジネス成功の可能性も高まります。

#### ③会社の力が強くなります！

取り組みに投入する経営資源（人材、資金、資材、情報など）を、単なる慈善活動としてではなく社会の課題解決の活動につなげることで、社員が自分の会社に誇りを持てるようになり、組織の中に社会性と活気がもたらされます。本業を活かした取り組みや本業を通じた取り組みを進め、地域社会の一員として会社を地域に開くことは地域からの信頼を得ることにつながりますから、会社を存続していくことにも大きな影響を与えることになります。

### (5) 行政にとって、ココが変わる！

#### ①職員の行動と意識が変わります！

行政とは異なる分野の組織の考え方や活動に直接接触することで、職員の意識改革と資質向上につながります。特に市民活動団体との協働により、市民ニーズを今まで以上に的確につかむことができるようになるため、成果を生み出す取り組みが増えていきます。

**②行政の動きが変わります！**

行政の事業のあり方や組織のあり方、サービスの質的向上などの見直しにつながり、行政の体質を改善するきっかけとなります。また、住民自治の回復により、行政の果たすべき役割をあらためて考える転換点となります。

**③公共サービスの質と幅が向上します！**

企画段階から「参加」や「協働」で取り組むことにより、違う分野の人や組織の特性を活かした意見やノウハウを施策に取り入れることになるので、市民ニーズに沿った多様で選択の幅のある行政サービスを、これまで以上に広く提供することができるようになります。

## 第3編 実践編

### 「協働」

# 第1章 「協働の原則」を知る

## 本章のポイント

### ◎協働を進める際に留意しておく8つの原則を確認しよう

- (1) 対等な関係で (▶P28)
  - 横の関係を基本に、各主体が自由な意志に基づいて活動しましょう。
- (2) 同じ課題と目的に向かって (▶P28)
  - 活動の目的を共通理解しておきましょう。
- (3) 結果だけでなく過程も大切に (▶P28)
  - 各主体で協議しながら、企画立案・実施・評価を行いましょう。
- (4) 互いの役割と責任を明確に (▶P28)
  - 各主体の特性を活かしながら、責任の所在も明確にしましょう。
- (5) 互いの違いを認め合う (▶P28)
  - 十分なコミュニケーションをとり、相互に高めあいましょう。
- (6) 自立と自律を忘れずに (▶P29)
  - 協働の関係は、自立(自律)した活動を行う組織同士でこそ成り立つものです。
- (7) 開かれた活動を意識して (▶P29)
  - 協働関係にある両者の情報を公開し、一定条件のもとで誰もがその関係に参加できるようにしましょう。
- (8) 始まりだけでなく終わり方も大事 (▶P29)
  - 相互が過度な依存関係に陥らないよう、時限設定も考えましょう。

# 第1章 「協働の原則」を知る

「参加」や「協働」、中でも組織同士で取り組むことを基本とする「協働」を進める際には、特に留意しておくべき原則があります。

というのも、取り組みにあたっては組織それぞれが動き出しますので、お互いが基本的な進め方の原則をしっかりと共有しておかないと、活動のあり方に違いが生じたり、取り組みそのものが思わぬ方向に進んでいったりして、課題を解決するという本来の目的を達成することができなくなることもあるからです。

ここでは、協働で取り組む際の守るべき8つの原則を掲げます。しっかりと確認しましょう。

## (1) 対等な関係で〔対等性の確保〕

市民活動団体と行政・企業は対等の関係性を持つておくことが大切です。上下ではなく横の関係にあることをお互いに認識し、それぞれの自由な意思に基づき取り組むことが協働の第一歩となります。

## (2) 同じ課題と目的に向かって〔目的の共有化〕

協働の取り組みにおいては、各主体がその活動の目的をしっかりと共有することが大切です。協働による公共的課題の解決が、不特定多数の第三者の利益にも大きな影響を与えますので、協働の目的が何であるかを双方が共通理解し確認しておかねばなりません。

## (3) 結果だけでなく過程も大切に〔プロセスの共有化〕

協働事業の企画立案、実施、評価の各段階において、協働に関わる各主体が協議する機会を多く設けることで、協働事業のプロセスを共有することが大切です。

## (4) 互いの役割と責任を明確に〔役割と責任の共有化〕

各主体それぞれが自らの得意とする部分を担うなど、それぞれの組織の特性にあわせた役割分担を明確にし進めていくことが求められます。また、責任の所在や範囲を明確にしておくことも大切です。

## (5) 互いの違いを認め合う〔相互理解〕

協働で取り組む各主体がそれぞれの組織の特性や行動原理、立場を理解しあうことが大切です。それぞれの組織に関する情報をわかりやすく提供すると共に、主体同士での十分なコミュニケーションを確保し相互に高めあうことを意識しましょう。

## （6）自立と自律を忘れずに〔自己の変革〕

協働の関係は、自立（自律）した活動を行う組織が存在して初めて成り立つものです。ですから、よりよい協働の関係を持つには、取り組む組織がそれぞれの自立（自律）性を促し求めていくことが欠かせません。

また、協働の取り組みのその後をどのように方向付けていくかを考える場合にも、この自立（自律）した主体同士の対話がなければ、しっかりと見据えることができないことも十分に理解しておきましょう。

## （7）開かれた活動を意識して〔関係の透明性〕

協働では、取り組む両者の関係が外からはっきりと見えるよう開かれた状態にあることが必要です。そのため両者についての基本的事項が情報公開されているとともに、一定の条件を満たせば誰もがその関係に参加できるようにしておくことが求められます。閉じた関係の状況が続くと癒着の関係を生み出しかねません。「参加なき協働は癒着につながる」という危険性を持っていることに注意しておきましょう。

## （8）始まりだけでなく終わり方も大事〔関係の時限性〕

協働に関わる主体が相互に過度な依存関係に陥らないよう、あらかじめ実施期間を定めたり、定期的な振り返りの機会を設けるなどして、関係や取り組み内容についての時限を設定することが大切です。

特に、継続性が求められるような長期間にわたる協働の取り組みを行う場合には、協働の関係性や取り組み内容あるいは取り組み方を見直し改善していくための機会を定期的に設けることがとても重要になってきます。このような取り組みにおいては、取り組む人たちが入れ替わったり、基本的な考え方が変わっていくことも十分に考えられますので、その事業の本来の目的を見失わないためにも定期的な見直しを行いましょう。

## 第3編 実践編

### 「協働」

## 第2章 「さまざまなカタチ」を知る

### 本章のポイント

#### ◎「参加」や「協働」の基本形を知り、取り組み方の幅を広げよう

##### (1) 関係によるカタチ (▶P32)

- 2者による協働だけでなく、課題解決のために多くの能力や資源を活用することを考えましょう。

##### (2) 始まり方のカタチ (▶P33)

- 最初から協力したり、単独で始まった取り組みに途中から協力するもの、それぞれが主導するものなどがあります。

##### (3) 関わり方のカタチ (▶P34)

- 対等な関係によるもの、片方が主導で片方が支援するものなど5つの領域に分類されます。
- 協働は各主体独自の活動領域があって初めて成り立つものです。

##### (4) 手段のカタチ (▶P35)

- 協働で事業を進める際は、より適切で成果の出る手法を選択しましょう。

# 第2章 「さまざまなカタチ」を知る

「参加」や「協働」のあり方は多彩かつ多様で、簡単にひとつの型にはめて提示できるものではありません。

特に「協働」は、取り組みの主体、目的、ニーズなど、構成される要素が複数あるので、工夫次第ではまさに無限の組み合わせがあるといってもよいでしょう。ここでは、その基本的な形をいくつかの視点をもとに確認していきます。

なお、「協働」のカタチを複数の視点で取り上げているのは、それを知っていることにより「協働」の選択と組み合わせの幅が広がると考えるからです。

よってこの章は、「協働」の取り組みをよりよいものにし成果を挙げるためには、その事業がどのような経緯で、どのような領域のもと、どのような方向を目指しながら、どのような形態で進めるのがよいのか、それを取り組みの主体同士で考えるためのヒントとして活用してください。

## (1) 関係によるカタチ

協働で取り組む課題は、広範囲で多様ですので、取り組みを行う組織同士の関係も課題にあわせて柔軟に考えておくことが必要です。

通常は、「1対1」という限られた関係をイメージすることが多いでしょうが、複雑で広範にわたる課題で、その解決に多くの分野の能力や資源を必要とする場合は、「多対多」という大きく開かれた関係へと発展させるよう、広い視点を持っておきましょう。

分類の形	特 徴	イメ ージ
① 1対1の協働	行政・企業や市民活動団体が、ひとつの組織同士との関係性で構築される形態です。標準的な協働の形ではありますが、個人的な信頼関係(属人的な人間関係)によってもたらされやすい傾向があるといえます。また、この個人間の信頼関係への依存が必要以上に高まると、協働事業の継続性に安定性を欠く場合もあります。さらに、特定の団体と担当者との人間関係だけで決まるような協働事業には、公平性の確保という課題も生じます。	
② 1対多の協働	単独の行政・企業と複数の市民活動団体が取り組む場合と、複数の行政・企業と単独の市民活動団体が取り組む場合があります。	

<p>③多対多の協働</p>	<p>行政・企業及び市民活動団体が共に複数の組織として、一つの協働の取り組みに関わっている形態です。組織同士の結びつきというよりも、協働事業の一つの場に各種の組織が集まり、つながり合いながら活動するイメージで捉えるとわかりやすいでしょう。</p>	
----------------	---	--

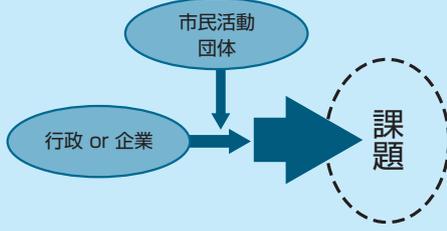
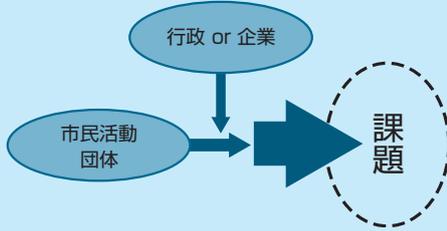
◇財団法人 地球産業文化研究所「協働のための企業・自治体の視点からのNPO評価調査報告書」2004より改変

## (2) 始まり方のカタチ

「どのように始めるか」について、それぞれの取り組み方の特徴や具体的な手法・事例は次表のとおりです。いずれの取り組み方にもそれぞれ特徴がありますので、活動の現状と目標にあわせながら取り組んでいくことになります。

なお、いくつかのパターンがあることを事前に知っておけば、アイデアや工夫の幅が広がります。

分類の形	特徴	主な手法や事例	イメージ
<p>①最初から協力</p>	<p>取り組みを始める前に、目的や考え方、進め方についてお互いに共有した上で始めます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共催</li> <li>・実行委員会</li> </ul>	
<p>②途中で協力</p>	<p>それぞれが単独で始めた取り組み（活動）がすでにあり、その目的や考え方、進め方を共有して進めます。すべてを共通で取り組みます、それぞれの単独の活動を残して進める場合もあります。</p> <p>協働での取り組みの終了後に、それぞれが単独で継続して行うこともあります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業協力</li> <li>・情報提供</li> </ul>	

<p>③行政・企業が主導</p>	<p>行政あるいは企業が取り組みの概要を決めて、市民活動団体に参加や協力を呼びかけて行います。 状況によっては、市民側の自発性や市民活動団体の考えを反映する機会が少なくなる場合もあります。</p>	<p>・業務委託</p>	
<p>④市民活動団体が主導</p>	<p>市民活動団体が先行して取り組んでいる事業や活動に、行政あるいは企業が参加あるいは協力して行います。市民活動団体主導なので、市民の自発性が高いため、共感が得られやすい取り組みとなります。</p>	<p>・補助 ・助成 ・後援</p>	

◇財団法人 地球産業文化研究所「協働のための企業・自治体の視点からのNPO評価調査報告書」2004より改変

### (3) 関わり方のカタチ

関わり方のカタチは、「協働の領域」という表現でよく説明されます。

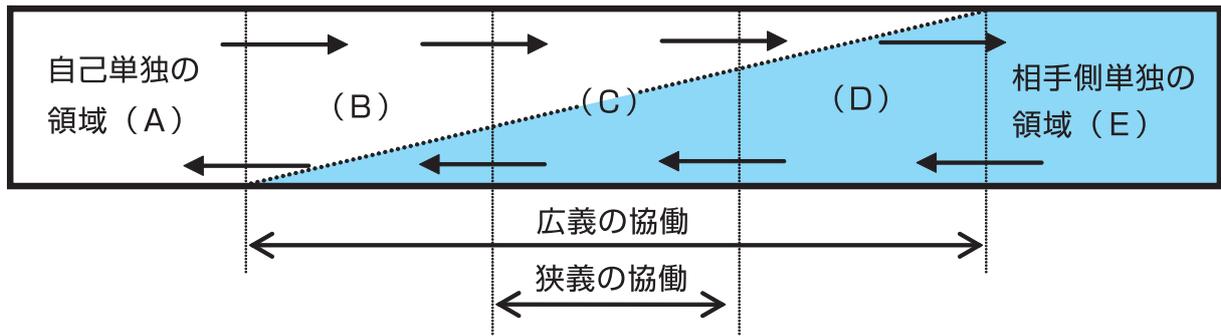
簡単にいうと、取り組みの関わり方の主体がよりどちらにあるかで、「協働」のカタチを考えようとするものです。

「協働」を考える場合、一緒に取り組む協働の領域（B～Dの領域）に目を奪われがちですが、協働の領域と同時にあるいはそれ以上に重要なのは、「協働」の領域ではないAとEの領域があることです。

もともと、それぞれが協働に頼らない独自の活動の領域（A・Eの領域）があってはじめて、「協働」で取り組むことができるのであり、このAとEの領域なしには協働はありえません。つまり、「自立した活動」がなければ、「協働」で取り組むことはできないということです。

しかし、近年、まず「協働」ありきでの関係づくりを考える動きも散見されるようになってきていますので、「協働」のことだけでなく、自分たちの組織を自立させることについてももしっかり取り組む必要があることを認識しておきましょう。

また、この協働の関わり方のカタチは、社会の変化や時代の流れに応じて変化していくものですので、常に取り組んでいる協働の領域がどの位置に相当しているかを確認し、その役割のあり方はもちろん、より効果を生み出せるようにするには今後どの領域へ進めばいいのかなどを関係者で話し合い、共有することも大事です。



- A：自己組織が単独で主体的に活動する領域
- B：自己組織が主体的に活動し、相手側組織が後援、資金・場所の提供などで支援する領域
- C：自己組織と相手側組織が対等な関係でパートナーシップを組み活動する領域
- D：相手側組織が主導し、自己組織へ参加や協力を求める領域
- E：相手側組織が単独で責任を持って対応すべき領域

■これを市民活動団体と佐賀市役所の関係性で見ると…

市民活動団体が自発的に責任を持って独自に事業を行う領域	市民活動団体の主体性のもと、佐賀市役所が協力して事業を行う領域	互いに対等な関係で、相互の特性を活かし、協力・連携しながら事業を行う領域	佐賀市役所が、主導的な役割を担いながら、市民あるいは市民活動団体が参加や協力し事業を行う領域	佐賀市役所の責任と主体性により独自に事業を行う領域
自主事業	後援 補助・助成	共催 実行委員会 協議会 事業協力	委託	単独事務事業

#### (4) 手段のカタチ

ここでは、「協働」を事業としてみた場合、どのような手段（形態）があるのかを例示します。

ここでの考え方の基本は、「協働」を事業として進める場合には、どの手段を使ったほうがより適切にできるか、成果が出るかという視点で選択することです。「事業委託でやるから協働になる」とか「補助・助成事業にしたので協働といってよい」と、安易に手段（形態）だけを取り上げて、「協働」であるか否かを判断してしまわないようにしましょう。このような逆転の発想はよく起こりがちですので注意が必要です。

①委 託	
考え方	行政・企業が実施責任を負う事業を市民活動団体に委託して実施する手法
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本来、行政や企業が取り組む事業のうち、市民活動団体の専門性や先駆性や幅広いネットワークを活用することで、住民ニーズに対応するサービスを提供することができます。</li> <li>・市民活動団体にとっては、事業の経験やノウハウを習得したり、団体の社会的信用を高めたりすることが可能になります。</li> </ul>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効率性やコスト削減を主たる目的として行われる場合は、市民活動団体の下請け化につながる恐れがあります。</li> <li>・委託契約になるため、契約書や仕様書の締結が必要となりますが、協働としての効果が発揮されるような、協働の原則に基づいた内容にする配慮が必要となります。</li> <li>・業務委託として事業の丸投げにならないような進め方が必要です。</li> </ul>

②実行委員会、協議会	
考え方	市民活動団体・市民・企業・行政で構成された組織が主催者となって事業を行う手法
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な組織がメンバーとなるため、対等な関係を作りやすくなります。</li> <li>・多くのノウハウが持ち寄られ、効果的に取り組みが進められると同時に、事業を通して新しい交流が生まれる可能性があります。</li> </ul>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な組織が集まるため、意見交換や情報共有がうまくいかなかったり、役割分担が不明確になったりする場合があります。</li> <li>・構成メンバーが長期間にわたり固定化すると、運営がスムーズに行かなくなったり、活動そのものが停滞する場合がありますため、組織の見直しなどふりかえりの機会を持つことが大切です。</li> </ul>

③共 催	
考え方	市民活動団体と行政・企業が主催者（実施主体）となって、協力して事業を行う手法
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・双方の発意に基づき行われるため、対等な関係で進めやすく、成果や経費の負担についても柔軟に対応ができます。</li> <li>・それぞれが持っている情報やノウハウなどを十分に活用しやすくなります。</li> </ul>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・双方が主催者であることを企画段階から確認しあい、役割分担や責任の範囲、経費の負担などについて、できれば協定書などできちんと明文化しておくことも大切です。</li> </ul>

④情報交換、情報提供	
考え方	市民活動団体と行政・企業の双方が持っている情報を積極的に相互提供し活用する手法
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・双方に比較的負担の少ない取り組みで、即効性の高い効果を生む場合があります。</li> </ul>

留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ただ単に情報のやり取りのみを行うのではなく、他の手段と組み合わせて行うことで、より高い効果を出すようにします。</li> <li>・単発的ではなく、継続的な情報交換を心がけましょう。</li> </ul>
-----	--

⑤助成・補助	
考え方	市民活動団体が主体的に取り組む公益的な活動に対し、行政・企業としてその取り組みを推進する必要があると認めるものについて、企画立案のプロセスを市民活動団体と共有した上で、資金的な支援を行って事業を実施する手法
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先駆的あるいは実験的な事業に対して行うことで、自由度の高い活動を促進させ、より市民ニーズに対応したサービス提供が可能になります。</li> <li>・事業の成果が期待されるとともに、市民活動団体の能力向上にもつながります。</li> </ul>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協働における補助・助成なので、あくまでも地域や社会の課題解決が目的であり、単なる団体支援ではないことを双方が認識しておくことが大事です。</li> <li>・継続的な資金の提供は、依存体質を助長することもあるので、期間を限定するなど、自主性や自立性を損ねないように配慮する必要があります。</li> <li>・相手方の選定についてはできるだけ公開することなどで、透明性を高めておくことが重要です。</li> <li>・資金提供の成果を測る仕組みも工夫しておくことが大事です。</li> </ul>

⑥後援	
考え方	市民活動団体が行う事業に資金や物品以外の資源を提供する手法
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・名義後援などにより社会的信用度が高まり、事業効果を生み出すことが期待できます。</li> </ul>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団体そのものに対する後援ではないので、事業内容に公益性があるかどうかの判断が必要です。</li> <li>・実施に際しての選定のあり方には、公平性や透明性に対して配慮が必要です。</li> </ul>

⑦事業協力	
考え方	上記の類型に属さなくても、協働の主体同士の合意のもとに、双方が持つ人材・情報・ノウハウを提供し合い協力して事業を行う手法
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お互いの対等な関係の中で行うことができます。</li> <li>・それぞれが得意なことを持ち寄りやすいので、特性や能力を活かした進め方が可能になります。</li> </ul>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自由度が高い分、相互の役割、責任分担、取り組みの期間などが不明確になりやすいので、十分な話し合いを行い、事前に明文化しておくことが必要です。</li> </ul>

## 第3編 実践編

### 「協働」

## 第3章 「取り組みの手順」を知る

### 本章のポイント

#### ◎ 『協働の原則』（▶P27）をしっかりと確認しながら「協働」を進めよう

##### （1）考える・組み立てる（▶P40）

- 積極的な意見交換によって課題を洗い出します。
- ニーズや効果から事業内容を検討し、協働のカタチ、相手を選びます。
- 相手との協議により、合意事項を確認します。

##### （2）取り組む・確認する（▶P41）

- 定期的に事業の進捗管理をし、情報交換します。

##### （3）ふりかえる・共有する（▶P41）

- それぞれが単独で行った場合よりも、大きな成果を生み出したかを確認します。
- 今後より効果的なサービスを提供するために、「事業の成果」と「協働の関係」の評価を公開し、具体的な課題の整理をします。

##### （4）見直す・磨き上げる（▶P42）

- 事業内容や継続性など、見直しが必要な点を改善します。

##### （5）段階を上げる（▶P42）

- （1）～（4）のサイクルを繰り返しながら、事業の量や質の段階を上げましょう。

## 第3章 「取り組みの手順」を知る

協働事業は幅広く多様な取り組みですが、その進め方（手順）には共通した流れがあります。

その流れを以下で説明しますが、必ず次の前提を念頭に置いてください。

### 『協働の原則』（▶P27）をしっかりと確認する

「協働の原則」を確認することは、協働の実践過程の中でふりかえりの機会を作るキッカケとなりますので、事業の実践に行き詰った場合だけでなく、うまく進んでいる場合にも必ず協働の原則をふりかえり、確認しあいましょう。

はじめからすべての手順を実践することは難しいかもしれませんが、少しずつでも視点を取り入れていくことで、事業の質を高め、相乗効果を生み出す理想的な協働の取り組みへとつなげることができると思います。

### （1）考える・組み立てる

#### ①課題を洗い出す

それぞれの主体が実施している事業や持っている情報を互いに提供・収集し、市民ニーズの把握に努めるとともに、共通の分野において意見交換を実施します。

そのような場を持つためには双方が知り合うことが前提となりますので、アンケート、シンポジウム、研究会、懇話会などを数多く設定し、積極的に意見の交換を相互で求めていくことが必要です。

#### ②事業を検討する

ニーズの把握や課題の設定ができたら、事業の検討に入ります。検討のキッカケは、市民団体が提案する場合や、行政・企業から発信する場合がありますので、それぞれ提案や発信を行う場づくりを積極的に行うことも重要です。

検討する項目には、次のようなことがあるでしょう。

- やりたいことに基づくのではなく、求められていることに基づいた事業ですか？
- 市民にとって本当に解決すべき課題ですか？
- 協働でやることで、取り組む人や組織の持ち味を活かしますか？
- 協働でやれば「相乗効果」が生まれる見込みがありますか？
- 現実的な費用と効果のバランスが考えられていますか？

#### ③協働のカタチを選ぶ

協働により取り組むことが決まったら、協働で行う理由や目的、成果目標などを明らかにした上で、事業の目的や内容によって最も効果的と考えられる形態を検討し選びます。

#### ④相手を選ぶ

協働により事業を進めていく相手を選びます。協働事業においては、次の点について十分に留意し、協働の相手を公平・公正に決める必要があります。選定結果の公表にも配慮しましょう。

- 「協働」で課題に取り組むことへの共感度は高いですか？
- 事業をやりたいたいだけでなく、本当にその事業をやれる力がありますか？
- 日頃からどのような活動を続けているか知っていますか？

#### ⑤相手と話し合う

話し合いの段階に入ると、事業目的の達成のために必要な事項を双方で確認しあいながら決めていきます。事業を成功させ協働も成功させるためには、話し合いの量と質をどれだけ確保できるかにかかっているといっても過言ではありません。

話し合いは、相互理解を図りながら次のような項目を検討し決めていきます。なお、話し合いで決まった内容はいつでも確認ができるよう文書にしておくことをお勧めします。

- 何のため、誰のために事業をするのか共有できていますか？
- この事業で到達すべき目標が明確に共有されていますか？
- お互いの役割と責任を理解し共有できていますか？
- 資金の運用や管理の方法は明確になっていますか？
- 具体的な進め方がしっかりと共有できていますか？
- 話し合いを定期的に、緊急的にできるようにあらかじめ取り決めてありますか？

## (2) 取り組む・確認する

協議の合意事項に基づき事業を実施します。実施に当たっては、次の点に留意しましょう。

#### ①事業の進捗具合を確認する

定期的に事業の進捗状況を共有しましょう。また、実施計画について改善や見直しが発生した場合は、協議により行うようにします。長期にわたる事業においては、目的や目標の確認を常に行うことで事業推進の軸がぶれないようにすることが大切です。この場合も協議内容の記録化をお勧めします。

#### ②「参加」の視点を忘れない

「参加」と「協働」は両輪の関係（▶P13）ですので、「協働」の取り組みには多くの人の「参加」を促すような工夫をしておくことが大切です。

## (3) ふりかえる・共有する

協働事業は実施することそのものが目的ではありません。事業の目的を達成し、成果を挙げることにこそ意義があります。

特に、協働で行ったことにより、それぞれが単独で行うよりもより大きな成果を生み出したかどうかを確認（評価）することは大変重要な作業です。その評価の結果を次の事業実施に反映させ、より効果的なサービスの向上につなげていくために、評価そのものをしっかり行う必要があります。

「評価」については、「一生懸命やっているのだから必要ない」、「自分たちの取り組みをあれこれ言われるのは好きではない」、「そこに手間やコストをかけるよりは、活動にかけたほうが良い」という意見もありますが、今後の改善のためには、取り組んできたことを「ふりかえる」ことがとても大事な行為となります。

### ①どんな成果が出たかを確認する

事業実施に資金を使う場合は、その資金の提供者へ事業成果を伝える責務が生じますので、協働に関わった主体者同士の協議により、成果の確認とその評価を行うことが求められます。また、成果の内容や課題をさらに明らかにするためにも、協働の主体者だけではなく、協働の成果の受益者からの意見や評価も盛り込んでいくことが必要となります。

### ②協働で取り組んでどうだったかを確認する

協働における評価には、前段のような事業成果に対する評価のほかに、「協働で取り組んだことがどうだったか」についての評価があります。この評価は、どこをどう変えていけば、更によりよい協働の関係が築いていけるかについて考えるために行います。この評価のポイントは「協働の原則」（▶P27）が守れているかどうかです。

### ③公開する

評価の結果を当事者で共有することはもちろんのこと、事業の関係者だけでなく、一般にも公開しましょう。このことは自分たちの活動をPRする機会にもなりますし、他の団体の活動を知ることによって新たなヒントを得るきっかけにもなります。また、評価に対する外部からの意見を取り入れる工夫をしておく、さらには取り組み上の具体的な課題の整理が可能となります。

## （４）見直す・磨き上げる

評価を行ったら、必要な部分を見直して改善していきます。事業の内容、協働の相手、事業上の問題や課題、そしてこの事業を今後も続けていくかどうかなどについても十分に検討し、事業をよりよく磨き上げる作業を行います。

## （５）段階を上げる

（１）から（４）までのサイクルで一巡となります。このプロセスを繰り返し行うことはもちろん大切ですが、せっかく磨いた取り組みなので、一巡したら事業の量や質を一段階上げるように意識的に考えていきましょう。



## 第3編 実践編

### 「協働」

## 第4章

# 「なじみやすい取り組み」を知る

### 本章のポイント

#### ◎ 「協働」になじむ取り組みを見極めよう

- 地域の課題解決はすべて「協働」で取り組めるわけではありません。目的や成果をしっかりと見据えた上で、「協働」で取り組むかどうかを見極めましょう。

#### (1) 協働になじみやすい取り組みとは (▶P46)

- 「協働」になじみやすい5つの取り組みのカタチを示します。

- ① 地域の実情にあわせる必要がある取り組み  
(例) 子育て支援、子どもの見守り、防犯・防災活動
- ② 個別ニーズに合わせたきめ細かで柔軟な対応が求められる取り組み  
(例) 障がい者支援、子育て支援、不登校児への支援
- ③ 広く市民の参加や実践を求める取り組み  
(例) 環境美化、ガイドボランティア育成
- ④ 市民活動団体の専門性が発揮できる取り組み  
(例) 障がい者支援、DV被害者支援、子どもの虐待防止、起業家教育
- ⑤ 行政・企業に先駆けて行われている取り組み  
(例) DV被害者支援、児童虐待防止、高齢者支援、不登校児支援、ホームレス支援

## 第4章 「なじみやすい取り組み」を知る

地域の課題解決の手段の一つである「協働」による取り組みが大切であるとはいえ、すべてを「協働」によって解決を図ろうとするのは現実的ではありません。

あくまでも、それぞれの主体が自らの社会的使命に基づいて独立、自立して活動をするということが基本でありかつ前提ですから、何が何でも協働だけで取り組まなくてはならないということではないのです。また、すべての取り組みに協働がなじむということでもありません。

そこで、この章では、どのような取り組みが「参加」や「協働」になじむのかということについて、市民活動団体と行政との協働の事例を中心に参考となる考え方を示してみます。

なお、ここではそのような取り組みを5つに分類して提示しています。しかし、協働による取り組みは、事業の相手、対象者、内容、エリアや背景をはじめとして様々な要因が複合的に重なって組み立てられるものですから、一つの分類に対して一つの具体的事例を提示することが難しい部分があります。このような理由から、ここでは取り上げた取り組みが重複していたり、詳細を明示していなかったりしています。

よって、この章においては、取り組みの詳細を知るというよりも、協働になじみやすいと考えられる取り組みを大きな視点で捉えてみることにしましょう。

### (1) 協働になじみやすい取り組みとは

#### ①地域の实情にあわせる必要がある取り組み

内容	市民活動団体は、地域に密着した活動や特定のテーマや分野を対象とした取り組みを行っていることが多いため、地域の特性を踏まえた取り組みや地域に根ざした取り組みは協働による効果が期待できます。
例えば	<p>■子育て支援、子どもの見守り、防犯・防災活動</p> <p>多発する犯罪や頻発する災害に備えるためのこれらの取り組みは、地域住民の主体的な参加による活動を基本としますが、より効果的で継続的な活動を行っていくためには、様々な関係組織との協働は不可欠です。例えば、子どもの見守り活動は、地域に住む住民の自主的な活動により取り組まれています。この活動をより良いものにしていくために、行政や警察をはじめとする関係組織が呼びかけた研修会で活動に必要な知識や他地域の事例を学んだり、取り組みに必要な資材の提供を受けたりすることを通して、安心して安全な地域づくりに大きく寄与しています。地域の主体的な活動に様々な組織がつながっていくことで、活動の範囲も飛躍的に拡大し、活動が生み出す成果も大きなものへと変化していきます。</p> <p>■佐賀市での取り組みの例</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・子どもへのまなざし運動〔佐賀市市民総参加子ども育成運動〕（教育総務課）</li><li>・子ども見守り隊の活動（各校区）</li><li>・自主防災組織の活動（各自治会）</li></ul>

## ②個別ニーズに合わせたきめ細かで柔軟な対応が求められる取り組み

内 容	行政は広域的に均質で安定したサービスの提供を求められますので、個別的なニーズに対応することが難しい場合が多くあります。そこで、サービス対象者のそれぞれのニーズに合わせる必要のある取り組みについては市民活動団体の特性を活かすことができます。
例えば	<p>■障がい者支援、子育て支援、不登校児への支援</p> <p>このような取り組みにおいては、その対象となる当事者の求めるニーズが多様であるため、一律なサービス提供だけでは適切な対応ができない場合が少なくありません。このような場合、柔軟な対応を提供していくには、そのような活動を主体的に行っている市民活動団体との協働がとても効果的です。市民活動団体の当事者性が高ければ、それだけニーズの把握もよりの確となり、加えて経験に裏打ちされたスキルが加われば、対応の幅がひろがり質も向上します。</p> <p>市民活動団体の特性の一つである「柔軟性」は行政や企業にとっては不足しがちである一方、行政や企業の持つ資金や資材などの資源は市民活動団体にとって取り組みの継続性に大変有用なものです。だからこそ協働で取り組むことでお互いの不足しがちな資源の補完が可能となり、取り組みの成果にも大きく寄与するものとなるのです。</p> <p>■佐賀市での取り組み例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 育児支援家庭訪問事業（こども課）</li> <li>・ 不登校対策事業（学校教育課）</li> </ul>

## ③広く市民の参加や実践を求める取り組み

内 容	市民への参加を呼びかける取り組みは、市民活動団体の持つ多彩なネットワークを活かすことができます。広く参加を促すことは、市民参画の活性化につながると共に、市民の自己実現の「場」や「きっかけ」を提供することにもなります。
例えば	<p>■環境美化、ガイドボランティア育成</p> <p>このような活動にとって、市民の参加度は大きな影響を持つものとなります。「動員」ではなく、市民の自発的な参加が多ければ多いほど、取り組み成果の量と質はそれに比例して大きくなっていきます。</p> <p>もちろん、このような参加の機会、市民活動団体だけではなく企業や行政も提供することができます。しかし、それぞれが単独で提供するよりも、様々な組織が協働することによって提供される参加の機会は、より楽しさや満足度に大きな幅が出てきます。</p> <p>例えば、ただ単にゴミを拾う環境美化の取り組みではなく、ハイキングや環境調査などと組み合わせたりすることで、楽しさや専門性などの付加価値のある成果を生み出すことも可能になりますし、今後の取り組みの展開にも期待ができます。また、観光地や公共施設でのガイドボランティア活動は、案内を受ける人たちへのサービス提供という意味だけではなく、自分たちが住んでいる地域のことをあらためて再認識する機会ともなり、まちづくりへの参加意識をさらに高めることにもつながっていきます。</p> <p>■佐賀市での取り組み例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域一斉河川清掃（各校区）</li> <li>・ 佐賀市観光ボランティア（観光振興課）</li> <li>・ 健康ひろげ隊（健康づくり課）</li> </ul>

## ④市民活動団体の専門性が発揮できる取り組み

内 容	特定の分野で継続的に活動している市民活動団体は、実践的な知識や多様なネットワークを持っていることが多く、企画立案段階から一緒に関わることで、より効果的な取り組みの展開が期待できます。
例えば	<p>■障がい者支援、DV被害者支援、子どもの虐待防止、起業家教育</p> <p>市民ニーズの多様化により、その課題解決に必要な様々な専門性も次第に高く求められるようになってきました。特に、複数の要因が複雑に重なること多い人権に関わる課題については、単独主体による解決方法にこだわってはいは、事態をさらに悪化させることにもつながりかねません。ですから常に効果的な課題解決を念頭におき、他組織との協働を視野に入れておくことが重要です。</p> <p>専門性は、もちろん行政や企業も持っていますが、人事異動等による人の動きが避けられない要因もあるため、継続的に専門性を蓄積しにくい環境があることも事実です。よって安定した専門性の確保を市民活動団体との協働に求め、継続的で総合的な対応を提供していくことも一つの方法です。</p> <p>■佐賀市での取り組み例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 児童虐待防止専門化講座（こども課）</li> <li>・ 体験型起業家育成教育推進事業（商業振興課、学校教育課）</li> </ul>

## ⑤行政・企業に先駆けて行われている取り組み

内 容	行政・企業も取り組むべき課題について、市民活動団体が先駆けて取り組んでいる場合があります。行政・企業が新しく取り組みに着手する場合は、先駆性を持つ市民活動団体に蓄積されたノウハウを活かすことで効果的な取り組みが可能となります。
例えば	<p>■DV被害者支援、児童虐待防止、高齢者支援、不登校児支援、ホームレス支援</p> <p>行政のように法の下での公正性や平等性が求められるのとは違って、市民活動は自由な発想と機動性そして当事者性によって迅速かつ先駆的に行動を起こすことができます。DV被害を受けた女性をシェルターで保護する活動やホームレスの人たちへの就労あるいは福祉相談の支援はそのような活動の特徴的な事例です。問題が社会的課題として顕在化してくると、これまでの市民活動の成果やしくみを基に行政の施策として課題解決が図られるようになり、制度化されたりすることも少なくありません。また、本業を活かした社会貢献活動を模索している企業も増えてきていますので、そのような場合には、先駆的に取り組んでいる市民活動団体のノウハウが大変貴重な資源となります。</p>

## 第4編 展望編

### 「参加」と「協働」

# 第1章 「これからの歩み」を考える

## 本章のポイント

### ◎課題を共有し、相互理解のもとで、「参加」や「協働」を進めよう

#### (1) みんなで目指すこと (▶P50)

- 各主体の取り組みと「協働」の取り組みにより、暮らしやすいまちづくりを実現しましょう。

#### (2) 市民が目指すこと (▶P50)

- 地域のニーズや課題を知り、すでに取り組んでいる人や団体を探しましょう。
- 自分でできることを考え、周囲の人と共に取り組んだり、提供されている「参加」の機会を積極的に活用しましょう。

#### (3) 市民活動団体が目指すこと (▶P51)

- 自分たちが主体となった活動をしっかり行うことを基本に、課題解決への熱意と専門性・実施能力を高めましょう。
- 多くの市民が参加できる工夫や他組織との積極的な協働を図りましょう。

#### (4) 企業が目指すこと (▶P52)

- 協働の視点をもった社会貢献活動を行いましょう。
- 相手方の自立を促すとともに、対等な関係性をつくる対話の機会を持ちましょう。

#### (5) 行政が目指すこと (▶P53)

- 個人レベルからでも行動し、積極的に対話の機会を増やしましょう。
- これまでに培った資源を有効利用し、コーディネートしてみましょう。

#### (6) 指針に求められること (▶P55)

- 協働の様々な局面で、進め方や考え方の拠り所としてしっかり活用しましょう。
- 佐賀市の現状にあわせて、4年間をめどに見直します。

# 第1章 「これからの歩み」を考える

本指針の第1編で整理した佐賀市の「参加」や「協働」をめぐる課題を解消し、「参加」や「協働」による取り組みをしっかりと進めていくためには、それぞれの主体は何を目指しながら、どのように行動していけばよいのでしょうか。

行動するにあたりすべての主体が行っておくべきことは、「参加」や「協働」について正確に理解することです。同じ理解ができているということは、「参加」や「協働」による課題解決をさらに効果的なものに導いていくことにつながります。まずはこの指針をしっかり活用し学び、取り組みをスタートさせましょう。

なお、ここではそれぞれが目指していくことを各主体別に記載をしていますが、他の主体における項目にも共有しておくべき重要な視点が記載されていますので、全体的な理解をするよう努めましょう。

## (1) みんなで目指すこと

私たちみんなが「参加」と「協働」によりめざしているのは、佐賀市を暮らしやすいまち\*にしていくことにほかなりません。

社会の状況が大きく変化しているこの時代において、よりよいまちづくりを進めていくためには、社会を支えている市民、市民活動団体、企業、行政をはじめとする様々な主体がそれぞれの立場で課題解決の取り組みを進めつつ、「参加」や「協働」による連携への意欲と意識とチカラを高めて一緒に取り組むことも求められています。

そのためにも、各主体同士の相互理解を図るために日常的なコミュニケーションの機会を持ち、各主体同士の対等な関係づくりに努めることがより重要となってきています。

\*暮らしやすいまち…第一次佐賀市総合計画では、2014年度（平成26年度）の佐賀市の将来像を“人と自然が織りなす「やさしさと活力にあふれるまち さが」と定め、その実現を目指しています。

## (2) 市民が目指すこと

まちづくりの基本は、市民の参加による取り組みです。一人ひとりの活動量は小さくても、取り組む人が増えれば増えるほど、まちは元気になっていきます。まずは次のようなことに留意して、身近なことからも取り組みを始めてみましょう。

### ①地域にはどんな課題があるのかを知りましょう

地域にある課題やニーズを生活の中で実感できしっかり把握できるのは、地域にいる市民一人ひとりです。

### ②どのような人たちが課題の解決に取り組んでいるのかを知りましょう

その課題にすでに取り組んでいる人や団体がいるかもしれません。そのことを知っているかどうかでその後の動きが大きく変わります。身近な範囲からでも積極的に探してみま

しょう。

### ③課題解決に向けて、自分でできること、他の人や団体とできることを考えましょう

市民個人が解決できるのかどうか、その可能性を考えてみましょう。もし、解決できることがあれば、小さなことからでも取り組んでみるのが大切です。そして、一人だけの力では解決が難しいことであれば、同じような思いや問題意識を持っている身近な人や団体に思い切って声をかけてみましょう。そのような人や団体とつながることができれば、解決に向けた取り組みが大きく動くことも少なくありません。

### ④地域課題に取り組む行政が設ける参加の仕組みを積極的に活用しましょう

市民が、同じ思いを持つ市民や同じ課題に向けて活動している団体とつながることのできる機会や場を、行政が提供している場合もあります。市民の「参加」による課題解決の取り組みは民主主義の基本ですので、行政がその機会を保障しなければならないことはもちろんですが、自分が暮らしているまちの現状を把握しながら、積極的に「参加」の機会を活用していくことは市民の責務でもあることを自覚しましょう。

## (3) 市民活動団体が目指すこと

市民活動団体は、地域の課題解決の主体として近年最も期待されている存在です。もちろん市民個人の活動がその基盤となることは言うまでもありませんが、活動を継続的に安定的に維持していくためには、組織活動として行うことが欠かせません。

元気なまちづくりを目指すには、まず課題に取り組む組織そのものが元気であることが必要です。次のようなことに留意しながら取り組みを進めていきましょう。

### ①自分たちが主体となった活動をしっかり行いましょう

自分たちの団体が目標としている社会的使命を常に確認しながら、団体単独の活動を展開していくことが基本です。また、その活動の成果を伝えながら周囲の理解を得ることも大切なことです。このような組織の自立（自律）した活動があってこそ、他の主体との「協働」の関係が成り立つといえます。このような活動のあり方ではなく、ただ単に「協働」することだけが目的となっていては、受益者を見据え、課題の解決を図っていくという社会的な主体にはなりにくいことを十分に理解しておきましょう。

### ②「熱意」と「チカラ」を高めましょう

「熱意（意欲）」と「チカラ（専門性・実施能力）」は、市民活動団体が自らの活動を進める上での、いわば生命線であるともいえます。企業や行政などの他の組織との「協働」の取り組みにおいては、お互いが持っている資源を持ち寄り補い合うことが必要となります。そして協働の相手となる企業や行政は、市民活動団体が何よりも課題の解決に取り組みたいという「熱意（意欲）」と、その課題解決に必要な「チカラ（専門性・実施能力）」を持って活動をしていることに大きな期待を寄せているのです。この「熱意」と「チカラ」は、協働するしないに関わらず、自己の活動においても大切なポイントとなりますので、日頃からそれらを高めて充実することで組織の自立（自律）性を確保できるよう努めていきましょう。

### ③参加の機会をつくりましょう

「協働」による課題解決の効果を更に高めるためには、必要に応じて、その活動に市民が参加できるような工夫をすることが大切です。関心を持つ多くの市民が参加することにより、活動の質や量が充実するとともに市民同士の横のつながりが飛躍的に増えていきますし、なにより市民の意識を変えていく絶好の機会になります。

また、それをきっかけに、参加した市民がその活動に対する共感を覚え、会員やボランティアといった形で継続的に関わったり支えたりしてくれることもあり、団体にとってかけがえの無い存在になることにもつながります。

こうした人のつながりの裾野をひろげておくことにより、他の組織との「協働」による取り組みの必要性が生じた場合にも、しっかりと対応しうる力量の備えとなるのです。

### ④他の組織との「協働」の機会を積極的に考えましょう

「協働」の相手はなにも企業や行政だけとは限りません。市民活動団体の中にも地縁型組織やテーマ型組織をはじめとする、成り立ちや活動の基盤・視点が様々に異なる組織は数多く存在しますので、このような相手との「協働」も十分に考えておきましょう。

地域で活動をしている様々な団体同士が情報交換をしながら、お互いに活動機能を補完しあったり、高めあえるような関係を作っていくことは、課題解決に向けた大きな原動力となります。

## (4) 企業が目指すこと

社会におけるサービスは行政のみならず企業が担うところも大きく、その点からも企業が社会の一員であることはいうまでもないでしょう。よって、その社会が抱える課題の解決に向け、社会貢献活動に取り組むことは企業の責務であるとも言えます。

企業の価値を高めるとともに、企業の社会的な責任（CSR：Corporate Social Responsibilityの略）を高めるという取り組みを更に進めるためには、つぎのようなことに留意しながら「参加」や「協働」で取り組むことが今後重要となってきます。

### ①社会貢献活動にも「協働」の視点を取り入れましょう

企業には、長年にわたり蓄積してきた人材、技術、情報、ノウハウなどの資源があります。それでも、企業単独ではこの複雑化・多様化している社会の課題を解決することは困難になってきています。このことは、企業に限らず、社会を支えている市民活動団体や行政といった他の組織においても同じような状況なのです。だからこそ、課題解決の速度と効果を高めるためには、市民活動団体や行政をはじめとした他の主体との「協働」の視点が欠かせないのです。

### ②協働の相手に対等の関係性を意識しましょう

企業と市民活動団体との「協働」の関係においては、企業が市民活動団体を、資金・人材・資材の提供によって支援するイメージを持つ人も少なくありません。確かにテーマや場面によっては、そのような支援が課題解決につながる場合がありますので、双方の理解のもとに行われるのであればよいのですが、あまりにも支援だけに偏った関係は市民活動団体の自立（自律）性を損なっていく可能性もあります。

そこで、取り組んでいく課題やテーマに照らし合わせ、「支援」あるいは「協働」のいずれが最適な手段なのかを考えていくことも大切です。「協働」による取り組みが必要となった場合は、お互いが不足している資源の持ち寄りや補い合いが大切なポイントとなってきますから、取り組みの過程においては、対話の機会を多く持つとともに対等な関係性をつくることを重視しましょう。

### ③「1対1」から「1対多」や「多対多」の協働を進めましょう

「協働」で取り組む課題が大きければ大きいほどまた複雑であれば複雑であるほど、その解決には様々な資源を必要とします。したがって、取り組む際には、多くの人や組織への参加の機会を創出することや、協働の相手を狭く捉えずに、解決に必要な相手をより多くより広く巻き込んでいくことを意識しましょう。

## (5) 行政が目指すこと

これからの急激な社会変化を考えれば、「参加」や「協働」によるまちづくりをどれだけ早く、そして確実に市政運営に取り入れることができるかどうかで、今後の私たちの生活の質の向上に大きな差が生じるといっても過言ではありません。

だからこそ、そのために必要な環境整備を行うことが行政に最も求められているのであり、つぎのようなことに留意しながら取り組みを進めていく必要があります。

### ①「まず職員発で！」の姿勢が基本です

行政にとっての「参加」や「協働」は原則として組織活動により行われます。しかし、その組織を構成しているのは職員であることを考えれば、まずはその職員一人ひとりが「参加」や「協働」を理解し、取り組んでいく姿勢が求められています。

### ②対話の機会を増やしましょう

「情報がない」「相手のことがよく分からない」など、行政職員にとっては現実的な課題ではありますが、ただ単に不足や不安を指摘したり、感じたりしているだけではいつまでたっても問題は解決できません。「参加」や「協働」の取り組みの可能性が少しでもあるのであれば、積極的に相手に関わり、自ら対話の機会を増やすことが必要です。情報がなければ探す、相手のことが分からなければ直接あって話すなど、まずは行動を起こすことから始めましょう。

### ③「参加」や「協働」をコーディネートしましょう

「参加」や「協働」の取り組みの基本は主体組織として活動をすることですが、行政職員の取り組みとしては決してそれだけにとどまりません。

行政にはこれまで培ってきた担当業務に関する各種情報や関連する人脈資源、あるいは資材資源が比較的豊富にあります。その資源の有利性を「参加」や「協働」に最大限に活かし、取り組む人たちをつないだり、事業の企画のアイデアを提案したりすることで、いわばコーディネーターやプロデューサーの役割を担うことも可能です。

直接の担当として関わらずとも、あるいは予算の確保ができなくとも、今ある資源を使って「参加」や「協働」の取り組みを実現させる方法はあるのです。このためには、取り組

みの経験を蓄えていくことに加え、自分たちの持っている有効な資源の再確認をしたり、キーパーソンやヒントをつかむためのアンテナをはるなどの日頃からの努力も必要です。

#### ④仕組みや制度を整えましょう

「参加」と「協働」を進めるためには、それぞれの主体の努力も必要ですが、取り組みやすい環境を整備することも重要です。市政運営において「参加」や「協働」を基本姿勢として位置づけるからには、その環境整備に積極的に取り組むことは行政の役割でもあり、責務でもあります。

佐賀市ではこれまでも次のような環境整備を進めてきましたが、これからは更に「参加」と「協働」の取り組みを基にした整備を充実させていくことにしています。

### ■これまで行ってきた「参加」と「協働」に関する主な仕組みや制度

#### ◎市民活動プラザの設置、運営

佐賀市では、市民活動の支援及び活性化を目的として、平成14年4月からアイ・スクエアビルに市民活動プラザを設置し、活動に必要なスペースや資器材の提供や活動支援のためのプログラム実施などを行っています。

#### ◎協働推進窓口の開設

市民活動団体からの協働に関する相談や提案を積極的に受けとめるための「協働推進窓口」を設置しています。市役所における協働の総合窓口を市民活動推進課とし、また特定非営利活動促進法の17分野に対応する関係各課に担当窓口を配置し、市民活動団体の負担を軽減するとともに、幅広い活動の相談提案にも対応できるようにしています。

#### ◎市民活動団体や協働に関する職員研修、市民講座の開催

市民活動団体や協働についての正確な理解を深めていくため、市職員を対象とした研修や市民向けの講座などを実施しています。

#### ◎市民活動団体ガイドブックの配布

佐賀市を中心に活動する市民活動団体の各種情報を掲載した情報誌を刊行し配布することで、団体の情報発信や情報入手の一助とするとともに、活動への参加のきっかけづくりにも活用を図っています。

#### ◎市民活動保険制度の運用

市民活動中の万が一の事故補償を行うことで、活動に安心を提供するとともに、活動への参加意欲を高める取り組みとしています。

#### ◎提案公募型委託事業の実施

市民活動団体の主体的な企画立案による公益的な事業を公募し、委託事業として実施することにより、地域の課題解決を図っています。また、その取り組みをとおして、協働事業実施の経験値を高めていくための取り組みとしています。

### ◎協働実態調査の実施

佐賀市で行われている協働の取り組みの実態を調査することにより、協働のあり方に関する課題の把握に努め、課題解決の方法を模索しています。また、調査で得られた協働の具体的事例を共有化することで、協働の理解を深めていくことも意図しています。

## ■これから行っていく「参加」と「協働」に関する主な仕組みや制度

### ◎本指針の啓発活動

参加や協働に関する基本的な考え方や進め方を様々な主体と共有するため、この指針を理解するための啓発活動を、関係するすべての主体に向けて積極的に展開していきます。

### ◎専門相談体制の構築

実際に取り組むにあたっての不安や悩み、あるいは実務上の課題などについての相談に対応するため、専門性を持った行政・市民活動団体による相談窓口を設置し、課題解決型の相談体制の構築を進めていきます。

### ◎出会いの機会の提供

参加や協働推進における課題の一つである「各主体の接点不足」を解消するため、顔の見える関係づくりの端緒となる出会いと交流の機会を創出し提供していきます。

### ◎理解を深めるための各種資料の作成

この指針に基づきしっかりとした参加と協働を進めていくため、更に具体的な手引書や事例集などの作成に取り組んでいきます。

## (6) 指針に求められること

この指針は、本市における「参加」や「協働」をすすめるために必要な考え方をまとめたものであり、理念だけを示すのではなく、実際の協働の現場での様々な局面において役立つような内容として策定しているものです。

ですから、この指針は「つくって終わり」というものでなく、活用されてこそ意味のあるものになりますので、ぜひとも大いに活用していただきたいと思います。

また、今後、「参加」と「協働」の取り組みが進むにつれて、この指針で示した考え方には佐賀市の現状とはあわなくなる部分も十分に考えられますので、その時に備えて内容を見直す機会を設けておくことが必要です。そこで、本指針においては、4年間（※佐賀市総合計画に準ずる）をひとつのサイクルとして見直しを実施することとします。

# 資料

## 目次

---

1	佐賀市協働指針策定の主な経緯	1
2	佐賀市協働指針策定市民会議設置要綱	2
3	佐賀市協働指針策定市民会議委員名簿	3
4	佐賀市協働指針策定の様子	4

## 1 佐賀市協働指針策定の主な経緯

年 月	内 容
平成18年12月	○市議会一般質問において市民生活部長が協働指針策定に言及
平成19年3月	○市議会一般質問において市民生活部長が協働指針策定の検討を答弁 ○第一次佐賀市総合計画において「行政、市民や地域、NPO等の市民団体、企業等さまざまな主体の参画を求めて『本市における“協働”のあり方』に関する基本的な考え方を確立する」と明示
平成19年12月	○市議会一般質問において平成20年度中の協働指針策定を市長が明言
平成20年3月	○市民活動推進課により協働指針を考える市民との意見交換会を実施
平成20年7月	○協働に関わる様々な分野からなる12名による「佐賀市協働指針策定市民会議」を設置 ○第1回佐賀市協働指針策定市民会議 開催
平成20年8月	○第1回庁内ワーキンググループ会議 開催 ○第2回佐賀市協働指針策定市民会議 開催
平成20年9月	○第2回庁内ワーキンググループ会議 開催 ○第3回佐賀市協働指針策定市民会議 開催
平成20年10月	○第3回庁内ワーキンググループ会議 開催 ○第4回佐賀市協働指針策定市民会議 開催
平成20年11月	○第4回庁内ワーキンググループ会議 開催 ○庁内若手職員による協働指針検討会 開催 ○協働指針案の内容に関するアンケート調査実施
平成20年12月	○佐賀市議会総務委員会へ指針案の説明を実施 ○第5回佐賀市協働指針策定市民会議 開催 ○佐賀市パブリックコメント（市民意見聴取制度）による意見募集実施〔平成20年12月26日～平成21年1月30日〕
平成21年2月	○第6回佐賀市協働指針策定市民会議 開催 ○市民会議での指針の検討を終了し、市民会議から市長へ報告。
平成21年3月	○「佐賀市『参加と協働をすすめる指針』」策定を完了

## 2 佐賀市協働指針策定市民会議設置要綱

### (設置)

第1条 佐賀市協働指針（以下「協働指針」という。）の策定にあたって、広く市民の意見を指針づくりに活かすため、佐賀市協働指針策定市民会議（以下「市民会議」という。）を設置する。

### (所掌事務)

第2条 市民会議は、佐賀市の協働指針の策定に関する事項について検討・協議する。

### (組織)

第3条 市民会議は、委員12名以内をもって組織する。

2 委員は、学識経験者、各種市民活動団体関係者、公募市民、企業関係者、行政関係者等のうちから市長が委嘱する。

### (委員の任期)

第4条 委員の任期は、委嘱の日から平成21年3月31日までの間とする。

### (会長及び副会長)

第5条 委員会に会長及び副会長各1名を置き、委員の互選によりこれを定める。

2 会長は、会務を総理し、市民会議の議長となる。

3 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるときは、その職務を代理する。

### (会議)

第6条 市民会議の会議は、会長が招集する。

2 市民会議は、委員の過半数が出席しなければ会議を開くことができない。

3 市民会議は、必要があると認めるときは、会議に委員以外の者の出席を求め、その意見を聴くことができる。

### (庶務)

第7条 市民会議の庶務は、市民生活部市民活動推進課において処理する。

### (補則)

第8条 この要綱に定めるもののほか、市民会議の運営に関し必要な事項は別に定める。

### 附則

この要綱は、平成20年7月22日から施行する。

### 3 佐賀市協働指針策定市民会議委員名簿

区 分	氏 名	所属・役職等	備 考
学識経験者	上野 景三	佐賀大学 文化教育学部長	会 長
企業関係者	富吉賢太郎	佐賀新聞社 論説委員長	副会長
市民活動団体関係者 (テーマ型組織)	石田美恵子	NPOさが 代表	
市民活動団体関係者 (テーマ型組織)	大野 博之	特定非営利活動法人 地球市民の会 専務理事兼事務局長	
市民活動団体関係者 (テーマ型組織)	川副 知子	特定非営利活動法人 佐賀県CSO 推進機構 代表理事	
市民活動団体関係者 (ボランティア団体)	小林 紀	佐賀市ボランティア連絡協議会 会長	
市民活動団体関係者 (地縁型組織)	伊東 史朗	佐賀市開成校区自治会長会 会長	
公募市民	徳永 浩	佐賀県行政書士会 部長理事	
公募市民	西山新太郎	佐賀大学学生まちづくり広場「ばる ん」 代表	
企業関係者	多良 淳二	佐賀銀行 総務部総務厚生グループ 業務役	
行政関係者	白木 紀好	佐賀市 企画調整部長	
行政関係者	吉村 重幸	佐賀市教育委員会 こども教育部長	

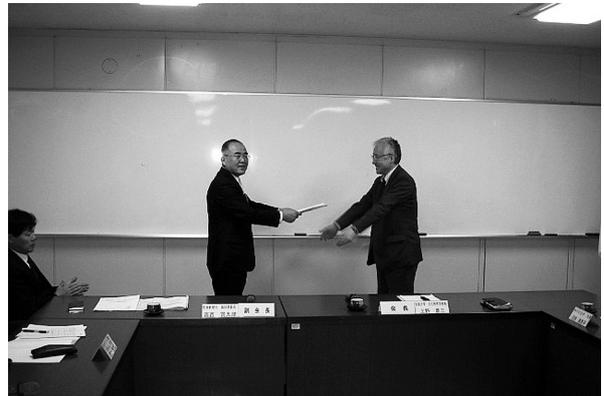
## 4 佐賀市協働指針策定の様子



協働指針策定市民会議での検討



協働指針策定市民会議 最終回



協働指針案の市長への手渡し式



市民会議委員と市長との意見交換会



協働指針の庁内若手職員検討会



# 佐賀市

## 「参加と協働をすすめる指針」

—みんなで取り組むまちづくりのために—

---

編集・発行／佐賀市 市民生活部 市民活動推進課 市民活動推進係  
〒840-0801 佐賀市駅前中央1丁目8-32 アイ・スクエアビル4F  
TEL (0952) 40-7078  
FAX (0952) 40-2050  
E-mail [katsudo@city.saga.lg.jp](mailto:katsudo@city.saga.lg.jp)  
佐賀市HP <http://www.city.saga.lg.jp>  
発行日 平成21年4月

---

この冊子は1部あたり約268円で作成しています。  
(ただし人件費等間接経費は含まれておりません。)