

横浜会議 からの報告

行政と市民の

戦略的協働

行政と市民の戦略的協働
協働実現のための政策マネジメント

行政と市民の協働による成果最適化を目指した戦略的協働のありかたについて、協働の実施プロセスを各5段階(①Pre-plan (協働の計画の検討) ②Plan (協働内容の計画) ③Do (協働の実施) ④Check (評価) ⑤Action (改善))に分けて提言する(図参照)。

執筆
田口 香子

早稲田大学専門職大学院公共経営研究科修士課程

協働における戦略の重要性

今日、特に自治体経営において重要視され取り組みが進む行政と市民の協働であるが、一方で現場では様々な問題も生じている。重要なことは、第1に協働それ自体が目的ではなく目的達成のための手段であるということだ。協働とは、異なる特性の主体同士が連携して、互いの特性の發揮、資源(人的資源、知識

や経験など)を共有し合うことで、相互補完・相乗効果を生むことにより、地域内の社会的課題の解決を図る手段である。第2に、戦略の必要性が挙げられる。協働により、地域内の課題解決を図るためには、地域内の将来ビジョン及び課題の明確化を図ると共に、解決に至らしめるまでのプロセス設計、すなわち戦略が必要になる。

や経験など)を共有し合うことで、相互補完・相乗効果を生むことにより、地域内の社会的課題の解決を図る手段である。第2に、戦略の必要性が挙げられる。協働により、地域内の課題解決を図るためには、地域内の将来ビジョン及び課題の明確化を図ると共に、解決に至らしめるまでのプロセス設計、すなわち戦略が必要になる。

は、事業のノウハウを蓄積すると共に、次に同様の取り組みを行う地域を実現可能性の高いエリアに絞る、あるいは地域内の協働の土壌(市民活動の活発な取り組みなど)の事前育成などを考慮する必要がある。2点目に、「協働を行う分野の選択と集中的資源投資」である。現在の地域課題は、関わる領域が広範であり、またその活動内容にはハード整備のみならずソフト(人材育成、地域内ネットワーク形成など)の育成も含む点で中長期的活動が求められる。そのため、協働には成果を出し得るまでに相応のコスト負担がかかり、事業分野の取捨選択及び資源の集中配分が重要となる。

政と市民の協働に並列して、市民同士の切磋琢磨としての競争を促す(例えば地域内のまちづくりの取り組みの中から、成功事例を表彰する)等の方法が考えられる。2点目の「協働主体の組合せ」では、地域社会の各セクター(行政と、自治会など地縁型組織の市民、NPOなどテーマ型組織の市民、企業)の特性をふまえ、協働の目的達成のためにどの様な組み合わせが最適かを検討する。特に市民においては、特定の社会的問題に基づく事業についてはテーマ型組織(NPO)、地域を基盤とする事業は地縁型組織が、それぞれの特性を生かす事ができる。また互いの長所發揮だけでなく、短所の克服も講じる必要がある。協働のパートナー間における相互補完性を發揮する(例えば市民側の地域エゴに対し、行政側がより俯瞰的かつ公平な視野の重要性を提案するなど)方法が考えられる。3点目の「協働の実施段階におけるプロセス」の検討では、行政が概要を決め、市民が参加する「行政主導・市民参加型」と、市民が先行して取り組む事業を行政が支援する「市民主導・行政支援型」の2分類が挙げられる。なお初期段階

は行政主導型であり、市民側の活動や組織体制が徐々に確立されてゆくに従い、市民主導型へ移行する方法もあり得る。また、「市民主導・行政支援型」は市民の主体性を発揮するには有効であるが、市民側のアマチュアリズムや独善性などの問題が生じる事もあり得る。故に、市民側の主導性を尊重しつつ、事業の公共性を担保するべく、行政側が彼らにどの様に適切な距離で支援を行うかが重要となる。

③ Do。(協働の実施) 段階においては、行政と市民の協働の実施と共に、相互のパートナーシップ関係の構築が重要となる。両者の関係に必要なことは、第1に双方の「覚悟」である。行政側が市民との協働に取り組む背景には、厳しい行財政運営の中で、住民の多様なニーズに因應するため、協働を通じて公共サービスの供給に市民の参画を取り入れて市民満足度を高める、あるいは行政側の負担を軽減する、という意図が強い。しかし、実際の協働の取り組みは、上記の様に行政側のみ利益のあるものではない。市民が公共の担い手となる事は、即ち従来よりも一層、市民の主体者としての重要性が高まることを意味する。また、

これまでの行政主導の自治体運営から、地域全体の公益を価値とした地域経営への転換にあたり、旧来の組織体質から脱皮する必要もあり、行政組織内部の変化に対する過渡期の混乱は避けられない。行政側には、単に協働により市民満足度の向上や行政の負担軽減が可能と捉えるのではなく、上記の労苦を乗り越えなくては協働の成果を得る事は出来ない、という覚悟が求められる。また市民側も、権利の増大に伴う責任の増加もまた、自分たちに付与されるという覚悟が求められる。第2に、協働内容の「確認」である。協働に際し、地域の現状把握と情報共有、協働の定義、協働の目的、協働の取り組みにおける戦略、官と民の役割分担、最終目標などについて、双方が内容を確認しあい、意識の共有を図る。これらの内容が十分に相互確認されないまま、単に協働という名のの下に取り組みが進むと、混乱が生じる事となる。第3に、「信頼関係」の構築である。現状では、行政と市民間の信頼関係は時に不安定であり、対立的にさえなる場合もある。両者の信頼関係に影響を及ぼす要因は、行政においては人事制度(担当者の3年前

後での異動)、「役所仕事」(組織内調整も含めた仕事の遅さ、画一性)の問題、また、市民側の地域エゴ、アマチュアリズムなどの問題がある。以上の様な問題を抱えながらも、協働に対し、互いに情熱・誠実さ・利他心・根気強さなどを持って取り組み、またあわせて、事業内容に関する知識やノウハウを勉強する、現場調査などで体を使うなど、いわば「心・技・体」を総動員して取り組み、関係構築に時間をかける姿勢が求められる。あわせて情報共有や、互いの(生活者としての)共感も、重要な役割を果たす。

④・⑤ Check&Action (協働の評価・改善) 段階においては、事業だけでなく組織のありかたそのものの反省も含まれた協働の評価のための客観的な評価システム及びフィードバック体制の確立が必要である。特に組織へのフィードバックに関しては、協働の抱える課題が、事業単独の問題に留まらず、組織そのものの抱える問題と深く関係している点からも重要性を強調する。評価内容は、協働の当事者評価だけでなく、より客観的な評価(利用者評価、第三者評価など)が必要である。また評価対象は、質的成果に加え、費用対効果の視点も求められよう。第3者評価委員会または市民評価の組織が、評価だけでなく、その内容が次期事業及び組織にどの様に反映され改善に結びついたかという点まで含めて監視・評価し、結果を一般に公開する方法を提案する。

図 戦略的協働のデザイン (筆者作成)

