

行政との“協働”を通じて感じた

行政職員に対するあなたの想いをお聞かせください

～『アンケート“NPOからのメッセージ”』～

結果報告

■調査目的

「NPOを理解し協働を推進しようとする職員と意識改革がなかなか進まない職員との行動原理の違いから、本来あるべき自治体職員の姿を明らかにする」ことを達成目標とした『職員の意識改革研究会(NPO活動推進自治体ネットワーク内に設置)』による研究のひとつとして、NPOが日頃の活動、特に行政との協働事業を通じて感じた行政に対しての想い(一般的な成果報告書や活動報告会等では、ある意味「行政には伝えづらい“違和感”や“不信感”」といったリアルな声)を把握し、全国のNPOや自治体に発信していくことを目的として実施したものの。

■調査内容

「行政との協働事業を通じて感じた疑問」など 全5問

■調査対象

全国のNPO

※調査は、ネットワークのホームページや会員自治体からの配付などにより実施

■調査期間

平成18年7～8月

■回答数

105件

■調査結果

3ページ以降に記載

※主な回答ごとに、原文の趣旨を変えない範囲での文言調整をしています。

■調査結果の特徴(キーワード)

《問1》行政(職員)への疑問

- ◎ “協働=委託、下請け、丸投げ、ボランティア”という勘違い
- ◎ “プロセス”を踏まない、結果だけの“行政主導”による協働
- ◎ “担当者の異動”により、すべてが無くなる

《問2》協働して良かったこと、嬉しかったこと

- ◎ “対等な態度” と “双方向性のある議論”
- ◎ 事業中途での “適切なサポート、アドバイス” と 事業完了後の “ねぎらい”
- ◎ NPO の “モチベーションのアップ”
- ◎ “事業効果” の高まり

《問3》協働での失敗、行政（職員）への不信感

- ◎ 職員の “横柄な態度” と “暴言”
- ◎ NPO の “人件費” を否定
- ◎ 事業や成果について “イメージの共有” ができない
- ◎ “調整不足” と “連絡不足”
- ◎ 協働事業と NPO の “ミッションが離れていく”

《問4》今後、行政（職員）に望むこと

- ◎ NPO や現場を “知ってほしい”
- ◎ “官主導”、 “前例主義” からの脱却
- ◎ “市民の目線（想いの共有）” と “パートナーシップ”
- ◎ “熱意” と “行動力”

《問5》今後、行政（職員）の果たすべき役割

- ◎ 様々な主体間での “ネットワークづくり” と “コーディネーター役”
- ◎ 協働に対する “理解の促進” （特に行政内部）
- ◎ “評価” と “情報提供”

問1 貴団体におけるこれまでの活動や行政との協働事業を通じて、行政職員（または行政という組織）に対して疑問をもつようなことはありましたか。もしあれば、どのようなことか教えてください。

- ◎協働という形を取りながら、委託事業の場合は“丸投げ”といった状態で行政の関与が見られなく、目的の共有や事業の評価が上手くできないことがあった。
- ◎NPOの活動を単なる“ボランティア”としてしか認識していない。
- ◎協働事業の提案を呼びかけられても、行政の仕組みがよく分からないので、提案しづらい。
- ◎情報の開示は、請求があれば公開制度に則って行うということしか頭にない担当者がいる。
- ◎“協働＝委託”という認識しかない職員が多い。
- ◎協働に対するノウハウの蓄積が不足している。
- ◎協働の目標があいまいなまま、事業計画づくりが優先されることがある。
- ◎協働事業の実施にあたり、事前の調査や関係者間での話し合いが十分にされないまま、事業がスタートしてしまう。
- ◎NPOと行政との協議で決定したことが、知らぬ間に変更になっていることが多い。話し合いに何の意味があったのかと不信感が芽生えた。
- ◎協働でイベントを実施したが、行政職員からは“ねぎらいの言葉”ひとつ無かった。
- ◎ある協働事業で、行政職員の無責任な言動に翻弄されることがあった。言う事がたびたび変わっても、謝罪の言葉ひとつ無い。行政職員は、謝罪してはいけないのかとさえ思った。後日指摘したが、「そうでしたか？」と開き直られた。
- ◎委託による協働で、行政の仕様書に翻弄された。事業が終わった後のメンバーの感想は、「終えた安堵感はあるが達成感はない」だった。
- ◎“協働ならではの効果”をもっと意識してほしい。
- ◎タテ割り意識が非常に強い。
- ◎市民意識が大きく変わる中、行政は従来の枠組みを脱しきれずにいる。
- ◎行政用語を多用されても分かりづらいだけ。
- ◎協働と言いつつ、担当職員の考える方向に“誘導&集約”されることが多い。
- ◎障がい者を前にすると逃げ出してしまう職員がいた。
- ◎特定の団体との関係が深い事業は、公募されないこと。
- ◎NPOを理解しようとしない。
- ◎市民の立場で物事を考えることのできない職員が多い。
- ◎行政職員の政策形成能力の限界を感じる。
- ◎指定管理者制度を上手く活用していない。
- ◎書類提出などの期間が短く、苦勞することが多い。
- ◎こちらが納得してなくても、説明を一方向的に打ち切ることがある。
- ◎担当者が2～3年で異動となるので、そのたびに信頼関係を築きなおさなくてはならない。
- ◎NPOに委託さえすれば協働事業を実施したという行政の姿勢には疑問。
- ◎いざ事業を始めても、「許可する・しない」といったやりとりばかりで、事業遂行のためのアドバイスやフォローがない。

- ◎一緒に相談しながら事業を進めていくという意識を持っていない職員が見受けられる。
- ◎行政には，“待ちの体制”が染み付いているように思う。
- ◎行政は，先の見えた幹部職員が保身と組織維持のためにしか動かない組織と感じる。
首長や上位職位者の意向を慮れ，ややこしい話しは自分のところで止めて責任の所在を曖昧にするのが手柄と思っている職員がいる。
- ◎協働事業に関わるセクションが多岐に渡ると意思決定に時間がかかりすぎる。
- ◎協働事業を行う前は“門前払い”だったのに，協働事業を行ってからは親切な対応。
この違いはどこからくるのでしょうか。
- ◎NPOを単なる“安い下請け”としか見ていないように感じる。
- ◎依頼したことに対しての回答や実行が遅い。
- ◎企画書や見積書に不慣れなことを馬鹿にされたような気がしたことがあった。
- ◎ある協働事業の打ち上げでの幹部職員の一言。「NPOの皆さんのおかげで事業費が抑えられ，税金の無駄遣いをせずに済んだ…」。
- ◎いざ協働事業がスタートした途端，こちらの意見を聞いてもらえなくなった。“たてまえ”だけの協働だったのかと感じた。
- ◎協働事業の提案をしても，頭から拒絶し，実行できるアイデアを考え出そうともしない姿勢には疑問を感じる。協働以前の感を強く受けた。
- ◎NPOに対する間違った先入観による“壁”を感じる。
- ◎協働の必要性などを理解していない職員が多い。
- ◎書類のチェックが一度で済まない。一つ直すと，また一つ訂正が入る。書類の提出までに時間がかかるし，一方的な感じも受けた。
- ◎協働といっても予算の管理をしているだけというイメージがある。
- ◎行政主導の協働事業が多いのではないか。
- ◎協働事業の企画提案を審査する選考委員が，提案の趣旨を理解していないことがある。
ヒアリングにおいても，NPOに気づきを与えるような質問がない。
- ◎場面によって，判断基準の大きくぶれる職員が見受けられる。
- ◎地域にどのようなNPOがあるか知らない，関心がない職員が多い。これは，自分が担当する分野のサービスに市民が満足しているかどうかに関心がないということと同じではないだろうか。
- ◎窓口で相談に行っても，“特定の団体への協力は不公平だから”と相手にされない場合がある。
- ◎行政の職員であっても“一市民”であるということを忘れている職員が多いのではないか。
- ◎NPO担当課の職員が，行政の各セクションでNPOとの協働でどのような事業をしているかきちんと把握していないことがある。
- ◎そもそも，どのような形を“協働事業”と呼ぶのかといった，具体的な例示もない。
- ◎話し合いの日時などを一方的に決めてくるのはどうかと思う。
- ◎市民を見下した態度を取る職員がいる。
- ◎協働事業という掛け声は高らかでも，担当セクションに提案すると「できない」の一点張り。
- ◎“NPOに仕事をまわす，安く使う”といった概念しか持っていない職員が多い。
- ◎NPOの活動を行政運営に活かすという意欲を感じない。

- ◎本来なら行政がすべきことなのに「NPOがするなら」と、行政は協働だけで満足しているフシがある。
- ◎担当者が変わっても引継ぎがされていない。
- ◎行政職員には、NPOと違って“やる気”を感じない。やらされている感じ…
- ◎いざ協働しても制約が多く、事業にNPOの特性が活かされない。
- ◎申請書や報告書の作成に追われ…。協働の弊害も感じます。
- ◎問題点を指摘することは得意だが、解決策を一緒に考えようとしない。行政職員の役割は、監視することだと勘違いしているのではないか。
- ◎補助金を出すだけで、事業完遂までの助言が少ない。
- ◎担当職員の勉強量で、おつきあいのしやすさに差が出る。協働に熱心な方もいれば、何年経ってもさっぱりという方もいる。
- ◎協働事業提案制度による提案協議の場でのこと。予め筋書きが決定済みで、それに沿った結論を導くための場でしかなかった。まず，“なぜ、できないのか”から始まる姿勢には疑問。また、不採用に至った経過報告もなく虚しさだけが残った。
- ◎方針が直ぐ変わる。
- ◎委託による協働事業だと、業者と行政の関係と同じように感じる。
- ◎行政が実施しようとしている事業の問題点を指摘しても、言葉でごまかされるだけできちんと聞き入れてもらえない。
- ◎活動内容をきちんと聞きもせず、「公共機関を通じた案内等の配布はできない」とけんもほろろ。柔軟性のなさに対応の悪さにがっかりした。
- ◎補助金を一方的に打ち切られた。
- ◎適材適所の人事配置を行っていないように感じる。特に、定年間際に全く経験のないセクションへの異動を行うことは、本人のみならず、周囲の職員やなにより市民にとって良い結果につながっていないように見える。
- ◎協働と言いつつ、NPOを見下したような態度や言葉遣いには怒りを感じる。
- ◎企画立案に協力していたのに、いつの間にかその事業内容で他の組織に委託をしていた。
- ◎行政からの押し付けが多いように感じる。
- ◎協働事業を最大限の努力で完遂したのに、その評価がまったくない。
- ◎とにかく、上から見た視線、態度、言動ばかり…
- ◎協働といっても、いつも同じNPO。緊張感がなく、慣れあいの関係になっているのではないか。
- ◎NPOには厳しい事業成果を求める。行政が単独で実施するサービスにもその厳しさ、同じような成果の求め方をすべき。
- ◎行政内部の決裁手続きに驚くほどの時間がかかる。
- ◎担当者が変わると、NPOのそれまでの準備などには全く配慮もないまま企画そのものがなくなることがある。
- ◎市民からの“苦情”と、NPOからの“提案”の違いすら分かっていない。聞く前から受け入れていない感じを受けることがある。
- ◎“タダでももらえてありがたい”との感謝の言葉…複雑な気分になった。
- ◎どんな提案をしても、行政が気に入らないものは聞く耳すら持ってくれない。
- ◎担当者が更迭されると、それまでの積み上げが全てなくなってしまう。他の職員は、

単なる傍観者になっている。

- ◎NPOからの質問に対し，“逆ギレ”する職員がいた。協働とは程遠い。そもそも“人”としての何かが欠けているのではないか。おかげで，事業そのものへの熱意も冷めてしまった。
- ◎活動に関して相談に行っても，“自分たちの仕事で手一杯”といった感じで不親切。
- ◎NPOを“ライバル視”してくるセクションがある。
- ◎協働事業において，NPO側の事務局経費が見込まれていないことがある。
- ◎行政は，官主導の“官製NPO”を突然作り出して，そうした団体のための制度資金を用意することがある。従前から活動していたNPOを意図的に排除しているように感じる。
- ◎行政は，まるでマニュアルがあるかのように，皆が同じ断り方をすること。
- ◎協働事業を含め様々な取組みに対して積極的に行動する職員が，行政内部で嫌われる傾向がある。こうした職員は，役職においても冷遇されていると見られることがしばしばある。
- ◎公共のあり方を考えられない人たちが行政には多いような気がする。
- ◎行政全体に漂う“あきらめムード”。
- ◎協働ということに向かって何をどのようにすればいいのか迷っているだけの気がする。
- ◎行政の幹部クラスには，ひとつのテーマを実現するために必要な権限と時間を与えるべきではないか。1年か2年ですぐに異動してしまうのは，市民のためではなく行政サイドの都合だけの人事ではないか。
- ◎協働事業の途中で担当者が変わったことで，疑問を持つことがいくつか出てきた。
 - ・協定書等の書類作りに非常に時間がかかった。
 - ・役割分担として協力を要請していたが，協働の現場に来てもらえなかった。
- ◎2 ヶ年にわたり事業を行い，初年度ビデオ機材の貸与も協力の範囲内として了承を得てセミナーで使用させていただいた。しかし，次年度は明確な理由なく，貸与できないことになった。上司が変わったことでそのような判断になったと聞き，疑問に思った。また，担当者が変わった際に，関係課によって引継ぎが十分にできているところとできていないところの差があった。
- ◎チラシ配布などで関係課の了解を得るのに，関係課全てに順番に文書をまわしていたために非常に時間がかかった。事業を円滑に進める上で改善を要すると思う。

問2 貴団体におけるこれまでの活動や行政との協働事業を通じて、行政と協働して良かったと思われる出来事がありましたか。また、行政職員の言動・行動に対し嬉しかったことはありますか。もしあれば、どのようなことが教えてください。

- ◎協働事業の企画段階から意見交換を行ったほか、評価方法についても議論しながらつくり上げることができたこと。
- ◎行政の中にも、NPOを理解し、同じ“まちづくりの仲間”として話してもらえる職員がいることを知ったこと。
- ◎NPOの企画提案に対して具体的な助言をしてもらえたこと。気持ちを後押ししてくれたようで、直ぐに行動を移せた。
- ◎NPO活動を推進する部署が、NPOの提案や相談を事業関係セクションに投げてしまうのではなく、窓口部署としてコーディネート機能を発揮してくれたこと。
- ◎NPOからの企画提案に対し、形式的・儀礼的でない対応をしてもらえたこと。担当職員のサポートと忍耐力には感謝しました。
- ◎行政の中にも、NPOの活動を理解しようとし、市民の側に立って考え、行動する労苦を惜しまない職員もいる。だから、行政に対して不満や疑問に思うことがあってもやってこれたのだと思う。
- ◎できることにはすぐに対応する姿を見たとき、とても心強く思えた。
- ◎十年ほど前に比べたら、市民側の意見を理解しようとする姿勢を強く感じた。中には行政の立場を超えるほどまでに市民の側に立った協力的な行動と言動をもって真剣に関わってくれる職員もいた。ともすると、くじけそうになることもあったが、事業の目的が達成できるように励ましてもらったことには心から感謝した。
- ◎協働事業を通じて行政の職員と接触することにより、行政の仕組みや方針、物事の考え方が分かったことは、NPOにとって有益であった。
- ◎NPO側の協議の場にも行政の職員が顔を出してくれたことが嬉しかった。
- ◎NPOが単独で実施してきた時代に比べ、協働で取り組んだことにより事業効果がとても高まっていると同時に、NPO側のモチベーションのアップにもつながっている。
- ◎協働事業を通じ、多くの市民、多くの団体との“交流の輪”が広がった。
- ◎ともに事業を組み上げ、実施する過程を通じお互いの信頼関係が高まった。“産みの苦しみ”を一緒に経験したことにより、事業終了後の反省会でも、次につながる前向きな意見交換ができた。
- ◎NPO担当の職員が自らもNPOのメンバーとして活動しており、“協働の必要性や効果”を強く意識している。また、NPOの運営上の課題にも真剣に相談にのってくれる。行政職員としてよく学び、その情報を提供してもらえることは、NPOにとってとてもありがたいこと。
- ◎自己の保身を考えず、市民の立場で上司にでも立ち向かう姿には頼もしく感じた。
- ◎丁寧な説明、親身になった対応が嬉しかった。
- ◎協働事業を通じ、NPOの活動が市民に広く認知されてきたこと。
- ◎NPOの中にも行政に対して敵対的な立場をとる団体もあり、その善悪の区別をつけることも難しい中、行政の信頼を得るのは大変なことである。しかし、その信頼を獲得できればとても助かるサポートをしてもらえる。
- ◎行政と協働することにより、地域での信頼も得られるようになった。

- ◎「おかげさまで、当初考えていたよりもとても良い事業になった」と担当セクションの職員から“ねぎらい”の言葉をかけてもらった。
- ◎行政職員の中にも、社会の流れをつぶさに勉強している方もいる。そういう職員は、“協働の大切さやそのあるべき姿”についてもきちんとした考えを持っているし、話し合いをしてもどんどん話しが進み、いろいろな案が展開していくので、NPOもワクワクしながら将来を楽しみに事業に取り組むことができる。
ただ、このような職員の多くは“上司の傘”に埋もれているケースが多いように感じる。組織の中で上と横とにがんじがらめになって動けないのがよく分かる。
- ◎NPOの活動に対し、「ぜひ、これからも一緒にやりましょう」の一言は嬉しかった。
- ◎自主事業で行ったイベントの際に、行政職員が休日にも関わらず家族で参加してくれたことは嬉しかった。行政の職員である以前に“一市民”であること、まちのことをきちんと考えている、そんな職員が一人でも多く増えてくることに期待する。
- ◎一緒に仕事をしてみて、行政職員のうち3分の1ほどは、“本気”で公益のために仕事がしたいと頑張っていることが分かった。彼らが仕事がしやすいようにサポートするのもNPOの役割だと思っている。こうした職員のために（ひいては市民のために）できることは尽力したい。
- ◎NPOの活動に理解と賛同を示してくれるようになった。「僕らは仕事だからやるけど、こんな大変な活動をNPOでよく頑張ってますよねえ。」こんなことも言ってくれるようになった。
- ◎NPOがプロデュースして協働で行った結果、経費削減と高い事業効果を得られたこと。
- ◎上下関係でなく、“仲間”として接してくれることが嬉しい。
- ◎NPOの活動を理解しようと、実際の活動に参加してくれるようになったことは嬉しかった。
- ◎行政の職員が、他地域の方に対してこちらのNPOを「…で御協力いただいている」と丁寧に紹介してくれたことは嬉しかった（中には、「自分がやらせた」思想の役人もいる）。
- ◎協働事業を通じ、自分たちだけの考えをゴリ押ししていたのでは良い事業にならないことを学んだ。
- ◎“人間として信頼できる行政職員”に出会えたことは嬉しかった。
- ◎協働事業を通じて、“熱い想い”を持っているのはNPOだけでなく、行政職員の中にもいることがわかった。
- ◎「あなた方の協力がなければ、こんなに良い事業はできなかつた」と言われたときは、本当に嬉しかった。
- ◎同じ協働事業でも、打ち合わせを頻繁に行いながら実施した事業は内容的にも満足度が高いものとなっている。NPOと行政の見地の相違を埋めながら事業を進めることは、NPOとしてとても勉強になることであり、何よりも事業を遂行する励みになる。
- ◎NPO担当課の職員であっても、行政職員に人事異動はつきもの。ただ、異動先のセクションでも経験を活かしながら協働をしっかりと実践している様子が分かって嬉しい。「(NPOと)話したことで元気がもらえました。また、頑張ります」の言葉は嬉しかった。
- ◎公設民営の中間支援センターを運営していた。センターの事業計画の実施にあたり、

- 担当部署の職員が他の部署に積極的に働きかけてくれたことや、計画の策定にあたってNPOの意向を理解しながら検討に協力してくれたことなどが嬉しかった。
- ◎NPOも公益に関わる組織であり、市民サービスの提供にあつては、行政職員と同じような悩みや苦労があると思う。それだけに、NPOの日頃の努力をねぎらうような言葉や評価は嬉しく思う。
 - ◎NPO側の要望に対してきちんと受け止めた上で、どんなNPOに対しても“すぐできることはすぐやる、できそうなものはどうすればできるか考える、ダメなものはダメ”とはっきり言う行政職員は信頼できると思う。
 - ◎行政に提出する文書の書き方を丁寧に教えてくれたときは嬉しかった。
 - ◎多くの機関と交渉する中で、行政が仲介役を果たしてくれたことは助かった。
 - ◎行政との協働事業を通じて、NPOの実力も増したように感じる。その後、企業や他団体からの協力が増えてきた。
 - ◎協働事業を通じて、お互い“パートナー”としての意識が高まったと思う。事業の中途においてもディスカッションの機会を持ち、対等な立場で意見交換をすることで、その後の事業の改善に結びつけることができたことは良かった。
 - ◎年数回、担当セクションとNPOとの意見交換の機会がある。NPOにとっても市の立場がわかって有意義である。
 - ◎積極性が感じられる職員の存在は大変心強く、次のステップに期待が持てる。行政職員の「どうしましょうか」とか「こうしましょう」という言葉は、一緒に課題解決に取り組む姿勢が鮮明で気持ち良く事業ができます。また、「この資料は行政にありますから使いましょう」とか「ここは行政が分担します」ということも積極性の表れだと思います。
 - ◎協働事業は、その副産物として関係機関や団体とのネットワークづくりにつながった。
 - ◎とても忙しそうなかでも、何度も打ち合わせに時間を割いてくれたことには感謝している。
 - ◎NPOの考えや市民の言い分が、事業計画にきちんと反映されてきたときには、協働事業のやりがいを感じた。
 - ◎NPO活動の大変さに共感してくれる職員がいたときには嬉しく思う。
 - ◎単に事業と一緒に取り組むだけではなく、“パートナーシップ”の重要性を理解した職員にめぐり合えたときは、協働事業の効果も高まりました。真剣で、前向きで、時にはNPOにも苦言を言い、でも笑顔を絶やさずに関わってくれるそんな職員もいるものです。
 - ◎行政職員の熱意がNPOとNPOの協力関係を生み出すことがあった。
 - ◎他のNPOの情報や資料を「参考にしてください」と紹介された。応援されていることが分かり嬉しかった。
 - ◎協働事業終了後の意見交換において、NPO側の不備を率直に指摘してもらえたことは、NPOにとってとても有益なことだった。
 - ◎NPO単独の事業に比べ、協働事業となると市民への広がり大きくすることができる。
 - ◎行政が市民を指導したり、指示、評価していこうといった上下関係を感じることなく、終始、パートナーとして共に話し合っ解決していこうとするスタイルを通してくれたことは、行政に対する信頼感につながった。

- ◎行政職員の中にも，“赤字が増えつづける仕組み”，“職員の改善意欲の無さ”，“行政の仕組み・手続きの欠陥”などに反発する勢力がいることが分かった。
- ◎行政職員の大変さや仕事への熱意などが分かり，市民として尊敬できることが増えて嬉しく感じる。
- ◎協働事業の企画において，担当課の職員が積極的に案を出してくれたこと。
- ◎担当課の職員がセミナーに参加し，「当事者の思いに感動した。」と発言してくれたこと。
- ◎協働事業において，全ての担当課が十分な資料を提供してくれたこと。
- ◎当NPOとこれまでに明確な意見の違いがあったが，一致できるところをお互いに見出して，担当課が協力してくれたこと。
- ◎協働で行った相談事業でクライアント（相談をしに来られた方）への必要な情報について，すぐに調査し，提供してくれたこと。速やかな対応が大変嬉しかった。
- ◎県庁職員（健康福祉部理事）を講師にお願いした時に，担当課の職員と企画段階から話し合い，資料作成等，全面的に協力してくれた。また，講師，担当課の職員とも交流会に参加してくれ，個人的な体験も語り合い，課題を共有できたこと。
- ◎予算担当課の担当者が変わったことで思うように進まなかったときに，NPO担当課の職員が間に入り，円滑に進むように尽力してくれるなど，非常に頼りになった。
- ◎NPO担当課の職員が，NPO内部の勉強会にも参加してくれたこと。
- ◎NPO担当課の職員が，市町村への協力要請に同行してくれたこと。

問3 貴団体におけるこれまでの活動や行政との協働事業を通じて、行政と協働したことが失敗だったと思われる出来事がありましたか。また、行政職員の言動・行動に対し不信感を持たれたことはありますか。もしあれば、どのようなことが教えてください。

- ◎事業目的、現場での課題、成果品のイメージといった点に関する想いの共有が不十分だったことに起因してか、NPOとしての問題意識と行政の求めているものが合致しない協働事業となったことがあった。
- ◎NPOに事業収入があるということは、営利団体と同じではないかといった認識を行政に持たれた。
- ◎市民活動を推進するための会議が設置されたが、未だ発展段階であるにもかかわらず市民活動の指針や市民活動拠点の整備のみを成果として僅か2年で休止された。担当セクションの所属長は、「定年なので引き継ぐ相手がいない」という行動・言動に終始したことには不信感を憶えた。
- ◎お願いしたことをきちんと実行してもらえなかったり、結果についての報告がもらえなかったときなど。
- ◎協働事業に際し、事前の役割分担が不明確だったため、その場その場での対応をNPO単独で引き受けていかなければならなくなったことは問題だと思う。
- ◎NPOと担当職員がコツコツと積み上げていた企画案をある種の力が働いて（と受け取れた）、壊されかけたときがあった。NPO側もさることながら、担当していた職員も空しくなるのではと同情した。
- ◎ある継続的な事業に中途から参加した。NPOとして様々な提案をしたが、「貴方たちには解決できない」と“暴言”を吐いた職員がいた。こんな職員が中堅として存在している行政の資質を問いたい。
- ◎市民に対しての態度や言葉遣いが横柄。“人”としての最低限のマナーさえ無い職員がいることは残念。
- ◎“立場が変わると言い方・内容も変わる”。信念の無い職員が多すぎる。
- ◎行政の担当者は2年くらいで変わるので、事業内容を理解してもらうのに手間取ってしまう。
- ◎行政の助成制度の多くは補助率が50%。これでは、事業をすればするほどNPOの負担も大きくなる。また、提出書類の量も多いが、同じような書類の提出はNPOにとっては負担になるばかりである。
- ◎行政は、啓発的な事業にばかり力を入れたがっている…
- ◎協働事業といっても行政主導で事業が進んでいっただけだったように感じた。
- ◎なぜ、行政は新しい仕組みを受け入れることに強いアレルギー反応を示すのであろうか。それも、条件反射的に…。自分の時代には新しい仕事はしないで済ませようとする態度が丸見え。“ダメという理由と理屈探し”に多くの時間を費やしていたほうが出世できるのか。
- ◎協働事業の声高らかでも、実態は“下請け扱い”。なぜ、対等な立場で接しようとしていないのか。
- ◎個人的にはとても好感の持てる職員なのに、行政という組織の一員の立場になった途端に“ダメ人間”になる人が多い。こうした傾向は、職位や階層が上になるほど顕著

に見える。「あなたが捨ててしまったモノが一番大切なものじゃないのか」と言いたい。

- ◎あるNPO主催のイベントに行政職員を講師で招いたが、このNPOの活動を否定する内容を話された。それはそれで意見としては良いと思うが、事前にその旨の打ち合わせをしてほしかった。場合によってはパネルディスカッション形式にもできたであろうに…。会場からは、「やっぱり行政は気に入らん。腹が立つ」との声すら出ていた。
- ◎ある協働事業において、必要な人件費を経費として認めてもらえなかったことには悔しさを感じた。
- ◎行政からの依頼が多くなり、NPO自身の活動に支障をきたすようになってしまった。断る術も身につけなければと思う。
- ◎協働事業を通して知り合った行政職員が、別のセクションに異動後相談に来た。NPOとしてのノウハウを教えたところ、委託業務発注の仕様にそのまま使われた上、自分たちには、競争入札の参加要項さえ知らせてもらえなかった時、失敗したと感じた。
- ◎NPO法人と任意団体、NPOと従来の地縁型組織とを変に区別している姿勢には不信感を持つ。
- ◎双方で協議してきたことが、会議に出席していない所属長の一言で簡単に覆されたりする。しかも、そのことについて何の説明も無かったりする。二度と一緒に協働できないと感じた。
- ◎言動や行動に関しては、民間同士であっても多少のことはある。大切なのは、協働の大局を見失わないことではないか。
- ◎NPOのミッションが優先されるか、協働自体がその事業の目的なのかをNPOも事業を始める前にしっかりと認識しておかなくてはならない。
- ◎NPOに対する威圧的な言動や翻弄するような態度。不信感を持ちました。
- ◎“予算の執行”ばかり気にしているように見える。
- ◎協働事業提案の際、事務局人件費を高いと指摘された。行政の課長クラスでも時給に直すと5,000円くらいにはなるのでは。NPOの1,000円の時給が高いとなぜ言えるのか。NPOの専門性をどう評価しているのか疑問であるし、NPOを安い人件費で使おうとしているのではと不信感を持ちました。似たような事業企画でも、企業（コンサルタント）の時給等は比較にならないほどの金額で発注している実態に、不信感は募る一方である。
- ◎協働事業に際し、NPO担当課の職員が裏方（調整役）として行動しすぎてしまったため、相互の意見交換や役割分担が不十分で、対等な関係と呼べるまでにはならなかった。
- ◎事業への協力依頼は丁寧でも、結果の報告すらないこと。
- ◎協働事業のイメージの共有が上手くできないと、事業そのものが失敗することが多い。
- ◎協働事業の経費積算が不十分であったため、会員個人の持ち出しが多くなってしまったことがあった。
- ◎公平・公正と言うが…本当にそうであろうか。
- ◎行政職員は、法令・条例の遵守ばかり気にする（当たり前のことだが）。ただ、時代に合わせた法令の改正に挑戦する気概があってもいいと思う。
- ◎行政の現場レベルでもその必要性に疑問の声が挙がるような事業に予算や人員が付き、

市民ニーズが高くても新しい取組みには予算化が図られない。市民の声は行政に届かないのかとさえ思った。

- ◎NPOからの提案による事業を企画から一緒に取り組んできた職員が異動になった途端、その事業全体の見直しを要求された。
- ◎会計報告において、現場ではとても把握が大変な方法や不自然な処理を要求された。
- ◎行政職員は、他部署との調整になると消極的になる傾向がある。
- ◎担当する業務においても、積極性や創意工夫に欠けている職員が多い。
- ◎担当者が行政の施策そのものも理解していないことがあった。能力・資質に欠けているとしか思えない。
- ◎課題に対する反応、決断が遅い。
- ◎協働事業においては、連絡・報告不足、協議不足によるトラブルが起りやすい。結果だけでなく、その進捗も細かに報告・協議するようにしている。
- ◎協働事業の提案における話し合いの場で、“悪徳業者”同様の扱いを受けた。
- ◎協働事業企画の協議において、何か良い方法が無いかと尋ねたところ、「ない」の一言で片付けられた。
- ◎協働推進を担当するセクションと他部門との温度差や本庁舎と出先機関の理解度の差が気になる。“協働ムード”に反発するかのような言動が職員の間にあるようでは、本当の協働なんてできないのでは。また、出先機関等では協働の意識が低いばかりでなく、責任の押し付け合いばかり。費用対効果の考え方が末端まで浸透していない。
- ◎“タテ割り”と“タライ回し”は、協働事業でも変わらなかった…
- ◎“行政だけで…”，“行政だけが…”という意識から早く脱却してもらいたい。
- ◎突然カウンター越しに「〇〇は違法だ！」と言われびっくり。こちらの説明には耳も貸さずに「違法、違法」と大声でまくし立てられた。たまたまそこを通りかかった市民を怒鳴る職員がいるとは…まったく知らない人間であったが、こんな職員もいるのかと悲しくなった。
- ◎行政の担当者が変わるたびに、以前提出した資料と同じものをまた出すように言われることには不信感を持つ。
- ◎協働事業（委託）の実施当日のこと。担当職員が数人で来てビデオをまわしてさっさと帰っていくことが何度かあった。「お手伝いしましょうか」，「急ぎますので手伝えませんが、先に失礼します」といった配慮ある言葉さえない。気持ちの問題であろうが，“場の共有”，“人と人との関係”が大切という文化の違いに空しさを感じます。
- ◎課題に対して、「市では〇〇してるから」の答え。それは承知の上で、今より良いものができるかの話しがしたい。“やっている。知っている。”だけでは、何も動かないのにとガックリくる。
- ◎担当課に報告に行くと「頑張ってくださいね」と感じは良い。しかし、課題が深刻になればなるほど、課題にではなく市民活動の応援という姿勢には疑問を感じた。
- ◎「市が破綻するとは考えられない」，「近隣自治体に比べても健全である」，「破綻するとしても5年以上先のこと」，「少数の市民の意見は聴く必要なし」，「行政判断が誤った結果の損害も税金で穴埋めすればOK」といったおかしい見識が蔓延しているように感じる。
- ◎特定のNPOだけ優遇されているように感じてしまう…

- ◎協働事業の特性を考えた場合，協働する相手（行政の部門）を間違えていたということがあった。
- ◎ある事業の企画を「一緒にやりませんか」と持ちかけたところ，“後援なら申請書を出してくれ”と言われました。話しも聴かずに，まずは手続きを取れとのこと。
- ◎協働事業の成果報告会用の資料作成の段階になって，予算担当課が事業内容の重要な部分を誤解していたことがわかった時には，不信感を持った。

問4 今後、活動を続けていく（または行政との協働事業を展開していく）上で、行政職員（または行政という組織）に最も望むこと、最も注意してほしいことは何ですか。

- ◎とにかく、コミュニケーションを図ることと、現場に出かけてきてもらって現場の状況を共有してもらいたい。
- ◎“NPOを知る”ということは、NPOに関する知識や情報を集めることだけではない。地域のNPOの現場に足を運んでこそ理解できるものもある。行政職員はもっと地域に出るべきである。
- ◎すぐに“ノー”と言わないでもらいたい。その時点で全て止まってしまう。
- ◎協働は共通のルールをつくるものではない。個々の事業それぞれにおいて積み上げたものを結果として双方が“協働”と認識できるものではないか。だからこそ、事業実行プロセスでの情報の共有化が重要。信頼もここから生まれる。
- ◎協働事業終了後の達成感が次の活動を進める推進力につながると思う。しかし、事前の準備（調査、計画、協議）がしっかりなされていないと、様々な部分に生じた“歪み”の多くをNPO側が被ることになる。双方の役割分担についてきちんと協議してから事業を開始するように望む。
- ◎“官が上で、民が下”のような言動は謹んでほしい。
- ◎非は素直に認めてほしい。
- ◎行政の意見を強引に押し通さないでほしい。
- ◎提案の段階で、「そういうことは前例が無い」、「できるわけが無い」と言い切ってしまうとほしくない。
- ◎市民の声を真摯に受け止め、見極め、少ない予算を有効に活用してほしい。
- ◎時には、NPOの活動現場にも顔を出してみてもどうか。
- ◎“NPO＝安価な下請け”ではないという基本を徹底すべき。
- ◎書面だけの関係の協働にならないようにしてほしい。
- ◎全てのNPO、市民に対し平等に真摯な態度で接してほしい。
- ◎組織内の“イジメ”を市民の前で見せないようにしてほしい。
- ◎（机の）整理整頓をきちんとすべき。
- ◎「誰のために働いているのか」を再認識すべき。
- ◎担当者が交代した途端、対応が変わってしまうことのないように。
- ◎全てのセクション、職員に“協働の定義”を徹底すべき。
- ◎NPOがどのようなミッションを持ち、どのような活動をしているのかをしっかりと把握した上で、本当に必要な協働事業が何かを考えてほしい。
- ◎“協働＝NPOへの丸投げ”といった、誤った認識を正してほしい。
- ◎立派な計画を立てても、見直しや修正がきちんとされていないように感じる。計画がきちんと進んでいるのか、遅れているのか、機能しているのかなどのチェックをすべき。
- ◎課題によっては、組織を超えて協働するような仕組みづくりが必要。
- ◎協働事業の終了後もお互いにフォローしあえる関係づくりを心掛けてほしい。
- ◎“一緒になって事業をつくりあげていく”、“足りないところは共に補い合う”といった姿勢・精神で協働事業に望んでほしい。

- ◎ “仕事を与えている” という感覚は捨ててほしい。
- ◎ 行政内部で “協働の必要性” がどれだけ重要視されているか。そこがしっかり組み立てられていれば、必然的に末端まで浸透すると思う。
- ◎ NPOを知る機会、一緒に活動する機会を増やしてほしい。
- ◎ “共同体” と “公共性” の違いをきちんと認識し直すべき。
- ◎ 徹底的な情報公開。
- ◎ 制度やセクションに固執しすぎるのではなく、目的達成に向けた柔軟な運用を心掛けてほしい。
- ◎ 「前例が無いので難しい…」 は、やめてほしい。
- ◎ 「上司とも相談しまして…」 は、本当に相談しているのか不安。
- ◎ 「そちらのNPOの要望を受け付けると、他のNPOからののも全部受けないといけなくなるので残念ですが…」 は、本当だろうか。面倒なだけではないのか。
- ◎ 「この提案を行政が行うと、市民から苦情がきます…」 。私も市民です。
- ◎ NPOの “おねだり意識” も問題だが、行政の “お上意識” はもっと大問題。パートナーとして対等な立場になれば協働は果たせないことに気づいてほしい。
- ◎ NPOといっても全てが、行政にとってのベストパートナーとは限らないことを意識してもらいたい。
- ◎ 提出書類の簡素化を図ってほしい。
- ◎ “チャレンジ精神” を持ちつづけてほしい。
- ◎ “行政職員も一市民” であることを忘れないでほしい。
- ◎ 準備も本番も何もかもNPOに任せるのが協働ではない。現場に足を運び、問題点や夢を共有しようとする姿勢が少しでもほしい。共に汗をかくことを否定しないでほしい。
- ◎ 何のため、誰のためのNPO活動なのかを理解してほしい。
- ◎ “行政の手足” のような扱いはほしくないでほしい。
- ◎ 庁内調整にかかる時間を短縮してほしい。
- ◎ 行政職員も、まずは地域の町内会やPTAの活動を経験すべき。本当に活躍できるNPOと協働したいのであれば、これが大切になってくる。
- ◎ 地域の実状を把握すべし。
- ◎ 協働の協議は、“一方的な言い合い” ではダメ。互いに相手の主張を理解しようとする姿勢が大切。
- ◎ “予算執行ありき” の姿勢はやめてほしい。
- ◎ “前例&実績主義” から脱却してほしい。時代の変化を見る眼を育てよ。
- ◎ “許認可権” に固執しないでほしい。
- ◎ “良いNPO” と “悪いNPO” を見極める眼を持ってほしい。
- ◎ “机上の空論” しか言えない姿がみっともないことに気づいてほしい。
- ◎ ボランティアな活動と有償で専門性を持った活動をごっちゃにしないでほしい。
- ◎ せめて自分の担当している業務分野に関係するNPOの活動にはアンテナを張るべき。
- ◎ まだまだNPOには、組織運営や資金的な裏付けが弱い部分もあるが、地域の実状や課題をよく知り、自分たちで行動しようといった人の集まりなので、例えその方法が下手でもその意識に対しては敬意を持って接してもらいたい。
- ◎ 協働するなら、一緒に “悩んで” ほしい。

- ◎もっと柔軟性を持ってほしい。
- ◎NPOと行政が話し合う機会が大切。
- ◎NPOの人件費をきちんと認める姿勢を持ってほしい。
- ◎“協働＝経費削減”だけは、やめてほしい。
- ◎こまめに連絡を取り合うことを意識してほしい。
- ◎NPOの熟度もまだまだ。行政も応援する視点を持ってほしい。
- ◎NPOを知り、行政には無い能力を認め、お互いにスムーズな意思疎通を図れるように。また、事業における意思決定の仕方についてお互いに協議しておくこと。
- ◎社会の抱える課題を“共に解決する”という姿勢を忘れないで。
- ◎縦の組織にこだわらない、住民ニーズをしっかりと受け取め、対応のできる部署を作っほしい。
- ◎学識経験者の意見ばかり尊重するのではなく、職員自身もNPO活動を体験すべし。
- ◎役職と人格を履き違えることなく対応してもらいたい。
- ◎分からないことは誤魔化さずに“分からない”と言ってほしい。
- ◎前任が始めた事業だから熱意を持って取り組まないといった姿勢はやめてほしい。
- ◎行政職員もNPO活動に積極的に飛び込んできてほしい。そこから、協働のノウハウを学ぶことができるのではないか。
- ◎行政職員は、“公僕”であるという原点に回帰してほしい。
- ◎NPOとボランティアの違いは理解してほしい。
- ◎地域にとって必要な人になってほしい。
- ◎NPOの提案を採用しない場合、納得のいく回答をしてもらいたい。
- ◎NPO内部の問題には口を挟まないでもらいたい。
- ◎NPOの想いや活動を受け入れられる職員であってほしい。
- ◎“タテ割り”を解消してほしい。
- ◎行政職員の中のどのポジションでも常に“改善”を意識すべき。NPOから見ると改善の視点、意識がかなり低く見える。
- ◎NPOの“あら探し”だけで終わらないでほしい。
- ◎熱意と行動力を持ってほしい。そして、まずは行動を起こしてほしい。
- ◎相互理解には礼儀から。電話応対でがっかりすることもある。
- ◎市民の側の目線を忘れないでほしい。
- ◎NPOの主体性を尊重すべし。
- ◎行政だからできないこともある。それはきっぱりとあきらめること。一方、行政にしかなできないこともある。それは万難を排してやること。
- ◎協働事業を行う場合には、NPOに理解がある職員または多少の関心がある職員を担当者にして欲しい。
- ◎協働事業の担当になった職員が動きやすいように、管理職は配慮すべき。
- ◎関係課が多い場合に、決裁などの手続きを早く進めて欲しい。
- ◎協働事業が終わってからも、良い関係を保ってお互いに協力できることを見出して欲しい。

問5 今後、NPOと行政とのより良い協働関係を構築するために、行政職員（または行政という組織）はどのような役割を果たしていくべきだと思いますか。

- ◎行政の持っている目標とNPOのミッションとを相互に共有させたり、複数のNPOを連携させるような仕組みづくり。
- ◎NPOと意識ある民間企業をつなぐ役割も期待する。
- ◎NPOも行政も企業も情報を共有できる仕組みづくりを。
- ◎NPO活動に多くの市民が参加してくるような仕掛けを期待する。
- ◎活動場所の提供
- ◎広報事業への協力
- ◎協働事業の記録化と、常に新しい市民、NPOを巻き込むシステムづくり。
- ◎NPO同士のネットワークづくりに力を発揮してもらいたい。
- ◎活動への助言をお願いしたい。
- ◎協働事業の企画段階から、多くの市民やNPOが参加できる仕組みを。
- ◎NPOも行政職員も共に学びあえる環境づくり。
- ◎NPO活動担当セクションは、行政の各部門とNPOとの“橋渡し役”を担ってもらいたい。
- ◎協働のメリットとデメリットを双方が話し合う機会が必要。
- ◎公務員に対する風当たりが強い今日、協働を通じて、市民と行政との信頼関係の回復に努めてほしい。
- ◎個々の職員が、NPOというものを学ぶ努力を求める。
- ◎市民とNPOと企業とを結ぶ、“コーディネーター”になってほしい。
- ◎イニシアチブは行政が取るべきだと思う。プランは行政がつくり、具体的には市民が活動する。そのパイプ役がNPOではないだろうか。
- ◎市民がNPOを知る機会、活動を体験できる場の仕掛け。
- ◎NPOに寄附が集まりやすくなるような仕組みづくり。
- ◎NPOからの個別相談機能、NPOを運営するために必要な講座や情報提供の充実を望む。
- ◎NPO同士のコラボレーションをバックアップする仕組みづくり。
- ◎NPO活動に関心のある企業の発掘。
- ◎NPOが行政に企画提案しやすい環境づくりを期待する。
- ◎協働事業を上下関係でなく、パートナーシップを持って取り組めるような組織風土を形成してほしい。
- ◎市民に対しても、行政内部に対しても、協働のあるべき姿をしっかりと分かりやすく伝えることが重要。
- ◎社会全体で“健全なNPO”を育てようという努力が足りないと思う。NPOのあるべき姿のモデルや事例を発信していくことも必要。
- ◎協働が叫ばれている背景を職員、市民、議員にしっかりと伝えること。特に首長は、自分の言葉で協働を語れるくらい、現場を知ること。
- ◎行政は、NPOにとって“良き相談相手”であってほしい。
- ◎協働のルールづくり。
- ◎行政、市民、NPO、企業の相互理解が進むような場の仕掛けが必要。

- ◎NPOの担当セクションを設けるなら、NPOのための行政の情報収集役、様々なチャンネルとのつなぎ役も果たしてほしい。
- ◎行政の仕組みを分かりやすく伝えること。
- ◎柔軟性のある情報提供。
- ◎行政の多くの部門がNPOとの協働事業を進めたくなるような仕掛けはないか。個々の事業をNPOや市民も入って“たな卸し”することがあってもいいのではないか。
- ◎協働を進めることとは、行政の責任を回避することにはつながらないという意識を徹底してほしい。
- ◎協働事業の評価と公開。
- ◎協働事業が、NPOに任せっぱなしとならない体制づくり。
- ◎NPOに関連する情報を集約・発信していくこと。
- ◎NPOについての十分な理解と経験を持つ専門部署の設置。
- ◎NPO法人の認証業務は市町村で行うようにし、NPOと市町村との距離を縮めるべき。
- ◎運営に対しての過度の助成も避けるべき。
- ◎行政財産を有効活用させてほしい。
- ◎各種様式の簡素化。
- ◎市民やNPOのニーズをきちんと把握し分析すること。それを施策に反映させること。
- ◎説明責任をきちんと果たすこと。
- ◎協働について、皆で話し合える場をつくること。
- ◎NPO活動の評価方法を明確にし、パートナーシップを高めていくようなシステムを構築すること。
- ◎“実施はNPO、事務は行政”といった関係づくり。
- ◎協働事業で利益を生み出していけるようなシステムづくり。
- ◎行政が抱える課題をオープンにし、一緒に考え、共通の目標を設定し、協働で課題解決に取り組めるような土壌をつくりあげること。
- ◎協働事業を実施しても、形式的な事務処理で終わるだけではNPO側の成長につながらないし、行政も事業の結果に対して無責任になりやすい。NPOに対し、行政職員が評価したり批判したりする機会があっても良いのではないか。
- ◎行政職員はNPOの事務能力の低さを指摘するだけでなく、具体的にアドバイスできるくらいの関係性を構築してほしい。
- ◎どのような事業が協働事業に向いているのかを明確に示してほしい。
- ◎協働していくには、事業をめぐって、NPOと担当職員が十分話し合いをすることが必要だという認識を持つこと。
- ◎協働事業の内容に関係すると思われる行政側の情報を積極的に提供すること。
- ◎協働事業の担当となった職員がより良い関係づくりをするための方策を新たに担当になる職員に伝えていくような、行政組織内の仕組みが必要だと思われる。