

「市民と行政が共に考え、共に汗を流す」
新しい時代のパートナーシップの構築に向けた

調査・研究データファイル

(概要版)

平成15年9月29日

松戸市パートナーシップ推進委員会
調査・研究ワーキングチーム

データファイルの位置づけと構成

本データファイルは、松戸市パートナーシップ推進委員会の調査・研究ワーキングチームにおける検討の成果を取りまとめたものである。このデータファイルは、庁内各部署の管理職10名で構成される推進委員会へ上程され、新しい時代のパートナーシップの構築へ向けた行政における検討報告書を作成していくための資料として活用されることになる。データファイルという性格上、部分的に脈絡をトレースしづらい部分が存在する可能性もある。そこで本紙において、全体の構成とそれぞれの目的等について以下に簡単に表現する。

「パートナーシップに過大なロマンを抱くことは禁物である」とは、世田谷ボランティア協会理事長の興梧こうきさんのコメントである。過大とまではいかなくとも、パートナーシップに大きな期待を寄せる時代が到来した。時として過大なロマンは、不明快なままの状況が生みの親となることがある。「パートナーシップとは何か？」あれは妄想であったということの無いように、ワーキングチームでは、まずはこの問題に向き合うことからスタートした。ファイル全体の大構成は、以下の4つである。

1 新しい時代尺度としてのパートナーシップをつかむ

先達の書をテキストとしてパートナーシップの要点をつかんだ。同じテキストを読んでも、それぞれの人がつかむポイントがズレてくる。こういった違う感性や捉え方があるからこそパートナーシップの世界を思考する状況が生じるのである。そこで、このズレを資源として、3つのグループごとに、互いの微妙な受け取り方の違いへの理解を深めながらパートナーシップの要点を構造化していった。

2 パートナーシップ構築へ向けてのゼロポイントの確認

松戸市のパートナーシップ事情を、市役所職員の意識とこれまでの施策史の2つの観点から掌握したこの目的は、現況をパートナーシップの展開に向けたゼロポイントとして捉えて、これを多くの人と共有したうえで目指すべき方向とゴールを設定していくことにある。

具体的には、前段で整理されたパートナーシップの要点に照らしながら設問を構成し、身近な市職員へパートナーシップに関する現況意識アンケートを実施した。また各委員の所属部署のこれまでの施策を振り返り、「市民からの意向受信に力点のあった事業(From)」「市民ニーズを思いやりながら行政のみで取り組んできた主な事業(For)」「市民と共に取り組む事業(With)」を抽出して松戸市のパートナーシップ的施策年表を作成した。これら2つの資料から読みとることのできる現実と、今後想定していきたいパートナーシップ型社会としてのゴールとのギャップに向き合う工夫が今後の課題である。

3 パートナーシップ展開イメージの思考

パートナーシップの取り組みは、実践の中でこそ磨きがかかる。そこで、これまで公的な領域を担当してきた経験を持つ行政からパートナーシップ事業へ向けたシュミレーション企画書を作成した。作成にあたっては、既存事業に着想のきっかけを求めながらも、実現へ向けた取り組みや達成目標は、市民や行政というフレームを超えたものをイメージするように努めた。シュミレーション企画書づくりという新しい試みは、苦戦する場面を抱えながらも形をなすことができた力作である。そして、これらの企画書から普遍的に学ぶことのできる観点を抽出するために、3つの観点からさらに本質的な取り組みへ展開していくための知恵を集約するところまで研究を進めた。

4 パートナーシップ調査・研究体験を踏まえたメッセージ

10回にわたるワークショップ型研究会ならびに膨大な課題に向き合う中で、さまざまな実態に出会い新しい着想を得ることができた。パートナーシップという取り組みに対して、市役所という組織体制として、さらには市役所職員として解き明かしていくべきテーマあるいは向き合っていくべき課題を表現要約した。私たちも含めて、これらのメッセージに前向きに取り組んでいきたい。

最後に、果敢に取り組んでこられた皆様に敬意を表すとともに思いを共有させていただきましたことに感謝いたします
松戸市パートナーシップ推進委員会 調査・研究ワーキングチーム コーディネーター 菅 博嗣

目 次

調査・研究ワーキングの概要	1
1 位置付けと目的	1
2 構成メンバー	3
3 開催日と概要	6
世間で言われているパートナーシップって何？	8
これまで公共を担ってきた行政の視点から見た松戸市のパートナーシップ	11
1 松戸市におけるパートナーシップ的事業系譜	11
(1) パートナーシップ的事業の抽出	11
(2) パートナーシップ的事業の系譜	11
(3) トピックとしての国分川での市民参加	12
(4) 市民と向きあう情報提供と意見聴取	13
(5) 現在取り組んでいるパートナーシップ施策	13
2 松戸市職員におけるパートナーシップ意識	16
(1) ワーキングチームメンバーの現況意識	16
(2) アンケートの設問設定	17
(3) アンケートの実施結果	18
(4) アンケート体験からの感想	22
(5) これからの職員としてのパートナーシップの必要性	24
シミュレーションファイル	26
1 パートナーシップ事業のシミュレーション	26
2 シミュレーションの進め方と課題解決の切り口	26
3 シミュレーション事業の構成	27
➤ 市民センター運営事業	29
➤ 市民が決める「わが街の将来像」策定事業	33
➤ 川の環境学習～水辺の楽校プログラム～	37
➤ 民間自転車駐車場を高速増殖させる事業	41
ワーキングチームからのメッセージ	45
1 行政として求められるスタンスと考え方	46
2 実現に向けて求められる庁内体制	47
3 職員個人として備えたい資質・センス・意識	48

調査・研究ワーキングの概要

1 位置付けと目的

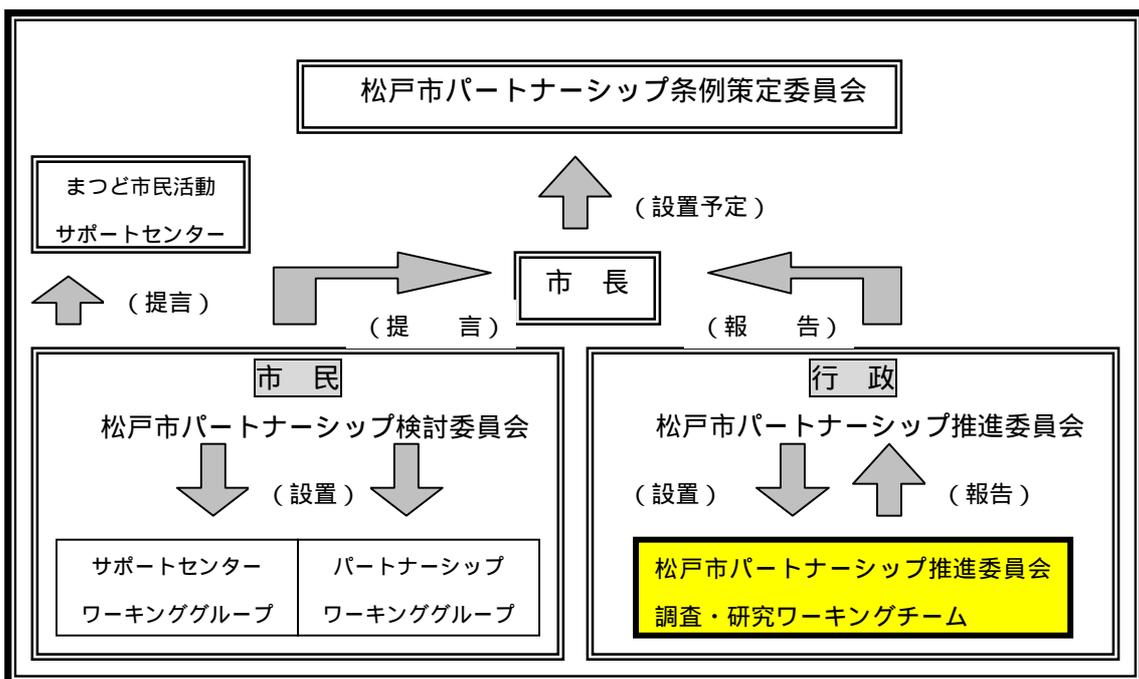
本市では、「市民に対して画一的かつ一方的にサービスを提供する」これまでの市民との関係を超えて、「市民と行政が共に考え、共に汗を流す」新しい時代のパートナーシップの構築とその推進に取り組む庁内体制を整備することを目指して、平成14年5月15日に松戸市パートナーシップ推進委員会（以下、推進委員会という）を設置した。

推進委員会の所掌事務は、「新しい時代のパートナーシップの構築と推進を図るために必要な庁内検討及び庁内調整に関すること」及び、「その他新しい時代のパートナーシップの構築と推進を図るために必要な事項に関すること」となっており、各企画管理室の管理職（8名）、政策調整課の管理職（1名）、ボランティア担当室長の10名で構成されている。

平成14年度に推進委員会が6回開催され、平成15年4月に推進委員会の下部組織として、「松戸市パートナーシップ推進委員会調査・研究ワーキングチーム（以下、ワーキングチームという）を設置し、平成15年9月までに調査・研究結果を推進委員会に報告することになった。

このワーキングチームの目的は、本市が新しい時代のパートナーシップを構築し推進していくためには、行政としてどのような考え方をもち、どのような庁内体制を整える必要があるか等の調査・研究を行うことである。

以下に、「市民と行政が共に考え、共に汗を流す」新しい時代のパートナーシップを構築するための取り組みを示す。



松戸市パートナーシップ条例策定委員会とは？

本年10月に、市民（松戸市パートナーシップ検討委員会）と行政（松戸市パートナーシップ推進委員会）の両サイドから市長へ、それぞれの立場で新しい時代のパートナーシップを構築・推進するための考え方等が提言及び報告される。

そして、次のステップとして、新しい時代のパートナーシップを構築し、制度や仕組みづくりに取り組むために、市民と行政がお互いの立場や違いを認め合い、共に考え共に汗を流す協働作業を通じて、松戸市パートナーシップ条例を策定していく。

条例策定委員会の構成や任期については、本年10月の提言及び報告の後に検討する。

松戸市パートナーシップ検討委員会とは？

平成14年6月に、公募市民を中心として、「新しい時代のパートナーシップの構築に向けた基本的な理念や方針（テーマ1）」「ボランティア・NPO等の公益的な市民活動が市内で益々発展するための方策（テーマ2）」「まつど市民活動サポートセンターの機能・管理・運営のあり方（テーマ3）」の3つのテーマについて検討するために組織された。

平成14年10月には、テーマ3についての中間提言がなされ、その提言に基づき平成15年1月に、まつど市民活動サポートセンターがオープンした。

その後、テーマ1及び2について検討を行う「パートナーシップワーキンググループ」と、テーマ3について検討を行う「サポートセンターワーキンググループ」が設置された。パートナーシップワーキンググループには、「参加の仕組みづくり」「市民活動の位置付け」「評価&資金」の3つの研究会が設置され、サポートセンターワーキンググループには、「機能・サービス」「センター運営」「講座・イベント」の3つの研究会が設置された。その他にも、進行グループや広報ワーキンググループ等の組織が設置され、平成14年6月から平成15年9月までに、約170回の活動がなされ、ここで得られた成果に基づいて、本年10月に市長に対して提言を行う。

現在の委員会の構成は、学識経験者1名（千葉大学園芸学部助教授 木下勇）、専門委員1名（社会福祉法人世田谷ボランティア協会事業部長 山崎富一）、公募市民56名（交通費のみ実費弁償する形で参加）であり、任期を平成14年6月から平成15年10月としている。

2 構成メンバー

ワーキングチームは、推進委員会で決定された、ボランティア・NPO等の市民活動と係わりが深い20課を選定し、20課の所属長より推薦された20名で構成した。

併せて、庁内刷新行動計画に則り全庁公募を行った。募集対象者はパートナーシップの推進や市民活動の推進に関心のある主幹以下の職員とし、応募条件として、「パートナーシップ構築の前提条件とは何か」「パートナーシップの具体的な組み方はどうあるべきか」「市民活動と行政の係わり」「市民活動発展の方策」の4つのテーマの内、1テーマについて1,000字程度で作文を提出することとし、2名の職員から次のような作文が提出された。

「松戸市パートナーシップについて」

近年、市民の意識が高まり、自分たちの地域のことは自分たちで解決していこうとする働きが強くなり、様々なNPOやボランティア活動が生まれています。こうした動きがある一方、自治体の動きはまだ活発とは言えない面が多いと思います。

福祉の分野でも基礎構造改革の流れから見られるように、役所が全ての分野に「口を出す」という時代から民間の団体や個人が共に同じテーブルについて議論し合う時代になりつつあり、公私の分担が求められるようになってきました。更に地域社会の成熟により、松戸市においても地方分権が推進され、地方自治体の役割は一層重要になっています。その様な背景の中で、パートナーシップという言葉が耳にする機会が多くなってきました。それは、パートナーシップとはフラックかつ緊張感を持った関係であり、自治体の政策にはパートナーシップが不可欠なものだからだと思います。

これからの自治体は、NPOや企業等の様々な構成員のポテンシャル（創意工夫の発揮）を十分に引き出す為に、その地域最適水準等を踏まえた環境整備及びコーディネーター的な役割や責任が大きくなると考えます。その為自治体は、各団体の活動に注目しながら共通領域の迅速な精査が求められ、そこから自己責任も明確化されて政策が生まれます。それらに力を入れることに加え、市民の真実の需要から遊離してしまわないために、成果指標を掲げた積極的な情報提供をしていかなければならないと考えます。それにより市民と行政の距離も近くなるといった様々な相乗効果のみならず、行政への信頼が向上します。言い換えれば自治体にとってはパートナーシップが生き残る道でもあると言えます。

今後、私は、「市民と行政が共に考え、共に汗を流す」新しい時代のパートナーシップ構築とその推進に取り組む庁内体制の整備をする為に、パートナーシップ構築条件と具体案・新時代の担い手としての松戸市の係わり方・各団体への支援及び役割等を謙虚かつ積極的に学び、様々な考え方や視点を吸収し、その意義を真剣に考えていきたいと考えております。今の私は、市民と行政とのパートナーシップの領域やパートナーシップそのものに内在する構造的な限界等は見えておりませんが、1つ1つを消化しながら、目的達成を共に目指して真剣かつ楽しく取り組んで参ります。そして、何より松戸市民が幸せだと感じる政策を打ち出し、自ら行動していける人材に成長したいと考えております。

「新しい時代のパートナーシップを構築するための前提条件とは何か」

パートナーシップを構築するための前提条件とは何か。第1に行政側の市民に対する意識改革、第2に積極的な情報公開とコミュニケーション方法の確立、第3に市民活動団体の育成があると考えます。

第1に行政側の市民に対する意識改革とは、行政における市民は、顧客と主権者と言う二面性を持っており、今までの行政は、市民を顧客という視点に少し偏りすぎてきたのではないかと考えられます。

現在まで行政は、市民を顧客としていかに扱うかを懸命に職員に研修等を通して教育してきたと認識しています。しかしこれからは市民を顧客として扱うだけでなく、対等の立場で共同事業者として迎え入れる努力をしなければなりません。

行政側が市民を顧客として意識しすぎると、対等の立場という観点が抜けてしまいコミュニケーションが不足してしまいがちです。さらに重要なのは、「市民は市民参加により得た結果に幸福感を感じるのではなく、参加するプロセスに満足する」ということであり、行政側はこのことを意識して進めなければならないと考えます。

第2に積極的な情報公開とコミュニケーション方法の確立とは、情報公開における情報共有は、市民の参加を即す最も基礎的な部分であり、情報の共有がなければコミュニケーションのとりようが無いと考えられます。そして、この為のツールとしてITが非常に大きな力を発揮すると考えます。

第3に市民活動団体の育成とは、市民とパートナーシップを構築する為には、市民組織が必要であります。それは、立場が対等であるということだけでなく、その知識においても対等であればなりません。その代表的な形がNPOであると考えられ、これらを育成することが、パートナーシップを構築する核になると考えられます。しかし、現在の日本においてNPOのレベルが行政側と対等になっているとは言い難く、この育成がパートナーシップ構築の最大の課題であり前提条件と考えます。

以上2点の作文を推進委員会で審査した結果、2名共に公募委員として選出することが決定され、合計22名体制のワーキングチームが構成された。

更に、ワーキングの進行役と作業を総合的にコーディネートする専門家として、本市在住の菅博嗣氏に「松戸市パートナーシップ推進委員会調査研究ワーキングチームコーディネーター」を依頼した。

また、全10回のワーキングの前半はワークショップ形式(以下WSという。)が中心となるため、22名を3班体制にした。3班の分類については、全員の入所以来の配属先を「市民と接触する機会が多い所属・少ない所属・中間の所属」に分け、各委員の市民との接触度を数値化し、市民と接触する機会が多い委員の班(班名:まつどまんじゅう)、少ない委員の班(班名:プロジェクトC〔PJC〕)、中間の委員の班(班名:ディスカバリー松戸)となった。

松戸市パートナーシップ推進委員会名簿

(推進委員会委員)

	所属	職制	氏名		所属	職制	氏名
1	(総) 企画管理室	専門監	上條和博	6	(都) 企画管理室	補佐	竹本敏一
2	政策調整課	専門監	☆堀切泰雄	7	(生) 企画管理室	補佐	藤原均
3	(財) 企画管理室	補佐	☆小池稔	8	(消) 企画管理室	室長代理	井田一成
4	(市) 企画管理室	補佐	伊藤悟	9	(病) 企画管理室	専門監	山室武
5	(健) 企画管理室	補佐	大平茂男	10	ボランティア担当室	室長	★星野宏昭

★=委員長 ☆=副委員長

(調査・研究ワーキングチーム) 推薦委員

	所属	職制	氏名		所属	職制	氏名
1	すぐやる課	主任主事	田口秀司	11	みどりと花の課	主査	阿部邦彦
2	政策調整課	主査	高橋義和	12	公園緑地課	主査	川辺章
3	防災課	主任主事	松戸繁和	13	都市整備公社事業課	補佐	深山文男
4	(財) 企画管理室	主任主事	山田教幹	14	河川清流課 (清流ネットワーク担当室)	主事	松崎恭子
5	地域振興課	主査	富川玄規	15	社会教育課	主査	瀬谷真一
6	商工観光課	主任主事	藤谷隆	16	公民館	主査	小林貞信
7	環境計画課	主事	栗原始敬	17	図書館	主任主事	戸張宗子
8	保健福祉課	副保健師長	渡辺節子	18	博物館	補佐	鈴木博
9	高齢者福祉課	主幹	恩田克巳	19	消防局救急防災課	副係長	児玉光世
10	児童福祉課	主査	湯浅幸枝	20	市立病院総務課	係長	恩田貞夫

男女の比率 (男16名・女4名)

(調査・研究ワーキングチーム) 公募委員

	所属	職制	氏名		所属	職制	氏名
1	障害福祉課	主事	飯澤信幸	2	河川清流課	主任技師	小林清

男女の比率 (男2名・女0名)

調査・研究ワーキングチームコーディネーター	
千葉大学園芸学部非常勤講師	
菅博嗣	

事務局		
所属	職制	氏名
ボランティア担当室	主幹	林総太朗
	主査	伊原浩樹
まつど市民活動サポートセンター内 電話：368-1814 FAX：365-5636 e-mail：partnership- matsudo@soleil.ocn.ne.jp		

3 開催日と概要

平成15年5月7日に第1回目のワーキングが開催され、基本的に毎月第1・第3水曜日の9:00~12:00にグループワークを開催し、12:00~12:30までを、当日のワーキングの振り返りや今後の展望のための昼食ミーティングに充てた。ワーキングの合間には、毎回、各委員に対してホームワーク(以下HWという。)が出された。

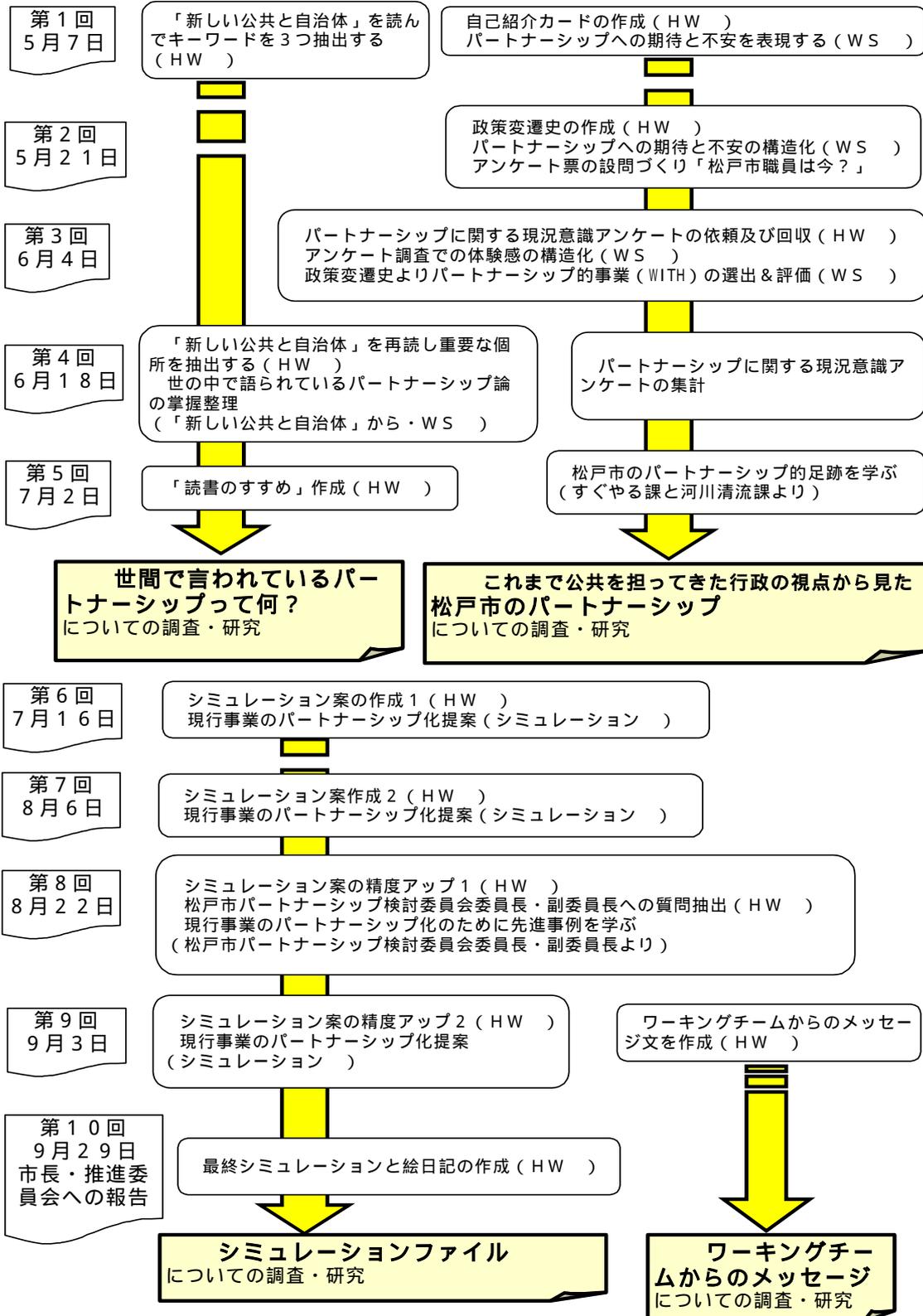
また、平成15年7月6日(日)には、松戸市パートナーシップ検討委員会主催による「パートナーシップ・市民フォーラム」が開催され、各委員に対して自己研鑽の機会として出席を呼びかけたところ、当日7人の委員の参加があった。フォーラムでは、松戸市パートナーシップ検討委員会の検討経過の説明、興相寛氏(社会福祉法人世田谷ボランティア協会理事長)・松原明氏(シーズ=市民活動を支える制度をつくる会事務局長)・木下勇氏(松戸市パートナーシップ検討委員会委員長)による鼎談「パートナーシップで何が変わるの?」や、パネルディスカッションにて、パートナーシップに関する見識を深めることができた。

ワーキングでの取り組み概要は、前半では「市職員のパートナーシップの現況把握」「本市のパートナーシップの変遷」「世間で言われているパートナーシップ論」を主に行い、後半は前半で学んだパートナーシップ論の成果を、具体的な事業展開で示すための「パートナーシップ事業のシミュレーション」を主に行い、シミュレーションの精度を更にアップさせる作業に力点を置いた。そして最後に「ワーキングチームからのメッセージ」を取りまとめ、平成15年9月29日の市長及び推進委員会への報告会まで、延べ10回のワーキングと、個人並びにグループ毎の検討が重ねられた。



ワーキングチームでの検討の経緯

HW = 持ち帰り個人課題
WS = ワークショップ



世間で言われているパートナーシップって何？

本市が新しい時代のパートナーシップを構築・推進していくためには、パートナーシップという概念が、松戸市という狭い地域だけでなく、世間一般でどのように言われているかを知る必要がある。

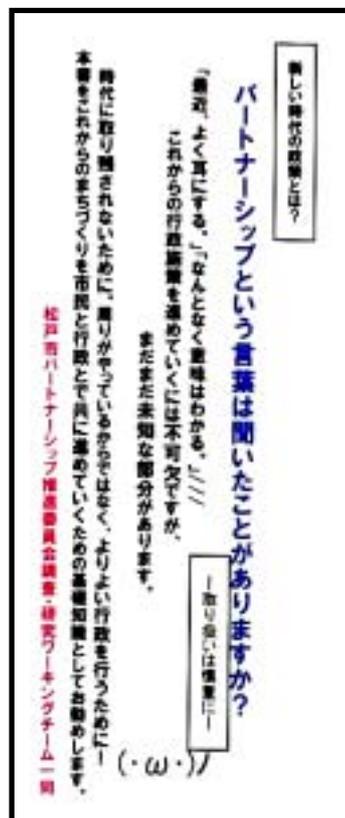
そこでワーキングチームでは、横浜市役所の職員として日常的に市民と接しながら、時間をかけて自らのパートナーシップ論を構築した、松下啓一氏の著書「新しい公共と自治体 - 自治体はなぜNPOとパートナーシップを組まなければいけないのか - 」を参考図書として20冊用意して、全員が読んだ。

そして、この本の中から、キーワード及び重要な個所を抽出し、世間で言われているパートナーシップ論として掌握整理した。

併せて、庁内において世間で言われているパートナーシップ論の共有を図るために、各本部長、ワーキングチームメンバーの所属長、推進委員会委員をはじめ、様々な職員に「読書のすすめのしおり」を配布しながら、「新しい公共と自治体」を読むことを勧めた。「読書のすすめのしおり」は、ワーキングチームメンバーの感想に基づいた表現で、本書をより多くの人に読んでもらうキッカケとして作成したものである。



松下啓一著「新しい公共と自治体」信山社



読書のすすめのしおり

2 ワーキングチームとしてのパートナーシップの要点

各人が「新しい公共と自治体」から抽出したパートナーシップを論じる際の重要な個所（印で表示）を、13の近似した項目で分類整理した。班毎に行った成果を全体で共有し、再構築したものであり、これからパートナーシップ事業の展開を検討していく際のチェックポイントとして活用していきたい。

1 パートナーシップ（市民参加）型の政策プロセス

自治体は、市民やNPOと連携した政策は、強い政策力を発揮する

計画段階から関係者と協議をつくすことによって、円滑に事業が推進される

政策領域を明確にする

結論を出すことは大事だがプロセスが重要である

パートナーシップこそが自治体の生き残る道

プロセス評価

パートナーシップあつての自治体

市民は被害者でもあり加害者でもある

なぜ今、自治体とNPOがパートナーシップを組まなければならないのか？これはナショナルミニマム時代が終わりシビルミニマム時代へ社会が動き始めているから自治体と市民との信頼関係 計画 実施 評価

自治体は、なぜNPOとパートナーシップを組むのか？それは、自治体にとってパートナーシップこそが生きる道でもあるから

自治体にとっては、パートナーシップこそが生き残る道

パートナーシップが必要なのは、「ニーズからウォンツへ」

行政内部では問題点や改善点が見つけれ

2 NPOの定義

- (1) 公共領域での社会公益活動
- (2) 継続的・安定的に公共を担うことが可能な組織

(3) 民間組織

(4) 非営利（利益分配しない）

(5) 自立性・自発性

(6) ボランティア性（必要条件ではないが）

NPOの定義、公共的課題に取り組み利益を活動のために再投資し、自律性、自立性が必要である

利益を配当しなければ非営利

3 政策の対象としてのNPO

NPO・ボランティア

NPOとパートナーシップ

4 パートナーシップを進める六つの原則

「対等」、「自主尊重」、「自立化」、

「相互理解」、「目的共存」、「公開」

米国と日本の違い。国民性の違いから自立、自助、自己責任を基本とするパートナーシップがうまく機能するか？

協働・支援の仕組み・ルールをつくる

市民活動との協働に関する基本方針づくり

協働の仕組みの確立

情報公開

パートナーシップの課題、市民への情報の積極的な提供

お互いの関係を公開して行く

相互理解と相互尊重

共通の目標認識

自治体とNPOとが協働関係を築くにあ

たっての基本的な六つの原則 「対等」、「自主尊重」、「自立化」、「相互理解」、「目的共存」、「公開」

情報の積極的な提供

パートナーシップでは、情報の積極的な提供が重要

自治体とNPOのパートナーシップを進めるためには、それぞれの原則を尊重しながら対等な主体関係を作っていく事が大切

自治体とNPOとの新しい関係は、自立・自己責任を基本としつつ、相互に対等でオープンな関係を目指すもの

フランクかつ緊張感を持った関係、これはパートナーシップの要諦です

5 自治会・町内会の役割と機能

自治会・町内会の機能を活かす

パートナーの相手は？町会や自治会は行政連絡等や地域の生活機能を充実させる為に重要な役割を持っていると思いますが、町会に入っていない同地域の人からは批判を受けることが多々あります

同じNPOと捉えることで自治会、町内会の市民性や公共性を強めるきっかけになる

6 企業の社会貢献活動

全体をセットで見れば会社も同じ

企業は社会貢献をやめることができない

7 公共領域の再構築

(区分：自治体の独自領域、協働領域、市民(NPO)の独自領域)

公共とNPOの関係、2つの形態が考えられる。公私二分論は垂直的な関係、一方、公共共担論は水平的な関係で、市民ニーズへの対応が適正となり自治体の変革をもたらす

公民パートナーシップ、公的サービスの民間開放で公共部門の減少を図り、民間部門に新たなビジネスチャンスを与える事により、経済の活性化へとつながる

NPOは公共領域を担う独自のセクター
自治体とNPOが対等に協力、協働する場合が最もパートナーシップらしい公共領域

NPOにできることはNPOに
公共は政府と民間が担っている
公共領域の区分

PPP
市民原理(?)と市場原理
民でできるものは民で

ローカル・オブティマム(地域最適水準)

公共領域の市民化「民間でできることは民間で、仕事の配分、明確さ」

8 パートナーシップ方式のチェックポイント

一緒にやることで、

- (1)サービスの質・量が充実するか
- (2)コストの低減が図られるか
- (3)NPOの特性を活かすことができるか
- (4)一緒にやるにふさわしいNPOはあるか
- (5)関係者の意識、能力などが高まり、今後の信頼関係が深まるか

パートナーシップの可能性及び意義・効果の検討

9 パートナーシップによるまちづくり

まちづくりこそが究極のパートナーシップ型

10 行政依存

官が入っているので必ず批判は官が受ける

11 パートナーシップを進める4つのポイント

- (1)自治体の意識を改革する
- (2)NPOのパワーをつける
- (3)協働の仕組みをつくる
- (4)実際に一緒にやってみる
パートナーシップの制度と条例
自治体側の意識改革
自治体でなればできないことは何か?
(存在意義)
自治体(行政)の意識を変革することが必要
自治体の意識を変革する
自治体とNPOがパートナーシップを築いて行くための第一歩は、それぞれの意識改革です。
相互の意識改革 対等性の確保、コスト意識
当事者間の協議で決定するというパートナーシップそのものに内在する構造的な限界がある
市民と行政が実際に一緒に行動することが重要

12 パートナーシップの形態

(委託、補助・助成、後援、共催、事業協力、仲介・調整、政策提言、活動支援、条件整備)

パートナーシップの形態(委託、補助、事業協力等)

- 委託と補助の必要性について考える
委託は受託則の創意工夫を發揮する余地が乏しい点が問題
行政の支援策の仕組みを明確にする

13 パートナーシップ型事業に馴染む事業(歓迎型事業)

歓迎型事業、地域で歓迎される事業の事で、パートナーシップに馴染む形態である。みんなが知恵を出し合い愛着が湧く。よって市民が主体的に行う事が可能となる。

これまで公共を担ってきた行政の視点から見た松戸市のパートナーシップ

松戸市においてパートナーシップの構築を進めるためには、本市ならではのパートナーシップの履歴と、パートナーシップに取り組んでいく松戸市職員の現況意識も知る必要がある。本節では、松戸市のこれまでの施策を概観しながら、パートナーシップ的事業を抽出した成果並びに、身近な松戸市職員にアットランダムに行ったパートナーシップに関する意識アンケートの結果について述べる。

1 松戸市におけるパートナーシップ的事業の系譜

(1) パートナーシップ的事業の抽出

本市におけるパートナーシップ的思考の経緯を調査・研究するために、ワーキングチーム委員の所属において、従来の事業から、パートナーシップ的施策を抽出した。パートナーシップ的施策の抽出は、市民との対話をどのように行ってきたかという点に注目して、行政から市民への情報ならびに施策の提供スタイルを改めた事業（FOR）、市民から行政への要望や意見の受入れスタイルを改めた事業（FROM）、そして、パートナーシップの眼目である市民と共に取り組むようになった事業（WITH）という3つの観点で行った。

(2) パートナーシップ的事業の系譜

全委員からの抽出成果を、パートナーシップ的事業の政策変遷史として年度順に並び替えてみると、本市におけるパートナーシップ的思考の系譜を読み取ることができ、年度を追いながら概要を整理すると以下の様になる。

- 昭和30年前後に、広報まつどに掲載できない行政情報を市民に伝達するため「市政協力員制度」が始まると共に、市民から行政への要望や意見を受入れるための「市政懇談会」も始まった。
- 昭和44年には、「市民の 市民による 市民のための市役所」や「松戸市民の役に立つ人のいる所＝松戸市役所」の言葉を残した故松本清市長の発案により、「すぐやらなければならないもので すぐにやり得るものは すぐにやります」をモットーに、市民から行政への要望や意見を受入れるためのシンボルとして今なお健在な「すぐやる課」が組織された。

ところが、市民の一部には、当時のすぐやる課の精神を曲解し、すぐやる課＝何でもやる課＝何でもすぐやる課と考える市民が増え、プライベートな課題についてもす

ぐやる課に依存する傾向が顕著になってきた。これに対し、行政に甘えすぎではならないと考える市民有志18名による「すぐやる課応援団」が昭和46年に結成され、会員数200名の組織として活動がなされたことは、松戸市民のパートナーシップへ向けた力を現している。

このことから、すぐやる課の設置からすぐやる課応援団の結成に至る経過は、本市において、市民と行政のパートナーシップの始まりであると考えられる。

- 昭和47年には、「乳幼児死亡ゼロ」を目指すため「母子保健推進員制度」が開始され、見識を持つ市民が、行政と共に健康なまちづくりを担うパートナーとして、地域で重要な役割を果たしてきた。
- 昭和54年には宮城県沖地震を契機に、「自分たちのまちは自分たちで守る」を合言葉に「自主防災組織」が結成された。
- 昭和58年には子どもの本を通して、「子どもを取り巻く文化的な環境づくりと、創造性豊かな子どもを育てる」ための「松戸親子読書会子ども文庫連絡会」が発足しており、この時代になると市政全般においても、市民と共に取り組むようになった事業が数多く見受けられる。

その後も「松戸市幼少年女性防火委員会」「公民館の自主企画講座」「地域分散型総合防災訓練」「江戸川松戸フラワーライン実行委員会」「松戸市地域防災リーダー」「徘徊高齢者のためのSOSネットワーク」など、市民と共に取り組む施策を模索し続けてきている。

(3) トピックとしての国分川での市民参加

こういった流れを受けて、平成9年には、鋼矢板の直壁護岸であった国分川の改修工事を、市民参加による多自然型の川づくりとして取り組んだ。この事業は、今回作成した政策変遷史のWITH事業の中で最も高評価を得ている。この事業の市民参加の手法では、沿線住民・小中学生・河川愛護団体・公募市民・学識経験者・コンサルタント・県及び市職員、延べ700人によるワークショップ方式が用いられた。このことは、当時としては画期的な取り組みであり、社会資本整備のあり方の1つとして、他の行政施策の模範となり、現在、本市が取り組んでいる市民と行政のパートナーシップの構築という施策展開のきっかけとなった。国分川では、平成10年に工事が開始され、小学4年生の総合学習「国分川で学ぼう・遊ぼう・考えよう」の学習フィールドとしても活用されている。ワーキングチームでは、第5回のワーキングで、国分川改修工事の当時の担当者から、一連の事業の経緯を「国分川の改修工事を市民参加でやってみて、事業を行政だけでやる限界を感じた。」という言葉が最も印象的であった。この言葉には、「世間で言われているパートナーシップ論の掌握整理」での成

果を、包括するような深く、重要な意味が込められていると感じた。

これら、すぐやる課の設置から始まり国分川の改修工事まで、市民と共に取り組むという姿勢は、本市のパートナーシップの基礎となっていると考える。

(4) 市民と向きあう情報提供と意見聴取

市民への情報提供や市民からの意見聴取の方法については、昭和30年前後からあまり変わっていないようであったが、平成10年頃から徐々に変わってきている。平成10年に策定された「エコオフィス行動プラン」は、松戸市役所としての環境問題への取り組みを広く市民、事業者に率先して範を示すという、新しい形での情報提供と考えられる。平成11年には「松戸市の財政事情」を広報まつどで公表しはじめた。平成12年に開設された「子育て支援ホームページ」は、インターネットの双方向という特徴を生かし、市民への情報提供と市民からの意見聴取を同時に行うためのツールとして話題になった。平成14年には「第2次実施計画の素案の提示」を、以前から行ってきた地区懇話会等により各界代表に対して個別説明を行うという方法から、全市民均等に提示するという方法に変えた。

また、市民からの意見聴取、いわゆる行政が聞く耳を持つという姿勢が顕著に表れ始めたのは、平成12年頃からである。この年には、防災行政用無線の「よい子の放送」の放送時間及び放送内容について、市民ニーズをつかむためのアンケートを実施した。平成13年には、2次実施計画の策定に際し、目標値の設定並びに市民意識調査の設問項目に対して検討するための「行政需要市民懇話会」を、学識経験者や業界団体に委嘱するのではなく、総合計画に関する論文を提出した公募市民だけで構成するという、当時では例を見ない取り組みがなされた。また「松戸市児童福祉懇話会」「博物館友の会の設立準備会」などもこの年に設置している。

(5) 現在取り組んでいるパートナーシップ施策

このように、時代の流れの中で、市民への情報提供や市民からの意見聴取の方法も変わってきており、その結果、様々な政策の変遷の結果として、本市では現在2つの大きなパートナーシップ施策が展開されている。

1つは「松戸市パートナーシップ検討委員会の設置」で、2つ目はすぐやる課によるパートナー講座「すぐやる課はこんな仕事をしています！」である。この2つのパートナーシップ施策展開は、本市が掲げている「市民と行政が共に考え、共に汗を流す」新しい時代のパートナーシップの構築のための、両輪として機能させていくべき施策である。今後、本市では松戸市パートナーシップ条例の策定が予定されている。昭和44年のすぐやる課の設置から、松戸市パートナーシップ検討委員会の設置に至るまでの、本市におけるパートナーシップ事業の系譜に見られる市民の主体性と、「市民に対して画一的かつ一方的にサービスを提供する」これまでの市民との関係を超え

た、公共領域の再構築を掲げているすぐやる課の将来像とが車の両輪として既に動き出していることは、今後、松戸市パートナーシップ条例を策定する上で大きな力になることが伺える。

1) 松戸市パートナーシップ検討委員会の設置

本市では現在2つの大きなパートナーシップ施策が展開されている。その1つは、「新しい時代のパートナーシップの構築に向けた基本的な理念や方針」等を検討するための、松戸市パートナーシップ検討委員会の設置である。同委員会は、アドバイザー役である学識経験者及び専門委員が各1名と公募市民56名により構成されている。具体的な進め方は、一般的な審議会で市の事務局が行っているような、委員会の議題、資料作成、進行、議事録についても公募市民が行い、報告書についても、市の事務局が報告書のたたき台を作成し、審議会がこれに意見を言うというスタイルではなく、市長への提言書の一言一句を、公募市民が作成している。委員の報償費についても、交通費のみを実費弁償するスタイルで、現在までの1年4ヶ月の間に約170回・約500時間の検討を重ねてきた力量は、昭和46年のすぐやる課応援団から脈々と引き継がれた市民魂であり、すぐやる課応援団の現代版として現れた、松戸市パートナーシップ応援団であると言える。

2) パートナー講座とすぐやる課

2つ目は、すぐやる課によるパートナー講座「すぐやる課は、こんな仕事をしています！」である。パートナー講座とは、松戸市が行っている事業や業務を市民に説明し、市政に対して理解をしていただくために行うもので、用意したメニューの中から希望のメニューを選んでいただき、希望の日に希望する場所へ市の職員が出向いて説明する講座である。このパートナー講座のメニューの一つに「すぐやる課はこんな仕事をしています！」があり、パートナーシップの構築に向けたすぐやる課での業務内容等の説明を行っている。第5回のワーキングでは、すぐやる課が本市のパートナーシップの始まりという位置付けのもと、国分川改修工事と併せて、このパートナー講座とほぼ同じ内容の説明を受けた後に、すぐやる課での政策の変遷を学んだ。すぐやる課は平成44年に設置された。設置に至った背景は、当時の年間20,000人程度の人口急増による都市基盤整備が遅れ、特に土木関係の要望を迅速に処理することが出来なくなっていた。そのため、故松本清市長が、市民の要望に対して機動性のある組織が必要と判断し「すぐにやらなければならないもので すぐやり得るものはすぐにやります」をモットーとしたすぐやる課を設置した。すぐやる課の処理件数は、昭和44年10月から平成15年5月までに106,685件となっており、比率は道路や側溝の補修等の土木関係が69.5%、動物死体の処理等の清掃関係14%、スズメ蜂の駆除等の動物関係が8.6%、その他が7.9%となっている。パートナ

一講座では、すぐやる課の業務実例（Q & A）で、様々な要望に対して、すぐやる課がどう対応するかを説明しており、併せて、すぐやる課の今後に向けて、「すぐやる課で対応すべきこと」「民間施設等の管理責任において対応すべきこと」「市民自ら対応すべきこと」を、市民に投げかけている。この3つの領域の分け方を見ると、章の世間で言われているパートナーシップ論の掌握整理で13分類したの調査・研究データの中の、「公共領域の再構築（区分：自治体の独自領域、協働領域、市民（NPO）の独自領域）」と共通しており、すぐやる課の先見性を改めて確認することができた。



2 松戸市職員におけるパートナーシップ意識

本市職員のパートナーシップに関する現況意識（ゼロポイント）を把握するための調査・研究を行った。

以下に一連の取り組みの概況を述べる。

（１）ワーキングチームメンバーの現況意識

第1回のワーキングでは、ワーキングチームメンバーのパートナーシップへの期待と不安のワークショップを行い、第2回のワーキングでは、その中で出された期待と不安それぞれの項目からキーワードを抽出して、班毎にワーキングチームメンバーが抱く「パートナーシップに対する期待の図」「パートナーシップに対する不安の図」を作成した。

これらの図から、ワーキングチームメンバーのパートナーシップに対する期待では、市民に期待することに「市民の自主自立への期待」や「市民ニーズとエゴの切り分けが進むこと」などがあげられた。また、行政担当者としての期待では「市民ニーズを捉えやすくなること」や「改革進捗への期待」などがあげられ、全体的に「市民と行政の関係が変わること」を期待していた。

次に、ワーキングチームメンバーのパートナーシップに対する不安では、市民に対して抱いている不安として「市民の行政依存に対する不安」や「市民との考え方のギャップ」などがあげられた。また、行政担当者としての不安もかなり多く「政策形成に時間がかかること」などの業務遂行に関する不安や「市民とのトラブルに関する不安」などがあげられ、全体的に「先が見えないことへ不安」があるようである。



(2) アンケートの設問設定

第2回のワーキングでは、アンケートの設問を設定するために、パートナーシップに関する期待と不安の図の中から、それぞれについて、1名が2項目、合計4項目を抽出して、これらを事務局で分類整理したうえで、アンケートでの設問を設定した。

アンケート用紙

職員の皆様へ！

パートナーシップに関する現況意識アンケート

市民と行政とのパートナーシップに関する将来の展開を見いだしていくための現況意識調査です。

ワーキンググループでの検討成果を選択肢にしました。設問1,2では、これらの選択肢から最も適合するものを3つ選んで下さい。その他であれば書き込みをお願い致します。

現在の率直なご意見をお聞かせ下さい。

問1:パートナーシップについて、今、どんな期待を抱いていますか？ 3つまでお選び下さい。

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| 1 参画型社会における市民と行政の意識改革が進む | 7 行政予算を適正に配分しやすくなる |
| 2 市民参加によるまちづくりの実現への機運が高まる | 8 地域の活性化が進む |
| 3 市民と行政の自主自立が進む | 9 市民のエゴが少なくなる |
| 4 市民と行政との信頼関係が構築される | 10 その他 |
| 5 市民と行政の新しい関係を構築できる | () |
| 6 市民ニーズを行政サービスに反映しやすくなる | |

問2:パートナーシップについて、今、どのような不安を抱いていますか？ 3つまでお選び下さい。

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| 1 どのような成果が上がるのかイメージできない | 7 行政に対する要求や仕事量が増える |
| 2 施策責任の所在が不明解になる | 8 行政としての仕事のやり方が変わってしまう |
| 3 政策形成に時間がかかるようになる | 9 行政としての対応能力が心配 |
| 4 市民と行政との相互理解・信頼関係の構築が難しい | 10 行政依存型の市民が増える気がする |
| 5 市民と行政での役割分担を明確にすることが難しい | 11 その他 |
| 6 市民と行政との合意形成が難しい | () |

問3:松戸市の「パートナーシップ構築への取り組み」について意見をお書き下さい。

- あなたの在職年数を記入して下さい。()年
- 管理職の方は、所属する本部名等に 印をして下さい。
総務企画・財務・市民環境・健康福祉・都市整備・生涯学習・消防・病院・その他
- 管理職以外の方は、所属する課名を記入して下さい。()

ご協力ありがとうございました。

0305 松戸市パートナーシップ推進委員会 調査・研究ワーキングチーム

(3) アンケートの実施結果

松戸市職員が「パートナーシップ」という言葉を聞いて、どのように思うかを概観的に把握すると共に、今回の取り組みを庁内にアピールするために、メンバーの身近な職員360名に対してアンケートを行った。

実施期間は、平成15年5月28日から6月4日。ワーキングチームメンバーが、ワーキングチームの主旨を刷り込んだ特性の名刺を作成し、アンケート回答者に対して、本市のパートナーシップ構築への取り組みと、現在のワーキングチームの活動を説明した上で、アンケートを依頼した。

実施結果は、問1のパートナーシップに対する期待としては「市民と行政の新しい関係を構築できる」や「参画型社会における市民の意識改革が進む」等に対する期待が多かった。

問2のパートナーシップに対する不安としては「どのような成果が上がるのかイメージできない」や「政策形成に時間がかかる」等に対する不安が多かった。

期待と不安共に、ワーキングチームメンバーの期待と不安とほぼ同じ傾向にあることが確認できた。

問3のパートナーシップの取り組みへの意見については、取り組み体制や取り組み方法の提案、取り組みに対する疑問、取り組んだ際の影響、市民・行政に必要なことなど、ワーキングチームメンバーが名刺を配布し、取り組みに関する説明を行ったためか、様々な意見が寄せられた。

配布した名刺(サンプル)

表

>>> 活動内容は裏面をご覧ください	
松戸市パートナーシップ推進委員会	
調査・研究ワーキングチーム委員	
河川清流課 主任技師	小林 清
〒271-8588 松戸市根本 387-5	
電話 047-366-7359 FAX 047-369-3991	
E-mail:mckasenseiryu@city.matsudo.chiba.jp	

裏

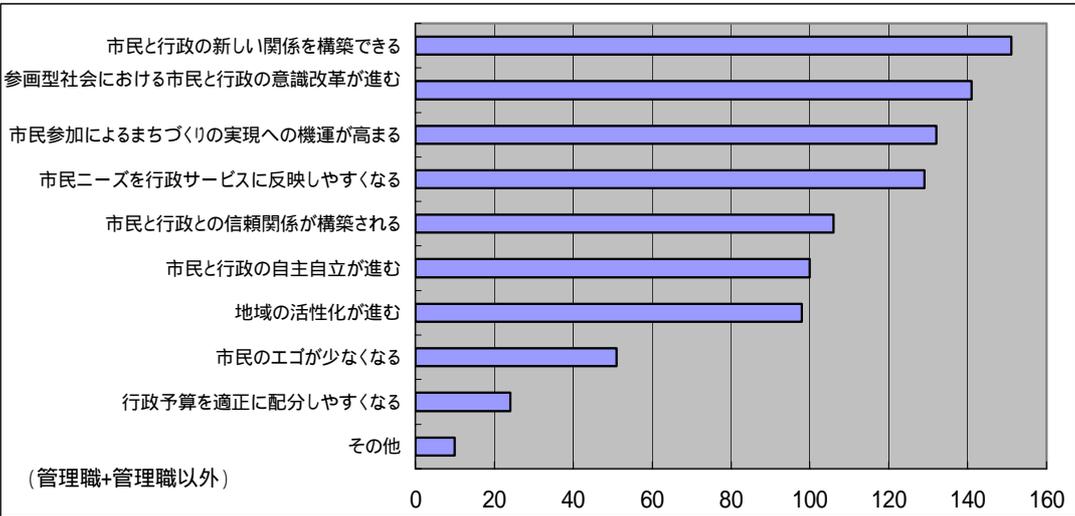
<平成15年5月設立>	
松戸市パートナーシップ推進委員会調査・研究ワーキングチーム	
目的	松戸市が、
	「市民と行政が共に考え、共に汗を流す」
	新しい時代のパートナーシップを構築し、推進していくためには、行政として <u>どのような考え方をもち、どのような庁内体制を整える必要があるか</u> 等の調査・研究をしています

パートナーシップについて、職員はこんな風に考えています。

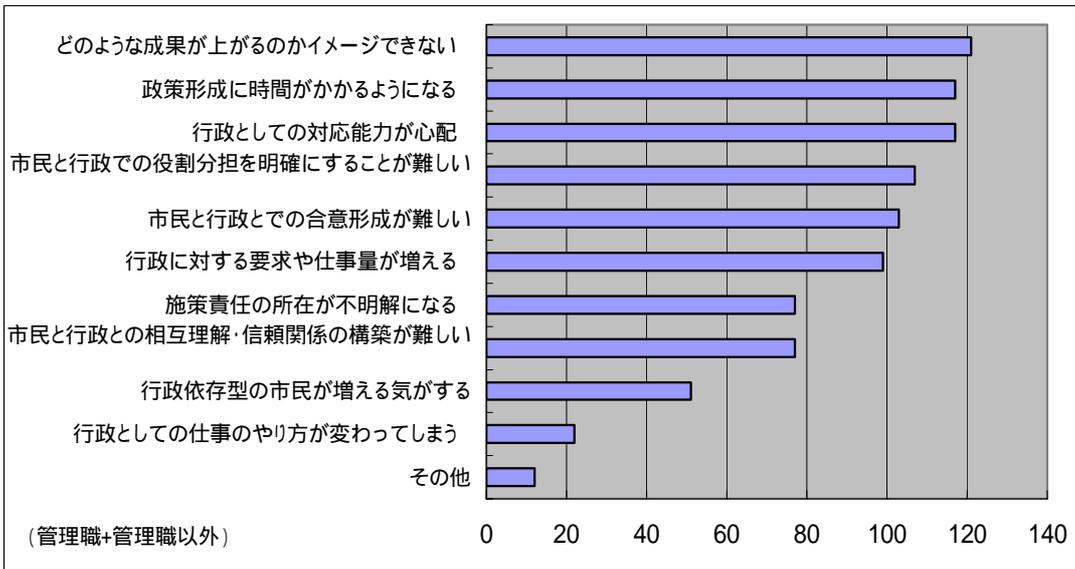
アンケートに取り組んだ目的 松戸市職員が「パートナーシップ」という言葉を聞いて、どのように思うかを定性的に知る。

アンケートの概要
 本アンケートの設問は、職員ワーキングチームが「パートナーシップに対する期待と不安」をテーマとした、ワークショップ形式で検討した内容を基に作成したものです。
 アンケートの実施期間：平成15年5月28日から6月4日
 ワーキングチーム委員が身近な職員に配布し回収しました。(回収数：360件)
 アンケートの配布比率は、概ね管理職3：管理職以外7とし、管理職112名、管理職以外248名、合計360名の職員のご協力をいただきました。
 (注)ワーキングチーム検討の参考とするため身近な職員の考え方を聞くための定性的なアンケートであり、アンケート結果は必ずしも全職員の意識を代表するものではありません。

問1.パートナーシップについて、今、どんな期待を抱いていますか？3つまでお選び下さい。



問2.パートナーシップについて、今、どんな不安を抱いていますか？3つまでお選び下さい。



問3. 松戸市の「パートナーシップ構築への取り組み」について意見をお書き下さい。

()内は、主な意見を要約しました。

(その1)



(その2)

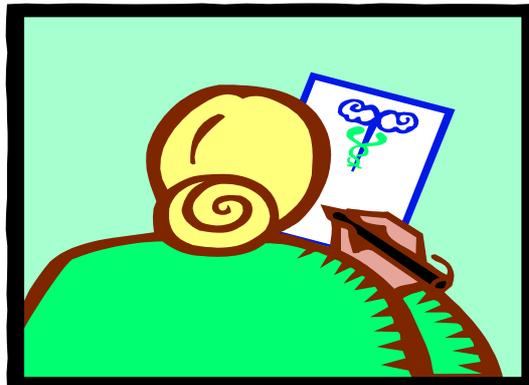


ワーキングチームコーディネーター(菅博嗣)のコメント
%値で語ることはできないが、広範な価値観や意識を集約することができた。現況としてのゼロポイントを明らかにしたことによって、向かうべき方向を見出しやすくなった。行政と言えども、職員の意識は決して一色ではない。この当然の状況こそが多様な市民と向き合うことのできる資源である。多様な市民との語らひのためにも、多様な意識の職員同士での語らひの機会を大切にしていって欲しい。パートナーシップの実態は試行錯誤です。

(4) アンケート体験からの感想

第3回目のワーキングでは、アンケート実施の体験を通して「感じたこと」「考えたこと」「心に残ったこと」を抽出し、班ごとに分類した。

このデータからは、アンケートを依頼する側のワーキングチームメンバーとして、パートナーシップに関して説明が出来なかったことへの自己反省や、職員の中には関心を持っている職員、全く無関心な職員の双方が存在することを感じたが、アンケート調査を行ったことによる他の職員のパートナーシップへの理解が広まったようであった。



アンケート実施の体験を通して「感じたこと」「考えたこと」「心に残ったこと」

ワーキングチームメンバーが、アンケート調査での体験を抽出(印で表示)し、分類した調査・研究データ

まつどまんじゅう班

最初の一步

パートナーシップの認識の深さはともかく、何かやっているのかな、というアピールはできたと思う
パートナーシップに関する意識の種はまけたのではないか

意識なし

アンケートの回答をもらえなかった人がいる事(全員回収をめざしていたので)
全体的にパートナーシップに対して意識・認識が薄い
問3への回答がほとんど記入されていなかった事

意識有り

「パートナーシップで何に」と思ってもらうことだけでもPRできた
パートナーシップは何か?との疑問が多かった
パートナーシップって何という疑問が出てきたこと
パートナーシップとは?言いながら調査に参加してくれ、少しは意識をもってくれたと思う

アンケートをしたことの効果

好意的にアンケートに応じてくれたこと
アンケートをすることによりパートナーシップへの理解が少しでも広まった

本人分ならず

自分自身が説明できない?
パートナーシップに関してまだ自分が理解不足である点
質問に対し知識不足のために詳しく説明できなかった
アンケートする側もわかっていない

相手も分ならず

職員のパートナーシップの理解不足

アンケートの方法、とる方の意識について?

決まった人にしかアンケートをとっていない

プロジェクトC班

ワーキングチームの認識不足

質問の内容で回答できないことがあった
ワーキングチームの中で「パートナーシップ」の共通認識がまだない

無関心

関心のない人がいる
反応がなかった
研修としか考えられていない

否定

市民に理解されない(ゆえに活動への参加が少ない)
パートナーシップ自体に否定的

パートナーシップへの反応が得られた

ワーキングチームの目的について説明できた
政策として注目されている
反応があった

アンケートでのPRができた

アンケートに対して質問があったから
内容に関して質問があった
質問されることが多かった
問題提起はできたと思う

ディスカバリー松戸班

自己反省

自分自身がよく理解できていないので漠然としたことではか伝えられない
課内に留まった
自分自身の説明不足
自分が理解していないので(抽象的)十分なPRができなかった印象がある

パートナーシップに否定的な職員

職員の年齢が高い(全体的に)
実際に行っている仕事と逆行している。最初から聞く耳なし
否定的な職員はますますかたくなな態度を硬直させたと思う

パートナーシップへの興味

パートナーシップについてよくわからないなりに意見を書いてくれた
いろいろな意見がある事がわかった
現在、行政が取り組んでいる施策が多少理解してもらったように思う

職員の意識改革

パートナーシップに興味が出てきた人がいたこと
我が職場がパートナーシップを組むのにふさわしい職場なのか、否なのかを考えさせることができたと思う
否定的、理解度の低い職員にも、世の中こういう流れであるという認識は与えられたと思う
我が職場もそろそろパートナーシップ導入を考えなければならぬ時期に来たという意識づけになったと思う

(5) これからの職員としてのパートナーシップの必要性

松戸市職員のパートナーシップ意識を調査・研究してきて、ワーキングチームメンバーが、これからの行政職員（私）としてパートナーシップはなぜ必要なのかを、1名が1項目抽出し分類した。

その結果「より住民ニーズにあったサービスを提供できる」「既存の縦割り行政から脱却するため」「小さな政府を目指すため」の3つが、これからの職員としてのパートナーシップの必要性として分類された。



これからの行政職員(私)としてパートナーシップはなぜ必要なのか？

ワーキングチームメンバーが、行政職員(私)として、パートナーシップはなぜ必要なのかを抽出(印で表示)し、分類した調査・研究データ

より住民のニーズにあったサービスを提供することができるため

行政職員として、事業を展開していくうえで、行政内部だけで決定し、実行していく時代は終わった。時代の変化とともに、市民との協働の時である

地域社会の成熟による公私の分担が不可欠であり、精度の高い政策が求められる上で、必要不可欠なもの

行政職員だけの考えでは政策に幅がでないから

これからの松戸市を考えた場合、市民と行政が共に築くことが大切！新しい政策、新しい発想、イマジネーションを広げて行政を進める

市民の満足度(幸福感)を高めるため

パートナーシップは私にとって、社会で”よりよく生きていくため”には、一方的な行政の政策はNOだから

これからの行政は、費用対効果が必要となって来ます。市民ニーズを考えた政策の中で重要なものが、パートナーシップと言えます

多様化する市民ニーズに対応するため

既存の縦割り行政から脱却するため(意識改革・組織改革)

パートナーシップは私にとって、「既存の縦割り行政から脱却」する一つのきっかけ作りである。市民はお客様！

パートナーシップは私にとって、上司？の意見に対抗することができる

小さな政府を目指すため

これからは「小さな政府(行政)」にならざるを得ない。そのためには行政と市民との役割分担の明確化と、行政の分野でも市民が負担できる分担を明確化することが必要と思う。資源の活用

行政と市民の新しい領域を確立するため

ニーズに応えるには限界がある。しかし、応えない訳にはいかない

発想の転換が必要なため

市民の活動をいかに生かせるか

環境の変化に対応できていないから

シミュレーションファイル

1 パートナーシップ事業のシミュレーション

、 、 章で調査・研究したパートナーシップに関する考え方を、机上での抽象的な議論に終わらせることのないように、各委員が担当課の現況事業をモデルにして「31」のパートナーシップ事業のシミュレーションを行った中から気づいたパートナーシップ事業の実現に向けた課題と課題解決に向けたヒントを整理した。

2 シミュレーションの進め方と課題解決の切り口

パートナーシップ事業のシミュレーションは次の手順で行った。

- A モデルとして取り上げた現況事業の目的や手段を確認し、現況事業の課題を整理し、
、 章で調査・研究したパートナーシップに関する考え方を踏まえ、市民と行政がパートナーシップを組むことにより課題が解決できるか、どのような効果やメリットが期待できるのか等を検討した。
- B 期待される効果やメリットを実現するためには、市民と市民、行政と行政、そして市民と行政が、どのように役割分担で連携したら良いのかを思考して、パートナーシップ事業としての展開を構想した。
- C パートナーシップ事業としての有効性や魅力等を伝えるために、新たな事業展開により生まれる「市民メリット」、「行政メリット」、そして「豊かな社会像」を要約した。

なお、このA・B・Cの各作業段階を「A 動機・構成に関すること」、「B 取り組み・展開に関すること」、「C 成果に関すること」として、パートナーシップ事業の実現に向けた課題に向きあう際の解決の切り口とした。

注：本概要版では31事業の中から、平成15年10月26日の市長への報告で提示した2事業(C-1・C-4)に加えて、残りのA・Bの事業の中から各1事業を抜粋し、4つのパートナーシップ事業を取り上げた。

3 シミュレーション事業の構成

各シミュレーション事業は、次の文書により構成されている。

いきいきのびのびパートナーシップ絵日記



パートナーシップ推進事業モデルのもと
らす松戸市の将来像を委員のイメージで絵
日記にあらわした。

なお、絵は委員が自分で描いたものであ
る。

現況事業に向きあってパートナーシップ推進事業モデルを構想する

現況事業に向きあってパートナーシップ推進事業モデルを構想する

現況事業名
川の環境学習

政策目的体系における位置づけ

(政策)	(施策)	(基本事業)	(事業)	(業務)	(活動)
きれいな水と れあえるよう にする	川の汚れを なくする	汚水を直接流さ ない	川をきれい にする啓発	川の環境学習へ の取り組み	学校教育へ の支援

【政策の成果指標】
目標：河川などの自然環境に満足している人の割合
80% (75%)

現行事業が対象としているのはどういった市民か?
市内小中学生

現行事業が、対象としている市民に提供しているサービスの方法は?
市職員が講師として学校で川が汚れる仕組みや、その防止対策、水辺環境の実態について説明する。

現行事業の課題は?
環境学習に対する学校からの依頼が多様化(水質・生態系・歴史等)し、また増加傾向にある。今後全ての依頼に対応することが難しくと思われる中、河川環境団体も現在 13 団体となりつつあり、新事業を模索しているところである。

大切にしたいポイント/パートナーシップの考え方(パートナーシップ推進事業へ向けたか?)
パートナーシップ方式のチェックポイント(一緒にやることで、サービスの質・量が向上するか
コストの削減が図られるか NPOの特性を活かすことができるか 一緒にやるにふさわしい INP
Oはいるか 関係者の意欲、能力などが満たされ、今後の協働関係が築けるか

画の中で描かれているパートナーシップの取組(画は最終仕様から) 5/18 WS 6/18 関係・関係より

想定される課題/条件(市民・行政)(パートナーシップ推進事業へ向けたか?)
パートナーシップ事業としての持続性

現在実施している事業を分析し、位置づ
けと課題を明確にした。(行政主体での事業
展開の限界を認識するという意図もある)

【記載事項】

現況事業名

政策目的体系における位置づけ

現行事業が対象としているのはどうい
った市民か?

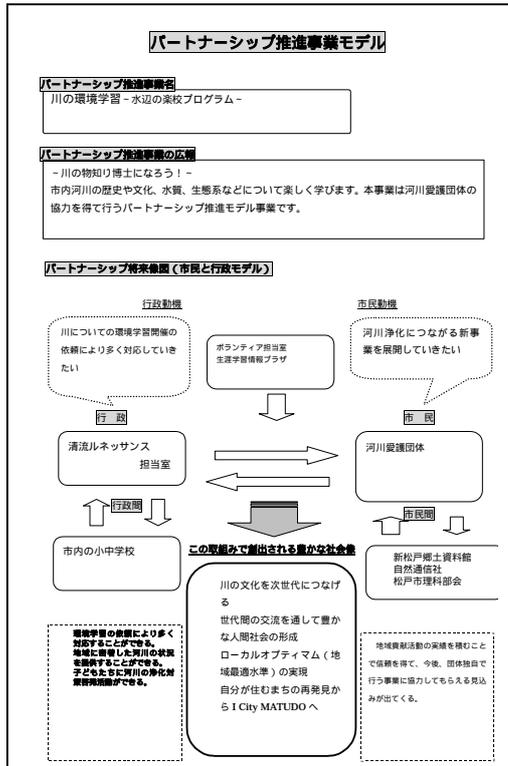
現行事業が、対象としている市民に提供
しているサービスの方法は?

現行事業の課題は?

大切にしていきたいパートナーシップ
の考え方(パートナーシップ事業化実現
に向けたカギ)

想定される課題/条件(行政・市民)(パ
ートナーシップ事業化実現に向けたカ
ギ)

パートナーシップ推進事業モデル



現況事業から市民と行政とのパートナーシップ事業へと事業展開することをシミュレーションした。市民と行政のメリットや関係を図であらわし、パートナーシップによってもたらされる豊かな社会像を表現した。

【記載事項】

パートナーシップ推進事業名
 パートナーシップ推進事業の広報
 パートナーシップ将来像図(市民と行政モデル)

行政・市民の連携と役割、動機
 中間支援組織の検討、役割
 想定される行政・市民メリット
 この取り組みで創出される豊かな社会像

パートナーシップ事業に向けた課題と課題解決のヒント

C-1 パートナーシップ事業名：川の環境学習 - 水辺の楽校プログラム -

パートナーシップ事業に向けた課題

夢のある将来像が描けていない
 (市民側の)担い手が限定されている

課題解決のヒント(既付き)

多くの市民が参加したいと思えるような魅力ある事業の将来像を検討する。
 行政間、市民間の連携・役割の明確化

Question

あなたならどのように事業展開しますか？

.....

.....

.....

.....

パートナーシップ事業として事業展開する時におちいりやすい点、また、更に良い事業としていくために工夫できるポイントを、委員のシミュレーションを素材としながら議論したものを要約した。

シミュレーション番号：A - 2

パートナーシップ推進事業名：市民センター運営事業

ハッピーライフ

いきいき のびのび

パートナーシップ絵日記
—松戸 新ドラマ—

タイトル
こんな時、だれがいれば

お気に入りのファンシーン

15年10月4日(土)4時頃 天気 晴 気温 24°

ひとり暮らしのお年寄りが、スーパーで買物をして階段を上って自宅に帰ろうとしている。手にした買物袋は重く立ち止まってしまった。階段の途中に休むところもない。

こんな時、近くに知人・友人あるいは協力者がいれば、力は且力かるのだが...、困ってしまった。

現況事業に向きあってパートナーシップ推進事業モデルを構想する

現況事業名

市民センター管理運営事業

政策目的体系における位置付け

〔政策〕	〔施策〕	〔基本事務事業〕	〔事務事業〕	〔業務〕	〔活動〕
市民とのパートナーシップの基礎となる仕事を行う	市民主体の地域づくりを活発にする	地域の活動基盤を整備する	市民センターの有効利用を図る	施設を提供する	市民センターを貸出する
〔政策の成果指標〕		ボランティア活動に参加する市民・団体を増やす			

現行事業が対象としているのはどういった市民か？

地域で仲間を持ちたい市民や心のふれあい社会をめざす市民

現行事業が、対象としている市民に提供しているサービスの方法は？

地域における交流の場としての施設の貸出

現行事業の課題は？

施設の貸出業務から運營業務に変更することで、施設の改造費、人材の配置により人的、財政的に負担増となる。

大切にしていきたいパートナーシップの考え方（パートナーシップ事業化実現へ向けたカギ）

パートナーシップ方式のチェックポイント（一緒にやることで、サービスの質・量が充実するか コストの低減が図られるか NPOの特性を活かすことができるか 一緒にやるにふさわしいNPOはいるか 関係者の意識、能力などが高まり、今後の信頼関係が深まるか）

世の中で語られているパートナーシップ論（「新しい公共と自治体」から）6 / 18 WS の項目・要素より

想定される課題 / 条件（市民・行政）（パートナーシップ事業化実現へ向けたカギ）

地域における関係団体の連携・協働をどうやって実現していくのか。
行政の人的財政支援をどこまで負担するのかルールの設定。
施設の規模、機能は協働に十分であるか。

パートナーシップ推進事業モデル

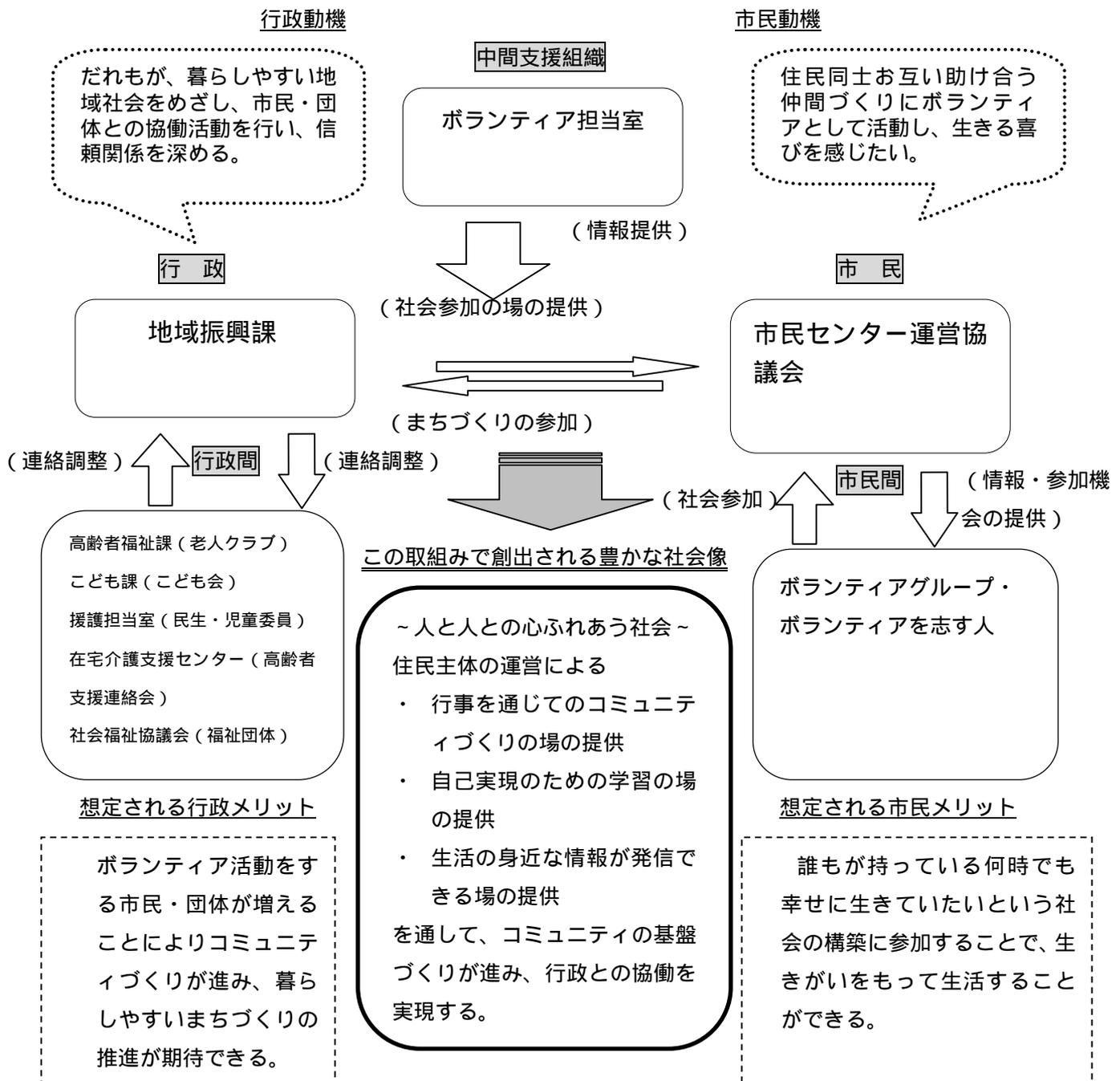
パートナーシップ推進事業名

市民センター運営事業

パートナーシップ推進事業の広報

住民同士、お互い助け合い、心ふれ合う地域社会をめざし、住民主体による福祉・環境・安全などのまちづくりへ、あなたの力を必要としています。ボランティアとして活動しませんか。

パートナーシップ将来像図（市民と行政モデル）



A - 2 パートナーシップ推進事業名：市民センター運営事業

パートナーシップ事業に向けた課題

課題に対する検討が表現されていない。(課題がつかみきれていない)
行政にとって都合の良い市民参画になっている。(市民を利用するといった視点でシミュレーションを行っている)
パートナーシップ推進事業名から事業の将来像が見えてこない。

課題解決のヒント(気付き)

現況事業の課題の整理と市民サービスの向上を検討する。
従来の仕組み、枠組み、考え方にとらわれないよう視点を変えて検討する。
多くの市民が参加したいと思えるような魅力ある事業の将来像を検討する。



あなたならどのように事業展開しますか？

.....

.....

.....

.....

.....

.....

シミュレーション番号：B - 1

パートナーシップ推進事業名：市民が決める「わが街の将来像」策定事業



2019年 8月 1日 (木) 12時頃 天気 晴れ 気温 40°C

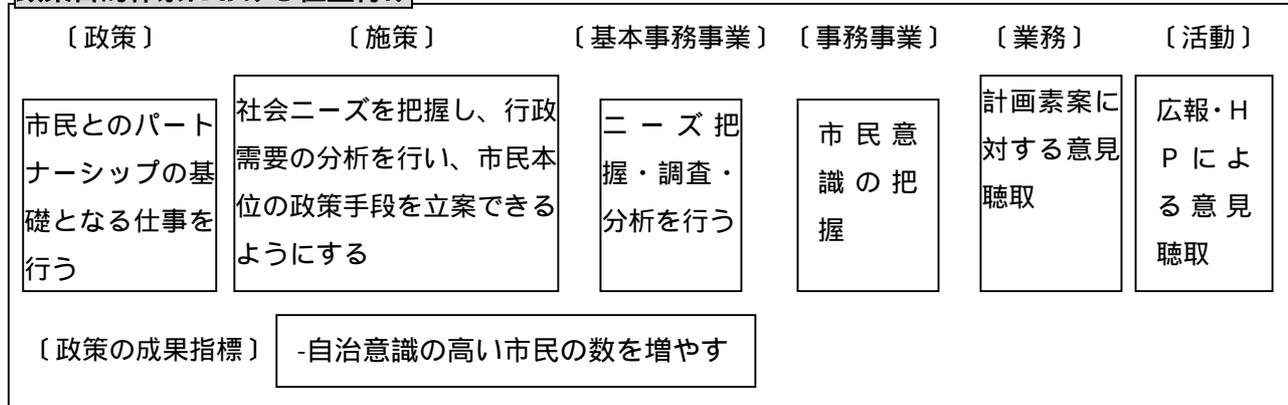
- かつては、住民団体が事業実施の担当部署の応援団となり、自ら希望するサービス提供拡大をめぐり運動が展開され、此趣趣趣で利害が対立する住民同士の諍いが勃発しました。
- しかし今では、皆お互いの立場を尊重した話し合いを促した結果、多くの人が納得できるようなまちづくり計画と資源配分案が策定され、その経過に満足した市民には笑顔が戻りました。

現況事業に向きあってパートナーシップ推進事業モデルを構想する

現況事業名

松戸市総合計画策定事業

政策目的体系における位置付け



現行事業が対象としているのはどういった市民か？

実施計画策定時に実施する市民意識調査の対象については、市内全域の20歳以上の市民である。また、全委員を公募市民で構成した懇話会から、指標の設定に関する意見を聴取した。

現行事業が、対象としている市民に提供しているサービスの方法は？

具体的なアクションプログラムの策定の節目ごとに市民の意見を求め、その結果を計画内容に反映する手段をとっている。

現行事業の課題は？

限られたタイムスケジュールの中で、行政の継続性を担保した計画づくりを実施することは、行政が示す素案の正当性を一方通行で市民に伝えがちになる。

大切にしていきたいパートナーシップの考え方(パートナーシップ事業化実現へ向けたカギ)

計画段階から関係者と協議をつくすことによって、円滑に事業が推進される。
必ず批判は官が受ける。

世の中で語られているパートナーシップ論(「新しい公共と自治体」から)6/18 WS の項目・要素より

想定される課題/条件(市民・行政)(パートナーシップ事業化実現へ向けたカギ)

「計画策定に関わること」イコール「計画の推進に汗を流すこと」の意識をもった市民がどれだけ存在するかが事業成功の明暗を分ける。
従前は行政を対立軸として捉えがちであったが、限られた資源を分野毎に配分することは、市民同士が異なる意見の持ち主を対立軸として捉えることになりかねない。その場合、相手の考えに対してどこまで理解を深めることが出来るかが重要なポイントである。

パートナーシップ推進事業モデル

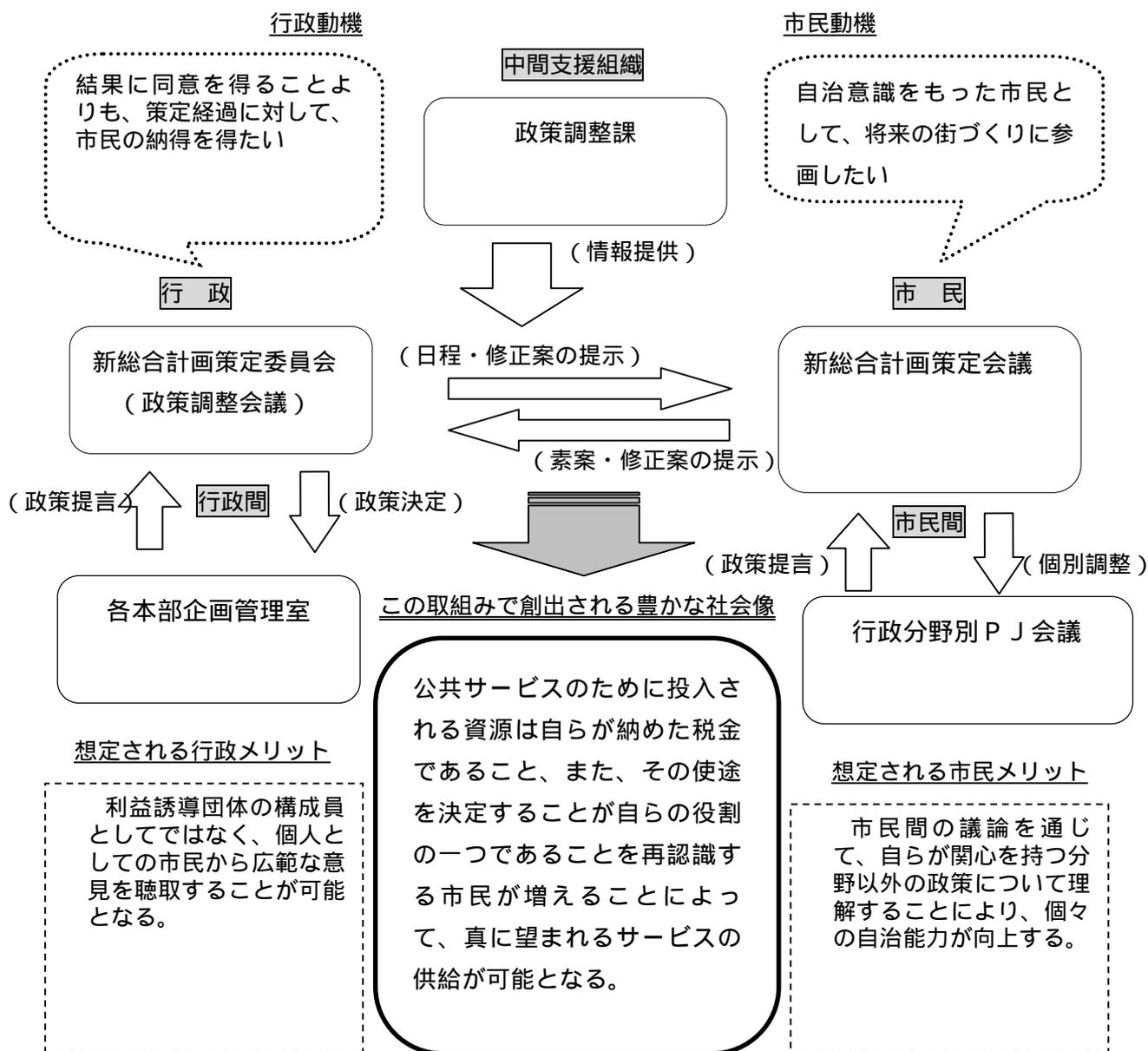
パートナーシップ推進事業名

市民が決める「わが街の将来像」策定事業

パートナーシップ推進事業の広報

(仮) わが街の将来像を決める市民の会からのお知らせ
 新総合計画の策定に際し、その原案作りに私たち市民の力が求められています。松戸市の将来をどのように子どもたちに引き継ぐべきか、一緒に考えてみませんか？会の運営方法等については、
 月 日の第1回全体会議の場で決定しますので、ふるってご参加ください。

パートナーシップ将来像図(市民と行政モデル)



B - 1 パートナーシップ推進事業名：市民が決める「わが街の将来像」策定事業

パートナーシップ事業に向けた課題

現行事業からパートナーシップ事業へ展開する際、行政間・市民間の連携、それぞれの役割がはっきりとしていない。

中間支援組織は行政でいいのか？（有識者やコンサルは不要？）

課題解決のヒント（気付き）

行政間、市民間の連携・役割を明確にする

中間支援組織の検討、役割の明確化

将来図の中に市民が計画策定に参加するための学習やトレーニングの場を取り入れてみては。



Question?

あなたならどのように事業展開しますか？

.....

.....

.....

.....

.....

.....

シミュレーション番号：C - 1

パートナーシップ推進事業名：川の環境学習～水辺の楽校プログラム～

ハッピーライフ

いきいき のびのび



パートナーシップ絵日記
—松戸 新ドラマ—

タイトル
ぼくのザリガニが....

お気に入りのワンシーン

年7月15日(水)14時頃 天気☀️ 気温 30℃

今日は、かんきょう学習で、川の近くに
住む河川あいご団体のおじさんが
話をしてくれた。昔の川はきたなかった
ことや、川がよごれる仕組みがわかった。
ザリガニつり大会では、おじさんに
ザリガニのさわり方を教えてもらった。

現況事業に向きあってパートナーシップ推進事業モデルを構想する

現況事業名

川の環境学習

政策目的体系における位置付け

〔政策〕	〔施策〕	〔基本事務事業〕	〔事務事業〕	〔業務〕	〔活動〕
きれいな水とふれあえるようにする	川の汚れを少なくする	汚水を直接流さない	川をきれいにする啓発	川の環境学習への取り組み	学校教育への支援
〔政策の成果指標〕	緑地・河川などの自然環境に満足している人の割合 BOD値(75%)				

現行事業が対象としているのはどういった市民か？

市内小中学生

現行事業が、対象としている市民に提供しているサービスの方法は？

市職員が講師として学校で川が汚れる仕組みや、その浄化対策、水辺環境の実態について説明する。

現行事業の課題は？

環境学習に対する学校からの依頼が多様化（水質・生態系・歴史等）し、また増加傾向にある。今後全ての依頼に対応することが難しいと思われる中、河川愛護団体も現在 13 団体となりつつあり、新事業を模索しているところである。

大切にしていきたいパートナーシップの考え方（パートナーシップ事業化実現へ向けたカギ）

パートナーシップ方式のチェックポイント（一緒にやることで、サービスの質・量が充実するか
コストの低減が図られるか NPOの特性を活かすことができるか 一緒にやるにふさわしいNPOはいるか 関係者の意識、能力などが高まり、今後の信頼関係が深まるか

世の中で語られているパートナーシップ論（「新しい公共と自治体」から）6 / 18 WS の項目・要素より

想定される課題／条件（市民・行政）（パートナーシップ事業化実現へ向けたカギ）

パートナーシップ事業としての持続性

パートナーシップ推進事業モデル

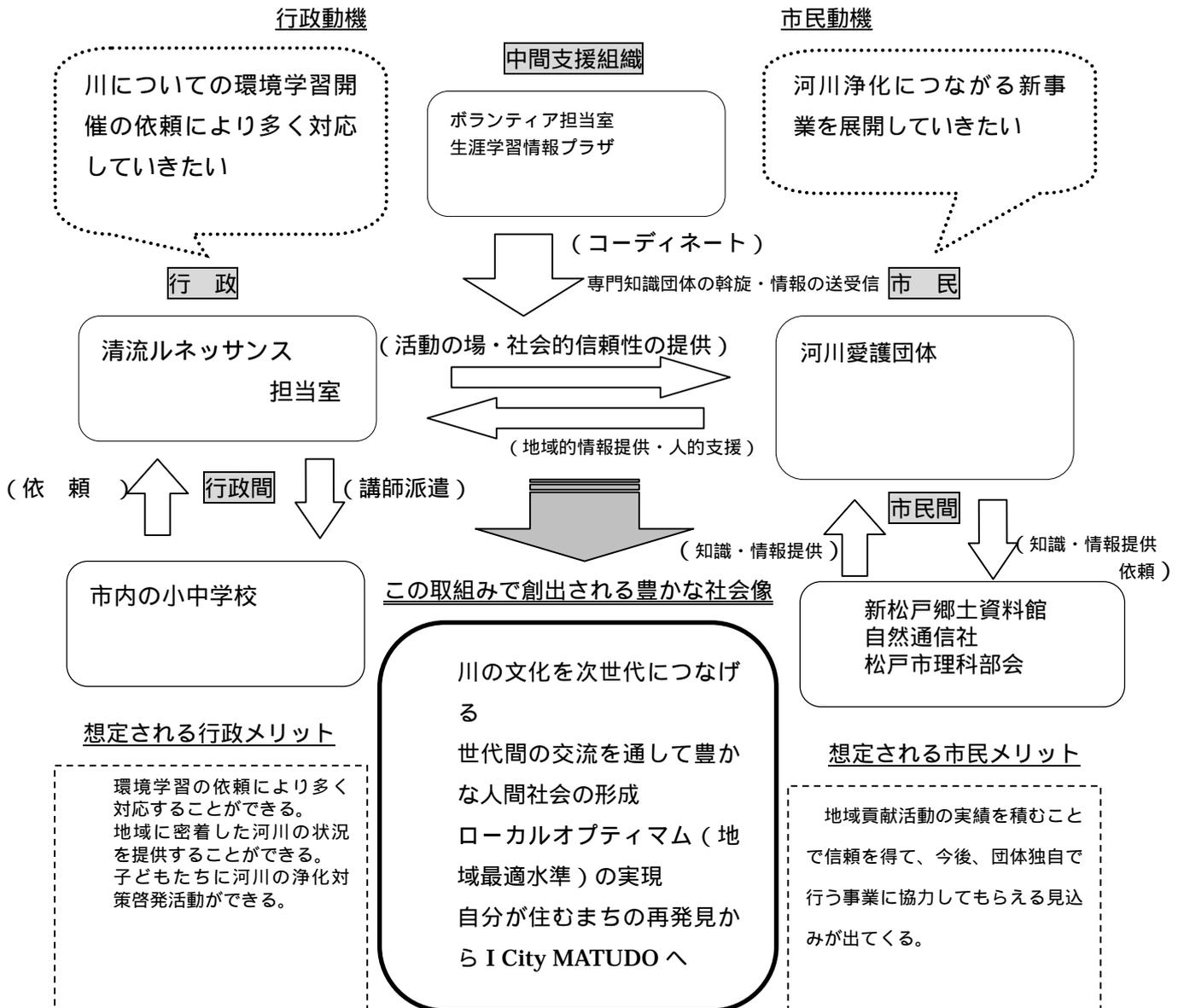
パートナーシップ推進事業名

川の環境学習～水辺の楽校プログラム～

パートナーシップ推進事業の広報

～川の物知り博士になろう！～
市内河川の歴史や文化、水質、生態系などについて楽しく学びます。本事業は河川愛護団体の協力を得て行うパートナーシップ推進モデル事業です。

パートナーシップ将来像図（市民と行政モデル）



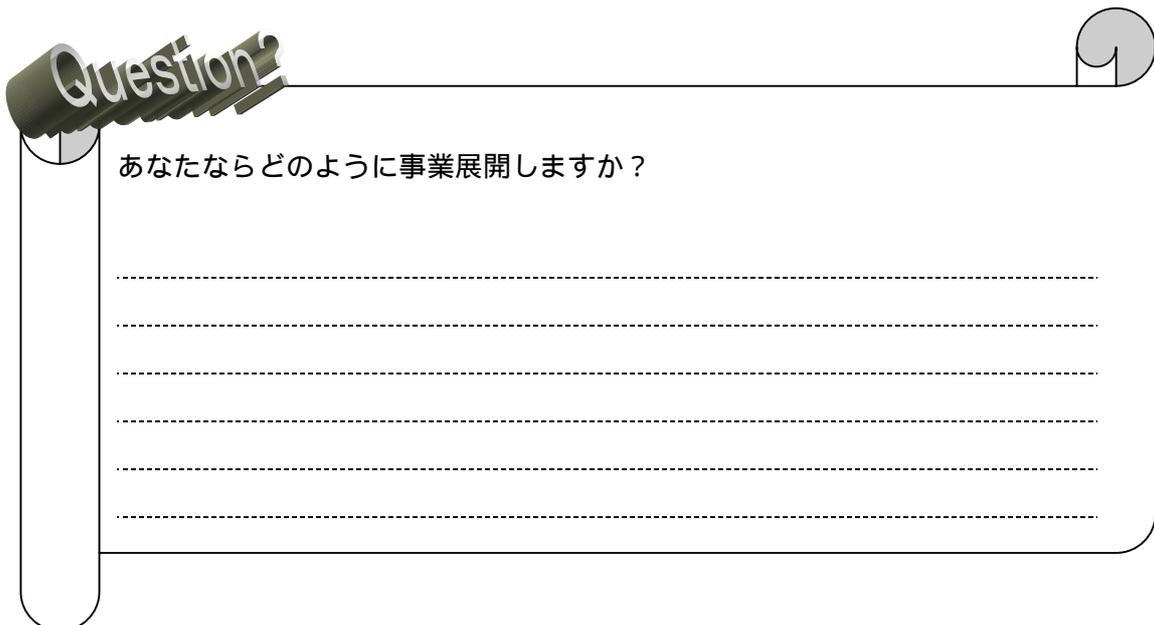
C - 1 パートナーシップ推進事業名：川の環境学習～水辺の楽校プログラム～

パートナーシップ事業に向けた課題

夢のある将来像が描けていない
(市民側の)担い手が限定されている

課題解決のヒント(気付き)

多くの市民が参加したいと思えるような魅力ある事業の将来像を検討する。
行政間、市民間の連携・役割の明確化



あなたならどのように事業展開しますか？

.....

.....

.....

.....

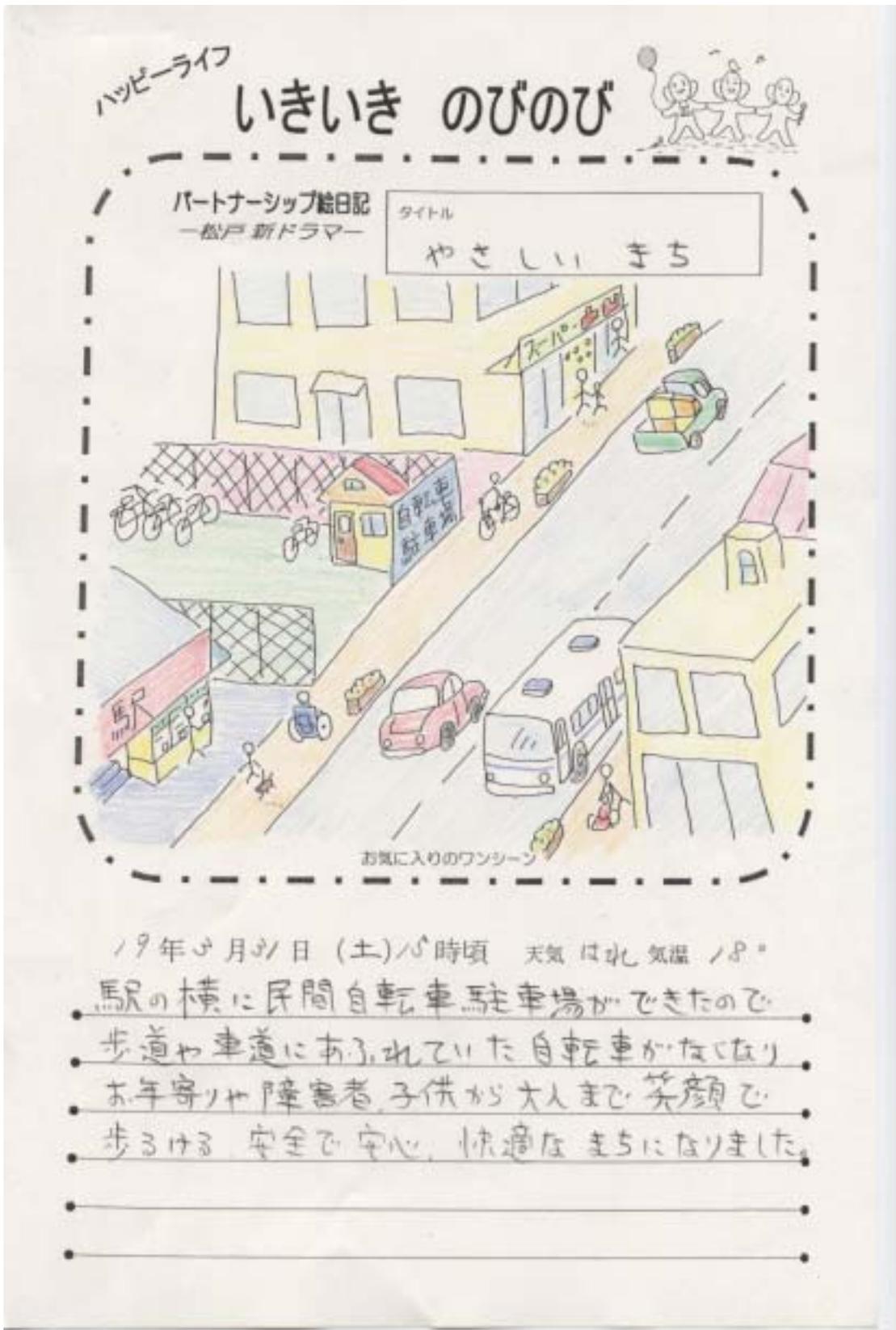
.....

.....

.....

シミュレーション番号：C - 4

パートナーシップ推進事業名：民間自転車駐車場を高速増殖させる事業



現況事業に向きあってパートナーシップ推進事業モデルを構想する

現況事業名

民間自転車駐車場育成事業

政策目的体系における位置付け

〔政策〕	〔施策〕	〔基本事務事業〕	〔事務事業〕	〔業務〕	〔活動〕
誰もが安心してスムーズに動くことができるようにする	公共交通を利用しやすくする	乗り換えを円滑にする	駐輪場整備事業	民間駐車場育成	補助金支出
〔政策の成果指標〕	移動時間を減らす				

現行事業が対象としているのはどういった市民か？

駅から300m以内、バス停から200mに50台以上収容できる自転車駐車場を計画している市民。

現行事業が、対象としている市民に提供しているサービスの方法は？

自転車駐車場の建設費または、市の基準単価のいずれか低い額の3分の1を補助する。
(限度額1,000万円で、鉄道事業者・バス事業者・店舗用の自転車駐車場を除く)

現行事業の課題は？

自転車駐車場の民営化を促進するために、地主に対して建設に関する営業活動や、建設後の維持管理を含めたマネージメントに関するアフターサービスを、決め細やかに実施するだけの専門的なスキルを持った人材を配置することは困難なため、当制度の利用者が少ない。また、鉄道事業者・バス事業者・店舗用の自転車駐車場が対象外となっている。

大切にしていきたいパートナーシップの考え方(パートナーシップ事業化実現へ向けたカギ)

公共領域の再構築(区分:自治体の独自領域、協働領域、市民(NPO)の独自領域):公共領域の市民化「民間でできることは民間で」仕事の配分、明確さ
パートナーシップ方式のチェックポイント(一緒にやることで、サービスの質・量が充実するか コストの低減が図られるか NPOの特性を活かすことができるか 一緒にやるにふさわしいNPOはいるか 関係者の意識、能力などが高まり、今後の信頼関係が深まるか
世の中で語られているパートナーシップ論(「新しい公共と自治体」から)6/18 WS の項目・要素より

想定される課題/条件(市民・行政)(パートナーシップ事業化実現へ向けたカギ)

当該市民(個人・団体)と行政担当部署が、事業目的を共有理解すること。
当該市民が、必要とされる能力や手段を備えているか。
行政担当部署のパートナーシップ精神を踏まえた対応力。
民営自転車駐車場が促進された後に、民間を圧迫する市営自転車駐車場をスムーズに撤退できるか。

パートナーシップ推進事業モデル

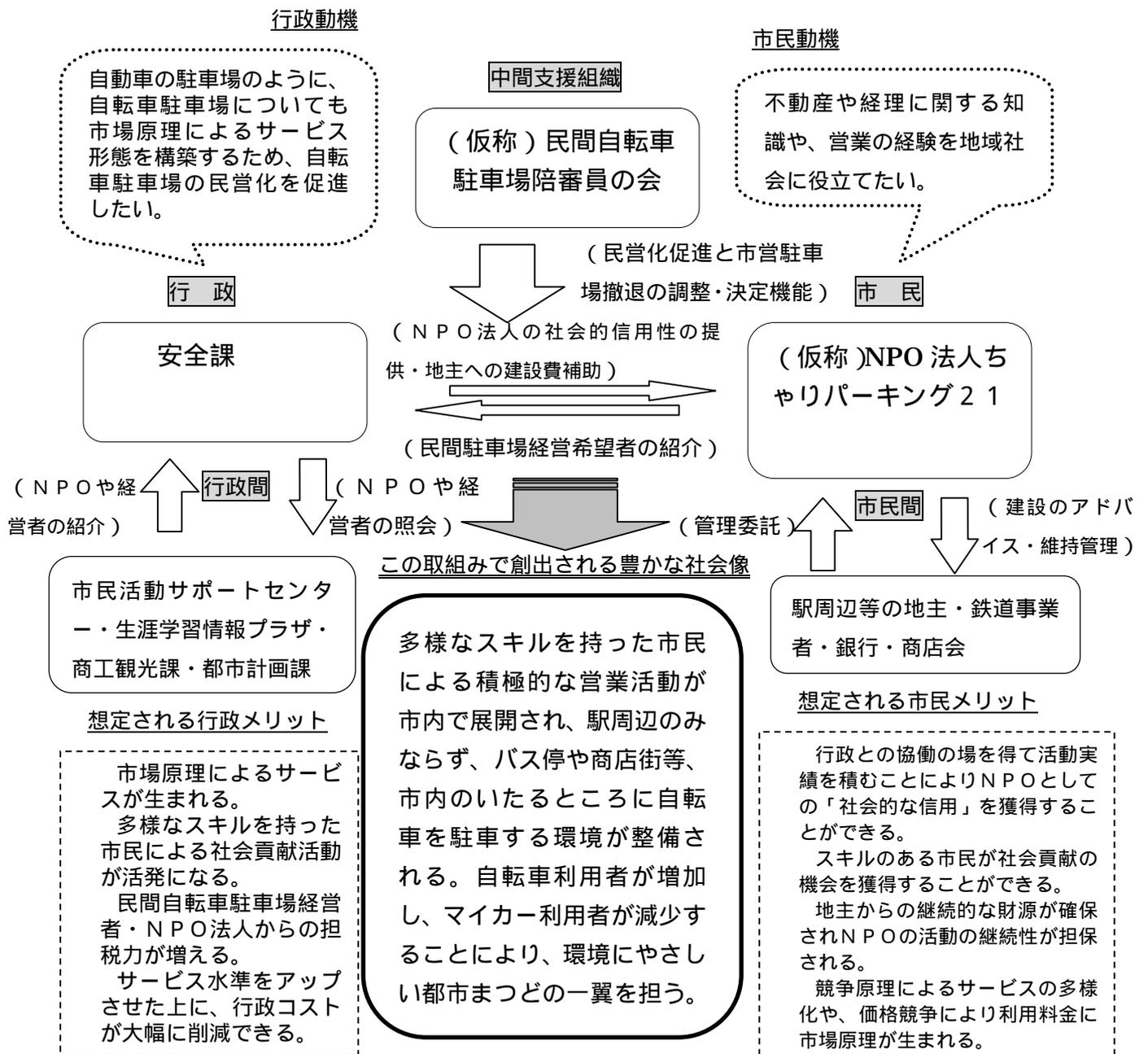
パートナーシップ推進事業名

民間自転車駐車を高速増殖させる事業

パートナーシップ推進事業の広報

自転車駐車の民営化を促進するため、市では自転車駐車の建設費の補助を行っております。建設に関する相談や、建設後の収支に関するシミュレーションをご希望の地主さんは、お電話下さればNPO法人チャリパーキング21がお宅まで出張しますのでお気軽にお電話下さい。

パートナーシップ将来像図（市民と行政モデル）



C - 4 パートナーシップ推進事業名：民間自転車駐車を高速増殖させる事業

パートナーシップ事業に向けた課題

市民が投資するメリットがあるのか。
(市民側の)担い手が存在するのか。

課題解決のヒント(気付き)

パートナーシップを組む双方のメリットを検討する。
パートナーシップを組む担い手を検討する。



あなたならどのように事業展開しますか？

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ワーキングチームからのメッセージ

私たちワーキングチームは、新しい時代のパートナーシップを構築し推進するために、行政としてどのような考え方をもち、どのように庁内体制を整える必要があるかを調査・研究にすることを目的にスタートした。

はじめは、私たち自身が「パートナーシップって何？」という次元であったが、調査・研究のプロセスにおいて、ワークショップを活用し、まず「パートナーシップへの期待と不安」というテーマで期待と不安の構造化を行うとともに、職員の意識を探る為のアンケートを実施した。また、各課のパートナーシップ的政策変遷史により、本市におけるパートナーシップ的事業の足跡をたどり、その現状を認識するとともに、解決すべき課題を考察した。さらに既存事業をパートナーシップ事業へ構築していく提案を行い、具体的に事業展開した場合の課題をワークショップで議論し、これを繰り返すことにより、論点がより鮮明となり理解が深まった。また市民活動の現場で汗を流す人たちと接し、対話・交流を重ねていくことがパートナーシップ的事業を進めていく上で、大切な姿勢であることに気付かされた気がする。

このような体験を通して私たちは、「自治体にとってパートナーシップこそが生きる道」であり、新しい公共の世界を拓いていくためには、行政組織と職員一人一人の「変革」が求められているという認識に立つことができた。

そこで私たちワーキングチームは、パートナーシップを推進していく上で3つのメッセージを発信する。

1 行政として求められるスタンスと考え方

行政は、市民の意見をくみ取り、共に考え、共に汗を流し、自主自立を尊重し、行政主導とならないように対等の立場で協調していく。そのためには行政の持っている情報を市民に積極的に公開し、情報共有するとともに、これまでの公共領域を見直して市民と行政の役割をあらためて明確にする必要がある。

2 実現に向けて求められる庁内体制

庁内のパートナーシップに取り組む温度差を解消するために、各課での情報の共有化を速やかに図るとともに、人材を育成することで組織の抜本的改革を強く進め、職員の意識を活性化させる。

3 職員個人として備えたい資質・センス・意識

行政のプロとしての知識や経験のみならず、市民の一員であるという意識を持ち、市民ニーズに柔軟に対応する意欲と行動力が必要である。

上記の点を踏まえて職員の研修においては、さまざまなNPOやボランティア団体への職員派遣を行うことにより、意識や知識を醸成するための制度を創設し、パートナーシップを実現していくうえで必要な財産となる行政スタッフを育成していくことを、一案としてここに提案する。

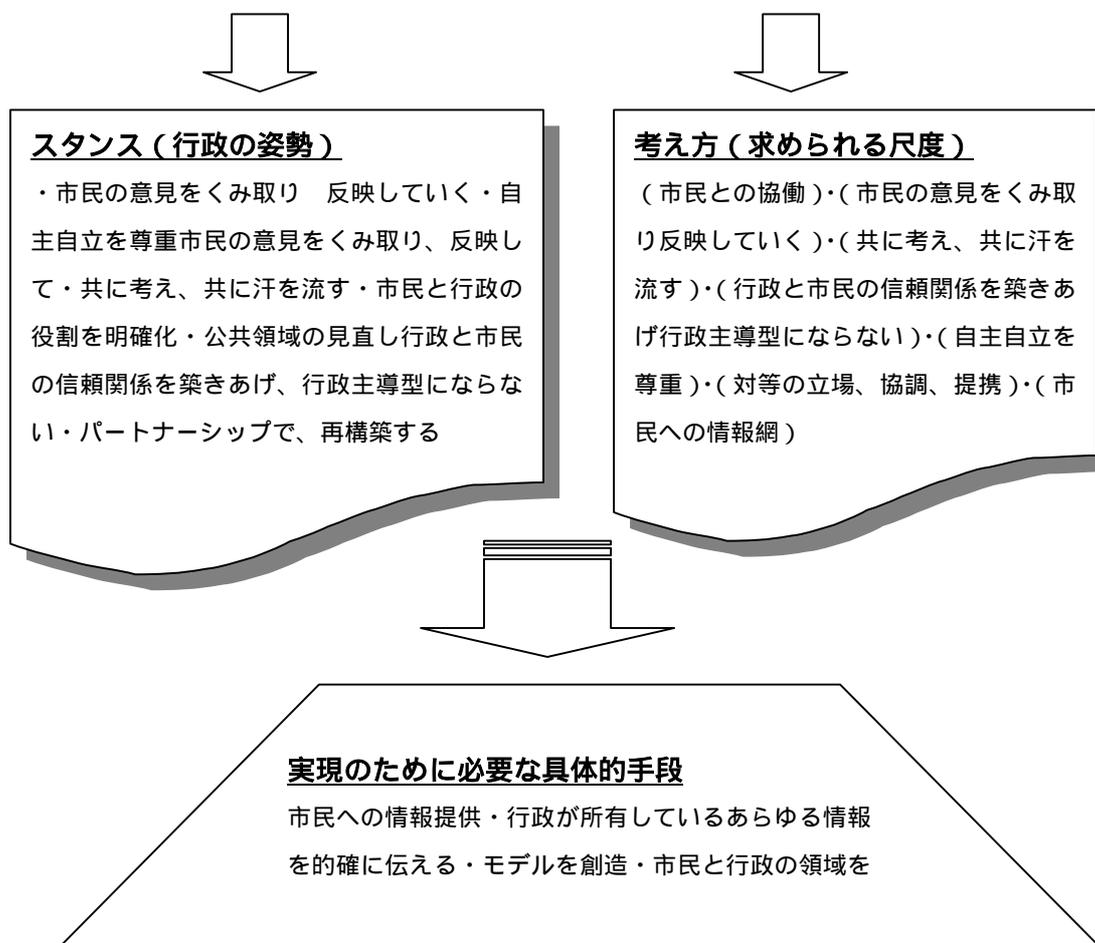
1 - 1 行政として求められるスタンスと考え方

行政は、市民の意見をくみ取り、共に考え、共に汗を流し、自主自立を尊重し行政主導とならないように対等の立場で協調していく姿勢が必要であり、その為には、行政が持っている情報を包み隠さず公開するとともに、積極的に情報発信していく必要がある。

また、公共領域を見直すとともに市民と行政の役割を明確化した上で、評価システムを確立して、市民に対してその事業の評価や達成率を明確にし、事業経過を公表し、新たな事業に展開していくことが必要である。さらに各地域住民のニーズに対応する為の形態の選択を行いローカルオプティマム(地域最適水準)をパートナーシップで、再構築するという考え方が必要である。

【スタンスと考え方】

市民と行政とのパートナーシップを実現するために

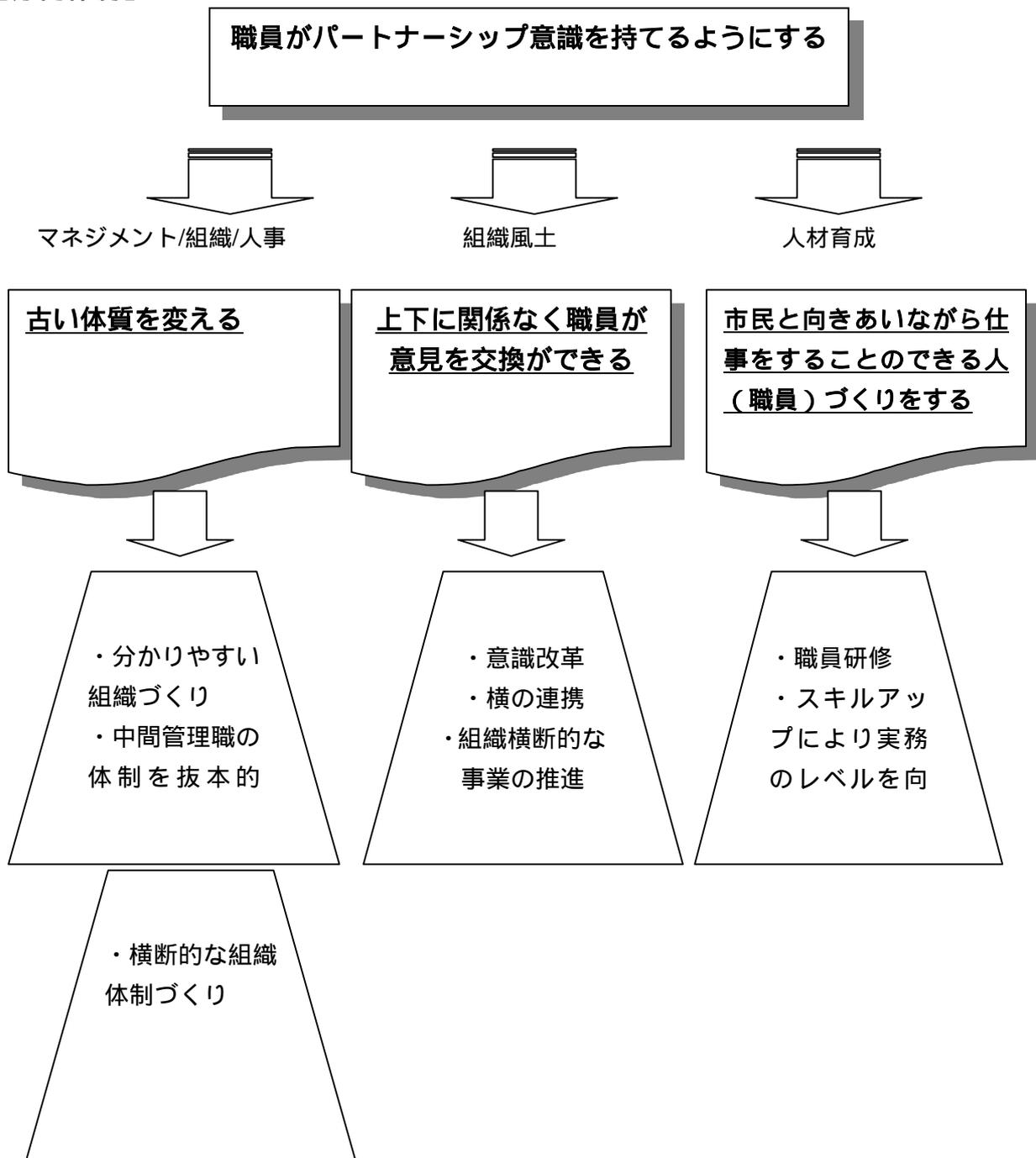


2 - 1 実現に向けて求められる庁内体制

パートナーシップを構築するために必要な庁内体制は、他の部署で実施しているパートナーシップ事業を学習（研修）を行なうことなどにより、庁内の温度差を解消し、情報を管理職等のみで共有せず横の連携を整え職員同士で体験の成果と知識を共有する。

また、古い体質を変えるには、中間管理職の体制を抜本的に見直し、上下に関係なく職員が意見を交換することのできる組織体制や意識の改善を行い、市民と向き合いながら仕事することにより、パートナーシップ的意識を活性化させる。

【庁内体制】



3 - 1 職員個人として備えたい資質・センス・意識

プロフェッショナルの公務員として、日々の市民とのコミュニケーションこそが顧客サービスの基本であるという認識を新たにする。そして「現場」が、政策立案と実施の原点であることに立ち返って高度化、専門化する政策ニーズに応えられるよう、常に向上心と改革意欲を持って仕事に取り組む姿勢を持つ。また、行政のプロとしての知識や経験に加えて、市民の一員であるという意識を持ち、市民ニーズに柔軟に対応する意欲と行動力を持つ。

【資質・センス・意識】

